

情境、应对与修复:公益组织的舆情危机传播与治理研究¹⁾

——基于湖北红十字会新冠疫情事件的分析

王炎龙 刘叶子

摘要 在突发公共卫生事件中,公益组织扮演着社会救助与灾难救援的重要角色。在新型冠状病毒肺炎疫情期间,以湖北省红十字会和武汉市红十字会为代表的公益组织陷入一系列舆情事件引发的危机之中。综合情境式危机传播理论与公共信任修复理论,研究提出公益组织舆情危机传播与治理的情境-应对-修复的分析框架。通过历时性的公益组织危机情境分析,发现危机的传导和流动生成情境、公众-组织的关系在博弈和冲突中动态演化、组织的声誉受损导致信任异化;从文本体裁和媒介渠道、文本表征与话语策略、权威证实与社会资本三个层面对红十字会的危机应对策略进行评估;从公共信任修复的维度提出危机治理策略:危机应对过程中坚持归因与透明原则、重视信任资本的积累和培育、建立报复机制和信用评估体系。

关键词 危机传播;公益组织舆情;危机治理;公共信任

中图分类号 G206 **文献标识码** A

作者 王炎龙,四川大学文学与新闻学院教授,博士生导师,四川成都 610064;刘叶子,四川大学文学与新闻学院博士研究生,四川成都610064

一、研究缘起

“现代性正在形成(工业的)风险社会,风险引发的损害是系统的,通常不可逆转,大多也不可逆。”^[1]这意味着现代社会风险与危机并存。截至2020年1月25日,共有26个省份先后针对新型冠状病毒感染的肺炎疫情(以下简称“新冠疫情”)启动重大突发公共卫生事件Ⅰ级(特别重大)响应,世界卫生组织将此次新冠疫情定性为“国际公共卫生紧急事件(PHEIC)”,是国际组织层面对此次疫情的严重性和其在国际间传播和高风险的确定和示警。新冠疫情是国内外关注的突发性公共卫生事件,作为社会危机的一种类型,严重影响公众的身心健康,同时衍生出的舆情事件也考验着组织的危机传播与治理的能力,不当的处理措施可能会使组织危机演化为社会危机。

公益组织在突发公共卫生事件的社会救助与灾难救援中扮演着重要角色。2020年1月26日,《民政部关于动员慈善力量依法有序参与新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控工作的公告》中规定:“慈善组织为湖北省武汉市疫情防控工作募集的款物,由湖北省红十字会、湖北省慈善总会、湖北青少年发展基金会、武汉市慈善总会、武汉市红十字会接收,除定向捐赠外,原则上服从湖北

1) 基金项目:国家社科基金一般项目“公益传播力构建的理论、路径与测评研究”(19BXW090)。

[1] 乌尔里希·贝克. 风险社会[M]. 何博闻,译. 南京:译林出版社,2004:20.

省、武汉市等地新型冠状病毒感染的肺炎防控指挥部的统一调配。”这从政策层面确定了湖北省红十字会等公益组织在此次救援物资接收和调配中的主导地位。这一方面有利于对物资捐赠进行归口管理,减少其中的风险和危机;另一方面也使这些公益组织陷入巨大的压力,当资源聚集在少数组织时,风险分摊的责任主体少,其所承担的责任就越大。在新型冠状病毒肺炎疫情中,以湖北省红十字会和武汉市红十字会(以下简称“湖北红十字会”)为代表的公益组织就陷入一系列的舆情事件所引发的危机之中。

危机是由组织外部环境变化或内部管理不善造成的可能破坏政策秩序、规范和目标,要求组织在短时间内做出决策,调动各种资源,加强沟通管理的一种威胁式形势或状态。^[1]危机传播就是组织在危机过程中与利益相关方进行积极的沟通,其目的在于重新树立组织在公众心中的良好形象。^[2]目前危机传播研究共有三种研究取向:一是组织(传者)维度的“管理取向”,聚焦于危机发生后组织采取的公关措施和策略等问题;二是信息(内容)维度的“修辞取向”,关注组织化解危机和修复形象过程中运用的文本;三是社会文化维度的“批判取向”,将危机视为建立新的社会共识的机遇,从社会文化这一宏观角度把握危机的动态传播过程。以库姆斯为代表的一批学者整合了危机传播的前两大取向,提出“情境式危机传播理论”^[3](Situational Crisis Communication Theory,以下简称“SCCT”),强调危机应对和回应的策略应依据危机发生的情境。该理论根据危机类型、破坏程度、危机历史、关系历史这四个维度将危机情境分为不同的类型。

