

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



试论危机公关后的品牌形象恢复管理

——中国奶业的自我救赎

董凯波(厦门大学新闻传播学院)

[摘要] 本文试图用危机管理和公共关系相关理论对由三鹿引发的这场中国奶制品行业的危机公关事件进行解读和评述。并籍此对企业和品牌遭遇危机事件后如何进行公关恢复管理进行深入的理论和实践方面的探讨和研究。

[关键字] 危机管理 公关 恢复 中国奶业

[中图分类号] 206 [文献标识码]A

Abstract: This paper aims to interpret and comment on the crisis events that were aroused by Sanlu Corp. with relevant theories of crisis management and public relations. Moreover, problems on how to implement recovery management for enterprises and brand, which were faced with crisis events, will be probed and studied both theoretically and practically.

Key words: crisis manage, public relations, recover, creamery industry of china.

一. 研究意义的评述

曾几何时,PPA让康泰克元气大伤,苏丹红让肯德基备受指责,违禁金属的出现差点让SK-II在中国市场差点毁于一旦,而今天的三聚氰胺则使中国整个奶制品行业完全陷入一段黑铁时期。

2003年的SARS事件是中国政府危机公共管理史上的第一个里程碑,它有效推动了中国整个医药卫生行业和政府媒介部门及相关机构的改革,促进了政府和企业危机公关管理意识的觉醒。

而本次三鹿危机则彻底污染了整个中国的奶制品行业,直接导致了中国食品卫生安全领域的质量监督管理体系的几近崩溃,使政府监管部门和企业遭遇新一轮的信任危机,它所带给中国政界和商界的震动足以让三鹿载入史册。

中国经济的发展推动着政府机构改革的不断深入和企业的成长壮大。但是由于管理水平不成熟和监督体制不完善,中国政界和企业界近些年不断发生重大危机公关事件。业界的思考和学术界的论战让中国的危机公关,尤其是危机预警和危机处理意识普遍觉醒,危机管理的水平逐渐提高。

但其中的危机恢复管理,不论是在理论上的探讨,还是在策略上的操作,中

国的学术界和业界竟然都是比较出奇的沉默。危机过后,企业总是采取一贯的鸵鸟政策,沉默是金!认为时间冲淡了一切;而学术界,由于实践经验比较少,而国内危机学者本身理论探讨不够,对于国外理论框架的研究和引入也寥寥无几。因此,我们很有必要结合当代具体案例来探究和建构危机恢复管理的核心原则和操作框架。

三鹿事件作为一个特殊的个案,其既有危机公关的普遍特征,又具有企业犯错而行业整体品牌受累的特殊意义。选择它作为研究对象,既能给当前陷入困境的中国奶制品行业走出困境提供一些具有参考价值和指导意义的建议和意见,同时也是对中国危机管理史上的一点理论探讨和学术推演。

二. 问题产生的由来

无可置疑,三鹿集团在这场毒奶粉事件中的表现,可以说是一场彻底失败的危机公关处理案例的范本。在这场危机中,三鹿发现投诉,却毫不重视;面对舆论,则死不认错;铁证如山,更推卸责任。最后由国家权力部门介入,三鹿彻底丧失改过和翻身的机会,更连带地在一系列的质检清查案件中,其他牛奶品牌纷纷被其牵连,质检部门更被推上问责的前台,部长大人也被迫下台,食品卫生行业的质量监督管理制度将遭受新的挑战。

在危机处理中,三鹿这个失先机、先诚信、失道德的品牌注定是要灭亡了,但现在的问题是,由三鹿引发的中国奶制品行业遭遇到了消费者严重的食品安全卫生信任危机,造成中国人不敢喝,外国人不肯要,中国奶制品产品销售不出去,企业品牌和信誉更受到重创。

而以蒙牛和伊利为首的中国奶制品行业的领袖企业,他们又将要如何带领大家,同国家权威部门一道,重塑行业和品牌的形象,改变社会与大众的认知,赢得消费者的接受和信任,从而让这个行业恢复昔日的荣光呢?

三. 品牌存在的真义

从本体论讲,品牌是产品,是符号,是标语,是一连串概念和符码的组合。从认识论讲,品牌是消费者对其所有体验和认知的总和,其直接影响他们对产品的选择和购买。从效果论讲,品牌更是企业重要的无形资产,是品牌、企业与消费者之间联结与沟通的纽带。

但同时,品牌更是一种承诺和保证。这种承诺和保证以品牌提供的价值、利益和特征为基础,“品牌必须提供给消费者强劲的价值利益,以消遣消费者的需求与欲望,以赢得消费者的忠诚,取得他们长期的信赖与偏好”。

