



声誉管理

康紫波 董关鹏◎著

构建可持续发展的资本



Reputation
Management

MANAGEMENT

企业高管及风险管理、企业传播、品牌传播、公共关系主管最新读本

声誉管理

构建可持续发展的资本

Reputation
Management

康紫波 董关鹏◎著



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

声誉管理: 构建可持续发展的资本/康紫波, 董关鹏著. —北京: 中国财政经济出版社, 2007.8

ISBN 978-7-5095-0051-4

I. 声… II. ①康…②董… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 102096 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经售

787×1092 毫米 16 开 14.75 印张 205 000 字

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月北京第 1 次印刷

定价: 30.50 元

ISBN 978-7-5095-0051-4/F·0044

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序

FOREWORD

“声誉”是利益相关者群体对个人或组织的总体认知和评价，“信任”是利益相关者群体对个人或组织所持有的态度，两者之间密不可分。当个人或组织的美誉度上升时，不同利益相关者群体对他们的信任度随之加强；当个人或组织的声誉下跌时，不同利益相关者群体对他们的信任度随之减弱。在我国信誉体系不断完善的进程中，在声誉被民众和媒体前所未有的关注的情况下，个人或组织的美誉度要保持在高位，需要经历建立、维护和修复的过程，需要个人或组织对这些过程进行有效的管理。只有这样，个人和组织才能与利益相关者群体建立起和维护好和谐的关系，并获得他们长期的信任。

目前，高速发展的中国经济带来了综合国力的增强、高额资本的积累和生活水平的提高；同时，也带来一些不容忽视的问题，如价值缺失、劳资矛盾等。面对这些问题，个人和组织因处理不当所引发的负面事件，经各种媒介的广泛传播，将会对他们的声誉造成较大的伤害。因此，声誉管理已成为个人或组织，包括企业高管及风险管理、企业传播、品牌传播、公共关系主管，必须重视的新管理课题。

2005年初，我在组织一个环保活动时与紫波同志相识。当时，她告诉我她已开始《声誉管理》一书的写作。由于这是一本论述性的著作，需要长时间的思考和伏案工作，因此要完成这本书的撰写，实属不易。可是，通过与她一起共同工作，她

对重大问题的敏感度、对新鲜事物的求知欲、对关键任务的责任感给我留下了深刻印象。我相信，无论遇到何种困难，她都会较好地完成这本书的写作。当她真诚邀我为本书作序时，我欣然应允。

在我们相识两年多后，《声誉管理》一书终于完稿。在这本书中，紫波同志结合当前的现实环境，从企业的声誉调查、愿景、商业伦理、首席执行官资本、员工关系、媒体关系、品牌情感忠诚度、企业社会责任及危机管理等方面对如何进行声誉管理进行了阐述。该书通俗易懂、案例充分，读者阅读之后，既可以了解声誉管理的核心思想和基本方法，又可以给他们的工作带来裨益和帮助。

虽然本书主要论述的是企业声誉管理的相关问题，但声誉管理对我们的国家、我们的政府、我们的社团等同样重要。当前，我国仍处于社会主义的初级阶段，国内外各种问题错综复杂、各种矛盾多发多变；同时，在蓬勃发展的媒介环境中，个人和组织团体声誉的提高有赖于媒介的传播。

今后，无论何种组织，要想在其利益相关者群体中建立、维护和修复声誉，都需要通过客观调查研究建立起一套反映社会发展规律的正确的思想体系，并以这一思想体系为指导，与各利益相关者群体，包括各种类型的媒体，进行有效的沟通，以求在认知、态度和行动上实现最大程度上的互动。

