

出國報告(出國類別：實習)

荷蘭鹿特丹管理學院
管理者的暑期企業溝通課程

Executive Summer Course in Corporate
Communication

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：劉榮輝 / 發電處副處長

派赴國家/地區：荷蘭

出國期間：107年06月16日 ~ 107年06月24日

報告日期：107年08月20日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：荷蘭鹿特丹管理學院管理者的暑期企業溝通課程

頁數： 54 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力公司 / 陳德隆 / (02)2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

劉榮輝 / 台灣電力公司 / 發電處 / 副處長 / (02)2364-5429

出國類別：1 考察2 進修3 研究4 實習5 開會6 其他

出國期間：107年06月16日 ~ 107年06月24日

派遣國家/地區：荷蘭

報告日期：107年08月20日

關鍵詞：企業交流 (corporate communication)、利益相關者 (stakeholder)、從業者 (practitioner)、戰略信息傳遞策略 (strategic messaging strategies)、文化符號 (cultural symbols)、過程到定位 (process to positioning)、組織身份 (organization identity)、公司品牌 (corporate branding)、策略聲譽管理 (strategic reputation management)、策略溝通 (strategic communication)、企業交流的複雜性和模糊性 (complexity and ambiguity in corporate communication)

內容摘要：本次所參加的管理者暑期企業溝通課程，係特別為企業經營感興趣的管理階層人士所設計的。透過 5 日周延密集的訓練，邀請眾多相關領域的傑出學者和成功企業人士，講解並分享在企業傳播和工商管理方面的最新發展、見解和案例；同時藉由同儕間互動討論或各種腦力激盪的方式，激發創意進而解決問題。課程中從各種不同的面向切入，包括企業溝通、企業品牌管理、策略分析與聲譽管理、策略溝通、企業溝通之複雜性與模糊性以及思想領導力多方面的探討，提供跨領域整合與創新平台，藉由不同的主題，綜觀產業環境、全球化趨勢、政府政策及企業資源與策略，提供給各產業經營管理者有效決策的參考。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網

(<http://open.nat.gov.tw/reportwork>)

目次

壹、出國目的與行程.....	2
一、出國目的.....	2
二、行程.....	3
貳、學校簡介.....	4
參、課程安排與師資.....	7
一、課程規劃與特色.....	7
二、授課講師.....	8
三、課程安排.....	19
肆、課程內容.....	21
一、企業溝通 (Corporate Communication)	24
二、企業品牌管理 (Corporate Brand Management)	27
三、策略分析與聲譽管理.....	32
四、策略溝通.....	39
五、企業溝通之複雜性與模糊性.....	43
六、思想領導力.....	45
伍、心得與感想.....	47
陸、後記.....	49

壹、出國目的與行程

一、出國目的

台電公司為因應企業經營環境變遷及組織興革需要，亟須加強主管人才之國外培訓，擴大國際視野及強化策略思維，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，厚植公司人才潛力。

107 年度以總管理處、不屬總管理處之直屬單位及訓練所等單位之基層主管以上人員為對象，甄選 15 名工作表現良好、績效優異，以及深具發展潛力之幹部進行培訓。

台電人資處搜集國外舉辦之相關訓練，整體評估規劃參考方案，或由被推薦人提陳主管副總核可後之知名國外訓練機構所開設 2 週內適當課程，經董事長核可後，供培訓人員參考選擇。本計畫即由規劃中 16 所國際知名大學開設的 47 門訓練課程中選定的荷蘭鹿特丹大學暑期企業溝通訓練課程；希望透過此次研習，讓受訓人員在下列各面向之能力均能有所提升：

- (一)**領導統御**：在操守與形象上樹立自我標竿，以堅毅果斷的特質及精準幹練的素養贏得成員的信任並凝聚力量，在目標及明確指揮下完成工作任務。
- (二)**策略思維**：能敏銳覺察環境，面對情境與問題，全盤衡量得失，從長遠觀點規劃發展與執行方向，籌劃應採行策略或從不同選項當中決定最佳方案。
- (三)**危機管理**：對於問題與危機能有效辨識，在事件發生後能迅速掌握問題根源與關鍵成因，有條不紊地採取有效對策，並能切實檢討防止再發生。
- (四)**公眾表達**：坦然面對公眾、媒體或利益攸關的群體，利用簡報及講演等方式充分表達政策、理念或意見，針對他人關切的事項能發揮溝通與影響效果。
- (五)**創新改變**：對現狀抱持建設性的不滿，表達改善現狀的期望，在工作上持續改善，並能進行小幅度漸進式調整乃至必要時的徹底變革。
- (六)**協同合作**：具強烈團隊意識，樂意與他人一起工作，能以組織的利益為前提，透過協調、

分工合作等方式來提高效率或創造更高效益。

二、行程

為了調整時差及適應荷蘭當地生活以提高學習能力，決定提前一天到上課地點附近的大城市愛茵霍芬 (Eindhoven)，但 6 月 16 日到荷蘭的第一天仍然嚴重拉肚子，幸好服藥後很快就痊癒了；不過，時差調整狀況不佳，上課第一天很難專心以對，第二天才漸入佳境；經過 5 天密集且每日 11 小時漫長的訓練課程後，因為上課地點安排在倫德 (Leende)，課程結束後延後一天返國，專程前往位在鹿特丹的大學所在地參訪；參訪後轉往阿姆斯特丹準備搭機返國，結束本次完美的研習任務。出國研習行程如下表：

日期	工作內容	備註
107.06.15	往程	
107.06.16	抵達及時差調整	
107.06.18	開始研習	
107.06.22	結束研習	
107.06.23	鹿特丹大學參訪	
107.06.24	參訪阿姆斯特丹古建築	
107.06.25	返程	

貳、學校簡介

鹿特丹伊拉斯姆斯大學（荷蘭語：Erasmus Universiteit Rotterdam），也譯作鹿特丹伊拉斯謨大學，位於荷蘭南部城市鹿特丹，是享譽世界的著名公立大學。該校以荷蘭中世紀著名的人文主義思想家伊拉斯謨命名，是一所世界聞名，以應用為教學導向的綜合性大學，也是荷蘭唯一以著名學者命名的大學。



鹿特丹大學在 1973 年正式建立；但是它的歷史可以追溯到 1913 年，當年，在鹿特丹商會的大力資助下，荷蘭商學院得以成立；1937 年更名為荷蘭經濟學院。1973 年，荷蘭經濟學院和當時的鹿特丹醫學院合併，正式更名為鹿特丹大學。到了 20 世紀 60 年代，法律、社會科學、哲學、歷史、藝術和工商管理等諸多專業也相繼建立起來；構成經濟和管理與法律、文化和歷史兩個學術分支的院系坐落於鹿特丹東部的 Woudestein 校區。鹿特丹大學的管理學院享譽世界，是一所研究實力十分雄厚的商學院。醫學部（Erasmus MC）則位於該市西部的 Hoboken 校區。該校的醫學部是全荷蘭最大和最領先的醫學研究中心。法學系也是全荷蘭最大的法學系之一。



鹿特丹大學醫學部



鹿特丹大學 Woudestein 校區

學校在經濟管理、醫學與健康、法學等三個領域的教學力量非常雄厚，這三個領域也是學校重點發展的學科。該大學下屬有七個學院，分別是：經濟學院、管理學院、醫學院、法學院、社會科學習、歷史與藝術系和哲學系；現有大約 21,500 名學生。

此外，學校還有 20 餘個研究所；這些研究所有些是和其他大學共建的，在各自的專業領域享有盛名，如 Tinbergen Institute（由伊拉斯姆斯大學、阿姆斯特丹大學、阿姆斯特丹自由大學共建），ERIM（由經濟學院和管理學院共建）。目前在校學生 16,600 人，其中博士生 440 人，教職人員 3,700 人，每年有 1,800 餘人獲得各種學位。學校每年的經費達到 3.5 億歐元。

該校在教育及研究方面實行國際標準的質量監控，其中管理學院和經濟學院的專業已得到國際知名機構的認可(如美國公共政策分析與管理學會 NASPAA、歐洲質量改進體系 EQUIS)。值得一提的是，該校管理學院 (RSM) 的國際 MBA 專業非常著名，排名居世界前列。ERIM 研究所也被英國金融報 (London Financial Times) 評為歐洲第二。該大學在上述大部分專業中提供可取得博士學位的全日制和非全日制深入研究項目。

為了科學進步和社會發展貢獻力量，在恪守學術界的道德規範和國際標準的同時，學校為教師和學生創造一個開展自由培訓及研究的空間。學校成立以來，已培養出 150 多萬名畢業生，其中許多人成為國家高級公務員、政界領袖和企業高層管理者，如荷蘭前首相 Dr. Ruud Lubbers，世貿組織總幹事 Dr. Supachal Panitchakdi 等。該學校的國際化趨向非常明顯，

與包括清華大學和北京大學在內的 200 多所國際知名大學簽有學術交流協議，許多國際知名的學者經常被邀請到學校演講、授課；也有許多該學校的教授在政府智囊機構、各種諮詢公司和工商企業中兼職。

因為幾乎全部的碩士研究生課程使用英語授課，因此吸引了大批外國學生，每年有約 2400 名外國學生參加學校的學位課程或研究工作，其中 30%來自歐盟其他國家，15%來自北美地區，其他來自亞洲，特別是中國大陸的學生也在逐步增加。基礎理論研究和應用科學研究在學校的工作中占有同等重要的地位；學校一方面致力於將學生培養成為高素質的學者，另一方面也注重將知識發展和應用相融合的學術教育，並採取跨學科的教學模式，使研究兼顧基礎性和應用性。

參、課程安排與師資

一、課程規劃與特色

鹿特丹大學暑期企業溝通訓練課程的計劃，是為了使學員獲得洞察力、技能、知識和行為，以成為更有效的經理和領導者。課程內容將學術理論與當今最佳商業實踐相結合，由每天直接從事商業活動的教師授課；因此，學員們可獲得相關的世界級知識和技能。

學校相信商業與管理教育的作用是產生有價值的影響，這就是為什麼鹿特丹大學總是衡量和追蹤他們在組織內的有效性，並使用這些數據來不斷優化他們的計劃；無論您希望在職業生涯中取得進步，增強您的能力還是拓寬您的技能，他們都有一個計劃來支持您的專業需求和您組織的整體發展；在團隊協作下關注學員的學習目標，學校會為您提供框架和工具，以利用您的優勢並解決您的弱點，幫助您在您的組織中建立更大的信任和領導力。

本計畫的研討主題包括，組織身份 (organization identity)、公司品牌 (corporate branding)、策略聲譽管理 (strategic reputation management)、策略溝通 (strategic communication)、企業溝通的複雜性和模糊性 (complexity and ambiguity in corporate communication)；課程焦點則著重在企業溝通的最新發展、見解、模型、架構與做法。

為期五天的暑期企業溝通訓練課程是對企業溝通感興趣的專業人士的必修課程，學校的學術人員和專業的業務從業人員向學員們介紹企業溝通和企業管理方面的最新發展、見解和最佳實踐。

課程結束後，學員將能夠將您學習到的新知識、創意和見解付諸實踐，從而為您的組織和職業帶來益處。在本課程中，學員探索的面向包括：

- 企業品牌定位和對態度和意圖的影響；
- 聲譽管理、企業關係和戰略分析的演變角色；
- 創造價值的戰略溝通理論和戰略工具；

- 企業溝通和管理企業溝通的複雜性和模糊性。

Nederlandse Spoorwegen (NS) 的傳播經理 Laurens Ohlenroth 說：“我非常喜歡暑期企業溝通的課程，這要歸功於來自國際及各組織的高素質教授和發言人，他們在複雜的環境中工作，同時也非常鼓舞人心的與其他溝通專業人士見面並合作。” 荷航的業務合作夥伴溝通經理 Karin Ooms 也說：“作為一名溝通專業人士，我們的學習領域始終處於不斷變化的狀態，學術理論和實踐知識在本課程中密切交織在一起，能夠與其他專業人士取得聯繫和學習，對我來說非常有價值。”

二、授課講師

(一) Dr. Joep Cornelissson 教授



伊拉斯姆斯大學 (Erasmus University) 鹿特丹管理學院 (RSM) 企業溝通和管理學教授

(以下簡稱鹿特丹管理學院 RSM)

Joep Cornelissson 係企業溝通和管理學教授，他研究的焦點包含了在創新、具有創業精神和變革的時空背景下，針對以社會評價下合法並認定為初創企業和成熟企業，企業和管理溝通所扮演的角色。此外，他還對管理和組織理論中的科學推理和理論發展問題感興趣，他的作品已發表在管理學院評論、管理研究期刊、組織科學和組織研究期刊上，並撰寫了關於企業溝通的書籍（企業傳播：理論與實踐指南，Sage 出版）目前進入第四版。他是管理評論學院的副主編、管理研究促進會的理事會成員、管理研究期刊（2006-2012）的前總編輯，並

擔任管理學期刊、管理期刊、管理研究期刊和組織研究期刊的編輯委員會成員。

(二) Dr. Stefano Puntoni 教授



Stefano Puntoni 是伊拉斯姆斯大學 RSM 的行銷學教授

Puntoni 教授是前 MSI 青年學者，並獲得各種獎學金和獎勵，包括歐盟委員會的居里夫人獎學金和青年研究員傑出表現的 ERIM (ERIM-Erasmus Research Institute of Management) 獎 (以下簡稱伊拉斯姆斯管理學研究機構為 ERIM)。

