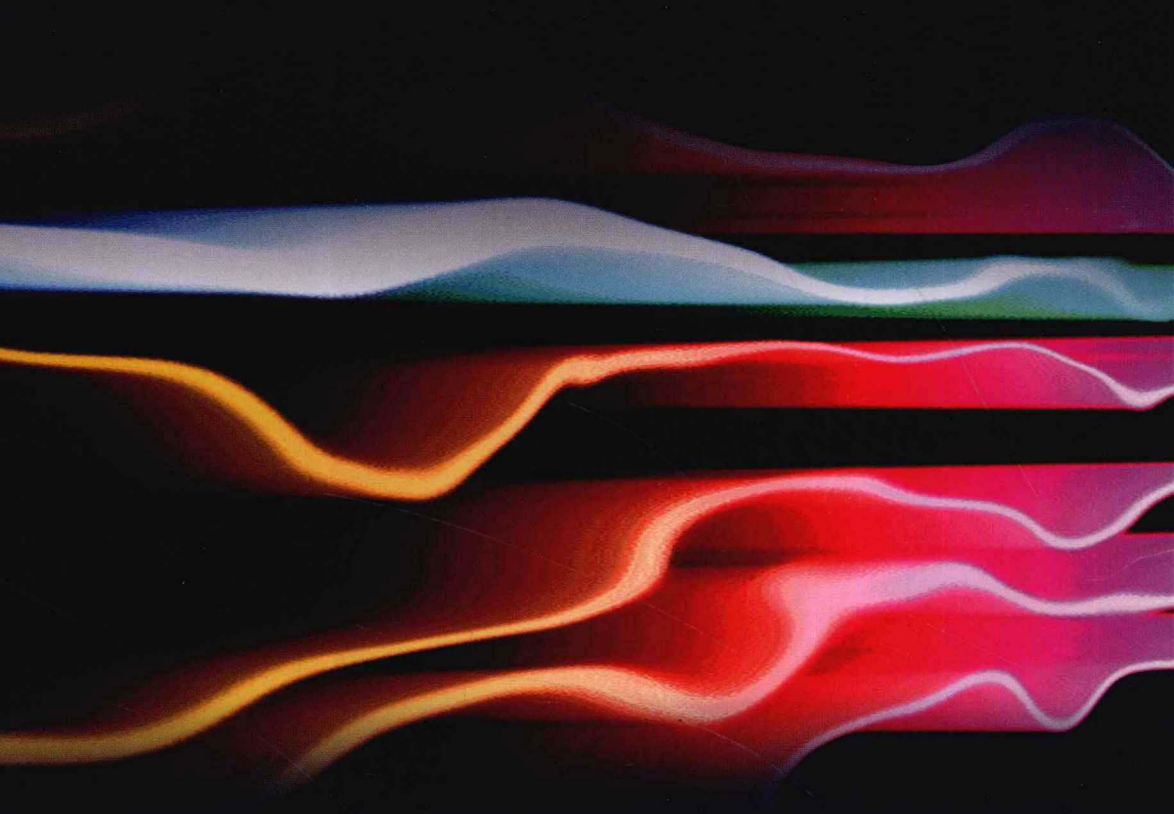