最后，我希望科学发展及共建和谐的理念将成为我国各类组织内外传播最核心的内容。以这一理念为指导，并加以声誉管理，我国的经济、社会、文化定将实现可持续发展。

张虎生

2007年8月

目 录

CONTENTS

第一章 声誉管理概论	(1)
1.1 最新的管理思想与实践	(1)
1.2 声誉管理的系统模式	(8)
1.3 企业传播过程的声誉管理	(13)
1.4 声誉管理的八大步骤	(19)
1.5 案例：联邦快递的紫色 Logo	(36)
1.6 本章小结	(39)
第二章 步骤一：发挥公司战略和商业伦理在声誉管理 中的作用	(40)
2.1 愿景——声誉管理的总目标	(40)
2.2 声誉管理中的商业伦理	(44)
2.3 价值观——声誉管理的理念	(50)
2.4 行为准则防范声誉风险	(55)
2.5 案例：60 年之久的公司信条	(58)
2.6 需要特别注意的实务问题	(61)
2.7 本章小结	(64)
第三章 步骤二：分析声誉管理上的问题、机会和效果	(65)
3.1 声誉管理的基准指标	(65)

3.2	谁是公司的关键利益相关者？	(68)
3.3	调查和效果分析相结合	(75)
3.4	两种分析工具	(80)
3.5	案例：“一个都不能少”	(82)
3.6	需要特别注意的实务问题	(85)
3.7	本章小结	(86)
第四章	步骤三：承担声誉管理的最高责任	(88)
4.1	CEO 声誉对公司声誉的贡献度	(88)
4.2	CEO——公司的思想领袖	(91)
4.3	在决策和行动中贯彻思想	(94)
4.4	传播思想是 CEO 的主要工作	(97)
4.5	案例：“海尔”之船的设计师和向前航行的舵手	(100)
4.6	需要特别注意的实务问题	(103)
4.7	本章小结	(104)
第五章	步骤四：动员全体员工参与声誉管理	(106)
5.1	创造性与约束力的平衡	(106)
5.2	员工是企业声誉的维护者	(110)
5.3	建立起与员工对话的机制	(114)
5.4	公司是次级群体	(117)
5.5	案例：员工是合作伙伴	(120)
5.6	需要特别注意的实务问题	(124)
5.7	本章小结	(124)
第六章	步骤五：注重媒体传播中的声誉管理	(127)
6.1	媒体的力量	(127)

6.2	公民记者	(134)
6.3	建立专业化的媒体关系	(141)
6.4	“一页纸”的关键讯息	(145)
6.5	案例：3M 中国的传播主题——“创新精神为本”	(149)
6.6	需要特别注意的实务问题	(152)
6.7	本章小结	(154)
第七章	步骤六：在企业公民责任之中体现声誉管理 ...	(156)
7.1	21 世纪的企业公民责任	(156)
7.2	首席企业公民	(159)
7.3	社会责任贯穿在业务始终	(162)
7.4	专注一个慈善领域	(170)
7.5	案例：英国石油 (BP) “不仅贡献石油”	(173)
7.6	需要特别注意的实务问题	(177)
7.7	本章小结	(179)
第八章	步骤七：认清声誉管理对客户情感忠诚度的重要性	(181)
8.1	公司声誉和企业/产品/服务品牌的关系	(181)
8.2	声誉——情感忠诚度的关键要素	(183)
8.3	创造情感吸引力	(185)
8.4	品牌的符号化传播	(190)
8.5	案例：招商银行“因您而变”	(197)
8.6	需要特别注意的实务问题	(202)
8.7	本章小结	(203)
第九章	步骤八：实施危机中全面的声誉管理	(205)

9.1	危机管理离不开声誉管理	(205)
9.2	声誉风险评估纳入企业风险管理	(211)
9.3	危机中的声誉管理	(216)
9.4	降低声誉资本的损失	(220)
9.5	案例：中美史克“康泰克”的新生	(222)
9.6	需要特别注意的实务问题	(224)
9.7	本章小结	(225)
后 记		(227)

第一章

声誉管理概论

1.1 最新的管理思想与实践

在我国，“企业管理”、“战略管理”、“财务管理”、“人力资源管理”、“市场营销管理”、“品牌管理”、“风险管理”是改革开放之后国内陆续从国外引进的管理理论和思想。我国的学者和管理人员将这些先进理论和思想与我国的具体实践相结合后，在上述理论和基础上形成了一些新的理论或提出了新的思想。经过多年的引进、吸收和发展，上述管理思想在国内企业中已变得耳熟能详。