很明显,以品牌为纽带的企业周围,团结着一个利益集团。纵向的牛奶供应商、产品经销商,横向上的监管部门、媒体和消费者甚至社会大众,人们依据彼此间的权利和义务等关系,结成“契约”而形成利益共同体,“正是共同的利益取向,利益目标和各方均可接受的利益互惠机制,驱动组织和利益相关者携手前行。”

而品牌,则这种“契约”的有形背书,其要旨包括相互间的权利义务关系及共同的价值信念和道德规范。“正是共同的文化价值和共同的道德规范为社会秩序提供了保证,它使理性契约得以缔结和履行,使利益竞争得以进行,法

律制裁得以实施,国家权力得以执行。”

奶制品这种食品行业,企业品牌给予消费者的一个最基本的道德承诺就是保证产品的安全健康,维护消费者的生命财产安全。

四. 危机公关的本质

1. 危机的本质:

由三鹿引发的这场危机,从事实层面上来说:是“问题奶粉”对广大消费者和社会大众造成了健康上的影响和情感上的伤害,使他们对奶业整体产生了一种怀疑和敌视情绪。

而在价值认知层面上讲:

一是当前一种普遍的社会共识笼罩了整个中国奶业:即他们违背了最起码的企业准则和道德底线,以牺牲他人健康乃至生命来换取经济利益,这是对法律法规和人类生存法则的严重挑战。这种行为破坏了企业与消费者乃至整个利益共同体的基本共识和契约精神,利益关系被完全打乱,品牌承诺被完全毁灭,从而导致社会大众认为他们严重缺乏诚信精神和社会责任感。

二是由于三鹿奶粉引发的“肾结石宝宝”是在紧急情况下才得到了国家财政支持和免费救助,而关于事后受害者赔偿与补偿的议题始终没有得到解决。缺乏刚性的对于违背“契约精神”的行为的惩罚措施,使广大受众产生了严重的“不安全感”。企业这种缺乏“人本精神”和“人文关怀”的行为使他们无法确定,自己继续践行这一“契约”之后,其基本权益,尤其是生命安全和合理索偿权能否得到有效保障。

三是危机爆发后,三鹿集团隐身幕后,国家管理部门走上前台,接按话语权,而中国整体奶业而成为危机影响的主要价值承担者。在“当事主体”失去对话资格和主体行为权力的情况下,社会大众尤其是受害者与他们的“沟通机制”彻底被掐断。当苦主怀着满腹委屈和愤怒,想要找“罪魁祸首”理论的时候,他们发现自己竟找不到对话的对象,交流和谈判无法进行下去,从而导致流言四起,民愤难平,社会舆论一边倒。

总的来说,三鹿危机的关键在于其造成了中国奶制品行业这个整体品牌的事实损害和价值异化,并且这种价值层面的异化已使受众对奶制品企业和品牌的认知形成了一种负面的“结晶效果”和“刻板印象”。

这种心理和意识层面的价值认知,在很长时间内都难以恢复。因为“社会大众对组织责任的看法比危机事件的真相本身更重要。”

2. 公关的真义:

契约依责、权、利而存,公关为对话而生。因此公共关系,归根到底是一组人与人的关系,主体与主体的对话。而这种关系和对话是建立在主体之间共同承诺的事实契约关系和价值认知的基础之上。由此我们说公关是“根据组织与利益相关者之间有意、规范化的对话,它培养和创造共识,促进价值分享和利益互惠”。

依前文所述,危机的本质是事实损害和价值异化的聚合体,并打破了常态

下的“契约共识”、“利益互惠”和“沟通机制”，改变了公众对企业和品牌的价值认知。由是，我们导出危机公关恢复管理的战略性目标：契约规则的重建，利益互惠机制的再造和沟通交流机制的重构。

五. 恢复管理的策略。

美国著名专家班尼特曾提出过关于形象修复的五种方式：否认事实(denial)、规避责任(evasion of responsible)、淡化处理(reducing offensiveness of event)、修正行为(corrective action)、和诚意致歉(mortification)。

但三鹿危机造成的影响之大，波及面之广，受害者之众，事实不容否认，责任无法逃避，淡化处理更延长恢复期，一般意义上的企业修正和道歉也很难得到受众和消费者的宽容和谅解。“宽容对我们所有人都意味着代价和危险，然而即便是如此，它仍然是一种我们都有理由珍视的态度”。道歉固然需要，但可以看出此次危机恢复管理的难度，比之以往要更大。

依前文所述，我们将本次危机恢复管理要解决的问题就具体分解为：在事实层面解决产品的安全性问题，价值层面解决企业的责任感问题，在方法层面解决利益主体的沟通机制问题。并初步形成本次危机恢复管理策略。

1. 契约规则与信任的重建：

三鹿危机当前最迫切的问题就是需要他们这群高度的利益相关者能抛开过往的成见和斗争，迅速组织和建立起一个利益联盟，共同探讨和制定中国新的食品卫生标准和规则，确保人们能安心地接受奶制品。

