

# 梅赛德斯·奔驰和 武汉野生动物园

对于被一起武汉消费者纠纷缠身的奔驰公司经理来说，这个冬天注定不同寻常。2002年2月27日，一名奔驰S320的车主威胁说，要在武汉野生动物园当众将他的汽车砸毁。如果真让他这么做了，那么这就将是这家动物园在最近三个月以来砸毁的第二辆奔驰车。被砸的第一辆汽车也是这家动物园的，由于动物园经理抱怨汽车的质量问题长期得不到解决，一怒之下，于去年12月底在动物园当众将汽车砸毁。武汉野生动物园此举得到了广泛的社会关注，也引起了对砸车事件本身合理性的争议。一些人认为毁坏产品是一种非理性和极端的行为；而一些人则对动物园表示同情，认为奔驰公司对消费者漠视不理。如果要妥善解决问题，那么奔驰公司的经理不仅要考虑愤怒的武汉野生动物园管理者的感受，也需考虑公众的意见。面对近在眼前的危机，奔驰公司必须赶快拿出解决方案。

## 公司与顾客的争执

2001年12月25日，武汉野生动物园董事长王笙让人用一头水牛拖着他的奔驰SLK230跑车游街过市，以此抗议奔驰公司对这辆汽车售后服务不善的问题。2000年12月19日，武汉动物园以70万元的价格从北京宾士汽车销售中心购买了该汽车，这也是这个动物园所拥有的第四辆奔驰汽车。王先生解释说这辆汽车的油路不断发生故障，并且多次修理无效。作为抗议，他在车身上写上醒目大字“没有质量，没有服务”，以及“这就是奔驰，让我们每人踢一脚”。然后他让人把汽车拖去市中心，一大群记者和摄像师也蜂拥而至。

第二天，王先生在动物园门口举行了一个记者招待会。记者们被告知这辆汽车在购买后的几周就出现了质量问题。虽然宾士销售中心的技术人员来武汉修理了几次，但是王先生发现问题仍然没有得到解决。由于到12月19日汽车的保修期就到期了，并且消费者协会也无法提供帮助，所以王先生觉得只有把事情公开化才是惟一的办法。于是，在记者招待会结束以后，几名大汉用大锤将汽车的外壳彻底砸坏。记者们对这一事件表现出了极大的

兴趣，之后，各大报纸纷纷刊登了被砸汽车的照片和相关报道。

武汉野生动物园声称在保修期到期以前，曾经给经销商和生产商发过传真，要求调换汽车或者退货，并警告说如果被拒绝将会采取一些特别的措施。为了证明这一要求的合理性，公园的经理还引用了美国的“柠檬法”。这一法律允许消费者在三次维修都没有解决问题的情况下将汽车退货。但是，奔驰公司不同意武汉野生动物园的看法，他们认为汽车的问题是由于客户使用了不符合标准的汽油所造成的。因此，他们不能答应武汉野生动物园退货或者换车的要求。公司还发表声明，解释说公司的工程师对汽车的油箱进行了检查，发现汽车的喷油嘴被杂质堵住了。汽车经销商也免费为汽车进行了多次维修，并更换了油嘴，其花费的费用已经超过10万元。奔驰公司认为“汽油中所含的杂质影响了汽车的性能...我们不能因为汽车以外的因素而不是其本身的质量问题就为客户更换汽车。”但是，公司同意为武汉野生动物园再次进行免费的油路清洗，这一承诺到2002年1月底之前都有效。

尽管实际上奔驰公司延长了保修期的时间，但是武汉野生动物园拒绝了这一

解决方案,并于12月26日将汽车砸毁。但毁坏的部分仅为挡风玻璃、前灯和汽车的外壳,而发动机基本完好无损。王笙的助理,刘月玲女士告诉记者,这样做的目的是为了将关键部分保留下来,作为以后法律解决的证据。

