

一看就懂、一学就会的

社交媒体危机管理术，

助您的企业掌控网络舆情的

葵花宝典

Mc
Graw
Hill
Education

社交媒体时代的危机管理

网上被吐槽 怎么办

[美] 路易斯·卡波齐 苏珊·R.鲁琪 著

林相森 张巍 译

最鲜活的企业公关血泪史

最言之有物的公关大咖权威点评

罗永浩抡锤子
怒砸西门子冰箱事件的
完整解读：

西门子当时如果……就好了
T_T...

格致出版社 上海人民出版社

社交媒体时代的危机管理

网上被吐槽 怎么办

[美] 路易斯·卡波齐 苏珊·R.鲁琪 著

林相森 张巍 译

图书在版编目(CIP)数据

网上被吐槽怎么办:社交媒体时代的危机管理 /
(美)卡波齐,(美)鲁琪著. 林相森,张巍译. —上海:
格致出版社:上海人民出版社,2014
ISBN 978-7-5432-2449-0

I. ①网… II. ①卡… ②鲁… ③林… ④张… III.
①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 243338 号

责任编辑 王 萌
装帧设计 路 静

网上被吐槽怎么办——社交媒体时代的危机管理

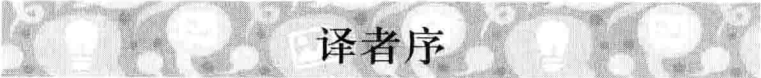
[美]路易斯·卡波齐 苏珊·R. 鲁琪 著
林相森 张巍 译

出 版 世纪出版股份有限公司 格致出版社
世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.cwen.co)
 编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081
www.hibooks.cn
发 行 上海世纪出版股份有限公司发行中心

印 刷 上海市印刷十厂有限公司
开 本 635×965 1/16
印 张 14.5
插 页 1
字 数 117,000
版 次 2015 年 2 月第 1 版
印 次 2015 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5432-2449-0/C · 114

定价:36.00 元



译者序

社交媒体以网络为平台,从技术上向人们提供了更加方便和及时地进行相互交流和评价的途径。它的兴起,改变了信息传播的方式和速度,并已迸发出惊人的能量,其传播的信息已成为公众关心的重要内容,不仅制造了互联网上一个又一个热门话题,也吸引了传统媒体竞相跟进。

相对于传统媒体,社交媒体的一个巨大优势在于其开放性,这使其更有能力全面地渗透到整个社会的“大圈子”中,也更有能力深入地渗透到不同人群组成的“小圈子”中。现实中的每个人都生活在大圈子和各种各样的小圈子中,社交媒体因此形成对个人更紧密的包围,变成极其重要的信息传输和过滤系统。不难想象,随着互联网和智能手机的日益普及,社交媒体对个人的包围将会变得非常紧密,传统媒体的地位会被大大削弱。

本书没有高深的理论和复杂的表述,通俗易懂,且颇具启发性。作者是一位长期从事公共关系实践和教学的经验丰富

的专业人士,对社交网络的认识和理解十分深刻,通过大量生动、真实的案例,本书展示了社交媒体所带来的机遇与挑战;证明了在一个声誉或信誉极其重要的社会里,社交媒体能比以往更容易地毁掉或者成就一个人、企业或者组织;提醒企业认真考虑如何利用社交媒体所提供的新途径和机会,认真考虑如何应对社交媒体带来的负面信息和冲击。能够积极有效地利用社交媒体或者应对来自社交媒体的冲击的企业,将成为社交媒体的受益者;忽视社交媒体或者被动、笨拙地处理来自社交媒体的冲击的企业,将成为社交媒体的受害者。作者通过大量正反两方面的案例,让读者感受到了社交媒体的巨大影响力。

书中绝大多数案例都来自美国,西门子的“冰箱门”事件除外。回想源于美国的互联网浪潮,当时多少中国人在心底里怀疑国内的互联网企业甚至对其嗤之以鼻,而腾讯、阿里巴巴、网易这样的互联网企业就在那个时候蹒跚起步,经过几年的发展,变成了规模和影响力更甚于传统企业的业界新星。看清社会发展大势的企业才有生命力。社交媒体的蓬勃发展 and 日益强大,是大势所趋,它将掀起继互联网之后又一次大的浪潮。顺势而为的企业将有机会乘风破浪,成为未来的胜利者。许多我们耳熟能详的、由社交媒体引爆的公关危机,已经

