

战略化公共关系

PUBLIC RELATIONS
STRATEGY

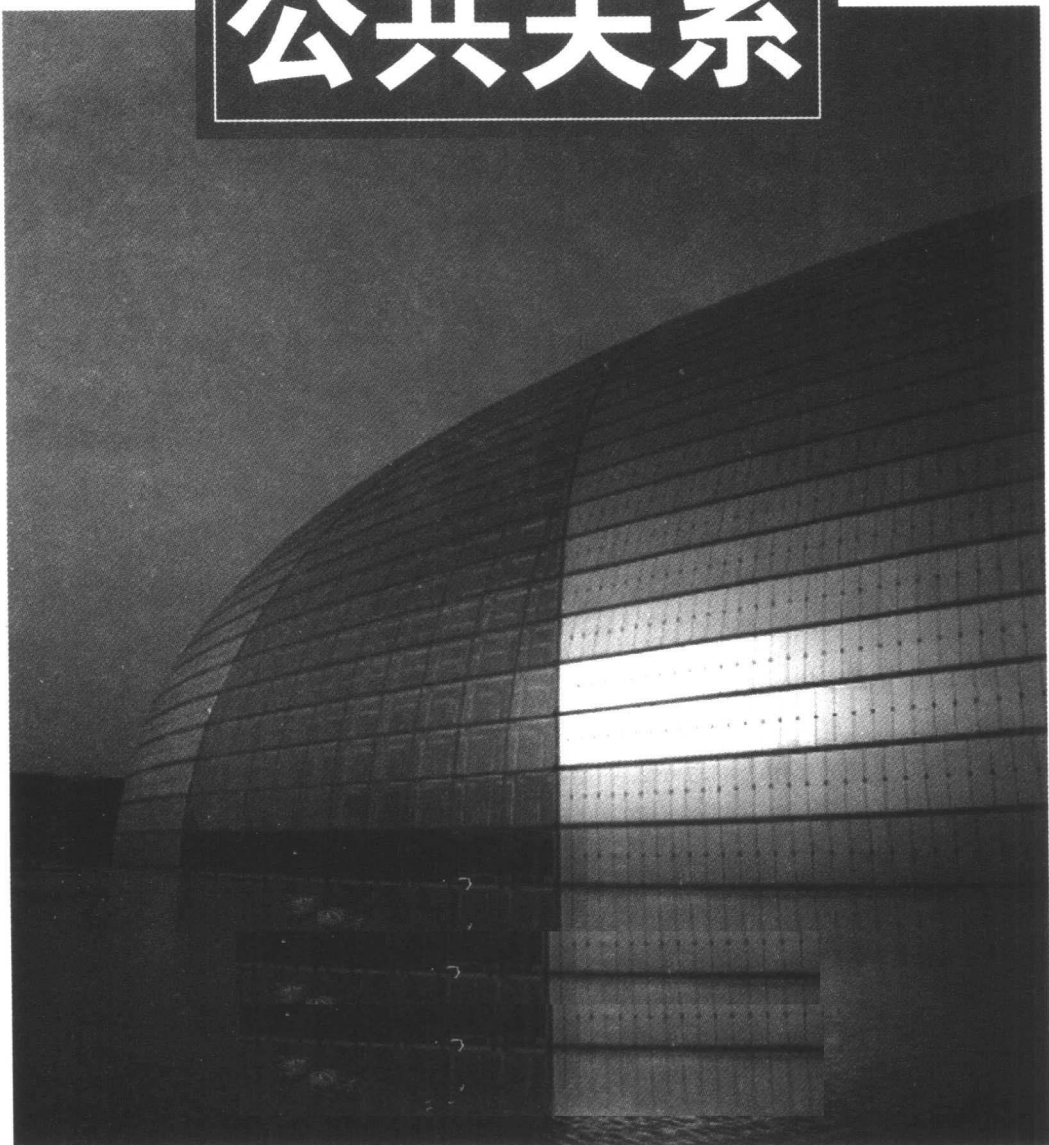
桑德拉·奥利弗 著 李志宏 译

中国市场出版社
China Market Press

C912.3/211

2008

战略化 公共关系



PUBLIC RELATION STRATAGY

桑德拉·奥利弗 著 李志宏 译

 中国市场出版社
China Market Press 

图书在版编目 (CIP) 数据

战略化公共关系/(英) 奥利弗著; 李志宏译. —北京: 中国市场出版社, 2008.7

ISBN 978-7-5092-0379-8

I. 战... II. ①奥... ②李... III. 公共关系学—研究 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 083987 号

Copyright © Sandra Oliver 2001

Copyright of the Chinese translation © 2008 by Portico Inc.

