



# 企业危机管理中自媒体舆论 引导策略的探索性研究

孙继伟<sup>1</sup>, 李晓琳<sup>2</sup>, 王轶群<sup>3</sup>

1 上海大学 管理学院, 上海 200444

2 复旦大学 管理学院, 上海 200433

3 快速电梯有限公司, 江苏 苏州 215000

**摘要:** 自媒体时代下, 企业与个体之间的关系发生了明显的变化。自媒体的高速发展使个体的声音开始发挥更大的影响力, 给企业危机管理带来了新的挑战和诸多不确定性因素。任何微小的危机事件经过自媒体的放大都可能向不同方向演化, 这一危机演化现象不断衍生, 逐渐演变成企业危机管理中的常态, 引起学界的重视。

以麦当劳“3·15曝光”、顺丰“快递小哥被打”、百度“魏则西”和如家“和颐酒店遇袭”4个案例作为研究对象, 运用扎根理论进行跨案例研究, 探究危机事件中自媒体引导危机演化的影响因素。通过文档资料和访谈等方式获取相关数据, 借助开放编码、主轴编码和选择性编码分析, 提炼出企业危机管理应对方式、自媒体舆论引导和受众情感倾向3个主范畴以及9个子范畴, 详细阐述了各路径的作用机制。

研究表明, 企业危机管理应对方式是内部驱动因素, 自媒体舆论引导和受众情感倾向是外部驱动因素。3个主范畴互相作用和影响, 形成企业危机管理中自媒体舆论引导危机演化模型。企业危机管理应对方式影响自媒体舆论的走势(正面或负面), 自媒体舆论引导又在潜移默化中影响受众情感倾向(支持或抵制), 而受众情感又影响危机管理应对方式的调整和执行。此外, 针对危机演化的双重结果进行分析, 得出危机处理时效性、自媒体认知程度和获取支持3个动因。

研究结果丰富和发展了企业危机管理中的自媒体引导策略的理论研究, 明确了提升危机管理效果的策略发生机制, 拓展了该领域的研究范围和条件边界。针对研究结论提出关注自媒体舆情演变趋势、实施危机全程管理等对策, 旨在为企业融入自媒体时代、提高危机管理效果提供理论支持和实践指导。

**关键词:** 危机管理; 自媒体; 舆论引导; 危机演化; 扎根理论

**中图分类号:** F272.90

**文献标识码:** A

**doi:** 10.3969/j.issn.1672-0334.2020.05.008

**文章编号:** 1672-0334(2020)05-0101-15

## 引言

这是一个危机频发的年代, 危机的影响力和破坏力越来越大。而危机往往伴随着舆论的传播, 在让信息变得更加公开透明的同时也极易引发舆论危机<sup>[1]</sup>。加之媒介技术快速发展, 微博等自媒体迅速

崛起, 成为人们获取信息和表达自身诉求的重要渠道。自媒体既可推波助澜对企业产生致命一击, 也可为企业所用, 成为危机管理的制胜神器。自媒体引领舆情的时代悄然来临, 在这样的背景下, 企业危机事件, 尤其是与民生相关的事件, 通过互联网传播

**收稿日期:** 2018-01-04 **修返日期:** 2018-06-10

**作者简介:** 孙继伟, 管理学博士, 上海大学管理学院教授, 研究方向为问题管理、危机管理和创新创业管理等, 代表性学术成果为《从危机管理到问题管理》, 2008年由上海人民出版社出版 (ISBN:978-7-2080-7723-2), E-mail: sjw@staff.shu.edu.cn

李晓琳, 复旦大学管理学院博士研究生, 研究方向为创新创业管理等, E-mail: lxi940223@163.com

王轶群, 快速电梯有限公司企业传播经理, 研究方向为企业传播等, E-mail: 645653680@qq.com

并发酵升级的案例不胜枚举。自媒体打破了传统媒体一家独言的舆论环境,新旧媒体在传播中互相借力。传统媒体利用自媒体追踪社会热点,自媒体借力传统媒体提高公信力。然而自媒体便利性、时效性和交互性的特点<sup>[2]</sup>,也给企业危机管理带来全新挑战。一方面,自媒体为企业提供了更为强大的信息传播能力,拓展了企业的品牌营销渠道,拉近了企业与客户之间的距离;另一方面,正是因为自媒体舆论传播范围的广阔性和传播速度的快捷性,使企业需要随时关注舆情的变化。一些负面信息经过自媒体舆论的烘托,能够在短时间内对企业形象产生巨大的破坏力,这种超越时间、空间限制的无边界传播给企业危机管理带来了极大的考验。在频频发生的企业危机中,有的企业借助自媒体及时、正确地发声,控制了危机的舆论走势,转危为安;有的企业忽视自媒体的特点或使用错误的处理方式,导致危机升级,对企业发展造成伤害。在同样的舆论环境中,同样是遭受到危机冲击,不同的企业却面临了反差强烈的结果。这一系列现象表明,企业危机管理中自媒体舆论引导策略研究存在明显的理论缺口,亟待构建一个理论模型对这些问题进行分析和解释。因此,企业如何形成一套可执行的策略方案,将舆论引导至有利于自身发展的方向,帮助企业化危为机,是值得关注和研究的重要问题。

本研究基于企业危机管理视角,利用扎根理论对麦当劳“3·15曝光”事件、顺丰“快递小哥被打”事件、百度“魏则西”事件和如家“和颐酒店遇袭”事件进行跨案例分析,探索自媒体舆论引导危机演化的作用机理,致力于拓展危机管理中自媒体引导策略研究的相关理论,为企业危机管理实践提供一定的参考。

## 1 相关研究评述

### 1.1 企业危机管理

早期危机管理研究主要局限于军事和外交领域,古巴导弹危机的爆发促使危机管理进入学术界。20世纪80年代,随着经济的发展,经济管理活动中的危机管理研究开始兴起,自此危机管理理论进入企业管理领域。已有对于企业危机管理的界定主要从4个方面入手:一是环境观,即从外部宏观因素和企业内部因素进行界定<sup>[3]</sup>;二是能力观,即从企业家素质和领导力等方面认识企业危机管理<sup>[4]</sup>;三是目的观,即从减少企业损失、解决企业难处等入手<sup>[5]</sup>;四是过程观,这是目前学界的主流观点,注重从危机预警、危机处理和结果反馈等流程界定企业危机管理<sup>[6]</sup>。危机管理理论主要从技术视角、过程视角、职能视角出发。危机管理技术管理理论认为企业技术复杂性、多层次的特点给企业带来了复杂的交互效应<sup>[7]</sup>,通过技术可实现对危机管理的防范、预警和处理;学者从过程视角将危机划分为不同阶段,构建危机生命周期理论<sup>[3]</sup>;从职能视角进行研究的学者从人力资源<sup>[8]</sup>等方面展开对危机管理的研究,并对跨

界危机展开探讨<sup>[9]</sup>。虽然以上观点各有侧重,但包含了相同之处:①危机管理的意义在于减弱危机的危害性,乃至从根本上消除危机;②危机管理过程呈现时间序列性,包括事前、事中和事后。从危机管理的策略而言,HEATH<sup>[6]</sup>提出4R模型,将危机管理应对策略明确为缩减、预备、反应和恢复4个环节,缩减作为核心贯穿于危机管理的全过程。企业预警能力的强化、反应速度的提高以及恢复效率的优化都发挥重要作用。REGISTER<sup>[10]</sup>着眼于企业危机的事后阶段,提炼出3T原则,即提供所有信息、以我为主提供信息、尽快提供信息。3T原则要求企业主动、迅速应对危机,向公众阐明事件的全过程,化解企业的危机处境。已有的策略研究多侧重于从企业内部角度展开分析,在挖掘企业自身问题的基础上实施管理行为。伴随着信息技术的发展,外部媒体环境越发活跃,针对媒体在危机处理中的情景研究逐渐增加<sup>[11]</sup>。JEFFREY<sup>[12]</sup>强调媒体已经成为企业危机的重要外部诱因,媒体的广泛传播性不仅在短时间内扩大危机的影响范围,也产生更多诸如财务危机、质量危机等多种次生危机;张栋凯等<sup>[13]</sup>认为微博等新媒体平台对企业危机事件的网络舆情传播产生重要作用,如影响股价波动等,进而推动企业未来的发展方向。与已有着眼于企业内部因素的研究相比,媒体效应在企业危机管理中体现了企业与外部环境的互动,成为新的研究热点。

企业危机管理的核心在于降低负面影响,保持企业稳定发展。这种动态的管理过程如果仅从相对分裂的事前、事中、事后阶段进行划分研究存在一定缺陷。虽然近来已有研究开始从动态视角探讨危机管理的效果机制<sup>[14-15]</sup>,但鲜有研究关注危机事件的整体演化过程以及新兴媒体发展情景下企业危机管理策略的形成机制。本研究立足于自媒体的舆论传播环境,分析企业在经营活动中,针对处于演化发展阶段的危机展开的一系列管理活动并探讨其危机管理行为,从而实现对危机管理研究的有益补充。