让中国企业认识到社交媒体对商誉的重要性。而本书归纳总结的这些鲜活案例,将帮助中国企业学会如何在社交媒体上驾驭瞬息万变的网络民意,维护好自身的品牌形象。

本书由本人和对外经济与贸易大学的张巍共同翻译,本人还负责全部译文的校对和修订。我们感谢格致出版社的王萌编辑及其同事给予的支持和帮助。对于译文中可能的疏漏甚至错误之处,本人恳请原谅和反馈。

中国财经政法大学 林相森

2014年12月

引言

我在公共关系领域工作了 40 多年,既是一个大型公关集团的领导者,也是一个大型保险公司的首席传播官(CCO)。在我的职业生涯中,我目睹并应对过数十个危机局势。我也见证了危机管理的黄金时间从一小时缩短到了一分钟。

我现在在纽约大学讲授一门关于危机管理的课程。我的学生们选择一系列危机事件进行回顾,进行案例研究,他们分析当时的局势,并根据课堂上讨论的原则对危机应对行为的质量进行评价。我将在引言的最后一部分列出他们每个人的贡献。

下面是我给学生们布置的作业内容:

研究一个出现在近期新闻中的危机事件。你可以自主选择你所研究的公司或者组织(也可以是个人),也可以自主选择该公司或者组织所经历的任何一次(几次)危机。

请利用二手资料研究工具,分析如下内容:

- 危机的性质;

- 什么时候发现了危机；
- 该组织对危机的回应是否及时；
- 回应的性质；
- 回应带来了哪些未预料到的后果；
- 回应是否有效；
- 支持组织的人们是如何被危机和回应所影响；
- 危机是如何被化解的；
- 你认为哪些做法帮助化解了危机，哪些做法没有帮

助，组织应该怎么做可以让回应更有效。

社交媒体推动着学生们所选的每一个案例中故事的发展。这并非巧合。这就是如今危机管理的新情况。现在，每一次危机都与社交媒体有一定联系，这种联系不管是有意还是无意发生的，都会产生重要影响。

最近，我在这个课程中增加了一部分内容，讨论社交媒体在危机管理中的作用。很快，我就意识到社交媒体的出现改变了每一次危机出现的方式、动态演进的方式，以及如何处理的方式。因此，我无法再讲授一门社交媒体只占一部分篇幅的危机管理课程了。社交媒体必须被整合进来，渗透进这门课程的每一个部分。

这本书呈现了由社交媒体推动的危机。我们分析了哪些

行为是对的,哪些行为是错的,以及如何从案例中吸取教训。本书的作者旨在向读者提供一种学习工具。如果你为某个组织或者品牌效力,本书中讨论的基本原则和案例都可以帮助你做好准备,使你在处于社交媒体的审视之下时,能够表现良好。

感谢学生们提供了书中的案例研究,这些案例研究由本书作者进行了编辑和扩展。这些学生的名字如下:Pristina Alford、Bindya Bajaj、Erin Clark、Robin Drew、Kaycie East、Malorie Ginsberg、LoriBeth Greenan、Myriam Greene、Weisi (Tanja) Li、Ignacio Baleztena Navarrete、Susan Rucci、Kirsten Simmons、Bernice Stevens。

在这些学生中,Susan Rucci 是一位有些特殊的研究生。她曾获得艾美奖(Emmy Award)最佳制片人奖,她曾在 CBS 新闻中心(CBS News)、老年生活电视台(Retirement Living TV)、《早安美国》节目(*Good Morning America*)和 CNBC 频道工作。她报道过近些年来发生的一些最重大事件,比如辛普森杀妻案审判(刑事审判和民事审判)、哥伦比亚大学校园枪击案以及发生在华盛顿的“环城公路狙击手”连环枪杀案。

在乔治·W. 布什参加总统大选期间,Susan 是 CBS 新闻中心的制作人,她跟随布什的团队在各地走动,进行跟踪



报道。在新闻中心工作时，她也亲眼目睹了新闻中心经历的一次跟社交媒体有关的危机：博主们质疑《新闻 60 分》（*60 Minutes*）节目中使用的关于布什总统在得克萨斯州国民警卫队的经历的文件真实性。这个“备忘录门”事件导致几个制片人解雇，而 Dan Rather 最终也从《CBS 晚间新闻》（*CBS Evening News*）节目的顶梁柱位置上跌了下来。Susan 看到了博客社区如何发动了一场损害新闻机构声誉的危机，而这家新闻机构曾被认为是绝对可信的。现在，她已经下定决心在职业生涯的中期阶段转变方向，开始涉足公共关系。她作为新闻记者曾经有过危机管理的第一手经验，她还有不凡的分析和写作能力，因此，她很自然地成为我的合作者。

