

出國報告（出國類別：**其他**）

第九屆國家戰略溝通峰會觀察紀要

服務機關：國防部心理作戰大隊

姓名職稱：中校中隊長 徐凱琳

派赴國家：美國

出國期間：民國 107 年 5 月 5~10 日

報告日期：民國 107 年 7 月 12 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。今年第九屆年會邀集產、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。峰會聚焦戰略溝通熱門議題，如商務人士領導實務經驗、品牌行銷經驗、法律界溝通實務工作經驗、新時代媒體與社群網站對溝通模式影響性乃至於分析恐怖主義自我行銷策略，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、 第九屆「國家戰略溝通峰會」觀摩紀要	3
肆、 心得與建議	13

壹、目的

溝通是把想法、觀念、事實、現象或是認知傳遞給另一個體的過程，為了達到有效溝通，不論個人、營利組織、非營利組織或是政府機關單位都必須謀定相關策略，在這樣的目的下，戰略溝通峰會號召公部門、學界、國際間不同領域與產業成員共同參與討論，論壇內容設計聚焦於不同壓力情境之下的溝通策略，並且溯源探究溝通與領導，思索溝通的根本「說服」，在民主國家中，說服的對象是民眾，以民主國家的軍隊而言，溝通的對象是人民，是不同部會的折衝，更是危害國家安全的不​​同武裝團體，如何汲取不同領域專家學者以及不同範疇的成功經驗，建立戰略溝通渠道，是戰略溝通峰會的主軸，也是我中華民國國軍可借鑑之處。

貳、過程

2018 年戰略溝通峰會於美國時間 5 月 7 日及 8 日兩日假華盛頓特區美國大學憲政廳辦理，本次峰會計 102 人出席，由峰會執行長羅伯特·谷普(Robert W. Grupp)以「紛爭年代的創新溝通策略」為主軸，兩天峰會透過不同領域的高階主管、學者以及企業主透過演說與討論方式聚焦「數位創新、品牌、非營利事業溝通、危機與疾病、危機年代的商業經營、人工智慧與可預測的決策分析」等領域。

7 日首先以高壓力環境下的溝通開場，主持人邀請海岸防衛隊指揮官 Paul Zukunft 上將以「隨時做好準備：完成每天的不可能任務」為題，分享身為指揮官，在 2017 年世紀颶風哈維肆虐美國東岸時，指揮海岸防衛隊成功解救 11,000 人的經驗，進而探究危機降臨時的溝通策略以及承平時​​期身分轉換所面對的不同溝通對象與主軸。

另由前美國海軍上將 John Kirby 分享題為「壓力環境下的領導策略」，針對戰場上瞬息萬變的高壓環境，以及在戰場通訊、資訊受侷限情況下，如何有效進行關鍵決策，並簡析領導統御於此狀況之中，如何發揮領導效益。

而普林斯頓大學 Brent Colburn 教授，也以「商業界領袖可以從現今政治上學到的經驗」主題，分享美國現今政治與商業處境，說明美國目前正遭受不同立場的政治人物及各方主張所切割，導致整個美國毫無共識，無法形成國家的共同目標，在這樣的環境趨勢下，我們應如何從不同文化背景、成長環境及理念中，傾聽對方、說服對方並達成共識。

接著由資誠聯合會計師事務所(PWC)高階主管 Megan DiSciullo 帶來以「企業責任」為主題的講演，其運用多種類型的企業案例，說明企業責任如何為社會及企業帶來雙贏局面，並深入探討企業責任對於經濟、社會、環境等，具有那些正面及負面的影響力及如何將企業責任作為溝通的載體，向社會傳達正面訊息。

而高通公司(QUALCOMM)主管 Brandie Claborn 則以「競爭的數位化時代裡創新的溝通策略」為題，探討現今世界中大數據(Big Data)、人工智慧(AI)、虛

擬實境(VR)、擴增實境(AR)，以及目前正開發的新技術與科技產物，在未來是如何運用成為溝通新利器，並以高通公司發展策略，說明其如何運用這些新技術來推廣、保護公司品牌，且透過不同傳輸管道將該公司理念，正確且快速的傳達到閱聽人身上。

由拜耳(Bayer Corporation)高階主管 Ray Kerins 以「拜耳集團成功策略—聘用美國退伍軍人」為題，說明該公司初次聘用退伍軍人為主管職至今所遇到的問題與解決方法，其更針對退伍軍人「個人特質」、「工作能力」、「工作態度」等三點分析，聘用退伍軍人所帶來之效益，進而探討企業如何成功運用退伍軍人發展公司規劃及策略。

透過 W20 集團總裁 Gary Grates 以及聯想全球溝通副總裁 Torod Neptune 的談話，可以使我們理解，在現今這個資訊爆炸、價值崩壞的年代，信任仍是非常重要的，放在企業來說信譽也該是如此，而身為財富 500 大的聯想集團，又是如何兼顧國際信譽、顧客溝通及經營方法以產生企業信譽，使企業依據市場環境有效贏得長期經營目標，便是其對話內容的重點。

