

提 要

近年来 公司危机连发，危机事件影响力越大，对公司导致负面影响越巨大，在这个布满了火药味商业竞争世界里，公司危机随时有也许牵一发而动全身，引起整个行业动荡和地震。一方面咱们为公司所遭遇血与火考验、公司名誉、市场份额蒙受巨大损失而感到痛惜。另一方面，咱们也经常为公司管理者面对突发危机事件而采用某些不理智、错误甚至是愚蠢决策而感到痛心——危机如火，如果管理者在核心时刻决策失误，给公司、品牌带来负面影响将是致命。

在市场竞争日益激烈今天，消费者口碑，公司及其品牌名誉是公司最大竞争力。在商业活动及各种组织运作中，危机 就像普通感冒病毒同样，种类繁多，防不胜防。危机对于任何一种品牌来说都是重大考验，第一时间对危机事件进行及时坚决迅速解决，采用有力办法稳定控制局面，防止危机失控是品牌危机公关首要任务。

本论文有三个创新之处：一方面 对“危机公关”这一概念进行了更加详尽总结；另一方面，通过对大量新闻与文献研读，从各个角度分析，发现危机解决绝非单纯灭火抢险，对于危机深度解决，需要资源管理、行为管理、舆论管理三线并重。三是本文所研究和列举典型案例与时俱进，视野开阔，通过对几种国际知名品牌在华危机公关体系以及国内大中公司有关领域现状和问题进行分析，提出了自己对于适合国情公司危机公关体系创新发展之路看法。

核心词：公司危机管理 危机公关 现状 方略

Abstract

Key Words

目 录

引言.....	6
1 研究背景与研究意义.....	8
1.1 研究背景.....	8
1.2 研究意义.....	9
1.3 国内外研究综述.....	10
1.3.1 国际品牌在华危机公关研究综述.....	10
1.3.2 中华人民共和国本土品牌危机公关研究综述.....	11
1.4 研究办法.....	12
1.4.1. SWOT 分析法.....	12
1.4.2. 定性分析法.....	13
1.4.3. 案例分析法.....	13
2 公司危机管理概述.....	14
2.1 危机管理定义.....	14
2.1.1 什么是危机管理.....	14
2.1.2 危机公关概念.....	14
2.2 危机公关 5S 原则.....	15
2.2.1 危机管理特点.....	15
2.2.2 危机公关 5S 原则.....	16
2.3 公司面临危机类型.....	16
2.4 公司公关危机管理体系.....	17

3	国内公司危机公关发呈现状.....	20
3.1	国内危机公关发呈现状.....	20
3.1.1	近年品牌危机公关事件盘点.....	20
3.1.2	中华人民共和国公司面对危机解决现状.....	21
3.2	国内公司危机公关 SWOT 分析.....	22
3.2.1	“中华人民共和国式”公关发展历程.....	22
3.2.2	国内公司危机公关发展 SWOT 分析.....	24
3.3	国内公司危机公关存在问题.....	25
4	国际品牌在华危机公关典型案例研究.....	32
4.1	背景分析.....	32
4.2	国际品牌在华危机公关典型案例研究.....	33
4.2.1	成功危机公关案例.....	33
4.2.1.1	“星巴克”成功公关方略和品牌塑造.....	33
4.2.1.2	“恒天然肉毒杆菌”事件危机公关.....	36
4.2.2	不完全成功危机管理案例——“丰田汽车公司风波”.....	38
4.2.3	完全不成功危机管理案例.....	41
	——“苹果危机公关，迟来道歉”.....	41
5	国内公司品牌危机公关与发达国家同行业之间差别比较.....	44
5.1	西方国家危机公关.....	44
5.2	发达国家危机公关对国内有关领域启示.....	46
6	针对国内银保业务进一步发展某些建议.....	49
6.1	银保政策新规 更注重保障型产品.....	49
6.2	银保业务保障属性回归.....	50

6.2.1 营造有助于银行保险发展监管政策.....	50
6.2.2 提高业务创新能力 推动产品成功转型.....	51
6.3 深化客户需求分析.....	54
6.4 网销发展谋突破.....	55
6.5 继续完善银保股权合伙战略.....	56
6.6 发展税收递延型养老保险.....	59
结 论.....	61
参照文献.....	62
致 谢.....	64
在学期间刊登学术论文及研究成果.....	65
攻读学位期间刊登学术论文.....	

引言

纵观后经济危机时代，对于公司来说，炙手可热话题当属危机公关。公关公司在为公司推广方面专业技能是不可否认，问题浮现了一方面向公关公司求救是诸多大中小公司应对危机第一反映。但是大某些公关内容是千方百计找理由去掩饰，而不是老诚实实正视问题。因而公司自身如何及时有效地应对危机、发挥危机沟通在公司品牌打造、战略决策、提高公司核心竞争力作用显得举足轻重。在困境中变危为机能力对实现公司战略目的尤为重要。

在老式传播方式逐渐变化时代背景下，公司应当积极运用社会化媒体，在最短时间回应和弱化危机影响。这就需要一套健全适合自己公司背景舆情监测系统。一方面公司要敢于承担责任，体现出公司社会责任感，关切消费者利益诉求，和公众、媒体合伙而非对立，让大众重拾对品牌信心。另一方面，每一次危机既包括了导致失败根源，又蕴藏着成功种子。发现、哺育，进而收获潜在成功机会，就是危机管理精髓；而错误地预计形势，并令事态进一步恶化，则是不良危机管理典型特性。公司还要加强公司内部危机预警体系建设，建立完善事前、事中、事后危机解决体系来协助公司更有效防范危机发生，更从容应对危机，同步公司要加强对自身经营行为监管，从根源上尽量杜绝危机发生，以使自身获得稳健且持续发展。

在本课题研究阶段，关注了大量国内外公司危机公关案例，国外案例如：“星巴克成功公关与营销方略”；“恒天然肉毒杆菌危机公关事件”；“苹果奇特公共关系难题”；“丰田公司公关危机管理存在问题”。国内重点研究了“农夫山泉原则门事件”，

从详细案例中可以发现，国内危机公关机制还不够完善，例如国家缺少全面完善应急法律制度，信息公开规定、危机预警机构。这些局限性和矛盾浮现，阐明了国内政府危机公关机制尚有待构建和完善。本研究目的即解决核心问题是：第一，研究有关领域国际品牌在华公关体系。第二，发现国内公司现阶段危机公关存在问题。第三，拟解决关于国内公司危机公关问题若干方案。因而，如何汲取国外知名品牌危机公关成功经验，进一步推动国内公关体系长远发展，并提出符合国内国情公关体系发展模式有着重要理论和实践意义。通过提高国内解决公共危机能力，增进政府危机公关领域发展，维护国家、政府与公民权益，减少公共危机对于社会导致危害。本文正是在这一思想主导下选取这一研究课题。

