

海外公关译丛

CRISIS MANAGEMENT

危机公关

〔英〕迈克尔·里杰斯特 著



● 复旦大学出版社

AA440\01

70
156

海外公关译丛

危机公关

[英]迈克尔·里杰斯特 著
陈向阳 陈宁 译 郭惠民 审校

复旦大学出版社

危机公关

[英]迈克尔·里杰斯特 著

陈向阳 陈宁 译 郭惠民 审校

复旦大学出版社出版

(上海国权路 579 号)

新华书店上海发行所发行 复旦大学印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 4.875 字数 86,000

1995 年 6 月第 1 版 1995 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—15,000

ISBN7-309-01422-7/C·24

定价: 7.00 元

内 容 提 要

本书原名《危机管理》，由英国著名危机公关专家迈克尔·里杰斯特撰写。全书共7章，第一章为“危机案例”，通过对世界上几大著名的危机公关案例的分析，引出危机公关管理策划的若干要点。第二章为“危机剖析”，重点解剖了两个典型案例。第三章“策划以防不测”，从八个方面介绍了危机管理的步骤和方法。第四章“在企业兼并危机中求生存”，通过典型案例，分析了解决这类危机的十大注意事项。第五章“讲述自己的故事”，通过作者亲身经历的几个危机事件，介绍了策划危机管理传播方案的要点。第六章“把真相尽快告之公众”，着重介绍了危机公关中的传播技术和技巧。最后一章“防患于未然”即危机管理纲要，全面总结介绍了危机公关的一般思路和方法。

《海外公关译丛》编委会

主编：郭惠民

编委：(按姓氏笔画为序)

于里	张云	宋令俊
陈向阳	陈建华	沈志屏
余明阳	居易	郭惠民
夏德元	章瑞华	廖为建

《海外公关译丛》总序

中国国际公共关系协会成立至今已有了三年多的历史,这些年来,我们以“让世界了解中国,让中国走向世界”为宗旨,开展了一系列中外公共关系的交流活动,由此也使得我们在相当程度上了解了当今世界公共关系理论研究和实务发展的新成果和新动向。

在此基础上我们来编译、出版一套反映当代世界公共关系发展水平的系列丛书,我认为时机已经成熟。毫无疑问,公共关系作为一种现代管理职能,它在当今社会的政治和经济生活中正发挥着它日益重要的作用;作为一种新型职业和现代咨询产业不可或缺的组成部分,它在世界一些发达国家里也已有了很高的发展水平;经过近一个世纪来的实践、探索和研究,人们也已发现了市场经济条件下公共关系运作的一些客观规律,积累了不少成功经验。中国现代公共关系作为改革开放背景下由计划经济走向市场经济的产物,发展的时间还不长,我们有必要学习和借鉴世界其他国家在发展公共关系事业上的丰富经验,采用和吸纳世界公共关系研究和实践中的有效成果,以作为我们发展有中国特色的公共关系事业的有益基础和补充营养,这也有利于加速中国公共关系与国际的接轨。对于现代公共关系发展中人类共同创造且可供大家享用的宝贵财富,采取“不闻不问”或是“简单否定”的态度,我认为这不是一种正确的态度,也不符合改革开放的精神。

《海外公关译丛》收入了当今国际上一些影响甚广的公共关系“名著”和“佳作”,它们能与广大中国读者见面,是与国际公关界不

少著名人士的友情支持和国内公关界一些人士的努力工作分不开的,因而我认为这一出版活动本身就是一次非常重要的中外公共关系交流,若能持久坚持下去,它甚至有可能成为一个跨世纪的公共关系交流活动。当然我相信,这套丛书的出版不仅有益于中外公共关系的深入交流,也会有助于中国公共关系朝着高层次、正规化、职业化的方向发展;希望随着中外公关界交流的日趋频繁,在中外公关界人士的共同关心和支持下,这套丛书能不断充实新的内容,以最终使其成为真正汇萃世界公共关系发展成果的经典丛书。

中国国际公共关系协会会长

柴泽民

1994年12月1日

中文版序

与组织赖以生存和发展的所有内、外部公众进行有效的沟通，现已被越来越多的组织视作其战略管理的一个重要组成部分。而当组织面临危机时，这种沟通与传播又会比往常任何时候都显得更为重要。

现代组织处在一个其活动透明度日益增大的时代里。若一个组织不能就其发生的危机与公众进行合适的沟通，不能告诉社会它面对灾难局面正在采取什么补救措施，不能很好地表现它对所发生事故的态度，这无疑将会给组织的信誉带来致命的损害，并甚至有可能导致组织的消亡。

