

WEIJIGUANLI YU MEITIYINGDUI

危机管理 与 媒体应对

黄芙蓉 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

G212

111

D00944402

WEIJIGUANLI YU MEITIYINGDUI

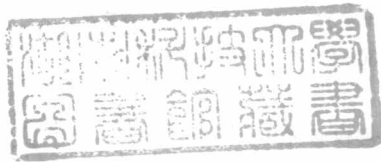
危机管理 与 媒体应对

黄芙蓉 著

湖南科技大学图书馆



KD00944402



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

责任编辑：刘 睿 罗 慧

责任校对：董志英

特约编辑：吴艳红

责任出版：卢运霞

图书在版编目 (CIP) 数据

危机管理与媒体应对 / 黄芙蓉著. —北京：知识产权出版社，2012. 1

ISBN 978 - 7 - 5130 - 0992 - 8

I. ①危… II. ①黄… III. ①突发事件 - 新闻报道 - 研究 IV. ①G212

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 252386 号

危机管理与媒体应对

黄芙蓉 著

出版发行：知识产权出版社

社 址：北京市海淀区马甸南村 1 号

邮 编：100088

网 址：<http://www.ipph.cn>

邮 箱：bjb@cnipr.com

发行电话：010 - 82000860 转 8101/8102

传 真：010 - 82005070/82000893

责编电话：010 - 82000860 转 8113

责编邮箱：liurui@cnipr.com

印 刷：知识产权出版社电子制印中心

经 销：新华书店及相关销售网点

开 本：880mm × 1230mm 1/32

印 张：13

版 次：2012 年 2 月第 1 版

印 次：2012 年 2 月第 1 次印刷

字 数：332 千字

定 价：36.00 元

ISBN978 - 7 - 5130 - 0992 - 8/G · 460 (3887)

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

目 录

第一章 危机与危机管理	(1)
第 1 节 “危机”面面观	(3)
第 2 节 “危机管理”的定义与原则	(7)
第二章 危机报道概论	(21)
第 1 节 危机报道的定义	(23)
第 2 节 危机报道的功能	(24)
第 3 节 危机报道的原则	(26)
第 4 节 危机报道的定位	(32)
第 5 节 危机报道的误区	(37)
第三章 危机报道能力构建	(43)
第 1 节 呼唤新闻立法	(45)
第 2 节 绷紧法律之弦	(54)
第 3 节 恪守职业道德	(63)
第 4 节 积累职业技能	(99)
第四章 自然灾害事件的媒体应对	(123)
第 1 节 自然灾害事件概述	(125)
第 2 节 自然灾害事件的应对处置	(128)
第 3 节 自然灾害事件的媒体策略	(137)
第五章 金融危机的媒体应对	(167)
第 1 节 金融危机概述	(169)

第2节	历次金融危机·····	(177)
第3节	次贷金融危机对媒体行业发展的影响分析·····	(188)
第4节	我国媒体行业应对金融危机的主要策略·····	(194)
第5节	金融危机新闻报道之怪现象·····	(201)
第六章	突发性群体事件的媒体应对 ·····	(209)
第1节	突发性群体事件概述·····	(211)
第2节	突发性群体事件的媒体应对·····	(231)
第3节	结语·····	(254)
第七章	突发公共卫生事件的媒体应对 ·····	(255)
第1节	突发公共卫生事件的概述·····	(257)
第2节	突发公共卫生事件与媒体应对的关系·····	(262)
第3节	突发公共卫生事件的媒体应对存在的现实困境·····	(270)
第4节	突发公共卫生事件的媒体应对策略·····	(274)
第5节	结语·····	(281)
附录一	国家应对危机部分预案 ·····	(282)
	国家自然灾害救助应急预案·····	(282)
	国家地震应急预案·····	(300)
	国家安全生产事故灾难应急预案·····	(317)
	国家突发环境事件应急预案·····	(330)
	国家突发公共卫生事件应急预案·····	(348)
	国家重大食品安全事故应急预案·····	(365)
	海南省处置金融突发公共事件应急预案·····	(378)
附录二	黄芙蓉主要科研成果 ·····	(397)
	主要参考文献 ·····	(399)
	后记 ·····	(405)

第一章

危机与危机管理



第1节 “危机”面面观*

1.1 关于“危机”的评述

20 世纪中后期,人们开始系统地研究危机管理,关于危机的定义有诸多论述。

赫尔曼 (Hermann, 1972): 危机是指一种情境状态,在这种形势中,其决策主体的根本目标受到威胁且作出决策的反应时间很有限,其发生也出乎决策主体的意料之外。

