



新闻学与传播学“十四五”规划教材·案例型系列教材

# 企业危机传播管理



张慧子 / 著



中国传媒大学出版社



新闻学与传播学“十四五”规划教材·案例型系列教材

# 企业危机传播管理



张慧子 / 著



中国传媒大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 ( CIP ) 数据

企业危机传播管理/张慧子著. -- 北京:中国传媒大学出版社, 2022.2  
ISBN 978-7-5657-3080-1

I. ①企… II. ①张… III. ①企业危机—传播学—研究  
IV. ①F272.35

中国版本图书馆CIP数据核字 ( 2021 ) 第210624号

新闻学与传播学“十四五”规划教材·案例型系列教材

企业危机传播管理

QIYE WEIJI CHUANBO GUANLI

---

著 者 张慧子  
策划编辑 张莉莉  
责任编辑 张莉莉  
封面设计 拓美设计  
责任印制 李志鹏

---

出版发行 中国传媒大学出版社  
社 址 北京市朝阳区定福庄东街1号 邮 编 100024  
电 话 010-65450532 65450528 传 真 65779405  
网 址 <http://cucp.cuc.edu.cn>  
经 销 全国新华书店

---

印 刷 三河市东方印刷有限公司  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 13.75  
字 数 300千字  
版 次 2022年2月第1版  
印 次 2022年2月第1次印刷

---

书 号 ISBN 978-7-5657-3080-1 / F · 3080 定 价 56.00元

---

本社法律顾问:北京李伟斌律师事务所 郭建平  
版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换

# 目 录

---

## 第一讲 餐饮业卫生安全的危机

- 媒体专业暗访，企业成功应对危机 001
- 一、用“一个声音”回应 004
- 二、受众的接种免疫理论 009
- 三、日常公关塑造的形象 010
- 四、对内公关的溢出效应 012
- 五、“信息一致性”原则 014
- 六、及时整改让股票回升 017

## 第二讲 饮用水标准之争的较量

- 媒体舆论监督，企业抗争的勇气与实力 025
- 一、大众媒体的职能及其报道依据 029
- 二、危机中的企业回应媒体的方式 035
- 三、企业应对危机应掌握的传播要素 038
- 四、企业如何与外部公众进行沟通 040
- 五、危机中协商与对抗的沟通模式 042

## 第三讲 企业营销不当引发的危机

- 利用媒体营销，广告宣传擦边球的困境 047
- 一、跨文化传播中的文化尊重问题 048
- 二、广告反映社会问题而引发争议 054

三、用新闻热点中负面元素博眼球	055
四、广告代言人陷入负面新闻危机	062
五、广告引发品牌危机的应对策略	066
<b>第四讲 来自竞争对手的公开信</b>	
——“毛巾哥”与网易严选的“搭车营销”之争	073
一、由竞争对手引发的危机需要第一时间回应	075
二、区别对待利益相关者	078
三、媒体态度对舆论走向的影响	079
四、多渠道设置危机议题	083
五、消费者以“价格为王”鲜有“道德洁癖”	084
六、游走在法律边界的不正当竞争是企业发展中的潜在威胁	088
<b>第五讲 来自监管层或大企业的法律诉讼</b>	
——腾讯诉老干妈拖欠营销费用	093
一、新闻舆论中心的危机修辞	095
二、公众面对危机事实的解读	100
三、公众面对危机的情感效能	104
四、危机过错方主动塑造弱者形象	106
<b>第六讲 来自外部公众的匿名监督</b>	
——五星级酒店客房的卫生堪忧	111
一、危机爆发自隐患的累积	112
二、危机处理的循环和重现	115
三、媒体呈现的规律性报道	117
四、消费者面对行业的态度	119
五、外部利益相关者的反思	123
<b>第七讲 来自资本市场的质量检测</b>	
——茅台酒、酒鬼酒等塑化剂风波	129
一、自媒体议题与议题管理呈现	130
二、危机的真相与品牌媒体呈现	131
三、危机中利益相关者的态度	135
四、设置媒体议程与消费者态度	138

