

THE

西部文化 · 「克拉思克」IDJ 书系

CRISIS COUNSELOR



危机

「美」 杰弗里·R·卡波尼格罗

顾问

有效预防／控制与管理企业危机



中国三峡出版社

危机顾问

The Crisis Counselor

有效预防/控制与管理企业危机

[美]杰弗里·R·卡波尼格罗 著

杭建平 译

THE CRISIS

COUNSELOR

中国三峡出版社

图书在版编目(CIP)数据

危机顾问:有效预防、控制与管理企业危机/(美)卡波尼格罗著;杭建平译. —北京:中国三峡出版社,2001.10

书名原文:The Crisis Counselor

ISBN 7-80099-524-0

I . 危... II . ①卡... ②杭... III . 企业管理:风险管理
IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 057930 号

图字:01—2001—3337

10122/10

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 12 号楼 100036)

电话:(010)68218553 85433037

<http://www.e-zgsx.com>

E-mail:sanxiab@sina.com

北京京丰印刷厂印刷 新华书店经销

2001 年 10 月第 1 版 2001 年 10 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:9.75

字数:216 千字 印数:1—7 000 册

ISBN 7-80099-524-0/F·58 定价:20.00 元

致 谢

本书的顺利出版,是与几位至关重要的朋友的大力支持、帮助和鼓励分不开的。迈克·罗恩是我的版权代理人,他为了给本书找到一家好的出版商曾不辞辛劳四处奔波。NTC/现代出版集团(Contemporary Publishing Group)的恩尼尔·伊根梅尔作为本书的编辑和联系人,也热情地提供了极大的帮助,并一如既往地帮助我的新作品问世。

同时,我还要向我长期的同事和办公室主任戴勃·布克尔表示诚挚的谢意。作为卡波尼格罗公关有限责任公司的骨干,她除了每天应付大量的日常工作外,还花费业余和周末的时间为本书的出版做了很多工作,而所做的这一切都是为了取得最高的工作质量。她无疑是这个行业最优秀的人士。

最后,我还要向在我从事公共关系和危机管理的二十多年生涯中曾经合作过的所有用户和所有公关人员表示感谢。这本书也从一个侧面反映了他们在我的职业生涯中所给予的巨大帮助。

前 言

水果市场、财富 500 强、律师事务所、计算机公司、医院、干洗店、学校、社区、大学、汽车供应商、会计事务所、银行。所有的这些行业都存在着一个普遍现象,那就是他们每天都会遇到问题。许多问题都能得到很快的解决,还有一些不了了之,但是,也会有许多问题会转变成危机,给企业的声誉和决策人的职业生涯带来不必要的损害。

这些危机不一定是登在报纸头版或商业杂志封面的那些令人注目、引起轰动的事件,也不一定是那些很容易克服,正如“永远不会发生在我们公司身上”的那类事件。每个行业都会面临以各自不同方式表现的危机,对于单个企业来讲这些危机会很可怕,并且具有潜在的破坏性。

这些危机包括员工流失,具有负面影响的媒体报道,企业诉讼,政府调查,质量问题,产品退货,经济抵制和罢工,高层决策人的意外死亡等等。

各种类型的企业——从最小的、刚刚起步的私人企业到最大的企业集团,都应该对防范危机和在它们引发出潜在的危机事件前加以管理的方法有所了解。

对于那些有抱负的决策者、CEO(首席执行官)、企业所有人、特许经营人、代理人、会计或者是营销人员,以及其他所有愿意增长关于以更有效和更开通的方式管理企业方面的知识的人来讲,《危机顾问》是一本实用的指南。

本书认为,大多数企业往往会忽视管理本企业最重要,也是



最脆弱的资产——声誉。许多决策者都认为做好管理危机的计划工作非常重要。但是,他们中的大多数人却根本不做这项工作。其中的原因很多,但有一点是共同的,那就是你会听到许多人讲:“我们的公司管理得非常好,大危机根本不可能发生。”

而当他们把危机仅仅看做是那些引人注目的,能够引起灾难性后果的重大事件而忽视了那些像白蚁一样,能够从公司成败的根基上削弱和蚕食公司的危机时,问题就出现了。当危害结果最终被识别并被确认为严重事件时,往往已为时太晚,从而需要花费大量人力财力去解决基础方面的问题——其信用可靠性、信誉、忠诚度和信任。

