

危机公关道与术

与危机过招，在实战中化“危”为“机”

黄太平◎编著

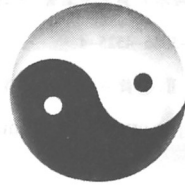
危机如影相随，我们总要面对，但是我们如何应对……
优秀的企业安度危机，平凡的企业在危机中消亡，
只有伟大的企业在危机中发展自己。



中信出版社·CHINACITICPRESS

014043342

C912.31
04



危机公关道与术

与危机过招，在实战中化“危”为“机”

黄太平◎编著



北航

C1731511

C912.31

04

014043345

图书在版编目 (CIP) 数据

危机公关道与术 / 黄太平编著. —北京: 中信出版社, 2014. 5

ISBN 978-7-5086-4525-4

I. ①危… II. ①黄… III. ①公共关系学-研究 IV. ①C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 061268 号

危机公关道与术

编 著: 黄太平

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 三河市西华印务有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 8.25

字 数: 138 千字

版 次: 2014 年 5 月第 1 版

印 次: 2014 年 5 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4525-4/F · 3172

定 价: 34.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

每天上网搜索、翻阅报纸、打开电视、收听广播都会看到或听到发生在这个世界上的突发事件，政府、社会团体、跨国公司、中小企业，名人达人都涉身其中。我们每一天都与危机相伴。

突发事件是媒体报道的最佳新闻素材，有时甚至牵动社会各界公众的“神经”，成为社会舆论关注的“热点”和“焦点”问题。俗话说“好事不出门，坏事传千里”，媒体在传播中将突发事件的危机影响放大，给企业造成损失，所以，重大危机事件处置的成败可能关系到一个企业的生死存亡。今天，我们面对国际国内复杂的舆论环境，必须加强危机公关的理论研究和实战能力建设，以适应新形势对企业的要求。

发展的道路不是一帆风顺的，而是充满了不可预知性，危

机如影随形。全球知名危机管理专家、莱克锡肯传播公司总裁史蒂文·芬克曾说：“危机就像死亡和纳税一样，是管理工作中不可避免的，所以必须随时为应对危机做好准备”。增强危机意识，提高公关能力和技巧，才能有真正意义上的危机公关。危机存在于企业的基因中，企业当自强不息，提高自身免疫力，坚持预防第一，为应对危机做好思想和能力准备，远离危机的困扰，这才是危机公关的治本之道。

这本书是黄太平同志和他的同事一起，在危机公关工作实战中学习和探索的成果。黄太平将他长期以来在危机公关实战中的理论探索和实战经验撰写成文章、讲稿，最终整理成本书，以飨读者。我很佩服他们的勇气和执着，因为这不是一件容易做的事情，也不是薄薄的一本书说得明白的事情。我认为危机公关不是一门坐而论道的学科，而是一个行而知之的实践过程。在实战中研究，在研究中提高，基于经典案例的观点和来自于实战的招数是这本书的一个特色。书中作者运用自己的实战经验和理论研究成果对国内外危机公关成功或失败的案例做了剖析，我们可以从中学习借鉴那些成功的经验，也可以吸取那些失败的教训。

中国有句古诗写得好，“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”。机会常常从危难中来。危机公关有 3 种境界：减少损失，化险为夷，转危为机。英特尔公司前首席执行官（CEO）安迪·格鲁夫说：“优秀的企业安度危机，平凡的企业在危机中消亡，只有伟大的企业在危机中发展自己。”有危机防御能力的组织将赢得未来发展的优势。

