

舆论

企业如何应对舆论

面对危机，企业被围观、被质疑、被传言裹挟，如何突围？
权威危机管理专家艾学蛟提出全新的危机管理概念——
——舆论，帮助企业借力舆论、战胜危机！

艾学蛟◎著

舆论风暴
来临时怎么办？



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

與商

企业如何应对舆论

艾学蛟◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

舆商：企业如何应对舆论/艾学蛟著. —杭州：浙江大学出版社，2011.10

ISBN 978-7-308-09047-6

I. ①舆… II. ①艾… III. ①企业管理—公共关系学
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 172892 号

舆商：企业如何应对舆论

艾学蛟 著

策 划 者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 胡志远

文字编辑 陈静毅

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 14.25

字 数 182 千

版 印 次 2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-09047-6

定 价 38.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

前言 與商：商业逻辑中的新元素

“如今我们归来，一切都将不同。”

日子充满变数，儒学大师梁漱溟的追问“这个世界会好吗？”，至今未有确定的答案。然而，可以确定的是，我们的世界，尤其是舆论场，变化得太快了。

故事，从一位年轻的美国小伙子说起。

26岁的脸谱网(Facebook)创始人马克·扎克伯格，成为《时代周刊》2010年的年度人物，获奖理由是他“完成了一项此前人类从未尝试过的任务：将全球5亿多人口联系在一起，并建立起社交关系”。当这个穿着咖啡色连帽衫和松垮牛仔裤的腼腆男孩来到中国时，他同样受到了热捧，并见到了中国四大IT巨头——百度的李彦宏、中国移动的王建宙、新浪的曹国伟和阿里巴巴的马云。

历数以往《时代周刊》的年度人物，有美联储主席本·伯南克、美国总统巴拉克·奥巴马、微软总裁比尔·盖茨、美国士兵等，他们要么是政界要员，要么是财富大亨，要么是一股作出特殊贡献的巨大群体力量。总之，这么一个年纪轻轻而又资历不深的年轻人登上年度人物的耀眼宝座，多少有些令

人吃惊。

可是，谁让我们生活在一个信息化时代？谁让这个小伙子“将全球 5 亿多人口联系在一起，并建立起社交关系”，为未来的创富提供了无限的可能性呢？

的确，我们生活在一个传播更为快捷，信息也更为错综复杂的社会。

互联网技术不仅让这个世界变得扁平，还创造出了一个拥有一定秩序与精神的虚拟国度。信息流、人流以及资金流在这个虚拟世界中流动，并变得日益充盈。而且，虚拟世界越来越穿透现实的屏障，与现实世界接轨，挑战着传统的社会秩序。

舆论大潮此起彼伏，个人与企业的命运随之跌宕，兴衰荣辱也在沉浮间交替轮换。

企业家如果还在固守经营、市场、环境这样的三维视角，忽视舆论这四个迅速崛起并在未来还会急剧膨胀的维度，那么，他可能会输得一败涂地。

在舆论奔流的背景下，企业家或企业必须拥有进退得当的舆论博弈能力。

第一，要学会借舆论之势行商业之事。

舆论的放大镜效应，使得企业品牌塑造的时间一再压缩，而空间延伸的广度也很容易覆盖到整个地球村。而且，企业顽强的生命力与无孔不入的生存法则，在舆论场上仍然适用。所以，企业应该学会从社交媒体中寻找合适的支点，以最快的速度占据舆论先机。不要等到多年后，才幡然醒悟，对当初明显落后于时代的思维感到后悔。

