

美国管理协会·斯米克管理丛书

主编·汪 熙 李慈雄

(第二辑)

创建和维护企业 的良好声誉

上海工商学院主持翻译

[美] 戴维斯·扬 著

赖月珍 译 袁履庄 校

a m a c o m

AMACOM

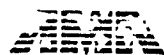


CIMIC

上海人民出版社

美国管理协会·斯米克管理丛书
(第二辑)

amacom



CIMIC

主编·汪 熙 李慈雄

创建和维护企业 的良好声誉

[美] 戴维斯·扬 著
赖月珍 译 袁履庄 校

丛书策划者
美国管理协会
斯米克集团
上海工商学院
上海人民出版社

上海人民出版社

责 任 编 辑 苏贻鸣
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 二 辑)

主编 汪 熙 李慈雄

创建和维护企业的良好声誉

[美]戴维斯·扬 著

赖月珍 译

袁履庄 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海天马印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 8 插页 2 字数 167,000

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 5 月第 2 次印刷

印数 5,001 - 10,000

ISBN7 - 208 - 02492 - 8/F·508

定价 12.00 元

Building Your Company's Good Name

by Davis Young

Copyright(c) 1996 Davis Young.

**Published by AMACOM, a division of
American Management Association,
New York. All rights reserved.**

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权，
不得翻印、转载。

主 编 前 言

本丛书的第一辑十本在出版后不久就再版而三版。这是一个重要信息。它说明这套丛书受到社会的热烈接纳。文化现象往往是经济发展直接或间接的反映,这套丛书的畅销,说明它已被当前经济改革的大潮推上浪尖,适应了那些不愿辜负形势,雄心勃勃,建功创业的读者的需要。这些信息鼓舞了我们,再加上读者殷勤的督促(有的是强烈的要求),我们决定出版第二辑。经过与 AMA 国际部总裁范拉尼(D. A. Fanellie)先生和亚太区总裁埃布斯隆(P. M. Absalom)先生磋商,我们选定了现在的十本,构成本丛书的第二辑,作为向读者的回报。

读者们可能已熟悉,美国管理协会(American Management Association,简称 AMA)是美国也是世界上最大的一个企业管理和教育培训及出版机构,它在全世界已拥有 10 万多个企业和个人会员。总部设在纽约的 AMA,它的活动近年来已扩展到欧、亚、美、非几大洲。哪里有经济发展,哪里就有它的足迹。

在 AMA 的出版物中,来自实践又通过抽象思维上升到

理论的论述;来自企业或个人成功和失败的经验与教训的分析;经过实践检验,屡奏奇效的解决难题的方法与策略等,都给每一本书注入了强大的生命力。它的出版势头,历久不衰,我们精选的第二辑是 AMA 新近出版物中优中选优的结果。

在本丛书第二辑出版之际,我们要特别感谢 AMA 和它的出版机构 AMACOM 的通力合作。我们还要感谢上海工商学院孙丕晋副院长及复旦大学、上海财经大学、上海大学商学院和上海工商学院的李葆坤、王明初、章汝荣、舒子唐、夏善晨等教授及斯米克集团的吴一鸣先生等,他们的认真工作为这套丛书的出版奠定了基础。感谢上海工商学院蒋珍一女士,她在头绪纷繁的翻译工作中,发挥了有效的组织协调作用。

最后我们要特别感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士。他们下决心编辑出版这套丛书的卓识远见和高效率的编辑组织能力,保证了这套丛书能及时问世。

和以往一样,我们希望这套丛书对读者接触新事物和事业开拓有帮助。我们期待着读者的赞赏和批评。

汪 熙

复旦大学教授,博士生导师

上海工商学院院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士

斯米克集团总裁

1996年12月,上海

前 言

《创建和维护企业的良好声誉》一书涉及到一个极其重要的主题：声誉。它论述了对声誉进行管理的必要性。它向你指出了该如何执行这项任务，也向你证实了如果你能做好此事，你将获益匪浅。任何一个团体组织要取得恒久的成功，良好的声誉是至关重要的。特别是当你身处困境时，良好的声誉就是你最重要的财富。

