

第十章 公共关系危机管理



学习目标

- 了解公共关系危机的类型；
- 掌握公共关系危机处理程序；
- 熟练运用公共关系危机处理技巧；
- 掌握公共关系危机的预防措施。



引例

“葛朗台式公关”让博士伦趋于隐性

2006年2月下旬,国内部分媒体就“博士伦护理液可能导致角膜炎,新加坡遭遇停售”进行了相关报道。2月20日,博士伦公司在北京发表声明:新加坡的隐形眼镜使用者角膜炎发病增加是个案,中国内地现在销售的润明护理液98%是本地生产,中国内地包括北京地区不会停止销售。这个声明就如同一颗炸弹,让“博士伦中国危机”迅速爆发。

5月15日,博士伦总公司在美国宣布在全球永久性地召回该公司生产的润明水凝护理液;6月9日,博士伦公司在新加坡证实,该公司生产的润明水凝护理液配方确实存在问题,可能导致眼角膜真菌感染。至此,由博士伦眼药水风波所引发的危机就此告一段落,但绝不代表危机从此结束。

此次危机不仅使得润明护理液遭到了致命性打击,还波及了博士伦公司的其他产品,甚至一直在国内市场被认为是隐形眼镜代名词的“博士伦”品牌都受到了广泛质疑。

公共关系危机是指由于主观或客观的原因,企业与公众的关系处于极度紧张的状态,企业面临十分困难的处境。因此,认识并了解各种公共关系危机,进而采取有效的防范和处理技巧,对某些组织乃至整个社会的发展都是非常有必要的。

第一节 认识公共关系危机

一、公共关系危机的类型

信息化时代组织所面临的公众环境更为复杂和不稳定,组织随时可能因为客观因素和主观因素的变化而发生意料之外的突发性事件,从而使组织遭遇危机。准确识别和判断公共关系危机的类型,是成功地进行公共关系危机处理的一个必不可少的前提。

(一) 突发性危机



视频

昆明火车站暴恐事件

突发性危机是指由于自然灾害或不可抗拒的社会动乱损害了公众利益而引起公众对组织的不满所产生的危机。主要包括以下几项。

- (1) 由不可抗力导致的重大伤亡事故,如地震、洪水、飞机失事、火车出轨、传染病流行、大楼倒塌等引起的重大伤亡事故。
- (2) 外在因素引起的事故,如伪劣商品导致的严重伤亡事件、瓦斯爆炸等。
- (3) 外来的故意陷害或伤害,如其他组织假冒本组织名义行骗、假冒本企业生产伪劣商品、重大的盗窃案件等。

(二) 经营危机

所谓经营危机,是指企业在正常经营中,由于企业领导决策失误或管理不当造成的危机。这样的事件既有来自于企业内部的事件,也有来自于企业外部的事件,或者来自于企业内部和外部因素共同作用的事件。

- (1) 严重的内部事件,如因劳资矛盾引起的罢工、游行示威等。
- (2) 工作失误引起的危机,如因管理不善而引起的重大伤亡事故、质量事故等。
- (3) 决策失误引起的危机,如企业有意出售假冒产品或不合格产品、饮食企业经营不卫生食品而引起的危机。
- (4) 纠纷事件,如消费纠纷、经济合同纠纷等。

(三) 形象危机



视频

三鹿奶粉事件

形象危机是指由于组织内部发生丑闻而使企业形象受到严重损害的危机。这种危机造成社会公众对组织的不信任,甚至怨愤的情绪。形象危机也称为信誉危机,这种危机尽管看上去是软性的,属于人气方面的,但是它直接影响组织的经济效益和可以量化的其他收益。因此,形象危机是真正意义上的公关危机,它使组织形象在公众心目中倒塌,如不及时想办法挽救,很快就会波及组织的其他领域,带来灾难性的损失。例如,2002年9月间,华尔街各大公司财务丑闻频传,以安达信、安然、世通为代表的公司相继申请破产保护。

(四) 商誉危机



视频

马航信用危机

商誉即商业荣誉,是衡量现代企业的一个标准,卓越的企业都很注重对其商业形象的维护,以保证产品的品牌价值美誉度。在商业竞争日益激烈的今天,企业形象作为一种无形资产,对消费者的购买选择起到了直接的引导作用。商誉决定着企业品牌的影响力,商誉危机是指企业信誉和企业形象受到严重损害的危机。对于任

何关于产品的不良反应迅速提出有效的解决方案并予以实施是应对商誉危机的上策。例如,肯德基的苏丹红事件,强生婴儿油被发现存在有毒物质,立顿速溶茶含超标氟化物,高露洁致癌事件等,这些事件的出现对企业品牌的影响极其严重。