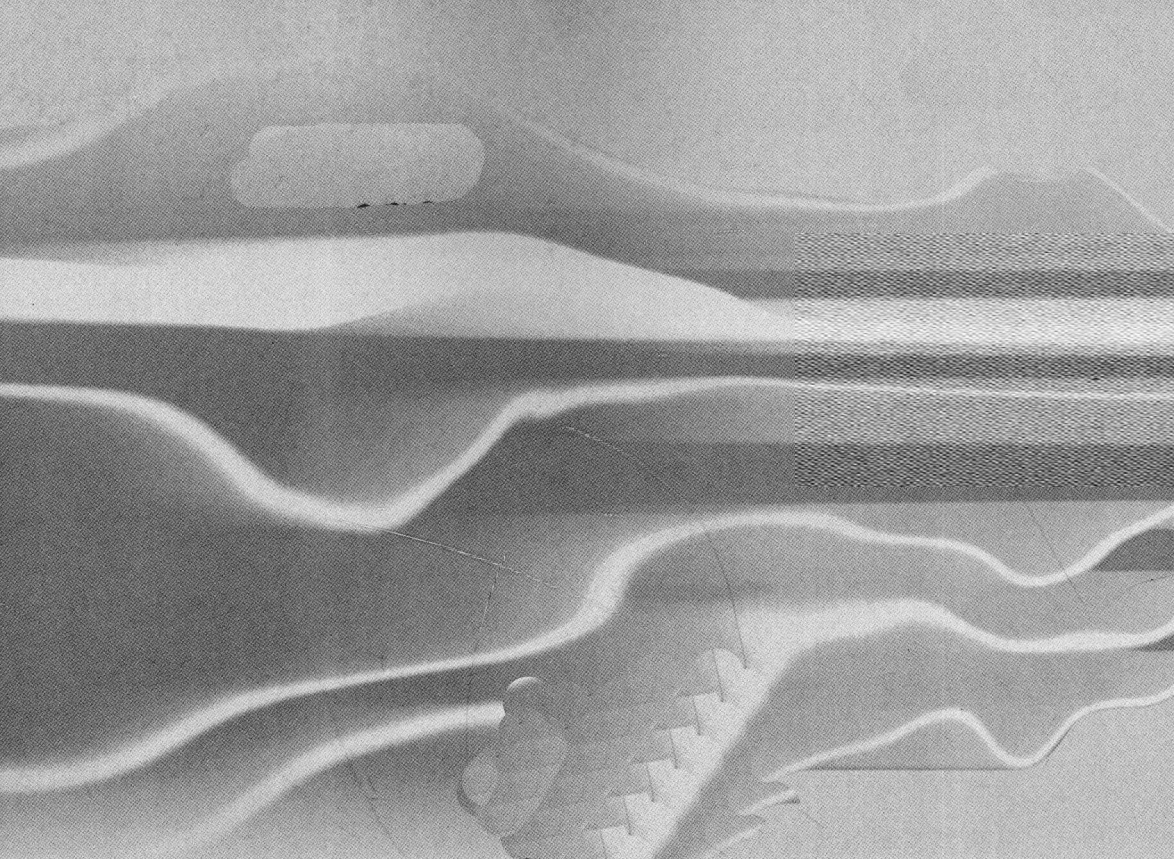




