

文章编号: 1673-1646(2025)03-0116-08

博弈论视角下危机公关的稳定性策略分析

——以宝马MINI冰淇淋事件为例

魏修治^{1,2}, 赵天琪¹

(1. 合肥大学 语言文化与传媒学院, 安徽 合肥 230601; 2. 合肥日报传媒集团, 安徽 合肥 230011)



摘要: 新的媒介环境和竞争模式使得组织愈发重视与公众良好关系的建立与维护, 通过与公众的双向沟通和对话形成良好的“组织—公众”关系, 以维持和提升组织的社会形象, 助力组织在激烈的市场竞争中占据优势。宝马MINI遭遇公关危机的直接原因便在于未能达成与公众的双向沟通和对话。从博弈论的角度看, 组织在进行危机公关时, 应当以维护公众认可度与忠诚度为导向, 直面公众质疑, 疏导公众情绪, 主动担当责任, 真诚解决问题。建立良好“组织—公众”关系的关键, 在于组织要为公众提供优质的产品或服务。

关键词: 危机公关; 博弈论; 稳定性; 双赢

中图分类号: G647

文献标识码: A

doi: 10.3969/j.issn.1673-1646.2025057

引用格式: 魏修治, 赵天琪. 博弈论视角下危机公关的稳定性策略分析: 以宝马MINI冰淇淋事件为例[J]. 中北大学学报(社会科学版), 2025, 41(3): 116-123.

Stability Strategy Analysis of Crisis Public Relations from the Perspective of Game Theory

——Taking the BMW-MINI Ice Cream Incident as an Example

WEI Xiuzhi^{1,2}, ZHAO Tianqi¹

(1. School of Language, Culture and Media, Hefei University, Hefei 230601, China;

2. Hefei Daily Media Group, Hefei 230011, China)

Abstract: The new media environment and competitive model have made organizations increasingly focus on establishing and maintaining good relationships with the public. Through two-way communication and dialogue with the public, a good organization-public relationship is formed to maintain and enhance the organization's social image, and to help the organization gain an advantage in fierce market competition. The direct reason for BMW-MINI's public relations crisis is the failure to achieve two-way communication and dialogue with the public. From the perspective of game theory, when conducting crisis public relations, organizations should be guided by maintaining public recognition and loyalty, face public questioning directly, channel public emotions properly, take responsibility proactively, and solve problems sincerely. The key to establishing a good organization-public relationship is for the organization to be able to provide high-quality products or services to the public.

Key words: crisis public relations; game theory; stability; win-win on both sides

2023年4月20日, 网友爆料称上海车展宝马MINI
展台工作人员发放冰淇淋疑似区别对待中国与外国

访客。一段网络视频显示, 一位中国观展人员试图前
往展台领取冰淇淋, 工作人员表示“没了, 已经发完

收稿日期: 2024-09-24

作者简介: 魏修治(1993—), 男, 讲师, 博士, 硕士生导师, 从事专业: 传播学。E-mail: nanjing0098@163.com。

了”,随后另一位外国人士却成功领到了冰淇淋^[1]。

4月20日下午,MINI中国官方微博对此事进行了回应,并表示会改善管理、加强内部培训,努力为每位朋友提供好的服务和体验。但从评论区用户留言来看,大家并不认可。甚至有网友评论“一杯雪糕,成功将BMW的中文解释由‘别摸我’改为‘别骂我’‘别买我’”^[2]。4月21日上午,宝马MINI再次发布长微博道歉,解释MINI的本意是好的,而且领到冰淇淋的外国人是MINI“非常辛苦的同事”,他们拿到的只是“预留的非常少的一部分”。同时,MINI中国还反问网友:“事件当中的两位礼仪小姐姐也是刚刚踏入社会的年轻人,可不可以请大家给她们多点宽容和空间?”^[3]但这不仅没有得到公众的认可,反而引发了更大的舆论关注。这种行为被网友们质疑是转移矛盾、避重就轻,认为缺少面对消费者应有的诚意,没有直面消费者和解决其诉求,将一场“危机公关”变成了“公关危机”。

宝马MINI中国的两次回应不仅没有获得理想的效果,反而使事件进一步发酵,让公众对该事件的抨击上升到了对品牌本身的抨击。至此,事件已经彻头彻尾成为了一场“史诗级公关灾难”^[4],对于品牌形象产生了负面影响。

1 文献综述与研究问题的提出

1.1 对于公共关系实践模式的研究

1984年,詹姆斯·格鲁尼格提出了公共关系实践的新闻代理模式、公共信息模式、双向非对称模式和双向对称模式^[5]。其中,前三种模式都强调用说服来开展公关实践以实现组织目标,而双向对称模式则强调组织和公众之间的双向理解和双向传播,从而使组织和公众的利益都达到平衡。由于双向对称模式中蕴含的平等性和均衡性有利于构建长久、稳定的“组织—公众”关系,格鲁尼格认为双向对称模式是公共关系实践的理想模式^[6]。但学界对这四种模式也有批评意见,维弗等人通过实证研究提供了大量范例,证明双向对称模式很难运用于公共关系实践^[7]。也有观点认为格鲁尼格的“美国经验”难以具有普适性^[8]。

