

出國報告（出國類別：**其他**）

## 第八屆國家戰略溝通峰會觀察紀要

服務機關：國防部政治作戰局

姓名職稱：上校科長 金祖輝

派赴國家：美國

出國期間：民國 106 年 5 月 8~11 日

報告日期：民國 106 年 7 月 20 日

## 摘要

「戰略溝通國家峰會」是由戰略溝通領導創始聯盟(Strategic Communications Leadership Initiative)每年在華府與倫敦舉行的的重要會議，該聯盟為非營利組織，透過美軍、跨國企業與產業、行銷顧問團體共同贊助而創立的溝通策略交流平臺。今年第八屆年會邀集產、官、軍、政界相關公共關係與公共事務高階主管，藉由分享組織的品牌發展歷程與佈局全球的經營管理及溝通策略，汲取彼此經驗，厚植未來競爭實力。峰會聚焦國際戰略溝通熱門議題，如川普勝出美國統總大選的關鍵與數據戰略、奧蘭多夜總會持槍掃射事件的危機處理與溝通策略，以及好時、艾睿電子、日本森田製藥、聯邦快遞等跨國企業永續經營的品牌行銷策略，均於觀察紀要以敘事法使讀者能快速掌握企業如何運用戰略溝通佈局奠定成功基礎的關鍵。

## 目次

目次.....	1
壹、 目的 .....	2
貳、 過程 .....	2
參、 第八屆「國家戰略溝通峰會」觀摩紀要.....	2
肆、 心得與建議.....	14

## 壹、目的

藉由年度峰會廣邀國際知名產業、軍事、學術、政界相關公共關係與公共事務的頂尖傳播領導人，探討強化各組織的溝通行銷策略，並分享能夠使企業形象增值的經營管理策略；議程內容專為多國企業與軍、政界資深主管、傳播主管以及公共事務官員所設計，聚焦於全球性的戰略溝通盛事，爭取參與此重要國際發聲平臺並建立聯外機制，有利我獲得國際戰略溝通社群之話語權，實為開拓國際戰略溝通交流平臺之良好契機，並藉以瞭解國際成功運用溝通策略的經營模式，作為我國平、戰時跨部會及產業整合，壯盛國防力量參考學習之借鏡。

## 貳、過程

本屆年會於美國時間 5 月 9 日及 10 日兩日假華府希爾頓水晶飯店辦理，本次峰會計 17 國 80 餘人出席，由峰會執行長羅伯特·谷普(Robert W. Grupp)邀請美國陸軍公共事務處處長弗斯特(Malcolm B. Frost)少將擔任開幕致詞嘉賓，並請川普總統競選團隊政治顧問麥坎南(Mark McKinnon)、數位總監帕斯卡利(Brad Parscale)、美軍公共事務聯絡官巴蒙德(Paul Bamonte)中校等，分別就川普逆轉勝出的關鍵、數據見真章的溝通經營策略、就職典禮全般整合作業心路歷程實施經驗分享，並邀請參與奧蘭多脈動夜總會市府官員及相關學者研討危機事件處理原則；受邀的跨國企業代表計好時食品產業(The Hershey Company)、艾睿電子(Arrow Electronics)、奇異公司(GE)、日本森田製藥(Takeda Pharmaceutical Company Ltd.)、聯邦快遞(FedEx)等，由各企業負責全球涉外溝通事務的高階主管就所屬企業的發展與轉型淺談品牌行銷的溝通策略；此外，本屆峰會於議程結束前依「數位趨勢」、「以一般預算做好非凡的公共關係」、「數位環境的轉變」、「走過死亡幽谷—William S. Reeder 退役上校由戰俘求生經驗談領導哲學」、「企業外交」等主題實施分組圓桌研討與心得分享，相關議程安排詳如附表，茲就議題精要部分詳實整理，請參閱觀摩紀要。

## 參、第八屆「國家戰略溝通峰會」觀摩紀要

### ➤ 美國陸軍溝通策略運用實例

美國陸軍公共事務處處長弗斯特少將(Major General Malcolm B. Frost, chief of Public Affairs, U.S. Army) 應邀擔任開幕式嘉賓，歷屆峰會均邀請美國國防部重要幹部或相關業務主管出席，並提供溝通策略運用之實務與建言。弗斯特少將已連續兩年擔任該峰會的開幕式致詞代表，除了其個人獨特的領導魅力、機智反應，更重要的是其思維縝密的表達技巧，幽默的言談卻不失重要軍職的沈穩，睿智的答辯更顯得擔任美國陸軍公共事務處處長近兩年來的豐富閱歷，與其形塑美國陸軍積極正面形象的專業，並以其實務經驗將峰會活動帶入思辯的高潮。

弗斯特少將以美軍自二戰以來日漸與民眾產生的隔閡作為戰略溝通主題的切入點，藉此凸顯美國長期以來所面臨的困境與力求突破所做的努力，因為這更能說明戰略溝通概念所賴以維繫的一致性訊息傳達與長期、不躁進的經營成果，當前美國軍方所面臨的困境有三：

- 一、 儘管美國民眾對美軍的表現至為肯定，但是民眾與美軍的各個環節卻少有重疊。
- 二、 美國所有的戰爭行動均須獲得國會的授權，然現行國會成員服役的比例極低，且近年來也有三位美國總統未受徵召入伍，在在都造成軍事行動獲得授權的困難。
- 三、 現行美國入伍服役的士兵僅達總人口數的 0.5%，此比率較第一及第二次世界大戰的入營比率還低。

弗斯特少將認為面對問題最好的方法還是得先釐清問題性質，即現行應如何有效的招募優質人力，由質變進而促使量變，此一過程雖無法立竿見影，但絕對遠勝於以利誘取巧的方式滿足人力缺口，而導致爾後極可能損及美軍整體形象的嚴重後果；基此，美國陸軍招募的首要工作就是讓美國民眾能夠認識美國陸軍，以有效的溝通策略告知目標對象(美國民眾)有關美國陸軍的真實故事，且足以證明美國陸軍是一支高素質勁旅。

