

Khủng hoảng không bắt đầu từ truyền thông
Lê Quốc Vinh

KHỦNG HOẢNG không bắt đầu từ TRUYỀN THÔNG

Bản quyền tác phẩm thuộc về tác giả Lê Quốc Vinh và RIO Book.

Cuốn sách xuất bản theo hợp đồng hợp tác giữa

Công ty Cổ phần RIO Book Việt Nam và tác giả Lê Quốc Vinh.

Các nội dung và hình ảnh thuộc về sở hữu của Công ty cổ phần RIO Book Việt Nam và tác giả Lê Quốc Vinh. Bản quyền được bảo lưu, không được phép quét hay tải những nội dung trong sách lên trang mạng hay bất kỳ nơi nào khác. Cấm sao chép, tái bản toàn bộ hay từng phần.

Đội ngũ thực hiện RIO Book:

Giám đốc sáng tạo – Tùng Juno

Sản xuất và biên tập nội dung – Thục An, Key, Đoàn Trang

Trưởng nhóm thiết kế – Nguyệt Minh Lê

Phụ trách thiết kế – Luons Vuittuoi

Nguồn ảnh

Phần 01 – Cốt lõi khủng hoảng: Anne Nygård/ Unsplash

Phần 02 – Phòng ngừa khủng hoảng: yang miao/ Unplash; Ideogram

Phần 03 – Tác chiến trong khủng hoảng: Freepik

Bonus: depositphotos



Lời tựa

Tôi bắt đầu thực hành PR chuyên nghiệp từ 1998, dù trước đó đã tham gia một số dự án hỗ trợ các thương hiệu nước ngoài với tư cách tư vấn viên tự do. Tôi đã sớm nhận ra những sự khác biệt về tư duy quản trị truyền thông giữa những người làm PR ở Việt Nam và những khách hàng ngoại quốc, nhân viên PR của các công ty đa quốc gia. Sự tiếp cận có phần tay ngang từ những thế hệ ban đầu của ngành quan hệ công chúng đã phải trả giá sau này, khi người ta nhìn nhận sai lầm vai trò của những người đóng vai trò xử lý khủng hoảng như những mắt xích trung gian, những "fixer" (người sửa chữa) dàn xếp rút bài tiêu cực trên báo chí.

Những phương pháp xử lý khủng hoảng bằng cách ngăn chặn thông tin tiêu cực xuất hiện trên báo chí và truyền thông, không những không mang lại những kết quả tích cực cho doanh nghiệp mà còn chứa đựng nhiều hệ lụy dài lâu, ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín, danh dự và cả niềm tin của công chúng. Tôi nhận ra rằng, nguyên nhân cơ bản của sai lầm này đến từ nhận thức sai lệch về PR – quan hệ công chúng, với tư duy rằng PR là tạo ra vầng hào quang lấp lánh cho doanh nghiệp và cá nhân trên các phương tiện truyền thông, trong khi bản chất của nó chính là quản trị mối quan hệ tích cực giữa thương hiệu và các nhóm đối tượng liên quan. Cách hiểu phiến diện về vai

trò của PR khiến người ta nghĩ đơn giản rằng, xử lý khủng hoảng chỉ là không để xuất hiện thông tin tiêu cực về thương hiệu trên báo chí, truyền thông. Với sự phát triển của truyền thông số và những mạng xã hội quyền lực, những ứng dụng OTT len lỏi vào từng góc ngách của cuộc sống, quý bạn đọc sẽ đồng ý với tôi điều này là bất khả.

Có lần, tôi ví von trên một tờ báo rằng, báo chí như người gác cổng, họ cho loại thông tin nào lọt qua cánh cổng của họ thì công chúng sẽ nhận được loại thông tin đó. Bất luận trong hoàn cảnh nào, nhiệm vụ quan trọng bậc nhất của người làm PR cho các doanh nghiệp là khiến cho những người gác cổng đó có cái nhìn công bằng và chính trực như Heimdall (người canh giữ Asgard trong bộ phim Thor). Chỉ cần anh ta có góc nhìn một chút thiên lệch thì thông tin sẽ trở nên méo mó, và nạn nhân không chỉ có doanh nghiệp và cả bạn đọc của anh ta nữa. Vì vậy, mục tiêu tối thượng của những người xử lý khủng hoảng truyền thông là mang đến cho báo chí những thông tin trung thực nhất, đúng đắn nhất để công chúng được tiếp nhận cái nhìn đa chiều và khách quan.

