

网络时代危机处理的**必备读本**
最新经典危机管理案例全解读



林景新
著

危机管理

Web2.0时代企业危机解决之道

网民发起的抵制家乐福运动让企业损失惨重
网络疯狂传播的“水源门”事件让康师傅焦头烂额
面对铺天盖地的网络谣言或负面报道，如何有效应对



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

网

@

络

林景新
著

危机管理

Web2.0时代企业危机解决之道



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS
中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

网络危机管理: Web 2.0 时代企业危机解决之道 / 林景新著. —广州: 暨南大学出版社, 2009.4

ISBN 978-7-81135-205-4

I. 网… II. 林… III. 企业管理—公共关系学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 032811 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220693 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 15.5

字 数: 190 千

版 次: 2009 年 4 月第 1 版

印 次: 2009 年 4 月第 1 次

印 数: 1—5000 册

定 价: 29.80 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

嘉宾推荐语

上海外国语大学国际工商管理学院公关系主任、公共关系研究院常务副院长 纪华强 教授

2000 年以来，越来越频繁出现的网络危机事件对我国企业造成的伤害，已让人们从沉浸于数字传播时代“公关第一”的憧憬中警醒！林景新先生的《网络危机管理》一书，为我们剖析数字传播时代社会舆论表现的特性，总结我国企业面对网络负面信息的管理经验与教训，以及对网络时代危机公关管理策略进行的开拓性探索与研究，对我们今天的企业网络危机管理理论与实践都具有重要的借鉴与启迪作用。

暨南大学管理学院教授 胡刚

网络作为一种大众媒体，自由度更高、传播速度更快，更具有脆弱性和互动性特点，从而为企业网络危机的产生提供了温床，使得网络成为企业经营的一把双刃剑。因此，企业在运营中应加入防范网络危机的工作，使网络危机管理日常化、制度化，重视网络危机应对策略研究。《网络危机管理》一书为我们提供了一套很好的解决方案。

家乐福华东区公共事务总监 于剑

随着网络的普及，草根阶层的监督力量空前强大。网络不仅成为企业危机的放大器，也弱化了信息的不对称性，互联网让企业的公关成本





大大增加。如今，常规的公关手段已经跟不上形势的发展。当企业面对危机的暗流涌动束手无策的时候，林景新先生这本《网络危机管理》无疑为我们开出了一剂良药！

中国移动通信集团河南有限公司公共事务部副总经理 范峰

互联网时代的到来不仅颠覆了许多传统的商业模式，更是让信息的传播变得难以驾驭。网络舆论监督在随着政府高层的关注开始发挥实质性作用的同时，对企业危机公关也提出了全新的挑战。赏读林景新先生的《网络危机管理》，或许能让我们有所启迪。

联想集团华南区市场推广总监 李平

10年前我们还在做“72小时网络生存”的首测，今天我们连想都不敢想，离开了网络生活的落差会有多大。网络已经渗透我们工作和生活的方方面面，网络也让危机公关变得更加多维和复杂。此时此刻，不了解网络危机公关就无法成为一个合格的公关人员，林景新老师的《网络危机管理》是雪中送炭。

港华投资有限公司企业传讯总监 梁小红

互联网是把双刃剑，它推动了信息的传播，同时也给企业带了一些前所未有的危机事件。企业必须适当地应用一些公关技巧，让网络成为企业转危为机的有效工具。林景新先生的这本新书，举出了很多近年来十分典型的危机事件，理论和实践兼备，令人获益不少。



新生代市场监测机构副总经理兼研究总监 肖明超

互联网不再是个简单的媒体，已经成为消费者赖以生存的第二社会空间，网络所具有的信息高度分散、信息被广泛共享、信息在瞬间迅速扩散、受众前所未有的参与性、24小时不间断等特点，让企业发生危机时稍有不慎就可能遭受灭顶之灾。如何应对突发的网络危机？林景新先生的《网络危机管理》一书分析了系统的解决方案，值得所有的企业借鉴。

