

说破

全媒体时代危机管理

周廷勇 著

媒体碎片化时代，三人成虎，众说纷纭！
众声喧哗中事实未必是真相，百口莫辩？
如何先声夺人？如何拨乱反正？
如何于纷繁芜杂中，去伪存真，放大光明？

洞悉危情，态度先行，事实主导！
技术？谋略？资源？
让数十年操盘于政府公关的幕后高手，
让捭阖纵横于市场与学术的前线牛人，
给你答案，为你开解。



西南财经大学出版社

Southwestern University of Finance & Economics Press

说破

全媒体时代危机管理

周廷勇 著

SHUOPO

QUANMEITI SHIDAI WEIJI GUANLI



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

中国·成都

图书在版编目(CIP)数据

说破——全媒体时代危机管理/周廷勇著. —成都:西南财经大学出版社, 2017. 1

ISBN 978 - 7 - 5504 - 2757 - 0

I. ①说… II. ①周… III. ①传播媒介—危机管理—研究 IV. ①G206. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 306943 号

说破——全媒体时代危机管理

SHUPO——QUANMEITI SHIDAI WEIJI GUANLI

周廷勇 著

责任编辑:李特军

助理编辑:李晓嵩

封面设计:何东琳设计工作室

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookej.com
电子邮件	bookej@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川五洲彩印有限责任公司
成品尺寸	170mm × 240mm
印 张	18.75
字 数	265 千字
版 次	2017 年 2 月第 1 版
印 次	2017 年 2 月第 1 次印刷
印 数	1—3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 2757 - 0
定 价	49.80 元

1. 版权所有,翻印必究。

2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

序言

说破

“说破兴亡多少事，高山流水有知音。”

——《宣和遗事》前集

在《北京遇上西雅图》这部电影的开头，汤唯扮演的北京女孩文佳佳刚到美国西雅图不久，遇到美国警方突袭“月子中心”而不得不在三更半夜去另寻他处时，巧借郝志的驾照拍照，说：“我把你的驾照资料都发我微博上了。我有好几万听众呢，你要是什么吸血僵尸或者变态杀人狂之类的，我要有什么意外，警察肯定找得到你。”

此时，微博成了孕妇防身的利器。

而在电影结尾，文佳佳与郝志因微博“互粉”而在帝国大厦重逢。微博又成为一段跨越时空的好姻缘、成人之美的好媒人。

既可作为防身利器，又可成人之美的微博，是“基于用户关系的信息分享与获取平台”。

在网民大众化、网络移动化、手机智能化、软件众包化、情绪非理性化与新闻迭代化的移动互联网时代，多屏融合、人机合一、全息集成，人人传播、多向传播、海量传播，信息传播的速度、深度、广度与烈度

不断攀升。第一媒体报纸、第二媒体广播、第三媒体电视、第四媒体网站、第五媒体手机，伴网而兴，因网而荣，形成了以全民化、全屏化、全天候、全息化、全球化为支撑的全媒体舆论生态。

互联网让“无论何时、无论何地，心中一样亲”的信息平权成为现实，但随之而来的却是在互联网这个“无风三尺浪，有风浪滔天”的开放平台上，无论何人、无论何事的不当处置，均可加剧舆论危机的速度、烈度与加速度。稍有不当，轻则英雄气短，饮恨南山；重则身败名裂，万劫不复。因此，才有某地宣传部长的感慨：“没有网络的时候多好，想让你们报什么就报什么。”

一张灾难事故现场官员的微笑图片截图、网友“扒粪”的11张名表图片、众多媒体与网民的跟进与围观，就让一位官至正厅级的官员获刑14年。“表哥”不再只是亲戚的代名词，也成为贪腐官员的别名。

2012年8月30日，陕西省纪委称，在“8·26”特大交通事故发生后，杨达才在事故现场的“微笑”照片和个人佩戴名表的照片在网上引起热议，陕西省纪委在此事件发生后已安排人员进行调查。而就在陕西省纪委宣布对其调查的前一天，杨达才还在新浪微博实名认证，进行了在线一小时的微博访谈，正面回应“微笑门”与“名表门”。

