

舆情

公共服务企业在遇到突发事件、投诉时,若能更主动地沟通,端正自己的位置,在善于倾听的同时做到“有话好好说”,则更容易在达成谅解之前形成理解,有利于危机事件的解决和企业形象的塑造,这需要公共服务企业的价值观全面改善。

车主索赔事件拷问公共服务管理

张焕

2012年7月21日,暴雨造成北京多处路段积水,位于京港澳高速的南岗洼铁路桥下水深一度达到6米,约80辆车被淹。雨后,公众对京港澳高速在雨中坚持收费的做法产生质疑,也拷问着公共服务企业的价值观和社会责任感。

3次雷同回应 不能让车主满意

当日22时,警方封闭了五、六环连接京港澳高速的出京方向入口,但其他入口并未完全封闭。直到22日凌晨2点,积水北侧的杜家坎收费站已全面拥堵,但并没有停止京车车辆过杆收费,后续车辆由于前方拥堵,被滞留在积水路段,数百人辗转被救出后,眼看着25万立方米的积水将车辆淹没。排水结束后,救援人员共从该路段拖出80多辆车。从7月25日开始,这些车主和司机向北京首都公路发展集团(简称“首发集团”,下同)提出索赔。

27日,车主们在首发集团聚集,继续表达索赔诉求。首发集团表示正在研究赔付方案,但需等待上级“有关部门”的批准,当日并未作出回应;31日,失去耐心的车主们与首发集团工作人员发生争执,3小时后,首发集团有关负责人刘部长接待了这些车主。车主认为诉求很明确,希望尽快解决,但刘部长面露难色,只好强调主动权不在首发集团,同样希望尽快解决。首发集团3次雷同的回应显然不能让车主满意,交涉中一度引起了车主的激动情绪。

交涉涉及两个关键问题:第一,是否属于不可抗力?第二是,首发集团为何不主动搜集?

在31日聚集车主的强烈要求下,首发集团让每位车主写下损失和赔偿期望,并表示尽快解决。多位法律界人士表示,车过收费站已经形成合同关系,首发集团有义务保证安全,协商不成可提起诉讼。7月21日,暴雨中坚持收费的高速公路不仅京港澳高速一处,所幸未导致类似的严重后果,事后均遭到了公众质疑。

深度报道和新闻评论增多 问责、反思更加犀利深刻

7月25日,索赔消息经媒体披露,很快被网络转载3000余次,至27日转载超过7000次。此后由于报道重点由灾害反思,转向灾区的灾后重建和安置,关注度有所降低,转载量呈下降趋势。

但本数据曲线并不说明舆情危机随之缓解。在事件初期,媒体报道以一般消息为主。而在27日以后,随着事件脉络逐渐清晰,车主通过媒体表达诉求,加之首发集团回应无明显进展,深度专题报道和新闻评论开始增多,问责、反思和批评更加犀利和深刻。

车主说法:“全赔新车是不太可

能的,对首发也不公平……他们没做到合理的通知、疏导,还在那里收费,没有及时阻止其他车辆进来。他们来谈不可抗力,是非常牵强的。”(2012年8月1日 中国广播网)

媒体评论:“面对索赔,把问题丢给政府解决,首发集团可谓精明。而解决办法由北京防汛办统一安排,其实是撇清责任的表现。有个问题要搞清楚:车主索赔,并不是向政府申请灾后补偿,而是要求首发集团对造成的损失作出赔偿。换句话说,车主并非在讨救济,而是在依法维权……一些国企留给人们的印象是,在谋利发财的时候无视社会责任和公共属性,而在有可能亏本遭遇麻烦的时候便寻求政府的保护。”(2012年7月31日《春城晚报》作者:时言平)

首发集团回应:“高速公路管理,道路的封闭、开启,是由交通主管部门确定,我们是企业,我们没有权利想开就开,想关就关。一位首发工作人员说,每辆车的受损情况不同,价格不同,车主误工费、受伤情况也不同,每一个人的诉求都不同,还有人是想借机发一笔,报废旧车,让首发赔新车,解决方案不可能让所有人满意。”(2012年8月1日 中国广播网)