即使你认同你的公司中有可能会出现危机,你也可能会为了应付公司日常经营的各种压力而忽视危机计划。

决策者们经常谈及“灾难控制”或“危机沟通”。《危机顾问》的一个基本前提是:“灾难控制”或“危机沟通”仅仅是危机管理过程的一小部分。从本书中你将得知如何通过将注意力集中于更宽范围的危机管理系列活动而使危机得到有效的防范和管理。这些活动包括:识别企业中的脆弱之处;进行危机防范,制定危机管理计划,认清危机的发生;陷入危机时与员工、顾客、新闻媒体及其他重要公众进行沟通;危机管理工作的评价及在此过程中如何做出各种调整;增强公司“免疫”力以防再次陷入危机;识别新的脆弱之处,进入新一轮的危机管理过程。

这是公司的一种新思路,最富效率的公司决策者和老板们是具有这种《危机顾问》观念的。

我们希望你会喜欢这本书略为不同寻常的版式。本书旨在成为一本快捷、易读的指南,提供一些你能够立即在公司或部门中实施的具体建议和技巧。本书大部分内容是以提问和回答(Q&A)的形式出现,使你能够一点点地消化吸收这些内容。本



书描述了危机顾问关于危机防范和管理的观点,并通过具体的建议和轶事,提出实际、易行的方法。

除全书结论部分第十三章以外,每一章都从一个小测验开始,你可以通过这个小测验来评定你的危机准备水平。每一章都专门总结了你可以考虑在自己公司或部门立即付诸实践的一系列做法。

为使你确定是否需要这本书,下面来回答一些你可能会产生的疑问:

《危机顾问》如何能帮助我?

如果你正经营一家公司,管理一个部门或正想努力做到公司更高级别的职位上,那么学习和应用《危机顾问》中的这些原理会帮助你开阔视野而成为更有效率的人。它会提供一个有助于你形成解决问题和管理计划、沟通和信誉的思路和方式的强有力的知识基础。

《危机顾问》如何不同于其他有关危机管理方面的书?

几乎每一本关于危机管理的书都将注意力集中在评论那些你曾见过的被新闻媒体报道的引人注目的危机事件上。如飞机坠毁,生产干预,石油溢出,工厂爆炸,产品收回。作者们对这些危机事件进行了极具洞察力的分析并就情况本来可以得到更好的管理的方法提出了专业评论。还有一些危机管理方面的书提出了极具学术性和理论性的危机管理计划的解决方法。这两种类型的书可能会是有趣的读物,但我总觉得它们对于现实中的公司决策者不会有所帮助,因为这些决策者们必须首先把书中的各种理论思想转换成自己公司可以使用的现实措施。

而本书却不是这样。这是一本非常实际的指南,你会很容



易将书中的信息使用到你自己的公司或部门中。这本书阅读和吸收起来比以前的任何一本危机管理书都要容易得多。最重要的是,本书专门讨论那些随时可能影响到任何类型企业的各种危机,还收集了一些与每个决策者都相关,并可以用于他们公司的具体案例。

从《危机顾问》一书中可以得到哪些收获?

通过阅读本书,你会了解危机管理过程的每一部分是如何与其他部分一起发挥作用的。每一章结尾的“建议”部分向你提供了你的公司或部门构建一个强大、有效的根基所需要的原料。在吸取书中的各种观念并确定如何最有效地应用它们的同时,你将会越来越充满热情地面对工作。我相信你会喜欢并满足于这一过程的。

