

「危與機的邊緣」—公關傳訊

香港一直是接受新科技產品及潮流玩意的橋頭堡，特別是現在流行應用的新媒體，香港的企業亦逐步大量應用以推廣業務及形象，傳統媒體包括電視及報紙亦積極轉型及朝向新媒體平台，而從最近連串發生的社會熱烘烘討論事件來看，這些融合平台亦推動事件快速發酵升溫。本人希望歸納企業處理這些事件的共同誤區，並探討公關及市務傳訊人員應如何在傳訊及市務計劃中適當的融合和運用新媒體；而培訓員工應用、設立相關管理機制、適時地向管理層提出預警及啟動危機管理程序，亦是企業防患未然必須正視的問題。

「公關災難」企業處理誤區

名牌禁攝、拉麵湯料、各類惡搞風波……，相信大家對於香港近一年來此等「公關災難」尚記憶猶新，故此在這裡亦無須再列出整件案例詳情，然而事實上，這些事件的處理都有共同的弱點，就是自我定位、品牌價值及危機管理的誤區：

- (1) 整體來說危機管理意識薄弱；
- (2) 不肯在事件發生初期的時間正面處理；
- (3) 低估公眾及持份者在事件中扮演的角色；
- (4) 低估自己的品牌價值受影響的程度；
- (5) 回應查詢及評論時流於官方字眼及沒有軟性的同理心。

而這些事件逐步發展成公關災難都有相近的軌跡現象，就是經過傳統媒體報導、醞釀，然後綜合新媒體發酵、揭秘、基因式傳播，兩類媒體的力量及角色都是互相影響，一般網民則常常期待有新的共同「攻擊」目標，一旦出現就會反應敏銳群起而攻。而由於近年傳統媒體深明必須從新媒體中吸引讀者或觀眾，故此紛紛轉型並結合多媒體技術成為全新資訊平台，事件的散播範圍及速度便以基因式串聯。

工欲善其事 小心惹火地雷

在這前提之下，工欲善其事，大家都必須

清楚知道自己的公司定位、傳訊需要與目標受眾的可接受底線，清楚善用而不濫用新媒體及技術，各傳訊從業員更需要研究了解全新資訊平台的特性、讀者／瀏覽者習慣及資料統計，在傳訊策劃時充分配合及利用有關特性，在不同渠道採用最適合的內容、手法、用語、風格、文章長度等等。

負責管理之員工不僅要自己懂得應用各類新媒體（特別是社交媒體），亦必須對於完整的品牌策略、傳訊訊息、危機管理等等有充分之了解；因為在社交媒體上帖文或是作出回應，所有的訊息都已經在同一秒間出現在粉絲的「牆上」，瞬間傳之千里，或是再被轉發、分享，再加上移動通訊設備的通及性，香港大部份智能手機或平板電腦用戶都能即時閱覽其社交媒體戶口上出現的資訊，故此就算是軟性的宣傳／推廣或遊戲，角度、用字、手法需輕鬆不硬銷而貼近粉絲生活，但其策劃、管理及審核之宗旨應該有如審核新聞稿或官方任何文章一樣小心謹慎，並確保符合港人心態及習慣，亦要特別培訓經驗較淺之員工，向他們灌輸正確理念，顧及是否會引起反感，以免「幽默」不成而招致責難甚至有種族歧視之嫌。以下在泰國及澳洲的例子可作為重要一課。

在較早前4月11日，印尼海域發生8.5級強震。地震發生後泰國、斯里蘭卡等國呼籲市民「沿海地區緊急撤離」及發佈海嘯預警，正當泰國的市民陸續收到消息或新聞後趕返家中，而在海灘岸邊居住的民眾不安的作出應變之際，當地的肯德基分店卻發出社交媒體訊息提示大家，用「地震優惠價」訂購外賣，便可「不出門留意地震資訊」，這項訊息立即引起民憤，要求將發文員工解僱。這種推廣對於當地人民來說完全是在傷口上灑鹽，2004年的海嘯奪去泰國8,000人的寶貴生命，但在海嘯這個大危機又近在咫尺之餘，那會有心情去購買炸雞食物！這個事件引起之大量負面評論令其公司需刪除廣告及鄭重道歉，承認廣告並不恰當。

