



How Successful Companies Build Winning Reputations

声 誉

与

财 富

Fame & Fortune

——成功的企业如何赢得声誉

查尔斯·J·福诺布龙 (Charles J. Fombrun)
 西斯·B·M·范里尔 (Cees B.M. van Riel) 著
 郑亚卉 刘春霞 等译

FT Prentice Hall
 FINANCIAL TIMES



中国人民大学出版社

How Successful Companies Build Winning Reputations

声 誉

与

Fame
&
Fortune

财 富

—— 成功的企业如何赢得声誉 ——

查尔斯·J·福诺布龙 (Charles J. Fombrun)
西斯·B·M·范里尔 (Cees B.M. van Riel) 著
郑亚卉 刘春霞 等译

中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

声誉与财富：成功的企业如何赢得声誉/福诺布龙，范里尔著；郑亚卉等译
北京：中国人民大学出版社，2004

ISBN 7-300-05365-3/F·1666

I. 声…

II. ①福…②范…③郑…

III. 公司-企业管理

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 023286 号

声誉与财富

——成功的企业如何赢得声誉

查尔斯·J·福诺布龙

西斯·B·M·范里尔 著

郑亚卉 刘春霞 等译

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242(总编室)	010-62511239(出版部)	
	010-82501766(邮购部)	010-62514148(门市部)	
	010-62515195(发行公司)	010-62515275(盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
刷 厂	河北职业技术师范学院印刷厂		
开 本	965×1270毫米 1/32	版 次	2004年9月第1版
印 张	7.625	印 次	2004年9月第1次印刷
字 数	207 000	定 价	15.00元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

赞 誉

良好的声誉是一种持久的竞争优势。在本书中,福诺布龙和范里尔告诉人们成功的企业是如何充分利用员工、消费者和投资者的支持来提高声誉资本的价值。这真是一本好书!

——弗雷德里克·W·史密斯(Frederick W. Smith)

联邦快递公司董事会主席、总裁兼首席执行官

在飞利浦,我们非常注意公司的声誉。福诺布龙和范里尔在本书中,为像飞利浦一样注重声誉并想要进一步提升在人们心目中形象的公司提供了一种最好的方法。

——杰拉德·J·克利斯德里(Gerard J. Kleisterlee)

皇家飞利浦电子公司总裁兼首席执行官

本书对极易被公司忽视但又极具价值的资产——声誉——进行了透彻的研究。在强生公司,我们非常赞同作者的观点:良好的声誉来自于被精确描述并坚决支持的组织价值。员工、消费者和顾客都想尽量提高价值。我们也是同样。

——威廉·C·韦尔登(William C. Weldon)

强生公司董事会主席兼首席执行官

在这个“诚信”受到前所未有重视的世界里,一个持久、可信的品牌是公司建立良好声誉的基础。作者通过富有说服力的例子告诉我们声誉的根源,并指出为了所有利益相关者的利益,任何公司都不能

低估对于培育声誉的需要。

——克依尔德·柯克·克里斯蒂森(Kjeld Kirk Kristiansen)

乐高公司首席执行官兼所有者

ING 公司的品牌是我们在金融服务领域区别于其他强大对手的最有力的标志。本书所提供的思路,对于有兴趣为自己的公司建立起一套经得起考验的声誉管理系统的高级主管来说,是无价之宝。

——埃瓦德·吉斯特(Ewald Kist)

荷兰国际集团首席执行官

Simplified Chinese Copyright © 2004 by China Renmin University Press and Pearson Education North Asia Limited.

Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations, 1st ed. by Charles J. Fombrun, Cees B. M. van Riel

ISBN 0130937371

Copyright © 2004 Pearson Education, Inc.

All Rights Reserved.