1 研究背景与研究意义

1.1 研究背景

核心点传媒通过对品牌危机事件梳理和分析，参照公司与品牌知名度、危机受关注度、危机影响力、危机破坏力等原则，综合考量，评比出十大品牌危机案例，并发布十大品牌危机案例研究报告。

十大品牌危机案例分别是：归真堂活熊取胆事件、麦当劳过期食品风波、肯德基“速生鸡”事件、酒鬼酒塑化剂风波、修正药业药用胶囊镉超标事件、可口可乐“含氯门”事件、加多宝“王老吉”商标之争、百度和 360 搜索大战、韩寒“代笔门”风波、大众 DSG 变速箱故障门。

中华人民共和国消费者是容易恐慌，因而每当危机事件爆发，恐慌总是以最迅速速度蔓延，瞬间让涉及事件公司成为众矢之的；中华人民共和国消费者也是健忘，事件平息警报解除，消费者便会回到之前生活容易地原谅出错公司。然而，品牌记忆是持久，品牌美誉度往往是由人们对一种品牌长时间赞誉、认同积累得来。谈及品牌，塑造品牌是一场持久战，毁灭一种品牌却是弹指之间。从折戟沉沙三鹿到辉煌难再蒙牛、双汇，咱们都听到过危机事件之后品牌轰然崩塌时发出一声叹息。当市场浪潮不断冲击各行各业，只有懂得“先做良心、再做品牌”公司才干不被沉没。

在加入 WTO 后，某些外资公司公关危机频繁发生。先是美国惠氏奶粉被限令召回，雀巢食品被报具有不明基因，接着富士胶卷涉嫌走私，麦当劳无因由涨价和屡发“消毒水”事件，以及近来法国家乐福“进场费”风波。

一桩桩危机事件一度使这些跨国公司陷入被动状态，而它们在对待公关危机态度和解决事件办法又使得危机愈陷愈深。综观这些危机发生，不论是“富士走私”丑闻、还是麦当劳“消毒水”事件都一方面由媒体引爆，而跨国公司面对这些危机时候要么高高在上，“你能把我怎么样”般盛气凌人；要么态度低调，以“无可奉告”敷衍了事，企图蒙混过关；要么被动接受，甚至内部还会浮现“倒戈”或者“不同声音”传递给媒体。成果媒体越是得不到正面答复越是感觉神秘，越要刨根问底追根求源，成果危机越搞越大，声音一面倒，甚至引起政府出面协调，最后付出惨痛代价。而所有问题无不反映了跨国公司在中华人民共和国市场上对公众知情权蔑视，更反映了它们在公关危机解决上僵化。

1.2 研究意义

事实上，诸多时候如果公司公关人员能结合危机发生实际状况，有效地控制各

种外界和内部不正常因素突变，及时妥善地对事件进行解决，就可以在既有限度上把危机事件对社会导致危害程度降到最低程度。普通说来，有效解决后，危机事件不至于对公司生产经营活动导致主线性影响，因而研究危机公关有如下几点意义：

打造品牌机会。

危机是危险，但也有也许是转机。转机普通是在解决危机时，迅速做出恰当反映，采用及时补救办法，并积极、故意以该事件为契机，变坏事为好事，因势利导，借题发挥。不但可以恢复公司信誉，并且可以扩大公司知名度和美誉度。正如人们所说：一种先进公司越是在危机时刻，越能显示出它综合实力和整体素质。一种成熟、健康公司与其他公司区别就在于此。

增长公司信任经济效应。

信任是对人（涉及公司）格承认，是人与人相处最高境界。几乎所有经济学家都以为，较高信任水平可以减少交易成本，提高社会组织运营效率，从而增进经济增长。信任是拉动公司发展一种最大动力，而不信任则会变成一种恶性循环。例如当消费者看到一件公司危机事件时，也许还会继续购买公司产品，但是后来会对公司变得疑心重重，忠诚度不复存在。消费者会紧张“尚有什么事情没被揭露出来？另一只靴子究竟何时才会落下？”依照科维领导力中心研究成果显示，当这样消费者多到一定人数，信任就会影响公司经营速度和成本，这就是所谓信任经济效应。

增强与政府沟通能力。

政府有很强公信力与权威性，具备很强背书效应，可以说政府是最重要利益有关者。圣元性早熟事件告诉咱们核心时刻找组织不失为一条好方略，诸多时候政府一种指令、一句话、一声招呼就可以扭转乾坤；但并不是什么危机政府都会照顾，也不是所有危机能照顾了，三鹿就是最佳例子！与政府做好沟通、理解各级政府以及有关人员需求以及加强寻常情感沟通是必不可少工作，但更核心是公司要做好自身工作，打造核心竞争力，有所为有所不为，这才是公司避免危机可持续发展主线之道。

1.3 国内外研究综述

1.3.1 国际品牌在华危机公关研究综述

跨国公司近年来特别今年以来公关危机之因此在中华人民共和国此起彼伏，除了惯有在中华人民共和国公关危机管理中僵化与迟钝，对中华人民共和国消费者轻视和淡漠外，归纳起来大概有这样几种因素：

一方面是中华人民共和国公众和舆论界自我保护意识、知情权和话语权增强。在中华人民共和国入世先后，中华人民共和国消费者甚至新闻界有一种疑问在心底，就是咱们能不能适应世界经济一体化需求？咱们该如何运用入世机会向这些跨国公司学习和提高自身？该如何为它们营造一种宽松市场环境以体现中华人民共和国人大度与宽容？整体而言，中华人民共和国公众和媒体是这样想也是这样做。然而，通过一年多“零距离”接触之后，咱们突然发现跨国公司们在经营和管理上有些做法与咱们想象不同样，甚至到了让咱们不能容忍和理解时候，咱们不再沉默和忍耐，要行使市场经济平等主体所应当享有知情权和话语权，要自觉地保护自己权益。于是，跨国公司危机接连爆发。

另一方面则是公司高层对中华人民共和国文化缺少进一步系统理解，在特定事件上结识与公众理解存在着较大差别，故而导致了在公关层面上被以为是不负责任甚至被以为是歧视中华人民共和国消费者。例如今年麦当劳涨价事件，涨价在成熟市场经济状况下是一种正常公司行为，但是由于中华人民共和国本土文化及市场差别性，加之麦当劳没有提前与公众做必要沟通，导致了中华人民共和国媒体和公众对麦当劳涨价“误解”，甚至以为麦当劳是在“趁火打劫”，从而导致了麦当劳在中华人民共和国市场舆论危机。

