



# 企业公关危机 管理体系研究

Research on the management system of  
Corporate public relations crisis

杜 岩◎著



中国市场出版社  
China Market Press

# 企业公关危机 管理体系研究

Research on the management system of  
Corporate public relations crisis

杜 岩◎著



中国市场出版社  
China Market Press

## 图书在版编目(CIP)数据

企业公关危机管理体系研究/杜岩著. —北京:中国市场出版社, 2011. 7

ISBN 978 - 7 - 5092 - 0766 - 6

I. ①企… II. ①杜… III. ①企业管理 - 公共关系学 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 093732 号

---

书 名:企业公关危机管理体系研究

著 者:杜 岩

出版发行:中国市场出版社

地 址:北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼(100837)

电 话:编辑部(010)68034190 读者服务部(010)68022950

发行部(010)68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销:新华书店

印 刷:高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格:880 × 1230 毫米 1/32 9.75 印张 260 千字

版 本:2011 年 7 月第 1 版

印 次:2011 年 7 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978 - 7 - 5092 - 0766 - 6

定 价:30.00 元

---

# 序

企业公关危机，是指一种公众对企业产生信任危机的非常态公共关系状态。它要求企业必须在极短的时间内作出关键决策并进行紧急回应，否则会导致企业形象的下降，对企业经济目标和社会目标的实现造成严重威胁。随着市场经济的发展和社会复杂程度的提高，企业进入高度公关危险期，如何进行有效公关危机管理已经成为企业管理的重要课题。近年来，企业公关危机开始逐步从“公众”危机向“公共”危机转化，即由企业与特定公众的关系危机，演变为涉及公共利益，危及公共安全，造成重大社会影响的危机。如肯德基的苏丹红事件、雀巢奶粉碘超标事件、康师傅“水源门事件”等。因此，公关危机随时随地都可能发生在中外企业身上，但是多数企业都是危机公关的失败者。而现有的理论已经暴露各自的缺陷，不能很好地指导企业公关危机管理实践。

大量的实证研究表明，公关危机管理已是企业管理中不可缺少的重要组成部分，研究与发展基础性的、实用的公关危机管理理论，建立并健全系统科学、具有可操作性的企业危机管理体系，是新经济下管理学科理论工作者与企业实战管理者所共同面临的一个新课题。公关危机是企业不能避免的，由于内部原因或外部原因导致的负面突发事件致使企业处于危险的公关危机状态中，将严重影响企业目标的实现甚至生存和发展。企业要更好地面对和处理公关危机事件，就必须在公关危机管理机制模型的框架指导下，综合运用企业各种资源和管理手段。提高公关危机意识，从企业内部建立管理机制，注重从企业宏观与微观两个层面进行管理与控制，这是企业在日益开放的社会中实现可持续发展

的关键，也能够规避可能发生的诸多公关危机。

企业公关危机管理可分为宏观管理机制和微观管理机制两个层面。前者包括三个要素，即企业公关危机心理与文化形成、企业资源组织保障与企业危机战略规划；后者包括四个要素，即企业公关危机管理制度构建、公关危机管理小组建立、公众关系协调和沟通、公关危机管理制度修正。因此，应该从宏观管理机制和微观管理机制两个层面构建企业公共关系危机管理机制模型。该模型在吸收和整合其他成果的基础上，努力形成相关理论的有机综合。在企业管理实践中，宏观管理机制是指企业在公关危机管理方面的战略规划和战略准备，微观管理机制是指指导战略执行、策略和事件处理的制度安排。对公关危机管理进行战略高度的规划，是应付危机的必要条件，同时，执行力和具体策略的应用是处理危机事件的关键环节。

本书依托上述框架，分析企业公关危机的新趋势和新情况，以影响企业的各种公关危机案例为切入点，以战略管理、资源管理、组织管理和危机管理等为研究视角，针对具体问题如企业公共关系沟通、公关危机管理体系建设、企业形象管理评测等进行详细论证，分析评价时效性案例，对所构建的公关危机管理机制模型进行实证研究。本书的创新之处在于，首次将危机管理与企业发展的战略与策略管理联系起来，基于宏观层面与微观层面的考虑，依据系统科学和控制理论建立机制模型，对公关危机管理从战略的角度加以考虑，按照系统的观点去处理。

