

# 基于危机沟通视角的浙江中小企业 可持续发展策略

查 颖

(浙江师范大学 工商管理学院,浙江 金华 321004)

**摘 要:**基于危机沟通的企业可持续发展策略是一个被忽视的领域。浙江省是中小企业大省,以浙江中小企业为对象,基于危机沟通视角,结合环境和案例,分析危机沟通对中小企业可持续发展的影响,研究基于危机沟通的中小企业可持续发展策略,提出了“三诚+二重+二度+一兼”的危机沟通原则和“三阶段、九重、三核心”的危机沟通策略。

**关键词:**浙江中小企业;危机沟通;可持续发展;操作模式

中图分类号:F127.55

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)16-0051-04

纵观国内外学者对企业可持续发展的研究,重点是综合各种因素,分析企业可持续发展的一般策略,其中,原因分析主要包括企业经营方式、产业结构、创新能力、资金资源及市场准入等问题,解决对策则相应集中在改变结构、提升层次、拓宽融资、放松准入等方面,而以危机沟通为视角的个性化研究相对较少。

近些年,我国经济的迅速增长为企业取得了前所未有的发展契机,与此同时,各种危机也来势凶猛,特别是2008年由三鹿奶粉事件引发伊利、蒙牛直至整个中国乳业的危机,尤为引人注目。可以说近3年是我国企业的危机年,危机的发生频率、影响范围和渗透深度亦是前所未有,危机已经成为威胁企业可持续发展的突出因素,更是考验中小企业战略成熟度和可持续发展能力的关卡。浙江是全国经济最繁荣的地区,中小企业是浙江经济的主体。目前,在浙江转变经济发展方式、促进经济转型升级、实现科学发展的大环境下,中小企业正处在“既是最好时刻,也是最坏时刻”的成长关键期,在走向成熟、壮大的过程中,前车之鉴历历在目,高度的危机意识和危机沟通能力必不可少,因此,有效的危机沟通模式成为21世纪浙江中小企业的必修课。本文拟以浙江中小企业为例,通过环境分析、案例分析,探讨基于危机沟通的浙江中小企业可持续发展策略。

## 1 环境分析:危机是影响浙江中小企业可持续发展的重要因素

浙江省是中小企业大省,无论是企业数量、从业人员、

资产总额、营业收入等,中小企业都占绝对优势。改革开放30年来,浙江成为全国经济发展最活跃、最繁荣的地区,中小企业功不可没,从一定程度来说,中小企业的可持续发展即是浙江经济的可持续发展。但浙江中小企业的发展之路却充满荆棘与坎坷,与生俱来的缺陷和外部环境的影响使浙江的中小企业举步维艰,特别是2008年以来,在全球金融危机的影响下,浙江中小企业更是遭遇了近几年来最困难的挑战。作为以“敢闯敢拼而成功创业”的浙江中小企业,在当今这个高度动态、变化无常的时代要保持生机和活力,危机管理能力不可或缺。正如美国前国防部长麦克马拉所说,“今后战略可能不复存在,取而代之的将是危机管理”。然而,危机对浙江中小企业可持续发展的影响和危害却常常被忽略,因危机意识淡薄而导致的企业破产事件比例甚高。也许是因为大量的危机还处于潜伏状态,但只有未雨绸缪,具有前瞻性的意识和预案,才能真正实现和保证浙江中小企业的可持续发展。

(1)以不确定性为核心特征的企业外部环境现实:危机是中小企业成长发展中的常态。就危机而言,其最本质的特征即是无处不在、无时不有,是一种生命常态,正如西方的这句谚语:“企业发生危机如同死亡和税收一样不可避免”。中小企业与任何组织一样,在成长发展过程中难免经历风浪与挫折,特别是近些年来,由于外部环境的复杂性和瞬息万变,遭遇危机的概率大大提升。浙江省作为经济发展速度、发展水平和发展活力均居全国前列的经济大省,转型期特征更是突出。市场运营环境、媒体舆论环境、

