

海天新知叢書

公共關係與企業管理

怎樣用公共關係來使事業成功



丁達維 著
陳 弘 譯



公 關
係 與
企 業
管 理



海 天 新 知 叢 書

丁 達 維 著
陳 弘 譯

海 天 書 樓 出 版

· 海天新知叢書 ·

公共關係與企業管理

著者：丁 達 維

譯者：陳 弘

出版兼
發行者：
海天書樓

香港九龍郵箱六一三八
電話：八八二四四六

一九五六年十月初版
民國五十七年

封面設計：洪松青

目錄

第一章

擬訂憲章

..... 1

——公共關係的目標

公眾的角逐場——分析公眾的利害關係——客觀的標誌——心理的因素——把公司當作人——
公共關係業務

第二章

矛盾並用

..... 14

——公共關係的推行

百密防一疏——展開新體系——喬遷之喜——開誠佈公——公平交易——官字兩個口——衆議
紛紜——新字堂頭

第三章

禮賢下士

——公共關係專家的聘請

拿得起放得下——千中揀一——綜合性公共關係——公共關係與鈔票

第四章

尋根覓底

——公共關係問題的分析

一杯香咖啡——實地探測——油鹽醬醋——有圖為證——報告書

第五章

四方八面

——怎樣進行公共關係設計

有的放矢——心中的——有條不亂——設計綱領的陷阱——工作進展的報告——綱領的檢討

第六章

耳濡目染

——宣傳的任務

蜜蜂與花園——無冕皇帝

62

第七章

五花八門

——宣傳的方法

新聞稿——記者招待會——持寫稿件——創造時機——五光十色——宣傳效果

72

第八章

禮尚往來

——多管齊下的宣傳

消息的交流——有來有往——傳播的方法

86

第九章

乃役於人

99

——公衆服務活動

人與人之間的謙恭態度——教育——研究工作——慈善——文化綱領——設立基金會

第十章

撲朔迷離

——公共關係效力的評價

基本理論質疑——進行基本研究的困難——確實經驗的份量——公共關係經費和盈利的比例

第十一章

道德鬥爭

啟發感受性——找尋門徑——政策的聲明——主要的問題

第十二章

康莊之道

——公共關係的前途

公共關係實用知識

陳弘

第一章

擬訂憲章

——公共關係的目標

公共關係這個名詞，雖然是在十九世紀將近結束的時候才出現，但到了二十世紀五十年代時已經家喻戶曉了；不過工商界人士大都只知道這個名詞，至於它指的到底是什麼，因為所包括的範圍太大，反而弄不清楚。

一九四七年，「公共關係新聞」發表了它的編輯們所同意的一個標準的定義：「公共關係是企業管理部門的一種功能，將公眾的態度作評價，讓個人或者機構的政策與業務程序能與公眾的利益相符合，同時釐訂和執行一切能取得公眾了解和歡迎的計劃」。這個定義發表後若干年，「韋氏大詞典」將公共關係的定義定為：「一家公司能讓大家知道它的活動與政策，並且取得有利公司輿論的功

能」。從此開始，書籍、文章和各種專業性報告書裏面有關公共關係的定義，多得不可勝數。

一個機構或公司所以要人來做公共關係，不論這些人叫做顧問也好，專家也好，或者乾脆稱為公共關係人員也好，無非希望他們能夠協助這家公司或機構，在不同的人羣當中，建立或擴大他們的聲譽。這些人羣也就是我們通常叫做「公眾」的人，包括公司的主顧、股東、雇員、有來往的銀行、業務的供應者，以及一般的大眾。執行公共關係的人員，用種種方法來達到他們的目標，例如宣傳公司的成就，增加公司內外消息上的聯繫，爭取社會對公司有利大眾活動的認識。

由於公共關係所面對的都是一些看不見的東西，所以它的效果是很難衡量的。不過良好的公共關係可以幫助工商業的發展，則是大多數企業主持人所公認的事實。許多公司行號都在有意無意中做他們的公共關係，不同的是有的有計劃，有的則沒有計劃，就像人與人之間，在我們的日常生活上，也在有意無意進行我們的公共關係一樣。換句話說，許多公司都懂得怎樣對人家好，來取得人家的善意，讓人家甘心情願來擁護這家公司。它們儘量對顧客友好，讓人家願意來光顧。

