

危机管理

罗锐韧 著

WEIJI GUANLI

法律·经济大全
青苹果电子图书系列



危机管理

目 录

第 1 章	危机管理的概念及组成	1
1.1	管理与组织结构	1
1.1.1	可能的结构	2
1.1.2	现存的结构	4
1.1.3	组织结构与文化要素	5
1.2	危机管理	6
1.3	危机决策	7
1.3.1	危机事前决策	7
1.3.2	危机事中决策	9
第 2 章	危机管理影响评估	13
2.1	经营影响分析(BIA)	13
2.1.1	益处	13
2.1.2	实施	14
2.2	利益相关者分析(SIA)	18
2.2.1	利益相关者组成	18
2.2.2	实施	20
2.3	BIA、SIA 报告的编制	21
第 3 章	缩减危机及其冲击	23

3.1	危机缩减的管理(4R 模型)	23
3.2	环境和环境建设(ABC 减缓法则)	24
3.3	建立系统(ACCCE 程序)	25
3.4	合作训练	27
	案例分析:壳牌石油的布伦特·斯帕石油钻 台事件	30
第4章	危机中的形象管理	34
4.1	形象管理	34
4.1.1	形象管理的内容	34
4.1.2	与危机前的态度和行为保 持一致	35
4.1.3	真实反映组织态度和行为	36
4.1.4	注意外部焦点处理	37
4.1.5	危机过后保持现有形象	37
4.1.6	一些有用的形象管理术语	38
4.1.7	形象管理管什么	39
4.1.8	形象管理管谁	42
4.2	压力集团的行为方式及破坏能力	42
4.2.1	压力集团与形象管理	42
4.2.2	如何应付压力集团	44
	案例分析:麦当劳与绿色和平组织	48

第 5 章 危机反应管理	54
5.1 前题.....	54
5.1.1 危机慎思是什么.....	54
5.1.2 完成危机慎思.....	55
5.2 经营危机反应管理战略.....	59
5.3 四种较难的察觉的经营危机处理	62
5.3.1 恶意收购.....	62
5.3.2 对产品和消费者的威胁	64
5.3.3 行业争端.....	66
5.3.4 对企业形象的攻击.....	66
案例分析:Perrier 矿泉水污染案	68
第 6 章 危机反应与恢复计划	70
6.1 危机计划蓝本(一个通用的反应计 划)	70
6.1.1 计划.....	70
6.1.2 一个通用的危机反应计划	72
6.2 恢复计划.....	78
6.2.1 恢复计划的意义.....	78
6.2.2 计划过程.....	80
6.2.3 行动手册.....	80

6.2.4 危机计划要诀.....	81
案例分析:1. 克利夫兰的佩顿出版社	84
2. “毒米”唤醒危机意识.....	90
第7章 危机中的媒体管理	93
7.1 为什么要关注媒体管理.....	93
7.2 媒体与埃克森公司.....	95
7.3 观点.....	98
7.4 媒体的积极贡献	101
7.5 与媒体互动的总体原则	102
案例分析:欧盟并未封杀,不乏企业炒作	120

危机管理的概念及组成

危机管理有 3 个关键要素：

- (1) 组织结构与组织文化；
- (2) 策略危机管理；
- (3) 决策手段。

一旦确立了这 3 个关键要素之间的相互关系，对危机管理技能和方法的理解将会更加方便。

1.1 管理与组织结构

组织要素既能促进对危机情景的快速反应，也可起梗塞的作用。然而，当危机事发，危机管理者往往只是组织中的高级经理人或行政官，其他低层的经理们则被排斥在外。因此，危机管理者需要熟稔组织结构和文化及其是如何影响危机处理的。

如果对此一知半解，危机管理者可能会遭到来自其他管理人员和一线人员的阻碍。向组织中的所有成员通告组织将要采取的危机管理举措，并在计划和准备阶段充分考虑到各种可能的障碍。如此，多数障碍都能被一扫而光。

由于组织规模、文化、经验和准备的不同，不同的组织对

危机情景的反应亦各不相同。

1.1.1 可能的结构

斯托林斯(Stallings)指出了一系列危机发生时可能的组织结构:已建立的,扩展的,延伸的与紧急的。

“已建立”的组织是指那些常规反应组织,比如警察,消防队等。“扩展”的组织由志愿者组成,平时作为后备力量以帮助或管理特种危机,像红十字会,国民防卫队或紧急反应部队,以及诸如乐善好施的宗教及社团亦属此类组织。这些组织随危机情景的需要与常规组织团结一起共担责任,并在反应危机过程中使能力得以扩展。“延伸”的组织是指那些在特殊情况下加入危机管理组织,能提供一些诸如建设或清洁服务此类援助的国内组织,如一些社团和帮助清除垃圾,传递信息的“童子军”。“延伸”的组织无正式的危机使命,但在需要时却能集合在一起,对危机救援工作助一臂之力。“紧急”的组织是在危机情景下专门召集起来的职业性组织。这些组织是在危机发生时才临时成立的,以统筹管理危机救援工作。

危机管理者应确认特定危机中应急反应组织的类型。惟有如此,危机管理者才能在危机发生时估算各类型组织所面临的问题并设法解决之。

危机管理需要通过一个核心来执行(通常是一个危机管理者或事件主管)。当某一事件规模很大或影响较广时,须建立一个危机管理小组来协调或控制危机及其产生的影响。但是,采取什么样的组织结构及组织规模是大还是小,这取决于

人们对危机管理的重视程度。

例如,迈耶(Meyer)和霍勒萨(Holusha)就喜欢由首席执行官或企业高级管理者领导的特别行动小组。这主要是因为它具有较强的灵活性。然而,它也存在一些问题,特别行动小组是临时组建的,因而可能不具备行使一些特定任务的所必备的各项技能,同时用来挑选小组成员的时间可以更好的加以利用,以获取更多有关危机的信息。

危机特别小组这种形式在工商企业中历史悠久,这是因为企业必须经常面对危机情景或处理一些大型危机事件,迈耶和霍勒萨认为,小组成员应该:

- (1) 密切联系;
- (2) 精诚合作;
- (3) 众志成城。

危机期间,小组成员应放弃自己的工作与生活,这能在危机后得到补偿。迈耶和霍勒萨认为小组成员应由如下人员组成:

- (1) 公司中能承担压力,富有创造力的高级管理人员;
- (2) 非常熟悉组织运作,学识博大精深的人员;
- (3) 资深或实权在握的领导者;
- (4) 熟悉公司运作的外部人员。

实际上,一个小组应有足够的权威以便在危机时进行管理、指导,并吸收对特定的企业有足够的了解且具有创新技能的外部人员。后者可以减少企业人员的一些主观思想,外部人员能够保持一定程度的独立性。

巴顿(Barton)发现,一个特别小组应由组织内部的如下

人员组成：

- (1) 一位律师；
- (2) 一位公关人员；
- (3) 数位技术专家；
- (4) 一位财务官员；
- (5) 一位主管通讯的经理；
- (6) 一位公共事务专家；
- (7) 首席执行官或其代表。

这种类型的小组的一个缺点是过于谨慎，处理问题时速度较慢。

1.1.2 现存的结构

有两个广泛受到支持的管理组织模式：事故控制体系 (Incident Command System, ICS) 和标准体系 (Standardized Emergency Management System, SEMS)。两个体系的优势在于它们都在处理自然灾害中得到了检验。军事的和准军事的组织 (如警察, 消防员, 医疗, 国防) 通常都采用 ICS 模式。这两种管理组织模式的缺点是：

- (1) 通过强有力的命令和强制的理念来设计和控制运作；
- (2) 主要是为解决自然灾害设计的, 无法有效地处理一些策略问题或非自然情况；
- (3) 为紧急情况而设计, 而不是长远的策略管理规划。

由于受以上条件的限制, ICS 和 SEMS 模式在处理自然

危机时最有效。

1.1.3 组织结构与文化要素

民族文化因素能加大危机管理的难度。一些文化提倡个体决策,而另一些文化则要求集体决策。我们选择三个关键且又相互作用的度量标准:

(1) 个体/集体。该类文化是更为倾向支持个体的还是集体(家庭和组织)的决策,行动和满意?

(2) 不确定性/确定性。该类文化是习惯于循规蹈矩,按部就班的解决问题的方式,还是喜于用不拘一格,锐意创新的方式解决问题?

(3) 权威距离。该文化是强调正式组织之权威,这样会拉大员工与管理者,基层管理者与高层管理者之间的距离;还是更着重非正式组织中的不同管理层次之间的距离?

处理实际危机,分析特定的危机反应,确定全球性或跨国性的反危机行动,在这一过程中危机管理者会发现这些指导工具大有裨益。许多跨国组织都有危机管理团队。这些跨国组织一般在空间上都远离危机事发地点,并由不同文化背景的人组成。在这种情况下,管理者在员工沟通和合作的问题上能够保持高度的敏感和弹性。来自美国、加拿大或澳大利亚的成员可能偏好个体决策,而来自日本或印度的成员也许更爱集体行动。

1.2 危机管理

我们可以用 4R 模式来分解危机管理：

- (1) 缩减(Reduction)；
- (2) 准备(Readiness)；
- (3) 反应(Response)；
- (4) 恢复(Recovery)。

4R 模式提供了“危机管理管什么”的基础,管理者和主管需要一个危机管理能够得以运行的组织结构(无论是实际的还是概念上的)。仅仅依赖于现有的组织结构与流程是远远不够的。根据库存奥林泰立(Quarantelli)的观点,我们可以得出如下结论:危机管理需要一个富有弹性的、适应性很强的组织结构以满足各种危机所需。

阿林森(Allinson)(1993 年)认为,充分重视沟通和防范措施能减少许多经营性危机。

危机管理的本质质量:它需要一个既使用权威又使用民主的决策程序,在此环境中激发反应者作出一个富有弹性但又极具力度的决定。管理能力就是在及时决策和民主参与之间寻求平衡,以及在目标层层分解,责任到人和全体员工齐心合力向统一的核心目标冲刺之间寻求平衡。

危机管理的一个核心问题是在一个分散无际,嘈杂混乱的环境中作出及时适宜的决策。在建立适当的危机管理方法前,管理者和主管们需要确认他们所需要的决策模式。

1.3 危机决策

危机管理有两种决策模式,即危机事前决策和危机事中决策。危机事前决策要多方参与,危机事中决策也应尽可能成为最好的。由于诸多员工、团队要参与,决策可能会受到一定程度的限制,所以就需要有外部决策力量的支持。危机事中决策程序需要:

- (1) 避免浪费时间,以便有更多的时间制定决策;
- (2) 帮助评估各种选择;
- (3) 形成令人接受的决定。

1.3.1 危机事前决策

在时间允许、信息充分的情况下,应当通过集体决策、评估以作出最优的决策,这种决策有 8 个步骤:

- (1) 确认决策面临的问题;
- (2) 确认决策标准或“事实”;
- (3) 决定评估标准、方式、权重;
- (4) 发展备择方案;
- (5) 分析备择方案;
- (6) 选择一个备择方案;
- (7) 执行备择方案;
- (8) 评估决策程序。

1. 确认决策面临的问题

决策之始都会遇到一个显而易见的问题：预期情景与实际情况之间总有差距。为此，决策者们可能：

- (1) 做出一个决定或选择；
- (2) 不去做决策或选择；
- (3) 忽视决策的需要。

对决策是否必要的认识，在本质上可能是主观的，这依赖于决策者们是否清醒地认识到问题的存在。

决策与发展备择方案系统决策的下一步就是要寻找尽可能的替代方案。异途同归，完成某一任务总有许多种方法，发展备择方案努力使“意料之外”变为“意料之中”。以下三个问题有助于形成一个完整系列的替代方案或选择：

- (1) 我们需要考虑这种偶发因素吗？
- (2) 我们需要根据这种偶发因素进行决策吗？
- (3) 我们能否有充分理由决定不进行此决策？

这三个问题可以使决策者避免为决策而决策，这些问题提供了否定、延期或放弃的选择。

总之，这一步的目标是形成所有可能的备择方案，寻求更多的选择和方法。这可以通过集思广益的头脑风暴法以及正式、非正式的专业咨询来实现。

一旦大多数完整的替代方案形成，决策者就需要评估它们各自对有效解决问题的贡献。

通常情况下，通过各权重的原始分数相乘，然后对每一方案的各标准分数相加，决策者就可以用简单的数值反映出各权重的重要性及相关性。

2. 执行备择方案

有时,决策者认为决策一旦做出,他们的任务也就善终,这是不正确的。执行也就是指决策者向那些受到影响以及围绕决策采取行动的人们传达决策结果。执行也指检验并评估决策制定程序以及决策的影响。

评估决策过程和决策的后续影响许多决策者忘记了重温决策过程的两个产物。第一,决策者需重温产生决策结果的过程。上面提到的每一个阶段都需要认真加以考虑,以提高决策水平。同样,决策的影响也需要重温。关键问题包括:

- (1) 发生了什么?
- (2) 选择是否成功?
- (3) 决策对相关人员有何影响?
- (4) 决策不如预期时,其原因是什么?

1.3.2 危机事中决策

许多决策模式都是基于决策者的理性思考,理性决策假设:

- (1) 决策或问题状况是清楚的;
- (2) 可以寻找到很好限定的目标;
- (3) 所有的事实与结果都是已知的;
- (4) 偏好是清楚、一贯的;
- (5) 决策过程中的时间和成本限制不存在;
- (6) 最后的选择将使最终收益最大化。

基于这些假设,决策会趋向完美。而在很多管理环境中,

这是不可能的。在危机情景下,时间有限,信息不完全或不确定,成本很可能上升或不可预测,对资源的需求也可能超过现有储备。理性决策模式不可能得到自然的应用。即便得到正确的使用,也会过于复杂而耗费太多的时间。

在真实的决策环境中,理性非常有限。纷纷扰扰的方案,层出不穷的问题和头绪难理的决策往往交织在一起。这就是决策者需要分析决策中提出的问题和其中所使用的术语及原因。组织文化会扭曲决策者的看法,以致于出现盲点;管理者和主管有时弄不清那里有什么,没有什么。决策者有时甚至会钻牛角尖而不是另寻出路。

现实中,决策更可能是跳跃式理性思维的集合。决策者更倾向于构建简单模式而不是复杂模式。很多情况下,决策者制定“满意的”或是“次优的”决策:第一个符合标准的替代方案就会被采纳。这节省了时间与精力,但却牺牲最优的选择和结果为代价。

最近有人提出了几种“最优”的决策方法,克莱因(Klein)(1993年)发现传统的标准模式并不令人满意,因为这些方案产生并没有考虑到危机事发的真实环境。克莱因定义了“自然决策环境(Naturalistic Decision — Making Environments, NDM)”,NDM环境的几大特征为:

- (1) 持续变化的情景;
- (2) 对变化的即时反应;
- (3) 限定的错误目标和建构的错误任务;
- (4) 有知识的人们。

在NDM环境中,决策除考虑以上四个方面的因素外,还

应考虑：

- (1) 不确定性,模糊及数据的缺乏;
- (2) 易变的,相冲突的目标;
- (3) 时间压力;
- (4) 利害关系;
- (5) 参与人;
- (6) 组织文化与规范。

这些因素更能反映我们的多数日常决策环境。更有力的是,NDM 的特征反映了危机决策的情景。因此,一些理论家和研究者(比如,费雷德里克和克莱因)提出了一种叫做识别启动决策方法(Recognition Primed Decision making,RPD)。

RPD 看重决策者如何决定恰当的行动过程,这些重点指:

- (1) 情景评估;
- (2) 满意而不是乐观;
- (3) 连续决策与优化;
- (4) 心理模拟可操作性的最优选择;
- (5) 提升和改进决策;
- (6) 启动行动。

RPD 的赞成者们认为这些重点真实反映了决策过程。因此,许多基于 RPD 上的专业反应组织开始了很多诸如此类的培训课程。

由于工作量不同,最优的可能选择与最终令人满意的选择之间有很大区别。另外,很多满意的决策都是一流行动,看起来是最有效的。RPD 的使用者也可能会使用死板的“教条

主义”，而在给定的环境中，这往往是错误的。RPD 只有在由热情，有经验并灵活的人们使用时才会有效。不幸的是，很多受过 RPD 培训的人仅凭他们的一知半解就运用处理危机。他们可能会盲目行动，而这些行动或许有效，或许无效，或者仅适用于与真实危机相去甚远的一个特殊训练案例。

真正有用的是两种方案的一种折衷。在时间与信息充裕的情况下，任何寻求最优结果的方法都很可能产生接近于最优的结果。在时间、信息不确定或不允许的情况下，我们需要接受：决策者们可能反映 NDM 环境，采用 RPD 模式。为弥补集体思考，头脑僵化与个人认识决策的缺点，应考虑如下 3 种有效的训练与操作：

(1) 在使用 RPD 模式以产生决策与评估过程时，确保决策是有经验。在此模式中，经验可以抵消快速决策与评估的主观不足。

(2) 寻求可增加有效利用时间与信息的方法，从而使决策者可以不必囿于第一个有效行动。

(3) 发展决策工具，意在迅速使用反应 RPD 方法与 NDM 环境中进行理性的、最优的决策。

这些操作重点使危机中的行动决策可以更好，更具有防御性，从而使决策产生更有效的管理绩效。

第 2 章 危机管理影响评估

2.1 经营影响分析(BIA)

2.1.1 益处

我们需要详尽地确认风险的数量及其本质,尤其是对设备、设施、生产过程或生产人员造成的损失,因其涉及到实现企业的目标或产量,所以被视为是“致命的”,应予以严格地评估。习惯上把这个评估过程称为“经营影响分析”(Business Impact Analysis, BIA)。

经营影响分析的益处包括:

- (1) 减少可能的损失费用;
- (2) 减少风险暴露机会和影响力;
- (3) 减少经营混乱;
- (4) 减少保险费用或负担;
- (5) 减少反应和恢复期间的决策结构;
- (6) 减少反应和恢复时间;
- (7) 提高反应和恢复能力;
- (8) 提高对企业财产和人员的保护;

- (9) 提高企业恢复在公众中良好的管理形象的速度；
- (10) 提高企业满足法定义务要求的可能性；
- (11) 提高企业在多方反应和恢复行为中的合作能力；
- (12) 提高企业在反应和恢复行为中精力和目标的凝聚力。

企业可利用这些益处来阐明与经营影响分析有关的各项计划及随之而来的行动方案,使得其成员及管理层能够理解并接受它。

2.1.2 实施

许多专家(尤其是美国专家)称 BIA 为“消耗评估”。现在的做法是先确认受到影响的是什么,然后再在企业持续生产或实现目标方面考虑受到影响的关键要素(也称为核心要素)。这就意味着要进行查找关键生产过程,进而查找关键设备、人员、资料,设施的行动,以及配置这些行动所需的资源。

许多企业会规定这种行动的规模,比如,“必需的”,“满足所有的承诺和”和“最适宜的”。因此,反应和恢复队伍就能确定特定恢复水平的要求。行动的规模可根据损失的数量及可分配资源的数量灵活变动。

当企业的关键要素出了问题时,经营影响分析可以在本质上帮助确认企业中会发生的事。这种方法意味着使用者首先要确认企业中会发生的事。这种方法意味着使用者首先要确认维持企业内各机构至关重要的经营关键要素(从生产过程和设备到人员和资源管理),然后再制订相应的策略以应付

甚至减少危机情景可能对这些关键要素造成的影响。

经营影响分析的基本程序是让企业中的各个分支,各个部门和各处明确地确定其主要业务,经营此业务所需的设备,以及不经营此业务时可能造成的损失。

这些资料可归类到三个标题下,并能形成符合企业特定的问题调查表。这三个标题是:

- (1) 经营(Business);
- (2) 影响(Impact);
- (3) 补救(Remedies)。

这些标题形成了进行经营影响分析(BIA)的 BIR 模式。这种模式稍加改动后并与稍后提到的利益攸关者影响分析结果,就可反映更准确的影响情况。BIR 调查需要企业内的各个单位或工作群体全企业范围内,按工作地点或办公室,按分支、部门或科处划分的积极反应。这种序列分析是从整个企业开始,自上而下,直到企业的最小单位,这样就会使得 BIA 成为有效投资,并使之更具可操作性。这种自上而下的方块字法可以求同存异,解决上级部门与下级总门之间的冲突,这也是 BIA 的益处之一。

1. 经营

这部分要求反应者描述其经营范围内的经营功能,问题涉及:

- (1) 经营规模(包括有关年收入,雇员数量,顾客数量);
- (2) 本单位的主要经营目标或功能;
- (3) 本单位的其他经营目标或功能;
- (4) 承担的企业的主要生产过程或业务;

- (5) 完成主要生产过程所需的主要设备,设施,原材料;
- (6) 为持续经营而对其他单位的依赖;
- (7) 其他单位为完成产量而对本单位的依赖。

这些资料有利于明确企业内各单位的主要生产过程及其相互之间的依赖,从而使我们能够确认哪些主要过程存在联系并发现潜在的症结。我们还能利用这些资料来确定应该关注的问题及资源分配的可能优先权,并随之开始明确整个企业的集中反应和恢复策略。

2. 影响

经营描述中收集的资料,可以使反应者备有更详尽的资料,从而有可能进行影响损失评估。“影响”标题下的大多数问题要求估计时间或金融损失,问题涉及:

(1) 对每项已确认的生产过程或业务活动可接受消耗(经营损失,停工期)最低限的估计;

(2) 对每项已确认的生产过程或业务活动可接受消耗(经营损失,停工期)最高限的估计;

(3) 已确认的主要业务活动或生产过程所受的影响(包括失去控制,潜在症结或瓶颈可能使业务或生产停止的点);

(4) 由其他组织而非本组织的影响而造成的币值方面和行动影响的损失,这些损失可能包括:

- ① 年度收入影响(亏损);
- ② 不能履行现存合同的损失;
- ③ 违反政府规定而牵涉的损失;
- ④ 现存保险合同牵涉的损失;
- ⑤ 经营损失(及有关名誉损失);

- ⑥因不能经营而支付的其他罚款；
- ⑦支付其他方继续供应的原材料的费用；
- ⑧增加的经营费用（包括闲置的机器和职员）；
- ⑨对公众及顾客的影响；
- L 对股票值的影响；
- ⑪受其他组织特殊影响而造成的损失。

这方面的资料有助于使资源配置策略更加精炼，也能突出如何看待危机情景的反应及恢复与管理有关的公共关系或法律情形。

3. 补救

根据清晰表明存在什么及能做什么的 4R 模式，这部分包括现在的和已提出的策略。问题涉及：

（1）潜在的缩减行为（包括相关的，能够评估的资源费用，人员费用等）；

（2）保险范围，包括保险的详尽范围及有什么样的资格要求或限制；

（3）会抑制或缩减影响的反应方法；

（4）现存的，需要内外援助的反应和恢复策略，包括援助方的名称，估计费用和预计交货时间（以及行政协定是长期协定，还是非正式或暂时协定）；

（5）恢复策略，包括供应充足的设施、设备、人员或其他资源；

（6）会涉及到在影响和正常方法中，二者择其一进行每项生产过程或业务活动的恢复策略。

在这部分中收集到的资料可帮助评估队，以计划和创造

性思维共享的方式明确当前形势。同时,还有助于形成高级管理层所需要的反应和恢复策略,使之了解他们在特定情况下可能获得的资源。

进行经营影响分析时,有两点至关重要,需要谨记在心。

第一点,经营影响评估需要定期进行至少一年一次,并且在企业每次重要的重组,搬迁及生产过程,系统或原材料的改变后也要进行。经营状况变化迅速的企业更需要经常性的进行经营影响分析。

第二点,普通的经营影响分析项目容易注重企业的有形组成部分和内部经营活动。如果没有原材料供应,没有维持企业运转的现金投资,没有顾客需求,没有管理生产过程、生产系统和业务活动正常运作的良策,那么,我们自然也就不能从中获益。这就需要对可能被并入经营影响分析的人所受的影响进行参量估价。

2.2 利益相关者分析(SIA)

2.2.1 利益相关者组成

在这里我们首先需要确认“利益攸关者”的含义,因为这个概念不仅对这种影响分析方法的改进举足轻重,而且在处理危机情形时也不容忽视。

从字面上看,利益攸关者就是“承担风险的人”,或“投资

于某企业的人”，或“与企业有相互影响的人”。主要的利益攸关者包括：

- (1) 顾客、客户或消费者；
- (2) 用户（可能不熟悉企业的产品，但却以某种方式使用的人）；
- (3) 企业成员（管理者，职员及相关的盟约人）；
- (4) 投资者（股东，金融机构）；
- (5) 债权人和债务人；
- (6) 供应商；
- (7) 服务机构（运输公司，广告公司，会计师事务所）；
- (8) 政府组织；
- (9) 邻近的相关组织。

另外还有两个群体在承受企业的潜在危机方面，可使自己与企业相互影响。他们是：

- (1) 媒体代表；
- (2) 施压集团成员。

还能确认其他一些组织详尽的利益攸关者群体。比如，可按购买能力（大或小），购买的连续性（连续购买或一次性购买）和重要性对顾客群加以更详细地界定。谨防有判断能力的类别（比如，友好的媒体及与其相对的不友好媒体）。

一旦利益攸关者群体得以确认，那么，用于 BIR 的许多敏锐问题就能用来收集利益攸关者影响资料，利用相同或相似的问题使两种参考框架能容易地得以结合。因此，得出的最终资料能用以确认行为及可接受的反应和恢复策略、估计人员、资源、时间和钱财的可能性损失。我们也能从中获益，以有

效的和独立的观点重新看待核心的盈利业务。

2.2.2 实施

我们能够改变大多数的 BIR 问题,使之适应于利益攸关者影响分析(Stakeholder Impact Analysis, SIA)资料的收集。

1. 经营

这部分要求反应者,以企业已确认的每组利益攸关者群体的观点来描述经营功能。问题涉及:

- (1) 利益攸关者群体的类型和规模;
- (2) 对每组利益攸关者群体而言,本单位的主要经营目标或功能;
- (3) 对每组利益攸关者群体而言,本单位的其他经营目标或功能;
- (4) 与每组利益攸关者群体的主要相互作用;
- (5) 每组利益攸关者为其主要相互作用所需的主要系统、设备、设施和原材料;
- (6) 其他单位为完成产量而对本单位的依赖。

2. 影响

经营描述中收集的资料现在可以帮助反应者提供更详尽的资料,以使影响损失评估成为可能。影响标题下的大多数问题要求估计时间或金融损失,并聚集于反应者在经营描述中确定的主要生产过程或业务。

问题涉及:

(1) 对每项已确认的生产过程或业务活动可接受消耗(经营损失,停工期)最低限的估计;

(2) 对每项已确认的生产过程或业务活动可接受消耗(经营损失,停工期)最高限的估计;

(3) 已确认的主要业务活动或生产过程所受的影响(包括失控、潜在症结或瓶颈可能使业务或生产停止的点)。

(4) 由其他组织而非本组织的影响而造成的币值方面和行动影响损失,这些损失可能包括:

- ①年度收入影响(亏损);
- ②不能履行现存全同的损失;
- ③违反政府规定而牵涉的损失;
- ④现存保险合同牵涉的损失;
- ⑤经营损失(及有关名誉损失);
- ⑥因不能经营而支付的其他罚款;

2.3 BIA、SIA 报告的编制

BIA 或 SIA 报告提供三张调查表(经营,影响和补救)的摘要,其后附有评论以确定:

- (1) 优先权的指定;
- (2) 对补救项目的改善或增补;
- (3) 过程管理(计划如何执行)。

以上三部分的报告先送至其各自适用部门审核,然后再由相关的高级管理层签字通过。一旦得到所有专属机构的接

受和支持,那么,执行机构就会需要更详尽的指导或更详尽的计划,以把这些目标变为经营行为。

被任命的人员(比如工作组或计划组)和企业的高级管理层需要花些功夫以确保:

(1) 部门或单位的计划能与其周围部门或单位的计划结合,如果危机影响的不止是一个部门或单位,那么,大多的涉及相同的消费者、运输机构和供应商的计划极易失败;

(2) 每个部门或单位的核心,援助及非基础的生产过程和业务活动得以仔细的确认;

(3) 如同设备,设施和资源定期改变一样,SIA 和 BIA 也要定期改善。

记住 BIA 本身只评估影响(通常以币值的方式),影响评估再被用以确定优先权或反应,以及对解除危机情景的反应,从危机情景中恢复,受危机情景影响所需的费用的估价。这些费用只是估价,也有可能需要增加(不应该是一成不变的)。

第 3 章 缩减危机及其冲击

3.1 危机缩减的管理(4R 模型)

理论工作者和业务实践者日益意识到,促进管理,增强组织沟通,提升品质皆可在不知不觉中降低危机事发的可能性。如:阿林森(Allinson)、帕斯汀(Pastin)、特纳(Turner)、瓦格纳(Wagener)等人,他们的理论建立在人的恶习能被消除,教育在一定程度上能弥补贪婪、冷淡、自抑、工作不稳和自私自利的假设之上,但这些假设过于理想化。有效的危机管理应该在提高教育程度和意志力的同时,更强调做好准备来反应和恢复危机,以此来缩减危机及其祸源。

对任何有效的危机管理而言,危机缩减管理是其核心,因为降低风险,避免浪费时间,完善的资源管理,可以大大缩减危机的发生及其冲击力。我们可以通过 4R 模型来用这个方法。只要核检缩减(Reduction)、预备(Readiness)、反应(Response)、恢复(Recovery)四个系列活动,就能识别出四个相互关联应用程序,他们是:

- (1) 危机发生的环境;
- (2) 制造产品和进行服务的结构、设备;
- (3) 产生和维护结构、设备、产品、服务的系统;

(4) 与该系统 and 结构有关联,可能被卷进危机和受危机影响的人(管理者、工人、用户、旁观者、顾客、供应商)。

人们公认以上四方面是有效评价危机管理的关键因素,也是导致危机发生的主导因素。通过系统地观察每一因素:a. 危机发生会给危机情景带来什么及表现,b. 然后发生什么,c. 危机结束后的结果,管理者可以寻找到如何更好地控制危机。同时,管理者能甄别出危机的祸源和致使危机爆发的偶然联系,知道哪些能够被消灭或减缓,可以降低危机事件的发生概率和减轻危机的危害。换句话说,防范危机的管理是一个持续的过程,需要从已发生的危机中得到教训和改进。

把这四个元素放到 4R 的每个因素中去考虑时,就会发现 16 种可能的管理方案。管理者和主管要掌握缩减危机冲击和危机根源的基本知识,从而减少组织为此而付出的代价。

3.2 环境和环境建设 (ABC 减缓法则)

强调消除或降低危机及其冲击的减缓措施构成了缩减险情及其影响力的基本方法。做到这一点,组织就可能连续而平稳地运作,组织运行的产出(无论是服务质量、利润还是自我价值的实现)也能保证。组织可能也要努力来符合法律要求和政府赋予的责任(如审慎的责任),或避免组织的违法行为(如集体过失杀人)以及其他法律行为。

可以运用于商业经营中的一个关键的减缓策略是:ABC

减缓法则。ABC 表示“远离(Away)、更好(Better)、相容(Compatible)”。这个法则告诉我们,较好的危机管理方法是建立一种结构:

- (1) 远离风险或威胁根源;
- (2) 比要求的做得更好,以抵制风险或威胁根源;
- (3) 与那些最能抵制或减轻风险或威胁根源的设计模式相容。

在组织生存的环境中,运用上述步骤大有裨益。通过考察组织可能处的环境(组织正处的环境),管理者能确认出风险和危机根源相对少的环境。

经营危机的缩减也得益于 ABC 原则的运用。如:恶意收购的可能性会被减小,如果组织避免让自己成为收购者的目标(股票价格低于一般市场价格,但资产雄厚);如果规划得较安全,远离险区,能减小暴力和恐怖事件的干扰;如果产品设计更合理,增加安全标识,使用硬实的产品包装,产品的失败率和污染性就会大大降低;如果避免有损组织声誉的事件,提高人们对品牌的认可,与周围社区的其他组织坦诚合作而不是漠视他们的愿望和需求,组织声誉和形象遭损的机率就会降低。

3.3 建立系统(ACCCE 程序)

系统建立和规范组织作业和运营的一组流程。常见系统是沟通系统和计算机信息管理系统,还有工厂里任何一条生

产线。要让这些流程抵抗危机并更安全些,需要注意以下几点:

- (1) 这些系统是如何导致危机产生的;
- (2) 哪些情况下这些系统可能会失败;
- (3) 其他一些特征(环境、结构、人)会对系统造成什么样的冲突;
- (4) 做什么能消除、缩减或抵抗危机起因,无效模式和由前三种因素造成的损害。

当系统的设计、运行和维护过程具有下列一系列特征时,系统能够被运用并更有抵抗性,危机和威胁的根源能够被缩减或消除。这些特征包括:

- (1) 保证过程或系统的简单性,直接性,只要可能,就只用单一系统,而不用复杂的多功能系统;
- (2) 针对员工特点进行培训并进行系统操作的实践;
- (3) 哪些能保证系统的富余(容纳更多的功能,方法去操作);
- (4) 保证环境和建筑结构不降低系统的有效性和可操作性。

通过观察这些核心原则,注意其他反映组织特定操作运作的原则,管理者就能消除或减少那些隐藏在系统内的危机根源。

组织中的员工希望其领导能够保证工作环境的安全,采用正确的工具,着装或使用必要的安全设备来达到目标。管理者要为组织中及其相关的人员着想,寻求防范设备和建设结构,发展抗险技能。

一个基本的措施是有一套详细的撤离现场程序,而不仅像通常那样各自行动,如鸟兽散的撤离策略。

可采用一个现场学习的方法,如下所述的 ACCCE 法。

ACCCE 是一个改进的撤离程序,它包括:

- (1) 注意警报(Attend);
- (2) 关掉所有有关的设备(Close);
- (3) 关闭所有空闲电器设备(如计算机),把纸放进封闭处(如可用的抽屉)(Cover);
- (4) 收好个人物品(如:车钥匙,钱包,外套)等一切伸手即可触及的东西(Collect);
- (5) 按指挥撤离(Evacuate)。

只要遵守上述规则,一场灾难的损失会显著减小,且火灾、水祸的威胁也会缩减,环境的安全性也会提高。

3.4 合作训练

组织通常依靠员工间的相互协作来完成复杂的或结果目标中隐含危险的工作,如飞机上的乘务组,油田上的钻井工人和原子核能中的技术专家。类似的专业危机反应机构和危机管理团队也能从团体合作训练中受益。

考虑到这些训练,管理者要认真考虑如下情况:

- (1) 训练目标;
- (2) 谁承担训练;
- (3) 训练的适用范围(除团队改进外)。

这需要审慎,否则只会适得其反或仅是“浪费感情”,因为不相信或未考虑什么被训练对象认为是热情但过分繁琐的事情。

训练应集中于如何运用所有可得的资源和全部人力,争取更好地完成给定的任务(尤其在危机情景中)。

一个途径就是推行员工资源管理(CRM, Crew Resource Management)或推行团队资源管理(TRM, Team Resource Management)。

员工资源管理(CRM)或团队资源管理(TRM)旨在通过信任、理解和帮助每个团队成员,监督他们彼此的工作来促进团队合作。提高支持和警惕,忽视或预见之误就会降低,效率和安全则会增加。

CRM 现已被石油业采用,尤其在英国的海洋业[费林(Flin)]和航空工业[赫尔瑞奇(Helmreich)、乔布(Job)、劳伯(Lauber)]将驾驶员坐舱资源管理(CRM 的前身)定义为“运用可获得的资源信息、设备和人力”。美国国家航空和航天局(NASA)作一项研究也证实了非技术培训的必要性,这种培训集中在领导艺术、指挥技能、决策、沟通和“领头羊”对团队的激励等方面。

英国航空 CRM 的基本培训课程涵盖了团队合作进行决策的六大问题:

- (1) 选择方案;
- (2) 沟通;
- (3) 决策;
- (4) 反馈;

- (5) 体检；
- (6) 自我警惕。

郝尔瑞奇宣告 CRM 培训的主要目标：让成员作为一个团队进行工作以减少失误。他也意识到一些亚文化的冲击会导致人际关系紧张，从而降低团队管理的有效性，如一些领导者会有强烈的职业自豪感和极端个人主义，而缺乏紧张情绪和敏感，逐渐就会表现出一种看似无懈可击的行事态度，很多专业危机反应机构的高级经理和主管身上都有这些特点。一个人的能力是有限的，这种有限性如不被纠正或通过集体共同努力使其降低，在这种有限能力下行事时，失误在所难免。CRM 课程对此反复强调，以此来克服这些个人主义。

CRM 培训课程可以被发展，以广泛适用于不同类型的团队作业，如法律部门，消防部门，护理人员和医疗组织都能运用 CRM。

我们怎样才能恰到好处地运用 CRM 呢？下面 10 点应是主要的考量点：

- (1) 保证课程服从于 CRM 的目标，而不是成为绩效考评的工具；
- (2) 保证培训负责人（包括教授培训负责的人）有必要的智力和沟通技能；
- (3) 进行一次严格的任务演习，这些任务要被认为能够将 CRM 改进与有效提高工作效率预期联系起来；
- (4) 保证培训课程不是为了晋升或为公司的职务变动打基础，如是这样，参与者会改变他们的参与方式，他们可能会只说不做，虽不会从中破坏但会利用一些机

会进行交际；

(5) 保证培训课程能折射出团队文化的敏感性,因为不同文化背景的人对 CRM 的认同程度不同；

(6) 保证培训课程的重点是从自省中有所收获,而不仅仅是纯粹的自我批评；

(7) 保证知识要点简明扼要,清晰明了,并通过例证和实践进行强化；

(8) 保证不但参与者有充足的时间来消化他们自己所得的知识,也保证团队有时间消化本团队的集体知识；

(9) 保证培训课程的连续性,以便使这些原则得到强化；

(10) 对培训课程有效性的认可要依实效,而不可仅依据参与者的信奉程度。

案例分析

壳牌石油的布伦特·斯帕石油钻台事件

石油公司往往被认为是只知赚钱而不管环境污染与安全的带有侵略性的组织。因而也就很容易成为公益组织的攻击对象。20 世纪 70 年代,北海(远离英国挪威)和墨西哥湾的石油开采业蓬勃发展。这引起了钻探设备与储存平台的需求的规模增加,首批中的一个石油储存平台叫布伦特·斯帕(Brent Spar)。

1995 年,壳牌石油(英)的经营者们决定把布伦特牌的浮式油轮装卸储存装置投入到大西洋深 2000 米处。他们的科研

人员与专业管理者认为这是一个最有效率、最安全的方法。消息刚一发布,绿色和平组织便发起一项世界性的、包括欧洲与当地居民的抗议活动。他们通过计算机网络聚集成这个组织。抗议是公开的,并威胁到了壳牌石油的经营与员工利益。比如,在德国,一些壳牌的服务站甚至被汽油弹给烧掉了。

起初,壳牌的高级经营者们坚持他们的立场和决定,因为他们有政府支持,特别是来自英国保守党政府的支持。但这种支持在公开的敌对行动(尤其在德国)以及绿色和平组织发起的大规模的舆论宣传面前,显得非常的微不足道。

第一步,绿色和平组织成员登上了石油平台,并占据了相当长一段时期。这个组织声称,他们的科研人员检查了这个设备,并估计上面大约有 5000 吨废油。壳牌石油对此断然否认。后来,绿色和平组织承认他的估算是错的。因而在公众心目中失去了可信性。然而,由于绿色和平组织提前公布这种估计,已造成很坏影响,“可能的污染源”的形象依然存在。

1995 年 6 月,壳牌的经营者们决定收回安装石油钻台的决定,并开始征求公众的意见。壳牌领导者们与所有的利益团体进行了一次“诚实会谈”,这个改变使外界支持者(尤其是英政府)陷入被动,也因此失去了很多支持。

经过深思熟虑,公司决定把石油钻台转到挪威的一个海湾,公司员工不想再成为众矢之的。公司采取多种建议以获取公众支持:广告宣传,与不同的环保压力集团进行直接联系,与政府和地方政治团体的代表进行更为密切的联系以及与利益攸关者进行更好的沟通等。

10 月,壳牌再次获得了在深海安装石油钻台的机会,但

是公司声明要等各方面意见都出来以后再决定。公司征求各种利益团体,其中包括压力集团与一般公众的意见,这些意见根据最有操作性的标准(环保、公众意见以及经济前景)进行评估。1996年,壳牌公司得到参与该处理方案的独立第三方的帮助,其中包括一家欧盟组织(环境理事会大约收到250条建议,经评估,到1997年,只剩下最后6条)。

布伦特·斯帕石油钻台有450英尺高,14500吨重。安装计划失败使公司损失了大约1000万英镑,而且这还不能免税。1996年,由于计划改变和拆卸,大约有15套设备及相关平台报废,而坏在英国周围海域的设备也超过了210件。

计算机网络(超级高速公路)的使用使数据与信息的传递更加快捷,一个仅是在英国国内的抗议迅速扩展到欧洲,进而引起世界关注,这是壳牌经营者们所始料未及的。当遇到大型压力集团的挑剔时,跨国组织应预料到这种扩散。

这起事件及其他一些最近形势可以引出一个关注点:要准备好应对所谓的公益组织为达目的而进行的暴力行动。不管这些集团或个人的动机是什么,管理经营者们在决策时应必须考虑员工和其他利益攸关者的安全,以免引发对抗行为。应当予以关注的是带有情绪的行动很容易从合法行动转为不合法的行为(比如暴力)。

公益组织比其他组织更容易控制媒介。一般来说,媒体很容易相信和接受绿色和平组织的一面之辞,尽管这种说法并未得到独立团体的公证。这种一面之辞应被看作是愚蠢的,不可信的。使用手头现有信息必须得到广播媒体的检验以使听众能自己判断事实的是非。在石油钻台事件中,绿色和平组织

使用了自己的媒体,并故意排除了其他媒体成员,这种最近的行动趋向应对媒体记者与编辑有一个警戒作用:假如信息来自于值得怀疑的组织(比如商业组织),他们应当反对。在绿色和平组织代表登上并滞留于平台上时,他们进行了一些煽动行为,后来这被认为是有偏见的,不正确的。

本案例向我们证明了,为什么企业需要对危机影响进行评估的重要性。无论是对公益组织还是对企业的信任与支持,都来自于公众的信任与接受程度,因此,管理经营者需决定恰当的策略以获得和保持这种支持。

通过参加社区活动和采取对社区有利的活动,组织可以建立一种“社会希望的有益组织”的公众形象。

同时,一旦问题发生,就要尽快评估可能会受的影响,采取相应的策略。这样,管理者就能使企业的表现更加诚实、公开、积极和富有同情心。如此可向公众展示愿意听从意见和寻求相互解决方案的意愿。管理者们也就可以建立一种“公正和愿意解决问题”的声誉,从而减少企业形象受攻击的可能。

管理经营者们应了解最有效的解决方案应是加强评估以改变行动与经营方式,企业应当为了形象建设而进行积极的改变,而不是反对改变,采取切实可行的“为了大家的利益”的行动,以使公益组织的行动走向结束,也使企业形象得到加强。如果能充分地分析情况,对危机的影响进行适当的评估,并采取正确的补救措施。那么,就能使很多恶意攻击的行动归于徒劳。

