

Companies

从康师傅水源之辩透视:

互联网时代的企业危机公关策略

对于康师傅和更多企业来说,危机是随时可能出现的,除了能够想得到的地方,更多的意外出现在防不胜防的角落。在现在这样一个信息散布无所不在的时代,对于企业来说,让别人揭露不如自己透明,或者说,要尽量透明可以透明的,同时深度隐秘必须隐秘的——控制信息源头。

◎本报记者 王颖

是美妙的谎言,还是一个行业的不可见光的潜规则?康师傅已经说不清楚,惟一令它明白的是:祸从口出,之后是口口相传、口不择言,到最后只有百口莫辩,等待从媒体到大众的口诛笔伐。

据台湾《今日新闻》报道,魏应州指出,以康师傅控股的事业领域来看,方便面、饮料及糕饼可说是三大主体,在经营绩效良好的情况下,不排除寻求分拆上市的机会,将原有事业体分拆上市。另有媒体报道,魏应州预计,分拆计划可于两年内,即他60岁退休前完成。故分拆计划有可能在2008年底或2009年初正式启动。

正在此时,出了一个名为《康师傅:你的优质水源在哪里?》的帖子,质疑康师傅在广告宣传中所称的优质水源,作者自称潜入康师傅在杭州的矿泉水生产基地,探得康师傅所谓优质水源不过是自来水,或者是污染严重的钱塘江。此帖迅速蹿红,并深得民心,同时也吸引了媒体,但并未引起康师傅控股有限公司的重视。但接下来的平面媒体的关注和消费者的众口铄金,终于令康师傅觉得要做点什么了。

8月5日,康师傅向媒体承认,其杭州生产基地所生产的矿物质水确实是城市自来水净化而成的,大众哗然。而据业内人士透露,用自来水和加工生产矿物质水在业内已成普遍现象。这一说法在统一企业(中国)投资有限公司某高层处也得到了证实:目前国内除了标有水源地

的矿泉水外,其余的都是矿物质水。

在道出实情更成为众矢之的之后,康师傅8月6日在其官方网站上发布了《康师傅饮用矿物质水的说明》。该说明称,我司生产之“饮用矿物质水”,系以纯净水为基础而添加符合?食品添加剂与营养添加剂?国家标准的矿物质原料,完全符合国家标准GB10789饮料通则中有关?饮用矿物质水?品类的定义。”后面还有一段安抚消费者的强调:本公司使用水源,无论是使用自来水、地下水或其他天然水,都符合国家标准GB5749“生活饮用水卫生标准”。生产完全符合国家质量安全标准相关规范。同时,我司国内各生产基地,均以严格的生产工艺,在国家标准相关规范下制成具有全国一致标准的矿物质水系列产品,请消费者安心饮用。”

这是康师傅利用媒体发出的第二个声音。第一次发声,令它陷入大量指责,而第二次发声,不但未令它赢得谅解和解脱,反而陷入更深的指责:看,它并没有就虚假广告道歉,只是毫无诚意地辩解。

于是,记者联系了说明后的联系人:公关部的张若楠。张若楠对记者说,公司会本着对消费者负责的态度解决此事,但如何解决目前还没有决定。

从说明到本文截稿时,已经6天,康师傅没有任何新的公关措施出现。尽管同时有业内人士证明的“行规说”,但如果康师傅认为这是一个盾牌,那么它错了。这个危机事件,虽然是整个行业的潜规则,但一旦被暴露在公众面前,对于被暴

露的企业来说,就承担了100%的责任。并且,事情出在康师傅计划分拆上市的当口,康师傅无论如何也不能在这种时候被动等待。

于是,除了讨伐康师傅的口水之外,另一股“阴谋论”开始站在康师傅这边。“阴谋论”认为,从帖子到宣传,都是康师傅的竞争对手一手策划,在中国饮料市场瓜分竞争白热化的状态下,康师傅是它的某个竞争对手要首先扳倒的,所以有了这样一个策划。这篇阴谋论的帖子高,转载率远远没有质疑水源的帖子高,在万张火焰下,这瓶小小的600毫升的水显得毫无力道。

