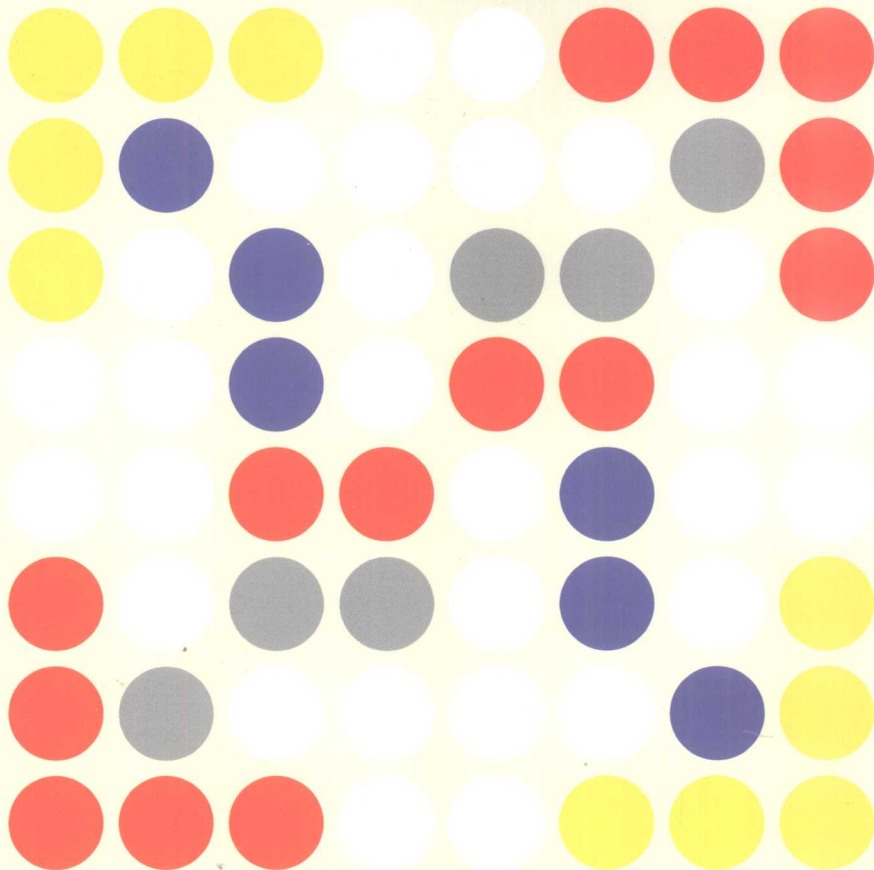


本成果受到中国人民大学“985工程”  
中国新闻传播研究哲学社会科学创新基地的支持



 中国人民大学出版社

21世纪新闻传播学系列教材

>> Journalism & Communication

胡百精 著

# 危机传播管理

——流派、范式与路径

本成果受到中国人民大学“985工程”

中国新闻传播研究哲学社会科学创新基地的支持

21世纪新闻传播学系列教材

# 危机传播管理

——流派、范式与路径

胡百精 著

中国人民大学出版社

·北京·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

危机传播管理——流派、范式与路径/胡百精著.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

(21世纪新闻传播学系列教材)

ISBN 978-7-300-10549-9

I. 危…

II. 胡…

III. 大众传播-高等学校-教材

IV. G206.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 053804 号

本成果受到中国人民大学“985工程”

中国新闻传播研究哲学社会科学创新基地的支持

21世纪新闻传播学系列教材

### 危机传播管理

——流派、范式与路径

胡百精 著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 170 mm×228 mm 16 开本

印 张 18.75

字 数 333 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2009年4月第1版

印 次 2009年4月第1次印刷

定 价 29.80元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

# 《21 世纪新闻传播学系列教材》编委会

主 编 方汉奇

副主编 (按姓氏笔画排列)

丁淦林 何梓华

郑兴东 周瑞金

赵玉明 郭庆光

童 兵

# 总序

P R E F A C E

# 序

中国人民大学出版社策划出版的这套“21世纪新闻传播学系列教材”，是一套在新闻传播学领域内，皋牢百代，卢牟六合，贯穴古今，笼罩中外，密切联系新闻传播工作的实际，广泛吸收新闻传播学的最新研究成果，高抱遐揽，取精用宏，供新世纪的高等院校新闻传播院系教学使用的系列教材。

