



[英] 大卫·沃勒 (David Waller) [英] 鲁伯特·扬格 (Rupert Younge) 著 刘小妹 译

THE REPUTATION GAME



声誉争夺战



如何在失控的时代重掌声誉主动权

The Art of Changing How People See You



能力、品行与声誉之间存在怎样的关系？互联网时代，如何科学管理声誉？

个人、企业、各类组织适用 助你成为声誉博弈的高手



中信出版集团

后真相世界中，别人如何谈论你才是至关重要的

[英] 大卫·沃勒 (David Waller)

[英] 鲁伯特·扬格 (Rupert Young)

著

刘小妹 译

THE REPUTATION GAME

声誉争夺战

如何在失控的时代重掌声誉主动权

The Art of Changing How People See You

中信出版集团·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

声誉争夺战 / (英) 大卫·沃勒, (英) 鲁伯特·扬格著; 刘小妹译. -- 北京: 中信出版社, 2018.12
书名原文: The Reputation Game: The Art of Changing How People See You
ISBN 978-7-5086-9605-8

I. ①声… II. ①大… ②鲁… ③刘… III. ①企业形象—研究 IV. ①F272-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 230116 号

The Reputation Game: The Art of Changing How People See You by David Waller and Rupert Younger
Copyright © 2017 Rupert Younger and David Waller
This edition arranged with A.M.Heath & Co Ltd.through Andrew Nurnberg Associates International Limited
Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

声誉争夺战

著 者: [英] 大卫·沃勒 [英] 鲁伯特·扬格
译 者: 刘小妹

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 10 字 数: 236 千字

版 次: 2018 年 12 月第 1 版

印 次: 2018 年 12 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2018-6334

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9605-8

定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

谨以此书献给我们的家人——麦克斯、皮帕、芒罗，
凯瑟琳、亚历克、霍诺尔、洛娜

大卫·沃勒和鲁伯特·扬格

这本书对声誉的创造和管理进行了颇具洞见和令人着迷的研究——人们也许会指出，我们这个时代正存在着这样的问题。两位作者显然与为数众多的相关人士进行了沟通，使得这本书读起来让人手不释卷。这本书在文笔上也颇见功力。实际上，所有想要了解当下的媒体时代的人都应当读一读这本书。

——ITV《10点新闻》栏目主持人 汤姆·布拉德比

通过这本书，你会明白为什么声誉要比金钱更贵重；你会明白声誉是如何建立起来，并得到精心呵护和逐步丰富的；而且，一旦出现疏忽大意，声誉又是如何出现灾难性崩塌的。也许可以这么描述声誉：“它可以确保人人都能像你对自己了解的那样，知道你实际上有多优秀。”

——WPP集团首席执行官 马丁·索瑞尔爵士

这本书以其真知灼见堪称一部模式识别的大师级作品。它告诉我们，无论你是谁，无论你从事什么行业或在为何奔波，声誉资本都是你成败的关键。作者以大企业、国家、黑帮、流行偶像的兴衰为例，向我们展现了那些让“改头换面”这门艺术真实绽放的精彩时刻和重要抉择。

——Translation公司首席执行官 史蒂夫·斯托特

前言

人生在世，最纯粹的财富莫过于无瑕的声誉。

——威廉·莎士比亚

2017年1月27日上午，英国首相特蕾莎·梅与美国总统唐纳德·特朗普在白宫会晤。这是特朗普就任总统以来首次会见政府首脑；对于特蕾莎·梅来说，则意味着外交上的一场翻身仗——彼时，她正亟待向批评者们证明：备受争议的脱欧公投之后，英国依然是一个世界强国。

要谈的事项有很多。就在此访前几日，英国报界发出呼吁，首相应当与特朗普展开正面交涉，谈一谈他关于支持虐囚的公开表态和拟待推行的贸易保护主义政策议程。不过特蕾莎·梅还是打算发动“魅力攻势”。而且她确实得以施展——一张照片里，两国领导人在白宫的柱廊下执手而行，留下了特蕾莎·梅此访最具象征意义的一幕。这张照片意喻英美两国之间的“特殊关系”依然安好，生机勃勃。不过，也有人认为，这证明了暴脾气的唐纳德·特朗普也不失柔情，甚

