

TBC Time
Business
Change / 时代
商学院

PUBLIC RELATION

在互联网 3.0 时代，公关危机比资金断裂还要危险

互联网 + 企业公关案例与策略

利嘉敏 著

40 多个公关经典案例重现，
找寻医治企业危机的良方！

不可或缺的公关实用指南，试图打开危机之门的金钥匙。

北京时代华文书局

互联网+

企业公关案例与策略

利嘉敏 著

北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网+：企业公关案例与策略 / 利嘉敏著. — 北京：北京时代华文书局，2017.1
ISBN 978-7-5699-1268-5

I. ①互… II. ①利… III. ①互联网络—应用—企业管理—公共关系学—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 276525 号

北京市版权著作权合同登记号 字：01-2015-7775

本著作中文简体版透过成都天鸢文化传播有限公司代理，由经济日报出版社（中国香港）
（<http://www.etpress.com.hk/>）授予北京时代华文书局有限公司独家出版及发行，
非经书面同意，不得以任何形式，任意重制转载。本著作限于中国大陆地区发行。

互联网+：企业公关案例与策略

HULIANWANGJIA:QIYE GONGGUAN ANLI YU CELUE

著 者 | 利嘉敏

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 樊艳清

装帧设计 | 迟 稳 赵芝英

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 河北鹏润印刷有限公司 0317-5196862

（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 15 字 数 | 228 千字

版 次 | 2017 年 4 月第 1 版 印 次 | 2017 年 4 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1268-5

定 价 | 39.00 元

版权所有，侵权必究

在现今社会，企业经营不能只顾服侍好米饭班主（顾客），还要兼顾社会上各种利益相关者的利益。尤其是在这信息发达的年代，人们只要利用智能电话，就能搜索到大量实时信息。一方面，企业的正面信息和推广内容，的确能比以前更快地传到大家身边，但另一方面，顾客亦能更快获知企业的负面消息。也就是说，企业应对公关危机的时间也大大减少了。

以2014年发生的马来西亚航空（下文均简称马航）MH370飞机失联事件为例。事件发生之初，马航和马来西亚政府都没有迅速响应，加上相关国家组织在参与搜救的过程中经常各说各话，存在不少矛盾之处，令一群乘客家属东奔西跑，不得要领。问题更严重的是马航发布消息往往慢人一拍，让传媒和家属都作了一些不必要的臆测，社会上流言不绝，事件愈描愈黑，令马航的声誉大为受损。

同年，马航最大竞争对手亚洲航空公司旗下的印度尼西亚亚洲航空公司（下文及后文均简称亚航），发生QZ8501飞机坠海空难。但和马航不同的是，亚航从第一时间已经开始采取公关主动的姿态，创办人费南德斯更是第一时间飞到印度尼西亚泗水机场处理事件。公司亦将Facebook、网页等的标志和相片转为黑白色，每日在特定时间对外公布最新的救援消息，并希望传媒仅向他们获取最新的资料。在亚航的Facebook里，他们报告最新消息后，最后必定加上：“亚洲航空欲借此促请公众仅从印度尼西亚国家搜救中心和印度尼西亚警方遇难受害者鉴定组所发布的正式消息中获取QZ8501乘客搜救和鉴定程序的信息。”这寥寥数十字的声明，已经足够让公众知道，亚航愿意负起责任，亚航也能取得消息发布的主导权。

从马航和亚航两起空难，已经看出公关的重要性。公关是企业 and 外面群体沟通的第一道桥梁，公关人员必须要和管理层及各部门紧密合作，后者必须要尽自己的能力做好行动上的配合，再由公关人员用专业的手法告诉公众。如果管理层根本不重视灾难的严重性，相信多高明的公关策略也是枉然。

我向大家推荐这本《互联网+：企业公关案例与策略》。它是一本少见的、富有高度娱乐性的，又具知识性的商业参考书。书中一个个国际性的真实案例，对于一些不是从商的人来说，大可把它们当作一个个富有剧情的故事看待，十分有趣；对于从商者来说，本书案例中那些令人始料不及的公关灾难，不知给多少公司带来了相当严重的后果。大家应引以为鉴。

司徒永富

鸿福堂集团执行董事

公关和公义究竟怎样可能在同一句子中出现？

当公关往往被视为政府或大机构的政治化妆师，为顾全大局而请缨的人肉搜索传声器，为平息危机而粉墨登场的大话公关，为拯救灾难而提供善终服务的代罪羔羊时，“公关”和“公义”好像是互不相干的、甚至是互相矛盾的话题。偏偏利教授就是通过这本书，让大家去思考：对公义有什么要求，是否那么奢侈？这是真的一个被动的世界？是否某一件事情也是“被发生”在自己身上的？