第三则由于跨国公司公关职能部门人员经验局限性，危机意识淡薄，没有把握最佳危机公关时机。诸多跨国公司方略层面负责人多由外籍人士担任，而她们由于语言、经济和文化差别使得对危机敏感度不够高，而本土雇员虽然各自具备各自特长，但却缺少危机解决经验。例如刚刚发生几轮人事更迭某知名跨国家电中华人民共和国公司在某地召开较重要牵扯公司战略调节和品牌发展方向新闻发布会时，没有邀请全国级主流媒体，反而把本地媒体悉数邀请到场。据理解，负责该公司公关工作是一位外籍人士。而事实上，某些公司所浮现危机源头往往就是这些主流媒体。这种对中华人民共和国当前国情把握不准，人才又不能较好本土化状况下，危机事实上早已经潜伏。因而，诸多有经验跨国公司都会聘任专业公关公司提供公关征询和服务。在实际工作中，诸多一流公司均有一套完整危机预警和紧急解决方案，危机公关功夫重要下在防范上。一旦危机爆发，作为当事一方，跨国公司任何辩解都会显得苍白无力，被媒体炒作沉没。

归根究竟一句话，“融入中华人民共和国”，融入到中华人民共和国媒体、公众和政府之中，跨国公司在中华人民共和国适应性才可以增强。

1.3.2 中华人民共和国本土品牌危机公关研究综述

在中华人民共和国诸多公司存在着危机，但诸多管理者却不能真正理解“公关危机”，也不会“危机公关”。随着媒体爆炸多元化信息社会到来，危机频发正成为威胁公司生存发展最大杀手。霸王洗发水被爆含致癌物二恶烷，圣元奶粉被疑导致婴儿性早熟，河南航空公司因伊春飞机失事事件而扯出股权和管理上一系列问题……这些接二连三危机事件，使公司遭遇严重公关危机。

纵观爆发各类品牌危机事件，从个别公司问题上升为行业普遍问题是最让人感到痛心。毒胶囊事件牵扯出涉及修正药业、通化金马在内9家知名药企；毒地板背后

是房地产大佬万科与地板龙头安信互相“勾结”；光明牛奶“酸败门”

只但是是乳业沉疴顽疾冰山一角；酒鬼酒塑化剂风波牵扯出酒行业“潜规则”；洋快餐餐桌上速成鸡，却是新但愿、六和集团这些国内知名农企“精心”哺育出笼。如果用“有组织有规模”来形容这些公司无视消费者生命安全、侵害消费者利益恶劣行径一点也不为过。与公司形成对比是无助中华人民共和国消费者，面对无良公司非法经营行为，势单力薄消费者往往只能成为最后受害者。

品牌，无论之于产品或是之于服务都同样重要。品牌黑榜，因服务品质低下而上榜事件也都曾成为当时舆论关注焦点：与三亚美丽风景同样知名是本地欺客宰客旅游业风气，与春秋航空低廉票价相辅相成是低质服务，而耗资巨大火车订票网站升级带来只有屡屡瘫痪以及返乡游子无尽等待。种种“不给力”折射出各类服务行业淡薄服务意识和缺失品牌观念。不合格产品往往伤害是消费者身体，劣质服务往往伤害是消费者感情。三亚旅游宰客事件、春秋航空“黑名单”等服务问题背后是滞后管理水平和缺失监管机制。而对于依赖铁路交通完毕都市间迁徙广大旅客来说，高傲铁道部回绝透明、排斥合伙是购票网站系统升级后不稳定以及购票失败几率增长真正因素。

在中华人民共和国，公司应对危机过程中，失当、低效解决理念和操作方式仍十分普遍。不少公司在危机浮现后，第一时间想到是找政府权威部门来应对，但却忘了危机公关中核心某些——消费者。当公司公关危机浮现时，一方面应去倾听消费者怎么想，如何看待，对于受害消费者要有一种明确态度，找消费者真诚沟通。只是一味试图用政府权威来影响消费者是很难达到危机公关目。在这种强硬危机公关形式中消费者将不久失去对陷入危机品牌信任，由此可导致危机公关失败，使品牌形象一落千丈。尚有不少公司采用危机公关手法是在媒体曝光后，面对质疑态度强硬，更声称要起诉媒体。这种危机公关形式只是为了公司一时之利，这种起诉媒体危机公关形式不但让危机更加恶化，也让危机公关失去了意义。

在当前信息裸露时代越来越多公司正在遭受着品牌危机困扰，公司在面对危机时态度、公关形式和手法越来越受到消费者和媒体关注，稍有不慎就会陷入不可挽回局面。

综上所述，无论是哪种危机公关手法目都是为了使浮现危机公司或品牌得到重生。但是当前中华人民共和国公司却处在错误危机公关形式误导之下，这种错误危机公关手法会让公司遭受更多磨难和更大风险。这些错误危机公关形式必然走向终结。

1.4 研究办法

1.4.1. SWOT 分析法

所谓 SWOT 分析，即基于内外部竞争环境和竞争条件下态势分析，通过调查将与研究对象密切有关各种重要内部优势、劣势和外部机会和威胁等列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析思想，把各种因素互相匹配起来加以分析，从中得出的一系列相应结论，结论普通带有一定决策性。本文通过对大量数据信息收集和整顿，对国际品牌在华公关体系现状和存在问题进行深刻剖析，找到对国内公司危机公关模式发展有益启示。

1.4.2. 定性分析法

亦称“非数量分析法”。重要依托预测人员丰富实践经验以及主观判断和分析能力，推断出事物性质和发展趋势分析办法，属于预测分析一种基本办法。本文通过对国内外在华品牌危机公关模式长期存在问题进行归纳和总结，并且充分借鉴国外发达国家公关体系发展成熟经验和模式，提出了如何解决本土品牌应对危机问题

创新设想。

1.4.3. 案例分析法

由哈佛大学于 1880 年开发完毕案例分析法 (Case Analysis Method), 日后被哈佛商学院用于培养高档经理和管理精英教诲实践, 逐渐发展今天“案例分析法”。本文通过大量查阅最新案例资源, 通过研究个案背景、运用案例研究办法比较分析, 找出解决问题方略, 并从中挑选出最抱负、最恰当方略。从而提出跨国公司和本土品牌如何成功解决危机公关可行性建议。

2 公司危机管理概述

2.1 危机管理定义

2.1.1 什么是危机管理

在西方国家教科书中，普通把危机管理(Crisis Management)称之为危机沟通管理(Crisis Communication Management)，因素在于，加强信息披露与公众沟通，争取公众谅解与支持是危机管理基本对策。对一种公司而言，可以称之为公司危机事项是指当公司面临与社会大众或顾客有密切关系且后果严重重大事故，而为了应付危机出当前公司内预先建立防范和解决这些重大事故体制和办法，则称为公司危机管理。

危机管理是公司应对各种危机情景所进行规划决策，动态调节，化解解决及员工培训等活动过程，其目的在于消除或减少危机所带来威胁和损失。危机管理是专门管理科学，它是为了应对突发危机事件，抗拒突发劫难事变，尽量是损害减少最低点而事先建立防范，解决体系和相应办法。

