

揭秘 顶级品牌的公关灾难与教训

公关败局

TALESPIN

(英) 格里·麦卡斯克 著
肖董 译

 上海遠東出版社

揭秘顶级品牌的公关灾难与教训

公关败局

TALESPIN

(英) 格里·麦卡斯克 著
肖董 译

 上海远东出版社

图书在版编目(CIP)数据

公关败局:揭秘顶级品牌的公关灾难与教训/(英)麦卡斯著;肖堇译. —上海:上海远东出版社,2007
ISBN 978-7-80706-320-9

I. 公... II. ①麦... ②肖... III. 公共关系学-案例
IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 102424 号

TALESPIN; PUBLIC RELATIONS DISASTERS-INSIDE STORIES & LESSONS LEARNT
Copyright © 2005 by GERRY MCCUSKER.
Simplified Chinese edition copyright © 2007 by SHANGHAI FAR EAST PUBLISHERS.
This edition is published by arrangement with SHELLEY POWER LITERARY AGENCY.
through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY. LABUAN, MALAYSIA
All Rights Reserved.

本书由 Shelley Power Literary Agency 授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄录。

图字:09—2005—408号

策 划:学习事件
责任编辑:李巧媚
特约编辑:廖 昕
装帧设计:邵 敏
版式设计:李如琬

公关败局 揭秘顶级品牌的公关灾难与教训

著者:[英]格里·麦卡斯克

译者:肖 堇

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址:中国上海市仙霞路357号

邮编:200336

网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版:南京前锦排版服务有限公司

印刷:上海市印刷二厂有限公司

装订:上海张行装订厂

版次:2007年1月第1版

印次:2007年1月第1次印刷

开本:787×1092 1/16

字数:270千字

印张:17

印数:1—5200

ISBN 978-7-80706-320-9/F·265

定价:30.00元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:021-62347733-555

前 言

人们普遍认为公共关系(PR)从业者是最不值得信任的人,他们比销售人员 and 律师还要遭受更多的非议与责难。对消费者的研究调查表明,医生是最受人尊敬的专业人士,也是最少被与“编造谎言”联系起来的一种职业;与此同时,公关工作者比房产代理商和广告行家还更加让消费者轻视。当然,在一次对公关行业偶然的调查中,三分之一的被调查公关人员承认他们曾有意对媒体说了谎,夸大了他们委托人的实际情况。这种供词更使公关人员的信誉度和诚实度大打折扣。

本书详细叙述了世界上最臭名昭著的一些公关危机,它们导致的后果,带来的教训,以及有时为了解决这些危机而产生的荒谬和可笑的行径。

但是,在公关行业被看作最无视商业准则的行业之前,它只是简单地被定义为“对声誉进行管理”的行业。而有些讽刺的是,公关行业自身的声誉如今已变得如此不堪,从半真半假的陈述到彻头彻尾的欺骗,这一行业因此而遭受的谴责使其光彩不再,甚至日益被人看作是“抬轿人”。

“抬轿”的意思是以保证媒体和公众可以很好地接受和认可的方式向其提供信息,而信息的真实性却可以被忽略。结果,用“抬轿人”的绰号称呼公关顾问,就像是用“庸医”称呼医疗工作者一样充满挖苦与贬损之意。

然而,令人惊讶的是,公关作为最有效的商业传播的形式,其价值据称是其他行业无法比拟的。公关行业被分配到的市场预算的比例比以往任何时期都要高,寻找公关行业职位的在读大学生人数迅速增长,全世界雇佣公关顾问的人数空前的高,这真不像是公关行业的一个低谷时期!

公关危机

“公关危机”这一词组在报纸专栏和媒体文章里司空见惯,记者和通讯员们将“公关”和“危机”频繁组合,用在任何公司组织所发生的任何坏事情上。

许多公关从业者认为媒体在报道中反复沉迷于强调公关的“编造”概念,玷污了整个公关行业规范。从英国政治到美国企业生活,诸多的丑闻给了媒体一个又一个机会把公关人员描述成组织里的灾难中常见的角色。结果,公

关人员被刻画成了玩弄真理的权术家,要不就是扭曲民意的阴谋家。

那么为什么公关——这个不可否认越来越有影响力的行业——会几乎成为“灾难”的同义词?也许这是因为预料、注意和管理组织中的灾难所带来的后果是公关人员一项最重要的职责,公关这项工作本身就意味着对付潜在的、很容易产生负面新闻的灾难和缺陷。

