

高等院校“十二五”工商管理类课程系列规划教材

# 企业危机管理与 网络舆情应对

张岩松 著

Enterprise Crisis Management

and Internet Public

Opinion Handling

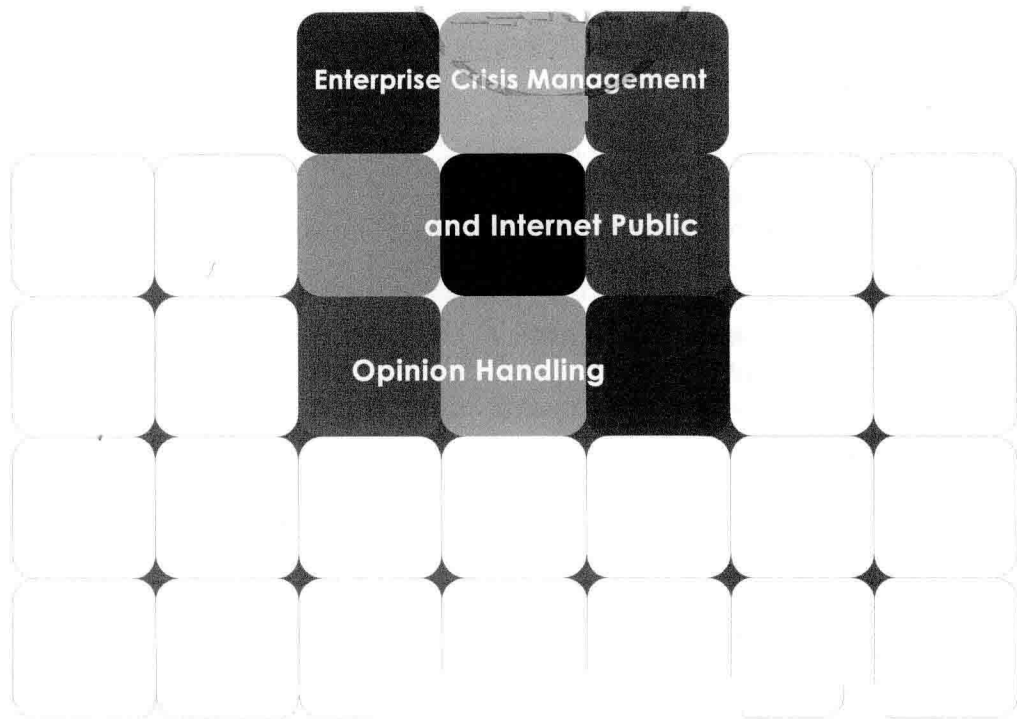


经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

高等院校“十二五”工商管理类课程系列规划教材

# 企业危机管理与 网络舆情应对

张岩松 著



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业危机管理与网络舆情应对/张岩松著. —北京: 经济管理出版社, 2015. 6  
ISBN 978 - 7 - 5096 - 3843 - 9

I. ①企… II. ①张… III. ①企业危机—企业管理 ②企业危机—互联网络—舆论—对策—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 145342 号



组稿编辑: 王光艳

责任编辑: 王光艳 张 荣

责任印制: 黄章平

责任校对: 张 青

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝8号中雅大厦A座11层 100038)

网 址: www. E - mp. com. cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京九州迅驰传媒文化有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 13. 25

字 数: 253 千字

版 次: 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 3843 - 9

定 价: 48. 00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

# 前 言

危机法则是：一切事情都可能发生！

企业危机如同驱不散的幽灵如影相随，任何时候都可能处于危机事件的包围之中。不仅企业如此，其他社会组织也同样会出现各种危机事件，所以，危机管理成为企业乃至各类社会组织的必修课。

