

 **Routledge**
Taylor & Francis Group

声誉管理丛书

Essentials of Corporate Communication
Implementing practices for effective reputation management

企业传播原理

——声誉管理的高效实施方式

[荷] 塞斯·B.M. 范瑞尔 [美] 查尔斯·J. 福伯恩 著
Cees B.M. van Riel Charles J. Fombrun

潘少华 译

中国社会科学出版社

 **Routledge**
Taylor & Francis Group

声誉管理丛书

Essentials of Corporate Communication
Implementing practices for effective reputation management

企业传播原理

——声誉管理的高效实施方式

[荷] 塞斯·B.M. 范瑞尔 [美] 查尔斯·J. 福伯恩 著
Cees B.M. van Riel Charles J. Fombrun

潘少华 译



中国社会科学出版社

图字：01 - 2007 - 6113 号
图书在版编目 (CIP) 数据

企业传播原理：声誉管理的高效实施方式 / (荷) 范瑞尔, (美) 福伯恩著;
潘少华译. —北京：中国社会科学出版社, 2015. 8

(声誉管理丛书)

原著: Essentials of Corporate Communication: Implementing practices for effective reputation management

ISBN 978 - 7 - 5161 - 6435 - 8

I. ①企… II. ①范… ②福… ③潘… III. ①企业管理—传播学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 146879 号

本书中文简体翻译版授权由中国社会科学出版社独家出版并限在中国大陆地区销售, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

本书封面贴有 Taylor & Francis 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

出版人 赵剑英
责任编辑 卢小生
责任校对 周晓东
责任印制 王超

出版 中国社会科学出版社
社址 北京鼓楼西大街甲 158 号
邮编 100720
网址 <http://www.csspw.cn>
发行部 010 - 84083685
门市部 010 - 84029450
经销 新华书店及其他书店

印刷装订 三河市君旺印务有限公司
版次 2015 年 8 月第 1 版
印次 2015 年 8 月第 1 次印刷

开本 710 × 1000 1/16
印张 18
插页 2
字数 300 千字
定价 49.00 元

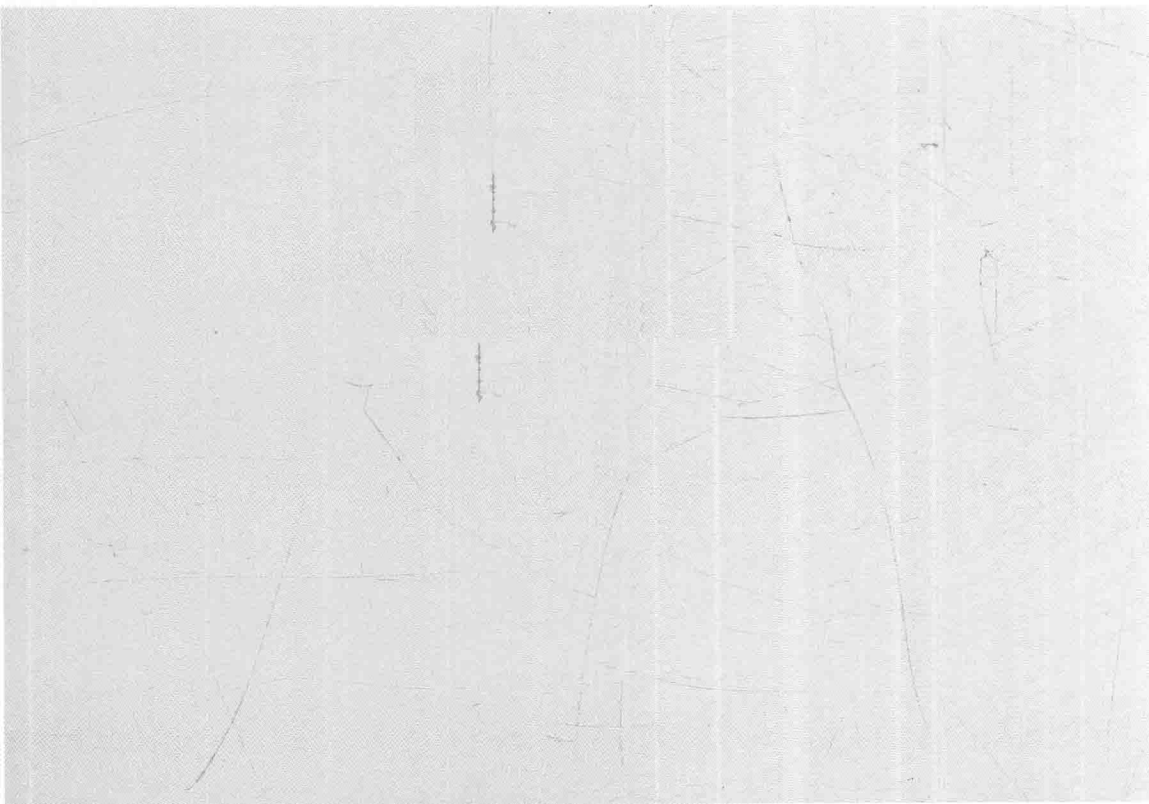
凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社营销中心联系调换