美國陸軍的招募工作，首先透過研究人口的分佈來進行目標對象的選定，如那些是美國人口最密集的地區、那些是尚未接觸過的群體(鎖定五大群體，篩除陸軍內部及都會地區群體，聚焦於 17~24 歲的青少年、社群及企業領導者、成年人等三大群體)、那些地區的族群認同有助於有效的招募到優質人力，並依據研究調查瞭解所欲招募族群對象的性格特性，結合美軍任務所能提供的宏觀視野，訂出溝通策略主軸【誠如弗斯特少將所言：這一代的美國青年想要證明自己有能力做更偉大的事，他們想要見識宏觀的世界並一起從事真正有意義的大事(This generation wants to be part of something bigger than themselves. They see a big world and want to be part of something meaningful.)】。

各項溝通策略均透過簡明扼要的溝通訊息發展表(Message Development)來完成計畫作為，其中當然包括美國陸軍以堅忍卓絕為核心價值的宣傳、針對地區特性(含年度重大活動、地方政府態度與經濟組成等面向)的研析等，並依據不同地區的需求完成招募行程規劃手冊(TRIP BOOK)，找出能夠有效傳達溝通訊息的人選(非限定官階，儘管官階高的軍、士官較容易展現足茲典範且吸引人的事蹟與人格特質，即便是優秀的士兵藉由其獨特經歷與發展歷程亦均為適任人選)，運用招募行程規劃手冊、溝通策略訊息、美國陸軍公共事務網站等策略運用管道，配合實質接觸、面談、演講等方式，由策略規劃(戰略著眼)到執行(戰術作為)一以貫之，促使整體招募工作得以獲得實質成效，有效地為美國陸軍招募到來自全

國各地的優秀人士，成為陸軍未來軍事行動的後續助力。然而，整體招募溝通策略的成效仍須透過各種不同形式的效能評估來評量爾後工作的精進作為。

溝通策略訊息的發展是一項不間斷的工作，藉由每月的研定策略，形成一致性的溝通訊息，並以簡明扼要的重點作為訊息發展的立基，經由不斷地評估，使策略的形成更加完整並使工作推展更為有效。

綜言之，有效的溝通策略絕非一蹴可及，亦難以立竿見影，需要長時期、有計畫的整合全般可用資源，群策群力，不斷地正視缺點、力求精進，因為我們沒有本錢停滯不前、無所作為，唯有誠實的面對自己，才能真實的為民眾所認同、接受、信賴，「陸軍勁旅」(Army Strong)的稱號才能深值人心，並引為典範。

### ➤ 有效的溝通策略--

2016 年的國際盛事莫過於美國總統大選川普的逆轉勝出，此一結果並非川普團隊運用出奇致勝的選戰策略，而是在於川普鮮明的個人特質，以及明確有效的溝通策略。川普以政治素人姿態，挾企業及影視大亨的盛名及過去出人意表、惡名昭彰的行事風格，在共和黨初選勝出已屬奇蹟，其後面對政壇老手希拉蕊長期耕耘的政治聲望，川普的選情更不被看好，然而，多數美國民眾將高失業率與景氣低迷歸咎於美國政治運作的沉痾，以致形成對整體政治環境不信任的氛圍，選戰的政治力矩及詭譎多變的民意趨勢悄然向川普陣營移動。

對於整體情勢的逆轉，川普陣營的溝通策略與政治顧問麥坎南(Mark Mckinnon)認為這是希拉蕊陣營錯估政治情勢動態及其含糊不清的溝通策略使得川普陣營得以趁勢揚起，儘管希拉蕊苦心經營邁向白宮主人之路近十年的光景，但是她依然未能清楚地述明其政治「理念」(rationale)，因為說得太多反而不容易聚焦，會讓一般民眾覺得是空泛而流於形而上的政治語言，反觀川普的個人色彩鮮明，他能以成功企業家的形象與個人魅力，運用極其精簡清晰的語言，讓廣大群眾將川普個人的成功經驗投射至其簡明扼要的政治理念—「我們讓美國偉大」(We Make America Great)，很自然且不做作地將美國民眾納為成就美國偉大的要角。

麥坎南強調，由過去美國總統成功獲得民心所做的歸納得知「言簡意賅、切中議題核心、突顯美國價值」至為關鍵，如言談間散發堅定、自信、沈著的前總統甘迺迪以及幽默、機智的雷根總統均堪為典範，他們能運用簡明(brief)、清晰(concise)的語言及概念，將美國民眾的情感與自己的情感連繫在一起，並且勾勒出明確的國家發展藍圖，更重要的是美國民眾極重視真誠實在(authenticity)，言行一致的誠信態度才是他們得以為人民信賴且委以重任的國家領導者。無論是「我們讓美國偉大」(We Make America Great)或「讓美國再度偉大」(Make America Great Again)，這短短四個字擲地有聲的話語完全符合川普個人的言談風格，而

非出自於其競選團隊幕僚的形象包裝，川普運用簡單的幾個字及對提升美國就業率與經濟活力的承諾與魄力，即勾勒出國家發展的願景並與多數美國民眾的期待緊密鏈結，此係為川普逆轉勝出的關鍵因素之一。

