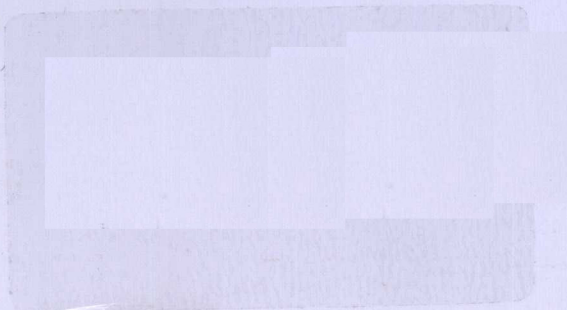


公关理论与实务文库 | 丛书总主编：赵麟斌

危机公关 ②

赵麟斌 主编



Crisis ②
Public
Relations



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

公关理论与实务文库

危机公关(下)

赵麟斌 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. 下/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 978-7-301-17071-7

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 052519 号

书 名: 危机公关(下)

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: 栾 鸥

标准书号: ISBN 978-7-301-17071-7/F·2494

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: xxjs@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62756923

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 15.75 印张 274 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。

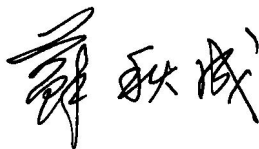
当前,中国的公关事业在科学发展观的引领下,融入了党中央提出的构建和谐社会的整体战略部署,进一步明确了自身的价值追求、政治方向和最终目标,正意气风发地迈向新的更高的起点。中国举办的一系列国际性活动更是为公共关系服务提供了极好的舞台和巨大的商机。可以这样认为,中国公共关系业迎来了最佳的战略发展机遇期,必将大展宏图。

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—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。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters '邱成' (Qiu Cheng).

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，有一位留学生凯丝蒂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。

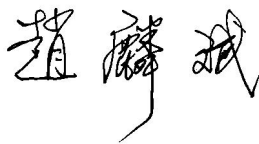
在某种程度上,公关能力的强弱决定着事业的成败得失。遵循这一逻辑理路,我们精选了成功与失败交织、经验与教训共生、理论与实践并行的公关案例。坚持古今中外、兼收并蓄的原则,以梳理、反思、前瞻为导向,使读者能够从案例中获取对新的公关实践有所裨益的“活性因子”。

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,为本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。

The image shows a handwritten signature in black ink. The characters are '赵麟斌' (Zhao Lin Bin), written in a cursive style. The first character '赵' is on the left, '麟' is in the middle, and '斌' is on the right. The strokes are fluid and connected.

庚寅年孟春于己得斋

目 录

- 第十七篇 以真诚化危机
——“汶川”所体现的危机····· (1)
- 第十八篇 军事危机博弈
——利益天秤的摇摆····· (15)
- 第十九篇 PX事件
——政府危机公关案例····· (33)
- 第二十篇 重德为企业本真的公关之法
——浅析“三鹿奶粉”事件中的道德缺失····· (45)
- 第二十一篇 当机立断 迅速反应
——毒饺子事件的危机公关案例····· (57)
- 第二十二篇 真诚沟通 消除误解
——某知名汽车品牌事件····· (73)
- 第二十三篇 责任装心中 防患于未然
——“12·5 矿难”引出的责任以及防患的必要性····· (85)
- 第二十四篇 真诚沟通
——某著名化妆品危机公关····· (101)
- 第二十五篇 攻心为上——品牌形象重塑
——“后三鹿时代”蒙牛品牌的危机公关案例····· (115)
- 第二十六篇 真诚点燃品牌的亮度
——丰田霸道品牌公关案例····· (131)
- 第二十七篇 积极主动 勇于承担
——中美史克 PPA 风波的处理····· (145)

| | |
|----------------------|-------|
| 第二十八篇 言路畅通 杞人不忧天 | |
| ——杞县卡源事件 | (159) |
| 第二十九篇 金秋十月的黑色幽默 | |
| ——“黑屏”事件企业危机公关 | (177) |
| 第三十篇 沉着应对 真心贴住 | |
| ——苏泊尔不粘锅危机公关案例 | (193) |
| 第三十一篇 公开处理 释疑于众 | |
| ——杭州的政府危机公关 | (207) |
| 第三十二篇 权威发布 遏制谣言 | |
| ——海洋浪花公司克兰梅风波 | (217) |
| 后记 | (231) |
| 参考文献 | (232) |

