

パブリック・リレーションズ——最短距離で目標を達成する「戦略広報」

大众沟通能力

是个人及机构追求生存到发展强大的

关键能力

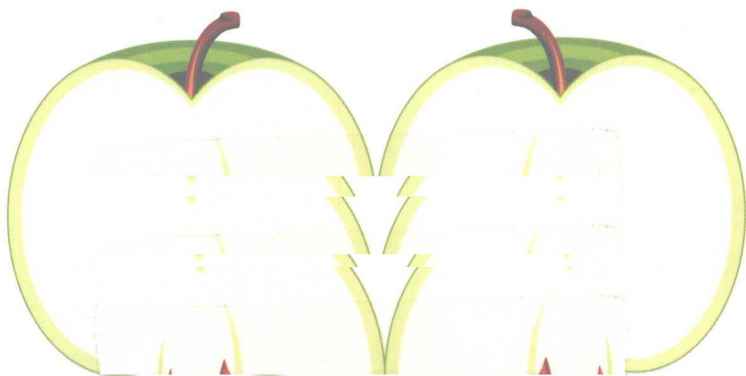


从避免崩溃 到有效传播的战略要素

[日] 井之上乔 著

陆一 王冕玉 翻译

徐静波（亚洲通讯社社长）翻译监修



東方出版社

パブリック リレーションズ——最短距離で目標を達成する「戦略広報」

公关力

从避免崩溃 到有效传播的战略要素

[日] 井之上乔 著

陆一 王冕玉 翻译

徐静波（亚洲通讯社社长） 翻译监修

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公关力：从避免崩溃到有效传播的战略要素 / (日) 井之上乔 著；陆一，王冕玉 译. —北京：东方出版社，2010

书名原文：パブリック リレーションズ——最短距離で目標を達成する「戦略広報」

ISBN 978-7-5060-3865-2

I. 公… II. ①井… ②陆… ③王… III. 企业管理—公共关系学—研究—日本 IV. F279.313

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 060803 号

“PUBLIC RELATIONS” by Takashi Inoue

Copyright © TAKASHI INOUE 2006

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Nippon Hyoronsha Co., Ltd.

Simplified Chinese edition Copyright © 2010 by Oriental Press.

All Rights Reserved.

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字：01-2010-1715 号

公关力：从避免崩溃到有效传播的战略要素

作 者：[日] 井之上乔

译 者：陆 一 王冕玉 徐静波

责任编辑：姬 利 樊 虎

出 版：东方出版社

发 行：东方出版社 东方音像电子出版社

地 址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京智力达印刷有限公司

版 次：2010 年 5 月第 1 版

印 次：2010 年 5 月第 1 次印刷

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张：13

字 数：179 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-3865-2

定 价：28.00 元

发行电话：(010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话：(010) 65245857 65230553 65276861

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65266204

前言

“公共关系（Public Relations，PR）就是个人或组织以最短距离达到目标或目的的活动，并且是一种立足于‘伦理观’的‘双向沟通’和‘自我修正’的社交活动。”

这是笔者 35 年来投身于公共关系领域的各种活动后所下的定义。公共关系的生命在于：使用带有高度伦理观的“双向沟通”和“自我修正”的手段，以最短的距离，使目标或目的得以达成。

从经营系统的视角来看，公共关系是能分别强化“人”、“物”、“财”、“情报”，并统合这四种基本经营资源的第五种经营资源。

“目标”、“目的”这两个概念往往被含糊地混用。在此为了明确区分，我们引用美国公共关系学家詹姆斯·格鲁尼格（James E. Grunig）的定义：“目标是目的的上位概念，比目的范围更大，可以说是一系列目的的总和”。

包含了伦理观、双向沟通和自我修正机能的公关活动在民主和自由竞争的市场中发挥其真正的价值。那么，什么是公关活动具体的行动？首先，为了达成目的而必须应对的各类公众有：利害关系人（顾客、股东、投资人、从业者、生意伙伴等）、市场、纳税人、国民、世界上的所有