从广义上来说,公关危机产生的根源有以下几点:

- “上帝”的行为——自然灾害对各种利益组织和机构带来影响。
- 商业操作——公司的行为和不佳的产品引起了消费者的投诉、不满和接下来的负面报道。
- 企业变革——组织的一些变化,比如公司合并或是公司兼并,可能会造成人们的不安与不满,从而给媒体提供了兴趣点。
- 法律问题——有争议性的问题被不断讨论和辩驳,接着被公开报道。
- 谣言——不易澄清的闲话会损害品牌声誉和公司形象。
- 员工——在工作场所产生的委屈与不平没有得到妥善处理而越闹越大,致使有关整个组织被曝光而产生负面报道。
- 丑闻——有关组织中的雇员或是工作场所的商业丑闻和性丑闻成为了公众舆论和兴趣的关注点。

我也可以斗胆地说,公关人员替委托人所做的工作——通常需要保证在媒体上传达委托人希望传达的信息——常会给他们自身带来反作用。当你将委托人的要求和媒体目前正纠缠不休的“新闻娱乐化”的概念——包含很多热闹场面的新闻——结合时,你所要遵循媒体议程就迫使你需将需要公开的信息浓妆艳抹一番,以保证吸引媒体的眼球。而在努力使信息符合“娱乐化”模式要求的过程中,公关从业人员可能会作出灾难性的错误判断。本书就有大量这类错误的例证。

公关的挑战

几乎没有人能真正理解公关人员渴望解决的问题有多困难:在组织与目标受众之间建立关系,维持对话。尽管,在实践中,大部分公关人员可能会忽略掉靠建立对话的步骤来影响受众。

但是举例来说,在媒体关系中,仅仅是取得记者的注意——更不要说是受众了——就需要许多个因素的综合作用,包括创造力、想像力、后勤、执行力和监督指导。实时的不断检查与一定的费用也是必需的,这些因素都要用来保证不再出差错。

但正如《公关败局》所指出的,公关事件很容易出现可怕的差错。

责备

《公关败局》并不是用来指责公关从业者的,远远不是。20多年来,我曾经做过公关顾问、传播技巧专家以及公关教师,对公关这门专业怀着深切的感情和尊敬。如果想恰当地从事这项工作,需要全方位的各种技巧和素质,包括创造力、勤奋、外交技巧、判断力、道德行为、谦虚谨慎、诚实、领导力、韧性、克制力、灵敏性、社交性、战略思维、远见和厚如城墙的脸皮。

我希望通过讲述公关行为有时是如何失去控制的事例,使公关、记者和其他的利益相关群体可以了解到常见的公关陷阱,并尽可能学会如何避开它们。我还会尽力在相关处提供自己的见解,来说明公关危机本可以如何消除和避免的。

本书中的一部分故事来自于公共档案,其他的故事则是在与别人的电话交谈中、喝咖啡的过程中,有时是在享用一两杯红酒的过程中搜集来的。有一两则故事中有一些较敏感的信息,我已经删除了,因为相关联的公关顾问仍与发生危机的公司存在着联系。尽管本书中的很多故事很有教育意义,我还是希望读者们用良好的精神状态来享受这本书,如同我用良好的精神状态写作这本书一样。我个人认为我的公关业同行们应该多做下面这些事:放松,重新发现并享受我们的职业原来拥有如此广泛的施展空间。

特别感谢那些在我的公关职业生涯以及在我编纂这本书时给予我帮助的人们。感谢阿伦·弗格森(Alan Ferguson)和阿伦·麦克金斯(Alan McGuinness),他们在我进入苏格兰的普罗斯考特(Proscot)公关公司时帮了我的忙。感谢蒂姆·特拉弗斯·希利(Tim Traverse Healy)和斯特灵大学的媒体部门,他们在我对公关的行业规范丧失信心的时候给了我适时的鼓励。我要特别感谢那些提供了他们亲身经历的故事的公关从业者,也要感谢披露了一些公关差错的记者们。我还要感谢波林·古德温(Pauline Goodwin)和我的经济人雪莉·鲍尔(Shelley Power)的指导,感谢卡伦·卡纳莱克(Caron Kanareck)和默里·约翰逊(Murrage Johnson)的支持和友谊。