Published by arrangement with Pearson Education North Asia Limited, a Pearson Education company.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权中国人民大学出版社合作出版，未经出版作者书面许可，不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签。无标签者不得销售。

目 录

引言 深陷于声誉的泥潭之中	1
第1章 声誉为什么重要	8
声誉为什么重要	9
声誉创造出差异和竞争优势	12
你能证明声誉的重要性吗	14
第2章 声誉的价值何在	29
声誉影响公司的经营绩效	30
声誉创造出能进一步赢得声誉的财务价值	32
声誉作为一项公司资产具有很高的财务价值	34
第3章 哪些公司是最优秀的	45
全球最具知名度的公司	46
声誉度	53
本章方法附录	61
第4章 从声誉到财富	65
声誉带来财富	68
是什么创造了市场价值	72
RQ 较高的投资组合是否就是稳健的投资	75
底线在哪里	78
第5章 声誉之源	80
原则一：提高知名度	81
原则二：塑造独特性	83

原则三：建立诚信度	85
原则四：保持透明度	87
原则五：保持一致性	88
表达自己	89

第6章 知名度 94

理解公司的知名度	96
公司应在何时担心负面知名度	98
知名度的来源	100
知名度的利用	107
底线在哪里	117

第7章 独特性 120

什么是声誉平台	121
用什么来建立强大的声誉平台	136
因此，区分自己	140

第8章 诚信 143

发现的过程	147
内部表达过程	152
外部表达过程	154
诚信的挑战	159

第9章 透明度 163

透明的程度	166
透明度的驱动因素	168
公司透明度的操作平台	174
企业公民形象透明度指数	183
结论	188

第10章 一致性 191

一致性：由上至下以及全方位的	211
----------------------	-----

第 11 章 成为顶级公司：联邦快递的案例	213
引入激进的改革	214
联邦快递宣传部所扮演的角色	217
译后记	231

引言

深陷于声誉的泥潭之中

当我们看新闻报道时，会发现世界各地的新闻都有许多关于公司声誉的报道。然而不幸的是，其中很多是负面的报道，让我们来看看 2003 年春季的这些新闻：

- 华尔街 10 家最大的金融公司同意支付 14 亿美元并采取改革措施，以就投资人对它们的指控达成和解，指控称这些金融公司为了增加投资银行业务而发布了歪曲的股票评级报告。这一史无前例的行业性调解方案是证券监管机构所做出的金额最高的处罚。这一方案将使各主要投资公司经营业务的方式发生改变，尤其是在花旗（Citigroup）、美林（Merrill Lynch）、J. P. 摩根大通（J. P. Morgan Chase）和瑞士信贷第一波士顿（Credit Suisse First Boston）。这一方案中最引人注目的是，证券经纪公司 will 把金融分析师的研究工作从投资银行业务中剥离出来，为此将分 5 年支付 4.325 亿美元为客户购买第三方股票研究报告，此外还将为一项耗资 8 000 万美元的投资者教育项目出资。这 10 家公司的客户将得到

3.875 亿美元的赔偿，另外还有 4.875 亿美元的罚金将按人口比例缴付各州。

- 美国证券交易委员会（SEC）宣布将就会计业巨头毕马威公司（KPMG LLP）在施乐公司（Xerox Corporation）审计中的行为进行民事欺诈的指控。施乐公司去年曾就美国证券交易委员会提出的金额达 64 亿美元的会计欺诈指控达成和解，这也是公司史上最大的和解案件。美国证券交易委员会对毕马威公司所做调查的核心问题，是要检查该公司作为审计者是否与施乐公司关系过于密切，而将自己作为公共监察者的责任放在了第二位。而毕马威公司在此前就已经成为包括连锁药店瑞德（Rite Aid Corporation）和莱劳豪斯比（Lernout & Hauspie）语音产品公司在内的多起持股人诉讼的对象，前者承认在两年内多报了超过 10 亿美元的收入，后者则在承认进行了巨额欺诈——包括在其最大的业务单元上虚报了 70% 的销售额——之后倒闭了。
- 美国证券交易委员会指控美国医疗保健提供商南方保健公司（HealthSouth Corporation）及其主席兼 CEO 理查德·M·斯克鲁西（Richard M Scrushy）巨额会计欺诈。美国证券交易委员会称该公司自 1999 年以来故意虚报收入高达 14 亿美元以上，以拉高华尔街对其盈利的预期。与此同时，公司资产也相应虚增。到 2002 年 3 季度，该公司虚增资产超过 8 亿美元。该公司 CFO 威斯顿·L·史密斯（Weston L Smith）在 3 月 20 日就针对他的证券欺诈和合谋进行证券与操纵股价欺诈的指控表示认罪。他还就签发虚假财务报表以增加数百万美元的公司收益和利润的刑事指控供认不讳。至此在这桩欺诈案中，该公司已经有 8 名高级主管人员认罪。
- 世界第二号通信业巨头因特帕布里克（Interpublic）的主席兼 CEO 约翰·杜纳（John Dooner）日前被降职，原因是该公司在处理与其广告商麦肯-光明（McCann-Erickson）的账

