

危机管理：国内化工企业的必修课

——访北京艾信佳华公关策划有限公司执行总裁倪昂利

◎本报记者 赵建

近年来,随着一些事故敲响的警钟,如何在公共危机中进行形象管理,已成为石化企业可持续发展面临的一个紧迫课题。就此,记者采访了北京艾信佳华公关策划有限公司执行总裁倪昂利先生。

从回避危机到提倡危机意识

记者:近来,许多企业面临危机管理的问题,作为危机管理和事件处理专家,您怎样看呢?

倪昂利:我认为危机管理的问题不完全是因为危机多了,更重要的是人们已经认识到了危机的问题。过去大家都回避危机,怕说自己的企业存在危机。现在不同了,通过与国际先进企业的接触,看到他们对危机问题的重视程度,使中国企业对危机的认识与过去不同了。过去由于各种各样的原因,一些潜在的危机容易被人们忽视或是被掩盖,但现在随着经济的发展,整个社会对企业的要求更高了,对企业的关注更多了,企业的自觉意识也增强了。

记者:现在与 10 年前相比,人们对危机管理的认识确实是明显不同了。

倪昂利:非常重要的原因是现代科技的发展和整个社会经济的发展。像现在的网络、传播渠道日新月异,有任何消息都会在第一时间内传播出去。比如“苏丹红”事件,不到 1 小时就传遍全中国甚至全世界都知道了。不好的新闻传播得很快,不像过去需要很长时间,在这个时间内我们有足够的时间来管理危机。但现在不行了,人们对潜在危机的意识增加了,对企业的期待值增加了,再加上现代传播工具的发展,危机管理也就越来越被人们所重视。现代生活中潜在的危机比以前更明显,这种潜在的危机随时都会在我们的身边变成现实的危机,几率比以前更高,所以对于那些没有为潜在危机做好准备的企业,就好像一个水手不会游泳一样,一旦发生风浪就会出现大问题。

危机造成的损失是收入的 50%

记者:危机管理的概念是从国外传入中国的,国外的大公司对危机管理都很重视吗?

倪昂利:在西方国家,危机管理是很受重视的。因为危机所造成的损失可以达到收入的 5% 至 50% 左右。比如股票,一个危机发生了,股价马上会跌下来,非常快。许多人都知道 1984 年在印度发生的博帕尔事件,当时有 8000 多人死亡。这个灾难已经过去 20 多年了,但它的阴影仍然笼罩着印度甚至整个国际

化学界,至今已有 2 万多人因为该事件而丧命。

中国过去都是国家的大型企业,一旦出现危机,可以马上进行内部管理,会继续生产销售;而现在是市场经济,企业的格局发生了很大的变化,私企或合资企业已占相当份额,特别是一些上市公司,任何信息都很透明,如果出现潜在危机,马上就会影响它的股票,影响它的销售和信誉。公众虽然可以对公司的小错误、小失误达成谅解,但如果这些问题出现后没有及时地进行管理和更正,公众就会无法接受。

记者:你如何评价国内企业的危机管理?

倪昂利:我以前没有与国内企业合作过,所以没有发言权;而这也正是我想要知道的,也非常想在危机管理方面与国内的企业特别是石油和化工企业进行探讨、实践与合作。国内企业现在对危机管理的认知度越来越高,尤其是合资企业和在海外上市的企业,对危机管理都很重视,一旦出现危机,给它们造成的损失将是致命的。

危机管理和培训应该是一个连续不断的持续过程

记者:作为一家国外公关公司,尤其是在危机管理方面有着不俗业绩的公司,您怎样考虑在中国的业绩?