一时间,这一事件被媒体广为报道。其中大多数的评论对奔驰公司的产品和服务都不利,有一些甚至相当激烈。在一篇报道中,刘月玲女士明确声称:“奔驰公司是在歧视中国消费者”。报道侧重的方面也不尽相同,一些报道集中在油路问题上,有些报道还指出奔驰车的电脑和方向系统也有问题。当然也有从奔驰公司角度出发的报道,比如一篇文章引用宾士销售中心管理人员的话,问题除了由于车主使用了低质的汽油之外,还因为他开得太快,方向盘打得太猛。

奔驰公司的官方声明主要提出两点。第一,武汉野生动物园此举完全是没有理智的宣传手段。为了证明这一观点,一位奔驰公司的发言人说,武汉野生动物园在12月27日就将公园的门票从35元涨到65元。但是,武汉野生动物园之后解释说,涨价属于季节性价格调整,与砸车无关。第二,奔驰公司坚持认为,汽车油路的问题是由于客户使用了不恰当的汽油,而不是因为汽车本身的质量问题。公司发言人说:“许多老的中国加油站,它们的油库和油泵都很脏,而卖的汽油质量也有问题。我们常常提醒我们的客户注意这一点。”公司重申“他们有足够的信心来确认汽车不会有质量问题”,并对“客户拒绝他们免费清洗油路的好意感到遗憾。”该发言人进一步强调“奔驰致力于为客户解决所有合乎情理的问题……对有关人士在这件事情上所采取的极端的、没有必要的行为深表遗憾。”

为了证明汽车确实存在质量问题,武汉野生动物园指出,公园共有4辆奔驰汽车,但只有这一辆被认为是使用了不恰当的汽油而造成问题的。武汉汽油供应商也支持动物园的观点。湖北石油公司的一位主管声称,该公司的石化系统在武汉地区共有200个加油站,占当地总加油站的

80%左右,中国石化集团对加油站的汽油采购和管理有严格的标准。他同时强调,“武汉地区有许多各种高级进口车,该公司也有两辆奔驰,都使用正常。”另一位武汉石化的负责人说,石油产品和其他产品一样都有国家标准,武汉石化的产品是符合国家标准的。

公众的反应也不尽相同。事件发生后,五位与奔驰车有过不快遭遇的车主对武汉野生动物园表示了同情和支持,并在12月份成立了“奔驰受害车主联谊会”。到3月份,已经发展了23名会员。一些公众认为,奔驰公司对中国客户漠不关心,一些甚至认为奔驰公司相当的傲慢。相比之下,也有许多人认为动物园在这次宣传上做得有些过火了,他们认为采用法律手段才是解决问题的办法。而双方都认同的一点就是,中国需要加大力度来保护消费者的权益。

## 争执升级

到2002年1月底,争执双方仍然各持己见,互不妥协。奔驰公司丝毫没有退让之意,并威胁说要起诉武汉野生动物园损害奔驰公司形象。奔驰公司声称“武汉野生动物园所采取的不适当的行动使正常解决问题变得不可能……我们谴责王先生和武汉野生动物园所采取的没有理性和无意义的行为……我们正在计划采用必要的法律手段。”还有报道称“奔驰公司要求武汉野生动物园为他们的不必要的行为而给公司的权益带来的伤害发表一份道歉信,并且将道歉信在有关媒体上刊出。”国内的法律专家也认为,由于武汉野生动物园在情况还没有得到法律证实之前就将奔驰车的质量问题四处报道,奔驰公司可以以损坏公司声誉为由来起诉武汉野生动物园。

在事情发生后,武汉野生动物园还在北京寻求广泛的支持,中央电视台的《实话实说》栏目也对动物园的经理进行了采访。同时,刘女士也将损坏的汽车运至北京,来“确认所发生的问题究竟是汽油还是汽车本身的问题”。她建议将汽车油路清洗后,加上指定的汽油来进行路