人、外国政府等国际机构。针对上述沟通对象积极地发送情报，持续地分析他们的反应（动向、状况等），如发现失误则立即修正，重新策划立案，并再次发送信息，由此完成实施的过程。并且，在不断反复进行上述过程中迅速应对情况的变化，直至达成目的。

公共关系（PR）一词于20世纪初在美国初次登场。其后，随着时代的变迁，它的意义和手法也在不断衍变，并逐步渗入美、英等盎格鲁-撒克逊诸国的企业、政府、地方自治体、学校等教育机构、联合国和世界银行等国际机构的方方面面。

公共关系一词中的“公共”广义上指一般社会，而具体情况则因所设定的目的而异。比如，要上市发行股票就是投资人关系；与社会集团相关的就是共同体关系；为了影响政策的就是政府关系等，这些关系的战略和内容均各有不同。由此，从多样的公众中选择限定对象，与这些具体对象的关系的总和就被称为公共关系。

公共关系学是第二次世界大战后由GHQ（General Headquarters）主导形成的。其后，历经曲折发展至今，在近年经济高度发展中其意义又被狭隘化，甚至偶尔被完全误解。

PR在日文中没有最贴切的翻译。词义相对接近的是“广报”一词。可是，广报缺乏了PR视为生命般重要的一点：“广报”的原意即字面解释为“广而报之”，却没有另一面“广而听之”，只重视发信方，缺失了PR最重要的双向性。或许还是“战略广报”这个词的语感更接近。所谓“战略广报”是指为了达成目的，由经营中枢自主发起的营造各种公众关系的活动。公共关系的生命在于双向性的关系，如上述，个人或组织为了达成目的，立足于带有伦理观的“双向沟通”和“自我修正”，加上持续不断的情势分析、危机管理等技术技巧便构成了公共关系（PR）。活用公共关系的技巧，个人、组织，甚至国家的软实力都会增强。并且，在这个纷繁的世界中，对一个组织的领袖所要求的能力，以及现在处于低迷的日本最需要的，正是活用公共关系。

本书将不仅介绍公共关系学在其诞生发展地美国的各种概念和技巧，同时将通过公共关系学导入日本的过程揭示、分析其发展迟缓的原因。另外，还将通过对日本10名有代表性的企业经营者的调查，表明在现场第

002

一线管理者对公共关系的理解，展现他们的实践方法和分析手法，探究 21 世纪公共关系的职能和重要性。 同时还将介绍各种具体案例。 衷心希望本书能为 21 世纪日本与世界的安定发展发挥作用。

井之上 乔

2006 年 2 月

目录

前言 001

序章 企业公关——21 世纪最强大的实时控制工具 001

1 运用企业公关战略，以最短距离达到目标 002

2 成功公关的三个关键词 002

第一章 什么是企业公关 005

1 “公共”的概念 005

2 各种各样的“关系”及其目的 011

第二章 企业公关的历史背景 035

1 公共关系的历史沿革与定义 035

2 现代企业公关的定义与作用 038

3 为什么说日本的 PR（公共关系）落后了

——日本的企业公关发展史 043

4 经济摩擦与海外公关 051

5 在日本普遍存在的市民（社会）运动 056

6 日本文化与企业公关 056

7 媒体与企业公关 057

第三章 企业公关与组织 061

1 日本顶级企业的公关意识 061

2 企业的交流沟通战略 066

3 政府、自治体的公共关系 078

4 企业公关专家应具备的资质与能力 084

5 企业公关公司的职能 090

6 企业、组织公关业务的外包 093

7 信息社会的企业公关 096

001

102 8 非常急需的专业企业公关教育

109 第四章 企业、组织的危机管理

109 1 必不可少的危机预案

110 2 构成危机管理的三个概念

115 3 从实例学习危机管理及其教训

120 4 企业经营者日益高涨的危机意识

120 5 危机管理具体对策及其要点

127 第五章 战略公关的构筑与实践

127 1 企业公关的生命周期模型

134 2 日美汽车贸易交涉的公关战略实践事例

141 3 在与媒体交手过程中增长实力

147 第六章 企业公关活动的评价与测定

147 1 针对企业公关活动评价与测定的课题及其必要性

149 2 企业公关活动的评价方法

152 3 最有威力的报道内容分析法 (CARMA)