一年后的8月30日，杨达才站在了法律的审判台前，接受法律与历史的审判。“微笑帝”虽仍保持天生的微笑，但在其内心深处，或许早就微笑不出来了，剩下的只有悔恨的“铁窗泪”。

网友“吐槽”：“回头看表哥的微访谈，那就是个笑话。”

但笑话有时也并不那么幽默。媒体报道，“表哥门”后瑞士表对华销量大跌，2013年前7个月，其销量下降了17.5%。

杨达才，官至正厅级，从某种程度上讲，一个“微笑”引发了牢狱之灾。

这只是“微博反腐”大潮中的一朵浪花。因为在其之前，作为不雅视频主人公的雷政富等人就被微博热议；在其之后，刘铁男等更高级别的官员因记者实名举报而下马。“微笑帝”既不空前，更不绝后。

亨廷顿在《变革社会中的政治秩序》中提出：现代化孕育着稳定，而现代化过程却滋生着动乱。

天有不测风云，人有旦夕祸福。在这个风险社会与活跃舆论叠加的时代，传统的舆论风险仍在，而新兴的舆论危机更一浪高过一浪，滚滚而来，真让人应接不暇。

微博、微信、微视频、客户端让舆论生态更加混沌。纳特·西尔弗在其作品《信号与噪声》中强调：混沌理论最基本的信条是，初始条件的一丁点儿变化，比如巴西的蝴蝶扇动翅膀就会产生巨大的、无法预料的各种结果，会引发得克萨斯州的龙卷风。

每一次变化，无论多么微小，都一定会使事物有所改变，并且降低了事物与其形式的近似性，因此事物愈发不完美。

而“黑林错觉”又告诉我们，当我们目光聚焦于某一危机事件时，直的也会变成弯的，白的也会变成黑的，真的也会变成假的。

如何应对全媒体时代的舆论危机，提高“网商”，防“网伤”和“网殇”？如何在长江后浪推前浪的舆论蓝海中，“与网共舞”，避免“前浪死在沙滩上”的落寞，奏响“前浪不断换花样”的跬音？

直面全媒体，你也许没有文佳佳的“幸运”，也许没有杨达才的“霉运”。或许你只是以旁观者的身份冷眼旁观网海起伏，热点翻飞；或许你正成为舆论风潮中的焦点，直面舆论围剿，焦头烂额。

你不是正在危机之中，就是走在危机的路上，你如何才能统驭全场，转危为机？

正如《我是一只小小鸟》的歌词中所唱的：“有时候我觉得自己像一

只小小鸟，想要飞却怎么样也飞不高，也许有一天我栖上了枝头，却成为猎人的目标。”危机引控，就是在“栖上了枝头，却成为猎人目标”的超常情况下有正常的发挥，最好是在超常情况下有超常的发挥，实现从优秀到卓越的华丽转身！你不能当舆论危机下的“热锅上的蚂蚁”，而要争当危机引控的强者。

电影《白银帝国》中有段台词：危局引人注目，若能漂亮化解就必然斩获平时所不能斩获的声誉。

危机管理是居庙堂之高者和处江湖之远者均需学好的必修课。危机管理有如开车，开车又如驭虎，你驾驭不住它，它就会吃掉你！

2012年5月，我终于有了从繁忙的事务中解脱出来的喘息机会。自己挤出空闲时间，参加驾校培训。从理论考试开始，我都是一次过。在路考之前的上午，驾校的林教练让我们一行4人到渣滓洞、白公馆后面的百步梯去拉练，这是重庆主城区范围内坡度最陡、弯度最大、最考水平的地段。林教练当时讲：“技术差的开下坡，技术好的开上坡。”当天我们4人考试，我成为唯一的过关者。我在开上坡时，请教了林教练一个问题：有人讲“方法对了头，上坡都省油”，这个方法是什么呢？

林教练的答案是：“把油门当刹车用，但要记住油门下面有鸡蛋。”

