

危机公关中“人性化”元素的运用

——以耐克危机公关事件为例

◇殷琦 杨江

作为世界上最大的体育用品制造商,耐克公司的品牌运营之道一直为世人所瞩目。但在2004年以及2008年,耐克品牌在中国遇到了危机,一则是由NBA当红球星勒布朗·詹姆斯主演的电视广告“恐惧斗室”因含有亵渎民族风俗习惯的内容最终被停播,另外一则是2008年北京奥运会刘翔因伤退赛,作为非奥运官方合作商的耐克公司原指望借助刘翔吸引人气,却出现意外。前者是耐克公司在舆论压力下选择道歉,后者则凭借“人性化”的危机处理方式赢得了国人的关注。在2009年9月20日举行的上海黄金联赛上,刘翔成功复出,耐克公司赛前的“人性化”广告再次增加了国人对其品牌的好感。从反感到好感,我们看到了耐克危机公关的转变中,“人性化”元素起到关键作用。

一、《恐惧斗室》忽略“人性化”元素

2004年11月,由NBA巨星勒布朗·詹姆斯主演的最新耐克篮球鞋广告片《恐惧斗室》在国内上映,让耐克公司意想不到的是,这部广告片激怒了中国人敏感的民族自尊心。

《恐惧斗室》讲述的是一位篮球运动员进入一个五层高的建筑,逐层挑战对手,直至取得最后的胜利。该广告总共五个场景。让我们回顾广告片中主要的三个场景:

第一个场景:大厅内有一个擂台,台阶旁立着两只石狮子。

突然从空中落下一位身穿长袍的中国老者。两个人随后开始争斗。詹姆斯神奇地从背后将篮球抛出。篮球经柱子反弹将老者击倒后飞入篮框。

第二个场景:房间里到处飘着美钞和敦煌壁画中飞天造型的女人。这些女子暧昧地向主人公展开双臂。但詹姆斯不为美色所动,跃身扣碎了篮板,“飞天形象”随之粉碎。

第三个场景:篮板旁出现了两条中国龙的形象,龙嘴里吐出烟雾和妖魔,阻碍詹姆斯前进。但是,詹姆斯几个灵活机智的动作晃过所有障碍,投篮得分。(图1)



图1 颇受争议的《恐惧斗室》

在广告中,无论是石狮、穿长袍的中国老者还是敦煌壁画中的飞天女子,都是中国传统文化的一种象征。至于龙,则更是中国数千年帝王之家的一种图腾。石狮、老者、飞天女子、龙都是“中国元素”的代表,即是“被大多数中国人(包括海外华人)认同的、凝结着中华民族传统文化精神,并体现国家尊严和民族利益的形象、符号或风俗习惯”的内容^①。但是,在这部广告

中,学生能够进一步消除对媒体工作的陌生感和不适应感,了解媒体行业对专业传媒人才的具体要求,以便及时进行自我调整,培养媒介素养,确立自己未来媒介人身份和职业发展方向。

2009年中共中央、国务院《关于深化教育改革,全面推进素质教育的决定》指出:“实施素质教育,就是要全面贯彻党的方针,以提高国民素质为根本宗旨,以培养学生的创新精神和实践能力为重点”,并且要“坚持学习书本知识与投身社会实践的统一”,“重视培养大学生的创新能力、实践能力和创业精神”。我国当前很多新闻学专业提出了“厚基础,强技能,培养复合型的新闻人才”的办学思想。因此,专业实践技能的培养无

疑是新闻传播专业的立身之本。

我们深知,媒体行业需要的不再是只能使用文字进行记录的新闻人才,而是善于思考,有创意,能借助多种硬件和软件来表达情感、实现创意的高层次创新型人才。只有朝着这个目标,我们才能培养出新型的既懂理论又熟悉业务,熟知数字媒体新闻创作技能的新闻传播媒体工作者。🔗

注释

①郑宏:《我国新闻传播教育超常规发展的问题与对策》,《高等教育研究》,2006年第九期

②卿志军:《建设新闻专业立体型体验式实践教学模式的思考》,《高等教育研究》,2009年第6期

(作者系华南理工大学新闻与传播学院教师)

