

全球畅销的公众沟通力培训手册

Overcoming Panic and Fear

麦克劳林

教你

危机沟通

在组织遇到危机时如何与员工、股东、
客户及主要利益相关人沟通

(加) 巴里·麦克劳林/著

刘祥亚/译

Risk and Crisis Communications



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

全球畅销的公众沟通力培训手册

Overcoming Panic and Fear

麦克劳林

教你

危机沟通

在组织遇到危机时如何与员工、股东、
客户及主要利益相关人沟通

Risk and Crisis Communications

(加) 巴里·麦克劳林/著

刘祥亚/译



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

Barry McLoughlin's. Overcoming Panic and Fear

Copyright McLoughlin MultiMedia Publishing Ltd. 2005

All rights reserved

Any photo copying is strictly prohibited

Brief quotes for review purposes or for educational, communications and other publications must be properly attributed. Other uses must be requested through New World Press.

本书中文简体字版由麦克劳林多媒体出版有限公司授权新世界出版社在中国大陆地区出版发行。

严禁影印,评论、教育、传播和其他出版物要少量引用时需注明出处。用于其他目的需经过新世界出版社提出请求。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2005-1697

图书在版编目(CIP)数据

麦克劳林教你危机沟通/(加)麦克劳林著;刘祥亚译.一北京:新世界出版社,2005.8(强力沟通) ISBN 7-80187-809-4

I. 麦... II. ①麦...②刘... III. 紧急事件-新闻学-基本知识 IV. G210

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 087922 号

麦克劳林教你危机沟通

作 者:(加)巴里·麦克劳林 译 者:刘祥亚
责任编辑:罗平峰 责任印刷:李一鸣 黄厚清 出版发行:新世界出版社
社 址:北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)
总 编 室:(010)68995424 (010)68326679(传真)
发 行 部:(010)68995968 (010)68998705(传真)
网 址:www.nwp.cn(中文) www.newworld-press.com(英文)
电子信箱:nwpcn@public.bta.net.cn
版 权 部:+86(10)68996306 frank@nwp.cn
印 刷:北京秋豪印刷有限公司
经 销:新华书店 开本:880mm×1230mm 1/32
字 数:35 千字 印张:4.5 印数:1-5000
版 次:2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷
书 号:ISBN 7-80187-809-4/G·386
定 价:22.00 元

新世界版图书 版权所有 侵权必究
新世界版图书 印装错误可随时退换

作者简介

巴里·麦克劳林
国际知名公共演说家，作家，传播培训专家，咨询顾问。1984年，他和劳拉·派克共同创建了麦克劳林媒体集团。如今该公司已经以其优异的培训质量及培训出版物而赢得了多项国际大奖。



迄今为止，麦克劳林已经为成千上万名首席执行官、政治家以及高级经理提供了培训，接受他培训的人如今已遍布北美各大企业公司、行业协会及政府机构。

麦克劳林1983年毕业于哈佛大学，获公共管理硕士学位。在校期间，他专门从事媒体对政府、企业以及公共政策的影响等领域的研究。

中文译者简介

刘祥亚，1997年进入北京大学，2003年毕业于北京大学新闻传播学院。先后获英美语言文学、经济学、传播学学士学位，同年进入出版行业，先后从事翻译、编辑及撰稿人工作，译有《执行》、《变革之心》、《这是你的船》、《礼物》等，著有《踩死那只蟑螂》、《职业倦怠自治手册》、《红杉林中的最后一课》等，其文章先后为《读者》、《青年文摘》、《北京晚报》、《法制晚报》、《大众投资指南》等多家媒体转载，受到广泛好评。现为北京某文化公司负责人。

关于作者



巴里·麦克劳林，国际知名公共演说家，作家，传播培训专家，咨询顾问。1984年，他和劳拉·派克共同创建了麦克劳林媒体集团。如今该公司已经以其优异的培训质量及培训出版物而赢得了多项国际大奖。

