

现 · 代 · 沟 · 通 · 力 · 系 · 列

 **Routledge**
Taylor & Francis Group

**Crisis
Communications :**

A Casebook Approach

4th Edition

〔美〕凯瑟琳·弗恩-班克斯 (Kathleen Fearn-Banks) / 著
陈虹等 / 译

危机传播 (第四版)

——基于经典案例的观点



本书献给那些正在或可能被**危机**困扰的组织与人们！

10种危机类型、50项经典案例，道尽危机传播的细节与智慧。

 复旦大学出版社

013028995

G206

66

现 · 代 · 沟 · 通 · 力 · 系 · 列

 Routledge
Taylor & Francis Group



(第四版)

危机传播

——基于经典案例的观点

Crisis Communications: A Casebook Approach

[美] 凯瑟琳·弗恩-班克斯 (Kathleen Fearn-Banks) / 著

陈虹等 / 译



北航

C1637710

 复旦大学出版社

G206
66

图书在版编目(CIP)数据

危机传播——基于经典案例的观点(第四版)/〔美〕班克斯(Banks, K. F.)著;陈虹等译.

—上海:复旦大学出版社,2013.3

书名原文:Crisis Communications: A Casebook Approach

ISBN 978-7-309-09318-6

I. 危… II. ①班…②陈… III. 突发事件-传播学-研究 IV. G206

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第251349号

Fearn-Banks, Kathleen.

Crisis Communications: A Casebook Approach(4th ed.)

ISBN 978-0-415-88059-6

Copyright© 2011 Taylor & Francis

First edition published 1996

by Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Second edition 2001

Third edition 2007

This edition published 2011

by Routledge

270 Madison Avenue, New York, NY 10016

All Rights Reserved.

Authorized translation from English language edition published by Routledge Inc., part of Taylor & Francis Group LLC.

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on cover are unauthorized and illegal.

Chinese(Simplified Characters) copyright© 2013

by Fudan University Press Co., Ltd.

上海市版权局著作权合同登记号 图字 09-2010-773 号

危机传播——基于经典案例的观点(第四版)

〔美〕班克斯(Banks, K. F.) 著

陈虹等译

责任编辑/孙程姣

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海春秋印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 22.25 字数 391 千

2013年3月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-309-09318-6/G·1136

定价:48.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究



北航

C1637710



译者序



现代社会正处在一个危机环伺的时代。由于环境变动快速带来的高度不确定性和复杂性,包括政府机构、政党、企业、医院、学校、社会福利团体和宗教组织在内的所有组织形态,随时处于危机的威胁之中。甲型流感、非典、海啸、地震、战争、禽流感、核泄漏、气候变暖、生态破坏和恐怖事件等自然灾害和危机问题使人类社会变成德国社会学家乌尔里希·贝克(Ulrich Beck)所说的“风险社会”或吉登斯(Giddens)所预言的“失控社会”。风险表征了现代社会系统之中所潜藏的危机水平,并最终通过组织形态和生活形态将潜在的风险转化为现实的危机。新媒体的迅猛发展使危机在顷刻间传遍全球,这加速了危机的蔓延、扩大了危机的冲击面,危机的传播与管理因此面临前所未有的挑战,危机传播也成为国内外学者研究、思考的焦点。凯瑟琳·弗恩·班克斯的《危机传播》(*Crisis Communications: A Casebook Approach*)一书通过一个又一个鲜活的案例,剖析应对危机的种种策略和方法。

本书初次出版于1996年,经过一次又一次的修改、完善,2011年本书已经是第四版重印,可以说在危机传播领域此书算得上一本值得阅读的好书。

全书在构思和写作上力求将宏观与微观、学理与实务相结合,辅以众多全球经典个案进行论证,主要有以下四个特点。

全面性。从结构而言,全书十五章基本遵循总—分—总的逻辑顺序。前两章从宏观角度分别介绍了“危机传播现状”和“危机传播理论”,便于读者在脑海中形成有关危机传播的直观感受,了解研究成果,勾勒出危机传播的大致框架和蓝图。紧接着,作者从不同的角度入手,配合大量的案例,以循循善诱的方式详细地分章节解读如何化解危机。最后,以一个危机传播预案的制作作为全书的小结,和开头呼应。