危机传播的系统性和危机处理的连续性是SCCT的突出特征,一旦危机出现,与危机相关的主体都会受到影响,同时危机处理不当会对下一次危机带来更大的不利。

上述危机传播的三种研究取向都以组织为中心,忽视受众在危机传播中的主体地位,具有一定的偏颇性,而危机传播的实际效果始终由受众决定,组织在受众心中的形象是否得以修复是危机传播效果的体现。危机传播研究可拓展的空间也随之增加:将研究对象从危机主体转向利益攸关方组成的系统;中国社会实现了从“社会管控”到“社会管理”再到“社会治理”的跨越^[4],与之对应的危机管理也面临“危机治理”的转向。湖北红十字会舆情事件主要由管理不善引起,消解的是公共信任,公共信任问题是公众对负有公共责任的社会组织的“公共质疑”的积累,是削弱社会整体诚信度,引起社会道德危机的首因。^[5]在危机传播中引入公共信任修复的视角,一方面可以扭转危机传播研究范式中传受双方不平等的局面,信任研究将施信者和受信者放在平等的位置之上,信任修复是在信任双方的信任对话中达成的,绝不是仅有被信任者才能参与的单向修复^[6];另一方面公共信任修复指向长期的危机治理,着眼于危机的持续性,可减弱长期的危机历史带来的负面效应。

本文综合危机情境和公共信任修复的相关理论,根据情境一应对一修复的危机分析框架,从历时性角度把握舆情事件的危机情境演化,通过对组织回应策略进行文本和话语分析,据此提出以湖北红十字会为代表的公益组织危机传播和治理的策略。

[1]胡百精.危机传播管理[M].北京:中国传媒大学出版社,2005:8.

[2]鲁津、栗雨楠.形象修复理论在企业危机传播中的应用——以“双汇瘦肉精”事件为例[J].现代传播(中国传媒大学学报),2011(09):49-53.

[3]W. Timothy Coombs. An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses from a Better Understanding of the Situation [J]. Journal of Public Relations Research,1998(3):177-191.

[4]朱前星、黄辰呈.新中国成立以来中国社会治理价值导向和基本内涵的变迁[J].西南民族大学学报(人文社科版),2020,41(02):206-213.

[5]谢新水.论公共信任及公共信任问题[J].首都师范大学学报(社会科学版),2012(06):54-61.

[6]许玉镇、孙超群.公共危机事件后的社会信任修复研究——以突发公共卫生事件为例[J].上海行政学院学报,2019,20(06):33-42.

二、基于系统视角的危机情境分析

危机情境本质是陷入危机中的组织所处环境的总和,危机的名称、种类、利益相关方、历史、伤害程度等都是危机情境的主要内容。危机情境具有以下特征:一是系统性,整体的社会生态影响组织所处的危机情境;二是动态性,构成情境的要素处于不断变化之中;三是连续性,情境受危机历史和关系历史的影响。因此对红十字会的危机情境进行分析,主要关注三方面的内容:危机如何传导与回流形成危机情境;公众-组织的关系在危机情境中如何动态演化;组织的声誉和历史在危机情境形成中的作用。根据SCCT理论,以危机名称、危机归因、危机历史、关系历史、危机伤害程度综合分析其演化中的危机情境。(表1)

表1 舆情演化中的危机情境分析

生命周期	危机名称	危机归因	利益相关方	危机历史	关系历史	伤害程度
潜伏期 (2020年1月26日-1月29日)	收取捐赠服务费	外部	武汉红十字会、医疗队	收取高额服务费	无关系	较弱
	物资、款项去向不明	内部	武汉红十字会	透明化问题	无关系	较强
	志愿者签名伪造	外部	武汉红十字会、志愿者	公信力严重不足	合作关系	较弱
	物资调拨不及时	内部	武汉红十字会	运营能力不足	无关系	较强
爆发期 (2020年1月29日-1月30日)	售卖免费的捐赠蔬菜	外部	武汉红十字会、寿光、商务局	腐败问题	无关系	较弱
	退款回执名称错误	内部	湖北省红十字会、中华思源工程扶贫基金会、银行	组织成员马虎办公	无关系	强
	凭介绍信领取物资	外部	社区、医院、武汉红十字会	分配物资审批程序复杂	无关系	较弱
	物资分配不及时	内部	医院、湖北省红十字会	运营能力不足	无关系	较弱
扩散期 (2020年1月30日-2月1日)	公示信息中物资总数不符	内部	湖北省红十字会	组织成员马虎办公	无关系	强
	拨口罩给莆田系医院	内部	湖北省红十字会、莆田系医院	腐败问题	无关系	强
	捐赠双方同属一个集团,有避税和洗钱嫌疑	外部	湖北省红十字会、莆田系医院	腐败问题	无关系	较弱
衰退期 (2020年2月1日-2月2日)	拦扣医疗物资	内部	武汉红十字会、医疗队	之前谣传收其服务费	无关系	较弱
	媒体探访被保安拦截	内部	湖北省红十字会、央视新闻	信息公开	无关系	强
	公务车司机代领领导口罩	内部	湖北省红十字会、武汉市政府办公厅	腐败问题	无关系	强