他的研究成果發表在著名的國際期刊上，包括「管理科學」、「消費者研究期刊」、「市場行銷研究期刊」、「消費者心理學期刊」、「國際市場行銷研究期刊」、「組織行為學與人類決策過程」。他的教學專長是品牌管理，行銷策略和消費者行為等領域。他目前在 RSM 的高階 MBA 課程中教授品牌管理，並在 RSM 的 MSc (Master of Science 理學碩士，詳註) 行銷課程中教授行銷策略。他還積極參與公開徵才和客製化的高階主管教育。Puntoni 教授目前是英國蘭卡斯特大學英國的客座教授，曾在倫敦商學院，米蘭博科尼大學和埃及開羅美國大學任教。英國「金融時報」稱他為「觀察教授」(Professor of Watch)。

註：近年來歐洲商學院的理學碩士課程蓬勃發展，理學碩士在英文中稱「Master of Science (簡寫為 MSc)」，有些理學碩士課程下就有管理專業 (MSc in Management)

(三) Dr. Pursey Heugens 教授



伊拉斯姆斯大學 RSM 策略管理與創業系，組織理論、發展和變革教授

Pursey Heugens 是組織理論的教授，伊拉斯姆斯大學 RSM 策略管理與創業系的組織理論，發展和變革的首席。他在 2001 年取得了 RSM 的策略管理博士學位。Pursey 因其研究和教學獲獎無數，包括 2002 年 RSM SIM (Social Issues in Management) 分院最佳論文獎、2005 年 ERIM 所頒發青年研究員傑出表現獎、2007 年 ERIM 卓越文章和 2011 年管理學院 IM (Innovation Management) 分院最佳論文獎。此外，他獲得了之前受聘之三所大學的最佳教師獎 (Concordia University, Utrecht University, Erasmus University)。Pursey 目前於 RSM 的 MBA 課程中講授策略管理的核心課程，並擔任管理學期刊、策略組織、商業道德期刊、公共事務期刊、商業與社會的編輯委員會成員。他在期刊上發表了 50 篇同行評論文章，如管理學期刊、管理學評論、組織科學、組織研究、國際商業研究期刊、管理期刊和管理研究。透過他的研究和教學可以發現，Pursey 一直與企業界保持密切聯繫，他曾與一系列跨國公司和當地頂尖企業合作過，包括 Shell、Unilever、Philips、Q8、Robeco、CRH、CarlsonWagonlit Travel、安永會計師事務所 (Ernst & Young) 和 Kendrion 等 (詳註)。Pursey 研究興趣包括在新興市場公司治理和公司策略的比較、家庭企業及事業群提供專業服務的廠商其組織程序、和行為、制度及生態組織理論。

註：

1. Robeco- 是一家國際資產管理公司，提供從股票到債券的廣泛投資，在鹿特丹成立。

2. CRH-愛爾蘭最大水泥生產企業。

3. Kendrion-為工業和汽車應用開發，製造和銷售全球高品質電磁和機電一體化解決方案。

(四) Dr. Ansgar Zerfass 教授



德國 University of Leipzig 公關策略機構傳播媒體研究的教授和主席

1965 年出生，自 2014 年起是 University of Leipzig 公關策略機構傳播媒體研究的教授和主席。自 2013 年起，他還是挪威奧斯陸 BI 挪威商學院的傳播與領導教授（詳註）。他負責 University of Leipzig 的進階傳播管理碩士課程，該校學術公關課程有幾年在德國排名第一。Zerfass 博士在巴伐利亞州 Erlange Nueremberg 大學（University of Erlange Nueremberg, Bavaria）學習工商管理 and 通訊科學，並在管理學院畢業。當研究助理時，以優異成績獲得了工商管理博士學位。之後，他在企業傳播和政治諮詢領域工作了 10 年。在此期間，他在 MFG Baden-Württemberg（聯邦信息技術和媒體的菁英中心）（詳註）擔任執行管理職位，同時，他在埃爾蘭根 - 紐倫堡大學（University of Erlangen-Nuremberg）的通訊科學獲得了 Habilitation（學術講座資格/第二博士學位）。目前，他擔任國際策略傳播期刊（Routledge Publishers, USA）的編輯；歐盟公共關係教育和研究協會前任主席、布魯塞爾，維也納企業傳播集團（CCCV）（詳註）學術顧問、在美國阿拉巴馬大學（The University of Alabama）Plank Centr 的 Plank Scholar（詳註）、奧地利維也納通訊基準倡議（Communication Benchmarking Initiative）（詳註）的學術顧問；倫敦 AMEC（詳註）通訊衡量與評估協會學術諮詢小組成員；德國領先的報業集團 F.A.Z 組織的綜合傳播評審團負責人。和流行的 Handbuch

Unternehmenskommunikation (企業傳播手冊; 德語) 的編輯，擁有超過 1,400 萬讀者/下載。

Zerfass 博士出版了 34 本書和 300 多篇期刊論文、書籍以及多種語言的學習報告論文。他負責管理大量的案例項目，例如作為年度歐洲通訊監測的首席研究員，這是 40 多個國家（自 2007 年以來）全球通訊監測研究系列 (Global Communication Monitor study series)，是世界上最大的策略通訊研究項目，覆蓋 80 多個國家（歐洲通訊監測、亞太通訊監測、拉丁美洲通訊監測、北美通訊監測）2007 年，並多年跨多所大學擔任研究計劃價值之協調者。

註：

1. BI Norwegian Business School 是挪威第一大商學院，一開始稱「Bedriftøkonomisk Institut」(管理經濟學研究所)，也是現名中「BI」的來歷。

2. MFG Baden-Württemberg-自 1995 年以來一直活躍於媒體和創意產業的創新機構，如今已成為歐洲創新管理和技術轉讓的領先機構之一。其目的是將創意產業和數字產業聯網，以加強德國西南地區，促進歐洲合作，支持價值鏈之外的全球合作。

3. CCCV-Corporate Communication Cluster Vienna 維也納企業傳播集團，是一個促進企業傳播的協會。

4. Plank Centre-是 The University of Alabama 專業人士，教育工作者和學生的全球領先資源，他們熱衷於提升自己的職業生涯和公共關係專業。

5. Plank Scholar-Plank Centr 的重要寶貴資源。他們擁有豐富的學歷，強大的教學和研究組合，以及出色的聲譽。以及通過與各種外部公眾的互動展現公共關係的領導力。

6. Communication Benchmarking Initiative (通訊基準倡議)：溝通/通訊者必須證明他們對公司成功的貢獻，及爭取預算。因缺乏可靠的比較數據可用於組織或公司通訊，通信基準計劃於 2016 年春季在學術管理與傳播學會的圈子中啟動。

7. AMEC- Association for Measurement and Evaluation of Communication

8. F.A.Z-Frankfurter Allgemeine Zeitung

(五) Mignon van Halderen (博士)



Fontys 應用科技大學擔任 Lector (副教授) 思想領導力

創始董事：www.dutchschoolofthought.com

Mignon 在位於埃因霍溫 (Eindhoven) Fontys 應用科技大學 (通訊學院) 擔任教授有關在變革社會中的思想領袖。這個教授職位的目標是針對思想領袖發展創新知識，並與其他大型組織、研究人員、傳播專業人士、教師和學生分享。她還建議組織首先要更深入地了解思想領導力策略的意義以及如何實現，在公司內部簡報展示。Mignon 在 RSM 的 MCC (Master in Corporate Communication) 系列課程，年度暑期課程中應邀教授在變革社會中思想領導力如何執行，並指導學生最後的畢業計畫。2014 年，Mignon 在海牙應用大學國際傳播碩士課程的傳播研究教學中獲得了年度講師獎。

(六) Boudewijn van Uden



公司傳播總監 a.s.r.

Boudewijn van Uden (1957) 於 1977 年起服務於財政部。從 1980 年到 1988 年，他在經濟部內擔任過各種職務。工作了七年之後 他轉任荷蘭紡織工業協會秘書，1995 年開始擔任 NBVA 獨立財務顧問/保險經紀人的兩個分支機構之一的秘書/主任。 2001 年，他成為 Stad Rotterdam Verzekeringen (詳註) 的商業總監，a.s.r 的合法前身之一。在 a.s.r. 擔任商務總監超過 10 年。 2011 年 10 月 1 日，他轉到同一公司的公司傳播總監職位，兼負內部和外部溝通、策略溝通建議、a.s.r 基金會、品牌和定位、和投資人溝通，公共事務和 CSR (企業社會責任 Corporate Social Responsibility)。Boudewijn 已婚，有兩個兒子。

註：Stad Rotterdam Verzekeringen- Stad Rotterdam Verzekeringen (荷蘭語發音) 是荷蘭保險公司的名稱，經過整併後稱為 ASR Nederland 也就是 a.s.r

(七) Remco Barbier



NN 集團品牌負責人

Remco Barbier 自 2015 年 11 月以來一直擔任 NN 集團 (詳註) 的品牌負責人，他在金融領域擁有超過 13 年的經驗，特別是在行銷和傳播領域。多年來，他領導了行銷計劃和變革計劃。Remco 於 2004 年在 ING 銀行開始其職業生涯，擔任傑出的行銷實習生。多年來，他管理著 ING 銀行的抵押貸款，將抵押貸款成為銀行日常服務項目，並領導了各種行銷和溝通變革計劃。從 2011 年到 2015 年，Remco 是 ING 集團持續發展部門管理團隊的一員，負責行銷和溝通。在他目前的職位上，他負責與 NN 集團策略相關的所有公司品牌活動；主要在建立和增強 NN 品牌的相關性和差異化。 Remco 是一位熱情，富有創造力和目標導向的專業人士，這

也是位甚麼他是荷蘭 800 公尺錦標賽中一名成功的冠軍運動員。

註：NN Group-是一家金融服務公司，在 18 個國家擁有強大的歐洲業務。 NN Investment Partners 的產品和服務通過歐洲，美國和亞洲多個國家的區域中心在全球範圍內提供，荷蘭是其主要投資中心。

(八) Dennis Larsen



企業傳播與聲譽（口碑）專家，ReputationInc 董事總經理

Dennis 是 ReputationInc（詳註）國際業務的執行合夥人，為全球客戶提供服務。擁有經濟學碩士學位和企業傳播碩士學位（榮譽學位），丹尼斯的諮詢方法深深紮根於科學。他參與了有關企業聲譽、企業責任和財務溝通的學術和客戶導向研究，並出版了書籍和會議報告。Dennis 透過一再的研究所獲得具有洞察力的診斷，幫助客戶並提高業務績效。他也指導領導者和企業從聲譽中創造最大價值，同時他持續學習每一個獨特的客戶情況和夥伴關係。此外，他可以冬季時在偏遠的挪威山區滑雪，在各個歐洲公園和森林中進行馬拉松訓練。

註：ReputationInc：國際聲譽管理諮詢公司 <http://www.reputation-inc.com/>

(九) John-Paul Schuirink



HEINEKEN 海尼根國際 全球傳播總監

自 2017 年 3 月起，John-Paul Schuirink 領導阿姆斯特丹 HEINEKEN 國際的全球溝通團隊。在此職位上，他負責全球荷蘭啤酒製造商的內部和外部溝通。在此之前，John-Paul 曾在荷蘭 HEINEKEN 擔任傳播與公共事務經理，並在 HEINEKEN International 擔任財務溝通經理。John-Paul 於 2011 年開始為 HEINEKEN 工作，是跟隨他曾在烏得勒支和芝加哥（Utrecht and Chicago）任職於多個溝通相關和投資者關係相關部門 15 年的 Sara Lee/Douwe Egberts 的啤酒製造商。John-Paul 的職業生涯始於荷蘭的兩家公關公司。

(十) Judith Coster



KLM 企業溝通副總裁

之前，她曾擔任 CBR 的通訊經理。她擁有出色的溝通經歷背景，曾擔任 Rabobank，NS

(荷蘭鐵路)，ProRail 和 NWO (詳註) 等許多大公司的臨時經理。她也是一名重組公司傳播部門和制定以及實施新策略的專家，同時擅長複雜國際環境下的企業管理溝通。

註：

1.KLM-荷蘭皇家航空是一家以荷蘭阿姆斯特爾芬為總部的國際航空公司

2.ProRail 是一個政府任務組織，負責維護和擴展國家鐵路網絡基礎設施（不是地鐵或有軌電車），分配鐵路運輸能力和交通管制。Prorail 是荷蘭鐵路基礎設施所有者 NS Railinfratrust 的一部分。

3.NWO-核心任務是資助有才華的科學家和研究設施。NWO 根據荷蘭和國外專業科學家和相關專家的建議（同行評審）選擇和資助最佳研究提案。NWO 每年為大學和知識機構的 5,800 多個研究項目提供資金。

