

企业公关危机的舆情应对策略研究

—— 回眸达芬奇家具新闻事件再剖析

核心提示：本文通过回眸达芬奇家具事件，还原达芬奇公司在整个舆论危机中处理的方式以及媒体与公众对其处理方式的反映；重点围绕公关危机、新媒体、舆情等概念，分析公关危机产生原因、处理公关危机的必要性、处理公关危机的误区。以此为鉴，探索在新媒体环境下，企业或者公共部门该如何应对舆论危机，如何建立包括预警机制、控制与化解机制、评估机制、修补机制等全面的危机体系。

□ 陈杰婉

2011年7月10日，CCTV-新闻频道《每周质量报告》报道了《达芬奇天价家具“洋品牌”身份被指造假》。以高档、意大利原装进口、纯天然生产为标签的达芬奇家具实际为中国广东东莞长丰家具公司生产的家具曝光后，达芬奇公司没有很好把握住处理舆论危机的时机，没有立刻做出正面的回应，导致危机朝着不可预料、难以控制的方向发展。舆论的批判由原先的是否原装进口上升到了该品牌家具在整个生产过程中的造假曝光，甚至牵扯到商业道德、非法暴利经营等重大问题。

公关危机案例分析

从达芬奇家具事件的报道到整个事件的发展，不到半个月的时间，舆论让国内家具行业中的龙头企业，在没有硝烟的战场上衰退、没落，直至最后的消亡。公关危机出现时，企业如何正确应对，是企业生死存亡的关键。

危机公关最初源于欧美政府部门为了消除突发的政治事件和公共安全危害事件而进行的一系列补救措施和处理方法。后来被应用于企业，由于企业自身管理不善或者是外界环境对企业造成的破坏性事件，而给企业带来的危机和负面影响，企业针对危机所采取的一系列自救行动，并使其转危为安的一整套工作过程，包括消除影响、恢复形象等。

达芬奇公司应对公关危机的误区分析

保持沉默，回避危机。7月10日，央视《每周质量报告》播出《达芬奇天价家具“洋品牌”身份被指造假》。达芬奇公司当天并没有任何的回应。而事件在曝光后，已经引起了大众的关注，并且各大媒体已经开始大肆地跟踪报道，达芬奇公司并没有抓住危机公关的关键时机，与媒体进行有效的沟通。在事件发酵前，没有很好控制舆论的导向，导致最后由原先的是否原装进口上升到了该品牌家具在整个生产过程中的造假曝光，甚至牵扯到商业道德、非法暴利经营等重大问题。

否认报道，掩盖真相。7月11日达芬奇公司回应报道，声称可以用整个公司团队的精神跟名誉保证在国内销售的意大利品牌家具均为在意大利生产并原装进口至国内。直接否认了央视的报道，但仅通过微博发出声明，并没有任何正式召开发布会，也没有拿出有力的证据证明其家具是意大利原装进口。这样一份简单的声明，再一次将达芬奇公司推上了舆论的浪尖。相关部门开始对达芬奇公司开始产品调查，如果企业本身没有存在任何的问题，这样的检查是对企业更好的证明，但还是经不起事实的推敲，各种检查报告，恰恰让达芬奇的声明变得更加苍白无力。

前后矛盾，口径不一，盲目处理。大多数的中国企业内部没有一个专门的危机事件处理部门或机构，企业员工也缺少基本的危机公关意识和知识培训，这就使得当危机突然到来时整个企业显得茫然不知所措。达芬奇公司之前在微博上发声明称所有的家具都是意大利原装进口，到之后达芬奇

家居情况说明会召开，称所有代理的意大利品牌均在意大利生产原装进口，承认部分美国品牌家具国产。愿最后的公开道歉信，承认宣传失实，愿意承担赔偿责任。达芬奇公司对外声明前后矛盾，口径不一，一直处于被动状态，不知道怎么把握处理公关危机的处理方向，任由事件不断地发酵，严重缺失公关危机处理机制。

危机公关=“关系公关”+“金钱公关”。实践中，一些企业片面认为，“危机公关”就是动用所有手段摆平政府职能部门和媒体，依靠媒体混淆视听，依靠政府压制受害者。因此，一有危机事件发生，企业所抱态度并不是从自身出发检查不足，在第一时间承认错误，并以积极的态度承担起社会责任，而是一味动用金钱和人际关系，依靠不正当手段减少或避免损失。达芬奇公司的董事长潘庄秀华，为了能够平息这场危机，与报道该新闻的相关人员李文学见面，企图利用金钱与关系来解决问题，没有意识到本身的不足、承认错误，最终也没有如期所愿。