目往来上存在会计违规行为而虚增收入 1.813 亿美元，此事的败露使联邦机关开始介入调查。为此，评级服务机构早在前几周内已经数次将该公司债券的等级下调，目前该公司债券的等级只比垃圾债券高一级。

- 电子邮件记录显示，瑞士信贷第一波士顿公司的明星银行家弗兰克·夸冲（Frank Quattrone）在明知公司已经受到有关机构的质询和对其首次公开上市（IPO）业务中的犯罪行为进行调查的情况下，仍催促同事删除文档、销毁笔记、评估报告和其他内部备忘录等资料，以使其所在的公司免遭诉讼。而如此破坏证据的活动在法律诉讼或调查程序开始之后是被严厉禁止的。夸冲曾经与硅谷的一批投资银行家一起成功地完成了包括网景（Netscape）、亚马逊和 Linux 在内的当时规模最大、最赚钱的 IPO 业务，他也因此被看做是科技股热潮中最有实力的投资银行家之一。
- 荷兰零售巨头阿霍德（Ahold）的 CEO 塞斯·范德霍芬（Cees van der Hoeven）和 CFO 迈克尔·莫斯（Michael Meurs），因被认为在美国业务中存在会计违规行为而辞职。阿霍德公司称因会计问题导致 2001 年和 2002 年共虚增营业收入 5 亿美元。该公司的股价下跌了 67%，目前其市值只是 2001 年最高峰时的 1/10。阿霍德公司现在正在接受纽约的美国联邦检察官办公室、美国证券交易委员会和设在阿姆斯特丹的欧洲第二股票交易所的调查。2003 年 5 月 8 日，该公司称因为两名主管人员的行为，其美国食品服务业务单元的收入实际上虚增 8.8 亿美元。这一数字比这家荷兰零售商最初的估计还要高 3.8 亿美元。
- 德国化学与制药业巨头拜耳公司（Bayer A. G.）称一直在为 7 200 桩法律诉讼的和解而努力着，而这些诉讼都是针对该公司的降低胆固醇药物拜斯亭（Baycol）的。拜斯亭因为在全世界引起了数百例死亡而在 2001 年 8 月被公司收回。但包括电子邮件、备忘录和宣誓证词在内的公司文件都表明，拜耳

公司的一些主管人员在拜斯亭被收回之前早就已经清楚它可能造成的危险。一旦玩忽职守行为被证实，该公司将为这些法律诉讼赔付 54 亿美元。这一情况导致投资者为了避免受到这笔或有负债的影响而抛出股票，从而使该公司的股价持续下跌。

- 德国法官证实了对德意志银行（Deutsche Bank）CEO 约瑟夫·阿克曼（Josef Ackermann）的指控，这些指控称约瑟夫·阿克曼违反了信托法，同意在曼内斯曼公司（Mannesmann）与英国沃达丰集团（Vodafone Group）收购大战的最后几天中，向曼内斯曼公司的主管人员支付超过 1 亿美元的报酬。曼内斯曼公司 6 名前董事会成员被控不正当利用企业集团资金支付高级经理人员的解约费和红利，阿克曼也在其列。如果罪名成立，他们将面临最高达 10 年的监禁。

这个名单还在不断地拉长，而且破坏性也越来越大。上述这些报道是伴随着 2002 年一系列对公司主管的越轨和欺诈行为的揭露而来的，这些行为毁掉了像安然、安达信和阿达尔菲这样的一些大公司，也使诸如世通公司（WorldCom）和玛莎·斯图尔特生动多媒体公司（Martha Stewart's Omnimedia）这样一些公司的生存受到严重威胁，并引发了民众对企业严重的信心危机。