(十一) Frank van Ooijen



Friesland Campina，前任企業傳播與永續發展董事

Frank van Ooijen(1958)於2010年6月至2018年初擔任全球乳品企業FrieslandCampina (詳註)的永續發展、溝通及FrieslandCampina 營養研究所的企業總監，負責管理三個獨立的部門。他在擁有近30年企業溝通，議題管理和企業社會責任專案管理的經驗，重點置於國際農業食品和快速消費品。他擔任過Rabobank Group (企業社會責任與國際供應商金融附屬公司De Lage Landen (DLL 詳註)的副總裁，飼料到食品的跨國公司Nutreco 集團控股公司(詳註) CSR (企業社會責任Corporate Social Responsibility) 總監兼企業傳播總監，國際零售商/連鎖超市Laurus (公司董事)和聯合利華(在倫敦和鹿特丹企業中心擔任多種職

務處理有關全球性議題管理和溝通。Frank van Ooijen 也是一名政治學家，一開始擔任報紙記者，之後前往海牙（Hague）外交部擔任國際合作總司（發展事務部）的通訊官。他在荷蘭奈梅亨（Nijmegen）的 Radboud University 研究政治學和國際關係，加入了在墨西哥非常設之國際勞工組織 International Labour Office (ILO) 的研究計劃，隨後參與了在海牙（Hague）的 Clingendael Institute（詳註）博士後國際關係研究。他自 2012 年起成為 Essent 企業責任委員會成員， Sustainable Agriculture Initiative (SAI) 的執行委員，SAI 擁有 45 家國際農業食品公司和全球乳品平台營運委員會。 SAI 和 GDP 都致力於制訂永續的乳製品國際框架。 Frank 還是 FrieslandCampinay 在保護聯盟 IUCN（詳註）「領導自然」計劃的執行委員，荷蘭聲譽論壇 Reputation Forum the Netherlands (RfN)（詳註）的成員、自 2010 年起位於斯里蘭卡（Sri Lanka）的 Somawathi 孤兒院監督委員會成員、Frank 也成為荷蘭食品（零售）公司「DuVo」（荷蘭文 Duurzame Voedingmiddelenketens）、荷蘭海鮮部門（Nederlands Visbureau）和 Nutreco 的國際食品（International Food Lab on behalf of）行銷委員會成員。Frank van Ooijen 是鹿特丹伊拉斯姆斯大學（問題管理，企業社會責任，企業傳播）和荷蘭其他大學（Wageningen UR，RU Groningen 和 Radboud University Nijmegen）的常規講師。他現在是 'ToBeFrank' 董事和所有者，提供溝通策略和永續經營方面的諮詢。

註：

1. FrieslandCampina-皇家菲仕蘭康柏尼股份有限公司主要生產及銷售各種乳類製品。
2. De Lage Landen (international vendor finance affiliate) - DLL 是一家全球性的供應商融資公司，擁有超過 300 億歐元的資產。該公司成立於 1969 年，總部位於荷蘭 埃因霍溫，為各種行業提供資產的金融解決方案。DLL 是 Rabobank Group 的子公司。
3. Nutreco-是荷蘭 動物營養，魚飼料和加工肉製品的生產商。在 30 多個國家擁有約 100 個生產設施和 8 個研究中心。
4. Clingendael Institute-荷蘭國際關係學院 - 是一個領先的國際事務智庫和學院。
5. IUCN-International Union for Conservation of Nature and Natural Resources 國際自然保護聯盟。

6.Reputation Forum the Netherlands (RfN) 提供一個平台，擁有來自最大的 25 家荷蘭公司的企業傳播主管每年會面四次，討論該行業的最新發展。

三、課程安排

本期鹿特丹大學暑期企業溝通訓練課程的安排，非常緊湊且時間冗長，每日上課時間長達 11 小時，是學員體力的一大考驗；課程安排如下：

Monday, June 18, 2018	
Organisational Identity	
09.00-09.30	Welcome(coffee& tea outside of the meeting room)
09.30-09.45	Official start: Word of welcome by prof. dr. Joep Cornelissen, Academic Director of the MSc in Corporate Communication
09.45-12.30	-Foundations of Corporate Communication: Identity, Image and Reputation - Organisational Identity: From analysis to specific messaging strategies <i>By prof. dr. Joep Cornelissen</i>
12.30-13.30	Lunch
13.30-14.30	Workshop: analysing organisational identity <i>By prof. dr. Joep Cornelissen</i>
14.30-14.45	Break
14.45-16.00	Workshop: Strategic messaging strategies <i>By prof. dr. Joep Cornelissen</i>
16.00-18.30	Free time
18.30-20.00	Dinner
20.00-22.00	Identity change at a.s.r. <i>By Boudewijn van Uden, Director of Corporate Communications at a.s.r.</i>

Tuesday, June 19, 2018	
Corporate Branding	
08.45-09.00	Walk-in(coffee& tea outside of the meeting room)
09.00-10.45	Introduction to brands and their symbolic power <i>By Prof. Stefano Puntoni, Professor of Marketing, RSM Erasmus University</i>
10.45-11.00	Break
11.00-12.30	The Dasani video case <i>By Prof. Stefano Puntoni, Professor of Marketing, RSM Erasmus University</i>
12.30-13.30	Lunch
13.30-14.15	Brand portfolio management: the product brand vs. the corporate brand <i>By Prof. Stefano Puntoni</i>
14.15-14.30	Break
14.30-16.30	The Marks & Spencer video case <i>By Prof. Stefano Puntoni</i>
16.30-18.30	Free time
18.30-20.00	Dinner
20.00-22.00	Corporate Branding at NN Group Remco Barbier, Head of Branding at NN Group

Wednesday, June 20, 2018	
Strategic Reputation Management	
08.45-09.00	Walk-in(coffee& tea outside of the meeting room)
09.00-12.30	Strategic analysis: From Process to Positioning <i>By prof. dr. Pursey Heugens, RSM Erasmus University</i>
12.30-13.30	Lunch
13.30-15.00	A systems approach to reputation (risk) management <i>By Dennis Larsen, Corporate Communication and Reputation Specialist/ Managing Director Reputation Inc.</i>
15.00-15.15	Break
15.15-16.30	Future trends: the evolving role of corporate relations in stewarding corporate reputations <i>By Dennis Larsen, Corporate Communication and Reputation Specialist/ Managing Director Reputation Inc</i>
16.30-18.30	Free time
18.30-20.00	Dinner
20.00-22.00	Reputation Management at HEINEKEN <i>By John-Paul Schuirink, Director Global Communications at HEINEKEN</i>

Thursday. June 21, 2018	
Strategic Communication	
08.45-09.00	Walk-in(coffee& tea outside of the meeting room)
09.00-10.45	Strategic communicatin: Theoretical foundations and practical implications <i>By prof. dr. Ansgar Zerfass, University of Leipzig</i>
10.45-11.00	Break
11.00-12.30	Interactive session: How do you contribute to corporate success <i>By prof dr. Ansgar Zerfass, University of Leipzig</i>
12.30-13.30	Lunch
13.30-15.00	How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organisation <i>By prof. dr. Ansgar Zerfass, University of Leipzig</i>
15.00-15.15	Break
15.15-16.30	Where do we stand and where do we head for? Empirical insights from the European Communication Monitor studies <i>By prof dr. Ansgar Zerfass, University of Leipzig</i>
16.30-18.30	Free time
18.30-20.00	Dinner
20.00-22.00	Reputation management and strategic communication at KLM By Judith Coster, Vice President Corporate Communications at KLM

Friday, June 22, 2018	
Complexity and Ambiguity in Corporate Communication	
08.45-09.15	Check-out before 09.00
09.15-09.30	Walk-in(coffee& tea outside of the meeting room)
09.30-12.00	Thought Leadership in a society of change <i>By Dr. Mignon van Halderen, Lector Thought Leadership</i>
12.00-13.00	Lunch
13.00-15.00	Managing Corporate Communications, dealing with complexity and ambiguity: How to handle the dilemmas in the (dairy) food industry, health and sustainability <i>By Frank van Ooijen, Director Corporate Communication & Sustainability & Director FrieslandCampina Institute for dairy nutrition & health</i>
15.00-15.30	Wrap-up & explanation of the assignment <i>By prof. dr. Joep Cornelisern</i>
15.30	Closing drinks

肆、課程內容

一、企業溝通 (Corporate Communication)

本課程由 Joep Cornelissen 教授講授，上課前所有學員都有收到教授所著 *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* 一書供預習；本書由 50 多個國家的近 25,000 名學生使用，結合了學術和實務界對企業溝通的當前思維和發展，並且整合全面的理論基礎和眾多實用指南，可幫助管理者（或很快成為管理者）進行日常工作以及戰略和戰術溝通決策。另外，透過全球各地的實務和案例，包括 Apple、BMW、Uber、L'Oréal、IBM 和星巴克等，提供包括更多有關社交媒體、員工溝通、領導溝通和反企業行動的材料。本課程包含下述幾個重點；此外，學院亦在晚間八時至十時，安排 a. s. r. 公司傳播總監 Boudewijn van Uden 分享該公司企業身份改變的經驗與歷程。

企業溝通是一系列涉及管理和協調以及所有內部和外部溝通的活動，旨在為公司所依賴的利益相關者創造有利的觀點。它是公司組織、機構或機構向其受眾（例如員工、媒體、渠道合作夥伴和公眾）發布的消息；組織的目標是向所有利益相關者傳達相同的信息，傳遞一致性、信譽和道德。

企業溝通可以幫助組織解釋他們的使命，將其眾多願景和價值觀結合起來，形成對利益相關者的凝聚力；它的概念可被視為將利益相關者與組織聯繫起來的綜合溝通結構。在方法和策略方面，任務規劃和溝通的三個主要集群構成了業務的支柱和商業組織的活動；這些包括管理溝通，營銷傳播和組織溝通。管理層與其內部和外部受眾之間進行管理溝通；為了支持管理溝通，組織在很大程度上依賴於營銷傳播和組織溝通方面的專家；營銷傳播在大多數組織中獲得大部分預算，包括產品廣告，直接郵件，個人銷售和贊助活動；組織溝通則包括有公共關係，公共事務，投資者關係，環境溝通，企業廣告和員工溝通等方面的專家。

企業溝通的責任是：推廣“品牌背後的公司”（企業品牌），盡量減少公司所需身份和品牌形象之間的差異；而委託溝通中的任務，是在制定和執行有效的程序，以便就溝通事宜作出決定，動員內部和外部支持企業目標，與國際商業公司協調；美國數百家最大公司的會議委員會研究顯示，近 80% 的公司具有公司溝通功能，包括媒體關係，演講撰寫，員工溝通，企業廣告和社區關係；公眾通常由自封的活動家非政府組織（NGO）代表，他們認同自己的特定問題。大多數公司都有專門的專業團隊與不同的受眾進行溝通，如內部溝通，營銷傳播，投資者關係，政府關係和公共關係。

企業品牌是指公司將一組產品或服務統一為單一名稱，共享視覺識別和一組共同符號的公司。企業品牌建設的過程包括與內部和外部利益相關者建立良好的關聯和積極的聲譽；企

業品牌推廣計劃的目的則是，為公司的產品和業務帶來積極的光環，及為這些產品和業務帶來更有利的印象；一般研究指出，企業品牌建設是公司在以下情況下實施的適當策略：公司與客戶之間存在重大的“信息不對稱”、客戶對公司產品的了解遠不如公司本身、客戶認為購買公司的產品或服務存在高風險、及品牌背後的公司特徵與客戶考慮購買的產品或服務相關。

企業身份可以區分四種類型：

- (一)感知身份：在其成員眼中被視為組織的連續性，中心性和獨特性的典型屬性集合。
- (二)預計身份：組織屬性的自我表現體現在組織通過溝通和符號向內部和外部目標受眾廣播的隱含和明確信號中。
- (三)期望的身份（理想身份）：高層管理者對組織在其領導下可以演變的理想化圖景。
- (四)應用身份：組織通過組織內各個層面的行為和舉措有意識地和無意識地廣播的信號。

企業形象是組織的現實和獨特性，通過企業傳播與其外部和內部形象和聲譽整體相關；組織認同則包括其成員認為具有中心性，獨特性和持久性的組織特徵；也就是說，組織認同包括成員認為對於（中心）和對組織的獨特描述（獨特）具有根本性的那些屬性，並且隨著時間的推移在組織內持續存在（持久）。

企業責任（通常被稱為企業社會責任），企業公民身份，可持續性，甚至有意識的資本主義都是關於新聞媒體和企業營銷努力的一些術語，因為公司騎馬贏得了選民的信任和忠誠。

企業責任（CR）構成了一個組織對社會利益的尊重，通過在其運營的所有部分中掌握其活動對關鍵選區（包括客戶，員工，股東，社區和環境）的影響來證明。簡而言之，CR 促使公司超越其傳統的底線，以及其業務的社會影響。

企業聲譽是其利益相關者對組織的總體評估。它們是利益相關者對組織滿足其期望的能力的總體看法，這些利益相關者是否有興趣購買公司的產品，為公司工作或投資公司的股份。

2000 年，總部位於美國的公關公司理事會確定了由媒體組織或市場研究公司開發的七個項目，這些項目由公司用於評估或衡量其企業聲譽；其中，只有四個定期進行並具有廣泛的可見性。

危機溝通有時被認為是公共關係專業的一個子專業，旨在保護和保護面臨公共挑戰其聲譽的個人，公司或組織。這些挑戰可能來自政府機構的調查，刑事指控，媒體調查，股東訴訟，違反環境法規，或涉及法律，道德或財務狀況的任何其他情景，實體。