企业公关危机管理研究 ■ 邵华冬 著

QIYEGONGGUANWEIJIGUANLIYANJIU

中国传媒大学出版社



企业公关危机管理研究 ■ 邵华冬 著

QIYEGONGGUANWEIJIGUANLIYANJIU

中国传媒大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业公关危机管理研究/邵华冬著. —北京:中国传媒大学出版社, 2011. 8
ISBN 978-7-5657-0314-0

I. ①企… II. ①邵… III. ①企业管理—公共关系学—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 158129 号

企业公关危机管理研究

作 者 邵华冬
责任编辑 赵丽华 欣 雯
责任印制 范明懿
封面设计 大鹏工作室
出 版 人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学出版社

社 址 北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编:100024
电 话 86-10-65450528 65450532 传真:65779405
网 址 <http://www.cucp.com.cn>
经 销 全国新华书店

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 730×988mm 1/16

印 张 13.5

版 次 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号 978-7-5657-0314-0/F·0314 定 价 39.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

序

即使对于深谙公关素养与媒体技能的公关人来说,危机管理都是充满了风险与不确定性的最具挑战性的服务之一。2010年,某国际知名公关公司总裁到中国传媒大学做宣讲时被问及客户的危机处理经验和诀窍,这个有近二十年公关从业经验的“老行尊”也不得不耸耸肩,表示危机管理永远都充满危机,旧的问题解决之后又要应对新的挑战,永无止境。如果说危机管理的经验,那么,企业与客户建立关系的最好时机恰好是危机管理的过程,如果厂家和消费者能建立起像朋友、家人那样相互紧密贴合的关系,当然就可以对未来可能发生的危机做到防微杜渐且风雨同舟。

对于中国的许多企业家来说,危机管理是一个新的领域,也是相当重要的领域。中国传媒大学广告学院青年教师邵华冬长年关注、研究这个领域:从硕士期间专注的企业品牌营销传播到博士期间研究的企业公关危机管理,并在此基础上完成了《企业公关危机管理研究》一书。十多年的持续追踪研究,邵华冬发现企业不仅需要创造品牌效益的广告和提升品牌效益的公共关系,更需要守护企业品牌资产的重要手段——危机公关。因此,她在研究企业品牌营销传播的同时,亦开始了对企业品牌公关危机的研究。正因为作者学习、工作的历史轨迹,导致了本书对企业公关危机管理的阐释与众不同——作者没有单纯关注危机事件当中的事件处理与媒体应对,而是回归到问题的原点去找寻答案,去寻找策略形成的

根本。即,作为企业组织,企业和公众之间的公共关系应该是怎样的一种健康、良性的关系?这些良性关系怎样形成了企业的品牌形象资产?哪些因素的出现导致了关系的异化甚至危机的爆发?就中国社会的具体情况而言,又特别是因为哪些原因、哪些要素导致了危机的发生?中国企业特别容易遭遇哪些类型的危机?在应对这些危机中又该特别注意哪些要素?当把这些因素梳理清晰之后,一个真正兼顾企业短期危机应对与长期良性公共关系建设以及企业品牌形象管理的危机管理方案便可以清晰地浮现出来了。

在本书的撰写过程中,本书作者依托中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所连续五年的研究数据及案例中心的案例库研究,带领研究生、本科生做了大量的案头分析和企业、公关公司实地调研。在借鉴西方公共关系系统学科理论的基础上,结合一线实证研究数据与资料,提出了中国企业公共关系危机管理的 ICC(Image - Conduct - Communication)模型。即公共关系危机是企业公共关系的异化状态,公共关系危机管理的过程即是对异化的符号关系和断裂的行为关系进行有效修复的过程。ICC模型的提出,可以使企业界的朋友们认识到危机管理是一个两手抓、两手都要硬的攻坚战,认识到符号关系要修复,行为关系的重建更要抓紧、再抓紧。

危机应对与生俱来,个人如是,企业如是。挑战在继续,研究也在继续,相信作者在不久的将来还会呈现给读者更多的发现和更多的案例。是为序。

黄升民

中国传媒大学广告学院院长

2011年6月6日

目 录

CONTENTS

第一章 企业公关危机管理概说	/1
第一节 企业公关危机管理概念界定	/1
第二节 公关危机管理发展历程	/19
第二章 公共关系危机管理的 ICC 模型	/30
第一节 公共关系危机管理的 ICC 模型	/30
第二节 符号关系修复	/35
第三节 行为关系修复	/40
第四节 ICC 模型的运转机制及人员支持	/44
第五节 准确解读中国社会环境	/50
第三章 危机行为关系修复	/62
第一节 危机行为关系修复框架	/62
第二节 基于利益的危机行为关系	/67
第三节 危机行为关系的横向分解	/74
第四节 危机行为关系的纵向分解	/78

