

危机管理案例研究

Crisis Management Research
Based on Case Study

戴鑫 卢虹 董媛媛 / 著



科学出版社

本书为教育部人文社会科学基金青年项目(09YJC630094)、国家自然科学基金青年项目(70902011)和国家自然科学基金面上项目(71272126)阶段性研究成果
本书得到华中科技大学文科学术著作出版基金资助

危机管理案例研究

戴鑫 卢虹 董媛媛 著



科学出版社

内 容 简 介

本书将散落在不同学科领域的案例研究方法做了整合与梳理，归纳出利用案例研究来构建危机管理理论的路径与方法，总结出基于传播视角和管理视角的案例研究分类与写作范式。在该范式指导下，系统回顾了2007~2016年国际危机管理案例研究的前沿趋势，从学术角度分析了快速消费品企业声誉危机、工业品企业价值链危机、传统媒体生存危机、企业内部管理危机、跨国公司在华危机、中国企业走出去危机等案例，构建了危机反应价值策略模型、危机逆淘汰机制模型、危机逆生存机制模型、利益相关者价值共创模型等理论模型。案例对象除个别章节使用二手数据以外，大部分章节都来自作者团队的第一手调研资料，因此具有较强的学术价值。

本书适合于新闻传播、公共管理、企业管理、工程管理、信息管理等学科领域从事危机管理研究的学者和研究生阅读，也能够为从事危机管理实践的管理人员、咨询人员提供参考借鉴，还可以为从事危机管理培训教学的教师和培训机构提供理论指导。

图书在版编目(CIP)数据

危机管理案例研究 / 戴鑫, 卢虹, 董媛媛著. —北京: 科学出版社, 2018.6

ISBN 978-7-03-054947-1

I. ①危… II. ①戴… ②卢… ③董… III. ①企业危机-企业管理-案例 IV. ①F272.35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 259852 号

责任编辑: 莫永国 陈 杰 / 责任校对: 彭 映

责任印制: 罗 科 / 封面设计: 墨创文化

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

四川煤田地质制图印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2018年6月第一版 开本: 787×1092 1/16

2018年6月第一次印刷 印张: 16 3/4

字数: 350千字

定价: 99.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

序

公共关系具有公众性、公开性、公共舆论性和公益性的属性，致力于说真话、做善事、塑美形(陈先红，2009)。公共关系学是一门典型的阈限学科，它既居于新闻学与广告学之间，又居于传播学与管理学之间，更可能居于人文科学和社会科学之间(陈先红，2016)。所以危机作为公共关系学研究的一项重要议题，也同时出现在社会学、心理学、公共管理、战略管理、组织管理、营销管理、信息管理、安全管理等领域的文献中。换句话说，危机管理研究是个“众筹”的事业。

在公共关系的国际学术圈，过去30多年被称为危机研究的黄金时代(Coombs，2007)。美国传播学会的公共关系分会也一度被认为是危机研究分会(Coombs et al.，2010)。在国内公共关系研究圈子，这种特征同样存在。我们团队曾借助社会网络分析法，跟踪考察1992~2012年，发表在五种国内新闻传播学术期刊(业内公认的代表中国公共关系理论发展最高水平)的相关论文，发现20年来国内公共关系研究议题的整体网络结构包括了23个议题。其中，中心度居于前三的议题分别为公关策略、危机管理、公关内涵和新媒体(陈先红，2016)。

在公共关系领域的危机研究方法上，美国学者更青睐于调查、内容分析和实验等量化方法(Pasadeos et al.，2011)；欧洲学者则使用了更多的民族志、语义修辞学、批判主义、女权主义等质性研究方法；中国学者运用较多的是描述法和案例法。这里需要指出的是，国内公共关系学者所采用的案例数据，较多地来源于新闻媒体公开报道资料，即二手资料。之所以一手资料不足，主要原因可能有四个：第一，学者自身的新闻传播学术背景导致的路径依赖；第二，发生危机的对象“报喜不报忧”“家丑不外扬”，不愿意接受外部研究人员访谈和调研；第三，寻找(部分)危机事件当事人的困难性；第四，学者们对案例研究法的理解和应用不够全面。

