



导论

人类进入 21 世纪第三个十年以来，百年未有之大变局和世纪未见之大疫情相互交织，将世界推到了又一个“历史三峡”的转折点。德国社会学家贝克（Ulrich Beck）所预言的“全球风险社会”的图景展现无遗，世界进入“乌卡”（VUCA 即流动性、不确定性、复杂性和模糊性）时代。一方面，疫情大流行造成了全球隔离，带动了“逆全球化”和“去全球化”的浪潮。以美国为代表的西方国家深陷“抗疫”与“抗议”相互交缠的治理困局，“灯塔”“山巅”的虚幻光环日渐褪去。相比之下，中国人民在中国共产党的坚强领导下迅速控制疫情并积极推动复工复产，在中美贸易摩擦与新冠疫情的双重压力下，取得了全面建设小康社会和决战脱贫攻坚的决定性胜利，成为大疫之年唯一实现正增长的主要经济体。中国还主动为世界各国——尤其是广大发展中国家——提供抗疫援助。“中国之良治”与“西方之乱局”的鲜明对比，夯实了中国人民尤其是青年一代的“四个自信”，也让越来越多的国有识之士开始关注“中国方案”的独特价值。

新中国成立 70 多年来，在中国共产党的领导下，全国各族人民经过几代人的艰辛探索和不懈奋斗，虽然历经各种风险挑战的考验，但依旧不忘初心、砥砺前行，谱写了一部波澜壮阔的史诗。尤其是 1978 年 12 月召开的党的十一届三中全会拨乱反正，揭开了改革开放的历史新篇章。全党和全国各族人民勠力同心，共谋发展，全方位解放和发展社会生产力，创造了举世惊叹的“中国速度”和“中国奇迹”，跃升为全球第二大经济体。作为全球最大的发展中国家，中国全面融入世界体系，积极承担国际责任，参与全球治理，国际地位和影响力显著提升。简言之，改革开放之路使中华民族完成了从“富起来”到“强起来”的历史性飞跃，也成为“中国方案”“中国智慧”的理论和实践之渊薮。

尽管 100 多年党史和 70 多年新中国史上的各个历史时期新闻发布制度都有不同形式的源流和变体，但这项制度的正式建立和全面推进是改革开放 40 多年来中国政治社会发生深刻变革的重要标志之一。1983 年，外交部正式设立新闻发言人和定期新闻发布会的制度。由于历史条件的限制，这项制度仅在外贸部等涉外部门和在个别界次的两会期间实施，并未形成政府部门全覆盖和常态化的机制。

自 2003 年春夏之交“非典”疫情暴发以来，政府新闻发布机制建设的全面推进和新闻发言人的出现成为我国政治社会生活中一个引人注目的亮点。到 2004 年年底，国务院各部委和 31 个省、市、自治区的政府部门都有了自己的新闻发言人，在公众较为关注的卫生、公安、教育、环保、应急等重要职能部门，基本建立了从中央到地方市县一级的定期新闻发布制度。2009 年 9 月召开党的十七届四中全会正式提出建立党委新闻发言人制度，2010 年这项工作从中央到地方在各级党委部门全面推进，至此，新闻发布制度实现了党政全覆盖，中国建立起了世界上规模最大、体系最为完善的政府新闻发布和信息公开机制，成为改革开放 40 多年的标志性成果之一。

从总体上看，新闻发布制度为我国各级政府部门有效地与媒体和公众进行信息传递和意见交流，通过继承“走群众路线”的优良传统，实现“立党为公”“执政为民”的目标提供了有力的保障。另外，为适应“全球、全民、全媒”的传播生态变局，从中央到地方的各级党政部门在传播内容建设和手段拓展上都作出了许多具有开创性的探索，由传统媒体时代的新闻发布会转型升级为数智时代以“两微两端”（微博、微信、移动客户端、算法平台号）等新兴“智媒”为核心的立体化矩阵式发布。

2017 年 10 月召开的党的十九大为中国特色社会主义建设进入新时代绘就了宏伟蓝图，吸引了全球新闻舆论圈的关注和热议。十九大的新闻发布工作充分体现了近十年来在党务和政务信息公开的理念、机制、内容和手段上实现转型升级的最新成果，站在全球传播的高度、适应媒体传播发展的变局，成为人民大会堂之外与国内外媒体和公众进行有效沟通的“第二会场”，让党代会走进了国内外民众的荧光屏和移动端，有效解决了长期以来存在的国际舆论对党代会的强烈关注与我党现行的组织纪律和信息发布体制不能完全满足数智时代新闻舆论传播变局的矛盾。

十九大期间，共有来自 134 个国家和地区的 1 818 名境外记者驻会采访，占比超过 50%，创下了历次党代会的新高。为了满足全球媒体和受众的信息饥渴，中宣部、国新办作为牵头单位，中央各部门、国务院各部委和北京市等地方宣传系统配合，以新闻发布会、党代表集体采访、代表团媒体开放日、党代表通道、实地采访等多种形式全方位、多角度地“展现了一个真实、立体、全面的中国”。尤其是基层党代表和“80 后、90 后”“千禧一代”党代表的频繁亮相与出镜改善了国际媒体对中国共产党的刻板印象，让各国媒体和受众对“中国共产党为什么能”有了感同身受的体验。

按照十九大报告中对我国社会基本矛盾的判断，当前，我国对外传播工作的基本矛盾是国内外民众对大力提升中国国家形象的美好期盼与当前我国社会发展不平衡、不完全现状之间的矛盾，十九大的新闻发布工作运用全球化、全民化、全媒化的思路为解决这个基本矛盾、有效提升中国对外政治传播的效果作出了有益的探索，提供了具有启示意义的范例。成为数智时代中国政府新闻发布的新范式。“十九大模式”在随后的历年两会、新中国成立70周年和建党100周年等重大事件的发布活动中得以延续和提升，在“中国共产党为什么能”的基础上将“马克思主义为什么行”“中国特色社会主义为什么好”等新的维度融入政治传播，向国际社会进行更为广泛而深入的解读和传播。

2020年初暴发的新冠疫情既是百年未见之大流行病，也是数智时代爆发的第一场全球性公共危机事件，线下的“瘟疫”（epidemic）与线上的“信疫”（infodemic）交缠叠加，成为对我国社会治理能力和新闻发布制度的一次“大考”。在“抗疫”“防疫”成为世界各国共同面对的挑战之时，新闻发布制度已经成为在公共危机中对内凝聚民心，对外讲好中国故事的重要平台，成为把我国的制度优势、组织优势和人力优势转化为传播优势的生动体现。

疫情暴发期间，中国新闻发布会以“2+N”模式向国内外公众及时通报疫情和中央与地方各级政府部门采取的防控措施。每天上午通过国务院联防联控机制在北京通报全国防疫情况，这种国家级的发布会既确保了在疫情期间及时发布权威信息，也顺应了数智时代“场景化”的趋势。由专家指导“新闻热点”地区的相关部门进行信息发布，体现了制度优势转化为传播优势的“中国智慧”。北京、上海、浙江、广东等省市新闻办根据当地疫情的实际变化适时调整传播手段和方式，通过举办2000余场新闻发布会和“两微两端”等多种形式及时开展危机传播，产生了以上海张文宏大夫、“福尔摩斯·颖”（天津疾控办副主任张颖）为代表的一批深受欢迎和信赖的“网红发言人”，有效地主导了疫情期间的议程设置，避免“信疫”导致的次生舆情灾害，进一步巩固和丰富了我国新闻发布制度的理论和实践。2020年10月30日，中共中央首场新闻发布会在北京召开，发布了刚刚闭幕的十九届五中全会的相关信息，这是首次以“中共中央”名义召开的新闻发布会，标志着党和国家新闻发布制度的全面确立。

从学理的层面上看，新闻发布制度的建立和全面推进也为“新闻传播学”这一新兴学科在我国建立和完善提供了历史性的机遇。作为来自西方的“舶来品”，传播学自1978年乘着改革开放的东风进入中国学界，并在21世纪之初携新闻传媒业的蓬勃兴起之势实现了跨越式发展，结合中国自身的历史积淀和现实考量创立起“新闻传播学”这个一级学科。

据教育部新闻传播学教育指导委员会发布的数字，截至2022年年底，全国有681所大学开设了1244个新闻传播本科专业点，本科生的规模超过23万人，教师超过

7 000 人，在短短十几年的时间里迅速成长为我国人文社会科学领域规模最大的学科之一，也建立起了世界上规模最大的新闻传播教育体系。据笔者对国内 20 所主要新闻传播院校的调研，近十年来，到各级政府和各类企业的相关部门从事新闻发布和公共传播的相关工作也成为新闻传播专业毕业生的主要去向之一，这个比例约占毕业生总数的 40%。

2003 年春夏之交“非典”疫情推动了中国政府新闻发布制度的全面建立，危机传播从一开始就成为政府新闻发布的一项重要内容，为近年来在我国蓬勃发展的新闻传播学研究开辟了一个新的领域，提出了许多带有鲜明本土色彩的研究课题。毫无疑问，对建立有中国特色的危机传播和新闻发布机制进行理论上和实践上的探索，必将有助于我们将以西方为中心的新闻学和传播学理论运用于中国的具体语境之中，从而为推动中国的政治和社会变革、促进新闻传播学学科建设的“本土化”提供一个新的话语平台。

从世界范围来看，1913 年 3 月，美国白宫在威尔逊总统的倡议下建立了新闻发布机制，迄今已有 100 多年的历史。在各国，新闻发布已成为政府和企业等组织与媒体、公众进行沟通和交流的主要平台。从学术界来看，“危机传播”（crisis communication）研究自 20 世纪 80 年代初在美国发端至今 40 余年，已成为传播学领域当中的一门“显学”，在英文学术期刊发表的相关论文就超过 5 万篇。

笔者 2004 年出版的《危机传播与新闻发布》一书，首次将“危机传播”的理念引入内地学术界，是第一本在学理和实践层面上探讨新闻发布制度的专著，在时机上又恰逢我国首批政府新闻发言人面世。笔者有幸参与了发言人“黄埔一期”的培训工作，迄今已经参与培训了各级政府和企业的新闻发言人超过万名。把自己的学术研究与社会需求能够联系在一起，并亲身参与到中国政府新闻发布制度的理论创新和实践探索过程中，这是一个传播学者梦寐以求的理想和良机。近 10 年来，仅中央各部委和省级政府部门举行的新闻发布会都保持在每年 1 500 场以上。我国学术界在危机传播与新闻发布的教学和研究上也形成了一定的规模效应，出版的专著在 50 种以上，论文超过 3 000 篇，500 多所高校开设了相关的本科和研究生课程，针对政府官员、企业高管和发言人进行的新闻发布与媒体沟通方面的各级、各类培训已常态化的更是难以胜数。经过学界、业界同人十余年来的共同努力，打造出了一条以“全媒体时代”为背景与坐标、“危机传播”提供学理基础、“新闻发布”成为实践平台的融通中西的学科发展路径，也构成了本书的题旨所在。

虽然改革开放以来尤其是近 20 年来政府新闻发布制度建设取得了一定的成效，也在一定程度上带动了新闻传播学科建设的深入推进，但是数智时代带来新闻传播生态的全方位变革为危机传播和新闻发布的理论创新与实践探索提出了更为艰巨的挑战。

本书将从危机传播理论和实践的探索、新闻发布制度的创新和新闻发言人角色的重构等方面，全面而系统地梳理西方半个多世纪以来危机传播的理论建设和我国近 40

年来政府新闻发布的实践探索之演进脉络，为危机传播研究在中国学界和业界的本土化提供有益的探索和尝试，也为今后提升全媒体时代政府新闻发布工作的品质和有效性提供一些实践和政策上的指导，并对今后新闻发布工作的改革作出前瞻性的分析和展望。本书力图做到理论和实践、方法和案例、全球与本土的有机统一，为关注危机传播和新闻发布的政界、商界、学界和媒体、公关业界的读者提供学理和实践上的指南与参照。同时，本书既可以作为政府官员、企业管理者和社会组织的负责人与新闻发言人案头的参考书，也可作为高校开设相关课程和进行培训选用的教科书，亦可供关注中国政治与社会变革的读者深入了解相关理论和实践的演进脉络之用。

风险社会中的媒体执政：危机传播和新闻发布的背景与愿景

风险社会（risk society）是德国社会学家乌尔里希·贝克（Ulrich Beck）在1986年出版的同名著作中提出的一个概念，用于区别于“现代社会”。所谓“现代社会”是以工具理性为基础，以实现经济发展和技术进步为目标。在他看来，“风险社会”是“现代社会”的嬗变，当物质层面的现代化得以实现以后，人类并未进入世界大同、高枕无忧的“理想国”当中。相反，人类在追求经济和社会现代化的过程中，实际上已经为自身埋下了各种具有风险性的伏笔和祸根。

就在贝克出版《风险社会》一书的那一年，苏联发生了震惊世界的“切尔诺贝利核电站泄漏”事件，为贝克的理论提供了一个有说服力的论据。同时，它也打破了“核能安全”的神话，其影响超越了地域和时间的界限，成为一场持续性的全球公共危机事件。一方面，这场危机不仅在全国和周边国家引发了恐慌，也在全世界范围内引发了对核能的信任危机；另一方面，它破坏了周边的环境和生态，造就了一批先天残疾的“切尔诺贝利婴儿”，使几代人都生活在核辐射的阴影之下。直到近半个世纪后的今天，我们还能看到这场危机所带来的影响。

切尔诺贝利危机告诉我们，现代性的种种弊端和人类追求现代化过程中积累的各种“症候”开始发作。人类进入了一个新的阶段——风险社会。近年来，恐怖主义、气候变暖、环境污染和疾患瘟疫都可以被视为全球化、现代化和商业化过程中积累的各种“症候”，其中有的已经“发作”，引发了波及整个世界的公共危机，有的则已经到了“一触即发”的危机临界点。

在上述两种社会形态中，传媒的定义和定位都有一定的区别。在“现代社会”中，大众传媒是传递信息的工具。所谓“大众”是指大量的、容易被管理和操控的被动受众，信息和舆论的主导权掌握在少数权势精英手中。相对而言，传媒是“工具”或“喉舌”，受制于政治、经济、军事等“硬力量”，在整个社会体系中处于相对边缘的位置。

而在风险社会中，大众传媒（mass media）被“全媒体”（omni-media）所取代，逐渐成为一种独立运作的机制。与“大众传媒时代”相比，“全媒体时代”具有以下两个鲜明的特征：

（1）报纸、广播、电视、网络等各种媒体形态之间的森严壁垒和报社、广播电视台、通讯社、网站之间各司其职的社会化分工体系被彻底打破。互联网本身就是集文字、音频、视频、影像、APP（智能手机应用软件）等各种媒介形态于一体的“全媒体”。传统媒体向“全媒体”的转型也成为大势所趋。现在的《纽约时报》不再是一家由报社编辑的报纸，而是一家成功实现数字化转型的全媒体公司。

（2）随着互联网和社交媒体的兴起，由专业媒体机构向受众单向传递的一点对多点式的大众传播（mass communication）向多点对多点、多向互动式的大众化人际传播（mass interpersonal communication）过渡，“传者”和“受者”之间的界限渐趋模糊。对于“全媒体”而言，“大众”不仅意味着大量的、具有主动选择权的受众，而且还意味着大量的信息生产者。他们合二为一，成为所谓的“产消者”（prosumer）或“产用户”（producer），他们生产和上传文字、图片、视音频、影像等内容，形成了社交媒体平台，逐步取代了专业性的媒体机构，构成了全媒体传播的主体。近年来，在美国先后出现了多种以用户生产和上传内容为主体的社交媒体（即“自媒体”），我国也随之出现了本土化的版本（详见本书附录8）。随着人工智能、大数据、虚拟/现实（VR/AR）技术的兴起，全媒体传播的范围也逐步拓展到沉浸媒体、元宇宙等新的空间。应当注意的是，“全媒体”不仅意味着报纸、广播、电视、网络等媒介形式和文字、声音、图像、影像等传播介质的简单相加，其内蕴涵更指向媒介生态的深度“相融”。

互联网的发展造就了海量的“参与生产的消费者”。推特（Twitter）、优兔（YouTube）等自媒体（we-the-media）和以算法为主导的抖音（TikTok）等“智媒”的蓬勃发展，使大众在传播过程中“传者”和“受者”之间的界限完全消失了。这就使得传统的、单向度的“宣传”机制逐渐失灵，精英阶层和权势群体不能一厢情愿地把信息和观点强加于公众。相反，公众通过新媒体参与到信息生产和传播的过程中，从而拥有了更大范围的知情权、表达权、选择权和监督权。一言以蔽之，“现代社会”中的被动受众演变为“风险社会”中的独立、主动而活跃的生产/消费者。

另外，风险社会也是一个高度媒介化的社会。以互联网为代表的“网络媒介”和以手机为代表的“随身移动媒介”的兴起，把人们裹挟到一个媒介高度饱和的生存状态中。媒介像空气一样无所不在，人们越来越多地依赖媒介获得体验和认知，媒介为公众设置值得关注和探讨的“议题”。用麦克卢汉的著名论断来概括，“不是我们创造了媒介，而是媒介塑造了我们”。

在高度媒介化的风险社会，传媒由边缘走向中心，成为“软实力”的重要组成部

分。在危机事件的处理过程中，传媒拥有了强大的话语权和影响力，可以做到“翻手为云，覆手为雨”。由于媒体所具有的这种“反常放大”效应——我们所熟悉的“狗咬人不是新闻，人咬狗才是新闻”的原则，各种风险、危机和灾难往往被媒体放大和扩散，甚至把子虚乌有的谣言变成言之凿凿的“真相”。近年来，许多危机事件的爆发都是由于政府部门对媒体——尤其是各种新媒体——的影响力估计不足，应对不及时，使一些本可以平息的“茶杯里的风暴”逐步演变成大规模的公共危机群体事件。

媒体技术的不断更新和演化也使“风险社会”与传播媒介之间的关系变得更为微妙和复杂，风险社会与传播媒介之间的关系也发生了一些引人注目的变化。其中，最引人注目的是5G技术——即第五代移动通信技术——逐步在世界各国普及。5G技术把互联网视频和移动通信技术结合起来，实现了影像的即时传输和快速下载，使得“人人都是记者、人人都是电视台”的自媒体成为消解传统媒体话语权的强大力量。另一个引人注目的变化是，以“微博客”或“短博客”为代表的社交互动媒介（SNS）和以短视频和直播为特征、依靠算法支撑的“智媒”“浸媒”已经超出了私人生活的领域，对政治和公共事务产生了越来越大的影响。

无论是5G技术还是智媒、浸媒，或是数智时代出现的“元宇宙”“区块链”“内容生成式人工智能”（AIGC）等新的媒介形式，它们都预示着以下两个趋势：（1）全媒体在风险社会中将会扮演越来越重要的角色，对政治和公共事务的影响会越来越大；（2）在风险社会中，进行媒体操控和管制的代价会越来越高昂，因而在技术和道义上都无法奏效。

在全球传播的时代，任何一场地方性的突发事件都有可能借助传媒的力量而演变为全国性乃至全球性的危机。因此，危机传播是降低风险、化解冲突和重塑形象的最为有效的手段。所谓“危机传播”就是指政府、企业或其他类型的社会组织利用各种传播媒介与公众进行有效交流和沟通的过程。在当代中国，政府能否在应对危机的过程中贯彻“媒体执政”的理念，进行有效的危机传播，是检验政府执政能力和社会管理水平的一个十分重要的标准。

媒体执政（governing with the media）的理念来源于美国。美国学者提摩西·库克（Timothy E. Cook）在1998年出版的专著《新闻执政》（*Governing with the News*）中对西方新闻媒体是“第四权力”的主张提出了质疑。他用大量历史事实和对现状的分析证明，标榜客观中立的美国新闻媒体实际上是重要的政治机构，信奉新闻专业主义、把自己等同于医生、律师这样的专业人士的美国新闻记者实际上已经成了“政治舞台上的重要角色之一”。美国政府与媒体相互合作、对抗和制衡，利用政治传播共同发挥“执政”的功能，影响和左右着美国社会及个人生活。

在美国政治传播史上，凡是那些能够有效利用新兴传媒的政治家通常都能够赢得

强大的民意支持，成为名垂青史的人物。“报纸总统”杰斐逊是美国的开国元勋。他本人就是报人出身。在19世纪上半叶“报纸时代”大幕拉开的时候，每当碰到危机时，他总是利用笔锋犀利的社论来说服反对派，赢得民意的支持。20世纪上半叶，美国遇到了严重的经济危机和“二战”的双重夹击，“广播总统”罗斯福以每周一次的“炉边谈话”节目与美国民众谈心，安抚民心，激励美国人民万众一心，共渡难关。20世纪60年代，当电视成为最有影响力的大众传媒时，“电视总统”肯尼迪横空出世，凭借个人魅力与影像媒介完美结合而成的“形象政治”赢得了美国民众的支持。

21世纪初，奥巴马则以“政坛黑马”的人设定位，借助互联网的号召力和影响力从无名小卒跃居总统宝座，成为“互联网总统”的典型。他在竞选总统之际充分利用脸书（Facebook）、推特、优兔等社交媒体进行政治动员和民间筹款，2008年竞选期间通过互联网筹到了史无前例的7.47亿美元，其中87%为200美元以下的小额捐款。入主白宫以后，奥巴马在白宫设立了负责新媒体传播的“数字战略”办公室，建立了白宫首席网络记者制度，并且利用手机短信、网络视频、微博等新媒体及时发布信息，与选民进行即时沟通。奥巴马创造的“互联网执政”手段被各国领导人纷纷效仿，连一向保守的英国王室、天主教皇等也开通了微博账户。一项对全球153个国家的调查显示，77.7%的领导人或政府机构拥有社交媒体网络账号，粉丝数超过百万的领导人或机构有22个，人气最旺的奥巴马在脸书和推特上的粉丝都超过了3000万。乌干达总统姆巴巴齐几乎每帖必复，是各国领导人中最“勤奋”的博主。由此可见，“互联网执政”“微博执政”已经成为当今世界政坛一股不可抗拒的潮流。正如美国前国务卿希拉里·克林顿在其离职告别演说中所说的那样，“不掌握21世纪媒体技术的人无法成为21世纪的领导者”。