這種用友誼的態度作公共關係的手法，贏得他人的尊敬，差不多在每一個社會裏面都可以見到，而且形形色式變化萬千。世上有多少種不同的文化，就有多少種不同的公共關係手法。要一個人對另外一個人的利害關係發生共鳴，得有一個社會的道德標準來決定；而道德標準却是每個社會不同的。西方的倫理標準，認為人生應以服務為目的，因此做公共關係的人，都用對公眾的服務來爭取大眾的好感。其他地方的文化，有的可能強調武士精神，強調犧牲或敬畏自然，或者用自省來取得內心的寧靜。常常在一個國家看來是良好的公共關係，但在另一個國家却不一定是。比方說，在西方，主人招

待客人，客人可以隨意揀他所喜歡的東西吃，主人並不強迫；可是在東方，主人常常不問客人喜不喜歡，都把菜敬在客人的碗裏。還有些地方，客人不吃主人敬他的菜，會認為客人不懂規矩。

用友誼來爭取他人的尊敬，以求達到一己的目的，這種行為，在許多人眼中，是不道德的。可是也有一些人加以贊同，認為若要把事做好，便非這樣辦不可。比方說希臘哲學家柏拉圖就常常告訴他的弟子，永遠不要信任售貨員的微笑，不論他所賣的是商品，或者是一個主意。一個人，如果他的動機是爲了圖利，一定會把他自己的利益放在第一，而犧牲別人的利益。如果這個人說他的目的不是圖利，這種說法便是自欺欺人。希臘另外一位思想家亞里斯多德却認為，要想把一個人的意思清楚地傳給另外一個人，一定要用友好的態度。他指出一個人若不能夠充份的想到別人的利益，是無法與人相處得好的。

公共關係究竟有什麼價值呢？各家看法不盡相同。有人說，公共關係太過看重用手法來製造好印象，常常只問目的，不擇手段，以至形成我們今天社會上的一片虛偽作風。復由於大家競相仿效，公共關係變成一套死板公式，失去了特色與個性。他們認為攪公共關係且有操縱公意之嫌。另外一部份人則認為，公共關係可以幫助社會來清晰了解企業對社會的正確作用；可以通過大眾傳播工具來散佈有價值的觀念；可以協助形成一個負責任的社會。社會裏的每一份子除了照顧自己的利益之外，也會兼顧到大眾的利益。

因此，有人把公共關係當成一種萬靈丹，可治百病；也有人把它當成靈符，可以驅使鬼神，叫大家服從。

不過真正從事公共關係的人，當然不相信也不能同意這一種看法。公共關係在他們看來只是一種有計劃、有組織的應付公司顧客的方法，只是把舊的推銷與鼓吹貨物的方法加以翻新，來適應新社會的情勢罷了。

一 公意的角逐場

公共關係主要是在公意上下功夫。公共關係工作者的成敗，得看他怎樣判斷大眾對公司的行動的反應，和這種判斷是否準確。「公衆」(Public)本來是個法學上的觀念。我們叫公法學家做 *Publicist*。今天我們把「公的」稱作 *Public*，來與「私」(*Private*)對照。人人都有屬於他自己的私物，屬於他自己的私事和私隱，還有他個人的雄心；他有保持這一切的權利。公物則不屬任何私人，而屬於全體人民。

今天社會中的每一個人，一方面是屬於私己的個人，一方面又是公衆中的一份子。在一個人的生活中，公私兩面實在很難分清楚，只有遇到法律問題時，公私的界綫才需要清楚劃分。因此公私生活之間有不少層次：一個人認為私生活的部份，在另一人看來可以成為公衆生活。這在意見的範圍中，公私的纏夾難分尤其顯著。我們大都認為我們個人對世界的態度，不管談的是大氣、是電視節目、還是候選人，都是各人的私事。可是當我們說出自己的意見而能影響到別人時，這個私人的意見便成了與大眾有關的事了。

公共關係工作者的目標，就在替公司的各種活動或者權益製造一種有利的公意。他把公司的每一

行動加以研究，找出它對公意能起的影響，然後製成計劃，來爭取大家的支持。在他眼中，公司的活動好像大競技場上的表演者，四週坐滿了觀眾，要看表演如何來判斷優劣，或者鼓掌，或者喝倒采。公共關係工作者觀察和分析公意，多靠本身的經驗，從以往相似的事例中，找出公衆將有的反應形態。他能在剖析問題的過程中，擺脫主觀的糾纏，讓公司能清晰見到公衆對公司的行動會有什麼想法。

單憑經驗來判斷，難免會犯錯誤。許多政壇人物，工商界中人都有過痛苦的教訓。就連在公共關係事業中一帆風順的人物，也說不出他們的判斷與分析何以能成功的所以然來。也許終會有一天，我們能對公意的變化作出比較準確的預測。（目前社會科學所進行的傳理研究與調查，相信在這方面大大幫助公共關係工作人員的實務。）