組織危機的定義如下：危機是一種可能發生的重大災難，可能是自然發生的，也可能是人為錯誤，干預甚至是惡意企圖造成的。它可能包括有形的破壞，例如破壞生命或資產，或

無形的破壞，例如喪失組織的可信度或其他聲譽損害。後者的結果可能是管理層對有形破壞的反應或人為錯誤的結果。危機通常會對公司產生重大的實際或潛在財務影響，並且通常會影響多個市場中的多個選區。

內部/員工溝通是除了外部宣傳之外的另一企業溝通的重要議題，隨著溝通範圍的擴大，許多公司建立了員工關係（ER）職能，由專職人員管理眾多媒體，高級管理人員可以通過這些媒體與組織的其他成員進行溝通；21 世紀的內部溝通不僅僅是構成它的備忘錄，出版物和廣播；它是關於建立企業文化的價值觀，推動組織卓越。通常希望 ER 專家履行以下四個職責中的一個或多個：

效率：內部溝通主要用於傳播有關企業活動的信息。

共同意義：內部溝通用於在員工之間建立關於企業目標的共同理解。

連通性：內部溝通主要用於闡明公司員工和活動的聯繫。

滿意度：內部溝通用於提高整個公司的工作滿意度。

投資者關係（IR）功能由在證券交易所公開交易股票的公司使用。在這些公司中，IR 專家的目的是與當前和潛在的金融利益相關者，即散戶投資者，機構投資者和金融分析師，建立聯繫。投資者關係的作用是履行三個主要職能：遵守規定、與主要財務受眾建立良好關係、及有助於建立和維護公司的形象和聲譽

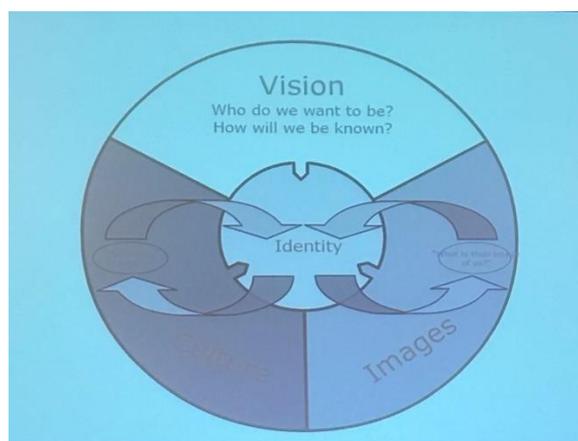
公共關係專家在很多方面的作用是以符合公司利益的方式與公眾溝通。因此，公關由眾多專業領域組成，向公眾傳達有關公司的信息，包括贊助，活動，問題管理和媒體關係。在執行這些類型的活動時，公關專家必須納入更廣泛的公司信息，以傳達公司的戰略定位。這確保了公關活動最終傳達了區分公司與競爭對手和整個市場的信息，同時也將公司的價值傳達給目標受眾。

問題管理領域中，公關專家的一個關鍵作用是使公司更好地了解特徵和屬性，從而建立公司與公眾的獨特性和競爭力。近年來，公關專家越來越多地參與幫助公司管理戰略問題 - 公眾對其活動的關注經常被特殊利益集團和非政府組織放大；因此，公關專家的作用還包括問題管理，即“一套組織程序，慣例，人員和問題”；戰略問題是迫使公司處理它的問題，因為“兩個或更多可識別群體之間存在關於職位或資源分配的程序性或實質性事項的衝突”。

* 案例分析與研討：

本課程除了講授如上企業溝通相關知識之外，教授也提供 IBM 公司 1990 年代經歷公司經營困境，由盈轉虧，再轉虧為盈時，公司內部文化與外部溝通，及公司願景之間的問題填補與修護的企業身份與組織認同問題，要求學員預先閱讀及分析，課程中再分組研討，並提出

一個學員公司類似案例與大家分享；此企業身份與組織認同，和公司內部文化及公司願景之間的模型，如下圖所示。



二、企業品牌管理（Corporate Brand Management）

本課程是由國際知名的 Stefano Puntoni 教授講授，主要在讓學員們學習如何創建品牌、如何營銷品牌、以及如何將品牌管理轉變為增長引擎？在 RSM 第二天的品牌戰略課程中，學員們也學習到了長期管理品牌的系統和策略、了解如何優化品牌定位和品牌資產、學習管理品牌以獲得競爭優勢的工具，讓品牌如何為您的底線做出貢獻、及了解客戶對您品牌的看法；Stefano Puntoni 教授說：『品牌戰略計劃闡明了品牌的戰略願景，而不是將品牌作為廣告或產品形象的一個方面；它避免了企業術語，並採用腳踏實地和底線為導向的方法。』另外，晚間八點的課程，學院邀請到 NN 集團品牌負責人 Remco Barrier 先生，分享 ING 保險集團如何轉變品牌成為 NN 保險的過程與遭遇的困難。

* 品牌（Brand）

品牌是一種名稱，術語，設計，符號或其他特徵，可以在客戶眼中區分組織或產品與競爭對手。品牌用於商業，營銷和廣告。名牌有時與仿製品或商店品牌不同。

品牌的實踐被認為是從古埃及人開始的，他們早在公元前 2700 年就已經從事牲畜品牌建設。品牌用於通過用熱烙鐵烙入動物皮膚的獨特符號來區分一個人的牛與另一個人的牛。如果一個人偷了任何一頭牛，那麼看到這個符號的任何人都可以推斷出真正的主人。然而，該術語已經擴展為產品或公司的戰略性人格，因此“品牌”現在暗示了消費者可能感知和購買的價值和承諾。隨著時間的推移，品牌對象的實踐擴展到更廣泛的包裝和商品銷售，包括油，酒，化妝品和魚醬。

品牌塑造是一套營銷和溝通方法，有助於區分公司或產品與競爭對手，旨在為客戶創造持久的印象。構成品牌工具箱的關鍵組件包括品牌的身份、品牌傳播（例如商標）、品牌知名度、品牌忠誠度以及各種品牌（品牌管理）策略。許多公司認為，在 21 世紀，幾種產品幾乎

沒有什麼區別，因此品牌化是少數產品差異化形式之一。

品牌資產是品牌價值的可衡量總體，並通過評估這些品牌組成部分的有效性得到驗證。隨著市場變得越來越動態和波動，品牌資產是一種提高客戶滿意度和客戶忠誠度的營銷技術，其副作用就是降低了價格敏感度。品牌本質上是對客戶的承諾，他們可以期待他們的產品以及情感上的好處。當一個客戶熟悉一個品牌，或者對其競爭對手無可比擬的時候，這就是當一個公司達到高水平的品牌資產時。已經設計了特殊的會計標準來評估品牌資產。在會計中，定義為無形資產的品牌通常是公司資產負債表上最有價值的資產。品牌所有者仔細管理其品牌以創造股東價值，品牌評估是一種重要的管理技術，可以為品牌賦予貨幣價值，並允許管理營銷投資（例如：在品牌組合中優先考慮），以最大化股東價值。雖然只有被收購的品牌出現在公司的資產負債表上，但是對品牌賦予價值的概念迫使營銷領導者專注於品牌的長期管理和價值管理。

* 企業品牌 (Corporate branding)

企業品牌是指促銷公司實體的品牌名稱而非特定產品或服務的做法。企業品牌的活動和思維與產品和服務品牌不同，因為企業品牌的範圍通常更廣泛。還應該注意的是，雖然企業品牌是一種與產品或服務品牌不同的獨特活動，但這些不同形式的品牌可以並且經常在給定的公司內並排進行。企業品牌和其他品牌互動的方式被稱為企業品牌架構。

企業品牌影響多個利益相關者（例如，員工，投資者）並影響公司的許多方面，例如評估其產品和服務，企業形象和文化，贊助，就業申請，品牌延伸。因此，它可以產生顯著的範圍經濟，因為一個廣告活動可以用於若干產品。它還有助於新產品的接受，因為潛在的買家已經熟悉了這個名稱。然而，這種策略可能會阻礙為不同產品創建不同的品牌形象或身份：一個總體的企業品牌降低了定位具有個人身份的品牌的能力，並且可能隱藏不同產品的獨特特徵。

企業品牌不僅限於特定商標或名稱。品牌可以包含多個接觸點。這些接觸點包括：徽標、客戶服務、員工的待遇和培訓、包裝、廣告、文具以及產品和服務的質量。公眾與特定品牌接觸的任何方式構成了可以影響對公司品牌的看法的接觸點。

有人認為，成功的企業品牌建設往往源於公司最高管理層要實現的目標（他們的戰略願景），公司員工所知道和相信的（在其組織文化中存在）之間的強烈一致性，以及其外部利益相關者如何看待公司（他們的形象）。這三個因素之間的不一致可能表明企業品牌表現不佳。這種企業品牌分析被標記為視覺 - 文化 - 圖像 (VCI) 對齊模型。

利益相關者期望的變化導致越來越多的公司將營銷，溝通和企業社會責任融入企業品牌。

這種趨勢在諸如 IBM Smarter Planet，G.E。等活動中很明顯。綠色創想，可口可樂公司積極生活，以及 DOW 人類元素。從未像現在這樣，人們關心產品背後的公司。他們不會將他們對公司的看法與他們對該公司產品或服務的看法分開。企業和產品/服務意見的融合是由於企業透明度的提高，使利益相關者能夠更深入，更清晰地了解企業的實際行為和實際績效。透明度在某種程度上是數字革命的副產品，它使利益相關者 - 員工，退休人員，客戶，業務合作夥伴，供應鏈合作夥伴，投資者，鄰居 - 能夠通過社交媒體分享關於公司的意見。

“品牌”這個詞經常被用作一個轉喻，指的是一個強烈認同品牌的公司；Marque 或 make 通常用於表示機動車輛的品牌，其可以與汽車模型區分開；概念品牌是與抽象概念相關的品牌，如乳腺癌意識或環保主義，而不是特定的產品，服務或業務；商品品牌是與商品相關的品牌。

* 產品品牌 (Product branding)

產品品牌是一種營銷策略，讓企業促銷和銷售單個產品，或為商店中的商品提供市場中的標識；良好的品牌塑造可以讓您的特定產品與競爭對手提供的產品脫穎而出，並產生將客戶吸引到您的商店的品牌忠誠度（即使在線購物更容易）。如果您的產品線背後沒有強大的品牌，那麼買家就不會強迫您選擇其他產品，在當今大多數市場中有如此多的選擇，品牌推廣比以往任何時候都更重要。

產品品牌的身份由眾多組件構成，包括：徽標、設計、打包、消息以及名稱和說明；它不是任何一件事，而是整體創造了比零件總和更大的東西；這些作品匯集在一起，為顧客創造了情感聯繫，如果這感覺有點難以確定，那是因為它確實存在；品牌化是關於產品（以及整個商店）的各個方面，它們共同影響購物者的感受。這也是產品對客戶的承諾，以及它們的交付方式；品牌受到企業透過產品組件在消費者中設定的期望以及是否滿足這些期望的影響很大。

公司品牌涉及以公司名義營銷各種產品或服務。另一方面，產品品牌是一種營銷策略，其中企業促銷和銷售單個產品，而公司名稱不在廣告活動中，也不在產品標籤上。選擇哪種途徑或兩種品牌組合的管理策略因業務而異，每種方法都會產生結果。

產品品牌可能很難掌握，因為其中很多都涉及調用情感和感受，而不是任何有形或具體的東西；但是，若能依照以下方式去實踐將有助於產品的開發故事和身份，以便他們能夠作為最佳產品選擇：

1. 品牌是關於感覺和情感。讓您的價值觀和使命引導您並問自己，我如何讓客戶了解我的零

售店及其產品？

2. 如果您的產品承諾一件事並且客戶最終得到其他東西，品牌就會崩潰。確保您在設計和包裝以及消息傳遞和交付方面都保持一致。

3. 品牌不是偉大的標誌，令人敬畏的包裝，或優質的產品的結果。這是所有這些事情的結合。

4. 您可以通過徽標和設計等有形資產創建一致的消息，並通過您的產品本身提供與客戶的感受和願望相關的特定體驗。這樣做有助於產生品牌忠誠度，並為您所到達的購物者提供明確的零售業務定義。

註：企業可以通過企業品牌推廣，產品品牌推廣或兩者結合的方式獲得營銷和維護強勢品牌的大量獎勵。公司擁有強大品牌的獎勵包括能夠建立對產品或企業品牌信任的知名度。這種信任感建立了消費者忠誠度，影響了購買的最終選擇，建立了重複的客戶群。獲得特定市場份額的利基，使企業在提高首選產品定價方面有更大的餘地。

* 品牌組合策略 (Brand Portfolio Strategy)

什麼是品牌組合策略？我們生活在一個品牌世界；公司、產品、非營利組織、名人、政治家、國家、旅遊目的地、電影等現在都可以被視為品牌。如今，許多公司遭受品牌激增困擾，這種現象使公司不斷生產越來越多的品牌而沒有對這些增加如何影響其整體品牌組合進行戰略考慮；在本課程中，Stefano Puntoni 教授清楚陳述了與品牌組合策略相關的關鍵術語、概念和提示、以及防止品牌擴散的戰略方法。