中，“中国元素”全部被击败。

尽管单纯从广告创作角度看，该广告表现了一定的水平，尤其是画面颇具冲击力，并富有动感，体现了耐克“just do it”以及突破极限、奋勇向前的精神。但遗憾的是，在广告创作过程中耐克不恰当地采用中国元素作为被突破和超越的败者形象，无形中伤害了具有较强民族意识的中国民众，无疑忽略了“人性化”元素的重要性。

“人性化”即是“以人为本”，“人性化”元素以思想意识、个人情感以及价值体系为核心，其思想意识会受到包括民族文化意识在内的诸多意识形态的影响。《恐惧斗室》潜意识上对国人的思想意识、情感以及价值体系进行了冲击，詹姆斯击败所有中国元素的一幕幕镜头容易让国人产生联想，最终对耐克品牌以及这则广告产生意识上的反感。

因此，广告播出之后的短短一个月内，种种质疑集中爆发。新华网连续多天发表针对《恐惧斗室》广告评论，如“《恐惧斗室》广告引发争议 耐克公司发媒体声明《耐克坚持不撤问题广告 央视：几日内给说法》《球鞋广告涉嫌侮辱国人 耐克：坚持不撤问题广告》《平面海报同样涉嫌违法 耐克：未收到道歉通知》、中新网更是发出质问“恐惧斗室何以登堂入室”。一些民众则在百度贴吧发表类似于“不能为了金钱就侮辱了自己的祖宗呀！太极老者……飞天女子……腾龙……都是我们引以为豪的东东，竟在外国人面前如此不堪，不禁想起神力王勇挫七国大力士的故事……那才叫中国人！”、“我觉得这有损中国人形象，说明中国人无能……广告中把飞天形象和美元放在一起，玷污了中国文化，甚至是侮辱了中国人”、“广告本身很有创意，但让人觉得心里不舒服。‘争斗’中‘中国人’毫无还手之力，龙的形象被击败，让人觉得耐克公司没有尊重中国人，更是对中华民族象征的一种侮辱”^[9]的言论，表达自己对《恐惧斗室》广告的不满。但是耐克公司对此却并未迅速作出解释，道歉姗姗来迟，更加大了国人对耐克以及该广告的反感程度。

甚至在国家广电总局于2004年12月3日发出《关于立即停止播放“恐惧斗室”广告片的通知》后，耐克(中国)公司有关负责人仍然称，目前该公司还没有接到上级发来的向“中国消费者道歉”的通知。12月8日，在禁播令发出5天之后，耐克公司可能意识到问题的严重性，一纸书面道歉姗姗来到。在委托公关公司发表的声明称，耐克公司对《恐惧斗室》广告在部分消费者心中引起的顾虑深表歉意，更无意表达对中国文化的任何不尊重，但其声称“在其他国家不停止该广告的播放”、“此广告事件不会对耐克的销量产生任何影响”又一次伤害了国人的心灵，道歉明显缺乏诚意。新加坡当地的华裔甚至联名向政府请愿，要求对耐克《恐惧斗室》广告进行“严打”。^[10]

显然，耐克对人性的忽视主要体现在两个方面，一是广告内容忽略了国人的民族文化意识与情感，二是在国人抵触情

绪发生后，耐克公司未在第一时间站出来坦诚错误，而是一味地辩解，引起了民众的强烈不满。从这个危机事件的发生和发展进程来看，耐克公司作为世界500强之一，在整个危机处理过程中缺乏对危机事件的充分认知以及对中华民族文化、国人的思想意识的尊重，更缺乏危机公关的技巧性。在“误传播”^[11]模式中(图2)，“错误的消费者洞察”起关键作用，由此而导致了错误的创意、错误的策略以及错误的投放，包括引起媒体封杀、政府干预等在内的恶果由广告主承担。《恐惧斗室》事件的处理令耐克品牌在中国的美誉度以及忠诚度受到影响，也必将导致一部分消费者对耐克产品进行抵制。