指导性。与国内同类书籍重在介绍理论不同,本书一大特色在于选取了大量已经发生的、在学术界和社会上均产生较大影响的案



例,通过有侧重点地客观还原,细致入微地介绍危机主体的应对举措,从细节出发,用事实言说。本书不仅通俗易懂、趣味横生,而且作者的观点也在阅读的过程中慢慢渗透、被读者接纳。作者对现有的危机案例进行了分类,从网络危机、自然灾害危机、环境危机、文化危机、交通危机、个人危机等方面展开全方位探讨,以期读者能更深入地理解危机传播的特点和规律。

新颖性。作者从日渐频繁的危机传播实践中提取最鲜活的案例样本,其中不少案例是新近发生的,力求站在时代潮流的最前端去把握危机传播的最新动向,时效性强。如第五章、第六章作者将目光聚焦新媒体时代的危机,分别讨论了社会化媒体、电子邮件、流氓网站、流氓博客等可能滋生的危机,以及如何合理利用新媒体扬长避短、趋利避害、降低风险、化解危机。

实用性。本书具有很强的实用性和可操作性,在介绍完各种危机类型和应对策略之后,作者又回到宏观层面提出危机传播预案,并详细列举了一份标准的危机预案写作规范和其应该涵盖的内容。第十五章开门见山地提出组织的公关部门要制定危机传播预案,罗列出常见的危机类型,估算危机发生的概率,依概率的大小进行分级,根据重要程度制定危机应对方案,即作者所谓的危机清单。该章的论述逻辑按照危机发生的阶段进行,包括危机发生前的危机清单和危机发生中的应对预案,而且作者列出了一份完整的包括封面页、引言、致谢、演练日期、目的和目标、关键人员名单、通知公众、危机传播小组、危机指南等 23 项指标在内的具体内容。事无巨细,活脱脱就是一本危机应对手册,真可谓“一册在手,百事无忧”,适合所有危机传播理论研究者 and 实践者参阅。

危如朝露,只有善于处理危机,才能化险为夷、转危为安。新媒体的广泛运用、公众媒介素养的提升、全球化浪潮的推波助澜,给危机传播研究提出了新的课题,拓展了新的研究领域。西方的危机传播理论如何与中国的危机传播实践相结合是值得我们共同思考的课题。其实,我们更多时候并不是靠严肃的长篇大论,而是从一些真实的个案中得到对危机更深刻的认识。本书旨在引介国外危机传播发展状况,从中洞察危机传播范式的转换和趋势。一方面,帮助人们了解国外最新动态,另一方面,更希望人们从这些“他山之石”中获得创新的灵感。

华东师范大学传播学院副院长、教授、博士生导师 陈虹

原版前言

与前几版一样,《危机传播》一书的第四版所关注的仍然是组织、公司和个人如何处理危机管理中沟通工作方面的内容。他们是怎样,或应该怎样与新闻媒体、员工及顾客沟通?他们必须选择最能够传达信息的言语,最适合传递信息的途径,以及最精准、最合适的公众或受众。很明显,随着时间的推移,会出现越来越多的沟通方式,这就让人难以选择。但是,我们的理念和原则始终不变,即做事要公正、诚实。

这一版新增了六个案例。“哈根达斯和小蜜蜂”关注的是全世界范围内正在消失的蜜蜂,那些我们不再做点什么就会失去的食品和食品生物制品,以及冰激凌制造商——哈根达斯为推进可能会找到解决办法的研究正在作的各种努力。“荷美航运与巡航危机”向我们展示了一个组织可能承受的各种类型、无限数量的危机。“塞基诺谷州立大学及其剧目争议”集中讲述了这所密歇根大学为了服务自己学生并教会别人如何容忍而进行的斗争。“美国合众航空紧急迫降哈德逊河”是美国合众航空公司危机传播小组以独特的视角所应对的一个常规危机。“金佰利公司及其婴儿湿巾”是两个美国境外的危机案例之一,讲述的是当顾客认为他们的某种产品对婴儿有害时,这家韩国公司是如何使用沟通策略的。另一个源于美国境外的危机——“枫叶食品有限公司与李氏杆菌之战”,发生在加拿大,关注的是当顾客因食用了感染细菌的产品而导致生病或死亡时,公司应该如何光明正大地应对。