企业塑造和提升形象的目的是公众对企业有较好的评价，产生认同感和归属感，改善企业经营的社会营销环境。加强对企业形象的发展和提升，是公关危机管理的检验标准和最终归宿，因此本书对企业形象进行了深入研究后认为，企业的形象管理是一个动态的过程，要加强对企业形象的管理，就必须在形象塑造力、形象创新力和形象免疫力等三个方面加以提升，这是进行企业形象管理的重点领域。其中，形象塑造力是进行形象管理的前

提和基础,形象创新力是企业形象提升的主要动力,形象免疫力是企业形象发展的根本保障。要提升形象免疫力,根本途径在于提高公关危机管理水平。这也是本书的另外一个创新点。

为了更好地了解企业在实践中遇到的问题,系统总结企业公关危机管理的缺陷,作者设计了调查问卷,对随机抽取的部分企业进行调研,对收集到的企业公关危机管理信息进行统计分析和归纳总结,发现当前多数企业在公关危机管理方面存在的问题与不足。本书的另一大特色就是进行了大量的案例分析工作,案例研究在公关危机管理领域有着重要的意义,可以更直观地指导企业进行危机公关实践。本书结合市场实际,以典型案例为素材,并通过具体分析、解剖和点评,模拟进入特定危机事件中的处理过程,归纳企业普遍存在的问题并寻求解决相关问题的方案。当然,由于作者水平有限,书中难免存在不足,恳请广大专家和读者批评指正。

本书得到了山东省社科规划课题“企业公关危机体系构建研究”(08JDC026)的资助。书稿撰写过程中,得到了山东省社科规划办领导,山东经济学院郝书辰院长、科研处吴彬处长,及工商管理学院刘军院长、李国锋副院长、杨明海副院长和同志们的大力支持,对他们的帮助表示感谢。于仁竹、徐庆华、任传鹏、费振国、史宏建等教师参与了书稿的资料收集和整理工作,战东阳、赵焕梅、庞嘉萍、姚晓红、张玉恒、程永运等研究生也参与了书稿的案例整理和文字编排工作,在此,对他们的辛勤劳动和无私付出表示深切的谢意。

杜 岩

2011年4月于山东经济学院逸夫楼

# 目 录

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| <b>第一章 企业形象与企业管理</b> .....  | 1  |
| <b>第一节 企业形象的内涵与特点</b> ..... | 3  |
| 一、企业形象的内涵 .....             | 3  |
| 二、企业形象的特点 .....             | 5  |
| 三、企业形象的作用 .....             | 7  |
| 四、企业形象构成要素的识别和认识误区 .....    | 12 |
| <b>第二节 企业形象的构成</b> .....    | 14 |
| 一、管理形象 .....                | 14 |
| 二、人员形象 .....                | 16 |
| 三、产品形象 .....                | 18 |
| 四、实力形象 .....                | 21 |
| 五、环境形象 .....                | 23 |
| <b>第三节 企业形象的评价标准</b> .....  | 25 |
| 一、知名度 .....                 | 25 |
| 二、美誉度 .....                 | 25 |
| 三、认可度 .....                 | 26 |
| 四、忠诚度 .....                 | 26 |
| <b>第四节 企业形象管理</b> .....     | 27 |
| 一、形象管理的界定 .....             | 27 |
| 二、加强形象管理的主要手段 .....         | 28 |
| 三、形象管理与公关危机管理 .....         | 33 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <b>第二章 企业公关危机概述</b>      | 35 |
| <b>第一节 企业公关危机的定义</b>     | 37 |
| 一、危机的概念界定                | 38 |
| 二、公关危机的概念界定              | 39 |
| <b>第二节 企业公关危机的产生原因</b>   | 40 |
| 一、企业内部环境原因               | 41 |
| 二、企业外部环境原因               | 47 |
| <b>第三节 企业公关危机类型</b>      | 54 |
| 一、内生型公关危机                | 55 |
| 二、外生型公关危机                | 56 |
| <b>第四节 企业公关危机的影响</b>     | 63 |
| 一、对内部员工的影响               | 63 |
| 二、对股东的影响                 | 64 |
| 三、对顾客的影响                 | 65 |
| 四、对竞争对手的影响               | 65 |
| <b>第五节 现代企业公关危机的新特征</b>  | 67 |
| 一、企业公关危机的一般特征            | 67 |
| 二、企业公关危机的独有特征            | 70 |
| <b>第三章 企业公关危机管理的理论基础</b> | 72 |
| <b>第一节 企业公关危机管理的内涵</b>   | 74 |
| 一、企业危机管理的概念界定            | 74 |
| 二、企业公关危机管理的特性            | 76 |
| 三、企业公关危机管理的阶段            | 77 |
| 四、企业公关危机管理的目的和意义         | 79 |
| <b>第二节 企业公关危机管理的理论综述</b> | 81 |
| 一、企业公关危机管理理论的历史溯源        | 82 |
| 二、公关危机战略管理理论             | 85 |
| 三、公关危机策略管理理论             | 90 |