面对网络危机，陷入三大应对的误区：删帖、对抗、伪装。从2011年开始，微博等网络传播工具的红火更深度地改变传统的危机扩散机制，传统媒体一统舆论的格局一去不复返。达芬奇家具事件正好发生在网络传播的业迅速发展阶段，除了传统的媒体报道、网络上的舆论，达芬奇公司也是无所适从，只能通过粗暴的方式来解决，从刚开始的放任自流，到后来的删帖、对抗、伪装，各种不合理的处理方式将达芬奇一步一步地推向深渊。

分析案例的特点以及应对舆情危机的策略

在没有新闻消息传播前，大家都会按照之前的认知去看待与认识世界。例如：如果没有CCTV新闻报道，在之前的认知中，达芬奇家具就是原装进口的高端家具。人们会以普遍的意识去认同事件，这也导致企业存在侥幸心理，认为只要没有被媒体曝光，通过正面宣传建立的自身企业形象，企业就能在竞争中立足。殊不知，一场公关危机可以将之前建立的一切良好形象不费吹灰之力毁灭，甚至将企业推向灭亡。

回顾整个事件，我们往往也会忽略一点，权威媒体的报道就一定是事实的全部吗？报道过程中是否带有引导性、片面性、人为性呢？达芬奇家具公司的事件报道过程同样存在着可探讨的新闻价值理论。

首先它的访问方式：央视的《每周质量报告》对达芬奇公司销售造假的报道中，采用了颇有争议性的暗访方式。在暗访过程中，带有目的性。同时，在报道过程中，没有采取平衡的原则，平衡双方的权利，给予当事人双方平等的话语权，为还原事件的真相，对于控诉方唐女士的情况进行了充分的报道，而对另一方达芬奇公司的报道则是很单薄，所以从各方面来讲，没有给予达芬奇公司充分表达的权利，报道带有严重偏向性。

在报道过程中，有两份铁证。“铁证”一：与达芬奇家居的一张电子回单，时间为2010年2月，结算金额为9795元，并且是长丰帮达芬奇家居加工展会用的布艺、布板及挂件。“铁证”二：印有达芬奇家居新加坡公司抬头以及地址的形式发票报价单、订单、产品装箱单。

然而，两个“铁证”实际上并非真实。电子回单是达芬奇家居委托长丰加工展会用的布艺、布板及挂件，却被说成了达芬奇家居股份有限公司为了上市而伪造的单据，上面所写的一切并不真实。而印有达芬奇家居新加坡公司抬头以及地址的PI形式发票报价单、订单、产品装箱单，也只是2006年以前好莱坞家具跟长丰合作

的单子。

并且，最有力的证人并未被核实身份。在《达芬奇“密码”》中，最关键的证人——跑单员彭杰，被说成是东莞长丰家具公司总经理。事实上央视记者并未求证谁是东莞长丰的总经理，因为这并不重要。重要的是找到一个配合的“演员”，在“导演”的引导下按照已有的“剧本”拍成想要的“电影”。

种种迹象表明，达芬奇家具公司本身是存在一定的问题，但是并没有像媒体所披露的那样，都是虚假销售，由于自身缺乏公关危机舆情的应对机制，在面对媒体铺天盖地的报道后，不堪一击，家具巨头瞬间被舆论给吞噬。

诚信经营是根本。经营企业，发展企业的根本在于诚信经营，这个才是应对一切公关危机的最强的防御武器。除此之外，必须有着自上而下的完善管理机制和企业文化。公关危机的发生往往是在考验着企业的管理体制，如果本身管理就存在问题，那么处理问题的时候，管理中的问题会进一步阻碍问题的解决，甚至会扩大问题，让媒体和公众披露出更多的诟病。

公关危机预防机制与控制机制。再强大再优秀的企业，也不能保证在任何一个环节上不出问题，企业每时每刻都在面对着各种危机，但不利的信息有时候是可以预测与预防的，企业应该建立公关危机预防机制，建立专业公关部门，配备专职人员，收集、分析、研究各类会对企业造成危机的信息，进行预防规范，出现问题时立即进行公关危机处理。在危机尚处于信息传播，舆论并没有形成导向，能够准确地做出预防与判断，为控制危机采取主动，而不是在危机发生时，像热锅上的蚂蚁找不着方向，四处咨询，导致公关处理的信息前后矛盾，让危机不断扩大。

危机不会完全化解，但是可以将危害降到最低，控制损失。这就需要企业建立预警机制，配备核心人员，在危机发生的72小时黄金时间内，明确媒体的动态，及时与媒体沟通，正式发布正确的信息，澄清事实真相。

