

21世纪企业沟通

RAISING THE CORPORATE UMBRELLA

[美] 菲利普·基钦 编著
唐·舒尔茨

Corporate Communications In the 21st century



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

21 世纪企业沟通

RAISING THE CORPORATE UMBRELLA
Corporate Communication
in the 21st Century

[美] 菲利普·基钦 编 著
唐·舒尔茨

图书在版编目 (CIP) 数据

21 世纪企业沟通 / (美) 基钦、(美) 舒尔茨编著;
北京世纪英闻翻译有限公司译. —北京: 中国商务
出版社, 2004.1

书名原文: Raising the Corporate Umbrella: Corporate Communication in the 21st Century
ISBN 7 - 80181 - 211 - 5

I .2... II .①基...②舒...③北... III .企业管理 - 市场营销学 IV .F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 003697 号

版权出让方: © 2002 by Palgrave Macmillan

版权代理: 万达版权代理中心

著作权登记号: 图字 01—2002—5230

21 世纪企业沟通

[美] 菲利普·基钦 编著
唐·舒尔茨

中国商务出版社出版
(原中国对外经济贸易出版社)
(北京市安定门外大街东后巷 28 号)
邮政编码: 100710
电话: 010—64269744 (编辑室)
010—64220120 (发行二部)

网址: www.cctpress.com

Email: cctpress@cctpress.com

新华书店北京发行所发行
三河汇鑫印务有限公司印刷
880 × 1230 毫米 32 开本
12.375 印张 320 千字
2004 年 5 月 第 1 版
2004 年 5 月 第 1 次印刷
印数: 5000 册

ISBN 7 - 80181 - 211 - 5
F.680

定价: 30.00 元

目 录

第1章 撑起企业之“伞”——21 世纪的要求	1
介绍	3
背景	6
撑起企业之“伞”	9
21 世纪的要求	13
本书综述与计划：各章概述	14
概述及结论	19
 第2章 言语领袖：充当发言人的首席执行官	 22
介绍及概述	24
首席执行官的沟通背景	25
推定编排理论与转型领导	29
表达	36
战略模糊性与共同出发点	39
结论	40
 第3章 平衡多种经营企业的品牌政策	 43
介绍及概述	45
SIDEK 模式	46
战略	47
内部组织	50
推动力	50

环境	52
企业品牌战略	54
结论	57
第4章 反应并负责的沟通实践：多元视角	60
介绍	63
整合、帝国主义及侵犯	63
企业演变和整合的多样化	64
内部联合的政治手段	65
集体（企业）管理体系	67
建模、构图、布线及部门化	70
沟通管理的部门化	71
结论	74
第5章 互动时代整合沟通的作用	79
介绍	81
全球环境背景	83
朝着全球品牌定位的沟通活动	85
整合沟通	90
A. 企业品牌观点	91
B. 建立品牌特征	94
C. 创造企业品牌的价值	95
D. 围绕利益相关者的企业沟通	96
E. 企业形象	98
F. 企业特征	100
全球视点	101
整合营销沟通	102
A. 战略合作	103
B. 重新界定营销沟通的范围	104
C. 信息技术的应用	105

D. 财务与战略的整合	105
背景回顾	105
概述及结论	106
第 6 章 企业的品牌与广告	110
介绍及概述	113
品牌与广告	115
第一阶段：创立第一个品牌	119
第二阶段：进入下一个阶段	123
第三阶段：拓展品牌	127
第四阶段：找准最佳方案	130
第五阶段：凝聚力	133
结论	134
成功建立品牌的战略总结	135
第 7 章 品牌、沟通和企业结构的全球化问题	143
介绍及概述	145
全球挑战与希望之光	146
起源	147
组织结构	150
新的全球主义：越少越好	151
作为商业伙伴的代理商	152
仅有创意是不够的	153
解除束缚	154
全球化、营销、创新及组织结构	154
全球化、品牌推广、创造性和组织结构中的所有问题	159
员工问题	160
趋势：代理机构的联合	165
概述及结论	166