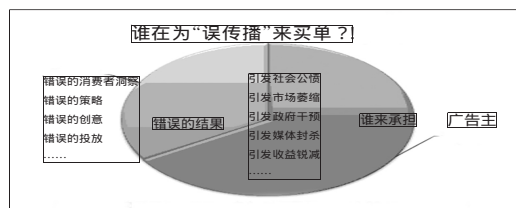


图2 误传播模式

二、“刘翔退赛”凸显耐克人性化营销

《恐惧斗室》让耐克跌了一跤，但在2008年8月18日刘翔的退赛事件中，耐克应对得体，却扭转了形象，令耐克深入人心。

作为北京奥运赛场上最受关注的国内体育明星之一，志在夺冠的刘翔在北京奥运会110米栏比赛开始之前，却因伤退赛。顿时，全国上下一片哗然，“涉嫌炒作”、“违规操作”与阴谋论的话题席卷全国。刘翔退赛的举动让杉杉、联想、奥康、伊利等赞助商茫然不知所措，伊利公司在刘翔参加比赛前准备了不同的公关预案，刘翔赢或输各有一套，但令其万万没想到的是刘翔会退赛。于是，针对刘翔退赛这一事件，大多数赞助商措手不及，不少赞助刘翔的广告商选择沉默，有的悄然撤下了原本要播出的、有刘翔画面的广告。

作为广告主赞助商，耐克公司自然也遭到质疑，虽然耐克公司之前对刘翔的伤病有所了解，但对于出现伤病导致退赛的情况始料未及。但是耐克公司在本次危机事件中显示了成熟、精湛的运营策略以及超强的危机公关能力。

刘翔退赛后，耐克公司迅即发表声明称，为能与刘翔紧密合作而感到自豪。2008年8月19日，也就是110米栏预赛第二天，当国人还在对刘翔的伤退表示不解和遗憾时，耐克公司已经在行动！当天，包括《南方都市报》《华西都市报》《北京青年报》《东方早报》等全国各重要省份的当地主流媒体头版上均投放了同样的广告——以刘翔退赛为题材的耐克广告，“爱比赛，爱拼上所有的尊严，爱把它再赢回来，爱付出一切。爱荣耀，爱挫折，爱运动，即使它伤了你的心。”一段煽情的文字，加上刘翔的大头照，耐克公司力挺“刘翔”(图3、图4)。根据搜集到的部分媒体的耐克“突击”广告来看，耐克公司此次投入至少在

150 万元以上。^[6]



图 3 耐克在刘翔退赛时的人性化广告



图 4 耐克在刘翔退赛时的广告

在对北京奥运会非合作伙伴的广告进行限制的 8 月,耐克的这则富含人性化元素的广告赚了人气,也更显智慧。

有专家对耐克公司的此次公关行为作出这样的分析,“事件营销贵在快速,耐克的快速反应和悲情式广告,商业味并不浓,符合人们对体育精神的追求和渴望,达到了病毒营销和二次传播的效果”。^[7]刘翔退赛事件发生之后,社会普遍认为刘翔的商业价值会受到严重损害,但事实证明,支持刘翔、爱刘翔而并非金牌的呼声一浪比一浪高。

从奇酷网络社区研究中心对于网友的调查结果来看,66%的网友对刘翔退赛表示支持和理解(图 5)。此外,从媒体评论来看,基本呈现一边倒之势。在网易体育网站上,知名体育评论专家李承鹏发表《刘翔不是悲剧英雄“退赛预谋论”可耻》一文支持刘翔,李宁说“伤痛难超越,刘翔是人非神”,姚明力挺刘翔“鸟巢不是终点”,王军霞爆料称“刘翔四月就伤了他一退赛我就哭了”,刘德华甚至创作漫画为刘翔加油。在网友方面,《刘翔退赛没有错,我们不要虚伪的表演》、《刘翔,我们和你一样难过》、《残缺的完美,刘翔我们等你回来!》等评论道出了国人的心声。在腾讯体育网页,英国路透社称,“中国观众理解刘翔”,美联社则表示,“刘翔负担太重”。除此之外,该网站还举行了“伤亦英雄,祝福刘翔,万人签名祝福”、“各地翔迷表示支持飞人爱运动即使它伤你的心”活动,为刘翔鼓与呼。不仅仅如此,孙海平在退赛后的新闻发布会上的泪流满面、国家领导人慰问刘翔都为退赛事件赢得了同情分。此时此刻,耐克找到了“悲情”这个注脚,抓住人性元素进行商业味并不浓的悲情式传播。从传播效果而言,耐克这次凸显人性化的悲情营销成功了。

