

首创本土实战系统方法
颠覆西方权威理论体系

中国式危机公关 9+1策略

王微◎著



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House



中国式危机公关 9+1 策略

02047



中国人民大学出版社

首创本土实战系统方法 颠覆西方权威理论体系

F279.23/163

2007

中国式危机公关 9+1策略

王微◎著



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式危机公关9+1策略/王微著.—北京:当代中国出版社, 2007.4

ISBN 978-7-80170-591-4

I.中… II.王… III.企业管理-公共关系学-研究-中国 IV.F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 042789 号

出 版 人 周五一
策 划 编 辑 陈立旭 李莞
责 任 编 辑 任小平
责 任 校 对 李 荣
装 帧 设 计 付 东 李丽娟
出 版 发 行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮 政 编 码 100009
编 辑 部 (010) 66572152 66572154 66572155
市 场 部 (010) 66572157 66572281 66111785
印 刷 中国纺织出版社印刷厂
开 本 787 × 1092 毫米
印 张 12 印张 0 插页 160 千字
版 次 2007 年 5 月第 1 版
印 次 2007 年 5 月第 1 次印刷
定 价 32.00 元

版权所有, 翻版必究: 如有印装质量问题, 请与出版部联系 (010) 66572159

序 言

危机管理：企业必需的硬功夫

林 衡

1

现代社会,企业危机四伏。

市场信息的不足,政策环境的变化,质量管理的疏漏,竞争对手的攻击,各种自然灾害、事故等诸多风险因素随时可能给企业带来不可预料的陷阱,甚至是猝不及防的沉重打击。这些年来,大家耳闻目睹了一些知名企业因偶然事件处置不当而迅速“非正常死亡”的现象:三株集团在“常德官司”中轰然崩塌,南京冠生园因“陈年旧馅”事件宣告破产,巨能公司因过氧化氢指标事件从人们的视野中黯然消失……类似这样的结局每每令人扼腕叹惜,令人深长思之;然而另一方面,类似这样的事件又一而再、再而三地接连发生,成为媒体关注的热点和人们议论的话题:肯德基的“苏丹红一号”事件、雀巢的碘超标事件、宝洁的 SK-II 事件、华源医药的“欣佛”事件,等等。

据美国公关专家对部分著名公司的调查,80%的企业管理者认为,企业发生危机如同死亡、税收一样不可避免;有 14%的企业承认,曾经经受重大的危机。换言之,危机对于企业来讲,绝不是偶然的不幸遭遇,而是一种普遍存在的紧急状态。它源于一些突发性事件或灾难性事故,骤然打破企业组织平时的正常有序运转,危及企

业的利益、形象,甚至使企业遭遇生存的危机。企业危机具有突发性、灾难性、严重性,往往在预料之外不期而至,需要短时间迅速反应和处理;犹如火山、地震的爆发,破坏力强大,如果应对不当,轻则企业形象受损、无形资产贬值,销售赢利和股价下滑,重则酿成灭顶之灾,使企业多年的苦心经营和心血积累毁于一旦。

危机是普遍的,然而,它注定就是谁也不能阻止、谁也无计可施、谁都不能抗拒的灾难吗?回答是否定的。

企业的危机完全可以预防、避免。企业危机同所有事物一样,具有内在的规律。只要拿出更多的时间,花费更大的气力,研究、把握并运用好这些规律,就完全可以预防、限制和化解各类潜在的或现实的危机,最大限度地提高企业的抗风险能力。

企业的危机还可以转化成为企业发展的机遇。“塞翁失马,焉知非福。”在危机中善于承受压力,发现并培育潜在的成功因素,借助公众和媒体集中关注的有利时机,强化自我注重社会责任的形象,创造和谐关系,可以将风险化为机会,变“危机”为“商机”。

企业的危机更可以变成企业发展的动力。国外一些著名企业看到了危机的普遍、多发,干脆把危机视为企业的常态,甚至把危机作为企业生存的压力,从中获取发展的动力。比尔·盖茨就告诉他的部下:“微软距离破产只有 18 个月。”

