

**Mc
Graw
Hill** Education

营销学之父菲利普·科特勒专序推荐

相信不久的将来

本书将成为企业界普遍奉行的重要准则

REPUTATION N RULES 商誉

(美) 丹尼尔·迪麦尔 著

Daniel Diermeier, Ph.D.

吴书榆 译

纽约大学商学院院长
欧洲工商管理学院院长
西北大学凯洛格管理学院院长

重磅推荐

《中欧商业评论》|《商学院》|价值中国网 鼎力推荐



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

REPUTATION N RULES 商誉

(美) 丹尼尔·迪麦尔 著
(Daniel Diermeier, Ph.D.)
吴书榆 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

商誉/ (美) 迪麦尔 (Diermeier, D.) 著; 吴书榆译. —北京: 中国电力出版社, 2012. 11

书名原文: Reputation Rules: Strategies for Building Your Company's Most Valuable Asset

ISBN 978-7-5123-3680-3

I. ①商… II. ①迪…②吴… III. ①商誉-案例 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 259631 号

北京市版权局著作权合同登记号: 01-2012-4203

商誉

中国电力出版社出版发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 董小梅

责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2013 年 1 月第 1 版·2013 年 1 月北京第 1 次印刷

700mm×1000mm 16 开本·16 印张·193 千字

定价: 38.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



推荐序

企业最宝贵的资产

菲利普·科特勒

每年,《财富》杂志会公布“最受尊敬的公司”名单。2010年,前十名分别为苹果、谷歌、伯克希尔哈撒韦、强生、亚马逊网络书店、宝洁、丰田汽车、高盛、沃尔玛以及可口可乐。这些“明星”公司,没有一家让我们跌破眼镜。

受邀投票的经理人会检视以下的标准:创新、长期投资、管理质量、人员管理、财务稳健度、产品与服务质量、社会责任、全球竞争力,以及企业资产的使用。这些条件,并不让人感到奇怪。

我们确定的是,跻身进入最受尊敬公司之列,能让公司的客户及合作伙伴有信心,认定其是可以信赖的公司,不仅会有卓越表现,而且会产生丰厚回报。这样的信任,让这些公司收获更多。

出于很多理由,越来越多的企业热衷于商誉管理。当然,他们一直以来都很乐于管理自己的品牌,支持自己的品牌经理。近来,有些企业已经指派高级经理负责强化并保障公司商誉。毕竟,好名声要花多年时间才能赢得,坏消息却可以在短短几秒之内摧毁一切。

企业通常把商誉留给 CEO 及公司的公关部门管理。公关部门大部分的工作,都是在捍卫公司的商誉,而非建立、累积。然而,现在企业已经渐渐明白,他们

自己或员工的所说、所做，或是没说没做的一切，都会影响公司的商誉。在当今这个新兴社交媒体时代，会对商誉造成冲击的不只是企业或员工的言行。一家公司的一切好坏，在社交媒体上都会被挑出来讨论，并流传全世界。更有甚者，如果有心伤害企业的商誉，任何人都可以上网，发布错误信息或谣言。无怪乎，企业急于学习如何建立、管理及保障商誉。

在营销领域，品牌声誉就代表了一切。然而，企业商誉关乎的对象不只是客户，还包括投资人、员工、经销伙伴以及社会大众。建立卓著的商誉越来越重要，相应地，也越来越困难。如今，企业经营受到许多力量牵引，包括科技快速进步、市场全球化，以及企业和人们更需要寻找意义和目标，而不只是寻求物质满足。

企业面临着股东及社会大众越来越严苛的期望，公众要求企业担负起更多责任，审视他们对环境及所在社区造成的冲击。不久之前，企业只关心成本及利润，现在却必须关心社会成本，比如空气和水污染、童工、工作歧视和其他“坏事”。企业越来越受制于非政府组织及其他监督团体；这些组织随时做好准备，要大力发布企业活动导致的任何负面影响。

