

目录



前言



何为危机管理



3 CEO在危机管理中的角色



人 危机管理,策略先行



人 危机的终结



4M方法: 监测、管理、 素材、媒体 (Monitor, Manage, Materials &Media)



7 危机之后



₩系我们

前言

对品牌而言,危机预警、管理规划、危机响应和危机缓解都是复杂而严峻的挑战,失败的危机管理将导致致命的后果。

当今社会是个充满VUCA (volatility 易变性、uncertainty 不确定性、complexity复杂性、ambiguity模糊性) 的环境,品牌需要进一步提高危机管理的意识,在监测、预警、决策与反应等各个层面提高危机管理水平,应对随时可能出现的变数与挑战。

在此背景之下,全球媒体洞察专家Meltwater融文携手危机公关专业机构The Drill为您带来《CEO的危机管理规划手册》专题报告,详细阐述危机管理的基本原则、处理危机管理的四步走策略、久经验证的4M方法*和危机管理后续行动的建议,助力品牌预防与化解公关危机,提升品牌力。



^{*&#}x27;HM' 危机管理模型为 Engage ORM Pty Ltd版权所有.



危机管理的核心问题是什么?

德勤的一项研究显示,60%的公司认为,与以往相比,如今其正在面临的潜在危机更加纷繁复杂,但只有17%的公司拥有危机与风险管理的专业人员来负责相关的工作。这揭示了在公关危机面前组织的脆弱和能力的欠缺,以及由此引发的巨大风险。

而更令人担忧的是,即便是那些颇具危机管理意识的企业,其危机管理流程与规划也往往都是基于过去的危机范式。大多数企业可能还尚未能认识到快速变化的新环境对危机管理的影响,包括危机的爆点、传播渠道、技术和复杂性。

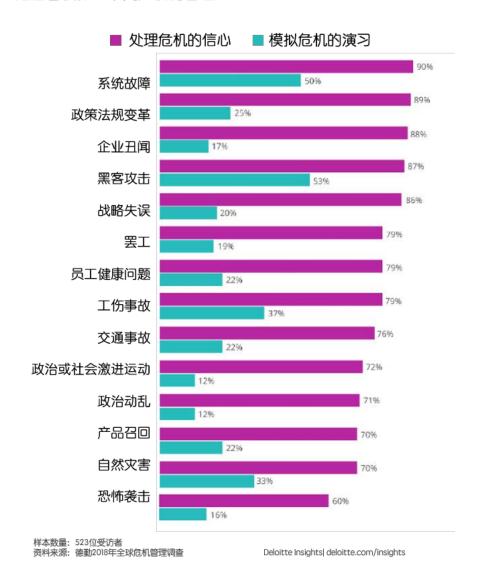
现在,公关危机很可能是广告中一个不合时宜的段子,或者代言人私下的不当行为或言论被手机记录下并在网上广泛传播,也可能是官网上模棱两可的信息,亦或是员工或合作方的小道消息……如果没有一套反应迅速且行之有效的预警和危机管理方法,危机的出现只是时间问题!



¹ 来源: Despite Rising Crisis, Deloitte Study Finds Organizations' Confidence Exceeds Crisis Preparedness

处理危机的信心 vs.模拟危机的演习

您对您的公司应对以下危机情景有多大信心?过去三年,贵公司 是否曾模拟过下列危机的管理?



当前的危机管理面临着新的挑战,本报告为您提供了一套"危机演习",帮助企业和各种组织把控与处理全新而复杂的组织环境风险。我们提出了一种有效而简洁的新方法,帮助企业、政府和组织未雨绸缪,尽早处理危机,防止危机扩大化、严重化。

那么首先,CEO和领导团队应如何更好地为品牌和企业应对现代危机做好准备?