1995年,格鲁尼格又提出了双向实践的新对称模式,将媒介公关实践的情境因素纳入考察范畴,不再单纯将视角聚焦在“对称”上,而是把组织和公众放置在一个连续的整体当中,组织和公众在相互交流中寻找双方都可以接受的决策^[9]⁶⁶。双向实践

的新对称模式在一定程度上回应了上述批评,但部分问题仍存未解释。胡百精认为,最严厉的指控聚焦于卓越公关理论对权力、利益问题的忽略,这是它堕入过度理想主义和乌托邦幻象的根源所在^[7]。

1.2 对于博弈论的研究

博弈论,是研究理性智能体如何在复杂交互环境中进行策略决策的数学理论与方法^[10]²,目的是通过博弈让自己的利益最大化。但是基于自身利益最大化的选择并不一定能带来集体利益的最大化,因为在现实的社会生活和自然界的演化中“合作”起到了关键性作用,从而陷入到阿尔伯特·塔克所提出的所谓囚徒困境当中。塔克认为,个体利己的、非合作的、理性的决策会导致团体的集体不理性,原本可能共赢的决策在每个个体行动者理性选择后被瓦解,造成双输的后果^[11]。马丁·诺瓦克将囚徒困境博弈放置于一个具有网络结构的群体中,根据合作形成的微观过程,总结了五个有利于合作涌现的机制^[12],揭示了竞争与合作是共存的关系。因此博弈中的“双赢”,实际上是实现整体利益的最大化,这就要求各方主体除了考虑自身的利益之外,也要将他方利益以及双方博弈以及合作的共识考虑在内。

1.3 博弈论视角下的公共关系实践模式

博弈论为公共关系带来了更为科学的思考路径。“组织—公众”良好关系的建立和维护需要合作双方的真诚、理解、交流和妥协。协调好组织和公众之间的利益冲突,在不损害双方利益的情况下,尽可能为两方都寻求利益最大化的决策,这是博弈论帮助建立良好公共关系的关键。博弈论注重沟通谈判过程中的“循环反应”,双方在博弈过程中只有不断修正自己的立场才可能达成双赢的目标。

当下,博弈论不仅在理论层面形成了较多成果,而且在商务谈判、市场营销等领域也有应用。卢卡斯曾在1972年提出博弈论试图为具有不同目标取向的各方参与者提供一种理性行为上的标准化指导^[13]¹²⁻¹⁴;墨菲于1988年论述了博弈论与公关决策的关系,指出博弈论的本质是帮助公关目标进行排序和制定最佳战略等^[13]¹⁴。国内的一些学者陆舰认为博弈论并不能完全取代公关操作者的有价值的本能和经验,但能从定量的角度上对本能或经验等进行补充,并将之导向最佳的决策^[14]。总体来看,在公共关系中引入博弈论的意义在于促进组织与公众之间长期稳定的关系的建立、维护和管理,

尽可能避免“双输”或“零和博弈”的局面。

本文从博弈论视角出发,通过对于宝马MINI冰淇淋事件的分析,讨论组织在危机公关应对中的稳定性策略选择,最终得出有效推动组织可持续发展的路径。本文的核心观点在于,组织在进行危机公关时,应当以维护公众认可度与忠诚度为导向,直面公众质疑、疏导公众情绪、主动担当责任、真诚解决问题。建立良好“组织—公众”关系的根本,是组织要能够为公众提供优质的产品或服务。

2 研究方法:博弈模型的构建

本文首先通过构建一个组织与公众的博弈决策树,从博弈理论模型的角度得出组织和公众在不同博弈关系下的损益值,明确组织和公众的不同态度,达成“双赢”或者“双输”的情境选择。

2.1 变量的设定

在变量设定方面,发生危机的组织作为一个博弈方,公众作为另外一个博弈方。发生危机后,组织会产生一定的损失,损失后的组织价值为 K 。

危机发生后,组织在公众做出反应前回应的概率是 P_1 ,保持沉默的概率是 $1-P_1$ 。此时,组织回应的成本为 C ,消费者会获得 q_1 的补偿。公众接受组织的回应的概率为 P_2 ,此时组织的收益为 R_1 ;公众不接受组织回应的概率为 $1-P_2$,此时组织的损失为 L_1 。在公众不接受组织的回应后,会产生抗议,抗议的成本为 S_1 。此时,组织回应的概率是 P_3 ,回应的成本为 C_1 ,产生 R_2 的收益。组织仍然不回应的概率为 $1-P_3$,会产生 L_2 的损失。

对于保持沉默的组织,组织会产生 L_3 的损失。公众接受的概率为 P_4 ,组织的收益为 R_3 ;若不接受,公众进行抗议,抗议的成本为 S_2 ,此时组织回应的概率是 P_5 ,回应的成本为 C_2 ,消费者会获得 q_2 的补偿,产生 R_4 的组织收益。组织仍然不回应的概率为 $1-P_5$,会产生 L_4 的损失。

根据上述假设和变量设定,构建组织和公众双方博弈关系图,其决策树如图1所示。

图1中的第一层是组织的决策,当危机事件发生后,组织可以选择回应或保持沉默。第二层是公众在组织做出行为后进行的接受或不接受的决策。第三层是组织在面对公众不接受自己的回应或沉默后进行的决策,即二次回应或继续保持沉默。最后一层是所有的博弈决策路径最终会产生的收益。

