

电通公关出品

声誉为王

创造信任的联结

变被动应对为主动管理

探寻公关的另外一种可能

3D

3D REPUTATION
MANAGEMENT

中信出版集团

「英」马丁·纽曼 (Martin Newman)

「英」克里斯·福克斯 (Chris Fox)

「日」菊地彰夫

「中」郑燕 著

声誉为王

创造信任的联结

[英] 马丁·纽曼 (Martin Newman) [英] 克里斯·福克斯 (Chris Fox)

[日] 菊地彰夫 [中] 郑燕

著

电通公关

出品

图书在版编目 (CIP) 数据

声誉为王: 创造信任的联结 / (英) 马丁·纽曼等

著. -- 北京: 中信出版社, 2019.4

ISBN 978-7-5086-9904-2

I. ①声… II. ①马… III. ①企业管理 IV.

① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 004797 号

声誉为王——创造信任的联结

著 者: [英] 马丁·纽曼 (Martin Newman) [英] 克里斯·福克斯 (Chris Fox) [日] 菊地彰夫 [中] 郑燕
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: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 8 字 数: 123 千字

版 次: 2019 年 4 月第 1 版 印 次: 2019 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-9904-2

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

2017年我获赠了马丁·纽曼与郑燕合著的新书《演讲的本质》，书中用很多精彩的实例阐述了作者的初心——“让你的思想更有影响力”。为此，国际顶级演讲导师马丁·纽曼先生在书的自序中写道：“这一切都只是为了建立信任，否则传达你的思想可以有多种途径。”“影响力”“信任”这两个关键词让我对这本书产生了浓厚的兴趣。因为站在行业的角度看，“建立信任”和“创造影响力”不正是公关从业者的使命吗？

2018年秋天，当郑燕这本《声誉为王——创造信任的联结》的书稿送到我手上时，国内外媒体正热传着近期发生的几件企业界的大事。特斯拉创始人兼首席执行官埃隆·马斯克，由于发布了一条有争议的推特信息而付出了惨重的代价，结果是被迫辞去董事长职务，被罚4 000万美元，公司股价下跌近3%。

同一时期，国内著名的餐饮企业海底捞，在遭遇厨房发现老鼠被媒体曝光的危机后，做出了快速反应，其负责人“这锅我背，这错我改，员工我养”的态度，得到了公众的理解，维护了企业声誉，终于在9月26日登陆香港资本市场，开盘价每股18.8港元，

较发行价每股 17.8 港元涨了 5.62%。

这些企业负责人作为精神领袖，习惯被认为代表着自己企业的文化和价值观，他们的所作所为形成的口碑与企业的声誉直接相关，而企业的声誉又与企业的生存发展如影随形。

口碑、声誉（上市公司用“商誉”）对于一个组织来说太重要了。口碑（*opinion*、*word of mouth*）是公众对个体或组织的认可程度，包括印象和声望。中国古代有言“劝君不用镌顽石，路上行人口似碑”；国外则有“A good name is better than riches”（声誉胜过财富）。可见，对于一家企业来说，好口碑即声誉，是一笔巨大的财富。国际上，著名品牌评价机构品牌财经（*Brand Finance*）制定的国际公认的品牌评估标准 ISO 10668 中，定义的品牌资产就包括品牌在客户、员工和其他利益相关者中所累积的商誉，以及对企业业绩的影响。中国国家统计局信息中心大数据实验室每年一度的对各行业品牌的调查报告，也把企业的美誉度、消费者认可度放在重要的位置上。回顾以往，从现代公共关系诞生起，职业的公关人就一直在追求如何用专业的管理为自己的客户维护和提升声誉。

进入 21 世纪，经济社会两个重大的变化导致人们对声誉管理更加另眼看待：一个是全球化的浪潮，另一个是互联网的发展，尤其是基于 Web2.0 网络技术产生的社会化媒体的发展，让世界更加扁平，信息沟通更加顺畅。一家跨国公司在欧洲市场得了“感冒”，亚洲市场就会立即“打喷嚏”。