得益于奥运营销的成功,耐克公司中国市场销售额在 2008 财年达到了 10 亿美元,提前一年实现了目标。2008 年 9 月 24 日,耐克公司发布财报称,在截至 8 月 31 日 2008 财年第一季度,其全球销售收入上升,同比增加 17%,达 54.3 亿美元,首季盈利同比增加 10%。^[8]

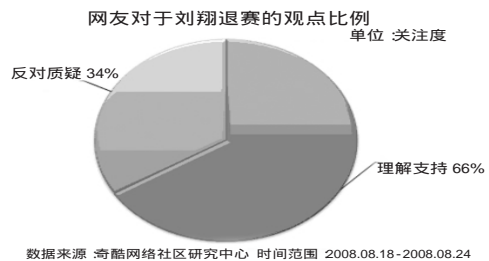


图 5 网友对刘翔退赛的观点比例

三、“刘翔归来”更显“人文关怀”

沉寂一年的刘翔要于 2009 年 9 月 20 日在上海国际田径黄金大奖赛复出。赛前,全国各省市级媒体的体育版全部出现了类似于“刘翔复出”的标题,全国各族人民都在关注刘翔复出第一战。

赛前,刘翔的团队再三强调,复出并不看重成绩,孙海平更是透过媒体表示,刘翔复出首战很难拿到冠军,这种说法基本上给即将出现在上海国际田径黄金大奖赛上的刘翔一个定调——只要参赛就好。与此同时,国人以及各路媒体给予刘翔的更多是关爱之情,如“刘翔是否完全康复”、“能否跑完全程”、“刘翔会不会再次受伤”,这些疑惑都让比赛的结果显得不那么重要。有传媒观察家认为,于国人而言,刘翔跑完这 110 米就是胜利,大家要的只是一种安慰、一份希望,刘翔还能跑^[9]。正是基于这一点,耐克行动了。

就在比赛当晚,耐克公司制作了关于刘翔的 30 秒电视广告并在央视多个台播出。“低调、音乐好听、看到了刘翔充满期待和希望的眼神。”新浪网友如此表述其对这则广告的看法。“其实跨栏从起跑开始有 10 个障碍,每个障碍间隔是 3 步,跨过最后一个栏架之后再冲刺,每个跨栏运动员都是梦想以最快的速度能够冲过终点线,现在我只是想再试一试,看看自己能不能回到以前的状态!”新广告中的画面大多数是有关刘翔平时的训练,上述广告词也是通过刘翔亲口说出,整个广告显得很平实,在刊登于《体坛周报》等平面媒体的广告中,只有简单的一句:“别让栏阻挡你的路。”(图 6)耐克这则更注重表达的,是打动了公众的刘翔对于自己体育事业的拼搏与坚守的精神。与诉诸成绩相比,这显然是更深层面的沟通,是更人性化的体现。

2009 年 9 月 20 日,2009 年上海国际田径黄金大奖赛在上海八万人体育场进行,压轴举行的男子 110 米栏决赛因是中国飞人刘翔的复出首战而备受关注。最终,刘翔凭借后程的强力冲刺与特拉梅尔同时冲线,但最终经过组委会核实,特拉梅尔有

效部分率先通过终点,因此以 13 秒 15 摘得金牌,刘翔以相同成绩屈居亚军,但对于复出首战,刘翔的表现堪称完美。利用国人的“在乎刘翔而不在意成绩”的关爱之情,耐克再次通过具体的营销事件给自己的形象加分。



图 6 刘翔复出的广告

赛后,刘翔再次成为“红人”,其正面形象正在迅速恢复。路透社刊发的评论标题为《刘翔复出首战获得亚军》、美联社的则为《刘翔宣告自己复出》、法新社的为《刘翔不可思议的冲刺》,三大社的评论全部为称赞刘翔完美复出的内容。孙海平则表示,刘翔的成绩超出了预料。腾讯体育上关于“刘翔完美复出”的网络新闻点击率超高,普通新闻稿的跟帖量也轻松过万,面对刘翔复出的态度,90%以上的跟帖者都旗帜鲜明地支持刘翔,大多表示“激动、舒心、支持”。一位自称曾骂过刘翔的湖北网友称,其曾经讨厌过刘翔,但不知为什么,在看完刘翔复出那一跑之后,他激动得落泪了。在刘翔夺得亚军后,北京关键之道体育咨询公司做了一次小范围的调研,主要是想了解公众看完比赛的感受。其调研结果显示,国人又恢复了之前对刘翔的崇拜和喜爱。^[10]