危机管理则是指应对危机关于机制。详细是指公司为避免或者减轻危机所带来严重损害和威胁，从而有组织，有筹划学习，制定和实行一系列管理办法和因应方略，涉及危机规避，危机控制，危机解决与危机解决后复兴等不断学习和适应动态过程。

在某种意义上，任何防止危机发生办法，任何消除危机产生风险努力，都是危机管理。但咱们更强调危机管理组织性，学习性，适应性和持续性。

危机管理就是要在偶尔性中发现必然性，在危机中发既有利因素，把握危机发生规律，掌握解决危机办法与艺术，竭力避免危机所导致危害和损失，并且可以缓和矛盾，变害为利，推动公司健康发展。

2.1.2 危机公关概念

危机公关是指应对危机关于机制，它具备意外性，聚焦性，破坏性和急迫性。依照爱德华·伯尼斯（Edward Bernays）定义，公共关系是一项管理功能，制定政策及程序来获得公众谅解和接纳。危机公关详细是指机构或公司为避免或者减轻危机所带来严重损害和威胁，从而有组织、有筹划地学习、制定和实行一系列管理办法和应对方略，涉及危机规避、控制、解决以及危机解决后复兴等不断学习和适应动态过程。危机公关对于国家、公司、个人等等都具备重要作用。

2.2 危机公关 5S 原则

2.2.1 危机管理特点

1. 突发性

危机往往都是不期而至，令人措手不及，危机发作时候普通是在公司毫无准备状况下瞬间发生，给公司带来是混乱和惊恐。

2. 破坏性

危机发作后也许会带来比较严重物质损失和负面影响，有些危机会对公司导致毁灭性破坏。

3. 不拟定性

事件爆发前征兆普通不是很明显，公司难以作出预测。危机浮现与否与危机浮

现实际是无法完全拟定。

4. 急迫性

危机突发性特性决定了公司对危机做出反映和解决时间非常急迫，任何延迟都会带来更大损失。危机迅速发生引起了各大媒体以及社会大众对于这些意外事件关注，使得公司必要及时进行实践调查与对外阐明。

5. 信息资源紧缺性

危机往往突然降临，决策者必要做出迅速决策，在时间有限条件下，混乱和惊恐心理使得获取有关信息渠道浮现瓶颈现象，决策者很难在众多信息中发现精确信息。

6. 舆论关注性

危机事件爆发可以刺激人们好奇心理，经常成为人们谈论热门话题和媒体跟踪报道内容。公司越是束手无策，危机事件越会增添神秘色彩引起各方关注。

2.1.2 危机公关 5S 原则

危机发生后为解决危机所采用原则	
承担责任原则 (shouldering the matter)	公司应当站在受害者立场上表达同情和安慰，并通过新闻媒介向公众致歉，解决深层次心理、情感关系问题，从而赢得公众理解和信任。事实上，公众和媒体往往在心目中已有了一杆秤，即公司应当如何解决，我才会感到满意。因而公司绝对不能选取对抗，态度至关重要。
真诚沟通原则 (sincerity)	真诚沟通是解决危机基本原则之一。这里真诚指“三诚”，即诚意、诚恳、诚实。积极与新闻媒介联系，尽快与公众沟通，阐明事实真相，促使双方互相理解，消除疑虑与不安。
速度第一原则 (speed)	公司必要当机立断，迅速反映，果决行动，与媒体和公众进行沟通。
系统运营原则 (system)	①以冷对热、以静制动；②统一观点，稳住阵脚；③组建班子，专项负责；④坚决决策，迅速实行；⑤合纵连横，借助外力；⑥循序渐进，标本兼治
权威证明原则 (standard)	在危机发生后，公司不要自己成天拿着高音喇叭叫冤，而要曲线救国，请重量级第三者在前台说话，使消费者解除对自己警戒心理，重获信任。

2.3 公司面临危机类型

公司组织面临危机主要有八种：信誉危机，决策危机，经营管理危机，劫难危机，财务危机，法律危机，人才危机，媒介危机。

1 信誉危机

它是公司在长期生产经营过程中，公众对其产品和服务整体印象和评价。

公司由于没有履行合同及其对消费者承诺，而产生一系列纠纷，甚至给合作伙伴及消费者导致重大损失或伤害，公司信誉下降，失去公众信任和支持而导致危机。

2 决策危机

它是公司经营决策失误导致危机。公司不能依照环境条件变化趋势对的制定经营战略，而使公司遇到困难无法经营，甚至走向绝路。如巨人集团涉足房地产项目---建造巨人大厦，并屡次增长层数，隐含着经营决策危机。决策失误没有可以及时给公司带来了灭顶之灾。

3 经营管理危机

它是公司管理不善而导致危机。涉及产品质量危机，环境污染危机，关系纠纷危机。

4 劫难危机

是指公司无法预测和人力不可抗拒强制力量，如地震，台风，洪水等自然灾害，战争，重大工伤事故，经济危机，交通事故等导致巨大损失危机。危机给公司带来巨额财产损失，是公司经营难以开展。

5 财务危机

公司投资决策失误，资金周转不灵，股票市场波动，贷款利率和汇率调节等因素使公司暂时资金浮现断流，难以使公司正常运转，严重最后导致公司瘫痪。

6 法律危机

指公司高层领导法律意识淡薄，在公司生产经营中涉嫌偷税漏税，以权谋私等，事情暴漏后，公司陷入危机之中。

7 人才危机

人才频繁流失所导致危机。特别是公司核心员工离职，其岗位没有适当人选，给公司带来危机也是比较严重危机现象。

8 媒介危机

真实性是新闻报道基本原则。但是，由于客观事物和环境复杂性和多边性，以及报道人员观测立场角度有所不同，媒体报道浮现失误也是常有现象。一种是媒体对公司报道不全面或失实。媒体不理解事实真相，报道不能客观反映事实，引起公司危机。二是曲解事实。由于新科技引入，媒体还是按照原有观念，态度分析和看待事件而引起公司危机。三是报道失误。人为地诬陷，使媒体蒙蔽，引起公司危机。

2.4 公司公关危机管理体系

“危机管理体系”规范了当危机爆发后，运营商如何进行公关及公关流程、机制等。危机公关核心问题是公司内部如何迅速给出解决方案，一旦顾客没有等到解决成果，就会引起更大不满。因而需要运营商依照不同问题制定相应危机解决机制及流程。危机事件发生后，在公司内部应迅速成立涵盖各种部门专门响应机构，如成立危机管理项目组，负责对事件分析，并提出应对方案，直接与公司高层沟通协调。

老式危机管理3C原则在社会化媒体时代依然合用。危机管理项目组在解决危机事件时，要积极与消费者正面沟通，掌握事件发展积极权与控制权，并对事件导致影响及网络舆论进行持续跟进。“公共关系管理体系”重要用来规范运营商在寻常运营过程中如何与网民正面交流，树立良好公司形象。社会化媒体已经成为公司与顾客面对面沟通平台，运营商可以通过这个平台设立官方账号，积极宣传公司形象和新业务，还可以通过平台与广大顾客沟通，理解需求，答疑解惑。此外，运营商还可定期制作网络舆情环境监控报告，全方位监控搜索引擎、社区论坛、博客、微博等网络平台关于公司与品牌信息，分析与否存在潜在危机，进行相应危机预警并给出解决方案。