收稿日期:2009-06-10

基金项目:浙江省教育厅2008年度科研计划项目(Y200805363)

作者简介:查颖(1973-),女,浙江海宁人,硕士,浙江师范大学工商管理学院,讲师,研究方向为组织文化、企业管理和公共关系学。

公众环境都发生了深刻变化,特别是网络世界的快速发展,使中小企业直面全民舆论监督的现实,如果忽视或无视这些变化,必将给中小企业造成严重的甚至是灾难性的负面影响。同时,随着市场经济的日益成熟,消费者对产品的要求不断提高,中小企业的发展面临越来越苛刻的现实,危机事件也随即而来:消费者投诉、产品质量被曝光、媒体负面报道等<sup>[1]</sup>。企业如果处理不当,轻则损失惨重、重则由此衰败。但是,危机具有双面性,如果处理得当,会增强企业美誉度,成为提升企业形象的契机。所以,中小企业必须树立危机是常态的意识,时时刻刻居安思危,尤其在当今这个充满不确定性的时代,科学管理危机才能实现中小企业的可持续发展。

(2)以危机意识淡薄为主要特征的企业内部环境现实:危机是中小企业实现持续发展所面临的迫切课题。改革开放30年来,浙江在缺乏自然资源、工业基础、投资推动和优惠政策的情况下,一跃成为全国的经济大省,离不开“敢为天下先、敢争天下强”的浙江企业家队伍。无数的浙江企业家以自己的胆略和才能,创造了一家又一家业绩惊人的企业,这些中小企业构成了浙江国民经济的绝对主体。尽管在创业和发展过程中,中小企业几乎都曾遭遇各种政策、法规、市场准入等障碍,也曾陷入资金、技术、人才匮乏等困境,但企业家们从未退缩,一次次带领企业度过难关,走向成功。可以说,浙江企业家从来不缺乏发展企业的勇气、智慧和能力。但是,今天是30年后的中国和浙江,社会发生了翻天覆地的变化,时代的客观事实是企业正处在一个危机四伏的环境。可是,在不少企业家观念中,对于危机,30年前后并无多大变化,仍是个相对陌生的概念。也正因为如此,许多习惯成功的企业家并不习惯面对危机,许多企业在危机发生时,或沉默躲避,或惊慌失措,错误的应对方式往往让危机一发不可收拾,甚至危及企业生命。或许在浙江大地,企业亲历危机的惨痛教训还不够深刻,但放眼中国大地,从三株事件到标王秦池,这些曾经赫赫有名的大企业,由于缺乏危机意识和危机管理能力,最终都因小风波引发的危机而使其发展进程嘎然而止<sup>[2]</sup>。由此可见,危机意识薄弱已经成为企业内部发展环境的潜伏毒瘤。所以,在当今的浙江,对于高瞻远瞩的企业家而言,必须认识到管理危机和运营企业同样重要:后者可以保证企业沿着正确、成功的道路前进,而前者则可以为营造和谐、有利的发展环境。浙江中小企业正处在转型升级的关键时期,一定不能重蹈覆辙,而是要不断强化危机意识,提升危机管理能力,尽快破解危机课题,实现可持续发展。

## 2 案例点击:危机沟通是浙江中小企业可持续发展的重要保障

在开放的时代背景下,浙江中小企业要顺利实现转型升级、科学发展,危机管理不可或缺。同时,在一个信息流通迅速的商业社会中,太多案例告诉我们:加强危机管理的核心是不断提升危机沟通能力,危机管理的失败,其根源往往就是沟通的失败,因为企业如何与客户、媒体、政

府、社会团体进行深入沟通,能否正确传递企业意图,是赢得社会公众支持的关键。下文将以娃哈哈“爽歪歪广告门”事件为例,剖析危机沟通对企业和产品品牌的重要影响,它或阻碍或推进企业的持续发展。

