

公關策略：定義與範疇*

汪睿祥、姚惠忠**

《摘要》

「公關策略」迄今缺乏共同的討論架構，本文檢討文獻，定義公關策略為「組織為因應不同情境需求，針對不同公關目標，由公關人員構思、整合資源並執行，以期達成目標的行動構想」。依「目標」與「情境」二個向度，公關策略可分為形象建立、形象修護、關係培育，關係修護四大範疇（category），各範疇各有其可行策略。組織可依公關情境與目標，考慮組織與公眾的性質，來擇定公關策略。研究者可依不同的「組織—公眾—目標—情境」的需要，研究可行的策略選項。

關鍵字：公關策略、公關理論、目標—情境—策略

收到日期：2009年11月28日；接受日期：2010年7月7日。

* 本文部分內容引用國科會 NSC 95-2412-H-212-002 專題計畫結案報告。

** 汪睿祥為大葉大學人力資源暨公共關係學系助理教授，e-mail: wang29@mail.dyu.edu.tw；
姚惠忠為大葉大學人力資源暨公共關係學系副教授，e-mail: yao@mail.dyu.edu.tw。

壹、問題

公共關係研究文獻與實作討論中，不時可以見到「策略」(strategy)、「策略性」(strategic)或「公關策略」(strategy of public relations)的討論，各大學公共關係相關系所也都有「公關策略」相關課程。然而，文獻論及公關策略者，討論的議題五花八門各有所重，或視公關策略為公關實作的同義語，或討論公關實作的特徵，或尋找華人公關實作的特色，或尋找特定目標的可行策略，或建立實作的原則與程序，或討論策略內容的構面，或討論議題管理、訊息策略與媒體策略，或討論活動規劃，諸如此類俱以「公關策略」為名，形形色色雜然叢出，迄今缺乏全面性、系統性的整理，致使實務、研究與教學都缺乏共同的討論架構。

由於缺乏共同架構，「公關策略」在實務、教學與研究上都十分混沌。「公關策略」指什麼？怎麼發展「公關策略」？「公關策略」的內容是什麼？「公關策略」這門課教些什麼？「公關策略」有那些研究議題？對這些問題，學界與實務界都沒有共識。

多數公關策略文獻沒有明確定義公關策略，似乎假定讀者知道「公關策略」一詞的意思，顯示「公關策略」或「策略」日常生活用語的成份，多於學術概念的成份。也許是這個原因，少數提出定義的文獻，其定義也缺乏規範力量，其他作者通常不理會這些定義。

然而，不管是實務、教學或研究，卻都需要對「公關策略」的定義取得共識。在實務上，公關人員尋求實作的指導原則或操作程序，以提高效率達成目標。唯有確定「公關策略」的定義，公關人員才能累積經驗，建立原則與操作程序。在研究上，也唯有清楚明白的定義，研究成果才能累積。在教學上，則必須確定「公關策略」的教學內容能據於研究成果並滿足實務所需。為同時滿足三方需要，實有必要彙整相關討論，梳判問題，取其會通，貞定其異，適當定義「公關策略」。如果定義在概念上言之成理，符合多數既有的研究取向，並能滿足實作需求，便可能成為共同的參考架構。

有鑑於此，本文嘗試彙整文獻，參酌議題發展現狀與實作需求，為「公關策略」提出一個可以會通實作與研究兩端的定義，並依策略性質分類，以為實務溝通與研究教學的基礎。

貳、研究方法

如上述，本文的目的：一，尋得可以會通研究與實務兩端，並符合現有研究成果的「公關策略」定義。二，將公關策略適當分類。

依據目的，本文之研究對象為「公關策略」，他山之石可以攻錯，明茲柏格等人（Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998）回顧策略管理理論發展，指出管理學者研究的「策略」有以下幾種：一、策略者面對問題的構想，這是意圖的策略（intended strategy）。二、執行完成的策略構想，這是已實現的策略（realized strategy），可分為按計畫執行完畢的深思熟慮的策略（deliberate strategy）與組織適應環境調整產生的浮現策略（emergent strategy）。三、沒有完全執行的策略構想，為未實現策略（unrealized strategy）。公關學者研究公關策略，也可以針對這幾類不同的「公關策略」。惟如前述，本文尋找的定義必需符合實務需求，公關實務關心的是如何達成目的，解決問題。據之，本文尋找的策略，是「意圖的策略」。

公關是目的導向的，具有特定的公關目標。為下文討論方便，本文將達成特定公關目標的所有過程，稱之為「公關實作」。按 Coombs 與 Holladay（2010）主張，公關策略指讓公關產生效果的核心，也是公關的指導，其義切近本文尋求的「意圖的策略」。簡單地說，公關策略是公關實作中達成目標的構想，公關實作是依公關策略指導追求目標的過程。

本文以文獻分析法進行，搜集文獻的原則如下：一，大學教科書，以及普遍作為大學教材的出版物；二，正式出版的研究文獻，從研究文獻資料庫，針對標題與關鍵字，以公共關係、策略、策略性公關等詞交叉搜尋。沒有正式出版的碩博士論文不列入討論。中英文文獻以相同的原則搜尋，並以此地可以取得見著的資料為原則。在搜集過程中發現，相關討論集中在最近廿年，可以看見公關理論發展的痕跡。

很少文獻為公關策略下明確定義。有些研究領域，學者雖然沒有定義策略，但策略的意旨清楚，如危機傳播領域。相反的，也有些學者下了定義，研究卻不稱其旨。有鑑於此，本文不從作者的字面定義入手，但就作者所論議題、討論議題的方式、以及對議題的主張，分析其議題公關策略的意旨。區別異同之後，再依有助於公關人員構思解決方案，及符合現有研究趨勢等二個原則取捨，草擬可行的定義。

