

信譽

好公關如何在新媒體世界
制勝行銷與廣告

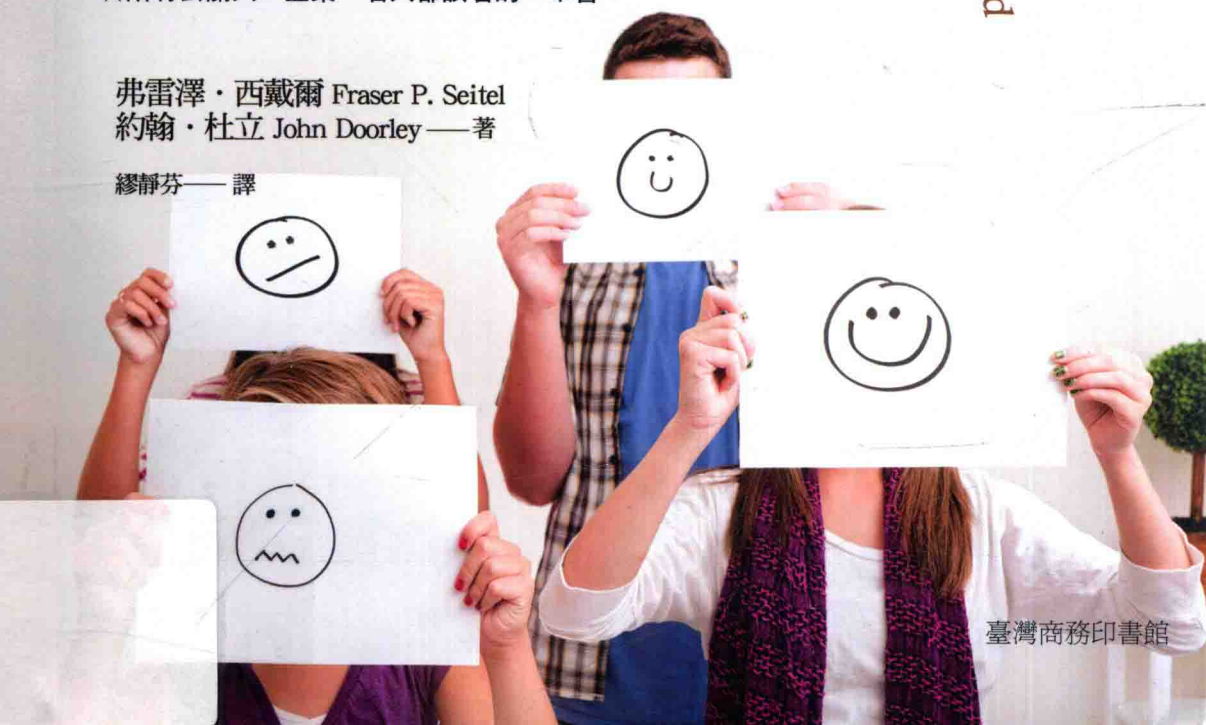
公關

Rethinking Reputation
How PR Trumps Marketing
and Advertising in the New Media World

- ★NBA球星「小飛俠」布萊恩、高球名將老虎伍茲、嬌生公司、英國石油、默克藥廠……在各種聲譽危機中，怎麼做才最正確？！
- ★「全世界最幸福的工作」——澳洲大堡礁管理人，吸引全球媒體報導，是如何操作出來的？
- ★所有公關人、企業、名人都該看的一本書。

弗雷澤·西戴爾 Fraser P. Seitel
約翰·杜立 John Doorley —— 著

繆靜芬——譯



商學誌 / 02

信譽公關

好公關如何在新媒體世界制勝行銷與廣告

Rethinking Reputation

How PR Trumps Marketing and Advertising in the
New Media World

原著／弗雷澤·西戴爾 (Fraser P. Seitel)

約翰·杜立 (John Doorley)

翻譯／繆靜芬

臺灣商務印書館 發行

信譽公關

好公關如何在新媒體世界制勝行銷與廣告

作者 弗雷澤·西戴爾 (Fraser P. Seitel)
約翰·杜立 (John Doorley)
譯者 繆靜芬
主編 何珮琪
責任編輯 何珮琪
封面設計 吳郁婷
助理編輯 黃馨慧
校對 謝惠鈴

