

“雄鹰”与“鸵鸟”的危机沟通策略的思考

□ 骆玉英

(湖南郴州电视台, 湖南 423000)

摘要 在企业进行危机处理时,危机沟通是一个至关重要的环节,同时也是一个瓶颈。危机沟通有两种策略:“雄鹰”策略和“鸵鸟”策略。不管运用哪种策略,最重要的是要做到有效沟通,如此,才可使企业摆脱困境,甚至化“危”为“机”,走向继续发展的坦途。

关键词 企业危机 沟通 策略

管理学大师彼得·德鲁克曾在其所著的《21世纪的管理挑战》一书中作过粗略统计,美国大约有85%的企业在危机发生一年后就会处在倒闭破产的边缘,或者根本已经消失,这实在是一个让人警醒的数字。近年来,我们的企业同样经历着诸多的危机:长虹的海外“受骗”风波;“三株”的生死劫难;“蟑螂汤”事件等等。企业重大危机是社会公众非常关心的,是企业内部紧张的,也是新闻媒体关注和追逐的焦点,企业在进行危机处理过程中,不论是你的企业最后是化险为夷了,还是亡羊补牢了,甚至转危为机了,或是企业倒闭破产了,都与你的企业内部、外部的沟通有关。危机中沟通的好,企业就继续生存;沟通的不好企业就倒闭破产。

一、危机沟通是危机处理的瓶颈

沟通就是我们通常所说的信息交流,这在管理工作的各个方面都已得到广泛的应用,沟通可以是通信工具之间的信息交流——这是通信科学技术所研究的问题,例如通信卫星、电视、传真、电话、电子邮

件等;也可以是人与机器之间的信息交流——这是工程心理学所研究的课题,沟通还可以表现为组织和组织之间、人和人之间的信息交流——这是社会心理学、行为科学和管理心理学的研究课题,也是现代管理学研究的内容之一。由于沟通过程中对象的不同,沟通有机——机沟通、人——机沟通和人——人沟通三种类型。这三种类型客观上都是沟通双方发送和接受信息的过程,只是由于沟通参与者的类型不同而会出现不同的特点。在这三种类型中,我们把人——人沟通称为管理沟通。由于管理沟通的双方都是人,因此,与另外两种类型相比,管理沟通要复杂得多。表现在:第一、沟通以语言或文字的方式实现;第二、沟通内容包括信息沟通和情感、思想、观点与态度的交流;第三、沟通是一个过程,在这个过程中心理因素发挥重要作用;第四、沟通中会出现特殊的沟通障碍(障碍来自信息的失真和特有的心理障碍。如:偏见和爱好、背景和经历、政治与意识等,用管理心理学的话来说就是:第一印

象、近因效应、晕轮效应、定势效应、社会刻板效应、情感失控、态度欠当等);第五、沟通过程中的信息接受者的反应至关重要。这是因为只有当你的信息致听众作出你期望的反应时,才算成功。

管理沟通的这些复杂性在企业的危机处理时的沟通中显得尤为突出和迫切(本文所讲的危机是指能够潜在地给企业的声誉或信用造成负面影响的事件或活动。典型的情况是失控或很快将要失去控制)。当危机来临时,企业必须进行危机处理,在此过程中沟通是事关重要的一个环节,沟通的好坏关系到企业的成败。

危机沟通是联系外界和内部的神经系统,让外界了解危机发生的背景,公司采取的措施,让舆论导向偏向公司,减轻内部压力,也让内部员工了解、参与到其中来,共同化“危”为“机”。由于危机的必然性和偶然性、突发性与渐进性、破坏性与建设性;急迫性与关注性使得危机沟通成为危机处理的瓶颈。如图1所示:

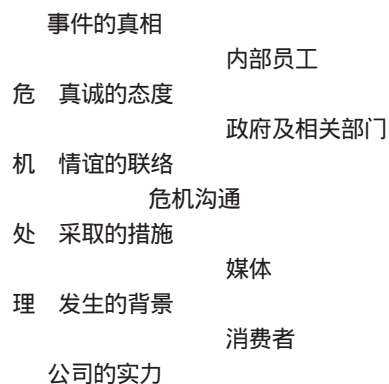


图1 危机沟通瓶颈模型

危机沟通是整个危机处理中瓶颈,如果危机沟通这个瓶颈不畅通,甚至堵塞了,那么任何一个管理者的任何危机处理都是无法实施。结果给企业带来灾难性的损失。当危机降临企业时,企业必须做出迅