第五节 经济责任危机 /80

第六节 法律责任危机 /85

第七节 伦理道德责任危机 /92

第八节 慈善社会责任危机 /96

第九节 危机中的公共关系价值取向 /101

第四章 危机符号关系修复 /110

第一节 “由外向内”的危机形象修复路径探索 /110

第二节 外部公众变化隐含公关危机爆发线索 /116

第三节 危机形象修复循环模型 /120

第四节 危机后的形象损害评估、经验学习及形象再生 /122

第五节 危机企业形象修复推动企业实态调整 /128

第五章 公共关系危机传播管理 /131

第一节 公共关系危机传播管理 /131

第二节 危机传播特征 /134

第三节 危机劝服沟通 /136

第四节 危机劝服沟通策略 /142

第六章 公共关系危机媒体关系管理 /149

第一节 大众传播媒体的挑战 /149

第二节 危机媒体关系管理策略 /156

第三节 危机发言人策略 /163

第四节 整合传播与公关危机管理 /169

第七章 新媒体环境下的企业公关危机传播管理 /173

第一节 新媒体传播特征 /173

第二节 新媒体传播在企业公关危机中的新角色 /176

第三节 企业公关危机“新”变化 /180

第四节 企业公关危机新媒体传播管理策略 /182

附录:企业公关危机案例选 /190

参考文献 /202

第一章 企业公关危机管理概说

第一节 企业公关危机管理概念界定

一、企业公关危机管理的重要性

近年来,随着中国社会经济的发展,中国企业的公共关系对象亦日益多元化,关系系统的庞杂使得这些平日看似凶猛的经济动物越来越呈现出其脆弱的一面,企业时刻都会受到来自内外各方面因素的影响,某一要素和环节发生裂变,皆有可能导致企业系统的失灵甚至崩溃。并且,随着现代媒体资讯传播的发达和公众个体传播的活跃,任何危机的爆发,随时都有可能经由不同形式媒体传播的推动,产生滚雪球效应,从内部危机迅速演化成为社会广泛关注的公共关系危机,甚至从一个企业组织的危机扩散成行业的危机。“2003年,我国有影响的品牌危机事件每季度只有几件,2004年上升到每月几件,2008年则猛增到每月超过10件,中国市场已进入品牌危机高发期。”^①中国乳业响当当的铁娘子王佳芬在回顾光明“回产奶”危机事件时,写道:“6月的江南,天气已燥热,但在光明产品的卖场前,心却如掉进了冰洞

① 雷振岳:《新闻观察:“摆平公关”有术有效但有限》,《工人日报》2008年9月25日。

里——平日里热闹非凡的货架前,此时却一片萧条,人们都噤若寒蝉地远远避着,此情此景令我无比难过。”^①

2009年,中国人均GDP为3 736美元。从各国的经验来看,当一个社会的人均GDP超过2 000美元,以前经济快速增长过程中被暂时掩盖的诸如人口、资源、环境、效率、公平等社会矛盾便会爆发出来,往往是“经济容易失调、社会容易失序、心理容易失衡、社会伦理需要调整重建”的关键时期^②。例如,泰国在1985—1995年保持了近十年的快速增长,年均增长水平高达8%,并在1993年人均GDP突破2 000美元。但此后,泰国经济发展便出现了一些特点:基金、股市、房地产市场迅速升温,基础设施投入过大,金融市场发展速度远远超过体制、监管的完善速度,一些行业出现严重泡沫。到亚洲金融危机爆发,泰国的人均GDP迅速倒退,直到2001年才勉强接近2 000美元,2008年才刚刚超过3 000美元。也就是说,泰国从人均GDP 2 000美元增长到3 000美元足足用了14年的时间。反观中国社会,2006年中国人均GDP超过2 000美元,短短3年时间,中国人均GDP迅速超过3 000美元,隐藏在高速发展背后的很多社会问题如贫富差距拉大、社会诚信缺失、公平竞争规则缺位、贪污腐败等等不断显现出来。企业是社会动物,社会大环境对企业的生存发展发挥着巨大的影响作用。如果这些社会问题不能得到有效的解决,未来中国企业的发展将面临巨大的挑战,其公共关系建设也将困难重重、步履维艰。

