

BUILDING REPUTATIONAL CAPITAL

声誉 管理

BUILDING REPUTATIONAL CAPITAL
BUILDING REPUTATIONAL CAPITAL
BUILDING REPUTATIONAL CAPITAL
BUILDING REPUTATIONAL CAPITAL

[美] 凯文·杰克逊 著

新华出版社

BUILDING
REPUTATIONAL
CAPITAL

声誉 管理

[美] 凯文·杰克逊 著
燕清联合 顾捷昕 张宏超 译

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

声誉管理/ (美) 杰克逊著; 燕清联合, 顾捷昕, 张宏超译. —北京:
新华出版社, 2006. 1

ISBN 7-5011-7368-0

I. 声... II. ①杰... ②燕... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 157762 号

图字: 01-2004-201 号

Building Reputational Capital

Copyright © 2004 by Kevin T. Jackson

© 2006 by Xinhua Publishing House

All Rights Reserved

中文版专有权属新华出版社

声誉管理

译者: 燕清联合 顾捷昕 张宏超

责任编辑: 焦龙梅 李 成

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com>

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中印联印务有限公司

开 本: 720mm × 960mm 1/16

印 张: 14 印张

字 数: 210 千字

版 次: 2006 年 1 月第一版

印 次: 2006 年 1 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 7-5011-7368-0

定 价: 29.00 元

本社购书热线: (010) 63077122 中国新闻书店电话: (010) 63072012

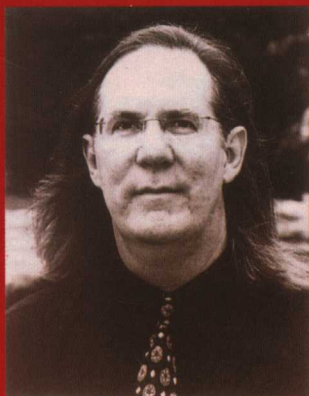
图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 87331056



什么是您公司 最宝贵的资产、最有力的资源？

在本书中，凯文·杰克逊首次提出“声誉资本”这一具有战略意义的经济学新概念。声誉资本是一种无形资产，包括真诚、信任、尊严、同情和尊重等，在实际的商业关系中，成为决定性因素，比任何有形资产更为重要。

本书提出了增加公司声誉资本的各种策略，旨在帮助企业改变对商界充满怀疑的大环境，消除信任危机，增强公司竞争力；预先控制和管理公司面临的声誉风险；了解客户和消费者的期望；在发生有损企业声誉的突发事件时，将损失降低到最小程度；保持公民责任和财务责任之间的平衡，保证公司的长远利益。



作者简介

凯文·杰克逊 (Kevin T. Jackson)

美国纽约福德姆大学商学院教授，专门研究法律和伦理学，商业伦理顾问。曾为纳斯达克 (NSDK)、美国寿险管理协会等世界著名机构的执行官、企业领导、经理人和法律专业人员提出指导方针。在CBS晚间新闻、美国有线新闻网 (CNN)、福克斯新闻等媒体上开设专栏，讨论公司必须面对的法律和伦理道德问题。

责任编辑 焦龙梅

李 成

封面设计 李尘工作室

管理励志类

幕后领导艺术	29.00 元
打造卓越服务团队	29.00 元
品格是一种竞争力	29.00 元
声誉管理	29.00 元
企业智商	29.00 元
细节决定成败	24.80 元
如何做广告	38 元
中国广告年鉴（'2004 第十二版）	220 元（精）
中国广告经营单位名录（'2004 第二版）	380 元（精）
每个人都有创意	16.80 元
创新才有增长	32 元
创新者的工具箱：65 个创造性解决问题的思维技巧	35 元
创新精神：创造性天才的秘密	32 元
思考的玩具：商业创新手册	39.80 元
严肃的创造力：运用水平思考法获得创意	39.80 元
柯尔特教程（上、下）	146 元
六双行动鞋	28 元
打破思维常规：德·波诺的创新思维工具	32 元
企业创新力	35 元
与你在巅峰相会	28 元
开会就要学三星	25 元
最高目标	28 元
双向负责	29 元
企业成功的基础	39.80 元
员工说：我们希望这样被管理	18 元
说话是金	16 元
不要只做我告诉你的事，请做需要做的事	16.80 元
教训：50 位年轻企业家从错误或失败中获得的管理智慧	35 元
决策之难：15 个重大决策失误案例分析	39.80 元
改变是每个人的事：提升个人和组织变革能力的行动方案	18 元
有备无患：企业突发事件应对手册	32 元

