

灭亡必从危机开始，危机未必走向灭亡，企业成功之道就是在不断修正中成长。对于企业而言，危机既是风险又是机遇，恰当的危机公关就是要化解危机，发现新的机遇。

扫雷

企业不得不面对的危机公关

雷

吴应快
张志强 著

東方出版社

公关思想库系列丛书

吴应快 张志强 著

扫雷

——企业不得不面对的危机公关

東方出版社

图书在版编目(CIP)数据

扫雷/吴应快、张志强著.(公关思想库系列丛书/吴应泉主编).北京:东方出版社,2004.7

ISBN 7-5060-1973-6

I. 扫...

II. 吴... 张...

III. 企业管理-公共关系学

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 074844 号

书 名: 扫雷企业不得不面对的危机公关

SAOLEI QIYE BUDEBUMIANDUIDE WEIJI GONGGUAN

责任编辑: 文 一

装帧设计: 二十画生

版式设计: 许 文

责任校对: 平 万 果

出版发行: 东方出版社

(北京朝阳门内大街 166 号

邮 编: 100706)

印 刷: 北京龙展印刷有限公司

新华书店经销

版 次: 2004 年 7 月 1 版 2004 年 7 月 1 次印刷

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16 14 印张

字 数: 200 千字

印 数: 10000 册

书 号: 7-5060-1973-6

定 价: 28.80 元

丛书前言

一次，我到西单图书大厦准备买几本公关方面的书给员工参考学习，我发现整个一架子的公关图书中可供选择的实在是不多。主要集中在两个方面：一是国外翻译过来的，一是学院派的公关教材。前者由于都是国外的案例，对于中国读者来说，总有些陌生感；后者是学生用书，适用人群有限。

然而，改革开放二十多年来，“公关”这个年轻的职业在中国遍地开花并焕发出迷人的魅力。据统计，到了2003年，中国大陆公关专业服务市场（不包括港澳台地区）继续保持快速增长，对北京、上海、广州（含深圳）、成都（含重庆）4个地区市场的抽样统计，整个行业专业服务年营业总额估计达到33亿元人民币，比2002年的25亿元人民币增加了约8亿元人民币。调查显示目前中国公关顾问公司的数量超过了600家（含分支机构）；据推测，全国专业公司总数超过1,500家，从业人员超过15,000万。同时有近15家外国著名公关公司进入中国市场，其中世界排名前20位的公司有一半进入了中国。

由于行业准入门槛过低，中国公关队伍良莠不齐，各种恶性竞争手段及不规范的服务层出不穷，损害了整体公关的形象。在面对国际知名企业竞争时，通常处于不利的局面。另一方面，由于目前行业发展过快，出现了中高级专业公关人员的严重匮乏。造成这种局面的原因是多方面的：其一，由于专业公关公司发展历史很短，在教育体制中就存在培养专业公关人员的空白，甚至连相关的专业书籍都没有。因此，许多公关人员都是依靠工作中的摸索实践而成熟起来的。其二，据调查公关公司的周平均工作时间都在50小时以上，这种高度紧张的节奏也使得公关公司无暇顾及对人员的培训；其三，与人员缺乏的局面相对比，国内的公关公司却如雨后春笋般不断涌现，这便造成了公关行业人员流动频率居高不下。因此，许多公关公司就不愿意加大对人员培训的投资。其四，即使在社会培训方面，目前也没有一项权威性的专业公关人员培训过程能够获得整个行业的共同认可。

综上所述，从事理论研究和业务实践的各方面专家需要同心协力，共同开创和打造中国公关业的理论基础，为中国公关业走向国际市场夯实基础。正是在这种情况下，我们有一个美好的规划，来自企业、媒体、高校、公关界的优秀人才共同组建《公关思想库》系列丛书编委会，通过出版一系列立足于中国本土、面向世界的结合理论研究和实践的专业、普及的公关书籍，传播公关知识，建立中国的公关理论基础。并希望藉此能够提高中国公关业的整体水平，同时也希望有志从事公关工作的青年通过学习这些丛书成长为未来中国公关界的精英。

