



Crisis

不可或缺的危机意识

石地 著

树立正确的危机意识

本书帮人们树立正确的危机意识，让人们在这个日新月异的社会中，懂得如何应对突如其来的现象，通过不同的例子帮助人们更好的保护自己，没有危机意识的人不懂得怎样面对危机...



中国出版集团公司
China Publishing Group Corp.



中版集团数字传媒有限公司
China Publishing Group Digital Media Co., Ltd.

不可或缺的危机意识

石地 著

内容提要：

本书帮人们树立正确的危机意识，让人们在这个日新月异的社会中，懂得如何应对突如其来的现象，通过不同的例子帮助人们更好的保护自己，没有危机意识的人不懂得怎样面对危机，没有危机意识，可能会带来一些不必要的麻烦，在处理事情上，一定要做好充足的准备，这样才在不管遇到什么突发事件都能从容应对。这是当今社交会一个非常重要的课题，做好从组的准备，才能从容面对一切。

ISBN 978-7-89900-319-0

出版时间：2015 年 11 月

总 策 划：祁兰柱

责任编辑：阮琳越

封面设计：刘艳红

出版发行：中版集团数字传媒有限公司

地 址：北京市东城区朝阳门内甲 55 号中国出版集团公司大楼一层北侧

邮 编：100010

Website: www.dajianet.com

E-mail : kf@mail.wpcsh.com

电 话：010-58110486

传 真：010-58110456

版 次：2015 年 11 月 第 1 版

字 数：60000

定 价：2 元

ISBN 978-7-89900-319-0



目 录

第 1 章 不可或缺的危机意识

永远绷紧危机这根弦
没有危机感是最大的危机
坚固的防御是最好的进攻
眼光的长短决定你前进的距离
祸患常积于忽微
成功的时候也是危机最易发生的时候

第 2 章 危机给我们的教训

“9·11”，这个危机的名字叫“灾难”
SARS，开在人们身体上的罂粟花
爱立信手机，漠视让它输掉了中国市场
巴林银行，来不及喘气就已窒息
梁锦松，黯然下台的财神爷
萨达姆，从总统到囚犯的戏剧人生

第 3 章 不同的危机处理模式造成的不同结果

纽约“停电”与北京“暴雨”
强生的“泰莱诺尔”与雀巢的“奶粉”
南京冠生园的“陈馅”与红牛的“安全风暴”
芯片危机，诺基亚与爱立信的不同抉择
莫斯科“人质”与韩国地铁“纵火”

第 4 章 危机管理的特征和实质

认识危机的面孔
危机管理：魔高一尺，道高一丈
危机管理的“肢体结构”
成功危机管理三要素
打造一支高效的危机管理团队

第1章 不可或缺的危机意识

永远绷紧危机这根弦

进入商战时代以来，关于危机意识的警言不绝于耳——

在德国奔驰公司董事长埃沙德·路透的办公室里挂着一幅巨大的恐龙照片，照片下面写着这样一句警语：“在地球上消失了的，不会适应变化的庞然大物比比皆是。”

英特尔公司原总裁兼首席执行官安德鲁·格洛夫有句名言叫“惧者生存”。这位世界信息产业巨子将其在位时取得的辉煌业绩归结于“惧者生存”四个字。

通用电气公司前任董事长兼首席执行官韦尔奇说：“我们的公司是个了不起的组织，但是如果在未来不能适应时代的变化就将走向死亡。如果你想知道什么时候达到最佳模式，回答是永远不会。”

微软公司原总裁比尔·盖茨的一句名言是“微软离破产永远只有18个月。”

海尔公司总裁张瑞敏在谈到海尔的发展时用一个字来概括他这些年的感觉——“惧”。他把“惧”诠释为如临深渊，如履薄冰，战战兢兢。他认为市场竞争太残酷了，只有居安思危的人才能在竞争中获胜。

“最好的时候，也就是最危险的时候。”“不要忘记，我们是私营企业，私营企业是多么脆弱啊！”“我想把三株的体会、经验和教训告诉大家，希望引起大家对危机管理的重视。”这是三株总裁吴炳新经历了三株生死劫难后最想说的三句话。

“我们今年可能活不成了。”这是华为集团的老总任正非在企业蒸蒸日上时告诫员工的话。

天津大海食品有限公司1997年开业庆典时挂了一条横幅，上书“今日开业，何时倒闭？开业大愁”的警语。企业的危机管理大见成效。在开业以后的三年中，公司以其高质量的产品和完善的售后服务不断扩大自己的顾客群，名声大振，生意兴隆。

美国《大西洋》月刊载文指出，成功企业必须自我“毁灭”才能求生。如果它们不自我“毁灭”，别人将把它们毁灭，让其永无再生之日。

在本书的一开始，我们就让读者看到这些由成功人士说出的令人触目惊心的名言，是想告诉人们一个严峻的事实：危机无处不在，无法应对危机的组织和个人，是不成熟的，也是很难生存的。

政府和企业运行中就像人一样，是有机的生命体，有思维，有行动，有它的优势所在，也有其薄弱环节。因此，对每个组织和个人来说，“出错”是一定会发生的，只是早晚的问题。要想不让危机影响到组织或个人的发展甚至生存，就必须进行危机管理，而进行危机管理，首先要解决的就是观念问题。

◎ “我们今年可能活不成了”

2004年4月22日，华为公司承建文莱NGN网络的一个研讨会在文莱最豪华的酒店举行。文莱商用网络，是目前全球最大的NGN网络之一，此次研讨会也是华为承建的文莱NGN下一代网络的开通仪式，举杯庆祝时，华为总裁任正非说：“我们今年可能活不成了。”

此时华为总裁任正非所掌管的华为公司在国际上的业务份额是：NGN市场份额13%，为全球第二；ADSL市场份额32.9%，全球第一；2001年至2003年的全球交换机新增市场份额32%，全球第一……。但在这时候，他却说出了这么一句话。

难道是任正非说错了吗？

如果站在今天这个风云变化的时代，我们看一看身边的世界，也许，无论是政府、企业和个人都有和任正非一样的感觉。

1972年，美国西弗吉尼亚州充满废物矿渣的野牛水坝破裂，125人死亡，野牛矿业公司

因曾将矿渣倾倒至该水坝受到 654 名受害者的指控，从而引发公众对其社会公德的怀疑，使得其生产经营每况愈下；

1997 年起，三株集团和湖南常德消费者打了长达两年的官司，虽然胜诉，但年销售额直线下降；

2001 年，美国“9·11”恐怖事件及其余波，使如日中天的美国经济如履薄冰，也让自以为安全的美国乃至世界上所有的人都强烈地感受到：危险就在身边；

2003 年，一场 SARS 让全世界的人再次领略到危机到来时的恐慌；

2004 年 4 月 19 日，麦当劳前掌门人吉姆·坎塔卢波因心脏病发作去世。20 日，就在他尸骨未寒之时，已经有人开始批评麦当劳，并表示坎塔卢波的猝死就是因为食用太多汉堡包、薯条的结果，不用说，麦当劳又要经受新一轮人事危机和产品危机的考验。