每天敲敲成功的门	20 元
领导人 21 品质	28 元
领导力 21 法则	28 元
领导力提升训练手册	25 元
出类拔萃：造就优秀职员的 17 种品质	26 元
转败为胜：从失败走向成功的领导法则	28 元
成为有影响力的人：怎样积极有效地影响他人的生命	29.80 元
所向披靡：打造卓越团队的 17 条法则	28 元
一生的计划：如何卓有成效地树立目标和制定计划	20 元

文化教育类

101 个哲学问题	22 元
101 个道德难题	26 元
如何获得诺贝尔奖：一个诺贝尔奖获得者的学术人生	32 元
硬球：政治是这样玩的	26.80 元
世界文学五十年作品选·散文卷：人像一根麦秸	38 元
世界文学五十年作品选·自传回忆录卷：镜中疵	38 元
世界文学五十年作品选·短篇小说卷：狐狸的婚礼	38 元
世界文学五十年作品选·中篇小说卷：善良女子的爱	38 元
中国人的理想藏书	39 元
乔羽文集·诗词卷/文章卷	39 元/卷

欢迎访问：www.xinhuaupub.com

邮购地址：北京市石景山区京原路 8 号新华出版社（100043）

邮购电话：010-63077122

注：邮购图书另加 10% 邮费

绪 论

名声和信誉的经济学意义

您公司最宝贵的资产,最有力的资源每天呈现在您的面前。但是您往往毫不在意,在所有资产中,最容易被忽视的就是它了。这种无形却是实实在在的资产,我称之为“声誉资本(*Reputational Capital*)”。这本书告诉您,如何增加您公司的这一重要资产,使它为您的公司创造战略性的优势利益,帮您实现长期的财务绩效。声誉资本蕴含了巨大潜力,只要运用得当,可以为企业创造可观的效益。

也许您会觉得:“如果声誉资本真的这么宝贵,为什么很少有公司意识到这一点并且努力开发这一资产呢?为什么这么多的人长期以来都无视名声和信誉的经济意义呢?”答案其实很简单:商界很多人坚持一个错误的前提,即“公司只要逐利”。他们认为道德成本太高了,公司根本付不起。

“平面国”寓言

数学家埃德温·艾伯特(Edwin Abbott)曾建立过一个想像的世界:“平面国”,他用特殊意象比喻一维、二维、三维乃至以后的各种空间。艾伯特笔下的“线国居民”是被困在一维世界里的生物,这个

世界由线组成，人称“线国”。“平面国国民”则住在“平面国”里，这是个二维世界。我发现用这个概念解释人们对商界所抱的不同成见，真是再恰当不过了。

“线国”：该国居民认为，公司只管赚钱：我们怎样做，才能从 A 点（开公司）到达 B 点（利润最大化）呢？开公司的目的就是赚最多的钱，仅此而已。这个是一维的世界，利润最大化是公司的惟一目标。如果违反法律能让您赚到更多的钱，而且您自认为能够逃过法律的制裁，那为什么不能试一试呢？如果一个公司的领导持有这种“线国”心态，我称之为“ α ”型公司。他们遵守法律的惟一原因是：避免因违规而付出的货币成本。

