

企业

张岩松

编著

公共关系

危机管理



经济管理出版社

企业公共关系危机管理

张岩松 编著

经济管理出版社

FF84/20

责任编辑 卢小生
版式设计 徐乃雅
责任校对 孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

企业公共关系危机管理/张岩松编著. - 北京: 经济管理出版社, 2000.1

ISBN 7-80118-912-4

I. 企… II. 张… III. 企业管理-公共关系学 IV. F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 72599 号

企业公共关系危机管理

张岩松 编著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 国防工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 9.25 印张 222 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80118-912-4/F·863

定价: 16.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

让每个企业以积极的心态去面对不可知的命运，并在“危机”突如其来时能作出最佳决策，是企业公关危机管理的最终目标。

这也是作者编写本书的出发点。

——作者题记

前 言

危机的法则是：一切事情都会发生！

在我们的现实生活中，危机如同驱不散的幽灵始终追随着我们。任何一个企业都处于危机事件的包围之中。正因为如此，公共关系（以下简称“公关”）危机管理才成为公共关系最大价值之所在，成为企业公关的重要课题，而公共关系危机的预防和处理也就成为公共关系工作最重要的一个方面。

消除公共关系危机是公关工作的起点和归宿，因为企业日常的公关工作在一定程度上就是为了避免公共关系危机的发生。实际上，现代公共关系是从公共关系危机处理开始的，正是公共关系的危机处理奠定了公共关系在企业经营管理中举足轻重的地位。1906年，公共关系的先驱者艾维·李成功处理的无烟煤工业矿井坍塌事故和宾西法尼亚铁路事故，就是经典的公共关系危机处理的成功案例。

近年来，我国社会转型与国际接轨的步伐明显加快，市场竞争日趋激烈，许多企业在开展公共关系，走向市场伊始就连遭挫折，公共关系危机事件频频爆出，影响波及全国。虽然一些企业在危机来临之际处理得很好，但从总体上看，我国企业在危机管理方面还很欠缺。企业内部缺乏危机预防的机制和对策，一旦发生危机又不知所措，危机处理也不甚理想，缺乏成熟的理论基础和适用对策，大多数企业仍习惯于传统的“兵来将挡，水来土

掩”的做法，即便失败也是以“交学费”支吾过去；有的企业动辄诉诸法律，以为法律万能；有的企业对别人的批评要求百分之百准确，而对自己的问题文过饰非，结果企业形象反遭破坏……无疑，危机管理是被推向市场的中国企业的必修课。

鉴于企业发展的需要，本书对企业公共关系危机管理进行了系统研究，愿她能帮助企业防患于未然，挽狂澜于既倒，取得公共关系危机管理的最佳效益，使企业在市场经济的大潮中不断完善自我，开拓前进，迈向成功的彼岸。

张岩松

1999 年 11 月 30 日于大连山石斋

目 录

第一篇 概 述

第一章 揭开面纱

- 何为公关危机 (3)
- 一、从可口可乐的“欧洲事件”谈起 (4)
- 二、公关危机的一般特征 (7)
- 三、形形色色的公关危机 (11)

第二章 把握症结

- 公关危机的成因 (17)
- 一、祸起萧墙要先防——企业内部环境原因 (17)
- 二、春江水暖须先知——企业外部环境原因 (33)

第三章 居安思危

- 公关工作中的危机意识 (44)
- 一、危机关乎“形象” (44)
- 二、科学的“危机观” (51)

第二篇 预 防

第四章 未雨绸缪

- 公关危机预防对策 (69)

- 一、公关危机预防的意义 (71)
- 二、公关危机的预警分析 (76)
- 三、公关危机的预控对策 (82)

第五章 扶正固本

- 危机预防的基础工作 (90)
- 一、强化公关意识 (90)
- 二、协调公众关系 (103)
- 三、完善企业形象 (126)

第三篇 处 理

第六章 规范运作

- 公关危机处理程序 (149)
- 一、公关危机处理的意义 (149)
- 二、危机处理“三步曲” (153)