丛书主编 吴应泉

序

联想控股集团公关外联部副总经理 孙 涛 博士

“危机公关”这个话题,从公共关系作为一个独立行业存在伊始,就与公关工作相伴随。甚至可以说,危机管理是公共关系行业的逻辑起点和归宿点。尤其在公关行业发展的早期,危机管理直接凸显了公共关系工作的价值,奠定了公关工作的基本内容和工作模式。从1906年,公关工作的早期创始者艾维·李成功地解决工业矿井崩塌事故,到爱德华·伯奈斯成功协助尼克松摆脱水门事件的阴影,危机公关无处不在,也正是这些成功解决危机的案例成了公共关系史上的经典。可以说,一个不能成功解决危机事件的公关工作者不是一个真正的公关从业者,而不能协助客户解决危机事件的公关组织,也不是一个合格的公关机构。

然而,为公关工作赢得最高声誉的危机管理,也正是公关工作最难以掌控和把握之处。其根本的原因,往往在于人们容易将危机管理和危机公关当作单独的事件来处理。诸多国内外公共关系教科书中,都单独辟出章节对危机公关做出若干分析与指导,开列出原则若干。其实,这恰是危机公关这座冰山浮出水面的部分,而不是解决危机公关问题的实质所在。在具体的案例操作过程中,若工作人员真正依照书中所规定的那些原则,去“依葫芦画瓢”,最终往往不是于事无补,就是弄巧成拙。不仅原有的危机事件没有得到解决,反而由于连锁反应加重了原有事态,从而引发新的危机事件。

根本的原因在于,很多教科书中给予的解决方法是“术”,而非掌握内在事务发展内在规律的“道”。不妨作一个譬喻,很多危机公关的处理技巧类似于捕鱼的具体手段,如果我们捕鱼地点的鱼的数量很少、甚或根本无鱼可捕,那么即使有再好的方法也不会得心应手地捕到鱼。

那么到底怎样才能真正掌握解决危机公关之“道”,从而更有效地发挥“术”的作用呢?

综观危机事件的发生、发展、演变与终结的全过程,可能采取的方法与路径有很多。就我个人的从业经验来看,之所以对待一个危机事件采取这

样而不是那样的方法,以及一些方法的采取时间、角度、力度是否妥当,关键还在于能否认识到一些基本性的原则。虽然,在很多情况下,人们对于这些原则并不陌生,但往往没有引起足够的重视,而正是这些原则左右着危机事件的边界条件,并最终决定着整个事件发展的节奏。当然,这些原则并不是一成不变的,也不是每一个危机事件都能够印证,但它们确实在大多数危机事件的处理过程中体现了自己的力量。

第一个原则是,危机事件的来源在危机之外,也就是说,几乎所有危机事件都不是单独的一个诱因引起的。除了自然灾害等组织外部不可抗力引发的因素外,无论是企业主观原因还是过失原因导致的危机事件,往往都不是仅由危机事件的直接接触因导致的。理解这一点,对于整体把握和处理危机事件至关重要。

之所以如此,是因为发生危机的组织本身就是一个复杂的系统性组织,而这样一个组织正生存在一个日益复杂和系统发展的环境中。无论是产品生产、销售、采购,还是股票市场、媒体传播、金融服务、互联网络和行业竞争等等,对企业的影响无一不是牵一发而动全身。身处一个越来越全球化的时代,更加强调和强化了组织的系统化生存。在这样一个前提下,很多危机事件的产生,有诸多复杂的背景要素。

而很多危机事件的处理之所以不是很成功,重要的一点就是忽视了用系统的观点来看待危机事件的产生,这样就不能很好界定危机事件的所有边界条件,从而在危机之初,丧失掉危机处理的最佳时刻,或者处理不当而诱发更严重的危机。尤其是在处理可预防类的危机事件时,如企业业务风险、企业过失等,掌握这一规律尤为关键。

第二个重要的原则是,危机的处理能力而不是技巧决定危机事件的解决。很多时候,危机事件出现的时候,人们总是力图寻找能够立刻化解危机事件的灵丹妙药,至少寄希望于一些有效的危机处理手段,立竿见影甚至一劳永逸地解决问题,但现实往往是事与愿违。很多看上去很系统和完美的解决方案,之所以在实施的过程中大打折扣,甚或南辕北辙,除了前面谈到的原因外,主要的原因还是组织解决危机事件的能力不足。而这个能力不足,更多体现在一个组织的内部文化氛围、执行能力和管理基础方面。假如缺乏这些能力,即便有专业的危机公关机构辅助,也不可能完美地解决一个组织所面临的危机难题。