### ➤ 人性科技掌握溝通策略脈動

川普能夠當選美國第 45 任總統，臉書(Facebook)與推特(Twitter)等社群媒體對川普後勢居上並勝出可謂是居功厥偉，全美約有 1.5 億社群媒體用戶使用臉書，而推特亦有 500 多萬用戶且以年輕人居多；川普其實不並明瞭解網路領域所帶來的便利與好處，更別提平時收發電子郵件等瑣事，直到大選前幾個月，川普競選團隊在社群媒體運用策略與民調上升後，在其幕僚力勸下開始建立了川普不時用推特對外發聲的習慣。然而，成就川普競選團隊成功運用社群媒體致勝的平臺卻是臉書而非推特，儘管臉書在美國的用戶數量占有極大優勢，但單憑這廣大的市占率卻未必能導向最後的決定性勝利，這結果連負責川普競選網路行銷的布萊得·帕斯卡利(Brad Parscale)在一開始僅以 1500 美元成立競選網站時所始料未及的。帕斯卡利從事數位廣告近 20 年，營運的績效亦不甚起眼，原本川普並不太重視網路經營能帶來什麼特別的效益，只因競選團隊建議試一試無妨，帕斯卡利的微型工作團隊便在數月之間鹹魚大翻身，尤其是帕斯卡利以川普團隊數位總監的身分在選前幾個月網羅了 Cambridge Analytica 技術團隊，運用大數據分析使用社群媒體民眾的心理及性格，成功的使川普聲望扶搖直上，不僅 Cambridge Analytica 團隊為其公司賺進超過 1500 萬美元的酬勞，也讓帕斯卡利順利賺進數百萬美元，遠超過他從業以來的獲利。當然，帕斯卡利所領導的微型工作團隊也付出不少的心力，尤其，懂得運用臉書可以區別政治意識型態差異的功能，並且衍生出吸引不同族群共識與回饋的溝通策略，才是帕斯卡利後續納編的數位策略運用團隊得以成功運用社群媒體並擴大其效益的關鍵。

帕斯卡利在選戰後期結合 Cambridge Analytica 團隊所引進新穎的心理量測模型，這套配備給川普陣營運用數位科技助選拉票的應用程式就是 OCEAN 模型，這是一款能夠透過人們在數位運用範疇所留下的指標性訊息痕跡來分析使用者性格的程式，藉以辨識其政治立場與性格類型，進而細分目標群眾，而 OCEAN 模型指的就是五大類性格模式【開放型(Openness to experience)、嚴謹型(Conscientiousness)、外向型(Extraversion)、親和型(Agreeableness)、神經質型(Neuroticism)】的簡稱。有別於一般統計學運用的要素僅概略的以性別、種族來估算選民傾向，OCEAN 模型可將選民劃分為五種性格的人，預測所有美國選民分屬那類性格，並針對每種性格的選民展開盡可能符合他們意向的宣傳。

此一模型的操作方式首先得由獲得個人資料著手，主要透過美國的個資經紀商(如 Acxiom、Experian)獲得多樣性來源的個資(諸如土地登記、購置汽車、網路購物、積分卡、俱樂部及各類組織會員等資訊)，藉以瞭解個人閱讀、消費、休

閒等習慣與類別，甚至可以掌握他們作禮拜的地點與頻次，川普競選陣營數位造勢團隊綜合運用這些資料及共和黨選民名單，交由 **Cambridge Analytica** 團隊運用 **OCEAN** 模型，推估每筆資料選民分屬五大類中的何種性格，藉由程式強大的運算推理功能，將原本看似雜亂無章的數位資料，轉換成可以呈現個人的住址、興趣、現實生活需求與擔憂等各項可資運用的指標，並結合選區地圖，以逐步刪去法將可用資料範圍縮小至僅留下簡明扼要的姓名、所在地址、興趣、個性和政治傾向，其後，運用臉書特有的微目標鎖定(**micro-targeting**)功能，廣泛的延伸觸角，發揮臉書驚人的搜尋廣告影響力。

川普陣營藉由臉書這個可供廣告業主精準鎖定目標用戶群的工具，針對臉書用戶投放得以投其所好的競選廣告，散布在 10 餘萬各式網頁，用以鎖定不同類型的選民。此外，臉書亦開發幾項工具，可協助廣告業主更精準地鎖定目標客群所偏好的投放廣告，例如臉書的自訂廣告群眾(**custom audiences**)功能，可讓政治競選數位團隊直接向鎖定的支持群眾用戶提出其政治訴求，亦可運用臉書搜尋類似群眾(**lookalike audiences**)的功能，藉以協助尋找與既有支持者志同道合的潛在支持者。

在川普與希拉蕊進行第三場總統辯論的當天，川普陣營的數位造勢團隊便透過臉書這個平臺測試了 17.5 萬條有關川普觀點的不同類型宣傳廣告，藉以找到其中適合運用的版本，以鎖定關鍵群眾，此一作法有助於競選團隊後續的實地訪查拉票作業，並有效地縮小範圍至只需拜訪那些被歸類為接受川普觀點的人，而拉票員在登門造訪前會先根據受訪者性格類型準備對話提綱，並在訪談後，將受訪者的反應回饋至數位造勢團隊，藉以更新相關的資料綜合圖表，這套流程便是川普數位團隊依據選民性格建立資料庫，對選民行為精準投放(**Behavioral Microtargeting**)的成功溝通策略應對模式。

### ➤ 危機處理之溝通策略運用原則

2016年12月6日凌晨2點02分發生在美國奧蘭多(Orlando)脈動夜總會(**Pulse Nightclub**)掃射事件，讓持槍自重的美國社會再度陷入恐慌的情緒當中。然而，這樣的情緒卻不能影響第一時間到達事發現場的奧蘭多警局及相關官員的專業判斷與危機處理程序，尤其對當日凌晨3點13分接獲電話通知的奧蘭多警局媒體關係處新聞官蓋多(**Michelle Guido**)女士而言更是如此，因為她是現場對外發聲的法定窗口，有義務在最短時間讓奧蘭多市民及廣大的美國社會瞭解最新狀況，並籲民眾配合，使調查得以順利進行。突發事件現場不比一般的新聞發佈，在混亂的重大槍擊案現場所能運用對廣大群眾發聲的管道，只有智慧型手機的社群媒體最能派上用場。此時，蓋多手上的推特(**Tweeter**)便成為她處理新聞工作與危機處理的臨機性工作平臺。她在到達事發現場後，於當日凌晨3點58分發送以下推文告知群眾相關配合事項：「南橘路脈動夜總會的槍擊事件造成多人受傷，請



