

公关理论与实务文库 | 丛书总主编：赵麟斌

危机公关 ①

赵麟斌 主编

Crisis
Public
Relations ①



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

公关理论与实务文库

危机公关(上)

赵麟斌 主编

王昌逢 李冬 赵娴 副主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

危机公关. 上/赵麟斌主编. —北京: 北京大学出版社, 2010. 5
(公关理论与实务文库)
ISBN 978-7-301-17072-4

I. 危… II. 赵… III. 公共关系学—技术培训—教材 IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 056471 号

书 名: 危机公关(上)

著作责任者: 赵麟斌 主编

策划编辑: 黄庆生

丛书主持: 栾 鸥

责任编辑: 桂 春

标准书号: ISBN 978-7-301-17072-4/F·2495

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电子信箱: zyjy@pup.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126

出版部 62754962

印 刷 者: 三河市北燕印装有限公司

经 销 者: 新华书店

720 毫米×1020 毫米 16 开本 15 印张 251 千字

2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:(010)62752024 电子信箱:fd@pup.pku.edu.cn

公关理论与实务文库

编委会名单

- 顾 问 方忠炳
- 主任委员 赵麟斌
- 副主任委员 黄诗筠 魏章官 陈 健 洪建设 吴贤军
- 委 员 (按姓氏笔画排序)
- 王少萍 王昌逢 王英灵 刘 云 陈一收
- 陈 健 陈菊香 陈燕青 李 冬 李恭园
- 苏素琼 吴贤军 周俊森 洪建设 赵 娴
- 赵麟斌 桑付鱼 龚 娴 黄诗筠 黄洪旺
- 康红蕾 曾 锋 魏章官
- 总 主 编 赵麟斌

序

——中国公共关系协会会长 苏秋成

中国公共关系事业,顺应改革开放潮流而生,随着中国经济与社会的发展而日益展现其作为无形战略资源的独特魅力。经过二十多年的发展和积淀,在中华五千年文明和中国特色社会主义的土壤里,公共关系这一崭新事业的发展已经初具规模,公共关系理论在实践中已得到越来越多、越来越有效的应用。虽然现代公共关系作为一项事业、一种职业,在中国发展的时间只有短短的二十多年,但公共关系的思想和实践一直融合在中华民族几千年的优秀文化之中。也正因为如此,有如久旱逢甘霖一般,公共关系的幼苗迅速地在改革开放的百花园中茁壮成长起来,并绽放出亮丽的色彩。

如今,公共关系已经融入各行各业的诸多领域,在品牌推广、企业传播、危机管理、政府形象、城市建设等诸多方面都发挥着日新月异的积极作用。在中国入世、文化申遗、北京申奥、上海申博、抗击非典、汶川抗震救灾等一次次重大事件中,愈发彰显了公共关系独特的功能。

当前,中国的公关事业在科学发展观的引领下,融入了党中央提出的构建和谐社会的整体战略部署,进一步明确了自身的价值追求、政治方向和最终目标,正意气风发地迈向新的更高的起点。中国举办的一系列国际性活动更是为公共关系服务提供了极好的舞台和巨大的商机。可以这样认为,中国公共关系业迎来了最佳的战略发展机遇期,必将大展宏图。

行业的可持续发展,必须建立在专业化、规范化的基础上。唯有不断进行理论研究和学术探讨,总结经验,开拓领域,才能保持蓬勃生机。一直以来,公共关系事业得到一大批有识之士的大力支持,许多教育工作者和公共关系的爱好者为普及公关知识,开展公关教育,传播公关理论,培养公关人才付出了辛勤的劳动,用知识和智慧哺育公关事业的健康发展。本套丛书的编委会成员及其著作者都是公关事业的热心支持者和有志者,他们具有敏锐的意识和超前的思想,致力于传播公共关系理念,探讨