就以目前国内企业几乎普遍面临的媒体负面报道问题为例。随着我国当前媒介的市场化程度不断增强,很多商业类媒体确实存在着扩大企业的

问题性报道倾向。在这个过程中,由于相关行业法规不完善、媒体发育欠成熟等因素,确实存在不负责任的报道对企业产生伤害的问题。很多企业工作者将企业与媒体的关系,形容为“双刃剑”:一方面,媒体推介对于企业宣传功不可没;另一方面,所谓的负面报道也使企业“受伤”颇深。

但客观地讲,很多所谓的问题性报道或者负面报道,实质上是企业“见不得阳光”的灰色地带被媒体曝光的结果。这样的灰色地带有中国企业在发展过程中难以规避的一些客观困难,但更多是企业自身不规范运作的结果。这些问题,除了一些企业主贪图一时利益、违法违规操作之外,更多的是企业虽守法经营,但由于自身管理水平较低、操作不规范,或者内部文化冲突等直接导致的结果。

在这样的情况下,想要根除舆论的负面报道是不可能的事情。甚至可以说,正是所谓的“负面报道”在监督企业合法地逐步走向规范化管理道路。对于这些企业的危机事件来说,再多的技巧也没有意义。而现实生活中,我们所谓的大量的危机公关所面对的,恰恰正是这样的问题。

第三个重要的原则是,处理危机事件的最终目的是要解决问题而不是回避问题。其实,这一点看似顺理成章,但在实际的危机公关事件解决过程中,却并不总是能够得到验证。

很多发生危机事件的企业管理者,在问题产生之初,往往带有很强的防卫心理,而不是正视问题的存在。其实不难理解,没有人愿意招致麻烦,人们也总是本能地对问题加以规避。但是,当问题不可避免发生的时候,回避问题的结果只能是掩耳盗铃。只有正视问题的存在,并尽可能客观地看待问题的产生与发展,并抱着解决问题的心态,才能在千头万绪的危机触因中,找到解决问题的根本。这不仅是组织决策者的心理素质问题,而是所有危机处理方法的根本出发点。

不幸的是,大多数危机事件的核心人物,往往是在事态已经持续发展,并足够严重的时候,才认识到这样一个问题。我们回忆一下自身所在的组织曾经遇到的危机事件,一定会惊讶地发现,阻碍解决问题的往往是我们自己。很多专业的危机公关处理机构,经常在提出建议和处理意见后所面对的最困难的环节,也是说服发生危机事件的企业管理者。而这往往导致贻误了危机事件处理的最佳时机。

第四个重要的原则是,超越危机是最好的危机处理结果,也就是说,危机与风险总是新机遇的前奏。最成功的危机事件处理,就是将危机转化成机遇。

这一点虽然在很多危机事件中表现得并不是十分突出,但只要处理得当,则往往会成为现实。除了哲学意义上的“福兮祸之所倚,祸兮福之所伏”道理之外,一次危机事件的内在本质往往是组织与外在环境关系长期不协调的一次总爆发,是一次强行的调整。从事物发展的规律看,这种调整的最终目的还是和谐。我们不妨退出自身所处的环境,退得远一些来看我们所处的“庐山真面目”,就会更深刻地体味到这一点。

如果分析很多成功的危机公关事件,我们不难发现,超越危机是这些成功案例的共同特点。一个成熟的组织,也正是在一次又一次的克服危机后,不断从一个成功走向另一个成功。从这个意义上讲,危机是一个组织成熟所必经的环节。

以上这些,是本人多年从业实践过程中的点滴心得,并不全面,也不系统。不当或不妥之处,还望相关领域的专家指教。若所谈的这些感受能够对处理危机公关事件有所助益,则幸莫大焉。

