

Failure Case Study of the China Enterprise in Crisis Communication

Hongxun Li, Xi Chen

College of Economics and Management, China University of Petroleum, Qingdao
Email: lhongxun56@163.com, pppp.8888@163.com

Received: Sep. 28th, 2012; revised: Oct. 20th, 2012; accepted: Oct. 28th, 2012

Abstract: With the Chinese modern enterprise more and more mature, the place of crisis consciousness in the enterprise management is more important. This paper starting with a few typical cases of failure in crisis communication, especially analysis two enterprises: Shuanghui, Sanlu. Analysis the measures they take before the crisis, during the crisis and after the crisis, the problem in crisis communication and the reason why they failure in the crisis communication are found, finally we will summarize experience from the case and through this experience we will find short cut to success in crisis communication.

Keywords: Crisis Communication; Crisis Management; Cases Study

中国企业危机沟通失败典型案例研究

李宏勋, 陈 曦

中国石油大学(华东)经济管理学院, 青岛
Email: lhongxun56@163.com, pppp.8888@163.com

收稿日期: 2012年9月28日; 修回日期: 2012年10月20日; 录用日期: 2012年10月28日

摘 要: 随着中国现代企业发展得日益成熟和信息时代的到来, 危机沟通的重要性逐渐在企业管理中得到提升。本文从中国企业危机沟通失败的典型案例出发, 具体分析了三鹿、双汇这两家中国企业在危机前、危机中、危机后所做的沟通措施, 结合其危机不同阶段特征与解决危机手段的组合, 总结出其在危机沟通中的缺失以及缺失的原因, 得出相关启示, 希望通过这些分析能够使企业在未来面对危机的过程中少走弯路。

关键词: 危机沟通; 危机管理; 案例研究

1. 引言

随着市场化的深入, 中国企业在所面临的环境中遭受着各式各样的威胁, 随之而来的便是各种危机的发生。美国学者菲特普曾对全球企业排名前 500 强的高层人士进行过一次调查: 高达 80% 的被访者认为, 企业要面临危机; 14% 的人承认自己曾面对严重危机的考验^[1]。

危机以其特有的突发性、破坏性、复杂性、动态

性和扩散性^[2], 使很多企业在面临危机时显得措手不及, 危机不仅破坏消费者对企业的信任、降低消费者的购买意愿、损害企业声誉和形象, 而且对相关企业、竞争企业造成连带影响甚至引发行业危机^[3], 如何面对危机、解决危机、预防危机也成为了现代企业管理的必要组成部分。

在 21 世纪这个网络信息技术大发展的时代, 危机破坏性的传播速度远超以往, 因此危机沟通便成为

了企业在面临危机时，化解危机非常重要且必须采取的手段之一。

本文从中国企业危机沟通失败的几个典型案例出发，具体分析了三鹿、双汇这两家中国企业在其各自的危机前、危机中、危机后所做的沟通措施，结合其危机不同阶段特征与沟通手段解决危机的组合，总结出这两家企业在危机沟通中的缺失以及缺失的原因，并得到相关启示，使得今后的企业能够重视危机，在危机未发生时，防患未然；当危机降临时，临危不乱。

2. 文献回顾

2.1. 危机沟通

管理实践表明，组织管理者约 70%的时间是用来与他人沟通，而剩下的 30%实践是用于分析问题和解决问题^[4]，在危急中为了防止危机的发生、减轻危机沟通造成的破坏或尽快从危机中得到恢复而进行的沟通过程就是危机沟通^[5]。

纵观国内外学者的观点，危机一词总是不可避免的包括着以下几个方面的内涵：

1) 突发性；2) 不具备规律性；3) 破坏性；4) 紧迫性；5) 沟通渠道的破裂；6) 舆论的关注等。

胡百精从危机诱因(天灾、谣言、破坏、意外、行为失当)出发得出了危机沟通的策略，如表 1 所示，还有案例企业危机不同阶段的所具特征，如表 2 所示。

朱延智综合国内外研究基础上提出危机沟通分为危机沟通预防、危机沟通执行和危机沟通缺失检讨^[2]，而从危机沟通的视角来看，危机形成和发展主要有四个阶段：危机爆发前、危机爆发初、危机爆发中及危机爆发后^[5]；高凯宾则认为企业应该根据危机发展的不同阶段来实施沟通^[6]。

国外学者罗伯特·希斯指出：在危机管理中，沟通是最重要的工具。如果深陷危机情境者和管理危机情境者之间没有沟通的话，就无法评估危险及其影响^[7]；而从乔玛可尼建议的企业危机沟通的九方面准备中可以看出危机沟通的预防和准备、沟通过程中的坦诚以及注重三方力量在企业危机沟通中是必不可少的^[2]。

在网络信息技术大发展的今天，Clark F. Greer, Kurt D. Moreland 在 United Airlines' and American Air-

Table 1. Crisis communication strategy starting from crisis incentives
表 1. 从危机诱因出发的危机沟通策略

