

第 10 章

危机公关



学习目标

熟悉危机的概念和特点，了解危机公关的意义，掌握危机预测与预防的主要任务、危机处理的原则和一般流程。



思政目标

危机公关的应对和处理是公共关系理论与实务课程教学中的重要一环，众多的危机公关案例也给我们的课堂教学提供了丰富的素材。通过危机公关的学习，使学生树立居安思危意识，帮助他们明确理想和信仰，进行爱国主义和道德素质教育的渗透，加强学生的心理健康教育及创新思维培养。

案例导入

顺丰公司：辟谣同时承认错误，承担责任

2017 年 10 月 5 日，杭州的王先生在四川南充的一位亲戚因脑干出血入院，后委托王先生在杭州购买“申捷针”用于抢救治疗，但药品于 10 月 9 日通过顺丰速运寄出后，直到 14 日药品才抵达四川南充，而患者已于 13 日被宣布脑死亡。顺丰集团官方微博于 10 月 16 日 14:08 给出回应。

在辟谣“病人已脑死亡”这个说法之后，顺丰集团称，因所寄药品为粉末状，根据相关法律法规，无法通过航空方式寄运。王先生于 10 月 9 日寄递时，我司员工已说明只能使用陆运方式寄递且时间预计四天，客户考虑后决定寄出。后快件因中转环节操作失误，导致延误一天，客户最终于 14 日 14:19 签收。顺丰集团表示，事件发生后，已立即成立专项工作小组，同时成立 24 小时陪护小组，相关人员已于 15 日抵达南充当地并探望患者。对于品牌而言，危机公关水平不能完全代表其整体水平，但对于外界消费者而言，却是决定其对于品牌形象认知的一个重要因素。当品牌爆出负面事件时，公共关系团队做出反应的方式千变

万化，但优秀的公关反应，大多脱不了“真诚”二字。

案例点评：顺风公司此次危机公关体现了“真诚”“及时”，实现了危机公关的目标。

俗话说：“天有不测风云，人有旦夕祸福。”在纷繁复杂的现代社会中，任何社会组织都很难做到一帆风顺，遇到风险和危机是不可避免的。在风险与危机的预防和处理过程中，公共关系活动具有特殊的作用。有人把危机公关比喻成“悬崖边的舞蹈”，认为如果处理得当，组织可以化危机为契机，获得更大的发展；反之，则可能从此一蹶不振，跌个粉身碎骨。那么，公共关系人员应如何正确认识危机，进而展开公共关系活动、缓解紧张气氛、消除误解和减少摩擦，使组织摆脱险境，甚至转“危”为“机”，进而提高组织美誉度呢？

10.1 危机公关概述

10.1.1 危机与危机公关

人们一直试图全面而确切地给危机下个定义，但由于危机事件的发生有着千变万化的现实场景，很难一言以蔽之。有人认为，只有中国的汉字能准确地表达出危机的内涵，即“危险与机遇”，是组织命运“转机与恶化的分水岭”。一般认为，危机是一种使组织遭受严重损失或面临严重威胁的突发事件。这种突发事件在很短时间波及很广的社会层面，对企业或品牌会产生恶劣影响。

危机公关是指组织在发生危机或预测到即将发生危机时，所采取的一系列与社会公众积极沟通从而把损失降低到最低限度的公共关系传播、沟通的活动。其目的在于控制公共关系危机局面，解决公共关系危机问题，消除公共关系危机影响，扭转公共关系危机状态。

10.1.2 危机的特点和类型

1. 危机的特点

(1) 意外性

千里之堤，毁于蚁穴。虽然危机爆发前都会有一些征兆，但由于这些征兆多是人们习以为常的小事，容易视而不见，因此危机的爆发经常出乎人们的意料，爆发的具体时间、实际规模、具体态势和影响深度，均是始料未及的。当人们还处在最初的惊愕慌乱中时，危机已蔓延发展并可能造成致命打击。

(2) 聚焦性

进入信息时代后，危机的信息传播比危机本身发展要快得多。媒体对危机来说，就像大



农夫山泉福岛
白桃事件

火借了东风一样。信息传播渠道的多样化、时效的高速化、范围的全球化,使企业危机情境迅速公开化,成为公众聚焦的中心,成为各种媒体热炒的素材。同时作为危机的利益相关者,他们不仅仅关注危机本身的发展,而且更关注企业对危机的处理态度和所采取的行动。媒体对危机报道的内容和对危机报道的态度影响着公众对危机的看法和态度。有些企业在危机爆发后,由于不善与媒体沟通,导致危机不断升级。



