

中国危机管理第一人倾力奉献

危机公关



中国危机公关典型案例回放及点评

游昌乔 著

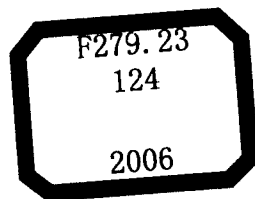
第1次独创性地提出危机公关“5S”原则及“十面埋伏”攻略

第1次全景剖析15年来发生在中国本土的67个危机公关典型案例



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

CRISIS MANAGEMENT CRISIS MANAGEMENT



危机公关

中国危机公关典型案例回放及点评

游昌乔 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

危机公关:中国危机公关典型案例回放及点评/游昌乔著. —北京:北京大学出版社,2006.10

ISBN 7-301-11041-3

I. 危… II. 游… III. 企业管理—公共关系学—案例—分析—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 105002 号

书 名: 危机公关: 中国危机公关典型案例回放及点评

著作责任者: 游昌乔 著

责任编辑: 刘一冰

标准书号: ISBN 7-301-11041-3/F·1460

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印刷者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 20 印张 298 千字

2006 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前 言

2006年3月15日，欧典地板被央视披露为“假洋鬼子”，一个“国际玩笑”引发了地板行业的“血案”。

2005年5月，雀巢奶粉被曝碘超标，风云突起，世界头号食品企业遭重创。

2005年3月下旬，强生婴儿沐浴露被曝含有有害矿物质；联合利华的立顿茶被控氟超标！

2005年3月7日，SK-II在南京因虚假广告和侵犯消费者知情权而被告上法庭；在市场上一直所向披靡的巨人——宝洁，因行动迟缓，被动挨打！

2005年2月开始，一场“苏丹红风暴”席卷全国，亨氏、肯德基等企业相继中招！

2005年1月9日，一辆广本雅阁在迎亲途中发生车祸，车体断为两截，企业陷入“婚礼门”泥潭！

2004年11月，保健品行业的常青树——巨能钙，由于《河南商报》的一篇《巨能钙有毒》的报道，在全国的销售几乎陷于停顿！

2004年3月，在安徽阜阳的“奶粉事件”中，著名企业——三鹿乳业，因错上黑名单，企业险遭灭顶之灾！

.....

凡此种种，不胜枚举。

随着品牌竞争的日趋激烈，品牌活动影响日益广泛，而媒体的日渐强势和经济法规的逐步完善，由各种因素导致的品牌危机越来越多地出现在公众的视线当中，危机发生的频率、产生的影响力和波及的范围都足以说明中国品牌已进入了危机高发期。

实际上，处于市场经济大潮中的企业在运营中会遇到各种各样的危



机，如有来自于外部的自然灾害，有来自于政治风波和法律、媒体、市场等方面的危机，也有来自于内部供应链、生产、销售以及人力资源、财务等各个环节的危机。无论是起源于何处的危机，一旦发生，就会使企业内、外都产生恐惧和怀疑，对企业在公共关系上的应变能力提出严峻的挑战。

曾经有企业家感叹：在当今社会，在企业与消费者的力量对比之下，企业永远处于弱势。的确如此，随着新闻媒体和监管部门的影响力越来越大，企业任何一个微小的疏忽，都有可能导导致无法挽回的灾难。奔驰、三菱、东芝都因为不能正确地处理消费者的投诉而大吃苦头；而三株、恒升更是在与消费者的争斗中由如日中天走向衰败。

危机对于企业来说有正反两方面的效应，如果处理得当，会增加企业的美誉度以及消费者对企业的信赖感，成为提升企业形象的契机；但如果处理不当，就会成为导火索，引爆潜伏的其他危机，加速企业的毁灭。

那么，如何才能能在危机中力挽狂澜、化“危”为“机”呢？

前事不忘，后事之师。本书重点盘点了1991年以来发生在我国的67起有影响力和代表性的品牌危机事件。在这67起品牌危机事件中，既有民营企业、上市公司，也有大型国企甚至跨国集团的身影，说明任何企业只要实施品牌运营就有引发危机的可能。因此，企业对于品牌危机的认知、预警、处理和防范就显得尤为重要。

