

三十六计在企业危机公关中的应用

严琦, 姚明龙

(浙江大学 管理学院, 杭州 310058)

摘要: 商场如战场, 古之兵法三十六计沿为今用, 施展于危机公关之中, 可助企业赢得客户和市场资源, 变危机为商机。应用三十六计中的“擒贼先擒王”, 就是在企业危机公关中在公众面前树立勇于承担责任的企业形象; 借鉴“反客为主”, 就是在危机公关中掌握话语权, 变被动为主动; 采用“围魏救赵”, 就是在危机公关中转移公众的视线; 运用“借刀杀人”, 就是在危机公关中赢得大众的支持, 击败竞争对手。

关键词: 三十六计; 危机管理; 危机公关

中图分类号: F279.23

文献标志码: A

文章编号: 1671-8798(2011)02-0092-04

Applications of “thirty-six stratagems” in crisis public relations

YAN Qi, YAO Ming-long

(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: Market is battlefield. Putting the art of war in ancient china—“thirty-six stratagems” into practice and displaying it in crisis public relations can help the enterprise to win the customers and market resource, and turn the crisis into opportunity. Bringing the “thirty-six stratagems” into playing: “to capture the head to capture the enemy” supports enterprises to establish a positive image that they are full of courage to take responsibility in public when crises break out; “to become masters” means mastering discourse in crisis public relations and turning their situation from passive to active; “to surround one to rescue another” is to divert the public’s attention in crisis public relations; “to use bystander’s gun to kill self’s enemy” helps enterprises to win the support of public and beat their competitors.

Key words: thirty-six stratagems; crisis management; crisis public relations

收稿日期: 2010-09-04

作者简介: 严琦(1990—), 女, 浙江省杭州人, 2008级本科生。

通讯作者: 姚明龙(1963—), 副教授, 博士, 主要从事财务管理研究。

三十六计是中国古代兵家法宝,也是重要的管理思想。当今社会,企业间的竞争日益激烈,企业在其发展的过程中,所处的外部环境和内部自身条件的不断变化,导致企业对外部环境和内部条件变化的不和谐进而引发企业危机。企业如何开展危机公关,渡过危机,甚至化危为机,是件事关企业生死存亡的大事。那么能否借鉴三十六计的思想帮助企业有效进行危机公关呢?目前学术界关于这一课题的相关研究主要包括两方面:一是研究三十六计在企业经营管理中的运用^[1-2],二是研究企业的危机公关^[3-6]。企业经营管理不同于危机公关,经营管理侧重于日常的经营行为,而危机公关是非常时期对紧急事件的处理,因此,三十六计在企业经营管理中的运用不同于在危机公关中的运用。在危机管理方面,现有文献主要运用现代管理科学的理论研究危机公关管理,缺乏运用中国古代管理思想研究现代企业危机公关,更没有出现把三十六计运用到企业危机公关管理的文献。基于此,笔者尝试把三十六计和企业危机公关结合起来。由于受篇幅限制,故仅把其中对危机公关有重要借鉴价值的几计作一简单阐述,旨在抛砖引玉。

1 三十六计之“擒贼先擒王”

“擒贼先擒王”是指作战要先擒拿主要敌手,比喻做事要抓关键。

由于危机事件往往要求企业迅速且有效地解决问题,故擒贼先擒王,抓问题关键这一点在危机管理中十分重要。这里的关键往往包括两方面的内容:一是危机的源头和本质原因或根本性的问题在哪里?二是公众期望看到企业的态度和解决问题的方法是什么?了解前者是顺利解决危机问题和杜绝后患的必需条件,而掌握后者则可以帮助企业维护名誉和形象。因为当事件爆发后,公众和媒体往往在心目中已经有了一杆秤,对企业有了心理上的预期,即企业应该怎样处理,他们才会感到满意^[7]。两方面结合来说,这里的“王”,就是指将对企业做出监督和评判的公众,包括消费者和受害者。

危机发生后,公众关心的主要有两方面的问题:一方面是利益问题。利益是公众关注的焦点,因为无论谁是谁非,企业都应该承担责任。即使受害者在事故发生中有一定责任,企业也不应首先追究其责任,否则会各执己见,加深矛盾,引起公众的反感,不利于问题的解决。另一方面是感情问题。公众很在意企业是否在意自己的感受,因此企业应该站在受害者的立场上表示同情和安慰,并通过新闻媒介向公众致歉,解决深层次的心理、情感问题,从而赢得公众的理解和信任。

企业处理危机时必须牢记一个重要原则,品牌跟公众认知相联系,跟证明孰是孰非没有联系^[8]。解决问题是基本,但有时影响成败的更多的是解决问题的过程中在公众中留下的印象和感受。危机时期,如何表明自己是一个有高度责任感的品牌,有时比处理问题本身更重要。因为公众可以原谅错误,但是不能原谅说谎和逃避责任。在问题和事件爆发之后的极短时间内,虽然无法要求一个企业立刻拿出合理完美的解决方案,但在这个聚焦了大量视线的敏感的关键时刻,企业要做的第一点就是迅速回应,拿出你愿意解决问题的诚恳态度,向公众说明事实真相,并致以歉意,从而体现企业勇于承担责任、对消费者负责的形象,以赢得消费者的同情和理解。这样就擒住了“王”——公众,从而促使企业在后面的过程中更顺利地擒住“贼”——危机。