福斯特 (Foster, 1980): 危机具有四个显著特征: 急需快速作出决策、严重缺乏必要的训练有素的员工、相关物资资料紧缺、处理时间有限。

罗森塔尔 (Rosenthal, 1989): 危机对一个社会系统的基本价值和行为架构产生严重威胁,并且在时间性和不确定性很强的情况下必须对其作出关键性决策的事件。

巴顿 (Barton, 1993): 危机是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的事件,这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、资产和声誉造成巨大的伤害。

班克斯 (Banks, 1996): 危机是对一个组织、公司及其产品或名声等产生潜在的负面影响的事故。

里宾杰 (Lerbinger, 1997): 对于企业未来的获利性、成长乃至生存发生潜在威胁的事件。他认为,一个事件发展为危机,必须具备以下三个特征: 其一,该事件对企业造成威胁,管理者确信该威胁会阻碍企业目标的实现;其二,如果企业没有采取行动,局面会恶化且无法挽回;其三,该事件具有突发性。

* 黄芙蓉: “关于危机报道的定义、功能、原则之考辨”, 载《邵阳师范专科学校学报》2011 年第 3 期。



斯格 (Seeger, 1998): 危机是一种能够带来高度不确定性和高度威胁的、特殊的、不可预测的、非常规的事件或一系列事件。^①

在上述诸多论断之中, 一个关键性问题是: 危机乃一个事件, 或一种状态? 事件还是状态, 这是一个涉及危机定位的根本性问题。倘若将危机归结为一个 (或多个) 事件, 那么危机管理将被限定为事件应对和冲突调节; 倘若将危机定位为一种状态, 那么危机管理将被明确为状态修复和系统重建。有的学者主张将危机定义为一种状态, 而非一个 (或多个) 事件。其理由为: (1) 危机事件不等同于危机。危机往往是由特定事件引发的, 其表现形式也主要是威胁性事件, 人们总是能在危机中清理出一条或几条事件线索。但危机发生是社会组织内部与外部的构成要素、运作规则和发展环境由常态异化, 进而裂变为威胁性系统的过程。因此, 其认为危机本质上是一种威胁性的形势、情境, 或者状态。(2) 将危机定义为一种状态, 更准确地反映危机的本质, 有利于我们加深对危机的认识和理解; 它明确了危机管理的方向为异化生存状态向正常生存状态的转换; 危机管理的范畴不单纯是突发事件的处理。(3) 状态而非事件的危机观念, 有利于组织树立危机意识, 建立危机应对机制, 形成战略性的危机发展观。^②因此, 我国通说认为危机是指由意外事件引起的危险和紧急的状态。

1.2 关于危机的特点

1.2.1 意外性

危机的爆发经常出于人们的意料之外, 危机爆发的具体时

^{①②} 胡百精: “危机概念的再界定”, 载中国公共关系网, 2009 年 10 月 29 日访问。



间、实际规模、具体态势和影响深度，是始料未及的，如地震、海啸。

1.2.2 聚焦性

进入信息时代后，危机的信息传播比危机本身发展要快得多。媒体对危机来说，就像大火借了东风一样。信息传播渠道的多样化、时效的高速化、范围的全球化，使危机情境迅速公开化，成为公众聚集的中心，成为各种媒体热炒的素材。如 2011 年 3 月 11 日在日本发生海啸，几乎所有的媒体都报道这次事件，大概有 80% 的媒体覆盖率。海啸是下午 2:45 发生的，不到一个小时韩国的全国民众都可以在电视上看到这场灾难的发生。

1.2.3 破坏性

危机常造成破坏，引起混乱和恐慌，而且由于决策的时间及信息有限，往往会导致决策失误，从而带来不可估量的损失。而且危机往往具有连带效应，引发一系列的冲击，从而扩大事态。如日本地震引发核泄漏危机，核辐射造成的恐慌远超地震；经济危机能引起金融职场就业恐慌。