所有这些危机都是在人们事先毫无警觉的情况下发生的，当人们知道的时候，危机已经侵入了它要危害的机体——政府、企业和个人，而且还在迅速地吞噬他们生存的机会。

能有什么比威胁生存更可怕的吗？正是因为危机有很大的危害，每当谈及华为的管理时，任正非总是说“活下去才行”。每年华为都把“活下去”作为部门管理人员日常危机管理的前提；把“活下去”作为每一位员工的工作目标——这也是任正非总裁对每个华为人的要求，他经常说：“我们今年可能活不成了，对手的研发队伍可能已经掌握了比我们更好的技术；对手的新产品可能已经在发往商家的途中了；对手的销售队伍可能已经和我们的老客户在商谈挤掉我们的产品……，你们必须要这样想，时时刻刻要这样想，只有这样想，你们才会知道接下来该干什么了。”

不仅是华为，任何一个有远见的领导者都会把危机感作为生存的第一意识。因为竞争太激烈了，环境变化太快了，消费者愈加地注重自己所获得的权利了，如果你还想看到明天的太阳，就不得不这样做。

国人大多数是在经历了 2003 年 SARS 后，才真切地感受到政府也同样面临着不可预知的危机。

SARS 疫情的凶猛促使我们静下心来梳理近年来爆发的社会危机：东南亚金融危机、美国“9·11”事件、日本阪神大地震、莫斯科轴承厂剧院劫持人质事件、北京沙尘暴、长江洪灾、“5·7”空难、发生在世界各地的一起起恐怖事件，一次又一次的重大社会危机……不禁让我们每一个人惊呼：这个世界怎么了？

与企业一样，一个成功运转的政府也要时刻拥有危机意识。美国无论在科技能力，还是在经济实力上，在世界上都无疑是最强大的，但是我们常常发现，美国人总是不断强调自己在某某方面又落后了，强调又遇到什么威胁，不断发表警告性文章，如《幸福》杂志就曾分析过上个世纪 80 年代的美国，说它因为机器设备老化，劳动力成本高等原因，使得美国的产品竞争不过日本、德国的产品，结果很多美国的本土资本家不愿在国内投资，把钱花到国外去，于是形成了老化的机器越发不能更新换代的恶性循环。《幸福》杂志于是惊呼，美国正在发生“空心病”，如果再找不到有效的措施，就有沦为二等强国的危险。美国的古德基金会也曾大声疾呼：“美国是敢做敢为地去占领新技术革命前沿，还是心甘情愿地维持旧有阵地而眼看日本人表演、欧洲人复兴？现在是该做出回答的时候了。”

毫无疑问，在美国短暂的发展历史上，它的这种危机意识无疑为它的强大埋下了伏笔。

这种有益的危机意识不仅仅体现在强大的美国身上，西欧的一些国家同样具有深刻的危机感。他们惊呼西欧到处是后退的潮水，并且提出了很多具有警报性的报告，这些呼吁加剧了人们的危机感，于是欧洲国家纷纷成立“欧洲风险资本协会”、“技术风险公司”。并协调各国的高技术研究工作，提出了尤里卡计划，摆出了重振昔日雄风，在世界舞台上再决雌雄的架势。除了欧洲以外，世界经济强国日本也深深懂得自己缺少资源的薄弱性。可以说日本是危机感最强烈的国家，这也正是日本经济发展迅速，在竞争中不断取胜的因素。他们把技

术和贸易的争夺称为“智战”、“商战”，像真正打仗一样，用破釜沉舟、鱼死网破的气势去拼搏。例如，日本精工商社即使在自己领先的情况下也不放松研究对手。它给科技情报部门规定的任务，就是要如实反映情况，要制造危机感、使整个组织在危机中就像一个上紧了发条的钟表。

上面我们一直在讲危机意识对组织的重要性，其实，拥有危机意识对个人同样重要。来是不可预测的，而人也不是天天走好运的，正是因为这样，我们才要有危机意识，在心理上及实际行动上有所准备，好应付突如其来的变化。如果没有准备，不要谈应变，光是心理受到的冲击就会让你手足无措。有危机意识，或许不能把问题消弥，但却能够把损害降低，为自己找到生路。

中国有句格言叫“生于忧患，死于安乐”，用在本书中，就是要有“危机意识”。

到目前为止，我们的观点已经非常明确了，一个国家如果没有危机意识，迟早会出问题，一个企业如果没有危机意识，迟早会垮掉，一个人如果没有危机意识，必会遭到不可测的横逆。在后面的章节中，我们会用大量的事例来说明这个道理。

没有危机感是最大的危机

美国康乃大学曾经作过一个有名的“青蛙试验”。试验人员把一只健壮的青蛙投入热水锅中，青蛙马上就感到了危险，拼命一纵便跳出了锅子。试验人员又把该青蛙投入冷水锅中，然后开始慢慢加热水锅。开始时，青蛙自然悠哉游哉，毫无戒备。一段时间以后，锅里水的温度逐渐升高，而青蛙在缓慢的变化中却没有感受到危险，最后，一只活蹦乱跳的健壮的青蛙竟活活地给煮死了。

“蛙未死于沸水而灭顶于温水”的情况不仅发生在动物界，类似的情况也常常发生在我们人类身上。

上世纪 50 年代末期，在美国的汽车制造商身上就曾发生过这样的失败案例。当时，在底特律的汽车制造商眼中，买外国车的只不过是一些爱表现的名校大学生而已。因而，美国的汽车制造商们依旧闭门造车，轻视外国车的设计、制造品质以及对消费者的吸引力。而这时他们的竞争对手，却通过自己的创新，不断壮大，开创了汽车行业的新格局。为此底特律丧失了汽车业的盟主宝座。现在看来，当时美国汽车工业的命运和温水中的青蛙没有什么两样。

又如，当年上海的“上菱”冰箱销售得红红火火，上海市民为能购得一台“上菱”冰箱而幸庆，所以，当青岛的“海尔”开始登陆上海滩时，上菱冰箱厂并不把它放在眼里，但没过多久，上海的冰箱就被“海尔”彻底打败。又如，上海生产的空调在全国起步较早，牌子老，信誉也不错，但由于它缺乏应有的市场敏感性，没过几年就被地处泰州的春兰空调把它的领地给占领了。

“蛙死温水”现象和上面的两个例子道出缺少危机感的危害性，说明了在一种渐变的环境中，即使你已经很成功，已经很强大，但如果不能保持清醒的头脑和敏锐的感知力且对新变化做出快速的反映，而是贪图享受，安逸于成功的现状，那么当你感觉到环境的变化已经使得自己不得不有所行动时，你也许会发现，行动的最佳时机早已错过了，所有的行动只是徒劳，等待你的只是悲哀、遗憾和无法估计的损失。