2016年以来，由“推特总司令”特朗普领衔主演的一幕幕“拍案惊奇”虽然让世人一次次大跌眼镜，但其打破成规的“搏出位”过程却再次印证了“媒体执政”在美国政治社会生态中的强大动能。这位此前以电视真人秀节目一举成名、频频现身娱乐版、没有任何执政经验的“素人政客”凭借社交媒体的巨大影响力，绕过了美国传统主流媒体的“把关人”机制，成功抢占时政硬新闻的头条和议题主导权，并在共和党内的初选中一路过关斩将，成为总统候选人，后又在与民主党资深政客希拉里的对决中最终逆势胜出，成为世界政坛重大的“黑天鹅”事件。上任之后，他利用3000万粉丝的推特平台发号施令，左右政治议题，在国内国际政坛翻云覆雨，成为“社交媒体执政”的典型案例。诚然，特朗普的发迹有着复杂的国内外政治经济社会背景，但社交媒体无疑是促成这只“黑天鹅”横空出世的“关键变量”。特朗普开创的依靠社交平台进行政治动员的“推特执政”模式不仅在美国国内屡试不爽，而且还带动了其他国家和地区的“小黑天鹅”频频出现，改写了传统政治与社会的规则，其所带来的影响还有待于进行更为全

面而客观的评估。

经过 40 多年的改革开放和史无前例的经济高速增长，中国的综合国力和国际地位有了大幅提升，沿海发达地区和主要城市基本实现了经济和技术的现代化。另外，40 多年来，在现代化进程中积累的各种潜在“症候”开始发作。毫无疑问，现阶段的中国也进入了贝克所说的“风险社会”。伴随改革开放的传媒体制变革和新媒体的勃兴，当代中国打破了“大一统”的传播格局，进入了众声喧哗的多元文化时代。可以毫不夸张地说，中国改革开放 40 多年以来，媒体领域发生的“传播革命”是堪与经济腾飞比肩的成就。“中国互联网信息中心”（CNNIC）发布的最新调查结果显示，截至 2022 年年底，中国网民数量位居世界第一，达到 10.67 亿，社交媒体“日活用户”（DAU）分布在微博（5.93 亿）、微信（13.19 亿）、抖音（8.09 亿）和快手（3.74 亿）等不同的平台上。网民已经成为当代中国传播体系中具有强大影响力的“意见领袖”。另外，一些地方官员对媒体的认知僵化陈旧，跟不上新媒体技术的发展，危机传播和“媒体执政”的意识更是无从谈起。

有鉴于此，在当今中国，各级政府和媒体机构都应该破除自身的思维定势，调整传播策略。逐步适应风险社会的变局。首先，从政府的角度来说，“危机”不应当被视作“飞来横祸”，而是应当被视为风险社会发展的必然结果。与之相应，危机处理也不应当是“兵来将挡，水来土掩”的被动应付，而应当是日常执政的有机环节。从传播学的视角来看，危机之所以爆发和加剧是由于政府与公众之间的交流和沟通出现了障碍。因此，政府应当根据危机发生的具体情境和变化趋势采取合适的传播策略，化“危险”为“机会”。

当危机到来时，政府部门应当关注舆情，对有可能引发危机的“热点问题”（或称“引爆点”）给予关注，制订相应的预案。同时，政府部门还应当通过媒体与公众进行及时的风险沟通，把危机可能带来的负面效应及时告知公众。由于风险社会具有高度“媒介化”的特征，政府部门应当把传播媒介作为增强执政能力的重要手段。除了报纸、广播和电视等传统媒介形式之外，各级政府官员应当充分利用互联网和手机等新媒体及时发布信息，与民众进行有效的交流、互动和沟通。

2010 年 5 月以来，全球暴发了甲型流感疫情。从中央到地方的各级政府部门汲取了“非典”疫情的教训，一方面通过各种传播媒介向公众及时公布疫情变化和防控措施，另一方面实时监控国内和国际舆情，及时回应来自国内外的误解、指责和传言，进行了有效的危机传播。虽然“甲流”暴发期间，我国境内的感染病例已经突破了 2 000 例，但在国内没有引发恐慌，国际社会也对中国严格的防控措施予以理解，避免了类似“非典”那样的危机在我国重演。“甲流”期间积累的经验 and 模式在 2013 年春季暴发的 H7N9 禽流感的危机传播和新闻发布中得以有效地复制和完善。

从媒体的角度来说，应当改变传统的传播观念，及时传递真相，适应风险社会的要求。与西方国家不同，中国人有“报喜不报忧”的传统文化理念，我国各类媒体也承担着“坚持正面宣传为主”的政治任务。但是，这些都不能成为媒体回避风险、掩盖危机的借口。更为严重的是，在风险社会，如果一味坚持“报喜不报忧”和“正面宣传”的传统思维定式，政府和主流媒体的公信力就会遭到破坏。在此，危机传播的3T3F原则——“真实地说，及时地说，首先来说”（Tell It Faithfully; Tell It Fast; Tell It First）——应当成为提升我国政府和媒体公信力的有效保证。从2008年的“5·12”汶川地震，到2013年春季席卷半个中国的禽流感，再到肆虐全球三年多的新冠疫情，我国政府部门、中央级主流媒体总体上贯彻了3T3F原则，赢得了国内公众和国际社会的广泛好评，为政府部门的危机处理创造了良好的舆论环境。

除了做好危机传播的工作以外，媒体还应在危机的潜伏期进行有效的风险传播。美国电影和电视剧当中都有“灾难片”这一品类。观众在银幕和荧屏上一次又一次“经历”了劫机（《空军一号》）、核泄漏（《翌日》）、雪灾（《后天》）、全球性气候灾难（《2012》）等“危机”场面。毋庸置疑，这些影视剧在让观众获得娱乐的同时，既帮助他们树立了风险意识，也帮助他们学习到了应对危机的技巧。

近年来的实践已经、并且仍将继续证明，“推进国家治理体系和治理能力现代化建设”“构建人类命运共同体”“推动全球治理体系和理念的创新”等具有战略性和前瞻性的构想是适应“全球风险社会”当中政治、经济、社会、文化和传媒变局的先进理念。2007年10月召开的党的十七大提出“让权力在阳光下运行”，要保障公民的“新四权”——知情权、表达权、监督权和参与权。根据这一精神，2007年11月实施的《突发事件应对法》和2008年5月施行的《中华人民共和国政府信息公开条例》，为政府、媒体与公众实现良性互动、进行有效的危机传播提供了有力的政策保障。2018年3月，全国人大批准设立应急管理部，地方政府设置了相应的职能机构，在确保包括危机传播和新闻发布之内的应急管理工作的制度化、规范化和机构化方面迈出了实质性的一步。2022年10月召开的党的二十大进一步明确提出了推动建设以人民为中心的社会治理共同体、健全共建共治共享的社会治理制度的目标。

随着改革开放进入“深水区”的“攻坚”阶段，如何通过有效的危机传播化“危机”为“转机”，应当是政府、媒体和公众认真对待、大胆探索的一个重要问题。在以“全球、全民、全媒”为特征的传播时代，各级党政领导干部的媒体素养和传播能力的高低在很大程度上决定了他的执政水平和决策效果。从这个意义上说，加强风险社会的媒体执政能力为进一步改进和完善政府的公共传播和新闻发布机制既提供了宏大的背景，也描绘了美好的愿景。

未来新闻学：新闻发布理论与实践创新的切入点与参照系

无论是公共传播与新闻发布制度的创新，还是新闻发言人的角色重构，都要从新闻传播学的理论和实践探索中汲取营养。“新闻发布”和“新闻发言人”的核心是“新闻”，这使得新闻发布制度的确立和完善不同于一般意义上的行政或管理制度的构建。这也是为什么从学科归属上，有关新闻发布制度和新闻发言人的研究与新闻传播学的关系更为密切，而不是划归为“政治学”或“管理学”的范畴。为此，作为新闻发言人，我们应当准确把握与及时了解新闻传播学理论和实践探索的最新趋势和动向。

近年来，新闻传播领域发生的急剧变化对传统新闻传播学理论和实践模式带来了全方位的挑战。互联网——尤其是社交媒体——的兴起模糊了新闻生产者和接受者之间泾渭分明的界限，彻底颠覆了“传播学之父”施拉姆提出的 SMCR（传者—信息—渠道—受者）的线性传播模式，也使得“议程设置”“沉默的螺旋”等大众传播学经典理论无法充分破解在当今新闻传播实践中出现的种种难题和困局。有鉴于此，各国新闻学研究和新闻工作者都在积极进行理论和实践模式的探索。虽然目前还没有一种得到公认的经典理论或模式出现，但已经产生了一些新的理念和思路，我们目前暂用一个松散的命名——“未来新闻学”（Future of News consensus 或 FON）来加以概括，其主要代表人物包括“公民新闻”的倡导者、纽约大学新闻学教授杰·罗森（Jay Rosen，代表作为《为何做记者》）、纽约大学新闻学兼职讲师克雷·舍基（Clay Shirky，代表作为《人人时代》《认知盈余》）、纽约城市大学新闻学教授杰夫·贾维斯（Jeff Jarvis，代表作为《谷歌将带来什么》）、亚利桑那州立大学新闻学教授丹·吉尔摩（Dan Gillmor，代表作为《草根媒体》）等。

从本质上看，“未来新闻学”是新闻学研究和从业者对不断变化中的媒体生态和传播模式作出的回应。其核心观点包括：

（1）新闻报道是记者与其报道对象之间相互对话和沟通的产物，也是不同话语和立场相互冲突、调和与协商的结果。换言之，传统新闻生产模式是一对多的单向传递，而在新媒体环境下则演变为多对多的对话或协作生产模式。

（2）专业记者应当通过微博等社交媒体与受众保持“高度黏合”的关系，后者通过“开放源代码”（open-source coding）或“众包”（crowd-sourcing）等方式参与新闻生产，为前者提供源源不断的新闻线索和素材，前者则充当“把关人”的角色，确保新闻报道的公信力和专业品质。

（3）新闻文本是一个具有多重意义的、开放性的、蕴含多种阐释可能性的“话语建构”（discursive formation），这改变了传统新闻学中对结构（例如，“倒金字塔”模式）、文体（例如，“美联体”或“新华体”）和专业伦理（例如，双重信源相互

印证确保新闻真实性的原则）的严格规范与要求。在未来新闻学的阐释框架下，新闻文本呈现出碎片化和流动性的特征，新闻文本也相应地从一个具有确定意义的“存在”（being）演变为一个不断自我更新和修正的“生成过程”（becoming）。

（4）新闻报道的首要功能是在政治和社会领域内引发建设性的“公共对话”，凝聚社会共识，而不仅仅停留在传递信息和告知公众的层面上。

简言之，未来新闻学倡导的是：媒体机构的扁平化、新闻生产的全民化、管理机制的去中心化、社会共识的聚合化。其终极目标是通过新闻生产与信息传播，促进全球不同族群与社群之间的沟通和交流，从而打造出一个休戚与共的“人类命运共同体”。

从总体上看，“未来新闻学”所提供的理念、思路和理论框架是围绕“全球、全民、全媒”这三个当前新闻传播发展变化的总体趋势来展开和生发出来的，它对于我国新闻传播学的理论和实践创新——同时也包括新闻发布制度的创新和新闻发言人的角色重构——具有一定的启示意义，具体来说体现在以下一些方面。

- 全球——传统的新闻传播是以区域或国别为疆界来展开的。随着以全球受众为指向的全球媒体（例如，CNN和互联网）代替了仅以国外受众为指向的国际媒体（例如，“美国之音”VOA和BBC世界台），随着新闻生产走向“全球化”——从采集、编写、流通到接受等诸环节逐渐“去疆界化”，传统的“国际传播”（international communication）应被更符合现实的“全球传播”（global communication）所代替。从实践的层面来看，建基于“内外有别”传统观念的“内宣”和“外宣”的藩篱应当被彻底突破。无论是对内传播还是对外传播都应当尊重新闻传播的普遍规律，用“讲故事”这类具有普适性的手段来提升新闻传播的感染力，从而增强新闻媒体的公信力和吸引力。

2021年年初，一群来自云南省的社交网民利用微博和抖音等社交媒体向外界传播了云南野象“离家出走”的消息，这一新闻经由《新闻联播》报道后，开始受到海外媒体广泛关注。2021年6月起，CNN、路透社、BBC等西方主流媒体对“一路‘象’北”进行了持续的大规模报道，日本NHK、美国NBC等媒体在黄金时段对此进行了专题报道，在全球性社交平台上也成为了广为流传的“迷因”。“一路‘象’北”也成为迄今为止在国际媒体上最具影响力的“中国新闻”之一。

无独有偶，近年来在英语世界出版的有关中国的新闻纪实类（即所谓的“非虚构”类）书籍中，以普通中国民众及其日常生活作为选题的出版物在数量上有了显著增长。笔者对2007—2022年出版的关于中国的新闻纪实类书籍做了一个粗略的统计，发现以“基层人物”或“基层社会”为主题的占到了一半以上，其中产生较大影响力的有《江城》和《寻路中国》（作者为《纽约客》前驻京记者Peter Hessler，中文名何伟）、《工厂女孩》（作者为何伟的华裔夫人张彤禾）、《中国课程》（作者为《华盛顿邮报》前北京

分社社长 John Pomfret, 中文名为潘文)、《北京欢迎你》(作者为美国一家运动网站的总编 Tom Socca), 等等。

这些故事不仅感动了中国, 同时也感动了世界。它们不是传统意义上“高大全”“红光亮”的“正面典型报道”, 也不是对当前政策的简单图解, 而是在不回避社会矛盾和热点问题的前提下, 触及中国社会存在的一些“敏感”问题, 真实反映中国普通民众的生存现状和现实诉求, 体现了中国人的价值观和生存智慧。挖掘凡人小事中的“不平凡”之处, 这与市场化新闻“反常放大”的理念可谓不谋而合。值得注意的是, 这种“反常放大”不是为了标新立异或耸人听闻, 而是为了传递具有普适性的价值观。这就使得具有问题意识和承载终极关怀的凡人小事跳出了一般意义上的“社会新闻”或“有人情味儿的报道”(human-interest stories)的窠臼, 同时也更容易赢得身处不同社会和文化语境下的受众的好感和共鸣。

- 全民——在传统的大众传播学理论中, 媒体机构(包括广播电视台、通讯社等)和专业记者是新闻传播的主体, 普通读者和阅听人则被定位为“沉默的大多数”, 处于从属和被动的地位。当今方兴未艾的5G技术和随身移动媒体的普及把无所作为的“受众”(audience)变为主动的“参与生产的消费者”(prosumer)或“参与生产的使用者”(produser), 进而登堂入室, 在传统上由政商精英主宰的舆论场内产生“众声喧哗”的效应。这便是“未来新闻学”所强调的“新闻全民化”的效应。

在最早尝试将文化研究引入新闻学研究的澳大利亚学者约翰·哈特利(John Hartley)看来, 新闻传播不再是一种“专业实践”, 而是一种“基本人权”。^①随着社交媒体的蓬勃兴起, 在政治诉求达到一致的情况下, 素不相识的微博用户会迅速聚合为具有巨大影响力和破坏力的“智能化暴民”。这就使得传统主流媒体所承担的引导公众舆论和凝聚社会共识的责任更为凸显, 同时也使传统主流媒体遭遇到了更为强有力的挑战。

值得注意的是, 在未来新闻学的阐释框架下, 新闻传播“全民化”的趋势并不是要用缺乏新闻专业资质的“公民记者”完全取代媒体机构和专业记者, 相反, 后者应当着重思索的问题是: 如何在确保新闻品质和公信力的前提下, 让这些业余人士更为积极地参与新闻生产。作为“未来新闻学”重要的实践模式之一, 由“微博记者”主导的“一个人的国际新闻部”的新闻生产模式被美国媒体广泛采用。2011年最引人注目的一位“微博记者”是美国公共广播电台(NPR)的安迪·卡尔文(Andy Carvin), 他凭借在“茉莉花革命”中的出色报道赢得了诸多荣誉。他一个人包揽了NPR的大部分国际新

^① J. Hartley, "Popular Reality: Journalism, Modernity," *Popular Culture*, London: Edward Arnold, 1996: 3-8.

闻报道，秘诀在于他充分利用微博与遍布世界各地的“公民记者”和“社区博主”的粘性联系，采用众包（crowd-sourcing）的生产机制，协作生产出贴近当地实际、真实反映当地民众诉求的新闻。

专业记者与公民记者之间的协作生产模式在危机传播中已经成为危机事件报道中的通用模式。手机录制的现场视频已经成为主流媒体首选的报道素材。2015年8月中国台湾地区发生的“复兴空难”恰好被路过现场的出租车司机用手机完整拍下，成为各大媒体竞相选用的素材。这位普通人借此机会也改善了自己的生存境遇，转行为自媒体博主。正是从这个意义上说，主流媒体和专业记者应当在危机传播中更为有效地直面“新闻全民化”的挑战，探索与“公民记者”的合作模式，牢牢把握新闻报道的专业品质和舆论引导权。

- 全媒——传统的新闻生产和传播机制是以报纸、通讯社、广播、电视、互联网、社交媒体等多种形式来分别展开，而当今“媒体融合”已经成为新闻生产和传播的常态模式。全媒体（omnimedia）的新闻生产既包括文字、图片、影像、音视频等传播介质的综合运用，也包括各种类型媒体机构属性和职能的融合，彻底颠覆原有的媒体品类和经营模式。

我们现在所说的《纽约时报》已经不再是一张报纸，经过十余年来的数字转型，截至2022年年底数字用户已达910万，80%以上的收入来自网站及其各种类型的数字衍生产品。2013年8月，亚马逊网站的创立者贝索斯以个人名义收购了《华盛顿邮报》，引起了舆论的广泛关注。2020年这家百年老报推出了TikTok账号，在短视频新闻领域独领风骚。截至2022年年底，约有一半以上的全球主流媒体建立了TikTok账号，吸引Z世代青年用户成为其首要目标。

在更为微观的层面上，“全媒体”还应当是对新闻叙事结构和话语的大胆创新与实践。例如，新华社在“走基层”报道中，利用“中国网事”这一全媒体平台，在“新闻视觉化”和“新闻影像化”的探索上作出了可贵的尝试。央视在“走基层”报道中融入了调查新闻所擅长的深度挖掘细节的做法，同时借鉴了纪录片的即时跟拍和戏剧、电影的表现形式，打造出“新闻纪实系列短剧”这样一个融合了多种媒体介质和表现形式的全媒体新闻品类。

从更为宏观的层面上看，全媒体的勃兴带来的是全传播（omnicom）理念的出现。全传播又被称为“整合传播”或“战略传播”，即综合运用新闻、广告、公关、营销等多种手段对“组织”（包括国家、政府、企业、学校和各类社会机构）进行形象塑造、品牌推广和价值观的传递。组织的危机传播和新闻发布都可以纳入到以“整合传播”“战略传播”为重点的“全传播”范畴，对上述各类组织的短期运营和长远发展都会产生不容忽视的影响，应当受到各级决策者、领导者和管理者的高度关注。

从以上的分析中我们可以看出，危机传播与新闻发布制度的创新和新闻发言人的角色重构要置于最具前沿性的“未来新闻学”阐释框架下，顺应以“全球、全民、全媒”为主轴的传媒变局，更为有效地实现政府、企业、社会组织与媒体、公众之间的沟通和交流，更好地履行新闻发布工作“内聚民心，外结盟友”的双重使命，推动和促进“和谐社会”与“和谐世界”的建设。

从宣传模式到传播模式：危机传播与新闻发布的理论探索

从传播学的角度来看，危机传播与新闻发布机制的确立和完善是政府、企业等“组织”进行公共传播的重要组成部分。所谓“公共传播”（public communication）是指政府、企业及其他各类组织通过各种方式与公众进行信息传输和意见交流的过程，在人际传播、组织传播、媒体传播等多个层面上进行。无论在公共传播的哪一个层面上，新闻或信息发布机制和新闻发言人都起到了相当重要的作用。有鉴于此，西方许多国家倾向于采用更具包容性的“公共传播”和“公共信息官”（Public Information Officer，简称PIO）来代替“新闻发布”和“新闻发言人”等传统称谓。为了强化公共传播的效果，越来越多的企业在高管团队中设置了“首席信息官”（CIO）或“首席传播官”（CCO）的职位。

从本质上说，新闻发布机制体现的是信息传递模式的变革——从传统的宣传模式向公共传播模式的过渡，这一点在以政府为主导的政治传播领域表现得尤为突出。从政治传播史上看，在各种不同的政治和社会制度下，政府部门通常采用自上而下的、全民“总动员”式的宣传模式来传递相关的信息。在全球、全民、全媒传播的时代，随着信源和信道的多样化，政府部门不再是唯一的信息提供者。虽然在战争或抗击自然灾害等特殊情势下，传统的宣传模式仍然可以发挥立竿见影的作用，但在常态环境下，我们需要根据不同的受众需要，采用更为“人性化”的手段来传递党和政府的声音，以期获得传播效果的最大化。

就宣传和传播的效果而言，我们可以用人际传播理论中的“冰山”模式来进行进一步的探讨。这一模式是从心理学上的“认知结构论”借鉴而来的。奥地利心理学家西格蒙特·弗洛伊德（Sigmund Freud）把人的认知结构划分为意识、潜意识和无意识三个层面。在他看来，人的认知结构仿佛一座漂浮在海上的冰山，露出海面的是意识层面，通过人们的外部行为表现出来。藏在海面以下的则是无意识层面，而半遮半露的则是潜意识层面。后两个层面渗透着人们的信念、文化观念和价值取向，一般情况下不会直接表现出来，但有时也会以梦境、口误等形式表现出来。弗洛伊德以解析梦境为依据创立的“精神分析”学派成为心理学的重要分支之一。

在此基础上，跨文化传播理论的奠基人之一爱德华·霍尔（Edward T. Hall）提出，

跨文化传播的效果也在三个层面上起作用：在意识的层面上，人际传播可以让人们获知信息，在一定程度上对人们的外部行为产生影响；而更为有效的人际传播往往还能在潜意识和无意识的层面上发挥作用，它不仅可以满足人们“知情”的愿望，而且还能够影响甚至改变人们的信念、文化观念和价值取向，使其在对万事万物的理解、判断和评估方面发生根本性的变化。^①

例如，不少汉语流利的洋女婿始终不愿意管自己的岳父母叫“爸、妈”，这个例子很好地说明了在跨文化传播中“冰山”模式所起的作用。虽然洋女婿们在意识层面上接受了中国的语言和文化，普通话说得比很多老一辈中国人都准，能够熟练使用筷子吃中国美食，但他们不一定能够在潜意识层面上认同中国的家庭伦理纲常。在英文中，岳父母是“法律意义上的父母亲”（fa/mother-in-law），这一命名本身就体现了他们不同的价值观——“社会契约”大于“人际关系”。俗话说“江山易改、本性难移”，也形象地阐释了跨文化传播的“冰山”模式。

如果把上述的“冰山”模式拓展到公共传播的层面上，我们便可发现传统的宣传模式和传播模式的最大差别在于信息传递的效果上。前者只具有传递信息的功能，其影响往往只停留在意识的层面上，即“入眼”“入耳”，而后者则除了能够让受众获知信息外，还可以通过劝导和说服等手段在更深的认知层面上发挥影响力，即“入脑”“入心”。在获得资讯的信源和信道日趋多样化的今天，政府进行公共传播的方式显然也应当得以丰富和发展，以期适应受众的需求和时代的需要。目前，在我国各级政府推行的新闻发布机制便是在这方面进行的一种努力和尝试。

从美国的经验来看，如何通过有效的新闻发布机制确保公众的知情权，进而影响他们的认知、判断和评估，从而在政府、媒体和公众之间建立良性互动的关系，一直是在民主制度建设和不断完善的过程中需要着力解决的课题之一。早在19世纪之初，美国第四任总统詹姆斯·麦迪逊（James Madison）就作了以下阐述：“一个人民的政府如果不给人民提供信息或获得信息的渠道，那么它将成为一出闹剧或悲剧的开端——也许两个都是。”^②这段话精辟地阐释了保障公众知情权对于国家政体建设的重要意义。这样的理念被美国历届政府沿袭下来，即便是在国家面临分裂的危急时刻也没有动摇过。正如南北战争期间林肯总统多次强调的那样：“只有让人民知道真相，国家才会太平。”^③

^① E. T. Hall, *Beyond Culture*, New York: Anchor Books, 1976.

