



白色塑胶危机

中国一家大型国有能源企业如何应对香港海域塑胶危机事件
撰稿人：博然思维赵彤、陈慧铃

这是一件罕见的危机事件，罕见之处在于一家中国能源巨头和非政府组织在环境危机事件中达成谅解和共识，携手解决危机难题。事件更罕见之处在于这家能源公司是一家中国国有企业，一般来说，中国国有企业在公众中的形象是透明度与效率并不高。中国石化是中国规模最大的综合性能源及化工集团之一，2012年7月台风韦森特登陆香港海域，这场台风为中国石化集团提供了机遇，展现独特的处理危机事件的领导力。

2012年夏天台风韦森特袭击香港前，香港民众对“聚丙烯胶粒”还非常陌生。事件起因是台风韦森特登陆香港周边海域，十年一遇的台风令一艘装载中国石化聚丙烯产品的运输船抛锚，船上六个集装箱坠落海中，合计150吨聚丙烯胶粒被海潮冲到香港海域和离岛沙滩，数日之内集装箱塑料包装袋内封装的塑胶粒发生漏撒，豆粒大小的胶粒散落至香港海域60多处沙滩和外围岛屿，整个香港海滩被包裹在一层厚厚的塑料“白雪”之下。

什么是聚丙烯胶粒？

聚丙烯胶粒是一种未经加工的塑料制品，加热后溶解速度快并且质地均匀，工业用途广泛。塑胶粒通常采用散货方式进行运输。



塑胶粒是用于生产塑料制品的原材料。漏撒塑胶粒的货主是中国石化，中国石化的公司名称和标识均印制在货物包装袋上，因此从事件开始，漏撒货物的所有权归属即非常清晰。这一消息很快通报给中国石化香港公司。

DB Green是香港岛屿愉景湾当地的非政府环境保护组织，愉景湾位于香港新界大屿山东北部海岸，当地居民以外籍人士为主。Tracey Read女士是DB Green发起人，亦是最早赶到事故现场的人员之一，她目睹社区所在的海滩被厚厚的聚丙烯胶粒包裹，那一幕景象令她感到震惊。

漏撒事故发生后几周她对《纽约时报》记者讲述当时现场情况，“看到海滩四处撒落的一袋袋塑胶粒和深及膝盖的胶粒堆，那幅情景令我反胃恶心”。Read女士随即联络了中国石化公司，中国石化派出了工作小组进行现场勘查。

中国石化集团董事长傅成玉拥有30年能源行业从业经验，他的职业生涯中曾遇到许多不同的挑战，但是漏撒事故却提出了新的难题。傅成玉认为最紧迫的任务是尽快开展清除工作，但由谁来执行这一前所未有的任务呢？香港当地政府是否有相关的职能部门？随着漏撒事故消息在香港当地快速传播开来，中国石化应该向公众发布哪些信息？

事态紧迫，香港媒体铺天盖地的报道引起民众的厌恶情绪。媒体刊发了当地海滩被塑胶粒覆盖的“白雪”照片，媒体报道最多的时候一天超过160篇新闻。媒体发难的问题各种各样，例如塑胶粒对居民健康和野生动物的潜在威胁。塑胶粒没有毒性，但是对香港离岛岛屿60多个海滩来说显然构成危害。

台风韦森特登陆香港周边海域，一艘装载中国石化聚丙烯产品的运输船抛锚，导致船上六个集装箱坠落海中，150吨聚丙烯胶粒冲至香港海域和离岛沙滩



“无论事件责任归属是谁，我们必须防止危机恶化”

中国石化集团董事长 傅成玉

漏撒事件发生后中国石化董事长傅成玉表示，中国石化应将主要精力投入到清理工作中，避免把时间浪费在认定事故各方责任上。“无论事件责任归属最终如何认定，公司都将承担自己应该承担的法律和社会义务，决不推诿”。

中国石化成立了危机小组开展评估工作，为高级管理层提供第一手的现场调查信息和定期监控信息。中国石化很快决定一方面投入公司内部人力和资源，同时联络并支持香港当地参与联合清理工作的各方机构和人员。

事实证明这是正确的决定。中国石化的名字清晰地印制在漏撒货物包装袋上，许多人士认为中国石化应为事故承担全部责任，尽管事故涉及到多个责任方，包括运输代理公司和分包商。

中国石化拨款1,000万元港币（约合130万美元）作为打捞和清理的专项资金，同时保持与香港特区政府有关部门、环保组织等利益方的信息畅通。

海洋守护者协会（Sea Shepherd Conservation Society）是总部设在美国的一家国际海洋生物保护组织，该组织工作人员Gary Stokes先生与愉景湾环保组织DB Green密切合作率先投入清理工作。他依然记得事发第二天中国石化高管第一次出现于事故现场海滩，询问他“你们需要什么物资？需要我们如何提供帮助和支持？”。Stokes先生说“中国石化树立了非常出色的示范榜样，许多其他大公司应该学习。”

中国石化对漏撒事故的处理方式与Stokes先生以往的经验有什么不同呢？他解释说中国石化对事故表现出“真实、诚恳的关切”。“这种诚恳体现在从公司基层员工一直到董事长傅成玉身上，傅成玉本人亲自飞赴现场，检查清理工作进展，亲自参加海滩清理工作。”

