

从农夫山泉看企业危机公关该如何应对?

农夫山泉和京华时报之争历时一个月，在5月6日下午的发布会现场终于达到了高潮:当事人直接对峙，唇枪舌战;其他媒体记者、自媒体人夹杂当中，插不上话;各个门户网站实时直播，众多看官五味杂陈。

作为一个媒体人，直观地感觉:农夫山泉太不会跟媒体打交道了!

1、负面处理，第一原则是坦诚，就事论事，直击靶心。

农夫山泉在《京华时报》第一篇报道出来时，需要说清楚对方疑问的点。但在第一轮反驳中的落点在大喊:这是竞争对手黑我们!媒体是和竞争对手一伙的!我们冤枉啊!你要搞清楚你现在第一需要面对的对象是消费者，他们没有耐心去搞清楚到底是谁咬谁，他只需要了解:农夫山泉到底能不能喝?这就是靶心。

甚至在之后，很多其他媒体记者的采访需求直接以“看公告”为由拒绝了。公告内容够水平、够高度，“人在做，天在看”这种内容是回答不了这么多记者的独特需求的。如果能跟每一个前来采访的记者一对一沟通清楚，哪怕是拿出今天发布会十分之一的口舌，何止会出现农夫山泉董事长说的“每发一次公告，就又一次成为众多媒体批判的靶子”这种情况?

农夫山泉击中不靶心，还有一点体现在对反复提过好几问题的回答上。许多记者都问到了，最近几个月农夫山泉的销量是否受到了这件事情的影响，具体下降的幅度有多少?尤其是对北京市场影响，公司有一个



什么判断?这几个问题始终没有得到正面回答，放弃北京市场，“尊严比金钱更重要”这种话是不仅不能满足记者对信息的需求，只能让人产生厌恶。

2、第二点是处理速度要快，这点农夫山泉又失误了。

如果它能在4月8日接到《京华时报》记者胡笑红采访提纲的当天作出一个正面的沟通和答复，就不需要在接下来一个月花这么大精力、财力去一次次发声明、发检测报告、全国范围内买版面投广告、开发布会。

甚至哪怕是在报道出现第二天能主动和该记者沟通清楚，也不至于一步步惹怒媒体(或许也是互相惹怒)，造成剑拔弩张、面红耳赤的局面。

3、总体来讲，任何负面新闻处理要“大事化小，小事化了”，越少人关注这事儿越好。

任何时候，冒着产品质量受人质疑的风险去跟人吵架都是一件很蠢的事情，冒着这种风险去跟媒体吵架的事儿更是蠢的二次方，如果这个企业还在生产直接面对终端消

费者的产品的，那恭喜你，蠢的三次方都盖不住你。你来我往，无论谁占上风，媒体是代表消费者利益做舆论监督，最多是报道过程存在瑕疵，而企业则是真正水退去还在忘情的裸泳者。

这次发布会和“哭泣的达芬奇”一样，应该被载入企业危机公关的史册。对于记者，要讲事实、讲数据，沟通要迅速、有效，要有助于记者写出事实清晰的稿子，什么“你不知道做企业有多难”、“尊严比金钱重要”、“人在做天在看”，鬼才管你呢! (虎嗅网)

“皇权文化”撕裂企业的管理价值观

打开电视，常见宫廷剧热播，一个多见的镜头便是皇帝大摇大摆地走在前面，后面及身旁尾随着众多奴才，随时听命。

现代人谁也没在古代活过，我们是从书中或电视等其他媒介了解宫廷里的生活，透过那些镜头我们知道了做皇帝很爽。

你看皇帝犯了错可以将责任全部推给别人，或者他连推都懒得推，“我是皇帝，我就是犯了错又怎么着?对你们这些臣民要刚要杀，我说了算，连你们的命都是我的。”

你想想，命都是皇帝的，你不怕他吗?所以，每朝每代总有那么多的人不惧任何险阻的争夺皇权，为此皇子之间血腥的残杀数不胜数，更有儿杀父，父母杀儿子的。在巨大的利益面前，人性已经沦丧了。

