

转危为机，危机公关实战方法论

——企业危机管理与舆情应对

主讲老师：马龙照

【课程背景】

无论是社会还是一个企业、一个组织，在前进发展过程中都会有两套系统在运转：一个是推动其前进的动力系统，一个是保护其安全的刹车系统！

只有动力系统而没有刹车系统的社会、机构或企业，早晚都会疯掉。

社会发展的动力系统是科学技术，他的刹车系统叫哲学与信仰；一个企业的动力系统叫做生产营销，他的刹车系统就叫危机管理！

我们看到，很多企业都只有一套动力系统，而缺少外另外一套保护安全的刹车系统！这个时候，很多企业的管理者可能搞不明白：

为什么在危机面前，企业说什么都没人相信？

为什么道出了真相，公众反而更加激愤？

为什么一篇简短声明，会让危机愈演愈烈？

为什么危机来临，企业却不知该如何回应？

我们的课程，是在剖析诸多经典案例的基础上，揭示危机产生、发展与演变的过程，多维度探析事件关系，总结其中的传播规律，为大家提供一套完备的危机公关实战方法！让我们的企业管理者，掌握这门具有长久保护价值的“刹车”技能！

【课程收益】

- 1、理解危机本质，掌握全网舆论传播的基本规律；
- 2、激活“危机意识，公关思维”的全员管理理念；
- 3、掌握危机回应的4大情境模型；
- 4、掌握危机应对妥处的10大策略；
- 5、学会危机识别的6大关键步骤；
- 6、理解危机预防制度制定的“123要素”；
- 7、熟悉新闻发布会的16条法则；
- 8、提升声明撰写、危机回应、媒体沟通的实用技能。

【课程特色】

案例分析、脑力激荡、情景演练、短片播放、互动性强、贴近实际、深入浅出、逻辑性强

【课程时长】6-12小时（1-2天）

【课程大纲】

一、什么是舆论传播？

1、为什么说我们同时生活在现实与舆论两个世界当中？

知识点：手机在线、信息茧房、自媒体、拟态环境、弱传播

案例分析：俞敏洪、翟天临等明星人士的道歉为什么成功和失败？

2、新媒体的传播有哪些特点？

- 1) 迅速零碎：我说你听、我说你问、你问我答、你说我说
- 2) 聚焦裂变：媒体传播中的“一灯三镜”

- 3) 互为逆向：物竞天择&舆竞天择
- 4) 海量多源：多方角度、多方观点交汇

案例分析：成都女司机被打事件多次反转

中行员工被打&顺丰快递小哥被打事件对比

❖ 课堂互动：

你印象最深的热点事件？你认为倒霉的企业有哪些？

二、什么是危机管理？

1、为什么说没有传开的危机，都不叫危机？

- 舆论传播与危机管理的关系？
- 企业的危机防火墙有哪些？

案例分析：山东步长制药董事长女儿名校留学事件，一篇声明，愈演愈烈。

2、企业为何要做危机管理？

- 管理学减法：100-1=0
- 个体事件转向公共事件
- 危机认知三无现象
- 危机发生的三大规律

案例分析：成都温江区实验中学食堂卫生问题引发群体性事件，承包企业有口难辩。

3、危机管理包含哪些内容？

- 危机的认知？—危机的本质是为何？
- 危机的特点？—如何防止主生危机引发次生危机？
- 危机的分类？—常见的20种危机信号
- 危机公关的目的？—为什么说是争取而非争辩？

案例分析：海底捞面对媒体曝光，是如何回应的？危机面前为何能获公众好评？

4、危机预防机制建立

- 危机预防手册制定的“123要素”
- 危机响应级别与标准问题列表
- 新闻发言人制度
- 领导人相关、业务相关媒体常规回应标准

案例分析：腾讯媒体公关内部管理

❖ 课堂互动：

尝试列出你企业里潜在的危机风险，你的应对方式有哪些？

三、应对危机有哪些策略和技巧？

1、危机发展四个阶段的注意事项

- 1 危机潜伏期—未雨绸缪，“三预”——预测、预防、预警
- 2 危机爆发期—处事不惊，“三度”——速度、态度、气度
- 3 危机扩散期—审时度势，“三联”——联里、联外、联专家
- 4 危机修复期—励精图治，“三重”——重行动、重事实、重反馈

案例分析：国美黄光裕，一段传奇风云的公关佳话。

2、危机回应中的“四告情境”识别

- 1 诬告情境，表现形式：谣言、中伤、诬告
- 2 被告情境，表现形式：误解、冤枉、失误
- 3 布告情境，表现形式：自然灾害、低概率事件
- 4 诉告情境，表现形式：明显过失、违法犯罪、故意隐瞒

案例分析：餐饮企业黄太吉、前沿数控腾讯云数据丢失事件、

3、危机应对的十大策略

- | | |
|----------|-----------|
| 1 沉默是金策略 | 6 重设议题策略 |
| 2 示弱先行策略 | 7 告知真相策略 |
| 3 以危化危策略 | 8 权威证实策略 |
| 4 情感公关策略 | 9 切割隔离策略 |
| 5 负荆请罪策略 | 10 借力用力策略 |

案例分析：美团上市前的危机公关、滴滴顺风车危机事件、某高档酒店回应 40 万天价菜单事件、工商银行的自媒体回应

❖ 课堂互动：

假设你是鸿茅药酒的公关部经理，选择何种策略修复危机？

四、如何做到危机的有效沟通？

1、危机沟通中的“7W1H 要素”

whom 对谁沟通、who 谁来沟通、why 为何沟通、when 何时沟通、where 何地沟通、what 沟通什么、how 怎样沟通

案例：联想爱国事件

2、声明中的“四要素、四原则”

事件描述、行动措施、相关承诺、态度表达

案例：全棉时代、华为孟晚舟事件

3、领导者面对媒体时的语言体系

- | | |
|-------------|-------------|
| ➤ 保持镇定、避免幽默 | ➤ 陷阱问题，巧妙转移 |
| ➤ 开门见山、不说假话 | ➤ 理由充足，可以说不 |
| ➤ 归类具体、三遍重复 | ➤ 尊重提问，控制时间 |
| ➤ 第一人称，以我为主 | ➤ 信息准确，不做猜测 |

案例：淘宝商城事件

4、新闻发布会注意事项与基本法则

时机选择、筹备彩排、发言人选择、媒体邀请、现场环境

案例：达芬奇家居

5、如何应对媒体突然采访？

避免镜头争执、避免信息紊乱、避免越说越多、避免无可奉告

案例：官员“哑语”事件、

❖ 课堂练习：

针对网上报道的负面信息，写一篇企业声明。