

危机公关实践教程

目录

第一章概述◆.....	4
第二节 危机公关的重要性.....	6
第二章企业危机源自何处◆.....	8
文化风俗与消费者习惯◆.....	8
领导危机◆.....	9
劳资纠纷◆.....	13
集体跳槽◆.....	16
假冒伪劣◆.....	19
安全问题◆.....	22
财务丑闻◆.....	26
客户纠纷◆.....	27
恶性竞争◆.....	31
政治危机◆.....	34
环境污染◆.....	37
社会危机◆.....	43
第三章 如何面对◆.....	47
速度=效益◆.....	47
各种错误心态对危机处理的危害.....	48
◆侥幸心理的危害.....	49
◆鸵鸟政策的危害.....	50
◆推卸责任的危害.....	50
◆隐瞒事实的危害.....	51
如何应对新闻媒体◆.....	51
1.快速作出反应◆.....	51
2.联合专业公关公司处理危机◆.....	52
3.让 CEO 出面◆.....	52
4.对未知的事实不要推测◆.....	52
5.不要隐瞒事实真相◆.....	52
6.为媒体采访敞开大门◆.....	52
7.统一口径，用一个声音说话◆.....	52
8.频繁沟通◆.....	53
第四章分析危机性质.....	54
第一节 结构性危机◆.....	54
关于危机.....	54

解决方法.....	54
第二节偶发性危机.....	56
关于危机.....	56
如何处理.....	57
第五章 如何预防.....	58
战略预防：CS 营销♦.....	58
内部预防：采购、生产、销售、管理、服务♦.....	60
外部预防：信息监测与调研♦.....	62
辅助预防：舆论引导、品牌宣传♦.....	63
建立一支专业的危机预防队伍，制定管理制度♦.....	65
如何建立危机案例库♦.....	66
第六章 如何进行企业危机公关.....	68
舆论疏导♦.....	68
寻找危机源头 ♦.....	69
企业行为♦.....	70
对有关人员予以损失补偿♦.....	71
利用传媒引导公众♦.....	72
利用权威意见处理危机♦.....	72
利用法律调控危机♦.....	73
公布造成危机的原因♦.....	73
重塑良好的公众形象♦.....	73
解决危机的步骤♦.....	74
如何开新闻发布会♦.....	74
时机♦.....	75
充足的准备♦.....	75
新闻发言人♦.....	76
日期♦.....	76
记者邀请♦.....	76
发布会材料♦.....	77
房间设置♦.....	77
小技巧♦.....	77
危机公关的效果评估♦.....	78
第七章 如何利用与策划企业危机公关♦.....	79
危机公关炒作的前提♦.....	79
危机如何转为商机♦.....	81
如何策划危机公关♦.....	82
策划危机公关应该具备什么条件♦.....	83
第一节失败案例.....	84
危机公关失败案例之一♦——三株口服液.....	84
危机公关失败案例之二♦——同仁堂败笔.....	86
危机公关失败案例之三♦——酒王秦池.....	89

成功案例.....	90
危机公关成功案例之一——新东方◆.....	90
危机公关成功案例之二◆——紫光笔记本 CPU 事件.....	94
危机公关成功案例之三◆——一汽丰田问题广告.....	96
危机公关不完全成功案例◆——重庆火锅底料问题.....	97
危机公关策划案例.....	98
危机公关策划案例之一◆——羽绒服“鸭鹅之争”.....	98
危机公关策划案例之二◆——中洋涂料大比拼.....	100
后记◆.....	101

第一章概述◆

公共关系是为企业创造最有利运作环境的一门科学，除了评估相关人士的态度外，它还必须透过良好政策与有效沟通赢得大众的了解和支持，简而言之，公共关系就是经营企业形象的一门科学。◆

——美国公关大师海伍德◆

·第一节 概念

何谓公共关系

据中国国际公共关系协会 2003 年度行业调查显示，2003 年中国大陆公关专业服务市场（不包括港澳台地区）继续保持快速增长，对北京、上海、广州（含深圳）、成都（含重庆）4 个地区市场的抽样统计，整个行业专业服务年营业总额估计达到 33 亿元人民币，比 2002 年的 25 亿元人民币增加了约 8 亿元人民币。◆

调查显示，北京、上海、广州、成都四市场五城市的公关顾问类公司数量超过 600 家（含分支机构）；据推测，全国专业公司总数超过 1,500 家，从业人员超过 15,000；北京、上海、广州、成都四大专业服务市场占全国市场份额的 80%。北京市场仍保持主导地位（占全国市场的 40%），上海市场得到不断加强，成都市场作为新兴市场脱颖而出。专业公关公司在为企业树立形象、营销策划、危机处理等方面发挥着特有的作用。◆

中国加入世贸组织后，加快了与国际接轨的步伐，中国政治经济体制的不断健全，外商投资环境的不断改善，为公关咨询业进一步发展提供了保障。在入世后的 5 年中，外国医药、汽车、金融保险、农产品将会冲击中国市场。中国的家电、纺织品也将扩大出口，迎接新的条款及反倾销的抵制。在这充满机遇与挑战的时期，中国企业要发展自己，就要走在各行业的前面，要熟知 WTO 的法律条文，要懂国际商务规则，要吃透行业法规，要了解各国社会、经济和文化。◆

公共关系作为一个重要的营销工具，企业不仅要建设性地与它的顾客、供应者和经销商建立关系，而且也要与大量的感兴趣的公众建立关系。《市场营销管理》（菲利普·科特勒亚洲版）对公众的定义如下：◆

公众（public）是任何一组群体，它对公司达到其目标的能力具有实际的或潜在的兴趣或影响力。公共关系（public relations，PR）包括设计用来推广或保护一个公司形象或个别产品的各种计划。◆

公众有促进或阻碍公司达到其目标的能力。一个聪明的公司采用具体的步骤来管理与它有关的关键公众的关系。大多数公司有一个公共关系部管理他们的关系。公关部门监视组织的种种公众，发布信息和传播，以建立良好信誉。当负面的公共宣传发生时，公关部门要充当调解者。工作出色的公关部门应花费时间向管理当局提出咨询意见，建议采用积极方案并消除有问题的活动，从而在第一时间就不让负面公关宣传出现。◆

公关部门负责开展下述 5 项活动，并非每项活动都支持营销目标：◆

□与新闻界的关系：用最正面的形式展示关于本组织的新闻和信息。◆

□产品公关宣传：为某些特定产品做宣传的各种努力。◆

□公司信息传播：通过内部和外部信息传播来促进对本机构的了解。◆

□游说：与立法者和政府官员打交道，以促进立法或●规定。○◆

□咨询：就公众事件问题、公司地位和公司形象向管理层提出建议（如在公众确认产品不稳定并出了产品灾祸时提出建议书）。◆◆

许多公司设有处理营销关系的专门机构（marketing public relations, MP R），直接帮助公司进行企业、产品推广以及塑造形象。因此，如同融资公关和社团公关那样，营销公关也将服务于一个特定的主顾，即营销部门。◆

营销公关以前被称作公众宣传（publicity），公众宣传的任务被认为是在各种印刷品和广播媒体上获得不付费（相对付费）的报道，以促销或“赞美”某个产品、某个地方或某个人。而营销公关的内容远远超过了单纯的公众宣传并完成以下任务：◆

- 协助开发新产品◆
- 协助成熟产品的再定位◆
- 建立对某一产品种类的兴趣◆
- 影响特定的人群◆
- 保护已出现公众问题的产品◆
- 建立有利于表现产品特点的公司形象◆
- 克服广告宣传中基础设施的不足◆
- 冲破广告限制◆

◆

企业更需要危机公关

相对于营销意义上的“公关关系”而言，企业最需要的其实是“危机公关”。因为在市场中激烈竞争的企业，天生就是在危机中生存着。消费者、供应商、竞争对手、内部员工，各种错综复杂的关系都有可能把企业置于一个危险的境地，于是重大生产事故、劳资纠纷、信誉危机等等成为每一个成熟的企业不得不每天认真对待的问题。据美国危机管理学会（The Institute for Crisis Management）2000年调查，美国最容易发生危机的行业，依次为医疗、软件业（侵权或产品质量）、制药业、通讯业、银行业、废弃物处理业、证券商品期货经纪商、保险业以及航空业等。◆

经过二十多年市场经济的发展，中国的市场已经进入纷争的局面。而中国加入WTO后，企业也随即融入复杂多变的国际形势，竞争环境更趋复杂。在此环境下，一些媒体的误导、过分的夸大、无中生有的挑动、谣言的传布、小道消息的流行、敌对势力的恶意攻击、非理性的推断、片面利益的刻意追逐、社会心理的随意放大等，都对企业造成不可估量的影响。一个个知名品牌的泯灭，以及一个个新品牌的诞生，无不传达着每一个企业都生存在危机之中。◆

何谓危机？

危机指使企业遭受严重损失或面临严重损失威胁的突发事件。危机带来的后果是严重的，它往往与突发事件联系，但事实上，“冰冻三尺非一日之寒”，突发事件的背后还有事件必然发生的原因。突发事件是导火线，会在短时间内波及到较广的社会层面，使企业蒙受损失，损害企业形象。如果不及时控制，那后果不堪设想。

危机一般有四大特点：

第一，意外性，危机发生的具体时间、具体环节、实际规模、发展态势、影响程度都是难以完全预测的；

- 第贰， 聚焦性，危机一旦发生就会受到企业和公众的高度关注；
- 第参， 紧迫性，危机会扩大蔓延，如果不及时控制，其影响面、影响程度就会迅速扩大，必须紧急采取行动；
- 第四， 破坏性，危机是不期望的突发事件，会在不同程度上给企业造成破坏和损失，还可能影响到相关的人员和机构。○

解决企业危机，就要进行危机管理。危机管理是指组织或个人通过危机监测、危机预控、危机决策和危机处理，达到避免、减少危机产生的危害，甚至将危机转化为机会的目的。危机管理具有危机监测、危机预控、危机处理计划、危机决策和危机处理 5 个具体职能。事实上，危机管理的基本目标是避免、减少危机的危害，其最高追求则是将危机转化为商机。所以，危机管理除了在危机爆发后所采取的一系列应急措施外，应该将危机管理的重点前移，也即在危机潜在期做好各种预警、防范，以及危机持续和解决后的恢复和重建。◆

第二节 危机公关的重要性

良好的公共关系可以有效地帮助企业塑造形象、建立品牌、拓展市场并建立起良好的人际关系，增强企业的凝聚力。现代市场竞争不仅仅是商品的质量竞争、技术竞争、价格竞争、服务竞争，还包括知名度的竞争、信誉的竞争、形象的竞争。公共关系作为一种形象竞争的手段，能够加强企业的整体竞争能力，提高企业及其品牌的知名度、美誉度，促进经济效益和社会效益的同步发展。企业形象关系到企业的生存和发展，有了良好的形象，企业能够迅速赢得与消费者惊醒沟通的机会，进而获得他们的信赖和认可。在变幻莫测的竞争中，良好的形象可以使企业从容应战、摆脱困境；相反，形象低劣的企业在市场中几乎寸步难行。事实上，一些跨国公司经营成功，不仅仅取决于其雄厚的实力后盾，良好的企业形象以及井然有序的危机处理程序也都起着至关重要的作用。◆

随着社会传播网络的日益健全和企业经营、市场的扩大化，任何企业都无法避免随时可能发生的危机事件。但综观国内企业，重视危机公关的微乎其微，在危机公关方面处理得当的更是少而又少。大多数是在危机发生时，才临阵磨枪而已，这方面的例证不胜枚举。三株公司，因为 8 瓶口服液喝死一老汉消息的人为炒作，缺乏有效控制而一蹶不振；爱多公司，因为内部资金短缺的消息曝光致使商业信誉下降引发危机等。深思这些危机产生的根源，企业的自身管理是一个方面，但更为引人注意的是这些企业都缺少足够的危机管理意识和正确的危机公关措施。根据《南方周末》披露，爱多财政危机爆发后，面对社会各界的质疑，他们不知道到底是怎么回事，不知道自己该为企业做些什么，因为从来没有人告诉外界事件真相和解决措施。他们在危机公关方面是失败者，没能够有效维护企业形象，相反地使企业处于不利的公众舆论环境中，恶化了企业的生存环境。众所周知，在高度市场化的今天，企业的生存和发展很大程度上依赖于它所面临的环境，以及企业与这种环境之间的良好的公共关系，任何来自企业外部的不利因素，如果任其恶化，就随时有可能置企业于死地。企业如何面对不利因素、科学有效地建立和维护良好的公共关系，已经成为一项生死攸关的经营课题。◆

针对危机公关，斯蒂文·芬克在 1986 年提出了四段论模式。第一个阶段是危机潜在期（prodromal crisis stage）。这个阶段是危机处理最容易的时期，但是却最不易为人所知。第二个阶段叫作突发期（acute crisis stage）。这是四个阶段中时间最短、感觉最长的阶段，而且它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。第三个阶段叫作危机恢复期（或叫后遗症期，chronic crisis stage）。这是四个阶段中时间较长的一个阶段，但是如果危机管理得力，将会大大缩短这一时间。此阶段主要是纠正危机突发期造成的损害。第四个阶段是危机解决期（crisis resolution stage）。此时，企业从危机影响中完全解脱出来，但是仍要保持高度警惕，因为危机仍会死灰复燃。◆

危机公关处理得当与否，对于维护良好的企业形象至关重要，关系到企业能否在激烈的市场竞争中生存、发展、壮大。因此，企业在处理可能影响到新闻媒体、社会大众、消费大众等改变企业形象评估的事情时，一定要站在公共关系大局的角度来衡量得失，决不能以一时的利益来衡量，而应优先考虑消费者的利益得失以及这个问题对于公共关系的重要性，以积极的态度去赢得时间，以正确的措施去赢得顾客，创造妥善处理危机的良好氛围积极主动还表现为维护消费者利益、主动弥补顾客的实际利益和心理利益，并建立起关心和维护消费者权益的积极形象，重塑消费者对企业的信心。◆

危机公关如何产生？企业如何面对危机公关？危机公关如何预防？如何处理危机公关？如何将危机转为商机？……这一系列的问题将在后面的章节进行回答。

第二章企业危机源自何处◆

孙子兵法云：知己知彼，百战不殆。就企业危机公关而言也是如此，有些危机是可以预测的，有些危机却无法预知，所以确切地讲，我们并不能有效地指出危机是如何产生的不同的危机，其产生的原因也各不相同，为此我们将危机进行分类，通过分类的方法来定义危机公关，并且为企业预防危机公关提供借鉴。◆

大体上我们可以将危机公关划分为 12 类：文化风俗与消费者习惯、领导危机、劳资纠纷、员工跳槽、假冒伪劣、产品问题、财务丑闻、客户纠纷、恶性竞争、政治牵连、环境污染及社会危机。◆

就中国的市场而言，一如 19 世纪美国经济崛起时遇到的问题一样，中国的企业到了二次创业的阶段，而危机也在这一过程中日益凸显，如何解决企业危机问题已经到刻不容缓的地步了。

文化风俗与消费者习惯◆

有两家鞋厂的业务员同时到一个小岛上做市场调查，发现小岛上的居民终年光脚，没有穿鞋的习惯。一个业务员回去报告说，岛民们都不穿鞋，小岛没有鞋子的市场。另一个业务员则兴奋地报告说，岛民们都没鞋穿，发现了一个巨大的●市场。○◆

这是一个不完整的营销故事，它没有结局。比如，穆斯林妇女的头巾目前不可能销往全世界，和尚不会买梳子……事实上这样的营销就是危机四伏，作为高级营销人士而言，在危机中可以寻求到巨大商机。◆

然而，文化风俗和消费习惯是非常难以改变的，德国人每日都喝新鲜啤酒，中国人不喜欢喝隔夜茶，所以瓶装啤酒不会在德国超过新鲜啤酒，而茶饮料也不会取代中国人沏茶招待客人的传统。◆

可见，产品与消费习惯之间的冲突是危机来源的根本所在。◆

◆

案例：

三四十年代，速溶咖啡刚刚面世时，雀巢在工艺上的突破给传统喝咖啡的方式带来了革命，速溶咖啡与传统咖啡相比的便利性，却与当时的社会环境不相符。三四十年代是一个男尊女卑、妇女缺乏自信的时代，相夫教子是妇女生活的要务，女性很少外出工作。“买速溶图方便”这就导致了与许多家庭妇女的购买心理相悖，因为女性消费者认为购买速溶咖啡给人不够贤惠的感觉，这可不是男人期望的妻子形象。在这样的环境之下，速溶咖啡的销售前景堪忧。◆

后来，随着时代进步，妇女解放，步入社会的女性日益增多，速溶咖啡这种既方便又能保持原味的优势终于大放光彩，速溶咖啡的优势终于被消费者认识，销售稳步上升。◆

1980 年代，雀巢在中国推出速溶咖啡的时候，面对中国人传统的喝茶的习惯，雀巢首先做的是培养中国人喝咖啡的习惯。雀巢用广告等多种手段，着意来宣传喝咖啡是一种时

尚潮流，成功地吸引了一群年轻人对茶“背叛”之后选择了咖啡。品尝雀巢咖啡，代表的是体验一种渐渐流行开来的西方文化。“味道好极了”广告运动持续了很多年，尽管其间广告片的创意翻新有过很多次，但口号一直未变。直到今日，说起“味道好极了”，人们就会想到雀巢咖啡。

◆一个企业的产品贸然进入一个市场，却发现这个市场中的人们根本没有这样的消费习惯，或者消费习惯很难培养的时候，危机也就产生了。◆

这是因为这种文化的差异导致了价值观的不同，必然招来消费者的“抵制”。在一个美国人眼中，他们会认为同样是一个小汽车，宽大一点的总比小气的好，所以“小家子气”的日本车登陆美国市场时，没有人认为这种车会有市场。不过，1970年代的“石油危机”给日本车带来了商机，日本车凭借着经济实用的优势，逐渐在美国站稳了脚跟。◆

在中国市场上，这样的例子也比比皆是。近几年风风火火的补钙产品，让许多企业赚足了大把大把的银子，中国的老百姓以前知道要补钙吗？不知道。这就是把鞋子卖给了不穿鞋的人，当然这是建立在十几、几十亿的市场教育费用之上。◆

然而，市场是残酷的，光脚的人并不一定会穿鞋。比如市场上的男士营养液、护肝醒酒产品、降血脂产品都没有形成强势，理论上讲血脂高比不穿鞋更危险，但消费者就是不愿意认为自己的血脂高，也不愿意花钱买降脂产品——这就是不可理喻的消费习惯。◆

领导危机◆

作为一个企业而言，其产品在市场上存在一个生命周期：投入期、成长期、成熟期、衰退期，对于企业本身而言也就存在相应的生命周期，也就是说统领这个企业的领导也存在着一个生命周期。◆

无论是什么企业，它的领袖带领企业在市场的角逐中成长，继而成熟，随之而来的便是一个衰退的过程。企业发展到一定程度，领导人个人的能力出现不适应时，就需要推陈出新，吐故纳新，企业需要觅寻一个接班人。正是这个交替的过程，如果处理不好，企业就会出现混乱，影响企业走出困境获得再一次的发展，危机也就在这个时候光临企业。◆

◆

案例：◆

赫赫有名的王安电脑公司，鼎盛时期年收入达30亿美元，在美国《幸福》杂志所排列的全球500家大企业中名列第146位，在世界各地雇用了3.15万名员工，王安则以20亿美元的个人财富跻身美国十大富豪之列。◆

在选择接班人的问题上，王安寄希望于长子王菲德能子承父业。可王菲德经营能力有限，又刚愎自用，并不适合领导公司。但王安却不顾他人劝告，仍让王菲德出任公司总裁，公司决策层一时哗然，曾跟随王安二十多年的业务骨干纷纷辞职，很多董事规劝无效后，也挂职而去。1989年8月，股东联名控告王安父子营私舞弊，万般无奈，王安撤掉了王菲德，但公司已元气大伤，逐步走向衰败。◆

◆

世界上优秀的公司都非常注重接班人的问题，交接班不仅仅看成是领导人个人的更替，而且是公司治理结构的重要组成部分之一，是机制和制度体系的设计问题。为了避免危机的产生，需要制订一套有效的“接班人计划”和“领导力的培养”计划。通过制度化的体系实现接班

人的产生、选拔、培养、更替，在产生领袖人物的同时，产生一个全新的团队。◆

◆案例：◆

2001年7月31日，喜爱游泳的青岛啤酒掌门人彭作义，在青岛海滨游泳时突发心脏病不幸去世，终年56岁。作为总经理彭作义在青啤出现很大困难的时候接手的这家企业，而且正是在他的运筹帷幄、指挥调度之下，青啤不仅渡过难关、重夺中国啤酒行业头把交椅，更掀起了一场旷日持久、波澜壮阔的兼并风暴，使中国啤酒行业的格局与内涵发生了深刻的变化。彭作义的去世不管是对青岛啤酒，还是对中国啤酒业来说，都是一个意外。彭作义的突然辞世，留给人们最大的悬疑就是“没有彭作义的青啤向何处去”？◆

彭作义担任青啤总经理的5年时间，有4年是在兼并、扩张中度过的，如今，已有大小41家同行纳入青啤麾下。青啤的快速扩张带来了一些后遗症，比如管理、运营成本的增加，债务的增加，后继资金的不足等。青啤对兼并企业的消化、整合正是彭作义即将要做的主要工作，这个工作是青啤整个扩张战略中最困难、最繁重、最容易出问题的，是成败的关键。正是在这样一个关键时期，彭作义的去世加大了青啤消化、整合兼并企业的难度和风险。◆

然而青啤董事会在短短时间内便确定了青岛市政府推荐的总经理人选——金志国，青啤对领导人危机的反应能力来自其人力资源的充足储备，青啤集团一共有5个总经理助理，还有6个副总经理。◆

◆
在选拔接班人的时候通常会遇到一个难题：任人唯亲与任人唯贤之间抉择的难题。前者解决忠诚与可靠的问题，关系企业的生存；后者解决能力，关系企业的未来。对于高层接班人能力是一方面，但不可靠不忠诚也不行，对于企业的决策者而言，需要从中找到一个平衡点，即要保证忠诚可靠，又要保证能力。对高层领导人不能完全否定任人唯亲，亲不一定指血缘，还指对文化的认同和秉承，对企业的忠诚度。选拔领导人要以德为先，首先要保证企业领导人背离企业的文化和精神，然后才是能力的选拔。◆

企业接班人的问题不单是老板把接力棒交给接班人，他还要完成文化的对接，团队的对接，组织变革和制度变迁的对接，完成这些后才能说他真正完成了交接班。◆

联想CEO柳传志通过人治的方式将联想的主营业务交给了杨元庆，但是柳传志并没有完成文化的完全交接，导致了联想在多元化路上的一些挫折，乃至互联网上出现《联想的冬天》、《联想的精神病》等评论。相反，李东升使TCL完成了产权革命，何享健领导美的完成MBO产权收购，这种在完成产权革命的基础上把企业交给接班人，对企业的贡献则非常之大。海尔的张瑞敏目前还没有从根本上解决这个问题，张瑞敏个人有奉献精神，但不能保证海尔未来的接班人也有这样的苦行僧似的奉献精神。没有张瑞敏的海尔可能比没有柳传志的联想更为可怕，问题在于张瑞敏是否能将海尔顺利交接。倪润峰重出江湖，试图解决长虹的可持续发展问题，如果他能够领导长虹完成产权革命后再交接班，那他对长虹的贡献将是巨大的，他也将成为一位真正意义上的伟大的企业家。◆

未来几年，中国企业将进入领导人交替的阶段。中国企业在呼唤未来商业领袖的同时又面临领导人的继任危机。◆

柳传志在赛马中相马，给中高层表现的机会，通过实践考察其能力，在合适的时机最后确定。这与GE相似，但又不完全是GE的模式。GE选了三个人，最后挑了一个人，结果其他两个人离开了GE；而柳传志选接班人的方式既学GE，又具中国特色，他下不了决心从两个之中选一个，淘汰一个，于是只好分拆了企业，给了两个接班人两条路。联想的领导人接替反映了一种中国特色的模式，在理性和人性中去抉择时选择的是人性。◆

当然，柳传志完成交接之后并非对联想不闻不问，很多关键的时刻，柳传志都为联想指明方向，这与当年科龙的情形十分相似。1998年12月1日，66岁的潘宁宣布辞去科龙集团总裁的职务。几年后，潘宁又正式从董事长的职位上退休，接任者是与其共事15年、年龄比他小17岁的王国端。据王国端介绍，潘宁仍是科龙公司战略委员会顾问，涉及企业发展战略的重大规划，会请潘宁一起参与讨论。在潘宁离任后，科龙成立了战略委员会、投资委员会和审计委员会，其中战略委员会的成员以董事会和外聘人员为主，另外两个委员会则全都由外聘人员组成。通过聘请外面的人才，使董事会决策时得到与企业利益不直接相关的专业人士的帮助，从而更好地把握发展方向，避免重大失误。◆

◆

而华为的接班人选拔模式也独具特色，在《华为基本法》中第一百零二条写道：◆

“华为公司的接班人是在集体奋斗中从员工和各级干部中自然产生的领袖。

公司高速成长中的挑战性机会，以及公司的民主决策制度和集体奋斗文化，为领袖人才的脱颖而出创造了条件；各级委员会和各级部门首长办公会议，既是公司高层民主生活制度的具体形式，也是培养接班人的温床。要在实践中培养人、选拔人和检验人。要警惕不会做事却会处世的人受到重用。◆

“我们要坚定不移地向第一、二代创业者学习。学习他们在思想上的艰苦奋斗精神，勇于向未知领域探索；学习他们的团队精神和坦荡的胸怀，坚持和不断完善我们公正合理的价值评价体系；学习他们强烈的进取精神和责任意识，勇于以高目标要求和鞭策自己；学习他们实事求是的精神，既具有哲学、社会学和历史学的眼界，又具有一丝不苟的工作态度。走向世界，实现我们的使命，是华为一代一代接班人矢志不渝的任务。”◆

◆

华为通过《基本法》使上下达成共识。虽然老板还是在继续掌权，但通过制度化的方式发现、培养了一批中高层干部，形成了一个团队。任正非在1997、1998年的时候就在思考企业接班人的问题，他提出只有尽贤和不断培养接班人的人才可能成为华为的领袖。尽贤与尽力是领袖与模范的区别，模范要的是尽力，而企业领袖要尽贤，凭的是能力和道德是在集体奋斗中从员工和各层干部中自然产生的领袖。他认为接班人问题不仅是要实现老板位置的更替，而且更在于老板能不能带出一支队伍，实现文化的传承。◆

还有一种模式是倪润峰的长虹模式。2000年，倪润峰因年龄与健康原因，将长虹一分为二，交给赵勇和袁邦伟两人经营。不到8个月，58岁的倪润峰重新复出，将法定代表人、董事长、CEO、党委书记等数职集于一身，原因是倪润峰对新任两位接班人的经营思想和企业策略不以为然，认为他们背离了自己一贯的经营理念。业界和媒体似乎都在贬低倪润峰垂帘听政，认为他耐不住寂寞。其实他的做法也有中国的特色。在四川那样一种市场环境、企业环境和政府环境下，第二代职业经理人的管理新政是无法有效推行的，因为企业的发展遇到了深层次的治理结构障碍。倪润峰清醒意识到长虹作为国有企业，根本问题是治理结构障碍，而不是管理问题，不是靠职业经理人搞管理就能有未来的。而长虹的治理结构问题只有他重出江湖才有可能得到根本解决。因此他重出江湖后，便努力探索MBO杠杆收购、国有企业产权变革的问题。◆

◆

中国的企业家目前正处于接替的一个过程，第一代企业家所处的市场环境基本上属于机会主义市场，公平竞争环境还没有真正形成，竞争的游戏规则没有确立，个人决策速度是企业制胜的关键。只要企业家能优先把握机会，抢先或凭感觉进入某个领域，运用超常规的企业运作方式就能成功。因此，第一代企业家要能敏锐洞察机遇、把握机会，有很好的直觉思维和感知力，并且要有非凡的魄力和创新精神，独揽人权。能够驾驭大局、权衡企业内外各种复杂的矛盾关系；他们有突出的人格魅力，柳传志、张瑞敏、任正非、倪润峰

等都是个人魅力型领袖。中国过去的市场环境决定了有这些特点的领袖人物能够脱颖而出。

现在，中国的产业发展已到达一定程度，WTO的加入标志着机会主义时代已经终结，新的市场竞争格局已经形成。企业和商业领袖面临的机遇和环境不同了，机会主义时代企业赖以成功的要素在今天已经变成企业发展的障碍。过去的市场虽然也错综复杂，但毕竟市场规则比较单一，企业领导的统一决策就可以率领一个企业获得发展。而现在企业步入了全球市场竞争的时代，企业首先要找到前进的方向，必须要参与国际竞争，这要求企业领导人必须具有清晰的战略思维，形成企业的核心竞争力。在企业领导人交接过程中，上一代领导人的经营理念已经有一部分不适用于现在的市场，这也给新一代领导人提出了挑战。

除了外部环境的转变之外，企业自身发展阶段的变化也对企业家素质提出了不同的要求。创业时期或高速成长时期需要的是原始创业激情、企业领袖身先士卒的感召能力，中国第一代企业家或多或少都有一种革命式的创新精神，是具有政治家思维的企业家，他们善于通过口号式、运动式的方式驱动企业高速发展。第二代领导人需要把激情建立在理性的基础之上，要形成明确的战略观点，致力于企业系统的管理升级与文化变革。

内外环境的不同，使得两代企业家所需要的素质和能力也不一样。第一代领导人是个人魅力型的企业领袖，第二代领导人则是团队领袖；第一代领导人个人意志决定企业意志，大权独揽，第二代领导人则需要善于授权；第一代领导人凭直觉凭经验，领导更像是一种艺术，而第二代领导人需要艺术与科学的结合；第一代领导人是经验型的，第二代领导人是学习型。

◆

第二代领导人在接替领导岗位的时候，面临一系列的挑战：

第一是企业业绩和公司成长的压力。在机会稀缺的新环境中，企业很难再保持过去那种高速成长的模式，但过去成功的惯性往往使第二代领导人面临成长压力，被迫追求短期业绩；

第二是信任和支持的挑战。第一代领导人带领大家打江山出来，员工自然崇拜他、信任他，跟他走。而第二代领导人要么是空降，要么是第一代领导人钦定或子承父业，他面临的不是充分信任的文化环境，要树立自己的威信和权威需要有个过程；

第三是团队再造的问题。要从过去依靠个人转变为依靠管理团队，要处理新老创业者之间的矛盾，企业家要再造和培育团队，自己成为这个团队的领袖；

第四是文化再造的问题，第一代领导人靠言传身教，形成一种企业文化，得到大家的认同。第二代领导人的思维方式与行为方式肯定有所不同，要重建与整合企业的文化，在继承基础上进行创新，既不能完全照搬，也不能完全推倒重来；

第五是适应全球化竞争和技术变革对领导能力提出的挑战。第二代领导人需要具有全球视野，对技术的进步保持一种战略性的本能，同时领导者不能独占信息，要学会组织的沟通。

◆

对于解决企业领导人危机，也并非是现代的企业制度好，美国安然、世通事件从本质上揭示出现代企业制度、职业经理人制度存在致命问题。家族企业并不一定是落后的方式，不一定非要完成从家族到现代企业制度的转换。如果儿子既可靠又有能力，那一定是子承父业，绝对比职业经理人好。也不一定要儿子是全能，如果他不能干，但善于用人，善于授权，让他继承财产然后去用人，家族企业也能成功。

不管是什么企业，关键在于处理内外各种矛盾关系的终极标准到底是血缘关系还是市场法则。日本企业是企业家族化，判断是非的终极标准是企业市场生存法则。中国是家族企

业化，倒过来，处理问题的终极标准是血缘，而不是市场法则。中国企业的血缘关系还有一种是老战友、老同事的亚血缘关系，大哥文化、兄弟情结浓重，形成各种道不明、说不清的利益群体，职业经理人进入这个系统往往感到迷惘和困惑，他们在这种企业政治生态中难以发挥作用。◆

当前空降的职业经理人还很少起到很好的效果。这是因为企业真正要让空降部队发挥作用，需要从人治转向理性权威，职业经理人才能发挥作用。企业过去是粗放式经营，没有任何管理规范 and 标准。在这种以人治为主导的企业环境中职业经理人有能力也使不出，拳头打出去没有回应。同时企业尚未建立基于战略的有效管理系统和信息系统，企业内部是黑箱运作，老板和职业经理人之间就难以形成信任关系，不能有效授权，职业经理人也无法施展才华。◆

所以职业经理人发挥作用必须有几个条件：一是企业有战略；二是要建立一个管理系统，有游戏规则；三是企业管理必须透明，企业家懂得如何跟职业经理人打交道。这样创业企业家才能信任职业经理人，他们才能找到创造价值的土壤。另一方面是职业经理人自身不成熟，有缺陷。他们就像一个青涩的苹果，而创业型企业家则像是饱经风霜的熟透了的柿子，融合不到一块儿。◆

在人格特征上，中国的企业家既自信又脆弱。自信比较容易理解，中国许多企业家都是白手起家，凭借自己的个人能力拳打脚踢把企业做大，因此他们特别自信，但很多企业家内心其实很孤独。中国整个社会的认知系统还是以官本位为核心，没有把企业家看成整个社会的核心力量、价值创造的主导因素，没有赋予企业家真正的社会地位。比如纳税风波不讲企业家为社会奉献了多少，而是索取了多少，认定为富不仁。这就造成了中国企业家的三个情结：毛泽东情结，红顶商人情结，儒商情结。特别是儒商情结，从本质上说这是不敬业的表现，没有把经营企业作为自己的毕生追求，还是希望做企业同时弄个教授或官衔，两栖运作，要么和政治靠拢，要么和学界靠拢。他不认为企业家这一职业是高尚的，而总想着去弄个文凭官位什么的，这就是脆弱的表现。◆

中国没有真正代表企业家利益的组织，如雇主协会，企业家从个体上看是强势，但从整体上看，是弱势群体。在企业内部，文化传递系统的缺乏使得企业家与员工之间上下缺少沟通交流。企业目标责任系统的缺乏使得市场压力传递不到员工身上，压力都集中在老板一个人身上。这些都造成中国企业家一方面是呼风唤雨的领袖，一方面是孤独的行者，内心焦虑和痛苦没有人能理解。◆

中国没有真正意义的 CEO 人才市场，第一代企业家是创业型经理人，没有必要到其他企业任职。在某种意义上我国还是个人魅力型领袖占主导地位，他们的成功具有独特性，不可替代性。但没有普遍性，他们到另外的企业未必能做好。◆

劳资纠纷◆

近几年，劳资纠纷的事件不断发生，而且愈演愈烈。劳资纠纷已经成为企业危机公关产生的一个重要因素。南京市中级法院调查显示：三大原因致劳资纠纷攀升：◆

1. 劳动关系利益化◆

在市场经济作用下，一些企业追求利益最大化，不惜违反劳动法律法规，造成了劳动关

系的不稳定、不和谐。◆

2. 企业管理不规范◆

企业的不规范管理则是大量劳动争议形成的主要原因，主要体现在：(1)企业内部规章制度不规范，出现管理者的随意性和无序性，规章制度内容或程序的违法性，直接侵犯了劳动者的合法权益；(2)劳动合同管理的不规范，一些企业甚至采用不签订合同、拖延签订合同的方式，或采用签订“霸王合同、生死合同”等，严重侵犯了劳动者的利益；(3)在企业改制工作的全面推行过程中，一些企业不能严格执行法律和政策，操作不规范，甚至出现假借资产变现难，采取拖延赖账的办法扣发或违规降低补偿金或安置费。◆

◆案例：◆

2001年，国内三大门户网站之一的搜狐并购以校友录著称的ChinaRen后，进行了一定规模的裁员，而裁员引发了劳资纠纷的情况。当时被搜狐裁掉的三名员工与搜狐对簿公堂，三员工称搜狐未按协议支付总计达10万元的工资和补偿金。◆

到劳动仲裁部门提起申诉的，是原ChinaRen的三名员工，他们此前分别负责市场、广告方面的工作，属于实权派人物。搜狐并购ChinaRen之后，共裁员126名，这三人也在其中。三名员工状告搜狐，是因为搜狐方面没有按照协议付清工资和补偿金，这笔资金共计十多万元。◆

对此搜狐方面进行了解释：在裁掉的126名员工中，有123人按时拿到了补偿金，这是有据可查的。这三个人之所以成为特例，与他们的所作所为有关：他们当时有部分发票没有交回，还有相当数量的白条没有向公司做出明确解释，出差的账未结清。这造成了公司一些合同的后期执行受到了阻滞，财务上也一直无法结清，对于公司的财务运作造成了很坏的影响。◆

搜狐在这起劳资纠纷过程中，尽管扩大了网站的知名度和影响力，但同时反映出了互联网公司普遍存在的内部管理滞后问题。为此，搜狐公司的美誉度还是受到了一定损害。◆◆

3. 劳动者身处劣势◆

“劳动者仍然处在弱势地位”是劳动争议上升的另一个重要原因。目前劳动力市场处于供过于求的局面，劳动关系力量对比明显不平衡，造成劳动者处于弱势地位，因此企业不用担心劳力资源的枯竭，往往轻视或损害劳动者的权益，而劳动者缺乏维权意识，仍抱有陈旧的就业观念，尤其是外来劳动力，为了追逐短期利益，为了自己的就业岗位，采用以“尊严换就业”的方式，对企业侵犯自己合法权益的行为“忍辱负重”，迫使自己放弃权益，滋长了企业违法用工行为的蔓延。

◆案例：◆

1903年，27岁的美国记者艾维·李创办了一家“宣传顾问事务所”，专为企业或社会组织提供传播和宣传服务，协助客户建立和维持与公众的正常联系。从此，公关作为一种职业诞生了，而艾维·李也因此成为“公共关系之父”。他的早期客户有洛克菲勒集团、无烟煤业的业主、宾夕法尼亚州铁路公司和美国电报电话公司等。那个时期劳动者处于绝对的劣势中，洛克菲勒因公然下令在科罗拉多残杀罢工的工人而一度声名狼藉，被称为“强盗大王”，与公众之间的矛盾十分尖锐。为平息工人的罢工怒潮，改变自身的形象，洛克菲勒聘请艾维·李处理劳资纠纷及其与新闻媒介的关系。艾维·李果敢地采取了一系列的措施，聘请有威望的劳资关系专家来核实与确定导致这次事故的具体原因，并公布于众；邀请劳工领袖参与解决这次劳资纠纷；建议洛克菲勒改变对公众舆论保持沉默的做法，应该如实向公众报告他们的各项政策和各种行为；促使洛克菲勒广泛进行慈善捐赠、增加工人工资、救贫济困等，然后推动媒体对这些善事广为宣传。这就使工人对洛克菲勒的看法有了微妙的改变

为洛克菲勒集团在 内外公众中树立了较好的●形象。○◆

◆
劳资纠纷处理要根据具体的危机表现，采取不同的措施。劳资纠纷一般表现为 6 类：◆

1.消极怠工型(Slack working)◆

消极怠工型的劳资纠纷表现往往是员工由于对工作报酬不满，造成工作时精神不投入、自由散漫，甚至偷懒。一方面员工并不愿意失去现有的工作，一方面又对现在的工作报酬不满，员工不便表达自己的情绪，因此劳资纠纷就转化为隐性的抵抗。这种情况下，企业若不采取有效的措施，化解员工的消极抵抗，将会大大降低公司的运营效率，而且此种不满情绪可能逐渐蔓延，最终造成公司人员流动。◆

这种危机之所以会在中国的企业间普遍存在，主要原因是一些企业没有完善的和稳定的薪酬体制，因此要解决这样的危机，首先企业要建立透明的、良好的薪酬体制，其次要定期对企业员工进行一定的调查，以了解员工们对企业薪酬体系的满意情况，从而制定相应的预防措施和解决办法。◆

2.激烈冲突型(Sharp conflict)◆

在中国，工会能力的局限性导致了激烈冲突的表现往往是员工辞职，或者企业凭借硬性合同强行留住员工，或者扣留员工的某些证件（户口档案）等。◆

这样的做法对于企业与员工而言是一种双输的做法，企业可能永远失去这位员工的忠诚，而员工也因此失去这个企业永远的信任。当面对这种危机的时候，首先企业应该循着双赢的局面先为员工考虑，能达成友好协议尽量达成友好的协议，实在谈判未果，最终诉诸法律。◆

倘若激烈的劳资冲突已经造成社会层面的负面影响，则应该邀请公正单位将事实公诸于媒体，并且积极寻求解决办法，树立正面影响。◆

3.幕后操作型(Behind-the-scenes conduct)◆

这类纠纷通常是竞争对手针对企业采取的一种措施，这种手段隐蔽而具有很强的杀伤力，企业往往防不胜防。危机的产生会造成企业员工对企业的不满，人员流动、消极怠工、激烈冲突都会随之发生。◆

避免此类危机的产生需要建立在员工对企业薪酬体制的高度认同之上，因为完善企业固有的薪酬体制是避免这类危机发生的最好办法。◆

4.公司责任型(Company's fault)◆

企业的经营不善会导致员工利益的损害，这种情况下某些员工会认为这是企业对员工不负责任的做法，继而与企业产生冲突。由于责任因企业而起，却由员工来承担，这要诉诸法律，企业将处于绝对的劣势。但企业在经营不善的时候却十分需要员工的体谅，只有同甘共苦才能使企业走出困境，而员工落井下石就会对企业造成不可估量的损失。◆

此种劳资纠纷的解决建立在员工对企业高度忠诚的基础之上，因此避免这类的危机发生要求企业随时给员工灌输同甘共苦的理念，并且给予员工一定的福利，以确保员工对企业的●忠诚。○◆

5.员工责任型(Staff's fault)◆

由于员工的过失造成企业损失，而企业将责任全部或大部分归咎于员工时，会产生一定程度的劳资纠纷。这种情况下企业完全可以根据公司的规章制度办事，员工不满意可以诉诸法律，只要是合理的规章制度，就必须保证其公正性，毕竟一个企业的规章制度是任何人都不能抵触的。当然，如果是不合理的处罚制度，则要视情况进行调整。◆