由文獻歸納適當公關策略定義後，再依公關策略的基本屬性，進一步將公關策略區分類別。如果分類適當，相同類屬的公關策略可以並列，做為公關實作中策略選項，並能評估策略效果，於實務與教學研究都有助益。由於範疇（category）一詞具有分類與基本性質殊異的意思，不同的範疇表示分屬不同類別，同時也表示同一範疇內的項目具有相同的基本性質。因此，本文把公關策略的基本分類稱為公關策略的範疇。至於區別範疇的準據，也依文獻分析結果來歸納。

以下分節討論文獻論「公關策略」之各種取徑，檢討其是否符合本文需求，先論有疑義的文獻，再論切近本文需求的文獻，取得適當定義之後，再依文獻所論「公關策略」之基本性質，將公關策略區分範疇。

叁、公共關係的策略管理功能：策略性公關

1984 年左右，Grunig 整合他先前的研究，開始關注公共關係對組織整體效能的貢獻（Grunig, 2006: 158）。Grunig 的理論歷經多年發展，前後脈絡頗為一致，俟理論漸次完備，Grunig（2006）明確主張公共關係可以提供組織策略管理工具，公共關係是一種策略管理的功能，Grunig 有時也稱之為策略性公關（strategic public relations）（Grunig & Repper, 1992）。「策略管理功能」或「策略性公關」，都與「公關策略」關係密切，兩者似是而非，容易混淆，有必要先予釐清。

Grunig 主張「公關的策略管理功能」，可以撮要成三點，第一，公關所有的作為都必須與組織的願景和使命一致，必須有助於組織達成目標，必需能提高組織的效能。為此，公共關係必須是組織策略管理的一部分，必須參與組織策略規劃。Grunig 把這種公關稱為「策略性公關」，「策略性」的意思是指有助於達成組織目標，有助於組織提高效能（Grunig & Repper, 1992）。其後繼者都持相同主張，如 Moss 與 Warnaby（2000）主張公共關係有助於組織形構策略與決策；Newsom, Turk 與 Kruckeberg（2004）主張公關部門應為組織管理團隊的一員，公共關係有助組織達成整體目標，協助組織達成目標是公關的策略性任務；Guth 與 Marsh（2006）主張理想的公共關係，要幫助組織擬出並達成切事的（realistic）價值觀念、使命與事業目標。

第二，公關部門應參與決策。公關部門參與組織決策，可以在組織制定長期策略時，提供受決策影響公眾的觀點和利益供決策者參考。同時，公關部門辨認出受決策影響的公眾後，即應規劃執行傳播方案，與這些公眾建立並維持良好的關係

(Grunig, 2001b)。參與組織決策、與策略性公眾建立並維持關係，是 Grunig 的一貫主張，工作程序是，公關部門在參與組織決策的前提下，首先要辨認組織最需要與之建立關係的策略性公眾，接著規劃、執行與評估與這些公眾建立關係的傳播方案，最後再測量與評估組織與這些公眾的長期關係 (Grunig, 2001c)。

第三，以策略管理程序來執行公關方案，強調公關實作的正式研究 (formal research) 與正式過程 (formal process)。Grunig 與 Repper (1992) 稱為對公共關係的策略性管理 (strategic management of public relations)，主張「組織—公眾」間的關係可分為「利害關係人」、「公眾」與「議題」三個階段，組織在每個階段的傳播方案都必須遵循三個步驟：發展正式的目標、規劃正式的傳播方案或活動、執行並評估傳播方案的效果。Grunig 後來的討論雖有詳略重點之異，強調正式過程始終如一，其後繼者也都秉持不墜。如 Smith (2004) 論建立策略性公關九步驟，Newsom 與 Kruckeberg (2004) 論公關實作規劃管理，劉建順 (2005) 論公關活動規劃執行，都強調公關實作的正式過程。

公共關係有助於組織構思策略，有助於組織決策，公關人應該、而且必須參與組織構思策略與決策過程，這些都是公關人的理想，組織策略管理中的確也有部分任務屬於公共關係的範圍。只是，多數組織、多數決策者、甚至多數公眾，並不這樣看待公共關係。如 Grunig (2006) 所說，公共關係如何能成為組織策略管理的標準操作，是公共關係未來最大的挑戰。

Grunig 論「公關的策略管理功能」意旨明確，但他用「策略性公關」一詞意義含糊，有時候，很明確指公關的策略管理功能，有時候又不那麼明確，似乎只是英語口語的慣用語，並不指特定的「策略」或「策略管理」。無論如何，公共關係的策略管理功能或是策略性公關，討論的是公關對組織的功能，不討論達成特定目標的方法，都不是本文所討論的「公關策略」。

肆、公關實作分類

如前述，本文尋求定義的公關策略是公關實作的核心，公關實作的實徵研究也始於 Grunig，Grunig 的公關模式，經常被後來的研究者視為不同的公關策略。

Grunig 於 1976 年將公關實作依執行時間分為共時的 (synchronic) 與歷時的 (diachronic) 兩種模式 (pattern)，1984 年依「單向—雙向」與「對等—不對等」兩個向度，將兩種模式擴充為單向不對等的新聞宣傳／代理 (press publicity /

agency) 、單向對等的公共資訊 (public information) 、雙向不對等 (two-way asymmetrical) 和雙向對等 (two-way symmetrical) 四個模式 (model) (Grunig, 2006) 。

四種模式中，Grunig 與 Hunt (1984) 起初把公共資訊模式列為單向對等模式。後來，Grunig 認為公共資訊模式有操弄公眾的嫌疑，改列為不對等模式 (Grunig, 1989: 18-19)。他認為當時公共關係的主流定義是：「為了組織與公眾的利益而操弄公眾的行為」，操弄就是不對等的。四個公關模式中，新聞代理與雙向不對等模式的目的都是說服操弄，公共資訊的目的不一定是操弄，但有操弄的效果。這三種模式，背後的心態，都是為了追求組織利益或者公眾的利益而操弄公眾，三種模式，都是主流心態的表現。四模式中，只有雙向對等模式突破了傳統公共關係的世界觀，張依依 (2007: 115) 稱為「石破天驚的概念，打破傳統上認為宣傳或說服等單向的思惟」。

