

处理企业危机的关键一环 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E5\\_A4\\_84\\_E7\\_90\\_86\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_c123\\_289055.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_A4_84_E7_90_86_E4_BC_81_E4_c123_289055.htm) 在危机爆发和演变的过程中，涉及到的利益相关人，往往以媒体作为博弈的场所，在此互相角力，捍卫各自的利益。采取补救措施之前，要尽快将掌握的信息如实地公布出去，这是永远都不会错的决定。因为，或早或晚，人们总会知道事情的真相。而后面的补救措施，正需要一个真诚的、解决问题的态度作为前提。“消费者集体诉讼”、“产品召回”、“服务纠纷”……频发的危机，使得企业的正常运营正面临前所未有的挑战。对于诸多企业而言，这是一个无法回避的新课题。美国危机管理学会的调查报告曾经显示：因产品或服务引发的纠纷，进而对企业提起“消费者集体诉讼”的案件，已经位列美国企业危机的榜首，约占30%（2000年统计数据）。尽管在中国还没有类似的调查，但相对不完善的市场、法律等环境，致使这种危机并不亚于西方国家。很多本土企业的负责人都曾公开表示，企业危机近几年有愈演愈烈的趋势。毫无疑问，企业的生存环境日趋复杂多变，正处于一个危机四伏的年代。台湾学者吴宜蓁在《危机传播》中，有过许多类似的表述。那么，造成企业危机频发的原因又是什么呢？归纳国内外学者的研究，大概有几点：企业经营规模的扩大、兼并、重组等等，正不断加剧企业的变动；大众媒体以及新崛起的网络媒体，使得区域性、局部性的危机事件迅速蔓延，放大了危机的冲击力与影响力；公众的权利意识普遍高涨，对企业的管理、产品和服务的要求和监督不断增加，而个人心理

与道德层面对风险的承受程度却在降低。能否安然度过危机，企业显然站在了考验自身生命力的重要关口。上述愈演愈烈的企业危机，既给企业形象（信誉）的树立提出挑战，也是难得的契机。能够化险为夷的，自然会获得公众的支持和信任，企业形象也随之提升；如若处理不当，形象难免遭到损毁，甚至遭遇灭顶之灾。因此，在决定企业正常运转的要素中，外部传播尤其是企业形象的树立、推广与维护，就显得尤为重要。媒体的杀伤力就处理企业危机而言，“沟通”是贯穿所有重要环节的核心，也是危机得以解决的根本。在危机事件发生后，它们中大多数是不可“管控”的。而所谓的危机管理，主要是针对危机的发生和演变进行沟通，继而采取相应的措施。因此，在应对突发性危机时，及时的沟通而非整套的危机管理方案，是真正解决难题的关键。可以说，没有及时、有效的沟通，即便再完美的计划，也因无法实施而失去价值。当然，抓住解决危机的时机非常关键，但如果沟通不当，也会使危机的负面影响不断扩大。更何况，媒体的传播渠道日渐丰富，这也大大增强了处理危机的难度。作为社会舆论的掌控者，媒体可以主导公众对企业形象的评价和认知。对于企业危机的理解与认知，绝大多数人仍然依靠媒体这一条途径。诸多危机事件，都是经由媒体进入大众视野，进而迅速扩大为严重的危机事件。由于企业的危机往往与大众消费者的利益密切相关，所以企业危机事件与其他事件相比，更具冲突性和影响力，很容易成为新闻热点。而危机的新闻价值通过被媒体放大后，会在更大范围内给企业造成伤害。以至于，很多国内企业把与媒体沟通的危机等同于危机事件本身。对于国内企业而言，近几年媒体市场化

程度的不断加强，批评性报道在大众媒体所占比重不断加大。这势必给企业的应变和沟通能力提出严峻的挑战。而在危机爆发和演变的过程中，涉及到的利益相关人，往往以媒体作为博弈的场所，在此互相角力，捍卫各自的利益。由于媒体在危机管理中所处的重要地位，使得沟通在危机处理时，扮演着越来越重要的角色。充分而恰当的沟通，往往会使危机得到控制，进而能够得到相对妥善的处理。在危机管理研究不断深入和细化的趋势下，“企业危机传播”无论对企业危机管理实务还是理论，都是十分重要的。沟通从何做起就“沟通”这一环节来看，国内外学者的论述颇多，但大多零散在危机管理实务上。鉴于企业危机的具体表现形式不一而足，很难有既标准又规范的沟通策略。但总体上来看，可以把握几个原则。首先，速度是关键。危机之所以有巨大的杀伤力，重要的原因就在于突发性。在企业爆发危机时，企业自身利益的相关者不论是客户、企业员工，还是股东、合作伙伴，他们都会第一时间感受到冲击。这种情况下，企业危机的处理者能否第一时间内，掌握所有关于危机的信息就至关重要。这对判断危机的性质，采取哪种措施都具有参考价值。但在采取补救措施之前，要尽快将掌握的信息如实地公布出去，这是永远都不会错的决定。因为，或早或晚，人们总会知道事情的真相。而后面的补救措施，正需要一个真诚的、解决问题的态度作为前提。其次，沟通的中心是“人”。危机的处理者必须牢牢记住这一点：所有跟人相关的信息的重要性，远超过其它信息的重要性，所以要尽快搜集所有与人有关的信息，并告知利益相关者和公众。这一点，在人权意识普遍兴起的市场中变得尤为重要。接下来，才是有

关环境和财产的信息，这是社会受到企业危机冲击的另一个重要方面。毕竟，公众和利益相关者的范围更大，不能仅仅局限在企业中理解危机的危害性与负面影响。最后才是金钱，也就是事故所造成的经济损失，虽然对于企业而言，这是一个重要要素，但媒体和公众更关心的，显然是企业给社会带来的危害，而不是企业本身。第三，尽可能掌握主动权，避免被动。很多企业危机之所以出现失控的局面，主要原因就是，对于危机出现了“信息真空”。危机信息的缺失，不仅使错误的或者不恰当的信息，迅速填补企业利益相关者和公众的头脑。最要命的是，企业危机处理者本身的沉默就是传递一种消极的态度。而为了掌握主动权，危机的处理者要时刻保持主动沟通的意识。当第一时间不能迅速公开全部信息时，要尽可能的提供受相关背景信息。一方面，能迅速以合作而不是防卫的态度，获得媒体和公众的初步认同；另一方面，前期的背景信息，不仅可以为后期全面披露信息争取时间，而且也有利于媒体更全方位的理解危机的性质，从而避免以偏概全的现象出现。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)