品牌正在快速增長，公司現在有必要控制它們。從理論上講，至少大多數營銷人員都認識到他們應該將自己的品牌作為投資組合；以協調的方式管理品牌有助於公司避免混淆其消費者，投資於重疊的產品開發和營銷工作，並使其品牌自身而非競爭對手的成本倍增。此外，消除產品系列中較弱或不合適的部分是品牌組合管理的一個重要原則，雖然不是應該隨時應用的一個原則，但卻可讓營銷人員能夠將資源集中在更強大的剩餘品牌上並使其獨特定位；因此，它降低了營銷工作的複雜性，並抵消了傳統媒體和分銷渠道的效率和效率的下降。然而，理論是一回事，實踐又是另一回事。如今，營銷人員面臨著在客戶需求分散的時代實現增長的巨大壓力；可以理解的是，他們經常通過擴展而不是修剪他們的產品來做出反應。畢竟，當剩餘的投資組合必須佔據已停產品牌的近一半而僅僅為了收支平衡時，殺死疲憊的品牌並遏制新品牌的推出並不容易；營銷人員也擔心使用投資組合方法和撥打錯誤電話的後果。今天的公司更有可能懲罰品牌經理，因為他們錯過了一個新興的機會，而不是在嘗試利用它時失敗。

在品牌戰略決策過程中必須考慮品牌組合，例如是否引入或逐步淘汰品牌和子品牌，將

品牌擴展到其他產品類別，將品牌定位為更高級或更低成本，進入新市場或類別等等。不幸的是，在許多組織中，對品牌組合的考慮在某種程度上是事後的想。

Stefano Puntoni 教授提供了有 5 個技巧可以幫助公司應對品牌組合戰略的挑戰，即定義品牌角色、長期思考、從消費者的角度來看、考慮品牌架構模型、和僱用專業經理人。

在定義品牌角色方面，雖然許多公司引入越來越多的品牌來滿足不斷變化的消費者需求，但重要的是限制新品牌的推出，以滿足企業目標所需的客戶相關品牌；換句話說，當涉及到投資組合中的品牌時，在許多情況下，更少。投資組合中較少的品牌減少了重疊和效率低下的可能性。此外，消費者對品牌及其子品牌感到困惑的可能性將會降低。如果一家公司擁有一個可以增強產品組合的品牌，那就不應該避免，但新品牌應該始終有明確的角色。

有關長遠思考，管理品牌組合的公司往往受到資源分配的挑戰，傾向於在品牌上花費不足以推動未來的利潤和增長，並在成熟或掙扎的品牌上超支。品牌組合經理必須平衡短期利潤和損失的雙重緊張與創造長期資產價值。品牌評估工具可用於協助決策過程，確保保留最有價值的品牌並獲得更多的資源份額。只要決策者牢記長期業務目標，定性方法也可能有效評估品牌組合。

從消費者的角度來看，圍繞品牌組合的決策不僅應包括對董事會內部的財務信息和意見的審查；他們還應該考慮消費者的觀點。這可以通過市場和消費者研究來實現，使用定量或定性方法（或兩者的組合）來調查消費者對品牌組合的看法。作為一個品牌，其價值最終建立在消費者心中，因此對於與品牌組合相關的所有決策，必須考慮消費者的需求，觀念和期望。

Stefano Puntoni 教授定義品牌架構為“品牌組合的各個部分的結構，管理和感知方式，以及它們如何相互關聯並為組織增加價值”，品牌架構還決定了品牌之間的差異化。在實踐中，品牌架構在過去幾十年中變得越來越複雜，通常是由於大規模的合併，收購以及擴展到新市場。然而，原型品牌架構方法包括有：(1) 品牌屋 (Monolithic, 或 Masterbrand)，(2) 品牌之家 (或控股公司)，(3) 組合或混合；每種品牌架構方法都有其獨特的優點和缺點；例如，一個品牌的房子增強了集團品牌之間的清晰度和協同作用、為品牌房屋中的單一品牌建立的品牌資產可以轉移到支持其他業務部門或產品線、及未達到品牌承諾的產品或服務故障將降低整個集團的品牌資產等。另一方面，對於品牌之家而言，優勢在於主品牌可以與其擁有的品牌保持獨立，因此單個品牌的失敗不會產生太大的影響。品牌建築之家的缺點是需要大量資源來建立每個品牌的公平性並促進協同效應。因此，品牌架構方法應該通過總體品牌戰略來實現，而不僅僅是為了聲譽管理或法律原因。

另外，對品牌組合的關注不應由擁有眾多其他責任領域的營銷經理掌握；如今許多公司

都需要專門的品牌組合專業經理人；此人或團隊與產品部門和職能部門合作，以便更有效地分配資源並實現跨品牌的協同作用；在組織中扮演這樣的角色將阻止品牌被視為個人或組織單位擁有的“孤島”；雖然分散的團體可能無法很好地掌握整個品牌組合，或者有任何關心它的動機，但品牌組合經理人可以從投資組合的角度出發，並根據與投資組合相關的績效指標獲得獎勵。

最後，對於各種規模和增長階段的公司而言，品牌組合戰略是戰略的一個複雜但重要的方面；雖然本文中提到的五個提示是公司和品牌的良好起點，但在品牌組合戰略方面還有許多其他因素需要考慮，包括願景，價值觀，定位，機會，消費者認知，市場趨勢，和競爭對手的定位，與企業和產品品牌有關；這些考慮對於戰略性地建立品牌資產至關重要。

* 案例分析與研討：

本課程除了講授如上企業品牌相關知識之外，教授也提供可口可樂公司開發礦泉水商品的廣告及專訪影片，提供學員研析和討論；研討結果，歸納如下：

1. 公司品牌涉及以公司名義營銷各種產品或服務，產品品牌則是一種營銷策略，其中企業促銷和銷售單項產品，而公司名稱不在廣告活動中，也不在產品標籤上；選擇哪種途徑或兩種品牌組合的管理策略因業務而異，每種方法都會產生結果。
2. 在消費者市場經營的大多數大公司擁有並銷售多個品牌（即他們擁有品牌組合）；儘管公司在其品牌組合方面做出了企業層面的戰略決策，但對於公司的品牌組合戰略是否以及如何與其業務績效掛鉤相對重要。
3. 為了更有效地管理其品牌組合節省整體營銷支出，公司必須在某種程度上，通過為其品牌建立明確的角色、關係和界限，然後在這些指導方針中，為個體品牌經理提供足夠的範圍，並由一個負責整個投資組合的人員進行監督。
4. 由於新的投資組合策略，經常引起競爭對手的反應並產生意想不到的後果，因此公司將不得不改變組織，以促進對整個投資組合和個別品牌的快速協調的響應；因此，突破意外轉變的強大指標對兩者都至關重要。
5. 當利害關係人的評價大不同時，資訊取得與研析變得相對重要；因此，公司有必要連結所有聯想，思考如何處理；在利害關係人眼中，價值與價格是完全不同的兩碼事。
6. 品牌經營是需要花錢的。

三、策略分析與聲譽管理

（一）策略分析（Strategy Analysis and Reputation Management）

策略分析是透過評估公司向前發展所面臨的機遇和挑戰後，使用各種工具來制定業務策略。通常，策略分析涉及對內部優勢和劣勢以及可能影響業務的外部環境因素的審查；其中，行業分析是策略分析過程的一個主要因素，行業包括對業務所在行業的整體評估；例如，電影租賃店必須評估電影租賃市場的規模、當前的競爭對手、目標市場和市場趨勢等；充分了解當前的行業結構，才可以讓企業決定最適合定位的方式。

本課程由 Pursey Heugens 教授講授，主要在向學員介紹當代策略分析的基礎知識、策略的概念和原則，以反映當前的學術思想和管理實務，並提供學員們制定和制定策略所需的工具，以提高組織績效。

*策略管理 (Strategy Management)

在管理領域中，管理理論和實踐經常區分策略管理和運營管理，運營管理主要涉及在組織策略設定的範圍內提高效率和控制成本；策略管理則涉及在考慮資源和評估組織運作的內部和外部環境的基礎上，制定和實施組織最高管理層代表所有者採取的主要目標和舉措；策略管理為企業提供總體方向，包括指定組織的目標，制定設計的政策和計劃以實現這些目標，然後分配資源以實施計劃。學術界和業界已經開發了許多模型和框架，以協助在複雜環境和競爭動態的背景下進行策略決策；它本質上不是靜態的，且其模型通常包括一個反饋循環來監控執行並通知下一輪計劃。策略的三個基本原則是：(1)創造“獨特而有價值的市場地位”；(2)通過選擇“不該做什麼”進行權衡；(3)透過公司活動，相互協調以支持所選的策略來創建“合適”公司的戰略。

策略管理涉及公司最高管理層採取的主要目標和舉措的制定和實施，基於對資源的考慮以及對組織競爭的內部和外部環境的評估；策略的定義是“確定企業的基本長期目標，採用行動方案和實現這些目標所需的資源分配。”制定策略需方向確定，集中精力，以定義或澄清組織，並提供一致性或指導的響應環境；策略管理也涉及策略規劃和策略思考的相關概念。策略規劃本質上是分析性的，指的是產生數據的正式程序和用作策略思維輸入的分析，它綜合了策略的各項數據，且一旦確定策略後可有效應用於實施戰略的控制機制；換句話說，策略規劃圍繞策略思考或策略制定活動的發生；策略管理通常和兩個主要過程有關，即策略的制定和實施；但實際上這兩個過程是迭代的，每個過程都為另一個過程提供輸入。學者專家分析策略規劃的作用可歸納如下：

- (1) 作為計劃的戰略-實現既定目標的直接行動方針。
- (2) 作為戰略模式-過去行為的一致模式，戰略須隨著時間推移，而不是隨計劃或預期實現的模式與意圖不同實現。

(3) 定位戰略-根據消費者或其他利益相關者的概念框架，定位市場中的品牌，產品或公司；主要由公司以外的因素決定的戰略；

(4) 作為策略的戰略-旨在戰勝競爭對手的特定策略。

(5) 作為視角的戰略-基於“商業理論”、組織的思維方式、或意識形態視角的自然延伸來執行戰略。

制定策略涉及分析組織運作的環境，然後就組織如何競爭做出一系列戰略決策，並以組織追求的一系列目標或措施結束。環境分析包括：(1) 遠程外部環境，如政治、經濟、社會、技術、法律和環境格局；(2) 行業環境，例如競爭組織的競爭行為、買方/客戶和供應商的議價能力、新進入者對行業的威脅、以及買方替代產品的能力；(3) 內部環境，是指關於組織資源（即人員、流程和 IT 系統）的優勢和劣勢。

戰略決策基於環境評估的洞察力，是對組織如何競爭的策略問題的回應，例如：該組織的業務內容、組織產品和服務的目標客戶、客戶的“價值”觀、產品組合中包含或排除的業務、產品和服務、業務的地理範圍、在利益相關者眼中公司與競爭對手的區別、公司內部應該發展哪些技能和能力、組織面臨的重要機遇和風險、企業如何通過其基礎業務和新業務實現增長、公司如何為投資者創造更多價值等等。這些和許多其他策略問題的答案產生了組織的戰略，和一系列具體的短期和長期目標或相關措施。

策略管理的第二個主要過程是實施，其涉及關於組織的資源（即人員、流程和 IT 系統）如何與目標協調和動員的決策；實施將導致組織的資源結構（例如產品、服務或地理）、領導安排、溝通、激勵措施和監測機制的變化，目的是跟踪實現目標的進展。運行業務的日常運營通常被稱為“運營管理”，例如“物流管理”或“營銷管理”，一旦實施策略管理決策就會接管的關鍵部門或職能；此時，只要通過規劃資源部署的順序和時間，同時考慮到競爭的可能能力和行為，就可以實現戰略了。

*** 策略分析的重要性**

為什麼要進行策略分析？外部環境策略分析的價值和益處在哪裡？當你看著企業的外部環境，和各種社會組織在瞬息萬變的環境中工作時，你和企業將發現從來沒有比現在更清楚，每一天都會帶來另一個轉折，轉向全球經濟。通常很難將我們的頭抬到欄杆上，向我們的組織外部看看正在發生變化的事情，並展望未來，考慮它可能會有什麼不同；但是，這樣做的組織將會更成功，並為受益者實現更多目標，這是因為戰略分析可以幫助組織：

(1) 更具可持續性：因為他們了解融資環境如何變化，並能夠說服資助者他們了解他們的組織需求是如何變化的。

- (2) 更具彈性：因為他們可以預測未來的風險並積極應對。
- (3) 更具創新性：因為他們了解最前沿的實踐並為新問題開發新的解決方案。
- (4) 保持相關性：因為他們了解當前和潛在受益者的需求、期望和偏好是如何變化的。

如果您想向外看並向前看，那麼趕快啟動戰略分析資源的巡禮；10年來，許多機構一直在幫助組織了解世界如何在他們周圍發生變化，以及如何利用這些知識做出更好的戰略決策，這就是所謂的“策略分析”。

策略的目的是達成組織目標，好的策略能設定整體方向並實踐公司使命，是一連串經過整合與協調，能管理外在環境、開拓核心能力，並獲得競爭優勢的承諾與行動。策略要能辨識主要客戶及其需要、區別公司產品和競爭對手的差異點、預測並事先因應環境不確定性與競爭者回應，同時也容易理解和溝通。