刘杰

2014 年 3 月

上篇 取胜有道

危机公关之道的太极八卦模式 // 006

太极八卦实例解析 // 015

中篇 制胜之术

第一招 预测预警

解读

案例 三鹿集团的毁灭 // 040

中国建筑上市路演未雨绸缪 // 043

第二招 以快取胜

解读

案例 诺基亚“闪电式”危机公关 // 051

法国总统首发信息 // 052

鞍山市公安局微博快速回应“特权牌照”事件 // 053

河池市市长迟到的道歉 // 055

第三招 统一口径

解读

案例 圣元国际应对“致死门”事件一个声音对外 // 059

事故现场统一口径 // 061

巨能钙说法自相矛盾 // 063

第四招 公开透明

解读

案例 上海汽水厂智解汽水瓶死老鼠之谜 // 067

“郭美美”网上炫富伤了中国红十字会 // 070

第五招 真诚沟通

解读

案例 可口可乐化解饮料“有毒”恐慌 // 076

赵本山：犯错就该低头道歉 // 078

中美史克逢凶化吉 // 079

省长愤怒为哪般? // 081

第六招 权威证实

解读

案例 农夫山泉出具检验报告证清白 // 086

克林顿被一条裙子击倒 // 087

美国版的“莫须有” // 090

“塑化剂” 超标谁说了算? // 093

第七招 切割隔离

解读

案例 美国 IT 巨头切割“棱镜”干系 // 099

双汇集团筑起防火墙 // 101

丰田的隔离术 // 102

安倍晋三与桥下彻“慰安妇”言论

真假切割 // 104

第八招 隔山打牛

解读

案例 东阿阿胶巧解“问题阿胶”危机 // 110

麦当劳开放厨房 // 113

第九招 釜底抽薪

解读

- 案例** 德国大众主动召回问题汽车 // 117
美国苹果公司傲慢的代价 // 118
同仁堂重金属超标 // 121

第十招 拦截导弹

解读

- 案例** 中国港湾公司回击传言 // 125
国美辟谣 “出售给百思买” // 126
东北证券阻击网络传言 // 127
“北京西城” 辟谣 // 129

第十一招 后发制人

解读

- 案例** 中国作协驳斥 “待遇奢华” // 135
让真相领跑 // 138

第十二招 负荆请罪

解读

- 案例** 《世界新闻报》窃听丑闻 // 141
奥运 “八金王” 的吸毒之殇 // 144

第十三招 沉默是金

解读

- 案例** 中国在建第一高楼不是危楼 // 149
凤凰古城 “整合收费” 风波 // 152
王石应对 “捐款” 惹争议 // 153

第十四招 转移视线

解读

- 案例** 安德森转移焦点 // 157
生命的代价 // 158
见招拆招 // 161

第十五招 借力打力

解读

- 案例** 百事可乐为名誉而战 // 165
延安城管公关弄巧成拙 // 168

第十六招 亡羊补牢

解读

- 案例** 安信地板“甲醛门”事件 // 173
韩国 “A 频道” 道歉 // 174

中铁九局化解“厨子施工”危机 // 177

一个气泡引爆的灾难 // 179

南京冠生园“月饼陈馅”事件 // 182

第十七招 化危为机

解读

案例 “大姐书记”陈超英 // 187

海尔“砸”出来的机会 // 189

金华“毒火腿”事件 // 192

第十八招 以和为贵

解读

案例 中欧光伏战化干戈为玉帛 // 198

第三方联盟帮助创维渡难关 // 200

企业恶战何时休 // 204

下篇 危世恒言

附录 小辞典

后记 // 248

上篇
取胜有道

危机公关取胜有道。道是规律，是中华传统文化的核心思想之一，蕴含了中国古老的哲学智慧。古为今用，洋为中用，危机公关的取胜之道和实战之术就是将“道”的原理与当代的哲学思想、博弈论、信息论、系统论和控制论等方法结合，以此来指导危机公关实践。那么，如何从中国“道”的原理中找到一把解开当代危机公关疑难的钥匙呢？

2013年，世界有两大事件引人注目，一个是美国“棱镜门”事件，另一个是英国默多克新闻集团“窃听门”事件开启“世纪审判”。两扇通向危机的大门洞开，国际媒体引领着世界公众围观，将美国政府和英国默多克新闻集团置于舆论的风口

浪尖，他们使出浑身解数，大打危机公关组合拳，力图挣脱危机困境。

随着社会的发展，舆论监督在促进社会进步中发挥着不可或缺的作用。在现实社会中，由突发事件引发的公共关系危机呈现爆炸式增长，组织的危机如影随形，类似于“棱镜门”和“窃听门”的危机事件层出不穷。这种现象，已经成为当今社会的常态。我们每天打开电脑、电视、收音机、手机，各种突发事件的报道扑面而来，负面新闻目不暇接。例如美国金融危机、智利圣何塞铜矿矿难、俄罗斯人质事件、日本核泄漏、青岛中石化输油管道爆燃事故、酒鬼酒塑化剂超标、三鹿三聚氰胺事件……众多危机事件，件件令人震惊。这些危机事件涉及政府、社团、企业、个人，上至总统，下至普通黎民，地域不分东西南北，凡是有组织、有人的地方都有可能发生。

危机与传播有着密切的关系。媒体对突发事件的报道在传播中快速扩散，引来公众的关注和参与，特别是在互联网时代，危机事件在传播中极易形成舆论旋风，这股旋风的破坏力极大。组织为了应对突发事件开展危机公关活动，其目的是为了回避或减轻危机舆情对组织的伤害。危机传播的核心是信息，媒介

是将信息传递给受众的渠道，危机传播活动中，一切出发点是目标受众。随着信息技术、新媒体的发展，世界的舆论环境发生了重大变化，各种信息的快速传播对组织的发展影响越来越大，发展变化的形势对组织软实力建设提出了更高要求，组织的声誉、品牌形象的好坏，不仅关系到组织的健康发展，甚至关系到组织的生死存亡。组织是人们为了实现一定的目标，互相协作结合而成的集体，例如，政府、企业、军事、党派、政治团体等。当组织面临危机形势，加大形象公关力度，增信释疑，维护组织声誉、品牌形象，为组织营造有利的国内国际舆论环境，成为组织的决策人和危机管理者必须担当的重要责任，这也是全球经济社会对各个组织的必然要求。

正如美国《危机管理》一书的作者史蒂文·芬克所说：“危机就像死亡和纳税一样，是管理工作中不可避免的，所以必须随时为应对危机做好准备。”要应对危机，就要探索危机的规律，发现危机的特点，掌握危机公关的方法。当代的突发事件都有一个特点，当危机爆发后，第一个将危机事件曝光给世界的是媒体、互联网，事件在传播过程中被不断地、快速地放大，促使舆情传播产生“蝴蝶效应”，形成巨大的舆论旋风，将当事