



>>许多中国企业失败个案足以证明，产品、融资能力、行业地位、技术能力、领导人等，都不是企业的核心竞争力，因为这些企业能力都是可以被其他企业所复制、模仿的。那么，企业的核心竞争力是什么？公共关系又在其中起到什么作用？

企业核心竞争力与公共关系

谢景芬 > 撰文 Text by Xie Jingfen

企业的核心竞争力是企业通过一整套内部的工作流程、体制、文化和领导能力有机结合而成的组织的综合学习能力。这种集体的学习能力是一种协调各种生产技能，并且能够把技术整合在一起的综合能力。这种学习能力有助于企业持续的竞争优势。竞争力的核心是沟通，是参与，是跨越组织界限协同工作的深度承诺。不言而喻，它涉及企业全体员工。一句话：企业的核心竞争力在于由员工创造的组织能力。

在这里，我们看到了企业核心竞争力与公共关系之间的交汇点。公共关系是企业与公众之间信息的传播管理，其主要功能是沟通协调，信息传播，形象管理，其目的则在于帮助组织建立良好的信誉，其目标公众包括了外部公众和内部公众。不难看出，公共关系与企业核心竞争力都是以沟通为起点，以沟通为核心。这正体现了公共关系在企业竞争力中的重要作用。

>有效沟通创造非凡业绩

专家调查指出，70%的错误是属于人际沟通不良造成的，同样组织发展的障碍也是沟通不良所造成的。国际上成功的大公司都把沟通作为企业重要的管理因素，因为他们深知这一工作关系企业的形象与信誉。全球化的时代，国际贸易纷争事件越来越多，大多数都可以通过有效的沟通予以解决。

美国战略管理专家迈克·波特从战略管理的角度提出了著名的企业竞争力分析

模型，通过在激烈的市场竞争环境中对行业内竞争者能力，行业新进入者的能力，供应商的议价能力，购买者议价能力以及替代品威胁，对企业竞争力进行了分析。在“五力分析”中，研究对象包括竞争者、供应商、顾客，这些公众都是企业的公共关系重要的外部公众。处理好这些公众关系，影响着企业的核心竞争力。成功企业的经验告诉我们，只有与这些重点公众建立有效沟通，组成战略联盟，才能创造持续良好的业绩。在全国肿瘤医药排名前列的丽珠医药利民制药厂3年前销量还很小，近年来十分重视建立与经销商、专家的沟通机制，每年举办多种形式的与经销商互动式研讨会、商务会、培训活动，与专家互访参观，联合举办学术研讨活动，同时通过各类相关的展览沟通与目标公众的关系，促使业绩连年上升。事实证明企业只有把营销沟通与企业沟通相互协调，才可能实现企业战略目标。

供应商是企业的战略合作伙伴，怎样与供应商结成战略伙伴联盟，这是企业公共关系的重要课题。现在，制药行业、食品行业开始着力于与原材料供应商或生产商结成长期贸易合作伙伴关系，建设符合国家 GAP 标准的原材料种植基地就是战略合作伙伴的最好体现。

>员工第一，顾客第二

一直以来，我们经常听到的是“顾客第一”、“顾客至上”、“顾客是上帝”、“顾客是老师”。从客户关系的角度来看，无疑

这是很重要的理念。如果从企业核心竞争力的角度来审视这样一些口号，可能就要有较大的变动了。如前所述，构成企业竞争优势包括战略能力、财务能力、技术能力和组织能力。而战略能力、财务能力、技术能力都是可以模仿的，所以组织能力是企业最重要的竞争力资源，构成组织能力的是员工所创造的能力（员工能力当然包括领导能力和一般员工的能力）。因此，从公共关系与企业核心竞争力的理念来看应该是：“员工第一，顾客第二”。因为只有满意的员工，才能给顾客提供满意的服务。有了满意的顾客，才能创造顾客的忠诚度。有了顾客的忠诚度，才能拥有市场占有率，才能为企业创造更好的、持续的业绩，这才是真正意义上的企业竞争力。

以公共关系的语言来陈述，就是内部公众第一，外部公众第二。事实上，在许多企业成功的公共关系案例中，由于内部公众的良好沟通，推动了与顾客关系的良好沟通，形成良好的业绩，尤其是服务行业，更典型表现了员工的满意度与顾客忠诚度的关系。第六届中国最佳公共关系案例大赛银奖项目中的广东顺德信用社，就是一个很好的例子。小小的顺德信用社占据了顺德金融市场近50%的市场份额，靠的就是满意的员工提供给顾客满意的服务。员工关系的沟通原则与其他公众沟通原则基本是一样的。但员工关系的沟通，更强调双向沟通和公众的参与。美国西南航空公司是美国为数不多的连续20年创造最佳业绩的企业，其核心竞争力就是员

工创造的组织能力。西南航空的员工参与跨部门的团队建设,参与培训,参与制定一套有利于建立西南航空团队的飞行里程激励计划,甚至参与员工的招聘……所有这些,极大调动了员工的积极性。

员工公共关系有许多的形式,诸如专题活动、会议及不同形式的研讨会、培训班、电子邮件、内部网站、内部刊物、公告栏、内部展览以及管理层与职员对话等都是行之有效的办法。其中,专题活动则是一项较为综合和有效的员工关系沟通方法。关键是诚心诚意的与员工有效的沟通。