倪昂利:我现在对中国的企业不熟悉,也缺少具体的合作经验,但这并不代表我不希望与中国企业的合作。假如中国企业没有这样的认识或已经有了对危机管理的认识而还要加强的话,无论从哪个层面讲,我都愿意帮助所有的企业在这方面有所提高。特别是我的公司在世界,更愿意为中国的企业提供国际上最先进的危机处理和管理上的经验,替他们拿出解决问题的具体办法,使中国企业不再出现危机,或是一旦出现危机知道应该如何去解决。

石油化工企业属于高危行业,我认为有几点非常重要,比如对危机的审核,应该每两年就要进行一次。另外,要制订一个详细的策略,怎样处理这种潜在的危机。第三点,要随时更新危机处理的方案,一旦发现问题,知道你所采取的办法是怎样的,比如怎样对待媒体,怎样对待公众,都要采取什么步骤。第四点,应该对公司的对外发言人以及负责人进行培训,这个培训希望是比较有规律的和连续性的,比如根据不同企业的不同情况进行不同的培训,有三个月进行一次培训的,有六个月和一年进行一次培训的,根据自己企业的情况来定。不管怎样,对危机的管理和培

训应该是一个连续不断的持续过程,而不是一次性的,因为你的企业是在发展和不断变化的。

正确的选择——提前考虑对危机的管理

记者:您在危机管理这个领域工作了许多年,也帮助许多企业处理了许多危机案例。这些企业大都存在什么样的问题,还没有发生危机和已经发生了危机,他们是怎样解决的?今后应该如何防范?对此,您有什么好的建议?

倪昂利:我做了 20 年的危机管理研究和公关,经历了许多不同的客户。有一些客户想隐瞒事实,不说真话,但也有一些客户是非常坦率地与公关公司合作。尽管客户希望掩盖一些事实,不愿意暴露所有的问题,但纸里是包不住火的,早晚要真相大白。所以最好的办法是,这些公司应尽快集中危机处理团队的各方负责人,或是找到有经验的公关公司来帮忙,快速地共同商讨处理方案及实施方案,这样我们才可能有一个更策略、更有效的办法,使企业尽快地平息危机和顺利渡过危机。如果企业不将全部的事实告诉咨询公司,那么潜在的危机就像病人去医院不告诉医生病情一样,比如你腹痛,可偏说是手痛,这样不但不利于治疗,反而会贻误病情,重一点说,还会危及生命。

至于我的建议,我想说,任何一家企业都会有潜在的危机,危机的发生只不过是时间早晚的问题。所以说,为这个潜在危机的出现作好准备才是最最重要的。假如企业考虑到危机对企业会造成股票的下跌、信誉的下降和形象的影响、产品价值价格的受挫,乃至影响到消费者因此不再购买他们的产品等各种各样的负面影响,那么他们都会作出正确的选择——提前考虑到对危机的管理。

记者:谈到危机,它都包括哪些形式?存在于哪些方面?

倪昂利:危机包括各种各样的形式,也存在于各个方面。现在有许多人认为危机就是泄露、爆炸、危险品,其实危机包括了比如财务出现问题、领导层出现分裂、老板对员工性骚扰,以及社会、自然带来的不确定因素等。每一个企业都应该坐下来从这些因素中寻找有哪些危机机会首先发生,这就是我说的至少两年一次要对自己企业的危机进行审核。审核之后就要准备处理的相应办法,以及对媒体、对公众、对社会如何沟通的办法。

危机管理不仅仅属于决策者

记者:对于危机管理这样一

个新课题或新领域,应该在管理层面上推广应用,还是在职工这个层面进行普及呢?

倪昂利:我认为不同层面的人员有不同的角色。比如作为领导层面,在策略的制订和主要信息的传播上有一个决定性的作用。但是,一般职工也应该有一个重要的角色,最主要的是你应该认识到在危机情况下你自己要扮演什么角色。我们为许多化工企业进行了培训,不仅培训了他们的高层领导人,也对一般职工进行了培训,因为危机大多数是由于决策者的失误和来自一线职工的违规操作。所以不管哪个层面都应该进行培训。比如一个危机出现了,高层领导人在非常紧张地制订政策,而一位职工却跟媒体说了一些与领导层不相吻合的意见,这对事件本身和公司都会产生不好的影响。这是非常重要的一环。我常常讲,前台的一个接线生也是很重要的,接线生如果不太了解情况或说错了话,也会影响企业的形象。所以每个人都很重要。领导与职工都在扮演着自己的角色,但必须要达到统一。

正确处理危机,可以转“危险”为“机会”

记者:你是否可以举一些成功的例子?

