

目 录

| | |
|--|----|
| 1. 近 10 年北京市范围内发生的具有重大影响的食品安全危机案例..... | 1 |
| 2. 百事食品工厂危机事件中的新媒体传播特点及变异..... | 2 |
| 2.1 危机事件整体脉络梳理..... | 2 |
| 2.1.1 舆论上升期..... | 2 |
| 2.1.2 舆论热议期..... | 3 |
| 2.1.3 舆论衰退期..... | 3 |
| 2.2 危机事件中的各方反应及应对..... | 3 |
| 2.2.1 公众群体的反应..... | 3 |
| 2.2.2 媒体角色..... | 4 |
| 2.2.3 社会组织反应..... | 6 |
| 2.3 危机事件的传播路径..... | 7 |
| 2.3.1 谣言的扩散呈现“病毒式”传播特点..... | 10 |
| 2.3.2 谣言在信息碰撞中真相逐渐清晰..... | 10 |
| 2.3.3 谣言生命周期短..... | 11 |
| 3. 当事主体在媒介关系中面临的困境..... | 11 |
| 3.1 从主体角度看..... | 11 |
| 3.1.1 政府角度..... | 11 |
| 3.1.2 企业角度..... | 13 |
| 3.2 从传播范式看..... | 15 |
| 3.2.1 西方典型危机传播理论范式..... | 15 |
| 3.2.2 国内学者危机传播管理理论..... | 17 |
| 3.2.3 新媒体环境下理论适用性..... | 18 |
| 3.2.4 新媒体环境下的食品安全危机管理..... | 20 |
| 4. 百事公司危机公关策划案..... | 20 |
| 4.1 背景..... | 20 |
| 4.2 事件分析..... | 21 |
| 4.3 危机公关策划方案..... | 21 |
| 4.3.1 对内..... | 21 |
| 4.3.2 对外..... | 22 |
| 4.4 预期目标及效果预估..... | 22 |

百事公司危机公关调查报告

1. 近 10 年北京市范围内发生的具有重大影响的食物安全危机案例

2012 年 3 月 15 日，中央电视台 3·15 晚会报道了位于北京三里屯的一家麦当劳发生鸡翅超过保温期后不予取出、甜品派以旧充新及食材掉地上不加处理继续备用等违规情况。

2013 年 315 当天，吉野家被媒体曝出餐具基本不消毒。具体问题有：洗碗流程四步简化为两步，托盘一周洗一次，厨具清扫十分马虎，消毒柜很少使用……同时还存在先上岗再办健康证的问题。事后北京吉野家官方公开道歉，两家涉事分店停业整改。

2014 年，澳妙可婴幼儿配方奶粉被曝篡改保质期。北京出入境检验检疫局发现澳大利亚澳妙可婴幼儿配方奶粉存在篡改产品保质期行为，问题奶粉有两批，共 52312 罐。

2015 年，315 晚会曝光小肥羊、呷哺呷哺的鸭血其实是猪血。当时记者从北京海淀一家小肥羊、一家呷哺呷哺、一家麻辣烫分别打包鸭血，经中国检科院综合检测中心检测，三份鸭血全部检出猪源性成分。另外，麻辣烫的猪血中还检出了较高浓度的强致癌物甲醛。

2015 年 4 月至 2016 年 9 月间，北京市丰台区罗某、卢某通过网店销售苦瓜清脂系列、经典秀身系列减肥保健品及神农风骨草保健品，截至案发，二人网店的销售额销售达 6000 余份，买家遍布北京、天津等多个省份，总金额达 15 万余元。案发后，经专业机构检测，涉案保健品中部分含有酚酞或双氯芬酸钠，夫妻俩双双被判刑。

2017 年 8 月 25 日，海底捞北京劲松店、太阳宫店被曝有老鼠在后厨地上乱窜、打扫卫生的簸箕和餐具同池混洗、用顾客使用的火锅漏勺掏下水道等问题。

2020 年 6 月 21 日，在北京市疫情防控工作第 128 场新闻发布会上，大兴区孙村乡某食品公司共发现 8 例确诊病例。同时，百事公司通报，百事公司北京大兴磁魏路分厂出现确诊病例。后经调查发现，北京市大兴区孙村乡磁魏路 1 号的食物工厂主要生产乐事薯片。6 月 21 日晚，乐事官方回应称，乐事薯片产品安全，病毒在整个产品供应链过程存活的可能性为零。

2. 百事食品工厂危机事件中的新媒体传播特点及变异

在报告的第一部分中，我们总结了近 10 年来北京市范围内发生的所有具有重大影响的食品安全危机案例。以下，我们将以今年 6 月百事食品北京分厂发现 8 例新冠肺炎确诊病例导致的百事集团危机事件为例，分析其在新媒体环境下传播的特点和变异。主要包括三个部分：危机事件整体脉络梳理、危机事件中的各方反应及应对、危机事件的传播路径。

2.1 危机事件整体脉络梳理



图 1：传播脉络（图源：知微数据）

2.1.1 舆论上升期

06 月 21 日 16 时 21 分，北京市召开疫情防控第 128 场例行新闻发布会，北京市疾病预防控制中心副主任庞星火表示，截至 6 月 20 日 24 时，大兴区孙村乡某食品公司已发现 8 例确诊病例，其中 2 人到过新发地市场采购，考虑为一起与新发地市场相关联的聚集性疫情。百事公司大中华区集团事务部企宣总监樊志敏通报，公司出现确诊病例后，已经第一时间启动应急预案，采取停产停工，产品封存、环境消杀、人员隔离等措施，已经对产品及厂区环境进行了全方位取样调查。