麦克劳林曾经先后担任过电视剧本作家、制片人和主持人。他的作品主要包括：“强力沟通”（*Communicate With Power*）系列：《麦克劳林教你应对媒体——媒体公关的策略与技巧》、《麦克劳林教你公开演讲——如何进行有效演示》、以及《麦克劳林教你危机沟通——风险传播及危机传播》。麦克劳林还是《公关技巧》杂志（*P.R.Tactics*）的长期供稿人，并同时为美国及加拿大多家媒体供稿。

迄今为止，麦克劳林已经为成千上万名首席执行官、政治家以及高级经理提供了培训，接受他培训的人如今已遍布北美各大企业公司、行业协会及政府机构。

麦克劳林1983年毕业于哈佛大学，获公共管理硕士学位，在校期间，他专门从事媒体对政府、企业以及公共政策的影响等领域的研究。

致 谢

此书献给所有正在努力克服危机恐惧的人。真诚希望这本建议手册能帮助你打开一扇通向充满挑战、激动人心的世界的大门。

献给我的伙伴劳拉·派克，她的洞察力以及合作精神使得公司走向成功。

特别感谢我的编辑帕希娅·詹肯斯，没有她的勤奋和耐心，本书就不会面市。

Barry J. McLoughlin

巴里·麦克劳林

前言

随着全天候新闻报道的开始，各种新闻每天24小时不间断地涌向媒体，在这种情况下，一则负面的新闻报道可能会转瞬升级为一场指控风暴，而新闻的负面影射也不再仅仅会影响到个人的职业生涯，它还会给整个组织带来毁灭性的打击：

分析师报告引发股市疯狂抛售

矿业公司公告引发社区公愤

拿病人生命冒险，医院遭批评

.....

那么到底是怎么
一回事？



我知道这听起来可能
有些可笑，可事实上，
一切都开始于一个审
计失误！



在本书中，我将详细探讨有效管理风险时所必需的策略、战术、技巧，以及控制和应对危机的具体方法。

什么是风险

风险无处不在。无论是在企业公司，还是在政府部门，身处其中的员工、社区或客户都会面临各种各样的风险。如果你在健康护理行业工作，你就能体会到病人和护理人员们所面临的风险。因此所有的机构——无论是公共机构还是私营机构——都必须学会管理风险。这里的风险既可能是实际存在的风险，也可能是指那些人们觉察到的或者是潜在的风险。无论如何，只要风险一经确定，而且公众也开始——往往是通过媒体——意识到风险的存在，那么它就必须得到管理。否则的话，一旦风险所带来的恐慌占据人心，你就将很难再进行任何有效的公众对话。

什么是危机

所谓危机，就是指将会对个人或者是机构的诚信、声誉乃至生存构成威胁的事件、报道或者是指控等。

危机发生之后，如果没有得到有效处理，惊慌和恐惧就会

占据人心。当出现这种情况的时候，人们就会变得非常感性，甚至会失去理智。

哪些人需要了解风险传播和危机传播

- CEO（首席执行官），一旦自己的组织发生任何风险或危机，他们的职业生涯就会直接受到威胁；
- 董事会成员，他们要对股民负责；
- 项目经理，他们负责项目运营；
- 一线工作人员，他们必须直接面对情绪愤怒的公众；
- 公关人员，他们必须拟定传播策略以控制迅速崩溃的局势；
- 人力资源专业人士，他们必须控制风险或危机事件对员工所产生的影响。

换句话说，组织当中的所有人都应当了解如何减少风险或危机所带来的恐慌情绪，并通过处理好当前的问题来确立和巩固组织的信誉。



传播的目标

当一个组织机构的声誉遇到挑战的时候，该组织必须学会有效地应对挑战，并及时消除这些挑战所可能给组织带来的负面影响，这就要求该组织必须具备相当的风险传播以及危机传播技巧。

一听到“传播”这个词，许多人大脑中马上就会浮现出“媒体顾问”疯狂发布信息、操纵媒体的形象。

可事实上，风险传播以及危机传播的最终目的在于：

- 帮助员工、供应商、顾客以及临近社区成员等人克服惊慌和恐惧情绪；
- 保持客户、社区成员、分析人员、媒体等相关群体对该组织的信赖。

好了，各位……

现在我来负责。大家没

必要这么紧张!!



