

WEIJI GUANLI SHIZHAN
ANLIJIEXI 周锡冰 赵丽蓉 黄华◎著

企业

危机管理实战 案例解析

企业要想做强做大，风险与危机管理就势在必行。对此，可将本书看做是企业风险防范和危机管理具体方法和策略的大全，如何化“危”为“机”，本书阐述的观点将带给您全新理念，足以使您化“危”为“机”。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业 危机管理实战 案例解析

周锡冰 赵丽蓉 黄华◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业危机管理实战案例解析/周锡冰, 赵丽蓉, 黄华编著

北京: 中国经济出版社, 2012. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1226 - 5

I. ①企… II. ①周…②赵…③黄… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 229603 号

责任编辑 张路中

责任审读 霍宏涛

责任印制 常 毅

封面设计 任燕飞工作室

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 三河市佳星印装有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 14. 25

字 数 226 千字

版 次 2012 年 1 月第 1 版

印 次 2012 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1226 - 5/F · 9114

定 价 34. 00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

前 言

中国向来不缺乏优秀的品牌制造者,但是却缺乏优秀的危机管理者。有多少看似非常强大的企业在一夜间成名,叱咤风云三五年,却往往在遭遇一两个似乎很小的、企业及时采取措施就完全可以控制的“小麻烦”后便如“多米诺骨牌”一样无情地垮下去,并且是一泻千里,不可收拾。三株、秦池、爱多等一批中国旗舰企业莫不如此。如果把危机比喻为一匹脱缰的野马,那么危机管理就是最好的驾驭术。

事实上,在大多数企业中,风险管理意识淡薄,目前大多数企业没有建立风险管理机制,还有相当一部分企业内部控制机制仍不健全,风险管理更多的是一种危机管理,即在企业发生财务、市场、法律等危机时才紧急采取措施补救,这无疑对企业的持续健康发展不利。

在一批批企业倒下的同时,我们也看到了这样一些画面:强生公司在遭遇与三株类似的后毒事件后依然安稳;全聚德在禽流感危机事件中仍旧乘风破浪……

原因何在?因为它们具有优秀的危机管理意识和体系。因此,企业要想做强做大,风险与危机管理就势在必行。对此,可将本书看做是企业风险防范和危机管理具体方法和策略的大全,如何化“危”为“机”,本书阐述的观点将带给您全新理念,足以使您化“危”为“机”。

本书不仅对企业的高层管理者决策有用,能够防患于未然,而且适合于在一线工作的管理人员和关键岗位人员,协助企业把风险消除在萌芽状态,是读者所能看到的极具实用价值的工具书。