(五) 舆论危机

假设组织行为并无不当,也无突发事件发生,但由于社会舆论的负面报道,也会引起公众对组织的误会和反感,主要包括以下几种情形。

(1) 失实和不全面的报道引起的危机。由于新闻界不了解事实全貌,导致以偏概全而引起的公众误解。

(2) 曲解事实而引起的危机。由于新科技、新思想、新方法未被广泛知晓,新闻界人士仍然按照原有的观念、态度分析和看待事件,由于报道曲解事实而引起的公众误解。

(3) 报道失误而引起的危机。由于其他组织或人为的陷害或编造,而使新闻界受蒙蔽,在新闻界不了解事件真相的情况下所进行的错误报道使组织陷入危机。

危机事件的危害性十分明显,它一方面损害了组织的形象和利益,另一方面危害了公众的利益,伤害了公众的感情。有时,公共关系危机会引起某些社会问题。一起公共关系危机,可能涉及社会的许多领域、相关的众多部门,影响到许许多多的人,以至于引起一个大范围内的社会关注。所以危机事件有时造成的社会影响是很大的,很多事实的恶性影响在长时间内难以消除。因此,公关组织要特别重视公关危机的防范和出现危机纠纷后的处理。

小案例

音乐起,摩擦生

北京某大学校园旁有一家服装厂,这家服装厂的生产车间与这所大学教学人员的住宅区隔墙相望。有一段时间,这家工厂借鉴国外的先进经验,为消除工人在重复劳动中产生的疲劳感和单调感,每到上午9~10点就在车间内播放各种流行音乐。可是在这段时间内,正是大学的教学科研人员从事科学研究的“黄金时间”,他们需要一个安静的环境,使自己的大脑进入正常工作状态。然而,从一墙之隔的服装厂传来的“震耳欲聋”的流行音乐却破坏了他们的工作环境,使他们无论如何也无法进入正常的思维状态。这引起了大学里的教学和科研人员的不满和愤怒,他们多次找厂方交涉,但始终没有得到结果。无奈,不得不采取行动,使媒体介入,呼吁社会舆论的支持及政府的干预。

二、公共关系危机的发展过程

针对公关危机,斯蒂文·芬克在1986年提出了四段论模式,即公关危机发生的过程大体上可以分为危机潜伏期、危机突发期、危机恢复期和危机解决期。

1. 危机潜伏期

这个阶段是危机处理最容易的时期,但却最不易为人所知。由于企业对潜在的不利信息尚未察觉或已察觉但没有引起足够重视,这些信息在一定条件下会迅速扩散,从而引起社

会公众对企业或社会组织的误解、偏见甚至敌视。不过,这时公众还没有介入行动,公共关系人员也没有介入具体的危机抢救工作。如果企业有预先准备好的危机沟通计划,正是可以展开来实施的时候。

2. 危机突发期

这是四个阶段中时间最短、感觉最长的阶段,而且它会对人们的心理造成最严重的冲击。此阶段的特征是事件的急速发展和严峻态势的出现。此时,组织必须采取一定的行动,制订危机公关解决方案,查明危机事件真相;而公共关系人员根据初步调查结果开始分发新闻资料,传递危机的有关信息,让公众大体上知道是怎么回事,不至于乱猜。这个阶段对于组织来讲是至关重要的,一旦处理不当,危机将愈演愈烈。

3. 危机恢复期

这是四个阶段中时间较长的一个阶段,也是比较关键的阶段,但是如果危机管理得力,将会大大缩短这一时间。此阶段主要是挽回危机突发期造成的损失。此时,组织将设立信息发布中心,及时将最新消息传递给媒体或公众,在发布消息时,一定要注意“公开事实原则”,避免新闻媒介和社会公众的猜忌和质疑。同时,在这个阶段许多谣言不攻自破,信息来源真实可靠,公众情绪逐渐趋向稳定。

4. 危机解决期

此时,企业从危机影响中完全解脱出来,在这一时期,除了着手准备详细的调查报告外,主管部门和公共关系部门都还需要做一些具体的事,妥善处理危机后期工作,安顿人心,但是仍要保持高度警惕,因为危机仍有可能死灰复燃。同时,还要提出重返市场、恢复声誉、建立新的良好形象的计划与具体措施。但是,并非所有公共关系危机的四个阶段都划分得这样清楚。有时,阶段与阶段之间无明显的划分标志,各阶段延续时间的长短也不一样。

第二节 公共关系危机事件的处理

一、公共关系危机处理的原则

公共关系部门在处理危机事件、实施危机公关时,绝不是随心所欲,跟着感觉走的,必须按照一定的处理原则,妥善地加以处理,用稳妥的方法赢得公众的谅解和信任,尽快恢复组织的信誉和形象。所以在危机公关中应当遵循的基本原则有下面几项。

1. 积极性原则

一旦危机出现,危机公关人员就要有负责的积极的态度,主动投入到调查、了解、分析、判断、决策的工作当中去,寻求最佳的解决方案,争取专家的帮助和公众的支持与谅解,这是危机公关的起码态度。

2. 主动性原则

任何危机发生后,都不可回避和被动性应付,而要积极地直面危机,有效控制局势,切不可因急于追究责任而任凭事态发展,应积极寻找解决问题的契机,变被动为



视频
肯德基速生鸡
事件

主动,使不利因素变为有利因素。

3. 及时性原则

危机公关的目的在于处理突发性事件,最大可能地控制事态的恶化和蔓延,把因危机造成的损失减少到最低程度,在最短的时间内挽回组织的损失,维护组织的形象。因此,危机发生后,公关人员要迅速做出反应,果断进行处理。