《公关败局》指出公关危机有两种:一种是被媒体定义为公关危机的,哪怕它们一开始是符合现实情况的、合法的,处于正常的管理和操作下的。另一种是未被媒体公布的公关危机,始作俑者实际是公关人员自己,他们中的很多人用秘密的——可有时是非常公开的——方式造就了自己的公关地狱。

目 录

前言.....	001
---------	-----

A

Ambassadors 品牌大使

基恩拖累七喜.....	003
-------------	-----

Announcements 信息发布

“通车”还是“停车”？.....	006
------------------	-----

Astroturfing 塑料草根

公关制造的烟幕.....	008
--------------	-----

B

Brands 品牌

可乐危机.....	013
-----------	-----

Briefings 新闻发布会

最简短的新闻发布会.....	017
----------------	-----

Broadcast media 广播媒体

写诽谤信的公关.....	019
--------------	-----

C

Celebrities 显赫人物

代言人搬石头砸东家的“脚”.....	023
--------------------	-----

Community relations 社区关系

好心也能办坏事.....	024
--------------	-----

Contingency planning 应急计划

雀巢不合时宜的追债..... 026

Crisis management 危机管理

福特轮胎害死人..... 029

D

Damage limitation 伤害控制

“奔驰娃娃”陷进“麋鹿陷阱”..... 035

Diplomacy 外交

当意大利总理开起纳粹玩笑..... 037

Direct mail 直邮

大众汽车的炸弹邮包事件..... 040

Disclosure 曝光

“中毒”邮件曝了光..... 042

E

Endorsement 信誉

著名 VJ 的软广告风波..... 047

Ethics 道德

公关行业的道德调查报告..... 049

Event management 事件管理

混乱羊群让农展会出了洋相..... 050

F

Financial PR 1 财务公关 1

贝克汉姆“破相”惹曼联市值惨跌..... 055

Financial PR 2 财务公关 2

前三级片明星·公关·投资丑闻..... 057

G

Goodwill

商誉

星巴克冷血催账遭抵制..... 063

Government

政府

埋葬坏消息引发坏影响..... 066

Grassroots campaigns

草根运动

整形手术的去与留..... 068

Guerrilla marketing

营销游击战

赞助商沃达丰让裸奔者冲入赛场..... 071

H

Healthcare PR 1

医疗公关 1

媒体聚光灯下的得与失..... 077

Healthcare PR 2

医疗公关 2

苦药难咽..... 079

Hype

过量宣传

达萨尼英国遇难记..... 084

I

Icons

偶像

内部交易让家政女王损失惨重..... 089

Internal communications

公司内部公关

全美互助保险,对员工食言的后果..... 091

Interviews 1

采访 1

“证人”也会临阵倒戈..... 092

Interviews 2

采访 2

橄榄球星的不雅玩笑..... 094

Issues management 问题管理

阿索爆炸事件：赢得诉讼输掉民心..... 097

J

Journalists 1 记者 1

公关与记者的攻击战..... 101

Journalists 2 记者 2

骗子作者让《波士顿环球报》陷入窘境..... 105

Journalists 3 记者 3

谎言撼动权威杂志..... 108

K

Kobe Bryant 科比·布莱恩特

“强奸事件”吓退赞助商..... 113

L

Launches 1 发布 1

没有宣传对象的宣传..... 117

Launches 2 发布 2

公路竣工仪式上的车祸..... 119

Leadership 领袖

英国保守党领袖的形象战..... 121

Libel 诽谤

麦当劳控告环保者惹非议..... 123

Lobbying 游说

公关的羞耻门..... 125

M

Mascots

吉祥物

吉祥物大战 129

Media lists

媒体联络名单

误发邮件让 AMD 头痛不已 132

Media relations 1

媒体关系 1

前英国国足主教练的“因果报应” 134

Media relations 2

媒体关系 2

发布游戏,错拿死者做噱头 136

Minority groups

少数民族群体

当邀请信被当作“纸钱”…… 137

N

Newspapers

报纸

奇魁塔向报纸误报讨说法 141

O

Off the record

不可引用

“我的珠宝是一堆废物!” 145

Opinion formers

意见团体

痛改前非,巴克利银行保住形象 147

P

Philanthropy

慈善事业

吉百利儿童推广计划遭抗议 151

Photocalls

拍照

内部沟通混乱让媒体有机可乘 154

Political PR	政治公关	
	公关不得力,英政府陷入困境.....	156
Promotions	促销	
	促销失算,胡佛家具遭遇双重危机.....	158
Propaganda	布道	
	淡马锡操控女孩说谎加剧战争危机.....	160
Publicity	宣传	
	炸鸡店利用难民叫卖惹非议.....	162
Public opinion	民意	
	“出卖”小女儿的农业部长.....	164

Q

Quotes	祸从口出	169
---------------	-------------	-------	-----

R

Radio	广播	
	推广活动让电台“cool”到底.....	179
Reputation management	品牌声誉管理	
	“一等票事件”让悉尼奥组委颜面无存.....	181
Research	调查研究	
	茵宝用纳粹毒剂命名产品引发危机.....	184
Rumour management	谣言管理	
	宝洁对百年中伤不闻不问.....	186

S

Smear campaigns	中伤运动	
	维珍航空智斗英国航空.....	191

Soundbites	新闻报道	
	美国前副总统的“土豆危机”	196
Speeches	演讲	
	蒙桑托 CEO 的馅饼眼	198
Spokespeople	发言人	
	歌唱《腰带》引发足球宗派之争	201
Sports PR	体育公关	
	傲慢让巴西人看低曼联	203
Stakeholder relations	利益相关者关系	
	缺乏内部沟通,美国西部航空公司危机加剧	205
Stunts	噱头	
	珍妮·杰克逊的“露胸事件”	207
T		
Targeting	目标	
	“美国作曲家协会”想从童子军捞钱	213
Television	电视	
	《驾驶》栏目将通用新车“开上岔道”	216
Testimonials	证明	
	假信玷污微软形象	218
U		
Undercover	隐私操作	
	索菲王妃自曝隐私	223
V		
Video news release	视频新闻	
	尴尬的 VNR	227

