



# 新媒体环境下地方政府 如何提升危机公关和舆论引导能力

文>马海燕 中国新闻社 北京 100000

**摘要：**移动互联时代给地方政府危机公关和舆论引导提出了新的课题和挑战。本地不显眼的普通事件在社交媒体上曝光后迅速引发关注发展成危机事件近年来屡见不鲜，这不仅要求地方政府特别是贴近事发地的基层政府提高突发事件应急处理能力，而且对不熟悉新媒体的地方政府的危机管控能力提出了更高要求。本文拟从关注新媒体环境下地方政府面临的舆情环境变化入手，分析应对失策原因，并结合危机公关和舆论学原理，探寻此类危机公关和舆论引导的改进方法。

**关键词：**危机公关；舆论引导；新媒体；主流媒体

DOI:10.16645/j.cnki.cn11-5281/c.2022.02.038

互联网时代，热搜、爆款不断，不仅仅是一段文字、一篇文章，有时候聊天截图、视频画面或截屏、摄影图片或动图，在某些特定情形下被拿来配上不同的图片说明都容易引发不同声音，在讨论和转发达到一定数量时就会成为热点，事件随即变得复杂，由此引发舆情。如果事情真相不及时登场，各种分析揣测就会蜂拥而至，占领舆论空间，引发不满或恐慌情绪蔓延。

在人人都有麦克风和摄像头的新媒体环境下，如何做好突发事件的危机公关和舆论引导？本文拟结合近年来地方政府面临的舆情环境变化和危机公关面临的新挑战，结合危机公关和舆论学原理，分析此类危机事件的处置方法。

## 一、新媒体环境下的舆情应对挑战

面对突发舆情，政府进行危机公关的目的是澄清认识、引导舆论、凝聚民心、安抚受众、维持社会稳定、维护政府公信力。新

媒体环境下，政府更要采取积极态度应对舆情挑战，有一说一，实事求是；情况不明时要第一时间表明态度，后续有准确消息再发布，防止小道虚假信息盖过真实信息。但在很多地方遭遇的舆情事件中，地方政府的声​​音不被信任，虽然当地相关部门人员加班加点，但工作效果并不理想，有人称之为“挤牙膏似的发布”，也有人称之为“连续剧似的发布”。很多时候初次发布并没有起到以正视听的效果，质疑声音反而获得裂变式传播，这也大大增加了后期危机公关的难度，一旦处理不妥当、不及时，可能激起更大的舆情。

归结起来有以下几个原因：

（一）错过了黄金发布时间

舆情出现时，政府多久发声最好？当然是越快越好。传统观点认为，事发24小时是发布信息的黄金时间。但由于互联网的发展、新媒体的普及、智能手机的广泛使用，这一时间被缩短为4小

作者简介：马海燕，女，汉族，湖北荆门人，博士，副主任、主任记者，研究方向：舆论引导。

时。有媒体舆情研究机构2010年曾提出“黄金4小时”法则,<sup>[1]</sup>即事件发生地的地方政府在4小时内发布权威消息是主导舆论、平息事件的关键。时间过去十多年,对突发事件的反应时间要求只会更短。在不到4小时内,政府要了解情况、走完程序、统一口径再发布,时间非常紧张。这时候需要一方面迅速派人深入一线、展开调查,避免被下欺瞒、后期陷入被动;另一方面还要告诉公众政府的态度和决心,表示政府一定会实事求是,告诉公众真相,安抚受众不受谣言蛊惑。但在实际操作中,有的通报姗姗来迟,甚至选择夜间发布,不仅错过了黄金4小时,而且语焉不详,对许多问题用官方辞令交代,甚至在澄清事实时不忘宣传工作成绩,被认为没有诚意。政府就有关热点事件的情况说明需要被更多的人看到,以满足受众的知情权,而不是越少人看到越好,因此发布时机应当是最近的时间点、最容易到达受众的方式。更何况对于重要事件而言,即使深夜发布,也会被置顶转发,根本不可能被忽视,反而暴露出基层政府对于自身处在风口浪尖上的情况了解不足,错失了第一时间公众的信任。

