



“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

程惠霞/著

危机管理

——从应急迈向前置



清华大学出版社



“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

程惠霞/著

危机管理

——从应急迈向前置



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书力图探索一个新的危机管理分析框架,按照What-Who-How-Why的结构进行阐述,并提供大量相匹配的现实案例。本书在内容上分为“危机冲击与冲击管理”和“迈向前置性危机管理”两个部分,以问题解决为导向,前者包括五章,着眼探讨危机应急措施或冲击管理措施;后者包括四章,着眼分析危机诱因、迈向前置性危机管理的重要性,以及如何迈向前置性危机管理。每一章都提供了导言、知识要点、学习目标、思考问题、案例分析和参考文献,以方便学习。

本书既可作为普通高等院校工商管理、公共管理专业的本科教材使用,也可作为MBA、MPA和企业培训的教材使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

危机管理:从应急迈向前置/程惠霞著. —北京:清华大学出版社,2016

“十二五”普通高等教育规划教材·经管系列

ISBN 978-7-302-43325-5

I. ①危… II. ①程… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第051750号

责任编辑:杜春杰

封面设计:康飞龙

版式设计:郑 坤

责任校对:王 颖

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788903

印 装 者:北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:19

字 数:336千字

版 次:2016年6月第1版

印 次:2016年6月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:36.80元

产品编号:068230-01

序 言

古希腊的一位先哲说过：“人类的一半活动是在危机当中度过的。”美国管理大师麦克波特则表示：“转换要趁‘变化’正发生之时，即第一，技术的变化，第二，原料的变化，第三，买方的需求，第四，销售管理；而这种‘变化’的解释也就是企业在面临危机的时候所需要解决的途径；在某种情况下，可以这样认为，企业的发展、壮大以及灭亡 50% 的机遇是在危机发生时或处理危机的情况下产生的。”

华尔街与伦敦银行业的丑闻交易，三聚氰胺与塑化剂等各种食品不安全事件，银杏叶事件等药品不安全事件，污水、废气、重金属违规排放等事件以及各类组织运营过程中的不光彩行为，等等，都对中国民众的“社会参与感”造成了负面影响；而互联网时代日益增多的个人隐私泄露事件、私人财产不翼而飞事件、网络欺诈事件等，更是对“社会信任度”构成潜在威胁。

中国社会科学院社会学研究所《中国社会心态研究报告 2012—2013》披露：不同阶层和不同群体之间的不信任度日渐加深，官民、警民、医患、商民等社会关系的不信任程度在进一步加深；人与人之间的信任度下降，超过七成人不敢相信陌生人，从行业 and 部门来看，人们对商业和企业信任度最低。《我国公众网络安全意识调查报告（2015）》显示，当前中国公众网络安全意识存在诸多问题，特别是法律意识薄弱，人们普遍缺乏突发性安全事件应急处置能力，网络安全教育意识提升渠道极其匮乏，民众网络安全意识和技能与互联网、“互联网+”的发展非常不匹配。

当我们寄希望于系统性危机教育，希望每一个人都有最基本的危机意识以及一定程度的突发事件应急处置能力的时候，一种“从整体上积极解决问题”的需求从来没有像今天这么强烈，无论是宏观意义上的经济发展模式，还是微观层面上的经营管理模式都面临调整与变革，“工具性”的“危机管理”也同样如此。

“为什么学习危机管理？”大学课堂首先务必要解决“为什么学习”的问题，或者换一个更实用的说法——“上大学有什么用？”具体到课程上则是“这个课程有什么用”的问题。虽然“危机”与“危机管理”是一个看起来似乎很具有可见用途的话题与领域，看起来它与历史学、文学、哲学等性灵、思想与精神传承意义的学科有着本质差异，但依然存在“无用之用”的一面。

承平日久而无刀兵之祸，颠沛流离、风餐露宿也与大多数人无缘，现代生产技

术提供了丰富的必需品与非必需品，当看到阳光洒落之时，多数人会油然而生幸福之情。正因如此，哈佛大学幸福课讲师泰勒·本·沙哈尔坚定地认为“幸福感是衡量人生的唯一标准，是所有目标的最终目标”。可惜，作为快乐与意义结合的幸福，并不必然降临，这一结果与广泛存在的“不确定性”有关。

