

价值千亿元的经验与教训

何伊凡




形象市值

如何高效获得
持续影响力

IMAGE

VALUE

 中国工信出版集团

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

形象市值

如何高效获得
持续影响力

何伊凡 著

IMAGE VALUE

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

形象市值：如何高效获得持续影响力 / 何伊凡著

— 北京：人民邮电出版社，2019.4

ISBN 978-7-115-51015-0

I. ①形… II. ①何… III. ①企业形象—研究 IV.
①F272-05

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第053853号

◆著 何伊凡

责任编辑 袁璐

责任印制 周昇亮

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

天津翔远印刷有限公司印刷

◆开本：720×960 1/16

印张：14.5

2019年4月第1版

字数：150千字

2019年4月天津第1次印刷

定 价：49.00 元

读者服务热线：(010) 81055522 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

赞誉

企业家的风格影响企业的风格，企业家的形象也会影响企业的形象。作为一家全球化公司，联想集团一直很注重整体形象管理。管理好形象，是移动互联网时代与用户连接的最好方式。《形象市值》这本著作，值得一读。

联想集团董事长兼 CEO 杨元庆

形象，现在也叫人设。对企业家而言，形象如同空气和水一样，你平时感觉不到它的价值，但在关键的时候，它是矛也是盾，特别是在信息碎片化的时代，如何系统管理个人形象与企业形象，更是绕不过去的课题。

360 公司创始人、董事长兼任 CEO 周鸿祎

很多创业者并没有意识到，形象管理是一把手工程，CEO 并非一个独立个体，他们无法在管理自己的形象上偷懒，他们需要对自己的行为轨迹进行有意识的管理。

北京大学国家发展研究院 BiMBA 商学院院长 陈春花

形象，是企业家重要的社交货币，良好的形象来自有意识的管理，它可以有效降低创业路上的摩擦力。个人形象与公司形象应该捆绑还是分离？形象遭遇重击后如何降低伤害值？怎样高效建立自己的 IP？这些重要课题在《形象市值》这本书中都有完整的呈现，向大家推荐。

知名财经作家，巴九灵新媒体、蓝狮子财经出版创始人 吴晓波

作者提出了一个颇具独创性的概念：形象市值管理，并且提供了相应的方法论。只要你对叙事在人类生活中的重要性稍有认识，就会明白好的形象对一个人来说，不不仅能够点石成金，甚至可以起死回生——当然反向也是成立的。问题的关键是，形象管理对企业家而言比普通人可能更为重要，毕竟，我们对一个企业的信心，不只来自企业自身的实力，也来自企业的领导者向外辐射的独特韵味，我们甚至靠这一点来判断，这家企业到底能够走多远。

北京大学新闻与传播学院教授、知名学者 胡泳

序 Preface

重视企业家形象管理的价值洼地

与伊凡相识多年，他找我写序，不好拒绝，只能应承下来。我一直在创业一线打拼，并不擅长舞文弄墨，何况这还是一本写形象管理的书。熟悉我的朋友都知道，我并不喜欢出头露面，极少出席公众会议和论坛，让我谈形象管理，确实有点找错了对象。从创立神州租车到神州专车，再到投资瑞幸咖啡，我都站在自己合适的位置，做自己应该做的事情。形象管理，顾名思义，不就是在面对公众与媒体时管理自己的形象吗？用一个时髦的词来说就是装“人设”。我不喜欢“装”，但看了书稿之后，还是颇有惊喜。

原来这并非一本教企业家如何出名的书，而是讲如何像管理一个公司品牌一样管理个人形象。书开篇先谈到了形象管理中经常遇到的几个误区，指出形象管理“并不是要高调，并不是频繁地抛头露面”，认为“至少在60%的场景下，形象管理是要减少曝光度，同时让每一次展示既有效率，又有效果”，这与我的观点可以说不谋而合。

形象管理是企业家绕不过去的难题，不管你是否对这个话题感兴趣，

它都会影响你的工作与生活。个人形象与企业形象又紧密相联，不善用形象管理，顺风顺水时就难以借力，遇到困境更容易授人以柄。特别是在这个信息碎片化、传播去中心化的时代，每位企业家都需要具备在两个战场搏杀的能力：一个是商业的战场，另一个就是形象的战场，两个战场同样凶险，而且会互相影响。

