

第三节 旅游企业公共关系的协调管理

旅游企业公共关系管理工作的核心是与内部公众和外部公众的协调,以树立良好的企业形象,使公共关系为旅游企业带来连锁效应。

一、公共关系的内部协调

1. 协调员工关系

员工是旅游企业的细胞,旅游企业的每个员工都代表着企业的形象,他们往往直接与消费者接触,成为消费者了解和认识企业的窗口,也是消费者评价产品质量的重要依据。

(1) 协调员工与企业的关系

主要有两个任务,一为培养员工对旅游企业的认同感、归属感,二为创造和谐融洽的人际环境。员工对企业具有归属感,就会全身心投入到自己的本职工作,为企业带来无穷的活力和生机。企业拥有良好的工作环境,更能使员工发挥创造力,

使企业不断地从中受益。

① 尊重员工的个人价值。当前我国旅游企业在这方面的做法主要有:密切企业上下级之间的关系,完善员工奖励制度,改善员工的工作条件,管好、用好个人档案等。

② 在企业领导者和基层员工之间建立正规联系渠道。定期召开“对话会”,重视员工提出的合理化建议,发挥各类自控传播媒介(本企业的报纸、刊物、广播电台等)的作用,定期进行民意测验,通过各种公共关系手段使企业内部各方信息

得到及时交流与沟通,让员工拥有一定的信息分享权,提供参与管理的机会,这是满足员工精神需求,提高其主体意识的最佳途径。

③ 进行多种能力培训,开发潜力资源。旅游企业对员工进行培训可以采取内部与外部、长期与短期、脱产与不脱产等多种形式,目的是提高员工素质,发挥其积极性。

④ 组织各种联谊、福利活动,如文艺演出、体育比赛、舞会、参观等,联络员工感情,调节员工情绪。旅游产品的生产活

动是一种人际交往活动,旅游企业向消费者提供的大多是情感含量较高的服务产品。作为产品的生产者,旅游企业员工是确保产品质量、使消费者满意的关键所在。员工的工作表现,尤其是工作情绪将会影响消费者对旅游产品的满意度,而企业员工情绪的保障机制,除了自身的道德、文化、良知等精神内涵外,还包括企业对员工进行的情感管理与情感交流。旅游企业在可能的条件下应为员工家庭生活排忧解难,如建造员工宿舍、浴室、托儿所等,减轻其家庭负担,使其专

心致志工作而没有后顾之忧。

(2) 协调员工之间的关系

“齐心协力,共同奋进”的团队精神是旅游企业在市场竞争中取胜的一大法宝,如果企业内部员工之间摩擦不断、内耗剧增,可能连最基本的企业目标都难以实现,而良好的员工关系无疑将利于增强全体员工对企业的归属感与忠诚度。

旅游企业应采取相应的手段协调好员工之间的关系,一方面

企业的公共关系部门必须征求各部门员工的意见,并认真加以分析、处理,激励每一个员工为建设企业而同心同德。另一方面要正确处理好员工之间的矛盾,使双方都口服心服。要为员工创造一些沟通机会,以加深相互之间的了解,共同为企业服务。

2. 协调股东关系

股东是旅游股份制企业的重要财源,同时又是“自家人”,这种特殊的角色地位使股东们普遍存在“特权意识”与“主

人意识”。他们对旅游企业的发展动向极为关注,对企业的各类信息十分留意,尤其对企业内部人事变动和经营状况更是特别的关注。

(1) 加强企业与股东的信息交流与沟通,提高股东的责任感

尊重股东是旅游企业处理好与股东关系的根本原则,而做好与股东的信息交流沟通工作是充分尊重股东特权意识和主人意识的具体表现。一方面,旅游企业应及时、准确、全面而真实地向股东发布与股东切身利益相关的经营、管理、

分配等企业信息,提高企业的透明度,使股东能够对企业最新动向及相关情况有较为客观而全面的了解,从而激发他们对企业支持的热情;另一方面,要经常与股东联络,主动征询股东对企业发展的意见、对产品或服务的建议以及社会各界对企业的真实反映等,将其中的有效信息提交有关决策部门。

(2) 调动股东关心企业的积极性,扩大企业的财源

股东是企业的投资者和忠实维护者,企业应将股东视做企业发展最可靠的重要公众,向股东们提供更多的“参政议政”

的机会,鼓励股东献计献策;激发股东身体力行,既做企业的消费者,又做企业的宣传者、推销者,借助股东所拥有的社会关系提高企业的知名度与美誉度,赢得更多的投资者,进一步拓宽企业资金来源渠道。