在这种环境中获得成功的企业，是那些以强有力的价值观为基础制定出清晰目标的企业。这套价值观嵌入企业员工的 DNA 里，无论员工身在世界哪一个角落。在 IBM、GE 等备受尊敬的企业工作的人，不仅了解自己企业的品牌，更知道自己企业在社会责任方面的立场。这些企业在品牌识别、诚信和客户、员工、伙伴、投资者感受到的形象之间，实现了一致性。

在这本新书中，迪麦尔直接剖析这些问题。各企业 CEO 及董事会成员渐渐认同，企业商誉是其最宝贵的资产之一。然而，我们不断听到大型企业危机接踵

而来，丰田、英国石油甚至强生，近年来都曾陷入这类困境当中。迪麦尔认为，正是因为多数企业缺乏有效的商誉管理能力，才无法在挑战更严峻的商业环境中经营。

迪麦尔指出，现有的商誉管理做法都有缺失，应当制定有效的策略与流程。他最重要的见解之一是，商誉管理需要和企业市场中的地位密切整合，这项任务无法授权委托给专家，是一项必要且重要的领导技能及组织能力。

想要发展出有效的商誉管理能力，必须具备正确心态，以价值观为驱动力，以流程为支撑。迪麦尔通过广泛研究，用不同行业的丰富案例阐述分析，说明如何将商誉管理深入整合到企业文化与架构当中。相信不久的将来，本书将成为企业界普遍奉行的重要准则。

（作者为美国西北大学凯洛格管理学院国际营销学荣誉教授）

掌控了公众情绪，凡事皆成；否则，将一事无成。因此，能够对公众情绪产生影响的人，比只是制定法律或宣布决策的人，影响力大得多。

——亚伯拉罕·林肯

与斯蒂芬·道格拉斯的第一次辩论

(1858年8月21日于伊利诺伊州渥太华)

前言

转变理念， 捍卫商誉

以复杂的方式表述的理念，是极其简单和明晰的。困难不在于学习新的理念，而在于摆脱旧的理念。对大多数像我们这样一直受到旧理念灌输的人来说，旧的理念已经深入我们的心灵。

—— 约翰·梅纳德·凯恩斯

对商誉管理的错误认识，源于错误的思维定式。大多数公司把商誉管理视为公司的一项职能，而不是一项核心能力。这种思维定式，基于下面这些错误的理念。

1. 良好的商誉会自然而然地随着优秀的商业实践而产生，也会由于公司善待其客户、员工和供应商而产生。

2. 如果出现了问题，可以很自然地把商誉管理的任务交给公关、法律或其他外部顾问。

3. 商誉管理除了需要常识和做正确的事情的意愿之外，几乎不需要别的。

这些理念都是有瑕疵的。首先，对任何一个组织而言，积极地捍卫组织的商

誉都是至关重要的事情。此外，积极维护组织的商誉，会在不久的将来变得越来越重要。当然，优秀的商业实践也很重要，甚至是必须的，但对于成功的商誉管理，仅有它们还不够。

其次，商誉管理是企业领导人的职责，他们不能够、也不应当简单地让律师或公关专家承担这些职责。尽管那些专家可以在商誉管理过程中扮演非常重要的角色，但归根结底，这不应成为他们的职责。在很多公司，即使有商誉管理的程序，通常也放到了公司的客户沟通部门。如果公司的商誉真正成为其最宝贵的资产，为什么要把商誉管理的责任放到一个既没有足够的资金、又对商业决策缺乏影响力的部门中呢？然而，大多数公司正是这样做的。