第十七篇

以真诚化危机

——“汶川”所体现的危机



当前，我国正处于社会的发展和转型期，各种自然、人为灾害和社会事件时有发生。对官员而言，执政的考量不仅在于平时的运筹帷幄，更需要体现为危机时的沉着冷静，迅速应对。2008年的“汶川大地震”可谓是近年来少有的重大危机事件，我国政府经受住了考验，向全世界展现了一个有勇气、敢负责的现代政府形象。本案例就以“汶川大地震”为主线，辅之以其他政府危机事件进行评析。



开篇导例

从自然灾害的角度看,“汶川大地震”里氏 8.0 级的强度确实是人力所难以抗拒的空前浩劫,与 32 年前的“唐山大地震”相比,其山区的地形给救灾带来的难度更是显著得多。

地震发生的当天下午,国务院在获悉的第一时间就高度重视,迅速对灾情进行测评,并成立了以温家宝为总指挥,李克强、回良玉为副总指挥的抗震救灾指挥部,设立救援组、预报监测组等 8 个工作组。同时,党中央、国务院马上任命工业和信息化部部长李毅中领衔抗震救灾应急指挥领导小组,对相关行业抗震救灾做出紧急部署。能够如此及时成立危机管理小组,绝非某一领导人灵机一动所致,事实上,这是政府一直以来关于危机管理机制建设的成果。有了应急预案,在危机一旦发生时方能有所应对,有法可依则政令畅通,无法可依则易导致群龙无首,虽令不行。

到了地震当晚 20 点,温家宝总理便已经带领抗震救灾指挥部一行人员,乘专机奔赴灾区。此前,四川武警边防总队官兵兵分数路,直插灾区心脏地带。尽管人力有限,尽管冒着余震、塌方、泥石流等威胁,但国家领导人的出现、军队的快速行动表明了中国政府急于掌握危机造成损害的真实情况。上述政府行为,通过公共传媒予以报道,就是全国人民的一粒定心丸,危机公关的初期效应就能第一时间发挥。

公共危机与企业危机不同,其特殊的性质和严重的危害性,决定了受灾群众以至全国人民都会笼罩在难以言状的恐惧、担心、疑惑等消极情绪中。此时政府已经展开行动并使这一信息传达到公众心中,就要发挥公共传播的积极作用。政府作为公共传媒的把关人,需要及时通过现场指挥部、国务院办公厅以及官方媒体,迅速将全国面对自然灾害展现的巨大战斗力和凝聚力展现给全世界人民。因此,不仅收集的信息要全面、人性化,而且要将舆论重心引导到积极的方向。

此次地震和以往自然灾害中国媒体报道的方式有所不同。首先还是迅速。不仅表现在信息的及时发布和更新,不论是死伤人数、灾情简报还

是专家的分析 and 判断,均更为及时和客观。其次是更为人性化。人非草木,面对大灾,生命显得如此脆弱,媒体也从不同角度,以照片、访谈等形式,充分展现了逝者之殇,生者之痛。人不再是以往报道中拥有战天斗地无限豪情的战士,而是实实在在、拥有七情六欲的人。这样的报道,反而能够激发世界人民的共鸣,更容易产生切肤之痛的感情。其结果是赈灾募捐短短9日内已经超过130亿元人民币,这和媒体准确而迅速地把握公众情绪,因势利导加以报道是分不开的。再次,从危机处理的核心环节来看,各项措施的落实也是很迅速到位的。最典型的例子要算军方在灾后24小时的“闪电集结”和“雷霆调拨”,从出动成都军区扩展到其他军区,从动员武警部队扩展到多兵种部队,所有这些都向世人展示中国政府强大的行动效率。