(3) 保证股东应有的经济利益

股东对企业发展有着重要的作用,在调动其积极性的同时,也应保证其获得应有的经济利益,如及时发放真实的股金红利或增配股,尊重股东要求退还或转让股金的权利。很多旅游

企业为了增加企业资金,将一部分股权卖给员工,让每个员工都成为企业的主人或股东,从而更加关心企业的发展,企业要尽力保证其经济利益,否则损失更大。

二、公共关系的外部协调

任何一个旅游企业必须重视与外部公众的协调,争取外部公众的理解、信任与支持,为企业的发展创造一个良好的社会环境。旅游企业的外部公众,主要是顾客、媒介公众、政府公众、同业公众、销售商等。

1. 协调顾客关系

顾客关系是旅游企业外部公共关系协调中最重要的一类。顾客是与企业有直接经济利益关系的外部公众,也是旅游企业对外传播沟通的重要目标对象。客源就是财富,旅游企业只有拥有广大的顾客公众,才可能实现服务产品的价值与使用价值的转移,实现企业利润最大化的经营目标。“顾客总是正确的”这一口号,可以看做旅游企业处理顾客关系的准则。顾客和企业有着各自不同的利益与诉求(顾客追求的是

个人效用最大化,而旅游企业追求的则是企业利润最大化),双方在交往中必然会发生某些利益冲突。旅游企业应本着对公众负责的精神以及维护与发展本身利益的目的,主动调节与顾客之间的关系。

(1) 加强全员公共关系,提高顾客满意度

旅游产品的特殊性决定了旅游企业必须重视旅游服务的最终结果,同时更注重服务的提供过程。旅游企业只有通过服务过程的管理,加强全员公共关系意识,通过每个服务环节、

每位员工的共同努力,才能全方位地提高顾客的满意度,进而稳固双方的关系。

(2) 根据顾客特点,创造最佳消费环境

随着社会的发展和人民生活水平的提高,个性化服务逐步地提上了服务日程。旅游企业应针对不同的顾客制定相应的服务措施,如旅游饭店可以根据顾客的需求和知识水平的不同,开设书店或者在客房内提供书籍、杂志等,来满足顾客的精神需求。

(3) 以旅游产品为桥梁,开发顾客消费潜力

旅游企业通过旅游产品和顾客建立起利益关系,企业应采取各种方法稳定这种关系。例如,旅游企业听取游客的意见,积极改进,为顾客以后的光顾打下良好的基础。还可以举办座谈会等活动来沟通企业与顾客的关系,使企业拥有源源不断的客源。

(4) 尊重顾客主权,重视消费管理

“顾客第一”不仅反映了旅游企业对顾客人格的尊重,同时也体现出对顾客消费权的尊重,即尊重顾客对产品或服务的选择权,顾客对产品或服务及企业的知情权、切实维护顾客权益,从而培养真诚的旅游顾客群体。

2. 协调同业公众关系

旅游企业同业公众是指为顾客提供相关旅游服务的独立企业,如旅游饭店、旅游车船公司、旅游购物商店、旅行社等。这些企业有着不尽相同的利益与目标,又彼此相互依存、

相互影响或相互制约,共同为顾客完成一次旅游活动提供各种服务。旅游同业公众之间的关系,特指相关旅游企业之间的业务往来关系,而不包括企业之间的那些非业务往来关系。

根据企业之间业务往来的性质,旅游企业的同业公众分为两类,一类为合作公众,另一类为竞争公众。合作公众是指存在某种合作关系的旅游企业,即支持性旅游企业,如饭店与旅行社、旅行社与旅游车船公司等。竞争公众是指在同一个市

场上与本企业生产或出售同一类旅游产品或服务的其他旅游企业,即对抗性旅游企业,如同一地域的同星级饭店、向同一国际市场招徕旅华观光客的国际旅行社。旅游业务内容多、涉及面广,旅游行业处理好同业公众的关系,远比其他行业要重要得多。

作为企业,合作公众或竞争公众都以追求企业利润最大化为目标。协调与合作公众或竞争公众的关系,要采取以下措施。

首先,要建立并完善经济合同制度,明确合作各方的责权利。旅游企业的合作虽然以一定的共同利益来维系,但由于是“经济人”,合作中免不了会有矛盾存在。以经济合同的形式来确定各方的权利与义务,既可确保旅游企业各自的经济利益,又可正确处理各种纠纷,使合作各方的关系在法律制约下变得更加稳固、更加和谐。

