

关于燃气企业的公关和危机管理的探讨

□ 深圳市燃气集团股份有限公司龙岗管道气分公司 (518172) 李 军

摘 要: 作为直接面向用户的燃气企业,受到社会各界的密切关注。气价、安全、稳定供应等等都是政府、公众乃至媒体关注的重点。燃气企业应如何进行有效的公关和危机管理,塑造良好的品牌形象,本文拟从城市燃气运营各环节展开探讨,提出建立和改进的对策。

关 键 词: 燃气 公关 危机 管理

1 概述

自西气东输一线投产以来,中国大陆领域内的城市燃气事业获得了空前的发展,天然气覆盖的面积

和人口数量呈跨越式增长。此间,深圳市的管道燃气也取得了长足的进步。有国家层级的政府官员表示,“十二五”期间天然气在能源消费结构中所占比例将由目前的4%提高到8%(引自《“十二五”期间 天然

0.6MPa后停止补水。如果LNG储罐区内发生火灾探测报警,一般在手动开启消防水泵之前会先打开消防喷淋蝶阀,此时消防管网压力可能存在未达运行水压现象(如处于0.35MPa,稳压泵尚未启动补水),因此消防水泵的启动前期只能用于给消防管网补压,这就可能导致储罐喷淋产生出水不连续现象,所以建议增加消防管网压力与消防水泵连锁的控制措施,同时提高稳压泵启动压力(高于消防管网连锁压力),以防产生日常运行中消防管网的失压现象。

5 结语

LNG储配站不仅为没有管输天然气供应的城镇发展天然气提供了便利,也逐渐成为城镇燃气调峰、备用的重要基础设施。在LNG储配站的工程建设中,我们不仅要严格按照相关规范要求来进行设计、施工,亦应结合地域状况、功能需求、前期经验来不断提升LNG储配站的工程质量水准。

参考文献

- 1 王兆法. LNG与CNG结合供气技术在咸宁市的应用[J]. 城市燃气, 2010; 11
- 2 吴创明. LNG气化站工艺设计与运行管理[J]. 煤气与热力, 2006; 4
- 3 高继华. 东莞新奥LNG储配站的运行实践[J]. 油气世界, 2006; 6
- 4 GB50141-2008, 石油天然气工程设计防火规范[S]
- 5 GB50183-2004, 给水排水构筑物工程施工及验收规范[S]
- 6 易永华. 沙湾水厂工程的防水措施与渗漏处理[J]. 中国建筑防水, 2004; 8
- 7 顾安忠, 鲁雪生, 汪荣顺等. 液化天然气技术[M]. 北京: 机械工业出版社, 2003
- 8 孙能, 刘兰慧, 陈进等. LNG气化站控制系统[J]. 煤气与热力, 2010; 1

气消费比例将翻番》，中国证券报，周婷，2010年7月3日）。由此预见，作为燃气产业下游的燃气企业将与公众的关系更加密切，所受到的关注度也将更高。深圳市燃气集团公司即将面临西气东输二线气源的到来。安全运行、稳定供应和合理价格都是政府、公众乃至媒体关注的重点，如何进行有效的公关和危机管理，也是燃气企业自身建设和发展的需要，从而塑造承担社会责任、清洁友好、安全稳定、专业优质的品牌形象，促进城市可持续发展和社会和谐。

和其他公用事业企业一样，燃气企业总是有这样的感受和无奈，不论如何努力，批评的声音总是多于表扬。因为大多数时候，公众对燃气企业承担的责任和付出的努力一知半解，甚至存在较深的成见。

2 公关的定义

美国公关业权威书籍《有效公共关系》(Effective Public Relations)在2000年的第八版中，对公共关系是这样定义的：“公共关系是一项管理职能，它的目的是在一个组织和决定该组织成败的所有公众之间建立和维持相互受益的关系。”

公共关系的定义，尽管说法不同，但有几点是相同的：

第一、主体、客体与媒体之间的关系。主体，我们这里指企业；客体，这里指社会公众，指政府、用户；媒体；包括网络。

第二、主体、客体、媒体的利害相关，利害一致，这是公关活动开展的基础。

第三、公关的内容是主体、客体、媒体之间的关系，公关的核心是塑造主体形象，感染影响客体，达到共鸣的目的。

第四、公关是一种软性的艺术，是管理科学人事管理的艺术化等。在这里，我们主要讨论面向用户的公关，即服务性公关，它强调一种项目的推出和落实，强调给公众以实惠和方便，强调做得好，更多是一种组织行为。