电话: 010 - 84083683

版权所有 侵权必究

献给我们的父亲

——是他们教育了我们品格与声誉的道理！



First published 2007

by Routledge

2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN

Reprinted 2008

© 2007 Cees B. M. van Riel and Charles J. Fombrun

All rights reserved. Authorized translation from English language edition published by Routledge, a member of the Taylor & Francis Group.

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal.

声誉——信息时代竞争的矛与盾

声誉学说是一个远比品牌古老得多的概念，不是舶来品。中国对于声誉的理解、诠释、探索和表达恐怕也是世界上最全面、最深透的民族。中国的文字和文化仅就“声誉”字面的解读就比西方多维而且厚重得多；在孟子的名篇《离娄上》中、颜之推的《颜氏家训》中我们可以发现不少声誉管理闪动的光芒。声誉思想的表述在中国社会更是大有市场，体现在“得民心者得天下”的历史观、“先声夺人”的战略意识、“众口铄金”的舆论效用、“名正言顺”的行事风范、“名副其实”的现实主义态度，以及“众望所归”的理想境界与精神追求，等等。

不过，作为一门学科和技能，声誉管理最终还是在欧美得到了全面而深入的发展，并率先运用到商业管理的实践当中。以美国纽约大学斯坦恩商学院教授查尔斯·福伯恩博士和荷兰鹿特丹管理学院教授塞斯·范·瑞尔博士为首在 20 世纪 90 年代正式创立《声誉管理评论》为标志，来自不同学科和领域的学者、专家，包括跨国公司高管都在声誉管理的研究和实践中做出了积极而有效的尝试和探索，取得了丰硕的成果。以战略管理为立足点，广泛汲取经济学、社会学、心理学、伦理学、美学的原理，融合传播学、市场营销、公共关系、新闻、舆论、品牌、设计等交叉性学科以及人文艺术学科和自然科学的研究成果，声誉管理逐步发展成为西方政治、经济、商业各界有效认识、协调、整合、重构与市场和社会之间的关系与资源，拓展自身运作能力和发展空间、化解危机和降低风险、赢得信任与支持的一门综合性学科与技艺。

由此，福伯恩博士与范·瑞尔博士于 1997 在美国纽约联合创立的声誉研究所（Reputation Institute）声名鹊起。今天，研究所已经发展成为一家跨越 30 多个国家的战略管理研究与咨询机构；总部位于华尔街的中心地带，聚集了当今世界最负盛名的声誉、品牌、传播管理专家。在学术领

域，研究所当之无愧是声誉管理学科的缔造者，并通过教学和培训不断深化声誉管理理论的研究和传播；在战略管理实践中，研究所开发多项知识产权，出版多部畅销专著，成为世界著名企业、公共机构、政府、国家声誉战略研究与咨询的第一智囊。