因为危机管理研究具有“众筹性”，所以《危机管理案例研究》作者戴鑫副教授所带领的团队，从战略管理、组织管理、营销管理等领域，切入这个议题，经过8年多的积累探索，形成了一批有价值的成果，它们中的一部分集中展示在这本书中。作为一名长期耕耘在公共关系领域的学者，我对危机管理的研究和教学也一直保持着高度关注。所以，当戴鑫副教授第一次把书稿发给我阅读的时候，我很快就发现了这本书的与众不同之处。

首先是理论的多学科性。该书将战略管理中的利益相关者理论(第10章)、合法性理论(第4、第5、第6章)，营销学中的价值共创理论(第7章)，传播学中的情境危机沟通理论、印象修复理论(第9、第10章)等综合应用到危机管理领域，拓展了危机管理理论范围。

其次是研究方法的多样性。社会科学领域主要有三种研究范式(research paradigm)，分别是定量研究(quantitative research)、定性研究(qualitative research)和混合研究

(mixed research)(Johnson et al., 2000)。早期阶段,案例研究被认为是一种为定量研究(如实验室实验)服务的定性研究(Yin, 1984),即我们常说的探索性案例研究所扮演的角色。第二阶段,作为一种独立的定性研究范式出现,用于修正和补充原来的理论框架(Bowen et al., 2014),即理论验证式案例研究范式。第三阶段,作为一种混合研究范式出现,在没有前期理论预设的情况下,通过多渠道的质性数据和量化数据收集分析,建构一种新颖的理论(Bingham et al., 2011),即理论建构式案例研究。该书中不同章节,分别涉及了上述三类不同范式。例如,第4章采用的是混合研究方法,其中案例扮演了探索性研究的角色;第10章采用理论验证式案例研究;第5、第6章等则是理论建构式案例研究。这反映出作者对案例研究方法掌握得较为全面和熟练。

再次是研究数据的稀缺性。该书的大部分章节案例研究数据,来自作者团队的第一手调研整理。有别于现有大部分研究从外(外部媒体公开报道)到内(企业或组织针对外部公众采取的危机应对策略)的研究路径,该书由内至外,从企业内部危机决策机制、组织学习机制、组织变革机制、组织之间的价值共创机制等,由第一手资料出发来解释危机管理的“黑箱”,弥补了公共关系领域的研究不足。

最后是研究成果的创新性。该书通过案例研究,构建了危机反应价值策略模型、危机逆淘汰机制模型、利益相关者价值共创模型等理论模型,较好地解释了相关危机反应及管理机制,理论成果弥补了相关领域的研究不足,也对管理实践具有较强的指导意义。

在我们的《中国公共关系学》一书(陈先红等,2017)中,整合了近百位国内外优秀学者的力量,勾画出中国公共关系学的大厦蓝图。这种学术共同体有助于促进某个学科的繁荣发展。既然危机管理研究是个“众筹”的事业,那么我们期待像戴鑫副教授这样更多的、来自不同学科、基于不同理论、采用不同范式的学者加入其中贡献智慧。

权为序。

陈先红

2017年12月1日

序作者简介:陈先红,博士,教授,博士生导师,华中科技大学新闻与信息传播学院副院长,兼任中国新闻史学会公共关系研究会会长、中国公共关系协会学术委员会副主任、中国国际公共关系协会学术工作委员会学术委员、中国广告协会学术委员会委员、湖北省党外知识分子联谊会网络界人士分会会长,中国策划学院研究员,香港中文大学、澳大利亚昆士兰大学、香港城市大学等大学访问学者。主要研究方向:公共关系学(危机公关、新媒体公关、政府公关)、品牌学、广告学等。主持国家社科基金项目多项,著有《公共关系生态论》《关系范式下的公关研究》《现代公共关系学》《中国公共关系学》,编著《危机管理与整合策略传播》等图书10余部,在国内外重要学术期刊和会议发表论文40余篇。