第七章 临危制变

- 公关危机处理策略 (164)
- 一、公关危机处理的总体策略 (164)
- 二、公关危机处理中的传播 (172)
- 三、公关危机处理的基本方式 (177)
- 四、常见公关危机事件处理要点 (182)
- 五、危机管理的“金科玉律” (185)

第四篇 案 例

- 案例 1: “泰莱诺尔”药物中毒事件 (191)
- 案例 2: 冰箱爆炸之后 (196)
- 案例 3: “玉环”起死回生 (202)

案例 4: “霞飞” 3·15 危机事件	(207)
案例 5: “三株” 的 “虚假广告” 风波	(213)
案例 6: 长虹与七商场拒售事件	(219)
案例 7: 法斯通公司的轮胎回收案	(223)
案例 8: 麦德造纸公司制服臭气	(231)
案例 9: 班特利海湾危机	(236)
案例 10: 万家乐的 “中原事件”	(241)
案例 11: 格尔伯不容绑架	(246)
案例 12: 雀巢公司险遭灭顶之灾	(252)
案例 13: “红太阳” 何罪之有?	(259)
案例 14: 英国海上石油公司应急计划的设计	(265)
参考文献	(276)
后记	(281)

第一篇

概

述

今天，我们生活在化学、核能、电气外加恐怖危机之中，必须承认，如不采取措施防止最大可能的危机，任何事情都可能发生。

——（英）弗兰克·杰夫金斯

我们处于一个易受攻击的社会地位。而灾难每年都似乎在成倍增加，如果我们不给予危机管理以迫切和足够的注意，我们就会失职。关于这一点怎么强调也不会过分。

——（美）萨姆·布莱克

揭开面纱

——何为公关危机

企业的公共关系都会受到各方面因素的影响，并非总是处于理想的稳步发展状态，有时会因某种非常性因素的作用，而形成公共关系危机（PUBLIC RELATIONS CRISIS）。特别是在当今社会里，由于企业构成因素复杂多样，所处的社会环境变化加剧，各种企业组织出现公共关系危机的可能性也在不断增大。正如英国著名公共关系专家弗兰克·杰夫金斯所说：“今天，我们生活在化学、核能、电气外加恐怖危机之中，必须承认，如不采取措施防止最大可能的危机，任何事情都可能发生。”公共关系危机会给企业造成危害，轻则影响企业正常运营，重则危及企业的发展甚至生存，并给相关公众带来极大的损失，给社会环境造成极大的破坏。因此，公共关系危机的预防和处理就构成公共关系危机管理的基本内容，成为公共关系工作最重要的一

个方面，同时它也成为公共关系的最大价值所在。

一、从可口可乐的“欧洲事件”谈起

1999年6月，在酷暑中最难熬的政府是比利时政府，而最难过的企业大概要算可口可乐公司了。

二恶英事态未平，比利时及欧洲饮料市场又起波澜。6月14日下午，比利时卫生部决定禁止销售所有在比利时生产的可口可乐、芬达、七喜等美国饮料。根据这一决定，总共需要回收1500万瓶各种包装的饮料。在此之前，卫生部已下令回收了250万瓶20公分高的玻璃瓶装可口可乐。紧接着，法国政府有关各部16日联合发布一项政令，决定把1999年1月以来在法国生产的部分可口可乐公司饮料撤出市场，封存待命。这批饮料包括可口可乐、淡味可口可乐、芬达和雪碧等4种产品，均为罐装，是在法国北部敦刻尔克生产的。这批产品的总数估计达5000万罐，是销往比利时市场的。继比利时、法国之后，卢森堡、荷兰等国也宣布禁售可口可乐，同时，欧盟就可口可乐产品可能带来的危险向其成员国发出了警告。