公关不是单纯地开展宣传或举行一些有影响力的活动，或通过媒体发布一些信息，而是要把公关的理念渗透到员工的思想，让每个面对用户的员工都有利用并创造各种新的、好的公关意识，无形中提升品牌

价值。

3 危机的定义

危机就是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的大事件，这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害。一般来说，与用户的任何交往都是公关活动。只不过有的成功，有的失败，失败的可能带来矛盾与摩擦，处理不当就演变为危机。

作为燃气企业来说，对安全领域的风险、危机和应急管理已经相当成熟。深圳燃气已经将此延伸至财务领域。我们可以在更多领域进行改革和探索。

4 建设环节

4.1 因素

①法规和政策

自原国家建设部颁布《关于加快市政公用行业市场化进程的意见》已有8年，深圳市城市管道燃气实施特许经营也有6年。随着燃气行业的市场化不断深入、特许经营的模式日益成熟，燃气企业受到的规制也将增多。近期的案例就是《广东省燃气管理条例》的修订，规定了城市燃气的大部分投资将由燃气企业作为实施主体，必须意识到这方面变化带来的风险，不仅仅是投资成本增大的问题。

②气源

由于中国大陆领域城市燃气行业的快速发展，气源短缺问题如梦魇般缠绕着燃气企业，对城市燃气行业的发展起到了决定性的制约作用。最新的案例即2009年冬季爆发的全国性“气荒”，多个城市燃气企业不得不实行错峰管理，甚至“关闸限气”，对社会生活、经济生产造成了严重的影响。

③用地

城市快速发展导致的用地紧张，这里不仅仅指面积较大的场站或运营场所用地，还包括了我们十分头疼的中压燃气管道在很多道路“无地可埋”（必须满足法规和标准的安全间距要求）。

④城市基础建设

城市基础建设的滞后性，以“断头路”、“肠梗

塞”等为典型，导致天然气无法短时间内达到那些抱怨无法享受管道气的市民或企业；或者由于基础建设的滞后导致相应的规划无法实现，造成了燃气企业的投资在预期时间内无法收回，以工业园区为典型，有些园区建设已有10多年，距离规划的招商目标仍有很大差距。

⑤城市化

由于处于经济转型期，城市化是各地政府的一项重要工作。新区建设和老区改造，对城市燃气配套建设都提出了更高的要求，其中比较突出的问题是城市建设的无规律性，导致燃气企业投资成本偏高、预期回报不理想。

上述等等，虽然没有直接对燃气企业造成重大的财产或者名誉损失，但都影响了公众对燃气企业的正面评价。

4.2 应对措施

①在充分理解法规和标准的基础上，加强对当地政府主管部门的公关、与行业协会的沟通，联合上述部门向媒体和公众发布引导信息，帮助媒体和公众理解相关的政策。

②与城市规划、建设、交通、城管等部门建立日常互动机制，并适时调整城市燃气建设规划和投资项目，定期通过媒体发布相关的进度信息。对政府、公众和媒体关注的热点、难点，进行专题回应。

③建立多维沟通渠道，如两会代表、专题报道、信访、论坛等，建立燃气企业与政府、公众和媒体的良性互动沟通。

④进行可能影响居民的工程项目，提前将工程情况和建设动因等向沿线的社区居民进行反复解释。

5 运营环节

5.1 因素

①安全

城市燃气作为高危行业，不仅受到政府的高度重视，也受到公众的密切关注。主要是输配系统本身的安全和燃气供应安全。在这里必须强调是随着科学技术的进步，输配系统的安全性已经相当高，主要是受到来自外部的威胁，包括恐怖袭击。以深圳市为例，自推进2003年10月《中共深圳市委、深圳市人民政府

关于加快宝安龙岗两区城市化进程的意见》颁布以来，大规模的城市基础建设、更新改造建设等导致的燃气管道设施第三方施工破坏逐年增加，对城市正常秩序造成了较大的影响，直到2008年才得到扭转。

②股东

大多数燃气企业为合资、股份、私营公司，不再是单一的国有资本，包括部分燃气企业为上市公司。在进行建设、运营投资的同时，必须考虑到股东的利益。在这里，要充分理清燃气企业的社会责任。

③安全事故

城市燃气行业涉及公共安全，每个燃气企业都采取了谨慎的态度和足够的投入，但是安全事故仍然不可避免，以下为近年的突出案例：

2004年6月8日清晨，由于长源（淮北）焦化有限公司生产的煤气热值过低、硫化氢含量严重超标，用户灶具出现或点不着火或点着火后又熄灭的现象，极少数用户看护不周甚至处置不当，继而引发煤气中毒事故：淮北市长源（淮北）焦化有限公司本单位管理的煤气用户2人中毒死亡、1人中毒住院，淮北市燃气总公司管理的煤气用户8人轻度中毒。

