

2018 年企业热点负面舆情十大特征 及舆情处置八大陷阱

报告执笔人：第五昭婷 崔文骏 黄薇 徐征 范彦青 李婷婷

人民网舆情数据中心

2019 年 1 月

目录

前言	2
一、2018 年企业热点负面舆情十大特征	3
特征一：自媒体平台成企业负面舆情主要曝光源	4
特征二：民生类企业为企业负面舆情重灾区	5
特征三：在华跨国企业负面舆情事件频发	5
特征四：企业管理与客户服务类舆情压力较大	6
特征五：负面舆情凸显“企业关键人”效应	7
特征六：回应时长或影响舆情热度值	7
特征七：敏感性事件回应次数以 3 次以上居多	9
特征八：企业回应层级趋高，方式更趋多样化	10
特征九：企业舆情处置效能仍有增强空间	11
特征十：企业形象修复工作收效甚微	11
二、企业舆情处置八大陷阱.....	12
（一）舆情监测陷阱	13
（二）侥幸心理陷阱	13
（三）应对态度陷阱	14
（四）应对方式陷阱	14
（五）回应时间陷阱	15
（六）口径发布陷阱	15
（七）回应文本陷阱	16
（八）舆论引导陷阱	17
三、2019 年企业舆情管理工作探索与启示	17

前言

2018 年，中国市场开放水平持续提升，政策政务环境进一步优化。世界银行最新发布的《2019 年营商环境报告》表明，中国的营商环境在全球 190 个经济体中的排名，从 2017 年的 78 位跃升至 2018 年的 46 位，营商环境建设取得长足进步，企业信心不断增强。与此同时，公众舆论监督与权益保护意识愈加增强，企业热点舆情事件频发。类型多样的互联网企业扩张迅速，其被忽略的舆情风险陆续浮出水面，引发公众对整个行业过于关注收益和流量的担忧。较之新兴互联网企业，更为稳重的老牌企业也颇受负面舆情的困扰。舆情曝光后，一些传统企业并未转换思想，公开回应时一味强调自身价值与贡献，试图以强大的正面宣传平息负面舆情，结果却往往不尽如人意。

人民网舆情数据中心在日常舆情监测的基础上，通过对 2018 年涉及各类型企业共计 99 个热点负面舆情案例进行梳理和分析，总结出了“2018 年企业热点负面舆情十大特征”和“企业舆情处置八大陷阱”。我们希望通过本报告的解读，向公众提供一个感受 2018 年中国企业舆论环境新特点、新变化的视角，以期对企业 2019 年的舆情管理工作有所启示。

通过本报告可以看出，2018 年，企业管理、客户服务、安全事故、食品安全、隐私保护等话题的负面舆情热度较高；与大众生产生活关系密切的民生类企业成为负面舆情重灾区，其中尤以服务类互联网企业负面舆情最为频发；在华跨国企业负面舆情事件频发；因“企业关键人”丑闻而引发的负面舆情事件有所增多；面对危机事件，多

数企业的首次回应是在舆情曝光当日或 24 小时内完成，部分企业会采取 2 到 3 次的回应，少数企业会回应 4 次以上；从回应策略来看，由企业创始人、CEO 等高层直接对外发声的情况开始增多，除第三方媒体、官网官博外，微信“朋友圈”等个性化方式也愈加受到青睐；舆情消退后，大多数企业的形象修复工作处于搁浅状态，其中也不乏一些公司，如滴滴、百度、联想等，进行了舆论形象修复尝试，但收效甚微。

整体而言，2018 年，企业舆论环境表现出更为复杂的形势，尽管一些问题得到改善，但新问题也正在不断浮现，考验着企业的舆情素养和危机处置能力。2019 年，如何解决好负面舆情中反映的实体问题，建立更加完备的舆情处置工作流程机制，中国企业依旧任重道远。

一、2018 年企业热点负面舆情十大特征

2018 年，林林总总的热点负面舆情事件不仅让公众为之惶恐和不安，涉事企业也从中感受着来自各方面舆论压力的五味杂陈。总结这一年，企业舆论环境表现出了更加新颖和复杂的变化。不论是负面舆情的曝光渠道、负面舆情涉及到的行业、企业类型和话题，还是企业回应时长和回应次数、企业舆情处置工作的效能以及舆论形象修复工作的成果表现等方面，都给人以反思和警醒——新的舆论生态环境下，企业负面舆情的多发性、多元性和不可控性特征越来越明显，企业舆情危机管理工作将面临越来越大的考验。

