



Crisis
Communication
management

危机传播管理

胡百精 著

中国传媒大学 出版社

Crisis
Communication
Management

危机传播管理

胡百精 著

图书在版编目 (CIP) 数据

危机传播管理 / 胡百精著. —北京: 中国传媒大学出版社, 2005. 6

ISBN 7 - 81085 - 501 - 8

I. 危… II. 胡… III. 紧急事件 - 传播学 - 研究 IV. G206

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 060302 号

危机传播管理

著 者 胡百精

责任编辑 阳金洲

封面设计 张庆园

出版人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学 出版社 (原北京广播学院出版社)

北京市朝阳区定福庄东街 1 号 邮编 100024

电话: 86 - 10 - 65450532 65450528 传真: 65779405

<http://www.cucp.com.cn>

经 销 新华书店总店北京发行所

印 刷 北京中科印刷有限公司

开 本 730 × 988mm 1/16

印 张 17.25

版 次 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7 - 81085 - 501 - 8/K · 312 定 价: 32.00 元

版权所有

翻印必究

印装错误

负责调换

序 言

人类社会的发展，从一定意义上看，就是试图构建出各种系统以正确处理人与人、人与物关系的过程。我们注意到，人类每前行一步，设计出来的系统的功能就越强大，结构也更复杂。这一方面使人类实现共同美好愿景的能力不断提升，一方面也使人类遭遇系统风险的可能性不断增加。由此，可持续发展的努力和随时面临的危机挑战一并随着人类走过了一个又一个历史阶段。物质财富和精神文明被不断创造和累积，各种形式的危机破坏也在社会诸领域全面展开。如何应对、化解危机，是人类面临的共同课题。

传播是人与人所有关系赖以生成的根本机制，是社会系统协调运作的重要纽带。传播的进步，既是人类文明发展成果的重要组成部分，也是其得以实现的基本手段。人类对危机的克服，同样离不开传播。有效的传播可以使危机预警更为充分，使危机管理更有效率，使协调互动、整合资源得到保障，也使重构认知平衡和价值系统成为可能。换言之，传播是实现“转危为安”和“化危为机”目标的一种根本机制。也正是在这一意义上，实践界和学术界达成了共识：传播是危机管理的核心问题。

我一直期待有人能够将传播的观念、原理和方法应用于危机管理研究，这对理论发展和实践应用都具有重要意义。今天，我非常高兴地看到我的学生（现已成为我的同事）、中国人民大学新闻学院年轻讲师胡百精推出了这本《危机传播管理》。我愿意向读者推荐这本书，是因为它具有如下几个特点：

一是比较全面地总结、梳理了国内外危机管理研究的成果。西方对危机管理的专门研究已有数十年的历史，而国内则在最近几年，特别是SARS之后刚刚兴起。本书对危机内涵的界定、特征的描述和类型的划分，对危机管

理原则的设计、范畴的框定，对危机预警系统、危机管理组织、危机管理计划及其实施流程的考察，对媒介管理、沟通管理和恢复管理等专题的探讨，都是在科学总结国内外研究成果的基础上展开的。难能可贵的是，这种总结不是对研究“碎片”的拼凑，而是对西方成果进行有效的本土化改造，对本土成果进行充分的系统化建构。

二是比较合理地将传播学的观念、原理和方法“移植”到危机管理研究之中。全书建立在一个核心假设之上：沟通关系与利益关系是组织与利益相关者全部契约关系的两个基本维度，而危机管理实质上就是对异化的沟通关系和利益关系进行重构和再造的过程。这一假设为将传播学引入危机管理研究寻找到了前提和依据，使传播管理同时作为危机管理的一项主体内容和一个基本手段而存在。本书于前两章提出、阐释了这一假设，此后各章则结合危机管理在不同阶段的任务和要素对之进行检验和应用。传播学研究中的关联性经典成果，如传播模式、传播流、劝服传播、媒介属性及其运行逻辑、意见领袖、谣言控制及其他群体和人际传播机制等皆被嫁接到危机管理研究。值得一提的是，这种嫁接不是简单的“照搬”和“粘贴”，而是在危机变量介入下的系统考察，譬如对罗杰斯-金凯德辐合传播模式的改造，对阿尔波特、波茨曼和克罗斯等人的谣言公式在危机情境下的修正，对意见领袖在危机传播中“四重转化”机制的探讨，等等。