道理虽然这么说，但在现实生活中，令人感到悲哀的是，“青蛙”的悲剧依旧在不断上演，而且还有逐步加剧的可能。

据调查，在世界 500 强企业名录中，每过 10 年，就会有 1 / 3 以上的企业从这个名录中消失，或落魄、或破产，在总结这些企业衰落的原因时，人们发现，春风得意之时正是这些企业衰落的开始，因为正是在这个时候，他们忽视了危机的存在，忘记了产品开发以及经营

管理的超前性。

反观在 500 强中长期站住脚的企业，则对危机意识有着另一种认识。百事可乐公司的负责人韦瑟鲁普在公司蒸蒸日上的时候，反而提出了“末日管理”理论，他经常以大量令人信服的信息让员工体会到危机真的会来临，“末日”似乎不远，以此激发员工不断积极向上的斗志，并要求公司的年经济增长率必须保持在 15% 以上。近几年百事可乐快速追赶并超过可口可乐的业绩充分说明“末日理论”的实用性。比尔·盖茨同样是个危机感很强的人。当微软利润超过 20% 的时候，他强调利润可能会下降；当利润达到 22% 时，他还是说会下降；到了今天的水平，他仍然说会下降。他认为这种危机意识是微软发展的原动力。微软著名的口号“不论你的产品多棒，你距离失败永远只有 18 个月”，正是这种危机意识的体现。

在我国，这种危机意识也在不断被企业家们所重视，但是和西方的一些大企业相比，我们仍然稍逊一筹。“好三年，坏三年，缝缝补补又三年”正是对一些体制不健全的国有企业无危机意识的写照。之所以会这样，一部分原因是现有的体制导致经营者没有盖茨的“恐惧”心理，没有热水中青蛙的危机观念。现在不得不承认，在我们企业中，有着一丝陶醉，一点懒散，一点无所谓想法的人很多，一再强调居安思危，反而让有些人多了一份漠然。

不过，无论思危也罢，不思危也罢，危机就真真切切地存在于我们身边。应该说，外界的危机并不是最可怕的，可怕的是我们对这种危机的麻木不仁和茫然无知。这样，我们会在已经开始走下坡路的时候还陶醉于以往的一点点成绩，当危机临头时已丧失了对抗风险的能力。

坚固的防御是最好的进攻

据说春秋末年，伍子胥在辅佐吴国整军时，不是先练怎样打胜仗，而是先练打败仗后如何处置，因此在多次大战中获胜。可见，古人早就知道一个道理，防患于未然远胜于一味的进攻。

2004 年欧洲足球锦标赛中，希腊队夺冠让很多球迷感到意外，因为，从希腊队的整体水平来看，并没有什么特别优秀的球员，就算卡拉贡尼斯是一个，也只是在国际米兰连主力都打不上的替补而已，更不用说默默无闻的其他队员。或许正是因为队员们不是超级巨星，很多队伍都没拿希腊当回事，至少没有很好的去了解、研究希腊的战术打法，从而被打打了个措手不及。细究起来，希腊队取胜的法宝很简单，只不过是希腊主帅雷格哈尔尊重每一场比赛，仔细分析每一个队伍的战略，使希腊脚踏实地一步步前进，最终笑到了最后。

从希腊第一场和葡萄牙比赛开始，大家就可以明显看出，雷格哈尔要求希腊队不以进球为首要任务，而是跟敌人耗耐心，比耐力，等到对手攻的不耐烦的时候，再以突袭出奇制胜，这场比赛中希腊进的两个球都是在防守反击中攻进的。同法国和捷克的比赛更是把这种战术发挥得淋漓尽致，希腊不仅冻结了法国的超级前锋亨利和特雷泽盖以及捷克的前锋巴罗什和高大的中锋科勒，而且在中场一次又一次地瓦解了对方强大的攻势，一次次严重削弱了对手的进攻欲望和耐心，两场比赛的致胜球都是在对方几乎失去耐心的时候取得的。

如果严格的谈论进攻，希腊绝对算不上很强，至少比进入四强的其他队伍都要弱。可为什么希腊走的最远，关键就是其出色的防守。雷格哈尔再一次用“防守”给现代足球上了一课，出色防守和进攻一样重要，甚至更重要，希腊队创造的神话就是最有说服力的事实。

之所以要写这么长的引子来作为本节的开场白，只是想说明一个问题：即在某些时候，甚至是绝大多数时候，决定危机管理成败的关键是危机来临首的战略防守，而不是危机到来后的战术决策或者是一些具体的措施，办法。战术只是一个表象，战略才是致胜的法宝。不战而屈人之兵才是上之上策。

历史上我们熟悉的以守为攻，大获全胜的出色案例还有不少，比如三国时期诸葛亮的“空

城计”就是经典的防守战例。二战中著名的斯大林格勒保卫战是军事史上又一个精彩的防守战例，它成了欧洲战场的转折点。

危机上的防守就是我们常说的危机预防，像足球比赛中对方的进攻一样，我们常常会受到来自“危机”的偷袭，如果事前没有充分的防御措施，它们一旦偷袭成功，我们便会遭受巨大的损失。但与足球有一点不同的是，在踢球时我们可以用进攻去代替防守，用凌厉的攻势突破敌人的防线。但在危机没有爆发之前，我们没有可以进攻的地方，防守实质就是去预防。只要我们预防成功了，也就等于胜利了。

1998年古井贡酒面对山西假酒案，未雨绸缪，在可能发生的行业危机来临前积极防御，得以安然度过危机，此种做法可算是成功预防危机的典范。

1998年年初，正值春节白酒市场销售的黄金季节，在山西朔州发生了“1.26”假酒中毒案，不法商人用致命的工业酒精勾兑为白酒进行销售，此事一经揭露，举国震惊，造成了恶劣的社会影响。

当时山西汾酒集团没有立即意识到近邻的不法行为将会殃及池鱼，舍不得投入一笔公关费来以正视听，结果是谣言四起，以至汾酒在全国遭受了被封存、拒售及出口订货量大幅度下降的厄运，此时的汾酒集团切实感受到消费者“恨屋及乌”的残酷。直到1998年4月中旬，国家技术监督局正式公布针对汾酒、竹叶青酒的产品质量专项调查结果，才为其洗却了不白之冤，但汾酒彻底恢复元气还是花费很长一段时间。

面对同样的山西假酒案曝光事件，远在千里之外的安徽古井贡酒却做出了与汾酒集团截然不同的反应。他们敏感地意识到，山西假酒案公之于天下必然会引起公众的恐慌。为了打消人们的顾虑，古井贡酒公司积极防御，在全国各大媒体刊登了《古井贡酒公司致全国消费者的公开信》，在信中除了表明自己的立场，还宣布无偿为假酒案中的死难者家属提供抚恤金。此举不但让古井贡酒远离了危机，而且借危机为自身的发展创造了机会。

身处同样的处境，两家企业做出不同的反应，一个是积极防御，既避免了危机还借机提升了企业形象；一个是无动于衷，听任谣传肆虐，受到无谓牵连。从这个案例中不难看出企业进行危机预防的重要性，危机管理正是要防微杜渐，以防万一。

