



WEIJI GONGGUAN

危机公关

企业危机公关中人文精神的探寻与重建

QIYE WEIJI GONGGUAN ZHONG RENWENJINGSHEN DE TANXUN YU CHONGJIAN

李明 © 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

危机公关

企业危机公关中人文精神的探寻与重建

李明 著

 知识产权出版社
全国百佳图书出版单位

内容提要

我们无法预测未来，但有一点确定无疑：危机的幽灵将会永远徘徊在世界的上空。

对数万起企业危机事件的研究表明，大部分危机都是由管理层的决策失误造成的，他们要负78%的直接或间接责任。

其实，在危机发生之前，“引子”早就埋下，遗憾的是，在危机“爆炸”之前，大多数人对此未能预知。在“引子”的背后，还隐藏着“引子”的“引子”，它更加隐蔽，然而在本书中，它终将无所遁形。

本书试图寻找医治的良方，寻找打开危机门的金钥匙……

责任编辑：贺小霞

图书在版编目（CIP）数据

危机公关：企业危机公关中人文精神的探寻与重建/

李明著. —北京：知识产权出版社，2011.7

ISBN 978-7-5130-0593-7

I. ①危… II. ①李… III. ①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（2011）第 098392 号

危机公关：企业危机公关中人文精神的探寻与重建

WEIJI GONGGUAN; QIYE WEIJI GONGGUAN ZHONG RENWEN JINGSHEN DE TANXUN YU CHONGJIAN

李 明 著

出版发行：知识产权出版社

社 址：北京市海淀区马甸南村1号

网 址：<http://www.ipph.cn>

发行电话：010-82000860 转 8101/8102

责编电话：010-82000860 转 8129

印 刷：保定市中国画美凯印刷有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

版 次：2011年8月第1版

字 数：128千字

ISBN 978-7-5130-0593-7/F·423 (3490)

邮 编：100088

邮 箱：bjb@cnipr.com

传 真：010-82005070/82000893

责编邮箱：HeXiaoXia@cnipr.com

经 销：新华书店及相关销售网点

印 张：10

印 次：2011年8月第1次印刷

定 价：29.00元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

序

研究危机公关的书不少，但这一本与它们都不一样。

本书是从一个新的视角来研究危机公关。有新必先有老，老的研究视角有三个：社会关系、管理功能、信息传播，分别以希尔兹、哈洛、杰夫金斯等人代表的理论为基础。在诸多精英的努力下，老的研究自是成果颇丰。本书对此自不会谨守门户之见，坐视不理。只要是对解决问题有帮助的，无论是从哪个视角，都一概不予排斥。本书的“新”，乃是在此基础上，以人文的视角，对危机公关进行新的审视与探究。

人文的视角有何特别之处？为何要用这个人文的视角来做这一番苦工呢？

人文的视角，乃是比社会科学研究更加根本的东西。社会的细胞乃是人，社会研究的根基需立足于人的研究。所以，在此意义上，人文研究比社会科学研究更为根本。

老的危机公关研究，成果虽丰，在理论上和实践上都有建树，然而面对危机频发的现状，只能像消防队员一样，哪里发生了火情，便急急忙忙往那里赶。并不能从根本上解释危机为何会频频发生，能否从根本上减少危机的发生。这些乃是比头痛医头，脚痛医脚更重要的问题。故而，有了



本书的研究和写作。

本书的立意正是在老的研究基础上，以人文的视角切入危机公关这个课题，探究其中奥秘，寻求解决之道。

是为序。

目 录

1. 绪论	(1)
1.1 危机公关	(1)
1.1.1 关系与公共关系	(2)
1.1.2 危机与危机公关	(9)
1.2 公共关系危机对公众的影响	(14)
1.2.1 从不同视角看公关危机对公众的影响	(14)
1.2.2 对顾客的影响	(17)
1.3 危机公关研究与人文精神	(22)
1.3.1 危机公关研究	(22)
1.3.2 人文精神	(23)
1.3.3 关于人文精神的具体探讨	(25)
1.3.4 人文精神的当代背景	(27)
2. “引子”研究——危机之前	(30)
2.1 蝴蝶效应	(31)
2.2 海恩法则	(33)