组织可制定计划以有效地处理意外事故，并在危机出现的情况下保护组织的信誉。这就是本书所阐述的重点内容。

在这里，我要感谢中国国际公共关系协会的郭惠民副教授、陈向阳先生和陈宁女士为翻译本书所做的出色工作。

迈克尔·里杰斯特

1994年5月于伦敦

英文版序

如果你现在正从事或将要从事这样一项工作,即负责处理你组织所面临的重大危机,那么本书就是为你所写。你可能已是组织的主管,或可能是一位财务总监、人事主管、工厂经理、安全官员、企业律师或公关经理,你也许能顺利地完成你的日常工作,可有一天你组织的最薄弱环节出现了意想不到的问题,你该如何处理呢?你手下是否有人能处理这种危机呢?事先你是否有处理危机的计划、安排和设施呢?本书能告诉你答案。

1985年美国莱克斯肯传播公司总裁斯蒂芬·芬克对美国企业总裁的一份调查表明,虽然89%的公司总裁认为企业危机就像死亡和税收一样不可避免,却只有50%的公司总裁表示他们已有危机管理的计划。

本书旨在向那些可能要在某一天处理危机的管理人员提供一个实务指南。它通过剖析企业危机管理的一些案例,总结有关的经验。它侧重探讨危机管理的策划、准备和训练,并由此向你提供一些实用的危机管理准则。它囊括了那些研究危机管理和处理过重大危机的专家的经验之精华。

本书不仅仅能使你了解应该如何处理企业所遇到的危机,而

且能使你辨别危机出现的信号,考查你处理企业危机的能力,并向你提供一整套适合进行危机管理的框架性原则。

目 录

中文版序

英文版序

第一章 危机案例	(1)
1.1 “泰莱诺尔”中毒事件	(3)
1.2 博帕尔惨案	(6)
1.3 金融恐慌事件	(9)
1.4 雀巢婴儿奶粉危机.....	(12)
1.5 “宝莹”牌洗衣粉“越洗越白”.....	(24)
1.6 敲榨型危机.....	(26)
1.7 环境污染及其他.....	(28)
1.8 勇于面对危机.....	(30)
1.9 危机处理要点.....	(31)
第二章 危机剖析	(33)
2.1 恐怖主义的威胁.....	(33)
2.2 电脑灾难.....	(42)
第三章 策划以防不测	(46)

3.1	行动胜于言辞	(47)
3.2	策划的一致性原则	(49)
3.3	组建危机管理小组	(51)
3.4	危机防范	(54)
3.5	为处理每项潜在危机制定策略	(57)
3.6	写出书面方案	(60)
3.7	对方案计划进行试验性演习	(61)
3.8	方案对个人的要求	(65)
3.9	危机管理策划要点	(66)
第四章	在企业兼并危机中求生存	(68)
4.1	密切关注兼并动向	(69)
4.2	反兼并策划	(71)
4.3	危机管理小组的作用	(72)
4.4	了解公众	(73)
4.5	明确对外发布的信息	(74)
4.6	摆开对垒阵势	(74)
4.7	注意公司的形象	(75)
4.8	阿瑟贝尔公司与吉尼斯公司之争	(76)
4.9	兼并工作日程表	(83)
4.10	“卑劣行为族”	(85)
4.11	反兼并策划要点	(88)
第五章	讲述自己的故事	(90)
5.1	塞勒菲尔德事件	(91)
5.2	中毒休克综合征	(94)
5.3	班特利海湾危机	(99)
5.4	危机传播计划要点	(109)
第六章	把真相尽快告之公众	(110)
6.1	确定媒介	(112)

6.2	依靠背景材料把握主动权	(112)
6.3	建立新闻中心	(114)
6.4	应付媒介电话的危机新闻中心	(115)
6.5	安排一间安静的办公室	(116)
6.6	新闻稿与背景资料	(117)
6.7	发送新闻稿	(119)
6.8	电话总机的管理	(120)
6.9	新闻发布会	(121)
6.10	危机传播要点	(124)
第七章	防患于未然	(126)
7.1	危机管理纲要	(131)
译后记	(136)

第一章

危机案例

首先让我们看一看几个影响企业生存的危机案例。通过对这些案例的描述,我们可大致概括出进行危机管理时所需考虑的一些基本因素。

近一段时间以来,切尔诺贝利事故和博帕尔灾难已引起有关政府和企业的高度重视。他们已意识到,必须做好危机管理的准备工作,一旦出现危机,就应与公众就发生的事件进行有效的沟通,并立刻采取适当的补救措施。不能有效地进行危机管理,最终可能会导致政府的垮台和企业的倒闭。