其实从个体品牌来看，“制定规则既然是提升自身影响、增强发展热能、固化竞争优势的战略模式，也是参与、主导行业发展，担负共同责任的现实路径。规则的制定者，必定是规则的受益者”。所谓危机危机，危中藏机，蒙牛和伊利作为中国奶业的领袖企业，应该充分利用这个机会，在相关部门和全国各大知名奶业奔走呼吁，倡导建立行业危机处理应急和恢复管理中心。

这样一来可团结核心利益相关者，增强与社会舆论对话的力量，也有利于企业和品牌在未来的行业规则中获益。当然，这里面有一个话语主导权的争取和公关预算资金筹集的博弈。他们通过内部磋商和讨论，一来可以在法律层面协助国家管理部门制定更具有公信力和约束力的食品卫生管理条例，二来可以制定企业行为的行业标准，彻底解决“食品的不安全性认知的问题”，以取得社会大众的信任。

但目前国家监管部门抛开相关企业而继续独立担当规则的制定者，一方面弱化了自己的声音，也不利于中国企业的成熟与成长。而这些奶制品企业由于缺乏一个统一的指挥中心和策略联盟，各行其事，采取降价和促销的方式来保证自己的销售与市场，很显然是事倍功半。无法从根本上解决危机。

2. 利益互惠机制的再造：

公共危机面前，社会公众利益和人类的普世价值是社会关注的核心利益诉求。因此本次危机中的“肾结石宝宝”。，他们作为最无辜也受害者是舆论关注的对象。大众会把对弱者的同情转嫁为对肇事者麻木不仁的谴责。如

果连他们利益都无法得到保障,那么品牌与与社会公众原先高度依存的利益互惠关系完全无法践行。

因此,再造利益互惠关系的关键就落在了对受害消费者的利益补偿上。

但现在的问题是应该作为赔偿主体的三鹿集团在国家权力机构的介入下已经彻底丧失了主体行为权力,其庞大的资产也由于销售的停顿和生产线的断裂而迅速缩水,而国家相关部门在接管三鹿的话语权的同时,又仅仅只是提供了由国家财政补贴来免费治疗受害患者,对三鹿所应承担的责任只字不提。

事实上,这种“免费政策”只是一种人本主义关怀下的“道德救助”,并非真正在公认的法律意义上的“利益补偿”。那么由谁来对这些受害者在这一事件中所受到的经济损失、健康损害和心理创作进行经济赔偿呢?虽然说在国家和媒体的议题引导下,现在并没有谁来公开指出这次危机事件中的这个漏洞,但是并不意味着这个议题的消解。

现在中国奶业迫切需要再造与消费者的利益互惠机制,因此他们虽然同样是作为危机的受害者和牵连者,但也必须事先垫付一批资金,来与消费者进行谈判和利益对话,对受害者进行弥补和赔偿。

这对于受害者而言,是一个安慰,于企业是一种责任感的集中体现,更是修复利益关系,弥合伤痕,重建信任,重塑企业和品牌形象的大好机会。我们相信,利益的流动是双向的。因为“公共关系在精神上的最高指导原则,就是利己利人”。就像公共关系学的伟大先驱和导师艾·维李提出的:凡有益于公众事业的,必将有利于组织,这体现了公共关系最初利己利人的动机,即利人是为了利己。

3. 沟通交流机制的重构:

公关的生命就是对话,没有沟通,危机恢复管理就是一句空话。

(1) 主体的确立:

公关是主体间的对话,在此,我们依据不同的利益划分,建立三个互相关联的利益主体:第一方是奶制品企业与国家监管部门,他们是对话的发起人和信息的主要来源地;第二方是广大受众和消费者,尤其是受害者,他们是利益的诉求者和对话的另一极;第三方是大众媒介,他们是媒体议题的管理者和社会舆论的引导者,更是对话的纽带和监督人。

(2) 机制的重构:

“危机干扰、破坏了组织与利益相关者的沟通渠道,……使之(渠道)充满阻碍、噪音弥漫,信息流和影响流的走向发生变异和扭曲”,更导致主要的意见流被削弱,沟通机制完全陷入混乱。

因此,企业和国家部门应该尝试主导建立一种新的交流机制和形式:在第一方建立联合应急中心和赔偿专项小组,引导第二方利用意见领袖建立起完善的追讨和索偿组织,双方展开对话与谈判。这样一来,苦主的投诉和求偿需求得以有效表达,敌对情绪得到缓和,而由第一方主导建立的索偿组织显然不至于将己方逼入绝境,有利于双方利益的谈判和合意的达成。