“平面国”：平面国居民的看法是，公司追求利润最大化的同时，也得遵守法律规定。这是一个二维世界：有法律和经济效益两个尺度。公司争取赚最多的钱的行为只受到法律的限制。在这一世界里营运的公司，我们称之为“ Ω ”型。艾伯特想像的几何“平面国”里，如果一个三维图形比如球体路过线国，每个人都会把它仅仅看成一个圆圈：先开始是一小点，慢慢扩大，再收缩。借用这个故事的象征意义，解释一下我的观点：当一个道德问题（球形）——一个影响公司声誉的问题出现时， Ω 型公司会将问题简单化，认为这只是与经济效益和法律有关的问题（圆圈）。

“真实国”：这是 ζ 型公司的世界。我们希望在此居住。这是个真实的世界。公司不仅要追求经济效益，遵守法律，还要赢得声誉。要想成功，就得在商务、守法和信誉各个尺度之间寻求微妙的平衡。

一旦您的公司开始注意到这个无形的尺度，即声誉尺度，您的认识就上升到了一个新的高度。您开始意识到，除了有形资产之外，您

的公司里还存在巨额的财富。您发现，对您的公司最为重要，使公司得以运作，富于成效的重要因素——信任、诚实和公平交易——原来存在于传统的公司价值衡量尺度之外。

我将声誉资本定义为一个公司的长期的无形资产，它具有战略意义，能够创造巨额利润。要注意：声誉资本与公司形象不是一回事，声誉好比一个人的“人品”（*Personality*），而形象不过是他的“个性”（*Character*）而已。声誉可能提升公司的形象，但只靠形象，绝不可能赢得声誉。而且，除了公司，就连个人、职业、行业乃至国家都一定可以在拥有声誉资本之后又失去它。

请跟着我读完这几页，我希望您思考一些问题，也许这些问题您从未想到过：

- 如果我们的公司提高声誉，只是为了寻求利润，那声誉资本还能增加吗？
- 与其他公司交易时，它们会对我们公司的声誉建设产生什么样的影响？我们的公司文化以及我们的公司对待员工、顾客和供应商的态度如何影响公司的声誉？
- 公司的声誉对它的前程有什么样的影响？
- 如何估量声誉对公司业绩的影响？

您不必担心，我们会一步一步解决这些问题。您若能仔细研究我在此书中提出的问题，多花的时间也绝对值得。商界已经改变，而且这种变化还会持续。

每一天，每一刻，您的公司在运作过程中都在积累或损耗声誉资本。为什么？因为今日的公司获得了新的道德地位，声誉资本的核心内容也发生了根本改变。

价值观的转变

今时今日，新的全球商业伦理观使得人们期望公司承担更多的社会责任。真正意义上的跨国公司出现了，它们超出了某个特定国家政府的管理范畴，为这种商业价值观的巨变奠定了基础。一个新的商业模式产生了， ζ 型的公司正往这个方向前进。这种新模式以永恒的原则和价值为前提——人权、公民责任感、公司信誉和品质——这些理念不是一时的潮流，也超出了地方性法规和当地文化风俗的界限，他们正是新模式要宣扬的理念。这场新运动正轰轰烈烈地开展，您的公司现在得更积极地积累声誉资本，取得战略性的优势，否则就得接受惩罚。新模式要求公司必须坚守诚信、公平这两大基本原则。无形资产比如真诚、信任、尊严、同情和尊重等，在实际的商业关系中，成为决定性的因素，比任何有形资产更为重要。成功的公司建立在互相依靠的环境里。它们注重公司与其他人的关系，关注公司行为对他人的生活产生的影响——要知道，这些人同您本人没有实质差别。

今天，公众对公司的期望提高了， α 型和 Ω 型公司也被列入黑名单。一旦被归为这两个类型，最有实力的公司——仅从有形资产的角度衡量——也会变得异常脆弱。就算财务报表显示，公司的资产貌似安全，要是没有足够的声誉资本，公司可能会毁于一旦。想想安然 (Enron)，就在破产前，它还是全美排名第七的公司呢。

α 型和 Ω 型公司没有实施正确的策略，未能像 ζ 型公司一样，及时采取行动，它们不仅丧失了优势，而且，不可避免的危机一旦恶化，它们会丧失大量声誉资本，结果将是致命的。