网友态度并非“一边倒”

在被问到“北京在应对暴雨有什么不足”时,5个选项中有3个均涉及交通方面,且除排水设施落后这样的硬件缺陷外,另2项都和应急预案有关,显而易见,道路积水是影响这些选项的重要因素,加之该路段属于收费路段,合同关系更加清晰。

在“问题2”中,偏向应该停止收费的和倾向不该停止收费的网友数量比例基本持平。

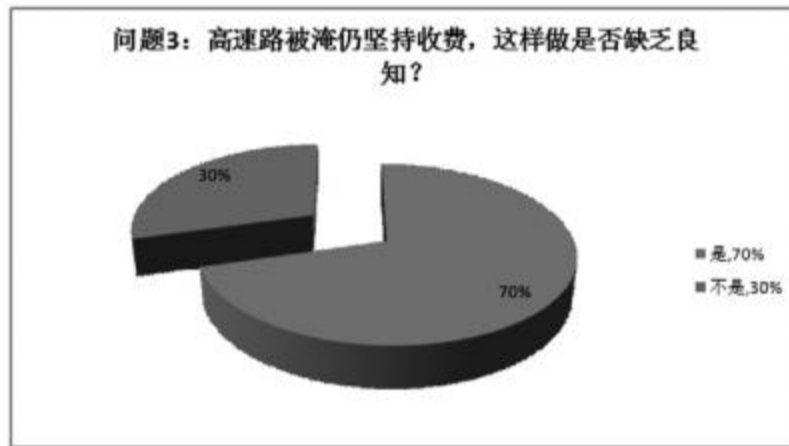
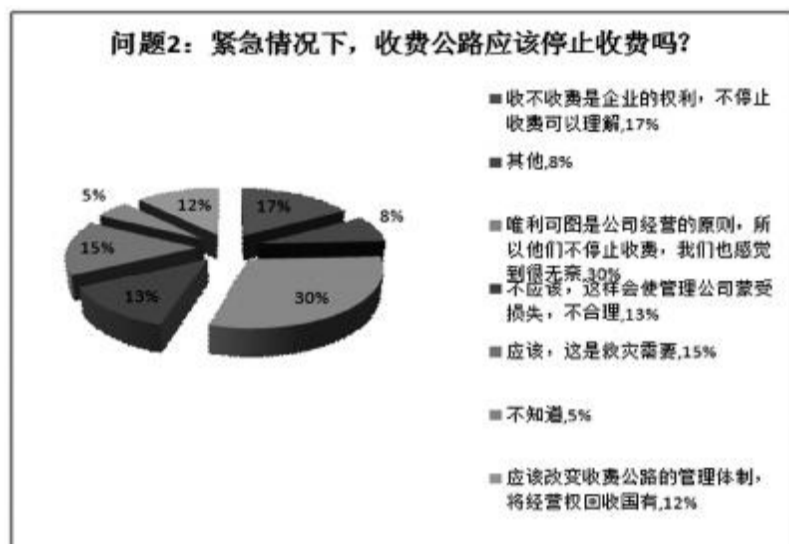
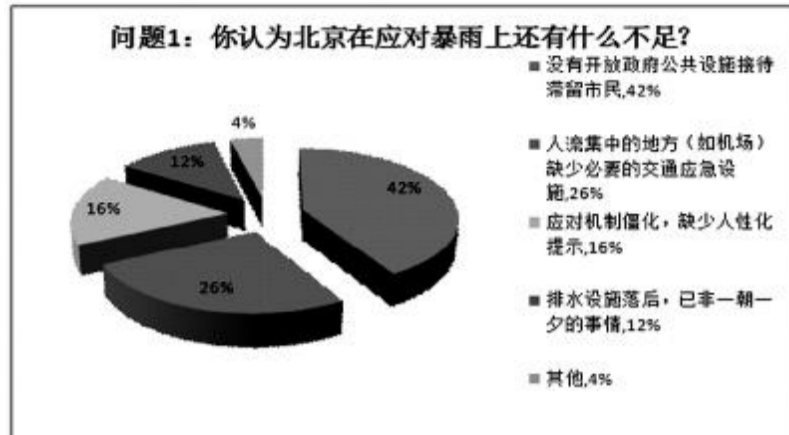
综合“问题2”和“问题3”的调查结果可以看出,即便是同一调查范围、同一事件,叙述方法不同,其舆情态势也会随之变化,即只要应对足够公开、理性,而不是采取推诿、“扣帽子”的做法,是足以缓解一定的舆情压力的,这值得所有舆情应对单位的注意。