2 三十六计之“反客为主”

“反客为主”是指在一定的场合下采取主动措施,以声势压倒别人。

危机发生后,企业与公众的角色已经发生本质的转变,前者由受信任的品牌成为受质疑的对象,后者由普通消费者成为满腹牢骚的不满者。危机时刻,与媒介沟通难度更大,因为人们已开始用怀疑的眼光看待其发布的信息。品牌说服力更弱,因为人们已开始在新的层面审视企业的所作所为。此时,企业说话难,做事更难。企业面对媒体如履薄冰,企业的言论和措施一有不慎就会让其瞬间陷入泥潭。所以,面对危机,企业必须要迅速出击,争取主动,并且不能让话语权仅仅掌握在媒体手中。在信息时代,掌握话语权就能控制局面。企业必须学会善用各种媒体渠道来争取沟通的主动,发布企业应对危机的最新信息,使企业成为主要的权威信息发布源,将舆论往正面引导。这样也能树立企业勇于承担责任和解决危机的形象。

危机新闻的本性是负面,但危机新闻的效应却无正负之分,因为新闻本身是对客观事实的报道。企业要正确客观地去看待新闻,虽然新闻制造公关危机,但危机不仅可以制造新闻,而且可以制造非危机新闻,使危机最终得以化解,并使企业借此提高知名度和品牌价值。有些企业将危机新闻当成有负面影响的新闻来对待,导致无法从危机发生的原因的角度去进行思考,去采取应对策略,反而一味地责怪媒体,从而又会制造新的危机新闻,这类教训极为深刻。要做到完美的危机公关,与媒体的良好关系必不可少,尤其不仅仅是危机曝光之后,而是在平时就应该时时注意主动与媒体建立友好的互动。有时在危机问题大规模出现之前,企业可以凭借对危机的意识和评估预计,考虑主动将自己掌握的信息传递给媒体,选择正确的传递方式透露给媒体,从而在危机爆发后能有所准备,并且给媒体和大众留下诚恳坦白的印象。

另外,在话语权的使用发面,就像火情一旦发生人们的第一反应就是灭火一样,发生公关危机时,企业往往第一反应是将短暂拥有的话语权用来“灭火”。然而与火灾不同,企业不仅要用话语权来化解公众的不满,解决危机,还要学习如何用话语权来为企业的成长服务。如果只是哪里出现问题,就被动地跟着舆论压力围绕那个问题进行辩解或道歉,这样就或轻或重、或多或少地会给品牌造成伤害,影响产品销售。正确的选择应当是开阔思路,站在更高的层次,围绕提升品牌价值或营销产品来使用话语权,既及时正确地处理了问题,又主动出击,使品牌价值提升,产品市场扩大。

面对危机时的反客为主,不仅在危机发生之后要及时快速地作出反应,而且更要在危机发生之前和发生之时就做好准备,以便随时能够争取到主动的话语权,有力地引导舆论,维护企业的正面形象;同时还要合理利用新闻的效应和价值来提升企业的品牌价值和知名度,以树立良好健康的企业形象。

3 三十六计之“围魏救赵”

“围魏救赵”是指当敌人实力强大时,要避免和强敌正面决战,应该采取迂回战术,迫使敌人分散兵力,然后抓住敌人的薄弱环节发动攻击,置敌于死地。

应用“围魏救赵”之计,就是在危机中转移公众视线,使企业摆脱危机。

当企业发生危机时,在妥善处理后要尽快把公众和客户的视线吸引开,否则纠缠下去对企业十分不利,但这种方式不是推诿责任与瞒天过海,而是在正确采取措施并得到妥善处理让事件的余震尽快结束。比如推出新产品、新发明,企业捐助公益事业等相关新闻,以转移大众的视线。另一方面,当顶着所有公众的视线时,对某件危机的处理往往会变得非常棘手,一点小小的动作都可能因为公众或客户的不满而掀起轩然大波,甚至产生阻挠。如果能够以某个其他事件转移公众的视线,那么企业也能在没有干扰、压力也较小的情况下,更平和周全地解决危机事件。这也与“围魏救赵”中的“避免和强敌正面决战,应该采取迂回战术,迫使敌人分散兵力”思想相通。转移公众视线可以为企业解决危机争取到更好的环境,更小的干扰,甚至更好的口碑。在这方面,谷歌输入法事件就是企业成功转移公众视线解决危机事件的案例。