当我请教林教练高速公路上出现前轮爆胎时如何处置时，林教练的答案是：“首先要把稳方向盘，其次才是点刹制动、机械排档与手刹控制，最后择机停靠应急道。切不可乱了方寸，丢了性命。”

全媒体时代的危机管理，正如开车，不能只有油门，没有刹车；也不能只用刹车，而不加油。因为操控不当，油门就会成牢门。只有引而有力、控而有序，方能收放自如、张弛有度。

“把油门当刹车用”告诉我们，危机管理中，出门打伞——未雨绸缪，进攻才是最好的防守。“油门下面有鸡蛋”告诉我们，危机管理中，

须戒急用忍，把握好分寸才是硬道理。“爆胎时的第一要务是把稳方向”则告诉我们，在重大危机管理中，方向有时比方法更加重要。因为跛足而不迷路的人快过健步如飞但误入歧途的人。

习近平总书记在全国宣传思想工作会议上强调：“做好舆论引导工作，一定要把握好时、度、效。”

方向不对，努力白费；方法一对，事半功倍。当方向不明时，不论东南西北风，都会成逆风。

在把稳方向的前提下，该加油时加油，该刹车时刹车，该换挡时换挡，该踩离合时踩离合，该变道时变道。这就是全媒体时代舆论危机的管理要义。把稳方向，调节离合，变换挡位，适时变道，既要牵引，也要控制，在时、度、效的多维变量中寻找到最佳平衡点，拿结果说话，用实效证明。

有道是：“杀猪杀屁股，各有各的杀法。”运用之妙，存乎一心。效果如何，考量掌控者的技术熟练度、经验积累度与临机处置度。

先哲有言：政治家应该成为一名医生——是一位医治者，一位救世主。舆论危机管理者必须随时在黑暗中摸索，在压力中前行，过程至上，方法为用，效果为王。

这就有了一位十多年网络舆论一线从业者的自白——《说破——全媒体时代危机管理》。

危机管理理念：弥尔顿的《失乐园》有言：“意识本身可以把地狱造就成天堂，也可以把天堂折腾成地狱。”那么，危机管理要具有什么样的意识与理念呢？三大理念，即共情力、抗压力、愿景力。

危机管理原则：横向搁平、纵向捡顺、动向调适。横向搁平，即正确处理人与人的关系，包括小我与大我的关系，你、我、他之间的关系；人与事的关系，包括局部与整体的关系，中国与世界的关系；人与自然

的关系，要考虑环境的可承载能力，着力生态文明与美丽中国建设；人与自我的关系，包括个人的荣辱得失、升转进退。通过处理好这四大关系，来真正解决实际问题。危机管理不能“一刀切”，但要“切一刀”，“切一刀”时要拿捏好分寸，把握好时机，经受得住群众的检验，突出一个“度”字。正如重庆东盛古镇的仁义茶馆对联所言：“崇义崇仁众弟兄扎起，讲礼讲法一碗水端平。”纵向捡顺，即正确处理昨天、今天与明天的关系，不要按下葫芦起来瓢，让“历史遗留问题”成为“遗留历史问题”。既要有时代眼光、时期重点，还要精准把握时刻节点，有序应对舆情波动，经得起历史检验，突出一个“时”字。动向调适，即做到说得脱、走得脱。因为危机管理没有“如果”，只有“结果”与“后果”，要经得起实践检验，突出一个“效”字。“度”讲分寸、底线；“时”讲时机、时节；“效”讲结果、实效。

危机管理阶段：发现危机、孤立危机、处置危机与规避危机。不同的危机管理阶段要做到“到哪座山头唱哪支歌”。“王曰：夫风，安生始哉？宋玉对曰：夫风生于地，起于青萍之末。”（宋玉《风赋》）风起于青萍之末大约从此便喻指大影响、大思潮、大危机从微细不易察觉之处源发。危机如火灾，先有火星，而后有火苗，然后是火堆，最后是火灾。火借风势，风助火威。危机管理如救火，必须第一时间发现、第一时间报告、第一时间处置、第一时间预防。发现危机，就是要善于通过体制内和体制外的自查与巡查等手段，对危机来临之前的风险做到先人一步发现，善于打提前仗，及时发现火星，因为早缝一针要比晚缝九针好。孤立危机，就是要善于“打早”“打小”“打了”，在“山雨欲来风满楼”和“黑云压城城欲摧”的危机面前，临阵不慌，处变不惊，有理有节地应对变故，出招快、准、狠，在“火星”成为“火堆”之前的最佳救援期，抓住重点人头、重点媒体、重点平台、重点环节、重点领域，将危