^② 以上三个美国总统的言论均引自 M. Sullivan, *A Responsible Press Office: An Insider's Guide*, Washington, D. C.: U. S. Department of State, 2001.

^③ 以上三个美国总统的言论均引自 M. Sullivan, *A Responsible Press Office: An Insider's Guide*, Washington, D. C.: U. S. Department of State, 2001.

20世纪60年代初,肯尼迪总统为美国政坛带来了一股新风。在他的政见当中包括了对传统宣传模式的突破,首次把传播的理念引入到处理政府与媒体、公众的关系上:“信息的流动、在知情基础上做出选择的能力以及批评的能力等所有民主政治赖以生存的假设条件,在很大程度上取决于传播”^①。如果说传统的宣传模式只是做到了信息的传输,满足受众的知情要求外,那么传播模式则在此基础上可以发挥说服的效用,从而影响受众所做的选择和评估。显而易见,传播模式的引入适应了信息时代出现的受众群体部落化、信源和信道多样化、传播平台交互化的大趋势。具体而言,宣传模式和传播模式的区别表现为以下几个方面(见下表):

宣传模式与传播模式的区别

| | 宣传模式 | 传播模式 |
|---------|-----------|------------|
| 对象 | 点对点 | 点对点 |
| 方式 | 单向传输 | 双向互动 |
| 策略 | 仪式化 | 陌生化 |
| 特性 | 叙事性 | 表演性 |
| 传者/受者关系 | 权力关系 | 平等交流 |
| 信息符码 | 主控性符码 | 普遍性符码 |
| 效果 | 意识层面的被动接受 | 潜意识层面的凝聚共识 |

我们可以用一些例子来进一步阐释宣传模式和传播模式之间的区别。在相当长的一段历史时期内,发社论是向广大人民群众传递政府声音的主要方式。显然在这种信息传递方式中,传者是一个点——为政府代言的评论员,而受者则是一个不加细分的层面——例如,我们通常所说的“全党、全军、全国各族人民”。这种点对面的传播是单向的,受者并不能进行即时的回馈。它所体现的也是自上而下的权力关系,所使用的是以官方话语为主导的、带有鲜明本土色彩的“主控性符码”(dominant code)。例如,“人民体”和“新华体”等具有中国特色的新闻话语都属于这种“主控性符码”的范畴。再如,“传承红色基因”这样的标语被一些戴着“灰黑滤镜”的外媒记者指认为中国要打造“机器人杀手”的证据而大肆炒作。类似这样的“主控性符码”对于那些不熟悉中国政治文化语境的受者来说容易产生歧义。无怪乎有的港台地区的记者和外国记者望文生义,甚至于被一些别有用心的人借题发挥。从传播效果来看,运用宣传模式传递的信

^① 以上三个美国总统的言论均引自 M. Sullivan, *A Responsible Press Office: An Insider's Guide*, Washington, D.C.: U. S. Department of State, 2001。

息往往只能影响到受者的意识层面，换言之，可以做到入眼、入耳，但很难做到入脑、入心。

在社交媒体高度发达、资讯趋于饱和的今天，主流媒体在“变脸”，政府部门的信息传递方式同样要做到与时俱进。因此，在传统的宣传模式的基础上引入公共传播模式，不失为一个适应时代要求的权宜之计。作为公共传播的重要方式之一，新闻发布会是一种点对点的信息传递——政府部门的新闻发言人和记者之间进行资讯的交流和观点的碰撞。这显然突破了以往自上而下的单向传输模式，而实现了真正意义上的双向互动。

社交媒体时代的新闻发言人不应当机械背诵那些仪式化的“口径”，满口空话、套话的“宣传腔”，而应当善于运用“陌生化”的传播策略，有效引导舆论。浙江省原工商局局长郑宇民在2011年10月全球浙商大会的新闻发布会上回应微博网友提出的“要不要救温州”的问题时，作了以下精彩的回答：“对于温州，大家熟悉的是它的经济发展，陌生的是它的文化遗产。温州的文化是永嘉文化，四海一家，义利并举”。接下来他用“7·23”动车事故发生后温州全民出动紧急救援的例子，尤其是那个最后被救出的小依依的故事，来说明温州人的文化积淀和道德水准。在此，郑局长使用的是传播模式中的“陌生化”的策略，他用生动的案例颠覆了“温州假货泛滥”“温州炒房团”等负面新闻所带来的“温州人唯利是图”的刻板印象，让媒体和公众看到了一个“你所不知道的文化温州”。^①

新闻发言人突破了政府官员“训诫”式的角色定位，与作为公众代言人的记者进行平等对话，这也有助于政府树立亲民形象。与社论等传统的宣传手段相比，新闻发言人使用的是带有“普遍性符码”（universal code）——例如，口头语言（称为“言语”，区别于书面语言）、身体语言（包括手势、表情和服饰等）。好的发言人往往会从个人的切身体验出发现身说法，使用亲情、友情、爱情等容易引发共鸣的叙事框架，增强传播的有效性。同时，在经济/文化全球化的背景下，发言人应当结合公平、正义、平等、博爱等“普遍性符码”来进行危机传播，以此获得国内外受众的广泛认同。党的二十大报告明确提出的和平、发展、民主、自由、公平、正义的“全人类共同价值”是发言人进行“人性化传播”的重要参照系（参见以下案例分析）。

与各种传统的宣传手段相比，新闻发言人模式无疑是一种更为人性化的传播方式，而新闻发布会又能够为传者/受者提供一个充分的交流和互动的话语平台。因此，从传播效果来看，有效的新闻发布机制能够起到“润物细无声”的作用。它能够突破受者的意识层面，在其潜意识层面上发挥影响力，达到“制造同意”而非“强制接受”的效应。

^① 郑宇民同志回答微博网友问题的完整视频见 <http://www.tudou.com/programs/view/j2KFJIRngt0/>；2013年8月28日下载。

案例分析 危机传播中的普遍性符码与人性化传播

毋庸置疑，源自西方的“公共关系”理念在中国的传播和普及可以说是几十年来改革开放的具体成果之一。在相当长的时间内，很多人对“公共关系”的认知都来自一部1989年由央视播出的电视剧——《公关小姐》。甚至于有人错误地把“公关”与“三陪”联系在一起，也与这部电视剧所传递的片面信息不无关系。即便在一些位高权重的政府官员眼中，“公共关系”是与政府作风马牛不相及的。笔者2003年回国后不久，与一位市委宣传部的官员谈到“政府公关”和“危机传播”的理念，对方惊讶地反问：“难道让我们像那个电视剧里演的那样？”

笔者跟这位官员交谈的时候，恰逢中国陷入了一场全球性危机——“非典”。从传播学的角度来看，“非典”留下的最重要的遗产之一就是政府“公共关系”和“危机传播”理念的深入人心。自此以后，作为中国社会最具权力和影响的主体，中央和地方的各级政府部门逐渐把“公共关系”引入了日常工作当中。北京奥运会就是一个成功的例子。在申办、筹办和举办奥运会的近十年间，“公共关系”一直是带有浓厚政府机构色彩的北京奥组委的工作重心之一。一些知名的国际公关机构和国内外的专业人士、学者都参与到与北京奥运会有关的一次次“公关战役”中来。也许“战役”这个不那么国际化的词就体现出北京奥运会的“非常态”——它不仅仅是一个体育盛典和商业活动，而是一项“政治任务”。

源自西方商业社会的“传播”与“公关”理念进入到中国政治的话语体系中，不可避免地要发生一些理念和实践上的冲突——尤其是与传统的“宣传”思维的冲突。其实，这两者之间有着本质的差别：“宣传”是单向的信息传递，它所体现的是一种权力关系；“公关”则是双向或多向的平等交流与商议，它更多的是借助于为各方所接受的普世价值。因此，“宣传”表现为一种不容置疑和挑战的官方修辞（official rhetoric），而“公关”则表现为一种人性化传播（humane communication）。

虽然北京奥运会在中国官方内部的话语体系中被定性为“最高的政治任务”，但是在对外的传播和沟通中，则最大限度地回避了“官方修辞”，而更多地借助于西方“政治传播”和“政府公关”的理念。无论是通过和实施保证境外记者采访自由的“国务院477号令”，还是设立接待境外非注册记者的“北京国际新闻中心”，都举行了高密度的新闻发布会，都是在制度、理念和实践上与国际接轨，放下官方修辞的架子，贯彻人性化传播的理念。令全世界惊艳的开幕式所传递的“和谐”二字更是“普遍性符码”的杰出范例。正如《纽约时报》的一篇评论所指出的那样，开幕式让全世界看到了一个“浪漫、优雅、和平的中国，一个超越了兵马俑的中国”。由此，我们可以把张艺谋在开幕式第一次彩排后放弃了他排练一年多的兵马俑和秦腔的宏大场面解读为“传播和公关

的理念”战胜了“宣传思维”。显而易见，尽管兵马俑是被法国前总统希拉克大加赞誉的“世界第八大奇迹”，但却是战争的象征，不符合北京奥运会传递的“和谐世界”的理念。

但是，这样的普遍性符码和人性化传播在当今的政府公关实践中还远未得到充分的体现和运用。2008年9月由“三鹿奶粉”事件所引发的全球性公关危机，极大地破坏了中国政府借助于北京奥运会所塑造出的良好的国家形象。即便如此，石家庄市政府新闻发言人在向公众道歉时，还把这场危机归结为“缺乏政治敏感性”“影响了党和政府的形象”，不要说外国的记者和受众难以理解他的这番“官方修辞”或者是“主控性符码”，就连国内的网民也批评他缺乏人情味，不是在向受害的患儿和家庭道歉，而是在向“上级领导”道歉。显然，类似这样带有浓重宣传色彩的“道歉”非但不能化解危机，反而会进一步破坏“党和政府的形象”。如果“政府公关”和“危机传播”的理念和实践能够成为一种常态，如果我们的政府官员在日常工作中能够多一些“传播”和“公关”，少一些“宣传”，那么党和政府的良好形象才会在国内和国外的“意见市场”上得以维护和强化。

如果说2008年北京奥运会完成了新中国在世界中心舞台上的闪亮登场，那么2022年北京冬奥会则是新时代的中国以更加开放、自信的姿态引领世界走出疫情阴霾“一起向未来”的成功实践。以“简约、安全、精彩”为基本理念的北京冬奥会带来了对外传播理念和实务的突破，以更为多元、包容和年轻化的方式，借助于高科技和数字化的手段，探索基于文明共生、共享和共荣理念的跨文化传播新模式，将“全人类共同价值”这一“普遍符码”深入人心。

14年前，中国人民向世界发出了“开放的中国盼奥运”和“北京欢迎你”等真诚而迫切的邀请，通过举办一届“无与伦比的奥运会”（罗格语）表达了期冀全面融入国际社会并得到广泛接纳的愿望。在“百年变局”和“世纪疫情”的交织叠加的当下，新时代的中国则以一届“疫情下的伟大奥运会”（巴赫语）向世界展示了东方式的浪漫、淡定和包容。2008年北京奥运会有效提升了中国的国家形象，而14年后更是在中国的引领和带动作用下实现了冬奥会的“破圈传播”，不仅提前实现了中国领导人承诺的带动3亿人参与冰雪运动的目标，而且把以往被诟病为“富人俱乐部”和“小圈子汇报演出”的冬奥会拓展为“全球一起嗨”的顶流赛事。

本届冬奥会创下了参赛和获得奖牌的国家及地区数量的历史新高，一些来自非洲、拉美和小岛国家的运动员克服种种困难，亮相冰雪赛道。作为史上首次实现转播全面“上云”的奥运赛事，北京冬奥会的数字化转型为其带来了有史以来最高的全球关注度。除了在瑞典、德国等冰雪运动强国创下了收视纪录，还强力拉动了来自“传统冬奥收视盲区”的全球南方国家和地区的民众的关注。北京冬奥会在全球社交平台上已吸引了超

30 亿网民的关注，一些明星运动员账号的互动量超过 10 亿条。毫无疑问，北京冬奥会已经成为迄今为止收视率和网络关注度最高的全球顶流赛事之一。

北京冬奥会对外传播的数字化转型，不仅为全球民众带来了更为真实可感的视听体验和即时互动基础，也为推动从“开放中国”到“全球中国”国家品牌升维创造了契机。一方面，从谷爱凌、苏翊鸣等新晋“顶流”和羽生结弦等国际大腕，到冰墩墩、“机器人调酒师”等刷屏爆款，再到冬奥选手吃播和基层志愿者互动，以参与式和沉浸式“第三方传播”的手段破解了少数美西方传统媒体一以贯之的“灰黑滤镜”，借助于更加具有公信力和影响力的社交传播塑造了多维、立体、全面的“动感中国”“萌态中国”和“乐活（LOHAS）中国”的新形象。

另一方面，具有“第三文化人”特征的 Z 世代体育明星不仅在各自领域展现了全球合作和共享的成果，而且建构了超越单一国族边界的跨文化主体想象。徐梦桃与老对手、美国运动员考德威尔赛后拥抱互祝“我们都是冠军”“为你骄傲”的“名场面”被广泛传播，在“新冷战”硝烟再起的当下显得弥足珍贵。谷爱凌在夺冠后发出的“体育可以团结所有人，体育不需要与国籍挂钩”是 Z 时代应对“逆全球化”挑战的宣言，新生代青年群体正在解构传统欧美中心主义视角下的“一元文化主体”叙事，展现了全球化时代的转文化传播和“多元文化主体”生成的新路径。

诚然，从宣传到传播的模式转换只是对新闻发布机制进行理论化的一种尝试。这种模式转换充分说明了新闻发布机制和新闻发言人是一定社会历史语境下的产物。这项机制的建立和完善也是一个本土化的过程，与中国的具体实际相结合，符合当下社会政治的需要。美国等西方国家的经验值得我们学习和借鉴，但在这个过程中要避免犯“淮橘为枳”的错误。对新闻发布机制进行理论化探索的终极目的是使这一“新生事物”在中国的语境下具备一定的合理性和可操作性，这就自然而然地引出了新闻发布制度的创新和新闻发言人的角色重构问题。

从“官职本位”到“专业本位”：新闻发布的制度创新和发言人角色重构

尽管早在 1983 年，中央和地方政府的一些部门（重点是外交部、外贸部等涉外部门）就已经启动了新闻发布机制，设立了新闻发言人，但这项制度在全国得以全面推广还是从 2003 年开始的——尤其是在“非典”阻击战取得阶段性胜利后。到 2004 年年底，国务院各部委和 31 个省、市、自治区的政府部门都有了自己的新闻发言人，在公众较为关注的卫生、公安、教育、环保、应急等重要职能部门，基本建立了从中央到地方市县一级的定期新闻发布制度。

特别值得一提的是，国务院新闻办采取了“以培训带建设”的方式来推进新闻发布制度。2003年年底，在清华大学、复旦大学等高校的专家学者和国内外资深记者、发言人的支持下，国新办在北京举办了为期两期“全国新闻发言人培训班”，组成了由主管领导、专家学者和业界人士组成的新闻发言人培训的“国家队”，培养出了中国第一代政府新闻发言人，也被媒体和公众亲切地称之为新闻发言人的“黄埔一期”。随后，这支“国家队”到全国31个省、市、自治区进行培训工作，学员参加完培训后便以发言人身份亮相，带动了政府新闻发布制度短时间内在我国的全面推行。经过几年的实践和探索，“国家队”逐渐确立了新闻发言人培训五大“内容模块”：主管部门领导（讲解党和政府相关的方针政策）；新闻传播学专家学者（讲解相关的新闻传播学理论和策略）；资深记者、编辑等媒体业界人士（讲解媒体运作规律）；资深发言人（传授从业经验）以及实操训练（观摩国新办发布会、模拟新闻发布、专家点评等）。

新闻发布制度的建立和完善成为中国政府推行渐进式政治体制改革的突出成就之一。近十年来，中央和省（区、市）党委及政府部门召开的新闻发布会都保持在每年1500场以上，这个数字在世界范围内都是相当罕见的，彻底改变了西方媒体对中国“密室决策”“暗箱操作”的刻板印象，同时也满足了社交媒体时代我国公众日益增长的对知情权、参与权、表达权和监督权的诉求。

在2008年的汶川地震和2010年的舟曲泥石流等自然灾害以及2020年以来席卷全球的新冠疫情等危机事件中，在2008年的北京奥运会、2010年上海世博会、广州亚运会、2019年的新中国成立70周年、2021年的建党100周年、2022年的北京冬奥会、2023年的成都大运会、杭州亚运会等大型庆典和全球性体育赛事中，中国政府的新闻发布工作秉承“真实、透明、迅速”的原则，逐渐成为我国政治生活和国际舆论中的一个引人注目的“亮点”。

从2010年下半年起，从中央到省市级的党委职能部门又开始全面推进党委新闻发言人制度。就现状而言，新闻发布机制已成为我国各级党委和政府部门推行党务公开、政务公开的重要保障之一。在以全球、全民、全媒传播为本质特征的社交媒体时代，我们需要根据不同的受众需要，采用更符合新闻传播规律、更为“人性化”的手段来传递党和政府的声音，以期获得传播效果的最大化。

在政府新闻发布制度日渐常态化的趋势下，新闻发言人也成为被媒体和公众关注的重要角色。“黄埔一期”中的一些优秀学员，如国家安监总局原新闻发言人黄毅、卫生部新闻发言人毛群安、公安部原新闻发言人武和平等，以敬业精神和专业态度赢得了媒体和公众的口碑。北京的王惠、上海的焦杨、南京的徐宁等女性发言人被人们称之为发言人中的“三朵金花”。他们在重大事件新闻发布中的出色表现和“经典语录”至今仍被许多中外记者和网民津津乐道。诚然，他们当中也有一些人成了舆论关注的“话题

人物”。“新闻发言人成了新闻”，其中的原因非常复杂，这充分说明政府新闻发布制度在中国还处于“实验和探索”期，还有待不断完善和提高。一些微博大V片面指责和嘲讽新闻发言人，甚至还有个别别人罔顾事实，在微博上宣称“黄埔一期培训出来的几位明星全部阵亡”，这绝非公允之论。

在全球、全民、全媒传播的时代，具有新闻发言人经历的领导干部成为优先提拔的对象已经成为选拔各级领导干部的一个趋势。党的十八大以来，一批具有新闻发言人任职经历的干部被提拔到重要岗位，其中受到公众关注的有外交部发言人华春莹（现任外交部副部长）、商务部原发言人沈丹阳（现任海南省委副书记）、担任教育部新闻发言人长达15年之久的续梅（现任北京邮电大学党委书记）、先后担任北京市教育委员会主任的线联平和李奕都是“服役”多年的新闻发言人，等等。