再來由美國白血病與淋巴瘤協會資深副總裁 Marcie Klein，以「2018 年非營利組織的成功溝通趨勢」，說明其 2018 年年初其是如何運用社群媒體及新興媒體開拓宣傳管道，以不同方式傳達協會核心理念，並且串聯群眾發起募資、募款活動，來獲取捐款以完成新療法之研究。

日本武田藥業(TAKEDA)公共關係副總裁 Nobuko Kato 以「確保組織永續經營的六個成功之道」為主題，闡述武田企業如何從一家日本小藥房，經過百年歲月的洗禮成為世界有名眾所皆知的企業，且在新時代下該公司如何在「變與不變」中抉擇，一方面完成其核心價值理念的保存，另一方面運用新時代手法贏得人群關注及認同。

由貝爾直升機(BELL)執行副總裁 Roberth Hastings 以伊斯蘭國行銷手法經驗發表「傳統與創新的溝通模式」主題，除說明當代行銷最成功案例當伊斯蘭國莫屬，更簡析其誇張、聳動的行銷方式，為何成功吸引各國注意，並對比好萊塢編影、音效、燈光等，探討伊斯蘭國運用之創新工具(媒體)，以及理念訴求。

沙加緬度公共衛生主管 Kerry Shearer 則以「危機管理、危機行銷與危機中的行銷策略」為題，闡述去年加州野火蔓延時，沙加緬度公部門是如何運用手機採訪及轉播野火資訊，又如何運用自媒體及其他新興媒體，成立簡易攝影棚及指揮平臺，完整播報野火相關資訊及整合民間及各方組織資源。

參、第九屆「國家戰略溝通峰會」觀摩紀要

➤ 美國溝通策略運用——以美國海岸防衛隊為例

無論是政府部門、軍方或商界，溝通是相當重要的一件事。國家戰略溝通峰會之所以舉行，正因為媒體及社群媒體在現代社會中的發展導致「有效溝通」日益重要，甚至必須講求在溝通策略上的創新。基此，國家戰略溝通峰會邀請中華民國、日本、加拿大等數十個國家的軍事部門、政府部門及民營企業代表共襄盛舉，一同研討如何達成有效的戰略溝通。

論壇首先邀請到美國軍警部門領導者來就戰略溝通做經驗分享及探討。以美國海岸防衛隊為例：在美國總統川普上任後，白宮針對美國軍事預算分配做出了大幅度調整。美國海岸防衛隊 2017 年預算為 100 億美元，殆至 2018 年則被削減大約 13 億美元；對此，美國朝野對於海岸警衛隊的重要性與功能性做出了一連串的討論。在此情形下，海岸警衛隊如何向上切實反映出自身需求，向下對有限預算進行有效資源分配，同時對外界疑問做出適宜回應與互動，便是重要課題。基此，「溝通」對於海巡部門而言，於上可以有效爭取預算，於下可以有效分配資源，重要性不言而喻。

而國家在資源的獲取與分配上亦需要經過許多方面的考量，譬如國家 GDP 的成長情形等，同時也需要考慮到部隊的實際需要，以利進行綜合性的通盤考量。於此過程中，無論對公部門或私部門均須進行「有效」的溝通。倘欲使特定訊息上達至國家階層，同樣需要借助有效的溝通，而有效溝通首重者正在於策略。

➤ 如何在互不信任的年代裡建立名聲——以聯想集團為例

中國大陸聯想集團在全球各地共有 5 萬餘名員工，聯想的產品從生產到銷售全球，最重要的工作正在於適時建立信任——不只是由企業主觀「建立」信任，還要讓客戶真正感受到信任，所有的行銷以及相關手段均必須要圍繞信任問題而生。基此，聯想必須能主導溝通。

溝通存在的重要前提之一，在於彼此間存在一個共同的價值。然而，欲找尋到一個共同的價值並非易事。為了形塑共同價值，如何藉由故事、公共關係（PR）、文化及行銷手段來包裝事實，進而「即時」地將事實傳播出去，便成為重要課題。

對於國際企業而言，如何彙整不同國家員工的意見進而達成共識尤為重要，經營者必須令員工的立場與觀點得以呈現於溝通過程之中。然而，如何使員工得以順暢無礙地向上級長官展現自身想法，又是一道課題。在當代企業中，員工間可能兼存不同的文化、語言及社交工具，經營者唯有藉由組織文化的運用，方能使文化各異、功能各異的員工們彼此交流。

在推出新產品之際，企業主尤須考量：產品的銷售並不僅止於產品本身，更在於如何適應各地區不同的文化。國際企業的產品往往要銷售到世界各地，此時便須面對不同國家、不同文化消費者的檢驗，當一項全新的產品出現在市場上時，該項產品便須面對當地消費者信任與否的考驗，因此企業必須有通曉當地文化的人士作為嚮導，以免發生不諳當地文化所導致的商業失敗。

