

全美权威达特茅斯学院塔克商学院企业沟通系知名教授、
加州大学安德森管理研究生院管理沟通项目
创始人多年获奖研究的成果

企业沟通 的威力

The Power of Corporate Communication

[美] 保罗·阿根狄 詹尼斯·弗尔曼 著
(By Paul A. Argenti & Janis Forman)
李玲 译

企业沟通 的威力

◆ [美] 保罗·阿根狄 詹尼斯·弗尔曼 著
(By Paul A. Argenti & Janis Forman)

◆ 李 玲 译

The Power of
Corporate Communication

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业沟通的威力/(美)阿根狄等著;李玲译. —北京:中国财政经济出版社, 2004. 9

书名原文: The Power of Corporate Communication

ISBN 7-5005-7440-1

I. 企… II. ①阿… ②李… III. 企业管理-公共关系学 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第065649号

著作权合同登记号:图字01-2003-6012号

By Paul A. Argenti & Janis Forman

The Power of Corporate Communication

ISBN 0-07-137949-5

copyright 2002 by Paul A. Argenti and Janis Forman

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 20.25印张 300千字

2004年9月第1版 2004年9月北京第1次印刷

定价:39.80元

ISBN 7-5005-7440-1 / F·6506

(图书出现印装问题,本社负责调换)

致 谢

在1999年秋到2001年秋这段时间，我们写成了本书，在此期间美国和世界都发生了很多大事。我们目睹了.COM现象的跌宕起伏，通讯新科技的广泛传播，从民主党到共和党的政权更迭，还有更重要的是，出现了一种从和平走向新型战争的动向——由恐怖分子对美国机构的心脏地带世贸中心和五角大楼的攻击所引发的一种变化。

像所有的美国人一样，我们对袭击感到无比愤怒和悲痛。当我们完成本书时，我们扪心自问：“面对随时可能击倒那些正准备进行日常活动的人们的暴力事件时，文字能够做些什么呢？”简单回顾一下，我们就能发现暴力事件的预兆早已存在于针对美国企业界日益增长的语言攻击之中，特别是充斥于互联网上反公司的言论，还有广泛见诸全球媒体上的对于我们自由繁荣的嫉妒心态。

文字伴随着战争。这一点，我们从西方文明早期史诗般的作品：荷马的《伊利亚特》——一部描述希腊人和特洛伊人之间壮丽战争的史诗——中早已知晓。我们希望文字也能取代战争，使之为文明言论所代替。

我们不仅是文明言论——旨在支持和扩展公司与其相关群体之间进行礼貌、诚实的交流的公共机构言论——的教师，而且我们俩还与攻读工商管理硕士的学生们共事多年，这些人一直都在他们所代表的公司内部和旁边努力发现和拓展着他们各自的意见。我们希望这本书能推动他们向前更进一步，同时我们感谢这些学生与我们所进行的关于语言、机构、伦理和策略等方面的探讨。

就像其他任何令人满意的合作著述一样，我们每个人都对本书的设计、范畴做出了贡献以使本书保持同一风格。我们俩都参与了每一章的创作。保罗主要负责第4、6、7、9和第10章，詹尼斯则负责了第1、2、3、5和第8章的撰写工作。

我们感激众多个人和公司对本书所做的贡献。感谢以下管理人员将他们的专业知识与我们共享：戴尔公司的伊丽莎白·海勒·艾伦，西尔斯公司的朗恩·卡尔普和彭妮·凯特，凯奇门公司的大卫·德罗毕士和彼得·福莱舍，TRW公司的达尔·福雷舍，通用汽车公司的史蒂文·哈里斯，联邦快运公司的比尔·马格利迪斯，高露洁公司的罗伯特·弗雷兹尔，RCN公司的大卫·麦考特，埃森哲公司的吉姆·墨菲，强生公司的比尔·尼尔森，嘉信理财公司的约翰·奥诺达，菲利普·莫里斯公司的史蒂文·帕里什，霍尼韦尔公司的丹尼斯·斯格诺维奇。特别感谢公共关系公司理事会（Council of Public Relations Firms）的杰克·勃金，亚瑟佩奇协会（Arthur Page Society）的上一任和现任总裁，埃森哲公司的吉姆·墨菲和凯奇门公司的大卫·德罗毕士对我们的工作一直以来的支持。也感谢以下几个公司授权我们在书中使用他们的公司广告的样品：绝对伏特加公司、埃森哲公司、美国电话电报公司、瑞士信贷第一波士顿公司、迪斯尼公司、邓百氏公司、日立公司、辉瑞公司和菲利普·莫里斯公司。