### 1.2 自媒体舆论引导策略

自媒体是一种交互性媒体报道形式,能够为普通民众提供发言平台。民众掌握话语权后,由被动的信息接收者转变为主动的信息生产者<sup>[16-17]</sup>,目前中国主要的自媒体有微博和微信等。自媒体在危机管理中的应用研究主要集中在3个方面:①认为自媒体的应用是一种传播的创新,有利于危机的快速解决。PENG et al.<sup>[18]</sup>分析发现,自媒体对食品安全问题曝光后产生的公众舆论压力有助于督促企业及时纠正不当行为。②认为自媒体的应用使突发事件的风险性增强,难以管理。DREDZE et al.<sup>[19]</sup>通过疫苗接种事件发现,媒体的不实宣传极易导致低俗甚至是虚假信息的产生和泛滥。③认为自媒体的应用存在双面性,其重点是需要对舆论进行正确引导,使其发挥正面作用。具体而言,自媒体应增强舆论引导的“时、度、效”,即准确地认识“时”,精准地把握“度”,不懈地追求“效”<sup>[20]</sup>。

目前自媒体舆论引导的危机演化有两种趋势,一是危机演化升级,即危机事件恶化;二是危机缓解甚至化危为机<sup>[21]</sup>。两种趋势分别将企业引入成功或失败的境地,危机的升级伴随着舆论的传播和负面影响的扩大,而危机的缓解则能稳定企业发展,维护企业形象。这个过程中,企业对于舆论的回应和引导起重要作用,而危机中舆论引导的有关研究现阶段主要集中在危机传播领域。危机传播植根于危机管理,是危机管理引入公共关系概念后出现的新研究领域。特别是亚洲金融风暴、美国“9·11”、非典爆发等一系列突发事件的出现,直接促进了该领域的发展。目前学界主要从传播学、管理学和公共关系学3个视角对危机传播加以探究。从传播学视角,危机传播是在危机事件发生之前、之中和之后,介入组织与公众之间的传播。这一视角重点研究危机传播过程中的效果、媒介和受众等变量,目的在于修复形象、重建共识<sup>[22]</sup>。从管理学视角,危机传播主要包括制定应对策略、实施技术方案和使用法律政策等<sup>[23]</sup>,主旨在于恢复常态、降低损害<sup>[24]</sup>。从公共关系视角,危机传播即危机公关,是指组织在危机管理过程中有计划地制定和实施一系列管理措施和应对策略<sup>[25]</sup>。以上3种视角说明无论是危机前的信息预警,还是危机爆发后的媒体和公众沟通,抑或是危机后期的形象修复等,都需实施管理策略。只有进行有效的传播管理,才能进行有效的危机管理<sup>[10]</sup>。

与传统媒体时代相比,自媒体时代的公众已经拥有了更多的话语权,由此针对自媒体舆论引导策略的研究越来越多。WILSON et al.<sup>[26]</sup>以新技术开发为例,认为企业在研发过程应主动通过社交平台加强与外界的沟通,这既有利于实现业务的扩大,也能及时了解公众对于产品的需求以及外界对于产品的评价,促进产品的改进;EMS et al.<sup>[27]</sup>立足于公共事业领域,提出卫生从业人员使用社交媒体有助于改善以亚文化为中心的公共卫生交流方式。通过社交媒体这种综合性多渠道平台,及时传递卫生医疗信息,了解亚文化人群的健康情况,发现并控制病情,减少社会以及患者对于相关疾病的恐慌。王康等<sup>[28]</sup>基于上市公司百度指数的研究认为,在自媒体时代,企业应对网络舆情的干预方式、干预时机和干预频率等都在不同程度上发挥作用。自媒体时代的舆论传播呈现出互动性、及时性和裂变性,其影响已经深入到经济发展的各个行业中。对自媒体发展机遇的重视和把握,将对企业未来的发展产生深远的影响。

总体而言,已有关于自媒体舆论引导策略的研究分布在技术研发、公共事业管理、传播管理等多个方面,针对自媒体舆论引导策略的研究多侧重于对具体媒介运用的分析,忽视了企业作为主体在其中发挥的作用。同时,该领域对于企业层面中自媒体舆论引导策略对危机事件的演化发展的研究仍缺乏,且对于如何利用自媒体舆论引导提升危机管理效果的研究更是处于空白。聚焦近年来倍受关注、具有代表性的企业危机事件,揭示其如何利用自媒

体舆论引导进行危机管理的研究成果偏少。因此,本研究选取近年来具有代表性的企业危机事件,将企业管理与自媒体发展研究相结合,探索在中国自媒体快速发展的情景下,企业如何顺应自媒体舆论发展趋势,利用危机管理策略提升企业管理效果,以期丰富企业危机管理中自媒体舆论引导策略的本土化研究。

## 2 研究过程

### 2.1 研究方法

本研究运用扎根理论进行跨案例研究。首先,扎根理论是运用系统化的程序从经验资料的基础上建立理论的一种定性研究方法,研究者可将已搜集到的资料系统化进行深度分析和挖掘,达到对事物本质现象成因的探索和归纳<sup>[29]</sup>。由于本研究是在分析原始资料的基础上构建全新的理论模型,是一种探索性的研究,因此运用扎根理论具有很好的研究效果。目前,扎根理论在中国情景化的管理学研究中得到越来越多的应用<sup>[30-31]</sup>。其次,选取多案例能为研究提供充足的数据来源,有效降低研究者主观经验对研究结果的影响,揭示复杂现象背后的实质性关系,提高理论饱和度<sup>[32]</sup>。

### 2.2 研究对象的选择

#### 2.2.1 案例选取原则

本研究遵循理论抽样原则选取典型案例,选择的案例满足理论模型构建的需要。首先,以发生过危机事件的企业为目标,选取原则为:①该企业的危机事件经过公开报道,引发自媒体的热议;②选取的企业在本行业内占据领先地位,受关注度高,危机管理经验相对丰富,但处理结果有差异。其次,在满足上述选取原则的企业中选择危机来源不同且经历自媒体舆论引导的目标企业,选取原则为:①危机引发来源不同,如政府监管和消费者等;②企业分布行业广泛。最终选取4个案例,成功案例包括麦当劳“3·15曝光”事件和顺丰“快递小哥被打”事件,失败案例包括百度“魏则西”事件和如家“和颐酒店遇袭”事件。案例企业简介见表1。

#### 2.2.2 案例简介

##### 成功案例1:麦当劳“3·15曝光”事件

2012年3·15晚会报道了麦当劳售卖过期食品事件,麦当劳利用微博迅速做出正面回应,占领自媒体舆论高地。当传统媒体还在对其大加责难时,网络上却掀起了一场“我信麦当劳胜过央视”的活动。据统计,该事件曝光约1 200万次,仅有6%对麦当劳持负面态度,30%持正面态度,其余人持围观态度。最戏剧性的是,事件爆发后麦当劳门店经营基本不受影响,甚至其股票还上涨0.753美元。在这场自媒体与传统媒体的博弈中,自媒体成功地引导了舆论大环境,控制了危机演化升级,让麦当劳成功“脱险”。

##### 成功案例2:顺丰“快递小哥被打”事件

2016年4月,微博上关于“顺丰快递小哥被打”的话题迅速跻身热搜。该视频显示一辆顺丰快递三轮

表1 案例企业简介  
Table 1 Brief Introduction of Case Enterprises

企业名称	行业	危机引发来源	案例研究价值
麦当劳	零售食品服务业	政府监管	全球零售食品服务企业标杆。“3·15 曝光”事件中爆出食品安全问题,在中国各类毒奶粉、瘦肉精事件层出不穷的背景下,国人早已成为惊弓之鸟,而麦当劳却能成功化解危机,还借机提升了公众认可度。此事件具有代表性,研究结果具有实际参考意义。
顺丰	快递业	内部管理	快递行业领先企业之一。“快递小哥被打事件”中,顺丰大打亲情牌,成功引领舆论导向。管理实践中有许多企业的危机触发点与此类似,因此对顺丰的研究具有很强的应用价值。
百度	信息技术业	媒体和意见领袖	全球最大的中文搜索引擎。有很强的实力做好危机管理的舆情监控和预测工作,但在此次“魏则西”事件中惨败。百度失败背后的根源分析,对其他企业有深刻的借鉴意义。
如家	酒店服务业	消费者	中国大陆较有影响力的商旅连锁酒店品牌。该危机事件起因于一位女性住客入住其酒店被陌生男子尾随并爆出视频。此事件是2016年度最受网民关注的热点社会事件,然而如家在此次危机事件中全面失败。探究其在危机管理中的问题,可以为企业危机管理提供参考价值。

数据来源:作者根据公开资料整理,下同。

车与一辆小轿车发生剐蹭,轿车车主口出恶语并出手击打快递小哥的脸部,小哥则不停地赔礼道歉,并未还手。这段视频没有展示事情的前因后果,不排除“快递小哥赶时间违反交通规则”等原因。但此时顺丰巧妙打起“感情牌”,有效引导了舆论的发展趋势。图1体现了顺丰在“快递小哥被打”事件的危机管理中引导舆论走向的整体过程。首先,顺丰利用微博转发视频并声称快递员风雨寒暑中送快递是非常辛苦的,从人文关怀的角度呼吁大众的理解和支持,由此避开事件本身的发生缘由及责任归属。接着顺丰发布公关稿,将此事上升到关于责任和公正的讨论层面。这一系列举动引导舆论转向,使企业化危为机。

