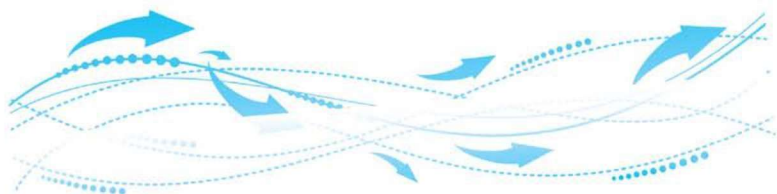


BAZHUNMAI KAIHAOFANG
YUQING WEIJI YANPAN YU YINGDUI

把准脉 开好方 舆情危机研判与应对

王洪波◎著



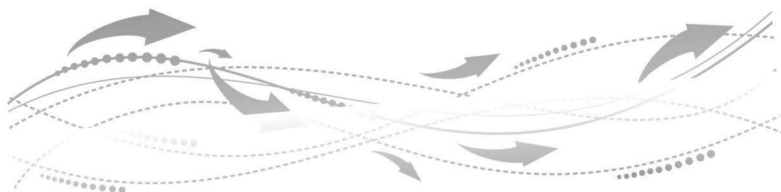
突发的舆情危机犹如生病
盲目依赖主观经验的医治实难奏效
面对考验我们唯有观念转变
尝试理性正视舆情危机
敢于出手把脉诊断事件舆情
以找准真正病灶并预判发展趋势
唯此才能开出对症良方
研判是撬动危机应对现状的支点

新 华 出 版 社

BAZHUNMAI KAIHAOFANG
YUQING WEIJI YANPAN YU YINGDUI

把准脉 开好方 舆情危机研判与应对

王洪波◎著



新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

把准脉 开好方：舆情危机研判与应对/ 王洪波著. —北京：新华出版社，2017. 1

ISBN 978-7-5166-3084-6

I. ①把… II. ①王… III. ①舆论—危机管理—中国 IV. ①C912.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 007206 号

把准脉 开好方：舆情危机研判与应对

作 者：王洪波

责任编辑：张 程 刘耀京

责任印制：廖成华

封面设计：臻美书装

责任校对：刘保利

出版发行：新华出版社

地 址：北京石景山区京原路 8 号

邮 编：100040

网 址：<http://www.xinhupub.com>

经 销：新华书店

购书热线：010-63077122

中国新闻书店购书热线：010-63072012

照 排：燕清创意

印 刷：北京文林印务有限公司

成品尺寸：170mm × 240mm 1/16

印 张：18

字 数：250千字

版 次：2017年2月第一版

印 次：2017年2月第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5166-3084-6

定 价：38.00元

版权专有，侵权必究。如有质量问题，请与出版社联系调换：010-63077101

再见吧，该死的经验主义

在当下的自媒体时代，因危机事件不得不面对突然而至的舆论拷问，您是否出现过紧张、彷徨乃至惊恐心理？是否曾经试图对媒体报道进行摆平，抑或进行网络水军引导等。另外，您是否也曾有过愤恨与无奈：面对舆情危机，承受着空前舆论压力，我们加班加点、忘我付出，不可谓不努力，但为何大多数危机的应对效果仍难以令人满意，甚至只能以失败而告终呢！

面对残酷的应对现状必须要进行反思，客观来说，我们对舆情危机只能算是“既熟悉又陌生”的关系——在应对实操方面，我们对惯用应对策略的执行手法已相当娴熟；而在基本概念层面，我们对舆情的认识其实很肤浅，甚至难以看清危机事件的真面目。两方面的鲜明反差，无疑正是导致应对经验主义大行其道的根源所在，据此我们可以做出初步判断：过度依赖经验主义难以真正取得危机应对的成功。

那么，面对无时不在、无处不在的舆情危机，到底我们应该从哪里入手，才能突破舆情危机应对的被动局面呢？

“我们拼命地学习如何成功冲刺一百米，但是没有谁教过我们，在跌倒时怎样的勇敢才真正有用，怎样的智慧方能度过。”台湾著名作家龙应台启发年轻人敢于面对跌倒与挫折的这一警示语，对于广大舆情危机涉事主体来说同样具有借鉴意义。学会理性看待舆情危机、坦然面对处置现状，无疑是突破现状的先决条件。