### (二) 缺乏坦率面对问题的勇气

缺乏坦率面对问题的勇气,是许多本不大的问题发酵成无法收拾的舆情的原因。直面问题并不容易,地方政府危机公关如果不直面问题,只想大事化小、小事化了,仅靠红头文件和盖章通报解决不了问题。如果还停留在“以我为主”“我说你听”的传统公关时代,危机发生后只靠地方政府单方面、单一渠道向公众传播片面信息,以期维护当地形象和声誉,势必收效甚微甚至起反作用。

处于改革深水区的中国,各种矛盾错综复杂,不少还是历史原因积攒下来的问题。缺乏坦率面对问题的勇气,就难以深入全面了解事件的真实情况。如果不及及时掌握真实情况、解决问题,非理性声音可能盖过事件本身,产生负面舆情。

### (三) 没有很好地理解“谣言止于真相”

谣言止于真相,真相需要切实的证据。当舆情汹涌而来,对于重大舆论关切,调查进展如果未触及相关话题及事件核心,就会给各类猜测乃至谣言四起留下空间。

一个谎言需要无数个谎言来圆。在面对突发事件时,一些地方政府的危机公关思维是采取措施掩盖事实,转移公众关注焦点。如果当地政府只从自身角度出发,忽视公众关切,没有合盘托出真相,就会给谣言以空间,让公众被谣言所包围,失去对政府的信任,最终对当地形象产生负面影响。

### (四) 把维稳当借口

维护社会稳定是构建民众对社会信心的基本要素,也是当前各级政府官员的头等大事。但维稳不是不作为或推诿的借口。近年来,网络舆情往往发端于网络“个人爆料”,如果仅以维稳为前提,删帖禁话题,对于已经发酵的舆情而言,作用不大。当然也有舆论被某些别有用心的人带节奏的情况,这时候也是各级官员最紧张的时候。舆论漩涡中的当事人恰恰需要把真实的情况告诉大家,要相信理性的声音终究占主流,要相信爱国的民众还是绝大多数。如果政府不顾环境变化和公众需求,仅拿维稳做挡箭牌,不仅不能构建健康的舆论引导生态,还有可能引发更大的危机。

### (五) 缺乏危机公关培训

上世纪80年代,中国就开始探索建立发言人制度,但现在常发言、会发言的地方政府并不多。每当舆情危机来临时,很多地方还是手忙脚乱,缺乏基本的危机公关和舆情引导能力,公关方式简单粗暴,导致舆论朝着错误的方向发展。公关界有经典的危机管理“4R”模型。<sup>[2]</sup>“4R”是缩减力(Reduction)、预备力(Readiness)、反应力(Response)、恢复力(Recovery)的英文首字母缩写。“4R”要求危机相关方积极管理风险,而不是被动地等待风险转化为危机。这“4R”对陷入危机的地方政府来说是不小的考验。缩减力要求缩减危机负面影响的范围,预备力要求做好应对危机的准备,包括心理准备和行动预案。反应力要求对危机及时做出反应。恢复力则要求具备修复危机损伤的能力。如果基层政府都能进行接地气、有实效的危机公关培训,当危机来临时,明白要做好哪些应对,对最坏的情况做出判断,及时做出合适反应,就有可能把损失降到最小。

## 二、做好政府危机公关的基本方法

我们处在社会转型期,又处在微信、微博、抖音、快手、B站、知乎等社交媒体包围中,民众表达欲望强烈。地方政府如何做好负面舆情的危机公关,加强舆论引导,维护社会稳定,是一个重要课题。危机公关需要专业的危机管理团队、科学规范的危机应对流程、能积极调动可用的内外部资源,实现对热点舆情快速反应,深入理解并灵活运用一些已经得到实践检验的危机公关方法。