Grunig 對雙向對等傳播寄望甚深。如前述，策略性公關主張公共關係應該幫助組織達成目標，他認為雙向對等是策略性公關的同義語 (Grunig & Repper, 1992)。他稱有助於組織達成目標的公關為優異公關，而雙向對等是優異公關的特色 (Grunig & Grunig, 1992)。Grunig (2001b) 也認為，受組織決策影響的公眾或能影響組織的公眾，在權益受損或組織違背其理念時，可能組成行動公眾，妨礙組織達成其目標，如果組織能建立並維持與這些公眾的良好關係，就可以防患未然，在公眾杯葛組織決策時，也比較容易挺過去。因此，Grunig (2001a) 主張，為幫助組織達成目標，公共關係的核心任務是與策略性公眾發展並維持關係，而雙向對等的傳播模式是組織與公眾建立關係、維持關係的最好模式。

Grunig 論雙向對等傳播，還有兩個相關主張：一，議題管理與危機傳播為組織與策略性公眾傳播的側面。Grunig (2001b) 之意，組織之所以需要與公眾建立良好關係，是因為受到組織決策影響的公眾會與組織爭議，爭議不能解決，則發起行動，造成組織的危機。公眾與組織爭議時，組織對公眾的傳播方案就是議題管理方案；公眾發起行動，造成組織危機時，組織對公眾的傳播方案就是危機傳播方案。

二，Grunig 關注組織與公眾之間的傳播與關係，不重視組織形象。按 Grunig 的理論，公共關係是透過傳播活動與公眾建立關係、發展關係，傳播是關係的手段，關係是傳播的結果，公關的目標是「關係」。Grunig (2001b) 也主張，組織形象是一般大眾閱聽人對組織的主觀心象，大眾閱聽人卻不是公共關係做工的對象，公眾才是公共關係做工的對象，透過大眾傳播對一般閱聽人傳播也不能改變閱

聽人的主觀心象。Grunig 的心力集中在傳播—關係這一端，強烈主張組織形象不是公共關係的問題。

Grunig 沒有把傳播四模式視為「策略」，但有些文獻把這四模式視為四種公關傳播策略，如徐木蘭、楊君琦與劉仲矩（1998），劉正道（2003；2007），吳雅樂、陳慧汶與呂妮霖（2008）等等。然究之 Grunig 之意旨，這四個模式是否是「策略」，頗值商榷。無論如何，筆者以為，公關四模式為公關人員行為的特徵或屬性，並不針對特定目標，也不是針對公關實作中達成目標的構想，並不是本文所論的「策略」。

伍、各種「公關策略」

以下幾種討論取徑，俱以「公關策略」為名，但和本文所尋找的公關策略不太一致，討論觀點與討論對象都十分分歧。

一、以行動為策略，公關策略等於公關行動，泛稱公關人員的各種作為，不針對特定公關問題討論達成目標的方法。以下各家研究目的略有不同，都將策略等同於行動。

徐木蘭等人（1998）定義公關策略為「為達公關目標所執行的各種方法或導向」，深度訪問非營利組織公關部門作些什麼事，再以 Grunig 的公關四模式、消息來源理論與賽局理論為分析架構，整理比較訪問對象的「公關策略」。徐木蘭等對公關策略雖有定義，但其分析卻沒有針對「公關目標」討論達成目標的構想，但其整理的公關策略，的確是公關人員的作為。究其論旨，其論「公關策略」焦點不是解決問題的構想，而是公關人員的行為，策略就指公關行動，策略名稱就是行動的特徵。徐木蘭、沈介文與楊君琦（2000）討論海外台商公關策略的資源與類型，論旨近似。

黃懿慧與林穎萱（2004），探討華人的「關係」在公關中的作用，主張：一，公關策略可分兩類，「傳播／溝通策略」以資訊為中介，「人脈／人情策略」以關係為中介；二，公關策略有個人層次與組織層次兩層。合併策略中介與策略層次兩個向度，公關策略可分為人際溝通策略（資訊中介、人際層次）、人情人脈／關係策略（人情／人脈中介、人際層次）、西方公關專業策略（資訊中介、組織層次）、組織網絡策略（人情／人脈中介、組織層次）四大類。三，就其重視的「關係」中介，人脈／人情策略已有人際與組織兩層，再加入「是否對等關切對方利

益」便可區分為：人情平行往來策略（人際層次、對等）、人情操縱策略（人際層次、不對等）、組織資源分享策略（組織層次、對等）、組織業務操弄策略（組織層次、不對等）等四類。他們的研究發現，台灣公關人員使用「傳播／溝通策略」的比重高於使用「人脈／人情策略」的比重，但人際層次之關係策略與組織層次之關係策略交互使用則極為顯著。黃懿慧與林穎萱所論公關策略乃指公關行動的屬性，將公關行動依屬性分類，公關策略就是公關行動的類型，其所謂的策略無關乎公關目標。

相同的，Fearn-Banks（2001）建議面對危機的十一項最佳操作（best practices），稱之為策略。吳宜蓁（2002）建議面對危機應該：儘速蒐集真相、盡快公佈真相、成立危機處理小組、慎選發言人、盡快澄清負面報導、尋求危機策略聯盟、不斷溝通與掌握議題建構的權力，吳宜蓁稱這些行動為面對危機的公關策略。Fearn-Banks 與吳宜蓁所強調的，不是化解危機的「構想」，而是危機中的行動項目，策略指的也是行動。

二、公關策略等同於議題管理。孫秀蕙（1997）研究社會運動團體，以訊息策略與媒體策略來討論公關策略，據其討論結果，列出社會運動團體面對媒體的行動原則。社會運動團體的公關目標是鼓動風潮造成時勢，以達成其公共議題的主張，主要傳播工具是大眾媒體，主要公關問題是媒體關係，因此，其公關策略可以等同於訊息策略與媒體策略。陳一香（2007）將公關策略等於媒體關係，主張近於孫秀蕙。