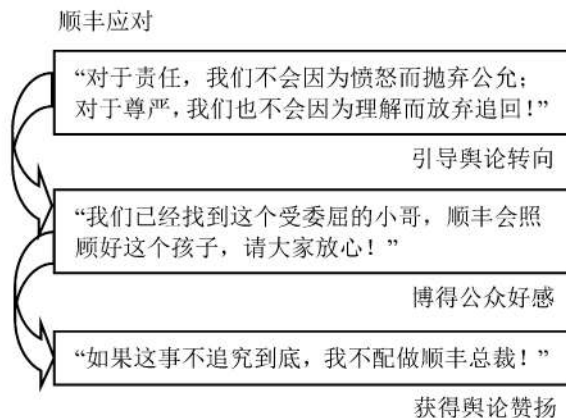


图1 顺丰在“快递小哥被打”事件的危机管理中引导舆论走向

Figure 1 Public Opinion Guide in Crisis Management of “SF-express’ Courier Beaten” Event

#### 失败案例1: 百度“魏则西”事件

2016年4月, 21岁的魏则西因滑膜肉瘤不幸逝世。他出于对百度和部队三甲医院的信任, 尝试了一种号称与斯坦福大学合作的肿瘤生物免疫疗法, 在借钱完成治疗后却病情恶化, 而后才得知该疗法并不靠谱。半个月后, 该事件曝光于“知乎”上的一个问答: “你认为人性最大的‘恶’是什么”, 魏则西写下了自己的遭遇, 随后被转发到自媒体平台, 引起网民高度关注。百度进行了多次官方回应, 表示将立即展开调查。但在此过程中又爆出百度试图收买一些自媒体意见领袖进行“洗白”, 此举遭到网友的一致抵制和抨击, 由此百度作为搜索引擎的互联网垄断性话语权被自媒体打破。在一片“骂声”中, 百度最后不得不选择“弃车保帅”, 砍掉其营收的主要来源——医药板块业务, 其品牌形象也受到一定冲击。

#### 失败案例2: 如家“和颐酒店遇袭”事件

2016年4月5日, 女网友弯弯在微博自曝3日晚在如家旗下酒店遭陌生男子尾随挟持和强行拖拽, 酒店安保人员未阻止, 最后得到路过女房客相救, 但男子逃走。图2展示了事件曝光期间的微博转发评论趋势。在事件曝光初期, 仅引起小部分网友关注。随着自媒体意见领袖的转发助力, 12小时内该条微博转发接近90万次, 评论达到24万条, 相关视频播放量达到520万人次, 引起传统媒体介入和公众广泛关注。但如家却先是以给钱删微博的方式与受害者沟通, 未果后才做出官方回应, 其高层甚至出席发布会时迟到。这导致网民的负面情绪愈演愈烈, 纷纷表示“抵制如家”。迫于压力, 如家终于以较为诚恳的态度道歉。正当事件逐渐冷却时, 如家某经理在接受采访时公然说该事件是炒作, 再次将如家推向舆

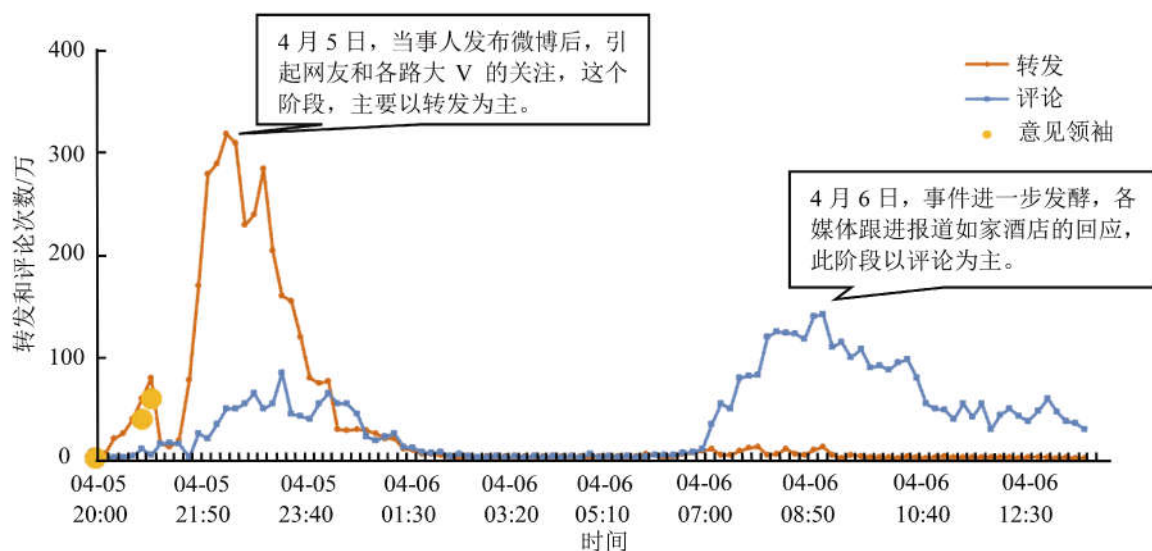


图2 2016年4月5日至6日“和颐酒店遇袭”事件微博转发评论趋势  
 Figure 2 Micro-blog Forwarding and Comments Trend  
 about “Yitel Hotel Attack” Event from April 5 to 6, 2016

表2 数据来源  
 Table 2 Data Sources

编号	数据来源	名称	数量	数据用途
1	自媒体发言及评论	微博等	整理文档约6万字	建模
2	新闻媒体报道	《南方周末》、新华网等	新闻报道67篇,整理文档约3万字; 采访视频4个,整理文档约1万字	建模
3	相关案例文献资料	知网等	整理文档约2万字	建模
4	企业负责人访谈		录音转文字,整理文档约4万字	检验

注:根据各数据来源整理的内容有一定重复。

论靶场,如家的企业形象也受到重创。

### 2.3 数据收集

为了提高案例研究的信度和效度,本研究采取三角测量法,即通过多个信息来源分析案例,整合一手资料和二手资料<sup>[33-34]</sup>。通过对一手资料和二手资料的收集,汇总整理成数据库。首先,鉴于无法对案例的当事人进行访谈,且各渠道的资料来源已相当丰富,因此本研究建模部分采用文献扎根法。通过选取代表性强、可靠性较高的网络言论以及权威性、专业性较强的报刊报道等作为资料来源,具体包括:①企业、当事人、意见领袖等在自媒体的发言和评论;②《南方周末》、新华网、中国经济网等媒体的报道;③相关学者研究该案例的文献资料。采用不同的途径进行数据收集可以避免同源性误差,增加扎根研究的可靠性和有效性。同时,为了检验模型理论饱和度,本研究采用理论抽样方法,即根据分析框架和概念发展的要求,对与本课题组有合作关系的两家经历过自媒体舆论引导危机演化事件的企业负责人进行访谈,这两位负责人分别来自软件开发和培训行业,访谈时间为2017年1月至4月,期间共展

开4次深度访谈。主要访谈问题如下:贵企业曾经经历的危机情况介绍、您认为企业应该如何利用自媒体进行危机管理、您认为自媒体的舆论引导策略有哪些等。访谈过程全程录音并笔录以补充所选取案例的资料。最终通过文献扎根和访谈扎根两种方法共获得约16万字的原始资料。数据来源见表2。

### 3 模型构建

经历“井喷式”发展的自媒体,其舆论引导危机演化的力量已不容小觑。一方面,自媒体去中心化的特点降低了信息传播的“准入门槛”,这使危机的爆发和演化具有不可预知性,同时也极少有企业有能力对自媒体舆论进行全程监控。另一方面,受众对于自媒体的媒介依赖愈发强烈,即媒介对人的影响愈发强大<sup>[35]</sup>。因此,一旦出现有引导性的自媒体,大众便会依赖媒介去认识和理解社会,并据其指导做出选择和应对措施。在这样的舆论环境下,无疑会给企业危机管理增加难度。结合以上分析,分别从企业、自媒体和受众3个角度对案例进行归纳,表3给出对4个案例的初步归纳。

表3 案例初步归纳  
Table 3 Preliminary Summary of Cases

	企业	自媒体	受众
麦当劳(成功)	第一时间道歉,表明诚意	及时沟通,修复企业形象	欢迎监督,增强消费信任
顺丰(成功)	快速反应,借势营销	及时回应,为弱者发声	打情感牌,获得大批支持
百度(失败)	撇清关系,试图洗白	自媒体发声量小,影响力有限	应对策略不当,引起民愤
如家(失败)	侥幸心理,错失良机	忽视自媒体重要性和影响力	缺乏真诚态度,遭受联合抵制

基于以上4个案例的对比,初步分析可知,企业、自媒体、受众3个主体在互动间逐渐对企业的危机演化产生影响。

首先,从企业角度,介入舆论的时间点很重要,越早抓住舆论起点、获取舆论主导权,能较好地实现危机控制。根据填补信息真空理论<sup>[11]</sup>,危机发生之初,往往出现信息真空,这时谁先说话谁就有可能先入为主,填补这一信息空白。因此,在自媒体尚未形成大面积的“价值导向”时,企业应迅速抢占先机,以真诚沟通的态度,争取将负面影响降到最低<sup>[36]</sup>。麦当劳迅速占领自媒体舆论高地的例子是有力的证明,在企业食品安全问题被主流媒体曝光之初,麦当劳就在官方自媒体平台做出正面回应,在向消费者表达歉意的同时表示将严肃处理,并感谢各界的监督,从而成功完成了界定问题、表明态度、改善行动、明确受众的一系列公关处理过程,在第一时间缓解了危机的恶化。然而,如家和颐酒店的危机处理却比较失败,在事件已经被大量关注后,如家并未真正重视已经形成的自媒体舆论氛围。先是以给钱删微博的方式与受害者沟通,未果后才利用自媒体平台进行回应,但并未拿出任何实质性的行动。随后企业负责人发布会迟到近5个小时,在时长仅为15分钟的新闻发布会中,只宣读了一个简单的声明,并未就任何具体问题进行回答。因此,负面舆论氛围愈演愈烈。