在实际情况中,本决策树可以无限扩展。

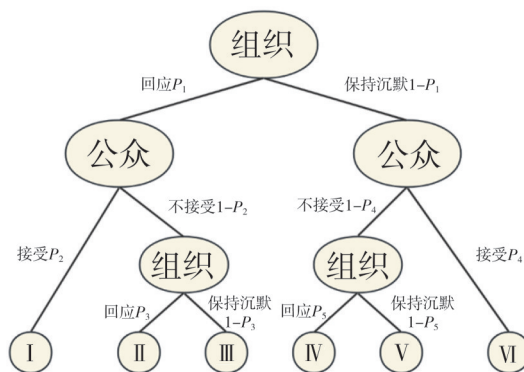


图1 组织和公众博弈决策树

2.2 对博弈状态的分析

下文表示在危机发生后,组织和公众选取何种路径能得到最大化的收益,获得的收益用损益值表示,损益值是利润的损失或利润,若数值为正即为利润,若数值为负即为损失^{[15]4-5}。根据图1,组织和公众在六种博弈关系下的两方损益值如表1所示。

表1 组织和公众在六种博弈关系下的两方损益值

博弈状态	组织损益值	公众损益值
I 稳健关系型	$K-C+R_1$	q_1
II 积极应对型	$K-C-C_1-L_1+R_2$	$q_1-S_1+q_2$
III 半途而废型	$K-C-C_1-L_1-L_2$	q_1-S_1
IV 滞后回应型	$K-L_3-C_2+R_4$	$-S_2+q_2$
V 完全沉默型a	$K-L_3-C_2-L_4$	$-S_2$
VI 完全沉默型b	$K-L_3+R_3$	0

由表1可见,在组织的损益值中,博弈状态I、II、III均是在组织回应下获得的损益值,可以发现状态III得出的数值最小,即损益值最小。因此,组织回应但公众不接受,公众抗议后组织选择回避,此时公众和组织获得的利益最小,损失最大。这种情况即为“双输”,在“双输”的局面下,组织和公众之间的关系必然难以维持和稳定。

IV、V、VI为组织沉默状态下的状态,其中,状态V的组织损益值最小,公众损益值最小。即当危机事件发生时,组织先沉默,公众不接受组织不回应的行为,但组织依然沉默。在这种状态下,公众损益值小且恒小于0,这种情况也是“双输”。

当 $R_1 > R_2 - L_1 - C_1$ 时,会出现两种情况。一是 $q_2 < S_1$,即公众在不接受组织回应的情况下,组织选择二次回应中公众获得的收益比抗议的成本小,此时对组织和公众来说,状态I为最优选择,此时的状态为双赢;二是 $q_2 > S_1$,即公众第二次获得的收益大于抗议的成本,对组织来说状态I为最优

解,而公众的利益会受到一定的损失。当 $R_1 < R_2 - L_1 - C_1$ 时, $q_2 < S_1$,组织在状态 II 的情况下获得最优解,而公众的利益会受到一定的损失; $q_2 > S_1$,状态 II 为双赢。以上提到的公众利益会受到一定的损失,只是相对组织而言,因为公众已经获得了来自组织的补偿,所以从二者的整体损益值来看,该情况为较好的选择。

当 $R_3 > R_4 - C_2$ 时,会出现两种情况。一是 $q_2 > S_2$,此时对于组织来说,状态 VI 获得的收益大于状态 IV,但公众的利益会受到一定的损失;二是 $q_2 < S_2$,此时组织选择状态 VI,可以实现双赢。值得注意的是,在第 VI 的博弈状态中,可以发现公众的损益值为 0,即无论组织做出什么行为,这一类公众依然选择支持组织,这种情况在实际情况中出现的概率极小,几乎可以忽略。

综上所述,在状态 III 和状态 V 的决策下,获得的是“双输”局面;在一定条件下,选择路径 I 和 II 能够达到“双赢”局面。

2.3 对公众态度的分析

在六种博弈状态中,公众的态度仅反映在是否接受组织的行为上,即是否接受组织的回应或保持沉默。设组织的损益期望值为 $EX_i(i=1,2,3,4)$,公众的损益期望值为 $EY_i(i=1,2,3,4)$,其中事件 $S_1 = \{\text{组织回应, 公众接受}\}$ 、 $S_2 = \{\text{组织回应, 公众不接受}\}$ 、 $S_3 = \{\text{组织沉默, 公众接受}\}$ 、 $S_4 = \{\text{组织沉默, 公众不接受}\}$ 。 $X_i \in \{S_i\}$, $Y_i \in \{S_i\}$, $i=1,2,3,4$ 。下面表 2 为组织和公众的损益期望表。

表 2 公众态度带来的组织和公众的损益期望表

组织态度	公众态度	组织损益期望(EX_i)	公众损益期望(EY_i)
回应	接受	$K - C + R_1$	q_1
	不接受	$P_3(L_2 + R_2) + K - C - C_1 - L_1 - L_2$	$P_3q_2 + q_1 - S_1$
沉默	接受	$K - L_3 + R_3$	0
	不接受	$P_5(R_4 + L_4) + K - C_2 - L_3 - L_4$	$P_5q_2 - S_2$