中国传媒大学广告学院危机公关管理研究所相关调研数据显示,危机距离我们并不遥远,2005—2010年连续5年中被访企业在过去12个月中遭遇危机的比例分别为33.3%、41.1%、33.1%、34.7%、40.4%。中国人民大学在2006年开展的相关调研数据显示,有38%的企业被访者认为,自己所在企业处于“危机可能高频率爆发”状态;有49%的受访者表示,所在企业可

① 王佳芬:《新鲜——我和光明15年》,中信出版社2008年版,第203页。

② 牛文元:《社会燃烧理论与中国社会安全预警系统(研究提要)》,清华大学公共管理学院与中国行政管理学会联合举办的“社会变革中突发事件应急管理”专家研讨会讨论稿,转引自薛澜等:《危机管理》,清华大学出版社。

能遭遇“危机低频率爆发”。两项合计达 87%，即接近九成的企业受访者认为其所在企业可能爆发危机。^① 危机的必然性，颠覆了过去以追求效率为唯一核心的管理思想。追求效率与防范危机逐渐成为新型管理思想的“阴、阳”两极，追求效率是“阳”；防范危机为“阴”。“阴”“阳”互动，成为任何一个企业必须追寻的新型管理策略。之前，很多企业认为经济发展是企业唯一的硬道理，但危机的不断常态化已对企业正常的经营管理造成了重大影响，这促使企业逐渐意识到发展经济与危机管理已成为“阴、阳”相合的一对硬道理。^②

二、危机的定义

《现代汉语词典》对危机的解释分别是：“潜伏的祸害或危险”；“严重困难的关头，例如经济危机”。在西方，“危机”(Crisis)的概念最初来源于希腊语，普遍用于医学领域，形容一种至关重要的、需要立即做出相应决断的状态。后来随着工业化的推进，“危机”一词首先被引入企业管理。18 世纪至 19 世纪，“危机”一词逐渐被引入政治领域，表明政治体制或政府面临的紧急状态，是相对于政府的常规性决策环境的一种非常态的社会情境。^③ 后来随着社会的发展，人们对危机有了进一步的认识，对危机概念的解释，不同学科出现了不同的解释，在不同的学者眼里，对危机的理解也有很大的差异。

Hermann(赫尔曼,1972)将危机定义为一种形势，在这种形势中，决策者的根本目标受到威胁，做出反应的时间有限，形势的发生出乎决策者的意料。^④

Foster(福斯特,1980)指出，“危机有四个显著特征：急需快速做出决策，

① 胡百精主编：《中国危机管理状况调研报告 2006·企业研究子报告》，《中国危机管理报告》，中国人民大学出版社 2007 年版，第 95—96 页。

② 鲍勇剑、陈百助：《危机管理——当最坏的情况发生时》，复旦大学出版社 2003 年版，第 11 页。

③ 张小明：《论公共危机事前风险管理与评估》，《北京科技大学学报(社会科学版)》2007 年第 1 期。

④ Herman, Charles F., *International Crisis: Insights from Behavioral Research*. New York Press, 1972.

并且严重缺乏必要的训练有素的员工、物质资源和时间来完成”。作为危机的定义,“紧急决策”、“人员严重缺乏”、“物质严重缺乏”、“时间严重缺乏”构成了危机的几个基本要点^①。

Rosenthal(罗森塔爾)和 Pijnenburg(皮内伯格,1989)勾勒出了更广泛的危机概念,将危机界定为:“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做出关键性决策的事件。”^②

Barton(巴顿,1993)认为危机是“一个会引起潜在负面影响的、具有不确定性的重大事件,这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害”。^③ Barton 率先将危机影响的范围扩大到了包括人和组织的声誉,并由此认为危机中的企业形象沟通管理是必要的。

Mirtoff(米托夫)和 Pearson(皮尔逊,1993)认为收集、分析和传播信息是危机管理者的直接任务。危机发生的最初几小时(或危机持续时间很长时的最初几天),管理者应同步采取一系列关键的行动,即“甄别事实,深度分析,控制损失,加强沟通”^④。