第二，还要懂得小心翼翼避开舆伤的雷区。

社会化媒介的发展，使得越来越多的表达权力掌握在普通公众手中。在民间权力稀缺的时代，一旦权力向群众倾斜，“权力暴富者”往往会无所适

从,不知该如何使用这些权力。于是,难免会出现权力的错位。《叫魂·1768年中国妖术大恐慌》对人们骤然获得权力的心态有着入木三分的解释:“对任何受到横暴的族人和贪婪的债主逼迫的人来说,这一权力为他们提供了某种解脱;对害怕受到迫害的人,它提供了一块盾牌;对想得到好处的人,它提供了一种奖赏;对妒忌者,它是一种补偿;对恶棍,它是一种力量;对虐待狂,它则是一种乐趣……”至今,在仇富情结尚未真正消失的情况下,骤然放大的舆论表达权,难免会给企业带来舆伤。

一方面,企业家要洁身自好,不留被舆论“灼伤”的机会。因为,在大部分时间里,公众依靠企业家的言行来判断企业家的道德生态,而公众又会根据企业家的道德生态来判断,到底该对企业用脚还是用手投票。因此,企业家说出什么样的“金玉良言”,至关重要。

另一方面,当舆伤汹涌而至,企业家要学会纵横捭阖,正确引导舆论为己所用,甚至化危为机。

套用管理学宗师彼得·德鲁克的一句话:“新媒体的涤荡正在摧毁和扫除那些对新生力量无招架之力的、因缺乏工业生活背景或习惯而丝毫不能缓解这股冲击势力的社会和文明。”

夜正长,路也长,企业和企业家更需携带舆商这股新生内在力量上路。

目 录

前 言

與商：商业逻辑中的新元素 | 001

舆论的力量 | 003

第一章

网與沸腾：欢迎进入“我”的地盘 | 008

與商：企业的生存智慧

與商：独一无二的进攻优势 | 012

與商基因 | 017

遭遇“金庸式假死” | 025

第二章

网络狂欢的伤害 | 032

众口铄金：與“伤”

不理性的公众情绪 | 035

“以危化危”模式的普遍性 | 040

对手“作恶”：别人倒霉，自己发财 | 044

	企业家口碑大泡泡：弄巧成拙 051
	产品口碑大泡泡：搬起石头砸自己的脚 056
第三章	口无遮拦的“窄门原理” 060
低舆商的覆舟效应	千篇一律的盾牌：当失声与嘴硬沦为泛滥 064
	与媒体斗，灰头土脸 068
	花钱堵不住舆论洪流 074
	企业家金玉良言的晕轮效应 079
第四章	塑造良性品牌的软武器 085
高舆商的载舟效应	字里行间的利润游戏 090
	危机切割中的“四两拨千斤” 094
第五章	顺“势”而行：美国总统奥巴马的经验 101
舆论场的刺猬：	低调有时，高调有时 107
锋芒藏与露的时机	沉默，是谁的金子 113
	自己的面子，公众的面子 118

	“第一把手”的以一敌百 125
第六章	坚持口径一致 132
合适的语境表达主体	大师已死,谁是意见领袖 136
	借势政府 142
	媒体博弈的四大原则 147
第七章	记者:来的都是客 154
撬动舆论风暴的支点	小心,祸从口出! 159
	企业家的微博时代 162
	微博中的淘金游戏与危机管理 168
	简单直白的坦诚 177
	有的放矢的聚焦 182
第八章	眼泪能值多少钱? 189
成功的对话范式	“切割法”的安全阀作用 196
	离经叛道是一门艺术 202
	与政治保持不温不火的距离 208
后 记	
	提高舆商,也是政府的必修课 216

第一章

輿商：企业的生存智慧

- ◆ 輿论的力量
- ◆ 网輿沸腾：欢迎进入“我”的地盘
- ◆ 輿商：独一无二的进攻优势
- ◆ 輿商基因

舆论的力量

“这是一个公众的时代，是各种公众的时代……每一个公众都有激励它的人，这个人就是创造这个公众的人……新闻业真正的来临，也就是真正公众的来临。”

