

People

用一流的方式,服务一流的商业客户

——专访奥美公共关系国际集团CEO玛莎·斯夫曼



◎本报特约记者 姚青

强大的创意往往就是简单的创意”、消费者不是白痴,她是你的妻子。如果你认为只要一句广告词配上一些索然无味的形容词,就可以说服她去买任何东西,那你是侮辱她的智慧。”用一流的方式,服务一流的商业客户”……这些耳熟能详的语录,曾经开创了全球市场营销领域一个里程碑式的辉煌年代,而作为经典缔造者的奥美集团,却并没有在大卫·奥格威的天才离去后归于平庸。

服务一流客户的前提,是首先将自己培育成一家持续进步的一流公司。”在现任奥美公共关系国际集团首席执行官玛莎·斯夫曼(Marcia Silverman)看来,公共关系的经营理念正在发生本质变化,以往“随时候命”式的贴身服务模式,意味着被动和不确定性,必然将被新媒体时代的营销方式所取代。而奥美的未来增长点,则恰恰寄托于此。

全球整合成为改革关键词

如果不是亲身与玛莎面对面地进行交流,你很难将眼前这位慈祥、亲和的祖母级女士与庞大、时尚、快节奏的奥美公共关系集团当家人的身份结合在一起。由于在任职内的卓越表现,玛莎曾先后被国际公关权威媒体多次评为“全球公关界50位最有影响力的女性”、最懂商业的企业女性”以及公关星级奖章。

回忆起自己在奥美经历的27年岁月,玛莎很为公司目前所取得的市场业绩自豪:越来越多的人开始认识到了公关的本质,这与我们开始时的情境简直是天壤之别。公关这个行业正在朝着越来越专业化的方向日臻成熟。”

作为奥美集团最重要的组成部分之一,奥美公共关系国际集团的增长在2007年刷新了历史纪录:全球营收总额近3亿美元,增长率近25%;全球实现在67个地区设立分支机构的目标;大客户的保留率保持在25%左右。

1996年,玛莎接替原CEO朱迪·鲍威尔(Judy Powell)成为奥美公共

新任掌门人。对于玛莎而言,这既是职业生涯中最艰难的挑战,也成就了她的个人事业发展的一个高峰。

在我接任CEO的时候,奥美旗下的三大区域——美国、欧洲和亚洲,发展速度不一,全球化程度也不高,这对当时公司业务的发展带来诸多不利。因此,我上任后的一个主要任务就是把三大区域联系起来,形成全球统一的公关网络。”

在此之前,朱迪·鲍威尔已是业界鼎鼎大名的公关专家,她的离开,不仅带走了大量老客户和团队精英,也令其他客户对新任CEO的能力充满质疑。但上任伊始,玛莎快速展开全面整合的战略改革计划,将公司在全球的所有分支机构以每三家为单位进行打包,重新组建起一个面向全球的公共关系“发电站”。在此基础上,玛莎主张加速引进全球化客户,早于竞争对手建立起全球化的公关网络;同时确



定公司未来三大核心服务领域:医疗、企业传播、技术,并要求实现全球网络的共享。另外在政府公共事务领域,玛莎则坚持本土化原则。

具有一定讽刺意义的是,作为一家以传播为主要业务的公司,奥美此前遇到的最大问题竟然是三大区域各自为政,组织内互不沟通和分享。为此,玛莎率先启动了组织内在沟通问题上的改革。我所要做的就是告诉大家先学会在工作上彼此沟通,同步的反应速度,共同分享进步。”

如今,奥美已经形成了一系列的特殊属性,令新的团队整合计划水到渠成:不同区域的同事因为业务的频繁互动变得熟悉和了解,经验分享还促进了不少客户与公司建立了持久的合作伙伴。