Fearn-Banks(弗恩一班克恩,1996)对危机的定义与 Barton 有相似之处,他把危机定义为对一个组织、企业及其产品或名声等产生潜在负面影响的故事。^⑤

Lerbinger(里宾格,1997)将危机界定为对企业未来的获利、成长乃至生存发生潜在威胁的事件。^⑥ 他认为,一个事件发展为危机,必须具备如下三个特征:一是该事件对企业造成威胁,管理者确信威胁会阻碍企业目标的实

① 转引自〔美〕罗伯特·希斯著,王成译:《危机管理》,中信出版社 2004 年版,第 13 页。

② Rosenthal Uriel & Charles Michael T., *Coping with Crisis: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*. Springfield: Charles C. Thomas, 1989.

③ Barton, L. *Crisis in organizations*. Cincinnati: Southwestern Publishing Company. 1993, p. 38.

④ 同注②。

⑤ Fearn-Banks, K., *Crisis communications: A casebook approach*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997, p. 22.

⑥ Otto Lerbinger, *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

现;二是如果企业没有采取行动,局面会恶化且无法挽回;三是该事件具有突发性。

Michael Bland(迈克尔·布兰德,1998)认为危机是“严重意外事件造成企业的安全、环境或企业、产品信誉被不利宣传,使企业陷入危险边缘”^①。

Seeger(斯格,1998)等认为危机是“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”^②。

Donald A. Fishman(唐纳德·A. 费希曼,1999)认为危机是“发生不可预测的事件、企业重要价值受到威胁、企业对外回应的时间较短、危机沟通情境涉及多方面关系的剧烈变迁”^③。

日本学者 Takizawa Masao(龙泽正雄)认为危机有五种内涵:(1)危机即事故;(2)危机即事故发生的不确定性;(3)事故发生的可能性;(4)危机即危险性的结合;(5)危机即预料和结果的变动。^④

日本学者 Zoueikyuu Jiro(增永久二郎)对危机概念的界定是“危机即事故发生的可能性”与“妨碍到企业的存亡、高级干部和员工的生命”。

我国学者何苏湘着重从哲学角度阐述了对危机的认知,可以表述为:危机是企业发展过程中因若干方面的矛盾激化而导致的一种非常规的状态,是事物矛盾的一种特殊表现。

美国南加州大学的两位华裔学者鲍勇剑和陈百助博士(2003)则从控制论的角度将危机定义为“系统的失控和变态”。他们认为迄今人类理解和解的任何系统都是在能量聚变和裂变之间循环,当循环达到稳定状态时,为正常状态;当系统循环受外部环境或内部因素变化的影响而无法保持稳定

① Michael Bland, *Communicating out of a crisis* [M]. London: Macmillan Press Ltd, 1998: 5.

② Seeger, M. W., Sellnow, T. L. & Ulmer, R. R., “Communication, organization, and crisis”. In Michael Roloff (Ed.), *Communication Yearbook* 21 (pp. 230—275). Thousand Oaks: Sage Publications, 1998, p. 56.

③ Donald A. Fishman, “Crisis Communication Theory Blended and Extended”. *Communication Quarterly*, 1999, 47 (4): pp. 347—348.

④ 转引自王光全:《企业危机管理研究》,武汉大学工商管理学硕士毕业论文。

时,系统就可能出现失控和变态现象。^①

清华大学学者薛澜等认为,危机“就是潜在的各种社会矛盾与社会问题积聚激化后的表现形式,或者说是冲突的人群试图通过非常规或极端的方式,促使有关政府部门解决没有预见或长期无力解决的问题”。

中国人民大学学者胡百精(2005)将危机界定为: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正常秩序、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性形势或状态。