特征一：自媒体平台成企业负面舆情主要曝光源

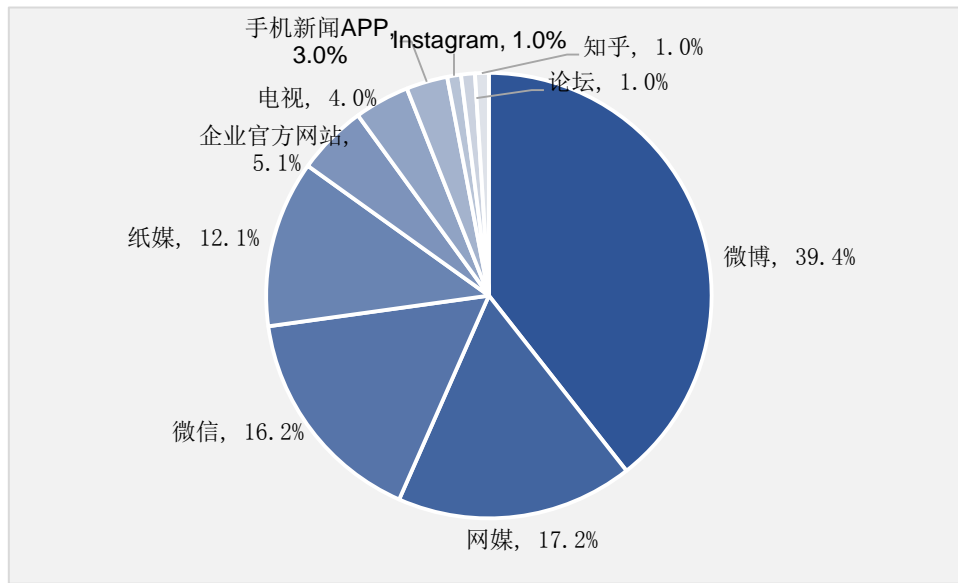


图 1：2018 年企业热点负面舆情曝光渠道占比

通过对 2018 年企业热点负面舆情的曝光渠道占比进行分析可以发现，微博、微信公众号、微信“朋友圈”等自媒体平台越来越成为舆论表达诉求的主要途径，这主要是受自媒体平台门槛低、受众广、传播快特征的影响。中等收入及以下的人群使用自媒体平台较为频繁，网民的诉求表达强烈，关注内容覆盖企业管理、客户服务、安全事故、产品质量等各个方面。

10 月 14 日，微信公众号“呦呦鹿鸣”发布了一篇题为《自如房里的偷拍摄像头》的文章称，其友人在北京一自如出租房居住约半年后发现房内暗藏摄像头，当事人担心隐私会被泄露。之后，该文短时间内在微博、微信渠道被大量转发，自如被推上热搜，引发舆论对其安全服务的集中审视。5 月 19 日，有微博网友发文称，淘票票的“没有姑娘也能占便宜”影院海报涉嫌性别歧视，该微博被转发超过 4500 次。之后，相关内容得到微博大 V 的关注，进而引起媒体报道。以上两起事件均由自媒体平台曝光，以点带面，从而引起各个渠道关注，

给企业形象和企业口碑建设带来重大负面影响。

特征二：民生类企业为企业负面舆情重灾区

在 2018 年涉企负面舆情事件中，从企业的经营范围来看，与百姓生产生活关系密切的民生类企业为企业负面舆情重灾区，如餐饮、旅游、出行、网购、通信等领域，其中尤以服务类互联网公司的负面舆情最为频发。究其原因，一方面相关职能部门监管不严；另一方面，涉事企业重于业务发展和追求盈利，疏于自我约束和内部管理。

2018 年，呷哺呷哺被诉吃出老鼠、海底捞卫生安全危机、美团三无外卖店等暴露出餐饮行业内部责任意识不强、管理不严等问题；马蜂窝数据造假、拼多多假货危机使品牌受到重创；长春生物疫苗事件暴露出药品安全管理漏洞；滴滴因安全事故频发被强制整顿等，这些都是 2018 年广受关注的民生类企业负面舆情事件。以上涉事企业尽管为人们的衣、食、住、行提供了巨大便利，但稍有不慎就会陷入负面舆情的漩涡。