企业家这个群体，通常都有强烈的个人风格与所坚守的价值观，具备辨识度很高的形象——即使在同一领域，我相信自己和很多同行的形象也大不相同。企业家的形象管理并不等同于公关和品牌，它是影响创业者个人价值潜力释放的基础工作，是企业的“一把手工程”，管理好形象，既是对自己负责，也是对企业、对股东、对用户负责。

从我的实践来看，以神州优车为例，我认为我们这些年之所以能稳步发展，除了与我对行业的判断和对执行节奏的把握有重要关系外，也与我们团队稳扎稳打、务实低调的综合形象管理能力密不可分；再看瑞幸咖啡，能快速成长为“独角兽”，除了产品、运营、技术和商业模式等方面的支撑之外，钱治亚和团队的综合形象管理能力也起着重要作用。品牌的独特形象一旦建立并深入人心，就会成为用户消费清单中无法替代的标志，也将为企业发展营造友好的环境，成为助推企业发展的软实力。

形象管理如此重要，真正能领悟精髓的人却少之又少。创业者要懂管理、懂战略、懂财务、懂营销，要练成三头六臂，但很少有人能意识到，自己也要懂形象管理，而且这项职责无法由他人或一个部门完全替代。我身边每年也都有人在此方面付出非常昂贵的代价，如果能提前有所准备，是不是完全可以减少损失呢？

伊凡是知名财经媒体人，曾出任主流媒体总编辑，这令他有了更广阔的视角来看待企业家群体。近两年，他也投身创业，亲身体会其中的酸甜苦辣，也在微观上对企业家身份有了更深入的理解。这两种经历，通过他出色的文字演绎，成就了这部非常实用的作品。

本书案例丰富，部分案例还来自作者亲身经历，读来令人嗟叹：原来最聪明的一群人，在形象管理方面也可能犯如此低级的错误。但它又不单是案例的大集合，它的理论体系同样扎实严谨，读后令人知其然、又知其所以然。最有价值的是，这本书可以当作一本操作手册，小到如何接受采访，大到系统的危机管理，再到具体的企业家参加论坛、饭局等不同场景，读毕就能让你知道如何出招，如何进行形象管理的实战。

形象管理是一个不断迭代的课题，相信此书面市后，形象管理的价值洼地将被重新认知和重视，甚至成为企业管理的一个细分学科，形成完整、系统的理论与实践体系。

陆正耀

神州优车董事长兼 CEO，神州租车董事局主席

自序 Preface

有进取心的人都需要将形象视为一只股票

所有人都涌向一个方向，所有相机都指向一个方向，不用看就知道，主角出现了。他没有穿平时参加活动的标配套头衫，本来笔挺的西装套在他身上略显肥大，头发罕见地梳成三七分。他向人群挥手，微笑，转头与身边的软银集团董事长孙正义低语。

2014年9月19日，阿里巴巴集团在纽交所上市，我有幸去观礼。当晚的庆祝宴会上，马云感叹：我们从没想到会走到今天，我们也没准备走到今天，我们也不应该走到今天。我们这些人的能力是被拉长的，就是我马云也没这个能力，没这个才，我们是被逼成这个样子的。

马云是如何走到今天的？当然是天赋、努力与无数机缘的共同作用，而我特别关注的是他的形象管理能力。当晚灯光摇曳，现场有数百人为马云欢呼，但我突然意识到一点：他永远是技巧高超的独白者，即使在他事业未获成功时见过他，你也很难忘记这个人。

什么是形象管理？它不仅关乎表达、仪态、气质、魅力、口碑，也并

不单纯是流行的“人设”或 IP 打造，而是融合了以上全部要素后产生的个人市值管理能力。你不妨将一个人视为一只股票，只是这只股票 24 小时交易，没有涨停板也没有跌停板，其价值波动就取决于他的形象市值管理能力。换言之，形象市值管理能力是一个人最重要的无形资产，也是一个人形象价值创造、经营、实现以及溢价的方式，它决定了个人的发展潜力与长期竞争力。

在我的职业生涯中，我接触过数千位创业者、企业家，无数次“眼看他起高楼，眼看他楼塌了；眼看他楼又起，眼看他楼又塌”。如果探究楼起楼塌之中的最大公约数，形象市值管理可能扮演着关键角色。