(1)案例回放:广告内容惹非议,信息沟通遇阻力,企业直面危机。

杭州娃哈哈集团有限公司创建于1987年,前身是杭州市上城区校办企业经销部。22年间,娃哈哈集团凭借敢闯敢拼的创业激情和不懈追求的创新精神,从当初举债而立的小型工厂到目前我国最大的食品饮料生产企业,成为仅次于可口可乐、百事可乐、吉百利、柯特4家跨国公司的全球第五大饮料生产企业,是国务院520家国家重点企业、中国500强企业之一。

2006年5月,一向行事谨慎的娃哈哈因一则“爽歪歪”的产品广告招来指责如潮。“爽歪歪”作为娃哈哈的新推产品,主要针对儿童消费群,广告内容是几个五六岁的孩子边喝饮料,边说广告词“我要爽歪歪,天天爽歪歪”。因“爽歪歪”一词在闽南方言中是淫秽用语,广告代言者又是几个天真无邪的孩子,因此广告播出后很快在网上引起强烈的批评和争论,霎那间几乎所有重要的平面媒体蜂拥而至,争相跟进报道。所谓山雨欲来风满楼,危机一触即发。

(2)案例分析:沟通是把双刃剑,巧把危机变商机。

娃哈哈的“爽歪歪广告门”事件最贴切地告诉我们,沟通是把双刃剑,失败的沟通带来危机,有效的沟通挽救危机。

信息沟通不周造成误读,引发企业危机。由于“爽歪歪”广告策划期间未能周全考虑方言语境下的语言理解歧义,使企业品牌信息在传递过程中被误读,信息沟通的失误导致了企业的产品营销阻力重重,企业形象受到威胁。企业向公众传递的任何形式的信息,都应充分考虑公众的心理、文化背景和所处语境,才能避免沟通触犯方言、民族传统、文化差异等带来的避讳。“爽歪歪广告门”事件的爆发告诉我们:信息传递失误、沟通失败可能给企业带来灾难性的后果,轻则使产品销售受到影响,重则将引发一场影响力广泛的危机事件。

迅速有效沟通力挽狂澜,告别危机迎商机。面对外界的舆论压力,娃哈哈在审视产品信息被误读原因的同时,采取了快速有效的危机沟通手段,及时抑制了负面报道的蔓延,并引导媒体积极的宣传导向,有效地控制了危机的扩大升级,为企业产品赢回了市场。

首先,快速回应,正本清源讲诚意。事件发生后,“爽歪歪”广告策划人俞建成第一时间开通博客,以日志形式公开对事件作出回应,并坦诚阐述广告创意的思路和初衷。作为资深广告策划人,俞建成从经验判断“叠词”对儿童广告的效果较好,但忽略了不同语境下词汇的多重含义。俗话说“解铃还须系铃人”,俞建成的及时回应从源头上抵制了放大错误的言论和恶意评价的扩张,在公众心目中树立了正面形象,营造了善意氛围。

其次,多方沟通,事半功倍抵猜疑。一方面,娃哈哈集

团内部及时统一思想,稳定员工情绪;另一方面,真诚与相关专业人士、知名博主进行沟通,请他们从不同角度正面看待“爽歪歪”事件,并通过网络、杂志等渠道大量发文,引导外界客观积极的舆论关注点。《别把“爽歪歪”给想歪了》、《“爽歪歪”让谁感到不爽?》、《别把爽歪歪关进现代文字狱》、《“爽歪歪”,让你“淫”了吗?》等文章的发表,对化解舆论对娃哈哈广告风波的负面情绪起到了积极作用。

再次,加强合作,媒介沟通防升级。娃哈哈集团通过与百度广告合作的方式,加强对搜索引擎的优化与控制。百度通过技术支持将所有针对“娃哈哈爽歪歪”广告的负面文章在搜索结果中置后(搜索结果不能消除,但可以置后或下沉),任何用户在百度搜索“娃哈哈爽歪歪”时,首页都不会出现任何与批评其广告相关的负面文章,这对防止“广告门”危机的升级起到了重要的缓解作用。