公关理论和实务的前沿。经过两年多的研究,形成了这套别开生面的丛书。

丛书根据公关的功能分类方式,共分为《政府公关》、《企业公关》、《大型活动公关》、《危机公关》(上、下册)等。写作体例新颖,作者根据开篇导例一史镜今鉴—三刻拍案—回味隽永的写作体例,以简短而精致的案例在文章开头提纲挈领,融会古今中外的经典案例,以史为鉴,对时效性的经典案例进行评析,最后总结经验教训,取精华,弃糟粕,耐人寻味。本书内容翔实,信息量大,手法新颖独特,理论联系实际,可读性强,能够很好的指导人们进行公关活动,同时也为公关爱好者提供了精神食粮。

写出以上文字,是为序,同时衷心祝贺丛书出版。



2010年3月26日

前 言

赵麟斌

当本书终于付梓、墨香扑鼻之时，虎年新春的气息仍在星空中弥漫着。作为对牛年丰收自然回应的鞭炮声、喜悦声仍不绝于耳，依旧在耳畔回旋激荡，唤起了我感慨的涟漪……

记得 2006 年我在加拿大布鲁克大学做国际高级访问学者时，有一位留学生凯丝带小姐曾向我了解中国的发展变革，尤其是企业成功案例，言及上网寻遍却收获无几。她给我这教授上了一堂公关课，也使我下决心要去做这件事：编一本乃至一套中国人自己写的、具有中国特色的公关案例专用书。毕竟祖国强大了，要更好地走向世界，与世界接轨，作为学者，应贡献自己的学识和才华于社会，报效人民。于是有了尝试初期的萌动——跃跃欲试。

起源于西方国家的公关之学，迄今已有一百多年的历史了，但对我国来说，仍是一门非常年轻的学科，至今不过二十多年的时间。它虽年轻却以后发之势迅猛发展着，并日益在国家社会生活的各个层面发挥着越来越重要的作用，成为改革开放的一种新推力。实际上，一部分人对公关之学仍存在着误解，认为这无非是类似“厚黑学”的旁门左道，甚至有人将它比为低俗流变的下作之功。故此，公关之学正面形象的树立首先必须致力于为公关正名，欲行有效传播，必先正本清源，实则才有宣传的底气，使之朝着健康轨道且能发挥更大作用力的方向发展，达到为学习者开阔视野、扩充新知、加深了解、释疑解惑之目的。正是这一学术诉求孕育了我们思想的冲动，冲动之行便始于尝试……

这是一种尝试，从团队、研究领域到体系范式的构建都是一种全新的尝试。

我们的团队，是由非公关的研究人员组成的，学科背景几乎涵盖了人文社科的所有方面，是一支大而全的“杂牌军”，但它又与公关案例写作所需的学科背景紧密相连，诚然也有来自公关专家对写作的具体观照。试图通过不同的学科，全方位、新视角、多维度地审视公关，使之脱离窠臼，

不仅仅局限于公关人的孤芳自赏中,而力求成为公关利益相关者们共同关注的焦点,这是我们的初衷,也是我们的尝试。

本丛书根据公关功能分类方式,采用分期完著的形式,奉献给读者的是第一期成果:主要包括《政府公关》、《企业公关》、《大型活动公关》和《危机公关》(上、下册)。这些公关类型是当前公关活动中最为常见和常用的,故先期出版。倘有能力,在以后第二、第三期将进一步陆续撰写其他类型公关理论与实务案例集。由于我们的研究团队大多首次接触公关,欲窥公关之实质,把握公关之精髓,展现公关之魅力,无疑是一次重大的挑战,同时由于对该领域陌生,为开发处女地,遂决计开始以“白板”方式探骊公关的“破冰之旅”。如此,较易生成自身的判断,也力图以全新的面目呈现给读者,因而也算是一种尝试。

我们的写作体例,近乎是一种首创。本书沿着开篇导例—史镜今鉴—三刻拍案—回味隽永的逻辑指向,以主案例为核心,激扬文字,直抒胸臆。开篇导例重点在于以开门见山的方式阐扬文章的旨归,并将主案例切入,统摄全文。史镜今鉴则是采撷了古今中外的经典案例,托衬公关,摒弃了当今案例“单打独斗”的写作范式,力争达到材料历久弥新,内容精益求精,思想蕴含深远之效。亦如古训所言:“夫,以铜为镜,可以正衣冠;以史为镜,可以知兴替;以人为镜,可以知得失。”三刻拍案是以正反比较的方式编撰,篇幅各异,配以错落有致的例子,具有较强的针对性和现实感,意在激起共鸣。拍案之时正是公关所应吸收经验教训之际,而三刻之后则是公关意识入脑之用。回味隽永是一种反思式的阅读,使读者能够从中获取于自身有益之物,这是我们的理想奢望。立此体例,是一种尝试,是再现层次清、意识明、脉络通思维方式的一种大胆的尝试。