1.2.4 紧迫性

危机一旦爆发，其破坏性的能量就会被迅速释放，并呈快速蔓延之势，如果不能及时控制，危机会急剧恶化。而且由于危机的连锁反应及快速传播，如果给公众留下反应迟缓、漠视公众利益的形象，势必会失去公众的同情、理解和支持。因此对于危机处理，可供作出正确决策的时间是极其有限的，而这也正是对决策者最严峻的考验。2009 年 6 月 17 日，湖北石首市高基庙镇长河村 5 组青年涂远高在石首永隆大酒店非正常死亡，引发了一场警民对峙事件，武警与群众发生冲突，事态之严重震惊中央领导。这次群体性公共危机，当地决策者处置不当是关键原因。



1.3 关于危机的效应

1.3.1 涟漪效应

危机就如一粒石子投入湖水中引起阵阵涟漪，会产生一系列负面影响，如不及时采取措施以遏制事态的恶化，就会使涟漪布满整个湖面。如瓮安事件发端于瓮安县一名女学生溺水死亡，瓮安县公安局进行调查后，对女学生的死因作出鉴定，但死者家属不肯接受鉴定结论，此后事态扩大直至酿成一起围攻政府部门的打砸烧突发事件。

1.3.2 蝴蝶效应

蝴蝶翅膀的运动，导致其身边的空气系统发生变化，并引起微弱气流的产生，而微弱气流的产生又会引起它四周空气或其他系统产生相应的变化，由此引起连锁反应，最终导致其他系统的极大变化，即“蝴蝶效应”。它在社会学界用来说明：一个坏的微小的机制，如果不加以及时地引导、调节，会给社会带来非常大的危害，戏称为“龙卷风”或“风暴”；一个好的微小的机制，只要正确指引，经过一段时间的努力，将会产生轰动效应，或称为“革命”。近年来，几乎所有的公共事件都会产生蝴蝶效应，如杨佳案、周正龙案、邓玉娇案、李启铭（李刚之子）案，直到钱云会案。本是一起稍有新闻价值的案件，经媒体一折腾，便翻出深藏在案件背后的恶臭来，引发一场场“地震”。

1.3.3 多米诺骨牌效应

其道理是：骨牌竖着时，重心较高，倒下时重心下降，倒下过程中，其重力势能转化为动能，它倒在第二张牌上，这个动能就转移到第二张牌上，第二张牌将第一张牌转移来的动能和自己倒下过程中由本身具有的重力势能转化来的动能之和，再传到第三张牌上……所以每张牌倒下的时候，具有的动能都比前一块牌大，因此它们的速度一个比一个快，也就是说，它们依次推倒的



能量一个比一个大。金融危机也是一个多米诺骨牌效应，是一件事情触发了一系列事情的发生。它从负债开始，引起一连串的负债，就相当于将一系列的多米诺骨牌给仔细地摆好了，一旦一个倒下，就会一个挨一个地倒下，最后一倒一大片。^①

1.4 关于危机的分类

目前，关于危机的分类十分庞杂。不同学者依据不同的标准，作出了完全不同的分类。例如，从直接原因的角度，将危机划分为两种，一种是天灾，即自然灾害（如地震、洪水、干旱等）；一种是人祸，即社会危机（如社会动乱、战争等）。现代社会控制理论将危机分为系统内部危机和系统外部危机。按照危机是否可以预测，又可以将危机分为可预测性危机和不可预测性危机。按照危机波及的区域，可将其分为区域危机、国家危机乃至全球危机等。按照危机发生的领域，可将危机分为政治危机、经济危机、民族危机、宗教危机等。^②在此，我们着重讨论四种危机，即自然灾害事件、金融危机、突发群体性事件和突发公共卫生事件。

第2节 “危机管理”的定义与原则

2.1 关于危机管理的定义

危机管理（Crisis Management），从国际视野看，它的提出已有相当长的历史。危机管理首先是从企业实践和工商管理学科发展起来的。莱特纳1915年出版的《企业危险论》一书首先提

^① “多米诺骨牌效应”，载百度百科，<http://baike.baidu.com/view/34414.htm>，2009年10月29日访问。

^② 杨冠琼：“危机性事件的特征、类别与政府危机管理”，载《新视野》2003年第6期。



出了危机管理的概念，马歇尔 1921 年出版的《企业管理》则讨论了危机的管理方法。

危机管理另外一个重要的概念源头是政治学，特别是国际政治学。1971 年美国政治学家阿利森出版的、解释 1962 年古巴导弹危机的著作《决策的本质》是其中最著名的代表。

此外，欧洲的一些政治学者从最初国际政治的视角开始转向从更广阔的视角出发讨论公共部门如何管理各种类型的危机，主要代表是荷兰莱顿大学的危机研究中心（Crisis Research Centre，简称 CRC）和瑞典国防大学危机管理研究中心（Crismart）。