特征三：在华跨国企业负面舆情事件频发

过去一年，在华跨国企业因文化差异而造成的“水土不服”使得舆论环境并不乐观，具体表现为触及政治敏感话题和侵犯民族文化以及法律法规等而引发的负面舆情。跨国企业常常被视为一个国家的代言人，若其在生产经营活动中触及以上雷区，则很容易点燃民族情绪，将对其在中国未来的正常发展带来阻碍。

万豪酒店在给会员的邮件链接中将香港、澳门、台湾以及西藏列为“国家”，引起中国网民的愤怒和谴责，虽然万豪酒店及时通过官

方微博发表致歉声明，但网民对其公关行为并不买账。跨国企业 Airbnb 爱彼迎在其官方微信上刊登“把家安在长城上”的体验招募通知，该营销方式引起不少中国网民的反感和抗议，认为其在长城上“入洞房秀恩爱”过于商业化。以及近期 D&G “起筷吃饭”的宣传片涉嫌对中国文化习惯的忽视，正是导致争议事件出现的主要原因。

特征四：企业管理与客户服务类舆情压力较大

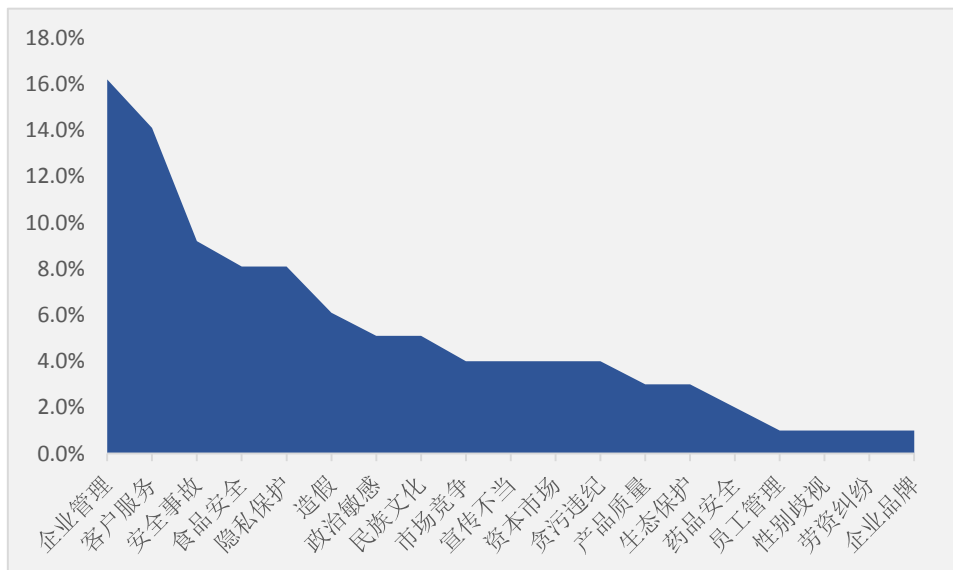


图 2：2018 年企业热点负面舆情话题占比

2018 年，企业管理、客户服务、安全事故、食品安全以及隐私保护等话题的负面舆情热度较高。其中，尤以企业管理和客户服务类负面舆情事件发生的频次最高，一定程度上，给企业舆情管理工作造成了压力。

企业管理方面，以“美年大健康被曝雇佣冒牌医生体检”事件为例，因业务扩张过快，美年大健康在企业内部管理上出现混乱，雇佣冒牌医生和体检结果造假的行为严重破坏了行业操守底线，暴露出其“重发展、轻管理”的错误经营理念。其后，爱康董事长兼 CEO 张黎公开爆料健康体检行业乱象，更导致了舆情破窗效应的发生，引发了

全社会对于健康体检行业的质疑。

客户服务方面，网友“花总丢了金箍棒”在社交平台曝光五星级酒店卫生乱象，引发舆论热议。曝光的 14 家五星级酒店，无一例外都存在用同一块脏抹布、顾客用过的脏浴巾等擦拭杯子、洗手台、镜面等卫生乱象。众所周知，为客人提供安全、卫生、舒适的休息空间是酒店的基本服务职能，豪华的五星级酒店更应该保障客人这些最基本的消费权益，但服务收费高昂、表面环境优美的五星级酒店内部卫生情况却如此不堪，自然会引起网民愤怒。