我对企业危机管理问题的关注和研究，已近 20 年了。自 20 世纪 90 年代中期至今，曾先后在大连管理干部学院、大连职业技术学院从事企业培训等工作。在与企业领导者、经理人广泛接触的过程中，发现企业危机无时不在困扰着他们，这促使我开始了对企业危机管理这一重要课题的研究工作。2000 年，《企业公共关系危机管理》由经济管理出版社出版。该书一经出版即引起了社会的广泛关注，2001 年先后应北京松下通信设备有限公司、亚太食品（广州）公司、TCL 集团、广州食品集团等企业之邀进行了相关咨询或讲学活动，这大大丰富了我对企业危机管理的认识，从此更加深入地进行企业危机管理的研究与案例的收集。2007 年，受大连职业技术学院选派到美国宾夕法尼亚州立大学进行为期 3 个月的短期访学。位于 State College 的这所大学建于 1855 年，它底蕴丰厚，环境宜人，校园内古树参天，绿草青青，松鼠在跳跃，鸟儿在鸣唱，空气格外清新，10 月的秋风令人惬意、舒畅，给了我无限的灵感和活力，其间完成了《危机管理案例精选精析》的编著，该书于 2008 年由中国社会科学出版社出版。

近年来，随着网络的不断普及和发展，Web 2.0 时代的由亿万个“自媒体”（We media）组成的庞大的、错综复杂的信息传播网络，让企业无时无刻不感到危机四伏。自媒体在带来媒介形态变化的同时，也带来了企业信息传播方式的根本改变。网络危机信息的加速传播和扩散过程，让网络舆论管理、议题管理和危机管理变得十分困难。在已呈波涛汹涌之势的网络舆情中，有关企业的舆情热点事件引发的企业信誉危机、企业形象危机、企业品牌危机等层出不穷。血与火的教训让企业家们领略了网络舆情时代企业危机的威力。无疑，企业危机管理与舆情应对是企业乃至各类社会组织必须面对的新课题。鉴于此，在已有研究成果的



基础上，重点对网络时代企业危机管理与舆情应对进行了探讨，完成了《企业危机管理与网络舆情应对》这部专著。

《企业危机管理与网络舆情应对》在探讨危机和危机管理的内涵、特点、类型、模式、职能、原则等的基础上，重点对企业危机成因、危机处理的程序、原则与策略、危机传播管理、危机预防对策、企业舆情应对以及网络危机管理等企业危机管理的全新领域从理论和实践角度进行了深入的探索，从而形成了富有创新而系统的企业危机管理理论体系。为了增强本书的实践性，每章后还辅以最典型的典型企业危机管理案例。

本书可供广大企业管理人员、科研人员及其他对企业危机管理感兴趣的人员学习和参考，还可作为高等学校经济管理类研究生、本科生等使用的专业参考书。

在编写本书过程中，参阅了大量相关文献，在此对其原作者深表感谢。本书在成书过程中，也得到经济管理出版社的大力支持，亦致以深深的谢意。由于时间、条件、水平等的限制，书中的不足之处，恳请读者批评指正。

我们相信本书一定能够帮助企业防患于未然，挽狂澜于既倒，取得危机管理和网络舆情应对的最佳效果，使企业不断迈向成功的彼岸。

愿我们都能从容面对舆情与危机！

作者

2015年4月

# 目 录

第一章 何为危机 .....	1
一、危机的定义 .....	2
二、危机的特征 .....	10
三、危机的类型 .....	12
四、危机的生命周期 .....	13
五、危机中的人 .....	16
【案例研究】2014 年度十大危机公关事件 .....	17
第二章 危机管理概述 .....	22
一、危机管理的内涵 .....	23
二、危机管理的基本特征 .....	26
三、危机管理的职能 .....	28
四、危机管理的原则 .....	31
五、危机管理的模式 .....	34
六、科学的危机观 .....	38
七、“三大效应”与“金科玉律” .....	42
【案例研究】美国泰诺中毒事件 .....	47
第三章 危机成因分析 .....	59
一、企业危机内部环境原因 .....	60
二、企业危机的外部环境原因 .....	64
三、企业危机发生的根本原因——危机与振兴理论 .....	69
【案例研究】锦湖轮胎危机事件 .....	73



