

工商管理优秀教材译丛

P Pearson

管理学系列

P

Public Relations Practices
Managerial Case Studies and Problems
(Eighth Edition)

公共关系实务

管理案例与问题

第 8 版

[美]

艾伦·H. 森特 (Allen H. Center)

帕特里克·杰克逊 (Patrick Jackson)

斯泰西·史密斯 (Stacey Smith)

弗兰克·R. 斯坦斯伯里 (Frank R. Stansberry)

著

张丹丹 张素洁 张政

译

清华大学出版社



公共关系实务

管理案例与问题 第8版

[美]

艾伦·H. 森特 (Allen H. Center)

帕特里克·杰克逊 (Patrick Jackson)

斯泰西·史密斯 (Stacey Smith)

弗兰克·R. 斯坦斯伯里 (Frank R. Stansberry)

著

张丹丹 张素洁 张政

译

Public Relations Practices Managerial Case Studies and Problems
Eighth Edition

清华大学出版社

北 京

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2014-4854
Authorized translation from the English language edition, entitled Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems, 8th ed. 978-0-13-312764-5 by Allen H. Center, Patrick Jackson, Stacey Smith, Frank R. Stansberry, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, copyright © 2014.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2017.
本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

公共关系实务:管理案例与问题:第8版/(美)艾伦·H.森特(Allen H. Center)等著;张丹丹,张素洁,张政译. —北京:清华大学出版社,2017
(工商管理优秀教材译丛. 管理学系列)
书名原文:Public Relations Practices:Managerial Case Studies and Problems,8/e
ISBN 978-7-302-46612-3

I. ①公… II. ①艾… ②张… ③张… ④张… III. ①公共关系学—教材 IV. ①C912.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 031272 号

责任编辑:江 娅
封面设计:何凤霞
责任校对:宋玉莲
责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社
网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>
地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084
社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544
投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂
经 销:全国新华书店
开 本:185mm×260mm 印 张:14.75 插 页:2 字 数:338 千字
版 次:2017 年 5 月第 1 版 印 次:2017 年 5 月第 1 次印刷
印 数:1~4000
定 价:35.00 元

产品编号:055668-01

工商管理优秀教材译丛

管理学系列 —▶

前言

公共关系实务：管理案例与问题（第8版）

随着案例教学的成熟，越来越多的案例被冠以经典的光环。这些案例贴切地定义了某个主题，典型地阐释了模型和理论，带来了教学上的成功，因此难以取舍。然而，时代的发展使新案例不断涌现，既可以阐明关键原理，又紧扣现实。

本书的目的一直未曾改变。我们利用案例研究和问题，帮助未来的从业者理解有效双向沟通的原理，并在可能遇到的种种情境中熟练应用。

在第8版中，大多数案例里都增加了社交媒体因素，并设置了一个网站来参阅第1版至第7版中的许多旧案例，也可讨论当前案例和未来的新案例。网址为：www.prpractices.com。

本书的组织结构如下所述。

1. 前两章描述了公共关系的目标以及这一职能处理问题与机遇的方式。
2. 本书的主体部分为真实案例研究，这些案例或者根据主要的受众（例如员工和媒体）进行组织，或者根据主要的问题（例如公众议题、危机管理或伦理）进行组织。
3. 每一章都有一个定义性的介绍，为随后的案例提供基本认知。介绍部分有长有短，根据学生的知识量而定。例如，员工关系中假定大多数学生有某种程度的工作经验，而危机管理中则假定大多数学生未曾遇到这类事情。
4. 每章末尾都有一两个案例习题，以供班级讨论。

我们相信本书提供了足够的多样性，教师可以选择适合其班级规模和课程结构的章节。

目录

公共关系实务：管理案例与问题(第8版)

