

大奥情丛书

奥情

企业危机公关中的 媒体攻略

丁邦杰 著

江苏人民出版社

大輿情丛书
輿情

企业危机公关中的 媒体攻略

丁邦杰 著

江苏人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业危机公关中的媒体攻略/丁邦杰著. —南京:
江苏人民出版社, 2014. 10

ISBN 978-7-214-11733-5

I. ①企… II. ①丁… III. ①企业管理—公共关系学—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 248567 号

书 名 企业危机公关中的媒体攻略

著 者 丁邦杰

责任编辑 王翔宇

出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
江苏人民出版社

出版社地址 南京市湖南路1号A楼,邮编:210009

出版社网址 <http://www.jspph.com>

<http://jspph.taobao.com>

经 销 凤凰出版传媒股份有限公司

照 排 江苏凤凰制版有限公司

印 刷 江苏凤凰扬州鑫华印刷有限公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 22 插页 2

字 数 410千字

版 次 2015年2月第1版 2015年2月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-214-11733-5

定 价 48.00元

(江苏人民出版社图书凡印装错误可向承印厂调换)

风雨之中，你的企业还能挺多久

企业头顶高悬一柄达摩克里斯之剑

引发企业危机的十大导火索

山雨欲来之舆情征兆

布防记者负面采访的先期操作

企业应对重磅批评报道八策

危机中经受舆论「火烧」的炼金术

转危为安之基础要素

DAYUQING CONGSHU

序 言

在汗牛充栋的企业危机公关著作中,这一本有什么独特?在业已庞大的企业危机公关教师队伍外,这一位又具哪些引力?在媒体融合已经风起云涌的大势笼罩下,这一次还能给企业危机公关注入哪些新的活力?我想,广大读者尤其是处在企业危机第一线的公关人员,可能会带着这三个疑问,翻阅本著,并期望寻到不致他们失望的答案——

企业危机是一个久远的话题,危机爆发前后公关的研究,至少也有30年以上的历史,而专事教授企业针对新闻媒体展开危机公关的讲座和著述,则是近些年来广泛兴起的一门新课题。市场的无形之手,在这里再次成了主宰。有太多太多的企业遭遇危机后,第一位要紧急公关的对象,似乎并非政府部门,也不是消费者个体,更不是产品下游的其他企业,而是新闻媒体。这已经被大量的鲜活案例,尤其是惨痛教训的案例所证实。明明是一桩不大的危机,处置不当就可能被记者和社会舆论倒腾成一桩重大事件。而较大危机,则可能在媒体推波助澜下,酿成一场灾难。作为企业,单纯埋怨媒体不是个解决问题的办法。因为我们已经进入Web2.0新闻和时评的全民写作表达新时代,媒体洗牌,也导致了记者队伍在洗牌。星罗棋布的自媒体问世,带来了当今谁都可以当新闻发布者,企业想捂住众口,犹如防川。一味指望政府和宣传管理部门帮你控制,既痴心妄想也会扭曲“有形之手”的基本职能。因此,最积极最有效最符合企业自身运作规律的上上之策,还是自己认真学习掌握企业危机公关中的媒体攻略。

这本著作之所以并非无数本企业危机公关书+1,是它集中突出了媒体的特色。我们过去看到的这类选题的成书,主角基本是放在企业。换句话说,它们惯于按照企业心理和需求,主观排解应对危机之道。但是,实战中新闻媒体的应急反应,是经常不按企业设定的牌理出牌的。这种主宾关系的颠倒,就会

造成误导,并可能带来严重后果。方向一错,导致路线图谬误,企业危机公关花的劲越大,收获的苦果越多。现在这本著作正本清源,是按照媒体运作规律,来倒推企业应对危机应该采取哪些相向而行的方式方法,这就形成了与同行众家完全不一样的第一个特色。