感谢吴应快、张志强两位编著了这些危机公关的处理方法,毕竟,借鉴既有的成功经验是学习和掌握危机公关处理艺术的重要途径。

只是还要强调一点:任何方法的适用过程中,一定要不断地回到事情的起点,不断地反思,自己目前的实践是否已脱离甚至背离了当初的目的;或者当初做方案设计的时候,哪些条件现在已经发生了变化;从而及时调整策略以避免做“刻舟求剑”的事情。惟有如此,才能真正实现解决危机的初衷。是为序。

目 录

丛书前言 1

序 1

第一章 现代企业的危机公关概述

第二章 企业危机公关源自何处

文化风俗与消费者习惯 /7

领导危机 /9

劳资纠纷 /17

集体跳槽 /22

假冒伪劣 /27

安全问题 /33

财务丑闻 /40

客户纠纷 /43

恶性竞争 /51

政治危机 /56

环境污染 /62

社会危机 /71

第三章 如何面对企业危机公关

速度 = 效益 /79

各种处理态度剖析 /81

如何应对新闻媒体 /87

第四章 如何预防企业危机

战略预防: CS 营销 /92

内部预防: 采购、生产、销售、管理、服务 /96

外部预防: 信息监测与调研 /99

辅助预防: 舆论引导、品牌宣传 /102

如何建立一只专业的危机预防队伍 /105

如何建立危机案例库 /107

第五章 如何解决企业危机

舆论疏导 /109

寻找危机源头 /111

企业行为 /113

解决危机的步骤 /119

如何开新闻发布会 /120

危机公关的效果评估 /125

第六章 如何利用与策划企业危机公关

危机公关炒作的前提 /127

危机如何转为商机 /130

如何策划危机公关 /133

策划危机公关应该具备什么条件 /134

第七章 经典危机公关案例剖析与启示

危机公关失败案例之一——三株口服液 /135

危机公关失败案例之二——同仁堂败笔 /139

危机公关失败案例之三——酒王秦池 /144

危机公关成功案例之一——新东方 /147

危机公关成功案例之二——紫光笔记本 CPU 事件 /154

危机公关成功案例之三——一汽丰田问题广告 /157

危机公关不完全成功案例——重庆火锅底料问题 /160

危机公关不完全成功案例之二——羽绒服“鸭鹅之争” /162

危机公关不完全成功案例之三——中洋涂料大比拼 /165

小 结 /167

第八章 竞争情报与企业危机公关

社会化危机管理时代的来临 /169

竞争情报与企业危机公关 /180

企业网媒公关和预警实务 /190

媒体，朋友还是敌人 /195

危机公关案例分析 /200

第一章 现代企业的危机公关概述

公共关系是为企业创造最有利运作环境的一门科学，除了评估相关人士的态度外，它还必须透过良好政策与有效沟通赢得大众的了解和支持，简而言之，公共关系就是经营企业形象的一门科学。

——美国公关大师海伍德·

据中国国际公共关系协会 2003 年度行业调查显示，2003 年中国大陆公关专业服务市场（不包括港澳台地区）继续保持快速增长，对北京、上海、广州（含深圳）、成都（含重庆）4 个地区市场的抽样统计，整个行业专业服务年营业总额估计达到 33 亿元人民币，比 2002 年的 25 亿元人民币增加了约 8 亿元人民币。

调查显示，北京、上海、广州、成都四市场五城市的公关顾问类公司数量超过 600 家（含分支机构）；据推测，全国专业公司总数超过 1,500 家，从业人员超过 15,000；北京、上海、广州、成都四大专业服务市场占全国市场份额的 80%。北京市场仍保持主导地位（占全国市场的 40%），上海市场得到不断加强，成都市场作为新兴市场脱颖而出。专业公关公司在为企业树立形象、营销策划、危机处理等方面发挥着特有的作用。

中国加入世贸组织后，加快了与国际接轨的步伐，中国政治经济体制的不断健全，外商投资环境的不断改善，为公关咨询业进一步发展提供了保障。在入世后的 5 年中，外国医药、汽车、金融保险、农产品将会冲击中国市场。中国的家电、纺织品也将扩大出口，迎接新的条款及反倾销的抵制。在这充满机遇与挑战的时期，中国企业要发展自己，就要走在各行业的前面，要熟知 WTO 的法律条文，要懂国际商务规则，要吃透行业法