第四章 危机处理程序、原则与策略 .....	77
一、危机处理的程序 .....	78
二、危机处理的原则 .....	87
三、危机处理的策略 .....	89
【案例研究】某公司的企业危机事件处置策略 .....	97
第五章 危机传播管理 .....	100
一、危机处理中的传播沟通策略 .....	101
二、危机处理中的内部沟通 .....	105
三、危机处理中的新闻发布 .....	108
四、建立良好的媒介关系 .....	114
五、危机传播公式 .....	119
【案例研究】“永和豆浆粉”事件 .....	120
第六章 危机预防对策 .....	123
一、寻找薄弱之处 .....	124
二、进行预警分析 .....	129
三、实施预控对策 .....	133
四、制订危机管理计划 .....	137
五、实施问题管理 .....	153
【案例研究】保时捷汽车公司的“伏击”计划 .....	157
第七章 网络舆情应对 .....	161
一、网络时代的信息传播与新闻传播 .....	162
二、企业网络舆情及其影响 .....	167
三、网络舆情的演化 .....	174
四、网络舆情的监测与搜集 .....	177
五、网络舆情预警 .....	183
六、优化网络舆情工作的对策 .....	185
【案例研究】加多宝集团的网络舆情应对 .....	188
第八章 网络危机管理 .....	191
一、网络危机概述 .....	192

---

二、网络危机产生的原因 .....	194
三、网络危机的预防与处理 .....	195
【案例研究】新媒体环境下的“西门子冰箱事件” .....	198
参考文献 .....	200



# 第一章 何为危机

今天，我们生活在化学、核能、电气外加恐怖危机之中，必须承认，如不采取措施防止最大可能的危机，任何事情都可能发生。

—— [英] 弗兰克·杰夫金斯

21 世纪，没有危机感是最大的危机。

—— [美] 理查德·帕斯卡尔

## 【章首案例】

### 猎狗与老虎

在一个动物园里，一只猎狗独自溜达，来到老虎的笼子上面，心想：这可是森林之王啊，如今却也被困在这里。它想得入了神，一不留神掉进了老虎笼子里，围观的人都以为猎狗死定了，猎狗也绝望地叫起来。既然无法逃脱，猎狗恨恨地想：反正也是死，就和它拼了吧。于是龇牙向老虎示威。接着出人意料的事发生了，人们看到的是威风凛凛的猎狗，步步紧逼，不可一世；而“凶猛”的老虎却是一味退缩，流露出恐惧的神情，雄风不再。

为了在恶劣的环境、激烈的竞争中存活下来，老虎必须不断提升猎食的技能。但是，当把它放在动物园里，经过长时间的饲养后，却连只本来是其爪下物的猎狗都害怕了，使其丧失了森林之王的美誉。同理，作为企业，也不要被暂时的繁荣所迷惑，也许繁荣的表面掩盖了许多企业不曾注意到的小问题。客观的自然规律表明，繁荣的背后就是萧条。因而危机的存在是必然的，且危机的来临是无声无息的。这就要求企业时刻保持高度的危机感与紧迫感，变压力为动力，不断变革，不断创新，不断提升“猎食”的技能，以便在日益激烈的竞争中立于不败之地。



企业经营会受到各方面因素的影响，并非总是处于理想的稳步发展状态中，有时会因为某种非常规性因素而形成企业危机。

在当今社会，由于构成企业的因素复杂多样，所处的社会环境瞬息万变，企业出现危机的可能性也在不断增大。加之互联网迅速发展、全球化趋势日趋明显的背景下，海量信息的共享与通信技术的发达日益成为危机“崭露锋芒”的温润土壤，企业危机不仅未显颓势，反而愈演愈烈。企业危机一旦爆发会给企业造成严重危害，轻则影响企业正常运营，重则危及企业的发展甚至生存，并给相关公众带来极大的损失，给社会环境造成极大的破坏，因此，企业危机的预防和处理就成为企业经营管理工作最重要的一个方面，任何企业都必须引起高度重视。