上个世纪初以来的100年，是世界新闻传播事业飞速发展的100年。这100年来，随着科学技术的不断发展，继报纸、期刊、通讯社之后，广播、电视、网络和多种新媒体相继问世，新闻传播的媒介日趋多元化，新闻传播的手段日趋现代化，“地球村”变得越来越小，新闻传播事业对世界政治、经济和文化的影响则变得越来越大。

这100年，也是中国新闻事业飞速发展的100年。其中最近的30年，即中国改革开放以来的30年，发展得尤为迅猛。据上个世纪末的统计数字，截至上个世纪的最后一年，即1999年，全国已有公开发行的报纸2100种，通讯社2家，广播电台1200座，有线和无线电视台3000

多座。其中,报纸年出版总数达到195亿份,广播人口覆盖率达到88.2%,电视人口覆盖率达到89%,电视受众超过9亿人。与此同时,全国各类新闻从业人员的总数也已超过55万人。

进入新世纪以后,中国新闻事业发展的势头更为迅猛。报纸、期刊、通讯社、广播电台、电视台的数量在宏观调控下,虽无大变化,但软硬件的实力,都有了很大的进展。据2008年的最新统计数字,全国报纸的期发数已达1.07亿份,稳居世界第一位。全世界发行量最高的100家报纸中,中国占了25家(大陆24家,台湾1家)。电视受众超过了12亿,覆盖率达到97.1%。宽带网的上网人数超过了2.23亿。手机的拥有量超过了5.39亿,手机短信的发送量超过3500亿条。手机的功能已进入3G时代,由一般的通话,发展到手机短信、手机报和手机电视。与此同时,新闻传播业的产值也大大提高,超过了5440亿元人民币,成为国民经济的第四大主导产业。中国在以上统计数据中的后几项数字,都已稳居世界的前列。

这样大的发展规模,这样快的发展速度,在世界和中国新闻事业史上都是空前的。回顾既往,盱衡未来,新闻传播事业在21世纪还将会保持着旺盛的发展势头。新闻传播,作为上层建筑和意识形态的一个重要组成部分,在全面准确地宣传党的基本理论、基本路线和基本方针以及各项决策,反映人民群众的伟大业绩和精神风貌,以及推动改革开放和社会主义现代化建设等方面,必将继续发挥着重要的作用。

与新闻传播事业的发展相配合,这100年来,为中国的新闻战线培养和输送人才的中国新闻教育,也有了相应的发展。中国的新闻教育起始于上个世纪初,迄今有近90年的历史。新中国成立前的30年,虽然先后在个别院校中设立了新闻系或新闻专科,但规模都不大,设备也不够完善,在校学生的人数,最多的时候不超过400人,30年间累计培养出来的毕业生还不到3000人。新中国成立后,为了为新中国的新闻事业培养人才,新闻教育有了新的发展,但到20世纪60年代中期为止,全国的新闻教育机构也还只有14家。当时全国只有343家报社、78座广播电台和13家电视台,革命老区来的新闻工作骨干,正当盛年,足以支撑大局,新闻系和新闻专业的学生统招统分,基本上能够满足中央和省市以上新闻单位梯队建设方面的需要。“文化大革命”爆发后,新闻事业进入低谷,新闻人才的培养也被迫中辍。拨乱反正之后,新闻事业有了飞速的发展,但新闻工作的人才却出现了断层,明显供不应求,因而极大地推动了新闻教育的发展。中国的新闻教育得以重振旗鼓并得到空前迅猛的发展,主要是改革开放以来的这

30年间的事情。这30年来,中国新闻教育和中国新闻事业同步发展。截至1999年,全国设有新闻传播学类院、系、专业的高校已由改革开放之初的两三所增加到60所以上,各种类型和层次的专业教学点已不下600个。新闻专业的教学已从单一的大学本科教育,发展到博士生、硕士生、本科生、大专生、成人教育、函授教育等多层次的格局,个别院系还设置了新闻传播学方向的博士后流动站。改革开放之初,全国在校的新闻系科学生总共只有500来人,现在仅本科生就有6000人,加上大专生和研究生接近10000人。30年间累计向新闻单位输送的毕业生超过30000人。办学层次、办学规模、办学水平都有了很大的提高。进入新世纪以后,随着新闻传播事业的加速发展,和新闻战线人才需求的不断增加,中国的新闻教育还将会有更大幅度的发展。