Người làm truyền thông cũng như luật sư vậy. Công việc của anh ta không phải là biến không thành có, đổi trắng thay đen, mà là giúp cho những người cầm cân nảy mực có đầy đủ thông tin khách quan nhất để đưa ra kết luận cuối cùng, không làm trầm trọng hơn thực tế những lỗi sai của doanh nghiệp, càng không thể để doanh nghiệp bị hàm oan vì những cáo buộc không đúng.

Câu chuyện này tôi đã nói khá nhiều trong các lớp học về xử lý khủng hoảng của Elite PR School, nơi tôi đồng sáng lập để đào tạo PR thực hành, cũng như các buổi tập huấn cho khách hàng doanh nghiệp do công ty Le Bros của tôi tổ chức. Các học viên thường hỏi tôi nên đọc thêm tham khảo những cuốn sách nào về chủ đề này, nhưng rất khó để trả lời, bởi không có nhiều tác giả trong nghề muốn đầu tư thời gian cho một lĩnh vực vô cùng xương xẩu, khó khăn này. Trong khi đó, nó là một yêu cầu rất thiết thực và cần thiết.

Thực trạng ấy hối thúc tôi phải viết một cuốn sách về quản trị khủng hoảng truyền thông, nhưng không phải với hệ thống lý thuyết khô cứng, mà ứng dụng lý thuyết trong những bài học thực tiễn đã diễn ra trong nước và quốc tế. Cuốn sách này cũng phản ánh quan điểm quản trị thương hiệu bền vững mà tôi vẫn thường theo đuổi và ngày càng được nhiều khách hàng doanh nghiệp nhận thức và ứng dụng. Vì vậy, quý bạn đọc sẽ thấy nhiều hơn trong cuốn sách này những nguyên tắc gốc rễ, triết lý căn bản, mang tính quản trị chiến lược hơn là những mảnh lời, kỹ thuật tác động hời hợt trên bề mặt truyền thông, kỹ năng quan hệ hay những chiêu trò truyền thông nào đó.

Một phần các cuộc khủng hoảng mà tôi đưa vào sách thuộc về các doanh nghiệp mà tôi từng hỗ trợ, tư vấn xử lý khủng hoảng, hoặc là những trường hợp tôi có cơ hội được nghiên cứu trực tiếp. Để tên các thương hiệu không bị thêm một lần nữa nhắc đến, gắn với những kỷ niệm không hay, hầu như tôi sẽ viết tắt tên thương hiệu hoặc không trực tiếp nêu tên thương hiệu, trừ các case study đã trở thành kinh điển và quá dễ nhận biết.

Cuốn sách này là thành quả hợp tác với RIO Book. Ý tưởng được nhen nhóm hình thành và phát triển thành dự án từ những buổi học coaching chung với Ms. Nguyệt Anh, nhà sáng lập RIO Book. Những biên tập viên ở đó không chỉ khuyến khích, động viên, mà còn hối thúc, tạo ra những áp lực cần thiết để dự án được triển khai theo tiến độ mong muốn, và trực tiếp hỗ trợ chuyển thể những câu chuyện rời rạc của tôi thành những trang viết cô đọng.

Cuốn sách này cũng là thành quả của những chiến dịch xử lý khủng hoảng mà đồng nghiệp của tôi ở Le Bros đã thực hiện một cách bài bản, chuyên nghiệp và đầy tính nhân văn. Nếu không có họ, những niềm tin và lý thuyết của tôi sẽ không được ứng dụng, thử nghiệm và triển khai, để rồi nó trở thành triết lý và tư tưởng chiến lược xuyên suốt trong cuốn sách này. Tất nhiên, sự tin tưởng và giao phó của các khách hàng là một món quà tặng vô giá đối với chúng tôi, và tôi rất biết ơn họ đã cho tôi những bài học đắt giá, trở thành nền tảng nội dung cho cuốn sách.