發行人 施嘉明
總編輯 方鵬程
編輯部經理 李俊男
出版發行 臺灣商務印書館股份有限公司
臺北市重慶南路一段三十七號
電話 (02)2371-3712
客服專線 0800-056196
郵撥帳號 0000165-1
E-mail ecptw@cptw.com.tw
網址 www.cptw.com.tw

局版北市業字第 993 號
初版一刷 2013 年 5 月

Rethinking Reputation

Text Copyright © Fraser P. Seitel and John Doorley, 2012
Published by arrangement with Palgrave Macmillan USA,
a division of St. Martin's Press, LLC
All rights reserved.

定價 新臺幣 280 元



ISBN 978-957-05-2832-9
版權所有 翻印必究

信譽公關：好公關如何在新媒體世界制勝行銷與廣告 / 弗雷澤·西戴爾(Fraser P. Seitel), 約翰·杜立(John Doorley)著；繆靜芬譯。-- 初版。-- 臺北市：臺灣商務，2013.05

面；公分。-- (商學誌；2)

譯自：Rethinking reputation : how PR trumps marketing and advertising in the new media world

ISBN 978-957-05-2832-9(平裝)

1.公共關係 2.媒體

541.84 102006997

目錄

致謝	01
關於作者	03
導 言 一切從摩西開始	06
PART 1 如何建立聲譽	
1 人際關係的力量	17
神奇的便鞋與除蟲大師	
2 宣傳的力量	32
靈魂的盤尼西林：最好的宣傳故事	
3 個人或公司品牌的力量	52
獨排眾議的瓦傑羅斯——領導和溝通所蘊含的真理	
4 規畫的力量	74
有計畫的能源人	
不論目標為何，每個人、每個企業都需要一份計畫	
5 聲譽的力量	97
嬌生集團的專業人士如何在順境和逆境中做公關	

PART 2 如何保護聲譽

- | | |
|---------------------------------------|----------------|
| 6 掌控流程 | 115 |
| 寇比·布萊恩抓住了韋納、愛德華茲、克雷門斯、麥奎爾和老虎伍茲所不明白的要點 | |
|
7 走哪一條路都好，只要堅持下去 |
143 |
| 為何惠普走高級路線，史特勞斯卡恩走低級路線，而他們都是贏家 | |
|
8 忠於劇本 |
168 |
| 危機管理和處置失當
英國石油公司何以成了「焦頭爛額的石油」 | |
|
9 狡辯之罪 |
193 |
| 謝絕柯林頓留下的遺產，同時擁抱「伏克爾法則」 | |
|
10 重建聲譽 |
211 |
| 最不可能的公司如何「直接」改變公司形象並重拾信譽 | |

致謝

首先，我們想要感謝許多人，包括朋友和敵人，因為我們在本書中引用了他們的聲譽。沒有他們的故事，就沒有《信譽公關》。

另外，我們要特別感謝幾個人。

- 首先，是我們一絲不苟的麥克米倫（Palgrave Macmillan）編輯愛蜜莉·卡勒頓（Emily Carleton），她的大刀闊斧提升了本書內文的價值，同時保留了本書文法的正確度與文章的完整性。

- 其次，要感謝我們傑出的文學經紀人安德魯·懷利（Andrew Wylie），他曾獲《華爾街日報》（Wall Street Journal）評定為「超級經紀人……足以全方位地代表文學界的傑出人物和美好的舊式標準。」我們希望本書不會明顯低於該有的水準。

- 此外，我們要表彰爾尼·葛立格（Ernie Grigg）這位年輕的公關實務從業人員兼學者，他是我們兩人在紐約大學教課的研究生，已拿到公關與企業傳播理學碩士學位。他集研究、校對、組織、主編等工作於一身，貢獻良多。

- 感謝紐約大學的另一位研究生、同時也是未來公關界的明星，奧布芮·古登（Aubrey Gooden），她介紹我們認識第四章的主角——原油大亨布恩·皮肯斯（T. Boone Pickens）。奧布芮協助我們研究及