经过对大量舆情的对比与分析，我们发现：危机矛盾、话题敏感性、相关群体诉求、声誉公信力与舆论关注，是舆情的五大构成要素，每一构成要素均有自身特点与运行规律，整体上决定着危机事件的动态发展趋势。但看清舆情危机并非我们的最终目标，以此为基础，真正改变当前危机应对的被动局面才是根本。即便我们能掌握舆情的基本概念，但从最终应对效果改变的角度来看，仍有一大现实问题难以跨越——从危机发生后出现的大量客观碎片化舆情信息，到主观应对策略的定制与实施，中间是明显断裂、没有直接关联与衔接的。现实层面，正是经验主义在此占据主导，并最终导致被动应对效果的。

在2015年G20土耳其峰会上，习近平主席用传统中医“医人治本”的思路精准把脉全球经济，并针对性开出多剂对症良方；而在2016年G20峰会的杭州主场，习主席再次主张对全球经济形势“把准脉，开好方”，并提出了融入中国智慧的全球治理方案。连续两年在G20这一全球经济盛会上，运用我国传统的中医文化精髓诊断全球经济形势，充分说明习主席对传统中医文化的自信与推崇，并将中医诊断理念升华成为解决当下全球经济困局的哲学思想。

既然习主席能用中医诊断理念为全球经济把脉开方，难道我们就不能让它为当下舆情危机的应对所用吗？为此，我们结合舆情危机的具体特征，在传承中医“四诊”的基础上，创造性地提出了“新五诊”研判法，以便对危机事件进行全维度的解读和预判，并基于研判结果辨证论治开出“对症良方”，为后续应对实操提供有效支持。

借助危机研判的有效衔接，实现了从舆情素材到事件应对策略的有效贯通，最终的事件应对效果也将会有实质性的向好转变。因此，我们可以有信心、有底气地说，有效的研判分析是可以撬动、改变舆情危机应对现状的“支点”，基于此要树立危机应对处置的“大研判”观念。

当然，我们也应该清醒地认识到，当前要想借助舆情研判来改变危机应对现状，也是存在制约条件的。一方面，各组织机构成员与公众人物的舆情素养，是明显存在的短板，必须要有实质性的进步与提升；另一方面，从日常舆情管理的角度来看，“治未病”式日常舆论风险防范、舆论形象管理等基础性工作作用同样不可忽视。

就舆情危机的整体应对现状来看，当下各涉事主体也努力在实践层面积极寻求突破，舆情研判也越来越受到重视。正是在这样的现实背景下，2016年7月底，国务院办公厅在所印发的《要求进一步做好政务舆情回应的通知》中，明确提出了建立舆情事件“监测”“研判”“回应”的工作机制，突出了舆情研判的重要衔接作用，而这无疑为今后政党机关的舆情危机应对实践指明了方向。

最后，要想在危机应对方面摆脱被动、有所突破，就必须抛弃传统应对的主观经验主义，借助“新五诊”对危机事件进行全面研判分析，以此为切入点把握事件应对的主动权。我们要有底气地喊出“再见吧，该死的经验主义”！

笔者

2016年9月

目 录

contents

前言：再见吧，该死的经验主义

● 第一编 | 看清危机

第一章 跳出危机看危机

- 一、舆情危机是什么 / 004
- 二、舆情危机构成要素 / 005
- 三、舆情危机的五大特点 / 007

第二章 关注危机矛盾 把控事件原动力

- 一、危机背后必有矛盾 / 012
- 二、危机矛盾的特点 / 018

第三章 感触话题敏感 预判事件趋势

- 一、舆论话题是什么 / 026
- 二、舆论话题敏感性 / 033

第四章 倾听利益诉求 减缓外部动力

- 一、常态的利益相关群体 / 040
- 二、危机中的事件关注群体 / 046
- 三、敏感的利益相关群体 / 050
- 四、积极连线，把握应对主动 / 055