Và thật may mắn, những đối tác và cộng sự của tôi ở Elite PR School, Tiến sĩ Phan Tất Thứ, Nguyễn Đình Thành, cùng chia sẻ triết lý nhân bản, phương châm hành động, thậm chí đã phát triển những mô hình quản trị đơn giản, dễ hiểu, mang đậm dấu ấn văn hóa Việt Nam mà tôi đã sử dụng trong một phần rất quan trọng của cuốn sách này.

Tôi cũng xin phép bạn đọc cho tôi được mượn một phần không gian của cuốn sách để cảm ơn gia đình tôi, đặc biệt là người vợ chung một chiến hào, đã thấu hiểu, cảm thông, sẻ chia và hỗ trợ tôi trong những khoảng thời gian căng thẳng, những đêm thức trắng, và cả sự nhẫn nại, chịu đựng tôi trong những giai đoạn tâm lý bất ổn vì đắm chìm trong các chiến dịch xử lý khủng hoảng!

Cuối cùng, tôi xin cảm ơn quý bạn đọc, các đồng nghiệp, học trò và cả những người chưa từng quen biết, đã nhiệt thành ủng hộ cho sự ra đời của cuốn sách này! Mong rằng, cuốn sách sẽ là tài liệu tham khảo của các bạn, các doanh nghiệp và cá nhân, trong quá trình quản trị thương hiệu, phòng tránh rủi ro tiềm ẩn dẫn đến những cuộc khủng hoảng không mong muốn.

Lê Quốc Vinh

Tháng 6 năm 2024

PGS.TS. Đinh Thị Thúy Hằng

#Nguyên Trưởng Khoa Quan hệ công chúng và Quảng cáo, Học viện Báo chí và Tuyên Truyền
#Nguyên Giám đốc Trung tâm bồi dưỡng nghiệp vụ báo chí, Hội nhà Báo Việt Nam

Trong thế giới truyền thông số nơi thông tin lan truyền với tốc độ chóng mặt, các công ty có thể phải đối mặt với khủng hoảng bất cứ lúc nào. Cuốn sách "Khủng hoảng không bắt đầu từ truyền thông" là lựa chọn tuyệt vời để giúp doanh nghiệp của bạn có kiến thức và kỹ năng chuẩn bị, đối mặt với những khó khăn nhằm bảo vệ danh tiếng và thương hiệu của mình. Đây là sự đúc kết kiến thức và kinh nghiệm của tác giả Lê Quốc Vinh. Trước khi lập ra công ty truyền thông marketing tích hợp Le Bros, anh đã là nhà báo nổi tiếng trong làng truyền thông Việt Nam. Từ cuối những năm 2000, Lê Quốc Vinh đã gắn bó với Học viện Báo chí và Tuyên truyền, đào tạo và hướng dẫn những lứa sinh viên ngành Quan hệ công chúng và Quảng cáo đầu tiên. Hiện anh vẫn tiếp tục tham gia giảng dạy và nghiên cứu trong lĩnh vực này.

KHỦNG HOẢNG KHÔNG BẮT ĐẦU TỪ TRUYỀN THÔNG mở ra một loạt các phương pháp quản trị khủng hoảng, nhấn mạnh vào ba yếu tố chính: giải quyết sự cố triệt để, kiểm soát thông tin một cách khách quan và hành động một cách nhân văn. Cuốn sách đặc biệt đề cập đến các tiêu chuẩn vàng để vận hành kênh truyền thông hiệu quả, trong đó sự chủ động và minh bạch luôn được đặt lên hàng đầu. Đồng thời, các phương thức cung cấp thông tin chính xác, kịp thời và bày tỏ sự chân thành để giữ niềm tin của công chúng cũng được hướng dẫn đầy đủ và trực quan.

Trong cuốn sách có đề cập đến quy trình quản trị khủng hoảng gồm hai chuỗi hoạt động song song: xử lý khủng hoảng từ gốc rễ bằng các biện pháp kỹ thuật và quản lý truyền thông để lấp đầy khoảng trống thông tin. Sự minh bạch và công bằng được coi là chìa khóa vàng giúp doanh nghiệp vượt qua sóng gió, khôi phục niềm tin từ khách hàng và công chúng.