21 世纪是一个信息大爆炸的时代，信息传播的方式变得极其多样化，传播手段更加便捷，彻底改变了以往信息不对称的格局，对于商业、社会、政治、文化、意识形态、信仰、社会信任、市场竞争的冲击格外剧烈。物理的、意识的传播技术作为人类发展的一种物质和认识基础在某种程度上已直接参与并开始主导人类交往的过程、状态和结果，深度影响着人的生活观念与方式，甚至左右一个社会发展的价值取向。在这样的时代背景下，我们认为，声誉在政治、经济、文化等各领域已上升为核心战略议题，声誉竞争也已超越了以往任何形态的竞争方式。现代文明社会，企业、地域、市场、国家乃至文化、民族、意识形态之间的较量与制衡归根结底在多大程度与多大范围赢得利益相关群体的认同与支持。国家发挥外交软实力、地域发掘文化感召力、市场提供制度吸引力、企业运用品牌影响力，其实质都是在开发声誉资源，提升声誉竞争的优势。

因此，声誉管理作为一门学科和管理实践必将进入一个前所未有的高速发展期。对于任何竞争实体而言，声誉管理无论是作为进行攻击的矛还是防御的盾，都将是不可或缺的、信息时代最有力的思想武器和影响力工具。

在经济全球化和信息化的推动下，中国市场已经成为世界最重要的国际性市场之一，中国市场导入声誉管理战略与管理体制也是大势所趋。为此，声誉研究所自 2006 年起就致力于将国际最先进的声誉管理理念与方法引进中国，并积极推动中国的学者与管理者积极加入声誉研究所的平台上来，与西方声誉管理的同行磨砺、切磋。在结合西方成熟管理经验的基础上，深入吸取中国管理文化的精髓，以期创造出具有中国特色的声誉理论与实践，为声誉管理学科的深入发展提供有新的视角与内涵。

感谢中国社会科学出版社的同心协力。“声誉管理丛书”的出版是我们双方推动中外管理科学和管理实践的深度交流与融通的一次共同努力与实践。

潘少华博士

声誉研究所合伙人、大中国区董事总经理

2015 年 8 月于北京

作者序

你现在手捧着的这本书记录了一份跨越十年的独特合作关系。在合作开始时，本书的作者之一（查尔斯）还是纽约大学斯坦恩商学院（Stern Business School）的教授，而塞斯也还在荷兰鹿特丹伊拉兹马斯大学（Erasmus University）鹿特丹管理学院（Rotterdam School of Management）任教授。当时，我们两个人都刚刚写完了一本书。1995年，塞斯完成了《企业传播原理》（*Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall），一年之后查尔斯也出版了《声誉：用企业形象实现价值》（*Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, 哈佛商业出版社）一书。尔后，在纽约举行的一场激烈的研讨会让我们两人都意识到，我们对于未来的洞见可以相互比照，至少也能互为补充，于是我们很快便携手展开了合作。两人共同迈出的第一步便是组织了一场学术研讨会，并邀请了一群背景各异却都对“声誉、认同和竞争力”话题感兴趣的学术同行列席会议。2006年已是上述研讨会顺利召开的第十年。我们还出版了名为《企业声誉评论》（*Corporate Reputation Review*）的专刊。特别值得一提的是，我们创造了声誉研究所（Reputation Institute）这样一个平台，以便从业者和学者定期聚会，交流思想（www.reputationinstitute.com）。声誉研究所的目标是推动声誉研究方面的知识进步，以及改善声誉管理方面的实践活动。我们真切地希望这本书能够对上述目标有所促成。我们将过往的研究成果和咨询工作整合在了一起，构成了本书11章内容的关键框架。这本书旨在达成三大主要目标：

1. 对世界主流企业传播思想和理论进行梳理，并尽可能地整合到声誉管理的总体框架之中；
2. 对成功的声誉管理实践进行发掘、分析和展示；
3. 构建一套企业传播课程设置的基础内容，用于商学院和行政管理