机消灭于萌芽状态，避免更大灾害的发生，体现出危机管理的大家风范。正如林语堂先生所言：有智慧的人绝不忙碌，没有智慧的人不懂得悠闲。处置危机，就是当危机不期而至、防而无果的情况下，坚持依法处置、舆论引导与社会面防控三位一体，做到网上互动、网下行动，实现“线下安，线上稳”的总体目标。规避危机，就是要忙人之所闲，闲人之所忙，要平时当战时，战时作平时，危机来临时才能泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬，做到忙而不乱、引而有序、控而有力。同时，在危机结束后，要进行评估总结、演练提升与预案的再完善，有效地预防危机。

危机管理关系：以事件现场与所在单位为中心，形成上中下、左中右、前中后、老中新、内中外、大中小相结合的六维超弦理论。从哲学层面上看：一要分清危机中的现象与本质，把握事物的本质；二要分清危机中的形式与内容，把握事物的内容；三要分清危机中的局部与全局，把握事物的全局；四要分清危机中的支流与主流，把握事物的主流；五要分清危机中的偶然与必然，把握事物的必然；六要分清危机中的可能与现实，把握事物的趋势。

信息随手可得，真相依然稀缺。网络时代信息纷杂，有图并非有真相。也许正如卡尔·波普尔在《开放社会及其敌人》一书中感叹的那样，一切流变物，一切生成物注定要退化。如果万物是在不停地流变中，那么关于这些事物，就不可能做出确定的表达，我们对它们就不能有任何的真知识，而充其量只有含糊和虚妄的意见。

全媒体时代的危机管理，绝不能含糊，更不能虚妄，需要的是“说破”：要身处破境时，善于把隐秘的事情或意思用话语揭示出来，并且能达到说而不破的理想效果。这需要的是人见其近、吾见其远的高明和人见其粗、吾见其细的精明所形成的前瞻力，需要具体问题具体分析洞

穿力，关键还需要抓铁有印、踏石有痕的执行力以及用结果说话、效果为王的实效力。

因为在危机来临的时候，一堆宣言胜不过一个行动，一堆行动胜不过一个结果。

在《百年孤独》中，加夫列尔·加西亚·马尔克斯曾言：“如果上帝赏我一段生命，我会简单装束，伏在阳光下，袒露的不仅是身体，还有灵魂！”

在阳光下，有我良好的祝愿：说破危机管理，做到方向正确、方法得当！

周廷勇

2016年10月16日

目录

第一章 “神马都是浮云”——“微时代”之混沌	(1)
一、“三微一端”之源	(6)
二、“三微一端”之流	(14)
三、“三微一端”之律	(20)
四、“三微一端”之变	(25)
第二章 “浮云都是神马”——当前舆论生态扫描	(31)
一、舆论表象：众神狂欢	(36)
二、舆论分野：众声喧哗	(41)
三、舆论局势：众星捧月	(45)
第三章 “羡慕嫉妒恨”——当前舆论危机管窥	(53)
一、危机新生态——一道躲不开、绕不过的坎	(61)
二、迭代式新闻——没有最夸张，只有更夸张	(66)
三、更正消息——只是一个传说	(72)
第四章 “空虚寂寞冷”——当前企业危机透视	(75)
一、企业危机之概——向终结而存在	(80)
二、企业危机之源——令知玄妙之途径	(83)
三、企业危机之流——发展境遇存在	(90)