沟通策略	实施方式	适用条件
诚意致歉	公开表示组织将承担危机责任，呼吁利益相关者的宽容、理解和支持	当组织的错误行为导致危机时适用之
改善行动	宣布应对危机的举措，告知利益相关者防止危机重演的具体措施	当组织的错误行为或偶发意外导致危机时，适用之
取悦逢迎	尝试顺应、迎合利益相关者的心理、态度和行为，并尽量满足他们的需求	当利益相关者的需求正当、合理，唯迎合方能应对时，适用之
行为正当化	传播真实信息，证明自身行为的正当性，摆脱恶意的破坏和纠缠	当危机责任较小、且主要由外部诱因引发时，适用之
托词辩解	寻找可以辩解的理由，提供证据表明自己不必承担责任，或应承担较小责任	当危机责任较小却遭受牵连时，适用之
攻击谣言	采取公告、论辩、戳穿或法律诉讼等手段，攻破危机谣言	当出现可指认并可驳斥的造谣者时，适用之
坚决否认	利用各种必要手段，及时告知利益相关者危机并不存在，或者与己无关	当证实危机并不存在或与己无关时，适用之

Table 2. Different stages of the characteristics of the case of enterprise crisis
表 2. 案例企业危机不同阶段所具特征

危机沟通阶段 \ 危机特征	突发性	不具备规律性	破坏性	紧迫性	沟通渠道的破裂	舆论的关注
危机爆发前	√	√				
危机爆发初				√		√
危机爆发中			√	√	√	√
危机爆发后			√	√		√

lines' online crisis communication following the September 11 terrorist attacks 关于美国航空公司和美国联合航空公司在面对危机时,如何利用互联网作为一种沟通工具来同外界进行沟通的研究中,重点指出互联网应该作为企业危机处理时一种有效的沟通方式^[8]; David Zerman 研究了企业在面对危机时如何与媒体打交道提出,企业要选出一名新闻发言人,24小时随时准备与媒体进行沟通;在危机发生时要尽快与媒体取得联系^[9]。

2.2. 案例研究

作为管理学研究方法的一个重要分支,案例研究注重回答“如何”和“为什么”的问题,强调现象所处的现实情境并能够对其进行丰富描述(Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 2003),因此特别适合凸显本土文化特色的管理学研究(陈晓萍等, 2008)。

案例研究是一种实证研究(empirical inquiry)^[10],作为一种研究方法(research strategy),案例研究的特点是致力于在现实情境中研究时下的现象,并且这种现象与现实情境并没有十分明显的界限^[11]。

案例研究的规范性(科学、严谨的方法)和故事性(讲引人入胜的故事)之间并不是非此即彼的矛盾,在研究的规范性得到提高的同时,如果忽视甚至损害研究的故事性,将可能丢失案例研究本身最有趣、最吸引读者的要素^[12]。

案例研究关注时下的现象,它对于发生在当下并且可控制度不高的解释性问题有着比较好的适用性。案例研究常常与定性研究混为一谈^[10],认为案例研究是不理性和不科学的,但事实上定性可以分类,能够概念化,可以从知觉、态度的维度进行描述,可以用实际的事件反映^[13]。

目前大部分有关危机沟通的文献都没有结合完整案例,去具体按照时序分析技术去分析企业在危机时的危机沟通的缺失及原因,并且伴随着理论和实际案例脱节的状况。

综上所述,本文将案例研究为研究方法,按照危机沟通视角下危机所处的不同阶段为划分,紧密结合两个危机沟通失败典型案例,对这两家中国企业在危机前、危机中、危机后所做的沟通措施,结合其危

机不同阶段特征与解决危机手段的组合,总结出其在危机沟通中的缺失以及缺失的原因,得到相关启示。

3. 中国企业危机沟通失败典型案例分析

3.1. 选择三鹿、双汇案例的原因

中国食品药品安全问题一直牵动着数亿民众的心,几十年来,这件关乎民生的大事从未淡出过人们的话题范围,从“八瓶三株喝死一条老汉”到“双汇会成为第二个三鹿么”,中国食品药品安全问题不仅没有停止,反而大事小事不断,而伴随着这一个个事件的是曾经辉煌的企业巨头在经营上的重大损失、信誉丧失,甚至于其帝国的轰然倒塌。

本文之所以选取三鹿和双汇这两个案例企业,有以下四个方面的原因:

- 1) 都是中国本土著名的民族企业;
- 2) 这些企业都曾经或正在受到公众和媒体的广泛关注;
- 3) 都是近几年在食品药品安全问题上有着重大失误,并且对企业本身乃至中国社会都造成了重大影响的企业;
- 4) 面对危机时,这些企业都不约而同地在危机沟通这一环节上做出了失误的判断,没有采取合理的措施,从而造成了不可挽回的重大损失。