特征五：负面舆情凸显“企业关键人”效应

2018 年，因“企业关键人”丑闻而引发的企业负面舆情事件频发。“企业关键人”往往是企业形象最重要的代言人和体现者，其公信力、影响力对于扩大企业声望发挥着无可替代的作用。“企业关键人”一旦被爆出丑闻，轻则影响企业运作，重则导致破产或重组。如“京东 CEO 刘强东涉嫌性侵事件”使京东的股东之一腾讯控股股价低开低走，同时，花旗集团还将京东纳入“负面催化观察名单”。再如，金立董事长刘立荣赌博输掉公司巨额资金，直接导致金立资金链危机爆发，刘立荣本人也被法院列入失信被执行人名单，最终金立正式宣布破产。

特征六：回应时长或影响舆情热度值

表 1：2018 年主要热点舆情事件企业首次回应时长对比表

序号	事件名称	首次回应时长
1	川航备降事件	2 小时
2	网易考拉被指海淘商品涉假	7 小时 28 分钟

3	美年大健康被指用冒牌医生体检	12 小时
4	盒马鲜生“标签门”	12 小时 42 分钟
5	乐清女子乘坐滴滴顺风车遇害事件	21 小时 7 分钟
6	空姐搭乘滴滴顺风车遇害	29 小时
7	90 后任国企高管遭质疑	30 小时 19 分钟
8	假装外国人获 ofo “秒退”押金事件	32 小时
9	马蜂窝被指数据造假	32 小时
10	王志安炮轰携程豪华酒店脏乱差	148 小时

面对负面舆情，企业选择回应危机的时长一定程度上会对事件本身的热议程度产生影响。2018 年，面对危机事件，多数企业的首次回应时长在当日或 24 小时以内，甚至有个别企业在 2 小时内就对事件做出快速回应；部分企业回应时长在 48 小时以内；少数企业回应时长在 48 小时以上。通过对企业的回应时长与舆情处置效果的关系进行评估可以发现，回应时间被搁置往往激增话题数量，带动热度值上升。

以“马蜂窝被指数据造假”事件为例，面对舆论谴责，马蜂窝在事发二日、三日后分别以官方微博声明、CEO 发声的方式进行公开回应致歉，舆论对此评价称“回应迟滞、缺少诚意”，错过最佳回应时期，内容“剑走偏锋”导致自圆其说、缺少说服力。短时间内，马蜂窝处在舆论风口浪尖之上，估值下跌，舆情热度持续高涨。而在“川航备降”舆情事件中，川航在事发 2 小时内便通过官方微博进行首次回应，之后在一日内多次对事件的处理进度进行及时公布，保证了公众的知情权，并迅速掌握舆论主动权，促使舆情朝正向发展。综合所举案例来看，企业在对舆情事件进行回应时，要合理选择回应时机，尽量做到及时有效，避免被质疑有“怠慢、失责”之嫌。

特征七：敏感性事件回应次数以 3 次以上居多

表 2：企业回应次数达 3 次以上的主要事件列表

序号	事件名称	回应次数
1	空姐搭乘滴滴顺风车遇害	3
2	杜嘉班纳（D&G）辱华风波	3
3	川航备降事件	4
4	乐清女子乘坐滴滴顺风车遇害事件	5
5	万豪酒店被曝将港澳台及西藏列为“国家”	6
6	网易考拉被指海淘商品涉假	6

公开回应中，回应次数蕴藏着企业在面对危机事件时的实战和公关能力。纵观 2018 年，企业在对负面舆情事件的回应频次方面表现出了相对明显的特点。具体而言，回应次数多以 1 次为主，部分企业会采取 2 到 3 次的回应次数，极少数企业会回应 4 次以上。而进一步对回应次数达 3 次以上的热点负面舆情事件进行梳理便可发现，政治敏感和安全事故类话题的回应次数最多，这主要有两方面原因：一是事件本身的话题极具敏感性，二是企业的公开回应失妥当。