扫雷——企业不得不面对的危机公关

规，要了解各国社会、经济和文化。

公共关系作为一个重要的营销工具，企业不仅要建设性地与它的顾客、供应者和经销商建立关系，而且也要与大量的感兴趣的公众建立关系。《市场营销管理》（菲利普·科特勒亚洲版）对公众的定义如下：

公众（public）是任何一组群体，它对公司达到其目标的能力具有实际的或潜在的兴趣或影响力。公共关系（public relations, PR）包括设计用来推广或保护一个公司形象或个别产品的各种计划。

公众有促进或阻碍公司达到其目标的能力。一个聪明的公司采用具体的步骤来管理与它有关的关键公众的关系。大多数公司有一个公共关系部管理他们的关系。公关部门监视组织的种种公众，发布信息和传播，以建立良好的信誉。当负面的公共宣传发生时，公关部门要充当调解者。工作出色的公关部门应花费时间向管理当局提出咨询意见，建议采用积极方案并消除有问题的活动，从而在第一时间就不让负面公关宣传出现。

公关部门负责开展下述 5 项活动，并非每项活动都支持营销目标：

- 与新闻界的关系：用最正面的形式展示关于本组织的新闻和信息。
- 产品公关宣传：为某些特定产品做宣传的各种努力。
- 公司信息传播：通过内部和外部信息传播来促进对本机构的了解。
- 游说：与立法者和政府官员打交道，以促进立法或规定。
- 咨询：就公众事件问题、公司地位和公司形象向管理层提出建议（如在公众确认产品不稳定并出了产品灾祸时提出建议书）。

许多公司设有处理营销关系的专门机构（marketing public-relations, MPR），直接帮助公司进行企业、产品推广以及塑造形象。因此，如同融资公关和社团公关那样，营销公关也将服务于一个特定的主顾，即营销部门。

营销公关以前被称作公众宣传（publicity），公众宣传的任务被认为是在各种印刷品和广播媒体上获得不付费（相对付费）的报道，以促销或

“赞美”某个产品、某个地方或某个人。而营销公关的内容远远超过了单纯的公众宣传并完成以下任务：

- 协助开发新产品
- 协助成熟产品的再定位
- 建立对某一产品种类的兴趣
- 影响特定的人群
- 保护已出现公众问题的产品
- 建立有利于表现产品特点的公司形象
- 克服广告宣传中基础设施的不足
- 冲破广告限制

相对于营销意义上的“公关关系”而言，企业最需要的其实是“危机公关”。因为在市场中激烈竞争的企业，天生就是在危机中生存着。消费者、供应商、竞争对象、内部员工，各种错综复杂的关系都有可能把企业置于一个危险的境地，于是重大生产事故、劳资纠纷、信誉危机等等成为每一个成熟的企业不得不每天认真对待的问题。据美国危机管理学会（The Institute for Crisis Management）2000年调查，美国最容易发生危机的行业，依次为医疗、软件业（侵权或产品质量）、制药业、通讯业、银行业、废弃物处理业、证券商品期货经纪商、保险业以及航空业等。

经过二十多年市场经济的发展，中国的市场已经进入纷争的局面。而中国加入WTO后，企业也随即融入复杂多变的国际形势，竞争环境更趋复杂。在此环境下，一些媒体的误导、过分的夸大、无中生有的挑动、谣言的传布、小道消息的流行、敌对势力的恶意攻击、非理性的推断、片面利益的刻意追逐、社会心理的随意放大等，都对企业造成不可估量的影响。一个个知名品牌的泯灭，以及一个个新品牌的诞生，无不传达着每一个企业都生存在危机之中。

解决企业危机，就要进行危机管理。危机管理是指组织或个人通过危机监测、危机预控、危机决策和危机处理，达到避免、减少危机产生的危

扫雷——企业不得不面对的危机公关

害，甚至将危机转化为机会的目的。危机管理具有危机监测、危机预控、危机处理计划、危机决策和危机处理 5 个具体职能。事实上，危机管理的基本目标是避免、减少危机的危害，其最高追求则是将危机转化为商机。所以，危机管理除了在危机爆发后所采取的一系列应急措施外，应该将危机管理的重点前移，也即在危机潜在期做好各种预警、防范，以及危机持续和解决后的恢复和重建。