第五章 考虑声誉形象 抓住事件核心

- 一、弹性十足 / 061
- 二、普遍存在 / 063
- 三、个性鲜明 / 066
- 四、与舆情危机形影不离 / 067

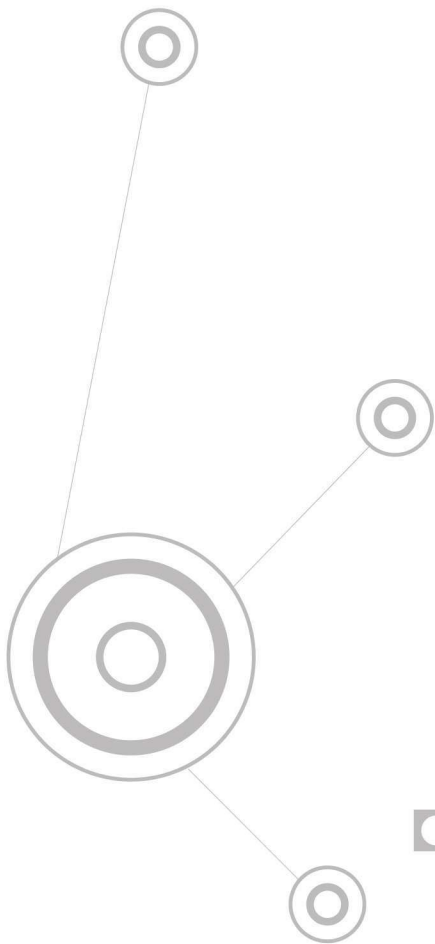
第六章 掌握舆论动态 突破事件表象

- 一、舆论威力 / 072
- 二、新媒体的改变 / 075
- 三、网民的力量 / 082
- 四、舆论关注特点 / 088

● 第二编 | 学会研判

第七章 无视研判的被动应对

- 一、短路的危机应对现状 / 098



二、忽略研判导致应对“不对症” / 104

三、研判是应对的“神经中枢” / 107

第八章 舆情危机也要诊断

一、舆情研判是什么？ / 113

二、用中医诊断指导舆情研判 / 115

第九章 舆情研判流程

一、资料收集 / 135

二、过滤排查 / 138

三、“新五诊”研判 / 145

第三编 | 轻松应对

第十章 应对成败事出有因

一、应对失败并非偶然 / 210

二、成功应对非遥不可及 / 219

三、成败一念间 找准问题关键 / 223

第十一章 流程优化 成功应对

一、弥补研判分析短板 / 225

二、研判之后对症下药 / 227

第四编 | 全程防范

第十二章 不容忽视的舆情素养

一、舆情素养是什么 / 234

二、舆情素养的价值体现 / 237

三、舆情素养能力要求 / 238

四、自媒体时代的素养要求 / 241

五、有效补强舆情素养短板 / 242

第十三章 成功属于有准备的人

一、“治未病”式日常防范 / 246

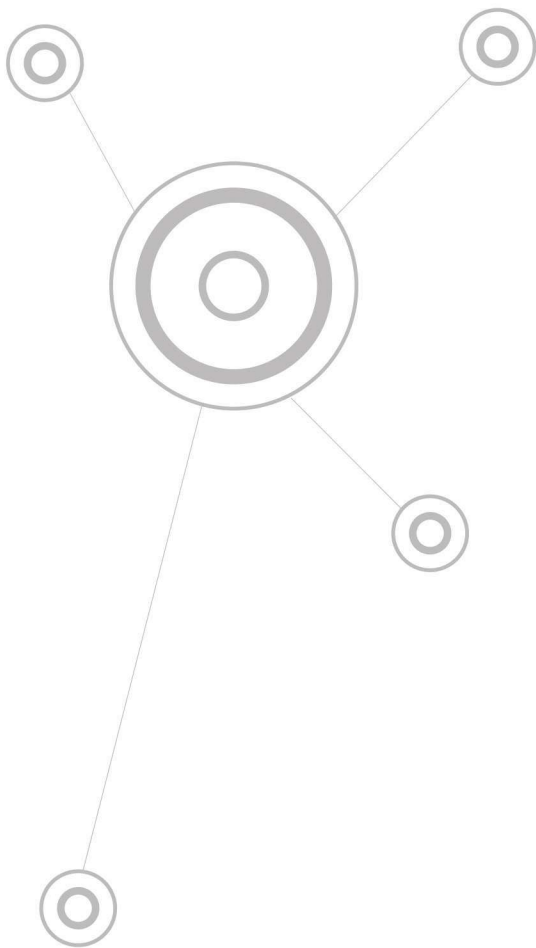
二、全员参与，共筑舆论防火墙 / 256

三、全方位形象管理与风险防范 / 261

四、应急预案与相关准备 / 267

后记

附录：本书舆情案例索引



A decorative graphic consisting of three small concentric circles at the top, each connected by a thin line to a larger concentric circle at the bottom. The lines converge towards the center of the page.