第1章 公共关系的目的	1
1.1 公共关系是应用科学	1
1.2 公共关系是一种管理职能	1
1.3 公共关系重在行动	2
1.4 公共关系的职能界定	2
1.5 计划：目标管理	3
1.6 价值观念的传递	3
1.7 共同特性	4
1.8 从业者须知的公认准则	4
1.9 行为科学中的指导原则	5
1.10 公共关系的职业性	5
第2章 公共关系对问题和机遇的处理	7
2.1 什么是公共关系	7
2.2 积极手段与消极手段	7
2.3 策略和计划的重要作用	8
2.4 如何计划	8
2.5 公关过程	9
2.6 正确的模式和理论能带来什么	10
2.7 行为公关模式	11
2.8 21世纪公关策略的五个步骤	13
2.9 研究的重要性	13
2.10 说服模式	14
2.11 行为的根源	14
2.12 双向对称沟通模式	15
2.13 沟通不是唯一策略	15

第3章 雇员关系	18
3.1 危险的态度	18
3.2 雇员参与的好处	19
3.3 公关的角色	20
3.4 有效员工关系的准则	20
3.5 一线主管的沟通角色相当关键	22
3.6 信任至关重要	22
3.7 科技沟通的好与坏	23
案例 3.1 收购后如何沟通：西南航空公司收购穿越航空，协调员工文化	24
案例 3.2 尽管管理层变动、经济动荡，建立战略性沟通体系就能使员工 心无旁骛	27
案例 3.3 新官上任，尽早培养企业文化：100 天计划	31
案例 3.4 凯泽永久医疗集团通过教育培养优秀员工大使	35
习题 3.A 维持“良好”雇员关系的代价	37
习题 3.B 处理公司合并问题	39
第4章 社区关系	40
4.1 旧的社区关系概念	40
4.2 社区问题	41
4.3 公共关系的角色	42
4.4 社区关系能否成为公关项目的核心	42
4.5 两种不同层次的社区关系	43
4.6 成功的社区关系需要计划、组织、系统化	43
4.7 化员工为友好大使	44
案例 4.1 经典案例：化工行业处理社区关注	44
案例 4.2 医院关闭，但社区关系仍维持良好	49
案例 4.3 核能之争	52
案例 4.4 鼓励社区行动，节约能源，保护环境	57
习题 4.A 扶持并非易事	59
习题 4.B 适应改变	60
习题 4.C 社区意见达成统一	60
第5章 投资者关系	62
5.1 公共持有企业概念化	62
5.2 现实由来已久	63
5.3 金融界公关走向成熟	63
5.4 关键时刻	64

5.5 公关的角色	65
5.6 观点各异的环境	66
5.7 具体职能	67
案例 5.1 破产：为今后的成功而沟通	67
案例 5.2 在薪酬问题上，美国家庭人寿保险公司给股东发言权	70
案例 5.3 精打细算周：教美国人如何理财	73
案例 5.4 若少数人的行为能决定公司命运，公关工作应如何开展	77
习题 5.A 年度报告能否符合每个人的心意	83
习题 5.B 纳德又来了	84
习题 5.C 公司有重大变化，如何策划年会	84
第 6 章 顾客关系	86
6.1 历史背景	87
6.2 名声与营销的关系	88
6.3 社交媒体在保护消费者利益运动中扮演的角色	88
6.4 公关的角色	88
6.5 顾客愉悦取代了顾客服务	89
案例 6.1 雪佛兰改变传统，吸引千禧一代	90
案例 6.2 风驰通轮胎：又一次召回事件	94
案例 6.3 强生公司的过去与现在：成也危机处理，败也危机处理	98
案例 6.4 万豪培养客户关系	102
案例 6.5 丰田：发展太快，回应太慢	105
习题 6.A 酒吧需自我定位	111
习题 6.B 好心办坏事	111
习题 6.C 变投诉为感动	112
第 7 章 媒体关系	114
7.1 社交媒体的兴起	115
7.2 与媒体打交道	116
7.3 基本要素	116
7.4 艰难而复杂的任务	116
7.5 久经考验的指导方针	117
7.6 新世纪的对策	117
案例 7.1 媒体和公共关系在制定公众政策过程中扮演的角色—— 犹他州盐湖城建造体育馆	118
案例 7.2 社交媒体与行动主义：如今任何人都可以参与	122
案例 7.3 我的百事可乐罐里有针筒！	124
案例 7.4 佛罗里达环球影城：“老鼠小姐”的万圣节之夜	130