(一) 情境生成:危机的传导与回流

社会是一个系统,危机是流动的,在社会系统中具有传导和回流功能。危机依据危及主体的范围可划分为个体危机、组织危机和社会危机三种类型。公益组织的危机情境有内部与外部之分,危机通过间接的方式从社会的外部传导至组织内部,危机作用下的社会心态在其中起到催化的作用,而爆发的根源是组织内部发生的危机事件。从整体的系统角度来看,公共卫生事件的危机可视为两条传导路径:一条是非蓄意的自然危机路径,由公共卫生事件这一灾难本身的属性诱发;另一条是故意的人为危机路径,在处理灾

难事件的互动中产生。公共卫生事件发生后,首先触发自然危机,自然危机与人为危机之间通过不断地传导和回流进行危机循环,最终形成公益组织的危机情境。具体来看,危机情境的生成机制为:首先是从个体到社会的危机传导。新冠疫情是世界重大的公共卫生事件,具有突发性和危险性的特点,直接引发影响公众身体健康的危机。个体危机通过传染病进行迅速扩散与传播,最终聚合成为社会危机,出现危机从个体到社会的传导。其次在内部和外部环境的共同作用下形成组织危机。当普遍性的社会危机形成之后,政府、企业、社会组织等部门采取相关措施以应对危机,对疾病的未知和不确定性引发焦虑和恐慌等社会心态,组织成为这种情绪的发泄出口,任何

不当的组织行为都会消解公共信任。不稳定的社会环境成为谣言产生的沃土,外部危机情境产生的压力不断挤压公益组织,组织内部的事或错误行为成为危机发生的根源。在外部危机环境和内部危机事件的共同作用下公益组织彻底陷入危机情境。最终实现组织到社会的危机回流。危机的流动是一种包含回流的双向流动,局部的组织危机可演变为整体性的社会危机。

(二) 动态演化:主体的冲突与博弈

演化博弈论为解释公众和公益组织的行为策略的互动规律提供了良好的理论途径。^[1]公益组

[1]侯俊东、滕艳娇.危机情境下公众信任受损的行为策略演化博弈——基于非营利组织与公众互动的视角[J].中国地质大学学报(社会科学版),2015,15(06):77-85.

组织的危机情境是一个动态的、演化发展的过程，危机伤害程度呈现由弱到强的变化，危机归因也由外部转向内部。从危机涉及的主体来看，包括以湖北省红十字会和武汉市红十字会为代表的公益组织、政府相关部门、媒体和网民(公众)。湖北省红十字会和武汉市红十字会之间存在业务指导的关系，同属于红十字会系统，但在财务、配置、运作等方面基本处于独立状态。危机情境的演化可简化为公益组织与公众之间冲突和博弈的动态关系，博弈将两者在舆情危机中的互动视为一种理性行为，公益组织的行动及公众对其的质疑都是基于自身利益。从表1中的危机来看，冲突的焦点主要集中在捐赠物资的分配、信息的公开与透明化、组织成员的工作失误这三大问题，危及公众的财产、知情权等利益。公众根据危机对自身利益的伤害程度进行评估而产生行为反应，当组织面临谣言危机时，公众在确切的官方证据面前无力抗争。但这并不意味着危机的结束或者公众对组织的信任恢复，而是公众与组织之间的博弈暂停，新的危机仍在潜伏中。