三是比较妥当地处理了理论探讨与实践应用的关系。传播学自诞生之日起，便注入了经事济世的血统，将其引入危机管理研究更应注重实践价值。本书在对待危机管理研究的每一个专题时，总是首先从认识论层面廓清其内涵、本质，借由理论框架分析危机现象，而后在特定方法论的指导下探讨可能的危机管理途径。譬如，在危机管理策略研究中，作者先是寻找策略形成的哲学基础，而后提出事实导向和价值导向两条策略主线，又分别在两条主线的下一级范畴提出了告知、疏导、改变、迎合、引导、重构等具体策略。书中类似危机管理策略模式、内容发布模式、利益相关者权力/行为模式这一类的理论范式有十余个，它们反映、揭示了危机管理诸多问题的内在发生机制。与此同时，诸如如何识别、搜集、评价危机信息、如何划定危机等级、如何做出危机预报、如何组建危机管理团队、如何进行危机管理的权力配置，以及如何召开危机发布会、如何训练危机发言人、如何设计劝服情境等具体问题也都进行了深入探讨。“模式+专题”的体例，使本书比较好地做到了理论与实践相结合。

四是对危机传播管理这样一门新的学问进行了有勇气的创新。书中提出了“4C假设”（参见第二章）、“3F假设”（参见第三章）等一些新的论断，前者旨在揭示沟通、利益、共识和契约的内在联系，后者旨在突出危机传播流中与信息流和影响流杂糅一体的噪音流。在这些假设科学性和有效性的检验方面，本书除了进行学术逻辑层面的推演外，还引入大量案例进行实证。这些案例共有200多个，既包括众所周知、耳熟能详的著名事件，也包括最近几年发生的一些重大危机，如“9.11”事件、炭疽菌事件、SARS危机、巨能钙事件、肯德基“苏丹红”事件等。显然，对一个年轻学者而言，无论理论假设的提出还是对其施以检验，都是可贵的、需要勇气的创新。

我个人认为，这本书总体上具备较高的理论和实践价值，可以看做是我国危机管理研究，特别是危机传播管理研究进程中的一个标志性成果。当然，书中也存在一些不足，譬如作者提出的各种模式和假设都还需要在后续研究和实践发展中做出进一步检验和修正；传播学框架在危机管理研究中的引渡还需要进一步系统化等。这两个“进一步”，既是我对这本书的意见，也是我对作者的期望。

中国人民大学新闻学院 郭庆光

2005年5月28日

前 言

一、从恐龙说起

一位俄国诗人描绘过这样的图景：上古的恐龙，咀嚼偶尔落在身边的紫罗兰。彼时，恐龙是地球世界最强大的主宰之一。然而一场莫名的生存危机，结束了紫罗兰属于恐龙的时代。

此后数十亿年的地球历史，见证了万物竞择，适者生存；见证了人类文明的诞生、社会的形成和国家的建立；见证了各类社会组织和生存于其中的社会个体的盛衰兴替；见证了2001年9月11日美国世贸中心的塌落，以及随之消逝的2000多个生命和曾经以为坚不可摧的美国神话。

从文字记载来看，整部文明史就是一个人类与各种危机相抗争的过程。于抗争之中，人类逐步拓展了认识和改造世界与自我的能力。然而，危机的无时不在、无处不在是一种客观规律，人类的努力实质上只是在被动与主动、代价与成果之间进行转化或换算，并力求取得相对优势地位的过程。和平与发展、危机与破坏构成了人类历史的两条主线，两者于博弈中相伴相随，推动着人类社会于曲折中前行。