159 第七章 企业公关活动的个案分析

159 1 新加坡公立医院的 SARS 应对策略 (问题管理)

163 2 苹果公司 (Mac) 打入日本市场的战略 (新品发布)

169 3 波音与麦道公司的大型合并案 (员工管理)

173 公共关系用语集

198 后记

序章

企业公关——

21 世纪最强大的实时控制工具

日本自建国以来，作为一个岛国形成了自己固有的社会体系与文化。明治维新后在急速西化的浪潮中，日本历经反复的失误和尝试后，建成了现代化的工业社会，并在 1980 年初登上了世界的顶峰。可是，自 20 世纪 90 年代泡沫经济破裂至今，政治、经济、社会、文化等各方面明显地出现了结构性疲劳及功能不全，社会宛如飞机八字蛇形般摇摆不定。另一方面，环境问题、粮食人口问题、民族争端问题等，从国际视角来看，世界对于经济大国日本的期待又不断高涨。可是，相对于国家的能量，很难说日本对世界发挥了相应的功能和贡献，构筑新的社会体系成了当务之急。

1985 年在纽约召开的 G7 财长会议上达成了“广场协议”使日元加速升值，为日本企业的国际化推波助澜。并且，随后 IT 业的高速发展、互联网的普及更是把世界卷入全球化的竞争之中。

如今，在这个地球上存在着 3 000 多种语言和文化，生活着 64 亿人。在全球化的社会中，能够持续地接受他人并且相互信赖对世界的和平、安定不可或缺。握有这把钥匙的正是双向性的沟通交流。

至今为止，网民群体的兴起给个体化的市民意识带来了变革。

信息化社会中，利用互联网随时都能向任何人发信成为可能，但与此同时，在信息的洪流中如何自主地及时应对处理也成为课题。在必要的情况下无法自主地判断需要哪些情报的话，就只能在信息的洪水中随波逐流了。

可是，电脑是无法替代拥有 140 亿脑细胞的人脑的。现代人必须面对瞬息万变的社会、政治、经济形势，由擅长及时反应的专家们迅速地做出判断并实施对策，分析状况的变化，应需要实行自我修正，重新制定策略，为了达成目的不断调整实施新的企划立案。“昨天还是 No”的问题，也许“今天就是 Yes”，必须及时地解读现状并付诸行动。危机管理、战略的开展实施中都需要高水平的瞬时决断，如果没有专业的公关专家，可以说问题很难解决。

公共关系学存在的意义正在于此。兼具“透明性”、“公正性”和“及时性”的公关活动是 21 世纪最强大的实时控制工具。

因此，可以说，高水平的公关将把企业导向国际竞争舞台中的优势地位。而公共关系学是只有在拥有智慧和学习能力的人身上才能生效的“软件”。

1 运用企业公关战略，以最短距离达到目标

“公共关系（PR）就是个人或组织以最短距离达到目标或目的的活动，并且是一种立足于‘伦理观’的‘双向沟通’和‘自我修正’的社交活动。”这是笔者 35 年来专业致力于公共关系活动后所下的定义。

包含了伦理观、双向沟通和自我修正机能的公关活动要向利益相关者、市场、纳税人、国民、外国政府等国际机构发布信息，反过来根据他们的反馈、动向及状况进行持续地分析，如发现失误则立即修正，重新策划立案，并再次发送信息，由此完成实施的过程。并且，在不断反复进行上述过程中迅速应对情况的变化，直至达到目的。

换言之，如果没有较高的伦理观，就不可能使相关各方都导向好的方向（WIN-WIN，双赢）。如果没有积极应对反馈并及时修正的态度的话，就很难营造出可持续的、通向最终成功的合适环境。

2 成功公关的三个关键词

支撑公共关系定义的关键词是：“伦理观”、“双向性的沟通”和

“自我修正”。这些概念虽然在日本尚属新鲜，却是导致公关活动成功不可或缺的要害。甚至可以说是公共关系的生命。为了深化理解，下文将一一介绍这三个关键词。

◆ 伦理观

伦理观这个词大家耳熟能详，却总觉得使用得太多反而意思模糊了。明确易懂的解释应该是“分辨人类行为善与恶的观念”。探究这种伦理的学问就是“伦理学”，即从善恶的观点来研究人类的行为。