最后,舆论转移,稀释恶评促商机。纷纷扰扰的负面报道高潮过后,娃哈哈大大加强对“爽歪歪”产品信息的引导,通过“《娃哈哈‘爽歪歪’成益生菌酸奶领头羊》”等文章的出炉,大量释放正面报道,稀释负面影响,引导消费者将焦点集中在“爽歪歪”产品本身的质量和优势上,而非方言语境下的广告词语本身。由于危机情境下,公众普遍存在“跟随舆论”的心理特点,娃哈哈的舆论转移策略充分尊重了公众心理特征,从根本上转移了公众的注意力,减轻了公众对负面新闻的关注度,并引导公众跟随舆论重新建立起对品牌的信任,可谓一举两得。

(3)案例评估:败也沟通,成也沟通,沟通智慧决定企业命运。

娃哈哈“爽歪歪广告门”事件引发的企业危机,从正反两个方面说明危机沟通对企业的生存发展起到至关重要的作用。企业与外界的沟通失误容易引发系列矛盾,导致企业发展受阻;而高效有力的危机沟通则能力挽狂澜,使企业转危为安。“爽歪歪”的危机由沟通不畅、企业信息被误读引起,但同时也是凭借恰当的沟通策略和强烈的危机意识消除了危机,最终成功实现了降低反感情绪和转移公众视线以刺激消费的双赢结果,体现了企业的沟通智慧。实践证明,娃哈哈在“爽歪歪广告门”事件中的沟通策略是成功的,不仅舆论风潮早已风平浪静,而且“爽歪歪”广告至今仍被广泛使用,其产品销售态势也一直居高不下。由此可见,败也沟通,成也沟通,危机沟通是企业可持续发展的重要保障。

### 3 基于危机沟通的浙江中小企业可持续发展策略

美国著名管理学者柯林斯在《基业长青》一书中指出,每一家能成就百年基业的卓越企业,无一不是沟通高手<sup>[3]</sup>。在一个敞开式的商业社会,任何一家企业的成长发展都不可能沿着单一直线型的轨道行进,企业面对的是错综复杂的立体型、网络型的关系群体,只要任何一方的关系处理失当,就可能招致严重后果<sup>[4]</sup>。在危机管理过程中,出色的沟通能力可以有效促进企业的运营,反之,则阻碍甚至

中断企业的发展。浙江中小企业的发展壮大正处在浙江大力推进自主创新、实现科学发展的关键时期,中小企业能否抓住机遇、顺利实施品牌战略、实现转型升级,将决定中小企业能否可持续发展。本文根据浙江中小企业可持续发展的内外部环境,提出“3221沟通原则+393沟通策略”的危机沟通操作模式。

(1)正确把握危机沟通原则是浙江中小企业可持续发展的关键。

浙江经济社会的高度市场化和市场主体的多元化,使中小企业面对更加复杂多变的社会环境和诸多利益群体,企业应以何种方式传播信息、传播什么信息、怎样让目标群体最有效地接受信息,是危机沟通成败的核心。而有效的危机沟通必然要有正确的原则作为指导,由此,提出“3+2+2+1”原则。

“3”指“三诚”原则,即诚意、诚恳、诚实。“三诚”原则是危机沟通的首要原则。具体来说,诚意指企业发生危机后,最高层领导应在第一时间赶赴现场、第一时间向公众致歉并说明情况,以实际行动向公众传达企业勇于承担责任和公众至上的理念。诚恳指企业与媒体和公众进行沟通时,不回避错误或失误,坚持将公众利益放在第一位,坦诚地向公众说明发生了什么事、现在情况怎样、已经采取了什么措施等事件进展状况。诚实是危机沟通中最关键、最有效的方法。谎言是沟通的绊脚石,就如人总会犯错,但我们可以原谅一个人犯错,却不会原谅一个人撒谎。而且,诚实有助于重新建立信任,而信任是有效沟通最重要的基础<sup>[5]</sup>。