 目录 contents ◀

前言

第一部分 常见的危机类型

第1章 慌乱应对媒体的负面报道 / 001

情景再现	001
案例评析	002
实战技巧	005

第2章 忽视明星广告代言危机 / 011

情景再现	011
案例评析	013
实战技巧	014

第3章 消极疏导网络危机 / 017

情景再现	017
案例评析	018
实战技巧	023

第4章 傲慢处理顾客投诉 / 026

情景再现	026
案例评析	029
实战技巧	031

第5章 从不评估用人风险 / 034

情景再现	034
案例评析	035
实战技巧	038

第6章 盲目扩张 / 042

情景再现	042
案例评析	043
实战技巧	045

第7章 财务风险不得当 / 048

情景再现	048
案例评析	050
实战技巧	054

第8章 痴迷多元化 / 056

情景再现	056
案例评析	057
实战技巧	064

第二部分 不把企业危机防范当回事

第9章 缺乏危机管理意识 / 067

情景再现	067
案例评析	068
实战技巧	077

第10章 忽视危机预警机制的巨大作用 / 081

情景再现	081
案例评析	082
实战技巧	084

第11章 把危机防范当作秀 / 086

情景再现	086
案例评析	088
实战技巧	098

第12章 在危机流程管理中从不未雨绸缪 / 100

情景再现	100
案例评析	102
实战技巧	106

第13章 看不到危机就认为没有危机 / 107

情景再现	108
案例评析	109
实战技巧	112

第14章 把危机当太平 / 114

情景再现	114
案例评析	115
实战技巧	119

第15章 惧怕企业危机 / 121

情景再现	122
案例评析	122
实战技巧	132

第16章 根本就不把危机管理当回事 / 134

情景再现	134
案例评析	136
实战技巧	141

第三部分 危机处理不得当

第17章 试图隐瞒真相 / 144

情景再现	144
案例评析	144
实战技巧	151

第18章 等到危机发生后才匆忙应对 / 158

情景再现	158
案例评析	159
实战技巧	165

第19章 应对危机常常似是而非 / 169

情景再现	169
案例评析	171
实战技巧	176

第20章 缺乏高效的危机管理团队 / 178

情景再现	178
案例评析	179
实战技巧	191

第21章 不重视对企业危机管理人才的培养 / 193

情景再现	193
案例评析	194
实战技巧	198

第22章 不能把危机转化为商机 / 200

情景再现	200
案例评析	203
实战技巧	209

参考文献 / 215

后 记 / 219

第一部分 常见的危机类型

第1章 → 慌乱应对媒体的负面报道

作为媒体,他们最希望对某件事情得到一个最好的回应,才能使新闻达到最好的效果。在一些突发事件中,政府或单位所采取的面对媒体的开放式良好姿态,往往能把“危机”变成“机会”,从而澄清误解,并赢得公众信任。但如果媒体记者在获取信息的渠道受阻的情况下,媒体记者就会各尽所能、挖空心思从侧面搜集信息并“拼凑真相”,将本来简单的情形复杂化。

——凤凰卫视著名记者 阎丘露薇

情景再现

2007年1月17日上午,星巴克公司美国总部宣布,将全面更换全美星巴克咖啡店内使用的牛奶及奶制品,去除其中原本含有的一种为了增加牛奶产量而添加的人工生长激素 rBGH,这种生长激素被疑致癌。

星巴克公司发言人波尔曼称,这次换奶涉及星巴克公司旗下的全美5500家分店。

从2006年年底星巴克公司已经开始逐渐使用不含 rBGH 的牛奶,目前其5500家店内使用的牛奶和相关产品中有37%已经不含有 rBGH。

波尔曼说:“这种更换对于相关产品的口味没有什么影响,产品的价格也暂时不会因此而调整。”

除了鲜牛奶之外,星巴克店里相关奶制品还包括咖啡中使用的稀奶油、

鲜奶油和蛋酒。波尔曼说,这次换奶暂不涉及其他国家,因为在其他很多国家,人工生长激素 rBGH 都是不被允许使用的。

对于星巴克美国总部发生的食品安全临时事件,中国市场的星巴克公司不免有些被动。星巴克大中华区副总裁翁以登博士介绍,也就是在 2007 年 1 月 17 日上午,星巴克中国公司刚刚得到美国方面关于撤换奶制品的消息,公司决定紧急开会,当日下午将公布详细信息。

截至 2007 年 1 月 17 日晚 6 点,星巴克中国总部给《北京商报》记者发去的声明,内容十分简单:“我们在中国的食品由本地供应商供应。向顾客提供高质量的、营养和健康的产品是我们的重中之重。我们在中国一直严格要求我们的供应商保证提供给我们不含 rBGH 的牛奶。”

但对于中国星巴克牛奶是否绝不含有 rBGH,其声明中并没有进一步给予肯定的说明。(本案例来源:《北京商报》)

案例评析

面对危机,不是任何一个企业都积极应对的,就像上述案例一样,星巴克是世界 500 强企业,但是同样犯下没有处理好媒体的负面报道的错误。

反观星巴克中国区的危机应对,对于美国星巴克总部再次招惹上的食品安全风波,星巴克大中华区显然有些措手不及。2007 年 1 月 17 日晚,星巴克大中华区对“关于美国星巴克换奶一事”作出了说明,在其表态中,并没有积极配合媒体的质疑,而是给了一个只有 70 余字的简短声明。这样的危机应对足以显示星巴克中国区对待媒体负面报道经验的缺乏。

面对媒体的负面报道,必须积极应对。一旦企业的负面新闻成为各大媒体的头条,那么企业如何处理媒体的负面报道呢?对此,凤凰卫视著名记者闻丘露薇认为,作为媒体,他们最希望对某件事情得到一个最好的回应,才能使新闻达到最好的效果。她说,在一些突发事件中,政府或单位所采取的面对媒体的开放式良好姿态,往往能把“危机”变成“机会”,从而澄清误解,并赢得公众信任。但如果获取信息的渠道受阻,那么媒体记者就会各尽所能、挖空心思从侧面搜集信息并“拼凑真相”,将本来简单的情形复杂化。