Hãy khám phá cuốn sách này để trang bị cho mình những công cụ và chiến lược tốt nhất, giúp bạn vượt qua mọi thử thách trong thế giới truyền thông số đầy biến động và duy trì niềm tin từ công chúng.

Nguyễn Đình Thành

#Diễn giả, chuyên gia xây dựng chiến lược và kế hoạch truyền thông
#Đồng sáng lập Elite PR School

KHỦNG HOẢNG KHÔNG BẮT ĐẦU TỪ TRUYỀN THÔNG – cuốn sách nói về việc "cực chẳng đã", chẳng ai muốn làm của người làm truyền thông và phát triển thương hiệu.

Khủng hoảng (Crisis trong tiếng Anh hay Crise trong tiếng Pháp) là một từ có nguồn gốc tiếng Hy Lạp, có nghĩa là "đánh giá để đưa ra quyết định". Sau đó tiếng Latinh kế thừa từ này cuối thế kỷ 14 và dùng trong lĩnh vực y tế với ý nghĩa "đánh giá để xem sự phát triển của bệnh tình đã đến mức phải can thiệp chưa, bởi nếu không tình hình bệnh sẽ tiến triển rất xấu và để lại di chứng nặng nề". Khủng hoảng truyền thông (Communication crisis) là khái niệm có nhiều nét tương đồng: đó là tình trạng phải can thiệp, phải phản ứng, phải ra một quyết định nếu không tình hình sẽ trở nên tệ hơn và để lại hậu quả nặng nề. Đây chính là tình huống xấu mà người làm lãnh đạo, truyền thông hay thương hiệu không hề muốn gặp phải nhưng buộc phải phản ứng, giống như khi nhà bị cháy vậy.

Khủng hoảng truyền thông giống như một đám cháy. Có ba yếu tố khiến một đám cháy xảy ra, duy trì và phát triển: Nguồn cháy, nhiệt độ và ôxy. Muốn dập lửa phải xử lý 1, 2 hoặc cả 3 yếu tố này. Có thể ví von rằng:

- Nguồn cháy chính là nguyên nhân của khủng hoảng. Xử lý vấn đề từ nguồn chính là điều bạn cần cố gắng làm khi bị rơi vào tình huống này (Bạn có thể đọc các bí quyết xử lý trong Chương 11 về cầm nang xử lý khủng hoảng).
- Nhiệt độ đám cháy chính là mức độ quan tâm của công chúng tới vụ việc này. Hạ nhiệt đám cháy cũng giống như làm giảm hoặc điều hướng sự chú ý của công chúng tới một chủ đề khác hoặc tạo dựng sự đồng cảm nơi các đối tượng công chúng mục tiêu (Tham khảo Chương 14 về thái độ và hành động của thương hiệu trong khủng hoảng).

- Ôxy chính là các thông tin trên truyền thông xã hội và báo chí. Các nguồn ôxy của đám cháy chính là các phát ngôn, các hoạt động cụ thể của thương hiệu cho thấy vấn đề đang được giải quyết và làm cho nhà báo thấy không còn gì đáng phải chú ý hay khai thác thêm nữa. (Chương 15 quan hệ báo chí chủ động + Chương 19 về phát ngôn trong khủng hoảng + Chương 20 quản trị truyền thông xã hội).

Người làm nghề chúng tôi thường nói: Cách tốt nhất để xử lý khủng hoảng là đừng để nó xảy ra bằng cách triển khai các hoạt động phòng chống từ sớm, nhưng nếu xảy ra thì nên "hạ cánh an toàn".

Tác giả "mách nước" cho người đọc cách phòng chống khủng hoảng từ sớm và tự tin đối mặt với các tình huống xấu bằng cách xây dựng một thương hiệu nhân bản, làm cho cái "hiệu" của bạn được "thương", bằng truyền thông chủ động, sử dụng quan hệ với báo chí, truyền thông hai chiều; truyền thông cân đối để trong ấm ngoài êm, cũng như xây dựng kênh truyền thông khẩn nguy và cuối cùng là làm thế nào để khôi phục lại niềm tin đã mất.

