

中国国际公共关系大会
2010年7月1日（周四）至7月3日（周六）
北京国际会议中心

罗伯特·W·格鲁普
(Robert W. Grupp)
公共关系协会主席兼首席执行官
www.instituteforpr.org

开展“新常态”（New Normal）下的公共关系

在变革中取得发展先机

摘要：

在过去的两年里，经济衰退、新的社会现实、技术进步、世代变化和世界重心从西方到东方的转移，使组织机构的运营环境发生了巨大变化。未来的几年将会与我们以往经历的一切截然不同，我们会面临更多的机遇，所有这些都离不开有效的沟通。公共关系必须如何调整？社交媒体是怎样改变受众预期的？如何在全球范围内重新定义合作？在未来的发展变化中，我们应如何调整公共关系来引导全球一体化组织的发展？这些问题将由全球非盈利性基金会，公共关系协会的主席兼首席执行官罗伯特·W·格鲁普来为我们解答。

演讲内容：

尊敬的各位嘉宾、李大使、郑先生（Mr. Zheng）、中国国际公共关系协会各成员、中国公共关系领域的各成员、各位代表，各位来宾、朋友们：

我想说的是，再次来到中国我感到非常荣幸。

一年零八个月之前我正在北京，当时作为国际公共关系协会的主席，我很荣幸能和中国国际公共关系协会共同主办第十八届世界公共关系大会。

现在，我要再次感谢李大使和郑先生以及中国国际公共关系协会的工作团队，感谢他们在此次大会上给予的热情亲切的款待。

同时，感谢我的朋友理查德·爱德曼（Richard Edelman）对我出行中国的鼓励，感谢爱德曼国际公关（中国）有限公司的马克·哈斯（Mark Hass），马克目前是我领导的公共关系协会的董事会理事。

在过去的一年零八个月间，世界向我们提出了更高的要求，同时也变得更加难以掌控，这就向我们这些选择沟通和公关作为职业的人提出了挑战。始于2008年的经济衰退，在世界范围内，给个人、企业还有政府带来了巨大冲击。

战争仍在继续，我们正在应对自然、环境灾害和那些难以理解的愚蠢的暴力行为。

变革从来不是易事，但我相信变革的速度远远超出了我们的想象，恐怕目前公共关系领域的某些人为了跟上发展步伐而步履艰难。

那么，难怪我们所在的世界被称为“新常态”。当世界经济市场最终复苏（我

相信会复苏)时,社会环境、经济环境和政治环境却不会回到从前¹。

不过,我相信大家今天来到这里就是因为大家渴望接受变革,渴望在职业生涯中成长起来,为我们这一行业带来改变。

在过去的五周内,我有幸能够游历四大洲,与在南北美洲、欧洲以及亚洲工作的数百名同仁会面并谈话。能够与来自约五十个国家的公关界人士进行智力交流,这令人感到欢欣鼓舞。

因此,今天上午我要反思最近观察到的现象,简要探讨一下我们面临的挑战,以及未来几年公共关系专业人士必备的专业技能。

我发现至少三项挑战会对我们未来的职业和工作产生巨大的影响,我把它们看作是战略使命——“必要的进步”。

- 第一,整合公司和客户组织在制定战略决策过程中的沟通和公共关系问题。
- 第二,必须预见到不断改进的沟通技术。
- 第三,需要融入全球化进程中,包括理解文化在公共关系中所起的作用。

以下我将简要介绍这几点。

战略整合

首先,在整合公司和客户组织在制定战略决策过程中的沟通和公共关系问题方面,我们需要开展更有效的工作。

当我2008年在这里演讲时,我将其称之为一项必须完成的工作,尽管我们已经取得了一些进步,但是似乎可以用“进两步,退一步”这句话来加以总结。

毫无疑问,我们之所以努力赢得认可,首先成为战略思想家,然后成为沟通者,是因为我们这个现代职业的起源植根于宣传。

在北美,有人说公共关系始于19世纪晚期致力于宣传马戏团表演、戏剧表演和其它吸引公众眼球活动的宣传人士²。但是,大多数西方史学家认为,像美国的爱德华·伯奈斯(Edward Bernays)或者英国的巴泽尔·克拉克爵士(Sir Basil Clarke)这样的人才是上世纪早期现代公共关系的创始人。