在实际操作层面，运营商可通过省级公司试点，结合各公司运营实际状况，效仿国内外标杆公司，构建一种涵盖集团-省公司两级完整“公共关系管理体系”，除了在公司战略层面将“公共关系管理体系”作为公司发展重要抓手，还要将风险管控进一步到详细运营层面，提高全公司风险管控意识。

犹如在战场上没有常胜将军同样，在当代商场中也没有永远一帆风顺公司，任何一种公司均有遭遇挫折和危机也许性。从某种程度上来讲，公司在经营与发展过程中遇到挫折和危机是正常和难免，危机是公司生存和发展中一种普遍现象。

针对如何建立一种有效危机管理体系，从而可以成功地防止危机，解决危机，甚至反败为胜，核心点公关董事长游昌乔先生所创导危机管理6C原则为公司应对危机提供了一种良好参照。6C原则有助于公司在危机中恢复元气。

危机管理6C原则详解	
全 面 化 (comprehensive)	全面化可归纳为三个“保证”，即一方面应保证公司危机管理目的与业务发展目的相一致；二是保证公司危机管理可以涵盖所有业务和所有环节中一切危机，即所有危机均有专门、相应岗位来负责；三是应保证危机管理可以辨认公司面临一切危机。

<p>价值观一致性 (consistent values)</p>	<p>从主线上讲, 危机就其本质而言, 是无法预知. 在泰诺中毒事件发生后, 当有人问及当时强生公司总裁伯克是如何应对危机时, 她是这样回答: 我不以为危机是可以准备. 如何解决危机根植在公司价值体系中.</p>
<p>关联化(correlative)</p>	<p>有效危机管理体系是一种由不同子系统构成有机体系, 如信息系统、沟通系统、决策系统、指挥系统、后勤保障系统、财物支持系统等。因而, 公司危机管理有效与否, 除了取决于危机管理体系自身, 在很大程度上还取决于它所包括各个子系统与否健全和有效运作。</p>
<p>集权化(centralized)</p>	<p>集权化实质就是要在公司内部建立起一种职责清晰、权责明确危机管理机构。由于清晰职责划分是保证危机管理体系有效运作前提。同步, 公司应保证危机管理机构具备高度权威性, 并尽量不受外部因素干扰, 以保持其客观性和公正性。</p>
<p>互 通 化 (communicating)</p>	<p>从某种意义上讲, 危机战略出台在很大程度上依赖于其所能获得信息与否充分。而危机战略能否被对的执行则受制于公司内部与否有一种充分信息沟通渠道。</p>
<p>创新化 (creative)</p>	<p>危机管理既要充分借鉴成功经验, 也要依照危机实际状况, 特别要借助新技术、新信息和新思维, 进行大胆创新。切不可墨守成规, 固步自封。</p>

3 国内公司危机公关发呈现状

3.1 国内危机公关发呈现状

3.1.1 近年品牌危机公关事件盘点

-上半年 公司危机公关事件盘点分析			
案例	时间	危机类型	点评
九牧卫浴“毒龙头”门	7月	质量危机	为了推卸责任、转移视线，称自己被黑 没有反思自身品种问题
农夫山泉“原则”门	4月	质量危机	企媒对抗——微博对抗报纸 论战持续升级；水质——悲观回应消费者质疑 原则——微博上发布繁冗代码
“苹果”在华售后政策涉嫌歧视	3月	信誉危机	各部门三缄其口 道歉姗姗来迟 典型失败危机公关
“安卓”手机软件盗取顾客信息	3月	媒介危机	选取沉默 不作回应
大众汽车DSG变速箱事件	3月	质量危机	虽然大众汽车公司表达配备7速双离合变速箱车辆客户可以到授权经销商进行软件升级 但问题没有得到实质解决
加多宝“王老吉”商标之争	12月	品牌危机	高层及时召开发布会 态度坦诚并携手浙江卫视打造《加多宝凉茶中华人民共和国好声音》节目发出“反山寨”强音 成功应对危机
修正药业药用胶囊镉超标事件	4月	质量危机	使劲浑身解数推卸责任，并回绝透露药物召回状况

案例	时间	危机类型	点评
归真堂活熊取胆事件	2月	形象危机	论调极端自说自话缺少诚意
蒙牛致癌门事件	12月	质量危机	蒙牛并没有一种可遵循危机管理体系，导致顾此失彼。
老罗砸西门子冰箱事件	9月	质量危机	在华危机反映机制迟缓态度敷衍却反风度和气度
蓝月亮“增白剂”事件	6月	诚信危机	及时回应公众质疑信息公开限度欠缺
台湾塑化剂事件	5月	质量危机	政企危机反映迅速积极产品安全保障夯实根基
国美“3.15”曝光丑闻	3月	诚信危机	反映迅速道歉及时后续解决工作未见突出
双汇“瘦肉精”事件	3月	诚信危机	危机公关举措不明显不公开不透明难获公众信任
康芝尼美舒利事件	2月	信誉危机	突来危机品牌遭重创状告竞争对手表“清白”
家乐福价格欺诈事件	1月	诚信危机	道歉真诚欠奉难挽信心补救办法不力重创形象

3.1.2 中华人民共和国公司面对危机解决现状

中华人民共和国诸多公司应对危机时，往往缺少一种长远眼光，像蒙牛这样积累了二三十年公司，做到这样大已经很难，它在应对危机时候不是道歉，而是采用一种控诉方式，成果固然是人们都不买账。因此无论从危机意识，还是应对机制来看，西方都要比咱们成熟诸多，但中华人民共和国公司也正在逐渐地走向成熟。中华人民共和国公司在30年发展过程中，在各方面接受西方完善市场管理体系上，已有了很大进步。

中华人民共和国公司当前缺少是从战略角度去思考整体传播资源能力，无论是解决危机事件，还是正向宣传公司形象，这种意识都比较差。某些大公司虽然有有关应对机制，但真要做、要投入时候，却很难做出对的决定。也许从内部管理上也许并没有多大问题，但是外部公关和形象打造上，缺少战略层面系统思考。特别是在微信、微博、微电影这样微时代到来，社会化媒体所谓“病毒式裂变”，对公司危机管理带来很大挑战，诸多时候也许只是一种小问题，就会使得后果无法收拾。

普通公司在应对危机时候，除了会考虑经济因素外，还会考虑商业伦理、社会伦理、法治伦理，所谓“商业伦理”就是“君子爱财，取之以道”，要通过合法手段去牟利。商业伦理是国外商学院非常承认理念，并且几乎所有大公司里面，都会有商业伦理研究生和研究所。而从商业伦理上升到社会伦理层面，她们始终以来都是高度注重，由于她们很清晰，当公司到一定限度时候，公司就会有遇到社会责任问题。

