

庞亚辉

## “黄金法则”在危机管理中的妙用

在危机管理上，人们比较推崇福莱灵克公司发明的公式： $(3W+4R)8F=V1$ 或 $V2$ ，该公式被公关界称为危机管理成功的“黄金法则”。

3W是指在危机中，企业主要的危机沟通者需要尽快知道三件事：即我们知道了什么(What did we know)，我们什么时候知道的(when did we know)，我们对此做了什么(What did we do)。这是对危机的基础性的判断，是定性和定量的基础性工作，否则出台的沟通方案可能会偏颇。同时，危机管理者也必须清楚，寻求答案和做出反应之间的时间将决定成功还是失败。如果一个组织对于危机认识太晚，或是反应太慢，掌控全局会变得极为困难，对于企业危机管理者而言，信息真空是最大的敌人，总有人会去填充它，尤其是竞争对手。

4R强调在收集正确的信息以后，企业对危机的态度定位：遗憾(Regret)、改革(Reform)、赔偿(Restitution)、恢复(Recovery)。即与危机打交道，表达遗憾、保证解决措施到位、防止未来相同事件发生并



且提供赔偿，直到安全摆脱这场危机。显然，危机管理并不是单纯依靠一个声明或者一个行动就能取得的，企业管理者需要把4R当作一个过程来执行。茅台高管乔红危机事件，就因为茅台和贵州地方政府的一再躲闪而变得极为被动，一个不敢面对问题、逃避责任、缺乏诚信的企业形象跃然纸上！

8F主张沟通时应该遵循如下原则：①事实(Factual)：向公众沟通事实的真相。②第一(First)：率先对问题做出反应。③迅速(Fast)：处理危机要果断、迅速。④坦率(Frank)：沟通情况时不要躲闪，体现真诚。⑤感觉(Feeling)：与公众分享你的感受，投入真情，理解并获取理解。⑥论坛(Forum)：公司内部建立一个最可靠的准确信息来源，获取尽可能全面的信息，以便分析判断。⑦灵活性(Flexibility)：对外沟通的内容不是一成不变的，应关注事态的变化，并酌情应变。⑧反馈(Feedback)：对外界有关危机的信息做出及时反馈。

$V1$ 和 $V2$ 是前面所做工作的结果。如果3W、4R和8F都做得正确的话，那么企业在危机中的表现会成为 $V1$ ，是成功的，代表着勇于承担责任者(Victim)的形象。公众会认为你很负责任、是想办法解决问题并且让他们满意。相应地，他们会从轻处罚或抱怨，甚至可以原谅你。比如当年创维集团董事局主席黄宏生被拘时，企业及时迎战、上下同心、坦诚沟通的做法，获得了最大程度的理解和支持，使危机得以平稳渡过。

相反，如果不能做好3W、4R和8F，很可能被当做 $V2$ ，即小丑和恶棍(Villain)的形象被再认知。公众将认为你的行为和言辞避重就轻、没有对危机给予足够重视。这最终会导致雇员意志消沉、股东抗议、顾客投诉、管理层动荡等不良后果。

比如宝洁SK-II危机，最终导致临时退出中国市场，办公场所关闭的严重后果。

在以互联网主导的信息化时代，任何一个地方发生的危机事件，都可能会在最短的时间内传播开来。作为企业乃至公共事务管理部门，都不能够回避问题和危机的现实存在性和爆发性。惟一能够做的，就是培养自身的危机意识，探究危机可能产生的缘起，并规避之、应对之和解之。■

(摘自中国管理传播网)

Alix Nyberg Stuart

## 财务总监的必备技能

### 善用时间

超负荷工作在财务领域中显得稀松平常，但这也并非完全无法避免。斯蒂芬·D·杨，时间管理咨询公司与辅助设备制造商富兰克林科维公司的CFO，就告知员工停止发送他们自己认为不重要、只想“看看别人是否需要”的信息。这个建议在过去的两年中使发出的数据量减少了40%。

### 辅佐上司

“同CEO建立关系对CFO来说相当重要。”哈特福德金融服务集团的CFO戴维·约翰逊说。尽管一个健全的战略有赖于多种人际因素，但约翰逊认为坦诚是最关键的因素之一，只要坦诚待人，就很有可能成为CEO值得信赖的帮手。要了解CEO的好恶，知道他认为什么事情最重要，知道对他而言有哪些判断标准，知道他持有什么样的价值体系。你的任何建议都应当与此相符，你要让他看到你是在帮助他达到他的目标。

### 学会说不

CFO与其他高管相比，更倾向于