从特斯拉事件看
危机公关

(3) 破坏性

由于危机常具有“出其不意,攻其不备”的特点,不论什么性质和规模的危机,都必然不同程度地给企业造成破坏、混乱和恐慌,而且由于决策的时间及信息有限,往往会导致决策失误,从而带来无法估量的损失。同时,由于媒体的加速度作用,危机往往具有连带效应,引发一系列的冲击,从而扩大事态。对于企业来说,危机不仅会破坏正常的经营秩序,更严重的是会破坏企业持续发展的基础,威胁企业的未来发展。

(4) 紧迫性

对企业来说,危机一旦爆发,其破坏性的能量就会被迅速释放,并呈快速蔓延之势,如果不能及时控制,危机会急剧恶化,使企业遭受更大损失。而且由于危机的连锁反应及信息的快速传播,如果给公众留下反应迟缓、漠视公众利益的形象,势必失去公众的同情、理解和支持,损害品牌的美誉度和忠诚度。因此对于危机处理,可供做出正确决策的时间是极其有限的,而这也正是对决策者最严峻的考验。

(5) 处理的非程序化

尽管危机中含有转机,但是转机是有条件的,绝不代表转机必然降临。它要求在有限信息、有限资源、有限时间和无章可循的条件下,以人性化的方法直面危机,并迅速做出决策。随着事态的演变,拖延只会使危机决策和处理更加没有选择的余地。

2. 危机的类型

从广义上而言,危机包括意外灾难危机(不可抗力引起的自然灾害、意外事故引起的人为灾害)、社会宏观环境危机(政治的、经济的)、社会组织自身因素引发危机(内部管理引发)。

对于一般的社会组织尤其是企业而言,从危机的引发原因来看,危机主要可分为产品安全危机(如产品的质量因素等)、广告宣传危机(如北京新兴医院虚假广告等)、经营管理危机(如投资失误,对人、财、物管理不善,社区投诉环境污染等)、文化冲突危机(丰田汽车召回事件)、外部影响危机(相关公众关系不和谐、竞争对手的不利影响等)、突发事件危机。

如果按危机危害程度分类,可以将危机分为一级危机或A类危机(危害程度极大)、二级危机或B类危机(危害程度较大)、三级危机或C类危机(危害程度较小)。

10.1.3 危机公关的意义

企业危机管理与公共关系专家奥古斯丁所说:“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。”危机公关作为应对危机的重要措施之一,其精髓就在于消除不

良影响,恢复公众信任,尽量减少损失,发现并培育成功的种子,使组织收获潜在的成功机会。具体而言,危机公关对组织的意义主要在于以下几个方面。

1. 有利于减少危机造成的各种损失

危机的发生会直接或间接地给社会组织及其相关公众造成经济、信誉、权益等多方面损失,特别是某些重大突发性事件的出现,更会对社会组织及其相关公众造成严重的灾难和致命的打击。如印度某工厂的“博帕尔事件”、韩国某商场的大楼坍塌事件、我国深圳某单位的化学品爆炸事件等。如果能展开有效的危机公关,有效地控制各种偶发因素的继续发展,不仅可以使危机得以缓解和平息,而且可以最大限度地减少社会组织及其相关公众的损失。

2. 有利于维护社会组织的良好形象

危机一般都会给社会组织造成较严重的形象损失,使社会组织在社会公众中信誉降低,甚至全然失去公众的信任。有效的危机公关讲求双向对称的信息传播与沟通,能有效争取公众的信任和好感,可以通过其积极、负责的良好态度和行动维护、恢复甚至刷新组织的社会形象。

3. 有利于增强社会组织的内部团结

一般而言,危机可能会给社会组织内部的成员造成某种沉重的压力,这种压力的消极作用可造成社会组织的人心涣散,分化瓦解。危机时刻的公关能够激发组织成员团结一心,同舟共济,精诚合作,尽一切努力来解决问题,消除危害,改善局面,进而促进和增强社会组织的内部团结。