This translation of *Public Relations Strategy* is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2008-3095

书 名: 战略化公共关系

著 者: [英] 桑德拉·奥利弗

译 者: 李志宏

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 889×1194 毫米 1/16 13 印张 139 千字

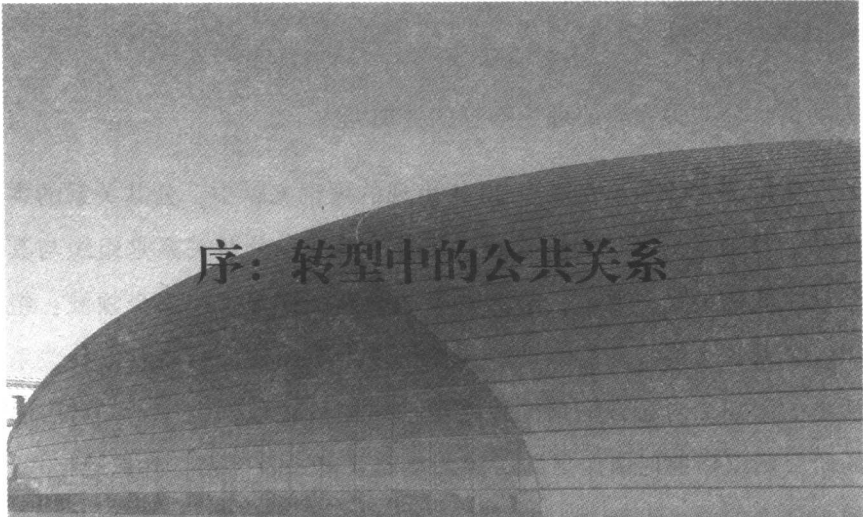
版 次: 2008 年 7 月第 1 版

印 次: 2008 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0379-8

定 价: 36.00 元

版权所有 违者必究



序：转型中的公共关系

1923年，爱德华·伯内斯出版了第一本公共关系著作《塑造公众舆论》，公共关系理论研究的序幕也由此拉开。在此后的八十多年中，公共关系的理论研究取得了很大的进展，提出了许多有价值的概念、理论和模型，对公共关系的实践发挥了重要的指导作用。但是相对于公共关系活动的蓬勃发展，这方面的理论建设仍然是非常滞后的，身份合法性的危机也一直困扰着公共关系领域中的每一个研究者及从业人员。例如，1984年，Ferguson 对前10年内发表在《公共关系评论》上面的文献进行了内容分析，结果发现，其中涉及公共关系理论研究的文献非常之少，仅占不到4%。

不过，这种情况在过去的20年中有了很大的改观。2001年，Sallot 等人沿用 Ferguson 的研究方法，对1975—2000年在《公共关系评论》及另外两个核心刊物上发表的748篇文献重新进行了分析，结果发现其中有148篇（近20%）文献与理论发展有关；在它们的142位作者中，不乏一些我们非常熟悉的名字，例如格鲁尼格夫妇、Heath、Dozier等。而如果把近年来涌现的各种理论性专著也考虑进



去的话，公共关系界的理论阵容就更加庞大了。

值得注意的是，在过去 20 年出现的理论文献中，公共关系的本质和公共关系的角色问题受到了格外的关注。公共关系是组织与其公众之间的关系。以往，公共关系的研究主要集中在三个领域：组织、公众和沟通。对组织的研究侧重于组织文化、结构对公共关系活动的影响；对公众的研究以格鲁尼格的情境理论为代表；对沟通的研究则以格鲁尼格提出的四种公共关系模式为代表。但是近年来，越来越多的学者开始回归公共关系的本质——关系，并据此形成了一个新的研究领域。