有效的传播行为

有效的传播行为通常会在处理风险或应对危机的时候扮演两种关键角色。

推动者的角色

为了使社区、客户以及其他利益相关各方感觉到自己能够对事件的结果产生一定影响，传播者必须让他们参与到整个过程中来，所以有效传播的关键在于要让相关人员参与到公众对话当中。

具体来说，传播者所要完成的任务包括：

- ①告知关键受众当前发生的事情、他们所拥有的选择、你的组织希望他们做出怎样的反馈；
- ②通过一种公开而有序的方式提出有建设性的反馈意见和建议。

营建共识的角色

在企业员工、社区成员、倡议组织、合伙人等之间建立共识。



营建共识的过程

- ①找出不同观点之间的共同立场；
- ②确立基本处理原则，以此做出客观公正的决策；
- ③听听公众想要说什么，找出他们潜藏的动机或恐惧，并鼓励他们采取建设性的态度；
- ④组织制定传播计划，理出头绪，将注意力集中到关键问题上。

采取积极主动的传播策略

当一个机构面临员工、股东、客户或其他利益相关人的信任危机时，最糟糕的应对策略就是消极处理，听之任之。那些负责执行的人很可能会采取这种做法。因为许多主管人员仍然坚信高调处理的方式只会使问题变得更糟。可事实上，这种想法充其量只能被称为幼稚，而且如果形势严峻的话，它很可能会给整个组织带来毁灭性的打击。

所以解决问题的关键是采取积极主动的方式。在问题恶化并导致惊慌和恐惧之前主动出击——而且是越早越好。

目录

NO.1	风险	1
	公众如何察觉风险	1
	风险信息的三大来源	3
	接受风险——影响公众的六个因素	4
	如何影响公众心理	6
	如何开始	6
	风险传播策略模板	8
	如何启动风险传播策略	31
	与社区成员的关系	32
	风险传播者	33
	总结	37
NO.2	公众咨询	38
	为什么要进行公众咨询	38
	展开咨询的十条建议	41
	何时进行公众咨询	43
	咨询模式和支持工具	44
	有力沟通咨询规划表	50



有力沟通咨询规划环	51
NO.3  紧急情况	52
事故、紧急情况和危机框架	53
日常事故	54
紧急反应	55
紧急事件中媒体最常问的问题	58
初期回应者的作用	61
紧急情况处理	62
如何进行内部通报	63
NO.4  危机	67
什么是危机传播	69
危机发生时媒体会做些什么	70
媒体能为你做些什么	71
危机发生时传播者的责任	72
危机传播的6种理念	72
危机传播的10大原则	74
危机传播规划	77
危机传播总结	95
NO.5  媒体关系	96
咨询与媒体	96

走在信息曲线之前	101
了解你的媒体	103
建立有效媒体关系的关键	104
关于媒体的几条告诫	105
如果报道错误怎么办	107
风险传播和危机传播中关于媒体的7条建议	109
危机发生时传播团队的作用	112
 NO.6 规划工具	 118
风险传播策略模板	119
有力沟通咨询规划表	120
有力沟通风险传播规划表	121
危机传播规划表	122
 附录	 125
麦克劳林媒体集团	125

NO.1 风险



- 公众如何察觉风险
- 风险信息的三大来源
- 接受风险——影响公众的六个因素
- 如何影响公众心理
- 如何开始
- 风险传播策略模板
- 如何启动风险传播策略
- 与社区成员的关系
- 风险传播者
- 总结

公众如何察觉风险

公众是如何察觉风险的呢？他们会拿出个计算器计算自己和家人所面临的实际风险吗？当然不是。

一次又一次的研究表明，在遇到问题的时候，那些非专业人士往往倾向于：



- 过高估计罕见风险的频率及其危险性；
- 过低估计日常风险的频率及其危险性。

下面是一个典型的例子：

很多出行的人都担心飞机可能失事，而客观证据表明，飞机是最安全的旅行方式。相比之下，虽然公路交通发生危险的频率要高得多，但人们根本不会觉得汽车是一种更加危险的交通工具。为什么会出现这种情况呢？主要是因为非专业人士对风险的理解与专业人士很不一样。