在溝通的工作上，經營者宜鼓勵下屬廣泛提出想法，並由客觀角度評估各項提議的可行性及有效性。領導者並應促成跨功能跨部門的人員對話，適當運用公共關係，使員工將自己視為企業的擁有者。

教育訓練亦是經營者用以達成員工間共識的重要途徑。在教育訓練的過程中，需講求跨部門、跨領域之間的「整合」以及使不同思想與元素兼容並蓄的「融合」，掌握工作重點，並依此要領廣泛接受各式各樣的不同聲音。

然而，受到本位主義影響，不同立場之間對單一事件之觀點與應處方案難免會存在落差，整合本身便是相當不容易的工作，此時領導者應增進員工之間的對話與互動，藉由對彼此的相互理解來化解或涵納歧異，促成部分妥協，達到對大局而言最為有利的終極解決方案並付諸實踐。

➤ **連接巨大的分歧：當代領導者與溝通行為者可以從當代政治學到甚麼教訓？**

在資訊時代，經營策略首重「速度」與「改變」，因此經營者格外需要借助溝通來應對高速的變遷。除運用科技達成更具即時性的溝通，更須盡快瞭解自己所需進行溝通的對象。凡是針對不同的溝通，經營者都須備妥相應的不同策略，以利專注地解決當下所遭遇問題。在資訊快速變遷的當代，當經營者遭遇任何突發事件或不利情勢時，只要能掌握好溝通要領並善加運用、處置，並獲致圓滿的結果，在事過境遷以後，公眾往往不會關心或記得當時所發生的事件。

經營者在整合的過程中，首重對下屬之妥善賦權（empower），將自身的權力依質、適量下放予可信且可靠的員工，達成整體經營效益的最大化。於此過程中，一項重要且可供經營者借鏡的環節便在於決策過程。於此過程中會出現大量外部資訊的湧入，經營與決策者往往無法在政策中同時反映多項單一事件，唯有掌握重點並對症下藥；而如何針對此類資訊進行效率的擷取與運用，便可借鏡許多當代經營典範。

媒體生態由平面媒體、廣播與電視等傳統媒體過渡、演變到當今以電子傳媒及社群網站為主的新興媒體，已經發生極大的變化。使用新興媒體本身並不困難，但如何妥善運用並使其發揮效果才是操作重點，當代政治人物的操作方式時有許多我們可借鏡之處。

以美國總統川普競選期間策略為例，川普可說是採取所謂的「50-50」策略，將 50%重點置於社群網站等電子媒體，另 50%則置於電視新聞與報紙等傳統媒體。於此基礎上，川普靈活運用社群網站推特等新興媒介，有策略性地傳播特定訊息，甚可說由川普陣營所發布的每一則推文或每一項單一新聞都有其特定的溝通目的。

在資訊時代，民眾彼此之間對同一議題的看法往往多元與分歧，我們無法找到一項足以代表全體意見的單一看法。國際媒體生態自傳統的電報傳呼機演進到 21 世紀初開始風行的電子郵件，至今更進步到更具即時性的社群媒體，更是使得受眾內部的分歧度進一步擴大。此類不同的溝通工具背後所代表的正是不同的年齡層，針對不同的年齡層自然需要借助不同的行銷手法來去進行說服工作。

綜上可言，在現代瞬息萬變的多元媒體環境下，經營者所應該掌握的基本原則便是「專注於你該做的事，把你該做的事情做對」。

➤ 高效領導人的五個習慣

身為團隊領導人，倘若希望將團隊的整體工作效率提升到最高點，將個別員工的潛能發揮到極致，領導者宜培養出以下 5 種習慣：

一、人性化（Be Human）：在管理的過程中，領導者可以盡量講求人性化，因為人性化可以塑造出對員工而言最健康的工作環境，使得個人的潛能最小程度地被壓抑。以平凡人均能理解的淺顯易懂語言來進行溝通，也算是人性化的一環，能降低員工的理解門檻，促成對領導者本意更加完善且全面的理解，達成有效溝通。包含公共關係的處理在內，均宜以更加人性化的方式來遂行。

二、建立社交連結（Be Social）：舉凡行銷或是被領導，人都有盲從的傾向，而見樹不見林的低層級盲從可能帶給團隊巨大危機，使得大量時間、心力被浪費在原可避免的過程中。領導者若能建立起一面社交管道網絡，將更多人連結在這層社交網絡之內，將能使每一位個人對身為領導者與掌舵者的自己更加信服。經驗上來看，一個人的社交取向往往會較其它特質更能更有效影響他人。譬如：某品牌經理曾設法去取得對於特定商品的意見回饋，在該名經理建立起健全的社交管道以後，便馬上能取得直接且立即性的回饋。