其次,从自媒体角度,自媒体已经成为社会焦点事件的放大镜,任何地表之下的暗流都难匿其踪,自媒体形成的舆论氛围对企业经济发展产生了重要影响。因此,企业在处理危机事件的过程中,可以有效地利用“意见领袖效应”“拟态环境设置”等,与自媒体中的意见领袖等保持及时有效的沟通,争取最大的“外援”,借助自媒体的传播优势。同时,企业也要时刻关注自媒体舆论的变化,建立媒体舆情监控,完善动态的事前、事中、事后危机管理体系。这与危机管理的过程管理理论视角相符,能有效提高危机处理效率,促进危机的顺利化解,防范危机演化升级。百度在“魏则西”事件中虽进行了及时的回应,但由于自媒体舆论的不可控制性以及牵扯到百度收买意见领袖进行洗白等企业自身存在的问题,导致百度最终砍掉医药板块业务以平息舆论。面临类似危机的麦当劳却因为合理利用自媒体实现

了转危为机。

最后,从受众角度,受众作为最终的目标影响对象,在整个危机事件中起到关键性作用。顺丰顺应中国的舆情环境,巧妙地打起“感情牌”,定下“人文公关”的基调,利用“快递小哥只是二十几岁的孩子”“顺丰会照顾好这个孩子,请大家放心”等温情的语句抓住了受众情感。从人文角度,呼吁大众的理解和支持,避开了事件本身的发生缘由和责任归属。反观百度、如家,当舆情全面爆发后,不仅没有对相关利益者进行安抚沟通,反而是选择花钱“删帖”“洗白”等手段。这种做法激怒的不仅是当事人,还有自媒体时代下的大众。自媒体时代的信息就像洪流,善导则畅,能疏则通,需要明确引导,否则就像决堤的洪水,一发不可收拾,导致危机在演化中升级。

然而,案例蕴含的深层关系和作用机理还需运用严谨的扎根范式对其进行探索,以了解不同企业在危机管理中如何运用自媒体引导策略,由此为企业的危机管理实践提供参考。

### 3.1 开放编码

开放编码是通过定义现象、发展概念、提炼范畴,实现对原始材料和研究问题的归纳<sup>[37]</sup>。为了使编码结果严谨科学,本研究运用Nvivo 8.0辅助进行编码,并在课题研究背景下多次修改提炼,最终得到132个概念,用“c+序号”形式进行编号,此类概念包括删帖洗白、敷衍应对、态度真诚等。然后对初始编码进行类比分析,得到9个范畴,分别为处理策略、危机公关、舆情预警、意见领袖效应、裂变式传播、放大效应、情感导向、品牌忠诚、拟态环境,用“C+序号”进行编号。开放编码示例见表4。

### 3.2 主轴编码

主轴编码是将由开放编码得到的范畴进一步提炼、抽象和发展的过程,将各相近范畴进行联结整合,挖掘范畴之间的内在联系<sup>[32]</sup>。本研究按照现象形成条件→理论现象→脉络背景→中介条件→行动策略→结果这一编码典范模式,分析9个范畴之间的关系。具体而言,①依据危机管理过程管理理论,企业危机管理应对方式应贯穿全程,既需要事前从内部层面建立危机舆情预警,也需要事中及时出台处理策略,更需要事后总结经验牢固树立公关意识。其中,舆情预警是危机公关的重要环节,针对自媒体

表4 开放编码示例  
Table 4 Examples of Open Coding

原始数据引用语示例	概念化	范畴化
.....	.....	.....
麦当劳在3·15晚会被曝光后的1个小时便通过微博迅速做出危机应对	迅速应对 c6	
快递员才二十几岁,非常不容易,顺丰会照顾好这个孩子,请大家放心	情感攻势 c10	
麦当劳通过官方微博表示非常重视该事件,并立即进行调查,坚决严肃处理,以实际行动向消费者表示歉意	态度真诚 c12	处理策略 C1
据@弯弯_2016 昨晚9点多发布的一条事件进展微博,称酒店人员打来电话,“在没有任何歉意和关心的情况下,提出给钱删微博”	删帖洗白 c21	
如家工作人员很失职,在新闻发布会上敷衍了事,仅用10分钟宣读一份找不到重点的声明	敷衍了事 c58	
以李开复为代表的众多微博大V们纷纷站队,表示支持麦当劳,这一做法大大拯救了本处于不利地位的麦当劳	大V引导舆论 c123	
此次事件爆发初期,网络上还留存着关于“魏则西为何通过搜索引擎寻医治病”“魏则西有无能力分辨网络信息的真假”等舆论。然而,经过众多网络大V们的引导和多数网民强烈的情感宣泄,此类声音逐步被淡化,变成“沉默”的一方	沉默螺旋 c51	意见领袖效应 C4
“魏则西”事件在新闻报道之外,诸多“悲情”“愤怒”的观点占领微博评论页面,更多意见领袖参与到话题的讨论中,造成强大的社会影响力。“魏则西”事件唤起了公众的集体记忆,为公众对百度、政府、监管部门、医疗界的不满重新争取了话语权	议程设置 c2	
这起事件触碰到每个女生的切身利益,每个外出住旅店的女生都有可能遇到这种事情,这种事又是极度敏感的,容易引发共鸣,煽动群体情绪,触痛大众神经	煽动情绪 c111	
从专业的角度分析,无论这件事情之后如何发酵,它最终的结论就是:住如家是不安全的!大量网友在自媒体平台留言中表示已经不会再信任如家	情景推导 c70	情感导向 C7
@弯弯_2016 发微博的目的就在于维护自己的权益,对于如家给钱删微博这样的要求自然是无比愤怒	维权意识 c34	
麦当劳危机爆出后,多数网友表示对麦当劳还是持信任的态度	群体态度倾向 c49	
.....	.....	.....

时代人人皆媒介的现状,事先设立预警机制能有效控制潜在危机的升级。企业在事中面对危机的不同处理策略和回应态度直接决定了危机的未来走向和演化程度。事后对于危机事件的经验总结和公关意识的强化将帮助企业稳固既有形象,提升危机应对能力。②依据自媒体发展现状,意见领袖效应、裂变式传播、放大效应等范畴体现了自媒体舆论引导的特点。相对于传统主流媒体的绝对主导地位而言,自媒体时代中意见领袖效应更为强烈,他们的发言经常起到一呼百应的效果,有效引导舆论的整体走向。伴随意见领袖崛起的还有自媒体本身具备的裂变式传播和放大效应。因此,维持与意见领袖的良好关系,把握舆论发展的整体态势是自媒体时代危机管理的重要举措。③依据拟态环境理论,自媒体为受众营造的拟态环境、受众本身对品牌的忠诚度以及整个舆论环境的情感导向都影响危机的演化。受众感知到的信息环境已经不是客观环境的镜子式

再现,而是自媒体通过对信息的选择、加工、重新结构化后展现出来的新环境。在这种环境中,受众容易受到多元价值观的影响,动摇情感导向,使自身原有对企业形象和品牌的认知发生变化。据此提炼3个主范畴,分别是企业危机管理应对方式、自媒体舆论引导、受众情感倾向,并形成可以验证每个主范畴的典型模型的证据链<sup>[32]</sup>。例如,企业危机管理应对方式这一主范畴,现象形成条件是缺乏危机管理意识,理论现象是企业危机的演化形式,脉络背景是企业的危机防范意识和外部的自媒体舆论引导环境,中介条件是企业危机管理应对方式和受众情感倾向,行动策略是企业的舆情预警机制建立及处理策略,结果是企业危机管理效果。主范畴的对应范畴和具体内涵见表5。