其次,树立正确的竞争观念,共建理想的行业竞争机制。随着旅游业的不断发展,旅游企业的竞争不断加剧,要积极开展有

序竞争、友谊竞赛,以谋求相互促进、共同发展。应该提倡以科学经营管理、改进技术设备、提高产品服务质量等正当方式展开竞争,从而使胜者心地坦然而成为表率,败者心悦诚服而奋起直追。虽然竞争对手利益不同,但彼此的最终目的是一致的,因此又可以是伙伴关系,双方可以既竞争又合作,如相互交流技术成果与经验、支援人力与物力、共同研究解决专业难点等。

最后,遵循平等互利原则,共谋旅游企业的发展壮大。合作也

好,竞争也罢,旅游企业的同业公众都应该将双方的关系建立在平等互利的基础上,在竞争中互相尊重、互相谅解、互相信任、互相支持、互相帮助,树立“共存共荣共发展”的经营理念。

随着经济的发展和体制的建立,旅游企业与同业公众之间的关系远比以前复杂,许多旅游企业间出现了合作、竞争兼容的现象,如旅游企业的多元化经营、旅游饭店的联合体、旅行社的网络化等。这是一种发展态势,旅游企业要制定

相对的措施,协调好这一类关系。

3. 协调媒体公众关系

媒体是英文“media”的汉译,一般指社会上的新闻机构或工具。旅游企业的媒体公众指新闻界公众,即新闻传播机构及其专职传播人员,包括电视台、广播电台、报社、杂志社、出版社、网络及其节目编导、主持人、编辑、记者和专栏作家等人员。在现代信息社会中,媒体已成为制造并影响社会舆论的权威机构,具有操纵或改变社会大众思想观念、价

值取向和态度行为的力量。

旅游企业媒体公众极为特殊,既是企业外部公共关系活动必须借助的一种传播工具,又是旅游企业重要的外部公众之一,是企业应竭力争取的公共关系对象。良好的媒体关系有助于赢得新闻机构及其工作人员的支持,以形成良好的公众舆论环境,扩大旅游企业的社会影响力。

旅游企业应熟悉、了解新闻传播活动的特点、规律以及媒体机构的工作方式,以便运用媒体更好地开展工作,如提供有

价值的新闻线索,不失时机地召开记者招待会或新闻发布会,对媒体的采访报道活动主动尊重配合。还应充分利用行业优势,积极主动创造机会与媒体公众保持经常性的友好往来,以增进相互的感情和友谊。此外,在设计、刊登广告时,应虚心听取媒体的意见,合理设计广告的内容和形式,选择最佳传播载体,从而较好地获得实效和时效。

旅游企业对待媒体有关本企业信息的传播应采取客观的态度,主动提供全面客观的事实,实事求是地说明情况。旅游企

业对有利于己的传播应该冷静、谦虚,将其作为企业继续发展的动力和契机,切忌头脑发热,忘乎所以;对不利于己的传播应持“有则改之,无则加勉”的态度,正视舆论,尊重媒体。

旅游企业还应该处理好与政府公众、销售商的关系。政府公众是一个对旅游企业拥有“权力”的公众,是综合协调、宏观控制旅游企业行为的权力机构,任何一个旅游企业都必须高度重视并努力改善与政府公众的关系,积极保持与政府公众的经常性沟通,及时主动反映基层实情,同时努力为社会

创造更多的财富,顾全国家大局。

销售商是旅游企业拓宽市场、有效地销售产品的途径和渠道,企业也应该采取措施协调好与他们的关系。

三、社会公众关系的协调

作为公共关系的社会公众包括两个部分,一是旅游企业所在地的社区公众,他们与该企业共处于一个空间地域,有着各种交互关系。旅游企业所在地的地方政府、社团组织以及当

地居民均属于社区公众的范畴。二是广义公众,即全社会的公众,他们与旅游企业可能没有太大关联,如洛阳的当地居民和上海的旅行社之间就不存在很大的联系,但仍组成公众关系。