遠離該區域」、「官方的最新訊息會由此推特帳號發送，請勿傳送電子郵件或打電話進來」、「請媒體朋友注意：現場仍待掌控，我們正積極提供你們最新訊息，從現在起，所有訊息只會透過這種窗口發送」，這三則訊息對現場處理的官員以及亟欲瞭解現況的媒體與美國民眾而言均至為重要。其一，這有利於奧蘭多警局及主導本案之聯邦調查局專員有效掌控混亂現場並進行調查蒐證工作，而不致受到其他外來的干擾，其二，以單一窗口提供最新訊息的作法有助於排除不利偵查或影響群眾情緒的不實言論或臆測，其三，關鍵時刻要求民眾靜待官方統一窗口公布最新訊息，有助於相關人員有效整理混亂資訊，以便於最短時間內週知媒體及群眾，不致妨礙調查及未來司法程序的必要性公開訊息。蓋多表示，這三則訊息成功排除不必要的干擾或混亂的資訊，使案情得以迅速釐清，並主導發送最新訊息的管道。此外，第一時間到達現場並發送最新訊息讓外界知悉的作法，遠勝於定期對外發布訊息的記者會，並讓民眾獲得最即時的回應。同時，在狀況許可之前，不必一一回覆民眾意見，而得以專心整理混亂資訊，適時提供最新訊息，並同步透過警局及市政廳官網傳達最新正確訊息。蓋多強調新聞官的職務不僅是新聞工作的執行者(practitioner)，更身兼政府部門對外連繫工作的顧問(advisor)，選擇在對的時間告知民眾必要訊息(tell the public what they need to know)，並非一味地和盤托出，以致影響偵查可性度(liability)等損及司法判定程序的資訊(如影響證人證詞、危及證人及無辜民眾人身安全、影響部審團的認知、危及案調人員安全、打草驚蛇、影響案情致駁回上訴)，切記訊息的掌握一定得迅速正確，如果做不到，別人搶先做，將損及新聞官的專業。是以，一個專業的新聞官必須預想危機發生前的應處作為，同時親赴現場瞭解實況，因為這是建立良好的公共關係的關鍵因素，亦可瞭解現場同僚的專業意見，選擇那些可以對外說明、那些要有所保留(如專業的新聞官即便知悉亦無權透露偵查不公開的事件)，使訊息的傳達不致相互掣肘，並使整體事件得以順利收尾。綜言之，新聞官對外訊息的發布有其主導權，因為總有可以對外公布的事情，其重點不在於被問到什麼問題，而是想要傳達出什麼訊息。

## ➤ 品牌形象與版圖全球化溝通策略

全球各行各業的品牌不計其數，每個企業為了品牌的永續發展無不費盡心思研究創新、尋求拓展商源的機會，企業版圖的整併不再是奪城掠地的結果，而是共榮共存的全球化產業佈局，並藉由企業社會責任的展現，凸顯企業存在的核心價值與永續經營的態度，日本的武田製藥、美國的艾睿電子(Arrow Electronics)、好時糖果食品企業(Hershey's)、聯邦快遞(Fedex)等大型跨國企業的品牌形象經營與溝通策略更是如此。

### ◇ 創新科技與企業核心價值的完美結合

艾睿電子自 1935 年以無線電電子零件經銷商的雛型，歷經幾度轉型及企業

整併，發展到現今全球超過 465 個據點的跨國性電子零件與電腦產品銷售產業，2016 年的年產銷營收達 238 億美元，居全球財富 500 大評比的第 119 名，如此的成就實歸諸於該企業長期以來致力於解決資訊科技終端鏈結技術問題、提供全面性電子零組件需求、整合創新科技並化可能為實際，也就以此為核心價值的經營策略使得艾睿電子得以在全球電子零組件產業中獨佔鰲頭，主辦單位特別邀請艾睿電子國際宣傳部副總裁約翰·奧瑞岡(John Hourigan)以「向前衝！一直向前衝！」(Forward. Always Forward!)為題，分享該企業整合科技、開創新局的成功經驗，Sam Project 就是該企業運用創新科技整合將夢想化為實際的多元策略溝通典範。

SAM Project 的源起基本上就是個圓夢計畫，這是為了讓四肢癱瘓的賽車手 Sam Schmidt 重返賽車場的計畫，艾睿電子推出的這個科技圓夢方案就是半自動化汽車(Semi-Autonomous Motorcar)專案，簡稱作 SAM Project，恰巧與 Sam Schmidt 的名字「Sam」相互暉映，而形成企業科技創新整合理念、企業社會責任、企業品牌形象、客戶理想實現的多贏溝通與行銷策略。

Sam Schmidt 年輕時即展現商業才華，並熱中賽車競速與相關產業，31 歲才從業餘車手跨足職業賽事，1999 年以 34 歲的賽車高齡贏得第一場職業賽冠軍，未料 2000 年在參賽前的一場試車時發生的撞車意外，造成脊髓受損四肢癱瘓，頸椎以下已無法行動，但 Sam Schmidt 仍熱中賽車運動，並於 2001 年一手創立 Schmidt Peterson Motorsports 車隊，儘管他再也無法親自駕車征戰賽事，但他對賽車的熱情依舊，積極培訓賽車手並引領車隊贏得了不少大小賽事，同時也讓他在國際賽事與相關事業版圖中占有一席之地。然而，商場與車隊的成功，並無法使他擺脫輪椅重返賽車場，直到 2013 年，他接受了艾睿電子專案團隊的提議，共同合作以高科技讓他重返駕駛座，馳騁賽車場的梦想成真。