06 月 21 日 16 时 21 分，网友质疑百事公司旗下产品百事可乐，乐事薯片等食品安全性。

06 月 21 日 18 时 42 分，百事官方微博@百事中国发布声明表示，包括北京百事可乐饮料有限公司在内的、生产百事可乐等饮料产品的全国各百事各灌装厂

迄今为止并未发现任何新冠肺炎确诊病例。北京新冠发布会通报发生疫情个案的工厂只是位于北京大兴区磁魏路1号的百事食品一个分厂，其从未生产任何饮料产品。

06月21日20时19分，百事旗下品牌乐事薯片官方微博回应：该工厂只生产少量乐事无限灌装薯片，且该厂第一时间启动了应急预案，全方位消毒并测试食品安全，产品生产过程符合各项要求，产品安全无问题，可放心食用。

2.1.2 舆论热议期

06月21日23时10分，百事中国微信公众号回应：保证新发地疫情后的产品均已封存，同时对于不幸确诊的员工，也已提供相关额外保险服务，并全面开展涉事工厂人员核酸检测，工厂全部员工居家隔离，强调饮料灌装厂未发现任何新冠肺炎确诊病例，产品依法正常供应。

06月22日09时，人民网发文辟谣：高温生产的薯片安全，传染人的可能性极低。

2.1.3 舆论衰退期

06月22日21时，中国疾控中心副主任冯子健表示，目前还没有发现工人污染了薯片。另外，国际上目前没有发现通过进食感染新冠。此外，干燥的食品，室温条件下，病毒存活的时间是非常短的，即便有沾染，病毒也很快就丧失活性了。

2.2 危机事件中的各方反应及应对

2.2.1 公众群体的反应

在经历了双黄连的一拥而上，三文鱼的谈之色变之后，公众显然对于疫情期间可能发生的问题有了一定的预判性，然而其反应虽然没有之前那样强烈，但想要扭转公众对于疫情期间食品安全危机的刻板印象、扭转消费者的认知依然有很长的路要走。在此次事件之中，公众虽然没有发生极具典型的过激行为，但其依然没办法矫正舆论认知，由危机事件产生的恐慌感依然存在。

在百事公司多次回应其北京分厂8人确诊新冠肺炎事件后，财经网发起了一个投票：你近期会购买百事产品吗？如图2所示，有7万人次参与了此次投票，其中有将近半数（3.3万）人次表示近期不会再购买百事产品。可以说在这场战“疫”之中，消费者最为关注的仍然是能不能吃的问题。然而百事集团的几次澄

清和回应并没能精准触达消费者想要了解的根本问题，可能造成逃避责任的公众误解。

同时，仅仅对信息进行部分公开，虽然没有激起过激行为，但也会造成恐慌性的讨论。在大家疯狂在微博讨论 BJ、QY 的时候，不是什么最新的网络缩写，其实他们是在讨论代表乐事薯片生产厂家代码的前缀，哪家能吃。QY 代表员工确定患有新冠的磁魏路的工厂，买到的消费者人心惶惶。网友也都在发问，到底哪个时间段的是可以吃的。可以说，在此次事件中，公众群体依然被笼罩在恐慌的情绪之中。

【投票：你近期会购买百事食品吗？】#乐事称薯片产品安全#21日，在北京分厂8人确诊新冠肺炎后，百事公司已多次回应，表示旗下饮料产品相关工厂未发现确诊病例，薯片产品安全，新发地疫情后的产品均已封存。



图 2

2.2.2 媒体角色

在此次危机事件的传播之中，共有 118 加重要媒体参与到了讨论之中(图 3)。媒体们集中报道的内容如图 4 所示，主要包括转载官方确诊病例信息、传达百事

公司的多次回应、解答公众最为关心的问题——乐事薯片到底还能不能吃，百事可乐还能不能喝。总体来说，在此次事件之中主流媒体依然恪守着作为新闻媒介的职业操守和道德准则，能够及时迅速地报道新闻信息、传达新闻事实，并且积极通过多种信源的核实、确认解决公众真正关心的问题。可以说，在这次百事面临的危机中，主流媒体在一定程度上推动了事情朝正向发展，减少了公众的恐慌情绪。

此外，微博平台的意见领袖们也纷纷发表自己的意见。如微博大V回忆专用小马甲就表示：“特殊时期，大家敏感点是没错啦，但是也不必太过紧张哈。像乐事这种大牌子都是自动化全机器生产的，人进去都要穿防护服的，还是很安全的。专家都说没事啦，就别再自己吓自己啦～”宋清辉、影视 mark 等微博认证用户也参与到对这场危机的讨论之中。总体而言，不管是主流媒体还是自媒体，大家都没有发生“越轨”行为，都在努力实现对受众的有效引导。



图 3：媒体参与情况（图源：知微数据）



图 4：媒体主要报道内容（图源：知微数据）

2.2.3 社会组织的反应

在这次危机事件中主要涉及的社会组织包括两个面向，其一是贩卖百事集团山商品的超市，其二是代表专家观点和专业视角的中国疾病预防控制中心。

根据媒体报道，在事件发生之后，南京有部分超市下架了部分批次薯片；据部分同学反应，不少学校的校园超市也将乐事薯片和百事可乐全部下架。作为售卖商品的超市的做法当然是可以理解的，在事实没能得到最为之前，保证消费者的购物安全依然是最重要的。