我们还想感谢我们在塔克商学院的研究助理们：对保罗的章节做出了不可缺少的贡献的金伯利·泰特，起到不可估量协助作用的阿贝·诺娃，以及加州大学洛杉矶分校安德森学院的彼得·马里诺。

最后，我们想对我们的家人表示热爱与感激——对保罗的妻子玛丽·芒特，还有詹尼斯的丈夫唐·布拉卜斯顿。在繁忙而富于创造性的职业工作之余，他们还给予我们大量的空间和支持来完成本书。

我们将本书献给我们的孩子们——本杰明·肯尼斯·福尔曼·布拉卜斯顿，朱莉娅·路易斯·阿根狄，以及劳伦·詹尼·阿根狄，以此表达我们对他们的爱并希望他们在迈向成年的过程中取得进步并成功。

目 录

致 谢	1
-----------	---

第1章 为什么受企业沟通的困扰	1
-----------------------	---

企业沟通：一种被拓展的定义 / 4

企业沟通：请您注意！ / 5

批评家和他们商业的负面态度 / 6

否认的代价：现在支付还是以后支付 / 9

胡克化工：美国第一例环境轰动案例 / 10

耐克公司在亚洲的大麻烦 / 11

那种失控的压抑情绪：关于企业的噪声 / 12

让“无形的”变得清楚可见 / 14

小结 / 15

第2章 企业沟通的来源	17
-------------------	----

受到袭击的大公司 / 18

“公关之父” / 21

“公关之父”头衔的有力竞争者 / 24

企业沟通方面的问题 / 32

2 企业沟通的威力

小结 / 37

第3章 企业沟通如何起作用 39

一个来自高层的教训 / 41

赢得帮助来传播公司信息 / 48

小结 / 70

第4章 身份、形象和声誉：从愿景到实质 71

搭建声誉的积木 / 72

你公司的身份 / 74

当形象就是一切的时候 / 86

怎样建立一种持久的声誉 / 103

小结 / 111

第5章 企业广告：公司为什么以及怎样运用它 113

什么是企业广告 / 114

企业广告的功能 / 118

谁运用企业广告 / 141

成功的挑战 / 142

小结 / 148

第6章 内部沟通：“员工关怀”的革命 149

向员工灌输沟通的重要性 / 151

从零开始创造员工关怀 / 160

这3个公司所提供的关于员工关怀的经验 / 165

小结 / 166

第7章 投资者关系：提升你公司的健康和财富 169

投资人关系：一个演化的概念 / 171

一场全新的球赛：为什么投资人关系对你的公司很重要 / 175

现代投资人——一种与众不同的动物 / 176

为你的公司建立一个成功投资人关系项目 / 180

小结 / 190

第8章 管理向社区的延伸项目：政府关系和企业慈善活动 191

政府对商业公司的调控 / 193

商业公司开始处理它与政府的关系 / 202

企业慈善行为 / 213

小结 / 223

第9章 关于坏消息中的好消息——如何战略性地处理老式和 新式媒体 225

了解不断变化的媒体环境 / 227

知识带来力量 / 230

CNBC 现象：世界的目光瞄准了商业公司的每一步行动 / 232

建立用于处理媒体关系的架构 / 234

着眼于更宏大的景象 / 244

发展一种互联网战略 / 251

小结 / 255

第10章 处理危机中的沟通：预测那些无法预测的情况 257

危机的特征是什么 / 259

4 企业沟通的威力

毕雷公司和苯 / 263

强生公司的泰诺林召回事件 / 265

百事公司的注射器危机 / 268

危机和美国人的心理 / 273

美林公司和华尔街的性别歧视 / 274

