

文章编号:1002-980X(2007)06-0122-05

危机情境下的企业公共关系研究

汪菲

(安徽理工大学 经济管理与社会科学系, 安徽 淮南 232001)

摘要:公共关系危机管理是企业面对危机状态的公关处理过程,即处理危机事件过程中的公共关系。危机无处不在,因此,如何预防和控制危机成为企业极其重要的任务之一。危机包含着危险和机遇两层含义,危机也是企业的一个转折点,有效的危机管理为企业发展提供机遇,成功地处理好危机则能为企业赢得声誉,树立企业形象,也给企业的发展创造机会。

关键词:公共关系;危机;公关危机管理

中图分类号:F270-05

文献标志码:A

在这个一日千里的知识经济时代,国内企业所处的经营环境和竞争环境正在发生着前所未有的深刻变化,而且这一趋势还在加速。随着我国市场经济体制改革的进一步深入,国内企业将面对众多拥有先进生产技术和丰富管理经验的跨国公司,市场竞争也会越来越激烈,不确定因素层出不穷,随时可能遇到突如其来的危机,而危机事件可能的来源更是多种多样,概括起来有市场方面的、竞争方面的、产品方面等等,以及大环境中经济方面的、政治的甚至是外交等方面,而企业越是走向国际化就越会受到更多的来自环境的不确定因素的影响。面对如此严峻的形势,应当如何应对突发事件以及防范危机、处理危机等问题,都是企业需要认真研究和分析的重要课题。企业危机管理正是达成此项目的有效手段。

1 公共关系危机管理研究意义

所谓“危机”,一般是由客观或主观因素,有时甚至是“不可抗力”所引发的意外事件,而使企业产生的紧急或危险状态。譬如:产品和销售的危机、资金的危机、产权的危机、市场的危机、竞争的危机、合作的危机、环境与公害的危机、企业道德的危机、人力资源的危机、企业发展战略的危机等。实际上,企业发生危机,是企业面临危险与机遇的分水岭。同时,“危机”也是种挑战,是对企业管理素质,企业管理者领导能力的考验和挑战。出色的企业管理者可以使濒临绝境的企业转危为安,无能的企业管理者

却可能把企业导向绝路。^[1]史蒂文·芬克在《危机管理》一书中就指出:“中国人早在几百年前就领会了这一思想。在汉语中,组成危机的两个字就分别表示危险和机会。”但是,领会其思想,并不等于具备了这种能力。因此,如何防范、处理危机,应该说是企业管理者的一项基本修炼。

在经营环境改变的情况下,公共关系危机管理在整个企业发展中将占有特殊重要的地位。正确、有效地实施公共关系危机管理,对于企业的生存和发展,具有非常关键的作用。

2 公共关系危机管理的作用^[2]

信息爆炸的社会环境决定了信息在危机的发展演变中的重要作用,“危机中谁放弃了不断发出当事人自己的声音,谁就将信息控制的权力轻易交与了别人,他也将陷入扭曲失控的信息泥沼之中有可能遭遇更为严重的危机”。发生危机时,要赢得公众的理解支持,平稳事态,促成由危到机的转化最需要的就是真诚及时地对外宣传沟通等行动。因此,如果企业的高层领导能够在危机中有效运用公共关系,占据信息源头,引导公众舆论,并展现负责任的姿态,恢复公众信心,危机便有可能得以化解。具体而言,公共关系能够在危机处理中发挥以下重要作用:

2.1 有利于争取公众的信任和好感,为解决危机创造有利的舆论氛围

不论企业面临何种危机,在其发生发展的过程

收稿日期:2007-01-20

基金项目:安徽理工大学青年科学研究基金项目(QN200632)

作者简介:汪菲(1972-),女,江西临川人,安徽理工大学经管与社科系讲师,工商管理硕士,主要从事市场营销管理研究。

中都容易夹带大量的失真信息和多种误解,如果企业采取鸵鸟政策,保持沉默姿态,侥幸希望自然地等待事实浮出水面自己说话,那么,一方面会延误缓解事态的最佳时机,另一方面又辜负了公众期盼真相、期盼解释的热情。公众从危机企业本身得不到事实真相,这种不满和好奇的强大力量会把公众推向其他渠道,来获得信息。企业的退避举动恰恰给各种小道消息和谣言提供了极大的生存空间和展露身手的舞台。因此,沉默和回避只会更大程度地使事实扭曲变形,使企业陷入被动,使危机不断升温,加大企业的损失及后期解决的难度。2003年,中国乃至世界遭受了严重的公共安全与公共卫生危机(SARS),面对这一社会整体危机,我国的有关部门一开始拼命隐瞒掩盖事实真相,不主动向公众传播信息,导致谣言四起,引起公众极大恐慌,纷纷抢购食品、药物、消毒水等。可见,这种不“发言”或隐瞒的做法是极不明智的,也是违背公共关系基本原则的。随着有关部门转变观念,从尊重公众知情权的原则出发,严格了信息的取得、分析和发布制度,主动公布相关信息,社会公众也由恐慌转向积极态度应对疾病的威胁。

