



Meltwater

Outside Insight

如何利用**媒体智能** 应对公关危机



目录

什么是公关危机?	3
关于作者	3
社交媒体时代中的危机	4
社交媒体加剧危机	4
危机还是一切正常?	6
应对危机的十大准备步骤	7
步骤 1: 将应变计划制定加入到工作目标中	7
步骤 2: 寻找早期预警迹象	7
步骤 3: 创建危机管理工作流程	9
步骤 4: 建立预警系统	10
步骤 5: 尽可能早地准备好声明内容	10
步骤 6: 最终确定声明内容并更新公司立场	11
步骤 7: 重设参照基准	11
步骤 8: 更新应变计划并做好记录	11
步骤 9: 找出关键人物	11
步骤 10: 与有重要影响力的业内人士保持联系	11
危机处理的五条建议	12
1.永远不要忘了你的目标	12
2.了解受众	13
3.确保信息触及到受众	13
4.衡量效果	14
5.适时退出	14
与法务合作的注意事项	15
别害羞,去了解你的法律顾问	15
什么时候该求助于法务?	16
结论	17



什么是公关危机?

假如你收到了 15 封关于某个谷歌快讯的内部邮件，这算是一个危机吗？

当品牌出现问题，人们便会开始议论。你如何回应可以在未来多年影响品牌的口碑。在如今即时数字通讯的世界，拥有一套应对危机的流程十分重要。这样在危机发生时，你便知道如何应对、何时应对。

一个真正的公关危机，发生于品牌的负面新闻出现了大量传播的势头、达到了严重的程度并威胁到了品牌口碑的时候。

至于谷歌快讯，你需要保持密切关注。尽管单个警告不构成一次危机，但在事件不断升级的时候你需要快速应对。这就是为什么在进行危机公关时，最有用的工具是媒体智能。

你设置的警告应能确保你是第一个知道危机正在酝酿的人。当它真正发生时，公关和社交媒体聆听工具便可以帮助你监测媒体动态和客户反馈。当危机逐渐退去，你在这一应对过程中获取的洞察分析将帮助你避免再次陷入到类似的危机中。本指南所探讨的便是如何做到这些事。

在深入探讨这个话题之前，让我们先来定义媒体智能，以及它在危机升级时能给我们带来怎样的优势：

媒体智能使用数据科学来分析公共社交媒体和社论媒体的内容。它提供的解决方案从数以亿计的在线会话中提取相关的洞察分析，以便企业和机构衡量及管理内容营销的表现、理解行业趋势、制定公关和商业战略。

媒体智能在平时便能发挥作用，而在危机期间尤为不可或缺。



关于作者

Yariv Rabinovitch 是 Meltwater 的内容营销经理。过去 15 年间，他为一直致力于写作关于旧金山地区的科技型企业的內容。他的一些作品具备全球影响力。

第一章

社交媒体时代中的危机

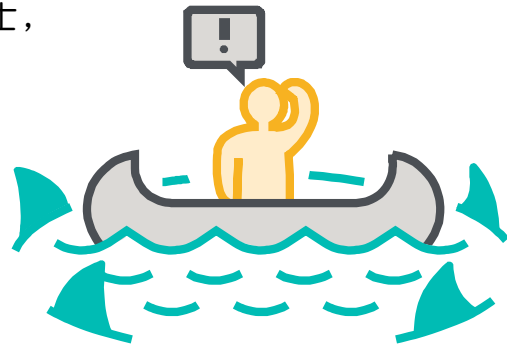
社交媒体加剧危机

如果你是一位负责企业声誉管理的公关专业人士，

你对“信息失控”的现状一定不会陌生。

如果你是一位负责发布企业即时消息的社交媒体运营专家，你也一定十分了解渠道的活跃和混乱程度。我们需要做的是从这些杂七杂八的对话中提取出有用的信息。

请记住，无论我们是否介入或引导，这些对话都会发生。



为什么社交媒体让品牌如此易受影响？

一个显而易见的答案是：因为它从根本上改变了新闻报道的节奏、声量和影响范围。但这并不是唯一理由。我们同样将它融入到商业活动的每一方面中——从公关到营销再到客服、招聘、销售以及企业文化推广。我们开启了双向的沟通方式，任何小摩擦都可能演变为一场危机。