这里的关键词是“指定”。在所有的商誉管理过程中，客户沟通部门的确发挥着非常重要的作用，但商誉管理的过程需要与业务本身紧密地结合起来。商誉管理应当是企业领导者的责任，其过程应当由 CEO 领导。用人事工作来进行一下类比，就更容易理解了。在过去的十年里，CEO 和总经理们都知道了自己要领导公司的人事工作，同时，他们也从过去十年里一些最有影响的商业书籍（比如《从优秀到卓越》、《执行》等）中学到了很多这方面的秘诀。人力资源部门在日常的人事管理中扮演着至关重要的角色，他们要建立、执行和完善公司人事管理的各种程序和制度，但是，人事工作的领导职责却必须由企业领导者担负。

商誉管理的职责绝不当指定给专家来承担。企业领导者应当成为商誉管理的领导者。商誉管理应当融入公司的战略、组织和文化中。

对公司商誉的挑战，通常是在特定的商业背景下产生的，因此，需要把应对这些挑战的工作，作为商业决策的一个组成部分来完成。正如读者将在本书中了解到的那样，这对于预防商誉危机极其重要。商誉危机的爆发，可能是一个不经意的商业决策导致的，不论这一决策涉及产品设计和营销策略、定价模式、工资福利等，还是涉及市场准入或者企业并购活动。在多数情况下，帮助企业领导者

形成对商誉风险和机遇的第六感（以严谨的流程为基础），而不是增加额外的管理层去管理商誉，是提高企业领导者能力的最有效方法。

最后，商誉管理是一个艰难的过程。它要求高超的策略和极强的心理能力，有时甚至要违背日常的商业决策。公司的商誉，并不只取决于直接的商业伙伴、客户、供应商，也受制于外部各种力量。通常情况下，多年来公司并不了解的外部力量，会在突然之间浮出水面影响公司的商誉，尤其是在商誉危机的情况下。他们不仅包括媒体，还包括一些社会活动团体、有影响力的人士、管理者和政治家等。

公司的商誉，并不只是业务伙伴和客户对公司的看法和说法。它基本上是公开的。因此，成功地管理商誉，要求能够准确地预测外部各方的观点和看法。外部各方中的大多数（尽管不一定是全部），都会关注或关心公司或其管理层没有公布的道德或意识形态问题，因而可能公开地反对公司的商业实践。这通常导致企业领导者采取一种防御的姿态加以回应，从而可能引起愤怒或自哀等过度的情绪反应。

应对商誉管理种种挑战的有效方法，要求企业领导人控制好自己的情绪，把商誉的挑战看做在当代商业环境中可以理解的甚至是可以预测的挑战。这样的话，公司应当像处理其他重大商业挑战那样来应对商誉危机，也就是说，根据事先确定的领导职能和流程，与公司的商业战略和企业文化相融合来应对商誉危机。

本书提出了帮助公司游刃有余地应对这些挑战所需的概念和框架。更具体地讲，我们为经理们提供了一个工具箱，其中包括一些框架、策略和流程。有效的商誉管理，与其他业务技能一样，需要不断地创新和调整。不过，适当的管理框架可以极大地降低商誉挑战的复杂程度，帮助企业领导人较早地发现商誉管理中的问题，并有助于制定和完善与其他业务深度融合的有效策略。

第一章探讨商誉危机以及需要管理者关注的商誉事件。我们会介绍现有的一些商誉管理观点，但这些观点不足以应对由于全球运营、复杂的价值链和全天候的媒体关注等条件下产生的挑战。我们会告诉大家，商誉管理的职责为什么不能指定专业部门来完成，也会向大家介绍一个应对紧急商誉危机的有用工具——信任雷达。我们用玩具铅污染案例作为主要案例，也会探讨其他行业的例子，包括英国石油公司、高盛集团、强生公司、丰田汽车等的商誉危机。

商誉可以重新树立，但那样做，需要有精明的策略和可持续的方法。在第二章中，我们运用奔驰－麋鹿商誉危机的案例，向大家展示奔驰公司起初是如何错误地应对商誉危机但随后纠正错误做法的。奔驰公司成功的关键在于真正理解了媒体在树立企业商誉中的作用。我们提出了“商誉地形”的概念，帮助企业领导人在当代的媒体“蓝图”中纵横驰骋，并且将这一工具运用到企业面临的各种挑战中。