在事件 S_1 中,

$$EX_1 = K - C + R_1 \tag{1}$$

$$EY_1 = q_1 \tag{2}$$

在事件 S_2 中,

$$EX_2 = P_3(K - C - C_1 - L_1 + R_2) + (1 - P_3)(K - C - C_1 - L_1 - L_2) =$$

$$P_3(L_2 + R_2) + K - C - C_1 - L_1 - L_2 \tag{3}$$

$$EY_2 = P_3(q_1 - S_1 + q_2) + (1 - P_3)(q_1 - S_1) = P_3q_2 + q_1 - S_1 \tag{4}$$

在事件 S_3 中,

$$EX_3 = K - L_3 + R_3 \tag{5}$$

$$EY_3 = 0 \tag{6}$$

在事件 S_4 中,

$$EX_4 = P_5(K - L_3 - C_2 + R_4) + (1 - P_5)(K - L_3 - C_2 - L_4) = P_5(R_4 + L_4) + K - C_2 - L_3 - L_4 \tag{7}$$

$$EY_4 = P_5(-S_2 + q_2) + (1 - P_5)(-S_2) = P_5q_2 - S_2 \tag{8}$$

从整体博弈状态的分类来看,公众的态度可以分为以下几种:

首先,当 $R_1 > R_2 - L_1 - C_1$ 时,有两种情况,一是 $q_2 > S_1$,二是 $q_2 < S_1$ 。当 $q_2 > S_1$ 时,若 $p_3 > S_1/q_2$ 且 $P_3 > C_1 + L_1 + L_2 + R_1/L_2 + R_2$ 时, S_2 为最优解。因为 $P_3 \in (0, 1)$,但 $C_1 + L_1 + L_2 + R_1/L_2 + R_2 > 1$,所以该情况不成立。若 $1 > P_3 > S_1/q_2$ 时, S_1 为组织的最优解,公众利益受到一定损失,但从整体上来看,这一选择为“双赢”。当 $0 < P_3 < S_1/q_2$ 时, $EX_1 > EX_2$, $EY_1 > EY_2$,所以 S_1 对于公众和组织来说都是最优解,为“双赢”。当 $q_2 < S_1$ 时, $EX_1 > EX_2$, $EY_1 > EY_2$,同样 S_1 对于公众和组织来说,都是最优解,为“双赢”。

当 $R_1 < R_2 - L_1 - C_1$ 时,有两种情况,一是 $q_2 > S_1$,二是 $q_2 < S_1$ 。当 $q_2 > S_1$ 时,若 $S_1/q_2 < P_3 < \min\{C_1 + L_1 + L_2 + R_1/L_2 + R_2, 1\}$ 时, S_1 为组织的最优解,公众利益受到一定损失。若 $P_3 < \min\{S_1/q_2, C_1 + L_1 + L_2 + R_1/L_2 + R_2, 1\}$ 时, S_1 为“双赢”。若 $p_3 > \max\{S_1/q_2, C_1 + L_1 + L_2 + R_1/L_2 + R_2\}$ 时, S_2 为最优解。当 $q_2 < S_1$ 时, $P_3 < \min\{S_1/q_2, C_1 + L_1 + L_2 + R_1/L_2 + R_2, 1\}$ 时, S_1 为组织的最优解,公众利益受到一定损失。若 $P_3 > C_1 + L_1 + L_2 + R_1/L_2 + R_2$ 时, S_2 为最优解。

当 $R_3 < R_4 - C_2$ 时,有两种情况,一是 $q_2 > S_2$,二是 $q_2 < S_2$ 。当 $q_2 > S_2$ 时,若 $P_5 > \max\{S_2/q_2, R_3 + C_2 + C_4/R_4 + C_4\}$, S_4 为双赢。当 $q_2 < S_2$,且 $P_5 > R_3 + C_2 + C_4/R_4 + C_4$ 时, S_3 为双赢,反之, S_4 为组织的最优解,公众利益会受到一定损害。

总的来说,在大多数情况下, S_1 能够达到“双赢”的状态,即组织回应且公众接受。虽然在一定场景下, S_2 、 S_3 、 S_4 也能够获得“双赢”局面,但这些场景在现实生活中出现的概率较小。因此,从公众态度的整体上来看,组织回应产生“双赢”状态的几率高于组织沉默下产生“双赢”的几率,故当公关事件发生后,组织选择回应能够在更大概率下获得最优解。

2.4 对组织态度的分析

在组织和公众的博弈行为中,组织的态度只有

两种,即回应或保持沉默。组织的两种态度会带来不同的损益期望。假设:组织的损益期望值为 EX_i ($i=1,2$),公众的损益期望值为 EY_i ($i=1,2$),其中事件 $S_1=\{\text{组织回应}\}$ 、 $S_2=\{\text{组织沉默}\}$ 。 $X_i \in \{S_i\}$, $Y_i \in \{S_i\}$, $i=1,2$ 。

