**危机沟通（第十讲）**

**第十讲主要知识点：**企业形象修补理论。

**第十讲脚本如下：**

科学技术的飞速发展，世界政治、经济和社会文化等领域的巨变，使得企业的内外部环境越来越复杂。激烈的市场竞争，使企业面临的挑战越来越大，难免会遭受到各种危机的冲击。及时地防范、高效地应对能使企业化险为夷，甚至能为企业的发展创造良好的机会。

企业形象修补理论是与危机管理或沟通紧密相关的一个理论体系，该理论的代表人物是美国学者班尼特。他认为企业在发生危机之后应该迅速对该危机承担责任，从而使得危机对企业形象造成的损害减至最低，具体而言，班尼特提出了五项具体的策略用以修补组织的形象。

（一）否认

否认是组织在形象修复中可以首先使用的策略，班尼特认为否认包括两种形式，第一种就是直接否认，既可以向公众否认组织没有做过任何被指责的行为，也可以直接否认危机事件的发生。第二种否认方法是将指责转移给他人，也就是当组织发生危机之后没有直接否认自己有过任何失当行为而是寻找第三方，将危机发生的原因归咎为第三方，这种做法既为公众找到了一个应该攻击的目标，又将自己从危机中隔离出来。一般来说，如果公众相信组织所进行的否认，那么这一策略对于迅速将组织与危机划清界限是十分有效的，但是如果运用不当反而可能使得公众认为组织是在逃避责任，从而对组织的形象产生更加不好的影响。例如当年的三株口服液风波，一位老人服用假冒三株口服液致死，三株集团没有表示应有的基本的对死难者的遗憾，反而强硬的将该事件诉诸于法律，虽然三株最后赢了官司，可是却失去了整个保健品市场。一个年销售额超过80亿的企业因危机处理的策略不当，被一场愚昧的官司所击垮，令人惋惜。

**冠生园的悲剧**

2001年9月，南京知名食品企业冠生园被中央电视台揭露用陈馅儿做月饼。事件曝光后冠生园公司接连受到当地媒体与公众的批评。面对即将掀起的产品危机，作为一向有着良好品牌形象的老字号企业，南京冠生园却做出了让人不可思议的反应：既没有坦承错误、承认陈陷月饼的事实，也没有主动与媒体和公众进行善意沟通、赢得主动，把危机制止在萌芽阶段，反而公开指责中央电视台的报道蓄意歪曲事实、别有用心，并在没有确切证据的情况下振振有辞的宣称“使用陈陷做月饼是行业普遍的做法”。这种背离事实、推辞责任的言词，激起一片哗然。一时间，媒体公众的猛烈谴责、同行企业的严厉批评、消费者的投诉控告、经销商退货浪潮……，令事态开始严重恶化，也导致冠生园最终葬身商海。

冠生园公司在危机事件中的应对，可谓败笔横出、毫无章法。南京冠生园的企业领导者在整个事件过程中的表现，也令人看到他们对于危机管理的无知到了可悲的地步。

在铁的事实面前，冠生园竟然还坚决否认、没有任何承认错误的表现，甚至公开谴责威胁将其曝光的中央电视台。事件曝光后，南京冠生园9月18日在媒体上发表声明，声明中央电视台的报道蓄意歪曲事实，公司绝没有使用发霉或退回馅料生产的月饼；又声明指责记者的报道别有用心，其意图就是破坏冠生园的名誉；声明同时表示：对毁损公司声誉的部门和个人，公司将依法保留诉讼的权利。

一口否认其产品质量问题的同时，冠生园又自作聪明的企图将事件焦点转移到同行和消费者身上，最终惹来更大的麻烦。在接受记者采访时，南京冠生园老总却声称陈年馅月饼是普遍现象，是全行业公开的秘密，甚至指明到姓地提起这些厂家的名称。这种说法激起了月饼生产企业的强烈不满，一些月饼生产企业和经销商表示要起诉南京冠生园，而全国名称为冠生园的企业有很多家，南京冠生园说出这样的话，也殃及了与其同名的企业，招致了这些厂家的仇视，他们纷纷采取各种手段与其划清界限。

冠生园还一再表现出无视消费者的态度。面对消费者，他们非但没有做出任何解释和道歉，反而开脱说陈年馅月饼的做法并不违反有关规定，并自欺欺人地表示“生产日期对老百姓来说只是看看而已”。如此言论，既降低了冠生园这个知名品牌的标准，又愚弄了广大的消费者。