毋庸讳言，新闻发布制度是来自西方的“舶来品”，在我国还是一个新生事物，还处于不断的探索和尝试中。2011年“7·23”动车事故新闻发布会和原铁道部新闻发言人王勇平的离职使得这个制度中存在的一些积弊被放大，其中最为根本的一条就是新闻发言人的角色定位。

从广义的范围来说，新闻发言人是负责为各种团体、组织、机构和个人发布新闻和传递信息的使者，属于传播学所说的“信道”这一环节。在我国现存的“大政府、小社会”的格局之下，为政府部门工作的新闻发言人无疑是其中最受关注的对象。在美国，他们所属的行业组织称之为“全国政府传播工作者协会”（NAGC）。这里所说的“政府传播者”除了新闻发言人，还包括政府部门的新闻官员、公共信息官员和从事媒体公关的专业人士等。该协会在美国的注册会员超过万人，成为美国各级政府部门与媒体、公众进行有效沟通的中坚力量。

新闻发言人是一项专业性很强的工作。它首先不是一个官职，而是一个特殊的专业岗位。从国外的经验来看，合格的新闻发言人都有政府和媒体长期工作的经验，都接受过新闻学、传播学、政治学、管理学等跨学科的专业教育。从1929年（胡佛总统执政期）至今，白宫共任命了36位新闻发言人（他们使用的是“总统新闻秘书”的称谓），当中一半以上是新闻记者出身或是在媒体工作过，另外一半则具有各级政府部门和国会、议会新闻发言人的从业经验。自克林顿执政以来，白宫先后任命了5位资深的电视新闻主播或记者来担任发言人。有“互联网总统”之称的奥巴马从网络媒体选拔了一批“80后”“数字土著”进入白宫的新闻发布工作团队。可以预见的是，今后也将有来自网络媒体的新闻人出任白宫新闻发言人（详见本书第六章第二节）。

我国的国情决定了新闻发言人的专业化不可能一步到位。2003年至今，在中央和地方党政部门的不懈努力下，基本上完成了新闻发布制度的建立和新闻发言人的配置。据笔者掌握的情况，目前，我国政府部门的新闻发言人大体上有三种来源：一是主管领

导，如有的地方要求出任新闻发言人的必须是该部门主持常务工作的“二把手”；二是秘书长和办公厅主任的“总管式”人物；三是宣传部门的负责人。其中第二类人选是各级政府部门新闻发言人最主要的来源。选择以上三类人员是为了在短时间内迅速建立和推进新闻发布制度而采取的一种“权宜之计”。但从长远看，其缺陷是显而易见的，这些缺陷到了“人人都是新闻发言人”的微博时代就暴露得更为显著。

上述这三类人员大都是官员出身，鲜有媒体的实际工作经验，不能熟练运用媒体和公众喜闻乐见的专业传播语态和策略来进行沟通，这与新闻发言人要专业化和规范化的要求是有一定距离的。于是乎便出现了这样一种怪现象：发言人面对记者的诘问要么三缄其口，要么用空话、套话敷衍塞责，要么发出“雷人雷语”引发更大危机。新闻发言人不敢或不愿发布新闻，或者是前文所探讨的“新闻发言人本身成了新闻”，这都是新闻发言人专业化和规范化程度较低所导致的必然结果。

此外，目前我国新闻发布工作被简单地划归到宣传部门或行政部门（比较常见的是划归办公厅或秘书局），新闻发言人大都处于“有职无权”的状况中。实际上，新闻发布工作既不是传统意义上的宣传工作，也不是一般意义上的行政工作。新闻发言人如果没有一定的权力保障，就无法对所在部门的新闻发布作出整体规划和通盘考虑，也无法进行各部门之间协调“口径”的工作。即便是由“二把手”出任发言人，按照目前的政府管理模式，他也无权了解分管领域之外的情况，更不要说在各部门之间进行协调工作了。

除了媒体经验之外，新闻发言人还应当承担传播团队领导者的角色。新闻发言人身后应当有各级领导的支持和传播团队的保障，这样才能确保其开展有效的工作。美国政府部门的新闻发言人虽然没有正式的官衔，但他可以得到所在部门主管领导的特别授权。列席该部门决策层的会议，对高层决策有着通盘的了解，与决策层和各部门一起商议新闻发布的口径。与此同时，他所领导的传播团队承担着搜集舆情、撰稿策划乃至新闻发布会的后勤保障等工作，没有这些幕后工作，身处台前和聚光灯下的发言人是不可能有出色的表现的。

2010年夏季，“7·23”动车事故的新闻发布引发的全民大讨论为政府新闻发言人的制度创新和角色重构创造了一个难得的契机，促使各级领导重新认识新闻发布工作和新闻发言人的定位与属性。为此，我们应该在以下几个方面进一步改进政府新闻发布工作：

1. 突破现有的“归口管理”模式，按照国际惯例设立新闻发布的独立职能部门——“新闻处”或“新闻发言人办公室”，全面掌握和协调本单位以及所有“利益攸关方”的信息。

2. 突破传统的“官职本位”模式，明确规定新闻发言人的职权范围和责任。例如，允许他们列席高层决策会议，授权他们邀请相关的主管领导在必要时共同面对媒体，等等。

3. 按照国际惯例招聘新闻发言人，尤其是有长期媒体工作经验的专业人士加入新闻发布团队。

4. 适应社交媒体时代的“新闻传播分秒必争”的原则，在现有的新闻发布会基础上，采取定制新闻（RSS）、微博、微信发布等多种形式，满足不同层次的受众要求。

总体来看，政府新闻发布机制要突破目前单一的信息传输职能，变被动应对媒体和公众为主动影响和引导舆论，建立并且维护政府部门良好的媒体形象。从这个意义上说，建立新闻发布机制不仅仅是为了保障公众的知情权，还应当通过这一机制加强公共传播效果，从而影响公众的选择、判断和评估，为政府部门履行职能和开展工作创造一个有利的国际和国内舆论环境。从实践的层面来看，专业化——从“官职本位”逐渐过渡到“专业本位”——是实现这些目标的前提和保证。在推动社会治理能力现代化的时代背景下，新闻发布工作的重要性和时效性愈发凸显出来，新闻发言人的制度创新和角色重构必将有利于政府、媒体和公众之间尽早形成良性互动的关系，从而在我国政治和社会领域建立一个信息透明、交流畅通的公共话语场。



第一章 危机传播的基本概念与理论

第一节 危机的基本概念

中文里的“危机”一词是“危险”和“机会”的复合词。从词源学的角度来看，英文中“危机”(crisis)一词来自希腊语中的 krinein，意即“决定”。按照《韦氏英文辞典》的解释，“危机”是指“有可能变好或变坏的转折点或关键时刻”。这就是说，“危机”是一个具有决定性的阶段，它决定了事态向着更好的还是更糟的方向发展。现代汉语的符号和语艺优势在于拥有大量的复合词，这些复合词往往体现了一种辩证关系，“危机”一词便是典型的例子，它包含了“危险”和“机会”并存这一朴素的辩证法。对“危机”一词，许多学者从不同的角度给出自己的理解和判断，可以说没有哪一种定义可以涵盖危机所涉及的所有方面。大体来说，“危机”的定义应该涵盖以下这些基本特征：

- 突发性事件；
- 具有潜在的危险性；
- 需要迅速采取行动来应对；
- 主管部门不能完全掌控；
- 有可能产生出人意料的后果及影响；
- 引发了媒体和公众的强烈关注。

2003年春的“非典”发生前后，“危机管理”(crisis management)这门学科被系统地介绍到国内。从事这门学科研究的学者主要是从组织管理的角度给“危机”这一概念来下定义，他们所关注的“危机”通常是指“组织危机”(organizational crisis)。组织的具体形态包括政府机构、政党、企业、医院、学校、社会团体、非政府组织等，大体上相当于中国人所说的“单位”。目前学术界对“危机”的定义有20多

种，其中比较有代表性的有以下几类：^①

- 查尔斯·赫尔曼（Charles Hermann）是最早界定“危机”概念的学者之一。他认为，危机对组织而言既是一种“威胁”，它会对组织的核心目标产生威胁；也是一种“挑战”，它的发生出乎组织的意料，需要决策层在短时间内作出回应。^②福特在此基础上把“危机”归纳为两个基本特征：威胁和时间上的压力。^③
- “危机管理”领域公认的较为权威的定义是由管理学者斯蒂芬·巴顿（Stephen Barton）提出的：危机是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的重大事件，这种事件及其后果可能对组织及其人员、产品、服务、资产和声誉造成一定的损害。^④
- “危机传播”领域公认的较为权威的定义由传播学者库姆斯（Timothy Coombs）所提出：危机可被视为对某个特殊事件的认知。这一事件影响了组织的表现，也威胁到了各个“利益攸关方”（stakeholders）对该组织的期望。因此，危机具有高度的“认知性”（perceptual）。如果各个“利益攸关方”认为该组织处于危机之中，那么危机就会发生，除非该组织能够成功说服各方危机不存在或已经结束——这恰恰是危机传播的根本任务。简言之，危机就是各个“利益攸关方”一致认为组织做了不合时宜的事情，因而破坏了各方对组织的期望。^⑤

上述几种定义都强调了危机中存在的不确定性和负面影响。巴顿的定义将危机的影响扩大到政府或组织的名誉，而库姆斯则是从传播学的视角切入，用“认知性”揭示了危机的本质，由此凸显政府、企业等组织与公众进行沟通的必要性。在实际的运作中，这种沟通要通过媒体的中介作用来得以实现，因此，组织、媒体和公众如何形成有效的互动关系便成为危机传播研究的基本课题之一。

21世纪初，人类全面进入了贝克所说的“风险社会”。各种危机事件层出不穷，尤其是一些区域性的危机事件会借助各种因素演变为全球范围的危机事件。新冠疫情的暴发进一步揭示了更加深层次的结构性问题存在，包括政治极化、种族偏见、阶层分裂、生态恶化、全球南北差异，等等。而随着全球气候变暖的加剧，极端气候灾害频繁地侵扰着世界各国。以上各类危机可被归纳为“矿井金丝雀”事件。有经验的煤矿工人通过

① 关于“危机”的20多种定义参见D.P.Millar & R.L.Heath (eds.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2003, pp.1-17.

② Hermann, C.F., ed. *International Crises: Insights from Behavioral Research*, New York: Free Press, 1972.

③ Ford, J.D., “The management of organizational crisis,” *Business Horizon*, 24 (3): 10.

④ [美] 罗伯特·希斯:《危机管理》,王成等译,18~19页,北京,中信出版社,2001:18-19.

⑤ Combs, W.T., “Conceptualizing crisis communication”, in R.L.Heath & H.D.O’ Hair (eds.), *Handbook of crisis and risk communication*, 2009: 237-252.

矿井中饲养的金丝雀的叫声来判断瓦斯泄漏与否——如果金丝雀窒息死去，那就说明瓦斯浓度即将上升到致命的程度，井下人员应当迅速撤离。

新冠疫情和气候变暖这些问题由来已久，由此引起的各类矛盾冲突频发，但都像金丝雀微弱的叫声一样没有引起人们的关注，人们还是安之若素，没有及时撤离危险区，这一点从2020年年初一些欧美国家对待新冠疫情的态度就可以看出。面对这些“矿井金丝雀”，现代化的发展模式和市场化体系并未有效地防止这类全球风险的发生。通常意义上的灾难包括自然灾害和人为灾难两种。前者包括地震、火山、飓风、洪水及森林大火等，后者则包括战争、污染、核泄漏、火灾、有害物质泄漏、经济金融危机等。但事实上灾难所包含的范围还不仅限于此，在大灾后又出现的大规模的暴力事件导致了大量难民的出现，饥荒、财产损失以及疾病的蔓延都成为灾难的内容，世界卫生组织将这类灾难定义为“复合性的人道主义灾难”。此外，如果一场地震破坏了当地的核电站从而导致核泄漏，这样的灾祸被称为“自然一人为灾难”，也就是中国人常说的天灾人祸。2011年日本的“3·11”大地震引发的福岛核电站泄漏事故，以及2021年日本政府开启的福岛核电站核污水排海计划便是典型的例子。以上事件均为危机传播所关注的议题。

灾难会极度影响到人类生活的周边环境，造成生活质量下降、饥荒、医疗设施的破坏、传染病的流行，继而会产生痛苦与死亡。虽然人类在进步，世界在发展，但是灾难的暴发概率却并没有减少，对于中国来说也是概莫能外。各国政府和相关组织都面临着极大的挑战，它不仅需要对公众在生理上如何康复提出解决方案，还要对包括焦虑、悲伤、失望等在内的各种心理症候提出合理的解决办法。同时，各国政府和相关组织还要对以下几点因素格外重视，它们加剧了突发性大型公共危机爆发的可能性。

- **人口因素：**世界人口仍然处于膨胀状态之中，由于生存空间的限制，更多的居民迁至灾难多发区附近生活，例如，河道附近、泥石流多发地、野火易发地、危险垃圾堆放地附近、机场附近，等等。这些居民受灾并引发公共危机的可能性在增加，而人口数量的庞大有可能导致受灾后难民数量激增。人口结构也是关键的问题，以我国为例，虽然2021年我国脱贫攻坚战取得全面胜利，但其中的低收入人群仍然占据多数，这意味着他们抵御各种风险的能力仍然很弱。近年来我国城镇化建设的快速发展，许多农村地区的青壮年劳力外出打工，出现了乡村“空心化”等问题。虽然国家加大了对各种防灾措施的投入和建设的力度，但许多地区的抗灾自救能力仍然较弱。截至2022年年底，中国60岁及以上人口已达2.67亿，占总人口18.9%，中国已经进入老龄化社会，且这种趋势正在加快。老龄人口的迅速增加无疑加重了公共卫生系统和社会保障系统的压力，

加大了各种危机出现的可能性。

- **流行性传染病：**传染病对人类而言始终存在威胁，无论年龄、性别、生活方式、民族、经济状况有怎样的差异，传染病一直是导致人类死亡的最常见因素之一。传染病的救治和防控工作给经济和社会生活带来了沉重的负担。自古以来，人类经历了霍乱、鼠疫、流感、伤寒、肺结核等传染性疾病的侵扰，“黑暗的中世纪”的梦魇仍在西方媒体上常被提及。随着城市卫生设施和饮用水质量的改善，传染病发生的概率大幅度降低。但在全球化带来的人员和物资流动的便利条件下，许多新型病毒可以在人们毫无戒备的情况下在短时间内传遍整个世界。2003年在我国和其他一些国家肆虐的“非典”病毒，2004年年初影响全球禽畜养殖业的H5N1禽流感，2010年春季暴发的“甲流”和2013年春季暴发的H7N9禽流感，更加证明了人类还远未摆脱传染病的梦魇。2020年年初暴发的新冠疫情更是说明了这类传染病为全球带来的巨大影响，因此被称为改变人类历史进程的重大事件。
- **极端气候事件：**全球气候变暖在许多国家正在成为一种“紧急状态”（emergency），严重威胁着人类的生存与发展。与传染病的突发性相比，气候变暖长期以来是一个“温水煮青蛙”的威胁，很难被人类所感知。但近年来气候变化所带来的极端天气愈发成为常态，从肆虐澳大利亚、夏威夷、美国西海岸等地的山火，到2021年郑州大水、2023年严重威胁中国华北地区的极端高温与降水等，极端气候事件不仅威胁着脆弱地区的生产生活，对现代化城市的基础设施也造成了破坏，这些都考验着地方政府应对危机与灾害的公共管理与应急能力。
- **国际旅游与国际贸易：**据世界旅游与观光协会（WTTC）和中国社会科学院旅游研究中心的统计，新冠疫情前的2019年，全球旅游总人次突破123亿，这一数字在疫情后正逐渐恢复。作为新兴大国，中国企业和公民成为国际旅游和贸易的重要力量。另外，国际旅游和国际贸易的日益频繁使区域性的危机扩大为全球性危机的概率大大增加，这一点在新冠疫情的全球迅速暴发中已尽显无疑。高传染性病毒可以在24小时之内传播到大多数国家。很多发展中国家缺乏应对紧急卫生情况的条件，而未来，这些国家将拥有更多的百万人以上的大城市。2022年，全世界已经有11座人口超过2000万的大城市，其中10座大城市分布在发展中国家，而这些国家中部分城市的基础设施建设令人担忧，这种条件将会加速病菌的滋生和传播。而亚洲则恰恰是发展中国家最多的区域之一，处于易受各种灾难侵袭的前沿地带。
- **恐怖主义的肆虐：**不可否认，恐怖主义的势力正在日益增长，“基地组织”等一些跨国的恐怖组织的勃兴给世界和平与地区稳定带来了严重的威胁。除了采

用暴力手段威胁公众的生命安全外，生化武器可能成为恐怖分子常用的手段，这类袭击从普通的食物中毒到炭疽粉末的传播，覆盖面更广、杀伤力更强，因此在“9·11”事件后逐渐成为危机传播研究的焦点之一。当前，恐怖主义依然是全球治理的难题之一，美军撤兵阿富汗引发周边地区恐怖主义势力反弹，各种宗教极端主义正在渗入欧美发达国家，且越来越有向年轻群体入侵之势。

- **科学技术带来的高风险：**科学技术是一把双刃剑，既可以为人类带来福祉，也可能带来灾难。美国著名环境新闻记者蕾切尔·卡森（Rachel Carson）发表于1962年的经典作品《寂静的春天》（*The Silent Spring*）首次揭露了杀虫剂给生态环境带来的巨大危害。当前，众多科技公司所开展的“漂绿”行为越来越成为常态，在危害环境的同时又通过广告、绿色营销等方式掩盖自身的污染行为，缺乏对相关绿色责任的承担。2022年被称为“内容生成式人工智能”（AIGC）的元年，AIGC有着广泛的应用场景，对媒体和管理行业带来了颠覆性变革，但随之而来的人工智能伦理、隐私与科技监管问题的解决也迫在眉睫。
- **经济衰退和金融危机：**经济全球化为人类带来了一定的便利和福祉，同时也使各国的经济和金融体系形成了“一荣俱荣，一损俱损”的关系。1998年的亚洲金融危机和2008年美国的金融海啸波及全球数十个国家，导致了经济衰退和失业率大幅上升，引发了大范围的民众示威和社会动荡。美国等西方国家自2017年开始对中国发起的“贸易战”和“科技战”也威胁着全球的安全与稳定。

凡此种种，危机传播所关注的主要是由上述因素引起的突发性的大型公共危机事件。具体来说，这些事件可以分为以下几类，如表1.1所示。

表 1.1 突发性大型公共危机事件

| | | | |
|-------------|------------|----------------------|---------|
| 全国或跨地区的 | 有可能传入我国的 | 特定区域内的 | 恐怖主义有关的 |
| 自然灾害 | 大规模的环境污染 | 实验室事故 | 使用组织性暴力 |
| 食品、水、空气污染 | 战争、武力冲突 | 人质劫持 | 使用生化武器 |
| 传染病暴发 | 全球或区域性金融危机 | 爆炸 | |
| 化学或其他有毒物质泄漏 | 贸易战、科技战 | 重要人物突然身故 (如暗杀、急病) | |
| 放射物泄漏 | | 极端气候灾害 | |
| 由无法认定的传染源引发 | | 炸弹恐吓 | |

第二节 危机传播的基本概念

危机传播是政府部门进行危机管理的重要环节之一。“非典”前后，以清华大学薛澜教授为代表的一批公共管理学者系统地介绍了西方危机管理的一些理念。本书聚焦的则是以媒体和公众为主要对象的危机传播。以媒体为对象进行的信息传递被称为“传播”，而与公众进行的信息交换被称为“沟通”。传播与沟通是危机管理的核心，它们在英文中都是用一个概念（communication）来表述。为了表述上的方便，本书遵循国内学术界的惯例使用“危机传播”的说法，既包括以各种传播媒介为平台进行的危机传播，也包括人际、组织层面进行的危机沟通。如果说“危机管理”是一个以管理学为核心的多学科研究领域，那么“危机传播”则是以传播学为核心的。具体来说，就是把人际传播、媒体传播（包括大众媒体与社交媒体）、组织传播和跨文化传播等学科的一些理念运用到危机管理的过程中。

简而言之，“危机传播”就是在危机前后及其过程中，在组织、媒体、公众之内和彼此之间进行的交流和互动过程。虽然学术界和业界也有“危机管理”“危机沟通”“危机应对”“危机公关”等不同的说法，^①但笔者认为，“危机传播”基本覆盖了上述这些概念的内涵与外延，并且由于 communication 是危机管理的核心，故从学理和实践的角度来看，“危机传播”是更为恰当的表述。

具体而言，危机传播可分为以下两种类型：（1）对危机信息和认知进行的管理；（2）对利益攸关方的反馈进行的管理。前一种类型的危机传播是在“幕后”进行的，包括搜集信息、识别信源、分析舆情、分享信息和在此基础上作出决策。前文中提到，库姆斯把“危机”界定为“认知性的”，因此，对危机信息和认知进行管理，旨在形成对危机的“公共认知”或者说“共识”。后一种类型的危机传播则是在“台前”进行，政府、企业等组织派遣专业人员（如新闻发言人）通过语言、行动、传媒等渠道影响各个利益攸关方对组织及其所经历的危机的态度、认知和反馈，为危机的减缓直至化解营造良好的舆论氛围。

危机传播的宗旨大致体现为以下四个方面：（1）利用新闻发布机制对危机事件进行快速回应，平息公众的恐慌情绪；（2）随着政府、企业等组织掌握信息的增加，要协调相关信息的发布。在危机发生后，组织通过媒体回应把事实和相关信息传递给公众，以

^① 胡百精教授在《危机传播管理》（2005）中将这两个概念结合起来进行讨论，重点探讨的是危机传播的管理取向。中国台湾学者吴宜蓁教授则在《危机传播：公共关系与语艺观点的理论与实证》（2005）一书中对“管理取向”和“语艺（修辞）取向”分别作了探讨。