4. 统一性原则

危机处理必须冷静、有序、果断,指挥协调统一、宣传解释统一、行动步骤统一,而不可失控、失序、失真,否则只能造成更大的混乱,使局势恶化。

5. 真实性原则

危机爆发后,必须主动向公众讲明事实的全部真相,而不必遮遮掩掩,这样反会增加公众的好奇、猜测乃至反感,延长危机影响的时间,增强危机的伤害力,不利于控制危机局面。

6. 责任性原则

责任性原则是指无论事件的危害有多么严重,作为组织也要勇于承担责任,做到不推卸,不埋怨,不寻找客观理由,这样才能赢得社会的谅解和好感。

7. 善后性原则

危机事件带来的不良社会影响不可能在一朝一夕消失殆尽,因此还要做好危机事件后的善后工作,包括对公众损失的补偿、对社会的歉意表达、对自身问题的检讨等。

8. 灵活性原则

公关工作中出现的危机事件是形形色色的,因此对不同的公关危机的处理手段也不尽相同。所有针对不同情况下的危机情况要具体问题具体分析,只有根据具体情况,才能进行有针对性、灵活性的处理。由于危机多属于突发性的,不可能有既成的措施和手段,因此,根据实际情况灵活处理很重要。

9. 全员性原则

企业员工不应是危机处理的旁观者,而是参与者。让员工参与危机处理,不仅可以减轻企业震荡,而且能够发挥其宣传作用,减轻企业内外压力。

10. 创新性原则

危机处理既要充分借鉴成功的处理经验,也要根据危机的实际情况,尤其要借助新技术、新信息和新思维,进行大胆创新。

二、公共关系危机处理的程序

危机是一种客观存在的现象,它会不时地出现在企业面前,并不是说完善的企业运行机制就不会出现危机。这样,对危机进行处理就会显得更为迫切需要。公共关系危机管理的程序一般有下面几个环节。

1. 采取紧急行动

企业公关危机一旦出现,企业就应对其做出反应。具体的工作内容如下。

(1) 了解危机事件。危机事件的发生往往是十分突然而且来势汹汹,但这绝对



视频
强生的危机
公关

不能影响作为企业最高负责人的冷静。因此,当危机事件发生时,企业负责人首要的事便是召集企业高层听取关于危机事件的报告。报告应由一线员工或亲历员工汇报,力求准确、全面、详尽、客观。不能对危机事件的重要细节隐而不报,且必须站在客观的立场进行报告,因为多数时候汇报人在汇报时会有意无意地为自己或为公司开脱责任,隐瞒一些可能涉及自己或公司责任的事实或情节,从而影响对危机事件的全面正确评估。当最高负责人和高层人员听完汇报之后,必须在最短的时间内对危机事件的发展趋势,对公司可能带来的影响和后果,公司能够和可以采取的应对措施以及对危机事件的处理方针,人员、资源保障等重大事情作出初步的评估和决策。

小案例

海南毒豇豆事件

自海南豇豆在武汉查出含有禁用农药后,合肥等地又检测出有毒豇豆,各地纷纷采取防控措施。而就在此时,海南农业厅官员又曝出“不排除其他农产品涉‘毒’可能”,致使“毒豇豆事件”持续在全国发酵。

为了挽回豇豆市场,有关方面积极应对:海南省农业厅派出多个瓜果菜质量安全协调组,奔赴海南瓜果菜主销地进行海南瓜果菜产销协调工作;农业部事后也在第一时间要求对毒豇豆进行严格排查,目前海南豇豆收购点被纳入100%检测范围,由农业部门出具统一规范的检测证明,建立严格的准出制度。

(2) 成立临时专门机构。当企业最高负责人对危机事件作出了初步的评估和决策之后,紧接着的工作便是立即成立临时的公共关系危机处理专门机构。临时的专门机构是危机处理的领导部门和办事机构。一般由企业的主要领导负责,公关人员和有关部门负责人参加。成立这样一个机构,对于保证危机事态能够顺利和有效地进行处理是十分必要的。

危机处理的专门机构主要有三方面作用:一是内外通知和联络;二是为媒介准备材料;三是成立公共信息中心,加强对外界公众的传播沟通。

(3) 制订危机处理计划。处理危机的专门机构成立之后,首要的工作便是根据现有的资料和情报以及企业拥有或可支配的资源来制订危机处理计划。计划必须体现出危机处理的目标、程序、组织、人员及分工、后勤保障和行动时间表以及各个阶段要实现的目标。其中还须包括社会资源的调动和支配、费用控制和实施责任人及其目标。计划制订完成并获通过后,策应小组便立即开始进行物质资源调配和准备,而核心小组成员则要立即奔赴危机事件现场,展开全面的危机处理行动。

2. 积极处置危机

经过第一环节采取紧急行动之后,企业要从危机反应状态进入积极处理状态。在这一环节,关键是要遵循正确的工作程序,融积极性与规范性于一体,确保有效地处理危机。

(1) 积极主动,具有高度的责任感。危机发生后,企业应主动承担义务,积极进行处理。

(2) 迅速隔离危机险境。在公共关系工作中,危机险境的隔离应重点做好公众的隔离和财产的隔离,对于伤员更是要进行无条件的隔离救治,这也是危机过后有可能迅速恢复企

业形象的基础。

(3) 控制危机蔓延态势。在严重的恶性事件爆发后的一段时间内,危机不会自行消失,相反,它还可能进一步恶化,迅速蔓延开来,甚至还要引起其他危机的出现。因此必须采取措施,控制危机范围的扩大,使其不致影响别的事物。