艾睿電子隨即組合了 SAM Project 專案團隊，邀集 Ball Aerospace & Technologies 集團、Falci Adaptive Motorsports、Air Force Research Laboratory，以不到一年的時間，將分門別類的操控、加速、煞車總成整合為一個無縫接軌的控制系統，配置於雪佛蘭 Corvette Stingray 款跑車，使原本不可能的夢想化為了實際。

由於 Sam Schmidt 只有頭部能夠動作，以頭部作為操控桿的設計理念便成為研究重心，第一版的雛型由 Ball Aerospace 率先以紅外線攝影機及感知器即時掌握頭部的動作，第二版則由艾睿電子及其旗下的 Freescale Semiconductor 提升紅外線攝影機的性能，藉以掌握更細微的頭部動作，加速及煞車則整合為由嘴巴牽引的操控裝置，用以提供更實際的踩踏感知反應，使變速的控制更精準。有了這套系統，駕駛者就可以頭部來操控急轉彎，結合衛星定位導航、數據傳輸及雲端科技，讓 SAM 這輛半自動汽車即便在坡度行駛或更複雜的道路都能確保安全。

第三版則又大大地提升了操控方式，駕駛也較不容易感到疲倦，原本的輔助感應頭盔改以較輕便的眼鏡替代，而加速(吹氣)與煞車(吸氣)則以吸管控制，使操控更為便捷。

即便 Sam Schmidt 無法參加像 Indy 500 美國印地安那普利斯賽車場 (Indianapolis Motor Speedway) 的大型賽事，他仍在 2014 年 5 月以 107 英里的高速馳騁於該賽車場上，並在 2015 年 4 月於長灘賽車大獎 (Long Beach Grand Prix) 中以高速急駛 1.9 英哩長的崎嶇道路。至此，Sam Schmidt 不僅於意外後的第 15 年達成重新駕馭賽車的夢想，SAM Project 的專案研發團隊亦不斷精進可變控條件下更符合人性的操控環境，艾睿電子運用科技整合的圓夢計畫將持續進行，不僅成功地打破了不可能的桎梏，化夢想為實際，亦為企業形象及多元科技整合技術開創了無限可能。

#### ◇ 營造幸福感的企業價值與品牌形象

好時公司 (The Hershey Company) 是由彌爾頓·好時 (Milton S. Hershey) 於 1894 年創立，這是一家以牛奶巧克力為主力商品的糖果零食企業，在當時巧克力在歐洲還是奢侈品的年代發跡，將賓州原本一片荒蕪的德利鎮 (Derry township) 打造為現今的好時鎮 (Hershey township)，以牛奶巧克力及可可工廠作為企業營運的命脈，除了在週邊設立以 Hershey 為名的百貨公司、銀行、分屬男女使用的俱樂部、5 間教堂、2 所學校、花園、動物園、高爾夫球場、設有雲霄飛車的大型公園，還有專為孤兒設立的工業學校，全方位的經營策略早已與深植創辦人內心的企業社會責任融合一體，使 Hershey 鎮成為全球知名的主題觀光景點，並讓 Hershey's 成為舉世聞名的巧克力品牌，主辦單位特別邀請好時公司企業宣傳暨社會責任部副總裁蕾·弘納 (Leigh Horner) 以「營造顧客鍾愛、股東珍重的企業品牌」(Building a Corporate Brand Loved by Consumers, Valued by Stakeholders) 為題分享好時公司開創企業價值的成功經驗。

Hershey's 是美國上市公司，其營運績效僅次於百事集團 (PEPSICO) 旗下食品公司，好時主打品牌除了自家的 KISSES、ICE BREAKERS 外，還包括併購的 Reese's、KitKat，以及其他各式主題與不同原料配方的品牌，如 Twizzlers、Cadbury、Whoppers 等 80 多個品牌，能廣泛滿足不同客層的需求；此外，Hershey's 的經營策略主打營養與天然食材的原物料配方，以及全方位的消費體驗，除了以品牌專賣店營造鮮明的品牌形象與文化氛圍，打造甜蜜夢幻購物情境的娛樂體驗，更利用專屬網站提供 200 多種適合兒童與成人營養與配方比例的 DIY 食譜，讓 Hershey's 的文化與美味能夠成為居家生活的一部分。另有主題樂園學生之旅 (school trip) 如數學日 (讓學生藉由乘坐玩具火車計算物體運動的速度)、物理日 (透過空中飛車體驗失重與引力感覺並領悟物理原理)、發現日 (請自然學家介紹瀕危物種及生態環保教育)，並利用占地 23 英畝的主題花園提供遊客一個能夠盡情享

受美麗寧靜兼具趣味的審美體驗。

Hershey's 在主打多品牌行銷的全球經營策略之餘，亦不忘創辦人實施企業社會責任理念，特地在好時產品的包裝後方印上創辦人彌爾頓先生的肖像及其叮囑「大家對好時產品的支持，不僅透由彌爾頓先生專為孤兒設立的工業學校使無助的學童獲得教育的實質幫助，亦同時獲得分享幸福的機會。感謝有你，讓世界變得更好！」(Your support of Hershey is an opportunity to share happiness and helps educate children in need through Milton Hershey School. Thank you for making a difference!)，此一理念亦落實在對巧克力原料可可豆的加工產業回饋上，因可可原料的主要產地在非洲，加工產業勞工多為生活困頓、營養不良的婦孺童工，公司計畫在 2020 年時，受到實質照護的可可原料加工婦幼人數能達到 100 萬人的目標，以實現「2020 年滋潤百萬心靈」(Nourishing One Million Minds by 2020)計畫願景。

