

危机声明的范式研究

——基于41篇危机声明的调查分析

□魏玖长 丁齐英 [中国科学技术大学 合肥 230026]

[摘要] 从近年发生的危机事件来看,多数企业在危机爆发后会快速发布危机声明表明企业立场,但是这种发布危机声明往往带有盲目性,缺乏理论支撑。文章选取40家爆发过危机的企业发布的共41篇危机声明,以“黄金法则”中的3个W和4个R作为自变量,效果V作为因变量,运用二项逻辑回归分析的方法,对其进行影响因子分析,结果表明W3(我们对此做了什么)和R1(遗憾)对危机声明的效果有较为显著的影响,以此结果探究企业危机声明的范式。

[关键词] 危机声明;危机沟通;“黄金法则”

[中图分类号] F272-05 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1008-8105(2012)02-0038-06

引言

2009年5月,“王老吉”饮料由于配料夏枯草的争议被媒体报道而陷入危机。4月中旬一位消费者在博客上声称自己的胃溃疡是由于饮用“王老吉”凉茶所致,并针对“王老吉”凉茶饮料配料中的夏枯草发布多篇评论文章。随后,该文字被各大媒体转载,引发大量讨论。5月11日,国家疾控中心营养与食品安全所表示,“王老吉”凉茶中的夏枯草等原料不在《食品安全法》规定之列,这意味着“王老吉”涉嫌违规添加非食品添加剂。至此,危机全面爆发。次日,“王老吉”所属集团联合广东食品行业协会在北京召开新闻发布会并发表声明。该声明肯定了“王老吉”“国家级非物质文化遗产”的身份,配料夏枯草已于2005年在国家卫生部备案,表明“王老吉”并非违规添加非食品添加剂,并从医学的角度阐明消费者的胃溃疡并非饮用“王老吉”所致。5月13日,“王老吉”加多宝集团在公司官方网站上发布《关于添加夏枯草事件的声明书》,正式表明公司态度立场。5月14日,国务院卫生部新闻办在其官方网站上就“王老吉”凉茶有关情况发布权威声明,肯定了添加夏枯草的合法性。至此,“王老吉”成功渡过危机。

“王老吉”之所以能成功渡过危机,主要原因在于其能够全面认识危机,迅速召开新闻发布会并发布相关危机声明,及时与各大媒体、相关政府部门和广大消费者进行沟通。在这过程中,三篇危机声明发挥了重要作用。随着网络化和信息化对市场经济全方位的渗透,广大媒体第三方传播和监督力量的崛起,以及消费者消费、安全和维权意识的提高,企业所处的环境发生了很大变化。加上企业自身的诚信问题、管理问题和自律问题,导致各种危机在企业的经营管理过程中频频出现。危机爆发后,多数企业选择在第一时间发布声明。作为危机爆发后企业和公众的第一次正式沟通,危机声明所起的作用越来越得到企业的重视。

一、文献综述

危机沟通是近年来危机管理研究的一个重要领域,是以沟通为手段、以解决危机为目的所进行的一系列化解危机和避开危机的过程。有效的危机沟通可以降低危机对企业带来的冲击,同时可能将危机化为转机,重塑企业良好形象^[1]。然而,大多数企业将危机沟通作为危机发生后的一种防御方式,以此来避免不进行危机沟通所产生的负面影响。David认为危机沟通应该作为沟通政策和战略的一

[收稿日期] 2011-10-24

[基金项目] 国家自然科学基金青年项目(61004108);国家自然科学基金重大研究计划重点支持项目(91024027);教育部新世纪优秀人才支持计划(NCET-10-0920)。