中国市场经济体制的建立，使企业之间出现了品牌竞争。从

改革开放前的计划经济到现今的市场经济，企业的运营生产从只对政府计划负责的状态一下子转变成要对市场负责，要对消费者和公众负责。在信息爆炸、产品同质化的趋势下，随着市场意识的增强，品牌竞争最终已成为各种竞争模式的最高形式。这在中国政府提出市场在资源配置中由改革初期的基础性作用上升到决定性作用后，就显得更加重要了。

要做好声誉管理，初心的坚守、经验的积累缺一不可，但当下最重要的还是要有与时俱进的专业方法。这本书给了从业者很好的专业参考。我认为，本书有三个特色：第一，强调了要构建声誉管理体系，声誉管理所建立的生态是一个闭环系统，从制定预期目标到输出结果，中间还要通过反馈不断修正偏差，这就不是像有些管理咨询只是出出点子而已；第二，书中提出了 3D 声誉管理方法，即从经营、品牌、产品三个维度出发，设计议题，做好与利益相关者的多方对话，变被动防御为主动进攻；第三，在所设计的 3D 金字塔中，根基放在了经营者或战略管理层，这也恰好可以解决相当一部分公关公司在为客户设计方案中普遍感到困惑，即为什么自己的方案总是不符合企业经营者的要求呢？因为我们的对话方常常是“内部的”（in-house），而不是经营者本身。

以社会化媒体为代表的众多新传播载体和新技术，已经使我们眼花缭乱，不少从业者在对新媒体应接不暇的同时，忘记了自己的专业从哪里来，“公众必须被告知真相”等警句已经不知是出自何处了。还有一些公关人员则固守着传统的方法不思改变，无

视也无奈于新技术、新规则和新的传播方法，只能在低矮的灌木丛中徘徊。岂不知，当我们正在被动或被迫面对新媒体时，第四次工业革命的大潮已经扑面而来。因此，为这本书写这篇推荐序的另一个目的，就是希望同事们勇于拥抱新事物，不断创新思维，提升方法，紧跟时代步伐。

2008年11月，在北京人民大会堂召开的世界公关大会（IPRA World Congress）是全球公关界的一次“奥林匹克”。以日本电通公关为主的日本公关业代表是各参会国代表团人数最多的，当时郑燕是代表团的成员兼随团翻译。那时正好也是深秋时节，秋去冬来11年时间，我目睹电通公关在中国的不断发 展，也不时收到一些企业客户对其工作的好评。客户中既有汽车生产商这样的制造业公司，也有像36氪这种年轻的公司，从这方面也可以看出电通公关既有坚守又有创新，其中作为公司掌门人的郑燕功不可没。

郑砚农

中央财经大学新闻传播研究中心名誉主任
国务院发展研究中心国际技术经济研究所、
世界发展研究所原秘书长、研究员

大道之行，讲信修睦

我和电通公关的郑燕女士已经相识十来年了，她可以说是我的良师益友。比认识郑燕女士时间更长的是我非常崇敬的老前辈鹤间先生。可以说，我的很多公关方面的知识以及相关理论体系的建立都得益于两位的帮助。

2001年，我开始了企业与消费者关系的研究。企业与消费者关系的站位是企业的领导者，核心在于策略和管理，机理是通过对关键接触点的改进，降低顾客的非正常流失率。我的研究与公关领域的关联度很高，特别是在企业危机的防范与处置方面。

中国的消费市场历经数十年的飞速发展，无论是体量规模、消费理念还是模式创新等方面都处于全球领先地位。而且，可以说中国的消费市场和消费者自成一派，企业危机的防范和处置难以套用其他国家和地区的市场理论与经验。当前中国消费市场的

