

## 互联网时代的危机预警

王微

### 【课程背景】

“事件”、“危机”、“危机管理”已成为媒体报道中经常出现的关键词。在这些危机事件的背后，我们一方面看到了政府对危及公众利益事件惩治力度的加大，公众维权意识以及媒体传播力度和广度的空前提高，另一方面也看到大部分企业对危机的预警不到位、不及时，危机处理缺乏经验，缺少训练有素的危机管理人员。

此外，遇到危机的时候，你绝对不可以改变事实，但是可以改变公众对企业的看法，现代公共关系是关于新媒体传播、公共协调和形象管理的一门现代管理学。危机预警与危机管理是公共关系领域中一个关系到企业生存与发展乃至死亡的重要问题。妥善处理由公共关系引发的危机对企业意义深远是企业战略需求。

**【课程对象】** 清华北大EMBA学员、上市公司董事长总经理、大型企业高级管理者

**【课程时长】** 标准课程1-5天（每天6小时，最高30小时）

### 【课程大纲】

#### 一、为什么说危机的时代到来了？有哪些显著的特征？

- 1、快——危机发生
- 2、大——危机领域覆盖面
- 3、烈——网络舆情战
- 4、弱——政府庇护
- 5、高——企业遭遇危机后的衰败率

#### 二、危机时代企业现状如何？

- 1、缺乏危机意识
  - 奥运游泳冠军孙杨的教训
- 2、缺乏危机预警知识
  - 蒙牛坍塌的教训
- 3、缺少对危机的敬畏
  - 上市公司酒鬼酒在朔化剂事件后坍塌
  - 南京儿童医院的危机处理
  - 科龙总裁顾维军走上了不归路

#### 三、危机的脾气与发生的规律是怎样的？

- 1、危机的特性： $100-1=0$ 
  - 俏江南的一条鱼使其绝缘A股
  - 甘李药业的网络帖子改变上市进程
  - 神华集团准噶尔能源高管栽倒
- 2、危机的脾气：不可逆转性
  - 辽宁铁岭钢水脱落事件
- 3、危机发生的规律：4个阶段
  - 劝君保健谓无钱，有也无
  - 病到临头用万千，无也有
  - 欲要与君谈保健，空也忙

- 阎王召见命归天，忙也空

#### 互动讨论一：（危机认知层面）

- 国内企业管理者为何缺乏危机意识？
- 危机发生后声明如何撰写？

#### 四、如何才能成功处理企业危机？

- 1、全员危机意识
  - 波音公司拍摄电影再现倒闭惨景
  - 诺基亚庞然大物倒掉的启示
  - 华为将全员危机意识写入华为基本法
- 2、危机预警机制建立
- 3、强大的公共关系
- 4、一个正确的策略

#### 互动讨论二：产品质量危机，如何防范与预警？

#### 五、中国式危机管理有哪些金科玉律？

- 1、围魏救赵
  - 共敌不如分敌
  - 敌阳不如敌阴
  - 应用本质在于批亢捣虚

#### 2、沉默是金

#### 3、道歉先行

#### 4、挑明真相

#### 互动讨论三：（新闻风险防范）

#### 六、企业预警机制如何建？

- 1、建团队
  - 企业风险管理部
  - 美国泰勒胶囊镇痛剂反败为胜的启示

国内企业聘请顾问与自行应对的比较

## 2、云监测

- 舆情监测软件，24 小时全方位监测
- 竞争对手行为跟踪监测，分析问题解决矛盾于萌芽状态
- 改善客户关系
- 负面监测的重要性远高于正面监测

## 3、做预案

- 企业与产品最易产生漏洞的环节
- 找出造成危机事件的源头与关键点
- 提炼出方法与成功经验，探讨解决方案
- 预警手册

## 4、CSR

- 首先是对危机事件的预警，其次是有助于获得领先同行业竞争对手
- 常规手段包括使上司公司新闻高大上

## 5、请顾问

- 邀请外部的国内权威危机专家
- 磨合企业领导与外部顾问的默契
- 临时机构与常设机构每年举行联谊会

## 6、CIO

- 首席信息官
- 设立新闻发言人，统一口径与信息源
- 重要新闻发言人，备份一位
- 新闻发言人 5 种疑难情况回答

## 7、搞演练

- 相应事件应对演练，如安全事故演练
- 新闻发布演练
- 适合特定情况的新闻风险演练

## 8、重切割

- 从事件整体中切割局部问题
- 从所有使用产品中切割问题产品
- 在媒体聚光灯下切割
- 切割个人与团队之间的有机联系

## 9、防误区

- 照搬西方经典与教导
- 好的媒体关系 ≠ 与媒体记者处的好
- 准备被打翻 ≠ 不要预案
- 律师的意见 ≠ 危机管理的意见，打赢官司 ≠ 危机处理成功

生存法则——库存与现金流

健身计划——危机变成常态

迁徙路线——资产交互利用

梅花绽放——发展重在创新

安全事故——防范大于处理

**互动讨论四：请结合企业实际，涵盖企业运营的以下 5 方面，提出问题，给出解决问题的合理化建议与纲要：**