企业危机到底是陷阱还是机遇,完全要看对危机的驾驭和引导水平。

2

我国古代《兵经百言》:“目前为机,转瞬非机;乘之为机,失之无机。”如何转危为安,扭转乾坤,化被动为主动,才是企业管理的制胜之道。

适应企业的现实需要,近年来,国外企业危机管理的理念、程序、规则和方法正越来越多地被引入国内。其中的一些理念、做法和操作模式,确实值得我们重视和思考。

——居安思危,未雨绸缪,树立危机意识。墨菲定律强调,如果事情有变坏的可能,哪怕只有很小的可能,那么它向最终变坏的方向发展的可能就会很大。因此,企业组织必须树立危机意识、忧患意识,高度重视各种潜在和现实的危机,抱有侥幸心理,认为企业不会发生危机本身就是企业最大的危机。谋事在人,提高企业的免疫能力关键是培训员工对危机的识别能力,掌握危机应对知识,时刻关注和敏感捕捉各种复杂信息的危机信号,增强危机中的心理承受力。

——防患于未然,建立危机预警机制。“人无远虑,必有近忧。”企业组织更是如此。如何应对企业危机,维护好企业形象、品牌信誉,这是企业战略的重要组成部分,迫切需要企业家在经营好生产研发、推广营销、资产管理、队伍建设等重要工作的同时,重视危机管理问题,最大限度地减少消极影响。可以运用科学的技术和方法,建立危机监测、预报、控制的机制,对企业生产经营过程中的内外部变数进行分析,设立警情指标,及时掌握企业危机的第一时间资讯,分析和推测危机的类型及其危害程度,提出应对措施,赢得危机处理的时间和主动。

——明确权责,建立危机指挥体系。危机当前,头绪繁多,为保证政令通达,群策群力,必须建立由专家参与,集中公关、行销、安全、总务、财务、法律等各方面优秀人才组成的专门危机管理小组,明确其职能规范和各部门的相关责任。危机管理小组要依据充分授权,调查事实真相,研判对策措施,设计解决方案,应对公众和媒体,组织具体行动。危机管理中需要随时决策、相机而动,这种非程序化的特殊性要求主要负责人必须到位,直接指挥。如果权责不清,主要负责人迟疑不决,就会冲突不断,形成混乱。

——调查事实,有效整合各类资源。当危机事件发生后,迅速深入现场,调查摸清有关事实情况,了解相关人员的思想意识、心

理状态,掌握指挥控制、物质装备、组织保障等基本情况,寻找最佳方案。调查结果对企业有利,应以最快的速度告知公众,如果调查结果对企业不利,也要说明真相,作出承诺;如果各方面看法不一,应请权威部门尽快作出科学、公正的检验。

——快速反应,认真化解矛盾。“非常时期,非常规矩。”针对危机的突发性特点,为最大限度地减少危害,必须第一时间启动危机处理反应机制,减少组织管理层级,迅速决策行动,让公众在最短时间内感受企业的态度和行动,取得社会谅解,使危机顺利化解。对危机的反应速度,往往直接影响危机的扩散和恶化,决定能否抓住时机甚至把危机消灭在萌芽状态。如果层层请示,注重环节程序,就可能失信于社会,贻误战机。

——公开坦诚,维护公众利益。现代社会,企业是社会的企业,企业的产品、服务与消费者直接相关,企业的任何危机都可能让社会公众产生种种猜疑,若不及时与公众沟通,就容易产生各种谣言、误解。因此,危机发生后,企业要赢得公众的信任,就需要采取公开、坦诚的态度,尽快提供以我为主的事件信息和行动情况。越是隐瞒真相,越会引起更大怀疑。处理危机不仅要从企业自身的角度出发,而且要考虑公众利益,特别是受到企业产品和服务伤害的顾客、公众,因此,要第一时间道歉,迅速改善质量与服务。如果只顾眼前利益、企业利益,不顾公众利益,只顾减少企业成本和损失,必然会付出更大代价。

总之,真诚、公正、快速,是企业危机管理中的基本理念。

3

互联网将人类社会真正带入了“地球村”的信息时代。

今天,任何涉及公众利益的事件都会立即引导社会的关注。企

业危机中,领导人的态度、立场,企业应对危机的智慧、能力,相关人员处理危机的措施、行动,都会置于公众目光下,包围在社会舆论中。

在一定的意义上讲,企业危机不仅是企业自身的问题,更是一种公众事件、社会事件。企业在某一方面出现问题,损害或者可能损害公众的利益,就自然会成为公众关注的焦点,从而影响公众对企业的信任。因此,企业危机管理中,一个无法回避的问题是如何面对媒体,一个需要做好的工作就是在企业与公众之间搭建起信息畅通的桥梁。