三、勇於站出來發表自己的意見／為自己的立場辯護（Be Willing to Take a Stand/Provocation）：在職場文化影響下，受到科層體制與同儕壓力影響，個人的意見往往無法即時性地在面對上級的公開場合上發表出來，這些直覺性的想法或反思往往是最為寶貴的，因為第一線的工作經驗與判斷往往是上位者所欠缺，此類意見淪為經營者視覺死角著實可惜。上位者除了應該藉由暢通溝通渠道來使下屬敢於發表意見或自我辯護外，更應依據自身職務有理有據地發表自身專業意見，並感於為自身立場辯護。如何塑造出鼓勵個人敢於發表意見的外在環境，以及如何培養個人敢於倡言所學、所知的專業意識及精神，皆屬重要課題。

四、用數據支撐決策（Be Grounded in Numbers）：直覺性的判斷或許有其價值，但上位者在汲取多項資訊時，往往需要權衡各項資訊的價值，因此必須提供足夠且強而有力的數據做為意見的佐證。數據無法反映事實的全貌，但確實能有效反映出單一方案或選項的效度與信度，因此領導者應善用數據支撐自身意見及決策，上能說服高層，下能說服員工，達成溝通的有效性。

五、提高文化敏感度（Be Culturally Aware）：此處所言文化不僅只是異國、異民族所指涉到的文化概念，更在於各式各樣無法單純以文字進行表述的價值，此種價值潛藏於工作場域上的各個角落。領導者若能培養出較高的文化敏感度，便能在溝通的過程中更有效地突破職場上存在於上、下級之間的無形隔閡，使自身的語言更具備說服力，有助於決策的傳達與執行。

此外，對於領導者而言，個人知識的多寡與績效評量機制雖然重要，但最重要面向仍在於領導特質以及溝通策略。

性別不會是個人能否成為高效領導者的關鍵。對於許多公司，領導者未必注重性別問題，即使生理性別各異，每個人仍具備不同比例的性別特質，而不

同的性別特質亦具備不同的特長。無論如何，性別並非絕對重要，避個人性別特質之短處並發揮其長處，才是領導者所需琢磨的課題。

共享價值與習慣也是能否構成有效領導的要項。舉例來說，領導者可以與喜歡露營的被領導者一起露營，與喜歡遊戲的被領導者一起遊戲，便能在工作場域以外有效爭取領導者與被領導者之間的親近性，拓寬溝通渠道。

➤ **品牌形象與版圖全球化溝通策略公共事務：平衡轉型與瓦解中的公共事務**

微軟公司公共事務主管指出，在時代變遷下，微軟公司商業視角與實務作法亦隨之改變，譬如：在以往的平面媒體時代，或者稍後的電子媒體時代，晨報或是電視早上第一波報導尤其重要；但時至今日，晨間報導的重要性正日漸遞減，晚報也逐漸沒落。微軟正在理解這個世界的變遷，處理公共事務的角度亦須有所改變。

現今需要注意角度更加多元，譬如網路安全、社區事務、地方觀點，均屬不容忽略的範疇。此外，在不同價值的衝擊下，對於公共事務的處理方式亦須連帶改變。以美國的茶黨為例，雖然茶黨代表的是小眾，但小眾的想法與意見亦不容忽視，倘若輕率忽視之，可能會帶來超出意料之外的災難。微軟公司會試圖匯整不同的聲音，判斷哪些聲音需要被注意到，並使得此類應當被重視的聲音獲得重視，而不必去在乎個別聲音的來源為何。因此，微軟勢須要加大延伸公司的觸角。

微軟公司公共事務主管過去曾擔任記者，如今則在企業公領域部門服務，個人行為模式的改變為其所格外關注。於個體而言，著眼的是行為模式的改變；於群體而言，著眼的則是文化價值的改變。正因如此，公共事務溝通的策略亦須連帶改變，微軟公共事務部門關注焦點正在於此處。

另外，社群媒體的運用也是當前時代得以改變群體行為的重要方式，社群媒體改變了人與人之間的相處方式，同時也改變了公共事務的處理模式。社群媒體使得每個單一個體得以展現自我的舞臺，此類個體所帶來的常常是一個引信，有時能引爆特定公共事務危機。在社群媒體的加持下，造英雄相對容易，毀英雄亦然，但不可否認這是現代公共事務運作模式的重大轉變。

➤ **探源：解構與探究政治人物、企業主、惡人與恐怖份子的不同劇本**

《影響的要素（The Elements of Influence）》一書作者阿倫·凱利（Alan D. Kelly）指出，期將得以產生影響的要素進行解構，並得出了最基本的影響單元——或許可用一套「劇本」來形容。影響的實踐者為相互競逐優勢，而進行一齣又一齣的「劇本」。凱利認為，仰賴影響力的各項產業與領域，諸如營銷、公共事務、公共關係、資訊戰、IO/MISO、心理戰、法律、外交、政治、售貨與言辭辯論等，均須仰賴得以構成影響的各種「表演」。

凱利將各種影響因素列成一張「影響標準表」，對各類足以構成影響的單元體進行區分，表列為 25 種具不可回復性的獨特影響策略。此外，凱莉並針對各種影響因素詳細介紹相對應的各類支持工具及資源，以便讀者理解及運用。惟凱莉指出，儘管各種策略經常會被敘述者被形象化，但事實上，策略終究是