以 D&G 事件为例，11 月 17 日，意大利品牌 D&G 发布了 3 款“The Great Show”宣传片，被指涉嫌种族歧视。D&G 对此事先后进行了 3 次回应，但并未获得舆论谅解，究其原因，主要是由于公开回应不当。分析来看，首次回应由于错失良机、文本内容试图掩盖真相未说服网民；二次回应中，舆论普遍认为 D&G 的说辞模糊，未触及舆论关注焦点；第三次，企业高层通过视频致歉回应，事后舆情热度虽逐渐回落，但网民观点仍未有明显转向。综合来看，认为 D&G 道歉不诚恳，呼吁拒买、下线其产品的声音持续存在。

在安全事故类舆情中，“乐清女子乘坐滴滴顺风车遇害事件”备

受舆论关注。在面对三个月内发生两起重大命案的舆论高压之下，滴滴对此事件总共回应了 5 次，包括官方微博发布处理意见、创始人程维和总裁柳青发布道歉声明等。表面来看，滴滴此次公关战“打”得不可谓不用心，但由于事件涉及公众敏感的安全类话题，且回应存在搁置较长、时机不当等纰漏，因而并未赢得舆论的好感。

特征八：企业回应层级趋高，方式更趋多样化

企业对负面舆情的回应渠道、回应级别及回应方式直接影响到舆情的处置效果。通过对 2018 年企业公开回应策略进行分析发现，回应级别方面，由企业创始人、CEO 等高层直接对外发声的案例开始增多，这样容易形成“非常重视”“坚决处置”的积极作为效应；回应渠道方面，媒体、官方微博、微信公众号、微信“朋友圈”等平台越来越成为企业最青睐的选择；回应方式方面，以发布公告、致歉信为主，同时，还有少数企业采用制作海报、视频直播等方式。

例如 2018 年 3 月，面对微信公众号“澳洲 Mirror”发布星巴克咖啡有强致癌物谣言，星巴克中国主要采取四方面措施平息负面影响。首先，星巴克中国区负责人当天通过媒体发声回应，并附全美咖啡行业协会相关公告称，加州法院的裁决并不针对星巴克一家，而是针对整个咖啡行业。其次，通过微博、微信等渠道揭穿谣言，开启相关话题大讨论议程。第三，通过答记者问，积极开展正面舆论宣传，形成广泛的全媒体辟谣矩阵。第四，专家、学者的纷纷加入迅速形成有利的舆论环境。谣言在科学论证和舆论声讨前不断示弱，最后销声匿迹。随着各方声音纷纷为星巴克正名，企业形象快速修复。

特征九：企业舆情处置效能仍有增强空间

2018 年企业对负面舆情进行处置的整体效果处于中等水平。部分企业舆情素养有所增强，表现出一定的舆情处置和危机公关能力。但大部分企业依旧在处置原则、处置工作流程化建设和处置细节方面暴露出短板；仍有企业缺乏舆情基本素养，把舆情当敌情和采取消极抵抗态度进行处置的情况依然存在。具体表现有：回应态度消极，逃避责任；回应时效性差；回应缺乏统一机制，回应口径混乱；回应文本生硬粗糙，缺乏核心事实说明与共情技巧；线下处置缺位。

12 月 14 日，有网友在微博爆料称自己假装外国人获得 ofo “秒退款”事件，引发舆论热议。早在此前，ofo 就已深陷经营丑闻，车辆故障、押金难退、破产传闻等各种负面消息缠身，而 ofo 对各种舆论质疑要么保持沉默，要么在公开回应中运用“无稽之谈”“恶意诋毁”“纯属造谣”“零容忍”等看似十分强硬和坚决的词汇予以否认。其造成的结果就是，公开回应并未真正解决公众的“痛点”，反而使得公司的舆论生态环境更加恶化。而网友假装外国人获 ofo “秒退款”事件则扯下了 ofo 的遮羞布，也几乎彻底埋葬了其已消磨殆尽的公信力。尽管创始人戴威之后发声表达态度，承担责任，但依旧收效甚微。由此可见，建立科学的舆情处置流程化工作机制对于企业舆情处置工作至关重要。