至还有颇具骑士风范的一面。

然而，36小时后，有报道称，特朗普总统在与澳大利亚总理马尔科姆·特恩布尔通话仅25分钟后怒摔电话。诚如各方所言，此次通话可谓火药味十足。特朗普本人表示，这是与世界领导人“最糟糕的一次通话”。争执的焦点是奥巴马政府与澳方达成的接收约1250名难民的协议，这些难民主要来自伊朗，滞留在澳大利亚近岸太平洋岛屿上的离岸拘留营里。

据《华盛顿邮报》报道，当澳大利亚总理敦促其履行协议时，特朗普表现得很气愤。他一会儿对这项协议大加斥责，一会儿又吹嘘自己的选举团取得了多么宏大的胜利。几天之后，他又发推文称：“你们相信吗？奥巴马政府居然同意从澳大利亚接收几千名非法移民！为什么？我得好好研究研究这项愚蠢的协议！”^[1]

所以，从这两个不同的外交事件来看，我们该怎样给特朗普总统下个结论？哪一个才是“真正的”唐纳德·特朗普？骑士风范、彬彬有礼、谦和恭让、令人钦佩、外交眼光敏锐的领袖？还是恃强凌弱、飞扬跋扈、不可理喻、动辄大发雷霆的莽夫？

特朗普这两种大相径庭的形象素来是人们争论的焦点。在一些人看来，他歧视女性，奉行种族主义，恃强凌弱又狂妄自大，如此一个争议缠身且反复无常的人物怎能入主权倾世界的政治机构？不过对于其他人来说，他是竞选中的“外来户”，是商界的成功人士，无惧在华盛顿的精英和官僚中“清淤疏浚”，而正是这些人一边中饱私囊，一边罔顾广大选民的诉求和政治呼声。特朗普深谙此道，把声誉用作了自己最得力的竞选武器。

本书的核心观点在于：名比金贵。我们力求能够为“声誉”下一定义，证明它异于“营销”、“公共关系”、“品牌打造”、“社会地位”或“公众形象”。我们会指出为什么这其中的差别很重要，用发自肺腑的语言为您讲述为什么个人、公司、机构、国家声誉如此宝贵。此外，我们还得说说，打造和维护声誉过程中哪些方面比较关键：如何树立和维护声誉？声誉如何会受到损坏，又是如何得以重塑的？商界、政界、军界的领袖们如何利用声誉来达成自己的目的？名人和罪犯怎样建立并利用声誉为己谋利？我们的名声又是怎样在互联网和社会关系网中“先声夺人”，并与我们如影随形的？

别人如何谈论我们，对于我们能否实现自己所想具有重大影响——哪怕别人传播的尽是些流言蜚语。我们的个人声誉对于树立个人自信具有关键意义，而且它会让我们感到快乐、满足和被人理解。一个好名声会帮助我们找到灵魂伴侣，在 eBay 上卖掉一张桌子，在爱彼迎（Airbnb）上租出一间房子，收到出席派对的邀请或是谋到新的升迁机会。通过监测我们在网络上的言论和行为，以及别人如何谈论或看待我们，大型企业就能够以如今才能实现的方式勾勒出我们的购物习惯、性取向、行为习惯等。

“如果你问人们是不是认为自己生活在一个网络时代，多数人会回答‘是的’，”领英（LinkedIn）联合创始人、硅谷巨头里德·霍夫曼告诉我们，“但绝大多数人根本没有将这一点实现内化，而且他们并不明白所有事情都已经成为一种声誉问题。每件事情中都有一些重要构成——关系、决策等等——但是多数人实际上并没有做到理解其中的要义。”