我上任后并没有对原有的组织架构进行根本性的重新调整,而是倾向于用更积极而温和的方式解决所谓职位问题。”在玛莎看来,这种积极而温和的方式”同样充满了公关哲学。譬如,她主张用过去直接的降职方式调整职务,而倾向于用区域间短期调任、互换职务的方式对人员进行优化,事后证明,这一做法对奥美的事拓展起到十分关键的作用。此外,针对一些忠诚度较高的员工,她还启用了不同地区的职位轮换计划——据悉,仅在中国区,奥美就已先后派驻三位中层人员去美国进行职

务对换,同时中国区也接收美国及其他地区员工的工作申请。

始终关注信息透明化

我相信人们已经开始了解公关的本质了。”对比刚刚入行时的公关环境,玛莎坦言,公关理念的不断改变已经远远超出了奥美创始时期的想象力。27年前,我们没有电脑,也没有复印机,曾因IBM发明了能够自动换档的打字机而兴奋万分。但是今天,即便是我,都用Facebook(全球知名社交网站)进行沟通。”

20世纪70年代,恰逢美国企业界处于新旧转型时期,竞争的日益激烈,消费者意识的逐步觉醒,品牌危机的频频发生,令不少大企业无所适从。而这给了当时“奥美之父”——大卫·奥格威一个绝佳的时机,也奠定了公关行业借助信息分析和媒体传播平台帮助企业实现整合营销的先河。

在加入奥美之前,玛莎曾在智威汤逊广告公司负责美国国家消费者联盟的公关事务,还曾在州、县、市劳工联盟担任公关主任代表。她开玩笑地表示,之所以选择当时名不见经传的奥美作为新的职业平台,主要原因还是由于办公室离孩子的幼儿园仅有八条街的距离,接送孩子很方便。可谁也没有料到,这一额外的福利反倒成为玛莎事业的崭新起点。

我们当时认为,一切困难都会随着事业的开展逐渐好转。”随着公司的扩大,奥美也进入了快速上升的通道。我们开始思考公司未来的形象,如何实现策略的增长,如何支持持续增长。”而这种发展导向式的追问也渐渐成为玛莎日后的一种思维习惯,我们究竟想成为什么样的公司,需要改变什么。我认为,服务一流客户的前提是,首先将自己培育成一家持续进步的一流公司。”

玛莎认为,公共关系学不再是仅仅讲述品牌故事,而是以信息管理者的专业身份成为未来企业不可或缺或助手。因此,本着对于信息传播始终透明化的原则,以及互联网时代信息无处隐藏的现实,传统的公关公司也面临着转型的必然。信息的真相才是最重要。我们希望告诉客户的是,找到问题的症结才是我们工作的意义。透明度对公关企业是一个基本的观点,当危机发生的时候,更不应该隐瞒和撒谎。”

如今,奥美已经形成了一系列的案库,用以向不同的客户说明信息透明化原则的重要意义。仅在中国,奥美先后通过与50多个跨国公司达成危机预警机制,帮助各类商业大鳄成功登陆中国市场。而眼下,越来越多的国内企业也纷纷主动找上门来,希望从奥美获得处理突发事件的专业意见。

中国市场的快速增长之快,使得我常常需要”控制”它的速度,对客户的筛选标准也更加严格。”玛莎引用老上司的话告诫说,有时企业所遇到的仅仅是公关问题,而有时遇到的则是更大的问题。”她认为,无论如何企业都需要及时去修复,公关的归公关,真相决定成败。如果所遭遇的远超过所暴露的,那么公关艺术再高超,也无法替代内部管理改革的功能。

未来将关注新媒体营销

在过去,数字影响力团队成功担当了我们客户的左膀右臂,为整个机构的发展壮大做出了巨大贡献。而今,我们的首要任务是努力打造世界一流的数字团队,将我们敏锐的洞察力全面付诸实践。值得欣喜的是,我们这样的重量级团队已遍布全球。”