(4) 查明危机事件真相,收集相关信息。危机发生后,如果没有人能站出来说些什么,那么谣言听多了,也就成了真理。因此,企业出现危机事件后,应及时组织人员,深入公众,了解危机事件的各个方面,收集关于危机事件的综合信息,并形成基本的调查报告,为处理危机提供基本依据。

(5) 高层领导直接面对危机,要比工作人员更容易取得事半功倍的效果。

(6) 要重视危机的处理态度,牢记“精诚所至,金石为开”。在危机发生后,企业要诚实地公开它的态度,对人们而言,感觉更胜于事实。企业的危机无处不有、无时不在,并时时威胁着企业的健康发展。作为企业的经营者,在贯彻制度的同时,还应充分意识到危机管理对企业的重要作用和监察在决策、执行、监控企业管理过程中的巨大作用。建立起一套适合企业发展,并能供自身掌握的监察网络和手段。“塞翁失马,焉知非福”,企业有危机并不可怕,重要的是将危机变为机遇,成为企业发展的催化剂。

(7) 分析研究,确定对策。企业危机处理人员提交危机事件的专题调查报告之后,应及时会同有关职能部门进行分析、决策,针对不同公众确立相应的对策,制定消除危机事件影响的公关方案。

3. 汇报结果,总结经验教训

危机事件解决方案的达成和实施,并不意味着危机处理的过程结束。对企业来讲,最为重要的一个危机处理环节便是总结经验教训。这个环节之所以如此重要,是因为企业可以从这个环节中发现企业经营管理中存在的问题,并且有针对性地进行改进和提高。同时企业还可以从中总结经验,并将之发扬光大。

三、公共关系危机处理技巧

对于一个社会组织来讲,了解了危机产生的原因,在遵循一定的危机处理原则的前提下,还需要采取相应的公关危机处理技巧,以减少组织的各种经济损失,维护组织品牌和形象,同时还能够增强组织内部的凝聚力,为组织将来的生存和发展创造有利的经营条件和契机。

(一) 危机发生时的处理技巧

1. 及时成立危机处理机构

危机发生时,组织应该迅速成立处理危机事件的专门机构,由担任该机构领导的组织主要负责人,以及负责危机公关的其他人员组成。之后,调查事件发生的缘由,采取有效措施,通告内部全体人员,以统一口径共同行动。

2. 分析并公布造成危机的原因

危机处理时,首先要对危机的状况进行必要的分析,调查危机产生的原因。尽快准备好新闻稿,告诉公众发生了什么危机,尽快公布有关的背景情况,填补信息真空,使公众了解事实真相,以减少公众的误解,恢复组织在公众心目中的地位。



微课
公共关系危机
处理技巧

3. 对受损公众的利益进行补偿

认真了解受害者的情况,实事求是地承担相应的责任,并诚恳地道歉;冷静地倾听受害者的意见,及时了解和满足有关赔偿的要求;给受害者尽可能多的安慰和同情,并尽可能提供他们所需要的服务;设专人负责与受害者接触,在整个事件处理过程中,不随意更换工作人员。

4. 搞好同新闻媒体的沟通工作

当组织面临各种危机时,组织无法避免地成为新闻媒体竞相报道的目标,而媒体对组织的影响可谓是一把“双刃剑”,既可以帮助组织转危为安,迅速从危机中解脱出来,使危机成为改善和提高自身形象的一次良机;同样,如果组织在新闻媒介面前采取不配合的态度,负面的报道有可能使组织形象一落千丈。因而,媒体是组织危机公关必须努力争取的重要“公众”之一。

5. 对上级主管部门做好联系汇报工作

危机事件发生后,公关危机机构的负责人应及时向上级主管部门汇报,不能文过饰非,更不能歪曲真相、混淆视听;在事件处理中,应定期报告事态的发展情况,及时与上级主管部门取得联系,求得主管部门的支持和指导;事件处理后,要形成详细报告,内容包括处理经过、解决办法和今后的预防措施。

6. 给予合作单位合理的解释

危机发生时,组织在查明真相的基础上应该尽快如实地给予业务往来单位传递事件发生的详细信息,以书面的形式通报正在采取的对策;如有必要,应派人员到各单位当面解释;事件处理过程中,定期向各单位和各界公众通报处理情况。事件处理完毕时,要以书面的形式向对方表达诚恳的歉意。

(二) 危机结束后的处理技巧

1. 组织形象的维护、修补与再造

危机事件结束后,组织应该在最短时间内恢复组织形象。可以根据调查的结果来策划重建组织形象的方法。如果是组织的美誉度受到损害,则组织可以采取提高产品和服务质量的方式进行形象的重建;如果是因为组织与媒体的关系导致的危机,可以通过不断与媒介进行沟通的方式进行形象的重建。具体可以采取以下措施维护、修补和再造组织良好形象。