对于很多企业来说,积极处理好与媒体的关系是一个企业品牌塑造的有力推手,但是,如果处理不好,那么企业的品牌和产品危机有可能遭到灭顶之灾。对此,业内专家尖锐指出:“古语有‘成也萧何,败也萧何’之说,对

企业而言,可谓‘成也媒体,败也媒体’。企业家与文艺界明星不一样,如果曝光太多,就会引起媒体关注。特别需要注意的是,企业与媒体千万不能打官司,即使企业的官司能赢,也会得不偿失,失去市场。”因此,企业领导者必须冷静地处理与媒体的关系,特别是媒体的负面报道。

中央电视台2011年3·15晚会于3月15日晚8时在央视一套以现场直播的方式播出,今年晚会的主题是“护航新消费”。

赵赫:2010年,我们国家的汽车产销量已经达到了1800万辆,汽车消费现在已经走进了我们的千家万户,随之,人们对汽车的安全是越来越关注了。今天我们晚会一开始就从汽车的配件说起。

解说:3·15接到内幕人士举报,锦湖轮胎在轮胎制造过程中存在严重问题。

内幕人士告诉记者,轮胎制造过程中一些废掉的半成品会进入新料中再次使用,为了保证轮胎品质,锦湖轮胎制定了严格的作业标准,规定在市场上零售的胶品,只允许采用少量返炼胶。内幕人士告诉记者,标准规定的是一套,可锦湖轮胎实际操作的却是另一套。

内幕人士:我们现在为了减少成本不按照比例掺,就是全部使用返炼胶,整个轮胎的性能就全降下来了。

解说:难道锦湖轮胎制定和执行的真的是两套标准吗?2010年夏天的一个晚上,记者直接来到锦湖轮胎天津有限公司的生产车间,在返炼车间记者看到,经过返炼的胶重新打上标号。

解说:原来3或者4开头的是返炼胶,1开头的是原片胶,锦湖轮胎又是怎么使用这些返炼胶的呢?按照公司作业标准规定,标准是3:1,就是3分原片胶中掺入一份返炼胶。纸上的1366表示此时生产线上使用的正是原片胶,令人诧异的是记者走近一看却发现,三盘中有两盘是1366的原片胶,另一盘却是4366的返炼胶。

在另外一个气密层的加工车间,记者又看到了同样的问题。标号都是3350的返炼胶,可是用的都不是。记者还了解到,这些胶料是大不相同的,否则可能会造成爆胎等后果。锦湖轮胎为什么在实际生产中却不知情呢?

内幕人士:它的成本就会上来,这个胶就会坏了,很便宜。

解说:锦湖轮胎是全球10大轮胎生产商之一,为北京现代等汽车厂商提供轮胎,是市场占有率第一的轮胎,锦湖轮胎天津有限公司是第二大公司,

它什么情况下才能按照标准生产呢?

2011年1月记者来到了锦湖轮胎进行采访,王科长告诉记者锦湖轮胎一直都是按照标准生产的。他知道掺多了会影响轮胎的性能。锦湖轮胎从上到下多次强调他们会按照标准制造轮胎。事实上记者不是第一次来到锦湖轮胎暗访,这是记者第二次暗访。作业胎面标准为3:1,实际上已经达到了1:1。

2011年1月1日晚上,记者第三次来到锦湖轮胎暗访,这次会是多少呢?此时气密层生产情况又如何呢?明确规定的是一套标准,背后做的是另外一套标准。我们不知道在这样两套标准下,又有多少存在安全隐患的轮胎流向市场。

主持人王小丫:安全大于天。所以,我们绝不能容忍不把质量和安全当回事,不把消费者的生命安全当回事!在这里,我们要向那位勇敢地站出来举报的内幕人士致敬,如果不是他的义举,可能我们永远不知道这个真相。谢谢您!在这里,我们也欢迎更多有良知的内幕知情人加入我们的行列,举报假冒伪劣,尊重生命安全,维护我们的每一个消费者的权益。(本案例来源:CCTV2)

