

西贝风波的真正教训：别把舆情当成对立面

西贝风波“返场”，《人民日报》两度发文引发关注

近日，有消息称西贝将一次性关闭全国 102 家门店，再度引发舆论关注，1 月 16 日，罗永浩发长文称企业不会仅仅因为被黑就倒闭。同日晚间，贾国龙在微博发文称，当晚 10 点将就罗永浩对西贝的重大污蔑诽谤进行回应。但伴随罗永浩和贾国龙的账号双双被禁言，这一论战并未实现。

而值得注意的是，1 月 18 日至 1 月 19 日，《人民日报》先后就西贝事件发表两篇评论文章。其中，1 月 18 日的文章《网络舆论环境不能成为企业发展的短板》称“对企业，当然可以批评，但必须客观理性，对别有用心者必须警惕”，强调主流媒体和平台等各方维护网络舆论营商环境的重要性。当日晚间，贾国龙在朋友圈转发该篇文章，回应称：“人民日报重大表态！相信组织，依靠法律，团结伙伴，一万七千名西贝人，全力以赴为顾客服务，全力以赴自救！”

1 月 19 日，《人民日报》再度发布评论文章《危机面前，坦诚是最好的公关》，随后，“西贝 XIBEI 官方微博”转发评论文章，称“西贝贾国龙一定对照反思，学习，改进”。



西贝 XIBEI 官方微博

刚刚 来自 HUAWEI Mate 60 Pro+

加上了//@Fenng:咋不用感叹号了? 😊//@西贝 XIBEI 官方微博:西! 贝! 贾! 国! 龙! 一! 定! 对! 照! 反! 思! 学! 习! 改! 进! 🙏

@人民日报评论:【#人民日报评西贝关店事件# #危机面前坦诚是最好的公关# #人民日报筋斗云#】互联网时代, 消费者绝大多数就是网友, 大家的感受、情绪很容易共情、共鸣。找准问题、改正错误、接受监督, 有则改之、无则加勉, 就会一通百通, 企业还会因敢于正视问题和系统解决问题而赢得更多人。民营企业经营不易, 但千难 ... 全文

西贝官方微博回应《人民日报》评论

《人民日报》的两次发声, 对双方“各打五十大板”, 某种意义上也可以看作一种试图将舆论重新拉回理性轨道的定调尝试——既不纵容网络暴力, 也不为企业的公关失误背书; 舆论可以批评, 但应当理性, 企业可以自救, 但要懂得方式。这种定调, 本质上是希望为舆论降温、为市场稳预期, 同时也向企业释放明确信号: 网络空间不是情绪对抗的战场, 而是需要以规则、责任和专业能力来应对的公共领域。

回顾这一场在数月里“返场”多次的舆论风波, 从最初的罗永浩吐槽, 西贝公开后厨却暴露“预制西蓝花”问题, 再到近期的“论战”被强行终止, 看似是网络舆论与企业经营的碰撞, 实则暴露了西贝在品牌定位、认知沟通上的方向偏差。

