

“心”引力

企业如何打赢声誉保卫战

王洪波◎著

让企业实现价值观的**理性回归**
全面梳理企业**舆论声誉形象**

让企业轻松**走出危机泥潭**
摆脱日常形象困局的**管理捷径**



金城出版社
GOLD WALL PRESS

“心”引力

企业如何打赢声誉保卫战

王洪波◎著

常州大学图书馆
藏书章



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

“心”引力：企业如何打赢声誉保卫战 / 王洪波著. — 北京：金城出版社，2012.7

ISBN 978-7-5155-0488-9

I. ①心… II. ①王… III. ①企业形象—研究 IV. ①F270
中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第130119号

Copyright©2012 GOLD WALL PRESS, CHINA

本作品一切中文权利归 **金城出版社** 所有，未经合法许可，严禁任何方式使用。

“心”引力：企业如何打赢声誉保卫战

作 者 王洪波

责任编辑 雷燕青

开 本 710毫米×1000毫米 1/16

印 张 15

字 数 280千字

版 次 2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-5155-0488-9

定 价 29.80元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街11区37号楼 邮编：100013

发 行 部 (010) 84254364

编 辑 部 (010) 84250838

总 编 室 (010) 64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501

为中国企业积累“声誉资本”

随着网络技术的飞速发展，互联网被广泛普及，并给媒体生态带来了颠覆性的变化。网民通过网络平台，自由表达意见，形成舆论，对政府的公共治理、企业管理和公众人物的言行进行监督，已经成为一种常态。

当下网络舆论的表现方式为：媒体的深度曝光与报道、知名意见领袖的内幕揭发与批评、竞争者借助“网络水军”的恶意诽谤与打压等等，在“人人都有麦克风”的“自媒体”时代，广大网友的网络围观与非理性评论，无异是助推企业网络舆论波澜的“飓风”。

人民网舆情监测室统计发现，仅2011年以企业为主体的重大舆情事件中，源自网络媒体的占比达到47.5%，接近一半，其中微博首发占比超过15%。

网络是一把双刃剑，用好了，对于强化我们与消费者的沟通，作用善莫大焉，是提升企业美誉度的加速器；用不好，反而伤了自身。很多企业也有这方面的深刻教训和切身感受。一些企业或坐在网络舆情的火山口上，或已被爆发的火山熔浆炙烤过，都面临着网络声誉管理的新课题，规模较大或市场化程度较高的企业，特别是央企和国企尤其如此。

要想阻止网络舆论风暴对企业声誉形象的破坏，我们必须了解“网络舆论风暴”的特点。人民网舆情监测室经过对大量企业声誉危机舆情的梳理、分析，清晰地看到，企业所面临的每一个“网络舆论风暴”大都会经历酝酿、发生、高涨、回落等几个不同舆情阶段。我们得出来的

经验是：要想减缓“网络舆论风暴”对企业声誉形象的冲击程度，必须要导入、建立企业舆情监测预警体系。

举一个例子。2010年7月14日上午，香港壹周刊报道称“霸王”旗下三款洗发水均含有致癌物质二恶烷。借助自身舆情监测系统，霸王集团在第一时间掌握此突发舆情后，于当日下午近4个小时内连发17条官方微博来进行事件回应与问题说明。虽最终未能阻止本次网络舆论危机事件，却因快速应对把握了处置的主动权，在一定程度上减缓了事件给企业声誉带来的冲击。从整个事件的应对处置过程来看，事发后第一时间的舆情监测为企业应对赢得了宝贵的时间。

在当前的网络舆论环境下，企业所面临的“网络舆论风暴”防不胜防，并极易给企业声誉形象带来严重创伤，而网络舆情监测系统正是抵御这一无形风暴的“防洪大堤”。除能在事发前期为企业赢得宝贵应对时间外，网络舆情监测还可以贯穿在整个事件应对处置过程中，实时监测舆论对企业应对措施反馈情况，以此为参考，及时调整、优化相关应对措施，最终取得理想的应对效果。

