

中国 危机 管理 报告

| 第一卷 |

THE REPORT OF CRISIS MANAGEMENT OF CHINA

胡百精◎主编

“11·13”吉林石化双苯厂爆炸、污染事故
九江“11·26”地震灾害
禽流感·政府应对
创维·黄宏生被拘风波
西门子·裁员危机
健力宝·股权纷争
哈医大550万“天价医疗”事件
巨能钙·“双氧水风波”
戴尔联想之争
光明乳业·“回产奶风波”
耐克·“恐惧斗室”广告
啤酒行业甲醛风波
雀巢·金牌成长3+奶粉碘含量超标事件
中欧、中美纺织贸易纷争

中国 危机 管理 报告

THE REPO

IT OF CHINA

【第一卷】

胡百精◎主编

编委

孙希 吕媛 官贺

冯春海 强明 胡静涛

范青青 吴洋 杨平



南方日报出版社
NANFANGDAILYPRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

中国危机管理报告 (第一卷)/ 胡百精主编. —广州: 南方日报出版社, 2006
ISBN 7-80652-527-0

I. 中... II. 胡... III. 国家行政机关—紧急事件—公共管理—研究
报告—中国 IV. D63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 048173 号

中国危机管理报告 (第一卷)

胡百精 主编

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 广东信源彩色印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 29.5

印 数: 1-3000 册

字 数: 602 千

版 次: 2006 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换

>> 序

持之以恒地开展危机管理研究

赵启正

从人类发展的历史看，各种危害社会，危害人类的危机是不可避免的，尽管随着科学技术的进步，某些类型的危机是可以减少的。减少现实的危害，以便使人类生活更安全、更宽松、更易于管理是人们的普遍要求，是一个世界性话题。

我国政府和学界明确提出了“风险社会”和“社会突发公共事件”的概念，并于近几年取得了堪称卓越的成就；危机意识和危机管理观念日渐普及，各类社会组织对危机损害和危机管理模式有了更清醒的认识；危机管理和突发事件应对的专业训练和教育逐步加强，具有专业精神和技能的专家队伍和实践队伍正在形成。

改革开放以来，特别是党的十六大以来，我国政府的新闻发布制度进一步向制度化和专业化方向发展。今年1月国务院发布了《国家突发公共事件总体应急预案》，它规定了事件必须在第一时间发布，迟报、谎报、瞒报和漏报都要依法追究责任。《国家突发公共事件总体应急预案》还对突发公共事件划分了自然灾害、事故灾难、公共卫生事件和社会安全事件四类，使我国的突发事件的危机管理进入了规范化阶段。

与之相应，我国的危机管理的学术研究也初步呈现繁盛的景象。在危机处理过程中，信息的传递、加工和分析，对话者间的博弈，舆论环境的引导和控制始终是最核心的问题。对传播学工具的重视，国内外的危机管理研究者无一不将研究焦点汇聚于沟通管理和传播控制。

中国人民大学新闻学院是我国最早开展传播学、公共关系教学、科研工作的重要学术阵地之一，二十余年来成果斐然。密切关注国际学界和业界前沿，着力解决社会发展中的热点、焦点和难点问题，始终是学院不懈的追求。在新近立项的“985工程”国家重点课题中，学院承担了“中国社会公共突发事件与预警与舆论监测体系”研究项目，必将对政府和其他社会组织的危机管理实践发挥一定的积极作用。

这厚厚一册《中国危机管理报告（第一卷）》（以下简称《报告》），是学院做出的又一个艰难却意义深远的尝试。年轻学者胡百精同志在诸多师长的帮助下，近年来围绕危机管理专题开展了大量的理论和实践研究，参与了数十次重大危机事件的咨询和研究工作，出版了学术专著《危机传播管理》，而今又主持研究、正式推出这一册《报告》，这是难能可贵的。

我认为《报告》的研究成果是显著的、开创性的，原因有三：一是用一整套指标和方法体系监测全年的十四类重大危机，并做全案记录和评析，这既符合学术规范，又具有重要的实践意义；二是对专题危机的研究和解读比较深入，兼顾经典和前沿、中国与西方的学术成果，拓展了对实践施以观照的学术视野；三是危机研究的角度、立场和价值观是正确的，尽最大可能降低损害、维护公共利益和主流价值是贯穿整个研究的一个基调，避免了将危机研究沦为无谓的批判，因此是建设性的。