3.2 国内公司危机公关 SWOT 分析

3.2.1 “中华人民共和国式” 公关发展历程

罗斯福知名“炉边夜话”照片，其身后是白宫壁炉，面前是美国广播公司麦克风。诸多传播学家以为，正是罗斯福这些发言，使美国人从孤立主义中走了出来，并积极投身二战——而说服罗斯福总统使用这种办法“将战争卖给美国人”，正是英国皇家营销机构。

公共关系，已经成为当代公司营销一种必备武器。它虽然来源于美国民间，但却由于为国家服务优秀体现而被世界接受：英国作为第一种完毕工业化老牌强国，第一种结识到了舆论控制和引导作用，以及舆论所产生力量，最早（1926年）设立了国家宣传管理机构——皇家营销部，而这一机构甚至被某些历史学家以为，是推动美国放弃孤立主义，投身二战最直接劝说力量。这使得世界各国对公共关系作用有了新结识，并开始纷纷“引进”这一行业。到了上世纪70年代，重要西方国家公共关系产业都得到了很大发展。

这一产业，也随着国内改革开放，开始进入国内，并迅猛发展——自1982年广州白天鹅宾馆设立公关部以来，已经发展成为拥有几千家公关公司，甚至有公司可以独立上市行业规模。

固然，在这三十年中，与其他行业同样，中华人民共和国公关行业不也许一帆风顺，经历了诸多风雨。

最初国内引入公关，很大限度上是为了“与世界接轨”——例如广州白天鹅宾馆等公司设立公关部初衷——就像当时风靡一时电视剧《公关小姐》同样，很大限度上是为了改进自身管理、服务质量——因而并非实质性引进。相信如果今天公关人回过头去看《公关小姐》，一定会发出这哪里是反映“公关小姐”，分明是在演“总经理小姐”感叹。

但是这个局面不久被变化——随着改革开放加快，外资和合资公司进入和成立，这些公司对公关服务需求不久浮出水面。最初这些外资公司采用办法是，规定那些在海外市场为自己服务公关公司也必要跟随自己一起进入中华人民共和国，为自己在中华人民共和国市场提供服务——希尔·诺顿、博雅、安可等全球知名公关公司于是纷纷落户中华人民共和国。

但不久，无论是这个跨国公司，还是这些外资公关公司都发现了两个问题：一

种是语言障碍——既懂公关，又能同步精通汉语和英语人才很少；另一种是中华人民共和国国情与西方国家有很大差别，使得某些本来在西方国家能收到良好效果公关手段在中华人民共和国反倒效果不佳。例如，西方国家，很讲究圈子文化——

约会（Party）诸多，诸多事都是在这个场合下办成，但在当时尚未实行“厂长责任制”中华人民共和国，想找到详细负责人很难，约会又被当作是公开场合——人们习惯性地采用了不表态态度，因而曾搞得这些外资公关公司一头雾水。并且，由于当时外资公关公司相对于中华人民共和国市场而言，人工费用很高，这就使这些跨国公司无法像在海外市场同样，事事指望公关公司提供服务——她们在中华人民共和国市场做生意，却要按照海外市场价格付钱，因而难以接受。

曾有一位知名跨国公司公关部主管对此抱怨说，“咱们全球集团相对于咱们公关代理公司是大客户，但咱们中华人民共和国公司相对于她们是小客户，因此受到怠慢是正常。”也正是由于这样，一批本土公关公司得以应运而生。这些公司基本上都是，为这些外资公司提供最基本本地化（翻译和平面设计）服务开始做起，逐渐开始涉及公关活动管理和执行，甚至跨年度公关筹划制定等高品质业务。

这一状况自上世纪 90 年代开始，始终延续到 21 世纪初。在此期间，中华人民共和国本土公关公司，始终都是以外资客户为主，很少有本国公司客户——但由于外资公司在中华人民共和国就那么多，且总部大都设在北京和上海——因而在这个时期，中华人民共和国公关公司不但集中于京沪等大都市，并且数量和规模与当前相比，都有限。

但是这一局面随着中华人民共和国公司迅速崛起而发生了巨大变化——甚至有中华人民共和国本土公关公司老板直言，是“后中华人民共和国本土公司发展挽救了中华人民共和国公关业。”

在这一阶段中，中华人民共和国公关公司还发展出两个世界独有特点：一是规模全面超过欧美公关公司，有公关公司仅在北京一地规模甚至达到上千人，甚至能独立上市（例如蓝色光标），这与欧美公关公司中，某地分公司百人以上即为很大规模公关公司，并且基本是以公司集团形式上市情形相比，形成了巨大反差。

二是中华人民共和国公关公司服务模式与收费原则与外资公关公司形成了鲜明对比——外资公关公司普通沿用国外通行，以服务时间为单位计价方式，而中华人民共和国公关公司基本以媒体刊载成果作为服务质量评价和收费原则。

事实上，这两个特点，曾有诸多中、外公关从业人士在各种场合对此做出过各种解释，普通说来有如下两种观点：

一种是外资公关公司普遍持有一种观点，即外资公关公司仍把持着中华人民共和国公关市场最顶级某些，因而市场不也许很大，因而规模也不会很大——但普通而言，市场最顶端某些往往意味着利润最高，而中华人民共和国公关服务市场始终在扩大，而外资公关公司规模扩张却不是很明显，因而这种说法有难以自圆其说之嫌。

另一种是存在于中华人民共和国本土公关公司老板中一种私人观点，即中华人民共和国公司事实上是把公关公司当成相对便宜广告公司（与真正广告支出费用相比）在用，因而中华人民共和国公关市场需要服务，更多是媒体刊出和发布能力，并不需要公关公司为其做出多少信息拓展和延伸。

因而，整个工作流程相对简朴——重要就是获得公司所需发布信息，进行润色并进行媒体发布。其中前两者工作门槛相对不高，人们都可以做得差不多，核心比拼是媒体发布能力——也即所谓媒体关系好坏。

3.2.2 国内公司危机公关发展 SWOT 分析

国内公司危机公关发展 SWOT 分析图

<p>优势 (Strengths)</p> <p>随着市场日趋国际化以及本土公司近年来品牌经营,逐渐形成一定规模忠实品牌消费群体,为新经济时代公司产品及市场拓展创造有利条件。</p>	<p>劣势 (Weaknesses)</p> <p>公关危机管理制度不健全,国内公司经营公关意识淡薄</p> <p>忽视新闻媒体在危机解决中重要作用,不会与媒体真诚沟通</p> <p>国内公关公司有关人才缺失,公关业务能力欠缺</p>
<p>机会 (Opportunities)</p> <p>打造品牌机会;增长公司信任经济效应;增强与政府沟通能力;锻炼公司自身应对风险和危机抗打击能力;增强公司竞争意识,提高产品和服务质量。</p>	<p>威胁 (Threats)</p> <p>更为复杂信息环境</p> <p>各类信息传播不可控性</p> <p>公司信息不对称困境</p> <p>利益有关者觉醒与联合</p>

