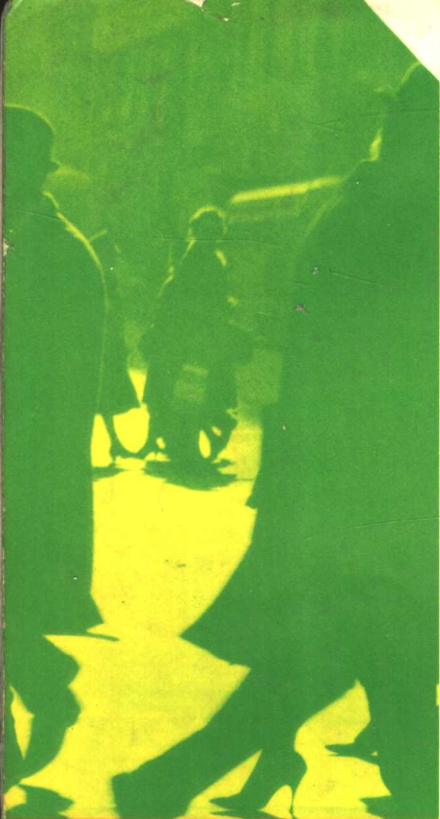




企業與 公共關係

公共關係廣義的解釋是一個繼續不斷的過程。在此過程中，管理部門對外設法爭取顧客及社會各界的諒解與信任，對內則不斷自我檢討與糾正。近年來各公私營機構已對公共關係的價值予以肯定，大專學校亦廣泛地增設該門科系。本書的學術價值與實用價值互輔互成。最適用於任職該部門人員、該科系學生及機構主管。

張時坤譯

世界出版社出版

企業與公共關係

該系列叢書是依照目前歐美最新出版的企管書籍編著而成

艾爾文·柯甘 著

張時坤 編譯

世界出版社出版

出版者：世 界 出 版 社

(香港七姊妹道二〇〇號地下)

印刷者：復興橡皮印刷有限公司

(香港七姊妹道二〇〇號七樓)

總代理：世 界 出 版 社

批發部：香港北角七姊妹道二〇〇號地下

Tel: 5/624260

門市部：香港銅鑼灣波斯富街一二〇號

Tel: 5/793081

星・吉・檳世界書局發行

公共關係：藝術與專業

C. O. Dalton 講

作為一項專業，公共關係相當地新；但作為藝術，它在歷史上記錄已久。而為了正確地了解公共關係，在討論此專業之前，應先觀看藝術的背景。

雖然，歷年來有好幾百人從事這項藝術，可是沒有比這一例子來得更早。我選的這個例子是英國依丽莎白女王一世，她在一五五八年加冕，時年方廿五歲，同時又無任何行政經驗。

要了解她所面對的，必須考慮當時所存在的情況。當時王國已被政治與宗教之

爭所撕裂，舉國騷動不安，小派系的頭目又伺機起暴動。依丽莎白沒有警力，沒有堅貞的部隊，其臣民又都蔑視女人參政。

然而，依丽莎白控制這國家達四十五年之久。她把國家從三等弱國帶到一級強國。到她真正退位之時，她成為歷來坐上王位最膾炙人口的女王。也許很多人因為歷史書予以強調而曉得這個。不過我想尚未被曉得的是她到底如何來完成這件大事。

第一，她不分其背景與地位，只要有能力就予任命，這活力十足的內閣不但是她的行政器官，而且是她的公共關係人。他們本身被一些專門向老百姓解釋政府在做些什麼事的人所包圍；而依丽莎白自己則花一半的時間到處旅行鄉村，探訪民瘼，傾聽老百姓的訴苦，並解釋她正努力在做的。

結果是這樣的，雖然她在位四十五年之中，有很多頭目起來叛亂反對她，但都遭到失敗，人們不支持他們，人們相信女王所做的絕對正確，而且對國家有利。

當西方最強大的國家西班牙向英國宣戰時，這就發生了。人們奮起保衛國家。女王站在軍隊前面，身抱戰甲並向他們說：「雖然我只是個女人，但是我也是你們的女王，我來領導你們。如有必要，我定與你們同死。」

這對軍人鼓勵極大，因此他們以超越平時的能力來擊敗西班牙。

當你想一想在這那時候要把訊息輸送給個人是多麼困難時，依利莎白的一生應該是有所謂以來最偉大的公共關係運動之一。做公共關係的人已長久被忘懷，可是他們的工作不在使他們自己揚名，而是使人人揚名。