2007年4月,谷歌(Google)发布了“谷歌拼音输入法”,但该输入法发布后,却引发了业内及使用者的质疑。众多网友怀疑谷歌拼音输入法词库直接盗用了搜狗拼音输入法词库。针对网友质疑,谷歌中国向网易科技发来声明,称已注意到了部分用户对谷歌输入法词库的质疑,承认“该词库在试验阶段确实包含了一些非谷歌的数据源”,愿意直面问题。不久,谷歌便在各媒体发布了“谷歌职员宠物蟒蛇在公司失踪”的新闻。人们知道了谷歌公司允许职员带宠物之后,谷歌公司以人为本的宽松的工作环境的正面形象得到很好的传播。这样,谷歌既转移了公众视线,避免了这次危机,同时又树立了良好的企业形象。

4 三十六计之“借刀杀人”

“借刀杀人”是指在对付敌人的时候,自己不动手,而利用第三者的力量去攻击敌人,以保存自己的实力。

处于危机中的企业常常会使用这种计谋来击败对手,同时使自己摆脱危机。当两个企业由于竞争或利益冲突处于争端的风口浪尖,此时,敌已定,友未定,因此可以借友打敌。这里的友通常是指消费者、媒

体和社会大众,他们的态度往往能够决定最终的胜者。如何博得舆论和公众的支持,在这样的危机公关中,至关重要。

比如说去年闹得沸沸扬扬的腾讯与奇虎360(以下简称360)之争,《经济观察报》记者杨阳在他的微博中写道:在腾讯和360的战争中,用户既是他们争夺的对象,又是两家公司彼此绞杀对手的工具。腾讯试图仰仗自身用户资源通过QQ不与360兼容的方式来封杀360以使对手屈服,360则试图用侵犯客户隐私和抄袭等亦真亦假的丑闻来使腾讯尽失声誉和形象。一时之间引爆了迄今中国互联网史上规模最大的“桌面战争”。尽管口水仗打得热火朝天,双方各执一词,网络上的支持者也是吵得不可开交,但是随着斗争的升级,人们还是渐渐看出360在舆论层面上占据了绝对优势(可参考各大论坛和相关新闻的评论)。360是如何打赢舆论战的?关键还是抓准了用户和公众的心理。首先,360始终以弱势的形象面对大众。公众喜欢同情弱者。即使是在一场公平的竞争中,人们也一定会给予弱者最大程度的怜悯和支持。个体之间势力悬殊的对阵,往往会将民意推向弱势的后者。360正是利用了这一点,不管是360给用户的公开信还是周鸿祎的微博,始终奠定了自己是弱者的基调,以此削弱腾讯反击的力量。尤其当腾讯联合百度、金山、可牛、遨游要封杀360的时候,更使民众倾向于支持“处于弱势”的360。而腾讯的反击显然抓错了公众的心理,找错了公众所关心的内容。腾讯攻击360诽谤同业,恶意竞争。对于公众来说,他们更关注自身的利益,现在眼前摆着的隐私问题是关乎自己的利益的,而诽谤和恶意竞争并没有直接损害到自身的利益,两相比较之下,对公众而言腾讯的回击就显得无力了。从舆论的角度看,在这场借刀杀人的争斗中,360小胜。舆论不可以压制,不可以回避,但是绝对可以被利用和引导。谁能够利用舆论引导舆论,谁就可以赢得竞争。尤其在双方的冲突中,公众并非专业人士,没有那么理性,也并不一定能够看出二者究竟孰是孰非,他们是通过自己的理解和情感来判断的。所以企业在危机管理中需要学会掌握公众心理,关注公众利益,以此来获取公众的支持和理解,同时通过舆论给对手施压,击败对方,赢得市场和资源,赢得地位和声誉。

5 结 语

综上所述,应用三十六计进行危机公关,主要可以采用以下四计:采用“擒贼先擒王”之计,即当出现危机时,如果确实是企业方面的过错,则要勇于承认错误并向公众道歉,在公众面前树立勇于承担责任的企业的形象;采用“反客为主”之计,即当企业处于危机时,掌握话语权,积极和媒体沟通,使企业成为信息的发布源,变被动为主动;采用“围魏救赵”之计,即在危机公关中把公众的视线从企业的负面形象转移到企业的正面形象上去;运用“借刀杀人”之计,即在危机公关中摆出弱势的形象,掌握公众所关注的核心利益,维护公众利益,在同竞争对手的斗争中,赢得公众的同情和支持,从而击败竞争对手。

参考文献:

- [1] 李澍晔.顺手牵羊,商机忽现[J].中国经贸导刊,2002(9):48.
- [2] 万玉琳.运用三十六计,突破谈判僵局[J].中国集体经济,2007(12):45-46.
- [3] 殷娟娟.略论企业的危机公关[J].企业经济,2004(12):42-43.
- [4] 陈国庆.企业危机的公关策略[J].经济师,2007(5):201-202.
- [5] 石学鹏.企业危机管理研究——企业危机预警系统的构建[D].成都:西南财经大学工商管理学院,2005.
- [6] 丁雷青,陈永忠.一种企业危机管理模型:宏观与微观层面[J].商场现代化,2010(12):48-50.
- [7] 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.
- [8] 平川.危机管理[M/OL].(2010-06-12)[2011-01-26].<http://www.ebk8.com>.