“刘翔效应”无疑让始终坚信刘翔能“复活”的耐克公司再一次赌赢了。根据 CSM 媒介研究数据显示,赛前,央视电视预告刘翔将在北京时间 2009 年 9 月 20 日的 21:55 出现在跑道上,故此 CCTV5 的收视率从 21:53 开始飙升,并在 22:05 达到峰值 3.04%,自 21:58 电视转播刘翔出现赛道的 22:05 成绩公布,CCTV5 在全国范围内的平均收视率达到 2.88%,高于该天黄金时段的收视率。(图 7)

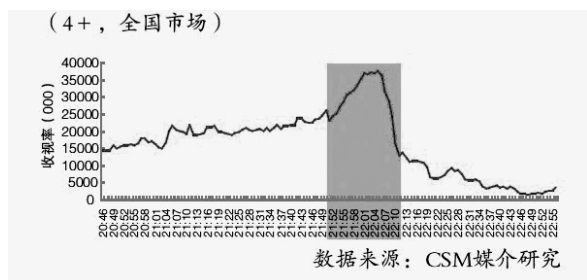


图 7 2009 年 9 月 20 日 CCTV5 晚间分钟收视走势

同时根据 CSM/TNS Sport China 于 2009 年春季进行的“第十二轮中国体育及体育赞助调查”数据显示,75.2%的受访者表示会注意到运动员在赛场上的服装,这一比例远远高于赛场上出现的其他材料,受众对体育明星代言的认可程度分值为 7.2 (10 分制),远高于其他体育赞助推广方式。(图 8)

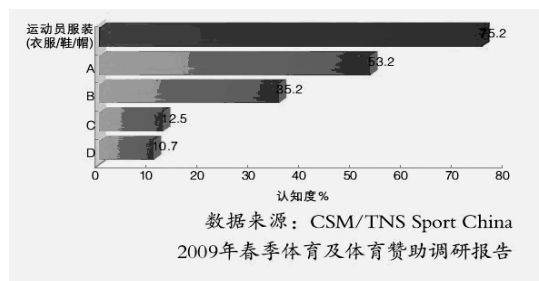


图 8 受众对体育赞助材质的认知度(%)

显然,耐克恰到好处的广告与国人对刘翔复出的关注与激动紧密联系起来,耐克的品牌形象再次得到提升。

从《恐惧斗室》的忽略人性化元素到“刘翔退赛”时的悲情营销再到“刘翔复出”时的关爱元素,耐克公司在危机公关与管理方面越发显得成熟,这也就是耐克公司 2005 年——2008 年销售额逐年攀升且始终占据中国体育市场最大市场份额的重要原因。据哈佛商学院的相关调查数据显示,近年中国市场三大品牌耐克、阿迪达斯、李宁市场份额分别在 21%、20%、17% 左右^[1]。从中我们可以看到,“人性化”元素恰当且适当地运用是其化解危机、转危为机的关键。喻国明曾说,“从广告主的需求角度来定位读者,再根据读者的需求来定位自己的内容,现在这已经成为媒介市场操作的一个基本思路。”满足了民众的各项需求,也就意味着人性化真正得到体现。

实际上,人性化概念范畴较广,涉及人的审美意识、伦理道德、历史文化以及情感,而企业出现公关危机大多是因为广告内容或产品忽略了人性化概念中的某些方面,或是伦理道德、或是价值观念、或是审美意识等。鉴于此,在进行危机公关时,企业必须找回原来失去的“人性化”元素。而危机公关中的人性化元素利用,有两类要求尤需注意,第一是尊重民众所处的社会文化背景,第二是要符合民众的情感诉求。

