

# 北京苹果慈善基金会危机公关应对手册

## 一、公益组织危机公关的内涵及意义

### （一）危机公关的内涵

危机公关是公共关系的一项重要内容，指的是在危机管理过程中借助公共关系进行与公众之间的沟通及处理相关信息。国际著名的危机管理学家迈克尔·里杰斯特认为危机公关的核心论点就是防患于未然，提出了著名的“3T”原则。唐钧将危机公关界定为特殊状态下的公关，即在危机状态下，为了妥善处理危机事务，为了顺利化解危机、渡过难关、重塑形象，公关主体与社会各界交往时开展的、应对公关危机的各种活动。居延安将危机公关视为通过采取一些策略以防范、处理危机事件的一种动态过程。范琳等人认为危机公关是一种为了将突发事件所带来的损失降到最低所采取的有计划的专业处理方式。

对于危机公关的定义，在理论界中存在狭义和广义两种类型。狭义的危机公关，是公共关系学中的一个概念，主要指当组织遇到信任、形象危机或者工作失误时，通过一系列的公关活动来获得社会公众的谅解，进而挽回形象的一项工作。广义的危机公关又分为两种，第一种广义的危机公关是指从公共关系角度上对危机的预防、控制及处理，第二种广义危机公关可理解为尽可能运用公共事务和公关技巧来实现企业目标的系统活动。危机公关并不是时时刻刻都有效的，需要组织在采取公关策略时，不仅要在时间上掌握危机发展的规律，而且要

针对不同的危机采取不同的策略，以使组织顺利渡过危机，从危机中抓住发展的机遇。

## （二）公益组织危机公关的特征

### 1. 主体的被动性。

公益组织代表的是社会公益事业的形象，具有很强的权威性。一旦危机爆发，社会公众会在第一时间寻求官方的解释。由于公益组织肩负着较多的社会责任，社会公众认为其在危机应对的过程中应具有较强的使命感，能迅速作出判断并及时采取补救措施。在危机公关过程中，公益组织往往因此而处于被动地位，一旦行动迟滞就会给公益组织声誉与社会的稳定造成严重影响。

### 2. 过程的庞杂性。

危机事件在爆发的同时都伴随着许多复杂的问题。首先，全媒体时代传播媒介具有很强的互动性，不同社会群体参事论事的选择方式更加多样。因此，一些在以往媒介环境下与公益组织没有直接利害关系的群体更容易参与到危机事件的舆论当中。在公共关系学中，这种现象可以视为“非公众”向“公众”的转化，这无疑给公益组织社会形象的维护带来挑战，“非公众”积极参与危机事件的讨论无疑加大了问题的不确定性。其次，公益组织处理大型危机事件的整个过程本身就是一项繁杂的公共事务，危机公关系统会涉及组织的各项职能部门，需要这些部门协作配合，对危机作出快而有效的决策。

### 3. 宗旨的社会性。

公益组织是一个具有权威性的公共组织，它的活动宗旨一般具有社会性，它的最终目标是实现社会的稳定，维护组织声誉。因此，公益组织特别强调社会效益，公益组织危机公关不能以经济利益作为衡量标准。这也是公益组织的公关活动与营利性企业的公关活动最本质的不同。

#### 4. 效益的多面性。

公益组织处理一项危机事件的效益往往是多面的。首先，它会稳定众心，改善事件给公众带来的影响，维护社会稳定。其次，它还会修补公益组织在危机事件中受损的组织形象，尽可能地提高公益组织的威望。再次，如果对影响范围广泛的危机事件处理不当，会对当地的公益事业发展及声誉造成影响。因此，公益组织危机公关活动效益的多面性就要求公益组织在应对危机中要更加严谨科学。