正视听，从而维护社会的稳定和正常秩序；（3）通过一定的传播技巧说服媒体和公众接受政府所采取的措施，创造一个对组织有利的舆论环境；（4）借助于各类媒体进行公关活动。危机事件一般都会给组织带来负面的影响，要通过危机传播来及时消除这种影响。一旦组织的形象受损，还要通过危机传播来进行“形象修复”工作。显而易见，组织从一开始就要掌握危机传播的主动权。

在2003年的“非典”疫情中，每一个中国人都亲历了政府主管部门从回避到被动回应，再到主动出击的变化过程，亲身感受到了危机传播的重要性。正是由于有关部门在疫情暴发后反应迟缓，造成了一定程度的社会恐慌（如京穗等地出现的抢购风、农村部分地区迷信活动的蔓延），引发了公众对政府和大众传媒的“信任危机”。一段时间内，手机短信这种在当时技术手段最为先进，而传播方式最为原始（点对点/人传人）的媒体成为人们最为信赖的信息源。当时，中国政府在危机传播中处于被动的地位，因而也受到了国际舆论的巨大压力，个别媒体趁此机会“妖魔化”中国（如《时代》周刊以“非典”病人的肺叶透视片与五星红旗叠映，给中国贴上“‘非典’国家”的标签），对我国的国家形象造成了损害。4月20日以后，政府重新掌握了危机传播的主动权，定期的新闻发布机制开始建立，各级领导干部或通过媒体或深入民间展开各种危机传播活动，有效地控制了有关疫情的不当信息的蔓延。在此过程中，我们除了见证了新中国成立以来从未有过的高频次的新闻发布会，还看到了政府为说服公众和修复形象作出的种种努力。这场突如其来的灾难使危机传播的理念在短短的几个月内深入人心，得到了从高层决策部门到普通民众的广泛认同。

从2003年暴发的“非典”到2020年暴发的新冠疫情，我们可以看到“危机传播”的理念在我国由引入、接受、普及到实施的发展脉络。突如其来的“非典”使得“危机”一词成为我国政治和公共话语体系中的一个关键概念。它所引发的社会震荡和对我国国家形象的巨大破坏促使我们主动学习、逐渐接受和贯彻实施“危机管理”“危机传播”和“危机公关”等源自西方的理念与策略。几年来的机制建设和经验积淀终于在应对和处理“汶川大地震”这一新中国成立以来最为严重的公共危机事件的过程中得以应用。政府、媒体和公众“三方合力”所进行的有效危机传播，使得这场发生在2008年这个特殊年份的“危机”演变成为重塑国家形象、扭转我国在“国际意见市场”上不利地位的“转机”。这一进步的取得并非偶然，它是我国近年来政治、社会和媒体变革的必然结果。而在2020年暴发的新冠疫情中，中国的危机传播工作更显成熟，从中央到地方，各级政府建立起较为完备的新闻发布制度，并能够根据相应的危机情景进行相应的策略调整。

案例分析 1.1 2008 年汶川大地震：我国政府危机传播走向成熟的节点

2008 年发生的“5·12”汶川大地震的信息传播是我国政府危机传播的一个范例，也是从中央到地方政府危机传播和新闻发布工作走向成熟的标志性事件，获得了国际社会和国内公众的广泛好评。“5·12”汶川大地震是新中国成立以来爆发的最大规模的公共危机事件之一。在这场危机爆发前夕，我国所处的国际舆论形势异常严峻——年初的南方雪灾、拉萨“3·14”骚乱、4月初奥运圣火境外传递遭袭和“4·28”山东列车相撞等天灾人祸，使得中国的国家形象遭遇了空前的挑战。即将于百天之后揭幕的北京奥运还能否在友善祥和的国际舆论氛围下顺利举行？这显然是当下全体中国人和所有关心中国发展的国际友人最为关注的问题。这次汶川大地震期间，我国改革开放 30 年来经济和社会治理水平的显著增强，在抗震救灾工作当中得到了充分的体现。我国政府的公共传播和大众传媒，尤其是中央级主流媒体表现出的前所未有的高效、公开、透明，把一个开放、和谐、以人为本的国家形象呈现在世人面前。

从某种意义上说，作为国殇日的“5·12”也是中国新闻传播史上一个新的开端。国内主流媒体第一时间大篇幅、不间断、多角度报道这场危机，境外记者第一时间获准奔赴灾区采访，并且得到了各级政府部门和普通民众的支持与帮助，中央和地方政府部门第一时间召开新闻发布会通报灾情、澄清谣言。对比五年前的“非典”疫情，这三个“第一时间”无疑反映了中国危机传播的巨大进步。

首先，“非典”疫情之后，中央和地方各级政府部门相继建立起了突发事件的应急处理机制和新闻发布制度，政务公开和政府信息公开成为我国政治体制改革的一个重要内容。从党的十七大报告明确提出的“保障人民的知情权、参与权、表达权和监督权”和“让权力在阳光下运作”等新观念，到全国人大修改《突发事件处置条例》删除了“新闻媒体不得违规擅自发布有关突发事件的信息”的条款，再到 2008 年 5 月 1 日起正式实施的《政府信息公开条例》，这些都为这次汶川大地震期间有效的危机传播提供了政策和机制上的保障。

其次，互联网、手机等“草根媒体”的迅速崛起，对传统的新闻传播观念形成了强有力的冲击。地震爆发后的几分钟内，相关的信息通过手机短信、视频、即时通信（在当时主要是 QQ）等新媒介传遍了大江南北。相关工作人员坚守岗位，政府网站及时更新、发布当地最新的灾情，获得了高达百万次的点击率。这种新媒体主导的新型传播生态使得以往具有中国特色的所谓“新闻、旧闻、不闻”的划分失去了意义。在信息高度垄断的社会，有些“新闻”可以扣住迟发，变成了“旧闻”；有些则干脆不发，成为所谓的“不闻”。拉萨“3·14”事件本来是由达赖集团精心策划的一场暴力阴谋，但由于传统的“旧闻”和“不闻”观念的影响，相关的信息发布不及时，使得带有偏见的

西方舆论和达赖集团的国际公关活动在全球舆论场上抢占了先机，造成了我们在对外传播上的被动局面。

危机传播的基本原则是“真实地说，迅速地说，首先来说”。可以说，在这次汶川大地震期间，危机传播的3T3F原则在我国政府的新闻发布和主流媒体的新闻报道当中得到了切实的贯彻。虽然在5月12日14点28分地震发生后，英国广播公司（BBC）在两分钟后就发出了一条短讯，在速度上占先，但新华社和中央电视台分别在14点46分和15点，播发了有关震中和震级的详细信息，在信息发布的品质上占据了优势。国家地震局在16点召开的新闻发布会上及时提供了权威、专业的信息。应该说，中国政府和主流媒体建立的公信力在随后几天的报道中逐渐建立。中国媒体成为最重要的信源，一扫国际舆论对中国“官方”信源的不信任态度。

最后，北京奥运会和上海世博会把改革开放的中国推向了全球传播的中央舞台。以往那种“内外有别”“韬光养晦”等传统的对外宣传原则已经不能适应全球传播时代的要求。尤其是在2007年1月1日起实施了保障境外记者采访自由的“国务院477号令”以后，中国的对外传播工作出现了一个新的变局。汶川大地震期间，先后有近百位境外记者到灾区采访，20多位境外记者在地震爆发后，获得了与境内记者同等的待遇，一同在第一时间赴一线采访，这是国务院“477号令”得以贯彻落实的结果。境外记者来自新闻现场的报道与中国官方信源相互补充和相互印证，使得有关中国报道获得了本土与全球视角的互动。

在汶川大地震期间，政府的危机传播除了发挥上情下达、内情外达的作用以外，还利用新媒体极大地调动了公众的参与意识，使2008年成为中国的“志愿者元年”。抗震救灾不再仅仅是政府的工作，而成为每一个公民神圣的职责。粗略统计，全国各地进入四川参与救灾工作的志愿者达10万人，全国各地参与救灾宣传、募捐、物资运输的志愿者超过1000万人，其中，“80后”的青年一代成为主体。志愿者成为抗震救灾中一支不可忽视的重要力量，这一宝贵经验也延续至今，2022年北京冬奥会志愿者人数达到1.8万人。

“5·12”汶川大地震开创了我国政府危机传播和对外传播的新变局，与3个月后成功举办北京奥运会相互补充，共同提升了国家形象，消除了各种舆论“噪声”。从汶川大地震的案例中可以看出，只要我们能够坚持危机传播的基本原则，突如其来的“危机”就一定能够成为中国获得国际舆论主导权的“转机”。

但是，我们还应清醒地认识到，从总体上来看，我国政府部门的危机管理和危机传播还处于探索期。虽然从中央到地方建立了突发事件的应急机制，设立了政府新闻发言人，但“形式大于内容”仍然是当前我国政府部门危机传播存在的主要缺陷。我们还

没有把危机传播上升到“国家品牌营销”(nation branding)的层面上,还不善于利用危机来向全世界传播中国的文化和价值观。这一点不仅与美英等西方发达国家存在着较为显著的差距,而且与韩国、南非、智利等“后发”国家相比也不占优势(详见案例分析1.2)。这也在一定程度上反映了我国新闻传播学界对相关议题的研究较为滞后,未能给决策者和实践者提供有力的理论指导和学术支持。有鉴于此,将危机传播纳入学术研究视野之内,建立一套符合中国国情的概念、理论和范式体系是我国新闻传播学界当前和今后努力的一个方向。

案例分析 1.2 智利矿难救援：危机传播与“国家品牌营销”的有机融合

“媒介事件营销”是新闻传播学研究中出现的一个新概念,它是指“组织”(包括国家、政府、企业、学校和各类社会机构等)借助于大众传媒对新闻事件的关注推广其正面形象,塑造品牌,传递价值观的公关和传播活动。这里所说的媒介事件又可分为两类:事先设计型和突发应对型。前者包括奥运会等具有全球影响的会展、庆典或仪式,也包括一些具有标志性意义的“大事”(mega-event),如美国宇航员登月、中东和平协议签署,等等;后一种则是指各类突发的公共危机事件,如恐怖袭击、自然灾害等,即我们经常说的“天灾人祸”。

对于前一种事件,我们能够进行精心的策划与筹备,借助于各种公关和传播手段对媒体进行“议程设置”和“议题管理”,因而可以归类为“塑(造)型传播”;而后一种事件因其突发性更能体现一个国家的真实状况和社会动员能力,因而需要借助于更具挑战性的“矫正型传播”。随着人类进入“风险社会”的时代,这类事件发生的频次在迅速增加,同时对国家形象和品牌的提升或破坏的“双刃剑效应”也在逐渐增强。2008年中国举办了一届被国际奥委会主席罗格称为“真正无与伦比”的北京奥运会,但是几周之后爆发的“毒奶粉”丑闻却几乎把多年苦心经营的“国家形象工程”所带来的正面效应在一夜之间摧毁殆尽。从中我们也可以看到这两类事件的媒体效应实际上同样重要,我们既要重视“事先设计”型的媒介事件,同时更要建立起一套风险传播和危机传播的机制,使得“突发应对”型的媒介事件能够由危机化为转机,将其对国家形象的破坏效应转化为提升作用。智利矿难救援就是处理这一类媒介事件的成功范例。

对于智利这样的小国而言,鲜有通过“事先设计”型的事件进行媒介营销的机会。即便是后一种突发型的媒介事件,也不一定能够引起世界的关注。例如,2010年2月底,智利发生了8.8级的历史上罕见的强震,但是它所引发的媒体关注却远远不能与8月发生的矿难救援相比。据统计,共有1300多名来自五大洲200多家媒体的外国记者云集位于智利北部的指挥救援活动的大本营——“希望营”,仅英国广播公司(BBC)就派

出了近40名记者。智利政府及时抓住了这次难得的“国家品牌营销”的机遇，总统皮涅拉多次作为新闻发言人亲自与记者沟通，并且设立了专门机构为全球媒体和记者进行服务。

矿难发生后，媒体和公众强烈批评政府的安全监管不力，但包括总统在内的政府官员没有选择躲避媒体，而是以及时、坦诚、公开的新闻发布迅速扭转了危机初期的不利地位。皮涅拉总统在媒体面前始终把自己的“姿态”放得很低，将“我很卑微”和“上帝帮助我们”这样的说法挂在嘴边。即便是在矿工全部获救的时候，他也没有夸耀个人与政府的功劳，而是说“这不是我个人的成就，是智利人民感动了上帝”。同时，他也不忘利用这个全球媒体高度关注的机会来“营销国家”：“我们智利通过这个危机将变得更加强大，让别人更加尊重我们的国家和人民，全世界会对智利有更多的了解”，等等。其结果是，在矿难救援的69天内，“智利”一词频繁出现于全球各大媒体的头条。除了少量批评和争议的声音外，全球媒体几乎是众口一词地赞誉智利政府的危机处理和该国民众所表现出的强大凝聚力。

任何一次成功的媒介事件营销都需要完善的后备工作作保障。智利政府和相关部门的高效回应，井下矿工、家属的乐观态度和凝聚力使得这个“媒介事件营销”获得了最好的传播。完善的准备工作是国家形象推广和国家品牌塑造得以成功的有力保证。智利的个案本身与其他“突发应对”型媒介事件有着一些本质的差别。尽管全球记者云集新闻现场，但600多米深的地下究竟发生了什么，记者们无法亲身获知。他们只能依赖智利政府这个唯一的信源，这就为后者进行有效的新闻管理创造了良机。处理这场危机的最大功臣之一便是智利总统的新闻协调官雷纳尔多·塞普尔韦达。正是他直接掌控8台摄像机和媒体报道团队，并且有权决定架设摄像机的位置。从这个意义上说，在现场采访的1000多名记者和全球10亿人看到的实际上是这位新闻官希望他们看到的一次“媒介事件”。

尽管智利救援的案例确实存在着一些偶然因素和不可复制的条件，但是，智利政府在实施“新闻管理”和“舆论引导”的过程中还是为我们提供了一些可资借鉴的经验。在国家层面上进行的“媒介事件营销”旨在凭借事件本身吸引媒体关注，放大正面效应，最终塑造国家的正面形象，提升其美誉度。具体来说，智利政府使用了以下一些策略和手段，值得我们反思和借鉴。

正面/负面新闻的“捆绑发布”：在可以影响或控制突发事件的总体舆论走向的情况下，政府部门可以将正面和负面的新闻事件通过“捆绑发布”的手段一起传播出去。这不仅显示了政府的诚恳态度，同时也通过这种正负面信息的“套装”使得正面效应得以放大，从而降低负面效应，甚至完全抵消负面效应。在这次矿难救援的初期，智利政府一方面强调在矿井中已经建立了风险机制；另一方面，他也不回避矿井公司在安全制

度上的缺陷，以及救援技术和设备的落后。这种正面 / 负面信息既获得了媒体和舆论的同情与理解，同时也让人们看到了一个真实的智利。

“区隔”与“压缩”并用：在新闻管理的过程中，我们要尽可能将正面信息掰开揉碎、时时有信息，切割和衍生出更多的同类信息，从而实现正面新闻的实时发布，挤占负面舆论炒作的空间。反之，对负面信息，我们则要尽可能归并和压缩，既不刻意回避和掩盖，同时也尽可能降低其新闻效应。在智利的案例中，媒体报道不厌其烦地描述矿工们的井下生活细节，通过名为“白兰鸽”的空心圆管向井下运送补给品的过程和美国营养师配置的食谱都被媒体津津乐道，这些碎片化的正面报道体现的是智利政府对井下矿工无微不至的关怀。而对矿主、企业和政府监管部门在这场危机中应当承担的责任始终是采取“合并同类项”式的新闻发布方式，并没有逐条逐项加以厘清和挖掘。

人性化和娱乐化：69天的救援犹如一场精彩的连续剧，矛盾悬念层出不穷，把这场危机变成了一场“媒体奇观”。智利政府还充分挖掘了其中的许多人性的因素，始终以矿工及其家属为主要切入点，突出体现亲情、友情和爱情等普世关怀的新闻点。这33名矿工及其家庭背景被媒体反复挖掘，甚至许多有关矿工的花边新闻都被曝光。这些富有人情味儿的新闻恰恰符合当今市场化媒体人性化和娱乐化的趋势。这种人性化和娱乐化的“媒介事件营销”，突出了事件所具有的正面效应，所体现出的人情味儿巧妙地规避了政府处理失当、安全制度缺陷等可能引发负面炒作的“爆点”和“槽点”

综上所述，智利矿难救援为我们如何将“媒介事件营销”做得更为深入和更有成效提供了宝贵的经验。处于转型期的中国具有“危机驱动型”的社会特征，在社会治理方面存在诸多潜在风险，如何化危机为转机，从而提升国家形象，塑造和营销国家品牌，应当是我们下一步努力的方向。

第三节 危机传播的属性、要素和策略

从总体上看，危机传播结合了传播学、新闻学、社会学、政治学、心理学、管理学等学科的概念和理论框架，对政府、企业等组织在危机应对的过程中提供专业化和精准化的策略指导，对内促进和谐社会的建设，对外树立国家的良好形象，应当是每一位政府和企业的领导者、管理者及新闻发言人应当深入了解和研习的一门学科。具体来说，危机传播具有以下一些基本属性。

- **危机传播具有高度的公共性**：虽然危机传播代表政府、企业等组织的利益，但其根本宗旨仍然是从公众利益和诉求出发，动员和引导公众参与组织决策，在“意见市场”和“情感市场”上赢得公众的支持，塑造组织的正面形象（参见案

例分析 1.3)。

- **危机传播是一种高度专业化的管理机制：**危机传播既在组织、媒体与公众之间进行信息、观点的双向 / 多向传递和交换，同时也在组织内部发挥着决策、咨询、建议等管理功能。危机传播是一项需要经过深思熟虑的、精心筹划的系统工程，是以实际表现和所产生的影响为评估标准的，因此需要一个高度专业化的团队和机制来确保其有效实施。
- **危机传播具有高度的意识形态和文化属性：**危机传播不仅仅是传递事实的真相和告知组织的决策，还要建构意义和传递价值观，凝聚共识。同时，在当今多元文化的语境下，危机传播需要考虑受众在年龄、阶级、民族、宗教、性别、性取向等身份 / 认同指标上的差异。因此，危机传播具有意识形态和文化上的目的性。

与传播学的其他分支一样，危机传播研究关注的也是由香农和韦弗（Shannon & Waver）提出的“信息传播七环节”：信源—编码—信息—信道—受众—解码—反馈。本书各个章节的探讨基本围绕以下六个要素展开。为了阐释上的方便和我国国情的特殊性，我们把危机传播中的重点放在政府部门，重点探讨政府部门如何借助媒体向公众进行危机传播。但对于企业、非政府的民间组织以及个人而言，这些危机传播的理念和原则也是具有一定的启发性的。在本书中，对危机传播各个环节定义如下。

- **信源：**来自政府部门的传播者，主要指新闻发言人，或者负责宣传事务的官员（规范的称谓是新闻官员或公共信息官员），也包括经常与媒体和公众打交道的其他官员、专家、研究人员等。
- **编码：**政府部门进行信息设计的过程。
- **信息：**危机事件的进展过程；对危机事件起因进行的调查；应对危机的措施。
- **信道：**传媒（报刊、广电、社交媒体和网站）、人际信道（例如，“听证会、协调会、评议会”等“三会”制度，以及对个别家庭的走访等）。
- **受众：**包括外部受众（如网民等利益相关者）和内部受众。
- **解码和反馈：**对危机传播效果的评估，主要是对媒体的相关报道、评论及其所反映的社情民意的追踪和分析。

危机传播的主要方式（即前文所说的“信道”）具体包括：

- 人际传播（例如，政府部门的相关负责人或工作人员、专家与公众进行的面对面交流）；
- 群体传播（例如，在学校、商场、社区内投送群发信件和新闻简报，召开“三会”，等等）；
- 组织传播（例如，在某个单位、公司或组织内部传递信息）；

- 媒体传播（例如，以新闻发布会的形式通过广播电视、报纸、互联网、社交媒体等媒介平台来传递信息）；
- 以上各种形式的全部或者部分的组合。

在新媒体时代，以上分类方式也存在融合趋势。也有人将社交媒体中的传播称为人际传播与媒体传播融合的“大众人际传播”，即面向大众，却可以根据受众特征和需求进行“量身定制”的传播活动（tailored communication）。这种“定制化传播”既包括专业的传播人员又包括非专业的传播人员，强调传播的圈层化。与前面几种传播方式相比，“大众人际传播”或“定制化传播”更多存在于组织的日常关系管理和危机之后的信息修复中，但应意识到这一概念的内涵对于理解危机语境下不同传播方式的融合。

本书将把媒体传播作为当代危机传播中最常见、最主要的方式来加以详细讨论，特别是对新闻发布会和新闻发言人制度的建设提出一些理论上的依据和实际操作上的建议。与此同时，本书也将用一定的篇幅探讨人际、群体和组织传播方式。这些方式作为对媒体传播的有效补充，能够更好地体现“以民为本”的人性化传播理念，有利于树立政府部门的“亲民”形象。

案例分析 1.3 危机传播与两个“市场”的重要意义：海天酱油与海底捞

源自西方的公共关系的理论和实践是基于17世纪英国诗人、政论家约翰·弥尔顿所提出的“思想自由市场”（the free marketplace of ideas）的理念。按照这一理念，任何人都有表达自己观点的自由，大众传媒应当为各种思想和观点的交锋提供同等的机会。最终，真理会战胜谎言，善意会战胜恶意，人类对自我和世界的认知要通过“思想自由市场”这一机制不断进行修正和完善。

在各种思想和观点的角力当中，公共关系是一种有力的工具，可以帮助政府、企业和社会组织有效地影响舆论，在“思想自由市场”的竞争中获得先机，占据上风，从而为组织行为创造一个良性的媒介生态和舆论环境。作为公共关系的一种重要形式，危机传播同样应当遵循这样的原则。