参 考 文 献

- 陈先红. 2017. 中国公共关系学. 北京: 中国传媒大学出版社.
- 陈先红. 2009. 现代公共关系学. 北京: 高等教育出版社.
- 陈先红. 2016. 公共关系学的想象: 视域、理论与方法. 现代传播, (5): 27-35.
- Bingham C B, Eisenhardt K M. 2011. Rational heuristics; the 'simple rules' that strategists learn from process experience. Strategic Management Journal, 32(13): 1437-1464.
- Bowen S A, Zheng Y. 2014. Auto recall crisis, framing, and ethical response: Toyota's missteps. Public Relations Review, 41(1): 40-49.
- Coombs W T, Holladay S J. 2010. The Handbook of Crisis Communication. New Jersey: Wiley-Blackwell Publishing Ltd.
- Coombs W T. 2007. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Los Angeles: Sage Publications.
- Johnson B, Christensen L B. 2000. Educational research: quantitative and qualitative approaches. Allyn and Bacon.
- Pasadeos Y, Lamme M, Gower K. 2011. A methodological evaluation of public relations research. Public Relations Review, 37(2): 163-165.
- Yin R K. 1984. Case study research: design and methods. Beverly Hills: Sage Publications.

前 言

危机是什么？这是笔者为政府官员、企业家等各类学员开讲“危机管理”课程时总会问到的一个问题。

对于这个问题，危机公关领域著名学者 Coombs 的回答是：我们对危机的定义取决于从哪个角度看待它(An et al., 2010)。在笔者看来，危机=危积+危奇+危急+危及+危基+危忌+危讥+危吉。“危积”意味着潜伏性；“危奇”说明发生的低概率性；“危急”反映出紧迫性；“危及”导致了大面积的波及影响；“危基”会让组织生存发展受阻；“危忌”会导致利益相关者情绪失控，引发大范围心理问题；“危讥”告诉我们好事不出门坏事传千里，企业或组织很容易陷入舆论漩涡；当然“危吉”也常常让福祸相倚，坏事变好事。

既然危机有诸多维度，那么透过重重迷雾，研究其形成机理以及如何全程管理就显得尤为必要。这时，研究者可以深入发生过危机的现场、组织，走访当事人及周围的利益相关者，像“侦查破案”一样去收集各种证据，通过“三角检验”（苏敬勤等，2014），还原危机发生现场和当事人的行为细节，再对行为背后的动机进行分析推理，得到合理的逻辑机制，给出最接近事实的解释。这个过程实质是在回答“how”和“why”的问题。而案例研究作为一种策略，在解决“how”和“why”的问题方面具有天然的优势（Yin, 1994）。

案例研究重视洞见、发现和解释，而非假设检验，追求“在场景中解读”（Cronbach, 1975），旨在提供描述、检验理论或者建构理论（Eisenhardt, 1989）；遵循的是归纳逻辑，通过收集到的数据资料深入分析事件间的逻辑关系，得出归纳性的结论，创建理论构念、命题和/或中层理论（郑伯坝等，2013）。由案例构建理论的核心在于其复制性逻辑（Eisenhardt, 1991），即每个案例都可视为一个独特的实验，是自成一体的一个分析单元。而多案例正像一系列相互关联的实验室实验一样，通过这些不连续的实验对所产生的理论进行重复、对比和扩展（Yin, 1994）。

由于案例研究策略的先天优势，所以其在危机管理中得到了较好的应用。本书对 SSCI 收录的两本公关类期刊 JPRR (*Journal of Public Relations Research*) 和 PRR (*Public Relations Review*) 发表在 2007~2016 年的危机管理论文做了初步统计，发现 137 篇危机管理论文中，采用案例研究策略的就有 75 篇，达到 54.7%。相似地，An 等 (2010) 对 1975~2006 年发表在 JPRR 和 PRR 上的公共关系论文进行分析，也发现了类似的比例 (51.4% 的论文采用了案例研究策略)。上述两个数据反映出国际危机管理的方法论趋势。