学院有关声誉管理的教学和培训。

声誉研究所内外的很多热心人士为我们的思想发展做出了极大的贡献。我们特别感谢约翰·巴尔默（布拉德福德大学）、加里·戴维斯和罗莎·宗（曼彻斯特商学院）、克劳斯—皮特·魏德曼（汉诺威大学）、马伊肯·舒尔茨（哥本哈根商学院）、弗兰西斯科·卢拉蒂（卢加诺大学）、迈克尔·普拉特（伊利诺伊大学）、凯文·科利（亚利桑那州立大学）、汤姆·布朗（俄克拉何马州立大学）以及戴维德·拉瓦斯（博科尼大学）。

我们还要特别感谢来自伊拉兹马斯大学鹿特丹管理学院企业传播中心的诸位，他们是梅杰里·迪杰斯特拉、乔克·范欧斯特、米尔蒂塔·埃尔斯塔克、米尼温·范哈尔德伦、顾红、吉多·贝伦斯、斯耶斯克·赛弗特、埃德温·桑贝尔根和玛丽安娜·阿尔德伦斯。他们全心付出，任劳任怨！能和你们共事是我们的荣幸。

声誉研究所的所有同事同样令我们心存感激，他们来自世界 20 多个国家。卡斯帕·尼尔森和尼古拉斯·特拉德两位同事自 2003 年就全时加入到我们的团队之中，在此我们要特别致谢，以表达我们的感激之情。如果没有你们在过去这么多年所付出的辛勤劳动，我们不可能完成这项工作。

我们更不会忘了在大后方为我们默默提供服务的家人们。这么多年以来，迈克尔·贝文思和汉妮科·阿尔斯一直在全力支持着我们。非常感谢你们，希望你们能原谅我们在撰写本书期间对于你们的疏于照顾。

我们也要感谢本书的出版人——来自罗德里奇出版社的弗兰西斯卡·赫斯洛普和艾玛·乔伊斯，他们一直耐心地激励着我们去完成这本书的创作。在他们的鼓励之下，我们才能义无反顾地一路走过来。

最后也是最重要的，我们要感谢我们多年合作的中国同事，潘少华博士。通过他的努力，本书终于能以中文的形式与读者见面。

2015 年 7 月于荷兰布雷达

2015 年 7 月于美国纽约

译者序

近 20 年来，随着经济信息化的迅速发展，声誉管理已成为世界商业领域又一崭新的战略工具。在世界 500 强中，声誉已成为多数企业战略目标的关键性指标。但遗憾的是，在中国有关声誉管理的书籍寥寥无几。中国的学者与管理者对于声誉管理、企业传播的研究与实践尚处于起步阶段。因此，我们郑重地推荐这部经典的企业声誉管理著作。作者塞斯·B. M. 范瑞尔博士（Cees B. M. van Riel）和查尔斯·J. 福伯恩（Charles J. Fombrun）博士是世界声誉管理学的核心奠基人。本书是他们数十年研究成果的一个较为全面的综合与总结，突出贡献可以总结为以下四个方面：

第一，作者第一次以系统论、整体观的方法来考察和分析企业声誉管理活动，在通过缜密而细致的研究与大量的案例实证将企业声誉从以前那种看不见也摸不着的玄而又玄的理论变成了真正的可量化的企业资源与企业资产。

第二，作者在本书中通过研究将企业的各类功能与企业声誉管理的指标一一对应，而企业各类功能的功效在企业声誉管理的体系中最终变得可衡量与把握，从而使得企业品牌管理部门以及公关部门等成本中心变成了效益中心。也就是说，作者将声誉管理与企业日常运营挂起钩来，使本来显得“空”而“虚”的声誉战略变得无比踏实、真实，这样，企业声誉战略管理的效果更能得到保证。