竞争异常激烈，危机发生频次加快，这些都在倒逼中国公关行业的快速成长。

但令人遗憾的是，很多公关公司的快速成长都成了揠苗助长。中国公关行业的危机应对走入了两大误区。其一是泛化危机，就是把一些小的负面报道都作为危机来应对。其实，危机的正确定义是：企业在商业模式、产品制成、原料采购、服务提供、标准防护等方面存在的结构性缺陷被重击而引发的系统性风险。其二是不当处置，就是重媒介轻源头，道歉多措施少，防范机制与提前介入更少人问津。其实，危机的防范机制就是弥补结构性缺陷，如果做不到就要设防火墙。危机的提前介入就是“排雷”。而危机处置的核心就是从源头上缩小涉及面，降低事件的严重性。

整体焦虑的社会中，会出现很多急功近利的做法，但这不是解决问题的正确做法。无论是危机应对还是公关理念，都应该讲求“道”而非“术”，所谓“大道之行，讲信修睦”。在这方面，3D 声誉管理可以说是行大道的典范。

唐健盛

上海市消费者权益保护委员会副秘书长、长宁区政协委员

一个男人和三个女人的故事

电通公关 CEO 郑燕^①

一男：出差被临时插播的面试

2017年夏天的一天，我正在上海出差，收到人力资源部负责人的微信：“有个在上海的台湾应聘者，你一定要见见。”她还强调：“他在大陆公司两年就被破格提拔为总监，业务内容偏社交媒体方向，执行和管理能力应该都不错。而且，他曾经还是创作型歌手，英文好，会一点日文，有想法有创意，爱旅行，关键是有包容心有大爱，你应该会喜欢的。”很少见她这么夸赞面试的人，“好，那明早见见。”我回复她。

第二天早上，在花园饭店的行政酒廊，我见到了这个来自中

^① 郑燕在书中也称为 Myco，CEO 即首席执行官。——编者注

国台湾的男生 M。略微交谈后我了解到，他出生在牧师家庭，很喜欢日本。我们天南海北地聊了很多与工作无关的话题，时间很快过去 45 分钟，起身，道别。上车后，我微信回复人力资源部负责人：“是个有爱心、有格局的人，懂营销沟通和创意，学习和适应能力也不错，聊得很开心。招吧。”

“1·18 生日派对”抖肩舞，10 万+的阅读量

2018 年 1 月是 M 在北京在岗培训（On the Job Training, OJT）的第三个月，1 月 18 日是公司更名和重生的第三个生日。说是生日其实是为了祝愿，易记易宣传，2016 年 1 月 18 日我确定了这天为公司重生日。2018 年，我们借用启皓社区董事会成员的虚拟身份，和社区负责人商量好，在一层大堂和邻居一起庆生，联结社群，举办快闪+吃蛋糕+主题沙龙活动。具体活动和传播就由 M 等负责。

结果超出我的期待！《做公关太苦？4A 员工于上班时间纷纷抖起了肩膀……》这篇微信文章，在微信公众号“公关界的 007”上第一个小时的阅读量就突破了 4 万+，这篇文章总阅读量加转发超过了 10 万。

一个公关公司自己的活动能有这么高的关注度，实在是太出乎我的意料了。当然，如果运用互动营销手法，结合有效传播平台，点击达到上百万次的文章大有所在。关键是这篇文章理解了“1·18 生日派对”的意义，打造了同事回家愿意和家人聊的话题。

这篇文章我看过无数遍，每次都会不由自主地嘴角上扬。现在每逢被人问到我们公司是做什么的，我都会把这篇文章发给对方看：“我们就是这样的公司呀！”对方都会连连赞叹道：“这么有活力、有创意的团队！羡慕！”

突然的离职要求，花园饭店再相见

“1·18生日派对”后不久，M就回上海工作了。结果不到两个月我就听说他提出了离职。我去上海出差时约了他晚上见面，还是在花园饭店。为了让气氛不那么严肃，我点了杯红酒，他要了杯啤酒。他似乎考虑了很久，迟疑地开口说，离职不怪任何人，领导和同事都对他很好，客户的要求也可以理解，只是觉得自己能力不足，拖累了大家。加上孩子刚出生不久，台湾家里又出了一些状况，所以想先回台湾再说。