关键因素——态度。公众会盲目从流，舆论也会跟风，但是并不代表群众自身的思考，正是因为现在的公众有着自己的思考方法、独特的观点，所以任何信息的公布，公众不再是一味复制、粘贴地传播，往往会带有自身的评论。因此在处理公关危机的时候，企业的态度至关重要，因为这直接关系到公众对企业的感受，感受不真实，公众是不会原谅企业的过错。公关危机出现时，如果是恶意诋毁、失实的报道，企业应第一时间拿出有利的证据，澄清事实真相，引导舆论。如果是企业管理中的疏忽，自身管理出现问题，应当承认错误，并且及时提出解决方案挽回公众的信任。

最近的“海底捞事件”，面对如此恶劣的新闻披露，企业承受着巨大的压力，但其公共部门在最短时间回应，关店整顿。一封公开道歉信，诚恳的态度，挽回了不少群众的心，成功控制住舆论的方向，给企业留有解决危机的充分时间。

新东方培训师事件，事件中披露了培训师虚假的培训，严重影响新东方老师的形象，而新东方董事长俞敏洪的一封信致培训师的信发挥奇效。信内承认管理的失误，并且提出对培训师的忠告，成功将一场公关危机化解。因此，诚恳的态度有时候能平息一场危机，比起一味地否认，甚至与媒体冲突（对簿公堂）更能起到正面的效果。

建立健全的网络信息监控与交流平台。达芬奇家具事件充分说明，在网络传播信息时代，传统的媒体新闻报道已经无法跟上信息的变化，一条信息的传播只需要在网络公众平台上发布，一夜之间消息不胫而走，传播速度、深度、广度惊人。这就需要建立健

全网络信息监控与交流平台，要及时了解有关企业网络信息的走向，一旦出现企业负面信息，第一时间能够获得信息。除了监视，交流更加重要。要借助微信公众号、微博、QQ、face-book、博客、官网等自媒体平台与公众进行沟通，宣传企业文化。与热爱企业的公众进行互动交流，让其成为企业的“粉丝”。当危机出现时，“粉丝”不会那么容易被动摇，甚至在一定

程度上

齐力维护企业声誉。从消费者角度去探索公关危机。除了从企业的角度，身为消费者，我不禁陷入一种沉思中。为何国外企业具有很强的危机意识，并且高度重视消费者地位。而国内的某些企业漠视消费者的利益，生产劣质产品，无视消费者生命安全。这背后虽有政府与制度的原因，但消费者就责无旁贷吗？廉价打折的商品总是最受欢迎，可以看