根据岩波书店出版的《哲学思想辞典》记载，伦理学萌发自古希腊的苏格拉底（前470/469—前399）的一句话：“……人类不仅仅是活着，而应该好好生活。”他的隔代弟子亚里士多德也追问了人类好好生活的问题，并且首次将探究人类的善和幸福的哲学冠名为“伦理学”，把哲学从人类的“看”、“为”、“做”三种行为所对应的部分区分为“理论学”、“实践学”和“制作学”，而伦理学就被定义从属于“实践学”。当今哲学被分为“理论哲学”和“实践哲学”，而伦理学被归属在实践哲学的定位便是由此而来。其后，中世纪的以基督教为中心的伦理思想的代表奥古斯丁和托马斯·阿奎那、近代初期的伦理思想、近代英国的霍布斯和约翰·弥尔，以及近代法国的卢梭、德国的康德和黑格尔等，伦理思想随历史的推进而演变。

我们人类本质上是相互“关联”而存在的。因此，一个人最深刻的体验是和他人相关的，并在与他人的种种关系中，成就了现在的自己。由此，个人便会聚集、投身并适应于组织。

要说公共关系中为何不可缺少伦理观，那是因为个人和组织与他人或一般社会公众建立一定的关系时，是否能共享一种普遍共通的价值观，是实现最短距离达到目标的一大要素。

在如今丑闻频发的日本社会，立足于伦理观而行动有时看来是在走弯路，但从长远来看，却是一条利益互惠且构建起可持续发展周期的近路。

◆ 双向沟通(Two-Way Communication)

由交流沟通而产生的信息流动存在单向性和双向性两种。凭借文字等媒介，发信者把信息情报传达给对方的是单向性的沟通。发信者与受信者进行信息往来交互的即是双向性的交流。双向性这个概念在电脑、电子通信等领域运用甚广。

在美国已有一定历史的公共关系学被詹姆斯·格鲁尼格分为单向性/双向性和不对称性/对称性两种属性组合而成的四种模型。

依据格鲁尼格的理论，不对称且双向的沟通是组织体（情报发信者）使公众（公关对象）被说服、认同的手段，并且可以根据反馈信息评估发信的效果。而对称的双向沟通是为了达到发信者与受信者双方相互理解的手段，双方既是发信者又同时是受信者，反馈信息的作用则是促进相互理解。

上述两种手段的信息流通都是双向的，但最大的区别是：相对于前者为了对发信者有利而对受信者施加影响并使之改变，后者则是相互影响，双方都将发生变化。作为常见的案例，某个企业打出比较极端的某某主义的口号就是使用了非对称性的模型。

公关最合适的手段应是后者，也就是双方地位均等的对称双向型沟通。

公共关系是要以最短距离达到目标或目的的手段。如果和公关对象建立了良好的关系，结果就可以更顺利地达成目的。也就是说，对称的双方通过双向的交流沟通取得互信，基于一致的伦理观，双方作出必要的修正，由此双方关系进一步优化、推进。这就是成功公关的关键。

要实现对称的双向沟通，周围环境也十分重要。西欧社会受基督教影响，产生了个人能够超越组织的层级关系、自由交换意见的土壤。但在日本的组织中，阶层意识非常强，因而阻碍了双向的交流沟通。如果不能平等对待个人意见并进行沟通交流，格鲁尼格所说的对称双向是无法成立的。因此，事实上，我们还需要一个去除阶层意识，可以相互自由发表意见的环境。

◆自我修正

要达成对称的双向性沟通还有一个要素就是“自我修正”这个概念。笔者认为，在对称的双向沟通的框架下，附加了双方相互调整、自我修正的功能后，才能真正实现 21 世纪的公共关系。