### 3.3 选择编码

选择编码是指通过更高层次的概念抽象,从主范畴中提炼出能系统包含其他范畴的核心范畴。为

表5 主轴编码形成的主范畴  
Table 5 Main Categories from Axial Coding

主范畴	子范畴	范畴内涵
企业危机管理应对方式	处理策略 C1	对已识别的危机进行定性和定量分析,制定相应的措施和解决方案(从迅速应对、态度真诚、敷衍了事等概念中提炼得到)
	危机公关 C2	运用有关机制维护企业形象,出台应急措施,解决企业突发事件(从统一口径、提前预防、言语不当等概念中提炼得到)
	舆情预警 C3	提前制定危机预警方案、密切关注事态发展并做到及时传递和沟通信息,从源头预防危机(从潜在危机、去中心化、信息碎片化、人人皆媒介等概念中提炼得到)
自媒体舆论引导	意见领袖效应 C4	意见领袖具有较高的威信,其发言起到一呼百应的作用,维持与意见领袖的良好关系有助于危机的解决(从大V引导舆论、沉默螺旋、议程设置等概念中提炼得到)
	裂变式传播 C5	自媒体用户在内驱力的作用下自发传播信息,使信息在短时间内被更广泛的公众知晓,对传播源头和过程的监测将对危机管理起到重要作用(从难以预测、传播扩散、内驱力等概念中提炼得到)
	放大效应 C6	自媒体去中心化的优势使任何一个微小信息经过传播都可能被无限放大,利用好这一效应能有效化解危机的态势(从事件放大、蝴蝶效应等概念中提炼得到)
受众情感倾向	情感导向 C7	自媒体环境下,受众具有多变性、能动性、群体性等特点,容易受到价值观、道德判断等情感因素影响(从煽动情绪、维权意识、群体态度倾向等概念中提炼得到)
	品牌忠诚 C8	消费者认准某一品牌后会持续购买该产品,这会影响到用户在危机事件中对品牌或企业的看法,甚至影响舆论的整体走向(从依旧支持、主动发声等概念中提炼得到)
	拟态环境 C9	信息环境并不是客观环境的镜子式再现,而是自媒体通过对信息的选择、加工、重新结构化,进而向人们展示出新的环境 <sup>[38]</sup> ,企业主动加强自身信息的传递,有利于在这种环境中获得优势(从信息选择、主观现实等概念中提炼得到)

实现理论完整性,要保证核心范畴与前后不断形成的范畴变量之间的一致相关性,围绕核心范畴,系统地与其他范畴建立联系,以“故事线”的形式最终将各个相关联的变量纳入到一个既简单又紧凑的理论框架中<sup>[32]</sup>。通过对3个主范畴的进一步考察和研究,并结合原始材料的比较分析,最终提炼出“企业危机管理中自媒体舆论引导危机演化”(以下简称危机演化)这一核心范畴。根据研究设计,在选择编码阶段,遵循以企业危机管理应对方式、自媒体舆论引导和受众情感倾向分别影响危机演化的逻辑展开。表6给出主范畴的关系结构和原始数据示例。

遵循以上主线构建企业危机管理中自媒体舆论引导危机演化模型,见图3。该模型蕴涵的基本关系准则为:企业危机管理应对方式、自媒体舆论引导、受众情感倾向对危机演化存在显著影响,但3个主范畴的影响机理不同。其中,企业危机管理应对方式是内部驱动因素,自媒体舆论引导和受众情感倾向是外部驱动因素。企业通过建立完整的危机预警体系,进行危机演练,提升危机公关能力,保证危机突发时及时出台恰当的处理策略。这种基于内驱力发展而来的企业危机管理应对方式将成为引导危机演化的有效路径。与内部驱动因素有明显区别的是自媒体舆论引导和受众情感倾向两个外部驱动因素,作为企业自身不能直接控制的因素,自媒体本身具

有的裂变式传播和放大效应将给危机管理带来新的机遇和挑战,企业应利用自媒体平台传播对企业有益的信息,并选择合适的媒介宣传企业的正面形象。除了要保持官方平台信息沟通的畅通性,也要关注自媒体平台意见领袖的力量,在官方话语权与民间话语权之间找到平衡点。而在受众为王的信息消费时代,正确理解并顺应受众的情感趋向更是极为重要的。在面对外部受众对企业的各种评价时,企业应首先尊重整体舆论环境的情感导向,并借势表达出自身的情感立场和解决态度,在拟态环境的重构中建立自身优势。此时,如果能一并结合前期企业积累的受众品牌忠诚度,将对危机的化解起至关重要的作用。

### 3.4 理论饱和度检验

为检验研究结果的理论饱和度,本研究人员实地采访与本课题组有合作关系的两家中小型企业负责人,访谈时间为2017年1月至4月。这两家企业分别经历了高管变更和业绩大跌等危机事件,引发投资者和行业相关利益者的热议,而后两家企业通过官网和微信公众平台进行公开说明,引导舆论走向。通过分析采集到的一手数据,发现并未形成新的范畴和结构关系,且结果都符合已经得到的理论模型,因此本研究得到的范畴编码和模型达到理论饱和的要求。列举具有代表性的原始数据作为例证。



表6 主范畴的典型关系结构

Table 6 Typical Relational Structures of the Main Category

关系结构	关系结构的内涵	原始数据引用语示例
企业危机管理应对方式-危机演化	企业危机管理应对方式是危机演化的内部驱动因素	<p>麦当劳在第一时间利用微博做出最快回应,为事件的处理带来最大效用(处理策略-危机演化)</p> <p>涉事和颐酒店一刘姓经理在接受采访时直接表示,对于女客人“弯弯”在其酒店遇袭事件,认为其是炒作(危机公关-危机演化)</p> <p>百度很早就意识到这一事件可能引发舆论危机,早早地对外发布声明,因此事情最初并未得到大面积的扩散(舆情预警-危机演化)</p>
自媒体舆论引导-危机演化	自媒体舆论引导是危机演化的外部驱动因素	<p>在动员意见领袖方面,如家也没有作为,意见领袖在舆论生态中具有很强的导向能力(意见领袖效应-危机演化)</p> <p>经过“休闲璐”等微博大V、段子手的推波助澜,该事件引起公众广泛关注,传统媒体也开始介入(裂变式传播-危机演化)</p> <p>事件的曝光源于知乎上的一个问答“你认为人性最大的‘恶’是什么”,魏则西写下了自己在百度的遭遇,随后无意之中被名为“孔狐狸”的网友发布在微博上,引起关注(放大效应-危机演化)</p>
受众情感倾向-危机演化	受众情感倾向是危机演化的外部驱动因素	<p>顺丰总裁王卫在朋友圈发布了“霸道总裁式”的“护犊宣言”,力挺员工,表示要追责到底,紧跟着顺丰官方又义正辞严地发布公关稿,让顺丰形象变得更高大上,也赢得了网友的大加赞赏(情感导向-危机演化)</p> <p>以微博为主战场,掀起了一场“我信麦当劳胜过央视”的线上活动,仅有6%的参与者对麦当劳事件持负面态度,30%的参与者持正面态度,其余人持围观态度(品牌忠诚-危机演化)</p> <p>网友从如家事件中得出的结论是:住如家是不安全的!他们通过网络留言表示以后不会再选择入住如家(拟态环境-危机演化)</p>

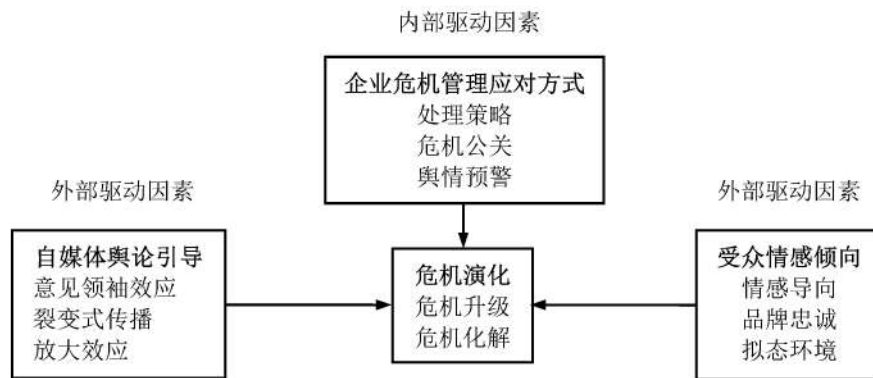


图3 企业危机管理中自媒体舆论引导危机演化模型

Figure 3 Evolution of Crisis Model of We Media Guide in Enterprise Crisis Management

例证1:(c12-C1)公司高层人员辞职后,我们立刻在官网和自媒体平台发布公告,向股东和投资者说明真实情况,以减轻对公司经营的影响(处理策略-企业危机管理应对方式-危机演化)。

由例证1可知,依据危机公关的5S原则,该企业秉持速度第一、真诚沟通、权威证实的原则,及时回应舆论,并以真诚的态度向相关利益者说明事件事实,从而稳定了危机的发展态势。

例证2:(c49-C7)业绩下滑主要是由下游经销商

还款不及时造成,我们也会在一定程度上弥补他们的损失,因此股东对我们也很理解(群体态度倾向-情感导向-危机演化)。

由例证2可知,企业在积极承担责任的基础上,做好相关利益者的情绪安抚工作,有效控制了危机的演化。

4 模型结果分析

围绕企业危机管理应对方式、自媒体舆论引导、

受众情感倾向3个主范畴产生3个基本命题,3个主范畴互相作用和影响,形成企业危机管理中自媒体舆论引导危机演化模型。企业危机管理应对方式影响自媒体舆论的走势方向(正面或负面),自媒体舆论又在潜移默化中影响受众的情感倾向(支持或抵制),而受众情感又对危机管理应对方式的调整和执行起到影响。结合图3进行命题的具体分析。

**基本命题1:企业危机管理应对方式(内部驱动因素)→危机演化**

企业危机管理应对方式是危机演化的内部驱动因素,影响路径包括3个方面。①处理策略(C1)显著影响危机演化。企业的迅速反应、感情攻势降低危机带来的负面影响,而删帖洗白、敷衍了事等处理方式则导致危机演化升级。②危机公关(C2)显著影响危机演化。正确应用公关手段能够抑制危机恶化,反之则加剧负面影响。③舆情预警(C3)显著影响危机演化。舆情预警机制越完善,化解危机的几率就越大。