第一编 | 看清危机

DI YI BIAN KAN QING WEI JI

A large, stylized graphic at the bottom of the page featuring several concentric circles in shades of gray and white, creating a target-like or ripple effect.

提到“舆情危机”概念，想必各位大多会或多或少有些内心不安，而当真正面临危机考验时，甚至会有人心跳加快，紧张情绪难以言表。您是否也有过如此的切身经历呢？

突如其来的外部舆论追问、领导的舆论管控工作指派、频频不断的媒体采访、情绪激动的网友声讨、紧张难控的新闻发布会现场……这些元素，无疑是我们对舆情危机的最直接、最感性的主观认识与情景联想。

当然，从各组织机构的日常宣传与形象管理角度来说，舆情危机则是不确定因素。前段时间与一位保险客户的宣传总监聊起危机应对话题时，对方说道：“我们部门分管公司的新闻宣传与危机应对工作，日常以宣传推广为主。但当面临重大舆情事件时，全部门都要忙于危机的应对处理，至少一周时间都要忙于应对，其他工作都必须让路。”

难道，紧张与无奈就是舆情危机的全部吗？“恐惧源于无知”，我们对舆情危机的碎片化主观认知，明显并非它的所有构成要素，显然我们还没有看清舆情危机的全貌。

要想改变目前舆情危机应对的被动局面，就要敢于正视危机，更要静下心来有勇气去深入剖析、全面了解舆情危机，唯此我们才有真正把握危机应对主动性的可能性。

第一章 跳出危机看危机

一说到舆情危机，各位大多就会条件反射地想到它可怕的一面，但这显然不是它的全貌。要想有效应对重大危机，我们首先要冷静、全面地看待舆情危机。

换个角度来说，应对一次重大舆情危机无异于打一场“舆论战争”。“知

已知彼，百战不殆”，只有真正了解“危机”这个强大对手，我们才有可能获得最终应对的胜利，仅靠非常时期的“临时抱佛脚”显然是不够的。

但在现实层面，每当面临重大舆情危机考验，迫于强大的舆论压力，为能够快速“灭火”，我们通常在未进行全面客观分析的前提下，就习惯性地匆匆忙忙寻找事件的应对策略，从最终的应对效果来看，这显然是被动的、不妥当的。“走捷径”心态，正是造成危机应对整体被动局面的重要内在因素。

每一起重大危机的舆情发展过程瞬息万变、纷繁复杂，但很显然，舆情的变化发展是有内在规律的，我们只有全面分析、掌握舆情危机的基本规律，并遵循利用它，才有可能制订出解决危机的有效方案，以此真正改变目前危机应对的被动局面。而这一切，必须首先从全面客观认识舆情危机开始。

一、舆情危机是什么

从概念角度来看，舆情危机是突发事件发生，或有关涉事主体^①的不利媒体报道、质疑性话题或网络谣言出现后，引发媒体集中报道及广大公众借助网络渠道表达自己的态度、意见和情绪等，以致媒体报道观点与公众的态度、意见和情绪快速汇集，并给涉事主体造成舆论压力与危机感，迫使涉事主体积极主动应对突发事件，以最大努力维护自身舆论形象的完整过程。

通俗理解，舆情的整个过程与脉动功能饮料广告语“感觉不在状态，随时脉动回来”类似：前期危机发生后，在舆论集中关注质疑之下，涉事主体面对的舆情形势明显偏离正常状态；后期应对则是努力恢复常态、争取舆论形势恢复归位的过程。整体来看，即为涉事主体舆论状态从“偏离”到“恢复”的过程。

涉事主体舆情形势的归位过程，要依赖于应对策略与相关处置措施。试想，如果面临一次重大突发舆情危机考验，涉事主体没有任何具体的应对措施，其结果实在难以预料。在当下的全媒体时代，随着舆论环境的日趋复杂化，对于涉事主体来说，不应对就意味着“缴械投降”。

