责编 方彬楠 实习编辑 张晗 美编 代小杰 责校 李爽 电话:64101880 kuajiaogao@163.com

海天、李宁启示录:危机公关与“公关”危机

关联食安添加剂争议、神似日军军服的设计,像蝴蝶的翅膀,煽动了消费者敏感的情绪神经,将两家传统企业置于旋涡。蝴蝶自然不是龙卷风的始作俑者,但祸从“口”出,紧随其后的危机公关失效,牵连品牌成为众矢之的。

众声喧哗,万物连接。在众多因素叠加形成一触即发的舆论危机中,任何一个细微的变化,都可能成为系列连锁反应的导火索,最终形成风暴式巨变。

“泰坦尼克号撞到冰山的时候,再调头已经来不及了。你一定要在看不到冰山的时候就提前做应对。”今年8月,龙湖刚熬过一场做空风波,创始人吴亚军回想起了十年前,有人对她说过这样一句话,危机预案、学会与大众沟通,或许对今天的海天、李宁有用。

祸从“口”出之后

当海天和李宁意识到自己可能“说错了”的时候,似乎已经晚了。

前者因为消费者最为敏感的添加剂话题而卷入旋涡,后者因为帽子设计神似日军军服而走上风口浪尖,他们不得不为这场“后知后觉”付出代价。

风波的发酵,让海天和李宁的股价持续下跌。这场公关课,海天的学费超过360亿元,李宁也超过100亿元。

在不少公关人的分析中,海天和李宁的风波大体都可以分为两个阶段。

海天的分水岭在第一纸声明。在此之前并没有被“点名道姓”的海天,无异于“自爆”。这份于9月30日发表的《严正声明》,不仅将添加剂的风波拉向了自己,还让人们从字里行间体会到海天的强势,这样的“强势”让人感到不适。

第二封声明火上浇油:“正本清源,以正视听”不仅没有平息消费者的“双标”质疑,反而挑起了消费者和企业之间的情绪对立。

网络上铺天盖地的指责和压力,海天的第三封声明终于变为“澄清公告”,正面解释了外界的质疑,但已经于事无补。北京商报记者前后多次就产品标准及企业危机管理等问题联系了海天,但截至发稿未收到回复。

李宁的分水岭则在其高管朋友圈截图的“泄露”。顶着“国潮”标签重新崛起的李宁,在设计上出现了偏差,面对舆论,正式声明尚未公布,一张截图显示为李宁电商总经理冯晔的“消费者教育知识还是太少了”的言论率先火上浇油。

时代变了,消费者不喜欢被教育。10月19日,沉默许久的李宁才发布声明,就相关产品的设计及造型给大家带来的困惑和疑虑道歉。

而面对北京商报记者关于后续对争议秀款的处理以及产品设计时是否有相关审核制度时,李宁方面向记者回应称:“在产品设计审核流程上,我们会持续优化。”

同时李宁方面在给北京商报记者的回应中表示,本次争议的秀款产品设计,大家讨论最多的飞行帽设计源于中国古代头盔、户外防护帽及棉帽,作为用于秀场搭配的打样产品,从未生产及销售。对于危机公关的预案和高管言论的管理,李宁方面则称:“真诚感谢大家为我们提出的宝贵建议和意见,将虚心听取各种声音和反馈。”

危机何以至此

这是两场非典型性危机。危机来自于意外的“蝴蝶”,但应对不足造成了另一场危机。

有业内人士提到,严格来说,海天的风波不算是一个错误,只是说这样的应对手段在自媒体时代下没有进化到与媒体舆情环境相匹配的阶段。

而在李宁的风波中,除了高管言论节外生枝,还涉及李宁作为快消品文化敏感度的应对不足。

这波始于国潮营销之下的红利,也埋下了危机的伏笔。

2021年,李宁营收首破200亿元、净利突破40亿元。在此之前的2008-2012年,运动鞋服行业经历了一场十年来最大的库存危机,李宁也不例外。直到2018年,李宁子品牌“中国李宁”登陆纽约时装周,李宁终于找到了“国潮”的商机,再次翻红。

但“国潮”营销的风险管理,却不容忽视。尤其对于靠美誉度、情结、人设调性形成购买偏好市场的企业产品,危机总是如影随形。

中央民族大学新闻与传播学院院长、教授赵丽芳对北京商报记者表示,危机发生时,跟公司有关的任何人对事件的发声,都可能会被当作官方回应或者官方的意图。

普通网民不会有意识地去辨别“官方”与“非官方”的声明。因此,现代企业的公关预案非常重要。公关预案就包括企业需要确定危机发生后的第一新闻发言人(团队),并对发言人团队和普通员工进行危机公关培训。

“在危机公关中还有一个很重要的原则,叫作统一口径。”上述业内人士提到,高管朋友圈发表的和公司相关的内容,也应遵循口径一致的原则,错误的口径会引发舆情次生危机,还可能改变了危机的性质,提高舆情危机的级别,引发更多、更大的舆情反弹与对战。