Grunig 強調公共關係的環境監測功能，也主張策略性公關等於議題管理（Grunig & Repper, 1992: 147）。不過，兩種議題管理管的議題不太一樣，社會運動團體的「議題管理」，指的是新聞媒體上呈現的議題。Grunig 說的「議題管理」，指的是組織和公眾之間的爭議，都稱「議題管理」，意義卻不相同，公關操作也不太一樣。由這個例子可見，不同組織的公關目標與關鍵公眾可能不同，對不同的公眾適用的策略也不盡相同，組織與公眾的特殊性質會影響可行的策略。

三、討論策略的構面。姚惠忠（2009）從公關人實作需求思考公關企劃，主張公關企劃時必須先確定公關對象，接著思考組織想在目標對象心中的形象定位，依此考慮傳播訊息，並選擇傳遞訊息的媒介。據之，姚惠忠主張公關策由 2PM（Publics, Positioning, Message, Media）等四個構面組成。這個討論，提出公關策略在企劃層面應該思考的面向，是策略執行的重要議題。

四、討論發展公關策略的原則。賴金波（2003）討論訊息設計、媒體、公眾接

觸、企劃與研究、活動策劃、行銷公關與危機管理原則。Wilcox, Cameron, Ault 與 Agee (2007)「策略篇」討論民意、說服的要素、衝突管理的原則、瞭解和接觸受眾、法律、新科技的運用。據 Coombs 與 Holladay (2010: vi)，公關策略是應用公關理論與公關原則發展出來的，賴金波與 Wilcox 等人所討論的，都是發展公關策略所據的理論與原則。

五、討論公關活動的規劃執行。劉建順 (2005) 認為公共關係策略包括活動目標與目的、活動目標對象、主要活動策略、主要活動方案、傳播策略、創意策略以及媒體策略。劉建順的討論，幾乎涵蓋了公關實作從規劃到執行所有過程。

六、最後，Grunig (2001a) 曾經提過「公關實作中的維持策略」，主張以「對等或不對等」、「單向或雙向」、「人際傳播或媒介傳播」、「合倫理的程度」四組變數來定義公關模式。這個主張含義模糊，究竟維持的是什麼？以這四個策略來「定義公關模式」是什麼意思？Grunig 沒有進一步發展。

陸、目標—策略

公關策略最顯著的研究取徑是尋找特定目標與情境下可用的策略，以實作構想的屬性或類型為策略名稱。針對不同的公關目標，建議不同的策略選項，研究者可以針對各種策略選項評估策略效果。

如前述，Grunig (1992) 主張公共關係必須協助組織達成目標，提高組織效能，為此，公共關係必需與關鍵公眾建立長期的良好關係，公共關係執行的傳播方案就是組織與公眾的「關係維持策略」。

Grunig 與 Huang (2000) 先引社會心理學討論婚姻關係的理論，辨認關係維持策略，依組織「是否對等關切對方利益」，將關係維持策略分為對等與不對等兩大類，對等策略有八種，不對等策略有六種。隨後 Grunig (2001d) 總結可行的關係維持策略六種：一，接近的機會 (access)：組織與公眾都提供對方接近決策過程的機會。二，揭露或開放 (disclosure or openness)：組織與公眾成員都對對方開放，坦白。三，保證合法性 (assurances of legitimacy)：組織與公眾都盡量向對方保證自己，以及己方關心的事項是合法的，並向對方展示維持關係的承諾。四，關係網絡 (networking)：組織與公眾都向對方的關係網絡發展關係。五，共同任務 (sharing of tasks)：組織與公眾共同解決共同問題或個別問題。六，以整合性策略解決衝突 (integrative strategies of conflict resolution)，以公開討論與共同決策來

解決問題，追求共同或互補的利益。是這六種策略都是雙向對等策略。

Grunig 對關係維持策略的種類或數量似乎並不太堅持，後來只強調組織可用的策略都可以分成對等不對等兩大類，也認為關係沒有辦法維持（maintenance）只能培育（cultivation），把關係維持策略改稱為關係培育策略（Grunig, 2006: 167-168）。

本著 Gruing 公共關係是組織與公眾建立關係、維持關係的主張，黃懿慧（1999b）研究行政院與立法院建立關係、維持關係的策略，區分媒體中介傳播、人際傳播、雙向傳播、對等傳播以及社交活動等五種策略。

「目標－策略」取徑，發展最為完備的是危機回應策略。危機回應策略的研究假定，組織面對危機時，說辭得當可以降低公眾的責難，保住組織的形象，策略指說詞的類型。危機傳播研究，旨在尋找危機情境下可行的反應策略。相關研究始於1973年 Ware 與 Linkugel 所提辯解者可運用的四種訊息策略，之後迭經學者發展（Benoit, Gullifor, & Panici, 1991；Benoit, & Brinson, 1994；Coombs, 1995）。最後，Benoit（1997）整併為否認（denial）、規避責任（evading responsibility）、降低危機衝擊（reducing offensiveness）、修正行動（corrective action）與後悔道歉（mortification）等五大策略十四項子策略，Benoit 稱為形象修護策略。

危機回應策略研究不但尋找可行策略，也討論特定情境的合用策略。Coombs 整合企業辯解策略與形象修護策略，建構危機反應策略，主張依危機情境選擇適用策略。他稱其理論為情境式危機傳播理論（Situational Crisis Communication Theory, SCCT）（Coombs, 1999），主張以利害關係人對組織的危機責任歸因程度來選擇策略，可行的策略有攻擊指控者（attack the accuser）、否認（denial）、藉口（excuse）、合理化（justification）、取悅逢迎（ingratiation）、修正行動（corrective action）與完全道歉（full apology）等七種策略。這七種策略可以按「抗拒－順應」的程度排列，利害關係人對組織的責任歸因越低，越適合抗拒型的策略，如攻擊指控者或否認之類；利害關係人對組織的責任歸因越高，越適合順應型策略，如修正行動、完全道歉之類。Coombs（2006）後來擴充其危機反應策略為四大策略，十個子策略，四大策略中，否認（deny）、降低衝擊性（diminish）、重建（rebuild）三個主策略可以獨立使用，副策略尋求支撐（bolstering）則必須配合主策略使用。