对组织内部,一是要以诚实和坦率的态度来安排各种交流活动,以形成组织对员工之间上传下达的双向交流方式,保证信息畅通无阻,增强组织管理的透明度和员工对组织的信任感;二是要以积极主动的态度,动员组织全体员工参与决策,制订组织在新的环境中的发展计划,让员工有主人翁的感觉。

对组织外部,一是要同平时与组织息息相关的公众保持联络,及时告诉他们危机后的新局面和新进展;二是要针对组织公关形象的受损内容与程度,重点开展某些有益于弥补形象缺损、恢复公关形象的公共关系活动,与广大公众全面沟通;三是要设法提高组织的美誉度,争取拿出一些过硬的服务项目和产品在社会上公开亮相,从根本上改变公众对组织的不良印象。

2. 公共关系良机的创造

公共关系良机,简称公关良机,是指组织在开展公共关系工作过程中,总是存在着可以促进组织生存和发展的良好的机会。公关良机和公关危机一样,也是无处不在、无时不有的,如果组织能够及时识别、把握和创造公关良机,不但可以使组织化解各种公关危机,还能够促进组织公共关系工作的创新,为组织开展公共关系工作提供新思路、新举措。

在危机结束时,组织应该善于利用危机,采取一系列积极有效的公共关系活动,比如,继续向公众传达企业的信息,以实际行动表明企业重振雄风的决心和期待今后公众支持、帮助的愿望;举办富有影响的公关活动,主动创造良好的公关氛围,借此提高企业的知名度和美誉度。

3. 总结经验教训,完善危机管理预警方案

苏格拉底曾经说过:“没有反省的人生是没有价值的人生。”组织在平息危机事件后,一方面要注意从社会效应、经济效应、心理效应和形象效应等方面,评估消除危机的有关措施的合理性和有效性,并实事求是地写出处理报告和完善危机管理预警方案,为以后处理类似事件提供依据;另一方面要认真分析事件发生的深刻原因,关注公众对组织的看法、意见和议论,总结经验教训,以便改进组织工作,尽可能地避免类似事件再度发生。



视频

甬温线动车
事故善后

第三节 公共关系危机的预防

一、公共关系危机产生的原因

危机具有不确定性的特征,一般情况下是不可避免的。但是,当危机爆发时,分析并找出危机产生的原因,进而制定正确的危机预防和处理对策,转危为安,有可能还会成为组织发展的契机。公关危机产生的原因非常多,一般来说,大致可以分为组织内部环境原因和组织外部环境原因两种。

(一) 组织内部环境原因分析

1. 组织自身素质低

组织内部某些公关人员,特别是公关决策人员在公关工作中思维死板、不活跃,并且缺乏为社会公众服务的意识和能力。组织自身素质低不仅会引发公关危机,而且在组织公关危机出现之后也难于自觉有效地处理危机。就组织自身素质构成来说,包括普通工作人员的素质和领导者素质,这两类群体中任何一类素质低都有引发危机的可能。特别是如果领导者自身素质低,导致组织危机的可能性更大。这样的组织就要从根本上解决人员素质问题,否则隐患膨胀,迟早要发生危机,如1993年,西安香格里拉大酒店丹麦总经理在饭店大堂当众殴打一位中国顾客而引发的企业形象危机即属此类。

2. 经营决策失误

一个组织的经营决策是关于组织总体发展方向、速度和规模的决策,关系到组织发展的方方面面,对组织的影响至关重要。组织经营决策失误是造成公关危机的重要原因之一。



视频

丰田事件

在现代社会中,组织经营决策必须考虑社会公众、社会环境的利益和要求,否则就很有可能出现决策失误。经营决策失误主要有方向的失误、时机的失误、策略的失误,各种失误都可能导致公关危机的出现,一旦不及时加以解决,将会导致危机事件升级。例如,某乡镇化工厂由于污水没有得到妥善处理,流入附近渔民的鱼塘,导致渔民的鱼大量死亡,以往类似的事件已发生多次,问题始终没有得到圆满解决,愤怒的渔民便涌入了化工厂,与工厂之间发生了一场械斗事件。

3. 组织管理不善

组织管理不善,各种管理活动缺乏规范性,是导致公关危机的又一大诱因。这里的管理规范指的是企业管理制度所规定的员工的行为规范。管理缺乏规范可以从两个方面加以认识:一是指组织的规章制度不健全;二是指员工的行为无规范。例如,1999年6月比利时和法国可口可乐中毒事件,虽然事件发生后该公司立刻查明原因,然而遗憾的是,可口可乐公司只同意收回部分产品,拒绝收回全部产品。最大的失误是没有使比利时和法国的分公司管理层充分参与该事件的沟通并且及时做出反应,这一错误决定使企业形象和品牌信誉受到打击,其无形资产遭贬值。这一事件充分暴露了当时可口可乐公司危机管理的不规范性。

4. 公关策略失误

在公共关系活动过程中,以自我为中心,忽视客观事实的存在,违背公众利益至上的原则,公共关系处理技巧的运用不符合章法,甚至疏于与公众的信息沟通,都有可能使组织和公众关系恶化,形成危机。

小案例

还派克笔一个支点

企业经营决策者应该懂得如何利用本企业、本品牌的优势去组织生产和销售。不能扬己所长,看不到本企业产品的良好前景而盲目地改变生产和营销策略就会给企业带来不必要的损失。