这些年，我们在与企业打交道的过程中发现，企业对网络舆情监测和声誉管理往往缺乏足够的认识，很难从海量的网络信息中找到事情蔓延的火苗并及时“灭火”，以至于舆情一发不可收拾，给企业的品牌造成极大的损害，甚至给企业的生存造成极大的威胁。

价值观是企业声誉的基础，目前整体不利的价值观现状，是导致企业面临舆论考验的根本所在。改革开放以来，中国企业界为国民经济的持续快速发展，做出了巨大的贡献，积累了丰厚的物质资本。但与此同时，中国企业界因在价值观方面的“短板”，而致使在形象塑造、社会认同和危机管理方面还有大量的工作要做。对国企特别是央企所谓“特殊利益集团”的成见有待澄清，对私企“为富不仁”的敌意也有待消解。撒切尔夫人甚至曾调侃我们：“中国不会成为世界大国，因为中国出口的是电视机，而不是思想观念。”

中国企业要做大做强，不仅是比拼物质资本，更要比拼口碑、声誉等社会资本。企业舆情监测工作，说到底，不仅是帮助企业及时发现险情和“灭火”，而且是推动企业、帮助企业开展与社会公众，包括新闻媒体与网民的顺畅沟通和良性互动，提高社会美誉度、民意认同度，积累“声誉资本”。“恃力者一时胜负，恃理者千古兴亡。”

借助专业工具和团队，运用科学方法，为企业梳理和抓取有效信息，为保护企业的网络声誉防微杜渐，未雨绸缪，或者快速反应，及时化解舆情危机提供便利和方法，帮助企业把品牌损害和市场损失降到最低。这是我们人民网舆情监测室的责任和义务。

王洪波一直都很关注危机公关与声誉管理，这两年在人民网舆情监测室做舆情分析师。他很勤奋、敬业、认真，参与并协助过人民网舆情监测室很多客户的舆情危机进行应对和处置。他把自己的经验和体会一点一滴地总结下来，很不容易。尽管有些想法还不是很成熟，但我由衷地为他高兴，也期待着他有更多更好的著作问世。

网络舆论是企业声誉的重要载体，而各类网络突发事件已对企业声誉形象构成了严重威胁，这是摆在广大企业管理者面前的一道难题。最后，借《“心”吸力——企业如何打赢声誉保卫战》的出版，希望广大企业管理者能够在正视声誉资本的前提下，充分认识到网络舆论对企业声誉管理的重要性，强化自身的“忧患意识”，及时构筑网络舆情监测系统，使企业形象免遭重大创伤，以此维护好企业声誉。人民网舆情监测室愿与企业界精诚合作，为企业声誉的趋利避害、保值增值，而保驾护航。

人民网副总编辑、人民网舆情监测室副主任、人民在线总经理

董盟君

企业战略不能忽略声誉因素

近日，纽约咨询业者名声机构(Reputation Institute)公布了一个榜单，此榜对2012年全球企业声誉进行了排行。在这份声誉百强榜单中，包括了苹果、宝马等多个深受消费者喜爱的知名品牌。良好的声誉形象，不仅能赢得用户的青睐，还能为企业发展提供全面有力的支持：很多跨国公司在实践中发现，除能够支持企业有强劲的财务表现、令人满意的股东收益及员工薪酬的激励机制外，良好的企业声誉还能强化企业的“抗压性”，增强企业抵御意外风险的能力。在综合衡量之下，企业声誉已被跨国公司纳入战略层面，成为日常管理不能忽略的战略因素。

从上榜企业归属来看，这个来源于消费者调查结果的榜单很让人惊讶，欧美企业占据八成，日本有十四家，而我国内地仅有联想一家上榜。结合多年企业战略案例研究，在此也“联想”一下，我带领团队一直致力于全心全力地帮助本土企业构建一个系统，帮助他们从优秀走向卓越。首要的原则是，我们立足于促进企业整体发展，而非帮助他们拥有改进单项管理职能的知识。在帮助众多企业实施战略管理的过程中，企业与产品在广大利益相关者内心的基本认知作用不可小视。但在目前国内众多企业的管理实践中，由于自身具有无形、跨界等特点，声誉资本往往遭受冷落，而成为被忽视的企业战略元素。由此可见，对于广大国内企业来说，意识转变是当务之急，企业战略不能继续忽略声誉因素。