除了重视向公众发布信息,还应该遵循双向的信息沟通。上个世纪70年代,以婴儿奶粉和营养品为主要战略产品的雀巢公司遭到了世界性的抵制运动,舆论指责雀巢公司在发展中国家倾销婴儿奶粉,导致母乳喂养率下降,使婴儿营养不良,患病及死亡。一开始,雀巢试图把它作为一个营养问题,提供了很多的科学数据,而对社会活动家的批评建议,甚至对一些教会领袖提出的严肃的道德问题采取冷漠态度,这些合法而严肃的要求被忽视引起了公众的敌意。在被抵制的10多年里,雀巢公司承受了巨额的经济损失。因而,重视公众的批评建议等信息,及时进行采集分析,积极对公众意见做出反馈,保持双向的交流沟通,才能做到引导舆论,有针对性地开展宣传,缓解危机。

2.2 有利于协调企业与公众的关系,维护公众利益

企业遭遇危机,从根本上说,实质是企业利益与其他方面公众利益的失衡造成的。企业开展有针对性的公共关系的过程,正是对危机进行妥善处理的过程,也是达到新的利益平衡的过程。1982年,美国强生公司成功处理了“泰莱诺尔”药片中毒事件,为了公众和消费者的利益,为了维护公司形象,迅速收回了价值近一亿美元的数百万瓶药品,并花费50万美元向有关的内科医生、医院和经销商发出警报。

这种不以一己利益为中心的负责行为赢得了公众和媒体的好感,并获得了当年度美国公关协会颁发的“银钻奖”,也让强生摆脱了危机困扰。

2.3 有助于企业形象、品牌、声誉的维护和重塑,保证了企业的长远利益和发展

任何一个企业对苦心经营起来的品牌形象都备加珍惜,因为它是企业最重要的资产。《美国周刊》有一篇文章这样写道:“在一个富足的社会里,人们都已不太斤斤计较价格;产品的相似之处又多于不同之处。因而,公司的形象就变得比产品价格更为重要。”

企业遭遇危机,经济利润的下滑是表面损失,随着“多米诺骨牌”的连锁反应,受危害最大的就是企业的形象、品牌及声誉。因为危机,它们可能在公众心目中灰飞烟灭。而要恢复它们,就需要花费更长的时间和更大的代价。

在上面提及的强生泰莱诺尔事件中,强生针对消费者的关心和负责行为,真正维护了消费者的利益,显示了社会责任心。正是由于实施了以此为原则的公关方案,在危机处理中重塑了形象。强生既展示了长袖善舞的从容气魄,又得以转危为安,在事故后的5个月内,夺回了该药原占市场份额的70%,并因其后“防污染包装”的积极反应,在价值12亿美元的止痛片市场上挤走了竞争对手。可见,虽然危机的现实无法改变,但可以通过坦诚负责的言行改变公众的态度,尽管承担责任意味着巨大的经济损失,但是能够因此维护好企业的长远形象,这样的代价是令人钦佩的,也是值得的。

3 公共关系危机管理的步骤

经营管理不善、市场信息不足、同行竞争、甚至遭遇恶意破坏等,加上其他自然灾害、事故,都使得现在大大小小的企业危机四伏。一般而言,企业比较重视危机的预防,即危机发生前的未雨绸缪,但相对于危机的处理,即危机发生后如何应付,企业往往心理准备和措施准备都远远不足。因此,可以说,危机是对企业组织公共关系工作最富挑战性的考验,企业组织对危机事件的处理、策划,能集中地反映企业的综合实力和整体素质。各种类型的危机虽有不同的处理方法,但在程序上是基本相同的,一般都经历这样的几个步骤:

3.1 深入现场,了解事实

企业组织在遇到危机时,不能听之任之,而是要立即调查情况、制定计划以控制事态的发展,这是危

机处理中最为关键的第一步。为了显示组织对危机的关心和重视,组织的主要领导人不但要马上对外发表声明,而且,条件允许的还要亲自出马。这样容易缓和企业的组织与公众的对抗情绪,得到公众和媒介的谅解和尊重。