危机通常来源于“不确定性”，而“不确定性”作为社会复杂系统运行的常态，无法从根本上得到消除。面对“不确定性”，能够做什么？基金对冲经理、股票分析大师倾向于这么表达：资产泡沫正变得越来越复杂，你必须积极地去拥抱它，同时忍受它带给你的所有不适和痛苦。但在危机管理领域，却非常强调敬畏风险、对不确定性抱有谦卑与避无可避的勇气，必要的趋利避害工具不可或缺，一些好运气也同样被重视。曾经与陈省身共同创立 Chern-Simons 几何理论的詹姆斯·西蒙斯，其投资的文艺复兴科技公司的所有交易策略全部来自量化模型，在接受采访时却这样说：“我每天早上去公司，看看今天的运气怎么样。”

“危机中的管理是什么”“危机管理管什么”“如何进行有效的危机管理”是另外三个需要解决的关键问题。作者从 2005 年开始酝酿本书稿，期间一直受到重大自然灾害、食品药品安全事件和生产安全事故等各类重大突发事件的影响。这些事件给作者带来了一些关键问题的思考，其中最重要的是企业社会责任及其履行问题，即倘若企业将“利润”和“社会责任”对立起来，将重点放在公共关系构建上而疏于内部问题管理，将关注焦点放在自身利益上而漠视客户需求，必然潜藏着产品质量问题或其他突发事件甚至是危机的导火线。正是在逐渐深入的思考过程中，危机管理领域的三个关键问题逐渐有了分析思路，即回到“管理”本身探索问题解决路径。

管理的永恒主题是有效地组织众人力量和资源实现策略目标的过程，永远关注“激励组织成员个人行为”“组织集体合作”“适应环境”“发展战略、策略与能力”等主题，是站在微观机构角度讨论“效率”问题。积极心理组织学理论（Positive Organization Scholarship）主张管理者以积极正面的心理活动作为微观管理的主要对象，通过积极语言、正面互动、健康目标、鼓励行动、平等沟通、正义程序等方式在组织中普及积极心理和正面行为，进而深度促进组织发展、实现组织策略目标，“希望”“盼望”“预期”正是形象地展示这种学科进展过程的关键词。

处于高度不确定环境或危险境地的人们通常依靠“希望”自救，因为“希望”能牵引出勇敢、坚毅与持久的个人与组织行为，是个人与组织自救自新的唯一出路。汶川重建、通用汽车重生、智利矿工重见阳光、深圳滑坡事故唯一获救者田泽明的现实经验佐证了积极心理组织学理论的有效性——灾难中能让你自救的，有勇气、

心理和科学的方法，但意志力不可或缺。

集体合作层面也同样如此，“信任”和“值得信任”成为建构组织角色与互动关系的新形式。它不能完全依靠个人的性格特征与自然秉性，组织需要有意愿建设“值得信任”，使成员意识到：组织内存在公平正义，组织成员有能力信任和被信任，互信双方宽容敦厚。在剧烈变动的环境中，“信任”能够快速导致“合作”，在两个以上的主体相互关系中被感知和认识，感知成为必不可少的过程，由此，管理者必须给予感性活动、感知能力和情感资源以前所未有的尊重。

希望、信任、尊重感性与感知等正是高度不确定时代危机管理的主要任务，它超越危机意识、危机应对技巧等传统功利要义，转而关注多元利益诉求、价值准则、道德与法律等。人的多重属性决定了我们的思维逻辑：思考问题的出发点和归结点是自身与家人安全；但是不可否认的是我们是社会人，或多或少还算一个组织人，特别是担任管理者甚至高层管理者的个体，其思维高度与价值理性决定了其所在组织面临这些风险事件的态度、立场与处置措施。