他解释称,成熟公司口径管理通常会有归口部门,可能在公关部或者非正式组织的危机管理小组,具体依企业组织设计而定。危机管理小组通常属于舆情危机管理的最高级别组织,有一把手的直接参与或授权。在这一管理之下,任何一个人针对公司层面的事件发声时,都必须口径一致,在公司的最终口径出来之前,所有人都应该保持缄默。

同为公关,哪里不同

传统行业不如互联网企业敏感,在瞬息万变的舆论环境中逐渐“失语”,对于公关团队作用的认识不足,组建、投入较为轻视,非一线城市企业对于公关人才的招聘难……在外界的猜测里,海天、李宁风波背后有诸多诱因。

在北京商报记者与多位公关行业从业者的交流中,不少人会自然将阿里的公关奉为职业天花板。不少互联网大厂的公关也通常出身于媒体行业,他们有着丰富的媒体从业经验,熟知大众传播心理,又具备较好的文字功底以及广泛的人脉资源。

类似的公关在传统行业中,能否普遍存在并吃得香却是未知数。就企业危机公关预案及应对、网络舆情信息的监测等问题,北京商报记者尝试向多家调味料企业、快消品企业以及服装企业发去了采访函。

一个明显的印象是,不少企业很难在公司的官网找到显著的媒体联系专区。截至发稿,除一家快消品企业的邮件显示无法送达外,在工作日超过8小时的周期内,其余企业均未回复。

相比较而言,成熟的跨国公司情况则不同。一位媒体人向北京商报记者讲述,他们面对大型跨国企业的联络通常会从国际转到国内,由专门的公关公司或国内分部的人员接手。虽然对于问题的回答大多属于“我问我的,你说你的”,但对方时间观念很强,很少石沉大海。

在北京商报记者试图联系到该企业舆情应对的专人时,该人士回应,负面舆情内部都是保密的,不能对外沟通。另一家跨国企业的公关部人士则直接表明:“公司内部情况不允许对外透露”。

不少企业也会选择服务“外包”。李华(化名)就职于一家专业的公关公司,合作的对象涵盖的范围非常广。据他介绍,一般出现负面情况的时候,企业通常都会准备类似于声明的文字,或者危机预案。对于舆情,市场上有专门的监测公司,企业自己搜索也行,但通常不全面。

从To B到To C,十年来,张小凡(化名)辗转于多家企业从事公关工作。目前,她就职于一家创业型的新消费企业,从她过往经验来看,企业面对舆论危机的时候通常会有一个定级,从高到低分别为S级、A级和B级,不同定级对应着不同的回应策略。

“公众是有期待在里面的,但最后的回应确实没有符合这样的期待,所以才会产生是李宁轻视了舆情危机的感觉。”在张小凡看来,李宁涉及到民族情绪的问题是非常敏感的,基本上可以达到最重的S级。这种时候的回应就是要越快越好,能1小时就1小时,1小时不行就24小时。

在定级这一事件上,一位跨国企业公关部的相关人士证实了其存在:“这部分是相对比较保密的,不太方便对外沟通。”

不过在公关专家陈路齐看来,处理舆论危机的好与坏其实并不能单纯以行业来评判。危机公关有一套成熟的理论框架,可能在细节上会有差异,但不能说行业不同面对危机公关的理论框架就不同。

对于企业通常会惹起众怒的公文式回应,陈路齐更愿意将其归结为程序和风格的问题,包括内部信息披露的限制、企业文化的限制以及管理层偏好的限制。

“所以这种声明本质上体现的不是一家公司的公关水平,而是他们的文化性格和公司管理层的性格和倾向。”陈路齐称,老牌的企业,接受大众沟通工具与方法的创新会比较缓慢,一般要形成大众趋势后,企业才会跟进。在他看来,公关的问题,可能归根结底是企业文化基因问题。

上个世纪初,在国企改革的浪潮之下,海天酱油厂也由国营企业改制为民营企业,掌门人庞康低调和神秘,作为知名调味品企业,其公关与外界打交道并不多。

除此之外,企业的地理位置、行业差异、收入待遇等,也成为影响公关应对的重要因素。有媒体总结了所谓中国快销品行业的地理“沟壑”,有无数的细分巨头总部,并非传统一二线城市。比如,双汇在河南漯河、古井贡酒在安徽亳州、波司登在江苏常熟、纳爱斯在浙江丽水。

学会和“网友”对话

自身的差异之外,舆论气候也大不相同了:“进入网络时代,语境和语境、人和人的差异并没有消失,只是互联网把语境和语境之间、人和人之间的安全缓冲区撤离了。”赵丽芳如此说道。

这是海天和李宁的公关危机,不可忽视的时代变化的背景。十年前刚进入这个圈子,张小凡认为,她的工作就是在媒体关注层面将核心的故事和基调内容定好,但现在情况已经完全发生了变化。

一方面是社交媒体平台的变化,让企业在不经意间被用户的评价所影响。而且用户的维权意识也非常高,新一代的年轻消费者本身就是互联网的“原住民”,当他们认为体验不好的时候,通常不会想到去做消费者客诉,而是第一时间想到到社交媒体上吐槽。