作为危机公关及管理的重要组成部分,人性化元素任何时候都不应该且不能被忽略。一旦公关时缺失人性化元素,危机也就无法真正消除。

注释

[1]马妮娜、徐春柳:《涉嫌亵渎风俗习惯 广电总局禁播一耐克广告》,《新京报》2004 年 12 月 7 日

[2]<http://baike.baidu.com/view/524057.htm?fi=ala0>

[3]杜俊岭、蓝山:《耐克鞋广告:“中国形象”被击败侮辱国人?》,《华商晨报》2004 年 11 月 26 日

告别的话

《今传媒》应该称得上是中国期刊史上的“这一个”。它的前身是1992年元月创刊的《报刊之友》，其最初定位并经过十余年努力实践探索，成为“我国惟一一份以报刊审读为主的刊物”（梁衡先生语）。2004年中央整顿党政部门办报办刊，它由陕西省新闻出版局主管并与中共陕西省委宣传部共同主办划转陕西人民出版社主管主办，同时更名为《今传媒》。几年来，它从专项经费供给变为走市场自负盈亏，在摸爬滚打中坚守并塑造有利于与百余种同类刊物差异化竞争的宗旨和方向：传承报刊批评的血脉，内容拓展为以媒介批评为主，彰显审读批判功能，对全国传媒进行批评监督，致力于“用新（新观点、新视角）解读传媒现象和传播行为”，成为“一本在业界学界都比较有影响的学术期刊，在应用性学术和对实践性工作的抽绎方面做了很多工作，成为传媒智慧的聚焦场，对学界很关注，是学界和业界之间的一个很好的联系纽带。”（喻国明先生语）

《今传媒》面世的7年，呈现出中国报刊史上少有的反差：人员很少，影响颇大。编辑部仅有几名专职人员，其余皆为兼职。经费极度缺乏，所有期刊应有的保障几乎没有，唯一富有的是每个人对这份杂志的热爱、忠诚、执著与憧憬。正是靠着这份信念、理想和精神力量的支撑，大家“埋头耕耘，不计报酬”，恪守用最小的成本产出最大的效益。

前几天，我偶然发现科学出版社每年出版的《中国学术期刊综合引证报告》，现把该报告中最近三年关

于《今传媒》的影响因子等摘录整理如下：

近三年《今传媒》影响因子排序

版别	收录刊物种数	排序	影响因子	即年指标	5年影响因子	总被引频次
2006年	29	24	0.034	0.015	0.021	29
2007年	36	12	0.169	0.040	0.082	94
2008年	41	11	0.207	0.026	0.134	155

这些浸透着心血和汗水的数据，是对我们这个团队及关心《今传媒》的同仁、朋友们的精神慰藉和最好回报。

2010年第八期，到此我们这个团队即完成使命。我们怀着感恩之心，向长期以来关心和支持过《今传媒》的广大作者、读者、学术顾问、理事会成员、广告客户、合作伙伴及各级领导、各界朋友，致以深深的敬意和谢意！

7年时光，我们用将近2500个日日夜夜的心血和汗水，搭起了这架梯子，愿后来者踩着它继续攀登。“只要有抱负的进取；只要有价值的探索；只要是合理的追求；只要是有益于社会”（伊人语），我们甘愿做好铺路的工作，即使被历史遗忘，又夫复何怨！祝愿《今传媒》的明天更美好！

今传媒杂志社社长兼总编辑

薛耀晗

2010年6月20日于悟心斋

[4]《詹姆斯广告激起轩然大波 新加坡政府严打恐惧》<http://sports.qianlong.com/4713/2004/11/27/62@2394177.htm>

[5]何春：《当代中国广告“误传播”现象及解决之道》，“和谐中国·企业与媒体高峰论坛”，2007年1月27日

[6]李云：《刘翔身价缩水几何 耐克赶制退赛版广告花费150万》，《足球-劲体育》，2008年8月20日

[7]罗曙驰：《悲情营销 耐克打响广告闪击战》，《华西都市报》，2008年8月20日

[8]侯隽：《阿迪达斯首席执行官郝伯特：中国门店年内将达5000家》，《中国经济周刊》，2008年第34期

[9]吴晓燕：《刘翔归来 安利、耐克等14品牌标签焕发生机》，中国经营网 <http://www.cb.com.cn/cbj/channel/12716612/12716610/0/149964749/151/52182/0/0>，2009年9月27日

[10]殷鹏：《刘翔惊艳复出千金散尽还复来？代言重回百万级》，《天府早报》，2009年9月22日

[11]宋媛：《耐克奥运营销新招 打不过李宁就收购李宁》，《国际先驱导报》，2008年6月5日

（作者殷琦系厦门大学新闻传播学院助理教授，杨江系《石狮日报》经济新闻中心主任）