一轮惨烈的厮杀后，终于有人如愿以偿地当上了皇帝。

这下好了，所有的利益都握在了皇帝手上，他想怎么样就怎么样，花不尽的钱财，享有至高无上的权威，后宫红颜无数。这哪叫人过的日子，分明是神仙的日子。

多年的媳妇熬成婆

也因为有如如此大的利益驱使，我们向来有“得势”的心理期望，和“媳妇熬成婆”的俗语。

在没“得势”之前，在没“熬成婆”之前，你得忍。就算有再苦再难你还是要咬紧了牙关，你得等到“得势”的那天，等到柳暗花明的那天。

因为只有“那天”的到来，你才能翻身衣奴做主人，你才可以过上好日子。

当然，在你“得势”了后，你“熬成婆”了后，你可以极尽所能地将自己的利益最大化，你更可以变本加厉地给“后来人”颜色看看，将你多年隐忍的委屈转嫁到“后来人”身



上，让他们也领教领教，以抚慰自己那颗含恨多年的心。

在企业里，我们或多或少受着皇权文化潜移默化的影响。表现突出的几个方面是：

1、为了保护自己的利益，新人进了公司一定要站好队。

我们被告诫，进了一家公司，作为新人，千万别“傻乎乎”地听信所谓的企业文化。

“老人”们心里明白，比这个写在手册上更管用的是“亚文化”，你得察言观色那些不明说的微妙的人际关系，识相地站好队。

这些说不清道不明的人际圈如果你进对了，接下来你会更有脱颖而出的机会。

如果你上面的人“得势”了，他们自然会关照你这些下面的人。

但如果你没站好对，跟对人，同样能力的你却极有可能屡屡与升职加薪失之交臂，直至抱憾离去。

2、企业内部结成了数个利益群体。

从人性的角度来说，每个人都会保护自

己的利益。

在一家企业里，人们常会不由自主地结成联盟，或许是因为彼此比较谈得来，或许是源于共同利益的驱使，利益群体里的人们常会走得更“近”一些。

甚至某人人人在A部门，心却追随B部门的老大，或者B部门门老大的老大，原因是B部门的老大，或老大的老大更有可能“升官发财”。

因此，公司的制度是制度，规章是规章，但比这更重要的是识相，是察言观色，是见风使舵。

于是，在某人“得势”或即将“得势”时，身旁总不缺溢美之声。但一旦风头转了，不小心“落魄”了，落井下石之人有之，人们纷纷与他划清界限，令其不禁感慨世态炎凉。

受这些文化的影响，人们通常没有独立的人格，更视坚强的价值观为粪土。

3、企业里人才培养着重“苗子”而不顾其他人。

员工越幸福 企业越“发福”!

Dodson)告诉我,当初他直觉认为“幸福企业”必然是优秀且高绩效的企业，所以理应能带来很高的投资回报率。事实也的确如此，托德森亲自打理的PWF是帕纳塞斯基金旗下五只基金中表现最出色的一只。

托德森的一番话引起了我很大的兴趣，在一连串调查研究后，我所领导的团队发现：投资员工幸福度 = 高绩效企业 = 高投资回报。有诸多研究支撑这一点。

罗素集团(Russell Group)多年研究《福布斯》“最佳雇主100强”榜单上的企业。他们发现，榜单上的多数企业比标普500股价指数(S&P 500)上的企业有更高的投资回报率。CEB公司(Corporate Executive Board)的调查显示，通过尊重员工价值并提高员工投入度，企业绩效能提升20%，员工跳槽的概率则能减少87%。盖洛普的调查也显示，幸福员工的高绩效每年可以使美国企业避免损失3500亿美元。

在中国，咨询公司中盛幸福(IFG)曾与笔者所在的剑桥幸福研究院进行合作，我们的研究表明，从2000到2005年，《福布斯》“最佳雇主100强”榜单上的企业，其股票平均每年增长14%，而行业平均增长率为6%。而中盛幸福针对《财富》杂志“最令人尊敬的企业”的研究则指出，“尊重员工价值”指数高的公司，其资产回报率要比同业其他公司高出3倍。中盛幸福的研究还显示，幸福员工的病假天数仅是不幸福员工的十分之一，幸福员

工自愿工作更长时间，也会更投入工作。

种种调查研究反复证明了提高员工幸福感对于一个企业成功的重要性。最让我欣喜的发现是，幸福企业历经金融危机依然有最突出的表现。

WPF投资比重最大的企业包括英特尔、微软、富国银行等知名的幸福企业。实践证明，这些企业在金融危机经济低迷时期依旧充满竞争力，比其他企业在应对市场挑战中有更出色表现及回报率，一些IT类幸福企业还表现出了高于标普指数的优良业绩。我们可以以富国银行为例来说明。2008年，美国道琼斯工业指数下跌33.82%，花旗银行股票价格则重挫77.43%，没有分红派息，美国银行股票价格表现略好，但也没下挫66.09%，现金股息仅0.01美元/股，而同期，富国银行股票价格仅微跌3.28%，现金股息更是达到0.34美元/股。2008年末，富国银行市值一跃成为全球第五，超过美国银行和花旗银行，位居全美第二。