2.3	质量互变规律	(38)
2.4	“引子”的“引子”	(39)
3.	现状研究——危机时代	(53)
3.1	管理层与危机	(54)
3.2	人文精神的失落	(56)
3.3	人文精神的火种	(73)
4.	求解——破解危机之源	(86)
4.1	人文精神的失落与危机的发生	(88)
4.1.1	相关性分析	(88)
4.1.2	心灵和行为的反作用力	(90)
4.2	重建人文精神	(96)
4.2.1	重建人文精神的理由	(96)
4.2.2	重建人文精神与信任问题	(100)
5.	重建人文精神——解题的方案	(105)
5.1	重建的主体——谁来重建	(106)
5.2	重建的材料——用什么来重建	(110)
5.3	重建的方案——怎么样重建	(116)
6.	结语	(149)
	参考文献	(151)
	后记	(154)

1. 绪 论

危机频发，实为时代之忧，社会之患。

公共关系学的目标是建立一个更美好、更和谐的社会。危机频发，实在是对美好与和谐社会目标的威胁。故而，于公共关系学而言，研究危机，寻找打开危机之门的钥匙，乃是分内之事。

研究危机公关，重要任务之一便是寻找打开危机门的钥匙。有了这把钥匙，便可以登堂入室，一窥其中奥秘，进而将其俘获。

何为危机公关？我们便从这里开始寻觅之旅吧。

1.1 危机公关

研究危机公关，寻找打开危机门的钥匙，首先必须厘清几个基本的概念：关系，公共关系，危机公关。因为这些概念的定义很多，阐述也众说纷纭，所以实在是厘清的必要。



1.1.1 关系与公共关系

关系是比公共关系更大的概念，公共关系是关系的一种特殊形态。本章采取由大到小的逻辑顺序，先阐述何为关系，再阐述何为公共关系，最后阐述公共关系存在的意义。

何为关系

关系是人、事物之间的联系和作用。● 关系是发生在两个人之间的一种社会交往的过程。● 其实，不仅人与人，人与组织、人与自然、组织与组织之间也有各种关系。关系是一种存在于两者之间具有某种联系的存在状态。

关系在社会学意义上，是一种人际互动形式，是费孝通差序格局理论中的重要概念。按照他的解释，在传统中国社会中，“社会关系是逐渐从一个一个人推出去的，是私人联系的增加，社会范围是一根根私人联系所构成的网络”。●

关系的特征有四点：(1) 共同性。关系涉及参与其中的双方或多方，属于几方共有。不可能 A 与 B 有关系，而 B 与 A 则没有关系。如果 A 与 B 有交易关系，则 B 与 A 也必然有交易关系，关系是 A 和 B 共同所有。(2) 互动性。关系的存在，靠相互之间的行动来维系、驱动。A 与 B 的交

● 商务印书馆辞书研究中心. 古今汉语词典 [M]. 北京: 商务印书馆, 2000.

● Fan, Y. (2002a) "Questioning Guanxi: Definition, Classification and Implications", *International Business Review*, 11:5, 543 - 561.

● 维基百科. 关系. [http://zh.wikipedia.org/zh-cn/%E5%85%B3%E7%B3%BB_\(%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E5%AD%A6\)](http://zh.wikipedia.org/zh-cn/%E5%85%B3%E7%B3%BB_(%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E5%AD%A6)).

易关系，需要靠双方反复的交易行为来维系和驱动。如果 A 和 B 之间长期没有交易，则二者之间的交易关系就成为历史，不复存在了。(3) 重复性。A 与 B 存在交易关系，意味着 A 与 B 之间有交易行为重复发生。(4) 唯一性。每一种关系都不一样。交易关系与朋友关系、血缘关系不一样。即便同样是交易关系，A 与 B 的交易关系和 B 与 C 的交易关系也不一样。关系是与不同的个体互动发展起来的，即使是与某个组织建立关系，也不是同一大群建立起来，它必定是与组织中特定的个人建立起来的。^①

在公共关系学中，关系主要指组织与公众之间的联系、相处和交往的行为和状态。

对企业来说，需要与公众、政府、媒体、客户等建立“关系”。企业需要建立起对企业重要的，能为企业贡献利润的关系。

何为公共关系

公共关系是一个外来词，源自英语的“public relations”。其含义可以从三个维度来说。

(1) 社会关系的维度。从这个维度看，公共关系更准确的说法不是“public relations”，而是“publics relations”，翻译成中文，就是“公众关系”。具体来说，公共关系是组织与他们的各类公众之间的相互关系，公众是与这些组织或多或少有相互联系或相互依存关系的人。^② 美国普林斯顿大学希尔兹教授（H. L. Chils）认为：“公共关系就是我们所从事各种活动、所发生的各种关系的通称——这些活动与关系都是公众性的，并且都有其社会意义。”“公共关系是为了公众的利益，协调和修正我们个人和企业

^① 邓·皮泊斯，马沙·荣格斯. 客户关系管理 [M]. 北京：中国金融出版社，2006：39-41.