Hershey's 營造的友善消費情境符合其「將友善的氛圍感染全世界」(Bringing Goodness TO THE WORLD)的企業核心價值，將其巧克力糖果食品傳遞甜蜜幸福感的特質，透過「幸福屬於好時」(Happiness is Hershey's)、(好哉幸福、好哉好時)「Hello Happy & Hello Hershey's」等口號配合產品包裝與網路行銷策略，讓消費者在潛移默化中將品牌形象與幸福感緊密鏈結在一起，並使需要幫助的特定弱勢族群同樣感受到愛與幸福的實質感受，成功的將品牌與人間有愛的溫暖感完美的鏈結在一起，使品牌得以永續經營並深植人心，可謂軟性訴求策略溝通的成功典範。

#### ◇ 全球化視野的國際觀領導力—武田製藥的國際傳播育才策略

日本武田製藥(Takeda Pharmaceutical Company Ltd.)自 1781 年成立以來，憑藉著長久以來一直將「誠正」奉為圭臬的武田精神(Takeda-ism)，由草創時期的「近江屋」初級製藥產業成功轉型為製藥公司，現已成為揚名國際的大型跨國製藥企業。主辦單位特別邀請日本武田製藥負責對外宣傳的國際宣傳處長加藤伸子(Nobuko Kato)以「由跨國企業的國外政策探討如何強化企業涉外能力」的議題實施經驗分享，她認為武田製藥能夠歷久彌新主要在於企業本身的核心價值，以及長遠的經營擘劃，這是企業一路經營 235 年以來之所以能成功化解企業面臨危機或發掘潛藏變，因而得以成功轉型邁向國際，並成為亞洲製藥企業翹楚的關鍵。

#### 武田的企業核心價值

武田製藥訂立了武田精神作為企業經營哲學，以誠實廉正 (Integrity)為企業的核心理念，企業上下一心秉持誠實、公正、堅毅的態度矢志做好每一件事，並憑藉著武田精神來面對困境與挑戰。是以，誠實廉正可謂是企業奉為圭臬行事與最高道德標準，以誠實且公正的品格為企業的發展奠基，並在營運及管理上不停

追求最高理想的堅毅態度，建立了企業上下員工、合作夥伴、客戶、整體營運環境彼此信賴的關係，並回饋給企業持續拓展事業永續經營的決心，成就企業帶動醫藥創新技術，竭力促進全球人類的健康，訂出團隊、多元、承諾、透明、創新、熱情的武田全球行為準則(Takeda Global Code of Conduct)，信守以病患為先的「病患-信任-聲譽-企業」(Patient-Trust-Reputation-Business)共榮共存的理念，致力成為全球科學醫藥領域的先驅力求創新，以滿足病患需求，開發研製優質醫藥及保健產品，使上下員工透過合作、參與，營造彼此信賴、適時決策發揮企業加乘的力量，以作為永續發展的基石。

### 尊重多元文化廣納(育)國際領導人才

武田製藥自 1977 年與美國雅培製藥(Abbott Laboratories)合資成立 TAP 製藥(TAP Pharmaceuticals)起，便逐步拓展全球佈局的事業版圖，成為現今全球製藥與消費保健領域居於領先地位的跨國集團。從武田製藥超過 30 萬名員工(包括日本本土、美國、歐洲、中美洲、非洲、中東、亞太地區 70 多個國家)的全球企業版圖觀之，這規模足以集眾多不同國籍與背景員工的智慧經驗及跨文化領域形成一股更強勁的龐大力量，不惜重金禮聘國外專業菁英參與高階經營管理與研發。武田製藥董事會成員 1/3 為外籍人士，執行管理團隊則約 4/5 為外籍人士，因應國情及文化差異，國外分公司的總裁及重要幹部大多由該國籍專業菁英擔任。

為了提升全球競爭力的陣容，武田製藥於 2008 年開始雇用外籍研究員及交換學生，並加強企業員工的英語能力，隨後由董事會開始，以全英文方式進行會議，並決定以英文做為企業的官方語言。2011 年董事會對外宣布於 2013 年起將以多益測驗(TOEIC)成績 730 分作為新進員工(不含日本國內銷售業務及工廠員工)的選用標準，並安排外籍及國內新進人員為期兩週的訓練課程，使之充分瞭解武田精神的核心價值，及未來投入國際化工作環境應具備的職能，如跨文化理解(cross-cultural understanding)及領導力訓練等，課程中亦安排英語談判及簡報的技巧，並設計英語情境的學習研討會，使不同國籍與不同成長背景的新進人員藉由共同解決問題的經驗，切身瞭解在國際化工作環境的處遇並強化其自我期許，期間亦提供多益測驗，瞭解自身英語能力需加強之處。

此外，武田製藥每年尚有為期八個月的全球領導力訓練課程，從企業中薦選 30 員(日籍員工約佔 1/3)參訓，作為培訓企業未來領導新血的管道，係因企業認為管理不同性別及不同國籍的人才至為重要，這方面的管理能力如能提升，則企業員工才會盡可能的發揮潛在實力。企業的高階領導階層很重視與基層員工的交流互動，每月都會邀集近 300 名員工(多數為新進人員)舉辦輕鬆的茶會，藉由瞭解員工適應狀況來檢視企業管理有無精進之處，並連繫員工彼此間的情誼，共享企業的歷史與核心價值，達成上下一致的共識，作為永續經營的傳承。

