



疫情下的公關智慧

一場襲全球的新冠肺炎，把所有地方的領袖像給照妖鏡照到無所遁形。這是一場前所未有、來勢洶洶的公共健康危機（public health crisis）。但凡牽涉健康、安危和性命的場景，公眾必定予以最高度的密切關注，皆因人命和民生攸關，所以在任何一個地方，市民對其政府如何處理新冠肺炎，再沒有隻眼開隻眼閉之包容和妥協。平時風和日麗看不見真章，一個政府的危機應變和處理能力，只能在嚴峻的時刻才會表露無遺，任憑領袖們平時如何自命精英，到要真打仗的時候，備戰不作，兵器不曉，部署不會，變陣不懂，弄得民間怨氣沖天、叫苦連天的話，那麼，一場原本是公共健康危機，就會演變為一個對政府的信心危機（public trust crisis）。

從「事情」到「感情」

公共健康危機本身是「事情」，但去到信心危機就

涉及「感情」；人是很有趣的動物，某種負面感情一旦產生，如反感、不信任、喪失信心等，就很難逆轉。世間一切事，「事情」永遠不是最難拆，「感情」才是最棘手之處，有些感情，如愛、支持、信任或信心等，迫不得來，威迫利誘、橫蠻夾硬，極其量只能迫出人家一個假情假義或是但求其愛，但事實上，你知我知大家都知，逝去感情如何留得住？一個地方，若公眾對其政府喪失信任，那是一個可一觸即發的城市危機，從公關角度去看，一個地方處理新冠肺炎首先就要目標明確——不能把公共健康危機演變或擴大成公眾的信心危機。

在嚴峻的疫情底下，公眾對政府的信心無非來自兩項觀察：

- (1) 政府有否能力去控制和處理疫情？
- (2) 政府有否把保護市民的健康和福祉放在第一位？



與大廈內的人士溝通安排和程序？特殊人士（如老人家或行動不便者）如何處理？如何制定一個標準的 protocol 給相關部門去執行？

城市質素也要看細節

看一個城市的質素，不能只看硬件，細節位也能呈現很多東西，那才是當中官員見真章之時。例如，一幅要行動不便老人家三更半夜排長龍去做檢測的相片，可看得出策劃人有否周詳考慮、有否應變能力、有否以人為本。政治公關，不需特別打造場面，不需臨時演員，更不需幾千萬公關費，一個在特殊情況下能真正體貼老人家的畫面，可能收到更好的公關效果。



Warrior

我們已處於一個非 peacetime（和平時期）的時代。環看世界，每日都有匪夷所思之事發生，總有一兩單危機咻左近，公眾情緒一觸即發。一切皆顯示，即使沒有打仗，我們其實已處於一個 wartime（戰爭時期）的世代。而最大的問題在於：無論在商業世界、非牟利／公營機構或政治範疇，很多現居領導層者，都是在 peacetime 成長的，他們沿用兼且認為奏效的 peacetime leadership（和平時期的領導力），放在現今的 wartime 世代，根本離地兼落後，已不足以應付現時極速變化、高要求兼公眾高批判的場景。

商業世界還比較好些，因為比較 result-driven（以結果做主導），不能與時俱進很快會被淘汰；但於非商業世界裡頭，很多只能用於 peacetime 的思維、程序或做法，卻用於現在的 wartime 世代，那就死得人多。



Wartime Leadership

現今世代，政治領袖也需要具備 wartime leadership（戰爭時期的領導力）之靈活、勇猛、精準、果斷、貼地和一步到位，和平時期衍生的官僚和官腔，已解決不了現世代問題，只暴露自己不合時宜和力有不逮，看得市民煩厭兼火滾。

新冠肺炎之公共健康危機突襲，能從各城市的 preparation（措施準備）階段當中看出端倪。面對那麼大的疫症爆發危機，措施準備要深而廣，人在第一步，思維應想多好幾步，因為這是市民和城市安危，需要預早作統籌和協調，例如疫症初期，準備 standby（待用）要考慮的包括：如何保證口罩有充足的供應量？這是實際需要的問題，亦是安撫民心的問題。就這麼一個簡單問題，已高下立見，因為有前瞻和靈活的政府，會懂行先一步，一早與商界的供應商和運輸商作好協調和協作，在這方面，有些地方處理得快狠準，例如澳門。

