

Ten Crisis Management Lessons
For Managers

管理者必读的 十堂危机公关课

林景新 著

危机就如死亡与税收，
对企业来说是不可避免的事情。



在地球上消失的永远是那些缺乏危机感、且不会适应变化的庞然大物

企业最风光的时候，往往就是最危险的时候

有强烈的危机忧虑意识，企业就不能基业长青

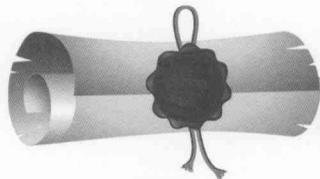


暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

卓越公共关系管理必读书之一

013065196

F272.9
295-2



Ten Crisis Management Lessons
For Managers

管理者必读的 十堂危机公关课

林景新 著

危机就如死亡与税收，
对企业来说是不可避免的事情。



北航

C1673149



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

F272.9
295-2

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者必读的十堂危机公关课 / 林景新著. —2 版. —广州: 暨南大学出版社, 2013. 8

ISBN 978 - 7 - 5668 - 0555 - 3

I. ①管… II. ①林… III. ①企业管理—公共关系学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 086346 号

管理者必读的十堂危机公关课

林景新 著

策划编辑 杜小陆

责任编辑 郝文秦 妙

责任校对 蔡复萌

出版发行 暨南大学出版社 (广州暨南大学 邮编: 510630)

网 址 <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

电 话 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

排 版 弓设计

印 刷 广东省农垦总局印刷厂

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 16.25

字 数 243 千

版 次 2010 年 10 月第 1 版 2013 年 8 月第 2 版

印 次 2013 年 8 月第 2 次

定 价 39.80 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

序 一

危机能使强大的企业倒下，也能使弱小的企业强大

改革开放和市场经济使中国的发展进入了快车道，而社会转型和体制转轨又令中国的发展面临高度的不确定性和不稳定性，社会的可控性和经济运行的可控性相对降低，各种突发事件和意外事故的发生频率不断增加，损害范围不断扩大，影响层次不断加深，给企业的生存和发展造成了巨大的压力和严重的威胁。中国正处在一个高风险的社会发展阶段。能否跨过危机频发的社会门槛，能否使企业健康、稳定地可持续发展，考验着企业的危机管理能力。危机管理能力遂成为企业生存、发展的基本能力。

在危机管理能力中，危机公关能力是任何组织都不能忽略的一种通用性能力。因为任何危机管理都涉及人、影响人——不仅包括危机事件的当事人和事件的直接利益关系人，还包括那些与危机事件没有直接利害关系但关注事件的社会各界：社区、网民、专家、媒体、政府、国际社会等。危机事件的当事人很快被卷入事件的漩涡中心，成为公众和媒体议论的焦点，从而面临强大的公众压力、舆论压力和社会压力。这种压力往往比事件本身施加的压力更大，也更难应对。

许多企业在危机应对中虽然从技术上解决了问题，在经济上作出了补偿或法律上打赢了官司，但因为沟通的失败输了民心民意，输了形象声誉，从而无法度过关系危机和舆论危机。这种公共关系危机经常伴随着各种各样的危机出现，被称为危机中的危机。所以，危机公关的能力，或者说危机传播、沟通的能力，是危机管理



的核心能力。

危机不仅能使一个强大的企业倒下，也能使一个弱小的企业强大。其中的关键是：能否成功应对，能否在危机中学习，能否抓住危机中的机会发展自己，转危为机。危机公关的能力是可以学习和培养的，许多成功的企业正是在危机管理的实践中不断地学习、成熟、强大起来的。除了在危机处理的实践中学习外，还有一个最好的方法就是在危机还没有发生时趁早学习如何识别危机、预防危机和应对危机。

作为一名实践经验与理论操作皆丰富的学者，林景新博士所著的这本《管理者必读的十堂危机公关课》聚焦危机公关，给管理者提供了具有很强的案例性、实战性和可读性的危机公关学习读本。相信读者能够从大量危机公关的成功经验和失败教训中领悟危机公关的真谛，习得危机公关的能力。