随着互动信息科技和社交网络的发达，媒体的权力已经被下放，实时通讯更可以使得“议题”在瞬间升级变成“危机”，而你和我不但可能在不知不觉中，或后知后觉地牵涉在其中，更可能成为“网络红人”。在这方面，青年人勇于走在社会的前端，通过他们的参与，令市民大众对公关公义的“公”字，有更深的体会。

利教授不但督促大家去思考“公关公义”，更通过生动和真人真事的案例，吸引读者有如置身其中，在阅读过程中禁不住反思如果自己是当事人，面对如此才有抉择、利益冲突或道德两难的局面时，应如何处理？书中不少个案，好像是似曾相识的，但通过作者的分析，才令你恍然大悟。原来当年当日单靠新闻标题，错怪好人，又或是凭直觉错信坏人。单是这一点，也上了公义一课。这本书更揭示了公关最基本的存在价值，及最有效的公关工程是和社会大众建立起良好的沟通桥梁、真诚的关系和互信的基础。

在这极速和互动的网络时代，网络能载舟，也能覆舟，我们每一位也可能是一名时事参与者，或业余评论员。这本书邀请大家“重新”对公关有所要求，更邀请大家成为一位有公义、有素质的公关评论员！

刘少坤

Vivian Lau

国际成就计划亚太区行政总裁

由《公关学1天课》，到今次的《互联网+：企业公关案例与策略》，作者Kaman再一次提升了读者对公关的了解及影响。本书的开篇已提出新媒体的快速转变及“3.0时代”的沟通转化，这变化已伴随着我们每天接收信息、沟通及生活。公关的“公”亦包含私人的“私”，公和私也在公关的屋檐下产生相互带动的关系。

公关如天上的云，必须靠生动的例子才能将捉摸不定的云带到地上。书中所拣选的每一个企业危机案例，都十分精彩，留下许多思考空间给读者。如其中一篇“圣诞礼物危机”，由疑团开始到水落石出，接着管理层的响应还不止步，更设计了一栏“事件档案室”，列出相关网页，让读者继续跟进。

Kaman 在书中不断跟进、不断了解、不断探究。如果社会没有公私互动的危机处理态度，企业就会非常霸道，不会将百姓放在眼内，百姓的心里也没有消费的动力，那时的社会，公义何在？

社会的进步，在公亦在私。谢谢你。

凌浩云

Howard Ling

香港社联—汇丰社会企业商务中心高级顾问
一念素食、乐农、哈佛提素和Ateen社企素食创办人

在新闻界，记者对公关又爱又恨：爱他们提供深入而充分的数据，有助于认识复杂的事件；恨他们避重就轻，往往令“大事化小”，弹指之间将大新闻化为小事一桩。

如今，自己从新闻界踏入公关界，发现公关界的人，对传媒也是又爱又恨：爱他们公正敢言，充分发挥对社会的监督作用；恨他们“小事化大”，一有问题就紧咬不放，让小事化为大新闻。

记者和公关，互爱互恨，却唇齿相依，公关达人利嘉敏教授在《互联网+：企业公关案例与策略》中点出了两者关系最重要的联结元素——公义。

所谓“公义”，换作民间说法，就是“种善因，得善果”。若泯灭公义，企业内发生问题时，就会将烦恼扫进地毡底，以为眼不见为净这样做短时间内或许可以逃避问题，但长远来看，恶果必将降临。我很喜欢书中提出的“反面教材”，明明发生了公关危机，明明有很多可以转危为机的时刻，但当事人却处理不善，拖拖拉拉，口舌招尤，以致小事化大，大事化灾难。到终于觉悟前非，动手改正时，已经太迟，只会愈描愈黑。

当然，有危就有机，负面事件不等于世界末日。本着公平、正义之心，发生问题时快速承担责任，解决困难，这种做法未必最“有型”，却对个人、对公司、对社会，都问心无愧。书中也提出不少正面例子，让人看到那些处在舆论批评浪尖的企业，如何承担责任，如何重建客户信心，如何保持员工士气，然后漂亮地重新上路。

踏入网络时代，公关不但要与线下公众沟通，更要与线上网民沟通，在秒速变化的网络上，看清危机重点，解索松绑，化危为机。不论正反的例子，都有警示作用，让我看得兴致盎然。