(四) 合理安排资金,减少浪费节约不变资本

发展资本市场,推动企业资本重组。必须大力发展资本市场:第一,明确资本市场是推动资源优化配置的重要手段,而不能仅仅用来筹集资金,并以此为出发点探索发展和完善资本市场的办法。第二,全面发展资本市场,改变片面重视和发展股票市场的做法。第三,加强市场监管,强化中介机构的自律作用。

(五) 加强劳动者的技能培训节约不变资本

目前我国学校一般只提供普通性的教育,而很多企业所需的是专门技能,还需要自己提供必要的职业培训。而且随着知识更新的速度加快,人们所学知识的衰退期也大大缩短,这就更强化了职业培训的重要性。

(六) 大力发展循环经济节约不变资本

加快制定我国循环经济发展战略,用系统工程思想和方法思考并提出我国循环经济发展的思路、目标、步骤和政策措施,用以指导全国循环经济的健康发展;要强化政策导向,坚持鼓励与限制相结合;加快建立促进循环经济发展的法律法规体系步伐;加快相关技术研究,为循环经济发展提供有力的技术支撑;要加强宣传和培训力度,增强全国人民发展循环经济的意识,提高公众参与水平。◆

注释:

[1]马克思.资本论(第三卷)[M].北京:人民出版社,1966.

作者简介:河南南阳,法学硕士,中国人民大学马克思主义学院马克思主义中国化研究专业2007级硕士研究生。

速的回应。目前,由于危机的种类不同,企业做出的回应可分两类。一类为“雄鹰沟通策略”;另一类为“鸵鸟沟通策略”。

二、危机沟通中的“雄鹰”策略

当危机事件发生后,不同的沟通方式,直接影响着组织形象美誉度的发展趋势,人们认为在积极的“雄鹰沟通策略”的危机沟通中,组织形象美誉度往往会经过一段时间下降后反而能迅速提高,有的甚至直线上升。

1.“雄鹰”的沟通策略

雄鹰——飞禽类中凶猛的佼佼者,代表着勇猛、力量和胜利。强健而锐利的双爪,动力十足的双翼,再加上一副足以撕碎猎物的尖喙,爆发出强烈的杀伤力,猎物往往在鹰俯冲时所挟带的令其不寒而栗的劲风中,顷刻毙命。在杀气腾腾、危机四伏市场里,要让企业生存发展,就非得有雄鹰的杀气、锐气和霸气不可。人们认为危机沟通,就应该象雄鹰一样锐不可当。雄鹰沟通策略的指导思想主要来自于雄鹰的五大特点:更高(雄鹰是飞得最高的鸟类之一。能飞越世界屋脊——珠穆朗玛峰,飞行高度达9000米以上,否则就可能撞在陡峭的冰崖上丧生。同样,危机沟通也要避免夭折的命运,也必须如雄鹰击长空,高高飞翔。危机沟通的高度可分为两个层面来理解。一是沟通价值的高度;二是传播媒体的高度(指媒体的权威、品质和覆盖面);更远(雄鹰的感光细胞的密度高达每平方毫米100万个,在感光能力比人要强6-7倍);更快(闪电一般的速度致敌人于死地);更准(雄鹰眼在强光下不用缩小瞳孔,不会感到眼花,仍具有很高的视觉灵敏度,能准确无误地出手命中猎物。危机沟通中也需要在形形色色的诱惑中仍保持高度的视觉灵敏度,坚持自己的定位。);更狠(雄鹰可以捕捉奔跑的野兔,专吃活动的动物。危机沟通中也要一针见血,刺刀见红)。人们将在危机处理中能迅速采取行动、果断、勇敢承担责任、直面沟通的方式称为“雄鹰”沟通策略。

2.“雄鹰”沟通策略的运用

如案例《35次电话紧急营救》美国女记者基泰斯到东京探亲,她在东京的奥达克余百货公司买了一台“索尼牌”电唱机,准备送给东京的亲戚,回到住处后她发现该机未装内件,是一台空心唱机。当她第二天准备到公司进行交涉时,该公司打来紧急电话,在一连串的道歉之后,说该公司副经理将登门拜访。时隔50分钟百货公司副经理和一名职员匆匆赶到,送上新唱机一