1. 协调社区公众关系

社区是旅游企业赖以生存与发展的基本环境,社区公众与旅游企业在空间上紧密相连。良好的社区公众关系可以为旅游企业的生存与发展提供多方保障,包括为旅游企业提供人

力、治安、防火、基础设施等支持,同时还可以扩大企业的区域性社会影响。杭州延安饭店在五周年店庆的特殊日子里,迎来了一批特殊的客人——四名社区的残疾人 and 他们的家属。饭店总经理站在大门口,向每位来宾问好,搀扶他们走向会议室,把庆宴的钱一一送到四位残疾人手中,并表示不管遇到什么困难,只要找“延安人”一定帮助解决。饭店掀起了一股争做好事献爱心的热潮,帮助特困户打扫卫生、理发、送衣送粮,“延安人”在社区人的心里都是好样的,延安饭

店声誉远扬,迎来了更多的顾客。良好的社区公众关系为延安饭店提供了一个“天时、地利、人和”的发展空间。

旅游企业应该重视整体公德意识的培养,增强企业的社会责任感。旅游企业在某一特定地区是以法人的身份出现的,提高企业的地位和声誉首先要扮演好“合格公民”的角色,主动承担必要的社会责任,履行应尽的义务,自觉遵守社区的各项规章制度。同时,企业应尽量避免或减少对社区公民正常活动的影响,如做好“三废”(废水、废烟、废气)、垃圾的

控制与治理,减少噪音等。

旅游企业应积极承担社区内的公共事务或公益活动,谋求共同的繁荣与发展。作为社区的一分子,旅游企业的利益与社区的利益密切相关。旅游企业除了合法经营、照章办事以外,还应该积极投入社区的社会公益事业,如捐助或修建公共设施(如公园、道路、风雨亭、图书馆),出资或赞助文艺演出或体育竞赛,提供义务性的专业服务,以实际行动为社区公众排忧解难,服务社会,造福公众。

旅游企业应加强与社区公众的交往与沟通,增进双方的相互了解。保持经常性的信息沟通与必要的社会交往,是旅游企业建立良好社区公众关系的重要途径。一方面积极为社区公众了解企业提供机会,适当安排社区公众参观本企业,使他们对企业的性质、活动有更深入的了解,便于维护长期和谐的关系;另一方面积极收集社区公众对企业的各种反映,认真做好反馈工作,增进双方的相互了解和支持。

2. 协调广义公众的关系

广义公众本身可能与旅游企业没有密切的关系,但旅游企业也应该积极地与他们搞好关系。广义公众是旅游企业社会形象的验证者,他们能从更客观的角度对企业作出正确的评价,对企业的生存与发展起着重要的作用。

协调与广义公众的关系主要是加强传播管理。旅游企业的传播包括言语传播、文字传播、实像传播、网络传播等,通过召开新闻发布会、展览会、庆典活动等专题活动来实现。

旅游企业运用新闻发布会传播的公共关系事项,主要有:开业及重大庆典,新产品、新景点、新旅游线路、新服务项目的推出,经营管理方针的改变,企业最高管理层人事变动,危机事件的善后等。企业举办新闻发布会应把握恰当的时机,要与将发生或已经发生的事件在时间上靠近,但又不要太紧迫,时间相距太远会给公众时过境迁的印象。要确定合适的发布主题,吸引新闻记者前来采访和报道。

通过举办展览会来加强与广义公众的联系,也是旅游企业的

常用方法。展览会的形式,包括室内和室外展览会、固定和流动展览会、商贸和宣传展览会等。展览会的内容要充实,展品合理配置,突出展览会的主题;做好展览会的宣传工作,有针对性地准备展览会的内容;要为展览会配备懂得专业知识,能提供业务、产品方面咨询的接待人员;进行详尽地调查和评估,做好充分的准备。上海华亭宾馆主办的“美国食品节”就是一个很好的实例。华亭宾馆准备了原汁原味的美国食品,玉米棒加肉排、烤鸭、汉堡包、热狗等,与美食相媲美

的是几座奶油雕塑——白宫、林肯纪念堂等。更令人惊奇的是,男女服务员一改平常庄重朴素的服饰,变成“荷枪实弹”的牛仔牛妮。美食节吸引了世界各国的游客,特别是美国游客前来品尝和观看,为企业带来了可观的经济效益和社会效益。

庆典活动是旅游企业在重要节日或因自身重大事件而举行庆祝的一种专题活动,能引起更多广义公众的注意,如开业庆典、周年庆典、庆功庆典、节日庆典、重大活动庆典等。

旅游企业在策划庆典活动时,要注意活动的计划性,选择好时机,使庆典活动具有较高的新闻价值。北京长城饭店曾特邀一批外国小朋友来饭店参加圣诞活动,在丰富多彩的节目之后,小朋友带着饭店的特殊礼物和美好回忆高兴地离开饭店。长城饭店这一涉外豪华饭店的形象,通过“小宣传员们”传给了他们的父母,传向世界各地,其收获不是举办圣诞活动的成本能够相比的。旅游企业通过举办各种专题活动可以为企业赢得良好的广义公众关系。旅游企业在进行专题活