甲骨文软件公司大中华区高级公关经理 李美贞

互联网时代，发布新闻本身不是最重要的，而关键是对新闻事件本身你要表达和传递什么样的观点和意见。由此，企业传统的“媒体关系”（media relations）已转变成“意见影响者关系”（influencer relations）。公众，无论哪个群体，都需要、愿意而且能够参与“对话”（conversation）。对话的影响力在加大，企业有必要重新审视和检讨其公关对策。

《网络危机管理》做了有意义的探讨，非常及时，非常有价值！

序

最近有机会先睹林景新先生的大作《网络危机管理》，书中的精彩案例及应对策略让我心有所感。

许多人对公关的陈旧定义是“公关是企业的化妆师”，现在可能过时了。在网络时代，公关做的是如何将企业的强项及价值经由各种渠道很有效地与消费者及时互动沟通，并做反馈。

公共关系服务的对象不再是媒体，而是最终用户。消费者也是经由多元化渠道在回馈他们的消费体验并与他们认识的小社群分享，这是7/24在进行着。消费者时刻注视着企业及领导们的所说及所行，这是隐藏不了，也轻视不得的事。在一个网络发达的时代，如何与公众沟通、如何快速有效处理危机事件，这是企业领导人必须高度重视的工作。

在国外，随着来势汹汹的金融危机，对危机的警惕与应对已经成为诸多领导人最为关注的问题。

美国总统大选已过，一切政治语言及热情都已消退，人们不再关心他们在选举时说了些什么，而更关心他们现在说了或做了些什么。人们不再关心奥巴马的“改变”政见，人们记忆最清楚的是他在选择几个部长人选时面对“候选人个人缴税”问题遇到了一些麻烦，但对着公众与媒体的批评，他选择了坦承、公开向选民说“抱歉，我搞砸了”，从而有效地化解更大的潜在危机。



股神巴菲特在经历了 2008 年经济大危机之后，虽然企业还有五十多亿美元的获利，但是对他来说这是过去 44 年来第二次的资产减少，市值降了 62%，这对他来说是不可逃避的责任。

面对着外界的压力，他在给股东的年度报告书中坦诚地说，“我做了些愚笨的决定，以至于犯了不可原谅的大错”，并诚恳地与多方利益相关者进行沟通。虽然投资的失误原因不单单在巴菲特本身的决策，但他愿将这些责任承担起来，这是领导人真诚的品格，从而令他赢得尊敬和信赖，在企业危机时刻，依然获得员工、投资者及政府的信任与认可。

反观当 AIG 在深陷危机之时，在接受美国政府 1 800 亿的救助金后，这些把企业带到“关门险境”的高阶主管们，最近还在用这笔救助金在分配“应得的酬劳（佣金）”，有人高达 650 万美元，虽然“于法有据”（旧合约），但是“于理难容”。这些领导人失去一次展现领导风格的机会，受到外界的强烈批评。

这不只对 AIG 企业形象是极大的伤害，而且是对美国资本主义信任体系的大打击：企业都给搞垮了，企业高管们还在蚕食政府给的最后救命钱。那景气好的时候，你能想象他们会有多贪吗？今天美国老百姓对华尔街不信任的比率高达 70%。

当海水退去时，我们就知道谁在裸泳。在危机来临时，我们就能察觉哪些是有社会责任的企业，哪些企业领导人是戴着虚伪的面具在面对大众。

领导人是否能赢得尊敬和信赖，最重要的是在危机的关键时刻，他们做的是不是和说的一样，这是检验的最佳时机：真诚领导、正直、有勇气、能坚持、善于沟通、有担当、有社会责任感……这些不再是公共关系的专用词，而是动词，人们在看领导们的表现。特别是在这“世代交



替”的时代，“80后”的年轻人对领导人的风格与诚信的关注，已与企业“品牌形象”深度结合。

面对危机，许多企业高管常常相信经验或一般公关专家的建议：“要低调，船过水无痕。”这是一般人的反应。但这对愿做“真诚领导”的人来说也是一个重要的选择时刻：我要成为一般的领导人吗？还是我愿承担我的责任，真诚面对社会，然后赢得社会与员工的尊敬，做一个好的企业公民？

在危机的关键时刻，领导人常常按“常规”反应，而没有“停下来，深入思考有哪些选择？做最佳选择，再往前行”。时时都是选择的机会，时时可以把握机会，领导人要懂得运用卓越的领导力进行有效危机管理，建立企业的新形象，从而化危为机。