無形的。

➤ 社會責任：勝利策略——雇用美國退伍軍人

美國，每一年有高達 36 萬名男、女性軍人退伍，其中大多數人想要找工作。2009 年以來，超過四十萬名退伍軍人，在數百家企業和政府機構中找到工作，這部分要歸功於「退伍軍人工作任務」（Veteran Jobs Mission）、「退伍軍人就業計畫」（Veterans Employment Initiative）和「雇用我們的英雄」（Hiring Our Heroes）等聯合組織和計畫的工作成果。此外，數百家企業雇主已共同承諾，未來幾年要雇用超過一百萬名退伍軍人。

美國聯邦法律也規定，明令保護退伍軍人就業權利，退伍軍人轉任公職，無須停支月退休俸。歐巴馬政府 2010 年 9 月透過華盛頓郵報報導，鼓勵政府機關僱用退伍軍人，該年上半美國公職人員具退伍軍人背景者，高達 30.2%。美國政府也花下鉅資，用在退伍官兵的轉業輔導。1944 年，二次大戰尚未結束，國會已經通過法案，提供退伍士兵唸書進修的補助。1947 年，全美國的大學生當中，高達 49%是退伍軍人。1984 年版的修正「蒙哥馬利大兵法案」規定，士兵於服役的前 12 個月，每月從薪水中扣除 100 美元，並連續服役兩年以上，且並非不光榮退伍者，退伍後 10 年之內，可享受 36 個的月固定金額教育福利補助，包括就讀大學、專校或技職課程、證照測驗、職業訓練、飛行訓練等。

其中有些退伍軍人離職，是因為找到更好的工作。不過，這些數字背後，有許多不那麼正面的其他離職原因。根據上述那份研究報告，退伍軍人提出離開第一份民間工作的主要原因包括：缺乏職涯發展與進展、工作缺乏意義、專業發展機會有限，或是不熟悉工作文化。

加入民間勞動力的退伍軍人，需要在專業術語、實務做法、習慣和期望等各方面，都做出重大轉變。退伍軍人不一定熟悉企業使用的語言，因此經理人可能會認為他們的能力較差，或是較不願意合作，也可能難以跟他們建立關係。此外，經理人和團隊裡的退伍軍人新成員，可能都沒有注意到這個問題，因為他們往往不知道或不理解那些文化和語言上的差異，因此美國的「退伍軍人工作任務」組織提供企業主以下幾項實務作法：

其一，為退伍軍人設計一套具體的就任和融入計畫。企業領導人應該考慮為新的退伍軍人員工，規畫和舉辦量身打造的工作坊，協助他們了解如何應對組織裡的複雜情況，而工作坊的部分議程，應該要明確讓他們理解專業術語、縮寫和產業行話。常用的企業和軍事術語詞彙表，可能會有幫助。鼓勵非退伍軍人和退伍軍人的員工，對彼此保持好奇心和耐心，若不明白某個字詞，就向對方確認。另外，還要概要說明組織架構，討論接班規畫和升遷，以及明確討論「成文和不成文」規定。請記得，軍隊中的規則，通常跟企業界非常不一樣，你應盡可能消除任何意想不到的情況。

其二，協助退伍軍人在組織內建立並維持關係。「退伍軍人工作任務」組織建議設立退伍軍人員工資源小組。這樣的小組有助於退伍軍人之間建立關係、開始談話，以及促進學習，在許多情況下，也可讓他們和非軍人團隊成員彼此交流和學習。此外，指派導師或贊助人，也可以協助他們順利過渡到企業裡的

角色。更具體的說，跟組織裡地位穩固、擁有類似軍方背景的同事建立關係，可以為新員工提供必要的見解和關係，好讓他們在你公司裡成功。

其三，找到方法，把日常工作責任和整體組織目的連結起來。在軍事上，所有的小目標都會連結到單一大目標：「支持和捍衛美國憲法」。對退伍軍人來說，「意義」是很重要的。毫無疑問就是如此。你應協助退伍軍人和所有員工了解，他們的所作所為，會對顧客、公民和全世界產生什麼影響。與退伍軍人員工談話時，重要的是一開始就要清楚說明組織目的、願景、使命和價值觀。

➤ 行銷：品牌資產與價值

行銷的本質就是「幫助品牌走出去」。吾人或許做過許多好事，但外界並不會主動去瞭解這些好事。譬如：企業在善盡自身社會責任時，也需藉由適度的行銷手法來主動揭露所作所為，為企業加分。而行銷的根本就是溝通，尤其是企業與民眾之間的溝通。而商業行為的根本動機，依然是獲利，形象良好的品牌則能為企業創造獲利。

對於社會企業或是非營利組織而言，行銷也是相當的重要，深植人心的企業行銷都必須從洞悉目標族群開始，就像好朋友，我們會了解他的個性、想法以及他面臨的困境，要幫他解決問題，就必須先了解問題的根本，並提供工具及服務，鼓勵他、影響他、改變他、甚至一起成長茁壯，成為一生一世的好夥伴。若以解決社會、消費者問題為出發點，我們可以大致分為三種類型：