20 世纪 90 年代末以来，我国的一些学者在我国的管理学、经济学和营销类的刊物上开始发表一些有关“声誉管理（Reputation Management）”的论文和文章。进入新世纪后，国外领先的公关公司在我国国内专题会议和客户演示中向客户传播“声誉管理”的思想。

近几年来，企业外部环境的变化使得声誉管理的重要性日渐凸显。不管是实力雄厚的大型国有企业、金融企业、跨国公司在华企业、我国在海内外上市的公司、新兴的高科技企业和互联网公司，还

是高层政府官员、意见领袖^①、非政府组织和一些媒体，都开始意识到：现阶段，只有加强我国各类组织的声誉建设和管理，才能使我国从改革开放后单一地建立“硬实力”转变为“硬实力”和“软实力”并举，真正实现我国的“大国崛起”。

当前，在政治、经济、法律、社会、文化、市场、媒体等方面，我国企业的外部环境表现出如下特征：

- 在政治方面，中国共产党提出科学发展的执政理念和建立和谐社会的执政目标。党的执政理念和实践是否正确，不在于非“左”即右、非“社”即“资”，而是在于是否依法行政、公平公正、是否确保我国全面、协调、可持续发展。
- 在经济方面，政府要求改变高能耗和高污染以及严重破坏环境资源的发展方式，鼓励经济发展采取低能耗、低污染和保护环境的模式，鼓励企业加强管理、提高效率和勇于创新以促进经济的可持续发展。
- 在法律方面，政府加强法制建设，做到有法可依、依法行政，为经济和社会发展构建公正和公平的环境。依照法律、法规和政策，政府的监管力度在不断加强，公司的政策风险和违规成本在不断加大。
- 在社会方面，公众认为，公司除了应照章纳税、增加就业和创造财富以外，还应该在环境保护、劳工政策、健康安全等方面承担应尽的社会责任。
- 在文化方面，尽管党和政府在精神文明上推出多项举措，但一个指导现代经济社会人们正当行为的价值观体系尚未完全建立。在一个价值观多元化的现代社会里，企业急需在内部建立起商业伦理体系以利于实现战略目标、进行有效管理和降低经营风险。商业伦理不仅包括我们常说的“诚信”，一切企业处

^① 又叫舆论领袖，是指在信息传递和人际互动过程中少数具有影响力、活动力的人。意见领袖作为媒介信息和影响的中断和过滤环节，对大众传播效果产生重要影响。

理与利益相关者关系的思想和行为准则都应该包括在内。

- 在市场方面，消费者需求的变化周期在不断缩短，公司之间的竞争日趋激烈，产品有形特征的同质化现象十分明显，公司的竞争优势越来越表现在声誉、品牌、技术等这些无形资产方面。消费者和客户品牌忠诚度的建立和长期保持，不能单靠广告和软文^①这种宣传性的传播方法和手段；而是要在公司和消费者之间加强双向沟通以建立起长期的信任关系，这种信任不仅体现在质量和服务上，还体现出一种心理上和情感上的依托。
- 在传播媒介方面，我国媒体呈现出产业化、市场化、多媒体化和全球化的特征。一些媒体从公众的利益出发、一些记者本着职业的精神，扮演着第四权利的角色，承担着舆论监督的功能。他们报道了许多在全球和国内发生的影响到公司声誉的事件，特别是那些负面的公司报道，经过平面、广播、电视、互联网的立体且广泛的传播，给公司声誉带来很大的声誉风险。
- 意见领袖影响公众认知和看法的作用有所加强。平面媒体开辟的“读者来信”专栏以及博客和网络论坛使得公众的话语权得以增强。公司随时可能面临来自意见领袖和公众的批评。