第 8 章 市场营销公关：二者结合之处	169
介绍及概述	171
MPR 展望	172
企业品牌与产品品牌的相互依赖	173
品牌信誉与信誉管理	174
MPR 概述：MPR 是什么及可能成为什么	176
制定一个整合营销公关计划	179
通过赛事营销确立企业品牌	182
在新的互动市场上制定 MPR 项目	184
互动地建立全球品牌：乐高乐园	184
在未做广告的情况下建立对新产品的认可	187
卢卡斯电影《星球大战》在虚拟空间获胜	187
第三条腿——承担社会责任	189
社会责任与企业品牌	189
MPR 影响企业公关的其他方式	190
概述及结论	190
 第 9 章 危机沟通管理：保护并提高企业信誉及特征	 194
介绍及概述	195
第一部分 企业危机的性质以及管理层的反应	197
第二部分 价值和信念体系影响到对危机的反应	201
第三部分 危机反应战略的尺度：采取某些沟通战略来对付 没完没了的麻烦	204
第四部分 危机沟通的标准和原则	230
概述及结论	237
 第 10 章 接管和合并：鬼门关意识	 239
介绍	240
并购中的文化问题	243
弥补文化差距	247

沟通管理	252
沟通主管的职责	256
在并购过程中有效的沟通至关重要	257
经验教训及原则的总结	259
结论	263
第 11 章 企业与代理商的合作	270
介绍	273
企业	274
对抗关系	274
弱点	280
代理商	281
寻求代理商的支持	284
做一个高效的广告客户	285
企业品牌和产品品牌	288
建立成功的企业沟通	289
沟通的整合	298
结论	300
第 12 章 构想、价值、知识产权和资产	311
介绍	313
企业品牌管理的内容和实质	314
关于构想 (Vision)	316
树立一个以客户为中心的构想	318
从构想和使命到品牌承诺: 企业品牌的核心	319
从内在构想到外在价值——管理者和员工的作用	321
一个关键要素——客户、股东及其他利益相关者	322
从软到硬, 从无形到有形	324
概述及结论	327

第 13 章 评估企业品牌的价值	331
介绍	334
从基本的管理角度看品牌价值	334
从感觉到财务评估	336
计算品牌价值或品牌资产的金融价值	343
品牌金融公司的品牌价值评估方法	346
总结企业品牌价值	356
结束语	357
 第 14 章 企业之“伞”的关闭和重开	 360
介绍	363
闭合的企业沟通之“伞”	368
打开新的企业沟通之“伞”	373
概述及结论	379
 撰稿人简介	 382

第1章 撑起企业之“伞” ——21世纪的要求

菲利普·J. 基钦、唐·E·舒尔茨
(philip j. kitchen and done. schultz)

示 例

√要求首席执行官们表现更为出色

简 介

失去耐心的投资者与苛刻的董事们越来越倾向于将企业的失败归咎于企业的首席执行官。

宝洁公司德克·雅格 (Durk Jager) 就是 2000 年陷入困境的首席执行官中最引人注目的一位, 当时该公司股价暴跌, 失去了股民的信任。

2000 年 6 月, 雅格先生被解雇, 他是美国该月被解雇的第 36 位首席执行官。据就业咨询公司查林杰、格雷和克里斯马斯的调查, 平均每个工作日就有 6 个高管理层发生职位变动。

为何出现这种情况?

首席执行官约翰·查林杰 (John Challenger) 说, 股东与董事会对首席执行官的要求是要么扭转亏损状况, 要么走人。他说: “这就像经营一家足球俱乐部, 如果你做了一系列糟糕的决定, 球迷可

不愿让你继续呆下去。解雇的想法会像病毒一样蔓延。”

最近的调查发现，股东们认为改善企业财务状况是企业首席执行官的首要任务。超过 70% 的人要求首席执行官提高他们的投资回报率，只有 3% 的人更关心长期业绩。

贝恩国际顾问公司的管理咨询委员会董事达雷尔·里格比 (Darrel Rigby) 补充说：“这并不奇怪，机构投资者们对董事会的要求也越来越严格了。”

达摩克利斯之剑 (The Sword of Damocles)

计算机公司的首席执行官最容易遭到解雇，其次就是金融服务公司与工业品公司的首席执行官了。但是，没有一个行业不受到影响，没有一位首席执行官能顶得住这种压力。

查林杰说，在过去的十年里，美国首席执行官的任期缩短了一半，下降至 4~5 年，而且在美国最有前途的职业的任职者任期更短。

宝洁公司的德克·雅格先生在职 17 个月。安泰公司 (Aetna) 的前老板理查德·休伯在任职两年半之后被解雇，而可口可乐在四月份将其首席执行官伊万斯特炒掉，任职仅 1 年。去年首席执行官被解职的还包括著名的 Mattel 玩具公司，他们的首席执行官任职仅 3 年，而露华浓公司的首席执行官任职仅 2 年。