其次，在此次危机事件中，中国疾病预防控制中心作为具有话语权的第三方官方权威机构，能够在一定程度上消解用户的恐慌心理。关于“百事薯片还能吃吗”这一关键问题，中国疾控中心副主任冯子健表示：“目前还没有发现工人污染了薯片”，且国际上目前也没有发现通过进食感染新冠。第三方权威的证实、

官方机构的明确回答，使消费者解除了警戒心理，在一定程度上破除了原有的观念和恐慌。

2.3 危机事件的传播路径

6月21日下午，北京市疾控中心副主任庞星火通报，截至6月20日24时，北京市大兴区孙村乡磁魏路1号某食品公司共发现8例确诊病例，其中2人曾到新发地市场采购。

16点30分，人民日报官方微博，报道了此次发布会。



图 5

新闻发布后，迅速发酵，百事可乐首先被质疑，被各路大小号恶搞，火速登上了热搜。



图 6

18 点 52 分，百事可乐在公众号上发布声明。

百事可乐饮料工厂未出现确诊病例，全国正常生产供货

百事中国 2020-06-21

百事公司一直将食品安全和消费者权益放在首要位置。包括北京百事可乐饮料有限公司在内的、生产百事可乐等饮料产品的全国各百事各灌装厂迄今为止并未发现任何新冠肺炎确诊病例，生产经营一直有序开展，未曾停产停业，百事全系列饮料产品符合国家各项标准，一直依法正常供应。北京市新冠发布会通报发生疫情个案的工厂只是位于北京大兴区磁魏路1号的百事食品一个分厂，其从未生产任何饮料产品。百事公司积极参与抗疫，相信万众一心、众志成城，抗疫一战胜！

阅读 10万+

在看 1850

图 7

20 点 19 分，乐事官方账号发布声明，认领了北京发生疫情的工厂是乐事灌装薯片的工厂，并说明了，病毒在供应链加工过程中，毫无存活的可能。

乐事薯片产品安全 病毒在整个产品供应链过程存活的可能性为零

乐事官方微博 6-21 20:19

#乐事薯片产品安全 病毒在整个产品供应链过程存活的可能性为零#
感谢您一直以来对百事食品的喜爱与支持！

我司一直将食品安全和消费者权益放在首要位置。目前不幸受到北京新发地批发市场疫情影响的只是百事食品在中国7家食品工厂中位于北京磁魏路的一家工厂，该厂只生产小批量的乐事无限罐装薯片。在监测到新发地批发市场输入个案后，该厂在第一时间启动应急预案，采取停产停工、环境消杀、人员隔离、全面排查等措施，已经对产品 & 厂区环境进行了全方位取样调查，测试产品安全。世界卫生组织（WHO）以及欧美多国的疾病预防控制中心均明确指出：由于这些冠

图 8

直到当天深夜 23 点 10 分，百事集团在官方微信账号上，推送了最新的说明，白纸黑字写明了立场：植根中国，服务中国，携手中国。

有担当，有信心的百事公司，一直与您在一起

百事公司 2020-06-21

作为最早进入中国的食品饮料跨国企业之一，百事公司近四十年来一直遵守“**植根中国，服务中国，携手中国**”的承诺。在中国建立成功业务的同时，也积极回馈所在的社区，其中就包括为抗疫捐赠800多万人民币及相关物品。

员工健康和安全的重中之重，是保障食品安全生产工作的前提条件。新冠疫情以来，我司一直恪守该原则，严格遵守国家和当地政策并开展我们的抗疫、防疫工作。目前，不幸受到北京新发地批发市场疫情影响的只是百事食品在中国7家食品工厂中位于北京磁魏路的一家工厂，该厂只生产小批量的乐事无限罐装薯片。

图 9

事情发酵到第三天，新闻标题已经改成了“百事公司”，还请了疾控中心副主任背书，证明薯片能吃，但该条新闻下各类消费者还是表示，不吃了。



图 10

在该危机事件中，谣言传播的特点主要有以下几个方面：

2.3.1 谣言的扩散呈现“病毒式”传播特点

互联网的跨时空特点，使得谣言产生后迅猛扩散，在 6 月 21 日首发稿件发出，消息一经公布，买了乐事薯片的网友纷纷拿起薯片查看生产地址，心中的不安和疑惑越来越多：是不是乐事薯片不能吃了？百事旗下的可乐也不能喝了？人们通过转发、评论、分享等使得信息实现了病毒式的传播，出现了百事旗下薯片可乐带有病毒等谣言，百事可乐还被各种大小号恶搞，火速登上了热搜。

其传播趋势为：持续时间达 7 天 21 小时，过去 24 小时传播速度达 1 条/小时，传播速度达 662 条/小时。根据谣言传播的相关内容来看，“确诊”是人们最长提及的词语，同时也关联“疫情”“病例”等相关词语。



图 11

2.3.2 谣言在信息碰撞中真相逐渐清晰

此次谣言产生了裂变式传播，经过舆论上升期和舆论讨论加上公众讨论，大众媒介的权威性、专业性的发声，使得沉默螺旋当中的中坚力量逆推沉默螺旋，大多数人的意见倾向于真相，使谣言消除。



图 12

2.3.3 谣言生命周期短

正如奥尔波特提出的谣言传播公式里表达的，事件越重要谣言传播越快。在以此此次新冠肺炎疫情为代表的重大疫情中，谣言产生和传播的速度是非常快速的。但是，也正是因为事件的重要性，为了避免造成巨大的不良后果，政府辟谣的速度也非常快，导致疫情期间谣言在产生和被消灭之间的时间间隔很短，生命周期短暂。