五、消费者自我认同的作用机制	141
六、从危机预警到品牌议题建构	142
<b>第八讲 企业社会责任的公众期待</b>	
——游戏行业暴力引发质疑批评	149
一、腾讯的危机对策与媒体呈现	150
二、对腾讯危机处理的点评分析	155
三、企业社会责任的定义和指标	157
四、企业的社会责任与企业危机	160
五、从社会责任视角去塑造品牌	163
<b>第九讲 企业家新闻引发的组织危机</b>	
——企业家个人言行引发的社会关注	169
一、差序格局与道德示范的期待	176
二、企业家负面新闻的类型区分	176
三、道德评价与企业形象关联度	178
四、企业家负面新闻的传播渠道	180
五、规范个人行为预防组织危机	183
<b>第十讲 由内部员工引发的企业舆情</b>	189
一、利益相关者与企业品牌	200
二、危机中对话式沟通理论	201
三、危机中与内部员工沟通	203
四、危机中与品牌顾客沟通	204
五、危机中与业务伙伴沟通	205
<b>后 记</b>	211

# Chapter 1

## 第一讲 餐饮业卫生安全的危机

——媒体专业暗访，企业成功应对危机

- ◆ 用“一个声音”回应
- ◆ 日常公关塑造的形象
- ◆ “信息一致性”原则
- ◆ 受众的接种免疫理论
- ◆ 对内公关的溢出效应
- ◆ 及时整改让股票回升

## ● 主案例

2017年8月25日上午10:23《法制晚报》新媒体客户端自制特色栏目“看法新闻”发布名为《恶心！暗访海底捞：老鼠爬进食品柜 火锅漏勺掏下水道》的文章，10:55，《法制晚报》官方公众号也发布了同样的报道，引起强烈而广泛的社会舆论关注。一时间，凤凰网、北青网、网易、新浪等十几家媒体都相继转载了“海底捞食品安全问题”的新闻。《法制晚报》记者“卧底”北京地区的海底捞火锅劲松店和太阳宫店当服务员，将日常观察进行报道，反映的主要问题是后厨内有老鼠、清洗用具污秽不堪两个方面。其中劲松店后厨老鼠爬进装食品的柜子，扫帚、簸箕、抹布与餐具一同清洗，洗碗机内部一层油污；太阳宫店火锅漏勺用作掏下水道垃圾的工具。（见图1-1）报道以文字说明和照片相结合的形式呈现，内容清晰，证据确凿。记者在文章末尾明确贴出《食品安全法》中两条相关法规，每一条内容的披露都做到有法可依。文章标明：《法制晚报》“看法新闻”原创作品拒绝任何形式删改，“看法新闻”保留追究法律责任的权利。说明文章虽然是发布在新媒体上，以电子传播的方式扩散，但内容却是经过传统媒体专业记者调查取证获得的，这也说明该栏目报道的严肃性和可靠性，没有任何虚假信息。

这篇报道一经发布，立即引发了朋友圈刷屏转载评论，同时多家传统媒体报道跟进，微博讨论、百度搜索、热点新闻排名上升紧跟其后，海底捞声誉受损，股价下跌。



图 1-1 《法制晚报》暗访海底捞报道新浪微博截图

报道要点归纳：

### 1. 老鼠横行的问题

后厨出现过老鼠的问题，在配料房、上菜房、水果房、洗碗间、食品柜等地均发现老鼠踪迹，虽然海底捞方面解决过此类问题，请除鼠公司清理过一次老鼠，但没过几天，问题再次出现。（见图1-2）

### 2. 员工缺乏安全卫生意识、不按卫生规定操作的问题

员工会一边打扫卫生一边洗碗，清扫地面、墙壁、下水道等地方的扫帚和簸箕还会用以清理洗碗机和储物柜。清扫工作完成后，簸箕和抹布会被放入洗碗机内进行清洗，扫帚

会放到洗碗机传送带上进行沥水。当卧底记者向员工对此提出质疑和建议的时候，员工却告诉记者“做好你自己的事情就好”。（见图 1-3）



图 1-2 《法制晚报》暗访海底捞报道图片

后堂下水管道堵塞时，员工使用顾客吃火锅的漏勺进行清理，路过的员工和后堂经理无一对其提出质疑或制止，表现得习以为常。这些漏勺最后会和餐具一起进行清洗，卫生状况令人担忧。



图 1-3 《法制晚报》暗访海底捞报道图片

### 3. 卫生清理不到位的问题

海底捞员工每天只是对洗碗机表层进行清理，其内部的油污并没有真正得到清除。

有员工曾向记者抱怨，洗碗机内部味道大又清洗不了。记者把洗碗机打开后可以看到内部沾满了油污，内壁上有许多油渍和腐烂的食物残渣，用手可以刮下来厚厚一层油，并散发出阵阵腐烂恶臭的气味。（见图 1-4）

