

声誉管理丛书

THE ALIGNMENT FACTOR

leveraging the power of total stakeholder support

协同力

——打造利益相关方全面支持的优势

[荷] 塞斯·B.M. 范瑞尔 著

Cees B.M. van Riel

潘少华 译

中国社会科学出版社

声誉管理丛书

THE ALIGNMENT FACTOR

leveraging the power of total stakeholder support

协同力

——打造利益相关方全面支持的优势

[荷] 塞斯·B.M. 范瑞尔 著

Cees B.M. van Riel

潘少华 译

图书在版编目（CIP）数据

协同力：打造利益相关方全面支持的优势/(荷)范瑞尔著；潘少华译. —北京：中国社会科学出版社，2015.12

书名原文：The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder Support
ISBN 978 - 7 - 5161 - 7396 - 1

I. ①协… II. ①范… ②潘… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 296546 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出售。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 12 月第 1 版
印 次 2015 年 12 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16
印 张 16.75
插 页 2
字 数 281 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

题 献

献给汉娜珂（Hanneke），社交场合或者家庭聚会，我的思绪总是飘到这本书上……

感谢有你了不起的耐心。

图字：01 -2015 -5868 号

The Alignment Factor: Leveraging the Power of Total Stakeholder
Support (ISBN: 9780415690751) which is authored/edited by
Cees B. M. Van Riel

声誉：文明的标识

随着人类社会不断进步，声誉正成为衡量一个国家、地区、企业乃至自然人文明程度的重要标志。在市场竞争中，声誉标识商业机构美誉度的好与坏、展现其综合实力的强与弱；在社会治理中，声誉体现主流价值观认同度的高与低、反映治理者公信力的多与寡；在全球化时代，声誉映射国家、经济、社会、文化融合的快与慢、发展前景的盛与衰。

声誉思想是一个远比品牌古老得多的概念，也同样不是舶来品。出生在一个拥有古老文明历史的国度，中国人对于声誉的理解、诠释、探索和表达也是世界上最全面、最深透的。中国的文字仅“声誉”字面的解读就比其他语言要多维且厚重；而在儒家亚圣孟子的《离娄上》、管子的《恒公问》、司马迁的《史记·三王世家》、颜之推的《颜氏家训》等著述中我们发现了不少声誉思想闪动的光芒。关于声誉的通俗表述，在中国社会更是不胜枚举，体现和贯穿于“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·J. 福伯恩博士和荷兰鹿特丹管理学院教授塞斯·B. M. 范瑞尔博士为首在20世纪80年代开始致力于声誉研究为标志，来自不同学科和领域的学者、专家、跨国公司高管都在声誉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 年在美国纽约大学斯坦恩商学院联合创办的声誉研究所（Reputation Institute）应运而生。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；汇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，研究所当之无愧地成为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，研究所开发了关于国家、城市和企业声誉的大数据、模型和指数的应用，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。

人类 21 世纪是一个信息大爆炸的时代，人类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某种程度上已直接参与主导人类交往的过程、状态和结果，深刻影响着人的生活观念与方式；甚至可以左右公众行为和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，而且对于声誉的竞争将超越以往任何形态的竞争。的确，现代文明社会，企业、地域、市场、国家乃至文化、民族、意识形态之间的交往与融合、较量与制衡归根结底在于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。

通过多年的研究，我们发现：企业声誉、地域声誉、市场声誉、国家声誉互为交融、互成因果。政府声誉是建立并完善市场声誉的必要前提。良好的政府声誉不仅强化市场声誉，而且还能够强化企业声誉和地域声誉。市场声誉是衡量市场化程度的最为有效的标识，是对内建立稳定的经济秩序、对外确立平等、开放国际贸易地位的最为核心的非制度性保障。健全的市场声誉要求独立的企业制度、有效的市场竞争、良好的社会信

用、健全的法制基础、规范的政府职能。由此，我们认为，发展中国家市场声誉薄弱是直接限制其财富创造与承载主体——企业与地域发展力度和空间的根本缘由。

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系也是大势所趋。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参与到声誉研究所的平台上来，与西方声誉管理的同行磨砺、切磋。我们真诚地期望，在结合西方成熟管理经验和深入吸取中国管理思想和文化精髓的基础上，共同创造出具有中国特色的声誉理论与实践；同时，为声誉管理学科的深入发展提供全新的视角与内涵。