环境变了，公司再不对其声誉进行管理将面临声誉较难建立或不断缩水境况，同时，公司危机事件发生的可能性将会增大。

公司声誉的重要意义体现在三个方面，一是它将影响利益相关者对公司的态度和所采取的行动，二是利益相关者的态度和行动将影响公司的绩效，三是美誉（Good Reputation）已成为公司的核心竞争力。

在国外大量案例分析和定量分析的基础上，我们都看到：公司在利益相关者处建立起来的声誉，将影响他们的态度和行动。

- 员工：公司声誉将影响到雇主吸引、保留和发展优秀员工的能力，还决定了员工是否能够把自己的职业发展目标和公司的发展目标结合在一起。

^① 软文是相对于硬性广告而言，由企业的市场策划人员或广告公司的文案人员来负责撰写的“文字广告”。

- 客户：产品和服务品牌是公司声誉的一部分，享有美誉的公司必定会对产品和服务品牌产生连动效应。从品牌推广的角度来看，公司的声誉不仅将影响现有客户的忠诚度，还会对潜在客户形成吸引力，从而增强了公司创造收入和利润的能力。
- 投资者：公司声誉将影响投资者的决策。不管是吸引外部投资的公司还是上市公司，都清楚地认识到公司声誉在投资者中间的重要性，因为投资者最看重的是公司高层的伦理水平和公司各种资产今后增值的潜力。一旦投资者对公司丧失信心或对公司前景产生负面看法时，其结果是，公司或者不能吸引新的投资或者不能以低成本再融资。
- 媒体：大众媒体的议事日程功能与公众对报道事件的关注度之间有着相对对应性。美誉度高的公司和他们的 CEO 将能够得到媒体更多的报道和较好的报道内容，进而，这些报道将影响公众对公司更多正面的认知和评价。在公司由于偶然失误而导致声誉危机出现时，媒体的宽容度较高，并且不会造成舆论上的普遍抨击。

笔者认为，除了上述员工、客户、投资者、媒体这些关键的利益相关者之外，公司声誉在公司与意见领袖、供应商、分销商、社会活动家之间建立良好互动关系和谋求合作和支持上亦具有重要性。

- 意见领袖：不论是行业、专业、学术还是群体中的意见领袖，公司美誉将导致他们对公司、公司 CEO、公司的产品和服务作出更多的正面评价。以金融分析师为例，他们倾向于向投资者推荐享有较高美誉度的上市公司。
- 供应商和分销商：公司声誉将影响到公司与他们谈判时的议价能力和建立长期合作关系的可能性。
- 社会活动家：公司声誉将影响到他们对公司行为持善意批评还是尖锐批评的态度。如果社会活动家领导某个有影响力的非政府组织，公司的声誉决定了该组织是否接受公司在某个社会活动上与他们合作的提议。

根据国内外学者的定量研究，公司声誉与公司绩效呈现出正相关

性。在包括公司的收入、现金流、总资产的年增长率、投资回报率、市场价值、员工满意度和客户忠诚度等方面，声誉高的公司有更好的表现。

公司声誉已成为一种核心竞争力，因为它具有价值性、稀缺性、难以模仿性和不可替代性。

- 价值性：公司声誉作为一种无形资产和公司承诺的可信度，可以从账面价值和市场价值中体现出来。
- 稀缺性：公司的声誉是买不到的，只为少数公司所拥有。我们从《财富》杂志“最受欣赏的公司”的评选来看，公司能长期位居这一代表全球最高声誉的排行榜中，绝非易事。近年来，我们已经看到惠普公司就因其首席执行官决策失误，导致该公司从榜单中消失。安然公司更因其财务造假和违规操作的丑闻，不仅声誉全无，而且公司 CEO 身陷囹圄。而通用电气、微软、强生这些长期拥有“最受欣赏的公司”美誉的跨国公司，在全球市场上影响着利益相关者对他们的认知和评价。
- 难以模仿性：公司声誉不可能通过广告和公关的方法一蹴而就，而需要一个较长时间的管理过程。公司确保其声誉能够建立、保持和修复，必须将声誉管理工作根植于企业文化，而企业文化的内生性和独特性决定了公司声誉不能通过模仿而获得。
- 不可替代性：按照经济学家的观点，公司声誉是独立于物质资产、金融资产、人力资本之外的一种重要资本，因此，没有任何其他的资本可以替代它。