企业应对态度较为被动 机械地理解“惯例”

应该说,在“7·21”暴雨灾害中,政府、公共服务企业、公众都有其相对的责任,诸多因素导致措手不及。在首发集团的回应中,也能感受到其解决问题的诚意和无奈,但就善后应对方面仍有欠妥之处。

首先,应对态度较为被动。为保证灾害信息的准确,有关消息均由政府官方发布,显然首发集团机械地理解了这一“惯例”,将“发布”和“倾听”混为一谈,没有做到积极沟通。在这次索赔事件中,车主只有通过聚集的方式才得以与有关负责人对话,可见沟通渠道的不顺畅。

对话中,车主并没有要求立即达



数据制作:张焕

成诉求,正是因为首发集团方面无人听取车主意见,车主多次询问无进展的情况下,才导致冲突升级。所以,出现问题后采取躲避、拖延的应对方式是不可取的。

其次,应对措辞失当。首发集团在接受媒体采访时曾透露“有人是想借机发一笔,报废旧车,让首发赔新车,解决方案不可能让所有人满意”。我们能感受到处理此事的困难复杂程度,但如此表述,只能将自身处于舆论的对立面,继续刺激公众情绪升级,也就难怪媒体评论批评其“国企作风”,结果是对企业一方更加不利。

作为公共服务企业,也应知道自己的主要角色是服务。

因此,公共服务企业在遇到突发事件、投诉时,如能更主动地沟通,端正自己的位置,在善于倾听的同时做到“有话好好说”,更容易在达成谅解之前形成理解,有利于危机事件的解决和企业形象的塑造,这需要公共服务企业的价值观全面改善。

策划: 中国企业研究院 中企舆情实验室
数据提供: 优讯时代(北京)网络技术有限公司

商论

雷军与周鸿祎微博攻讦引发争议

微博斗法营销秀

■ 本报记者 江雪

世界上还有企业家为了自己的产品跟另一个毫不相干的产品天天吵架?

世界上还有企业家、优秀行业精英为了跟自己不相干的企业天天写文章互相攻击?

世界上还有如此商人利用互联网这个阵地、利用微博这个工具开展商业思想之战,天天由数万粉丝、消费者支撑舞台打擂?

可以肯定地说:有。这两个企业、企业家都在中国。

反叛式营销:验证“奇人智慧”

小米老板雷军和360老板周鸿祎在微博上开始大战第一天记者就关注动态。因为他们的任何观点都不是仅仅代表企业家个人。粉丝,包括品牌专家,在读企业家管理思想、对产品的判断以及行业分析时是对企业的走向做判断。

但是,当“对话的态势逐渐偏向于攻击秀”时,各路专家、创业者、粉丝都开始“重新排队”,支持或者反对一方企业家。这在中国企业家还是首次。

跟周鸿祎打腾讯不同的是,那是企业行为,是360公司为了保护自己的利益而勇敢的宣战。但是,小米企业和360看似没有任何利益瓜葛,企业家之间也没有行业竞争的“仇恨”。

难道仅仅是出于企业家本人的性格本能,秀情商?看出道理的人认定:是反叛营销。用最尖锐的营销平台,建设大智慧。结果是“宣传自己”。

不过,雷军的确是在“斗争”中坚强了许多。企业投资也成功了。这个商业案例也被多家商学院选中;微博,就是电视台对话频道;微博,就是“电台对话栏目”;微博,就是平面媒体的对话版。企业家在微博上的商业对话,品牌论战就是“商业秀”。