3.2. 案例企业在危机爆发前的征兆及沟通

虽然这两个企业的危机,并不单一的是因危机沟通的失误造成的,更多的是从根本上折射出企业管理层面以及企业相关利益群体的重大失误问题,但却都不约而同的从一件危机事件开始为导火索,并籍由危机沟通的失误成为了压垮、或即将压垮企业的最后一根稻草。

1) 三鹿“三聚氰胺毒奶粉”事件危机爆发前的征兆及沟通

自2007年12月起,三鹿就陆续接到消费者投诉,投诉其奶粉有问题,但三鹿并没有重视;当媒体大肆报道“某品牌”奶粉导致婴儿肾结石时,三鹿仍然在静默中观望;到2008年9月11日,三鹿仍辩称质量无问题;直到在卫生部的直接干预下,三鹿自检发现问题,最终才不得不回应,并决定召回产品。

而在三鹿保持沉默的这段时间里,有关三鹿的

负面信息已是满天飞了，三鹿的品牌信誉已遭到极大损害。

2) 双汇“瘦肉精”事件危机爆发前的征兆及沟通
在 2011 年的 3·15 晚会上，央视曝光健美猪黑色产业链，结果双汇被曝收购有毒猪肉。事件爆发之突然让人始料不及，似乎并无前兆可寻；但是从另一方面来看，三鹿的前车之鉴，中国食品安全的事故不断，国家对食品安全日益的重视，不正是给双汇敲响了警钟么？

然而双汇就在这种情况下以顶风作案的态势，置其所谓的“国内 500 强企业排名第 160 位”、“诚信立企、德行天下”、“十八道检验、十八个放心”等口号于不顾，置国家法令于不顾，更置人民群众的生命安全于不顾，我行我素，不计后果，逐步走向了深渊。

3.3. 案例企业在危机爆发初和爆发中的危机沟通

这两家企业危机的爆发，是由各自的一件标志性事件引发的，三鹿的“三聚氰胺毒奶粉”事件，及双汇的“瘦肉精”事件，下文就这三家企业在各自的危机事件发生时所作的危机沟通作简要分析。

1) 三鹿“三聚氰胺毒奶粉”危机爆发初和爆发中的危机沟通

在“三聚氰胺毒奶粉”事件中，三鹿一开始就采取了回避的态度。在最初的几天内不断否认这一事实，直到在卫生部直接干预，才承认相关奶粉受到了化工原料三聚氰胺的污染，并发布产品召回声明，而在危机沟通中，最应该出面的三鹿高层却没有在媒体面前出现。

在这一过程中，三鹿集团给外界的印象是口径混乱、发言人身份级别不够等，显然三鹿没有及时成立一个专门的机构来处理这次危机，轻视了这次危机，忽视了危机的严重性，以致在危机沟通过程中各说各辞，给公众留下了毫无诚意的印象^[14]。

2) 双汇“瘦肉精”危机爆发初和爆发中的危机沟通
双汇在“瘦肉精”危机中，先是立即道歉，责令事发之地下属子公司济源双汇停工检查。但一句“给消费者带来的困扰深表歉意”的套话，并未平息各种质疑声，消费者对此也不买账。

双汇在这一危机中避而不谈企业该承担的法律

与道义责任，避重就轻、敷衍了事，并且在多个场合，双汇集团的高管却强调自己是“代人受过”，真正的罪魁祸首是生猪养殖业秩序混乱和动物检验检疫标准过于宽松等^[5]。

3.4. 案例企业在危机爆发后的危机沟通

1) 三鹿在“三聚氰胺毒奶粉”危机爆发后的危机沟通

2008 年 9 月 12 日，危机爆发的第 2 天，三鹿集团向媒体提供一份资料称：“三鹿集团在今年三月已经接到投诉，但是没有检出任何质量问题，在 2008 年 8 月 1 日得出结论是不法奶农向鲜牛奶中掺入三聚氰胺造成婴儿患肾结石，不法奶农才是这次事件的真凶，集团即日起正式召回 2008 年 8 月 6 日前出厂的 700 吨三鹿婴幼儿奶粉，配合警方抓捕不法奶农。三鹿集团声称此次自己也是受害者，因为产品召回损失了 6 亿元，此次事件的赔偿应由不法奶农赔偿”^[14]。

这份经不起推敲的声明将危机的矛头转向奶农，转移公众视线。作为一家经营近 60 年的民族企业来说，在面对有史以来最大的危机时，不仅没有采用理想的沟通手段修复好受损的信誉，反而推卸责任，让公众对其产品和企业的印象不断恶化。

2) 汇在“瘦肉精”危机爆发后的危机沟通

除了一直进行的道歉、声明、济源厂地检查、相关负责人员的免职和各种产品的回收外，双汇自“瘦肉精”事件危机后一个月内左右采取了各种与公众沟通的措施，但却备受争议。

①万人誓师大会

看似“反思”的“反击”大会，与会人员包括双汇集团管理层、漯河市本部职工、投资者、经销商、数家银行、部分新闻媒体，以及漯河当地的工商、卫生、畜牧等相关单位的负责人，却唯独没有消费者代表。整个大会期间，双汇集团的发言都是围绕着企业经济损失、品牌伤害、经销商和投资者的利益，却唯独没有提到消费者利益的损失，以及如何来赔偿消费者等问题。