我相信中国公共关系的重要性可以追溯到孔子身上,就我个人的理解,我认为孔子在关系建立方面有其简单的道德哲学:

- 爱他人,
- 尊敬自己父母,
- 做你认为正确的而不是对你有利的事,
- 实行“互惠”主义(即,“己所不欲,勿施于人”),
- 以德服人,而非以武力或暴力服人

不过,人们普遍认为早期的公共关系工作主要存在于宣传活动中,因此公共关系数十年来一直被定义成一种有意的尝试:

¹2009年3月《麦肯锡季刊》,新常态:https://www.mckinseyquarterly.com/The_new_normal_2326

² 维基百科,公共关系的历史,http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_public_relations

罗伯特·格鲁帕——国际公共关系协会www.instituteforpr.org – 2010 中国北京
2010.07.01-03

- 引导公众对一个主题的认知看法
- 帮助客户获得有利的媒体报导

是的，从那时起，世界和我们的职业都取得了巨大的进步，但是仍有很多例子说明领导人和组织忽视了为与越来越多样化的利益相关者建立关系而进行沟通的必要性。

不管是涉及英国石油业巨头英国石油公司（BP）的墨西哥湾漏油灾难性事件，还是日本丰田公司去年一月份代价高昂并有损品牌形象的产品召回事件，都反映出这些组织机构似乎忘记了他们在其“公共关系”尝试中的“公众”。

这些例子还有其它例子说明，仍有许多公司负责人认为事后沟通才需要发挥公共关系的作用——“告知”受众他们希望受众能听到的内容。

显然，所欠缺的是认可我们在帮助制定管理策略，提高公司业绩方面所能够且应该发挥的作用，以及承认我们在改造业务的运营方式以达到期望目标方面所起的作用。

对你们所有人，特别是加入我们这一行业的年轻人来说，战略性公共关系是一项后天习得性技能，帮我们赢得了决策制定者这一角色。

为此，我们的推荐必须是基于以数据为导向的深刻见解，公共关系策略输出的必须是精确衡量后的结果。企业界——我们的客户——要求我们负责并且应该获得我们所提供价值的证明。

以数据为导向的决策制定过程开始于决定你需要知道些什么。因此，任何公共关系计划的第一步都是要制定清晰、明确、可以衡量的目的和目标。接下来，需要确定我们希望得到何种结果³。

将其看作是对输出、产出（outtakes）和结果的衡量⁴：

输出——指在某种程度上影响目标群体行为的公共关系计划或活动所得出的结果。往往，公共关系专业人士关注“输出”结果的生成和衡量——例如媒体剪报或者社交媒体上出现的报道（mentions）——这些往往与商业目的和目标没有太大关联。

将产出当做是对受众已理解或接受和所作出的回应的衡量措施。

但是，要影响战略措施和商业目标，应把注意力放在**结果**上。这些在知晓度、知识、态度、意见和行为方面可以计量的变化结果产生于公共关系计划或公共事务活动。结果是指沟通活动的结论或者影响——如果你想影响行为和进行变革，那么这些结果的衡量至关重要。

我的观点是，如果我们能够向高层管理人员提供数据说明我们在促进销售增长、招募员工、吸引人才、建设品牌和树立企业声誉方面做出了贡献，那么我们的战略咨询定会受到重视。

³ 公共关系协会，“利用公共关系研究促进商业效益”，

http://www.instituteforpr.org/files/uploads/UsingResearch_DriveBusiness.pdf

⁴ 迈阿密大学 Don Stacks 博士的“公共关系衡量与研究词典（The Dictionary for Public Relations Measurement and Research）”，可以通过公共关系协会网址 www.instituteforpr.org 获得。

罗伯特·格鲁帕——国际公共关系协会 www.instituteforpr.org – 2010 中国北京
2010.07.01-03

如果人们只需要公关界的意见作为参考而不是作为目的，那么数据就成为我们提供咨询意见所需的证明。

现在，比以往更加重要的一个做法是聆听和预测公众意见、看法以及对组织的策略、计划和运营可能产生或好或坏影响的事件。

这就引出了公共关系专业人士的第二个战略使命，即理解和掌握如何使用数字媒体和社会媒体。

掌握技术和社会媒体

全球组织所面临的最具戏剧性的变化之一就是他们被迫通过新的方式与其利益相关者，不管是员工、顾客、股东还是政府监管机构进行沟通。

中国可能是说明数字技术如何从根本上改变人们生活方式的最好例证，数字技术改变了人们阅读新闻、购物、旅行、玩游戏、看电影、表达自己 and 与人沟通的方式。由于这一趋势发展迅速，理解这些数字消费者的在线冲动成为融入他们的至关重要的先决条件，而且这一要求变得日益迫切⁵。