我想不出還有比她更好的實例，我向所有要進入公共關係領域的人，或已經從事公共關係的人推薦，請讀讀這女王的一生。有很多很多在今天仍然不朽的。

當一項專業，公兵關係約在一九二〇年代才開始（美國）。第二次世界大戰看出這專業變得更為重要。艾森豪被任命為歐洲聯軍統帥時，公共關係在軍事上起了最大的推進力。艾森豪是瞭解這項專業的重要的少數人之一，而我們此生不可能再見到與他等齊的人。

艾森豪負責的工作極為龐大，例如，考慮如何指揮由許多國籍組成的軍隊，而其所面臨的難題實在不勝枚舉。可是，到一切結束，艾森豪可能是唯一沒樹立敵人而走出紛爭的人。他受到大家的尊敬，從二等兵到上將，不只軍隊，而且連與他相處的老百姓都尊敬他。

有人可能說：「不錯，他是極有個性的偉人。」但是我極想以我自己的體驗為例，我只見過他一次，可是到戰爭結束，我却感到我認識他很久。毫無疑問，他所

做的，對公共關係具有很大的影響。

戰爭結束過後，為公司有機會瀏覽一下自己並決定它們將來如何作為。其新設施之中是產生公共關係部門。幾乎在一夜之間，數百家公司紛紛指派專人擔任這項工作。不過我認為被指派擔任這項工作的人，有很多是不合格的。公司聘用公共關係的人，很多不曉得他該做什麼事。

就以我為例，戰後我到民間公司工作，我就發現公司那位負責公共關係的人，一表人材，口才流利，寫作能力又非常好，並且是高爾夫球的能手。在我真不懂公共關係人究竟在搞什麼名堂之時，我開始調查他的活動。我發現他每天早晨來到辦公室，直到中午，他就光看報紙與雜誌，然後他去打高爾夫球。

他很喜歡接受人家的聘請去發表演說，可是他演講中從不提到公司的事。我請教他這件事時，他解釋他認為那麼做會過於商業化。每年至少一次，他參加高爾夫球比賽和晚宴，可是也從不提到公司。公司總經理覺得他幹得不錯，因為他寫的報告有聲有色。

這樣一來，結果他成為我們社區中的聞人之一，可是他為誰工作大部份仍鮮被人知道。事實上，在他退休時，某些記者還要打電話問他到底為誰做事。

現在雖然我無意暗示大多數的公共關係人有類似這個人的習慣，可是仍有很多人未達成任務。因此，甚至在今天，我懷疑有某些人常常以極為無效的方法來從事這門藝術，因為他們搞不清楚公司希望他們做些什麼事。

在決定公共關係部門的義務與責任是什麼，資方首先必須建立我所喜歡提到的「關於什麼」及「對誰」。直到這已清楚地圈定之前，公共關係人無法執行任何有意義個計劃。

很多時候你請教公司的主管：「貴公司的公共關係部門究竟要做些什麼事？」得到的回答都很模糊，如「我們希望人們好好地想到我們。」或者「我們很想大家對我們有很好的印象。」這些說得很不錯。可是不幸地，他們並不容易地演繹成有意義的目標。結果公共關係的努力幾乎全部打消；最後結果沒有絲毫意義，而且當然無法估計。

某些公司覺得搞公共關係最好的方法是加入各種各樣的委員會，因此創造一種負責的影像。這可能在總部之處還辦得到，到其附屬地方往往就失效。

先讓我們談談「關於什麼」。公司希望什麼樣的良好影像呢？是公司的名字嗎？還是商標？例如，過去幾乎來我們見過「通用汽車公司」不同的計劃。最近，該

公司認為「通用汽車」這名字必須比過去更為加強，其加強所在大部着重於商標。有的公司完全加強商標名字，幾乎完全隱蔽公司的名字。

「關於什麼」的決定必須由公司的人員與指導者制訂。要不如此，一開始就注定失敗，相當短的時間內就要更改。而其決定若不是由够高的階層決定，也會發生這樣的事。

至「對誰」是我們要向誰談話？當然這應是每一個人，因為公司需要一筆巨大的金錢，來做表面上的研究。「對誰」的決定往往需要視其產品型態與其分送方法而定。適合於飲汽水的可能就不適合於製造釘子的。因為公共關係並不是推銷工具，不過它在推銷方面也擔任一個角色。