当然，在此也需要特别说明，时下的舆情危机不完全等同于传统意义上的突

^① 本书所称的危机涉事主体，主要包括党政机关、企事业单位、社会团体等各类组织机构，及公众人物等。

发危机事件，媒体报道、网民关注是舆情危机事件的标准配置，不被舆论关注的内幕传闻、内部纠纷、八卦消息等，不是严格意义上的舆情危机，不在本书的研究范围。

二、舆情危机构成要素

舆情危机确实变幻莫测，但为了摆脱目前的应对困局，我们还是要凭借理智的、全面的分析，客观总结它的基本规律与变化特征，首先让我们来关注它的构成要素。

“麻雀虽小，五脏俱全”，就连一篇小学作文也要有时间、地点、人物等几大基本要素，那么复杂多变的舆情危机是否也有自己固定的基本构成要素呢？

在对多起舆情危机进行梳理分析的基础上，考虑到各相关因素的不可或缺性，我们总结出危机矛盾、话题敏感性、相关群体诉求、声誉公信力与舆论关注五大必要构成要素。

1. 危机矛盾

危机矛盾是哲学矛盾原理在舆情危机发展中的具体应用，为专属于舆情危机事件的矛盾类型。对于舆情危机发展来说，危机矛盾的价值主要体现在两方面：第一，是舆情危机的内在核心推动因素；第二，因主要矛盾类型的不同，决定着舆情危机事件的类型或性质。要想改变危机应对的被动局面，就要正视危机矛盾的客观存在，借助对危机矛盾的全面客观分析，有针对性地实施有效应对，尽可能缓和、化解危机矛盾，有效减缓舆论对事件的集中关注，以此掌控危机事件的主动性，才有机会获得事件应对的最终成功。

虽然危机矛盾是舆情事件发展的内在推动力，但由于存在隐蔽性的特点，不易被直观发现。而对于舆情危机的研判分析与应对处置来说，如果不能正视危机矛盾的话，就无异于见到风吹幡动，而两位僧人“风动”与“幡动”的主观争辩，现实意义不大。结合危机事件的应对实操来看，面对舆情形势的快速发展，及危机矛盾的进一步发展变化，涉事主体必须要及时分析判断推动事件舆情发展的源头所在，并尽可能对事件进行定性，以此把握事件后期舆论引导与应对处置的主动性。

2. 话题敏感性

话题敏感性，是危机事件话题致敏程度的直接体现，致敏程度越高，后期

舆论集中关注的可能性就越大。当然，我们也要客观、理性地认识到，不同舆论话题自身敏感性的内在差别。从后期的影响效果来看，话题敏感性是事件舆情后续关注的潜在“加速势能”，在很大程度上左右着危机事件最终的舆论关注程度，可以说直接关系到事件舆情的发展趋势。

从应对处置的实操来看：一方面，在事件前期要对事件话题敏感程度进行客观的预判分析，并将其作为研判分析与应对处置的重要参考因素；另一方面，就应对策略来看，面对高敏感性问题，必须要借助官方回应或具体措施，进行及时客观、有理有据的“脱敏”处理。

3. 相关群体诉求

人是一切社会关系的总和，舆情危机不可能脱离社会关系而孤立存在，因此可以说，人是舆情危机的关键构成要素。结合大量舆情事件的发展趋势来看，“身份决定立场”是恒定不变的基本规律，不同相关群体的关注点与诉求点差别明显，但会在推动事件舆情发展方面形成合力，整体来说是舆情事件发展的外部推动力。

在舆情危机的研判分析环节，必须要重视相关群体的具体诉求点或关注点；而在应对处置过程中，涉事主体则要积极寻求与事件关注群体的有效关联。

4. 声誉公信力

声誉公信力，是危机涉事主体在舆论定势与公众内心的基本认知印象。对于舆情危机来说，声誉公信力能量强大且弹性空间大：良好的声誉公信力，是危机发展的“防火墙”或“制动器”；反之，则会成为事件发展的推动力。结合舆情危机的发展过程来看，声誉公信力是舆情危机的核心所在。