## 一、危机的定义

到底什么是危机，我们应当如何来界定它呢？

英语“危机”（Crisis）一词源于希腊语 Krisis，意思是鉴别或判定。“危机”一词最初是一个医学术语，指人濒临死亡，游离于生死之间的状态；在神学里，采用该词来区别灵魂获得拯救或被罚入地狱；在现实生活中，它是指某一个连续发展过程的中断。16世纪以来，该词就已经成为人们日常用语的一部分，被广泛应用到政治、社会、经济发展等众多领域。一些主要的工具书对“危机”都有相关的定义。

英文《韦伯辞典》将危机定义为：有可能变好或变坏的转折点或关键时刻。

《朗曼现代英语词典》对危机的解释是：①严重疾病突然好转或者恶化的转折点；②事物发生过程中的一个转折点、不确定的时间或状态、非常危险或者困难的时刻。

《牛津词典》对危机的定义是：①危险和非常困难的时期；②决定性的瞬间或转折点。

《现代汉语词典》对危机的界定：①危险的根由，如危机四伏；②严重困难的关头，如经济危机、人才危机。

在《汉语大词典》里危机的书面意思是指严重困难的关头或隐藏、潜伏的危险。摆在人们前面的是两种选择：要么消除危机，要么被危机击垮。

在学界，多年来许多学者在该领域不懈努力与探索，从不同的角度对危机进行过界定，其中比较经典的定义有如下几种。

早在1961年，美国词典编纂家韦伯斯特（Noah Webster）就利用临界点原理

将“危机”定义为：“一个更好或更坏的转折点，一个决定性的时刻，一段至关重要的时间和一个达到危急关头的情景。”<sup>①</sup> 这一定义，比较确切地把握了危机的含义和本质。

1972年，危机研究的先驱赫尔曼（Hermann）给“危机”下了这样的定义：“危机是威胁到决策集团优先目标的一种形势，在这种形势中，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。”不过，对于这种“决策取向型”的定义，后来的学者认为过于狭窄。

美国危机管理专家艾·密乔夫（I. Mitroff）一直试图避免对“危机”做出准确和一般性定义，因为他坚持认为，管理危机要比定义危机更重要。尽管如此，他还是从危机对组织所产生的影响角度给出一个“指定性定义”：“危机就是一个能使组织的整体产生影响或有潜在影响的事件。”<sup>②</sup>

美国哲学家斯·库恩（Th Kuen）借助范式理论，指出“危机”就是“从常规科学走向科学革命、从旧范式向新范式过渡的一个阶段。”他认为，“当反常增多并发展到一定阶段，范式的调整同化再三失败时，就构成对范式的根本威胁，危机来临。”<sup>③</sup>

经济学家巴顿（Barton）（1993年）则从负面效应来定义危机，他认为“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。”巴顿这个定义包括了潜在危机，并且指出危机不仅会对组织造成有形的伤害，也会造成无形的伤害。

著名学者威廉斯（Williams）认为：“（定义）不是必须学习的传统，不是必须接受的共识，不因为它是‘我们的语言’而具有天然的权威性。在现实生活中，在各方不同的学说中，它是一种形成和重塑活动；我们应用一套词汇来寻找出路，并在我们创造的语言和历史的过程中，对它进行必要的修改。”<sup>④</sup> 威廉斯的主张，为我们界定危机的内涵提供了可操作性的思路：概念界定是知识整理与特定的社会、历史环境相联系的过程，是历史与逻辑相统一的过程。

美国危机管理专家史蒂文·芬克（Steven Fink）从危机的变化状态来表述“危机”：“危机是指事件处于即将发生决定性变化的一段不稳定的时间或一种不稳定的状态。”<sup>⑤</sup>

① Webster's Third New International Dictionary [M]. G. C. MERRIAM Company. 1961: 537-538.