当然，有些危机是无法避免的，例如山体滑坡、泥石流、洪水暴发等等，但是，自然与客观规律始终存在，只要事前具备充分的防范意识，即使危机发生了，这种预防可以在危机确实发生时减少其损害规模，从而让损失更小一些。

防御危机的偷袭需要我们精心的准备。凡是成功的组织或个人，都是有防范风险准备的，他们不打无准备之仗。因为他们明白，打无准备之仗，只会是失败。只有做好准备，做好防守，预测未来的事态发展，这样才不会被突如其来的危机打晕头脑，迷失方向。

拿企业来说，随着市场竞争的加剧，企业的每一个漏洞都会成为别人攻击的目标，也会成为自己前进的“瓶颈”，这意味着企业一旦遇到危机，不光自己受了伤，还会成为别人的靶子，在这两者的攻击下，企业就会元气大伤。

此外，别以为企业的规模大、实力强平时就可以不进行危机预防了，从某种意义上说大企业和著名企业更易遭致危机风险。美国管理学家 JeHrey · R · Caponigro 在其最新的企业管理著作中指出，处于市场“第一品牌”的企业、迅速成长的企业和连锁企业等 10 类企业，是当今社会最容易发生意外的企业。可见，越是知名度高的企业越要有防范危机的意识。

眼光的长短决定你前进的距离

一只公鸡在荒芜的田野里寻找食物。找了很久，却一无所获。就在它饥饿难忍之际，它发现了一块宝玉，但它却扔掉了宝玉，说：“我需要的是一粒麦子，而不是一颗宝玉。”

危机管理也是这样，也许它不是能让你充饥的麦子，但是如果使用得当，它会成为给你

换来成千上万粒麦子的宝石。

这个故事给我们的启示就是，无论做什么事都要把眼光放长一点，不能只看到现在而看不到未来。这是因为任何事物自身都包含着—对既对立又统一的矛盾，矛盾双方互相排斥、互相斗争，同时又互相依存，并依据一定的条件向自己相反的方向转化。对于危机来说，它同样存在相互矛盾的两个方面——危机和机会。它们就像孪生兄弟—样，总是形影不离，在危机中孕育着机会，在机会中也有危机在暗流涌动。—方面，危机在不同程度上会导致产品销售额下降、产品市场份额减少，甚至企业亏损、倒闭、破产等不良后果，另—方面，危机中同样存在可被企业借势的有利因素，只要善于利用危机，企业有可能借机提升企业和品牌的形象，巩固并重塑市场信心与信誉，稳固并延伸客户群，从而在危机的边缘赢得胜利。所以，无论是在没有危机还是危机来临之际，我们都要把眼光放长远—点，不要只把注意力简单地放在危机的危害上。

在没有危机时，我们需要估计发生危机的可能性、可能发生危机的方方面面。俗话说“人—无远虑，必有近忧”，市场风云变化莫测，—场危机对于企业来说就像—场疾病那样防不胜防。企业更应看得远—点，如果看不到前方的路，又怎能意识到前方的危机。也只有看得远—点，当企业陷于危机时，才能临危不惧，有条不紊地应对，才能在暴风骤雨中获得新生，迎来艳阳天。如果只顾着脚下的路，—旦遇到危机，就会被危机打个措手不及，自己也会惊慌失措，深陷其中，从此—蹶不振，甚至粉身碎骨，“出师未捷身先死”。

要想看得远—点，这就要求我们在危机发生之后，不能只想着摆脱危机，而是要尽可能地利用危机，从危机中找出转机。通用汽车在“9·11”事件中的优秀表现就是—个成功的例子。

“9·11”恐怖袭击发生后，通用汽车在北美的汽车销量急剧下滑，面临空前的市场生存压力。

9月13日北美通用汽车销售下挫40%，个别地区达到50%，而在灾难发生地纽约更是无—人买车。

之所以出现这种情况，是因为当时整个美国的消费者都在购买新车时举棋不定，—方面他们对未来的经济形势有点丧失信心，另—方面，更重要的是他们在购买新车时有—种负罪感，感觉自己是在别人遭难时大把花钱享受，这显然不是有道德有良心的人所应该做的。

通用是全球最大的汽车制造商，它的—举—动都直接牵动美国汽车工业，甚至美国整个经济的运转。通用公司当时面临着一个两难困境：

——如果不进行促销，销售无疑会深陷低谷，同时对美国经济造成负面影响。

——如果进行促销，可能会让公众产生“出风头”或是“利用这场悲剧获利”的想法。

通过缜密思考和讨论，通用美国总裁批准了主题为“让美国继续转动起来(KEEPAMERICAROLLING)”的促销方案：方案的核心是对通用的所有车型实施贷款购车零利息。

为了让这项方案顺利实施，通用公司采取了如下行动：

——9月18日，为了显示工业界对美国经济复苏的信心，通用公司与美国工业领袖们及商务部长、劳务部长在通用公司的底特律哈姆特拉姆克组装厂举行了“9·11”事件追思纪念仪式，仪式上他们—面沉痛地抒发哀悼之情，—面慷慨激昂地表达对美国经济的美好展望。

—为了避免刺激消费者感情，广告画面没有采用国旗或其他能够直接和“9·11”联系起采的图片，而是确定为—条高速公路，文字则以画外音形式嵌入。

9月20日此方案在全美实施后，取得热烈反响。“让美国继续转动起来”的呼声激发了公众对未来的信心，让消费者感到自己购车是在为国家经济复苏出力，不仅没有了事受的羞愧感，相反增添了共渡难关的豪情，申请购车贷款的数字翻番，并促使美国汽车工业的利润在第四季度增长了14.4%，显示了持久的效力和感染力。虽然不到30%的人选择了零利息

方案，但是“让英国继续转动起来”的呼声把消费者重新召唤到了汽车展厅里。

“9·11”事件无疑是通用乃至整个美国汽车市场的危机，在这场灾难中，“让美国继续转动起来”就是给企业带来的机会，通用勇敢地抓住了它，成了致力于振兴美国经济的英雄。当世贸中心大楼轰然倒塌时，一些经济学家悲观地预测美国经济将会从此一蹶不振。但是通用公司却巧妙地利用这一事件促进营销，手法老辣，决策果断，不仅走出灾难的包围圈，而且还创造了市场上的奇迹，更为美国走出世纪浩劫装上了强大的引擎。

没有比“让美国继续转动起来”更切合“9·11”事件的营销主题了！没有任何事件能比“9·11”更能彰显这一主题的号召力和感染力！但是又有几个公司能做到像通用这样，毕竟不是每个公司都具有长远的眼光！毕竟不是每个公司都具有分辨机会和灾难的能力！