康师傅的做法,令人不得想不到2005年光明“回奶”事件,当时光明面对“回奶和早产奶事件”做法与今天的康师傅同出一辙:先是否认产品问题,又爆出行业内幕来推卸责任,这种作法引发了全国性的“光明危机”,光明集团的市值在短短5个交易日里,缩水超过1亿元人民币。而之后引发的消费者对于这个品牌的信任危机,更是延续得旷日持久。

这种失败的危机公关模式已有先例,而康师傅却正在重蹈覆辙,更何况,它作出反应的速度慢得令人生疑。对于康师傅和更多企业来说,危机是随时可能出现的,除了能够想得到的地方,更多的意外出现在防不胜防的角落。有资深公关人士告诉记者,在现在这样一个信息散布无所不在的时代,对于企业来说,让别人揭露不如自己透明,或者说,要尽量透明可以透明的,同时深度隐秘必须隐秘的——控制信息源头。



警惕或使品牌毙命的“网络长尾”

◎刘泳华

康师傅“水门事件”沸沸扬扬,值得注意的是,此次事件被关注的起源是网络媒体,平面媒体则很少打破缺口,而在网络媒体中又以中小网站居多。或许平面媒体一贯谨慎,而门户网站的“低调”一方面源于其对新闻来源的严格要求,另一方面也是因为正面临一个新的挑战——“去门户化”:意即由于网民的兴趣更加分散,更多的上网时间分布于博客、BBS、视频、垂直网站、开心网、搜索引擎等领域,不再像以往一样依赖于门户网站的中心地位。

而康师傅危机事件的推波助澜者,恰恰是中小网站和BBS、博客。早在6月12日,《每日经济新闻》撰文质疑康师傅——《康师傅游离态钾喝健康化学教授称无稽之谈》,当时只有中国食品产业网等相对较小的网站进行了转载,迫于压力,没过几天康师傅方面发表了书面声明。此后,一些中小网站抓着“小辫子”不放,断断续续地大做文章。

而7月24日天涯社区贴图专区发布的一篇文章帖子再起涟漪,这篇《康师傅:你的优质水源在哪里?康师傅水厂探秘》的帖子迅速被版主推荐,在众多不明就里的网友跟风下,截至12日中午两点该帖点击量已接近10万人次。随后许多BBS社区、中小网站、个人博客对该文进行了转载,如中国食品商务网、三九健康网、糖酒网等。而分析发现,此文断章取义,“曲线”选取康师傅杭州公司,而且所发图片并无生产车间饮用水的制造过程,以几张外景混淆视线。但这并不影响更多的人参与到事件的传播中,终于引发平面媒体的再次关注,使之成为大众关注的焦点。

看似无关,其实是康师傅水源事件得以迅速传播的另一佐证——就在前几天,马云作出了一个惊人的决定:阿里妈妈门户网站而与中小网站合作,高调进军B2C广告。阿里巴巴集团副总裁江志强说,当前互联网的发展已经进入一个长尾阶段,中小网站将释放出巨大的商业价值。”

被美国《商业周刊》评为2005年

最好的创意”、被《GQ》杂志称为“2006最重要的创见”的“长尾理论” THE LONG TAIL”,正在发挥着其巨大的威力。

以前,全国性的电视媒体和平面媒体是企业公关传播的核心阵地。网络媒体、广播媒体、地方平面媒体一度被企业作为边缘化的媒体范围,在费用有限的情况下一般会成为传播的牺牲品被舍弃。在web2.0时代,原来的每一个信息“消费者”都开始逐步变成信息的“生产者”,大家通过BBS、个人博客、视频等形式表达自己对大千世界的观点。

不容回避的是,20%的核心媒体控制着企业传播80%核心信息、掌握着企业80%核心受众的传统时代已经“一去不复返”。可以发现,企业的负面报道通常是从一些“敢写敢说”的地方小报(或电视台)和小网站(或个人博客)开始,然后被大报转载,进而波及众多平面、网络媒体跟风,形成在网络上“口诛笔伐”的高潮。比较典型的如河南电视台揭露光明变质奶事件,芮成刚博客炮轰星巴克事件,还有王石捐款门事件。