|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 四、企业公关危机管理理论评述 .....         | 92         |
| 第三节 企业公关危机管理的缺陷和困境 .....     | 93         |
| 一、企业公关危机管理理论研究存在的缺陷 .....    | 95         |
| 二、企业公关危机实证研究 .....           | 97         |
| 三、公关危机管理实践中的问题和困境 .....      | 109        |
| <b>第四章 模型机制与管理体的构建 .....</b> | <b>117</b> |
| 第一节 公关危机管理模型概述 .....         | 118        |
| 一、公关危机管理的系统模型 .....          | 118        |
| 二、应用于其他领域的危机管理 .....         | 119        |
| 三、其他企业公关危机管理模型 .....         | 121        |
| 第二节 公关危机管理模型机制构建 .....       | 122        |
| 一、企业公关危机宏观管理机制 .....         | 123        |
| 二、企业公关危机微观管理机制 .....         | 126        |
| 第三节 构建企业公关危机管理体系 .....       | 130        |
| 一、组织与制度保障 .....              | 131        |
| 二、管理与执行完善 .....              | 137        |
| <b>第五章 企业公关危机宏观管理 .....</b>  | <b>141</b> |
| 第一节 企业公关危机理念与文化 .....        | 143        |
| 一、商业伦理理念与文化 .....            | 145        |
| 二、居安思危理念与文化 .....            | 155        |
| 三、团队凝聚理念与文化 .....            | 158        |
| 四、主动积极理念与文化 .....            | 163        |
| 五、沟通协调理念与文化 .....            | 166        |
| 第二节 企业公关危机管理的内部保障机制 .....    | 168        |
| 一、企业物质资源保障 .....             | 168        |
| 二、企业信息资源保障 .....             | 169        |
| 三、企业人力资源保障 .....             | 171        |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第三节 企业公关危机战略管理 .....        | 173 |
| 一、战略概述 .....                | 173 |
| 二、企业公关危机战略 .....            | 176 |
| 第六章 企业公关危机微观管理 .....        | 184 |
| 第一节 企业公关危机制度 .....          | 185 |
| 一、公关危机预警制度 .....            | 185 |
| 二、公关危机预处理制度 .....           | 195 |
| 三、公关危机处理制度 .....            | 197 |
| 四、公关危机消化机制及对公关危机制度的修正 ..... | 205 |
| 第二节 公关危机管理组织的建立 .....       | 208 |
| 一、公关危机管理组织设计及变革 .....       | 208 |
| 二、公关危机管理组织的类型和职责 .....      | 210 |
| 三、新闻发言人制度 .....             | 214 |
| 第三节 公众关系协调沟通 .....          | 217 |
| 一、沟通及沟通中的技巧 .....           | 218 |
| 二、企业内部沟通 .....              | 220 |
| 三、企业外部沟通 .....              | 222 |
| 四、公关危机恢复阶段的全面沟通 .....       | 226 |
| 第七章 危机管理策略 .....            | 230 |
| 第一节 危机管理策略概述 .....          | 231 |
| 一、危机的生命周期与危机管理策略 .....      | 231 |
| 二、企业危机管理模式：双重导向策略 .....     | 232 |
| 三、危机管理策略的原则 .....           | 234 |
| 四、危机管理策略的重要性：“策略决定胜负” ..... | 236 |
| 五、危机管理的6C理念 .....           | 239 |
| 第二节 危机预防策略 .....            | 246 |
| 一、危机意识形成策略 .....            | 247 |