[作者简介] 魏玖长(1979-)男,博士,中国科学技术大学管理学院副教授;丁齐英(1984-)女,中国科学技术大学管理学院硕士研究生。

Journal of UESTC (Social Sciences Edition) Apr.2012, Vol.14, No.2

部分来对待,因为它可能导致高效率的舆论影响^[2]。也有学者从企业危机动态均衡的角度出发,认为企业危机沟通不仅是危机发生时的应对管理,更要对危机事件的形成过程进行分析和判断,从经营战略到管理措施、从组织结构到资源分配等都做好充分准备^[3]。危机沟通是一项极具挑战性的工作,危机的紧迫性和不确定性决定了沟通时要快速反应,沟通的成功与否直接影响企业形象。Robert R. Ulmer, Matthew W. Seeger, Timothy L. Sellnow认为每一次指责和责任的背后也蕴含着企业形象的修复和重建的机遇^[4]。由此可见,危机沟通是危机管理的重要组成部分,也是影响危机管理过程的重要因素。

Joanne E. Hale, Ronald E. Dulek, David P. Hale将危机管理的过程分为三个阶段:危机预防、危机应对和危机恢复^[5]。发布危机声明已成为危机爆发后企业与外界的沟通方式之一,发布危机声明,可以对外澄清企业行为、政策以及危机评估、恢复等措施,如Meyers所说,塑造一种与危机不良诠释完全相反的良好企业形象^[6]。Alfred A. Marcus首次实证分析了公开声明在企业事故、丑闻和产品质量事件这三种危机类型中对股票市场的影响^[7],所以,不同的事件对危机声明的要求不一样。一般认为,公众能够接受企业在沟通过程中为危机给社会造成的危害进行道歉,但是W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay认为道歉不是最好的战略^[8]。一篇充满歉意的危机声明并不一定能赢得公众的认同,企业需要在应对沟通的战略中明确道歉所起的作用和价值。Week报道中提出典型的危机沟通是采取“比遗憾更安全”的政策^[9],正如Linda S. Ashcroft所说,实话和陈述真相可取得更好的效果^[10]。Joanne E. Hale, Ronald E. Dulek, David P. Hale认为危机应对时的沟通是将正在发生的危机事件的信息传递给公司利益相关者,通过危机管理组织来定夺是否与公众分享及分享什么样的信息^[5]。这表明,在要求快速及时地发布危机声明的同时,对危机声明的内容也要有所界定,危机声明所传递的信息必须是经过企业管理层审慎决定后作出的。

“黄金法则”是一项应用甚为广泛的危机管理范式,受到国内外学者的推崇,公式为:(3W+4R)8F=V1或V2。3W包括W1,我们知道了什么(What did we know); W2,我们什么时候知道的(When did we know about it); W3,我们对此做了什么(What did we do about it)。4R分别为:R1,遗憾(Regret); R2,改革(Reform); R3,赔偿(Restitution); R4,恢复(Recovery)。8F是沟通时遵循的8大原则,分别是事实(Factual)、第一(First)、迅速(Fast)、坦率

(Frank)、感觉(Feeling)、论坛(Forum)、灵活性(Flexibility)、反馈(Feedback)。V1和V2则是两种结果,前面3W和4R都做到了,就是勇于承担责任者V1(Victim),反之就是小丑和恶棍V2(Villain)。其中3W是危机发生后企业管理者对危机信息的收集,是他们需要尽快知道的三个问题,是对危机进行的基础性判断。企业管理者在寻求这些问题的答案和组织作出反应之间的时间长短,将决定沟通的成败。4R指在收集正确信息以后,企业在危机中的态度立场。与危机为伍,企业要适时表达遗憾(Regret)、保证解决措施到位(Reform)、防止未来相同事件的发生并且提供赔偿(Restitution),直到企业从危机中完全恢复(Recovery)。