在商业社会中，声誉就是一切。鲍勃·埃克尔斯、斯考特·纽奎斯特和罗兰·沙茨发表在《哈佛商务周刊》上的一篇文章指出，股市中的所有市值中约有 70%~80% 出自“难以评估的无形资产，如品牌价值、知识资本、良好意愿等”。^[2]享有绝佳声誉的企业可以招募到并留住最好的人才，为自家的产品做出更高的定价，借助更高的股票评级实现更多的利润，获取更多好处，创造出良性循环。而声誉不佳的企业恰恰相反，它们会在招募和保留人才方面困难重重，会受到政府和监管方的猜忌，而且顾客和投资人对它可能避之唯恐不及。

发生在 BP（英国石油公司）之类组织中的严重公共危机表明，公司失去声誉会是怎样一种境况。银行业在全球各地区已经给自己造成了声誉重创。许多大公司当下面临的最大风险就是声誉问题^[3]，而谁能知道如何建立起并维护好适合自己的声誉，谁就掌握了不可多得的良机。声誉为组织提供了开展经营的“广泛许可”。大型保险公司已经推出相关业务，保护企业客户在“声誉灾难”中所承受的可量化后果，这其中包括“名誉受辱险”，其适用情形如俄罗斯网球运动员玛丽亚·莎拉波娃药检失败——多数赞助商一夜之间都弃她而去，造成她一年 2 000 多万美元的收入损失。

国家也是有声誉的。英国在 19 世纪毫无争议地建立起“世界工业之都”之美誉，其出口产品中，从机床到台球桌、轮船、机车发动机，可谓一应俱全。查尔斯·巴贝奇——这位维多利亚时代的博学之士、计算机的发明人，发现英国所造的产品近乎品质代言，因性能可靠和结实坚固而声名远播，顾客们因此不仅会溢价购买，而且还会省去签订大额合同时通常都免不了的周章和心力。这样一来便产生了直

接的商业利益：初来乍到的外国人会在不经事先验货的情况下签下订单，曼彻斯特和伯明翰的工厂由此便可以用最省事的方式签好合同，将货物运往世界各地。无独有偶，几个世纪以来，伦敦金融城的声誉一直响彻全球金融领域；如今，它依然昭示着伦敦金融城作为金融和职业服务中心的领导地位，尽管英国这一经济腹地的实力其实已经大大削弱。

今天，“德国制造”意味着质量和可靠性的最高水平，对于工程类产品尤其如此，客户们心甘情愿接受溢价。德国汽车制造典范企业“大众”公司发生了“尾气门”事件，对“德国制造”这一声誉造成了损害。“中国制造”最初讲述的是一则廉价批量生产的故事——诚然，如今苹果手机和当今世界上的许多顶级消费品都是在中国完成组装，“中国制造”也因此发生着变化。说到“瑞士”这个词，我们会想到巧克力、布谷鸟报时钟，还有——避税。而说到俄罗斯，这个国家在西方世界中素以生猛好斗闻名，这种声誉体现出一种深深植根的民族自豪感。上述国家声誉拉动了商业贸易，并从根本上影响着外交政策。它们还会影响到一个国家从国际投资人手中贷款所需要支付的金额。卢森堡目前正在争取改变“避税天堂”的名声，它努力告知每一个有倾听意愿的人：我们的税率其实比很多国家都要高！

并不是只有国家和企业在乎自己的声誉。我们所处的社交环境越是具有不确定性，个人就越是依赖声誉的作用。“如果我没有现在的大名，”电视剧《火线》中的一个犯罪团伙头目说道，“我就什么都没有。”在该剧中饰演警探麦克纳尔蒂的英国演员多米尼克·韦斯特对此表示认同：“埃文和斯丁格的声誉就是他们的武器，连枪都不需

要了。”在现实生活中，非公司类组织，例如 ISIS、墨西哥贩毒集团、黑手党等，依然在将声誉，尤其是暴力声誉，用作一种信号机制、执行工具、经济武器。

我们都是声誉博弈的局中人。这本书将向你展现这场博弈如何运转，为你梳理规则和制胜策略。我们会说一说一些人如何成功重塑支离破碎的声誉，另外一些人却再无转圜之机；而又是为什么，一些组织能够获得它们应有的声誉，其他组织却永远做不到；再或为什么，一些行业为人所摒弃，而另一些却得益于“晕轮效应”；以及，怎样才能声誉博弈中赢得战略优势呢？