进入新千年新世纪，人类继续经受着各类危机的考验。新的危机，存在着新的复杂性。从根本上讲，这种复杂性是由新的时代语境下自然世界与人类社会的双重复杂性决定的。

时至今日，人类并非“与天斗、与地斗”的绝对胜利者，自然界的引发的危机将持续作用于人类社会。一方面，自然界对人类社会的种种制约依然存在，太多的自然规律尚未认清，人类前行途中仍有无数的阻碍和陷阱；另一方面，自然界对人类社会的惩罚日益加重，人与自然和谐共处的生存契

约被动摇。当前时代既是人类对自然的改造取得空前成功的伟大时代，也是人类对自然的破坏最严重的灾难时代。电灯点亮了，马达发动了，人的生活品质提升了，然而能源危机、环境危机以及其他事关人类生存的自然危机接踵而至。

从人类社会自身来看，新旧矛盾的延续与交织将导致社会危机日常化、复杂化。从美国“9.11”事件到中国 SARS 疫情，从以巴冲突到朝核事件，从重庆天然气井喷到湖南衡阳大火，从天津康泰克 PPA 风波到南京冠生园轰然倒下，这些众所周知的危机事件只是新世纪开元几年世界危机的冰山一角。这种危机四伏的时代情境，主要根源于如下几个问题：

其一，新世纪只是时间上的“断点”，社会系统中旧的矛盾、风险和冲突仍在延续。在新世纪，过去数十年，数百年甚至数千年遗留下来的问题，继续干扰着正常的社会秩序和价值规范，并在特定诱发条件的刺激下，导致各种社会危机。

其二，新时代的社会系统处于相对脆弱的“过渡态”，多变、流动的特质使之“危”与“机”并存。工业革命以来的数百年间，效率哲学主导了社会组织的发展观——强调对机遇的驾驭和把握，全面提升文明进步和财富创造的效率。而进入新世纪，一场深刻的变革发生了：经济全球化、生存数字化改造了人类社会的生存哲学和发展范式。融合与冲突、对话与失语、机遇与挑战在一个平台上舞蹈，于一个熔炉中锻造。强者的站立和弱者的倒下，于倏忽之间便可演绎无数次。于是，化解危机的能力与驾驭机遇的能力一样成为社会组织的首要素质。

其三，社会组织“危机发展观”的模糊和危机管理能力的低下，是导致危机爆发和蔓延的主观原因。比尔·盖茨曾警示自己的员工：微软离破产永远只有 18 个月。盖茨的警示言辞简练，却意味深长：危机像死亡和纳税一样无可避免；要时刻保持忧患意识；要建立一套有效的危机管理机制。然而遗憾的是，太多的社会组织及其领导者缺乏居安思危的生存意识，未能建立防患未然的危机管理机制，一旦危机爆发便陷入束手无策或盲目出击的窘境。观念淡漠、机制不畅和应对不力，是当前社会组织在危机管理中存在的突出问题。

在上述背景下，全球范围内的危机管理研究开始兴起。来自实践界和理论界的研究者们，试图构建一个科学、规范的危机管理体系。这一体系是围绕两个核心问题展开的：一个是认识论问题——何谓危机？根源何在？影响

如何？另一个是方法论问题——怎样预控危机？怎样转“危”为“安”？怎样化“危”为“机”？

二、本书的体系

本书以界定危机和危机管理的内涵为逻辑起点，围绕危机管理的核心问题——传播与沟通，探讨了危机的生成和发展机制、危机利益相关者、危机传播系统、危机管理组织、危机预警、危机管理策略与实施流程、媒介管理、沟通管理和恢复管理问题。