百事在此次危机事件中回应迅速，配合官方媒体和当地政府辟谣，缓解公众不安情绪及时，整体来看，谣言的生命周期较短。

3. 当事主体在媒介关系中面临的困境

3.1 从主体角度看

3.1.1 政府角度

3.1.1.1 新闻发布机制不够完善，危机信息披露滞后

疫情期间，整个社会对于相关消息的知情获取需求极高，为保证公众的情绪稳定和长期的信任，政府要以权威形象坚持信息透明性原则，要把疫情相关的准确情况通过权威媒体或新闻发布会形式及时通告，使公众对事件有准确的认识，这既是保障公众的知情权，也是消除公众心头迷雾的方法。其中，每日开展的疫情通报发布会就承担起了政府与公众之间及时、透明沟通的桥梁，官方的声明与释疑经媒体报道后传播到公众面前，完成其信息公开、透明传达的职责。

根据《突发公共卫生事件应急条例》《食品药品安全突发事件应急预案》《北京市突发公共卫生事件应急预案》等文件中信息发布的规定，要求“要在第一时间发布公共卫生事件信息，正确引导舆论，避免或减少不必要的猜测和歪曲性报道。”然而在本次百事公司出现员工确诊事件中，政府部门的危机信息披露却出现了5日的滞后。在6月20日北京市新型冠状病毒肺炎疫情防控工作发布会上，据百事公司披露，北京分厂首个确诊病例出现于15日，而回溯6月16日新增确诊病例的相关情况通报中，看不到与百事或者某食品公司相关的任何表述；6月19日通报的2例工作单位为“某食品厂”的确诊病例出现，且为6月17日确诊病例的密切接触者，可推断6月17日也有百事公司确诊病例出现，而6月17日新增确诊病例的情况通报中依然没有出现相关表述。直到6月20日发布会才

第一次出现了“工作单位为某食品厂”的表述，即便本次新闻发布会上百事公司大中华区集团事务部企宣总监樊志敏出席披露具体信息，但相关政府部门、疾控中心发言人都未直接说明“某食品厂”为“百事公司北京分厂”，同时由于与官方媒体缺少沟通协商机制，使对外发布新闻如人民日报、新华社等简讯中也未直接提及该关键信息，引发了公众质疑，损害了政府部门的权威形象。截至目前，这次危机信息真空仍是当时大众与媒体遗留下来的疑问。

3.1.1.2 后续环节跟进缺席，舆论引导能力不足

根据《北京市突发公共卫生事件应急预案》中信息发布规定有关部门需要“及时收集、分析舆论情况，用通俗、易懂、简洁语言发布事件有关的核心信息，包括事件真相，公众应采取的态度和措施等。根据突发公共卫生事件发生、发展的不同阶段，针对不同的人群，采取不同的信息传播策略。”危机信息初次发布后，应该采取对舆情的动态跟踪机制，密切跟踪媒介舆论的发展演变状况，适时作出策略调整，跟进有效的手段和措施，防止舆情畸变。

本次事件中，在危机爆发期，当百事工厂工作人员确诊信息发布后，引起了公众对百事可乐是否存在问题、通过食品是否会导致传染等问题的强烈不安，为了缓解消费者的恐慌情绪，并且尊重消费者的知情权，有必要进一步披露确诊人员的详细信息，包括公布确诊患者的工作岗位，是否有机会接触到食品及其包装，具体在工厂操作的时间，这些在新闻发布会中都有一定缺失，相反地，北京卫健委、食品监督机构却未公布产品抽查检测的信息和情况，将问题抛至企业，让其自主发布声明；官方加入了权威专家的证言声明，但是却发布会上百事公司声明已对厂内环境进行了检测未发现阳性病毒，但相关政府机构对已出厂产品、物流渠道等的环境检测抽查缺存在缺失，也在后续的监督上未见持续跟进。

在危机缓和期，对于公众的疑惑和恐慌，21日百事公司首先发布声明仅援引WHO的说法，缺少了我国相关部门的权威认证和说明，仍然难以起到使公众信服的作用，引起了舆论质疑与产品抵制情况，同时食品传播病毒这一疑问也造成了社会一定程度的不安与恐慌。在应急预案文件中明确指出“在发布信息的同时，宣传党和政府及各部门所采取的预防控制措施及相关的科普知识。”，然而实际上直到23日，央视采访中国疾病预防控制中心副主任冯子健才对食品是否会传播病

毒等相关问题进行了解答与科普，而该视频的传播力和传播范围已远不如事发时那么高，错过了最佳科普时间。

最后在危机恢复期，本该更多地关注遗留问题或者完善制度，但政府相关部门缺少了对疫情期间食品安全监管制度的进一步确立和完善，包括产品物流、派发、上架等完整环节的考察，媒体也缺席监督。近期的冷链物流疫情危机再一次将疫情中食品安全问题带入了公众视野，严防新冠病毒由物及人进行传播的问题才真正引起重视。

未来疫情常态化，相关部门对食品安全问题的监督把关机制和信息发布机制也应该常态化并更加严格完善，相关部门应自建信息公开渠道，对有关食品安全的生产经营、销售等事实情况及公众舆论进行实时监督和披露。同时积极配合媒体广泛开展食品安全方面的科普宣传活动，向大众普及食品安全知识。