“这就对我们这样的角色提出了很高的要求,需要去了解消费者对品牌的看法,对客诉处理做系统性的刷新,还有方方面面的问题需要协调,这个工作量是非常大的。”张小凡称。

人民大学重阳研究院高级研究员王衍行对北京商报记者分析称,企业在应对舆情危机时,要突出三个字——“准、稳、狠”。

其中“准”是客观准确地评估舆情,在危机到来时第一时间启动处置预案,还原事件经过,而不是盲目地澄清事实,没理辩三分。“稳”就是化干戈为玉帛,以诚恳的态度接受批评和监督,针对疑问作出相应的内部审查,安抚大众情绪。同时争取获得行业机构的支持、媒体与消费者的理解。而“狠”就是重病需要下猛药,防止应付了事。

厦门大学新闻传播学院教授邹振东曾经写过一本书《弱传播》,其中的核心观点可以概括为一句话:现实生活中的强者就是舆论场上的弱者,而现实生活中的弱者就是舆论场上的强者。传播要想取得最有效的传播,就要和弱者建立联系。

在企业的公关行为上,这一理论同样通用,企业是现实中的强者,而消费者则是舆论场上的强者。企业要想传播得好,就需要跟消费者建立联系。但怎样建立联系,又是一门学问。尼尔·波兹曼在《娱乐至死》中提到了一个现象,政治娱乐化,企业行为同理。

事实上,海天和李宁,并非不懂年轻人。仅2021年,海天就先后冠名了《青春环游记》《中国诗词大会》《谁是宝藏歌手》《吐槽大会》等热门综艺,当年海天的销售费用超过13亿元。

从这一点上看,海天不像是个2G上网的老年人。同一年,李宁在广告及市场推广费用猛增近四成至17.8亿元,而研发投入占比却从2020年的2.2%下滑至1.8%。以“国潮”出圈的李宁,也必然不会与年轻人有数字鸿沟的。

从企业的角度,中国《文旅创新创业智库丛书》总编张德欣对北京商报记者分析称,媒体盛行的时代,每个人都可以通过自己的渠道去发声。一方面是要密切地关注舆情,另一方面也要坚守企业的底线,包括对公序良俗的遵从等。同时也要注意,不要总打擦边球。

但从从业者的角度,张小凡也给我们提供了反向思考的空间。如果工作做得好,那么可能不见得是来源于公关本人。

北京商报记者 陶凤 杨月涵

西街观察 Xijie observation

危机公关不打没有准备的仗

陶凤

海天的舆论风波,李宁被推上了前台。一前一后两场危机公关,情况不同又极其相似。无论是海天式的“据理力争”,还是李宁式的“傲慢与偏见”,都适得其反,相继让企业陷入更深的旋涡之中。

抛开危机,刚刚发布的2022年中报,李宁表现很好。尽管有疫情影响,但从国潮崛起到“爱国消费”情绪高涨,李宁无疑是最大的受益者。

这两大红利为李宁带来了向上突破的机会,无论是市场份额还是高端化,李宁在过去一年都做得很有声色。

但在品牌形象越来越人格化的今天,人设崩塌不仅发生在明星身上,对品牌的影响同样是不可承受之重。

海天以上市为高光时刻,厨房里的“扛把子”,千亿市值“酱油茅”,平日里一直扮演着闷声发大财的角色。

看起来“不善言辞”的海天,以往的经历似乎也不需要能说会道。而善于国潮营销的李宁,或许也没想到用“国潮”的石头砸了自己的脚。

复盘两场危机,煽动舆情的蝴蝶翅膀并非产品和服务本身,而危机所带来的连锁反应却远超企业预期。

这是网络时代特有的烙印。当知识变得极大丰富,当所谓“乌合之众”掀起巨大涟漪,信息失序时有发生,一块小小的屏幕瞬间就能制造大麻烦。

在这场被动的危机公关教育中,充斥了诸多风险点。营销外溢风险管理,换位思考的能力,情绪价值的体察,图像的视觉表达,偏见与极端化观点应对,都成为当下这场危机公关中企业不能忽视的关键点。

而这些关键点,在企业一开始的应对中并没有被意识到:“国潮”与“国嘲”一念之间,国民酱油与“双标”强行捆绑,才让危机才愈演愈烈。

众多内外因素叠加,形成一触即发的舆情危机。自媒体营销号混入其中,流量经济肆无忌惮,无论是情理之后还是意料之外,都可能出其不意成为导火索,最终形成风暴式巨变。

2016年,牛津词典将“后真相”评选为“年度词汇”。当时给出的解释大致是诉诸情感与个人喜好比陈述客观事实更能影响公众观点和民意。

如果真的就是真的,假的就是假的,便不会有“后真相”的认知误区。真实信息、虚假信息,甚至恶意信息交杂,算法运筹帷幄,诱发了公关危机的始料不及。

舆论步步紧逼,如果企业还在后知后觉,海天和李宁的公关困境依然会重演。危机是一个十字路口,很多企业常常从路口匆匆走过,却鲜少有人停留或真正反思。

不管李宁是不是被扣了“一顶帽子”,海天的“双标”质疑冤不冤,两家企业的危机公关都暴露了:网络时代,没有准备的仗打不赢。