特征十：企业形象修复工作收效甚微

负面舆情事件往往会给企业形象带来不同程度的损伤，因此，负面舆情过后，开展相应的企业形象修复工作十分必要。但是，目前而

言，由于受人力、财力以及投资观念等多方面原因的束缚，大多数企业的形象修复工作仍处于搁浅状态，其最直观的表现就是：企业推卸回避心理严重。不过，2018年也不乏一些企业在负面舆情处置完毕后进行了形象修复方面的尝试，如滴滴、美团、斗鱼、联想、京东等等。但整体而言，这些企业的形象修复工作收效甚微。

以斗鱼为例，2018年7月，“斗鱼女主播陈一发儿调侃南京大屠杀风波”引发舆论广泛关注。斗鱼在对此事件的公开声明中承诺，将“禁封陈一发儿直播间、对斗鱼所有主播启动爱国主义教育、强化平台企业责任”，不少网民为斗鱼将对个案的处置上升至价值观引导与社会责任层面的行为点赞。然而，时隔不到三个月，一则“斗鱼主播直播直言：如果我是日本人，我也侵略中国”的消息，再次让斗鱼的企业整改和监管问题暴露在聚光灯下，舆论纷纷对斗鱼之前的承诺提出质疑，甚至有媒体评论称，“斗鱼须‘斗愚’”“整改，别说说而已”。可见，形象修复工作是一个长期的过程，不可能立竿见影，这也是企业舆情管理工作中需要着力加强的部分。

二、企业舆情处置八大陷阱

通过对上述企业负面舆情特征作进一步分析不难发现，多数企业在对负面舆情的处置过程中存在较大的心理障碍和行为障碍，我们可将这种障碍称之为“舆情处置陷阱”。具体而言，这些陷阱主要包括舆情监测陷阱、侥幸心理陷阱、应对态度陷阱、应对方式陷阱、回应时间陷阱、口径发布陷阱、回应文本陷阱以及舆论引导陷阱。从某种程度上讲，企业在舆情处置过程中若能成功逃脱这些陷阱，那么舆情

危机应对工作可以说将达到事半功倍的效果。

（一）舆情监测陷阱

一些企业由于容易忽略负面信息监测的重要性，对舆情风险的预估能力不足，从而导致负面舆情扩散。具体表现为：一是低估自媒体平台传播效力，认为由个人账号曝光的内容不会引起公众和媒体关注，对其置之不理而导致舆情发展。二是一些企业工作人员认为负面信息太多会给单位和个人带来不利影响，因此存在试图掩盖监测信息的情况，导致舆情处置相关部门人员接收敏感信息延迟。三是轻视常态化问题的影响力，认为监测到的常态化问题反复出现，舆论对其已经麻木，随着时间的流逝可以自动平息，忽视了舆论负面情绪长期积攒的爆发力。所以，在舆论环境日益受到重视的情况下，企业应加强对负面信息的敏感度和辨别力，防止踏入舆情监测陷阱，进而给后期处置增加难度。

（二）侥幸心理陷阱

不得不承认，目前，大多数企业对于负面舆情存在不同程度的侥幸心理。主要体现在以下三个方面：一是自我感觉良好，认为企业不可能存在被人抓住把柄的致命性负面信息。二是不尊重消费者的投诉意见，认为普通个体的投诉不会掀起太大波澜，其结果可能会引发消费者在社交平台的集中投诉，进而吸引主流媒体介入，造成负面舆情的影响力扩大。三是认为负面舆情可控，在舆情处置过程中企图蒙混过关，不料却因为某项漏洞导致二次舆情发生，引发新一轮的舆情海啸。四是将在舆情处置过程中的公开承诺视为走过场，认为事后是否

兑现承诺并未有人在意，结果当类似负面舆情再次发生时，则引发舆论对其之前危机公关行为的集中炮轰。2018年，这样的案例不在少数，如滴滴承诺加强顺风车整改，但司机侵害乘客生命安全类事件依旧发生；斗鱼承诺强化平台企业责任，但之后仍有主播在直播时大放厥词。