任何灾祸都是人们不希望看到的,闭目塞听并不能将灾难抹杀。尊重公众知情权,把真相大白于天下,既是新闻媒体的职责,也是政府的义务和责任。通过“汶川大地震”的危机公关行动,我们看到中国政府已然具备完善、合理的公关程序,并能严格、科学地按照程序开展公关工作。



点 评

总结此次“大灾之后有大爱”的危机公关,我国政府的表现是极其符合公关传播的多项原则的,主要展现在以下几个方面。

首先,权威部门迅速反应。地震后,胡锦涛总书记立即做出重要指示,要求尽快抢救伤员,保证灾区人民生命安全。国务院总理温家宝亲赴灾区指挥救灾,慰问灾民。总参谋部立即发出指示,要求成都军区、空军和武警部队坚决贯彻落实胡锦涛主席的重要批示,迅速组织灾区驻军全力投入抗震救灾,最大限度地减少地震所带来的损失,挽救人民生命财产安全。国家各部委紧急调拨救灾物资,保障灾区人民的日常生活,积极做好灾后重建和安置工作。在救灾过程中,新闻媒体透明、公开、公正地报道了地震灾区的情况,让广大人民群众了解灾情,让灾民感受到全国人民都在关注汶川,关心他们,他们并不孤独。面对已经发生的灾难,中国政府迅速采取的一系列措施赢得了广大老百姓的赞扬,在国际上树立了良好的形象。这一系列的措施让我们看到了一个成熟、

稳健的政府,让我们感受到了它在大难面前的无所畏惧,更让我们明白了一个国家对人民“不抛弃不放弃”的高度责任。

其次,人性关怀的迅速到位。地震后两小时,国务院总理温家宝就赶赴灾区,不顾余震的威胁亲自在一线指挥工作,于是那一幕幕感人的瞬间便浮现在我们的眼前。5月14日,总理第一次前往北川,他遥望着震后的北川,眼角噙着泪水,伫立了很久……在伫立的这一瞬间,面对这满是废墟的北川,总理的心里最多的是一种焦虑和牵挂。正是这种情感,才使更多的人有了面对灾难的信心,才使他们产生了由衷的感谢。可以说“感谢”是“汶川大地震”中的总旋律,这种感谢鼓舞着汶川灾民,鼓励着战斗在一线的各界人士。哪里有灾难,哪里就有我们的人民子弟兵。在“汶川大地震”救援工作中,人民子弟兵一直是援救队伍的主力,连日来从电视画面中或者是网络图片中,人民目睹了他们始终走在地震废墟的最前面。为了争取在生存黄金时间内抢救灾民,空降部队伞兵冒着生命危险,在空降条件不足的情况下强行降落;地面部队,长途跋涉,经历上百次5~6级的余震、洪水、泥石流、房屋倒塌等,接受着生与死的严峻考验……场面非常震撼感人。他们大部分都是非常年轻的战士,据悉出发前每个人都签下了生死状,在人民最需要他们时,他们抱着付出一切包括宝贵生命的决心前赴。感动之余,令人心恸……

再次,凝聚力量的迅速宣传。灾后第一时间,社会各界纷纷向灾区献出了自己的爱心,各种捐赠源源不断地向灾区汇集。老人捐出了他们的退休金,小孩拿出了他们的压岁钱,党员交出了特殊党费,有的人捐完了又捐,希望用自己微薄的力量为灾区的人民作出贡献。除了各种物资捐赠以外,来自世界各地的志愿者来到灾区,抚慰灾民们的心理创伤。正如温家宝总理说过的:“这是一场灾难,人们的心理创伤是相当大的,是无法弥补的,所以我们要想尽各种办法使他们从灾难当中恢复过来。”

政府的舆论导向,对于灾难中调动全国各地乃至世界的帮助,以及发动灾区人民自己的力量起到重要作用。如女警蒋敏在地震发生后,顾不得失去父母和两岁女儿的悲痛,奋力投入到自己的工作中,抢救伤员,为被救出的婴儿喂奶,连续十几日的工作,直至昏倒。这样的救灾典型在最快时间的挖掘,反过来也促进了政府宣传公信力的提高。