危机管理中,媒体究竟是帮手还是对手,这是企业必须了解并处理好的关系。

首先,企业应当明白,公众和媒体对企业危机中的关注是公众了解社会环境变化的信息需求,涉及公众直接或间接的利益,并不是媒体热衷于新闻炒作,或者公众不健康的窥视心理。媒体依据他们的权利收集信息,对外发布报道,可以成为公众获得信息的独立、客观的来源。企业的危机是客观存在的事实,媒体报道是客观事实的反映,前者是第一性的,后者是第二性的。危机管理,不是管理媒体,归根结底还是要解决企业自身存在的问题,而不是文过饰非,掩人耳目。

其次,应该明确,企业对公众沟通的基本目标是降低公众的风险和损失。善于借助报纸、广播、电视、互联网、手机等媒体,向大范围的人群及时、准确、清楚地传播信息,是与公众交流的有效方法,也是对付毫无根据的猜测和谣言的有效方法。与各类媒体保持良好的关系,及时搜集、迅速发布大量关于事件及其处置情况的信息和细节,满足媒体的信息需求,有利于引导媒体的倾向,有利于建立公众对企业的信心。

再次,应当注意协调好危机管理中的信息发布。关键时刻,一

语千金。要在充分了解形势、相关法律法规、公共信息政策、事件实际情况的基础上,加强信息协调,保证技术上的准确性,确保发布的信息符合保密的要求及法律的规范。当参与处理危机的人员被媒体要求采访时,可将媒体介绍给危机管理中心,或根据中心的授权向媒体提供信息。企业高级管理人员要注意论调合适,对事件适当定位,帮助公众、媒体理解潜在与现实的、近期和长期的情况。面对媒体“失语”或口径不一,都会节外生枝,严重影响危机处置。如果有条件的话,应当建立新闻发言人制度,以便更好地发布信息。

当然,媒体也应认识到教育公众的作用,通过报道信息来影响人们的态度和看法。在危机事件的报道中遵守新闻职业道德,不是以危机的旁观者而是以事件处置的参与者,准确、客观、适度地把握企业危机的报道,使报道保持平衡,既积极满足公众需求,又要避免过度报道伤害企业和公众。

4

危机管理的理念、程序是相同的,每个危机事件的处理又有不同的处理策略、方法。

据国内公关机构的统计分析,企业危机事件最终能够得到有效管理并取得理想效果的比例,约有 20%左右。也就是说,大约有 80%以上的企业危机,因为这样那样的原因未能取得良好效果。由此可见,危机管理确实是一项极富挑战性的工作,既需要企业的综合实力、整体素质等作为支撑,更需要危机管理者的思想、智慧和操作能力。危机管理既是科学,需要把握内在的规律;更是艺术,需要胆识才智。

王微先生是一位“善于在刀尖上跳舞的人”。近两年来,他成功

管理了宇通客车、长城电脑等六大危机管理案例,涉及国内外几大有影响的行业。一个偶然的时机,他在北京大学的企业管理论坛上讲述了自己的心得,受到企业界的广泛好评。此后,他有关“企业危机管理 9+1 策略”的系列文章在国内多家杂志发表,新浪网转载后点击阅读量超过 40 多万。经过这样一段实践的准备和理论的思考,他拿出一本阐述中国特色企业危机管理的专著。通览这部新著,感觉体会独到,特点明显。

这是一本有独到创见的书。“淮南之橘,淮北为枳。”作者认为,发达国家市场经济的发展已有几百年的历史,国家法律体系相对完善,企业管理较为成熟,相比之下,我们各方面还有待提高。在这样的背景下,西方国家企业的危机管理方面所积累的许多理论和经验,并不完全适合中国的国情。再者,危机事件都是具体的、个性化的,危机管理实战中既需要有基本原理性的原则、规范和模式,更需要富有针对性的策略、方法。恰如打仗,正规军的打法与游击队的打法就各有千秋。因此,这本书着力将危机管理中的基本理念和操作程序与我国企业面临的实际相结合,化用我国古代兵家的谋略,提出了“9+1”的策略。其中,有的观点在我看来,甚至颠覆了西方危机管理的基本原则,如果没有实战效果的支持,是没有胆量提出来的。