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| 二、危机预防控制策略 .....           | 250     |
| 第三节 危机处理策略 .....           | 254     |
| 一、危机处理策略 .....             | 256     |
| 二、危机处理策略的传递方式 .....        | 261     |
| 三、危机处理效果的评价 .....          | 263     |
| 四、危机处理策略的未来发展方向 .....      | 266     |
| 第四节 危机恢复策略 .....           | 269     |
| 一、恢复管理与形象管理 .....          | 269     |
| 二、恢复管理具体策略 .....           | 270     |
| 三、危机恢复管理的基本法则 .....        | 272     |
| 第五节 媒介沟通策略 .....           | 278     |
| 一、与媒介沟通的态度 .....           | 278     |
| 二、媒介沟通的参与人员 .....          | 279     |
| 三、发生危机时的媒体沟通行动 .....       | 281     |
| 四、危机时的信息传递 .....           | 282     |
| <br>附 录 企业公关危机管理问卷调查 ..... | <br>284 |
| 参考文献 .....                 | 290     |
| 跋 .....                    | 295     |

# 第一章

## 企业形象与企业管理

### 【引例】

#### 捷蓝航空公司的飞机延误事件

2007年2月14日，一场灾难性的冰雹袭击了捷蓝航空公司的基地——纽约市肯尼迪国际机场，造成多趟进出港航班延误，数百名乘客被困机舱，时间长达9小时。继旅客滞留机舱数小时事件之后，捷蓝航空又取消了6天之内的1000多趟航班。

危机发生后，捷蓝并没有以天气原因为事件作解释，而是将责任归为自身的管理失误，立刻向情人节当天被困飞机上的旅客退票，并赠送了旅行券。捷蓝航空的CEO尼尔曼在YouTube上发布道歉视频和参加电视节目“大卫·莱特曼晚间报道”。

2007年2月20日捷蓝公司以书面形式对外公布了一份保障顾客权利的公告，承诺：根据机票的价格和误点时间的长短，对给顾客带来的损失予以赔偿。向在2月14日事故中的旅客赔付了1600万美元的免费机票券，并承担400万美元的其他开支。

2月仍处于危机的风口浪尖之上的捷蓝航空公司，在4个月之内扭转乾坤，转危为安，并保持了良好发展势头。

企业形象是当今管理界被滥用得最严重的概念之一，以至于很多企业都在怀疑，对它的强调能不能产生真正的价值。普遍理解的企业形象是它最肤浅的含义：企业名称、商标类型和广告语。事实上，企业形象的内涵被长期的浅薄理解所忽略，它对处在激烈竞争中的企业有着关乎命运的决定性意义。企业形象管理大师劳伦斯·D. 阿克曼指出，企业形象是一个企业和其他企业相区别的独特价值，这个价值不是对其他知名企业的模仿，不是对企业某一方面特色的强调，它是完整而丰满的，它决定企业会走到哪里，也决定企业走多远。如果不了解企业形象最完整的意义，企业领导者所做的一切就会造成企业组织上的真空，它会严重损害领导者开展诸多工作的能力。比如：激发员工、生产出反映员工热情的成果，让消费者愿意跟企业做生意，与投资人建立根深蒂固的信任，使他们即使面临不可避免的金融动荡，也要与企业同在。