### (一) 熟练运用“5S”应对原则

危机公关中有一个著名的“5S”原则,即承担责任原则(Shoulder The Matter)、真诚沟通原则(Sincerity)、速度第一原则(Speed)、系统运行原则(System)、权威证实原则(Standard)。<sup>[3]</sup>无论是企业危机公关,还是政府危机公关,“5S”原则都具有适用性,并且在许多案例中得到验证。“承担责任原则”要求政府勇于承担责任。推诿和掩盖往往是舆情走向负面的开端,如果地方政府把舆情热点当作解决问题的契机,则有助于促进基层社会治理能力的提升。“真诚沟通原则”要求真诚与大众对话回应热点。真诚沟通源于实事求是的态度,不选择和规避问题。回应质疑最有力的方式就是及时公布调查结果,拿出相关证据,并提出解决问题的方案。“速度第一原则”要求第一时间摆明态度。舆情来临通常并无先兆,对此第一反应一定要及时,即使不了解具体内情,但站位高、态度正,就能获得大多数人的好感,为接下来处理问题赢得时间。如果仅靠文字游戏模糊焦点、转移视线,受众很快会没有耐心,进而产生不信任。“系统运行原则”要求各部门密切配合,而不仅仅是宣传部门发声。在政府有关部门第一次发声表明态度的同时,其他配套措施都要跟上,相关部门联动配合,深入调查,汇总尽可能翔实材料,协调发布信息。“权威证实原则”要求深入调查给出合理解释。没有调查就没有发言权。在危机面前,用部分真相掩盖整体真相,说话说一半藏一半,很容易给自己挖坑,最真实的解释才是经得住检验的解释。现在诸多不能说的情况,无非是自揭短处、地方政府脸上无光;涉及前任历史问题,不好解释;各方利益盘根错节,不好得罪。但当危机公关开始的时候,这些常

规考量都要让路,因为舆情反感的就是遮掩。有时候因为部分遮掩,影响整体真实,给工作带来被动得不偿失。

## (二)善用“共识-共情-共生”策略

危机公关要求从积极心理学出发,在处理组织、公众和环境三者关系的过程中,采取“共识—共情—共生”策略,<sup>[4]</sup>谋求一个三者和谐共处、平衡的舆论场。负面新闻成为舆情焦点,多半是由于大量普通民众将个体感情和体验带入其中。在突发事件中,一些媒介素养不高的网民容易受群体情绪影响,并根据个人好恶对事件做出假想推断和道德评价。政府天然带有权威属性,与受众共情并不擅长。因此当负面舆情来临时,政府要出面说服公众,首先需要用温和的沟通对话与受众就基本事实、解决问题的方向达成共识,才能产生共情。著名社会心理学家巴特森认为:“个体的共情水平越高,其帮助、分享等利他行为就越多。”<sup>[5]</sup>在质疑声不断、舆论场分裂的情况下,换位思考、以己度人、共情传播才有可能让受到负面舆情困扰的地方政府重新获得民众信任。政府以平等的姿态积极主动倾听民众的意见,采纳合理部分,更容易构建共情传播的基础,使危机公关取得更好的效果。网民发自内心的信服,并自发转发政府相关信息,不信谣不传谣,是危机事件最终解决的关键。共生则是共识、共情的更高层次和最终目标。危机事件中的各方已就事件结果达成一致,相互信任,能在融洽和谐的状态下共处共存,政府也可以借此修补受损的形象和威信。所以,“共生”是一种理想状态。在运用“共识—共情—共生”策略中,危机公关特别倡导“双向均衡”沟通模式。<sup>[6]</sup>“双向”强调从宣传转向说服,“均衡”则强调平等原则。只有在“双向均衡”的前提下,才能让沟通起到效果,进而增进了解、消弭误解、重建信任。

## 三、善用媒体加强舆论引导

### (一)提高新媒体使用水平

微博、微信、抖音等传播方式的崛起,让传媒生态发生了巨大变化,许多热点都在新媒体首发,并在网上形成舆情。地方政府应不断适应传媒生态的变化,把握移动互联网时代的特质,积极了解新的传播手段和技术,探索在新媒体环境下与时俱进、有效开展舆论引导和危机公关的技巧和方法。首先,利用新媒体建立有效的研判预警机制。除了辨别和筛选信息之外,还要针对一些可能引发舆情的信息防患于未然,在萌芽状态时就发布真实信息,将流言的可能性消灭在可控范围内。如何用受众接受的方式在新媒体上引导舆论,而不是压制舆论,正成为新的课题;其次,在危机事件来临时随机应变,灵活运用危机公关技巧和策略。发布真相不一定是政府直接用新媒体发声,还可以借助行业、协会、专家、网络意见领袖、各类媒体等第三方资源;最后,要善于利用新媒体提升政府公信力。在突发事件来临时让受众相信政府,需要平时政府就多与媒体上与受众互动,公开政务、解决问题,让权力在阳光下运行。