这两年来安然、全球克劳森 (Global Crossing)、世界通讯 (World Com)、艾尔德菲亚 (Aldelphia)、达柯 (Tyco)、安达信 (Arthur

Andersen) 和其他公司相继倒闭,人们注重的是惊人的金融损失,却忽略了这一系列公司丑闻造成的更恶劣、更严重的损失:整个行业、监督管理体制、公司领导的声誉资本遭受了灾难性的损失。总之:现在,在信任缺失的商界,能够积累并维护声誉的公司才能发展壮大。忽视或不知道如何积累声誉的公司不会成功。

今天,公司信誉已经成为明确的议题。我的研究表明:每年公司因为行为不检而造成的声誉资本损失超过了全美前 40 家公司的利润总和。如此巨大的经济浪费,不是单靠公共关系的补救工作就能解决的。

我要告诉您,如何发掘您公司的全部潜力。每一个公司,即使是高尚的公司,也会因为某些原因,受到某些人的攻击,这是不可避免的事情。所以,除非从一开始就采取正确的步骤,实施有效的管理,否则您没法积累声誉资本,而且它会在您眼皮底下白白流失。想要改变现状,就得耐心、真诚、舍得付出。

要全面实施我在本书中提出的各项策略,才能收到良好效果。本书帮助您达到这些基本目标:

1. 改变充满怀疑的大环境,消除信任危机,为您公司创造利益,获得更多的竞争优势。
2. 帮助您预先控制和管理公司面临的声誉风险。
3. 帮助您掌握技巧,保持公司财务责任和社会责任之间的平衡,获得长久的成功。

无论您从事什么样的行业,这些策略都很有用。通过与执行官和经理们(他们有的来自小型的咨询公司,有的则在跨国投资公司工作)无数次的磋商,我总结出这些策略。这些领导中,许多人对财务方面的专业知识非常精通,但一旦涉及到所谓“软性”商务的管理,他们却一筹莫展,于是就向我求助。这些策略既实用,又有针对性,而且

“放诸四海而皆准”。无论您经营的是独资企业还是庞大的集团公司；无论它是否公开上市；无论是国内还是跨国公司；无论隶属于制造业还是服务行业，这些策略一样适用。为什么？因为诚实正直才是商业关系中最重要品质。没有信任就没有交易，就这么简单。所以声誉资本积累的普遍规律适用于当今商界任何类型的企业。

今天的公司要应对错综复杂的、总在发展变化的关系。公司不仅与自己的客户和供应商打交道，有时甚至要与竞争对手结成战略同盟。许多公司与政府管制部门、媒体、当地社区和一些特殊利益集团形成了千丝万缕的联系。从本质上讲，这些关系靠声誉来维系。于是就出现了两个问题：其一，关系网上任何一个环节出现的危机会影响全局。安然公司的账目违规行为曝光之后，人们自然开始怀疑它的审计公司——安达信。而发现该审计公司的违规操作后，人们对整个财务监管行业产生了普遍的怀疑。其二，您不可能面面俱到，满足您的商务伙伴和股东的全部期望。企业要对所有利益相关者负责，经理的个人和组织责任就更重大，冲突很难避免。这些冲突让您的公司左右为难。

我经常听到有些商人谈论商业道德，认为这个理想在现实生活中根本不可能实现。他们说“竞争如此激烈，好人拉在最后”。但是持这种论调的人，其态度是错误的。我的亲身经历证明：实话实说才是最有效的政策。品行端正的企业能够捍卫和积累声誉，比对手具有更多的竞争优势。

恪守道德规范，可能会增加短期成本。不愿意为达成交易满足别人的非法要求，拒绝强迫客户接受不必要的服务，披露药品的副作用，这些都有可能使您失去一些商机——这个道理人人都明白。但是公司要是达不到道德标准，就得面临更严重的后果——您失去的是名声和信任，这可是长期起作用的因素。对您的公司来说，名声和信任是最重要的，无可替代的必备因素。