危机的新面孔：光碟宇宙公司 / 277

准备处理危机 / 280

小结 / 290

尾 注 293

关于作者 311

1

C H A P T E R

为什么受企业 沟通的困扰

在我们回答本章标题所提出的问题之前，我们想澄清一件事：本书的目的是讲述企业沟通的重要性与其相对受忽略地位的不平衡性，清晰界定企业沟通的领域，从最基本的利益方面来说明其影响力。换言之，我们希望重点阐述那些在公司生活背景中错位安置的东西。然而，我们首先觉得应该就此领域向你做个全面的介绍。

当你的时间已经如此紧迫之际，为何还要为企业沟通而费神？你迅速扫一眼今天报纸的头条就应该找到答案：你必须注意沟通问题，否则你的企业会因此错失良机或者面临潜在危机。

一个庞杂的群体，包括投资人、员工、客户、竞争者、当前和潜在的合伙人、特殊利益团体、政府、地方的，国家的和国际社会，当然还有（谁能忘得了的）各种媒体，都时刻萦绕在当今企业的周围。为了更好地说明这一点，我们随机选择 1999 年 8 月末到 9 月初这段两周的时间段——我们此时正开始起草本书——在单独一种出版物《华尔街日报》上发现很多关于商业公司及其相关群体的热门故事。

在北约空袭期间，麦当劳不得不将它们在南斯拉夫的公司形象加以“塞尔维亚化”，以免被一个主要客户驱逐。它们更换了自己的标志、员工领夹以及海报来表达他们的同情，那个“金色拱门”变成了一顶

塞尔维亚帽子。^[1]另一篇《华尔街日报》的文章披露了在美林公司发生的歧视事件。该公司不仅拒绝遵守由一桩性别歧视诉讼所引出的法院的约定、法令等，而且还对那些声称受到该公司性别歧视伤害并诉讼索赔的妇女大肆还击。^[2]性别歧视行为是一个敏感话题，就像另一篇《华尔街日报》文章所陈述的那样，“新闻网络需要与弱势群体寻找一个更好的平衡点。”全国有色人种促进会（National Association for the Advancement of Colored People, NAACP）批评那些顶级电视网络公司在他们的节目中反映少数群体的节目太少了。^[3]

在另外一篇《华尔街日报》文章中，我们又得知：与Linux电脑操作系统相关的公司的股票价格似乎随互联网上关于Linux的聊天室讨论的升温而飙升，随着讨论的停止而骤降。^[4]在另一篇文章中，一些诸如福特，唐肯的甜甜圈（Dunkin' Donuts）以及雷神（Raytheon）等大公司都受到了员工和顾客的挑战——这些批评者通过互联网来揭露私人公司试图对公众和竞争者隐瞒的信息。^[5]相对而言，有些公司，如卢卡斯电影公司已经能够利用网站进行有关它们产品的讨论来刺激产生新的利润了。

从这些事件我们可以看出一个最重要的主题，那就是美国公众对商业公司的注意力是广泛而持久的。然而，这种关注却不仅仅局限于印刷的言论。电视也成为一個对企业进行详细评核的媒体。

在同一个随机时段内，《今日秀》（*Today Show*）节目播放了大型健康保护组织凯泽·帕姆伦特（Kaiser Permanente）的一位发言人和一个护理和消防人员组织的代表之间一段引人深省的对话。后者指责凯泽公司将追求利润置于关心病人之上，迫使其成员在有潜在生命危险并急需救护车的情况下还必须先与凯泽结算方能使用。

另一个媒体还为我们提供了例子。仲夏，在航班上的娱乐活动包括了一部由曾获奖的畅销小说《法网边缘》（*A Civil Action*）改编的电影。故事围绕着一个律师试图证明几个孩子的死亡是由于马萨诸塞州某小镇上两个冷漠的大企业向该镇水源中倾倒神秘致癌污染物所致。这部电影公正地谴责了罪魁祸首，而且它还在人们心中深化了这种印象：整个美