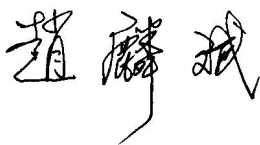
在某种程度上,公关能力的强弱决定着事业的成败得失。遵循这一逻辑理路,我们精选了成功与失败交织、经验与教训共生、理论与实践并行的公关案例。坚持古今中外、兼收并蓄的原则,以梳理、反思、前瞻为导向,使读者能够从案例中获取对新的公关实践有所裨益的“活性因子”。

一年多来,本套丛书从构思到动笔再到开印,此间,得到了中国公共关系协会、福建省国际国内公共关系协会、福建师范大学、福州大学、闽江学院等单位的大力支持,特别感谢福建省国际国内公共关系协会会长、原福建省高级人民法院院长、福建省人大常委会副主任、中国大法官方忠炳同志,他始终支持我们的写作并欣然出任丛书顾问;还要感谢福建省国际国内公共关系学会副会长黄诗筠、魏章官,副秘书长陈健、刘云等同志的关心帮助。同时感谢中国公共关系协会会长苏秋成先生、北京大学出版

社党委书记金娟萍女士,策划编辑黄庆生先生慧眼识珠,丛书主持栾鸥女士热忱帮助,为丛书所付出的辛勤努力,让本丛书得以顺利出版。

这是一种尝试,是挂一漏万的尝试,然而探颐索隐,怀揣慎思勤学的治学之心,秉承“书山有路勤为径,学海无涯苦作舟”的理念,祈盼着能不辜负读者的殷殷期望。

既是一种尝试,不足之处在所难免,恳请方家不吝赐教。

Handwritten signature in black ink, consisting of three characters: 赵, 麟, 斌.

庚寅年孟春于己得斋

目 录


- 第一篇 公开赢得信任 真诚化解危机
——哈尔滨“停水”事件危机公关案例 (1)
- 第二篇 积极主动 以民为先
——汶川大地震政府危机公关案例 (17)
- 第三篇 “阳光政府”岂容“躲猫猫”？
——云南“躲猫猫”事件政府危机公关案例 (31)
- 第四篇 民声、民意、民调 “新三民”时代的到来
——山西忻州第一信访大案的启示 (45)
- 第五篇 真诚沟通 以晓民意 重拳出击 以顺民心
——云南“瓮安事件”的政府危机公关案例 (65)
- 第六篇 控制风险 未雨绸缪
——贝尔斯登的没落 (77)
- 第七篇 危机公关与媒体的社会责任
——美国“9·11”事件案例 (89)
- 第八篇 当代政府公关的“危”与“机”
——陕西“虎照门”事件危机公关案例 (97)
- 第九篇 借力使力
——格兰仕关于“微波炉危害”处理案例 (111)
- 第十篇 当机立断 抓住机遇
——高露洁牙膏含“致癌成分”危机公关案例 (125)
- 第十一篇 得人心者得天下
——某品牌化妆品质量危机案例 (141)

第十二篇 诚信态度决定企业价值	
——某品牌矿泉水的“水源门”危机·····	(155)
第十三篇 积极应对 主动担责	
——某传媒公司的“短信门”事件·····	(171)
第十四篇 彼此尊重 互利互赢	
——诺顿“误杀门”危机公关案例·····	(183)
第十五篇 真诚以对 享我所想	
——某品牌微波炉“蒸”标准虚假宣传危机公关案例·····	(195)
第十六篇 整体规划 系统运作	
——霞飞“3·15”危机事件·····	(207)
后记·····	(219)
参考文献·····	(220)