我非常赞赏报告中反复提及的一个观点：社会组织应对危机的能力已然和创造财富的能力同等重要。我希望《报告》研究团队持之以恒，一方面能够克服目前在指标和方法体系构建、定量分析上的不足，另一方面还要为危机管理的普及教育做出贡献。普及教育的对象不仅是政府公务员，还特别要包括各种社会机构——工业、农业、服务业和各类的媒体都在其中，也要帮助公众克服对危机的慌张心态，从而增加参与应对危机的能力。

2006年5月18日

（作者为全国政协外事委员会副主任、中国人民大学新闻学院院长）

>> 前言

我们的立场

胡百精

前言是最后写的。一场沙尘过后，阳光明媚如旧梦沉香，抱持春天的理想。

两年规划，三年危机管理专业课程，百余家政府和企事业单位的培训和咨询，数十次奔赴危机现场，一个团队百余日夜的点滴努力，终成斑驳幻影。唯留这部年度报告。

一群理想主义者雕琢的粗糙木马。

木马不会行走，也不是神话，它只是存在。

一、缘起

新千年新世纪，人类向前挺进一步，推开又一扇喧嚣之门。天高地阔的图景，繁花锦簇的气象，危机四伏的惶恐，弥漫着不确定性的焦躁，种种熟悉的、陌生的境遇展现在眼前。整个社会结构在诸多压力和紧张关系之下，正发生微妙而深刻的变化，咯咯作响。

每一个政府都面临着前所未有的复杂局面。

每一个企业都身处荆棘花园。

三年点滴努力，五年沉静前行，十年方略既成，却往往因为一两次危机应对不力，而饱受焦灼之苦，甚至化为光电泡影。那些曾经被认为是稳定的、无法逾越的要塞，如今被各种挑战打磨成玻璃之门，脆弱而透明。每一次懈怠和困

顿，都会被粗暴地唤醒。

我们这些被马克斯·韦伯称为“以学术为业”的人，内心始终怀有扮演三种角色的冲动：记录者、启蒙者和布道者。显然，以我和我的团队的资历和能力，单单追求第一个角色便已超载上路。也许穷一生之精力，我们也无法到达大海，捕捉那条许人以梦想成真的金鱼。

记录者需要守住头脑的清明，有效的距离和恰如其分的判断力。这同样

超越了我们的能力。然而紧盯信念之火，我们上路了。像一个才情不高却异常顽固的雕塑家，动身寻找石料去了。所不同的是，雕塑家谋求的是雕像正面的精美之道，我们探寻的是雕像背面的纹络。

这份报告，即是我们于征途之中发回的第一篇现场报道。它如此不完美，以至不为我和我的同伴留下任何幻想的余地：很多年以后，没有人会把它当成遥远的昨日的权威。但是，倘有人认同这种拼接碎片的努力，并于拼接的缝隙中触摸到危机之下每一个体的忧喜悲欢，我们便也得到了最精致的熨帖。

这份报告，以及它在明年、后年、更长久的续篇，都无力成为未来的母亲，而只是历史的女儿，最终是时间的奴隶。

还有太多的路要走，哪里都不是巅峰和终点。巅峰和终点隐匿于无限的别处。

二、路径

对危机进行记录、观照和可能的解读，当走哪一条道路？这是我们面对的第一个抉择。在同大量政府、企业管理者、学界研究者接触的过程中，我们得出两点结论：

一是学术专著的面孔过于呆板。2005年6月，我出版了《危机传播管理》一书，不经一年便翻印多次，看来是谋求功名的便捷路径。然而，我深知此书之粗鄙，也深知读者热心却艰涩的阅读方式。无论哪一种风格的学术专著，总是穿着厚厚的外套，最耐心的读者也只是听见它的心跳。

二是研究报告的数据过于枯燥。社会诸领域的研究报告于近年来日渐繁盛，描绘出不同行业最新的面孔。报告较之专著，更易于承载最新鲜的数据和信息，更适合做一场自助宴会的酒水容器。当然，这会使它缺少足够的经典和优雅。