当危机发生时，我们的受众（其数量因网络的互联性而变得很庞大）期待我们提供可靠的、体贴的、迅速的、透明的回应。鉴于我们都能即时接收到反馈，我们没有理由推迟回应。而我们平时分享内容的频率也导致设置壁垒、官腔地消极回应或者直接屏蔽受众是很难被容忍的。

在社交媒体危机中，
用官腔消极地回应
或者屏蔽受众
是不能被容忍的。



例子:

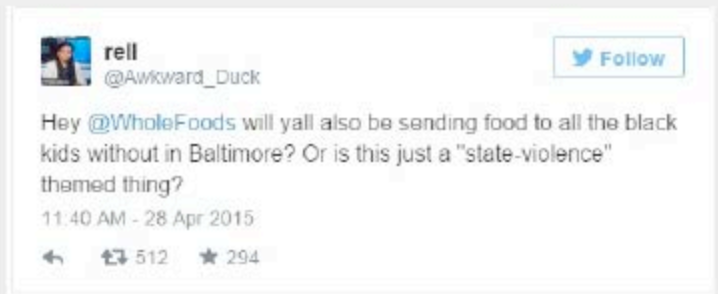
社交媒体危机通常由媒体记者报道，因此也只能由媒体记者来解决危机。

2015年4月28日，在巴尔的摩市警察射杀黑人青年事件引起骚乱之时，美国有机商品超市 (Whole Foods Market) 发了一条推特。配图中五名警官拿着该超市提供的午餐。

这条推特立刻引起了激烈反响。网民们纷纷指责有机食品超市为警官而不是当地居民提供食物。超市方面回应道，他们为能为国家警察提供支持感到骄傲。但当媒体开始报道后，超市方面删除了这条推特，并在ABC新闻上发布了一个声明，表示他们的推文并没有充分反映他们对社区的完整贡献。



这个危机始于社交媒体。
有机食品超市应对的方式是删去原贴。



危机还是一切正常？

虽然我们已经了解在社交媒体上我们很容易受到攻击，但同样需要知道并不是每一条推文中的顾客投诉、每一条博客上的留言都能引发一场危机。我们每天使用的媒体智能工具能告诉我们真正需要紧张起来的时刻。

一个好的社交媒体工具可以通过提供关于以下方面的洞察分析，帮助我们辨认出真正的危机：

1. **有重要影响力的业内人士参与度：**有时候危机与常态之间的区别在于谁在发声。使用媒体智能工具追踪重要的业内人士、评估哪些新闻观点在社交媒体和新闻媒体上引导着舆论导向。
2. **热门关键词：**“词云”能给出以下问题的答案：这条负面消息是源自一个直言不讳的小团体吗？是社交媒体上的消息得到了传统媒体的关注，还是说传统媒体上的新闻在社交媒体上广为流传？
3. **情感正负面性：**在评估负面情感时，需从重要利益相关者的角度考虑。谁最容易受到这条负面新闻影响？他们的影响力大吗？这则新闻广为传播的途径是什么？一个好的媒体智能工具可以即时提供情感正负面性分析。
4. **持续时间：**我们通常以为危机是爆发式发生的，是负面情感的遗留影响造成的。但危机同样可能缓慢发生，逐渐与你的品牌产生联系。追踪负面情感的影响路径并测试你不间断回应的效果。

同样值得注意的是，社交媒体和传统媒体能相互加剧影响，这意味着我们需要关注更多的新闻故事，有更多的关系需要建立。一个全面的媒体智能工具能帮我们做到这两点。

品牌绑架现象

众所周知，在互联网上推测一个人的身份不是一件难事。对于品牌而言亦是如此。当不法分子冒用其他企业的名称和标志，他们的行为就构成了商标侵权。另一种更隐晦的侵权方式是：某人注册了一个高仿账号，使用其他品牌的推特主题标签传播负面新闻。当主题标签#McDStories 被“绑架”后，麦当劳改变了主题标签的使用策略——他们不再在推特上推广他们的主题标签。他们使用例如 #LovinSimpleSweeps 和 #SampleWholeGrains 这样的主题标签，而不是像往常一样将“Mc”附在关键词的前面。可以想见，麦当劳可以因此避免很多危机，因为当某个主题标签被“绑架”并大肆传播负面新闻后，用户并不会将它们与麦当劳直接联系到一起。这个案例告诉我们，要仔细监测关键词，确保它们不被用来传播负面新闻。