但在我国，改革开放以来，因面临的公共安全方面挑战，“危机管理”这个词才出现。国内目前最有影响力的危机管理文献是薛澜等于 2003 年出版的《危机管理：转型期中国面临的挑战》一书。该书系统讨论了“9·11”事件发生后全球危机形态的变迁和转型期内我国危机形态的根源及特征，其提出的“时间序列—组织行为—决策过程”模型是将危机管理与公共管理对接的重要尝试。^①

危机管理的概念不统一，归纳起来，对它的概念界定有以下几种视角^②：

其一，从危机特点的研究视角来看，危机又称“突发事件”“风险”，^③是指突发性的、可能对社会造成较大危害的事件，可能是“天灾”，也可能是“人祸”。^④美国学者奥兰·杨认为，危机是由一组迅速展开的事件组成，它使破坏稳定的力量在总的

① 薛澜、张强、钟开斌：《危机管理：转型期中国面临的挑战》，清华大学出版社 2003 年版。

② 高小平、侯丽岩：“危机管理方法初探”，载《中国行政管理》2005 年第 5 期。

③ 丁辉：“论突发事件和应急机制”，载《安全》2003 年增刊。

④ 侯少文：“提高处置危机的能力”，载《瞭望新闻周刊》2003 年第 19 期。



系统或其中任何子系统的影响作用大大超过正常水平，并增加在系统中爆发暴力的危险。^①

其二，从危机的决策环境视角而言，危机对策研究的先驱赫尔曼的经典定义是：“危机是威胁到决策集团优先目标的一种形势，在这种形势下，决策集团做出反应的时间非常有限，且形势常常向令决策集团惊奇的方向发展。”^②我国学者薛澜把危机界定为对一个社会系统的基本价值和行为准则产生严重威胁，并且在时间压力和不确定性极高的情况下，必须对其作出关键决策的事件。他指出，危机事件的决策环境相对于政府的常规性决策环境往往是一种非常态的社会情境，是各种不利情况、严重威胁、不确定性的高度积聚。^③因此，从危机管理的角度来看，危机可以被认为是一种决策形势，在此情势下国家的利益受到威胁，严重的对抗可能因失控而导致暴力冲突，而管理者作出反应和决策的时间相当有限。

其三，从政府行为的角度而言，危机管理就是指政府调动各种可利用的资源，采取各种可能的或可行的方法和方式，限制乃至消灭危机的行为，从而使现存的危机得以解决，使危机造成的损失最小化的行为。^④

其四，从组织过程的角度说，所谓危机管理，指的是组织为应付各种危机情境所进行的信息收集、信息分析、问题决策、计划制订、措施制定、划界处理、动态调整、经验总结和自我诊断

① 许文惠、张成福主编：《危机状态下的政府管理》，中国人民大学出版社1998年版。

② [美] 麦克纳马拉：“今后的战略可能不复存在，取而代之的将是危机管理”，载中评网2003年第6期。

③ 薛澜、张强、钟开斌：“危机管理：转型期中国面临的挑战”，载《中国软科学》2003年第4期。

④ 周志田：“从SARS谈中国危机管理的机制建设”，载《科学对社会的影响》2003年第2期。



的全过程。

从字面而言，危机管理的对象显然是危机。危机管理有广义和狭义之分。广义的危机管理是指公共关系从业人员在危机意识或危机观念的指导下，依据危机管理计划，对可能发生或已经发生的公共关系危机事件进行预测、监督、控制、协调处理的全过程。狭义的危机管理通常与危机处理的概念一致，指对已经发生的公共关系危机事件的处理过程。^①本书着重探讨狭义的危机管理。

2.2 关于危机管理原则简介

危机管理原则的提法较多，但万变不离其宗，在此特将漆福田、游昌乔在《领导决策信息》2003年第32期发表的《政府危机管理的八个基本原则》介绍一下，便于我们从中领悟危机报道的原则。

2.2.1 危机管理6F原则

(1) 事先预测 (Forecast) 原则：首先体现在组织必须对可能发生危机的各个领域和环节作出事先预测和分析，制订全面、可行的危机预案和计划。将危机消灭在产生前，是危机管理的最高境界。其次还体现为危机事件发展前期决策者对态势的把握。在危机发展初期，组织决策者必须能够准确判断危机发展态势、影响程度和社会公众的反应，从而将危机控制在萌芽期，避免危机的进一步扩大。这是危机管理的次一层境界。