做事如做人，重大的公关危机，往往乃“因果循环”，善因出善果，恶因出恶果，正应了大家熟悉的一段签文：“福无私与皆天赐，祸不空生自有招”，凡事由公义出发，自然福长祸潜消。

张宏艳

资深传媒人

十五年前刚涉足公关这个行业时，我在一家国际性龙头公关公司工作。公关前辈常挂在嘴边的一句话是：不论哪一种公关活动，都旨在客户中建立良好的形象。说穿了，公关就是“公众认知管理”（Public Perception Management）。

诚然，认知决定行为，要影响或改变公众的行为，就要在公众的认知方面着手。事实上，现今的公关事务，已不再是被动地为政府或企业等组织所犯下的失误善后；公关部也不再是一个与企业发展无关的部门。现今的公关是现代企业决策过程的积极参与者，把公众的期望、意愿和观点，反映给企业管理层，进而把它们纳入商业决策过程中，与其他因素一并考虑。经充分考虑公众意愿后而作出的商业决定，能有效避免在落实时遇到强烈的民意反弹，引发舆论对企业的负面攻击。未雨绸缪，早着先鞭，掌握公众认知，做好期望管理，是现今公关活动的精髓。

然而，“公众认知管理”这概念有两大要素，必须拿捏准确，才能取得成功。第一个要素是，公众今天对政府和企业有何期望？千万不要以为民情都是千篇一律的，实情是公众的期望和社会的价值观，都一直在急速变化中。试想想，十年前的市民，会像今天这样重视个人隐私和平权吗？同属环保议题，十年前光污染会像今天这样得到公众高度的关注吗？企业只要稍稍跟不上民情的变化，就会误判形势，传播错误的信息。一个常见的例子，是有些企业还以为，只要在盈利中拨出可观部分，支持社会公益、回馈社会，就是一个良好企业，理应得到公众的嘉许。殊不知，今天公众对企业的期望，已经进化至要求企业采取合乎公众利益的手段赚取利润。一个不择手段，通过损害社会利益赚得庞大商业回报的“成功企业”，即使巨额回馈社会，也不会得到公众尊重的。

第二个要素，是管理公众认知的手段。在这个时代，究竟怎样的公关手段才能有效协助企业建立起理想的公众认知？反过来说，企业和组织又该如何避免采取一些不为公众接受的错误公关手段，

从而不致使效果适得其反？过去几年，民众对于文字游戏、语言伪术等愈来愈警觉，也愈发厌恶，这为公关工作敲响了警钟。究竟公关手段是颠倒是非、迷惑人心的伎俩，还是一种立足事实、引导人们看见事情积极一面的传播技巧？值得每一位从事公关工作的朋友思考。

利嘉敏教授在《互联网+：企业公关案例与策略》一书中，对公关工作的道德基础和公共责任提出思考。书中所列举的中外个案，正说明在急剧变迁的科技时代中，公关工作之不易为，也见证公关业界正处在十字街头，为何去何从而张罗。诚然，大事情的答案，从来不会唾手可得，公关之公义也不易辨明，但有开始就有希望，有希望才会有出路。

期望利教授再接再厉，继续探索。

何永康

资深公关人士、中文大学新闻传播学院兼任讲师

谁可为公义发声？人民可以。品牌也可以。

跟利教授聚餐，她说在夏天一口气完成了这部著作，令我十分佩服。

2014年，香港发生了很多品牌危机管理的公关事件，成为学习的好材料。过去成功的公关案例很多，但劣等公关事件，却是十年难得一遇的。

社会公民意识愈强，愈需要更多持平的媒体和流通的信息。群众在网络的力量，形成不少品牌向往的宣传力，同时，也为一些品牌带来预期之外的负能量。

公关与广告一样，都有强大的营销传播效力。人家说广告卖花赞花香，公关也精于隐恶扬善。可是一些品牌矫揉造作、善于语言伪术、故步自封、以偏概全，制造了不少公关危机。

感谢利教授和（香港）经济日报出版社编辑，支持笔者早前的著作《广告公义》。得悉利教授秘制《互联网+：企业公关案例与策略》，加入探讨公义的行列，为公关公义发声，有如遇上志同道合之人，十分欣喜。