一般说来,新闻教育质量的高低,起决定作用的,主要是两个因素:一个是师资,一个是教材。两者之间,教材的作用更大。这是因为,师资的多少和良窳,往往受办学主客观条件的限制,而教材一旦完成,就可以直接嘉惠于学子,风行四海,无远弗届。进一步说,一部好的教材,不仅可以满足教学的需要,培养出一大批人才,而且还可以同时拥有一定的学术含量,推动新闻传播学研究的发展。1919年出版的徐宝璜的《新闻学》,1927年出版的戈公振的《中国报学史》,就是这方面的很好的例子。两书都是作者在高等学校从事新闻学理论和新闻史教学时作为教材编写出来的,出版之后,立即引起世人的关注和推崇,几十年来一再重版,历久不衰,至今仍然是公认的新闻学理论和新闻史方面的传世之作和经典之作。正因为这样,新闻教育的前辈们,历来十分重视教材的建设。新中国成立初期的十来年,坊间出版的新闻学方面的书籍,绝大部分都是教材。改革开放以后,新闻传播学研究空前繁荣,新闻学方面的书籍大量问世,但教材仍然在其中占了很大的比重。这些教材,覆盖了新闻传播学的方方面面,经过出版家和众多作者们的长期努力,门类和品种基本配套齐全,曾经为同时期的新闻教学做出过重要的贡献。但是,随着时间的推移和新闻工作实际的飞速发展,这些教材的体例日显陈旧,观点和内容也亟待调整和更新。一些属于学科前沿和科技含量较高的新开课程的教材尚付阙如,使现有的教材出现了不少缺口。在新世纪已经到来之际,集聚力量,重新编写出一套体系完整,门类齐全,能够为新世纪的新闻教育和新闻人才培养服务的新闻传播学的系列教材,已经成为人们的共识,和新闻业界及新闻教育界的迫切需求。

呈现在读者面前的,就是应这样的需求产生的一套系列教材,它将涵盖新闻学、传播学两个二级学科的方方面面内容,满足新闻、广播、电视、广告、媒体

经济、多媒体等多个专业的教学需要。负责这些教材编写工作的，是中国人民大学、复旦大学、北京大学、清华大学、中国传媒大学、中国青年政治学院等多所著名院校长期从事新闻传播学方面教学与研究工作的专家学者，其中有相当大的—部分编写者，都是相关学科的国家级的学术带头人，堪称一时之选。收入本系列的教材中，既有国家级的重点教材，也有部级的重点教材，其他的也都是经过严格筛选的精品，所以，它们的质量是有保证的，它们的权威性也将会得到社会的认同。

21世纪是一个高度信息化的时代，是信息经济和知识经济占主导地位的时代。信息经济和知识经济有两大支柱，一是以高新科技为代表的传播技术产业，二是从事新闻和信息产品生产的媒体产业。新闻传播学作为将这两大领域有机联结的桥梁，在今后的国家建设和社会发展中必将发挥越来越重要的作用。中国人民大学出版社经过精心策划，隆重推出这套系列教材，是具有高度的前瞻性和战略眼光的。在这里，我谨代表编委会和全体作者向中国人民大学出版社表示由衷的感谢。

这套系列教材开始策划于上个世纪的最后一年，本世纪初起陆续问世，迄今已编写出版了近50种。在体例和内容的创新和开拓等方面，远远超过同时期出版的同类教材。其中有些教材，还根据整个新闻传播理论与实践的发展，和新闻传播学教学与研究的发展，陆续作了必要的补充和修订，重新出版，实现了内容的与时俱进。

21世纪，中国的新闻传播事业和新闻教育事业都将有一个大的发展。本系列教材的问世，将会为新闻传播事业和新闻教育事业的发展和繁荣、为新世纪新闻传播人才的培养做出其应有的贡献。这是出版者和全体作者共同的一点希望。是为序。