其一，是影響目標族群的思維：此類行銷活動算是最為常見，有時乍看之下會以為是政府或非營利團體所發展的公益類廣告，但往往會在最後一刻看到企業商標時，才會發現相關作法是由商業品牌所執行，但要打動人心，從中建立品牌、消費者關係，起點必須回到消費者洞悉。

其二，是影響目標族群的行為。此項作法類似於第一種類型，但要解決問題，並不是從思維開始，而是從消費者行為著手進而改變思維。

其三，是從產品著手。如果可以替社會解決問題、同時消費者開心、企業賺錢，根本就是將公益當成一門生意，如此終極的行銷活動，必須更宏觀的從社會、世界的議題或問題開始思考，同時又能讓消費者得益，最後推出新的產品或服務，這真的不是普通的難。

一個產品的推出，正常來說都是為了滿足需求或解決問題，因此，商業品牌與企業都擔負了解決社會、民眾問題的責任，然而，在追求企業利潤最大的狀況下，許多企業並不把責任當一回事，甚至連基本道德良知都丟在一旁…其實品牌與企業要貢獻社會未必就一定要捐錢或投入公益，最好的方式還是要回歸各企業的初衷使命，貫徹品牌核心，踏實地為消費者著想，才是滿足需求、並解決消費者問題、擔起應有的社會責任。

➤ 衝突的年代，創新的策略

社會創新在這個傳統價值崩壞的年代是必須的，經營者必須創造出一個全新的溝通模式，讓多方角色均能接受。社會創新常常是從體制外開始，如何驅

動創新尤為重要，破壞現有團體的疆界更是需要被注意的。此外，傳統價值雖然崩壞，但比方生育之重要性至今仍然需要被注意。

在社會創新或是體制創新之時，要注意遴選傳統價值：有一些價值是被尊重的，經營者須琢磨如何透過價值再造，以將其轉變為新時代需要的養分。

跨文化的團體在融合文化的過程是辛苦的，需要被特別注意與用心。全球化的年代，創新植基於融合，融合不同的加值與文化，透過溝通與相互理解可以讓一切有所改變。

此外，正確的工作尚須找到正確的人來進行。不論是創新或工作的進行均相當重要。在徵才與用人時，經營者須注意價值的融合與新價值的接受與否。在早年，工作的目的就在於賺更多的錢。然在當代，有許多人是為了「意義」而工作：「錢」固然重要，但他們更重視工作所能得到的意義。因此，激勵也是十分重要的，而激勵的方法千變萬化。

➤ 高風險時代的價值驅動溝通

對於業務、商人、律師等職業甚至是政府官員，或是國防事務而言，溝通是每天都要進行的工作。溝通的方式一直在變，就以教師跟學生溝通的過程而言，20 年前的教師沒有投影機，現在卻能透過投影機與電腦進行溝通與更具體的概念傳達。

在此首先要探討：你是否知道你的顧客如何認知（perceived）你自己。

擁有下述 5 項價值的人，將有能力來改變世界：如冠軍般的雄心（champion's heart）、猛烈的正直感（ferocious integrity）、集體性的才智（collective ingenuity）、不撓的勇氣（unflinching courage）與熱切的服務態度（passionate service）。

華倫·巴菲特曾說：建立名聲要 20 年，摧毀名聲卻只要 5 分鐘。想到這一點，凡人在做事時或許就會有不同的作法。

➤ 確保組織文化與價值延續的 6 個方法

為確維一個組織的文化與價值得以延續不輟，在此歸納出 6 種作法：

其一，將組織文化與價值整合進溝通之中（Integrate into your communication），並在每日的生活中時見此種價值，使價值融入生活。

以武田藥品為例，為使員工對企業價值有感，由武田蘇黎世辦事處設計 #InTheirShoes 活動，讓員工模擬感受發炎性腸道疾病的影響，患者的日常感受，由模擬來瞭解患者於生活中的不便，使員工瞭解工作與企業為社會帶來的重要意義，以激發尋找與創造更好的治療方式。

其二，是從最初的階段起就分享此種價值與員工（Share from the start）。

以武田藥品為例，臺灣武田藥品董事長掘井貴史再 2016 年被外派來臺，即透過讓員工參與決策的方式，累計信任感，在 2017 年臺灣武田成立 55 週年時，

一反過往由高層決定公益性質活動的方式，由員工集思廣益最終討論出「贏在萬步」的活動，由五人為一隊，每位員工配戴運動手環，只要每天走一萬步，將由公司捐 1 塊美金給老人福利機構，該活動在決策初期，即讓員工共同參與，使員工感覺被尊重、有貢獻，而更願意執行、參與後續活動，由此等方式將員工向前推進，無形中加強團隊凝聚力，也可以拉近主管與部屬間的距離。

其三，是向員工展現組織領導本身如何在生活中實踐此種價值（Show how leaders live it）。

以武田藥品為例，武田藥品是 200 多年的傳統日本企業，但卻聘請了一位法國籍 CEO。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當地國籍的專業菁英來出任。