综上所述,在中外学者对危机的诸多定义中,其共性特征是从不同的视角强调了危机构成的要素特征,如:不确定性、紧迫性、资源(人、财、物)匮乏、威胁性和潜在损害等。这些描述性要素在总体上勾画出了危机概念的框架,但是对于几个关键性问题,学者间仍存在不同的理解:

其一,关于事件和状态的争议。Hermann、南加州大学的鲍勇剑和陈百助博士从控制论的角度,中国学者何苏湘从哲学的角度以及中国人民大学胡百精,他们都将危机界定为异化的状态,提出“危机本质上是一种威胁性的形势、情境,或者状态”。而其他学者如 Rosenthal 和 Pijnenburg 以及 Barton 等人则大多将其描述为突发事件或事故。

将危机单纯定义为一种状态,具有进步意义。它拓展了危机管理的视野和范畴——危机管理不再局限于对突发事件的处理,还包括了将组织异化生存状态向正常生存状态的转换,将危机预警和危机之后的恢复管理纳入了危机管理的视野和范畴中。但在具体实践中却容易造成危机管理的平均用力,难以有效聚焦,分不清问题解决的轻重缓急、主次关系。

同时,之所以众多的外国学者在危机定义时聚焦危机事件,也说明了危机事件处理在危机管理中的重要性,并且危机预警及恢复管理更多地可以由企业日常经营管理及公共关系管理工作来承担和分解。而危机事件的处

① 鲍勇剑、陈百助:《危机管理——当最坏的情况发生时》,复旦大学出版社 2003 年版,第 38—39 页。

理工作,与其他危机管理任务相比更为紧迫、更具挑战性。

另外,单纯将危机定义为一种状态,在具体实践中还容易导致企业用以确认危机爆发的指标、信号的模糊化。简单地将危机界定为一种异化状态,会使企业要么草木皆兵,要么迟钝温吞。因此,有必要在承认异化状态的同时,强调危机爆发的标志性确认信号——突发性事件。

综上所述,针对学者对此的争议,本书更倾向于将危机界定为以突发事件爆发为标志的威胁性异化状态。

其二,关于危机定义的范畴。对于“没有显化为外界所感知的异化状态是否界定为危机?”仍存在不同看法,例如 Barton、Banks、Lerbinger 和 Mitroff 认为,引起“潜在”负面影响、对企业未来的获利、成长乃至生存产生“潜在威胁”的事件都应划归到危机定义范畴,而其他学者则语意模糊,并没有明确将“潜在的可能影响到企业的事件”划归到危机定义范畴。关于这一争议,不同学科背景的学者会有不同的范畴界定。但可以肯定的是,从公共关系学的视角来看,没有造成外界感知的异化状态,即,尚未对企业外部相关利益群体产生影响,但已形成对企业不利公共关系的异化状态属企业内部管理范畴,并不在公关危机管理范畴之内。所以,从公共关系学视角界定危机,不为外界感知的异化状态不属于危机范畴。

其三,危机危害的主次关系。界定危机危害的主次关系对于企业危机管理实践非常重要,直接指向危机管理任务的主次关系。从上述学者的危机界定来看,有几大危害视角:生存发展、获利性等阶段性目标、企业声誉、社会系统的基本价值及行为架构。从公共关系学的视角来看,公共关系对企业声誉及社会系统的基本价值及行为架构的关注,要高于对生存发展、获利性等阶段性目标的关注。公共关系能够解决企业声誉及社会化系统的基本价值重新构建问题,而对于实现生存发展目标、恢复获利性等任务,公共关系相关手段更多起到辅助作用,很难直接予以解决。

综上所述,本书将危机界定为:危机是以对于组织声誉、生存发展目标或获利性产生威胁的,并引发了外界相关利益群体感知,以突发性事件爆发为标志,要求组织在有限资源(有限时间、有限人力物力支持等)条件下做出