如同多數全球化經營的企業一樣，武田製藥亦極重視企業責任，並永遠將員工的權利與服務人類的健康、福祉及安全放在首要考量，善盡國際社會責任，致力於投入全球規模的環保活動，以確保人類的生存環境與健康，以適當及合於道德的方式支援病患組織，例如：協助重建受疫疾肆虐的地區衛生保健，在 2010 到 2019 年間，每年透過全球基金(Global Fund)投入 1 億日圓協助非洲肯亞、坦尚尼亞、奈及利亞等國家訓練健康照護人員；另以 1 億日圓 3 年期協助肯亞建立初生兒接種疫苗的數位資訊系統(Digital Birth Program)，以確保每個兒童均獲得應有的健康防護；此外，武田製藥亦與美國抗癌團體協力「抗癌接力」(RFL, Relay for Life)慈善活動合作，預劃在未來五年將現今 26 國的據點拓展到 46 個國家，還有其他資助新興國家及弱勢族群的相關醫藥援助計畫尚在進行或規劃中，這些均是武田製藥在兩個多世紀以來，以武田精神為中心所展現的企業形象與社會責任，此一以企業專業能力對人類生存發展的尊重與實際關懷行動，正是該企業得以歷久彌新、永續經營的最佳例證。

#### ◇ 聯邦快遞商標圖騰背後的強力品牌行銷溝通策略

美國聯邦快遞(FedEx)於 2016 年成功收購歐洲陸空最大快遞產業的荷蘭天遞公司(TNT)後，躍升為國際性快遞集團的龍頭。主辦單位特別邀請聯邦快遞整合行銷傳播部資深副總裁派崔克·費茲傑羅(Patrick Fitzgerald)以「開發一個能讓大家愛上它的品牌」談該企業建立的品牌形象與經營傳播策略，費茲傑羅認為全球每天都有以上千萬計的商業品牌進行互動，要在其中獲得一席之地實得仰賴品牌形象的力量(Power of Brand Reputation)。

然而，建立品牌形象非一朝一夕，得用心花上多年時間才能使民眾熟悉這個品牌所代表的一切。時至今日，FedEx「使命必達」的口號讓人印象深刻，其所代表的不僅僅是企業商標與形象而已，這個物流服務的專有名詞早已廣植人們心中，與人們的生活結合，並被當作動詞使用。

這個在全球擁有 40 萬名員工、650 架各型貨運飛機及超過 4 萬 9000 輛的大型貨運車輛，每天承擔著各式各樣的風險與挑戰，而面對各類型的危機，企業秉持誠信、效率、對人的尊重、服務至上的高規格標準，處理任何可能因員工的大意輕忽、重大安全事故、品管要求而造成顧客的損失，以理性、公正、客觀的態度滿足顧客的需求，並致力提供完善服務的教育訓練與科技智慧處理流程，其目的就是彰顯值得信賴的全球性品牌形象。

#### 突破的決心與勇氣

創辦人裴德瑞克·史密斯(Frederick W. Smith)早在 1965 年就讀耶魯大學的期中報告就提出了快遞服務的概念，卻未受到教授的青睞，他在 1971 年憑著實踐理想的熱情，創立了聯邦快遞航空，1973 年將營運中心移師田納西州，並以曼

菲斯國際機場為基地，從 389 位員工、14 架小型貨機(Dassault Falcon)開始，第一趟任務便成功的將 186 件包裹於隔日送達美國 25 個城市，向世人展現其致力於創新貨物空運遞送的速度與效率，以現代化經營模式的空、陸快遞工業就此應運而生；聯邦快遞於 1975 年帶領託運產業遊說國會放寬託運限制，歷經兩年的努力，國會於 1977 年通過公法條文修訂，使航空託運得以使用較大的機種並免除航線的地域限制，開拓了企業大展營運效能大好前景。

### 揚塵飛起的黃金年代與高瞻遠矚的全球佈局

聯邦快遞 1986 年引進可以讀取貨物詳細資訊的手持型條碼掃描系統，邁向高效管理的新紀元，1989 年併購了積 40 年全球營運經驗的虎航(Flying Tigers)快遞公司後，正式跨足全球化經營的領域並迅速蓬勃發展，1994 年將 Federal Express 的品牌名稱精簡為 FedEx，並運用 Ex 高低字型間所產生的背景空間感，巧妙地呈現出箭頭的符號，能夠充分展現勇往直前(forward)、指向性(direction)、速度(speed)、準確性(precision)等符合託運物流產業的企業精神，為全球化的品牌形象定調，並獨步全球率先提供網路貨件追縱服務，2000 年引進創新客服技術解決方案，包括重新設計的聯邦快遞專屬網站及開發多元網路商務服務系統，為日後多元創新的客服產業通路奠基，其後陸續於 2001 年與美國郵政合作 UPS 組成公私營聯盟的物流通路、2002 年採用油電混合節能貨櫃車、2004 年併購 Kinko's 零售通路、2005 年以東向及西向貨運聯航打通全球營運的通路，並於大陸廣州成立亞太營運中心、2006 年併購 Watkins Motor Lines、2008 年採用波音 757 型節能環保貨機、2009 年率先引進全球最大的雙引擎波音 777 型貨機、2010 年首先推出專屬全電能環保貨車、2012 年併購印度 AFL 及其附屬的 Unifreight India Pvt. Ltd.、2012 年併購波蘭 Opek 及法國 TATEX、2014 年併購 Bongo、2015 年併購北美最大第三方收件服務產業 GENCO，2016 年併購 TNT 後，聯邦快遞全球員工已超過 40 萬名，並於歐洲、中東、非洲、亞太、美洲提供各式各樣的託運服務，運送文件、包裹、大型及重型貨件至 220 個以上的國家和地區，營運範圍更囊括全球貨物產值品項的 99%，其多元服務、客製化的創技術新解決方案成功的鏈結歐亞託運業務，亦主導了特殊需求的市場(如 SenseAware 運用強大的網路應用程式及先進的多重感應裝置，便於監控重要醫療貨運的溫度或用於高價商品貨運的保全裝置；又如 FedEx Priority Alert 結合優先登機權、提前裝貨監控、主動通知、改道及加速運送服務選項，確保貨件到達的速度、品質與安全)。