## 二、危机公关的机遇与挑战

### （一）全媒体时代为公益组织危机公关创造机会

#### 1. 全媒体时代的到来使得热点实时可控。

由于全媒体时代给大众提供了丰富、便捷的途径，使得人与人之间的观点相互融合、相互贯通。对于一项事件，公众可以通过多种途径对事件进行辩论与探讨。随着全媒体浪潮的涌现，越来越多的人把目光聚焦于媒体平台，进而利用平台传播面广、传播速度快的特点，制造舆论或者传播舆论。现在公益组织愈发关注全媒体时代给组织发展带来的影响，由于全媒体时代使得社会舆论热点更加突出，使公益组织能够及时掌握社会热点，及时发现危机进而解决危机。

## 2. 全媒体时代的到来让“僵硬”公关变“软”。

传统媒体下的危机公关更倾向于把信息单方面传递给大众，没有回应的公关显得僵硬、刻板，如果这种危机公关的方式应用到现在，公益组织可能不仅不能妥善处理好危机，反而会进一步陷入危机的泥潭。全媒体时代给公益组织提供了与大众进行信息双向流动的平台，公益组织能够及时掌握群众的心理动态，掌握群众的需求，进而采取更加有效的危机公关策略，这让公益组织的危机公关显得更具活力、更具亲和力，使得公益组织的危机公关更加具有弹性。全媒体时代提供的契机，使得公益组织公关由“僵硬”变“软”，这也有利于提高公益组织危机公关的有效性。

## 3. 在全媒体时代，公益组织危机公关可“借力打力”。

发生危机后，危机事件在媒体平台发酵的速度常常变得难以控制，多点发酵更是让公益组织无法应对自如。在这种事件不断发酵的情况下，公益组织需要认识到全媒体时代赋予危机事件的特性，及时把握住危机的特性并将其转化成危机公关的特性，提高处理危机的成效，充分利用媒体力争在危机中转“危”为“机”。

### （二）公益组织危机公关带来的挑战

首先，“伪”舆论兴起。在全媒体时代，各个渠道、平台都可以成为公益组织危机的始发点。也正是在全媒体时代下，信息传播广泛而迅速，致使一些虚假不实的舆论四起，我们称这一类舆论为“伪”舆论，这些舆论往往具有片面、捏造的特性。始作俑者组织群体或者

利用社会公众的从众心理制造“伪”舆论，这些都会使得公益组织陷入危机。如何在全媒体时代下预防这些“伪”舆论的发生，这已然成为公益组织聚焦的一个话题。其次，危机“余波”不止。与以往相比，全媒体时代对信息的匹配程度更高。在相似危机下，往往新的危机事件会再次引发人们对旧危机的关注。全媒体时代这一特性给公益组织处理危机时增加了难度，公益组织不仅需要在危机发生时妥善处理，也需要在日后防止旧危机被再度提起。

综上所述，在全媒体时代，公益组织生存环境复杂，面临的危机也复杂多样，公益组织的危机公关会面临更多挑战。这就需要公益组织在当下采取危机公关策略时紧扣全媒体时代的主题，掌握好全媒体时代危机发展的规律，以有效应对危机。

### 三、应对危机公关的策略

#### （一）完善公益组织危机公关预警机制

全媒体时代，各种信息传播媒介活跃，信息发酵的速度与传统媒体时代相比，呈爆炸式增长。无论是有事实根据的信息还是没有事实根据的信息，都有可能成为舆论的焦点，这无疑会给公益组织危机公关增加难度。面对时代的变化，公益组织不仅需要在危机发生时采取有效的策略，更需要未雨绸缪、防患于未然。

##### 1. 以诚为本，营造诚信社会氛围。

诚信是公益组织承担社会责任的基础，公益组织在日常运营管理中要坚持以诚为本。首先，在日常运营、培训中要给员工强化诚信意

识，无论在生活中还是工作上，诚信对个人发展以及组织形象都至关重要。只有在日常工作加强诚信意识培养才会让员工在工作中遵守诚信。其次，在全媒体时代证实信息的渠道多种多样，用虚假信息掩盖真相是不可取的行为。因此，公益组织无论是公开日常工作信息还是面对危机时对外的公告，都要真实，不能构造虚假信息欺骗社会公众。最后，公益组织应该遵守国家相关规定，建立诚信监察机构，形成人人诚信的良好氛围。