在现代管理中，企业形象越来越受到企业的关注。根据中国品牌研究院([www. brandcn. org](http://www.brandcn.org))2008年7月16日发布的《2008 品牌竞争力报告》，2007年在中国市场共有92个知名品牌的竞争力呈现下降趋势。其实早在2005年，国务院发展研究中心企业研究所、搜狐财经等四个机构联合发起了中国企业公众形象年活动，首次系统地提出了“企业公众形象”的概念，即将企业公众形象定义为社会公众对一个企业的产品和服务的性价比、企业可靠性、企业承诺力和社会责任的综合认知和总体反应。由这四个机构推动，2005年开展了首次中国企业公众形象评选工作，2006年发布了《中国企业公众形象报告》，2007年再次进行了形象评估，并受到了广泛关注。

那么一般意义上的企业形象究竟有何所指？其内涵是什么，其特点、作用、构成又是什么？评价方法有哪些？如何进行企业形象管理？本章将重点解决这些问题。

## 第一节 企业形象的内涵与特点

### 一、企业形象的内涵

#### (一) 形象的概念

形象一词的使用频率非常高,其内涵和外延不断变化和发展。罗长海概括了“形象”概念的五层含义。

(1) 个体形象与视觉论:人之相貌,物之形状。

(2) 类形象与比较论:同类事物的与本质相一致的感觉表象。

(3) 组织形象与系统论:代表组织的象征。

(4) 艺术形象与形象思维论:符合理想或理念的感性表象。

(5) “自为形象”与实践论:人的本质力量对象化为客观实在。或者说,形象是符合理想本质的客观实在。

#### (二) 企业形象的含义

对于企业形象的含义,不同的学者有不同的界定,大致可以归纳为如下几种有代表性的定义或理解。

(1) 反映评价论。主要是从主体的角度出发,将企业形象视为主体对企业实际的反映和评价。即“企业形象是指企业在社会公众心目中的总体看法、印象和评价”;“企业形象是企业内外对企业的整体感觉、印象和认知,是企业状况的综合反映”;“企业形象是社会公众和企业员工对企业的整体印象和评价”。日本学者八卷俊雄和加藤邦宏也认为,“企业形象是企业的关系者对企业所持的看法”,“企业形象是市场对企业的一种评价”。

(2) 企业标识论。将企业形象理解为企业独一无二的标识和特征,是企业显示区别的要素。企业形象即是企业识别系统,包括理念识别、行为识别和视觉识别。德国学者迪特赫尔伯斯特,

把企业形象和企业标识看做是同义的，是为了回答“企业是谁”，“企业做什么”，“企业想什么”。

(3) 综合存在论。这种观点把企业形象视为由主观、客观、有形、无形等综合因素构成的统一体。企业形象是一个涵盖面非常广的多方面的综合体。不仅包括产品、商标、厂房设备等外在的有形因素，还包括信誉、风格、价值观、经营哲学、行为规范等隐含的无形要素。企业形象是企业在其全部活动过程中所展现的各种特征和品质，是企业文明的总体状态，也是社会大众对企业的印象和评价，是“客观企业形象”、“主体企业形象”和“社会企业形象”三者的有机统一。

(4) 企业生命体现论。美国学者劳伦斯·D. 阿克曼，对企业形象作出了与众不同的解说。他把企业看做有生命的活着的机体，企业形象是对企业生命整体的独特本性的体现和表达，是企业独特的智力、体力和情感的融合，预示了企业的潜力和命运。

综上所述，可以看出企业形象涉及企业的标识、企业的文化、企业的经营等多个方面，所以企业形象不能简单概括为“印象”、“评价”。企业的形象作为一个抽象的概念，既看不见也摸不着，却是客观存在的。企业形象应该是企业在其全部活动过程中所展现的各种特征和品质，是企业文明的总体状态的体现，是对企业这个有生命的机体的独特性的体现，是对企业生命整体的独特本性的表达，是企业独特的智力、体力和情感的融合。因此，对企业形象要把握以下几点：