感谢中国社会科学出版社的同心协力。此系列丛书汇编和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 5 月于北京

协同力，为企业创造价值的又一核心功能

基于多年直接为跨国企业提供战略咨询的经验和作为一位企业传播教授的研究积淀，塞斯·B. M. 范瑞尔教授与他志同道合的伙伴查尔斯·J. 福伯恩教授的合著《声誉与财富》和《企业传播原理》已先后登陆中国市场。今天，范瑞尔教授的又一部近作——《协同力》终于与中国读者见面了。此书2012年由英国罗特里奇出版社出版，在业界广受好评。

从企业战略和传播的角度看，此书的突出贡献有以下几个方面：

首先，随着移动互联经济时代的来临，市场竞争日趋激烈，企业利益相关方诉求的不确定性加大、变化加快，使既有的企业的生存环境的复杂性加剧。企业如何快捷地与众多利益相关方构建互利共赢的机制与平台成为21世纪企业生存和发展的首要议题。在此背景下，范瑞尔教授极富创见性地提出：协同力对于整合公司内外资源、协调企业利益相关方关系以达到统一是不可或缺的管理利器。而以往，协同虽然也被视为现代管理学中一种重要的管理方法和运作手段，但尚未有人赋予其如此高的战略地位和价值创造的作用。

其次，作为对于《企业传播原理》的呼应，范瑞尔教授将创造和维护企业协同力的功能明确无误地认定于企业传播的职能上。他大胆地指出，企业之所以拥有“运营执照”——企业最宝贵的资产，既依赖良好的企业业绩，同时也依赖良好的企业传播。他强调只有两者并举才能为企业赢得最佳的成效。

最后，范瑞尔教授将实现企业协同力进一步演绎成为一般企业通用的执行流程并对其做了有益且有趣的细致梳理。如此工具化处理极大地强化了创建和维护企业协同力的可操作性，为富有经验的企业管理者提供了一套可行的实施模式。

另外，书中关于企业战略协同力的案例都是出自范瑞尔教授自己为跨国企业提供战略咨询服务的经历，真实、鲜活。从这些成功的或者不那么成功的实例中，我们更容易结合自己企业的实际情况，快速形成协同战略的运作思路。

协同力是企业价值创造的核心功能之一。开章明义、通俗易懂是范瑞尔教授著述的一贯风格。对于具有战略思维的企业家和创新创业梦想的青年来说，这是一部需要在实践中加深体会的管理工具书。

定音之作（代序）

现代企业行舟在日益汹涌的竞争洪流和日益萎缩的拓展空间中，近旁涌现的是形形色色的人和机构。他们或者对公司成功之果势在必得，或者对公司的生意饶有兴趣，也可能对公司的存在大肆批驳。这些“利益相关方”（stakeholder）包括雇员、顾客、投资者、金融分析师、政府官员、当权者、自发的倡议组织以及最不可忽视的媒体。企业能够顺利执行并成功实现战略目标的重要因素之一就是“协同力”，而构建协同力的关键在于赢得这些利益相关方的支持，或者仅仅是让他们保持中立。

在《协同力》一书中，塞斯·B. M. 范瑞尔博士提出，只有不凡的企业传播技巧才能赢得利益相关方完全的支持。通过一系列基于实际案例研究的学术研究（其中包括来自我所工作的联邦快递公司的案例），范瑞尔向我们展示为了说服利益相关方与企业目标协同，或至少令他们不激进反对企业，所需要采取的措施。同时，他预言来自利益相关方这个统一体的全面支持将为企业赢得“不受限的运营许可”（unrestricted licence to operate）。

这张无形的许可证却发挥着强大的有形效力：管理机构偏爱企业，顾客忠诚于企业的产品，媒体为企业赢得好名声，内部职工凝聚于企业战略，使之得以顺利、高效地盈利。

范瑞尔博士以此书再一次强调了企业传播学的重要性，作为该学科的从事者，我感到由衷的喜悦。也就是十几年前，企业传播依然被一线高级主管们（line executives）看作是无足轻重的部门，其职能无不是将企业守则传达给员工，就是打发狗仔。相比于市场、法务、人力资源及其他部门，“公共关系”的引力就跟月亮差不多大小。