## **2. 加强防范，构建危机预控体系。**

在构建完整的危机预控体系之后，必须将制定的危机预控策略落实好，以防止危机的发生。在构建危机预控体系时，公益组织首先要培养员工危机意识，在日常工作中认真谨慎，防止因个人疏忽带来危机。其次要完善预防危机的策略，使员工在平时有规可循，危机发生了能从容应对。

## **3. 持续监控，完善监督系统。**

实行持续监控，掌握舆论发展方向以及危机发生后当事方对公益组织回应的态度和事后当事方的需求。全媒体时代下，由于环境比较透明，组织更容易接收到多方面信息并进行信息筛选。公益组织可利用大数据搜索对社会舆情信息实时进行监控和分析，牢牢地抓住“民声所向”，及时地作出回应，避免有关危机事件发生。完善网络监督系统，把握住最佳时间，采取恰当的危机公关策略转危为安。

## **（二）强化策略实施，构建交流渠道**

强化危机公关策略实施，通过不同媒体平台构建的官方交流渠道，更快速地了解危机事件全貌，更有效地解决危机事件。

### **1. 反应迅速，第一时间积极处理。**

在尽可能短的时间内处理好危机事件，以防止危机进一步发酵。首先，在危机发生时，要判别确定危机的类别以及严重性，危机事件起因的真伪以及危机影响范围的大小。其次，危机发生后在第一时间主动与当事方沟通，并且着手解决当事方的问题，尽可能降低事件给双方造成的影响。最后，当事件得到缓解时，及时与媒体联系，并在各官方媒体发布公告，在表达对当事方歉意的同时，平息媒体中的负面舆论。

### **2. 落实行动，深析危机本质。**

在危机发生之后，不仅要接受当事方合理的建议、处理好与当事方的关系，而且还要接收来自媒体平台上大众的意见、平息舆论热潮。落实行动不只是所谓借用各媒体途径发声，更重要的是以后该如何采取行动。首先，在危机发生后，参考以往类似事件的处理方法，有条不紊地处理危机事件，灵活应对出现的特殊情况。其次，危机发生之时应该整合本组织所具有的内部与外部的资源，在不同平台上发挥自己的优势，来控制危机的走势，这在一定程度上也决定着公益组织采取公关策略后的成效。最后，在危机解除之后，对危机事件进行分析，挖掘危机发生原委，并把事件归类留为案底，通过危机事件给基金会带来更深刻的反思。

### **3. 强化沟通，开展双向有效沟通。**

能否与当事方、各媒体平台、大众群体进行有效沟通，是控制危机事件程度大小的关键。借助全媒体所提供的双向交流条件，发掘更有效地处理危机的方式，提高沟通的有效性。因此，在事件发生后，首先要主动对事件展开调查，详细了解当事方的问题并广泛接收来自媒体的讯息，了解清楚当事方的问题才能制订出更佳解决方案，接收更多的讯息才能意识到事件更全面的影响。其次，在了解事情原委后，为切实处理好当事方的问题，要保证双方沟通的频率，同时也要确保组织在沟通中使用恰当的表达方式，防止因表达方式不当等问题再次引起争端。最后，应该加强与各媒体的有效沟通，积极引导舆论方向，防止舆论转向而再次陷入危机。