1984 年，Ferguson 在前述调查中指出，公共关系理论应该更多地研究关系本身，而不是参与关系的组织或公众，建立以关系为中心的公共关系模型。1993 年，格鲁尼格将关系划分为象征性关系（以符号为基础）和行为性关系（以组织与公众之间的互动为基础），并指出公共关系的主要任务是帮助组织与战略性公众建立长期的行为性关系。1997 年，Broom 等人提出，关系是一个包含交换、交易、沟通等互动活动的过程，可以增强关系双方的结构性互赖，并进一步指出，公共关系既是组织的“先决条件”，也是组织的“最终结果”。1998 年，Kent 与 Taylor 提出了与互联网公众建立“对话式”关系的五种战略。2000 年，Taylor 提出了关系型沟通的三个基本要件：控制、信任和亲密感。同年，Ledingham 与 Brunig 在其新作《作为关系管理的公共关系》一书中，对基于关系及关系建立的研究方法作了深入具体的阐述。2002 年，格鲁尼格明确提出，公共关系的核心概念是关系。他指出，自公共关系诞生以来，从业人员及专

家学者就一直在试图通过一个核心概念来阐明公共关系的价值：最早是“宣传”，然后是“形象”、“识别”、“品牌”，最近的新宠则是“声誉”。通过对上述概念的逐一剖析，格鲁尼格最终指出，公共关系的价值只能通过关系来加以阐述，其效果也应该根据关系的质量来加以评价。因为上述概念只有透过关系才能为组织创造价值，而且组织的成败很大程度上取决于它与战略性公众之间的关系——选择并实现后者认为重要的那些正确的目标。他还指出，关系有两种不同的类型：交换型关系（基于利益回报或利益预期）和公益型关系（基于对对方利益的关心、没有对利益回报的预期）。交换型关系是市场营销理论的基石，但对于公共关系却是不够的；公共关系必须尽力在组织与公众之间建立不追求（至少在短期内）回报的公益型关系。

关系管理概念的提出对公共关系的角色提出了新的挑战，因为高质量的关系需要组织与公众之间进行双向对等的互动。这个时候，公共关系部门除了管理组织的沟通信息之外，还要管理组织的行为：充分考虑组织行为对公众及公众关系的影响，并积极引导公众来影响组织的行为和决策，否则关系建立的过程中就将出现一个权力的真空。这就意味着，公共关系的角色必须突破原有的二分法定位：经理和技术人员，使公共关系人员可以从组织决策的源头（即战略）对组织行为进行控制和调节。

近些年来，许多研究者，例如 Broom 与 Dozier（1986 年）、Dibb 与 Vancini（1996 年）、Bronn 与 Olson（1999 年）、Moss 与 Green（2001 年）纷纷指出，公共关系人员应该更多地参与组织的战略制



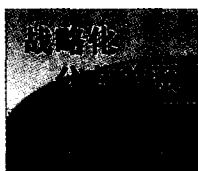
定、战略决策，为高层管理人员提供战略性建议，并提出了一些新的角色及角色分类，例如“高级建议者、经理、技术人员”、“高级经理、操作经理、技术人员”、“思考型、管理型、操作型、教育型”等。格鲁尼格 1992 年也提出，公共关系应该同时在组织的微观、中观和宏观三个层次上进行。2002 年，他还进一步指出，公共关系要想真正为组织创造价值，必须具有战略管理职能，而不能仅仅具有战略“通讯”职能。

2003 年，Steyn 提出了一个新的角色分类：“战略管理者、经理、技术人员”。这里的所谓“战略管理者”角色是一个宏观层次的概念，是从最高管理层、社会、外部环境的角度理解和看待公共关系的结果，所体现的是一种自外而内的战略管理理念。它要求公共关系人员站在企业战略的高度去获取和处理信息，为组织的战略发展提供决策依据。“战略管理者”角色不仅将公共关系的贡献明确置于战略的层面之上，同时也向公共关系人员提出了新的挑战，即必须培养和锻炼战略性思考的能力。

译者认为，关系意识与战略意识的兴起，标志着公共关系理论的一次重大的范式转型，对公共关系的研究与实践产生了并将产生极其深远的影响；而且，这个转型是更高层次的范式转型的产物。首先，通讯技术的高速发展带来了沟通范式的转型。随着电脑、互联网等先进技术在商业及社会生活领域的广泛应用，人们在沟通活动中获得了越来越大的自主权，导致公众的组成结构更加个性化和零散化，媒体及媒体行为也相应地向“小众化”和“自组织化”的方向发展，从而使得公众内部、组织与公众之间的关系更加复杂、