在最近的几年中，作为对“公共关系”这一名词的一种解释形式，“声誉管理”这一说法日益突出并为大众接受。相比较而言，“声誉管理”这一新的定义强调了准确决策的重要性，而老生常谈且不无贬意的“公共关系”一词却有在管理操作上要弄手腕之嫌。有一位“声誉管理”的积极倡导者，那就是保尔·赫尔姆斯，他是《声誉管理》杂志的编辑兼出版商。

赫尔姆斯经常撰文并多次在不同的讲坛上提到设立声誉总监这一想法，以及使声誉总监处于企事业组织重要决策层的心脏地位的必要性。

企业决策在声誉方面的含义在于这一决策将影响到

与该企业有关的人对它的看法,这些人包括股东、客户、雇员、以及供货商、政府调控部门、传播媒介,甚至竞争对手。如果一个决定将潜在地影响到该公司与任何上述对象之间的关系,这一决定就具备了它的声誉含义。换言之,我们很难设想作出一个不具备其声誉含义的决定。

在另一个场合他说过,“公司的每一个决定都必须由一个地位至少相当于总经理、总经办人,或法律总顾问的官员在该决定可能给公司带来的影响方面加以考虑。……而这并不是大多数公关人员所能做到的。”

本书阅读对象

首先,也是最重要的一点,本书是为公司、医院、职业服务机构、教育机构、咨询团体、政府部门等各企事业单位的工作人员编写的,这些工作人员正被要求承担声誉管理的重任而同时对声誉管理这一领域尚不十分了然。每年,数以千万计的人们发现自己被提升至高级管理职位或被要求负责重大的项目,而在那里他们的工作范围都与声誉这一问题有关。

闻名全球的公关巨人柏森——玛斯黛拉公司的奠基人和执行主席哈罗德·柏森在提及这一问题时说道:

我熟知的一位朋友曾与我共事于全美最好的二十家企业中的一家。现在他在出色地完成了税务方面的工作以后,开始了他在公关部门的工作。另外一位朋友曾在

市场营销方面有过辉煌的业绩。还有另一位朋友曾从事过公司金融业务。此外,另几位朋友来自政府部门,他们中的一些人过去并没从事过交际方面的工作。

如果这一描述同样适合于你,本书就会帮助你认识到创建和维护企业声誉的难度。书中强调了为使你所在的企事业组织获得应有的声誉而制定计划的重要性,也将涉及为达到创建良好声誉这一目标你需要掌握的许多技能技巧,以及战略战术。同时,你将懂得了解诸如影响他人行为,拓展有效信息,设定现实的信息沟通方面的期望值等问题以及其他与你新工作密切相关而你先前又未经历过的种种问题的重要性。

《创建和维护企业的良好声誉》一书将教会你在创建企业声誉的过程中你需要懂得的东西。它又向你提供了你在参与声誉创建的过程中所需要掌握的战略和要则,同时又告诉你如何对有助于创建企业声誉的一切善加利用。

除了能帮助刚开始从事声誉管理工作的读者们,本书也适用于那些已经跻身高级管理层的男女读者们,他们正被委以维护声誉的重任,而又想使自己的交际才能更趋圆熟。本书同样适用于任何需要充分了解声誉管理方面内容的企事业组织的管理者们。它也适用于今天在校的工商管理专业的学生们(明天的工商管理人才),他们有必要明白这一问题的重要性。它还适用于将要从事人际交往工作的行政管理人员,他们将与管理方面的同行打交道。总而言之,这是一本管理方面的论著,它论述了管理方面的一个高层次的职责范围:企事业组织的声誉。

如果你已被赋予声誉管理方面的职责,你很快就会发现

这一工作固有的明显性,从而也使这一工作成为带有高度冒险性的工作。你的同事们,由于并不具备人际交往方面真正的经历和才干,时常会带有不切实际的交际期望值,所以他们往往会以鹰隼般的双眼紧紧地盯着你的一举一动。这对你至少意味着很大的压力。如果你对此稍有懈怠而又没能很好地掌握本书提及的要旨,你的工作就会陷入困境。

倘若正是由于你对这一领域缺乏经验而令你焦虑不安,那么,这种焦虑是不无理由的。本书的目的就是为了帮你解除一些紧张、焦虑。除去这一目的之外,你还要认识到本书向你提供帮助的范围仅仅限于在你作为一名声誉管理人员的漫长旅程中的开头部分。它不会使你一下子成为专家,可它会使你敏感于许多重要的问题。即使你以前从未读过任何一本这方面的专著,你也会对声誉管理有一个基本的认识。而且也会懂得如何有效参与这一工作。如果你想要深入地了解声誉管理,你也可以参阅其他有关著作,它们会更进一步地向你提供重要的、精辟的观点。