3.1.2 企业角度

3.1.2.1 缺少有效危机预警机制

百事公司 6 月 15 日第一例确诊出现，到发布公开声明的 6 月 21 日，中间为自己争取了近一周的反应时间，同时从声明中了解到“公司出现确诊病例后，已经第一时间启动应急预案，采取停产停工，产品封存、环境消杀、人员隔离等措施，已经对产品及相关环境进行了全方位取样调查。”可以说面对食品安全危机事件，百事公司有一定应急预案，但是疫情特殊期间更要因时制宜，除过去人们认识中的食源性安全问题外，后疫情时代员工的身体健康情况也应该增强重视，从而拓展对食品安全的范围认知。实际上，在本次北京分厂聚集性感染中暴露了公司在管理和防疫中可能存在的问题，樊志敏在通报中曾表示，百事食品北京分厂在 6 月 15 日出现首例确诊病例，当日早 8 点立即停止生产，做全厂消杀，封闭所有库存，禁止外运，6 月 15 日全部员工居家隔离，6 月 16 日全员核酸检测，但从 21 日和 22 日的确诊病例情况看，6 月 15 日起的“居家隔离”恐怕并没有真正实施到位。在首例确诊员工出现后，预警机制未及时运行，没有做好对员工“居家隔离”的监督，也为切实落实责任承担主体。

3.1.2.2 信息发布设计不够周全

本次危机信息发布首先利用了政府搭建的疫情防控新闻发布会平台，在第一时间占据了舆论主动权，在聚集性感染基本情况发布中做到了主动担责、真诚告

知，然而消息一经发布引起了公众担忧，社交媒体发达的时代，网民有了自我议程设置的能力，由于第一次公开声明未详细说明员工经手食品种类、生产批次等，导致百事公司未能在第一时间进行危机切割，结果舆情迅速发酵，百事旗下可乐、薯片、甚至连矿泉水都被公众质疑食品安全问题，恶搞的贴图也都出现，这暴露了其信息发布内容的设计存在较多缺失。

在对公众舆情的研判及反馈上，百事做到了迅速、准确，把握住了危机公关黄金实践原则，于发布会过后的 2 个多小时在官方微博@百事中国 与官方微信“百事中国”两个平台进行了第一次回应，声明与明星产品“百事可乐”无关，但并没有说明其余未感染员工的处理措施，也没有向公众说明北京大兴这个工厂生产了那些产品，而且最关键的是它并没有对这一时间段生产的产品如何处理进行说明，直到 20 点 19 分第二次回应发出才解释了北京发生疫情的工厂是乐事灌装薯片的工厂，并说明了病毒在供应链加工过程中，毫无存活的可能，精准进行二次危机切割。

在第二次回应中，不管从内容上看还是投放渠道看，都存在一定问题。首先内容上，缺少我国专家针对性的权威认证，仅使用 who 和美国相关机构普遍性证词，实际上应该附上消杀之后专门检测机构出具的检测证明或权威专家评测，以增强公信力、说服力，第二日（6 月 22 号）。其次从发布平台上看，本次声明未能在第一版声明发布平台@百事中国 官方微博和“百事中国”官方微信公号中进行更新，而是换用了乐事薯片的微信官方公众号，微博使用@乐事薯片的官方微博，微博上自带话题也未能继续沿用，时隔三小时后 23 点 10 分，相同内容的回应又出现在了“百事公司”官方微信公号上，可以说几次回应的投放渠道较为混乱，这样的行为大大分散了之前积累起来的关注度，让最新信息无法准确、大量地触及目标公众，从数据上看第一版声明转发量达 1.7 万，第二版声明就掉到了 2000 多的转发量。直观反应了传播力的下降。

3.1.2.3 对外沟通失效

企业从日常生活中就应该保持和媒体的良好关系，在危机发生的时候妥善沟通、达成共识，主动为媒体提供真实、准确的信息，新媒体时代，媒体关系中重要元素不仅包括具有权威性的传统媒体，还包括社交媒体中垂直领域的意见领袖。在百事公司此次公关中，最初的媒体报道都在标题中使用了“百事可乐公

司”这一主体表述，微博当中具有影响力的自媒体在表述时也采用了“百事可乐公司”这一说法，甚至用百事可乐编造段子进行调侃，将本身就是公司明星产品的百事可乐引向了舆论风暴中，使信息传达不明确、不清晰，在一定程度上误导了公众、转移了公众的注意力，也增加此次了危机公关的成本。

3.2 从传播范式看

3.2.1 西方典型危机传播理论范式

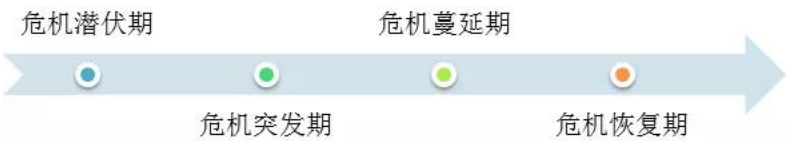


图 13

3.2.1.1 斯蒂文·芬克(Steven Fink)阶段分析理论

斯蒂文·芬克在 1986 年提出了危机传播的四段论模式。第一个阶段是危机潜在期。这个阶段是危机处理的最容易的时期，但是却最不易为人所知。第二个阶段为危机突发期。这是四个阶段中时间最短、但是感觉最长的阶段，而且它对人们的心理造成最严重的冲击。第三个阶段为危机蔓延期。这是四个阶段中时间较长的一个阶段，但是如果危机管理得力，将会大大缩短这一时间。第四个阶段是危机解决期。此时，组织从危机影响中完全解脱出来，但是仍要保持高度警惕，因为危机仍会去而复来。