動態競爭分析的旨在分析競爭對手、預測競爭者的行動、找到本身在商業生態系統中的定位，並藉由一連串暫時性優勢，厚植持續性發展的基礎。因此，與策略分析密不可分。

策略分析始於企業使命與 C3E（顧客、競爭者、公司、和環境）分析、然後是目標界定，接著才是擬定與執行策略。企業必須先清楚界定誰是客戶，了解客戶相對重視的產品或服務特質、如何為客戶創造價值，以及我們和競爭者在客戶心中的相對定位。客戶分析與競爭者分析是一體的兩面，企業選定了它的目標客群後，等於也選擇了競爭對手。不管是客戶或競爭者分析，本質都在於換位思考，把自己放在對方（客戶或競爭者）的位置來思考問題，並且比對方多想一步。

策略分析也離不開公司核心能力的考量。許多公司的業務太廣、太雜，本業沒有問題，卻被其他關聯業務拖垮。寶僑雖然是全世界最大的快速消費品集團，但從來沒有離開「本」太遠，它的上百種商品都延伸自甘油（Glycerin）技術。不過，正如動態競爭主張的「一家公司最強的一環可能也是它最弱的一環」，即使成功的企業也必須不斷地超越、甚至自我侵蝕（cannibalize）既有的核心能力，才能長久立於不敗之地。最後，是環境因素的考量，核心能力讓企業知道自己能做什麼，環境則幫助企業思考可以做什麼。

雖然 SWOT 模型可以幫助企業擬定出好的策略，但是公司應進一步從動態的角度去審視企業和對方的相對位置，並從對方的角度來思考問題；因此，一家有策略思維的公司可以說就是一家有動態競爭思維、能夠掌握策略相對性與動態性的公司。競爭因素是企業擬定經營策略或從事策略分析時，需要考量的重點，因為當策略實際執行時，競爭者的反擊總是難以避免的，企業除了致力擬定好的策略外，積極培養動態的策略與競爭思維當是更根本的要務。

（二）聲譽管理（Reputation Management）

聲譽，是基於其他人對某人或某物的看法的一種社會建構；聲譽涉及群體互動且隨時影響成功。在互聯網開發之前，想要了解公司的消費者幾乎沒有選擇；他們只能訪問黃頁等資源，但主要還是依靠口口相傳。公司的聲譽取決於個人經驗，通常根據市場對品牌的看法而發展壯大；公共關係的發展則是為了管理形象，或建立公司或個人的聲譽；這個概念最初是為了擴大媒體關係之外的公共關係而創建的；但自 21 世紀初以來，學術研究已將其視為財富 500 強企業公共關係的推動力。

聲譽管理是指影響和控制個人或團體的聲譽；最初是公共關係術語，互聯網和社交媒體以及聲譽管理公司的發展，使搜索結果成為個人或團體聲譽的核心部分。在線聲譽管理(ORM)一般側重於產品和服務搜索網站結果的管理；道德灰色區域包括大頭針清除等網站，以審查負面投訴，以及使用搜索引擎優化策略來影響結果。

本課程由 Dennis Larsen 老師講授，他提供了極具吸引力和互動性的課程內容；主要在讓學員了解領導者必須能夠做出可提高企業長期價值的正確決策，而不是由於忽視利益相關者的信號，導致引發企業的聲譽危機；在這方面，老師為我們量身訂做涵蓋了聲譽管理基本要素的領導力發展計劃，除了提供可持續性或危機溝通等公共政策的專業模塊，也提供了將聲譽置於戰略決策核心的工具。另外，晚間八點的課程，學院特別邀請 HEINEKEN 集團全球傳播總監 John-Paul Schuirink 先生，分享海尼根集團的聲譽管理經驗與策略，讓學員了解聲譽管理相關知識如何在實務上操作。

*** 聲譽管理領域**

隨著公共關係領域的廣泛發展，與互聯網和社交媒體的同步發展，以及聲譽管理公司的出現，搜索結果的整體外觀已成為定義“聲譽”的重要組成部分“在所有這些發展之後，聲譽管理現在存在於兩個領域：在線和離線聲譽管理。

在線聲譽管理側重於數字空間內產品和服務搜索結果的管理，各種電子市場和在線社區，如 e-Bay 等並使用有效的控制節點，不僅可以最大限度地減少威脅，且可保護系統免受分散覆蓋網絡中惡意節點濫用和濫用的影響。在線聲譽管理是通過影響有關該實體的信息，來試圖塑造公眾對個人或組織的看法的做法；具體而言，它涉及監控互聯網上個人或品牌的聲譽，解決可能對其造成損害的內容，並利用客戶反饋在損害個人或品牌聲譽之前嘗試解決問題。離線聲譽管理指的擇是使用選擇明確定義的控制和措施來管理對數字領域外的所述實體的公眾感知的過程，所述控制和措施理想地表示利益相關者對該實體的想法和感受；其中，最受歡迎的離線聲譽管理控制包括社會責任、媒體可見度、印刷媒體新聞稿以及相關工具的贊助。

聲譽管理的一個主要部分涉及抑制負面搜索結果，同時強調積極的搜索結果；對於企業

而言，它通常涉及彌合公司如何看待自己以及其他人如何看待自己之間的差距。聲譽管理被廣泛認為是一種寶貴的無形資產，也被認為是一個快速發展的學科和企業在競爭激烈的市場中最重要的必需品。

良好的聲譽管理實踐，好處是它加強和幫助了公司的品牌目標，這些目標本身，對於在幫助企業實現其營銷和業務溝通目標方面，發揮著至關重要的作用，這是任何企業能夠做到走向增加利潤和市場份額的關鍵因素。良好的聲譽管理實踐對於幫助任何實體管理員工信心，及作為公眾認知的控制工具也都很重要，如果被破壞或忽視可能代價高昂；從長遠來看可能會削弱員工的信心，這是一種風險，因為員工的士氣是公司業績最重要的驅動因素之一。

聲譽管理是識別其他人對您或您的業務的評價或感受的過程；並採取措施確保普遍共識符合您的目標；許多人和組織使用各種形式的社交媒體來監控他們的聲譽，且經常試圖在許多人造訪的網站上管理自己的聲譽，例如 eBay，維基百科和谷歌等。聲譽管理的最佳實踐包括：

- 1 了解並重視聲譽的組成部分，包括誠信，治理，和溝通（透明度）。
- 2 定期建立正式機制，進行監測，衡量和管理聲譽。
- 3 建立正式機制，例如，聲譽管理計劃；即建立和堅持正式的行為機制，明確表達領導層對保護領導者的承諾聲譽資產。
- 4 正式機制可以提供幫助組織融合品牌聲譽和更廣泛的企業聲譽，使具有內在的身份（組織代表什麼）。

一般聲譽管理使用的技巧則包括：

- （1）改進公司發布材料的標籤和搜索引擎優化，例如白皮書和積極的客戶推薦，以減少負面內容。
- （2）發布積極的網站和社交媒體資料，目的是在搜索中超越負面結果。
- （3）向權威網站提交在線新聞稿，以促進品牌形象並抑制負面內容，如果有人認為他們已被解放，則提交法律撤銷請求。
- （4）在 Google 上排名靠前的第三方網站上提及該商家或個人。
- （5）對個人或企業進行虛假，積極的評論以抵消消極的評價。
- （6）使用垃圾郵件機器人和拒絕服務攻擊來強制網站完全破壞內容或通過創建匿名帳戶來創建積極評論或抨擊消極評論，從而對第三方網站進行反傾銷。
- （7）積極向知名評論家提供免費產品、主動回應最近變化引起的公眾批評、及刪除或禁止令人尷尬或侵犯版權的圖像等。

*聲譽管理工具 - 年度報告

除了公司宣傳手冊和網站外，年度報告是一個重要的企業傳播工具；它已從財務信息傳遞器發展為聲譽管理設備。以 PDF 格式下載個人經常在熟悉組織時，可將年度報告作為第一個停靠點；利益相關者則利用它們來幫助告知他們的意見，最終影響他們的決策過程；因此，年度報告有影響公司被重要人士所感知方式的能力。

通過市場要求和監管，運營及財務信息的傳播變得越來越標準化；由於企業醜聞的強烈反應，導致許多新的法規、評論、及指導方針誕生，這是指留下年度報告的前面部分和公司的設計方面；那些有效地將形式與功能相結合，並將廣大群眾與將報告作為目標的人成功地釋放，作為聲譽增強力量的工具。

從本質上講，聲譽是建立在利益相關者對組織的看法之上的。研究指出，企業聲譽存在於一系列維度，如財務業績、產品和服務質量、領導素質、企業責任、員工素質和管理、以及一般情感訴求等；每個維度對公司整體聲譽和績效的重要性或相對權重，在很大程度上取決於公司、業務、運營、部門或模型。此外，利益相關者會關注及評估公司的不同優先事項；例如，投資者可能會關注財務業績、消費者關注產品和服務質量，這兩個聲譽維度都會影響每個利益相關方群體對公司的行為，從而導致投資和購買意願的改善或減少。

企業聲譽既是企業內的無形資產，也是與這些企業互動的個人心中的想法或信念；任何與組織互動的個人都會在他/她的腦海中留下一段時間的互動印象，這種印象會影響行為；印象越好，行為越有利；產品購買行為則可能會受到與公司不端行為有關的新信息的極大影響，甚至可能導致抵制；在這些情況下，消費者行為受到聲譽的情感方面的影響，信任關係被切斷，消費者撤回支持，甚至積極抗議組織。

其他類型的關係具有更多功能性，投資者和其他金融受眾依賴年度報告中，財務信息的準確性來做出明智的決策；當報告基於純粹的事實信息時，這些決定不太可能受到報告的風格和設計的大影響。然而，在分析師打開年度報告之前，他們會認為公司有可能增加積極的支持行為，而這些看法將進一步受到年度報告中的一系列因素的影響；上述這些因素大致可歸類為內容、設計和形式以及服務和交付。

內容因素包括年度報告，及年度報告評級中使用的因素；財務業績是公司在許多利益相關方中聲譽的核心驅動因素，這種信息傳達的方式對認知產生了重大影響；即使在業績低於預期的情況下，當公司透明而誠實地傳達缺乏業績背後的真正原因並解釋正在採取的措施來糾正這種情況時，公司仍可以保持支持。

最近的一項研究指出，目前超過 55% 的年度報告都包含敘述性內容；其他研究則表明，敘述

部分和會計數據之間存在一些分歧，如提出調節這種話語必要性的問題。一些研究人員已經注意到，公司期望收益的好壞都將在他們的報告中表現出比綜合平均公司更清晰、更真實、真誠和合法的訊息；無論以前和預期的性能如何，堅持準確和正確的訊息具有堅實的商業意義。

在彙總報告時必須考慮許多內容因素，並建議公司將公司溝通和營銷專家與報告等式的金融專家結合起來，以充分利用此練習；這個過程中的一個重要步驟必須是考慮目標受眾的理想態度和行為，然後可以制定內容，準確描述事實並帶來所需的信息，同時有效地加強和改變利益相關者的看法。

設計因素包括外觀和感覺，尤其是公司自有企業品牌在報告中傳達的程度。最受尊敬的公司能夠在整個報告中標記自己的身份，與所有其他訊息輸出相同，同時不允許表格超越功能；只有通過一致性和真實性，年度報告才能與所有其他公司通信協同工作，共同管理公司的聲譽。

服務和交付因素與及時提交報告，在線訪問支持信息和一般跟進有關，客戶對報告的關注對於維護良好聲譽至關重要。

所有這些因素都意味著公司報告不僅僅是財務溝通或投資者關係活動而已，它已成為利益相關方參與的關鍵工具，也是企業聲譽管理的重要組成部分；報告應該是利益相關者的第一個環節，提供的不僅僅是財務狀況，即清楚地了解公司的價值觀、戰略、願景、及內部結構和運營方面。因此，年度報告成為聲譽管理的重要工具，使企業能夠加強所有讀者在各方面對其的看法。

四、策略溝通

策略溝通 (Strategic Communication) 是指在組織內部和組織之間進行一致信息活動的政策制定和指導，相關的業務管理包括：整合式 (營銷) 溝通、組織溝通、企業溝通、及機構溝通等；策略溝通管理的內涵是指長期信息的流通、訊息傳遞、媒體開發和圖像保護的系統規劃和實現；它在適當的時間透過最合適的媒體，向指定的受眾傳達有意識的信息，以促進並實現預期的長期效果。溝通管理主要在進行溝通流程的創建，它必須平衡信息、媒體頻道和消費者等三個要素。

策略溝通提供了一個概念保護傘，使組織能夠整合其不同的消息傳遞工作。它允許他們創建和分發通信，這些通信雖然在風格和目的上有所不同，但具有內在的連貫性；在某些情況下，這種一致性可以促進一個強化組織信息和品牌的迴聲室；至少，它可以防止在所有媒體平台上向不同群體發送矛盾，混淆的消息。