当面临舆情危机考验时，涉事主体必须要充分考虑到自身个体及所处领域或行业的声誉公信力因素，以对舆情事件进行客观的研判分析。

5. 舆论关注

相比于前述相对隐蔽存在的四大构成要素，舆论关注无疑是危机事件最明显、最直观的体现形式，也是我们感触舆情危机的直接介质与载体。形象描述，舆论关注就是危机事件应对的“主战场”，因此，我们可以把舆论关注称为危机事件的外在表象。而从事件研判的角度看，在危机状态下，我们对事件舆论形势的急切关注，就如同生病后的体温测量，据此一并考虑其他相关要

素，能有效预判事件的最新发展趋势，为后期客观的舆情研判与危机应对打下坚实的基础。

从实操层面来看，虽然在舆情危机的非常状态下，舆论关注形势是最直观呈现形式，但我们切忌犯“一叶障目”的低级错误，割裂舆论关注与危机矛盾、话题敏感性等危机事件其他构成要素的内在联系，否则难以进行真正客观的研判分析，很有可能就会丧失事件应对的主动权。

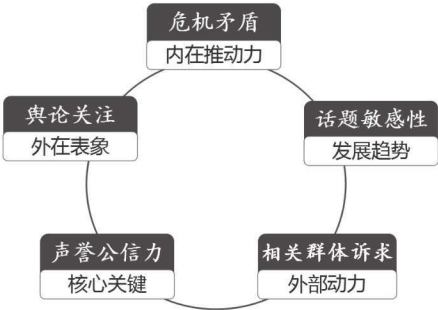


图1 舆情危机五大构成要素关系图

最后，综上所述，对于涉事主体来说，突然而至的舆情危机，无疑是一道涉及众多因素、复杂多变、等待迫切解答的难题。五大构成要素，是我们关注、解读舆情危机的不同维度与视角，对危机事件的构成要素进行立体、动态的全面呈现。如此一来，无疑为后期危机事件的全面研判分析与有效应对提供了可能性与具体切入点。

三、舆情危机的五大特点

仅仅清楚舆情的构成要素，我们仍然难以看清危机事件的真面目，不能有效把握它的基本变化规律。在此，我们必须总结舆情的自身特点，以便后期对事件发展趋势的有效预测。

1. 复杂性

相信各位对舆情的复杂性是深有感触的。由于危机事件涉及多方因素，事发初期既有涉事主体自身错综复杂的内部问题，又有外部舆论因素的关注推动；而随着事件舆情形势的发展，涉事主体对于危机事件的处置态度、应对措施，通常又会引发舆论的持续关注，多种因素的交织、叠加使得舆情危机

异常复杂。

有关舆情危机的复杂性问题，我们还要关注到舆论关注背后相关主体自身主观性的一面。不管是媒体记者对危机事件的报道，还是公众人物对事件的关注，以及普通网友的吐槽、围观等等，均是基于个体对事件及涉事主体应对措施的主观认识与内心判断，如此一来使危机事件的舆情发展平添了更多变量因素。

从所涉学科角度来看，舆情危机事件至少会涉及社会学、政治学、管理学、传播学、心理学等诸多学科，由此足以反映出舆情危机的复杂性。正因为舆情危机的复杂性，使我们难以直接看清其真容。而这一残酷现实，正是造成我们对舆情危机保有神秘感与恐惧感的根源所在。

2. 独特性

“世界上没有两片完全相同的树叶”，德国科学家、哲学家莱布尼茨这句名言突出了事物的独特性，同样适用于舆情危机，而这恰恰形象反映了其独特性特点。

对比不同舆情危机事件，我们就会发现，从舆论话题热度来看，不同危机事件的话题敏感度存在差别，舆论的关注热度有别；从危机事件的涉及主体来看，每一起舆情危机事件的涉事主体不同，同时事件利益相关方也不同，并且其对于事件的具体诉求与关注点也存在差别；而从舆情形势角度看，事件舆情的首发渠道及其公信力存在差别，推动事件舆情发展的矛盾因素也不尽相同。如果将全部衡量舆情危机的相关因素进行量化，我们完全可以相信所有事件的具体数据都是存在差别的，由此反映出，每一起舆情危机事件都有其自身的独特性。

虽然不同舆情危机事件之间有共性规律存在，但这并不能掩盖、否认它独特性的一面。正是基于这一特点我们可以理智判断，所有不结合舆情事件具体因素的所谓“××应对策略”“××应对法则”“××应对宝典”等，均是不接地气、没有实际效果的高冷“伪理论”。从心理上放弃、摆脱诸多伪理论后，面对舆情危机事件，我们并非束手无策，只要对事件进行客观研判分析，就有机会找到应对舆情危机的正确方法。