借助数字领域兴起的全新社会化网络工具,奥美在2005年推出360度数字影响力团队,截至目前,这套工具方法已经帮助包括英特尔公司、施贵宝公司和 Select Comfort 等公司开始应对日益复杂和日新月异的数字环境。

新媒体营销对奥美的未来而言尤其重要,我们对此的重视程度与医疗、新技术等同,这不是说在收入上新媒体业务已占据相当权重,而在于对于奥美未来的事业发展来说,新媒体营销十分重要。”玛莎一字一句,清楚无误地表达着对于这一营销渠道的坚定判断。

尽管新媒体营销在未来不会取代所有传统营销手段,但玛莎认为,其必将对现有的营销模式产生根本性的影响。另一方面,在玛莎设计的奥美公关新蓝图中,新媒体营销将成为其未来提供增值服务的来源。

在玛莎的规划中,新媒体对公司营收的影响将逐步上升。目前的贡献率是25%,未来估计大概能增长到50%。”而由于对未来高科技、商业环境快速变化充满信心,玛莎预计实现这一目标的时间将大大短于她的预期。

我们正试图管理客户的期望值。”为了让客户了解传播的真实性,玛莎正在推动内部团队建立一种透明的传播界面。而为了有效解决新媒体传播效果的衡量问题,相应的衡量工具研发项目也进入了测试阶段。

区域热点成就未来盈利模式

目前,奥美已根据公司在不同区域的业务热点对主打业务重新进行划分,现在中国是全球最大的制造提供者,美国是全世界最大的消费市场,而大部分的欧洲则忙于度假。我认为不同地区的经济文化所处的阶段,在很大程度上决定了这一区域公关业务的重点各不相同。”而通过业务梳理,奥美加强了对各地资源的合理配置和有效的管控。

玛莎透露,随着医疗保健逐渐成为各大区域普遍重要的业务组成部分。奥美目前已经与多家生态科技类产品、新药、新疫苗的业务成长。

在谈及中国市场时,玛莎相信目前消费品市场的高增长反映了中国的现实,未来诸如社会文化推广营销将成为另一个很大市场。同样的,技术市场的高增长也将是中国市场未来发展的关键词。中国是一个处于不同经济、文化融合体系中的市场,未来的发展取决于中国改变的速度,以及这一速度持续的时间。正如有人所说,不同地区处于的发展阶段,即使落实到微观层面,不同的公司也有不同发展阶段的任务要去实现。从目前来看,西方仍在主导着全球经济,但未来这种状态很可能会有所改变。”

我倡导一种女性主导的文化

◎本报特约记者 姚青

《上海证券报》:您就任奥美CEO期间,最大的挑战是什么?

玛莎·斯夫曼:最大的挑战在于管理增长。一些区域的增长实在太快了,在美国和亚洲,增长相当迅猛,我们必须管理这种增长,不能任其发展而没有采取任何行动;另一方面,奥美越做越大,在很多方面都需要大规模的投入,我需要管理衡量这些投入是否必要,以什么方式和速度去投入,同时也需要对奥美的增长速度进行管理。此外,并购后的整合很不容易,特别是在消费者市场和娱乐业务上的整合相当困难。今年我们正在衡量四个并购项目,在今年或明年会完成并购。

《上海证券报》:那么您如何管理中国业务的增长?

玛莎·斯夫曼:发展的速度应该与我们的战略保持一致性,在速度与战略之间,我们选择后者。短期的收入固然重要,但业务收入必须与我们长期的核心业务相关联,我们曾因这一严格的标准拒绝了不止主动找上门的客户。在中国,我很幸运,我们有很好的领导团队,很有经验,这也为我们有步骤地发展业务提供了保障。好的人员构成是业务良性发展最佳的保障,而中国的这种优势在其他很多区域并不具备。

《上海证券报》:您如何帮助企业做CSR?

