

危机公关,你正中靶心了吗?

农夫山泉和中乳协危机处理分析

本报记者 刘红杰 实习生 齐兴 朱小雪

中乳协一句“国产奶粉质量优于进口奶粉”收获无数质疑;农夫山泉和京华时报的纷争被誉为“开中国历次发布会之先河”。在这两场危机漩涡中,当事人忙于自证清白,网友群起围观,消费者一片茫然,相关部门集体失声。危机中,你是否判断对了受众?你最需要开展沟通的对象是谁?如何在致命危机面前公关处置稳健有力,“兼顾良心与利益”?本报记者采访了相关专家,就中乳协和农夫山泉在危机公关中的表现与作为予以分析点评。



6日,农夫山泉在京新闻发布会被业界誉为“该被载入危机公关史册的发布会”,图为农夫山泉董事长钟睺睺在发布会现场。

一场双输的战争:运 动员打架,裁判员旁观

“国产婴幼儿奶粉质量优于进口,你信不信?”这条近日在网上疯转的微博,源于中国乳制品工业协会在4月28日举行的一次新闻发布会。当时,中乳协公布了一份“国产与进口婴幼儿配方奶粉质量状况调查报告”。报告指出,国产产品质量好于进口产品。

不管中乳协副理事长兼秘书长刘美菊态度如何诚恳,网上一片不买账的声音。

与中乳协一样深陷舆论漩涡的,还有农夫山泉和京华时报的标准大战。

农夫山泉方面说,从4月10日到5月6日,京华时报拿出了67个版面反复报道农夫山泉质量问题,“开创了一家新闻媒体批评一家企业的‘新闻’记录,自改革开放以来绝无仅有”。

京华时报方面则称,从4月16日到5月6日,农夫山泉在全国十多个省市数十个渠道刊登含有谩骂京华时报内容的公告,1个月内超过120个版面,“刊登范围之广,时间跨度之长,史所罕见,中外罕见”。在5月6日农夫山泉在北京召开的新闻发布会上,双方更是唇枪舌剑。

庞胡瑞:

农夫山泉和京华时报的大战,说穿了是标准之争。运动员在打架,裁判员在旁观。质量的监控部门、标准的制定部门应站出来说话。虽然裁判员没有发声,但对于危机公关中的双方来说,目前已是双输格局。

游昌乔:

舆论危机中的双方,就像站在大街上打架的两个人,围观的人都在看热闹。对于企业来讲,每一次关注都是一次打击。一方会失去公信力,另一方会失去市场。事实印证了这一点,农夫山泉退出了已培育10万用户的北京桶装水市场。

企业危机公关,政府如何站位?

■中乳协立场没有站对,公信力不强是软肋

游昌乔:

中乳协调查报告太粗,没有乳制品整个生产过程的质控披露,而且只说16个国产品牌婴幼儿奶粉全部符合国标,9个原装进口产品中3个不合格。但是,没有公布第三方检测机构的名字和受检品牌名单。中乳协的信息保密理由是,自己不是执法部门。

中乳协的做法可以理解,但这种表态的效果适得其反,恢复消费者对国产奶粉的信心需要时间,而不是一份简单的报告就能扭转的。

中乳协的立场没有站对,它应站在消费者的立场上对乳企进行监督,而不是站在生产厂家的立场上与消费者捉迷藏。这指向了中乳协的另外一个软肋:公信力不强。中乳协作为一个行业协会,会员单位都是

国内乳品企业,所以,很多人认为,中乳协与乳品企业存在利益关联。

庞胡瑞:

由中乳协发布国产奶粉质量报告,网民很难接受这个话语场。在这个关键时刻,质量监控部门、标准制定和执行部门,应该站出来及时发声。阳光是最好的防腐剂,也是最好的干燥剂,权威部门应该给公众答复,这也是政府公信力修复的过程。最应该说话的没有说话,长此以往,就会像网民说的,“政府说的,我连一个逗号都不会相信的”。