第一章

什么是企业公关

1 “公共” 的概念

PR 一词中的 P，常常被翻译为“公共”或“公众”，在本书中将取用其“一般社会”和“一般大众”的意思。这样是考虑到为了更贴切地体现公共关系的深度和广度。

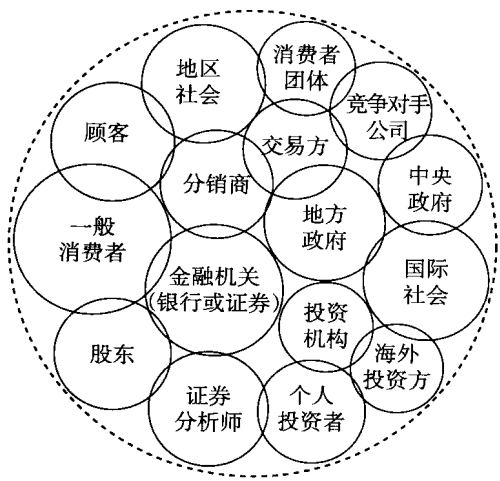


图 1-1 对组织机构(企业)来讲的“公众”(一般社会)

如图 1-1 所示，以企业组织为例，公众由一般消费者及顾客、分销商、股东、投资方、地区社会以及国际社会等多样的对象构成。并且，对组织来说随设定目标的不同，对象也具有可变性。例如，发行股票上市时投资方作为公关对象的 IR（投资人关系）、与社会集团相关的共同体关系，为了影响政策的政府关系等，由此，从多样的目标产生多种对象，建立关系的战略及手法均会不同。