（三）应对态度陷阱

企业在面对负面舆情时，往往会因应对态度不当而导致二次舆情产生，从而使得负面舆情不断升级。应对态度陷阱主要包括三方面的内容。一是企业将负面舆情看作是生意场上的对立面，不积极主动应对，而是避而远之、能躲则躲，“鸵鸟心态”严重。二是当负面舆情发生时，企业不从自身找问题，而是过度责任切割，盲目将责任推卸给消费者或第三方合作伙伴，这往往会给外界造成企业不作为的刻板印象。三是舆情应对“被动心理”严重，主要体现在，在一些特殊或紧急情况之下，企业迫于舆论压力被动采取召开新闻发布会、媒体沟通会，或官方微博发布公开信等方式进行回应，但事后企业对于舆论反馈并不关注，此种情况下的回应往往会被贴上形式主义的标签。

（四）应对方式陷阱

企业若没有根据负面舆情的具体情况选择恰当的方式进行回应，则容易令自身陷入应对方式陷阱中。典型表现为：一是在较大及重大负面舆情发生时，一些企业随意任命工作人员对外回应，导致因回应级别低、权威性不够，而不足以令舆论信服。二是企业负责人在未详细了解事由时盲目致歉，会给舆论带来“敷衍了事”的负面印象；企

业虽有道歉的姿态，但却无补偿的实质，也易引发舆论不满。三是公开回应过于青睐声明稿，回应方式单一。要知道，不是所有的负面舆情仅靠企业发声明就能平息的，如在关系到人命案的舆情面前，滴滴只发布简单声明的做法，就被舆论认为是企业没有人情味。四是未正确选择回应渠道，特别是当重大舆情发生后，若企业一味坚持仅用微博或微信等工具平台进行回应，则容易给其扣上缺乏解决问题诚意的帽子，因为在某些情况下，面对面沟通更能体现企业的真诚态度。

（五）回应时间陷阱

回应时间陷阱主要有两种。其一，有的企业或为展示积极姿态或为完成额定任务或为片面抢抓时间，在负面舆情各项应对准备工作还没做好的情况下，就贸然做出回应，后续还频频发声，也没有与事态处置进展保持同步。这样往往给舆论的印象是刷存在感、草率行事、不负责任、做表面文章。积极作为的姿态变了味，不但没有促进负面舆情的快速平息，还加重了处置负担，同时也使企业品牌雪上加霜。其二，有的企业则谨慎过度或草拟审核流程纷繁复杂，回应速度总是慢半拍或严重滞后，导致各种言论在网上热炒，回应变成了被动应付，致使次生舆情和原生舆情并存发酵。在网民眼里，事件本身反而变得不那么重要了，聚焦点可能转向各种次生舆情，企业扭转局面变得举步维艰。

（六）口径发布陷阱

口径发布陷阱包括两个误区。其一，口径内容不一致。负面舆情发生后，媒体为了追求轰动效应或者首发效应会以隐性采访的形式对

涉事企业进行调查走访，由于暗访对象的任意性，很可能存在某一员工的答复内容与企业官方口径不一致的情况，这容易给企业带来“表里不一”之嫌。其二，渠道不统一。目前，很多企业都拥有相对丰富的对外宣传渠道，如公司官方网站、官方微博、官方微信，外企还会有 Twitter、Instagram、Facebook 等。当负面舆情发生后，企业若只选择其中一种渠道，其他渠道避而不谈，则有可能直接影响舆情的处置效果。如 D&G 对于“辱华事件”的回应视频，只在有着大量中国消费者的微博平台公开，而同样消费者广泛的 Twitter、Facebook 平台却不见回复踪影，导致企业的回应效果大打折扣。

（七）回应文本陷阱

负面舆情回应文本如果拟定不当，容易影响舆情处置效果，加深舆论对企业负面形象观感。这方面的陷阱主要有以下几种表现。第一，文本模板化、程式化明显，稍有“风吹草动”，企业就用固有的回应口径来生搬硬套，甚至牛头不对马嘴，弄出了不少笑话。第二，回应内容宣传腔严重，且顾左右而言他，有意避开事件核心内容，未解决公众“痛点”，进而增加了舆论对事件本身更多的质疑。第三，语言表述过于强势，不留余地，如采用“追究法律责任”“无可奉告”“纯属无中生有”“没有隐瞒任何事情”等说法。第四，使用“临时工”“别有用心”“竞争对手抹黑”等敏感词，容易让舆论产生企业推卸责任、隐瞒事实真相的误解。第五，表述内容伤害民众感情，或出现明显的政治错误。第六，回应内容陷入自我表扬，如使用“零投诉”“从未有过”“无法举证”等词语，或大篇幅强调企业正面信息。