事件的起因是，在比利时连续发生几起至少100多名中学生喝了可口可乐而中毒的事件，主要症状是恶心、头痛、腿疼、胃痉挛、乏力等。

在资讯如此发达的今天，“忽如一夜恶名来”，这个已有100多年历史的世界饮料巨头无疑面临一场信任危机。

为了尽快摆脱“欧洲事件”带来的危机，可口可乐公司上下紧锣密鼓，打响了一场处理危机的攻坚战。

6月14日，可口可乐北京办事处的员工全部通过电话被告知。

6月15日一大早，在北京办事处，员工的电脑里，通过公司内部互联网传来的关于事件所有的消息、发现的问题及统一对

外的原则已静静地等在那里。危机处理小组紧急召开会议决定处理方案。在可口可乐北京办事处对外事务部聂晓惠的记事本里,16日到20日的密密麻麻的安排显示出那几天工作的紧张和缜密。聂说:最关键的是让消费者尽量了解事实真相,减少他们的疑虑。此外,当然需要配合卫生部门检查,全体紧密协作,并与媒体密切沟通。当天,新华社、中央电视台、北京电视台均发布了消息,称比利时安特惠普装瓶厂使用不纯正的二氧化碳以致产品带有异味。部分由法国敦刻尔克厂供应的罐装饮料也因有空罐底部沾上处理木托板的材料,因而产生异味。与所有在中国的装瓶厂无关;中国产品均在中国制造,所用的原材料均没有从欧洲大陆进口,所有中国厂房均装有二氧化碳净化系统,故不会出现不纯正二氧化碳问题;中国所有供货商场无使用欧洲厂处理木托板的材料;可口可乐公司强调这次事件与二恶英污染及溶血病无关。

17日,可口可乐组织记者去超市调查,平均七八个人中,就有5人表示会买可口可乐。

18日,跟中国卫生部门接触。20日左右,卫生部在全国几个城市对可口可乐做了抽检,并派考察团去北京、天津、青岛的瓶装厂考察,中央电视台随团考察并记录了全过程。据聂晓惠讲,16~17日,正反两种声音都有,那时的工作是尽量应对负面的声音。而到了20日,舆论开始对可口可乐有利,卫生部的官员说中国没有发现一例不合格事件,具体检验结果还需时日。

与此同时,世界各地可口可乐有关机构配合当地卫生部门的检查,提供供应商及检验标准的资料。

6月22日,可口可乐行政总裁艾华士直飞比利时接受专访,公开向消费者道歉,并表示了可口可乐对于重塑消费者信心方面的信心和举措。从新华社在当地发来的照片可以看出,可口可乐的第一个也是最直接的举措是总裁当场喝了一瓶可口可乐。当天

所有的比利时报纸都登载了可口可乐公司董事长兼首席执行官艾韦斯特的道歉信及全幅彩页广告。他说：目前公司全体员工还全力以赴调查事故原因，争取在最短的时间内将健康的可口可乐投放比利时市场，及早赢回消费者的信心。

6月23日，比利时卫生部决定，从24日起取消对可口可乐的禁销令，准许可口可乐系列产品在比利时重新上市。

法国财政部长斯特劳斯·卡恩24日宣布，从即日起取消对可口可乐的禁销令，批准可口可乐系列饮料重新在法国上市。

斯特劳斯·卡恩是在法国食品卫生安全部门对可口可乐饮品检验合格后取消这一禁令的。法国食品部门在对法国敦刻尔克的可口可乐生产基地进行了数据安全检查后证实，现在该基地生产的可口可乐、淡味可乐、芬达和雪碧等系列饮料都十分卫生，完全可供消费者饮用。

24日当天，中央电视台对此及时发布了消息。至此各家报纸都对事件进行了如实报道。

不过，安危相易，可口可乐并未松一口气，可口可乐为此事付出的代价仅比利时就约为6000万美元。公关仍在继续。6月29日，卫生部官员在接受新华社记者采访时指出，在北京等5城市罐装生产的可口可乐符合国家卫生标准。

可口可乐公司的“欧洲事件”对其本身而言是一场典型的公共关系危机。

我们通常所说的危机，一般是指由非常性因素所引起的某种非常事态，其外延非常广泛，如经济危机、商务危机、管理危机，等等。公共关系危机是各种危机中的一种特殊类型，它是由企业内外的某种非常性因素所引发的公共关系非常事态和失常事态，也是一种特殊的公共关系状态。从一般意义上来说，所谓企业公共关系危机，是指企业组织与其公众之间因某种非常性因素引起的表现出某种危险的非常态联系状态，它是企业公共关系状