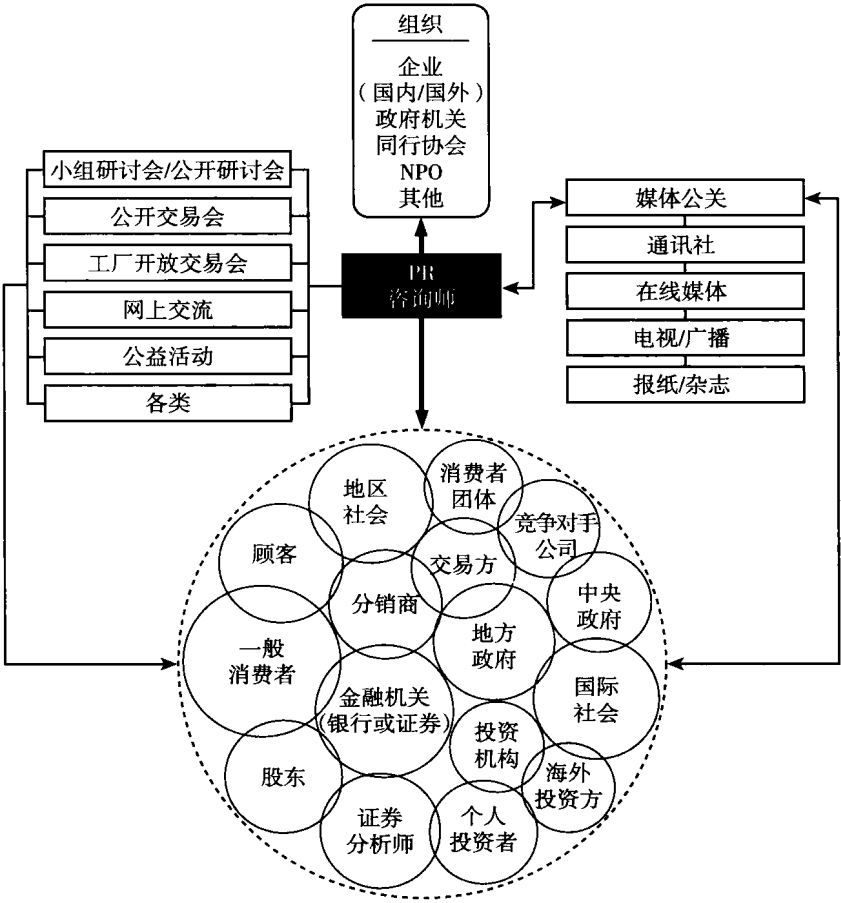


图 1-2 组织机构与公众之间的关系

图 1-2 表示的是组织和公众之间的互动活动。互动交往活动和对象设定一样受不同的目标设定的影响而变化。由此，从多样的公众中选择

限定对象，与这些具体对象的关系的总和就被称为公共关系。

为了实践好公关战略，对公众的理解必不可少。交流沟通可以说就是公共关系这条血管里流淌的血液。把信息传输到需要的地方、根据回应判断何处需要什么信息，再发出新的情报。因此发信者如果无法理解接收信息一方的话，血液将无法流动，真正的交流和沟通将无法实现。信息接收者正是公众的一部分，不能理解公众的话，就无法确切地设定对象、明确信息接收者。

而且，信息接收者往往也会成为信息发布者，逆向看来也必须理解对方。这就意味着被设定成信息接收对象必须理解发信方才能发出回应的信息。这样就形成了双向性的理解。

为了有效地实施信息发布，必须从公众的总体到具体特定对象的小群体、从宏观到微观、从全体到个体间的关系都有必要了解。而且不仅停留在静态的了解，公众的情况时时刻刻发生着变化，必须动态地去理解。

下面，将以企业作为信息发布方来举例说明。

◆静态的公众

请看图 1-3（被公众四面环绕的企业），与企业占据中心的纵横交错的整个体系就是全体公众。之前已经把公众定义为“一般社会”和“一般大众”的意思，而数字化社会和互联网的普及创造了虚拟空间也必须纳入我们的视野，要解释这个空间一言难尽。到底从哪个切入点展开静态的分析是一个问题，在此就采取包括所有可能性的最广义来定义公众。而这个公众的可能性究竟是什么、将如何发展、是如何演变而来的都是动态分析要做的。没有静态理解的积累，就很难达成动态分析。

另外，全体公众的中心就是作为信息发布方的企业。首先，企业可以凭内部和外部的不同性质来区别两种不同的交流模式。图 1-3 中横轴的右边表示企业外部，左边表示企业内部。从经营活动来看又可分为国内和国外，用纵轴表示。上方为国外，下方为国内。由此，从企业的角度来看，公众就可以分为四大类。

首先左下方是企业内、国内部分，是以新员工为对象、员工的劳动组织、商业伙伴等虽然是企业外的组织但也影响、涉及企业内部的一组。同时，企业员工共同持股的情况下，企业的股东也属于这一组。就拿企业员工来说，人才市场的视角和工会的视角有所不同，所以划成两个组，但他们构