主要企业转型咨询公司（美国）总裁 陈朝益



目录CONTENTS

序

1

第一章 Web2.0时代，每个网民都是蒙面“杀手”

在Web2.0时代，每个人都掌握了信息的主动权，每个人都可以是一家小型的媒体，每个人都可以从自己的角度肆意对企业、品牌、产品发表自己的观点。而正是这种全面开放式的舆论自由时代的到来，使得每一位网民都可能成为潜在的蒙面“杀手”。

可怕的网络“杀手”	2
“蝴蝶效应”使网络危机迅速扩散	4
网络危机时代全面来临	6
网民一生气，后果很严重	9
警惕舆论危机的“破窗效应”	12
注意！“网络打手”出没	14
案例解读：达能与娃哈哈的网络“打手”大厮杀	17
链接：引发网络危机的十大“杀手”	19

第二章 十大典型企业网络危机事件

2008年中国市场上的企业危机事件告诉我们：一个Web2.0时代的企业危机公关时代正在来临。网络舆论对于危机事件的引发、推动、扩散起到了非常巨大的作用，几乎每一次危机之火都与网络传播密切相关。

案例一：恒源祥十二生肖广告危机风波	23
案例二：“艳照门”：洁尔阴的明星代言危机	27





案例三：东航返航事件引发的信任危机	29
案例四：玖龙纸业陷入“血汗工厂”事件	32
案例五：玫琳凯政府公关泄密事件	34
案例六：万科陷入“捐款门”	37
案例七：抵制家乐福事件中的网络狂潮	39
案例八：“网络杀手”出没，康师傅深陷“水源门”危机	41
案例九：三鹿危机：企业无法承受之重	44
案例十：百度陷入“勒索营销”危机旋涡	47
Web2.0时代危机传播管理的思考	50

第三章 网络危机传播是如何扩散的

每一个人都必须正视Web2.0时代的危险性——随时随地可能射出的攻击暗箭以及由此被挑动的暴力情绪，无时无刻不潜伏在我们身边。探究网络危机传播的起因、扩散原因，从中寻求防御应对之道，这无论对政府、企业还是个人，都有重要的现实意义。

网络危机传播的扩散路径	53
病毒性危机传播的特点	54
网络危机传播的机制分析及公众心理特点	55
网络危机传播的四大特点	58
3亿网民时代与网络危机的二八法则	60
网络危机扩散周期及错误态度	62
案例解读一：网络如何通过议题设置扩散危机影响	64
案例解读二：广元柑橘事件：新媒体时代的危机扩散	71



第四章 网络博客危机应对策略

Web2.0时代的到来,个人式的自由书写与表达已经成为信息社会的重要组成部分,博客个人式媒体的肆意批评对企业的危机管理提出了重大挑战。博客的意义远非只是个人话语权力的自由释放如此简单,它所带来的信息传播、话题引导以及可能带来的舆论危机,正在深刻改变着商业运行规则。

迅速崛起的博客世界	77
警惕来自博客的攻击	79
博客危机:没有硝烟的战争	80
网络时代,企业如何应对博客危机	86
员工博客舆论管理:来自IBM的启示	88
案例解读:博客挑战:阿迪达斯与星巴克如何身陷舆论危机	91

第五章 e见领袖的沟通管理策略

他们不一定是知名学者、明星、媒体人士,他们也许勤于笔耕,他们也许只是乐于分享,他们或者对某一款产品了如指掌……在网络上,他们被称为e见领袖——他们的观点与意见可以引爆一种品牌产品的流行,他们的批评与投诉可以给一个企业带来危机。

e见领袖:网络中影响90%网民的10%	96
e见领袖:舆论危机中的“看不见的手”	103
如何与e见领袖进行沟通	109
e见领袖沟通的“四四法则”策略	114
案例解读:如何借助e见领袖平息舆论危机	116



第六章 网络谣言传播及应对策略

谣言无处不在，谣言之箭往往离我们只有一步之遥，而网络环境则是谣言生成及其危机影响扩散的最佳温床。当大声疾呼被视为托词辩解，沉默不语却被误认为俯首认罪时，我们应如何应对谣言的伤害？