声誉的创建——恒久的努力方向

创建、维护和发扬公司的声誉并非易事,也非一朝一夕的努力所能奏效的。它既需要在人际交往中运用准确的措辞和完善的技巧,又需要培养和行使合乎规范的行为。要使公司获得卓著声誉并无捷径可走。曾经获得重量级拳击冠军的琼·弗雷泽在某一个场合曾说过,“……说和做是两码事。人人都想进天堂,可谁都不想死。”

你无需冒着生命危险来获得一个好名声。可在你将自己

的名字公诸于众之前，你应该保证你所作的决策是合理的，你的价值取向是与公众利益一致的。或早或迟——通常的情况是马上——你这种早先的感知要与现实吻合。许多资深的声誉方面的高级官员们明白这一点。国内资源贸易部负责公共投资关系事务的经理罗尼·弗杰尔说过，“最容易的是作出宣布，而最重要的是从一开始就宣布一项正确的决策。”

《幸运》杂志在对 1995 年美国最受拥戴的公司进行报道时指出，“很明显，声誉一直是极为重要的，然而在经济知识方面公司的声誉和人们对其普遍持有的认同感又具有更高的价值。在普通的公司里维系个人和组织的纽带会出现裂痕，而在优秀的公司里它只会变得更加牢固。这也正是优秀公司之所以优秀的最好注解。”

你将如何开始帮助你的企业创建声誉？为使声誉免遭损害，你将如何行事？一旦果真出现声誉受损情况，你又何以处之？你该求助于何种手段以补救声誉？以及当你试图挽救声誉时，你将致力于达到何种目的？作为一名管理者，你需要哪些与维护声誉有关的工作技能？从那些已经面对过同样问题的管理者身上，你又能学到哪些经验？

回答所有这些问题正是本书的宗旨。这是一本为声誉管理方面高级官员们编写的书。这也是一本为你编写的书。

目 录

主编前言

前 言

第一章 今天的声誉预报:风暴

声誉规则之一:人们仅与自己信任的企事业单
位有交往。 1

第二章 留意欠佳的口碑

声誉规则之二:管理者们是通过倾听他人意见
来了解自己所在企业组织的声
誉状况的。听比讲更为重要。 17

第三章 着手制定声誉规则

声誉规则之三:解脱困境无现成良药,亦无神
奇妙方。不要因为指望奇迹发
生而浪费时间。 34

第四章 语言的表达

声誉规则之四：要想有效地交际，最主要的是
必须明白你要表达的主旨，以
及你的主旨表达方式。…………… 53

第五章 预想到难以回答的问题

声誉规则之五：先想象一下你可能被问及的问
题，再花功夫准备作答。…………… 72

第六章 提供缜密而有效的答覆

声誉规则之六：如果你要对方注意你，你得与
对方处于同等的地位。…………… 91

第七章 从容不迫地面对传媒

声誉规则之七：你不一定要作为传媒之明星介
入媒体。几乎所有的管理者都
不同程度地有可能成为传媒界
注目的对象。…………… 108

第八章 面临危机的企事业组织的名声

声誉规则之八：面对任何危机，你首要的目标
是尽快结束危机。而比这更重
要的是要做到防患于未然。…………… 129

第九章 有助于声望的演说战略

声誉规则之九：你或许永远不会成为一个伟大

的演说家，然而你又肯定能被
造就为一个完全称职的演讲者。…… 148

第十章 你的所作所为事关企事业组织的声誉

声誉规则之十：维护好公司的卓著声誉，否则
就准备好面对声誉受损的局面。…… 164

第十一章 注重企业形象

声誉规则之十一：善于经营能带来经济效益，
善做好事也同样能带来经济
效益。…… 186

第十二章 公司员工：声誉的心脏和灵魂

声誉规则之十二：每位员工都是你创建公司声誉
的伙伴。…… 206

第十三章 开创良好声誉的范例

声誉规则之十三：有一个人，那就是你，能在创建、
维护和发扬公司的声誉方面起
到极大的作用。…… 226

后 记…… 239

第一章 今天的声誉

预报：风暴

声誉规则之一：人们仅与自己信任的企事业单位有交往。

1991年1月16日的晚上，数千名篮球球迷正聚集在美国中西部的一个圆型体育场，准备观看一场职业篮球比赛。而在这天晚上结束以前，他们还亲自看到了一个有力的明证，它表现出美国的声誉现状已发生了何等巨大的改变。