“黄金法则”的公式是福莱灵克公关咨询公司^①特殊情况小组发明的。福莱灵克公司亚太区总裁林安·斯蒂文森和特别小组主席彼得·麦奇指出“危机时要审慎沟通,信息沟通是公司在危机时候的有力防卫工具”^[11]。该法则被广泛应用于危机沟通和危机公关领域,国内学者也对该法则做了引用和介绍。苗晓娜、刘彧彧将“黄金法则”公式用来陈述企业发生危机后如何通过危机沟通来维护企业形象,认为“在形象危机发生时,只有通过对形象危机的有效管理,才能有助于企业在公众面前树立稳定、可信、可依赖的重要形象”^[12, 13]。谢巧将“黄金法则”作为危机处理的一般原则应用到保险公司公共关系处理中^[14]。蒋弋和李蔚从“巨能钙”案例出发,认为如果在危机处理时公司没有很好的应用“黄金法则”指导公式,会使危机发展到不可收拾的局面^[15]。汪涌将“黄金法则”公式作为政府危机调控小组的蓝本,初次将“黄金法则”应用到公共危机领域^[16]。杜艳秋、孟建和钱海红等从战略层面上重申了“3W”和“4R”的沟通策略是中国危机沟通的战略战术^[17, 18]。由此得出,“黄金法则”作为一个指导范式应用于危机管理和沟通领域,其同样适用于危机声明的发布。在此基础上,文章首次试将“黄金法则”作为组织发布危机声明时应遵循的原则,创新性地将其中的3个W和4个R作为标准,通过实证分析危机声明效果的影响因素来探究组织危机声明的范式和策略。

二、研究方法数据来源

1. 研究方法

文章选取“黄金法则”中的3个W和4个R作为衡量41篇危机声明的指标。由“黄金法则”的公式:(3W+4R)8F=V1或V2可以看出,8F是沟通者实施

Journal of UESTC (Social Sciences Edition) Apr.2012, Vol.14, No.2

3W和4R时应遵循的行为准则, 鉴于研究数据有限, 也为提高研究结论的可信度, 本文假设每一篇危机声明都已经遵循了8F准则, 选取3个W和4个R共7个指标作为本文研究的自变量。文章的因变量是危机声明效果V, 该变量是通过将每一篇危机声明对照3W和4R规则, 汇总网络上对危机事件效果的评论而得出。

Logistic 回归是对定性变量的回归分析, 在社会科学中应用较为广泛。根据因变量类别水平的不同, Logistic 回归可以分为二元回归(Binary Logistic)和多元回归分析(Multinomial Logistic)。文章将“黄金法则”在危机声明中的应用情况作为因变量, 且只有“采用”和“不采用”两种情况, 因此, 根据需要, 选取二项式逻辑回归(Binary Logistic Regression)方法对数据进行分析。

本文的Logistic回归方程为:

$$P = \frac{e^{b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_k x_k}}{1 + e^{b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + \dots + b_k x_k}}$$

式中P为二项分类因变量(采用“黄金法则”记为1, 未采用“黄金法则”记为0), b_0, b_1, \dots, b_k 为待估系数, x_1, x_2, \dots, x_k 为自变量。

2. 数据来源

文章搜集了2003年至2010年共40起危机事件。这40起危机事件来源于各大权威门户网站, 包括中国广播网、中国经济网、新浪网、搜狐网、和讯网等, 另有部分源自危机企业的官方网站。为便于数据整理, 根据企业控股情况, 将选取的发生危机的企业分为国内企业和国外企业, 其中国内企业占总数据的52.5%, 国外企业占总数据的47.5%。

根据危机爆发原因, 结合国内外研究对危机的分类, 文章将40家企业的危机分为四种类型, 分别是信誉危机、产品质量危机、媒介危机和民族文化语境解读错误危机, 分别占总数据的17.5%、32.5%、37.5%、12.5%。其中, 企业信誉是企业长期的生产经营过程中, 公众对其产品和服务的整体印象和评价。任何由于产品质量、性能、售后服务、商务合同等方面的原因, 都会给企业整体形象带来损害, 给企业信誉构成危机^[19]。产品质量危机是由于产品本身存在质量问题或者存在有损消费者身体健康因素的危机^[20]。媒介危机有多种形式, 有媒体本身采访失误或者人为炒作, 也有因企业自身的不严谨或不端正的态度被媒体捕捉或者放大, 使次级危机演变成真正的危机, 或者加重危机^[20]。民族文化语境解读错误危机是对一国文化的误读。林景新将这种