祸患常积于忽微

2004年2月，俄罗斯隆重举行了“安全—2004”首长司令部战略演习，按计划，“新莫斯科夫斯克”号和“卡累利阿”号核潜艇应当分别在2月17日和18日发射“PCM—54”弹道导弹，可是意外却不期而至。原因是由于“新莫斯科夫斯克”号的导弹潜射系统发生故障，造成发射自动终止。一天后，“卡累利阿”号虽然完成了发射，但由于导弹偏离设定的轨道，在飞行了98秒后，自我销毁系统启动，导弹不得不以坠毁作为最后的表演。事后，俄国防部展开了严密的调查，结果发现，导致发射失败的原因主要是控制系统中的一个微小的计算细节错误所致。

看似不起眼的细节错误，何以具有如此大的破坏力，竟能使一个国家的重要发射任务毁于一旦？道理其实很简单，不管多大、多复杂的事物，都是以细节为基础，由一个个细小的因素所构成。细节见证着品质，细节决定着成败。哪怕就是万分之一的细微失误或疏忽，也有可能产生巨大危机的产生，从而演变成百分之百的失败。祸患常积于忽微啊！

史书载：后唐时期，有个名叫冯道的人奉命出使中山，路途经过险地时，他惟恐马失前蹄，坠入山涧，时时小心翼翼，不敢放松缰绳，因此化险为夷。可是，等到了一马平川后，他便放松了警惕，信马由缰，任其驰驱，结果从马背上摔下来，受了伤。由此，他悟出了“祸患常积于忽微”的道理。

如今，我们企业存在的一些危机也正是因为平时不注意细节性的问题而产生的。换句话说，我们的危机也是因为积于忽微。众所周知，曾几何时在国内保健品行业夺目耀眼的三株集团，正是因为要赌气打赢“常德事件”的官司，结果因小失大，使企业一蹶不振。它的破产无疑是细节错误引发灭顶之灾的最好例证之一：

湖南省常德市78岁的老汉陈伯顺曾经是“三株口服液”的消费者，1996年9月，陈伯顺的家属认定他是喝了三株口服液才导致死亡，并于同年12月向法院起诉，经过历时一年的调查，湖南省高级人民法院判定三株公司胜诉。而在这一年中，“三株口服液喝死一条人命”的新闻被20多家媒体报道，在社会上造成极大的负面影响，引发了公众对三株口服液的诸多怀疑，甚至是对它产生了排斥的心理。所以，尽管三株胜诉，但是三株公司没落的悲剧却已经无法避免了。1997年三株口服液的销售额接近2个亿，而在事件发生后的1998年4月，三株口服液销售额只有几百万元。一审判决后，三株正式员工从15万人减为2万人，直接损失40多亿元，最后不得已走上了破产的道路。

事实上，这本是一个可以“大事化小”的危机事件，三株曾经有足够的时间和机会避免这个悲剧的发生。事情开始的时候，原告曾直接找到三株公司，要求其赔偿20万元，可三株公司拒绝对方的赔偿要求，选择对簿公堂。结果三株集团赢了官司却赔掉了整个公司。

细节错误能够引起大危机，这不光出现在企业中，在我们的人生道路上也一样，如果不铲除一个小错误，那么错误就会演变成大错误，以至更大的错误。例如，现在个别干部把吃

请一顿饭、喝一瓶酒、拿袋茶、拿条烟当作是无伤大雅的“细节错误”，认为只要不犯大错误，不搞大腐败，犯点细节错误，得点小实惠，组织会宽容，原谅。其实，任何人都不应该有“下不为例”的侥幸心理和“见好就收”的投机心理。俗话说“小洞不补，大洞吃苦”，不少原本优秀的领导干部之所以变得贪赃枉法、腐化堕落，往往是从吃一顿“便饭”、进一次舞厅、收一回“红包”等“小错误”开始，最终愈演愈烈，导致锒铛入狱甚至丢掉性命。

由“忽微”导致“危机”往往是一个“积”字在起作用。正如宏图伟业、凌云壮志并非一日能实现一样，灭身之“危机”也非突然从天而降。诸如胡长清、李嘉廷、孟庆平等从党的高级领导干部堕落为罪犯，这种“人生堕落危机”的发生，不就是他们以权谋私、索贿受贿、纵欲好色、腐化堕落“积”累所造成的恶果吗？

可见，“忽微”并不可怕，可怕的是“忽微常积”，可怕的是对“忽微”的放任。假如对自己的过失不以为然，因其小而忽视，让“忽微常积”，长此以往必然恶性膨胀，引发出致命的危机。有本书上写过这样一段话：“世界上，想做大事的人很多，但愿意把小事做细的人很少；我们不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；不缺少各类管理规章制度，缺少的是对规章制度条款不折不扣地执行。我们必须改变心浮气躁、浅尝辄止、眼高手低的毛病，提倡注重细节、把小事做细。”

这句话如果用在危机的意识方面，也是言之切切。因此，为了避免危机的发生，我们不要忽略了微小的细节错误。

成功的时候也是危机最易发生的时候

中国有个成语，叫“杞人忧天”，说得是古代杞国有一个人整天坐在家里发愁：假如有一天天塌下来怎么办？为了这个问题，他终日精神恍惚，脸色憔悴。朋友和家人都来劝他：“老兄啊！你何必为这件事自寻烦恼呢？天怎么会塌下来呢？再说，即使真的塌下来，那也不是你一个人忧虑发愁就可以解决的啊，想开点吧！”但是，无论别人怎么说，他都不相信，仍然时常为这个不必要的问题担忧。“杞人忧天”历来被认为是一种可笑的、愚蠢的悲观心态，这个成语基本就是“庸人自扰”的同义词，但在某种意义上，重新理解这个成语是必要的。

在今天看来，天是不会塌下来的，但是从天上掉下东西砸伤人是有可能的：冰雹、暴雨、雪灾、沙尘暴、陨石、失事的飞机……岂止是天上，灾难简直可以说随时随地可以到来。所以，人不能没有防范来自大自然或人为的意外灾难的忧患意识。政府、企业、个人都是这样，辉煌的时候要想到失败，这样，你就不会得意忘形，不会忘乎所以，就不会尾巴翘到天上去。还是那句话，“所有的不幸皆来源于自己”。别人是打不倒你的，只会自己打倒自己。

小天鹅集团有一个著名的“末日管理”，认为“企业最好的时候往往是最不好的时候，末日往往就是这样开始的。”“越是品牌美好的时候，就越有可能发生衰退。”“攀登到一定高度，达到一个制高点，就容易走下坡路。”“市场竞争是残酷无情的，你能够看到气魄非凡自诩不沉之舟的泰坦尼克号顷刻间被巨浪吞没，也能看到一些有相当实力的红火的品牌，不多时就悄然无声，被消费者所忘却。”等等。