② Ian Mitroff. Managing Crises Before They Happen [M]. New York: AMACOM, 2000.

③ 冯契. 哲学大词典 [M]. 上海: 上海辞书出版社, 2000.

④ 艾森特·莫斯科. 传播政治经济学 [M]. 胡正荣等译. 北京: 华夏出版社, 2000.

⑤ Steven Fink. Crisis management. planning for the Inevitable [M]. New York: AMACOM, 1986.



管理学家奥兰·杨 (Oran R. Young) 从动因论出发, 通过对过程的阐释来定义“危机”: “危机由一组迅速展开的事件组成, 它使破坏稳定的力量在总的系统或其中任何子系统的影响作用超过正常的水平, 并增加在系统中爆发的危险。”他提出: “危机是这样的情景, 其间, 对系统的控制和调节机制提出的要求急剧增加, 进而引起反应, 其效果是使提出这些要求的当事方采取更多的行动。”<sup>①</sup>

英国危机管理专家罗伯特·希斯 (Robert Heath) 从危机的表现情境入手来定义: “危机涵盖了3种情景: 对人员和资源的威胁; 对人员、组织和资源造成可见和失控; 不可见的影响。”<sup>②</sup>

福斯特 (Foster) 发现“危机有4个显著的特征: 急需快速做出决策, 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。”福斯特只是描述了危机情景中的4个特点, 即“迅速的决策”、“人员紧缺”、“物质的严重匮乏”、“时间紧急”, 然而并没有给危机下一个定义。

罗森塔尔 (Rosenthal) 和皮内伯格 (Pijnenburg) 认为: “危机是指具有严重威胁、不确定性和有危机感的情景。”罗森塔尔和皮内伯格指出了危机具有危害性和风险性的特点。

格林 (Green) 注意到, 危机管理的一个特征是“事态已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, 减少损失将是主要的任务。”格林指出了危机的失控性、伤害性和时间紧迫性, 因而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。

米托夫 (Mitromiff) 和皮尔逊 (Pearson) 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的最初几天), 管理者应同步采取一系列关键的行动。这些最初的行动是“甄别事实, 深度分析, 控制损失, 加强沟通”。<sup>③</sup>

班克思 (Banks) 对危机的定义与巴顿有近似之处, 认为危机是对一个组织、公司及其产品或名声等产生潜在的负面影响事故<sup>④</sup>。

里宾格 (Lerbinger) 将危机界定为对企业未来的获利、成长乃至生存发生潜

① 宋清华. 银行危机论 [M]. 北京: 经济科学出版社, 2000: 7.

② 罗伯特·希斯. 危机管理 [M]. 王成等译. 北京: 中信出版社, 2004: 14.

③ 以上各学者的观点主要来自罗伯特·希斯. 危机管理 [M]. 王成等译. 北京: 中信出版社, 2004: 18-19.

④ Fearn-Bank, K. Crisis communications: A casebook approach [M]. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997: 22.

在威胁的事件。<sup>①</sup>他认为,一个事件发展为危机,必须具备如下3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。

迈克尔·布兰德(Michael Bland)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”<sup>②</sup>。

斯格(Seeger)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”<sup>③</sup>。

唐纳德·A.费希曼(Donald A. Fishman)认为“危机”是“发生不可预测的事件、企业重要价值受到威胁、企业对外回应的较短、危机沟通情境涉及多方面关系的剧烈变迁”<sup>④</sup>。

日本学者龙泽正雄(Takizawa Masao)认为危机有5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。<sup>⑤</sup>

日本学者增永久二郎(Zoueikyuu Jiro)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”。

在我国,关于危机的含义也有几种有代表性的概括。

我国学者马建珍将“危机”定位为造成重大损失的意外事件:“危机社会遭遇严重天灾、疫情,或出现大规模混乱、暴动、武装冲突、战争等,社会秩序遭受严重破坏,人民生命财产和国家安全遭受直接威胁的非正常状态。”<sup>⑥</sup>

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”。他们认为迄今人类发现和理解的任何系统都是在能量聚变之间循环,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时,系统就可能是出现失控和

① Otto Lerbinger. The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility [M]. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997: 10.