更具动态性。在这种情况下，沟通活动无法继续停留在信息“传递”、“传播”的层次，而被迫走向“对话”与“交往（communication 的本意）”；其目的也由“说服”与“影响”转变为“学习”与“建立伙伴关系”。

其次，竞争的白热化和全球化以及沟通的复杂化和动态化，使得战略管理范式发生了转型。竞争使得组织活动的时空格局发生了重大变化，从而使模糊性、不确定性成为组织内外部环境的主导性特征：在空间上，竞争对手无处不在，竞争与合作之间的分野日趋模糊；在时间上，过去的经验无法依赖，现时的状况难以把握，未来的趋势不可预料。而沟通则使得组织与环境之间的边界日趋模糊和虚化。当初，公共关系进入现代组织之后，曾经使得组织不必再面对整个环境，而是以公众或关键公众来加以替代，从而在组织与环境之间构筑起一条明确的、可以控制的边界。但如今，这条边界正在逐渐变得模糊，而且越来越难以控制；一条由关系或公共关系构筑而成的模糊的、互动的边界逐渐取而代之。在这种情况下，传统的以经验为基础、以预测为指导、由内而外的理性的战略管理范式开始受到越来越大的挑战，战略管理的重心开始由中央走向边缘，一种全新的以关系为基础、以理解为指导、由外而内的“非理性”的战略管理范式开始出现。本书所介绍的“非常规管理”模式就是一个很好的例子。新范式在思想方法上超越了传统的预测科学和控制理论，转而采用更具开放性的复杂性科学、混沌理论和自组织理论；在最终目的上则主张组织与环境的共同演进，而非单纯的控制与适应。



综上所述，译者认为，公共关系理论乃至整个公共关系领域在过去的 20 年中经历了或正在经历着一场革命性的范式转型。这场转型的核心是关系和战略，特点是“务虚以致实”。《道德经》有言：“埏埴以为器，当其无，有器之用……故有之以为利，无之以为用。”关系与战略看似虚无缥缈、难以捉摸，却可以为组织在错综复杂的不确定环境中开辟出一个生存、发展的空间。

桑德拉·奥利弗博士是一位享有盛誉的公共关系专家，现任英国泰晤士大学专业研究学院教授、英国公共关系协会（IPR）公共关系研究生学位导师。她曾先后担任过英国天然气公司及英国 Courtauld 公司的媒体高级主管，而且还是两家世界性专业期刊《企业沟通》及《公共事务》的编辑。这本《战略公关》就是她多年从业经验和研究成果的结晶。

奥利弗博士的这本著作围绕目前公共关系学术界的一些重大争论议题，为我们描绘了一幅范式转型中的公共关系的全景式画面。它以组织与内外部公众之间的关系为出发点，以公共关系的战略性质为主线，通过对公共关系及相关领域的众多理论成果（如公共关系模型、战略管理模型、利益相关者模型、战略联盟模型、公共关系伦理模型、领导力模型、价值链模型、关系营销模型、传播模型等）深入细致地分析，阐述了公共关系对组织总体战略及相关职能战略（如人力资源战略、市场营销战略）的贡献。它不仅揭示出了公共关系与战略管理在基本哲学上的统一性，而且展示了公共关系作为一种关系管理模式的前景。

除此之外，本书还有三个鲜明的特色：

(1) 理论完整——从元理论研究的角度出发，沟通相关理论领域，精选最具代表性的学术成果，加以深入的分析 and 阐释；

(2) 案例生动——本书所选案例均为国际公共关系协会 1999 年“全球最佳金奖（GWA）案例大赛”的获奖精品，内容翔实，行文生动，与正文部分严谨深邃的理论阐述相映成趣；