2004年“5.29”泸州天然气爆炸事故，5人死亡35人受伤，直接经济损失近200万。

2010年3月15日下午1点半，某城市因第三方施工造成燃气泄漏，并引发爆炸和火灾，造成近万人被紧急疏散、交通一度瘫痪、2 000户居民停电、5 000户居民停气、民房被毁的严重后果。

④稳定供应

稳定供应受到气源、输配系统、运行管理等诸多因素的影响，这方面也涉及到城市能源安全的重大课题，必须有政府的专门政策和资金支持，仅以燃气企业之力无法实现。

5.2 应对措施

①虽然从管理角度讲，燃气企业必须对城市燃气运营的安全负责，在已经保障城市燃气输配系统的本质安全同时，除了加强内部管理，政府主管部门必须建立一套从上游到下游、从企业到用户、从监管到协助的燃气安全监管体系。

②燃气企业应该对本身的定位明晰，这里要特别强调的是燃气企业具有专业优势，出现问题后，不论是否是燃气企业的责任，公众的抱怨、指责都会指

向燃气企业。燃气企业必须就某些问题的性质和责任通过适当的途径向公众说明,以防止“误会积累为成见”。

③在满足商业保密的条件下,建立相关的运行数据定期发布制度,如气体质量、安全事故分析、停气次数与原因、用气预测等,如第三方施工破坏事故数据的发布可以建议由政府行政主管部门实施,具有权威性,从一定程度上引起相关方的重视,对公众也是宣传和教育。

6 终端服务环节

随着燃气行业市场化的逐步推进和公众“权利”意识增强,公众对直接体验的终端服务提出了越来越多、要求更高的质量水平。

6.1 因素

①安全

工商业用户的用气条件和运行管理一般来说比较规范,出现安全隐患也能够及时得到整改。

而在居民用户方面最大的问题是安全与美观(品质)的冲突,虽然从技术上已经可以实现用户要求燃气管道暗埋的需求,燃气企业从安全管理角度,特别是发生事故后的责任分割出发,仍然坚持户内管道明设。

②价格

能源价格一直广受诟病,但是城市燃气价格的上游被垄断、下游被管制,燃气企业的自由度非常小。

③便利

从心理学角度考虑,每个人都希望自己的问题或需求在最短时间内获得反馈和解决,并且具有一个上限值。超过这个上限值,用户将认为是不便利的。

④形象

服务是一种体验式的,“赏心悦目”是最初级的,也是最重要的。这一点和我们一贯的“以貌取人”思维是一致的。

6.2 应对措施

①建立和推动燃气安全培训与宣传流动学校项目,促使政府行政主管部门牵头,与有关部门、街道办、社区工作站、学校、物业管理单位等联合开展安全宣传和教育。

②比照价格的供求关系,燃气价格应该为浮动的,当然必须考虑燃气的公用性。

③办公场所需要容易被找到,这样方便了用户,最重要的是消除了潜在用户心理上的一个“困难点”。在小区或公众场合的任何活动中,前期宣传必须尽量更多的人知道,要突出公司的形象标识,给人清晰的主题,这样对公众的印象就是:燃气集团很主动,最大程度地方便用户。比如现场开户要两个人以上,这样给人准备充分的印象,并且考虑到出现突发事件的可能,比如开户的客户比较多。

④以集团的“新市场、新服务”的形象整体面向公众的公关。我们统一营业员、上门服务人员的着装,并要求员工执行着装标准,既是整体形象公关也是员工个人形象公关。良好与整齐的形象结合规范系统的制度、专业的服务,给用户以正规化、标准化的体会,产生信任感,并有良好的视觉感受,从而引起先入为主的愉悦。根据用户的类别、规模等量身制作服务都是一种公关形式,营业提供一站式服务。

⑤利用危机为我所用。当危机发生,从上至下要以积极主动的姿态去处理问题,把影响和损失减少到最小,同时找准利用危机开展正面宣传的切入点。必须关注到公关与危机管理所带来的收益往往是不容易用经济来量化,应注重收集国内外公用事业方面的危机处理案例,介绍积极的做法,还应该从失败的案例中吸取经验教训。集团公司的《地上燃气管道抢险作业指引》中“现场保护及取证”、“公共关系处理”正是体现了一种公关与危机管理。

公关与危机管理的关键点在于积极主动,及早发现问题,掌握事态发展的主动权,并提供最优的解决方案。比如关于用户安全宣传和教育,我们授予《七岁女孩冷静救双亲》(深圳商报,2005年2月18日)的主人公,“安全小天使”之类的称号,开展安全使用燃气的宣传,形式有所改变,更容易引起用户的注意,特别是儿童的效仿,以及他们对成人形成督促作用。