② Michael Bland. Communicating out of a crisis [M]. London: Macmillan Press Ltd., 1998: 5.

③ 转引自邵华冬. 企业公关危机管理研究 [M]. 北京: 中国传媒大学出版社, 2012: 5.

④ Donald A. Fishman. Crisis Communication Theory Blended and Extended [J]. Communication Quarterly, 1999, 47 (4): 347 - 348.

⑤ 转引自王光全. 企业危机管理研究 [D]. 武汉: 武汉大学, 2004: 2.

⑥ 马建珍. 浅析政府危机管理 [J]. 长江论坛, 2003 (5): 48.



变态现象。<sup>①</sup>

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”。<sup>②</sup>

李云宏和吕洪兵将“危机”界定为：“在任何组织系统及其子系统中，因其外部环境和内部条件的突变，对组织系统的总体目标和利益构成威胁而导致的一种紧张状态。”这时强调了危机是一种紧张状态，这种紧张状态是由于对组织的总体目标和利益受到威胁所致。<sup>③</sup>

苏伟伦认为：“‘危机’一词是中性的，它表示由于内在矛盾的激化，企业已经不能按照原有的轨道发展下去；同时新的次序又没有建立起来。新旧的摩擦，使新旧两种机制都不能发挥效用。因此出现大量的失控、失范、混乱、无序，这在本质上是旧机制的危机，危机根植于旧机制中，使其运转失灵。”<sup>④</sup>苏伟伦把危机看成是新旧体制转化过程中的混乱状态。

国内研究者刘刚在综合国外研究成果的基础上，将“危机”定义为一种对组织基本目标的实现构成威胁、要求组织必须在极短的时间内做出关键性决策和进行紧急回应的突发性事件。<sup>⑤</sup>

中国人民大学学者胡百精将“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。<sup>⑥</sup>

中央财经大学危机管理学院学者董传仪认为：“危机就是风险事故，系指组织因内、外环境因素引起的一种对组织生存具有立即且严重威胁性的事件或情景。”<sup>⑦</sup>

中国传媒大学广告学院学者邵华冬认为：“危机是以对于组织声誉、生存发展目标或获利性产生威胁，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

① 鲍勇剑，陈百助. 危机管理——当最坏的情况发生时 [M]. 上海：复旦大学出版社，2003：38-39.

② 薛澜，张强，钟开斌. 危机管理——转型期中国面临的挑战 [M]. 北京：清华大学出版社，2003：25.

③ 转引自单业才. 企业危机管理与媒体应对 [M]. 北京：清华大学出版社，2007：7.

④ 苏伟伦. 危机管理——现代企业实务管理手册 [M]. 北京：中国纺织出版社，2000.

⑤ 刘刚. 危机管理 [M]. 北京：中国经济出版社，2004：3.

⑥ 转引自邵华冬. 企业公关危机管理研究 [M]. 北京：中国传媒大学出版社，2012：6.

⑦ 董传仪. 危机管理学 [M]. 北京：中国传媒大学出版社，2007：5.