同时，倘若危机源自员工的无理要求，企业就要坚持自身的原则。◆

◆案例：◆

2003年，总部设在瑞士的世界最大的综合食品跨国集团——雀巢集团就持续两个月的

韩国国内罢工事件给雀巢韩国公司下达通报。通报要求雀巢韩国公司具体讨论关闭该公司所属清州工厂的法律程序后，向总部汇报。通报还要求对待劳资纠纷问题时，一定要坚持不劳动就无薪水的原则。◆

雀巢韩国公司日前决定，将关闭对象从雀巢汉城事务所扩大到清州工厂、韩国7个地区营业总部、4个物流仓库，并于当天向清州市政府提交了有关关闭工厂的申请书。◆

雀巢集团是世界最大的综合食品跨国公司。它拥有雀巢韩国公司的100%股份。雀巢集团在全世界85个国家和地区共设立了五百多个工厂。雀巢韩国公司报道，瑞士雀巢总公司在2003年1月发给雀巢韩国公司总经理李森徽的公文中称：“雀巢公司虽然同意工会进行合法的活动，但无法容忍他们干涉公司固有权限——经营权和人事权的行为。”◆

总公司还称：“韩国劳动法明确规定了不劳动就无薪水的原则，韩国雀巢公司必须要遵守这个原则。在纠纷结束后，不准以任何名义补偿部分或全部薪水。”公文还称：“如果最近出现的韩国雀巢竞争力下降现象仍持续下去，将重新讨论在韩国继续运行生产基地的必要性，并具体讨论有关关闭工厂的法律程序。”◆

◆

6.领导责任型(Management fault)◆

某些时候，领导人会因为个人因素对某位员工有偏见，对其工作进行单方面否定，从而产生了劳资纠纷的情况。对于这种以公谋私的行为，企业要深入调查，对领导人进行教育批评，或者更换领导。◆

◆

集体跳槽◆

在人才流动日益频繁的今天，员工跳槽已是司空见惯的事。如果说个别员工的出走，企业尚觉无关痛痒的话，那么一个团队的出走，任何企业都不可能无动于衷，因为它产生的后果对企业有可能是致命的打击。◆

集体跳槽的现象是时代发展的必然产物。随着知识经济时代的到来，这种现象会日趋严重。◆

知识型员工往往有追求个人成就欲望，追求自身对知识的探索。而企业的目标则是盈利，要求在短期内见到效益。于是企业的目标跟个人的成就意愿之间必然会产生矛盾，这种矛盾解决不好，就会导致员工跳槽。而知识型工作的最大特点是团队运作，一旦团队里的核心人物离开，势必带走整个团队。◆

促使集体跳槽现象日趋严重的另一个重要原因是来自市场的需求。在现代企业，特别是高新技术企业中，单个员工发挥的作用越来越小，而团队的作用越来越大。精明的企业一算账发现，挖一个团队比挖一个人更合算，可以节省一大笔培养费用、研发费用和市场拓展费用。所以不少企业委托猎头公司，把目标瞄准了团队。◆

由于是团队合作，想要跳槽的员工心里也明白，离开自己的团队，个人的价值会变得很小，而且到了新的公司，单枪匹马很难在全新的环境中迅速得势。所以，他们心甘情愿帮新家去游说自己的团队，随后在谈判中也能抬高自己的身价。

归纳起来，以下4个因素是导致集体跳槽的根本原因所在：◆

1.市场竞争激烈导致相互挖人◆

激烈竞争的核心要素之一就是人才的争夺。所以，激烈是这种集体跳槽的根本推动力。

企业出高薪、高成本地挖人是夺取市场、站稳脚根的有效手段。◆

2. 企业管理存在漏洞对员工缺乏约束力◆

企业的快速发展，经常会带来管理上的滞后。企业不能有效地对企业员工进行管理，缺乏有效的监督机制，在员工离开的时候，客户和技术也带走了，公司利益受到损害却无可奈何。○◆

对那些掌握公司核心竞争力、重要客户资源及重要技术的人员，企业应该在选人的时候就开始观察这是一个什么样的人，如果对企业的发展只是短期有益的话，最好不用。从法律层次上讲，保护企业还应与这些人签订相应的合同，合同里面一定要有涉及竞业禁止的内容，在外企的高层管理者都签有这样的合同，诸如“多长时间内不直接与原公司竞争，不挖走原公司的客户”等。一个人可以不遵守这样的规定，但至少这是一个约束。另外，一个新人到公司后，企业对他应该有一个逐步信任的过程，核心机密不应该告诉一个刚来的人，在大家相互认识、了解之后，再把核心秘密逐步告诉他。而现在国内企业的老总在用人时经常是：用人不疑，疑人不用。在这种方针的指引下，往往是一股脑儿地把核心秘密都告诉新人。当然，一个公司还必须要有的监督机制，信任与监督是相辅相成的。◆

3. 道德约束力弱◆

仅靠职业道德的约束，显然是不够的。企业员工在跳槽竞争对手后，往往还振振有词，所以道德约束力弱成为同业跳槽的重要原因。◆

我国著名经济学家张维迎认为，其实中国不缺少企业家，而是缺少诚心诚意服务的、有道德的职业经理人。他认为，中国的企业能不能长大，很大程度上取决于职业经理人的道德水平。如果职业经理缺乏足够的、可让人信赖的职业道德，这样的经理不仅对企业没有好处，对整个国家也会有很大的危害。◆

在中国，道德还是能够起到一定的约束作用。在西方社会是依靠法律约束解决这类问题：规定详细的法律条文界定经理人的行为规范，所以公司留给职业经理人游刃的空间很小。同时，企业应该与重要员工签订合同，让所有的人知道应该怎样，违反的后果是什么。在某些行业有保密期，规定保密期内职业经理人不准到与原单位有竞争关系的单位去工作，以及不准到同行业去工作，甚至规定不准开同类性质的公司。◆

4. 相关法律不健全◆

目前，我国尚无专门有关竞业禁止的立法，但在《公司法》和一些部门规章中已出现相关性内容，劳动部（1996）355号文件规定“用人单位也可规定掌握商业秘密的职工在终止或解除劳动合同后一定期限内（不超过三年）不得到生产同类产品或经营同类业务且有竞争关系的其他用人单位任职，也不得自己生产同类产品或经营同类业务，但用人单位应当给予该职工一定数额的经济补偿”。◆

◆案例：

◆

遭遇集体跳槽的企业，老板往往以“员工不忠”来解释，多数企业自认为是受害者，当年北京某房地产公司十几位销售人员跳到其对手公司后，该公司的老总大为光火，在媒体上发表了类似于征讨檄文的长篇声明。而员工则以“老板不义”回敬，把一切归罪于企业的管理、待遇等方面有问题，离去是为了寻找更大的发展空间。◆

其实，对于员工的集体跳槽，企业不该一味地谴责员工，应先从自身找原因。作为当事企业，之所以发生集体出走事变，必然是企业已满足不了他们的需求，不论这种需求是出走者发展空间的需求，还是出走者思维定势的需求。多少人以凤凰涅[F124]◆的顿悟走进新的天地，多少企业如释重负地送走旧人，又满怀希冀迎来新人加盟。◆

在某种程度上，正是人才的进进出出演绎了企业的生生死死，企业的生生死死活跃了市

场经济。企业是舞台，人才是演员，在“老板”的导演下，向社会献上一台精彩或不精彩的节目。当年，苦心经营“小霸王”至辉煌状态的段永平因为“发展受限制，观点有分歧”，带领其部下集体请辞。1998年，瀛海威部分中高层经理因与企业决策层的“行业判断分歧”导致了几乎整体管理层的哗变。◆

1999年，正当北京现代城房地产公司业绩一路上升，如日中天之时，因“压力过大”“安全感缺乏”引发了集体“被挖”事件。换个角度看，集体跳槽给企业带来的损失很大，但也给企业敲响了警钟，让企业及时去了解自己的员工，审视自己的文化，调整自己的政策。◆

对企业来说，一定程度的人才流动是好事，但在一段时间里，一批人集体跳槽到竞争对手那里，表明管理上存在必须解决的问题。为了防范这类对企业伤筋动骨的人才流失，应该注意加强骨干人才与企业高层的亲合力。◆

除了为人才提供较好的待遇和个人发展的空间，包括送股等等，还要建立高层与骨干人才定期交流的制度，使人才了解、理解企业发展的战略思想，了解企业前景及有利条件、存在问题（这也许可以叫信息对称——相应重要的地位应获得相应重要的信息），中国是个人情社会，讲究“士为知己者死”，没有“人性”的润滑，再先进的管理，再严格的制度也要打折扣。◆

还有一条，就是善待确实应辞退或铁心跳槽者，不结怨于人。该给人家的补偿要给够，过去照顾不周的要表示歉意，不做同事可以是朋友。美国一家著名公司在跳槽者出去后，总要在事后设法了解是什么原因使得他不愿再呆下去，并问明做哪些改进才能留住像他一样的人才。◆

关于对“集体跳槽”危机的处理，宏NF121◆

人力资源总监、安捷伦人资副总、花旗银行人资处副总裁给出了如下答案：◆

1.宏NF121◆人力资源总监游英基◆

(1)若无慰留机会，保持良好关系，彼此莫出恶言，未来仍有可能合作，人资主管应再次提醒员工保密协议和竞业条款的契约内容。◆

(2)如果挖别人的团队，要让对方有时间干干净净离开，完成所有道义责任。◆

(3)初期不要给集体跳槽者太亮眼的头衔（跳槽者也不宜过度要求），以免引起不公平争议或是因短时间没有表现，迅速阵亡，老板与跳槽者都尴尬。例如先挂特助，等有表现再升副总。◆

(4)即使离职气氛不愉快，离开后也不要中伤原公司，以免引起毁谤的法律纠纷。◆

2.安捷伦人资副总卓胜国◆

(1)以专业HR软件系统辅助人才管理，透过考绩以及每季检视员工期望值，主动协助员工生涯规划，并把人才流动率视为高阶主管的考绩。◆

(2)让员工信赖公司制度而不是主管个人风格，降低集体出走机率。◆

3.花旗银行人资处副总裁阎台生◆

(1)招募、激励、留人是人资三大功能，但前两者是因，后者才是果，与其事发后留人，不如平日下工夫做好前两项。◆

(2)提供内部轮调学习的成长空间。◆

§集体跳槽历史事件录◆

1993年底正准备进行二次创业的实达电脑公司内部领导班子发生了冲突，结果是总经理带领30名骨干员工集体出走，差点使年轻的实达公司折戟沉沙。◆

1995年正处于高峰时期的“小霸王”主帅段永平率领几乎全部中层管理者集体请辞，另立门户，结果是辛辛苦苦营造起来的“小霸王”品牌成为历史。◆

1998 年底瀛海威除总经理之外的管理层集体哗变，一度曾使瀛海威元气大伤。◆

1999 年北京现代城房地产公司 4 名销售副总监带领部分销售人员以 18~25 万元的一次性费用被挖走。◆

2000 年湖北省十堰市经营汽车配件的企业富通公司发生了一起集体跳槽事件，上至总经理、下至公司一批中层干部和营销骨干一共 12 人几乎同时离去，导致公司经营管理陷入困境。◆

2001 年 5 月 e 龙公司 LOHOO 业务的副总裁和销售总监带领 70% 的员工集体跳槽 携程网，e 龙商旅业务骨干基本流失。◆

2002 年 5 月上海太平洋百货的董事总经理王德明率领太平洋百货内地高管集体跳槽 奔大连●万达。○◆

2002 年底英特尔中国研究中心 7 位核心技术人员集体跳槽到中科院声学所，这是中国国内首次出现跨国公司研发团队的集体回流。◆

假冒伪劣◆

市场上有了名牌，同时就有了假冒。在美国有这样的谚语：“被假冒是一种商品成功的标志，没人来假冒，证明你的产品有问题。”纽约专门处理商标假冒案的律师肯尼迪·马曼告诉人们：“要想最迅速地知道你的产品是否走俏，可以首先想一想有没有人假冒你的产品。”◆

然而，冒牌货的出现，对企业并不是一件值得庆幸的事，相反，冒牌货始终是断送名牌产品市场生命的“黑手”。西安“太阳锅巴”一举成名，仿冒者群起而仿之，一台压面机，一口油锅，普通农户也造出了“太阳锅巴”，一度差点断送了“太阳食品”的性命。这些例子比比皆是。假冒商品严重损伤了企业的品牌形象，消费者在分不清真假产品的时候，必然会把对假冒商品品质的抱怨，算在名牌商品的账上，致使名牌企业身背黑锅，口碑渐损。在冒牌汽车零件的冲击下，美国公司每年竟要白白损失 30 亿美元。1992 年查获假茅台酒 21 吨，占茅台酒厂年产量的 1/6。一些著名的烟厂、酒厂，每年由于假冒商品挤占地盘而减少的收入都是数以千万元、亿元计。“三株”口服液的事件，山西假酒案都曾经断送过一个企业的前途，无数次的事实已经证明，一次恶性假冒伪劣事件就足以对一个企业进行致命的打击，毁掉一个享誉一时的知名品牌。

案例：◆

2004 年安徽阜阳的“空心奶粉”导致了多名婴幼儿死亡，恶劣的影响造成了人们对于“大头娃娃”的敏感，但凡一提起“大头娃娃”人们的直觉中就认为是劣质奶粉所为。然而凑巧的是北京兴起食品有限公司生产的一种奶制品取名就叫“大头娃娃”。◆

“大头娃娃”商标和图案造型于 2003 年在商标局注册。当初取这个名字是因为一部很受小朋友欢迎的动画片叫《大头儿子和小头爸爸》，动画片里，大头儿子可爱、聪明的形象已经深入人心，而厂商就想借个东风，让他们的奶饮品受到大家的喜爱。◆

2004 年 3 月 15 日产品推出后，销路一直很不错，大部分销往北京、天津、山西等北方省份，每天能卖出五六千箱。在 4 月份出现“安徽空壳毒奶粉”事件后，“大头娃娃”便受到了很大的打击，许多客户都不再进货，连卖都不敢。◆

企业本想借“大头娃娃”这名字将产品可以越卖越火，没想到却碰到了“毒奶粉”事件，不

得不将产品进行减产，市场损失近 70%。◆

企业如果改名，一是成本太高，因为各种包装已经制成；二是怕人们再产生误解，觉得是产品出了问题才改的名字。所以厂商进退两难，只能静观其变，等待市场的自我调节。◆

◆
一个企业要获得良好的可持续性发展，就需要一个良好的市场环境，这个环境中消费者对企业的态度至关重要。假冒伪劣的主要表现在以下几个方面：◆

1. 假冒伪劣商品侵害消费者权益。◆

假冒伪劣商品已成为一大社会公害。从烟酒食品到金银首饰，从家用电器到农药化肥，几乎所有畅销商品，无不被其渗透。“李鬼”比“李逵”还多还横，令消费者防不胜防，谈假色变。打假也总是“按下葫芦起个瓢”“道高一尺，魔高一丈”，造假手段越来越高，组织越来越严密，有的已经从手工作坊发展到初具规模的“假冒工业”“制售一条龙”，隐蔽性和危害性越来越大，消费者越来越难以辨别。个别造假者甚至公然对抗政府有关部门的查处。质量不合格的劣质商品充斥市场。没有保健功能的“保健品”、劣质鞋、低劣电器、劣质钢材、过期食品、应检疫而未检疫的不洁食品混迹市场，“黑心棉”“毒酒”“毒大米”案件不断发生。◆

2. 虚假承诺、不公平交易及欺诈行为侵害消费者权益。◆

“承诺制”“承诺营销”是很多企业叫得最响的经营口号。但相当多的虚假承诺、模糊承诺、夸大不实承诺、误导承诺、无意或无力兑现的空口承诺，使消费者大呼上当。如某商场承诺“不是名牌，我用大厦赔偿”；不止一家的保健品厂家承诺“考不上学，升不了级，退款一半”；有的餐馆承诺一元钱吃大虾大蟹什么的，这些承诺又有多少可信度！缺斤少两，以次充好，掠取暴利，隐瞒事实真相，欺诈性促销活动，以及以格式合同、通知、声明、店堂告示等方式单方面作出对消费者不公平、不合理的规定，或者减轻、免除其损害消费者合法权益应当承担的民事责任的行为，亦比比皆是。◆

3. 虚假广告侵害消费者权益。◆

近几年，欺骗性的招生广告、招聘广告、邮购广告、医疗广告时有出现。虚假广告为诸多不法行为鸣锣开道。尽管有关部门依据新的“广告法”对电视广告、报纸广告、户外广告进行了多次执法检查，查处了不少虚假违法广告，但对众多的虚假邮寄广告、“上门”的印刷广告、街头散发的传单广告仍然管理乏术。虚假广告的始作俑者除了小企业，甚至一些重量级的企业也积极参与，消费者的权益何在？◆

4. 劣质服务侵害消费者权益。◆

劣质服务侵害消费者权益的情形主要表现在一些特殊行业。如电、煤气、天然气、电话等垄断性公用事业部门服务质量差；商品房价高质次，合同不规范。物业管理跟不上；医务人员责任心不强，造成医疗事故，或重复检查、多开药、多收费，加重病人经济负担；旅游、客运、修理业管理缺乏规范，消费者被宰事件时有发生；消费者应有的售后服务得不到保证；有的经营者甚至侵犯消费者人格，如个别商场对顾客非法搜身。◆

5. 国内消费者受到国外商品和服务损害的现象正在增加。◆

当前，大量的国外商品或服务纷纷在中国市场抢滩登陆，成为亿万中国消费者的消费对象。与之相应，也产生了大量的跨国商品与服务纠纷，主要集中在商品质量问题和维修及零配件供应没有保障上。此外，中国消费者受到国别歧视，不能享受域外消费者同等待遇的情形也不容忽视。在受到跨国商品与服务侵害时，往往投诉无门，交涉渠道不畅。◆

◆
企业品牌危机的预防可以从以下方法入手：◆

1. 提高产品的技术含量，加大包装力度，设立防伪标识。◆

技术含量低、包装不到位、没有防伪标识的产品很容易被假冒，产生各种意想不到的危

机。鉴于此，企业要不断提高产品的技术含量，加大包装力度，设立有效的防伪标识，增加产品的科技含量，以防危机。◆

1994年，“绿丹兰”300ml摩丝被假冒，企业被迫改产新一代摩丝，侵权者把绿丹兰集团的沉默、忍让，视为软弱可欺，假冒行为愈演愈烈；“绿丹兰”忍无可忍，于1994年9月开展了一场以打击假冒伪劣产品为宗旨的“金秋大行动”，有效地抑制了造假风，同时又对受到假冒商品侵害的消费者做了善后工作，使“绿丹兰爱你一辈子”的许诺得到了实际兑现。为彻底杜绝假冒伪劣产品的侵入，“绿丹兰”从1994年起，产品上面都印上了法国顾问彭道尔头像的镭射防伪标志，并在全国各地增设绿丹兰精品专柜，建立了连锁式的销售网络。◆

世界上的许多名牌产品不仅有悠久的历史，还有较高的技术含量，以及摸不透的技术秘密，这些都形成了一系列“仿制障碍”，比如可口可乐的配方中，至今还有未揭穿的谜。名品技术含量越高，就越能在某类产品中独领风骚，一旦失去技术优势，将无别于一般产品，当然也就容易被仿制假冒。◆

设立知识产权部、健全企业内部知识产权管理制度早已成为世界上许多著名大企业现代管理模式中必不可少的组成部分。日本东芝公司的知识产权部有近400名员工，佳能有300人，三菱也有120人。据中国知识产权保护专家郑良生介绍，这些知识产权部大多直接归属于公司总裁或副总裁管理，为企业经营发展决策服务。知识产权部对于公司的创新成果是否申请专利、何时申请专利、是否申请国外专利、制止他人使用、生产还是进行专利许可、是否参与专利诉讼或和解、是否并购其他拥有知识产权的小公司等内容具有相当大的决定权，以保证公司采取的行为符合公司的战略发展计划。除了企业自身，郑良生指出，行业协会应在帮助企业协调处理国内、国际间的经济贸易及知识产权纠纷中担当重任。广东省深圳市钟表协会已将知识产权保护纳入工作重点，制定了《中国（深圳）国际钟表珠宝礼品展览会知识产权保护规则》，成立知识产权服务存储中心，为企业的产品原始创意或设计在还未申请或得到专利前作第三方公证。◆

2.加强企业与消费者的沟通，把产品的含量、指标等科学地告知消费者，教育消费者识假、辨假、打假。◆

消费者识别能力低是造成假冒伪劣商品形成的重要的内在原因。自古以来，有需求才有供给。消费者识别能力普遍偏低给假冒伪劣商品的制售者以可乘之机。假设全国有50%的人不能有效识别假冒伪劣商品的话，一年就有近7亿人经常消费假货。而现实生活中，又何止这个数！庞大的被动消费大军为假冒伪劣商品提供了巨大的市场，这是导致制假售假的重要诱因。而消费者识别能力低的主要原因是宣传不到位，经济发展不平衡，政府部门的“防疫”力度不够，防假信息传播体系●缺乏。○◆

这是一套行之有效的办法。良好的沟通不仅可以增进产品、企业与消费者之间的感情，还能提高产品、企业的美誉度，更重要的是提高消费者对企业、产品的忠诚度，促使消费者识假、辨假、打假。◆

对于此类信息的告知，最好的办法就是应用软性文章定期地在媒体上告知消费者如何进行选购。◆

3.做好公关营销，与政府、新闻媒体、社会团体搞好关系，借助他们的力量，打击假冒伪劣名牌产品的现象和行为，净化市场，保护名牌。◆

(1) 与政府搞好关系，对假冒名牌产品的行为和个人坚决予以打击；◆

(2) 与新闻媒体搞好关系，使他们充分发挥舆论监督的作用，对假冒、伪劣名品的行为和现象给予报道和宣传，为名牌的发展提供娱乐支持；◆

(3) 与社会团体或个人搞好关系，依靠他们的力量对自己和他人进行监督，及时发现问题，及时“对症下药”。◆

4. 市场出现假冒伪劣产品，渠道不规范是主要原因。◆

假冒伪劣产品对产业发展的危害是显而易见的，为维护市场稳定，保护消费者权益，完善市场体制势在必行，不仅生产商应通力合作，加强自身在渠道的掌控力，市场监管法规体系也应进一步健全。◆

各种假冒伪劣产品层出不穷，利益驱使固然是根源所在，但客观上渠道不规范，为假冒产品打开了方便之门。渠道不规范，最根本的原因是市场机制不完善以及与之相应的政策法规的不健全。◆

就具体市场渠道而言，由于市场竞争相当激烈，生产商为开拓市场渠道，大都实施产品代理制度。固然代理制度一定程度上能扩大市场份额，但为其付出的代价也是惨重的。在销售领域，从一级代理商到直接面向消费者的零售商，都存在严重掉包现象，轮到产品传递到消费者手中，形成普遍的假冒伪劣现象也就不足为怪了。◆

从根本上讲，规范渠道仍有赖于市场体系的完善，这是一项长期的工作，不可能在短时期内完成，但对渠道运行进行引导和制约还是必要的。◆

首先，要促使市场交易行为的进一步规范化，在条件成熟的情况下，消除通过非正规渠道可能获得的利益差异。与此相应，应建立有效的市场监控体系，加强对市场交易活动的监察，就可能在一定程度消除非正规渠道的隐蔽性。◆

其次，产品生产商应通力合作，加强对渠道的掌控力，推动建立有效的杜绝假冒伪劣产品的市场机制。渠道健康规范与厂商利益休戚相关，生产商应该跳出经营误区，加强自己在渠道的影响力。要实现这一点，生产商就应采取各种措施对经销商形成制约机制，保证产品在市场流动中的完整性。厂商形成统一打假战线，创造良性竞争格局，净化市场环境最终受益的终归是厂商本身。事实上，很多假冒产品正是在生产商大行恶性竞争的前提下趁虚而入的。◆

再次，市场法规体系应进一步完善，特别是执法监督系统要进一步健全。市场监管部门也应加大市场监管力度，对假冒伪劣产品形成法规震慑，为消费者提供维权依据。除了以上措施之外，良好的企业品牌形象也会大大降低消费者对企业的不良印象，这需要企业尽量多地参与一些公益活动，进行长期的品牌培育。◆

安全问题◆

相对于假冒伪劣产品而言，企业自身产品的安全性有着更强的隐蔽性，这类危机的普遍特点是企业产品本身并没有问题，只是在特定情况下出现危机。这种危机一旦出现，会极大地挫伤消费者对企业产品的信任，如果处理不好将导致企业迅速失去市场。尽管造成危机的因素各种各样，但是由于危机源自企业产品的本身，而安全需求也正是马斯洛五个需求理论中除了生理需求之外最重要的需求，正因为这种重要性，所以危机对企业的负面影响也会十分广泛和深刻，在竞争激烈的市场中，就会关乎到企业的生死存亡。◆

除了众所周知的三株口服液事件，可口可乐的中毒事件无疑也是人们最记忆犹新的危机事件了。◆

1999年6月9日，比利时120人（其中有40人是学生）在饮用可口可乐之后发生中毒，呕吐、眼花及头痛，法国也有80人出现同样症状。已经拥有113年历史的可口可乐公司遭遇了历史上罕见的重大危机。在现代传媒十分发达的今天，企业发生的危机可以在

很短的时间内 迅速而广泛地传播，其负面作用可想而知。◆

可口可乐公司立即着手调查中毒原因、中毒人数，同时部分收回某些品牌的可口可乐产品，包括可口可乐、芬达和雪碧（芬达、雪碧还有酷儿都是可口可乐公司的品牌）。一周后中毒原因基本查清，比利时的中毒事件是在安特卫普的工厂发现包装瓶内有二氧化碳，法国的中毒事件是因为敦克尔克工厂的杀真菌剂洒在了储藏室的木托盘上而造成的污染。◆

但问题是，从一开始，这一事件就由美国亚特兰大的公司总部来负责对外沟通。近一个星期，亚特兰大公司总部得到的消息都是因为气味不好而引起的呕吐及其他不良反应，公司认为这对公众健康没有任何危险，因而并没有启动危机管理方案，只是在公司网站上粘贴了一份相关报道，报道中充斥着没人看得懂的专业词汇，也没有任何一个公司高层管理人员出面表示对此事及中毒者的关切。此举触怒了公众，结果，消费者认为可口可乐公司没有人情味。◆

很快消费者不再购买可口可乐软饮料，而且比利时和法国政府还坚持要求可口可乐公司收回所有产品。公司这才意识到问题的严重性，事发之后 10 天，可口可乐公司董事会主席和首席执行官道格拉斯·伊维斯特从美国赶到比利时首都布鲁塞尔举行记者招待会，并随后展开了强大的宣传攻势。◆

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。公司总部的负责人员根本不知道就在事发前几天，比利时发生了一系列肉类、蛋类及其他日常生活产品中发现了致癌物质的事件，比利时政府因此受到公众批评，正在诚惶诚恐地急于向全体选民表明政府对食品安全问题非常重视，可口可乐事件正好撞在枪口上，迫使其收回全部产品正是政府表现的好机会。而在法国，政府同样急于表明对食品安全问题的关心，并紧跟比利时政府采取了相应措施。在这起事件中，政府扮演了白脸，而可口可乐公司无疑是黑脸。◆

可口可乐公司因为这一错误措施，使企业形象和品牌信誉受到打击，其无形资产惨遭贬值，企业的生存和发展一度受到冲击：◆

□1999 年底公司宣布利润减少 31%；◆

□危机发生时没能借助媒体取得大众的信任，公司不得不花巨资做危机后的广告宣传和营销活动；◆

□竞争对手抓住这一机会填补了可口可乐此时货架的空白，并向可口可乐公司 49% 的市场份额挑战；◆

□可口可乐公司总损失达到 1.3 亿万美元，几乎是最初预计的两倍；◆

□全球共裁员 5200 人；◆

□董事会主席兼首席执行官道格拉斯·伊维斯特被迫辞职（新 CEO 对公司进行重组时不再延用总公司负责制，而将“全球思维，本地执行”的座右铭纳入企业管理理念）；◆

□危机后可口可乐公司主要的宣传活动目的都是要“重振公司声誉”。◆

◆

当然，可口可乐毕竟拥有着上百年的历史，随着公司上层的关注及公关宣传的深入和扩展，可口可乐的形象开始逐步地恢复。比利时的一家报纸评价说，可口可乐虽然为此付出了代价，却终于赢得了消费者的信任。◆

◆

相对于可口可乐而言，同样的饮料巨头红牛也曾出现了安全危机，其危机成分甚至重于可口可乐。◆

◆案例：◆

2001 年 7 月 18 日，3 名瑞典年轻人因喝了红牛饮料而导致死亡。瑞典全国食品管理

局 (SNFA) 立即展开调查。据调查, 这 3 名瑞典人中有两个人是在喝过掺有酒的红牛饮料后死亡的, 而另一个人是在繁重工作后, 连喝了数罐红牛饮料之后因肾衰竭而死亡的。◆

红牛饮料是一种具有提神醒脑、补充体力的功能饮料。目前在欧洲、美国、澳大利亚、中国等 50 个国家均有销售。根据美国饮料行销协会统计, 红牛去年占据了美国 65% 的功能性饮料市场的份额, 去年在全世界的销售额达到了 10 亿美元。1995 年, 红牛在深圳成立公司, 1997 年 10 月, 红牛把深圳总部迁往北京, 注册资金 1 亿美元, 是北京最大的中外合资饮料企业之一。◆

2001 年 7 月 24 日, 红牛中国公司作出回应: 红牛公司在该事件发生后, 经咨询泰国总部和其他海外机构得知, 迄今为止尚未收到瑞典官方任何通告, 亦未收到任何扣押货品和禁止市场销售的正式文本。对于报道所提的瑞典红牛风波, 红牛中国公司的执行总裁查锋表示十分震惊, 难以置信。红牛公司认为, 红牛饮料只是死者生前使用的食品之一, 报道的一切怀疑都是建立在假设之上的。◆

但是, 红牛风波在国内外所造成的负面影响已不可低估。◆

马来西亚《南洋商报》报道, 马来西亚卫生部长日前宣布, 由泰国进口的蓝字品牌罐装红牛饮料和奥地利进口的蓝色罐装红牛饮料全面禁止在马来西亚出售。这位部长同时透露鉴于事态严重, 该部日前在巴生港禁止了 1.2 万箱的红牛饮料。在检验后, 这批红牛被发现含过量咖啡因, 因此被禁止进入马来西亚市场。◆

瑞典全国食品管理局发出通告, 告诫消费者在饮用红牛时, 不可同时喝含酒精饮料, 及避免在运动后饮用红牛。这同“困了、累了喝红牛”的广告语发生了矛盾。◆

新加坡环境部日前也表示, 正在对市面上所销售的红牛饮料展开调查。◆

而国外的红牛风波自然也成了国内消费者关心的焦点。国内有许多媒体纷纷进行了有关红牛饮料遭遇安全危机的报道。在北京, 有家媒体在商场作顾客随机调查时发现, 许多顾客由于受到红牛风波的影响, 减低了购买红牛饮料的积极性。在四川的成都, 许多消费者谈红牛饮料色变, 红牛在成都各大商场的零售也大打折扣。◆

此时, 红牛中国公司将一份材料提供给媒体记者: 红牛饮料自发明至今已有三十多年, 产品行销 50 个国家和地区, 进入欧洲 15 年, 进入北美四年多, 来到中国也有 6 年之久。年销售量数十亿罐, 从未收到有关危害健康的投诉, 亦无任何一个国际权威机构证明红牛有害健康。◆

另外, 红牛中国公司向媒体介绍, 红牛饮料进入中国, 同样经国家卫生部严格审批, 根据中国食品法规标准的要求, 对红牛饮料的配方设计进行了相应调整, 并按照食品安全性毒理学评价程序和功能评价方法进行了检验, 完全符合要求。由于其安全性和独特功能, 红牛产品在 1997 年被国家卫生部批准为保健食品。红牛饮料主要成分包括维生素 PP、维生素 B₆、维生素 B₁₂、牛磺酸、赖氨酸、肌醇, 以及咖啡因。这些成分协同作用, 可以帮助饮用者消除疲劳、提神醒脑和补充体力。◆

尽管至今没有证据表明, 饮用红牛饮料是瑞典 3 名年轻人死亡的直接原因。但许多专家已经开始重新审视这种饮料对人体健康的影响。哥伦比亚大学公共卫生学院奥德里·克罗斯说: “如果你将一种刺激性饮料, 例如含有大量咖啡因的饮料, 和酒混在一起, 会导致‘清醒的醉酒’, 这无疑是危险的。”◆

华西医科大学一位心血管专家说, 红牛饮料与酒混合饮用会引起脱水, 损害心脏和肾, 而且喝这种混合饮料会让人们处于持续亢奋状态, 会导致更多的危险。同时功能饮料中的咖啡因会增加心脏的负担, 服用过量会产生心慌、烦躁的现象, 甚至导致死亡。◆

对此, 食品营养师警告说, 感觉疲乏是身体警告你不胜酒力的信号, 而功能饮料让人不知道自己有多醉, 而且功能饮料中有数种不同的刺激成分也会有危险, 例如酒精就可以加速身体吸收咖啡因。另外, 在运动前后喝功能性饮料也会因咖啡因含量过高而扰乱心跳,

容易引发心脏病。◆

在日本、法国、丹麦和挪威等国，当地政府有规定：红牛饮料只允许在药房出售。据此红牛中国公司的解释是：有些国家的药房与国内的不一样，可以在里面出售保健品。另外各个国家的食品法规标准有所不同，因此，根据我国食品法规标准的要求，对配方设计进行了相应的调整，如氨基酸、牛磺酸的含量有所降低。◆

有关红牛的咖啡因含量问题。红牛中国公司认为，一罐红牛饮料中含 50 毫克咖啡因，完全符合中国食品添加剂的安全卫生标准。红牛公司由此建议每日每人喝两罐红牛即可。◆

瑞典红牛风波这一事件也使人们对这类功能性饮料有了更深刻的认识。现在许多专家建议，政府有关部门应对这类保健品的审批更严格一些，哪些人不适合饮用，以及饮用量的限制都应有明确警示。有人甚至还提出应该明确指出某些场合不适合饮用此类饮料。◆

◆

红牛事件，起于产品安全问题，而平息也在于产品安全问题。这一事件对红牛的影响可以说是非常恶劣，2003 年以来中国的运动型饮料市场逐渐成熟，市场份额迅速增长，“体饮”“脉动”“他+”“她-”等一系列饮料在这个市场上出尽风头。红牛作为第一批登陆中国的功能饮料，本因借此东风迅速成为运动型饮料中的抗鼎品牌，但这一危机事件显然严重地拖了红牛的后腿。◆

除了饮料，安全危机在医药行业也十分多见，感冒药的 PPA 事件让康泰克一夜之间消失，尽管康泰克进行了非常优秀的危机公关处理，新康泰克推出后重新占领了一部分市场，但其影响是不言而喻的。◆

2000 年 11 月 15 日，国家药品监督管理局关于禁用 PPA 的紧急通知，震撼了全国的感冒药市场。一时间，康泰克顿时成为众矢之的，出现了康泰克等于 PPA 的现象，这意味着康泰克必须停产。当时，中美史克在中国一度辉煌，占据感冒药市场的半壁江山，而这突如其来的灾难，使它陷入了困境。11 月 20 日，中美史克公司在北京召开了新闻媒介恳谈会，总经理在会上提到：“维护广大群众的健康是中美史克公司自始至终坚持的原则。”随后，中美史克将库存和回收的康泰克全部销毁。与此同时，中美史克公司还专门培训了数十名专职接线员开通消费者热线，解答消费者的问题，将抱怨和投诉等引起的负面影响降至最低。时隔 9 个月，康泰克重新杀回市场，以崭新的形象——新康泰克重新夺回了市场。◆

◆

◆

美国强生公司的泰诺止痛片也曾发生过影响深刻的危机，或许从它的处理中可以得到安全危机处理的办法。◆

◆案例：◆

1982 年 9 月，美国芝加哥地区发生有人服用含氰化物的泰诺药片中毒死亡的严重事故，一开始死亡人数只有 3 人，后来却传说全美各地死亡人数高达 250 人。其影响迅速扩散到全国各地，调查显示有 94% 的消费者知道泰诺中毒事件。◆

事件发生后，在首席执行官吉姆·博克 (Jim Burke) 的领导下，强生公司迅速采取了一系列有效措施。首先，强生公司立即抽调大批人马对所有药片进行检验。经过公司各部门的联合调查，在全部 800 万片药剂的检验中，发现所有受污染的药片只源于一批药，总计不超过 75 片，并且全部在芝加哥地区，不会对全美其他地区有丝毫影响，而最终的死亡人数也确定为 7 人，但强生公司仍然按照公司最高危机方案原则，即“在遇到危机时，公司应首先考虑公众和消费者利益”，不惜花巨资在最短时间内向各大药店收回了所有的数百万瓶这种药，并花 50 万美元向有关的医生、医院和经销商发出警报。◆

对此《华尔街日报》报道说：“强生公司选择了一种自己承担巨大损失而使他人免受伤害的做法。如果昧着良心干，强生将会遇到很大的麻烦。”泰诺案例成功的关键是因为强生

公司有一个“做最坏打算的危机管理方案”。该计划的重点是首先考虑公众和消费者利益，这一信条最终拯救了强生公司的●信誉。○◆

事故发生前，泰诺在美国成人止痛药市场中占有 35% 的份额，年销售额高达 4.5 亿美元，占强生公司总利润的 15%。事故发生后，泰诺的市场份额曾一度下降。当强生公司得知事态已稳定，并且向药片投毒的疯子已被拘留时，公司并没有将产品马上投入市场。当时美国政府和芝加哥等地的地方政府正在制定新的药品安全法，要求药品生产企业采用“无污染包装”。强生公司看准了这一机会，立即率先响应新规定，结果在价值 12 亿美元的止痛片市场上挤走了它的竞争对手，仅用 5 个月的时间就夺回了原市场份额的 70%。◆

强生处理这一危机的作法成功地向公众传达了企业的社会责任感，受到了消费者的欢迎和认可。强生还因此获得了美国公关协会颁发的银钻奖。原本一场“灭顶之灾”竟然奇迹般地为强生迎来了更高的声誉，这归功于强生在危机管理中的高超技巧。◆

◆

以上的案例让我们看到：面对产品的安全危机，首先要做一个负责任的企业，以负责任的形象出现在公众面前；其次，要有勇气收回市场上的问题产品，如果是产品使用问题，就要借各类专家之口告诉消费者正确的使用方法，给消费者留下负责任的印象；再次要积极地准备将新产品投放市场的规划，以便重新抢回失去的市场。◆

财务丑闻◆

2001 年秋天以来，美国爆发了一系列财务丑闻，导致安然、世通等大公司破产，同时也史无前例地导致了安达信这样一个有九十多年历史的世界级会计师事务所退出审计市场。为此，美国采取了一系列改革措施，包括颁布了各种法律法规，其中最主要的是《萨班斯法案》。去年年底，意大利也惊曝帕拉玛特案件，在意大利及整个欧洲引起轩然大波。◆

资本市场相当程度上是一个信息市场，上市公司公开披露的信息，尤其是财务信息是资本市场存在并健康发展的基石。事实表明，财务信息严重虚假是上市公司以至整个资本市场面临曲折甚至崩溃的重要原因，而导致财务信息虚假的原因种种，包括会计和审计准则的健全程度、审计师的技术和道德水准、公司管理层的诚信意识等等。更深入探究一下的话，也与公司治理和内控制度的完善程度、政府监管和民间自律水平等有着密切关系。1930 年代美国以至全球经济危机的重要诱因是此前上市公司肆无忌惮地编造虚假财务信息，而且在当时环境下，几乎没有任何会计和审计规范，对上市公司财务信息也几乎没有任何政府监管和民间自律可言。◆

1980 年代末，国际商业信贷银行（BCCI）控股股东和管理层利用其股权和管理架构上的缺陷，采取各种欺诈手段，最终导致银行破产，由此引起的诉讼至今仍未了结。1990 年代中期，有二百多年历史的英国著名的巴林银行因一个年青交易员李森的股指期货操作失误而顷刻倒闭。事后各方面的研究报告证明，李森的错误操作之所以没被发现并制止，重要原因是银行内控薄弱，财务信息系统失灵。◆

近年曝光的安然、世通，及意大利帕拉玛特等的财物案件也是以上诸方面问题的集中表现。这些财务丑闻使投资者所受的损失难以计数。其中，按安然公司股价最高时的总市值与股票被交易所摘牌时的总市值之差计算，投资者所受损失高达 790 亿美元。按同样的方法计算，世通公司投资者所受损失高达 1140 亿美元。英国《金融时报》也曾发表文章估

计，帕拉玛特案给意大利造成的损失可能高达该国国民生产总值●的1%。○◆

安然案爆发之初，各方面将眼光盯在虚假财务资料这一点上，并将火力集中于公司和会计师事务所。但事实上，导致安然公司崩溃的因素不仅是会计和审计，而且可能主要不是会计和审计。除公司和会计师事务所外，投资银行、证券分析和投资咨询机构、资信评级组织、律师事务所、媒体，甚至政府监管机构和民间自律组织都难辞其咎。随着案件调查的不断深入，几乎美国所有主要金融机构都被查实与安然、世通等案件有牵连，财务分析师、投资咨询机构等因在财务丑闻中的恶劣表现而受到众人的谴责，连长期以来一直被视为与财务丑闻没有干系的律师事务所、资信评级机构等也开始受到各方的责难。交易所、注册会计师协会等则面临全社会的信任危机。帕拉玛特案的初步调查也得出类似的结论。◆