Ate a McFish and vomited 1 hour later....The last time I got McDonalds was seriously 18 years ago in college..... #McDStories

88 RETWEETS 62 FAVORITES

Dude, I used to work at McDonald's. The #McDStories I could tell would raise your hair.

8346 RETWEETS 12388 FAVORITES

麦当劳失去了对这次事件的话语权。

第二章

应对危机的十大准备步骤

要有战略远见，而不局限于战术！

做应对危机的准备工作要求我们走出思维定势，即专注于执行和衡量战术上的目标。

拥有运营新媒体的专人并不意味着拥有一个应对全面爆发危机的机制。

这一章将讲述应对危机的十个战略性准备工作。

步骤 1: 将应变计划制定加入到工作目标中

在日常工作中，你可能不会为每一个潜在危机设计一个应变计划。每个季度设计两到三个危机应变计划，将这项任务的完成情况列入整体工作表现的评估中。

步骤 2: 寻找早期预警迹象

一个强大的媒体智能工具不仅仅能监测关于某品牌的内容。你还可以用它来建立搜索，在所有渠道中关注任何数量的话题并保持监测优势。

首先列出那些你曾经遇到阻力的信息类型。这种阻力随时可能再次出现并变本加厉地酿造危机。你需要和销售、客服以及法务探讨他们遇到的问题。一旦你列出了触发危机的问题列表，你便可以创建相对应的新闻搜索和社交媒体搜索。

建议：媒体智能工具能帮助你在以下方面评估品牌表现：
传播内容的曝光率、影响范围、报道质量、媒体联络人的重要程度、思维占有率、情感正负面性以及声量份额。将应变计划制定加入到季度目标中。

不要在毫无防备的情况下陷入麻烦。
专业的公关人士应将
应变计划制定
加入到季度目标中。



以下例子可供参考：

- **主管人员：**记者、分析师、有时甚至是顾客都会特别关注企业高管说了什么、做了什么。你也应该这样关注他们推特和脸书的状态、他们发布的视频和博客、以及这些内容得到了怎样的回应和传播。
- **竞争对手：**像关注自身品牌一样关注竞争对手。他们的危机很可能变成你的危机。如果你的竞争对手决定跟随你，你需要在第一时间知道这件事并在别人有机会大量传播前作出回应。
- **行业新闻：**有时候危机会通过“关联”的方式发生——通过追踪你的行业动态以及可能对行业产生影响的事件（如自然灾害或新出台的法律法规）。你应做好准备，以行业领袖的立场处理这些事件。
- **事件：**追踪与事件相关的热门话题，帮助销售避开在毫无防备的情况下陷入麻烦。
- **争议：**媒体智能工具能追踪任何数量的商业性或政治性关键词。你能知道这些话题什么时候被热议。准备好阐释你在这些话题上的立场。
- **投诉：**建立关于投诉的列表，并在搜索结果中关注它们。一旦一个有重要影响力的媒体联络人传播了消费者的投诉，它们就会变为专家意见，这样你的声誉将遭受影响深远的破坏。



建议：设立需要即时提醒的搜索结果临界值。这些可以包括最敏感的话题以及最有影响力的媒体联络人。作为日常工作的一部分，你需要深入研究普通的搜索结果，但你需要确保能查看这些即时提醒的搜索结果。