被误读的情况定性为文化环境解读错误^[21]。例如“丰田霸道”广告事件中, 设计者使中国的图腾狮子向丰田汽车俯首敬礼, 让代表中国军车的绿色卡车被丰田陆地巡洋舰以钢索拖拉, 这样的广告创意在原则上侮辱和伤害了中国人的自尊和感情, 使丰田公司陷入重大危机。

表1 数据分布

| 企业类型 | 合计 | | 危机类型 | | | |
|------|-----|---------|--------|--------|--------|--------------|
| | 企业数 | 百分比 | 信誉危机 | 产品质量危机 | 媒介危机 | 民族文化语境解读错误危机 |
| 国内企业 | 19 | 47.50% | 57.14% | 38.46% | 53.33% | 40.00% |
| 国外企业 | 21 | 42.50% | 42.86% | 61.54% | 46.67% | 60.00% |
| 合计 | 40 | 100.00% | 7 | 13 | 15 | 5 |

由表1可以看出, 文章数据的整体分布情况较为均衡。从企业类型来看, 国内企业和国外企业数量相当。从危机类型来看, 产品质量危机和媒介相对较突出。其中, 产品质量危机在外国企业中所占的比例更高(61.54%), 而媒介危机在国内企业和国外企业分布情况相对更平衡。

三、结果与分析

1. 模型检验结果

采用SPSS16.0的Logistic Regression分析工具, 选用Forward: Conditional方法, 对41个样本数据进行回归分析。模型结果如表2、表3、表4、表5所示:

表2 模型系数检验

| | | 卡方值 | 自由度 | 概率p值 |
|-----|-------|--------|-----|-------|
| 步骤1 | Step | 7.910 | 1 | 0.005 |
| | Block | 7.910 | 1 | 0.005 |
| | Model | 7.910 | 1 | 0.005 |
| 步骤2 | Step | 7.754 | 1 | 0.005 |
| | Block | 15.664 | 2 | 0.000 |
| | Model | 15.664 | 2 | 0.000 |

表3 模型拟合结果

| 步骤 | -2 Log likelihood | Cox & Snell R ² | Nagelkerke R ² |
|----|-------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1 | 46.936 | 0.175 | 0.238 |
| 2 | 39.182 | 0.318 | 0.431 |

注: -2 Log likelihood是似然比卡方检验的结果。如果对数似然比与1无显著差异, 则说明当前模型中的解释变量全体对Logit P 的线性解释无显著贡献; 如果对数似然比远

远大于1, 与1有显著差异, 则说明当前模型中的解释变量全体对Logit P的线性有显著贡献。Cox & Snell R^2 和Nagelkerke R^2 是对模型的拟合度考察的两个指标, 其中后者是对前者的修正, 其取值范围在0-1之间, 越接近于1, 说明方程的拟合优度越高。越接近于0, 说明方程的拟合优度越低。

表4 模型的预测分类表

| 步骤 | | 预测结果Predicted | | | | 分类正确率 |
|------|--------------------------|---------------|---|----|------|-------|
| | | 效果分类 | | | | |
| | | 0 | 1 | 0 | 1 | |
| 步骤 1 | 效果分类 | 0 | 6 | 10 | 37.5 | |
| | | 1 | 1 | 24 | 96.0 | |
| | 综合分类能力Overall Percentage | | | | | 73.2 |
| 步骤 2 | 效果分类 | 0 | 6 | 10 | 37.5 | |
| | | 1 | 1 | 24 | 96.0 | |
| | 综合分类能力Overall Percentage | | | | | 73.2 |

a The cut value is .500

注: The cut value is .500, 如果预测概率值大于0.5则认为被解释变量的分类预测值为1, 如果小于0.5则认为被解释变量的分类预测值为0.

