



企业家在微信群、直播、采访等各渠道发声，要有“全场景”风险沟通意识，避免表里不一、撒气发飙，理性决策的前提在于克服“权力幻觉”、放下“成者自信”。

和罗永浩的看法更接近——非现场制作的菜品就是预制菜。罗永浩多次重申个人诉求：不反对预制菜，反对的是隐瞒！消费者反感的是支付了现做菜品的价格，吃到的却是加热产品，价格还不便宜，这种心理落差引发了强烈不满。而贾国龙的态度无疑是在老百姓和官方认定预制菜不同标准引发的矛盾上“火上浇油”。

值得一提的是，在“西贝 PK 罗永浩”期间，网传西贝“十年付了 6000 万元咨询费”的华与华营销咨询有限公司也似乎不够专业——9 月 12 日，华与华创始人华杉连发三条微博，其中提到：“这不是危机公关，因为根本就没有危机，是贾国龙怒了，要硬杠网络黑嘴。”华杉还称赞贾国龙“勇往直前，不苟且偷生”，“西贝可以说是中国最好的企业之一”。

9 月 14 日晚，罗永浩在直播间公开炮轰华与华，称其“怂恿对抗”“纯扯淡”，更直言，“经此一役，哪家公司雇佣华与华，只能说明脑子有问题”。没想到 9 月 15 日，罗永浩就透露华与华老板已私下道歉，称“这件事可以过去了”。9 月 16 日，罗永浩又发文，称华与华“不顾是非对错无脑站队”，但是“说他们是骗钱的就有点过了”。

华与华“无脑站队”可能是看在钱的份上——根据新浪财经，在华杉实控的读客文化上市申请文件中，披露了西贝与华与华合作更具体的交易费用：2017 年至 2019 年分别为 480 万元、360 万元和 420 万元。这和网传的公关咨询费版本相去甚远，但 3 年 1260 万元也不是一笔小数目。

复旦大学新闻学院教授、复旦发展研究院传播与国家治理研究中心主任张志安曾给企业和商学院讲授危机

管理与沟通课长达十年。对于“西贝 PK 罗永浩”这场危机公关，他的看法是：

1. 预制菜大势所趋、无法阻挡，但标准、透明及公众接受度等问题未完全解决，企业对此应有社会心态感知，适度“透明 + 低调 + 示弱”才是务实之道；2. 遭遇意见领袖批评，即便有点“冲”，企业也需冷静应对，管理者更需克制，不宜互怼、升级话题；3. 企业家在微信群、直播、采访等各渠道发声，要有“全场景”风险沟通意识，避免表里不一、撒气发飙，理性决策的前提在于克服“权力幻觉”、放下“成者自信”。因此，真需要有三两个平等专业的外部顾问或能让他听得进话的行业导师；4. 意见领袖的公共发声，仍需谨慎。网络舆论本就脆弱、易极化，社会理性常超越科学理性，对企业“发难”，导致冲击和损失大。

值得一提的是，扬言“我们一定会起诉他”的西贝，迄今为止并没有起诉罗永浩，但爱康国宾就不同了。

今年 8 月 27 日，上海市浦东新区人民法院就爱康国

宾大学新闻学院教授、复旦发展研究院传播与国家治理研究中心主任张志安曾十年给企业和商学院讲授《危机管理与沟通》课。

