

2021 级 MBA 《管理沟通与实践》 期末考试 要求（1-4 班）

一、简答题（每小题 20 分，共 60 分）

1. 简述沟通的基本框架。
2. 简述正式沟通的优缺点。
3. 简述口头沟通中倾听的技巧。

二、案例分析题（每小题 20 分，共 40 分）

2002 年 3 月 15 日，延续 3 个多月的奔驰被砸风波终于结束，武汉森林野生动物园与梅赛德斯—奔驰公司达成和解协议：奔驰方面彻底清洗汽车燃油系统，让车辆恢复到原厂标准；此外，武汉森林野生动物园有一年的路试期，以确认奔驰车性能良好。在此前 3 个多月中，武汉森林野生动物园与奔驰方面产生严重分歧，掀起了一场全国瞩目的维权行动。

2001 年 12 月 25 日，在十余家媒体的见证下，一头老牛拖拽着一辆全新的 SLK230 奔驰轿车在武汉人民会议中心附近的道路上绕行一圈；次日上午 11 时，在武汉森林野生动物园，5 名年轻力壮的小伙子挥动铁锤、棒棍，砸向这辆奔驰轿车。风挡玻璃被砸成碎片，前灯也被打碎，机盖被砸坏。

被砸的奔驰车是武汉森林野生动物园董事长王笙的座驾，是武汉森林野生动物园于 2000 年 12 月在北京花 89 万元购得的一辆德国原装进口奔驰车。

武汉森林野生动物园表示，这辆车在买回后不久就出现故障，电脑系统失灵，警示灯始终亮着。此后在洗车过程中，又发现发动机漏油。他们曾把车送至北京的销售公司自费检修，但取回武汉不久又出现动力不足的情况，之后北京的销售公司屡次派人来武汉维修，但反复 5 次的修理都没能把车修好，于是武汉森林野生动物园提出退车的要求。

2001 年 12 月 20 日，奔驰方面对武汉森林野生动物园的要求做出书面答复：轿车故障系汽油中存有杂质而影响到车辆工作；考虑到这—问题是外部因素导致的，奔驰公司不能接受武汉森林野生动物园方面的退车申请，但愿意延长油缸及油喉的售后服务到 2002 年 1 月 31 日。

在退车要求遭拒绝之后，武汉森林野生动物园决定通过老牛拖奔驰和砸车的方式维护自己的权益，讨回公道。

奔驰车被砸的次日晚间，梅赛德斯—奔驰公司北京办公室发布声明：问题的原因已经查明，是由客户使用非指定的燃油所致。公司出于好意为客户提供清洗燃油系统的免费服务，这一免费服务将于 2002 年 1 月 31 日之前有效，遗憾的是

客户拒绝了这一善意的提议。奔驰方面对客户选择不接受公司对他的帮助而深表遗憾。该声明还表示，奔驰方面对车主做出的极端行为感到十分遗憾。

同一天，武汉森林野生动物园对奔驰公司的声明在新浪网做了回应：武汉森林野生动物园并未简单拒绝奔驰公司提出的清洗燃油系统的做法，只是要求奔驰承诺，如果第6次仍未解决这辆奔驰车存在的问题，就应答应退车要求；遗憾的是，奔驰方面调派来武汉的工作人员明确表示：他们不代表奔驰公司，而奔驰权威部门也再次选择沉默与回避的态度。武汉森林野生动物园还表示：武汉森林野生动物园并未砸毁奔驰车问题所在部位，欢迎奔驰方面前来清洗；如果经检查不是汽油问题，奔驰方面应承诺武汉森林野生动物园“修不好，就退车”的合理诉求；在一周时间内，武汉森林野生动物园将拭目以待奔驰方面对待消费者的积极举措，并保留起诉奔驰的权利。

2002年1月10日，武汉森林野生动物园方面连同5位奔驰车车主接受了媒体采访，声明奔驰方面若不在1月14前给予答复，武汉森林野生动物园会把奔驰车送到北京，要求上门鉴定；如在北京仍未得到有效鉴定，武汉森林野生动物园将把车运回武汉另行处理。同时，发表了奔驰问题汽车受害者联谊会成立的声明。

