

危机面前坦诚最重要

公关传播本身必须本着对社会负责的精神，与重要的利益相关方在平等、持续的基础上进行更为透明和开放的对话。



中国广告协会学术委员会主任
厦门大学教授陈培爱

文/陈培爱

本案例虽然是虚拟的，但其中的事实令人震惊。它提醒企业在生产经营活动中要天天敲响警钟，要有应对突发事件的能力，并以坦诚的态度面对危机。

什么是危机？有人把危机定义为“任何正在危及或者可能危机人类或财产，严重中断机构的运转，破坏声誉，以及对共同价值（share value）造成负面影响的情形。”危机一般可以分为三种类型，隐性危机（creeping crises）——有关方面对征兆视而不见；渐进危机（slow-burn crises）——破坏造成之前，已经有预警，但有关方面并没有引起重视；突发危机（sudden crises）——已经开始造成破坏，有关方面故意延误，结果造成巨大的破坏。其实，很多突发危机都是由前两种危机演变而来，四鹿的悲剧也不例外。

从危机管理的角度来看，四鹿的悲剧是可以避免的。或者说，四鹿对公众和自己造成的伤害有可能大大减少。按照危机管理的一般原则，如果食品一旦被污染，制造商应该马上停止所有的广告和销售，立即组织人员检验，并尽快向公众公布有关信息，同时通知政府监管部门、新闻媒体和投资方等有关人员。如果四鹿的管理层采取上述积极的措施，今天，那几位死去的儿童也许还健在，四鹿也许还是中国最重要的奶粉品牌。早在2007年12月，四鹿公

司就收到过消费者对婴幼儿奶粉产品的问题投诉，但直到2008年7月中旬才开始停止生产含“三聚氰胺”的奶粉，并采取秘密召回的办法。这时，四鹿危机开始发生质变，已经从“隐性危机”迈入“渐进危机”，对人的生命造成具体的破坏。

在西方社会，公共卫生事故也时有发生。但是，像四鹿这样在整个行业，整个国家，甚至整个世界造成如此伤害和震撼的危机事件并不多见。说到底，这次的四鹿悲剧是制度、价值观和人性等多重因素纠结互动而催生的一个中国式悲剧。类似的事件不是第一次！从这样的角度，即使没有四鹿，也可能有四猪，这样的悲剧无法避免。类似的事件在中国不是第一次，我们不知道它是不是最后一次。

然而更令人悲哀的是，作为同行的“圣明利”公司在四鹿的危机面前，虽然自己本身的奶粉也有问题，但并不是坦诚地检讨自己，而是在第一时间找了许多理由为自己开脱：如“我们的产品有毒含量低于国家安全标准”、“只是部分地区的部分产品有问题”、“出口的产品比国内产品质量更好”、“由于国家没有设立标准，企业就没有自行检测”等等。上述言论，激起消费者更大的不满。这种低劣的公关战略，使“圣明利”公司的品牌形象受到极大的损害。虽然后来采取了许多补救措施，如圣明利品牌正在开展免费品尝、赠送及各类优惠促销活动，但问津者鲜，消费

者被伤透的心难以抚慰。

联系到中国的许多所谓的龙头企业，他们不是把消费者的利益和需要放在首位，而一切都为利益所驱使，被贪婪所裹挟，被做“老大”的虚荣所绑架。他们只想不惜一切代价、不计任何后果去如何扩占市场的份额，如何打败竞争对手。许多人最后发现，他们打伤了别人，也打败了自己。

在本案中，我认为“圣明利”公司应急的公关策略应当是：首先要做到信息透明，在第一时间设立新闻发言人，不间断地公布自己在四鹿危机面前的态度，以及本公司产品的真实情况。其次是诚恳地面对自己的问题，不推诿，不转嫁，在沟通中获得消费者的理解。第三，切实的改进措施。所有的承诺都必须执行与兑现，否则你将与“四鹿”一样倒下。第四，必须加强企业社会责任意识。企业所面临的社会问题很多，任何一家企业都不可能解决所有的问题。但是企业可以找到与自己行业直接相关的社会问题，利用其有限的资源，积极参与其中，并且扮演主导者的角色。

在危机公关中，不得不提到传播，这是非常重要的环节。传播中切忌把话说得太满，不要制造一个完美而不真实的形象。要确保所有的传播都在行动基础上。公关传播本身必须本着对社会负责的精神，与重要的利益相关方在平等、持续的基础上进行更为透明和开放的对话。