图 3.1 国内公司危机公关发展 SWOT 分析

本土公关公司高层在私下里指出,自几种本土公关公司在经历不断“分家”式蜕变后,本土公关公司逐渐意识到,媒体发布这个环节其实就两个要点,一种是成本控制,另一种是流程化——谁这两点做得好,不但公司核心竞争力就强,并且能一改过去中华人民共和国公关公司稍一做大即分家状况,由于流程化成果是公司,而不是个人或者几种人掌握资源。

如果这种说法可以成立,那么中华人民共和国公关公司事实上是将公司做成了一种信息加工和发布工厂——模式简朴,高效,可复制性强。这或允许以解释,中华人民共和国公关公司为什么能以毫不逊色中华人民共和国 GDP 增长速度高速,进行发展和扩张。

综上所述研究得出,国内公关市场一方面蕴含辽阔发展空间,另一方面又因公司危机公关意识淡薄、关于危机预警机制方面有关政策滞后等因素而面临诸多挑战。

因而国内公司需要借鉴国际知名品牌成功公关体系,结合公司自身实际需要,逐渐完善和构建适合公司实际危机预警系统和危机公关体制,这将对国内公司品牌塑造和长远发展具备重要意义。

3.3 国内公司危机公关存在问题

3.3.1 农夫山泉“原则门”

从3月质量门衍生出4月原则门，农夫山泉经历了公司历史上最严重一次公关危机。

4月10日

事情来源于网上突然曝出农夫山泉生产原则有问题，而自今年3月起就陷入一系列质量门事件。农夫山泉于4月10日给京华时报记者发来声明澄清：这些报道都是隐藏在幕后国有控股饮用水公司——华润怡宝蓄意策划。

4月11日

农夫山泉针对京华时报“原则门”报道在其官方微博作出了“激烈”回应，不但称其产品品质始终高于国家既有任何饮用水原则，远远优于现行自来水原则。

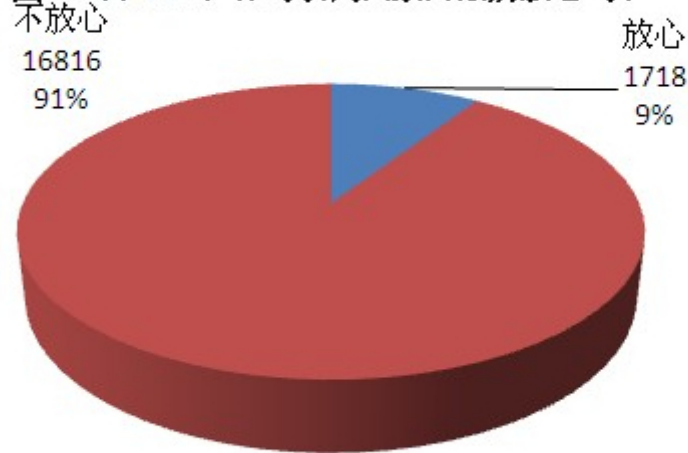
4月12日

京华日报采访了中华人民共和国民族卫生协会健康饮水专业委员会秘书长马锦亚，并得到确认，农夫山泉执行原则确不如自来水原则。食品安全法第27条明确规定：食品生产经营用水应当符合国家规定生活饮用水卫生原则。

4月16日

京华时报得到有关专业人士回应后，并没有放手，而是将农夫山泉检测报告发布于众，试图用科学力量证明：农夫山泉始终执行浙江地标(DB33/383-)，就是不如自来水原则。

图一 4月14日，你对农夫山泉的品质放心吗？



4月17日

农夫山泉针对京华时报持续跟踪报道在官方微博上多次刊登声明指责京华时报“连一种电话采访，一种普通解释、辩白权利都不给农夫山泉”。而京华时报针对农夫山泉有关声明在第一时间予以辩驳称她们不断与农夫山泉积极联系，但都未得到回应。农夫山泉不寻找自身问题，也不与本报沟通，却将莫须有“不采访”罪名强加于本报，实在让人费解。并提供有关照片加以证明。

4月25日

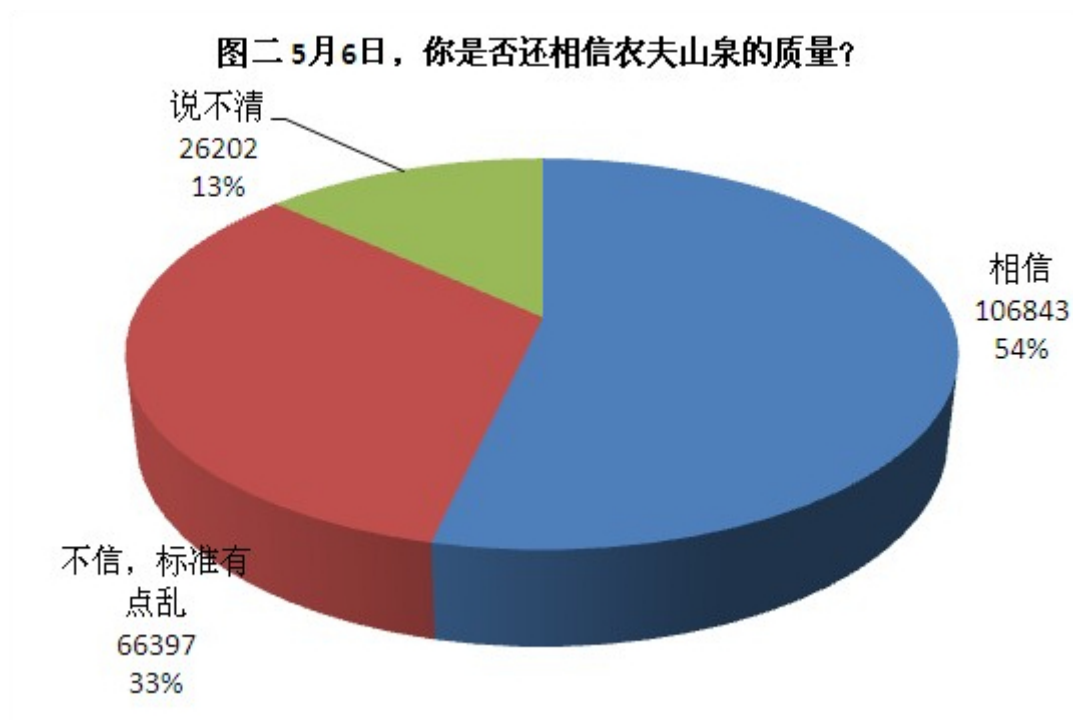
浙江卫生厅针对本次系列报道回答京华时报表达：国标或行业原则实行后，地方原则自行废止。近日，浙江卫生厅将该回答以《关于对媒体反映瓶装饮用天然水合用原则状况阐明》为题挂在其官网上。