文章在《法制晚报》官方微博转载，短时间内登上热门搜索榜，引发大量网友评论转

发。在此条微博下的评论大致分为四类：赞扬记者职业道德、对中国食品安全不抱希望、指责海底捞的不负责任行为、质疑相关部门的监管不力。可见，在海底捞做出回应之前，公众的态度大多为愤怒和失望，舆论指向相对集中。

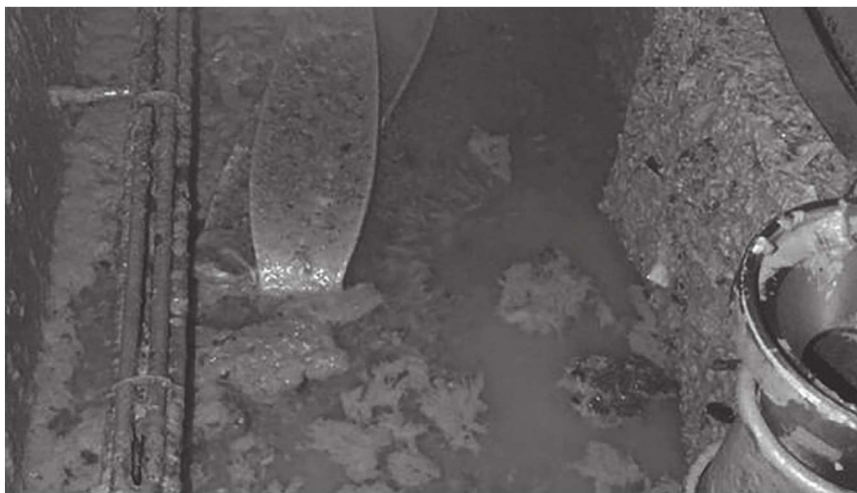


图 1-4 《法制晚报》暗访海底捞报道图片

## 一、用“一个声音”回应

从海底捞卫生环境危机产生的原因来看，这是一次由“内部员工”引发的危机，虽然来自媒体记者暗访，但是报道的内容是只有内部员工才能看到的卫生安全状况，这样的负面事实具有更强的“杀伤力”。卫生环境的不合格千真万确，没有否认机会和解释余地。在这种情况下，企业要做的就是在最短的时间内面对公众承认错误，同时推出整改措施，说服消费者相信企业有“改过自新”的决心。能否获取消费者的二次信任直接影响到餐饮业的生存。让我们来看一看海底捞的做法，为什么它被评为公关界的“优等生”。

### （一）反应及时，认错道歉

事件被曝出大约 3.5 个小时之后（2017 年 8 月 25 日 14:46），海底捞迅速回应，承认媒体的相关报道属实，同时，发出致歉信向公众致歉。（见图 1-5）

海底捞官方在第一时间发布致歉信，承认《法制晚报》所报道内容属实、向大众致歉、介绍官方网站公告信息的查询方法、感谢媒体和公众，从语气、措辞等方面将自己的姿态放到最低。海底捞没有任何抵赖，也没有推卸责任，而是就此问题给了大众一个明确答复，消除了大众对于此事的猜测。

致歉信介绍，在海底捞官网食品安全版块有“管理公告”栏目，其中所公示的问题大致有食材过期类、设备失效类等。每一个问题出现后都有后续处理方式，并与考核严格挂钩。官网还有海底捞创始人张勇的一句话：海底捞可能有两种死法，一种是管理出问题，如果

发生，死亡过程可能持续数月乃至上年；第二种是食品安全出问题，一旦发生，海底捞可能明天就会关门，生死攸关。我们明白，抓好食品安全这条路虽然曲折艰辛，但不会白走。



(a)

#### 关于海底捞火锅北京劲松店、北京太阳宫店事件的致歉信

尊敬的顾客朋友：

您们好！

今天有媒体报道我公司北京劲松店、北京太阳宫店后厨出现老鼠、餐具清洗、使用及下水道疏通等存在卫生安全隐患等问题，经公司调查，认为媒体报道中披露的问题属实。卫生问题，是我们最关注的事情，每个月我公司也都会处理类似的食物卫生安全事件，该类事件的处理结果也会公告于众。无论如何，对于此类事件的发生，我们十分愧疚，在此向各位顾客朋友表示诚挚的歉意。