遗憾的是，国内学术界目前在此领域起步较晚，通过深入企业或组织调研收集危机素材，借助案例研究构建理论的文献尚不够丰富，且还存在对案例研究与其他方法论之间的混淆误解现象（戴鑫等，2017）。

为此，本书将散落在不同学科领域的案例研究方法做了整合与梳理，归纳出利用案例研究来构建危机管理理论的路径与方法，总结出基于传播视角(perspective of communication)和管理视角(management science perspective)的案例研究分类与写作范式，并应用该范式调研分析快速消费品企业声誉危机、工业品企业价值链危机、传统媒体生存危机、企业内部管理危机、跨国公司在华危机、中国企业走出去危机等典型案例，构建了危机反应价值策略模型、危机逆淘汰机制模型、利益相关者价值共创模型等理论模型，以期拓展本领域的国内学术研究。

危机管理的最高境界是使危机没有发生。期待我们的研究，能为危机管理人员提供理论指导，更好地避免“危积”，预防“危奇”，应对“危急”，控制“危及”，巩固“危基”，平息“危忌”，消除“危讥”，最终“危吉”。

戴 鑫

2017年4月12日

参 考 文 献

- 戴鑫, 刘莉. 2017. 建构型案例研究法//陈先红. 中国公共关系学. 北京: 中国传媒大学出版社, 2017.
- 苏敬勤, 崔森. 2014. 工商管理案例研究方法. 北京: 科学出版社.
- 郑伯坝, 黄敏萍. 2013. 实地研究中的案例研究. 北京: 北京大学出版社.
- An S K, Cheng I H. 2010. Crisis communication research in Public Relations Journals: Tracking research trends over thirty years//Coombs W T, Holladay S J. The handbook of crisis communication. New Jersey: Wiley-Blackwell Publishing Ltd: 65-90.
- Cronbach L J. 1975. Beyond the two disciplines of scientific psychology. American Psychologist, 30: 116-127.
- Eisenhardt K M. 1989. Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4): 532-550.
- Eisenhardt K M. 1991. Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. Academy of Management Review, 16(3): 620-627.
- Yin R K. 1994. Case study research: design and methods. Beverly Hills, Sage Publications.

目 录

第 1 章 绪论	1
1.1 研究背景	1
1.2 文献综述	1
1.3 概念界定	4
1.4 本书研究问题及内容框架	5
参考文献	8

第一篇 危机管理中的案例研究方法及其国际前沿

第 2 章 案例研究方法及其在危机管理领域的适用性	15
2.1 案例研究内涵、分类及对危机管理研究的适用性	16
2.1.1 案例研究的内涵	16
2.1.2 案例研究的分类	17
2.1.3 案例研究在危机管理领域的适用性	18
2.2 案例研究与社会科学领域其他研究方法的辨析	19
2.2.1 案例研究与定性、定量和混合研究的关系	19
2.2.2 案例研究与内容分析的关系	20
2.2.3 案例研究与调查研究、访谈法的关系	21
2.2.4 案例研究与实验室实验、现场实验方法的关系	22
2.2.5 案例研究与民族志、参与观察的关系	23
2.3 利用案例研究构建危机管理理论	24
2.3.1 科学理论三个层次	24
2.3.2 构建中层理论的四种方法	25
2.3.3 通过案例研究构建理论的三个阶段八个步骤	25
2.3.4 危机管理案例研究科学性和规范性的评判标准	26
2.3.5 评判由案例研究构建的理论是好理论的标准	27
2.4 危机管理四种典型的案例研究范式	27
2.4.1 传播视角的单案例研究	28
2.4.2 传播视角的多案例研究	30
2.4.3 管理视角的单案例研究	33
2.4.4 管理视角的多案例研究	36
2.5 小结与启示	38
参考文献	39