表5 最终方程所含的变量

| 步骤 | | B | S.E. | Wald | df | Sig. | Exp(B) |
|------|-----|-------|-------|-------|----|-------|--------|
| 步骤 1 | W3 | 2.667 | 1.114 | 5.438 | 1 | 0.020 | 0.069 |
| | 常数项 | 0.875 | 0.376 | 5.410 | 1 | 0.020 | 2.400 |
| 步骤2 | W3 | 3.251 | 1.414 | 5.285 | 1 | 0.022 | 0.039 |
| | R1 | 2.530 | 1.129 | 5.108 | 1 | 0.025 | 0.080 |
| | 常数项 | 2.772 | 1.072 | 6.667 | 1 | 0.10 | 15.995 |

a. 第一步中的变量: W3 (我们对此做了什么) .

b. 第二步中的变量: R1 (遗憾) .

注: B: 回归系数; S.E: 回顾系数标准误差; Wald: wald 检验统计量的观测值; df: 自由度; Sig: wald 检验统计量的概率p值; Exp (B): 发生比

表2给出了模型系数检验的结果, 可见, 软件进行了两步运算, 由 $X^2 = 15.664$, $P=0.000$ 可知, 最终方程的有效性通过了卡方检验。表3给出了模型拟合结果, 由数据可知, 模型拟合良好。表4给出了模型的预测分类情况, 第一步, “W3” 变量入选, 方程的分类能力达到73.2%, 第二步, “R1” 变量入选, 方程的分类能力保持在73.2%。最终方程中保留的自变量和参数结果如表5所示。由上述数据, 可以得到本文Logistic回归的分类概率方程为:

$$P = \frac{e^{2.772+3.25X_1+2.530X_2}}{1+e^{2.772+3.25X_1+2.530X_2}}$$

其中, X_1 表示W1, X_2 表示R1。

2. 声明效果的影响因素分析

根据以上结果, 本文对影响企业危机声明效果的各个因素做进一步分析。

(1) 快速弄清我们对此做了什么(W3)对危机声明效果显著。从分析结果来看, W3的 $P=0.022 < 0.05$, 可以认为危机声明效果在及时获知“我们对此做了什么”有显著统计意义。从回归系数来看, W3在第一步时系数为2.667, 第二步时系数为3.251, 这表明企业方越明白危机的实质问题所在, 发布针对性的危机声明, 那么危机声明的效果就越好。

(2) 向公众表示遗憾(R1)对危机声明的效果显著。根据统计结果R1的 $P=0.025 < 0.05$, 即在声明中对广大受众表示遗憾和歉意的效果明显, 即“遗憾”原则有显著统计意义。R1的系数是2.530, 表明在危机声明中遗憾指数越高危机声明的效果越好。

(3) 我们知道了什么(W1)、我们什么时候知道的(W2)、改革(R2)、赔偿(R3)、恢复(R4)对危机声明的效果不显著。在模型拟合过程中, 变量我们知道了什么(W1)、我们什么时候知道的(W2)、改革(R2)、赔偿(R3)、恢复(R4)被剔除出方程, 这说明该五项变量对危机声明的效果不显著。

四、结论与建议

虽然发布一篇危机声明并不一定能使企业成功渡过危机, 但合适的危机声明能够增加危机沟通的效用性。如何把握好危机声明这向外沟通的第一道门槛, 企业需要危机声明传递给受众什么样的信息才能达到良好的沟通效果? 根据上文的分析结果, 本文给出如下建议:

1. 准确把握危机实质, 作出正确反应

“黄金法则”中的第三个W要求企业对正在发生的危机作出正确的反应和判断, 采取有效措施。危机爆发后, 企业出于本能, 往往会在未进行详尽调查的情况下就做出草率的判断, 不是武断否认自己的过错, 就是低估危机的严重性, 从而延误了最好的危机处理时机, 发布危机声明同样如此。“巨能钙含双氧水”事件中, 在媒体报道“巨能钙有毒”引起全国巨大恐慌的情况下, “巨能钙”企业还是在危机声明中再次强调“摄取少量双氧水不会有中毒危险”, 并认为媒体的报道是“混淆视听, 内容严重失实, 属不实报道”。这说明该企业并没有充分认识到此次危机的实质是其产品中确实存在“双氧水”