或许也有人会说,企业危机公关先“搞掂媒体”,这已经有人在出书或讲座中,明确提出过这样的主张。但细察恰恰可以看出您现在手中的这本著作,真的与众不同。首先,“搞掂媒体”这个主张,带有企业越位操纵、角色不当、颐指气使等问题,本身就是一个错误的命题。对此,著者已经专门用了一个章节作了阐述,读者自己看后便知,恕不赘言。其次,想“搞掂”媒体必先懂得媒体。现在一些危机公关公司、大学危机公关教授、写作企业危机公关著述的作者,拿不出三年五载新闻媒体从业的履历,却能给企业耳提面命应对媒体危机报道的解套方法。这会形成一种反讽,外行教外行可以这么理直气壮吗?如果允许著者王婆卖瓜一把,那就是不但有着22年的新闻单位记者编辑、报社领导的工作经验,还在1992年进入这份中国十大晚报之前,已经积累了13年国家特大型企业专职媒体公关和报道的丰富经验。于是大言不惭地说:由这样一位两边都搭界的人,来写一本《企业危机公关中的媒体攻略》,其说服力和可信度应该比较大吧!

最关键的特色,还在于可能给你留下深刻印象的这本著作谙熟新闻媒体报道企业危机的所有套路,这是它高出一筹能给企业受益的真金之处。古人云“知己知彼方能百战不殆”,危机公关的企业如果不清楚新闻媒体对危机的反应过程和操作套路,是会永远停留在盲人摸象的层面上的。过去我们看到的相关著作和专题讲座中,鲜见详尽讲述各种新闻媒体介质运作规律,以及在企业危机爆发以后,一般会采取哪些具体的采访、报道、深度追踪等应激措施的内容。除了传统媒体,著者曾首创南京日报IT周刊并兼任过4年主编,近年又兼任一家数字技术公司的运作顾问,所以对各种新媒体工具的舆论传播套路毫不生疏,且此次为文多有涉猎。在这本书中,你不但可以得到一位资深媒体人向你仔仔细细讲述他们操作的路线图,甚至还有遇到企业危机公关时,可能作出的各种应急强烈的反应。企业看清这些套路,才是危机公关抉择的前提和正招。我曾经将书稿发给一位挚友——世界500强靠前的一个跨国公司的公关总监,请他作为第一食客挑刺臧否。他给我尽吐了一些企业危机处

置的酸甜苦辣后感叹：设想如果没有如此丰富的新闻媒体从业实战经验，局外人不管他自己号称什么专家、老总、教授什么的，是无论如何也很难拿出这样有说服力的干货的。其珍贵性，也在于此。

此外，能够切合企业所处的被动接招危机实际，设身处地地开具处方，也是读者在这本著作中将会感受到的一个亮色。推广企业危机公关中的媒体攻略，不懂媒体不行，单懂媒体也不行。你只站在新闻单位角度给企业指手划脚，教他们要这样、必那样，完全不考虑危机企业的接受程度和企业“战时”惊慌失措下的执行力，也无异于纸上谈兵。好在著者具有13年“国家队”企业从事对媒体公关的履历。更有最近数年，著者给一些企业危机公关实战的解套顾问帮衬，还给一些大学EMBA的企业老总们作过系列危机公关讲座。因此在下笔为文时，总不忘兼顾企业角色的为难，处处帮他们想方设法解招出招。这其中除了经验，更重要的是企业血脉感情之牵肠挂肚。这使我想起有个号称危机公关的专家隔空训斥达芬奇家具老总，你能花上千万元搞收买公关那一套，为什么不能在央视曝光起始，就按照企业危机公关的“5S法则”，老老实实地去做呢？站着说话真不腰疼！当年危急之中的潘庄秀华，被众多媒体追着打。她和自己的团队一丁点儿危机公关的经验也没有。加上又是一新加坡来的老板，对中国的新闻单位操作习惯、报道规律，完全是两眼一抹黑。她如何按照你们教师爷的说法，承担责任、真诚沟通、速度第一、系统运行、权威证实呢？仅仅说沟通吧，达芬奇公司连新闻单位对接人的山门也找不着，怎么个真诚法啊！只有投入重金，拐弯抹角通过几道中间人，结果不幸栽进媒体掮客的黑潭中，才终于有幸在一个公共场合见到了“央视记者”李文学……教企业如何对新闻媒体危机公关，完全用硬邦邦的理论说教行事，是无论如何也不能解决“两张皮”的问题的。这本著作，基本不讲常见的危机公关原则教条，却竭力争取让受众读到大量生动鲜活的案例解剖，得出的解决问题的思路和套路，以切合企业实际为最高诉求。从事企业危机公关的人们，可能会看出亲切感。从一本书的可读性上讲，这也不失为一个高招。这方面，毕竟著者是已经写出180多万字媒体报道和著述的职业写手，琢磨透了受众心理的接近性。现在把40多万字的一本厚书，变成不枯燥乏味的攻略，原来是他的写作惯性之使然——相信你能看出其间的脉络。