(三)信任异化:组织的声誉与历史

在危机传播中，危机历史和关系历史也发挥作用，危机历史是指一个组织过去是否经历过类似的危机，关系历史是指组织与其利益相关者之间的交互质量。^[1]组织的声誉指公众对组织的总体印象和认知，由危机历史凝聚而成。在此次舆情事件中，每次危机都是历史的重演。信任一旦崩塌，就很难重塑，而且对下一次危机的发生带来致命影响。“该组织曾经出现过类似问题，这一次也应该是如此”，社会心理上的思维定式导致公众对组织的过度误解，甚至单一组织的个体行为会影响整个行业。这些危机历史由组织内部问题诱发，对于公益组织而言，服务/管理费问题、信息透明化、腐败问题、内部运营能力等是社会公众最关心的问题。其中腐败问题最受人关注，一方面是由于红十字会的“双重身份”，其“去行政

化”不彻底，公众将红十字会视为行政机构的一部分，间接造成对公益组织的不信任；另一方面红十字会在过去出现过多次腐败问题，消解了公众对公益组织的信任，如郭美美事件等。由于危机历史影响的持久性，对组织名誉的修复应该贯穿在组织的日常工作中，是一项持续性的行为。

三、基于话语策略的应对文本评估

组织为避免或者减轻危机所带来的严重损害和威胁，从而有组织、有计划地学习、制定和实施一系列管理措施和应对策略。面对流动性的危机，组织在危机应对中要兼具抑制流动和增强流动，即抑制危机的流动和增强回应文本的流动。针对上述舆情事件，湖北省红十字会和武汉市红十字会对危机情境中的8个危机进行了回应(回应率57%)，共计24个文本。SCCT将危机情境与传播策略进行整合提出危机传播的对策，包括否认型、淡化型、重塑型、支持型四种传播策略：否认型包括回应指控、直接否认、指明“替罪羊”；淡化型包括寻找借口和寻找合理性；重塑型包括进行补偿和郑重道歉；支持型包括提醒、迎合和共鸣。^[2]基于此，本研究对湖北省红十字会和武汉市红十字会组织的危机的应对策略进行了文本和话语分析。(表2)

表2 红十字会的危机应对文本分析

分析类目	分析指标	频数	频率
媒体渠道	微信	5	20.8%
	微博	11	45.8%
	官网	8	33.3%
传播策略	否认型	37	82.2%
	淡化型	6	13.3%
	重塑型	2	4.4%
	支持型	0	0%
体裁	文字	8	33.3%
	图片	5	20.8%
	视频	0	0%
	两种以上结合	11	45.8%
自证与他证	自证	11	45.8%
	他证	9	37.5%
	结合	4	16.7%

[1]W. Timothy Coombs. An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses from a Better Understanding of the Situation [J]. Journal of Public Relations Research,1998(3):177-191.

[2]W. Timothy Coombs. An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses from a Better Understanding of the Situation [J]. Journal of Public Relations Research,1998(3):177-191.

（一）文本体裁与媒介渠道

当公共危机事件与媒介相遇时,媒介不仅扮演报道者的角色,还会塑造公共危机事件的生成与演变机制,成为事件酝酿、演化与传播的剧场。^[1]红十字会主要运用微博和其官网在危机过程中与公众进行沟通,通过人际渠道进行传播的微信平台使用不足。另外由于红十字会的新媒体运营和管理能力不足,回应内容较为简单,体裁以图片和文字为主,新媒体技术使用较少,内容呈现严重的同质化:一是纵向维度的同一平台内部的结构同质化,在同一个媒介平台针对一个危机进行多次回复,如对“武汉市红十字会向上海医疗队收取6%-8%捐赠费”回应了10次,危机应对前期强势而后期明显不足,造成回应的数量不平衡和重点不突出;二是横向维度的不同平台之间的功能同质化,平台之间的内容复制也是媒体融合的早期常出现的问题,回应文本内容应结合不同媒介平台的特点进行生产。媒体渠道与运营能力直接影响危机传播的范围,以基金会为代表的官方认证的公益组织,相对于民间自发的公益组织,其新媒体运营能力严重不足,在过去很长一段时间这类官方公益组织的社会动员习惯依托传统媒体资源,未经过专业训练的操作团队常常成为诱发舆情的次生灾害滋生地。^[2]新媒体的出现为公益传播提供了便利,其强大的动员能力成为公益组织的重要媒体资源。官方公益组织应积极提高组织成员的新媒体运营能力,积极运用新媒体扩大传播效果以化解危机。

（二）文本表征与话语策略

技术的进步改变了原本的话语权力结构,改变了“风险议题”的发展,^[3]因此对危机事件回应的话语要充分考虑到这一因素。组织对危机的回应文本是话语实践的产物。根据不同的危机的应对策略进行分析,从整体的回应率来看,对内部的故事型与错误型危机回应率较低。红