另外一个名叫 Bernice Stevens 的学生，把危机管理与社交媒体作为她的主攻方向。她的毕业论文对本书的第一章和最后一章提供了重要的借鉴作用。

感谢 Joe Gleason，他是 MSL 公关集团北美分公司的前总监，他曾与我一起在一些高难度的危机事件中并肩战斗。我们的客户包括美国医学会、Denny's 餐厅、三菱汽车以及其他很多企业。他所作的名为“危机严酷考验”（*The Crisis Crucible*）的演讲，给本书的第一章提供了重要的资料。

最后，要特别感谢 Helio Fred Garcia 博士，他是纽约大学

的教授。他制定了危机管理课程的教学方案,为本书提供了不少学术背景资料。Fred 的资料对于本书的第一章尤其重要,其中的一些基本原则和定义就是参考了他的资料。

Louis Capozzi

于纽约大学

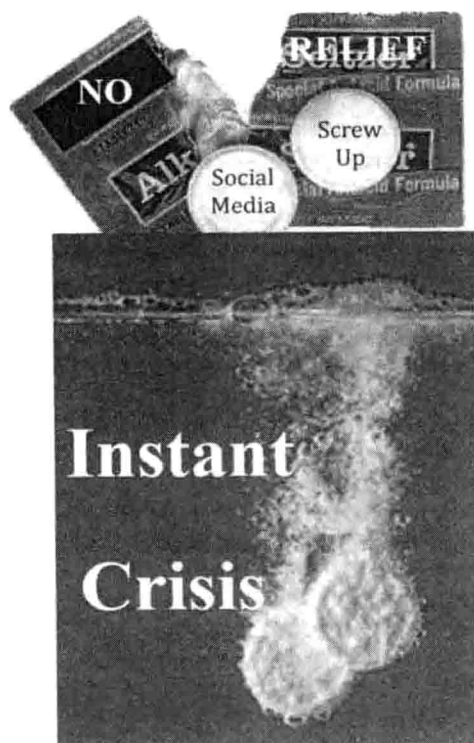
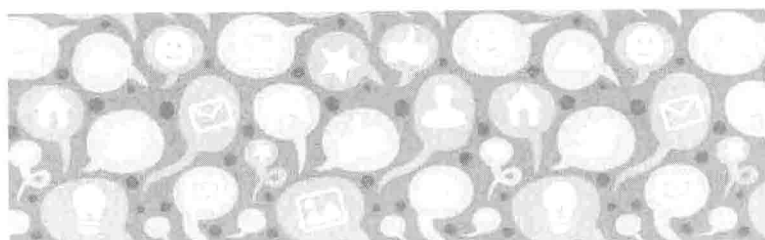


目 录

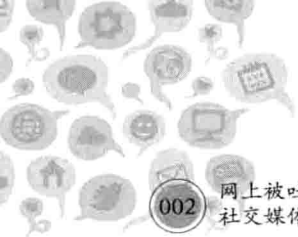
引言	001
第 1 章 瞬时危机时代	001
第 2 章 Susan G.Komen 乳腺癌基金会为头条新闻而战	028
第 3 章 #DearNetflix 公司：我要取消订单！带有签字的社交媒体	041
第 4 章 推文，发还是不发？	060
第 5 章 美国银行的下坡路	078
第 6 章 友善的天空突然乌云密布	092
第 7 章 与暴风雨赛跑	129
第 8 章 不够“进步”的解决办法	146
第 9 章 中国的“冰箱门”	163
第 10 章 管理员工的挑战	178
第 11 章 对话时代的危机管理	195
参考文献	209

第1章

瞬时危机时代*



* 本章与 Bernice Stevens 共同撰写。



自从有了人类文明以来,危机就时刻存在着。公元前 44 年,恺撒(Caesar)在庞培剧院(Theatre of Pompey)的阶梯上被刺杀。1534 年,亨利八世(Henry VIII)公然反抗罗马教会。1871 年,芝加哥大火导致了数百人的死亡。1904 年的纽约三角工厂火灾事故中,由于通往楼梯井的门紧闭,出口全部被封锁,将近 150 名服装厂工人死亡。在更近代的历史中,我们也能看见许多领导人被攻击或杀害,国家也在遭受攻击与战争。