于是，我们决定走第三条道路：以报告为载体进行尽可能深入的学术探讨。对于这种做法，有两点自我评价：它有可能调和最深邃的思想与最直接的结论之间的矛盾，尽管我不一定能做到；它同时也是非常不负责任的，有可能造成理论与实践“两张皮”，或者纷乱不堪，尽管我力图规避。最终选择这样一个有风险的路径，还是基于危机特性的考虑：每一次呼啸而过的飓风，背后总是潜藏着深入的、持久的积蓄力量。

循此路径，这份报告的体例安排如下：

年度综述：对政府和企业当年度遭遇的危机，特别是重大危机的特点、类型、演进趋势和管理效果进行总体评价。

年度重大危机重现与全案评析：按照国内外危机管理研究的基本分类标准，界定类型化危机并展开尽可能全面、深入的解读和分析。结合我国2005年危机和危机管理实践，

本卷报告共整理、记录、评析了14个专题：重特大事故危机、自然灾害危机、社会公共卫生事件危机、企业领导人危机、劳资关系危机、股东关系危机、客户关系危机、媒体关系危机、竞争关系危机、产品质量危机、市场营销危机、行业危机、社会责任危机、外交与国际合作危机。每一专题皆以一次年度重大危机事件为主案例，并围绕危机管理的基本观念、原则、方法和策略进行点评。

危机语录与年度映像：每一专题之前，报告皆列出应对此类危机的基本要义，各条语录来自中外著名危机管理专家的经典表述或者本研究团队的经验概括。每一专题之后，报告皆列出一个从案例和评析中延伸而出的焦点话题，以拓展读者对年度此类危机的思考空间。

危机管理的基础理论体系：报告包含理论卷，从8个关键词切入，通俗、精简地介绍了危机管理的基础理论体系，以方便读者进行实践和理论之比照。

年度档案：报告以大事记形象记述了年度发生的重大危机事件，以使之作为历史资料留存。

每一个以研究为业的工匠都知道，体例只是形式，然而我们却总是为形式所困。以上体例是改之又改后的结果，或者说是形式的妥协。所有对形式的妥协都要付出代价：机锋被消解，缺憾显露无遗。好在这样做的目的是为了保护自己的立场。

三、立场

假道危机研究，谋求的却是和谐秩序。这一预设的目标，决定了我和我的团队的立场：少批判、多建设。这是一个容易招来批评的立场，我的辩护只有一句：少批判并不意味着放弃批判精神，多建设并不意味着参与共谋。

对危机的研究和解读，太容易陷入无谓的批判，直至把

批判沦为无用的牢骚。没有哪一次危机是毫无来由爆发的，它是各种破坏力持久培育出来的魔鬼。你必须有足够的理智和成熟，才能认清它的真正面目，才能像神话故事般有一个尽可能欢喜的结局。不容辩驳的指责、泄一时之愤，多数情况下无助于降伏魔鬼，反而总是带来更大的风险。

我们的立场同时也提供了对两个敏感问题的答案：

一是危机真相。真相永远是重要的，但困境在于：有多少人关切、参与一次危机，真相便会有多少个面孔。本报告的信息来源主要有三个：研究团队的现场采集，大众媒体特别是主流媒体的相关报道，各方专业人士的评述。无论哪一来源，无论我们怎样努力，都无法确保所有细节都“客观真实”地“翻拍”了真相。

我们不得不放弃这种徒劳，却契合了危机的本性：真正支配危机事态发

展的，往往并非真相，而是各方的主观认知和感受，哪怕是歪曲和幻觉。纵使千般委屈，也必须承受如此现实：彼时，人们就是这样认识你，把你钉在峭直的山崖上。

二是管理道德。所有被公开点爆的危机都是一场围猎，危机管理由此成为一次突围。突围中最小的一个疏忽，也会导致滑出边界，包括道德的边界。对于组织在危机之下的道德失范，善果者惟善出之，恶果者惟恶出之的简单原则往往并不适用。我们的态度是，敦促其校正偏差，而非以道德重压迫其毁灭。