状态。”<sup>①</sup>

以上所列举的定义是不同学者从不同的角度对危机的理解，有的定义是从企业危机管理的角度对危机进行描述，有的定义是从政府公共危机管理的角度对危机进行描述的，有的是根据不确定性、紧迫性、资源（人、财、物）匮乏、威胁性和潜在损害等危机构成的特征要素来给危机下定义。从上述学者专家的意见中可以看出，他们对危机的看法都存在一些共性的认识<sup>②</sup>。

综合以上定义，我们认为“危机”是对一个企业的既定系统构成严重威胁，要求企业及时做出决策和采取行动的情景状态。它是指在企业发展过程中，因企业内、外部环境的变化引起不确定事件的爆发，这些事件对企业的发展目标、基本价值和行为架构产生严重威胁和损害，要求企业在时间紧迫、资源匮乏和信息不充分的条件下立即对这种紧急的情景状态做出关键性决策，采取特殊的措施和行动来应对。<sup>③</sup>

### 1. 危机是事故、事件还是状态

事故是使一项正常进行的活动中断，且有时造成人身伤亡或设备损毁的意外事件，可以认为是由于未能识别危险的现有系统的不合适造成的。较危机而言，它同样具有突发性、破坏性等特点。但两者在影响程度上有所不同：事故影响较小，是对组织的局部产生破坏，而危机影响较大，容易对组织造成根本性的损害。保夏特（Pauchant）和米德沃夫（Mitroff）曾举了一个很形象的例子来说明二者之间的区别：一个工厂里的水龙头坏了，如果仅仅导致会议时间被拖延，那就是事故；但如果由此造成工厂停产，甚至引起倒闭，那就成了危机。

事件是历史上或社会上发生的不平常的大事情，如政治事件。较之事故，它强调的是非正常性，而不是损害性。从对危机的界定来看，罗森塔尔和皮内伯格、巴顿、里宾杰等学者都将危机视作一种“事件”，而赫尔曼、胡百精等人将危机定义为一种“状态”。诚然，危机常常由特定的事件引发，其表现形式也主要是突发性的、具有威胁性的事件，但事件一词并不能完整地反映出危机状态下组织内外交困、基本价值和行为架构面临全方位威胁的情境。因此，将危机定义为状态能帮助我们更深刻地认识到危机的本质，同时也有助于我们建立更全面的危机预警机制及应对机制。<sup>④</sup>

### 2. 危机与风险

“危机”（Crisis）与“风险”（Risk）2个词虽在字形、字音上相去甚远，但

① 邵华冬. 企业公关危机管理研究 [M]. 北京: 中国传媒大学出版社, 2012: 7-8.

② 董传仪. 危机管理学 [M]. 北京: 中国传媒大学出版社, 2007: 5.

③ 单业才. 企业危机管理与媒体应对 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2007: 7.

④ 余明阳, 张惠彬. 危机管理战略 [M]. 北京: 清华大学出版社, 北京交通大学出版社, 2009: 4-5.



词义却有诸多共通之处，以至于人们经常将两者混为一谈。正确认识危机首先必须厘清两者之间的关系。

风险是指损失的不确定性，这种不确定性包括：事件是否发生不确定、发生时间不确定、发生状况不确定、事件发生的后果或严重程度不确定。但不是所有的不确定事件都是风险，对于那些可以带来收益，而收益的大小不确定的事件，不能认为是风险事件，只有会带来损失的事件才被认为是风险事件，这是人们对风险常见的、可接受的理解。当人们将既有收益又有损失的事件称为风险事件时，人们主要是针对可能的损失而称之为风险事件，如果只有收益并无损失的事件，人们就认为这不是风险事件<sup>①</sup>。

风险发生造成的结果是损失，风险是导致危机爆发的导火线。若对风险防范不力，控制不当，当其造成的危害达到一定程度时就会爆发危机，从而引起严重后果和危害。所以企业必须有风险意识，认真对待风险，只有对风险进行有效的防范，才可以减少或避免危机的发生。