可见，双汇最关心的还是自身的经济利益和命运前途，而不是消费者的权利^[15]。

②将责任推给养殖业

在多个场合，双汇集团高管不断强调自己是“代

人受过”，真正的罪魁祸首是生猪养殖业秩序混乱和动物检验检疫标准过于宽松。

有媒体报道，经过一个星期的实地调研后，国务院联合工作组组长、国务院食品安全委员会办公室副主任刘佩智向河南提出了 4 条反馈整改意见。“上述四条整改意见没有提到要追究双汇集团的责任”，双汇集团总裁万隆拿着这则报道对本报记者说：“这证明瘦肉精事件的源头不在双汇，而是养殖业的问题。”

对此，一位业内人士表示：双汇几乎将责任全部推给养殖业，就像当初三鹿将责任甩给奶农一样^[16]。

③死咬“瘦肉精事件”是个人失职

“瘦肉精”事件一经曝出，双汇集团即连发两次声明，重点均在其子公司济源双汇身上，该集团董事长万隆也对公众表示，问题就出在济源一家工厂身上。当时即有评论指出，双汇是在弃卒保车，希望舍弃济源一家子公司来保全整个双汇集团的利益^[17](在表 2~4 中有对案例企业在危机沟通不同阶段对应危机特征下的措施总结)。

3.5. 案例企业在危机沟通中的缺失及危机沟通失败的原因

两家企业在危机爆发后都或多或少的采取了一些沟通措施，但我们看到的是三鹿在“三聚氰胺毒奶粉”事件后破产倒闭，双汇也被舆论指为“第二个三

鹿”，说明这两家企业在危机沟通中都有着重大的缺失。下文就两家企业在危机沟通中的缺失及这些企业在危机沟通中失败的原因作简要分析。

1) 案例企业在危机沟通中的缺失

①危机前、危机中针对危机突发性、不具备规律性，沟通行动迟缓

三鹿早在危机爆发的几个月前，就陆续有消费者投诉三鹿集团的奶粉存在问题，但三鹿却等到全国各地多名婴幼儿查出肾结石才启动危机沟通的相关程序。为何之前送检的产品没有发现任何问题，但在事件大规模爆发后的两天内却自检出 2008 年 8 月 6 日前出厂的 700 吨三鹿婴幼儿奶粉受到三聚氰胺的污染？

②危机沟通中，针对舆论关注存在欺瞒行为

从三鹿的案例来看，危机爆发一开始的口径混乱，各说各辞，先是不停否认事实，接着又被迫承认事实，就有着明显的欺瞒行为，给公众一种毫无诚意的印象。

而双汇则是在“瘦肉精”危机稍稍平息的情况下，爆出“信披门”事件，即对于“双汇产品市场销售及影响情况的说明”部分，双汇在明知道存在巨大退货风险的情况下，完全隐瞒了这一巨大风险^[18]，选择只披露表面风光的发货量与回款量。业内人士指出，2011 年 4 月 19 日的公告，就是给投资者看的，目的

Table 3. Case enterprises crisis characterized measures corresponding to the different stages of crisis communication (Sanlu)
表 3. 案例企业在危机沟通不同阶段对应危机特征下措施(三鹿)

危机特征 危机沟通阶段	突发性	不具备规律性	破坏性	紧迫性	沟通渠道的破裂	舆论的关注
三鹿危机爆发前	观望态度					
三鹿危机爆发初			否认辩解	否认辩解		无视负面消息增多
三鹿危机爆发中				被迫承认事实	口径混乱 无高层澄清	
三鹿危机爆发后			避重就轻			推卸责任 推给奶农

Table 4. Case enterprises crisis characterized measures corresponding to the different stages of crisis communication (Shuanghui)
表 4. 案例企业在危机沟通不同阶段对应危机特征下措施(双汇)

危机特征 危机沟通阶段	突发性	不具备规律性	破坏性	紧迫性	沟通渠道的破裂	舆论的关注
双汇危机爆发前	忽略	侥幸				
双汇危机爆发初			否认辩解和回避	否认辩解		
双汇危机爆发中				避重就轻		避重就轻 推卸责任 养殖业信披门事件
双汇危机爆发后			避重就轻			誓师大会 推卸责任 养殖业 事件个人失职

是为了说明“瘦肉精”事件后双汇的最新恢复情况，让投资者有更充分的信息做出投资决策。但双汇披露的却是残缺的信息，误导了投资者的判断，投资者很可能据此做出完全相反的投资决策。