国企业都应该受到指责，尤其是化工企业。

最后，为了纪念一个重大节日——劳动节——《华尔街日报》邀请它的读者观看了一系列关于坏老板的电影，从查理·卓别林1936年的《艰难时代》(*Hard Times*)开始，其中包括1987年奥利弗·斯通的电影《华尔街》(*Wall Street*)：其中放映了饰演一位残酷无情的投资银行家的迈克尔·道格拉斯所发表的那段臭名昭著的“贪婪就是美德”的演讲。

对随机选取的这两周时间内关于商业媒体的快速回顾仅仅代表了在新千年里我们所面临的高度动态形势的简单介绍。即使试着调查另一时段内的媒体报道，我们相信你同样也会发现公司受到它们的相关群体相当多的关注（大部分是负面的）。对其内部和外部相关群体而言，美国公司都是雷达屏幕上一个醒目的亮点。

实际上，如果我们快进两年来到2001年夏秋之际（我们开始给本书收尾之时），一些新颖或者陈旧的沟通挑战很值得我们关注。在此仅举例如下：

- 司法部和相关各州继续追查微软公司的不正当垄断行为，该公司还前途未卜。
- 电视转播的有缺陷的轮胎爆炸的图像损害了福特和汎士通公司的声誉。
- 消费者群体要求加州立法者放弃挽救南加州爱迪森公司的计划，让其自行破产。
- 制药商礼来公司(Eli Lilly)因未警告患者该公司的抗癌药物可能已经被非法药剂师稀释而面临被起诉。
- 在经历了大红大紫的2000年之后，讲述一位失业母亲与一家大型公共事业公司及其掩饰污染水源的行为进行成功对抗故事的奥斯卡奖得主影片《永不妥协》(*Erin Brockovich*)，现在已经在音像店上市（并且也已经用在我们工商管理硕士有关企业沟通的课程中）。

正如我们在达特茅斯学院和加州大学洛杉矶分校进行的管理人员项目研究、咨询和教学工作所证实的，为了避免成为公众关注时期的牺牲品，公司需要采取积极措施来建设并发布其企业沟通项目。为了进一步阐明我们的讨论主题，下面将会进行定义。

企业沟通：一种被拓展的定义

所谓**企业沟通**，我们指的是一个公司把自身投射到由其形形色色的观众或者相关群体组成的世界大舞台上而形成的声音和形象。其中包含了诸多领域，如企业声誉，企业广告和宣传，员工沟通，投资人沟通，政府关系，媒体关系和危机处理。

我们可以从几个有利方面来研究企业沟通部门。很显然，它是一项集中的或分散于公司每个单位的**职能部门**。大部分美国公司在机构规划图上都有企业沟通部门，就像传统的营销和财务部门一样。

而且，企业沟通也是一个公司用来向关键的相关群体传达所有信息的过程——由会议、面谈、演讲、报告、图像广告和网络通讯组成。在理想情况下，企业沟通是一种**对待交流的态度**，或者一套为员工所内化的**精神习惯**。其结果是建立一套能渗透到公司内部的良好沟通机制，并体现在它与相关群体的一切沟通活动中。

企业沟通被定义为交流的产物，不管它们是备忘录、书信、报告、网站、电子邮件、演讲或者新的发行品。这些信息的总和就是企业传达给它的内部或者外部相关群体的东西。

最后，我们还认为将企业沟通与“左右公众的虚假声明”区别开来很重要。这种最近常常和政客有关的自我吹嘘行为，其实可以追溯到两千多年前希腊哲学家柏拉图。他竭力将诗人和民主人士从市政院驱逐出去，因为害怕他们在文字上的天赋以及对道德伦理问题的漠视会危及社会的价值观。然而即使是假装进行合乎道德的企业沟通，这种“虚

