



# 公共关系学

**PUBLIC RELATIONS**

姚唐 企业管理系

**SEM** 北航经济管理学院  
BEIHANG SEM



## 第14章 危机型公共关系实务





# 学习目标

- 危机公共关系的特征、成因及类别
- 危机公共关系原则和处理技巧
- 危机公共关系的处理方案







Case

## “海尔博客门”事件

- ▶ 2006年一名顾客购买的海尔冰箱出现质量问题，海尔三天后才予以调换，该顾客气愤之下在其“和讯博客”上撰文宣泄其对海尔售后服务的不满
- ▶ 海尔在见到该博客的抱怨后，迅速采取紧急措施，立即派遣服务人员以两个大西瓜作为礼物登门道歉

Haier  
海尔  
真诚到永远





Case

## 【案例分析】“海尔博客门”事件

- ▶ 从本案例中可以看出，海尔对危机的反应速度非常灵敏，问题解决三步法这种固定的模式使得海尔对企业危机的处理驾轻就熟。
- ▶ 一个社会组织要想生存发展，必须学会在公关危机发生过程中，充分运用科学的手段，减少公关危机给组织与公众带来的影响，以重新树立和维护组织的形象。





# 第一节 危机公共关系概述

## 一、危机公关的定义

- 所谓危机型公关指的就是发生危机事件时的公共关系管理活动，即用公关手段减少危机给组织与公众带来的影响，进而寻求公众对组织的谅解，以重新树立和维持组织形象。





## 二、危机公关的特征

- 1、危机属于一种突发性和偶然性事件，具有不可测性，公关组织必须具有随机应变能力。
- 2、危机型公关社会公众面广，具有强烈的社会影响性，是一项复杂和棘手的工作。
- 3、危机事件内容往往与公众有直接关系，特别是一经媒体报道，瞬间就会在大街小巷广泛传播，使企业组织措手不及。
- 4、公关危机处理不当可能会使组织很不容易树立的良好企业形象毁誉一旦，具有强烈的危害性。







### 三、危机公关的主要类型

#### ▶ 产品与服务缺陷所造成的危机公关

【案例】2001年南京“冠生园”陈馅月饼



下一张





【案例分析】正视危机并认真对待，积极补救是可以得到公众谅解的，否则如果置之不理，企图任其自生自灭，必然会触犯公众，引起公愤，一败涂地。



## ► 公害（环境污染）问题而引起的危机公关

### 【案例】埃克森公司原油的泄漏事件

- 1989年，在阿拉斯加，埃克森“瓦尔迪兹号”油轮的1100万加仑的原油发生泄漏
- 赔偿总金额大约在10亿美元左右







## ▶ 意外灾难性事件而引起的危机公关

- 一是采取公关补救手段
- 二是做好舆论宣传工作。

【案例】2004年12月26日印度洋海啸

印尼的巴里岛、泰国的普吉岛







## ► 舆论的负面报道引起的危机公关

【案例】 2010年3月15日惠普“蟑螂门”



蟑螂爬进电视不在三包中





## ➤ 竞争对手或个别敌对公众的故意破坏而引起的危机公关

### 【案例】2010年蒙牛、伊利网络“公关战”

- 10月，蒙牛雇佣“网络打手”的诋毁事件
- 伊利公关部负责人发现有大量消费者以“孩子妈妈”身份发帖批评伊利产品不好、存在问题







## ▶ 洋品牌广告伤害国内用户民族尊严引起的危机公关

### 【案例】丰田的“问题广告”事件







LAND CRUISER
LAND CRUISER

可可西里方圆8万平方公里无人烟，你却有两个  
 所以，没有LAND CRUISER 对手要作殊死搏斗，身体的极限和亡命的盗猎者  
 陆地巡洋舰是无法想象的！

在所有的LAND CRUISER陆地巡洋舰之中，它就已经是另一  
 种卓越性能。4.7升V8发动机驱动方式，让你随时保持  
 越野系统尖端技术，更让你驾驶起来得心应手，在  
 荒无人烟的，前往LAND CRUISER陆地巡洋舰，你

世界，第一的“4WD之王” LAND CRUISER陆地巡洋舰，历经半个世纪，穿越万水千山，造就了越野越战  
 辉煌，融入万人之流（丰田陆地巡洋舰的A-TRC主动牵引力控制系统，VSC车身稳定性控制系统，AHB主动避震  
 系统，智能刹车/ 电脑锁住了自己。