周鸿祎反叛行业垄断,创立360。

雷军也是反叛精神支撑着创建“小米企业”。

一直在关注这个事件的哈工大管理学院博士生导师对《中国企业报》记者表示:此事件绝对是一个品牌双赢的微博营销。作为商业营销不可多得的新案例。书评家余明文的观点也验证了这个事实:网络已经普及到世界的各个角落里,最早时搜狐、新浪等各大门户网站蜂拥而起,带动了网络营销。新型产品层出不穷。但是,微博的异军突起,致使传统的SNS社区网络的发展逐渐显示颓势,已经成为今天互联网中的霸主媒体。

利器式营销:考验企业精英“兵法之识”

2012年7月30日,黑龙江商学院一位教授在接受《中国企业报》记者采访时这样回答“商业奇人”的提问:善于寻找险境,走出险境,获取别人收获不到的风景和精神享受;善于寻找行业敌人,打败他,成就自己;或者借助他的势力,实现自己的扩张理想,达到双赢。总之,要有自己的商业营销利器。

该教授告诉记者:营销专家李光斗在新书《盛世微言:微博营销专案》中阐述:其辐射面之广和传播方式之快使其成为网络传播的第一利器,由此,微博又成为了网络营销者的主战场。他还表示:“我的理解是,既然是网络营销之战,不懂兵法就必然失败。”

7月30日,记者将关注的上百个“国有企业微博企业家”观点做一个总结:偶尔几句语录,没有任何商业管理的实际内容。

如此简单的操作起不到任何作用,更谈不上营销效果。包括管理专家所说的“营销到自己的客户,或者品牌传播,或者销量增长,或者开发新客户,或者增加老客户的粘性”都没有。

截取雷军其中的一个微博:我已经把周鸿祎拉黑了。雷布斯这个称号是周鸿祎起的,我不喜欢,但人们跟我说这是美誉,我后来想想也算了,反而要感谢周鸿祎这个“炒作之王”帮了我们,赚足了眼球。我已经把周鸿祎拉黑了。不管我们之前有多少恩怨,也不管我们今天有多少商业冲突,我相信我们都有一个共识:绝不涉及对方家人,也不使用人身攻击。这也是小米公司的原则!请你也请大家相信我们会坚守这个原则。态度往往也是利器之一。

“碎碎念”营销需克制

周鸿祎、雷军在微博上你来我往,过招近四十回合,引发业界围观。剖析微博发现,微博作为一个公共媒体平台,其中有跨国大公司,也有以个人为单位的草根网民,但是在微博媒体里每一个微博的起点都是相同的,都是用同样的“碎碎念”资源来吸引粉丝关注。需要像周鸿祎、雷军、任志强等企业家那样有自己鲜明的性格,拟人化的沟通方式来“发酵”。

比如,@雷军的方式:周老板(周鸿祎),您这不对,用户刚买您的手机,您就推卸责任,说手机不是你们卖的,太过分了!电视直销的侯总主要负责,代言产品的明星要负责,您居然敢不负责?!用户买的可是360特供机呀。

再比如@周鸿祎:谁敢辱骂伟大的雷总?我表扬小米的互联网模式,结果两名小米员工冲上来辱骂我。转发1344,评论1560。

7月,雷军、周鸿祎都做了“总结”,表示严于律己。

周鸿祎在微博中表示,论战使消费者更容易辨别手机好坏。有人批评我说和雷军对掐影响了企业家形象。不对,消费者增长了知识,提高了辨别手机好坏的能力。消费者不是傻子,能辨别信息的宁波领导表示过要拿出几千万培养“中国乔布斯”,给予世界一个惊奇。颠覆、反叛、开拓是乔布斯的精神骨髓。中国对他的纪念方式有很多种,其中一个创业者就写下万字解剖精神。这个人是周鸿祎。

2012年8月4日,《中国企业报》记者采访了中国品牌研究院研究员、品牌中国联盟专家王运启,他认为小米与360是“战役之战”。他说:双方的论战让我们看到,360的“李代桃僵”、“以偏概全”等等战术层出不穷。但是看到开始或许雷军觉得周鸿祎这种伎俩太低级,不屑于回应,没有能够很好地应对。但在网上,你如果不说话,会让人认为你是默认了。两个月时间的微博“斗法”,看似周鸿祎占尽优势,主导着话题的方向,但“微博营销”毕竟是一柄双刃剑——伤敌一千,也会自损八百。我相信,引发“眼球经济”的战役会烟消云散。



观点

多元化经营:馅饼还是陷阱?

