

# 危机传播视域中的舆情回应

——基于正反两个案例的考察

李娟

(安徽广播影视职业技术学院 新闻系, 合肥 230011)

**摘要:**舆情回应不仅是危机传播的逻辑起点,更是危机传播的重要环节和主要内容,危机传播则为舆情回应提供了理论依据。对于社交媒体时代的个人和组织而言,没有专业的舆情回应,就无法实现危机传播的基本目标:消弭误解,化解危机,建构形象。

**关键词:**危机传播;舆情回应;次生舆情

**中图分类号:**G206.2

**文献标志码:**A

**文章编号:**1008-6021(2019)04-0069-05

近年来,伴随新传播革命的来临,社会化媒体崛起,公民经由网络实现自我赋权,知情权、表达权、参与权、监督权得到前所未有的保障与落实,网络舆情逐渐成为勾连虚拟与现实、组织与个体、国家与社会的重要中介。有鉴于此,对于舆情的回应与处置,不仅成为各类组织面临的新问题,而且迅速成为学术界研究的新课题。本文尝试将“舆情回应”置于危机传播视域加以考察,力图从理论维度探查其内在逻辑与实现路径。

## 一、内在关联:舆情回应与危机传播

作为一个中国制造的新表述,“网络舆情”并非一个严谨的学术概念,但其对于当下中国社会的现状与未来却具有相当的解释力,学术界对其的界定也各有偏向,但大体都集中在民意表达层面——“非官方的个人、群体或组织在网络空间中发布和传播的含有情绪、态度、意愿、认知或行为倾向的信息。”<sup>[1]</sup>不难看出,网络舆情不仅是现实问题在网络的反映,而且是社会情绪的重要表征。本体意义的网络舆情无所谓正面与负面之别,都是民众通过网络所表做出的某种网络化表达。但从近年来的实践观之,能够诱发或引发网络舆情大规模爆发的往往是带有危害性的事件

或状态,而负面舆情的蔓延则多半会对当事组织或个体利益、形象等层面造成更大程度损害。所谓危机是指“由组织外部环境变化或内部管理不善造成的可能破坏正常秩序、规范和目标,要求组织在短时间内做出决策,调动各种资源,加强沟通管理的一种威胁性情势或状态”<sup>[2]</sup>。简言之,舆情与危机常常相伴相生。循着这个理路,我们可以清晰地找到舆情回应与危机传播的内在关联。

(一)舆情回应不仅是危机传播的逻辑起点,而且贯穿危机传播全过程

危机传播(crisis communication)是指“在危机事件的发生前期、过程中期和事态后期,实现组织和其受众群之间的沟通与对话。”这种沟通与对话的目的就是“将危机造成的损失降到最小。”<sup>[3]</sup>危机传播实质关注的就是危机中的信息流通,其核心目的是通过沟通消弭误解,继而达至“和解”,建构乃至修复形象。危机传播中首先呈现的信息大都是关于危机的原因、规模、危害程度、处置措施等基本状况,这些往往是社会舆论关注的基础性信息,并且越来越多地通过舆情的方式予以展现。换言之,危机传播首先进行的信息交换主要源于舆情的关切,这即是舆情回应。而所谓

**收稿日期:**2019-08-01

**基金项目:**安徽省宣传文化领域青年英才工程项目(皖宣办字[2017]70号);2018年安徽省高校优秀青年人才支持计划(项目编号:gxyq2018233)

**作者简介:**李娟(1980—),安徽蒙城人,副教授,硕士,安徽省高职高专“专业带头人”。研究方向:应用新闻传播学。

危机传播即是伴随危机的进程而展开的传播活动,则时时裹挟着涉事方对于舆情的基本回应。美国学者芬克借用医学术语将危机分为潜伏期、爆发期、延续期、痊愈期、评估期<sup>[4]</sup>。无论在哪个阶段,危机总是会引发不同范围和程度的舆情的生成与扩散,这些舆情不仅反映了利益攸关方的基本诉求,而且彰显了社会情绪的起伏波动。因此,危机传播的第一步就是要切实回应不同阶段舆情的基本关切。从这个意义上说,对于舆情回应不仅是危机传播的逻辑起点,而且是危机传播的有机组成部分,贯穿危机传播的全过程。