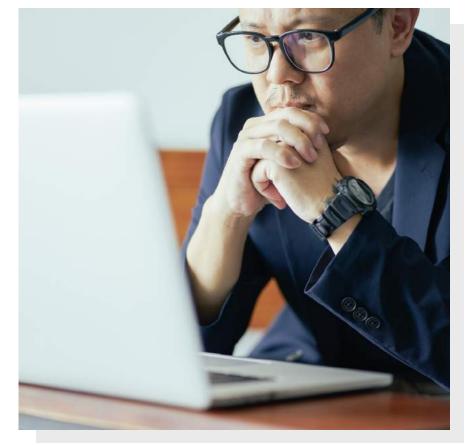


对CEO而言,公司是否对品牌、公关或媒体危机做好准备?公司是否高估了自身应对危机的能力?企业需要将危机管理规划作为优先事项之一。

如果潜在问题较多,组织也比较脆弱,那么这个组织响应就要格外注重危机的预警和管理。如今,整体环境已经发生了根本性的变化,其复杂性、变化速度与营销的调性均已不可同日而语。社交媒体、SEO、视频与短视频的流行使老一套的公关危机应对方式早已为明日黄花。

危机管理中的管理团队必须认识到新媒体的必要性和重要性,但不能困于细节——盯住微博热搜固然重要,但真正的危机管理需要一个全局性的、有高度的观念。

然而,在做出重大危机管理决策的时候,管理者既需要足够敏锐以洞察危机,也需要具备处理危机的大局观,以此发现、化解和引导随时出现的危机。





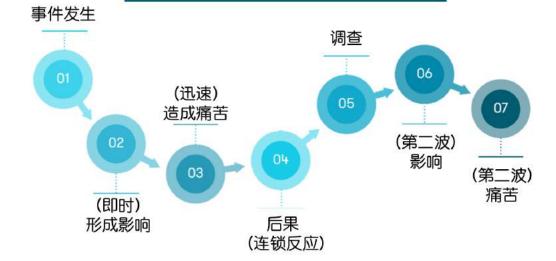
有感同身受的理解和认识,或者无法在危机管理的应对与沟通中传达出这些情感,那么管理者在危机管理与信任重建中就将处于严重劣势。

右边的图表展示了情感在危机不同阶段中的 波浪效应,请注意危机带来痛苦和后果对利 益相关方的关键影响。我们希望提醒管理者 在实施危机应对策略的+M方法之前,先建立 真正的同理心——这对处理危机十分重要。

在与利益相关者接触之前,面临公关危机的组织必须仔细考虑两个关键因素:危机造成的痛苦与企业危机管理的结果。

这就要求危机管理者的注意力集中在那些受影响最严重的人身上,公众会看到企业应对危机的诚意——这是危机管理的基石。这时候可不能被短期利益或品牌保护的狭隘心理蒙住眼睛!

危机管理情感因素波浪效应







"事先调查"可以帮助您高效、安全地制定危机管理策略与规划,并在遇到问题时及时而有效地采取行动。

危机管理策略是一切规划与行动的基础。很多人把一个有效的危机管理策略想象成一本大部头的书,书越厚、内容越多,就越重要、越有效。这是一个谬误:只有目的简单、集中、一致的战略才最可能有效实施。

我们可以这样定义一套可行的危机管理策略:组织明确指导方向或主题共识来实现目标或达到一种状态。我们使用简单、经典的方式来衡量在危机中采取行动并进行沟通的情况。

您可以利用下一页的模板来制定危机管理策略。



危机管理策略模板

- 1. <某些场景+某些主要的威胁>作为危机的基础信息
- 2. 与之相关的利好因素,例如<某些"利好因素"与某些明确的危机补救措施>
- 3. 从道德诉求、情感诉求、理性诉求三个方向入手,制定一套亚里士多德式的"说服模式",从危机状态向安全状态过渡
- 4. 通过针对所有利益相关方的<某些行动>、<某些行为>、<某些承诺>、<某些信息>来激活并灌输我们的<某种说服模式/议题>,转危为安

说服模式

亚里斯多德在公元前350年提出的这套"说服模式*",将对危机管理大有裨益:

满足道德诉求:人们会被对方的信誉、名声、成就等人物特征所说服

满足情感诉求:通过与听众建立联系并运用修辞技巧来博得听众的情感共鸣

满足逻辑诉求:通过使用逻辑、数据、事实等证据来说服听众





危机管理团队必须对其实施的危机策略的结局有所预期:达到了某个目标,这次危机才算结束。

这个目标可能是"所有人员完全撤离,防止破坏继续发生",或者是"使公众理解目前完全预防类似危机是不切实际的",甚至是"必须没有人员伤亡!"等等。无论危机的性质如何,企业在危机管理中都需要有一个明确的指标:在采取行动之前,危机管理人员必须明确危机管理想要达成的目标。