③危机沟通中推卸责任，沟通重点出现偏差

三鹿在危机爆发后发表声明将责任推给了奶农，人们不禁疑惑，既然三鹿集团承认早已知情为何迟迟不告知公众和召回问题产品？三鹿应该在危机发生的第一天立刻准备一份外部声明，诚实地解释整个事件，在这种纸包不住火的时候发布一份漏洞百出的声明，把危机的矛头转向奶农，把责任推卸给奶农，这样一种推卸责任的行为实在不符合一家大企业的气度，这一举动不仅对解决危机无益，反而更加丧失民心，而且应该在一开始就应该对受害群众进行补救措施取得公众谅解和支持，显然沟通重点出现偏差。

双汇如出一辙的将责任推给了养殖业，多次表示真正的罪魁祸首是生猪养殖业秩序混乱和动物检验检疫标准过于宽松。在事后的沟通中，“誓师大会”等类似措施根本就没有把重点放在公众身上，而是注重企业本身的利益，这显然在危急时刻是不利于舆论导向朝有益企业的方向发展的，现在只强调企业本身是能是适得其反。

④危机沟通中针对沟通渠道破裂出现内部沟通问题

三鹿在“三聚氰胺”危机中始终无统一口径，没有一套陈述严格的新闻发言体系，显然也是在应对危机时内部沟通出现问题。

2) 案例企业危机沟通失败的原因

①危机意识缺乏

三鹿在这方面有着很大的失误，这家早在“三聚氰胺”事件四年前就经历了安徽阜阳“大头娃娃毒奶粉”事件的企业，危机意识依然淡薄。在“三聚氰胺”事件全面曝光之前，三鹿不仅没有采取任何措施，而且一味回避问题、逃避问题，一直没有做出任何正面的回应。

危机一旦爆发，星火燎原，此时的危机杀伤力早已超过危机初期的数十倍，处理起来也非常棘手，如果危机征兆出现时就启动危机预警，就不会落到今天如此被动的慌乱境地，当危机来时显然已错过了处理危机的最好时机。

危机沟通有事前的沟通和事后的沟通，我们很容易把事后沟通看成危机沟通，但是最好的危机沟通是应当把“事前沟通做好”，最好的危机管理也是把“事前管理”做好，要把危机从机制上避免发生，在危机没有变成事件就将其平息。而做好这些事前的沟通和准备，首要的前提就是公司从上到下都要有强烈的危机意识。

②社会责任感淡漠

如果说一个企业在出了事情之后，特别是出了关乎人民群众生命安全的故事之后还是选择欺瞒和责任的推卸，我们只能说这个企业的社会责任感太过淡漠。

尽管双汇“瘦肉精”事件和三鹿“三聚氰胺”事件存在危及人群、产品范围、受害程度等方面的不同，但两者却有更多的相似之处：

均为行业翘楚、对上游原材料把关不严、违法添加有毒化学品、自律不严、被曝光后损失惨重；两者最大的不同之处似乎就在于，一个是往牛奶里加“三聚氰胺”，一个是往猪饲料里加“瘦肉精”。

尤其是双汇这样的后来者，“三鹿”殷鉴未远，却依然不引以为戒，“毅然”重蹈覆辙，致使其“十八道检验”的口号沦为笑料。

而两个企业在此之后全都选择了欺瞒消费者和推卸责任的行为，让人感到何其的悲哀。

在市场经济条件下，一个企业要茁壮的成长，除了一流的管理水平和产品质量外，还需要有强烈的社会责任感。

社会是企业得以生存的母体，社会成员是企业得以发展壮大的“上帝”，企业要生存、发展壮大，必须充分考虑到社会和社会成员的切身利益。三鹿集团设备不可谓不先进，企业规模不可谓不大，搞好产品质量理当是很简单的事。然而，在三鹿事件中，正是由于企业社会责任感不强，视社会成员的生命为草芥，敢冒天下之大不韪，出现这一震撼人心的惨剧，最终导致社会遭殃、企业破产^[19]。

③层级设置冗杂，缺失危机沟通机构

目前大多数企业仍然采用层级管理，一方面层级管理使得企业结构分明易于管理，但另一方面它又严重阻碍了企业高层与第一线的顺畅沟通，从而影响了企业的反应速度和信息传达的准确性，特别是在企业

面对危机事件时时间是宝贵的，能否在第一时间采取有效的补救措施和危机沟通的措施将决定企业在危机重视有惊无险，还是一发不可收拾。

三鹿对外口径混乱的反应，没有高层管理人员出面澄清，可以看出在危机爆发沟通渠道破裂的情况下，三鹿并没有可以启动的紧急沟通渠道。层级设置冗杂和危机机构设置的缺失，也是造成危机沟通过程中缺失的内因之一。

4. 中国企业危机沟通失败典型案例对我国企业的启示

4.1. 树立危机意识，切记危机就在你的身边

事不关己，高高挂起，面对危机，企业时常心存侥幸，然而危机具有突发性和不具备规律性，这一连串的和食品药品安全相关的事件的发生大有“一脉相承”的效果，使我们不得不进行思考。