在今年3月召开的全国医疗行业危机管理论坛上，所有专家都提出一个相同问题：哈医大二院因医生失德而酿成“天价医疗事件”，难道就该以强大舆论毁掉这家百年老院吗？

道德评价是永恒的难题，被传染的情绪往往蒙住我们的眼睛。危机加剧了组织生存空间的局促和拥挤，以致每一个人都无法飞翔，包括旁观者。

四、感恩

一本书就像一个孩子，命运是他自己的，成长却要靠太多人的关爱。

首先要感谢报告中提及的政府和企业，你们在危机中做出的种种努力为我们提供了研究样本，也为读者提供了最明亮的镜鉴。失败和成功一样，都是人类最了不起的财富。

感谢赵启正院长于百忙中欣然作序，给予我们最大的信任。

同样要感谢这份报告的顾问团队，我的师长和同行们，他们是：中国人民大学新闻学院党委书记、常务副院长高钢教授，中国人民大学新闻学院副院长喻国明教授，中国人民大学新闻与社会发展研究中心主任郑保卫教授，中国人民大

学新闻与社会发展研究中心执行主任涂光晋教授，我的博士生导师郭庆光教授，中国传媒大学副校长丁俊杰教授，中国传媒大学国际广告研究所所长张树庭教授，中央电视台《经济半小时》栏目制片人高先民先生。

感谢北京海辰机构为本课题提供了必要的研究经费，并为研究工作创造了种种便利条件。

感谢中国危机管理协会（香港）的董传仪先生和他的团队为本书出版做出的积极努力。

感谢南方日报出版社的编辑们，是你们的辛勤劳动使我们与读者有了对话的机会。

感谢我的家人和朋友，他们给了我最大的信任和理解。我永远记住那段时光：十几个人在我的家里席地而卧；在借来的朋友的办公室里激烈争论。

最后，我想对团队的每一位成员说，记住我们的约定。

2006年5月16日

目录

001 序

持之以恒地开展危机管理研究（赵启正）

001 前言

我们的立场（胡百精）

001 理论卷

003 关键词 1 危机·状态

005 关键词 2 契约·修复

008 关键词 3 预警·预谋

011 关键词 4 策略·路径

015 关键词 5 媒体·话语权

020 关键词 6 劝服·意见领袖

026 关键词 7 恢复·重建

031 关键词 8 超越·发展观

033 案例卷

035 卷一 危机管理综述

——2005年政府、企业危机管理

049 卷二 重特大事故危机

——“11·13”吉林石化双苯厂爆炸、污染事故

083 卷三 自然灾害危机

——九江“11·26”地震灾害

109 卷四 社会公共卫生事件危机

——禽流感·政府应对

- 133 卷五 企业领导人危机
——创维·黄宏生被拘风波
- 163 卷六 劳资关系危机
——西门子·裁员危机
- 185 卷七 股东关系危机
——健力宝·股权纷争
- 221 卷八 客户关系危机
——哈医大550万“天价医疗”事件
- 249 卷九 媒体关系危机
——巨能钙·“双氧水风波”
- 281 卷十 竞争关系危机
——戴尔联想之争
- 305 卷十一 产品质量危机
——光明乳业·“回产奶风波”
- 333 卷十二 市场营销危机
——耐克·“恐惧斗室”广告
- 359 卷十三 行业危机
——啤酒行业甲醛风波
- 387 卷十四 社会责任危机
——雀巢·金牌成长3+奶粉碘含量超标事件
- 415 卷十五 外交与国际合作危机
——中欧、中美纺织贸易纷争
- 453 附录
国家突发公共事件总体应急预案

目录

>> 理论卷

作为一份年度报告，从危机概念的界定谈起，不免有蛇足之嫌。然而，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。

危机对人的挑战，首先是对认识能力的挑战。人如何认识、评价危机，决定了人如何应对和解决危机。对危机管理原则、指标、方法和机制的探讨，都是以危机内涵的界定为现实和逻辑前提的。

>> 关键词 1

危机·状态

人类从未放弃对危机的反抗和反思，太多的历史碎片留下了先行者为此付出的血泪印痕。20世纪中后期，人们开始系统地专注于危机管理研究，一批智者提出了对危机内涵的经典判定。

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，作出反应的时间有限，形势的发生出乎决策者的意料。

福斯特（Foster，1980）认为危机具有四个显著特征：急需快速作出决策，严重缺乏训练有素的员工，严重缺乏物质资源，时间极其有限。

罗森塔尔（Rosenthal，1989）和皮内伯格（Pijnenburg）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作出关键性决策的事件。

