



中国发展研究基金会

研究参考

第 12 号 (总 187 号)

2014 年 8 月 14 日

推进改革需要加强战略沟通

内容摘要：中国发展研究基金会崔昕副秘书长于 2014 年 6 月 2-14 日参加了世界银行研究所、南加州大学和宾夕法尼亚大学联合在美国举办的“改革与战略沟通”培训班。本期研究参考为作者参加此次培训班后的个人见解。

在这次培训中，通过对沟通理论前沿、战略沟通框架分析、沟通能力建设以及现代公共治理中的沟通等议题的学习讨论，作者进一步认识到战略沟通在当代国家治理中的重要意义，尤其是在推进改革过程中的关键作用。能否做好战略沟通已成为影响各国改革成败的关键。要为我国改革发展创造更加有利的国内外环境，迫切需要我们重视、调整和改善沟通工作。

关键词：改革；推进；加强；战略沟通

推进改革需要加强战略沟通

崔昕¹

一、沟通是各国推进改革的中心环节

无论是在发达国家还是在发展中国家，改革都会遇到来自不同方面的阻力。从奥巴马的医疗体制改革、美国9·11后的国家安全体制改革以及一些发展中国家的经济改革情况看，改革的阻力包括：一是政治意愿不足，改革缺乏高层的广泛支持；二是组织机构中管理层的反对和官僚体系的制约；三是特殊利益群体的反对，且这些力量可能随时动员起来采取行动来反对改革；四是公众的对抗，即便改革符合更广泛的国家利益，抗议活动仍然会时有发生；五是大多数潜在的改革受益者因为不了解自己从改革中所能得到的利益而不发声；六是民众对改革漠不关心。这些阻力体现在政治意愿、组织意愿和公众意愿三个不同层面上。要想顺利推进改革，改革者需要在这三个层面设计沟通战略并加以实施，缺一不可；沟通必须是双向的，不仅要把改革者的意愿传递出去，还要主动听取各利益相关方的意见。这样才能在坚定改革目标不动摇的前提下，使各利益相关方相互理解、达成妥协，形成改革联盟，把改革变成集体参与的行为、协调一致的行动。因此，在改革进程中，沟通已经占据了中心地位。

第一，掌握战略沟通的能力是推进改革的必要条件。在制定改革方案时就要把设计沟通战略纳入考虑。战略沟通的关键，就是让不同的利益相关方准确及时地了解改革者的意志，使他们主动接受并参与到改革中去。在沟通中，要针对改革所涉及的不同利益相关方，分析他们各自的立场、诉求和意愿，有计划、有针对性地进行沟通，而非简单地设立公共关系或新闻发布机构。

第二，领导力是战略沟通的关键。应该承认，任何一项改革都不会十全十美，不可能立即满足所有方面的诉求。因此，在沟通过程中需要领导力。

¹ 崔昕，中国发展研究基金会副秘书长。

领导力包含两方面的内容，即正式领导力和非正式领导力，也就是领导者的硬实力和软实力。体制赋予的权力和地位能够形成正式领导力，但非正式领导力并非由体制赋予，而是在公众中形成的影响力和可信度。对沟通来说，非正式领导力更为重要。在一些转型国家，由于具备正式领导力的改革者忽视自身非正式领导力的培养和维护，甚至滥用正式领导力而损害自己的公信力，同时又蔑视打压其他拥有非正式领导力的力量，使沟通失去了基础，最终使改革遭受挫败。

领导力不只体现在经验丰富上，更体现在创新精神上，改革者要有敢冒风险的勇气。在沟通过程中会出现一些新的、没有遇到过的问题，很难简单凭经验和技巧加以解决。不少改革失败，原因就在于那些曾经取得过巨大成就的组织和个人认为一切尽在掌控之中，误把需要创新思维的新问题当作仅凭经验就能处理的老问题。

领导力还体现在意志上。多数改革要经历三个阶段：开始时大家赞同改革，既得利益者也希望搭改革的便车；一旦真正触动某些群体的利益，这些人又开始激烈地反对；改革取得成效后，大家可能又反过来抱怨为什么不早几年改革。面对改革的曲折过程，改革者需要坚强的意志。

第三，沟通的手段和方式不断变化。随着互联网和社交媒体普及使用，单靠传统传播方式进行沟通已经很难取得预期效果。一方面，信息来源在扩大，公众的注意力更多地从传统媒体转移到网络社交媒体上，人们对传统媒体信息的关注度和信任度降低，反而更加相信自己认为更可信的信息来源；另一方面，现代通信手段的低成本和便捷性，使社会网络迅速形成、且日益复杂，各类信息在网络间迅速传递，在网上很容易造就非正式领导力。因此，在制定沟通战略时要通盘考虑，把新媒体和传统媒体一并纳入战略沟通的方式和手段。

二、我国改革发展需要加强沟通工作

我们党在长期的革命和建设实践中形成了一套有效的沟通方法。老一代无产阶级革命家善于通过沟通争取人心、赢得民心。传统党内沟通的目标强调思想的统一性，通过下发文件、集中学习、召开民主生活会等方式，加上严格的政治纪律约束，能够形成战斗力。这些是应该继承和发扬的宝贵经验。

但是，国际环境和国内形势正在发生深刻变化。尤其是随着国内利益格局调整、社会关系变动、思想观念多元化以及网络媒体发展，政府的权威性不时受到挑战，而民间领导力的影响凸现。在利益格局重大调整、眼前利益和长远利益出现矛盾、局部利益同全局利益发生冲突的情况下，以往那种一呼百应的理想局面难以出现，沟通战略的制定和实施变得更加复杂，需要调整沟通战略、采取更加灵活的沟通方式。

当前，中央已经全面部署深化改革，各项改革方案也将陆续出台。但随着互联网、社交媒体广泛运用，信息来源多样化，不同的受众群、不同的利益相关方会对改革作出不同解读，并形成复杂的社会网络，干扰政府意志和主张的传递效果。要顺应新的形势推进改革，必须把沟通作为改革的中心工作，通过战略沟通不断凝聚全社会的改革共识、不断激发内生性的改革动力。为此提出以下建议：

第一，在改革进程中明确沟通工作的重要地位。沟通不是某个专业部门的事情，而是居于党和政府工作的中心位置。随着各项改革陆续推进，我们应及时制定沟通战略，开展有针对性的沟通工作。

第二，加强沟通能力建设。在沟通能力建设中，要注重改变沟通手段、学习沟通技巧，更要更新沟通理念、改变沟通观念。不仅要把党和政府的意志、主张传递出去，而且要认真聆听各个不同利益群体的诉求，并加以引导。

第三，加强沟通中的领导力建设。要把培育和提升以影响力和公信力为特征的非正式领导力作为重点。各级政府和官员要正视当前政府公信力所受到的挑战，积极修复自身形象，防止滥用体制所赋予的权力而导致非正式领导力削弱。

第四，拓展沟通渠道。要重视民间组织在沟通中的作用，重视专家、学者等专业人士的影响力。政府要学会运用民间交往和沟通轨道，积极与具有非正式领导力的体制外机构和个人合作，将民间资源纳入沟通战略。

第五，加强对战略沟通的培训。要围绕战略沟通的最新理论成果和实践经验开展培训，使党政官员学习掌握沟通技巧，使各级党委政府更加适应当前复杂的国内外环境，通过有效的沟通不断推进改革。

地 址： 北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际中心 A 座 15 层
电 话： (010) 64255855 邮 编： 100011
传 真： (010) 84080850 网 址： www.cdrf.org.cn
责任编辑： 任晶晶 电子邮箱： renjj@cdrf.org.cn