这个发现再一次印证了我之前提出的有关企业幸福力的观点。幸福力高的企业，必然能带来四个重要维度的裨益，分别是：竞争力、创造力、领导力和持续发展力。幸福企业受金融危机和大环境的影响较小，在恶劣的市场竞争环境下，依然能持续保持很好的业绩，当中体现到的竞争力与持续发展力不言而喻。

不过，很多人也许会说，那些“最佳雇主”



都是增长迅速、利润极高、资金充裕的大企业，所以他们才会投入大量资金去提高员工幸福度。不幸的是，这种看法不过是一种“惟金钱才能打造出幸福企业”的悖论。

诚然，提高员工薪酬福利与提高员工绩效直接挂钩，但薪酬福利并不是提高员工愉悦感、增加员工幸福感的惟一方法。像谷歌公司那样，能在公司内部提供儿童保育服务、鼓励员工工作边照顾未成年子女，或者是提供免费伙食和点心、开设乒乓球桌和电子游戏厅，供员工闲暇时消遣所用，这些当然是很棒的做法，但我们实在不必如此。

麻省理工学院研究人员曾对IBM数千名员工进行过为期一年的研究。结果显示，员工的内部交流有助于提高工作效率、降低离职率，员工内部交流越多，工作表现就越好。而且，每次额外的邮件联系能使公司收入增加948美元。此后，IBM公司便启动了一个旨在方便员工交流的项目，以提高公司的整体幸福感。同样，为了提高士气，瑞银集团每周五都会向员工提供啤酒，帮助他们放松以及同事间进行交流，这种做法已经成为集团的传统，成效非凡。

(苏德中)

管理心要

“紧急与重要”你选择谁?

“聪明的组织忽视紧急的事情，他们了解，应该首先处理是重要的事情，如果把重心放在重要的事情，紧急的事情自然不需要再操心。”管理畅销书《紫牛》一书的作者赛思·戈丁(Seth Godin)如是说。

戈丁指出，要顺利搭上飞机有两种方法。第一种是准时出门，到了机场后尽量找离入口最近的停车位停车，下车后不断看表，离起飞的时间越近，动作步伐就要越快，待发现飞机快起飞时，赶快插队，而且要求航警人员让自己先通行，然后一路跑到登机门，终于在最后一分钟赶上了飞机。第二种方法则是，提早出门，从容地搭上飞机，省掉途中所有的紧急状况。

他解释，持续将心力放在重要的事情时，能够即早做好准备，减少紧急的事情发生。在搭飞机的例子中，当飞机两分钟后起飞时，就会觉得事情很紧急，所以很容易将插队和跑步的行为正当化。但是如果要求自己提早半小时起床出门，先做下这个重要的决定，就可以避免接下来一连串的问题。

不过，戈丁认为，许多人难以做下这个正确、但是困难的决定，因此选择第一种方法。多年前，他曾经出版过律师事务所的指南。七成的事务所，都拖到截止日期的最后一刻，才用快递付费给他，更有八家事务所特别请了专人，在最后一刻赶忙送钱上门，结果他们花在寄送上的费用，占了刊登在指南上费用的十分之一。事务所每年花费大笔经费，用在赶最后一分钟的快递上，这些钱都是无谓的浪费，他们和许多人一样，混淆了急迫性与重要性。

他表示，如果公司的员工通常都等到最后，才会做出该做的决定，或者常常因为其他突发的事件，而取消应该召开的会议，公司可能就过度重视急迫性。紧急常代表不断延迟重要的事情，直到扩大到失控的地步，许多失败的公司都具有这种特质，他们穷于应付今天的急事，导致明天不断产生新问题。

这样的公司常常将紧急当作粗糙的决定或工作的借口。他们藉由情况的急迫性，正当化自己的行为，包括营运不善，不得不裁员、宣告破产等，这些事情原因在于，一开始公司没有面对竞争者，或者开除没有效率的主管，一味把重心放在目前最紧急的事情，却让重要的事情悄悄流逝。

戈丁提醒，面对改变，以及所有伴随而来的焦虑感，最容易的方法是，不需要去面对它们，不要到最后，才被局势所迫，紧急做出决定或者采取行动。早半小时起床，在一天的开始就做下困难的决定，之后便可以悠闲到达机场，享受一整天的时光。

(思丁)