台,并外加蛋糕一盒、毛巾一条和著名唱片一张。在谢罪的同时,他们讲述了公司自行发觉并尽快纠正这一错误的经过:当天下午4点32分,售货员发现售出一空机的,即报告警卫人员迅速寻找这位美国顾客,但为时已晚,遂报告监理员,他又向监理和副经理汇报。经分析,决定从顾客留下的“美国快递公司”的名片这一线索出发,当晚连续打了32次紧急电话向东京周围的旅馆询问联系。另外,还派专员用长途电话向“美国快递公司”总部打听,结果从快递公司回电中知悉这位顾客在纽约母亲家中的电话,随即再打电话了解到这位顾客在东京亲戚家的电话,结果终于在她离开之前打通了电话,找到了“空心唱机的”买主,更换了电唱机,取得了这位美国顾客的充分谅解和信任。此事曾被美国公关协会推荐为世界性公关处理的范例。可以看出日本公司是靠着积极主动避免一场危机的。也即日本公司使用的是“雄鹰”沟通策略。

三、危机沟通中的“鸵鸟”策略

危机出现后,企业可能会“四面楚歌”,新闻曝光,政府批评,公众质疑等纷至沓来,而且公众会对企业的反应高度敏感,措施不当或稍有不慎,都可能激起公众的群愤之情,严重的还会断送企业的前程。英特尔公司原总裁兼首席执行官安德鲁·葛洛夫有句名言叫“惧者生存”。最近一项调查表明,我国超过半数以上的企业处于中高度(正面临3-4种以上危机的企业)危机状态,更令人担忧的是我国不少的企业还根本没这个概念,尤其是那些已经成功、强大的企业,他们安逸于成功的现状,不明白“蛙死温水”的道理,而一旦危机来临,便采取“鸵鸟”沟通策略,谁不知回避了一时的问题,却埋下了更大危害的种子。

1.“鸵鸟”沟通策略

关于鸵鸟,新华字典这样注释:现在鸟类中最大的鸟,颈长,翅膀小,不能飞,走得很快,生活在沙漠中。鸵鸟的祖先原来是会飞行的,在漫长的进化过程中,它们适应了地面奔走,逐渐丧失飞翔能力,它们的胸骨变小,翅退化,而后肢却得到加强,成为现在这样只会奔跑的类群。鸵鸟的腿很强壮,飞奔时最高时速可达70公里,但鸵鸟不善长跑,一般只持续五分钟左右,还主要是为避敌。鸵鸟有一种避敌的方法,就是将头钻进沙里或藏在双翅下,身体蜷缩一团,以为自己什么都看不见就会太平无事。它的典型特征在于顾头不顾腩,对于大大的屁股露在外面更加引人注目则置之不理。后来人们将这种自作

聪明地以腩护头,至少做眼不见为净状,到死也可以安慰自己已尽人事,只不过天命难违罢了的这种鸵鸟策略来比喻企业的危机来临时回避沟通,不愿正视现实,不敢面对险情的行径。

2.“鸵鸟”沟通策略的现象

有这样一个案例:1996年的一天晚上,一位消费者打开自家的电视20分钟后,只听“啪”的两声,顿时电视的图像和声音都没了,这部电视机是他于一年前在乐普生商厦购买的,是索尼2565型彩电。第2天一早他就将彩电送到商厦的维修部检查,维修部的工作人员在检查后诊断为“显像管烧了”。按国家新“三包”的规定,显像管是彩电的最大部件,购买后3年内如有质量问题,厂家应负责赔偿。于是,“乐普生”与索尼广州办事处取得了联系。为了确定是否是显像管坏了,办事处提出了将彩电送至索尼海口维修检查的要求。于是,“乐普生”把彩电送到索尼海口维修站检查,检查的结果与“乐普生”检查的结果毫无二样。“乐普生”把这一结果通知办事处,没想到八九天后,对方却声称此事概不负责。为了让他能早日看到电视,“乐普生”决定出资修理,再与厂家交涉赔偿事宜。因“乐普生”没有同类型号的显像管,便向索尼海口维修站购买,希望能以出厂价格给予优惠,遭到对方拒绝。无奈,又与索尼办事处联系,得到的回答还是“对此事概不负责”。后来,“乐普生”只好通过广州的熟人买到了同类型号的显像管。修理好后,交给了顾客。一家国际著名的大公司,怎么能如此不顾消费者的合法权益呢?3月14日,“乐普生”发出了《关于停止销售索尼产品的通知》,并及时转告了对方。通知称:“经多次交涉,索尼彩电索赔事件仍没有结果,为了迎接‘3.15’国际消费者权益日,更好地保护消费者的合法权益,公司决定停止销售索尼产品。”翌日,索尼广州办事处派人向“乐普生”送来致歉书,提出了三条处理意见:“第一,由索尼公司负责承担全部关于此台电视的维修费用;第二,由索尼公司派代表亲自到顾客家中道歉;第三,主动帮助贵商场处理其他索尼产品问题。”之后,双方互有信函来往,交换处理善后事宜的意见。可是,截至3月27日,索尼公司还未采取任何行动。对此,“乐普生”人深表遗憾。这种“鸵鸟”沟通策略在目前的企业危机处理中并不少见。