玛莎·斯夫曼:在这个问题上,我们希望告诉客户的是,首先要搞清楚企业不同的身份,以及不同的身份应该怎么做。奥美曾经开展过关注女性健康、艾滋方面的活动。比如我们曾帮联邦政府开展过“红裙子”活动,提高人们对于女性心脏病的认知,我们从日本找到设计师,同时找到桂格麦片等公司做赞助商,在美国、巴西、东欧等多个国家举行了以“红裙子”为主题的时装秀、时装周,借此机会引起人们对于女性健康的关注,非常成功。

《上海证券报》:能否谈谈对中国奥美未来的战略规划?中国政府方面一直在寻找专业的政府公关代理,奥美是否能分享这方面的经验?

玛莎·斯夫曼:我对中国业务的未来发展很有信心,这种信心从奥美中国开张的第一年就产生了。因为我们对待每一项商业合作时,都是以一种公开的方式来开展,我对每一个项目都有信心,我认为奥美中国的传播效益将会有进一步的延伸。

奥美中国目前真正有关政府形象的项目还没有开展,但我们做了很多与政府有关的项目,这些项目能够对政府建立好的形象有所影响。未来,我相信依托奥美的信息平台,能将有关中国的信息与整个政府的曝光率结合在一起,从而提高中国的知名度。通过不同的项目,有效地提升国家的对外形象。

《上海证券报》:作为一个女性,您如何平衡生活、家庭与职场间的压力?

玛莎·斯夫曼:这是一个很困难的选择。回顾来看,我认为对于女人来说,如果选择成为一个职业妈妈,你就不能有太多的负罪感,而应该在工作与生活之间找到令自己舒服的平衡点。如果你对不能亲自兼顾事业与家庭感到有负罪感,那不如回归主妇角色,因为任何选择都是有代价的。这一点对于职业母亲来说特别需要想清楚。

《上海证券报》:作为一位女性领导,您是否认为女性化传播是奥美的一种特色?您是否更倾向于以女性化的交流方式来开展工作?

玛莎·斯夫曼:是的,我正是这么做的。我认为我们公司的价值在于尊重每一位员工的价值,不仅仅只有我才代表了奥美。实际上,最初我们并没有太多的机会,我们向外证明的只有工作业绩。事实上,我们有更自然的文化,一种学习的文化,我认为在很大程度上这是一种女性主导的文化。



她是奥美公共关系国际集团27年来不容置疑的当家人;

她被权威机构评为“全球公关界50位最有影响力的女性”;

她始终坚信真相决定企业成败;

她率先将数字化营销概念带给企业客户;

她认为:“服务一流客户的前提是,首先将自己培育成一家持续进步的一流公司”

人物简介

Marcia Silverman

奥美公共关系国际集团首席执行官

Marcia Silverman女士是奥美公共关系的首席执行官,负责奥美公共关系全球运营。Marcia女士已在奥美公共关系服务达20年。担任全球首席执行官之前,她是奥美公共关系副总裁。Marcia以前曾担任奥美公共关系最大的分公司即奥美华盛顿分公司的负责人,曾为多家公司、行业协会和政府机构提供公共咨询服务。

《公关周刊》(PR Week)因Marcia对业界的贡献而将其评为公关领域最有影响力的50位女士之一及20世纪最有影响力的100位公关专业人士之一。此前,华盛顿妇女公共组织还曾称她为公关三杰之一。另外,Marcia还因其其在公关领域的杰出表现而获得《公关内幕》(Inside PR)授予的公关明星奖。

在加入奥美公共关系之前,Marcia在纽约智威汤逊公司(J. Walter Thompson)的公关部工作,任职期间,她曾为包括全美消费者协会和一些主要制药公司在内的众多客户提供服务。另外,Marcia还曾为美国州县市雇员联合会(AF-SCME)工作,担任公共事务副主任,此后还曾担任妇女活动主管。Marcia是妇女运动基金会的理事会成员,同时还是墨西哥裔美国人法律援助和教育基金会的董事会成员。

Marcia拥有宾夕法尼亚大学的学士和研究生学位。