

# 公关危机

## 中国近些年碰到的四件大事：

一是中国加入WTO后，在这个高度理性平台上，许多企业家认为有没有公关意识，这对企业在处理、化解各种贸易争端的过程中，效果是不一样的。

二是北京的申奥，三是上海的申博，让我们的政府知道什么是城市公关，知道在城市经营过程中公共关系所发挥的传播沟通作用。

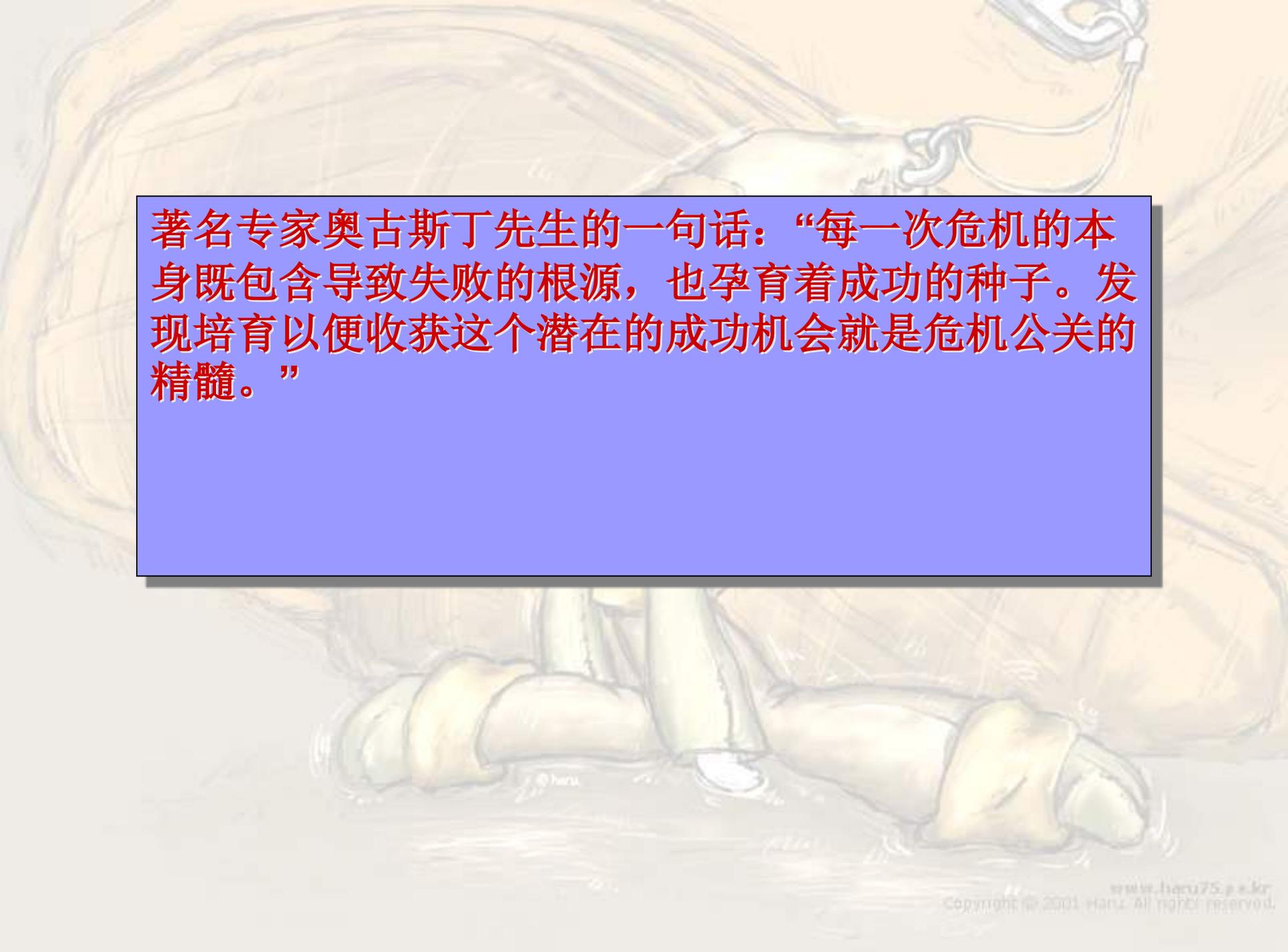
四是2013年突如其来的禽流感“H7N9”使得我们知道了什么是危机公关，以及在信息处理中如何使用信息公开的手段来化解。