就战略主题和终结指标达成一致之后,团队就可以通过建立一个围绕ORM (Online Reputation Management,线上名誉管理)的实施计划来推危机管理。

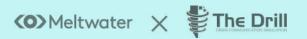
我们将利用+M战略计划对危机管理进行管理:有四个简洁的"M":监测、管理、素材和媒体关系(Monitor, Manage, Materials & Media)。

沟通在危机管理中的重要性

最常出现危机并不是常规工作、运营或技术,最常见的是 关系和信息管理的中的危机。在大多数危机中,沟通不畅 会阻碍和破坏有效的危机管理。

从外部来看,出现危机的公司或组织需要与所有关键利益相关方之间进行清晰有效的沟通。

关于内部沟通,必须保证危机管理策略与措施不仅要被危机管理团队所理解,还要被一般员工所理解:好的危机管理需要从内部开始。





+M危机管理模型将现代危机应对实践的四个关键领域提炼成一个简洁的流程,简单易行、经济实用,为组织提供一套原则性的指导。

但4M方法并不是一个强制规定的线性模型,它是以调查或模型为基础的一种原则,作为普适性的指导原则供组织有选择性的实施。

但4M方法中的舆情倾听(监测)可以负责(管理)沟通(素材)并定期或滚动(通过媒体)向公众提供更有针对性的最新消息,应对与危机相关的多种风险挑战。



1234

监测 (Monitor)

在危机爆发之前,有效的舆情监测可以帮助组织掌控舆情热点和舆论方向,预防潜在的公关危机,未雨绸缪。

作为成立最早、全球上市值最大的媒体情报公司,融文Meltwater在全球6大洲设立55个办公室,凭借20年的媒体监测、社交媒体监测以及媒体智能解决方案经验,为各领域的30,000家领先公司提供服务,获得全球公关传播与市场营销专业人士的认可。

当公关危机爆发时,媒体监测将发挥更直接的作用。任何 危机管理规划与措施都需要将对危机影响的背景和规模, 以及相关舆情的了解为基础。

正如我们前文所言,沟通在危机管理中至关重要,良好的沟通首先意味着善于倾听,因此任何危机应对都要从有效的舆情监测开始。组织必须对事件进行全面、实时的追踪,搜集来自内部与外部的反馈,包括博客、媒体、论坛、微博、新闻、社交媒体和视频平台等等——站得高、看得远的全局观是危机管理正确的思考与行动视角。

值得注意的是,舆情监测技术必须要赋能整个危机管理团队,利用质量高、准确性强的情报,实时向危机管理团队,以及整个公司的关键利益相关者汇报、更新舆情监测内容。随着危机管理措施的实施,舆情监测需要伴随整个危机管理的全过程。

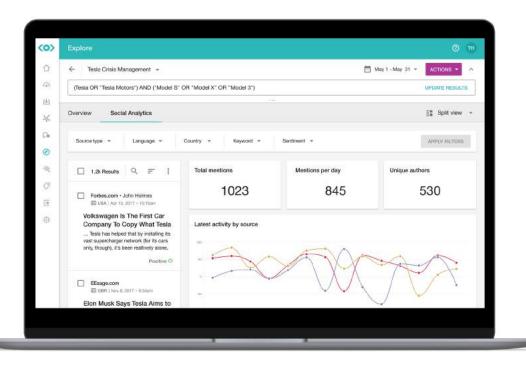
跨媒体监测? %

11

與情监测需要覆盖各种媒体渠道,危机管理沟通也需要通过多个渠道,将组织的声音传递出去,这对良好的危机管理传播至关重要,同时也是当今危机管理解决方案的核心。

融文Meltwater产品矩阵





融文Meltwater的Explore服务帮助您研究和监测整个社交网络的内容,实时访问超过1.2万亿次的社交和编辑对话,并可回溯过去的内容记录。

• 海量搜索

对社交网络上的任何主题进行研究,随时访问完整数据集,可追溯15个月内社交媒体内容。

• 关键内容

识别关键危机管理节点并主动监测影响组织的问题。

• 强大的分析功能

定制化报告,分析数据共享。





管理 (Manage)