撰寫那一章的草稿。皮肯斯先生與他的公共事務主管傑伊·羅澤（Jay Rosser）兩位既親切又體貼，我們由衷感佩。

- 我們還要感謝愛麗·羅威（Aly Rowe），她是我們在紐約大學課程中的另一位明星研究生，感謝她安排我們認識第一章中的兩位年輕女企業家，並感謝她在研究和草稿方面的協助。

- 我們也同樣感激紐約大學的另外一位研究生娜迪亞·莫斯妲法（Nadia Mostafa），感謝她協助研究第三章。

- 嬌生集團（Johnson & Johnson）的傳訊長雷·喬登（Ray Jordan），就如他所任職的傳奇嬌生集團一樣，在受到攻擊時展現出絕佳的風度。弗雷澤和約翰目前都任教於嬌生集團的卓越溝通與領導學院（ACCEL, Academy for Communication Excellence & Leadership），而傑伊信任我們公平地道出該公司的故事，述說該公司所經歷過最艱鉅的聲譽挑戰，我們由衷感激。

- 洛伊·瓦傑羅斯（P. Roy Vagelos）與路易斯·嘉蘭波斯（Louis Galambos）合著的瓦傑羅斯自傳《醫藥、科學與默克公司》（Medicine, Science and Merck），以及皮肯斯的自傳《油神皮肯斯：5段人生與30個梟雄法則》（The First Billion is the Hardest），分別對我們研究第三章和第四章有極大的幫助。

最後，約翰感謝妻子凱洛、兒子強納森、女兒南西，以及所有家人和朋友，感謝他們的愛與支持。弗雷澤也感謝約翰的妻子及其家人，因為弗雷澤實在不明白，這些好得不得了的人怎麼忍受得了這麼一個需索無度之人。謝謝你們大家。

關於作者

弗雷澤·西戴爾（Fraser P. Seitel）是公關顧問、作家、教師、演講人、專欄作家兼媒體評論人，經常出現在福斯新聞（Fox News）頻道和其他媒體。美國有線電視新聞網CNN的賴利·金（Larry King）稱西戴爾是「實際撰寫公關書籍的男人」。西戴爾的著作《公關實務》（The Practice of Public Relations）第11版，由培生（Prentice Hall/Pearson）於2010年出版，目前已被200所美國學院和大學以及全球各大學所採用。這本書的「序」，是由與西戴爾合作了40年的著名銀行家兼慈善家大衛·洛克斐勒（David Rockefeller）所撰寫。在洛克斐勒的文章和評論中，西戴爾是直言不諱的公關實務辯護人，提倡公關實務是介於管理與大眾之間「不偏不倚的中間人」。誠如2007年西戴爾在美國國家公共廣播電臺（National Public Radio）的〈論媒體〉（On the Media）節目中所說：「公關的基本規則是從不說謊。」

約翰·杜立（John Doorley）是紐約大學專業進修學院（School of Continuing and Professional Studies）公關與企業傳播理學碩士學程的創會學術主任。這是該領域全球最大的研究生課程，且被譽為2009年及2010年全美最佳公關教育課程。2000年以前，約翰在默克公司（Merck & Co., Inc.）擔任企業傳播主管，在他任職的12年間，默克公

司有7年列名全美最受推崇企業（根據《財星Fortune》雜誌年度調查資料）。

約翰擔任過各大公司執行長演講稿撰寫主筆；與人共同撰寫過一本談論聲譽的成功著作《聲譽管理》（Reputation Management）；取得了一套程序的版權，幫助公司量測、分析、監控並管理其聲譽。2002年，他在羅格斯（Rutgers）大學開發並教授全球第一門大學部的聲譽管理課程，2012年，在紐約大學開授第一門這類研究生課程。

「性格就像樹木，聲譽是樹影。樹影是我們所想的，而樹木才是真實的東西。」

——亞伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）

導言

一切從摩西開始

聲譽 Reputation

1. 個人或群體對特定個人或組織所持觀點之總結。
2. 表現、行為、溝通和身分（個人或組織所代表的特質）運作的結果。
3. 反映某人的性格。
4. 他人對你的想法。