动策划时,应确定目标,选择合适的主题,进行周密地筹备,从内容、形式、方法、手段等方面寻找、策划“制造新闻”的有利因素,以引起广义公众和媒体的广泛注意。

第四节 旅游企业公共关系危机管理

旅游企业与各种公众不可避免地会发生各种摩擦、产生冲突,旅游企业在内、外环境中生存发展不可避免地会遭遇到困难,遭受挫折。这种摩擦、冲突、困难和挫折,构成旅游企业公共关系危机事件。

一、 公共关系危机事件的特征与原因

所谓旅游企业公共关系危机事件,是指突然发生的严重损害旅游企业形象,甚至危及生命与财产安全,给旅游企业带来严重后果的重大事件和工作事故。自然发生的恶性事故、人为形成的工作事故、不利的社会舆论、公众的强烈指责以及对抗行为等都属于危机事件。这些危机事件会使旅游企业陷入巨大的舆论压力之中,小则失去公众的信任,大则失去基本市场,甚至危及企业的生存与发展。

1. 危机事件的基本特征

(1) 突发性

危机事件一般是一种突然爆发的、出乎意料的事件,如飞机失事、火车出轨、食物中毒等。有的旅游产品如果消费者使用不当也会出现问题,而究竟何时何地何人会出现问题却不可预见。由于危机事件突然发生,相关企业往往措手不及,给企业造成很大的冲击和伤害。

(2) 严重性

危机事件对企业的形象造成严重的伤害,使企业的社会地位和信誉迅速下降,形成企业发展的障碍。在企业内部,它会危害员工之间的团结,挫伤企业员工的积极性,涣散企业的凝聚力;在企业外部,会给社会公众带来恐慌和损失,对社区甚至整个社会造成伤害。

(3) 敏感性

危机事件来势凶猛,冲击力大,容易成为社会舆论关注的焦点,伴随而来的强大的社会压力,更成为危机事件处理中最为复杂棘手的问题。

(4) 普遍性

旅游企业作为与人打交道的服务性行业,直接与消费者接触,发生危机事件的概率很高。危机事件是趁你不注意时积累的灾难,旅游企业要加强危机意识,防患于未然。

2. 危机事件发生的原因

旅游企业公共关系危机事件发生的时间、地点难以预料,涉及的范围有大有小,发生的原因也不尽相同。概而言之,有两类原因,一类是旅游企业可以在事前、事后加以控制的内部原因,另一类是旅游企业难以控制的外部原因。

(1) 内部原因

造成旅游企业公共关系危机事件的内部原因很多,归纳起来,

主要有以下几方面的原因。其一,管理不善,过度追求经济利益而置公众利益、社会利益于不顾,因而造成如食物中毒、游乐设施毁坏、高山缆车坠落等严重事故。这类危机事件最易激起公愤,受到公众和社会舆论的强烈抨击,使旅游企业的形象受到极大的破坏。上海外滩一家颇为有名的饭店曾经发生过一件令人震惊的中毒事件。国庆期间,11对新婚夫妇在这家饭店举办103桌酒席,因熟食卤味食品不卫生,导致762人食物中毒,在42家医院接受治疗,该饭店顿时声名狼藉,一

蹶不振。其二,决策失误,如果旅游企业急功近利,对纷繁复杂的现实环境认识不清,其结果势必使企业受挫,出现危机。十多年前一哄而上的人造景观热,由于市场定位不当、重复建设等诸多决策的失误,许多人造景点至今或艰难经营,或进退维谷,或倒闭破产,造成人、财、物的重大浪费。其三,疏于沟通,由于旅游企业忽视与公众之间的信息交流,以取得公众谅解与支持为目的的信息发布不及时、缺乏针对性等,从而导致公众对旅游企业形成误会和隔阂,出现对旅游企业不利的