美国派克钢笔公司是世界闻名的跨国公司。它创建于1886年,经过近百年的发展,它在世界各地设有12家分公司,120多个销售商和独家经销商,产品行销154个国家和地区。但是,自20世纪80年代以来,派克公司却连年亏损,以至于被其在英国的经理集团所收买。

那么,是什么原因使得派克公司落到如此地步呢?有关专家认为,经营决策失误是派克公司衰落的主要根源。过去,派克公司以生产优质、高档的钢笔而享誉世界各地,派克金笔曾被许多人用来显示自己的身份、气度的不凡。美国克劳斯钢笔公司向派克公司发起进攻,大量生产新型的高档钢笔。派克公司的主管人员为在竞争中取胜,做出了一个错误的决策:将公司生产的重点由优质、高档钢笔转向廉价的低档钢笔。结果,派克公司的形象受到严重损害,许多失望的消费者转而去购买克劳斯等公司生产的钢笔,而派克公司开拓生产的廉价钢笔又因无法适应消费者的需求特点,不能吸引新的消费者。在这种情况下,派克公司完全丧失了竞争优势,销售每况愈下,亏损日益增加。

（二）组织外部环境原因分析

1. 不可抗力

不可抗力包括自然灾害和人为破坏两个方面。自然灾害是不以人的意志为转移的，也是导致公关危机出现的主要因素之一。天灾人祸、不良的地理环境、恶劣的气候条件、困难的交通条件等都会制约公关工作的发展。如果处在一个自然条件恶劣、传播交流不发达的地区，展开公关工作相对是困难的，要面临的问题也会很多。这种情况下，更要有充分的思想准备和积极的危机防范意识。即使自然条件较好的地区也可能出现自然环境的突然变化，因此自然危机的警惕要常抓不懈，否则就会“千里之堤，毁于一旦”。人为破坏指的是由于其他组织的原因给组织造成的威胁，而引起的公关危机，比如，长时间电力故障、污染、化学液体泄露等，这可以称为狭义的不可抗力。人为破坏不同于自然灾害，它是逐渐演变而来的，在一定情况下组织可以根据某些先兆加以避免。

2. 社会因素

公关危机的社会因素是指公关组织所处的社会环境对组织正常工作的影响。这种社会因素包括组织所处地区的人口素质、市场需求、政府管理水平、经济发展水平、治安面貌、通信条件等。显然在社会环境相对较差的地区开展公共关系工作所面对的危机因素会更多，阻力会更大，有些社会环境因素是组织不能左右的。但是公关工作人员应当正确认识这些隐患的存在，积极地防止它对整个事物发展的影响，否则，一些恶劣的社会因素会使组织的公关工作危机四伏、阻力重重，最后导致公关工作的失败。

3. 企业间的恶性竞争

恶性竞争即不正当竞争，是指在市场经济活动中违反国家政策法令、采取弄虚作假、坑蒙诈骗等手段牟取暴利，损害国家、生产经营者和消费者的利益，扰乱社会经济秩序的不良竞争行为。这种恶性竞争包括两个方面的内容：一是企业面临的一些危机事件有可能是来自于竞争对手散布的谣言，企业由于缺乏危机管理的应急预案，深陷其中不能自拔而导致的公关危机；二是企业确实进行了不正当竞争，一旦这种行为被媒体揭露，将严重影响企业的形象和声誉而产生的公关危机。

4. 社会公众的误解

社会公众是组织开展公共关系活动的原动力，公众对组织各项活动的认可和支持程度将直接影响组织的生存和发展方向。社会组织在处理各种事件时，一旦处理不当，将会导致公众的误解，而且随着社会舆论的传播，误解程度逐渐加深，危机会不断升级。社会公众的误解有以下几种类型：一是指服务对象——公众对组织的误解，二是内部员工对组织的误解，三是指传播媒介对组织的误解，四是指权威性组织对组织的误解。无论是哪一类社会公众对组织的误解，都有可能引发组织的危机。

二、公共关系危机的预防措施

公关危机的预防是指对公关危机的隐患进行监测、预控、管理的活动。对于公关危机的预防工作，可以从以下四个方面进行考虑。

1. 增强全员危机管理意识

危机事件虽然是突发的,但就多数危机来说,危机是可以预见的。在危机管理过程中,组织应树立全员危机管理意识,对危机进行日常预防。预防危机要依靠全体员工共同努力。经常开展有关生产、安全、组织、经济、竞争等方面的教育,使全员产生一种危机感,同时完善规章制度和责任制度,如质量检验、环境保护、新产品开发等工作,要条例化、标准化、规范化。从巴林银行倒闭这一引起世界震惊的危机事件来看,树立危机意识、完善内部制度建设非常重要。

2. 建立灵敏的公共关系预警系统

组织进行危机预警的目的是增强组织的免疫力、应变力和竞争力,保证组织处变不惊,做到防患于未然。危机预警机制是指组织根据系统外部环境及内部条件的变化,建立一套能够感应危机来临的系统,通过对危机源进行不断的监测,从而在各种危机来临时及时准确地向组织发出警报,提醒组织对危机采取必要的正确行动以实现对系统未来可能出现的危机事件进行预测和报警。建立预警系统可由公关人员协同各个管理部门来进行,主要包括加强公共关系信息与组织经营管理信息的搜集分析工作;密切注意国家经济政策的变化;加强与重点客户的沟通;经常分析竞争对手的生产经营策略和市场发展情况;定期或不定期进行自我诊断;开展多种调研活动,并在此基础上研究和预测可能引起组织危机的突发事件,使企业危机消除在萌芽状态。

