

机制、态度、方式三要素推动危机公关策略制定

——从杜嘉班纳事件透视危机公关的关键

◆ 张志娇

(江南大学 江苏省无锡市 214122)

摘要: 当今时代危机存在于各行各业中, 因此企业和组织在公共关系中进行危机公关的可能性与必要性大幅度提高。本文以杜嘉班纳事件为例, 深入分析其危机公关中的问题所在, 并总结出机制、态度、方式三要素在策略制定中的重要作用。

关键词: 杜嘉班纳; 危机公关; 危机策略

一、概念界定: 危机公关

随着世界的高速发展, “危机”一词被广泛用于各行各业的发展过程中。《现代汉语词典》中有关危机的词条, 存在两种解读: 一是指危险的根由, 二是指严重困难的关头。

组织针对危机所采取的一系列自救行动, 包括消除影响、恢复形象等, 就是危机公关。著名的美国公共关系专家卡特利普·森特和布鲁姆在其合著的公关名著《有效之公共关系》一书中, 概括了公共关系的八大职能: 处理关系、监测环境、分析政策、调整利益、提供咨询、双向传播、具体实施、协调公众^[1]。据此来看, 危机公关的内容至少涵盖了处理危机、议题管理、应对媒体、与各类公众沟通、收集并传播信息、提供咨询与实施、反馈与处理公共事务等。

二、问题分析: 杜嘉班纳事件

(一) 危机事件概述

2018年11月21日, 在上海世博中心原计划是要举办一次盛大的意大利奢侈品牌杜嘉班纳时装秀, 却被爆出其设计师在社交网站上发布涉嫌辱华的言论, 引发争议。随后杜嘉班纳官方在微博发表声明, 宣称该品牌及其设计师社交媒体账号被盗。此番言论受到了广大国人的质疑, 在模特及众多嘉宾辞演的情况下, 当天下午大秀取消。并由此为导火索, 事件迅速发酵, 在全国甚至世界范围内引起华人大规模的抵制活动, 品牌危机愈演愈烈。

(二) 危机发酵的原因分析

1. 潜在阶段——不平等的文化认知

杜嘉班纳以中国筷子为主题拍摄的短视频显示了该品牌在文化认同和尊重上的极大问题。视频中一个穿着杜嘉班纳服饰的东方时尚女郎, 手拿筷子, 各种表演性的动作演示用筷子吃意大利美食。创意无从质疑, 但其台词表达上却表现出明显的文化歧视意味, “用小棍子形状的餐具来吃伟大的传统玛格丽特比萨饼”具有浓浓的嘲讽意味, 演员的使用动作也非常的浮夸且生硬, 引发了大众的之一。随后官方将该视频删除, 却又被爆出杜嘉班纳的联合创始人兼设计师发布系列辱华言论。一石激起千层浪, 导致了品牌危机的开始^[2]。

作为一个服装品牌或者说作为一个文化产品, 该危机的爆发并非完全的出乎意料, 偏见是无知的产物, 文化认知正是危机的根源所在。在拥抱中国文化的外衣下, 显露着杜嘉班纳对倾听着国人民族情感的“筷子”“旗袍”等文化元素的戏谑与嘲弄, 由此引发危机也是偶然性中的必然结果。

2. 危机初始——高高在上的处理姿态

从“起筷吃饭”短视频中的夸张表演, 到面对网友质疑时破口大骂, 再到毫无诚意的“甩锅”行为, 该品牌的所作所为无一不折射出一种傲慢心态。在危机爆发阶段, 该品牌不是反省自身的问题、寻找危机的根源并努力介入解决, 而是始终以一种高高在上的态度将观众当作随意糊弄的小丑。

具体来看, 杜嘉班纳在开始的公关行动中存在两大严重的问题。一方面忽视危机的重要性, 没有认识危机会导致何种后果以

及怎样的变化趋势, 不仅没有在黄金二十四小时内召开记者发布会把控问题, 反而不断推脱。二则是当质疑的声音已经广泛传播开来时, 品牌不着手如何转移危机, 而是采用非常简单的甩锅行为, 表示帐号被盗, 给公众呈现出敷衍和傲慢的态度, 难以得到认同。

3. 处理阶段——变化无常的公关态度

在后续的三次声明中, 从宣称账号被盗到轻描淡写高呼“不幸”再到“热爱”中国的作秀, 杜嘉班纳后续操作反而火上浇油。其创始人发道歉视频, 视频中不仅绝口不提自己的错误, 还一直以一种似是而非的表述进行掩盖, 反复无常, 没有展现出品牌的担当和责任。公众的意愿是希望就问题进行解释, 而不是单纯的只需要一个道歉, 这种方式不仅无法展示尊重, 更无法缓和公众的情绪。

三、策略要素: 机制、态度、方式

(一) 制定完善的危机处理机制

危机处理必须体现在组织或企业发展的全过程中, 其中危机前、危机中、危机后各有处理的侧重点。危机公关更关注危机中和危机后的效果。因此在处理阶段, 一定要成立专门的危机公关小组, 迅速制定并实施媒体策略, 加强对问题的集中说明, 自己把握公关主动权; 在善后阶段, 一定要保持反馈渠道的畅通, 继续收集公众信息, 并策划专题活动修复品牌形象, 并对危机进行总结和评估。

(二) 拓宽新媒体沟通渠道和方式

在新媒体时代, 网络舆论具有载体多样化的特点, 而社交平台影响力在不断增强, 以其更加碎片化、便捷性的特色优胜于其他网络媒体, 实现了网络舆情不断向现实空间的扩散^[3]。因此在危机公关中一定要牢牢把握住媒体的特点, 运用其优势帮助解决问题。首先一定要建立直接的双向沟通平台。企业认真准备并为媒体提供相关信息, 原则在24小时黄金时间内召开记者发布会, 收集并监测各种媒体的反馈, 并针对反馈及时调整策略。其次一定要多方面地进行传播, 尽量减少对于该危机的评论和转载, 在各个平台上通过自己的公关可以扩大优势、转移焦点, 从而在一定程度上控制舆论的发酵。

(三) 体现真诚的态度和担当

危机公关的核心是态度与担当, 组织或企业要勇于承担危机中的责任, 真诚沟通, 坦诚真实地对待公众的疑虑。危机公关的正确处理方式是在最短的时间内说明真相, 表明态度, 危机既然已经产生, 那么正视它并表达自己解决危机的坚定态度是获取谅解、挽回形象的重要途径。当处于危机漩涡中时, 公众和媒体的焦点都会集中于此, 一举一动都将接受质疑, 千万不能有侥幸心理, 企图推卸责任, 敷衍了事^[4]。

总之, 在杜嘉班纳事件中, 内在因素和外条件导致了危机的爆发, 而其危机公关手段的失败则是危机发酵的重要原因, 各个品牌应从中吸取教训。

参考文献:

- [1] 李志军. 社会化媒体环境下企业危机诱因分析与治理研究[C]. 天津大学, 2015.
- [2] D&G事件, 从互联网时代下的品牌危机公关说起[J]. 公关世界, 2018, 440: 68-71.
- [3] 孔惠. 从海底捞“老鼠门”事件看新媒体时代企业品牌危机公关[J]. 视听, 2018, 139: 207-208.
- [4] 本刊编辑部. 全媒体时代下的企业危机应对[J]. 公关世界, 2018, 440: 13.