其四，價值的實踐應由員工自身來驅動（Be employee driven）。

以武田藥品為例，入選 2018 年全球傑出雇主，全球僅 13 家公司獲得此殊榮，其為員工提供人才策略、人力規劃、入職流程、學習與發展、績效管理、領導力發展、職涯與接班管理、薪酬與福利、企業文化等領域的 600 項人力資源服務，由公司創造環境，驅動員工熱情、自主學習與發展事業，並持續與牛津大學、麻省理工學院、華盛頓商學院和歐洲工商管理學院等機構合作，為員工在 70 多個國家提供各式學習機會。

其五，價值的貫徹不應僅止於言辭（Be more than words）。應發揚軟性價值，強調社會企業責任（CSR）的部分，並進一步推動全球實踐。

以武田藥品為例，其 2016 年「企業社會責任報告」即獲得「第二十屆環境交流獎環境報告書類」的優良表現獎，該獎項由日本環境部和全球環境論壇共同頒發，武田於 2011 年獲得卓越獎，2014 年和 2015 年獲得優良表現獎，此次為連續三年獲得獎項，共第四次獲獎；「環境交流獎」認可傑出的環境報告書和環境活動報告，目的為促進企業在環境管理和溝通方面的努力，此次獲獎是表彰武田企業全面致力於透過永續發展目標（SDG）來展現實質成果。

其六，忠於自己的企業（Stay true to your company）。

以武田藥品為例，該公司在全球擁有三萬名員工，強大的發展策略、卓越的價值觀和成功經歷的聲譽，為企業永續傳承的先決條件，而該公司為鞏固員工對企業忠誠，提出「永遠以人為優先」、「卓越的價值觀」及「授權和信任」的三大條件，首先「永遠以人為優先」，乃是在共同信任和尊重的基礎下，幫助和提升人們的生活，以信任員工為導向，創造優質的工作環境；其次，「卓越的價值觀」方面，該公司以誠實、公正、正直、不屈的「武田主義」理念，以患者為中心採取行動及制定決策，由價值觀引導工作，並體現在各層面；再者，「授權和信任」方面，誠信相信員工可幫助企業向病患提供創新且高品質

的產品，共同為全球人民的健康和公司持續成長而共同努力，並透過上述三點，進一步發展與推動企業向心，共創員工由內到外的凝聚力。

➤ 改變未來媒體的爆炸性創新

北韓領導人金正恩異母兄弟金正男 2017 年 2 月在馬來西亞遇刺，當時日本網路媒體 JX Press 領先日本各大傳媒率先報導。沒有記者的 JX Press 靠搜羅社群媒體及 AI 寫稿，衝擊日本傳媒。

JX Press 的即時新聞 App 發出金正男遇刺新聞 38 分鐘後，日本的各大電視台才開始報導。JX Press 是 2008 年由當時還是大學新鮮人的米重克洋（Katsuhiko Yoneshige）創立，它結合社群媒體與人工智慧（AI），尋找社群媒體上的突發消息並撰寫成新聞，本質上是間由工程師做為職員的新聞發布室。

JX Press 兩個主要產品分別為需付費訂閱的突發消息平臺 Fast Alert，以及 NewsDigest 這個免費的手機新聞 App。Fast Alert 會掃遍社群媒體貼文、分析文章與照片，甚至連驚嘆號都不放過，以找出日本的突發消息，鎖定諸如火災、交通事故和其他災變的範疇，也監看他們覺得可信的海外推特帳號。一旦發現消息，系統就撰發新聞。

米重克洋表示，Fast Alert 能過濾掉 99% 的假消息，像是 2016 年 4 月熊本發生地震，當時社群媒體流傳一張當地動物園的獅子逃出並在市內漫步的照片，但他們就識破照片其實源自於南非。

假新聞是刻意以傳統新聞媒體或是社群媒體的形式來傳播的錯誤資訊，目的是為了誤導大眾，帶來政治及經濟的利益。傳統主流媒體的編採立場偏頗及公信力下降，也是導致假新聞泛濫的主要原因之一。

假新聞為了增加讀者或網路分享，常會配合吸引人的標題或是完全假造的新聞故事。假新聞類似標題黨，主要都是靠所產生的廣告收入，不管內容的正確與否。假新聞容易取得廣告收入、增加政治上的兩極分化，因著社群媒體的無所不在，經 Facebook 傳播假新聞的散布有相當的關係。根據德國霍恩海姆大學的研究成果，極右翼人士特別偏好轉載假新聞。一些沒有標示維護者或編輯者的匿名網站，由於很難針對製造假新聞的作者起訴，也會成為假新聞的媒介之一。配合社群網站平臺後，假新聞便成為了一種非典型的溝通方式，也揭示著未來媒體生態的顛覆性改變。