作为组织管理者，不仅需要掌握组织的各种资源，高效率地实现组织目标，还需要注意不同情境下不同个体、不同群体隐性与显性的心理身份；不仅需要了解危机处置策略，更需要思考危机管理价值观；不仅需要熟悉组织运行与管理机制，也需要学会在不确定压力之下与非理性甚至自私冷酷作斗争；不仅需要注重当下的危机应对，还需要学会危机的诱因管理。

作为研习者，则需要形成以下认知：危机管理是一个系统性工程，它贯穿于组织所有的日常经营与运行管理环节，良好的危机管理需要具有宏观视野的、制度化的组织危机预警预防体制和运行机制；层出不穷的现实案例提供了剖析危机形成与发展演化路径的机会，必须超越技巧性处理思维与公关范畴；在现实案例研究当中发现“信任”“希望”与“感知”“感性”在危机生成与演化中的作用；最终实现从应对危机冲击逐渐转向前置性危机管理，这才是真正意义的危机管理。

值得强调的是，研习者仅通过简单地阅读文中词句并不能真正地掌握危机管理要义，还需要另外两个方法的匹配。其一，案例研究与情景模拟，通过研习各类现实发生的危机案例，将自身融入案例情境，深刻体会案例人物所面临的决策情境，发现案例人物决策与具体措施的优缺点，从中积累经验与教训；其二，社会实践或工作实践，直接让自己进入现实严苛的组织危机困境当中，结合教材所谈要义与案例研究经验，在不确定压力之下从事危机管理工作。

只有当上述三种方法综合使用，研习者才有可能真正认识到迈向前置性危机管

理的重要性与具体途径，但“实现有效危机管理”依然是一个真假参半的谎言！正如纳西姆·尼古拉斯·塔勒布在《随机漫步的傻瓜》一书中所言：生活的最大特点是不确定性，你的成功不见得是因为比其他人高明，而可能是运气的结果。坦诚地表明这一点，正是本书的突出特点。

本书分成“危机冲击与冲击管理”和“迈向前置性危机管理”两个部分，以问题解决为导向，前者包括五章，着眼探讨危机应急措施或冲击管理措施；后者分为四章，着眼分析危机诱因、迈向前置性危机管理的重要性，以及如何迈向前置性危机管理。每一章都提供了导言、知识要点、学习目标、思考问题、案例分析和参考文献，既可满足学习者的基本要求，也可拓展使用者的视野和思维宽度。

本书整体结构基本呈现 What-Who-How-Why 的结构，就像剥洋葱一样，把冲击管理、危机决策、初始敏感条件发现与遏制、关注诱因与诱因管理等关键内容一步步呈现于读者眼前。正如剥洋葱的感觉并不令人愉快，超出冲击管理范畴探讨一个前置性危机分析框架显然会遭遇极大的挑战，但是最终完成这项令人生畏的任务之后，人们会发现“洋葱头”里什么也没有，其内核与外层之间并不存在本质差异。这意味着“危机管理”并不独特，无论是预防、预警还是控制都离不开最基本的管理学原理，“危机管理”绝不等同于“冲击管理”，它就是常态化组织管理的一个基本内容，这一理念最终体现为第九章的“危机管理及其有效性”。

管理的终极之善和管理者最重要的责任是“改善他人的生活”“让世界变得更美好”，若将这一理念融入日常管理之中，威胁公众财产、健康与生命的突发事件的概率与频率自然会下降。

本书最大的特点和优点是在努力探索一个新的危机管理分析框架过程中，提供大量相匹配的现实案例。这些案例资料多经过重新撰写以适应各章节内容，但并不封闭，更不僵化，每个案例可以视使用者需要进行再创造，或用于课堂思考和问题讨论，或用于情景模拟与角色扮演，案例后提供的思考问题也遵循相同原则。

本书出版得益于清华大学出版社编辑杜春杰女士的热忱帮助，她在书名、章节名称、各章体例以及一些细节设计，如知识要点、学习目标、引导案例、思考问题与拓展阅读等方面均提供了建设性的意见，在本书写作传统与著述性观点创新的兼顾方面也提出了良好的建议。在此致以诚挚的谢意。