商誉的挑战可能随时随地出现。第三章探讨了非政府组织、提倡某些主张的社会团体或活动人士以及政治家们出于政治和社会目的挑战企业商誉的策略。精明的活动人士已经学会了如何运用媒体的力量迫使公司改变他们的商业实践。这方面的例子包括壳牌公司与绿色和平组织以及其他组织之间的对抗。我们还将探讨政府官员运用的一些挑战企业商誉的策略，比如纽约前首席检察官艾略特·斯皮泽采用的策略。应对社会上的强烈呼吁，要求足智多谋、灵活应变。活动人士知道怎样精明地选择目标、在全球展开行动以及有效地攻击公司的价值链。公司要学会从活动人士的角度思考，以便评估公司及其品牌面临的商誉风险。第三章还详尽探讨了沃尔玛如何在应对社会活动家的威胁之中进行战略调整。

公司丑闻是毁坏公司商誉的致命杀手，也会一夜之间让公司的经理们和董事会成员蒙羞。第四章分析了公司丑闻的影响，着重强调怎样在执行上进行弥补和修复，并说明从纯粹的经济角度做出的决策为什么会引发愤慨。这一章中探讨的

例子包括美国国际集团（AIG）向高管发放巨额奖金的案例、泰科公司和美林集团的案例，以及治疗艾滋病药物的定价等。我们还讨论了非营利组织与公司之间的差别。

改善商誉并不是件容易的事情，很多时候需要全盘考虑，并改变公司的商业实践。但有些时候，也会出现一些改善商誉的机会。第五章着重讨论救灾的例子以及公司扮演社会英雄角色的机会。这方面的主要例子是沃尔玛在应对卡特里娜飓风时扮演的角色，这使得该公司成功地扭转了以前的不良商誉。我们提出了一些基本做法，教各公司怎样应对灾害，并且探讨了公司的社会责任与商誉管理之间的关系。

除了公众的愤怒以外，恐惧是商誉挑战的又一主要动因。和专家相比，客户和其他利害关系者感知风险的方式，有着天壤之别。高估个人风险，就会导致恐惧。认知心理学领域的研究，已经发现了众多造成这种风险感知并可能导致恐惧的因素。没错，大多数企业的战略和策略都忽略了这些因素。第六章在生物科技和其他新兴技术（例如纳米技术、能源、社会化媒体）等背景中探讨了这些因素。最后，我们会为新兴技术的投资者们提一些建议。

第七章至第九章系统地提出了综合的商誉管理体系及其核心要素：思维定式、流程、价值和文化的。

第七章着重提出了一种战略思维定式。本章强调商誉管理需要融入企业的战略中。对每一位员工和每一位经理来说，要把自己当成维护公司商誉的一员。这方面主要的例子是一种人寿保险证券，这种证券与抵押贷款证券形同姐妹，只是不太为人所知。它面临着市场准入的挑战。我们将探讨保德信证券信托公司进入这一有争议的市场时的做法。这一案例表明，领导者需要将商誉管理融入公司战略及日常的决策过程中。

第八章着重介绍制定商誉管理流程。商誉管理流程包括一个决策系统和一个

情报系统。决策系统需要覆盖所有业务，并综合企业的各个职能部门。我们探讨了来自顶级公司的案例，说明将商誉管理过程与核心战略相结合的重要性。我们认为，情报系统与企业其他功能不同，它是商誉管理流程的一个基本组成部分，而不是可选择的组成部分。