小心！谣言来了	120
网言可畏：网络谣言的杀伤力	124
遭受过谣言袭击的著名企业	128
网络谣言的应对策略	137

第七章 建立全面网络危机防御天盾

当越来越多的品牌危机来自深不可测的网络时，任何一位企业领导都必须转变危机管理思维，洞察一系列已经发生变化或者可能发生变化的新现象。身处这样一个负面消息随时出现的网络时代，应对危机的最好方法就是构筑起危机防御天盾，以应对随时可能出现的危机事件。

网络危机防御：企业危机管理第一关键词	143
六大步骤建立起网络危机防御天盾	145
比危机天盾更为重要的危机管理七大原则	155
案例解读：危机来临，创维如何进行全面沟通	155

第八章 声誉管理：企业危机防御最佳天盾

企业声誉是广泛的利益相关方一段时期以来对公司产生的综合认知，它包含不同程度的信任和尊重。在危机重重的网络时代，良好的声誉是防御企业发生危机的最有利天盾。

行业制高者的社会责任	163
------------	-----



声誉管理：危机之盾	166
社会责任：企业声誉的核心基础	171
如何履行社会责任化解危机	176
优秀企业如何进行声誉投资	180
案例解读：宝洁通过公益营销提升企业声誉	185

附录：经典危机管理案例分析与点评

案例一：新奥燃气“政府公关”泄密危机启示录	189
案例二：华硕“假芯案”危机：“台湾式危机公关”是否行得通？	195
案例三：危机火烧连营，企业如何应对	203
案例四：企业裁员中的危机沟通管理	209
案例五：快公司成长之危机管理	215
案例六：蒙牛应该记住的三条危机守则	220
案例七：多美滋危机的另一只靴子何时落下	225