尽管与那些享有美誉的跨国公司相比，我国公司在声誉管理方面尚有较大的差距，但在他们中间仍然有一些公司坚持不懈地构建和维护自身的声誉，海尔、联想、万科、招商银行、中海油、中国移动、凤凰卫视已经成为他们中间的佼佼者。同时，一些互联网公司，例如阿里巴巴、搜狐、新浪等，也正在不断地提升它们的声誉。

公司声誉从无到有，从低到高或从高到低涉及到两个值得研究的问题，一是声誉如何建立、维护和修复？二是如何对声誉的建立、维

护和修复进行有效的管理？

有关声誉和声誉管理，经济学和管理学界对此进行了长期的研究。在这个领域中，纽约大学斯特恩商学院的管理学教授 Charles Fombrun 被公认为是声誉和声誉管理研究方面的学术权威。从 1980 年，他就一直从事公司声誉的研究，并在 1997 年与荷兰伊拉斯莫斯大学鹿特丹管理学院的沟通学教授 Cees Riel 一道，创立了声誉研究所 (Reputation Institute)、创办了《公司声誉评论》(Corporate Reputation Review) 杂志和举办了第一届国际公司声誉研究会议。2007 年 5 月，由声誉研究所主办的第十一届会议在丹麦召开，会议主要讨论创新与企业声誉、品牌和形象之间的关系。

Charles Fombrun (1996) 认为，公司声誉是“与其他领先对手相比，一个公司凭借过去的行为和未来的前景对所有的关键利益相关者产生的吸引力在认知层面的表达。” Michael Barnett (2000) 认为，公司声誉是各种经验、信仰、感情和知识相互作用的综合结果，它是一个社会的、集合的、关系的概念，它的影响范围是广泛的，它的功能效应是综合的，它的作用方式是关系的。Gotsi 和 Wilson (2001) 认为，企业声誉是随着时间的流逝，利益相关者根据自己的直接经验、有关企业的行为及其主要竞争对手的相关信息对企业作出的全面评价。Gary Davies (2003) 则认为，公司声誉是公司识别和公司形象的结合。

1996 年，美国学者戴维斯·扬在《创建和维护企业的良好声誉》一书的中文版中指出，声誉管理是对企业声誉的创建和维护，是指企业以正确决策为核心，通过声誉投资、交往等手段，从每个员工做起，建立和维持与公众的信任关系的一种现代管理方法。

经济学的声誉交易理论一直将“声誉”当作保证契约诚实执行的重要机制。在市场这种有效的资源配置方式中，“声誉”作为一种隐性契约，与显性契约相互补充，可以对交易的机会主义行为进行惩罚，以保证交易的延续性。George Mailath 和 Larry Samuelson 两位经济学家对声誉交易理论作出了突出贡献。他们指出，声誉是一种与物质资产和金融资产相类似的资产，也需要投资和维持；声誉的价值在于

增加企业承诺的可信度，有助于企业规避道德风险；声誉需要被正确地管理，否则，其价值就会逐渐丧失。

经济学家在对声誉的传送机制进行研究后，作出了这样的结论：声誉信息在各个利益相关者之间的交换、传播，形成声誉信息流、声誉信息系统以及声誉信息网络，成为有效信息的显示机制和信息扭曲的限制机制；从而，有助于增加交易的透明度，降低交易成本。

1998年，Gary Davies在Charles Fombrun的研究基础之上，提出公司声誉创立模式。这个模式的思路是最先通过身份识别，然后通过沟通来树立公司的形象和声誉。企业声誉作为一种重要的战略形象声誉，可以构筑企业的竞争优势。他认为，通过广告和公关，公司可以在短期内建立其形象，但公司需要较长时间才能创立起公司的声誉。