3.2.1.2 格鲁尼格（James E. Grunig）和亨特（Todhunter）的优化理论

优化理论又称卓越理论，强调危机公关如果能产生管理、策略、对等、多样化、综效，担负社会负责，重视道德以及全球化等卓越原则，那么它就是最有价值的，即以卓越原则作为通用原则，同时考虑文化、政治制度、经济系统、传媒生态、经济发展以及行动主义程度等差异如何影响实务作业。

3.2.1.3 威廉·班尼特(William Benoit)的形象修复理论

班尼特的理论建立在这样的假设之上：个人或组织最重要的资产是它的声誉。他认为，就像其他有价值的资产一样，声誉或公众形象应该从战略高度去维护。任何社会组织必须最大限度地提高其声誉和形象。企业在发生危机之后，应

该迅速对该危机承担责任，从而使得危机对企业形象造成的损害减至最低。修复形象的危机应对模式分为五大战略方法。

3.2.1.3.1 否认

否认是组织在形象修复中可以首先使用的策略，班尼特认为否认包括两种形式，第一种就是直接否认，第二种否认方法是将指责转移给他人。

3.2.1.3.2 规避责任

对于那些不能进行否认的危机，组织通常还可以通过合理的规避责任来修复其受损的形象。这一策略具体又分为四种主要的方法：正当回应、无力控制、意外、本意良好。

3.2.1.3.3 减少敌意

减少敌意即指组织发生危机之后通过各种方法减少公众对于组织产生的敌意，从而减少对于组织形象的伤害，减少敌意具体包括六种方法：强化支持、最小化危机、区别化、超脱、反击、补偿。

3.2.1.3.4 纠正行为

这一策略是指危机发生之后，组织承诺会纠正自己的不当行为，通常组织可以采取声明的形式承诺不会再发生类似的危机事件。这种纠正行为的策略既可以当做是道歉策略的一种，同时又可以在组织不承认错误的情况下直接使用。这一策略在一定程度上也可以提升组织的形象。

3.2.1.3.5 表达歉意

犯错之后进行道歉在一定程度上是有效的，对于由组织的不当行为而引发的危机，组织在对事件承担责任的基础上，可以通过表达歉意的方式获得公众的原谅，以期修复受到损害的形象。

班尼特形象修复策略的使用有两个前提：一是公众认定组织对危机事件负有责任，二是公众对企业是否承担责任的看法远远大于事件本身。

3.2.1.4 托马斯·伯克兰(Thomas Birkland)的焦点事件理论

托马斯·伯克兰在1997年提出了另一种研究危机传播的视角，他认为那些“突然发生的、不可预知的事件”，在促进公共政策讨论方面起着重要作用，被他称为“焦点事件”。伯克兰相信焦点事件在设置公众议题方面具有扮演主要角

色的能力，因为媒体对焦点事件的采访能够引起广泛关注并促使政府或组织采取改善行为，最终使得危机事件发生后对公共政策产生后继影响。

3.2.1.5 库姆斯（Coombs. W. T）情景危机传播理论

“情景危机传播理论”（SCCT），基于归因论指出公众进行归因的两个依据：危机类型与危机史。综合前人的研究，库姆斯对危机类型与危机反应策略进行分类，并对于不同的危机情景提出有针对性的反应策略选择的建议。具体而言，该理论从危机责任归属认知的角度，将企业危机划分为受害型、事故型与错误型三类，将危机反应策略分为否认型、弱化型与重建型三种不同策略。情景危机传播理论认为，企业应当通过评估危机情景，确定危机责任类别，并进一步选择匹配的危机反应策略，以最好地维护企业的声誉和形象。



图 14

3.2.2 国内学者危机传播管理理论

3.2.2.1 胡百精危机传播管理对话范式

学者胡百精认为，危机传播管理是一个对话与公共讨论的过程。根据事实、价值二分法，危机传播管理对话范式的初步构建如下：危机传播管理—对话—事实之维—利益补偿；危机传播管理—价值之维—意义分享。危机传播管理对话范式的核心主张可以完整表述为：多元主体基于充分对话，在事实层面还原真相、补偿利益，在价值层面恢复信任和重构意义。对话范式的一级路径，即危机传播管理的实践起点是对话—事实—真相、利益，对话—价值—信任、意义。

沿着对话范式的一级路径向前行进，可拓展出危机传播管理的二级路径：事实维度的议题管理、关系管理和话语权重构；价值维度的合情同意、再造伦理基础和革新价值体系；循此两个导向、六个二级路径，进一步可拓展出诸如信息发布、意见竞争、有效响应、承认、倾听、合作，以及培育和坚守对话伦理、共同

体伦理与公共精神等若干三级路径；依此类推，更可推演出四级、五级乃至更多适应具体危机情境的策略图谱和方法体系。

他所提出的这种危机传播管理对话范式也遭到了一些研究者的批评：第一，“事实与价值二分法”这一哲学论断本身就遭到质疑，面临着断裂和崩溃的危险；第二，“二分法”的应用虽然为认识、评判和应对危机提供了学术指导和实践路径，但事实与价值两条线索之间的关系尚未完全厘清；第三，从理论假设到实践应用存在较大距离，譬如“价值”层面的内容在具体危机中的操作化难以实现。