戰士格是這樣煉成的

反之，peacetime leadership 的思維還停留在程序和慣例，衰一步先懂行一步，口罩荒發生了，民怨沸騰了，才驟然驚覺原來要做些搜羅、統籌和協商工作，下下遲人一步，累積下來，就是遲人十步。在 wartime 世代，市民若遇上個只能在 peacetime 生存的領導群的話，結果會是什麼？個個市民會迫於無奈地被環境訓練成「warrior」（戰士）。有頭髮邊個想做癩痢？誰人會享受失儀發瘋般撲口罩、撲米糧、撲廁紙？但在嚴峻的疫情下，若有市民覺得民生（指的已不是市民生活那麼簡單，而是指市民生存）已不能靠其政府照顧，那就惟有靠自己才可自救和自保。那些市民在逆境下的一身 warrior 戰士格，大概就是這樣煉成的。



我們面對著一個什麼世代？

我們已踏入一個 VUCA 及信心暴跌的世代。

Forbes 去年 6 月刊登一篇文章 (How VUCA is reshaping the business environment, and what it means for innovation)，探討當社會生態環境變得更具變動性 (volatility)、不確定性 (uncertainty)、複雜性 (complexity) 及模糊性 (ambiguity) 時，企業與領袖都必須承認以往的法則——嚴謹規劃、擬定藍圖、做好預測——或非唯一套路。VUCA 往往唔跟舊玩法，估佢唔到。

風潮現象級 VUCA 盲拳

觀乎近年有趣現象，確有不少無端跑出的爆紅或黑馬例子：只唱了半首歌兼絕不唱 live 的古天樂奪「叱咤樂壇我最喜愛的男歌手」、ViuTV 低成本節目《全民造

星》爆出 Mirror 和 Error 男團，這些不跟以往「成功方程式」玩的爆紅例子，就是現世代「現象級」特色：沒特定套路，來如風，難捉摸，忽然爆紅，當事人或幕後策劃也始料不及。近期最令人 O 嘴的，是有人把一隻蛋放上 IG，竟吸 like 2,500 萬，成為史上最多 like 的 IG 相片。這些風潮現象級 VUCA 盲拳，行銷大師即使事前做 N 次市場研究調查，也無法估到一隻蛋會爆紅。VUCA 意味著，全球一種新現象和新思維已形成，有其新玩法、新法則，嘴邊老掛著「舊時點點點」已經離地。

VUCA 反映現世代網民自主意識抬頭，人們會有意識地在新媒體集體推翻既定成功模式：「你們以為我們只愛看名人華麗 IG？」全球網民合力推爆（爆紅）一隻蛋，只為顯示反規則心態。香港亦如是：「誰說古天樂不能當上最喜愛男歌手？」網民眾志成城把他推上寶座；「誰說捧紅一個人，一定要靠 TVB 同英皇？」「ViuTV 鬥唔過大台？」結果，ViuTV 成功打造深受少女、「姐姐」和「Auntie」喜愛的男團。



VUCA 世代，對某些人來說，摸不著頭腦和套路，但亦因其極速變動性、不確定性、複雜性和模糊性，促使既有遊戲規則重新洗牌，盲拳打死老師傅，充滿無限可能。我們可懷著好奇和開放心態，觀察這番新氣象。

信任暴跌

VUCA 世代的一大特徵，是信任暴跌。信任，是現世代一大課題，無論在一個國家與人民、企業與利益持份者、人與人之間，信任都在極速流逝。國際公關顧問公司 Edelman 著名的 Trust Barometer 調查，每年都在全球訪問 28 個國家和超過 3.3 萬受訪者，內容關於對政府、傳媒、NGO 和企業的信任度。2021 年 1 月中剛剛發布最新報告，在此跟大家分享其中幾項：

- (1) 大部分受訪者相信政治領袖 (57%)、企業領袖 (56%) 和記者 (59%) 都會刻意地說出他們明知是失實的東西去誤導公眾。

- (2) 新冠肺炎全球肆虐，引發了「信息傳染病」(infodemic，乃 information 與 epidemic 的合體，即資訊 + 疫情)，假信息在全球傳播下，公眾對傳統媒體 (53%) 和社交媒體 (35%) 的信任度跌至新低。
- (3) 去年疫情期間，企業 (61%) 在全球公眾心目中，成為最值得和唯一信任的組織，公眾亦認為企業的解決問題能力是政府的雙倍；而排行第二位的是 NGO (57%)，第三位是政府 (53%)，最尾的是傳媒 (51%)。
- (4) 三分二的公眾期望企業領袖能介入政府無能力解決的社會問題，例如疫情帶來的社會後遺症和就業問題等。

單看報告這四項發現，就可以知道全球潛伏了很大的信心危機；以前曾是信譽度和專業度最高的傳媒，現在跌到包尾；而企業和商界領袖，竟然變成大部分人



覺得可打救社會的唯一希望。那究竟是商界做得特別好，抑或只是大部分政府已令人不存寄望？無論企業、NGO、政府或傳媒，面對公眾信心暴跌的危機：Ask not what the people have done for you but what you have done for them.