“社会化媒体和危机传播”这章关注的是最新技术潮流,而另一章——“危机中的个人”,关注的则是身处丑闻中的公众人物是如何应对的以及应该如何应对。最后一章是关于“如何制定危机传播方案”,增加了社会化媒体的内容。附录的三份危机传播方案都修订过,加入了新技术的内容。其中两份是属于一类的,都是企业——一个是大公司的,一个是小公司的;第三份是一家非营利组织——西雅图联合福音教会的危机活动方案。

此外,印刷版移掉了四个案例,但感兴趣的读者仍然可以通过这个网址获取:www.routledge.com/textbooks/fearn-banks。绝大多数剩余章节和案例都有更新。

目 录

➔第一章 危机传播的现状/1

危机和危机传播/2

危机事件处理的五个步骤/4

公共舆论/8

迷你案例：白星航运公司泰坦尼克号的沉没/9

➔第二章 危机传播理论/15

辩解理论/15

形象修复理论/17

决策理论/18

扩散理论/18

卓越理论/19

格鲁尼格和雷珀的“卓越理论”/21

马拉和卓越理论/23

费恩-班克斯和卓越理论/23

总结/24

➔第三章 危机预警策略/26

新闻媒体/26

内部员工/27

顾客/消费者/29

诺德斯特姆公司的顾客政策/30

➔第四章 危机传播策略/32

同新闻媒体交流/33

同律师的沟通/43

同内部人员的交流/46

同外部公众的交流/47

同大众直接交流/48



博客/49

➔ 第五章 社会化媒体和危机传播/53

美国西南航空公司/53

可口可乐公司/53

美国捷蓝航空公司/54

加利福尼亚和澳大利亚的森林火灾/54

政府机构与花生黄油危机/55

法戈洪水事件(美国北达科他州东南部城市)/55

弗吉尼亚理工大学枪击事件/56

Twitter 的困境/57

Facebook 的困境/57

Myspace 的恶作剧/57

邮件的失误/58

社会化媒体信息的撰写/58

➔ 第六章 谣言和网络危机/61

口头传播的谣言,电子邮件的谣言,流氓网站和博客/62

谣言的本质/62

谣言从何而起/63

迷你案例:宝洁公司和撒旦崇拜谣言/64

案例:斯奈普斯餐厅和艾滋病谣言/65

谣言的类型/71

谣言是如何传播的/72

监测谣言并预防其传播/73

应对谣言举措/75

社会化媒体谣言/77

与在线谣言的斗争/78

迷你案例:微软与假冒邮件新闻的斗争/80

迷你案例:香蕉杀手谣言/80

流氓网站/81

公司如何预防流氓网站/83

在遭遇攻击性网站后公司该做什么/84

迷你案例:阿拉斯加航空公司同好、坏消息网站的斗争/85



迷你案例：唐恩都乐公司收购流氓网站/86
 迷你案例：美国在线与垃圾网站的斗争/86
 博客/88
 总结/88

➔ 第七章 经典危机案例/89

强生公司及其泰诺药品被投毒事件/89
 埃克森石油公司的瓦尔迪兹号泄油事件/98

➔ 第八章 国内外的文化危机/108

案例：塞基诺谷州立大学及其剧目争议/108
 案例：非洲艾滋病危机/113
 案例：得克萨斯州农工大学及其篝火悲剧/139

➔ 第九章 环境危机——案例：哈根达斯和小蜜蜂/153

普遍的危机/154
 原因何在/155
 蜂群衰竭失调工作组/156
 美国政府的行动/157
 其他国家的行动/158
 其他的行动/158
 哈根达斯加入战役/159
 公共关系/159
 活动：目标/160
 活动：调查/161
 活动：方案/161
 活动：执行/策略/162
 活动：评估和成果/165