>企业传播管理,决定企业生存的心理环境

最早将舆论概念导入公共关系领域的美国学者伯奈斯(Bernays)在《形成舆论》中写道:舆论是社会意见的总和。这些意见有时统一,有时自相矛盾。舆论是决定一个组织的繁荣还是灭亡的心理环境。事实上,企业信息的传播管理,对企业的公众,包括政府、媒介、顾客、供应商、竞争伙伴都有重要的影响力。企业公共关系目标是要让企业在公众中建立信誉。产品进入新市场,要对公众进行游说,要让公众了解企业,这就需要公共关系。企业发生危机,同样需要用公共关系,将真相告知公众,此刻的公众更需要了解企业高层管理人员处理问题的立场和方法。有危机管理专家说过,没有舆论就没有危机。因为没有舆论就没有危机信息的传播了。同样道理,没有舆论就不能解决危机。三株口服液在湖南遇上“官司”,未能及时启动企业危机公共关系管理机制,导致全国数十亿的市场营业额顷刻之间化为乌有。同样,可口可乐,百事可乐两大饮料遭遇“阿斯巴甜事件”,却丝毫没有影响其市场产品销售,足以说明两家公司与顾客、与公众沟通状态造成不同的结果。尤其是处理好与行动公众的关系更是特别重要。

企业与政府的沟通,需要通过议题管理模式,把企业的信息和需求,传播给政府有关部门,以便争取更好的社会环境。有效的公共关系,在于组织与公众之间的双向沟通。美国著名公共关系理论专家格鲁尼格说过,当传播的双方都认为相互的意见是能够影响对方的时候,这样的传播是最有效的。所以,有效的传播管理在于公众意

见的收集与反馈。公共关系在这里的作用:第一,应该是协助组织与公众,与社会建立和睦的关系,并以互动的方式创造有效的沟通;第二,协助解决组织与公众之间的矛盾,减少行动公众的激烈的行动;第三,满足人们对信息知情需求和权利;第四,协助组织做好良好企业公民。

>信誉建设比形象建设更重要

企业形象建设,已经被许多企业所重视,被视为是与企业的生产力,销售力共同组成企业实力的三大支柱之一。无疑这是企业形象管理策略的重要组成部分。但从企业核心竞争力的角度看,企业的信誉建设远比形象建设更加重要。

形象是由企业自我塑造的,是企业公众面前表现的个性特征。例如自我宣传,企业的CIS系统。而信誉是企业或组织在公众心目中获得的评估。两者的区别关键在于谁是主体。由企业自己塑造的形象,大有王婆卖瓜,自卖自夸之嫌。要保持企业持续的竞争力,当然只有公众是主体,才能获得在公众心目中的良好的评价。例如,湖北的“野藕汁”,山东的“秦池酒”都做了很多企业形象建设的工作,但都因为信誉问题败走市场。关于如何创造在公众心目中的良好信誉,格鲁尼格教授提出的良好公共关系的五大特征,很能说明问题:第一,组织与公众以双赢为目标;第二,组织与公众之间相互信任;第三,组织与公众双方关系相互承诺;第四,组织与公众之间彼此认为能够影响对方;最后一项特征是组织与公众之间对双方的合作感到满意。格鲁尼格教授的这一理论,完全适用中国市场的企业公共关系。越来越多的个案表明,保持与公众的紧密互动关系,信誉才能真正建立在公众的心目中。从专业分工来看,形象建设更多的是由广告专业来承担,而信誉建设,恐怕就是公共关系专业的技能。所以公共关系应该致力于企业的信誉建设,这是打造企业的竞争力的重要手段。

>品牌是企业长期信誉建设的结晶

品牌无论对消费者还是企业本身都有其重要的价值。对消费者,品牌是产品来源,品质的保障,可以减少购买的风险。对企业本身,是一种责任承诺、质量承诺,是产品独特的标识,附加值的来源。

品牌是企业竞争优势的来源。“宝洁”成功建设品牌的经验,就是最好的例子。

在品牌建设,公共关系扮演品牌建筑师的角色,正如美国两位著名的广告人威里斯(Ries A. and Ries L.)指出“当今品牌靠公共关系来建立,靠广告来维护。”托马斯·哈里斯也指出:“由于公共关系具有高度可信的特征,它特别适用于影响日益多元化的大众人群,特别对那些层次较高的消费者效果颇佳。”

在品牌建设的过程,公共关系人员必须随时清晰把握消费者的需求,在此基础上,建立一系列与目标公众沟通的策略、计划,及时把握和解决各种问题以达成与目标公众相互影响、信息互动的局面,并把这种重要的来自消费者的信息及时转化为企业的行动。

品牌首先是一种能够满足消费者需求的产品,所以,公共关系人员应该要和产品研发人员一道,研究如何满足顾客价值主张,创造顾客的附加值。当然,品牌要有别于其他的产品,公共关系就要赋予产品不同的象征意义或情感,包括品牌建设的各种要素:品牌名称,识别标识,象征,包装设计等。重要的是这是一项持之以恒的工作,是企业长期信誉的结晶。品牌不是短时间可以建立起来的,它是企业长期信誉建设的结晶,所以它不是一两次的公共关系活动所能解决,而是一项长期的战略任务。

综上所述,企业提升竞争力,尤其是核心竞争力,公共关系肩负着重要的任务。这足以说明公共关系是现代强有力的竞争型企业必不可少的管理理论和管理环节。 PR

(本文作者系广东方圆公关管理顾问有限公司董事总经理、中国国际公共关系协会理事、学术委员,国家职业资格委员会公共关系专业委员会委员)

主要参考文献:

(美) 迈克·波特《国家竞争优势》北京,华夏出版社,2002

(美) 豪尔·F·罗森柏斯、黛安娜·麦克弗林·彼得斯《顾客第二》北京,中信出版社,2003

(美) 詹姆斯·格鲁尼格:《公众的情境理论:概念历史、新挑战及新研究》

(中) 忻榕:《战略性人力资源》