5月2日

京华时报继续加大火力陆续刊登6篇评论

- 1、饮用水原则不是橡皮筋
- 2、饮用水原则不可任人玩弄

3、原则面前谁也跑不掉 4、较真水原则关注健康权 5、原则不透明农夫山泉澄而不清 6、公司自省才干留住市场



5月6日

农夫山泉在北京就原则问题召开新闻发布会，实证自己原则严苛于国标、地标，是当前国内执行最高饮用水原则公司之一。农夫山泉已经向北京市中级人民法院提起诉讼，规定《京华时报》补偿名誉权损失 6000 万元。

在事件另一面，从 21 世纪网到《京华时报》，权威财经网站和北京影响力巨大都市报先后成为农夫山泉重要对手。

在舆论场上，公司与媒体争论得面红耳赤，而在场外，政府监管部门却成为旁观者。在近两个月时间里，浮现了若干个关于于饮用水质量原则版本，这是媒体与公司争议焦点，但却迟迟无法得到行业监管部门权威声音。

关于饮用水原则问题，存在着各种原则。正由于此，也导致了媒体和公司在论战时各执一词，令事态逐渐升级。

直到5月9日，《人民日报》要闻版刊发了《农夫山泉抽查合格率100%》消息，浙江省卫生厅明确就原则问题表态，并为农夫山泉产品质量正名,也令该品牌重新赢得了公众信任。

由此，整个农夫山泉事件终于告一段落。

无论整个事件背后与否则有黑幕，无论农夫山泉赢得了多少同情，真实而残酷成果是：农夫山泉已然失去北京桶装水市场，经济利益和公司名誉双双受损。

“3T”原则看农夫山泉危机解决

3T原则是危机解决一种法则，有三个核心点，每个点以“T”开头，因此称之为3T原则。是由英国危机公关专家里杰斯特（M. Regester. Michael）在Crisis Management一书提出，强调危机解决时把握信息发布重要性。

- | |
|---|
| 1. Tell You Own Tale（以我为主提供状况）。强调政府牢牢掌握信息发布积极权； |
| 2. Tell It Fast（尽快提供状况）。强调危机解决时政府应当尽快不断地发布信息； |
| 3. Tell It All（提供所有状况）。强调信息发布全面、真实，并且必要实言相告。 |

第一种T强调了积极权，发布人从“我”出发。

回顾农夫山泉整个应对过程，或是指责怡宝是负面报道幕后黑手；或是指责个别媒体和记者报道不严谨，专心不端；或是指责某些行业协会不够权威；或是声称自己被黑。给舆论制造了一种又一种话题，不断刺激舆论。但是农夫山泉提这些问题，要么拿不出有力证据，反倒涉嫌诽谤，授人以柄；要么，只是口水仗，没法评

估; 要么, 给自己树立新敌, 孤立自己。其后果是, “原则门”事件被不断重复炒作, 眼花缭乱, 如果真要有“套”话, 那恰恰是农夫山泉自己不断往里钻。

第二个 T 强调组织者尽快发布信息。

回顾农夫山泉整个应对过程，农夫山泉在事件发生近一个月后才召开发布会澄清。在危机公关中，第一时间予以精确回应几乎是铁律。而农夫山泉在前期反映实在是乏善可陈，联想到近来几年，农夫山泉对各种“水源门”冷淡解决，似乎不理不睬是其一贯老式。人们关注你时候，都竖起耳朵等着听你给解释，大好澄清机会你不要，回头等你养好精神练好台词打算来演讲时，只怕已经没有感兴趣听众了。

第三个 T 强调了信息发布全面真实，必要实言相告。

回顾农夫山泉整个应对过程，对于“产品执行原则为浙江地方原则而非更严格国标”这一最核心问题，农夫山泉始终没有给出明确解释，反倒是左顾而言她，大谈诡计论，大谈实际执行原则、大谈出厂水质。一种普通老百姓才不关怀商战还是敲诈，洋原则还是土原则，我只关怀产品究竟有没有问题？

“5S”原则看农夫山泉危机解决

一、速度第一

《京华时报》针对农夫山泉第一篇报道是 4 月 10 日发布。而事实上，在 4 月 9 日，《京华时报》已和农夫山泉进行了采访沟通。但是，农夫山泉解决态度却非常傲慢，滞后，始终到 4 月 10 日 17:30 分，才由负责公关员工给《京华时报》记者胡笑红发了个短信，说有个声明发给她。接着到了 4 月 11 日早上 8 点 50 分，才发了一种针对本次负面报道声明，距离《京华时报》报道发出达 28 小时，错过了危机解决黄金 24 小时，错过了控制危机最佳时机，事态进一步恶化。

二、系统运营

这个外界不好判断，但是从农夫山泉本次整体危机解决体现来看，农夫山泉针对本次危机解决只能用手忙脚乱、手足无措，找不着北来形容，完全看不出有系统运营效果。

三、承担责任

危机发生之后，无论是不是公司产品真有问题，公司一方面应当做都是承担责任，事实上《京华时报》第一篇报道批评是农夫山泉水执行原则有问题，但并没有说农夫山泉水质量有问题。但农夫山泉作法却出人意料，把矛头指向了其竞争对手怡宝。也许这种作法可以起到转移视线作用，突出怡宝国企身份，自己民企身份，想博取公众同情。但农夫山泉此时将责任推给竞争对手，只能是给媒体提供更多弹药，公司互相袭击本来就是是个布满戏剧性话题。

四、真诚沟通

农夫山泉在解决本次危机事件时，却是非常傲慢，指责媒体、行业协会、竞争对手，最后使自己成为了孤家寡人。虽然《京华时报》第一篇报道是蓄意为之，如果农夫山泉抱着真诚沟通原则，和《京华时报》进行沟通，而不是跟《京华时报》打骂战，指责《京华时报》无良，指责记者报道不严谨，专心不端；这样后果只能是惹怒《京华时报》，刺激《京华时报》，使其不得不持续用 70 多版来报道农夫山泉事件，以证明自己名誉。

五、权威证明

普通状况下，公司和行业协会关系基本都是“鱼水情”，由于协会基本靠公司养着。但是在整个危机事件解决过程中，始终缺少政府有关主管部门声音，连模棱两可但影响力巨大“下架”新闻，源头居然是一种协会给出“建议”。

尚有一种值得注意现象是，真正帮农夫山泉说话协会或者专家比较少。或者说农夫山泉也不太看得上诸多协会，甚至公开指责某些协会权威性，并被对外开除。如果农夫山泉事件没有上升到原则高度，这就是一次普通消费者维权系列报道。正是由于媒体从行业原则切入，才引起了媒体与公司间长时间论战。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/336030215125010120>