在事件 S_1 中,

$$EX_1 = P_2(K - C + R_1) + (1 - P_2)(P_3(L_2 + R_2) + K - C - C_1 - L_1 - L_2) - P_2(R_1 + C_1 + L_1 + L_2) + P_3(R_2 + L_2) - P_2P_3(L_2 + R_2) + K - C - C_1 - L_1 - L_2 \quad (9)$$

$$EY_1 = P_2q_1 + (1 - P_2)(P_3q_2 + q_1 - S_1) = P_2S_1 + P_3q_2 + q_1 - S_1 - P_2P_3q_2 \quad (10)$$

在事件 S_2 中,

$$EX_2 = P_4(K - L_3 + R_3) + (1 - P_4)[P_5(R_4 + L_4) + K - C_2 - L_3 - L_4] = P_4(R_3 + C_2 + L_4) + P_5(R_4 + L_4) - P_4P_5(R_4 + L_4) + K - C_2 - L_3 - L_4 \quad (11)$$

$$EY_2 = (1 - P_4)(P_5q_2 - S_2) \quad (12)$$

表3为组织和公众的损益期望表。

表3 组织的两种态度带来的组织和公众的损益期望表

组织态度	组织损益期望(EX_i)	公众损益期望(EY_i)
回应	$P_2(K - C + R_1) + (1 - P_2)(P_3(L_2 + R_2) + K - C - C_1 - L_1 - L_2)$	$P_2q_1 + (1 - P_2)(P_3q_2 + q_1 - S_1)$
沉默	$P_4(K - L_3 + R_3) + (1 - P_4)[P_5(R_4 + L_4) + K - C_2 - L_3 - L_4]$	$(1 - P_4)(P_5q_2 - S_2)$

若想得出组织在危机发生时是回应更优还是沉默更优的结论,需要比较 EX_1 、 EX_2 和 EY_1 、 EY_2 的大小。由于 EX_i 和 EY_i 都是关于 P_2 和 P_4 的函数,因此可以构造二元函数 F_1 、 F_2 。

令

$$F_1(P_2, P_4) = P_2(K - C + R_1) + (1 - P_2)(P_3(L_2 + R_2) + K - C - C_1 - L_1 - L_2) - P_4(K - L_3 + R_3) - (1 - P_4)[P_5(R_4 + L_4) + K - C_2 - L_3 - L_4] \quad (13)$$

$$F_2(P_2, P_4) = P_2q_1 + (1 - P_2)(P_3q_2 + q_1 - S_1) - (1 - P_4)(P_5q_2 - S_2) \quad (14)$$

$$F_{1'}(P_2) = K - C - R_1 - P_2[P_3(L_2 + R_2) + K - C - C_1 - L_1 - L_2] = 0 \quad (15)$$

$$F_{1''}(P_4) = K - L_3 + R_3 - P_4[P_5(R_4 + L_4) + K - C_2 - L_3 - L_4] = 0 \quad (16)$$

解得:

$$P_2 = \frac{K - C - R_1}{P_3(L_2 + R_2) + K - C - C_1 - L_1 - L_2} \quad (17)$$

$$P_4 = \frac{K - L_3 + R_3}{P_5(R_4 + L_4) + K - C_2 - L_3 - L_4} \quad (18)$$

将式(17)和式(18)带入式(13),可得出 $F_1(P_2, P_4) > 4K - 2C - 2R_1 - 2L_3 - 3R_3 + R_1 \geq 0$ 。同理可得, $F_2(P_2, P_4) \geq 0$,即在危机发生后,组织选择回应会获得更大的收益。

2.5 模型的提出

通过以上对六种博弈状态的分析可知,状态I能让组织和公众达到利益的最大化,即在危机事件发生后组织及时且态度良好地回应社会的关切,能让组织和公众达到“双赢”的状态。在状态II和IV

中,如果能在公众对于组织的第一次回应或者组织保持沉默不满意时,组织能够快速有效地进行第二次回应,同样也会收获良好的公关效果。但是,由于在现实生活中,组织进行二次公关时会产生大量有形或无形的成本,且在二次公关时仍有失败的风险,故在危机发生后组织在第一时间有效地回应才是上策。此外,针对两次公关均不满意的情况,如状态III和V,即公众不满意组织的回应或沉默行为时组织依然选择沉默,会给组织和公众都带来损失,从而造成“双输”的局面,如表4所示。

表4 六种博弈状态模型

博弈状态	组织公关态度	公众态度	组织二次公关态度	总收益
I 稳健关系型	回应	接受		稳健型双赢
II 积极应对型	回应	不接受	回应	风险型双赢
III 半途而废型	回应	不接受	保持沉默	双输
IV 滞后回应型	保持沉默	不接受	回应	风险型双赢
V 完全沉默型a	保持沉默	不接受	保持沉默	双输
VI 完全沉默型b	保持沉默	接受		不讨论

更重要的是,前述决策树在现实生活中是可以无限延展的,所以在组织的公共关系中,注重长期的、有效的与公众之间开展交流沟通才能使公共关系变得更为卓越。特别是在危机事件发生之后,组织公共关系的决策对于组织的社会形象、口碑、商业价值等会产生极大的影响。因此,组织只有不轻视、不敷衍、不回避危机事件,而是能够做到针砭时弊地自查自纠、开诚布公地真诚回应才能使“组