公司的诚信经营往往造就一种良性循环，初期的诚信经营造成业务合作伙伴队伍的扩大，由此带来公司规模扩大，随之带来违反诚信问题成本的扩大，最终在社会公众心目中形成一种信念：大公司，是讲究诚信的，是值得信赖的。正是这种信念造就了大公司的进一步扩张，造就了一个道德楷模，造就了一种商业合作基础，然而，财务丑闻的爆发将摧毁一切的一切：消费者、投资者、合作伙伴都将对企业失去信心。所以，企业永远要记得，即便是一个百年企业，如果出现财务造假那就意味着走向毁灭——在财务上玩火，这并不是真正的企业家所为。◆

除了做假导致的财务风波，不同的会计财物统计方式会带来不同的结果，别的各种因素都可能成为财物风波的诱因。◆

◆案例：◆

N A S D A Q是造梦的工厂，然而中国的三大门户网站之一的网易从一开始登陆N A S D A Q就是命运多舛。首先在上市之初就耗尽了华尔街投资银行的智慧以回避国内政策的樊篱；等到终于上了市，却正好赶上了大熊市开始，头一天就被碰得头破血流，大跌22%，只好随波逐流。但其后在上市刚满一年之时，N A S D A Q的一纸通知差点要了网易的命，通知称网易没有披露合格的年度财务报表，暗示公司的财务指标不真实，因此要将其停牌，停牌开始日期为2001年9月4日。这就是著名的网易财务风波。◆

随后网易创始人丁磊辞去了董事长和C E O的职务，新设了审计委员会等，广告、短消息、游戏业务的开发充分显示了网易的盈利能力。网易股票从2002年1月2日起又获准重新上市交易。停牌前后网易还面临着股价长期低于一美元可能被摘牌的苦痛（最低价为0.53美元）。并且，2002年7月网易接到通知，称其2001年年报依然未能符合N A S D A Q的编制要求，因此被停牌的风险依然存在。◆

2003年，网易股价从最低0.6美元飙升60倍至36美元，而丁磊也借此登上福布斯中国财富排行榜第一。◆

◆
可见，财务风波并不可怕，关键要拥有切实可行的盈利模式，只要企业盈利了，那财务风波也就会淡出人们的视野。另外，如果是由于其他不可预料的因素使得企业财务出现风波，则要请公正机关将真实的情况告诉公众，将企业的真诚表达给公众。◆

财务风波对企业的影响关键在于诚信的丧失，因此除了展示真实情况以外，还应该给予公众信心，比如向公众展示企业的实力、企业未来的规划等等，这些信息可以以巧妙的方法通过媒体来传达，亦可委托有经验的公关公司来处理。◆

客户纠纷◆

市场化经济的空前发展导致商家与客户的博弈关系越来越直接地受市场调控。因而双方的对立地位逐渐确立，客户纠纷就会不断出现，企业危机也随之而来。◆

典型的客户纠纷危机就有发生在2002年的“砸大奔”事件，为此奔驰公司被媒体评为2002年中国跨国公司中最大的输家。◆

2001年12月26日武汉野生动物园的一阵锤响，就像是一出话剧的开场锣，“砸奔事件”让人看足了血泪投诉告状无门抬棺示众恶语相向推诿搪塞爆炒作秀，而话剧的结果，就是堪称“德意志灵魂”的奔驰品牌在中国的形象大打折扣。◆

由于对一起消费者投诉的不当处理，致使只留存于极少数用户中的义愤变成了整个消费者群体的义愤和反感，并使以往鲜为人知的（也是并不严重的）的质量和服务的缺陷被极度放大；而蹩脚的公关技巧和备受非议的法律应对，又使它高贵豪华的形象在中国人心目变成了“傲慢自大”“店大欺客”的深刻印记。◆

奔驰公司在“砸奔事件”中的举动，被一些公关公司奉为最新、最经典的“处理不当案例”，甚至被作为笑料在专业人员中流传，也有媒体献策，要奔驰找个“替罪羊”“杀”公关以谢客户。◆

危机公关中的几大忌讳，奔驰几乎都犯了。3月25日，奔驰也终于对它的失败公关作出检讨，梅赛德斯—奔驰（中国）有限公司总裁麦基乐承认“与客户沟通缺乏技巧”。公关界人士对奔驰公关败笔有诸多评论，如反映迟缓、态度傲慢、推诿搪塞、渠道错误和国情不通等，但认为最不能容忍的失误是：对用户的不断指责和威胁，使公司很快在公众中形成难以磨灭的傲慢自负的形象。◆

在“砸奔事件”中，奔驰公司的所有声明都有对消费者的指责，并给予它令人难以接受甚至反感的定性。第一辆奔驰被砸后，奔驰公司的声明对它的定性是：“极端的、没有必要的行为”“非理性的而且无意义的举动”“不必要且侵害我公司的权益的行为”。几顶大帽子盖下，又没有实质性的解决措施，连旁观者都看不下去。◆

这还没完，在第二辆奔驰被砸后，奔驰的指责几乎升级为外交恐吓：“希望王先生的行为不会给正在进行国际化的中国造成不良影响。”此时，奔驰给人的联想只有店大欺客和蛮横自负，结果使自己为解决这一事件做的很多努力都付诸东流。◆

如果说强硬的态度还称得上是一种公关战略，那奔驰的公关技巧就更令人贻笑大方了。表达方式单一不说（除了声明还是声明），在整个事件中，奔驰公司始终被人牵着走。砸奔者像一个顽皮的点火者，而奔驰公司就像一个疲于奔命的消防队。它没有一次主动的行动，对媒体也多是避而不见，而惟一一次主动约见媒体，选择的还是一家在北京发行量和影响力不算大的报纸。◆

而奔驰公关的一个最大笑柄，是向消协“通报”武汉野生动物园在计划砸车的当天将其门票价格上涨30元，孰不知这又给了对方一次作秀的机会，砸奔者回答：涨价是季节性的，淡季时即使有更多的奔驰要砸，我们也会降价。随即跟了一句斩钉截铁的话：“公理不回、砸车不止。”◆

其实，公关业人士在评论奔驰的处理不当时，也对这种结果丝毫不感到意外，甚至认为“这是迟早要发生的事”。因为说来令人难以置信：这个世界顶级品牌的汽车公司，在中国居然没有聘用一家专业的公关公司，当然就更没有“危机处理小组”和“危机对策中心”之类的机构。◆

由于没有专业的公关代理，疏于与媒体沟通，以至出现这种尴尬景象：大笔的公关费投下去，危难之际竟无一家媒体援手，这当然是由于记者的良心和正义或民族情绪或舆论压力，以至不愿或不便出手，但也只能是心有余而力不足了——因为奔驰的应对措施乏善可陈。◆

奔驰公关的错位一目了然。首先是制度的刻板导致反应的迟缓，德国公司大多如此，稍大点儿的事要报总部层层审批，新闻稿和采访稿都要字斟句酌。◆

另外，奔驰公司显然是技术替代公关、律师替代公关，这是奔驰公关败笔最根本原因。在奔驰的每次表态中，技术和律师都是主角，技术专家讲一通谁也听不懂的名词，律师再来一通不是每个都能懂的术语，这些话可能都没有错，但别人听了却不是滋味，不因别人的只是因为经过公关过滤和包装。奔驰可能没有意识到，让那些严谨而较真的律师取代公关真是一种灾难，因为他们对法律的忠诚和信仰真可以到什么都不管不顾的地步。◆

设想一下，那位因车祸痛失爱子的车主，当听到严谨的检测报告和技术专家“绝对没有任何缺陷”的结论时，怎么可能接受！一位公关界专业人士以此为例说：“你的客户，家里的人都死了，你只对他没完没了地讲技术技术技术，你表示一下哀悼又能怎么样？德国人不会都这样不尽人情吧？”◆

在涉及奔驰的几次官司中，奔驰都成功地运用法律手段保护了自己，从法律角度上看，他们的行为无可厚非，但法律是一柄双刃剑，对商家来说，赢得官司并不等于赢得胜利。奔驰所采取的法律措施，客观上使众多并不熟悉法律的中国消费者对其产生了更多的非议。◆

至于砸奔事件对奔驰的伤害，这无疑是一次严重的客户纠纷危机事件，直接后果是令奔驰（中国）花相当大的精力去应对，从而影响其正常的业务，所幸的是从长远看没有太大的影响，奔驰的百年品牌毕竟不是几锤就能砸烂的。奔驰尽管没有在公关上获胜，但却以法律捍卫了自己的品牌。◆

相对于“砸奔事件”，下面的故事就显得有点小儿科，但就是这种小儿科的事件时时刻刻发生在我们的周遭。解决企业与消费者之间的纠纷问题已经成为了很多企业必修的一门课程。◆◆

案例：◆

2002年5月24日傍晚，浙江省湖州市长兴县的一名13岁小男孩王某应父母的要求去小店购买啤酒。因为没有食品袋，小男孩只好用两手夹提着4瓶啤酒回家，毕竟人小力弱，没走多远他就停了下来歇歇。突然，玻璃瓶发生爆炸，王某的脸上已经血流不止，碎玻璃片无情地扎入他的右眼。虽经多家医院诊治，至今仍无视力，惟一复明的希望须待其成人后做人工晶体植入手术。经法医鉴定，王某的伤势已构成七级伤残。王某的家人发现这4瓶啤酒的B瓶生产日期最早的是1992年，最近的也是1998年，远远超出了国家建议使用两年的年限。在湖州市中级人民法院法官的主持调解下，浙江钱啤集团股份有限公司赔偿王某医疗费等各项费用85,000元。◆

法院审理后认为，作为生产者的钱啤公司应对其产品及包装承担产品质量责任。虽然经司法鉴定排除了啤酒自爆的可能，但该爆裂的啤酒已超出国家建议使用年限，客观上加大了意外事故发生的可能，而且，啤酒的商标纸上也无“易碎”“小心轻放”等警示字样。因此，钱啤公司应对王某人身损害的结果承担相应的民事责任。当然，王某用两手夹提四瓶啤酒的不当做法，也为意外事故的发生提供了可能，因此也存在一定的过错。经过法院调解，双方最终达成协议。◆

啤酒瓶爆炸伤人的事件我们经常听到，为进一步保障消费者的安全权，国家规定：啤酒必须用B瓶。所谓B瓶，就是在啤酒瓶底上20毫米范围内打有专用标记B，并有生产

企业标记、生产的年份和季度等标识。◆

据介绍，B瓶的安全性高于非B瓶，关键是“耐内压力”标准在1.2以上。而非B瓶对此没严格限定，如被碰撞或受热不均等，可能爆炸。◆

“B瓶话题”早在1996年就出现。当时国家技监局制订了啤酒瓶的新标准，规定要有“B”字标记等。这有助于改变啤酒瓶与其他瓶子混用的状况，也为今后限定啤酒瓶使用期打下基础。◆

尽管新标准从1997年起实施，有关方面要求全国的啤酒瓶生产企业尽快淘汰非B瓶，但仍有不少企业我行我素。◆

◆
由于钱啤只是一个地方品牌，而且在当地具有特殊的市场地位，尽管发生了这样的危机，但其市场份额并没有受太大的影响。然而作为一个企业的长期品牌建设而言，这种纠纷对钱啤的形象具有很坏的影响，而且这种影响是十分深远的。钱啤只是一个缩影，这样的事情可能在中国的大多数企业身上都曾经发生过。◆

◆
近年来热火朝天的房地产业，客户纠纷更是源源不绝，除了媒体三天两头报道之外，房地产业还出现了“一星期一次小纠纷，一月一次大纠纷”的说法。有关机构进行调查后发现，房地产的纠纷主要源自以下3个方面：◆

1.面积不符◆

不少楼盘交房前都会请测量部门重新测量验收，如果业主发现了未超过国家允许的3%的面积误差，虽然只好作罢，但心中仍有不满。也有楼盘擅自修改楼体外立面，业主认为与沙盘和宣传图片不符，有被欺骗之感。◆

2.强行收费◆

不少开发商交钥匙前先让业主交纳各种费用，强行代收契税和公共维修基金，对于这些办理产权证时再交纳不迟的费用，业主可以先不交。对于这两笔费用，业主可以自行向税务部门 and 小区办缴纳，或者请开发商代收。其他费用，如“面积测绘”“煤气入户”“电话初装”等都属于不合理费用，开发商收取是没有依据的。◆

3.忽视业主知情权◆

不管是出于好意，还是故意这么做，开发商对已经向业主承诺并写入合同(包括补充协议)的内容，如果改变都应该事先征得业主的同意。例如改变社区规划、橱柜品牌、门窗材料、楼体外立面设计、会所用途等。即使出于善意，为了让业主得到更多的实惠而改变，也应尊重业主的知情权，提前沟通商量。◆

◆
或许可以认为房地产纠纷已经不是什么新闻，而没有纠纷的房地产才是真正的新闻。纠纷事件令很多房地产开发商蒙上了“不诚信”的阴影，但也有一些房地产开发商就巧妙地解决了纠纷，并为自己获得较好的口碑。◆

◆
2001年被某些媒体称作北京房地产的入住纠纷年，有十几家楼盘在入住时发生较大规模的纠纷，因此，交房之日成为开发商最胆战心惊的时刻。但不可否认，发生纠纷的项目毕竟是少数，许多被市场与买房人认可的项目都履行了对业主的承诺，使许许多多买房人拥有了理想的家园。确切地讲，纠纷其实无处不在，关键是如何防止和处理纠纷。◆

阳光100◆

一期业主入住后，二期接着建，为了避免施工扰民，开发商把一期与二期工地用围挡很好地分割开来，使噪音减小到●最低。○ ◆

在收房时，阳光 100 选用的材料很高档，推行的米娅装修计划也非常适合楼盘的特点。最关键的一点，开发商在项目建设过程中遇到问题后，主动与业主沟通：二期由于种种原因，销售许可证没有在期限内得到，阳光 100 主动向客户说明情况，得到了大部分业主的理解。◆

在施工过程中阳光 100 发现施工队并没有按照图纸标注将窗户做大，但有一部分买房人正是因为喜欢他们的大窗户才买房的，因此阳光 100 马上将这一问题告知客户，无条件退房而且退三万元补偿，此举得到了客户的充分理解，退房的客户也不多，后来阳光 100 在确定了修改窗户并不会影响到房屋质量的前提下，又重新修改窗户，并没有耽误交房。◆

美林花园◆

作为精装房交楼的美林花园总体质量是让业主基本满意的。但是一个房地产项目最小也要几万平方米，涉及各项工种，施工人员几百甚至上千人，大面积的工程施工，确保一个项目从土建到精装修等各项都完美无瑕难度可想而知。在交楼中，业主反映最大的问题是内保温层出现裂缝的问题。但这一问题一旦业主提出，都得到了开发商积极的反应。◆

首先，早在项目进入到装修期时，开发商就建立了“客户代表制度”。所谓“客户代表制”是以客户的立场和角度进行监督、检查施工质量，并负责及时与客户沟通协调，将工程进展情况等与客户沟通，双方达成理解。在正式交房近一个月前，整个精装施工结束，从施工期进入返修期，这样避免了为赶时间交房，仓促完工留下工程质量问题。返修期，全部交楼工作由发展商成立的交楼办公室负责。具体工作为客户代表每日现场逐户、逐项检查装修质量、工程变更情况，及个别客户提出的特殊要求完成情况，并做记录，如遇问题填写返修单，由交楼办组成的返修队按工种分别返修，再由客户代表确认直至达标为止。◆

当代城市家园◆

当代城市家园在第一批入住后，小区内楼前绿地及道路均铺设完毕，对在建区域也做了围挡，使入住部分形成一片独立的净洁空间，丝毫不会影响住户的出行。◆

当代城市家园价格相对较低，但业主收房后有一种物超所值的感受，尤其是楼的外观在该区域显得非常突出。在内部品质上，当代城市家园选用的材料都是合理、实用的产品，比如高级多功能四防子母门、高档合资塑钢窗等等。◆

空间·蒙太奇◆

楼市有一个经验之谈，判断一个楼盘档次最简明的办法，是去看看这个楼的公共部位。从星级酒店的大堂，到高级公寓的电梯间，再到普通住宅的过道，品质高下，一目了然。◆

近几年，住宅产品更新换代非常快，好的设计、技术、材料很多是在这两年才开始应用。如果当年卖期房时说过的就一定要照着做，未必是真正为消费者着想，因为许多问题是在建设过程中发现的，图纸想像与现实有差异，需要在现实中●完善。○◆

众所周知，现在愈演愈烈的入住纠纷，一个很大的原因就是购房者入住时发现“货不对板”。空间·蒙太奇认为货不对板其实并不都是坏事。住宅产品由设计到竣工有两年左右的时间差，这期间市场在变化，消费品位在变化，因此，仅仅是兑现承诺还不够。变是必然的，开发商要敢于变，以变去适应市场发展的需要，提高产品的性能价格比，最终把产品做好。◆

◆案例：◆

与房地产一样火爆的还有汽车市场，国家工商总局的公布资料表明，随着汽车市场的升温，汽车消费纠纷也迅猛增加，成为目前新的消费纠纷热点问题，2003 年全国共受理汽车消费纠纷 7 千余起，同期增长 55.86%。主要问题集中在以下方面：◆

一是汽车质量投诉多。据统计，在去年的汽车消费纠纷中，质量问题占到 57.49%。主要是制动系统失控、紧急状况下安全气囊未打开、发动机故障、开关失灵、以旧翻新及车身漆面起 泡脱落、车身变形、车身容易震动、空调不制冷、正常行驶途中突然熄火、上坡无力、上坡 途中突然停车、水温高、油管爆裂等。◆

二是售后服务难保障。一些经营者以汽车无“三包”为借口，对消费者的退换要求一概拒绝 或 故意拖延；一些修理者在修理时使用伪劣汽车配件、偷换好的零配件，越修问题越多，越修 质量越差、费用越高；一些修理厂维修人员技术差；有些修理者打着名牌汽车厂家定点维修 的招牌招揽生意。◆

三是配件质量有隐患。一些配件经营者销售假冒伪劣汽车配件，导致汽车跑偏或制动失灵，甚至使刹车片开焊、断裂，成为威胁消费者生命财产安全的隐患。◆

毫无疑问，汽车企业与客户之间的纠纷也将会是“有纠纷不是新闻”的局面，上面我们 提到的砸大奔事件其实已经为汽车企业敲响了警钟。◆

上述例子中，各企业在解决客户纠纷中有严重的失败者，也有企业对纠纷不是很重视，而部分房地产厂商的做法显然值得借鉴和学习。解决客户纠纷，法律的原则固然要坚持，但在此基础上更多是为客户着想，企业要明白解决客户纠纷首先是让客户满意，其次是企业满意。

恶性竞争◆

无论是在一个成熟的市场或者是一个不成熟的市场，只要存在激烈的竞争，就容易爆发恶性 竞争带来的危机。面对竞争对手咄咄逼人的竞争手段，采取什么样的措施，如何应对 竞争对手，这已经成为很多企业市场部的重点工作。◆

对于中国人而言，兵不血刃的“价格战”已经司空见惯，尤其是在家电领域，“价格战”的 表演 已经到了登峰造极的地步。固然价格是消费者最为关注的购买因素之一，零售商沃尔玛、IT 巨头 DELL 公司均以低价格取得了成功，然而单纯的价格战带来的伤害或许只有那些身在其中 的企业能体味其中●滋味。○◆

◆案例：◆

近十年来，家电市场的价格战一直没有停止过。彩电、微波炉、空调、VCD 等价格战，此 起 彼伏，几乎涉及了所有的家电产品。由于连绵不断的价格战，家电市场一直比较低迷。据国 家统计局统计，1993 年家用电器零售价格比上年下跌●0.5 %○，到 2002 年下跌了 5.8%，今年 1~9 月累计，家电零售价格仍下降 5.8%。◆

在以价格战为主旋律的市场竞争中，家电行业受到前所未有的挑战，其发展空间和发展 前景 难以令人乐观。经过了较长时期的竞争后，中国家电行业整体上处于微亏与微利并存 时期。如 2001 年彩电业首次出现全行业的亏损，生产能力严重过剩。据统计，在经历了 轮番的价格 战后，中国彩电业大伤元气，价格战使该产业损失的人民币超过 147 亿元。◆

几年来，家电降价风潮一轮紧似一轮，逼近利润底线的价格使更多家电企业的发展如履 薄冰。从目前家电产品价位看，降价空间已经很小，几十元、100 元的降价幅度对购买数 千元大 件家电产品的销售者来说已经没有什么吸引力。对商家而言，降价虽然能使销售量 连创新高，但利润空间却越来越小，目前，国内大家电的整体利润大约为 5 % 左右甚至更 低。由于微 利甚至亏本经营，已有商家退出或正在考虑退出家电经营。◆

非理性的价格战，导致行业秩序的进一步混乱。而空调步彩电之后尘，价格大战也同样导致整个产业链利润全面缩水。2002年，空调主导机型平均市场价格下降了15%~20%。显然，毫无节制的价格战是一场“没有赢家”的恶性竞争。◆

◆
从中国家电企业目前的竞争看，其状况也是发人深思的。一方面家电企业明显的竞争过度，价格战烽烟四起，各种概念炒作此起彼伏，个别产品竞争的结果甚至导致全行业的亏损，这种互相伤害的竞争对行业发展和市场培育都是不利的。另一方面，从竞争的结果看竞争又十分不充分，竞争的结果则是参与竞争的企业不同程度的利润受损，支付能力变弱进而影响产品开发能力，而在竞争中明显处于劣势的企业并未因缺乏竞争能力而退出市场。中国家电业要学会的不是竞争，而是要学会如何在竞争中保护自己。应该学会把更大的注意力放在自己而不是竞争对手身上，营造自身的特点和优势比单纯地取胜竞争对手更重要。◆

◆
中国家电市场的价格战既激烈又持久，冰箱、彩电、空调、微波炉、洗衣机接连跳水，价格联盟无济于事。在国内品牌疲于应付价格战的同时，国际品牌却凭借着品牌、技术的优势，在市场上划出了一道“分水岭”，并牢牢地锁住了高端市场，国内品牌如果再想继续通过价格战获得毫无意义的市场份额，只会走向死胡同。◆

◆
除了家电行业以价格作为竞争手段之外，发生在安徽啤酒市场的情形也非常有特色。◆

◆案例：◆

安徽是全国啤酒业恶性竞争非常突出的一个地区，最为常见的恶性竞争的手段是低价倾销、买断经营和有奖销售。2001年6月，华润安徽率先降价，低价酒单瓶价格由一元降至0.85元，降价幅度为15%。此次降价风暴掀起了安徽啤酒降价狂潮，使刚刚进入规范的安徽啤酒市场再次出现价格混战。低价倾销给安徽啤酒企业造成了巨大的内伤。业内人士分析，安徽啤酒企业的生产成本约1.2元/瓶，合理售价应在每瓶1.3至1.4元之间，全省啤酒年产80至110万吨，仅低价倾销一项，每年全省啤酒行业损失利润2.3至3亿元。◆

据安徽一家啤酒大企业内部人士透露，该企业在全省投入三千多万元买断酒店、排档啤酒经销权，其中合肥投入1300万元买断大小酒店近千家，不允许任何啤酒品牌进这些酒店和排档销售、展示。尤其在合肥市的大型连锁酒店，以全年免费供应啤酒的方式，阻止排斥其他品牌啤酒进场销售。◆

企业采取有奖销售的方式来吸引消费者本无可厚非，但现在安徽啤酒企业的有奖销售达到了离谱程度。有的以促销为名，实行喝一瓶赠一瓶的方式笼络商家。有的一箱12瓶啤酒中8瓶有奖。◆

散布谣言也是个别企业恶性竞争手段之一。据了解，已经收购了其他啤酒厂的一家企业不断地在社会上散布谣言，声称对手已经即将崩溃，企业资不抵债等，以混淆是非，动摇军心。◆

◆
恶性竞争的结果是啤酒企业深受其害，龙津集团3年前还是利税大户，到了去年利润只有三百万元左右，而这个利润还是从减少管理支出中抠出来的，生产本身实际亏损。今年上半年亏损加重，达到一千多万元。早在2000年前后就分别收购了圣泉啤酒厂和合肥啤酒厂的华润安徽近两年本应该实现利润，但实际却一直亏损，去年亏损两千多万元，今年上半年亏损三千多万元。其他一些中小啤酒厂多数举步维艰。◆

◆
恶性竞争破坏市场秩序。小企业生产成本低，产品价格便宜，在市场上有竞争力，甚至于把国营大企业逼得活不下去。这本来是市场所发挥的正常作用，也就是优胜劣汰。淘汰

的应该是那些产品价格高，没有竞争力的企业，决没有理由搞反向淘汰，把好企业淘汰了煤炭系统可能是一个典型。中小煤矿用落后的设备却能生产出低成本的煤炭，结果使得煤炭价格降低，大煤矿反而竞争不过他们，总体上每年都要亏损十多亿元。煤炭总公司决定要关闭这些中小煤矿，理由是破坏资源，死亡率高。这些毛病确实存在，但是处理的办法不应该是简单地关闭，而是帮助他们改进。◆

由于产量过剩，价格普遍降到成本之内，这确实是恶性竞争，但是出路应该是关闭那些生产成本高的企业，让他们破产，保留那些生产成本低的好企业。这里的所谓好坏，完全是经济方面的判断，而不是任何别的标准。在这里技术专家和经济学家之间确实会有不同的标准。从经济学的理论看，技术只是帮助实现经济目的的手段。好的技术理应能够节省资源，赚更多的钱。否则，无论多高明的技术，如果不能赚钱就没有使用或推广的价值。对这一点不应该有任何动摇，否则经济将走到歪路上去。◆

歧视中小企业是不明智的，我国的中小企业绝大多数都是民办的，是从无到有，从小到大，艰苦奋斗出来的。如果一开始就要求他们用昂贵的设备、复杂的技术、现代化的管理就会将他们扼杀在摇篮里，根本就没有发展的可能。不论是大企业还是小企业，只要他们不触犯法律，就都有权继续生产和经营。没有理由仅仅因为它是小企业就歧视它们，对它们提出苛刻的要求。另一方面，中小企业也要遵纪守法，不得生产假冒伪劣产品，不得逃税，不得欺压工人，不可拖延交货和付款，要做出自己的品牌。◆

◆
另外，中国电信业从垄断走向竞争，市场竞争才刚刚开始，就不断爆发有关恶性竞争的事件，许多人为这个行业的健康发展感到忧虑。◆

◆
案例：◆

从2002年初开始，一些地方相继发生通信电缆被砍断的恶性事件。随后，互联互通问题成为电信业的眼球，有关人为制造互联互通障碍的事件接连发生。从2002年年底，一些地方先后发生收购SIM卡、UIM卡和CDMA手机、小灵通终端的不正当竞争事件。◆

与此同时，一些电信运营商开始在资费价格上大做文章，花样繁多的资费措施轮番推出，价格大战愈演愈烈。运营商之间的恶性竞争现象，主要包括两类：一是给竞争对手制造障碍，限制竞争对手的经营和发展。人为设置互联互通障碍，砍断对方通信电缆，散布不利于对方的言论；二是运营商采取一些非常规手段抢占市场，以资费打折、包月套餐、优惠时段、礼品馈赠之名行恶意降价之实，甚至不计后果，恶意收购，抢夺竞争对手的网上用户。◆

◆
恶劣的竞争手段严重损害了电信运营商在消费者心目中的形象，为此电信行业每年都成为消费者投诉最多的一个行业，加入WTO后国外的竞争即将加入进来，而中国电信运营商们似乎并没有做好这个准备。最近，电信运营商已经开始注意自己在消费者心目中的形象了，开始采取一些亲民措施。◆

◆
除了在国内市场，在国际市场也充斥着许多恶劣竞争的●现象。○◆

◆
◆案例：◆

欧盟在2000年7月1日出台了针对我国茶叶出口的新的农残标准，但2000年我国茶叶出口总量仍呈增加态势。◆

然而，国内出口企业的恶性竞争加剧了出口价格的下跌。据悉，目前我国绿茶出口的平均价格相当于国际市场低档红茶的价格，在这个出口价位上，绿茶出口基本没有利润可言我国绿茶出口已经形成恶性循环，茶叶对外出口价格的持续下跌，不仅导致出口效益的进一步下滑，而且挫伤了茶叶生产者的积极性，导致茶园管理放松、茶叶质量下滑；茶叶质

量下降又形成新一轮的茶叶价格下跌。另外，国际绿茶市场竞争日趋激烈，特别是越南、印度尼西亚这些国家大力发展绿茶生产，这些国家生产的绿茶质量不高，价格也很低，加上国内出口企业间恶性竞争，我国茶叶未来的出口形势不容过分乐观。◆

◆
当恶性竞争在行业中出现，许多企业纷纷指责国内市场法规的不完善，要求完善市场制度。这的确是解决恶性竞争的一个大方向，然而在企业已经面临“恶性竞争”的情况下，去等待市场制度的完善显然是“远水解不了近渴”。◆

其实，在行业中出现恶性竞争的时候，行业的巨头总是坚持自己的价格标准和市场行为准则，通常是以价值来抗衡价格压力，以品牌来抗衡恶性竞争行为对市场的冲击。我们总是可以看到知名品牌都会有自己完善的价格方案、市场激励方案、消费者回报方案，这些经过建立在充分调研基础上的方案足以使得企业从容地应付任何恶性竞争。◆

政治危机◆

中国的私营企业家作为拥有较多经济资源而缺乏体制性的政治资源的一个群体，为了争取获得企业发展的政策空间，比当今中国任何一个社会群体都更需政治上的后援，因而政治接触成为他们政治参与的普遍和经常的形式。◆◆

案例：◆

浙江吉利集团是中国惟一的一家民营汽车生产企业。总裁李书福是办电冰箱厂起家的，1989年由于国家产业结构调整，冰箱关门转产。以后与国有摩托车厂合作，获得生产许可证生产摩托车。1997年吉利集团涉足汽车制造业，通过多种途径获得了生产汽车许可证。对于私营企业家来说缺少的不是雄心，不是资金，而是制度的短缺，传统的计划经济体制束缚了他们的发展。1998年董事长李书福对来考察的国家计委主任曾培炎说：“请国家允许私营企业尝试，允许私营企业家做梦。德国大众在上海的投资目前累计46个亿，而我只需要26个亿就可以造轿车。”2002年6月23日财政部长项怀诚、副部长金立群视察吉利汽车制造有限公司。许多国家高级官员均到过吉利集团，用行动支持了吉利集团。到1999年吉利汽车形成商业化批量生产。目前已有多种型号汽车列入了国家《国家生产企业及产品公告》，获得了制度上的认可，汽车产品现已行销全国。◆

◆
尽管大多数时候，政治可以成就一个企业的成功，但也有许多时候会将一个企业带向毁灭。◆◆案例：◆

大家都知道巨人的死是因为盖了一座巨人大厦。巨人为什么要盖这样一座超出自己财力、物力，并且可能巨人再有100年也用不了的大楼？巨人大厦原来准备盖38层的，后来为什么涨到70层？史玉柱解释这个问题：“38层的想法出来不久，1992年下半年一位领导来我们公司参观，看到这座楼位置非常好，就建议把楼盖得高一点，由自用转到开发房地产上。于是，我们把设计改到54层。后来，很快又把设计改到64层，此中有两个因素：一是设计单位说54层和64层对下面基础影响都不大；二是我们也想为珠海市争光，盖一座标志性大厦。当时广州想盖全国最高的楼，定在63层，我们要超过它。1994年初又一位领导来视察珠海，同时要参观巨人集团，我们大家觉得64层有点犯忌讳，集团几个负责人就一起研究提到70层，打电话向香港的设计师咨询，对方告之技术上可行，所以就定在

70层。◆

史玉柱当初是因为在深圳不受人重视，才决定将企业搬到珠海。珠海的上层领导对史玉柱非常器重，为他办企业行了不少的方便。现在领导有需要，史玉柱如何能够不投桃报李？而且史玉柱的“贡献”不是白做的。就在史玉柱决定为“珠海争光，为领导争光”，将巨人大厦由38层加高到70层以后，珠海有关方面也立刻给了史玉柱一个“殊荣”。1993年，史玉柱荣获“珠海市第二届科技重奖特等奖”。珠海市政府奖励史玉柱奥迪轿车一辆，三室一厅住宅一套和奖金63万元人民币。双方你来我往，就好像有默契一样，苦了的却是企业。巨人大厦原来预算为两亿元，工期两年，加高到70层后，预算变为12亿元，工期拖长到6年。后来史玉柱将巨人的所有流动资金都投入到巨人大厦，加上在香港卖楼花的钱，也填不满这个黑窟窿。最后巨人大厦没有盖起来，巨人也完蛋了。◆

无独有偶，云南“钛王”罗志德也有这么一番遭遇。罗志德在云南经营采矿业，赚了多少钱。后来他又投资云南教育学院成立了一个路达企业家学院，为云南培养了不少民营企业家，所以，罗志德又有“云南民企之父”的美誉，在云南业界享有很高声望。1992年，罗志德提出想在昆明盖一座56层的大厦。之所以定为56层，是因为中华民族一共有56个民族。每个民族一层，以彰显民族团结。罗志德的原意，只是提出这么一个计划，看看是否可行谁知这个计划却让有关领导知道了。大厦立刻被赋予了一层非同寻常的政治意义。有关部门也会办事，昆明市中心一块面积达100亩的土地随即被“特批”到了路达公司的名下，有关部门还在昆明市郊给了罗志德200亩土地。这一下，罗志德没了退路，只好赶鸭子上架。◆

以路达公司当时的实力，远不足以支撑这么一座大楼，向银行贷款又贷不到。罗志德苦思无计，最后想出了一个发行股票筹资的招数。这一招还真灵，仅发行股票的头3天就筹集了2000万元。正当罗志德以为问题已经解决了的时候，一个记者却向上面写了一份内参，说路达公司乱发股票，扰乱金融市场秩序。上面派下来调查组，路达公司被勒令立即停止股票发行。大楼自然是盖不起来了，上面领导也对他有了看法。路达公司自此麻烦不断，走起了下坡路。

原来平安无事的矿山不断遭到冲击，有关部门不断来检查，原来安分守己的村民也开始不断来矿上滋事，甚至有人抱着炸药包冲进路达的采选厂。以往发生这种事，只需要罗志德向有关领导打声招呼，问题自然解决。但现在这招行不通了。最后，路达的钛矿采选厂和其他非法矿厂一起被有关部门勒令关停。钛矿采选厂是路达的生命线，也是罗志德赖以起家的本钱。采选厂完了，也就意味着路达完了，罗志德完了。现在，罗志德因为中风已经半身瘫痪，并且因为“毁林采矿”不断受到有关部门的传讯，很可能要负法律责任。不管罗志德愿意不愿意，“钛王”大戏已经演完，大幕正徐徐落地，满地空遗许多口舌。◆

因为官员的好大喜功而导致企业的败落，这样的事太多了。还有一些企业家投机取巧，一心想沾“政治”的光，上赶着给人家送“政绩”，最后把自己弄得身败名裂。企业就是企业，企业家的天命就是赢利，而不是搞“政治”。“前事不忘，后事之师”，当年赫赫有名的步鑫生就吃过这样的苦。步鑫生本来是做衬衫的专业户，他也只擅长做衬衫。后来“有关领导”说，大家都在上西装，你也上一套西装生产线吧。步鑫生买“有关领导”的面子，决定“小搞搞”，这件事被一个更大的领导知道了。领导说，你是全国模范嘛，干什么都应该争模范，不要缩手缩脚。于是“小搞搞”变成了“大搞搞”。海盐衬衫厂也就这样被搞完了。步鑫生在厂子里立足不住，被迫出走，到上海，到黑龙江，去给人打工谋生。◆

◆
有媒体称，中国企业的第三死法是死于政治，如果企业不能很好地处理政治问题，这种说法并不为过。当然，对于政治带来的危机而言，更多还是体现在海外市场，对于那些试图走向国际化的中国企业而言，下面的案例非常值得借鉴：◆

汽车是美国战后体现经济实力的骨干产业，在 1950~1960 年代，通用汽车公司的经营者曾经自负地说：“对通用而言是好的，对美国和世界而言也是好的。”的确，自流水线方式在汽车工业中得到应用以后，美国汽车工业的效率和质量都是值得称赞的，福特方式所代表的大量生产方式普及到全世界。以通用、福特、克莱斯勒三巨头为代表的汽车企业只需要利用一些常规性的经济手段就可以赢得市场，欧洲企业难以抗衡。◆

但是，石油危机以后，情况发生了很大变化。1973 年以后，石油产品价格飞涨，消费者转向低能耗、轻污染的小型车，日本汽车受到欢迎。1960 年日本年产汽车仅 48 万辆，而 10 年后的 1970 年激增到 528 万辆；同期，美国的产量从 790 万辆上升到了 828 万辆，显然美国汽车产业的发展受到了日本汽车产业的阻拦。日本企业在汽车市场开拓上首先瞄准了美国，80 年代前期，进口车在美国的市场占有率为 26.7%，其中 21.2% 为日本汽车。美国感受到了巨大的压力，虽然企业在产品开发等方面也采取了积极措施，但收效甚微，于是寻求政治力量对日本企业进行排斥，不断劝诱政府和议会对日本汽车采取限制措施。到 1979 年，日美汽车磨擦成为国家间的政治问题，1980 年全美汽车工会、福特公司等诉讼到美国国际贸易委员会，要求限制日本汽车的进口。但是，美国国际贸易委员会判定“进口车对美国汽车产业产生损害缺乏实证”，引起美国企业的不满，政治磨擦进一步升级。美国企业启动政治经营手段游说政府和议会，终于让政府出面将日本汽车对美出口自动限制在 168 万辆的水平。◆

日本厂家在美国市场遇到的政治和社会限制越来越多，作为竞争对手的美国企业又利用了政治优势保护市场，在这种情况下日本汽车厂商也实施了政治化经营战略。为了消解美国政府和议会的敌视政策，日本企业的代理人经常出入政府和议会提出反证，与美国企业的政治游说相抗衡。日本汽车厂商最成功的政治经营实例就是从 80 年代在美国实施了当地生产政策，目标是取代出口，实施生产扩张，同时也作为缓解贸易磨擦的手段。本田公司于 1982 年，富士通重工、五十铃、铃木都于 1989 年将生产厂房建到了美国本土。到 1989 年 12 月，本田和丰田的销售量超过了克莱斯勒。从此，三巨头垄断美国汽车市场的格局终于被打破，不断从美国传来工厂关闭的消息。在政治经营方面，日本企业显然是赢家。◆

美国汽车产业的萧条当然成为一个重要的政治问题。1991 年 3 月以克莱斯勒董事长雅科卡为首的美国资本工业三巨头拜会美国总统，要求对日实行限制；4 月在日美首脑会谈结束后的记者招待会上布什总统谈到了汽车问题；5 月末三巨头向美商务部、国际贸易委员会对丰田、马自达、三菱、日产提起诉讼，指出日本进口的扩大导致美国企业业绩的恶化。在这种形势下，日本企业调整了经济战略，由单纯海外生产，转向与美国企业合作生产，结成战略同盟。这是日本企业从经济战略向政治战略转变的典型例子，在政治磨擦加剧的过程中，产业的政治化将产业经济空间转换成政治空间，“政治”产业的色彩日益浓厚。◆

1984 年，丰田与通用合资办厂，开始建立日美企业之间的政治同盟，通用的目标是在新车开发方面获得丰田的经营技术和知识，丰田则为了减少介入美国市场的风险，避免相互对立。这一合作最终获得了成功，通用开发出新车，丰田则成功地进入了美国市场。日产与福特也实现了结盟。福特在此之前还与马自达建立了牢固的同盟关系，拥有了马自达 24% 的股份，受通用与丰田结盟的影响，又与日产结盟，双方建立了共同开发关系。日产购入福特的发动机，福特则在日产市场介入方面发挥了重要的政治作用。三菱与克莱斯勒早在 70 年代就双方合资建厂，三菱还将 10 年的对美销售工作全部委托给了福特。日本企业从直接出口到当地生产和合资经营，每一步转变都反映了企业家的政治韬略，当然美国企业在这方面也毫不逊色，日美汽车之间的贸易战与其说是经济战，还不如说是政治战。◆

政治经营的兴起与跨国公司激进的海外扩张有着直接的关系，国际化经营很容易引起经

济磨擦，进而演化为政治冲突。到 90 年代全球跨国公司总数达 3.7 万家，拥有海外子公司 17 万家，占世界贸易额的 3/4，相当于日本 GDP 的总额。跨国公司为了打开国际市场，除了经济战略外，当然还离不开政治手段。◆

自 80 年代以来，日本企业始终如一地实施国际化经营战略。据《东洋经济》调查，1986 年日本海外法人数为 8146 家，到 1996 年 10 月增加到 1.8223 万家，其中亚洲从 3097 家增加到了 8813 家，北美从 2123 家增加到了 4118 家，欧洲从 1391 家增加到了 3433 家。可见，日本海外市场主要以亚洲为主。日本家电业是海外扩张的主要产业之一。◆

家电企业在海外市场扩张中遇到了很大问题，如应付与当地企业的竞争、产品做适应性改动、维持与当地政府和的关系等，要妥善处理这些问题仅靠经济手段是不够的。为此，日本企业采取了经济与政治相结合的二元主义战略：一方面作为国际垄断体实行全球统一支配体制，另一方面又实行东道国乐意接受的经营当地化政策。◆

在建立海外公司统一管理体制方面，日本家电企业主要采用了对海外子公司资本全额占有的公司支配体制，对海外子公司全资控制基于这样两点原因：一是跨国公司不仅与当地劳动者矛盾较大，而且与东道国经济、政治矛盾也很突出。为了避免矛盾，减少合资经营所导致的沟通困难，同时也保持公司运营的独立性，跨国公司排斥当地资本，实行国际垄断体制。二是与国内企业相比，海外子公司的利润水平较高。例如，在日的外资企业与日本企业相比，外资企业的利润在制造业是日本企业的 2 倍，商业是 4.4 倍。日本家电企业的海外投资也有良好的经营业绩，全额持股可以独吞利润。◆