态严重失常的反映。企业公共关系危机可导致企业与公众关系迅速恶化，企业的正常业务受到影响，生存和发展受到威胁，企业形象遭受损害，企业处于高知名度、低美誉度的企业形象地位。

企业公共关系危机的出现总是以一定的企业公共关系危机事件为标志的。所谓企业公共关系危机事件，一般是指企业内外环境中突然发生的恶性事件，故又有突发性事件之称。各种突发性事件，依其强度不同，可分为一般突发性事件和重大突发性事件两种。一般突发性事件主要是指企业经营管理活动中的各种纠纷，包括企业组织内部纠纷，企业同消费者的纠纷，企业同其他社会组织或其他社会公众的纠纷，等等。重大突发性事件主要是指重大的工伤事故，重大的经营管理决策失误，天灾人祸造成的严重人身财产损失，假冒伪劣商品给企业和公众带来的严重危害，等等。无论是一般性突发事件还是重大突发事件，它们都是企业公共关系危机存在的表征，是看得见、感受得到的企业公共关系危机的表现。

二、公关危机的一般特征

企业公关危机同其他形态的危机一样，都是危机的具体表现形态，它们之间有着许多共同的特征，但作为一种特定的危机形态，企业公关危机和其他一般危机，有着显著的区别，这从其危机的基本特征中得到充分反映，也就是说企业公关危机作为一种企业特殊的公共关系状态，它有着自己的辩证特征。

(一) 必然性与偶然性

危机的必然性是指危机不可避免，亦即“只要有公共关系，就会有公共关系危机”；危机的偶然性是指危机的爆发往往是由偶然因素促成的。必然性是公共关系作为开放复杂系统的结果，偶然性则决定于系统的动态特征。

公共关系是个覆盖面广、结构复杂、层次众多的大系统，包

含了许多彼此联系的复杂的子系统，是一个多输入、多输出、多干扰的多变量系统。加之，公共关系中人员占主导地位的因素，使之成为典型的主动系统，而主动系统就更具复杂性与不确定性。从控制论角度而言，任何一个大系统的一个部件和子系统都要为实现一定的功能而形成多层、多级或多段控制结构，而信息则是控制过程中不可缺少的因素，若缺乏足够的信息，控制会顿成无本之木。众所周知，信息传播是公共关系不可或缺的因素，公共关系过程，从控制论角度看，未尝不是一种控制过程，即公关主体主动影响公众客体并望达成和谐公共关系状态之目的的过程。从信息论角度看，就是信源通过信道向信宿传递并引发反馈的过程。信息在传递的过程中由于噪音的干扰势必产生失真现象，失真即有误差。古人云：“差之毫厘，谬以千里”。故误差导致错误，错误导致危机。任何策划和决策都是以信息为基础的，且方案或决策的执行过程也是一个信息过程，而信息失真现象的存在，就为这一系列活动埋下了无法避免的隐患。这就是危机必然性的根源。所以说，危机具有不可置疑的必然性特征。无论公共关系系统采取何种控制结构形式，信息经过多层次多渠道多阶段的传输之后，其失真现象必趋于严重，结果自然是系统的稳定性减弱，暂时保持一种作为开放系统所必有的动态平衡局面，一旦震荡度加大，危机便接踵而至。

危机的偶然性也不难理解。由于公共关系大系统是开放的，每时每刻都处于与外界的物质、能量和信息的交换和流动之中，其任何一个薄弱环节皆可能因某种偶然性因素而致失衡、崩溃，形成危机。打个比方，这就像已枯死的树枝，暂时可以在原位保持原状，但由于它暴露在外界环境种种力量作用之下，故可因偶然事由导致其原有地位与状态的改变：它可能被一阵强风吹落，可能被一场野火焚烧，也可能因禽兽的碰撞或登临而断裂，如此等等。