试。但是到1月底,武汉野生动物园放弃了这个方案,并将汽车运回武汉。刘女士评论到“我在北京期间,奔驰公司没有派任何人来和我联系。”此外,尽管武汉野生动物园想要在法庭上解决这个问题,但是没有哪个机构可以提供帮助对汽车进行质量检验。没有证据,动物园的经理认为官司是没有办法打赢的,这也是他们为什么要砸车的原因。动物园经理称“武汉野生动物园每年的客流量超过50万人,所以汽车会一直在动物园里展出,直到问题解决为止。”

到2月底,事情仍然没有取得实质性进展,于是武汉野生动物园又宣布了一个新的消息:“如果奔驰公司不能给动物园一个有意义的答复,另一辆由一位北京奔驰车主提供的奔驰汽车将要在动物园被砸毁”。这位没有透露姓名的车主据说是王先生的一个朋友。他发表声明说,虽然他一直都以拥有奔驰汽车而感到骄傲,但当听到这么多关于奔驰汽车问题的报道后,感觉中国顾客被奔驰公司歧视了。

## 中国汽车市场

从20世纪90年代末到21世纪,中国汽车行业经历了飞速的发展。国产汽车的年销售量从1992年的30万辆上升到2002年的100多万辆。分析人士预测,到2010年汽车销售将超过500万辆,而这也将使中国成为继美国和日本之后的第三大汽车市场。持续增长的收入、信用的发展、交通的改善,以及汽车降价的压力,都使得在可以预见的将来,汽车行业将保持两位数的增长。此外,随着在WTO贸易协定的要求下关税大幅下降,进口汽车的销量也将显著增加。

中国中低档轿车市场目前有十多个国外的品牌在国内生产。大众是中档车市场的早期进入者,他们和上汽集团合资生产桑塔纳牌轿车。多年以来,桑塔纳一直是中国最畅销的轿车,在市场上居领先地位。但是到2002年,随着经济条件的显著提高,新的高档豪华车市场逐渐形成。许多国际汽车制造商也纷纷采取行动,或



者将在中国本地制造的汽车升级,或者增加进口汽车的档次水平。上海大众引进了帕萨特;通用汽车和上汽集团合作生产了别克系列;奥迪和长春一汽合资生产A6系列;宝马从2003年起开始在中国生产3系和5系的轿车;丰田也和一汽合作生产了各种型号的轿车和越野车。

梅赛德斯·奔驰公司的母公司戴姆勒·克莱斯勒于1984年和北京汽车工业集团合资生产“北京吉普”,成为当时最早的中外合资汽车企业。戴姆勒·克莱斯勒同时还与三菱公司合作生产帕杰罗越野车,另外还与多家中国企业合资生产重型卡车和大客车。然而,像其它高档豪华车制造商一样,戴姆勒·克莱斯勒选择进口奔驰系列轿车,而不是在中国国内生产。到2002年,奔驰在中国的进口豪华车市场占有率占有最大的市场份额,其汽车保有量约为7万5千辆。相比,同期宝马的汽车保有量约为5万辆。尽管在2001年底发生了砸车事件,但是在2002年的头两个月里奔驰仍然有870辆的销售量,比2001年同期增长了40%。奔驰轿车的未来似乎仍然光明。

戴姆勒·克莱斯勒在中国有两家子公司。第一家是1986年建立的梅赛德斯·奔驰中国有限公司,其总部位于香港,主要负责中国大陆、香港和澳门的奔驰车进口业务。第二家是2001年建立的戴姆勒·克莱斯勒(中国)投资有限公司,主要负责大陆和港澳的各类汽车合资项目。此外,公司在中国大陆有三家地区经销商,在香港有一家独家零售商,分别是:南星汽车有限公司(负责华南各省)、东星汽车有限公司(负责华东沿海地区)、北星(天津)汽车有限公司(负责华北地区),以及仁孚行有限公司(负责香港和澳门特别行政区)。