致 谢

前 言

第一部分：面对危机，
未雨绸缪

一 企业怎样运用危机管理 /2

二 企业容易出现问题的地方 /46

三 企业怎样防范危机 /86

四 企业怎样制定危机计划 /105

五 企业怎样判断危机 /143

第二部分：危机发生过程
中及危机发生
后的沟通

六 危机管理中的沟通策略 /160

目 录

危机顾问

The Crisis Counselor

七 怎样同员工进行沟通

/177

八 怎样同顾客进行沟通

/196

九 怎样同新闻媒体进行沟通

/211

十 怎样同其他公众进行沟通

/245

第三部分：改善危机的 应对方法

十一 对危机管理的绩效进行评价

/253

十二 增强企业的“免疫”力

/275

十三 本书的实际应用

/297

第一部分

面对危机
未雨绸缪

企业怎样运用危机管理

请先花几分钟回答下面的问题：

1. 你所在的公司和部门是否曾经历过危机？
2. 你是否认为有一天会遇上危机？
3. 你曾经在企业的危机管理工作中承担过一部分职责吗？
4. 你曾经参加过你认为如果准备的再充分一些，本能够更有效地应付危机的企业危机管理工作吗？
5. 对于有些危机来去如风，而有一些危机却长期徘徊，你是否感到有些困惑呢？
6. 面对危机时，你是否担心所在的公司或部门很脆弱？
7. 如果你掌握了更多的危机管理方面的知识，你是否会感到心安一些？
8. 你是否曾经本能地告诉自己现在应该做一些事情，以防止公司或部门遭受危机或防止后果扩大化？



9. 你是否有时对你读到的或别人告诉你的这方面的建议感到迷惑呢?
10. 如果你同意本书提出的建议,你会不会立刻在公司或部门中采用?

评价

有 1~3 个答案为“是”的:

你所在的企业要比大多数企业幸运,另外一个可能是你低估了危机的潜在性。

有 4~6 个答案为“是”的:

当面对危机时,你所在的企业会很脆弱,经不起危机的打击。如果尚未发生任何危机,这只表明你很幸运。本章将为你提供关于危机管理的基础知识。

有 7~10 个答案为“是”的:

你曾经经历过危机,或者你将很快面临危机。你很可能是 在一个面对危机时异常脆弱的企业中工作,那么这一章及本书的其他章节所提供的建议会对你非常有帮助。

在经营过程中对所发生的严重问题的管理并不是一种艺术或科学。从某种程度上讲,它更像是学习打高尔夫球。通过阅读有关的书籍或向其他人请教,你可以学到很多关于如何打高尔夫球的知识。但是没有东西能够替代打球技术不断进步或是击球的一刹那所带给人的愉悦感以及令人轻松愉快的高尔夫球俱乐部的优美环境。不参加实际的比赛,你永远不会成为一个



好的高尔夫球手,但如果你在课下努力去学习,你就会不断取得进步。

管理所发生的严重问题——并且确保它们不会引发可能给企业造成无法挽救的损失,是一件很困难的事,其难度要比在冰场上打高尔夫球大得多。

《危机顾问》一书的目的是为了帮助你提高面对经营危机时的管理本能和判断力。本书会提供一些方法帮助你提高对即将来临的困难的察觉力,如何防范它们的决策力以及当危机发生时有效的反应能力。但需要明确的一点是,想要研究出一个通用的、适用于所有危机并绝不会失败的解决方法,就如同把所有人的指纹进行分类一样是根本做不到的。

但是,你能够学到的是一种有效的思维过程和管理理念,它能够使你有效地管理危机,使之对企业和你的职业生涯产生最小的负面影响。

我们首先从最基础的部分开始——危机的定义以及在它成为一大群杀人蜂之前如何消灭它。在以后的章节中,我们将按照成功地进行企业危机管理的思路进行专题讨论:认清企业面对危机时的脆弱程度,防范危机的发生,拟订危机计划,在危机发生后进行沟通、评价和修改并循环往复、不断重复进行这个过程。同时,我们也会在最后讨论本书最重要的观点之一——将企业同危机隔离开来,防范未来风险。

如何定义“企业危机”?

危机是指能够潜在地给企业的声誉或信用造成负面影响的事件或活动。典型的情况是失去控制,或很快将要失去控制。



能够对企业产生影响的危机有哪些？

下面列出的是一些可能存在的危机种类：

- 员工解雇/流失。几乎公司的每一次解雇行为、员工的重新安置和流失都会导致员工的焦虑，使员工丧失忠诚度，并对未来产生不稳定感。

- 财务指标低于预期值。当公司的财务指标没有达到所有者、股东、员工、市场分析师或媒体的预期值时，企业就会面临危机。如果公司让公众感到非常意外，其代价通常是公众信任的丧失。信用受损、员工的士气直线下降，如果是公开上市的公司，其股价也会大幅下降。当对公司的不信任逐渐扩大、公司的市场价值不断下降、管理层发生变动、公司努力的目的只是为了恢复原有模样的时候，情况就会发生变化，危机就会发生。