程惠霞

2016年1月16日

目 录

PART I 危机冲击与冲击管理

第 1 章 危机概念与危机根源.....	2
导言	2
知识要点	2
学习目标	2
1.1 引导案例两则.....	2
1.2 危机概念的内涵.....	4
1.2.1 危机特征与概念界定	4
1.2.2 与危机概念有关的事实	5
1.2.3 分类标准与危机类型	7
1.3 危机根源是不确定性.....	11
本章小结	13
思考与练习	13
案例分析：“大概 8 点 20 分发”事件与艺人形象危机	14
拓展阅读	14
第 2 章 危机冲击	15
导言	15
知识要点	15
学习目标	15
2.1 引导案例两则.....	15
2.2 危机冲击效应.....	17
2.2.1 危机对组织成员的冲击	18
2.2.2 危机对组织管理和运行机制的冲击.....	20

2.3 危机连锁反应.....	22
案例 2-1 印度博帕尔灾难伤口至今未愈合	22
本章小结	25
思考与练习	25
案例分析: 葛兰素史克 (GSK) 中国贿赂事件	25
拓展阅读	27
第 3 章 危机冲击管理	28
/ 	28
知识要点	28
学习目标	28
3.1 引导案例: 纷纷扰扰的农夫山泉 “质量门” 暨 “标准门”	29
3.2 冲击管理基本内涵	34
3.2.1 冲击管理目标	34
3.2.2 冲击管理策略与制式程序	36
3.3 冲击管理中的沟通与形象管理	41
案例 3-1 香港皇后码头清场中的细节	42
案例 3-2 酒鬼酒业集团应对 “塑化剂事件”	43
3.4 冲击管理的价值准则	45
案例 3-3 双重标准: 强生公司是绿色的吗	46
3.5 冲击管理成功的前提条件	48
3.5.1 组织高层管理者明确冲击管理的目标	48
3.5.2 组织具备冲击管理的操作要素	48
3.5.3 组织努力挖掘冲击管理潜能	52
本章小结	55
思考与练习	55
案例分析: 苹果公司应对 “后盖门”	55
拓展阅读	58
第 4 章 危机公关	59
 	59

知识要点	59
学习目标	59
4.1 引导案例：深圳血液中心高薪酬事件	60
4.2 危机公关的基本内涵	61
4.3 危机公关的缘起与畸变	63
4.3.1 公共关系学与危机公关并行发展	63
4.3.2 中国公关行业与（危机）公关污名化	64
案例 4-1 神州租车遭遇“黑公关”	66
案例 4-2 鲁花标上金龙鱼	67
4.3.3 危机公关不当只能自尝苦果	70
案例 4-3 巨能公司“巨能钙双氧水事件”的危机公关	70
4.4 危机公关的操作准则	74
4.4.1 危机公关仅限于良性沟通	74
4.4.2 危机公关中的道歉要点	76
案例 4-4 默多克就新闻集团窃听丑闻道歉	78
4.4.3 新媒体时代的危机公关	79
案例 4-5 Path 创始人 Dave Morin 对用户隐私泄露事件的道歉	83
本章小结	85
思考与练习	85
案例分析：三一重工与中联重科“同室操戈”	85
拓展阅读	90
第 5 章 危机决策	91
导言	91
知识要点	91
学习目标	91
5.1 引导案例：少林寺主持释永信被举报事件	92
5.2 危机决策的基本内涵	94
5.2.1 危机决策的概念	95
5.2.2 危机决策的核心问题与特征	96
5.2.3 危机决策的基本流程与方法	99

5.2.4 危机决策的基本原则	100
5.3 危机决策的影响因素	102
5.3.1 危机决策影响因素的分析视角	103
5.3.2 危机决策的影响因素	110
案例 5-1 深航机组成功处置机上纵火事件	114
5.4 危机决策：冲突、责任与领导力	116
5.4.1 危机决策中的冲突	117
案例 5-2 M 公司应对“×× 燃气灶质量缺陷事件”中的决策冲突	119
5.4.2 危机决策中的管理责任	120
案例 5-3 通用汽车依凭“责任感文化”度过历次销售和财务危机	122
5.4.3 危机决策中的领导力	124
案例 5-4 富士康“连跳事件”及其应对所彰显的郭台铭“领导力”	128
专栏 5-1 郭台铭的公开信	130
本章小结	134
思考与练习	135
案例分析：陶建幸与春兰的失败	135
拓展阅读	137