1月17日，武汉森林野生动物园不远千里，自行将被砸的奔驰车从武汉拉到北京，并委托全国用户委员会调解“砸车”纠纷，强烈要求奔驰方面对车进行质量检测。

同一天，梅赛德斯—奔驰公司则要求：武汉森林野生动物园就所采取的不必要且侵害奔驰公司的权益的行为发布一封公开道歉函，发至所有报道砸车事件的媒体。

1月24日，武汉森林野生动物园向诸多媒体声明：园方将终止对全国用户委员会的委托，把病车拉回武汉。原因是：园方代表在北京停留的一周时间里，始终没有奔驰方面的人出面与园方代表沟通协商。

2月27日，武汉森林野生动物园对媒体宣布：北京的一位奔驰车车主将来武汉声援动物园方面，如果奔驰公司不给动物园方面实质性回复，该车也会被砸。3月3日，这辆奔驰车抵达武汉。3月4日，武汉森林野生动物园又宣布：奔驰方面若不给出实质性解决问题的答复，8日13时该车也将被砸毁。

3月7日，梅赛德斯—奔驰公司派人来到武汉，双方一同前去武汉一汽车修理厂，奔驰的工作人员用随身携带的设备检测了车辆，查出4个“故障码”。但究竟是什么问题，车主不清楚，奔驰方面称要回去分析。同时奔驰方面仍然称，是汽油质量有问题，引发了发动机故障。双方未能达成一致意见。动物园方面评价奔驰派来的工作人员说：“他们都很神秘，打电话都用公用电话，不愿透露行踪。”

3月8日13时，全国各地的60名媒体记者见证了又一辆奔驰车被砸的全过程。砸车时间总共达10分钟左右，这辆白色奔驰S320轿车的前车灯、前风挡玻璃、两侧车窗玻璃和奔驰徽标都被砸坏。

就在奔驰再次被砸的当天，梅赛德斯—奔驰中国公司向媒体发表声明：公司期待以积极、理性的对话方式解决这一问题；在此之前也曾多次做过类似努力，并向武汉森林野生动物园提出了非常慷慨的条件；然而让人遗憾和震惊的是，动物园方面在公众场合下再次采取了与去年相同的行为，现在这一举措使得解决问题的过程更加艰辛；客户采取任何持续的极端行为都无助于促成此类和其他问题的积极和建设性的解决方案。

两辆奔驰车分别被砸相距的2个多月时间里，奔驰方面始终显得十分低调，除了两次公开声明外，与车主的沟通也十分小心。奔驰被砸事件被媒体五次三番报道，并被冠以“态度漠然”、“桀骜不驯”、“歧视中国消费者”的帽子。有媒体调查显示，50%的被访消费者认为“中国人民的感情受到了奔驰公司的伤害”。还有专家认为，奔驰敢于“藐视”中国消费者，不是因为民族歧视，而是因为该公司看到一旦在中国出现产品质量问题，承受的法律风险相对较小。市场上，一些打算购买高档轿车的消费者转而购买其他品牌。

砸车事件也传到了奔驰总部所在地——德国。2002年1月23日，《法兰克福评论报》刊登了题为《王先生和他的奔驰车》的新闻报道，副标题为“这个中国人砸了豪华车，因为它老趴窝，公司认为劣质汽油是根源”。

在双方已达成和解协议后的2002年3月25日，梅赛德斯—奔驰公司中国区总裁麦基乐公开承认，在整个砸车事件的处理过程中，奔驰方面缺乏与车主的沟通技巧。

问题：

1. 在奔驰被砸事件中，梅赛德斯—奔驰公司在危机沟通方面哪些地方做得不到位？（20分）

2. 如果你是梅赛德斯—奔驰公司相关负责人，在这场危机中，你会如何做好沟通工作？（20分）