第 4 章 危机中的形象管理

4.1 形象管理

4.1.1 形象管理的内容

形象管理是指为一个组织建立“适当的”的形象而进行的一系列活动。格林认为,形象管理是“用来保护公司声誉的各种能力及技能的正式组合”。这种声誉可能是组织自身的,也可能是组织所拥有的品牌(或商标)的。格林把危机管理看作是声誉风险管理的最终结果。从狭义上讲,如果把危机看作是缺乏声誉管理的产物,这是正确的。但实际上,危机管理远不止这些。

对危机管理者来说,形象管理就是一个组织,集团或个人如何运用引导那些身在危机之中,甚至包括处在危机之外的公众对危机的看法和反应。形象管理关注人们对组织管理和运营公众看法,需要努力与此相抗衡。在日常经营中,形象管理一般被定义为内部文化的认同和沟通,以及外部公共关系的协调和处理。外部公关处理包含任何一种会影响组织形象的活动、包括广告、社团关系、以及处理与产品或服务有关的纠纷和抱怨等。

危机发生后,管理者应将精力集中到形象管理上来。在许多危机事件中,形象管理成为众多媒体相互影响,争夺先机的一部分,结果是媒体的采访和录像成为了普通公众了解危机、冲突和组织反应的主要途径。因此,危机管理者要么去努力维护组织的“适当”形象,要么便不得不承受组织形象受损的痛苦。

“恰当的”形象管理应由四个标准因素组成:

- (1) 与危机前的态度和行为保持一致;
- (2) 反映组织的真实态度和行为;
- (3) 注意处理外部焦点;
- (4) 危机过后保持当前态度。

切实落实以上标准,那些身陷危机之中的组织就可以塑造一个积极的“恰当的”形象,有时这种形象甚至会在公众印象中积极扩展。强生公司对1982年的泰尔诺胶囊中毒事件做出迅速反应时,公司管理层同时采取积极措施维护在公众面前的形象:采取措施减少产品受损的可能,首先是防水包装,然后引进一种固体胶囊形式,他们的努力获得了巨大成功。不到一年,在美国公众眼中,公司便从一个非常普通的“对人们漠不关心”的公司转变为“保护消费者权益的标兵”。

4.1.2 与危机前的态度和行为保持一致

若一个组织在危机前有一个不良形象,那么,多数人们会对其形象的突然提升、改善持怀疑态度。人们会认为危机前的形象更接近组织的真实形象,这种怀疑很可能会阻碍任何形

象管理和危机管理的努力。

因此,公众很容易这样认定:在同样的情况下,同样的行为会再次出现。

管理者应当密切注意公众和利益攸关者的现有看法。一旦当前的形象受损,就应努力去改善这种形象的本质。通过鼓励危机前的积极形象,经营管理者们更容易塑造一种积极进取的危机形象。

4.1.3 真实反映组织态度和行为

当一个组织在危机中形象不一致时,它就有可能被怀疑是一个“恶棍”。危机前与危机中的态度的不一致会导致不良形象的产生。因此,如果一个组织在危机前的形象是“漠不关心”的,那么,它必须十分努力才能使公众形成“关心公众的和友善的”认识。同样,当组织成员在危机的压力中行动迟缓或对危机漠视不理时,组织也会失去原有的良好形象。

声明(常被称为思想行为)和行动(常被称为实际行动)的前后不一致也会使形象受损。比如,当一个人答应回电话却没有回时,人们对他就会有一个消极的不良形象。同样,当危机管理者声明什么正在做或什么将要做,而实际情况却远不是如此时,不良形象很快就能形成。因此,当劳伦斯·罗尔(埃克森石油公司的首席执行官)声称威廉·桑德王子港油污的形势已得到控制,而人们却发现石油污染圈仍在扩大并造成更大的污染时,人们便形成了对埃克森的不良印象。

无独有偶,西方公司(Qccidental)的主席阿曼德·哈默

(Armand Hammer)为处理阿尔法(Piper Alpha)石油平台大火事件飞到伦敦。他声称,所有受害的西方公司员工都将得到10万英镑的补偿。人们认为这项声明是指在钻井井架工作的所有人员都会受偿。在井架遇难的人员中只有31位西方公司员工得到了补偿,其他都是合同工,结果没有得到赔偿。因此,公众便形成了对哈默和西方公司的不良形象。

4.1.4 注意外部焦点处理

当处在危机中的组织代表只把眼光放在组织内部,或只关心如保持组织形象或保证某个人的位置时,其消极形象也会很快形成。同样,只是互相指责或只注重物质利益也会使那些危机受害者加深对组织“无人情味”的消极认识。

当公共危机发生时,人们的通常反应是退缩,避开正常的相互沟通而仅依赖正式的声明,经营管理者给人的印象可能会是“漠不关心,无人情味”。有效的形象管理应当是把注意力放在积极行动以帮助危机受害者上。这就要求经营管理者应明确谁受到了影响(甚至什么受到了影响)并以积极行动减轻伤害。因此,危机管理的一个主要内容应是直接面对那些危机所影响公众和利益攸关者。

4.1.5 危机过后保持现有形象

由于其他问题的出现,许多在危机中的声明意图和已开始的行动在危机不存在时可能会终止。这会在利益攸关者和

公众中产生消极的形象。因此,应当保证在危机中的任何行动承诺和公开态度在危机过后继续保持。

4.1.6 一些有用的形象管理术语

在这里,我们先谈谈“塑造”这个词。“塑造”是人们在决定他们期望展示给他人的本质形象而采取的行动。通过选择信息发布方式和住处发布时间,那些发布信息的人们看待和行动的方式,使用有“塑造”了被人们所最后认知的形象。

其他有用的术语包括:播种、描绘和注解。

播种是指在与外界相互联系的过程中尽早提出某种观念或概念,以便在随后的行动中发挥积极作用。

许多不得不收回不合格产品的公司,通过宣传“我们会回来”的观念,在很大程度上减小了市场损失。比如一家澳大利亚阿德莱德(Adelaide)名叫 Garlibaldi 的商贸公司被指责为是劣质沙拉酱的来源,为消除不利影响,公司董事们努力向外界澄清:受到指责的应是其他一些公司,比如过去送肉食品到 Garibaldi 的运输公司等,以转移公众的视线。

描绘是指向人们描述未来渴望的形象的一系列活动。使用者首先会努力去描述一些背景情况(先有的良好记录,坚守规则等),然后提出即将面临的某些危机,描绘者们需要精心选择合适的身份与语言风格,才能传达他们所期望创造的氛围和形象。

注解是一个为所描绘的形象增光添彩的过程。注解往往用于通过适当的修饰以使形象看起来是积极的,吸引人的。与

描绘一起,注解也被用来掩盖不想要的一些细节或不够努力的事实。经常而且明显的使用这种方式,人们便开始注意到“注解”而不是其本质,在这一点上,最终的形象是否是消极的依赖于其他危机当事人的恳请,这种恳请来自于压力集团,不满意的利益攸关者,竞争对手或被解雇员工等。

4.1.7 形象管理管什么

如何进行形象管理包含五个基本程序:

- (1) 确认问题;
- (2) 解决问题;
- (3) 重新审视结果;
- (4) 强调积极因素和解决方案;
- (5) 通知利益攸关者。

通过采取以上措施,管理者可以把公众的注意力引向自己的优势而不是劣势,从而加强他们努力建立的形象。

1. 确认问题

有时,这一步并不像想像中的那么简单,经常出现问题得不到确认或确认不清的情况。这对陷入危机中的组织来说不是一件好事。比如,一件产品正在被审查,管理者的轻率就很容易使焦点由产品转移到组织本身上来。必须仔细分析,确定错在何处,以及风险评估和用来解决问题的管理评估方法。

2. 解决问题

一旦情况或问题得到了确认,解决方案也就同时被得了

出来。大多数方案都倾向于：

- (1) 消除问题；
- (2) 重新评估形势以消除问题；
- (3) 抑制问题；
- (4) 解决问题。

这些解决方案与哪些风险减除方案相类似。

当遇到不道德的供应商时，公司可以通过结束供应合同的方式来消除问题。一发现他们的胶囊中含有有毒药品，强生公司的员工就重新把胶囊设计成片状胶囊，并为其重新设计了防水的包装物，从而解决了总是向媒体透露公司正在对抗所出现的问题或正在解决问题的信息，可以达到遏制事态发展的效果。最后，修复失误并向受害者赔偿，问题就能得到解决。然而，帮助培训积极形象的关键是让公众和吹毛求疵者看到努力的过程，而不仅仅是结果。

3. 重新审视结果

大多数经营管理者都不能抓住使危机朝积极方向转变的机会。通过使用 SWOT 市场策略管理分析工具（优势 Strengths，劣势 Weaknesses，机会 Opportunities，威胁 Threats）管理者可以辨别出哪些审查是明显的威胁，并确认哪些劣势可以暴露在这种审查之下。某些劣势和威胁可以转化为机会甚至是优势。例如，强生公司在处理泰尔诺胶囊中毒事件时，就利用了他们的产品解决方案（片状药和防水包装）从而把劣势转为了优势。公司形象也由“一个潜在的毒药生产厂”转为了“能够自觉安检的生产最安全产品的药品公司”。

4. 强调积极因素和解决方案

管理者应强调情景的积极因素以及他们对事件做出的反应。管理者们应将人们的注意力引导到积极方面上来,明白公司有没有损失或丢失什么,正在做什么,已做了什么,以及该如何做才能消除或减轻危机或危机的长期影响。

5. 通知利益攸关者

将及时准确的信息通知给那些依靠组织生存,生活的人们,组织成员和以某种方式与组织有交易的组织,他们是危机事件的利益攸关者,这样做的努力是为了抵消他们的不信任,投机或恐慌。对公司来说,重要的利益攸关者团体包括员工,投资人,股东,贷款人,借款人,供应商,法律部门以及顾客。

信息发布应当清楚,并尽可能地诚实,直截了当。与利益攸关者团体的人员进行单独沟通,以使他们感到自己对组织的重要性。应使高级员工与利益攸关者团体的大多数重要成员保持联系。

尽管这些团体组织成员或员工往往对危机知之甚妙,但他们也需要经常对付谣言,恐慌和来自审查的余波。不受关注,知之甚少的员工很可能会不高兴,辞职,甚至自觉不自觉的向吹毛求疵者或社会公众发表与公司原则相矛盾的、不一贯的声明。因此,管理者需要确保有足够的设施、计策和人员用以尽快的,平静的通知员工正在发生的事性,情况如何以及外界反应可能会涉及到他们。组织应考虑使用信息联系电话和网址,员工可以通过它们了解相关信息,组织则可利用它们指导员工下一步该如何做。

4.1.8 形象管理管谁

危机中需要管理者包括利益攸关者、吹毛求疵者(媒体和压力集团)和一般公众。这几中不相同的团体对组织形象与危机管理的要求也不尽相同,这是因为不同团体看待问题的角度并不相同。

4.2 压力集团的行为方式 及破坏能力

4.2.1 压力集团与形象管理

压力集团会在如何使利益攸关者和大众了解组织(与任何危机管理的努力)方面施加压力。因此,管理经营者需同压力集团进行有效的联系。由于人们最容易记住和接受的是由媒体所发布的组织的声明或态度,因而形象管理应当是积极的反应,而不是对立的行动。关键是确认压力集团所关注的焦点。

一个确认可能的焦点的方法是,分析这种挑剔或压力是正在进行还是将要发生。下面的6个问题有助于揭示压力集团审查焦点的范围及其本意:

(1) 谁在进行这项审查?

- (2) 为什么这些人或集团要进行这项审查？
- (3) 他们的态度或目标是什么？
- (4) 他们在何地进行的这项审查？
- (5) 他们在何时进行这项审查？
- (6) 对审查者与被审查者来说，结果是什么？

对这些问题的问答有助于管理者了解具有特殊利益的压力集团的真正企图。

压力集团往往是专业组织。他们或许关注环保，交通安全，噪音防止，反武器交易，反种族歧视，反抽烟，反堕落和利用动物作实验，反污染，甚至使某种特定的有潜在威胁的工厂从当地迁出。大约有 1000 家压力集团跨越国界，其中最大的是绿色和平组织，它拥有超过 400 万的会员。

压力集团采用非常广泛的系列战术，策略以影响公众去反对他们的斗争目标。这些行动包括：

- (1) 向公众发布有关目标被破坏的信息；
- (2) 在法庭上进行挑衅或起诉；
- (3) 注意收集证据和相关证据；
- (4) 精心设计从抗议到暴力抗议以至恐怖活动的事件；
- (5) 消费者联合抵制。

压力集团也会征求名人的帮助，在年会上进行证明，有时还会威胁目标组织的利益攸关者的健康与安全。这些团体还会直接使用媒体，宣传他们的观点与评论，进行测验以及拍照等方式。这些战术支持一个策略，即通过造谣，公开清晰度，增加目标组织的成本以及孤立所反对的组织的联合。这可通过加强目标组织是对立的与保守的看法来实现。

抗议团体的成员一般有四个方面较难以应付：

(1) 他们对团体事业非常有感情,这意味着他们会在公开场合表现出对任务的热情、吸引和明理。

(2) 他们兜售简单的方案,由于它看起来很容易应用,因而是很有吸引力。

他们着重于他们的专一事业。而另一方面,目标组织的成员则不仅需要关注压力集团提出的麻烦,还有其他的目标和活动,比如公众利益,利益攸关者权益以及向员工及社会成员保证安全等。

(3) 他们只把自己看作由热心人组成的小团体。由于他们意识到作为公众的代表与居于劣势的人更易赢得大多数公众的支持,压力集团努力工作以求在环境中明显的显示出自己的孤立与弱小。

这些方面表明压力集团为首的焦点与高能行动是很随意的。大多数成员都把自己看作真正的“人”或服务于“好的事业”的“身着闪光盔甲的现代骑士”。与其他事业推进型个人或团体一样,他们希望通过获得公众注意或支配别人以达到“成为某人”的愿望,这往往会导致带有侵略性的傲慢的行为与行动。这种行为与行动上的诱惑可能性与团体赖以存在的“好的事业”无甚关联。

4.2.2 如何应付压力集团

在应付压力集团的行动时,管理经营者需要改善与所有利益攸关者的沟通,既指那些受抗议行动冲击的人,也指从一

开始就对此不感兴趣的普通公众。这种沟通应是公开、诚实的,但也可根据组织形象采取积极迂回方式。关键是让那些危机到来时能够支持组织的人们了解组织的处境。

一旦压力集团开始他们的行动,管理经营者们便有许多选择可供考虑。与谈判一样,任何重要的选择都应包含如下努力:通过寻求各方都能接受的方案以解除压力(即双赢模式),或与压力集团相对抗(即赢—负模式)。双赢模式的优点是解决方案可持续很长一段时期,不利之处则在于它需要花费时间,耐心与精力去分析信息与解决方案。赢—负模式则更容易、更快地被人接受。然而,除非失败方彻底消失,否则由于受到损失,将来再次发生冲突的可能性仍然很大。

雀巢的例子就对两种方法的潜在结果作了对比。雀巢的婴幼儿奶制品在 80 年代受到瑞士压力集团的攻击,起先,雀巢公司希望采用通过打赢对瑞士压力集团的官司的“赢—负”模式。然而,这些人们没有消失,而是以“国际雀巢联合抵制委员会”的形式组织了一个更大的压力集团。只是当雀巢经营者们有意停止竞争性的做法时才停止直呼其名,起诉和有为之的公关行动,并通过合作以寻求一种双赢模式时,他们才很快保住了争斗的最终胜利。后面的这一策略就是使用一个包括双方都能接受的独立团体进行调停,并坚持可接受的第三团体的决定(联合国卫生组织的乳汁替代品市场准入标准)。

有经验的管理经营者们一般会采用双赢模式,同时准备好竞争性战术以防双赢模式的失败。在 1991 年海湾战争期间,美国与联合国曾尝试使用与伊拉克谈判的双赢模式,同时使用贸易封锁和武力威胁,随着时间的流逝,双赢地位演变成

了赢—负形势。伊位克政府通过禁运以维持对国内的控制,同时宣告了外部努力无效。结果是,伊政府在国内军方的支持下维护了国家反搞外部压力的积极的国家形象。

如果管理经营者选择了双赢模式,那他们就应注意削减任何对抗性的形象,与压力集团的抗议者们的对抗相反,组织代表或许可以向他们提供椅子、伞、食物饮料,甚至可以帮助提供证明。这就形成了一种“容易与平静”的公众形象,也能减弱抗议造成的影响。这是因为,许多压力集团的成员倾向于对抗,而对非对抗性行动则不知如何应付。他们要么停止行动,要么就增强行动的对抗性与破坏性,而这样会使他们失去公众的支持。管理者需要与压力集团的成员密切联系,以表现出对多种观点的容忍度,准备并愿意倾听建议性意见,愿意学习,坚持一贯的文明并对事故保持着高度敏感。

若经营者选择对抗,那么一系列战术都会中止。组织成员或许采取反抗议行动(不一定同时同地),然而当压力集团推动的改变被采纳时,他们可能面临失业与生活方式被改变的威胁。当压力集团拒绝所有媒体时(或只使用专业媒体),危机管理者可以表达帮助媒体的意愿。当抗议集团做出某些特定判断时,管理者可通过鼓励其他的独立团体去与之辩论,自己则避免挑战这种可能性。管理者可以试着检查抗议集团媒体战中所运用的数据的权威性。这一努力有软、硬两个方式。软的方式是把压力集团的媒体努力表达的观点与毫无意义的争论中的反对观点相对比。另一方面,硬的方式则是不直接应付对方提出的数据或信息,而是让周围的旁观者决定指定团体的可信性。

无论是双赢模式,还是赢—负模式,都需遵守公认的理性、公正、弹性原则。“暗箱操作”应当避免,因为这看起来鬼鬼崇崇的,最终会被公众所否认或取消。管理经营者应公开准备进行建设性对话的意愿,很明显,这种方式在解决问题的过程中会有抗议集团的参与。

一旦抗议团体参与解决问题,那么,它的成员就必须注意发表更多的“不想”的声明或者会被认为“无能、无用”的风险。如果他们拒绝参与,压力集团就会被认为是破坏性的、对抗性的以及非建设性的集团。

解决方案的形成需要一个独立调停团体,否则,这一过程很可能会失败,并在“控制、曲解以及不愿合作方面”进行相互指责。

双赢模式和赢—负模式的不同就在于“公众讨论会”使用方面的不同。竞争性的赢—负策略被用来使对方在公众与媒体面前难堪。通过采取一种公开的,建设性参与的态度,使用者可以使对方表现为竞争性的,破坏性的以及侵略性的。单一问题的简单解决方案可能会是天真的,无用的,甚至是危险的。

双赢模式采用公开、诚实的应对方式,以形成各方参与者都能接受的有效解决方案。展示公开性、诚实以及希望对话、倾听的意愿。并且,假如是真的需要,双方还会调整其行为。由于其他团体有采取更具竞争性的反应与活动的意愿,这一方式可能会很耗时间与耐心。然而,双赢模式持续时间会更长久,在施行过程中也很少中断。

案例分析

麦当劳与绿色和平组织

大组织由于太大,因此不得不承担不关心社会或其经营范围社区的风险。这样的组织也往往成为压力集团或有某种企图的个人的攻击目标。麦当劳是世界上最大的连锁店之一,就不幸成为了这样一个目标。

麦当劳的经营者们经常苦恼不堪,因为压力集团提出了太多的他们经营上的不足:员工待遇,产品的可靠性以及在第三世界国家企业进行有争议的合作等问题。麦当劳在 101 个国家开有 2.1 万家连锁店,1996 年,销售额达到了 320 亿美元。

1985 年 1 月,伦敦绿色和平组织发起了一场行动,以揭露“麦当劳经营的真相”。1986 年,此组织印发了一本叫《麦当劳错在何处?》的小册子,麦当劳以诽谤罪起诉了 5 位作者与分发者。作为反应,抗议者们为此建立了一个“麦当劳贝尔支持运动基金”。1991 年,5 人中的 3 人正式向麦当劳道歉,只剩下莫里斯(Morris)与海伦·斯蒂尔(Helen Steel)继续面临诉讼。这俩人都不是全职工人,也没任何个人财产,因此,麦当劳所受的任何损失都不可能得到赔偿。

这起诉讼(包括审判)从 1994 年一直持续到 1997 年。麦当劳聘请了伦敦的一名优秀“诽谤罪”律师理查德·兰普顿(Richard Rampton)来负责此起诉讼。兰普顿成功地要求法官

在审判时不使用陪审团。而莫里斯与斯蒂尔则未能使法院同意他们的请求,而不得不转向教堂祈祷恢复陪审团。

兰普顿还成功地删除了法庭记录上的某些辩护词,但这被上诉法院推翻了。因为他们认为辩护人的辩护有一定的基础:证人证明,以后披露的麦当劳经营文件以及通过仔细审查所发现的问题。

1994年3月,麦当劳散发了30万册名叫《麦当劳为何走上法庭》的小册子。小册子声称法庭行动不是为了限制言论自由,而是为了禁止人们说谎。4月,莫里斯与斯蒂尔以诽谤罪对麦当劳实行反起诉。

有趣的是,在本案最初,莫里斯与斯蒂尔必须证明他们的宣传册是真实的或公正的评论,并且这种评论必须基于直接,基本的证据而不是来自于媒体报道或大众的一般感受。然而在反诉讼案中,麦当劳必须证明,伦敦绿色和平组织的小册子是谎言,而且莫里斯和斯蒂尔知道小册子上的评论并不属实。

到1994年6月为止,双方一共参加了24次审前听证会,案件于1994年6月28日开庭审理,贾斯蒂斯·贝尔法官(Justice Bell)主审。7月份,压力集团提交了关于麦当劳经营的证据。以及食品包装对环保的影响,产品的营养价值,对动物的保护问题和食物中毒抱怨等。1994年9月12日。一名麦当劳的专家证人无意间发现绿色和平组织的小册子说的饮食与疾病间的联系是“非常合理的”,压力集团也同时启动了一个大众策略。10日,30袋麦当劳包装垃圾被从伦敦的大街上捡了回来。