例如，假定散裝出售釘子，而大眾不知道誰製造釘子——也有些忽視，那麼公共關係計劃可能就應針對代銷商。因此，公司推銷釘子比推銷商標名字還有一項完全不同的公共關係計劃。

為期公共關係計劃成功，其目標應予以估計。而如果這是事實，努力必須充份地抓住並充份地集中，以達成結果。例如，最好在某市完成某一目標，不要在廿個城市上做無益的工作。一一地在廿個城市完成工作可能費時較長，不過最談的結果不但可估計，而且將完成公司原訂要做的事。

另一項由資方下重要的決定是公共關係人員應考慮妥當。他必須隨時都能與高級主管直接打交道，如果他不能，高級主管一般上就會對他所做的任意竄改。其實，公共關係人所嘗試達成的由於這人的態度而可能永遠不會到達高級主管。

公共關係人員不該被當作行政主管與外界大眾之間的緩衝器。他應該被用作顧問，以及安排高級主管在最合適的燈光中出現的人。換句話說，如果演講是由公司某人訂定的，就不該由公共關係主管來訂定。這是那人的職責，由他安排在最合適的環境下開會，並協助總經理準備演講稿。照此，不管得到什麼樣的光彩，都是為公司爭取，不是公共關係股沾的光，或負責此事的人的光彩。

一直到現在為止，我們都談到公共關係的背景——這項專業如何存在，以及公司應做什麼，所訂目標應與公共關係計劃有關。現在讓我們談談誰是公司公共關係主管的人。

要找一個受過正規訓練，且有理想的資格的人十分困難。在多數的例子，公司必須從它們自己的內部挑選，或得別家公司挖角（這人在那家公司可能是寄望升級的二級主管）。

理想的公共關係人選應該是：

第一，這入必須有能力與人相處。假如他不斷地與同等主管吵鬧，這入就不適合這項工作。

第二，這入必須有良好的組織能力。公共關係不是光靠一個人的力量，負責這項工作的人應懂得如何運用每一個人來達成公共關係的目標。

第三，假定這入並不知道公司的作業，他就應該學。如果他不知道公司如何生產其產品，勞工關係如何及商品如何出售及誰購買它，那他無法設計一套優良的計劃。

公共關係人必須記住公司其他各主管有其職務，不管他們的功能如何，他們是作最後結果的裁判。對他們多數人來說，公共關係是他們的確不了解的面紗。所以，如果他打算要取得這些人的合作——而他們的合作是必要的——他必須能夠說他們的語言，呈現同情與了解。

任何針對大眾而發的公共關係計劃，讓公司的員工全部了解也是重要的。假如員工認為公司不是工作的好地方，並在空閒時間向他的朋友訴說公司如何可悲，那麼公共關係人就注定失敗，如果他同時要散播公司如何如何好的話。假如有這事實存在，直到公共關係人說服各主管改善勞工關係之前，他的工作將會一直遭到挫折。

反之，如果他能够使公司相信其關係會比目前還好，那麼他能創造一種更理想的氣氛。因為，以仔細的計劃，有可能把一羣不滿的員工轉變成公司最好的公共關係媒體。一般而言，再沒有比聽到員工提到他公司種種好處，還能使某人有深刻的印象。這也比廣告更有影響力。不過，要員工納入這模式不是簡單的事。隨着當前勞工的不穩定，很多主管說沒有方法取得滿意的工力。當然，這不是事實。有許多公司却有滿意的工力。只是這在公共關係人取得公司各階層的合作之時才有罷了。

許多高級主管失敗之一是他們不情願就爭論之事公開露面。比如加拿大某公司宣告結束某部份作業，近五百人將告遣散。當然，這已使電視，廣播和報紙聯合指責該公司不負責任，也不可恕。政府也作同樣的說法。

每夜這發展的情勢披露在報紙或電視上時，播報員即以他已無法找到公司的任何人出面，或提書面申明否認這嚴重的指控作結束。結果是，一般大眾可能認為公司被一羣不負責任的無賴所把持。

我覺得資方必須準備它自己的說辭，以及好好地說出來，如果自由企業要倖存的話。例如，有些公司准許公共關係人出面，但他們也警告他只許說到草稿上所說的。不管他怎麼說，這是不良的公共關係。這遠不是誠實的吐露。而且這是公共關