查林杰认为，激起投资人很高的期望而最终财务状况却让其失望可不是什么好兆头。

同时他说，最近引人注目的解雇与早早离职现象是与股票价格长期下滑和董事会对前景越来越没有耐心相关联。另外一个危险信号是公司计划不能令董事会与分析家们信服。这对戴姆勒—克莱斯勒公司的主席朱尔金·施伦普及其美国执行官詹姆斯·唐龙来说是个坏消息。当时汽车工业正处于繁荣时期，而戴姆勒—克莱斯勒公司却毫无生机。同样，世界第二大计算机服务公司——电子数据系统公司 (Electronic Data Systems) 的首席执行官理查德·布朗可能也坐立不安，该公司股票在星期五下挫了 25%。

查林杰说：“首席执行官职位现在是个短命而且不牢靠的职位。”

（以下请参考结尾例子“宝洁公司的雅格传奇不复存在。”）

资料来源：《苏格兰人》，2000年6月12日（星期一），商务部分，第19页（经允许摘录）。纽约（Duncan Hughes）提供。

介 绍

首席执行官遭到猛烈抨击、股票价格急剧下挫、失去投资者的信任、高级管理人员被解雇、董事会频繁变更、没有令人信服的解释等，这些情况都说明了首席执行官、董事会成员、企业沟通经理以及他们所代表的组织应当与可能对公司业绩产生重大影响的利益相关者进行有效沟通的必要性。这一切都是在21世纪全球化市场日趋激烈的竞争环境下不可或缺的一部分。

在我们近年出版的《全球沟通：整合营销手段》（Schultz、Kitchen，2000年）一书中，我们提出，世界上各公司面临的挑战是转型的需要。生产与制造的转型、物流与分销的转型、而最重要的是市场营销与沟通的转型。在全球化、电子商务与即时沟通时代，工业时代发展起来的营销与沟通手段显然不适应时代需要了。

在此书中，我们认为营销与沟通转型的最好机制曾经是（且仍是）整合所有工作，即程序、体系和合作的共同发展。简言之，就是组织内外所有形式的营销沟通的整合。我们同时介绍了多种思想、工具、模式、概念与评估手段以确保起码在营销沟通领域里，首席执行官、高级营销执行官、营销经理、品牌经理以及有此需求的所有组织都可以在新市场上进行有效竞争。当企业在从当前状况转向21世纪必需的新电子全球统一市场时，这些工具、概念和思想都是必要的（见图1.1）。

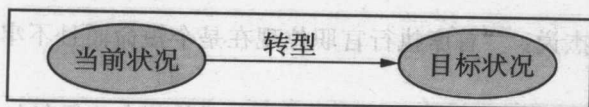


图 1.1 转型的挑战

但我们仍然认为尚未将所有企业组织的沟通问题都罗列出来。在营销与沟通的发展和实践之间一直存在着差距。我们从企业层面对各种沟通形式的结构和方向提供了大量的理论与实践方面的著述，我们认为运作的多样化就像有人骑上马，朝着各个方向奔驰而去的情形一样（见图 1.2）。

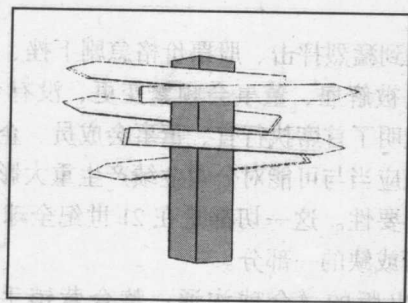


图 1.2 毫无方向的偏离

这种无组织的形式，或者至少可以说是分散方式在当今世界是没有什么价值的。今天，任何组织，无论是跨国的、全球的、国内的或是地方的，都不可避免地要充当着沟通者的作用。许多人对此并不熟悉，然而，现代社会却要求他们要深谙此道，否则就会有危险。

在本书中，我们阐明了整合营销与沟通的优点，不过是从不同企业角度上来进行阐述。这就是说，至少是企业像它出售的产品或服务一样重要。说企业及其产品受到其利益相关者的观点的极大影响，并不一定是指实际上的工厂和服务中心的产品。但是，首先让我们追溯和分析一下所述观点的由来。

