

疫起面對，有效管理的媒體溝通策略

文／胡恒士 精彩創意整合行銷總經理

SUMMARY

在後疫情時代，企業既要強化營運，更須謹慎面對危機，此時危機溝通的技巧就顯得格外重要。本文將就面對危機時的錯誤處理方式與解決方案深入解析，並整理出三大成功溝通的重要關鍵，有利協助企業減少錯誤訊息的傳遞，以及在最短的時間內，做出最有效的危機溝通。

突如其來的疫情加溫，讓許多企業在營運上措手不及，若不幸有員工染疫、營運衰退……等事情發生，更讓企業深具挑戰。雖然目前疫情已逐漸趨緩，然而，在後疫情時代，與病毒共存已成為未來幾年的生活日常，企業應該如何做好準備，以因應隨時可能再來一次的疫情衝擊，便成為重要的課題。

而除了營運外，面對危機，與媒體溝通、對外發言也是部分 IRO 相當棘手的工作；因為很多事知道不能說、想做不能做；危機當

下，往往不會有太多時間去斟酌每一個字、每一句話，因此，危機溝通的技巧就顯得格外重要。

從溝通危機看到見轉機

危機可怕的地方在於你不知道它何時會發生、影響有多大；因此，當危機發生時，如何妥善處理它，就考驗著每家公司的應變能力。好的危機處理能將「大事化小、小事化無」，但失敗的危機處理反而會讓事件雪上加霜，以下就是三種經常看見錯誤處理方式與解決方案。

1. 狀況外

我們有時會看到企業出了大事後，主管在記者會上會回應說，記者問的問題他也是看了報紙才知道，這其實是一句相當不妥當的說法，因為這樣的答覆會給人一種散漫失職的感覺。**危機處理首忌就是一問三不知**；若是真的不清楚，可以說，**針對您的問題我再回去細部了解一下後，趕緊跟您報告**，這

樣積極、主動的回應方式，不但可為自己留一些查證的時間，也能夠緩和當下緊張對立的氣氛，更能讓對方覺得你有心要面對問題，而非逃避。

2. 前後／各單位說法兜不攏

會發生說法兜不攏這情況不外乎兩大原因，第一種是有人故意說謊，第二種則是發言體系不統一。每一個人得到資訊的時間、理解、表達方式皆不相同，所以如果沒有一個統一的發言管道時，很容易就會造成這種現象。在危機處理的時候，應該要成立一個「專責單位」，有足夠的權限能跨部門協調任務，詳細的釐清事情因果邏輯，並指定「一名」**發言人統一對外說明**，才能做到前後一致的對外溝通。

3. 不一次講清楚，白的都講成黑的

很多單位在處理危機時生怕越說越錯，所以不敢一次講清楚，但這樣反而容易讓明明沒事的都變有事、小事都變大事。當年旅美球員王建民的婚外情事件，在他接到記者

求證電話後，自己就大動作召開記者會，一次把媒體會問的問題自己說清楚，之後媒體也再難有什麼操作。這就是媒體的特性，你越是想遮掩，媒體就越愛挖得更深，如果你自己全都爆光了，他們反而**很難**再有後續動作。

成功溝通的三大關鍵

除了要注意危機處理中有哪些常見的錯誤不要犯以外，溝通的技巧也是很重要的關鍵，以下就幫大家整理出三大成功溝通的重要關鍵，不論對媒體、對法人都超適用。

1. 該如何開口

你必須先想清楚你到底想要說什麼？你是想先說產品有多好、公司未來願景如何、市場趨勢如何、還是先說產品的特色能解決什麼問題？先確立好溝通目的，你才能找到對的人聽。而且，不論你想說什麼，都必須先站在對方立場思考，然後聚焦出一個對方有興趣而且你也可以好好發揮的傳達主軸。

接著，你要思考你是在怎樣的場合、時機點提到你想談的議題，最好是用一個故事、時事、趨勢包裝，導引別人主動詢問。講到人家有興趣更進一步、深入的瞭解，才是真正能夠達到溝通效果的，如果你一直講，對

方沒有很想聽，那麼溝通的成效應該就會大打折扣；而這樣的開場白，通常是需要經過設計的。

開場白要如何設計呢？首先，先把溝通架構畫出：先寫出要說的情境、說的順序、說的內容與主題，與各方的需求；有了這樣的架構，基本上在溝通時就可以做好提前的規畫。

2. 找出矛盾與疑問

接著，從架構中分析每一步驟尋找是否有矛盾，可以怎麼回應？例如：曾經有一家企業要賣牙科的醫材給客戶，找上我們要做記者會。我問他，請問一下，你的產品有什麼特色嗎？他說其實跟別人的大同小異，市面上已經有好幾家做類似的；接著我又問，那你們給醫生的「誘因」多嗎？他說，我們老闆不喜歡走後門。最後我問，那你們在產品價格上有優勢嗎？他說也沒有，甚至可能還比別人貴一點……；於是，我便建議他，那就不要辦了吧，而這個產品也在一年多之後也果真宣布終止開發及銷售。

如此的狀況聽起來或許像個笑話，但卻真真切切的在很多公司上演；所以，先把架

構畫出來，找出矛盾點，才能夠避免掉無效溝通的窘境。

3. 30 秒講重點

最後，當你把你說的話都整理完，請將以上所有安排的流程濃縮得越短越好，最好能在 30 秒內先講完你想講的重點，尤其在商業場合的溝通最忌諱浪費時間，如果你不能做到在短時間內完成訊息傳達，對方也會對你的能力大打折扣。我們在看政論節目時，有些名嘴喜歡先下結論，就是這樣的觀念。

溝通說穿了其實並不難，最關鍵的秘訣就是：「說＝聽！你說的必須讓其他人聽得懂，而且可以感受到你真正想傳達的意思。」；溝通的時候你該說什麼？其實還是回歸到「需求」。

最後要提醒的是，在危機處理的實務上有很多內幕真的有其對外難言之隱之處，但是，對外發言時務必切記，最後的底線，就是有些事情你可以換個角度委婉說，但**千萬不能為了甩鍋說謊或睜眼說瞎話**，否則，只會讓危機更加嚴重。此外，也可**適度的將事件搭配視覺化圖表製成的「懶人包」**，將可減少錯誤訊息的傳遞，也有機會在最短的時間內，做出最有效的危機溝通。