由于进口汽车的数量较小,许多进口车的售后维修服务能力也有限。于是,许多进口车的车主必须提前很长时间预约,还要等待进口零部件从海外运来。虽然制造商致力于提高服务水平,但是工作人员缺乏必要的服务技能和产品知识也带

来了很大的影响。对于最新出厂的汽车型号,这类问题尤为突出。除了这些因素,中国市场的广大的地域分布意味着,进口车车主必须从很远的地方赶到汽车维修点,而相关的长途运输费用是需要车主自己承担的。结果,经常可以听见进口车车主抱怨汽车的维护成本高,维修不便等等。汽车厂家也努力想在满足客户需求和保持服务市场成本之间取得一个平衡点。到2002年3月底,奔驰公司在中国大陆已经有23处维修中心,在香港有8处。根据公司的计划,到2004年底,这个数字要翻一番。

### 中国的消费者主义和制度环境

中国的经济改革也同时唤醒了消费者的维权意识。1984年12月中国消费者协会经国务院批准成立,这是对商品和服务进行社会监督,保护消费者合法权益的全国性社会团体。多年来,消协在提高消费者权利意识、监督商业行为、促进政府的法律制度改革方面发挥了重要的力量。到2001年底,消协在国内受理和协助解决了6百多万起消费者投诉。

为了进一步加强消费者保护,中国政府于1994年出台了《消费者权益保护法》。这部法律明确提出了消费者的9种权利,并且规定厂家和商家如果侵犯这些权利必须作出赔偿。通过提出赔偿的概念,这部法律实际上为买卖双方的争执提供了一个解决问题的框架。然而,法律在执行过程中仍然存在很多问题。比如,当公司的股权所有结构比较模糊时,就会使得消费者很难找到要起诉的主体。过去,常常会碰到这样的情况,当消费者与一家国外公司发生纠纷时,法院会把传票发至国内的子公司,但是这家子公司会拒绝接受传票,因为他们认为自身是独立于母公司的,不应该为母公司的纠纷负责。在这些情况下,消费者在司法程序上必须要经过多重环节,先将诉状递往当地的法院,然后层层上递到最高法院,然后经过有关的司法和外交部门,最后才能抵达相关当事

人。这样漫长的过程使得很多中国消费者不愿意采用法律渠道来解决问题。一项调查显示,当问到如果消费者的权益被侵犯时,你会怎么办?中国消费者最常见的反应按频率排列如下:1)什么也不做,2)向厂家或商家抱怨,3)去消费者协会或有关政府部门寻求帮助,4)去媒体将事件曝光,5)寻求法律解决问题的途径。可以看出,法律手段是消费者最少使用的方法。

多年来,中国政府一直在讨论出台关于“产品召回”的制度,但是到2002年初,还没有任何成文的官方政策。国家质量监督检验检疫总局正在起草相关制度,比如厂家销售的汽车如发现有缺陷,必须负责将汽车召回。消费者对这一举措大力支持。因为很大程度上是由于缺乏相关的法律规定,使得中国消费者在外国公司在国际范围内的产品召回中被排斥在外。许多进口电子产品和汽车,由于对中国和外国消费者采用不同的召回制度而引起的纠纷,曾引发多起报道。在每一起纠纷中,制造商往往强调在中国和外国销售的产品型号不同,或者是中国没有法律规定要进行补偿,而这是他们在不同国家采用不同召回制度的依据。但是,在中国,这些差别化的政策往往被媒体看作是对中国顾客的歧视。

### 下一步该怎么办?

对于奔驰公司的经理来说,现在最直接的问题就是如何应对第二辆车被砸的威胁。不管奔驰公司是提供免费的修理,还是威胁要就侵害名誉来起诉武汉野生动物园,都不能使情况有所改变。实际上,武汉野生动物园也许故意要使事件升级。媒体也对动物园的下一步举措密切关注。如果动物园决定要砸第二辆奔驰车,会不会采取比第一次更激烈的行为呢?消费者会怎么看待第二次砸车事件?这些都很难预测。此外,奔驰汽车的销售似乎并没有受到事件的影响,也许公司根本什么都不必做。