我最早关注新能源产业，是在 2006 年—2008 年，彼时，新能源领域比互联网更受资本青睐，可谓风光无限。当年，资本对风力发电与光伏发电的热情，可与今天的区块链相媲美。随着一批公司密集上市，新能源领域的企业家身价暴增，多位跻身富豪榜前列，其中一位还做过首富，他最初的形象市值管理可谓成功，一度被称为“太阳神”“光伏大帝”，获得众多名人赞扬，包括致力于全球气候变迁议题的诺贝尔和平奖得主、美国前副总统艾伯特·戈尔（Albert Gore）。他的半身像竖立在其所在城市的大街小巷，成为当地的财富英雄。但当我听到他对自己的形象定位是“科学家”而不是“企业家”、每年 1/3 的时间用于在全世界演讲时，就隐隐感觉到他已在外部为他塑造的形象中迷失了。2013 年，这家公司繁华落尽，他也从神坛跌落，公司被迫破产重组。

如果将这位企业家的形象视为一只股票，则可以看到，他经历了从股

价一飞冲天到跌破发行价，直到 ST^① 的波动。表面看来，他的一系列战略失误导致了经营败局，形象坍塌是结果。任何一家上市公司都要在两个市场进行经营，第一个市场是产品市场，经营目标的核心是利润；第二个市场是资本市场，经营目标是市值。多数企业家更关注第一个市场，以为有了可持续发展的利润，股价自然会上涨，但实际上，第二个市场同样重要：市值高低也会影响利润与现金流。

假设一家上市公司一直踏踏实实地做实业，但它发现竞争对手通过市值管理，市盈率远远超过自己，反而以更低的金融成本融了更多的钱。如果竞争对手再用这些钱去做产业并购，或者投入技术改造，很有可能超越自己。良性的方式应该是建立产融结合的思维，进行产融互动，并能意识到，从企业核心竞争力与基业长青的角度看，市值是终极指标，利润只是过渡性指标。

这与形象市值管理的理念是相通的，形象与经营互为因果。形象市值是对经营结果的映射，对它进行管理至少能起到五方面的作用。

1. 收获低价流量：流量越来越贵而且难获取，如何自带流量，来为公司品牌赋能？
2. 清晰描述愿景：让内部追随，给外部信心。
3. 赢得资本青睐：投资投的都是人，如何在投资人眼中更值得信赖？
4. 应对关键时刻：每一个关键时刻你都可能大放异彩，也可能灰头土脸，如何在接受采访时、发布重要的新产品时、出席重要的会议时、IPO

① ST，指境内上市公司连续两年亏损，被进行特别处理的股票。——编者注

前夜，打赢每一场仗？

5. 化解危机局势：危机无处不在，无时不在，如何渡过难关并扭转局面？

遗憾的是，形象市值如此重要，却一直被低估、误读，甚至处于关注盲区，它经常被公关策略或者品牌营销掩盖，而公关策略和品牌营销其实只是形象市值管理工具箱中的两种工具。广义的市值管理体系，应该把与市值相关的所有影响净利润和市盈率的重要因素都进行有效的管理。如果我们将一位企业家视为一只股票，形象市值管理就是把影响一个人价值潜力释放和价值呈现的重要因素都进行有效的管理。

刚刚过去的 2018 年对企业从业者而言，是风云变幻的一年，公司需要在复杂、多变的内外环境下进行结构调整转型。这一年，很多知名企业与企业家的形象市值损失惨重，有人出言不慎，有人行为不检，有人危机处理不当，有人在突然遇到攻击时不知所措，这些因素成了一些企业家形象坍塌的导火索，反而真正因为经营失败造成形象坍塌的倒不多。对企业家而言，是承受以亿计的形象市值损失，还是对形象市值做好管理？选择不言而喻。

在市值管理中，从长期来看，价格一定会回归价值，但由于非理性因素的存在，短期内价格会偏离价值这条线。这个偏离过程中做什么动作能体现市值管理水平？比如增发、换股并购、减持或增持等均可。同样，虽然从长期来看，每个人内在或外在的形象趋于稳定，但形象市值管理就是要在短期波动中有所行动，如宣传、包装、隐退或出击。

市值管理也是预期管理，与互联网经济伴生的是“亏损却有高估值”

的现象。在电商、团购、共享经济等不同赛道都出现过“烧钱大战”，这是一个在终局之前难以判断其合理性的游戏。虽然 ofo 证明烧钱难以持续，但亚马逊和京东上市后也一直亏钱，烧钱烧到现在，规模和利润也都逐渐产生了，这体现了预言的自我实现功能：资本市场一直有信心，企业就能将承诺变为现实。