公關 Public Relations

1. 代表個人、公司或其他組織溝通的藝術，主要透過不付費的管道（口碑媒體），往往以贏得第三方的支持為目標。
2. 經營溝通和人際關係的藝術。
3. 窮人做廣告的另類方法；聰明人做廣告的另類方法。
4. 經營聲譽的最佳溝通策略。

在現代社會中，公關是最強大的主力之一。行銷和行銷的一個

環節——廣告，兩者都無法替大機構、小團體或個人傳達公關所能傳達的訊息。過去，行銷和廣告一向是「君」，公關是「臣」。如今，在美國和其他國家，公關和口頭宣傳的總支出正逐步增加，而廣告的整體經費卻不斷遞減。讓我們面對現實吧！公關實在是便宜許多。今天，在越來越多的公司內部，行銷部門更是首度聽命於公關部門。

這並不表示在聲譽管理上，行銷和廣告並不重要。事實上，不論是大機構、小團體或是個人，最佳的傳播活動往往結合公關、行銷和廣告三者。我們要表達的是：公關比行銷和廣告更勝一籌。

公關曾經使許多人致富。公關決定了總統和首相，替許多買不起廣告的個人和企業創造了幾兆美元的成功績效。公關有助於說服數百萬人支持原本令其反感的想法，甚至說服這些人支持與自己原有信念截然相反的觀念，有助於團結數百萬人共赴戰場，甚至為國家的誕生（或滅亡）負起責任，「阿拉伯之春」¹（Arab Spring）就是這樣的實例！

公關也曾毀掉個人或組織。誤用公關曾讓無數的政治人物、名人、運動員和一度胸懷大志的執行長從勝利變成挫折、從成功變成失敗、從明星身分變成身敗名裂，這些人都是因為自己的自大、傲慢、未能認清人們的意願而付出代價。

在1956年的電影《一襲灰衣萬縷情》（The Man in the Gray Flannel Suit）中，葛雷哥萊·畢克（Gregory Peck）飾演的湯姆·雷斯

1 譯註：「阿拉伯之春」又稱「阿拉伯覺醒」、「阿拉伯起義」，是指從2010年底開始，在北非和西亞的阿拉伯國家及其他地區的某些國家，發起了一系列以「民主」和「經濟」等議題為主的社會運動，這些運動大多採取公開示威遊行和網路串聯的方式，其影響之深、範圍之廣，吸引了全世界的高度關注。

(Tom Rath) 是第二次世界大戰凱歸的英雄，接了一份薪水不高的工作。朋友建議他去應徵一份公關職位，但畢克反駁道：「可是我對公關一無所知啊！」朋友答道：「你需要知道什麼？你有一件乾淨的襯衫，而且你每天洗澡，這樣就夠了！」

回顧當時，事實如此。當時的公關多半沒什麼價值，是騙局，是無意義的誇張語句。如今，公關業成長茁壯。美國境內有32萬名公關專業人士，歐洲境內則有大約70萬名公關專家。單是美國政府，就聘用了幾萬名公關專業人士，包括在五角大廈工作的7千名專家。美國總統從他最親近的諮詢顧問中考慮發言人入選。公關已經成為一門確認有效的社會科學，有數百間大學提供大學和研究所的公關學位。縱觀全球，公關業務和研究正欣欣向榮。

二十一世紀有希望是公關的黃金時代。今天，公關日漸取代廣告，成為全球個人和組織真正執行的促銷策略。越來越多的公司內部，包括龐大的IBM在內，行銷和廣告部門現在是向公關部門報告的；不久以前，情況截然相反。事實上，在多數的公司裡，公關囊括了各式各樣的促銷和聲譽管理功能，包括媒體關係、員工溝通、行政溝通，或者講稿撰寫、公司社會責任、遊說拉票、危機溝通、與股東溝通、問題管理和社會媒體及公司供大眾自由參與的部落格空間。

本書中，我們講述人們如何成功地利用公關成就非凡之事，或者，通常沒必要、卻往往用公關扼殺了自己。這些多半是當代的故事，有些是知名故事，有些則不為人知，然而所有故事都提供至關重要的教訓。