### （三）深化危机公关善后策略

全媒体时代中，公益组织在处理好危机事件后还需要进一步的善后处理，来挽救组织的社会声誉。

#### 1. 安抚众心，补偿权益受损方。

危机发生后，社会公众会持续关注事件处理的结果，公众会将注意力放在当事组织最终采取了怎样的措施来弥补受害方的权益上。危机发生之后，不仅要在物质上对权益受损方提供补偿，而且要在情感上给予安慰，让权益受损方不仅感受到物质上的回馈，也要让其心目中感受到组织对待此次事件的态度。在妥善处理好权益受损方之后，还要向公众表明自己的立场，坚持以社会公众权益为中心，认真尽责服务社会群体，让大众群体感受到公益组织在积极承担社会责任。

#### 2. “回击”危机，扭转“战局”。



公益组织出现了危机，危机波及范围广泛，大众群体的关注度毋庸置疑都集中在公益组织上。公益组织可借此事件的机会向社会展示在解决危机事件时采取的态度和措施。首先，真诚的道歉是必要的。其次，应该给当事方提供“特殊”的补偿，让当事方感受到被重视且该公益组织仍值得信任。最后，要对关注此次事件的社会公众表示感谢，并向社会公众提供官方指定的紧急事件处理渠道，主动接受社会大众监督，将工作中重要议程进行公开说明，这既能够及时服务社会公众，也能防止危机事件的发酵。这样，满足了当事方的需求，社会公众情绪波动也得到安抚，舆论的风向才会向有利于公益组织的方向发展。

### **3. 疏导负面舆论，给危机“降温”。**

与传统媒体相比，全媒体时代对信息的保留时间更长，这就需要公益组织在妥善处理危机事件之后持续进行舆论的疏导以及热点的转移工作。公益组织应该在妥善处理好危机事件的前提下，在各媒体平台加强提升公益组织口碑的宣传。全媒体时代，每一个人都是一个发声点，每一个人观点和言论都有可能影响危机的解决，所以应该持续疏导舆论，尽快驱散此次危机留下的阴霾。

### **4. 巧用传媒，恢复形象。**

对于置身危机漩涡中的公益组织而言，将自身利益、公众利益和传媒的公信力协调一致，在最短的时间内，以最恰当的渠道传播给公众真实、客观的情况，挽回组织的信誉，将组织损失降至最低是危机

公关的原则。在面对挑战的时候要学会抓住机遇，利用多样化平台以及便捷的信息传播途径，重塑组织形象。

可以通过以下三种方式，巧用传媒，恢复组织形象。首先，利用好主流的社交平台，高频率报道本组织正面新闻，同时时刻洞察社会公众的物质需要以及心理需求。其次，与主流平台加强合作，在危机发生之后，增加对本组织的优质报道，将本组织优质新闻置顶为热点新闻，以扩大正面信息的曝光度。最后，主动寻求机会承担社会责任，积极参加社会服务、经济社会建设以及践行党和政府制定的各种政策举措，以此让社会公众感受到公益组织的社会责任感。

#### **5. “回首”危机，总结经验。**

在执行善后策略时，首先要回顾此次危机事件首末，整理文案资料。其次要在形成文案之后，召集员工分析此次危机事件。最后要总结经验，进而弥补不足。善后策略中的总结经验不仅要发现自身不足，而且要预估组织在此次危机事件中的亏损，并对于在此次事件中的数据进行汇总与保存。对于该事件的当事方要及时跟进回访，调查当事方对组织处理此次事件的满意程度。“回首”危机不仅是总结经验，更是对未来可能发生的危机的一种预防。

#### **四、结束语**

全媒体时代的到来，在给公益组织提供发展机遇的同时，也带有一些生存的挑战，机遇与挑战并存。因此，公益组织要对危机有新的认识，组织所采取的公关策略不仅要顺应时代的变化，而且要时刻关

注舆论的发展。首先,为了避免危机的发生,要做到未雨绸缪。其次,当陷入危机时要做到防微杜渐,所谓亡羊补牢为时未晚,遇到危机后应及时采取补救措施,以免继续出现损失。最后,应在危机中总结经验,防止类似危机再度发生。