第一篇

公开赢得信任 真诚化解危机

——哈尔滨“停水”事件危机公关案例



处在“社会转型、经济转轨”的关键时期，各种自然灾害、事故灾难、公共卫生事件与社会安全事件的发生频率和解决难度都难免有所增加。能否妥善化解公共事件危机，科学应对危机传播，维护良好政府形象，往往考验着政府官员的应变素质和决策能力。



开篇导例

2007年的厦门PX事件被称为“公众民主参与权”的第一次胜利,《南方周末》将厦门市民评为“中国2007年度人物”。然而,从公关研究角度看,厦门PX事件也是当年最具影响力的典型公关事件。首先让我们回顾一下这次事件的缘起。

PX是生产PTA的上游原料,而PTA则能够生产聚酯化纤产品。由翔鹭集团投资的PX项目,2004年2月获国家发改委批准,预计工程投资额高达人民币108亿元,是厦门历史上最大的化工项目。按计划,该项目2006年11月在厦门市海沧区正式开工,2008年投入生产。然而,因所涉污染问题敏感,相关人士一直对其在厦门的去留有所争议。点燃危机导火索的是2007年3月,在全国人大、政协“两会”上,中国科学院院士赵玉芬等105名全国政协委员联名签署提案,建议厦门PX项目迁址。尽管该提案被列入政协会议的重点提案,但PX项目的建设进程并没有因此而停顿下来。然而,此时这一公共环境事件已经引起了民众和舆论的强烈关注。

厦门市政府在事件之初,确实是低估了民意的力量,尤其低估了在新媒体环境下“民众绝不是想打扮就打扮,想掩饰就掩饰的‘小姑娘’了”。其实,把民众的舆论指向比做水流是十分贴切的。而早在四千多年前的大禹治水就提出了治水之道在于“疏”,而不在“堵”。这治理民意之流也是一样的道理。

为何说民意“堵不住”呢?

首先,水势无常,可柔可刚。民意可以理性,也会因处置不慎变为冲突,而一发难以收拾。我们从这几年国内一些城市因群众利益受损而引发的群体性事件中可以看出,需要给予民意一个正确传达和抒发的管道。就厦门PX事件来看,尽管在6月初的“散步”过程中,厦门市民极为克制和有序,但就执政者而言,决不能忽视民众表面平静下的“凶险水势”,否则必将“玩水自溺”。

其次,水流无形,防不胜防。早在周朝,古人就已有“防民之口,甚于防川”的感叹。因为只要一丁点儿的缝隙,水就能够“见缝插针”。在5

月“新媒体时代的民意表达”的过程中，政府也尝试了采用收缴杂志、关闭论坛和屏蔽手机短信等方法。但我们看到，厦门市民有太多的意见沟通和传播的途径了，各种即时聊天工具的应用，短信的巧妙使用乃至口耳相传等。无论政府使尽“百般解数”，事件的高潮仍旧如期上演。

再次，水滴石穿，坚韧不拔。水有着一股韧劲，能够通过日积月累的努力达到自己的目标。对于澎湃的民意，有些执政者认为既然堵不住，不如放任一段时间，由其“自生自灭”就好了。其实，这种避风头的“鸵鸟”理念并不可取。在厦门PX事件中，我们看到市民们对于这一关系其切身环境的议题，是保持关注和不断升温的，从2007年初的“两会”开始，直到12月16日福建省人民政府会议决定迁建PX项目为止，历时一年民众的热情不减反增。

最后，水聚四方，势不可挡。因为当今传播技术发达，一个地方发生的事件能够瞬时像水波涟漪一样扩散开来，传递到万里之外。厦门PX事件升级不久，就引起了国内外公众的聚焦。也正因为这种极速的信息扩散，使一个地方的民意不再是孤立无援，而很快能够凝聚更多的外界民意，从而促使支持的声音越来越响亮。

既然民意不宜“堵”，那应该如何来“疏导”呢？答案是既要“顺势”而疏，又要“循规”而导。自从“散步”事件之后，厦门市政府改变对舆论的态度，不再作钳制之举，广开短信、热线、传真、E-mail、来信等渠道，充分倾听市民意见，甚至还出版了专门介绍PX项目的小册子，让群众参与环保评估。这就是所谓的“顺民意之大势”，而导向还得遵循一定的程序和法规，例如，厦门依法召开听证会，启动公民参与程序，接纳公民和人大代表投票，通过报纸发布公安局通告，提醒别有用心者不要借题发挥等。只有将整个过程纳入一个合理、合法和可控的途径，才能真正完成有效的“疏导”。