^② 斯各特·卡特利普，等. 公共关系教程 [M]. 北京：华夏出版社，2001：4.

业那些具有社会意义的行为。”●

(2) 管理功能的维度。从这一维度出发, 公共关系被视为一种组织与公众关系的管理功能。很多专家学者都从这一维度给出过公共关系的定义。

雷克斯·F. 哈洛是重要代表, 他如此定义:

公共关系是一种独特的管理功能, 它能帮助建立和维护一个组织与其各类公众之间传播、理解、接受和合作的相互联系; 参与问题或事件的管理; 帮助管理层及时了解舆论并且作出反应; 界定和强调管理层服务于公共利益的责任; 帮助管理层及时和有效地利用变化, 以便作为一个早期警报系统帮助预料发展趋势; 并且利用研究和健全的、符合职业道德的传播作为其主要手段。●

1982年11月, 美国公共关系学会 (PRSA) 一批一流成员组成了一个专家小组, 对此概念给出了一个官方的陈述, 这是一个比较全面的管理功能维度的公共关系定义。

美国公共关系学会的“官方公共关系陈述”

公共关系通过在团体和机构中提供相互理解, 帮助我们在这个复杂、多元的社会去更有效地做出决定和发挥作用。它的服务使得私营的和公共的政策臻于和谐。

公共关系服务于社会中类型广泛的各种机构, 诸如商业、工会、政府

● 袁世全. 公共关系辞典·代序 [A]. 袁世全. 公共关系辞典 [M]. 上海: 汉语大词典出版社, 2003: 3.

● Rex F. Harlow, “Building a Public Relations Definition”, *Public Relations Review* 2, No. 4 (Winter 1976): 36. 转引自斯各特·卡特利普, 等. 公共关系教程 [M]. 北京: 华夏出版社, 2001: 5.

机关、自愿者协会、基金会、医院、学校、学院和宗教机构等。为了实现他们的目标，这些机构必须同很多不同的受众或者公众发展有效的相互关系，诸如雇员、会员、顾客、地方社区、股东和其他机构以及整个社会。

为了实现机构的目标，机构的管理层需要理解他们的各类公众的态度和价值观。目标自身是受外部环境的影响形成的。公共关系从业人员是作为管理层的顾问和协调者而开展工作的，帮助将私营的目标转换为合理的、公开可以接受的政策和行为。

作为一种管理功能，公共关系包含以下内容：

- 预测、分析和解释舆论、态度和事件，不管是好是坏，它们很可能影响到这个组织和计划的运作。
- 凡涉及政策决定、行动过程和传播等问题，都要在这个组织里的各个层次向管理层提供咨询，要充分考虑到它们可能产生的公共派生影响和这个组织的社会或公民责任。
- 在持之以恒的基础上，调查、实施和评估行动与传播方案，以赢得拥有充分信息的公正的理解，这是一个组织的目标取得成功的需要。这里面可以包括市场营销、金融、资金筹集、社区或政府关系以及方案。
- 计划和实施组织的各种努力，以影响或者改变公共政策。
- 确定目标、制订计划、编制预算、招聘和培训职员、发展设施，简而言之，管理实行上述内容所必需的所有资源。
- 在公共关系的所有职业实践中，必不可少的知识也许包括传播艺术、心理学、社会心理学、社会学、政治学、经济学和管理原则以及职业道德规范等。必不可少的技术性知识和技能包括舆论研究、公共问题的分析、媒介关系、直接邮寄、企业信誉广告、出版物、电影/录像制作、专项活动、讲演和报告等。