在空前的危机面前，冠生园这个具有88年悠久历史的著名食品品牌毫无抵抗的被击倒。2002年3月6日，南京冠生园食品公司以经营不善、长期亏本等理由申请宣告破产。2004年1月30日被拍卖，低至818万元的成交价说明了它在人们心目中的价值。

**分析**：面对危机，一味的否认是推卸责任的表现，只会引起消费者更大的不信任。因此，否认策略一般在危机处理中要基于事实、谨慎使用。

（二）规避责任

对于那些不能进行否认的危机，组织通常还可以通过合理的规避责任来修复其受损的形象。这一策略具体又分为四种主要的方法：正当回应、无力控制、意外、本意良好。

例如1993年的百事可乐的“针头事件”，有对美国夫妇投诉百事可乐中发现有针头，一时间舆论界掀起巨浪，随后的时间里在美国每个州都有投诉针头可乐的报告。百事公司一方面坚持不召回所有产品，一方面积极诚恳的回应社会批评，另一方面从投诉报告入手，发现其的非真实性，经过美国司法部门对50多名涉嫌诬陷的犯罪嫌疑人的逮捕，百事可乐成功地度过这起风暴。其危机下的冷静判断，诚恳的回应态度，严谨的调查，正确的处理手段，使得该事件被广泛评价为一个坚守产品召回底线，维护自身声誉和诚信的先驱典范。

（三）减少敌意

减少敌意即指组织发生危机之后通过各种方法减少公众对于组织产生的敌意，从而减少对于组织形象的伤害，减少敌意具体包括六种方法：强化支持、最小化危机、区别化、超脱、反击、补偿。

强化支持是指组织可以通过加强公众对于组织的积极看法从而抵消公众心中产生的消极情绪。使用这一方法时，组织可以强调它在过去所创造的辉煌历史，以及在过去与公众培养的良好的关系。

最小化危机是指组织可以尽量降低公众心中危机的严重性，当公众认为危机并没有他们想象得那么严重时，因为危机而产生的负面情绪也会在某种程度上得到消解。

区别化指的是组织可以将危机事件与那些伤害更为严重的行为区别开，在对比之下使公众认为该危机并不十分严重，从而缓解对于组织的敌意。

超脱指的是组织可以提醒广大公众有更为重要的事情值得关注，这样一来可以将公众的注意力从此次危机事件上转移开，从而减少公众对于组织所产生的敌意。

反击指的是组织可以攻击那些指责组织的群体或个体，可以通过各种方法降低那些责备群体或个体的可信度，从而使得公众减少对于组织的敌意。

补偿即指组织对危机事件的受害者进行物质或精神上的补偿，以此达到减少敌意的效果。

案例链接：刘海若受伤事件

2002年5月10日上午12时45分，英国伦敦开往诺佛克郡的列车发生出轨意外，乘坐该列车的凤凰卫视著名主持人刘海若在事故中身受重创。一时，刘海若的生死成了天南海北华人关注的焦点，社会各界关心她的人难以数计。在得知英国火车出轨的意外后，凤凰卫视立即多方查询有关刘海若的确切消息。当晚9点多，凤凰卫视总裁刘长乐即安排欧洲台台长邵文光赶往现场，吩咐台湾公司负责人王尚智与其家人取得联系。13日，凤凰卫视开辟专题网页“祈福海若”。 18日，刘长乐飞抵伦敦看望海若，特意带去了公司同事全心全意制作的慰问册；征的海若家人的同意后，马上向外界公布了海若“并未毁容”的消息，在离开医院前表示：“我们将竭尽全力，不惜一切代价抢救海若。”凤凰卫视除了对海若的治疗竭尽全力给予支持外，一直在很有分寸、有节奏、有机会地进行客观报道。

（四）纠正行为

这一策略是指危机发生之后，组织承诺会纠正自己的不当行为，通常组织可以采取声明的形式承诺不会再发生类似的危机事件。这种纠正行为的策略既可以当做是道歉策略的一种，同时又可以在组织不承认错误的情况下直接使用。这一策略在一定程度上也可以提升组织的形象。

（五）表达歉意

毋庸置疑，犯错之后进行道歉在一定程度上是有效的，对于由组织的不当行为而引发的危机，组织在对事件承担责任的基础上，可以通过表达歉意的方式获得公众的原谅，以期修复受到损害的形象。