但是，对海外子公司的全额控股不利于加强与东道国的政治联系。于是，日本企业经营方面实行了当地化政策，通过减少外资企业的色彩转嫁社会矛盾。日本家电企业的当地化政策主要包括人员当地化（多雇用当地员工）、原材料和物品采购当地化（多购买东道国的物资）、资金当地化（向东道国金融机构融资）等。其中，人员当地化最有利于消除政治矛盾，因为当地员工的利益使之在政治谈判中增加了筹码。虽然当地员工人数比重和高职位比重、决策权比重相比还相距甚远，高职位和重要决策权还掌握在日本人手中，但日资企业已经因此而赢得了相当的政治优势。◆

环境污染◆

2004 年 2 月 25 日，环保总局在京通报清理整顿不法排污企业查处情况：全国共出动各类执法人员近 50 万人次，检查企业 20 万家，立案查处环境违法问题 20877 件。依法取缔关闭不法排污企业 7339 家，责令停产治理企业 2079 家，限期治理企业 1094 家。◆

在清理整顿行动期间，环保总局公布的以化工、造纸、冶炼类为主的 26 件典型环境违法案件已全部得到查处，涉及各类企业 667 个，被取缔关闭 384 个，停产整顿或停止建设 278 个，限期治理 5 个，共处理责任人 40 人，包括政府工作人员 2 人、环保部门工作人员 7 人。停产整顿企业中已有 103 家完成整改，131 家通过当地环保部门的验收或正在试运行，44 家还在停产整顿中。武汉晨鸣汉阳纸业污染治理、河北省保定市铅冶炼污染整顿、辽宁省朝阳造纸有限责任公司制浆工艺关闭、安徽省宿州市砀山县造纸企业整顿的效果较为明显。◆

环境问题的重要性对于很多中国的企业家认识并不深刻，欧洲工业革命时代曾经付出过极其惨重的代价，经过了一百多年的环境治理，欧洲终于认识到环境保护比发展工业对于

人类生存更为重要。◆

◆案例：◆

由于工业化的加速、人口的增加和人类对自然资源无限度地滥采滥开，日益挥霍，不堪重负的地球自然环境可提供给人类生存的资源数量日益枯竭，地球环境生存指数越来越低。据测算，不同自然环境中的野生动物生存前景指数如果以1970年为基准数1.0的话，到2000年的生存指数森林环境只有了0.85，海洋环境只有0.65，淡水环境只有0.46，未来全球人均土地面积将仅有1.9公顷。世界自然保护基金会和世界银行发表的研究报告表明，在水源受污染的城市死亡率比其他地区平均高出10%到20%。◆

中国如今六百多座城市中四百多座缺水，沙尘暴四处肆虐。中国成为世界上荒漠化问题最严重的国家之一，全国现有沙化土地面积168.9万平方公里，占国土面积的17.6%，而且沙化土地面积仍以每年2460平方公里的速度在扩张，每年造成经济损失540亿元。人们自身的急功近利，诸如发菜热、甘草热、雪莲热、虫草热以及中药材“防风”热一波接一波地将一批又一批的淘金者引向大草原，开始野蛮的生态破坏活动。大面积的毁林毁草地垦荒，使得耕地水土流失、沙漠碱化、数量锐减，造成“一年垦草场，二年打点粮，三年五年变沙梁”的恶性循环。由于环境破坏，每年对国民经济造成的直接和间接损失超过5000亿元人民币。◆

由于人类无节制地从自然界中掠取资源，造成人类的生存环境越来越恶化，人类赖以生存的资源越来越少，越来越枯竭，从而使得人类的生存空间越来越狭窄，可持续发展的后劲越来越缺乏。以世界上最发达的美国和欧洲来说，美国和欧洲的人口不到世界总人口的20%，但它们消耗着世界能源需求总量的60%，世界发电总量的近83%，世界石油需求总量的50%，世界天然气消费总量的70%，世界煤炭消费总量的50%，世界核能消费总量的75%以上，世界水电和再生能源消费总量的近一半。到2020年，美国和欧洲的能源需求量还要增加35%以上。照目前这种消耗速度，世界上的石油只能够使用不到50年，天然气只能消耗60年。◆

目前全球有11亿人缺乏安全饮用水，每年有五百多万人死于同水有关的疾病，干旱和污染每年导致的死亡人数超过了战争造成的死亡人数，仅2003年世界上就将有1200万人死于水污染和缺水。科学家认为，人类80%的疾病与水源有关，平均每8秒钟就有一名儿童死于与水源有关的疾病。据联合国水资源评估报告估计，到本世纪中叶，全球将有60个国家的近70亿人口面临着缺水问题。中国水资源短缺，是世界上最严重缺水的13个国家之一。虽然水资源总量居世界第六位，但人均占有量不到世界人均水平的1/4，七百多条河流中，46.5%的河流受到污染，90%以上的城市水域污染严重。水，被喻为“21世纪的石油”，成为直接威胁到人类生存的一个重要因素。有人甚至预言，21世纪如果发生毁灭性的战争，那必然是从争夺水源开始。◆

我国生态环境退化加剧，森林覆盖率低（为16.5%，低于世界平均26.6%的水平），草场超载放牧，质量下降、退化，沙化加剧，长江、黄河等大江大河源头生物多样性丰富地区的自然生态环境呈恶化趋势，沿江重要湖泊、湿地日趋萎缩，北方地区江河断流，湖泊干涸，地下水下降严重，全国主要江河湖泊水体受到污染，野生物种生态环境退化，野生动植物数量剧减，全国濒临绝种或接近濒危的高等植物4000~5000种，占总数的15%~20%。世界自然保护联盟说1/10的鸟类、1/4的哺乳动物濒临消失，就鱼类、贝类和甲壳纲动物来说，濒临灭绝的物种也许高达2/3。根据国际自然保护联合会的数据，总计有5500种动物和3.4万种植物正受到威胁。在《濒危野生动物国际贸易公约》中列出640种世界濒危物种中，中国有156个物种，占总数的1/4。◆

◆

中国是世界上第六大贸易国，对外贸易的增长速度大大高于同期GDP增长的速度。尤

其是中国加入 WTO 以后，对外贸易的增长成为我国国民经济持续增长的动力。但是，中国在大力发展对外贸易的过程中，面临着许多多边、双边环保协议及国家环保法规的直接或间接限制，绿色壁垒成为中国加入世界贸易组织后遇到的第一道“槛”，也是最难过的一道“槛”。因为传统国际经济贸易中的“关税壁垒”正在转型，逐步以“环境壁垒”的形式出现，许多发达国家凭借其科技优势，以保护人类健康为目的，制定了严格的“环境标准准入条件”作为国际贸易谈判的焦点，把环境保护要求演变为新的强制性的技术非关税壁垒，即“绿色壁垒”。◆

“绿色壁垒”包括“环境进口附加税”“绿色技术标准”“绿色环境标准”“绿色包装制度”“卫生检疫制度”和“绿色补贴”等。它直接威胁到我国企业出口贸易的发展，如我国的服装和纺织品由于受“绿色壁垒”的影响，“回销量”大幅增加，一宗遭欧洲进口国退回的三十多万件夹克衫，“绿色壁垒”的原因是夹克衫上那小小拉锁的重金属含量超过了欧洲的环保卫生标准；我国茶叶因为所谓“农药超标”的“绿色壁垒”导致出口量减少 30% 以上；江南某企业的出口冻虾遭到欧洲进口国的大量退货和索赔，理由是被当地检验机构查出含量为 10 亿分之 0.2 克的氯霉素。近年来，我国每年就有七十多亿美元的各类出口商品在欧洲等地受到“绿色贸易壁垒”的退货。◆

优越的生态环境，不仅可以大幅度减少城市滑坡、泥土流失和地面下沉等现象的发生，而且可以净化水中的农药等污染物质，带来可观的宏观经济效益，也可以带来可观的微观经济效益。中国上海永新彩色显象管有限公司自 ISO14000 标准实施以来，仅 2000 年下半年节水节约人民币 68 万元，节电和人民币 524.6 万元，节约材料和人民币 29.6 万元；山东鲁抗医药企业集团在推行 ISO14000 系列认证的过程中，曾投资 4 万元制定环境管理方案，每年可获取 60 万元的经济效益。◆

确切地讲，环境危机对于企业而言已经不是危机层面的问题，而是是否遵守有关国家规定的稳定，倘若是违反了环境保护的规定，那自然要受到制裁。如果碰到国家对环保政策调整，而使得企业的部分产品不能销售，那也一定要积极地去响应政策，对于市场上继续销售的问题产品要在政策允许范围内尽快收回。◆

当然，也正因为我们所处的环境存在危机，比如石油资源、水资源、木材资源的稀缺都会使企业陷入危机。对于这样的危机，企业要提前做好充足的预防工作。

§附：《中华人民共和国环境保护法》◆◆

内容：◆

【文号】中华人民共和国主席令第 22 号发布◆

【颁布部门】◆

【颁布时间】1989 年 12 月 26 日◆

【实施时间】1989 年 12 月 26 日◆

总则◆

第一条为保护和改善生活环境与生态环境，防治污染和其他公害，保障人体健康，促进社会主义现代化建设的发展，特制定本法。◆

第二条本法所称环境，是指影响人类社会生存和发展的各种天然的和经过人工改造的自然因素总体，包括大气、水、海洋、土地、矿藏、森林、草原、野生动物、自然古迹人文遗迹、自然保护区、风景名胜区、城市和乡村等。◆

第三条本法适用于中华人民共和国领域和中华人民共和国管辖的其他海域。◆

第四条国家制定的环境保护规划必须纳入国民经济和社会发展规划，国家采取有利于环境保护的经济、技术政策和措施，使环境保护工作同经济建设和社会发展相协调。◆

第五条国家鼓励环境保护科学教育事业的发展，加强环境保护科学技术的研究和开发提高保护科学技术水平，普及环境保护的科学知识。

第六条一切单位和个人都有保护环境的义务，并有权对污染和破坏环境单位和个人进行检举和控告。

第七条县级以上地方人民政府环境保护行政主管部门，对本辖区的环境保护工作实施统一管理。

国家海洋行政主管部门港务监督、渔政渔港监督、军队环境保护部门和各级公安、交通、铁道、民航管理部门，依照有关法律的规定对环境污染防治实施监督管理。

县级以上人民政府的土地、矿产、林业、水利行政主管部门，依照有关法律的规定对资源的保护实施监督管理。

第八条对保护和改善环境有显著成绩的单位和个人，由人民政府给予奖励。

第二章环境监督管理

第九条国务院环境保护行政主管部门制定国家环境质量标准。

省、自治区、直辖市人民政府对国家环境质量标准中未作规定的项目，可以制定地方环境标准，并报国务院环境保护行政主管部门备案。

第十条国务院环境保护行政主管部门根据国家环境质量标准和国家经济、技术条件制定国家污染物排放标准。

省、自治区、直辖市人民政府对国家污染物排放标准中未作规定的项目，可以制定地方污染物排放标准；对国家污染物排放标准中已作规定的项目，可以制定严于国家污染物排放标准。地方污染物排放标准须报国务院环境保护行政主管部门备案。

凡是向已有地方污染物排放标准的区域排放污染物的，应当执行地方污染物排放标准。

第十一条国务院环境保护行政主管部门建立监测制度，制定监测规范，会同有关部门组织监测网络，加强对环境监测的管理。国务院和省、自治区、直辖市人民政府的环境保护行政主管部门，应当定期发布环境公报。

第十二条县级以上人民政府的环境保护行政主管部门，应当会同有关部门对管辖范围内的环境状况进行调查和评价，拟订环境保护计划，经计划部门综合平衡后，报同级人民政府批准实施。

第十三条建设污染环境项目，必须遵守国家有关建设项目环境保护管理的规定。建设项目的环境影响报告书，必须对建设项目产生的污染和对环境的影响作出评价，规定防治措施，经项目主管部门预审并依照规定的程序报环境保护行政主管部门批准。环境影响报告书经批准后，计划部门方可批准建设项目设计书。

第十四条县级以上人民政府环境保护行政主管部门或者其他依照法律规定行使环境监督管理权的部门，有权对管辖范围内的排污单位进行现场检查。被检查的单位应当如实反映情况，提供必要的确资料。检查机关应为被检查机关保守技术秘密和业务秘密。

第十五条跨行政区的环境污染和环境破坏的防治工作，由有关地方人民政府协商解决或者由上级人民政府协调解决，作出决定。

第三章保护和改善环境

第十六条地方各级人民政府，应当对本辖区的环境质量负责，采取措施改善环境质量。

第十七条各级人民政府对具有代表性的各种类型的自然生态系统区域，珍稀、濒危的野生动物自然分布区域，重要的水源涵养区域，具有重大科学文化价值的地质构造、著名的溶洞和化石分布区、冰川、火山、温泉等自然遗迹，以及人文遗迹、古树名木，应当采取措施加以保护，严禁破坏。

第十八条在国务院、国务院有关部门和省、自治区、直辖市人民 政府规定的风景名胜 区、自然保护区和其他需要特别保护的区域内，不得建设污染环境的工业生产设施；建设其他设 施，其污染物排放不得超过规定的排放标准。已经建成的设施，其污染物排放超过 规定排放 标准的，限期治理。◆

第十九条开发利用自然资源，必须采取措施保护生态环境。◆

第二十条各级人民政府应当加强对农业环境的保护，防治土壤污 染、土地沙化、盐渍 化、贫瘠化、沼泽化、地面沉降和防治植被破坏、水土流失、水源枯竭、种源灭绝以及其他生态 失调现象的发生和发展，推广植物病虫害的综合防治，合理利用化肥、农药及植物 生长激素。◆

第二十一条国务院和沿海地方人民政府应当加强对海洋环境的保 护。向海洋排放污染 物、倾倒废弃物，进行海岸工程建设和海洋石油勘探开发，必须依照法律的规定，防止对 海洋 环境的污染损害。◆

第二十二条制定城市规划，应当确定保护和改善环境的确目标和 任务。◆

第二十三条城乡建设应当结合当地自然环境的特点，保护植被、 水域和自然景观，加 强城市园林、绿地和风景名胜区的建设。◆

第四章防治环境污染和其他公害◆

第二十四条产生环境污染和其他公害的单位，必须把环境保护工 作纳入计划，建立环 境保 护责任制度；采取有效措施，防治在生产建设或者其他活动中产生的废气、废水、废 渣、粉 尘、恶臭气体、放射性物质以及噪声振动、电磁波辐射等对环境的污染和危害。◆

第二十五条新建工业企业和现有企业的技术改造，应当采 用资源利用率高、污 染 物排放量少的设备和工艺，采用经济合理的废弃物综合利用技术和污染物处理技术。◆

第二十六条建设项目中防治污染的措施，必须与主体工程同时设 计、同时施工、同时 投产 使用。防治污染的设施必须经原审批环境影响报告书的环境保护行政主管部门验收合 格后， 该建设项目方可投入生产或者使用。◆

防治污染的设施不得擅自拆除或者闲置，确有必要拆除或者闲置的，必须征得所在地的 环境 保护行政主管部门的同意。◆

第二十七条排放污染物的企业、事业单位，必须依照国务院环境 保护行政主管部门 的规定申报登记。◆

第二十八条排放污染物超过国家或者地方规定的污染物排放标准 的企业、事业单位， 依照国 家规定缴纳超标排污费，并负责治理。水污染防治法另有规定的，依照水污染防 治法的规定 执行。征收的超标排污费必须用于污染的防治，不得挪作他用，具体使用办 法由国务院 ●规定。○◆

第二十九条对造成环境严重污染的企业、事业单位，限期治理。◆

中央或省、自治区、直辖市人民政府直接管辖的企业、事业单位的限期治理，由省、自 治区、 直辖市人民政府决定。市、县或者市、县以下人民政府管辖的企业、事业单位的限 期治理， 由市、县人民政府决定。被限期治理的企业、事业单位必须如期完成治理任务。◆

第三十条禁止引进不符合我国环境保护规定要求的技术和设备。◆

第三十一条因发生事故或者其他突然性事件，造成或者可能造成 污染事故的单位，必 须立 即采取措施处理，及时通报可能受到污染危害的单位和居民，并向当地环境保护行政 主管部 门和有关部门报告，接受调查处理。◆

可能发生重大污染事故的企业、事业单位，应当采取措施，加强●防范。○◆

第三十二条县级以上人民政府环境保护行政主管部门，在环境受 到严重污染，威胁居 民购买力 生命财产安全时，必须立即向当地人民政府报告，由人民政府采取有效措施，解 除或者减轻 危害。◆

第三十三条生产、储存、运输、销售、使用有毒化学物品和含有放射性物质的物品，必须遵守国家有关规定，防止污染环境。◆

第三十四条任何单位不得将产生严重污染的生产设备转移给没有污染防治能力的单位使用。◆

第五章法律责任◆

第三十五条违反本法规定，有下列行为之一的，环境保护行政主管部门或者其他依照法律规定行使环境监督管理权的部门可以根据不同情节，给予警告或者处以罚款。◆

(一) 拒绝环境保护行政主管部门或者其他依照法律规定行使环境监督管理权的部门现场检查或者在被检查时弄虚作假的。◆

(二) 据报或者谎报国务院环境保护行政主管部门规定的有关污染物排放申报事项的。◆

(三) 不按国家规定缴纳超标排污费的。◆

(四) 引进不符合我国环境保护规定要求的技术和设备的。◆

(五) 将产生严重污染的生产设备转移给没有污染防治能力的单位使用的。◆

第三十六条建设项目的防止污染设施没有建成或者没有达到国家规定的要求、投入生产或者使用的，由批准该建设项目的环境影响报告书的环境保护行政主管部门责令停止生产或者使用，可以并处罚款。◆

第三十七条未经环境保护行政主管部门同意，擅自拆除或者闲置防治污染的设施，污染物排放超过规定的排放标准的，由环境保护行政主管部门责令重新安装使用，并处罚款。◆

第三十八条对违反本法规定，造成环境污染事故的企业、事业单位，有环境保护行政主管部门或者其他依照法律规定行使环境监督管理权的部门根据所造成的危害后果处以罚款；情节严重的，对有关责任人员由其所在单位或者政府主观机关给予行政处分。◆

第三十九条对经限期治理逾期未完成治理任务的企业事业单位，除依照国家规定加收超标排污费外，可以根据所造成的危害后果处以罚款，或者责令停业、关闭。◆

前款规定的罚款由环境保护行政主管部门决定。责令停业、关闭，由作出限期治理决定的人民政府决定；责令中央直接管辖的企业、事业单位停业、关闭，须报国务院批准。◆

第四十条当事人对行政处罚不服的，可以在接到处罚通知之日起15日内，向作出处罚决定的机关的上一级机关申请复议；对复议决定不服的，可以在接到复议通知之日起15日内，向人民法院起诉。当事人也可以在接到处罚通知之日起15日内，直接向人民法院起诉。当事人逾期不申请复议、也不向人民法院起诉、又不履行处罚决定的，由作出处罚决定的机关申请人民法院强制执行。◆

第四十一条造成环境污染危害的，有责任排除危害，并对直接受到损害的单位或者个人赔偿损失。◆

赔偿责任和赔偿金额的纠纷，可以根据当事人的请求，有环境保护行政主管部门或者其他依照法律规定行使环境监督管理权的部门处理，当事人对处理决定不服的，可以向人民法院起诉。当事人也可以直接向人民法院起诉。◆

完全由于不可抗拒的自然灾害，并经及时采取合理措施，仍然不能避免造成环境污染损害的，免于承担责任。◆

第四十二条因环境污染损害赔偿提起诉讼的时效期间为3年，从当事人知道或者应当知道受到污染损害时起计算。◆

第四十三条违反本法规定，造成重大环境污染事故，导致公私财产重大损失或者人身伤亡的严重后果的，对直接责任人员依法追究刑事责任。◆

第四十四条违反本法规定，造成土地、森林、草原、水、矿产、渔业、野生动物等资

源的破坏的，依照有关法律的规定承担法律●责任。○◆

第四十五条环境保护监督管理人员滥用职权、玩忽职守、徇私舞弊的，由其所在单位或者上级主管机关给予行政处分；构成犯罪的，依法追究刑事责任。◆

第六章附则◆

第四十六条中华人民共和国缔结或者参加的与环境保护有关的国际公约，同中华人民共和国的法律有不同规定的，适用国际公约的规定，但中华人民共和国声明保留的条款除外。◆

第四十七条本法自发布之日起施行。《中华人民共和国环境保护法（试行）》同时废止。◆

社会危机◆

社会危机的涵盖面非常之广，包括自然灾害、流行疾病、经济危机、社会暴乱、军事战争、恐怖袭击，发生任何一种社会危机都会对企业造成致命的影响，因此社会危机也是企业不得不面对的一个课题。◆

◆案例：◆

美国新墨西哥州有个名叫杨格的果园主，一次突降冰雹，苹果被打得伤痕累累，就在大家都唉声叹气时，杨格突然来了灵感，他马上按合同原价将苹果输往全国各地，与往日不同的是每个苹果箱里都多放了一张小纸片，上面写了一段既幽默又亲切的文字：亲爱的买主们，这些苹果不幸受伤，但请看好，它们是冰雹留下的杰作，这正是高原地区苹果特有的标志，品尝后你们就会知道其特别的味道。买主将信将疑地品尝后，真切地感受到了高原地区苹果特有的风味。结果，杨格这年的苹果比以往任何一年都卖得好。◆

如果按照正常思维，被冰雹打伤的苹果，只好降价处理，以减少损失。但若在危机管理中运用了创新思维，却可化腐朽为神奇，让有问题的产品不仅卖得掉，而且能卖个好价钱正如孙子所言：“善战者因其势而利导之。”◆

◆

上面的例子有点浪漫主义的文学色彩，因为更多的时候社会危机给企业带来的危害是灾难性的。没有人会忘记发生在1997~1998年的亚洲金融危机，那场危机甚至波及全球，很多企业在那个时候因为资金问题纷纷倒闭。韩国大宇公司是一个典型的例子。◆◆

案例：◆

韩国大宇于1967年成立，到1998年在世界上扩张速度也非常快，年度总产量一度达到215万辆，包括韩国本土的●1,266,000辆和海外分厂生产的887,600辆。但大宇公司则声称，其设备仅达到60%的生产能力；大宇有5个国内的分厂，包括Sangyong汽车在内，共有26,950名员工；在11个国家的12个分厂中，大宇有53,000名员工。◆

大宇当时采取的就是扩张主义，大宇在财界方面达到了第二位，像株式会社大宇是企业的一个仓库，也可以说是韩国有代表性的综合商社，但是到了1998年以后，由于危机，大宇大规模扩张，尤其像汽车电子生产除了韩国以外在世界各个地区都进行了投资，这个投资并不是根据自己资本的积累，而是从国外金融机构进行了大的贷款进行投资，所以金融危机来了以后，大宇的资金压力就像大山一样把大宇压倒了（倒闭之前，大宇集团总体负债88.9兆韩元，资产总额59.7兆韩元）。所有的投资都被冻结，最终导致了大宇的倒闭。

◆案例：◆

2003年在中国爆发的SARS事件也令很多企业陷入尴尬，一位从外地出差回京的摩托罗拉员工出现SARS感染症状。摩托罗拉随后的一系列动作，给我们提供了一个危机管理的●样本。○◆

公司出现SARS感染者之后，摩托罗拉迅速按照危机管理系统制订出业务持续发展计划。首先对办公设施进行了彻底的清洁与消毒，暂时停止使用北亚中心楼内的中央空调系统，并建议多数员工5月6日至11日在家办公或使用备用的办公设施，少数员工在楼内办公。

摩托罗拉公司的危机管理系统及业务持续发展计划，在关键时刻保证了公司各项业务有序进行。公司实行了“轮班制”，安排员工轮流上班，既降低办公室的人员密度又保证工作持续进行。公司上下充分利用便携式电脑、高速拨号连接，电视、电话会议及其他办公设施，确保了业务的正常进行，成功地克服了SARS所带来的困难。◆

另一方面，摩托罗拉公关部一点儿没有闲着，不停地对外界通报公司状况，与员工、客户和社会公众保持坦诚的交流，及时向媒体及客户通报业务的发展情况及公司所采取的相应措施。◆

摩托罗拉的高明之处，也是危机管理的最高境界——面对“危机”，能够化解其中的“危险”，还能把握住其中的●“机会”。○◆

2003年4月下旬，正值北京和全国各地齐心抗战“非典”的关键时期，当时担任摩托罗拉（中国）公司董事长兼总裁之职的陈永正向北京市政府承诺：从即日起，公司将加强对北京集群通信网络现有系统的技术支持服务，同时，向北京市捐赠对讲机，用于城市卫生医疗防疫战线的指挥调度工作。◆

公司发现SARS感染者不久之后，摩托罗拉公司总裁兼首席运营官麦克·扎菲罗夫斯基造访中国，拜见政府领导人，向中国政府捐赠抗非典设备、现金和物资，与北京市政府签署了合作备忘录，慰问了在中国公司的员工，与客户见面，同媒体沟通。麦克·扎菲罗夫斯基几乎展示了一个处于危机中的公司领导人所必须的全部工作。◆

2004年伊始，从SARS阴影中走出来没多久的国人又迎来了一场新的灾难——“禽流感”，从一月份开始，禽流感在亚洲部分地区肆虐，不少人“谈鸡色变”，导致以经营炸鸡和鸡肉汉堡为主的肯德基连锁店生意受较大影响。面对此种危机，肯德基向人们展示了其优秀的危机处理能力。◆

◆案例：◆

禽流感发生后，越南由于疫情最严重，2004年1月27日，肯德基被迫宣布暂时关闭越南境内所有9家分店。◆

同时，肯德基计划从菜单上撤掉炸鸡、鸡肉汉堡等食物，改用鱼肉汉堡填补空白，并准备在1月31日前重新开张，同时还发表声明称，表示会尽快从美国进口冷冻鸡肉作为食品原料，让顾客吃上“放心鸡肉”。◆

自中国发生禽流感之后，肯德基制订了一系列完善的应急计划。从供应商到库存，从运输过程到烹制过程，从餐管到设施、员工管理层层把关，并且采取集中采购，然后才发配到各调配中心去。◆

为了消除禽流感给消费者造成的紧张心理，洋快餐巨头肯德基承诺原料鸡全部来自非疫区之后，又于2004年2月5日首次公开了该品牌食品的基本制作工艺，并邀请农业大学营养专家和畜牧业专家品尝产品，以此向社会承诺，其产品可以放心食用。◆

面对不可抗拒因素而引起的危机，肯德基的做法值得效仿。由于禽流感的盛行，最近鸡肉在市场上受到了消费者的自觉抵制，虽然先后有政府高官带头吃鸡的做法，但从企业自

身来说，特别是对禽类加工企业来说，如何自身克服市场变化所带来的不利影响，也是体现企业危机管理手段的成熟与否的一个重要标志。◆

◆

《21世纪经济报道》在评价肯德基的成功时，列举了6种“武器”。

1.媒介沟通：抢占先机◆

公关专家帕金森认为，危机中传播失误所造成的真空，会很快被颠倒黑白、胡说八道的流言所占据，“无可奉告”的答复尤其会产生此类问题。◆

尽管如此，肯德基的警觉还是令人惊讶。当采访提纲传至百胜集团总部，半小时后便接到了对方的电话。◆

“现在是我为您服务，我非常愿意为您解答一切问题。”百胜餐饮集团公共事务部总监王群用极其诚恳的语调回答。◆

“9时40分我收到您的采访提纲，在9时46分我已经给您发过去了三份文件：《肯德基有关禽流感问题的媒体Q&A》；《关于肯德基危机处理的对外答复》；《肯德基有信心有把握为消费者把关》，这些文件或许对您了解整个事情有帮助，请查收。”◆

如何应对媒体的危机提问，肯德基似乎完全是程序化的●管理。○◆

2.提供标准化的声音◆

面对危机的肯德基，绝不允许有第二个声音出现。在这个“特殊时刻”，所有来自媒体的问题，都统一由百胜的公共事务部出面安排采访。◆

“我们是肯德基中国公司，发生在其他国家的事不属于我们的职责范围内。”◆

“我们的鸡肉都是来自国内的供货商，不是来自疫区，所以不会出任何问题。”◆

3.应急计划首抓源头◆

成立危机处理小组是第一反应。危机一旦出现苗头，我们的危机处理小组就开始启动。其组成人员覆盖了危机可能涉及到的一切部门，比方销售部、公共事务部，等等；收集各种信息，比如中国政府出台的有关政策，媒体及社会公众的反应等等；并及时对危机造成的影响作出反馈，直接向中国区总裁●汇报。○◆

对于供货商的控制则是危机处理小组的第一事务。对供应商的每一批供货都要求出具由当地动物检疫部门签发的《出县境动物产品检疫合格证明》和《动物及动物产品运载工具消毒证明》，并证明所有的供货来自非疫区，无禽流感。◆

一旦发现有任何供应商出现任何问题，公司都会立刻转向，改用其他合格的供应商。◆

4.向公众传递信心◆

危机一旦产生，就必须不厌其烦地将必要的细节信息透明化。为此，肯德基专门召开新闻发布会，向公众宣布，世界卫生组织和其他权威机构证明食用烹煮过的鸡肉是绝对安全的。肯德基的所有鸡肉产品全部都经过2分30秒到14分30秒、170摄氏度以上的高温烹制，并立刻将其文字制成条幅，挂在餐厅的每个角落。◆

5.日常培训贯彻安全理念◆

肯德基特别指出，预防危机要从企业创办之日起就着手进行，伴随着企业的经营和发展长期坚持不懈。那种出现危机才想到危机管理，把危机管理当作一种临时性措施和权宜之计的做法是不可取的。◆

“长久的营运系统必须考虑危机出现时的情况，并体现在日常操作的基本要求之中。”百胜餐饮集团公共事务部总监王群说，“我们新员工入职培训，给他们上的第一课就是，对于我们来说食品安全永远是我们的第一原则。”◆

平时，肯德基对供货商严格执行的星级评估系统有重要作用。每3个月到半年，对供货商从质量、技术、财务、可靠性、沟通等5个方面的全面定期评估和贯穿全年的随机抽查，由公司技术部与采购部合作，以100分制进行评定，其分数将直接决定供货商们在下一年

度业务量的份额。◆

6.使用可替代的产品◆

肯德基认为，越南肯德基之所以推出了鱼类产品，那也是由于越南政府为控制禽流感而制定了“不允许跨地区运输鸡肉”的规定，所以导致肯德基的鸡肉供应短缺而改做鱼类产品，这完全不是因为鸡肉不安全而进行的改变。◆

◆

社会危机无时无刻威胁着我们的企业，就连一些看上去非常强大的企业，如果没有处理好所遭遇的危机，都可能如“多米诺骨牌”一样，使灾难在与该企业相关的各个领域出现连锁反应，垮得一发不可收拾。对于这样的危机，未雨绸缪是真正的解决之道。

第三章 如何面对◆

“应当像认识到死亡和纳税难以避免一样，必须为危机做好计划：知道自己准备好之后的力量，才能与命运周旋”。◆

——美国著名咨询顾问史蒂文·芬克 (Steven Fink) ◆

速度=效益◆

一旦危机产生，企业首先要明白速度等于一切，每一个部门、每一个合作伙伴都要跟随危机而行动起来，牵一发而动全身是解决危机的首要条件之一。如果企业在时间上失去处理危机的控制，那么危机的影响力就会随着公众的种种猜测以及媒体报道的推波助澜而一发不可收拾。因此，在危机发生之后的最短时间内，企业必须集中一切能利用的资源，来解决危机。许多公司在危机管理制度中都规定了危机发生后专门新闻发言人的人选以及最晚新闻发布时间，要求在危机发生后赶在媒体种种猜测之前立即向公众通报当前情况和处理进展，并向公众承诺迅速解决危机。必须使公众能直接从公司处而非新闻媒体处了解事件处理情况。◆

任何危机的发展过程均包括突发期、扩散期、爆发期、衰退期这样四个时期。如果在危机开始的突发期和扩散期有所动作，扼制危机，往往成本较低，效果也理想。一旦到了爆发期，情形就很难收拾了。◆

随着危机的进展，在时间上失去控制，而随着危机的进展，各种不可测因素也会随之增加，通常是屋漏偏逢连夜雨，即便是一个原本与危机并不相关的事件也会被公众认为是危机的原因。危机一旦爆发，往往会引起公众和新闻媒体关注，此时组织如果不能迅速查明真相，或是正常的传播渠道不畅，没有人能出来发布信息，就会造成危机传播中的信息真空，公众就会用想像来填满所有的疑问，必定生出各种各样的“小道消息”。很快，信息真空就被颠倒黑白、胡说八道的流言所占据。特别是食品、保健品之类的产品，谣言可能带来人们的恐惧心理，恐惧带来感觉上的不适应，这种不适应会被怀疑是产品造成的，进而造成另一种谣言的传播。同时，由于时间的拖延会让公众对企业诚信的出现质疑，造成不可挽回的影响。◆

日本雪印乳业公司是业界声誉卓著、信用可靠的一家公司。2000年6月27日，它生产的低脂牛奶发生饮用者食物中毒现象。事隔两天之后，雪印才公开承认有此事实，事情过了快一个月，雪印才在报纸以整版广告的形式向公众致歉，而由于其发生问题的原因说得颠三倒四，公众认为其缺乏诚意。日本雪印由于危机处理不够迅速，产品召回与信息公开太慢，对应措施不利，停工两周造成的直接损失就有110亿日元，而间接损失是雪印品牌受损程度严重，据专家所言，要恢复原有信誉需10年之久。◆

- ◆
- ◆ 那么企业如何在速度上占领优势呢？一般情况下，在危机来临的时刻企业需要采取以下措施：◆
 - 1.在第一时间，告知专业的危机公关公司，借公关公司的力量进行危机的控制；◆
 - 2.在第一时间，告知企业的全体员工，统一口径，避免企业员工在面对采访时不知所措；◆
 - ◆
 - 3.在第一时间，组织危机涉及部门迅速采取措施调查事件真相，新闻发言人发布 公司采取的措施安抚公众，组织律师对受害者事件进行处理；◆
 - 4.在第一时间，把真相告知政府部门或者相关权威机构，进行公众信心的树立；◆
 - 5.在第一时间，疏导媒体，让媒体沿着良性的方向进行危机的报道。◆

◆ 各种处理态度剖析◆

通过以上手段，便可以在时间上进行危机的初步控制，这是在任何危机来临的时刻首先要采取的措施。然而中国的很多企业并不懂得如何进行危机公关的处理，他们通常是不知所措，这些企业面对危机时的心态通常是：侥幸心理、鸵鸟政策、推卸责任、隐瞒事实，这些错误的态度不仅无助于危机的解决，反而会造成更严重的危机。◆

因为危机状态不仅导致市场秩序失衡，还会带来人们的心理压力、心理紧张乃至心理危机。此时人们缺少安全感，缺乏人际信任，群体意识极易呈现亢奋情绪状态，公众批判能力下降，相互影响感染的程度增强。此时，如果正常的信息沟通渠道不畅通，流言就成了人们传播 信息、表达意志的一种方式。◆

更为关键的是流言往往滋生于消息闭塞的环境。在言论自由受到保障、信息活动多元开展的 信息化社会，流言越来越失去生存的环境。西布塔尼从社会学的角度认为：流言的发生和 消失与信息传播渠道具有密切的关系。当人们的信息需求大于体制性渠道的信息供给，或对适 应环境必不可少的信息无法及时得到时，也就是人们的信息需求得不到充分满足时流言就 容易发生。一旦信息供求恢复平衡，流言就自然而然销声匿●迹了。○◆

人际传播是流言传播的最主要渠道。但是流言传播却又找不到具体的、明确的传播人，所以 它是“通过人际渠道的非专业的口头传播”。◆

对流言的防范，最为有效的是不让流言产生。在大众传播极其发达的现今世界，做到这一点，也并非难事。那就是将有可能产生流言的事件，提前通过权威的、正常的大众传播渠道，全 面、客观地报道其真相。理论上很容易，实践上并不●简单。○◆

造谣容易，辟谣的难度相当大。因为即使人们不相信谣言，也会受其影响。反之，人们也可能受辟谣的反面影响，即使他们相信辟谣是真的。所有的辟谣行动其实都有两种传播：一是使那些未听说过谣言的人知道了谣言，二是试图影响那些已经知道谣言的人。这无形中形成一个悖论：辟谣首先就是一种传谣，是一种影响更广泛的传谣。在公众获悉辟谣内容后，对于原先就知道谣言的人来说，首先是加深了对谣言的印象，才考虑辟谣的效果；对于原先不知道流言的人来说，首先是获悉了谣言内容，然后才考虑辟谣的内容。正因为怕 谣言进一步扩大，所以我们的企业会采取诸如推卸责任、隐瞒事实等“公关手段”，这么做 会直接造成信息闭塞，使得公众情绪更进一步地高涨，各种猜测性谣言四起，随着事态的发展企业诚信也就严重丧失了。◆

各种错误心态对危机处理的危害

危机一般有 4 个共性特征：◆

第一，公众和媒体强烈关注。如果这个事情还没有引起公众和媒体关注，虽然发生了，但不是危机，只是一个事件。◆

第二，危机爆发之后，公众非常情绪化。因为公众的消息往往是从媒体上得到的，而公众对于媒体的信任度远高于对企业的信任度。◆

第三，有罪推定。◆

第四，若处理不当，危机对于信誉和品牌就会有强烈和深远的破坏性。不管多大的危机都会过去的，但是它会在公司或政府的历史上留下永远抹不掉的污点。◆◆

根据危机的共性特征，我们就可以来看看各种错误心态对危机处理的危害：◆

◆侥幸心理的危害

侥幸心理的危害——侥幸心理通常是指同行或竞争对手发生了危机事件，但由于时间或区域的原因，并非本企业的危机，此时企业会认为危机与自己无关，从而任由事态的发展。◆

汾酒，作为我国著名的白酒老字号品牌，也是我国清香型白酒的典型代表。1990年代初乃至以前相当长时期内，其均在白酒业处于遥遥领先的地位。从最早的民间流传关于汾酒的故事传说，到“牧童遥指杏花村”的唐诗美誉，到建国后众多国家领导人、文人墨客的题词留言，其独特的文化内涵形成了汾酒品牌的魅力。上溯10年，汾酒同为中国八大名酒之一，品牌上与茅台不相上下，而销量上比五粮液要靠前。但自从山西假酒案之后，汾酒便一蹶不振，不但销量不能同日而语，在价格上也和五粮液差了二百多元。◆

假酒案原本与汾酒毫无瓜葛，不幸的是同处一个出事的地点，而且后来又查出了“假汾酒”。如果仅仅是同处一个出事地点也就罢了，毕竟那个“假酒”不是汾酒，喝酒者也可心安理得。“假汾酒”一查出来就炸开锅了，消费者不知道此“假汾酒”非彼“假酒”，但是消费者知道“假汾酒”就是假酒，喝“假酒”轻则失明，重则死亡，有谁还敢喝？◆

当山西朔州发生假酒事件时，汾酒认为事情与自己无关，并未有所行动；当发现“假汾酒”时，才开始着急，开始声讨制假、贩假者，开始要求加强法制建设——但是这种着急是为自己着急，不是急消费者所急，所以消费者不会领情，不会觉得汾酒是如何伟大的一个企业。古井贡就聪明一些，董事长借着假酒事件，在报纸上发表了一封公开信，指出中国白酒行业应该以立法的形式来杜绝造假这股不正之风，并表示将为假酒事件受害者家属捐助20万元人民币的抚恤金，同时告诫消费者在购买白酒时要谨慎。这一举动引起了较大的反响，各大报纸纷纷转载古井贡集团董事长的信，3·15专题节目也对该董事长进行了专访。很明显，在这样的企业行为之后，就算市场上发现古井贡假酒，人们的同情也会多于抵制。◆

如果汾酒把那些受害者当作自己的消费者，那么“自己的酒民”中毒了，为什么不予以重视呢？这就是对企业形象冷漠，对消费者不负责任的表现。中国的许多企业基本上是幸灾乐祸多于承担责任，当“假酒”喝死人之后，在侥幸心理的作用下，首先想到的是推卸责任，急着告诉大家，那酒不是我家的。那么，谁来负责任？答曰：法制——人命关天，法制完善尚需时日，这是多么不负责任的态度！◆

毋庸置疑，山西汾酒在处理“假酒案”的态度上存有侥幸心理——只要事不关己，便高高挂起。然而这种侥幸的心理不但无助于汾酒渡过那场危机，反而在后来发现假冒汾酒时，让企业处处被动，直至后来的一蹶不振。很多人在提到汾酒时，都认为是假酒害了这么一个

企业，如果一个企业连“假冒伪劣”的危机都渡不过，那么很难想像它能渡过前面提到的另外 11 种危机。所以，即便汾酒“侥幸”渡过了那次假酒危机，也难以预料其他危机会不会拖垮这个企业。◆

在近期的“空心奶粉”事件中，很多正规的国内奶粉制造企业也是采取一种“侥幸”的心理，认为那是别人的产品有问题，与自己无关。事实上，“空心奶粉”事件之后，消费者对于国内奶粉的信心必然严重下挫，对于那些不知名的品牌势必造成严重打击。◆

◆鸵鸟政策的危害

鸵鸟政策的危害——很多企业，在危机来临的时刻总是想着如何躲避媒体的采访，这就是鸵鸟政策。一味地躲避，不面对事实，也不配合媒体进行舆论的疏导，这样的做法显然无助于危机的解决。◆

面对危机，企业切不可模仿把头埋在沙土里的鸵鸟，那样即使回避了一时的问题，却可能为更大的危害播下了种子。像鸵鸟一样的逃避态度，随便把头埋在沙里，殊不知自己大大的屁股正露在外面。企业单方面的逃避并不能避免公众对危机了解的渴望，在信息反馈不足的情况下，公众会愤怒地对企业这种行为进行抵抗。◆