好了，有了意识，声誉同样落在企业战略的具体执行工作里，这也

是很多务实的中国企业更看重的。传统的“4P策略”分类是以“销售过程”的一些环节为依据，很容易产生误导，使人忽略营销必须依据“消费者的诉求或认知”制定策略。对此，劳朋特（Lauteborn）于80年代提出了4C策略思想。美国零售巨头西尔斯就是成功运用4C策略的典范，这也是对企业声誉资本的深入解读和务实运用：在选择将农民作为公司的目标顾客群之后，西尔斯根据农民的特性以及对农民的需求分析，明确目标市场的市场“定位点”；在具体操作方面，西尔斯依据农民的特点，设计图文并茂的销售宣传画册，真实与诚实地传递商品的信息，并制定“无条件退货政策”，承诺“包你满意，否则退货”。由于措施得力，西尔斯的声誉深得广大农民的认可与信赖，企业最终获得了成功，至上世纪70年代初期，公司年销售额达200亿美元，成了当时世界上最大的现代化零售企业。

通过西尔斯的成功我们看到，除在企业战略思维与发展规划层面重视声誉资本外，在营销策略制定方面，也必须正视、尊重利益相关者的真实需求与内心感受，以此方能巧借企业声誉之力，取得企业的快速成长。

难怪面对当今企业的白热化竞争，有业内人士感叹到，“企业之间的竞争经历了价格竞争、质量竞争和服务竞争，当今已开始进入一个新的阶段——声誉竞争”，如此思维境界，正是企业决策者进行战略考量的基本立足点。随之，基于利益相关者诉求或认知的声誉因素，将会逐步渗透到企业常规的营销策略、人事管理、生产与供应链管理、产品广告与形象宣传等各个环节中去。整体来看，企业战略不能继续忽略声誉因素。

著名企业战略专家、北京尚衡知本顾问有限公司董事长

白 刚

2012，不是终点，但必须成为拐点

某日，为庆祝一家三口共同的生日，笔者在一知名西点连锁店订了价值200多元的生日蛋糕，下班后即赶到店里取蛋糕。当看到店员去拿生日帽时，笔者提了自己小小的要求，“今天是我们一家共同的生日，就送三个吧！”听罢此言，店员竟冷冰冰的说：“蛋糕只能配一个，另买一元一个。”生日蛋糕是花200多元买的，因此笔者感觉自己提出的要求并不过分，听罢此言后心情凉了大半。本次受挫的消费经历，使这一知名品牌在笔者内心的企业声誉形象大打折扣。

各位有没有同样“难忘”的切身经历呢？综观广大国内企业的日常管理现状，我们能够看到，积存于广大顾客、员工、渠道商和投资者等相关利益群体内心的有关企业的真实感受，很难进入企业管理者的“常态视线”范围内。因为在现有的企业管理意识中，全然将此类问题定性为无关痛痒的“小问题”。而这遭遇漠视的内心感受因素，正是本书“主角儿”——企业声誉资本的核心要素。

虽然在当下的企业管理实践中，企业声誉几乎被完全漠视，但它却是企业无形资产的价值核心，是企业发展的关键变量因素。整体来看，在遭遇危机的企业里，声誉资本犹如保障企业形象的“安全气囊”，可以起到良好的缓冲作用，大大降低危机事件给企业形象带来的创伤；而在正常经营的企业里，声誉资本则具有超强的资源整合效果，为企业跨

越发展创造有利条件。正可谓“有声誉，不限量；有声誉，就有无限可能”。因此，美国著名声誉管理大师凯文·杰克逊认为声誉资本是“企业最宝贵的资产”。

在全面剖析企业声誉资本特征的基础上，为有效指导广大国内企业突破现有形象困局，实施高效声誉管理，笔者提出了“心引力”声誉管理模式。相关利益群体对企业的真实内心感受和对企业价值观的认同接受程度，以及与之构成反作用关系的良性声誉反馈效果，是“心引力”声誉管理模式着重关注的“感性利益循环链条”。借助这一感性管理模式，来有效缩短企业与广大相关利益群体的“内心距离”，以强化彼此之间的尊重程度。通过强化基于尊重的声誉管理，来打破广大国内企业过分依赖以显性业绩、财务数据为依据的理性管理模式一枝独大格局，最终以此协助企业突破形象困局，助推企业的良性发展，是笔者撰写本书的最终目的。