疫情令品牌更貼地

做人不可離地，即使經營品牌，也得與社會脈搏息息相關，不能脫節。一場新冠肺炎，對廣告、公關、營銷界帶來新衝擊，起碼提高了品牌對社會的敏感度。有品牌是經歷過教訓才學精，例如：

- (1) 英國肯德基 KFC 在新冠肺炎爆發期間，仍沿用它們一直以來的「it's finger lickin' good」（味道好得讓你舔手指）標語，並在廣告播出老中青男女滋味吮手指的鏡頭，結果被公眾狠批在疫情期間鼓勵不衛生的舉動。
- (2) 美國的低成本航空公司 Spirit Airlines 在疫情爆發之後，仍以「Off You Go!」繼續宣傳公司的廉價機票，即鼓勵人們周圍飛，被人批評敏感度不足。



掛住鬥，最終輸

疫情期間，英國的 Burger King 在 Twitter 發布了一個 tweet，頭條是這樣的：「Order From McDonald's」（用廣東話說法，即「幫襯麥當勞」）。再往下讀：「我們從沒想過會請你們這樣做。正如我們從沒想過，我們會鼓勵你們幫襯 KFC、Subway……一樣。但在此時此刻，成千上萬在餐廳工作的員工很需要你們的支持。因此，如果你想出一分力，請繼續享用美味的點餐外賣或速遞服務。叫一個 Whopper（Burger King 的招牌漢堡）永遠是最好，但叫一個 Big Mac（McDonald's 的巨無霸）也並非太差的選擇（is also not such a bad thing）。」

Burger King 這下高招：

- （1）首先是頭條非常吸睛，令人好奇，明明是 Burger King 出的 tweet，怎麼會大大隻字叫人

幫襯麥當勞呢？所以必吸引人繼續讀下去；

- （2）Burger King 把焦點放在一個社會視野：飲食界在疫情期間營運非常艱難，無數的飲食界同行正面臨失業的威脅，Burger King 的呼籲，焦點是救行業而非只救自己。這樣的一個視野，有傳媒讚揚是一個 heartwarming（暖心）的姿態，單單這個 tweet，就吸引了過百萬的 like 和過 26 萬的 retweet；
- （3）Burger King 和 McDonald's 一向鬥到出面，今次 Burger King 巧妙地擺埋對手上枱，更說自家的 Whopper 當然永遠是最好，但對家的巨無霸也不太差，這回可說是幽了對手麥記一默。

Cooperation + Competition

英國 Burger King 的作品一向出色，今次更具啟發



性，在全球抗疫的奄悶期間，看到這個呼籲人幫襯一向鬥到你死我活的對手之信息，令人眼前一亮。

其實這類 cooperation (cooperation+competition，中譯「競合」，概念由耶魯管理學院的 Barry Nalebuff 和哈佛商學院的 Adam Brandenburger 於 1990 年代中提出) 不久就出現在西方市場，皆因他們的 value-based branding (建基於價值的品牌營銷) 已歷史悠久、根深柢固，都能因一種共同認同的普世價值而放下 competition 的對峙，以一種 cooperation 的姿態示人 (至少肯如此呈現出來)。

再舉一例：

2020 年 5 月美國明尼蘇達州非裔男子弗洛伊德遭白人警察壓頸致死，令美國人重新關注黑人權利，並發起 Black Lives Matter 運動 (抗議針對黑人的暴力和系統性歧視的社會運動)。很多品牌在當地表明支持這個社會運動，帶頭的有：雪糕品牌 Ben & Jerry's，在其官方社交

平台表明力撐；Netflix 在 Twitter 寫道：默不作聲就是同謀；至於 Nike 的文案更是一絕，把經典標語 Just do it 改成「For once, don't do it」(指不要濫暴和種族歧視)，更以鮮明的黑底白字來凸顯，效果有力。

當廣告界對 Nike 的文案稱讚叫好時，其勁敵 Adidas 竟把 Nike 的文案 retweet 在官方 Twitter 上，並加上：「當我們一起的話，就能向前行，就能帶來改變。」(Together is how we move forward. Together is how we make change.) Adidas 一記高招，展示了只要價值觀一致，即使是對頭人 (Nike)，也願意站在同一陣線。西方傳媒形容 Adidas 這個舉動為「historic (歷史性的) retweet (對家 Nike) on Twitter」。能夠力撐對手的這個漂亮姿態，可謂體現出 4.0 世代 cooperation 的精神，締造雙贏。

「競合」的終極精神，在於彼此自知是競爭對手，但也明白並非必然你死或我亡，更可以是競爭中求合作、合作中有競爭，一起實現共存共榮的境界。要做到