#### (二)危机传播理论为舆情回应提供了理论支撑

事实上,主流危机传播理论可以为舆情回应提供理论支撑。基于危机传播视域,舆情回应即是一种对话与交流,这意味着传播双方基于对等的地位进行平等的沟通。这种观念本身就是危机传播的理论基础。此外,诸如“真实可靠”“简明扼要”“第一时间”“行动信息”“前后一致”等危机传播的基本原则<sup>[4][25]</sup>都为舆情回应提供了“行动指南”。更为重要的是,主流危机传播理论也拓展了舆情回应的理论视野和方法策略。例如,情境危机传播理论就为舆情回应提供了明确的理论指导。该理论强调受众导向,试图了解受众如何感知危机、如何对组织应对策略进行反应以及如何看待危机中的组织。基于此,该理论提出了四种策略模型来帮助组织进行危机传播,亦即“否认型策略”(试图证明该组织对危机不应负责任)、“弱化型策略”(致力于让组织所承担的责任最小化)、“重建型策略”(通过补偿措施或道歉来改善受众对组织的感知)、“辅助型策略”(通过赞扬他人或提醒他人该组织的好行为来强化正面形象)<sup>[5]</sup>。这一理论的精髓就在于针对不同受众选择不同的传播策略,这一点对于舆情回应尤其具有启发和借鉴意义。

#### 二、“海底捞事件”:专业回应促发舆情反转

2017年8月25日,法制晚报新闻客户端“看法新闻”上的一则暗访报道《恶心!暗访海底捞:老鼠爬进食品柜 火锅漏勺掏下水道》,曝光了知名火锅企业海底捞在北京的两家门店的主要问题:后厨出现老鼠、簸箕与餐具同池混洗、员工用火锅漏勺掏下水道等。由于海底捞在食品行业的地位以及在民众中的口碑,这则报道引爆了整个舆论场。对于食品企业而言,这一丑闻足以令其关张甚至倒闭。但是,海底捞却通过三份公开声明,打出一套有效的“组合拳”,在

正面回应舆情中完成了危机传播,实现了化解危机、修复形象的根本目标。具体来说,海底捞的舆情回应主要具有三个特点。

#### (一)回应时机:快速适时

危机传播的重要原则是涉事方应该秉持“速度第一”的原则,在“第一时间”内予以回应,这里的“第一时间”通常有“黄金24小时”“黄金12小时”“黄金6小时”和“黄金3小时”之说。具体到本次事件,海底捞发布三份声明的时机恰到好处。8月25日14时,距离新闻报道三个小时后,海底捞总部第一次以致歉信的方式予以回应,亦即在其官网和官微两个平台上同时发布《关于海底捞火锅北京劲松店、北京太阳宫店事件的致歉信》。8月25日17时,距离第一份致歉信三个小时后,海底捞发布了第二份声明《关于海底捞火锅北京劲松店、北京太阳宫店事件处理通报》。当日,北京市食品药品监督管理局约谈海底捞。8月26日,北京市食品药品监督管理局第二次约谈海底捞。8月27日,海底捞通过其官网和官微发布了第三个声明《关于积极落实整改,主动接受社会监督的声明》。由此,不难看到,此次海底捞按照致歉信—处理通报—声明的先后顺序进行危机传播,舆情回应成为其中的重要环节,兼顾了回应的时效性与时宜性,前者体现为“第一时间”迅速致歉,并公布整改措施;后者则体现为第三封声明发布的时间正好处于整改过程与接受官方两次约谈之后,既显示出整改的决心,又回应了政府监管部门,一举两得。

#### (二)回应态度:诚恳务实

态度决定一切,诚意则是舆情回应、危机传播的重要原则。只有让社会大众、被牵涉方感受到诚意的回应,才可能产生积极正面的效果。诚意不仅包括表达上的诚恳,也包括具体行为的支撑。在本次事件中,海底捞的回应就显示出诚恳与务实两个特点。一方面,海底捞既没有一味辩解、否认事实,也没有避重就轻,而选择直面舆情。其第一封致歉信就开宗明义,承认媒体报道属实,承认错误,并向社会公众诚挚道歉——“无论如何,对于此类事件的发生,我们十分愧疚,再次向各位顾客朋友表示诚挚的歉意。”此后,致歉信中一共出现了6处诸如“难过”“痛心”“惭愧”“自责”等类似的表述。在认错、道歉之后,致歉信末尾明确表达了“愿意承担经济责任和法律责任”的意愿,由此向社会初步展示了回应的诚意。