《互联网+：企业公关案例与策略》探讨香港及香港以外地区的案例，重温优劣的公关事件。通过实例，让读者为品牌作道德批判，再探讨公关业面对的新势头，十分实用。

社会需要公义，公关与广告领域更需要公义。社会，应欢迎更多有良心的品牌。

吴博林

大学高级讲师、《广告公义》《广告101》书籍系列作者

当我收到利嘉敏教授的邀请，请我撰写《互联网+：企业公关案例与策略》之序的时候，我感到十分荣幸。但过了10分钟后，我突然觉得自己要做的是一项非常艰巨的任务。事实如此，《互联网+：企业公关案例与策略》总体来说，是一本“另类”的公关书。

《互联网+：企业公关案例与策略》把公关带进一个新的领域和一个新的时代，摆脱从前公关只是去“救火”“传讯”或“包装”的旧思维；当中利教授所指的“公关”，首要任务是对受众、市民、社会有承担，而且从“公义”的角度，去改变社会、纠正扭曲了的思维。我立即想起现在社会上的大企业纷纷提倡“社会责任”（Corporate Social Responsibility）的观念，不盲目追求利润，而是倡议“持续发展”（Sustainability），这些理念都跟利嘉敏所阐述的公关新领域一脉相承。

《互联网+：企业公关案例与策略》有实用的一面：书中列出大大小小不同公司的公关案例，列出公关的可为与不可为方面，旨在为公关人“修身”之用。当然我觉得这本书的“精神”一面，更值得注意。我觉得“公关公义”本身是一种公义的力量，“公关公义”成为话题，就证实了我们这时代价值观的颓败、世界秩序的不平衡、普世精神流于口号。

读毕《互联网+：企业公关案例与策略》，我还有一个奇怪的感觉：平日的利嘉敏教授温文尔雅，没想到在《互联网+：企业公关案例与策略》一书中，她是一个巾帼英雄，积极带领读者去当“公义”的探索者、领导者。利教授每天虽然是默默地在办公室里工作，但事实上她就是那个有“公义”之心的公关人，改变的不单是公关行业，还包括整个社会。

最后，在阅读过程中，我感觉到《互联网+：企业公关案例与策略》不只是一本有关公关的书籍，还是一本引领大家正向思维的心灵鸡汤。我也在众多个案中得到启发，希望我们以后的公关教育也能朝着同一方向迈进。

冯应谦

香港中文大学新闻与传播学院院长兼教授

此书繁体版虽名为《公关公义》，但绝对没有叫大家去当“公义审判者”之意。以“公义”之名去批判某人某事属错或对，那是容易的。但“公义”二字之作用，若只限于此，那它只会令我们产生只能看见别人眼中的刺，却不见自己眼中梁木的盲点。“公义”最大意义之发挥，在于当我们看见别人“不完美”“不公义”的言行之时，“公义”能提醒我们内观和内省，探讨和探索自己一直以来对“公义”的阐释、解读、把握的尺度，以及自己对此的承担和实行又如何。真正“公义”之体现，在于社会每一个人都能有自我内省的意识、能力和襟怀。因此，通过此书，我诚意邀请大家跟我一起去当“公义”的探索者，而非审判者。

在“公义”的概念上，再加上“公关”的框架，骤然听来公关与公义两者风马牛不相及。公关要谈公义吗？公关需要公义吗？没有公义概念的公关会是怎样的公关？在现代，要跟公众建立关系，“公义”的概念和精神在当中扮演什么角色？这些问题的答案，要经过读者的解读、思考、观察、分析、过滤、沉淀、消化和转化，才有意义。因此，本书的42个案例，可以看成我跟大家走进这个探索之旅的42个观景站；景色客观存在，但落入不同的探索者的眼里，就有不同的主观感受。风光无限，就是因为每人都可以有不同的引申延读和思考。每人的一小步引申，交织和凝聚起来，就能创造无限的精彩和可能。

在探索“公关”与“公义”的旅程之始，我们先要了解当前我们正处于一个怎样的时代。这个时代，人们目睹甚至亲身经历了金融风暴、全球贫富悬殊、集团垄断、地产霸权、市场失衡、经济泡沫，还发生过毒奶粉、雷曼事件等，对政府、企业，甚至非赢利机构的信任程度，已跌至史上新低。

与此同时，新科技的普及，带领人们进入“3.0时代”。在这个无边界的信息国度里，发生在地球任何一角的新闻都能图文并茂地瞬间传送到另一角。普通大众不再像从前那样，不只是新闻的收