在锦湖轮胎的危机应对中,一向自大的韩国人并不认为这个危机有多严重,特别是在被央视“3·15”晚会曝光原料掺假后,锦湖轮胎发布声明称央视曝光不准确。该公司声明称:“我公司关于返回胶料的使用,制定有科学完善的生产工艺标准,且生产线都严格遵循标准进行生产作业,原片胶、返回胶的添加比例是按照重量来进行计算,并非直观的数量比例,因此简单通过视频中添加不同胶料的数量就判定我司违规操作并不准确。”并称,工厂在事件曝光后数小时就邀请了当地质检局前来工厂对相关生产线进行检验。但锦湖轮胎并未公布检验结果,只是称:“力求在最短时间内给广大用户和新闻媒体一个满意的交代。”

不过,对于央视曝光的该公司工厂气密层入料口显示器在显示“1350”原料胶时,实际进入气密层入料口的三片却都是“3350”返炼胶的情形,锦湖轮胎在声明中并未做出正面解释。

在中外媒体一致口诛笔伐的声讨中,在央视播出的《消费主张》节目中,锦湖轮胎(中国)董事长李汉燮面对全国观众鞠躬道歉,并发布了道歉声明。他表示,公司会在最短时间内确定申请召回所有问题轮胎,但对于召回具体

时间、具体步骤并没有提及。

锦湖方面表示,公司已经对天津工厂相关管理负责人进行了免职处罚,会在最短时间内确定天津公司没有按照公司内部标准生产的产品范围后申请召回,将通过经销商在内的所有网络对于锦湖轮胎所有质量问题进行快速处理。

从锦湖轮胎的危机处理中,可以看到,既然称央视曝光不准确,那么为什么还要到央视《消费主张》节目中道歉呢?这样前后矛盾的做法,使得锦湖轮胎陷入更大的危机之中。

当然,锦湖轮胎的危机处理能力不足其实是亚洲企业的一个典型代表。在中国,这样的企业也比比皆是。比如:某些中国企业家在赞扬和讴歌中失去了自我,面对媒体的负面报道时大都不知所措。“人民网”舆情监测室、《证券时报》网络舆情监测室发布了国际金融危机以来中国境内企业舆情应对能力排行榜,综合了数百家境内外主要媒体、知名网站和论坛以及数百位意见领袖的热点事件监测结果,梳理出12件热点网络舆情事件。从危机预警与应急处理机制、企业反应、信息透明度、善后处理、对企业发展的综合影响五项常规指标,企业与消费者、客户、供应商的关系处理,企业内部关系处理,企业与政府部门的关系处理,企业与行业协会、中介机构的关系处理四项特殊指标,对12件舆情事件中的企业舆情应对能力做出评估。舆情分析师依据以上各项指标对企业表现分别做出评价,企业表现越出色、应对越得体,则得分越高,反之则得分越低。然而,监测结果显示中国企业应对负面报道能力大多不合格。

实战技巧

事实上,任何一个企业都会遭遇媒体的负面报道,那么作为企业领导者,到底应该如何看待媒体的负面报道呢?对此,业内专家认为,从理论上讲,“负面报道”就是聚焦于那些与现行社会秩序和道德标准相冲突的事件以及一切反常现象。一般说来,犯罪、丑闻、性攻击、事故以及自然灾害等一类事件往往是它的报道重点。对于具有社会内容的负面报道来说,它的目的不在于歌颂光明或倡导,而在于反映和暴露社会敏感灰暗的一面,以唤起公众对事件的关注和警醒。在政治上,它往往站在与当局相反的一面来挑剔批评政府的政策;它强调“变动”、“反常”和“冲突”。

从这个定义中,我们可以看出,“负面”更多的是聚焦于事件本身的性质,而不是事件的结果。这可以纠正一些只看到表面现象的错误看法。比如有些负面报道可以产生正面效果,有些正面报道的效果反而可能造成负面影响。

一般地,负面报道主要有三种类型,一是批评揭露性报道,二是社会危机事件报道,三是煽动性报道。批评揭露性报道就是大家常见的,经常会遇到的新闻监督,比如格力空调的负面报道,在不知情的公众看来,它就是批评揭露性报道,但是格力空调经过自己的公关,将危机控制在了可以掌控的范围内。

2009 冷冻年度刚开幕,空调厂商和经销商就迎来了天量库存。对此,国务院发展研究中心市场经济研究所经济咨询中心副主任陆刃波表示:“行业现有库存达到 1500 万台,其中三级以下的低能效空调占比重比较大,按照目前的市场情况,我们预计消化这些低端空调需要两三年时间。”