Huang, Lin 與 Su（2005）考量華人文化特色，擴充修正前人的理論。前述 Cooms 將危機反應策略依「抗拒－順應」的程度分類（Coombs, 1999），Huang 等

人主張策略也可以依「明確－模糊」程度分類，合用「抗拒－順應」與「明確－模糊」兩個向度，所有的策略都可以落在「明確－模糊」與「抗拒－順應」雙軸座標中，所在的位置就呈現策略的抗拒程度與明確程度，借以凸顯華人文化中危機反應策略的特色。此外，Huang 等人也將 Benoit (1997) 的策略擴充為五大策略，十八項子策略，稱為危機傳播策略。

組織或公共人物面對指控，是危機的特殊型態。針對指控，Bradford 與 Garrett (1995) 據社會心理學的「基本歸因謬誤」(Fundamental Attribution Error) 及「折扣原則」(Discounting Principle)，認為公眾在資訊不完全時，傾向於將指控事件視為組織的責任；如果公眾能夠接觸充分資訊，則會降低對組織的指控。據此，Bradford 與 Garrett 主張依受控者能提供的資訊來區別情境、選擇反應策略。受控者能提出未犯錯的證據時，屬於行為問題情境 (commission situation)，受控者應該「否認」。受控者能提出沒有能力控制問題的證據，屬於控制問題情境 (control situation)，應使用「藉口」策略。受控者能說明受控標準不當時，屬於標準問題情境 (standards situation)，應使用「合理化」策略。外界指責都對，受控者處同意情境 (agreement situation)，應該「讓步」(concession)。Huang (2006) 據以研究國內四位政治人物對誹聞指控的傳播策略效果，發現這個分類有效，能解釋政治人物的危機傳播策略。

循相同的邏輯，Smith (2004) 整理先前研究成果，主張依公關目標選擇策略，將公關目標分為先期性 (proactive) 與回應性 (reactive) 兩大類，分別歸納可用的策略選項，先期性公關有七種行動性策略與三種溝通性策略，合計十種策略，回應性公關有七大類二十一種策略，所列的策略選項都來自既有文獻。

這個取徑，依公關目標建議適用的策略，策略指達成目標的構想，公關實作與公關策略的關係十分清楚，能滿足實作需求，研究者也容易研究策略類型，評估策略效果。

柒、公關策略之定義

如上，公共關係文獻討論「公關策略」沒有共同的定義，「公關策略」可能泛指公關行為的特徵或屬性，也可能指針對特定目標，特定情境下的實作構想的類型。學者討論「公關策略」，可能討論發展公關策略的理論與原則，也可能討論公關策略內容的構面或是公關活動規劃執行。為期釐清問題，並提供實務、教學、研

究上討論公關策略之依據，實有必要定出會通三方的定義。

為求「公關策略」定義明確有用，需要考慮以下事項：

一、必須考慮現有的研究成果。依現有研究成果往前推，不但有助於知識累積，也有助於學圈的遵循引用。如前述，最豐富最有共識研究成果，都把「公關策略」視為實作的類型或屬性，討論適用的目標（關係或組織形象）與情境（平時或面對危機時）。這個取向雖不能涵蓋所有的策略問題，但能符合多數研究者的觀點，也能接續現有的研究。

二、必須符合實作所需。企業組織運作中有不同層次的策略，有整體的策略、有事業的策略、也有功能部門的策略。考量教學與實作之需要，公關策略應針對公關人員的實作而說，研究成果也要對公關實作有所助益。鑑於公關實作常從明確的公關目標出發，針對目標構思傳播方案，「公關策略」以公關人的作業為範圍，以公關目標為主題，應該是合理的主張。如此，「公關策略」應該指意圖的策略，也就是公關部門為達成目標或解決問題的構想。

三、必須能構成清楚明確的「概念」。不但概念的表述必須清楚明白，概念標的（object）也必需清晰可辨。現有文獻各種討論裡，以實作構想的類型為策略定義，概念最清楚，最明確，不論是實作指導或研究發展都有其方便。

四、必須可以操作。對研究而言，不同研究者的研究成果必須可以比較、累積、發展。對公關人員而言，必須有助於發展策略。把公關實作按屬性分門別類，才能比較討論，並能針對類型討論適用的目標情境，累積研究成果。對實務需求而言，分類可以建立特定目標情境的策略選項。

綜合以上考慮，「公關策略」可定義為：「組織為因應不同情境需求，針對不同公關目標，由公關人員設計、整合資源並執行，以期達成目標的行動構想」。說明如下：

一、公關策略屬功能部門策略，和組織整體競爭策略有別，也和組織其他功能部門執行的策略有別。

二、公關策略針對特定目標情境，指公關人員達成公關目標的構想。沒有目標與問題情境就不成為策略，文獻常見作者不針對特定目標討論策略，此時，討論的焦點是公關行動，而不是如何達成目標。把公關行動稱為公關策略，是取策略最寬廣的意義，不是本文尋求的定義。

三、公關策略是意圖的策略。研究者基於知識興趣，可能研究組織的公關策略如何在組織與環境互動中浮現，但這種策略不是本文討論的主題。

四、公關策略是公關實作的指導。公關實作指組織為達成目標、解決問題的整個過程，過程中的所有作為，都是為了達成目標，都在達成目標的構想指導下進行。

五、公關策略的名稱是實作構想的類型。公關策略指實作構想，構想按其屬性或特徵分類後以類型為名。如 Grunig (2001d) 所主張六種關係維持策略，如可接觸 (access)，揭露 (disclosure) 之類，都是實作構想的類型，六種策略究實就是六類型。危機反應策略研究所標認出來的各式策略，也都是實作構想的類型。