Viral marketing 去伪营销

间谍形象抹黑公关..... 230

W

World Wide Web 1 互联网 1

发广告滥用数据库,伯顿斯惹翻苏格兰消费者..... 235

World Wide Web 2 互联网 2

希尔顿酒店的“双树旅馆事件”..... 237

X

XXXX factors 未知因素

被中断的“处子秀”..... 241

Y

Youth marketing 青少年营销

性、脏话,A&F广告目录犯众怒..... 245

Z

Zephaniah, Benjamin 本杰明·泽弗奈亚

伦敦警察厅错把对手当帮手..... 249

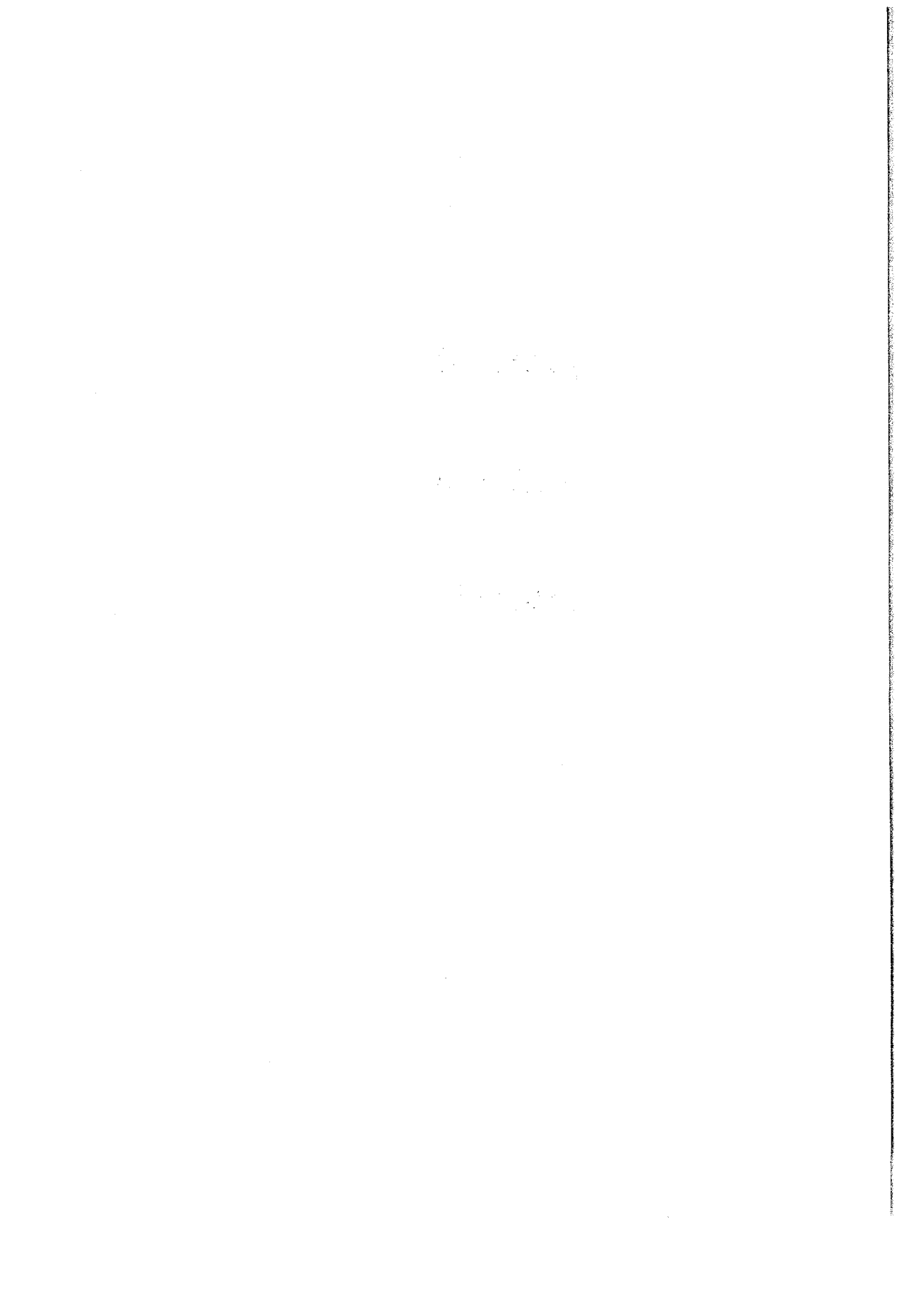
结论——是什么让公关领域成为灾难多发地..... 251

A

A 品牌大使
Ambassadors

A 信息发布
Announcements

A 塑料草根
Astroturfing



品牌大使 Ambassadors

基恩拖累七喜

基恩事件暴露聘任品牌大使的高风险。

《星期日商业邮报》