老婆卖瓜有“香甜可口实行三包”之类宣传蛊惑权，买家品尝有掏银子或

不掏银子的独立判断权。正如鲁迅先生在《看书琐记(三)》里写道,著者和读者的关系就像厨师和食客,食客是有评头论足权的。虽然喷口水或竖大拇指任由看官,但窃自责在先,拙著如果能在新媒体和媒体融合方面,多下一点笔墨来阐述企业危机公关可取的应对之道,“这道菜”或许就更适合企业的胃口了。全书杀青即将付梓,方才发现这是一个遗憾!关于食客说好说坏,鲁迅后来又曾进一步言明:“吃菜只要说出品味如何就尽够,若于此之外,又怪他何以不去做裁缝或造房子,那是无论怎样的呆厨子,也难免要说这客官痰迷心窍的了。”(《对于批评家的希望》)出版社编辑审核完全书后曾经奚落说,邦杰兄个人的媒体、企业“双跨”经历,虽然我欣赏、你沉醉,但并不能作为对其他同类作者的苛求。诚哉斯言!

丁邦杰

2014年11月27日于南京将军山麓

目录

CONTENTS

风雨之中,你的企业还能挺多久 / 001

第一章 企业头顶高悬一柄达摩克里斯之剑 / 003

一 危机如影如随孰能无虑 / 005

二 危机舆论场走势谁主沉浮 / 008

大众传媒扼着企业危机趋向的命门 / 011

尊重媒体就是尊重公众知情权监督权和话语权 / 015

三 危机化解何为第一要务 / 019

第二章 引发企业危机的十大导火索 / 020

一 丑闻 / 020

二 事故 / 023

三 天灾 / 025

四 内讧 / 027

五 “脏水” / 030

六 纠纷 / 033

七 误解 / 036

八 换帅 / 040

九 失控 / 043

十 其他 / 046

第三章 山雨欲来之舆情征兆 / 050

一 各种报料进入新闻单位视野 / 052

1. 热线投诉纷至沓来 / 054
2. 网路曝光怒潮涌动 / 058
3. 高层批示转到媒体 / 062
4. 突发事件震惊社会 / 067

二 媒体介入企业危机的前期运作 / 070

1. 寻访知情人 / 073
2. 施压领导者 / 078
3. 现场拍摄取证 / 083
4. 获取背景依据 / 087

三 记者猛料生产的通过路径 / 091

1. 汇报报道选题 / 093
2. 采写曝光材料 / 097
3. 送审主任总编 / 100
4. 择机公之于世 / 104

四 决定危机公关成效的黄金一刻 / 108

第四章 布防记者负面采访的先期操作 / 116

一 火眼金睛识别隐身暗访——让“蒙面杀手”现形术 / 123

二 谨言慎行应对撬嘴明追——对强势记者喂料法 / 130

三 统一口径企业权威发布——堵信息漏洞万能胶 / 135

四 及时澄清求得以正视听——止谣言传播上上策 / 141

五 八方招呼巧施迂回公关——借第三方之口控负 / 152

1. 向媒体关系网中的朋友求助 / 154
2. 向企业危机公关的同行求援 / 157
3. 向懂新闻运作的高参求解 / 160
4. 向宣传舆论管理机关求救 / 163

六 亲和媒体打探曝光意图——知危机烈度于萌芽 / 166

1. 侧面试探法 / 167
2. 正面打听法 / 167
3. 简单的一次性报道 / 168
4. 不简单的阶段节点性报道 / 169
5. 复杂的全程跟踪性报道 / 169
6. 深度挖掘性解构报道 / 170