倪昂利:澳大利亚有一家化工厂发生了爆炸,死伤了一些人。他们的遗孀聚集在一起状告化工厂没有很好地保护好职工的生命安全,并向媒体通报了情况。事态发展很快并引起了人们的极大关注。工厂在这时找到了咨询公司,公司立即展开了调查研究。他们发现这家工厂是非常好的企业,从来没有出现过大的事故,无论在信誉和产品质量上都是值得信赖的。在这种情况下,咨询公司就拿出了建议,一是让一位高层管理者积极地与社会和媒体沟通;二是另外一位管理者与遗孀和家庭积极沟通,进行安抚和经济补偿,让她们有发泄的机会和渠道,并积极寻找解决问题的办法,让她们感到工厂对她们有责任心。另外,咨询公司要求他们建立一个本行业的联盟,把同行业的企业都聚集到一起,共同讨论怎样提高对这类事件发生的意识和如何减少这类事件发生的频率。这样做就等于把自己放在了一个行业领袖的主动地位,去关心职工,考虑职工的生命安全,而不是敷衍;同时,也建立了一个标准,并请来专家为他们进行讲演,这样做也从各个方面改变了他们的形象,把一件坏事变成了好事。一年以后,由于危机处理及时并有效,这家化工厂获得了一个健康安全(HSE)的大

财富对话 独家采访

危机管理：国内化工企业的必修课

——访北京艾信佳华公关策划有限公司执行总裁倪昂利

◎本报记者 赵彦彪



倪昂利简介

澳大利亚人，著名的危机处理及公共事务专家，现任北京艾信佳华公关策划有限公司执行总裁。

倪昂利 20 年的职业生涯遍及澳大利亚、美国、东南亚、印度和中国。成立艾信佳华之前，他曾任世界五大公关公司之一的爱德曼国际公关公司北京公司总经理。三年期间，他曾为拜耳、强生、葛兰素史克、UPS、宝洁、爱立信、爱芬食品、百威啤酒、纽约人寿以及阿托菲纳等世界著名企业提供公关方面的咨询及培训。在加盟爱德曼中国公司前，他曾任澳大利亚贸易部驻美国华盛顿特区的世界银行及联合国的商务代表，还担任过澳大利亚贸易部的发言人和政府高级顾问。年轻时他曾从事电视台和报社记者工作，拥有丰富经历。

艾信佳华公关策划有限公司由倪昂利先生于 2003 年在北京创建，客户包括全球财富 500 强的著名跨国企业以及外国驻华政府部门。公司结合了国际化公司服务的专业经验以及强大的本土网络优势，为客户提供企业信誉及品牌管理、危机处理及事件管理、传播类培训、公共事务及政府关系、雇员积极性的调动与现代管理模式的整合、财经企业传播与投资者关系等服务。

奖。可以看出，才短短的一年，就把一个有负面影响的企业变成了受奖励的企业。

记者：您的目标是什么？怎样实现这个目标？

倪昂利：我并不想做最大的公关公司，但我一定会做最好的公关公司。达到这个目标就要有高质量和全方位的服务。就像买西服一样，虽然是世界名牌服装，但不一定适合你的体形。我们要求首先要给客户真正适合他们的服务。我们的目标就是，让所有我们服务过的客户，只要有问题，无论何时何地都会想到我们，我都会及时地到达帮助他们；没有问题时我们也会经常提醒他们，因为我们有 20 多年的危机管理的经验和实践，这是最好的保障。

记者：如果让您给危机管理下个定义，会是什么？

倪昂利：危机一词来源于古希腊语“krisis”，意思是决断时刻或是采取行动的時刻。这是在危机发生的时候把握成功的关键，立即采取行动，你能够扭转乾坤，最终取得成功。中国的说法也有异曲同工之妙：危机，如果把握得及时，你可以转“危”为“机”。所以说，企业应该重视危机管理，善于把握时机和分寸，企业就能把危险转变为机会。