西贝风波持续的本质问题: 对舆论的认知偏差

从事实层面看, 西贝本身并不存在“系统性违法”或“经营失序”的根本问题, 甚至在舆论场中, 有支持者指出西贝

实行的中央厨房模式有利于在食品安全方面强化保障。这场风波的核心问题，并不在于西贝“有没有错”，而在于其在回应过程中没有找准自身所处的社会位置与情绪坐标。

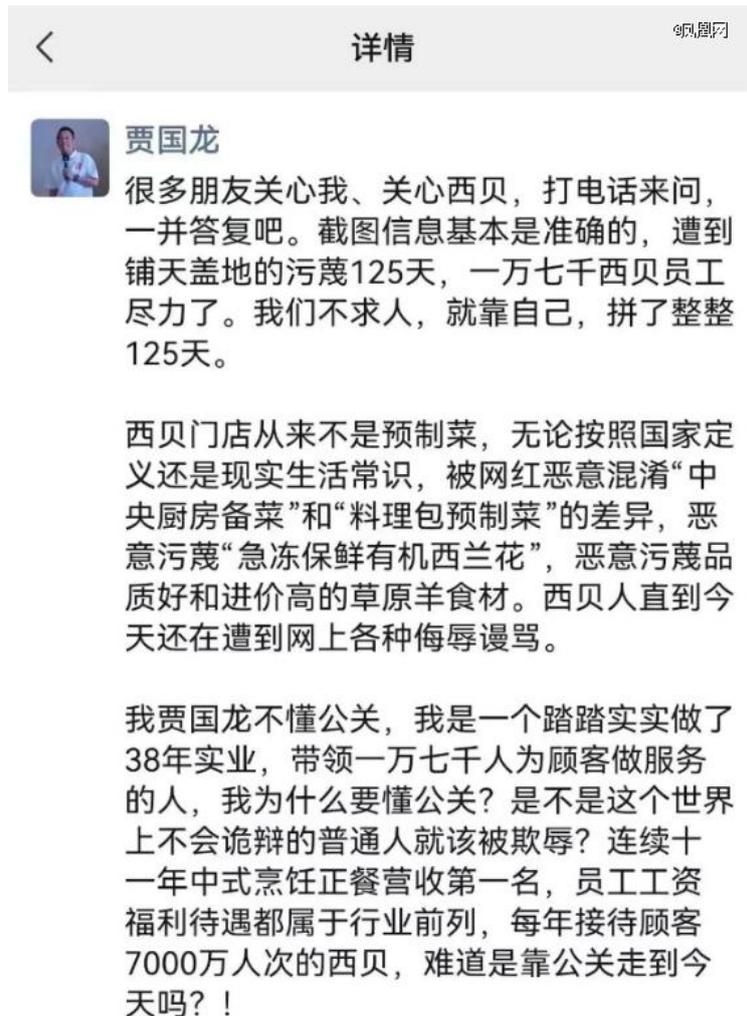
在网络舆论愈发敏感的情况下，企业是否“有错”，并不能完全决定舆情走向；企业如何回应、以何种姿态回应、是否准确理解自身在公众心中的位置，更决定了舆情的直接反应。在多次公开表态中，贾国龙将自身及企业置于“受害者”的叙事框架之下，试图以“被污蔑”“被抹黑”回应外界质疑。然而，从舆情发酵的实际过程看，罗永浩虽具备较强的传播力，但其发声路径本质上仍是以普通消费者的体验与情绪为切入点，并未脱离消费讨论的基本语境。

当一家具有规模与影响力的企业，以“受害者”姿态直面消费者层面的吐槽时，原本属于意见表达的批评被重新界定为对企业的“加害”，贾国龙与消费者群体之间存在的认知偏差，使得贾国龙的回应方式与公众期待背道而驰，原本可以平息的吐槽和质疑，被放大为系统性的舆情冲突。

事实上，对于公众而言，大型企业更应展现的是解释、承担与修正的能力，而非情绪化的自我辩护。当企业将“被抹黑”作为回应的核心叙事，却未充分回应消费者的真实感受时，直接偏离了公众的心理预期，激发不满与逆反情绪，这也成为西贝舆情迅速外溢且持续发酵的重要原因。即便西贝后续推出消费券促销、承诺闭店后足额发放员工工资等举措，也难以挽回受损的品牌形象。

贾国龙“不懂公关”人设无法成为“免死金牌”

据媒体报道，贾国龙在朋友圈提到，“我贾国龙不懂公关，我是一个踏踏实实做了38年实业，带领一万七千人为顾客做服务的人，我为什么要懂公关？”其一直以来的发言似乎也印证了这一“人设”。



贾国龙朋友圈截图（来源：凤凰网）

但在当下高度数字化、舆情敏感的网络环境中，企业的公众形象、舆论回应能力与经营能力同等重要。将“公关”理解为可忽略的外在附属，而非企业生存和信誉管理的核心部分，不仅低估了舆论对品牌的影响力，也使企业在危机中

无法及时控制信息节奏和公众预期。

企业需要认识到，舆论情绪并非企业需要“对抗”的对手，其本身具有信号价值——反映了消费者的真实感受和品牌认知缺口。而理性、及时、透明地回应，不仅可以缓解舆论场中累积的负面情绪，还能够重建信任，防止小范围问题演变为系统性舆情危机。忽视舆论情绪、单纯依赖内部逻辑或“实业能力”，只会导致企业错失调控舆情的最佳时机，加剧消费者逆反心理，从而扩大负面影响。

西贝风波反映了一个更普遍的问题：在信息高度密集、情绪高度传染的时代，企业能否平稳渡过危机，很大程度上取决于它能否理解并尊重舆论运行的基本规律，并能合理应对公众的关切。

舆论环境不应成为企业发展的短板，但前提是，企业自身不能让“应对舆情失当”成为新的短板。