看者，还是新闻的参与者，甚至是制造者。一条少于140字的微博，便能一呼百应。在3.0时代，“公众”再不是势孤力弱的独脚个体。信息新科技促使公众在网络的国度内凝聚成“群众”，他们不单体验了Wisdom of the Crowd（群众的智慧），还实现了Power of the Crowd（群众的力量）。群众在网络世界里的力量，足以令现实世界变得场面壮观。只要细心留意世界不同领域的群众对政府、对企业之声音，就会发现他们都不约而同地诉求着某种形式的“公义”。

我们就是处于这样一个时代。面对这样的群众，公关思维若仍然停留在“传讯”的层面，只会愈发跟社会脱节。在3.0时代，公关的含义不止于传讯，而是肩负着与群众共同建构和重拾互相信任、社会责任和持续发展的意义。在此大前提下，与群众建立关系，再不是以往老生常谈的Two-way Communication（双向沟通）和Relationship Management（关系管理）的方式，就足以行得通。公关若未能跟群众的诉求相一致，那些所谓Strategic Communication（策略性沟通），都只是一厢情愿或自以为是。

群众现在所诉求的，是一切回归公义。要跟群众在同一平台上对话，公关需要做的，实比运用“策略”要多很多。

不论是政府抑或商业机构，在3.0时代，都要迈向以下的“4C”：Conscience（良知）、Connection（联系）、Character（个性）和Commitment（承担）。公关的价值，就是促成良知、联系、个性和承担的体现。在肩负起这样一个重担之前，公关先需要作出一次最彻底、最诚实的内省。此书的本意，亦在于此：通过呈现种种美丽与不美丽的个案，我希望跟读者一起去探索，“公关”，于此时此势此地，究竟是什么意思、有什么意义。在这时代的各种冲击之下，公关正在蜕变中。我期待不久的将来，通过不断地省，“公义”会成为公关最基本的态度和视角。

写作是一个“零变一”的过程。于我，写作更是一个旅程。很庆幸这次旅程有一个专业编辑团队相伴，令整个“把文字变成书”的过程很愉快和顺利。一个作者若遇到一个专业而有心的编辑团队，是一件可遇不可求的事，因此，我是幸福的。在此，我要感谢我的编辑Cindy：感谢您的细致、用心和认真，感谢您把超过十万字的文章很专业地整理、核对和编排。每次收到您发给我有关安排上的

构思，我都是感动的。更谢谢您很认真对待文章的每一句、每一字。因为您的专业，让我可以很放心和安心享受这个由零变一的过程。感谢！

亦要谢谢替这本书设计和排版的Sarah：谢谢您精心的设计和排版，令文章“活”了起来！此书有不少插图和参考文献，谢谢您这么用心地逐一把它们排列出来。感谢！

最后，要谢谢Ivy：谢谢您这么多年来支持。这本书能出版面世，都是因为您。谢谢您在整个过程中给予的意见和信任。感谢！

利嘉敏

目录

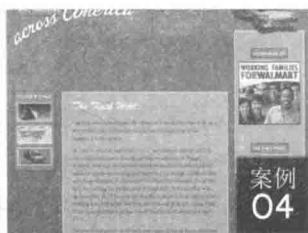
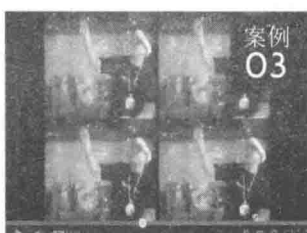
序一	前人惨痛教训 智者宝贵经验.....	001
	司徒永富	
序二	公关和公义究竟怎样才有可能在同一句子中出现?	003
	刘少坤	
序三	从公关的“公”到私人的“私”	004
	凌浩云	
序四	公关公义就是“种善因，得善果”	005
	张宏艳	
序五	公关的迷思与反思.....	006
	何永康	
序六	谁为公义发声?	008
	吴博林	
序七	突破旧思维的公关新领域.....	009
	冯应谦	
自序	从美丽与不美丽的个案中一起探索.....	010
	利嘉敏	

前言

在3.0时代，企业公关比市场公关重要 002

案例01 六块腹肌下反思A&F的公关策略.....006





第一部 智拆危机 3.0 炸弹

3.0的各方新挑战 014

案例02 给“唱”衰的联合航空公司.....017

案例03 PSP，我最想要的礼物.....021

案例04 Wal-Mart的“洗底”暗计.....024

案例05 Sony Ericsson是游客恩物？.....028

案例06 充撑场面的购包人龙.....030

案例07 Samsung“写手门”事件.....032

新时代的权力转移 034