显然,手中存货越多的厂商所面对的压力越大。据悉,空调业巨头格力电器虽然在 2008 年 7 月停止了 5 级能效工程机的生产,但其渠道和经销商渠道的库存依然达到 300 万台左右。更有进一步的消息称,工程机每台成本 1000 元左右,格力有 30 亿元的资金沉淀在这些库存中;而目前格力电器正在河北、广东等地区以 700 元左右的价格在清货,按照每台亏损 300 元来看,将亏损近 9 亿元。

更悲观的预期是,如果在 2009 年“国家新能效标准”正式实施之前格力电器无法将这些库存清除掉,那这些巨量的存货势必会转化为格力电器的不良资产。无论是压在厂商还是经销商手中,它们都会成为格力电器的业绩炸弹。

有媒体引用消息人士的说法,格力电器渠道和经销商渠道的库存达到 300 万台左右。“我们自己都不知道有多少存货,格力电器究竟有多少库存没有消化完,财报或许可以说明一些事情。”

截至 2008 年 9 月 30 日,格力电器的存货为 46.74 亿元,而 2008 年 6 月末为 65.35 亿元,2007 年同期是 54.70 亿元。从此来看,格力电器的库存压力似乎不升反降。

只是,另外一组数字似乎蕴涵着某些问题。截至三季度末,格力电器的预收账款升至 48.85 亿元,2008 年 6 月末为 11.49 亿元,2007 年同期为

44.13 亿元。

与此同时,其三季度末的应收账款为 17.34 亿元,2008 年 6 月末为 39.31 亿元,2007 年同期为 14.47 亿元。此外,格力电器三季度末的应收票据升至 118.77 亿元,6 月末的数据是 45.89 亿元,而 2007 年同期只有 66.75 亿元。

再参考格力电器在三季报中的解释:“报告期末应收票据比年初增长 60.28%,主要是收到国内经销商的承兑汇票增加所致;应收账款比年初增长 93.84%,主要是出口销售增长,尚未收回的货款增加所致。”

我们或许可以得出这样的推断:格力电器在三季度的存货下降主要是将产品倒给了经销商。

平安证券也认为,格力电器三季报应收票据增幅远高于收入增幅,可能是经销商使用应收票据付款的比例在增大,应收票据的回款期在增长,反映了经销商销售不很顺畅,可能会影响格力后续的出货。

平安证券的分析师朱政介绍:“格力库存较高部分是由它的生产模式决定的,因为它是批量生产的,不是按需生产的,高库存不是 2008 年才有的,往年也有。”

更要命的是关于空调能效标准的一纸规定。根据国家标准化管理委员会 2008 年 6 月 18 日下发的《房间空气调节器能效限定值及能源效率等级》征求意见稿,中国空调能效标准门槛将从现行的 5 级能效比,提高至 2 级能效比。

据陆刃波透露,2009 年 3 月新标准出台已成定局,只是停止销售的过渡期是多久,“还有商量的余地”。

格力电器某内部人士坚决否认库存对于该公司的业绩压力,他介绍:“已生产的低能效空调仍可流通,不能生产不代表不能销售,我们可以推向三四级市场或者做工程机。格力电器的专卖店接近 1 万家,如果每家每天卖一台空调,一天可以卖 1 万台,要处理 300 万台则需要 300 天,不到一年的时间。”

由于格力电器的营销模式相当依赖于经销商,媒体曾试图从格力的经销商那里了解格力电器的产品销售情况。不过,大部分经销商都不愿正面透露具体的销售情况。

陆刃波介绍,“对于国内空调厂家来说,这些低能效空调机的消化主要

是向二三级城市转移,或者走工程机的销售渠道,而国外的能效标准比国内高,基本走不了出口的路子。”所谓工程机,是与走零售渠道的销售机相对应的,主要以批量销售,多数供房产建筑使用。“停止销售就是停止销售,届时二三级市场和工程机的路都走不通。”

不过,按照中华商务网的统计,国内空调市场 2008 年 5 月份销售空调 312 万台,同比大幅下滑 32.67%,创下国内空调市场 6 年来单月最大跌幅。个别城市空调销量甚至下降 50%。而且,由于国内房地产业务的深度调整和萎缩,2010 年空调销量的下滑恐怕将超出现有的幅度。

朱政在接受媒体介绍说:“库存的解决主要看终端的销售,降价是必然的,现在原材料价格的下降也给空调降价提供了空间。”