在"管理"阶段,我们可以为危机设想三种情况——最佳情况、一般情况和最坏情况,以及组织应该为每种情况寻求的最佳应对措施。

如我们前文所言,在与利益相关者接触之前,面临公关危机的组织必须仔细考虑两个关键因素:危机造成的痛苦与企业危机管理的结果,以此为基础建立危机管理流程和系统。

良好的危机管理需要做出最佳决策,制定能够平息危机、重建品牌公信力的行动。由于沟通是危机中的关键,组织在明确危机造成的痛苦与企业危机管理的结果之后,就可以确定利益相关方的信息,以此做出适当的反应,并尽快有效地参与。

我们有一个简单的"利益相关者"列表供您参考:

- 董事会成员
- CXO (CEO,CFO,CMO...)
- 员丁
- 客户
- 投资方
- 政府和监管机构
- 媒体
- 合作伙伴
- (最重要的是)受危机影响最严重、最脆弱的人群

如果"设身处地"是处理危机情绪的先决条件,那么下一个先决条件就是"熟能生巧"。这要求组织定期进行危机管理演习

这里的关键点是,我们需要知道对主要受众可能产生的影响,并调动资源来改善或消除对上述群体的负面影响。



危机管理团队可以使用一个格式化的危机管理文档,详细说 明了团队将如何部署、管理、应对和沟通所有关键点。我们 也为您提供一个明确包含目的、优先级、流程、协议和人员 任务的模板,这样团队中的所有人都知道在问题发展或升级 时谁应该负责什么工作。

明确利益相关者:

•

危机管理团队在沟通时不能仅限于对媒体关系的关注, 而需要在组织中发挥更广泛的战略作用,包括明确利益 相关者、参与和情景规划,帮助管理层预测危机并减轻 影响。









素材 (Materials)

合格的CEO可以有意识地利用危机期间优化沟通的价值。 过去,组织可以指定一套关键信息或常见问题列表,为危 机应对策略提供支持;但如今,这些并非所有顾问都明确 指出,这些传达危机关键信息的媒体素材需要及时更新, 以适应当今的新媒体环境。

组织可以将这些媒体素材在新闻采访和在媒体评论上发布 出来,及时与组织利益相关者和媒体分享恰当的信息。

但是,媒体采访仍属于旧的危机管理沟诵范畴。组织或品 牌可以借用量音频和视频的力量,这种多媒体内容可以以 令人信服和易干理解的方式有效地呈现信息,确保在各种 文化与人群中优化信息沟通, 例如展示证据、与公众直接 对话等。

危机应对策略中的素材需要确定几个关键因素:

- 素材内容的热点是什么?
- 用什么格式、通过哪些渠道来发布这些素材?
- 受影响最大的利益相关者偏好哪些内容?



组织可以在危机管理中的监测阶段了解每个目标受众偏好 的媒体渠道。接下来就是创造出能与目标受众(特别是与 受危机影响最大的人群) 引起共鸣的素材。书面素材适合 用于同监管部门的沟通, 而音频或视频内容则更具说服 力、情感更真挚、效果更可观察。根据素材受众的不同, 组织还可能需要提供满足多种语言和文化需求的素材,克 服语言表达与理解障碍。

需要注意的是, 在任何危机发生之前, 需要先尽可能地预 先准备模板化的消息和内容,特别是经过董事会、高管、 法律团队和其他关键部门批准的内容,以备不时之需。一 位训练有素、经验丰富的发言人也将在危机沟通中发挥至 关重要的作用。

在危机管理中,使用视频需要注意:

- 视频的目的是帮助组织重建公众信任
- 重危机管理, 轻自我辩白
- 轻制作水平, 重价值传递
- 最多传达三至四个有用的建议或信息
- 态度坦诚, 勇于承认错误
- 突出关键消息
- 保证视频中信息真实有效
- 提供专门的直接联系方式

危机管理中的视频

即使是全球知名的公司和品牌,也会在一夜之间陷 人无法白拔的公关困境。随着负面消息像火一样蔓 延,公司应该如何迅速、真实地进行危机管理?一 个敷衍的声明只会火上浇油、让情况变得更加难以 挽回。我们来看一个例子,看看一个危机公关中品 牌是如何用视频道歉的,我们能从中学到什么。

77









媒体 (Media/Channels)