➔ 第十章 自然灾害——案例：卡特里娜飓风和新奥尔良/167

卡特里娜飓风概况/167
 州长联系布什总统/170
 市长的交流问题/172
 来自新闻媒体的警告/175



电视新闻的警告/180
新奥尔良文化/181
滞留的新奥尔良人的沟通/183
与新奥尔良人的交流/184
“超级穹顶”体育馆和会议中心缺少通信/185
世界范围内的新闻报道/186
言语的危机/187
图像和声音片段/188
人员安置/191
联邦紧急事务管理局的电子邮件/192
危机中的企业和组织/192
募捐诈骗/194
危机引发的次生危机/195
一位卡特里娜飓风受灾者的故事/196
卡特里娜飓风的 13 个危机传播教训/197
卡特里娜飓风：五年后会变好吗？/198
有什么是不顺利的？/199

➔ 第十一章 交通危机/201

案例：荷美航运与巡航危机/201
案例：美国合众航空公司在纽约哈得逊河的紧急迫降/210

➔ 第十二章 产品故障和产品篡改/219

案例：金佰利公司及其婴儿湿巾/219
案例：枫叶食品股份有限公司与李氏杆菌之战/223
案例：温蒂汉堡及其红辣椒中被放入手指的恶作剧/230
微型案例：达美乐比萨/234

➔ 第十三章 死亡与伤害/236

案例：科伦拜恩高中校园枪击惨案/236
案例：城市交通巴士公司的司机惨遭枪杀，巴士翻坠桥下/248

➔ 第十四章 公众人物危机/262

公众人物/264

公关专家还是律师? /264

辩解/265

回应还是沉默? /267

回应丑闻/268

➔ 第十五章 危机传播方案/271

危机清单/271

制订危机传播方案/275

➔ 附录 危机传播方案/288

I 一家大型公司的常用危机传播方案/288

II 西雅图联合福音传教会的危机传播方案/306

III 一个虚构的小公司的危机传播方案/311

➔ 参考文献/328

➔ 译后记/341

危机传播的现状

当今,人们阅读一本有关危机传播的书籍,多半是出于对社会化媒体(Social Media)的重视。也许大多数人不使用社会化媒体,也许他们只出于社交的目的使用社会化媒体。也许他们不知道如何使用社会化媒体,也许他们不知道是否应该使用社会化媒体。尽管如此,人们还是注意到社会化媒体的存在,并视其为 21 世纪第二个十年中主要的交流工具。

本书从印刷到出售的这段时间中,毫无疑问会涌现一批有关社会化媒体的新网络和新用法。很多经验丰富的危机传播专家一直在不断探索、精心研究、潜心学习如何才能最好地使用社会化媒体。本书的第五章“社会化媒体和危机传播”就阐述了组织和公司如何利用 Twitter、Facebook 和 MySpace、YouTube 视频网站、博客和其他社会化媒体去处理危机事件。该章还包含使用社会化媒体的建议,以及由使用社会化媒体导致危机事件的介绍。

危机传播要求通过采取最有效的手段把精心编排的信息传递给最精准的目标受众(观众)。这点一直不变。而发生变化的是,社会化媒体可以比传统媒体更迅速地向经过选择的精准受众传播信息。过去,危机事件发生后,我们还有“黄金小时”(golden hour)的准备时间来发布关键信息,而如今在公众渴望获得信息之前,我们只有“黄金几分钟”(golden few minutes)的准备时间。信息依然需要仔细撰写——一旦公布在社会化媒体上的信息有误,这种错误将永远存在。但是社会化媒体又鼓励组织和其划分的对应公众进行迅速、频繁、无“把门人”的双向沟通。社会化媒体有助于组织与这些公众建立良好的关系。

所以,新技术所带来的是更为迅速的全新交流方式,也许会更好,也许会更糟。然而,新技术的使用并不意味着对传统方式的全面抹杀。新技术的使用也不能改变人类行为的真相——道德标准和行业标准,危机传播的基本原则。