行为高尚的人会离开不道德的公司，他们想去能满足他们价值观

的地方工作。所以端正的品行本身就是一种竞争优势。在商界，没有信任，就一无所有。

在积累信誉的过程中，参与者都是赢家。个人做的决定更英明，所以公司是赢家；得到公司支持，所以个人也是赢家。每个人都充满自信，继续努力。如果公司立场坚定，支持正义，它们的影响具有积极意义。这种态度解决了大是大非的问题：我的行为会给我本人或我公司的声誉带来有利影响吗？以此为原则，人们更容易排除纷扰，做出决策。既然知道公司的道德品质是宝贵的长期资产，对财务目标的追逐与您的社会和人道主义责任感就结合起来了。商业、守法和同情心融为一体，构成您的核心任务。您公司的成员会养成一种习惯：知道什么事情是在工作中（甚至工作之外）想都不能想的东西。

说起商业伦理学的文献，与原则、价值和品德有关的研究，深奥的道德两难理论，这些东西高度的理论化，有复杂的哲学意义。但是这些东西与商界人士的想法和行为却不搭界。参加会议，讨论公司道德和社会责任感的时候，我对学院派的自大态度感到吃惊：他们炮制过于复杂的理论并沉醉其中，但是，在现实的商业社会中，这些理论根本就用不上。而另一方面，商业伦理学者试图与实际相结合的时候——他们提供明白的解释和实用的建议——涉及的内容却特别肤浅。他们提出的只不过是一些零星拉杂的建议——快速解决办法啦，结合公司的公民责任感创建品牌形象啦，组织的公共关系建设等等。这些根本不能解决公司结构性的缺陷，就好像要用创可贴治大病，当然不能阻止危机一波又一波地爆发。当公司接受这些建议，弄出几条“职业道德准则”，给每位员工发一个印着“核心价值观”的咖啡杯时，人们一眼就会看穿这种把戏，并只会嗤之以鼻。当他们发现公司并没发生什么实际变化，就更不相信这一套了。

过去 30 年来，为清除商业企业的不良行为，社会上展开了一轮又一轮的雄心勃勃的运动。政府部门制定了各种制度，案牍如山；大型企业创立了许许多多的咨询机构和委员会。虽然付出了这么多努力，

人们对商人的信任却跌落到了谷底。

试图解决公司声誉问题时，人们持有两种不同的心理状态。持第一种心态的人把公司形象看得比什么都重要。他们制定种种营销和公关策略，博得公众的欢心。而且，他们之所以恪守道德规范，是为了避免诉讼争端。他们建立行为规范，杜绝这样那样的投诉：性骚扰、少数民族员工歧视，以及来自素质太差的员工的毁谤。他们所做的一切努力都是为了降低诉讼成本，并非出自真心。人力资源部门和法律部门负责做出符合道德标准的决策；执行官则负责划分问题类型，他们自己不用考虑什么问题。虽然，在营销和公关过程中，使用一些小手段，能让消费者听到您的品牌时感到亲切；实施一些管理谋略，能调动员工的积极性，也能使公众误认为，您的公司有公民责任感。但是，如果本质上您的公司是腐败的，不诚实的，您仍然不可能获得长久的成功。就算您说得天花乱坠，又能怎样？没有信任做基础，哪来长久的成功？没有信任，您一腔热情提出的道德倡议，别人都会认为，您只是想操纵别人达到自己的目的。

我劝告领导们接受另一种新观点，遵守另一个原则面对声誉危机——名声和信誉受到伤害——就必须从根本上解决问题。这就意味着，我们必须抓住问题的本质然后加以解决，不要试图转移公众的视线。粉饰太平是无济于事的。顾客、员工和投资者会透过种种烟雾，看穿您的小把戏，发现问题的实质。要想获得他人的信任和自信心，老是在形象方面做文章，未免太过肤浅。看到公司在营销方面使出浑身解数，却不愿意花点心思，实现自己的诺言，我感到惊讶。