- 员工士气低下。这一点会对所有的企业产生影响。当员工感到工作有压力或不被信任时，其士气就会受到打击。某些员工甚至是所有的员工可能会感到他们应该得到更好的待遇并在工作中受到赞赏。他们也会强烈地希望有更多定期的、能够持续下去的同企业管理层的沟通。尽管很多企业不承认，但实际上每个企业都会遇到这种情况。当问题严重到会影响企业的生产力、盈利能力，甚至工作场所的安全时，就会引发危机。

- 企业诉讼。每一个企业都对诉讼很敏感。就拿你自己来讲，以前的员工、顾客、投资方、竞争对手、社区居民等等都可能



会对你提起诉讼。走上法庭对每个企业来讲都不是一件让人舒服的事,它会让公司在公众心目中留下不好的印象。

• 歧视/骚扰索赔。随着人们逐渐意识到能使他们成为不公正的牺牲品的方式越来越多,公司的运营也会受到这方面的影响。主要包括性别歧视、宗教歧视、年龄歧视、外貌歧视、种族歧视、性倾向歧视以及对艾滋病毒携带者的歧视。骚扰索赔也具有同样的敏感性,其种类也是多种多样,最近常发生的是性骚扰和种族骚扰索赔。如果企业不能以最大的同情心和自信来管理或预防这些情形的发生,会导致严重的危机,造成的后果恐怕会需要很多年才能弥补。

• 负面影响的媒体报道。成功的企业意味着一切都在企业控制之中。所以当高层决策者发现他们无法控制新闻媒体——媒体能在任何时候报道他们愿意报道的任何事——的时候,往往会感到非常沮丧。一个发表在日报或是月刊杂志、地方电视台、广播电台上的具有负面影响的报道以及系列报道能够立刻引发一个公司的危机。这种类型的负面报道可能会与下面一些情况有关,如企业如何对待顾客和有不满情绪的员工的抱怨,有关公司财务上的传闻,以及某一位高级决策人的言论。

• 破坏性的传闻。一些想象、误解和传闻的传播,也会给企业带来危机。它们一般同企业的销售,顾客对企业或企业产品的不好的评论,对高层决策人行为的推测,或者是对主要生产线可靠性的担忧有关。有一些也许仅仅是无意伤害企业的微小问题,但也有一些是心怀恶意的前任雇员或主要竞争对手为了损害公司而蓄意传播的。



• **产品缺陷或质量问题。**这些问题可能是一些能够加以补救的小问题,后果是使公司在公众眼里留下不好的印象。但它也有可能是一些灾难性的问题,很难得到弥补或修正。这些问题往往会导致产品退货,甚至有可能扼杀一个品牌或产品线。

• **技术上的失误。**在大多数企业里,技术方面的问题也能够引发危机。在公司计算机系统的日常使用中,病毒和应用程序中的一些微不足道的问题会造成系统数据毁坏,甚至瘫痪。发生错误的计算机提供错误的信息。同时,上网也可能失败,使你无法同特定顾客联系。随着技术的不断进步,各种各样的企业都在充分利用技术进步所带来的优势,但对其的依赖性也越来越大。因此,大多数的企业在这方面的脆弱性也在逐渐增大。

• **有不满情绪的现任或前员工引发的暴力威胁行为。**个人或整个公司士气的低落也会是发生更严重情况的先兆。一个或几个员工可能会由于不满意而变得非常愤怒,甚至会在特殊的情况下,变成有暴力倾向的员工。这是一个不易察觉、容易忽视的警告信号。这种危机会给企业及其员工造成长期无法愈合的伤痕,也是最难管理和恢复的一种。

• **工作事故。**制造业企业和高风险的企业中经常会发生事故。其中,大部分是一些日常的事故,很少会对企业产生长期的危害。但当某位员工或顾客是在企业内致残或死亡,或者是由于公司所犯错误及产品缺陷造成的伤害,这些事故往往就会转变成危机。这是另外一种可能削弱对公司的信心、信任和信