记者：鉴于您 20 多年的危机管理经验，您想给企业和我们的读者什么样的忠告？

倪昂利：我想对企业职工和读者们说的是，为危机作好准备，是成功的关键。而失败，往往是从没有作好准备开始的。

财富对话 独家采访

危机管理:国内化工企业的必修课

——访北京艾信佳华公关策划有限公司执行总裁倪昂利

◎本报记者 赵曼曼

有这样一则寓言:一个农夫与他心爱的驴子一起赶路,突然驴子落入一个深坑。由于坑太深,农夫无法将驴子救出,但又不忍心看着它慢慢死去,遂决定将其埋在坑中。于是,农夫开始往坑里铲土。土越打越多,驴子脚下被垫得越来越高。最后,驴子居然踩着农夫砌起的土跳出了大坑。

该寓言告诉我们,一些起初被认为是灭顶之灾的危机其实是可以化解的,关键是要采用正确的方法。

最近一段时间,特富龙不粘锅事件让杜邦遭遇了重创,美国环境保护署的一项指控让杜邦体验了“危机”的杀伤力。不过,危机管理经验丰富的杜邦并未因此身败名裂。在备受质疑的三个多月里,杜邦中国的相关人士在所有对外信息发布活动中均坚持称

财富视点

◎ 曼曼

不懂危机管理的企业没有竞争力

“特富龙”产品安全可靠,对核心立场的坚持让世界有关杜邦产品的质疑排斥之声逐渐平息。

从杜邦这件事来看,危机并非都是坏事,它有两重性。所谓危机的含义一是指危险和非常困难的时期;二是决定性的瞬间。两者的共同点是说明,其可能向好的方面转折,也可能向坏的方面转折。而危机管理就是要让它向好的方面转折,而不是向坏的方面转折,这便是危机管理的奥妙之处。

经营企业都有可能遇到

风险,就像航行有可能会遇风暴。在风险中突破,在不平衡中取得动态平衡是管理的要义。中国企业大多面临成长性问题,成长就必有动力和阻力,卓越的企业往往能够在正确把握战略思维的基础上从容面对危机的阻力。

古文中有“目前为机,转瞬无机;最之为机,失之无机”的话,“危机”两字,着力在“机”字,能够转“危”为“机”,力挽狂澜,扭转局面,方显沧海本色,才是真英雄的气度;在动态中,在不

平衡中取得平衡,在逆境中变劣势为优势,才是真本事。

美国强生公司因成功处理泰诺药片中毒事件赢得了公众和舆论的广泛同情。在危机管理历史中被传为佳话。事情是这样的:1982年9月,美国芝加哥地区发生有人服用含氰化物的泰诺药片中毒死亡的严重事故,其影响迅速扩散到全国各地。调查显示有94%的消费者知道泰诺中毒事件。事件发生后,强生公司迅速采取了一系列有效措施。按照公司最高危

机方案原则,即在遇到危机时,公司应首先考虑公众和消费者利益,不惜花巨资在最短时间内向各大药店收回了所有的数百万瓶这种药,并花50万美元向有关的医生、医院和经销商发出警报。泰诺案例成功的关键是因为强生公司有一个“做坏打算的危机管理方案”。该计划的重点是首先考虑公众和消费者利益,这一信条最终拯救了强生公司的信誉。强生处理这一危机的作法成功地向公众传达了企业的社会责任感,受到了消费者的欢迎和认可。

故而,危机一旦爆发,企业应在最短的时间内针对事件的起因、可能趋向及影响作出评估,并参照企业一贯秉承的价值观,明确自己的“核心立场”。而在危机事件管理的过程中,各发展阶段、各工作部门均不可偏离初期确定的这一点场。换句话说,对“核心立场”的坚持应贯穿危机事件处理的始终。企业在危机来临之时,应该上下一心,这就是企业的竞争力所在。而企业的竞争力是一种企业实现可持续发展的综合实力,其中肯定应该包括对于危机的预警机制和应对措施。否则,一个很有竞争力的企业可能在突如其来的灾难人祸中倒下。

21世纪,不懂危机管理的企业是没有竞争力的。