如果说诚恳更多展示的一种言语上的姿态,那么,海底捞在第二份处理通报中,则从“行动信息”层面凸显了务实的态度。按照危机传播的基本理路,当危机处于爆发期和延续期,涉事方需要不断向社会传播“行动信息”(包括危机的真实情况、处置方已经以及即将采取的主要措施等)来与社会大众进行沟通,从而树立信心,消弭恐慌。该处理通报一共公布了7条具体整改措施,每一条措施都有清晰的内容指向,末尾均列出明确的“责任人”,昭示了“措施到位,责任到人”的基本逻辑,纾解了社会情绪中的忧虑与无措,舆情遂逐渐反转。及至第三份《关于积极落实整改,主动接受社会监督的声明》,更加强化了对整改措施的落实、对媒体和社会监督的欢迎、对政府部门监管的赞同以及对于北京市倡导的“阳光餐饮工程”的积极响应。由此,整个舆情最终发生彻底的转向。

### (三)回应方式:有担当与人情味

促发舆情大面积逆转的是第二份处理通报中的第6条——“涉事停业的两家门店的干部和职工无须恐慌,你们只需按照制度要求进行整改并承担相应的责任。该类事件的发生,更多的是公司深层次的管理问题,主要责任由公司董事会承担。”这一措施不仅抚慰了涉事门店员工的心,更温暖了海底捞的所有员工。这是因为,这一做法既没有“切割”责任,更没有“丢卒保车”,而是直面问题,由管理层来主动“揽责”,其客观效果显而易见:不仅让员工感受到企业浓厚的人情味,更让消费者看到了海底捞的责任担当,由此为舆情的大逆转提供了有力的支撑。

### 三、“碧桂园事件”:不当回应引发次生舆情

2018年6月至7月初,号称“宇宙第一房企”的碧桂园连续在上海、河南、浙江、安徽等地发生多次坍塌、火灾,造成多人伤亡。及至7月26日晚,安徽六安碧桂园·城市之光项目建筑工地发生坍塌,导致16人被送往医院,其中6人死亡、1人伤势危急、2人伤势较重。由此激发出大面积的负面舆情,而且这些舆情的指向非常明确,主要集中在对碧桂园的质疑与问责两个维度:亦即把“质量安全作为企业第一红线”的碧桂园,为什么建筑质量屡屡出现问题?建筑工人、消费者如何维权?谁来问责企业?事件不断发酵,舆情不断演化,遗憾的是,碧桂园在一周后,才在其佛山总部召开新闻发布会,试图回应舆情,应对危机。然而,由于具体回应中连续出现问题,导致了更

大规模的次生舆情的生成。

#### (一)安排失当的新闻发布会促发次生舆情

通过新闻发布会的形式,搭建涉事方与诉求各方、社会大众之间的交流渠道,运用专业的传播方式进行有效的沟通,继而达化解危机,消弭误解,修复自身形象的目的。这是危机传播与舆情回应的基本理路。然而,碧桂园的本次新闻发布会却状况频出,先是网络上频频曝出图片:主办方为媒体记者准备标有“香奈儿”标识的高档伴手礼、标有“走进碧桂园,全国媒体行”字样、疑似“车马费”的信封,等等。继而,有自媒体晒出了碧桂园的危机公关部署与流程图,由此,舆情遂将这场新闻发布会解读为“收买媒体”,参会的新闻记者、新闻媒体也成为舆情关注的重点。而在整个发布会的安排也被舆论指责为“避重就轻”:3个半小时的发布会超过一半时间是碧桂园的多位领导轮流介绍公司的人才发展观、精准扶贫、SSGF建造体系和机器人新蓝图等各种发展战略,而对于舆论普遍关注的工程质量、事故处置、高周转模式、资金链断裂传闻等问题,大多一笔带过,可以说,本次新闻发布会恰恰回避了舆情的基本关切。诚如有媒体评论的那样——“这种内容安排既是避重就轻,也夹带了太多私货。”<sup>[6]</sup>有鉴于此,尽管碧桂园董事长与总裁鞠躬道歉的身影不断出现在媒体上,但负面舆情却并未消退,这次旨在回应舆情关切、平息危机、建构企业形象的新闻发布会,不仅没有达到其根本目的,反而刺激了公众的情绪,促发了新的次生舆情。