在帮助界定和实施政策的过程中，公共关系从业人员运用各种专业传播技能，不仅在这个组织的内部，而且在这个组织和外部环境之间扮演着一个一体化的角色。

(资料来源：Formally adopted by PRSA Assembly, November 6, 1982.)^①

若对公共关系从管理功能的维度进行简单的定义，则可以表述如下：

公共关系是这样一种管理功能，它建立并维护一个组织和决定其成败的各类公众之间的互利互惠关系。

(3) 信息传播的维度。从这一维度出发，公共关系被视为一种信息传播的活动。

弗兰克·杰夫金斯 (Frank Jefkins) 的定义是这方面的代表，定义表述如下：

公共关系就是一个组织为了达到与它的公众之间相互了解的确定目标，而有计划地采用一切向内或向外的传播和沟通方式的总和。^②

譬如《大英百科全书》如此阐释：

公共关系是旨在传递关于个人、公司、政府机构或者其他组织的信息，以改善公众对他们的态度的一种政策和活动。公共关系部或公共关系公司的主要任务是发布新闻，安排记者招待会，回答公众的投书，规划对社会活动的参与，准备电影、宣传资料、雇员刊物、给股东的报告以及标准信件，规划广告项目，筹划展览会和参观访问，调查公共舆论。^③

① 转引自斯各特·卡特利普，等. 公共关系教程 [M]. 北京：华夏出版社，2001：5-6.

② 袁世全. 公共关系辞典·代序 [A]. 袁世全. 公共关系辞典 [M]. 上海：汉语大词典出版社，2003：3.

③ 转引自居延安. 公共关系学 [M]. 第4版. 上海：复旦大学出版社，2008：5.

居延安也从这一维度出发，在 20 世纪 80 年代提出了一个以公关三要素为核心的定义，在中国公关教育界和公关实务部门得到比较普遍认可，定义是这样说的：

公共关系是一个社会组织用传播的手段使自己与公众相互了解和相互适应的一种活动或职能。^①

以上从社会关系、管理功能和信息传播三个维度来定义公共关系，都是正确的。无可否认，希尔滋、雷克斯·F. 哈洛和杰夫金斯等人所说的，都是公共关系。但是，毕竟他们给出的定义是不同的，既然他们都没有错，那么问题出在哪里？问题出在他们各自的视角。譬如你站在山顶，如果向东看，自然看到的是东边的景物，如果向西、向南、向北看，看到的则是西边、南边、北边的景物。同理，从社会关系、管理功能、信息传播的维度看公共关系，所看到的也就只有公共关系落入该维度的世界。因此，上述从社会关系、管理功能和信息传播的维度定义的公共关系，共同界定了何为公共关系。

公共关系的意义

公众对公共关系存在很多误解。在诸多误解中，公共关系通常的意义是负面的。譬如，“某人（组织）很擅长政府公关”，公关被用来暗指某种不光彩的行动。“那不过是一种公关手段罢了”，公关指某种不诚实的言论或行动。“公关小姐/先生”，在某些地方指的是某种违法的行当。

很多公关从业人员和部门仍继续在负面的意义上使用公共关系。譬如，通过金钱交易，在网络媒体上删除对组织的负面报道，这其实是对公众知情权的侵犯，是在人为制造组织与公众之间的信息不对称现象，是不

① 居延安. 公共关系学 [M]. 第 4 版. 上海: 复旦大学出版社, 2008: 7.

诚实的行为。购买公关软文，对组织进行言过其实或文过饰非的宣传，这些行为正在损害公共关系的声誉。

上述种种是关于公共关系的误解和误用，需要撇清。那么，公共关系的意义何在？

对于整个社会大系统来说，公共关系的目标是使它变得更好、更和谐。首先，从功能上看，“公共关系有利于调整和维护这个为我们提供了物质和社会需要的社会系统。”^①公共关系具有调整冲突的作用，作为一种柔性的调节手段，它以互利互惠为原则，通过交流、沟通、劝说的方式来调节和平衡冲突各方的关系，争取冲突各方的理解，获得冲突各方的让步和妥协，使冲突各方进入相对稳定的和平状态。因此，公共关系具有维护社会秩序的功能。其次，公共关系为企业的社会责任感、社会公益事业的发展作出了积极贡献。公共关系通过促进公众对组织的了解，内求团结，外求发展，为组织营造良好的发展环境。组织力求通过公共关系，使自身的政策、活动、产品符合公众的要求，争取公众的理解、信任、好感与合作，为自身谋求更好的发展。贝逊企业管理学院公共关系系主任康非尔是美国公共关系权威，他认为，公共关系在所有决策和行动中都以公众利益为前提，用此原则厘定政策，获得公众的信任。企业强调社会责任，做一个好的企业公民，关注社会公益事业，就显然是符合公众利益的行为，能够获得公众的尊敬和信任。公共关系从业人员也在推动组织关注企业社会责任，从事社会公益事业，既为组织赢得声誉和良好的发展环境，也可造福于社会。