4. 有利于扩大社会组织的社会影响

危机具有引人注目特征,这一特征对社会组织来说其作用具有双重性。一方面,会使社会组织的不良影响迅速扩散,造成社会组织极高的知名度与极低的美誉度的严重不协调,形成不良组织形象的四处泛滥;另一方面,危机的引人注目也可以促使社会组织的知名度大大提高,从而为社会组织优良行为业绩和美好声誉的传播铺垫基础。危机公关中对公众利益的重视、坦诚的言行能够促进危机引人注目特征的积极作用,淡化其消极作用。

10.2 危机的预测和预防

危机的预测和预防是指社会组织对危机隐患及其发展趋势进行监测、诊断与预控的一种危机管理活动。

10.2.1 危机预测和预防的主要任务

1. 公共关系危机迹象监测

公共关系危机迹象监测是指对社会组织中已经或可能出现的危机迹象进行监视和预测,

收集各种反映危机迹象的信息。

(1) 要确定危机迹象监测的对象

一般把最可能引发危机的影响因素或最可能出现危机的实践领域作为重点对象。

(2) 要明确危机迹象监测的任务

一是过程监视,即对监测对象的活动过程进行全过程监测,对监测对象同整个社会组织各活动环节和外部环境的关系状态进行监测。二是信息处理,即对大量的监测信息进行处理、分类、存储,建立监测信息档案,形成系统有序的监测信息成果。

(3) 要选择危机迹象监测的有效手段

一般来说,危机迹象监测指标体系及其测量工具就是危机迹象监测过程必不可少的基本手段,而像电子计算机及其他的现代化手段则是进行危机迹象监测的重要辅助手段。

2. 危机迹象诊断

危机迹象诊断是指根据危机迹象识别的结果,利用与危机迹象相关的各种信息,对已被识别的危机迹象进行基本成因分析、发展趋势预测和可能损失评估,为危机预警预控提供依据。

(1) 必须进行准确的危机迹象识别

危机迹象识别是指根据危机迹象监测收集有关信息,在比较分析的基础上,判断危机迹象的实际存在状态。首先要注意采用确定的识别指标(识别指标有两类:一是通用的公共关系状态指标,主要用于比较分析;二是专用的公共关系危机状态指标,可以直接测量);其次要进行综合的比较分析(从每一个系统、每一个环节、每一个层次上进行综合分析、反复比较、多方判断);最后要进行准确有效的描述(表述准确,不能含糊其词、文不达意;能够有效地说明问题,不仅作质的描述,而且还要作量的描述)。

(2) 深入分析危机迹象产生的原因

成因分析是科学预测的基础。一般而言,可以从社会组织内部和社会组织外部两方面来查找原因。

内部原因是最基本的原因,社会组织内部原因主要有以下四个方面。第一,自身素质低下。主要指人员素质,包括领导者素质和员工素质。第二,管理缺乏规范。如管理制度不健全,以至于工作无定额、技术无标准、操作无规程、组织管理混乱,给公众留下诸多的隐患;员工行为无规范,以至于员工不讲作业标准,不讲工作质量,不讲职业道德,不讲交往礼仪,不尊重公众的合法权益等。第三,经营决策失误,如投资失误。第四,公关行为失当。如传播信息不真实、技巧运用不恰当等。

社会组织外部原因主要有三个方面。第一,环境突变原因。一类是自然环境的突变,如地震、雷击、水灾、风灾、瘟疫等;另一类是社会环境突变,如战争、政变、经济危机、激烈的社会动荡等。第二,政策体制原因。国家规定的管理体制和制定的管理政策对社会组织的发展和运营有着重大的影响和制约作用。第三,恶性竞争原因。一些不正当竞争者或采取散布谣言故意损害竞争对手的形象,或进行比较性广告宣传有意贬低竞争对手的能力,或采取恶劣行径严重扰乱竞争对手的经营秩序,这些恶性竞争行为,都可能造成社会组织严重的公共关系危机。第四,公众误解原因。公众的误解主要包括服务对象的误解、内部员工的误解、传播媒介公众的误解、权威性公众的误解等。

(3) 合理预测危机迹象的发展趋势

任何公共关系危机都有一个发展过程，一般分为三个阶段，即潜伏期、初显期、爆发期。在进行预测时，要根据危机迹象之间的因果关系对危机迹象进行合理的发展趋势预测、过程分析，把握其规律性，以保证预测符合逻辑，真正有效。

(4) 恰当评估危机迹象可能带来的损失

已被确认的危机迹象可能带来的损失的评估任务主要有两个：一是对其正在造成的损失进行评估；二是对其在将来一定时期内可能造成的损失进行评估。对危机迹象可能带来损失的评估结论是进行危机预警预控的决策依据。