这是一本注重实战的书。危机管理操作性、实战性很强,所有的理论、方法、模式只有经过实践的检验,具有实际成效,才有真正说服力。本书与一般译介过来的危机管理著作不同,作者不是从理论、概念出发进行逻辑演绎,而是从实战出发,努力地追寻企业危机的救助之策,探寻基业长青之道。他详细分析了近年来公众熟知的企业危机案例,描述了广州本田汽车杭州“婚礼门”事件、光明乳业质量事件、联想集团裁员事件形成的网上震动、中美史克公司的 PPA 事件、戴尔电脑爆炸事件、福特汽车 & 凡世通轮胎等中外企业

的遭遇,评论了整个危机事件中的危机管理策划和公关行动,在案例的分析中促人思考,在事实的评点中给人以启迪。作者强调策划中必须针对实际的策略选择,强调方案制订后的执行实施,直接指向实战的效果。

这是一本富有特色的书。一般的企业危机管理著作通常是讲解原理,为证明观点再引用相关的案例。这本书通篇都是从案例开始,在详细、生动的描述叙述中将读者带入具体的事件情景之中,然后一起讨论危机管理的优劣长短。也许其分析、点评篇幅并不长,但是画龙点睛、切中要害,让人在各种复杂的危机环境中抓住管理应对的根本和关键。这比起“观点+例子”的理论专著往往更能够激发思考和想象。

《中国式危机公关 9+1 策略》是一位资深企业危机管理者的思索感悟和真知良言。令我印象极为深刻的是,作者对企业生存与发展的深切关注和满腔热情。因此,我相信,如果假以更多的时间,让作者更为充分地发挥自己的一些观点、心得,这本书将会在理论上显得更加丰满,逻辑更加谨严。

是为序。

2006年12月7日
于京西宾馆

引言

一家在中国乳制品行业位列三甲的企业,在管理上孜孜以求,请过麦肯锡规划其战略管理,请过普华永道做 ERP,号称学习型企业。但是,当危机到来时,尽管这家企业万分重视,面对危机却如同面对刺猬,不知如何下手解决,最终听任危机蔓延。

这,难道不是企业的悲哀吗?

诚然,如果企业故意投机取巧、肆意欺骗,在产品质量等方面不顾消费者、公众的利益,媒体应该担当社会的良知和公正的代表,给予彻底曝光。

应该看到,近年来,“企业局部问题”一旦被媒体抓住,普通大众的惯性思维是“观一叶而知秋”,企业多年积累的人脉、口碑、消费群体就会迅速土崩瓦解、化为乌有。

由于国内的品牌大多数还没有拥有抵御危机的稳固的“马奇诺防线”,公司一旦遭受到来自社会公众的质疑,就会因为不光彩的一点被全面否定,甚至本身优秀的东西也黯然失色。

中国企业需要中国特色的危机管理解决方案,它必须是具有鲜明的中国特色的解决方式。我们有这样的责任:当企业踏向危机的悬崖时,我们去关注企业,帮助企业,挽救企业。

国外危机管理早已有章可循,相信大家对美国强生公司泰诺药片中毒事件、比利时和法国可口可乐中毒等事件都耳熟能详了,他们的做法是,调查事件,确立态度,着手行动,其过程与决策是理性的。而中国的企业危机管理与国外最大的区别是感性与理性结合,即确定策略,着手调查,赢得公众。如果寻求理性,向国外学习,先调