最后一章着重阐述适当的商誉管理系统的价值和文化的的重要性。我们以安达信会计师事务所为例，探讨人事管理和商誉管理如何相互影响。这里重要的观点是，公司的价值和文化的必须得到主动的维护。连续几年缓慢且无形的文化侵蚀，可能使世界上实力最强的公司濒临灾难的边缘。安达信已经经历了在不知不觉间偏离其核心价值的惨痛教训；而当公司面临重大危机——废物管理公司的丑闻时，管理层并没有从错误中吸取教训，反而忽略了企业价值观的缓慢衰落。这直接导致了安然的财务危机以及一夜之间分崩离析。我们还将讨论通用电器和西门子公司在腐败丑闻的背景下应对商誉危机的差别。

本书的结语部分总结了书中的主要观点，探讨了如何将商誉管理与人才管理相结合。它着重强调了从战略视角来看待商誉的重要性，以及将商誉管理的责任全都推给专家的危险。

那些不在企业工作，而是在非营利组织或政府机构中工作的读者们，请注意：为了介绍和探讨我们的工具箱，我使用的大多数例子来自企业，尤其是上市公司。这样做的原因很简单。公开上市的公司，需要使各类信息对公众更加透明，而公司的股票价格也简明直接地衡量了各种商誉的影响。也就是说，本书中概述的内容，也适用于其他实体，无论是私营企业还是非营利组织、政府机构、政治党派，甚至是那些声誉对自身极其重要的行业。

目录

推荐序 企业最宝贵的资产/菲利普·科特勒

前言 转变理念，捍卫商誉

引言 **CEO 最关心的两件事：人和企业商誉 / 1**

许多 CEO 都认同，商誉是最能让一家公司在市场中与众不同的因素，也是最重要的资产。

第一章 汤姆斯出轨了：关键时刻，该如何应对 / 9

面对重大关键时刻，领导者该怎么做？从强生和火车头汤姆斯的危机事件中，我们看到了管理商誉危机的好坏差异在哪里。

第二章 奔驰和麋鹿：超越客户的品牌管理 / 53

当企业失去品牌掌控权时，一般的方案已经无法解决危机。奔驰采取大胆的行动，提出因地制宜的沟通策略，从自大傲慢的恶棍变成重新赢得公众信任的英雄。

第三章 启动水底大炮的壳牌：把威胁变成机会 / 85

绿色和平组织锁定壳牌公司并非为了惩罚它，而是要改变一个行业的惯例。所以，企业必须从运动人士的立场来思考议题，应对危机。

第四章 让公众愤怒的事：特权、丑闻与道德败坏 / 113

任何涉及宗教价值观、禁忌或者公平、正直等道德规范的敏感议题，即使看起来细枝末节，也可能演变成令企业及领导人痛苦的商誉危机。

第五章 卡特里娜飓风：做对的事并因此得分 / 133

企业社会责任要做到什么程度才算成功？哪种企业应该采取这类策略，以及如何制定企业社会责任策略？

第六章 终结者基因：从义愤到恐惧 / 149

恐惧也是挑战商誉的主要因素之一。例如，前景看好的科技常会因为利害关系人恐惧而遭遇抗拒。此时，可信度阶梯会有帮助。

第七章 击败死神：风险预测与管理 / 167

多数商誉挑战并非来自外部事件或运气不好，往往是企业行为造成的直接结果。所以，企业在做决策前，应先评估是否会对商誉造成危害，在事前主动采取预防措施，并做好准备。

第八章 预警问题管理团队：培养第六感 / 191

商誉管理需要有流程来实现，企业首先必须建立跨职能、拥有足够影响力及资源的商誉委员会。其次，必须具备信息收集分析能力，主动解决问题。

第九章 倒下前的安达信：价值观和文化 / 211

捍卫企业声誉，不仅要有战略、流程和政策，而且要有人通过日常决策保护商誉。选对人还不够，必须有制度、动机、价值观以及文化，从而引导人们成为企业商誉的管理者。

结 语 小心专家陷阱：战略思考的必要性 / 231

商誉管理不应该丢给专家处理，成功的企业会要求员工在思考与行事时自觉管理这项最重要的资产。