残留的事实,亦没有针对公众最关心的产品安全问题提出任何解决措施,整个声明都是在竭力说服公众接受“双氧水”残留这个事实。这样的危机声明不但不能起到应有的效果,反而让企业陷入更深的危机漩涡。

2. 用真诚的态度化解危机

危机中多数企业陷于被动的最常见原因是,企业第一反应往往是否认、避嫌。这种条件反射式的自我辩护不符合危机修复的主动原则。简单否定、掩饰说谎无异于飞蛾扑火,自取灭亡。危机发生初期,人们面临知识和信息的不完全性和不对称性,企业应在事发第一时间针对消费者心理,充分利用大众传媒诚实发布真实全面的信息,做到信息透明,减少消费者损失,挽回公众谅解和信任,树立起负责任的企业形象。公开真实信息,并不是要求企业方和盘托出全部真相,而是针对消费者的心理向公众公开真实信息,做到披露的内容完全是真实的^[19]。

3. 精确定位危机声明的内容

从模型拟合的结果来看,我们知道了什么(W1)、我们什么时候知道的(W2)、改革(R2)、赔偿(R3)、恢复(R4),这些指标对危机声明的效果影响相对较小。危机是一个动态过程,会随着企业处理的效果而变化。不同的危机处理阶段对危机声明的要求也不同。危机爆发初期,公众更关注企业是否在准确获取危机信息的基础上采取了正确的解决措施。至于企业获取了什么样的信息,什么时候获取的信息,对公众影响相对较小。企业对危机作出正确反应之后,其态度立场将决定危机处理的成败。从对危机造成的损害表示遗憾,到针对危机的破坏进行改革,再到对消费者的损失进行赔偿,以及对危机后的恢复做出的努力,整个过程是一个“开放的、远离平衡状态的动态过程”^[1]。可以说,企业对危机造成的损害是否表示歉意引领着整个沟通过程的基调,这将决定危机声明是否与遭受损害的公众在感情上产生共鸣。公众会相信,一个勇于发布为失误和错误致歉的危机声明的企业,必定也会在危机处理的其他阶段推出更多解决措施。此外,对于改革、赔偿、恢复等措施的决定,也无法在即时发布的危机声明中草率作出,公众更信赖对任何行为都审慎决定的负责任企业。

4. 重视与权威机构的沟通

从“王老吉”危机事件来看,公众更容易接受第三方权威机构发布的危机声明。第三方权威机构可以是上级政府的主管部门、行业协会、商团等。在危机发生时,企业应主动与这些权威机构取得联系,借其之名发布危机声明。首先,政府有对企业

进行监管的职能,如果企业危机有可能危害公众利益,政府就必须介入调查,政府不仅对调查结果具有权威性,而且对企业有进一步处理的权力。所以,企业应该让政府积极了解事件真相,主动承担相应的责任,换取政府和公众信任。其次,尽管企业可以通过很多种方式发布危机声明陈述真相,但是公众往往更青睐先入为主的想法,很难接受企业单方面解释,而第三方权威机构的公信力就可以让问题迎刃而解。

5. 注重发布危机声明的媒体选择

危机发生后,公众了解危机和企业反应的主要途径包括报纸、电视、录像和互联网等。文章搜集的数据显示,企业通常通过两个渠道发布危机声明,一是企业的官方网站,二是各大权威媒体。企业在选择后者传递企业信息时,应该重视合适的媒体的选择。现如今,互联网以其特有的及时性和互动性渐渐成为危机沟通时不可或缺的重要工具。基于此,企业可以建立自己的网站、社区和与公众进行交流的互动平台,从而使公众和企业在一定程度上取得沟通的话语权,使得企业在发布危机声明信息沟通时更主动、更及时、更准确。