# 危机公关——为什么受伤的总是我？

★自己的产品质量、服务出问题了，一夜之间被媒体曝光怎么办？

★遭人暗算在所难免，面对竞争对手或个别敌对公众的故意破坏，我该怎么办？

★对不期而至的危机，我总是手足无措？



著名专家奥古斯丁先生的一句话：“每一次危机的本身既包含导致失败的根源，也孕育着成功的种子。发现培育以便收获这个潜在的成功机会就是危机公关的精髓。”

## 知识目标:

弄懂危机的概念、特征以及类型，化解危机的基本原则，处理危机的四大程序。

## 能力目标:

结合理论学会处理简单的组织危机。

## 思考题

国庆节那天，几位商界老板谈完生意后，相约到“如意山海”共进午餐，兼为其中的A老板的爱女庆祝生日。“如意山海”是我们这座北方城市有名的粤菜馆，在全国搞连锁，也算是大名鼎鼎，因此大家对品尝粤式风味美食提议一致赞同。

一道色香味俱佳的“油焖芥蓝”上来后，大家举箸分享。忽然，B老板将菜吐到了小碟里。原来，B老板感到下咽时喉咙有异样感，吐出来一看，一根长长的头发与菜搅合在一起。菜里有头发！满桌人顿时感到不舒服，纵然是人间第一等美味，也不由人不反胃。雅间的服务小姐在确认头发是菜里带着的之后，去向上司禀报。

过了一会儿，一个穿职业装、带着耳机的高个小姐走了进来，冲我们说：“各位老板，我是这儿的**领班**，出了这样的事，实在不好意思，您们看这事怎么解决？”我们反问：“这样的事情你们怎么解决？”领班一边捏着胸前的微型话筒，一边说：“我们一般是给您再换一个菜，或免收这道菜的菜金。”经询问，领班所佩带为对讲机，显然，是将雅间里的情况通过对讲机传递给酒店的负责人。这无形中引起了大家强烈的反感，坚持要酒店老板出面对话，领班的答复是“老板不在”。僵持了一会儿，领班提高了嗓门，说：“我的权限是换个菜或免这个菜的菜金，你们看着办吧。”领班的口气非常强硬，一副爱谁谁的样子。我们坚持不与她交涉，领班退出。

# 思考题

另一着职业装、戴耳机的小姐进来。依然是那套说辞，但此人级别上升，为当班主管。我们再次重申，只与酒店老板对话。主管反复强调老板外出，回不来。又拖延了十来分钟，我们提出只付酒水钱、不付菜金的方案，并指出我们身为企业管理者，不会有意为难，而是对酒店的管理失误的惩戒，以避免出现更为严重的失误。主管仍以老板不在为挡箭牌，说难以做主。见此情况，我们等其老板来解决问题。从主管答应通知老板回来，快一个小时还不见踪影。我们在等的过程中，主管与领班再次光临雅间，拿了个“拍立得”相机，要为A老板的爱女拍照留念，并反复声称专为过生日的小姑娘而拍的。小姑娘爱热闹，就拍了，遗憾的是，拍出来的照片没取好景，还不如不拍。

时间到了下午两点多，大家时间都宝贵，就提议签单，让其老板随后找我们处理。主管仍搪塞等她老板回来。我们实在忍无可忍，收拾东西要离开酒店。我们等电梯时，另一主管模样的人用对讲机下通知：“都到楼下，他们要走”。看来，到门口还有麻烦。我们已经进入电梯时，主管快速跑过来，拦住我们，说：“我们免菜金，但酒水钱请您们付了。”埋单后到酒店门口，几个保安正严阵以待，好象还没收到撤离的指令。