康师傅“水门”事件只是一个缩影,它提示我们一定要重视“网络长尾”,而不能躺在传统媒体环境的历史中“睡大觉”。单个媒体的传播威力正在急剧下降,以BBS、博客、播客、电子邮件、地方小报等为代表的自媒体正在形成多条传播的“长尾”,虽然其个体的影响力不及个别传统媒体,然而其叠加效应、引发的蝴蝶效应却远大于单个的传统媒体。

在虚假广告满天飞的今天,产品宣传真真假假,那为什么被曝光的是你而不是别人?除了严把质量关,对于“网络长尾”的重视程度、处理技巧变得举足轻重。正所谓“解铃还需系铃人”,如康师傅此次事件中,为什么不提前做好预防,对网络信息进行24小时监测,及时发现危机苗头?为什么不与原始发帖方主动沟通,使其撤掉相关帖子,掐断信息源头?为什么不迅速邀请媒体记者参观生产线,还消费者一个真实的真相?

(作者为资深企业公关顾问)

亿康先达公司合伙人费洛迪:

选CEO,情商更重要



◎本报记者 郑晓舟

作为全球最大的,费洛迪在其二十多年的“猎头”生涯中,面试过2万多个职业经理人,完成了300多个企业高管的专访案例。

在其到访上海的间隙,他和记者谈起了关于个人职业生涯成功的要素,以及企业选CEO的关键要素。

与大部分海人不倦的“努力说”不同,费洛迪认为个人成功很大的原因在于运气。

他回忆起在入职亿康先达前,与该公司创始人易仁达的一番谈话。

“我本以为他会详细阐述一个繁复的成功理论,毕竟他自己就是事业上极为成功的人士。我也已经发觉他有很强的内心信念,且为人正直。那么他是怎么回答的呢——靠运气!”

当然,他也不排斥努力说,包括后天学习,职业决策和人际决策,但是运气说,仍然是最重要的。从企业角度来说,选到一个好的CEO也有很多运气的成分在里面,但选人、用人,更多的并不是神秘而只可意会的事情,而是一门可以学扎实的硬技术。他笑言,他的工作正是帮企业寻找最佳的高管。

他认为,智商、经验、性格和情商是企业选择高管最重要的衡量指标。一般而言,企业通常会青睐业内经验丰富的聪明人。但事实上,他通过200多个案例发现,失败的经理人,最重要的特性就是情商不足,而经验和情商的结合,则能够创造最大可能的成功。而最能预测成功的评估组合是经验和情商。甚至对于一个缺乏经验的候选人,情商可以很好地促成经理人的成功。也就是说,如果没有高情商,相关经验和高智商的传统组合,更有可能造就失败而不是成功。

他和同事们还总结了不同文化中成功和失败与情商的相关性。他们发现,无论是美国、拉丁美洲,德国还是日本的案例,都显示了一致的结论。那就是高级管理职位的成功和情商的相关性在全球范围内都是有效的。而且他还从不同文化环境中的分析得出了三个结论:

其一,情商比智商对成功所起的作用更大,在高级管理职位中,缺乏情商与失败高度相关;

其二,如果在物色高管人员是只能考虑寻找具有两种特性的经理人,那么情商和经验更为重要;

其三,传统的经验和智商的组合,更可能导致失败而不是成功。

他认为,情商不是一个指数,而是一个能力库,包括四种能力的集合:自我认知、自我管理、社会意识和关系管理和社会技能。

记者忍不住问他,能够吸引一个人才,从一个岗位到另一个岗位的根本因素,是自我价值、社会价值的实现抑或是为了更好的物质追求?