织—公众”关系长期稳定在“双赢”的状态之下。

3 研究结果：宝马 MINI 的“双输”博弈

运用上文所建构的理论模型，对于宝马 MINI 冰淇淋事件进行复盘分析，可以发现宝马 MINI 选择的博弈决策路径如图 2 所示。

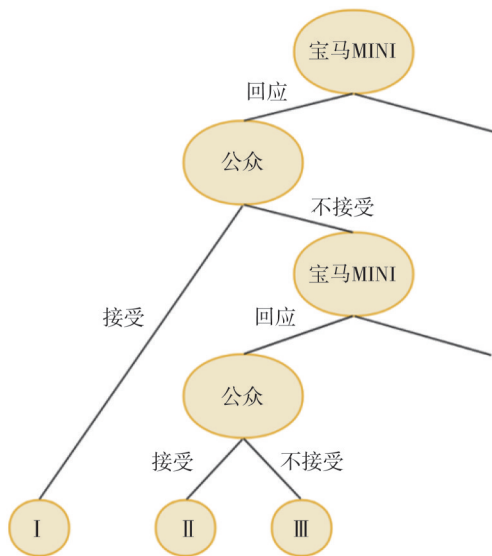


图 2 宝马 MINI 冰淇淋事件中的博弈路径

从事件中可知，宝马 MINI 冰淇淋事件中的博弈路径为 III。即在事件发生后，宝马 MINI 首先选择回应，但公众不接受。而后宝马 MINI 方又再次进行了回应，依然未得到公众认可，反而更激化了矛盾。宝马 MINI 所做的博弈决策使得组织获得了最小的收益及最大的损失。对于公众来说，公众面对组织的两次公关都表现出极其强烈的抗议反应，且两次抗议的成本均大于宝马 MINI 给予的补偿。因此，对于组织和公众来说，宝马 MINI 的公关行为属于一次“双输”的博弈选择。

3.1 首次公关：避重就轻激化公众情绪

从事件发展可知，宝马 MINI 面对的是“双标”行为激发的公众不满情绪而导致的公关危机。社交媒体时代信息的强大可供性使得当事人能够在第一时间以各种形式的第一视角对事件观感，而在此即让更多中国网民们感受到宝马 MINI 的区别对待，让被激化的不满情绪快速传播。

2023 年 4 月 20 日下午，宝马 MINI 针对事件进行第一次公关。根据 M. Regester. Michael 提出的危机管理“3T 原则”^{[16]44-46}，虽然宝马 MINI 做到了及时回应，快速发布简短道歉声明，但并未掌握信

息发布的主动权，仅在微博上以简短的百字篇幅道歉，在内容上也没有抓住事件的本质，没有对于公众真正关注的“区别对待”这一核心问题进行有效回应，从而没有实现与公众的有效沟通。

宝马 MINI 第一次回应后，钱江视频在微博平台上针对此事件主持了“宝马 MINI 道歉”话题。此话题一经发布就迅速发酵，并登上了微博热搜榜单，且有超过 300 家蓝 V 媒体参加了话题讨论。截至 2023 年 12 月 1 日，话题共引发 15.8 亿阅读量和 8.6 万的讨论量。同时，红星新闻在微博平台发起网络话题投票“你如何看待@MINI 中国这份声明”。在这次约有 2.3 万人参与的投票中，大概 74% 的人选择“避重就轻，无法信服”，20% 的人选择“无感”，而仅有不到 6% 的人选择“原谅”。

3.2 二次公关：无效沟通加剧舆情漩涡

宝马 MINI 第二次传播补全了“区别对待”的前因后果，但道歉声明的内容让公众仍然认为其不真诚，甚至引发了一系列嘲讽。从游昌乔提出危机应对的“5S 原则”来看^{[17]1-12}，宝马 MINI 的第二次公关中忽略了“SINCERITY(真诚沟通)”和“SHOULDER(承担责任)”原则，对中国消费者没有足够的尊重，也没有过错弥补行为，而是转换话题注意力、模糊责任主体、转移掩盖焦点。有网友认为，此举实在难以与宝马 MINI 的品牌价值定位相吻合。

4 月 21 日，在宝马 MINI 第二次发布声明后，网络媒体“老板联播”在微博平台中发布话题投票：“宝马 MINI 两次道歉为何网友不买账”，并有大概 1.7 万人参与投票。有约 31% 的人认为原因在于宝马 MINI“不真诚，第一次道歉就应该把问题说清”；有约 32% 的人认为其“甩锅，不好好反思自己的问题”；有约 24% 的人认为原因在于宝马 MINI“反问式道歉，有道德绑架的嫌疑”；还有约 13% 的人认为“顾客和员工就能区别对待吗”^[18]。此外，从事件发酵时起，截至欧洲中部夏令时间 4 月 20 日 18 时 30 分止，宝马汽车公司的欧股股价收盘报 100.02 欧元，日内跌 3.62%，市值蒸发 21.6 亿欧元(约 163 亿元人民币)^[19]。