因此,世界性抗议发生了。比如,澳洲人举行了7场义演

以筹集基金。法庭上,关于麦当劳广告方面的问题也被提了出来。

1995年3月,审判重新开始,到4月份,已进展到开始调查麦当劳的用工记录。4月15日(麦当劳成立纪念日)至少有20个国家举行反麦当劳集会。由于反对者一直举着抗议海报出现在镜头面前,一则耗费10万英镑拍摄于伦敦拉斯金公园的广告不得不停播。

6月28日,莫里斯与斯蒂尔两人透露,麦当劳高层曾向他们提供过一套和解方案:只要他们不再批评麦当劳,他们两人就会通过第三者获得一大笔钱。他们拒绝了这个方案。7月,麦当劳终止了向被告提供正式法院副本的协议,理由是所提供内容很快就出现在国内外的各大媒体上。10月16日,第11次世界范围内的反对麦当劳的活动开始,抗议小册子在英国的300多家麦当劳分店散发。抗议在20多个国家发生。10月,辩护人开始调查30名职员反对麦当劳的用工制度。

1996年2月,辩护人建立了 McSpotlight 网站。在随后的18个月里,1200多万人访问了它。

网站一度有1300个栏目,以12种语言发布信息。2月间,辩护人为麦当劳对热带雨林灭减的影响调查了一些证人。7月间,最后证据提出,1996年10月7日,双方开始做最终陈词。莫里斯与斯蒂尔在10月21日开始最后陈词,并于11月28日结束。兰普顿在11月28日交了书面陈词,并于12月初回答了对陈词中某些问题的质疑。12月11日到13日,辩护人作了最后法庭辩论,猛烈抨击大型企业使用强权使批评者保持沉默,并认为英国诽谤法具有压迫性和不公正性。

在法庭判决书中,贝尔法官认定莫里斯与斯蒂尔的诽谤罪成立(同时认定麦当劳的小册子也含有一定诽谤成分)。他还提出了某些麦当劳专门针对儿童进行广告宣传的证据。麦当劳曾要求 20 万英镑的损失赔偿,并要求给莫里斯与斯蒂尔两人 1000 万英镑的处罚,由于莫里斯失业,斯蒂尔只有一份每周 64 英镑的兼职工作,这笔钱不可能得到。辩护人决定向欧洲法院人权委员会提起上诉,以告麦当劳使用不适当手段对伦敦绿色和平组织进行的私自渗透调查,并造成危害。

这起案件于 1994 年开始,持续了 313 天,直到 1997 年判决书才下达。双方大约提供了 4.4 万页的证明文件。法庭记录也多达 1.8 万页。

这个案例最有趣的事或许就是双方都没有真正赢。麦当劳如愿得到了一份合格的法律判定,然而却几乎没得到物质赔偿。麦当劳为此胜利而付出的是:公司给了压力集团 313 天用以公开评论这一起诉讼,而通过对这一起诉讼的报道,麦当劳实际上帮助把反对它的抗议行动扩展成了国际性的抗议行动。McSpotlight 网站的建立无疑加速了这种抗议的扩展。或许最具有讽刺意味的是,麦当劳决定起诉这 5 位伦敦绿色和平组织活动家时,这个组织已经决定停止散发反对麦当劳的小册子。

另一方面,与其所付的努力相比,被告所获得甚少。1997 年到 1998 年,他们还一直要求上诉。

莫里斯与斯蒂尔肯定得到了暂时的声誉与公众认同。而且,通过法官的“对麦当劳针对儿童广告所做出的不利评论”在一定程度上影响了麦当劳。另一方面,对大多数商业组织来

说,针对特定人群或利益集团进行宣传是很普通的行为,即便是压力集团也认为这种行为无可非议。针对儿童做广告并不是麦当劳的专利,并且,麦当劳仍能继续不断的赚到钱,仍有成千上万的人消费它们的产品。如同埃克森石油,这家跨国公司的规模足以超过这些小事情造成的影响,从这个意义上说,被告并没有危害到麦当劳。

真正的问题依然存在:为什么麦当劳选择一种不赢的攻击性战术进行起诉?当然雀巢公司在公众面前的苦境肯定使他们对这种方法有所警惕。一种可能就是对美国 SLAPP (Strategic Lawsuits Against Public Participation 即反公众参与策略诉讼)诉讼的运用,这种方法不仅曾被用来使压力集团停止行动,还会用来让那些写抱怨信给报社的个人让其三缄其口。麦当劳的如意打算或许是所有的 5 人都会退让(实际上有 3 人正式道了歉),然而即使这是真的,麦当劳的管理经营者们似乎并未完全意识到闹上法庭的最终影响。另一种可能就是麦当劳希望能起到“杀鸡儆猴”的效果。或许麦当劳的管理经营者们(像埃克森一样)认为他们仍可继续向消费者销售产品,这可以弥补不利形象的影响。假如后面的这种想法是麦当劳当时所想的话,其反应就应当是:视抗议不存在,因而不寻求法律补偿。事实证明,麦当劳大错特错。

从形象管理 POV 角度来看,这个案例比较了压力集团和 NIMBY 型集团所用的谋略,但表面下的实际情况却并非如此。管理经营者们不能把精力全集中于起诉事件上。他们还得继续从事组织内的工作。而另一方面,压力集团的活动者们除了起诉事件外并无其他大事,有充裕时间。当大型组织聘

请正确代表以处理案件时,许多活动家们却自己处理。由于没钱请律师所以只好自己辩护。通过解决法庭形象问题,被告自己可以建立起一个被陷害与受到不公平法律程序压迫的无辜形象。对许多压力集团被告成员来说,他们有大组织的投资所不能得到的潜在支持。压力集团可以致力于寻求大规模的支持,以及许多与他们一样的持反对意见的科学家与法律专家的免费指导。他们可以建立网站,并能被认为是真实的,这是因为被告是一群热情的人们,能在这个日益淡漠与敌视的世界中表达他们的关注与困惑。而一个大型组织所做出的同样努力则很可能被认为是一种明显的,冷嘲热讽的公关工作,甚至根本就是一系列的谎言。

管理者需要考虑任何一种极端措施(带有侵略性的反击战术,起诉)的影响。但当影响消费者购买产品或服务的行动所造成的损失能用货币表达,并超过上法庭和在公从面前暴露问题所带来损失时,他们确实应选择起诉。

第 5 章 危机反应管理

5.1 前题

危机管理中一个主要的问题,就是选择合适的响应策略。尤其是当出现:①信息不明和时间紧迫;②已确定某些物资或人员处危机之中。危机慎思向管理者提供了一种可供选择的危机应变管理方法。这种方法有助于管理者注意到危机情景中的各种因素。

5.1.1 危机慎思是什么

危机慎思促使管理者在处理危机事件时不断考虑三个方面问题,这些问题应深深地扎根于他/他们的心中。这三方面是:

- (1) 我/我们如何获得更多的时间?
- (2) 我/我们如何获得更多的信息?
- (3) 我/我们如何降低损失?

这样的分析评估有助于管理者将注意力集中到他们义务和责任上,并保持冷静。危机慎思是通过这三个与直接行动有关的问题,使管理者在形势激化时保持更冷静,更成熟的反

应,起到缓冲危机的作用。

如果没有训练有素的应变反应,管理者很有可能处理不当,使局面失控。而训练有素则意味着能对所做之事保持高度的熟练性,使所执行的任务更明晰,更具有预测性。这就是说,训练和练习更有助于管理者去发现并处理危机问题。

危机管理者需要使用像危机慎思这样的实用方法,以有助于他们在时间极为有限的情况下,集中注意力,以选择有效的应变策略和行动方案。

5.1.2 完成危机慎思

危机慎思通过一个简单的过程,帮助使用者更好地决策和行动。如果和预期的相似,大量的策略决策会集中在如何获取时间和信息,以降低成本,减少损失。

寻求更多的时间,也许要运用时间减缓和推延危机事件发生的策略。寻求更多的信息,这包括“吸管式”和实情调查策略。危机若发生在不毛之地,损失和成本就会降低,构筑优势和策略也有助于降低资源成本。

1. 获得更充分的时间

时间是危机管理中最重要因素之一。危机管理就是要在有限的时间内,有效地利用时间运河分析和解决问题。因此,管理者和主管就要接到危机发出信号后,到危机对情况产生明显的冲击之前,这一段时间中挖掘出更多的时间。这些时间大多是在计划和应变的部署中产生的。通过计划和演习,在可能发生的危机中扮演相应的角色,有助于更充分地了解行

动方案以及大致任务,从而节约了时间,获得相对的充裕时间。

时间减缓策略由于减少了在报警和部署方面的时间,危机管理者可以在行动和应变方面获得更多的时间。有两种方法可以减少时间的损失,他们是:

- (1) 更好地部署以适应情况的变化;
- (2) 尽快到达现场。

2. 获取更多信息

提高对危机的预见力和熟悉度的手段之一是获取更详细更具体的情况。如果对这些一无所知,那么选择行动方案将无从谈起,这样就会浪费很多资源,使时间白白流失。因此,危机管理者需要加强获取信息和进行评估的策略准备。这些策略以利用尽可能多的信息源,保证获得详细的信息,加快信息的传递度。

其中两个基本的策略是“吸管式”和实情调查策略。

(1) 吸管式策略。

吸管式策略就像吸管系统能把水从容器中吸出来那样获取信息。它的方法应当:

- a. 简单易行;
- b. 利用尽可能多的信息资源;
- c. 一旦开始应有能延续下去;
- d. 将直接的数据输入到信息中心。

分解策略和真空策略是其中的两种方式,都能从危机或灾难环境中获取信息。

① 分解策略。

分解策略是一种普通的策略方法,很少用于信息的团体交流系统。这种方法包括电视节目,电台节目,新闻及互联网。通过这些措施进行团体交流,管理者可以洞察危机相关人员的感受,忧虑和信仰。这种洞察力可以发现危机对团队成员的影响和威胁。

分解策略需要系统化,以方便协调。直接目击和第一手感觉资料有助于为危机管理者提供重要而快捷的信息。电视的时事节目和电台的反馈节目能够提供相应的观点,并有助于了解事情的发展趋势,理清危机中的组织成员所需要的帮助。对于危机管理者来说,利益攸关者(客户,职员等)的观点应被重点纳入到信息流中,并有规律的更新,这是因为危机管理需要得到他们的认可,并要处理他们可能遇到的问题。

②真空策略。

真空策略是让有用的信息处于真空状态,就好像放入了一个真空的清洁容器中。在这样的一个真空状态中,信息相当于“陷入”了一个校勘和评估系统。这样的策略可以获得一些有用信息,并有助于在处理旁观者和受害者关心的问题时显得更友善些。工商企业在对真空策略进行管理时可以借助于呼叫中心。通过书面和电脑屏幕的形式可以发出一些关分式化的调查表,接线员的操作者通过电话、信件、E-mail 或其他形式将相关信息传达室送给危机管理者。其他和策略还包括在现场通过面对面的访问(或者是在街首上和商店中进行直接的民意测验)。采取这两种方式的目标在于保证利益攸关者的信心和搜集所有可能有用的信息,哪怕是只言片语。

(2)实情调查策略。

这类策略通常是从受害人和目击者那里直接获取信息。这种方法也常常用于咨询与危机有牵连的人。

重点是通过交谈获得不易得到的或更具体的信息。这里有两个技巧,一是“格式化提问”(回答者来自现场),另一种是摸索“格式化的纪录风格”,从而使人能够从与非回答人的关系中获得信息。但是那些索取信息的人必须要接受非常充足的情感交流训练,以便能够在非常沮丧,非常悲哀的气氛中获取信息。同时他们还必须有将住处简化成不带感情色彩的形式技巧。

3. 节约物资

危机慎思的第三部分是请危机管理者将注意力集中在物资节约及其分配上。它分为三部分:

- (1) 尽量使物资等资源少受危机的影响;
- (2) 保护好用于支援或消除危机影响的物资;
- (3) 配置物资用于解决危机和消除危机影响。

通过最佳部署节约物资。森·泰苏(Sun Tzu)和克劳斯威茨(Clauswitz)提出两种工作方法。森认为,胜利应该属于那些能够对自身弱点进行弥补的人。危机管理者需要确定那些通过集中提供物资可以弥补危机带来破坏性的地方,将其作为突然袭击破点。

企业同样需要注意可以通过转移和聚集物资能够降低威胁和损失的方面。但如果是企业本身收购自己的股票可能反而会纵容恶意收购行为。将物资存放在抗污染的地方有助于减少物资被污染的程度和可能性。

集中可用物资的行动有助于解决压力集团和企业之间的

矛盾,减少对企业形象的攻击。

克劳斯威茨认为,取得胜利的关键是将战场确定在反对力量或阻力的中心地带,并以它为攻克重点,在这点集中优势兵力消灭敌人。周边地区的交战则作为次要问题通过“扫荡战”予以解决。

对于组织而言,这种针对重心地区的能够“打破危机平衡”的部署可以采取很多种形式。举例来说,对于泄漏地区,堵住漏洞要比布置多少物资重要的多,且更有效。为解决联盟或压力集团的某些事条而集中物资可能要解决的行业争端或对企业形象的攻击。

5.2 经营危机反应管理战略

经营的基本使命是为利益攸关者创造财富,这些利益攸关者包括客户,员工,债务人,所有人以及股东。因此,管理者在危机管理中的使命便十分简单明了。挽回这些人的财富并使其保值。在许多案例中,创造财富这项基本任务由于其他必须立即处理的任务而受到不同程度的忽视,比如挽救工作。于是,工作使命的重点便从创造财富转到对那些可能会在不知不觉中导致决策发生致命变化的问题进行挽救。在挽救这件事上投入太大的精力,无疑会忽略为经营创造财富所需的决策和任务。

这样的例子在现实中比比皆是。对于企业而言,把注意力放在挽救多少物资,如何重建被毁坏部分可能会导致经营失

败。因为顾客不会被动地等你,而可能去追随你的竞争对手。那么,随之而来就是资金上的损失,这会使企业走向彻底的失败。股票市场也可以提供这样的例证,证明当决策者确定目标时,这种转变会有多么的快。股票市场是通过在股市投资以创造更多的财富。当信任渐消时,投资者会迅速的撤回资金。在大多案例中,许多公司的评估值并不低,产品效益也没有多大改变,真正发生改变的是投资者自己的投资获利行为。由于试图挽救一些显而易见的损失,投资者的重心发生偏转,不再集中在投资活动上。最近一个例子反应了利益攸关者观点变化的价值。1982年9月28日,J&J 镇痛药在美国拥有了 35% 的市场份额,将近 4.5 亿美金。在 1979 年 9 月 29 日到 10 月 1 日期间,在芝加哥地区有 7 人服用了氯化物污染的药物导致死亡。关于在胶囊中含有氯化物的报道导致销售锁下降了 87%。而且由于公司的影响,J&J 镇痛药在华尔街股票市场下降了 20%(约 19 亿美金)。J&J 撤掉和销毁了 2200 万瓶本公司的药品,然后,公司用了大量的相关证据来证明这些产品的安全性。J&J 公司对产品采用固体的方式重新向市场介绍,并保证它的安全性。五个月内,J&J 公司的市场份额恢复了 70%。

危机管理者在产品事故即污染事件中采取了两个最有效的步骤:撤回全部产品,并迅速通知使用者,帮助他们恢复信心,以协助公司做其他客户的思想工作;重新设计样品消除了用户对药品的怀疑。企业很快恢复了市场份额。

(1) 计划者,管理者主管通常在他们的应变计划中很少考虑利益攸关者。这样,组织就会冒下列风险:

(2) 迷失目标(比如说,将全部努力的方向从保证财产的增加转向挽救整个系统);

(3) 因此而导致的士气低落(包括无目标,无重点的过度工作);

(4) 丧失利益攸关者的信心,因为员工工作无目的,用户不再提供支持。

如果应变方案中尽可能多地考虑利益攸关者的要求,就能获得比普通方案更多的支持。这种努力可以在实际上提升企业价值和再塑良好形象。

对于管理者而言,尤其应该更多地考虑使用非应变人员。然而在实际上,他们通常会被排除在应变反应或重建计划之外,尽管他们本可能做得更好。实际上,非应变人员和非重建人员在与外界的利益相关人进行联络方面可以发挥更好的作用。也许是因为旁观者清,当局者迷,非反应人员和非恢复人员可以更深的了解外界利益攸关者的需求,从而使用工作做的更为到位。如果通过相关人员更多的为客户考虑,或使他们的财富增值不至于因此而受到阻碍,同时在反应及恢复过程中使利益攸关者参与进来。管理者们会发现这样做会进一步加强控制,减少怨声载道,并带来更多的资金和支持。

计划者和管理者常会忽略危机对每个人的影响,这包括对他们自身改变的需要。如果对于争论,震惊以及各种建议置之不理,反应和恢复工作人员也会受到危机的影响,从而分散工作注意力,其结果是降低工作效率。因此,工作人员也要消化他们自己在危机中所受到的刺激。所以管理者应设计一个具体的过程,以允许人们进行调整或者当有必要时进行有效

的调整。

5.3 四种较难的察觉的 经营危机处理

经营者组织会受到自然灾害或外部事件的冲击,而这些危机事件往往是有形的。而组织应付的其他一些危机却是与自身的具体经营有关,较难以觉察。以下为四种通常会遇到一般形势:

- (1) 恶意收购;
- (2) 产品被污染;
- (3) 行业争议;
- (4) 企业形象被攻击。

5.3.1 恶意收购

当企业对经济或组织的压力有不良反应时,恶意收购发生的可能性就比较高。当作为早期警号的股价变动和股票市场上的波动发生时,暗地里进行的可能是“联合获取技术”(Co-operative Acquisition Techcgue, CAT),使用“CAT”时,一旦某家公司声称收购一家目标企业时,另外一个或多个企业就会提高他/他们对这家企业的股份比例,达到获取那家目标公司的股票的目的。

1. 潜在的恶意收购信号

- (1) 固定或逐渐减少的收益；
- (2) 低于所期望的 ROI(Return On Investment, 投资回报率)；
- (3) 现金管理较差；
- (4) 过高的资产负债率；
- (5) 在下属部门或子公司中有金牛型产品；
- (6) 与股东和金融机构沟通不畅；
- (7) 主要利益攸关者抛售股票；
- (8) 交易主要受益于合作的企业；
- (9) 竞争对手改变竞争策略用于提高自己的市场份额；
- (10) 价值磁铁(有吸引力的设备,人力或垄断权)。

2. 行动步骤

(1) 迅速采取行动。记住独立的“危机思考”不要进入这个组织或去会见收购组织以争取时间。

(2) 组成反应团队,尽快通知这方面的高级人员及法律,金融和公关等方面的有关专家。

(3) 共同商读者论坛决定第一层基础性的策略方案。

(4) 仔细研究报价(股票的收购价)。如果是个好价格,不妨改变防守策略,考虑一下获得最有可能的好报价的可能性。

(5) 拒绝报价。如果报价并不诱人,对利益攸关者不具有吸引力,清楚明白地拒绝他。

(6) 通知股东和公众。通知所有相关人员,解释事件并通报自身所采取的应变策略。

(7) 采用法律和商务上的防范手段,利用内外部的顾问团队,考虑防守手段(包括法律和技术的,反报价,获取股份或从“友好的”企业中获得股票,调整组织结构并清除吸引收购者的诱因)。

(8) 拖延。利用一切可运用时间耗费收购者的资源和耐力,持久战会增加收购者的成本负担。

(9) 消除诱因。在开始阶段,消除引起收购行为的诱因,改进在股市中的表现以增加企业的市场价值。

5.3.2 对产品和消费者的威胁

1. 威胁来源

- (1) 勒索(或措词逼人的恐吓);
- (2) 用户恐怖主义(从拒绝购买到对资源用户进行攻击);
- (3) 来自内部员工的怠工和嫉妒,埋怨;
- (4) 对赔偿的欺骗性公告;
- (5) 产品受污染(由于系统或机器故障而导致的);
- (6) 产品品质降低(由于不正确的处理方式或库存导致的);
- (7) 产品故障(主要是设计因素导致产品出故障)。

这些问题可通过采取质量控制和质量保证的方法来解决,或者通过奖惩措施来预防或杜绝其发生。

2. 行动步骤

(1) 迅速采取清空策略,在顾客对产品产生怀疑前把产品撤走。不要发生进一步的损失。

(2) 通知到每一个人。这些人包括股东,公众,政府及其他可能的反应组织(比如急救,救护和医院)。

(3) 建立便利的信息获取方式,比如方便的网站或提供免费电话号码。

(4) 解决问题。一个重要的决策可能就在于是否与官方保持联系以及是否能满足外界的要求,尽管要求有时候可能是无理的。这种决策应考虑到在相应地区内事发的因果关系及企业应承担的法律义务。在这种情况下应听一下专家和经验丰富的人的忠告。

(5) 彻底消除问题,如果有必要重新修改包装或产生问题的操作流程。

(6) 当安全问题都解决了以后再通知公众。使用特殊的再进入策略,要着重强调产品的安全性那一方面。

阿诺特公司(Arnltt)(澳大利亚,1997年)受累于产品被污染事件,不得不全线撤出澳洲东海岸市场。

在问题解决后,该公司向公众展示了他的生命,将未被污染的产品再次投放市场。

(7) 随时随地强调客户的利益。通过强调客户的利益和满足他们的要求,企业可以从客户那里获得更多的支持,减少损失。

5.3.3 行业争端

行业争端是长期存在问题的结果。争端升级到一定程度后员工或联合成员会转换工作或怠工。企业通常会拖延罢工，但是他们会发现现金流变衰竭，资源（从原材料到终端产品创新）趋向减少。