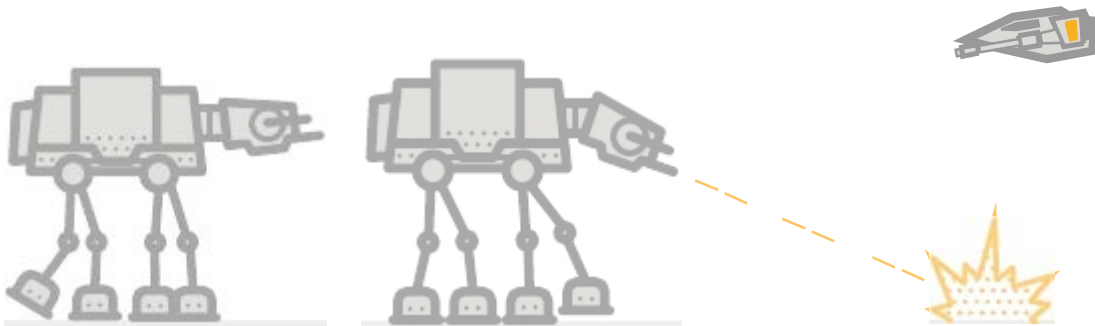
步骤 3: 创建危机管理工作流程

首先，列出发布一份公开声明需要走的内部流程。

然后，将这些任务分配给相关负责人。

例如：

1. **评估情形** — 也许贵公司已有专人负责危机预警，但使用媒体智能可以了解全部舆情并找出需要解决的问题。
2. **内部职责分工** — 当你需要同时处理多个危机时，你需要有更多的帮手。通过内部分工，决定由谁来负责追踪媒体联络人、报告公司高层、与利益相关者如合伙人、客户、会员等保持联络、记录所有细节、执行计划、对外回应以及内部决策。
3. **找出关键智囊人物** — 一些危机需要由专业人士来处理，你需要从IT、财务、人力等部门的领导那里获取专业的见解和建议。找出所有相关的职能部门以及快速联系到他们的方式。
4. **起草声明** — 通常由公关部门的领导或者公关代理机构来负责。
5. **初审** — 建议由市场主管审阅声明稿（或者代理机构），因为他们毫无疑问需要为声明进行辩护。
6. **法务审阅** — 任何危机期间的声明都应该有法务人员审阅并评估法律后果，将针对公司的诉讼可能性降到最低。
7. **CEO 审阅** — 危机期间，CEO 或者公司发言人必须清楚事件的每一步进展。



步骤 4: 建立预警系统

将内部和外部的受众进行分类，列出哪些是关键的利益相关者以及哪些是最好的沟通渠道。第三章将详细阐释在应对危机时如何与受众沟通。

建议：当一个全球性危机发生时（如地震），跨国企业有时会停止社交媒体上的所有活动以示尊重和团结。如果是小公司，那么也可以采取同样的方式来应对发生在周边的危机。

步骤 5: 尽可能早地准备好声明内容

由于社交媒体上传播速度极快，因此在等待领导层批示声明时品牌很可能已经受到损害。提前得到一些用于即时回应的内容批示，无需太多内容，便可以稳定住受众情绪。别忘了，回应速度太慢很可能被反对者用来制造负面新闻。

以下声明适用于任何情况，只需在空格处填上相应的信息：

发生在今天的 _____ 关于 _____
在 _____。
这个事件正在调查中。更多信息稍后发布。¹

建议：随着危机深入，你也许会发很多推特。花点时间做好最基本的工作并将它们载入到媒体智能平台中，而平台上已经设定好通过哪些渠道接触到哪些联系人。

步骤 6: 最终确定声明内容并更新公司立场

当最糟糕的阶段过去后，你需要起草最后一份声明，阐明公司从此次危机应对中学到了什么以及公司将如何相应地改善工作流程、政策或产品。请记住，客户需要你采取行动而不是做表面文章。然后，你可以更新公司在这些事件上的立场。

建议：导出媒体智能中的数据分析图表来完成危机应对的总结报告（包括报道正负面性的变化、地域影响范围以及媒体声量）。给每张图表添加一些解释性内容，创建一个图表式的时间轴展示：包含危机爆发、回应、后续改进措施等内容。