4 “双赢”危机公关的稳定性策略

博弈论要求参与方在基于理性的情况下做出自身利益最大化的选择，博弈论策略可以与公共关系互为补充，帮助组织在危机事件发生时寻求最佳

方案,让组织与公众在沟通中寻求最大利益,从而实现“双赢”,维护组织和公众之间稳定、可持续发展的良好关系。

4.1 真诚解决问题:直面质疑疏导公众情绪

宝马MINI“公关灾难”产生的主要原因在于组织与消费者之间的失败对话,在于宝马MINI缺乏解决问题的真诚态度。当前,组织愈来愈感受到来自公众的压力。在遭遇公关危机时,组织到底是在真诚面对还是敷衍了事,全都能被公众的“火眼金睛”看得一清二楚。由于未能准确认识和把握组织的外部环境,在面对公众的质疑时,宝马MINI先是采用敷衍和答非所问的方式回应舆情,然后再站在道德的制高点上“指责”公众应该原谅当事人的两位初入社会的“打工人”。结果可想而知,这样的态度非但没有帮助解决事件,反而加剧了公众的愤怒。

当组织遭遇公关危机时,应当在第一时间以真诚的态度直面公众的质疑并予以精准回应。在公关危机初有苗头之际,组织应当在对于相关舆情持续监测和关注的基础上做好“前馈”工作,力争在舆论爆发之前解决好相关问题;在公关危机爆发之时,组织应当准确把握外界对危机事件关注的焦点,站在社会和公众的角度思考,不逃避公众提出的疑虑,不回避公众提出的质疑,用真诚和平等沟通的态度回应社会关切,用切实可行的方法解决公众提出的问题,疏导公众的情绪、寻求公众的谅解。在基本度过危机以后,组织还应当对于整体事件进行复盘分析,找准每一个关键节点中本应避免的失误,形成常态化、稳定化的应对机制,并将解决方案向社会公开。无论传播的渠道怎么变,危机公关应对的本质都是认真改正错误和真诚解决问题。

4.2 主动担当责任:平衡商业利益与社会效益

当“危机公关”变身为“公关危机”时,对组织形象与组织发展造成的危害是不可估量的。即使随着时间的推移,组织所遭遇危机事件的影响度会相对减弱,但在这一过程中,组织为了挽回自身口碑和形象会投入大量有形或无形的成本,而且公众信任也难以在短期内得到补偿。特别是在市场竞争十分激烈的当下,做好危机公关是组织得以稳定性发展的必要举措。

组织要想建立良好的“组织—公众”关系、树立品牌形象以期获得更好的发展,必须认清自身的品牌站位,将商业利益和社会效益“双肩挑”。虽然不能强求一个以营利为目的的组织完全放弃自己的商业性质

去争取社会效益,但是在营利目标和社会公共利益发生明显冲突时,如何做出抉择则是考验组织的试金石。在危机事件发生后,组织应认真反思自身的问题并真诚地承认错误,对自身的行为带来的一系列不良社会影响表达歉意,承担其应有的社会责任。同时,对于事件中利益受到损害的消费者群体表示关心和补偿,让公众感受到组织的真诚,重新赢得公众的信任和支持,获得舆论认同。这样的危机公关决策不仅能让组织获得最大的效益,也能让公众收获最大的尊重,从而达到“双赢”状态。

此外,组织在日常的公共关系实践中也要关注市场和公众的前馈与反馈,积极与公众展开双向平等的沟通与交流,主动发现问题,防止危机产生,让组织和公众长期稳定在“双赢”决策之下,才能有效维系长期稳定的“组织—公众”关系。

4.3 尊重公众:维护公众的认可度与忠诚度

组织务必要尊重它所面对的公众,组织每一次和公众的接触,都是进一步修正公众印象中组织形象的过程。尽管不是每一次具体的接触过程都能由公关部门所把关,但是组织形象正是在这一次又一次普普通通的接触行为中建立起来的。一次简单的接触行为,能让核心公众“粉转黑”,也能让边缘公众“路转粉”。尤其是对于一个发展比较成熟的组织而言,核心公众应当始终是重头戏,特别是在新市场开发更加困难的情况下。有研究表明:“发展一个新顾客所支出的费用是留住一个老顾客的5倍。”^{[20]192}同时,对于组织忠诚度越高、对组织忠诚时间越长的顾客就越具有价值,因其具备较高的复购率和交易效率,并且会通过人际传播影响其他公众的认可度。因此,组织需要维护核心公众的忠诚度,而其首要的就是要尊重公众。

尊重公众最根本的是要能够实际满足公众的需要,组织首先应当向社会提供高质量的产品或服务,在这个基础上才有可能通过传播、广告、营销或者其他手段去建立组织形象、维护“组织—公众”关系,这也是组织的社会声誉的根本来源。

4.4 提供优质服务:建立良好关系的关键

从根本上说,一个组织的社会声誉来自它能否向社会提供高质量的产品或服务。公共关系所能维持的组织与公众之间的良好关系,是以组织所能提供的产品或服务能够满足公众需要为前提的。在普遍存在供给过剩的市场环境中,作为买方的消费者在交易上处于优势地位,对于卖方的选择具有