成成员常常是重复的。 所以图 1-3 中的圆圈相互重叠就表示这个意思。

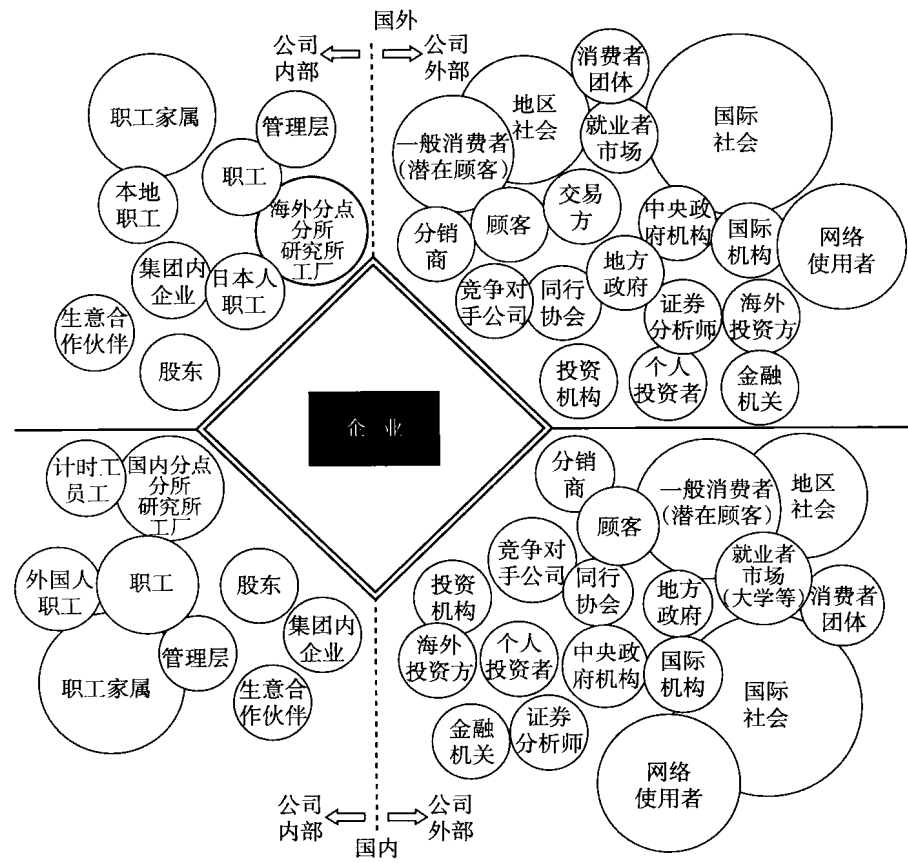


图 1-3 被公众四面环绕的企业

接下来，左上角部分，是国外及企业内部部分。 有驻守国外的员工及其家属、在外国当地雇佣的员工以及作为国外分部的营业所、工厂，还有考虑到文化问题的话，国外地区社会也要纳入考虑范围。

右下部分是国内、企业外。 这一部分有交易上下家、竞争企业、国内政府、自治体、一般消费者及消费者团体、消费者所属的地区社会、一般投资人，还有业界团体等。

最后右上方的部分是国外、企业外。 国外的交易上下家、竞争企业、外国政府、国外消费者群体、国外投资方，还有笼统的无边无际的国际社会也可以纳入考虑。

这里采取了以企业内外、国家内外来分区，但因公关目的的不同，这些轴的设定是可以改变的。而且，图中把作为公关对象的各种组织团体用圆圈了起来，为了图标看起来清晰易懂。也有一些不属于任何小组的空白，这可以表示在某一时间点上尚未识别出来的对某个公关对象的部分。不是说作为公关对象不需要被认识，而是指信息发布者认识能力上的盲点。所以，不能因为无法辨认就看作无关紧要，它随时可能意外地显现出相关的影响力。在这个层面上，我们将其定义为潜在的交流对象。

而且，环绕包围着企业的各种组织团体之间，还存在着沟通的渠道，包括媒体等对舆论有影响力的评论家、民间团体等。企业通过这些渠道间接地与公众沟通。而且，由于互联网登上历史舞台，与公众直接的交流也成为可能。

至此，我们界定了全体公众乃至按对象细分的群体，而为了更进一步理解公众的内涵，还需要逆向思维。也就是说，作为公关对象存在着各种各样的群体，但同时又必须意识到现在还未成为对象的那些群体将来可能成为各式各样的对象。而更复杂的情况是，即使那些群体最终也没有直接成为公关对象，他们仍以某种方式、在信息发布者没有意识到的情况下施加着影响（这些都是图1-3中空白的部分所代表的）。而且，不论是否被意识到，各种群体都可能成为利害相关者环绕着信息发布方，相互联动演绎着复杂的利害关系，这就形成了全体的公众。这样看来，就可以理解公共关系中对公众的理解不仅意外地复杂，要设定一个明确的对象也不是一件容易的事。

使问题更进一步复杂化的是对其他信息发布方来说，先前所说的信息发布者及其整个体系，这一次都将成为公众群体中非常简单的一个因子。

比如以企业作为信息发布者主体来看待“大学”这个属于对象之一的群体。请看图1-4，对企业来说，教职员以及大学生是顾客（或潜在的顾客），而同时也是企业的人才招聘对象。如果以大学作为信息发布主体来看，企业只不过是其公关对象的一个群体、一个因子。信息发布方常常会错觉自己身处公众的中心位置，但从其他公众群体的视角看来，也只不过是全体公众的一部分罢了。

站在公众的中心位置，以及作为公众的一个因子，同时具有这两种意识还意味着发信方同时也是受信方的观念。并且，这才是实践真正的双