习题 7.A 当员工利益与媒体利益相冲突	132
习题 7.B 面临棘手情况,如何处理媒体关系	134
第 8 章 公众议题与辩论	136
8.1 议题的类型	136
8.2 目标受众	137
8.3 公众	137
8.4 预防性公关活动——公益服务	138
8.5 特殊利益	138
8.6 妥协的重要性	139
8.7 不可原谅的十年	139
8.8 问题预期	140
8.9 情境手法	141
案例 8.1 权利和选择——为谁?	141
案例 8.2 自己选择吧——是选抽烟还是要健康	146
案例 8.3 枪支——为了谁? 为什么?	153
案例 8.4 “联合劝募”和美国童子军: 资金问题	160
案例 8.5 “母亲反对酒后驾车”组织(MADD)	165
习题 8.A 禁烟是个棘手的问题	169
习题 8.B 裁决一种新游戏	170
习题 8.C 预测新问题	171
第 9 章 危机管理	173
9.1 了解人们通常怎样应对问题	173
9.2 人类本性	174
9.3 沟通的作用	174
9.4 危机的类型	174
9.5 新闻媒体的影响力	175
9.6 基本方针	175
案例 9.1 长凳上的麻烦: 天主教会和猥亵儿童	176
案例 9.2 西弗吉尼亚州矿难: 情绪过山车和公关列车意外	180
案例 9.3 危机沟通经验教训: 大陆连接 3407 号航班空难	183
案例 9.4 危机公关中的现实主义意义构建——以英国石油公司为例	187
案例 9.5 卡特里娜飓风: 自始至终的灾难	191
习题 9.A 当同事不同意处理突发事件时	197
习题 9.B 员工的问题影响到了公司,该怎么办	197

第 10 章 标准、伦理和价值观	199
10.1 良心的作用	199
10.2 应用于公关实践	200
10.3 愿望和观念都是纯粹的	201
10.4 什么是可接受道德	201
案例 10.1 忽视组织文化中的道德规范的危险：森林实验室制 药公司和西酞普兰	202
案例 10.2 宾夕法尼亚州立大学：桑达斯基事件玷污学校声誉	206
案例 10.3 企业社会责任与伦理道德：耐克与苹果公司相隔十年， 却面临着相似的挑战	211
案例 10.4 道康宁公司和乳房植入：处理欺骗问题	217
习题 10.A 是否揭发	223
习题 10.B 写出真相或“让我们好看”	224
译后记	225

公共关系的目的是



1.1 公共关系是应用科学

研究任何一学科的原理、历史及理论,都是旨在将其应用于实际案例。对于这一点,刚入行的毕业生和经验丰富的专家都深谙于心。能为雇主或客户解决实际问题才是竞争力的体现。

- 公共关系的重要职能就是将理论与原理应用于实践,使服务对象——某组织及其所处的社会——共同获益。

因此,案例研究法是公共关系从业人员教育不可或缺的。它真实再现了组织、管理者及公共关系从业人员面临的日常情形。

本书每章后都附有练习,虽是为课堂使用而编写的,但书中精心挑选的大量研究案例亦能指导实战。学生理解和掌握了这些案例后,即便与经验丰富的行家一起工作,也完全可以信心满满。



1.2 公共关系是一种管理职能

虽然组织内部的每位成员都能影响该组织的各种公共关系,确立公关政策、目标及活动却是一种管理职能。公关人员也是管理的一部分。

要弄清本书中的案例和问题,就有必要了解管理的内涵。管理的基本定义如下:

- 管理就是让别人把事情做好。

这句话的意思是,管理者对任务进行分工,指派他人完成。他不是亲自去执行具体任务细节,而是通过指导和协助他人,完成任务。但这里还有与公共关系直接关联的另一层含义。

- 管理工作必须同时得到组织内外部人员的配合,以实现预期目标。

因此,公共关系管理者必须能处理好内外部的管理工作。也正是如此,他们的管理能力、组织内部的协调能力与公关技能同等重要。本书中的案例和问题将有助于读者提高上述两方面的能力。

- “公共关系”一词常因被误用而令人费解。事实上，公关是一个将技巧、策略、体系和战术应用于实践的过程。因而，此术语类似于法律、医学、护理等词。公共关系也常用来指代实践活动的积极成果，也就是常说的“良好的公共关系”。预期的公关成果就是公共联系，公关做得好，组织就能取得积极的公共联系。

1.3 公共关系重在行动

只要在公关建设方面进行了投资，组织就会期待情况能有所好转，或者说情况能比不投资时要好。这些改变可能是：

- 销售额增加，顾客关系得以改善；
- 社区关系得以改善；
- 得到意见领袖的积极支持；
- 与监督机构的关系有所改善；
- 员工忠诚度和生产率提高；
- 公司股票看涨；
- 非营利组织获得更多捐助。

若公关只能维持现状，那一切工作都等于白做了。只能让公众改变对组织的看法和感受，或反过来，只能让组织改变对公众的看法和感受，都是不够的。有效的公共关系能使组织和公众同时做出互惠行动。

三种可能的行动

使公众做某事	使公众不做某事	赢得公众的许可，让组织得以做某事
--------	---------	------------------

换个角度，寻求的改变可能是：

1. 鼓励新的行为。
2. 巩固已有的积极行为。
3. 改变消极行为。

研究本书的案例时应思考：开展公关活动之后，各方的行动有何变化。如果没变化，则需考虑公关活动的成效。

1.4 公共关系的职能界定

一句话，公共关系的职能就是它具体做些什么（这个定义适合任何行业）。雇主或客户提出目标，从业者接受目标，为组织确立某一个阶段的职能。历史上，此种职能从单向信息灌输演变成一个双向概念，即给出信息、接收反馈，再到现阶段，组织协调自身与其赖以生存的社会公众之间的关系。要明白这一点，至少要履行以下六个基本步骤：

1. 调研。任何项目的第一步都是集思广益，明晰可变因素。公众的主要意见和态度如何？谁是有影响力的意见领袖？哪类群体、哪些人与此相关并可能采取行动？
2. 战略计划。即部署战略所需掌握的情况和数据：现状如何？怎么走到这一步的？

目标是什么？如何实现？

3. 咨询。必须使与你合作的管理者明白战略计划，且同意执行。他们可能会参与该计划的执行，或者需要将此计划解释给员工听。

4. 内部培训。告知组织内部人员该计划的内容，明确各自的任务。公共关系不仅关乎决策层或公关人员，每一位与顾客、员工、社区、股东及其他公众有关联的人都能促进公关活动的进展。

5. 沟通/行动。计划必须得以执行。将信息或诉求传达给相关公众；按期执行任务；解读反馈信息；将项目的进度告知每一位参与者。

6. 评估。评估是一种能跟踪项目效果的研究方法。不做评估，很可能只得另立计划。

第2章将检验以上几步在一个四步案例中的应用。

1.5 计划：目标管理

有效的组织必然有一个由长期目标和可实现的短期目标组成的商业计划。这种计划通常称为目标管理。

就目标和任务而言，公共关系的预期角色通常表达得比较概括。公关活动与全部目标密切联系，即所谓的“管理概念”或“公关战略”。

公关人员确立一系列具体的部门目标和任务。企业员工策划项目和活动，招聘相关人才，做好财政预算，规划项目进度，开展活动，协调沟通，评估结果等，这一切都与组织的整个商业计划密不可分。此工作流程称为“功能概念”或“公关手段”。