“2”指“二重”原则,即重公众心理、重公众感受。有效危机沟通的关键在于注重事实的同时,能关注、读懂公众的心理进而注重公众的感受。许多企业危机沟通无效的根源就在于只关注事实,而忽略了公众的心理和感受。重公众心理,即在沟通过程中,要重视各利益群体对于危机的心理状态和特点,并积极对症下药,进行疏导和安抚。重公众感受,即尊重公众对于危机的一切真实感受,无论公众的恐惧、怀疑、愤怒是否理智,企业都不宜埋怨、漠视和对抗,而要表示理解。也就是说,企业不仅仅要告知公众关于危机的处理情况,更重要的是,要表达对公众的充分理解,以尽快从情感上消除公众的怒气,帮助公众平静情绪,更客观地认识危机。

“2”指“二度”原则,即速度、适度。危机是一个从量变到质变、从少数人知道到多数人知道的过程,因此,能否快速反应、及时沟通是成败的基础。同时,过犹不及一样适用于沟通,有效沟通必须准确把握适度原则。具体来说,速度指企业发生危机后必须当机立断,迅速与公众进行沟通(24h内),发表声明或致歉,并召开新闻发布会,以遏制谣言和猜测,控制事态的发展,使危机不扩大、不升级、不蔓延。适度指在与公众沟通过程中,要有适当反应,既不能遮遮掩掩,也不能过度承诺。与公众沟通确实应主动承担责任,提供全面、真实的信息,但过度承诺一样适得其反,使沟通失去可信度。所以,面对公众,必须准确措辞,熟练拿捏分寸,才能达到良好的沟通效果。

“1”指“一兼”原则,即内外兼顾。有效的危机沟通从空间范围来讲,必须面面俱到、系统进行,即要贯彻“内外兼顾”原则。企业发生危机时,一般都重视与外部利益群体的沟通,却往往忽略了内部员工,造成严重的沟通漏洞,进而导致沟通失败。因为,内部员工是与企业及危机的利益关联度最密切的公众,是内因,也是重要的沟通对象,只有首先让员工平息情绪、重塑信心,企业开展外部沟通才有了坚实的基础和后盾,否则,将是顾此失彼、内外夹攻、苦不堪言。而且,员工与企业一起面对危机的坚强和信心,向外部公众展示的是一个具有强大内聚力的团队形象,将有力促进外部沟通的成效,重新赢取外部公众的支持和信任。

(2)灵活运用危机沟通策略是浙江中小企业可持续发展的保证。

危机沟通策略的运用贯彻于危机管理的全过程。在许多优秀企业的发展历程中,由于领导者对沟通策略的重视和运用,使企业与各利益群体始终保持和谐相处,这种沟通的畅通无阻令企业获得了坚定的支持和有利的发展环境。相反,许多倒闭的企业除管理不善外,很重要的原因在于沟通不善,企业的良性信息无法有效传达给目标公众,而负面信息又无法控制和引导。因此,中小企业要灵活运用危机沟通策略,使公众对企业形成稳定良好的认知与坚定持久的信心。由此,本文提出“三阶段、九重点、三核心”的“393沟通策略”,共同为企业的可持续发展提供坚实保证。

危机预防阶段的沟通策略:重在无时无刻、重在持之以恒、重在全方位,以培育忠诚度、提升美誉度为核心。从中国移动的“沟通从心开始”到摩托罗拉的“沟通无限”都向我们传递一个信息:越来越多的企业已经意识到沟通的重要意义。首先,要以消费者需求为导向,以增强员工对企业的认知和认同为目标,积极主动地与媒体、政府、行业协会进行沟通,持续不断地策划并传播企业、产品、服务等良性信息,开放性地运营企业,吸引更多的公众了解、理解、信任企业。而持续的信任是忠诚的基础,是美誉度的前奏,也是危机发生后的那道曙光。其次,沟通方式可以是座谈会、电话访问、内部论坛和刊物、总裁信箱、新闻公关、公益活动等。最后,预防阶段的沟通在全方位的基础上,重点突出与员工、政府的沟通。员工是企业的内因,与员工的沟通关键在于培育优秀的企业文化,最终使企业形成强大的内聚力。同时,在我国这个潜规则复杂的商业社会中,政府的监管或支持在企业运营中扮演非同寻常的角色。企业从成立、发展到危机处理等各个环节、各个方面,如果能有效借助政府力量,便可起到事半功倍的作用。与政府的沟通,要突出主动,如主动邀请参观企业或举行会议;要以积极参加公益活动为载体,为政府分担社会责任,与政府建立互信基础;要与政府实现利益互惠,在企业的经济利益与政府的社会利益中寻求平衡点。