二 分析公衆的利害關係

十八世紀的民主觀念，把大眾當成英雄。到十九世紀，大眾變成了無理取鬧，甚至一羣肆意破壞的份子。在二十世紀上半期，大眾又變成了陰謀家與說客們的玩物，說是可以讓人家牽着鼻子走。

今天，我們把大眾看成爲歸屬無數互相作用、互相重疊的社會羣的組成份子；坐在戲棚裏看戲的人羣，在開幕前和散場後，歸屬的不同羣體何止千百。要想把如此不同的人羣一齊吸引到戲棚裏來，必須同時照顧到他們千百種不同的利害關係與興趣。我們爲了做廣告方便，可以把大眾分成若干類，然後對準個別需要下功夫。不過這祇是我們腦海中想出來的，實際上當然不會這末簡單。

公衆祇是一個大羣，它像什麼，要看你怎樣來分析、來劃分它。公衆也好，爲了設想的方便來把它叫做許多不同的公衆也好，只在一定的背景上由一個觀察者來看時才存在。除此之外，它祇是時刻在變化中的人的看法與觀念。

一家公司可以設想自己有許多公衆，有的對公司的繁榮比較重要，應該多點注意。這些公衆之間有互相牽連的作用；甲公衆的態度能影響到乙公衆的決定。一家公司的公共關係若要設計得好，必須同時注意到所有主要的公衆，爭取建立好關係。

二 第三者——客觀的標誌

公共關係要爭取的一個主要目標，是某一與公司有關係的公衆心目中的第三者，也就是與公司沒有利害關係的專家。我們叫這種人做「公衆的代表」，包括報社編輯、教育家、科學家、學者、牧師、政治家與藝術家。

公共關係人員把從事這一類活動的人通稱爲第三者。在公衆眼中，公司自己說什麼，份量還不如公司以外的人來得重。第三者若說好話，大眾容易聽進去。第三者不只反映大眾意見，也能影響大眾的態度；他們說什麼，大家願意拿來談論，分析，最後形成確定的意見。

當第三者發言時，大家容易相信他，認爲他所說的公平而不偏袒，是他獨立的判斷。他代表客觀立場，值得大家尊重。

一個人靠着客觀的第三者協助建立起對外的印象，因爲看法間接，容易贏得鄰人的敬重。一家公

司可以靠大眾傳播工具，通過第三者建立起的印象，藉着大眾對第三者的信任，確立起公司本身的價值。因此設計得對的公共關係活動，應該善用第三者這個客觀標誌，在儘可能多的公眾中建立信譽。除了第三者之外，公共關係也注意到表示社會地位的客觀標誌。這是指獎狀、名譽學位、名人錄、董事銜頭之類可以增加名氣與地位的東西。

客觀標誌對一家公司重要到什麼程度，得看那些發表意見能直接影響公司福利的「意見領袖」看重這些標誌到什麼程度。他們包括一家公司主要的顧客、議員之類的民衆代表，還有那些喜歡注意社會上各種活動的人。第三者，也就是與公司無利害關係的大眾傳播工具與專家，不斷影響這些「意見領袖」，後者又去影響公眾，從而形成一種有利於公司的輿論氣氛。

四 心理的因素

企業的主管部門決不願承認：爭取公眾的注意祇是爲了讓自己高興。可是，凡是有工商業經驗的人都知道，最成功的售貨員也是對自己和貨物都有信心的人。這種自信可藉着大眾的欣賞與讚美而增加。因此，凡是來自外界而能夠讓主管部門高興的激賞，在公共關係業務中，是很有價值的一個因素。

客觀標誌所產生的主觀作用，可以幫助主管人員堅定信念，增強自信，但這位主管必須對第三者很尊重才行。要是他認爲憑財憑勢便能要人家說好話，那末，他就不在乎第三者說什麼了。

做主管的人如果「只信自己的宣傳」，一開頭就犯了做宣傳的大忌。他把自己說得太好，即令以

第三者的口脛來說，也沒有人肯信。這樣一來，第三者失去了客觀代表性，公共關係一變而成「自我吹牛」。

與這相反的趨勢是不把公眾放在眼裏，自命不凡，根本對外邊說什麼完全麻木，當然也難從人家的讚賞裏獲得鼓舞。

公共關係所產生的主觀的影響力，要是做得到家，可以讓企業的主持人活力大增，不斷去謀求進步。這也是一切有機體生長的基本道理。這種向前的活力常見於主持人如何力求增加來年銷售數量，設立新廠，增加分公司等等上面。大眾若對公司這些成就的價值加以讚揚，就能激勵主管部門百尺竿頭更進一步，把業務擴大。