小案例

戴尔断货诚信风波

戴尔曾因液晶显示器等配件缺货,造成中国越来越多的消费者无法在其直销承诺的时间内获得订购的计算机产品,甚至一个“万人集体诉讼戴尔拖延出货时间,维护消费者权益”的活动也在网上悄然展开。与诸多企业的危机事件不同,这次戴尔的意外“显示器缺货”事件根源是全球计算机液晶面板市场的缺货现象,而非戴尔公司内部。可惜的是,作为一家零库存的直销企业,戴尔并没有及时地采取有效的应对措施,才最终导致了这起意外风波的发生。

不同于诸多企业的意外危机事件,戴尔的这起断货诚信风波是上游厂商危机的转嫁与扩散。对于戴尔来说,主要问题出在没有对始发于供应链可能发生的断货情况进行风险防范,由此足以看出日常危机管理与危机预警的必要性。同时,通过这起事件我们还领略了供应链危机转嫁、扩散与网络在企业公关危机中不可忽视的作用。

3. 建立公共关系危机管理机构

组织危机管理机构的建立是为危机管理提供组织保证和人力资源支持。一般危机管理机构的组成应由组织的最高管理者、相关职能部门主管及组织的公共关系顾问、法律顾问、新闻发言人等构成。危机管理机构应有相对的独立性和相应的发言权,专职负责未来可能发生的危机事件,并应成为组织重要的常设机构。

资料卡

如何撰写危机预警方案？

危机管理的关键在于预防,在于捕捉信息。危机管理预警方案是危机预防的书面体现。如何撰写危机管理预警方案呢?可以参考以下步骤。

(1) 搜集危机信息。可以从不同的方面搜集危机信息,如从消费者窗口、市场营销部门、财务部门、生产部门和人事部门等方面搜集显性和隐性的危机信息。通常,企业或组织应该建立舆论监测或反馈系统来捕捉危机信息。

(2) 建立专家小组。专家小组和危机管理小组的成员可以是交叉的,也可以是不交叉的。搜集的信息应提交给各位专家成员。

(3) 分析评价危机信息。专家小组和危机管理小组成员将显性的、隐性的信息集中起来,进行评价。危机会由于企业种类、状况、规模、发展程度的不同而各异,因此要从本单位实际出发,将危机信息进行分类,事先估计危机发生的概率,以制定相应的对策。

(4) 针对每种潜在危机制定策略。要设想最坏的可能,为每种潜在危机制定策略。例如,人员怎么召集,何人就何事做什么工作,谁向谁传达什么样的指令;又如,谁负责处理企业停工问题,谁负责产品处理,谁对外沟通。类似这些问题必须有明确、具体、清晰的应对之道。

(5) 危机管理预警方案的内容。危机管理方法是对危机预防、分析、对策等全面内容的表述。其主要内容就是危机管理计划的具体化。

(6) 对检查作出规定。由于工作非常繁忙,企业领导和危机管理小组成员容易忽视或忘记对预警方案执行情况的检查。因此,在危机管理预警方案中,还应该确定对危机防范情况定期检查的若干规定。例如,什么时候检查,哪些人主持检查,检查什么,用什么方式检查。

4. 避免走进公共关系的误区

组织常常会由于对公共关系观念认识上的偏差,而影响组织公共关系的协调处理,从而为公共关系危机的产生埋下伏笔。这就要求组织成员要客观全面认识公共关系工作,积极走出公共关系误区,努力避免认识上的偏差,调整好公共关系工作中的种种关系,处理好公共关系活动中的阻力和障碍,促进公共关系功效的充分发挥,有效预防公共关系危机的出现。

资料卡

公共关系的误区

误区一:公共关系=人际关系=庸俗关系

首先,公共关系不等同于人际关系。从构成看,人际关系是纯粹的个人与个人之间的关系,而公共关系则是组织与公众之间的关系;从性质上看,人际关系是私利性

关系,具有较强的私密性和人情味,而公共关系则体现的是组织群体的价值取向。其次,公共关系也不等同于庸俗关系。庸俗关系是个人为了达到不正当的目的或私利,采用不光明磊落的手段与人交往所建立起来的或违法或违纪或违反社会公德的一种人际关系;而公共关系是以公平、正义、互惠的特点,以宽容、友善、信用、诚恳的态度,以实事求是、扎扎实实的作风,谋取公众的理解、谅解、信任和支持而建立起来的一种和谐团结的人际关系。

误区二:公共关系=广告

不了解公共关系的人,往往把公共关系同广告宣传混为一谈。事实上,公共关系与广告有根本的区别:广告,尤其是商业广告,是社会组织以付费的方式,借助传播媒介向公众进行的一种有助于商品或劳务销售的一种宣传活动。而公共关系工作则是出于社会组织总体利益,借助传播媒介树立整个组织的形象和信誉,主要是通过公关人员策划媒介事件进行传播,社会认可性强、信誉度好、作用影响更大,对组织来说也更经济实惠。