7 危机和应急管理

7.1 关于反应时间和速度的把握

政协三届五次会议期间有人大代表提出对管道

燃气的意见（《我市管道气价格全国最高，增加了居民生活费用，市人大代表建议——打破独家垄断降低燃气价格》，深圳特区报，2004年4月11日），一些使用燃气不当的事故的报道中关于对集团不利的或容易引起公众对集团产生消极看法的表达（《煤气爆炸毁了如花女郎》，深圳商报，2004年09月20日），以及后来修订《深圳经济特区燃气管理条例》时，个别人员直接对集团有不利的言论（《“深圳燃气管理条例”修改：燃气集团占尽便宜？》，南方都市报，2004年11月30日）等等，经过报纸披露，这些都加深了一般用户对集团的消极看法，如果扩大化，则可能产生形象和信任危机。后来，我们也相继在报纸、电视上对有关问题给予解释和澄清。不过，笔者认为在发布时间把握上，我们应深入研究，因为如果当即给予回应，公众在情感上不容易接受，反而给人越描越黑的感觉；如果间隔时间过长，则公众认为集团反应速度比较慢，给人回避或没有诚意的印象。

7.2 危机和应急管理

①建立危机评估和管理团队，持续收集信息，并组织深入分析，发布分析报告和预测。

②建立应急系统，此项可与现有的安全应急系统整合，明确指责和处理流程、措施。

③加强危机和应急管理准备

危机教育。主要是危机对企业的危害、如何规避危害、如何在危机中出色表现、危机管理常识等等。增强员工的危机敏感度，提升整体反应能力和速度。

案例学习。学习其它企业尤其是同行企业的危机案例，是增强认识和应对危机实战能力的最好办法，通过其它企业危机，做到引以为戒、警钟长鸣。

企业经历危机。主要是本企业曾遭遇过的危机，不要认为把这些事情向员工公开是坏事，可以增强员工的紧迫感和危机感，进而以更高的责任心开展工作。

应急演练。如安全应急演练一样，定期开展此方面的演练，确保组织处于有效状态。

8 小结

8.1 作为燃气企业，不应局限于企业自身，必须以深度联系的思路来看待政府、公众和媒体。

8.2 建立公关和危机管理团队，可以是兼职的，将公关和危机管理专业化，相关的专业工作可以引进专业咨询公司予以支持。

8.3 “十二五”期间，市场营销和客户服务将成为集团公司战略之一，利用西气东输二线的到来，以低碳经济为着眼点，开展天然气利用宣传，向公众传达一种信息，集团公司在积极地顺应市场需求和利用市场推动服务，在加强引进新的、有利于用户的、环境的能源，集团整体推出“安全、环保、优质”的整体形象。定期在报纸上发布天然气利用工程的进展情况，引起公众的注意，不断地强化前期宣传与引导。培育天然气为低碳清洁能源的概念。

8.4 由于公用事业的特殊性，我们所有的工作都直接或间接地与公众发生各种关系，并不可避免地由于各种原因发生一些矛盾与摩擦，如何处理这些负面的问题，并积极满足用户合理的诉求，是优质服务的一项极其重要的内容。鉴于国内城市燃气行业正在逐步改制，由计划垄断过度到自然垄断和区域性垄断，角色和定位也在不断调整，“公共服务性”逐渐突显，对用户需求和市场要求的认识还不清晰和系统，服务标准也处在探索之中。集团公司可在终端服务中引入“面向用户的公关和危机管理”的概念，优化和深化现有的服务理念 and 体系，乃至建立成为全国燃气行业的服务标准。

8.5 关于品牌建设，我们已经开展很多关于这方面的工作，建议深层次地引进公关策划，努力把公众对燃气企业的属性由“垄断企业”修改为“公用事业”，为燃气企业进行形象宣传和品牌塑造铺平道路。

8.6 加强新闻宣传，不仅仅是通过外部媒体等渠道，还包括自有的网站、内刊等，这里需要说明的是网站的及时更新和内刊的定期发布也是体现公关意识和素质的一个指标。燃气企业还要根据自身性质确定主要目标媒体。作为地方性的企业就需要和本地媒体建立良好的合作机制。通过发送新闻通稿、接受媒体询问、组织媒体记者采访、约请企业管理层撰写文章、举办新闻发布会、与商业记者保持密切联系、对媒体报道企业的情况进行监测和分析等多种手段组织新闻公关。包括安全事故、“开放日”活动、慈善活动等等。