方汉奇

于中国人民大学宜园

2008年7月20日



# 目录

## C O N T E N T S

# 录

1	第一章 危机与危机管理
2	第一节 危机的定义、特征与类型
13	第二节 作为战略的危机管理
20	第三节 危机发展观
26	第二章 危机管理的流派与危机传播
27	第一节 危机管理的流派
35	第二节 危机传播机制
44	第三节 危机中的谣言传播
55	第三章 危机管理组织与危机利益相关者
56	第一节 危机管理组织
66	第二节 危机利益相关者
76	第三节 双赢、价值观及其可能性
85	第四章 危机预警
86	第一节 从风险管理到危机预警
95	第二节 危机预警体系
104	第三节 危机预警的制度条件

111	第五章 危机管理的对话范式—— 基于“事实—价值”模型（上）
112	第一节 “二分法”与对话范式
117	第二节 “事实—价值”模型
123	第三节 一级路径及其核心概念
131	第六章 危机管理的对话范式—— 基于“事实—价值”模型（下）
132	第一节 事实之维：告知路径、疏导路径
142	第二节 事实之维：转换路径、个案检验
148	第三节 价值之维：顺应路径、引导路径
157	第四节 价值之维：重建路径、个案检验
164	第七章 危机议题管理
165	第一节 议题管理的基本问题
175	第二节 媒体与议题管理
186	第三节 意见领袖与议题管理
196	第八章 信息发布与危机修辞
196	第一节 危机信息发布
203	第二节 修辞与危机修辞的理念
214	第三节 危机修辞的策略
227	第九章 危机恢复管理
228	第一节 危机恢复管理的框架
235	第二节 形象恢复与机会利用
249	第三节 危机管理效果评估
257	第十章 危机、文化与对话
258	第一节 危机与集体记忆
265	第二节 危机与社会性格
274	第三节 危机、对话及其可能性
284	参考书目

# 危机与危机管理

C H A P T E R 1

“在危机中”实际上是人类生存的基本调性，正如我们总是发现自己“在路上”或者“在边缘”。历史之所以在前进，不过是因为和谐、发展的力量在同危机、破坏的力量博弈的过程中，取得了相对优势地位。正是这两种相反相成的力量，共同建构了历史、文明和我们自己。

每个词汇皆有其命运，譬如“危机”，它在新千年开元十年成为最流行的话语之一。此前，人们更习惯使用“风险”或“灾难”等概念指称那些突袭的异常或者坍塌的秩序。概念替换表征了主体认知的转换：风险或灾难大多是外部强加的、不期而遇的挑战，而危机则同时引爆于外部世界和内部世界。这就可能造成一个普遍化的后果，即危机成为一种认知框架和价值安排，我们生存在危机中。

危机总是带来碎片，动摇、瓦解人和组织的生存系统。在危机碎片面前，人面临着多种选择：放任自流，坐以待毙，于“无为”或“胡为”中让自己灰飞烟灭；省察它的存在，防微杜渐、有备无患；修复它，扶大厦于将

倾，让系统持续正常运转。显然，人们更希望找到后两种可能的通途。然而这通途的起点在何处？

本章首先从危机的概念界定出发，提出危机是一种“状态”而非一个事件，据此归纳出危机的特征，并以“人”和内外环境为尺度，对危机类型进行了划分；本章的第二个议题是对危机管理的界定，提出它是情境、资源、沟通和行为四维一体的管理系统，进而确定了危机管理的基本原则和主要范畴；本章第三节重点阐述危机发展观问题。

## 第一节 危机的定义、特征与类型

危机造成的挑战，首先来自人们对危机认识能力的挑战。倘若跳出个案式的检讨，进而把2003年以来的“非典”、吉林石化爆炸、厦门PX项目事件、无锡太湖蓝藻污染、2008年初南方冰雪灾害、拉萨“3·14”事件、奥运火炬海外传递袭扰事件、“5·12”四川汶川大地震、“6·28”贵州瓮安群体性事件视为一个呼应性的整体，那么“在危机中”便具有了法国社会学家涂尔干（Emile Durkheim）所谓“社会事实”概念的意涵：它作为社会群体的集体意识而存在，显现出人们如何想象自己及其生存处境。<sup>①</sup>