（1）评估情况。对人们的精神及状况要掌握尽可能多且详细的资料，尽可能避免激起大众愤怒的情况发生。

（2）集中在感知部分（POV 的分析）。将出事部分尽量隔离开，看看别的部门的观点是怎样的，寻找一个合适的场所以达成协议。

（3）提出报价。

（4）解决。达成协议，确定各方义务。

（5）不满足于目前的胜利。继续和利益攸前者保持良好的关系，并要明白在减少事件冲突方面还有一些艰难的工作等待去完成。

5.3.4 对企业形象的攻击

（1）分析观察力问题。使用 POV 方法找出：

- ①发生的是什么；
- ②相关人员是谁；
- ③如果组织受损，谁获益；
- ④代表发布了什么消息；

⑤有组织进行的目标什么；

⑥这样操作和发布(消息)会使什么突出出来。

(2) POV 评价以外的。通过获得外界的信息检查 POV 分析,以对事件进行评估。

(3) 保证通知到所有的利益攸关者,保证让每一个利益攸关者都知道所发布的信息,组织的解释及 POV。让利益攸关者参与到决议过程中去。

(4) 拒绝相互作用。记住,要冷静下来仔细听。

(5) 避免诉讼。在敏感问题上听取法律方面的建议。

(6) 保证相互交流,危机管理者与团队成员要和利益攸关者保持经常联系,鼓励他们吐露他们的想法或恐惧感。

(7) 及时报道企业对危机的处理情况。报道既要做到定期,还要保证连续性,以避免对外界各种猜测采取“无可奉告”的态度,这样做不仅于事无补,反而会适得其反,使外界于论对企业产生更加不利的影响。

此外,当涉及攻击企业形象时要尽量避免采取个人抵触行为。

(8) 工作要向公众公开,保持透明度。避免“关起门来讲话”,因为这可能导致对工作的歪曲和否认。通过增加透明度,使提出的方案更易被执行。

(9) 让评论家参与解决问题。要牢记,当评论家被邀请一定要就问题向企业提出建议,或参与到解决方案中时,他们就很难不放下批评的态度。

案例分析

Perrier 矿泉水污染案

Perrier 矿泉水的瓶装水 40 多年来都取自同一地区且矿泉水中富含的二氧化碳是自然形成的。这一产品是在 1977 年被介绍到美国去的,大多是通过高档餐厅销售的。截止到 1989 年,Perrier 矿泉水在美国矿泉水市场上占有的份额达 52%(约合 6.5 亿美元)。该产品分布从纽约一直到凤凰城。

在 1989 年 8 月至 1990 年 2 月间,持续发现在 Perrier 矿泉水的样品中苯的含量很高,显示该产品曾被污染过。追溯何以矿泉水中苯的含量高并不能澄清问题,虽然苯含量高并不足以导致疾病或死亡,但已造成产品是否干净以及是否会对健康产生不良影响的怀疑。

Perrier 矿泉水仅从美国市场就收回了大约 7000 万瓶矿泉水,同时迅速开通免费电话以回答消费者关心的问题。

全球产品回收政策招致了一场吵吵闹闹的利益攸关者大会。会议在巴黎举行,在对就可能的苯污染源和原因提出一个含混不清的声明。

撤回策略的目的是保护消费者对该产品的信任,并在产品空白时尽量保护现有的市场。这一趋势有助于消费者留下这一产品还会很快回来的印象。

调查和修正问题花费了 3 个月的时间完成。最后查清是过滤系统的问题,并对其加以改正。

产品重新推入市场后,向忠实的消费者免费提供瓶子装矿泉水,仅此一面就耗资约 2500 万美元。

单在美国一个地国,为挽回销售大约用了 4000 万美金。在全球挽回策略下,巴称市场上 Perrier 的股价一天之内暴跌 11%,使巴黎股市一度暂时中断。

与政府迅速而有条不紊的联系使他们获得了相当的赞誉。同时 Perrier 还通过媒体尽量减少他们的市场被侵占程度。

请注意,在管理策略中国际市场定位的影响。在任何全球性的危机管理策略中,有四点是非常重要并需加以考虑的:

(1) 围绕时间(以时间为中心的)进行监督和应变的能力;

(2) 应变策略要因地制宜,适应其面对的不同文化和不同的习惯;

(3) 清楚非本地产品回运过程所需的时间(运往纽约 14 天,休斯顿 21 天);

(4) 不能完全退出市场,要保证始终处于市场的核心地位。

从广义上讲,Perrier 其他品牌的产品在市场上的存在在一定程度上缓解了竞争对手在过去 3 个月对其瓶装水的冲击。

第 6 章 危机反应与恢复计划

6.1 危机计划蓝本 (一个通用的反应计划)

6.1.1 计划

从理论到实践罗宾斯(1994 年)发现计划与结果(要取得什么)和方式(如何取得)紧密相连。他认为计划减少了不确定的因素,给管理和非管理者以指导方向,减少了重叠和多余的作业,并且可以建立起控制标准。

计划使管理者和执行者把需要做什么,该如何运作,以及这些活动如何评价和控制相区分开来。

罗宾斯揭穿了三个有关计划的流行神话。第一个神话是不准确的计划是对管理时间的一种浪费。任何组织中的执行计划都会使组织成员区分什么是已经做过的,什么是应该运作的。弄清楚组织任务和目标的过程是大有裨益的。第二种神话是计划抹杀了变化。计划抹杀不了变化,变化会无视计划的存在照样发生。计划能够被用来预测未来,有助于抑平大幅度的变化。第三个神就是计划减少了灵活性。计划要考虑行动和任务,这些作业只有计划的第一阶段完毕后才会变得不

够灵活。

对于危机管理者而言,计划包含两套作业。第一套作业与支持危机管理反应的组织有关。第二套作业包括反应行动。因此,消防组织不仅应该制订发展和维护消防资源的组织计划,同时也应该制订出对付火灾的行动计划。这两套计划作业可能会相互冲突。就组织而言,有效率的资源管理需要以有效的反应能力为代价;同样为危机反应和恢复而发展的积极的危机反应资源计划,会给全面预算和组织结构带来压力。

按照罗宾斯的说法,计划要有具体性和指导性。具体计划清楚地界定目标,没有含糊之辞,并且在根本上保持着其连续性和逐渐性。具体计划的一个例子就是如何使用一个特殊的工具去扑灭一场火灾。相反,一个指导性计划有些松散。这类计划遇到上述事件时,可能只表述为:把火扑灭。

根据麦肯锡国际咨询公司(1974年)的说法,当不确定性很高,并且需要灵活性去适应无法预知的变化时,指导性计划更加游刃有余。高度不确定性和无法预知的变化是危机情景的特征。管理者和主管需要确保他们的危机计划在根本上具有指导性,而不“如何做”和“做什么”的教条。当危机进一步恶化的风险增加,或当行动没有被有序地执行时,不能仅有指导性的计划。

管理者和主管需要切记,任何危机反应主体计划的复杂程度和时间跨度,使阅读计划书的员工抽象掉真实事件的具体性。当试图进行危机管理时,事无巨细的计划不胜赘读。

总之,危机计划或指导方针需要在以下三种方式中产生:

(1) 一个主导计划或原则;

- (2) 简单的策略或针对具体情景的计划；
- (3) 不同管理层次的团体行动计划。

一个主导的计划或者指导可以被看作是一个反映不同的团体精诚合作而解决危机事件的整体蓝本。策略或具体性计划描绘了目标和被委任的管理者,团队,业务单元的具体行动步骤,这个行动计划描述了不同管理层次的团体和员工的目标和任务。

6.1.2 一个通用的危机反应计划

许多书籍和有关旅行的文章都详尽地描述了危机反应计划或者危机恢复计划应该具有的形式。在很多时候,计划方案书的打印尺寸和正式图案变得比危机处理的策略和战术更为重要。许多管理者加入了计划制定的行列,并认为危机计划尽可能言简意赅,然而,写出的却是长达几百页的文件。这些文件囿于常规而脱离实际,过于谨慎而生硬晦涩。世界上一些大公司中的计划者和即将成为危机管理者的人全神贯注于使计划方案书的封面标识更加美观,而出自其手的,不符时日的危机反应计划可能要用于指挥抢险工作,对此他们却漠不关心。

任何关于计划应有多细,多广的问题都是迂腐不化和引入误导的。对于一些庞大的组织或者那些负担复杂风险的组织而言,危机计划需要具备具体性和广泛性。最佳的方式就是使用所有的三种类型的计划整体的,策略的和以业务单元为导向的。完整的计划书可以提供非常详尽的细节。协调一致的反应活动要在策略计划书中有所描述。特定的个体和团体

所采取的行动可在短期行动的计划书中有所描述。这些计划书可以装帧成半长期存放在形式,这样就能够经受住过度的翻阅和并使计划依形势而及时更新。许多组织的危机计划书都使用环形装订。

这种松散的文件装订形式的问题是,危机计划者和管理者依靠业务单元主管和团队代表们迅速更新计划方案,然后再将更新过的各部分方案整合成整体计划。由于一些人可能忘记了更新与整合或者不方便这样做,而导致混乱,存在着计划变化不一致的风险,使危机应对者从危机计划的不同版本中得到指导。系统,统一的变化要集体所有不同管理团体的最新危机计划,并使其负起责任。这就意味着每个人都在变化之中,并且旧的计划文件可以集中起来或销毁。

一些组织更愿意通过手工校对或者重新打印的方式更新文件,以期获得较为长期的危机管理计划。问题仍然是,计划是否依形势的改变而及时更新,旧的版本是否以恰当的方式得以更换。通过整合不同管理层次的团队责任和将计划变化的部分插入其中,或者通过指定一个危机管理者负起以新版本替代旧版本的责任,危机计划与局势的互动会更为相得益彰。

下面就是计划内容基本蓝本。

1. 封面

这里涉及到诸如发行号,日期,主要电话号码等细节。

2. 谁会读这个计划

这里描述的不仅包括需要全部阅读计划的人,还包括需

要阅读策略计划的人或者使用计划的特定人员或组织。

3. 证明书

通常由计划阅读者签署。许多组织坚持所有阅读计划的人需要上面签名,并且附加日期。

4. 政策部分

部分描述了组织的政策。内容包括:

- (1) 对计划和信息的保密政策;
- (2) 危机管理或恢复管理的目标和孰轻孰重的排序;
- (3) 计划的全部目标或任务;
- (4) 权责划分;
- (5) 谁改变和如何改变政策;
- (6) 不同类型计划之间的联系;
- (7) 运用计划的条件。

5. 计划管理部分

有时候这部分出现在文章的结尾。有的把清单放在计划书的结尾(如本书给出的格式)。如果是这样,该部分就应该放在响应和恢复计划的描述之前。

该部分描述:

- (1) 谁制订计划;
- (2) 谁维护计划;
- (3) 如何改变计划(包括在有限的时间内修订或者评估事件);
- (4) 计划修订和审计的程序;
- (5) 演习和培训。

6. 风险评价

该部分描述了何时及如何进行风险评估,并且描述了可能遇到主要风险和或有关事项。

7. 危机事前部分

该部分论述了危机管理的组织政策,内容包括:

- (1) 组织的责任;
- (2) 意在健康,安全和减少危机的个人,部门或组织的责任;
- (3) 降低和控制风险;
- (4) 危机事发时,对非组织成员的管理程序;
- (5) 信息管理的主导方针。

8. 沟通政策部分

该部分更为详尽地描述了组织在信息管理方面的政策,内容包括:

- (1) 谁将被告知(内部和外部组织);
- (2) 信息如何互换;
- (3) 媒体管理原则;
- (4) 处理外部组织需求的原则;
- (5) 对利益攸关者的原则(包括员工,客户,股东,信贷和保险机构)。

9. 金融、法律和管理部分

该部分描述了在危机反应管理(或恢复管理)的监控和协调中如何运用专家咨询。

10. 预警和警报部分

这部分描述了组织中使用的预警和警报系统,包括:

- (1) 什么样的预警和警报系统是合适的;
- (2) 谁改进这些系统;
- (3) 谁维护这些系统;
- (4) 预警和警报信息包括什么(对声音或口头信息的描述);
- (5) 预警发生时的职责;
- (6) 撤离和安全程序;
- (7) 安全地或撤离地;
- (8) 危机中或危机后联系电话号码,E-mail 地址以及内部信息流程。

11. 危机指挥和协调部分

这部分包括:

- (1) 关于危机组织中的指挥和沟通渠道;
- (2) 危机指挥中心的位置;
- (3) 列出外部的反应机构(关系和权力);
- (4) 危机管理者或危机团体的联系电话。

12. 危机解决部分

对危机反应行动的论述通常散落于整个计划书的不同部分。它包括处理危机事件,危机影响因素的流程。每一个重任在肩的团队,部门或者业务单元都有与之同行的团队领导者和各位成员的联系名单。

13. 恢复管理部分

该部分描述了采取的步骤：

- (1) 贯彻安全程序；
- (2) 重建和恢复计划；
- (3) 精简涉及危机情景的人员；
- (4) 给到访者和员工提供参考意见；
- (5) 获得帮助和建议。

注意该部分可能自成一套计划的完整体系。

14. 后果管理部分

该部分描述了以下程序：

- (1) 与外部机构共事(保险机构,专职的危机反应机构)；
- (2) 修订和评估危机状况；
- (3) 如何正常地结束危机反应活动。

该部分包含危机反应评估模型的一个主要副本或多个副本,这涉及到如何把有关数据输入到模型中去,以期获得关于危机影响,管理和结果的所馈。

15. 表单部分

该部分涉及准备和危机管理(或者恢复管理活动)的各种表单,PACE 表单涉及了四个主要部分：

- (1) 准备(Preparation),包括设备,技术和程序表单；
- (2) 行动(Action),策略和业务单元行动有序性的表单；
- (3) 联络(Contact),预警或警报,专业协助,团队和领导联络表单；
- (4) 装备(Equipment),在反应,损失,后勤和供应等单中

提供和使用。

运用决策和行动协助工具(就像 OMT)的组织,可能会希望在该部分插入使用这些工具的副本。

6.2 恢复计划

6.2.1 恢复计划的意义

恢复计划通常从反应计划中剥离出来,这样做有助于:

- (1) 区分短期(反应管理)和长期(恢复管理)问题;
- (2) 确立组织努力的要点,从试图解决危机到清除和处理危机后的遗留影响。

危机反应行动应该促进恢复管理的系列活动。

一些策略的反应结构能够为恢复管理结构提供一个基础。

在 CMS 结构中双管齐下,专业人员能够为执行人员提供帮助,如 INCO、IMMO 和 PUMO 职员以及 PAG、NOLO 的成员,都可以提供相同的服务。

恢复计划特别侧重于工商经营企业,他们有相同的最基本的恢复目标,就如何快速实现的危机恢复上都有所侧重。因此,恢复计划多指经营恢复计划(Business Recovery Planning, BRP),包括把注意力集中在持续的商业活动和服务,以及在持续时把注意力集中于重新运营上,经营恢复计划者和

管理者常互换使用这些术语。

当然 BRP 与 CRP (Crisis Reponse Planning) 有相似之处,但在专业人士(工程师,保险人员,危机恢复专员,重灾区管理)和修理或更换毁坏设备的外部机构之间的互相作用上有一些调整。

一个典型的 BRP 有很多部分看起来很像上述提到的 CRP。BRP 包括:

- (1) 封面;
- (2) 授权书;
- (3) 阅读计划者;
- (4) 认可书;
- (5) 政策部分;
- (6) 计划管理部分;
- (7) 风险评估;
- (8) 危机事前的部分;
- (9) 沟通政策部分;
- (10) 金融,法律和管理部分;
- (11) 激励部分;
- (12) 恢复和协调部分;
- (13) 团队领导表单;
- (14) 团体表单(包括顾问和卖主);
- (15) 恢复策略和行动步骤;
- (16) 其他表单(员工,大客户);
- (17) 恢复地点;
- (18) PACE 清单。

6.2.2 计划过程

在提供了恢复和反应计划的核心内容后,一些关于对计划制定流程的思考对计划者而言大有裨益。回顾一下风险评估,影响分析,危机缩减,和媒体管理将有助于发展计划制订的一系列指导原则。

6.2.3 行动手册

致力于社区安全或者极少引起危机的社区,他们的执行作业为其他社区提供了参考建议。行动指导手册必须包括具体的信息,这些信息应联系方式,电话号码,风险等级,预警何时及如何发生,一旦警报传开后应用的行动以及一些简单基本的初始援助(CRP,呼吸苏醒,休克处理,伤员理疗)。

指导手册应罗列如下内容:

- (1) 在开始的章节提供联系电话和主要作业;
- (2) 对威胁的简单描述,员工遵循的简单的行动步骤;
- (3) 危机出现时,警报如何发出和发出何种警报;
- (4) 简单描述应对威胁的流程;
- (5) 应急的备择方案;
- (6) 应急储备和可用物质;
- (7) 核检周围环境;
- (8) 初始援助。

为了能够得到救援物质,管理者可通过旁观者和受害者

来提高对危机的反应。当管理者和主管庄重而热情地把指导手册中方便而实用的技能和训练贯彻下去,危机反应绩效就会得以提升。

6.2.4 危机计划要诀

依据危机反应资源的影响来定义危机,而不是依据危机事件的种类。很多计划者根据危机情景和情节制订计划,而不是根据可用资源的有效性来制订计划。危机情景威胁资源和人员,人们几乎没有时间解决它,并且往往在现有的人力、设备、设施和组织能力上疲于应付,计划者又不得不以这些约束为工作基础。

计划指导行动。不要计划得事无巨细,毫无弹性。计划的要点不应放在琐细的目标和任务上,而要为需要管理之处和风险严重波及之处提供指导原则。

计划不要详细地描述特定的危机事件。也许最好的危机预备计划就是能够抽象掉危机的具体细节,使其具有一定程度的通用性。因为反应任务和目标对使用者来说很能够熟悉。PACE 表单可以被用来确保具体的危机管理作业得以执行,并保证全部任务有人承担。

在计划中经常被遗忘的是,依形势的变化而更新计划,并将更新的各计划部分整合起来成为清晰的指导方针。计划需要被定期更新,更新的部发要成为正式计划的一部分。同时,还需要为那些将要完成的,尚在修订之中的和正在实施的计划确定最后期限。

管理者和主管应该牢记,计划只是有效危机管理的手段,而不是目的。计划及其使者需要关注:

- (1)处理问题和信息;
- (2)处理外部,内部的危机事实和认知;
- (3)与未受危机影响的地点或单位保持联系。

一旦多种危机并发时,计划应避轻就重。有时会祸不单行。举个例子来说,1982年,从华盛顿机场起飞的佛罗里达航空公司的飞机在起飞几秒钟内便坠入了波托马克河。30分钟之后,一辆拥挤不堪的交通列车出轨,冲出1英里。对这两起危的抢险工作又必须在一场暴风雪中进行。

计划还需要包括轮休制度。如果连续工作超过8小时,管理者和主管需要给危机反应的工作人员轮换休息。特别是当一场主要的危机状况守后,执行恢复计划的时候,轮休是必不可少的。如果没有危机管理工作人员的轮休,在危机的初始阶段,这将以牺牲人员的有效配置和全体工作人员对警报反应迟钝为代价。

需要为员工提供工作岗位的基本指南和任务。计划者和他们的计划很少能够找到整个反应团体。危机反应者可能正在培训,生病,远离现场,或由于危机的影响没法和组织取得联系,而不能够进行危机反应。

事故和危机任务使正常的反应者可能不会时刻与他们的危机反应装备在一起,因此,装备使用的主要工作标准和基本说明应紧密地和工作中心联系在一起。

设计和贯彻标准报告流程。与危机计划和信息报告装置联系密切的是标准的报告流程。通过使用标准的报告流程,有

助于反应者集中精力和稳定沉着,信息接受者可以迅速使用标准化的信息,有关危机很多的信息都可以被记录下来并进行处理,这样,遗漏主要细节的事情就会很少发生。

通过提升危机反应管理来确保一个清晰的业务流程。危机计划中经常会遗漏的地方是,管理的提升转型是如何执行和一触即发的。很多专业反应机构(比如说消防局)按照预警等级来运作。然而,在很多时候,负责全部危机的专员在提升管理或者努力命名一部分发生变化时往往依靠主观上的判断。个人利益掺杂其中,官僚等级从中作怪,这抹杀了评估的精确性。主要计划人有一个简单的规则,就是当 80% 的资源对于部门或者业务单元来讲不在是约束时,更高层次的管理平台就需要提上议事旧程。

通过 80—20 法则,甄别孰轻孰重和核心目标。通过使用 80—20 法则,计划应该以能够得到资源的 50%~55% 作为基础。区分关键的优先权,以能够充分利用 50% 的资源,并且可以把更多的可以得到的资源视为有效的附加,这种附加可以被用于或发展成为第二位,第三位的优先权。

80—20 法则的原理如下:80% 的设备和人员在任何时候都是可以使用的,但是 20% 的人员和设备由于公干,缺度或者无法操作有可能不能投入使用。80% 中的 80% (也就是说总额的 64%) 将会依据来自危机管理控制中心的指示进行危机反应,余下的 20% 不能反应或者拒绝执行。实际进行危机反应的 80% (也就是说总额的 51.2%) 可能能够达到危机管理者的初衷,而 20% 将会丢失,搁置或者被危机的其他方面分散而流于不力。因此,有效的计划仅仅使用一半,就可以达

到有效目的。如果他们能够超过这个数字,则被认为是额外优给。管理者积极的心理作用,会使其认为将可以得到比最低值 50%~55% 高出 20%~30% 的可用资源,决策会变得积极而非消极。

当危机情景能够提供恢复机会时,应使用前瞻计划。危机计划(特别是工业区,飞机场,码头等)应包括在本地区重新设计面积或结构的恢复计划。危机管理者和潜在危机地区的使用者的反馈以及咨询过程,表明恢复计划能使资源在社区,地域等更有效地配置。危机影响过后,一个规划更好,令人向往的地方将会拔地而起。