20世纪80年代，公共关系理论的代表人物格鲁尼格（J. Grunig）在他的“公关演进模式论”中进一步把“思想自由市场”划分为“意见市场”和“情感市场”。前者主要是受信息和知识的影响。强调“意见市场”重要性的公关学者主要是从理性主义出发，强调在传播过程中发掘受众的“理性”的重要意义。因此，危机公关的首要任务是把真相和相关的知识、观点通过大众传媒等“信道”及时传递给公众，从而在“意见市场”上获得主导权。在2003年的“非典”之后，我国政府、企业和社会组织在处理危机的过程中，基本上能够做到及时传递真相与相关的信息，有效地引导舆论。

但是，除此之外，我们似乎忽略了格鲁尼格所阐述的“情感市场”的重要性。公关的主要对象并不是那些“理性”的哲人或科学家，而是一个个有血有肉、感情丰富的个体。西方心理学、社会学和传播学的大量实证研究显示，人们在形成意见和采取行动时，更容易受到其习惯和情感的左右，而非信息和知识的影响。有鉴于此，有效的危机公关不仅应当通过信息和观点的及时传递来掌控“意见市场”，同时也应当考虑如何影响受众的情感和随之产生的各种“习惯性认知”。

2022年9月爆发的海天酱油“双标”危机就是一个典型案例。有网友爆料，在国内外市场买的该产品的配料表中没有添加剂，而国内销售的同款产品中则标有添加剂。这一时期中国食品安全问题在社交媒体中受到广泛关注，短视频平台随即出现对海天国内外添加剂存在“双重标准”的质疑。9月30日和10月4日，海天味业先后发表两份声明予以回应。在第一次声明中，海天味业称自身产品符合国家标准，态度强硬，声称公司已对部分博主采取追责措施；在第二次声明中，海天味业表示，食品添加剂安全合法，存在于全球食品生产中，且一国（地区）一标，公司不存在“双标”行为。再次以强硬的姿态对公众进行回应。

但事与愿违，海天酱油在此次危机中并没有恢复公众的品牌好感度，其强硬态度反而带来了诸多负面后果。实际上，海天酱油的添加剂标准在食品行业中并非个案，但这种以“标准”论天下的说法实际上拉大了品牌与消费者的距离。这其中的重要原因就在于海天味业忽视了“情感市场”所具有的同样巨大的影响力。其危机公关的核心策略是放大对自身有利的信息和观点，但却没有把消费者关心的问题摆在首位，以至于在“情感市场”始终处于劣势。

相比之下，海底捞和胖东来一类长期打“情感牌”的企业在面临此类危机时所受到的影响就小得多。2017年海底捞爆出后厨有老鼠等卫生问题之后，海底捞迅速作出回应，及时采取了关闭涉事门店、推广开放式后厨等补救措施。相比于部分企业将此类责任推至门店和员工，海底捞则是从企业管理制度的角度对此类事件进行反思，并在其声明中写道：

“涉事停业的两家门店的干部和职工无须恐慌，你们只须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，更多是公司深层的管理问题，主要责任由公司董事会承担。”

海底捞这一近乎“自残”的策略是在宣扬和强化其“消费者永远正确”的经营理念，获得了后者的支持和信任，在“情感市场”上占得先机，使得网民纷纷在社交媒体留言“原谅”海底捞。

与之类似的是“胖东来”在2023年6月发生了顾客与员工争执的舆情事件，这是一家以服务优质闻名的地方“网红”商场。在员工与顾客发生争执后，“胖东来”对此

在社交媒体发布了长达数页的调查报告，内容包括每次调查如何整改，员工如何对顾客进行道歉。值得注意的是，胖东来也提到对员工进行心理补偿等细节。这些凸显出人情味儿的回应也赢得了公众的广泛赞誉。

上述这两个例子告诉我们，有效的危机公关应当是以公众或消费者作为基本的出发点，兼顾“意见”和“情感”两个“市场”的影响力，这样才能产生事半功倍的效果。

美国管理学者斯蒂芬·芬克（Stephen Fink）提出的危机传播阶段理论奠定了这个研究领域的基础。其基本理念是：危机在不同的阶段具有不同的特征，因此传播者要在了解这些特征的基础上选择相应的传播手段，才能达到传播效果的最大化。

对危机阶段的划分，我们使用芬克提出的四阶段“生命周期”模型。该模型最早出现在他的论文集《危机管理：为不可避免的灾难做筹划》（*Crisis Management: Planning for the Inevitable*），芬克借用医学上的术语把危机分为潜伏期、爆发期、延续期、痊愈期和评估期，大体上对应的是危机前、危机初始阶段、发展阶段、解决阶段和危机后的评估阶段。库姆斯等学者在此基础上又进行了细化和完善。以下我们对前四个阶段的传播策略（包括其宗旨、特征和模式）作一简单的概括。

潜伏期的传播策略：

- 分析舆情，厘清议题，制订相应的预案；
- 建立和培养各种合作关系；
- 搜集各种相关建议；
- 检验信息渠道是否畅通；
- 进行新闻发布会的模拟和演练；
- 开通官方微博、微信，确保正常运转。

危机发生之前，组织应当开展“风险传播”（risk communication）和“议题管理”（issue management）。“风险传播”是指组织通过媒体向公众——尤其是与该组织有关的“利益攸关方”——充分说明他们可能面临的消极影响；“议题管理”则是组织事先对内部和外部可能遇到的各种危险或威胁进行识别，并制订相应的对策。关于这两个概念，我们将在下一节作更为详细的讨论。

无论是“风险传播”还是“议题管理”，这些框架性的规划往往引发人们的思考，为危机传播奠定心理基础，上述两个学科领域在后面的章节中还要作详细介绍。在这个阶段，我们还需要规划和建立新闻发布机制，指定新闻发言人，建立“微发布”的平台和机制，确认各种信息资源的可操作性，测试信息的传递渠道是否通畅，同时还要与其他相关单位和专家建立合作关系，为危机传播确定统一的口径。

爆发期的传播策略：

- 承认危机的出现，表达同情；
- 使用简单朴实的语言向媒体和公众阐明可能出现的风险；
- 树立和维护组织以及发言人的公信力；
- 向公众提供切实可行的行动方案（例如从哪些部门可以获得帮助等）；
- 承诺向公众及时传递最新消息。

危机一旦爆发，我们就应迅速启动新闻发布机制和危机传播预案。简明快速、真实可靠以及前后一致是危机传播的基本原则。在爆发期，社会可能会陷入暂时的失序状态，而媒体则会出于“抢新闻”的目的，提供一些片面的、甚至于虚假的信息。这在社交媒体兴盛的时代表现得尤为突出。政府和相关组织必须迅速调查危机的详细情况，了解事态的严重性，同时掌握舆情，在第一时间内作出反应。在爆发期内，政府和组织做了什么、说了什么乃至何时何地如何表达自己的观点都会影响到自身的声誉和公信力，因此不能有一丝一毫的差池。

在危机爆发期内，政府部门应当注重把以下两类信息结合起来进行整体发布：“指导性信息”和“调适性信息”。前者主要是指导公众从生理上应对危机；而后者则是帮助公众从心理上度过危机。^①

危机爆发之初，公众一般会表现出恐慌的情绪，抑制恐慌的最好办法就是提供具有可操作性的“指导性信息”和表达同情、安抚、关切的“调适性信息”。这些信息主要是向公众介绍危机事件的一些本质特征，并且提供一些即时可用的应对方案。这样一来，政府就把握了传播的主动权，成为媒体和公众所信赖的信源，即便暂时没有新的信息补充，也要表明政府部门的态度，说明应对工作的开展情况，从而杜绝坊间流言的出现。通过这一阶段的传播，要向媒体和公众表明政府一直在关注事态的发展。值得注意的是，在这一阶段，政府会受到媒体的“狂轰滥炸”，公众要求“知情”的呼声也会一浪高过一浪。在这样的信息压力面前，新闻发言人要坚持原则，只发布经过授权和核实的准确信息。如果屈从于这种“信息压力”，发布一些未经核实的信息，只会给政府的工作带来负面影响。

危机爆发之初，媒体和公众通常会对以下问题表现出格外的关注：危机的规模和影响的范围有多大？危机会给他们带来哪些危险？危险会在多长时间内存在？谁来解决危机？对于这些问题，新闻发言人要做好充分的准备，尽可能快速、准确和全面地回答这些问题。

^① Sturges, D.L., “Communicating through crisis: A strategy for organizational survival,” *Management Communication Quarterly*, 1994 (3): 297-316.

总之，在危机的爆发期，前文中提到的危机传播的3T3F原则——“真实地说，及时地说，首先来说”——是政府部门和企业应当遵循的基本原则。大量的实证研究表明，如果负面信息首先由组织自己承认，而不是由媒体报道或微博爆料，那么就可以有效减轻危机对组织所造成的“声誉损失”。换言之，组织应当抢占舆论的主动权，避免出现“盗雷”效应，即“地雷”由别人引爆，对自身带来更大的破坏。^①

延续期的传播策略：

- 帮助公众更准确地了解所面临的风险；
- 提供更有针对性的深度背景信息；
- 对组织的决策进行解释，获得民意的支持；
- 接受反馈意见，及时纠正错误信息；
- 着手进行收益 / 风险评估；
- 对组织进行“形象 / 声誉修复”。

在危机期间，政府部门在这一阶段工作量最大，面临的挑战最多。在危机延续期内，政府应当针对不同受众群体的信息需求提供更多的深度背景信息。例如，危机究竟是如何发生的？类似的危机过去发生过没有？如何防止其卷土重来？我（们）如何从危机的负面影响中恢复过来？危机会对我（们）产生哪些中长期的负面影响？

如果危机解决进展缓慢，那么政府部门就要受到一定的“舆论压力”。很多观点中立或者对立的专家学者对政府所采取的政策进行公开批评，在这些批评意见中有的是建设性的，有的则是对政策的误读或曲解。同时，公众当中也会流传一些对政府开展工作极为不利的“小道消息”。对此，政府部门应当充分掌握舆情的变化，对各种建设性的批评意见表现出诚恳接受的态度，对各种误讯（即错误的信息）、谬讯（有意散布的假新闻）、传闻，甚至于谣言进行及时的回应和澄清，始终把传播的主动权牢牢掌控在自己手中。

痊愈期的传播策略：

- 对引发危机的原因和危机处理过程中出现的各种问题作出诚恳的解释；
- 通过教育，提高公众应对危机的能力；
- 说服公众支持组织进行灾后重建的各项政策和对各种资源的调拨；
- 开展悼念遇难者和周年纪念等活动抚慰公众心理，提升其危机意识；

^① “盗雷”（stealing thunder）效应由美国学者阿尔潘提出，相关研究参见 Arpan, L.M. & Pomper, D., “Stormy weather: Testing ‘stealing thunder’ as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists,” *Public Relation Review*, 2003 (29): 291-308; Arpan, L.M. & Roskos-Ewolden, D.R., “Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information,” *Public Relation Review*, 2005 (31): 425-433.

- 重塑组织形象和声誉。

随着危机影响逐渐减弱，人们对危机的了解也日益增加，政府部门可开始着手进行恢复性的工作。痊愈期虽然标示着事态向积极的方向发展，但是由于媒体和公众进入“信息疲劳期”，这会影响到政府的信息传播效果。因此，政府部门应当采取一些适当的媒体公关手段，尤其是要充分利用微博、微信等社交媒体平台，重新激起媒体和公众的兴趣。

第四节 危机传播的相关领域

近年来，传播学者还发展出了与危机传播相关的五个新的前沿领域，值得我们关注：(1) 议题管理 (issue management)；(2) 风险传播 (risk communication)；(3) 声誉管理 (reputation management)；(4) 灾难传播 (disaster communication)；(5) 战略传播 (strategic communication)。正如前文所分析的那样，这 5 个领域与危机传播的各个阶段存在着密切的关联。议题管理和风险传播是危机潜伏期的主要内容，而声誉管理则是危机痊愈期和延续期的重要环节。“灾难传播”是从“危机传播”中细分出来的一个领域，尤其是在当前气候灾难成为常态的背景下，灾难传播正在成为危机传播理论和实践探索中的一个重点。另外，这 5 个领域又相对独立，发展出了各自关注的焦点和范式，与已有的危机传播形成了相辅相成的关系。下面我们对这 5 个领域分别进行介绍。

议题管理

议题管理应当是政府部门和企业等组织对危机传播开展的主要工作之一。笔者在留美期间曾经对纽约警察局 (NYPD) 的公关部门进行过调研，其在 20 年前便已建立危机传播和议题管理档案库。他们根据各类“议题”制定响应危机预案，对可能出现的各种天灾人祸分门别类地制定对策，遇到某一种类型的危机就把相对应的文件柜打开，调阅相关档案和预案。

议题管理旨在预防危机的出现，消除政府部门、企业等组织与公众之间可能产生的矛盾和摩擦，建立和强化组织与公众之间的和谐关系。从宏观的层面来看，所谓“议题”是指国家、政府、企业等组织在其政治、经济和社会发展中出现的、公众普遍关心的问题 and 需要加以决策的事项；所谓“议题管理”则是了解、动员、协调组织的政策规划与决策过程，借助于现代传播手段和平台，有效地引导公众参与公共政策制定的过程。“议题管理”的目的在于减轻，甚至于完全免除危机的爆发。“议题管理”的创始人、美国学者罗伯特·希斯 (Robert Heath) 提出了一个简明的公式说明议题管理的要

素：风险评估 + 准备预案 + 采取行动 + 传播与沟通 + 评估 = 成功的议题管理（即免除危机）。^①

“议题管理”一词虽然来自西方学术界，然而很多西方学者都承认，中国古典哲学也是该领域的思想源泉之一。《道德经》第63章有这样的论述：“图难为其易，图大为其细；天下难事必做于易；天下大事必做于细”。显而易见，中国古代哲圣早已揭示了“议题管理”的重要性和基本原则。

随着中国政治、经济、社会和文化变革的日益深化及社交媒体的普及，涉及公共政策和公众福祉的公共事务成为媒体和舆论关注的议题。“议题管理”这一研究领域在中国的勃兴显然是为了回应公众日益增长的参与公共政策讨论和决策的需要。如果政府部门在这些议题上含糊其词甚至于沉默不语，便会引发公众的质疑和不满。

从世界范围来看，议题管理也成为公共部门要面对的一个挑战。2023年年初，法国发生了全国性抗议，其中以巴黎市内抗议活动规模最大，对其国家形象造成了负面影响，起因是法国政府颁布新规进行推迟退休年龄改革，这一议题在全年龄段引发热议。值得注意的是，许多人参加抗议并非针对这一改革方案本身，而是对之前法国政府各项“缺乏倾听”的决策表达不满。这次席卷全国的抗议风潮实质上是该国政治、经济、社会层面上长期积累的“议题”的负面影响持续发酵的结果。这说明“议题”的背后可能蕴含着更广泛的社会矛盾，也是政府部门在“议题管理”上消极被动、进退失据的典型案列。

如果政府部门和企业善于利用社交媒体引导公众关注特定的议题，就可以把“危机”化为“转机”，获得媒体和舆论的认同与支持。2012年下半年，美国白宫与国会之间就预算问题相互争执和扯皮，导致有可能发生“财政悬崖”的危机。奥巴马发挥了他利用社交媒体影响舆论的特长，展开了“我的两千美元”（My2K）的全民大讨论，让网民分享各自的想法，讲述一旦白宫与国会的谈判破裂，“财政悬崖”将导致每人增税2000美元会自己的生活带来哪些冲击。奥巴马通过“议题管理”的手段号召网民向所在选区的议员施压，在2012年12月31日迫使国会通过了相关法案，使“财政悬崖”获得了初步解决。反之，危机发生后，如果缺乏有效的议题管理，无论态度再诚恳，措施再及时，依然无法获得媒体和公众的同情与谅解（参见案例分析1.4）

案例分析 1.4 从“富士康”的危机传播看“议题管理”的重要性

2010年深圳富士康公司发生的“连环跳”事件成为媒体和公众关注的热点。富士康的危机应对基本满足了危机公关的3T3F原则：“真实地说，迅速地说，首先来说。”

^① R.L. Heath & M. J. Palenchar, *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*, 2nd edition, London: Sage, 2009: 201-243.

无论是其母公司鸿海集团总裁郭台铭还是深圳子公司的新闻发言人，他们的表现有可圈可点之处，从总体上说还是做到了公开透明、态度诚恳，并且采取了许多实质性的措施——例如，两次上调一线员工的工资，紧急调配大量专业心理咨询师，建立起“天网”“地网”等各种防护网，等等。但遗憾的是，危机传播的效果似乎并不尽如人意。究其原因，主要是在议题管理方面没有下功夫，在很大程度上影响了危机传播的效果。

所谓“议题管理”是指政府或企业等“组织”在危机发生后，采用适当的传播策略对媒体和公众关注的热点问题施加影响，进行引导，从而为“组织”的危机管理创造一个有利的舆论环境。从这个意义上来说，“富士康连环跳”并不仅仅限于个别员工所采取的个人行为本身。这一危机事件之所以引发了媒体和公众对富士康的口诛笔伐，恰恰是因为它点燃了长期积累的“舆论引爆点”（例如，收入分配不公，福特式管理所导致的人情冷漠，等等），因而形成了“富士康=血汗工厂”这一体现当前中国现代化进程中深层次矛盾的议题。

按照议题管理的标准来衡量，富士康所采取的大幅加薪、聘请心理咨询师等应对策略只能说是短期性、浅层次的危机应对，基本上没有跳出“头痛医头，脚痛医脚”的窠臼。这样的做法能够应付一般性的危机事件，但对于处理这类“公共议题”型的危机事件而言就显得杯水车薪了。

在“富士康”的危机传播中，包括郭台铭在内的“组织传播者”的一次次鞠躬道歉，态度不可谓不诚恳，但依然无法赢得公众的谅解，其根本原因就在于缺乏对议题管理的认知，以至于未能有效回应媒体和公众的指责和质疑。具体来说，富士康在议题管理方面的苍白无力乃至完全缺失表现在以下一些例子当中。

- 危机爆发初期，新闻发言人反复强调“富士康不是血汗工厂”【点评：简单的否认只能强化“血汗工厂”的议题】
- 在被记者追问“富士康是不是血汗工厂”时，郭台铭与记者开玩笑说：“你们（新闻媒体）是‘血汗行业’嘛”【点评：重复记者的话，等于认同了媒体设定的议题，变相承认自己是“血汗工厂”，同时不恰当的幽默激起了媒体和公众更为猛烈的抨击】
- 在“媒体开放日”的环节，郭台铭亲自带领记者参观工厂，与工人对话，但整个行程的隐含议题仍然是在证明“富士康不是血汗工厂”【点评：被动回应媒体和公众设定的公共议题，完全按照公共议题来设计危机公关的方案，结果必然是越描越黑】
- 郭台铭在赶赴深圳前保证对媒体公开透明，但在记者会上又临时取消问答环节，而在被围堵时，有记者突然爆料，称富士康与工人签订了“自杀免责”的秘密协议，郭表示“不知情”；面对记者对“天网”“地网”的有效性的提问，他的回答

是：“就算把我扔下去，也不能保证没有一个自杀者”。【点评：缺乏网络舆情的研判，实际上那份协议已经在网上曝光；没有认真识别和准备“最难回答的问题”，因此在媒体和公众面前的公信力大打折扣】

富士康的案例反映了目前政府、企业等组织的危机传播存在的一些共同问题：重视被动回应，而忽视主动的议题设置；重视对策的制定和实施，而忽视对舆情的全面研判；重视传播的形式（例如，盲目追求声势，千名心理咨询师进富士康，铺设数万平方米防护网，等等），而忽视传播的实质内容和效果。这些问题可以归结为一句话：在危机传播中重“危”轻“机”，不善于进行议题管理，从而未能把“危机”变为“转机”。

相比之下，议题管理是一个更具前瞻性、长效性和战略性的过程。在“人人都是记者、事事都刷抖音”的5G时代，政府/企业、媒体和公众之间的“议题竞争”和对话语权的争夺会更加激烈。要想在危机传播的过程中占得先机，实现有效的舆论引导，政府、企业等“组织”应当在议题管理方面作出更深层次的探索，这便是“富士康”危机给我国政府和企业带来的最为重要的启示之一。

如前文所述，议题管理的宗旨是为了防止危机的发生和激化，因此，它也是危机传播的重要组成部分。美国学者罗伯特·希斯（Robert Heath）在议题管理研究方面起到了开创性的作用，他将管理学、修辞学、传播学和公共政策学中的相关概念和理论结合起来，开创了“议题管理”这一新的研究领域。在他看来，有效的议题管理应当体现修辞学的一个基本原则——事实与价值的一致性（参见案例分析1.5）。由于议题管理与公共政策的传播和接受是紧密联系的，因此“议题管理”的要旨是事实、价值和政策三者的统一。政府部门应使用符合公共性和专业性要求的修辞手段来表述其政策，从而获得媒体和公众的认可与支持。

案例分析 1.5 “添加剂”与“黑名单”：议题管理事实维度和价值维度的统一

2011年6月13日，卫生部举行了以“科学认识食品添加剂”为主题的新闻发布会，这本来是一个大众关注的议题，但出人意料的是，第二天新闻报道的议程发生了偏转。“卫生部黑名单”成了媒体和公众热议的焦点，而新闻发布会的主要议题反而被遮盖了。发言人的表述应当是无可厚非的，他所强调的是“卫生部将对极个别误导公众的媒体记者建黑名单”这一事实。从修辞学的角度来看，“黑名单”这类表述容易在道德和情感的层面上引发受众的强烈反弹。无怪乎此言一出，网络和媒体上批评和讽刺的意见占了上风，一些从事实出发为该发言人所作的辩解淹没在记者和网民的口水里。