第三，从 20 世纪后半期开始，管理领域的新概念层出不穷，无形资产、社会资本、品牌、影响力、话语权、开展空间、软实力等接踵而来。在管理实践中，这类概念往往是高深、复杂、难以捉摸，缺乏落地性与应用性。而如果您通读本书就会发现，作者在本书中创造性地将企业传播作为主导工具，将上述概念所代表的种种之前企业管理所难以获取的外部或衍生资源通过声誉管理的战略目标和流程激活、盘活，甚至内化为企业可

以利用的资源与资产，进而提升了企业经营的效益。

第四，本书讲述重点对应的主体虽然是企业，但其基本的理论框架是适用于公共机构的——如政府、地域的——如国家、活动的——如奥运会等诸多主体对象的声誉管理应用和实践的。为后人无论是在理论还是在应用领域开拓思路和实践奠定了基础。

由于时间仓促，疏误之处在所难免，敬请学界同行及各界读者批评指正。

潘少华博士，声誉研究所合伙人、大中国区总经理
2015年8月 于北京

引言：传播体系

用精心选择、直达重点且合乎礼仪的措辞，
再配以平实简单的方式妥当地表达自己。
学会解释自己的思想，
为自己的语境创造出和谐融洽又令人愉悦的转折，让它们沐浴在最真实的光芒之中。
殚精竭虑，
保持清晰明了，既不要将它们遗弃在黑暗中，也不要让它们变得错综复杂。

——米格尔·德·塞万提斯：《堂吉·诃德》序言

传播是所有机构组织的命脉所在：通过传播，大大小小的公司才能获得保持正常运作所必需的各种重要资源。唯有通过传播，组织才能掌握需要的基础资源（比如资金、劳动力和原材料），并逐步强化可维持其运转的宝贵的间接资源的积累（比如“合法性”和“声誉”）。

组织机构通过两种方式来确保这些资源的获取：首先，可以通过直接协商价格和条款的方式来购买资源。这需要买家和卖家之间直接的沟通以及双方娴熟的传播技巧。另外一种掌握重要资源的方式，便是对这些交易所附带的背景间接施加影响（Pfeffer and Salancik, 1978）。通过游说和与其他组织合作，公司设置了让竞争对手极难以进入其市场的壁垒。这样做等于为自己创造了一个更为舒适的运作环境。还有个别公司通过联盟或与其他公司联合起来形成合力的方式，使其管理者能够构建出解决某类特殊问题的固有规范。举例来说，在诸如美国和澳大利亚这样的民主国家，公司的公共事务部门会在游说立法者制定对自己更有利的法律上花费不少的时间和精力。公共事务部门常常会被卷入各种信息战之中，这些信息战旨在影响公众舆论和对政客施压，以便在争议性议题上占据更为有利的位置

(Astley and Fombrun, 1983)。

激进团体在影响公共形象方面同样富于技巧性。例如，绿色和平组织因成功地影响了公众对企业危害环境和气候的舆论而广为人知。在利用媒体公开报道其争议性的抗议行径方面，该组织一直保持着极其高效的水准。1995年，壳牌公司决定处置废置的布兰特·史帕尔（Brent Spar）储油平台，此举遭到了绿色和平组织的抗议，这次声讨是其历次抗议活动中较为出名的一次。当时，绿色和平组织力图阻止壳牌公司将平台沉入北海之中的行为，激发了全世界媒体对于环境污染问题的关注，并成功地将荷兰皇家壳牌公司的负面形象长期烙在了消费者的心目中。在20世纪八九十年代，激进组织 Act-Up 也以同样的方式，极为有效地唤起了公众对于制药工业在抗艾滋病药物定价和销售政策方面的关注。他们针对辉瑞、默克和葛兰素史克等目标企业展开了戏剧化的静坐抗议，再加上嘲弄性的广告海报和其他煽动性的传播方式，这股声势逐步壮大，并经由媒体进一步扩散开来，正是通过这些手段，Act-Up 成功地左右了公众舆论。