3.2 分析情况,确定对策

在危机处理时,首先应该组织有关人员、尤其是专家参与,成立危机处理小组,对危机的状况做一个全面的分析:危机产生的原因何在?危机发展的状况及趋势如何?受影响的公众有哪些?危机信息对外扩散的发布渠道和范围是怎样的?综合以上问题,制定危机处理的方案,即如何对待公众、如何对待媒介、如何具体行动等。

3.3 安抚公众,缓和局面

企业组织出现严重异常情况,特别是出现重大责任事故、公众利益受损时,组织必须勇于承担责任,安抚受害公众并给予公众一定的精神补偿和物质补偿,真心诚意地取得他们的谅解,使危机更有可能顺利化解。比如,只要顾客或社会公众是由于使用本企业的产品而受到了伤害,企业就应该在第一时间进行道歉以示诚意,不惜代价迅速收回有问题的产品,及时改善产品质量和服务,而且还要向消费者及时讲明事态发展情况。如此才能平息公愤,博得公众的好感。

3.4 联络媒介,主导舆论

危机事件发生后,各种传闻、猜测都会随之而来,媒介也会纷纷报道。这时,企业组织应设立“发言人”,在危机事件出现后及早举行新闻发布会或记者招待会,向企业内外公众介绍真相以及正在进行的补救措施,做好同新闻媒介的联系使其及时准确报道。以此去影响公众、引导舆论,使不正确的、消极的公众反映和社会舆论转化为正确的、积极的公众反映和社会舆论。只有进行有效的传播管理,才能进行有效的危机管理,因为外部公众对危机的看法主要依赖于他们的所见所闻。2002年,山东福胶集团的“马皮熬阿胶”事件中,面对记者,福胶集团采取了三防政策:防火、防盗、防记者。结果,越躲,事情闹得越大。俗话说:“成也媒体、败也媒体”。在西方,现代企业一般要委托一些类似咨询公司公关部门的中介机构,与传媒长期维持一个良好的合作关系,一旦企业发生危机,可以迅速及时地组织和调动媒体,开展企业的宣传攻势,将可能蔓延开的损失减至最小。

3.5 多方沟通,共同化解

这一步主要是争取其他公众、社团、权威机构的合作,协助解决危机。这是增加企业组织在公众中有信任度的有效策略和技巧。1993年6月,美国著名饮料公司百事可乐发生罐装百事可乐饮料中发现注射器针头事件:虽然这件事不合逻辑,但媒介报道却让人宁可信其有。为了有力地澄清事实,百事可乐公司与美国食品与药物管理局密切合作,由该局出面揭穿这是诈骗案,请政府部门主管官员和公司领导人共同出现在电视荧屏上,更增加了处理这件事的权威性。后来,事实证明,案件涉嫌敲诈,真相既出,百事可乐马上在媒体打出“感谢美国”的大幅广告,百事可乐的销量反而比事前上升1%。

3.6 有效行动,转危为安

当然,危机的降临并不意味着都是坏事。危机在美国韦氏(Webster)大词典中意为“变好或变坏的转折点”。正如中国古语:“塞翁失马,焉知祸福”,其实,成功的危机处理不仅能消除危险、遏制危机蔓延,而且还能为企业创造机遇,和谐关系。例如:2000年11月16日中国国家医药监督管理局(SDA)发布《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺药品制剂的通知》,从而引发震惊全国的PPA事件,中美史克天津制药有限公司及其产品康泰克遭受巨大的公关压力。不过中美史克公司及时反应,委托中国环球公共关系公司迅速启动危机管理工作系统,有效地控制并处理了由PPA事件引发的重大危机,安全、有效地保护了品牌。2001年9月3日中美史克把握市场商机,成功地将新康泰克推向市场。^[3]

4 公共关系危机管理的原则

危机事件的防范和处理是公共关系危机管理的核心,公共关系部门在实施危机公共关系管理时,必须遵循一定的原则,妥善地处理各方矛盾,以赢得公众的谅解和信任。

4.1 时效性和积极主动原则

无论面对的是何种性质、类型及起因的危机事件,企业都应主动承担义务,积极进行处理。即使起因在受害一方,也应首先消除危机事件所造成的直接危害。以积极的态度去赢得时间,以正确的措施去赢得公众,创造妥善处理危机的良好氛围。积极主动还表现为维护公众利益,以公众利益代言人的身份出现,主动弥补公众的实际利益和心理利益。