我们不能不看到,企业今后还会不止一次地遇到比以往更大的危机。人类的错误、判断的失误、缺乏预见性、企业的贪婪以及机器的故障,所有这一切迟早都会令企业的管理人员面临重大危机。也许并不是所有的危

机都会给企业带来巨大的危害,但是一间计算机房小小的火灾就有可能摧毁一家中型企业。

为什么对此人们就想不到呢?实际上,人类的许多进步都源于失败的教训。在某些领域,如技术领先的领域,企业应对危机有充分的估计,可事实往往并非如此,1986年美国“挑战者”号航天飞机升空失败事故就是这样的一个教训,当人们意识到问题时,一切都晚了。现在危机管理中最危险的情况之一就是企业危机不再像以前那样仅为少数人所知,大众传播业的发展使得企业的社会责任感变得更为重要。几年前,一家企业可以只对它的股东或者员工负责,但是,今天的企业已很难逃脱外部的监视。企业不仅要对其股东和员工负责,而且要对政治家、当地政府、环保组织、媒介、社区、银行家、经纪人、金融分析家以及其他与企业有利益关系的公众负责。

现在,公众对企业社会责任的期望值越来越高,这意味着企业一旦发生危机,人们就希望企业能就所出现的事故、正采取哪些具体的补救措施等问题给予尽快且准确的解释。

当然,绝大多数危机都是突发的。可危机的消息与危机一样会迅速传播蔓延开来。企业如果事先没有危机管理的准备,就有可能遇到一系列危险,这包括产品受抵制、股票价格暴跌、法庭起诉、破产威胁、信用下降、信誉不可估量的损失以及高级管理人员的辞职,甚至还有

可能企业部分或完全倒闭。

危机中的企业随时都可能遇到上述的某些危险,此时就看企业能否顺利地处理好危机。如果可能的话,最好能让朋友们来帮你解决危机。

1.1 “泰莱诺尔”中毒事件

在企业发展史上还没有一家企业在危机处理问题上像美国强生制药公司那样获得社会公众和舆论的广泛同情,该公司由于妥善处理“泰莱诺尔”中毒事件以及成功的善后工作而受到人们的称赞。1982年9月29日和30日,在芝加哥地区发生了有人因服用含氰化物的“泰莱诺尔”药片而中毒死亡的事故。在此以前,该药控制了美国35%的成人止痛药市场,年销售额达四亿五千万美元,占强生公司总利润的15%。起先,仅3人因服用该药片而中毒死亡。可随着消息的扩散,据称美国全国各地有250人因服用该药而得病和死亡。一下子成了全国性的事件。

强生公司经过对800万片药剂的检验,发现所有这些受污染的药片只源于一批药,总共不超过75片。最终的死亡人数只有7人,且全在芝加哥地区。为向社会负责,该公司还是将预警消息通过媒介发向全国,随后的调查表明,全国94%的消费者知道了有关情况。

强生公司后来重新向市场投放了这种产品，并有了抗污染的包装。由于强生公司成功处理了这一危机，它获得了美国公关协会当年颁发的银钻奖。事故发生后的5个月内，该公司就夺回了该药原所占市场的70%。在这一事件中，公司针对消费者发起了一场表明自己的立场、显示其社会责任心的传播运动。那么他们是怎么做的呢？

“泰莱诺尔”案例成功的关键是因为有一个“作最坏打算的危机管理方案”。特别有意思的是，这一危机管理方案的原则正是公司的信条，即“公司首先考虑公众和消费者的利益”。这一信条在危机管理中发挥了很好的作用。

为维护其信誉，据说强生公司在很短的时间内就回收了数百万瓶这种药，同时花了50万美元来向那些有可能与此有关的内科医生、医院和经销商发出警报。当时的《华尔街日报》报道说：“公司选择了自己承担巨大损失而使他人免受伤害的做法。如果它当时昧着良心干，将会遇到很大的麻烦。”顺便说一句，那时美国政府和芝加哥地方政府以及其他地方政府正在制订新的药品安全法，强生公司看到了这个营销好机会，并且果断采取了行动，结果在价值12亿美元的止痛片市场上挤走了它的竞争对手。它是医药行业对政府要求采取“防污染包装”以及美国食品和医药管理局制定的新规定作出积极反应的第一家企业。