其实，越是与百姓生活密切相关的产业，其风险就越大，发生外部危机的可能性也越大，事后对企业的造成的冲击也越大。食品药品行业不比其他产业，社会的关注度、敏感度都很高，其传播速度也更快，三鹿、双汇的例子都已证明了这一点。

另一方面，中国本身的国情又决定了民营企业较之国有企业发生危机的可能性要更大。因为多年积淀下来的观念使得社会容易对民营企业产生更多的不信任，民营企业也很难获得各级政府和金融机构的支持。所以中国的企业必须要发自内心地看到，平静的表面随时都隐藏着足以毁灭自己的危机。

企业在平时的工作中，从领导层开始直到每个员工都必须进行危机教育，培养危机意识，强化危机管理意识，完善危机预警机制，提高危机应对水平。越是在企业事业的顶峰时期，越是要加强危机意识的宣传。在企业文化中加入危机意识一项，在企业日常培训中加入这么一门培训，并且在与企业形象密切相关的部门中积极开展与危机意识相关的活动，或是举办一些讲座，以此来提高员工的危机意识。

世界首富比尔·盖茨就一再警告：“微软离破产永远只差 18 个月”。实力雄厚的微软尚且如此，我们这些家底本来就不厚实的中国企业又如何呢？要知道，对危机“准备不足”，就意味着企业在突发事件中放弃了主动权，意味着放弃了抢先控制事态发展、

抢先进行补救的可能。

4.2. 未雨绸缪，及时沟通，注重网络效应

危机是具有破坏性的，只有及时发现危机隐患，而且企业一旦发生危机时刻都伴随着舆论关注。在第一时间进行沟通才能减少或是避免危机给企业带来的损失；只有充分做好预防才能在危机处理中从容应对。

而且，在 2003~2010 年共计 80 个企业危机管理案例中，有 56 个案例是属于产品伤害危机，占 70%^[20]。因此注重产品的质量风险预警，建立产品质量风险预警机制，是十分重要和必要的，开展产品质量信息收集、分析和研究工作，对某些特定时期的质量指标或是可能发生的潜在的质量问题情况进行预测，及时发布产品质量安全预警信息，降低产品质量安全风险，迅速对相应的防控措施进行必要部署和落实，防止危机的发生和蔓延^[21]。

企业对自己的所有产品信息要有通盘的了解，在洞悉危机发生的潜在因素后，可以列出危机评估表，将可能发生的危机按重要性和发生的概率的高低来进行排列，并且做好相应的应对措施，建立危机管理的资料库，并且组织学习和了解，以此来进一步强化企业领导及员工的危机意识。

危机一旦发生，往往伴随着行政部门和新闻媒体的介入，尤其是在网络技术尤为发达的今天，在网络环境下，问题的生命周期发生了较大幅度的变化，带来的影响也因此有较大差异。肯德基在苏丹红事件中的表现就可圈可点，事件曝出第二天肯德基便通过媒体向消费者致歉，主动承认“涉红”，没有掩盖事实，态度诚实赢得了媒体的关注与支持，很快他又向媒体提供信息，介绍“涉红”产品的检查预处理，将关注的焦点转移到原料上，顺利度过危机。在网络媒体下，当问题从潜在转向抬头的时候，危机将迅速的进入高潮状态，这对危机公关的应急管理提出了巨大挑战^[22]，因此企业要特别注重网络平台的应用，通过网络平台及时发布企业最新消息，或是澄清和回应，引导舆论导向。而且，在日常也要靠网络平台与公众进行互动，鼓励建议和问题的出现，同时也可以为企业树立良好公众形象打下基础。

危机时企业必然处在外界的一片质疑和责骂声

中，按兵不动或采取回避态度都是大忌。迅速的沟通是制胜的关键，由同一个发言人在第一时间发表坦率的声明，立即停止损害到消费者利益的行为，并承诺将迅速对危机进行处理，及时对外通报，让外界了解到企业现在的真实情况，暂时给予外界舆论一个交代，才能稍微缓和紧张的气氛，获得喘息的机会，更好的整合内部资源，全面的把握和正面应对危机。

4.3. 坦诚相待，敢于承担责任

子曰：“人无信不立”、“人而无信，不知其可也”，诚信是做人的基本准则，更是企业的道德基本和必备要义。

在遭遇信任危机时，企业一定要在被“揭发”之前把企业所掌握的真相坦诚地公诸于众，此时暂时的利益的损失是为了避免将来更大利益损失的发生，一旦外界通过别的手段了解到某些事实真相，必将会使企业陷于非常不利的局面。

在企业应对危机的4种方式中(即沉默应对、否认辩解、积极澄清、承认责任并公开致歉)，采取否认辩解的方式对品牌资产的5个层面(即感知质量、品牌信任、品牌态度、购买意向、品牌合意性)的影响均最大；而采取沉默无应对的方式，对品牌资产中的感知质量影响最大，而对品牌合意性的影响最小；而采取积极澄清的方式，对品牌资产中的品牌信任影响最大，而对品牌态度和品牌合意性的影响最小；而采取承担责任并道歉的方式，对品牌资产中的感知质量影响最大，而对品牌合意性的影响最小^[20]。危机的本质是消费者对危机企业的负面态度以及拒绝购买其产品的行为在消费者群体中的扩散和演化^[23]。