廖为建 教授

中山大学公共传播研究所所长

中山大学应急管理与技术研究中心副主任

序 二

危机并不可怕，可怕的是没有危机感

没有人喜欢危机，但危机无处不在。

企业如人，在成长过程中难免遇到各种风浪、起伏与挫折，在各种各样内外部因素的交错之下，危机的种子就此萌芽生长。在同样的危机袭击面前，有的企业可以镇定自若，在最短时间内平复危机，而有的企业却应对无措，损失惨重。毫无疑问，对待危机事件的心态、应对的策略、处理危机事件的能力，决定了企业遭遇危机事件之后的结果。

我的老朋友景新先生在其新著《管理者必读的十堂危机公关课》中，提及了许多因危机事件而“瞬间死亡”的品牌或企业，让人印象深刻。在此书中，景新先生以大量生动的企业案例向读者分析了近年来中国市场上频频发生的危机事件对于企业经营的冲击与影响，案例取用广泛，几乎涵盖了近几年所有的经典危机事件，并以深刻的分析，剖析展示了危机背后的各种利益冲突与化解之道。

中国的市场经济发展三十多年，无数的企业家凭着自己的才能，创造了一家又一家业绩惊人的企业。尽管在创业及发展过程中，这些企业都曾遭遇过各种政策、法规、市场准入、竞争对手打压的障碍，也曾陷入资金、技术、人才匮乏的困境，但他们从未退缩过，而是凭着自己的智慧，以见招拆招的方式，让自己的企业掠过惊涛骇浪，成功抵达辉煌的行业彼岸。与任何国家的企业家相比，中国企业家从来不缺乏发展企业的勇气、智慧与能力。

但是，随着外部环境的复杂化、市场监管的规范化、消费者对



产品的要求越来越苛刻，各种各样的危机事件也随之而来：消费者投诉、媒体负面报道、产品质量问题被曝光……许多习惯了成功的中国企业家，并不习惯面对着危机。许多企业在危机面前要么惊慌失措应对失当，要么沉默躲避忍受指责。而危机犹如星火，错误的应对方式往往有如火上添油，只会使其迅速燎原，最终一发不可收拾。

从国酒茅台塑化剂事件到霸王洗发水致癌事件，再到轰动一时农夫山泉不合格事件，这些曾经在各自行业中赫赫有名的大企业，正因为危机应对的不妥，最终都蒙受巨大损失。虽然企业发展中起落浮沉乃常事，但是回看这些企业创业时的艰辛、发展时的意气风发，以及危机发生后消费信任的兵败如山倒，其中的苦涩意味又岂是一句“城头变幻大王旗”可以轻易概括？

中国企业家并不缺少发展企业的智慧，缺乏的是相应的危机意识以及危机管理能力。

在中国这个潜规则异常复杂的社会中，企业要获得真正的成功，除了运营企业的卓越能力之外，还必须要有高度的危机意识以及危机管理能力。回顾数年前，中国市场的风云人物顾维军、杨斌、周正毅及唐万里，哪一个不是长袖善舞叱咤风云？哪一个不是媒体眼中的宠儿？但是，出色的企业运营能力并不能遮蔽他们在危机管理上的失败。当危机全面来袭时，他们失去的不仅是苦心积累的企业，并且还逃不了被媒体舆论齐声谴责、名誉扫地的命运。

如何读懂中国各种市场规则、民众的消费心理，如何深刻把握中国媒体舆论的传播特性，以及在危机发生后如何运用“危机处理十字要诀”、“危机决策的三度原则”等重要指引去处理危机，是决定危机处理成功与否的关键。这正是《管理者必读的十堂危机公关课》一书所要阐述的重要内容。

当然，更为重要的是，企业在警惕防范危机发生的同时，更应思考如何为品牌构筑一道危机防范的天盾，在危机来临之时进行有效的防范，在危机发生之后，能够迅速处理危机，将负面效果降到最低。