在过去的三年里，中国的数字一代经历了巨大的变革。然而，随着互联网进一步渗透到中国欠发达的地区，数字技术还存在巨大的增长空间。

- 2009年，中国互联网使用者基数达到三亿八千四百万，比美国和日本的总和还多。预计这一数字在2015年将达到六亿五千万以上。
- 到2015年，预计互联网普及率将从目前的29%增至大约50%，届时将普及到中国40%的广大农村人口。

中国不仅有越来越多的人在使用互联网，而且中国人对互联网的使用超过了巴西、俄罗斯、印度和印度尼西亚这些快速增长市场内的消费者。

由于技术的不断进步，企业和他们的公共关系部门闪电般迅速地争相引进技术人员来创建、管理和监控信息，年轻人成为变革制造者，这一点也不是为奇。

曾经悠闲地控制着信息的企业和组织不知道怎么应对社会媒体。

食品业巨头雀巢公司在其对在线评论采取了恶意态度时，收到了来自脸谱网和微薄上的强烈抗议⁶。当环境活动家团体，绿色和平组织鼓励人们将脸谱网上的个人资料照片改成用该公司食品商标做成的反雀巢标语时，抗议者开始大批涌入雀巢公司的粉丝网页贴文。雀巢公司通过轻度威胁予以反击，称：“我们欢迎各位的评论，但是请勿在贴文时篡改本公司的商标图案作为你们的个人资料照片，否则它们会被删除。”

脸谱网上的雀巢抗议者造成了非常巨大的冲击。

雀巢公司没有设立“IT部门”来支持社会媒体。现在，数字通信是从下到上，从外到内发展起来的。

那些我们在今后几年会雇佣的年轻人或已经在初级岗位就职的年轻人似乎本来就了解网络“群落”和在线互动的价值。作为消费者，他们似乎在适应不断变化的焦点和价值观方面准备得更好。

⁵ 波士顿咨询集团，“中国数字2.0一代”，

http://publications.bcg.com/consumer_chinas_digital_generations?Chapter=1#chapter1

⁶ 科技资讯网（CNET Mews），“雀巢困境凸显脸谱网棘手的一面（Nestle Mess Shows the Sticky Side of Facebook Pages）”，http://news.cnet.com/8301-13577_3-20000805-36.html

罗伯特·格鲁帕——国际公共关系协会www.instituteforpr.org – 2010 中国北京
2010.07.01-03

有一件事是明确的：不论我们参不参与，在线互动都是存在的，因此，作为公共关系专业人士，我们的主要任务之一就是帮助公司和客户加入社交媒体发起的交流中去。

如果一家公司在未来五年采用五年前的方式进行沟通的话，到了 2015 年，这家公司必然会倒闭。开放、透明的沟通是取得繁荣发展的唯一方式。

在这个“新常态”的世界里，我们的沟通方式需要认识到当今社会、经济和政治事件（想想英国石油公司：50000 加仑的石油继续泄漏到墨西哥湾）的极其复杂性。现在，通常很难找到简单的解决办法，我们在承认这一点时也不用难为情。

有个十分简单且真实的沟通案例，出自英国饮料品牌 Innocent 有限公司，公司生产一种广受欢迎的饮料叫做冰沙（Smoothies）。该种饮料的标签上承认包装含有可循环利用材料的比例相对较低，标签上还有一句短语：“但是我们正在努力”⁷。

这句短语说明公司的表现可能并不完美，但是它至少意识到并且愿意承认公司本身对环境应负的责任。

在现今社会，我们必须掌握数字媒体和社会媒体来帮助组织机构建立信任，这与我今天上午要讲的第三个要点相关。

全球化 2.0 版

我的最后一个要点是，如果无法欣赏和理解全球互联，就无法谈论公共关系的未来。

因为公司，特别是那些成熟经济体中的公司，会设法增加他们的主营业绩收入，那么他们就必须转向新兴的市场。

我们能够确定的是许多地方的经济都会增长，虽然我们还不知道在这些地方如何与他们进行相互沟通并建立真实互惠的信任关系。

随着中国公司收购西方品牌进入新的市场，它们需要整合现有的消费文化和它们自己的文化；或者创造出一种结合了双方特征的混合文化。例如，联想收购了 IBM 的个人电脑业务时出现的情况。