社会舆论。

旅游企业内部原因导致的公共关系危机事件一般是可以控制的,应该积极处理,维护企业良好形象。

(2) 外部原因

现代旅游业一方面显示出强大的生命力,另一方面又有其脆弱性。自然灾害、政治事件和经济形势变化等,都可导致旅游企业公共关系危机事件的发生。第一,自然灾害。包括地

震、恶劣气候、洪水、瘟疫流行、水灾等,都是旅游企业难以预料的。1985年墨西哥发生大地震,有50%的旅游业务被取消,导致墨西哥太平洋沿岸的五个主要游览地的客房使用率下降到5%—13%,加勒比海沿岸的两个主要游览地的客房使用率下降到20%。1997年印尼大火,也使印尼旅游业蒙受重大损失。第二,社会政治因素。包括国家政策逆转、战争、社会动乱、发生恐怖事件等,势必危及旅游企业的经营活动,给一个国家和地区的旅游业造成巨大的损失。劫机、劫

船等恐怖事件对旅游业的打击尤为沉重。1985年6月环球航空公司劫机事件发生后,1400万美国人立即取消了出国旅行计划;美国“9·11”恐怖事件后,全球航空业大受其害,人们至今记忆犹新。第三,经济形势因素。包括本国经济发展状况、区域性经济发展状况和世界经济发展状况,特别是世界经济发展状况对国际旅游业的发展影响很大。1997年5月泰国发生的经济危机,波及整个东南亚、韩国、日本等,各国家、地区货币纷纷大幅度贬值,也对我国旅游业产生了冲击。第

四,人为的破坏。包括某些社会组织或个人采用不正当竞争手段,如造谣、诽谤等,对旅游企业的破坏或发生于旅游企业内的破坏案件等。

外部原因引起的旅游企业危机事件是旅游企业自身无法控制的,一旦发生,应该主动及时地采取一切可能的措施进行挽救,尽量把损失降低到最低程度。

二、 公共关系危机事件的防范与处理

公共关系危机事件对旅游企业的损害十分巨大,旅游企业应当做好预防和处理工作,尽量避免或者减少危机的危害。

1. 公共关系危机事件的防范

公共关系危机事件的发生虽有突发性、不可控制性的一面,但是多数的危机事件又是可以“预见”的,在一定程度上是可以避免的,因内部原因导致的危机事件更是如此。旅游企业应树立危机意识,采取积极而明智的策略,制定出一套预防危机、对危机事件快速反应的规章制度。

(1) 建立危机预警系统

一般而言,大多数危机事件都有一个潜伏期,期间总会有一些先兆表现出来。旅游企业建立危机预警系统可以及早发现危机的早期征兆,将危机事件消除于萌芽状态。这就要求旅游企业公共关系部门经常分析和研究旅游企业的生产、经营、管理活动的一切环节,经常检查与相关公众发生业务联系部门的工作情况,及时向决策者通报所发现的问题,同时对社会舆论及公众的态度进行认真分析和研究,从中发现它的

发展动向及趋势。特别是要善于从各种信息中寻找容易引起危机事件的先期征兆,以便提前消除这些征兆,确保企业顺利发展。

(2) 设立危机应对机构

尽管危机事件是旅游企业较少遇到的特殊状态,但是它有极大的危害性,必须像灭火一样迅速而及时地将其扑灭。旅游企业可以设立危机应对机构(或称危机处理小组),通过行之有效的,在有危机先兆时防患于未然,一旦危机发生即加

以遏制,减少其对旅游组织形象的损害程度。“危机小组”应由企业中职位相对较高的管理者、专业人员及公共关系人员组成,他们在企业中有特殊的地位和身份,对企业和环境熟悉,可在危机处理时发挥最大功效。危机管理人员应该选择那些创意多、点子多,善于收集各种信息,喜欢提反面意见,重视人道主义的人员,这类人员一般具有灵敏的嗅觉,应变力强,具有换位思考的素质。

(3) 制定危机防范策略

主要是针对潜在危机进行分类并评估其特点,然后确定应采取的对策。对潜在危机进行分类鉴别,包括可能导致危机的现实环境、过去曾发生而且有可能再发生的危机、其他类似企业发生的危机。要针对每种潜在危机的情况,明确分工责任,制定应对方案,让企业的全体员工熟悉其内容。同时,旅游企业可以每隔一段时间举行一次危机演习,使全体管理人员和员工熟悉防范方案,做到未雨绸缪,处变不惊,还可以发现方案的不足之处,及时加以修改,保证方案的可行性和有效性