眼界决定高度。一个企业的危机公关意识有多强，企业的抗风险能力就有多强；一个企业对危机的预防与处理的效率如何，就决定此企业在波浪汹涌的竞争场上能行多远。

范 红 教授

清华大学新闻传播学院博士生导师

清华大学公共关系与战略传播研究所所长

目录

contents

1 序 一

1 序 二

1 第一课 危机意识：一条微博引发上市公司10亿元市值蒸发

企业最风光的时候往往就是最危险的时候 / 3

危机及危机公关 / 5

危机的成因及周期 / 7

企业危机发生的特点与周期性 / 7

危机爆发时，公众的心理特点 / 9

企业高知名度带来高风险 / 10

企业危机意识如灾难来临前的自动报警系统 / 12

面对危机，黄光裕、顾维军们为何一败涂地 / 13

16 第二课 危机认识：中国企业的脆弱之踵

是什么击溃了百年老字号？ / 17

中国企业脆弱之踵：薄弱的危机公关意识以及糟糕的言论 / 19

危机认识：认知就是事实 / 21

危机爆发的四大关键根源 / 22



目录 Contents

- 关键点一：竞争对手恶意打击 / 23
- 关键点二：利益至上媒体暗箭 / 25
- 关键点三：态度强硬挑战媒体 / 26
- 关键点四：火烧连营连锁反应 / 28

30 第三课 危机反应：丧钟，为危机迟钝反应者而鸣

- 被忽视的危机海恩法则 / 31
- 三鹿：危机迟钝反应者的悲歌 / 31
- 三鹿的发展历程 / 32
- 被危机推倒的多米诺骨牌 / 33
- 危机反应：透明化管理的重要性 / 34
- 面对危机的错误反应态度 / 37
- 错误态度一：推卸责任，反应缓慢 / 37
- 错误态度二：态度暧昧，鸵鸟心态 / 37
- 错误态度三：态度倨傲，沟通失败 / 39
- 错误态度四：诚信缺失，敷衍了事 / 40
- 错误态度五：律师挂帅，对抗舆论 / 41