本課程由 Ansgar Zerfass 教授講授，主要在向學員解釋策略溝通如何幫助企業走向成功之道；教授認為，到目前為止，許多論述都缺少表現出價值創造大局的整體方法；因此，有必要進行跨學科的文獻綜述，以縮小差距；於是，他提出一個新的通用框架：溝通價值圈（Communication value circle）；該框架可用作規劃，解釋和管理溝通策略的工具，它與既定的方法，工具和指標互相關聯。另外，晚間八點的課程，學院特別邀請 KLM（荷蘭皇家航空）集團企業溝通副總裁 Judith Coster 小姐，分享 KLM 集團的聲譽管理和策略溝通的經驗，讓學員了解聲譽管理和策略溝通如何幫荷蘭皇家航空，成功的登上航空界的領導品牌。

* 溝通價值圈（Communication value circle）

企業溝通研究和實務中最基本的發現之一，是溝通者需要與高層管理人員密切合作以實現卓越；出色的溝通部門應確保溝通目標和業務目標緊密結合；然而，研究證明，高級管理人員和溝通專業人員很少對溝通的支持作用有一致的理解，這是因為行政階層的短視所致。溝通專業人員自己使用許多理由來解釋他們工作的價值，其中包括建立聲譽和品牌、獲得思想領導力或提高銷售額和員工積極性；由於專業人士自己講述的眾多故事給企業領導者帶來了不確定性，阻礙了溝通功能的制度化。

同時，學術界或業界鮮少分析或組合解釋，溝通對組織目標貢獻的各種理論，以繪製出溝通價值的“全局”；為了解決這一研究空白，Ansgar Zerfass 教授將從 2000 年開始發表的學術知識系統化；此文獻綜述涉及多個學科（公共關係，市場營銷，管理等），透過交流解釋了價值創造。此外，他也探討了商業價值創造的各種概念，並將其整合到一個新的通用框架中，透過稱為傳播價值圈（如下圖）的溝通來創造價值，因為溝通是價值鏈的一部分。



“價值創造”的概念描述了將資源轉化為具有更高財務價值的商品或服務；這支持了每個公司的首要目標 - 高效，有效地工作，以創造今天的財務價值，並在未來實現價值創造。

基於價值的管理是商業理論和實踐中眾所周知的概念，正如 Ansgar Zerfass 和其他管理

學者的著作所解釋的那樣；它指出，所有公司決策都應側重於提高公司的整體價值，而不僅僅是短期目標。傳統上，公司價值等同於股東價值，僅以經濟術語衡量，如投資回報率；從這個角度來看，僅僅透過將公司定位在市場中或在投資者中創造有利的企業形象，溝通就有助於整體價值。

然而，眾所周知，企業的成功不僅取決於股東，還取決於與員工、政治家、監管機構、客戶、大眾媒體、社交媒體影響者和許多其他利益相關者的可持續關係；Ansgar Zerfass 提出的利益相關者價值概念，就是透過整合這些利益相關者的期望和合法利益，擴展了基於價值的管理的概念。因此，公司必須在市場中以及在其社會和政治環境中定位；據理解，透過交流方式策略性地管理和測量這種定位是任何溝通部門的首要任務。從意義上說，溝通是任何公司價值鏈的綜合部分，溝通過程則是主要活動（入站物流、運營、出站物流、營銷和銷售以及服務）以及支持活動（公司基礎設施，人力資源管理，技術和採購）的一部分。因此，溝通不僅僅是一種組織功能，它可以幫助高級管理人員和其他業務經理與利益相關者接觸。企業溝通也是從環境中聆聽和學習的寶貴資源，有助於重新定位組織和調整策略，以及為企業活動創建支持性整體框架的關鍵驅動因素；當溝通與組織使命、願景、價值觀以及何時能夠提高競爭對手之間的策略定位和競爭力時，溝通是戰略性的；理解溝通策略的概念很重要，應該從組織的角度來看，而不是旁邊的其他人。作為這種溝通的結果，策略溝通應遵循“一般的組織溝通的性質，特別是策略溝通，被定義為組織有目的地使用溝通來履行其使命”；因此，應該制定策略溝通框架，以實現與消費者/組織溝通的目標。

雖然溝通是組織中確實發生的事情，但採取措施實施影響其業務溝通有效性的合理策略的企業可以獲得可衡量的結果。根據 Ansgar Zerfass 的觀點，技術進步是商業意義上的一個重要因素，信息可以通過互聯網和廣告等多種渠道和媒體進行傳播；技術在迅速發展，使客戶能夠與他人建立聯繫和溝通，也更容易以傳統的溝通方式相互接觸，以滿足他們的需求；這些變化意味著營銷人員在努力滿足客戶需求和需求的同時，處於更具挑戰性的競爭環境中，同時尋求發展長期關係；溝通的變化將有助於溝通目標，組織和溝通渠道，這有助於衡量企業中為其受眾使用的溝通策略的有效性。

*** 溝通策略規劃**

“策略溝通”一詞在過去二十年中變得流行起來；這意味著企業已將溝通工作與議程和總體規劃相結合；然而，通常總體規劃涉及促進組織的品牌，及敦促人們採取具體行動，或倡導特定的立法。

“溝通”涵蓋許多不同領域的專業人員，包括創造新聞或希望向公眾推送信息的專業人士

(公共關係、公共信息、營銷)，向公眾提供新聞和媒體的人(記者、音頻和視頻製作人、公眾、發言者、教育工作者)以及研究媒體和社會(研究人員)相互作用的人；因此，策略溝通融合了“推動”和“交付”，Ansgar Zerfass 教授認為，策略意味著透過正確的渠道傳達最好的信息，以及經過深思熟慮的組織和溝通，以達成組織的特定的目標；這是溝通工作和做正確溝通之間的區別。

制定溝通策略是一門藝術，而不是一門科學，並且有很多不同的方法來完成任務。提供的建議僅供參考。無論您的溝通策略是針對特定項目還是針對組織策略設計的，教授認為都應該涵蓋以下內容：目標、觀眾、消息、工具和活動、資源、時間尺度、評估和修正。

目標是溝通戰略成功的關鍵，他們應該確保企業的溝通策略是由組織驅動的而不是溝通驅動的；溝通活動本身並不是目的，而是應該服務，因此需與組織目標保持一致。協調溝通和組織目標也有助於強化溝通的重要性和相關性，從而為組織內的溝通活動的正確資源，提供有說服力的理由。

企業應該識別需要與之溝通的受眾群體，以實現組織目標，為實現目標而定位的最佳消費群體可能並不總是最明顯的目標，亦即媒體等受眾群體可能並不總是有助於實現目標；雖然每個企業都希望有更高的媒體和政治形象，但旨在實現這一目標的活動最終可能是自我服務，而沒有更廣泛的影響，如果將資源用於此，它們甚至會產生負面影響；因此，有必要將資源用於與關鍵利益相關者的溝通上。

策略目標和一致性是組織信息傳達的關鍵；企業必須創建一個涵蓋所有關鍵信息的綜合案例，並針對不同的群體強調案例的不同要素；為了最大限度地發揮影響力，企業應該在使用有趣的敘事、人類的興趣故事和引人注目的圖像三個關鍵點上總結案例，這些關鍵點可以不斷重複，因為溝通都是在講故事：。

溝通策略規劃一定要確定最適合將關鍵信息傳達給群體的工具和活動，這些可能是群體、消息或兩者的組合；例如，年度報告是企業通信中的有用工具，而電子郵件簡報則適用於內部通信；所以，要根據可用的時間和人力及財務資源來制定組織的工具和活動。企業要遵守的關鍵規則是實現您的承諾，而不是承諾；使用企業的資源和時間表來設置合理的期望水平，並評估更多專用資源的情況，以實現所規劃的溝通策略。在制定策略時，企業應該讓相關的團隊參與進來，並在較小的範圍內參與整個組織計畫，將溝通策略納入組織戰略，以確保最大程度的一致性和效率。

*** 策略溝通規劃的步驟**

溝通團隊必須學習如何應對更多的時間需求，而不需要任何額外資源的請求；因此，關

鍵是要優先考慮，並將資源嚴格集中在這些優先事項上；如果所有團隊都知道他們應該關注什麼，那麼就可以更容易地迴避業務合作夥伴看似迫切的請求（例如，我們必須在本週末之前對此進行內部溝通活動）或解釋為什麼這些請求可能不會得到焦慮的管理者認為他們應該做出的緊急響應；所有這些優先事項應該源於公司策略優先事項，以便從業務目標中反向設計溝通規劃。將這兩者聯繫起來的傳統方式仍然是最好的方式，那就是使用功能性的“策略計劃”；然而，據統計只有 12% 的溝通團隊認為他們的策略計劃完全支持公司的首要任務。

以下五個簡單的步驟可將公司戰略和業務優先順序分解為支持溝通行動，並將幫助溝通團隊將時間和資源集中在業務合作夥伴的最重要成果和團隊最能夠支持的工作上：

（1） 確定業務合作夥伴的目標：將您的戰略計劃納入業務合作夥伴確定的對公司成功至關重要的優先級；最好的團隊將與商業領袖一起舉辦個人“需求評估會議”，以確定他們來年的首要任務，並確保計劃是自上而下建立的。

（2） 將目標解構為行為：將業務合作夥伴的目標分解為不同的利益相關者行為，通信團隊希望從中了解這些行為，以了解他們是否支持業務合作夥伴的目標；對於每種行為，評估是否存在阻止利益相關者採取所需行動的通信故障；這些故障是溝通可以提供其他職能所不具備的獨特專業知識的地方。

（3） 創建可操作的通信目標：您無需知道編寫有效目標的通信解決方案。最佳目標盡可能具體，不要對最佳策略做出假設。在分配資源時權衡人員的考慮，時間和預算可用性。

（4） 確保內部利益相關者了解該計劃：您的計劃越長，您的業務合作夥伴和通信同事看起來就越難以理解。制定一個簡短而全面的計劃將大大提高戰略溝通計劃與優先事項保持一致並實際定期使用的可能性。與主要業務合作夥伴討論該計劃，以解釋所選擇的溝通目標的基本原理，並提供一個表達揮之不去的擔憂的論壇。您還需要討論支持業務合作夥伴團隊的現有通信活動的價值，這些活動與計劃中列出的優先級不一致。計劃越清楚，停止不支持它的無關活動的理由就越好。

（5） 定期重新評估計劃：任何重新評估都優於無，但不是選擇任意計劃，而是確定具體的業務觸發因素，這些觸發因素表明需要審查並可能修改您的計劃。

五、企業溝通之複雜性與模糊性

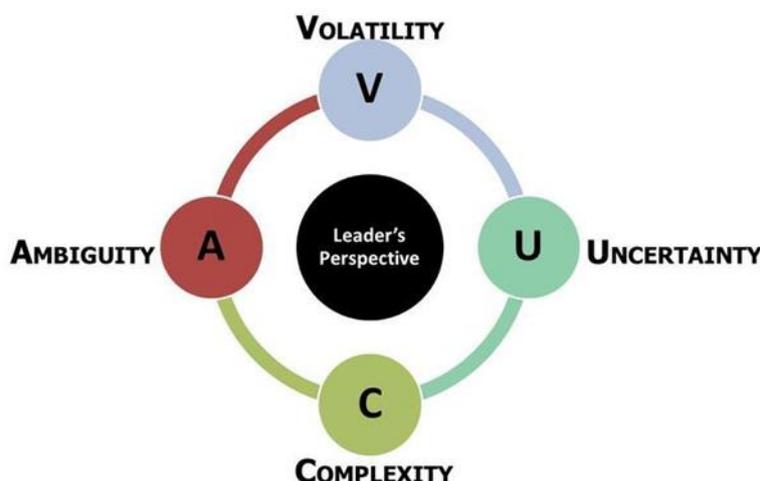
企業溝通之複雜性與模糊性 (Complexity and Ambiguity in Corporate Communication) 要從整體市場環境說起，隨著市場波動越來越大，客戶要求越來越高，人才越來越少，而且更快，更短的周期發生變化，企業面臨越來越大的壓力；為了生存和繁榮，企業領導者必須在更少的信息、以及更大的風險下，做出更快的決策；這導致領導者需要思考、決定和執行

的方式發生了很大的變化。在處理增加的 VUCA（波動性，不確定性，複雜性和模糊性）時，領導者可以做些什麼？他們如何在持續的基礎上管理這種變化？本課程的授課教師 Frank van Ooijen 先生是 Friesland Campina 公司前任企業溝通與永續發展董事，提供了學員許多處理知識、方針與策略，並分享其在 Friesland Campina 公司任職時的企業溝通經驗，供學員參考。

*VUCA 模型

面對企業溝通的波動性、不確定性、複雜性和模糊性時，企業領袖應以哪些永續的和有效的方式來解決這些問題呢？本課程提供了一個很好的模型，就是使用 VUCA（如下圖）來解決企業領袖需要處理的四個關注領域，亦即：

1. 波動性-變化的速度，數量和幅度劇烈，快速的轉變可能會給組織和領導者帶來不穩定因素，但即使是每天發生的輕微或無害的轉變，例如破壞計劃的新的“立即的”事項，或者“多重任務”需求的增加，這些變化都會增加波動性。
2. 不確定性-問題和事件中固有的不可預測性領導者無法預測，因為他們對挑戰及其當前和未來結果缺乏明確性；當我們篩選越來越多的數據時，不確定性會導致過度依賴過去的經驗和解決方案或分析。
3. 複雜性-多種因素和驅動因素的依賴程度和交互作用複雜的互動，需要領導者以更具創造性、創新性和非線性的方式思考，提出能夠處理灰色陰影（而不是黑色和白色）的解決方案。
4. 模糊性-信息、情境和事件可以多種方式解釋它的程度；模糊性往往增加了疑慮，減緩了決策，因此導致錯失機會和威脅；所以，領導者必須從多個角度思考和診斷事物。