。

2. 公共关系危机事件的处理

处理已发生的公共关系危机事件,一方面要争取取得公众谅解;另一方面借助社会压力刺激旅游企业自身加强经营管理,弥补缺陷,改正错误,树立企业担负社会责任的良好形象。

(1) 公共关系危机事件的处理原则

旅游企业处理公共关系危机事件,应当遵守四条基本原则。

其一,掌控信息权。英国公共关系专家里杰斯特曾提出处理危机信息三“T”原则,一是“Tell your own tale”(以我为主提供情况),强调危机处理时企业应该牢牢掌握信息发布的主动权,其信息的发布地、发布人都要从“我”出发,以此来增加信息的保真度,从而主导舆论,避免发生信息真空的情况;二是“Tell it fast”(尽快提供情况),强调危机处理时企业应尽快不断地发布信息;三是“Tell it all”(提供全部情况),强调信息发布应全面、真实,实言相告。前苏联在处理切尔诺贝利

核事故时没有将全部事故公布于众,结果引起东欧甚至西欧各国更大的恐慌。

其二,公众利益至上。这是危机事件处理的核心原则。旅游企业要把公众利益放在第一位,一切计划措施都必须首先保障公众利益。只有保护公众利益不受到伤害,才会最终得到公众的支持,尽快化解危机。

其三,连续性。旅游企业发生较大危机后,应该一方面直接处理有关事务;另一方面连续不断地通过媒体向社会公众公布

调查取证、事故原因、善后措施、改进方法等方面的信息,使公众对事件有一个客观、全面的了解,对企业采取支持的态度。

其四,补偿性。如果因产品质量、环境污染等给消费者和社会公众带来人身伤害和经济损失,旅游企业不仅要承担道义上的责任,而且要根据所造成的损失向受害者提供经济补偿和物质补偿,不得推卸责任、文过饰非。

(2) 公共关系危机事件的处理措施

旅游企业在处理公共关系危机事件时,应当采取果断有效的措施。

① 区分类型,快速反应。导致危机事件发生的原因不同,危机事件的类型不同,旅游企业要善于判明情况,根据不同诱因、不同情况选择不同的处理方法,这是提高处理危机事件效果的有效保障。

② 保持镇定,果断处理。危机事件发生后,旅游企业应保持镇定,全面了解事件的具体经过,尽快查清事情的真相,把握事件

的前因后果,确定处理决策,立即实施有效的挽救措施。如果不能做到镇定自若,企业员工更容易产生心理震荡和情绪波动,将给危机事件的处理带来更大的障碍,使事态进一步复杂化。在危机事件处理过程中,旅游企业要通盘考虑,谨慎处事,切忌鲁莽武断,同时也要避免萎缩不前,优柔寡断,失去良好时机。

③ 坦诚沟通,真实传播。一旦危机事件发生,旅游企业在采取措施抓紧处理的基础上,要充分利用针对性、真实性的报道,

加强与公众的沟通,改善对企业不利的舆论环境。危机发生时,每一分钟都可能走漏对企业不利的信息,涉事的旅游企业要及时发布事件真相,不让被歪曲的事实传达给公众,以便于妥善处理危机事件。

对于非人为的灾难事故所引发的危机事件,旅游企业一方面应该迅速采取补救措施,尽可能做好善后处理工作,使受损害的公众及社会有关方面感到满意,留下认真负责的印象。另一方面做好舆论宣传工作,制止各种谣言的传播,确保危机处

理有一个公正、有利的舆论环境。平时要针对性地做好预防工作,树立危机意识,做好应急准备。

对于因自身的失职、失误,如因管理不善或产品质量问题引发的事故性危机事件,旅游企业应勇于承担责任。旅游企业应果断地采取措施,有效防止事态扩大,诚恳地向公众道歉,以期获得公众的谅解,防止敌意的产生和蔓延,同时切实做好改进工作,将事态的发展情况、改进措施、对公众的承诺等通过适当的媒体公之于众,以消除不良影响,恢复公众的信任。

对于被公众误解或怀疑而产生的危机事件,旅游企业亦应高度重视,及时采取措施消除影响。对恶意中伤、歪曲事实的宣传所引发的危机事件,要持严正态度,及时作出有力的反应,拿出有力的证据,公开进行驳斥,进行正当的商誉防卫,以抑制可能带来的市场快速萎缩的局面。

旅游企业发生的其他危机事件,如劳资问题引发的纠纷事件,由收购、兼并引发的危机事件等,企业都应高度重视,积极妥善地加以处理,绝不可等闲视之。

案例分析1

香格里拉的社会责任项目

1. 爱心工程

香格里拉酒店集团于2009年9月启动“爱心工程”,承诺旗下每间酒店选取一家从事儿童健康或教育的机构,开展长达10—15年的合作。无论是学校、保育中心还是孤儿院,酒店都承诺提供必要的帮助,如基础设施建设方面的支持、筹资、