极大的偶然性。消费者之所以会选择特定组织的商品或服务,消费体验在其中的作用越来越大。消费者越是信任组织,从产生消费需求到付诸消费行动之间的时间间隔就越短,组织被选择的可能性就越大。但是,强化服务意识不能舍本逐末。强化服务意识的前提条件是消费者对于组织的信任,而这又是基于组织能够为社会提供高质量的产品或服务的基础之上的。因此,在组织遭遇公众信任危机的时候,如果仅仅寄希望于公共关系部门的传播行动,无异于天方夜谭。伯恩巴克就认为:“为拙劣的产品做广告,只会加速它的一败涂地。品牌持有者必须致力于高品质的追求和维护,仅想凭广告的堆砌塑造品牌,简直是舍本逐末。”^{[21]157}

消费者对商品优质低价、服务满意到位的选择,迫使着组织不断组合最优技术,以满足公众需求、赢得公众信任。事件中,正是因为组织未能理解公众需求的层次,导致双方对话最终走向“双输”的局面。组织必须谨记,能够为社会提供高质量的产品或服务才是组织声誉的真正来源。

5 结 语

公共关系通过双向沟通和对话实现组织与公众之间良好关系的建立和维持,并以此作为组织的利益分配。从价值层面来看,公共关系通过促进组织声誉的方式倒推组织为社会提供高质量的产品或服务,从而进行有利于社会的利益分配。一般来说,这两种利益分配是能够实现统一的,公共关系促进组织承担社会责任、参与社会变革、推动社会进步,在此过程中组织也能得到进一步发展和壮大。问题的关键在于,当组织利益与社会利益发生冲突时,公共关系在这个天平中应当倾向何方。

参 考 文 献

[1] 宝马 MINI 中国再就冰淇淋事件致歉: 视频里的四五
个“老外”为公司员工[EB/OL]. 2023-04-21[2023-11-
26]. https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_22791150.

[2] 成都商报宝马市值一夜蒸发约 183 亿 一杯冰淇淋引发的
“翻车”[EB/OL]. 2023-04-22[2023-11-26]. <https://m.chinanews.com/wap/detail/chs/zw/9994538.shtml>.

[3] 再次发文道歉! 宝马 mini 希望给礼仪小姐姐多点宽容[EB/
OL]. 2023-04-21[2023-11-26]. <https://news.sina.com.cn/s/2023-04-21/doc-imyrcaqv4752891.shtml>.

[4] 宝马的“史诗级公关灾难”是怎样酿成的?[EB/OL].
2023-04-22 [2023-11-26]. <https://mp.weixin.qq.com/s/uTdBt6smQAPc1JYt81C6w>.

[5] 格伦宁, 亨特. 公共关系的四种理论和实践模式[J].
现代外国哲学社会科学文摘, 1986(11): 19-20.

[6] 陈先红, 李颖异. 公私并置 追求共赢: 中国公共关系
实践的公共性表征[J]. 国际新闻界, 2022, 44(7):
50-73.

[7] 胡百精, 高歌. 双向均衡沟通的想象: 知识社会学视
角下卓越公关理论的发展与批判[J]. 现代传播(中国
传媒大学学报), 2019, 41(2): 119-126.

[8] LAUZEN M L. Public relations and conflict within the
franchise system[D]. College Park, MD: University
of Maryland, College Park, 1986.

[9] 丹·拉铁摩尔, 奥蒂斯·巴斯金, 克雷格·阿伦诺夫. 公
共关系: 职业与实践[M]. 朱启文, 冯启华, 译. 北
京: 北京大学出版社, 2006.

[10] BASAR T, OLSDER G J. Dynamic Noncooperative
Game Theory[M]. 2nd ed. Philadelphia: Society for
Industrial and Applied Mathematics, 1999.

[11] TUCKER A W. A two-person dilemma [C]//Eric
Rasmusen. Readings in Games and Information.
Oxford: Blackwell publishers, 2001: 7-8.

[12] NOWAK M A. Five rules for the evolution of coopera-
tion [J]. Science, 2006, 314(5805): 1560-1563.

[13] CARL B, VINCENT H. Public Relations Theory[M].
NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1989.

[14] 陆舰. 博弈论视野中的公关决策[J]. 公关世界, 2000
(6): 21-23.

[15] 岳超源. 决策理论与方法[M]. 北京: 科学出版社, 2003.

[16] REGESTER M. Crisis Management: How to Turn a
Crisis into an Opportunity [M]. London: Hutchinson
Business, 1987.

[17] 游昌乔. 危机公关: 中国危机公关典型案例回放及点
评[M]. 北京: 北京大学出版社, 2006.

[18] 媒体: 宝马再道歉堪称#史诗级公关灾难#[EB/OL]. 2023-
04-21[2025-01-05]. https://weibo.com/5994003317/4892952331816769?wm=3333_2001&.from=10D8293010&.sourcetype=weixin&.s_trans=5253483295_4892952331816769&.s_channel=4.

[19] 一盒冰淇淋, 引发宝马 MINI 公关“血案”| 环球人物评[EB/
OL]. 2023-04-21[2023-11-26]. <https://mp.weixin.qq.com/s/IV4Z9DtFQkBjHvHx2DHgqg>.

[20] 陈先红. 现代公共关系学[M]. 2版. 北京: 高等教育
出版社, 2017.

[21] 倪宁. 广告学教程[M]. 北京: 中国人民大学出版社,
2014.