企業主持人內心渴求成就雖然和企業的進展大有關係，但仍以不明說爲上。如果要說，最好說這是整個公司和公司中每一成員都希望達到的目標，而且別把目標說得太具體，要越廣泛越好。下面就是一個好例子：

我們若要公司有錢賺，而且賺合理的錢，必須把貨品推銷出去，對顧客有週到的服務；凡是我們份內應有的市場決不放過；要在社會上爲公司建立好聲譽，又能讓公司協助社會欣欣向榮。工作人員必須對公司盡忠職守，公司對職員的待遇至少會努力做到不差過人家，甚至好過人家。這就是我經營這家公司的方針。

這個聲明的絃外之音，無非是說公司當局決心振興業務，提高聲譽。領導才能中重要的因素就是這種決心。要公共關係能盡量發生作用，公司主持人必須具有這種領導力，能指揮有度，能積極發

動。

一般人以為只要有了好的公共關係工作者，可以替一個並沒有領導才能的主持人，製造出這種才能來。事實上，這是辦不到的。切望成功的雄心，把許多力量結合起來共同行動的才能，並不是人人能有的。公共關係的活動，祇能幫助一個真有領導才能的人，增加他的影響力，對沒有這種才能的人，根本無能為力。

讓領袖成為領袖的那種萬丈雄心，可以溯源到兒童的需要父母的鼓勵上。等他入學，有了老師，又和別的大人接觸之後，這種需要逐漸愈見抽象，而範圍也從鄰人擴大到一城一國與全球。因此，一家公司的主持人力爭上游，求取成就的時候，他的情形就跟小孩子說：「媽媽，瞧，我不用你幫也能走！」或者「我已是個大孩子哪！」一樣，他從社會的稱讚，從公眾對他的地位的承認，得到他小時從父母的稱讚所得到的滿足。在某些情形中，這種需要能一變而成爲對名譽的追求。

一個人求名的心若遇到攔阻，有時會發生精神病。不少人自視過高，認爲自己十分了不起，但實際上只是常人一個。有的人情緒失常：身居要位却時常有受人欺侮的感覺。這種自大狂與自卑感都是心理的失常。

心理健康的人對自己的成就感到快慰：他感到自傲的是他工作的價值，而非他自己。偉大的不是他，而是他的事業。這正是企業主持人的心境，希望得到社會對公司成就的讚揚。

心理分析學告訴我們，一個人認爲自己應該如何，與他對自己實際如何的認識，其間是有分別的。前者是「超我」，後者是「自我」。要是二者間的距離太遠，就能產生心理病，他對自己的弱點

與短處感到受不了，轉而對人性產生一種誇大的看法。他強求別人十全十美，要是人家不能符合他的要求，便殘酷對待。這種心理發展到極端，能形成滔天大罪行。法國革命家羅伯斯庇爾要求人人做到至善，德國獨裁者希特勒要人人做英雄。

企業主持人若患有這種心理病，公共關係可就十分難做了。幸而這情形並不像我們所想像的那末常見。要是真的碰上，做公共關係的人迫得非去宣傳根本沒有的事，非去要求社會過份承認並不十分值得讚美的事不可，這便十分尷尬了。

有一次，一家公司的總經理要公共關係部門集中宣傳他自己，弄得他的朋友們以為他一定患上不治之症，也許不久人世，希望留名後世。幸而後來發現他害的只是心理病，由董事會把他調換，才挽救了這家公司失敗的命運。

但我們切不可以為：凡是積極追求名譽却不承認自己做得過份的人都是心理病患者。也不要以為凡是盡量避免自我宣傳的人都心理不正常。心理學家說，有的人喜歡出風頭，有的人喜歡隱藏自己。

做公共關係的人無法論斷主管部門的是非。他只能用非常體諒與同情的態度來看主管人員的動機，很技巧地和他們討論要作好公共關係他們應該做些什麼，盡什麼本份。公共關係顧問畢竟不同於心理分析家。我們應該記住心理學家佛洛依德對學生說的一個故事：波斯王夜間做了個夢，召來一位術士解夢。那位術士說：「不好啦，國王，你的親人都要死，接着你也要死。」國王聽了大為不悅，把術士遣走，再找來一個替他解夢。這人怎末說呢？他說：「恭喜國王，你的親人都會先你而去，你會留下來。」