时代的洪流和范瑞尔等人先前的学术工作推动着这门学科的发展，不少龙头企业开始关注企业传播的效用，传播的本质引发着一线经理（line

manager) 对该效用的思考。作为荷兰伊拉斯谟大学鹿特丹管理学院企业传播学的教授, 范瑞尔以其在企业声誉和战略协同领域的杰出研究而蜚声国际。由他开设并牵头的决策科学硕士作为企业传播学中首屈一指的项目吸引着全球各大企业的高层。

1997 年, 范瑞尔与时任纽约大学教授的查尔斯·J. 福伯恩一起创立了声誉研究所。福伯恩如今作为某机构的副主席依然活跃在企业声誉的研究评估领域, 为企业如何在复杂的利益相关方群体中经营声誉出谋划策。我曾参与声誉研究所成功改善联邦快递公司的内部协同力的活动, 对于它的实际价值毫不怀疑。声誉研究所架起了连接商业社区和学术社区的桥梁, 并为范瑞尔赢得了 IPR (Institute for Public Relations) 2011 年度开路者终身成就奖 (Pathfinder Life Time Achievement Award) 的殊荣。

范瑞尔博士著作颇丰, 曾为一批管理学和市场学方面的顶尖期刊撰文, 也曾出版企业传播和声誉方面的书籍, 值得一提的是, 2007 年由 Routledge 出版社出版的《企业传播原理》。作为一本定基调的著作, 这本《协同力》将传播学推向了一个新的高度。范瑞尔借此书确定了利益相关方全面支持的内涵, 详尽地阐述了这种支持是如何得到的, 应该如何加以利用, 于掌控者的具体益处有哪些。

建立内外部的协同需要满足不同的需求, 采取有针对性的方法, 每一步都是全新的挑战, 《协同力》一书通过对此的解答为读者提供了一个细致而又全面的框架。范瑞尔提出两种形成协同的方法: 谈判型 (协商类型) 和对抗策略。大部分企业会选择将对话和共识手段建立在谈判型基础上, 而范瑞尔突破性展示了包括诉讼、游说, 积极公开反对利益相关方的不满 (grievance) 在内的回应手段策略的成功应用。

范瑞尔长期为全球企业高层提供咨询服务, 为专业传播师、企业高级领导提供建议、案例和前进方向。他曾说过, “企业传播必须先谈企业, 再谈传播”。范瑞尔始终践行这一信条, 并以此诠释这一学科与主流新闻业和其他形式的传媒的不同之处, 即商业传播者必须帮助企业决策层保持信念和要求不在利益相关方变化无常的看法和行为中随波逐流。他坚信企业的资深传播执行官应和首席执行官、首席运营官、法务主管、市场主管、人力资源主管和其他重要部门主管同等享受在企业核心领导团队中的一席之地。

作为一门“说”的艺术，现代企业传播技巧发源并扎根于韵律学，它将说服与战略意图完美融合，回归于资本和协同力，最终保护企业的无价之宝——声誉。在《协同力》一书中，塞斯·B. M. 范瑞尔将再一次为我们呈现这一奇妙过程。

比尔·马格里提斯 (Bill Margaritis)

联邦快递首席传播长官

简介

在生活的方方面面，好印象的重要性永远不会言过其实。在商业中，塑造于己有利的形象更是达成战略目标的关键。顾客、记者、博主、投资者、政府以及其他团体都与机构运营表现息息相关。有说服力地传达企业的道德关怀和社会责任感可以迅速地将这些利益相关方拉入己方阵营。

通过真实形象的案例，《协同力》一书旨在指导如何制定实施调动利益相关方的战略，并着重分析雇佣传播学（communication）专家作为运营中流砥柱的机构。范瑞尔教授将解密一种主导性的逻辑是如何在企业决策层中生根发芽，并影响着为建立信任所做的传播交流的方式。