四、企业危机之害——要钱、要命、要帽子	(100)
第五章 我为自己代言——媒介关系管理	(103)
一、微博卖面有玄机——自媒体让品牌营销的力量更具攻势	(115)
二、领导一怒为三陪——当前媒介关系透视	(122)
三、海底捞“勾兑门”如何“配方” ——五条微博化解危机	(129)
第六章 讲故事的人——巧传播提振正能量	(143)
一、离谱广告牌如何靠谱？——巧传播概说	(149)
二、城管救人为何未被污名化？——巧传播之路径探微	(154)
三、对牛弹琴究竟是谁之错？——巧传播之离合	(160)
第七章 不改初衷真英雄——危机管理之方向	(167)
一、三大态度——共情、抗压、愿景	(172)
二、三大原则——搁平，捡顺，说得脱、走得脱	(183)
三、六大关系——六维全景	(198)
四、重建信任——核心要义	(204)
第八章 不择手段非豪杰——危机管理之方法	(213)
一、发现危机——路见不平一声吼	(218)
二、孤立危机——该出手时就出手	(238)
三、处置危机——风风火火闯九州	(254)
四、规避危机——天上星星朝北斗	(275)
后记	(286)

第一章 “神马都是浮云”

——“微时代”之混沌

我们今天的大部分工作量，不管是按重要程度计，按时间计，按精力计，除了最核心的决策之外，其他几乎都是在和媒体打交道。

英国前首相托尼·布莱尔

【“萌词”释义】

“神马都是浮云”源于红遍网络的“小月月”事件。“神马”并非一匹神奇的马，而是它的谐音“什么”的意思。“浮云”的意思即虚无缥缈，转瞬即逝。“什么都是浮云”意指什么都不值得一提，什么东西都很正常，都无所谓了，有抱怨、感叹之意。

【切入故事】

“微笑帝”还能笑出来？

2012年8月26日，陕西延安发生特大交通事故，确认共有36人遇难，仅3人幸存。在新华社拍下的现场图片中，竟然有一当地官员在事故现场“傻笑”，网友“@JadeCong”发出相关截图微博（如图1-1所示）。

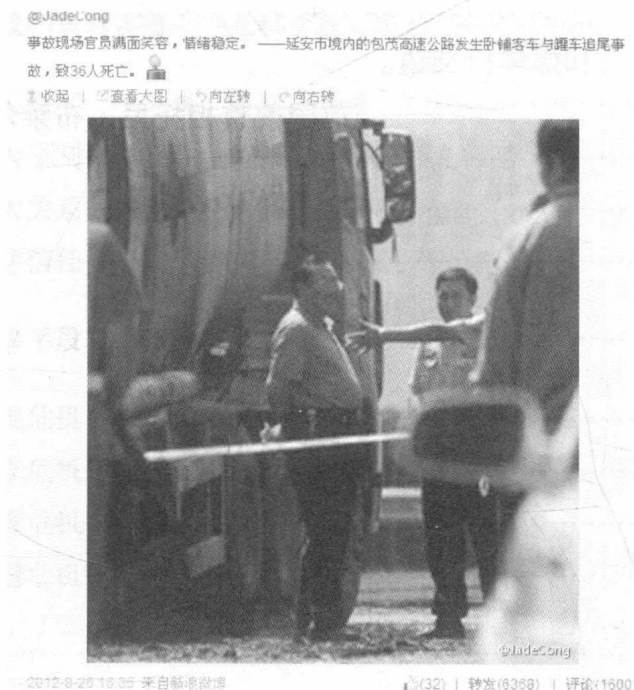


图 1-1 “微笑帝”在事故现场“微笑”

36人死亡与官员的微笑之间形成鲜明对比。网友迅速展开“人肉搜索”，确定此人为陕西省安监局局长杨达才。同时，杨达才在多个场合佩戴不同疑似世界品牌手表的图片也被晒到了网上。

“微笑官员”“手表秀”把杨达才推上了舆论的风口浪尖。3天后的29日21:00，杨达才做客新浪网陕西微访谈，回应此事。其微博开场白是：“我确实想在今天和网友进行一个沟通，表达我的歉意。但因为一直忙于处理事故，到现在才坐到这里，接受这个访谈。来晚了，很抱歉。”其最后一条微博是：“非常感谢网友的关注和批评，下面我还要安排准备明天的工作，就不能和大家继续交流了，我也注意到网友们还有很多的问题，今后我也将争取有更多的机会和大家交流。谢谢大家，再见。”其对“微笑门”与“名表门”的回应分别如图1-2、图1-3所示。