所谓“次生舆情”是指“舆情发展过程中出现新的刺激性因素,引发针对当事主体或其他主体的新的舆情事件。”<sup>[7]</sup>具体到本次新闻发布会,次生舆情主要集中在四个维度:其一是对碧桂园董事长发家历史的爬梳;其二是碧桂园既往负面舆情的全面勾连,由此建构了碧桂园负面企业形象;其三是对房地产行业暴利、责任与信誉的追问;其四是对参加新闻发布会记者的职业操守、媒体职业定位的聚焦。这些次生舆情的生成,不仅与碧桂园在此次新闻发布会的作为有关,而且也显示了舆情对于企业避实就虚公关行为的逆反情绪。

#### (二)不当言论凸显专业性的缺失

新闻发布会中的问答环节是舆情回应与危机传播的重要形式,记者实质是代表社会公众提问,其问

题关涉舆情关切。因此,涉事主体回答问题的专业性与诚意往往决定了舆情回应和危机处置的效果。本次新闻发布会中,碧桂园两位主要负责人的不当言论,亦成为次生舆情的导火索。这种不当言论主要包括两个方面:

其一是碧桂园总裁莫斌的不当玩笑。

记者:“出了工地死伤的事故,莫总您本人大概受到怎样的处罚?”

莫斌:“各位媒体帮帮忙,做行业老大不容易,做行业老大总裁更加的不容易,不要再说我辞去总裁,我相信自己有能力,带领这个团队,将碧桂园越做越好,让社会各界、媒体朋友和小业主全部放心,谢谢各位。”<sup>[8]</sup>

这样的回答,一方面缺乏实质性内容,回避了记者的核心问题,有避重就轻之嫌。另一方面,由于本次碧桂园舆情由安全生产事故引发,涉及几十位人员的伤亡和财产损失,而作为碧桂园的总裁,却运用玩笑的形式来回应问责类的问题,更为重要的是,字里行间透露出对于自身责任的轻描淡写,对于个人地位与利益的强调,与之相对照的是,对于逝者和伤者缺乏关注与尊重。舆情对此的解读是碧桂园并未从连续事故中吸取教训,其关注更多的还是企业的经济利益以及总裁的个人私利。

其二是碧桂园董事长杨国强的悲情化言论。

记者:杨主席是非常有情怀的,为什么现在社会上有一些不美好的事情是因为碧桂园。您认为问题出在了哪里,因为媒体、舆论,为什么碧桂园被行业、客户和媒体妖魔化,您有没有感觉到很痛心,如何看待这个问题,责任是谁?

杨国强:我不知道,我不知道,我真的不知道。……大家看到,我16年前将自己赚了一半的钱拿出来建设了国华纪念中学。大家想想,我为了什么,我与一批优秀的人同行,为社会和民族复兴多做一些事情,我是真心地去做这些事情。……你的问题,我很难回答的。我只能说,我多年前就说了,未来我的钱越多,我亏得越大。……我每天都在忙,为了使社会做得更好而忙,你觉得我是不是最笨,我也搞不清楚,我感觉自己是天底下最笨的人,做了很多的事情钱不是自己的,我是很亏的<sup>[8]</sup>。

面对记者追根溯源式的提问,碧桂园董事长杨国强的回答传递了两个信息,第一,他个人以及碧桂园

的宗旨是“为了使社会更好”,为此他花了很多钱,为社会和民族复兴做了很多工作,因此他挣了很多钱,但反哺了社会 and 他人,他“钱越多,亏得越大”;第二,对于碧桂园的负面舆情,他话里话外透露出委屈、无奈以及不满,因为他为社会做了很多事情,却没有获得应有的回报,反而被负面舆情所围绕,潜台词是他和碧桂园的目前境遇是不公平的。这种充满悲情化的言论,实质是顾左右而言他,不仅没有正面回应舆情关切,也没有满足社会公众的期待,更没有获得舆论的支持,相反,舆情迅速反应,开始聚焦杨国强的“发家史”,由此衍生的次生舆情则逐渐转向两个维度,一是对于碧桂园先期负面事件的关注,二是对碧桂园缺失人情味的企业文化以及资本嗜血本性的聚焦与质疑。

#### 四、作为危机传播逻辑起点与重要环节的舆情回应

上述关于舆情回应正反两个案例的考察,我们很容易体认二者背后截然相反的理念与策略。海底捞的危机传播之所以成功,就在于其舆情回应从一开始就遵循了危机传播的“快速回应”“诚意沟通”“形象修复”等理论与原则,第一时间承认错误,发布致歉信,公布整改措施,三份声明字里行间透露出海底捞的企业文化以及媒介素养,在回应舆情中化解危机。同时,还有一个值得关注的地方在于,海底捞三份声明都是通过其官网、官微同步发出的,牢牢地把握住了舆情回应的主动权,这表明,畅通的传播渠道是成功的危机传播的重要保证。