3. 危机预警预控

危机预警预控是指根据危机迹象的现实情况和发展趋势，对可能出现的危机事态发出必要的警示和做出必要的控制。

(1) 预警

预警就是对可能出现的危机事态发出警示，以便于深处危机事态中的社会组织或公众及时离开危机险境，有效避开危机危害。

(2) 预控

预控就是对可能出现的危机事态进行提前控制，通过采取措施，使危机消失于萌芽状态。一般来讲，主要包括三个方面：一是进行公共关系系统的结构性调整，以使公共关系系统不至于出现大的震荡，甚至达到全面的平衡与稳定；二是及时解决初步出现的各种公共关系问题，哪怕是看来非常细小的公共关系问题；三是对于不可控制的危机发展势态，及早制定危机应急方案，做好危机事态的应对准备。

10.2.2 危机预防的基础工作

危机预防的基础工作主要有以下 5 个方面。

- ① 有效开展危机教育。通过危机应对演习等帮助组织成员增强危机意识，优化自身行为。
- ② 设置危机管理机构。危机预防管理的日常性决定了设置公共关系危机日常管理机构的必要性。危机管理机构一般是由职位较高的管理者、公共关系部门负责人及有关的专业人员组成。
- ③ 建立危机管理制度。
- ④ 训练危机应急队伍。
- ⑤ 准备各种物质条件。

10.3 危机处理的原则和流程

10.3.1 危机公关原则

游昌乔先生通过 10 年的研究，提出危机公关 5S 原则，对现实危机处理有积极的指导

作用。

1. 承担责任原则

危机发生后，公众会关心两方面的问题。一方面是利益的问题。利益是公众关注的焦点，因此无论谁是谁非，企业应该主动承担责任，即使受害者在事故发生中有一定的责任。另一方面是感情问题，公众很在意企业是否在意自己的感受，因此企业应该站在受害者的立场上表示同情和安慰，并通过新闻媒介向公众致歉，采取有效的赔偿措施，让公众看到企业的诚意，从而赢得公众的理解和信任。

2. 真诚沟通原则

危机发生后，企业处于危机旋涡中心，是公众和媒介的焦点。企业的一举一动都将接受质疑，因此千万不能有侥幸心理，企图蒙混过关。而应该积极主动与新闻媒介联系，尽快与公众沟通，说明事实真相，在与公众沟通中，做到诚实、诚意、诚恳。

3. 速度第一原则

“好事不出门，坏事行千里。”在危机出现的最初12~24小时内，消息会像病毒一样，以裂变方式高速传播。而这时候，可靠的消息往往不多，社会上充斥着谣言和猜测。社会组织的一举一动将是外界评判其如何处理这次危机的主要根据。媒体、公众及政府都密切注视社会组织发出的第一份声明。对于社会组织在处理危机方面的做法和立场，舆论赞成与否往往都会立刻见于媒体报道。社会组织必须当机立断，快速反应，果断行动，与媒体和公众进行沟通。危机发生后，能否首先控制住事态，使其不扩大、不升级、不蔓延，是处理危机的关键。

4. 系统运行原则

危机发生后，应机处理人员应及时与媒体、政府部门协调沟通，及时通报事件处理结果，内部各部门相互协调，保证处理危机系统协调、高效运行。

5. 权威证实原则

“王婆卖瓜，自卖自夸”是不会得到多数人的认可的。所以，要请具有权威性的第三方站出来说话，让公众感受到公正、公平和真实的力量，解除对企业的警戒心理，并且产生信任。

危机公关的5S原则为危机公关提供了理论依据，避免了盲目地采取行动，延误时机。借助这些原则，可以采取有效措施减低或消除危机。同时要灵活地运用这些原则和手段，不能禁锢在原则上。只有这样，才能够更好地解决危机。



咖啡致癌？
“躺枪”的星巴克
打了一场漂亮的
自卫反击战

10.3.2 危机处理的流程

了解危机处理的原则，仅是危机处理的思路。危机能否正确有效地处理，关键在于具体的处理危机的方法，将危机造成的不良影响控制在最小的范围内。

1. 了解危机的成因

危机事件总是由某些事实引起的，了解事情的成因是解决问题的关键。当危机发生时，

企业公关部门一定要高度重视并迅速作出反应,查明危机的基本情况,分析危机造成的影响,制订控制危机扩散方案,及时向企业高层管理人员报告。

2. 公布危机事件的真相

当危机发生后,隐瞒真相是不明智的做法,只会加剧危机,不利于组织对危机事件的控制。在了解危机成因的基础上,企业要立即成立危机处理机构,在全面调查的基础上,制订危机处理方案。