不过，首先你得好好问一问自己：我希望得到哪种类型和哪些方面的声誉？这些声誉又将是面向哪些人群的？

目 录

前 言V

上篇 声誉策略 / 001

① 游戏规则002

② 行为008

声誉的行为生物学 / 008

行为信号 / 009

威震四海的特种空勤团 / 014

能力与品行 / 018

苹果公司的能力 / 021

品行声誉 / 024

信任与声誉 / 025

运动场上 / 028

银行家的品行 / 034

我们并不是控诉你的违法行为…… / 040

声誉博弈理论 / 043

“柠檬”的价格 / 046

美国历史上最大的金融骗局 / 049

③ 人际关系网 056

- 妙手回春的巴里·萨沃里 / 056
- 声誉网络学 / 058
- 社交资本 / 061
- 闭合型关系网的力量 / 063
- 弱连接的价值 / 073
- 担当人际关系经纪人的重要性 / 076
- 让我们紧密团结：欧洲电视网中的声誉 / 080
- 纳粹的禁烟运动 / 083
- 推动改变 / 086
- 地球村 / 090
- “影响者” / 095
- 数字时代的猎头 / 098
- 受关注度 vs 名气 / 103
- 难以捉摸的“第五颗星” / 109

④ 描述方式 114

- “告诉苏吉，我是个天才” / 114
- 流言蜚语进化史 / 116
- 汲汲以求的合理性 / 118
- 真实性的威力 / 121
- 报道的效果怎么样？ / 123
- 雷蒙德·纳斯尔的钟表 / 129
- 假新闻 / 134
- 游击战 / 136
- 负面故事的非对称威力 / 140
- 零号病例 / 144

下篇 声誉实践 / 149

⑤ 危机管理 150

- 反复无常、难以确定、复杂难辨、模棱两可 / 150
- 马贡多的困局 / 152
- 大众汽车“尾气门”事件 / 162
- 丹尼斯·科兹洛夫斯基和他价值 6 000 美元的浴帘 / 169
- 人民的教宗 / 175
- 布莱尔 vs 克林顿——聚焦“身后名” / 188
- 重整旗鼓 / 201
- 普罗富莫的十二年 / 208
- 大型药企的考验 / 214
- 一位寡头的生计 / 224

⑥ 高级技能 230

- 声誉中的借贷经济 / 230
- 想一想“快拍” / 236
- 追逐地位 / 239
- 我就是生意！ / 241
- 溢出和溢出效应 / 246
- 打倒“Stigma” / 248
- 品牌之中有什么？ / 251

⑦ 生前身后名256

“罗兹必倒” / 256

真正的卡利古拉 / 262

讲故事的人 / 264

诨名的威力 / 266

⑧ 终章270

注 释275

致 谢291

附录：推荐书目299

上 篇

声誉策略

1

游戏规则

良好的声誉要比金钱更宝贵。

——普布里乌斯·西鲁斯，古罗马拉丁文格言作家、学者

声誉博弈中有三枚骰子：我们的行为、所处的人际关系网和我们的描述方式。

首先说说你的行为。你的行为会释放出信号，告诉别人应该对你有什么样的预期。在公司里，如果你总是能在 30 天内给供应商结款，那这就是在为你的声誉释放积极信号。而作为个人来说，你应当做到言出必行。如果你开会时总是迟到，那么人们就会相应地调整对你的预期——他们会告诉其他人你总是迟到，那么大家就会对你抱有成见，跟你一起开会时自己也会姗姗来迟；或者，如果会议主办方尤其重视守时这一点，他们有可能会转而邀请其他人来取代你。

如果一个人的行为和声誉之间的联系简单又直白，那事情真是单纯又美好。但事实往往事与愿违：自柏拉图开始，哲学家们都对一个吊诡的事实百思不得其解——为何有些人品行败坏却能享誉天下。许