确保所选的设施和恢复协议在商业恢复计划中是有效的。当执行经济恢复功复原计划的时候,合同条款和服务协议需要定期更新,所选设施的估价和审核更需如此:

- (1)危机事前的责任;
- (2)包罗广泛;
- (3)使有法律效力;
- (4)使设备以及功能有明晰记载并核检其兼容性。

案例分析

1. 克利夫兰的佩顿出版社

本案例重在说明制定危机管理计划的益处(或针对恢复操作)。本危机事件源于钻石大厦输水主管道的变形,裂开,这虽然不是一桩大型危机,但亦需复杂的操作。这个案例体现了

小型的危机情景。

佩顿出版公司(Penton Publishing Inc.)经营着 30 多种商业杂志的出版。该公司的杂志除了 4 种之外,其余的全位于美国俄亥俄州克利夫兰的总部,在此进行编写和印刷,并承担相应的服务工作。总部位于克利夫兰 26 层高的钻石大厦的从第二到第六层的几个楼层上。

1995 年 1 月 28 日,星期六,凌晨 4 时 20 分,钻石大厦外面输水主管道裂开一条 36 英寸的大缝。随后大量的水喷涌而出,大约有 4 层楼高(60 英尺或 18 米),持续时间约 90 分钟。上千加仑的水柱和水溅打碎了二楼,三楼,和四楼的 19 个窗户,室内也受到污染。大厦内外损失严重。

水柱的力量使家具和计算机离开了原位。办公室里的一切都湿透了。由于危机发生的时间是冬天,冰被覆盖了家具,冰柱从天花板上倒挂下来。水电供应中断三天多,石棉暴露出来,对人体健康构成威胁。

加热后,管道再度爆裂,又有大量的水喷射而出,再次造成水灾。大多数现代化的办公设备都被损坏,这其中包括至少 100 台电脑,打印机,复印机,传真机,调制解调器,电话和家具。

大厦的管理人员首先通知警方和消防部门,同时确保所有的雇员都安全。事发当时佩顿出版社只有三个员工留在大厦。这些员工操作主机,并在反应和恢复计划中参与其他危机抢险工作。

由于大厦已无法进入,所以需要有一个指挥中心,以协调事务。佩顿出版社计划启用 15 英里外市效的一个印刷厂。危机

管理者认为这个指挥中心应该离原址近一些。钻石大厦的开发商在对面街区还有一座大厦,可以腾出一些地方和会议室以供指挥中心使用。

技术人员在事发当晚举行会议。首先应该决定准备已经到期要出版杂志的反需原材料和邮寄标签。此外,团队经理,保险代理人,主要经销商,主机服务者和计算机零售商都被通知到,但是公司沟通主管却没有联系上。

事发第二天,一些人可以进入大厦。开始评估损失,技术人员拔去所有电脑的插销,并把所有设备尽可能快地移走,评估清扫,恢复和进行干燥所需的费用。报纸零售商也出在现场。因此,工作从第二天开始,准备和重新放置设备。装有备份数据软盘被重新找到,所需物质和文档需要对临时办公室做出估计,然后安排租用事宜。联络临时在家办公的员工和媒体(包括电台和电视)。

由于开始时没有必要的设备,人们坐在地上打电话,用铅笔、纸和便条办公。影响在慢慢地减弱。顾客被告知佩顿可以按时出版。公司安排人员一天两次检查恢复和重建情况,甄别和审思可能发生的一切问题,并评估其孰轻孰重。所有的费用都从成本中分离出来,单独进行跟踪。

佩顿出版社的损失价值超过了 400 万美元。

佩顿社的危机事件提供了大量的事实,有力地支持了应事先订立计划的观点。比如说,佩顿的危机管理者没有能够和公司的发言人取得联系,该发言人是负责对外沟通事宜的,主要原因是该发言人正在往新住址搬家。依据计划,公司应有一个发言人同媒体进行沟通,由于没有明确的替代者,事发之后

就有媒体向员工发问,危机发生时也就是星期六时谁来公司了。电视摄影机记录了会议情况,会议可以通过大厦玻璃看到。

计划选择了一处较为寒冷的地方用于重建,但是并未被采纳,主要是由于距离的原因。管理需要富有弹性,这要求就近在街对面选择了一处大厦,作为指挥中心和会议的临时场所。

计划中对危机管理人员提供帮助的其他方面还包括:

将灾难控制在仅仅是打断正常工作范围之内,从而不会产生怀疑的情绪。当决策方案没有依照现实情况而定,而仅是生搬硬套已拟订的计划,最容易增加沮丧情绪。这是因为,危机界定建立在威胁种类、时间限制以及物资需求超过可用资源的判断等基础上。

列出一张物资清单,包括所有的计算机、外部设备、软件以及所有的家具,以帮助危机迅速恢复。这对恢复计划有着非常重要的意义。保证这些细目定期更新,并达到满意的程度。

记录下报纸零售商、消费者、警察、团队成员的联络电话和其他可能有用的电话号码。这张表单应该放在 PACE 部分中,和附后于应急或危机影响管理的相关行动计划。确实保证这些联系方法至少在一个月内更新一次。

将资料进行备份。为切实保证这一原则,从地理位置上就要把它们彻底分开。当 1995 年伦敦伯克兰(Docklands)发生炸弹爆炸事件时,许多公司都将他们的备份文件放到了爆炸现场,或放在同一所大厦的其他楼层上或者隔着几栋楼。在这些受损地区和断壁残垣中,许多企业根本找不到那些备份文

件。

佩顿的管理人员也使用在应变计划中的未包括的设点沟通方法。这些包括：闪光灯、大哥大、呼机和蜂窝电话。请关注移动通讯和技术装备。同时，请记住使用多组电池组和电池充电器。指定一名员工用来监督这些设备的使用状况。

每日快讯。有很多计划没有重视和利益攸关者进行良好的沟通，组织成员也是利益攸关者重要的组成部分，需要有一个有效的途径获得可靠的信息。

准备临时使用的场地。在经营反应计划可能最有意义的作业就是可用的热点（立刻展开所有的操作），半热点（在几个小时内准备所有措施）或者冰点（安置设备和人员的场所），这些安排可以是内部的也可以是外部的。在任何一场危机中都要安置用于存储和清理恢复文件和设备的备用房间，尤其需要同外部的或作为第三方的报业零售商合作。

如果事件发生在发薪日，或者一月底（纳税日），对于员工来说，领薪纳税会成为星期二（1月31日）之后首先完成的事情。

危机事后的一个直接有效的结果就是工作空间得到了比较有效率的安排。这是从恢复管理当中能够获得的一个关键性的益处。通过有规律的整理设备表单能够提高上述工作，除设备表单外，还应对有用物品、工作流程文件、政策手册等表单进行整理，以使它们能够在危机发生时迅速投入使用。有些重要的文件可能需要参加保险，记住检查一下保险费的细节，并同保险代理人讨论需要做的事情。

危机反应准备就绪的一个重要特征就是有三个员工在事

发现场。当主机停电并影响到后面的工作流程时,他们三人能够将危机减小到一定范围内,或者将局面弄得更糟糕。危机管理人员采取疏散和其他有效措施以降低损失(如同ACCCE),这些措施清晰、简单、符合逻辑,没有给人员和物资增加风险。

危机情景并没有涵盖建筑物的损失,这业已影响到佩顿杂志社的反应和恢复计划。部分不可抗拒的威胁来自杂志发行后期限的保险协议。同时,佩顿出版社的危机管理人员围绕相关问题所做的努力大体上还是有效的。

在搬进临时协调中心和会议室后,佩顿的员工立刻开始工作,以最大限度地减少损失,并且尽快与利益攸关者进行沟通。这里需注意的事,凡是利益攸关者认为理所当然的事,公司务必要给予高度的重视,并尽量满足。比如,佩顿出版社的员工在向顾客做出了“工作将一如既往”的承诺之后,公司应采取一些行动去兑现这个承诺。积极的提案需要用实际的行动来配合。一家公司重要的是言行一致,知行相符。

在佩顿出版社评估他们的危机反应和恢复计划时,管理人员确定了几个对于日后发展和改进甚为重要的事项,如下所列:

复原所需时间低估。按计划,临时办公地点使用3个月即可,实际上马路对面的临时场地却使用了18个月之久。

尽量清理办公场所和销售场所,减少危机对员工情绪和销售业绩的影响。

保险代理人出城,直到星期一晚方才回来。这名代理人在清洁和恢复重建方面换了一至三家公司,造成很大的麻烦和

混乱。

安全工作时松时紧,产生很多的矛盾。

含石棉在内的潜在危险引起员工抱怨、牵挂。

员工在地板上工作,虽然没有直接影响,但气味难闻,员工有所抱怨。协调员应留在临时指挥中心。在需要有所决定时,常不见他们人影。

对于石棉及气味问题,公司应当予以重视。因为在危机刚刚结束后,人们对于异常现象大都杯弓蛇影,担心危机卷土重来。公司如果没有注意或忽略了这些问题,那么人们的工作热情就会降低,怠工、旷工时有发生,人员流动陡然增高。

对于管理者来说,通常要做的事是进行管理,而不是具体执行每一件事。但在有些时候,他们需要身先士卒,为员工树立榜样。而且,管理者要善于授权,勾画出在他们周围将要发生什么,明了下一步应当怎样做,甚至要考虑好当他/他们的员工有病时该怎么办。要保证每一个与决策和执行有关的人与沟通体系相连,以使他们能够依据真实信息而采取相关应变行动。

案例分析

2. “毒米”唤醒危机意识

素有“中国第一米乡”的河南原阳,在 2001 年遭遇了前所未有的毒米风波后,很快作出了反应。成立了一个由政府带头,农户和企业自发组成的“原阳大米协会”,这个协会向国家

商标局注册“原阳大米”注册商标。协会有关负责人表示,毒米事件伤害了原阳大米的品牌,也暴露出原阳大米市场管理混乱,品牌意识淡薄等问题,成立协会就是要对原阳大米的生产和销售实行规范化的统一管理,捍卫原阳大米的品牌。

“毒米”事件之后,虽然有关部门已经查出毒米来源,为原阳大米正了名,但丧失了品牌信任的“中国第一米”仍身价大跌。被称为长江以北最大的大米集散地原阳桥北大米市场陷入瘫痪,根本无法开市,而原来每公斤 2.2 元价格仍供不应求的原阳大米现在每公斤 1.5 元仍无人问津。从农户到米业公司无不顿足。

从危机管理的角度看,原阳大米遭此大劫,与当地大米市场的混乱无序和农产品品牌危机意识的淡薄有关。据许多商户反映,原阳米市兴旺后,很多外埠大米到原阳镀金,借原阳米的牌子外卖,有的在产地就换上“原阳大米”字样的包装。以原阳大米而出名的原阳大米市场上,真正的原阳大米只有 30%。而这种现象上至政府管理层,下至企业、商户都视而不见。

针对这种现象,河南经济学会会长杨承训分析,当前很多地方对维护市场秩序重视不够,有的认为“市场一管就死”,市场秩序问题应通过市场竞争自行解决。其实,市场秩序一旦出了毛病,市场配置资源的效率和质量就得不到保障,多年精心培育起来的品牌就有可能毁于一旦。河南财经学院经济学家史璞则指出,无论是农业品牌还是工业品牌,缺乏有序的秩序和保护意识,就会被不法商贩所盗用,使多年的心血付之东流。特别是农业品牌,今后随着农业结构调整的进一步加深,

农业方面的知名品牌将被越来越多的人所认知,比如新疆的哈密瓜,吐鲁番的葡萄等,如何保护这些在全国或当地知名的品牌,已经成为政府部门和经营者要认真思考的问题。

在毒米事件后,原阳各界已经开始了原阳大米品牌的捍卫行动。原阳一位青年多方筹资 17 万元成立原阳大米配送中心,从原阳农民手中收购大米后以“零利润”向市民销售,用事实证明原阳大米的清白。原阳大米协会会长李兴启介绍,协会正在向国家商标局注册“原阳大米”证明商标,如果明年能顺利通过,协会将用法律手段保障大米的生产和加工质量,米业公司只能加工原产于原阳的大米,并且在满足原阳大米协会的审定标准后,才能使用“原阳大米”的证明商标。原阳县委书记王蒙新表示,政府将对大米协会进行监督,并协调工商、技术监督部门进行产品质量保护工作,防范和打击假米在原阳市场上出现。原阳主抓农业的县长郝贵昌则透露,今后原阳大米将在一些省会大都市设立专营直销店。同时对现有的 40 万亩稻田实行统一供种、施肥、营销,以此控制大米的流入和流出。

第 7 章 危机中的媒体管理

媒体管理是进行危机管理的基本基础。成功的媒体管理可以弱化公众及媒体对危机管理中暴露的失误的消极印象,从而排除压力集团的干扰,抑制消费下滑,防止股价下跌。政客也会因此不必应对国会的质询,陪审团成员甚至与证人也会改变对危机管理者和被告的看法。

大部分管理者漠视甚至否定新闻记者及其报道的作用,部分原因在于众多的管理者缺乏同媒体打交道的技巧,或者即使学会了这些技巧,也没有付诸实践。管理者需要审视媒体的交互作用对读者、听众及观众的影响。他们可以通过两个途径实现卓有成效的媒体管理:一是投其所好,二是想办法提供能够满足媒体及公众需要的素材。

7.1 为什么要关注媒体管理

如果公司不充分重视媒体对于危机及其影响的兴趣,就可能使自己陷于孤立和受威胁的境地,他们也易于形成封闭意识。公司的这些态度源于媒体对他们负面报道的迅猛影响,迈尔斯(Myers)和霍卢沙(Holusha)于 1986 年指出:“细节并不重要,一旦一家公司声明扫地,它就会在媒体竞相抢发的新

闻中一蹶不振”。尽管任何媒体管理战略都不能保证全胜但有效的管理却能消除冲突和误会,挽回公司本已无力回天的弄虚作假的坏名声。

另一方面,糟糕的媒体管理可能拖垮企业。

加里博尔迪是澳大利亚阿德莱德(Adelaide)一家小商品公司,其垮台的一个重要原因是公司经理缺乏媒体管理技巧。在1994年12月到1995年2月间,共有22例食物中毒者住院,其中一位4岁女孩因吃了感染血溶尿毒综合症(HUS)的意大利腊肠而死亡。

新闻报道了受害者的悲怆遭遇,这激起了公众强烈的同情。

1995年1月25日,被确定为犯罪嫌疑人。事情发生之后,该公司隐匿情况,态度恶劣地向外界声称“无可奉告”,甚至将消防水管对准新闻记者挥舞。这些处理方式使该公司在公众心中形成了漠视生命、逃避责任的不良形象。管理层发表声明说过去从来就没有发生过污染商品影响顾客健康的故事。这项声明在24小时内就被证明是假的。当时一个时事新闻电视节目报道说,在一年前的婚礼上,加里博尔迪的小商品可能造成了80位客人事物中毒。管理层拒绝回答媒体的质询和反省公司货物中存在的问题。

到了3月份,小商品公司正式进行清算。在清算报告里,清算人斯蒂芬·杨(Stephen Yong)宣布已失去消费者的支持,也不再有足够的流动资金用来偿债和进行赔偿。3年后,因吃了加里博尔迪公司食品而中毒的受害者发誓要控告其经理,因为他为每位受害者仅支付1万澳元以赔偿因没有给予

明确标明而导致中毒事故发生的损失后逍遥法外。

这个例子清楚地显示了忽略媒体管理遭受到的惨痛教训。由于对新闻人员采取了挑衅行为,使得人们更加关注公司行为。“无可奉告”,躲躲藏藏、消极处理危机事件,就塑造了公司弄虚作假的负面形象——不管这种形象是否符合事实。经理们应主动与媒体接触,以阐述公司的立场。否则,新闻记者只能捕风捉影地做些报道。记者的消息来源可能是心怀不满的前雇员或者所谓的目击者,或者是身遭不幸的受害者,总之,是些想借机扬名的人。有些人数年后披露公司职员隐瞒的“事实”。

7.2 媒体与埃克森公司

中小企业败于媒体的命运可能不会发生在大型企业身上。但是,糟糕的媒体管理深刻影响着大型企业的经营和公众信任。我们下面就看一看 1989 年美国埃克森公司的一艘油轮在威立廉·桑德王子港搁浅后所面临的问题。这艘收做埃克森·瓦尔德(Exxon Valdez)的油轮在封闭水泄漏了 260000 桶油,造成很多鱼类和生物丧生。埃克森公司的首席执行官劳伦斯·罗尔(Lawrence Rawl)在事发后 6 天内没有露面。

埃克森公司在应对媒体的追查时,有两个行为造成了公司的负面公众形象。第一,他们在事发后 10 天用整幅广告证明自己已迅速有效地作出反应,可是媒体报道说石油向更大的水域漫延,公司显然消极怠工。这就是使人怀疑船上至少两

名公司高层管理人员的能力。并且明显的与事实不符的声明给人造成了埃克森公司故意逃避、麻木不仁的印象。第二,罗尔接受了哥伦比亚广播公司“早间新闻”栏目的采访。在回答关于如何清除油污问题时,他说他的工作不负责了解桑德进行的油污清除的技术细节。尽管这本身并没有错,但发生了此种事故之后,这种说明明显使公众认为公司的态度麻木不仁、盛气凌人。如果埃克森公司及其首席执行官罗尔采取或部分采取下列三项措施的话,他们的努力就会收到更好的效果。

(1)用 10 到 30 秒的时间报导罗尔确实掌握了情况。

(2)带上一位或几位熟知技术细节的专家。

(3)声明这些技术计划太复杂、太难、不易理解——然后根据采访人对下一步行动的看法提出一个简短的意见。

尽管埃克森公司在努力,可是媒体和公众对该公司的不良印象在漫延。埃克森公司的确全力在清除油污,回收包括小船在内的污染物,并且为来自全国的救援工人付酬。可是负面的媒体形象却使其损失惨重。众多的埃克森客户转向它的竞争对手。来自当地的白人劳工和埃克森公司经理也发生了冲突。此次事故发生之后,埃克森公司发起了一场迟到的媒体管理学习活动。

巴顿引述了罗尔和埃尔森后来动用媒体交互作用的有价值案例。负责对造成威廉·桑德王子港地区污染的埃克森公司进行处罚的法官宣读了赔偿方案:9 亿美元的民事损害赔偿,1 亿美元的 4 项罚款。罗尔评论说:“这些赔偿对公司的财政状况影响不大”。他明白表示这些赔偿对企业收益、营业额和费用的影响无足轻重。考虑到这项判决宣布日期临近年度

的股东大会,罗尔极有可能使股东确信股值不会下跌。然而,这项声明就法官而言似乎是缺乏悔改之意。由于罗尔没有把处罚写进正式声明,法官撤回了原判决。并要提高赔偿费用。他认为罚款不应是企业经营的费用,当初的处罚发出了错误信息——“暗示事故是企业可以消化的费用”。在法官说这些话时,罗尔又宣布利润要超过 20 亿美元。

加里博尔迪和埃克森的案例展示了反应缓慢、缺乏对媒体管理的问题及新闻受从是如何看待媒体的问题。从某种意义上讲,埃克森公司的主管人员只注意处理问题而不注意别人对这这一问题的看法。但加里博尔迪公司的经理试图采用一种有吸引力却未能如愿的办法,即自欺欺人。

许多危机管理者(尤其是那些大型企业和受过专业训练的管理者)行动几乎一致,他们发现媒体和公众对自理问题的努力并不满意,于是深感诧异。用以处理危机的物质准备只是他们工作中的一半。他们尚需要与利益攸关者和媒体沟通。

将媒体管理纳入计划。危机管理者感到解决总是的努力得不到充分认可正提示了他们与媒体间的基本矛盾。另外一个矛盾是新闻记者(还有编辑)为了保证和增加自己产品的听众、观众和读者,就要推出饶有兴趣的新闻。简而言之,媒体关心的不是事情的真假,而是它能否引起受众的兴趣,以达到销售其产品的目的。舍曼(Sherman)强调指出,新闻单位是“以报道使人感兴趣的故事来盈利的,广告商亦如此”。即使非盈利性的媒体也要讨好其资助人,诸如政府、宗教、政治组织或商业企业。这样,新闻单位才可以获得,其员工才可以保得住工作。

危机一旦发生,记者就关注它及其影响。交流和信息管理在危机处理中往往不受重视。管理者和企业人员需要培训,以提高和别人及媒体打交道的技能。如果不实际操作和规划信息的内部沟通,信息就会丢失或失误,命令混乱,这就难以应用媒体管理,也就不能实现危机管理。

里杰斯特(Regester)强调,掌握应付媒体的有效技巧是非常必要的。他认为,“对交流有效管理如同处理危机本身一样重要。毕竟,外界对危机的看法依赖于他们所收到的信息。”这种看法的反馈就会引起管理者与媒体之间的争执。管理者们往往认为自己是执行者,却要遭受非执行者的无端批评。这些非执行者就是媒体。另外,媒体认为自己有义务向受众提供周围世界正在发生的时事新闻,二者各司其责。同时彼此认为对方在故意干扰自己的工作。

7.3 观点

“观点”(Point of View,POV)是管理者和主管们应该学习的一个重要概念。观点分析有助于人们理解他人或其他群体的观点和立场。那些努力了解他人的观点的人总能够与他人和睦相处。因此,任何了解对方观点的努力都会使维护企业和个人形象的方式得以改善,这也可以化解世界观不同的人之间的冲突。观点分析是用具体问题具体分析的方法看待周围环境,危机情景和其中的人与企业。

管理者应尽量确认一方的观点。方法就是采用头脑的风

暴法,如询问其成员一些问题。观点分析可解释媒体和管理者冲突的原因。他们持有不同的观点。一旦管理者了解了单个媒体或众多媒体的观点,沟通及后来的报道将会更为积极。

共同的媒体观点的内容如下:

- (1) 猎取花边新闻以吸引当前受众并发掘潜在受众;
- (2) 趣闻总是反映人们的兴趣焦点;
- (3) 要尽可能快而又便捷地获取新闻;
- (4) 不要报道错误信息,这里弄的错误信息是指来源于不可信的消息渠道的信息,新闻单位。也害怕失信于人。

显而易见,协助媒体猎取适时又有趣的新闻的管理者更有可能左右新闻报道的内容。

许多媒体受众盲目相信媒体“讲实话”这加剧了管理者和媒体之间的冲突。很多情况下,“真实性”无法得到验证,因而管理者和媒体对事实的理解迥然不同。目击者很少能够“真实地”描述发生的事。目击者受经验的影响还会产生情绪反应、不理智的判断。所有这些“真实”情况构成一幅正在发生的场景,也导致了管理者和媒体之间的冲突。

如果理解了观点(POV)危机管理者或者企业的管理者对媒体行为的评论就可能是另外一种情况。哈罗德·斯图尔特(Harold Stuart),这位处理过1989年纽卡斯尔(Newcastle)(澳大利亚)地震危机的市议会危机协调员发现:当地媒体的报道较能侧重客观事实,而外地媒体更倾向于对情景的主观感受。一旦议会新闻机构迅速成立,许多失实的报道就可避免。

皮恩伯格(Pijnenburg)和范·杜因(Van Duin)描摹得更

为生动,在研讨《自由企业之先驱》中 1987 年西伯格(Zeebrugge)渡口的灾难时,他们写到:“有关这场灾难的新闻刚刚传开后,当地的一些自由摄影者就赶到了现场,有的则登上了输送营救队伍的拖船上。别的记者赶到港口后不久,发现遇难者已被运到岸上。事实上,这些新闻人员严重阻碍了急救工作,警察不得不出面维持秩序。”

新闻人员的确阻碍了救援工作的进行。如果管理者预先积极地研究媒介媒体的观点。新闻人员采取的行动就会更明确。危机管理者应想方设法满足记者猎取趣闻的愿望,减少新闻采访的阻力。靠设置障碍、加强警卫、隔离受害者和愿接受采访的目击者来减轻企业的压力的办法收效甚微。皮恩伯格和范·杜因下面描述的情形表明了因控制松懈或无效引发的情况。作者写到:

“在位于西伯格运动场中心的礼拜堂里,有些记者行为出格。在去教学的路上,多事的摄影者无休止地跟踪并骚扰受害者的亲戚。”

冲突的部分原因在于管理者不重视媒体的兴趣,不投其所好。

简单的共同媒体观点可能特别集中,因为人们调查了一些新闻采编的研究结果。高尔唐(Galtung)和鲁格(Ruge)建议,新闻采编的标准在于新闻是否含有下述内容:

- (1) 适合媒体的时间表;
- (2) 富有戏剧性;
- (3) 对受众有意义;
- (4) 有预测性或很少发生;

- (5) 已被列为新闻材料；
- (6) 涉及强国或名人；
- (7) 有日益增多的消极后果。

这些标准能够帮助管理者甄别可能具有新闻价值的问题或情况,从而做好危机前的准备工作,调控媒体的兴趣。

另外值得注意的一点是,媒体报道会使情况更为复杂。媒体的现场报道(尤其是有录像的情况下)可以使危机情景更加恶化。

在洛杉矶,⁴ 4个白人警官袭击非裔美国人却被判无罪,这引发一场暴乱。在讨论媒体在这场暴乱中的影响时,奥尔特(Alter)做出如下结论:第一个晚上,媒体至少出动了12架直升机,这增添了一种战时气氛。正如洛杉矶电台主持人汤姆·辛德(Tom Snyder)说的那样:“这好像在说,我们打开了摄像机,你们随时都可以开始(暴动)。一些记者讲述了抢劫和警察无力制止的事实”。

这种结果无疑加深了危机中被告人和新闻人员之间的矛盾。

7.4 媒体的积极贡献

管理者需要处理好媒体对危机情景的威胁和积极贡献二者间的关系。媒体能够:

- (1) 提供信息,指导公众在不同的危机情景中的行动;
- (2) 增强公众的危机意识;

- (3) 危机发生时警示公众；
- (4) 提醒企业留意他们的利益攸关者的心情和绪绪；
- (5) 提供有关做什么、去哪里、联系谁及采取什么措施的信息，以控制并解决危机；
- (6) 为危机管理者提供信息——借助于媒体的直升机和先进的录像设备，他们可以理解和分析较大的危机。

7.5 与媒体互动的总体原则

在众多的影响媒体报道的因素中，与媒体互动方式的总体原则还需进一步改善。一旦接受了这些原则，管理者就可以更好地规划与媒体交往的策略，以及更充分地确认应掌握或加强的交往技巧。

1. 控制媒体的活动范围

公司需要尽可能地确定禁止媒体涉及的范围。如果危机情景不严重，媒体反应尽限于当地，且程度较轻。大规模且可预测的危机情景一般会强起当地和区域媒体的关注。如果没有媒体控制的准备，就会引发混乱。不能对被告和受害人进行调控，也会干扰其后的反应及支援行动。并造成相互矛盾的报道。在此后的情况中媒体将会：

- (1) 做更多的物资准备工作；
- (2) 报道与众不同的消息；
- (3) 拥有一些盲目的受众。

一种经验之谈是，管理者通过确定媒体参与和不能参与

的领域来控制现场记者。这在具体场合或危机情景有望消除的情况下尤为有效。

如果现场太大而无法控制或媒体并未得知自己的活动领域,那么另外一条经验是把被告人、受害人与媒体隔离。要做到这一点,可利用流动的避难所和来往于危机发生地车辆。隔离被告人、受害人可以保护其隐私权,也给他们留出稳定情结的时间。同时,这种方法也将信息流通纳入危机管理。成功的媒体管理意味着危机管理者找到合适的接受采访的被告和受害人。

另外的方法是向参与危机报道的媒体透露有限的信息。他们采写的全方位的报道是要被各种传媒转载的,另外的途径是,确认各方都认可采访信号。在俄克拉荷马城大楼爆炸案发生后的反应及救援过程中,在现场和指挥中心之间穿梭的职员似乎乐意接受采访,因为他们的们总是走离采访现场最近的路。

2. 拟定好必要的答复

被采访人应知道自己的谈话内容,要把采访引向自己圈定的话题上,方法是提出些问题上,比如“我认为你想问的问题是……”或者被动为主动,如“尽管我目前还需要更多的信息以给你一个全面的答复,但是我还是要向你指出我们现在应该做的是……”。

3. 阐明重要立场

在接受口头采访时,要在 10 秒到 30 秒的时间内简短明了阐明重要的立场。

如果不是现场报道,则一般要把被采访的人对问题的回答编辑成三个小段,用相同的时间把重要的信息播发出去,这样被采访人更有可能在 10 到 30 秒的时间里完整陈述观点,这些简练的陈述与被采访人的回答融为一体,很难区分。

4. 表现得坦率、诚实

接受采访时要表现得坦率、诚实;要谈论具体“事实”而非想当然的看法。

被采访人应集中谈论看起来正确、真实、确凿的方面,不论它们是否有消极影响。这些“事实”和“真相”都可自圆其说,以维护被采访人和企业的利益。大部分新闻人员和受众往往相信被采访人是这样做的,而不考虑其实实际表现。

5. 对问题保持冷静

在与企业和危机管理目标不相违背的前提下,要使发言或评论个性化。这需要心平气和,开诚布公——避免情绪化和离题万里。被采访人应该表现出对危机情景及其对人的影响的关心和兴趣。他们需要表现出对和他们有关的信息的浓厚兴趣。

大部分人认为自己能够看得出被采访人是否诚实、直率。在某些情况下,这些人会反对任何心怀叵测的采访方式。被采访人可能会对危机带来的影响表达出痛心和关切的心情,这使得尖刻的提问更为愚蠢,惹人诅咒。

6. 乐于助人

采访中,应采取乐于助人,实事求是,不予谴责,避免与新闻人员冲突的立场。

(1)不要说“无可奉告”。因为这种回答隐藏了信息。被采访人也许是诚实的,认为没有充分的证据,不敢妄下评论。另外的原因是借口法律禁止回答某个问题。

(2)不做失实报道。报告先前所知的事实,即危机管理者明确了用以应付媒体的事实。不要夸大或缩小危机的情形。被采访人表现诚实,可以承认当前的信息和以前报道的不一致——只要这种变化有利于改善情景。

(3)不要臆测。对于问题的回答含糊其词——“假如……”或“我认为……”都会给被采访人带来恶劣影响,而自食其果。当被问及可能对情况的看法和下一步做法的打算时:

①拒绝主观臆断;

②概括一下其他假设的情况,然后告诉采访人主观臆断是毫无用处的;

③承认这些推想有趣,值得投放时间、资源等进行研究,但是先前没有这些时间、资源供我们利用。

(4)不要责备单位和人员。任何把错误归结于他人、群体或企业的做法都会招致他们的敌意。这会破坏团结,引起诉讼。还可能阻碍在危机管理中作出的努力。被采访人需要做一个或几个声明:

①这种判断在这一点上没有益处;

②所有的事实都得到相关的机构的检核;

③这种臆断阻碍了在危机管理和解决中做出的努力。

7. 不要同媒体发生冲突

任何指控媒体有报导倾向或公报私仇的行为都会促使所有媒体一致,捍卫整体“利益”。这也会在个别媒体游离于其他

媒体之外的发生。这种集体防卫的结果总是指控方落败。因此,单位被迫自理危机情景。那些同媒体代表打交道的人应当牢记这些人和他们单位的员工控制的向观众传递的最终信息至关重要。

8. 危机其间要同媒体保持联系

危机情景中有五种同媒体联系的方式——现场访谈、随机的或秘密的采访、当面采访、新闻发布和媒体会议。下面将详细介绍。

(1) 现场访谈。

如前所述,大型的可预见的危机情景会吸引大量的媒体部门。不采取专制或阻止手段,就很难管理这么多的媒体。控制现场采访和报导的通常方法是采用综合措施:

① 媒体自我约束(实行采访现任制);

② 提供确定的采访场地(及提供必要的设备,如电源供应,电话,补给等);

③ 精心挑选且准备充分的目击者,受害者和被告人。

现场接受采访的人在与新闻人员和单位早期联系后可能事先收到采访通知。这种情况(类似于当面采访)采访人要想使采访有一种现场背景的效果。记住要衣着得体,不要站在风大的地方以防头发吹过脸庞,不要站在光强的地方以防斜视或头部因紧张而摇晃。

被采访人如果有时间应理清至少三个要点,并且用清晰具体的语言加以表述。

(2) 随机的或秘密的采访。

鉴于电子采访设备可移动,新闻记者可能迅速地出现在

危机现场和负责自理危机的场所外围。这意味着企业职工可能一出现场就撞上记者或被秘密采访。新闻人喜欢进行随机或街头采访的原因有三个：

①他们积极追踪报导这个故事；

②这种记者和毫无准备的被采访人间的相互交谈可增强新闻的真实性；

③他们可以获得独家新闻。

遭遇街头或随机采访的人可能口吐真言，他们的叙述可能没有排练色彩，因而比在诸如新闻会议这样的正式场合里叙述更受重视。

因此，员工应接受针对训练，之后才能恰如其分地回答这些问题。

若这种训练不便进行，那么一个经验之谈是，避免陷于猝不及防地接受采访的境地。必要的话选择另一条路线或稍加化装。最主要的经验是脑海里筹划问题的答案。

遇到这种场合，原定被采访人可动用三个步骤的脱身方法摆脱采访。第一步表明自己乐意效劳，同时找一个有说服力的理由，证明自己事实上不能这样做。比如“我十分乐意与你谈今天的事，然而关于这件事，我们还需要进一步确认其真实性，我们还要遵守法律和主管机关提出的要求”。正确行事的话，就会避免出现被采访人和企业拒绝采访的报导。第二步要在对技术问题连续发问之后再进行，并且要表现人们或公司对所受威胁或伤害的关心：“另外，我想就发生的事谈一下。然而，我更关心的是受这次危机影响的人们和如何采取措施帮助他们。”通过展示对危机中受害者的关心，被采访人可使接

下来有关技术问题的提问没有意义甚至走向反面。

在遭受连续的提问后,被采访的人就可寻找种种方法把采访人支走,以便做第三步陈述,它有助于引导媒体的谈话内容,“这的确是一个应给予更多关注的问题”。这句话承认问题存在,而且我们可用一句“这个问题太重要了,不能马上回答”截住问题被采访人可以把这一些问题推到别的时间别的地点,“你可以在某地某时举行的新闻会议上再提出这个问题”。

回答的三步骤比使用“无可奉告”更有效。毕竟,许多媒体都有一批经验丰富的编辑和采访队伍,他们能使文静或活泼的采访对像显得内疚,也会使“无可奉告”的回答演变为企图掩盖真相。

如果一个被采访人反目接受秘密或现场采访,这里有一些有益的技巧。它们是:

①动用保持镇静 PBR 技巧。

②对不同的问题和形势采取相应的体态语。当问题涉及到成本和遭受的损失时不要用笑来遮掩,而要做出 EPSM 不即不离的体态语。

③语音、语速要比平常更低,更慢。

④表现出你正在倾听这个问题。

⑤尽可能在摄像和被采访者切换时节省时间,使得切换自然。

⑥调整问题的排序以便于采访人提问——赞扬提出的问题及问人,重新解释一下问题内容,然后切换到被采访人强调的要点或把问题再导向采访人和观众。

⑦合适的话,要考虑考虑问题及可能的回答。在某些场合

里,这会体现出对问题的重视。

⑧学会在回答完足够多的问题后脱身。必要时可变通运用三步脱身法。这种话可这样说:“感谢你给我时间以帮助受众人了解情况。正如你所知,我现在需要……”“我认为针对这个问题我已说完了……”“为什么不采访某地的某某呢?他们或许会帮助你了解这方面的信息……”这些技巧似乎难于操作,这也正是反复强调要对其进行学习和培训的原因所在。

(3) 当面对面采访。

当面对面采访一般是由专题节目主持人运作的。媒体(和主持人)想尽量获取最真实的第一手资料,而不是被采访人预先准备好的回答,

因为这能引起人的兴趣。可是,被采访人总是要注重仪表,所以要用更多的时间准备。动用得当的话,被采访人在当面对面采访中就可把自己的消息传达给听众,主持人很少进行现场编辑,尤其是在直播节目时更是这样。

对当面对面采访的重要建议是,被采访人要明白他们谈论的内容,并且要把采访引导到他们的话题上。这可以对所提问题重新措辞来实现(我想你希望的是……)。另外可选反面的答,可以从劣势应答转向优势应答(“尽管要详细回答,但是我还需要更多的信息,不过我可以指出现在应做的工作是……”)。

总体而言,当面对面采访中的被采访人要有备无患。他们需要准备些具体详实的话题,另外一个重要的建议是,被采访人的着装除了要和预定的采访场景协调外,还要符合所要讨论的情景的气氛。要记住是,被采访人为媒体带来观众,因此,应当放松、自信。

(4) 新闻发布。

新闻从业人员较之企业管理者对新闻发布显得兴趣不大,这似乎得到大部分顾问的认同。从企业的观点来看,新闻发布可以编辑或掩饰新闻素材,以在发布新闻时掩盖企业的缺陷。管理者及其顾问的所作所为好像也在表明新闻发布可以掩盖企业的缺陷。管理者及其顾问的所作所为好像在表明新闻发布可以通过控制信息流量使各方满意。问题也正在于此。从媒体的观点来看,新闻发布价值甚低,其原因是大家分享同样的信息,并且信息本身的局限性很大无兴趣。最乐观地讲,新闻发布只被处理危机的管理者看作是信息流扩展的起点。

有效的新闻发布包含四个因素。这些因素包括:

①要有一个关于发布新闻的动机和内容的简明清晰的大纲;

②做一个表明人们兴趣所在和对于事件给人带来的影响的评论;

③一项包含已做的努力,当前在做的工作和将来的计划的言简意赅的陈述;

④一项关于如何、何地能获知更详细的消息,何地、何时将举行新闻会议的清楚的陈述。

由于使陈述的信息内容或新闻发布更为具体精确,所以主持新闻发布的人就会取得信任,这也避免了可能的误解和失实报导。

如果提供背景材料的话,新闻发布的价值更大。危机管理中需要有下列材料;

①有关该单位的详情(管理机构,安全记录日志和运行特点);

②有关处理当前危机(或把情景恢复到正常状态)的危机管理方案;

③可获知更多信息的地点。

这些材料还包括图表和照片。掌握、收集这些材料应赶在危机发生前,因为这可以防止危机期间六神无主和劳而无功。危机前的信息收集和材料汇编应做为危机或企业恢复计划的一项内容。

(5)媒体会议。

媒体会议是满足新闻人员和危机管理者的基本需要的最为重要的途径。媒体着重强调对危机形势做现场报道,这意味着媒体在新闻会议开始前就极可能进行了秘密的或现场的采访,因此,管理者需要提醒员工应付这些局面。在这些采访中锻炼出的技巧可以动用于媒体会议。

如果能够正确动作,媒体会议是可以提供专家和企业主客都认同的信息,成为对任何媒体都不偏不倚的消息来源。媒体可从这些材料中搜寻所需要的东西。

从企业和危机管理者的角度来看,媒体会议可使处理危机的人员和企业拥有积极因素。这些因素包括下列机会:

①简洁地叙述事情的要点;

②叙述如何管理过去、现在和将来的情景;

③要做个解释危机情景的说明;

④要感情丰富,对受危机影响的人要极为关切。

这些机会更促使媒体和局外人从风险管理和企业组织的

角度来看当前形势,但是这只有在会议取得与会新闻人员的信任、提供充足的信息、发挥巨大的影响的条件下才能实现。

经过精心准备,危机管理者的能够控制媒体所接触的主要信息源,也能够控制许多重要信息何时如何发布。但他们却不能控制源于前雇员压力集团、旁观者和受害者的信息。因而,媒体会议应发布大量信息以抵消非主流报道的影响。媒体会议可以成为处理危机和恢复工作的信息的主渠道,借以达到上述目的。

一个由媒体会议控制信息渠道的范例是媒体对 1991 年海湾战争的联合报道。一位准将主持新闻并联络专家和司令官双方的情况简报。这就使得诸如施瓦茨科普夫(Schwarzkopf)的高级将官和专家们各司其职,只需回答新闻界为数不多的问题,然后继续自己的工作。有了新闻联络官,信息发布量和时间都可得到控制。同时,提问者也不大会提些带有敌意、难以回答的问题。因为限制记者人数和采访区域,媒体会议应变成了发布消息的主要来源。这样,危机管理者就有以上优势——可是,即使这样,有的记者也能神不知鬼不觉地渗透到禁区。

需注意的核心特征如下:

- ①把会议定位成信息的主要供应者;
- ②请一位联络人或仪式主持人,他不可以是司令员或首席执行官,总经理或董事长;
- ③对媒体介入实施控制;
- ④请相关的专家、目击者或被告人出场。他们可以提供媒体或公众感兴趣的故事。

从这点可以看出,管理者应根据媒体的需要开始开发有效的会议战略(媒体观点分析的另一体现)。

有效的媒体会议。媒体会议有效性取决于简报,会议上提供信息的人的受训及实践情况。媒体会议成果的扩大或损失取决于4个方面的努力与否,即设施,议程安排、介绍方法和会议上提供信息者的技巧。

设施的基本要求包括:

①足够的场地以容纳可能与会的新闻人员,让汇聚的新闻发布人感觉舒适且易被观众看到;

②检查电源(及通信);

③充足的照明和通风;

④称心如意的设施以方便介绍。

不幸的是,危机或救援计划方面的努力很少注意媒体整体的相互作用和举办媒体会议的复杂性。因此,大部分媒体会议显得杂乱无章、矛盾重重。在一次警方新闻发布会上,从4个单位来的7名警察坐在长凳形状的桌后的椅子上,看起来很不舒服。进出房间只有一条路,而且是在众多的新闻人员身后,这7个人显得心神不宁,尽管记者不断提问,他们却想离去。与会的一名高级警官在走过通道时摔倒在地,并压倒几个摄影记者。

会议场所用以招待新闻记者的设施包括:

①电源和音响;

②厕所和盥洗设施;

③媒体可举行会议的场所;

④饮料食品;

⑤昼夜值班的新闻中心。

议程安排：

在会场和设施准备就绪之后，主办单位需拟定议程以帮助信息发布人完备信息，改进态度和提升理念。处理方法是讲述媒体会议如何进行的。

其内容包括：

- ①介绍的顺序；
- ②会议时如何阐述要点；
- ③提问时间；
- ④背景或支援材料。

为了达到有效的目的，会议需要顺利过渡和重述要点。组织方应平衡分歧各方的要求。这些内容包括：

- ①媒介需要具体信息及专家论证的结果。
- ②会议所限制的方面（何时举行及会期）；
- ③调控信息流和细节的需要；
- ④保护新闻发布人不会面对居心叵测的提问。

议程安排的第一步是确定主办单位确定的这次会议要达到的影响和产生的氛围。各个单位的高级主管应事先就发布的主要事实、时间和发布人与处理危机的首席负责人接洽。碰头会上，管理者应确定会议的基调和态度。

定好主要内容后，应精心选择处理这些内容的议程、基调和态度，联络人或者仪式主持人。这位主持人的任务是协调各方的情况介绍，控制每位新闻发布人的谈话时间，就好像他们的保护人和后台策划人。联系人总是要欢迎到场新闻人员，勾划会议要点和日程及为会议制度提出主张。他或她也可能对