危机和危机传播

危机事件(crisis)是指一种潜在可能发生的重大事件,它会对组织、公司、工业及其顾客、产品、服务和名誉造成诸多负面影响。危机事件会妨碍正常的商业贸易,有时甚至威胁组织的生存。危机事件类型包括组织遭遇员工罢工,受到恐怖主义威胁,突发火灾险情,面临联合抵制,遭遇产品篡改,销售产品遇挫和其他各类事件(详见第十五章,第 271~272 页)。危机的发生与否同组织的规模大小并没有直接关联。跨国公司、独资企业甚至个人都可能突发危机。

公关专家常说:“我每天都在处理危机。”当然,这是一种夸张的说辞。“危机”这个术语表达的内涵远比“问题”这个单词复杂。公关专家其实是处理问题的——解决问题或者避免问题的发生。从定义而言,无论如何,危机事件都会扰乱正常的商业流通秩序,所以危机不可能是正常运作的一部分。

另一方面而言,并非每个危机事件都必然导致灾难性后果,从而使得组织无法继续正常运转。埃克森石油公司(Exxon)自 1989 年漏油事件以来,就不断陷入一系列危机事件中,直到如今公司还陷于形象欠佳的困境,但它依然生意兴旺(详见第七章埃克森公司案例)。

本书旨在给出一些忠告,告诫读者为可能发生的最糟糕情况做出预案,无论是一次危机还是一个问题,并带给我们另一种措辞:“做好准备”。本书还将指导个人和组织应对潜在危机,内容涉及前瞻性地制订预案以及在危机事件中使用战略和策略。本书还将考察危机事件中公关专家的经验,具体阐述专家们如何处理危机,如何进行预判,以及他们在具体实践中面临的制约因素。读者可以从中体会公关专家成功的经验,汲取失败的教训。

与“问题”不同,在危机中,个人容易产生紧张的情绪,大脑容易进入失控状态;由于危机爆发速度过快,在危机中起草一份方案是无法想象的。甚至即便有预案,简单地遵循计划,有效实施都十分困难。

危机管理(crisis management)是危机或事件拐点中的战略规划过程,是规避风险和不确定消极因素的管理过程。其旨在确保组织有效控制事态发展并最终实现其使命。

危机传播(crisis communications)是指在危机事件的发生前期、过程中期和事态后期,实现组织和其受众群之间的沟通对话。对话需详细说明公司采取的战略和策略,从而将危机造成的损失降到最小。



高效的危机管理囊括危机传播,它不仅能够缓和或消除危机,而且有时候能够给组织带来比危机发生前更好的声誉。

公共关系(public relations, PR)是指处理组织与公众的关系,而公众是取决于项目的特殊的目标受众。人们通常使用“普通大众”(general public)这一称呼,但是公关专家会根据目标的不同,将其进行细分。通常,公司公众类型如下:员工、顾客、股东、社区成员、董事会成员、工会和退休员工。

积极主动的公共关系计划有助于公司与特定目标受众建立持久巩固的关系。这有助于预防危机,并在危机发生时获得目标受众的支持。信任是任何一种公共关系的精髓所在。公共关系计划包括如下几方面。

- 媒体公关(media relations):与新闻媒体建立良好的合作关系,可以树立信誉良好、服务专业、产品优质、道德高尚的形象。媒体公关策略不仅包括通过媒体发表新闻稿,还包括进行产品宣传,提供产品资料,发布媒体通告,组织媒体参观,召开记者招待会等。

- 社区公关(community relations):与社区的领导层、社区组织、社区中的家庭和普通社区成员建立良好关系。社区公关策略包括成立咨询委员会,提供咨询服务,开放宣传平台,发布定期通知,明确企业社会责任制(CSR, Corporation Social Responsibility),举办企业展览,设立企业奖学金等。

- 员工/内部关系(employee/internal relation):与员工建立紧密联系的纽带,哪怕只是微不足道的一两种方式,使员工感觉自己是组织中不可或缺的一部分。就像非营利组织中的志愿者。员工/内部关系策略包括搭建内部沟通网络,提供实时通讯服务,发行内部刊物,提供闭路电视,使用电子邮件或其他社会化媒体进行沟通,开展员工竞赛,表彰优秀员工,派发公司礼物。