公關本身是一門古老的藝術，它不是一飛沖天的火箭科學，但卻有紮實的基礎理論和漫長的歷史，因此，今天的人們，不論想要完成什麼，都無需自擔風險。

這一切要從摩西（Moses）開始。生於耶穌基督出世前1200年左右的摩西，成長在埃及的皇室，擁有所有的華服和特權。但事實上，他原是法老的女兒所收養的嬰兒；當年，摩西的母親將摩西放在籃子裡，置於河邊的蘆葦間，剛好被法老的女兒拾獲。此外，他原是希伯來人，是遭埃及奴役的民族。雖然法老王和法老的女兒發現了這個事實，但他們還是欣然接受摩西，將他視為己出，所以，摩西顯然前程似錦——直到摩西選擇了當時身旁人都認為非常愚蠢且關乎他一生舉動：他出面捍衛一名遭埃及人攻擊的希伯來奴隸。

摩西是時勢造英雄。然而，為了逃離家園，他放棄了原有的一切，成了被放逐的牧羊人，在沙漠中流浪。然後有一天，上帝在燃燒的灌木叢中對他現身，命令他解放希伯來奴隸，統一希伯來的12個部落。為了完成這些使命，摩西必須成為希伯來人的領導者，組織希伯來社會，並為希伯來人制定法律。

但摩西有個大問題：他口吃。他的言語表達「慢於摩西所體會到的」，因此不是個有自信的傳達者。對這位「十誡」的守護人來說，如此講話口吃實在是嚴重的障礙，因為必須在大眾面前宣揚「十誡」這份歷史上最早的重要聲明。然而摩西夠聰明，就像3千年後的英王喬治六世一樣，明白偉大的領導統御需要偉大的演說。因此，摩西求助於他那位比較健談且舉止優雅的哥哥亞倫（Aaron）當他的發言人，所以，亞倫也等於是上帝的第一位發言人，當然，更是歷史上的第一位發言人。

亞倫的成長環境與摩西全然不同。當他弟弟離家、在埃及王宮接受正式教育時，亞倫卻回到鄉下的部落居處歌珊（Goshen），與凡夫俗子廝混。亞倫擁有口才流利和說服力強的好名聲，天生擅長代表他弟弟在大庭廣眾前講話並與埃及王室交涉。就這樣，亞倫成為歷史上

第一位公關代表，而摩西則成為歷史上第一位懂得欣賞專業溝通人士的偉大領袖，他明白聘僱這樣的專業人士協助達成重要目標，有其潛在的價值和智慧。

今日的公關實務就這樣誕生了。

摩西之後大約8百年，出現了亞里斯多德（Aristotle）。當時的亞里斯多德有許多可以應用的公關紀錄。直到今天，亞里斯多德仍舊是有史以來數一數二的溝通專家。亞里斯多德不但是柏拉圖（Plato）的弟子、亞歷山大大帝（Alexander the Great）的良師益友，而且絕非巧合，他還是「修辭學（rhetoric）」之父，這是一門運用書寫或口頭語言說服勸說的藝術。

他堅信該宣揚社會的良善（等於是今日的企業社會責任）。他招募擅長讀寫的希臘人，稱之為「修辭學教師」或「修辭學家」，要這些人遊遍雅典，說服大眾相信，致力於雅典城邦的好處對個人最為有利。他將說服的要素區分成三大類（這樣的分類法今天甚至更為有用）：

其一，性格魅力（ethos），訴諸道德高尚或值得信賴的發言人；其二，感性訴求（pathos），訴諸情緒；其三，理性邏輯（logos），訴諸推理邏輯，這也是亞里斯多德最喜愛的方法。公關專業人員和期望因公關而讓事業飛黃騰達的人，藉由認識亞里斯多德如何運用理性和行動促銷他的觀念和哲學，必將獲益匪淺。亞里斯多德並不怯於推銷自己，當然，他有真材實料，得以支持他這麼做。