PART II 迈向前置性危机管理

第 6 章 一个新的危机分析框架：基于 web 技术变迁	140
引言	140
知识要点	140
学习目标	140
6.1 引导案例：迅雷收费会员退款事件	141
6.2 web 时代变迁中的危机变化趋势	143
6.2.1 交互式社交媒体技术发展带来新的危机类型	144
案例 6-1 少女不堪微博“人肉搜索”压力自杀身亡	145
案例 6-2 CSDN 网站数据泄密事件	147

6.2.2 社交媒体技术改变危机传播规律.....	147
案例 6-3 加多宝以广告为战场争夺注意力	149
案例 6-4 微博引发的仁和药业“优卡丹”品牌声誉危机	153
6.3 一个新的危机分析框架	154
6.3.1 墨菲定律关注小概率	155
6.3.2 混沌思维着眼初始敏感条件	156
本章小结	158
思考与练习	158
案例分析: 台湾导游呼吁抵制康师傅事件	158
拓展阅读	160
第 7 章 危机初始管理	161
导言	161
1 知识要点	161
学习目标	161
7.1 引导案例: “京畿地沟油黑色产业链”事件	162
7.2 危机初始敏感条件	163
7.2.1 危机初始敏感条件的基本内涵	164
7.2.2 危机初始敏感条件的范畴	166
案例 7-1 澳柯玛的多元化战略导致产品质量下降	167
案例 7-2 秦池酒业何以成何以败	170
7.3 危机初始管理	172
7.3.1 危机初始管理的内容	172
7.3.2 危机初始管理优势	173
7.3.3 危机初始管理的推进步骤	174
案例 7-3 Q 公司通过初始管理遏制了“卷包事件”及其连带效应	177
7.4 紧迫感与危机初始管理	178
7.4.1 区别紧迫感和危机感至关重要	178
7.4.2 “真实紧迫感”与“虚假紧迫感”	179
本章小结	182
思考与练习	183

案例分析：雨润食品因创始人被查事件陷入旋涡	183
拓展阅读	185
第8章 关注危机诱因	186
导言	186
知识要点	186
学习目标	186
8.1 引导案例：雅芳如何一步步陷入绝境	187
8.2 危机：暂时的考验或衰落的开始	189
8.3 危机诱因	193
8.3.1 组织结构弹性不足和适应力低下	193
案例 8-1 蒙牛乳业架构重组之痛	198
8.3.2 组织冲突	199
案例 8-2 分众传媒“垃圾短信门”与“离职门”	203
8.3.3 全球化风险	205
案例 8-3 丰田公司“暴冲门”&“召回门”始末	211
8.3.4 风险感知与安全感诉求日渐强化	214
案例 8-4 可口可乐“含氯门”	219
8.3.5 组织安全文化缺失	221
案例 8-5 与鞍钢 2·20 喷爆事故相关的警示信	229
8.4 关注危机诱因	230
8.4.1 适时调整组织结构	231
8.4.2 正确认识冲突，注重冲突管理	232
8.4.3 理性看待全球化	233
8.4.4 建设组织安全文化	235
8.4.5 注重“风险感知”为核心的风险管理	237
本章小结	238
思考与练习	239
案例分析：李锦记以专注成就卓越持续	240
拓展阅读	243

第9章 危机管理及其有效性.....	244
导言	244
知识要点	244
学习目标	244
9.1 引导案例：成功的冲击管理未能阻止三九集团消逝	245
9.2 基于案例总结的危机管理现实操作	248
9.3 危机管理的理性认知	250
9.3.1 文献回顾	250
9.3.2 危机管理内涵与特征	254
9.4 危机管理有效性	259
9.4.1 有效性评价：整合框架分析的必然	259
9.4.2 以冲击管理为核心的危机管理有效性	260
案例 9-1 锦湖轮胎“返回胶”事件：招供 or 翻供	263
9.4.3 常态化战略性危机管理的有效性	265
案例 9-2 杜邦公司成功预测次贷危机	268
案例 9-3 新加坡华侨银行 3R 策略免于陷入次贷危机旋涡	269
案例 9-4 香港大福证券集团追求稳健的增长	270
本章小结	272
思考与练习	272
案例分析：森鹰窗业的成功源于关注危机诱因，以聚焦图远略	273
拓展阅读	275
参考文献	277
后记	289