- 消费者公关(consumer relations):在公司和消费者之间建立一个共同的纽带。完善退货政策,组织消费者参观,销售高质量商品,派送公司广告,制作宣传海报,开展开放日活动,提供咨询服务,介绍商品知识,成立投诉部门都十分必要。

此外,公共关系计划还有其他类型,例如政府公关、劳工公关、国际公关、投资者公关及其他公关等。组织依赖这些关系得以生存,因为这些关系成员与组织戚戚相关。

公共关系与名誉密不可分。公共关系旨在避免组织的不良形象,塑造或加强组织的良好声誉。通常,组织担心形象受损,或成立公关部门,或雇佣公关代理机构,或者两者兼有。如下情况在现今司空见惯:一个组织只有在危机事件发生后,才重视公共关系,期望公关能让组织迅速起死回生。

研究表明迅速采取持续有效的双向沟通方式的公司,往往可以预防危机的发



生,或能够承受短期危机或影响小的危机(详见第二章,危机传播理论)。同时,研究表明拥有危机管理和/或危机传播预案的公司比没有这些的公司,在处理危机时的表现更为出色。

无论是大型跨国公司还是小型企业都有必要制定危机传播预案。危机传播预案是全公司危机管理预案的优选部分,包括疏散、工作地点、设备等部分。如果公司没有制订一份危机管理预案,那么制订一套危机传播预案是明智的,甚至更为迫切。

那些对你关于新闻报道发表的观点置之不理的媒体,那些把“完美”的新闻稿当作垃圾的媒体,那些从来不回电的媒体——一旦危机爆发——就会立即到访。他们不会电话预约,他们会立刻出现在你的公司、你的面前。这些以公众代言人自诩的媒体,可能会成为危机中组织最大的敌对方。

这是一个公共关系主宰的时代。但这并不意味着公关可以独立于公司其他部门进行运作——如果那样做,将置公司于糟糕的境遇中。这同时也是一个公司首席执行官可能采纳公关专家建议的时代,尽管首席执行官也许连这些专家的名字都记不住。

有时候在一些危机事件中,公司或组织的领导者往往并不采纳公关人员的建议,这是因为商业学校培养领导者往往强调其独立决策能力。有很多案例证明首席执行官独断专行会给公司带来巨大损失。以埃克森石油公司的危机事件为例,该公司首席执行官罗尔(Lawrence Rawl)不肯采纳媒体专家和环境专家第一时间提出的合理建议。甚至在危机爆发的第一时间,罗尔斯采取的应对办法是推卸责任,并认为他这么做理所当然。他也没有飞往瓦尔迪兹(Valdez)以表示关心。所有公关专家建议的举措,罗尔斯都不采纳并一意孤行。对于很多危机事件中的公司领导而言,罗尔斯的行为并非个案。但随着组织从受众效果影响上不断汲取经验教训,这种不负责任的行为已有所收敛,并不断减少。

在危机事件中,公众容易陷于恐慌,公关人员往往通过发表如下言论,以安抚民众:“这并不像它看起来的那么糟糕”或者“事态可能会恶化,但我们不能任其发展。我们应该这么做……”

危机事件处理的五个步骤

一次危机事件通常会经历如下五个阶段:

- 监测(detection)



- 预防/准备(prevention /preparation)
- 抑制(containment)
- 恢复(recovery)
- 反思(learning)

□ 监测

监测阶段可能以出现预警信号作为开端,或者是巴顿(Barton, 1993 年)提出的“先兆”以及“先兆期”的概念。有些危机并不存在显而易见的先兆,但大部分危机都存在先兆。一家同行的公司遭遇危机,便给你的公司提供预警的作用。1982 年“泰诺(Tylenol)胶囊遭下毒事件”就给其他非处方药制造商敲响了警钟。很多公司注意到预警信号,开始使用防破坏的药品容器。正是泰诺事件给其他公司敲响警钟,促使其他公司吸取经验教训,从而避免了更多危机。