# 案例点评



文 / 陈峻松

从这个案例中，我们看到在当代中国市场中，危机管理日趋重要。企业应该如何应对突发性的事件，对于不满的顾客所能产生的影响要有充分的预见，要能够在危机事件对公司产生更大负面影响前，将其控制和平息。

武汉“砸奔”的事件，奔驰公司的处理过程和方法都有需要提高之处。对于顾客的抱怨，奔驰公司没有给予足够的重视。实际上奔驰公司事先收到过武汉野生动物园方面的通告，要求换车或者退车，否则动物园将会采取比较极端的行为。因为低估了顾客强烈的反应，在得知“砸奔”的消息后，公司也非常震惊和愤怒。由于法律和文化的差异，砸车这类事件在西方国家很少能够发生，所以奔驰公司也缺乏应对这类事件的经验。在中国文化下，很长时间以来消费者在碰到消费问题时，往往采取息事宁人的态度。然而一旦超过忍受的极限，又可能采取另外一种极端的手段。

在中国市场上，国内消费者与国外企业的消费纠纷，往往会上升为一个民族问题。东芝笔记本电脑、帕杰罗汽车等事件，都折射出中国消费者对国际企业在中国的消费歧视的敏感。武汉“砸奔”作为一个导火索，又引发了新一轮对进口汽车在中国售后服务和汽车召回的质问。

在这种情况下，作为一家跨国企业，应该保持一种宽厚的形象，而不应该让情绪控制了自己。砸车发生之后，奔驰方表现出了毫不妥协的态度，在媒体中发表的三次申明，一次比一次强硬。但是，采取这样的姿态并不有利于问题的解决。

如此众多的负面报道，也许是奔驰公

司始料不及的。3个多月以来，数百家媒体的报道，给消费大众心理留下了一个服务不完善，态度不友好的印象。大公司的这种强势态度在资源尚处于稀缺或市场处在增长的情况下很容易产生，觉得你不来买我的东西，自有人来买。但是当市场进一步发展，且很多其他具有同样实力的大企业进入的时候，比如现在中国的豪华车市场竞争越来越激烈，当时这种姿态的后期效应就可能显现了。

奔驰方态度强硬的另一个原因，可能是认为如果这一次妥协了，会损坏自身的形象，使公众认为也许奔驰公司真的是理亏，并且会造成一种示范效应，其他人遇到类似问题，也会要求索赔。实际上承认自己的错误，并不一定会给人造成不良的印象。正如人无完人，产品也很难保证100%不会出现问题。而且一件产品出现问题，并不代表所有产品都有问题。关键是要诚实和积极地去推动问题的解决。奔驰公司在解决问题的沟通中也相当被动，在整个事件中，往往听到的都是武汉野生动物园的声音。例如，当武汉野生动物园的人去了北京，奔驰方拒而不见，对待媒体也是无可奉告，这些做法都会使公众觉得奔驰公司是在故意躲避问题。奔驰公司应该积极地去面对，建立一个亲和的、贴心的形象，才是正确的做法。事实上，国外的这些大公司也正在通过这些事件慢慢地了解中国市场。比如丰田公司、耐克公司各自在广告问题引发危机时，及时采取应对措施，公司领导公开出来道歉，很快解决了问题，防止了问题进一步升级恶化。

在砸车事件发生的当年，以及随后的03年，奔驰公司的销售情况没有太大的变化。但是这并不表明这一事件对奔驰车和奔驰公司没有造成任何影响。因为一件事情产生的后果，分成当下性和延时性两个方面。在这个事件中产生的大量对奔驰公司的负面报道，会是一种累积起来的伤害。虽然看不出当时的直接影响，但是不良的口碑，会逐渐损害奔驰在消费者心中