细问之下，他才说负责的客户出了负面信息需要紧急应对，他不了解大陆媒体环境，也没太多经验，而客户的需求又随时都在变化，实在应付不来，一起工作的“90后”小伙伴每天都像写稿机器一样，完全没有成就感……我能感受到他的内疚、自责和深深的无力感。

我不想让他带着这样的心情离开，我很抱歉没有把他放在最合适的位置，建议他先回台湾休整一下，其他的事情放一放。但是我相信这个平台是可以让他发挥更大价值的。目前，他还在电

通公关，并且和很多优秀、战斗在一线的同事一起参与了本书的写作。

女一：办公室里的生日派对

2017 年底，有一次我去上海出差，跟我同去的阿 M 正巧生日，于是前一天晚上，我给要参会的三位老总分别留言，“明天是阿 M 生日，开完会您要是能祝她生日快乐，她会很高兴的”。

傍晚开会还是在总裁贵宾室，阿 M 照常身穿西服套装，麻利地打开电脑。最少一个月就会向总裁汇报一次，她早已轻车熟路。

还差几分钟开会，大老板笑着走了进来：“今天是阿 M 生日，来，吃蛋糕。”秘书随即端进来一个蛋糕，阿 M 和其他人都有点不知所措，会议室的铁律不允许在此吃喝。

“今天破例。”大老板好像洞察了一切。阿 M 站起身，吹灭蜡烛，大家一起为阿 M 唱起了生日歌，脸上洋溢着喜悦。

到 2018 年底，阿 M 和团队已经为客户服务三年了，又帮客户签了两个国家级三年合作项目。客户对我说：“拜托你，让电通公关的这支团队最少再服务三年。”

女二：睡在公司的女汉子

小 V 是优等生，好学肯干，脾气还特别好，是我见过的最吃苦耐劳的“80 后”。

四年前公司重组，她跟我到了还充满未知数的新公司。在最艰难的时候，是小 V 与我同甘苦共患难。她不光要带业务，还要负责公司搬家，没有她这些就不可能顺利完成。任何任务交给她，我都很放心，帮忙的助理苦笑着说：“小 V 总能一眼挑出毛病。”

危机应对她总能第一时间跟进，应对过很多大的危机。从业 14 年，她虽然不会日语，但处理了很多日本客户的危机，接触过她的高管对她很信任。细心又豪爽，用心又大胆，看似矛盾的性格，她也能平衡得很好。

有个国际客户，别的代理公司每年都要竞标，而小 V 带的团队已经连续为这个客户服务九年了，不需要通过竞标续约。电通公关的核心客户大多合作超过五年的，或多或少她都参与过，也是和我共同奋战九年的三位战友之一。

女三：思维导图，画着画着愿望就实现了

初次见面，F 像个胖胖的大刺猬。她负责媒体沟通，对我这个业务副总的的需求她根本就爱答不理。有一次，我请她帮忙邀请媒体，她隔着眼镜，白眼向上一翻：“先写 Brief（简报）。”我耐着性子写了邮件说明客户的重要性。她没多说，邀请了媒体，而且活动进行得很顺利。

危机应对曾是她的日常工作，有一年的中国十大危机事件中，她处理了两件。她常自嘲道：“我就是救火队员。”但她也不甘于只做媒介，不愿意天天被动处理负面事件，天天睡不好觉。2015

年我提出做声誉管理，她主动要求学习。之后近 90 周的时间内，要么周一我为经管会成员讲解，她周三给小伙伴分享，要么她用思维导图记录。她的记录成了本书重要的信息源。

2018 年 3 月她带队成功完成人大代表的 MYimpact（国际商务领袖影响力培训），4—7 月，她联合集团大学做了北上广三地的 3D^① 声誉管理集训营，协助我把培训从“副业”变成“正业”。公司成立 8 周年时，我宣布设立培训部，作为首任部长，听到她发言说要把培训当作使命做时，我的眼角有些湿润。