十字会共对四项外部的谣言进行了回应(回应率67%),均采用“否认型”的单一传播策略,具体以回击指控和直接否认为主。红十字会共对一项事故型危机(回应率33.3%)进行了回应,仅采用否认型中的直接否认传播策略。在事故型和错误型危机中,组织的责任归因较大,积极寻找措施进行补偿和郑重道歉以获得公众的原谅这类重塑型措施是必不可少的,尤其是在红十字会存在危机历史的情况下。红十字会共对两项错误型危机进行了回应(回应率50%),主要采用“淡化型”和“重塑型”相结合的传播策略,淡化型是以寻找借口和寻找合理性为主,重塑型采用郑重道歉的方式。错误型危机对组织的危害极大,采用淡化型措施容易加深对组织的不满和质疑,不建议在这种危机之后采用淡化型措施,应该积极地采用重塑型措施,以真诚的态度来争取公众对组织的原谅。

（三）权威证实和社会资本

权威证实是危机公关处理的“5S”原则之一,指的是用权威的证据或第三方机构来证实组织的行为。由于公信力的转移作用,权威专家或者机构的言论往往更让人信服,自证很难说服公众。在红十字会的传播策略中,自证方式使用最多,权威证实较少,这也从侧面反映出红十字会可动员的社会资本较少。社会资本被定义为一种反映出组织内社会关系特质的资源,信任、规范和网络是社会资本的重要组成部分。对网友评论等经验文本进行考察发现:信任和社会资本是相互影响的关系,公众对组织的信任程度影响社会资本的积累,反之亦然。通过构建组织之间横向合作网络积累异质化的社会资本,在危机发生时社会资本转换为权威的证据来为组织进行证明,可有效提高公众对组织的信任,但是要谨慎使用,避免组织的强迫性不信任反向降低第三方机构的信任度。以主流媒体为代表的社会资源,

[1]李翠敏、徐生权.媒介化视域下公共危机事件的网络舆情演化研究[J].新闻界,2019(07):83-90.

[2]朱春阳、曾培伦.重回“伞形结构”:传统媒体新闻客户端创新的空间走向[J].湖南科技大学学报(社会科学版),2019,22(05):118-125.

[3]陈华明.网络社会风险论——媒介、技术与治理[M].北京:中国社会科学出版社,2019:105.

在权威证实中扮演着重要角色,应积极与媒体保持良好的互动关系。

四、基于公共信任的危机修复策略

在正常的信任体系中,从对“自己人”的特殊信任、个体化信任,到对“外人”的一般信任、社会化信任,是信任半径扩展、“道德共同体”的包容程度加大的过程。^[1]因公共卫生事件而导致的社会信任危机,实际上是公共生活层面的诚信危机,即公共信任危机。公共信任是特殊的个体化信任的对立面,公共信任问题是引导社会公共生活正常运行的一种最重要的信任类型。^[2]对于公共信任的修复,一是要采用系统的整体视角,二是要强调常态的危机治理。从危机应对、信任资本、信任系统三个层面入手,提出从微观到宏观、从危机时到危机后的整体性信任修复策略。

(一) 归因与透明:组织危机的应对原则

危机事件中的信任违背行为发生后,信任者会首先假设被信任者不值得更多的信任,然后通过被信任者的危机处理质量来验证其假设。^[3]危机处理质量主要通过组织的回应文本来感知。对组织而言,在组织存在危机历史的情况下,如何克服信任者对组织的刻板印象显得尤为重要。根据归因理论,公众会寻找事件发生的原因,对原因的判断和分析会进一步影响公众对组织的感受与期望,在此基础上,公众会更新对政府的信任。^[4]按照归因主体,可以分为组织对危机的归因和公众对危机的归因。首先组织对危机要进行归因,并要与公众的归因保持一致。然后根据不同的危机归因对应采用不同的传播策略,本质上组织是通过回应策略引导公众感知危机事件的原因,从而重塑信任。其次在危机回应的过程中,一定要遵循信息的公开与透明原则,运用多种新媒体平台对公益信息进行公开,同时信息

公开要及时,减少使用回避式的淡化型策略。对公众而言,最关心的是危机所带来的伤害和减少伤害的措施,面对内部的错误,应提出有效的实际改进措施。

(二) 培育与积累:信任资本的构建途径

公益组织有自己的公共信任资本,这种资本的多少决定其所处环境及人群接受它的可能性和速度。^[5]红十字会本是国家公益组织的“权威代表”,却一直受到公众的质疑。红十字会的信任问题始于“郭美美事件”,一次次的“丑闻事件”摧毁红十字会的公共信任资本。红十字会的内部管理问题是信任问题产生的根源,应该下定决心进行完善。二是加强与公众的互动,组织不仅要及时发布信息,也要积极收集和倾听来自外部的公众的意见和建议,重视新媒体平台中的评论,回应用户的需求和质疑,形成双向互动的对话模式。三是培育信任资本,积累社会资源。在利用权威进行证实时,红十字会的社会资源明显不足。