要想计划成功，有一点很关键（可从本书的几个案例看出）：做好准备，迎接问题和机遇。这种积极的或者说防范性的方法比被动的、事后反应的方法更可取，因为前者能让你先发制敌，而非被迫回击。公共关系有望带来的主要价值之一，便是这种问题迎接法。

1.6 价值观念的传递

公关活动传递的不是别的，就是组织的价值观——不论好坏，可能是积极的，被社会认同的价值观，也可能是错误的价值观。但不管是哪一种，随之传递的潜在信息在于：组织是关心公众、社区及未来，还是以自我为中心，只在乎切身利益和自我成就，甚至有反社会思想。

公关从业人员的最大使命就是促进组织内部开放系统的形成。在开放的组织里，员工能够随时调整，适应变化，及时处理好各种事情；管理者则有时间倾听诉求，与内部员工和股东都能坦诚相见，做好沟通工作。

相反，封闭的组织里几乎不会出现任何改变；管理者死守现状，他们的管理方式落后，却试图去改变环境；且通常限制或紧紧控制着信息的流通。这种组织的公关工作一般是防御性的，被动向公众传递信息，“你应该主动了解我们，这样你才会明白我们为何这

样做”。

私有企业的系统经常被指责过于封闭。通常,它们认为自己的方式方法不可违背,有时甚至持这样的观点:“任何人、任何事都必须为我们而改变。”不用说,这种态度必然会降低企业的效率。

鉴于开放的管理系统与封闭的管理系统截然不同,公关从业人员需考虑以下问题:

- 组织必须永远顺从公众的意见吗?
- 试图改变公众意见,何时可行?

本书许多案例都将对此进行回答。

1.7 共同特性

几乎所有成功的项目都有以下几个共同特性:

1. 关注社会准则、团队态度及个人行为。
2. 制定策略时会考虑具体任务和目标受众;时间安排仔细,预算控制严格。
3. 行动与组织的任务、愿景、政策、标准及个性相符。
4. 偏重于通过沟通和活动参与进行劝说,不使用强制手段。
5. 尊重道德和法律。
6. 权衡成本与效益,注重评估结果。
7. 以上述评估结果为基础,决定项目的继续、调整或终止。

1.8 从业者须知的公认准则

随着案例研究的增加,专业学者及公关从业者的经验愈加丰富,公关实践积累了大量可靠的准则。许多准则由旨在说服和制造公众舆论的格言演变而来。举例如下:

1. 呼吁公众自身的利益是最有效的。
2. 公众容易相信可靠的、专业的或权威的信息来源。
3. 面对面的单独交流最有效。
4. 向他人解释某事的前提是自己先弄明白某事。
5. 潜在的行动或诉求,虽只是信息的一部分,却最有可能获得公众的认可。
6. 对决策过程的认识或参与能提高认可度。
7. 个人的需求和动力,以及团队意识影响着公众对信息和情况的认可度。
8. 信息越简单明了,越容易被接受。
9. 相比解释概念和理论,明确传递信息更容易获得公众的支持。
10. 重大事件在短时期内会影响舆论的走向,但风波将随着时间的推移而平息。
11. 即使公众对某事还不够关心,仍置身事外,也要有自我审视的精神。这能影响公众的意见和行动。
12. 在采取初步行动激励公众后,还要有后续行动,以获得更加深远的效果。
13. 公众更想知道目标是什么,而非实现目标的具体步骤或方法。