雀巢公司是一个很有竞争力的企业，除了咖啡之外，它的乳制品在世界上也有很高的市场占有率。1977年，一场著名的“抵制雀巢产品”运动在美国突然爆发，美国奶制品行动联合会的会员到处劝说美国公民不要购买“雀巢”产品。起因是人们相信雀巢公司为了自己的利润，有意忽视人造乳品在营养方面的缺陷并误导消费者。这场抵制运动让雀巢婴儿奶粉危机延续了十多年。在被抵制的十几年时间里，雀巢美国公司一直在承受着巨额的经济损失。◆

最初人们开始关注奶粉导致婴儿营养不良的问题时，雀巢公司没有正确对待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也采取冷漠的态度。公众感到他们的合法要求被忽视，因此对雀巢倍添敌意。一直到1984年1月，雀巢公司承认并实施了世界卫生组织有关经销母乳替代品的国际法规，国际抵制雀巢产品运动委员会才结束活动。◆

在事件最初的时候，雀巢采取的就是“鸵鸟政策”，对公众的要求不理不睬，结果导致后来大规模抵制运动的开展。凭借雀巢的影响力以及企业实力虽然渡过了难关，但也为此付出了惨重的代价。这样的事件发生在国内就成为了“空心奶粉”事件，这是一种更为严重的“营养不良”现象，显然，国内企业在面对此问题的时候情况要复杂得多。◆

◆推卸责任的危害

推卸责任的危害——在企业认为媒体及公众都不知晓事件原委的情况下，一些企业会抱着推卸责任的态度，认为反正这样也无人知晓。这种心态是错误的，纸终究包不住火，推卸责任也许对短期经营有效，就长远来看，事情终究会被曝光，而企业不但失信于消费者，还失信于媒体。◆

2003年关于“富士走私和富士施乐走私”的传闻在坊间流传，而后关于“富士走私”新闻不断被传媒曝光，问题的焦点又更多地集中在珠海真科身上。富士一直以沉默作答，仅有的一份“与自己无关”的声明更显示出其大有逃避中国媒体和舆论的监督、企图蒙混过关之意。

在媒体公关上，富士更多的是“义正词严”，试图使媒体屈服。◆

富士“走私”丑闻更是遭到同行的诟病。柯达全球副总裁叶莺对外宣称：柯达对珠海真科的“灰色行为”早就有所耳闻，珠海真科以前的“不规范运作”伤害了柯达。乐凯也表达了“极为不满”的情绪，并早就收集了有关真科的“违规资料”，上报国家经贸委。“在我们看来，富士与中港照相本来就是一家。”“中港照相参与走私，富士难脱干系！”富士成了众矢之的。

对于富士涉嫌走私事件，富士（中国）副总经理小泉雅士声称：“无论是富士总部还是富士（中国）分部，都从来没有给珠海真科投过一分钱，实际上珠海真科只与富士总社的代理商有关。有关‘走私’的传闻与富士公司无任何瓜葛。”◆

可经过调查表明，在中港照相的旗下，竟有十几家“富士”名号的公司。富士本该紧急采取危机公关战略，力争平息危机，将危机可能带来的损害降低到最小限度，以保住自己苦心经营多年的中国市场。可令人遗憾的是，在其涉嫌走私已经是公开秘密的前提下，富士居然未采取任何的危机公关策略，而是在珠海真科东窗事发后，干脆把自己推了个一干二净。◆

关于“富士走私和富士施乐走私”的消息不断被传媒曝光，而且富士在遭曝光之后还以沉默作答。“与自己无关”的声明也属于推卸责任进行敷衍。而在对待媒体上又采取“义正词严”的态度，试图使媒体屈服。富士还将一纸声明函发给北京某著名财经媒体，表示要诉诸法律来解决被曝光事宜。事与愿违的是，就在富士发出声明两个星期后，北京这家报纸仍然利用较大的篇幅对富士以及“胶片”走私事件作了追踪报道，并配有社评性的评论，大有将曝光“富士走私”事件进行到底的决心。富士作为一家国际性的公司，在媒体的沟通上却没有显示与跨国公司身份相匹配的风范。“走私”事件曝光后，北京、广州等国内各大媒体开始了大规模追踪报道，则更是把富士与媒体不和谐关系表露无遗。◆

相比而言，柯达在“消费者心目中的最佳品牌”“市场份额”和“品牌知名度”等项目中均居第一位，知名度高达●81.4%，○富士要赶上柯达绝不是时间的问题。◆

◆隐瞒事实的危害

隐瞒事实的危害——“家丑不可外扬”是中国固有的一个观念，这种观念被应用到企业危机管理中则会造成比危机本身更为严重的影响。企业不但继续受到危机的影响，而且还会出现诚信危机。◆

2004年3月25日，上海媒体报道：“来自权威部门的说法，‘息斯敏’会引起心血管系统方面的副作用，甚至出现吃死人的个案。”近期上海一些医院皮肤科已经停止使用“息斯敏”有专家认为，阿司咪唑（息斯敏）是长效药，经过肝脏进行代谢。肝功能好的人，可以马上代谢掉。肝功能不好的人，代谢时间增长，血浓度就会升高，从而对心血管造成毒性，甚至导致死亡。因此，息斯敏有毒副作用的消息，一经传出，西安杨森公司立即遭到来自四面八方的指责。◆

西安杨森公司只是在2003年底向相关医生发出《关于阿司咪唑片拟改说明书的提示》，除此之外，西安杨森公司并未表示要收回其全部产品，而且西安杨森公司公关部王鹏表示，不愿对该产品的毒性等问题作出更多解释。◆

尽管代表西安杨森的王鹏不愿意作出更多解释，但是各个媒体还是进行了大量的报道，而这些报道有的具有推测性，有的具有质疑性。西安杨森或许试图通过“不愿解释”的方法来控制媒体舆论，实际上是失去了对媒体的控制。◆

如何应对新闻媒体◆

当危机来临，企业要有勇气面对危机公关，以负责任的态度展现在公众面前，对舆论进行疏导，与媒体一起渡过危机。正确的做法有以下几个方面：◆

1.快速作出反应◆

由于我们生活在 24 小时新闻滚动播出的时代，信息不断更新，公司必须对危机作出即时的反应。任何延误都可能被误认为是犯罪，由此而造成的公司信誉和业务上的损失是无法弥补的。◆

2.联合专业公关公司处理危机◆

由于企业自身资源的限制，以及处理相关问题的能力所限，很多时候需要借助专业的公关公司来共同处理危机。而公关公司则会凭借其丰富的操作经验以及媒体资源，迅速将危机的影响控制住。◆

3.让 CEO 出面◆

CEO 在公众面前的形象及其领导地位是无法取代的。CEO 不能在公司最危急的时候躲起来。CEO 应该向公司利益相关方表示关切，平息恐慌情绪，确保利益相关各方对危机保持正确的认识。重要的是，CEO 还需要团结并鼓舞公司雇员的士气。CEO 不能在此时坐在后面指挥而让其他高层管理者冲锋陷阵。◆◆

4.对未知的事实不要推测◆

如果对不知道的事实妄加推测，事后可能会证明这一推测是错误的。如果出现这样的情况，你会发现你的主要利益相关各方：雇员、政府管理者以及公众都会认为这是不可宽恕的。如果媒体觉得你是在故意误导，他们尤其会对你产生质疑。如果不知道实情，你就直接承认，并表示将会调查并及时将结果反馈给媒体。◆

5.不要隐瞒事实真相◆

如果事情不妙，应该直接说明真相，不要试图掩盖事实。否则，你会看到更为糟糕的结

局。在二战期间，英国首相邱吉尔曾经说：“那种认为糟糕的局面很快会自行消失的看法是非常错误的领导行为。”◆

6.为媒体采访敞开大门◆

媒体的义务就是信息报道。对媒体来说，新闻是稍纵即逝且竞争激烈的商品。他们希望抢得“独家新闻”在市场上打击竞争对手。刊登坏消息的报纸卖得比刊登好消息的多。因此，当有危机发生时，媒体对此就抱着特别的兴趣。公司至少在危机期间不能改变这种状况，因此应该接受媒体的报道，并积极同他们合作。公司能做的就是努力控制局面。◆

7.统一口径，用一个声音说话◆

危机小组可能包括 3~4 个成员以及一些专家顾问等，最基本的是要保证所有的公司信息要协调一致，并且只有公司发言人才能对媒体发表言论。但是所有的管理人员应该向雇员及其他风险承担者(如政府管理者和客户)传达同样的信息。◆

8.频繁沟通◆

对媒体、企业员工和其他利益相关各方提供的信息要经常更新，防止谣言和不确定的消息四处扩散。严肃对待一切提问。注意媒体的截止日期。在当前 24 小时媒体新闻循环播放的时代，甚至有必要派人全天驻守自己的危机媒体中心。对于危机处理的进展情况也要在第一时刻通知公关，以缓解公众紧张的情绪。◆

以负责任的态度处理危机，不仅要说到，而且要做到。企业除了与媒体保持随时沟通之外，还要以行动与公众保持随时沟通。因为只有行动才能真正解决危机。

第四章分析危机性质

有人将企业的危机分为两类，一类是“亡羊补牢型”；另一类是“马失前蹄型”。第一类是因为羊圈坏了，没有及时修复造成了羊的丢失，问题出在自身，这种是结构性危机；第二类是因为马在奔驰的过程中不小心摔倒，问题具有偶然因素，这种是偶发性危机。分析危机性质，有利于企业管理危机。○

第一节 结构性危机◆

关于危机

结构性危机又被称为“亡羊补牢”型危机，其意为：羊虽然跑掉了，但再去修补羊圈还不算晚，可以避免更多的羊丢失。《战国策·楚策四》就写道：“亡羊而补牢，未为迟也。”

结构性危机一般来源于企业内部，是企业很早以前就存在的问题，并通过长时间发展形成。由于问题出在内部，危机有发生的必然性。企业在连续不断的经营过程中，很可能会留下一些弊病，有的弊病是企业知道的，但由于种种原因还来不及根治；有的弊病是企业根本不知道的，直到危机发生还不一定能清楚原因。第一种企业犯有忽视的毛病，认为弊病只要影响不大，就暂时不必费心费力去更正。例如人员管理不严，最初可能是小部分人迟到早退，后来可能发展成相当一部分人任意旷工。在没有出现问题时，仅把其看成员工个人问题，但是可能由此引发重大工伤事故、错过重要商业信息、企业反应迟缓等危机。还有像资金周转慢引发财务危机、质检不严造成信誉危机等，引发的原因很可能就是企业疏忽了某种“小毛病”。第二类企业犯有失查的毛病，这类毛病更可怕，根本不知道哪里有问题。产生这类问题的原因主要是企业平时不注意自我检查。这种企业一般容易出现发展不均衡的问题，只将精力集中于某一点，而根本不管其他方面是否跟上。资金缺乏了还再扩张、才能不行还再提拔、技术落后还再扩产……这些都是对自我认识不足，不但难以实现一厢情愿的目标，最终反被任意滋生的问题所累。如果把这两类企业比作司机，那他们在发展道路上飞奔的汽车终有一日会戛然而止。第一种司机明明知道刹车不灵，不去及时修理，还神采奕奕地开到马路上，真有一天遇到突发情况时，才后悔莫及。第二种司机根本不知道刹车被拆，还洋洋得意地一路前行，直到路况紧急，才想起刹车在哪儿。○

由于此类危机因企业内部顽疾而起，在企业有一个从量变到质变的过程。危机是一直存在，但是爆发时往往和一些关键事件相联系。比如在重要人事变动、重要贷款到期等企业的关键时间点，特别容易暴露问题。还有在外部环境发生变化时，那些隐藏的危机极有可能显化。但是这类危机的源头在内部，情形变化只是导火线。

解决方法

解决这类危机的方法主要是预防，因为内部问题可以通过检查及早发现，尽早解决。在日常经营中，应该对企业的各个环节进行检查。可以形成定期检查、定期汇报制度，让企业形成自我监督的习惯，增加员工发现问题、重视问题的意识。同时，还可以配合不定期的抽查，由企业专门的人或部门突然抽查，这是对定期检查、定期汇报制度的监督，避免制度流于形式失去作用，并且突然检查还能提高员工警惕性。日常经营中的检查不仅可以发现问题的萌芽，还能及时发现危机出现的征兆。一般而言，危机总会出现一些征兆，特别是结构性危机更是如此。结构性危机的征兆有很多种，虽然危机的形式、性质有差异，但是都会增加企业经营的困难，所以当企业发现遇到的问题越来越多时，很有可能就是潜在危机已经存在。除平时检查外，还有一种比较有效的防范措施，就是在关键时刻快来之际设立关键检测环节。这种检测的成功率很高，可以根据将发生的关键事件预测会出现哪方面的问题，有的放矢地进行检查。天天防贼是必须的，虽然成功率不高，但必须天天执行；在洪灾出现前防洪更是必要，而且措施具有针对性。所以企业应该将定期检查、不定期抽查、关键点检查相结合，发现一切可能存在的结构性危机，防止滋生蔓延。○

因为问题来自于内部，如果此类危机一旦出现，一般很难得在短时间内根本改善。面对现实，解决危机的首要目标应该是如何最大程度地减少损失和负面影响。在这种情况下，要想将危机转变成发展机遇，一般很难实现。补好羊圈不再丢羊就已不错，要想在修羊圈时顺手牵一两只羊进羊圈，显然很有难度。所以解决危机的眼光可以直接集中在解决问题上，想借此发展一类的想法可以暂缓。解决结构性危机，是以平息危机为主。

在对全球工业 500 强的董事长和总经理的调查中，发现这些企业被危机困扰的时间，平均为 ●8.5○周，没有应变计划的公司，要比有应变计划的公司长 2.5 倍。危机后遗症的波及时间平均为 8 周，没有应变计划的公司，也比有应变计划的公司长 2.5 倍。◆

“预防是解决危机的最好方法”，这是英国危机管理专家迈克尔·里杰斯特的名言。未雨绸缪，超前预防潜在的危机本身就是最好的公关。对于企业而言，预防危机的难度在于危机的先兆可能很细小，非常容易被忽略，也可能出现的频率很高，以致麻痹了决策者的神经还可能从先兆出现到危机爆发的时间极短，企业无暇顾及。预防危机要从企业创办的那一天就着手进行，伴随企业的经营而坚持不懈。那种出现危机才想到公关，把公关当作一种临时性措施和权宜之计都是不可取的做法。因此，公关人员对危机应该具有高度敏感的防护意识，促使企业上下真正将服务理念落到实处，加强对生产、管理、销售与售后服务部门的监督和考核，做好“监督官”，时刻把顾客满意战略作为企业所有部门的行为指南，以此来指导全体员工共同为顾客满意这一目标而奋斗，使企业远离危机，构筑企业内部的第一道防线，这也是保持企业健康发展与有效预防危机的最好方法。这样，顾客满意就应该成为企业活动的基本准则，企业经营活动始终要以顾客满意度为方针，从顾客的角度出发来分析消费需求，向顾客提供超过顾客期望的服务——在产品开发上，以顾客的要求为源头产品价格的制订考虑顾客的接受能力；销售点的建立以便利顾客为准则；售后服务要使顾客最大限度地满意。只有真诚为顾客着想的服务，才能带来顾客的满意，只有顾客满意了才有企业所有公众的满意；而如果销售与服务人员的工作没有兑现企业的承诺，或者说不能让顾客满意，就会引起顾客的不满，这样危机的麻烦就会不期而至。日本经营之神松下幸之助曾经说过，无论多么好的商品，如果服务不完善，顾客便无法得到真正的满足。◆

“不战而屈人之兵”是兵法中的上策，如果能以不牺牲的代价换来一场胜利，那自然是最好不过的了。危机公关也是如此：如果企业能预防危机公关，那自然是最好的了；即便不

能预防，那也应该做好充足的准备。一旦危机来临，企业就可以从容地应付，而不至于临阵磨枪，媒体还没发难，企业先乱了阵脚。◆

树人如树企业，人有人生价值观，企业有企业价值观，人生价值观决定了一个人的行为准则，而企业价值观则决定一个企业的行为准则。这种行为准则，在营销上则称为CS营销，即顾客满意战略。◆

经典案例

20世纪的半个世纪中，美国汽车巨头一直傲立全球，美国的通用汽车公司（GM）就是其中最耀眼的一颗明星。但是经过长期的发展后，通用汽车渐渐滋长了一些顽疾，并且一直没有被公司发现和重视。20世纪70年代起，中东石油危机和日本汽车业迅速崛起，成了引发通用汽车危机爆发的导火线。不久，通用汽车出现60多年来的第一次亏损，亏损额高达705亿美元。

日本汽车质量好、节油、价格低，受到市场的欢迎，通用汽车以为只要改进汽车就可化解危机，决定生产新型的小型汽车，并制定了改革生产X型和J型车的计划。但是J型车问世后并没有扭转危机，相反J型车前后耗资达50亿美元没有收益，令公司的流动资金迅速减少到前年的1/5，使公司陷入严峻的财务困境。J型车的失败绝非偶然，与通用汽车长期存在的问题有很大关系。公司为了省钱竟用其他车的外壳代替J型车的车厢而难以改变产品形象，生产线上仍使用原来统一的零件使产品毫无特色，设计上的缺陷导致出厂两个月的J型车出现镀铬脱落等严重质量问题。J型车计划最终惨败，面对败局，罗杰·史密斯悲叹道：“我们时下面临严重危机！我们在外国的进攻下节节败退。我们在产品质量、技术改进、工厂设施，甚至在经营管理方面都赶不上我们的外国竞争者。”◆

总裁罗杰·史密斯认识到通用汽车的问题主要是生产成本过高。因为通用汽车的流水线自动化程度低、技术落后，学习日本生产出来的小型汽车成本非常高，所以本用来改变困境的小型车难以售出，售出的还被大批退货。为了降低成本，通用汽车走上了合作的道路，最终与丰田公司达成协议，将通用汽车的一个旧工厂改造为新联合汽车制造厂，学习日本的生产方法和管理经验，大大降低了生产成本。○◆

公司在体制上也存在着严重问题，由于很多生产厂都是通过兼并而来，因而小团体意识严重，长期保持生产组织的独立性。通用汽车决心改组，将车体部门进行合并，组建成两个新的生产集团，打破本位主义。焕然一新的通用汽车终于找出了自己长期存在的问题，并迅速摆脱危机。平息此次危机后，通用汽车更加重视检查内部问题，后来成长为世界上最大的汽车制造商。○

现在通用汽车是世界上规模最大的公司，公司员工超过美国海军和海军陆战队人数之和，拥有的资产超过世界上24个最大国家之外的其他一切国家资产总和。在全世界的每五辆轿车中，就有一辆是通用汽车公司制造的。○

第二节偶发性危机

关于危机

有些危机不可预测，或者说不企业在预测范围之内。人不可能无所不知、无所不晓，人也不可能完全理性、完全正确地分析事物，人更不可能一丝不差地预测未来，因为人的理性有限。由于人受到自身的限制，根本不可能完全把握未来，所以就有计划与现实的差距。因为外界因素难以预测准确，就会出现一些意想不到的情况，如果企业没有应对能力，就极有可能受到新情况的影响而陷入困境。特别当外界的变化是由不可控制因素引起时，情况更为困难。比如战争、天灾、经济萧条……在这些因素面前，企业显得微不足道，企业能做的就是如何应对。

当企业发生此类危机时，企业成为危机的爆发地，但是引发原因很可能不在企业内部。并且这些原因一般不会直接对企业产生影响，而是在一定条件下受到激发后显现。2004年中国政府开始关注房地产行业拖欠民工工资事件，许多房地产公司因为涉及拖欠工资而陷入经济困境。这里面肯定有不道德的企业，但也有一些企业是受到伊拉克战争的影响而被迫拖欠。战争爆发前，建筑企业是按照当时的物价投标，可是施工刚开始就遇到了伊拉克战争。这时钢管之类的材料价格猛涨，承建方成本大幅上升，最终出现资金不足，有的甚至无法再支付工人工资。相距甚远的战争影响到了和平国家的工人工资，战争的影响是层层波及，当初很难料想到会有如此的结果。由于影响链的漫长、复杂，受到波及的企业很难预测，而且也无从改变，所以偶发性危机完全不同于结构性危机，企业往往也是受害者。

如何处理

由于偶发性危机难以预测，引发危机的链条又难以判断，危机更是突如其来，所以企业必须具备良好的心理素质。当危机来临时，企业要沉着冷静，判断危机的性质，预测危机可能的影响程度，估计企业近期的可能状况，拿出处理事件的原则和基本态度。在处理危机时，企业要理智行动，尽可能地控制危机，寻找解决方式，采取应急措施。在危机平息后，企业要严防危机反复，分析事件始末，从中积累经验，同时还要弥补和完善企业。遇到危机时，企业切忌慌乱，过于紧张会影响企业理性，可能会以不恰当的方法解决当前问题，而事后又后患无穷；还可能急得不知如何处理，甚至连常规的方法也会遗忘。所以企业必须具备良好的心理素质，这种素质并非突然具备，而是靠平时有意培养。○◆

由于偶发性危机的前兆少，爆发没有什么规律可循，企业一样都会陷入被动的局面。但是心理素质好、实力强大、经验丰富的企业显得更为从容，在他们的眼中，危机并不是那么可怕，仔细发掘，甚至可以将危机作为转机，促进发展。第一，每一次偶发性危机来临，正好是百年企业自我检查的好机会，可以在危机中发现过去忽视或薄弱的环节，有利于企业在将来改进；第二，偶发性危机一般是外界变化引起，变化带来危机的同时，也许还隐藏着机遇，如果利用好变化，不但可以转危为安，甚至可以借机发展。面对危机的态度不同，处理危机的行为不同，最终的结果也自然不同。○

第五章 如何预防

战略预防：CS 营销◆

CS 是英文 Customer Satisfaction 的缩写形式，中文意思就是“顾客满意”。CS 营销战略是 90 年代初在国外一些先进企业开展的以消费者为中心、围绕顾客而进行的崭新的营销战略，它包括五大满意系统：（1）理念满意系统（MS）；（2）行为满意系统（BS）；（3）视听满意系统（VS）；（4）产品满意系统（PS）；（5）服务满意系统（SS）。CS 战略的指导思想是把顾客需求作为企业开发产品的源头，在产品功能、价格设定、分销促销环节建立以及完善售后服务系统等方面以利于顾客的原则，最大限度地使顾客感到满意。它的目的是为了 提高公众对企业的满意程度，营造一种适合企业生存发展的良好内、外部环境。企业要及时 跟踪研究顾客的满意程度，并依此设立和改造目标，调整企业营销环节，在顾客满意中树立良 好的企业形象，增强竞争能力，而顾客既指企业外部顾客，也包括企业内部产、供、销及其他职能部门之间，生产线上工序之间的服务对象。◆

市场经济初期，消费者要求商品“物美价廉”，考虑的是产品质量、功能及价格。这时候，企业营销是以产品的高质量来带动和拓宽自身的市场，提高商品的竞争力，相应的战略思想是以生产导向和产品导向为主体的。随着市场经济的发展，商品充裕，进入了买方市场，消费者评价商品的尺度变为商品的 品牌及厂家声誉，消费者要求使用的商品能显示自己的社会地位，此时，企业应采取服务竞争和形象竞争的营销战略。当市场已经成为真正意义上的买方市场时，消费者评判商品的标准不再仅仅是功能和品牌，而变成了与产品有关的系统服务，企业竞争的重点也发展为立体化的服务，即 CS 营销战略。◆

消费者传统的认购商品的标准是实用性及耐久性。随着市场经济的发展，市场竞争也愈发激烈，消费者认证的商品不仅质量要符合要求，而且包装、服务、广告、咨询、送货、保管、售后服务等等都成了消费者购买商品考虑的因素，企业提供的商品已经不再是单位产品，而变成了产品体系。同传统的营销观念相比，现代社会系统服务正占据愈来愈重要的地位，这种营销质量与营销方式的变化，也要求企业实施全方位、立体的服务营销战略——即 CS 营销战略。◆

企业的顾客分为外部顾客及内部顾客，外部顾客是企业产品的消费群体，内部顾客即企业的员工。CS 营销战略在满足内、外部顾客需求，以及促进企业发展壮大方面起着决定●作用。○◆

对外部顾客进行 CS 营销有助于树立企业的名牌效应，使企业保持并发展庞大的消费群体。顾客是对企业的前途发展命运有直接联系的外部公众，市场就是顾客。市场上顾客通过广告媒体、企业宣传品及他人介绍等各种渠道获取信息，对企业产品产生一种抽象的心理预期。顾客通过心目中的产品与企业实际产品进行比较，决定自己的购买动向，这就要求企业从顾客的角度考虑，满足顾客的需要，努力创造出企业的名牌，使顾客的抽象预期

心理得到满足。只有这样，才能形成顾客忠诚，而顾客忠诚就集中表现在顾客重复购买的程度。顾客忠诚不仅稳定着企业现实的顾客，更为企业吸引来潜在顾客，从而使企业保持并发展庞大的消费群体。同时，可以减少价格波动和不可预知风险的损失，节约销售成本。在当今的“感性消费”时代，维持原有的消费群体比发展新的消费群体容易得多。据统计，开发一个新的消费群体是保持现有顾客网络费用的6倍。CS营销战略通过名牌效应树立了企业的良好形象，确保了原有顾客，导致口碑效应，大大节约了销售成本。同时，消费者对自身喜爱依赖的产品价格变动敏感度低，承受力强，信任度高，对质量事故等不可预知风险多采取宽容态势，更注重产品的内在价值。◆

内部顾客是树立企业名牌效应的决定因素，在内部进行有效的CS营销，可以节省企业内部支出，保持稳定高效的员工队伍。员工对企业各方面满意度高，可以保持稳定而高效的员工队伍，减少企业培养新的替代雇员而增加的成本，减少生产力损失，保证实施企业“外部顾客满意”战略的连续性，避免企业为重新建立被打破或割裂的顾客关系而付出高昂的代价。员工满意度的提高可以保持员工的忠诚，增强企业向心力。CS营销战略不能只停留在领导层面之上，而应使它转化为企业内部全体职工的行为。这种顾客概念在企业内部的延伸，激活员工的主观能动性，使他们一切都为企业着想，对企业高度忠诚，形成了企业独特的文化氛围，增强了企业的向心力和凝聚力，造就了企业无可衡量的无形资产，为企业进一步发展壮大奠定了精神动力。◆

在企业理念上，CS战略要求企业“顾客至上”，要把顾客放在经营管理体系中的第一位，站在顾客立场上研究、开发产品，预先把顾客的“不满意”从设计、制造和供应过程中去除，使消费者在心理上对企业产生认同和归属感，进而产生顾客满意的群体网络效应。顾客永远是对的，这是CS营销战略的重要表现，其中包括三层意思：第一，顾客是商品的购买者，不是麻烦制造者；第二，顾客最了解自己的需求、爱好，这恰恰是企业需要搜集的信息；第三，由于顾客有“天然一致性”，同一个顾客争吵就是同所有顾客争吵。“一切为顾客”要求，一切从顾客的角度考虑，想顾客之所想，急顾客之所急，顾客的需要就是企业的需要。因此，企业首先要知道顾客需要的是什么，根据顾客需要，重视顾客意见，让用户参与决策，不断完善产品服务体系，最大限度使顾客满意。◆

◆

当企业发生危机时，首当其冲的自然是企业的员工和客户。CS营销的作用就好比是对企业影响范围内的公众进行“满意营销”，让这些人对企业的产品、服务、理念、行为首先有好感，并形成良好的口碑。这样，即便企业发生危机，公众首先会往好处想，认为企业的产品、服务、理念、行为在本质上是优秀的。公众这种对企业的“第一印象”会在很大程度上减轻企业犯错误所带来的损失，而且在这样的认识基础上，企业对于渡过危机也很有帮助。◆

另一方面，由于企业的理念就是实行CS营销，在解决危机公关时，也要求企业以“客户满意”为解决危机之宗旨。也就是说，企业解决危机公关的目的并非是为了企业自身或者其他目的，而是为了公众的满意，如果公众不满意，那么也就说明危机并没有得到有效解决。◆

当危机发生时，企业首先应该为消费者考虑，企业应该明白首先受危机影响的是消费者，而不是企业，尽管企业本身也是受害者，但对企业负责的是企业的经营者，对消费者负责的则是企业——这不是指所有的危机都应该企业来负全责，只是企业要有这样的理念。要是企业有1%的责任，就应该在新闻措词上有100%负责的准备，最终的负责则由法律来判定。企业应当明白，在新闻措词上的让步并不会产生更多的实际责任，恰恰可以带来消费者的谅解和宽容；相反，新闻措词的咄咄逼人会造成消费者的逆反心理，事后不论企业做何种赔偿，消费者还是不会领情。◆

最后，CS 营销千万不要忘了记者。在遇到危机时，企业的“修炼”功夫往往体现无余。无论是品牌形象，还是媒体关系，都不是一朝一夕就可以建立的。一个优秀的企业应该注意在平时的一点一滴中培养媒体关系，塑造品牌形象，包括在预算方面应该有稳定的投入。比如 Cisco（中国）公司平日处处体现对记者的关心，凡遇到记者生日或者节日都会为记者准备一份颇有纪念意义的礼品。◆

国内企业往往认为，媒体不就是认钱嘛，出了事，多给媒体几版广告，也就能堵嘴了。这种思想千万要不得，因为，今天中国的媒体环境已经有了很大的变化，对社会热点的报道，是任何负责任的媒体都不会放弃的。◆

内部预防：采购、生产、销售、管理、服务◆

很多时候，产生危机的原因是由于企业的产品出了问题，产生产品问题主要集中在采购与生产的过程中。如果确认危机发生的原因是由于原材料造成的，那么解决危机的重点就要迅速转移到采购部门——这时候采购部门要迅速地行动起来，找出问题的具体所在并将信息告知公众以缓解紧张情绪。随后再制订有效的危机处理方法，最终让公众满意。如果采购部门的资料全部存在数据库中，在信息化管理的前提下，那么危机处理起来就会有条不紊，相反，企业往往会因为找不到危机的症结所在，延误了处理危机的最佳时机，最终会使得危机造成更深、更广的影响。◆

生产性危机事件是最常见、也是发生频率最高的危机性事件。生产性危机事件主要源于技术因素、防护性因素、质量因素、管理因素以及各种各样的偶然性因素。生产性危机事件主要包括工作场所安全、导致人身严重伤害的职业病、产品安全、生产设施与生产过程安全等。随着经济全球化程度的提高以及各国经济交往日益频繁，生产性危机事件爆发的可能性和机会也在迅速增大。例如，通过产品贸易及其过程（主要是货物移动），某种病毒、微生物或细菌可能从一国传到另一国，从而引起类似于生态平衡危机、传染病危机等各种危机。◆

生产环节的危机预防，一方面是安全生产的管理，避免在生产过程中出现危机，造成对企业的负面影响；另一方面则是加强生产质量的管理，对产品进行层层把关，如果产品有问题，那再好的营销也难以挽回败局。◆

◆案例：◆

1993年，中华鳖精也借着当年马家军的田坛神话着实火了一把，险些制造出暴富神话来。后来《焦点访谈》记者实地暗访，发现偌大一个鳖精厂仅有一只鳖，而且还养在后院的池子里。那成箱运到市场的鳖精产品只不过是红糖水。此节目一出，鳖精保健品成了过街老鼠。◆

“俞兆林”在2002年还有2亿资产，并被评为上海名牌产品和上海市著名商标企业，但2003年在将广告费从每年2000万元提高到5000万元的同时，却没有重视产品质量，结果因中消协对俞兆林公司保暖内衣的质量提出疑问，引发退货和大幅降价的风潮，巨额广告费覆水难收，造成资金链断裂，对公司造成重创。◆

◆

在生产过程中，首先要保证员工的自身健康或者自身安全，然后是保证产品的质量不出

问题。生产部门的质量把控一定要有明确的责任与分工，一旦产品发生危机，企业要马上找到责任人，进行一定的处罚，并对受害人进行一定补偿。这么划分，是向外界告知，之所以发生危机，只是企业的部门设备或者部门员工出了问题，并不是产品的普遍特征，通过这样的信息传递，树立起公众对企业的信息。同时，由于企业已经明确地告知外界危机发生的真正原因所在，所以也不会导致谣言的传播。◆

销售部门通常是直接和消费者接触的一个部门，为了让销售部门有效地预防危机则要求销售人员对客户进行长期的 CL 营销（忠诚营销），与消费者建立良好的关系。另外，如果是因为生产过剩带来的销售危机，则要求对销售部门加强管理，随时做好应对的准备。也就是说要做好应付各种危机的心理准备，这样才不至于在危机到来的时候，不知所措。◆

管理部门要求将危机管理制度化，企业内部应该有制度化、系统化的有关危机管理和灾难恢复方面的业务流程和组织机构。这些流程在业务正常时不起作用，但是危机发生时能及时启动并有效运转并对危机的处理发挥重要作用。这样一来，一旦危机出现，各部门、机构、员工知道做什么、说什么，而不必依靠某一个关键人物的急中生智来力挽狂澜。◆

在危机发生时，一个企业要照顾的方方面面何其多、要处理的工作何其繁杂，而这一切都需要在极短时间内完成。如果事前没有周全的计划、能够立即付诸实施的制度和流程、能够立即投入角色并展开工作的人员，则可以预见，在危机发生时反应迟缓、内外部混乱都将无法避免。国际上一些大公司在危机发生时往往能够应付自如，其关键之一是制度化的危机处理机制，从而在发生危机时可以快速启动相应机制，全面而井然有序地开展工作。◆

企业业务规模越大，危机造成的损失可能就越高，危机处理工作的难度也越大。因此大公司特别需要制定一整套全面、系统、可操作的危机管理制度和处理机制，以备不测之需。总结许多国际大企业的成功经验，如下几点特别值得借鉴：即成文的危机管理制度、有效的组织管理机制、良好的人力资源储备和具有危机意识的企业文化。◆

危机属于非常事件，企业无法按照现有制度来应对，必须事先拟订成文的有关危机事件的处理程序与应对计划，从而保证在危机发生时全体员工遵守共同的处理原则和方法，避免发生管理混乱。危机管理需要有效的组织保障，即确保企业内信息通道畅通、信息能得到及时反馈、各部门及人员责权清晰、有专门的危机反应机构和专门授权。从而一旦发生任何危机先兆均能得到及时的关注和妥善的处理；而在危机处理时这种组织保障的有效性将更加明显。◆

由于中国企业更多趋向于人治，企业高层的不重视往往直接导致整个企业对危机麻木不仁、反应迟缓。这首先表现在这种企业缺乏良好的预防措施和手段，因而不能有效预防可能发生的危机；其次危机发生时，企业各部门反应迟钝，延误●战机。○◆

企业的危机可能源起于从生产到营销、从人员到物质的任何一个点上，产品、创新、销售、人事、财务、公关——任何一个环节上的滞后与失误，都可能引发一场深刻的危机。◆

这要求企业要有“生于忧患”的危机意识。即使企业的生存发展一直一帆风顺，但一个企业的危机感，一分钟也不能少，像比尔·盖茨的“微软离破产永远只有 18 个月”，张瑞敏的“我每天的心情都是如履薄冰，如临深渊”。这种意识会促使员工们更努力地去做。因为每一个人都会向往善，你要是告诉他有危机，他会害怕，他会产生危机感。◆

做好企业内部危机的预防，需要避免官僚与漠视。官僚就是明知道要努力，要往前冲，但资源配置却往往不够；漠视就是有些人看到战争的死亡和沧桑，却无动于衷。所以，企业必须考虑到以下几个问题：◆

一是确保组织内部信息畅通无阻，即企业内任何信息均可通过组织内适当的程序和渠道，传递到合适的管理层级和●人员；○◆

二是确保组织内信息得到及时的反馈，即传递到组织各部门和人员处的信息必须得到及

时的反应和回应；◆

三是确保组织内各个部门和人员责任清晰、权利明确，即不至于发生互相推诿或争相处理的现象；◆

四是确保组织内有危机反应机构和专门的授权，即组织内须设非常设的危机处理机构，并授予其在危机处理时的特殊●权利。○◆

最后，企业内部的危机预防就如温水中的青蛙：如果把一只青蛙扔进沸水中，青蛙会马上跳出来。但是如果把一只青蛙放入凉水中逐渐加热，青蛙会在不知不觉中失去跳出的能力，直至被热水烫死。企业中的问题也是这样，企业内部的一些小问题日积月累，就会使企业逐步失去解决问题的能力。◆

外部预防：信息监测与调研◆

正所谓“知己知彼，百战不殆”，要做到有效的危机预防，除了上述手段之外，还要了解竞争对手的动向、整个市场的情况、整个产业乃至整个行业的动向，根据了解到的信息及时挑战企业战略并采取一定措施，从而避免危机的产生。◆

通常指的信息监测的类型包括：企业、行业协会、政府决策部门、经销商、广告代理商及媒体经营部门、行业内主要竞争厂商的平面媒体广告投放策略监测、软文策略、行业发展动态跟踪、厂商市场营销活动监测、产品竞争状况分析以及行业发展的月度、季度、年度评述报告等。综合起来主要有渠道监测、销售监测、产品监测、促销监测、媒体监测、广告监测、顾客满意度监测等7个监测。◆

渠道监测：主要是对市场中渠道的构成、规模、能力、管理、规范等各项表现进行监测评估，改进存在的缺陷，掌握自身渠道绩效。◆

销售监测：主要是对市场中的各个品牌的产品销量、区域、价格、供货、陈列等进行监测评估，对销售规划进行必要控制，并针对市场销售表现制订有效对策。◆

产品监测：主要是对市场中的各个品牌的产品构成、新品上市、产品接受等进行监测评估，及时发现潜在威胁和机会。◆

促销监测：主要是对市场中的各个品牌的促销规模、对象、方式、效果等进行监测评估，分析促销活动的成败得失以及市场竞争激烈程度。◆

媒体监测：主要是对各个竞争对手的媒体表现进行监测评估，包括公关活动、市场推广、软性文章、产品/技术宣传等，可以有效地预测市场竞争对手阶段策略和变化动向。◆

广告监测：主要是对各大广告媒体的广告投放金额、区域、分布、效果等进行监测评估，从而判断竞争对手的推广能力，还可用来选择最佳的媒体广告投放策略。◆

顾客满意监测：主要是对自己或竞争对手的现实顾客进行满意度、忠诚度监测评估，借此判定市场地位和竞争力。◆

◆

这些监测中用的最多的是媒体监测，因为媒体中反映的信息最为全面，信息覆盖也十分广泛。根据文章的主要诉求内容，确定文章的具体类型，一级分类：（1）政策法规；（2）产品信息；（3）行业动态；（4）市场及公关活动；（5）企业动态；（6）其他。每个一级分类又分为若干二级分类。如政策法规中包括全国性、地方性、国家各部委、行业内等细类。企业动态中包括人事变动、机构变动、投资、融资、销售状况等，分类详细

全面、实用。◆

◆
配合信息监测，还要进行诸如消费者研究、产品研究、品牌研究、营销与策略研究、行业研究、市场进入研究、价值链研究、价格研究、顾客满意度研究。其他调研还包括：◆

□产品定位研究：市场机会分析、细分市场方法、经营价值评估、定位程序等；◆

□新产品开发研究：习惯与态度、概念测试、产品测试、包装测试、名称测试；◆

□价格研究：价格敏感度测试、品牌/价格选择模型、联合分析等；◆

□广告研究：广告文案测试、事后测试与跟踪研究、媒体研究与计划；◆

□销售推广研究：推广决策研究、事前研究、效果评估、经销商研究；◆

□零售研究：零售稽核、固定样本调查；◆

□品牌监测与营销业绩评估：品牌忠诚度、缺陷分析、形象分析。◆

充分的市场调研与信息监测都能将市场的风险降低，从而在很大程度上预防危机的爆发。

◆

◆
随着经济的全球化和信息技术的飞速发展，企业、组织、机构以及个人之间的竞争日趋激烈，信息情报已成为继产品、资金、人力之后的又一重要资源。互联网技术高速发展的今天，网络不仅承载着大量的信息，其快速的传播速度和裂变性传播特点，也使得网络信息越来越受到广泛的关注和重视。据不久前统计表明，互联网已成为公信度仅次于电视的第二大媒体。通过网络手段持续获取信息情报已经成为企业、组织乃至全社会的共识与需求。◆

利用网络系统，不但要监测公关稿件已经发布的指定媒体，同时要监测被其他媒体转载的次数与频率。每一次公关活动后，都会受到媒体的关注，而评估一项公关活动是否成功的一个重要指标，即为活动被报道的次数和文章字数，网络媒体的监测工作是评估公关活动重要手段之一。如果网络上出现了对企业或客户十分不利的信息，那么如何有效地避免由此带来的负面影响和损失就是公关公司重要而艰巨的任务，而越早获取相关负面报道，也就为危机公关处理提供了越多的宝贵时间。同时网媒监测持续全面的信息来源，也有助于发现潜在的威胁和危机，给自己更多的反应时间，从而获得竞争优势。◆

这里值得一提的是，在互联网高度发达的今天，很多平面媒体都提供了网络版，但也有部分媒体并没有网络媒体，所以单纯地进行网络媒体的监测并不全面。比如，诚智合力公关策划掌握的全国一千六百多家的平面媒体中，大部分媒体没有网络版本，为此还需要对这些没有网络版本的平面媒体展开监测工作。目前，中国国家图书馆、北京图书馆均提供有平面媒体的监测工作，监测是简报形式提供，专业的公关公司对这些简报进行一定分类和研究之后对企业提供及时的监测报告，从而达到预防危机的作用。◆

