

Ten Crisis Management Lessons
For Managers

管理者必读的 十堂危机公关课

林景新 著

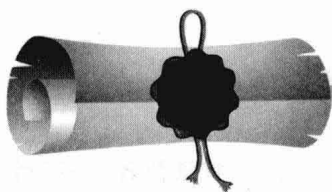
危机就如死亡与税收，
对企业来说是不可避免的事情。

地球上消失的了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

没有强烈的危机忧虑意识，企业就不能基业长青

卓越公共关系管理必读书之一



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。



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

序

廖为建

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，对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、影响到人——不仅包括危机事件的当事人和事件的直接利益关系人，而且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方方面面：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，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。

林景新先生的新作《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

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

2010年6月3日

目录

contents

序

第一课 天下大事，防危为先

- 是什么击溃了百年老字号 / 2
- 企业最风光的时候往往就是最危险的时候 / 4
- 微软离破产永远只有 18 个月 / 7
- 管理企业与防范危机一样重要 / 8
- 了解危机，掌握危机处理能力 / 10
- 企业危机发生的特点与周期性 / 12
- 危机爆发时，公众的心理特点 / 14
- 企业高知名度带来高风险 / 15

第二课 血与火的考验：中国式企业危机正在逼近

- 中国式企业危机：企业无法承受之重 / 19
- 霸王危机启示录 / 23
- 启示一：网络成为企业危机策源地 / 24
- 启示二：知名度越高，危机风险越大 / 24
- 启示三：情绪化攻击趋势明显 / 24
- 启示四：企业声誉是透明之物 / 25
- 中国式企业危机的四大关键点 / 25
- 关键点一：竞争对手恶意打击 / 26
- 关键点二：利益至上 媒体暗箭 / 28

- 关键点三：律师挂阵挑战媒体 / 29
- 关键点四：危机如火 连锁反应 / 31
- 跨国企业为何频频遭遇“中国式危机坎” / 33**
- 发展焦虑症 VS 市场规则 / 34
- 企业管理体制 VS 中国政治语境 / 36
- 企业利益 VS 政府意志 / 37
- 危机化解：中国式政府公关策略 / 38**
- 出色的政府公关化解大危机 / 39
- 政府公关的三大准则 / 40



第三课 识别危机信号，防范潜在危机

- 三鹿：危机迟钝反应者的悲歌 / 44
- 海恩法则：识别企业潜在的危机信号 / 47
- 挖掘企业潜伏危机 / 49
- 六大步骤检测企业危机管理能力 / 52
- 面对危机的五种错误态度 / 54
- 危机识别：2010 年上半年典型危机公关事件解读及点评 / 57
- 案例一：丰田汽车召回门 / 57
- 案例二：雪碧汞中毒门 / 58