根据危机4R理论<sup>[6]</sup>,企业危机管理应对方式其实是对危机的一种反应能力,其中既包括企业为降低危机情景的攻击力而实施的处理策略,也包括为抑制危机发生的根源而建立的舆情预警机制,同时涵盖企业的危机公关措施。具体而言,建立舆情预警机制将有效提高企业警惕性,在系统事件整体观念的指导下主动关注可能影响企业切身利益的事件,敏锐觉察企业运营过程中的“异常信号”,降低突发危机爆发概率(C3)。麦当劳完善的危机预警机制使其能够在危机发生时迅速进行正面回应,占领自媒体舆论高地。处理策略的实施则体现了企业家的决策能力和企业文化,既是展示企业实力和社会责任感的一个窗口,也是重新塑造企业形象的一个转折点(C1)。顺丰关怀员工的企业文化顺利将危机事件的舆论重点转移,引发大众对于快递员工作的理解,由此实现转危为机,甚至进一步提升了企业在民众心中的好感度。由此可见,企业的发展离不开公众的支持。主动维护企业形象,与政府、媒体建立良好的公共关系,牢固树立公关意识是企业全体员工应达成的共识<sup>[38]</sup>(C2)。

**基本命题2:自媒体舆论引导(外部驱动因素)→危机演化**

自媒体舆论引导是危机演化的外部驱动因素,影响路径包括3个方面。①意见领袖效应(C4)显著影响危机演化。意见领袖在自媒体平台上的发言将影响众多网友对事件的判断和态度。②裂变式传播(C5)显著影响危机演化。自媒体环境下,受众无需外部力量驱动便自发参与热点事件讨论,使负面信息经过扩散导致危机迅速演化升级,而正面信息经过传播却能推动危机的化解。③放大效应(C6)显著影响危机演化。受众通过自媒体可随时随地表达观点,这既可能使某些敏感事件经过“放大”,演化升级为对企业致命一击的危机事件,也可能转而推动危机化解。

自媒体时代的公众已可以设置舆论议题,引发媒体跟进,还可通过转发、点赞的方式为已形成的舆论氛围添砖加瓦,这与自媒体的舆论特点密不可分。根据二级传播理论<sup>[39]</sup>,自媒体意见领袖在危机传播过程中起重要的中介作用,他们将信息扩散给受众,实现信息的二次传递,推动舆论走势。因此在这一传播过程中,企业需要加强与自媒体意见领袖的沟通,在实施引导策略的过程中注重与意见领袖的关系维护,利用意见领袖的影响力为自己发声,实现二级传播的优化传递(C4)。而自媒体的裂变式传播特征使危机影响程度经历指数级扩散,若企业的引导策略出现偏差,将直接导致危机的升级和加剧。此时,企业应及时传递真实信息,以真诚的态度获取公众的信任,使企业的正面形象得到巩固(C5)。同时,自媒体的放大效应将与之相辅相成。某个消费者在网络上对企业的一句评价,在经过自媒体传播后可能会激发其他具备同理心消费者的关注<sup>[40]</sup>,引发大量同类评价和围观,由此对企业的影响由小变大。企业面临这种情景时,应勇于承担责任,主动向公众致歉,重塑企业形象(C6)。百度“魏则西”事件的起源正是由于舆论力量的由小变大和逐渐激烈,加之百度处理不当最终导致企业运营的阶段性失败。自媒体时代下,舆论传播的特征共同构筑了自媒体舆论引导的力量,其形成的舆论传播路径将直接作用于企业危机管理的最终效果。

**基本命题3:受众情感倾向(外部驱动因素)→危机演化**

受众情感倾向是危机演化的外部驱动因素,影响路径包括3个方面。①情感导向(C7)显著影响危机演化。自媒体打出的情感牌往往会影响受众的心理和情感,进而引导危机的演化趋势。②品牌忠诚(C8)显著影响危机演化。受众的品牌忠诚度越高,危机演化升级的可能性就越低。③拟态环境(C9)显著影响危机演化。拟态环境既可能使受众将个案误解为通病,导致危机事件升级,也可能使受众通过现象看本质,化解企业的危机。

无论在传统媒体时代还是新媒体时代,受众一直是重要的研究对象<sup>[41]</sup>,受众的情感倾向作为一种外部驱动因素显著影响危机演化的趋势。由于自媒体环境中的信息过于繁杂,受众极易受到不同价值观的影响,其情感态度时常处于围观或变化中。企业在此时利用自媒体进行态度真诚的情感攻势将很容易发挥作用(C7)。基于这点,可从如家和颐酒店事件中得到验证。如家在危机发生后不仅没有及时处理甚至有相关工作人员将此次事件定义为炒作,由此造成受众抵制情感的迅速集结,对企业形象造成难以挽回的负面影响。同时,品牌忠诚度也会发挥作用。思考可能性模式中的周边路径能够为这一现象提供理论支撑<sup>[42]</sup>。在企业危机曝光后,具有高忠诚度的个体会对企业有更多的认同感和归属感,他们更倾向于将危机归因于与企业 and 品牌无关的因素(即周边路径的作用),从而降低对企业方的谴

责<sup>[43]</sup>。这点在麦当劳事件中有明显体现,针对麦当劳出现的食品安全问题,许多忠诚客户认为是媒体的过度渲染而非完全是企业本身的过错。可见,前期建立的品牌忠诚度在危机化解中发挥了巨大作用。因此,在企业管理中要注重顾客粘性,以一贯优秀的品质吸引顾客,提高顾客忠诚度(C8)。而受众所处的舆论环境也并不是真实客观环境的再现<sup>[44]</sup>,企业对于拟态环境的正确利用也是引导舆论的有效措施(C9)。总而言之,情感导向、品牌忠诚和拟态环境共同构建了受众情感倾向主范畴,其作为外部驱动因素影响危机的演化结果,促使企业实施不同的自

媒体舆论引导策略。

拓展分析:危机演化的双重结果动因

综合上述基本命题的分析,对企业危机管理中自媒体舆论引导危机演化双重结果的动因进行拓展分析,不同管理策略的实施使危机出现危机升级和危机缓解两种演化方向。针对已有研究结果,对双重结果的动因进行深度挖掘,结果见表7。

导致双重危机演化结果的动因之一是来源于企业阶段性危机管理战略的布局 and 危机处理的时效性。若企业能依据过程管理理论,提前做好整体战略布局,在危机的各个阶段及时、准确地实施相对应

**表7 危机演化的动因探析**  
**Table 7 Driving Factors of the Evolution of Crisis**

危机演化结果(原始数据引用语示例)			演化动因	
危机升级		危机缓解		
企业危机管理应对方式	处理策略 C1	出事后就知道删帖、屏蔽,这样做真让人厌恶 c5	从声明可以看出,这家企业道歉的态度挺真诚 c13	阶段性危机管理战略和处理时效性
	危机公关 C2	舆论都这么激烈了,如家竟然毫无反应 c55	在危机发生的 24 小时内,中国麦当劳做出快速反应 c43	
	舆情预警 C3	第一次遇到这种事,完全不在企业控制范围内 c121	作为跨国企业,其内部的舆情预警已经相对完善 c92	
自媒体舆论引导	意见领袖效应 C4	最先发现“弯弯_2016”微博的 KOL——“所长别开枪是我”,一个拥有超 100 万粉丝的微博大 V,大 V 的传播导致负面舆论越演越烈 c3	以李开复为代表的众多微博大 V 们纷纷站队,表示支持麦当劳,这一做法大大拯救了本处于不利地位的麦当劳 c87	对自媒体的认知程度和利用方式
	裂变式传播 C5	随后,在@ 休闲璐等微博大 V 的推波助澜下,12 小时之内,该条微博评论达到 24 万条,优酷相关视频播放量达到 520 万人次,一时间,如家引起万千网民的不满 c69	利用新浪官方微博账号转发了顺丰快递小哥被打视频,并进行了正面回应,短时间收获众多网民的情感支持 c99	
	放大效应 C6	5 月 1 日,微信公众号“有槽”发布的《一个死在百度和部队医院之手的年轻人》,真正掀起了全面舆论的高潮 c28	麦当劳通过公共平台发声,及时表达企业的歉意并承诺后续的处理措施,让更广泛范围内的公众了解到企业的态度 c15	
受众情感倾向	情感导向 C7	百度作为具有一定优势的企业方,在声明中竟然表示无辜,这让人感到反感 c6	顺丰总裁王卫在朋友圈发布了“霸道总裁式”的“护犊宣言”,让此事上升到关于责任、公正的讨论层面,明星贾乃亮等也纷纷表示支持顺丰快递员,快递员们的确很不容易 c51	顺应舆论环境,争取受众情感支持
	品牌忠诚 C8	企业之前就出过一些负面新闻,如今再次陷入危机,我们作为消费者更不愿意相信他们了 c88	顺丰快递服务好,企业也挺有人文关怀 c63	
	拟态环境 C9	这件事已经造成全网黑了,本身对这家企业的印象一般,现在当然也是负面印象 c47	除了及时出台危机处理政策,企业当然也要做好信息的多次传播,这样才能更好地获得他们的支持 c130	