第一，企业形象感觉的主体是公众。公众是一个错综复杂的系统，由于系统成员的素养不同，观察问题的角度不同，经济利害关系不同，对企业的期望价值标准不同，因而所形成的企业形象也就相异。如，一般公众要求企业树立优质服务形象，树立公众普遍较为满意的成功形象；内部公众则希望从企业获得安全感、荣誉感等。

第二，企业形象塑造的主体是企业自身。企业形象是企业经

营行为在公众脑海中的再生。企业形象的优劣、水平的高低,关键在于企业的自身努力。企业只有努力塑造出公众所期望的良好形象,形象策划活动才是成功的。

第三,企业形象是企业有关信息的有机组合。组成企业形象的信息不是杂乱无章的,它们基于一定目的形成,是有组织、有意识活动的产物,这反映了战略发展观念下企业形象的目的性和动态性。

由于企业是竞争性的营利组织,有明显的经济利益的驱动,在激烈的市场竞争中必须争取公众的支持,因此,对于企业形象的把握还要认识到其竞争性的特征,即从公共关系的角度而言:企业形象是一个心理、主观概念,是公众心理反应的结果,是组织的内在素质和外在表现在公众群体心理上产生心理反应,以公众对组织的态度倾向、感情近疏、评价程度作为表现形式,形象集中地反映社会组织与公众关系的紧密程度。企业塑造和提升形象就是期望公众对企业的营销有较好的评价,产生认同感和归属感。

### (三) 企业形象力

企业形象力是近年来出现的名词。刘彧彧(2006)认为企业形象的传播只是形象管理的一个重要方面。企业形象力是企业实态和公众评价互动形成的,通过企业主体的优化塑造和企业形象的传播不断得到提升。因此,企业形象的本质是企业主体基于企业文化凝聚力、产品(服务)创新力、企业声誉感召力三大系统的复合集成,这构成企业形象力的体系基础。

## 二、企业形象的特点

### (一) 企业形象的表达性

企业形象是企业特殊的创造价值方式和历史本性的体现和表达。由于企业形象是企业独特生存性及其历史的体现和表达,它一旦形成就具有一定的稳定性,企业形象预示了企业的潜能和发



展方向，符合企业形象也就符合企业的生存目的。企业形象的意义在于，它向企业员工和社会公众解说企业是谁，企业是什么样的。它协调企业的整体活动，对符合企业形象的活动给予支持和强化，对符合企业形象的活动给予抑制和警示。

## （二）企业形象的综合性

企业形象不是企业的一部分人和一部分活动刻意制造出来的，它是企业整体活动的结果和体现，技术水平、企业知识、产品质量、营销策略是企业形象的基础条件。企业名称、商标类型、企业建筑、员工规范、广告标语等，只是企业形象的表面的东西，这些制造出来的形象要素，与企业自身的独特生命具有必然联系。只有使企业形象要素在企业本质的基础上，统一形成有机整体，才能代表企业的完整形象。树立企业形象不能脱离企业整体的实际，不只突出宣扬企业的某一方面，更要把企业形象看做一个整体进行综合表现。

## （三）企业形象的价值性

企业形象代表着企业生存状态和生存质量，好的企业形象便于增加企业产品的销售额，便于企业占领和扩大市场，是企业的无形资产，代表着企业制造产品和提供服务的独特方式，支持着企业的核心竞争力。因此，企业的决策、生产、经营、销售和技术开发等，都是在企业形象的引导和协调下展开的。企业形象是企业能力和企业潜力的基础，这种基础价值以多种形式发挥作用。例如，通过企业形象的延伸和转换寻求新的经营领域；通过向员工展示企业的过去、现在和未来如何受到形象的支配而为变革扫清道路；利用企业形象协调技术开发过程并为新产品开辟市场；利用企业形象整合合并新企业，等等。企业形象通过基础作用支持企业发展，企业发展又加深和完善了企业形象，形成了企业的“生命循环”。

## （四）企业形象的持续性和变化性

企业形象既具有稳定性也具有变易性，因为它要随着企业整