从公共关系的角度来看，这场新闻发布会之所以发生导向上的偏差，是由于发言人在议题传播的过程中未能进行有效的“议题管理”。在上述的例子中，“科学认识添加

剂”是一个具有紧迫性的议题，是制定和实施与保障食品安全有关的公共政策的前提条件。虽然“将那些误导公众的记者列入黑名单”是发言人想要传播的一个重要事实，但由于“黑名单”所包含的价值观与公共政策的指向不完全吻合，因此导致了媒体和公众忽视了主要议题——科学认识添加剂，而转向了一个有悖于公共性的议题——黑名单。显然，如果我们把“黑名单”列入议题，就会发现它所包含的是一种威权主义的价值观。它让我们想到了那些动辄动用公权力打压不同意见的“思想警察”们。无论开列黑名单的动机是什么，这个事实所包含的价值观是难以让媒体和公众接受的，甚至于会引发他们种种不愉快的联想，诱发他们强烈的抵触情绪。这一点在发布会结束后的媒体报道和网上舆论中得到了印证。

政府出台的公共政策要想获得媒体和公众的理解与认可，必须借助有效的议题管理和公共传播机制——其核心便是事实与价值、公共性与专业性的统一。如果卫生部发言人能够充分考虑到这一点，他应当摒弃“黑名单”的说法，而采用一种更能体现公共性和专业性的修辞方式，比如，“我们将与专业机构合作建立新闻稽核制度”。

诚然，公共政策的传播和议题管理的关系较为复杂，在此无法展开论述。在当前社会利益和矛盾日趋复杂的情况下，任何一项公共政策的出台都不可能兼顾所有“利益攸关者”（stakeholder）。有鉴于此，建立有效的议题管理机制应当成为我国政府公关的重要内容之一。从“黑名单”这个案例来看，摒弃二元对立的“斗争哲学”，贯彻公关修辞中事实与价值、公共性与专业性的统一的原则，是当前政府提高新闻发布水平需要解决的首要问题。

按照希思的划分，“议题管理”包括以下六个连续的、不可分割的步骤，通过在微观层面上对主题、框架、关键词等的内容分析和在宏观层面上的PEST（政治、经济、社会和技术）与SWOT（优势、劣势、机会和威胁）分析，为政府部门的决策机构和负责与媒体、公众沟通的新闻发言人提供参考。

1. 议题识别。通过舆情的监测、分析和研判，确定议题的内容、本质、出现时机以及潜在的正负面影响，帮助新闻发言人确定“最难回答的问题”。
2. 议题扫描。当确认需要进行管理的议题后，需要建立预警机制，旨在经常性地观察有哪些议题出现并有扩大的迹象。扫描的对象应当包括与本议题相关的“利益攸关方”：（1）专业媒体。包括国际性、全国性和地方性的主要报刊、广播电视台、通讯社的相关新闻报道和评论。（2）意见领袖。包括政府官员、企业高管、专家学者、非政府组织和社团负责人等的相关言论。（3）专业精英。包括重要智库、高校、研究机构等主办的学术论坛或出版的专著、专题报告、会议论文和学术期刊。（4）网络社区和社交媒体等“新意见阶层”（或称“民间草

根媒体”)。包括微博、微信、网络论坛上的言论、跟帖等,尤其要关注粉丝量庞大的微博达人(又称大V)。^①(5)其他来源:由于流行文化对青年一代的巨大影响力,电影、电视剧、电视栏目(尤其是脱口秀和真人秀)、流行歌曲、网络游戏等娱乐产品也会形成“软性议题”,并对公共政策产生影响。例如,2012年,一部控诉乌干达反政府军使用童子军展开种族屠杀罪行的纪录片《科尼2012》在社交网络上广泛传播,获得了上亿次的点击,引发了美国各界关于对非洲外交政策的讨论。奥巴马政府在舆论压力下改变了相关的政策。

3. 议题监测。在对舆情进行全面分析的基础上,对议题发展的趋势进行预测和研判,重点关注以下一些问题:(1)议题发展的趋势是否持续、稳定、增强或减缓?(2)大众传媒、意见领袖、专业精英和网络社交媒体等对相关议题讨论的深度和广度如何?(3)针对议题的事实、观点和价值维度,哪些特定的群体怀有何种认知?抱有何种态度?持赞成、反对还是中立的立场?各自变化的趋势如何?(4)意见领袖(尤其来自学术界和民间草根阶层)的人数、结构、认同程度和角色是否改变?(5)以上述四项为基础,议题发展的趋势是否会导致相关公共政策的出台或改变?
4. 议题分析。由专业团队撰写相关的分析报告,提供决策层参考,重点关注以下问题:(1)分析议题的发展进程,进行PEST分析——即对议题在政治、经济、社会和技术层面上可能产生的影响。(2)分析议题的各个“利益攸关方”的背景、动机、地位与角色,以及彼此之间可能产生的利益冲突;(3)对政府或企业在该议题上的定位、挑战和契机进行SWOT分析。
5. 议题研判。在前四个步骤的基础上最终完成议题研判。所谓“议题研判”就是要确认议题的优先顺序(priority-setting),对重点议题制订相应的传播策略。如何来研判议题的优先顺序?根据对以往危机传播案例的比对和总结,我们提出以下六个标准:(1)专业媒体记者是否将该议题视为重要事件?(2)微博、微信、抖音等“草根媒体”是否对此议题在短时间内进行了大量转发和评论?(3)国际组织、智库、他国政府是否关切此议题?(4)如果该议题持续发展,是否会引发公共政策层面的讨论?(5)如果该议题持续发展,是否会伤害国家利益,影响国家形象?
6. 议题传播。议题管理最终目的和效果都需要通过议题传播来得以体现。新闻发言人选择适宜的传播策略就相关议题与媒体和公众进行沟通和交流,开展

^① 微博达人或大V在微博的不同发展阶段其粉丝数量定义也有所不同。截至2023年,微博上过亿粉丝的微博账号数量已经达到了4个,而这一数字还在不断增长。

理性的公共对话与讨论。具体的传播策略我们将在本书其他章节中加以详细地探讨。

风险传播

“风险传播”是从危机传播中细分出的一个新的领域。简言之，风险就是潜在的危机。如果风险未能得到足够重视和有效管理，便会演化为危机，因此也有学者使用“风险管理”一词。风险传播在环境传播领域较为常见。一般而言，风险传播主要是政府（或企业）、公民和非政府组织（也包括各类科研单位和媒体）之间的互动与协调，通过多方讨论对可能发生风险的环节进行提前规避，例如，公民群体会提前告知企业在生产过程中可能产生环境污染的环节，而科学家群体和非政府组织一方面以专业眼光对此类争议进行评估，另一方面以“第三方中介”的姿态参与到风险讨论当中。

在我国，由于传统文化中报喜不报忧、讳疾忌医之类的理念根深蒂固，人们对谈论“不吉利”“倒霉晦气”的风险传播怀有抵触情绪，因此，风险传播在我国官方层面的建设工作相对较晚，且各地风险沟通水平相对不均衡。例如，北京在2012年“7·21”特大雨灾发生之后便建立了相应的风险传播和预警机制，但2021年“7·20”郑州特大暴雨灾害的发生还是说明了地方政府风险传播机制的失灵，公众的风险传播意识亟待加强。随着全球气候变暖的加剧，各地遭遇气候灾害的频率愈发频繁，可见，在危机传播之外，各地政府也有必要建设起完善的风险传播和预警机制（参见案例分析1.6）。

风险传播是指政府、企业等组织借助媒体平台就其所面临的潜在威胁及其特征、诱因、程度、意义、趋势、可控性和总体上的认知与公众和各个“利益攸关方”进行沟通和交流的过程，其宗旨是获得后者对组织所作出的相关决策给予支持。有效的风险传播包含三个要素：（1）相关知识。组织及时向公众和各个“利益攸关方”发布信息，帮助他们了解风险可能产生的影响。（2）防控措施。组织要向公众公布明确的管控措施，尽可能让公众和各个“利益攸关方”参与到风险防控的过程中。（3）相互信任。组织在风险传播的过程中要坚持“第三方传播”“人性化传播”和“换位思考”的原则，主动发布负面信息和敏感信息，及时回应公众和各个“利益攸关方”的关切，赢得后者的信任。

与之对应，有效的风险传播应当包括以下三个阶段：（1）“知情”阶段。组织应当发布有关风险的“技术信息”，例如，量化的指标和数据等。（2）“劝服”阶段。组织应当发布有关的“管理信息”，例如，具有可操作性的行动和措施，让公众和各个“利益攸关方”相信，风险处于组织的掌控之下，不会对他们的安全造成威胁。（3）“对话”阶段。组织与公众和各个“利益攸关方”展开深层次的沟通与交流，充分了解后者的关

切和诉求，让后者参与到风险防控的工作中。^①

正如前文所述，风险传播与危机传播密不可分，贯穿于危机的各个阶段：

(1) 在危机的潜伏期，组织应当通过媒体向公众广泛传播可能面临的风险，提出相应的预警，并做好相应的准备；

(2) 在危机的爆发期和延续期，应当根据事先准备的风险传播预案，及时通报此次危机可能引发的次生灾害、连带危险和相关应对措施；

(3) 在危机的痊愈期，系统总结此次危机应对的经验，对今后可能遇到的风险进行评估，并强化对公众的风险教育。^②

值得注意的是，面对愈发频繁的各类“天灾人祸”，近年来，部分国家存在着将风险沟通“常态化”的倾向。其表现在于，在传播工作中将以预警为主的“风险”话语转化为“危机”的“即时性”话语，模糊了未发生的“风险”和已经发生的“危机”两者之间的边界。这种常态化倾向的好处在于能够增强公民的风险防范意识，其缺点在于，长时间让民众处于风险传播的状态下，有可能使公众出现倦怠心理，反而会降低风险传播的参与效果。实际上，风险和危机在传播过程中有着自身的动员逻辑，公共部门应当充分考虑两者的区别性和连续性（参见案例分析 1.6）。

案例分析 1.6 气候“紧急状态”的风险传播

2021 年，全球极端气候事件频现，北半球多国面临气温历史极值，中德等国接连遭遇百年一遇的极端降水天气。对此，联合国政府间气候变化专门委员会于 2021 年 8 月发布的报告指出，由全球气候变暖所导致的高温、暴雨天气已经比预期提前 10 年到来，全球各国必须为可能发生的气候灾难作出充足准备。面对越来越频繁的极端气候灾害，近年来欧美国家越来越多的科学家和媒体专业人士纷纷倡议，在有关气候议题的新闻报道和公共传播中使用“气候紧急状态”（climate emergency）代替“气候变化”“全球气候变暖”等概念，将其作为媒体及政府主体开展气候传播的统一口径。这一倡议在 2021 年获得广泛关注，除获得《纽约时报》《华盛顿邮报》《卫报》等美英主流媒体的支持外，法国、韩国以及新加坡等国纷纷在 2021 年宣布本国进入“气候紧急状态”。

在以往的风险传播中，相比于“紧急状态”，将“气候变化”定义为“问题”（problem）或“危机”（crisis）是此前常用的报道规范。所谓“紧急状态”泛指“突发性的非常规处境”，一般用来形容“战时状态”或是突发自然灾害及传染病大流行等

^① W. T. Coombs & S. J. Holliday, *PR Strategy and Application: Managing Influence*, Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2010: 217-227.

^② M. J. Palenchar & R. L. Heath, “Strategic risk communication: Adding value to society,” *Public Relation Review*, 33: 120-129.

“重大公共安全事件”等。从概念范畴上来看，“紧急状态”是一个公共管理和社会治理领域的专业术语，媒体一般不会主动在新闻报道中使用这一概念。

对于政府部门而言，与“紧急状态”相关的另一个概念是“非程序化决策”，即承认“紧急状态”概念在气候传播中的使用意味着政府要针对气候变化开展全方位的系统动员，以非常规手段加速推进公共政策从制定到执行的漫长商议过程，从而规避或应对迫在眉睫的灾难和危机。这个过程所耗费的资源成本巨大，因此各国政府在使用“紧急状态”的概念时表现得格外审慎。

事实上，即便是宣布进入“气候紧急状态”的国家，其在气候政策上的表现也不尽如人意，很多发达国家的政策表现不如中国提出的明确的、具有可操作性的“双碳”时间表。这些国家即便进入“紧急状态”，但仍在气候政策上表现不温不火，那么当全球气候变暖进一步加重，这些国家可能面临无“辞”可说的情况。

从社会治理的视角来看，“紧急状态”意味着有关气候治理的公共政策将缩短商议过程，即以最为简化的程序换取最低限度的共识。程序的缩短通常意味着科学性和严谨性的降低。科学家虽然对于全球气候变暖存在明确共识，但在气候变化的具体影响上，如全球变暖所带来的飓风频率变化、冻土融化速度或“绿色新政”的执行效力等微观议题上，科学家意见的分布则要复杂得多。而跨越科学决策，将所有的风险问题归纳为“紧急状态”，实际上违背了风险传播的充分沟通原则，也模糊了“风险”和“危机”之间应有的边界，使得民众陷入“常态化危机”的倦怠感之中。

声誉管理

声誉管理是近年来公共关系研究中新兴的领域。简言之，“声誉”就是媒体、公众及各个利益攸关方对政府、企业等组织形成的认知。“声誉管理”就是组织采取适宜的传播策略来影响媒体和公众对组织的认知，既可以维持和提升组织的美誉度，也可以修复组织因各种原因受损的形象和声誉。正如“危机”这个概念所宣示的那样，有效的危机传播能够修复组织受损的声誉，即对组织进行“矫（正）型传播”，更为理想的状态是化“危”为“机”，借助于危机发生前后媒体和公众对于组织的密集关注，重塑其声誉和品牌，实现“塑（造）型传播”。

相形之下，“声誉管理”是一种长效机制。它可以为组织建立“情感银行”或“光环效应”——我们常说的正面形象或美誉度。当危机发生时，组织可以从“声誉银行”中支取“情感存款”，最大限度地获得公众的谅解和舆论的支持，减轻组织可能受到的负面影响。相关研究显示，具有良好声誉的企业可以借助于“情感银行”或“光环效应”更快地从危机中得以恢复。在遭遇同等规模的危机的情况下，媒体和公众对于那些

有着良好声誉的企业会表现得更为宽容。^①

声誉管理的基础是组织文化和品牌的建设。以我国企业为例，虽然华为、腾讯、阿里巴巴等企业在全球成绩斐然，但大多数品牌仍然依靠规模取胜，在品牌建设方面尚缺乏一以贯之的声誉管理以抵御危机。在西方“科技战”和“贸易战”的影响下，许多品牌所面临的全球商业环境也逐渐恶化。

欧美世界 500 强企业大都注重企业文化和品牌的建设。同样是电脑业的巨头，“微软”和“苹果”具有截然不同的企业文化和品牌，在消费者心目中具有无可替代的位置。人们提到“微软”，就会想到专业和规范；而“苹果”的品牌文化体现的是时尚和娱乐。因此，无论是“微软”面临“垄断门”的考验，还是“苹果”应对“不送充电器”的质疑，我们都看到了鲜明而强大的企业文化和品牌形成了对企业声誉与消费者信心的“保护层”，使得企业能够安然度过一个又一个危机。在危机应对的过程中，企业并没有大伤元气；相反，其独特的文化和品牌得以巩固和彰显，产品的美誉度和消费者的信任度不降反升。

当国家、政府、企业等组织遭遇危机时，声誉管理成为危机传播的重要组成部分之一。正如“耐克式危机”的案例所显示的那样（参见案例分析 1.7），组织借助于媒体和公众的高度关注进行其文化、品牌 and 价值观的重塑与传播是在危机当中进行有效的声誉管理的主要策略。从更为宏观的视角来看，声誉管理也是组织进行战略公关的一部分。对于政府、企业等组织而言，日常公关是锦上添花，危机公关是雪中送炭，那么战略公关则是高瞻远瞩，它所关注的不是一时一事的短期行为，而是要把公关纳入整个企业的发展战略当中，形成强大的企业文化和持久的品牌影响力，从而增强企业的“软实力”。改革开放以来，中国企业的日常公关和危机公关逐渐走向制度化，但在战略公关的层面上则乏善可陈。一般而言，在面临外国政府打压的过程中，品牌与企业文化建设往往能成为应对危机的缓冲带，例如，抖音海外版（TikTok）近年来在面对美国政府监管的过程中就获得了一大批美国年轻群体支持。虽然两个企业在品牌性质和业务范围上有所不同，但从其面对危机时所面临的舆论环境对比也可以为我们提供一些借鉴。有鉴于此，强化以声誉管理为核心的战略公关和以文化与品牌建设为核心的“软实力”建设应该是中国企业未来努力的一个主要方向。

案例分析 1.7 如何应对“耐克式危机”：全球传播背景下的声誉管理

声誉管理是近年来公共关系理论和实践中的热点问题之一。在全球传播和社会化媒体高度发达的时代，国家、政府、企业和各类组织的“声誉”在其综合实力的评价当

^① W.T.Coombs & S.J.Holladay, “Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management,” *Journal of Communication Management*, 2006 (2): 123-137.

中所占据的地位越来越突出。2011年夏季发生的“郭美美事件”对中国红十字会以及整个慈善行业的“声誉”造成了沉重的打击，便是一个典型的例子。全球知名的投资人沃伦·巴菲特有些名言很能说明“声誉”的重要性：“要赢得美誉需要二十年，而要毁掉它，五分钟就够了”“如果你作出了糟糕的决定，导致财务亏损，那我还能够谅解；但如果公司因你而声誉受损，那就不要怪我不客气了”。在他看来，“声誉受损”会带来比“财务亏损”更加严重的后果。

在经济一体化的时代，声誉管理对于那些在全球范围内快速扩张的企业而言尤为重要。近来，全球市值最高的苹果公司难逃“树大招风”的厄运，被卷入了一场全球性的舆论风暴。有关苹果公司的负面报道频频出现于全球各大媒体和网站。包括路透社、《纽约时报》在内的知名媒体和一些非政府组织通过追踪调查，披露了隐藏在“苹果”一夜暴富神话背后的“血泪史”：在发展中国家设立“血汗工厂”牟利；强迫工人超时工作，恶劣的工作条件导致工人患上职业病（其中被全球舆论诟病最多的就是出现工人“自杀门”和“有毒试剂门”的富士康）；将环境污染转移至发展中国家，威胁当地居民的生活，等等。

实际上，苹果公司碰到的声誉危机是经济全球化的产物，与20世纪90年代“耐克”公司在海外扩张中碰到的声誉危机如出一辙。无怪乎路透社相关报道的标题是《“苹果”必须面对“耐克式危机”》。无论是十年前的“耐克”还是今天的“苹果”，都是我们研讨跨国企业在全世界传播背景下如何进行声誉管理的典型案例。

20世纪90年代，耐克公司凭借经济全球化之势大举扩张，在短时间内建立起了“美国设计、海外制造”的运营模式，成为跨国企业中一颗冉冉上升的新星。但好景不长，其海外供应商招致了媒体和舆论的质疑，使耐克公司陷入了全球性的声誉危机。首先是网络上大量曝光耐克公司在“第三世界”国家建立“血汗工厂”的丑闻，报纸、电视等传统媒体也以“耙粪”式报道的形式迅速跟进，使耐克面临着前所未有的舆论风暴。

耐克公司的高层管理者从一开始对全球化的本质认识不清，对全球传播的影响力估计不足。他们认为，这些问题主要出现在位于发展中国家的供应商，因此由后者自己去出面平息便可万事大吉，而公司本部则采用“低调处理、消极回应”的传播策略，强调“国情不同”和“文化差异”来“撇清”自己与海外供应商之间的关系。

耐克高层奉行的“鸵鸟政策”不仅没有达到息事宁人的目的，反而招致了全球媒体和舆论更大规模的质疑和指责。一些非政府组织通过在全球发起“抵制耐克”的运动，还有一些网民或非政府组织还与耐克公司之间展开了法律诉讼战，相互指责对方恶意诽谤。虽然耐克公司财大气粗，力图寻求通过法律手段恢复其声誉，还其清白，但在全球传播的时代，坏事传千里的效应愈发强烈，因此，声誉管理的重要性便凸显出来。

导致公司声誉受损的是“血汗工厂”的问题。这不是一个简单的新闻事实，因此，耐克公司高层从“恶意诽谤”的角度入手，用诉诸法律的手段来恢复声誉的做法收效甚微。借助于全球传播的影响力，舆论给耐克公司贴上了“血汗工厂”这样一个包含道德和情感判断的标签。换言之，媒体报道和网络言论传递与印证的是这样一种社会共识或“常识”——以跨国公司为代表的全球资本主义是不道德的。我们可以通过法律手段判断一则新闻报道是否真实、记者或网民是否出于恶意诽谤，但却无法由法庭来判决符合某种价值观或意识形态的常识是否正确。

声誉管理需要传递的不仅仅是事实，而是要塑造一种价值观来维护组织的声誉。那么，究竟如何通过有效的声誉管理来解决“耐克式危机”呢？实践证明，声誉管理的要旨在于理念（价值观）、行动和传播这三大要素的有机融合。我们来看看耐克是如何做到这一点的。为了扭转在舆论场上的被动地位，耐克公司调整了传播策略，不再把焦点局限于对单个新闻事件的回应上（例如，“血汗工厂”的工资问题），而是把这场危机作为一个通过重塑价值观挽回企业声誉的契机。他们把宣扬耐克的价值观作为传播的切入点，通过新闻稿、言论稿、“评论”式广告（editorial advertisement）等多种形式的公关材料以及有针对性的公关活动，宣扬以“职业道德”（COC）和“社会责任”（CSR）为核心的“耐克价值观”。最为重要的是，耐克公司通过一起相关的法律诉讼（Kasky vs. Nike）所营造出的“媒体奇观”，运用新闻媒体、法律、公共讨论等多种话语的交锋与协商塑造了一个“讲道德、负责任的跨国企业”的形象。