Hơn 30 năm kinh nghiệm trong nghề truyền thông, báo chí của tác giả Lê Quốc Vinh đã được đúc rút qua các phân tích xác đáng về mặt học thuật và về mặt thực tế qua các case study trong và ngoài nước để mang đến một cái nhìn thấu đáo, đa chiều cho người đọc. Đọc cuốn sách cũng là dịp để quý vị tự ôn lại kiến thức và tự kiểm tra xem mình thạo tin khủng hoảng đến mức nào trong những năm qua. Không chỉ là một cuốn sách về khủng hoảng truyền thông, KHỦNG HOẢNG KHÔNG BẮT ĐẦU TỪ TRUYỀN THÔNG là một chuyên khảo về truyền thông nói chung trong thời đại số và các yếu tố không thể bỏ qua để xây dựng và phát triển thương hiệu một cách bền vững.

Chúc quý vị một chuyến du hành thú vị trên "vùng tối của mặt trăng truyền thông" thời 4.0.

Trong gần 2 năm đồng hành cùng tác giả Lê Quốc Vinh khởi tạo bản thảo từ ý tưởng, lắng nghe những câu chuyện và tâm huyết từ anh, hành trình thực hiện cuốn sách này chính là một cơ hội để RIO Book được học hỏi, được truyền cảm hứng xây dựng một thương hiệu bền vững trong ngành xuất bản. Thông qua việc phát triển những trải nghiệm đọc mới, RIO Book mong muốn đưa độc giả đi qua hành trình khám phá các khía cạnh khác nhau của khủng hoảng và truyền thông doanh nghiệp. Một concept mới, một cách kể chuyện riêng được áp dụng cho cuốn sách này để tạo nên sợi dây kết nối tri thức – cảm xúc cho độc giả. Bằng những câu chuyện và chia sẻ chân thực từ tác giả, bạn có thể hoàn toàn đặt chính mình vào mỗi tình huống, đánh giá vấn đề cũng như theo dõi diễn biến và học hỏi từ các chiến lược phục hồi. KHỦNG HOẢNG KHÔNG BẮT ĐẦU TỪ TRUYỀN THÔNG là cuốn sách tiếp theo thuộc chuỗi Hashtag Business, với mục tiêu cung cấp nội dung từ các chuyên gia, nhà quản trị hàng đầu tại thị trường Việt Nam cho thể hệ doanh nhân trẻ khởi nghiệp.

Đội ngũ RIO Book



KH
H
U
O
N
G

âm lý đám
g, công
ng dễ dàng
ẩn dật, với
n vào
ng gì được
truyền,
ng ứng
o những lời
mạnh
nhất.

Truyền thông phải
đóng vai trò như
một kênh giao tiếp
chặt chẽ trong
khủng hoảng.

Khủng hoảng
và truyền
thông trong
khủng hoảng

Sự nghi
khiến m
nghiệp
ông chúng có thể
lực đo của doanh

Với t
âm lý đám
g, công
ng dễ dàng
ẩn dật, với
n vào
ng gì được
truyền,
ng ứng
o những lời
mạnh
nhất.

cả n
đam
bộ thể
trở
nh m
đỉnh
thông
tin trong
đại
s

Chiến lược
chủ

bắt đầu từ đâu?

ng chúng
với như
ợc "thực

Khủng hoảng
trong thươn

đòi hỏi họ t

ng nghi ngờ cũ
ông chúng có
ể khiến mọi
lực trước đ
doanh

đam
bộ thể
trở
nh m
đỉnh
thông
tin trong
đại
s

lời h
nhu
cần
v

ình kiến có thể tạo nên khoảng trống truyền
thông khiến công chúng nghi ngại

g hoảng
an thông
g hoảng

Doanh nghiệp có trách nhiệm giải quyết
vấn đề hay ngăn chặn truyền thông?

Thương hiệu như bản
cũng như con người, cần
kiến tạo các mối quan hệ
với xã hội để phát triển
bền vững.