此中的一个假设是，这些此起彼伏、剧烈冲撞社会想象的偶然事件能够被理解为特定时空语境下的整体叙事。这样的理解并不困难，因为它们拥有一个共同的名字：危机。问题的关键在于我们怎样定义危机，而非简单宣称“这是一个危险不断扩大、日益失去控制的世界”，整个世界皆因危机而受苦。<sup>②</sup>

无论怎样清冷或温暖的远行，都必须立足出发的原点。夸父看到了远方的太阳，却未打量自己奔跑的起点，当那些罗织在起点和终点之间的湖海枯竭后，他倒下了。什么是危机？危机有哪些特

将危机定义为一种状态，具有重要意义：其一，它更准确地反映了危机的本质，有利于我们加深对危机的认识和理解；其二，它明确了危机管理的方向——异化生存状态向正常生存状态的转换，拓展了危机管理的范畴——不单纯是突发事件的处理；其三，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。

① 参见 [英] 帕特里克·贝尔特：《二十世纪的社会理论》，6页，上海，上海译文出版社，2005。

② 参见 [英] 弗兰克·富里迪：《恐惧的政治》，57页，南京，凤凰出版集团，2007。

征?危机的形态如何划分?对这些基本问题的探讨,既是危机管理实践的现实起点,也是危机管理研究的逻辑起点。换言之,只有从危机问题的本源出发,我们才有可能开辟危机管理的可行通途,也才能构建科学的理论体系。

## 一、危机的定义

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>①</sup>威廉斯的主张为我们界定危机的内涵提供了可操作的思路: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。

从威廉斯的主张出发,我们首先来考察那些既有的、具有代表性的危机定义:

在日常社会生活中,人们习惯把危机理解为事故、危害或灾难。

赫尔曼(Hermann, 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。<sup>②</sup>

福斯特(Foster, 1980)认为危机具有四个显著特征:急需快速做出决策,严重缺乏必要的训练有素的员工,严重缺乏物质资源,时间极其有限。<sup>③</sup>

罗森塔尔和皮恩伯格(Rosenthal and Pijnenburg, 1991)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。<sup>④</sup>

巴顿(Barton, 1993)提出危机是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的大事件,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。巴顿明确地将危机的影响扩大到组织及其员工的声誉和信用层面,并认为组织在危机中的形象管理是非常必要的。<sup>⑤</sup>

① 转引自[加]文森特·莫斯科:《传播政治经济学》,2页,北京,华夏出版社,2000。

② See Hermann, Charles F., *International Crisis: Insights from Behavioral Research*, New York Press, 1972.

③ 转引自[美]罗伯特·希斯:《危机管理》,18~19页,北京,中信出版社,2001。

④ See Rosenthal Uriel & Charles Michael T., *Coping with Crisis: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield; Charles C. Thomas, 1989.

⑤ 转引自[美]罗伯特·希斯:《危机管理》,18~19页。

班克思 (Banks, 1996) 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>①</sup>

里宾杰 (Lerbinger, 1997) 将危机界定为: 对企业未来的获利性、成长乃至生存发生潜在威胁的事件。<sup>②</sup> 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。里宾杰的定义尽管是针对企业提出的, 但实际上对各类社会组织都具有借鉴意义。

斯格 (Seeger, 1998) 等人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>

国内研究者刘刚 (2004) 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作出关键性决策和进行紧急回应的突发性事件。<sup>④</sup>

这些被广为引述的经典定义, 描绘了危机的框架性图景: 危机具有不确定性、紧迫性、威胁性和潜在损害性等属性, 危机是一种特殊“事件”。人们习惯接受经典, 这是最安全的做法: 默认经典为前提, 按照经典确定的方向和路径行止, 显然比挑战经典更策略一些。然而为挑战经典而付出代价, 胜过身负经典迷茫前行。在上述经典定义中, 有一个根本性问题是可疑的:

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情势或状态。

危机是一类特殊事件, 还是一种特殊状态?