史镜今鉴

厦门PX事件给了政府危机公关一个启示，那就是要特别注重危机发生时的官民沟通。“谣言止于公开”，对于发生的公关危机而言，只将事实的真相掖着藏着，往往不是上策，给予公众一个抒发矛盾的渠道，也许

能起到出其不意的效果。历史上有这么一些枭雄豪杰,当其在征战中遇到信任危机时,能够很好地对舆论进行疏导和化解。让我们一起来看两个古代危机公关的小故事吧。

第一个故事发生在东汉末年的诸侯割据时期,当时曹操与北方最大的势力袁绍,进行了一场著名的“官渡之战”。战争开始不久,双方陷入了相持,而此时曹军的粮草储备已经不足。于是,曹操暗中将粮草官召来问道:“我军粮草不足,怎么办?”粮草官出主意说:“可用小斗代替大斗发放军粮,来渡过难关。”曹操高兴地说:“好,就这么办。”时间一长,曹操军中将士都感到食不果腹。粮草官用小斗代替大斗发放军粮的说法在军中广为传开,军中将士都很气愤粮草官的所为,却也怀疑粮食可能所剩不多。很快,曹操发现军心开始动摇,将领意见很大,曹军遇到了信任危机。于是,他就召来粮草官说:“军中因粮草之事,人心浮动。我要向你借一宝物来稳定军心。”粮草官说:“我有什么东西可以稳定军心,丞相尽管说,我一定贡献出来。”曹操听罢,立即命军士将粮草官推出门外,斩首示众。原来,曹操要借的宝物,就是粮草官的人头。曹操将粮草官斩首后,接着向全军宣布粮草官的罪状:“用小斗发放军粮,盗卖军用粮草,罪该万死!”曹操的军队将士,看到粮草官被斩,都认为丞相明于赏罚,军心因此慢慢稳定下来。

在这一故事中,我们除了感受到曹操一代枭雄“宁可我负他人”的本色外,也看到其出色的危机公关能力。从危机公关的策略看,曹操起码符合三点原则,首先是反应迅速,曹操不仅对军中的人员、物资情况了如指掌,而且对官兵的士气和人心也非常敏感。尤其是在遭遇到危机时,他能迅速对公众(士兵)发表自己的态度,也能够冷静而果断地(通过斩首)处理问题。其次是转移关注点,用一场司法审判和示众的行为,使官兵的愤怒得到宣泄,既忽略了粮草不足的议题和责任,又使全军上下再次团结一心。最后则是用“真诚”说话,至少让官兵感觉到曹操对是他们真诚的,是不答应士兵受到盘剥的,于是在化解了士兵的怨气的同时,收买了人心,以至将士甘心奋勇杀敌,最终赢得战争。

第二个故事则发生在明朝初年。明太祖朱元璋死后,其孙子建文帝继位。而此时,镇守北平的燕王朱棣拥有重兵,认为该由自己来继承大统。于是,公元1399年,燕王朱棣从北平起兵谋反,史称“靖难之役”。在起兵之初,有位建文帝派来的都督叫宋忠,他将兵3万,驻军燕郊开平,是防备燕王的重要军事力量。燕王举事后,宋忠未敢贸然进军,而是移军怀来。朱棣控制了北京城,招降守备通州的通州卫指挥佾事房胜,攻取蓟

州。而不久居庸关也被朱棣攻破，守将率败军归附了宋忠。宋忠看到不少手下官兵的家都在北平及周围一带，担心其顾及家人而不愿意死心塌地地卖命。于是，他欺骗士兵说：“你们的家属都被燕王斩尽杀绝了，城里的尸体堆得塞满了道路，惨不忍睹。”士兵们听了后对朱棣恨之人骨，纷纷要杀进北平报仇。朱棣得知此事后，十分生气。为了戳穿宋忠的谣言，达到不战而屈人之兵的目的，便让宋军家属全部上阵，打着旗子为先锋。两军对阵时，宋军士兵遥见自己家人的旗子，呼叫着自己父兄子弟的名字，问寒问暖，埋怨宋忠欺骗了他们，就在阵前哗变，倒戈而走，使阵脚顿时大乱。宋忠制止不了降兵，仓皇重新列阵。可没等列成，朱棣军已杀出城来，打得宋军落花流水，死者不计其数。