良好的公共关系可以有效地帮助企业塑造形象、建立品牌、拓展市场并建立起良好的人际关系，增强企业的凝聚力。现代市场竞争不仅仅是商品的质量竞争、技术竞争、价格竞争、服务竞争，还包括知名度的竞争、信誉的竞争、形象的竞争。公共关系作为一种形象竞争的手段，能够加强企业的整体竞争能力，提高企业及其品牌的知名度、美誉度，促进经济效益和社会效益的同步发展。企业形象关系到企业的生存和发展，有了良好的形象，企业能够迅速赢得与消费者惊醒沟通的机会，进而获得他们的信赖和认可。在变幻莫测的竞争中，良好的形象可以使企业从容应战、摆脱困境；相反，形象低劣的企业在市场中几乎寸步难行。事实上，一些跨国公司经营成功，不仅仅取决于其雄厚的实力后盾，良好的企业形象以及井然有序的危机处理程序也都起着至关重要的作用。

随着传播网络的日益健全和企业经营、市场的扩大化，任何企业都无法避免随时可能发生的危机事件。但综观国内企业，重视危机公关的微乎其微，在危机公关方面处理得当的更是少而又少。大多数是在危机发生时，才临阵磨枪而已，这方面的例证不胜枚举。三株公司，因为 8 瓶口服液喝死一老汉消息的人为炒作，缺乏有效控制而一蹶不振；爱多公司，因为内部资金短缺的消息曝光致使商业信誉下降引发危机等。深思这些危机产生的根源，企业的自身管理是一个方面，但更为引人注意的是这些企业都缺少足够的危机管理意识和正确的危机公关措施。根据《南方周末》披露，爱多财政危机爆发后，面对社会各界的质疑，他们不知道到底是怎么回事，不知道自己该为企业做些什么，因为从来没有人告诉外界事件真相和解决措施。他们在危机公关方面是失败者，没能够有效维护企业形

象，相反地使企业处于不利的公众舆论环境中，恶化了企业的生存环境。众所周知，在高度市场化的今天，企业的生存和发展很大程度上依赖于它所面临的环境，以及企业与这种环境之间的良好的公共关系，任何来自企业外部的不利因素，如果任其恶化，就随时有可能置企业于死地。企业如何面对不利因素、科学有效地建立和维护良好的公共关系，已经成为一项生死攸关的经营课题。

针对危机公关，斯蒂文·芬克在1986年提出了四段论模式。第一个阶段是危机潜在期（prodromal crisis stage）。这个阶段是危机处理最容易的时期，但是却最不易为人所知。第二个阶段叫作突发期（acute crisis stage）。这是四个阶段中时间最短、感觉最长的阶段，而且它对人们的心理造成最严重的冲击。此阶段的特征是事件的急速发展和严峻态势的出现。第三个阶段叫作危机恢复期（或叫后遗症期，chronic crisis stage）。这是四个阶段中时间较长的一个阶段，但是如果危机管理得力，将会大大缩短这一时间。此阶段主要是纠正危机突发期造成的损害。第四个阶段是危机解决期（crisis resolution stage）。此时，企业从危机影响中完全解脱出来，但是仍要保持高度警惕，因为危机仍会死灰复燃。

危机公关处理得当与否，对于维护良好的企业形象至关重要，关系到企业能否在激烈的市场竞争中生存、发展、壮大。因此，企业在处理可能影响到新闻媒体、社会大众、消费大众等改变企业形象评估的事情时，一定要站在公共关系大局的角度来衡量得失，决不能以一时的利益来衡量，而应优先考虑消费者的利益得失以及这个问题对于公共关系的重要性，以积极的态度去赢得时间，以正确的措施去赢得顾客，创造妥善处理危机的良好氛围，积极主动还表现为维护消费者利益、主动弥补顾客的实际利益和心理利益，并建立起关心和维护消费者权益的积极形象，重塑消费者对企业的信心。

危机公关如何产生？企业如何面对危机公关？危机公关如何预防？如何处理危机公关？如何将危机转为商机？……这一系列的问题将在后面的章节进行回答。