在这些危机挑战中有一个共同点,即时间——评估局势需要时间,做出反应需要时间,扭转局势也需要时间。

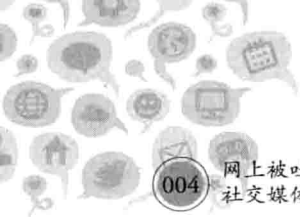
但是现在,瞬时危机的时代来临了。企业、非盈利组织(NGOs)、政府,以及具有较高知名度的个人似乎常常不能很好地处理这些危机。瞬时危机具有速度快、范围广、数量大的特点。美国 Verizon 电信公司宣布把价格提高 2 美元,1 个小时过后,在 Twitter 上就出现了 10 万多抗议者的签名。

在 Google 搜索栏中输入“社交媒体危机”(social media crisis),将出现超过 4 400 万条探索结果。在写这本书期间,保险公司 Progressive Insurance、《时代周刊》(TIME)以及美国《外交》(Foreign Affairs)杂志的前主编法里德·扎尔利亚(Fareed Zakaria),还有 MSNBC 公司的马克·霍尔柏林(Mark

Halperin) 等人都遭受了声誉损失,这种损失就是由社交媒体发起的活动造成的。

埃里克·夸尔曼(Erik Qualman)在他的一个 YouTube 视频中生动形象地描述了人们相互联络的方式,这个视频中的内容是基于他写的一本书——《社群经济:社交媒体如何转变我们生活与做事的方式》(*Socialnomics:How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*)^[1]。其中,他展示的最引人注目的现象包括:

- YouTube 已经成为了世界上第二大搜索引擎;
- 社交媒体已经取代了色情作品而成为互联网上第一大活动内容;
- 在美国,8 对夫妇中有 1 对是通过网络认识的;
- 如果 Facebook 被当成一个国家,那么它是世界上第三大国;
- 每一秒都有新的 LinkedIn 成员加入进来;
- 每一分钟有 24 小时长度的视频被传到 YouTube 上;
- 如果 Wikipedia 是一本书,那么它有 225 万页,一个人要读完它将花去 23 年;
- 78% 的消费者更相信群众的评价,而只有 14% 的消费者相信广告;



- 电子书的读者已经超过了传统纸质书本的读者；
- 在幼儿园的小孩现在是通过 iPad 而不是通过黑板学习。

于是一个新的领域——社交媒体，以及它的新的游戏规则就这样产生了：无论是分析、行动还是交流，都在快速地进行着。但是，人们的现实期望以及支配危机行为和交流沟通活动的基本规则都没有改变。

社交媒体概况

社交媒体使人与人之间的交流互动成为现实，人们通过社交媒体分享他们生活中的细节，比如通过互联网利用软件或用户界面 (Investopedia) 分享一些个人经历的资料、职业信息、个人相片以及瞬间出现的想法等^[2]。

在过去的十年中，在电脑以及手机技术的推动下，社交媒体的进化也十分迅速。而这种进化影响了通讯、商业活动以及公共关系的业务范围。随着第一代包括 Geocities 和 Sixdegrees.com 在内的社交网站的产生和衰落，在这个互联网时代，从早期的拨号上网时开始，网上交流对人们的影响就已经超过了每个人的想象。

根据 comScore 公布的关于社交网络及其发展方向必须知道的 10 件事的调查数据,我们了解到,到 2012 年为止,全世界的互联网用户中有 82% 涉足社交网络,也就是说有 12 亿的网民参加了各种形式的社交网络(见 comScore.com)^[3]。该研究还发现,社交媒体已成为最流行的全球行动,在人们的上网时间中,有 19% 是用在社交媒体上的,将近 20% 的时间用于浏览社交网站。

皮尤研究中心(Pew Research Center)的数据还显示出了社交媒体的流行程度(见表 1.1)。不论是什么年龄、种族、性别以及收入水平,美国的大部分人口都在使用社交媒体^[4]。

因此,对于各种各样的组织来说,在网络中的活动范围,从网站拓展到社交媒体上变得越来越重要。通过这种方式,这些组织可以通过直接接触利益相关者而受益。在《营销与公共关系的新规则》(*The New Rules of Marketing & PR*)一书中,戴维·米尔曼·斯柯特(David Meerman Scott)解释道:“互联网就像是一大群没有交流阻碍的顾客聚集地一样,他们免费地向企业提供他们自己内心的想法。”^[5]他强调,这些“新规则”要求组织和企业深入挖掘在社交网络中发生的对话,了解这些对话所传达出来的信息。了解这些信息,将有助于组织和企业更好地制定传播方案和商业战略,以满足利益相关者的需求。