**LAND CRUISER 陆地巡洋舰 征服无限**

**LAND CRUISER 陆地巡洋舰**

|                       |                       |                     |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| <p>4.7L VX-R 68.8</p> | <p>4.5L GX-R 58.8</p> | <p>4.5L GX 55.8</p> |
|-----------------------|-----------------------|---------------------|

丰田陆地巡洋舰 陆地巡洋舰

**TOYOTA**



## 四、危机的成因

### ➤ 企业缺乏危机管理意识

#### 【案例】三大食用油危机公关



alib







## ► 组织自身决策违背了“与公众共同发展”的公关理念

【案例】 2003年2月8日 罗氏：“达菲”风波







## ➤ 全员公关意识淡薄，组织与个人言行不当

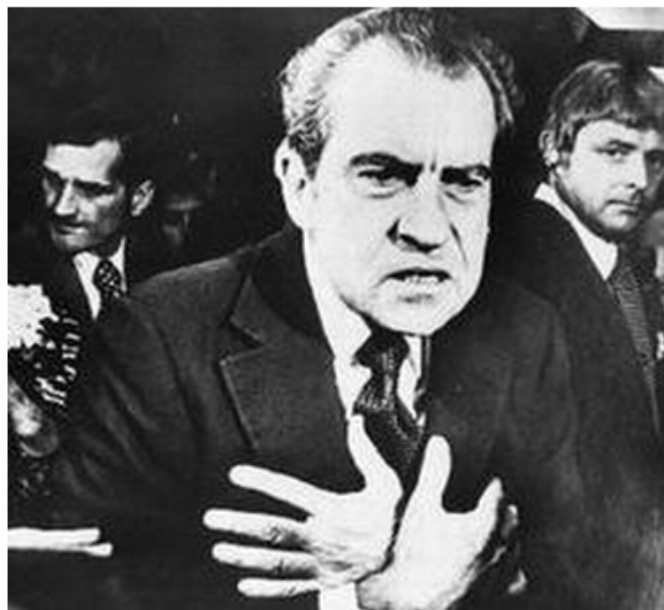
### 【案例】武汉汉阳家乐福超市二楼麦当劳餐厅事件





## ➤ 没有建立正常有序的传播沟通渠道

【案例】1972年的“水门事件”