最后,主题信念的迅速确立。这场灾难无疑是一场天灾,是人无法控制的,但是灾后的各项工作却是需要发挥人的主动性的。在这场灾难中,将危机处理情况全面检查、评估,并将危机处理结果及时向公众公布,这表明政府敢于承担责任,一切从公众利益出发,认真做好善后处理工作。尽管面对每天上升的死亡人数,举国人民感到无比悲痛,但从另外一方面考虑,政府每天公布死亡人数,实际上传达的是“我们仍未放弃搜救”的信息。对于尚未从地震的恐惧中走出来、亲友仍生死未卜的受灾群众,最渴望看到的就是政府“不抛弃、不放弃”的努力,最害怕的就是政府宣布停止救援。因此,本着实事求是的态度,积极搜救,认真统计;并且在报道时,从正面报道有多少被困群众被及时解救——从积极方向报道,才是正确的做法。

史镜今鉴

突发事件公关危机不仅对于今人颇为棘手,对古人来讲也甚是重要。或许古人的公共意识并未形成,但如果面对突发事件措施不到位,手段不及时,仍然有可能损失巨大,以至危及政权。下面两个古代反面案例,正是以史为鉴,回顾欧洲大陆上统治者们的不作为,造成的社会和政治的灾难。

第一个故事发生在两千多年前的罗马,当时这座无比繁荣的城市突然发生了一起空前的大火。火灾是从罗马城内的圆形竞技场附近燃起的,火势如此凶猛以至持续燃烧了整整九天,吞噬了城内成千上万的生命财产,许多宏伟壮丽的宫殿、神庙及公共建筑物一瞬间也被烧成灰烬。更让人心痛的是罗马人在无数次战争中掠夺来的奇珍异宝、典章文集等有价值的文献资料也毁于此劫,史书称其为“罗马城的大灾难”。除此之外,

这场大火导致全城 14 个区仅保存下来 4 个。有 3 个区化为焦土,片瓦无存,其余各区也只剩下断壁残垣,一片废墟。

面对这场突如其来的天灾人祸,当时罗马帝国的统治者是怎么做的呢?大火发生以后,时任罗马帝国皇帝的著名暴君尼禄,先是没有迅速调动政府力量帮助救援,后是为了平息民众中的不满情绪,简单地逮捕纵火嫌疑犯。据史学家记载,尼禄对这些可能的“纵火犯”施以了最残酷的刑罚,令人发指,也使仇恨的种子埋藏在公众的心里。整个罗马城不仅没人相信尼禄抓住了纵火者,反而使得更多的人把怀疑的矛头指向他本人,同时对政府能力的怀疑也陡然增加,社会更加动荡,各地起义不断,最终导致罗马王权的统治岌岌可危。



点 评

大火的来临是不可改变的事实,灾后的恢复成为亟待解决的问题。但是尼禄却违背民意,任意地杀戮无辜百姓,导致灾后更加混乱。如果我们从公共危机的层面来分析这次大火发生后的处理方式和结局,会发现如此惨重的政权形象损失背后是统治者没有清醒地意识到问题的严重性,没有妥善地处理危机,更没能很好地安抚民心。

回顾这场危机,至少有三个明显的公关败笔。第一,火灾发生时,统治者没有采取救火措施,而是简单地处理,所以才有了为期九天的大火。这也就是说,当火灾没有对城堡构成威胁,没有影响到自己的生活时,统治者不愿耗费过多的精力去理会。第二,火灾之后,统治者以“道貌岸然”的方式来安抚民心。表面上去抓纵火元凶,并给予最严酷的处罚,让人们相信他。可是事与愿违,人民不信任他,反而将矛头指向他,使得社会动荡不堪。这就是民意的力量。或许尼禄根本就不懂“顺应民意德已成,违背民意则及于惑”的道理。第三,公众并没有被调动起来,共同在第一时间参与到突发事态的应对之中,而只是与政府同样处在极为被动的状态。以上启示我们:危机的发生有时虽然不受我们的控制,但是其处理却是在可控范围内。为此,达到“让危机化解,让损失降低,让公众满意”的目标是有可能的。