2009年以来，随着美国灾难大片《2012》的热播，“2012年是否会成为世界末日”的话题引发了波及全球的大讨论，并引起公众一定程度的心理恐慌。我们有充分理由相信2012年不会成为世界末日，但对于处于声誉形象困局的广大国内企业来说，一再回避、无视企业声誉资本的“鸵鸟思维”难以继续，依据“心引力”管理模式实施全方位的声誉管理，可谓是通向安全“诺亚方舟”的最后一张“船票”。

近日恰逢20世纪初全球最大载人邮轮——泰坦尼克号触冰沉没百年祭。不难看出，安全意识的缺失是导致灾难发生的关键所在。同理，对于广大国内企业来说，要想扭转当前的形象困局，实施全面的声誉管理，就必须把转变管理意识作为突破口。

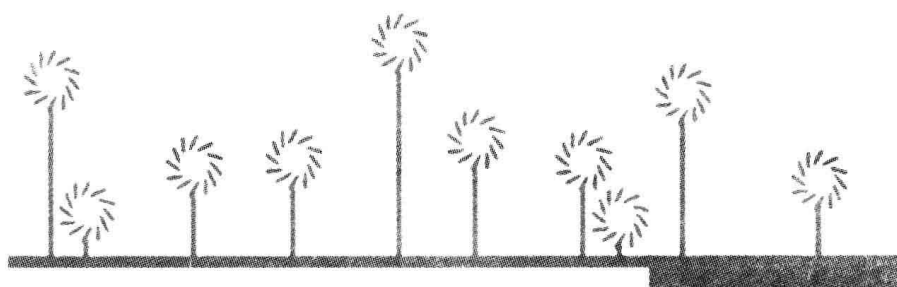
“穷则思变”，在企业面临形象困局的严峻形势下，广大企业高

层的管理意识转变是全面实现企业声誉管理的必要前提。我们可以说，2012年不是末日，不是终点，同样受形象之困的企业也将迎来春天。如何找到各大企业巨舰在安全快速行驶的同时，将声誉管理纳入良性发展轨道的拐点呢？借助“心引力”管理模式，拐点就在眼前！

最后，希望本书能给广大国内企业管理者以声誉管理方面的点滴启发，以促进广大企业在声誉管理方面实现突破。

笔 者

2012年4月13日



目录

为中国企业积累“声誉资本”	001
企业战略不能忽略声誉因素	004
2012，不是终点，但必须成为拐点	006
第一章 创伤——危机拖累企业声誉	001
一、应对细节留后患	003
二、遭弃而亡的巨头	010
三、铅华退却的精英	012
四、行业群体“连坐”	014
五、寻找企业的“安全方舟”	018
第二章 暗礁——常态下的声誉“亚健康”	019
一、基本观念缺失	021
二、现实作用被曲解	034
三、漏洞百出，危机四伏	039

第三章 思变——捍卫声誉的必然选择	047
一、基本意识转变	049
二、企业价值观矫正	076
第四章 掌控——实施全面声誉管理	093
一、实施声誉管理是当务之急	095
二、事前管理：日常声誉风险预警	137
三、事中管理：声誉危机应对策略	185
四、事后管理：良好声誉是形象恢复良药	211
后 记	220
重要参考书目	222



第一章 创伤——危机拖累企业声誉

18世纪美国伟大的科学家、著名政治家本杰明·富兰克林曾说过，“玻璃、瓷器和声誉一样都是易碎品，并且无法修复。”

或死于非命，或身陷囹圄，危机事件对企业的影响是非常直观的、鲜明的，但对于广大当事企业来说，相比之下，因“失信于民”而遭受利益相关者的心理抛弃，并最终致使企业的无形声誉形象出现滑坡的恶果更为可怕。