這個定義考慮公關實作的需求，符合公關策略研究成果最豐碩，發展最完備的觀點。依此定義公關策略，不但將「策略」聚焦於公關實作本身，可以為策略命名，可以建立針對特定目標的策略選項 (strategy alternatives)，還能評估各種策略的適用情境。

捌、公關策略範疇

本文定義公關策略，特別強調公關目標，如前文討論之關係維持策略、危機反應策略與指控回應策略，都分別指向不同的公關目標，各有不同的可行策略。顯然，目標不同，策略選項便不相同。不管是實務或研究發展，公關策略理當適當分類。對此，Smith (2004) 主張依公關目標選擇策略，將公關策略分為先期性 (proactive) 或回應性 (reactive) 兩大類，的確觸及公關策略的重要性質，值得細細推敲深入發展。

Smith (2004) 主張依公關目標選擇策略，意味著公關策略可以依公關目標分類。他將公關策略分為先期性與回應性兩大類，回應性策略就是其他學者討論的危機反應策略，分類的標準不像是公關目標，反倒像是平時或危機，其中小有疑義。不論 Smith 自己怎麼說，其分類方式已涉及目標與情境兩個向度。

現有文獻所主張的公關目標有兩類，關係維持策略追求的公關目標是「組織—公眾」關係，危機反應策略追求的目標卻是組織形象。如前述，Grunig 重視的公關目標是「關係」，主張組織形象不是公關議題。但 Grunig 的理論不能涵括所有的公關實作，究之公關實務，塑造組織形象乃是多數公關人員的日常重要工作。不但如此，危機傳播的主題就是組織在危機中的形象。不管是理論或實務，討論公關策略都不能忽略組織形象。據之，應當重視的公關目標至少有「關係」與「形象」二類。

其次，關係維持策略是為平時建立並維持與公眾的良好關係，危機反應策略則是面對危機下保護組織形象，前者是平時主動的作為，後者是非常時期被動的作為，兩種情境面對的問題不同，可行的策略也不同。我們可以把平時或危機稱為公關策略的情境。鑑之公關實務，這也是公關人員的兩大情境。在平時，組織可能主動推倡某個觀念或某個行為、可能主動建立與公眾的關係、也可能主動建構組織的形象。在危機時，組織必須回應社會的要求，以保護形象或與公眾的關係。不管是徵於文獻或據於實務，將公關情境分為平時與危機兩類，應當是合理的。

據上，我們可以依目標與情境兩個向度區分公關策略。公關目標有關係與形象兩類，情境也有平時與危機兩類。根據二向度各兩類，公關策略可分為四大類別。公關目標不同，策略的基本性質不同，不同目標間公關策略不能互為代替選項。公關情境不同，適用的公關策略基本性質也不同，也不能互為代替選項。這四大類，可以看成公關策略的四大範疇。如下表一所示：

表一：公關策略四大範疇

目標 \ 情境	平時情境	危機情境	公關實作
形象目標	形象建立	形象修護	形象管理
關係目標	關係培育	關係修護	關係管理
公關實作	環境管理	危機管理	

（資料來源：本研究整理）

上表一，從形象目標這一系列看，「形象－平時」的目標是建立組織的正面形象，「形象－危機」的目標是面臨危機時修護組織形象，實作上都屬組織的形象管理。從關係目標這一系列看，「關係－平時」的目標是建立並維持組織與公眾的關係，「關係－危機」的目標是危機時修補組織與公眾的關係，都屬組織的關係管理。從平時情境這一欄看，組織的目標是建立組織的形象，或是培育與公眾的關係，都是經營公眾對組織的善意。依 Grunig 等人（1992）之主張，組織的經營環境由公眾組成，公眾對組織有善意，環境對組織經營有利，公共關係乃是經營公眾對組織的善意、建立對組織有利的經營環境。良好的形象與良好的關係都有助於公眾對組織的善意，都能帶來對組織有利的經營環境，平日經營的公關目標可以合稱為環境管理，正如 Haywood, R. (Heywood, 1994 / 胡祖慶譯, 1996: 27) 所稱：

「公共關係是為企業創造最有利運作環境的一門學問」。從危機情境這一欄看，公關目標是修護因危機而受傷的組織形象或公眾關係，實務上可以視之為危機管理。

這個分類只討論合倫理的公關實作。公關實務中，的確有欺騙和操弄的現象，但欺騙與操弄曝光後會傷及組織形象，也會傷及組織與公眾的關係，最後必然傷及組織的利益。不管是追求良好的關係或良好的形象，不合倫理的公關實作在上表沒有位置，從倫理立場也不必考慮。實務中，組織或有可能使用不對等的技巧以爭取較佳的位置，但為了建立形象，建立關係，都要秉持了解公眾、同等關心公眾利益的基本精神，也就是秉持雙向對等的基本精神（Grunig, 2001a）。

這四大範疇能涵括重要的公關實作項目。以行銷公關來說，行銷公關橫跨行銷與公關兩種組織功能，是以公共關係的傳播手段來推銷產品或服務，所利用的不外乎組織形象或組織公眾的關係，雖然其目標是行銷，實作上卻必須建立組織形象或是建立與公眾的良好關係，實作上必需從事平時情境的環境管理。

再以議題管理來說，議題管理的「議題」有兩種意思，對象不同，實作內容有重疊，但工作重點不太一樣。孫秀蕙（1997）所論的是社會議題，尤其是因媒體報導的社會議題，這類議題最後常常涉及立法或政府管理政策，公關對象是新聞媒體以及行政立法當局，策略重點是政府關係與媒體關係。Grunig（2001b）所論的是組織和利害關係人的爭議。組織決策若傷及利害關係人的利益，可能引起雙方爭議，爭議不得解決，會擴散成為媒體議題與社會議題，最後會形成組織的危機。這種議題管理，公關對象是利害關係人，依議題發展的不同階段，策略選項可能包括組織與公眾關係策略、議題管理策略、或危機傳播策略。兩種不同的議題管理，針對不同的公眾，實作上也不外關係、形象與危機，俱落在四大範疇內。