基于舆情危机事件的独特性，我们要敢于放弃不切实际的“伪理论”，在脚踏实地做好舆情危机研判分析的同时，当然也可以充分借鉴其他相关危机事件应对的成功经验或失败教训，但切忌简单粗暴地直接套用。

3. 闭环性

当舆情危机突然而至时，我们能够充分感受到它突发性的特点。当我们梳理总结大量舆情危机自身变化过程时也能发现，舆情危机的发展与演变是具备“闭环性”特点的。



图2 舆情危机阶段性闭环变化

通常情况下，舆情危机的发展过程可以划分为潜伏期、爆发期、恢复期与平静期四个阶段。在舆情危机爆发前，通常是存在“潜伏期”的。在这一阶段，发起危机事件的当事人，通常会借助上访、司法手段或售后投诉等传统方式，表达自己的诉求与问题以进行维权。如果其问题没有得到有效解决，就不排除其借助向媒体提供线索或爆料、网络发帖反映情况或表达诉求等方式，进一步实施在线维权。如此一来，对于涉事主体来说就处于了舆情危机的“潜伏期”。后期随着舆论的全面介入，危机事件正式爆发。当涉事主体通过多种处置措施有效应对危机事件后，事件舆情随之就会转入恢复期，舆论热度逐步降低直至最终平息。最后，待危机完全平息后，虽然涉事主体的声誉公信力会因危机的发生受到一定程度的影响，但事件舆情通常会进入较为有利的平静期。当再有舆情事件出现时，危机周期又将进入下一个循环过程。即使完全源于媒体曝光或网络谣言的危机事件，也不能完全摆脱相对固定的周期性变化。

上述前后相连的四个阶段性变化，是整个危机事件舆情的完整变化周期，充分体现出舆情危机的闭环性特点。回顾舆情危机应对的实际情况，我们一般是在危机爆发后才匆匆介入，并进行相应的事件处置，如此做法是完全无视乃至违背舆情危机闭环性特点的。

基于闭环性特点的存在，我们在舆情危机应对过程中就要有实质性的改变。一方面，在事件处置策略抉择中，既要有“治标”的方法，更要有“治本”的措施，只有从源头上解决问题，才能真正化解危机；另一方面，在日常宣传与形象管理中，要有充分的舆论风险防范意识，借助有效措施优化、改变现有管理机制；同时建立舆情监测系统，及时发现各类敏感舆情信息，而在发现事件相关苗头后，要及时采取有关措施，以便把舆情危机消灭于萌芽之中。

4. 立体性

为便于理解舆情危机的立体性，我们可以形象地从常见的生病发烧现象入手。在体温计简单的数据变化背后，是病人自身多种可能的病变情况，从生病到发烧是一个复杂多变的过程。同理，当涉事主体面临舆情危机考验时，背后整个事件的发生、发展也不是某一个因素的简单传导，而必然是内外多种相关因素的立体联动反应。

对于我们来说，在面临舆情危机的考验时，也要充分考虑到它的立体性，切忌在网络舆情信息及相关数据的带动下，完全封闭了自己的思维空间，不去充分考虑危机事件背后的多重相关因素，仅仅拿出表面、浅显的危机应对措施或处置方案。总之，违背舆情危机的立体性特点，单纯浅显的互联网思维，是有助于舆情危机处置与解决的。

综上所述，最后需要指出的是，舆情危机的上述自身特点并不会清晰地独立存在，而会隐藏在舆情危机快速发展的背后，是危机事件舆情发酵、发展的潜在推动力量，自然也是我们研判舆情危机时不可忽略的影响因素。

从舆情危机应对处置的完整过程来看，真正弄懂舆情危机的基本概念，并了解其固有的特点，无疑是基本前提条件。但仅仅依靠简单的概念认知与特点分析，显然难以充分体现出舆情危机的复杂性。

接下来，我们会具体总结分析危机矛盾、话题敏感性、相关群体诉求、声誉公信力与舆论关注等舆情危机各构成要素的基本特征与规律性，以此进行全面立体呈现。