另外，需要被监测的媒体还包括电视媒体、广播媒体、户外广告媒体以及其他样式的宣传手段，信息监测越是全面，对于危机预防越是有积极意义。◆

辅助预防：舆论引导、品牌宣传◆

专业的公关公司凭借着公司的优势会给记者提供大量对企业有利的软文，首先对记者进行一定的舆论教育，进而把这些软文发布到媒体上，避免刺激公众或者将公众视线进行转

移。对于平面媒体的舆论引导如下：◆

□选好角度，积极引导同样一篇新闻从不同的角度报道，就会产生不同的宣传效果。◆

比如，对某些危机新闻，可以有多种报道角度。一种是就事论事，简单报道一下了事，没有下文；另一种是大肆渲染，把发生危机的责任直接归于企业，以期制造“轰动效应”；再有一种是把报道的角度放在企业如何重视解决这一问题上。三种不同的报道角度，对舆论会产生三种不同的影响：第一种会使公众认为无所谓，见怪不怪，类似的问题今后可能还会发生；第二种会引发公众的不满情绪，不利于危机的解决；第三种会引导公众举一反三共同来解决这一难题。当危机来临的时候，企业与公关公司要正确地引导舆论，在危机发生后把报道的角度放在如何引导社会各界共同来解决这一问题上，以追踪报道的形式，相继报道企业相关部门采取的具体解决措施，如补偿消费者、追究相关责任人、设立咨询热线等等，杜绝类似危机再次发生。新闻报道的角度选得好，就能促进问题的解决，对于危机预防有着十分重要的意义。○◆

□事先策划，主动引导凡是与公众有关的利益问题。◆

□突出重点，巧妙引导许多令人关注的热点问题，不同的人会有不同的看法，可谓仁者见仁，智者见智。◆

◆
相对于平面媒体而言，近年来，网络媒体快速发展起来，并在受众中具有广泛的影响。在这些媒体中，无不利用网络这个强大资源优势尽可能把最新、最丰富的信息展现在受众面前。但是，新闻属性中有客观性、典型性和宣传性。应用网络对受众进行宣传最典型的手法就是舆论引导，通过传媒来整合社会中的众多观点，通过主流媒体来指导人们对于某条或某阶段新闻的思想倾向，达到大部分人的观点行为按照媒介所引导的方向一致的目的。◆

传播学的“沉默的螺旋”理论，即一方在较强的舆论环境中会逐渐沉默受到了挑战。假如个人的态度在一个网络环境中不相容，他可以转向另一个网络环境，在一个双方相互认同的环境中不用受迫于势力较强一方的影响。而且网络尊重个体，人人有表达意见的权利，个人身份可以隐匿，再也不用担心群体的指责。为此，在网络中就算我们保持强大的声音压制负面影响，但公众的情绪总会在一定的空间得以宣泄。◆

网络为信息的传播提供了极其便捷的方式，也为各种文化的冲突、交流和融合创造了无限机会，当企业发生危机后这种环境就会对企业产生舆论威胁。阿尔温·托夫勒在《权力的转移》中说：“世界已经离开了暴力与金钱控制的时代，而未来世界政治的魔方将控制在拥有信息强权者的手里，他们会使用手中掌握的网络控制权、信息发布权，利用英语这种强大的文化语言优势，达到暴力和金钱无法征服的目的。”新闻学中提到宣传的最高境界就是“宣传于无形”，也就是不让受众看出其中明显的人工宣传痕迹，将宣传、引导融入所报道的具体事例中，使人潜移默化。◆

新闻舆论引导的含义揭示了在引导时不是“硬导”，要讲究引导的艺术。首先要求在引导前要有统一思想，要和传统媒体一样制定某一阶段的既定思想，对发生的新闻不是有闻必录、毫无重点，而是同样需要“把关”。◆

1.综合运用时间和空间手段来评价新闻事件◆

与传统的新闻媒介相比，网络是一个容量极大的动态的传播系统，它没有报纸的“张”的概念，也不像广播电视那样有固定的播出时间。但是新闻过时后可以通过网络搜索途径被找到，许多大型网站都设立空间存储这些“过闻”。在新闻网站中也可以借鉴这些方法，通过一个阶段对某项内容关注形成宣传重点，这一点和传统媒体有很大的相似之处。当编辑需要对某些新闻事件进行强化报道时，既可以运用报纸常用的时间评价手段，又可以运用空间手段，根据网页特性把重点新闻设置在“强势”位置。与传统媒介相比，上网的新闻媒体如

果要形成或引导舆论，它的条件要便利得多。◆

2.用稿件集合形成群体优势——新闻专题报道◆

在传统媒体上，稿件的集合不但可以形成报道上的声势，还可以产生“1+1>2”的效果。在传统新闻媒体的站点，这一方法已被广泛运用，并且根据自身优势更好地发挥了这一手段。当然，稿件的集合应该是有节制的，过于密集的轰炸，只会适得其反。这种做法在互联网上都以新闻专题报道，一个好的新闻专题可以引导公众评论的导向。◆

◆

除了舆论引导之外，长期的品牌宣传也非常重要，持续不断的品牌宣传会对公众造成良好的印象，形成一定的口碑。公众对于一个优秀的企业往往会采取宽容的态度，因此进行长期稳定的品牌宣传能为危机解决起到预防针的作用。为什么有的企业总能遇风浪而岿然不动，而有的企业却相反，原因就在于品牌。◆

名牌的优劣常常能反映一个国家和地区经济增长的质量和水平，同时也集中体现了一个企业的整体素质，展示着企业的信用和形象，是企业最重要的无形资产。市场经济风云变幻，谁拥有了名牌，谁就掌握了竞争的主动权。同样，谁拥有了品牌，谁也将在危机过程中游刃有余。◆

以可口可乐为例，可口可乐至今已有114年的历史，其成分99%是水，而销售却占全世界碳酸饮料的50%，其中的奥妙不能不说是得益于广告的宣传。该公司将自己所获利润的2/3用于发展社会公益事业，使得有关它的传说在公众中经久不衰。这种强大的品牌效应使得可口可乐经历数次危机却安然无恙。可口可乐的宣传，十分注意立体效应，不管在地球的哪一个角落，只要产品一到位，其形形色色的宣传品、宣传广告、宣传活动也旋即跟到那里，出众而抢眼的红白标志顷刻便铺天盖地，充斥了人们的视听空间。◆

一般来讲，做产品营销是短期利益，而做品牌营销则是为了长远利益，由于危机的不可预测性，品牌营销不啻为危机预防的手段之一。◆

建立一支专业的危机预防队伍，制定管理制度◆

企业兴衰很大程度上取决于其在社会中的地位和形象，预防危机必须建立高度灵敏的危机管理系统。企业要善于搜集危机的信息，定期进行企业运营危机风险分析与分级管理，把隐患消灭在萌芽状态：随时收集公众对产品的反馈信息，一旦出现生产、制造、服务、品牌、销售、投融资等方面的问题立即跟踪调查加以解决；了解企业产品和服务在消费者心目中的形象信息，包括质量、价格、服务、建议改进等；随时注意分析公众对企业管理水平、人员素质和服务的评价；掌握政策决策信息，如有关法规、条令的颁布，研究和调整企业的发展战略和经营方针；研究竞争对手的现状、实力、潜力及策略发展趋势，经常进行优劣对比，做到知己知彼；搜集和分析企业内部的信息，进行自我诊断和评价，找出薄弱环节，将风险进行分级分类，制订问题解决方案，明确责任人、责任完成时间与评价指标。◆

迈克尔·里杰斯特说：“任何公司都需要有危机管理的措施，惟一不同的是根据企业性质和大小，其实施情况有所变化。无论怎样，我们都要抓住问题的关键，那就是组建危机管理小组来制定或审核危机处理方案及其方针和工作程序。”借鉴国外企业的实践与经验，企业可以根据实际情况灵活、具体地设置包括企业领导、公关专业人员、生产、销售与售后服务人员、律师、新闻发言人等组成的危机管理小组，可以隶属公共关系部，也可以独立

以影子内阁（没有明确的机构与设置，但是在企业形式、人员配备、经费保障方面都有明确规定与日常运作）的形式出现，但必须拥有足够的权力和相对的独立性，在企业内部有相应的发言权，专职负责未来可能发生的危机事件，成为企业重要的常设机构，不仅承担危机的日常检测、诊断、评价和预警工作，还可以不断地向公众表明企业“认真负责的理念与态度”。◆

在大多数情况下，危机处理小组的人员包括：◆

□**企业领导**：企业领导的作用在于稳定军心，向公众传达企业对危机事件的重视，企业领导代表一个企业的行为，给予公众信心。◆

□**政府官员或权威人员**：政府官员或者权威人员的发言有助于稳定公众对危机的恐惧心理，也可以阻止一些谣言的蔓延。◆

□**新闻发言人**：新闻发言人代表企业正式的公告，以书面形式将危机信息披露给公众，并且传达企业面对的危机态度。之所以选择专业的新闻发言人是为了给企业领导以及其他人发言时留有余地——一切以新闻发言人的讲话为准，包括被问及企业如何采取措施时，可以统一口径为“我们正在调查，企业采取的措施新闻发言人将会尽快告知大家”。◆

□**律师**：律师是危机处理中必须要有的，律师的发言代表法律程序，代表企业处理问题的原则，同时也可避免不必要的纠纷，导致危机恶化。◆

□**专业公关人员**：专业的公关人员负责事件的整体协调，一般由公关公司来负责。◆

□**生产、销售、服务部门的相关负责人**：不论是企业领导、还是权威人士或者新闻发言人都不是亲自去解决危机的人员，危机现场的负责人具有最有力的发言权，也最能给予公众信心。◆◆

有了这样的危机处理队伍，加强对危机处理应急队伍的训练是十分必要的，教会员工如何面对危机，如何化解危机，是很多企业战胜危机的基本经验，毕竟依靠员工的力量是企业危机管理最便捷的途径。每次危机模拟训练结束，应对演习情况进行全面的总结汇报，判断企业是否完成了计划规定的技能和知识的培训、获得了多少有关危机处理的新技能和新知识，以便能知道企业的优势在哪里，弱点是什么，哪些方面还有待提高。○◆

如何建立危机案例库◆

大法官们在判决一个棘手的案件时，通常会参考以往的判决方法，最后综合自身案情的特点，然后作出判决。在有案例参照的前提下，就能最大限度地防止判决的失误。解决企业危机也是如此，将危机案例进行分类和整理，企业就会很容易地避免发生类似的危机。即便危机来临时，也会有很好的参照，从而能对危机有备无患，将危机的影响降到最低。◆

建立危机案例库，则要进行一定的分类，比如按行业分类可以划为：◆

IT行业◆

——软件、电脑及配套产品、数码产品、办公产品、网络运营商等。◆

通讯行业◆

——电信运营商、手机厂商、通讯器材、通讯配套产品、其他电信业务等。◆

家电行业◆

——各类家电、小家电、厨具、家电商场、家电经营单位等。○

健康行业◆

——带药字号或食健字号的各类药品、保健品或带械字号的医疗器材等。◆

食品行业◆

——饮料、烟酒、各类食品等。◆

体育休闲行业◆

——各类体育休闲服装、鞋袜、配饰等；各类运动器具、装备、配套产品等；健身美体产品、场馆、服务等。◆

其他行业◆

汽车、连锁店、服务行业、旅游、健身等等。◆

◆

按照行业划分，还应该按照部门划分，采购、生产、销售、服务、管理、品牌等；◆

按照危机产生的原因，也可以分为 12 种：文化风俗与消费者习惯、领导危机、劳资纠纷、员工跳槽、假冒伪劣、产品问题、财务丑闻、客户纠纷、恶性竞争、政治牵连、环境污染以及社会危机。◆

除了这些划分之外，企业应该在每一年年底总结一下一年来发生的危机类型，制订相应的防范措施。

第六章 如何进行企业危机公关

公共关系是一门艺术，而处理危机的公关则是更难的艺术。1991年台湾杰出公关奖中设立了发言人奖、内部刊物奖、危机处理奖、形象塑造奖和社区关系奖。其中，最佳危机处理奖的评选标准是：危机事件发生时，组织处理的态度；危机事件发生时，组织处理的过程（公正、率直及专职小组的设立）；公关活动后，社会对该组织的评价，含大众传媒的评论与一般舆论；平时的准备和机构。◆

舆论疏导◆

在上一章危机预防中，我们提到了舆论的引导，那是在危机爆发之前，而在危机爆发之后，我们首先要采取的措施是舆论疏导。◆

以往的危机公关，有很多成功的范例。其中常常有一个细节：出了问题，相关企业马上采取措施避免让媒体知道或想让媒体晚知道，然后抓紧时间全面解决，甚至常常有报道讲某某公司在危机出现后，经过反复考虑，决定向媒体公开事实●真相。○◆

很多企业的公关行为都停留在发布企业新闻通稿、接待媒体采访等烦琐的事务性工作上。这样的公关部最终沦落为企业和媒体的金钱交易部门，没有策划能力、没有对企业的全局把握和洞察能力。所以当问题出来的时候，这些人除了花钱去买通个别记者之外，没有什么根本性的公关能力。◆

疏导舆论最有效的一件事情就是和媒体记者聊天沟通。聊天永远可以收到比较好的效果。由于财经媒体的记者大多进行相互交流，如果有新的新闻动向，几乎任何一个在市场上活跃的媒体记者都耳有所闻。如果有选择地和一些记者交流，所有不利或者有利的公关素材必然就摆在企业的面前了。◆

舆论疏导的形式可以采用茶会、酒吧之类的非正式场所，由企业相关人员或者公关公司与记者进行私下的沟通，尽量将报道的伤害性消除。解铃还需系铃人，由记者亲自来疏导舆论，比任何形式都管用。◆

在网络时代，危机企业已经不再拥有让他们得以从容应对的时间差。有一个人知道了，在网上贴一个帖子，意味着网络上的人马上全知道了。公众了解事件的速度往往会胜过公司内部沟通的速度。◆

这种情况下，网络舆论的疏导就显得十分迫切，对付这样的问题，网络枪手的作用则十分明显。◆

所谓“枪手”，最初的含义就是替他人到考场参加考试，以便得到他人的某种回报。后来很快又发展了一步，就是：不一定是替考者，凡是为他人代写文章（论文）者均可称之为“枪手”。◆

“网络枪手”则是指代替企业在网络上发布有利于企业的言论，目前BBS的兴起使得很多企业对于BBS舆论的影响十分重视。“网络枪手”的作用则在于雇佣枪手以绝对的舆论优势压倒负面舆论，也就是说雇佣学生或者以员工兼职的手段，抢占BBS和论坛，制造热门帖子，给光顾BBS的公众认为自己的观点是少数观点。通常的手段有：◆

□以理服人。很多问题以不同角度分析则会有不同的看法，选择一个相反或者其他的角度进行有理有据的分析，造成理直气壮的局面。◆

□气势上压倒。在 BBS 发言或者论坛发言要保证帖子以及发言的绝对多数，但不能用同一个 ID 或者同一个 IP 发，通常人们容易被周围的环境所影响，这就是枪手的作用。◆

□转换话题。面对一些不可回避又暂时辩驳不了的话题时，应该快速以新的话题或者无关紧要的牢骚将这样的话题淹没掉，避免让更多的人深入思考。◆

□捣乱话题。因为老是观点鲜明的话题，很容易被人看出是枪手所为。所以要尽量制造一些题外话，枪手之间互相攻击，混淆耳目。◆

□大量转帖。有时候枪手作为普通网友的可信性不一定高，可以先在 A 论坛发帖子，然后将帖子转到 B 论坛。○◆

寻找危机源头 ◆

在危机处理时，要对危机的状况做一个全面的分析：危机产生是内因还是外因？危机发展的状况及趋势如何？受影响的公众有哪些？谁是危机的直接受害者、间接受害者和潜在受影响者？具体受影响的程度如何，分别是什么形式？可能通过什么方式予以解决？危机信息对外扩散的发布渠道和范围是怎样的？这些问题必须弄清楚，因为这将是企业采取补救措施的直接依据。在找到这些依据之后，就可以根据这些依据来制定相应的对策。◆

即便危机已经如火如荼的时候，办法仍然是从寻找源头开始，因为寻找源头的过程就是你决策的过程。如海尔对“成一虫”的诉讼，海尔很好地把握了危机的源头，对症下药，使得危机不了了之，还提升了品牌形象。◆

◆案例：◆

2003 年 7 月 5 日，海尔集团公司向青岛市崂山区人民法院提交民事诉状，将北京西南证券飞虎网公司员工陈毅聪告上法庭。○◆

在起诉状中，海尔公司陈述事实和理由为：在 2002 年 3 月 25 日，被告撰写了标题为“海尔的真相：居危思进”的文章并同时刊载在 <http://news.enet.com.cn> 网页上，署名“成一虫”。后被告又在《时代财富》（2002 第五期，总第七十四期）上发表了题为“海尔迷团”的文章，两篇文章内容基本一致。文章中多处以捏造、虚构的事实对原告进行诋毁，严重侵害了原告的名誉权。海尔公司要求判令被告立即停止侵权，将侵权文章从互联网上删除并回收所有侵权杂志、判令被告公开向原告赔礼道歉，消除影响并赔偿经济损失 30 万元。◆

这起诉讼中的被告陈毅聪，1997 年毕业于中国人民大学国际经济系，2002 年考取中国人民大学商学院研究生。这场官司也以双方和解告终。◆

在“成一虫”发表文章之前，质疑海尔的文章并不多，比较知名的一个是《21 世纪经济报道》，说海尔电脑不好卖；一个是美国《商业周刊》刊登的营销大师科特勒的文章，指出海尔在海外扩张不是很透明；还有一个是券商山东神光，说海尔股价贵，建议售出等。“成一虫”批评海尔的文章应该算是较早系统质疑海尔的。◆

“成一虫”的文章从 4 个方面分析了青岛海尔股份有限公司的现状，通过这些分析，他得出结论：海尔“不是居安思危，而是居危思进”。值得注意的是，也就是文章发表的时候，“成一虫”还在文尾加了一个声明：本人供职于证券公司，与海尔的竞争对手无任何利害关系；对海尔亦无偏见；本文不构成投资建议。对于文章，“成一虫”现在的态度是认为“写作

是认真的，文章的论点是建立在事实的基础上的”，他发表文章最初的地方仅是一个“参与者多半是经济学科班出身的专业人士的小圈子”。◆

之所以发生案子，有关人士认为是英国的《金融时报》在引用时，把“成一虫”的帖子当作专业人士（证券分析员）的专业报道（report），在国外这就意味着是权威认可的。同时在内容上《金融时报》曲解了他的意思，甚至有的地方出现了明显的错误。而此时，海尔正在谋求海外上市。◆

8月16日，海尔与“成一虫”在法院的主持下和解；8月19日，“成一虫”给硅谷动力网站发来声明，声明自己向海尔道歉，声明中他写道：“本人承认文章有内容失实，评价有不当之处，对海尔集团的名誉有一定的影响。本人非常遗憾，在此向海尔集团致以诚恳的道歉。我本人非常尊敬海尔集团，并一直认为它是中国最优秀的公司之一。对海尔集团公司能接受我的道歉及和解的请求表示感谢。”◆

据《远东经济评论》报道，在诉讼发生后，转载陈毅聪文章的门户网站之一——广州的网易，已经删除了对陈毅聪表示支持的一篇评论。今年早些时候曾出现过的对海尔的批评文章——其中有些还是以陈毅聪的文章为基础的，都从中国的网站上蒸发了。◆

在这场受中外媒体广泛关注的诉讼战争中，海尔以对方请求自己和解和向自己道歉，并且是“诚恳的道歉”而获得胜利。就在法庭调解成功的当天，海尔邀请“成一虫”及其律师一行来到海尔总部参观，并在友好热烈的气氛下共进晚餐。◆

◆
海尔抓住了危机的源头，从而有效地解决了危机。如果不从危机源头入手，那解决危机就无从谈起。尽管海尔打官司的目的并不是为了打赢官司，但这种从源头入手的危机解决方法非常值得我们去学习。◆

对危机源头的处理方法很多，但是目的只有一个，就是控制这个源头或者消灭这个源头。2002年3月14日，《南方周末》头版刊登了《脑白金真相调查》一文，史玉柱和脑白金再次成为消费者关注的焦点。《真相》一文对脑白金的功效、广告称提出了质疑。在这场危机中，史玉柱始终没有在媒体上乱讲话，而是采取低调的方式将脑白金的问题推到民营企业需要宽容的社会形象等方面，给人一种受了委屈的感觉，平息了这场危机。◆

所以，当企业面临危机时，不要急着去做其他事情，先要把危机的症结找到，然后对症下药，这样才能最有效地将危机解决。◆

企业行为◆

综合国内外的优秀公关案例来看，当危机发生时，企业一般都会采取以下7种措施：迅速收回不合格产品、对有关人员予以补偿、利用传媒引导公众、利用权威意见处理危机、利用法律调控危机、公布造成危机原因、重塑良好的公众形象。◆

迅速收回不合格产品◆

面临危机时，有些公司总爱辩解一番到底谁对谁错。如果有充分的理由证明公司是在代人受过或是制度的牺牲品，而应该由第三方负责的话，这样做也无可厚非。如果上述情况不存在，这样做是非常不明智的。◆

2002年3月，北京检验检疫局在朝阳口岸检验发现，惠氏爱尔兰分工厂生产的学儿乐奶粉亚硝酸盐含量超标。国家质检总局据此发出了2002年第61号进出口食品安全风险警示通报，明确要求各地直属局封存所发现的问题奶粉，并请示国家质检总局后做退货或销

毁处理。同年 5 月中旬，这一事件●曝光。○◆◆

案例：◆

2002 年 5 月下旬，卫生部的一次抽检再次发现学儿乐奶粉亚硝酸盐含量超标。6 月 4 日，卫生部“封杀”惠氏爱尔兰工厂生产的学儿乐奶粉，并通报使用这种奶粉的儿童立即停止饮用。之后，《北京青年报》、《深圳商报》以及全国各大网站对该事件纷纷报道、转载

◆
一波未平，一波又起。2002 年 11 月下旬，惠氏费蒙特工厂于 2002 年 9 月 25 日到 10 月 3 日生产的“怀疑被“坂歧氏肠杆菌”污染的奶粉运抵中国上海和深圳口岸。11 月 26 日，国家质检总局发布公告，限令惠氏召回费蒙特工厂上述期间生产的爱儿乐妈妈孕产妇配方奶粉（S-26MAMA）和婴儿素豆基配方奶粉（NURSOY）。该事件又一次在新闻界掀起了阵阵波澜。◆

两次事件中，新闻界的一系列报道总的来说对惠氏相当不利，从一个消费者的角度来看，惠氏多多少少给人留下了不太愉快的回忆。对于两次事件，可以说惠氏都认为是偶然的，和企业管理制度无关，并且两次事件中惠氏都曾强调问题奶粉“从未流入市场”，为此曾受到过部分媒体的质疑。◆

亚硝酸盐事件发生后，惠氏请专家为其“圆场”“亚硝酸盐致癌决不是奶粉中含量所能达到的”“一杯牛奶中亚硝酸盐含量约相当于一只鸡蛋或半杯豆浆中的亚硝酸盐的含量”。言外之意就是消费者没必要大惊小怪，产品虽然不符合质量标准，但吃了也没关系。上海惠氏有关人士再三强调，问题奶粉对儿童健康没有影响。中国农业大学某专家反驳说：“吃一杯也许没事，如果小孩长期吃这种超标的奶粉，当然会影响孩子的免疫力甚至可能致癌。”惠氏可能一时紧张，以致犯了一个常识性的错误：惹了消费者，但却说“没关系”。对于亚硝酸盐事件，惠氏认为“它本身与工厂的质量管理没有关系，在中国是因为国家现行标准的原因而被召回的”，而惠氏的这个产品是“同时向世界十多个国家和地区供应的”。言外之意，惠氏认为产品不合格的部分原因是因为中国质量标准太苛刻。◆

从 3 月份惠氏的产品被北京检验检疫局查出问题，一直到 5 月中旬媒体的报道，可以说是惠氏危机的潜伏期。惠氏没有在潜伏期积极行动，并且在各种负面报道出现后，惠氏或许无意中仍以顽强的姿态挑战了卫生部 5 月下旬的检查。直到检查结果公布，再度东窗事发，惠氏才仓促应战。可以想像，亚硝酸盐事件中，惠氏抱有侥幸心理，幻想避开媒体监督，当断不断，因而导致机会的流失。在亚硝酸盐事件中，惠氏如果主动与媒介联系，尽快与公众交流，实行积极、有效的传播沟通策略，其事件的处理结果或许是圆满的、令人信服的。◆

亚硝酸盐事件后，有关机构调查显示，2002 年 5 月份之前，上海地区惠氏奶粉的市场占有率高达 7%~8%，2002 年底下降到 5%左右。惠氏在上海的市场容量为 10 亿人民币，几个月内，惠氏仅在上海的损失就很令人吃惊。惠氏危机不久，新浪网对惠氏的两次事件进行了一次调查。结果显示，在三千六百多名受调者中，超过 85%的人认为惠氏“店大欺客，不可忍”。◆

◆
很多企业往往认为企业的产品本身没问题，只是由于国内的标准太苛刻才成了问题产品，这种时候收回产品，也许代价太高——如果以收回产品换取更高市场占有率的话，其实也是合适的。只是绝对不能以强硬的手段对抗标准，这样企业会落于多难的境地：媒体、消费者、工商部门都不会再对企业有●好感。○◆

对有关人员予以损失补偿◆

当危机已经发生，辩解谁是谁非、谁的责任都已是次要问题。首要之事是应对危机，最大限度地降低危机对当事者即将或已经造成的危害。只要顾客或社会公众是因为使用了本企业的产品而受到了伤害，企业就应该在第一时间向社会公众公开道歉以示诚意，并且给受害者相应的物质补偿。对于那些确实存在问题的产品应该不惜代价迅速收回，立即改进企业的产品或服务，以表明企业解决危机的决心。只有以诚相待，才能取信于民。◆

企业出现严重异常情况，特别是出现重大责任事故，使公众利益受损时，企业必须承担责任，给予公众一定的精神补偿和物质补偿。比如，据报道，石家庄市一家大药店营业员在销售药品时给顾客拿错了药，顾客回家发现后，找到了药店。药店管理层迅速作出反应一是向顾客诚恳道歉；二是以数十倍的赔偿弥补顾客的损失；三是以数千元的罚款惩罚管理者，并对负有直接责任的员工作出了处理；四是制订出重塑企业良好形象的一系列措施以上举措得到了顾客的谅解，避免了药店的信誉受损，赢得了公众的理解与支持。◆

再如，2003年7月初，北京一位女性消费者将生产“排毒养颜胶囊”的云南盘龙云海药业告上法庭。该女士称“从1998年开始，服用此药几个月后，一停用，即出现严重的便秘症状，继续服用后症状有所缓解，所以几年来一直在服用。几年来，至少花费了数千元钱但今年初，医生建议她立即停用排毒养颜胶囊，认定或怀疑药中的大黄和芒硝是出现严重便秘的‘罪魁祸首’”。因此，她以生产厂家侵犯其知情权为由，将云南盘龙云海药业集团告上法院。此消息经某权威媒体报道后，引致百余媒体转载，原本销售良好的排毒养颜胶囊一时乏人问津。10月8日一早，国庆节上班第一天，云南盘龙云海药业在北京国际俱乐部举行了新闻发布会，公司总裁陈国云出语惊人：“排毒养颜胶囊”遭遇不正当竞争，南方某同行欲搞垮盘龙云海。◆

在事情没有调查清楚之前，云南盘龙云海药业并没有任何赔偿消费者的举动。我们可以设想，如果云南盘龙云海药业给予了这位消费者一定的赔偿，然后再公布“南方某同行欲搞垮盘龙云海”的事实。那么，这次危机也便成为了一次活生生的正面教材，媒体将给予云南盘龙云海药业敬意和同情。这样的宣传效果并不是支付给消费者几万元的补偿可以达到的。

◆

利用传媒引导公众◆

危机发生，不管是应付危机的常设机构，还是临时组织起来的危机处理小组，均应当迅速各司其职，尽快搜索一切与危机有关的信息并挑选一个可靠、有经验的发言人，将有关情况告知社会公众。如举办新闻发布会或记者招待会，向公众介绍真相以及正在进行补救的措施，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，并使观望怀疑者消除疑虑，成为企业的忠实支持者。同时，当企业与当事者出现分歧、矛盾、误解甚至对立时，应该本着以诚相待、先利他人的原则，运用协商对话的方式，认真倾听和考虑对方意见，化解积怨、消除隔阂。◆

利用权威意见处理危机◆

在某些特殊的公关危机处理中，企业与公众的看法不一致，难以调解。这时，必须依靠权威发表意见。企业要善于借助公证性和权威性的机构来帮助解决危机。雀巢公司在“雀巢风波”恶化后，开始采取补救措施。其中最有效的就是成立了一个 10 人专门小组来监督该公司执行世界卫生组织规定的情况。小组成员中有深孚众望的医学家、教授、群众领袖和国际政策专家，并由前任美国国务卿缅因州民主党参议员埃德蒙任主席。这一举措大大增加了公司在公众心目中的可信度。◆

由于在很多情况下，权威意见往往对企业危机的处理能够起到决定性的作用。因此，企业在处理危机时，一方面要做到谦虚自责，勇于承担责任，始终把社会公众的利益放在首位；另一方面也要做到坚持原则。只有这样才能使企业既能控制事态发展，转危为安，又能由此迈上一个新台阶。◆

处理公关危机的权威主要有两种：一是权威机构，如政府部门、专业机构、消费者协会等；二是权威人士，如公关专家、行业专家等。在很多情况下，权威意见往往对公关危机的处理能起到决定性的作用。◆

利用法律调控危机◆

指运用法律手段来处理公关危机。法律调控手段主要包括两个环节：一是依据事实和有关法律条款来处理；二是遵循法律程序来处理。运用法律调控处理公关危机有两个作用：一是维持处理危机事件的正常秩序；二是保护企业和公众的合法权益。在企业信誉受到侵害时，运用此种方法，会收到较好的●效果。○◆

在很多危机案例中，法律都是一把双刃剑，处理好了能给企业迅速摆脱危机，而处理不好则会让企业陷入危机的泥淖。◆

公布造成危机的原因◆

企业公关危机发生后，应坦诚地向社会公众及新闻界说明造成危机的原因。如果是自己的责任，则应当勇于向社会承认；如果是别人故意陷害，则应通过各种手段使真相大白。最主要的是要随时向新闻界等说明事态的发展及澄清无事实根据的“小道消息”及流言蜚语。◆

2003 年 7 月 29 日，索尼（中国）公司发布了一则《致索尼彩电用户的通知》。函称，由于索尼有 10 款特丽珑电视机的零件有瑕疵，它们将在日本召回 34 万台“特丽珑”电视机。这是继索尼该月早些时候宣布在全球召回 1.8 万台 Vaio 笔记本电脑后又一因质量问题而大批量提供产品免费维修的事件。在中国市场，索尼公司并没有销售以上 10 个型号的彩电，但是在 1998 年 1 月至 1999 年 6 月间，索尼在中国生产的少量 21 英寸彩电有 6 种型号也使用了该类电视器件。索尼(中国公司)曾声称：“如有中国用户发现以上型号的索尼彩电出

现类似情况，我们提供恰当的检查及维修服务，若因此给您带来任何不便，我们表示真诚的歉意。”◆

索尼中国公司在处理这次公关危机时显得临阵不慌，并主动出击，把可能会扩大的危机尽量弱化和降低扩散性，并正确地引导了媒体的舆论导向，避免了索尼在中国的品牌损伤几乎与日本同步，索尼中国公司于7月29日在许多媒体都还不知情的情况下，主动在自己的网站上公布了《致索尼彩电用户的通知》，把出现瑕疵产品事件的来龙去脉进行了描述，并提出了相关的解决办法。我们不妨设想，如果索尼不积极主动地披露自己产品的问题而是被媒体曝光的话会是什么样子。◆

问题出现了不回避、不敷衍，而是采取及时必要的措施去弥补，将不利的影响减到了最低，这是我们很多企业都值得学习的。事实也是这样，从7月29日索尼在其网站公布“用户函”到目前为止，媒体上对于索尼产品的负面报道并不多。◆

重塑良好的公众形象◆

公关危机的出现，或多或少地会使企业的形象受到不同程度的损害。虽然公关危机得到了妥善处理，但并不等于危机已经结束，企业还必须恢复和重建良好的公众形象。要针对形象受损的内容和程度，重点开展弥补形象缺陷的公共关系活动，密切保持与公众的联络与交往，敞开企业的大门，欢迎公众的参观和了解，告诉公众企业新的工作进展和经营状态，拿出质量过硬的产品和一流的服务公诸于市，从根本上改变公众对企业的不良印象。◆

解决危机的步骤◆

各种类型的危机事件在规模、性质、表现形式、涉及的公众等方面虽有不同，但在处理程序上有其共同点。英国正确的工作程序，对危机事件的有效处理十分重要。这个工作程序应该和危机应急方案相衔接，同时根据当时情况予以调整。一般有以下几个步骤：◆

□成立危机管理小组，并视情况设置危机控制中心。◆

□深入现场，掌握第一手情况。◆

□了解公众的情绪和舆论的反应，要尽可能多地、全面地掌握有关信息。◆

□分析信息，确定对策。在掌握危机第一手的情况下，在了解公众和舆论的反应基础上，深入研究和确定应采取的对策和措施。这是危机管理的一大关键。对策不仅要考虑危机本身的处理，还要考虑如何处理危机涉及的各方面的关系，如：组织和员工、受害者、受害者家属、新闻媒介、消费者、客户、政府主管部门等关系。◆

□组织力量，落实措施。这是危机管理的中心环节，公众和舆论不仅要看企业的宣言，更要看企业的行动。◆

□总结检查，公布于众。这是危机管理结束阶段必不可少的工作。危机管理小组应对危机处理情况全面检查、评估，并将检查结果向董事会和股东公布。有些重大事故也可采取谢罪广告的形式在报上刊登，以此来表明企业敢于承担责任，一切从公众利益出发，并认真做好善后处理工作。◆◆

危机结束后，还要进行以下几件工作：◆

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。◆

总结经验和教训，补充危机管理内容，并以此教育员工，警示同行。◆

对尚未制定危机管理计划的企业来说，在经受危机的洗礼后，首先要做的就是落实危机管理计划。◆

如何开新闻发布会◆

随着市场经济的发展，国内的企业每年都要召开很多新闻发布会，但这对记者而言却是一件令人心烦、疲倦的事。一方面是会议毫无新意，都是千篇一律的领导讲话；另一方面是企业缺乏必要的媒介技巧培训，缺乏对记者的吸引力，往往在很多新闻发布会上，会议还没结束 记者就不耐烦了。◆

危机公关本身就是急火攻心，如果在这一环上出现差错，甚至邀请不到记者，成了独角戏，那么对于危机的解决显然是十分不利的。一次成功的新闻发布会应该考虑以下几个方面：◆

时机◆

对于一个解决企业危机的新闻发布会而言，选择合适的时间非常重要，时间早了记者可能对事态并不很了解，甚至还不是很感兴趣；也有可能记者为了抢公众的眼球，在报道中将危机夸大化。这样反而不利于危机的解决。如果新闻发布会开晚了，记者自己便会通过各种渠道去了解信息，进行揣摩性的报道，从而带来更大的危害。◆

所以最合适的新闻发布会实际应该是媒体已经出现第一轮报道，也就是在进行舆论疏导的情况下，媒体已经有报道挑起公众的情绪。事实上，很多的新闻发布会搞得很是枯燥或琐碎、令人厌烦，除了发布会模式单调之外，最主要的原因是企业没有准备充足的信息提供给记者，比如：◆

大背景稿、新闻通稿或声像资料带、附带事件简介、背景材料——是否完全可以提供给记者所需的、媒体受众关注的话题？◆

记者们亲自来参加新闻发布会是否会有利于他们去报道事件？◆

公司高层管理者或董事会成员公开露面是否能为公司获得或提高凝聚力或可信度？◆

能否提供给记者在别处得不到的新闻？◆

是否存在其他有效向记者传递信息的途径？如，一次舞会、一次聚餐。◆

公司新闻发言人能否有效传递信息并经受住提问的考验？或者企业设计的提问，记者们会不会感兴趣？◆

与记者面对面的交流是否可以为他们提供一个询问公司其他方面情况而我们又不希望

将之公开化的机会？如一些脱离公司层面的问题。◆

充足的准备◆

俗话说：有备无患。对组织传播而言，新闻信息必须经过精心处理并使其准确地抵达特定公众。信息传播渠道也须精心挑选。所以，绝不打无准备之仗，务必要先期实施培训与●排练。○◆

一般地，搞一两次系统化培训是必要的。这样，你可以预见到发言人是否称职、哪些方面还欠缺。但也不要训练得过多，那样你最后出现在记者、电视面前时就会像一台机械的录音机。除了公关公司巧妙地安排之外，具体训练方法如下：◆

□聚集那些平时敢于直言的人，让他们坐在记者席，给他们两类问题——一类是肯定会被问到的，还有一类是你希望不被问到的。让“记者”提问。如必要，重复2~3次。◆

□让危机小组全体人员与会，以应付随时可能出现不可控局面；比如问及危机具体涉及部门的细节情况时，部门领导的话比总裁更可信。◆

□反复播放“彩排”录像，让新闻发言人看看自己的表情、体语效果，然后提出意见。◆

□专业人士培训。有些公司认为这是浪费时间、金钱，其实这样说是不懂专业培训的价值所在。即使你天真地认为自己永远不会召开新闻发布会，但你必然会遇到类似的情况出现在你的办公室里——如果某件丑闻引来大批记者蜂拥而至，那时就来不及训练了。◆

新闻发言人◆

代表公司形象的新闻发言人对公众认知会产生重大影响。如其表现不佳，公司形象无疑也会令人不悦。此外，新闻发布会是处理危机非常重要的一环，新闻发言人的选择至关重要。◆

新闻发言人的条件一般应有以下的几方面：◆

□有效传播与沟通能力是第一位的要求。这要涉及知识面、清晰明确的语言表达能力、倾听的能力及反应力、外表——包括肢体语言等。◆

□执行原定计划并加以灵活调整的能力。◆

□头衔很重要——新闻发言人应该在公司身居要职，有权代表公司讲话。◆

□权威人士或政府官员——对于某些特定的危机，权威人士以及政府官员可以起到稳定公众情绪的作用。◆

□如果是纠纷处理，则可以由律师来担当新闻发言人。◆

日期◆

确定在哪一周的哪一天、哪一天的哪一时刻很重要。尽管危机公关在处理速度上刻不容

缓，但新闻发布会则不是如此，把握住了时机，还要把握时间。如果时间选不好，新闻发布会的效果也会打折扣。◆

周一一般不好，这一天记者往往忙于检查上周工作；周五也不宜选，因为很多人正考虑着如何过周末，他们当然不愿傻坐在那里提问或单独访问。周二、周四通常较合适。当然，如果危机的影响确实十分轰动，那么可以选择在特殊的时间进行，比如晚上、凌晨。◆

在某一天的几点钟开始是最困难的一件事。早饭、晚饭的截稿时间不同。早报记者参加新闻发布会应在中午、下午；如要在当天晚饭或电视晚间新闻报道，最好安排在上午 9:30 或 10:00 ~ 10:30。切忌只为公司自己考虑而忽略为记者提供方便；如果确认媒体会在印刷厂里修改版面，那自然另当别论。◆

记者邀请◆

永远不要用电话邀请。带有公司标志的要求信函表明新闻发布会是很正规的。信件中最好不要注明会议联系人的全名和个人电话，这么做是为了不让记者做提前采访或提前得到新闻发布会的细节。否则，如他们提前透露了一些消息，就会伤害其他记者。◆

如果媒体离公司不远，就亲手送去。注意不要送得太早，以致于邀请信埋没于文件堆里，但也应给对方留出反映的时间。可以用电话询问信件是否如期送达，对方是否与会等。◆

还应指出，在填写新闻发布会邀请函时应考虑一下谁会对本次新闻发布会内容感兴趣。例如，除了晚报、大众类媒体之外，专业媒体、行业媒体邀请的范围也应该确定。企业可配合专业的公关公司进行媒体记者的邀请。◆

发布会材料◆

应提供背景稿、新闻通稿、资料、发言稿等材料，以便记者能在会议涉及的问题之外挖掘新闻事件、扩大报道范围。将这些资料封装好，在新闻发布会前夕人员登记的时候就交给记者。一来这些资料可以灌输给记者一些“公关角度”的观点，避免记者“胡乱”发问或者重复发问。另外，这样可以避免记者中场离去而对这个新闻发布会失去了解，毕竟记者也是个大忙人，与记者方便也是与企业自己方便。◆

即便会议比较长，记者也可以一边听一边翻看。专业记者习惯于边搜索信息边听讲，反而减少一些乏味感。不过，材料要设计得便于快速阅读，勿要冗长拖沓。发布会现场的灯光也不宜太暗。◆

公司还要想到提供声像资料给记者，为此，要确保有专业摄影师在场。◆

背景材料一般应包括以下内容：◆

□新闻发布会涉及的新闻时间的要点；◆

□事件的始末、调查及企业行为；◆

□权威人士的看法；◆

□发言人个人介绍；◆

□其他如通讯卡、名片等供记者、编辑日后加以联系。◆◆

新闻通稿和背景材料的封面也应加以留意，要印有公司标志，以建立公众认知。◆

房间设置◆

新闻发布会所用的房间大小主要取决于与会的摄影记者。电视摄影记者比报刊摄影记者所占的空间要大。如果电视摄像机在房间后排，那么公司发言人应在房间前排就座；如只有报刊记者与会，发言人就可以坐在记者中，当有人提问时就走到前排。越随便，离记者的空间距离越近，就越容易营造出一种友好气氛。◆

房间大小要多加留心。房子空间大、人员少，给人的印象是新闻发布会的新闻内容价值不大。与其这样，还不如在一个小点儿的房间里好：满屋座无虚席，还有一些人站在过道里，给人的印象是肯定有很重要的消息！◆

不要让新闻发言人坐在镜子、窗户或其他反射光线的背景之前，以防镜头效果受损。◆

小技巧◆

□有经验的公关公司，因为与记者长期合作，可以事先设计出提问的问题，甚至安排熟悉的记者进行提问，以免在新闻发布会上出现不必要的尴尬。◆

□如果会议超过 45 分钟，那就应该为记者备水，或者在中间穿插节目，以消除记者的疲倦。◆

□将最精彩部分放到会议最后，可以吸引记者留到最后，还可以增强记者对企业的印象——有些企业喜欢在新闻发布会结束后以抽奖形式报道那些留下来的记者，这也不失为一种好方法。◆