PART I

危机冲击与冲击管理

CRISIS-SHOCK AND EMERGENCY MANAGEMENT

兵者，诡道也！

——《孙子兵法》

第 1 章 危机概念与危机根源

导言

危机具有突发性、损害性、紧迫性与不确定性，“黑天鹅效应”或“小概率事件”是其表现，“不确定性”与“随机性”则是其本质。

知识要点

- ※ 黑天鹅效应
- ※ 不确定性
- ※ 危机内涵与特点

学习目标

- ※ 了解危机概念
- ※ 了解危机的构成要素和独特性
- ※ 了解危机来源

1.1 引导案例两则

1. 搅拌机清洁工达安的遭遇

1994 年 12 月 19 日，一个叫作达安的美国小伙子经历了一场令他终生难忘的灾难。

达安是一个爱打篮球、充满理想的年轻人，但是现实让他明白他必须找一份工

作来养活他的家人，特别是他有了一个女儿之后，于是他到当地一家混凝土公司寻求到一份工作。达安工作很卖力，两年后得到提升。

但是在开始他的新工作之前，达安并没有得到任何有关新工作的安全培训。达安的新工作是清除混凝土搅拌螺旋中残留的混凝土，达安认为他能够干好。在12月19日这一天，达安穿着厚厚的牛皮底登山鞋站在混凝土搅拌车身上工作，后来他爬上了搅拌车栏杆，突然脚下一滑，掉进了正在工作的螺旋盘里。达安陷在了里面，而螺旋刀片仍在运转。

其他工人听到了搅拌车螺旋盘发出的不正常声音，才发现达安掉进了螺旋盘，他们立即关上机器并且拨打了911，营救人员来了，他们尝试用不同的方法将达安救上来。万幸的是，最后达安被平安救出，经过努力救治，双腿也保住了。

后来，达安所在的混凝土公司被强制要求改进工作环境，包括增加危险警示，对工人进行更好的安全培训，在清洁混凝土机器以及平台周围安装高于4英尺的围栏等。

2. 东阿阿胶涉嫌虚假宣传

2007年东阿阿胶集团发布一款新产品“桃花姬阿胶糕”，以阿胶制成品形式推出，“方便、即食”是其主要卖点。因为阿胶的原因，人们对它属于“食品”还是“保健品”并不十分清晰。但在桃花姬阿胶糕产品的外包装盒上的明确标注是“食品生产许可证号”，并没有“食健”等相关标识，这表明“桃花姬阿胶糕”属于食品而非保健品。2012年10月中旬，在东阿阿胶集团的官方网站上，出现一篇由公司原创的“桃花姬阿胶糕刷新纪录”文章，开篇第一段就说：“桃花姬阿胶糕作为公司保健品的主打产品，近期销售形势喜人。”

从桃花姬阿胶糕的配料表来看，产品的主要成分是黑芝麻、绍酒、核桃仁、冰糖等，阿胶的排列位次处于后段，因此产品中阿胶的成分并不多。“换个角度来说，所有的保健品都会出现‘食健’的许可标识，但这款产品的标识上并未出现上述字样，所以公司官网上所谓的‘保健品’，存有误导消费者的嫌疑。”

结合同期被媒体曝光的产品终端销售存在价格混乱等现象，此次“食品”当“保健品”销售的负面新闻令投资者提心吊胆起来：“这不是虚假宣传吗，看来公司股价要遭遇波折了。”

资料来源：陈颖婕. 东阿阿胶涉嫌虚假宣传：将食品标注成保健品 [N]. 上海青年报，2012-10-25.