“头发事件”至此结束。大家回望“如意山海”不俗的门头，摇着头走了。

## 思考题

“头发事件”是一起典型的“危机公关”事件。从酒店的整个处理过程来看，反映了对危机处理的失当，请同学们运用危机事件处理相关原理进行分析。

# 美国波士顿爆炸



新华网  
WWW.NEWS.CN

# 禽流感



# 四川雅安地震



# 小江河变牛奶河



# 金融危机



# 交通事故



# 投诉





# 危机

树立公关危机意识

提高公关危机能力

# 什么是危机

就社会组织而言，危机则是指由于组织自身或公众的某种行为而导致组织环境恶化的那些突然发生的、危及生命财产的重大事件。

# 案例一：聚美优品“造假”风波

事件主角：聚美优品

危机根源：产品质量问题

危机类型：产品危机



我是陈欧  
聚美优品总裁  
**我为自己代言**  
买正品化妆品 上聚美优品 女人变美更简单  
**30天拆封无条件退货**

**聚美优品**  
JUMEL.COM  
正品化妆品特卖商城

聚美优品

随手拍活动：拍摄聚美广告并上传到新浪微博@聚美优品  
加#随手拍聚美#标签，即可获得聚美优品最高价值50元代金券！

妆品网  
www.zhuangpin.com

## 事件回放:

近段时间，聚美优品的化妆品被爆售假、真品勾兑、真假掺混等负面消息以及物流系统一度崩毁，甚至还被网友爆出聚美优品的化妆品毁容事件，紧张的氛围使得聚美优品饱受煎熬，服务质量被外界伤得体无全肤，特别是今年3月份的三周年庆促销上，CEO陈欧被卷入了化妆品假货的风口浪尖，使得刚刚成立不算太久，宝刀还没见锋的聚美优品无所适从，伤了不少消费者的心。一时间，将聚美优品推到了舆论的风口浪尖上。



## 危机案例评点与分析:

这次陷入假货风波主要原因是因为近期产品的质量以及服务态度等问题而引发消费者的质疑，危机爆发之后，虽然聚美优品倡导成立**真品联盟**，引入**防伪码标签**，会在**物流仓储建设方面强化**（也就是加大物流的资金投入），但却拿不出强有力的证据来证明自己的清白，对于**产品进货渠道以及受害者补偿措施**方面没有作相关说明，公众对聚美优品的质疑声不断。虽然这次效仿天猫成功的化妆品营销手段，但是只是单纯模仿，意义不大。还是要深入地寻找自己所存在的错误。就算当初聚美优品多么华丽的梦，也终会有一天被打碎。



## 案例二：苹果售后服务风波

事件主角：苹果公司

危机根源：售后服务涉嫌歧视

危机类型：企业形象危机



## 事件回放:

央视“3.15”晚会曝光苹果对国内外客户售后双标准，无视中国产品“三包”规定：对出现故障手机都是以换代修，苹果全球整机交换都是整机全换，唯有中国不给换后盖，就为了避开新机保修期重新计算的政策。平板电脑保修期一年，而我国规定的电脑保修期为两年，霸气的苹果拒不接受我国的保修期规定。



## 危机案例评点与分析:

事件发生后，苹果强硬回应315曝光，仅发**百字声明**拒绝道歉，并且敷衍塞责，避实就虚，考虑更多的是如何减轻和规避自身责任，而并没有真正为中国消费者提供高标准的服务。苹果公司在发表第二次声明中，对沿用旧后盖的解释为“这种做法比简单换下单一个部件考虑更为周全”。

苹果公司无视中国消费者的合法权益，话题讨论、网民批评、口水战，势必使苹果品牌形象蒙上阴影，市场销量同样受累。在中国特殊市场语境中，政府永远是协助企业扑灭危机之火的最好协助者，将政府主管部门推向敌对阵地往往得不偿失。



# 危机的特征

- ◆ 突发性
- ◆ 舆论关注性
- ◆ 严重性



$$1 + (26 \times 10) + (10 \times 33\% \times 20) = 327$$



## 组织面临的危机的类型

组织自身行为损害社会利益而引起的危机

意外灾难性事件而引起的危机

组织内部原因引起的危机

舆论的负面报道引起的危机

竞争对手或个别敌对公众的故意破坏而引起的危机



2011年康菲公司山东蓬莱19-3号油井漏油事件，让山东烟台、蓬莱等地的水产养殖户今年的收成打了水漂，同时也使河北境内的昌黎、乐亭的扇贝死亡率高达60%以上，导致养殖户们大都损失百万元左右。



# 2013年4.20四川雅安地震



2011年央视3·15特别节目《“健美猪”真相》的报道，将我国最大肉制品加工企业双汇集团卷入“瘦肉精”漩涡之中。报道声称，河南孟州等地采用违禁动物用药“瘦肉精”饲养的有毒猪，流入了双汇集团下属的济源双汇。因为卷入“瘦肉精”丑闻，济源双汇公司已于3月16日停产整顿。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/276110230014010110>