小天鹅集团总裁朱德坤说：办企业、做人都要有如临深渊、如履薄冰的心态，即使走在红地毯上，也要有在悬崖边上行走的感觉。

“末日管理”就是避免自己打倒自己的一种管理。谨慎和保守其实是应对危机的一种有效反应，保守是长寿的秘诀。

美国柯达公司也是深谙此道的。

当年，柯达曾面临着富士、理光等众多知名品牌的围追堵截和市场挤压，如在中国市场上就一直在跟我们的民族品牌乐凯作殊死搏斗，但柯达没有倒下，因为柯达一直没有把这些

对手看成敌人，而是看成推进自身发展的动力。它努力不断地开发出新产品，然后用最快的速度上市：它雇佣行业内的顶尖人才，然后用具有诱惑力的薪酬留下他们为己所用，它采用了严格的品质监督，使柯达的产品成为“没有瑕疵”的代名词，它将胶卷产品做精、做细，没有盲目进入其他领域……就是在柯达非常成功的时候，它仍坚持上述战略，因为柯达的管理者一直在告诉它的员工，成功的前面就是危机，你要想取得更大的成就，你就要取得更大的成功。

柯达的危机意识说明了一个近来常被我们提起但又时常被忽略的问题，那就是成功时候仍旧要提防危机的来临。

对企业来说，成功的时候容易受到外界的攻击，因为别的企业都想打倒你自己出名，别的企业以你为榜样，都想超越你。所以，当一个企业成功的时候，也是它最危险的时候。

其实，不仅仅是企业，就是对个人来说，成功的时候也最容易发生危机。可以说，成功本身就是危机，而且是对人各方面的考验。稍有不慎，就会掉进失败的悬崖，这一点我们在昔日 IT 风云人物史玉柱的身上可窥一斑。

1991 年，巨人公司成立。推出 M-6403，实现利润 3500 万元。也就在此时，38 层的巨人大厦设计方案出台。

1993 年是巨人集团辉煌的一年，1 月份，巨人集团在北京、深圳、上海、成都、西安、武汉、沈阳、香港成立了 8 家全资子公司，员工增至 190 人。12 月，巨人集团发展到 290 人，在全国各地成立了 38 家全资子公司。当时可谓风光无限，一时无二。

1993 年底，由于国际电脑公司的进入，中国的电脑业逐渐步入低谷，巨人集团也受到冲击。当时的巨人集团掌门人史玉柱为了寻找新的产业支柱，开始迈向多元化经营之路，由于 1993、1994 年，全国兴起房地产和生物保健品热，巨人也开始进军生物工程。如果巨人在这个领域深入开拓，或许也会成功，但是，史玉柱在 1993 年开始的生物工程刚刚打开局面但尚未巩固的情况下，又毅然向房地产这一完全陌生的领域发起了冲击。

1994 年初，巨人大厦动土，计划 3 年完工。史玉柱当年当选为中国十大改革风云人物。

巨人大厦最初设计是 30 层，后因头脑发热一改再改，从 38 层蹿至 70 层，号称当时中国第一高楼，所需资金超过 10 亿元，这对于当时仅有 1 亿资产规模的巨人集团来说，单凭自身的实力，根本无法承受这项浩大的工程。对此，史玉柱的想法是：1/3 靠卖楼花，1/3 靠贷款，1/3 靠自有资金。但令人意外的是，大厦从 1994 年 2 月破土动工到 1996 年 7 月，巨人集团未申请过一分钱的银行贷款，全凭自有资金和卖楼花的钱来支撑。

在外界看来，此时的巨人依然是风采依旧，1995 年，巨人推出 12 种保健品，投放广告 1 个亿。史玉柱被《福布斯》列为大陆富豪第 8 位。然而多元化的快速发展使得巨人集团自身的弊端一下子暴露无遗。1996 年巨人大厦资金告急，史玉柱决定将保健品方面的全部资金调往巨 A 大厦，保健品业务因资金“抽血”过量，再加上管理不善，迅速盛极而衰。巨人集团危机四伏。

1997 年初巨人大厦未按期完工，国内购楼花者天天上门要求退款。媒体“地毯式”报道巨人财务危机。不久，只建至地面三层的巨人大厦停工。巨人集团虽未破产但已名存实亡。

失败后的史玉柱总结了巨人失败的四大失误，涉及到了投资、资金结构、管理、企业文化，却单单没有提到危机意识。毫无疑问，巨人的失败与史玉柱的个人危机意识是有很关系的。我们不能说史玉柱没有危机意识，但是他的危机意识在当时还不够超前。

巨人大厦本应成为史玉柱成功的一座丰碑，却把他拖进一场深重的灾难。巨人大厦动工那年，史玉柱被评为“中国改革十大风云人物”，可以说是吉星高照，然而巨人大厦埋下的却是个“重磅炸弹”，最后竟然殃及“大本营”。仔细研究一下巨人由盛及衰的过程，我们会发现一个致命的弱点，这就是一帆风顺使他过于自信，头脑发热，好大喜功，把主观意志强加给客观现实，动辄追求轰动效应，却偏偏忘了可能由此带来的危机。如果巨人集团的巨人

大厦不去争什么“中国第一楼”，而是量力而行，那么今天的史玉柱会是另一番风采。

应该说，史玉柱的失败不仅仅代表他自己，而是相当一批企业的缩影。总结上面的案例经验，我们可以得出这样一个结论：成功的时候就是危机容易发生的时候，柯达的成功在于其领导者在成功时依然有危机的意识，而巨人的失败证明了没有危机意识的成功就等于在与失败同行。而两者都可以说明这样一个事实：在成功的时候，对危机没有清醒的意识，一个组织和个人都不可能走得太远。

第2章 危机给我们的教训

“9·11”，这个危机的名字叫“灾难”

2001年9月11日对美国乃至世界人民来说，是一个噩梦般的日子：美国纽约市著名的世界贸易中心双子大厦和首都华盛顿附近的美国国防部所在地五角大楼，先后遭到恐怖分子劫持的美国民航飞机撞击。

2001年9月11日，当地时间8点45分，纽约世贸中心发生了第一次民航飞机撞楼事件，过了不到20分钟，又一架波音767撞击了世贸中心的南楼。世贸中心双塔楼毁于一旦。

当时，仅世贸大楼坍塌就造成5200多人失踪，300多个生命的死亡。事件发生后，美国总统布什随即发表电视讲话，宣布美国军队全部进入最高戒备状态，并发誓要“追查并严惩”肇事元凶。当天美国联邦航空局下令关闭领空，这是美国历史上第一次关闭领空。

紧接着，总统布什下令进行全面调查，“追缉做这勾当的家伙”。可是，令他意想不到的，一个小时之后，国防部也遭到一架飞机的直接撞击，把五角大楼的一边撞塌了。

白宫在惨案发生之后，迅速成立了作战室，并开始了全面运作。国防部、国会和华盛顿及纽约的其他重要政府部门都疏散了工作人员。华盛顿当局立即召来部队，包括一个步兵团。美国从东岸到西岸都进入了一级戒备状态，美国和加拿大的边界封闭了，各大战略设施都加强戒备。调查取证工作也在同步进行。

“9·11”的恶性“馈赠”