巴顿（Barton，1993）提出危机是一个引起潜在负面影响的具有不确定性的重大事件，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。

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的事件。

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。

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。

这些被广为引述的经典定义，描绘了危机的框架性图景：不确定性、紧迫性、威胁性和潜在损害性等。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。

在上述诸多经典论断之中，有一个关键性问题暧昧不清、悬置未决：危机是一个事件，还是一种状态？

这是一个涉及到危机定位的根本性问题。倘若将危机归结为一个（或多个）事件，那么危机管理将被限定为事件应对和冲突调节；倘若将危机定位为一种状态，那么危机管理将被明确为状态修复和系统重建。

我们慎重主张，将危机定义为一种状态，而非一个（或多个）事件。如此概念辨析，绝非一场文本游戏，而是对危机和危机管理实践的学理关照，是基于实践的认识论综合。

第一，危机事件不等同于危机。的确，危机往往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。但是，当我们透过现象探究本质时就会发现，危机的发生是社会组织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。

在危机中，组织面临的挑战不单纯是一个（或多个）威胁性事件，而是一种涉及到内部与外部多重利害关系的复杂情境。与此相应，危机管理也不单纯是事件处理，而是对组织威胁性生存环境、运行规则乃至价值系统的修复和改造。因此，我们认为危机本质上是一种威胁性的形势、情境，或者状态。

第二，将危机定义为一种状态，具有重要的现实意义：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；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。更重要的是，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。

纵观近年来重大危机的管理，得失之间，缘由纷呈。其中，重事件应对而轻状态调控，重事实澄清而轻价值重建，重事由辩解而轻规则再造实是管理失败之重症所在。这“三重”、“三轻”及其无可避免的创痛，皆缘于对危机内涵的理性认知的缺乏。

以上论断，大抵可通过如下表格具体观之：

危机定位 实践差异	危机作为一个（或多个）事件	危机作为一种状态
危机评估的工作内容	1. 危机诱因 2. 事件发展和演进 3. 生命、健康、财产损害程度和损害方式 4. 各方反应 5. 可能的应对策略	1. 左栏所述全部内容 2. 环境变化的全面评估 3. 规则、秩序、契约的冲击程度及冲击方式 4. 信任、尊严、情感、人格等价值关系是否异化 5. 可能的修复和超越
危机管理的工作内容	1. 事件监测 2. 生命、健康、财产损失补救和赔偿 3. 救火队式应对各方反应 4. 研定和执行事实导向策略	1. 状态监测 2. 补救和重建相结合 3. 基于制度建设和科学规划的系统管理 4. 研究和执行事实导向和价值导向双重策略
恢复管理的工作内容	基于破坏性事件而对运行系统实施的“缝补”	基于威胁性状态而对运行系统实施的“再造”

>> 关键词 2

契约·修复

从本质上看，人类文明的发展是一个契约化的过程。这个过程包括两个基本组成部分：人与物契约的订立和人与人契约的订立。人与物的契约着眼于人与自然之间的和谐秩序，人与人的契约着眼于人与人之间合理的自我组织方式。

循此路径，所谓危机即是契约受到威胁或破坏的状态。人与物契约的破坏，主要表现为各类自然灾害；人与人契约的破坏，主要表现为各类人为危机。

自然危机的管理，要求人类自觉处理好认识、改造和征服自然的方式，做到与自然和谐共处，并不断提高对自然灾害的预防、应对和补救能力；而人为危机的管理则要复杂得多，需要我们透过复杂的社会危机表象，寻求标本兼治之道。

这似乎是一个凄凉的故事：在人类的童年期，人们为了更好地认识、改造和征服物而走到了一起，建立起氏族、部落、民族和国家，一转身却发现，人与人的关系竟比人与物的关系更复杂。