对于社会组织来说，公共关系能够提升其软实力，增强组织的内部凝聚力，改善外部发展环境，成为社会大系统中一个更好的子系统。软实力

① 斯各特·卡特利普，等. 公共关系教程 [M]. 北京：华夏出版社，2001：22.

理论是美国哈佛大学教授小约瑟夫·奈（Joseph Nye）提出的，他在分析一个国家的综合实力时，将构成要素分为了硬实力和软实力，或称为有形力量和无形力量。硬实力包括基本资源、军事力量、经济力量和科技力量；软实力包括凝聚力、影响力、协调力以及参与国际重要机构、重大活动的的能力等。复旦大学的孟建教授认为，公共关系是社会组织为了塑造良好组织形象，全面构造软实力，通过对组织形象的策划、塑造、传播、维护和对组织机构凝聚力、文化力、传播力、协调力的整合，从而影响社会公众，调整社会关系的科学和艺术。^①公共关系能增强组织的凝聚力，扩大其对外的影响力，也能增强其协调力，三者都属于软实力的构成要素，故而公共关系是能够提升组织的软实力的。组织的软实力的增强，也能够增强组织参与相关重要机构和重大活动的的能力，这更是其软实力得到提升的体现。软实力的提升，意味着组织变得更好，成为社会大系统中一个更好的子系统。

1.1.2 危机与危机公关

这一部分简要讨论三个问题：何为危机，何为公共关系危机，何为危机公关。对这三个概念的讨论，目的是清晰定位问题，为后边的研究打下基础。

何为危机

有人说，在这个充满不确定性的世界，有一件事是确定的，就是危机

^① 孟建. 以“软实力”为核心构筑“强力公关理论”[A]. 孟建. 中国公共关系发展报告（2005-2006）[C]. 太原：山西教育出版社，2006：22.



一定会发生。^①此话不假。

何为危机？

危机一般指紧急或困难的关头。或者说危机是一种不稳定、紧急、危险的突发情境。^②

1975 ~ 1976 年在耶路撒冷的危机问题研讨会上，给危机的定义是：

危机是和平进程的断点，它满足四个条件：（1）国家内部或外界环境发生变化；（2）形成了对基本价值的威胁；（3）卷入军事敌对行动的可能性极大；（4）对威胁作出反应的时间有限。^③

罗森塔尔等人的定义是：

危机就是对一个社会系统的基本价值和行为准则构架产生严重威胁，并且在时间压力和不确定性极高的情况下，必须对其作出关键性决策的事件。^④

以上两个定义所说的危机是比较宏观层面的社会危机、国家危机。若是中观或微观层面的危机，可据此类推。譬如组织危机，可以如此定义：

组织危机是组织正常运行的断点，它满足四个条件：（1）组织内部或外界环境发生变化；（2）形成了对组织基本价值的威胁；（3）卷入重大敌对

① 弗雷泽·P. 西泰尔. 公共关系实务 [M]. 第 10 版. 北京：清华大学出版社，2008：380.

② 参见 <http://en.wikipedia.org/wiki/Crisis>. 原文为：A crisis (plural: "crises"; adjectival form: "critical") (from the Greek κρίσις) is any unstable and dangerous social situation regarding economic, military, personal, political, or societal affairs, especially one involving an impending abrupt change. More loosely, it is a term meaning "a testing time" or "emergency event".

③ 薛澜，等. 危机管理 [M]. 北京：清华大学出版社，2003：25.

④ Rosenthal Uriel, Charles Michael T., ed, al. Coping with Crises: The management of Disasters, Riots and Terrorism. Springfield; Charles C. Thomas, 1989. 转引自薛澜，等. 危机管理 [M]. 北京：清华大学出版社，2003：25.