各位顾客及媒体朋友可以通过海底捞官方网站（www.haidilao.com）上的“关于我们-食品安全-公告信息”或海底捞微信公众号（ID：haidilaohtpot）“更多-关于我们-食品安全-管理公告”查询我们已往对于该类事件的处理结果。

这次海底捞出现老鼠，以及暴露出来的其他在卫生清洁方面的问题，都让我们感到非常难过和痛心，今天，媒体的朋友也为我们提供了照片，这让我们十分惭愧和自责，我们感谢媒体和顾客帮助我们发现了这些问题。

我们感谢媒体和公众对于海底捞火锅的监督并指出了我们工作上的漏洞，这暴露出了我们的管理出现了问题。我们愿意承担相应的经济责任和法律责任，但我们也有信心尽快杜绝这些问题的发生，我们也已经布置在海底捞所有门店进行整改，并会后续公开发出整改方案，也希望所有的媒体和支持海底捞的顾客监督我们的工作。

再次感谢社会各界对海底捞的关心与监督。



(b)

图 1-5 海底捞及时发出致歉信—新浪微博截图

## （二）力推整改，唤起希望

事件发生当天下午（2017年8月25日17:16），海底捞再次通过微博发出对本次事件的处理通报，落实责任并说明整改措施和方案。（见图1-6）



(a)

### 关于海底捞火锅北京劲松店、北京太阳宫店事件处理通报

海底捞各门店：

今天有媒体报道我公司北京劲松店、北京太阳宫店后厨出现老鼠、餐具清洗、使用及下水道疏通等存在卫生隐患等问题。经公司调查，认为媒体报道中披露的问题属实。

公司决定采取以下措施：

- 1、北京劲松店、北京太阳宫店主动停业整改、全面彻查；并聘请第三方公司，对下水道、屋顶等各个卫生死角排查除鼠；责任人：公司副总经理谢英；
- 2、组织所有门店立即排查，避免类似情况发生；主动向政府主管部门汇报事情调查经过及处理建议；积极配合政府部门监管要求，开展阳光餐饮工作，做到明厨亮灶，信息化、可视化，对现有监控设备进行硬件升级，实现网络化监控；责任人：公司总经理杨小丽；
- 3、欢迎顾客、媒体朋友和管理部门前往海底捞门店检查监督，并对我们的工作提出修改意见；责任人：公司副总经理杨斌；联系电话：4009107107；
- 4、迅速与我们合作的第三方虫害治理公司从新技术的运用，以及门店设计等方向研究整改措施；责任人：公司董事施永宏；
- 5、海外门店依据当地法律法规，同步进行严查整改；责任人：公司董事荀轶群、袁华强；
- 6、涉事停业的两家门店的干部和职工无需恐慌，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；
- 7、各门店在此次整改活动中，应依据所在国家、地区的法律法规，以及公司相关规定进行整改。



(b)

图 1-6 海底捞对涉事门店发出处理通报—新浪微博截图

处理通报的主要内容为对事发门店的处理、对所有门店进行排查、配合政府进行监督管理、和第三方虫害治理公司协调、所有责任由董事会来承担、欢迎提意见。《法制晚报》在当日下午针对事发门店进行了回访调查，并将视频发布在官网和微博上。

在海底捞这则通报中，每一条处理方案最后明确标注责任人，彰显了海底捞公司对此事件的重视程度以及处理的决心，这也是在其他品牌公关中难以见到的。令网友热议的是通报中第六条：主要责任由公司董事会承担。这一条内容可谓给员工吃了一颗“定心丸”，增强了员工的企业归属感，也让大众看到公司高层在危机事件面前敢于承担的精神，更被网友赞为“这锅我背，这错我改，员工我养”的满分危机公关。

### （三）痛定思痛，深刻检讨

事件发生两天后（2017年8月27日 15:04），海底捞再发声明，表示将积极整改，接受社会监督。（见图 1-7）

两天后海底捞的再次表态，增强了社会各界尤其是政府对它的信任，继续营造了一个有责任、敢担当的企业形象。



(a)

### 关于积极落实整改，主动接受社会监督的声明

8月26日，北京市食品药品监督管理局再次约谈我公司华北地区负责人，通报了对我公司北京各门店监督检查的情况和发现的问题。我公司董事会非常重视，对约谈的内容我们全部接受，同时对媒体和社会公众对我公司门店指出的问题和建议，我们一并虚心接受，全部纳入我们的整改措施。