危机与风险之间的关系主要表现在以下几个方面：

第一，风险是危机的诱因，危机是风险聚集到一定程度而爆发的表现形态。

第二，风险是一种可以用概率来描述的随机事件，是可以进行有效评估和管理的，而危机的爆发往往是很难评估和预测的，其更具隐秘性和不确定性。

第三，并不是所有的风险都能导致危机，只有当风险造成的危害达到一定程度时才会爆发危机。

第四，对风险的管理是日常管理工作的内容之一，可以使用常规的管理方法，而对危机的管理则要采用超常规的管理方法，需要更多的人力、物力、财力来处理危机。

第五，风险一词通常用来表示某个决策可能出现的失败和负面结果，例如投资风险、交易风险、汇率风险等；而危机则用来表示重大的突发事件所造成的一种形势或一种状态，例如经济危机、金融危机、政治危机、石油危机，等等。危机与风险相比，不论是从危害性还是从影响的深度和广泛性来讲，都远远地超过了风险。换句话讲，危机更具宏观性、整体性和更大的危害性，会对整个社会或组织的基本目标构成威胁，而风险较微观一些。

### 3. 危机与机会

中外都有持“危机 = 危险 + 机会”这种看法的学者，难道危机真的就代表着机会吗？

(1) 危机与机会联系在一起的合理性。将危机与机会联系在一起具有一定

<sup>①</sup> 林义. 风险管理 [M]. 成都: 西南财经大学出版社, 1990: 5 - 6.



的合理性，这表现为：①任何事物的发展都是一分为二的，不可能给人们只带来坏处而没有好处。因此，危机中肯定也孕育着机会，这是事物的必然规律。②将危机与机会联系在一起体现了一种乐观主义的思想。乐观主义的态度在危机管理中是值得提倡的。对危机管理也是非常有利的。将危机与机会联系起来，可以使人们在危机中不至于过分悲观，而积极地面对危机和处理危机，减少危机造成的损失，并尽早地从危机中恢复过来，甚至使组织或个人获得新的发展。③人们在接受危机造成损失和带来痛苦的同时，也应该看到危机中存在的机会，并好好地利用机会。如果忽视危机中的机会，那么就白白地浪费了巨大损失和痛苦所换来的机会。

(2) 正确看待危机中的机会。然而，不能过分强调危机与机会之间的关系。危机毕竟不是人们愿意发生的事，过分强调机会会使人们忽视对危机的警惕性，疏于对危机的防范。危机中的确存在机会，但这些机会不一定需要通过危机来获得，组织或个人可以通过自身的努力或变革获得机会。如危机可以使组织成员为了对付共同的威胁而紧密团结起来，但是紧密团结的局面也可以通过加强组织文化建设而获得。

1) 危机中的机会是付出很大代价才获得的，可以说几乎没有人希望通过危机来获得这些机会。

2) 危机中把握机会的难度很大。组织在危机状态中，资源本身就非常匮乏，大量的资源要用于危机反应和危机恢复，而用于把握机会的资源是有限的。如一场地震后正是重新规划城市的大好机会，但是，这时资金紧缺却成为最大阻碍。

3) 危机中，人们将大量的精力投入于危机处理，危机中出现的机会就往往容易被忽略掉。

(3) 从不同视角看待危机中的机会。一方面，对面临危机的组织或个人来说，危机是指即将发生质变和质变后的不稳定状态。那么，在危机中旧事物已经不能有效地生存下去，新的事物即将或者已经产生，这种状态必然孕育着许多机会。因而，不要因为危机的紧迫性和破坏性而感到沮丧，要看到危机中存在的机会，通过寻找机会、利用机会以阻止危机、尽快结束危机、减少危机的伤害，甚至使组织获得新的发展。危机给组织带来的机会会有：组织革新的机会、组织内部的团结、组织内部自我反省的机会、展示组织形象的机会等。

另一方面，对与面临危机的组织或个人有竞争关系的组织或个人来说，危机创造了很好的机会。其他组织或个人的危机就意味着机会，他们可以乘机占领市场，获取原属于面临危机的组织或个人的利益，甚至兼并受到危机冲击的组织。

此外，对于没有竞争关系的组织或个人也是大好的机会，因为危机反应和恢复需要大量的资源，他们可以从为面临危机的组织或个人提供资源而获得收益。