本书试图通过对15年来所发生的品牌危机进行全面回顾和缜密分析，揭示品牌频频发生危机背后的规律和原因，帮助企业寻找预防危机、应对危机和解决危机的对策，给企业一些有益的借鉴。

在本书中，笔者以危机发生的频率、危机发生的影响力、危机公关的难度、危机引起的媒体及公众关注度为参数进行分析和比较，在对各个案例进行了行业划分后发现，品牌容易出现危机且危害后果严重的，依次为以下五大重灾区：

- 食品、酒水、餐饮行业；
- 保健品、药品行业；
- 日化用品行业；
- IT、数码、通信、电器行业；



汽车、航空、房地产行业。

在这里需要说明的是，本书所引用的案例均出于案例分析的客观需要，无任何褒扬或诋毁、支持或攻击之意。

美国战略管理专家吉姆·柯林斯曾说：“一个未经历市场衰退考验的企业，不能算真正成功的企业；只有经历了市场衰退而自己却保持不败的企业，才是真正成功的企业。”

能否在危机发生后成功地进行危机公关，关系到企业在激烈的市场竞争中的生死存亡。笔者希望通过这些活生生的案例，提高企业管理者对危机公关的认识，从而借鉴成功者的方法，吸取失败者的教训，未雨绸缪，在危机袭来时胸有成竹、化险为夷。

本书是第一部系统、全面地解析近15年来企业重大危机公关的案例集，填补了国内危机管理案例研究的空白。同时值得一提的是，本书创造性地提出了危机公关“5S”原则和危机公关“十面埋伏”攻略，丰富了我国危机公关的理论体系。

虽然笔者为此选题已经做了近五年的准备，并几易其稿，做了大量的修改，但是毕竟才疏学浅，不成熟乃至谬误之处在所难免，恳请企业管理者、业界理论研究者提出宝贵意见，并与笔者沟通。

需要说明的是：

本书案例的入选条件：事件起止时间在1991年1月—2006年6月，其企业与品牌知名度高，产品与消费者的联系密切，危机的受关注程度高，危机的影响力大，危机的破坏力强。

案例评分方法：根据危机公关“5S”原则，对入选案例进行简要点评及评分。满分为100分，根据各项原则的权重不同，符合各项原则的分值依次为：承担责任原则40分，真诚沟通原则20分，速度第一原则20分，系统运行原则10分，权威证实原则10分。每项原则具体得分相加为案例总评分。