2005年美国加利福尼亚总检察长对肯德基、麦当劳等多家著名连锁食品制造商提起诉讼，要求其标明食品含有丙烯酰胺(高含量时能导致生物生殖系统癌症)，当这一消息在中国市场曝光时引起不小反响，麦当劳就此事发表的声明，并没有否认这一事实，反而说明丙烯酰胺从人类做饭以来就一直存在，不仅在食品生产企业，而且在家庭的普通烹饪中也有它的存在，并且通过各类渠道宣传食品知识，这就使得麦当劳的形象得以维护，减低了危机对其的影响，肯德基在苏丹红的事件中也是如此。

因此企业在应对危机的过程中，要慎重选择否认

辩解，诚信是企业在市场经济活动要遵守的第一准则，是赢得消费者信任的制胜法宝，许多中国企业经过多年的发展，却因诚信的缺失，致使企业品牌一夜倒塌^[24]，这样的前车之鉴数不胜数，正如这两家案例企业，都在危机后选择了逃避真相和推卸责任，结果换来的反而是公众的更加不信任和舆论导向的更加不利。

企业必须意识到，只有诚恳的态度才是在危机中挽救企业的唯一途径，推诿责任只能招到外界的更大反感。在中国这个礼仪之邦，诚信的文化已经深入人心，只有培育以诚信为核心的企业道德规范和开展企业诚信文化建设，才能避免走上和三鹿、双汇同样悲剧的道路。

4.4. 建立专门的危机沟通机构和队伍

专业分工是企业基本信条，三鹿、双汇的危机使我们认识到：企业发生外部危机时要想平稳度过，就必须要有相关的机构与队伍来专门进行处理，有了专门的机构和队伍就可以使企业在危机来临时及时地做出反应和应对。

兵来将挡，水来土掩，在如今部门林立的情况下，只有建立这样一个特殊的部门，在危机时能直接与最高管理部门沟通，才能使公司上下达成一致，在短时间内集中可用资源来度过危机，提高企业应对危机的速度，避免如三鹿的对外口径的混乱之类情况的发生。

中美史克在康泰克PPA危机中，与员工推心置腹的沟通，充分调动员工的积极性与创造性，鼓励员工与企业共奋战，使企业很快走出危机，不含PPA的新康泰克在短时间内又重回市场，获取消费者的信任，这就说明了危机沟通专门队伍在危机时所需肩负的一个对内和对外的职责。

危机应对机构不是单纯的“请客送礼拉关系”，更重要的是：对内，要在平时把握企业的危机动态，负责管理企业危机预警体系、产品质量危机预警体系的设计和和实施，日常危机意识的宣传和培训；对外，在危机时迅速做出反应，组合资源，传达上级意见，反应下级情况，制定沟通策略，组织应对行动。这其中最好有企业高层负责人的参与，这样才在危机时有一个能说话算数的人，避免了层层汇报带来的麻烦；简化程序，使得企业能在第一时间对危机有全面的防御准备。

4.5. 企业在沟通中需要体现强烈的道德感和社会责任感

通过上述两个案例的分析我们看到:

缺失的道德感和责任感,也许会使企业永远的陷在危机的漩涡中。

“富与贵,是人之所欲也;不以其道得之,不处也。贫与贱,是人之所恶也;不以其道得之,不去也”,道是什么?是合法之道,仁义之道,是安身立命的基础,是生活的原则。因此,无论是富贵还是贫贱,无论是仓促之间还是颠沛流离之时,都绝不能违背这个基础和原则。

中国的企业在某种程度上是为了达到目的而“不择手段”,他们对市场规则漠然,对一些关乎民生的东西漠视,但是这种漠然和漠视,最终必定会伤害到企业自身及他们的事业。

案例中各家企业的失败并不是单一的由危机沟通的而失败造成,或多或少的都是由企业一定程度上道德感和社会责任感的缺失造成的。以 2002 年的砸奔驰车事件为例,当第一辆奔驰车被砸后,奔驰公司多次发表声明,指责这是消费者的极端行为,完全没有从消费者的角度考虑,没有顾忌消费者的不满情绪,使第二次砸奔驰车事件再次发生,使得奔驰的品牌形象大打折扣。企业在追逐利益的同时,往往会忽略消费者的感受,不但没能坚守住自己道德的底线、承担应有的社会责任,反而漠视消费者的生命安全、漠视道德规则,这些都一点点、一步步把企业推向毁灭的深渊。“水能载舟,亦能覆舟”要知道以牺牲道德和消费者的利益换取的利润,最终必将会成为“颠覆”企业这艘大船的“巨浪”。