而近几年来，随着企业危机个案的频发以及众多行业内幕与潜规则的接连曝光，声誉形象受损不仅困扰着许多企业个体，也同时殃及相关行业或企业群体。在此影响下，多个“无辜”企业的声誉形象也会受到牵连。

当下，广大企业管理者对各类危机事件——尤其是突发性危机——存在不同程度的心理忌惮甚至回避。究其原因在于危机事件给当事企业带来的声誉损伤。那么，导致这一不良后果的根源是什么因素呢。不同“当量”的危机事件给各类企业带来的声誉创伤到底有多大以及在这一过程中又呈现出哪些共性因素等问题，需要通过案例逐步剖析。首先让我们从现阶段部分企业危机应对实践的具体细节策略说起。

一、应对细节留后患

在汇总、分析大量国内企业危机案例的基础上，我们发现目前国内企业应对危机的整体能力不高。多数当事企业之所以在危机面前处于被动，是因为在应对细节上存在不足之处。这一点在当事企业的“免责”应对与消息屏蔽两种常用策略上体现得尤为明显。

策略一：“免责”应对手段

尽管该公司已经为济源双汇向公众道歉，但在多个场合，双汇集团高管却强调自己是“代人受过”，真正的“罪魁祸首”是生猪养殖业秩序混乱和动物检验检疫标准“过于宽松”。这种观点的实质就是，将责任几乎全部推给了政府和养猪户们，而号称“十八道检验，十八道安全”的双汇，则是“尽职尽责”的，甚至有些“无辜”。^①

在2011年，被央视“3·15”曝光“健美猪”的新闻后，双汇高层抛出了“代人受过”之说，此话题经媒体报道后引发舆论哗然。

双汇高层在面临突发危机时抛出所谓“代人受过”的“挡箭牌”，目的显然在于“免责”——最大可能地撇清双汇在此次事件中的相关责任，以此减缓自身的舆论压力。

在面临危机考验时当事企业选择“免责”应对措施，双汇远非个案。在近几年的多个危机事件应对过程中，当事企业面对媒体质疑时的

^① 《双汇真的是在“代人受过”吗》，2011年3月29日《新京报》。

“免责”倾向和随后的应对举措，几近成为常态化选择。总体来看，其惯用手段主要有以下三种。

（一）“一刀切”——主观责任切割

通常情况下，在危机发生后，当事企业在进行事件声明或应对处理时，往往以“划线”思维对自身的事件责任进行主观切割，企图以此逃避外部舆论指责或减缓相关人员的直接事件责任。

实操方面，危机当事企业的责任切割方法有多种具体应对形式。下面让我们以全球移动通信巨头——摩托罗拉对手机爆炸致死事件的“低能”应对为例进行详细说明。

2007年6月19日，在甘肃省金塔县某工厂内，一名员工在高温作业过程中，装在胸前衣兜里的摩托罗拉手机突然发生爆炸，最终经抢救无效后死亡。警方勘查现场并进行尸检后认为，由于手机电池在高温下发生爆炸，这名工人被炸断肋骨刺破心脏而亡。^①

从当年7月初媒体开始曝光、追踪报道此事件。7月4日，在强大的舆论压力下，摩托罗拉(中国)电子有限公司有关责任人针对事件发表官方声明称，“目前还无法确认爆炸的手机是否是摩托罗拉正品，调查仍未结束。事故中的手机和电池是否是原装，目前仍需专业部门的鉴定。”

而在摩托罗拉发表官方声明后的第二天，媒体报道了广东省工商局公布的手机电池质量抽查结果。结果显示品牌手机电池的合格率仅为60%，而摩托罗拉手机电池样品就曾发生过爆炸起火事件。

略懂常识的人都知道，作为电子产品，手机不能连续长时间在高温环境中使用，这是本次爆炸事件最大可能的触发因素。在无第三方权威机构专业检验的前提下，摩托罗拉却主观臆断“无法确认爆炸的手机是

① 《手机爆炸致死》，2007年7月4日《钱江晚报》。