情景管理做一下摘要重述。一直持续到会议召开。

会议主持人应当对危机情景胸有成竹。他或她还要掌握有关情景管理的专业知识；

①媒体已了解的情况；

②此次会议所发布的内容；

③总经理和首席危机管理者的会议认为主持人应掌握的情况。

这样，联络人不会提前公布信息。而且他或她也不能为了隐藏信息而对媒体撒谎。

联络人的身分属性也需指出：

①联络人为了取信于人需要恰当的身份；

②他们不应当是公共关系或媒体的关系人，因为媒体和公众总是认为处在这种位置的人有粉饰太平的职业特点；

③他们应当随机应变、立场坚定、表达准确，处惊不乱，与媒体交往还要显得坦诚直率，毫无保留；

④他们还要通过现场模拟训练积累丰富的经验；

⑤几乎所有的会议都需要同一个人来做联络人。

这些并不是所有的内容。因为积极的选择和训练也不可或缺的。没有人相信未经实际检验和未在模拟的紧张情景里训练出的联络人能够胜任工作。

选定联络人之后，总经理需再审视会议上提出的内容。这里管理者要审核情况介绍的顺序大约确定报告人的人数。介绍的顺序取决于这次会议是否是首场系列会议或者首场之后一系列会议之一。

首席危机管理者或最主要管理人员，需参加首次会议并

在会议案案中加以说明。他们出席给人一种印象,即处理危机的人是认真对待这场危机和这次会议的,他们无意敷衍了事。这种认真和公开的形象又由于他们展示对当前危机的管理了如指掌,对危机中受影响的人们表达出爱之情,对参与处理危机的人员表示感谢而加以强化。这些发言人做完介绍应立即合情合理地离席,因为他们需要回去参与危机处理工作。在首次会议中,总经理通常由各个方面的专家陪同,后来则由目击者陪同。

应精心选择目击者,因为这些人足以影响媒体如何评价这次会议的效果,目击者也会提前泄漏消息并诋毁陷入危机的公司。从媒体观点来看,目击者需要。

- ① 风趣;
- ② 清楚地表达观点;
- ③ 亲身经历了重大危机事件;

总经理在接下来的会议中出席与否是无足轻重的,除非有重大事情发生。同样,介绍的顺序也不可变动。但是,在每次会议上,处理危机的主要单位在专家提供说明材料时都必须派主管人员参加。如果会议一直派同一个或几个专家出场,确保所需专家观点都能到位和有趣的目击者也能到场,那么这一系列会议的影响和权威性会加强。

一旦会议的议程安排确定,总经理和首席危机管理者需要限定会议内容。这种限定根据议程安排的决议而定,并传达给报告人。这个议程使会议连成一体,大多数情况下,会议都不会中断,也不会出现信息自相矛盾的情况,也降低了提前泄漏消息的可能性。

拟定轮廓的会议目标和限制内容就成为提高人和媒体打交道的蓝本。新闻发布的四要素对这些报告人也是非常有益的。这些因素包括会议召开时的情况,人们的兴趣所在,当前事态进展和将来的情况。

担任主要管理职务的报告人要充分准备,既不能隔山观火,也不能涉足太深,既不要给人留下刻意修饰的印象,也不要不修边幅。许多场合总经理表现出既对受危机影响的关切,又对参与解决危机人员的关心。他们还要显示自己的能力,维护自己的领导权威。

如果这样的成功管理看起来就很困难的话,事实上也确实如此,这里需要再强调的是,这些技能需要培训和经常练习。大部分媒体会议现场灯火通明。新闻人员也往往架设自己的照明设备。这样,报告人就面对着闷热潮湿、闪光耀眼的区域。因此,报告人不要穿太白的衣服,当接近脸部的衣服是白的,效果尤其不好。现代摄影机可自动地处理脸部和周围环境的明暗对此,但很难区别面部和它周围的诸如服饰之类的物品。穿白衣服的报告人看起来往往脸色苍白,甚至像白色的幽灵,这种情况下,面部特征,甚至手臂运动往往模糊,这就会分散对信息的注意力,损害报告人刻意传达的镇静、自制的形象。

在表达介绍内容时,发言人应从公认的事实的角度来讲。媒体会议中任何弄虚作假者会露出马脚,一旦败露,所有的信息和介绍都值得怀疑。报告人应当集中介绍那些看来是正确的、真实的情况。

首席危机管理者应当明了所有的情况介绍。同样,报告人

应当让本公司的经理清楚他们单位的专门信息。这会避免情况介绍相互矛盾,防止信息提前泄漏,促使更多的信息流动。如果发布的材料偶然相互矛盾或对公司及管理有危害,以上行为还能为发布人提供保护。

报告人需要审慎考虑如何能使陈述有成效,建议如下:

- ① 清楚、符合逻辑地陈述;
- ② 放慢语速,降低声调,这样电子录音设备可以更好地复制声音;
- ③ 不要用行话或过多的术语,详细地解释术语的含义;
- ④ 不要用一成不变的语音、语调讲话,这在视觉上、听觉上都很乏味。只要展示的个性与提交的材料或会议的目标不违背,就应该使介绍有个性;
- ⑤ 必要时,用照片和图片说明要叙述的内容;
- ⑥ 记住新闻会议上有两类观众,显而易见的观众是集中的新闻人员,但真正的目标观众是这些传媒所影响的人。

报告人行事的效果取决于上文简述的综合技巧及自我介绍的能力。

报告人的技能水平议程安排和介绍方法的实现程度依每位报告人的技巧,在紧张情景下面对现代媒体的压力是会议联络人中和报告人在逼真条件下进行训练主要原因。为了表现镇静、坦诚,能够使观众清楚领会要点,很多人需要接受训练。

一个基本的技巧是在面对闪耀的灯光的和摄像机时能保持放松,无论对媒体实行怎样的控制,许多寻求有偿新闻的人出席对于开始讲话前就感受的压力的报告人来说有极大影

响,提交人可动用像 PBR 一样的技巧保持镇静。

报告人需要的难度最高的技巧是关于如何解决难题。报告人即使有会议联络人协助,有固定的回答问题的时间,也可能面临一个时期的紧张的交流,记者把提问看作核实所发生的趣闻逸事,这可能是,英雄行为、个人悲剧或成功。问题要有深意,要具体寻找某种形式的评论。对于报告人来说,提问时间意味着即席回答。在未掌握充足的信息时要想效果明显,他们既要表现出自己坦率和乐于助人的一面,又要表现出令人爱莫能助的一面。消息泄漏的确会发生。报告人要重整一下总原则,尤其是最后那条不要随便使用“无可奉告”不要作失实报导或臆断的原则。

报告人需要训练非语音技能:主动地听,总结和反思问题,监控管理体态语言。主要的非语言的技能包括:

- ①发布信息要留意观众;
- ②回答时应看着提问者;
- ③直接注视摄像机,和观众保持同步;
- ④做一些常用的手势;
- ⑤不要发出太多的身体保护信息;
- ⑥不要做非战既走的答复。

要提高这些技能,报告人可进行多种形式的练习,如在镜子前,几个人一组轮流训练或用视听设备重播这些练习或现场镜头。

对有效介绍和媒体会议的建议:

- ①不要独自接受采访;
- ②用显得主动积极的声音做陈述;

- ③让权威机构出面以提高信任度；
- ④洒脱展示自己公司的商标和标识；
- ⑤监控新闻报导；
- ⑥面对现实；
- ⑦顾及各方利益；
- ⑧不要让首席执行官直接同媒体交往。因为一旦他把前景或公司的政策表述清楚了，就很难再改变这些观点；
- ⑨一旦事实清楚确切，有了肯定的计划，就应公之于众；哪怕它还有不足或失误；
- ⑩多次阐述公司为了解决问题或危机采取的积极措施；
- ⑪如果遭到无端指责，应证实那是假的；
- ⑫应让大家至少在公司内部众口一词；
- ⑬要让人相信将来还要报告相关消息；
- ⑭要保证各方说法未来的信息发布达成一致。

案例分析

欧盟并未封杀，不乏企业炒作

近日，酱油成了众多媒体争相报道的话题，一时间配制酱油中含有致癌物并遭欧盟封杀的消息被炒得沸沸扬扬。

1. 致癌物从何而来

3月21日，参与了五个国家、行业标准（《酿造酱油》、《配制酱油》、《酿造食醋》、《配制食醋》、《酸水解植物蛋白调味

液》)起草的中国调味品协会专家鲁肇元先生从天津赶赴北京,详细地向记者介绍了这其中的缘由。

1999年的7、8月间,欧盟三次发布从中国出口的酱油抽样中发现一些品牌的酱油中三氯丙醇含量超标,在欧盟提交给中国商品出口检疫局的报告中指出,三氯丙醇被称做“有可能引发癌症”。那么三氯丙醇从何而来?据了解,目前市场上的酱油主要有酿造和配制两种,而配制酱油中加入了一种叫酸水解植物蛋白调味液的物质,该调味液含有三氯丙醇。

酸水解植物蛋白调味液作为一种原料,还广泛用于配制酱油及腌制品中酱料、蚝油等的生产过程中。目前,酸水解植物蛋白调味液中三氯丙醇残留问题已成为水解蛋白行业今后能否生存的大问题。

2. 三氯丙醇引发南北之争

此消息传出以后,生产配制酱油为主的南方厂家反映强烈,认为是有人故意炒作,自己的商品完全让人放心。而且,欧盟并没有完全封杀中国的酱油。

专家指出,此次酱油等相关标准的颁布引起的市场暂时波动并不意味着是继“水战”、“酒战”之后酱油大战的开始。原因在于其性质完全不一样。以往的“水战”、“酒战”是一种企业行为,是企业对制作方式的不同看法。但是国家酱油标准的颁布是国家制定的法规,则不应该存在争论,企业的责任是贯彻实践此标准,在今后的一段时期,法规会进行修改,结果只能比现在的标准更严格。中国未来酱油发展的方向应该是大力提倡生产采用传统工艺生产的高品质酱油,以适应人们生活水平的不断提高。

专家同时指出,三氯丙醇的存在是现实问题,但消费者也不必因此而紧张,市场上销售的无论是酿造酱油还是配制酱油,只要符合生产标准,消费者食用都是安全的。

那么,配制酱油与酿制酱油之争会不会引发价格大战?石家庄珍极酿造集团发展部有关负责人认为,不太可能引发价格战,但肯定会淘汰一些生产质量不合格的企业,从而使更多的企业越来越重视企业形象,重视新标准的实施,同时让消费者通过这件事明白自己应有知情权。

3. 北京市场让人放心

据了解,北京市场上出售的酱油 70% 以上是王致和食品有限公司生产的金狮、老虎、宽三个品牌的产品。该公司总工程师徐先生说,这些酱油都是酿造产品,而且在外观上都有“酿造酱油”的标识,不存在三氯丙醇超标问题,完全可以放心地食用。

徐先生还说,为适应市场的需求,北京市场也推出了少量配制酱油,但这些酱油在外包装上都有相关标识加以注明。而且,三氯丙醇在技术上并非不能避免,生产厂家也已掌握了相关的检测技术,目前北京市场这三个品牌的配制酱油都已经达到欧盟的检测标准,没有超标的现象。

4. 欧盟考察意味着什么

随着国际食品业的发展,以往对产品进行抽查式的检测方式已经过时,取而代之的是从产品的生产工厂,对原料、设备、环境等因素综合考察,通过程序审核决定其产品是否合格。也就是说,用了不合格的原料、设备,生产出了合格的产品

也不行,因为其存在不安全因素,容易造成产品质量的下降。这正是 2001 年 5 月 12 日欧盟代表将考察中国部分酱油生产厂家的主要原因。

为此,中国进出口商品检测检疫局推荐的 14 家酱油生产企业正积极准备,迎接欧盟成员的到来。此次考察对中国酱油出口欧盟关系重大,如果届时三氯丙醇含量超标问题仍然得不到解决,将直接影响中国企业对欧盟市场出口酱油。

番禺“美味源”出口部负责人认为,目前出口欧洲检查手续很繁琐,每一批货都要验,需 7 个工作日,加上备货、报关、出结果,一批货需 20 多天。如果欧盟此次来检过关,出口程序就可以简化。

去年年底,我国开始实行新的标准,按照新的国家标准衡量,我国酿造酱油中不含有超标三氯丙醇。但目前全国能够检测出三氯丙醇含量的仅有少数几家机构,众多厂家并无检测能力,因此产品中若真存在不安全因素,对消费者来说将构成极大的隐患。此外,产品应标明是配制酱油还是酿造酱油。

5. 广式标准要不要有

2001 年 1 月 3 日,国家经贸委和国家质量技术监督局同时收到一份申请制定广式酱油、广式食醋国家标准的公函。这个公函事关广东省 500 余家、福建等周边省数百家广式酱油生产企业的命运,因而如何处置备受各方关注。

公函称新国家标准将会改变广式酱油的风味,直接影响销路和出口。原因在于,广式酱油中颇占分量的草菇老抽、鲜虾生抽等品种,是在酿造酱油中加入草菇或海产品的抽提液,按新标准这类酱油既不能归入酿造酱油也不能归入配制酱油

(生怕其被归入配制酱油行列);同时,新国家标准中一些技术要求与广式酱油的发酵特点相冲突。公函中同时指出,广式酱油历经 2000 年的积累已形成自己独到的味道鲜美、滋味醇厚的特点,且随着粤菜的流行备受欢迎,目前广式酱油已占全国总产量的 40%,出口的 50%。

对此,2001 年 1 月 31 日,全国食品工业标准化技术委员会给广东的公函回复,指出不宜制定广式酱油、广式食醋的国家标准,详细解释了酿造酱油与配制酱油的区别在于是否加入了酸水解植物蛋白调味液,至于广式酱油中因口味需求加入草菇或海鲜等原料,只要未加入酸水解植物蛋白调味液则也应该是酿造酱油。

6. 消费者买酱油不设防

3 月 23 日,记者看到,在首都体育馆附近的家乐福超市的货架上,陈列着至少 40 多种酱油,种类相当齐全。

记者随机采访了近十位消费者,仅有一人知道有些配制酱油中存在的“可能致癌物质”——三氯丙醇,大多数人对此并不了解。家住四道口的赵女士说,她每次买酱油都是选同一品牌的,“这种牌子的酱油应该不会有问题吧”。不过她还是说应该重视媒体的报道,“有那种物质的酱油可不能买,咱老百姓的健康可是重要的事”。

北京舞蹈学院的马老师说 he 也没有听到过有关三氯丙醇的消息,但他觉得这个问题应当引起注意。“我们消费者的选择余地是很小的,商家的进货渠道很重要,如果他们对这个不重视,那么我们消费者的健康就难有保证了。”马老师有点忧虑地说。惟一知道“三氯丙醇”一事的是一位读高中的小姑娘。

“我是从报纸上看见这条消息的,我看完后就告诉我妈,以后买酱油可得买那种注明是‘酿造’的酱油。”可是目前已经自己标明身份的酱油还并不多。

记者将家乐福超市货架上的各个品牌的酱油依次“侦察”了一遍,发现仅有少数品牌的产品介绍中写明了“酿造”二字。如李锦记酱油的包装上写着“以传统古法天然酿造”,家乐牌写着“精选黄豆酿造”,东古一品鲜标明是“高级酿造酱油”,然而更多的酱油厂家不知是有意还是无意,都没有打上“酿造”或是“配制”的字样。

7. 什么是配制酱油

我国传统生产酱油的方法是以大豆和脱脂大豆、小豆和小麦粉为原料,经蒸煮、曲霉菌制曲后与盐水混合成稀醪,再经发酵制成高盐稀态发酵酱油(含固稀发酵酱油)。这种工艺生产出的酿造酱油因发酵时间长,产量相对较低。

到 50 年代末期,为了让中国的老百姓都能吃到酱油,在当时经济不发达,粮食不充足,不可能新建更多的酱油厂的历史背景下,速酿酱油产生了。它是以脱脂大豆及麦麸为原料,经蒸煮、曲霉菌制曲后与盐水混合成固态酱醅,再经发酵制成的低盐固态发酵酱油,其发酵时间仅需 10 天左右,最长也不超过一个月,产量大大提高,生产成本也降低了。

然而,毕竟速酿酱油与传统酿造酱油在风味上存在较大的差距,为提高速酿酱油的风味,人们开始将酸水解植物蛋白调味液加入酿造酱油中,这就产生了配制酱油。

8. 如何挑选酱油

先看标签。从酱油的原料表中可以看出其原料是大豆还是脱脂大豆,是小麦还是麸皮,可知其原料的高低。看清标签上标注的是酿造还是配制酱油。如果是酿造酱油应看清标注的是采用传统工艺酿造的高盐稀态酱油,还是采用低盐固态发酵的速酿酱油。酿造酱油通过看其氨基酸态氮的含量可区别其等级,g/100ml 含量越高,品质越好(氨基酸态氮含量 ≥ 0.8 g/100ml 为特级, ≥ 0.4 g/100ml 为三级,两者之间为一级或二级)。

看清用途。酱油上应标注供佐餐用或供烹调用,两者的卫生指标是不同的,所含菌落指数也不同。供佐餐用的可直接入口,卫生指标较好,如果是供烹调用的则千万别用于拌凉菜。

闻香气。传统工艺生产的酱油有一种独有的酯香气,香气丰富醇正。如果闻到的味道呈酸臭味、糊味、异味都是不正常的。

看颜色。以往人们选购酱油有一个误区,以为颜色越深越好。其实,正常的酱油色应为红褐色,品质好的颜色会稍深一些,但如果酱油颜色太深了,则表明其中添加了焦糖色,香气、滋味相比会差一些,这类酱油仅仅适合红烧用。酱油是否致癌之争升级 专家称应严防氯丙醇超标连日来,一场关于配制酱油中是否含有致癌物氯丙醇的争论愈演愈烈。今天上午,石家庄珍极酿造集团有限责任公司董事长张林接受本报记者采访时的一番话,使这场关系百姓身家性命的争论更加复杂。

争论源于即将执行的关于酿造酱油、配制酱油和酸水解植物蛋白调味液的国家标准。标准要求,2001 年 9 月 1 日以

后,市场上销售的酿造酱油和配制酱油必须注明是配制的还是酿造的。

据悉,这两种酱油的主要区别是,配制酱油中加入了一种叫酸水解植物蛋白调味液的物质,其中含有致癌物——氯丙醇;而酿造酱油则不会含有氯丙醇。据介绍,氯丙醇有4种异构体结构,其中三氯丙醇对人体危害最大。除了用于生产配制酱油,内含氯丙醇的酸水解植物蛋白调味液还广泛用于蚝油、鸡精、方便面调料和一些休闲食品的生产。

1999年,欧盟曾3次对从中国进口的酱油抽样检查,发现三氯丙醇严重超标。为此,欧盟将派代表团来华考察。如果中国酱油中氯丙醇继续超标,欧盟将限制中国酱油出口到欧洲市场。很快,平常得不能再平常的酱油成了百姓关注的焦点。

生产配制酱油的主要是广东、福建的一些广式酱油生产厂家。它们立刻反击:我们的产品并无致癌物,消费者完全可以放心食用。一家企业甚至打出大幅广告:“‘欧盟封杀中国酱油’另有隐情,××不含三氯丙醇,欢迎欧盟来考察。”

对此,张林表示:“我们不赞成将酿造酱油划分为‘南派、北派’或‘广式、非广式’。这种以地域划分酱油类别的方法既不科学,也不符合现实。随意称为‘×派’、‘×式’,只能使消费者更加迷茫。”他还说,酿造酱油与配制酱油的本质区别在于是否添加酸水解植物蛋白调味液。广式酱油在酿造酱油中添加食用菌或海产食品的提取液,应当属于酿造酱油众多花色品种之一。

中国调味品协会会长魏祥云也说,高质量的配制酱油,也

可能不含三氯丙醇。广东的酱油特色是在酱油中加入草菇或海鲜提取液,与酿造、配制无关。根据酱油国家标准的强制性条款,企业所生产的酱油只要不是和酸水解植物蛋白调味液掺兑而成的,就不算是配制酱油。

3月24日,北京一家媒体的一篇报道,犹如一枚重磅炸弹,令已处于混战中的酱油“南北战争”升级为“世界大战”。报道称,欧盟专家团来华考察酱油是非常平常的事,并没有限制符合条件的中国酱油出口。有关经贸专家也提醒一些企业,企业间竞争还得依靠真本事,别总拿“国外机构”说事儿。

对于上述说法,珍极集团董事长张林强调,欧盟是否全面封杀中国酱油并不是最重要的,重要的是如何严格防止配制酱油中氯丙醇超标,“我们更应关注中国老百姓正在吃的酱油是什么样的”。

张林透露,国外已研究出去除酸水解植物蛋白调味液中的氯丙醇的技术方法。但许多生产酸水解植物蛋白调味液的国内厂家规模不大,技术落后,设备简陋,检测仪器缺乏,引进去除技术和设备也难以办到,因此无法保证生产出符合标准的产品。用不合格产品制成的配制酱油也无法保证合格。

但根据即将执行的酸水解植物蛋白调味液国家标准中的强制性条款,每千克酸水解植物蛋白调味液中,氯丙醇含量不能超过1毫克。也就是说,即使酸水解植物蛋白调味液达到国家标准的要求,配制酱油中仍可能含有氯丙醇。

据此,张林认为,在目前检验仪器缺乏和检测标准尚未出台的情况下,比较可行的办法就是要求生产酸水解植物蛋白调味液的企业,销售时必须提供氯丙醇检验合格证;以酸水解

植物蛋白调味液为原料生产配制酱油的企业,必须向供货商索取本批氯丙醇检验合格证,否则就不能进行生产和销售。

在3月17日举行的酱油国家标准宣传会上,全国食品工业标准化技术委员会秘书长郝煜曾预言,国内肯定会发起配制酱油、酿造酱油之争。从事态发展看,酱油之争在短时间内还很难分出胜负。