## 第二节 危机公关处理原则

### 一、及时主动处理原则

- 第一时间做出迅速恰当的反应是防止危机事件继续恶变的“第一法宝”。

【案例】肯德基“涉红”事件

【案例】“三株口服液”官司处理适当导致公司破产

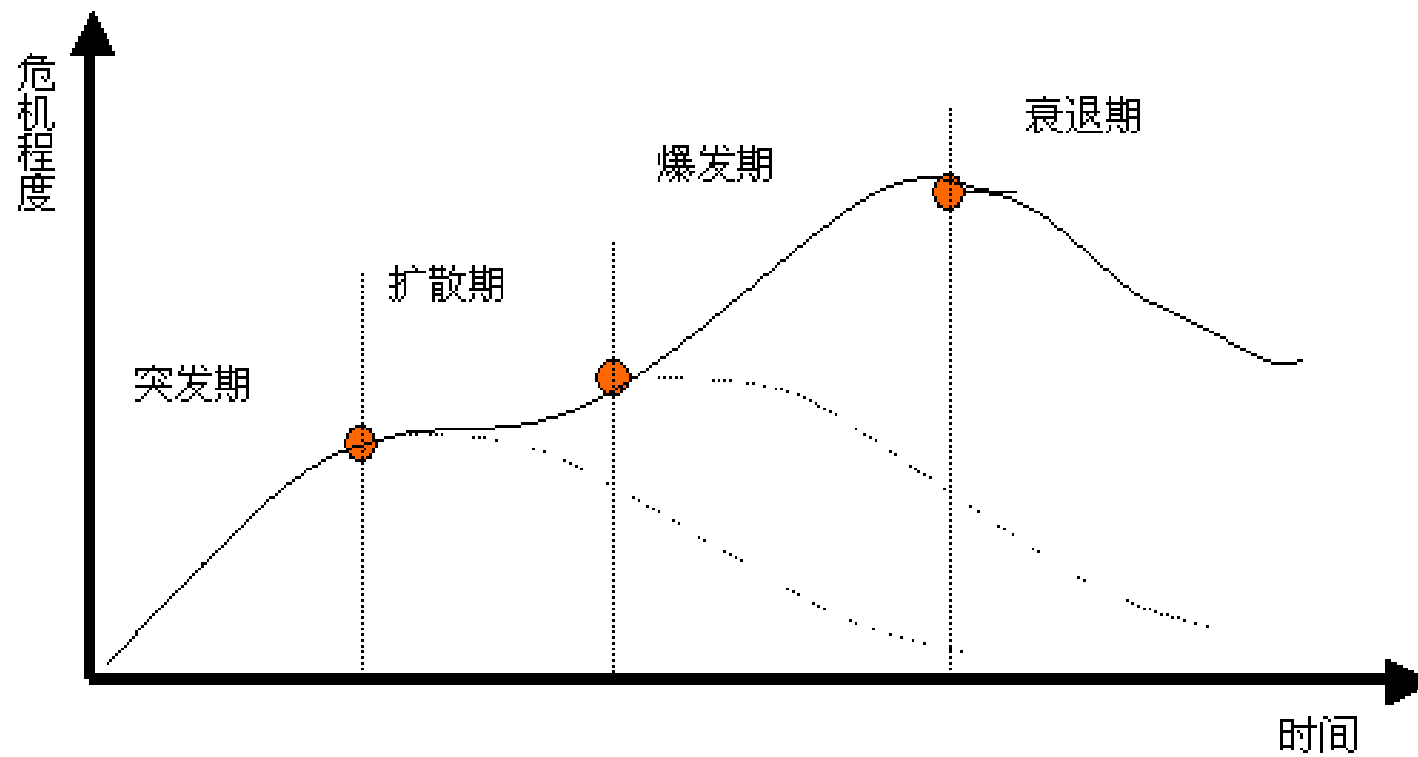
【案例】雀巢奶粉的危机公共关系

【案例】霞飞的危机公关





# 危机曲线





## 二、透明原则

- ▶ 在现代高度信息化的社会空间中，一个组织很难隐瞒信息，特别是对自己不利的信息，及时透明公布信息，可以避免流言蜚语、小道消息所造成的负面影响
- ▶ 要坦诚公开真相，采取信息透明政策

**【案例】** 美国纽约自来水被污染事件







### 三、勇于承担责任、消费者利益至上的原则

- 消费者的权益高于一切，保护消费者的利益，应该是企业危机管理的第一原则

#### 【案例】2003年麦当劳“消毒水”事件





## 四、统一原则

- ▶ 统一原则包括信息发布口径的统一，避免多种不同声音的出现，造成外界更大的猜疑和混乱。

## 五、防患未然原则

- ▶ 公关危机具有很强的突发性、不可测性，组织必须在平时就筹划预备好公关危机预警应对方案，做到有备无患。

【案例】2008年东航集体返航事件







## 六、配合媒体原则

- ▶ 积极配合媒体可以抓住事态发展的主动权，可以将损失控制在最小范围内，使形象免受更大的损害。

【案例】富士：“走私”丑闻

## 七、巧妙接招原则

- ▶ 危机来了，公关部门不要回避，要大胆地接招。在取得与消费者、公众及媒体良好的沟通交流后，巧妙制定危机公关策略。

【案例】“泰诺”牌镇痛胶囊危机处理事件



# 第三节 危机公关三阶段

## 一、危机准备阶段

- 1、建立危机管理小组，由企业一把手挂帅。
- 2、首先要明确问题，挖掘危机爆发的缘由。
- 3、要了解事实，并尽快做出初步报告。
- 4、要制定或审核危机处理方案，遏制危机的扩散。
- 5、要统一信息发布口径，指定新闻发言人。
- 6、决定是否聘请外部公关专家协助指导危机公关工作。







## 二、危机处理阶段

- 1、**积极主动**：危机发生后，从组织内部人员应尽快得到组织危机应变总部的危机报告和如何对付危机的指示。
- 2、**及时反应**：危机小组应尽快确定各种已知的因素，分析问题的性质和程度，准备一个简短的声明，并通过媒介向社会公布。

【案例】“玉环”热水器的遭遇





- 3、**勇于担责**：妥善做好善后处理。要勇于承担责任，本着公众利益至上原则，态度诚恳，在物质方面和精神方面都尽量使公众得到欣慰。
- 4、**方式恰当**：开放现场或组织专门参观，运用参观活动来协助危机解决。