一、我公司将全面加强员工培训，并以此为案例，对管理体系进行全面梳理，完善各项工作制度，自上而下责任到人，本着对消费者和社会公众负责的态度，把整改措施落实到位，用我们的实际行动来赢得广大消费者和社会公众对我公司的认可，维护好企业的品牌。

二、我公司将本着真诚的态度，积极落实整改措施，并将整改效果透明化、公开化。希望消费者及媒体的朋友关注我们的实际行动。公司本着不回避责任，坦诚面对的态度，通过整改，体现我们的责任；严格落实整改时限；不辜负消费者对我们的信任和支持，我们将邀请社会公众一同监督我们的整改落实情况。

三、我公司将积极参加北京市正在倡导推行的阳光餐饮工程，主动将北京市及全国所有门店实现后厨操作可视化，接受媒体和广大消费者对我们的社会监督。



(b)

图 1-7 海底捞落实整改声明—新浪微博截图

#### (四) 兑现承诺，邀请监督

2017年9月30日，涉事的两家海底捞重新开张恢复营业，在店门口放出“邀请函”，欢迎顾客随时参观后厨，并配有工作人员进行讲解。店中还配有设备直播后厨工作，叫号屏幕和点餐 iPad 上均有后厨视频监控。同时，工作人员主动给离店顾客提供优惠卡和一小包零食，欢迎顾客下次再来消费。

根据海底捞在此次危机公关中的表现，我们可以看出，自始至终，企业领导者、管理层只有一个声音：对不起，我们做错了！我们要改正！我们改正好了，请您来监督！中国有句古语：知错能改，善莫大焉。消费者为什么会海底捞格外宽容？这主要来自两个方面：一方面是中国食品安全环境现状不容乐观，频频出现各种负面报道，尤其是自媒体朋友圈的谣言更加重了消费者对食品安全卫生问题的焦虑，同时也让消费者有了足够的心理准备；另一方面是海底捞企业日常良好的公共关系和危机防范意识为它赢得了信任。接下来我们具体分析。

## 二、受众的接种免疫理论

根据相关的质量以及检测标准对食物进行等级划分,我国食品等级可为有机食品、绿色食品和无公害食品三类。海底捞所提供的食品属于最低级别的无公害食品,所以消费者对其安全期待也处于一般水平。

### (一) 食品安全法的普及

根据《中华人民共和国食品安全法》第三十三条关于食品经营者的安全标准要求如下:

(1) 具有与生产经营的食品品种、数量相适应的食品原料处理和食品加工、包装、贮存等场所,保持该场所环境整洁,并与有毒、有害场所以及其他污染源保持规定的距离;

(2) 具有与生产经营的食品品种、数量相适应的生产经营设备或者设施,有相应的消毒、更衣、盥洗、采光、照明、通风、防腐、防尘、防蝇、防鼠、防虫、洗涤以及处理废水、存放垃圾和废弃物的设备或者设施;

(3) 有专职或者兼职的食品安全专业技术人员、管理人员和保证食品安全的规章制度;

(4) 具有合理的设备布局和工艺流程,防止待加工食品与直接入口食品、原料与成品交叉污染,避免食品接触有毒物、不洁物;

(5) 餐具、饮具和盛放直接入口食品的容器,使用前应当洗净、消毒,炊具、用具用后应当洗净,保持清洁;

(6) 贮存、运输和装卸食品的容器、工具和设备应当安全、无害,保持清洁,防止食品污染,并符合保证食品安全所需的温度等特殊要求,不得将食品与有毒、有害物品一同运输;

(7) 直接入口的食品应当使用无毒、清洁的包装材料、餐具;

(8) 食品生产经营人员应当保持个人卫生,生产经营食品时,应当将手洗净,穿戴清洁的工作衣、帽;销售无包装的直接入口食品时,应当使用无毒、清洁的售货工具;

(9) 用水应当符合国家规定的生活饮用水卫生标准;

(10) 使用的洗涤剂、消毒剂应当对人体安全、无害;

(11) 法律、法规规定的其他要求。

可见海底捞的两家门店主要违反了此法第三十三条的(2)和(5)。此法从2015年10月1日起开始实施,(2)和(5)属于2018年修订时新增条目范畴。对于消费者而言,大家从心理上本能排斥这些潜在风险,尽管暂时没有受到实质性伤害。