游昌乔

2006年8月于北京

目 录

前 言 //1

第一章 危机公关的“5S”原则 //1

承担责任原则(SHOULDER THE MATTER) //4

真诚沟通原则(SINCERITY) //5

速度第一原则(SPEED) //8

系统运行原则(SYSTEM) //9

权威证实原则(STANDARD) //11

第二章 危机公关的“十面埋伏”攻略 //13

内部攻略 //15

公众攻略 //16

媒体攻略 //19

政府和行业主管部门攻略 //22

投资方、债权人攻略 //23

供应商及经销商等上下游合作伙伴攻略 //24

竞争对手攻略 //24

社会团体攻略 //25

第三章 食品、酒水、餐饮行业危机公关经典案例 //27

A 类评分案例(案例评分: 100 分) //29

金龙鱼: 是问题油?(2005 年 1 月) //29

“李鬼”肆虐: 三鹿上“杀人奶粉”黑名单(2004 年 4 月) //33

金华火腿: 用敌敌畏防虫蝇?(2003 年 11 月) //37

百事可乐: 七喜汽水不合格?(2003 年 6 月) //39

B 级评分(案例评分: 60 分以上) //43

哈根达斯: 黑作坊制造?(2005 年 6 月) //43

肯德基: 俺家没有苏丹红?(2005 年 2 月) //46

伊利: 从“独董风波”到高管被拘(2004 年 12 月) //51

C 级评分(案例评分: 30 分以上) //56

茅台: 喝酒护肝?(2004 年 10 月) //56

重庆火锅: 你还敢吃吗?(2004 年 2 月) //60

红牛: 咖啡因超标?(2004 年 2 月) //63

杏花村汾酒: 我没有毒!(1998 年 1 月) //67

D 级评分(案例评分: 10 分以上) //70

光明“问题奶”: 狡辩+否认=彻头彻尾的失败(2005 年 6 月) //70

金龙鱼: “1:1:1”广告惹行业公愤(2004 年 9 月) //76

雀巢: 双重标准惹火中国母亲(2003 年 12 月) //80

E 级评分(案例评分: 0 分) //84

雀巢碘超标: 错误的价值观+错误的新闻发言人(2005 年 5 月) //84

麦当劳: 红茶变成消毒水(2003 年 7 月) //89

南京冠生园: 新饼装旧馅(2001 年 9 月) //92

秦池古酒: 一篇报道毁掉一个标王(1997 年 1 月) //95



第四章 保健品、药品行业危机公关经典案例 //99

A 类评分(案例评分: 100 分) //101

辉瑞: 西乐葆临床用药安全受质疑(2004 年 12 月) //101

康泰克: 勇闯“PPA 门”(2000 年 11 月) //104

B 类评分(案例评分: 60 分以上) //107

博士伦: 与其被动投降, 还不如主动投诚(2006 年 5 月) //107

双鹤药业: 祸起问题清朗(2003 年 11 月) //112

彼阳牦牛壮骨粉: 砷和铅超标(2000 年 9 月) //115

C 级评分(案例评分: 30 分以上) //117

辉瑞“狂言危机”: 仅有道歉是不够的(2005 年 5 月) //117

巨能钙: 就这样被《河南商报》击中(2004 年 11 月) //120

默沙东: 回收万络(2004 年 9 月) //126

潜江制药: 利福平滴眼液是劣质产品(2004 年 9 月) //130

福牌阿胶: 是马皮还是驴皮?(2002 年 4 月) //132

D 级评分(案例评分: 10 分以上) //137

芬必得: 我会伤了谁的“心”? (2005 年 4 月) //137

西安杨森: 息斯教会吃死人?(2004 年 3 月) //140

脑白金: 是神话还是谎言?(2002 年 3 月) //144

E 级评分(案例评分: 0 分) //147

蚁力神: 真有那么神?(2004 年 11 月) //147

同仁堂: 龙胆泻肝丸竟是致病根源(2004 年 2 月) //151

罗氏: “谣言营销”终成空(2003 年 2 月) //156

三株: 8 瓶喝死一个老汉?(1998 年 3 月) //161

第五章 日用品行业危机公关经典案例 //165

A 级评分(案例评分: 100 分) //167



安利：堵住马教头的嘴(2001年11月) //167

B级评分(案例评分：60分以上) //169

护舒宝：是不是霉菌的祸首？(2001年8月) //169

C级评分(案例评分：30分以上) //173

高露洁：我有致癌嫌疑？(2005年4月) //173

杜邦：都是特富龙“粘”的祸(2004年7月) //177

霞飞：展翅飞出“3·15”(1991年3月) //185

D级评分(案例评分：10分以上) //188

宝洁 SK-II：消费者很生气，后果很严重(2005年3月) //188

E级评分(案例评分：0分) //192

雅芳：为什么不能精神赔偿？(2004年5月) //192

索芙特：不交罚款，商标被冻(2004年1月) //196