在 90 年代早期，管理大师——当时伦敦商学院的查尔斯·汉迪

(Charles Handy) 教授出版了一本著作《空雨衣》。书名是指汉迪教授在明尼阿波利斯露天雕塑园看到的一座雕塑——朱迪斯·舍阿 (Judith Shea) 创作的三座雕塑之一, 主体就是一件矗立的铜雨衣, 里面空空如也。对汉迪来说, 这座空雨衣雕塑就像在以技术、工业或后工业时代名义上的许多行为一样, 是内部空无一物的悖论。在本书中, 我们将会以不同的方式引用汉迪的悖论。对我们来说, 空雨衣好似许多明显“空洞”的企业实体的人格化。这种空洞具体表现为冷漠、遥远、没有感情, 以及与顾客和消费者通常不作联系。在全球化的推动下, 太多母公司消失了, 留下许多品牌未被确认的子公司去证明它们的价值。例如, (在以消费者为主导的 21 世纪, 不仅企业所管理所经营的品牌对消费者来说是重要的, 企业本身也同样重要。今天, 各个阶层的主管与经理们, 从首席执行官到下面的管理人员, 不但必须深入到作为销售与利润来源的消费者, 与他们交流, 而且还要深入到相关公众与股东们中间, 因为他们当中的每一员都有可能对企业的长期和短期市场份额及利润产生很大的影响。因此我们认为企业也就是一个需要“销售”的品牌, 或者换句话说, 需要“沟通”的品牌, 大多数市场营销就是沟通, 而大多数沟通本质上就是营销。)

我们所说的“撑起企业之伞”的意思是, 以首席执行官为首的高级管理人员应当将企业组织以这样一种方式来构思并展现给大家, 即企业组织不仅仅是保护和培养所有个体品牌以及客户关系的投资组合关系, 它代表着某种意义, 而不是无名的没有个性的只管盈利的企业实体。这样的企业及其总体意义也就是其“企业伞”是不可能通过空洞的企业实体来得到提升。只有在企业经理们理解并实践了一整套把事实和现实主义引入企业内部的沟通项目之后, 企业才可以得到传播, 然后才能向外界的股东和与企业相关的或有联系的人进行沟通。本篇文章的目的就是使企业的概念更加丰满, 并且以如下方式建立企业之伞:

(1) 它应当是一种力场 (forcefield) 的象征——培育、保护成长中的单个品牌及客户关系, 并为其提供资源丰富的环境, 将此视为无价的、潜在的、不可替代的资产。(在此重申, 我们的前提是品牌归

消费者“拥有”，即使它可能是由组织来管理的)。

(2) 它应当是企业层面运作方式的象征。换句话说，整合沟通就像伞骨一样，由企业中各种不同的沟通活动支持着整个沟通体系。如果失去其中一个或任何一个运作不当，例如危机管理或企业广告，企业的整体沟通将会变得很不稳定，并暴露在巨变的风雨之中。

背 景

在当今，商业与管理最显著的发展就是产品及服务市场的全球化(Kitchen, 1999 年)。对于许多商业与工业行业来说，业务已经大大超出了国家范围。即使是那些顽固地声称关注于国内市场的行业也受到了全球经济与竞争力的巨大冲击和影响。现实情况是，集沟通与技术于一体的这把双刃剑创造了一个全球化市场。虽然对许多小国诸如瑞典来说，全球化在 20 世纪 80 年代之前就已经成为确定无疑的事实了，从那时起全球化开始其持续的发展。邓宁(Dunning)在 1993 年就敏锐地指出，在 20 世纪 90 年代早期，跨国企业的决策脉络：

已经类似于许多互相依赖的大型的企业的中枢神经系统，但是缺乏有条理的管理活动，来推进全球竞争策略，并对核心组织进行定位。

然而，“跨国”是什么意思呢？我们很自然地会想到诸如柯达、雀巢、可口可乐、微软、联合利华、IBM、De Beers、通用汽车、耐克，以及福特等。从摄影到制药，从可乐到计算机，从香皂到软件，以及从珠宝到清洁剂，这些企业覆盖的市场都延伸到了整个世界——由三大区域性市场统领的世界市场，即美国/加拿大市场、欧洲市场和日本为首的环太平洋市场。每一个跨国组织都要在他们已经占据显著位置的全球市场上通过全球战略与全球定位来继续前进——要么体现在市场价值或市场份额上，要么体现在收入或利润上。而且，不只是这些大企业在国际上竞争。克雷格与道格拉斯(Craig and Douglas)早在网络企业经济折戟沉沙之前(1995)，就指出“小型跨国企业”