我想借用一下沃尔特·迪士尼公司的例子，它最近宣布，经过二十年的关系建设和谈判，迪士尼公司赢得了中国中央政府的批准，可以在上海建立一个价值数十亿美元的迪士尼主题公园。⁸

问题是公共关系在渗透到复杂的新兴市场所作的努力中发挥了怎样的作用。我们具体应该怎样做才能与文化和价值观跟我们完全不同的人们进行沟通并建立伙伴关系？

毫无疑问，消费者和公司都受到文化的约束。了解不同公众群体的需要、期望和价值观变得越来越重要，虽然这也变得越来越复杂。

例如，爱德曼国际公关公司的民意调查显示，西方世界对企业所持的怀疑态

⁷ 2010年6月11日 华尔街日报，“对于公司来说，强大的进攻才是维护名誉最好的防御手段(For Companies, the Best Defense for Reputations Is a Strong Offense)”
http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703627704575298271590844914.html?mod=WSJ_latestheadlines

⁸ 2009年11月4日，华尔街日报，B1版“中国批准在上海建立迪士尼主题公园（China Approves a Disney Theme Park in Shanghai）”。

度与亚洲对待企业的积极态度对比鲜明。换句话说，对企业的信任是针对具体国家而言的。

中国人对银行保持着极高的信任度。去年，由于经济衰退的原因，国人对企业的信任度也没有下降，这是中国所特有的现象。相比之下，四分之三的美国人说他们没有两年前那么信任公司的首席执行官了。⁹

中国对总部位于美国的公司的信任度在世界上是最高的。换句话说，中国有影响力的人和消费者比美国人更相信美国公司。

尽管有这些差异，爱德曼研究结果同样表明，普遍需要公司和其首席执行官进行更加频繁和有意义的沟通，包括就如何在中国经营公司进行更加透明的对话，这实际上与在世界其他地区应该如何经营公司的预期没什么不同。¹⁰

我们在公共关系知识体系中需要知道更多的是对文化影响的理解以及预测在某一特定国家或地区开展公共关系的最佳方式这两方面的实证研究。¹¹

这也是为什么我们公共关系协会提议，以世界各地特定文化、政治、经济和媒体体系为准，在全球范围内进行新一轮的广泛研究，为公共关系的最佳实践提供实验证据。

这项研究会加深我们理解公共关系是如何在不同文化背景下给组织机构带来价值的，我们打算以全球从业者容易接受的格式和语言向他们广泛传播研究结果。

我们首先把中国、巴西以及波斯湾地区的主权国家作为研究目标，欢迎中国的组织机构和专业学者参与到这项新举措中来。

探讨领导力问题

不管位于世界何处，我都反复强调，现在我仍然要说，公共关系的一个基本目的就是建立和谐的关系。

公司和其它组织机构需要聆听并牢记合作的重要性，理解不同文化，恪守承诺，做到经营和实务操作的深度透明。

这就需要从公共关系行业内部激发卓越的领导力。

因为我一直相信我在大约两年前在北京所说的话，就是我们的职业对于我们这些从事公共关系行业的人来说，非常适合服务我们目前所生活的这个世界。

我们所处的这个世界具有“新常态”性质，这对我们来说既是机遇，也是唤起我们行动的呼吁。

让我们找到共同合作的方式，让我们在这个极具挑战性的时代，领导人们改变他们对公共关系的理解认知和实践操作。

我期望与你们更深入地探讨这些观点，非常感谢大家的关注。

⁹ 2010年4月7日，[Penn, Schoen Berland](#) (PSB) 主席，博雅公关公司全球副主席，唐·贝尔 (Don Baer) 致国际关系协会受托管理委员会。

¹⁰ 中国爱德曼公关公司，马克·哈斯，http://www.youtube.com/watch?v=qmRQQqWsNQc&feature=player_embedded

¹¹ Krishnamurthy Sriramesh 和 Dejan Vercic 的“国际公共关系手册”，<http://bit.ly/99zV2K>
罗伯特·格鲁帕——国际公共关系协会www.instituteforpr.org – 2010 中国北京
2010.07.01-03