

地产业危机管理

与媒体应对课程提纲

培训课时：

标准课程 1 天-3 天（6-18 小时）；

课程介绍一：

中国先后经历了朔化剂风波、毒胶囊事件、7 23 动车事故、双汇瘦肉精事件、富士康工厂品牌危机、碧桂园地产声誉风波、丰田汽车零部件召回引发的危机，而波及全国的企业危机事件也越发频繁，给企业及所在行业乃至全社会造成了极大的影响，这些危机事件成为社会关注的热点，“事件”、“危机”、“危机管理”已成为社会运行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。面临诸多危机事件，危机如何管理？

2017 年的经济能否软着陆？融资困难、人民币升值、CPI 走高、原材料上涨、人力成本增加、环保和产业政策调控压力加大，已经成为新一轮一根又一根不断削弱中国企业竞争力的“稻草”。安不忘危，盛必虑衰。”危机管理，已经成为当今企业生存的必修课！

课程提纲：引言——

第一讲：为什么说危机时代的到来了？有哪些特征？

1、 危机发生的频率愈来愈快

A, 一个月的突发事件演变成危机超过十年的总和

B, 互联网传播的速度加快 C, 公众的维权意识愈来愈强

D 海底捞后厨事件、陕西榆林跳楼事件舆情走向

1、 危机领域覆盖面愈来愈大

A,声誉危机 B 劳资纠纷 C 矿难 D 记者调查 E 客户投诉

2、 网络舆情战愈演愈烈

A , 谣言动动嘴 辟谣跑断腿 B , 竞争对手不择手段

3、 政府庇护的力度愈来愈弱

A 地方保护主义的思潮褪去 B 社会能管好的事情交给社会

C 企业只能将危机变成常态 D 政府管住管好应该管的事

4、 企业遭遇危机后衰败率愈来愈高

A , 非典记忆与公共危机 B , 埃博拉病毒的非洲

C , 危机撞击后的艰难站立 D 衰败还是死亡

第二讲：危机时代企业现状如何？

1,,缺乏危机意识

A , 奥运游泳冠军孙杨的教训 B 声明的滞后 C , 团队外部沟通的乏力

2 , 缺乏危机预警知识

A 蒙牛坍塌的教训 B 用 CCTV 广告修复危机 C 公关才是信用的管理

3 , 缺少对危机的敬畏

A 上市公司酒鬼酒朔化剂事件的后果 B、南京儿童医院的危机处理既不能
保住医生也不能保住医院 C、科龙总裁顾维军走上了不归路

第三讲：认识网络时代的公共关系与危机预警

1、 危机的特性—100-1=0

A , 俏江南的一条鱼使其绝缘 A 股

B，甘李药业的网络帖子改变上市进程

C，神话集团准噶尔能源有限公司管理者栽倒

1、 危机的脾气—不可逆转性

A，辽宁铁岭钢水脱落事件 B，世上从无后悔药

2、 危机发生的规律——4个阶段

A 劝君保健谓无钱 有也无 B 病到临头用万千 无也有

C 欲要与君谈保健 空也忙 D 阎王召见命归天 忙也空

3、 企业危机特点与分类——

第三讲：地产企业如何应对突发事件？-化解危机的原则与技巧

- 沉默策略（沉默抵万金）--- 品牌危机
- 围魏救赵（“围魏”方能“救赵”）---产品质量危机
- 情感公关（情感公关也是生产力）
- 慎用信息控制 ---控制的条件
- 何时挑明真相----防止“盖子掀开一半”现象的产生
- 道歉先行-----中西理念的差别（企业品牌危机）
- 依靠主管 -----产品质量危机权威认定
- 供应链优先----共生&共存&共赢
- 安全事故 4 步走策略---安全事故的内部技巧
-

互动讨论一（上午）：

青岛海上嘉年华项目位于青岛开发区唐岛湾，原定于 2012 年 7 月 30 日交房，该区房产定位为城市白领居住、投资、旅游地产，购房户已支付首付，由于青岛开发区项目变更及地

产集团股东“变更争议”，预计交房推迟 210 天（约 7 个月），请为公司制定一个预警方案（2012-6-23），实现：

1. 无大面积客户退房。
2. 无群体事件发生。



互动讨论二：企业产品质量危机如何应对？（下午）

案例：碧桂园长沙遭遇“质量门”问题别墅双方谈不拢矛盾一触即发。“碧桂园不给我一个合格的房子，我就不收房，我还要这横幅打下去，把门堵下去。”碧桂园长沙威尼斯城业主任应保忿忿地说。