① 将危机发生的成因、经过和组织的对策如实告诉内部员工,使他们了解实情,争取同心协力,共渡难关。

② 及时通过媒体公布事情真相。现代大型组织都建立了发言人制度,可以采用发布会的形式,通过新闻媒体发布危机事件有关信息。

③ 请技术专家和权威机构,进行技术分析并发布权威信息,稳定公众情绪。

④ 及时向政府主管部门和重要客户通报事件情况,保障企业正常运营并寻求协助。

3. 采取补救措施

① 召回不合格产品。

② 完善生产流程和检测系统,消除影响。

③ 妥善处理危机善后工作,如造成人员伤亡;要成立专门机构,做好抚恤和伤员的救治工作。

4. 公布危机处理结果

公关危机处理,根本目标是挽回因危机对组织形象的损害,重新树立或唤回社会公众对组织的信任。

前面案例中顺丰快递和星巴克咖啡在公共关系危机面前,迅速反应,妥善处理,有效地遏制了危机的发展,不仅公司的形象没有受到损毁,反而大大地提高了公司的信誉。



苹果手机涉嫌
歧视中国消费者
事件



思政园地

一、化危机为契机,树立居安思危意识

危机公关作为公共关系活动的一个重要方面,是所有组织都必须面对的。组织公共关系状态的好坏与其危机公关的处理能力有很大的关系。大到一个国家、一个企业,小到我们个人,都要时刻具有危机意识,并且要有应对危机的能力。2019年,中美贸易摩擦不断,其中一个重要事件就是美国对华为采用“断芯”策略。华为正是通过持续不断的研发创新,居安思危,从而成功应对了这场危机。“泰山崩于前而色不变”,这与华为多年来的不懈努力是分不开的。他们一直坚持底线思维,时刻保持紧迫感。在国际国内一片“风和日丽”的十几年前,华为就对未来可能出现“极端情形”有了清醒的认识。他们没有被眼前的成功和荣誉遮蔽了眼睛,而是居安思危,对企业自身的短板有着清醒的认知。通过对危机公关案例的学习,学生普遍认识到居安思危的重要性。作为当代大学生,加强专业知识的学习,并且不断提升实践动手能力就是应对危机的必要途径。

二、从容应对危机，提升心理抗压能力

在课堂学习中，紧密联系社会热点问题，策划危机公关的解决方案。这样不仅可以锻炼学生的公共关系能力，还可以有意识地掌握不同公众的心理，增强在活动中的心理素质，从而间接提升心理抗压能力，为以后的工作和生活奠定基础。

三、增强品牌意识，帮助建立诚信观念

2017年11月2日，众多网络媒体曝出知名网络作家“唐家三少”花了7万元人民币在瑞士买到假酒的消息。虽然作为消费者本人的“唐家三少”并没有追究当事酒店的责任，但是酒店老板还是在得知信息后的第一时间请来专家进行采样检查。最后发现酒的年份标识有误，酒店老板主动道歉并和消费者真诚沟通，以取得消费者的谅解。酒店老板诚实、主动负责的态度化解了这场危机，也大大提升了酒店的声誉。在危机背后，“诚信为基”是酒店老板恪守的品牌信念。与此相反的却是部分企业为了追求一时的利益，置公众利益于不顾，缺乏诚信意识，从而造成品牌危机，甚至危及组织生存。美国的“虐囚事件”曾使布什政府深陷公关困局。在红十字国际委员会人员访问美军监狱发现了一些美军士兵的虐囚行为后，布什政府试图隐藏真相，文过饰非。在大量无可辩驳的证据面前，美国的政府形象遭遇了极大的危机。这也启示我们当代大学生在日常的工作和学习中一定要重视个人形象的建立，诚信为人。