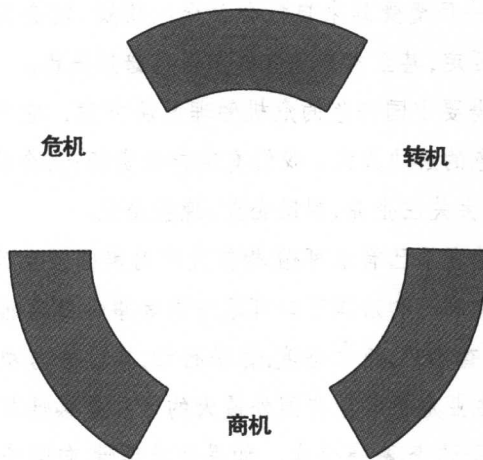
查事件,后拿出策略,而危机的报道被无数的媒体、公众传播,那么企业已经处于风雨飘摇之中了。所以在中国的特定环境下,企业危机管理与国外有着天壤之别,其策略与行动必须先行。

毫无疑问,企业危机管理的策略与执行力同样重要。没有正确的策略,危机将朝着扩大及恶化的趋势发展;而没有强大的执行力,最后的效果只不过是一句空话。

危机管理的9+1策略,希望揭开一个“盖子”,引起业界更深的探讨与关注。由于这些规律来源于实践,又应用于实践。相信只要灵活而创造性地应用,必将赢得机会、赢得主动权,也将赢得有效而相对满意的结果。

英国皇家博物馆,收藏着一条船,这条船自从下水后,138次遭遇冰山,116次触礁,27次被风暴折断桅杆,13次起火。但它却一直没有沉没。没有不犯错误的企业,没有不受伤的船,但只要勇于拼搏,善于应对危机,一个企业就是一条永不沉没的船。

解决危机其实是用心体味出来的艺术,掌握这一艺术,也许会帮助企业从危机的泥沼走向一片新的灿烂的前程。



目 录

序 言	1
第一章 中国式危机公关 9+1 策略之沉默策略	1
第二章 中国式危机公关 9+1 策略之围魏救赵策略	11
第三章 中国式危机公关 9+1 策略之情感公关策略	19
第四章 中国式危机公关 9+1 策略之慎用信息控制策略	41
第五章 中国式危机公关 9+1 策略之挑明真相策略	55
第六章 中国式危机公关 9+1 策略之道歉先行策略	63
第七章 中国式危机公关 9+1 策略之依靠主管策略	75
第八章 中国式危机公关 9+1 策略之供应链优先策略	85
第九章 中国式危机公关 9+1 策略产品质量危机 4 步走策略	97
第十章 中国式危机公关 9+1 策略之强大执行力原则	115
第十一章 9+1 危机预警工作开展与运行原则	135
第十二章 建立系统实用的危机管理机制 ——兼 2006 年危机管理回顾	145
第十三章 国外危机应对案例参考	151
附 录:企业产品召回公告文本实例	171
后 记	175

第一章

**中国式
危机公关 9+1 策略
之沉默策略**

第一节 沉默策略的应用背景

沉默，会是个有效应对危机的手段吗？想必大多数人不会同意。

尤其那些受过西方危机公关理论教育的管理者们，耳边总是容易响起那句在这样的时刻反复被提及的话“说真话，而且要在第一时间说”。大家都笃信这一信念，以为在信息爆炸的这样一个时代，不是在关键时刻爆发，就得在沉默中死亡。无数成功的案例似乎印证了这一思路的正确性。在一件事情被质疑的时候，出来说话的企业容易被视为是负责任的，如果态度诚恳，还会在一定程度上抵消负面因素的作用，进而得到公众的好感。所以，大家总是毫不怀疑地认为，话语和行动永远是解决问题的最好办法，而沉默，则是死亡的前兆。

人，总是习惯为自己相信的理念寻找证据，而对同样存在的反例视而不见。

当年朗咸平炮轰国企，几乎稍有知名度的企业都不能幸免，所谓的三叩 TCL、四问海尔、七敲格林柯尔，为其典型代表。然而炮火过后，为何有些企业安然存活，有些却从此一蹶不振，逐步陷入山穷水尽的境地？

是否有人思考过这与沉默之间的联系？

当然我们不能从顾维军当年与朗咸平的激烈论战并最终被诉之于司法程序中，简单导出格林柯尔后来的命运。但这样的激烈对抗，和对话语权的坚定信念，却毋庸置疑地给格林柯尔带来了不少麻烦，最后连顾维军本人都搭了进去。

古语有云：“匹夫见辱，拔剑而起，挺身而斗，此不足为勇也。天下有大勇者，卒然临之而不惊，无故加之而不怒，此其所挟持者甚