(三) 惩罚与信用:信任系统的稳定运行

要重建信任,使这个系统能够持续稳定地运行下去,这个系统就必须满足两个条件:一个是可靠的威胁,另一个是赦免。^[6]这样系统中必须存在一种机制来应对组织发生背信行为,公众与组织都应知晓这种机制的存在,从而防止组织出现背信行为,这种机制催发的安全感也可增加公众对社会系统的信任度。信任系统中的报复机制需要由法律来规范,目前在针对红十字会的法律只有《中华人民共和国红十字会法》和《中华人民共和国慈善法》,建立健全公益法律体系是提高公益组织的公共信任的治本之策。在此次危机事件后,湖北省纪委监委也对湖北省红十字会的有关领导和干部进行了追责,在一定程度上修复了红十字会的公共信任。

[1]全燕.“后真相时代”社交网络的信任异化现象研究[J].南京社会科学,2017(07):112-119.

[2]谢新水.论公共信任及公共信任问题[J].首都师范大学学报(社会科学版),2012(06):54-61.

[3] Peter H. Kim, Kurt T. Dirks, Cecily D. Cooper. The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization [J]. The Academy of Management Review, 2009(34-3): 401-422.

[4]徐彪.公共危机事件后的政府信任修复[J].中国行政管理,2013(02):31-35.

[5]袁钟.医疗行业的公共信任资本哪去了?[J].健康管理,2016(12):1-2.

[6]翟学伟、薛天山.社会信任:理论及其应用[M].北京:中国人民大学出版社,2014:61.

五、结语

与疾病疫情伴随而来的是“信息疫情”，是抗“疫”战线上的次生灾害，舆情危机在某种意义上就是信息危机。在重大的公共卫生事件发生后，首先引发的是自然危机，危害公众的身心健康，在社会互动中转化为人为危机，舆情信息危机就是一种典型的人为危机。公益组织是灾难救援的主体，对捐赠物资进行分配。在此次疫情中，以湖北红十字会为代表的公益组织一度陷入危机之中。那么如何修复公众对组织的信任就成为危机

传播与治理的关键。不确定的社会危机情境加深公众对媒介的依存度，信息知情权下的信息透明是组织应对危机的原则。需要从重塑公益组织的公共信任出发，政府、组织、公众等多元主体参与其中。本文主要针对新冠疫情湖北红十字会事件对公益组织的危机情境和危机应对进行分析，但是普遍性的危机治理策略可能有失偏颇。未来在公益组织的公共信任研究上可将视野投向更广阔的社会和组织情境，着重探讨解决问题的应用型策略。

Situation, Response and Restoration: Research on Public Opinion Crisis Communication and Governance of Public Welfare Organizations——Analysis of Red Cross of Hubei Province in the COVID-19 Epidemic

Wang Yanlong, Liu Yezi

Abstract: In fighting public health emergencies, public welfare organizations play an important role in social assistance and disaster relief. In the COVID-19 epidemic, public welfare organizations represented by the Hubei Red Cross and the Wuhan Red Cross have fallen into a series of crisis caused by public opinion events. Combining the situational crisis communication theory and public trust repair theory, this paper proposes a situation-response-repair analysis framework to study the public opinion crisis communication and governance of public welfare organizations. Through the analysis of the crisis situation of philanthropic organizations over time, the study found that the transmission and flow of the crisis generated the situation, the relationship between the public and the organization evolved dynamically in games and conflicts, and the reputation of the organization was damaged. Assess the crisis response strategy of the Red Cross from three levels: text genre and media channels, text representation and discourse strategy, authority verification and social capital. Propose crisis management strategies from the dimension of public trust repair: adhere to the principles of attribution and transparency in the crisis response process, attach importance to the accumulation and cultivation of trust capital, and establish a retaliation mechanism and credit evaluation system.

Key Words: Crisis communication, public opinion of public welfare organizations, crisis governance, public trust

Author: Wang Yanlong, School of Literature and Journalism, Sichuan University. Liu Yezi, School of Literature and Journalism, Sichuan University.