對於領導者來說，挑戰不僅僅是領導力的挑戰，而是一個發展“更大”的思想挑戰來應對 VUCA 的世界；領導者，往往已經是某個領域的領導者的專家，但新手還在自己發展中；所以，有必要改變領導心態和方法。領導者必須幫助自己，當遇到 VUCA 情況時，很容易被他們

的預測心態所困，因此有必要透過提供強大的反饋聲音，來挑戰他們的假設和信念，並幫助他們開發新的觀點和想法。許多領導力問題，不是要解決的問題，而是必須持續管理的困境；幫助領導者理解這一點，並從中管理問題及創造機會是關鍵。

VUCA 是有效處理企業溝通的利器，領導者經常將波動性、不確定性、複雜性和模糊性看作是他們需要做出反應的消極力量；然而，作為領導者，需要看到潛力，並積極地改變它並在其中尋找機會。領導者需要經常自己參與和努力幫助員工更具策略性的思考，並釋放他們的潛力，透過培養支持領導者的中級或低階管理人員的應對技能，是企業領導者的責任。

六、思想領導力

思想領導力（Thought Leadership）不僅僅是一個流行詞，而是企業要如何塑造它的重要問題；思想領導力是指具有創新的思想從而能引領他人的能力，它的兩個關鍵要素是創新和引領，僅有創新思想而沒有引領他人追隨自己的能力，只能算是有創新意識而非有領導力；相反，僅能引領他人追隨自己而沒有創新的思想，只能算是傳統的領導力而非思想領導力；思想領導力是網際網路創業者領導力核心框架的重要組成部分。

本課程的授課教授 Mignon van Halderen 博士，課程一開始就表明，許多企業認為他們應該制定思想領導策略；然而，當被問到領導力實際上意味著什麼或需要什麼時，大多數管理人員很難立即提出解釋；那麼，什麼是思想領導力，為什麼重要，以及公司如何追求它？Mignon van Halderen 有她的獨到見解，本文擇要敘述如下。

要了解思想領導力的起源和相關性，首先必須認識到近年來巨大的變化影響了企業和社會；雖然全球化刺激了業務，但它同時也使其競爭日益激烈。通過無處不在的技術和其他因素，業務也更多地受知識驅動，一個結果是，利益相關者希望更多地了解與他們互動的公司。在現今社會中，優先事項發生了重大變化；例如，氣候變化、水資源管理、再生能源、老齡化、健康和福祉等，已經變成影響當今社會的許多重大問題，其重要性取得了重大進展；現在，社會不僅僅承認這些問題一般存在，而是更加強調解決問題的方式。這使公司有機會主動介入有關這些問題的討論，並將自己定位為不僅關心，而且可能具有創新觀點和想法的組織，這些組織可以貢獻或幫助推進辯論。

正是因為透過利用社會趨勢（如被認為已經採取了應對社會關注的挑戰），思想領袖才能出現；透過開發新穎的觀點（NPOVs）不僅能夠吸引社會的注意力，而且能夠打破或挑戰傳統思維，公司才能夠創造一個平台，使他們能夠從競爭對手中脫穎而出，在對抗社會的擔憂中，被利益相關者視為知識領袖。思想領導因此也被定義為：引入和推動破壞公約的思想，使人們改變對市場或社會問題的看法。飛利浦，蘋果，IBM 和通用電氣等公司都在追求思想領

導策略，聯合利華的個人護理品牌 Dove 也經常被認為，已經實施了成功的思想領導策略。

2003 年，聯合利華的 Dove 全球品牌團隊負責重振這個擁有五十年曆史的品牌；他們委託研究了十個國家對美的看法，並收到了一些驚人的結果，表明女性的自尊心很低。團隊利用這項研究為常規性的“真正的美容運動”創造了一個 NPOV (Neutral point of view)，其中包括使用普通女性代替專業模特來推廣他們的產品，聯合利華使用他們對美的定義的 NPOV 來賦予它們社會相關性，因此成為一個權威，一個關於美的社會問題的思想領袖，和我們對它的先入之見。

飛利浦是另一個企業典範，它以思想領導力為基礎，打破傳統的社會思維；2015 年，它希望在老齡化和城市生活問題上成為全球領導者和值得信賴的代言人；為了做到這一點，飛利浦試圖通過改變社會對城市的概念，挑戰老齡化這一被認為與衰弱有關的過程，成功的使其不再和不安全和不健康劃上等號。

在這裡值得指出的是，如果人們準備成為追隨者，那麼企業只能成為他們的領導者，思想領導力就是如此，企業有必要鼓勵利益相關者之間的思想追隨者，思想追隨者是思想領導公司的目標利益相關者的成員，他們或多或少地改變了他們對市場或社會問題的思考方式，因為他們經常有突破性的想法。

有一個關鍵問題是思想領導力是否僅僅是激進的創新，學術界存在著巨大差異；創新是將創意或發明轉化為市場將支付的产品或服務的過程，而思想領導力是指一家公司利用特定願景，將其與社會問題聯繫起來，並成為市場上可信賴的聲音和 NPOV 的所有者。透過分享公司在 NPOV 周圍積累的專業知識和信息，如前所述，思想領袖與利益相關者建立基於信任的關係非常重要。企業經常這樣做的一種方法，就是公開分享有關其新穎觀點的信息；公開分享信息可以表明組織最關心利益相關者的利益和福利，這種看法可以創造或增強信任。

企業接下來要做的事是與利益相關者建立強大的互動網絡，思想領袖不僅與利益相關者分享信息，還尋求與他們建立密集的社區或網絡；更深層次的企業組織可以嵌入這些社交網絡中，對於那些在 NPOV 領域具有影響力的組織來說，它們就越重要。此外，思想領袖不斷需要來自市場的信息，以保持其作為值得信賴的顧問的地位，除了提供與分享公司願景的利益相關者保持一致的手段之外，信息的相互共享是發展信任和提高聲譽的絕佳方式。

在某些方面，企業必須按照所需的定位行事，這是最明顯也是最重要的一步；組織無法根據空洞的原則、想法或願景建立思想領導地位，強而有力的策略聯盟意識至關重要，因此組織的所有成員都須致力於並完全支持 NPOV。事實上，企業應該積極闡明他們希望被視為思想領袖的 NPOV。這些努力鼓勵利益相關者和其他人認為組織達到他們想要達到的地位；研究

結果表明，思想領袖越能向利益相關者證明其真正符合其 NPOV 的行為，他們相信思想領袖的可能性就越大。

在尋求發展思想領導地位之前，企業需要評估其中是否有潛力這樣做；在進行評估時，管理者必須解決三個問題，我們將其視為決策驅動因素；即（1）公司在多大程度上看到社會中有可能重塑或改變其利益相關者生活的動態力量？（2）公司是否有相對於社會問題或影響它的動態市場力量的獨特願景？（3）該組織在多大程度上有能力展示其智力能力？

思想領導力並不適合每一個企業，因為並非每個企業都有類型的產品、服務或運營，這使其能夠與社會問題聯繫起來，從而可以開發新的或思想的領導地位；一個決定性的因素是思想領導力必須要求公司承諾制定長期戰略。一家公司不可能在一兩年內就成為思想領袖；因此，它需要在多年的時間內實現信念的飛躍和深刻的承諾。在尋求發展思想領導地位時，企業必須充分理解，作為一種承諾，它類似於拾取和攜帶火炬；因此，它需要始終高高舉起，以便其載體清楚地為所有人的利益照亮道路。

伍、心得與感想

- 一、 本班共有 25 位學員，來自世界各地，都是學有專精及經驗豐富之跨國企業合夥人、發言人、行銷或企業溝通主管、顧問以及諮詢委員等；筆者是唯一工程背景出身之學員，上課初期真的倍感艱辛，但當學習進入佳境後，自覺是學到最多、最受關照的一員；鹿特丹大學的輔導員，還有一起上課的同學，隨時隨地的噓寒問暖及關切學習狀況，令人感到窩心與安心。
- 二、 第一次獨自一人遠赴歐洲研習，交通及部分食宿需自理，剛開始有一點壓力，但實際體驗後卻不覺得有困擾，反而覺得有趣；真的是“活到老、學到老”，天下無難事，只怕有心人。
- 三、 在筆者的職業生涯中，接受過無數企業管理的課程訓練，原以為企業溝通課程內容應相差無幾，直到接收到鹿特丹大學寄來的參考資料，才知道兩者是完全不同領域的知識；幸好事前有預習，否則學習效果將會大打折扣。
- 四、 為期五天的暑期企業溝通訓練課程，是對企業溝通感興趣的專業人士的必修課程，學校的學術人員和專業的業務從業人員向學員們介紹企業溝通和企業管理方面的最新發展，見解、模型、架構、與做法，課程結束後，若學員能夠將所學習到的新知識，創意和見解付諸實踐，將可為組織和學員的職業帶來益處。
- 五、 RSM 的課程通過傳統講座探索理論基礎，並將這些概念應用於優秀的案例討論中，特別

是關於細分和定位的案例討論，幫助我了解根據現代營銷觀點與客戶一起制定和實施創新和有效的策略；我也了解到有關消費者行為的人性特徵與與商業可持續性相關的經濟方面之間的平衡。

- 六、 品牌戰略課程是在獨一無二的學習環境中加深知識的絕佳方式；高度專業化的教學方法加深了我對品牌戰略的認識和理解。理論、現實生活專業知識和案例研究的完美結合創造了一個有趣、快樂和引人入勝的課程結構；多元化和國際化的參與者從世界各地的行業和文化中添加了大量不同的見解。
- 七、 策略分析課程中，Pursey Heugens 教授除了介紹外向型公共事務/企業溝通方法外，也進行更加內部導向的組織行為問題管理的方法解釋；教導學員如何看待戰略問題構建，以及如何看待策略問題的問題管理過程，並且提供了綜合理論策略問題分析與管理的框架，以解釋：什麼類型的策略問題分析與管理，商業組織可能用來管理即將到來的活動可能會影響其實現目標發展的能力，及如何將這些活動的採用與前者的實現聯繫起來，讓企業建構更有利的競爭地位。
- 八、 策略溝通是一項重要的領導責任，這是一個協調公司員工，解釋願景並激勵他們實施願景的過程，當您在整個組織中傳達清晰的方向感時，較低級別的員工才能夠在沒有相同程度的漏洞的情況下啟動操作；如果他們的行為符合公司的願景，企業就沒有理由對他們進行譴責。其次，因為企業中的每個人都朝著同一個方向努力，所以衝突將被最小化，從而有助於創造企業一致性的目標。
- 九、 複雜性和模糊性概念之間存在重要聯繫；複雜性是由於需要在動蕩的環境中解決可交付成果的專案，因而產生複雜性，在這種環境中，組織經常試圖以有限或不足的資源來支應。由於各專案在快速變化和變化的情況下的要求可能不太明確，因此需要建立一定程度的模糊性概念，且須由專案經理代表項目團隊來解決這些問題。
- 十、 每個企業都渴望成為業界的思想領袖，然而，思想領導需要有堅持不懈和奉獻精神，以及願意誠實地接受企業認為應該工作的東西不起作用，然後將這個想法重新塑造成更具消費性的東西，或者放棄它以獲得新的更好的位置，這是思想領導力的關鍵作用。

陸、後記

本次承蒙各級長官的提攜與厚愛，核予出國研習機會，過程雖然艱辛，然而成果卻是豐碩甜美的；筆者將盡力把所學運用在未來各個管理工作崗位上，令其發揮最大效用，不負長官的期許；最後要感謝久慧協助和鹿特丹大學的各項聯繫，慧玲協助出國前後的各項手續與表單填寫等文書處理，斯琪協助出國報告的校對，讓此次出國研習能順利進行與畫下完美句點，感恩！

參考資料：

1. Organizational Identity and Its Implication on Organization Development
Yueh-Ysen Lin (University of Minnesota)
2. Organizational identity and organizational identification: A review of the literature and suggestions for future research
Hongwei He (Warwick Business School The University of Warwick)
3. How to Manage Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity
Andrew Cooke, Growth & Profit Solutions
4. Ten Things You Need To Know About Online Reputation Management
Carolyn O'Hara
5. Strategic Communication An Introduction
Jesper Falkheimer, Mats Heide
6. The Communication Value Circle
Ansgar Zerfass Christine Viertmann
7. How communication contributes to corporate success.
Ansgar Zerfass Christine Viertmann
8. The Five Stages of the Strategic Management Process
Jim Clayton; Updated June 29, 2018
9. Corporate communication and corporate marketing
Laura Illia (IE University, Segovia, Spain); John M.T. Balmer (Brunel University, London, UK)
10. Corporate Branding vs. Product Branding
Vicki A. Benge
11. Definition of Product Branding Strategy
Amy Handlin; Updated June 29, 2018
12. What Is Thought Leadership?
Michael Brenner
13. 維基百科Wikipedia

14. MBA智庫百科