将契约的观念引入危机研究，辟出了一个认识危机和危机管理的全新视角：

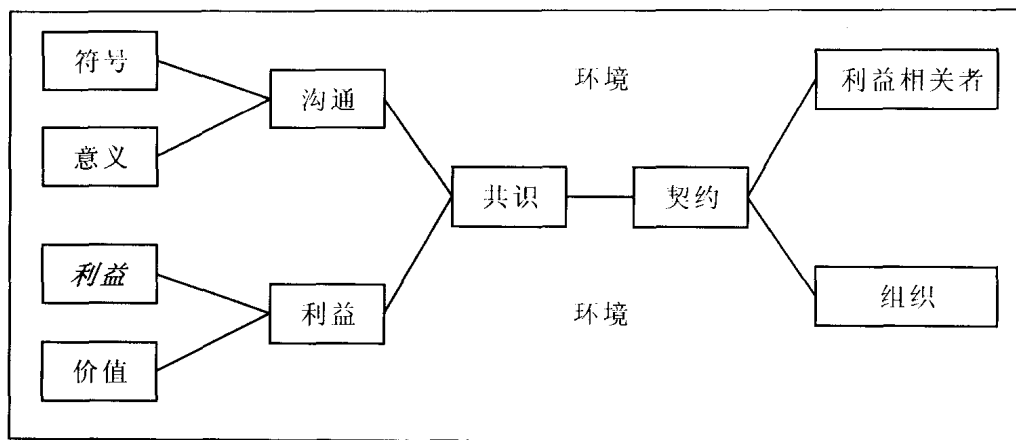
第一，任何组织与利益相关者建构的契约，都是在双方取得共识的基础上达成的，是一个共识系统。

第二，从本体论层面看，任何组织与利益相关者能够达成共识，归根到底是因为彼此间存在共同的利益。正是共同的利益取向、利益目标和各方均可接受的利益互惠机制，驱动组织与利益相关者携手前行。因此，契约本质上是一个利益驱动的产物。

组织与利益相关者的“利益”范畴，又可区分为有形和无形二维。其中，有形利益是指那些明确可见的利害关系，无形利益是指那些可归属为价值范畴的利害关系。由此，组织与利益相关者之间的广义“利益”（Benefit）范畴，可以划分为狭义“利益”（Profit）和“价值”（Value）两个基本维度。

第三，从方法论层面看，组织与利益相关者欲达成共识，实现利益互惠，必须以沟通为手段。沟通是人与人所有关系赖以生成和发展的根本机制，它包含两个基本层面：符号共享和意义共享。

根据以上认识，我们可以借由如下图示揭示组织与利益相关者关系：



注：斜宋体“利益”特指前文所述狭义的、明确可见的利害关系。

这一图示表明，共享的符号和意义、互惠的利益和价值是组织与利益相关者达成共识、订立契约的两个基本前提，是缔结两者关系的必由之路。组织与利益相关者的关系实际上是由沟通和利益两个内变量，以及环境这一外变量构建的。当这三个变量发生改变，既有的契约平衡被打破时，组织便可能身陷危机。

由是观之，所有组织危机皆可归为三类：

1. 环境要素变异引发的危机。组织外部政治、经济、文化和自然环境的变化，譬如政权更迭、政策废立、市场波动、金融风暴、科技发展、文化变迁、媒体发难、能源短缺和自然灾害等，皆可能引发危机。

2. 沟通关系变异引发的危机。沟通危机可区分为符号危机和意义危机两类——两者在实践中大多交错一体。

符号紊乱。符号的稳定和统一，是任何组织与利益相关者保持良性沟通关系的基本前提。组织与利益相关者约定俗成的符号构成元素、表达方式、传通渠道发生变化，或者新符号系统的引入冲击、瓦解了旧符号系统，两者过渡、衔接和适应的过程过于突然或漫长，都可能造成符号紊乱。企业改变名号、商标或VI系统中的表现要素，如风格、色彩、形状等，稍有不慎便可能造成消费者的费解而抵制；政党和政府突然改变固有的话语方式，往往意味着一场变革的开始，过于剧烈则可能引发民意危机。

意义扭曲。每一组织都与其利益相关者建构和维系特定的沟通意义系统，以了解彼此的主张、立场和行动。在内、外部环境变化的作用下，组织与利益相关者的意义系统可能发生或微妙或明显的扭曲。譬如，某个迅速作出的决定，在常态下一般被视为高效或果敢的表现，而在危机中则往往被认为是仓促、武断或不负责的；某个辩白的理由，在常态下可能被当作合理的解释来接受，而在危机中则可能被理解为推诿搪塞而招致更多不满；某