渐渐浮出水面，它们定位于专业市场或者全球“垂直市场”。今天，在精密仪器、医疗设备、计算机外围设备、钢铁、化学，以及许多其他行业都涌现出这样的跨国企业。它们的战略与巨型跨国企业的战略相似，即全球竞争战略的推进及在其所在领域里对企业进行准确定位。无论对于巨头还是微型，或者其他什么跨国企业来说，真正的问题是——企业如何推进竞争战略和如何进行全球定位？邓宁（Dunning, 1993年）接着说：

首先将它从其他企业获得的资源与（本组织的）资源进行整合；第二就是借助技术、产品与市场战略；第三是与其他企业达成联盟。

注意企业获得并保持全球竞争优势的这三重核心内容：企业组织资源、对技术和市场的控制以及战略联盟。其中每一个都与营销与企业层面上的沟通相关联。但是企业还需要：

- 充分利用全球一体化带来的规模与范畴。其中包括由于生产与销售方面的经验及学习曲线效应所带来的巨大的经济效益。
- 对不同国家的供应能力与消费需求有一个正确的认识。这种认识来源于跟踪（现在和将来的）供需方面的国内及国际综合数据库。
- 运用从全球及国内市场上所获得的经验来加强企业的整体资源基础（Bartlett and Ghoshal, 1998）。

如图1.3所示，业务的资源基础通过从供需方面获取的信息继续得以加强。这些信息不仅包括劳动力、资本及技术信息，而且还应当包括市场、客户、消费者、利益相关者以及公众信息。只须部分信息就形成了企业的形象，诸如企业是什么性质的，从事什么业务，代表着什么以及企业是由哪些人来构成等，这个形象影响到企业在竞争市场或领域内的表现。这么一来，企业的资源基础就与为发展并保持企业特征和企业公共关系以及保护和培育投资组合中的战略单元及个体品牌所做的一切努力联系起来。但是，确立企业特征必须依赖于一定的平衡——全球化、本地化与学习经验之间的平衡将会根据所生产的产品（或提供的服务）性质与范围的不同以及产地和企业特色的不同而有所区别。同时它还依赖于企业内部的信息渠道以及决策的制定方

式等 (Dunning, 1993 年)。

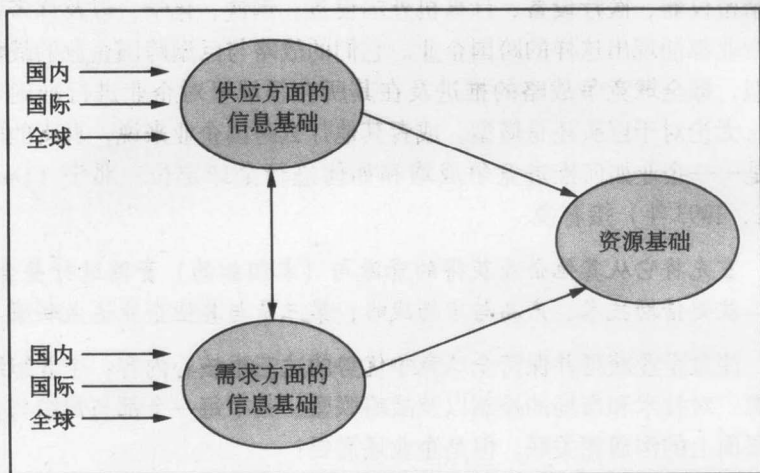


图 1.3 加强资源基础

业务的发展水平并非总是处于同一阶段，跨国企业也不愿在所有市场上都追求全球化。的确，按照我们的经验，从一个纯粹的地方企业走向跨国巨头的大部分跨国企业都经历了不同阶段。

企业战略与高层决策意味着从地方企业走向跨国企业的连续性取决于市场因素与企业文化等周边环境。但是，就像此前阐述的那样，目标在于改善竞争战略及核心组织的地位，建立并增强与客户和公众的关系 (Kitchen, 1997)。

然而问题就出来了。从各种不同视角所得出的证据说明，业务、市场、技术与沟通的全球化处在学习曲线中的急剧上升阶段。企业与管理人士对此都作出了反应，只不过有的较快，有的较慢罢了。企业战略的主要功能是保持并增强企业竞争力，为企业挖掘客户资源，为生存提供必需的流通资金。很自然地，从必要性上来看，企业战略一般主要致力于营销活动。我们认为 (Schultz、Kitch, 2000) 营销活动是以全球整合营销沟通以及在重要的公共关系和利益相关者中规划及运行良好的沟通方案为先导。但是在每一个品牌、每一个战略业务单元以及每一个实地运