所以说，传播在组织业绩中占据着核心地位。组织机构成功获取资源和对活动执行过程所处的环境成功施加影响，都极大地取决于它与资源持有者之间沟通的顺畅性和专业性。

我们将组织的传播系统定义为多重战术战略媒介和信息内容，组织需要仰仗前者去和利益相关方进行交流，它还需要对后者进行选择，以便通过上述媒介进行扩散。传播系统包括营销传播、公共关系、投资者关系和员工沟通；它还包括组织的制度性传播，其目的是影响议题的架构方式以及由此所产生的公共辩论过程。从最宏观的角度而言，传播系统包括企业通常承诺要展现出“社会责任”和“良好公民形象”的各种积极举措——绝大多数这些善行对于帮助企业打造更为良善且有利于日常运作的社会环境都非常重要。

从分散到整合

在力图获取对于宝贵实体和象征资源的控制权的过程中，组织衍生出了多种专门团队，这些团队的职责是与既定的利益相关方进行沟通。无论是在企业层面，还是在业务单元层面上，现代组织通常都是通过专门负责

社区关系、政府关系、消费者关系、劳动力关系和人力资源的部门来进行运作。这种分散方式导致组织的传播系统出现了某种碎片化，多年以来，这种碎片化一直严重限制着其运作的效率。

在没有得到明确的战略协调时，上述多元细化的信息发送者的存在会阻碍企业对内和对外传播一致性的建立。身处不同地理位置或同一公司不同部门的管理者发现自己频繁陷入彼此矛盾的境地，进而就公司和产品向资源持有者传递出相悖的印象来。

面对与日俱增的各种运营困境，近几年来，各种组织机构已经越来越意识到克服碎片化和减少传播内容不一致的迫切性。他们想方设法提升众多传播活动主管彼此的协调性。所谓的“整合传播”描述的便是这一趋势，即可在组织内部构建一个完全协同的传播系统的系统化过程。

当传播的协调性受到限制时，组织的形象和声誉便处在了危险境地。例如，倘若两条完全自相矛盾的企业信息在同一天出现在了同一家媒体之上，这明显不是什么好事。不过，上述情形在现实生活中却一再发生，英美烟草集团（British American Tobacco）的遭遇便是一个很好的例证。这家英国公司花巨资在一家荷兰报纸上发布了一条宣传其优异财务业绩的广告，但这份报纸同一天又在头版刊登了其解雇阿姆斯特丹分公司123名员工的新闻。类似的不一致事件也曾让美国电话电报公司（AT&T）的形象遭到了严重破坏，1996年1月，公司大张旗鼓地公布破纪录的5万人裁员计划。与此同时，又在某财经杂志上宣称其投资者获得了破纪录的收益。随之而来的公众唾弃破坏了这些公司的形象，这些证据表明其传播系统的整合性出现了系统性的失误。

飞机制造业巨头波音公司的经历则是另一例明证。这家公司在《经济学人》杂志的封底刊登了整版广告，而广告刊发当天恰逢“9·11”恐怖袭击两周年纪念日——两年前的这一天，基地组织的恐怖分子正是劫持波音飞机撞向了世贸大厦（见图1）。这一不明智的举措表明波音公司的管理者肯定没有密切关注整合性，他们没有充分地预见利益相关方在接收到这些同步却相互矛盾的信息之后会有何行动，作何表现。

类似这样的失误会出现在任何组织机构之中。没有人能够完全地掌控全局，但尽管如此，我们依然认为，以更为连贯的程序去协调迥异的传播特质，帮助限制其负面效应是可行的。如果美国电话电报公司、英美烟草



图1 波音公司选择在这期《经济学人》杂志（2003年9月13日）上刊登广告是属于有效的传播行为吗？

和波音公司力图运用如此明确的方式将投资者关系和媒体关系协调好，那么这些自相矛盾的做法就会避免。

而这正是本书所要论述的主题。

品牌建设和企业传播

对于整合传播的兴趣重燃不只是传播系统明显不协调所导致的结果，这也与人们越来越意识到强化企业品牌能够创造经济价值有关。企业品牌是指将员工、投资者、顾客和公众联系起来作为一个整体组织的公司特质。过去，我们对于整合问题的兴趣大多可追溯至产品品牌的大众营销，而现如今大公司的强调重点则主要集中在围绕着企业品牌而建立起来的传播系统。