14. 面对争议性议题,若公众态度友善,则意味着他们已经有了自己的看法;而不友善或有接受两种观点的倾向反倒说明事情还有很大的发展空间。

15. 面对争议,反对派为了改变舆论走向,往往会加强原有立场。同样,温和的威胁比强迫要好。一般来讲,人们都不想改变。

16. 在各种反对意见中无路可走时,最后提出来的观点起决定性作用。

17. 局面混乱,观点不一时,公众容易相信自己想要的、希望实现的观点,而不是那些引发不和谐的信息。

18. 面对危机和争议,要高度重视公众的领导力。此时公众的支持和反对意见是最直接、最强烈的。

1.9 行为科学中的指导原则

虽然心理学、社会学和人类学很少有严格的条条框框,但事实证明,这几个领域中的以下四个概念可以应用于公共关系。

行为科学中的四大原则

1. 社会学中的虐待原则。

- 如果某组织的员工认为自己已经或者可能被虐待,该组织的政策或活动就很难实现预期效果。除非组织停止虐待,或至少承认了虐待事实。

2. 心理学中的参与原则。

- 某个创意或项目要获得充分支持,就必须给参与者以发言权。

3. 心理学中的补偿原则。

- 人们只做那些他们觉得值得去做的事。

4. 人类学中的领队原则。

- 每一个成功的组织,不管它是何种类型,其内部必然有一个或几个核心领导者,由他们带领组织走向成功。

1.10 公共关系的职业性

爱德华·伯尼斯认为职业就是“一种将公众利益置于个人利益之上的科学应用方式”。公共关系能称为职业,有七大理由:

1. 形成了知识体系,理论著作日渐丰富,判例和案例研究已形成一定规模。

2. 洞悉人类行为和公众意见的形成、走向。

3. 擅长利用沟通工具、社会科学技术,能影响公众的意见、态度和行为。

4. 各个国家都提供相关专业的学术培养,包括博士学位的授予;很多职业组织提供专业发展机会。

5. 拥有规范的职业道德准则。

6. 在当今社会扮演着至关重要的角色。

7. 目标崇高——协调公众与个体组织之间的利益；能提高个人独立自主权，促进社会民主化进程。

本书中的案例将让从业人员了解公关职业的标准及上述指导原则的重要性。

顾客、意见领袖、邻居、民选官员、销售商、选民、预期员工、盟友、利益相关方、股东之类的外部人群才是成功的源泉。因此，对任何组织而言，最重要的是建立能为其赢得信任、获取支持的公众联系。

公共关系对问题和机遇的处理

2.1 什么是公共关系

公共关系的定义包括三部分：

1. 公共关系是人类社会中每个个体和组织共有的一种状态——不管他们有没有意识到这一点，或以此为行为准则——也就是说，他们与社会其他成员共享的荣誉和联系。
2. 公共关系是一项系统职能，它评估公众的态度和行为；协调个人或组织与公共利益之间的矛盾；执行项目，赢取公众的理解、接受和支持。
3. 公共关系是民主原则盛放的花朵，它能让每个社会成员实现自己的价值，赋予就公共议题表达自己观点的权利。以这些自由交流的意见为基础，公共关系能促使政府出台相关政策，带来政治和谐。

换句话说：

- 公共关系人人都有。
- 公共关系通过具体的活动和政策促进公众联系。
- 公共关系是民主社会的基石。

2.2 积极手段与消极手段

所谓组织或企业，是指一群人为某个特定的目的而一起工作。这个目的肯定包括赢取他人（产品购买者、服务对象、股票投资者、非营利组织的捐赠者）的信心和支持。简言之，任何组织首先都是存在于一个社会性的，或者说以人为主的环境之中——已故公关咨询师菲利普·莱斯礼称为人类环境。

印象往往是不自觉形成的，因此每个组织在公众心中都享有或好或坏的名声。一般情况下，由于人们的立场不尽相同，与组织的联系也有多有少，不同的人对某组织的评价也就褒贬不一。既然是与人打交道，组织的名声当然影响其能否赢得朋友、合作伙伴及公众的信任。