第六章 IT、数码、通信、电器行业危机公关经典案例 //201

A级评分(案例评分：100分) //203

创维：勇向虎山行(2004年11月) //203

亚都：起来，一起反对微软(1999年6月) //206

B级评分(案例评分：60分以上) //208

腾讯：“保钓”在QQ游戏中竟成不文明用语(2004年7月) //208

SONY：比媒体抢先半步(2004年4月/2003年7月) //211

格兰仕：我是假名牌？(2003年3月) //215

CECT手机：问候语问出“民族情绪”(2003年2月) //218

格兰仕：进京喊冤，封杀“微波炉有害”谣言(2002年4月) //220

C级评分(案例评分：30分以上) //224

格林柯尔：在民进国退中狂欢？(2004年8月) //224

海尔：捉“虫”，和为贵(2002年3月) //228

D 级评分(案例评分: 10 分以上) //231

戴尔:“妖魔化营销”损人不利己,丢车保帅得不偿失(2005 年 5 月)
//231

新浪:王志东 VS 董事会——到底谁出卖了谁(2001 年 6 月) //237

恒升:赢了官司,输了世界(1998 年 6 月) //243

E 级评分(案例评分: 0 分) //247

盛大:涉嫌不当敛财?(2005 年 3 月) //247

爱立信:被蚂蚁绊倒的大象(2001 年 3 月) //250

东芝:凭什么只赔美国人?(2000 年 5 月) //253

第七章 汽车、航空、旅游、房地产、零售行业危机公关经典案例 //259

A 级评分(案例评分: 100 分) //261

潘石屹:我要感谢两个人(1999 年 8 月) //261

B 级评分(案例评分: 60 分以上) //267

丰田汽车:“霸道”广告伤害民族感情(2003 年 12 月) //267

现代城“氨气事件”:无条件退房(2000 年 1 月) //272

C 级评分(案例评分: 30 分以上) //277

广本:“婚礼门”疑雾(2005 年 1 月) //277

日航:不该有的种族歧视(2001 年 2 月) //282

D 级评分(案例评分: 10 分以上) //286

欧典:真的很德国?相当会开“国际玩笑”!(2006 年 3 月) //286

乘客怒挂横幅:永不坐厦航(2005 年 4 月) //295

E 级评分(案例评分: 0 分) //298

国航:竟敢殴打乘客(2004 年 4 月) //298

奔驰:棍棒下面的反思(2001 年 12 月) //301

后 记 //307

第一章

危机公关的『5S』原则

危机公关

——中国危机公关典型案例回放及点评

唐僧、孙悟空、八戒、沙僧西天取经归来后，有了“海归”这块金字招牌，很快就各自筹集到了一笔风险资金，成立公司自任 CEO 了。由于吃过苦、受过罪，而且在海外几年都大开了眼界，所以四人励精图治，不几年，四家公司就红红火火。

唐僧经营的是“女儿国化妆品有限公司”，主要面对白领女性推出中高档护肤用品。由于其广罗名星，请嫦娥、玉兔等担当形象代言人，在业界搅得风生水起。

孙悟空经营的是“齐天生物技术有限公司”，聘请太上老君为荣誉顾问。主打产品为“老君牌延年益寿丹”，主推送礼诉求，稳居保健品榜首。

八戒经营的是“天蓬肉制品有限公司”，专营“天蓬”火腿等肉制品。猪八戒亲自客串广告片的主角，这则广告片因其幽默、滑稽的风格而让人过目不忘，其火腿肠销量猛增。

沙僧经营的是“流沙河饮料有限公司”，主要以流沙河的天然优质水源生产“流沙河矿泉水”。产品一上市便以与众不同的营销广告语使其与众多竞争品牌区别开来，只一年就冲进了业内第一集团军行列。

但是，在这段时间大家都有点烦。

“前几年，我因为生产许可证的问题被地方工商局查封了，我不服气，没交罚款，结果现在竟然要查封我的商标。我这个商标的无形资产可值几十个亿呢，没想到小事情惹出了大麻烦。”唐僧一声叹息。

“我也是焦头烂额。《大唐周末》刊登了一篇《老君丹真相调查》的报道，说我做虚假广告，经销商、消费者纷纷要求退货，有的地方工商局把货都封了。看来，我又要过火焰山了。”孙悟空全没了齐天大圣的天不怕、地不怕的劲头。

“我就更惨了，大唐电视台揭露了个别火腿生产厂家使用农药防虫蝇的惊人内幕，现在，大江南北谈火腿色变，我们损失惨重。”八戒捶胸顿足。

“我比婁娥还冤。居然有人向消协告我们的矿泉水里面有死老鼠！我们都是流水线作业，怎么可能呢？居然还有媒体一起煽阴风、点鬼火，肯定是竞争对手在搞鬼。”沙僧义愤填膺。

那么，唐僧师徒怎样面对突如其来的危机呢？

唐僧手足无措，六神无主，直叫“菩萨救命”；

悟空脾气暴躁，乱冲乱打，一片混乱；

八戒处世圆滑，谎话连篇，丧失了消费者的信任；

沙僧虽沉稳持重，却在媒体面前支支吾吾，不知所云，外界谣言四起。

由于没有正确的危机公关原则，事态愈演愈烈，一直叱咤风云的商界英雄受困于危机。

那么，在危机公关时应该遵从哪些原则呢？

本书创造性地提炼了“5S”原则，即承担责任原则(SHOULDER THE MATTER)、真诚沟通原则(SINCERITY)、速度第一原则(SPEED)、系统运行原则(SYSTEM)和权威证实原则(STANDARD)。