危机处理阶段的沟通策略:重在主动配合、重在态度端正、重在言行一致,以坚持公众利益第一为核心。危机发生后,公众往往保持高度关注,并对企业进行有罪推定,普

遍表现出对媒体的信任度远高于对企业的信任度。因此,处理阶段的沟通策略,应时刻将公众利益放在第一位,这是赢得公众认可的关键,特别是可以及时赢得媒体的认可。首先,态度至关重要。企业要勇于先承担责任、承认错误、告知真相,再说明或澄清事实,然后进行适度引导,不断树立正面声音,永远不能与公众争论对错问题,要高度忍让。同时,主动配合媒体的采访、政府的调查,严格执行政府令,多角度开通沟通渠道进行“答疑解惑”,但要特别注意统一说辞,建立“发言人”制度。沟通之际,必须采取有效行动,如赔偿、回收产品、停业整顿等,行动是沟通有效的保证,是沟通最终成功的推动力量,因为只有言行一致才能真正重得人心。其次,沟通方式可以是对外公告、公开信、新闻发布会、座谈会、开通网站和热线电话、接受媒体采访和公众来访等。最后,处理阶段的沟通重点是媒体,因为媒体兼任信息的接受者和释放者,企业只有先与媒体进行有效沟通,正确向媒体传达信息,才能有效地通过媒体将信息传递给其他公众。与媒体的沟通,要摆正心态,正确认识媒体是把双刃剑,不可把自己推到媒体的对立面,要以宽容之心积极沟通,争取理解、同情和支持;要有专门部门和专人与媒体沟通,统一口径;要全方位配合媒体采访,第一时间召开新闻发布会,提供完整信息和背景资料,不攻击竞争对手、不发布不准确的消息;要一视同仁地对待所有媒体,保持一致的对外形象。

危机总结阶段的沟通策略:重在视线转移、重在反思提炼、重在全员参与,以重塑形象为核心。危机在得到控制后,必须持之以恒进行沟通,以巩固前期成果,真正消除危机。总结阶段的沟通策略,首先要以公益活动、推出新产品或新的服务举措、“制造新闻”等为载体,向公众传递正面的、积极的声音,转移公众对危机的注意力,逐步消除危机在公众心中的阴影,引导公众对企业新维度的关注,重新塑造企业形象。其次,在反思总结的基础上,找出沟通薄弱环节,迅速制定并实施针对性沟通措施,亡羊补牢,亦标本兼治。最后,总结阶段的沟通,必须让每一位员工认识重塑形象、重得人心、反败为胜的意义,积极加入到与公众的交流、沟通中来,于沟通中彰显企业精神,化危机为契机。

#### 参考文献:

- [1] 林景新.中国式企业危机管理[M].广州:广东经济出版社,2007:1-3.
- [2] 游昌乔.危机公关—中国危机公关典型案例回放及点评[M].北京:北京大学出版社,2006:6-9.
- [3] 詹姆斯·C·柯林斯,杰里·L·波拉斯.基业长青[M].北京:中信出版社,2002:4.
- [4] 居延安.公共关系学(第四版)[M].上海:复旦大学出版社,2008:18.
- [5] 劳伦斯·巴顿.组织危机管理[M].符彩霞,译.北京:清华大学出版社,2002:22.
- [6] 王战平.网络传播环境下的企业危机预警管理研究[J].科技进步与对策,2006,23(11):119-122.