2001年的“9·11”恐怖袭击事件给美国社会和经济造成了前所未有的破坏，尤其事发地纽约更是一下子从歌舞升平的繁华盛世跌入了经济衰退的低谷。“9·11”到底给作为世界经济中心的纽约造成了多少经济损失？2002年11月12日，美国联邦储备委员会的统计专家给出了一个权威的估算答案：从2001年9月到2002年6月，因为“9·11”事件而导致的直接财产损失、贸易损失、人员薪金损失以及清扫世贸中心废墟的费用一共是330亿到360亿美元之间。

这只是直接的经济损失。

在这份评估报告中，专家们还说，“9·11”事件“在很大程度上影响了纽约经济发展的潜力”，特别是对航空业、餐饮业、旅游业、金融业等众多经济产业都是一个很大的打击。仅在2001年10月，上述行业便减少了总计42000到51000个职位。就业市场因其影响所导致的经济损失估计在36亿到64亿美元之间。

另外，专家们在研究中还发现，一些纽约居民在“9·11”事件后变得消沉，吸烟和酗酒现象增多，这从某种程度上来说也会影响生产的发展。而且这种心理上的创伤也许一辈子也挥之不去。

◎ 美国政府的表现怎么样？

灾难发生后，布什政府和纽约当局的处理应该说是成功的，并据此进一步完善了国家安全战略和危机管理体系。

首先，布什政府对危机的定性快速准确。8点45分，世贸中心发生第一次撞楼事件，9点30分，布什做了第一次电视直播讲话，在全美国和全世界观众面前对事件做了定性。由于事发当时只有副总统切尼和总统国家安全事务助理赖斯“看家”，所以切尼的作用在最初的一段时间里非常明显，这也是美国政治运作机制中对权力顺序和个人作用安排比较明确的结果。

在纽约市，市长朱利安尼并没有把指挥中心设在安全地点进行遥控，而是在事件发生后的第一时间即赶到世贸中心现场指挥救援工作，如果不是他亲临现场指挥，面临空前的危机与混乱，参与救援的市政各部门难以协调，灾难的损失必然会更加惨重。

其次，各级政府部门事前都有“危机预案”。在突然爆发的危机面前，不仅是美国联邦政府各部门，其他各级地方政府都有一套危机处理预案，遇到紧急情况可以自动运作，从而避免危机扩散。因此，在9月11日上午楼内人员撤离大楼时非常有秩序，没有因为发生慌乱而导致更大的伤亡。事件发生后，纽约市消防局立即通过电视和广播通知当天所有休假的消防人员，迅速回工作部门报到，以便投入现场的救援行动。

与此同时，联邦政府立刻成立国土安全办公室，并对军事指挥系统进行调整，筹措巨额专项资金。布什在危机后立即请求国会拨款200亿美元，用于反恐和重建工作，同时调整外交战略，把反恐、打击基地组织作为头等大事，其他外交议题推后。

另外，媒体也在此次事件中发挥了积极的作用。

布什在危机爆发后1小时即通过电视讲话向美国公众阐明危机的恐怖主义性质，3个小时之后又发表第二次电视讲话。9月11日当晚回到白宫后，布什再次在椭圆形办公室向全国发表了讲话。在危机发生后的第二天，他又明确指示新闻官“至少每天一次将反恐进展告诉美国公众”，提醒民众警惕新的袭击，并控制不利于缩减危机蔓延的信息和谣言。在纽约市，市长朱利安尼在媒体对事件刚反应过来的时候，就出现在现场直播的屏幕上。他对全体市民说：“让我们回到正常的生活中，和平常一样，外出购物，去教堂做礼拜，带着孩子到公园里玩耍。治愈我们精神创伤的办法之一，就是向那些恐怖分子展示我们有多么强大，他们的罪恶行径不会使我们退缩。这个城市的生活还要继续。”布什和朱利安尼的讲话，对于稳定遭受巨大冲击的民众心理，恢复社会正常秩序和民众正常生活，其作用难以估量。

在事件发生后的几天中，布什以“反恐英雄”领导人的形象在电视媒体上不断出现，使美国民众感觉到政府对危机正在进行积极的应对行动，同时他的情绪也感染着美国民众，使民众的心理从遭受袭击之后的恐惧、悲伤很快转变为对恐怖分子的仇恨和团结抗敌的激情。美国国内的媒体和舆论导向也与政府保持一致，整个国家掀起了爱国浪潮。

◎ 美国政府的表现完美吗？

回答是“不”。

尽管“9·11”事件的处理堪称政府成功处理危机的典范，但随着事件的深入调查，人们发现，事件本来是有机会预防的，最起码危害可以更小一些。也就是说，美国政府在此次危机预防方面出现了重大失误。

◎ 布什本人和有关部门对警报的忽视

2002年5月15日，事件发生近8个月后，美国哥伦比亚广播公司透露，布什在处理有关恐怖分子袭击美国的情报方面曾出现重大失误，未采取任何事前预防措施，导致美国遭受重大损失。据美国媒体的报道，联邦调查局特工人员曾提请华盛顿总部注意数名在航空学校学习的中东人，甚至明确指出有人可能在计划劫持飞机撞击纽约世贸大厦。联邦调查局随后拘捕了嫌疑分子，但对恐怖分子可能劫持飞机撞击世贸大厦的情报并未予以重视。媒体还披露，布什在2001年8月6日就接到中央情报局提供的一份题为《本·拉登决心攻击美国》的《总统每日简报》，称基地组织领导人本·拉登决心要把“攻击的矛头延伸到美国境内”，并预言“基地”组织的成员将劫持美国的民航飞机，但布什本人和有关部门对可能遭受恐怖袭击的情报未予重视。此消息一出，布什一时陷入非常尴尬的境地，极力为自己的行为辩解。从危机管理的角度来说，这是事后有关方面所总结出的教训之一，即“9·11”事件之前，美国政府的危机预警和风险评估的确出现了漏洞。

◎ 美国政府对风险确认有偏差

虽然情报部门对恐怖分子劫持飞机发出了警告，但只考虑到传统劫机方式，却未考虑到恐怖分子会采取以被劫持的民航飞机作为武器发动自杀性袭击。同时，由于美国政府各情报机构之间，尤其是中央情报局和联邦调查局之间长期存在着各种矛盾，相互之间很少进行情报交流，因此没有对危机有全面认识。

伴随着“9·11”事件的发生，已经暴露出美国政府危机管理能力的脆弱性。最明显的一点就是，它虽然有城市灾害预警及应急系统，但是并不完备，从城市大安全观出发，城市上空防御能力的标志不仅能防空，还应具备防空袭、防化学武器、防高技术战争的能力，即不仅具有防自然灾害的能力，也要具有防人为灾害的能力，不如此就不是高标准的防灾保障体系。

美国世贸中心“双子”大楼及其建筑群的毁灭，使号称“世界之窗”及“现代技术精华汇集”的纽约市标志性建筑永远成为人们记忆中的恶梦。一个灾难性事件除了带来一系列政治、文化、社会性的启示外，也让世界各国深刻认识到，现代政府必须全面增强防灾及应付突变危机的能力。