第3章 危机管理案例研究的国际前沿	43
3.1 危机管理案例研究的文献来源及编码	43
3.1.1 文献选择	43
3.1.2 分析项目	43
3.1.3 分析过程及信度效度检验	45
3.2 SSCI 中的危机沟通案例研究各项目分布	45
3.2.1 文献数量分布	45
3.2.2 文献使用案例数量描述统计	45
3.2.3 案例研究视角描述统计	47
3.2.4 案例研究理论贡献描述统计	48
3.2.5 案例研究使用的危机类型描述统计	49
3.2.6 案例研究使用的理论描述统计	53
3.2.7 危机沟通案例研究的主要学者及其所在机构	56
3.2.8 国际危机案例研究中的中国元素	56
3.3 小结与启示	57
3.3.1 研究意义	57
3.3.2 研究趋势	57
3.3.3 未来研究方向	58
参考文献	59

第二篇 事件与过程视角下的危机管理

第4章 企业危机情境下合法性策略对消费者态度的影响	65
4.1 危机及合法性的相关研究	66
4.1.1 合法性理论与合法性策略	66
4.1.2 危机与危机反应策略	67
4.1.3 已有危机及合法性研究的述评	69
4.2 企业危机情境下的合法性策略研究框架及案例收集	69
4.2.1 案例选择	69
4.2.2 分析框架	70
4.2.3 企业危机情境下合法性策略的维度及其效果	72
4.3 企业危机情境下合法性策略研究的实验模型与实验设计	73
4.3.1 实验模型与假设	73
4.3.2 实验设计	74
4.3.3 样本描述	76
4.3.4 信度与效度控制	76
4.4 企业危机情境下合法性策略的实验结果	77
4.4.1 合法性策略对消费者态度的影响	77
4.4.2 反应时间对消费者态度的影响	79

4.4.3	信任度、满意度与购买意向之间的关系	80
4.5	小结与启示	81
4.5.1	研究发现	81
4.5.2	研究意义	82
4.5.3	未来研究方向	82
	参考文献	82
第5章	高科技企业危机逆淘汰背后的行动逻辑及影响机制	85
5.1	危机管理相关研究	87
5.1.1	危机管理的定义	87
5.1.2	事件视角的危机管理	87
5.1.3	过程视角的危机管理	88
5.2	情感承诺的相关研究	89
5.3	组织合法性的相关研究	89
5.4	研究框架及四家高科技企业危机案例收集	90
5.4.1	研究框架	90
5.4.2	案例选择	91
5.4.3	资料收集与分析	91
5.5	四家企业危机管理过程分析	93
5.5.1	危机管理分析框架细化	93
5.5.2	四家案例企业危机管理过程分析	94
5.6	危机响应行动逻辑及响应结果分析	101
5.6.1	危机响应的交易型行动逻辑	102
5.6.2	危机响应的关系型行动逻辑	102
5.6.3	危机“逆淘汰”效应	103
5.7	组织合法性理论视角下的“逆淘汰”效应解释	104
5.7.1	合法性压力感知	104
5.7.2	四家企业的合法性压力感知与行动逻辑选择	105
5.8	危机“逆淘汰”效应形成机制	107
5.9	小结与启示	110
5.9.1	理论意义	110
5.9.2	实践启示	111
	参考文献	111

第三篇 生存危机下的组织变革与价值共创

第6章	竞争危机下外来职业经理人驱动变革与合法性确立过程	117
6.1	变革管理的理论背景	118
6.1.1	变革的组织隐喻	118
6.1.2	变革过程	119