事件还是状态, 这是一个涉及危机定位的根本性问题。在上述定义中, 除赫尔曼外, 其他研究者都将危机定义为一种事件, 不妨将之统称为“事件说”。“今天人们已经不大能够记得, 铸造‘危机’ (Crisis) 这个词, 原是为了表示决断之时刻。”<sup>⑤</sup> 古希腊医生希波克拉底

① See Kathleen Fearn Banks, *Crisis Communication: A Casebook Approach*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

② See Otto Lerbinger, *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

③ 参见 [美] 提莫斯·库姆斯:《危机传播与沟通》, 144页, 台北, 台湾风云论坛出版社, 2003。

④ 参见刘刚:《危机管理》, 3页, 北京, 中国经济出版社, 2004。

⑤ [英] 齐格蒙特·鲍曼:《寻找政治》, 131页, 上海, 上海世纪出版集团, 2006。

(Hippocrates) 基于动词“决定”(κρίνειν) 创造了作为名词的“危机”(κρίσις), 意指体液的上升趋势。在他看来, 体液处于涌动未衰之状态, 是医生做出决定、改善病患的最佳时刻。及至 20 世纪后期, 作为学术话语的“危机”被定义为突发性、威胁性、破坏性的灾祸事件, 人们遗忘了希氏有关“决定以求转机之状态”的说法。

怎样认识危机, 归根到底是一个人类怎样认识自己的问题。危机是一类事件还是一种状态? 在拙著《危机传播管理》、《中国危机管理报告(2005)》、《中国危机管理报告(2006)》中, 笔者反复质疑危机定义的“事件说”, 主张将其修正为“状态说”。

第一, 从个案、实践和危机发生机制层面看, “事件说”未能揭示危机的本质, 缺少对危机的结构分析。危机的确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。然而危机之引爆, 是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。危机所带来的挑战也不单纯是一个或多个威胁性事件, 而是涉及内部与外部多重利害关系的复杂情境。与之相应, 危机管理不单纯是事件处理, 而是对环境、秩序、规则与契约的系统修复和再造。因此, 笔者认为危机本质上是一种威胁性的形势、情境或状态。此论姑且称之为“状态说”。

第二, 从历史、文明和学理的连续性、整体性层面看, 遭遇危机、应对危机是人类的在世状态。德国哲学家、社会学家哈贝马斯(Juergen Habermas)认为, 所谓危机来临, 是指寻常、普通、合理的状态瓦解了, 随意、混乱和漂浮压倒了规则和秩序。在这一“境况”之下, 事物一反常态, 顺理成章的行动不再带来习以为常的结果。事情“变糟了”, 始料未及, 茫然无措, 这几乎是所有人一生的普遍感受, 也是每一时代、族群及其文明于发展中必然的伴随之物。

英国社会学者鲍曼(Zygmunt Bauman)认同哈贝马斯的观点, 并强调应将“危机”概念置于“常态”概念之前, “我们正是通过特殊认识普通的”<sup>①</sup>。在鲍曼看来, 如果说危机是指常态方式和工具的失效, 或者发展的确定性消散无形, 那么危机实际上是“人类社会的常态”。社会是以持续打破平衡, 而非固守平衡的方式存在的。

由是观之, “在危机中”实际上是人类生存的基本调性, 正如我们总是发现自己“在路上”或者“在边缘”。历史之所以在前进, 不过是因为和谐、发展的

① [英] 齐格蒙特·鲍曼:《寻找政治》, 134 页。

力量在同危机、破坏的力量博弈的过程中，取得了相对优势地位。正是这两种相反相成的力量，共同建构了历史、文明和我们自己。

一言蔽之，“事件说”未能揭示危机的本质，未能对其发生和影响机制做到有效覆盖。“体”（即机制）的问题不能被“削平”为“线”与“面”进行考察。它的根本错误在于，缺少对危机的结构分析，窄化了学术想象的视域，也限制了实践路径的边界。

上述经典定义皆站在组织的一边，而非利益相关者的立场上理解危机。这必然导致一个结果：它们更看重危机中“事件”带来的威胁和“财物”遭遇的损耗，而“人”及其信念要么被视为克服危机的工具，要么被当作需要化解的对象。一些学者意识到这种“组织本位主义”的危险，譬如皮尔逊（C. M. Pearson）和克莱尔（J. A. Clair）即提出，应当获得一种来自组织外部的视野，因为“危机往往造成利益相关者、群体共享的经验、信念和价值的破灭”<sup>①</sup>。