还有一点值得借鉴的是，耐克公司改变了原来拒绝与批评者对话，将争议诉诸法律手段的做法，主动与海外劳工等边缘弱势群体、网民和NGO等民间“压力群体”进行对话和协商，通过与批评者进行广泛沟通发现企业海外扩张中存在的问题，并且及时采取措施加以解决。这体现出了“声誉管理”中的一个基本原则：与其被动回应批评，不如主动吸纳批评。换言之，企业应当把批评者看成是重塑价值观的推动者，而非“麻烦制造者”。

为了使“声誉管理”落到实处，有说服力的“价值观”和有效的传播还需要立竿见影的措施和行为来支撑。针对媒体和舆论广泛质疑的“劳工权益”问题，耐克高层改变了以往“内外有别”的思路，不再谋求“撇清”与第三世界承包商之间的关系，而是宣布将在美国本土实施的“保护劳工权益准则”的适用范围扩展到全球。这一举措很快得到了媒体和舆论的肯定。

“耐克式危机”成为声誉管理的一个经典案例，这是由于耐克公司在企业声誉遭到质疑的情况下，顺应全球传播的变局，及时调整策略，将“理念（价值观）”“行动”和“传播”这三大要素有机地统一起来，扭转了它在全球舆论场中的劣势地位，维护了组织的声誉。

在经济和文化全球化日益深入的今天，“耐克”和“苹果”这样的新兴企业之所以能够在短时间内风靡全球，在很大程度上归功于其品牌所倡导的生活方式及其背后蕴含的价值观。“耐克”在20世纪90年代倡导“健康+休闲”的生活方式，体现了可持续发展的价值理念；而“苹果”则把“微生活”“微传播”的理念带给了全球的消费者，成为“不断创新”的代名词。企业的品牌需要塑造和传播，其声誉更要维护和管理，这两者都离不开“价值观”这一根本元素。根据最新报道，苹果在遭到“声誉危机”后，雇佣了非政府组织“公平劳工协会”（FLA）访问了3500名在富士康工作的员工，了解他们的真实状况和诉求。FLA一直是“苹果”最为激烈的抨击者之一，因此这一举措可以被看作是“苹果”在强化“声誉管理”方面走出的第一步。

与“耐克”和“苹果”一样，中国企业也面临海外发展和扩张的问题。虽然“一带一路”倡议已经全面推进十多年，但中国企业的海外传播机制建设还处于初级阶段。一些企业在海外受挫，除了技术和政策上的因素，还在于“不善于开展公共外交”。由于意识形态和价值观上的差异，中国企业在“声誉管理”方面会遇到比“耐克”和“苹果”更大的挑战。很多企业在海外发展的过程中被贴上了负面标签，导致一些合理合法的商业行为遭遇挫折。虽然不排除一些政治操控和种族上的偏见，但这种被“妖魔化”的结果与我们的企业长期以来坚持“闷声发大财”的传统观念、忽视声誉管理和媒体沟通是有很大关系的。从更大的范围来看，中国近年来大力推动的“国家公关战略”也是声誉管理的具体表现。如何将价值观、行为和传播有机结合，实施有效的声誉管理，是摆在我们的政府部门、企业和社会组织面前的重要课题。

灾难传播

“9·11”事件发生后，学术界和业界开始对“灾难”的概念给予了特别的关注，逐渐把它与一般意义上的“危机”区别开来。例如，生老病死每天都在发生的“危机”，是日常性的紧急情况。但像“9·11”这样的“危机”则是“低概率、高风险”的灾难性事件，它颠覆了我们对日常生活的认知框架，让人产生无所适从的感觉。同时，灾难也绝不是单单靠调集大量的人力和物力所能解决的。在资讯高度发达的全球传播时代，灾难还会带来空前的“媒体轰炸”和“舆论压力”。有鉴于此，借助于人际传播手段和大众传媒进行的灾难传播才显得格外重要。

本书把“灾难”定义为：造成大规模人员和财产损失、引发大面积恐慌的危险性事件，通常要在整个国家乃至国际社会的层面上共同应对。“非典”、禽流感、“甲流”和早期新冠疫情等公共卫生危机就是这样的“灾难”。“灾难传播”与“危机传播”之间并无本质性的不同，其传播策略可以相互通用，但灾难传播的研究会关注一些具有特殊性的问题：例如，中央和地方如何进行新闻发布的整合与协调；跨国危机传播中的文化

差异，等等。与前三个领域相比，灾难传播的研究刚刚起步，对这一领域的内涵和外延还有待于进一步细化和深化。

我们先从总体上探讨一下灾难传播当中面临的挑战和出现的问题。灾难发生后，从公众的角度而言，许多有害的群体性行为会成为一种普遍现象，呈现直线上升的趋势：

- 提出各种过分的无理要求；
- 无政府行为（例如，集体抢劫或偷盗）；
- 行贿与欺诈；
- 违反日常的规章制度；
- 各种无法解释的症候（例如，毫无原因的头晕）；
- 自我施加行动约束（如不敢上街购物、旅行等）。

与此同时，在灾难当中，部分媒体也会置新闻职业道德于不顾，做出一些“越轨”的举动，而在社交媒体高度发达的今天，这种超越传播伦理的举动就更加普遍：

- 刻意夸大、炒作危机事件中的某些因素；
- 在受访专家意见不统一的情况下，将这些相互矛盾的信息传递出去，加剧公众的恐慌情绪；
- 提供一些缺乏权威性的行为建议，误导公众；
- 散布谣言、传闻等负面的不实信息，部分微博大V用“求真相”之类的免责转发策略规避伦理责任，客观上造成了负面信息的扩散。

在媒体和公众这些有悖常规的表现面前，政府部门如果没有进行有效的灾难传播，实施的是无效传播行为，那么就会使灾难向着不利于政府工作的方向发展，这些“无效传播行为”包括：

- 未能在第一时间作出回应；
- 听任持不同观点的专家发表意见，使媒体和公众无所适从；
- 发布信息时把话说得太“满”，不留余地；
- 提供给公众的“行动性信息”缺乏可操作性；
- 对舆情的变化不敏感，未能及时澄清各种负面传闻；
- 发言人言语和举止失当、缺乏感染力和不恰当地使用幽默；
- 暴露了部门内部的分歧和职责不清之处。

此外，政府部门在救灾过程中还会遇到以下一些问题：

- 公众对政府部门的不信任；
- 有限的资源引发各个社群和公众之间的矛盾；
- 政府采取措施后，危机仍然在恶化；

- 危机之初的过度反应导致了人力、财力和物力的浪费；
- 跨国灾难处理中的政治制度和社会文化的差异。

数智媒体时代，灾难传播所要面临的一个新的挑战是“信息疫情”（infodemic），这种“信息疫情”广泛存在于各类突发性灾难之后的社交媒体当中。根据世卫组织的定义，其指：在海量信息之中，一些难辨真假的信息，使得社会进入一种“信息过载”的状态。新冠疫情期间，“信息疫情”在社交平台的同步爆发则成为全球共同面对的新挑战之一。有鉴于此，2020年以来，全球互联网和社交平台的治理达到了前所未见的力度，新媒体与传统媒体同样经历了一场“大考”，也引发了不少争议。

在如何通过对社交平台的有效规制抗击“信息疫情”方面，脸书、推特等社交平台积极与世卫组织和各国公共卫生部门合作，加大对假新闻与信息谣言的治理，但其结果并不理想。研究表明，相比于脸书、推特等开放社区，新冠疫情中的阴谋论更多的是在小范围的共享信息和本地社交网络等封闭社交系统中进行传播的，具有显著的“本地性”。表现在于，此次疫情期间，全球范围内下载量增长最大的社交平台WhatsApp成为传播阴谋论的重灾区，“5G传播新冠病毒”等谣言便是通过群聊、私人转发等方式在部分收入及受教育水平较低的群体内扩散开来的。因此，对虚假信息的治理不仅要从平台入手，还要针对特定的网络社区精准施策，从而达到标本兼治的目标。

关于灾难传播的具体策略，我们在下面的章节中还会作进一步探讨。值得注意的是，在经济全球化时代，灾难的爆发往往会产生“晕轮”效应或“蝴蝶”效应。正如气象学家所说的那样，亚马孙河热带雨林中的蝴蝶轻拍翅膀，两周后便可能导致美国得克萨斯州一场龙卷风，表面上看来毫无关系的事件会因非常微小的联动带来巨大的改变，波及整个区域甚至于全球。从这个意义上说，在灾难传播中应当引入公共外交的理念，把危机转化为“外结盟友”的驱动力（参见案例分析1.8）。

案例分析 1.8 “9·11”事件的危机传播与新冠疫情期间的抗疫外交： 灾难传播与公共外交的有机融合

在国际社会，灾难传播与公共外交的结合较为常见，对受灾国进行国际援助被视为是具有人道主义的行动。这种公共外交既可以包括受灾国所发起的传播活动，也可以是国家对受灾国所发起的传播活动。笔者以美国“9·11”事件和2020年爆发的新冠疫情两个案例来说明灾难传播与公共外交结合的价值所在。

2001年的“9·11”事件成为危机传播的“教科书”案例，也是灾难传播研究的“起点”。从整体上看，小布什政府进行了有效的危机传播，起到了“内聚民心”的作

用，扭转了在国内民众中的负面舆论氛围，使其支持率一度创下了历史新高（89%），甚至超越了20世纪中叶领导美国人民度过经济危机和打赢二战的罗斯福政府。在对外传播的层面上，小布什政府把危机传播与公共外交融为一体，起到了“外结盟友”的作用。关于这一点，学术界和媒体关注不多。

危机传播与公共外交的结合点是：从国家利益的角度进行全面考量，化“危”为“机”，把敌人孤立起来，争取盟友的支持，为发动“反恐战争”造势。在“9·11”的案例中，美国政府以“恐怖事件”定性争取国际社会的道义支持，同时以阿拉伯国家为“焦点受众”，开展危机传播，从官方和民间各个传播渠道入手，改变以“焦点受众”为主的全球受众对美国的认知。其具体采取了以下措施：

（1）“9·11”危机发生的当天，由国务院牵头，协调白宫、国防部成立了媒体中心，7天24小时全天候运作，以适应全球新闻媒体的需求。两周后，美国与有关国家共同设立“联合资讯中心”，考虑时差问题，在华盛顿、伦敦和巴基斯坦首都伊斯兰堡三地分设办公室，为即将在阿富汗进行的反恐战争营造有利的舆论氛围。

（2）自9月12日开始，所有新闻发布、官员演讲、政策说明等的文字资料均以联合国6种工作语言（英、法、汉、俄、阿、西）制作，并在一周后用多达30种语言进行发布。其中影响最大的是美国国务院以36种语言发行的小册子《9·11事件和恐怖主义网络》。

（3）指派大量美国政府官员接受全球媒体（尤其是阿拉伯语媒体）的访问，其中比较有影响的是资深外交官克里斯托弗·罗斯（Christopher Ross）用阿拉伯语接受在该地区影响最大的半岛电视台的采访，时任国务卿的鲍威尔则接受埃及电视台采访，说明美国的反恐政策。

（4）在阿富汗投放大量传单以及单频收音机，“美国之音”（VOA）电台向阿富汗主要城市白沙瓦和达利发射广播信号，由C-130改装的广播干扰机则在阿富汗上空盘旋，屏蔽“基地组织”等反美组织的通信和广播信号。

（5）邀请外国记者访问美国，优先安排来自阿拉伯国家的记者来访，开展针对阿拉伯国家的教师、学生和意见领袖的教育文化交流计划。

（6）开办专门以阿拉伯语全天候广播的“萨瓦电台”（Radio Sawa），用流行音乐穿插于整点或半点新闻快报的模式吸引青年受众。

（7）大量收购民间机构针对阿拉伯国家受众制作的纪录片、故事片等影视节目，以低价或免费提供给相关国家的媒体播放。

“9·11”事件中的灾难外交是美国基于自身国家发生的灾难所开展的灾难外交，然而，灾难往往是相互的，针对其他国家灾难所开展的灾难外交也能够获得诸多正面反馈。2020年，新冠疫情在各国相继暴发，全球范围内的抗疫资源紧缺成为亟待解决的

问题，各国开展的抗疫公共外交取得了一定成效。

新冠疫情初期，中国面临着口罩短缺等问题。日本在此时为中国积极提供援助，捐助物资特意印上了“山川异域，风月同天”“岂曰无衣，与子同裳”“青山一道同风雨，明月何曾是两乡”等诗词文化元素，通过社交平台传播，引发了两国民众强烈的情感共鸣。在两国政治关系紧张背景下，新冠疫情这一灾难情景为中日民间改善关系提供了契机，中日之间通过“口罩外交”推动了两国民意积极改善。

随着中国国内疫情得到有效遏制，以国际援助的方式分享“中国”方案成为灾难传播的新重点。在意大利、塞尔维亚和非洲、拉美等受援国家及地区，中国医疗队获得了公众和媒体的广泛关注。由于中国是当今世界唯一一个具有全产业链的制造大国，疫情期间全世界对于口罩、呼吸机、防护服等抗疫物资的海量需求也改善了世界各国对于中国制造的刻板印象，进一步彰显了中国作为新兴大国的责任与担当。

灾难外交被视为是一种平等、稳固的公共外交形式，其所倡导的公益性与人道主义价值理念能够突破诸如意识形态、价值观这样的传统外交壁垒。虽然部分西方媒体和政客以“赎罪论”污名化中国的援助行动，但从现实来看，以世界卫生组织为代表的国际组织和以比尔·盖茨为代表的意见领袖对中国的人道主义援助纷纷给予了肯定。中国的抗疫外交是基于推动构建“人类命运共同体”和维护“全球共同利益”的理念，其所对标的是物质层面的“公共品”和伦理层面的“共同善”（两者英文都是 common goods）。当一国通过帮助别国的方式来增进自己的利益，那么这个国家仍然是在为共同的利益作贡献，从实际效果来看，对“共同善”的坚守应当包括“维系公众利益”与“应对全球危机”两个层面。

【以上案例根据以下资料汇编整理：M. Leonard（2002），*Public Diplomacy*. London: Foreign Policy Center; N.J. O’Shaughnessy（2004）. *Politics and Propaganda: Weapons of Mass Seduction*. Ann Arbor: The University of Michigan Press; 卜正珉（2009），《公众外交：软性国力、理论与策略》，台北：允晨文化。】

战略传播

“战略传播”（strategic communication），是近年来公共关系研究领域的一个显学，与“危机传播”密切相关。“战略传播”是一个统摄性概念，前文提到的议题管理、声誉管理甚至危机传播都是战略传播的实现手段，这也是为何笔者将战略传播放到本章最后进行讨论。目前，这一概念被引用次数最高的定义为“有目的地通过传播来推进组织使命的实现”。对于组织而言，“战略传播”主要是一种制度建设。一方面，可帮助组织集中资源实现自身的传播目标；另一方面，将传播放到组织战略核心的地位，有助于组织提升应对风险的能力。

从历史上看，“战略传播”具有随时代语境和媒介生态的变迁进行适应性演化的特征。回顾其具体内涵，“战略”一词的现代含义来源于德国（普鲁士）军事理论家克劳塞维茨（Carl von Clausewitz）的经典著作《战争论》，指组织在充分利用自身资源和环境特点的基础上所进行的一种全局性、长远性的谋划。而“传播”一词则是指利用大众传媒与公众进行关系建构的广告、公关、营销等基本手段。20世纪80年代，一些管理学者结合“系统论”“博弈论”等理论提出了“战略传播”和“传播管理”等概念。

在我国，“战略传播”主要分为两个研究方向：一是以国家为主体的国家战略传播；二是以企业为主体的战略传播。其主要存在于公共关系和营销传播研究领域之中，也因此战略传播在港台地区多译为“策略传播”，用以和国际传播领域的战略传播相区别。

本书主要使用“战略传播”这一概念而非“策略传播”。“国家战略传播”的概念来源于“企业战略管理”和“商业策略传播”等，两者同根同源。英文中的 strategy 一词包含宏观层面的“战略”和微观层面的“战术”或“策略”的双重含义。在危机传播语境下，“战略”一词主要指从组织发展战略层面考虑传播的建设和影响，更符合战略传播的本意。而“策略”一词在中文语境下更多指传播行动之下的策略选择，与当前“战略传播”一词在我国学界的讨论重点并不完全一致。从应用范围而言，与组织制度层面的传播体系建设相关的是“战略传播”，只有从制度化层面考虑议题管理、声誉管理的价值和作用，才能够有效建立应对危机的传播体系。在本书的危机传播语境下，显然应当使用的是“战略传播”的概念，并且从学术领域和学科方向视角来看，“战略传播”一词也更具有概念上的统摄性。

2007年，以《国际战略传播学刊》（*International Journal of Strategic Communication*）为阵地的战略传播学术共同体形成。综合既有文献来看，“战略传播”的核心特征具体表现在以下两个方面：一是“目标导向”，即开展有针对性的传播活动。传统的国际传播和公共外交实践所关注的对象主要是广泛意义上的外国公众，但战略传播的对象通常是更为具体的“关键受众”，如各领域专家、政府官员等“关键性意见领袖”（KOL）。在“危机传播”中，组织在进行策略选择时要时刻考虑组织的战略目标，例如，如果企业近五年的战略发展目标是吸引年轻人的关注，在发生危机事件时所要安抚的主要目标受众便是年轻受众群体。

二是“整合导向”，即对多元主体和多种资源的最大化利用和协调。换言之，当传播行为建立在对资源的整合利用基础上，才可以被视为是“战略化”（strategizing）的传播。战略传播聚合了人际、组织和媒介等多个层面的沟通与交流行为，综合使用新闻、广告、公共关系和品牌营销领域的多种战术和策略，针对特定目标受众选择与其最

为适配的渠道。同时，对于跨国性危机而言，组织也要根据不同国家的具体传播语境选择相应的传播资源（见案例分析 1.9）。

案例分析 1.9 抖音海外版（TikTok）的全球战略传播

抖音海外版作为当今全球增长速度最快的平台公司之一，在全球业务扩张的过程中也曾遭遇重重危机。但由于其在战略传播制度的建设上具有一定的前瞻性，这使得其面对各类政治和经济危机时能够保持一定的传播韧性。

在近期的中美科技战中，抖音海外版之所以成为新的焦点，正是由于其动摇了美国互联网公司对于社交平台的垄断地位，新冠疫情期间其所获得的指数级增长足以让脸书等“龙头老大”望其项背。白宫与硅谷一拍即合，对这一新兴平台进行强力打压就在情理之中了。但与机构媒体遭遇封杀后“人去楼空”“人亡政息”的境遇不同，平台媒体具有更加强大的再生能力和调适机能。虽然在白宫的强力施压下，抖音海外版的海外运营已经从其母公司剥离出来，但其算法结构、内容生产模式（PUGC）等文化基因无法根除。即便在拆分或并购后，抖音海外版的北美用户仍然可以访问来自亚洲和欧洲的视频内容，两者的交流语境仍然存在融合空间。而对于字节跳动公司而言，其品牌再生能力和语境整合的潜力仍然存在。

在日常战略传播建设层面，抖音海外版在其海外扩张过程中会根据各地区文化语境制订相应的商业策略，以目标导向开展“定制化传播”。其起名抖音海外版的原因之一便在于适应英文语境下的应用偏好，这一策略也成为中国互联网公司“出海”的典范。在进军目标市场的过程中，抖音海外版充分了解当地年轻受众的社交媒体使用习惯，通过培育地方化核心意见领袖、与地方经纪代理公司合作、制造“事件营销”等方式吸引年轻人参与到平台当中。战略传播的核心诉求之一便是在企业的总体战略指导下，根据具体的传播环境进行相应的定制化传播策略，而非像诸多企业在全全球扩张过程中使用“统一标准”的传播策略。从这个意义上看，战略传播思维更适于后疫情时代的传播理念。以抖音海外版在海外市场所取得的成就为例，其在中国市场外的成功消解了西方主流平台通过政治经济手段对平台社会的垄断效应，也规避了强势平台文化的渗入对本土文化的破坏，形成了“平行平台化”模式，即在尊重本土文化的基础上积极调整市场策略，主动适应全球文化市场的多样性需求。

在危机语境下的战略传播建设层面，抖音海外版则通过整合平台核心传播资源——各类意见领袖——的方式应对所遇到的各类不平等政治审查。2020年，特朗普政府出于政治考量，发布了针对抖音海外版和微信的禁制令。这在宣告美式互联网自由的“迷思”破裂的同时，也充分展示了平台媒体自身所具有的势能。面对来自白宫的打压，抖音海外版一方面以法律手段进行反诉；另一方面，抖音海外版上的“网红”博主

或普通用户也是其可以利用的战略传播资源，这些群体也自发组织起来进行法律应对，通过制造舆论等方式对美国政府的不公平规制进行反对。2020年9月，美国宾夕法尼亚州地方法院裁定，用户在抖音海外版上创建的短视频是一种受法律保护的信息材料。迄今为止，白宫发布的多数针对抖音海外版的禁制令或被搁置或被废止。2023年3月，抖音海外版在接受美国国会有关隐私保护问题的质询的前一天，约30名抖音海外版内容创作者和3名民主党籍众议员在美国国会大厦外进行集会，反对政府的禁令，很多用户在质询会之后，也在社交网络上将美国国会的质询形容为“审判会”，表示会继续支持抖音海外版。这里固然有很多自发支持抖音海外版的用户群体，但抖音海外版在日常运营中对这些内容生产者的维护与培育也起到了一定的作用。这也符合战略传播“资源整合”的原则，即在日常工作中注意聚合和维护有价值的传播资源，防止危机出现时陷入孤立无援的境地。