2004年，国内出版了Charles Fombrun和Cees Riel共同撰写的专著——《声誉与财富》。在该书中，两位教授论述了声誉与公司价值的关系以及影响公司声誉建立的五大要素，包括知名度、独特性、诚信度、透明度、一致性。

经过三年的调研，全球领先的爱德曼公司提出了“声誉金字塔模式（Reputation Pyramid Model）”（见图1-1）。爱德曼公司认为：企业声誉主要取决于三个动因，其一，产品和服务的质量；其二，管理实践；其三，社会责任。这三个动因如同金字塔三个支撑面，稳定地构建起公司的“声誉金字塔”；而这三个动因真正能够发挥作用，企业还要与他们的利益相关者建立起信任的关系，这种关系可视为“声誉金字塔”可以高耸的坚固底座。

总结经济学家、管理学家和业界人士的研究成果，我们发现，绝大多数学者着重从管理学的角度来研究声誉管理。我们认为：只有将传播学的理论与管理学的理论相结合，并附之以伦理学、社会学以及品牌传播和管理的一些概念，才能更好地为我国企业提出一套系统性的声誉管理的解决方案。据此，我们对声誉和声誉管理给出如下的定义：

声誉：①公司声誉是一种无形资产，需要投资和管理；它同公司物质资产、金融资本和人力资本一起，共同在公司的绩效中发挥作

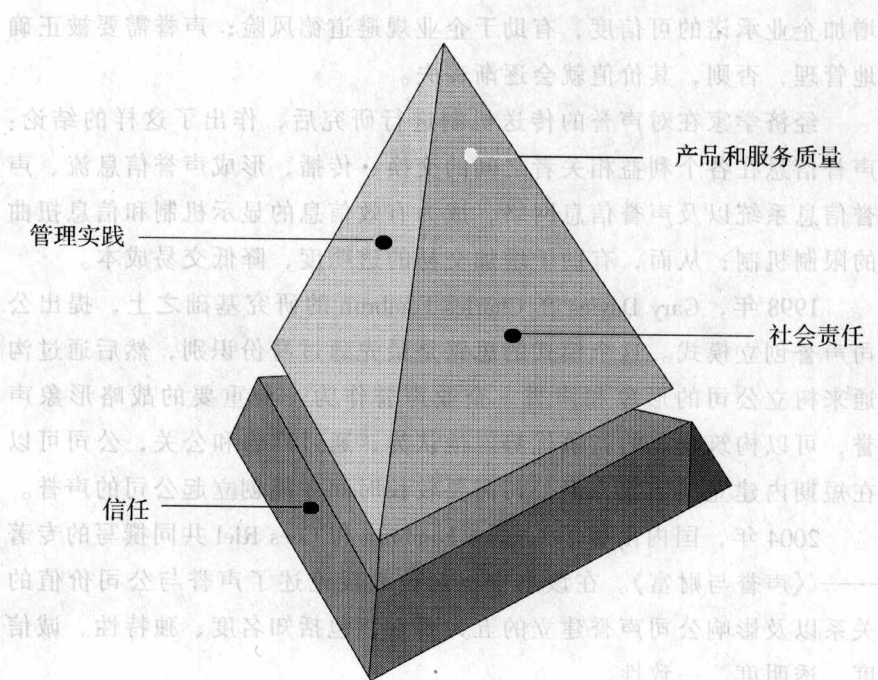


图 1-1 声誉金字塔模式

用。②公司声誉是利益相关者在一个较长时间内对公司绩效所形成的总体认知和评价；某一关键利益相关者的负面评价经媒体报道将影响其他利益相关者对公司的认知和态度以及他们的行动。

声誉管理：公司运用计划、组织、领导和控制及决策和创新的管理职能，对建立、维护和修复公司声誉的传播过程进行有效的管理。

1.2 声誉管理的系统模式

根据以上关于声誉管理的定义，以管理的六项职能和拉斯韦尔传播过程模式为基础，我们将建立起声誉管理的系统模式，并由此分析管理职能如何在声誉建立、维护和修复中发挥作用。

公司的“管理是在特定的环境下，对组织所拥有的资源进行有效