6.1.3	影响变革成功的因素	119
6.1.4	权力及合法性	120
6.2	T公司变革案例收集与分析	121
6.2.1	研究方法的选择	121
6.2.2	研究对象的选择	121
6.2.3	分析资料的收集	122
6.2.4	分析过程	123
6.3	T公司三次变革过程分析	124
6.3.1	提拔公司内部管理人员进行的生产中心变革(2010~2011年)	124
6.3.2	第一支职业经理人团队进入后发动的变革(2011~2012年)	126
6.3.3	第二支职业经理人团队进入后发动的变革(2012~2014年)	128
6.4	环境-资源-变革匹配模型	131
6.4.1	三次变革中的组织权力合法性演化	131
6.4.2	合法性视角下的变革逻辑构建	132
6.4.3	合法性视角下的环境-资源-变革匹配模型	134
6.5	小结与启示	136
	参考文献	137
第7章	传统媒体生存危机下的价值共创过程	140
7.1	价值共创相关研究	140
7.1.1	价值共创理论	140
7.1.2	价值共创理论拓展	141
7.1.3	价值共创三大驱动要素	142
7.2	YZ广电案例收集过程	143
7.2.1	案例选择	143
7.2.2	资料收集	143
7.2.3	资料分析	144
7.3	三届旅游展示交易会相关情况	145
7.3.1	2013年第一届旅交会	145
7.3.2	2014年第二届旅交会	149
7.3.3	2015年第三届旅交会	151
7.4	三届旅交会价值创造分析	153
7.4.1	第一届旅交会价值创造过程	153
7.4.2	第二届旅交会价值创造过程	154
7.4.3	第三届旅交会价值创造过程	155
7.5	三届旅交会价值创造演变过程	156
7.6	三届旅交会价值创造的驱动要素	157
7.7	小结与启示	159
	参考文献	160

第四篇 危机预防与危机后形象修复

第 8 章 员工行为不当导致的组织危机及防范	163
8.1 危机管理阶段论综述	163
8.2 危机案例描述	164
8.2.1 CYJ 汽车配件公司员工挪车撞伤顾客	164
8.2.2 CF 公司女员工私自使用施工现场车辆撞伤村民	165
8.2.3 TC 公司快递员私拆客户包裹被曝光	165
8.2.4 H 核电公司核电项目工作人员安装操作不当损坏压力容器	165
8.2.5 SZ 供电局工作人员操作失误导致电路跳闸灼伤旁人	166
8.3 危机案例分析	166
8.3.1 企业危机应对行为分析	166
8.3.2 危机事故原因分析	168
8.4 应对策略	169
8.4.1 危机监测	169
8.4.2 危机预防	170
参考文献	170
第 9 章 基于社交媒体的危机形象修复	171
9.1 相关理论依据	171
9.2 周黑鸭食品有限公司和湖北新浪简介	173
9.2.1 周黑鸭食品有限公司简介	173
9.2.2 主要同行企业	175
9.2.3 新浪及湖北新浪公司介绍	175
9.3 周黑鸭公司危机案例描述与分析	178
9.3.1 危机事件描述	178
9.3.2 危机处理过程	180
9.3.3 危机处理结果	183
9.4 小结与启示	184
参考文献	184
第 10 章 企业价值链危机后逆生存现象的形成机制	185
10.1 危机管理、组织合法性、渠道权力相关研究	186
10.1.1 危机管理	186
10.1.2 组织合法性	187
10.1.3 渠道权力	188
10.2 四家企业案例收集过程	189
10.2.1 案例选择	190
10.2.2 资料收集	191
10.2.3 资料分析	192

10.3	四家企业危机案例描述	193
10.3.1	A公司激光器管帽质量危机管理	193
10.3.2	B公司手机质量危机管理	194
10.3.3	C公司阀门泄漏危机管理	196
10.3.4	D公司USB3.0塑胶主体质量危机管理	198
10.4	案例分析与讨论	199
10.4.1	四家企业危机行动分析	199
10.4.2	四家企业危机行动合法性分析	206
10.4.3	渠道权力对危机行动合法性形成的影响	210
10.4.4	企业危机“逆生存”形成机制模型	213
10.5	小结与启示	217
10.5.1	研究发现	217
10.5.2	研究意义	217
	参考文献	219