最後，組織或公眾的性質不同，可行的策略也可能不一樣。如孫秀蕙（1997）的研究雖然沒有列出具體可行的策略選項，但已足以顯示社會運動團體以新聞媒體為主要的公關對象，公關策略以訊息策略與媒體策略為主，且對新聞媒體的策略顯然不同於對一般公眾的策略。可見，組織可用的策略可能隨組織的特性而異，也可能隨公眾而異。學者所提出的策略大都針對「商業組織與一般公眾」的公關需要，如 Grunig（2001d）的關係維持策略、Benoit（1997）的形象修護策略、Coombs（1999）的危機反應策略，Bradford 與 Garrett（1995）的傳播回應策略，談的都是「商業組織與一般公眾」的公關策略。組織或公眾的性質不同時，便需要檢驗修正，不能直接套用。

例如，Huang（2006）以政治人物的誹聞檢驗 Bradford 與 Garrett 的傳播回應策

略。姚惠忠與汪睿祥（2008）也指出，Coombs、Bradford 與 Garrett 等人，以危機責任來建立危機反應策略選項，並不適用於候選人的選舉情境。「商業組織與一般公眾」的關係固然是最顯眼的公關研究焦點，但就理論發展與實作需要，有必要發展各種不同組織與不同公眾的公關策略。就組織而言，公共人物，尤其是政治人物、非營利組織、政府機構、學校、甚至媒體組織，都有公共關係的需求，他們的公關策略都與商業組織不同，需要個別討論。就公眾而言，除了對一般公眾之外，對政府的公關與對媒體的公關，對大多數組織來說至關緊要，但與媒體、政府機構打交道的方式自不同於一般公眾，也需要分別討論。

據上，公關策略可以依目標（關係—形象）、情境（平時—危機）二個向度分為形象建立、關係培育、形象修護、關係修護等四大範疇。不同範疇下的可行策略，則必須考慮組織與公眾的性質或需求。

按本文定義與區分範疇，公關策略的意義可以清楚表達，公關目標不同，適用的公關策略便不相同，公關策略選項也就不同。情境不同，同樣的適用策略不同，策略選項也不同。公關人員操作公共關係，必需確定公關目標，按目標與情境決定適用的策略。研究者的策略研究，必需就公關目標與情境提供公關人員策略選項，以及能產生較佳效果的建議。

玖、結論

為建立討論「公關策略」的共同架構，本文依公關實作需求並考慮現有研究成果，將公關策略定義為「組織為因應不同情境需求，針對不同公關目標，由公關人員構思、整合資源並執行，以期達成目標的行動構想」。依此定義，公關策略可以依目標（關係—形象）與情境（平時—危機）二個向度分為四大範疇，各範疇各有其可行的策略。組織應依公關目標與情境，並考慮組織自身的與公眾的性質，來擇定適當的公關策略。

這個架構，定義了公關策略，區分公關策略的範疇，以此為基礎，得以進一步依組織與公眾的性質探討各範疇下可行的策略。希望對紛歧的「公關策略」研究，有整理釐清之用。

本文針對諸家論公關策略，雖取其會通，貞定其異，但也存在若干限制：

一、本文以文獻分析法得到結論，並未取得公關實作人員的證實。本文取得的定義與分類範疇，是否符合公關實務實況，是否有助於公關實務，都還有待進一步

研究。

二、依本文提出的架構，公關策略的全貌，必須標認不同的「組織－公眾－目標－情境」下可行的策略選項，乃是龐大無比的架構，幾乎不可能發展完全，這個架構不能視為研究發展的架構。由於不同的「組織－公眾－目標－情境」重要性程度不等，這個架構應視為區辨議題的架構，那一個「組織－公眾－目標－情境」下的策略需要研究，端賴其問題的顯著性（salient）而定，不重要，無甚意義的「組織－公眾－目標－情境」，可以置而不論。

由於以上限制與不足，我們建議後續研究可以朝以下方向發展：

一、本文的定義是否符合公關實務運作常規，將公關策略依公關目標「關係－形象」，情境「平時－危機」區分範疇，是否適用於公關實務，都需要進一步檢驗。是否還有影響公關策略構思的重要因素，也值得進一步的探究。

二、針對學者已提出的「組織－公眾－目標－情境」策略選項，檢驗在國內的適用性。

三、針對學者已提出的策略選項，檢討其針對不同「組織－公眾」的適用性。

四、現有研究不及，但實務有需要的「組織－公眾－目標－情境」策略選項，按部就班標認可行策略。

五、除了策略類型，也應該進一步研究策略的內容，尤其是公關傳播方案的構成要件。

參考書目

吳宜蓁（2002）。《危機傳播：公共關係與語藝觀點的論點與實證》。台北：五南。

吳雅樂、陳慧汶、呂妮霖（2008）。〈公共關係溝通策略研究：以「無名小站」個案為例〉，《廣告學研究》，29，81-118。

胡祖慶譯（1996）。《全面公關時代：打造企業公關的新形象》。台北：麥格羅·希爾。（原書 Haywood, R. (1994). *Managing your reputation*. New York: McGraw-Hill）。