(3) 结构开放——本书集众多研究成果于一身，使读者可以多角度切入、开放性思考，最大程度地汲取书中所蕴含的理论营养。

我国的公共关系事业在近二十多年从无到有，走出了一条引进吸收与自主创新相结合的道路，无论在理论建设、专业教育还是在职业实践领域，都取得了丰硕的成果。但是从总体来讲，这方面的学术研究和理论探索仍然不够深入；甚至有学者认为，如果去掉“公关”二字，我们的公共关系知识体系可能就所剩无几了。译者相信，这本《战略化公共关系》将有助于国内广大读者更好地了解西方国家当前的研究现状，捕捉最新的理论动向，深化对公共关系领域的理解。

最后需要特别说明的是，由于本书涉及很多国外前沿的研究成果，译者水平有限、时间仓促，虽经查阅大量资料，错谬疏漏之处仍在所难免，还望读者及学界、业界专家多多批评指正。

译 者



导言：公共关系是一种战略行动

如今，一场关于战略性公共关系的“本质”的讨论正在公共关系学术界如火如荼地进行着，本书就是从一系列鲜活的对话中产生的。思想的激烈碰撞必然会产生出很多智慧的火花，后者又为知识体系的建立提供了新鲜的原料。任何学科都必然会具有一定的战略意义，公共关系自然也不例外。和管理学一样，它更多的是一门艺术而不是科学，但有一点是可以肯定的：随着电子商务的兴起，不仅公共关系理论和实践已经发生了不可逆转的改变，新一代职业经理人（不论其供职于内部职能部门还是外部咨询机构）需要的“营养”也将发生巨大的变化。

公共关系业目前正处于发展过程中的一个转型阶段，对这门学科的范围和边界的认识还有很多有待澄清的地方。尽管公共关系作为一门独立学科的地位已经得到了普遍的承认，但是世界各地的很多大学还根本没有设立这个专业，即便开设专业也只是将其归入市场营销、影视研究或媒体研究系，作为其中的一个研究方向来对待。当然，我们还应该看到，随着信息时代的来临，上述这些交叉性和

综合性学科也开始面临着更加复杂和更为严峻的局面，因此高等教育体系自身也正在积极的变革。从这个意义上讲，“知识时代”可以说是为公共关系学科提供了前所未有的发展机会。但尽管如此，那种在其他已经“登堂入室”的学科面前“等而下之”的感觉，仍然时时刻刻困扰着那些正致力于公共关系研究的人们。

大学为学生的学习规划了明确的路线，并设置了明确的指标来测量每一阶段教育（知识）和培训（技能）的成效，直到特定的学习成果已经实现，才会给他们提供一个奖励（文凭）。就一般的管理类学科而言，这个特定的学习成果就是对该学科的理论概念和战术技巧的全面掌握。

公共关系本质的问题在从业人员中间也引发了激烈的争论。争论各方大致分为三个派别。其中一派认为，公共关系职业的未来发展应该将重点放在实用的、战术层面的知识上面；另一派主张从管理学思想中汲取营养；最后一派则主张双管齐下。

有关本质的争议甚至在本书的结构安排中也有体现，即如何合理安排技巧性内容在全书篇幅中的比重，这也是一个非常有趣但又颇费思量的问题。

本书对近几年随着电子商务和互联网络的发展，在战略管理领域出现的大量理论和模型做了简要的整理。工商业的全球扩张不仅使公共关系管理再次成为众人瞩目的焦点，而且也使人们对于它在企业经营中的地位，以及它和企业其他主要职能之间的关系有了更为清晰的认识。

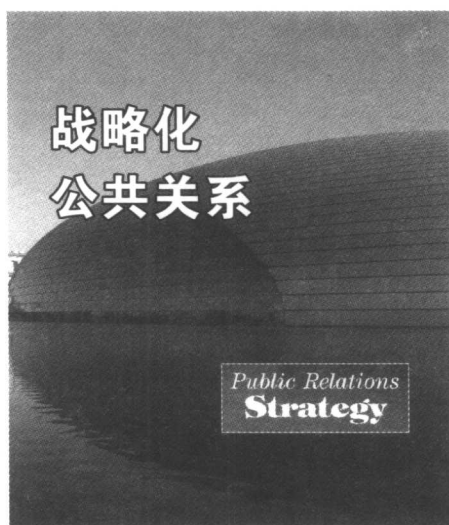


从实际的操作层面上来看，大多数在企业内部从事公共关系工作的专业人员都已经认识到，他们完全可以胜任企业提出的那些策略性任务，例如媒体关系、交易展示会和公共宣传、内部和外部出版物（包括图像、声音和影视材料）的制作、年度报告等。然而，他们在董事会那里却仍然难以得到重视。之所以出现这样的情况，是因为董事会成员总是（单独或集体）提出一些让他们感到头疼的问题。要想很好地回答这些问题，他们必须对企业的经营战略有所了解、有所认识，而不仅仅是对公共关系战略或沟通战略。