事件回顾

事件发生时间	报道事件经过	达芬奇公司回应与处理方式	各方反应
2011-7-10	CCTV-新闻频道《每周质量报告》播出《达芬奇天价家具“洋品牌”身份被指造假》。根据节目报道，达芬奇公司所销售的高价家具，并非像宣称的那样是100%由意大利生产的，所用的原料也并非达芬奇公司宣称的名贵实木白杨荆棘根，而是高分子树脂材料、大芯板和密度板。检测之后发现，消费者购买的达芬奇家具甚至被判定为不合格产品。	没有做出任何的回应	开始关注事态的发展
2011-7-11	各大报业、电台、门户网站等大量报道“达芬奇事件”。	没有像电视所说的从国内生产了以后，出去转一圈这样子，达芬奇可以用我们整个公司团队的精神跟名誉保证这一点。其官方微博对外发表声明，称在国内销售的意大利品牌家具均为在意大利生产并原装进口至国内。	1.上海工商执法人员对其上海青浦仓库进行检查，随行国家建筑工程材料质量监督检验中心人员对其产品进行了现场检测，工商对其镇宁店检查同款产品发现缺少标签，深圳市市场监督管理局稽查大队的执法人员前往好莱坞家具明星公司进行调查。 2.中国消费者协会副秘书长称其涉嫌违反《消费者权益保护法》。 3.中国家具协会表示反对以假充真，以次充好，要求市场监管部门负起责任坚决打击不法行为。
2011-7-12	达芬奇回应引发更多质疑，事件继续升级，各类型媒体将深度报道。CCTV1新闻《新闻1+1》：如何破解“达芬奇密码”？《东方时空》：达芬奇百万“洋家具”真相追踪。《羊城晚报》：达芬奇陷“产地门”东莞将彻查涉事家具公司。《文汇报》：达芬奇“假造洋身份”消费者最怨“面子没了”。意大利《小时太阳报》：这件事应该可以成为意大利的重要新闻。	产品标识依旧模糊，媒体热线无人接听，达芬奇致电媒体将于京召开新闻发布会。	质检总局就要求沪深两地出入境检验检疫局对达芬奇家具近两年的进出口情况进行调查。东莞市成立由工商、质检、检验检疫等部门组成的联合调查组，对东莞市长丰家具有限公司的产品质量及产销情况进行进一步调查。长丰公司法定代表人黄文聪承认长丰公司与美国家具品牌好莱坞公司有业务合作关系，但展厅中的卡布丽提为个人爱好仿。
2011-7-13	CCTV-《新闻30分》：达芬奇另一原装进口家具“好莱坞”实为国内设计，国内生产。CCTV-《东方时空》：达芬奇家具上海保税区“一日游”。凤凰卫视-《锵锵三人行》：达芬奇家具是东莞制造罗马运输。	达芬奇家居情况说明会召开，称所有代理的意大利品牌均在意大利生产原装进口，承认部分美国品牌家具国产。	金凤凰家具有限公司回应，称以前曾经与达芬奇家具有过合作。网友PS一张蒙娜丽莎并广为流传。
2011/7/14-17	媒体报道CCTV-4《中国新闻》：浙江代工厂和保税区“一日游”。《光明日报》：穿上“洋马甲”照样戳穿你！《东方早报》：达芬奇事件折射整个家具市场的混乱与监管缺失。CCTV-4《中国新闻》：达芬奇“洋家具”真相追踪。CCTV-2《每周质量报告》：达芬奇“密码”。	达芬奇表示将在一周内将有整改的情况报告给工商部门。达芬奇公司16日回应：潘庄秀华仍形容这起事件只是小风波称若产地造假愿以一赔十。	上海市工商局表示初步认定达芬奇家居存在涉嫌虚假宣传、部分产品不合格、多数产品不标注产地和材质这三大问题。工商部门已责令达芬奇公司停止销售不合格产品，对标志不规范的商品标签要求限期整改，消费者要求退货。广州工商局已对达芬奇广州店进行立案调查且已掌握伪造产地的初步证据。近期将公布详细调查结果。上海海关核实在保税区“一日游”。达芬奇与消费者引发正面冲突。北京达芬奇将一消费者告上法庭要求支付余款，结果被消费者反诉其质量低劣，达芬奇家居位于杭州的专卖店，由于标签标注不规范已被要求整改，目前该店因为消防原因已被查封。
2011-7-18	CCTV2-《今日说法》：达芬奇家具造假事件。《东方早报》：家具协会理事长为达芬奇开脱。中国新闻网：意大利华商热议“达芬奇”家具事件。《纽约时报》：冒牌的家具让中国人很伤心。香港《南华早报》：达芬奇家具丑闻使检验系统受到质疑。新加坡《联合早报》：紧追“造假”疑云事件，中国媒体查不到达芬奇家具抽检信息。	达芬奇公开发布致消费者道歉信，接受公开监督，并内部整顿向消费者道歉，但未提及赔偿事宜。	多地消费者要求退货。
2011/7/19-21	CCTV1-《焦点访谈》：天价家具的弥天大谎。《新京报》：达芬奇“悄悄”公布投诉邮箱，仍未制定退换货细则。《羊城晚报》：查处9天“达芬奇”未能自证清白。	无回应。	上海综合保税区管理委员会副主任在“焦点访谈”节目中中说，达芬奇进出口环节都是按照正常的政策在操作，包括我们的报关单、通关单都明白无误地写着家具的生产地是中国，问题的关键出在达芬奇在零售环节的时候在它面对最终消费者的时候，因为企业的诚信问题，原产地变成了国外。法国罗奇堡集团授权上海罗奇堡家具有限公司在上海召开发布会声明，罗奇堡家具在欧盟生产。消费者开始集体起诉达芬奇，“达芬奇造假维权团”拟索赔4000万元。
2011-7-22	达芬奇召开新闻发布会发布“致达芬奇顾客的一封信”，承认达芬奇此前宣传失实，回应不注明产地原因，严正指出从未伪造过任何报关单或原产地证，并表示问题家具可以退货及承担相应处罚。	无回应。	北京市东城区人民法院今天发布消息，称针对法院受理的北京达芬奇家居公司诉消费者唐某买卖合同一案，原告北京达芬奇家居公司与反诉原告唐某均撤回了起诉孟科律师事务所召集的“达芬奇造假维权团”。
2011-7-25	《成都商报》独家专访达芬奇。达芬奇公司回应达芬奇开通热线，称问题产品可退货。	无回应	上海消费者抱团向达芬奇讨说法。

出消费者很少去注重产品质量问题。只要不影响生命安全，似乎大家都可以去忍受。这就让一部分企业抱有侥幸心理，出现问题时，想尽一切办法将危机压下去。

今天西方人习惯于民意测验，通过阅读民意测验数据了解政治走向、社会问题和国家的变化，尊重或利用民意成为企业家和政治家活动的手段。大多数上市公司或者是大型的企业都会设立专门的数据收集与分析部门，重点分析客户对于自身产品的评价与整体客户群的需求走向，当然在其中也会涉及整个大众舆论的导向监控。这个对于企业未来的发展起着关键的作用，值得国内企业学习借鉴。

(作者单位：中国劳动关系学院)