姚惠忠、汪睿祥（2008）。〈選舉危機情境分類之探討〉，《選舉研究》，15(2)，67-90。

姚惠忠（2009）。《公共關係學－理論與實務》。台北：五南圖書出版公司。

- 孫秀蕙 (1997)。《公共關係：理論、策略與研究實例》。台北：正中書局。
- 徐木蘭、楊君琦、劉仲矩 (1998)。〈非營利組織公關策略之研究〉，《民意研究季刊》，201，1-25。
- 徐木蘭、沈介文、楊君琦 (2000)。《菲律賓台商公關策略初探性研究》(國科會專題研究計畫成果報告，NSC 87-2418-H-002-033-S9)。台北：世新大學企管系。
- 陳一香 (2007)。《公共關係—理論、策略與應用》。台北：雙葉書廊。
- 張依依 (2007)。《公共關係理論的發展與變遷》。台北：五南圖書出版公司。
- 黃懿慧 (1999a)。〈西方公共關係理論學派之探討—90 年代理論典範的競爭與辯論〉，《廣告學研究》，12，1-37。
- 黃懿慧 (1999b)。《公關策略及其效果之關連性研究—行政院部會與立法院互動關係之探討》(國科會專題研究計畫成果報告，NSC 88-2412-H-004-024)。台北：政治大學廣告系。
- 黃懿慧、林穎萱 (2004)。〈公共關係之關係策略模式初探：在地與文化的觀點〉，《新聞學研究》，79，135-195。
- 劉正道 (2003)。〈大學網路公關策略之研究：網路使用者之策略認知和互動滿意度分析〉，《廣告學研究》，20，51-75。
- 劉正道 (2007)。〈顧客抱怨處理：公關策略之研擬及對組織—群眾關係的影響〉，《廣告學研究》，27，25-55。
- 劉建順 (2005)。《現代公共關係學》。台北：智勝文化。
- 賴金波 (2003)。《公關策略—理論與實務運用》。台北：五南書局。
- Benoit, W. L., Gullifor, P., & Panici D. A. (1991). President reagan's defensive discourse on the Iran-contra Affair. *Communication Studies*, 42, 272-294.
- Benoit W. L., & Brinson, S. L. (1994). AT & T: Apologies are not enough. *Communication Quarterly*, 42, 75-88.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177-186.
- Bradford, J. L., & Garrett, D. E. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 14, 875-892.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the 'appropriate' crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, 4, 447-476.

- Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, management, and responding*. CA: Sage Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12, 241-259.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intention. *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252-257.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2010). *PR strategy and application: Managing influence*. Wiley-Blackwell.
- Fearn-Banks, K. (2001). Crisis communications: A review of some best practices. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 479-486). London: Sage Publications, Inc.
- Grunig, J. E. (1984). Organizations, environment, and models of public relations. *Public Relations Research & Education*, 1(1), 6-29.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E. (1989). Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. In C. H. Botan & V. Hazelton, Jr. (Eds.), *Public relations theory* (pp. 17-44). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (1992). Strategic management, publics and issues. In J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper & J. White (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 117-158). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E., Dozier, D. M., Ehling, W. P., Grunig, L. A., Repper, F. C., & White, J. (Eds.). (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In

- J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper & J. White (Eds.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 285-325). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23-53). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E. (2001a). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 11-30). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Grunig, J. E. (2001b,05.12). The role of public relations in management and its contribution to organizational and societal effectiveness. 世新大學《曹演義》學術講座：「公關新世紀—理論與實務的探討」。台北：世新大學。
- Grunig, J. E. (2001c,05.15). Building relationships with publics: The next wave of research and evaluation in public relations. 世新大學《曹演義》學術講座：「公關新世紀—理論與實務的探討」。台北：世新大學。
- Grunig, J. E. (2001d,05.14). New directions for research in public relations. 世新大學《曹演義》學術講座：「公關新世紀—理論與實務的探討」。台北：世新大學。
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176.
- Guth, D. W., & Marsh, C. (2006). *Public relations: A values-driven approach* (3rd ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Huang, Y. H. (2006). Crisis situation, communication strategies, and media coverage: A multicast study revisiting the communicative response model. *Communication Research*, 33(3), 180-205.
- Huang, Y. H. (2004). PRSA: Scale development for exploring the cross-cultural impetus of public relations strategies. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 81(2), 307-326.
- Huang, Y. H., Lin, Y. H., & Su, S. H. (2005). Crisis communicative strategies: Category, continuum, and cultural implication in Taiwan. *Public Relations Review*, 31, 229-

238.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari*. New York: The Free Press.
- Moss, D., & Warnaby, G. (2000). Strategy and public relations. In D. Moss, D. Vercic & G. Warnaby (Eds.), *Perspectives on public relations research* (pp. 59-85). London, New York: Routledge.
- Newsom, D., Turk, J. V., & Kruckeberg, D. (2004). *This is PR* (8th ed.). Neilson, Canada: Thomson Learning.
- Smith, R. D. (2004). *Strategic planning for public relations* (2nd ed.). London: Lawrence Erlbaum.
- Ware, B. L., & Linkugel, W. A. (1973). They spoke in defense of themselves: On the generic criticism of apologia. *Quarterly Journal of Speech*, 59, 273-283.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P. H., & Agee, W. K. (2007). *Public relations: Strategies and tactics* (8th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.

Public Relations Strategies: Definitions and Categories

Rui-xiang Wang, Hui-chung Yao*

ABSTRACT

The purpose of this article is to define “Public relations strategies” clearly. This article reviews past literatures and defines public relations strategies as “a conception of how to pursue a specific goal under a specific situation, conceived by, integrated by, and implemented by public relations practitioners.” Public relations strategies have two dimensions: objective and situation and they can be divided into four categories. Each objective-situation has its own feasible strategies. Considering the situations, objectives, characters of an organization and its audiences, an organization can make appropriate public relations strategies decisions.

Keywords: objective-situation-strategy, public relations strategies, public relations theory

* Rui-xiang Wang is Assistant Professor in the Department of Human Resources and Public Relations at Da Yeh University, Taiwan. e-mail: wang29@mail.dyu.edu.tw
Hui-chung Yao is Associate Professor in the Department of Human Resources and Public Relations at Da Yeh University, Taiwan. e-mail: yao@mail.dyu.edu.tw