步骤 7: R 重设参照基准

危机会让你的目标变得混乱。回顾危机之前公司的声誉、媒体口碑、关键主题和影响范围，并尝试回答一下问题：你的目标是回到危机之前的状态吗？你能利用新的洞察分析将负面新闻变为正面并提升品牌价值吗？



当危机爆发时，你需要参照平时起草的一些文件。它们能帮助你重新获得关系、保持清晰的思路、强化既定流程。下载一份媒体智能工作表，它能帮你觉察到早期预警迹象并提前做好应对危机的准备。

步骤 8: 更新应变计划并做好记录

调整危机的应变计划。

如果类似的危机再次发生，你就知道该如何应对了。

步骤 9: 找出关键人物

确定最好最有效的途径，找出危机得以解决的关键人物。

步骤 10: 与有重要影响力的业内人士保持联系

在危机期间，你能察觉出哪些业内人士非常关注贵公司的一举一动。鉴于他们在危机期间表现出的直言不讳，他们同样可以变为你的拥护者。

媒体智能能够追踪他们的信息并与他们保持联系。你也许想缓一段时间再与他们取得联系，但后续报道对公司很有好处。



第三章

危机处理的五条建议

1. 永远不要忘了你的目标

当危机升级，你得做好快速回应的准备。

第一步便是了解你正在对话的人以及联系他们最好的方式。

请记住以下衡量指标：

- **速度：**即便是在平时，顾客也希望得到快速的回复。
尽早发现问题并在处理过程中及时更新处理结果。
- **透明度：**保守秘密变得越来越难。
走在危机前面意味着分享你所了解的情况以及公开对找到解决方案的决心。
- **相关性：**客户是否能方便地找到并理解他们想知道的内容同样是一个衡量指标。
媒体智能工具将指出你的信息是否触及到客户（影响范围）、客户的感受（情感正负面性）以及信息是否得到了传播（参与程度）。



例子：走在危机前面也许仅仅意味着你是第一个发现危机的。在一架西南航空的飞机在纽约拉瓜迪亚机场发生了事故后（着陆时机头触地并在跑道上打滑），航空公司在几分钟内在推特和脸书上发布了关于这起事故的新闻，并保证及时更新消息。他们开放的态度立即得到了感谢。如果危机注定要发生而且你已了解情况，那么为什么不光明正大地将其公开呢？



西南航空第一个报道了这个事故，被认为是走在了危机的前头。

2. 了解受众

不同受众关注的点也不同。

依据不同受众的需求，定制你的信息和联系他们的渠道。

利益相关者	关注点
顾客	顾客受危机的影响通常最直接。你需要了解危机对他们的负面影响有多深以及有多少顾客处于不满状态。
投资人	危机可能对公司的股价产生负面影响。在与投资人沟通时，考虑金融圈的反应。
员工	员工是公司的代表或者说是品牌大使。向他们提供公司批准公开的信息并监测他们在公开场合关于危机事件的表态。
业内人士	业内人士是指博客主、社交名人、分析师和记者。在前两者当中，可能既有公司的支持者，也有反对者。媒体智能能告诉你那些人可能是你的支持者。

3. 确保信息触及到受众

媒体智能同样能帮我们找到增加声量的最好途径。在传播自己的信息时，免费媒体、自有媒体和付费媒体都有着独一无二的作用。

- **免费媒体：**使用你的社交媒体渠道与关注者直接沟通。如果你的信息与他们相关，你可以依靠他们在各自的社交圈中分享这条消息。此时，记者也会关注这些渠道。如果你的消息得到传播，你便获得了更积极的免费媒体。
- **自有媒体：**你的官网和邮件均是提供消息的好途径。你在官网上发布信息的位置和重要性要能充分反映危机的严重程度。考虑清楚是需要用主页的头条还是在新闻页面提及就好。
- **付费媒体：**在社交媒体上，你可以考虑将原来用于发布赞助信息的位置用于发布处理危机的信息。付费媒体能帮你找出受影响最大的顾客或者最直言不讳的那些反对者。