(2) 迅速反应 (Fast) 原则：组织内部对于危机事件必须保持高度警觉，早发现、早通报，便于高层尽快掌握了解真相、作出决策，绝对不可推诿扯皮，贻误战机。在对外沟通方面，速度第一原则显得更为重要，及早向外界发布信息，既体现出组织对

① 于勤：“危机管理及其相关概念探析”，载《商业研究》2001年第4期。



危机事件的快速反应姿态，又可以平息因信息不透明而产生的虚假谣言，赢得公众信任。同时，在危机发生后第一时间与利益相关者进行沟通公关，争取良好的外部环境，分解组织的外部压力，有利于危机的妥善解决。可以说，谁能第一时间作出反应，谁就掌握了主动。

(3) 尊重事实 (Fact) 原则：任何组织在处理危机过程中，都必须坚持实事求是的原则，这是妥善解决危机的最根本原则。世上没有不透风的墙，违背 Fact 原则弄虚作假、封锁消息、愚弄公众，往往会产生一系列连锁反应，进一步加重危机的负面作用，以致给组织造成不可挽回的损失。

(4) 承担责任 (Face) 原则：危机发生后，公众关注的焦点往往集中在两个方面：一方面是利益的问题，另一方面则是感情问题。无疑，利益是公众关注的焦点。危机事件往往会造成组织利益和公众利益的冲突激化，从危机管理的角度来看，无论谁是谁非，组织应该主动承担责任。

(5) 坦诚沟通 (Frank) 原则：处于危机中的组织要高度重视做好信息的传递发布并在组织内外部进行积极、坦诚、有效的沟通公关，充分体现出组织在危机应对中的社会责任感，从而为妥善处理危机创造良好的氛围和环境，达到维护和重树形象的目标。

(6) 灵活变通 (Flexible) 原则：从危机事件爆发前的预防、危机事件发生后的应对和危机后期处理环节，既要遵循一些危机管理的基本程序和规则，又无绝对统一的模式可以照搬。危机管理高手们往往能结合事态形势的变化、组织自身优劣势、内外部资源条件等进行灵活处理和应对。

2.2.2 危机管理6C原则

(1) 全面化 (Comprehensive)：危机管理的目标不仅仅是“使公司免遭损失”，而是“能在危机中发展”。全面化可归纳为



三个“确保”，一是应确保企业危机管理目标与业务发展目标相一致；二是应确保企业危机管理能够涵盖所有业务和所有环节中的一切危机，即所有危机都有专门的、对应的岗位来负责；三是应确保危机管理能够识别企业面临的一切危机。

(2) 价值观的一致性 (Consistent values)：危机管理有道亦有术。危机管理的“道”是根植于企业的价值观与社会责任感，是企业得到社会尊敬的根基。危机管理的“术”是危机管理的操作技术与方法，是需要通过学习和训练来掌握的。

(3) 关联化 (Correlative)：有效的危机管理体系是一个由不同的子系统组成的有机体系，如信息系统、沟通系统、决策系统、指挥系统、后勤保障系统、财物支持系统等。因而，企业危机管理的有效与否，除了取决于危机管理体系本身，在很大程度上还取决于它所包含的各个子系统是否健全和有效运作。任何一个子系统的失灵都有可能导致整个危机管理体系的失效。

(4) 集权化 (Centralized)：集权化的实质就是要在企业内部建立起一个职责清晰、权责明确的危机管理机构。因为清晰的职责划分是确保危机管理体系有效运作的前提。同时，企业应确保危机管理机构具有高度权威性，并尽可能不受外部因素的干扰，以保持其客观性和公正性。危机的集权管理有利于从整体上把握企业面临的全部危机，从而将危机策略与经营策略统一起来。危机发生的时候，人们需要有人站出来领导，人们需要的是指示和命令，即告诉他们发生了什么，告诉他们应该怎么做。

(5) 互通化 (Communicating)：从某种意义上讲，危机战略的出台在很大程度上依赖于其所能获得的信息是否充分，而危机战略能否被正确执行则受制于企业内部是否有一个充分的信息沟通渠道。如果信息传达渠道不畅通，执行部门很可能会曲解上面的意图，进而作出与危机战略背道而驰的行为。

有效的信息沟通可以确保所有的工作人员都能充分理解其工