案例三：惠普蟑螂门 / 59

案例四：郁美净过期门 / 60

案例五：肯德基秒杀门 / 61

案例六：深航空姐自杀门 / 62

案例七：美的紫砂煲黑幕 / 65

案例八：富士康跳楼事件 / 67

案例九：央视炮轰富力海南储地 / 68

案例十：麦当劳召回有毒玻璃杯 / 69

危机识别：2009 年典型企业危机公关事件解读及点评 / 70

案例一：新奥燃气政府公关泄密事件 / 71

案例二：山东移动垃圾短信危机事件 / 72

案例三：强生含毒门 / 73

案例四：红牛可卡因事件 / 75

案例五：王老吉夏枯草事件 / 76

案例六：谷歌色情门 / 77

案例七：中石化天价灯事件 / 78

案例八：五粮液涉嫌违反证券法规 / 79

案例九：淘宝秒杀门 / 80

案例十：农夫山泉砒霜门 / 81



第四课 当最糟糕的危机情况发生时

时刻准备好，面对最糟糕危机情况的发生 / 86

肯德基如何应对最糟糕的危机情况 / 87

统一指挥，把握危机源头 / 90

消除谣言，全方位进行媒介沟通 / 90

统一口径，提供标准化的声音 / 90

透明化运作，向公众传递信心 / 91

积极出击，使用可替代的产品 / 91

肯德基危机事件中的4R 应对策略体现 / 91

创维如何应对最糟糕的危机情况 / 93

迅速行动，把握危机传播主动权 / 94

积极主动，传递正面良性信息 / 95

展开行业公关沟通，全力保护市场完整 / 96

启动银行政府公关，确保企业资金链安全 / 97

金龙鱼如何运用4R 策略应对企业最糟糕的危机情况 / 98

第一步：确认危机，迅速反应（预备力阶段） / 99

第二步：处变不惊，临危不乱（缩减力阶段） / 99

第三步：反应快捷，处理及时（反应力阶段） / 99

第四步：积极主动，诚恳负责（恢复力阶段） / 99

危机就如死亡与税收，是不可避免的事情 / 100



第五课 当企业品牌声誉受损时

透明化时代的企业声誉危机管理 / 102

企业声誉受损如何进行修复 / 103

深入调查，找出危机源头 / 104

寻求危机化解的突破口 / 105

危机管理改变舆论导向 / 106

整合热点，化危为机 / 106

附：恢复声誉的 12 步骤 / 107

新趋势：价值观冲突成为企业声誉危机的重要根源 / 108

案例解读：著名企业如何深陷声誉危机的泥潭 / 109

案例一：耐克广告“中国形象”被击败涉嫌侮辱
国人 / 109

案例二：麦当劳跪求打折广告引发舆论炮轰 / 111

案例三：立邦漆“龙”广告起争议 中国象征
被戏弄 / 112

案例四：丰田新车广告辱华遭抗议 / 113

案例五：箭牌口香糖广告侮辱中国国歌 / 114

- 案例六：好莱坞“藏独明星”李察·基尔涉藏
广告引起激愤 / 115
- 案例七：雪铁龙广告开涮中国已故领导人 / 116
- 五大策略回击声誉危机的来袭 / 116**
 - 否认 / 116
 - 自责 / 117
 - 控制 / 117
 - 补救 / 117
 - 重构 / 118

119 第六课 媒体为王时代，我们如何读懂媒体特性

- 顾维军的失败告诉我们什么 / 120
- 媒体为王时代，如何把握媒体舆论传播特性 / 122
- 媒体舆论对信息透明度的追求 / 123
- 媒体舆论的传播突破口 / 123
- 媒体的盲从心理与影响力 / 124
- 警惕媒体舆论出现“沉默的螺旋” / 124**
- 企业如何进行有效的媒体舆论引导 / 126**
- 强化媒体管理，积极主动地传递企业信息 / 126