与事故相关利益方定期商谈并交换信息有助于各方达成统一目标并建立融洽的互信关系。非政府组织派出的代表还分享了有关清理技术信息，并且同意为志愿者提供专业指导服务。

由于漏撒的塑胶粒受海潮影响不断移动以及气候条件变化，定期沟通和信息交流对于新增资源的投向决策至关重要。Stokes先生回忆道，“中国石化非常坦诚地表示他们没有处理漏撒问题所需的所有解决方案，他们愿意以高度开放的姿态听取非政府组织的意见，合作开展工作。”

第一阶段处理工作结束后，中国石化聘请潜水专家打捞失踪的集装箱，租用直升飞机对受到漏撒事故影响的海滩进行取样调查，安排专业的清理人

危机

“在汉语中，危机’一词由两个字组成，一个字代表危险，另一个字代表机会”

1959年约翰·肯尼迪

几十年来，这一比喻被美国政商界高层常常援引使用，目的在于鼓励和激发处于危机之中的决策者。这一比喻听起来可能令人受到鼓舞和感到乐观，但是肯尼迪对危机蕴含的前景乐观的解释超出了危机一词实际经常使用的含义。

翻译是一种解读，随着时间的推移，肯尼迪的比喻和解读需要进行一定的审视。危机一词的汉语拼音是- wēijī—第一个字的确意味着危险，但是第二个字不一定意味着机会。

“机”一字有多层意思，与危字合用构成的复合词意为关键时点或重大时刻，尽管与“危机”的意思相差不远，但是关键时点或重大时刻并不一定支持为大家所熟知的悖论式的比喻解读。

危机一词存在歧义由来已久，原因在于使用者通过这一歧义有目的地强调破坏性事件可能带来的潜在积极影响。正如在任何关键时点的处理情景，凭借应对策划、有效的运作管理并加入一部分智慧，的确有可能改变一次危机事件的结果，最终结果好于以往事例的结局。然而，仅仅因为存在可能性并不一定意味着危机总是机会。谨提出上述观点供大家探讨商榷。

郑娴
博然思维纽约办公室

员进驻现场，订购机器设备支持清理工作。

中国石化还为志愿者前往荒僻海滩开展清理工作安排交通条件，为志愿者提供医疗支援。中国石化员工始终身处现场第一线—在事故发生后四个月期间中国石化员工为事故处理共投入2,478天，公司高管人员纷纷参与清理工作，包括董事长傅成玉、时任总裁王天普以及首席财务官王新华。

对加入漏撒塑胶粒清理工作的Read女士来说，每个人的参与均发挥了影响力。“与中国石化员工一起工作是一二次积极的体验，这肯定为这家公司增添了人情味，” Read说。

不断提供最新信息也至关重要。中国石化发言人吕大鹏一方面参与清理工作，此外还负责答复媒体和其他外部各方狂轰滥炸式的询问。

回顾事故处理最紧张的几周感受时，吕大鹏说“处理好来自媒体、公众和其他各方的电话和电子邮件的查询并不容易，我们知道虽然公司积极清理漏撒塑胶，但是我们还必须保持沟通渠道公开和畅通，尽量回答大家关注的问题。”

中国石化还与非政府组织合作开通了网站，及时向公众发布清理工作进展，接受志愿者报名参加清理工作。主动沟通、信息公开透明和积极主动产生了良好的效果。香港媒体、公众和香港政府对中国石化在事故期间采取的行动给予了一致的支持和协助。

《明报》是香港本地一家主要报纸，该报罕见地刊发评论文章赞扬国有企业：

“至于与事故直接有关的货主、承运商和船东，除了货主中国石化，其他仍未见积极响应。中国石化昨日召开记者会...表示不管责任谁属，中国石化都会主动参与打捞清理胶粒，承担应

承担的法律责任，绝不会推诿。中国石化的态度，合情合理...此举更值得肯定，尽显企业社会责任。”

危机事件产生的另一个积极影响是公众对改善香港周边岛屿海滩日常维护意识大大增强。

香港政府和当地环保组织曾发起“认领养护海滩”活动，旨在提升公众对保护和维护香港岛屿海滩的重视度。漏撒事故开展的大规模清理工作激发了公众对养护海滩活动的参与热情。

对于作为公司领导人的中国石化董事长傅成玉来说，塑胶粒漏撒事故促使他加大了对中国石化可持续发展使命的资源投入。傅成玉宣布中国石化为“蓝天和清洁水计划”捐款38亿美元，旨在支持为提高空气和水资源质量所开展的环保行动。

对于中国石化等国有企业而言，通过处理塑胶粒危机传达的信息是承担社会责任和公开透明处理问题较之于承担事故责任影响更加深远，重要的是籍此更有效地联络当地社区和所有利益相关方。◆

博然思维香港办公室Christina Pantin
(杜绮云)对本文亦有贡献。

赵彤女士是博然思维香港办公室合伙人，为大中国区客户提供资本市场、并购及危机传播咨询服务。

陈慧铃女士是博然思维香港办公室董事，主要从事危机传播咨询服务、媒体和投资者关系、企业上市、奢侈品行业和家族企业的传播服务。