承担责任原则(SHOULDER THE MATTER)

北风对人们称赞太阳是万物之灵一直愤愤不平，认为自己才是这世界上最厉害的。于是，北风向太阳发起挑战：谁能使得行人脱下外衣，谁就是强者。比赛开始后，北风使出浑身解数，刺骨的寒风使行人纷纷裹紧自己的衣服，风刮得越猛，行人的衣服就裹得越紧。最后，北风不得不承认失败。而太阳却把温和的阳光洒向行人，行人慢慢地热起来，脱掉了外衣。

行人的外衣就是公众对企业的防卫心理。而北风和太阳则是企业使用的不同手段。记住：温暖的太阳比凛冽的北风更能使公众脱下防卫的外衣。

危机爆发后，公众往往有如下表现：

➔ 强烈关注；

- ➔ 非常情绪化，对于媒体的信任度远高于对企业的信任度；
- ➔ 有罪推定，往往有“宁愿信其有，不愿信其无”的心态。

危机发生后，公众会关注两方面的问题：

一方面是利益的问题。利益是公众关注的焦点，因此，无论谁是谁非，公众都认为企业应该承担责任。即使受害者在此事故中也负有一定的责任，企业也不应该首先追究受害者的责任，否则双方会各执己见，使矛盾加深，引起公众的反感，不利于解决问题。

另一方面是感情问题。公众很在意企业是否关注自己的感受。因此，企业应该向受害者表示同情和安慰，并通过新闻媒体向公众致歉，解决其深层次的心理、情感问题，从而赢得公众的理解和信任。

实际上，公众和媒体往往在心目中已经有了一杆秤，对企业有了心理上的预期，即企业应该怎样处理才会使他们感到满意。在危机发生后，企业应该时刻将公众和消费者的利益放在第一位，并采取合适的行动来切实维护公众和消费者的利益，这是赢得公众认可的关键，尤其是可以及时赢得新闻媒体的认可。很多时候，公众希望看到的也正是企业屈尊认错与积极改正的态度与行为，而不是要真正地把企业置于死地，因而企业绝对不能选择对抗——态度至关重要。

真诚沟通原则(SINCERITY)

一天，鸟王国举行盛大舞会。一只母鸡觉得自己长相难看，于是偷了一些孔雀的羽毛小心翼翼地粘在自己身上。当晚她大出风头。正当她兴高采烈地跳舞时，身上粘的羽毛接二连三地掉了下来。看见自己原形毕露，母鸡在众鸟嘲弄和鄙视的目光中落荒而逃。

遇到危机时，你绝对不可以改变事实，但是你可以改变公众的看法。

不要试图去掩盖错误，不要试图给自己披上华丽的外衣，不要粉饰



太平!

处于危机漩涡中时，企业是公众和媒体的焦点。企业的一举一动都将受到质疑，因而千万不要有蒙混过关的侥幸心理。企业应该主动与新闻媒体联系，尽快与公众沟通，说明事实真相，促使双方互相理解，消除公众的疑虑与不安。

真诚沟通是处理危机的基本原则之一。这里的真诚指的是“三诚”，即诚意、诚恳、诚实。如果做到了这“三诚”，一切问题都可迎刃而解。

- 诚意

在事件发生后的第一时间，企业高层应向公众说明情况，并致以歉意，从而体现出企业勇于承担责任、对消费者负责的企业文化，赢得消费者的同情和理解。

- 诚恳

企业要一切以消费者的利益为重，不回避问题和错误，及时与媒体和公众沟通，向消费者说明事情的进展情况，重新获得消费者的信任和尊重。

- 诚实

诚实是危机处理中最关键，也是最有效的解决办法。我们会原谅一个人的错误，但绝不会原谅一个人说谎。

危机沟通的作用是：帮助公众理解影响其生命安全、感觉和价值观的事实，让他们更好地理解危机，并做出理智的决定。危机沟通不是只告诉人们你想要他们做的事，更重要的是要告诉他们，你理解他们的感受。

危机沟通的“两要”

要诚实

建立信任是与公众进行危机沟通最重要的基础。

信任来自于很多方面，最重要的是诚实。美国“9·11”事件后，纽约市长朱利安尼向公众承认他也害怕，他也不知道下一步会发生什么