係人的誤用。去扮演緩衝器的角色不該是他的責任。更且，他應該是安排高級主管在合適氣氛下接受訪問的人。除非資方認識此點，公共關係的大部份成果都被打消。

在最初公共關係的時日，一般的想法是公共關係人應該是個能言善道的人。他大半的時間往往放在這一種活動上。而雖然在資方够幸運擁有這個人之時，我的意見這並非是一定如此。也有的說公共關係要能寫，不錯，如果他能寫的話，當然很好，但是如果他不能，在其公共關係部門內應有這種會寫的人才。

所以我們現在已多少繞了一整圈。我們再回到兩項條件上：一是要有與人相處的能力；一是要有組織才能。有了這兩項條件並不保證公共關係人會成功；不過沒具備上述兩項條件則保證他必然失敗。

序

序

雖然「公共關係」這名詞不算太新——可追溯到湯姆斯、傑佛遜 Thomas Jefferson，但是公共關係的概念正確地使用在現代商務上，還是最近才有的。

近廿年來，公共關係在美國及加拿大的商務經營上已成爲一種有效能的力量。其影響對一切大公司及許許多多的小公司都已感受到。其意義相等：爲期得到公衆的贊同與支持，對企業的種種活動給予的解釋的需要正迅速地普及到世界各地。

而懷着公共關係更大擴展的遠景，讓資方瞭解其潛力以及極限乃是重要的。廣

泛地說，公共關係有兩項基本要素：一是公眾存在的態度以及企業能與不能增強或改變他們的瞭解；二是能達到要得到目標的行動計劃。

資方能够迅速發現「辦理公共關係」的專業人選，以從事公共關係活動，但是所應該完成的瞭解以及可實現的對象的決定則無法委任別人。這些是資方直接的責任。

本書的目的在闡釋公共關係的功能，其歷史與發展，以及呈現——透過歷史上實際的案例——已經成功了的策略與思想。從這方式，讀者洞燭公共關係工作的本質，並從別人的經驗學會技巧。本書不在使誰成為公共關係專家，不過本書對與公眾有接觸的人，或其公司主張創立公共關係計劃的人會有幫助。

本書作者艾爾文·史密斯·柯甘 Irving Smith Kogan 在公共關係、廣告、銷售推廣以及講述訓練等方面已有廿年的經驗。受過機械術及經營訓練，並取得哥倫比亞大學學位，在其商業經營方面也有了不起的背景，他能寫、能編。柯甘先生同時是本叢書之一的「商業組織」Business Organization 的作者。

史密斯·柯甘在從事目前職業之前，曾任過路透——澳洲聯合報駐紐約記者，以及紐約電話公司的製造部工作。隨後他成為「生產設計與發展」雜誌的助理編輯，並任「經營方法雜誌」Management Methods（現改為商業經營雜誌

Business Management) 編輯。他首次幹公共關係的職務是與毛勃·聖喬治有限公司打交道。他在該公司構想並執行銅業的宣傳計劃。此項工作後來繼續在希克遜有限公司進行。

一九五七年，柯甘先生加入希克斯—葛瑞里斯有限公司 Hicks & Griest Inc. 任公共關係主任。之後升任副總裁，並成為紐約廣告和公共關係社主管人員評議會的委員。他在紐約身為許多公司的公共關係的負責人。在此期間，有次戰果被某家雜誌形容為「也許是戰後時代最戲劇性的、最有成效的，以及最快速的公共關係主要成果。」

在希克斯—葛瑞里斯有限公司幹了五年之後，柯甘加入 Infoplan (為廣及世界的公共關係公司 Interpublic Inc. 的分支公司)，任副總裁。他係此公司生產宣傳委員，公共關係委員，並為麥克凱—艾里克森公司的主管開公共關係研究班。可口可樂輸出公司也請他開班。此外，西屋電子公司，波旁協會以及國立商業學校社團等都聘他開課。

一九六四年，柯甘先生在紐約市成立他自己的公共關係諮問公司。他是美國公共關係學會的會員，並擁有其他組織的名銜。他已被列進「公共關係的名人錄」內。

身為自由作家，他為「周末雜誌」，「麥迪遜大道雜誌」，「公共關係學報」和「公共關係季刊」寫稿。

很多個人與組織對本書的內容都有貢獻。本該一一列出，但有困難，無法辦到。不過，作者希望表達他的謝意與感激。尤其是：

派翠西亞·哈林頓女士和朱妮奧·麥克萊，感謝她們欣然打字並謄稿。
約翰·久芬。感謝他協助編輯。

羅伯·艾略特和李察·亞茲林，感謝他們多加鼓勵與瞭解，使本書得更適用於公司行號。

主編