另一方面,强生公司(Johnson & Johnson)自身却几乎没有在危机前获知预警信号。在那次危机前,没有人会投毒在非处方止痛药的容器中,这种危机的爆发也远超出强生公司的预料。据强生公司公关发言人称,在危机发生前,公司获得的唯一警告是来自《芝加哥太阳时报》(Chicago Sun-Times)一位记者的电话。记者询问了公司的股份以及公司名称的拼写等信息。公司员工将该记者的电话内容上报管理层,他们打电话给报社才知道泰诺造成了死亡事故。(详见第七章,“强生公司和泰诺药物被下毒事件”案)

埃克森公司瓦尔迪兹号(The Exxon Valdez)石油泄漏事件对埃克森以及其他石油公司来说就是一个先兆。如今石油公司明确知道如何更好地防止漏油,如何更好地清除漏油,以及在漏油事发后如何更好地应对公众。

另外,还有部分危机事件的先兆并不明显。公司员工抱怨的任何小事都有可能酿成一次危机。也许员工们的抱怨不断增加,他们抱怨工作时间过长、工作环境恶劣或者对严格刻薄的主管不满。抱怨中的任何一点和很多其他小事件都极可能是导致公司不能正常运转的早期信号。同样的先兆也可能是工作场所发生暴力事件的预警信号。

组织应当时刻关注各种先兆,并尽可能采取有效手段将危机扼杀在萌芽状态,以免事态进一步恶化。为监测早期预警信号,公司成立员工委员会,他们的工作就像监视海上船舶的灯塔看守员、监察员和揭发者一样。员工委员会需要在第一时间内将预警信号上报给组织官员,以便组织能及时实施预案,避免危机事件的发生,或者至少为危机事件的应对留出充足时间,实现组织与媒体或其他公众的沟通。



危机的监测,也指组织的管理体系能够确保关键人员在危机发生的第一时间得知消息。如果组织早于公众,特别是早于媒体获得了危机事件的相关信息,那么就意味着组织取得了相当大的优势,掌握了主动权。这将为组织赢取宝贵的时间,以便起草事故报告,准备记者招待会,成立危机处理小组,以及召集合适的发言人。如上文所提及的,来自《芝加哥太阳报》记者的电话就为强生公司赢得宝贵的时间,使公司早于公众获知关于泰诺致死的消息。

□ 危机预防

持续的公共关系计划和定期双向的沟通能够同核心公众建立关系,从而预防危机,缓解危机带来的冲击,或减少危机的持续时间。

建立一种有助于公司员工进行积极、开放的交流的企业文化也可使危机降到最低限度。策略计划过程中危机管理能起到同样的效果(详见第二章,危机传播理论)。

还有其他一些详细的策略和举措能适用于组织预防危机的发生。这些策略必须告知特定的公众。公司不仅仅需要实施正确的措施,还需要告诉公众,公司正在采取合理的措施。这可能显得有些夸张,但如果公司不透露它的道德标准和专业的商业惯例,公众就永远不会知晓。危机预防策略包括如下内容。

1. 制订持续发展的组织方针,能够基于不断变化的公众和公司使命进行必要的更新和修正。
2. 降低危险品的使用频率,减少危险的工作流程。
3. 启动安全培训,奖励进行基本安全记录的员工。
4. 允许普通员工和管理层之间自由的信息交流,不处罚传递坏消息的员工。
5. 持续跟踪记录危机事件和突发问题。
6. 参加社区会议。
7. 发展社区委员会,由身为意见领袖的关键外部成员组成。
8. 为固定消费者提供即时通讯。
9. 为员工及其子女以及社区中其他孩子提供各类奖金。
10. 举办社区或员工聚餐。
11. 赞助社区活动,例如(美)少年棒球联合会(Little League Team)和其他慈善项目。

在交流沟通中,敬业有时候能够阻止危机的发生。据一位来自美国中西部的公关经理所述,一日下午5点她接到一位西海岸记者的电话,当时她正准备下班过周末。她原本可以轻易地拒绝接听电话,但是她还是选择接听。那个记者打算为