当然并非所有的新闻都是坏消息。2003 年 2 月，哈里斯互动和声誉研究所（Harris Interactive and the Reputation Institute）就最新的公司评级对美国消费者进行了典型性抽样调查，获得了一些有趣的发现。首先，尽管当时处在可怕的混乱之中，经济下滑、公司财务丑闻频发、伊拉克战争阴云密布，但是美国公众仍对许多最大的公司很有信心。诸如强生（此类调查中永远的排头兵）、可口可乐、梅泰克（Maytag）、戴尔、索尼、宝洁、联邦快递、迪斯尼、沃尔玛、安豪泽-布什公司（Anheuser-Busch）和西南航空这样的一些大公司，仍然保持了非常好的声誉。这毫不奇怪，正如本书所展示的那样，也有很多公司知道声誉的价值从而极力维护自己的声誉。在市场遭遇困境的情况下，声誉对一些公司而言

是一笔宝贵的财富。

第二个发现就是公众对优质客户服务的认可。当公司状况和产品的可靠性遭受到来自不同行业的许多客户质疑的时候，最好的办法就是在美国最优服务公司的名单中排在哈雷-戴维森公司（Harley-Davidson）前面。哈雷-戴维森公司全心全意为顾客服务的精神使它得以从破产的边缘起死回生，并重新成为摩托车行业的典范和霸主。联合包裹（UPS）在这个名单上攀升到前 10 名之内，家居中心（Home Depot）则跃至第 8 名，说明这些公司成功地取悦了顾客——不论是通过可靠的包裹递送服务还是以人们能接受的价格提供优质产品。通用磨坊（General Mills）一贯坚持强调提供优质的产品来让消费者满意，也因此进入了这个名单。

最后，尽管 2002 年经济形势动荡不安，仍有一些公司成功地维护及提高了自己的声誉，并从中获益。它们是普利司通/凡世通（Bridgestone/Firestone）、戴姆勒-克莱斯勒、家居中心、西尔斯（Sears）、联合包裹和施乐。普利司通/凡世通从轮胎业的崩溃中生存了下来，尽管还很虚弱，但是这家轮胎制造商从去年开始已经稳定住了形势，处境比它一度合作的伙伴福特还要稍好。零售商家居中心和西尔斯也都在消费者的支持下逐渐恢复元气。豪华汽车制造商戴姆勒-克莱斯勒则在成功解决公司内美德两部分的矛盾之后获得了较好的业绩。联合包裹成功地化解了罢工的威胁，施乐公司则就巨额会计违规事件与政府达成了和解。

图 1 把对消费者的调查结果与 Delahaye-Medialink 和声誉研究所进行的另一项媒体覆盖率调查的结果进行了综合分析（见图 1）。对 2002 年美国顶级公司媒体覆盖率的分析，显示了媒体（包括印刷媒体和广播电视媒体）是如何在消费者调查中反映顶级公司声誉的。获得媒体评价最高的是微软和沃尔玛，通用汽车和可口可乐紧随其后。

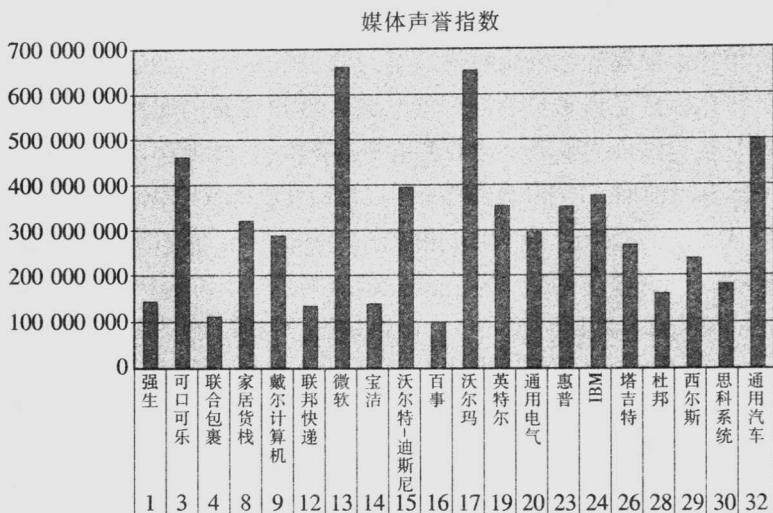


图 1 媒体覆盖率与消费者认知的联系

图 2 比较了从消费者和媒体处获得的 2 组排名 (见图 2)。结果说明如下:

- 微软、沃尔玛和通用汽车实际获得的媒体覆盖率比消费者认

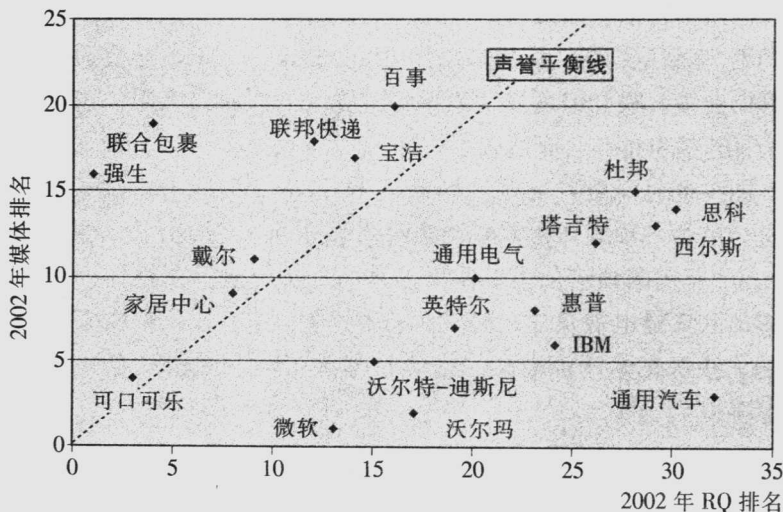


图 2 2002 年消费者和媒体对公司排名的比较

为其应得的要高。如果假设媒体对公司的实际情况有更准确的认识，这种差异就说明，通过更认真、更高效地加强与消费者的沟通，这3家公司在公众心目中的地位还会提高。

- 可口可乐、家居中心、戴尔计算机、宝洁、联邦快递和百事公司在消费者和媒体中获得的声誉大体平衡。这说明它们的沟通策略的执行力度在各渠道之间大体相当。
- 强生和联合包裹获得的媒体覆盖率相对低于消费者认为其应得的比率。这说明这些公司应进一步努力改善媒体关系，以巩固在消费者心目中的较高地位。如果再不提高自己的媒体覆盖率，它们就会面临在公众心目中声誉下降的风险。

这个综合分析为我们提供了一些有用的观点。它证明了我们在本书中所持的观点：声誉反映了范围广泛的利益相关者是如何看待公司的，也反映了公司应该如何与媒体和公众沟通。如果公司能够始终如一地坚持其诚信、一致性及较高的透明度，这将为它在公众和媒体赢得良好的声誉。如果说强生在公众心目中获得了最高评价，这也是因为此类信息的有力传达为它带来了消费者的关心和情感上的爱戴——这些因素明显与媒体关系不大；如果说可口可乐从媒体和公众处都获得了很高评价，这也是因为它令人信服地表现了自己的无处不在、令人振奋的特点，是这种表现打动了公众和媒体；如果说联邦快递从公众和媒体处获得了大体相当的评价，那也是因为它一贯可信地表现了公司的一致性、可靠性和服务的高品质。

以上就是本书的主题。我们希望您能够喜欢。

第 1 章

声誉为什么重要

新闻记者和出版商们每天都会向我们提供许多这样的消息：银行家因盗用公款而被捕；公司经理被控向家人和朋友透露内幕信息而使他们通过交易自己公司的股票牟利；石油公司被控掩埋有毒化学品，致使有毒物质渗入当地水源并引发癌症。

那么，是什么在吸引我们的注意力？通常情况下我们的眼睛总是首先注意到那些粗体的大标题，通过它们告诉我们的重大事件和热点问题有：丑闻、事故、死亡和危机——这些都是关于公司和个人的声誉的负面事件。身处于一个名人文化的世界之中，总会过分关注那些我们熟知的人——通常他们是行业的领军人物或是政界要员。而且这些名人通常又与那些因其产品而为我们熟知的公司联系在一起。我们能够认出这些人和公司是因为那些围绕着他们的声誉光环——因其过去的行为而产生的光环，这些行为或多或少地为他们的名字创造了“声誉资本”。

声誉真的这么重要吗？这是对此持批评和赞同态度的人都会问到的第一个问题。谈到声誉问题，我们是应该费尽心思地去思考声