危机公关的效果评估◆

在《市场营销管理》（亚洲版·第二版）中提到，由于公共公关与其他促销工具一起使用，故其使用效果很难衡量。但如果公共关系使用在其他促销工具行动之前，则其使用效果更容易衡量。评价公关是否有效通常有三种衡量方法：展露度；知名度/理解/态度变化；销售额/利润贡献。◆

展露度衡量营销公关效益的最简单的方法是计算出在媒体上发布文章的次数，也即是企业相关文字在媒体上的展露（exposures）次数。公关公司一般将媒体报道的文章以简报的形式提交给企业，在简报中排出了所有关于产品新闻报道的信息媒体，并作出一个如下概要说明。◆

媒体覆盖范围包括新闻和图片所占版面的整体面积，通常的计算方式是长×宽（厘米），国内的公关公司一般以●8~9字/○平方厘米作为衡量标准，即以在各媒体覆盖的总面积乘以8或9，即为传播总量。由于网络媒体的特殊性，一般以文章转载的篇数作为核定指标，

对于某些新闻专题也可以用点击率来●衡量。○◆

展露度的这种衡量方法并不十分确切地表达了公关到达的效果，因为在很多时候，它不能指明事实上到底有多少人读了或者听到某种信息以及后来他们又想了些什么。无法知道信息触及的、受众的净人数，因为出版物的读者是有重复的，对于一张报纸的传阅率是难以统计的。◆

◆

知名度/理解/态度变化一个较好的衡量方法是由公关宣传活动而引起的产品的知名度/理解/态度变化。例如，有多少人知道了这个企业或产品？有多少人知道了这个新闻？有多少人向别人传播过？有多少人改变了对企业的看法？◆

但是这样的调查花费成本较高，首先需要确定几个样本人群，制定调查问卷，然后由专门的调查公司进行调查。很多国内企业因为担心费用的过度支出，并不常用这样的评价手段。◆

◆

销售额/利润贡献对于任何企业而言，销售额和利润的影响是最令人满意的一种衡量方法。例如，通过公关活动，某产品的市场销售并未受到很大的影响，或者销售有了反弹趋势。这种情况，当然也有广告和促销的推动作用，除去这些因素的影响，公关达到的对销售额的影响则可以很容易得到。

第七章 如何利用与策划企业危机公关◆

对于任何企业而言，危机既是风险又是机会，危机公关的目的就在于把风险转化成机会。危机事件处理得当，可以为企业在日趋激烈的市场竞争中树立亲近消费者、体现人文关怀的良好形象提供机会。事情发展到危机这一步，企业要想保住在消费者心目中的良好形象只能在承认现实的前提下探索解决的办法，而不应一味地为自己寻求开脱责任的理由，尤其不能从客户身上去找原因。◆

危机公关炒作的前提◆

利用和策划危机公关的表现手段就是软文，软文之所以有它的魅力，是因为相对于“硬性”广告而言，广告是通过直接的媒介购买来实现的，只要不违反广告法，广告想主要说什么那是他自己的事儿；而“软文”则没有这么硬气，说什么企业说了不算，关键还要看媒体——这个版面的记者或是编辑想让你说什么。再则软性文章在操作上的弹性，广告版面或是广告时段都是明码标价，最多有个什么优惠的折扣，总体上是可以光明正大说清楚的；而软文则不然，不仅要像“硬性”广告一样要看媒体影响力的大小，还要看你跟媒体记者、编辑的私交，以及你能给记者、编辑的“好处”。目前，许多企业或公关公司大规模操作“软文”，已经到了可以“明码标价”的地步，只是它仍然游走于“有偿新闻”与“文字广告”间的灰色地带罢了。◆

软文除了比硬性广告承载更多的企业信息，还可以较低地付出获得更大的回报，尽管官方三令五申杜绝有偿新闻，但在许多时候，媒体记者收红包办事儿早已经是“公开的秘密”。而在表现形式上大多以文字形式表现出来，如果再加上一个“本报讯”或是“本报记者××报道”，公众对其信任度明显高于广告。◆

当然，专业公关公司提供的公关稿不等于软文。真正好的公关稿件凝聚了企业与公关公司对有价值信息的提炼，也是对消费者的有用的信息，符合媒体对新闻的要求，为公众获知财经与产品信息拓宽了渠道。文字广告式的“软文”不应该归为公关稿之列。◆

软文的适用性决定了危机公关策划的一些适用性，通常对媒体操作能力越强的公关公司，对执行危机公关也就越有●把握。○◆

在涂料界至今有着一个十分有影响力的公关策划：◆

◆案例：◆

2001年10月8日，《北京晚报》上打出一则通栏广告：10月10日上午，在北京市建筑展览馆门前开展“真猫真狗喝涂料”——活动，以证明该公司生产的涂料无毒无害。刊登广告的是北京市一家名不见经传的装饰材料开发公司——富亚。◆

10月10日上午9时，北京建筑展览馆门前已经挂起了“真猫真狗喝涂料富亚涂料安全大检验”的横幅。富亚公司还特地请来了崇文区公证处公证员。一猫三狗已准备就绪。◆

适逢北京市“宠物热”方兴未艾之际，广告一出，即在市民中间引起轩然大波。展台前已经拥挤满了观众，其中不少是跑来“抢新闻”的媒体记者，几位激奋的动物保护协会会员发誓要

阻挠此事。◆

富亚公司总经理蒋和平向围观者宣传：“1998年，中国预防医学科学院就用小白鼠为富亚牌涂料做过无毒实验，结论是：‘实际无毒级。’开展这次活动，是请大家亲眼见识一下，毕竟‘耳听为虚，眼见为实’嘛。”◆

蒋的解释并不能打退动物保护协会，中国环境科学学会动物救助分会的吴会长在现场慷慨陈词：“就算富亚涂料没毒，也不应该给动物喝。因为涂料是工业产品，是一种乳胶漆，会腐蚀肠胃。”这位以爱护小动物为职业的北京老大妈向观众呼吁“不要残害动物”。◆

在此之前，曾有人给动物保护者协会打了电话通知此事。吴知道后大为震惊，亲自给富亚公司打电话，希望取消此项活动，建议未被采纳。10日这天，吴特意起了个早赶到活动现场，准备阻止小动物受罪。◆

北京市保护小动物协会的人也一大早赶来，他们在现场举起“请不要虐待动物，孩子们看了怎样想？”的标语，要求立即停止动物喝涂料的实验，几次强行要把正准备喝涂料的小动物带走。据称，“猫狗喝涂料”的广告见报当日，北京市保护小动物协会接到了很多投诉电话，希望他们制止让“真猫真狗喝涂料”的行为。◆

现场秩序很乱，围观者越聚越多，眼见“真猫真狗喝涂料”就要泡汤了。骑虎难下之际，蒋和平左右为难：活动不搞，广告钱就白花了；而猫狗真喝了，也会极大地破坏富亚公司的公众形象。◆

时间已经是9时30分了，蒋和平摆出一副豁出去的架势，大义凛然地宣布：考虑到群众情绪，决定不让猫狗喝，改为人喝涂料，他亲自喝。◆

话音刚落，场内顿时鸦雀无声。在两名公证员的监督下，蒋和平打开一桶涂料，倒了半杯，又兑了点矿泉水，举在眼前顿了顿。◆

在四周观众直勾勾的注视下，蒋和平咕咚咚喝下手中一大杯。喝完后一擦嘴，干脆利落，面带笑容。人群中立刻唏嘘不已！用做实验涂料的一只猫和三只狗，已经被观众牵走了。◆

故事一波三折，并没有以蒋和平“悲壮”地喝下自己的富亚涂料告终。当时，新华社播发了一篇700字的通稿《为做无毒广告，经理竟喝涂料》。此后，媒体纷纷跟风，“老板喝涂料”的离奇新闻开始像野火一样蔓延。北京市各大媒体《北京日报》、《北京晨报》、《北京晚报》、《北京青年报》、北京电视台竞相报道。不同之处只是在于：你正话反说，我就反话正说。最后有人做了一下统计，全国竟然有二百多家媒体报道或转载了这则消息。◆

无论如何，事件本身的轰动效应“造”出来了。北京电视台评选10月份十大经济新闻，“老板喝涂料”赫然跻身其中，与“悉尼奥运会”等同列。◆

真的是一个突发的经济新闻？非也。“老板喝涂料”，在街头表演的虽是富亚公司总经理蒋和平，躲在幕后策划的却是策划人秦全跃。◆

曾有策划人评价，老秦在策划圈内的招牌一向是“点子刁钻古怪”。出道之前，秦全跃曾开过一家建材企业，专卖地板砖，对装饰材料这块并不生疏。据了解，事前，富亚总经理蒋和平找到秦全跃，寻求点石成金之术。秦全跃问“你说你那涂料环保，你敢喝吗？”蒋和平一拍胸脯：“敢！”于是双方痛快地商定酬金。最后，北京街头上演了一出“老板喝涂料”的一幕，以及紧随其后的轰炸性新闻炒作。◆

◆

一些营销人士认为富亚的创意走了独木桥，总经理精神可嘉，但方法欠妥，正和现场反对的动物保护协会的一样，同样坠入了事件策划者的圈套。事实上，“老板喝涂料”堪称是一个经典的新闻策划，其最大成功之处在于：“软新闻”做得不留痕迹，因为事件本身的离奇性已经足够构成一个新闻题材。◆

操作危机公关成功与否在于文章是否能在媒体上铺天盖地地出现，如果媒体相应寥寥，那么危机公关也就很难成功。同时，危机公关还有其他的适用范围。◆

适用企业：中小企业，应用危机公关炒作需要背负一定的风险，对于中小企业而言品牌认知是最为重要的，如果连品牌都不认知，根本谈不上什么形象。所以，很多中小企业都渴望一夜成名。◆

适用领导人：活跃、善于行动和言语的企业领导，如果没有很好地带头，企业就难以上升到一定的高度，任何危机营销都会大打折扣。◆

适用行业：与公众生活休戚相关的行业，危机公关炒作的目的就是“没事找事”，首要前提是企业产品或服务要能让公众普遍感兴趣。也就是说，特别专业的行业不适合进行危机营销。◆

危机如何转为商机◆

危机之所以能转化为商机，首要前提是能解决危机公关。此外，我们看到，由于遭受危机的影响，人们的目光都集中在一点——危机事件上，利用人们高度的热情，正是做好营销的最佳时机。◆

一方面，人们的高度关注对于企业形象的树立十分重要，企业的做法如果值得称道，这种印象会深深地烙于消费者的心里。借助危机的影响，通过软文的传播即可达到在大范围内进行品牌告知的目的。另一方面，只要存在危机就必然有商机，这种商机是需要企业去努力挖掘的。我们可以来看看DELL的做法。◆

“9·11”事件后，美国立即封锁各机场，并暂停接纳所有飞入美国的飞机。这对立足于全球采购的戴尔来说，无疑是最大的危机。但戴尔的危机处理小组及全球供应链监督小组立即发挥作用，他们对此作了最糟糕的预测，并拟定了相关的计划：首先与加工厂商密切合作，找出绕道飞行的货运飞机，将笔记本电脑等以空运为主的产品先运至美洲其他国家，然后再以货运方式拉进美国。因此“9·11”事件并没有给戴尔带来重大损失，反而孕育了无限的商机。◆

“9·11”事件中，恐怖份子破坏的是美国的金融中心，不少遭到波及的金融从业者紧急向PC制造商下订单。交货速度最快的戴尔电脑，便成了其中最大的赢家。在纽约世贸中心倒塌的6个小时后，一家受害的证券商立刻向戴尔电脑下了200台的PC订单，随后订单如潮水般涌入，迫使戴尔电脑位于德州奥斯汀的生产线必须日夜加班赶工，以满足在世贸中心倒塌中受害企业的大量订单需求。在恐怖攻击行动后不到一周的时间里，戴尔公司已卖出超过24000部服务器和个人电脑。为了适应大量的订单需求，戴尔派了数百名技术人员赴曼哈顿区与华盛顿区支援，还把一辆16轮的大卡车改装成流动技术支持与安装中心，甚至包了一架飞机，专门从台湾运送大批电脑零件直飞该公司位于德州奥斯汀的总部。◆

因此，“9·11”事件对于像戴尔这样反应迅速、供应链运作完善的公司来说，无疑是一种机遇。以至于在2001年，像康柏、惠普、Gateway等大公司的销售额在逐渐下降的时候，戴尔仍能一枝独秀，节节攀升。◆

戴尔公司能将危机化为商机，主要体现在以下几个方面：◆

第一，危机意识。危机意识不是泛指能够防范和应对企业危机的所有管理意识，而是特指防范与应对企业危机内涵层的思维意识。危机意识让戴尔临危不乱、快速反应，主动应对、化解危机。对于戴尔这样一个全球采购的企业来说，已经身经百战，早有了很强的危机意识。当危机到来或即将来临时，戴尔已经做好了应对的准备，如全球供应链监督小组时刻关注全球各种动向，一旦意外发生，立即组织危机处理小组，减小或转移危机。临危

不乱，迅速反应，让戴尔抓住各种商机。◆

第二，与全球供应商的战略合作。在供应链中，战略伙伴关系就意味着厂商与供应商不仅仅是买家和卖家的关系，更重要的是一种伙伴甚至是朋友关系，双方在买卖之外还应有更多其他方面的往来。戴尔供应链高度集成，上游和下游联系紧密，围绕客户与供应商建立了自己完整的商业运作模式，以致在危难时能很快地做出反应。如在“9.11”事件之后，戴尔所采取的措施就很好。当袭击再次发生的时候，戴尔立即就能调整公司的运营，找出哪里供应商可能会出现中断，并迅速调动和加大在欧洲和亚洲工厂的生产能力，满足订单的需求。拥有这种最有效率的供应链系统，就可以保证戴尔能经受住各种突然事件的打击◆

第三，直销模式。危机总是让人万分惊恐，手足无措。戴尔的直销模式确保戴尔能够快速了解危机中客户的实际需求，获得来自客户的第一手反馈信息，并按需定制产品，让产品直接从工厂送到客户手中，由于消除了流通环节中不必要的步骤，缩短了流通时间，从而客户及时解决困难，减少了危机造成的损失。SARS肆虐期间，电话和网络销售非常活跃，而这正是戴尔的强项所在。戴尔的工作人员做好充足准备，帮助客户解决暂时的困难。同时，继续积极与客户保持沟通，提供一如既往的服务支持。这为戴尔培养了很 多忠诚的客户。凭借直接面向客户的经营模式，戴尔在危机中抓住了许多商机，取得了令人瞩目的业绩。◆

借鉴戴尔成功应对危机的经验，企业可以结合自己的实际情况，在平时就注意做好供应链的构建和应急准备，以便在危机发生时，能以最快最有效率的方式处理危机，将受到的冲击降至最低，甚至获得新的商机。

如何策划危机公关◆

策划危机公关一般需要进行以下几方面的考虑：◆

事件规划◆

事件的时间、地点、邀请人员、活动内容与形式等等。◆

事件评估◆

对可能会出现的问题进行评估，制定好预防计划。◆

事件控制流程◆

制订明确的任务分工，让所有人按部就班地去进行，同时要注意保密工作。◆

思路炒作◆

事件发布→引发波动→企业行动或结果公布→观点讨论（不同角度的讨论，一般分为3~5个稿件）。◆

稿件规划◆

包括稿件的主题、稿件大致内容、稿件字数、稿件类型、写此稿件的目的、备选主题等内容。◆

媒体计划◆

媒体的区域、行业、重要性等级划分、媒体名单等。◆

稿件发布计划◆

针对策划的事件，规划稿件发布的周期，一般情况下是两星期到两个月。时间短，舆论对人们的冲击不足，时间过长则会出现不必要的麻烦。而且效果也会减退，毕竟公众的认清不可能一直高涨。◆

媒体监测计划◆

除了发布计划之外，还要有缜密的媒体监测计划，以保证执行过程中不出现差错，或者预防其他行为危机的出现。◆

对于媒体的操作而言，一般是一个星期能发一个稿件，稿件的规划要与事件的进程紧密地联系在一起，否则公关稿件与事件不匹配，产生的效果就会大打折扣。◆

策划危机公关应该具备什么条件◆

在前面，我们提到，考核策划危机公关涉及三个方面：企业品牌、客户满意、销售业绩。所以在策划危机公关的时候，首先要判断策划方案是否具备以下三个条件：◆

□危机公关的策划有利于企业品牌的传播或者品牌形象的建立；◆

□有利于提高消费者对企业的满意度；◆

□能促进企业产品或服务的销售业绩。◆◆

理论上，这三个条件缺一不可，缺少其中一个也就意味着危机公关损害了品牌、消费者或者销售业绩三者中的一员。◆

对于企业品牌很好理解，如果一次危机公关策划，让企业留下了骂名，那么成功也只是一时的。比如脑白金，尽管一段时间以来都非常成功，但企业的名声并不好，所以不可能成为一个长期的品牌企业——最多是一种投机行为，“赚一把就●走人”。○◆

对于消费者利益，这毫无疑问是非常重要的，如果真的把消费者当作上帝，那么无论如何也是不能得罪的，任何危机公关的策划都不能拿消费者开涮。◆

销售业绩是企业经营的最终目的，这种业绩分为长期的销售业绩和短期的销售业绩，危机公关策划的一个误区就是认为要获得短期利益，事实上应该是为了获得短期利益而保证长期利益。◆

其次，企业或者公关公司一定要保证良好的媒体关系，对于危机公关而言，由于本身策划的就是危机，如果媒体关系不好，那么舆论剑走偏锋，就会造成不可收拾的局面。◆

最后，危机策划还会产生危机，这种危机的预防其实和企业危机预防一样，可以参考第五章——如何预防企业危机公关。○

第八章经典危机公关案例·

第一节失败案例

危机公关失败案例之一◆——三株口服液

如果提到当今连小孩子都耳熟能详的脑白金、黄金搭档，那么我们总是要缅怀曾经辉煌一时的三株口服液。崇拜毛泽东“农村包围城市”思想的吴炳新显然更具战略家的能力，他利用中国低廉的人力成本优势，开展人海战略，聘用了数以万计的大学生充实到县级、乡镇级的办事处和宣传站。同时，他还创造了一种“无成本广告模式”，即发给每个宣传站和村级宣传员一桶颜料和数张三株口服液的广告模板，要求他们把“三株口服液”刷在乡村每一个可以刷字的土墙、电线杆、道路护栏、牲口栏圈和茅厕上。以至于当时每一个来到乡村的人都会十分吃惊地发现，在中国大地的每一个有人烟的角落，几乎都可以看到三株的墙体广告。◆

三株在中央电视台及一些中心城市电视台购买了大量的非黄金时间的广告段位，用以播发拍得并不精美却充满了语言诱惑的三株系列形象片。其中最突出的主题便是“三株争当中国第一纳税人”和“振兴民族工业”。在广告传达上，三株也极为大胆和富有创造性地走出了一条“让专家说话，请患者见证”的道路。三株首创了专家义诊的行销模式。在中心城市，每到周末，三株就会聘用一些医院的医生走上街头开展义诊活动，而其主旨则依然是推销三株口服液。到后期，三株更把这股义诊风刮到了乡镇、农村。据不完全统计，三株每年在全国各地起码要举办上万场这样的义诊咨询活动。◆

这些广告手段和营销手法，至今仍深深地影响着我们的生活。如果说三株是企业上的巨人，吴炳新则是中国保健品现代化营销的开山之人。然而就是一场危机断送了一个光辉的企业，对于任何企业而言，三株作为中国民营企业的一面大旗，他所经历过的都值得去了解和借鉴。◆

1996年6月3日，湖南常德汉寿县的退休老船工陈伯顺在三株“有病治病，无病保健”的广告承诺打动下，花428元买回了10瓶三株口服液。据陈家人介绍，患老年性尿频症的陈老汉服用了两瓶口服液后夜尿减少，饭量增多，但一停用又旧病复发，当服用到3~4瓶时，老汉出现遍体红肿、全身搔痒的症状，第八瓶服完，陈老汉全身溃烂，流脓流水。6月23日，老汉被送到县医院求诊，医院诊断为“三株药物高蛋白过敏症”。其后，陈老汉病情不断反复，于9月3日死亡。陈老汉死后，其妻子、儿女一纸诉状把三株告到了常德中级人民法院。○◆

第二年，其子陈然之状告三株药业，要求其赔偿经济损失和精神损失共300万元。1998年3月31日，湖南常德中级人民法院一审判决，责成三株药业集团向死者家属赔偿29.8万元，并没收三株非法收入1000万元。到此时，由于各种原因，常德一案已引起了国内媒体的普遍关注。◆

一审过后，许多新闻媒介进行了广泛报道，并更进一步对三株和管理机制进行了深入剖析与探讨，一时间沸沸扬扬，谣言四起。在这一年中，“三株口服液喝死一条老汉”这条爆炸性新闻被二十多家媒体报道。经销商与消费者纷纷退货索赔，三株口服液及其系列产品的

销售陷入瘫痪状态，这对于三株公司无异是毁灭性一击。◆

从1998年4月下旬开始，三株的全国销售急剧下滑，月销售额从数亿元一下子跌到不足1000万元，从4月到7月全部亏损，生产三株口服液的两个工厂全面停产，6000名员工放假回家，口服液的库存积压达2400万瓶，相当市场价值7亿元。一审判决后，三株正式员工从15万人减为2万人，直接损失四十多亿元。◆

尽管三株提出上诉，最终还是由湖南省高级人民法院作出了终审判决。1999年3月25日，持续了一年的官司以三株胜诉告终。但是，法律上的胜诉，却不能挽回三株帝国倾覆的命运。○◆

事实上，三株曾经有足够的机会和时间避免这个悲剧的发生。事情开始的时候，原告曾直接找到三株公司，要求其赔偿20万元，本来是可以“大事化小”的事件，可三株公司拒绝了对方的赔偿要求，选择对簿公堂。这种赢了官司，输了市场的事例对企业发展到有多大意义呢？明智的做法是：在通过法律程序解决危机事件的同时，尽可能采取多种手段及时化解矛盾。即便一时半会解决不了，也应在“边谈边打”的过程中寻求解决危机的最佳方案。◆

如果仅仅认为是常德事件导致了三株的衰败，这并不全面。其实这之前三株公司已经危机累累，只是在狂热的市场扩张中，企业并没有去注意危机的管理，更缺乏危机的意识。这主要体现在以下几点：◆

其一：◆

1995年5月，广东省卫生厅专门发出了《关于吊销三株口服液药品广告批准文号的通知》。该通知称，“济南三株保健品厂在《珠江经济信息报》上刊登的药品广告，超越了《药品广告审批表》审批的内容”。应该说，这是一份在某种程度上等于宣判了三株口服液在广东省“死刑”的通知。尽管事后经过各方面的活动，三株口服液仍然得以在广东销售，此事也没有被媒体曝光放大，可是，即将来到的危机此时无疑已露出了狰狞的面目。1996年，三株集团宣布完成销售额80亿元。自此之后，三株便患上了一种十分典型的“综合紊乱症”。在市场方面，由于十多人、数千个大大小小的指挥部在前线作战，种种夸大功效、无中生有、诋毁对手的事件频频发生，总部到最后已疲于奔命而无可奈何了，单在1997年上半年，三株公司就因“虚假广告”等原因而遭到起诉十余起。◆

其二：◆

三株所崇尚的高度集权的管理体制造成了种种类似“国企病”的症状，为了统一协调全国市场，总部设计了十多种报表，以便及时掌握各个环节的动态。但具体到一个基层办事处，哪来那么多变化需要填，上面要报，下面就造假。在一次总结会上，吴炳新气愤地说：“现在有一种恶劣现象，临时工哄执行经理，执行经理哄经理，经理哄地区经理，最后哄到总部来了。吴炳杰（注：吴炳新的弟弟）到农村去看了看，结果气得中风了，实际情况跟向他汇报的根本是两回事，他曾说：“不得了了，尽哄人呀！”◆

其三：◆

继三株口服液之后，三株公司又陆续开发出了一系列新产品，主要的有三株生态美和三株赋新康，总体来说，这些产品运作都是失败的。首先是出发点错误：当时三株是个响当的品牌，试图通过三株品牌的嫁接使后续产品一炮打响是个一厢情愿的作法。品牌延伸对新产品上市固然有一定促进作用，但是当把这个产品真正做大的时候，品牌延伸反而成了绊脚石，更不用说对原来品牌的损害了。对于品牌形象和无形资产的盲目推崇是一些对广告一知半解的人常犯的错误，即使目前的一些大公司也一错再错，而相反有些公司却显得非常理性，如宝洁公司，养生堂等，都是做得很出色的。其次是营销方式的雷同：赋新康和生态美与三株口服液无论是产品特性，目标和人群都截然不同，但在销售时却采用相

同的模式，一招用到老，销售上始终没有突破，却分散了公司的宝贵资源。◆

其四：◆

1996年至1997年初时，在吴思伟（注：吴炳新之子）的主持下，三株分化出一个新的公司叫三株新事业，后改名为北京路德公司，其宗旨是向医药产业进军。因为当时国家对医药企业报批把关较严，因此，三株新事业主要是采用控股相关企业，自行组织销售队伍，以期通过自己打造的销售平台多品种全方位出击获取巨大利润，当时下设医药、保健品、医疗器械三个事业部。规划看起来很美，力度也无与伦比，结果却惨不忍睹。当时为追求速度，在几个月内一举控股了三十多个相关国有企业，一举砸下去四个多亿，与三株当初的滚雪球不同，三株新事业在全国同时建立了庞大的销售队伍，其规模直逼母公司。然而几十个企业光是靠几个月注入些资金，并没有像预期的那样提供有竞争力的产品，而同时市场销售工作也不像以前那样所向披靡了，销售队伍由于经费不足处于有钱养兵无钱打仗的尴尬境地。而此时三株公司本身也是后院频起火灾、无力输血了。以上诸难齐发，使三株公司左右为难，无力回天，终于走向了溃败之路。◆

出于很多的意料之外，三株设有专门的公关机构，三株在一些地、市级的关系可以说达到了无孔不入的地步，然而在省级，特别是国家级的支持却显得相当薄弱，比如在处理突发事件方面，三株没有表现出与其相应的能量来。可以说，三株的公关机构在当时的功能十分局限，公关队伍解决的问题也很蹩脚，但三株能在1998年就意识到公关的重要，也从另一面说明了这不是一个平凡的企业。◆

危机公关失败案例之二◆——同仁堂败笔

细数中国的百年企业，寥寥无几。电视剧《大宅门》热播荧屏，讲述了百年同仁堂的过去种种。同仁堂药店是北京著名的老药店，秉承传统、用料讲究，因而享誉海内外。它对宏扬优秀民族传统，尤其是在维护民族利益方面做出了突出的贡献。将同仁堂作为一个失败案例放在此书中，也是提醒我们的知名企业，一定要重视危机公关。◆

2004年2月底，一条有关同仁堂的消息被众多网络、报纸媒体转载：2月22日，二十多位患者集聚北京一家律师事务所，准备联名起诉拥有335年历史的老字号——同仁堂。这些同仁堂的忠实消费者在长期服用龙胆泻肝丸后，出现夜间尿量比白天多的现象，并有口渴、乏力、贫血、食欲减退、恶心等症状，医院诊断结果为马兜铃酸肾病。后来他们发现，龙胆泻肝丸中的一种重要原料“关木通”含有可导致肾病的马兜铃酸。◆

在得知患者准备集体起诉后，同仁堂方面认为自己不需要承担法律上的责任。因为它早于2000年就向有关监管部门报告了马兜铃酸可能导致肾病的状况，并于2001年下半年向国家有关部门提出申请，要求用不含马兜铃酸成分的木通代替关木通；而且《药品不良反应监测管理办法》仅仅要求企业对药品的不良反应作出报告，并没有规定其他的法律义务和责任。所以从这个角度讲，同仁堂觉得已经对患者尽责了。◆

看到这条消息的一刹那，让人心里不禁一个咯噔：堂堂一个以“济世养生、取利于义”为经营理念的百年老字号，怎么能以这样的态度对待自己的忠实消费者呢？也许同仁堂说得没错，它不需要承担法律上的责任，可从道义上、情理上，同仁堂难道就没有一点责任吗？药是同仁堂的药，而且同仁堂也承认里面含有可导致肾病的成分，不说别的，对受害者表示解决问题的诚意，并尽快采取补救措施总是应该的吧？而动不动就把法律条文搬出来，这

不像百年老字号的作法。◆

不知同仁堂想过没有，它用这种“依法办事”的态度对待消费者，可能会在公众中造成什么样的影响。中国是一个崇尚人情伦理的国度，按照一般人（而非法律专家）的逻辑，吃了厂家的药而引起不良反应，厂家理所当然就应该承担责任，你把冷冰冰的法律条文搬出来是说服不了人的。假若你硬要这样，只会让消费者对你失望、寒心——同仁堂也不得不承认，该事件已经给自身声誉造成了难以挽回的损失。我们也许还记得三株的故事，同样是因为产品不良反应引起患者的起诉，由于处理不当，最后三株虽然打赢了官司，却输掉了人心，输掉了市场，成为营销史上的反面教材。◆

并非绝无仅有，联想到2003年10月发生在青岛的“同仁堂龙胆泻肝丸水分超标”事件，不难看出同仁堂危机公关方面的欠缺。◆

2003年10月中旬，青岛市药监局市场监督处在一次例行的产品抽检中发现：由同仁堂集团中药二厂生产的一批龙胆泻肝丸存在水分超标问题。经青岛市药品检验所相关业务科出具验质报告，该药品水分超出标准10%左右。据专家介绍，水分超标可能导致药品在储藏过程中生霉，一些成分会因此分解，从而影响药效。◆

事情发生后，马上有记者赴同仁堂采访，且来听听同仁堂内部的声音：一位质检人员认为，龙胆泻肝丸质量内控非常严格，在出厂时肯定没有问题，有可能受储存条件、天气、药物本身吸水等因素影响而导致水分超标，而且水分超标对患者服用没有什么影响；一位宣传部的工作人员则表示：“目前还不知道这件事，如果真出现问题，我们宣传部门不可能不知道。”当记者联系到宣传负责人时，该负责人的说法是：“工艺上可能存在疏漏，最有可能是药品生产受了季节的影响。”◆

同一事件，同仁堂内部出现三种不一致的声音，作为“公司喉舌”的宣传部居然还有人不知道此事。而且事件发生后，同仁堂方面除了辩解外，没有采取更有力措施迅速消除影响，结果导致了媒体与公众的信任危机。这些，都不能不让人质疑同仁堂的危机处理能力。◆

作为同行，国外医药企业又是怎样处理类似事件的呢？◆

1982年9月29日和30日，在芝加哥地区发生了有人因服用强生公司主打产品“泰诺”中毒死亡的事故。消息传开后，在美国全国引起一片恐慌。强生公司并没有掩盖事实，而是一方面同警方合作，展开对事件的调查，另一方面在全国范围内回收了数百万瓶“泰诺”，同时花了50万美元来向那些有可能与此有关的内科医生、医院和经销商发出警报。经过对800万片药剂的检验，发现所有这些受污染的药片只源于一批药，总共不超过75片。最终的死亡人数只有7人，且全都是在芝加哥地区。◆

最后的调查结果显示，是有人故意在“泰诺”的胶囊里投放了氰化物，而强生公司是无辜的。此事件的发生给强生公司造成了上亿美元的损失。但由于公司成功的善后处理而赢得了消费者和社会舆论的同情。《华尔街日报》评论说：“强生公司选择了自己承担巨大损失的做法，如果他当时昧着良心，将会遇到更大的麻烦。”◆

强生公司后来取消了胶囊包装，重新投放了新包装的“泰诺”。在事故发生后的仅5个月内，该公司就夺回了该药原所占市场的70%，并在两年后重新夺回市场老大的位置。由于成功地处理了这一危机，强生公司获得了美国公关协会当年颁发的银钻奖。◆

还有一个例子，虽然是外资品牌，故事却发生在中国，这就是前几年的康泰克PPA风波，而且这个例子与同仁堂最近发生的事件有更多相似之处。◆

1996年，耶鲁大学的一个医学研究小组经过研究发现：过量服用PPA会使患者血压升高、肾功能衰竭、心律紊乱，严重的可能导致因中风、心脏病而丧生。随即，该小组向FDA（美国药品和食品管理局）提出了禁止使用PPA的建议。2000年11月，中国政府下发通知：禁止使用PPA！作为PPA感冒药的最大制造商，中美史克首当其冲。◆

面对突如其来的变化，中美史克公司迅速作出回应。接到通知那天(2000年11月16日)，中美史克立即由10位公司经理等主要部门主管组成危机管理小组，十余名工作人员负责协调、跟进。危机管理小组分工如下：危机管理领导小组，制定应对危机的立场基调，统一口径，并协调各小组工作；沟通小组负责信息发布和内、外部的信息沟通，也是所有信息的发布者；市场小组负责加快新产品开发；生产小组负责组织调整生产并处理正在生产线上的中间产品。◆

危机管理小组发布了危机公关纲领：执行政府暂停令，向政府部门表态，坚决执行政府法令，暂停生产和销售；通知经销商和客户立即停止康泰克和康得的销售，取消相关合同；停止广告宣传和市场推广活动。◆

即日，全体员工大会召开，总经理向员工通报了事情的来龙去脉，表示了公司不会裁员的决心，赢得了员工空前一致的团结精神。同日，全国各地的五十多位销售经理被迅速召回天津总部，危机管理小组深入其中做思想工作，以保障企业危机应对措施的有效执行。2000年11月18日，他们带着中美史克《给医院的信》、《给客户的信》回归本部，应急行动纲领在全国各地按部就班地展开。公司专门培训了数十名专职接线员，负责接听来自客户、消费者的问讯电话，做出准确、专业的回答以打消他们的疑虑。21日，15条消费者热线全面开通。◆

同时，公司还积极同媒体沟通，在北京召开了新闻媒介恳谈会，做出“不停投资”和“无论怎样，维护广大群众的健康是中美史克公司自始至终坚持的原则，本公司将在国家药品监督部门得出关于PPA的研究论证结果后为广大消费者提供一个满意的解决办法”的立场态度和决心。正是因为这些措施落实到位，康泰克良好的品牌形象得以保存下来了。经过几年卧薪尝胆，2001年9月，中美史克的不含PPA的新康泰克重新上市了。◆

强生与中美史克的案例说明，在很多危机事件的处理中，企业最重要的是态度，事实有时退居其次，因为舆论总是保护弱者。如果可以预见到民事诉讼的损失，主动表示关注应该是企业危机公关必须注意的首要原则，被动地应付只会损失更多。反观同仁堂在危机事件中的表现，恰恰忽视了这一首要原则。○◆

“患者集体起诉事件”暴露了同仁堂危机公关意识与能力的不足。“亡羊补牢，犹为未晚”，如果同仁堂想让自己这块悬挂了三百多年的金字招牌少受点污损，并逐步恢复公众的信任其当务之急是统一内部声音，努力做好与患者、媒体及公众的沟通工作，表明自己解决问题的诚意，以下几点，应该是最好的策略：◆

□主动联系患者，对他们所遭受的痛苦表示理解和关注，并积极采取措施帮他们解决实际困难。如果排除竞争对手作梗的因素，患者集体起诉同仁堂，应该不是真的要把同仁堂怎么样，无非是想讨个说法并获得合理的补偿。如果同仁堂满足患者合理的要求，也可以从一个方面证明自己是负责任的企业。◆

□表示出对媒体的尊重，第一时间主动与之进行直接的、面对面的沟通。媒体是舆论的传播者，要想影响受众，必先争取传播者的理解。所谓在第一时间，是指危机发生后最好争分夺秒地与媒体联络，等媒体报道后再做工作，经常为时已晚。真诚的姿态，更容易使媒体感觉到“尊重”，沟通也会更加有效。◆

□对公众态度要坦诚，传达的信息必须准确、清晰，以争取公众的理解。危机的发生，常常源于媒体、受众对事实的误解和企业的不透明。企业无论犯错与否，都需要一个正确的心态，增加透明并向公众做坦诚的解释。人们会为“敢于认错、知错就改、勇于负责”叫好，却不能原谅不负责任的遮掩和逃避。事实上，出了问题并不可怕，重要的是化解危机的手段和处理过程。主动找出问题所在，给大家一个明确的交代，只要有一种坦诚的态度和行动，公众会理解的。◆◆

从长远来讲，作为中药行业最知名的品牌，同仁堂树大招风，以后难免还会经常经历各

种危机的考验。因此，加强自身的危机管理意识，尽快建立一套完整的危机预警和紧急处理方案，并设立以公司领导为首的危机管理机构，对于同仁堂来说也是势在必行。◆

危机公关失败案例之三◆——酒王秦池

有业内人士把秦池现象归结为：秦池 = 疯狂的广告 + 简单的勾兑，就是这注定了秦池的失败。事实上，秦池的陨落不是业内人士想像的那么简单。◆

秦池酒厂原是山东省临朐县的一家生产“秦池”白酒的企业，1990年3月份正式领到工商执照。当时的秦池只是山东无数个不景气的小酒厂中的一个，年产白酒一万多吨，销售区域只局限在潍坊。◆

为了打破这种局面，秦池酒厂厂长姬长孔1993年开始把目光瞄向东三省的大门——沈阳。同时，秦池在当地电视台上买断段位、密集投放广告，并对消费者实行免费品尝，还由当地技术监督部对秦池酒进行鉴定……一系列活动使秦池迅速走红。但令秦池始料不及的是两年后却成了名副其实的“标王”，也恰恰是“标王”的夺目光环为其悲惨的结局埋下隐患。◆

1995年，秦池以6660万元中标央视黄金广告段成为“标王”，由此一夜成名，其白酒也身价倍增。中标后的一个多月时间里，秦池就签订了销售合同4亿元；头两个月秦池销售收入就达2.18亿元，实现利税6800万元，相当于秦池酒厂建厂以来的总和。◆

初尝甜头的秦池于1996年以3.2亿元的天价再次成为“标王”。根据秦池对外通报的数据，当年度企业实现销售收入9.8亿元，利税2.2亿元，比上年增长5~6倍。尽管巨额广告投入带来了“惊天动地”的效果，但是沉浸在胜利喜悦中的秦池完全忽略了过度膨胀引起的并发症，更多的人开始关注“标王”光环背后的故事。◆

“一个县级小企业怎么能生产出15亿元销售额的白酒？”北京《经济参考报》的记者提出了质疑，标王在成为众人关注的焦点之时却没想到由此而带来的灭顶之灾。◆

秦池在蝉联“标王”后不足两个月，北京《经济参考报》的4位记者便开始了对秦池进行暗访。一个从未被公众知晓的事实终于浮出了水面：秦池的原酒生产能力只有3000吨左右，它从四川邛崃收购大量的散酒，再加上他们本厂的原酒、酒精、勾兑成低度酒，然后以“秦池古酒”“秦池特曲”等品牌销往全国市场。同时他们还发现，秦池的罐装线基本是手工操作，每条线周围有十多个操作工，酒瓶的内盖是专门由一个人用木榔头敲进去的……◆

这篇报道像滚雷一样迅速传播到了全国各地，在很短的时间里，被国内无数家报刊转载。还沉浸在喜悦之中的秦池遭遇到了最猝不及防的一击。当年度，秦池完成的销售额不是预期的15亿元，而是6.5亿元，次年更下滑到3亿元，到1998年，该厂已是欠税经营。秦池从此一蹶不振，最终从传媒的视野中消失了。◆

2000年7月，一家酒瓶帽的供应商指控秦池酒厂拖欠300万元货款，地区中级法院判决秦池败诉，并裁定拍卖“秦池”注册商标，令人啼笑皆非的是，几亿元打造的商标却以几百万元的价格抵债。◆

事实上，“川酒入鲁”的现象在此之前已是白酒界公开的秘密，山东白酒企业从四川收购散酒有数十年的历史，秦池既不是第一家，也不是最大的一家，显然是人们对“标王”期望值过高罢了。◆

◆

秦池为什么会兵败如山倒，除了广告策略值得商榷之外，其管理模式、生产模式、品牌

理念 都被很多营销人士所评点。而对于公关，大多数人都认为秦池不会做公关或者公关不到位。事实上，秦池是个很会做公关的企业，比如：◆

在秦池鼎盛的时期，它先后向希望工程、残疾人联合会等组织捐献数百万元；捐资兴建“秦池希望小学”；投资一百多万元，与女子举重世界冠军队——辽宁队联办“秦池女子举重队”；赞助中意国际足球对抗赛，聘请省吕剧院编演了大型古装吕剧《秦池情》，并录制成电视艺术片在中央电视台播出；组建“秦池大学生环保宣传队”，巡回宣传环境保护；出资200万元支援地方市政建设，修建了秦池路；推出了以“香港回归”为主题的大型公关宣传活动；投资上千万元，独家买断了在东南亚和世界各地都很有影响的香港亚洲电视台“香港回归祖国倒数日”栏目，从1996年5月1日起一直到1997年7月1日香港回归日，每天4次在黄金时间向海内外数以亿计的观众宣传香港回归的信息和秦池形象；组团前往香港，邀请我国政府驻港官员及香港社会各界名流、国内外新闻媒介举行盛大新闻发布会和招待会，并通过新华社香港分社、港澳办公室在国内第一家向香港慈善基金会捐款50万港币，以支持香港回归，同时宣布将在1997年7月1日，向香港同胞和祖国内陆的10家城市消费者赠送价值1200万元的特制“庆回归”秦池酒，向国内外展示了“秦池”关注民族大义、致力发展民族经济、“让世界了解秦池，让秦池走向世界”的气魄和雄心，提升了“秦池”的企业文化形象。◆