与之形成鲜明对比的是,碧桂园的舆情回应无论是新闻发布会的整体设计,还是相关负责人接受记者采访时的话语表达,都缺乏必要的专业性。此外,碧桂园舆情回应的时效性也大大滞后,碧桂园召开新闻发布会的时间为8月3日,距离其最近一次突发事故发生的时间已经整整过去了8天。这期间的网络舆情不仅汹涌澎湃,而且已经经历了若干次演化,次生舆情也大面积爆发,可以说,这也是导致其危机传播失效的重要原因。

如果我们更进一步进行对比即可发现,上述两个危机传播案例尽管内容有所差异,但二者却有一个共同的指向——舆情回应。这即是说,面对汹涌的舆情,涉事组织是秉持“鸵鸟心态”,刻意逃避,推卸责任,消极应对舆论关切,还是怀抱诚意,直面批评,坦

诚认错,积极回应舆论关切,对于舆情的不同态度和处置方式必然带来大相径庭的结果。这背后彰显了舆情回应与危机传播的内在逻辑关联。

立足危机传播视域,舆情回应不仅是整个危机传播的逻辑起点,更是危机传播的重要环节和内容。前者展示了舆情回应之于危机传播的重要意义,后者则体现了舆情回应与危机传播的根本关系。有鉴于此,无论是个人还是组织,缺乏专业的舆情回应,就无法实现危机传播的基本目标:消弭误解,化解危机,建构形象。一言以蔽之,舆情是危机的重要表征,舆情回应的理念与方式决定了危机传播的成败。对于危机

中的组织和个人而言,一方面,只有真正理解了舆情的价值,明确了舆情的现实指向,才有可能在直面舆情关切的基础上进行危机传播。另一方面,只有真正把握危机传播的本质属性和内在理路,才有可能最大程度地了解民情(民众诉求),尊重民意,通过专业的方式回应舆情,最终获得民众的支持。诚如有研究者所总结的那样:“舆情管理的目的不是要对舆论或者民意进行钳制,而是对民众通过媒体或网络反映出来的问题进行及时回应,在短期内平息社会情绪,维护公共机构的形象与公信力。”<sup>[9]</sup>

#### 参考文献:

- [1] 王国华. 突发事件网络舆情的动力因素及其治理[M]. 武汉:华中科技大学出版社,2017:8.
- [2] 胡百精. 危机传播管理:流派、范式与路径[M]. 北京:中国人民大学出版社,2009:9.
- [3] 凯瑟琳·费恩·班克斯. 危机传播:基于经典案例的观点[M]. 陈虹,译. 上海:复旦大学出版社,2013:2.
- [4] 史安斌. 危机传播与新闻发布[M]. 广州:南方日报出版社,2004:11.
- [5] 洪俊浩. 传播学新趋势:上[M]. 北京:清华大学出版,2014:230.
- [6] 淮北新闻网. 碧桂园被同行嘲笑[EB/OL]. (2018-08-07)[2019-08-01]. <http://www.sina.com/news/20180807.htm>.
- [7] 人民网舆情监测室. 网络舆情分析教程[M]. 北京:人民日报出版社,2015:23.
- [8] 新浪财经. 回放:碧桂园新闻发布会图文直播[EB/OL]. (2018-08-03)[2019-08-01]. <http://zhibo.sina.com.cn/finance/bgyfbh>.
- [9] 张磊. 网络舆情管理关键要素研究:基于典型案例的深度分析[M]. 北京:国家行政学院出版社,2017:24.

## Response to Public Sentiment from the Perspective of Crisis Communication:

An Investigation Based on Positive and Negative Cases

LI Juan

(Department of Journalism, Anhui Broadcasting Movie and Television College, Hefei 230011, China)

**Abstract:** Response to public sentiment is not only the logical starting point of crisis communication, but also an important link and main content of crisis communication, while crisis communication provides a theoretical basis for response to public sentiment. For individuals and organizations in the era of social media, the basic goals of crisis communication such as eliminating misunderstandings, resolving crises and building images cannot be achieved without professional response to public sentiment.

**Keywords:** crisis communication; response to public sentiment; secondary public sentiment

[责任编辑 夏强]