第五章 企业应对重磅批评报道八策 / 173

- 一 正面回应 弯弯绕只能把自己绕进难以解脱的是非泥沼 / 175
- 二 勇于担当 推卸应担之责会招来舆论更强烈的反弹 / 178
- 三 快速纠错 一万句空话抵不上一个实在的纠错行动 / 182
- 四 善意解释 即便被曲解也不能跟新闻媒体较劲为敌 / 184
- 五 防控网络 拦截负面信息蔓延制止瘟疫瞬间“杀人” / 188
- 六 后台运动 启用各种关系网向媒体及记者柔性公关 / 193
- 七 破财消灾 投放广告与融通对非强势媒介和小人有显效 / 197
- 八 以攻为守 遭遇恶意侵权诬陷报道交涉状告两手并用 / 201

第六章 危机中经受舆论“火烧”的炼金术 / 207

- 一 危机应急对策办公室的组成和工作 / 211
- 二 接待记者采访的基本技巧 / 216
- 三 新闻通气会组织要领 / 222
- 四 从负面报道中分析舆论走向 / 226
- 五 准备妥协和极端后果的两套预案 / 231
- 六 眼睛向内扑灭危机导火索 / 238

第七章 不同媒介处置企业危机的特点 / 243

- 一 传统媒体 / 245
 1. 电台迅猛出击 / 247

2. 电视画面直观 / 252

3. 报纸穷追不舍 / 255

4. 杂志深度开掘 / 259

二 新兴媒体 / 263

1. 门户网东摘西抄 / 265

2. 论坛上众议成林 / 270

3. 微博里各自炒作 / 274

4. Q群中嬉笑怒骂 / 278

5. 手机报正反疯传 / 282

三 墙倒众人推 / 285

四 对症下药方能随机出牌 / 290

第八章 转危为安之基础要务 / 294

一 舆情监测与新闻预警 / 295

二 突发应变与公众抚慰 / 304

三 企业发声与记者对接 / 308

四 应急预案与处危机制 / 311

五 媒体关系网的平时织造 / 315

六 纠正几种危机公关误区 / 319

1. 搞掂媒体——出发点就错了 / 320

2. 无敌公关——期望值过高了 / 323

3. 金钱开道——成败论难料了 / 327

4. 欺骗隐瞒——灯下黑不能了 / 330

5. 斗智斗勇——树敌法碰壁了 / 333

6. 强势堵嘴——征服欲反弹了 / 336

七 构建和谐利我舆论场功夫在诗外 / 339

风雨之中，你的企业还能挺多久

当“40%的中小企业在金融危机中倒闭，40%的企业目前正在生死线上徘徊”，即使你是剩下的20%的企业，但还能挺多久？这样的诘问数据依据，采自中国社会科学院《关于中小企业在金融危机复苏中的作用调研报告》等权威数据（在“2009年《UPS亚洲商业监察》”公布会上，中国社科院中小企业研究中心主任陈乃醒报告）。2007年，由美国两大巨头企业房利美、房地美轰然倒地而引发的“次贷危机”、后面又接踵而来的“金融危机”，波及面覆盖发达和发展中国家各类企业。

两年之后，中国企业家调查系统在北京公布“企业经营者对宏观经济形势及改革热点的判断、评价和建议”调查报告，其中披露：在金融危机的冲击下，国内企业综合经营状况明显下滑。调查显示，认为企业经营状况“良好”的企业经营者占32.4%，认为“一般”的占48.3%，认为“不佳”的占19.3%，认为“良好”的比认为“不佳”的多13.1个百分点，这一结果比2007年低近30个百分点，为近5年来的最低水平。（<http://ceoclub.com.cn/Default.aspx>）

《2013·中国企业经营问卷跟踪调查报告》显示：企业生产处于“停产”或“半停产”的高达20.3%，“亏损”和“严重亏损”的占28.4%，认为本行业产能过剩“非常严重”的企业经营者占12.8%，“比较严重”的占58.3%。（引自“百度文库”）