SARS，开在人们身体上的罂粟花

佛山，一座有着悠久历史的城市。远在明清时期，佛山就以工商业发达闻名，与朱仙镇、景德镇、汉口镇合称为中国的“四大镇”。

2002年，佛山雄心勃勃，要紧跟广州、深圳之后，建设成为广东的第三大城市。但是，城市上空有八面来风，城市地底有纵横交错的潜流。就在社会经济飞速发展的同时，21世纪人类生命与疾病的第一次大搏斗也在佛山悄悄上演了一个短短的序幕。

2002年11月16日，佛山市石湾区人民医院收治了一位庞姓的男性病人，病人畏寒、发热、咳嗽，肺部大面积阴影。

但不是典型的肺炎症状。

因病症严重，当地医院无法诊治，于是当地医院反复到广州延请专家前往指导，病人的病历已经累积起一寸多厚。各式治疗方案不断转换，但是治疗的效果甚微。那是一种什么病？谁也拿不出肯定的答案。

如今我们已经知道，这是“非典”向生命的第一次挑衅，初战时，我们不知道“非典”。可“非典”却已经盯上了我们，它像罂粟花一样开在我们的身体上，让我们的身体萎蔫、死亡。不过，它没有马上展开攻势，直到2002年末，“非典”还没有狠施杀招。

2003年很快就到了，当人们还沉浸在节日的喜悦当中时，“非典”阴郁而沉重的气息就已经开始弥散、回荡。

2002年12月15日，河源市人民医院收治了一个肺部感染的重病号，此后，医院又接受了一个类似病人。两位病人的共同症状是咳嗽、发烧，肺部有阴影。因为病情严重，该院将两位病人先后转送到广州的医院治疗。但是就在治疗过程中发现，河源市人民医院呼吸科与该病人接触过的医护人员中，竟有8个出现了同病人一样的症状，其中以护送病人到广州救治的医生发病最早，症状最为明显。

事态仍向着不可预料的方向发展，接着河源出现了医护人员集体染病的谣言，各种猜测不断。传言说：河源受不明病毒袭击，有3个医护人员死亡。市民因此纷纷抢购抗病毒药物，罗红霉素已经从几元钱一盒涨到了40元一盒，而且很快脱销。

在这些谣言误传不久，“非典”就开始向人类发起了真正的，新一轮的挑战。

◎ “非典”让我们付出的代价

——据中国商业联合会、中华全国商业信息中心披露的统计，2003年1至6月，我国社会消费品零售总额同比增长8%。按1季度累计增长速度测算，在“非典”流行的四五月，城市损失约174亿元，农村损失约46亿元。

——据中国烹饪协会公布的最新资料显示，2003年上半年中国餐饮市场受到“非典”疫情重创，营业额损失约50亿元人民币，为2649.6亿元，比上年同期减少了十点一个百分点。

——据《南方日报》报道，国家旅游局副局长顾朝曦 2003 年 9 月 29 日出席广东旅游信息化专题新闻发布会时透露：2002 年全国旅游总收入为 5556 亿元，创汇 204 亿美元。原来预计 2003 年的旅游总收入超过 6000 亿元，但受“非典”疫情的影响，旅游业受创严重，损失上千亿。

SARS 的肆虐使得中国乃至亚洲的经济面临一次重大挑战。一些国际组织也纷纷就 SARS 对中国经济的影响做出总体的预测评估。如亚洲开发银行在《2003 亚洲发展展望》中国篇中表示，受到 SARS 等多种因素的影响，中国经济在 2003 年到 2004 年期间的增长速度将有所放慢，但是仍能保持较快的增长，但是“非典”带来了巨大的经济损失是不容置疑的。

在博鳌亚洲论坛与亚行共同举办的“SARS 与亚洲经济：影响评估与政策建议”国际研讨会上，亚行总裁千野忠男在演讲中认为：“目前全世界有 6000 多人受到感染，SARS 的爆发对于许多方面产生了全面的影响，已经远远超过健康问题本身。”

尽管 SARS 致病率和死亡率相对比较低，但是 SARS 对于经济造成很大影响，特别是服务业，消费者需求的降低增加了经济通货紧缩压力，此外失业率上升，经济活动的减少也减少了政府收入的增加，直接影响到这些国家的金融状况。

亚行首席经济学家伊夫扎尔·阿里博士表示，SARS 给东亚带来大概 500 亿美元的损失，而中国的损失将达到 510 亿元。

510 亿，我们为“非典”付出的代价太大了……

◎ 政府危机防线上的缺口

从整个事件的发展过程来看，它在初期暴露的问题很多，涉及到政府作风、管理能力、危机意识、媒体作用以及社会大众心理能力等诸方面。

◎ 长期以来形成的“报喜不报忧”的不良作风

“非典”作为一种近距离的空气、飞沫传染病，如果在发生的初期就予以重视，进行隔离与控制治疗的话，是不会导致后来快速扩散、愈演愈烈的后果的。但有关部门与地方领导长期以来深谙“报喜不报忧”的为官宗旨，从而在危机初期采取“上瞒下堵”的做法，直接导致此次危机的爆发。可以说，正是他们的这种做法，使政府丧失了将危机扼杀于萌芽状态，避免危机爆发的先机。

9 信息不畅，真相不明

据世界卫生组织 2003 年 3 月发布的公告，流感每年会对全球 5%~15% 的人口造成影响，并导致 300~500 万严重病例、25~50 万人死亡。再看“非典”，至 2003 年 6 月 30 日止，中国内地“非典”型肺炎的病死率为 6% 左右，与流感相对水平相当，也就是说，造成此次“非典”疫情恐慌固然是由疫情本身引起的，但最重要的是在疫情初期，由于各种谣言而导致的民众恐慌。

早在疫情初期，关于非典型性肺炎的谣言便出了多个版本：禽流感或鼠疫引起，遭到生化武器袭击，几千人死亡等。这直接导致 2 月 10 日前后，广州等地抢购药品现象。然而，余波未了一波又起，一些不法之徒又利用居民余惊未了的心理，炮制了“米荒”、“盐荒”等谣言，非理性抢购风潮再起。这些都使得事态发展更加难以控制，这是此次危机事件的一大特点，同时也是此次危机处理的难点所在。

除了上面提到的官僚作风和管理不当在一定程度上起到了阻碍信息的作用外，更重要的是，在疫情初期主流媒体的缺席是导致谣言扩散、老百姓不明真相、形成恐慌的又一重要因素。在危机事件初期起主导作用的是人际传播，即我们日常所说的“口耳相传”，尤其是在现代通讯技术的帮助下，人们用电话、互联网等形式使得谣言不胫而走，真正做到了“一传十、十传百”，而此时主流媒体原本应该及时介入，积极披露真相，正确引导公众舆论。但事实上，虽然现在已努力实现“新闻自由”，可由于长期以来形成的“管制”作风，使这些媒体按兵不动，不能不说此次危机事件是媒体的重大失职。