发生在2008年的“三鹿问题奶粉”事件即是一个明证：它由一家企业的危机扩散为一个行业的危机，进而演化为一个国家的危机，使消费者、奶农、企业、各级政府和整个国家陷入了全面的威胁性情境。

## 案例 1—1

### “三鹿问题奶粉”事件

2008年9月，盛大的北京奥运会刚刚结束，一场由奶粉引发的危机将人们从狂欢的巅峰扯落。

早在5月21日，一名叫做“78900880088”的网友便在天涯社区发了一篇题为“这种奶粉能用来救灾吗?!”的帖子，质疑河北石家庄三鹿集团股份有限公司生产的三鹿牌奶粉质量，但此帖迅速被封，后证实发帖人被三鹿以4箱新版奶粉“封口”。

8月1日，三鹿内部检测结果出炉，发现部分产品含有化学物三聚氰胺，易引起肾结石等病症。8月2日下午5点，三鹿集团将有关情况上报石家庄市政府、市质检局、市食品药品监督管理局等部门。但石家庄市政府接到报告后，并未上报更高一级政府，仅督促三鹿召回产品。

9月8日，三鹿外资股东新西兰恒天然公司将此事上报新西兰总理海

<sup>①</sup> C. M. Pearson, J. A. Clair, “Reframing Crisis Management,” In: *Academy of Management Review*, 23 (1), 1998, pp. 59-76.



伦·克拉克，并绕过河北省政府，以外交照会的方式直接通知中国中央政府。9月9日，石家庄市政府不得不向河北省政府报告了三鹿奶粉问题。

9月12日，自称是“一个负责三鹿公关的普通员工”在网上上传题为《三鹿集团公关解决方案建议》的文件和照片，披露了三鹿公关公司涛澜通略对于三鹿集团处理此次事件的公关建议：一是“安抚消费者，一至两年内不让他开口”，二是花300万“与‘百度’搜索引擎媒体合作，拿到新闻话语权”。危机终于引爆，舆论开始沸腾，各大网站相关帖子点击率剧增，知情人举证、受害者揭露、医生指证，矛头开始指向同一个品牌——“三鹿”。

9月11日晚10点，卫生部紧急通告，提醒公众停止食用三鹿牌奶粉；9月13日，国务院Ⅰ级响应处置三鹿事件。9月16日起，国家质检总局会同有关部门对市场上婴幼儿奶粉和各类奶制品进行全面检验。“22家婴幼儿奶粉生产企业69批次产品检出三聚氰胺”、“多家著名乳制品企业液态奶也含有三聚氰胺”，蒙牛、伊利、光明等国内著名的乳品企业赫然位列其中。乳制品行业危机全面爆发。

随后，大白兔奶糖、吉百利巧克力、M&M巧克力、阿尔卑斯奶糖、奥利奥饼干、乐天小熊饼等多种涉奶产品，都因被检测出含有三聚氰胺，被新加坡、美国、日本、韩国、中国台湾、欧盟等国家和地区责令下架和召回。

至2008年11月，在舆论、政策、法律的监督下，含有三聚氰胺的奶制品批次已全部被召回；蒙牛、伊利、光明液态奶产品的中国名牌产品称号被撤销。全国共有29万儿童食用问题奶粉，住院治疗的婴幼儿有2390名，有三例无辜婴儿逝去。各大乳制品行业股价大跌损失数十亿，奶农倒奶杀牛损失巨大。

正为奥运会的成功举办而自豪的中国，再次陷入奶粉事件引发的“中国制造”的危机中。

将危机定义为一种状态，具有重要意义：其一，它更准确地反映了危机的本质，有利于我们加深对危机的认识和理解；其二，它明确了危机管理的方向——异化生存状态向正常生存状态的转换，拓展了危机管理的范畴——不单纯是突发事件的处理；其三，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。

同时，“事件说”未能明确指出导致组织危机的诱因，而“状态说”则解决了这一点。我们认为，作为一种状态的危机，其诱因主要分为两大类：一是组织外部环境变化，二是组织内部管理不善。外部环境变化是指组织置身其中的外部