的形象。消费者的态度，一旦形成，改变起来是困难的。一个对你持有不利态度的消费者，也许他现在还买不起奔驰车，但是若干年后，当他具有购买力时，你问他为什么不买，其实你在几年前就已经失去他了。冰冻三尺，非一日之寒。所以，公司应该具有长远的眼光，一定要尽量减少在媒体中的负面报道。

其实，对于危机事件的管理，不仅仅是公司和顾客之间的事情，还往往涉及到政府、媒体、消费者协会等团体。因此，这就意味着公司需要站在更高的高度，从更广的角度来进行危机管理。公司要注意平时和政府、消协、媒体搞好关系，这些都是危机公关的要素。而奔驰公司当时对三方面都没有加以充分利用，这就使公司在碰到危机时，处于孤军作战的状态。反之，如果说平时你和20家媒体有良好关系，那么一旦事情发生就会有20家媒体站出来支持你。在这个案例中，媒体大部分是谴责，一部分持中性的态度，几乎很少有为奔驰说话的。一个比较好的例子是最近发生的SKII事件。在事件发生后，有很多专家、消协和媒体都站在SKII这一方说话，证明氢氧化钠并不超标，所以公司可以理直气壮，没有成为危机的被动方。

危机处理中一定要掌握主动权。比如说消费者威胁去媒体投诉公司，那么公司应该与消协积极沟通，并可以把客观的处理情况先告诉媒体。那么如果万一媒体的报道和事情真相有偏差，也不会束手无措，甚至可以起诉媒体。要注意的是不要老是想让消费者掌握主动权，企业可以“先下手为强”，先将事情的情况告诉媒体，那么至少可以使媒体的报道保持中立的态度。

不过一个事件不能笼统地归结为一个公司的错误，公司经理的眼光是长期的还是短期的，会对危机的处理产生很大影响。因为对于这些人来说，他们并不是一辈子都在这个企业，只要保证目前的业绩，若干年后发生的情况和他们并不相干，因为也许明年他就可能跳槽。因此，对

# 案例点评



文 / 吴小莉

当企业碰到危机，如被检查出产品的质量或安全性有问题，突然发生了重大工业事故等，这种时候往往会引起消费者的恐慌和担忧，媒体舆论纷纷而起，社会关注度急速升高。如果企业不能对此加以妥善处理，就会危及到企业的声誉，影响到企业的发展。

一旦危机发生，企业应该采取主动应对的方式，积极控制局势及危机对顾客的影响。如果产品确实被查出有问题，对消费者造成了损害，那么企业应该首先不计损失，先承认产品确实存在问题，向公众道歉，如果有必要，就要马上作出补救措施，比如撤柜、召回、维修等等。然后尽快查出问题所在，给公众明确的解释，并提出进一步解决的方案。这样的做法非常迅速而且正面、负责任，能够建立一个比较公正的形象。即使产品不存在问题，在舆论纷起的时候，企业也可以先退一步，比如撤回所说的问题产品，表现出负责的态度，然后可以请其他权威机构作进

一步的检查或测试，等到正确的检查结果出来后，及时向公众澄清。错误的做法是，当碰到危机的时候，企业的第一反应就是跳起来，一口咬定自己的产品没有问题，等到产品真的被证明是有问题的时候，企业的形象就变得非常负面，企业这个时候再去补救就为时已晚了。

危机处理中，及时非常关键。企业必须第一时间对危机进行处理，成立专门的危机公关小组，对外联系沟通。这样做，一方面可以及时安稳消费者的人心，另一方面可以防止媒体的一些揣测和可能的负面报道。