本书对于实际效用的洞见在谷歌、联合利华、巴克莱的案例中都可窥见一斑。这种实际可操作性使得本书适合作为公共关系（public relations）、声誉管理（reputation management）专业的 MBA 课程和其他研究性课程用书，同时也适合全球有思想的经理人阅读。

塞斯·B. M. 范瑞尔（Cees B. M. van Riel）是荷兰伊拉斯谟大学鹿特丹管理学院的企业传播学（corporate communication）教授。他的其他著作包括 2007 年由 Routledge 出版社出版的《企业传播原理》（*Essentials of Corporate Communication*）。

目 录

前 言	1
1 企业传播协同利益相关方	4
第一部分 构建内部协同	17
2 收集内部情报	19
3 开发内部协同路线	48
4 以有效的内部传播建立内部协同	68
第二部分 构建外部协同	99
5 收集情报，建立外部协同	101
6 打造外部协同路线图	128
7 外部协同在企业传播支持中的益处	161
第三部分 关键绩效指标与构建企业传播中的协同	189
8 衡量协同带来的硕果	191
第四部分 跋	217
9 协同力：构建与维护利益相关方全面的支持	219
主要术语中英文对照	235

图目录

图 1-1	运营许可的诞生	6
图 1-2	企业传播中建立协同的三个起始要素	7
图 1-3	巴克莱赞助英超	9
图 1-4	建立协同指南	12
图 1-5	通用“绿色创想”计划广告	15
图 1-6	企业传播对建立协同的支持	15
图 2-1	联邦快递“紫色承诺”	21
图 2-2	阐释三种内部情报法的联邦快递假设性案例	22
图 2-3	整体身份的四种形式	23
图 2-4	评估战略目标与整体身份特质间的适配性	29
图 2-5	三种身份特质	31
图 2-6	荷兰国际集团和邮政银行的狮子	32
图 2-7	战略与具体身份特征的适配	38
图 2-8	RepTrak™ 协同力监控 (声誉研究所)	41
图 2-9	RepTrak™ 协同力监控整体结果展示	43
图 2-10	两家跨国企业的战略协同监控实例	44
图 2-11	战略与员工行为间的适配	45
图 2-12	三种内部情报的来源	45
图 3-1	将个人抱负整合为集体目标	51
图 3-2	柯慈雷时代的飞利浦定位	57
图 3-3	用于“精于心，简于形”宣传活动的广告	60
图 3-4	飞利浦的对话会议	61
图 3-5	建立“一个飞利浦”过程中五大部门经理的职能	65
图 4-1	传播部门对建立内部协同的贡献	69
图 4-2	战略协同的驱动力	72

图 4-3	内部传播结构	78
图 4-4	传播内容	83
图 4-5	荷兰德勤 (Deloitte) 新一体化战略 (Stroteg yas One) 介绍	91
图 5-1	问题扫描	103
图 5-2	战略目标与公司问题的适配	106
图 5-3	《舆论季刊》	107
图 5-4	沉默的螺旋	109
图 5-5	战略目标与舆论之间的适配	110
图 5-6	声誉排名	112
图 5-7	RepTrak™ 模式 (声誉研究所)	113
图 5-8	伊塔乌 (Itaú) 的全球广告	121
图 5-9	23 种推动建立声誉的品质特征对购买意图的影响	122
图 5-10	战略目标与声誉之间的适配	123
图 5-11	外部相关事实表单	124
图 6-1	世界自然基金会 (WWF) 关于森林与气候变化的 意见书	132
图 6-2	1994 年西夫韦公司 (Safeway) 番茄浓汤产品 使用的商标	137
图 6-3	“绿色和平”组织及其他非政府组织抗议 转基因工程	138
图 6-4	美国转基因粮食种植曲线	139
图 6-5	转基因技术在农业中的应用发展	139
图 6-6	联合利华商标	141
图 6-7	“绿色和平”组织对联合利华发起攻击	144
图 6-8	“脂肪小常识”是“黄油、脂肪、油脂产品委员会” (MVO) 的一份倡议传单	145
图 6-9	孟山都商标	148
图 6-10	可持续农业	148
图 7-1	建立外部协同时需要两种企业传播角色	161
图 7-2	两种企业传播角色的详细描述	163
图 7-3	联合利华“可持续生活计划”三大目标	164