后记	227
----	-----

相关链接	229
------	-----

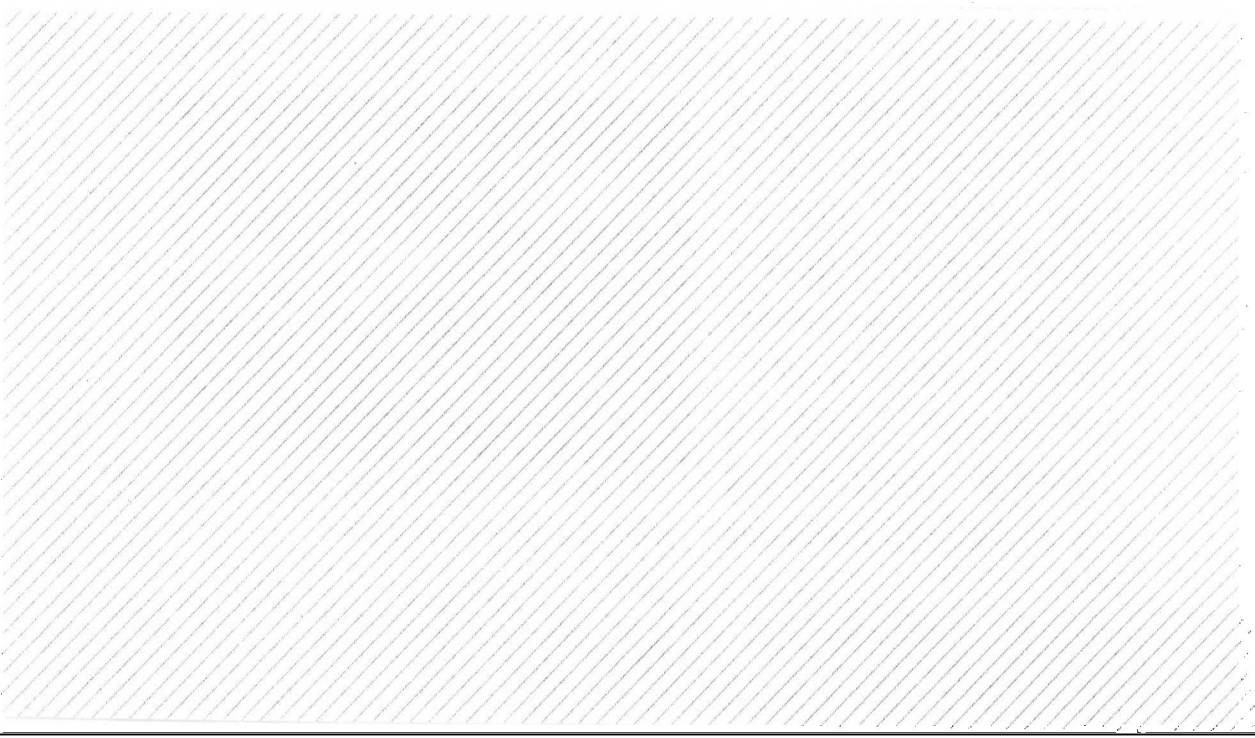




第一章

Web2.0 时代， 每个网民都是蒙面“杀手”

在 Web2.0 时代，每个人都掌握了信息的主动权，每个人都可以是一家小型的媒体，每个人都可以从自己的角度肆意对企业、品牌、产品发表自己的观点。而正是这种全面开放式的舆论自由时代的到来，使得每一位网民都可能成为潜在的蒙面“杀手”。



» 可怕的网络“杀手”

2008年8月7日，一篇名为“康师傅：你的优质水源在哪里？”的网络文章，指出康师傅矿物质水广告中声称的“选取的优质水源”竟是自来水。这篇帖子立即引来大量的网友热顶，很快红遍各大论坛。

这篇完全出于网民（或者说竞争对手）之手的帖子，由于描述生动，且细节真实可信、标题与内容都非常有吸引力，所以迅速成为各大网站上爆炸性的热门文章，传播速度惊人。很快，网友的热顶与回帖引发了平面媒体的关注，而平面媒体的定调性报道，将事件的发展推向了高潮。

与康师傅的“水源门”事件一样，越来越多的品牌由于网民的无意或有意调侃、批评、挖内幕，从而引发极高的关注度，最终由于权威平面媒体的介入或大规模报道，演变成了企业的一场重大危机。

2008年6月，一篇名为“肯德基内幕”的帖子在网上流传。作者揭发了肯德基所养殖的鸡都是三头六翼的畸形鸡，同时还附上了多张照片，内容让人吃惊。虽然从内容的描述以及图片看，这篇帖子虚假的成分很高，但由于内容惊人，且肯德基属于关注度极高的知名品牌，所以帖子还是被疯狂转载，给肯德基造成很



“肯德基内幕”的离奇描述加上“恐怖”照片使肯德基品牌受到不小的负面影响

大的负面影响。

更早之前，一位惠普电脑的用户由于不满意惠普的服务，在自己的博客上写了一篇名为“惠普无道”的文章，怒责惠普在中国所谓“金牌服务”的欺骗性，从而引发主流 IT 媒体的追踪报道，最终迫使惠普尴尬地向全国媒体发出公开信，对事情进行详细解释。

在 Web2.0 时代，大众掌握了信息的主动权，每个人都可以成为一家小型的媒体，每个人都可以从自己的角度对企业、品牌、产品发表自己的观点。而正是由于这种全面开放式的舆论自由时代的到来，使每一位网民都可能成为企业的潜在“杀手”。

网络媒体的开放性、互动性、蒙面性、全民性，使得信息来源几乎无法控制，信息的过滤难度极大，肆意的批评与攻击更为普遍。而 Web2.0 平台的出现，使“个人式媒体”进一步膨胀，全民皆博的时代正在到来。在一个完全可以以自我为中心的网络时代，信息传播的规则已经发生了深刻的变化——信息传播的权力、舆论的批评权力开始从机构向个人转移，“长尾”进入主流。企业要管理的舆论危机源头，将从个别高高在上的主流媒体，转变成千千万万草根式的“长尾”个人媒体——从舆论管理的角度，任何企业几乎不可能同时应对这千万家个人式媒体的攻击，传统的舆论危机管理应对策略在 Web2.0 时代开始失效。企业需要全新的危机应对思维。

网络媒体的开放性、互动性、蒙面性、全民性，使得信息来源几乎无法控制，信息的过滤难度极大，肆意的批评与攻击更为普遍。