（八）舆论引导陷阱

通常情况下，企业在开展舆论环境优化工作中的以下行为易引发舆论诟病。一是文章/博文跟帖评论内容过于生硬直白，水军痕迹明显。这主要是由于企业的网评机制不完善所造成的，主要表现在：企业在加大正面报道力度、对冲负面舆情的过程中，向媒体投放的相关正面引导文章，或者微博意见领袖及其他自媒体号发布的言论下面的网评跟帖“表演性质”严重——叫好声一片。二是企业对于网络上的负面性评论，大范围进行删文、删帖、删评论等，其行为往往会适得其反，易造成舆论的反感心理，从而造成将公众不断推向舆情对立面的局面。因为在自媒体时代，“删除”行为往往被认为是企业心虚的表现。因而，在新的网络舆论生态环境下，如何跳脱舆论引导陷阱将成为大多数企业需要加力的方向。

三、2019 年企业舆情管理工作探索与启示

企业在应对负面舆情时易落入的种种陷阱，往往是由于企业自身在舆情素养和舆情工作机制建设方面的不足所导致的。因此，企业只有不断提高自身舆情素养、着力建设科学的舆情工作流程化机制，才能在应对负面舆情时表现得游刃有余。

舆情素养是企业进行舆情工作流程化机制建设的基本思想储备，也是企业日常舆情管理工作的根基所在，舆情素养的高低往往决定了企业处置负面舆情的效果好坏。但在现实层面，一些企业敏感性不强，对舆情的重要性认识不足，对舆情工作缺乏前瞻性和预见性，将舆情视为敌情，或是采取鸵鸟心态置之不理，或是采取清除负面信息的管

控思维，不仅于事无补，反倒恶化事态。在方法论的层面上，大多数企业还存在着诸多不足与误区，无视舆情发展规律，最终导致企业形象和公信力大打折扣。

正确看待负面舆情和理性回应舆论关切，是企业应当具备的基本舆情素养。首先，企业必须理解，在发生负面舆情时，公众与媒体往往对相关事件有着巨大的信息需求，涉事企业如果抱着“沉默是金”的态度进行处置，过度控制信息流通，往往容易陷入更大被动。其次，企业须正确面对和回应舆情关切，以诚恳的态度回应舆论质疑，切莫把舆情当敌情，这既是企业真诚态度的表现，也有利于及时修复公信力，挽回企业形象。

舆情工作流程化机制建设是企业舆情管理工作的制度保障，是具有实操性的舆情工作指导体系，对于企业正确处置负面舆情发挥着至关重要的作用。一般来讲，企业的舆情工作流程化机制主要包含监测预警、分析研判、拟定方案、快速反应、评估效果和形象修复六个阶段。在实施舆情工作的流程化管理时，企业要遵循舆情系统结合人工监测（监测预警阶段）、舆情分析师结合事件相关专家会商（分析研判及拟定方案阶段）和线上引导结合线下处置（快速反应、效果评估及形象修复阶段）的舆情工作“三结合”原则，建立科学的舆情工作流程机制，实现对负面舆情处置的制度化保障。

应该说，企业在应对负面舆情时的态度、方式、时间和口径及文本等，都是影响舆情态势的重要因素。现实中，经常会出现企业因应对态度消极、应对方式不当、回应文本粗糙等原因而造成舆情处置结

果“事与愿违”的情况。2019年，面对更加新的、多元的、复杂的网络生态环境，企业在应对负面舆情的态度方面应当更具人文关怀，能够照顾到网民的真实关切和真情实感，直面问题、主动发声、勇于承担责任；方式方面，一是要把握理性客观表达原则，线上回应及线下处置时应不拘泥于形式，删繁就简。二是要建立统一的舆情处置工作组，使线上引导与线下处置形成良性配合；时间方面，要把握好总体应对节奏，“及时”与“有效”并重，切忌一味追求速度而忽视效力，或是一味追求效力而回应过慢；口径及文本方面，企业内部应当在处置思路和回应口径上形成统一，以免出现自相矛盾的情况。在对于回应文本内容的把控上，要避免官话、套话，直面问题核心，方案与态度并举，最大程度上凝聚舆论共识、争取舆论谅解。