四、公众利益优先，加强责任担当意识

2017年8月，海底捞火锅由于其卫生问题遭媒体曝光并紧追不舍。有记者爆出北京的海底捞有老鼠爬进食品柜，甚至有员工用漏勺掏下水道。这样一则消息马上把海底捞推到了舆论的风口浪尖。在危机关头，海底捞快速反应，公开发布致歉声明，态度也极为诚恳。他们感谢媒体及公众的监督，愿意承担相关的经济责任和法律责任，承诺对海底捞的所有门店进行全面整改。反思我们当代大学生，缺乏责任担当意识，部分学生诚信意识薄弱。

五、危机多元应对，注重培养创新思维

创新是一个民族发展和进步的不竭动力。不断创新的科技发展不仅提高了公共关系中信息传播的水平，而且使人们真正感受到了科学和技术的魅力。作为一名大学生，要具有公关策划能力，而创新是公关策划案例的灵魂。不管是公关传播中的“制造新闻”，还是公关策划中主题的凝练、活动项目的选择都离不开创新思维的培养。创新能力的体现也是公关活动中个人展示空间的内容。

本章小结

危机公关是指组织在发生危机或预测到即将发生危机时，所采取的一系列与社会公众积极沟通从而把损失降低到最低限度的公共关系传播、沟通的活动。危机具有意外性、聚焦性、破坏性、紧迫性、处理的非程序化等特点。做好危机公关具有重要意义，同时由于危机的突发性，做好危机的预测与预防就成为关键环节。危机预测与预防的主要任务包括公共关系危机迹象监测、危机迹象诊断、危机预警预控。

危机公关应该遵循的原则主要有承担责任原则、真诚沟通原则、速度第一原则、系统运

行原则、权威证实原则。危机处理的流程包括：了解危机的成因，公布危机事件的真相，采取补救措施，公布危机处理结果。

复习思考题

1. 危机具有哪些特点？
2. 做好危机公关有何重要意义？
3. 试论述危机处理的原则和流程。

案例实训

香港“维他奶”事件始末

2021年7月1日，是中国共产党成立100周年，也是香港回归祖国24周年纪念日。在香港繁华的闹市区铜锣湾，一名香港警察在执勤时，突然被一不明身份男子从后背狠狠地刺了一刀，受伤倒地。随后袭警的男子逃离现场，在逃跑的途中，突然对着自己心脏刺了一刀。警员将他拘捕后对他急救，并送到医院抢救，但该男子不治身亡。万幸的是，被袭警察已经脱离生命危险。当街袭警，性质十分恶劣。随即警方展开了调查，发现了偷袭男子的多份遗书。这是一场他精心策划的“自杀式袭击”。警方在该男子的家中检获了计算机及其他物件的信息，发现他生前非常关注政治，显示出他受到了“分化”和“激化”。警方把这件事初步定性为“孤狼式本土恐怖袭击”。很快，警方调查出该男子的身份——维他奶国际集团的采购主任。

事件梳理

第一次：2021年7月1日，疑似维他奶员工梁某当街袭警后自杀。次日，一份流传于网络的维他奶内部通告坐实袭击者身份，而“通告”中对其惋惜、亲切的态度及对真相的粉饰引发大众的愤慨，以及对维他奶政治倾向的质疑。

第二次：2021年7月2日深夜，维他奶相关产品代言人纷纷与维他奶终止合作，7月3日00:30，维他奶连夜在微博官方账号发布声明，表达支持案件的全面调查以及维护两地繁荣稳定的态度，并未就舆论焦点一一进行解释说明。对于维他奶的首次回应，网民并不买账，认为声明内容毫无诚意。

第三次：7月3日11:50，迫于舆论压力，维他奶再次发表声明，称“内部通告”为员工私自撰写，未经公司授权审批。相较于首次回应的敷衍态度，此次回应更像是一份免责声明，引发了网民的嘲讽，以及关于私人撰写的通告为何会有档案编号等质疑。

事件后果

2021年7月2日，相关合作方纷纷解约、代言人集体解约，似乎已成为明星处理类似事件的标准操作。7月2日深夜，由于通告的不良影响，维他奶代言人任嘉伦、龚俊所在公司均发布声明，宣布终止与维他奶品牌的一切合作。王者荣耀全国大赛名单也宣布除名维他奶。

2021年7月5日,维他奶股价下跌冲上热搜,维他奶股价大跌、维他奶一日蒸发10亿港元等话题登上微博热搜,截至当天收盘,维他奶市值蒸发近36.8亿港元。

2021年7月23日,郑州水灾民众自发抵制维他奶,“郑州人再缺物资也能把维他奶放过期”“河南人有多硬气”等涉及郑州水灾物资匮乏,民众仍坚持抵制维他奶的微博话题在微博平台露出,引发网民支持叫好。