问题：如何应对这一冲突，媒体如何应对？

第四讲：如何才能成功处理企业危机？

1、 全员危机意识

A，美国波音公司的做法

B 华为写入基本法

C 高层 中层 一线骨干构成危机意识的 4 个象限

1、 国企危机预警机制建立——危机预警 7 步法

A

2、 强大的公共关系

A 政府关系决定了多数情况与规律下依靠主管

B 媒体关系避免共振

C 行业协会的关系

3、 一个正确的策略

A， 寻找策略

B， 准确发掘出一个正确的策略

C， 组合策略与执行力 用合力化解危机

第五讲 企业预警机制如何建？

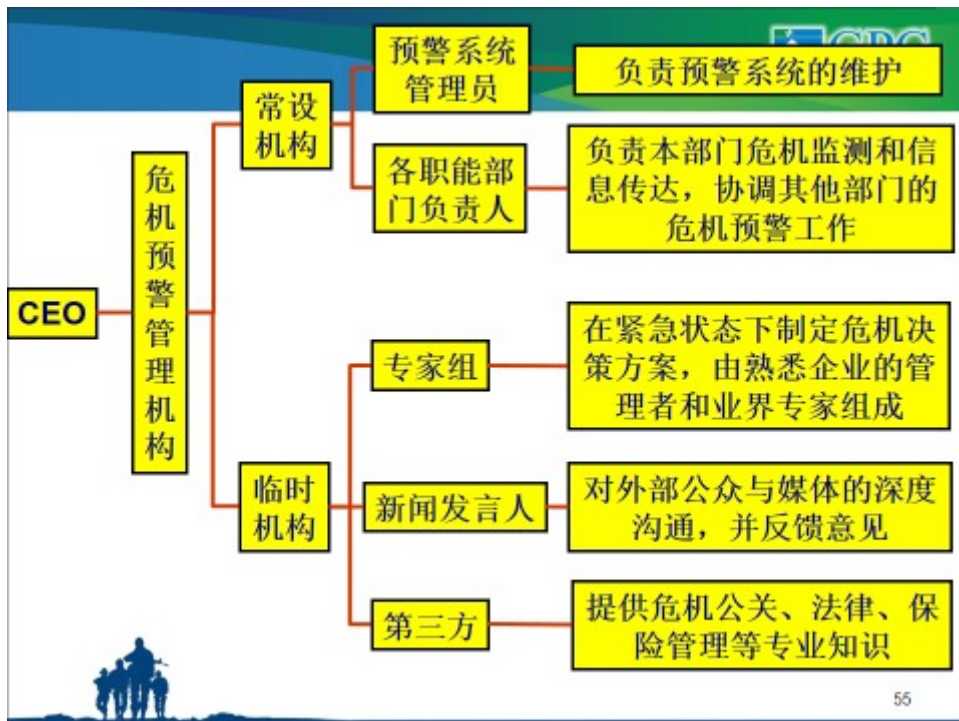
1， 建团队——成立企业风险管理部，负责公共关系与危机预警，协调危机期间及日常的公共关系工作、内部与外部力量密切协调配合，以团队力量来应对声誉风险、企业投诉类危机、产品质量安全事故等危机事件的挑战。

2， 云监测——又称大数据监测，通过舆情监测软件对公众、

客户及于机构产品认识的动态、企业社会责任的动态、行业信息等进行 24 小时全方位监测，对竞争对手行为进行跟踪监测，先于媒体、先于竞争对手发现存在的问题，然后分析问题解决矛盾于萌芽状态。

3， 做预案——找出企业与产品最容易产生漏洞造成危机事件的源头与关键点，找出常见的管理上的漏洞、提炼出应对的既往有效方法与成功经验，探讨最佳解决方案。在此基础上，各职能部门划清预警的职责，做成预警手册，划分一级响应、二级响应、三级响应人物及其范围。

4， CSR ——CSR 是企业公民形象（又叫机构社会责任）的简称，做好企业的社会形象传播，是企业公共策略的最佳体现，其作用愈来愈重要，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，最后有利于提升企业市场运营与产品营销业绩，最终使得公司市场额度、市场排名逐年上升。



5， 请顾问。邀请外部的国内权威危机专家与内部的团队形成合力。

6， CIO ——设立首席信息官，设立新闻发言人，企业重要危机事件的

发布在公司里有且只能有一个出口，对外发布，对公众和媒体发布统一口径，统一信息源。

7，搞演练。结合本企业的实际，进行相应事件应对演练，如安全事故演练、新闻发布演练、突然到来的事件应对与演练。通过多次演练，就会使企业风险管理部门成员进而扩展至全体高级管理者产生应对能力的质的飞跃。

互动讨论（课程结束后 企业立即行动起来做一个预警手册）

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：

- **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**