“钱”。费洛迪用了一个字眼,回答了我的问题,也使得记者那些婉转的中国式的措辞无处可逃。

他解释说,虽然很多人会在换工作的时候考虑到职业生涯的发展,但是究其根本,还是为了今后能够赚更多的钱,有很多的回报。

他说曾经问韦尔奇如何吸引不想换工作的顶尖人才加盟通用。杰克说,给他们钱,很多钱,在加一副美妙的蓝图。为他们描绘一幅前景,如果他们成功了,他们就是大人物”。

除了激情的歌唱,也需要金钱的话语”,他说。

“危险”到“机遇”命悬一线

◎应婕

危机公关是企业公关的最关键部分,危机可以理解成“危险”和“机遇”,那就是危机公关做的好,就可以把企业品牌毁于一旦的“危险”无形中转化为强化企业和公众之间的沟通,加深相互了解的一次“机遇”。

有的危机是企业自身存在的瑕疵或不慎造成的,而有的危机则是公众对企业的误解造成的。无论是哪种情况,企业不应该把自己放在和公众对立的立场上,而是应该换位思考,本着真诚的态度的胸怀进行沟通。

但是公关人员处理以上两种情况的危机还是需要有所区别的:对于企业确实存在问题的,有夸大、误导、或伤害的,首先企业应该真诚的道歉,承担应付的责任,本着透明公开的原则,向公众公布下一步整改的措施。对于良好的企业公民而言,这些是最基本的。如果做不到这些,公关无从谈起。

为了弥补负面报道和口碑对企业品牌形象的伤害,企业可以在危机事件平息以后,进行一些积极的回馈公众,回馈社会的活动,重新建立信任关系。

附录:《危机管理》(英国 迈克尔·里杰斯特著)摘录

危机预案

- 1.对危机持一种正确的态度;
- 2.使组织的行为与公众的期望保持一致;
- 3.通过一系列对社会负责的行为来建立组织的信誉;
- 4.时刻准备把握危机中的机遇;
- 5.组建一个危机管理小组;
- 6.对组织潜在的危机形态进行分类;
- 7.制定预防危机的方针、对策;
- 8.为处理每一项潜在的危机制定具体的战略和战术;
- 9.组建危机控制和险情审核小组;
- 10.确定可能受到危机影响的公众;
- 11.为最大限度地减少危机对组织声誉的破坏性影响,建立有效的传播沟通渠道;
- 12.在制定危机应急计划时,多倾听外部专家的意见,以免重蹈覆辙;

危机传播方案

- 1.时刻准备在危机发生时,将公众利益置于首位;
- 2.掌握对外报道的主动权,以组织为第一消息发布源,如:对外宣布发生了什么危机,公司正在采取什么补救措施,等等;
- 3.确定信息传播所需要的媒介,如:名称、地址及联系电话;
- 4.确定信息传播所需针对的其他重要的外部公众;
- 5.准备好组织的背景材料,并不时根据最新情况予以充实;
- 6.准备一份应急新闻稿,留出空白,以便危机发生时可以直接充实并发出;
- 7.确保危机期间组织的电话总机人员能知道谁可能打来电话,应接通至何部门。

危机中的传播工作

- 1.危机发生后,要尽快对外发布有关背景情况,准备好准确新闻稿,告诉公众发生了什么危机,并正采取行动什么补救措施;
- 2.不要发布不准确的消息;
- 3.宣布召开新闻发布会的时间,做好举行新闻发布会所需各项准备工作;
- 4.熟悉媒体通常的工作时间;
- 5.要建立广泛的信息来源,与记者和当地的媒体保持良好的关系,及时通过他们对外发布最新消息;
- 6.善于利用媒体与公众进行传播沟通,以控制危机;
- 7.确保组织在危机处理中,有一系列对社会责任的行为,已增强社会对组织的信任。

课程链接

新加坡南洋理工——上海交通大学合作EMBA中新二地轮流授课项目

新加坡是亚洲乃至全球的一个重要的商业、金融、教育枢纽,全球第五大最具竞争力的经济实体。上海、北京、新加坡三地轮流授课模式,学员可以对这三个亚洲经济热点城市的政府企业进行实地考察和分析。二年内赴

新加坡多次往返的学生准证,可以为学员到东南亚一带进行商务活动带来便利。

此项目为第一个经过教育部、国务院学位办批准认可的中外合作办学项目,至今已进入第七年,并曾获得中国市场最具领导力EMBA合作项目。

开课时间:2009年2月。详情查询:www.nanyang_emba.com