那天晚上，大多数的球迷已不再完全注目于球赛。在经过了几个星期的兵力集结之后，另一个重大的事件正在展开，这一重大的事件发生的地点位于中东。现在，沙漠风暴行动计划终于付诸实施了。就在比赛前一刻，播音员向人们报告：美国已处于战争状态。比球场上的许多运动员更为年轻的士兵们那天晚上在遥远的沙漠为了解救科威特的人民，也为了使石油继续流淌，正冒着生命危险在冲锋陷阵。

站立着的球迷们沉默了片刻。在体育场底层的一间包厢里坐着两名公司经理。他们的注意力并没投向比赛，而是投向了放在包厢中的一架电视机。电视屏幕中正生动地显现出一个重大时刻所提供的启示，一场由电视实况转播的远在大

洋彼岸进行的战争。人们看到导弹出现在伊拉克地平线的上空。一颗炸弹在经过一家医院上方后，漂亮而又极其精确地投向预定的军事目标。新闻记者伯纳德·肖正从巴格达的一家旅馆作实况报道。能向观众迅即提供战争实况转播的现代科技同样可以马上向远在沙特阿拉伯的军队转播体育赛事。很快有人作出决定，邀请球迷们在篮球比赛结束后继续留在体育场观看由大型电视屏幕转播的战争实况。

卫星通讯。哥伦比亚全国新闻中心。电视高速传真报道。中东上空的导弹可以通过电视在美国中西部看到。这是一个令人震惊的世界。在这个世界上，你所在的企事业组织必须创建自己的声誉。正像那遥远的沙漠一样，整个世界布满了地雷。你必须非常、非常仔细地一步一步朝着提高声誉的方向前进，否则你将自我毁灭。

声誉管理——这一较之于公共关系更受欢迎的新的术语——是一个价值不菲的产业。由于声誉受损通常不易觉察，相宜的弥补措施又没能迅速跟上，因而，企业资金中很大的比重被用于控制声誉的损失。

错误的声誉管理付出的代价

对原本可以用于企业其他事务的资金损失，可以有一个直接的估算：本可用于产品的推陈出新，用于促销，用于增加职工工资，用于增长股东们的红利，甚至还可能用于提高企业的声誉，而不必用于控制企业的声誉损失。通常由错误的声誉管理而招致的损失，其直接代价是高昂的。

除去这些能够量化的损失代价，还有一个鲜为人知的间

接的损失代价：你能估算出一个老客户改换门庭而给你们带来的损失吗？你又如何衡量失去那些由于对你们公司持否定态度而从不光顾的潜在客户所带来的损失呢？为了解决企业内部其他人引起的本不该发生的声誉方面的麻烦，高层管理人员花了大量的时间，其价值该如何估算？当你正集中注意力解决由某人工作马虎或说话轻率而引起的后果时，由于你不在场又发生了其他方面的问题，这损失又该如何估算？如果一位经理陷入了否认或隐瞒声誉问题的泥潭，这又将在声誉上带来多少更为严重的损失？与声誉有关的问题如同花园里的野草一样不断滋生。直接的与间接的损失呈几何级数向上递增。倘若你不是小心翼翼的话，声誉问题的症状很快会发展成声誉问题的疾患。

一个有力地证实这些结论的依据来自于 1994 年由印地安纳波利斯的华克集团主持的一次全国性的调查研究：“客户们对一家公司的品格如此介意，以至超过四分之三的人表示目前阶段他们避免或拒绝去这家公司购物——其中有 48% 的原因在于公司的行为。公司潜在的雇员以及投资者对公司的品格同样极其看重。”

声誉管理的欠缺

在各类企业组织中，有关声誉管理方面的不足基于两个主要的原因。

1. 管理者们曾受训于各种可以想得到的专门领域，却唯独没受过声誉管理方面的训练。他们可能熟悉销售、财务管