(3) 关爱的表达：

奶制品企业和国家部门可以在谈判交流中倾听他们的心声，了解他们的要求和意愿，并可以通过第三方建立起受害人花名册，深入调查这些受害人受到损失的具体程度，为后期公正的法律索赔和企业公关与公益活动作出准备。通过种种善意的举动，能借以表达企业和国家对他们的关爱。

作为公关主体下的关爱策略，在常态下是增加品牌厚度的需要；于危机状态下是化解矛盾和冲突、重建信任的需要。“品牌于事实之维的知名度再高，也是单薄的、脆弱的；唯有于价值层面点滴累积、沉淀，于知名度之上筑就美誉、忠诚和信任，品牌方能浑厚深湛、风雨安然”。

(4) 亲和的品牌：

品牌亲和力是指“消费者对某品牌产生的亲近感觉，并愿意购买使用的一种感情量度”。亲和力是品牌的个性特征，是消费者对品牌的个性体验，消费者认为品牌有了人情味，对消费者关心和负责任，那么消费者就愿意与品牌建立长久的利益关系和沟通关系，对品牌的产品保持足够的信任和忠诚。

中国奶业企业如果能在连续的公关恢复活动中表示自己的善意和诚意，对消费者表达出自己的关怀和感恩，那么就能迅速拉近双方的关系，修补之前的裂痕，从而建立起品牌的亲和力个性。

(5) 媒体的应对：

诚然，在一般的危机公关中，媒体都是公关策略的核心部门。其强大的议题转换功能，对于改变受众认知和转移舆论焦点，在绝大部分的危机公关处理中，几乎是无往不利。

但本案例的特殊之处在于，议题已成为全国上下关注的焦点，任何这方面信息的发布都会受到媒体和记者追踪和传播。因而媒体对话反而是本次危机公关恢复管理中较为次要的议程。企业和政府只需要对主流媒体稍加引导和沟通，保证每次善意的言行的透明度和高曝光率，就可以使自己的善意放大无数倍，取得良好的公关传播效果。

这正是危机恢复管理中与一般的危机中公关管理与众不同的地方。

六. 结语与祝愿：

最后我们认为，契约重建，利益互惠和沟通机制是危机公关恢复管理中最为核心的战略性议题。每一次危机的产生，都总有一些企业吸收到教训，学习到经验。从而使他们的管理层更具有企业公民和社会责任意识。

企业社会责任是经济发展史上一个永垂不朽的话题，无论于法律责任也好，还是道德原则也罢，我们始终相信：“在这个国家里，成功的将是那些用行动来证明他们能够获取利润并创造社会价值的企业——既做得好，又做好事”。

到此，我们仅对此次三鹿危机中受到影响的消费者和受害者表示祝福，希

望他们能恢复健康,在以后的人生道路上一帆风顺;同时也祝愿我们企业界的朋友,能从中学习到危机公关恢复管理的精髓,悟出企业和品牌管理的大道,伴随着中国一起成长。

引文注释:

马瑞、吕海平:《品牌亲和力研究》,吉林大学出版社,2007,P8。

胡百精:《中国危机管理报告》第一卷,南方日报出版社2006,理论卷P005。

郑功成:《中国特色社会学的理论应用》,中国人民大学出版社,2005,P512。

董传仪:《危机管理学》,中国传媒大学出版社,2007,P215。

胡百精:《公共关系学》,中国人民大学出版社,2008,P159。

See W. L. Beniot, *Accounts, Excuses and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*, Albany: State University of New York Press, 1995。

[美]托马斯·斯坎伦:《The Difficulty of Tolerance》(宽容之难),杨伟清、陈代东等译,人民出版社,2008,P212。

胡百精:《公共关系学》,中国人民大学出版社,2008,P196。

陈先红:《公共关系学原理》,武汉大学出版社,2007,P62。

胡百精:《危机传播管理》,中国传媒大学出版社,2005,P219。

胡百精:《公共关系学》,中国人民大学出版社,2008,P210。

马瑞、吕海平:《品牌亲和力研究》,吉林大学出版社,2007,P14。

[美]菲利普·科特勒、南希·李:《企业的社会责任——通过公益事业拓展更多的商业机会》,北京,机械工业出版社,2006,P6。

最新文章:

- [财富的正当性:中国经济发展不可逾越的现代观念](#) 曾飞
- [国家资本“退出到位”之后还是国有资产吗?](#) 田嘉力
- [“水亦浮舟,亦可以覆舟”,员工是水,企业是舟吗?](#) -
- [得大客户者得天下](#) 谭小芳
- [西方资本结构理论的演进及其评述](#) 陈柳钦
- [品牌道德如何规划?](#) 谭小芳
- [业务正在发生革命性变化,管理软件将走向哪里?](#) 万小青
- [变“压力”为“激励”](#) 谭小芳
- [更多文章...](#)