企业品牌的目的在于让公司在整体层面实现个性化，进而从公司的战略地位、制度活动、组织、员工以及产品和服务组合中创造价值。企业品牌越来越多地被用于在组织的所言所行上加持一道有利的正面光环，并将声誉充分转化为资本。因此，希望运用企业品牌来进行竞争的公司在发展连贯传播系统方面会遭遇到前所未有的挑战。

在各种趋势的影响下，世界各地的企业品牌变得越来越意义重大，在组织内部向着更为整合的传播系统明显推进的激励措施也同样意义非凡，其原因在于以下几点：

□ **信息可得性：**信息资源的扩散和信息的即时传输创造了一个独特的环境，在这样的环境中，人们发觉自己很难信任那些可供他们使用的产品和服务。在这种情形下，顾客、投资者和潜在员工都在试图更好地去了解这些产品背后的组织机构。于是，有越来越多的公司正在利用企业品牌，将富有吸引力的精神和情感联系灌输到利益相关方与组织所发生的交易之中。

□ **媒体狂热：**近几年来，各大公司及其高管团队都被置于媒体的聚光灯下，这使得企业品牌，以及产品品牌背后的企业声誉，成为区分性和价值的主要来源。

□ **广告饱和：**从横幅到广告牌再到电台和电视广告，产品信息对我们的精神轰炸可谓是无处不在。随着过载的公众越来越少关注这些信息，购物广告已经失去了它原有的某些效能。扎根于公共关系、赞助和企业公民形象的更宽泛的企业品牌建设策略在跨媒体时代变得越来越重要，

它不仅影响着公众的认知，还从嘈杂的媒体市场定位产品背后的公司（Ries, 2002）。

□ **产品商品化**：国际扩张导致公司跨地域市场所出售的各种商品和服务同质性越来越高。无论在快餐饮料行业还是在其他消费品领域，专利权在世界各地的扩散是无法避免的。当市场上提供的各种产品和服务之间的差别变得微乎其微时，公司就开始把企业品牌作为区分和差异化的来源。

□ **全球化**：国界的模糊，再加上公司为了利用地区劳动力差异以及尽量降低物流成本而推行的多重市场运作体系，导致商业竞争不断加剧。当欧莱雅、西门子、爱立信、壳牌或飞利浦这样的大公司进入新兴市场时，他们的声誉光环就会成为吸引消费者，与本土供应商和监管者达成诱人交易的有力筹码。对于外国公司而言，利用企业品牌进行国际化推广并击败本土竞争对手也是非常合算的。全球化的企业品牌总会吸引众多关注，研究表明它们所获得的这种关注不仅具有无可匹敌的有利性，而且还能赋予其极大的威信。

出于上述原因，针对企业品牌的传播近几年来已经变得更加重要，而且它也在越来越多地影响着我们对于公司传播系统的评估。

什么是有效传播？

多年来，实践者一直不懈地尝试着去系统地评估公司传播架构及其传播活动的有效性。舒尔茨（Schultz, 1994）曾建议将“投资回报率”（return on investment, ROI）计算作为主动整合营销传播（integrated marketing communication, IMC）效果的一种衡量方式。卡茨和兰德列夫（Katz and Lendrevie, 1996）则提议通过检验不同形式的消费者接触方式来衡量其有效性，包括媒体报道、产品印象和个人联系。鲍尔丁格（Baldinger, 1996）建议用广告研究基金会（Advertising Research Foundation, ARF）模型中的后三个阶段——回忆、传播和说服——来设计出一套针对整合营销传播活动影响力的衡量标准。

衡量传播效果的方式之一便是分析公司“品牌资产”（brand equity）