反应,主要通过沟通管理、利益重建等手段加以解决的一种威胁性异化公共关系状态。

三、危机管理定义

对于企业危机管理概念的界定,中外学者也有不同侧重层面的表述。

美国学者 Steven Fink(史蒂文·芬克,1986)给企业危机管理下的定义是“对于企业前途转折点上的危机,有计划地除去风险与不确定性,使企业更能掌握自己前途的艺术”^①,其主要观点是对风险与危机的规避艺术。

Robert Heath(罗伯特·希斯)认为危机管理分为模式缩减、预备、反应和恢复,也就是减少危机情境的攻击力和影响力,使企业做好处理危机情况的准备,尽力应对已发生的危机并从中恢复过来。

Green(格林,1992)注意到危机管理的一个特征——“事态已经发展到无法控制的程度”。他声称:“一旦发生危机,时间因素非常关键,减少损失将是主要任务。”^②他认为危机管理的任务是尽可能控制事态,在危机事件中把损失控制在一定的范围内,在事态失控后要争取重新控制住。^③

Ian I. Mitroff 和 Christine M. Pearson(克里斯汀·M.皮尔逊,1993)将企业危机管理界定为“协助企业克服难以预料事件的心理障碍,以便经营管理者在面对最坏的状况时能做好最好的准备”^④,其观点主要侧重于危机的预防与企业核心管理人员面临危机时的心理培育上。

Philip Henslowe(菲利普·亨斯洛,1999)认为危机管理是“任何可能发生危害组织的紧急情境的处理能力”^⑤,其主要观点侧重于企业发生危机时

① Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Invisible* [M]. New York: American Management Association, 1986: 15.

② 转引自〔美〕罗伯特·希斯著,王成译:《危机管理》,中信出版社2004年版,第13页。

③ 同上。

④ Ian I. Mitroff & Christine M. Pearson, *Crisis Management: A Diagnostic Guild for Improving Your Organization's Crisis—Preparedness* [M]. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

⑤ Philip Henslowe, *Public Relations: A Practical Guide to the Basics* [M]. London: The Institute of Public Relations, 1999: 76.

对危机的处理能力。

Ray(雷,1999)认为,“一般而言,危机管理涉及的是危机策略的设计、危机管理小组的建立、环境检测、偶发性的规划以及与特定危机有关的管理措施,目的在于解决危机,使组织回复正常状态,并且修补损害”^①。

日本危机研究会会长龙泽正雄认为危机管理是将发现、确认、分析、评估、处理危机,视为危机管理的流程,在每一个操作阶段,始终必须将“如何以最小的费用取得最大的效用”作为目标。可见,日本学者对企业危机管理的研究层面较为广泛并将“效用论”纳入了其流程的各个阶段。正是由于对效用论的过分重视才导致了“三菱车发动机事件的扩散效应”,当然将“效用论”纳入危机管理的范畴,是对其理论研究的补充。

我国台湾学者邱毅认为,所谓危机管理,就是指组织体为降低危机情境所带来之威胁,所必须进行的长期规划与不断学习、反馈之动态调整过程。

我国研究人员何苏湘对企业危机管理的概念阐述是:企业为了预防、摆脱、转化危机而采取的一系列维护企业生产经营的正常运行,使企业脱离逆境,避免或减少企业财产损失,将危机化解为转机的一种企业管理的积极主动行为。

基于以上的各种定义,本书认为所谓危机管理,指对危机的预防、监控、识别和处理,以避免危机的发生或在危机发生后控制危机的规模,减轻危机造成的损失。

危机管理有广义和狭义之分。广义的危机管理是指专业管理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危机事件进行预防、监督、控制、协调处理的全过程。而狭义的危机管理通常则与危机处理的概念一致,指对已经发生的危机事件的处理过程。广义的危机管理不同于危机处理,除了危机处理外,它要求注重平时的沟通,并在未发生危机时预先制定危机管理计划,考虑各方面利益做出决策以预防

^① 转引自吴宜蓁:《危机传播——公共关系与语艺观点的理论与实证》,苏州大学出版社 2005 年版,第 7 页。