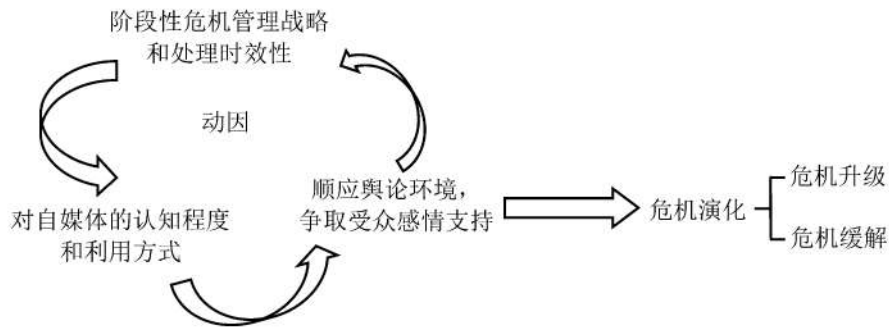


图4 危机演化结果的双重性

Figure 4 Dual Results of the Evolution of Crisis

的政策,则能有效推动危机的解决。反之,如果对于已经出现的危机置若罔闻,忽略自媒体信息传播的影响力,就会造成原有危机的升级、恶化。值得关注的是,危机处理的时效性需要企业在第一时间介入舆论,为自己发声,这是促使危机缓解的有力动因。企业能否紧跟新媒体发展步伐,以及企业对自媒体传播路径和使用方式的认知程度是危机演化双重结果的第2个动因。这意味着企业需要融入自媒体时代,合理使用自媒体的众多媒介形式为企业优化宣传途径,在舆论危机中获得扭转局面的机会。而舆论环境的形成最离不开的还是受众力量的推动,广大受众在舆论中建立起来的情感倾向直接决定危机走向。因此,企业是否能适应舆论环境并争取受众情感的支持成为危机演化呈现双重结果的第3个动因。图4展示了危机演化结果双重性的驱动因素。总而言之,针对3个动因而采取的内部措施的不同实施方式或具体实施程度,将对危机演化的方向产生不同的影响,进而最终决定危机是升级还是缓解。

## 5 结论

### 5.1 研究结果

本研究对危机管理中自媒体舆论引导危机演化的驱动因素进行探索性研究,按照扎根理论的研究流程构建模型,得到企业危机管理应对方式(内部驱动因素)、自媒体舆论引导(外部驱动因素)、受众情感倾向(外部驱动因素)3个主范畴,企业危机管理应对方式包含处理策略、危机公关和舆情预警3个子范畴,自媒体舆论引导包含意见领袖效应、裂变式传播和放大效应3个子范畴,受众情感倾向包含情感导向、品牌忠诚和拟态环境3个子范畴。围绕3个主范畴产生3个基本命题,在基本命题的基础上针对危机演化的双重结果衍生出一个拓展命题。

### 5.2 理论意义

首先,基于扎根理论得出一个定性的理论模型,丰富和发展了企业危机管理中的自媒体引导策略的理论研究,拓展了该领域的研究范围和条件边界,为后期实证研究奠定了基础;其次,已有研究多着眼于传播学领域,本研究立足于企业管理视角,利用数据

资料进行分析,探讨危机管理中自媒体舆论引导危机演化的驱动因素,并详细分析了各驱动因素的影响路径,明确了危机管理效果提升的策略发生机制。针对危机演化可能出现的双重结果也进行了拓展命题的分析。这有利于弥补已有研究的不足,也对该领域理论的后续发展起到促进作用。

### 5.3 实践启示

(1)关注自媒体影响力分布格局和舆情演变趋势<sup>[45]</sup>。首先,企业应及时查看综合舆情报告和本行业舆情报告,研究舆论的传播路径和新型自媒体平台运行机制<sup>[46]</sup>,关注大V的言论导向,积极构建与意见领袖的良好沟通关系<sup>[47]</sup>。其次,主动构建自媒体矩阵,加强主动型信息传播广度和力度。

(2)注重危机管理的事前、事中、事后全程管理。事前要重视危机应对预案和模拟危机应对演练;事中要及时调动自媒体资源,尽可能有效得体地从企业的立场阐明整件事情的经过,及时、准确地降低舆情危机的扩散和冲击力度,理解受众的不同归因,防范受众的恶意归因倾向<sup>[48]</sup>;事后要挖掘问题,化问题为资源,完善企业的危机管理机制,将危机管理做到常态化、制度化。

(3)企业应勇于承担社会责任。危机的来源有时是由于企业自身经营出现问题,因此企业应做好自身的日常经营工作,塑造正面品牌形象,积极承担社会责任,为社会创造更多价值。只有在这种情况下,受众才会在舆论危机中选择相信企业,企业危机管理在此时才会发挥最大效用。

### 5.4 研究局限和展望

本研究也存在一定的局限性。首先,缺乏对危机类型的分类研究,危机本身可以划分为急性危机和慢性危机两大类,自媒体在不同类型的危机中发挥的作用也不同,未来研究可以从这一细分角度进行探索。其次,自媒体的传播特点和路径呈现动态变化趋势,因此尚缺乏对于自媒体在危机管理中舆论引导作用的长期动态研究。未来可对案例进行长期追踪,从多类别和多视角切入,对该议题进行更加深入的研究。

## 参考文献:

- [1] 赵定涛,李蓓. 企业危机动态管理模式. *管理科学*, 2005,18(3):8-15.  
ZHAO Dingtao, LI Bei. Dynamic management mode of corporation crisis based on the system theory. *Journal of Management Science*, 2005,18(3):8-15.
- [2] HANNA R, ROHM A, CRITTENDEN V L. We're all connected; the power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 2011,54(3):265-273.
- [3] FINK S. *Crisis management: planning for the inevitable*. New York: American Management Association, 1986:43-46.
- [4] SHRIVASTAVA P, MITROFF I I, MILLER D, et al. Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 1988,25(4):285-303.
- [5] GREEN P S. *Reputation risk management*. London: Pitman/Financial Times, 1992:156-158.
- [6] HEATH R. Dealing with the complete crisis: the crisis management shell structure. *Safety Science*, 1998,30(1/2):139-150.
- [7] ORLIKOWSKI W J. Sociomaterial practices: exploring technology at work. *Organization Studies*, 2007, 28(9):1435-1448.
- [8] 金贤洙,彭剑锋,西楠,等. 企业文化适应性与危机管理研究:以三星集团为例. *中国人力资源开发*, 2017, 34(4):122-129.  
JIN Xianzhu, PENG Jianfeng, XI Nan, et al. Adaptability of corporate culture and crisis management: a case study of Samsung. *Human Resources Development of China*, 2017, 34(4):122-129.
- [9] 孙继伟. 跨界危机初探. *管理学家(学术版)*, 2009(5):60-66.  
SUN Jiwei. Preliminary research on trans-boundary crisis. *China Management Magazine*, 2009(5):60-66.
- [10] REGESTER M. *Crisis management: how to turn a crisis into an opportunity*. London: Hutchinson Business, 1987:99-101.
- [11] ZHANG L, WANG L H. Risk application research on risk warning mechanism in organizational crisis management: taking Vanke Real Estate Co. Ltd., as an example. *Chaos, Solitons & Fractals*, 2016,89:373-380.
- [12] JEFFREY R C. *The crisis counselor*. USA: Barker Business Books Inc., 1999:21-26.
- [13] 张栋凯,齐佳音. 基于微博的企业突发危机事件网络舆情的股价冲击效应. *情报杂志*, 2015, 34(3):132-137,149.  
ZHANG Dongkai, QI Jiayin. Research on the stock price shock effects of the internet public opinion of enterprise's emergency crisis incident based on microblog. *Journal of Intelligence*, 2015,34(3):132-137,149.
- [14] 赵定涛,李蓓,扶元广. 基于动态过程的企业危机管理系统. *管理科学*, 2004,17(3):21-24.  
ZHAO Dingtao, LI Bei, FU Yuanguang. Corporation crisis management study based on the dynamic course. *Journal of Management Science*, 2004,17(3):21-24.
- [15] 王建军,咎冬平. 动态能力、危机管理与企业竞争优势关系研究. *科研管理*, 2015,36(7):79-85.  
WANG Jianjun, ZAN Dongping. A study on the relationship between dynamic capabilities, crisis management and competitive advantage of an enterprise. *Science Research Management*, 2015,36(7):79-85.
- [16] DAN G. *We the media*. New York: O'Reilly Media, Inc., 2004:13-14.
- [17] BOWMAN S, WILLIS C. *We Media: how audiences are shaping the future of news and information*. Stanford, California: Media Center at the American Press Institute, 2003.
- [18] PENG Y L, LI J J, XIA H, et al. The effects of food safety issues released by we media on consumers' awareness and purchasing behavior: a case study in China. *Food Policy*, 2015,51:44-52.
- [19] DREDZE M, BRONIATOWSKI D A, SMITH M C, et al. Understanding vaccine refusal: why we need social media now. *American Journal of Preventive Medicine*, 2016, 50(4):550-552.
- [20] 丁柏铨. 论自媒体时代的新闻舆论引导艺术. *新闻爱好者*, 2016(7):10-15.  
DING Boquan. On the art of public opinion guide in the We Media. *Journalism Lover*, 2016(7):10-15.
- [21] 相丽玲,王晴. 信息公开背景下网络舆情危机演化特征及治理机制研究. *情报科学*, 2014,32(4):26-30.  
XIANG Liling, WANG Qing. Research on the evolution characteristics and governance mechanisms of Internet public opinion crisis under the background of information disclosure. *Information Science*, 2014,32(4):26-30.
- [22] BENOIT W L. Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 1997,23(2):177-186.
- [23] 马源源,庄新田,李凌轩. 股市中危机传播的 SIR 模型及其仿真. *管理科学学报*, 2013,16(7):80-94.  
MA Yuanyuan, ZHUANG Xintian, LI Lingxuan. Susceptible-infected-removed (SIR) model of crisis spreading in the correlated network of listed companies and their main stockholders. *Journal of Management Sciences in China*, 2013, 16(7):80-94.
- [24] COOMBS W T. *Applied crisis communication and crisis management: cases and exercises*. California: Sage Publications, 2014:56-57.
- [25] PERIĆN, BLAGOJEVIC M V. Strategic management and crisis PR relationship. *Technics Technologies Education Management*, 2012,7(1):446-451.
- [26] WILSON H J, GUINAN P J, PARISE S, et al. What's your social media strategy?. *IEEE Engineering Management Review*, 2013,41(3):14-16.
- [27] EMS L, GONZALES A L. Subculture-centered public health communication: a social media strategy. *New Media & Society*, 2016,18(8):1750-1767.
- [28] 王康,李含伟. 自媒体时代的企业网络舆情应对策略研究:基于上市公司百度指数的研究. *情报科学*, 2018,36(1):113-117.  
WANG Kang, LI Hanwei. Research on coping strategies of enterprise online public opinion in the era of media: based on the baidu index of listed companies. *Information Science*, 2018,36(1):113-117.
- [29] SUDDABY R. From the editors: what grounded theory is not.