然而，危机却依然发生在秦池身上，原因就是秦池不懂或者不重视危机公关，至少是缺乏危机公关的意识——公关做得再好，如果危机公关处理不好，一切努力都将前功尽弃。◆

非议最多的关乎秦池酒类勾兑问题，对于这样一种纯粹的生产方式、生产工艺，也是由内在的生产规律来驱使。很多知名品牌也是由跨地区的各个企业共同组装完成的，这如果处理得当也非常容易让媒体接受。而对于手工操作，美国的耐克、日本的任天堂，还有皮尔·卡丹，以至索尼、松下电器等国际品牌，都采用手工的生产方式——也就是说，同样的生产方式和经营模式，如果媒体从不同的角度报道，起到的效果将完全不同。◆

成功案例

危机公关成功案例之一——新东方◆

提起新东方外语学校，恐怕无人不晓。其神奇的教育模式、教育方法，吸引着无数想借其改变命运的莘莘学子。据了解，新东方外语学校于1993年正式建立，到2001年新东方学校共培训学员二十五万多人，有几万人的GRE成绩超过2000分。在全球最高得分榜上，有着许多新东方学员的名字；超过3万名的新东方学员TOEFL成绩在610分以上；每次TOEFL考试，都有几十名学员获得677的满分；从中国去美国读MBA的学员，半数以上出自新东方GMAT班。可以说，新东方塑造了一个万千学子走向成功的神话，创造了使穷教师成为百万富翁的奇迹。◆

在很多人对新东方取得的成绩津津乐道的时候，新东方对企业危机的公关处理能力也十分到位和专业。◆

◆

新东方的第一次危机发生在1999年，北约轰炸了中国使馆，在北大三角地里面出现了

铺天盖地的海报，要打倒新东方，这是一个严重的危机。北约的炮火让新东方面临着争议，中国人要不要到新东方学习。新东方接到了铺天盖地的电话，有朋友也有学生，他们说：“你们怎么不作发言？”这个也关系到学生命运：如果中美宣战了，新东方的学生还能不能出国？◆

新东方在处理这个危机时显得成熟而稳重。通过会议的讨论，新东方当天晚上就在网站上发表了一篇新东方校长联席会议公开信，表明新东方的态度，然后请了几个记者在媒体上发表，这是一篇经典的作品，主题是新东方要不要办下去，中国人要不要向西方学习，美国敢不敢炸中国。◆

从新东方存在的角度来说，北约轰炸危机就是因为落后。差别越来越大，中国人在这个世界上生存越来越危险，惟一击败对方的方法就是向对方去学习。在这种情况下，中国学生出国就是因为我们要学习别人的长处，来壮大我们的祖国。这也是中国企业和政府生存的一个方法。我们要把人才送出去，让中国强起来，这是一种意识理念，一种价值观念，也是一种公关策略。这是新东方的第一次危机，新东方在文章里说，让北约的炮声成为我们学习的奏鸣曲。◆

◆

新东方的另外一次危机是众所周知的 ETS 危机。2001 年 1 月 30 日，美国 ETS 的几位负责人联名发函到美国各大学，信中称：“对所有来自中国内地的考生 GRE 和 TOEFL 成绩应持小心态度。在当前要特别重要地检查中国申请人的（其他）相关成绩。”ETS 说中国内地发生了“在考前大量提供给考生尚未授权的历史性试题，使大量的中国考生在考试中可能取得了不公平的优势”。◆

总部设在新泽西的教育考试服务中心是全美最大的私营教育考试服务机构，为全球赴美学生提供 GRE、托福等项考试。该中心认为中国学生的 GRE 成绩近期突然急剧提高，而托福的成绩并没有发生显著变化，主要原因是有些学生参加了新东方学校的考试培训，而该校在考试培训中非法使用了他们的教材和考题，其中包括他们正在使用的考题。该中心指出，“新东方”是中国大陆最大的提供赴美考试帮助的学校，由于新东方的这种非法做法，一些学生得到了高分，这是不公平的，对那些按照合法方式、正常途径复习的学生来说尤其如此。由于美国各校入学名额都是固定的，因此，通过非法途径获得高分的学生如果获得入校的机会，其他学生就会失去机会。◆

很明显，ETS 的矛头直指新东方，因为中国内地的 GRE 和 TOEFL 考生大部分出自新东方。一时间，对新东方的传言甚嚣尘上，新东方面临严重的企业诚信危机。◆

新东方认为这不是一个法律危机，也不是一个商业危机，它是一个公关危机，基于中国社会必须理解、必须接受的这么一种背景之下的公关危机。这样新东方一下子把主战场定好，这个战场就是公关的战场，新东方的学生就是公关的舆论或者说是历史平台。当时在美国方面的宣传一下子把中国学生的愤怒情绪提起来了，甚至传言说新东方的行为导致学生们的前途受损。当时这种情况，教育部以及中国政府，正好是在 WTO 的最后时刻，假如美国以这个东西作为话题就很危险，事实上，美国确实以这个东西作为话题进攻过中国的。◆

面对这种情况，新东方作出的公关定位是新东方就如一个有缺陷的青春期的孩子，是把他杀了，还是怎么样？在这个战略之下，新东方就写了一篇文章登在新浪网上，这是 2001 年 1 月份的一篇报道，同时在美国也开始传播。之前，ETS 在美国宣传说他们注意到中国的学生考试作弊、非法使用考题等相关资料，要美国大学特别小心中国考生的 GRE 和托福成绩，在目前情况下，有必要连带参考其他的成绩。也就是说，ETS 号召美国的大学对中国学生作为一个群体进行特殊的审查，而这是完全违反美国的法律的。而新东方的方法是成立紧急小组，每天一篇讲报，并立刻召开记者招待会，一下子就给这件事定了调

新东方紧紧把握住自己的生存基础——学生，召集全体大会，让每个老师讲，新东方确实有这个错误，如果今天停止使用盗版教材的话，那么学生们出国的时间将取决于对中国市场的开放程度。同时新东方跟政府讲了存在的问题，新东方讲的全是实话。政府问新东方到底怎么样？新东方回答不以为荣，但是也不以为耻，这不是新东方的错误。政府、舆论学生、老师，新东方从各个方面形成了一个强大的战斗的集团，然后形成了一个稳固的战略。新东方承认错误，并且展望未来，这是解决危机最基本的调子。◆

在基本调子下，新东方还提出三点：◆

第一，新东方可以管理，新东方是犯了错误，但是跟中国学生无关，不能够让美国大学伤害中国学生的利益，中国学生的利益不容侵犯；◆

第二，对中国市场的歧视性政策；◆

第三，承认 ETS 存在的全部，承认 ETS 的烦恼，新东方是 ETS 最重要的保护者，新东方跟学生说，ETS 是中国考生的最大的保护者，最大利益的源泉，所以要保护 ETS 考题的完整性、保密性。◆◆

新东方校长联席会议还发表关于 ETS 公开信的声明。全文如下：◆

新东方校长联席会议关于 ETS 公开信的声明◆

最近，位于美国新泽西州普林斯顿的教育测试服务中心（ETS）向北美各大学发出公开信，要求各学校对于来自中国大陆留学生的 GRE 成绩给予特别的小心对待（treat with caution），原因是 ETS“注意到在过去几年内来自中国的 GRE 成绩有所提高”。特别是“1999 年 10 月至 2000 年 9 月的成绩有显著的提高”（sharp upwards），鉴于 ETS 认为中国的“某些个人（certain individuals）”有盗窃和未经授权使用 ETS 的考试资料从而获得了不公平竞争优势，因此，ETS 要求各校在录取来自中国的留学申请者时，要充分分析“其他各种因素，给予全面周到的审视”。◆◆

作为在全球主持 GRE 考试以及托福和 GMAT 考试的 ETS 机构，发出这样一封旨在怀疑中国留美学生考试成绩信誉问题的公开信，新东方认为是一件严重事件，它构成了对中国学生合法权益和名誉的严重损害。为此，新东方郑重声明如下：◆

1. 中国留学生的集体荣誉不容诋毁◆

ETS 的公开信，对“来自中国的”所有 GRE 和托福成绩作为一个整体提出怀疑，并紧急要求（urge）美国大学对之进行仔细检查，此举极大伤害了数以万计的“中国学生”的集体信誉和尊严，是 ETS 傲慢与偏见的产物。众所周知，无论是北大、清华，还是哈佛、耶鲁，都有成绩优秀的学生和成绩不及格的学生。ETS 的公开信公开号召美国各个大学对来自中国的学生进行特别检查，是对中国学生集体荣誉的侵犯、是对无数通过艰苦奋斗、通过奋力拼搏得到优异成绩的中国学生的●诋毁。○◆

2. 中国英语教育的伟大成就不可漠视◆

ETS 的公开信，对“过去几年来，中国学生的 GRE 成绩有所提高”表示怀疑，并把这个现象误导为是中国“特定个人（或个体）”偷题或盗版的结果，这是对于中国教育在 90 年代以来英语教学方面取得的突破性进展的漠视。过去十年来，随着中国改革开放的深入推行，在国家政策鼓励下，中国人学习英语的热情日益高涨，中国英语教学水准有了质的变化，中国学生的英语能力取得了大幅度的提高，这是中国英语教育工作者辛勤耕耘的收获，是中国学生艰苦学习取得的结果。ETS 把反映了中国学生实际英语水平提高的 GRE 考分的相应增长，涂上一层通过不正当手段获取的色彩，这是对于中国近年来整体英语教育成就的漠视。◆

3. 中国学生的考试能力不该贬低◆

众所周知，中国学生具有优秀的甚至是超群的应试能力。ETS 主持的几种考试由于关系到人们的留学前途，中国大学生也倾注了特别的心血，因此相应也获得了比较优秀的分数 ETS 独家设置并垄断的 GRE 考试标准，是中国学生获取奖学金、进入美国大学读书的一个重要途径。中国学生的勤奋、智慧、拼搏和吃苦精神在新东方学校培训班上得到了最感人的体现。2001 年春节的除夕，新东方学校的联欢会上，聚集了上千名为学习英语而不回家的学员。如果 ETS 的先生们看到这个场面，一定会部分理解中国学生屡获高分的秘诀。新东方为自己学员优异的成绩感到自豪，但新东方最为自豪的，是中国学生身上那种为了学业和前程奋力攻克各种考试难关的拼搏精神与应试技能。◆

4. ETS 必须改进自己的考试系统◆

在对中国学生的 GRE 成绩发出普遍性怀疑之后，ETS 突然在公开信的最后特别指出：中国考生的托福成绩却没有上述可疑的变化。这一点就给稍有判断力的人留下了难解的迷惘：为什么同样来自中国 GRE 成绩是如此之可疑，而托福成绩却没有类似的问题？众所周知，在中国，大量 GRE、GMAT 和托福考生都在北京新东方学校接受过这样或那样的考试培训。如果新东方的教学实践有 ETS 不能容忍的问题，为什么新东方的这个行为偏偏损害了 GRE？而偏偏没有危及考试人数更多的托福？这是什么道理？业内人士知道，1999 年 10 月之后，ETS 在中国及世界各地考场开始推行计算机化的 GRE 考试。GRE 机考是一种与传统笔试不同的考试方法，在推行之后引发了许多争议并导致了一系列考生针对 ETS 的法律诉讼（1999 年美国考生 Amy Cuddy 诉 ETS 误判 GRE 考分并赢得胜利就是一个例子。中国考生吴其祥也曾经因为 ETS 错判其考分，收到 ETS 寄来的免费重考的通知）。对于机考带来的问题，ETS 理应认真检查自己的系统，使之做到万无一失，以确保世界各国考生的根本利益。令人遗憾的是，ETS 在对“1999 年 9 月”以来（恰好与机考同时发生）的 GRE 分数突然增长进行充分调查和解释前向美国大学发出这个公开信，不能不使人感到其行为的轻率和对中国学生留学命运的不负责任。◆

5. 新东方对于保护 ETS 版权问题的态度◆

由于历史的原因，新东方学校在与国际版权惯例接轨的过程中也有一个艰难而痛苦的渐变过程。作为一家历经艰辛而最终成为中国留学生培训中心的民办学校，新东方在版权问题上，可以说走在了中国民办学校的前列。早在 1995 年年底，新东方校长俞敏洪先生在访问美国新泽西州时，就特地造访了位于普林斯顿市的 ETS 总部，并主动提出要负责人谈谈版权合作问题。但 ETS 对于这位来自中国的访客采取了回避的态度。1998 年 7 月，新东方和 ETS 达成了一个合法使用其托福资料的协议，至今已经付出了上百万人民币的使用费。新东方可能至今依然是国内唯一一家向 ETS 支付版权使用费的民办学校。◆

2001 年 1 月，为了彻底解决和 ETS 的版权冲突，新东方不惜重金聘请了美国著名的知识产权专家和律师作为新东方的法律代表来和 ETS 接触并寻求合理解决途径。新东方向世界展示了要彻底解决 ETS 版权纠纷的决心和远见。但同样不能使人理解的是，即使新东方聘请了这样著名的谈判代表，截止本声明发表之时，新东方依然没有收到来自 ETS 的任何积极的回应。新东方一再向 ETS 表明了自己的态度：新东方愿意作为全国同行的表率，与 ETS 达成一个合理可行、符合中国市场规则、中国考生能够承受得起的版权协议。新东方再次重申：为了中国考生的利益，为了中国留学事业，我们愿意尽一切努力，来协助 ETS 共同努力实现其在中国市场上版权规范化的目标。◆

6. 结论◆

ETS 机构和新东方版权问题，本来是一个简单的版权纠纷。在新东方积极、公开、坦然乃至积极配合的态度下，本来可以通过法律途径获得圆满顺利的解决，从而保护中国考生、保护 ETS、也促使新东方学校更上层楼。然而，ETS 把一个简单的版权纠纷复杂化和政治化，冒犯了学生、伤害了中国学生，这是 ETS 需要认真反思的一个严重错误。◆

需要特别指出的是，ETS 多年来对于中国考试市场就采取了并不公平的版权政策。ETS 在美国市场和世界各地，都有其官方授权的正式考题和资料出版销售。但惟独在中国市场，ETS 至今没有向任何一家中国出版机构授权过它的资料。ETS 对于广大中国学生如何合法获得其考试资料可以说采取了一个冷漠的拒绝政策。ETS 这种错误的和过时的政策，是对于中国考生最大的不公平。而此次发生的 ETS 公开信事件，更进一步表明了 ETS 对于中国学生的态度。◆

尽管新东方对 ETS 的错误做法表示不满，但是作为中国主要的考试培训中心，我们依然愿意本着最大的诚意和 ETS 就版权问题进行认真、深入、具体、有效的谈判。我们再次呼吁 ETS 以中美教育交流大业为重，在符合中国国情、保护中国学生利益基础上，彻底解决这个版权问题。◆

最后，新东方愿意向全社会表示，中国加入 WTO 在即。在新的历史时期，新东方除了继续为中国英语教育事业作贡献外，还将努力在知识产权保护问题上，成为新时代的新榜样。作为中国民办教育成功例证之一的新东方，我们将一如既往为中国留学事业贡献自己的力量，为中国学生的人生奋斗奉献自身的激情!◆

◆

北京新东方学校◆
校长联席会议声明◆
2001/2/13 于北京◆

◆

这三个战略很成功。新东方的声明发表以后，所有报纸的主题变成了“ETS 对中国考生公平吗？”这样新东方就金蝉脱壳了，盗版问题就不是问题了。新东方的一些错误，人们不去计较，这件事就变得非常微弱。最后整个战役以什么结束呢？姜奇平发表了一篇文章，谈知识产权的共享：知识产权是你的，但是要大家共享，ETS 在这个地方犯了错误。事情最终的结果是 ETS 的总裁、副总裁到北京来，那次旅行新东方称之为向中国社会道歉。也就是说最终是以舆论导向——ETS 的道歉结束。◆

在 ETS 危机中，新东方的真诚赢得了《纽约时报》记者的同情，他作了客观的报道，俞敏洪的照片上了美国的头版，开头是这样的：“在中国学生心中，他们是英雄，他们是领袖，但是在美国人眼中，他们是小偷。”◆

ETS 危机以后，新东方壮大了，招生从 20 万增长到●30 万。○◆

危机公关成功案例之二◆——紫光笔记本 CPU 事件

中国的 IT 业从来不缺少喧嚣和炒作，纵观中国的大多数公关公司都是从做 IT 做起的，而公关在 IT 行业也是深入人心的。紫光笔记本 CPU 事件作为一个普通而又不普通的危机公关，体现了公关公司在处理危机时的睿智。◆

◆

上海市一家公司总经理周铿在 2001 年五一前，给女儿买了一台紫光 6110 笔记本电脑。但是没用几天，电脑开机不久就机身发烫，并经常出现莫名其妙的死机，有时液晶显示屏突然变白，屡屡出现故障。◆

维修期间，紫光向周铿提供了一台备用机，作暂时之用。没想到备用机也出现类似的问题。“开始时我对笔记本电脑并不了解，但是老出问题，我就想研究一下原因”。周是计算机专业硕士，搞这种研究并不困难。◆

结果他吃惊地发现：紫光笔记本电脑里使用的居然是台式机 CPU，而非笔记本电脑专用 CPU。他表示，通过专门的检测软件，可以证实这一点。假如拆开电脑，也能看出紫光使用的正是台式 CPU，而非专用 CPU。因为从外观上，前者比后者明显要大一些。◆

周与紫光数度交涉，最后又换了一台新型号的笔记本电脑，死机等现象仍然不断，而且电脑的喇叭用了几天也坏了。极度失望之下，周以 e-mail 的形式致函相关媒体，称“本人对紫光公司非常失望……上市公司清华紫光（0938）制造了比日本东芝笔记本事件更严重的恶意欺诈消费者的笔记本电脑”。（注：日本东芝公司的笔记本因为软驱控制器问题，在美国“出血”10 亿美元，同样的一个产品瑕疵，在中国，东芝却解释为产品没问题，“修补一下就可以了。”）◆

周铿也许不会想到，他的一封致媒体的电子邮件，会引发国内整个笔记本电脑市场上的一场震荡，清华紫光股份有限公司则是首当其冲。2001 年 7 月 9 日，这封邮件最早在国内天极公司 (Chinabyte) 网站登载出来。事实上并不止紫光一家在使用台式 CPU，只不过紫光在这次事件中成了出头鸟了。◆

对于清华紫光而言，这也许是自生产笔记本以来所遭遇的最为严重的危机。◆

在紫光笔记本成为焦点后，清华紫光的副总裁曹钢向媒体传达了“我们的产品都是符合相关法律法规的”。那个时期清华紫光笔记本的业务正处于上升趋势。台式 CPU 事件披露后，曹钢表示，目前从技术发展趋势上看，低端笔记本电脑采用台式 CPU 已经成为一种国际潮流，国际上许多厂商、甚至一些国内厂商就采用了此项技术。以往笔记本电脑采用台式 CPU，主要问题是无法解决散热和功耗问题，目前厂商已经通过独特的散热技术解决了这个问题。◆

英特尔公司曾将 CPU 分为台式的和笔记本电脑专用的，以分别针对台式电脑和笔记本电脑。曹钢并不认同这种分法：“在我们的概念里，只有低功耗 CPU 和普通 CPU。”但是他也承认，如果按照一般分法，目前清华紫光笔记本电脑的 6、7、8 三大系列产品，使用的均是台式 CPU。只有最近推出的 S1000 超薄型使用的才是笔记本电脑专用 CPU。据了解，紫光推出台式 CPU 笔记本电脑产品，动作最早始于 2000 年 8 月。◆

事实上，由于小巧轻便的特性，笔记本电脑 CPU 需要具备特殊性能，才能保持良好性能。CPU 主要需要解决两大问题：散热和低功耗。因为空间狭小，笔记本电脑散热比台式机散热更加困难，解决不好，就容易导致笔记本温度过高，出现故障。此外，笔记本需要电池供电，为了保证电池使用时间较长，CPU 也要求功耗较低。◆

◆

除了企业在动作，公关公司的行动更是可圈可点，这些可以从当时媒体的一些报道来看：

◆

《笔记本电脑能不能用台式 CPU？》◆

《笔记本电脑为何不能用台式“芯”？》◆

——以一种反问的方式告诉消费者是台式 CPU 在笔记本电脑中是可以用的。◆

◆

《笔记本移动和台式 CPU 鉴别》◆

《笔记本用台式机处理器的解决之道》◆

《笔记本电脑导购》◆

《笔记本电脑技术问答》◆

——以技术的方式告诉消费者，笔记本用台式 CPU 的合理性。◆

- ◆
 - 《笔记本电脑采用台式 CPU 渐成趋势》◆
 - 《台式 CPU 笔记本在欧得宠，今年将占 6 成市场》◆
 - 以市场趋势来告诉消费者笔记本用台式 CPU 并不是什么不合理的现象。◆

- ◆
 - 《笔记本用台式机 CPU 英特尔处理器策略遭遇挑战》◆
 - 将英特尔挪到前线来，转移了消费者的注意力，相当于为危机降温。◆

对于笔记本电脑用台式 CPU 的危机事件，紫光处理得近乎完美。企业与公关公司一起努力 通过媒体的引导，将消费者的不知情化为了“笔记本电脑使用台式 CPU 已经是公开的●秘密”。○◆

危机公关成功案例之三◆——一汽丰田问题广告

中国的企业要走向国际化，将面临更多的文化差异和市场差异，那么日本的企业无疑是非常 值得我们学习的，包括对危机的处理也是如此。◆

作为世界第二大汽车企业的丰田，按照丰田董事会的决议，到 2010 年，丰田要在中国汽车市 场占据 10%的市场份额。这意味着，这家刚刚压倒福特成为世界第二大汽车企业的公司，将 要在中国与大众、通用等“先进入者”一争高下。◆

这条路注定不会一帆风顺，2003 年中日之间的关系并不稳定，“珠海买春”事件、钓鱼 岛事 件等等不愉快的事情，致使民族情绪十分高涨。这时候丰田汽车的广告在敏感的事情 上惹怒 了中国的消费者。◆

2003 年 11 月，一汽丰田在中国推出三款新车“陆地巡洋舰”“霸道”和“特锐”，并在 《汽 车之友》杂志 12 期上刊登了这三辆新车的广告。其中 8 至 9 页的广告内容是：一辆行驶在 路 上的丰田“霸道”越野车引来路旁石狮的侧目，一只石狮还抬起右爪敬礼，该广告的方案 为“霸道，你不得不尊敬”。56 至 57 页的广告内容是：野外崎岖的山路上，一辆丰田“陆地 巡 洋舰”越野车上坡而上，后面的铁链上拉着一辆看起来笨重的“东风”大卡车。◆

后面的广告被认为是诋毁“东风”卡车的质量不行，目前反响还不是很激烈。引起强烈反 应 的是第一则广告，石狮某种程度上被誉为中华民族精神的象征，而石狮也容易让人联系 到卢 沟桥。◆

有网友认为，石狮子是中国民族传统的一个象征，“丰田霸道”广告中却设计成让它们向 一 辆日本品牌的汽车“敬礼”“鞠躬”“让人联想到卢沟桥、石狮子和抗日三者之间的关 系，让 人更加愤恨”。而“丰田陆地巡洋舰”广告，网民们认为被丰田拖拽的“国产东风汽车，绿 色的 东风卡车与我国的军车非常相像”。◆

这两则广告刊发后，立即在读者中掀起了轩然大波。众多网友在新浪汽车频道、tom 以 及 xca r 等专业网站发表言论，认为丰田公司的两则广告侮辱了中国人的感情，伤害了国人 的自 尊。几乎是在两天之内，“怒火”就从网上烧到平面媒体，国内众多大报纷纷抢先报道， 成为 一个广受关注的社会热点。◆

在众多的合资汽车企业里，日本企业一向自诩最了解中国市场。与欧美企业相比，同属 于亚 洲的日本企业在文化和思维方式上更趋近于中国人，这也是日本在中国几十年来长盛 不衰 的原因。也正源于此，当年“车到山前必有路，有路必有丰田车”的广告才那般脍炙人口。 然 而今天，在日本汽车大举进军中国市场的序曲里，却传出这样不和谐的音符，让消费者

难以接受。◆

在这样的情况下，三家与问题广告相关的单位不得不站出来表态。◆

首先是《汽车之友》杂志，率先于2003年12月2日公开发表了一封题为《就2003年12期杂志 丰田霸道广告向读者致歉》的致歉信。致歉信声称：“由于我们政治水平不高，未能查出广告画面中出现的一些容易使人产生联想的、有伤民族情感的图片，广告刊出后，许多读者纷纷来信来电质询。我们已认识到问题的严重性，在此，我们诚恳地向多年来关心和支持《汽车之友》的广大读者表示歉意。”◆

2003年12月3日，两则广告的制作公司——盛世长城国际广告公司通过新浪汽车频道公开道歉：“我们注意到目前一些读者对陆地巡洋舰和霸道平面广告的理解与广告创意的初衷有所差异，我们对这两则广告在读者中引起的不安情绪高度重视，并深感歉意。我们广告的本意只在汽车的宣传和销售，没有任何其他的意图。”◆

2003年12月4日，日本丰田公司联合一汽丰田在新浪等主要网站上发表了公开致歉信，内容是：“丰田汽车公司对最近中国国产陆地巡洋舰和霸道的两则广告给读者带来的不愉快情绪表示诚挚的歉意。丰田汽车公司已停止这两则广告的投放。丰田汽车公司今后将一如既往地努力为中国消费者提供最满意的商品和服务，也希望继续得到中国消费者的支持。”同时，也决定停止投放两则问题广告。◆

丰田汽车中国事务所理事、总代表服部悦雄、代表杉之原克之、一汽丰田汽车销售有限公司总经理古谷俊男、副总经理董海洋、藤原启税等出席了座谈会。整个座谈会中，丰田代表不断地致歉，对记者的提问也都很痛快地给予了回答，因此会议整体气氛比较平和，没有发生比较过激的言语和行为。古谷俊男首先代表丰田公司通过在座的新闻媒体向中国消费者道歉：“虽然在投放广告之前没有任何意思，但由于我们表达的不妥帖，在中国消费者中引发了不愉快、不好的情绪，对此我们表示非常遗憾。公司在事件发生后首先停发了这两个广告，并在一些媒体发布致歉信，同时也在丰田网站上登出。为了防止类似事件发生，公司正在采取相应措施，以坚决杜绝类似事件的发生，我们希望在最短的时间取得消费者的谅解和●信任。”○◆

同时古谷俊男在座谈会上说明两则广告的创意其实都是中国人设计的，陆地巡洋舰广告上的绿色卡车也不是真的图片，而是手绘上去的。“但我们是广告主，我们要负责任。”古谷俊男如是说。◆

以恰当的语言和恰当的方式向公众说明事实真相是非常必要的。尽管丰田公司的广告是由广告公司制作的，也是由中国人创意的，但古谷俊男并没有以此来推脱，而是在表达歉意并表示愿意承担责任之后坦陈，使媒体和公众在心理上不反感的前提下认可了该事件的源由，从而得到了谅解和信任。◆

当危机发生时，迅速的、有规划的、恰当的反应是必要的。那么，如果是企业确实犯了错，此时最“恰当”的反应就是真诚地承认错误，求得消费者的理解，除此别无它法。有的企业觉得委屈，选择了诉诸法律解决，但这样即使官司赢了，也是“赢了官司，丢了人心和市场”。从事件的本身来看，丰田并没有多少错误，但是丰田却全部将责任承担下来，展现给中国消费者的是一个负责任的企业。在不停的道歉声中，任何情绪高涨的公众都可能会对丰田的态度满意，因为指责的目的本身就是为了换来道歉。如果回避这种道歉势必引爆更严重的公众情绪，从而一发不可收拾。◆

据了解，这次危机事件之后，霸道和陆地巡洋舰的销售情况一直不错。◆

危机公关不完全成功案例◆——重庆火锅底料问题

有时候，危机攻关的解决并非仅仅是解决危机，而是要把危机变成商机，重庆职能部门在对待火锅底料危机的时候，显然没有意识到“商机”。◆

“重庆火锅”就好像重庆的一张城市名片，而且现在这张名片已经发遍了全国各地，也给重庆带来了滚滚财源，成了当地一大支柱产业。目前重庆火锅在全国经营户已达到11200多家，年创产值达150亿元，年上缴税收8亿元，解决了50多万人的就业问题。然而，一个多月前，媒体报道了重庆一些调味品厂在火锅底料里加石蜡的消息后，虽然这次发现的只是几家小作坊，可是他们却给整个重庆的火锅底料带来了一场灾难，丑闻重创了重庆火锅底料行业以及“重庆火锅”这个传统品牌。◆

重庆朝天门小食品批发市场是重庆火锅底料的主要集散地之一，这个批发市场近邻长江和嘉陵江交汇的朝天门码头，外地客商从这里批发了火锅底料后，可以直接装船运走。每天从这里发往全国各地的火锅底料几乎占重庆总产量的两成，可是最近一段时间，几乎没有人再来批发火锅底料了。◆

外地的客商不去重庆了，而那些已经运到外地的火锅底料命运也好不到哪儿去。上海、南京、哈尔滨等地查封了所有标注产地是重庆的火锅底料，规定只有重庆市质监局出具产品合格检验证书以后，这些火锅底料才可以重新上柜销售。各地对重庆火锅底料的封杀让重庆的火锅底料生产商们一筹莫展，平时恨不得加班加点的火锅底料生产线，变成只有一两个人在干活，以前供不应求的产品也只好积压在仓库里。◆

少数违规企业被曝光后，市内商场火锅底料销量出现下降，市外甚至有的商场将凡是产于重庆的火锅底料撤柜，重庆火锅企业市外部分连锁店生意也受影响。◆

重庆职能部门、火锅协会等当即作出反应，进行危机公关。工商、卫生、质监、商委等部门，或抽查市场、或销毁问题底料、或整顿违规企业、或表示要实行行业准入制。重庆火锅协会则迅速成立火锅底料专业委员会，表明要加强行业自律；并紧急举行两次新闻发布会，邀请本地十多家媒体参与；还悬红10万元，围剿石蜡火锅底料。◆

单纯从危机处理来看，重庆职能部门基本上平息了危机，但对于危机的影响则很难说也被平息了，更不用说带来商机了。○◆

同是知名食品面临危机，金华和温州又是如何处理的？金华火腿协会蒋秘书长在接受记者采访时称，一年前，“毒火腿”被央视曝光，8小时后，市政府立即成立金华火腿整治小组，对一百多个生产厂家逐个检查。金华连续举行3次新闻发布会，邀请海内外数十家重要新闻媒体采访。金华火腿在上海销售量很大，便特别邀请了许多上海媒体。◆

温州“乡吧佬”危机公关声势更大，见效也最快。“乡吧佬”是卤制品方面的集中商标，为上百家企业共同拥有。“乡吧佬染色事件”后，省内外超市迅速撤柜。温州苍南县委县政府迅速牵头，组织一批“乡吧佬”厂家飞往北京、上海等重要城市，举办多场新闻发布会和其他活动。◆

尽管苍南县违规企业只是个别，但被央视曝光后，就影响了“乡吧佬”的整体声誉，必须维护和重树整体品牌形象。怎样才能收到危机公关效果，这需要下功夫。选在北京、上海等重要城市搞危机公关，影响最大、效果好。果然，当质监部门的检测报告在京沪公布后许多超市立即签下2.3亿元订单。20天内，被撤柜的“乡吧佬”纷纷重新上市。◆

与“毒火腿”和“乡吧佬”相比，重庆火锅事件的情节要轻很多。也许因为这样的原因，政府职能部门方面，目前除了一些分散的查处活动外，很少展开其他形式的危机公关。显然重庆的有关部门并没有组织加大公关力度，将此次危机演变成一次全国性的“事件营销”让重

庆火锅这张名片变得更●光鲜。○◆

危机公关策划案例

危机公关策划案例之一◆——羽绒服“鸭鹅之争”

2001年，媒体对于羽绒服高频率的报道用词便是“到底是鹅好，还是鸭好？”◆

有关统计表明，我国现有羽绒加工企业约2000家，达到一定规模的羽绒服生产厂家有六七十家。1995年以来，特别是1998年到2000年间，羽绒服企业一直处于普遍盈利状态，而且利润率较高。高额的利润吸引了很多业外企业也加入到羽绒行业，企业数量和产量剧增。同时，2001年又出现了影响羽绒行业利润的几个特殊原因：作为原料的羽绒价格回升20%；去年30%的积压货在夏季，反季销售会影响应季销售；气象部门预测2001年冬天气温会比往年高，出现“暖冬”现象。这些原因使供与需的矛盾突出了，新品牌与旧品牌之间的较量突出了，这就使羽绒行业在2001年冬天重新洗牌成为●必然。○◆

“到底是鹅好，还是鸭好？”主持人的话音刚落，抢答的小男孩开始讲述鹅绒优于鸭绒的理由。当小男孩以那句名言——“地球人都知道啊”收尾时，旁边一只大白鹅立即站起来昂首高鸣，表示赞同；灰鸭子则老老实实在地上，一声也●不吭。○◆

北极绒这则央视广告的播出，率先挑起了“鸭鹅之争”的战事。随后，南极人也迅速采取措施，在媒体上大量投放“鸭鹅之争”的软文，一时间闹得轰轰烈烈。回顾一下当时发表的软文，也是一个非常有意思的局面：◆

- ◆ 《扬鹅抑鸭无必要“鹅鸭之争”风波息》——《新民晚报》◆
- ◆ 《羽绒服业人士达成一致意见“鹅鸭之争”无聊》——《解放日报》◆
- ◆ 《鹅鸭大战搅落一地“鸡毛”羽绒服市场遭遇“暖冬”》◆
- ◆ 《“鹅鸭之争”系低层次概念炒作》◆
- ◆ 《不要让“鹅鸭大战”打剩一地羽毛》◆
- ◆ 《“鹅鸭之争”无聊——产经动态》◆
- ◆ 《“鹅鸭之争”于行业发展无益》◆

作为消费者，羽绒服的第一功能肯定是保暖。羽绒服的保暖功能取决于内填的羽绒品种和质量，羽绒的保暖性能取决于绒朵的蓬松度等指标。鹅绒与鸭绒相比较而言，绒朵大，中空度高、蓬松性好、回弹性优异，保暖性更强。据中国羽绒工业协会的权威测试数据表明，鹅绒的绒朵普遍比鸭绒绒朵大，蓬松度比鸭绒的高出50%，所以保暖性能更加出色。另外有关专家同样坦然承认，一般来讲鹅绒在各项指标上都优于鸭绒。◆

羽绒专家在说到鹅绒和鸭绒的区别时指出，鸭绒的问题有两方面：一是鸭子喜食水中的虫子，所以鸭绒普遍有一种腥臊味（业内人事称为“鸭狐臭”），为除去异味，在除污、脱脂过程中，有的加工厂甚至使用了除臭剂，虽然新买的羽绒服闻不出来，但是几个月后就返味儿，至少要一年以后才能自然散发掉。而鹅是草食动物，所以鹅绒本身根本不存在异味问题，从原材料源头保证了绿色环保问题。一是今年免熨衬衣和儿童服装甲醛超标被媒

体曝光，引起人们对服装绿色问题的极度关注，羽绒服同样存在类似的甲醛超标问题。由于鸭绒同样也有白鸭绒、灰鸭绒之分，其中白鸭绒的品质最好，价格也高，个别厂家为降低成本选择了含有杂毛的白鸭绒甚至灰鸭绒，为使鸭绒显得更白，用含有甲醛的漂白剂进行漂白。有关资料显示，甲醛是一种无色气体，浓度高时有刺鼻的气味，可引起眼睛及气管极度不适，即使持续地接触少量的甲醛也会导致严重的不良反应，人体长时接触甲醛可诱发过敏。国际有关研究癌病组织已将甲醛归类为对人类可能致癌的物质。鹅绒由于其更好的保暖和环保绿色性能，被业内人士普遍看好。◆

事实上，对羽绒服的选择，不同年龄段的消费者有着各自不同的特点。老年人：买羽绒服图轻便、暖和，手摸着厚实、没有毛梗子、不太贵就行了。中年妇女：听说鹅绒跟鸭绒区别不大，没法辨别羽绒服是鹅绒的还是鸭绒的。要是买了鹅绒羽绒服，它里面填的是鸭绒我也没法鉴别。与其买一件填充了鸭绒的假鹅绒羽绒服，还不如买一件货真价实的鸭绒服。年轻人：我们更看重牌子和款式，出去活动穿着随意就好，其他不重要。◆

一些记者的调查表明，羽绒服市场似乎不大买“鹅绒炒作”的账。以北京为例，在多数商场羽绒服专柜或专卖店仍以鸭绒制品为主，基本上没有受“鹅鸭”之争的影响。消费者当中也没有出现“追鹅族”。尽管不少厂家不得不跟着“鹅”走走，弄几件鹅绒制品看看动静，但数十个品牌构成的羽绒服海洋中还是鸭绒制品唱主角，以鹅绒制品为主的超不过两三个。◆

尽管有人认为“鹅绒优于鸭绒”是蓄意炒作，也是有意误导市场，但市场竞争的法则告诉我们，该问题能够被拿出来争论，本身就已经说明鹅方的胜利，而且争论得越热烈，鹅方的胜利成果就越大。因为，消费者是不会真正关注这个争论的（就算有结果），他们只要知道鹅绒确实在天然的角度上优于鸭绒就行了。◆

“大战前最可怕的往往不是枪声，而是死寂；恐怖故事最吓人的也不是暴力字眼，而是悬念”。此次事件的策划，是在媒体对于今冬鸭鹅羽绒服大战充满期待的情况下完成的，成功之处自不必多言。◆

很多媒体认为：“原以为今冬羽绒服市场“鹅”能咬“鸭”一嘴毛，现在看来鹅绒炒作没怎么奏效。”事实上，这只是一次成功的公关策划，目的并不是让人们改变消费习惯，以“鹅”为主，而是增加各企业品牌在媒体上的展露度，提高这些既有企业的知名度。◆

危机公关策划案例之二◆——中洋涂料大比拼

一直以来，洋品牌都占据着国内涂料市场巨大的市场份额，如今已经达到45%左右，牢牢控制着中高端涂料市场，其中立邦、多乐士尤为突出。这种局面的形成是有其必然的原因的。当初，国外涂料厂商凭借先进的技术来打造优秀的产品质量，再辅之以良好的市场和品牌运作，迅速拓展和占领了国内市场。当初在消费者眼中煞有一提涂料，言必称“立邦”“多乐士”的味道，可见品牌影响之深。而此时国内的涂料厂商虽然在生产上也有了一定的规模，但是因为技术上的局限性，在生产高端涂料方面显然力不从心，只有少数几家敢于在这个领域进行尝试，大多数厂商只停留在了中低档涂料产品生产上。这样根本不能形成核心竞争力与国外品牌相抗衡，所以只能眼睁睁地看着高端涂料市场不断地被别人揽入怀中。◆

国内品牌迎难而上面对这种局面，国内涂料厂商深刻认识到：要生存就必须努力改进生产技术，不断提高产品质量。经过不断的尝试和技术创新，嘉宝莉等一批国产品牌逐渐浮出水面，并且渐渐在市场中确立了自己的地位。◆

一切行动都在紧锣密鼓的进行之中，嘉宝莉领头发动了“中洋涂料大比拼”的公关活动。◆

中国建筑科学研究院化学建材测试中心公布涂料检测结果，在与“多乐士”“立邦”的对比检测中，国内嘉宝莉等5个品牌的10个样品全部达到《合成树脂乳液内墙漆涂料》合格品以上要求，其中，嘉宝莉品牌的各项技术指标优良。国外品牌“多乐士”“立邦”两个产品也达到《合成树脂乳液内墙漆涂料》优等品要求。检测结果表明：国内外涂料品牌在产品质量方面已经没有差距，未来市场竞争的焦点将集中在品牌、价格和服务上。◆

在这次事件中，北京诚智合力公关策划有限公司予以了很好的配合。在媒体传播上制订了缜密的计划，大致可以分为以下几个主题：◆

《本土涂料叫板“洋品牌”》◆

《中洋涂料比拼究竟谁占上风？》◆

《中外涂料比拼结果显示：国产涂料毫不逊色》◆

《中外涂料大比拼结果公布洋漆面临艰难抉择》◆

《国产涂料挑战高端市场》◆

◆

随着国内涂料产品在质量上全面提高，国产品牌已经形成了可以与国外品牌相抗衡的核心竞争力。从宏观意义上看，双方的阵地战已经拉开了序幕。从小规模竞争发展到阵地战对于国外品牌来说已经进入了他们不愿看到但是不可避免的一个转折期。国产品牌的势头已经不可阻挡，正犹如当初的家电市场竞争一样，国外品牌将面临着艰难抉择。“山雨欲来风满楼”，在这次活动之后，在业界产生了很多不同观点：有的认为在国内涂料咄咄逼人的气势下，国外涂料很有可能在冲击中逐渐退步，而重蹈洋家电覆辙；有的则认为这只能表明国产涂料质量上取得了明显的飞跃，但是国外品牌仍然有其固有的优势，仍然具备很多竞争条件，因此不是轻易所能击垮的。虽然结果有待观察，但是此次活动在一定程度上已经把国内厂商团结在一起而且已经凝聚成一股力量与国外品牌展开竞争。◆

在这次大比拼中，国内品牌涂料的各项指标均达到了优等品的要求，消费者可以清楚看到国产涂料在质量上已经达到了可以与立邦、多乐士等国外品牌相匹敌的地步。而在洋品牌厂商的眼中，他们一向赖以推崇的质量外衣已经变得渐渐微薄。同时，产品的同质化使国内许多消费者的固有观念也发生了转变，对国产涂料质量的担心已经渐渐远去，并且有了重新选择的余地。所以，国外品牌即将面临国内涂料产品的猛烈市场冲击。◆

为时一个月的传播，让嘉宝莉出尽了风头，在一定程度上影响了人们对于“洋涂料”顶礼膜拜式的认可。作为纯粹的公关营销而言，“中洋涂料”比拼可以载入营销手册。◆

后记◆

失败是成功之母，通过对失败案例的学习，起到预防失败的作用；

◆

成功是激励之本，通过对成功案例的学习，我们更具备处理危机

的信心；◆

中庸是借鉴之镜，通过对成功案例的学习，让我们明白差距在什么地方；◆

策划是应用之的，通过对策划案例的学习，危机将成为商机！○◆