战略失败、管理失控、决策不慎、扩张过度、资金链断裂、用人失误、选“伴”失准、内控失效、风险失察——国务院稽察特派员、国务院派驻国有重点大型企业监事会主席路耀华，在系统研究了中国企业衰败的深刻教训后，找出9种成因。其中防范风险与危机意识缺失，当然是共性的问题。（路耀华著《69条建言和忠告》中国时代经济出版社）可是，著者在和许多企业家沟通交流中，却经常听到他们抱怨：信贷收缩、人民币升值、原材料涨价、能源价格上涨、出口退税政策调整、“两税”合一、外贸结构调整、新《劳动合同法》、外需下降……如果两眼只盯住直接导致企业利润滑坡的外部因素，却对潜藏其后随时可能爆发的自己企业危机视而不见，关门打烊的命运或许明天就会砸中你的脑袋。

夜阑卧听风吹雨，存危警钟入梦来——企业特别是企业家面对社会经济政治纷繁复杂的变局，不能不每天两眼向内，考虑自己还能挺多久的问题。

所幸国中还是有不少出类拔萃的优秀企业，他们已经在危机尚未到来的时刻，就吭喉发出如下的自问：

- 产能严重过剩，钢铁企业还能挺多久？
- 外销市场萎缩，出口企业还能挺多久？
- 房价登峰造极，关联企业还能挺多久？
- 欧盟强力封堵，光伏企业还能挺多久？
- 终端售价倒挂，油脂企业还能挺多久？
- 广告烧钱造星，饮料企业还能挺多久？
- 纸媒进入寒冬，报业企业还能挺多久？
- 用工荒成常态，中小企业还能挺多久？

这样一类“向我开炮”的诘问，无异于一剂剂醒汤醍醐灌顶，可以使我们的企业始终保持着危机降至大难将临的紧张状态。有人担心如此常绷的弓弦可能会断，殊不知不断的弓弦，其实早已经是一摊废料堆在墙角。对社会毫无贡献、对国家和人民毫无价值，这样的企业还有什么存在意义呢。因此，我们要正视危机，研究危机，找出应对危机的处理办法。而企业危机公关中的媒体攻略，则是我们必须首先掌握的生存避险之道。

第一章

企业头顶高悬一柄达摩克里斯之剑

号称世界最大的日本东京电力公司福岛核电站,2011年4月12日被突如其来的巨大海啸摧毁发生核泄漏后,人们谈“核”色变,全日本陷入了巨大恐慌之中。就在此前5天,本著者在南京报业传媒集团和东京电力公司董事长胜俣恒久先生,还就W2.0时期新闻媒体的发展运营之道,进行着一场面对面的恳谈。远道而来的企业家如此关注并精于大众传播,着实让人惊讶。交谈中我们获知,日本《读卖新闻》这家发行量全球第一的报纸,后台老板正是东京电力公司。当时,胜俣恒久先生和《朝日新闻》的实际掌控人(也是一位大大的企业家),谈笑风生地问起中国报纸何以在西方世界纸媒急速滑坡的同时,还能向上攀援……孰知转眼几天之间,东京电力公司就遭遇了灭顶之灾。据说,胜俣恒久先生立即中断了在中国的轻松愉快“访媒之旅”,连夜赶回日本处理福岛核电站倾覆带来的巨大危机……



日本企业一帮大佬,也即世界报业巨头的后台老板们,到访南京报业集团谈笑风生。5天后,福岛核电站爆发震惊世界的危机事件。(孙洁摄影)