索尼公司对危机事件的这种态度实在令人失望,有位刚从国外考察回来的企业家这样说过:现在有些跨国公司在向不同国家推销产品时,常常采取不同战略,对发达国家是一流的质量和一流的服务、二

流的价格,对发展中国家是一流的价格、三流的质量和服 务。中国是一个发展中国家,又是一个巨大的市场,如果索尼公司仍以这种态度对待中国消费者的话,必会引起中国消费者的反感,最终受损失的还是索尼公司自己。

四、综合案例及其分析

案例：“蟑螂汤”事件

国有企业**居是广州的一个老字号企业。在一次客人就餐当中,顾客在第二次喝汤的时候,赫然发现汤中竟然有一只蟑螂。酒楼碰见这种情况一般的补救措施是撤下这碗汤,再换个别的东 西,或者是把这一桌酒席打个折扣。但是遗憾的是这几位顾客不同意这种常见的处理方式,他们要求赔偿交通费、精神损失费、医疗费……在争执中,楼面经理口不择言,不慎说出了“蟑螂是中药,那么蟑螂汤也就没有什么危害,同时,汤都是高温煲出来的,也不会有细菌……”。勃然大怒的顾客迅速端起这碗蟑螂汤来到《羊城晚报》……。由于**居的领导一直没有高度重视,甚至其办公室主任对采访的记者也态度粗暴,终于使**居在这个“蟑螂汤”事件中一发不可收拾。

案例分析：

这本来并不是一个多么难以处理的问题,不存在企业难以克服的困难,甚至在这个过程中,顾客与报社都为**居提供了两次台阶,但遗憾的是他们选择了放弃,而终于使这只“蟑螂”越来越大,仅在《羊城晚报》的头版就“趴”了一个星期,并最终使**居停业整顿。

本文认为,这是一起典型的危机沟通失效的案例。**居危机沟通不成功之处有这样几个方面:第一、**居对事件的严重性估计不足,危机沟通过于简单化、应付化,当顾客不接受酒店的常规处理时,酒店不是及时地想办法进行有效沟通,虽然大胆回应,却是与顾客争执起来;第二、没有一种良好的为顾客作想的态度,而是以我为中心,强词夺理(值班经理说什么蟑螂是药云云),公然责备顾客是无理取闹,沟通再度无效,关系进一步恶化;第三、做了一只把头埋进沙里的鸵鸟。由于楼面经理 出言不慎,顾客有了过激的反应——勃然大怒的顾客迅速端起这碗蟑螂汤要到《羊城晚报》,**居的高层领导没有出面。记者来到**居,其高层领导还是没有出面……,一直没有引起高度重视,没有与顾客、媒体进行危机沟通。

案例中我们应吸取的教训:1. 一个好名声要靠成年累月来积累,而一旦失去,只需要几分钟;2. 适当的准备有助于保证你

所采取的前几步行动的正确性(尤其是做饮食这一行);3. 如果你像对待敌人一样对待媒体,那么你每次都会失败。

五、“雄鹰”与“鸵鸟”的危机沟通策略的思考

当危机来临时,企业必须做出迅速的 反应来挽回损失。很显然,一般情况下“主动沟通是最好的防御”,“雄鹰”的“主动”、“积极”、“勇于”和直面沟通的态势是值得 我们赞赏的,而“鸵鸟”的“不”沟通,将头埋进沙里,装着什么也不知道的回避危机的方式,不值得我们提倡。但是我们凡事都得 具体分析。我们不能一味地说“雄鹰”好,“鸵鸟”不好。或者反过来说这都是不负责任的 态度。本文认为,在实际操作中,我们不能绝对肯定“雄鹰”沟通策略,也不能绝对否定“鸵鸟”沟通策略。“**居的蟑螂汤”事件就可以说明这一点。关于这一点本文 有如下的思考:

1. 突破瓶颈取决于有效沟通。

尽管我们一出生来就一直在沟通,但并不总是有效的,有时沟通没有发挥作用,甚至起反作用(如“蟑螂汤”案例中的楼面 经理与顾客的沟通),我们沮丧地结束了。危机沟通也是如此,危机中我们由于急于挽回损失,解决问题时择言不慎而将问题 扩大,矛盾激化,由于不愿正视危机,回避沟通过分沉迷于自尊而使“颈 瓶”堵塞,而丧失转“危”为“机”的机会。

什么是有效沟通?就是使“颈瓶”畅通无阻。有效沟通应是通过交流,沟通双方就某个问题可以达到共同认识的目的,实现双赢,并能在尽可能短的时间内完成沟通的目标。企业的危机事件一旦出现,便 立马与当事人进行沟通,尽快做到有效,及时处理好危机,稍一迟疑,就往往会引起新闻媒体和广大公众的关注和瞩目,这时企业必须做到迅速开放信息渠道,把必要的信息公诸于众,与其进行有效沟通。危机中需要进行有效沟通的程度直接与危机本身的复杂程度和受到影响的社 会公众相关。所以你需要加大力度,做到沟通有效。也就是说,一般情况下这类危机最好在当时解决,实在是沟通无效时,当媒体介入时,还是有 机会挽回声誉,因为媒体对危机的报道会提高或降低你处理危机的能力。关键是如何与媒体做到有效的沟通,一定要利用事实和背景情况来教 导媒体,这就要求企业在危机发生前就准备好随时可以使用的信息资料(如**居的内部管理中从菜的原料来源直到上桌中间的每个环节的监控措施和管理制度

等)。请记住:只要做好充分准备,采取果 断的措施,进行有效的沟通,许多危机是可以避免的。可以这么说:“蟑螂汤”案例中的楼面经理的“勇于”沟通和**居高层领导人的“不露面”沟通都属于无效沟通。值得注意的是,沟通过程中切不能支支吾吾,也不能像挤牙膏一样一点一点地报出消息,这会 加剧人们的恐惧,沉默并不是金。之所以闭嘴是不与消费者争辩,但不能为此而不与其沟通。不但危机中要重视沟通,平时也要做好“有效沟通”的功课,建立有效沟通的渠 道,与新闻媒体保持良好的合作关系等。其实,如果不能有效沟通或沟通不畅,表面上看是缺乏交流,实质上是因企业缺乏良好管理而折射出的一个消极怠工现象,所以归根 结底我们要从内部管理做起。

2. 敢于沟通不代表有效沟通。

是不是只要我们敢于沟通、直言不讳 将我们所有与危机有关的事都讲出来就能做到有效沟通呢?不是!直言不讳并不意味着你要讲出所有你知道有关于当时情况的事,如果是这样的话,反而会把事情弄得更糟。如果仅仅是敢于沟通,用“责备”、“命令”的口吻,蛮横、中伤、威胁和控制等言行,使用对方“不接受语言”也达不到有效沟通的目的,因为,这样的语言对于双方改善和促进人际关系没有任何的帮助,属于无效沟通。如**居的楼面经理。当然,根本 不进行沟通更会使危机进一步恶化。鸵鸟遇到危机时将头埋进沙里,而大腿却露在外面——它的这一行为(形体姿态)其实是非语言沟通,已告诉别人它不愿面对(这一信息其实对它非常致命)。非语言沟通表明态度和情感,在危机处理中,态度比能力更有价值。但是,如果它是首先保护好自己最重要的部位——头,而埋在沙里的头如同一架潜望镜一样窥伺敌人的动向,然后再视情况进行有效沟通的话,我们认为这也是可取的。我们在迅速开放信息传播通道,同时有效控制新闻传播走向。◆

参考资料:

- [美]桑德拉·黑贝尔斯 里查德·威沃尔著《有效沟通》,华夏出版社 2001.11
- [美]迈克尔·E·哈特斯利,林达·麦克詹妮《管理沟通》,机械工业出版社 2000.5
- 李东著:《知识型企业的管理沟通》,上海人民出版社 2002.8
- 魏江编著:《管理沟通》,科学出版社 2001.8
- 苏勇,罗殿军,《管理沟通》,复旦大学出版社 1999.6
- 孙健敏主编,《管理中的沟通》,企业管理出版社 2003.12