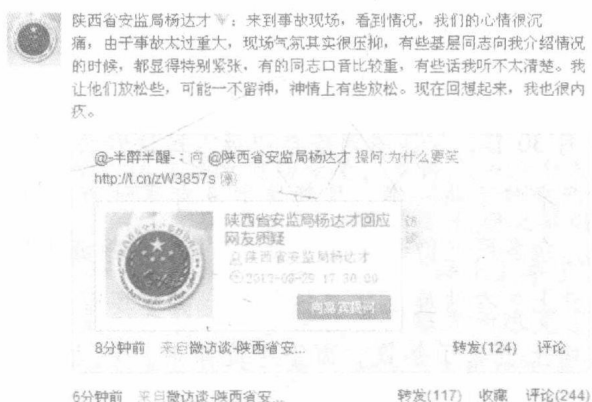


图 1-2 杨达才微博回应“微笑门”

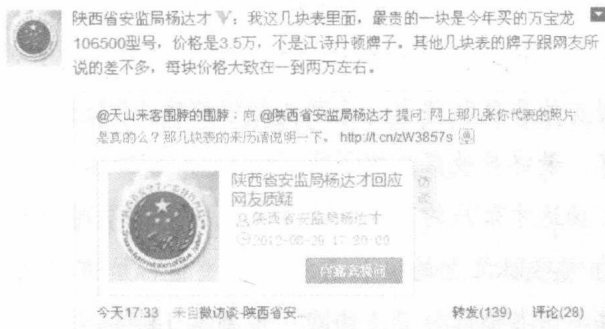


图 1-3 杨达才微博回应“名表门”

虽然其微访谈比新浪微博预告的时间晚了一个小时，但杨达才在线访谈的姿态，受到了诸多好评。《环球时报》胡锡进评价：“第一，他是第一位与质疑者做正面微访谈沟通的官员，值得肯定和鼓励。第二，访谈效果有限，对他5块手表从哪来的质疑并未消除。第三，网上对他的质疑不仅仅是针对他个人的，有官方公信力脆弱的大背景。第四，了结此事需纪检部门调查他5块表的来历，给出权威结论。祝他好运。”

但也有不少网友“拍砖”：“微访谈也只不过黔驴技穷，最后一搏罢了。”

2012年8月30日，陕西省纪委宣布对杨达才进行调查。

2012年9月21日，陕西省纪委调查表明，杨达才存在严重违纪问题，依据有关纪律规定，经省纪委会研究并报经省委研究决定：撤销杨达才陕西省第十二届纪委会委员、省安监局党组书记、局长职务。

很快，杨达才在新浪认证的实名微博也人去楼空，成为微博长河中的一朵浪花。

2013年8月30日，陕西省西安市中级人民法院公开开庭审理杨达才受贿、巨额财产来源不明一案。尽管该案没有通过西安市中级人民法院进行微博直播，众多网友仍通过微博关注并热议该案庭审最新动态。

杨达才当日上午在法庭上回答提问时，偶尔还露出了微笑，照片传出后再次在网络上引起了热议。而下午庭审时，杨达才脸色一直铁青，严肃了不少。

2013年9月5日，杨达才一审被判刑14年。

人民网评论：“表哥”杨达才被判刑14年，真是一个微笑惹的祸？

表面上看，杨达才是因为在包茂高速安塞段特大交通事故现场的一个微笑受到网友的质疑和抨击，让网友刨根挖底，“局长”变成“表哥”，再变成大贪官，最终导致落马的下场。

事实上，杨达才落马的真正原因，还是在于他平时放松了党性原则，在担任多年的领导职位上的贪污腐败。报道中，检方以杨达才受贿罪、巨额财产来源不明罪提起公诉，法院一审判其14年。这样一个面部肌肉放松、嘴角向上的微笑曲线，变成一根要命的“导火线”，引爆了杨达才