### 三、重塑企业组织形象阶段

通过借助于企业面临的内部或外部危局，发现并改进企业的不足之处，使原来不利于企业的事件朝着有利于企业的方向发展，从而使企业能够保持健康持续发展态势。

【案例】“苏丹红(1号)”事件后

【案例】“航空小霸王”上演年度经典危机公关





## 2011年上半年十大企业危机公关事件盘点

### 《2011年上半年十大企业危机公关事件盘点分析》

| 案例           | 时间      | 危机类型 | 点评                         |
|--------------|---------|------|----------------------------|
| 家乐福价格欺诈事件    | 2011年1月 | 诚信危机 | 道歉真诚欠奉难挽信心<br>补救措施不力重创形象   |
| 康芝尼美舒利事件     | 2011年2月 | 信誉危机 | 突来危机品牌遭重创<br>状告竞争对手表“清白”   |
| 锦湖轮胎质量门事件    | 2011年3月 | 形象危机 | 回应公众态度不真诚<br>“拒不认错”公关意识不到位 |
| 双汇“瘦肉精”事件    | 2011年3月 | 诚信危机 | 危机公关举措不明显<br>不公开不透明难获公众信任  |
| 国美“3.15”曝光丑闻 | 2011年3月 | 诚信危机 | 反应迅速道歉及时<br>后续处理工作未见突出     |
| 卡尔丹顿“假洋鬼子”事件 | 2011年3月 | 形象危机 | 以静制动曲线应对<br>议程设置品牌形象淡化危机   |
| 中石化“天价酒”事件   | 2011年4月 | 形象危机 | 缺乏长效型应对机制<br>危机公关做秀惹众嘲     |
| 台湾塑化剂事件      | 2011年5月 | 质量危机 | 政企危机反应迅速积极<br>产品安全保障扎实根基   |
| 蓝月亮“增白剂”事件   | 2011年6月 | 诚信危机 | 及时回应公众质疑<br>信息公开程度欠缺       |
| 郭美美微博炫富事件    | 2011年6月 | 信誉危机 | 内外信息沟通渠道封闭<br>危机处理未能开诚布公   |





# 讨论题

## 一、问答题

- 1、公关危机的成因有哪些？
- 2、请联系实际阐述危机公关的处理原则有哪些？

## 二、分析题

- 1、【案例】红牛：“进口假红牛”危机问题：

(1) 你认为红牛对媒体和公众不做声明的解释是否合理？会有怎样的后果？

(2) 制定一个“进口假红牛”事件的危机管理方案。

- 2、【案例】塞勒菲尔德事件的教训问题：

(1) 英国核燃料公司在危机到来之时，为什么会犯错误？

(2) 面对这样的危机事件的发生，企业应该怎样处理更合适？



## 讨论题（续）

### 三、技能训练

**2008年8月26日**，中国教育部向全国的中小学校发文通知，教育部与中央电视台联合举办了“**知识**守护生命”大型公益活动，并邀请奥运冠军、著名学者和社会知名人士制作了有关中小学安全教育的特别节目《开学第一课》，将于**9月1日18:55至20:55**在中央电视台经济频道（**CCTV-2**）播出，请各地中小学告知学生和家长收看，寄宿制学校可组织学生收看。各地各校可录制后在校内播放。该节目以生命意识教育为主题，倡议全国的中小学学生每年每学期都进行应急避险教育。

“知识守护生命”节目，以生命意识教育为主题，倡议全国的中小学学生每年每学期都进行应急避险教育；这一特殊的一堂课由“潜能”、“团队”、“坚持”“生命”四节课完美结构，国家体育总局举摔柔运动管理中心主任马文广率领陈燮霞、张湘祥、刘春红等**8个奥运冠军**，





## 讨论题（续）

球运动管理中心副主任胡加时带领姚明、易建联、王治郅等中国篮球队队员、以及女子帆板冠军殷剑，和来自灾区的孩子们一起，通过互动、讲述等寓教于乐的形式，将奥运精神和抗灾精神紧密结合，教会学生掌握避灾的常识和技巧，让应急避险教育深入人心。

### 实训目的：

通过对危机事件的案例分析，初步掌握公关危机的类型和特征及处理危机的基本方法。

### 实训要求：

- (1) 学生仔细阅读案例并进行独立思考；
- (2) 必须要有讨论过程；
- (3) 对案例进行较为全面的分析。





## 讨论题（续）

实训组织：

(1)老师事先布置预习案例；

(2)老师将学生分成若干小组，指定组长，实训活动可由**6-8**人为一个小组进行；

(3)一小组要有组长，组长负责分工与协作；

(4)班级可举行评比或展览，并对表现好的小组予以表扬、奖励。