H
O
N
G

MỤC LỤC

PHẦN 01: CỐT LÕI KHỦNG HOẢNG

<i>Chương 1</i>	
Khủng hoảng doanh nghiệp bắt đầu từ đâu?	18
<i>Chương 2</i>	
Kỷ nguyên của truyền thông 3.0	27
<i>Chương 3</i>	
Thế lực truyền thông 3.0	34
<i>Chương 4</i>	
Hiệu ứng đám đông	41
<i>Chương 5</i>	
Sự sụp đổ của niềm tin từ công chúng	48
<i>Chương 6</i>	
Những khoảng trống thông tin	58
<i>Chương 7</i>	
Nhìn thấu bản chất của khủng hoảng truyền thông	65

PHẦN 02: PHÒNG NGỪA KHỦNG HOẢNG

<i>Chương 8</i>	
Phòng ngừa khủng hoảng từ xa	76
<i>Chương 9</i>	
Cốt lõi vẫn là cái "hiệu" được "thương"	87

<i>Chương 10</i>	
Tạo dựng một thương hiệu nhân bản	95
<i>Chương 11</i>	
Cầm nang xử lý khủng hoảng	103
<i>Chương 12</i>	
Nhóm tác chiến	110
<i>Chương 13</i>	
Quản trị rủi ro	118
<i>Chương 14</i>	
Thái độ và ứng xử trước thông tin tiêu cực	124
<i>Chương 15</i>	
Chiến lược quan hệ báo chí chủ động	135

PHẦN 03: TÁC CHIẾN TRONG KHỦNG HOẢNG

<i>Chương 16</i>	
Quản trị khủng hoảng	148
<i>Chương 17</i>	
Truyền thông nội bộ – "Trong có ấm thì ngoài mới êm"	160
<i>Chương 18</i>	
Quan hệ báo chí trong khủng hoảng	170
<i>Chương 19</i>	
Phát ngôn trong khủng hoảng	181
<i>Chương 20</i>	
Quản trị truyền thông xã hội	194
<i>Chương 21</i>	
Emergency Channel – Kênh khẩn nguy	206
<i>Chương 22</i>	
Khôi phục niềm tin đã mất	216
Lời kết	228

CỐT LỖI KHỦNG HOẢNG

nguy cơ chết người tiếp theo. cách xử lý khủng hoảng trách với phương châm đặt khách hàng đầu, Johnson & Johnson đã chế tạo ra Tylenol.

Cực kỳ đau đớn, nhiều doanh vẫn không thể phạm, bê bối pháp

Khi tư vấn cho họ, tôi đến việc làm thế nào công ty hoạt động thì trách

trì sai trar

giải quyết vấn đề? ra là: Mình muốn bùng bít hay thực sự quyết nào, câu hỏi bàn phải thực sự đặt trước khi bắt đầu bất kì phương án giải! Vì vậy, dưới góc độ quản trị kinh doanh, ca khi làm việc tốt, họ vẫn bị nghi ngờ. Sau đó, ngày

CỐT LỖI KHỦNG HOẢNG

ngành nghiệp giải quyết được hậu quả mà còn những bít thông tin khi xây ra sự cố không những sót khả năng lan truyền thông tin. chi. Do đó, không một cá nhân, tổ chức nào có quyền kiểm luận thuộc về tất cả mọi người, bao gồm cả các cơ quan báo

NG HƯANG

Thực khủ năm

cực ma c nghiệp p

đưa tin của báo chí tại trở thành họ chấp nhận thỏa hiệp. Dần dần, sự quan lan truyền tin tức cứ thế trở thành vòng lặp k

Chắc hẳn các bạn đã từng bắt gặp những thông tin tiêu cực xuất hiện trên truyền thông như ròi là "bất vô âm tín". Đó chính là khi tin tức được gỡ bỏ. Bản thân nhiều doanh nghiệp đã từng có những đóng góp xã hội, nhưng cách họ làm kinh doanh vẫn không thay đổi. Những sai phạm, bê bối pháp lý vẫn xảy ra.

Trên thực tế, những doanh nghiệp này sẽ không bao giờ thay đổi. Đó là một pháp giải quyết các của thương hiệu cũ. Đó là chiến lược trước đây, nhưng cách họ làm kinh doanh vẫn không thay đổi. Những sai phạm, bê bối pháp lý vẫn xảy ra.

CỐT LỖI KHỦNG HOẢNG

pháp giải quyết nhưng phải đến nhiều hai hàng trăm triệu đô-la, không thể không coi sai là nguyên nhân. Chấp n