误区三:公共关系活动是公共关系部门的事情

事实上,公共关系活动不仅仅是公共关系部门的事情,而是全体员工必须参与的事情。公共关系活动贯穿于企业生产、经营、管理、销售等各个部门,各部门都应按公共关系活动的要求规范日常行为。很多企业非常注重公共关系活动,公共关系部门开展的公共关系活动也取得了一定的效果,但因员工缺乏公关意识,没有做到全员公关,降低了其公共关系活动的效果。

误区四:重策划,轻行为

一些企业注重公共关系理念的传播而不注重公共关系行为规范的执行,或者执行过程中缺乏严格的监督检查,导致行为识别偏离总体要求。

误区五:危机预警机制可有可无

企业的公共关系危机事件随时可能发生。一般企业都很重视危机的处理过程,但缺乏危机预警机制,认为建立一个机制处理可能不会发生的事件,既耗时又耗力,是不必要的。可是,当公共关系危机来临的时候,处理危机付出的代价可能是建立公共关系危机预警机制费用的若干倍。因此,作为企业,应该通过建立公共关系预警系统,对企业经营环境进行监测,将可能发生的公共关系危机消除于萌芽状态。



知识小结

对于一个社会组织来讲,公共关系危机是指由于主观或客观的原因,组织与公众的关系处于极度紧张的状态,企业面临十分困难的处境。公关危机的类型非常多,且无处不在、无时不有。公共关系危机出现以后,组织应该从内部环境和外部环境,找寻危机产生的原因,危机的产生可能是由组织自身素质低下、经营决策失误、组织管理不善和公关策略失误等组织内外部原因导致的。在危机发展的过程中,组织应该遵循一定的危机处理原则,运用一定的危机处理技巧将之化解。



知识巩固

1. 公关危机有哪些类型?
2. 为什么会发生公关危机? 具体有哪些原因?
3. 谈谈对危机预防的想法和措施。
4. 简述做好公关危机处理的原则。
5. 公关危机处理的技巧有哪些? 谈谈你的看法。



案例讨论

班丽危机公关成功案例

一、事件的背景

班丽九元靓裤工厂店依托强大公司实力,定位准确、超低价位,其产品风格简约而自然,主要消费群为15~35岁年轻男女,深受包括中国在内的亚洲时尚群体喜爱。公司一直秉承“合作共生、和谐共赢”的理念,缔造成熟的商业生态系统,让每一位合作伙伴变身“财富冠军”,成就十全十美的精彩人生。然而,就在班丽全力打造具有影响力的服装品牌,为创业投资人带来创富机会的关键时刻,一些关于班丽的不实报道却铺天盖地般袭来。

二、造成的影响

班丽公司在网上赫然发现有关班丽的不实报道,并且负面信息迅速传播到各大网站及论坛,给班丽企业形象带来严重的负面影响。

班丽在项目还处于推广阶段的时候,网络上就已经疯传关于班丽投资的血泪史,很明显是有人在恶意诋毁班丽,属不正当竞争行为。

这一不实报道,让班丽丧失很多潜在客户,很多潜在加盟商看到负面信息就打消了投资的意愿,严重影响班丽的品牌推广,给班丽造成严重经济损失。

三、应对的策略

1. 信息收集

利用金牌网络保姆预警监测系统对包括百度、谷歌、搜狐等各大搜索引擎在内的主要搜索引擎进行信息的全面抓取,并建立强大的数据系统。

2. 统计数据

- (1) 原帖属于论坛或博客,内容基本都是如出一辙,条数:31条,其中负面帖20条。
- (2) 有回复的帖子:8条。

3. 公关处理

依据负面信息在搜索引擎的排行、回帖数量,其属于重度级别,根据重度级别的处理方案,班丽采取以下措施进行处理。

- (1) 进行删除处理,减小负面影响。
- (2) 有针对性地进行话题引导,将话题转移。
- (3) 针对上面两种情况的处理,进行了正面贴的发布,对企业进行正面宣传,重塑企业形象,转变网友对企业的负面认知。

四、收到的效果

(1) 删帖方面,删除率达 80%,减少了负面信息量,从本质上控制了负面信息的影响度。

(2) 针对回帖的内容进行有针对性、分阶段的话题引导,将部分网友的注意力引向广告、电视台,转移了网友对企业的注意,减小了信息负面影响。

(3) 正面贴的发布,赢得了网友的良好口碑,给班丽带来了新的生机,让企业恢复了活力。

五、总结

基于金牌网络保姆预警监测系统的实时、快速、收集、分类的强大功能,在短时间内,班丽得到了最全面、最准确的企业负面信息的一手资料。精干的团队第一时间确定危机处理优先级别,针对不同的危机级别确定适时可行的处理方案。正面信息的宣传、引导很大程度上降低了消费者对于班丽的负面认知。通过以上方式,做到线上、线下双管齐下,控制了班丽负面信息的传播速度,并且降低了负面信息对企业形象的影响,把班丽的损失降到最低。

问题

根据上述材料,分析总结班丽危机公关成功的原因。