42 第四课 危机决策：先做正确的事，然后正确地做事

时刻准备好，面对最糟糕危机情况的发生 / 43

面对危机的决策：上帝会保佑诚信的企业 / 44

危机决策中的“三度三通”原则 / 46

三度：速度、态度、透明度 / 47

三通：情感通、口径通、信息通 / 47

案例解读：最糟糕情况下的危机决策——2004 年中国最成功的企业危机处理案例 / 48

迅速行动，把握危机传播主动权 / 49

积极主动，传递正面良性信息 / 50

展开行业公关沟通，全力保护市场完整 / 51

启动银行、政府公关，确保企业资金链安全 / 52

决策决定结果 / 53

55 第五课 危机处理：迎合—安抚—澄清—切割—重塑

危机处理的十字要诀 / 56



公共关系危机处理的“十字要诀” / 57

危机处理：建立快速的反应机制 / 57

案例解读 1：肯德基如何进行危机处理 / 59

第一步：迎合——严控产品质量关 / 61

第二步：安抚——全方位进行媒介沟通，降低公众信息焦虑感 / 61

第三步：澄清——统一口径，提供标准化的声音 / 61

第四步：切割——透明化运作，向公众传递信心 / 62

第五步：重塑——积极出击，进行危机恢复 / 62

案例解读 2：来自嘉里粮油危机应对的启示 / 63

第一步：确认危机，迅速反应 / 63

第二步：处变不惊，临危不乱 / 63

第三步：反应快捷，处理及时 / 64

第四步：积极主动，诚恳负责 / 64

案例解读 3：人保财险如何进行舆论危机引导 / 64

第一步：深入调查，找出危机源头 / 65

第二步：寻求危机化解的突破口 / 66

第三步：危机管理改变舆论导向 / 67

第四步：整合热点，化危为机 / 67

69 第六课 媒体沟通：媒体既不是朋友，也不是敌人，只是一种力量

顾维军为何一败涂地？ / 70

传播管理：必须警惕的媒体审判 / 72

媒体为王时代，如何进行媒体沟通 / 73

媒体舆论中的“沉默的螺旋” / 74

媒体舆论传播的三种特性 / 75

媒体舆论对信息透明度的追求 / 75

媒体舆论的传播突破口 / 76

媒体的盲从心理与影响力 / 76

建立良好媒体关系的四大关键 / 77

从战略高度看：明白媒体也是生产力 / 77

从社会角度看：熟悉媒体内部运营规律和潜规则 / 77

从传播角度看：掌握媒体报道的新闻规律 / 78

从信息源角度看：让媒体记者对企业产生依赖感 / 78



企业如何进行有效的媒体舆论引导 / 78

强化媒体管理，积极主动地传递企业信息 / 78

建立意见领袖资源，擅用“第三方”讲话 / 79

强化危机预警，对媒体舆论快速反应 / 80

正确对待媒体，危机并不可怕 / 80

策略一：第一时间回应，争取主动权 / 81

策略二：与媒体记者保持双向信息沟通的畅通 / 82

策略三：态度决定事态 / 82

危机爆发时，如何应对媒体勒索 / 83

第一步：了解、查证 / 84

第二步：形成基本的判断 / 84

第三步：形成基本的应对策略 / 85

案例解读 1：媒体引导，化解风波 / 85

案例解读 2：高管被挖角，如何进行媒体沟通 / 88

面对危机，如何进行沟通 / 89

加强媒体沟通，防患于未然 / 89

案例解读 3：危机之中，侨兴集团如何进行传播管理 / 90

锐利传播，打击劣质电话七宗罪 / 91

危机传播管理的应对启示 / 93

95 第七课 新闻发言：一言可以兴邦，一言也可以 毁邦

鲍尔默·史蒂夫为何被评为年度最愚蠢的经理人 / 96

新闻发言：一种制度性的沟通方式 / 97

新闻发言人：危机处理防火墙 / 98

新闻发言人要慎防“三忌” / 100

案例解读：雀巢失败的新闻发言 / 101

优秀新闻发言人的素质要求及重要原则 / 104

关系原则：与意见领袖建立良好的关系 / 104

诚实原则：宁可说不知道，也不可撒谎 / 104

不对立原则：谨慎对待媒体的错误报道 / 105

一视同仁原则：不可轻视小报记者 / 105

准备原则：面对采访更加游刃有余 / 105

借势原则：将企业新闻与最新社会趋势相结合 / 106

强调原则：关键信息不妨多强调 / 106

生动性原则：用生动的语言回答提升新闻的传播性 / 106



应对媒体采访的基础步骤 / 107

接受采访时的“二要三不要” / 108

案例学习：周恩来如何应对记者刁难的问题 / 110

应对刁难采访时的搭桥原则 / 111

新闻发言人如何处理难缠的问题 / 112

四种失败的新闻应答 / 113

中国官员十大雷人雷语 / 114

新闻发言的终极模式：立场 + 事实（行动）+ 承诺 / 116

119 第八课 危机声明：危机解决的策略宣言

危机声明 / 120

危机声明如何写 / 121

危机定性 / 125

危机定性的重要性 / 127

如何在危机声明中运用定性原则 / 128

危机定性的三大原则 / 129

向麦当劳学习危机声明的撰写 / 129

132 第九课 网络舆情危机处理：每一个网民都是潜在的“危机的杀手”

网络时代，每一个网民都是记者 / 133

网络成为企业危机最重要策源地 / 134

网络舆情危机的三大特征 / 136

网络舆情面前，他们为何成为“人民的公敌” / 136

网络舆情应对的三大误区 / 138

面对网络舆情危机的三大重要策略 / 139

案例解读1：“表哥”杨达才如何应对网络舆情危机 / 140

案例解读2：南航“最牛机长”如何化解舆论怒火 / 142

案例解读3：刘嘉玲如何应对“被离婚”网络谣言 / 144

网络危机应对须系统运作 / 146

案例解读：企业如何应对网络舆情危机 / 148

危机的负面影响 / 150

企业危机处理 / 150

危机启示及防范 / 151

给新奥燃气危机管理的几点建议 / 152