遵守“音乐模式”，积累信誉

商人应该采取什么样的步骤，积累公司声誉呢？我用音乐人遵循

的模式打个比方，说明要点。

- 做音乐就得靠真本事。准备一场小提琴现场表演会时，您可做不了手脚。没有过硬的技巧和音乐素养，没有良好的硬件设施，根本做不出真正的音乐。
- 音乐是个自我规范的行业。我们从商的人也应该有这样的理想。想想看，音乐家可不需要什么政府机构的管束。音乐家遵循一定的规律，准确地弹奏音符——这就是“守法”——这是人所共知的，用不着谁来提要求。优秀的音乐表演都建立在一个基础之上：音符组合的规律加上艺术的创造。
- 音乐作品的产生需要时间，没有捷径可走。同样，积累声誉，您公司也不可能一蹴而就，要有个形成过程。
- 虽然我们对音乐遵循的规律知之甚少，但它确实存在而且全球通用。许多著名的作曲家声称，他们并不知道他们的音乐灵感和他们遵循的规律从何而来（有时，他们还发现新的规律），但他们得益于这些灵感和规律，创造出优秀的作品，这些音乐作品超越了时空，有直指人心的力量。

值得信任是良好声誉的支柱之一。如何建立信任？关键是：若欲取之，必先予之。我在人行道旁的移动小摊上买面包圈，有一天没带够钱，卖面包的说：“没事，下次给我得了。”由于他做的生意太不起眼，利润微薄，真正的小本经营，我明白他这么说不是做做样子，提升自己的形象，是真的信任我。当另一个小贩架着车子，在离我公寓更近的地方摆摊的时候，我并没有到他那儿买东西，意识到这一点后，我自己都觉得奇怪。当然，两个小贩卖的面包圈价格和质量是一样的。后来的摊子离我更近，更方便。但是我愿意到信任我的那个人那里买东西。

在您的公司里，什么最宝贵？什么东西您丢不起？虽然您可以为

您公司的有形资产投保，它们要是失窃或被毁，您还能索赔。可是您想过没有，怎么去保护更重要的东西——看不见的无形资产？

您可曾想过，有一天，您公司可能不得不宣布声誉破产？要是您公司像凯德证券（Kidder Peabody）或德雷克塞尔·伯雷汉姆·兰伯特（Drexel Burnham Lambert）公司那样，到了非常糟糕的地步，以致没人相信您的公司，不敢跟您做生意，又该怎么办呢？要是到那个时候，再试图挽救已丢失的声誉，恐怕于事无补了。

当商界人士试图以道德尺度为参照，确定方向的时候，他们会有一种怪怪的感觉。我为公司提供咨询的时候，许多公司要求我不要使用“道德”这个词，因为这个词让他们产生不好的联想。也许他们认为，“道德”听上去过于高尚——跟教堂布道似的。所以我换了个词“诚信”。其实，问题不是出现在这些词的涵义上，而是人们的成见太深：公司本来是没有道德感的机构。内心深处，我们都知道我们并不想为了利益牺牲道德。但是很多人还是认为，公司要获得成功，要为股东创造利润，就得忽略道德规范。（在这里我还想提一下另一个很有市场的成见：人们往往认为，“成功”仅仅指物质的积累。）所以，人们不愿接受“道德”这个词，其实是不愿面对这样一个事实，今天的公司确实也是道德机构，他们的名声和信誉也是决定他们财务表现的重要因素。

从商业观点出发，关注声誉——而不是用哲学观点研究“商业道德”——这是我的新思路。既然公司的道德品质与它的货币价值密切相关，那么其资产负债表上的内容跟它的声誉也是紧紧相连的。无论公司在哪个国家经营，无论它从事哪一个行业，无论它提供的是产品还是服务，无论它的规模是大是小，无论它是劳动密集型还是技术密集型企业，无论它是跨国还是国内的公司，声誉就是生命。思考得越多，我的感受越深刻：公司的声誉是经济价值和道德品质的特殊结合体。借用东方哲学，声誉的这两个成分好比“阴”和“阳”，它们“相