市场广为传闻的是,某政府机构空调工程机公开招标,参加此项空调工程机招标的企业涵盖了几乎国内所有空调品牌,竞争也异常激烈。最终,格兰仕以令人咋舌的价格竞得全部 583 套的工程,其中 1 匹机价格前所未有地低至 700 元。在业内人士看来,这无疑是亏本大甩卖。(本文案例来源于:《理财周报》,徐清,卢山林)

针对《理财周报》发表的负面报道——《格力 30 亿压库 10 个月死线清仓》。格力电器立即做出反应。在 2008 年 12 月 16 日格力电器发布澄清公告,针对《理财周刊》2008 年 12 月 8 日文章《格力 30 亿压库 10 个月死线清仓》、《证券日报》2008 年 12 月 12 日文章《格力 30 亿库存澄而不清,疑通过渠道转移扮靓报表》作了三点澄清说明,并声明对两家媒体中不符合事实的报道保留采取法律途径维护权益的权利。《理财周刊》2008 年 12 月 15 日已经刊登了《关于〈格力 30 亿压库 10 个月死线清仓〉的更正》,承认有关报道有误。

从格力电器的积极应对媒体的负面报道来看,格力电器不仅赢得了消费者的忠诚,还为格力电器的品牌塑造赢得更多的机会。既然积极应对媒体的负面报道那么重要,那么企业领导者如何才能正确、科学地应对媒体的负面报道呢?对此,业内专家撰文指出,科学地应对媒体的负面报道必须注意以下几点。

第一,转变思维方式,适应在新环境下的经营发展,尤其是要适应在新闻媒体的关注下经营发展。企业产品离老百姓的生活最接近,最密切,很容易出现负面报道。所以企业领导者要以正面的方式面对媒体,不应该随意

拒绝媒体采访,而且应该通过媒体向大众解释企业产品出现问题的原因、过程、结果等,通过解释达成社会的共识。最忌讳的是干扰媒体采访,用金钱、贵重礼品收买记者,这样只能适得其反。因为负面报道产生的原因有二:一是城市居民的法制意识比农村居民要高得多;二是城市中媒体比较集中。市民一旦认为个人利益被侵害时,就会打电话通知媒体,而且媒体也乐于报道这些事情。如果企业领导者不转变思维,不学会如何欢迎媒体,企业领导者就有可能过不上安稳日子。

第二,以开放的心态来对待媒体。现在是信息高度发达的社会,任何企图封杀媒体的做法都是错误的。在一个突发事件面前,企业领导者越掩盖,媒体就会越炒作;企业领导者越拒绝媒体采访,就越证明企业有不可告人的内幕。这个时候,只有主动向媒体传递正确的信息加以引导,媒体才有可能认为你有诚意解决问题,甚至是可以谅解的,那些传言、谣言甚至谎言才可能得到平息。

第三,最好建立自己的新闻传播管理制度。可以借鉴新闻发言人的做法,确定一个熟悉本企业情况的人来接待记者,统一管理和发布重要信息。也就是规定如何与媒体打交道,本企业中哪些人有权利接受媒体的采访,谁能代表本单位对媒体讲话等。这样做的目的是,碰到发生重大事件时,统一对媒体的口径,用一个声音讲话,避免在媒体面前一个人一个观点,说法不一,前后矛盾,造成于己不利的后果。

第四,最好抽出一些时间来和媒体打交道,构筑一个媒体通路。也就是确定一至两家媒体为自己的“心腹”媒体,与他们建立起良好的合作关系。一旦遇到负面报道,可以通过“心腹”媒体输出正面消息,从而引导舆论。另外,和媒体处好了关系,同时也可以宣传自己的正面新闻,遇到负面报道时,也可以在最早的时间得到消息,有利于及时采取措施。

第五,积极做好应急预案。就是在负面报道出现之前,就准备好应对的措施。就是要有随时可以启动的“解决方案”,在最短时间内采取应对措施,以降低负面影响的程度,甚至将负面报道转化为有利的报道。

如果上面说的这些办法都不能解决问题,那就只有最后一招可以用了,反应要快,迅速与宣传部门取得联系,寻求帮助。但是这里需要分以下五步:

第一步,千万不要想掩盖事实,千万不要对记者说“无可奉告”,否则会招来更多的麻烦。你最先要做的事情是统一口径,然后向记者主动递上自