作为一本声称将从战略的高度探讨公共关系问题的书籍，从理论上讲，本书完全可以假设，对于该领域的各种技术性或操作性知识读者已经了解，无需再加赘述。比方说，公共关系专业的学生首先必须拿到英国公共关系协会的初级认证（IRP Foundation Diploma），然后才能考取英国公共关系协会的专业认证（IRP Diploma），而公共关系战略是专业文凭的重点考核内容之一。但问题是，除了学生之外，还有为数众多的从业人员，他们虽然可能已有多年的职业经历，积累了丰富的技术知识，但对战略性公共关系仍然比较陌生，甚至心存敬畏，因此纯粹理论化的阐述只会让他们望而却步。

为了解决这一矛盾，本书进行了折中处理：在讨论有关的战略性问题的同时，在每章后面都安排了一个大案例，读者可以通过对它们的讨论来思考战术性的问题。同时，为了方便读者的阅读和理解，在开始对战略性公共关系在企业宏观管理中的作用进行深入分析之前，本书将首先介绍公共关系的众多不同的定义。

桑德拉·奥利弗 博士



序：转型中的公共关系 1

导言：公共关系是一种战略行动 8

1. 不“只”是关系：管理背景下的公共关系战略 1

从职能到战略 2

什么是战略 3

网络三角形 6

定义 6

主要公众 7

沟通整合 8

语义问题 10

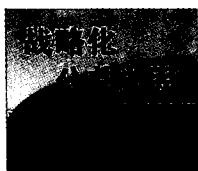
公共关系实践 11

反馈 14

公共关系理论 17

权力控制与公共关系 19

公共关系与组织文化 22



公共关系研究 22

本章小结 25

案例研究：巴西阿波罗奥斯运输公司 26

2. 董事会的席位：公共关系战略的职业角色 35

前瞻式管理 37

战略管理模型与公共关系 39

常规公共关系管理与非常规公共关系管理 44

视觉识别 50

绩效评估 52

跨界者 53

前景规划 55

有形资本和无形资本 56

联盟的挑战 58

伦理道德 61

墨西哥宣言 65

从消极到积极 66

本章小结 67

案例研究：澳大利亚 Suncorp-Metway 银行 68

3. “名人”的社会的形象：整合沟通与公共关系战略 80

形象 82

识别 86

声誉 89

本章小结 92

案例研究：Kraft Jacobs Suchard 罗马尼亚分公司 93

4. 让员工做你的沟通大使：人力资源与公共关系战略 100

员工与双向沟通 101

内部沟通 103

应对柔性企业的挑战 106

领导力与沟通 108

内部沟通中的公共关系实践 112

本章小结 114

案例研究：英国 Railtrack 公共股份有限公司 115

5. 超越“顾客就是上帝”：市场营销与公共关系战略 125

技能与知识 127

企业信息系统 128

名称之争 130

附加价值 130

竞争优势 133

重叠 136

企业间营销 137

评估 138

效果 139

沟通工具 140

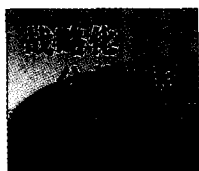
绩效标准 143

绩效差距 143

营销与制造 144

本章小结 146

案例研究：Body Shop 加拿大分公司 147



6. 时间、智慧与创造力：多媒体背景下的公共关系战略 160

大众传播	162
以媒体为中心 / 以社会为中心	164
文化论 / 唯物论	165
修辞与现实	166
媒体沟通	167
新技术	169
全球化思考，本土化行动	171
未来展望	171
电子商务与公共关系理论	172
企业沟通咨询的主要职能	173
企业沟通理论模型	174
电子商务	176
走向整合的沟通	176
公共关系	177
本章小结	178
案例研究：英国 Gestetner 公司	179