注 释

① 福莱灵克公关咨询有限公司(FHL)成立于1994年7月,是由世界上最大的公关公司之一美国福莱国际传播公司和电信市场传播,消费品和市场传播,金融和公司事务传播。

参考文献

- [1] 赵定涛,李蓓,抚元广. 基于动态过程的企业危机管理系统[J]. 管理科学, 2004, 17(3): 21-24.
- [2] STURGES D L. Communicating through crisis A strategy for organizational survival [J]. Management Communication Quarterly, 1994, 7(3): 297-316.
- [3] 赵定涛,李蓓. 企业危机动态管理模式[J]. 管理科学, 2005, 18(3): 8-15.
- [4] ROBERT R U, MATTHEW W S, TIMOTHY L S. Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse [J]. Public Relations Review, 2007, (33): 130-134.
- [5] JOANNE E H, RONALD E D, DAVID P H. Crisis Response Communication Challenges [J]. Journal of Business Communication, 2005, 42(2): 112-134.
- [6] MEYERS G C. When it hits the fan: Managing the nine crises of business [M]. Boston: Houghton Mifflin, 1986.

Journal of UESTC (Social Sciences Edition) Apr.2012, Vol.14, No.2

- [7] ALFRED A M. Victims and Shareholders: The Dilemmas of Presenting Corporate Policy during a Crisis [J]. Academy of Management Journal, 1991, 34(2): 281-305.
- [8] COOMBS T W, HOLLADAY J S. Comparing apology to equivalent crisis response strategies: clarifying Apology's Role and Value in Crisis Communication [J]. Public Relations Review, 2008, (34): 252-257.
- [9] WEEK P R. BSE dithering is sheer madness [N]. PR Week, 1996-9-23(9).
- [10] LINDA S. Ashcroft. Crisis management-public relations [J]. Journal of Managerial Psychology, 1997, 12(5): 325-332.
- [11] 林安·斯蒂文森, 彼得·麦奇. 沟通解决危机公关的金科玉律[J]. 中国企业家, 2002, (3): 108-109.
- [12] 苗晓娜. 论防范和应对企业危机的措施与方法[J]. 科技信息(学术版), 2006, (3): 366-367.
- [13] 刘贱贱. 企业形象危机管理沟通的预警系统构建方法[J]. 学海, 2007, (1): 165-171.
- [14] 谢巧. 保险公司公共关系危机管理[D]. 四川: 西南财经大学, 2003: 16-18.
- [15] 蒋弋, 李蔚. 谁伤害了巨能钙[J]. 企业管理, 2005, (11): 16-20.
- [16] 汪涌. 政府在危机事件中的传播策略探讨[D]. 武汉: 华中师范大学, 2007: 38-39.
- [17] 杜艳秋. 中国乳品行业战略性危机管理研究[D]. 北京: 对外经济贸易大学, 2007: 33-34.
- [18] 孟建, 钱海红. 危机公关: 融入中国社会发展的新战略[J]. 国际新闻界, 2008, (6): 17-21.
- [19] 仝岩. 企业危机管理[J]. 经济管理, 2002, (23): 46-48.
- [20] 刘洋. 食品企业危机公关分析[D]. 北京: 北京林业大学, 2009: 8-10.
- [21] 林景新. 中国式企业危机管理[M]. 广东: 广东经济出版社, 2007: 35-38.

Normal Formula on Crisis Statement of Enterprise ——A Diagnosis Based on 41 Crisis Statements

WEI Jiu-chang DING Qi-ying

(University of Science & Technology of China Hefei 230026 China)

Abstract This paper has chosen 41 crisis statements from 40 enterprises which once met crisis. Three “W”s and four “R”s are defined as independent variables and effectiveness “V” is the dependent variable. Then the influencing factors are analyzed by using binary logistic regression. The result shows that the influence of “W3” (What did we do about it) and “R1” (Regret) are significantly visible, which can be used for exploring the normal formulas of crisis statement of enterprise.

Key words crisis statement; crisis communication; “Gold Rule”

编辑 何婧