通过第三方机构或权威人士之口，传达企业信息
或意见 / 127

强化危机预警，对媒体报道进行全面监测，建立
快速反应机制 / 128

中国媒体传播环境发展的新趋势 / 129

媒体审判：媒体立场左右公众情绪 / 129

个人式媒体：每个网民都可能成为企业“杀手” / 130

新闻发布：政府“新闻执政”给企业的启示 / 131

实战案例解读：雷霆出击，引导媒体舆论化解危机 / 132

深入分析危机根源，制订危机反击计划 / 133

锐利传播，打击劣质电话七宗罪 / 134

危机应对启示 / 135



第七课 危机时刻如何与媒体沟通

媒体记者既不是朋友，也不是敌人，只是一种力量 / 138

建立良好媒体关系的四大关键 / 139

从战略高度看：明白媒体也是生产力 / 139

从社会角度看：熟悉媒体内部运营规律和潜规则 / 139

从传播角度看：掌握媒体报道的新闻规律 / 140

从信息源角度看：让媒体记者对企业产生依赖感 / 140

媒体关注的企业危机类型及议题 / 141

危机处理中的媒体沟通三 T 原则及判断有效沟通的标准 / 143

危机爆发时，如何应对媒体勒索 / 144

第一步：了解、查证 / 145

第二步：形成基本的判断 / 145

第三步：形成基本的应对策略 / 146

经典实践案例解读 / 146

案例一：如何进行媒体引导，化解排行榜风波 / 146

案例二：高管被挖角，如何进行媒体沟通 / 149



第八课 如何成为优秀的新闻发言人

鲍尔默·史蒂夫为何被评为世纪最愚蠢经理人 / 152

优秀新闻发言人必须掌握的八大原则 / 153

关系原则：与意见领袖建立良好的关系 / 155

诚实原则：宁可说不知道，也不可撒谎 / 155

不对立原则：谨慎对待媒体的错误报道 / 155

一视同仁原则：不可轻视小报记者 / 155

准备原则：面对采访更加游刃有余 / 156

借势原则：将企业新闻与最新社会趋势相结合 / 156

强调原则：关键信息不妨多强调 / 156

生动性原则：用生动的语言回答提升新闻传播性 / 156

企业新闻发言人如何接受媒体采访 / 157

接受专访前的放松准备 / 157

接受采访必须准备的五大步骤 / 157

掌握接受采访的要点 / 160

接受文字媒体采访的要点 / 160

接受电视媒体采访的要点 / 160

接受采访时的“二要三不要” / 161

案例解读：失败的新闻发言人如何深化企业危机 / 162

向周恩来学习如何应对记者刁难式的问题 / 164

周恩来机智回答经典案例 / 164

应对刁难采访时的搭桥原则 / 166

新闻发言人如何处理难缠的问题 / 167

五种失败应答和官员十大雷语 / 168

五种失败的媒体采访应答 / 168

中国官员十大雷人雷语 / 169

第九课 当企业遭遇对手恶意攻击时

恶意攻击已成为企业危机的重要根源 / 174

竞争对手正在“行刺” / 174

恶意攻击成为企业危机的根源 / 175

如何应对对手攻击的竞争危机 / 177

注重竞争情报，为企业提供参考 / 178

收集竞争情报，为企业提供决策依据 / 178

强化情报分析 提升企业危机防范能力 / 181

三大策略建立企业竞争情报监控体系 / 183

建立完善的危机预警体系 / 185

经典实战案例分析与解读 / 187

案例一：移动如何反击联通的恶意攻击 / 187

案例二：当危机对手暗箭射来时 / 190

第十课 建立强有力的危机管理体系

从实战攻略中建立企业危机管理体系 / 198

第一部分 危机策略体系建立 / 199

第二部分 企业危机沟通策略 / 210

“四力”原则建立企业危机管理体系 / 214

缩减力 / 214

预备力 / 215

反应力 / 216

恢复力 / 217

危机发展的四大阶段及应对策略 / 218

危机管理的四项流程 / 220

第一步：危机判断 / 220

第二步：危机控制 / 220

第三步：危机处理 / 220

第四步：善后恢复 / 220

没有完善的危机管理体系，就没有企业的长治久安 / 221

危机发生前的危机管理 / 222

危机来临时的危机管理 / 222



附录一：某地市移动公司媒体危机公关操作手册



附录二：味事达致癌事件危机公关处理实录

244	附录三：新闻发布会举办细则及流程
251	附录四：中国某知名 IT 集团危机管理制度规范
262	附录五：中国某知名汽车企业公共关系管理制度
275	附录六：林景新老师主讲课程
276	后 记

第一课

天下大事，防危为先

导读

从三株事件到南京冠生园，这些曾经在各自行业中赫赫有名的大企业，正因为危机管理能力的缺乏，抵挡不住小风波所引起的危机侵蚀而最终倒下。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困苦、发展时的意气风发以及危机发生后的“兵败如山倒”，其中的苦涩意味又岂是一句“城头变幻大王旗”可以轻易概括的？

中国企业家并不缺乏发展企业的智慧，缺乏的是相应的危机意识以及危机管理能力。