另一例子是去年8月的澳洲 Qantas 航空由於被抨擊為種族歧視而需道歉，事源公司在 Twitter 上舉行照片上載活動，邀請參加者提

人員面對新舊媒體匯合的挑戰

交最能表現支持澳洲國家欖球隊的照片，獎品為澳洲隊對新西蘭隊決賽入場券兩張。優勝者為兩名在照片中戴上類似黑人假髮、臉孔完全塗黑及穿上澳洲國家欖球隊隊衣人士，他們表示造型是複製自他們最喜歡的球員 Radike Samo (斐濟群島出生)，而 Qantas 亦要求他們必須用相同的造型出席決賽，然後公司把他們兩人在決賽日拍的相片放上 Twitter，並宣告他們遵守承諾。然而該段訊息發出不久即收到投訴而 Qantas 亦快速道歉，惟其道歉卻被評為完全沒有誠意並惹來更多批評，最後擾攘一番公司再道歉才平息事件，惟亦被評為缺乏意識，沒有預計到有關照片及評論會如此惹火燒身。



危機管理機制需包括新媒體管理

由此可見，任何的宣傳推廣或是傳訊計劃，必須小心測算受眾的反應及接受程度，同時間，公司內部亦必須制訂新媒體管理機制，包括：

- 帖文管理 / 回應模式
- 內部溝通如何協調其他一直採用之傳統媒體、顧客服務、零售店面途徑等
- 版權問題
- 人力資源
- 員工在社交媒體表露工作崗位，他們的發言是否能代表官方身份？就算是非官方身份，在事件發生期間加上帖文又會引起怎樣的反應？這方面香港 D&G 的例子中一個擬似售貨

員對網民的言論就引起排山倒海的圍剿。

- 初步發生連鎖式負面評論時如何啟動預警及通報機制，以避免快速升溫成為危機。

綜合而言，在應用社交媒體時，本人認為需要兼顧核心 3C，即 Community 社群持份者、Continuity 延續性、Convergence 互合性。

Community 社群持份者主導意見：在應用新媒體收集意見及實施方案時，需配合機構之社群持份者分眾層分析及喜好，利用快速及實時的到訪資料統計、網絡分析工具，以選擇適合的媒體或工具；而利用社交媒體推行宣傳時，更要把握群組性質、目的、話題（特別是網路論壇，討論區或討論版之參與者）等不同喜好、熱門時段，小心計算他們對公司訊息的反應，是否會引起他們的敏感反應。

Continuity 延續性：要延續有關社交媒體的粉絲關注，亦需留意核心成份，包括：粉絲增長、留言回應機制（如何處理正面與反面意見）、更新資訊速度、客戶 / 持份者在專頁內作出公開的投訴等等，這些都是長期「戰爭」但必須小心處理的問題。

Convergence 互合性：從基本的策劃時就要決定不同平台、形式、工具的傳統媒體及新媒體（社交媒體、數碼媒體、手機 / 移動技術等）的不同傳遞訊息，他們已結合成關連及綜合形式，相互融合應用並且發展異常迅速。

面對新時代新挑戰，每天發生的變化都是既快且新，數個月就會有一次翻天覆地的模式轉變，我們必須緊貼時代的發展，平衡中探討新空間，掌握有關的傳播新模式，維持渴求知識的心態；而訓練員工在初步發生連鎖式負面評論時，能有效及時地向管理層提出預警及啟動危機管理機制，亦是企業必須正視的問題。

【→】 陳燕玲

越世代創新媒體集團總經理