对危机公关管理来说,时间就是效率,时间就是形象,时间就是生命。危机公关管理的时效原则包含两方面内容,一是“早”——危机发生之前作充分

的预测;二是“快”——危机发生时做出最快捷的反应。危机公关管理的难度与处理危机的时况成反比。时间越早,危机处理越容易;速度越快,危机造成的损失越小。弗兰克·杰弗金斯曾经谈到:“当灾难发生时人们应该怎么办?今天我们生活在化学、核能、电气外加恐怖危机中,危险的出现还往往不止这些,必须承认,如不采取措施防止最大可能的危机,任何事情都可能发生。现代公关管理者必须认真考虑不太可能的因素——要像消防站那样,电话铃一响立即行动起来,投入战斗。”像消防站那样,电话铃一响立即投入战斗,是危机公共关系管理时效原则的经典写照。

4.2 如实宣传和真诚原则

实事求是处理公关危机的一个重要原则。危机发生后要如同公众沟通,并主动地与新闻媒介取得联系,公开事实真相。对于新闻媒介的记者和广大公众,都不能因为他们不在现场,不知底细,或不懂某专一行业而对其弄虚作假,更不能对其采访和打探情况设置障碍。

危机发生之后,公众与媒体不仅关注事实真相,在某种意义上更关注当事人对事件所采取的态度。通常情况下,任何危机的发生都会使公众产生种种猜测和怀疑,有时新闻媒介也会有扩大事实的报道,此时,若不及时与公众沟通,这一真空必然会被谣言、误解所填充。组织要想取得公众和新闻界的信任,就得采取公开、坦诚的态度,掌握舆论的主导权,把握信息发布的重要性。事实上,90%以上的危机恶化都与当事人采取了冷漠、傲慢、敷衍、或拖延等不当态度有关。通常情况下,任何危机的发生都会使公众产生种种猜测和怀疑,有时新闻媒介也会有夸大事实的报道。因此,危机单位要想取得公众和新闻媒介的信任,必须采取真诚、坦率的态度。英国危机公关专家里杰斯特尤其强调实言相告的原则,他指出,越是隐瞒真相越会引起更大的怀疑。前苏联在处理切尔诺贝利核事故时没有将全部真相公布于众,结果引起东欧乃至西欧国家更大的恐慌。

危机公共关系管理的真诚原则,要求企业在危机处理中以公众利益为重,勇于承担责任、真情沟通公众。

4.3 超前行动和注重后效原则

超前策略是指企业要通过经常的调查分析,及早发现引发危机的线索和原因,预测将要遇到的问题以及事件发生后的基本发展方向和程度,从而制定多种可供选择的应变计划。对一切显露的问题要

积极采取措施,及早做出处理,将危机扼制在萌芽状态。对没有显露的问题也要细心观察,做好防范,以便在问题显露时做出快速反应,努力减少危机造成的损失。

注重后效。这是指既要着眼于当前企业危机事件本身的处理,又要着眼于企业良好公关形象的塑造。不能采取头痛医头、脚痛医脚的权宜之计和视野狭窄、鼠目寸光的短期行为,应从全面的、整体的、未来的、创新的高度进行危机公关,争取多重效果和长期效益。

4.4 公众至上和勇担责任原则

危机公关最重要的策略或者说原则就是勇担责任,千万不能推卸责任,置公众利益于脑后,那样只会搬起石头砸自己的脚,使危机更加严峻。

企业组织处理危机事件时,把公众利益放在首位,既符合公共关系的基本原则,又合乎企业伦理道德准则。组织公共关系以公众利益为出发点,并非不考虑自身的利益,而是要求公众与组织的利益平衡,做到双方互惠互利。但危机在不少情况下会给公众带来生命财产的损失。这时企业组织可能就要牺牲一些眼前利益,付出一定代价,也只有这样才能安抚受众,平息风波,况且从长远看,不啻于组织的公共关系投资。如果鼠目寸光,斤斤计较,不惜以损害公众利益来平衡眼前的得失,其实质是对组织公共关系工作的根本否定。数年前,美国著名烟草公司菲利浦·莫里斯因为少量香烟的过滤嘴在加工过程中受到污染,引起吸烟者轻微的咳嗽,该公司立即决定回收全部美国市场上的同样牌号的香烟。从而有效地稳定了事故地区的人心,控制了危机的蔓延。