第五篇 国际市场背景下的危机管理

第11章	跨国企业在华危机反应策略及结果	225
11.1	相关文献综述	226
11.1.1	企业危机	226
11.1.2	危机反应策略	226
11.1.3	利益相关者理论	227
11.2	十家企业案例选择与数据收集分析	228
11.2.1	案例选择	228
11.2.2	数据收集与分析	229
11.3	企业危机反应、利益相关者力量、话语分析	230
11.3.1	企业危机反应	234
11.3.2	企业利益相关者力量	234
11.3.3	话语分析	235
11.4	小结与启示	237
	参考文献	238
第12章	中国企业开拓国际市场遭遇的危机及应对	240
12.1	WF公司在菲律宾遭遇产品质量危机	240
12.2	BG公司在中东遭遇产品质量危机	241
12.3	CZ公司在越南遭遇政治危机	242
12.4	DY公司在印度遭遇人力资源危机	243
12.5	小结与启示	245
	参考文献	245

第 13 章 全书总结与研究展望	246
13.1 全书总结	246
13.2 研究局限与展望	249
后记	251

第 1 章 绪 论

1.1 研究背景

近年来, 各类组织危机事件屡屡发生, 直接影响其生存与发展(戴鑫等, 2010)。常见的危机有公司丑闻(Meng, 2010)、谣言(Difonzo et al., 2002)、产品伤害(Cleeren, 2013)、质量缺陷(Miller et al., 2010)、自然灾害(Rittichainuwat, 2013)等。这些危机一旦处理不当, 就会对组织、行业或利益相关者带来消极影响, 轻则导致企业顾客流失, 对企业的短期市场份额产生影响, 重则影响企业声誉和公众印象, 导致企业发展受阻甚至衰落。在危机情境下, 企业会采取不同的处理方式和应对策略来平息危机。通常, 如果企业应对及时、处理得当, 将会使企业转危为机, 为企业赢得更好的生存空间和发展前景(Fink, 1986); 如果企业采取不当的危机处理方式, 就会给利益相关者带来消极影响, 轻则导致企业客户流失, 市场份额下降, 重则导致企业发展受阻甚至衰落(周永生等, 2003)。危机处理往往被认为是企业化危机为转机的关键所在(Coombs, 1999; Siomkos et al., 1994)。因此, 研究如何提升企业危机管理水平十分必要。

1.2 文献综述

研究危机管理, 需要回答“危机是什么(what)”“为什么会导致危机(why)”“如何管理危机(how)”“危机管理效果如何(利益相关者对企业的危机策略如何反应, how about)”等问题。

对于“危机是什么”的问题, 现有的文献有 3 对典型的描述视角。引用危机管理领域著名学者 Coombs 的话就是“我们对危机的定义取决于从哪个角度看待它”(Coombs et al., 2010)。概括起来对危机的定义主要有 3 对视角: ①事件/过程视角。事件视角, 把危机当作“一次不可预测的、具有重要威胁的事件”(Coombs, 1999; Seeger et al., 1998; Mitroff et al., 2001), 会威胁组织存在, 通常在起因、影响、解决方式等方面存在模糊, 需要快速进行决策; 过程视角, 把危机视为“按照时空顺序, 被一系列事件激发出来的过程”(Shrivastava et al., 1988), 是“一系列组织失败集聚过程的最终反应”(Bowonder et al., 1987), 包括起因、经过、结果等阶段(Milburn et al., 1983)。②状态/结果视角。情境状态感知视角, 认为危机“是一种动荡的、局促的状态, 在这种状态下一个决定性的变革即将发生”(Fink, 1986), “对一个组织中心目标受到威胁的归因, 它具有决策时间短促、令人震惊等特征”(Hermann, 1972), “是一种同时呈现威胁和时间压力的情境”(Ford, 1981); 结果感知视角, 认为危机“是对不可预知事件的感知, 此事件对利益相关者的期待产生重要威胁, 能严重影响一个组织的绩效, 产生消极后果”(Coombs, 2007b), 是“一种在组织正常运行中挤入的非正常的消极后果。它常常是令