如果说，第一个曹操故事所体现的危机处理的关键词是“真诚”的话，那么第二个故事则体现了公开“事实”说话的重要性。故事中宋忠原本为了解决官兵的忠心问题，而不惜编造谎言来蒙蔽官兵，致使朱棣面临敌军同仇敌忾的危机。而这时的朱棣，也不多做什么辩驳，而只是把宋军的家属置于前线，用活生生的人来展示事实，说服对方，从而将危机化解于无形。所以说，应对危机公关时，其实最有效的办法也是最简单的方法，那就是“摆事实，讲道理”。无怪乎毛泽东同志在早年的大革命时期办报时，为了打破国内外反动势力对广东革命的造谣和污蔑，而在《政治周报〈发刊理由〉》一文中针对“反攻敌人的方法”，连说了四个“请看事实”。

三刻拍案

近几年来，国内大多数省份都曾经面临各式各样的突发性公共事件，对于这些事件的研究分析也逐渐增多。本案例主要从危机公关的角度，通过三项分属政府公共治理、公共卫生和环境安全的典型危机事件，来思考其在应对过程中的经验和教训。

拍案一 一座城市的“水荒”和“水慌”

在2005年的哈尔滨“停水”事件中,政府从被怀疑到赢得信任的转变过程,很好地诠释了政府危机公关应有的处理思路。因此,本案例组选取了哈尔滨水危机案例做主题分析。

从事件背景来看,作为黑龙江省的省会,拥有三百多万市民的哈尔滨,无论在东北还是全国都算得上一座大城市。哈尔滨每天居民生活用水达32万吨,处于三座大型水库和一座石化城市的下游,而流经城市的松花江成为其城市用水的最主要来源。2005年11月18日这天,黑龙江省政府收到吉林省关于松花江水源污染的通报,通报上说11月13日中石油吉化公司双苯厂爆炸后可能造成松花江水体污染。面对整个城市的不安和市民饮水安全的巨大威胁,政府开始采取一系列的治水应对措施。然而,与此同时,“水污染”谣言开始在原本正常生活的哈尔滨市民中不胫而走。接着,又开始在人群中传播起关于“地震”的谣言。其后两天,有的市民开始贮存水和粮食;有人不顾夜间的严寒,在街上搭起了帐篷;部分市民及外地民工开始离开哈尔滨,导致公路、民航、铁路客流大增。于是,一夜之间哈尔滨变成了一座人人惶恐的城市。

从事件过程来看,可以被分为两个阶段。第一阶段是从2005年11月18日—11月22日凌晨,这一阶段的特征是谣言四起,沟通不力。具体说来,政府采取了六个步骤:

一是查找原因。11月19日下午,黑龙江省政府就召集了由哈尔滨工业大学、供排水集团、中国市政工程东北设计研究院等方面专家参加的会议,但与会专家一致认为,必须有吉林和松原方面提供的水质检测的真实数据做参照,预测污染的峰值,才可以制订进一步的可行净化方案。哈尔滨供排水集团随后派员前往两百多公里外的松原市松花江泔子缸监测点提取水样。

二是寻求对策。水样结果表明,由于硝基苯超标严重,原有的彻底处理污水团的计划必须改变。专家组决定改进处理方案,采取避开峰值的做法,首先测算出污水团要经过松花江哈尔滨的时间,先对市区实施停止供水,然后待污水团通过后,随即对后来的江水实施净化,达到饮用标准。

三是发布公告。11月21日中午,市政府获知污水团将于30小时内抵哈,在听取专家意见后决定,向社会发布公告,至23日起全市停水4天,理由是“要对市政供水管网进行检修”。然而,一纸公告并没有让民众