生活技能培训 and 酒店实习机会等。酒店还为此制定了年度项目目标。按照酒店的设想,在10—15年之后,受助的孩子们应该已经大学毕业,能够照顾自己并自食其力。酒店集团鼓励旗下各酒店举办酒店工作技能培训,帮助毕业生进入酒店行业工作,让他们获得一份具有可持续发展前景的事业。

2. 自然保护项目

自然保护项目强调关爱自然。该项目旨在通过各方共同努力,确保香格里拉酒店集团旗下所有度假酒店在生物多样性

保护和动植物栖息地保护方面做到步调一致。各个度假酒店设立自然保护区,实施和拓展各自的自然保护项目,对项目实施情况进行跟踪和监测,并为利益相关方提供机会参与其中。各度假酒店参与的环保项目包括珊瑚礁保护项目、海龟保护项目、巨松鼠保护项目、红猩猩保护项目等。

资料来源:香格里拉官网,<http://www.shangri-la.com>。

案例分析2

双树酒店的危机公关活动

两位在西雅图工作的网络顾问——汤姆·法默(Tom Farmer)和沙恩·艾奇逊(Shane Atchison)在美国休斯敦希尔顿酒店的双树旅馆(Double Tree Club)预订了一个房间,并被告知预订成功。他们到饭店登记入住的时间是凌晨两点,这是个比较尴尬的时间段,但他们仍然很安心,因为他们的房间已经预订好了。然而他们在登记入住时却被泼了一盆冷水,一位晚间值班的职员草率地告诉他们,酒店客房已满。这两位住客不

仅没有得到预订的房间,而且值班人员对待他们的态度有些轻蔑,让人讨厌,甚至还斥责了客人。

这两位网络顾问离开了双树旅馆,然后制作了一个严厉但又不失诙谐幽默的幻灯文件,标题是“你们是个糟糕的饭店”。在这个文件里,法默和艾奇逊详细记述了整个事件,包括与那名员工之间不可思议的沟通。他们把这个文件电邮给了酒店的管理层,并复制给自己的几位朋友和同事。

世界各地的电子邮箱几乎都收到了这份文件,而且这份文件

还被打印和复印出来,分发到美国各地的旅游区。双树旅馆很快成为服务行业内最大的笑话,成为商务旅行者和度假者避之不及的住宿地。传统媒体的评论员们也将这一消息载入新闻报道和社论中,借此讨论公司对消费者的冷漠和网络对于公众舆论的影响力。

法默和艾奇逊收到了3000多封邮件,大部分都是支持他们的。双树旅馆的管理层迅速作出反应,立即向他俩道歉,并以两个人的名义向慈善机构捐献了1000美元作为双树旅馆的悔

过之举。双树旅馆管理层还承诺要重新修订旅馆的员工培训计划,以确保将此类事件再次发生的可能性降到最低。双树旅馆的一位高级副总裁还在直播网络上与法默和艾奇逊就此事展开讨论,以证明旅馆认真对待此事。

资料来源:《从希尔顿的“双树旅馆事件”看危机管理》,世界酒店联盟,<http://www.worldwidehotel.cn>。

练习与思考

一、名词解释

1. 公共关系

2. 危机事件

二、选择题

1. 旅游企业公共关系的主体是()。

A. 旅游企业 B. 旅游者(顾客) C. 政府 D. 媒体

2. 旅游企业公共关系活动的核心是()。

- A. 协调 B. 说服 C. 解释 D. 获取信任

3. 危机事件的特征是()。

- A. 突发性 B. 严重性 C. 敏感性 D. 普遍性

4. 危机事件处理的原则是()。

- A. 3 “T” 原则 B. 利益至上原则 C. 连续性原则
D. 补偿性原则

5. 下列说法正确的是()。

- A. 旅游企业公关应以良好形象为奋斗目标
- B. 旅游企业公关主要还是以单向沟通为主
- C. 旅游企业公关的目的是为了获取短期利益
- D. 旅游企业应以诚信为信条

三、简答题

1. 什么是旅游企业公共关系?
2. 旅游企业公共关系的基本原则是什么?
3. 如何做好危机事件的防范工作?

四、 论述题

1. 旅游