人吃惊的,能够扼杀、降低生活质量,减少财富,或贬低声誉”(Linke, 1989),是“对人员、组织结构、经济和(或)技术带来的突如其来的灾难,对人们生活、自然、社会环境带来广泛的损害。它们不可避免地对一个大型组织的财务结构和声誉带来损失”(Mitroff et al., 1987)。^③消极/积极转化视角。该角度认为,危机是“一个事物状态或情境的决定性拐点”(Brody, 1991),是“决定性地确定输出的拐点”(Lundgren et al., 1998),也是“组织生命的一个拐点”(Regester, 1989),其中,由积极向消极转化视角,认为危机“是从好变坏的一个拐点”(Fink, 1986),是“带来某种程度的风险和不确定性的拐点”(Fink, 2001);由消极向积极转化视角,认为“危机不必然是一个坏事情,它可能是彻底变好或者变化的一个转折点”(Friedman, 2002)。上述定义告诉我们,从不同角度的定义出发,会有不同的研究路径。

对于“为什么会发生危机”的问题,现有文献主要有战略、传播、社会心理学和社会学的理论解释。^①战略领域的理论,包括应急理论(emergency theory)(Holtzhausen et al., 2009)、权变理论(contingency theory)(Bae et al., 2001)、混沌理论(chaos theory)(Murphy, 2010)和利益相关者理论(stakeholder theory)(Stewart et al., 1984)、合法性理论(legality theory)(Parson, 1960; Dowling et al., 1975; 戴鑫, 2010);^②传播领域的理论,包括信息传递理论(messaging theory)(Freberg et al., 2013)、沉默的螺旋理论(the spiral of silence theory)(Elisabeth, 1974)、媒介系统依赖理论(media system dependency theory)(Lyu, 2012b)、议题设定理论(agenda-setting theory)(Waters, 2013)、框架理论(frame theory)(Oliveira et al., 2009)、修辞理论(rhetorical theory)(Marsh, 2006)、危机沟通理论(crisis communication theory)(Heath et al., 2009)、情境危机沟通理论(situational crisis communication theory)(Miller et al., 2010)和形象修复理论(image recovery theory)(Frederick et al., 2014);^③社会心理学领域的理论,包括情绪理论(emotion theory)(Kim et al., 2013)、归因理论(attribution theory)(Canel, 2012)和认知评价理论(cognitive evaluation theory)(Jin et al., 2010)、责任扩散理论(diffusion of responsibility theory)(Darley et al., 1968)、认知负荷理论(cognitive load theory)(Sweller, 1988)、认知失调理论(cognitive dissonance theory)(Festinger et al., 1959)、习得性无助理论(learned helplessness theory)(Seligman, 1975)、从众效应理论(bandwagon effect theory)(Milgram, 1963);^④社会学领域的理论,包括六度分割理论(six degrees of separation theory)(Milgram, 1967)、三度影响力理论(three degree influence theory)(Christakis et al., 2011)等。

对于“如何管理危机”的问题,现有研究主要从应对者、应对方式、应对场合、应对对象等方面展开讨论:^①应对者:当企业发生危机时,应当由谁来应对?研究表明危机情境下,企业领导人在新闻舆论中的言行举止会影响企业发展(Park et al., 2004);新闻发言人的形象以及对危机的反应也会对企业发展产生重要影响(Kline et al., 2008)。^②应对方式:企业应当采取何种方式应对危机?从静态视角出发,研究表明危机可分为不同类型,企业应当判断危机类型,然后选择相应的策略(如道歉、赔偿等)去处理危机(Coombs, 2007);从动态视角出发,研究表明企业应在危机的不同阶段制定出不同的应对措施,把控危机的每个过程节点。如Health(2001)提出了危机管理的4R模型,即缩减(reduction)、准备(readiness)、反应(response)、修复(recovery)。^③应对场合:企业