4.5 维护信誉和情谊联络原则

公共关系危机管理的作用是保护组织的信誉,这是公共关系危机管理的出发点和归宿。危机的发生势必会对组织的信誉带来一定的影响,使组织形象受不同程度的损害。因此,尽管危机得到妥善的解决,但并不意味着危机的结束。组织特别要做好危机善后工作,要通过大量细致入微的工作、采取必要的措施(总结经验教训、做出相应的人事调整和组织机构调整、处理有关责任人、增强企业对抗危机的免疫力等),来弥补因危机造成的各种损失,从根本上改变公众对组织的不良印象,恢复和重建良好公众形象。只有当企业的公众形象重新建立之际,企业才能真正谈得上转危为安,公关危机的解决才能画上完满的结局。

情谊联络原则,主要是为了弥补、强化企业与公

众的情感关系。在危机事件中,公众除了利益抗争外,还存在强烈的心理怨愤,因此不仅要解决直接、表面的利益问题,而且要根据人的心理活动特点,解决深层次的心理、情感关系问题。公众情感是在对企业的评价和情感体验的基础上形成的,具有重要的行为驱动作用,是公众理解和支持企业的动力源泉之一。通过有意识地施加情感影响,可以大大强化其他措施的影响力,树立企业的良好形象。'

5 简要的结论

“危机”一词中既包含“危”——危险和危难,也包含“机”——时机和机遇,危机的危险性和机遇性是同在的。危机的危险性不言而喻,而危机的机遇性在于:危机暴露了企业的弊端,使企业能够对症下药,为进一步发展清除障碍;其次,企业在危机中往

往会成为公众关注的焦点,如果危机处理得当,可以比在常态下更为有效地提高企业的知名度和美誉度,是提升企业公众形象的一次机遇。危机的危险性是固有的,而危机的机遇性必须基于企业成功的危机处理。在经营环境改变的情况下,公共关系危机管理在整个企业发展中将占有特殊重要的地位。正确、有效地实施公共关系危机管理,对于企业的生存和发展,具有非常关键的作用。

参考文献

- [1]赵定海,等. 企业危机动态管理模式[J]. 管理科学, 2005(3): 8-15.
- [2]希斯. 危机管理[M]. 北京: 中信出版社, 2001.
- [3]王保江. 危机公关在企业重塑形象中的重要性[J]. 机械管理开发, 2005(4): 104-105.

Research on Enterprise Public Relation under Crisis

WANG Fei

(Department of Economic Management and Social Science, Anhui University of Science and Technology, Huainan Anhui 232001, China)

Abstract: Public relation crisis management is a crisis-solving process when the enterprise experiences crisis in public relations, in other words, it is about how to manage the public relations during the crisis event. Crisis happens in any places and in any time, therefore, how to prevent and control crisis becomes one of extremely vital tasks for enterprise. Crisis contains two layers of meanings in terms of danger and opportunity, and it is also a turning point for the enterprise. Effective crisis management provides opportunities for development while a successful settlement of crisis not only wins prestige for the enterprise and builds up enterprise image, but also it provides the enterprise the opportunity of development.

Key words: public relation; crisis; public crisis management

(上接第 106 页)

- [2]FRANK CHEN, ZVI DREZNER, JENNIFER K RYAN, DAVID SIMCHI-LEVI. Quantifying the bullwhip effect in a simple supply chain: the impact of forecasting, lead times, and informations[J]. MS, 2000, 46(3): 136-113.
- [3]ANDERSON J C, NAMS J A. A Model of Distributor Firm

and Manufacturer Firm Working Partnerships[J]. Journal of Marketing, 1990, 54(1): 42-58.

- [4]夏皮罗. 供应链建模[M]. 北京: 中信出版社, 2005.
- [5]崔俊, 阎君. 供应链管理环境下库存问题的定量分析[J]. 沿海企业与科技, 2005(5): 32-33.

Bullwhip Effect and Its Experimental Analysis in Macro-economics Management

HUANG Shou-kun, JI Wen-cui

(School of Statistics and Mathematics, Shandong University of Finance, Jinan 250014, China)

Abstract: Bullwhip Effect is an inherited feature in the movement of ordered goods between up stream and down stream enterprises in supply chains. It exists not only in single supply chain but also in whole macro-economics management. Based on quantitative analysis of how bullwhip effect is formed, we experimentally analyzed how it presented in macro-economics among goods' production, supply and sales in this paper. Some conclusions are useful for scientific management in macro-economics.

Key words: supply chain; bullwhip effect; macro-economics management