汪静赫

近日,深圳唯冠董事长杨荣山表示要进军能源业。维维股份日前宣布购买贵州醇酒业有限公司,这是该企业第三次进军白酒业。而早在6月,娃哈哈集团董事长宗庆后就已经远赴欧洲,为企业的百货零售业新版图展开招商之旅。

从唯冠转攻能源到维维豆奶改卖白酒,再到娃哈哈进军百货零售业,企业跨界经营的多元化之路,看上去铺满鲜花,但同时也预示着未知的陷阱。在这条陷阱和鲜花丛生的路上,睿智的品牌管理策略成为必不可缺的血液,流动于成败之间,运筹于决胜之时。

多元化需要智慧

维维集团进军白酒业之举,由于有了之前收购枝江酒业的先例而显得底气十足,但在业内却看好者不多,因为过去数年间,靠豆奶起家的

维维集团在多元化的道路上涉足广泛,但大多浅尝辄止,直至成为公众印象中“打一枪换一个地方”的凌乱格局。

同样的恶果连海尔集团也避之不及。2007年,海尔集团出售了海尔医药60%的股权,完成了一次重大业务撤离。这一被海尔称为“1000天流程创新”的撤离计划实际上是“亡羊补牢”,因为在那之前,由于海尔多元化战略失控,品牌扩张过快,海尔品牌价值稀释和泛品牌化的后果正越来越明显。

即便如宝洁公司这样品牌多元化很成功的典范企业,也曾经有过败走麦城的“激爽”故事。2005年,宝洁公司历时三年花费10亿力推的沐浴产品“激爽”,最终以停产退市告终,而除激爽之外,宝洁旗下其它沐浴品牌由于采用的是在原来成功大品牌基础上进行品牌延伸,因此没有如同激爽一样的悲剧下场。这也是给企业提了一个醒:要警惕多元化过程中的品牌延伸策略。

创意和创新是两回事

多元化是否就意味着创新精神和品牌活力?答案是双重的。有创意不代表很创新。当多元化还是一个构思,它所具备的创意和活力往往令企业很心动,而当到了具体实现的过程中,光靠心动是绝对不够的,它需要的是管理者的睿智策略和基于市场的准确定位。

眼下正值盛夏,有网民在微博上怀念曾经风靡一时的“啤儿茶爽”,这一当年娃哈哈品牌的子产品早已昙花一现,对于现在的宗庆后来说,饮料领域内的品牌多元化已经不能吸引他的视线。娃哈哈的新目标是百货零售业。卖什么?宗庆后选择的是欧洲商品。

据娃哈哈官网消息,在宗庆后6月的欧洲招商之行中,意大利贸易委员会在米兰、那不勒斯、佛罗伦萨和巴勒莫等地,为娃哈哈组织了与大约330家企业的500次会面。宗庆后认为,“良好的品牌形象、雄厚的资金实力、强大的

销售网络等,为娃哈哈开展多元化商业项目奠定了扎实的基础”。作为中国饮料行业最赚钱的公司,娃哈哈的跨界虽显魄力但也招致质疑。有人质问娃哈哈选择与饮料行业并无关联的零售百货,“在商场竞争异常激烈、电子商务蓬勃发展的今天是不是太不明智?”而跨界之险、选择多元发展之眼光实力以及项目实施的运营策略,也都是所有企业在进行品牌扩张时必须面对的问题。

有专家认为,跨行业多元化投资或品牌延伸失败者多,行业内品牌延伸或子品牌多元化则大多是成功经验。宝洁公司的成功品牌多元化,正在于它是在同一个家化大领域里,通过各品牌市场的细分,打造了庞大的资源共享的产业网络。另一个相反的例子则是目前处于困境的李宁公司,其“受困”原因之一就是多元化的产品战略拉低了李宁品牌形象。

另一方面,如果企业多元化严重,主品牌、次品牌、辅助品牌、大众品牌等搅在一起,含糊不清、多而不精,势必也会造成品牌稀释。