■“标准门”乱战,根源在于制度缺位

农夫山泉到底是没有达到强制标准,还是执行的标准过低?只有政府有关部门出具或认可的检测报告,才是判定的依据。可惜,这份报告迟迟未来。政府主管部门的失声让消费者堕入云雾。

业内人士指出,政府在公关危机中的缺位,或许有服务意识不到位的问题,但制度的缺位才是根本原因。正如两个人在打架,一个人用的是跆拳道,另外一个人却用柔道,裁判无从判决。

以农夫山泉和京华时报的乱战为例,针对纯净水和矿泉水有国家标

准,而针对天然水却没有统一的国家标准,天然水的地方标准又参差不齐,浙江有的标准北京没有,这也导致农夫山泉与京华时报谁也不让步。

有分析人士指出,这场较量的结果不可预知,但对于国家相关监管部门而言,制定一套健全的高标准的国家标准,才是当务之急。如能促成相关制度“归位”,农夫山泉和京华时报的较量对整个饮用水行业及消费者的权益而言,也是一大贡献。



微博时代危机公关

真相并非最重要 关键是止损

最好的危机管理就是阳光。危机公关最大的智慧就是妥协。

——游昌乔

游昌乔特别指出,在新媒体时代,每个人都是媒体,这种力量经常导致事态失控,不按希望的方向发展,这是危机;但如果善加利用,为消费者着想,秉承正确的价值观,就会产生正面力量。“微博时代的危机公关是一把双刃剑。”

他提醒,网络围观不是为了探究真相,更多的是情绪宣泄,以强化其预设的立场,这种态势越大,对危机中的当事人伤害越大。



▲人民网舆情监测室主任分析师庞胡瑞



▲华中科技大学公共传播研究所常务副所长游昌乔

庞胡瑞也说,企业面对危机最基本的做法就是把问题缩小,把损失降到最低。这一说法得到了资深公共关系顾问、新桥公关CEO沈志勇的认同,“危机公关的首要目的是及时止损和最大限度降低损失,而不是探求所谓‘真相’。”

游昌乔提出了面对危机的“5S原则”:承担责任、真诚沟通、速度第一、系统运

行、权威证实。“最好的危机管理就是阳光。危机公关最大的智慧就是妥协。不一定要追求真相,因为从不同的角度看会有不同的真相,危机中的双方应加强沟通,互相妥协。”

他用了“三个第一”来概括:立场第一,真相第二,反思自己有没有站在公众立场;态度第一,内容第二,说话的时候有没有本着对公众负责的态度;行动第一,口号第二,有没有采取切实有效的行动来解决问题。

他提醒处于危机中的企业,“只要你在话题中心,就会不断遭受伤害。与其陷入一场旷日持久的战争,不如壮士断腕,将更多力量投入市场中。真正的汉子绝非是死硬着脖子,恰恰是懂得低头,低头是为更好地活着,弯身是为积蓄能量。”

●经典案例

丰田章男国会山之旅

2010年,丰田汽车身陷“质量门”,在全球范围内召回汽车850万辆。总裁丰田章男亲赴美国国会为丰田汽车质量问题作证,会上含泪致歉,以期扭转丰田汽车在美国市场上的负面形象。

卡梅伦“国家公关秀”

2010年4月20日,英国石油公司在墨西哥湾发生严重石油泄漏事故。2012年7月20日英国首相卡梅伦访问美国,为英国石油公司当“公关先生”,与奥巴马会面时极尽游说之能事。

归真堂3分钟活熊取胆秀

2012年2月,归真堂药业公司谋求上市引起公众反对,被指其活熊取胆的残忍和不人道。归真堂开放熊舍展示活熊取胆全过程。展示仅3分钟且无人讲解,不仅没有消解质疑,反倒更像是一场“秀”。

达芬奇老总飙泪证清白

2011年7月,央视曝光家具高端品牌达芬奇公司涉嫌造假。“达芬奇”召开新闻发布会,总经理潘庄秀华现场飙泪痛说奋斗史,却不回答媒体问题,危机公关专家称其“处理问题的方法极其幼稚”。