### 深植人心的品牌溝通策略

聯邦快遞 40 多年來致力於套裝客服、創新科技、環保永續的經營理念，充分理解人性與需求的關係，建構高透明度的貨件託運過程及品質保證，使前揭新型產業 FedEx Priority Alert 得以應運而生，切合高精密醫療保健、金融服務、航太、電子及工業機械產業的需要，是以，聯邦快遞為當今全球最大的快遞公司乃實至名歸，而鑑於企業旗下多重產業雖均冠以紫色 FedEx 為首的企業商標，然

其後 Ex 的色調卻因特定產業性質的差異而有所區隔，尤其，聯邦快遞於 2016 年以創立以來最高併購金額買下了 TNT 之後，已確定成為全球託運的霸主，分屬各子公司的商標彩色，終究還是得依附於統一形象的品牌商標主軸，經由色系研究(考量色彩心理學)及票選，保留聯邦(Fed)原屬紫色(代表智慧、心靈、喚醒)的基調，而將快遞(Ex)統一置換成原屬 TNT 專用的橘色(代表創意、友善、年輕)取代原本的灰色，並將兩大基色淡化代表注入企業的新氣象與活力，以此顯眼且兼具企業歷史與最大併購案的雙色組合作為總體企業深耕全球的專屬商標，當品牌與色彩做結合時，就容易讓人記住，也容易影響人們的感知及行為，達到淺移默化的效果。使 FedEx 企業商標傳達傳統結合新血活力、創新智慧、速度品質、勇往直前、永續發展的經營理念。

#### 肆、心得與建議

- 一、美國至今仍為全球軍事力量最強大的國家，此係其軍事科技向來為陸、海、空、航太、網路、電子等多元領域的發展先驅，使美軍有能力以境外作戰思維來維護美國整體利益，全球性的戰略佈署與綿密的情報網絡所形塑出的軍人特質與形象即為具嚇阻能力的國家安全守護者，而軍事預算亦讓美軍能以極為龐大的研究資源發展尖端軍事科技，並使情、監、偵、通信、電子能力不斷的精進，軍事實力與國防產業互為依歸，成就傲人的國防實力，殊值我國借鏡。
- 二、美國產官學界的重大會議均有軍方代表出席的場景已為常態，本次年會美軍參與的現役幹部及資深研究員至少 10 員，含括士官(長)、上尉至上校等階級，亦有軍方派駐可口可樂公司的觀察員；據悉，美軍與產業合作的觀察員駐點專案尚包括國內外物流、製造、大型賣場等型態，除無法參與公司決策外，可在適當範圍內瞭解企業運作的流程與模式，並將觀察所見回饋軍方作為政策制訂參考，有利資源整合運用並學習企業組織營運效率，極具精進組織效能之前瞻視野。
- 三、近期一蘭拉麵在台開幕，菜單上一碗嚴選越光米的白飯要價 58 元，如此高價位的一碗白米飯引起不少話題；但「越光」二字就是日本白米高品質的保證，也代表在台灣享用日本產品的感受，及一種追求高級享受背後的象徵意義。如同日本常以各種行銷打造品質來區別目標對象，著重於顧客情感與產品感官的鏈結，進而建立良好的品牌形象，在峰會上各大企業品牌的溝通行銷策略，都蘊含其品牌的核心價值，並鏈結目標客群的實際與情感需求，這就像是說故事行銷，不僅賦予品牌的生命力，也能節省許多行銷費用。因為每一個成功的企業品牌，背後都是由無數個動人的故事所構成的，沒有故事，品牌就只是一個符號，沒有生命力；只有故事，才能讓願景鮮活起來。說故事是打造品牌最有效的策略，如能把國軍官兵以戰訓本務為主的日常，集結成一則則有意義的故事，就能引起大家共鳴，就是成功的品牌行銷。
- 四、人才的培育與獲得向來為政府與企業組織所共同重視的重要環節。好的人



才能成為推動組織文化傳承與創新的助力，而優質的人力方可促使組織決策形成「質」的提升，進而使產能達成「量」的提升；如日本武田製藥的人才培育策略由優先招攬國外優質技術人員的配比，逐步將重心調整為提高應徵人員的外語門檻，由其所培育跨國企業的廣大人才中，篩選出類拔萃、極具競爭活力的領導新血；又如美軍召募重點聚焦於認同其軍隊核心價值的優秀青年，以確保這些部隊新血能成為未來軍事行動的後續助力，使美軍整體戰力強而益強。揆諸國內人才培育與人力進用門檻較趨功利主義，不利綜合國力長遠的佈局與發展，殊值警醒並正視積習與沉痾，以擘劃優質人力培育之新局勢。

- 五、在峰會中的各項專報與議題研討，無論是美軍抑或是各大跨國企業的品牌形象經營與溝通策略運用，均聚焦於核心價值的永續發展，而創新與服務則是持續精進品牌形象與存在價值的指標，其中，艾睿電子及聯邦快遞更將創新與服務發揮到極致，即為潛在客源提供客製化解決方案，以整合高科技的共研模式滿足極小眾的獨特需求，化不可能為可能，不但名利雙收，亦為企業未來拓展商源所需的技術及支援整合能量擘劃新局，成為主導產業未來發展的驅力；此外，共存共榮的產業版圖拓展(併購)及重視人本的企業社會責任，更讓品牌形象深植人心，成為增加企業光環與正面能量的倍增器，如此多贏的產業經營模式與溝通行銷策略已然成為企業領導品牌的主流，其影響力足以成為引導政府或國際組織制訂政策或相關規範的動能。