公司可以争取掌握对外报道的主动权。为了防止小道消息对企业的伤害，企业可以发布统一的信息，在危机公关小组中要有专业的新闻人才准备恰当的新闻稿，并且不断根据新的情况来对新闻稿加以补充和更新，然后及时发布。这样所有媒体、所有同行、所有公众得到的消息都是第一手的、准确的。要让外界及时知道企业发生了什么事情，企业正在怎么处理，下一步可能会怎么，危害可能有多大，避免因为猜测或道听途说而导致的歪曲。

在危机处理中的一个误区就是公司的领导者没有和面对媒体和消费者的第一线公关人员取得交流和联系，导致他们在对外沟通的时候准备不足，无法应对。这一点，作为企业的领导者一定要注意。整

个危机处理小组要协同作战，保持统一。内部人员之间要保持联系，在小组当中应该有一个高层管理人员，随时沟通企业领导人和危机处理小组，让小组成员能够及时获悉高层动向。

在危机期间，企业内部应该有足够训练有素的人员接听外部来的电话，应该避免无人接听或打不通的现象。尤其是涉及到消费型产品，热线电话就变得非常有必要，要给消费者真诚的答复，而非敷衍式的处理。

另外选择什么样的媒体来发布信息也很重要。要选择那些影响比较大的有公信力的媒体，还可以选择专业性的、权威性的媒体。

企业在处理危机的时候，自始至终都应该保持坦诚，一定要坦诚地面对大众和媒体，一旦有不坦诚的言行发生，那么公众就不会再相信你，企业就会失去信誉。事实上企业平时就要用对社会、对公众负责任的行为来建立自身的信誉，那么万一企业出现了一定的危机，消费者也会觉得是偶尔发生了负面的情况，而并非企业对社会不负责任的后果。

本文作者为凤凰卫视信息台副台长/首席主播、著名媒体专业人士。本文根据吴小莉女士在中欧高层管理论坛上所做的《危机公关处理与企业形象》演讲整理而成。文中所述仅代表作者个人观点。

于危机处理，跨国性的公司应该建立专门的危机处理部门，从总部统一管理，制定统一的处理规则，而不是听任地方上的分公司的经理或者负责人来进行随意处理。如果总部不加以规定，地方上的行为很容易短期化。

所以，危机处理要及时、积极、掌握主动权；要尽量迅速地解决危机，减少负面报道，避免争执升级；要从公司总部加以全面控制；要具备一些危机防范的意识，知道一旦发生危机应该如何应对；平

时和政府、消协、媒体都保持良好的关系。

本文作者为中欧国际工商学院案例发展中心研究员，文中所述仅代表作者个人观点。

# 案例点评



文 / 赵玉峰

武汉野生动物园的“砸大奔”事件曾经是轰动一时的新闻,虽然时过境迁,但是对于企业危机管理研究来说,仍然是一个典型的案例。

通过这个事件,我们可以看到:企业危机具有一定的复杂性、紧急性与公开性;另一方面,危机中也可能隐藏着转机。

“危机”的类别很多,包括产品服务危机、客户危机、行业危机、财务危机、媒体危机、工作事故危机、诉讼危机、侵权危机、破产危机、并购危机等多种危机模式。

要说危机的复杂性,从“砸大奔”这个事件中,我们至少看到了媒体危机、服务危机、诉讼危机、客户危机四种危机模式。媒体危机——事件被媒体反复炒作,国内外几十家报纸、电视热门栏目、网站,无不利用这起焦点事件吸引人们的眼球。服务危机——奔驰公司稀少的售后服务网络是问题产生的一个原因,另一方面,服务人员的业务素质也值得反省。诉讼危机——奔驰公司曾经打算起诉用户,用户也曾经打算起诉奔驰。客户危机——奔驰用户曾经组织了由23名会员组成的“奔驰受害车主联谊会”,企图对其他用户形成巨大的影响力。