3.2.3 新媒体环境下理论适用性

3.2.3.1 新媒体环境危机传播特征

3.2.3.1.1 “去中心化”的传播模式

尼葛洛庞帝说：“我们正处于，沙皇退位，个人抬头，消解中心主义的时代”。新媒体环境下，政府和主流媒体的引导力正在被慢慢瓦解。突发事件的信息传播，不再沿着某种单一的方向流动，而是通过人际传播和大众传播构成的立体网状结构中向着多个方向同步流动。例如，在新冠疫情信息的传播中，各地网民扮演了重要角色，他们在社交平台上以文字、图片、视频等形式扩充了疫情期间的危机信息传播。

3.2.3.1.2 几何级的传播速度

和传统媒体相比，在媒介融合环境下，以手机、微博、微信等为代表的新兴媒介具备点对点和点对面相结合的传播模式，这使得每个人都可以随时随地传播信息。在最短的时间内信息以几何倍数增长的速度被转发、传播，这在危机的突发中可以对公众进行有效预警。由于危机事件的不确定性容易引发民众恐慌，完整、真实、有效信息的快速传播便能成为减少恐慌的良药。当然，这种传播速度也对危机应对和处理提出了更高要求。

3.2.3.1.3 强化噪音，“助燃”危机

危机事件本身包含着混乱的载体和混乱的编解码，这种混乱较容易导致危机传播中出现噪音强化和噪源泛化。尤其在媒介融合状态下，新媒体整合了人际传播的随意性、及时性和大众传播的集合行为等特点，加之虚拟性影响下的从众心理、责任淡化，都会导致走样信息出现多种版本，加大噪音流，阻塞信息流的畅

通，使危机传播成为一个爆裂的信息系统，进一步“助燃”危机。在疫情期间，谣言满天飞，新媒体环境中充斥着噪音，虚假信息引爆舆论，带来了可怕的“信息疫情”，加剧了危机的不确定性。

3.2.3.2 经典理论适用性

关于危机传播管理的西方经典理论在一定时期发挥了指导作用，但也存在一些问题。

例如，阶段分析理论，其特点是提供了一个综合性的循环往复的危机全过程。它采用的是诊断式的、线性的“组织危机”模式，这与早期传播学的传者-信息-信道-受者的模式具有一定的传承关系。将危机按阶段进行分析，有利于划定危机发生周期、演进阶段，但缺憾也在于此处：这种线性模式很难从本体论和认识论层面揭示复杂多变的危机情境。

优化理论，作为管理取向的代表，它聚焦于危机传播中的传者环节，即组织自身，尤其是其公关部门的自主性、专业性、决策能力和传播/沟通策略的有效性等问题。这种以组织为中心即以传者为中心的思维定式，把受者假定为沉默的大多数，随着网络等互动媒介的出现，传者中心的思维定式被打破，受者获得了话语权，形成了多极化、去中心的传播格局。这也是大部分传统理论的局限之处。

总体来说，传统危机传播研究关于“组织、传播和社会”的基本假设是过时的，这一基本假设包括三点：（1）组织是理性的，能够通过运用不同的调控策略，手段和标准，而使得危机得到有效控制。（2）传播是线性的，仅仅将传播视为一种传达，一种信息的散布，而没有特别考虑不同的读解可能带来的差异。社会是传统的，社会之间的差异仅仅是国家之间的差异。

未来危机传播研究应建立在新的“组织、传播和社会”的假设基础上，体现出新的研究方向。（1）当今社会是后现代的，去中心化和碎片化的，要关注危机前的预防，要使用系统理论和网络理论作为危机传播的理论框架化，要高度注重危机传播中的情感因素，建立整合性的危机地图模型强化危机传播效果。（2）组织是非理性的，应跳出危机传播的组织视角，关注利益相关者的反应。（3）传播是双向互动的，应高度重视危机传播的复杂性，重视复杂理论在危机传播研究中的应用，关注危机传播中的多种利益相关者的话语表达。

3.2.4 新媒体环境下的食品安全危机管理

民以食为天，食品安全危机是广受公众关注的危机，严重的危机甚至会对企业、产业、国际产生深远影响，因此食品安全危机管理也应得到重视。由于传统媒体在维护消费者权益、在问题报道方面的权威性不减，公信力犹在，很大程度上仍然影响着危机的沟通与管理。譬如，中央电视台 2011 年报道的瘦肉精问题；2012 年某大型商超贩卖过期食品问题；2013 年美素丽儿原料不明事件；2014 年烘焙产业原料问题以及上海电视台报道的喜福肉事件；《南方周末》报道的活鱼添加孔雀石绿、氯霉素等违禁药品等。

但与此同时，随着数字技术在媒介的广泛应用，媒体环境的变化，自媒体、社交媒体、视频媒体都得到了快速发展，食品安全危机的传播也产生了新的变化：传播主体多元化，不再只有传统媒体，来自民间的爆料也日益丰富；传播速度大大提高，短时间内大量民众就可以经由新媒体了解到食品危机的前因后果；噪音加剧危机，关于食品危机的谣言大量滋生，严重影响着民众对于危机的判断。这些新特点对于传统理论提出了新要求。

另一方面，区别于其他危机，食品安全危机分为操作失误为代表的非故意行为，以及主观故意或非法行为。在对不同类的危机进行处理时，政府和企业等传播主体要于事实之维还原真相、补救利益，于价值之维恢复信任、重构意义。例如，在一些非故意行为造成的食品安全危机中，消费者的容忍度与接受度相对较高，因此在危机处理时，要向公众澄清事实，并且在价值层面重建信任，提防被扣上黑心厂商或者不负责任的帽子后，企业商誉与民众信任难以恢复。