- Academy of Management Journal*, 2006, 49(4):633-642.
- [30] 宁焯, 刘南荻, 王姗姗. 跨文化情景下组织试错学习机理研究. *管理科学*, 2016, 29(2):29-41.  
NING Ye, LIU Nandi, WANG Shanshan. Study on the mechanism of organizational trial-and-error learning under cross-cultural circumstance. *Journal of Management Science*, 2016, 29(2):29-41.
- [31] 林海芬, 尚任. 组织惯例概念界定及其结构模型: 基于扎根理论的研究. *管理科学*, 2017, 30(6):113-129.  
LIN Haifen, SHANG Ren. Definition of organizational routine and its construct dimensions: a grounded theory research. *Journal of Management Science*, 2017, 30(6):113-129.
- [32] EISENHARDT K M, GRAEBNER M E. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1):25-32.
- [33] YIN R K. *Application of case study research*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2002:43-44.
- [34] 周江华, 仝允桓, 李纪珍. 基于金字塔底层(BoP)市场的破坏性创新: 针对山寨手机行业的案例研究. *管理世界*, 2012(2):112-130.  
ZHOU Jianghua, TONG Yunhuan, LI Jizhen. Mechanisms of disruptive innovation for BoP market: a case study of copycat mobile. *Management World*, 2012(2):112-130.
- [35] PAUL K. Stakeholder theory, meet communications theory: media systems dependency and community infrastructure theory, with an application to California's cannabis/marijuana industry. *Journal of Business Ethics*, 2014, 129(3):705-720.
- [36] WATSON H, FINN R L, WADHWA K. Organizational and societal impacts of big data in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2017, 25(1):15-22.
- [37] PANDIT N R. The creation of theory: a recent application of the grounded theory method. *The Qualitative Report*, 1996, 2(4):1-15.
- [38] ASHCROFT L S. Crisis management-public relations. *Journal of Managerial Psychology*, 2013, 12(5):325-332.
- [39] KATZ E. The two-step flow of communication: an up-to-date report on an hypothesis. *Public Opinion Quarterly*, 1957, 21(1):61-78.
- [40] PARK M, LEE D H. Effects of storytelling in advertising on consumers' empathy. *Asia Marketing Journal*, 2014, 15(4):103-129.
- [41] WOLF R D, PIERSON J. Who's my audience again? Understanding audience management strategies for designing privacy management technologies. *Telematics and Informatics*, 2014, 31(4):607-616.
- [42] LANGE P A M V, KRUGLANSKI A W, HIGGINS E T. *Handbook of theories of social psychology*. England: Sage Publications, 2012:224-228.
- [43] 王跃伟, 陈航, 黄杰, 等. 旅游虚拟品牌社群影响网络品牌行为忠诚的作用机理研究: 基于心流体验的分析视角. *旅游科学*, 2016, 30(2):54-67.  
WANG Yuewei, CHEN Hang, HUANG Jie, et al. On the impact mechanism of tourism virtual brand community on the behavior of the network brand loyalty: from the consumer flow experience perspective. *Tourism Science*, 2016, 30(2):54-67.
- [44] 沃尔特·李普曼. *公众舆论*. 上海: 上海人民出版社, 2006:32-33.  
LIPPMAN W. *Public opinion*. Shanghai: Shanghai People's Publishing House, 2006:32-33.
- [45] XU S, DONG Y C. Research of information dissemination's public risk management in we-media era. *Lecture Notes in Electrical Engineering*, 2014, 241(1):227-238.
- [46] NGAI C S B, JIN Y. The effectiveness of crisis communication strategies on sina weibo in relation to Chinese publics' acceptance of these strategies. *Journal of Business and Technical Communication*, 2016, 30(4):451-494.
- [47] 杨长春, 王天允, 叶施仁. 微博意见领袖舆情危机管理能力评判体系研究: 基于危机生命周期视角. *情报科学*, 2016, 34(6):19-25.  
YANG Changchun, WANG Tianyun, YE Shiren. Research on the evaluation system of public opinion crisis management ability of microblog opinion leaders: a crisis life cycle perspective. *Information Science*, 2016, 34(6):19-25.
- [48] 孙继伟, 李晓琳. 技术型企业过往绩效对团队创新行为的影响: 关系冲突的中介效应. *科技进步与对策*, 2018, 35(5):88-95.  
SUN Jiwei, LI Xiaolin. The impact of technical firm past performance on team innovation behavior: the mediating effect of relationship conflicts. *Science & Technology Progress and Policy*, 2018, 35(5):88-95.

## Exploratory Research on We Media Public Opinion Guide Strategy in Enterprise Crisis Management

SUN Jiwei<sup>1</sup>, LI Xiaolin<sup>2</sup>, WANG Yiqun<sup>3</sup>

1 School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China

2 School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China

3 Express Elevator Co. Ltd, Suzhou 215000, China

**Abstract:** The relationship between enterprises and individuals has changed significantly in the era of We Media. The rapid de-

velopment of We Media today amplifies the voice of individuals. Giving casual utterance to one's thoughts may possibly lead to the crisis of an enterprise after such utterance is fermented on and spread from We Media. Such a possibility poses new challenges to enterprise crisis management, since any crisis event – no matter how minor it is – may make an important impact through the amplification effect of We Media. The evolution of these crises has gradually become normal phenomenon during crisis management. Such a common phenomenon has also captured the attention of management researchers.

This study used the grounded theory to analyze the influencing factors of the evolution of crisis from We Media guide strategy based on the McDonald's 3.15 exposure event, SF-express event, We Zexi event and Heyi hotel attack event. Going deeper to study their actions, information was collected via archival data and interviews, and adopted the method of grounded theory with a process from open coding to axial coding and to selective coding, aiming to get 3 coding (the enterprise crisis management coping style, the We Media guidance and the audience emotional tendency) as well as 9 categories.

Results indicate that enterprise crisis management coping style is the external driving factor; the We Media guidance and the audience emotional tendency are internal driving factors. The three main coding influence each other, forming the model of We Media guide strategy in enterprise crisis management. To be specific, enterprise crisis management coping style has effect on the direction of We Media opinion (positive or negative). The We Media guidance influences the audience emotional tendency (support or resistance) in a subtle way. The audience emotional tendency also influences the adjustment and implementation of enterprise crisis management coping style. In addition, we concludes 3 driving factors from the analysis of the double results of crisis evolution: crisis management timeliness, the cognition degree of We Media and supporting degree.

This study aims to enrich and develop the We Media guide strategy theory in the crisis management, clear the crisis management effect promotion strategy mechanism, and expand the scope and boundary conditions in this field. Based on the above analysis, we put forward some suggestions, such as focusing on the evolution of We Media public opinion, implementing the full process management measures and so on. It is not only to help enterprises integrate into We Media era, but also to provide theoretical support and practical guidance for enterprises to improve crisis management effect.

**Keywords:** crisis management; We Media; public opinion guide; evolution of crisis; grounded theory

**Received Date:** January 4<sup>th</sup>, 2018      **Accepted Date:** June 10<sup>th</sup>, 2018

**Biography:** SUN Jiwei, doctor in management, is a professor in the School of Management at Shanghai University. His research interests cover management by problem, crisis management, and innovation and entrepreneurship management. His representative publication titled "Service management by problem" is a monograph, published by the Shanghai People's Publishing House in 2008 (ISBN:978-7-2080-7723-2). E-mail: sjw@staff.shu.edu.cn

LI Xiaolin is a Ph. D candidate in the School of Management at Fudan University. Her research interest focuses on innovation and entrepreneurship management. E-mail: lx1940223@163.com

WANG Yiqun is a corporate communication manager in Express Elevator Co. Ltd. Her research interest focuses on corporate communication. E-mail: 645653680@qq.com □