东京电力公司董事长胜保恒久(右一)在新闻发布会上,面对媒体记者炮轰式追问,向日本人民低头致歉。

企业头顶高悬一柄达摩克利斯之剑。虽然我们无法理解古希腊传说中的国王请他的大臣达摩克利斯赴宴,命其坐在用一根马鬃悬挂的一把寒光闪闪的利剑下,那种随时可能利剑穿身的恐惧。但是,由此而推理出的危机状态,却时常敲响企业家“临绝地而翼翼”的警钟。人类自18世纪60年代开始英国工业革命以来,还没有看到任何一家企业长盛不衰,永远立于不败之地。能领风骚几十年,已经够青史留名。中国现在经常看到企业广告自称“百年老厂”、“百年老店”,细究起来,却可以看到它们的历史无不曾经写下几起几落的衰败和中兴。及至当代,今天如日中天明朝式微衰亡的企业比比皆是。你可以看看广东健力宝集团、江苏铁本公司、柯林格尔系、德隆系、中科创业、华晨系、顺驰集团、三九集团、托普集团……它们的兴衰史。再找找这些曾经呼风唤雨的企业风云领袖:李经纬、戴国芳、顾雏军、潘宁、唐万新、吕梁、仰融、孙宏斌、赵新先、宋如华……他们在中国经济逐鹿场中,还有一点影响力了吗?清华大学公共管理学院危机管理课题组、零点调查和中国惠普有限公司共同对企业危机管理现状进行的调查结果显示:内地45.2%的企业处于一般危机状态,40.4%的企业处于中度危机状态,14.4%的企业处于高度危机状态。(羊城晚报2004年9月2日《中国一半企业“亚健康”》)由此看来,几乎所有中国企业,都处在危机的达摩克利斯之剑的威胁笼罩之中。

成者为王,败者为寇。企业所败的复杂成因中,至少有一个重要元素,就是它

已失去了战战兢兢如履薄冰的危机感。有的还是顺境中一时头脑发烧，“大跃进”疯狂扩张酿就的苦果。

江苏铁本钢铁公司董事长戴国芳曾经当着自己数千名企业员工的面，对着炼钢高炉涕泗滂沱长跪不起……“春花秋月何时了，往事知多少。小楼昨夜又东风，故国不堪回首月明中。雕栏玉砌应犹在，只是朱颜改，问君能有几多愁，恰似一江春水向东流。”

西方有句管理格言：危机就如死亡与税收，对于企业及组织来说，都是不可避免的。根据美国《企业危机管理》一书的作者菲克普曾对《财富》杂志排名前500强的大企业董事长和CEO所作的专项调查表明，80%的被调查者认为，现代企业面对危机，就如同人们必然面对死亡一样，已成为不可避免的事情。其中有14%的人承认，曾经受到严重危机的挑战。企业头顶如果不自设一把达摩克利斯之剑，衰亡是迟早一天肯定要遭遇的铁律。

一 危机如影如随孰能无虑

“邦有道，危言危行；邦无道，危行言孙。”（《论语·宪问》）“明者防患于未萌，智者图患于将来。知得知失，可与为人，知存知亡，足别凶吉。”（陈寿：《三国志》）古训不古，洞穿了千百年成王败寇的真谛。当代中国企业面临的竞争大势和企业管理体系中的各种矛盾，决定了我们兴衰可能就在一念或一夜之间。大讲危机，可以唤醒企业在自欺欺人的“光明行”或“安乐颂”中麻木酣睡。讳听警钟，就不能在员工和管理层搅起发奋图强的冲击波。

看看世界著名企业领袖们，是怎样给自己及其属下“上紧箍咒”的吧——比尔·盖茨在微软最穿透人心的格言是：“我们离破产永远只有90天”。

日本松下幸之助在成功的高台上，谆谆告诫自己的员工：“这50多年，我每日都是在连续的不安中度过的”，“离死亡只有一步之遥”，怀着忧患意识工作。他进而解密：长久不懈的危机意识是使企业立于不败之地的基础。

联想教父柳传志对杨元庆高层管理团队教诲：不研究未来产业动向，在传统领域里那是温水煮青蛙的死法；在IT领域里，却是猝死……

海尔掌门张瑞敏在产品打进欧洲美洲的胜利之时却说：危机常态化应对无穷时。我们不是“居安思危”，而是“居危思进”……

华为总裁任正非大张旗鼓地在企业疾呼：公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来……

这些可以青史留名的伟大企业家，总不会是同样搭错神经，故作耸人听闻之谈吧！借用托尔斯泰在《安娜·卡列尼娜》开首文中的一句名言引申：幸福的家庭