### (二) 接种免疫理论作用

接种免疫理论原意是指如果一个在无菌环境中长大的人,突然被暴露在细菌环境中,身体就会很容易被感染。那是因为这个没有任何抵抗力(resistance)。要获得抵抗力,可以通过良好的饮食、运动锻炼、休息等;但也可以经过一种预防接种(inoculation)的方式,即有计划地接触处于微弱状态下的细菌环境,从而刺激个体抵抗力的发展。

传播学者麦奎尔和帕帕乔吉斯指出<sup>[1]</sup>，当人们接收到对其基本信仰的攻击和对这些攻击的反驳后，将发展出一种普遍性的抵抗力，使基本信念即使遭到不同方式的攻击，也不可能改变。在宣传过程中，坚持以正面宣传为主、负面宣传为辅的方式可以增强正面宣传的传播效果。消费者在近年来经历了三聚氰胺奶粉等事件之后，人们对于食品安全负面新闻已经有了一定程度的接受度和心理预期，当其降低了对现实的期待之后，对于食品安全领域发生的坏消息，就不会有过于强烈的抵触情绪。

海底捞的就餐卫生环境和食品生产环境的问题属于级别较低的一种，虽然相关报道给消费者展示了具体图片，证明大家的就餐环境存在潜在的健康威胁，但并未受到显著伤害（截至《法制晚报》暗访海底捞报道发稿，尚未发现有关消费者因就餐海底捞而发生疾患的公开报道），并且在食品卫生安全与消费者伤害之间没有显著关联事实，只是存在潜在威胁，所以消费者根据自己日常积累判断，认为其对于身体的伤害较小，而对于心理的伤害较大，与此同时，这种心理伤害又会随着时间推移而消减。这也是为何海底捞虽然面临食品安全卫生危机，却可以平安渡过“险情”的原因所在。每一个企业、每一次危机，都具有矛盾的特殊性。

### 三、日常公关塑造的形象

#### （一）日常与消费者充分互动

海底捞平时公关与营销做得都十分到位，大部分消费者对海底捞持有着比较好的评价和积极的态度。2017年6月，有一种名为“海底捞体”的段子曾在网上广为传播。（见图1-8）



图 1-8 “海底捞”体—新浪微博截图

[1] 赛佛林, 坦卡德. 传播理论 [M]. 北京: 华夏出版社, 2006: 190.

“海底捞体”指的是网上针对海底捞的服务而写出来的段子，后经过微博传播，发展成为一种独特的语体。例如，有网友曾发：“昨天在海底捞，无意中跟朋友抱怨京东抢的奈良美智大画册怎么还没到货，结果结账的时候服务员问了我京东会员账户，今天一早三大画册都送来了！”网名为“猫叔 Ryan”发的这条微博被转了 35,000 多次。虽然后来作者辟谣这是他写的一个段子，但仍然引起了不小的反响，并有不少人仿照这个段子进行传播。微博营销是口碑传播最好的方式之一，“海底捞体”最初可能是用户真实的评价，但因其独特性被用作营销传播，这也属于海底捞公关营销的方式之一。

## （二）官网每周更新自检报告

海底捞作为一家连锁餐饮企业，日常定期自检，根据官网呈现的数据、日期、自检报告来看，这不是一朝一夕的事，也不是危机发生后才有的，而是企业的一种日常流程。因为餐饮企业规模庞大、企业员工众多，关于日常出现的食品、就餐环境、员工服务等问题定期常态化通报会让消费者感到放心，同时也博得了其信任和好感，更为企业自己时刻敲响警钟，可以说是值得其他同行参照学习的日常自检方法。海底捞在官网中开辟公告信息模块，公布日常食品安全检查的处理公告，不管是两包调料已过生产日期，还是食物摆错了位置，都事无巨细地进行批评说明。（见图 1-9）这既是危机处理的一次次“小演习”，也是对外、对内公关的具体表现。

由此可见，海底捞平时服务、公关、营销做得十分到位，营造出了十分优秀、可靠、值得信赖的企业形象。



图 1-9 公告信息目录—海底捞官网截图

## （三）靠服务获得消费者好评

随着人们生活水平的提高，越来越多的消费者开始注重生活品质，关注消费所享有的服务价值。在外出就餐的过程中，人们不仅仅要求餐厅提供的食物味道好，同时开始关注