从本次危机的处理方式来看,奔驰公司比较欠妥,实际上,从“信息沟通的六原则”来评判,奔驰公司只坚持了第一项原则:宗旨明确原则,自始至终保持强硬的态度,坚持自己所声明的正确性,甚至连友好的态度都没有丝毫体现。

信息沟通的六原则:(1)宗旨明确原则;(2)快速反应原则;(3)态度诚恳、不争辩、客户满意原则(90%以上的危机恶化都与当事人采取了不当的态度有关,比如:冷漠、傲慢、敷衍、或拖延);(4)

高度重视原则;(5)寻求权威证据原则;(6)谨防过度反应原则。

站在危机处理的角度讲,奔驰公司可以采取更为灵活的做法:首先,在事件发生前,如果真像客户所述的那样一年内发动机频繁发生问题的话,奔驰方即使不予以召回,至少可以换一台发动机。如果还有问题,那么油品有问题的概率确实就高了许多。这样做,其一,在事件闹开前就将其平息。其二,如果客户想再次激起事件,奔驰方也多了一条依据可以进行防卫;再次,在“砸奔”发生之后,奔驰方应该表现出诚恳的态度,让用户感到心里有所安慰,让公众认识到奔驰的礼貌和优良的服务态度。同时,奔驰公司应该派高管出面,以体现公司对此事的重视程度;然后,向公众表明奔驰公司为妥善解决此事所做的努力,例如拿出奔驰公司工程师的检验证据,当然最好是第三方的权威证据,及时阐明事情真相;最后,在发现武汉野生动物园门票涨价行为后,反戈一击,发布媒体新闻会,利用公关手段,指出客户方的炒作行为与经济利益,把媒体和公众的注意力尽可能地转向武汉野生动物园的炒作行为上,获得公众的同情感和支持,为奔驰的声誉正名。

以汽车公司为例,日本丰田的危机处理方式就显得成熟了许多。2003年12月,由于丰田的“霸道”广告中诬蔑了具有中华民族象征的石狮,引起轩然大波,群情激昂、声讨不断。丰田公司使出四记要招,将危机一一化解:

要招之一:反应迅速,在第一时间与媒体沟通。12月4日,各媒体对此事件进行报道之后,丰田公司迅即召开由公司多位高层参加的媒体招待会,并于当日发布道歉书。从而使关注此次事件的公众和媒体在最短时间内了解到了丰田公司的态度,阻止了事态发展。

要招之二:态度诚恳,勇于承担责任。在丰田汽车公司的致歉信中,没有为这次事件寻找任何开脱的理由,而是对此致以诚挚的歉意。在谈及广告制作方盛世长城广告公司时,一汽丰田汽车销售有限公司总经理古谷俊男回答:“出现这样的

事情完全是我们的责任,应该由我们自己来承担。”丰田公司的诚恳态度更是得到了媒体的嘉许。

要招之三:高层亲自出马,获得媒体及公众的谅解。在媒体招待会上,丰田汽车多位高层列席,并发表了言词诚恳的讲话。对事件表态人员的职位高低,往往意味着事件主角对此的重视程度。

要招之四:统一态度和口径,避免“祸从口出”。在事件发生后,无论丰田公司本身,还是发表该广告的媒体,或是创作该广告的盛世长城,都一致对外“表示诚恳的歉意”,而丰田公司则仅由古谷俊男对外发言,其他人如果被问及,则连连道歉,不发表其它讲话。

丰田公司这种妥善处理危机的方法是值得借鉴的。

当然危机中往往还隐含着生机,比如如果奔驰公司能够抓住武汉野生动物园借机炒作这一点,反其道而治之,在危机中充分体现出奔驰公司对客户的真诚关怀、优质服务等等,那么奔驰公司就可能反被动为主动,降低危机中的不利因素,消除危机带来的不利影响,使奔驰的形象和美誉得到再一次的展现和保证。

本文作者为零点集团总裁助理兼前进策略运营副总裁,文中所述仅代表作者个人观点。