面对此次舆论风波,维他奶虽然反应迅速,多次回应表态,但是屡屡忽略舆情焦点,态度倨傲,推卸责任,表里不一,非但没有成功消除负面影响,反而呈现给大众自私冷漠、毫无担当的企业形象。维他奶失败的公关应对,源自以下几个方面。

1. 对事件性质认识不清

维他奶并未认识到袭警已触及政治红线与道德底线,而是将事件视为简单的舆论风波,仅以常规公关手段来回应。袭击者作为品牌管理层在特殊时期实施恐怖袭击,致受害警察受伤住院,维他奶本该严肃应对,对内部进行相关清查,对受害警察提供人文关怀,但却自始至终回避责任,未能体现知名企业应有的担当。

2. 态度敷衍,避重就轻

维他奶的三次回应均不痛不痒地表达了自己的政治立场和爱国情怀,对于最核心的争议一带而过,未见自省与道歉,从头到尾避重就轻,未能展现解决问题的诚意与勇于担责的态度。

3. 言行不一,难以服众

维他奶的政治立场与爱国情怀仅仅体现在内地社交平台官方账号所发布的声明中,在官网以及中国香港地区和国际主流社交平台未见任何表现;同时官方微博的两次回应均关闭评论,如此公关被斥“双标”,网民视其为见风使舵的作秀之举。

4. 傲慢冷淡,终失民心

维他奶三次回应均未切中要点,高喊爱国却又言行不一,员工涉案仍旧事不关己,其公关应对显然是失败的。不仅未能挽回企业形象,反而加剧了民众对品牌的抵触情绪,有分析人士认为,并非维他奶不懂得如何赢回民心,而是资本的傲慢削弱了公关的力量。

案例总结:在爱国这件事上,我们从来都是零容忍。今年以来,和民族主义相关的媒介事件并不在少数,从H&M新疆棉事件到莫文蔚MV事件再到这次的维他奶事件,中国民众在事关国家底线方面从来不会容忍。

1. 严守价值观,尊重和敬畏市场

自2018财年(2017年4月1日—2018年3月31日)起,内地业务开始占到维他奶整体业务量的一半以上。在2017—2021年近5年里,维他奶内地业务收入从26.7亿港元增至50.1亿港元,在整体收入的占比也从49.3%升至66.6%。2017—2021年,维他奶从未在黑榜上缺席过。甚至于2017年11月,有61批次合计5.92吨的产品被国家质检总局拦在境外。综合而言,内地市场对维他奶国际集团稳健生存和渡过危机给予了非常大的支持。但从近几年维他奶国际集团在中国内地市场的表现来看,似乎有点对不起内地市场的这份信任和支持。

2. 不要试图堵住和掩盖问题

从网友对这件事情的反馈来看,大众的气愤点被进一步刺激起来,并发起抵制饮用维他奶产品的行为,以及出现不少平台和商店下架维他奶产品的现象,最直接的原因是维他奶公

司在7月3日11:00再次发布的声明。网上流传的“通告”为一位员工私下撰写并内部转发,并没有经过维他奶集团的官方批复和发布,目前正调查该事件并保留追究该名员工法律责任的权利。此声明一出,迅速引爆了网友的愤怒点,试图打脸和揭露维他奶集团不负责任的行为。纵观近几年出现的大型上市公司丑闻,基本上是从试图掩盖和堵住问题开始的。当盖子捂不住后,就出现重大暴雷,轻则让该公司名誉扫地,重则让该上市公司破产清算,绝迹江湖。

对于优秀的公司来讲,特别是优秀的上市公司,应该特别爱惜自己多年沉淀积累起来的品牌声誉。在遇到危机公关时,首先应该坚持公关第一原则:实事求是地自查,及时通报问题,并以坦诚的态度去解决问题。尽管短期内,企业会受到一定损失,但企业坦诚的态度和诚实解决问题的行动迟早会被公众所接受;从长远来看,经过市场和客户洗礼的品牌,会走得更远。如果目光短浅,不想承受短期阵痛而采取各种所谓“看似高明的公关手段”,最终只会被市场所抛弃。

思考题: 维他奶事件中的失败教训带给我们的启示是什么?