➤ 創新與傳統的溝通模式：我們可以從DAESH¹（伊斯蘭國）學到的教訓

DAESH 在交流方面的實力是具體且有目共睹的，並非僅只是好萊塢電影式的浮誇宣傳，這點殊值琢磨。

DAESH 有一套獨特的與受眾溝通方式。DAESH 的一位伊瑪目奧薩瑪·阿拉拉維（Usamah Al-Allawi）曾經向平民聲稱：不要聽取或跟從任何電視臺或廣

¹ DAESH 達伊沙：美國國防部對於伊斯蘭國(ISIS)的新稱呼，DAESH 語阿拉伯文中的「踐踏」一詞發音相似，此字用來形容伊斯蘭國武裝部隊更能反映人們的憤怒和藐視。

播電臺的訊息或指示，因為這樣做是背道的。這種依據宗教的表述方式是西方世界前所未聞，並且確實達成了引導閱聽人的效果。

DAESH 也擅長運用網路工具來進行直接領導。DAESH 的支持者會在網路上進行互動，並將上級指示與預散發出的訊息翻譯成不同語言，讓不同國家的追隨者得以跟從。

DAESH 也擅長進行精神力號召。幾次成功案例包含：運用心理攻勢、游擊作戰、突圍、干擾、發布影片等，都成功產生宣傳效果，獲取到若干當地受眾的認同。

倘欲對抗極端主義者散布的仇恨，首先就要對極端主義的思維有所瞭解，並藉此阻止極端主義。DAESH 實際上並不瘋狂，DAESH 大多數的決策仍然符合合理性決策模型，他們的領導高層只是有計劃地透過「瘋狂」包裝自己來吸睛，爭取他們希望打動的客群去支持他們。媒體要對 DAESH 做出正確的報導，首先就要先對 DAESH 建立正確的認知。大部分的美國群眾都不知道在中東究竟發生了甚麼事，美國人對 DAESH 與敘利亞、伊拉克內戰的認知主要皆受到媒體的影響。

肆、心得與建議

一、美方對於戰略溝通的定義與涵蓋範圍劃定相當靈活且貼近實務，訂定各主題所講述技巧與手段上均與近 1 至 3 年內網路文化職場文化變遷緊密結合，有效消弭公部門與民間隔閡或汲取新事物上的時間落差。此種與時俱進的作法有效體現在戰略溝通發展方向的定位與調整上，讓美方的戰略溝通隨時可以吸取民間經驗並接受民間自由市場機制檢驗，取得戰略溝通工作上的最大效益。

二、美方在講題與內容安排上極力將經營與領導問題置入戰略溝通範疇討論，頗有將一切領導工作的核心歸於「溝通」的態勢，並且高度強調溝通工作的人性化與實務化，此與國人對領導的既成印象頗有出入。此種強調溝通的領導觀，或為標榜民主與自由的美式生活文化才得以孕育生成。由此觀之，美方所劃定的戰略溝通並不是一個僵硬而死板的既定範疇，而是以「溝通」為核心來探討的一切策略性問題，溝通所涉議題及領域雖廣、各範疇之間差異雖大，美方所推廣的戰略溝通概念卻不會令人有首尾不相應、定義籠統不清之感，反倒能切實地深入解決各項問題的癥結。

三、美方戰略溝通對內強調領導，對外則強調對於目標受眾的影響與取信，講題雖多圍繞商務領域，卻均能兼用於公領域。商務人士為爭取最大利潤，往往必須在溝通工作上講求達到最大效果，因此可以在溝通工作上達到最高成效，反覆測試並驗證出對於受眾而言最為有效的溝通法門。公部門同樣需要著重對外溝通工作，但鮮難藉由盈利機制來驗證溝通手法的有效性，此時不妨多加借鏡成功商業人士的溝通訣竅，以達成手段的最佳化。

四、美方所推廣的戰略溝通概念高度強調工具理性，高舉「實然面」而非「應然面」，不避諱談及品牌價值、公益的盈利目的等富含功利主義與資本主義特性的環節；惟此種細節上的探究與討論，往往才能使習於遵循教條的公部門官

僚機構獲得可以與實務接軌的經驗活水，摒除因官僚主義所導致的諸多環節瑕疵與錯誤。由此看來，公部門為避免遭公眾抨擊而過度強調道德上的完美，進而不願觸及某些廣泛存在於民間社會經驗中的經營環節及現象，所致生的弊害反會大於益處，值得警惕。

五、國人往往只知道美軍在實戰經驗上有相較於他國的極大優勢，卻未發現美方在社會經營領域同時也有了遠較他國為豐厚的經驗積累以及更加進步、前衛的問題思維模式，此種思維蘊含於美國社會開放的社會文化與的高度競爭的商業文化，更奠基於美國公部門較他國強大的自我反省機制。雖然現階段看來，美方在應對中國大陸、俄羅斯與 DAESH 的新式政治工作攻勢時略顯吃力且礙手礙腳，並在國內政治上對外呈現出稍顯紛亂的表象。但依照美方此種面對困境與變局時較高的適應力與反應力，預期美方終將在意識到問題後的不久找出應對模式，並抵銷當前的不利局面。