

# 企業危機，是危還是機？

## 掌握管理竅門借力打力



■当危机冷不防地爆发时，企业应当在危机萌芽期谨慎处理，免得雪球越滚越大，一发而不可收拾。



報導 ◆ 葉愛雲

在网际网络的世界里，消息传播速度之快往往让人束手无策，好事不再只是传千里而是传万里。同样地，如今只需动根手指加一个键，一件丑事亦可不消片刻便传遍全世界。

网络世界多变，企业经营手法也得随之改变。

企业向来采取的低调处事手法，希望淡化事件的做法早已落伍，也未必再适用在这个年代。反观，企业需要抓紧时间，透明地对外交代，阻止舆论无远弗届地发酵下去才是明智之举！



■ 余美华



■ 李建松



■ 邱婉婷

### 面對突如其來的公關危機，企業應該怎麼做？

#### 1. 迅速找出問題源頭

李建松指出，在了解整个事件的来龙去脉后，就必须迅速寻求专业人士的意见。

若是上市公司，可以先寻求律师的意见，再向公司秘书查询是否触及上市公司条款，之后是与公关公司探讨如何拟定适当的讯息及处理公共关系的方案。

他说，企业可以用圆滑的方式表达讯息，但绝不可以扭曲事实，混淆视听，因为纸是包不住火的，公关公司是协助传达正确讯息的管道，而不是美化错误的单位。

#### 2. 發聲明穩住大眾情緒

邱婉婷说，公关部可以负责撰写声明，通过记者会及社媒，迅速针对事件回应及讲解补救方案，安抚利益受损方。

同时要挑选一位高情商的发言人，让大众了解其中原委及企业正在如何弥补危机，以真诚的态度稳住公众

的情绪，从而控制舆论的导向。

总括而言，是尽可能在危机萌芽期谨慎处理，免得雪球越滚越大。

“如果错误不在企业方，可向具有权威的第三方或意见领袖借力，以具有公信力的评论支持企业的立场。”

李建松补充说，若是上市公司，还需联络股东或主要投资者，召开闭门会议向股东及投资者解释。

“因为，如果自家也出现恐慌而抛售持股的话，后果将不堪设想。许多时候，上市企业就是危机处理不当而导致市值迅速蒸发，影响未来股价表现、产品销售及往后的集资活动。”

#### 3. 將危機轉化成機會

邱婉婷指出，这是反“危”为“机”的关键一步，需要精准策划和巧妙构思。同时，在危机发生后，企业也可主动出击，策划一连串品牌活动，以重塑或巩固品牌形象。

企业常会面对许多突如其来的状况，杀大家个措手不及，特别是上市公司在危机面前更加不该等闲视之。

以上市公司为例，信手拈来近期最红的就有沙布拉能源 (SAPNRG, 5218, 主要板贸股)，该集团总裁兼总执行长丹斯里沙里尔因获高薪及花红为人诟病，引发坊间强烈谴责及舆论；但该集团迅速出面解释，以防不实指控进一步发酵，良好危机及公关管理应记一功。

就没有上市的公司而言，丰隆集团掌舵人丹斯里郭令灿幼子郭公升设立的线上购物平台GEMFIVE，在经营两年多后宣告倒闭。当时倒闭传言也在网络上疯传，但无论是丰隆集团或GEMFIVE，均没有正式对

外作出任何回应。

针对以上案例，本报综合3家公关公司回覆，他们均认为最佳的处理方式是坦白从宽，不可置辩问舆论不理。

#### 切忌靜悄悄消失

Sense Consultancy创办人兼董事李建松针对上述案例回应说：“结业不是错，可是没有交代好却会成为污点，切忌静悄悄消失在市场上。”

“我们必须知道在缺乏沟通及交代下，各类的传言和猜测都会对公司、股东及产品或品牌带来不良的影响。这将给公司的未来投资项目，带来不必要的负面影响。”

“如何处理对外的公告及解开大家的疑惑是一门学问，必须花时间掌握好它。由于该公司是一家涉及大众的平台，因此向大众厘清公司的未来动向是必需的。”

Axis公关公司创办人兼Genefood私人有限公司创办人邱婉婷说：“商海沉浮，胜败乃兵家常事，创业者若进退得当，日后再次踏入商业征途，才能让公众留有良好印象。”

除了应该在官网载“停业”声明，她说，公司管理层也应设立询问专线，好好售后服务或合作伙伴的合作事宜。同时，公关团队或发言人也应第一时间联系所有报导或转载新闻的媒体主编，诚恳解释道出原委。

#### 邱婉婷指出，黄金24小时定律在传统媒体年代还管用，但在现今网络年代，任何消息只在秒分间就可迅速传开，因此公关团队必须在1小时内就确认处理方案，以掌控局势发展。

若需更长时间，也务必第一时间对外发声，预定给公众交代的时间，尽可能不让谣言恶化。

Mae公关管理公司通讯策略专员余美华亦认同说：“在这个数字和社交媒体盛行的年代，公司必须尽可能在1个小时内，或至少同一天内作出回应。初步回应可以是简短的，但细节必须在随后披露。”

“如果公司反应不够快，不够透明，也没有与利益相关方良好沟通，后果或是毁灭性的。举例，2014年的马

#### 分秒必爭 確認處理方案 黃金24小時定律已out

航MH370事件，导致马航形象和声誉一落千丈，舆论如洪水猛兽涌上来。”

李建松也说，24小时是黄金时段，因为再推迟另外24小时可能会导致市场出现过多忧虑及猜测。当然，公司也不能茫然做出回应，必须厘清来龙去脉后方能做出回应，无论如何，首要关键肯定是稳住投资者或消费者的信心。

“如果涉及上市公司，负面后果将直接反映在股价上，尤其时下社交媒体发达，任何消息都会被迅速传开之际，事情最终甚至会有被扭曲的可能性。因此让大家看到公司的确有正视问题，并正著手处理危机，这是非常关键的事情。”

#### 企業危機處理不當 重則官司纏身企業垮台

企业危机若处理不当，轻则导致企业和品牌形象受损、销量暴跌、合作方解除合作关系；重则或受法院审判、引发群众示威、企业市值大跌、丢失市场份额，甚至关门大吉。

邱婉婷认为：“企业应有居安思危的意识，平日就应树立全员危机意识，制定企业危机管理计划、组织危机管理团队、累积危机公关资源、进行模拟训练等。”

余美华指出，她向来给予企业客户的建议是：“无论你说什么，或你怎么说，都必须合乎情理的 (defendable)。因为信誉一旦破产，此前所做的所有努力均将付诸东流，一去不复返。”

李建松建议一家公司可以成立公共关系部门，除了可以在觉察可能性的危机时向CEO禀报，接著著手处理，若有关部门能与其他主要营运部门紧密合作，或许还能够避开危机的发生。

“一家企业也需时时刻著手搞好与公众的关系，特别是与媒体的合作，切忌临时抱佛脚，等到危机发生时才说开始搞好公共关系，则已经太迟了。”