因此企业在危机沟通时必须体现出一定的道德感和社会责任感,在平时的对外沟通中体现道德感和责任感,在日常的经营中贯彻道德感和社会责任感的精神,才可能降低危机爆发后企业在舆论上的些许压力;无论如何,最终做一个有道德感和社会责任感的企业,才是大企业,才能得到更多的支持,这也是企业必须要有的担当。

5. 结论

中国企业危机沟通失败典型案例研究,给我们带来更多的是思考,通过对这些案例企业在危机前、危

机中、危机后的沟通的分析,我们看到了这些企业在危机沟通中的缺失和缺失的原因,也得到了相关的启示,危机一直在每个企业身边,随时做好准备才是企业发展的长远之计。我们看到积攒声誉、创立品牌可谓千辛万苦、呕心沥血,需要多年乃至数十年之功,可稍有松懈、管理不善便可能土崩瓦解,且只需数天时间,从三株到三鹿,从三鹿到双汇,其自我拆台、自我毁灭的发展之道,难免让人哀其不幸。

对于一般企业来说质量过硬尚且重要,对于食品药品企业,尤其是对于著名品牌企业来说,市场信誉和食品安全危机意味着什么不言自明,但无论是此前的三鹿还是如今的双汇,依然干出了生产“三聚氰胺”毒奶粉、售卖“加精猪”这样自毁长城的事,坐视“道德贫血”。

但是无论怎样,中国的企业还是要发展下去,中国的市场还是要发展下去,在这条路上我们要走的还有很远,要做的还有更多,我们的责任也有更多。

参考文献 (References)

- [1] E. Brynjolfsson, L. M. Hitt and S. Yang. Intangible assets: How the interaction of computers and organizational structure affects stock market valuations. 9th International Conference on Information Systems: ICIS, 1998: 8-29.
- [2] 朱延智. 企业危机管理[M]. 北京: 中国纺织出版社, 2003: 9, 14-15.
- [3] V. Heerde, et al. The Impact of a product—Harm crisis on marketing effectiveness. *Marketing Science*, 2001, 26(2): 230-245.
- [4] 何春丽. 企业内部有效沟通障碍分析[J]. *经济研究导刊*, 2010, 16: 25.
- [5] 康青. 管理沟通[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006: 139-140.
- [6] 高凯宾. 浅析企业的危机沟通管理及实施策略[J]. *管理探索*, 2005, 8: 30-31.
- [7] 罗伯特·希思. 王成等, 译. 危机管理(第二版)[M]. 北京: 中信出版社, 2004: 13.
- [8] C. F. Greer, K. D. Moreland. United airlines' and American airlines' online crisis communication following the September 11 terrorist attacks. *Public Relation Review*, 2003, 29(4): 427-441.
- [9] D. Zerman. Crisis communication: Managing the mass media. *Information Management & Computer Security*, 1995, 3(5): 25-28.
- [10] R. K. Yin. 周海涛等, 译. 案例研究: 设计与方法(第三版)[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2004.
- [11] R. K. Yin. The case study crisis: Some answers. *Academy of Management Review*, 1981, 26(1): 58-65.
- [12] 黄江明, 李亮, 王伟. 案例研究: 从好的故事到好的理论——中国企业管理案例与理论构建研究论坛(2010)综述[J]. *管理世界*, 2011, 2: 120.
- [13] R. K. Yin. 周海涛等, 译. 案例研究方法的应用(第二版)[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2009.
- [14] 文敏. 三看三鹿危机公关的失策[N]. *大经贸*, 2008, 10: 37.
- [15] 殷国安. 双汇万人大会“致歉”了吗?[N]. *新京报*, 2011-4-2(A02).

- [16] 胡军华. 学三鹿将责任推给养殖业万隆称双汇“代人受过”[N]. 第一财经日报, 2011-03-28(B01).
- [17] 李冰. 双汇死咬“瘦肉精”属个人失职[N]. 北京商报, 2011-04-19.
- [18] 双汇信披门[URL], 2011.
<http://baike.baidu.com/history/id=19715332>
- [19] 武琳, 方祯. 从三鹿事件看企业危机公关[J]. 南方论刊, 2009, 2: 45.
- [20] 吴建勋. 危机应对主体和方式组合对企业品牌资产的影响——基于 2003-2010 年我国企业产品伤害危机的案例研究[J]. 企业经济, 2012, 1: 58.
- [21] 邹丽. 双汇“瘦肉精”事件分析——从危机管理的角度[J]. 企业导报, 2011, 12(10): 71.
- [22] 张荣刚. 网络媒体环境下企业危机公关分析[J]. 商业研究, 2010, 8: 87.
- [23] 王新宇, 余明阳. 企业危机处理、企业声誉与消费者购买倾向关系的实证研究[J]. 经济与管理研究, 2011, 7: 107.
- [24] 段俊平. 半部《论语》可以避免三鹿和双汇事件[J]. 东方企业文化, 2011, 9: 49.