假的声明”实际上是在兜售谎言。正如公共关系专家罗伯特·L. 戴伦施奈德所说，这些“吹嘘专家们”企图“通过一种精心谋划的，不计后果的忽视真理的手法来篡改事实”^[6]。和他一样，我们也强烈支持公司理应将他们的声音和形象与下列因素结合起来：它们是谁，言行正直，善于接纳意见就如发表观点一样，而且说到做到，诚实守信。换言之，我们认为伦理道德是企业沟通的必要组成成分。既然我们已经弄清了“什么是沟通”，接着我们回到“为什么需要它”的问题上。

企业沟通：请您注意！

在宏观层面

在本章开篇所列举的那些新闻题材仅仅提出了几个你必须费神考虑的贵公司企业沟通策略的原因。此外，企业沟通能成为对付商业面临的持久审核以及负面关注的主要方法之一。其次，一个良好的沟通战略能够抵消因科技进步而扩大的公众关注阻力的范围，上文也曾讨论过。再次，无数美国公司的案例都论证了回避企业沟通带来的严重后果。最后，进行企业沟通能成为你企业的独特优势。正因为很少公司在这方面花工夫，从而让那些致力于此并取得成绩的公司脱颖而出。

在微观方面

企业沟通对你的工作有直接影响，无论你在公司的哪个部门。每一个经理人都需要懂得企业沟通，而不只是那些正式负责公共关系或交流的人士的专长。想一想企业沟通可能会给你的工作生活带来的各种影响。极为明显的是，作为一个雇员，你公司的内部沟通会影响你对工作环境的态度：你是在一种信任还是疑虑的气氛中工作？你确信你所接到的关于公司的信息都是及时而真实的吗？公司里面是否设有可让你表明

你所关注的问题并提出建议的论坛？

如果你与公司外部的相关群体打交道——这是我们大多数人都会碰上的——企业沟通则影响这些关系。举个例子，你公司的信誉会影响你采购设备、合同谈判、销售产品的能力。你和社区的沟通会影响到你将业务推进到社区内部的尝试是受到欢迎还是敌视。同投资者保持稳固的关系能够缓冲或者加强金融市场对工会不满、次品报道以及无法达到预期财务目标声明的反应。即使你在那些刚刚起步的公司就职，也必须考虑企业沟通，因为企业的生存完全依赖于它们处理与投资者、潜在和当前合作者、雇员、原材料供应商和客户关系的能力。

试想一下企业沟通怎样影响你在工作上取得成功的能力。谁是你公司的关键的相关群体？什么将会改进公司与他们之间的交流？你公司的企业沟通是如何支持你的工作的？考虑到商业公司所面临的评核，以上这些问题还将会更加重要。

批评家和他们对商业的负面态度

尽管我们整体经济态势良好，但对商业的批评总是激烈而持久。负面观点的一个主要来源是首席执行官们和其他大部分工作个体之间日益扩大的收入差距。公众的挫折感随着新闻界大肆传播管理层的收入相对于其他雇员的剧增而不断滋长。这种收入增长主要是由于首席执行官的优先认股权，而且其增长似乎与公司股票走势无关。^[7]一份对 1999 ~ 2000 年间管理层收入的调查着重指出，其收入天文数字般地猛增了 571%，与同时段内工人工资 37% 的适度增长相比，赫然显得更加巨大。^[8]公众倡议组织和公司股民等都对他们视之为针对高层管理者的超额补贴表示谴责，而且齐心协力支持一种所谓“取消补偿”的观点——或要求管理层按照某个流程归还一部分他们的巨额补偿利益。^[9]科技已经让这个问题更加清晰可辨。一个叫做“管理层收入监视”（Executive Pay Watch）^[10]的网站已经成立，其目的就在于监控顶级管理

层的补偿利益。

除了围绕着首席执行官补偿利益的大声疾呼之外，对商业态度的调查证实部分公众心中存在一种更普遍的反商业情绪。在回应 2000 年扬克洛维奇（Yankelovich）公司^[11]一系列针对商业的调查时，大部分被调查的人群都持高度的反对态度。当被问到