4. 衡量效果

别忘了估算受众的接受情况。媒体智能平台让我们能够追踪受众如何回应以及情感正负面性如何变化。使用得当的话，媒体智能能够提供细微的视角。



当危机同时在社交媒体和新闻媒体上爆发时，你可以使用媒体智能平台的关键词和情感正负面性功能比较社交媒体、新闻媒体以及重要人物（如你的竞争对手和政府官员）的声音。这样做可以帮你圈定自己的圈子并根据渠道和受众进一步定制内容。

建议：在危机期间，使用最常用的渠道与受众沟通。不顾受众习惯于使用推特和脸书而执意在官网上发布相关信息，必定会招致他们的不满。

5. 适时退出

社交媒体上的危机是很难被叫停的。正如我们看到的，你的受众要求你加入到对话中。从一开始就屏蔽他们的发言会让他们转移到其他的渠道并评论你的强制策略。但同样重要的是，在合适的时间退出对话。

在你表达完所有内容后，即便仍有一小部分反对者在纠缠，你的任何回复都只会激起他们更大的反击。退出对话可以解决这个问题，因为这减少了他们能回应的内容。

免费、自有和付费
媒体在传播
消息时都有着
独一无二的作用。



建议：在社交媒体前，企业解决问题的思路是：“发个声明就解决了。”这种方式已不再可行。然而在某些时刻，这会是你的最佳选择，这就是为什么监测对话以确定继续对话是否是正确的是很重要的。脸书提供了一系列危机管理指南：在鼓励对话的同时，他们同样提供了删帖和屏蔽用户的指导。在如今这个透明的时代，这些措施实属极端，但作为最后的办法，确实行之有效。

第四章

与法务合作时的注意事项

危机能让品牌受到损害，同样会带来法律后果。

建议：法务团队可以解决一些困扰营销人员的问题，比如“怎样的言论可以视为诽谤”？试试吧，这能打破僵局。

别害羞，去了解你的法律顾问

如前所述，你需要和法务团队建立密切的联系，这样在事务繁忙时，你无需从头开始。

营销人员有时会觉得法务的同事希望他们永远不要开口。这在法律诉讼时或许还有点道理。但经验丰富的律师知道市场营销的工作是推广品牌，而在危机期间，这项工作便是维护品牌声誉。

在危机期间与法务合作能帮你找到最好的途径确保在给予受众回应的同时避免因市场和公关活动陷入诉讼的麻烦中。



*营销人员，去了解你的法律团队吧。
当危机发生时，你需要他们的帮助。*



什么时候该求助法务？

以下是关于何时求助于法务的一些建议，无论是在危机期间还是在确认你的所言所行不会惹上官司时。

在出现以下情况时求助法务：

- 贵公司被指控做了一些非法的事
- 你认为贵公司有可能被指控做了一些非法的事。请记住，你针对事件或与法律行为相关的情形发表的任何声明（包括内部邮件）都可被用于法律诉讼中。
- 你发表了关于竞争对手的负面言论
- 你发布了关于产品功能和服务内容的声明。比如，描述产品有多好通常会被认为是一种观点，因此不具备法律效力。如果是列举产品特性，那么就需要法务人员确认你所列举的与客户合同里的内容是一致的。
- 发表关于产品的事实性声明，但你很难去证明这些事实。



建议：言语上的使用不当可带来严格的审查甚至法律后果。

尽量避免使用以下词汇：**总是、保证、不受限、已被证明、100%、从未失败。**

作为市场营销人员，我们可以找到许多有创意的方式推销产品而不是发表无法证明的事实性声明，这样就能避开潜在的危机。

Text

结论

在读完这本指南后，你应该对媒体智能如何塑造危机期间的公关活动以及如何帮助我们解决问题有了全面的了解。

尽管我们的世界已经淹没在无休止的信息中，一次危机能产生洪水般的效应。在正确的工具和方法的帮助下，我们有能力用最精华的商业知识指导和衡量我们的行动。好消息是同一个媒体智能工具可以帮我们完成所有的任务。

查看我们的在线资源，了解更多关于危机发生时更有效的社交媒体运营计划。

[Meltwater 营销博客](#)

[Meltwater 洞察分析](#)

在以下平台关注我们：