——法国社会心理学家 G. 塔尔德

故事，从 2009 年的甲型(H1N1)流感开始。

这个曾经被冠名为“猪流感”，将无辜的猪牵扯进来的疾病，最终被世界卫生组织平反，换用学名“A(H1N1)型流感”，中国也改口称之为甲型(H1N1)流感，因而挽救了中国经济。

当全球还在金融危机的泥沼中挣扎之时，“猪流感”来了，世界禁声一片。当猪被贴上“流感”的标签后，便成了过街老鼠——人人喊打。猪肉价

格应声大跌，甚至卖出了白菜价。国人不禁开始担忧，“猪流感”会不会给中国经济带来更多的危机？

事实上，“猪流感”与猪无关，猪才是此次全球性危机事件的冤大头。所幸，2009年4月30号，世界卫生组织为“猪流感”平反，宣布将停用“猪流感”这一称呼，而换用学名“A(H1N1)型流感”，猪终于与“猪流感”撇清了关系。世界卫生组织的平反活动，不仅恢复了猪的“声誉”，也拯救了中国经济。

在中国的CPI指数里，猪肉往往扮演着“牵一发而动全身”的关键角色。猪肉是中国人餐桌上每天不可缺少的食物，中国既是猪肉的生产大国，也是猪肉的消费大国。因此，猪肉价格的大幅波动必然牵动着全国食品价格，进而影响着中国的物价指数。2007年到2008年年初，猪肉价格一直充当着拉动CPI指数飞涨的排头兵。

受全球经济危机影响，原本过热的中国经济渐渐趋冷，中国的CPI指数也开始走低，出现通货紧缩的迹象。如果“猪流感”继续让猪充当替罪羊，公众会因恐惧心理减少对猪肉的消费，猪肉需求会受到抑制，猪肉价格将大幅下滑，猪农以及养猪场会大量杀猪，随着养猪数量的减少，又会造成猪肉价格的大幅度上涨，从而带动物价的持续走高，引发通货膨胀。经济增长停滞与通货膨胀并存，出现滞胀，这才是对中国经济最可怕的威胁，是中国政府最不愿看到的现象。

然而，在猪即将大量被杀的危急关头，世界卫生组织为“猪流感”更名了，这终于消除了公众对猪肉的恐惧，猪肉消费开始恢复正常，猪肉价格渐趋稳定，从而避免了因猪肉价格波动给中国经济带来的威胁。所以说，关键时刻，是“猪流感”的更名在一定程度上拉动了中国的经济。

如果将““猪流感”更名”放在中国的经济版图中，恐怕连沧海一粟也算不上。然而，在这个量子式跃进的时代，舆论越来越成为撬动公众情绪和力量的支点，四两拨千斤的事情时有发生。“猪流感”就扮演了这样的角色。

随着第三次信息浪潮席卷而来，信息骤然以爆炸的态势呈现在我们面前。喧嚣的媒体话语，依靠在社会中具有独特优势的信息，扭转着大到世界、中到组织与企业、小到个人的悲喜乾坤。

与看得见、摸得着的事物相比，无色、无味、无形的舆论，表达的是公众对某一事物、现象、问题的态度、意见和价值观，具有一定的持续性和一致性。然而，由于传播渠道、传播主体的局限性，舆论传播也会出现碎片化、非理性等负面特征。

媒体是舆论的载体，公众则是舆论的主体。公众具有异质性强、分散等特点。他们通过媒体获知对某一人物、事件或问题的信息，并通过媒体表达对某一人物、事件或问题的态度。

“通过完善的交通工具和远距离瞬间的思想传输，各种公众得到了无限延伸的可行性。”信息“地球村”的出现，打破了信息传播的地域限制，提高了舆论动员的效率。而且，大部分公众以传播信息的媒介身份出现时，往往是隐形和匿名的，这就决定了当某些社会负面信息出现时，社会舆论更倾向于毫无顾忌地揭露与指责。当然，也有人会趁机煽风点火，不负责任地歪曲事实。因而，舆论的现实性、功利性、急迫性、匿名性以及无孔不入性，使得舆论具备隐蔽、强大和强制的力量。一方面，它通过集体意识规范个体；另一方面，它也具有鼓励性、煽动性和破坏性。