这就是形象市值管理最重要的目标之一：当别人看到一块砖时，创始人要看到一座教堂。但你如何让别人相信这块砖能变成一座教堂？最可信的背书当然是形象。你的形象市值越高，从信任市场上获得的助力就越多。马云、贝索斯、马斯克等卓越的企业家都曾在只有一块砖时被人视为疯子，但通过卓越的形象市值管理，愿意和他们一起搬砖的人越来越多，最终建起了教堂。“忽悠”与形象市值管理之间的区别就在于，前者只是用肥皂泡编织的话术，迟早会被证伪，而后者则需要一次次证实中调高目标。

这是一本写给企业家与创业者的书，对象不一定是人，有时也会是公司，因为创始人形象与公司形象往往荣辱与共（如何做适当切割是本书的重要部分之一）。本书也适用于所有爱惜羽毛的人，普通人一样可以将自己作为一只股票来经营。本书写作时间不到 1 年，却是我对过去 12 年职业生涯点滴集聚经验的系统总结。书中引用了大量案例，部分来自公开报道，部分来自我的亲身经历。为了加强实操性，也为了提供具体的方法论，我将之总结成了一段顺口溜。

形象矛亦盾，误区共有三。

完美是执念，高调惹事端。

预案要提前，危机总难免。

征兆防四相，降损用七段。

IP 看坐标，共鸣才放电。

故事终极问，技巧八处练。

论坛与饭局，皆为关键点。

访谈需谨慎，五错不要犯。

这像是一段密码，解码器就在书中。需要特别强调的是，整本书只是形象市值这个大课题的前言，这是一个需要在实践中不断丰富的开源系统，在每一部分后我也留下了讨论的题目，与此书相配合的还有一系列线下读书会（我们会在全国 50 多个城市中，分别组织每场 200 人的读书会，您可以关注“今今乐道”App 并在后台报名），希望对此专题感兴趣的朋友，可以共同完成精彩续篇。

无管理，不形象

形象如同空气和水一样，你平时感觉不到它的存在，但关键时刻它是矛也是盾，既能打破坚冰，也能屏蔽攻击。不过，如果你把形象当成可以肆意生长的野草，就别指望在需要时它能成为漂亮的草坪。

第1章 | 形象管理三大误区

形象管理就是要高调 / 007

形象管理是公关的责任 / 010

形象管理就是仅展示优点 / 014

第2章 | 移动互联网下半场，形象管理新挑战

天雨时代 / 017

传播平权 / 020

茶杯里的风暴 / 023

第3章 | 形象“三意”

马云，整体意识 / 028

柳传志，良性意识 / 031

雷军，节律意识 / 033

02

第二部分
036

形象管理高手都是危机控制大师

此刻击中你的那粒子弹，早在昨天就射出了枪膛，你需要的不是躲避子弹，而是制止那根扣动扳机的手指。

第4章 | 危机的四大征兆，千里之堤是怎样溃于蚁穴的

鸡蛋碰石头 / 039

透支价值 / 041

急功近利 / 042

言行不慎 / 044

第5章 | 杀伤力最大的三种危机

重大事故且成为公共议题 / 049

领导者个人形象坍塌 / 051

连环危机 / 055

第6章 | 两件避弹衣

轻足迹响应机制 / 061

提前积累有助于舆情管理的人脉 / 065

03

第三部分
068

如何从形象废墟中站起

总结逆转的经验比总结失败的教训更难，因为前者是若干因素的集合，包括意志、技巧与团队协作，当然，还需要一点运气，而后者只需要一击就够了。

第7章 | 危机中降低形象损害的七条定律

速度制胜 / 071

切勿掩盖 / 073
了解全貌 / 074
不挤牙膏 / 078
诚恳回应 / 080
莫以利诱，莫以威迫 / 085
截断风暴 / 087

第8章 | 绝地逆袭

陈冠希，勇于“被消费” / 089
科比，重建事实锚点 / 094
褚时健，人格 IP 产品化 / 098

04

第四部分
104

通过讲故事，打造企业家 IP

以始为终，从降本增效这一目的出发，掌握共鸣性、辨识度、连接值、概念力四维图，说好故事，打造好企业家 IP。

第9章 | IP 价值思维图

先天 + 普世 = 敲响特定人群中的共鸣音叉 / 111
先天 + 个性 = 积蓄辨识度势能 / 115
个性 + 养成 = 无限拓展连接力 / 119
普世 + 养成 = 将复杂问题简单化的概念力 / 123

第10章 | 企业家怎样讲故事

三种故事模型 / 129
八种讲故事的技巧 / 138