大約3百年後，出現了歷史上最偉大的公關實踐者：耶穌。無數人相信這位先知是上帝之子，他是歷史上影響至鉅的人物，且實際上已一分為二。

當然，那些神蹟無傷大雅，但無論你是基督教徒、猶太教徒、

回教徒、印度教徒、不可知論者或無神論者，耶穌具有勸說者、演說家、改革鬥士的影響力，是無庸置疑的。在耶穌之前或其後，沒有人說故事的技巧像他一樣高超，這樣的技巧對公關從業者而言相當重要。在建立其教會的過程中，耶穌堅定地依循特定的原理原則，包括關注他人、感同身受、誠實等，並清楚定義「成功」，套句公關行話，就是設定目標。如果「愛你的鄰居」，他這麼說：你將幸福快樂。現在，這話是無可反駁的公關建言。

雖然許多不可思議的奇妙事蹟是以上帝的名義完成的，但令人毛骨悚然的可怕事情也是以上帝的名義犯下的。中世紀時代，以性格魅力、感性訴求、邏輯論證為基礎；雕琢得十全十美的論點，被用來糾集數百萬的基督徒和回教徒走上戰場，持續大約200年的戰爭，喪失了數百萬條的生命。「十字軍東征」（the Crusades）其實是最佳的戰爭公關實例，是宣傳手法，在人們其實並不知道要與誰戰鬥或為何而戰的時候，說服男人走上戰場。這樣的手法正是今天回教極端主義派煽動反西方恐怖行動的方法。事實上，今天的許多公關難題與中世紀時代並無不同，最為顯著的是，如何透過溝通與教育對抗盲目的仇恨。

言辭向來是公關領域的要角（的確如此，公司的公關人員往往被認為善於「舞文弄墨」），因此，也難怪莎士比亞（William Shakespeare）本人可說是有史以來數一數二的公關能手，他在英王詹姆斯一世（King James I）無意間的協助下，完成了娛樂公關界迄今最為非凡的事蹟。

1603年，英國第一位蘇格蘭國王的加冕典禮激起了這位詩人創作著名悲劇《馬克白》（Macbeth）的靈感。雖然這齣戲劇理論上屬於非小說類的作品，但莎士比亞巧妙地處理了幾個細節，意在奉承並娛樂新任國王，同時邀請新國王參加該劇首演（我們猜測，英王看這齣戲

應該是不用付錢的）。英王詹姆斯不僅欣賞該劇，更讓莎士比亞的劇組成爲英王偏愛的劇團，一年需要爲王室演出幾次。國王喜歡什麼，人民就喜歡什麼，因此，莎士比亞幾乎立即成爲票房巨星。莎士比亞運用自己的天賦，鎖定一位有權勢的觀眾作爲目標，因此享盡榮華富貴，同時爲今天每小時1千美元的形象顧問費鋪路。

美國革命也許是訴諸亞里斯多德要素的最佳實例：透過情緒（「不自由，吾寧死」）、道德勸說（從華盛頓〔George Washington〕到傑佛遜〔Thomas Jefferson〕到亞當斯〔John Adams〕等領袖，個個道德高尚、值得信賴），還有理性邏輯（「沒有代表權不能徵稅」和湯瑪斯·潘恩〔Thomas Paine〕的《常識》〔Common Sense〕）。的確，那些開國元勳都受過古典式教育，經常引用亞里斯多德的話，他們激起殖民地居民的動機，不惜代價爲獨立奮戰。公關戰術包括編寫宣傳手冊、公開演說和許多的媒體關係。

若平心而論，不過度誇大，殺死亞歷山大·漢米爾頓（Alexander Hamilton）的，的確是不佳的媒體關係（當然，還有一顆非常致命的子彈）。這位美國開國元勳兼第一任財政部長在新聞輿論上犯了錯，包括直說美國當時的副總統亞倫·波爾（Aaron Burr）「卑劣」。波爾反對這樣的媒體操弄，因此向漢米爾頓挑戰，要以決鬥結束兩人的歧異（更甬提結束漢米爾頓的生命）。

兩位現代公關的創始人艾維·李（Ivy Lee）和愛德華·柏納斯（Edward L. Bernays）之所以引人注目，一部分是因為他們與同盟國的交流活動，支持同盟國在兩次世界大戰中的努力。就像所有的家譜一樣，公關有許多事足以驕傲，也有許多事我們寧可束之高閣。李和柏納斯兩人利用他們戰時的成就提升自己的事業和公關這個行業。值得讚揚的是，他們將公關看作一個雙向程序，當運用公關能讓雙方互