塔尔德告诫人们，不能对舆论掉以轻心，“它像清风一样飘忽、短暂、扩张，总是像理性一样努力扩张到国界之外。没有一个全民的制度能够阻挡舆论间歇性地进攻；没有任何人的判断不在它的威胁或要求面前战战兢兢、结结巴巴”。在强大的舆论场面前，有时甚至连政府部门都束手无策。企业一旦陷入舆论漩涡，也同样会面临危机，轻则伤筋动骨，重则元气大伤。

2010年12月23日，中央电视台《焦点访谈》栏目曝光了国内著名葡萄酒产地——河北省昌黎县的葡萄酒造假情况：

在昌黎县更好酒业公司，记者看到了这种出厂价才五块钱一瓶的葡萄酒。下面一段暗访对话生动地描述了假酒生产过程中的猫腻。

销售经理：我这儿是 30 元一件。

记者：30 元一件？

销售经理：合 5 块钱一瓶。

记者：是不是全汁啊？

销售经理：最低档的不是全汁。我们灌的汁是水多酒少。

记者：酒汁少，这个酒汁能占百分之五十？

销售经理：占不上。

记者：大概占百分之多少？

销售经理：占百分之二十差不多，百分之二十汁。

记者：其他的是啥呢？

销售经理：其他的是水呗。

记者：那颜色怎么弄呢？颜色不淡了吗？

销售经理：颜色用色素嘛。

记者：那味怎么弄？

销售经理：味嘛，要加辅料，全靠辅料调呗。

自此，整个昌黎产区陷入一场“行业地震”。事实上，昌黎产区由于气候和土壤适宜，是酿造葡萄酒的优秀产区，被誉为“中国干红城”、“东方的波尔多”。尽管昌黎地区的确存在“更好”、“嘉华”、“韩愈”等企业的造假现象，但也有不少优秀的葡萄酒企业。

然而，昌黎形成造假产业链的报道一出，消费者开始对所有产自昌黎的葡萄酒表示质疑，大量来自昌黎的葡萄酒下架。昌黎产地的葡萄酒萎靡不振，不但厂家发愁，销售代理商发愁，连昌黎当地的葡萄种植者也忧心忡忡，

不知道来年是否应该继续种植葡萄。

法国的历史学家托克维尔在《论美国的民主》中谈道：“枪炮的发明使奴隶和贵族得以在战场上平等对峙，印刷术为各阶层的人们打开了同样的信息之门，邮差把知识一视同仁地送到茅屋和宫殿前。”今天，舆论的力量已经强大到令人震撼的程度。如果有人忽视这股力量，无疑，他的路将越走越黑。

网舆沸腾：欢迎进入“我”的地盘

与传统媒体相比，网络舆论的传播性、自由性是空前的。

2005年12月，导演陈凯歌的作品《无极》上映。这部被陈凯歌自称为之倾注大量心血和精力的作品，本意是要渲染诗画意境，以美轮美奂的剧情表达“东方无极世界中的爱恨情仇”。有不少媒体，也毫不掩饰地表达对陈凯歌的赞美，称《无极》是陈凯歌的华丽转身。

然而，影片公映后不久，一个名叫胡戈的年轻人制作并在网络上发布了一段名为《一个馒头引发的血案》的视频，对《无极》进行了恶搞和讽刺。这部无心插柳的恶搞作品，在网上受到了成千上万网民的热捧。陈凯歌感到很愤怒和激动，曾评论说：“我觉得人不能无耻到这样的地步。”他无法容忍这么一个“无耻”的人，将他苦心诠释的“3000年前之未来”的形而上的爱情，活生生地绑在一个馒头上。陈凯歌要求：“我们一定要就这个问题解决