当公关危机爆发时,许多企业的高管倾向于重视新闻媒 体,将时间和精力更多地放在回答记者问题或平息媒体舆 论上。但如今的媒体环境更加多元复杂,企业可以自己主 导发声,从被动的反应转变为主动的分享,以更加有利的 方式讲行危机公关的媒体管理。

危机公关的媒体管理需要涵盖以下的渠道:

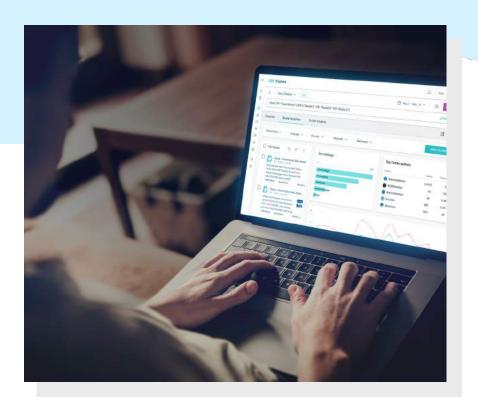
- 博客
- 微信
- 内网
- 计交媒体

- 微博
- 搜索引擎
- 官网
- 论坛



前文所述的媒体渠道,以及公司自己邮件的电子邮件营销 同样重要。危机管理中媒体管理的首要任务应该是采用多 渠道的媒体发布模式,将信息准确而广泛地传达给关键目 标,向最重要的受众表明观点与态度。

将信息直接传达给关键受众(员工和受影响最严重的人群),同时向所有关键的危机媒体和搜索引擎铺开信息,表明观点。当然,与付费媒体和新闻媒体沟通仍然至关重要的,但同时也要部署其他渠道,直接与受众对话。



现代公关危机的媒体管理中,企业应在市场公关与 预警中建立一个数据库,包含与危机相关的所有关 键姓名、时间节点、联系人、电话号码和社交媒体 简介,以及关键的利益相关方的信息。

现代危机公关事关有效的媒体接触和信息传递,所以,危机公关内容必须能够触达目标,而不是发布出去就算结束。

危机公关媒体管理的度量标准 浅

W

在危机公关中,数字化指标和分析对于危机公关经理而言具有重大的指导意义。

这些指标需要精确指出危机公关中的热点,以及后续工作,来确保与目标群体沟通的信息畅通、可见。



我们现在有众多技术和媒体监测资源可供选择,可以帮助企业免于陷入公关危机。关键问题是,组织是否拥有足够的工具、系统和媒体情报?

组织需要具备以下基本要素:

- □ 危机管理团队
- □ 危机管理计划(每年更新一次)
- □ 危机模拟演习(每年一次)
- □ 危机管理丁具(如融文Meltwater媒体监测和分析)
- 数字化的公关危机记录
- 补充服务和顾问
- □ 危机管理预算(应急基金)

- □ 虚拟危机管理指挥中心(可访问内部网络和关键文件的 安全视频会议门户
- □ 组织应该谨慎地评估和衡量其危机应对水平和能力
- 先进的危机管理技术,通过在线危机管理规划和应急培训环境,提供危机管理评估和危机模拟。



融文Meltwater成立于2001年。作为成立最早、全球上市值最大的媒体情报公司,融文Meltwater在全球6大洲设立55个办公室,凭借20年的媒体监测、社交媒体监测以及媒体智能解决方案经验,为各领域的30,000家领先公司提供服务,获得全球公关传播与市场营销专业人士的认可。

免费试用

如您需要免费体验融文Meltwater的媒体监测服务,欢迎点 击下方链接,即刻开始构筑您的舆情防火墙。

Meltwater 精品原创

Meltwater 知识库

立刻免费试用

(O) Meltwater











融文在中国

中国区专业团队



李建兴
Joey
中国区
业务负责人



金彬红 Cindy



张震宇 Isaac

总监

数千家企业客户的信任。如今在香港、上海、广州均有设置办公室,志在把全球专业经验与本土特色服务相结合。我们的客户不仅有大型国企,外企,独角兽,也有A轮后的初创公司。用户有公关、市场职能的专业人士,也有企业各个层面的管理层,为企业在不同阶段提供定制化的服务。

融文Meltwater在2006年进入中国,有超过15年的本土化经验和

联系我们

- Shawn.Gao@meltwater.com
- **+**86 185 2138 4131
- 021 6033 0815

(O) Meltwater