### (二)发挥主流媒体作用

当事件发生时,如果当地能让主流媒体记者采访,在现场召开发布会,第一时间公布调查结果,接受媒体提问甚至质询,肯定会比当地政府自说自话好,也比在网上发布通报后受到自媒体和网民质询效果更好。

在真相扑朔迷离时,主流媒体长期以来积累的权威性和专业性会比处在舆情漩涡中的地方政府更易得到受众认同。经验丰富的媒体记者更懂舆论,他们不会被带节奏,还能找到“带节奏”的某些漏洞,用让人信服的新闻方式进行批驳和引导。新媒体时代,传媒生态不断发生改变,政府、媒体与公众之间的话语权也发生了微妙变化。但传统媒体在危机公关和舆论引导中抢占舆论阵地,仍然有不可或缺的作用。传统媒体声音一旦缺失,就给各种真假难辨的声音让出了空间,受众会更加无所适从。善于借助有公信力的第三方媒体发声,应当成为地方政府进行舆论引导的重要途径。

“在很多事发生时,基层政府都不开记者会了,而是官方发文讲情况,这不好。”《环球时报》前总编辑胡锡进认为,“很多时候围绕基层事件开记者会还是很必要的。”<sup>[7]</sup>政府除了官网和微博等平台之外,应当高度重视传统媒体的影响力,并给予适当空间,让媒体去独立开展调查和对公众解疑释惑。如果政府部门只在社交媒体上用公文发言,有时并不能得到直达公众内心的效果,还可能起到反作用。如果有第三方站在客观中立角度,对政府的声音做解释,同时代表公众提问,回应公众关切,就能让舆情更快平息。此外,政府还可以借助主流媒体获取受众的真实反馈,并根据反馈及时作出危机公关和舆论引导的策略调整。

## 四、总结

危机公关不是万能的,但没有危机公关是万万不能的。媒体的发展让人与人的交流变得更便捷,也让真假信息和负面舆情的传播变得更迅速。在新媒体时代,地方政府的危机公关和舆论引导要想获得民众认可,还是要提高人员素质,按公关规律办事,按新闻规律办事,提升公关水平和传播技巧,在细水长流中增强自身公信力,在润物无声中增强自身影响力,才能在危机来临时从容应对。舆情不是洪水猛兽,危机公关不是寻找“背锅侠”,如果各级政府都能把危机公关看作是政府与公众之间沟通、对话的桥梁,在危机中拿出真诚的态度、实事求是地面对问题、解决问题,不仅能增强公众对政府的信任度,还有助于完善基层治理体系,推进基层治理能力现代化。

### 参考文献:

- [1] 李鹤. 处置突发事件的“黄金4小时法则”[J]. 学习月刊. 2010(10):47.
- [2] 希斯. 危机管理[M]. 北京:中信出版社,2001.
- [3] 游昌乔. 反败为胜——如何建立有效的危机管理体系[M]. 北京:中国水利水电出版社,2007.
- [4] 徐美娟. 共识-共情-共生:积极公关理论视域下企业危机公关策略研究[D]. 烟台大学硕士学位论文. 2021(3):1.
- [5] 赵建国. 论共识传播[J]. 现代传播. 2019(5):36.
- [6] 胡百精、高歌. 双向均衡沟通的想象——知识社会学视角下卓越公关理论的发展与批判[J]. 现代传播. 2019(41):120.
- [7] 胡锡进. 当发生“8孩妈”这样的事件时,当地政府开记者会很有必要. 微信公众号“胡锡进观察”. 2022年2月12日.