我们为什么要写这本书

2015 年夏天，公司重组，“联结世界，成就你我”成为公司的愿景。写出这八个字很简单，但是我思考了五年，公关到底是什么？我想打造一支什么样的团队？为什么我们可以互相成就？以上一男三女都是我的同事。三女是我在国内共事时间最长的三个女汉子；一男是新加入的，想帮助更多客户做好声誉。如果他不能成长，那我们还怎么“联结世界，成就你我”呢？

通过这本书，我们希望能够帮助公关行业的从业者找到继续奋进的希望和力量，同时也希望能够帮助那些对营销圈感兴趣，特别是对品牌塑造、品牌经营和声誉建设有需要的人，给他们提供一个新的方向——从经营视角出发的声誉管理以及电通公关独有的 3D

① 3D 源于 Design（设计诊断方法 / 议题）、Dialogues（企业与利益相关者之间的多方对话）、Defense（防御危机）三个单词的首字母。电通公关认为，3D 还有其他解读方式。——编者注

声誉管理模型和实践成果。

3D 声誉管理模型来源于电通公关对公关未来的思考以及声誉管理的实践。不同于以往业内惯常看到的传播方法和传播模型，3D 声誉管理模型从长期经营声誉的角度，依经营、品牌、产品三个层面为客户塑造声誉体系，以主动管理代替被动应对，通过对话经营者、攻守并进与声誉管理的 PDCA^①，精准解决企业声誉建设与管理的实际问题。

我们首先邀请了国际顶级声誉管理专家参与写作：

马丁·纽曼（Martin Newman）——MYimpact 品牌联合创始人，具有近 30 年的国际品牌沟通策略顾问及领袖个人影响力培训经验。他拥有指导伦敦、索契、东京等城市申奥、提升领导者演讲能力的经验，曾任众多国际政要及跨国企业家的演讲导师，帮助他们塑造更好的影响力。

克里斯·福克斯（Chris Fox）——在企业沟通传播领域从业多年，拥有 30 年石油、核能、食品和工程领域的工作经验。在此期间，他设立了新的沟通传播部门，组织了全新的沟通传播团队，成功处理过一些极其复杂的金融和危机沟通难题。他擅长媒介管理、金融方面以及内部沟通传播，曾在三家富时指数排名前 100 的

① PDCA 循环是美国质量管理专家休哈特博士首先提出的，由戴明采纳、宣传，获得普及，所以又称戴明环。全面质量管理思想基础和方法依据就是 PDCA 循环。PDCA 循环的含义是将质量管理分为四个阶段，即计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）、处理（Act）。在质量管理活动中，要求各项工作按照做出计划、计划实施、检查实施效果这一流程进行，然后将成功的纳入标准，不成功的留待下一循环去解决。——编者注

公司的高管团队中任职。2017年，他与一系列客户建立了 Vulpes 咨询公司。克里斯·福克斯在 2014 年被授予对专业领域做出杰出贡献的贵族称号，获得英国上议院“福克斯勋爵”席位。

菊地彰夫——日本电通公关原常务董事，有着 40 年企业经营咨询相关经验，为众多日本企业及国际企业提供专业公关服务。他专注并擅长企业经营战略咨询、市场调研、危机管理、企业并购（M&A）、企业法务等与经营相关的 PR（公共关系）咨询业务。

我们希望这些专家可以为读者打开声誉管理的大门，呈现全球范围内声誉管理的经验、现状和案例，以国际视角特别是丰田等全球顶尖企业的经验，了解声誉管理的意义和实施经验。

其他大部分内容由战斗在声誉管理第一线的电通公关核心团队及顾问执笔，在不涉及客户保密信息的范围内，探讨了 3D 声誉管理在实践中的落地经验及课题，为本书贡献了符合中国国情的方法论及实战案例。

本书概要：面对不确定的未来，更需要变被动的公关应对为主动的声誉管理

2018 年底，全球经济唱衰论盛行，不少公司出现裁员，“活下去”成了热议话题。

有客户说：“守着该做的事，关起门来过冬。”“还没看到怎么赚钱，谈什么声誉。”“销售，除了带动销售的方案，其他不要。”

也有客户说，“做生意是长线，不能只关注眼前的利益”。