4. 百事公司危机公关策划案

4.1 背景

在 2020 年新冠肺炎期间，北京疫情防控工作第 128 次新闻发布会通报了大兴区百事食品（中国）有限公司北京分厂新发地输入型病例情况，该厂自 6 月 15 日第一例确诊病例后总共出现了 8 例聚集性员工感染病例，在疫情再次爆发导致社会公众极度不安的情况下消息一出便引起了舆论热潮，将百事公司及其产品推上了风口浪尖，更波及到了该厂并不负责生产的明星产品“百事可乐”，公众开始质疑百事产品的安全问题、进一步做出了抵制行为，产生了实际上的损失，品牌形象受到极大打击。

4.2 事件分析

此次危机事件影响较大，发酵速度快，尤其是在疫情之下，公众不安情绪高涨，社会敏感度高，一波波节奏，将集团的负面形象，以较高的热度，持续不断推向了公众视野。因此，此次危机事件不仅要坚持“唯快不破”的原则，还应抓住问题根源，寻求最佳传播途径，主动全面传递信息，巧妙化解危机。

此次危机事件的发生季节正是饮料生意最重要的阶段—夏季，薯片涉事工厂关闭，对生意的影响是一部分，留下的更多问题是，对文化素质普遍比较低的工人，究竟该如何监管？在疫情高压下，又该如何平衡风险和收益？乐事作为国民品牌，又该如何更“中国”，消除消费者疑虑？更重要的是，集团如何在持续的负面曝光中，重新获得政府，群众的信任，真正的“服务中国，携手中国”？

4.3 危机公关策划方案

4.3.1 对内

4.3.1.1 第一时间启动应急预案，采取停产停工、全员检测隔离措施

首例病例确诊后立即停止生产，做全厂消杀，封闭所有库存，禁止外运。成立应急处置前方指挥部，统筹协调相关工作。全部员工居家隔离，并做好监督工作、提供配套措施，保证隔离顺利展开，同时配合政府进行扩大流调范围。对厂内环境进行全面的检测，并申请出具权威检测报告证明，以做公开声明的证据使用。

4.3.1.2 对本厂生产的已配送、投放产品进行安全抽样检测

将食品安全和消费者权益放在首要位置，应该对已出厂的产品进行病毒的抽样检验，申请出具权威检测报告证明以做公示使用，同时对配送物流相关渠道和人员进行全面检测，将安全落实到每一个环节。

4.3.1.2 对经销商、投资者和员工进行安抚

立即开展经销商、投资者、全体员工的线上通气会议，通报此次确诊病例及相关情况，倾听全体员工、经销商、投资者的担忧和意见，消除内部对产品安全问题的误解，保证只要做好后续检测、隔离、停工停产等一系列措施，问题将不会继续扩散，同时给予信心，展现可靠的大品牌姿态，重塑大家信心，同时将最真实、最新的情况全面告知，保证内部统一口径，。同时对于确诊员工，保护员

工个人隐私，承诺将承担员工治疗费用、确诊员工家人的检测费用以及在未来为员工坚持进行定期体检、关注员工身体健康等。

4.3.2 对外

4.3.2.1 及时上报政府相关监督部门，建立合作关系

事件发生之后，公司在自己进行调查处理的同时，要及时与政府相关监督部门进行合作，主动接受政府部门的检查，并对疫情防控规定认真进行的贯彻实施，并通过新闻发布会、官方政务媒体渠道把政府部门的调查清况以及公司作出的努力及时通报社会、通报消费者。

4.3.2.2 及时通报央视及权威媒体，提供准确、真实信息通稿

区别“百事可乐”的标题，主要内容需要包括：与百事可乐无关，是部分乐事薯片生产工厂，公布种类、生产批次及日期等，加上无通过产品传播新冠病毒的声明和科普，做好危机切割，减少公众误解，同时通过权威媒体公开表达对感染员工的帮助、未感染员工的关怀。

4.3.2.3 利用新媒体双微平台，建立官方调查报道渠道

利用百事公司、百事可乐、乐事薯片三个在舆论当中占据主要公众注意力的主体的官方微博、微信公众号，及时同步声明，同时带上#百事公司新冠确诊事件详情#，通过话题引导进行集中传播，开放网络讨论渠道，倾听各界声音，直观了解舆论倾向

4.3.2.4 邀请权威专家证明，利用新媒体平台舆论领袖引导

第一时间出具权威检测机构针对性安全检测结果，邀请权威专家对食品安全问题进行阐释和科普，共同商讨疫情期间食品药品制造工厂的安全保护机制与监督政策，呼吁社会各界食品药品制造商厂商注意安全防控。

4.3.2.5 参与疫情期间公益活动，体现社会责任感重塑品牌形象

通过降价促销所得全部收入捐赠抗疫前线及主动凑资凑物送往前线等方式开展公益活动，相关微博带话题邀请公众转发并进行抽奖，塑造具有社会责任感、关注疫情期间公众健康的有责任、有担当、令人放心的品牌形象。

4.4 预期目标及效果预估

挽回损失，摆脱窘境，成功进行危机切割，消除在顾客心中的食用顾虑，帮助政府倡导食品工业疫情期间安全意识建立，重塑有社会责任感的品牌形象，赢得消费者的认可。