让一个运动明星或重要人物担当某品牌的代言人的宣传手段已经被广泛使用,并在多个场合发挥着重要的作用。一个“品牌大使”可以赋予产品生命,把他或她独特的个性特征灌入到本来可能平淡无奇的产品中去。当这个品牌大使处于媒体的聚光灯下时,该品牌也可以通过这个公关策略提升自己的形象——通过与品牌大使的联系取得知名度——并保证更高的媒体曝光度。

2002年,百事公司旗下的软饮料品牌七喜就想通过聘请爱尔兰国足以及曼彻斯特联队的队长——罗伊·基恩(Roy Keane)——作为公司在爱尔兰的品牌代言人,来提升本公司的曝光度和可信用度。

用基恩做宣传

这位与七喜签约的人是一位爱尔兰硬汉,被人昵称为“基诺”,与他签约是七喜在爱尔兰共和国开展的史上最大的宣传盛宴。这家软饮料品牌与这位爱尔兰最出名的运动男孩的签约正好时值爱尔兰国家队即将参加世界规模最大、关注度最高的足球比赛——2002世界杯足球赛。这份合约允许七喜在全爱尔兰国内所有的宣传广告上使用基恩的照片,并让其大胆地声称,当谈到软饮料时,“显然没有替代品”。

此时,七喜聪明地成为爱尔兰男学生足球联赛的唯一赞助商,所以他们希望用基恩影响孩子——七喜产品的目标受众。因为基恩被看作是韩日世界杯上爱尔兰队指望有好成绩的不可撼动的基石,所以“显然没有替代品”的口号引起了大众的反应。