大型企业产品质量：“大型公司的产品质量一直在滑坡”——66% 的被调查者强烈赞成或赞成。

可信度：“巨型公司已经变得太大了，以至于不能向它们的消费者提供可靠服务。”——67% 的被调查者强烈赞成或赞成。

对企业诚信的看法：“如果没有政府设定的工业标准，也不能完全相信那些闻名遐迩的老牌公司能生产出安全耐用的产品。”——67% 的被调查者强烈赞成或赞成。

扬克洛维奇公司的调查发现，美国大众认为公司将利润置于诚信之上。雇员也强烈认为公司不值得信赖。根据 2000 年沃克信息（Walker Information）公司针对雇员的一份调查报告，大部分雇员认为尽管公司管理高层表面上声称遵守道德，但他们的行为却大相径庭。^[12]很显然，如果这些作为公司潜在“商誉大使”的雇员都持这个观点，那么公司在外部相关群体中的形象肯定会下降。

当然，公众对商业的不信任也因媒体关于以下不负责的公司行为的连续报道而有所加重：女员工针对三菱公司性骚扰的起诉，关于信诚（Prudential）公司向客户销售不必要保单的指控，政府和竞争公司起诉微软的垄断行为。然而，这些事件的附带后果却不仅影响单个机构，而且还打击了整个商业公司。这非常类似于另一个现象。如果你所在行业内某个公司玩忽职守，那么整个行业都会或多或少地受到牵连。即使你的公司痛恨那些违规企业的恶行，但如果你们保持缄默，你公司的名声也会不可避免地受到负面的公众注意力的影响。

在书籍和电影方面，工业也受到负面描绘。迈克尔·摩尔继其1989年的电影《罗杰和我》(*Roger & me*)——一部严厉披露通用公司在摩尔的家乡裁员3万人始末的电影——之后又于1996年推出新书《减少这个！来自一位手无寸铁的美国人的随机威胁》(*Downsize this! Random Threats from an Unarmed American*)。这本登上“《纽约时报》商业畅销书排行榜”5个月之久的作品继续了摩尔对公司侵犯美国雇员现象的批评。从头开始，他就指出了空前庞大的公司利润与员工对裁员日益增长的恐惧之间的冲突。

电影院是提供负面评核的第三种媒介。在1997年的超级大片《泰坦尼克》中，富人们被描绘成无赖，而穷人则是受难的英雄。男主角是最低等舱里的穷艺术家，而大无赖，J. 布鲁斯·伊斯梅则是航运公司的主席，后来因其胆怯而声名扫地。为了拯救自己，伊斯梅偷了一艘救生艇，眼睁睁看着妇女和孩子葬身海底。电影牢固树立这样一个观念：富有的商人都是坏蛋。

在评论《泰坦尼克》和更大的好莱坞的趋势时，《波士顿环球报》(*Boston Globe*)的记者罗伯特·克鲁默断言：“在无数电影中，恶棍总是一个公司律师，或一个腐败政客，或一个邪恶的兼并家，或者中央情报局的特工。潜台词几乎是纳德式(Naderish)的：小人物好，大人物坏。这种主题可以追溯到经济大衰退时期的早期有声电影。”^[13]这种偏见的另一个例子是1999年大受欢迎的电影《知情人》(*The Insider*)，讲述布朗·威廉姆森(Brown & Williamson)这个大型烟草公司的一位高层科学家和管理者揭发公司关于吸烟危害的谎言的故事。为了明确主题，电影不断地回放这个对比鲜明的画面：7个大型烟草公司的首席执行官在国会声明他们对烟草危害的无知，然后那位揭发者谴责他们做伪证。

接下来是2000年不可比拟的新片《永不妥协》，其中大明星朱莉亚·罗伯茨主演一位两度离婚，有着3个小孩的贫穷母亲，尽管她缺乏正规的法律教育，却成功地胜诉庞大的太平洋电气公司，揭露他们暗中污染水源的罪行。电影的成功使得真正的“永不妥协”已经被转变成