本书的主要观点有：

危机是一种威胁性情势或状态，而非某一事件。

危机类型的划分，应以人和组织的生态环境为基本尺度。

危机管理是集资源管理、行为管理、情境管理和沟通管理于一体的管理系统；

危机管理战略是组织整体发展战略的重要组成部分，而非权宜之计。作为战略的危机管理包含三个范畴：危机战略规划、危机预控和危机应急管理。

“4C”假设：沟通关系和利益关系是组织与利益相关者契约关系的两个基本维度，是组织与利益相关者达成共识的基本前提。危机造成组织与利益相关者沟通关系的扭曲和利益关系的异化，冲击了组织与利益相关者的共识基础。因此，危机管理实质上就是对二者沟通关系和利益关系的修复与重建，以回归共识、再造契约。

“3F”假设：危机传播流由信息流、影响流和噪音流三部分构成，整个危机传播管理都是围绕控制危机信息流、引导危机影响流和消解危机噪音流这三条主线展开的。

一个专业化的危机管理机构不可或缺，它有独特的职能体系、构成标准和组织模式，而合理的权力配置机制是它有效运转的制度基础。

危机预警的重要性无论如何强调都不无为过，因为它能确保组织以较小的投入进行预防，而不是花大量的钱“治疗”。一个完整的危机预警系统包括监测、评估和预报三个子系统，它们都需要相应的制度条件作为根本保障。

危机管理策略首先要从认识论和价值论层面为危机管理实践指明方向，由此勾划出事实导向策略和价值导向策略两条主线；而从方法论层面看，所

有的危机管理策略都始于三个起点：争取更多时间、获得更多信息和最大限度降低损失。

危机管理计划一方面要成为危机管理实践的战略蓝本，一方面也要成为管理团队的行动指南；而在管理计划的实施中，组织应坚持若干基本原则，考量内外诸种影响要素，并提防陷入危机“黑洞”。

危机中的媒介管理，要从破解现代媒介的运行逻辑入手，寻求解决之道。参与媒介场域的力量博弈，争夺媒介话语权和实施议题管理是在危机中成功管理媒介的可行途径。当然，它们都需要大量的实践技巧作为支撑。

危机中的沟通管理，本质上是一个劝服传播的过程，它应使不同劝服要素、传播手段形成聚合优势，以期改变利益相关者的立场和行为。

恢复管理不是对所有危机“碎片”的“缝补”，而是在“元气”大伤后的逐步“康复”。因而，组织有必要确定一个恢复管理的任务框架，实现有限资源的最大化利用。这其中，终止持续损害、修复形象体系和重建价值系统是重中之重。

三、我和书的不足

任何一门学科，都是“道”和“术”的结合体，危机管理亦复如是。最近几年，国外研究成果的引进和本土研究的兴起，为中国危机管理研究打开了两扇方便之门：观念启蒙和技巧应用。先行者的努力为我的研究提供了丰富的学术给养，我试图延伸这种努力。努力的方向是理论体系的建构及其实践应用，具体包括：

“向上”的超越——在认识论和价值论层次上，对危机和危机管理本源的探讨。我认为这是危机和危机管理研究的逻辑起点；

“中层”的整合——在方法论和战术框架层次上，对危机管理不同范畴的策略、途径、技巧进行系统化的梳理和整合。我认为这是将危机管理理论应用实践的“过渡层”；

“向下”的检验——在具体应用层次上，对危机管理的实际应用方式进行检验；论证其必然性和可行性，尤其是要准确估价特定方式的实施效果，以及可能付出的代价。

“资源”的引进——在学科架构和学术资源的嫁接上，将传播学引入危机管理研究。引入传播学的理由有三：危机管理的核心问题是传播管理，或曰沟通管理；危机管理研究同样需要管理学、社会学、心理学、经济学和政

治学的滋养，而传播学在其建立和发展的过程中则聚合了人文社会科学这五大基础学科的学术资源；传播学及其关联学科的介入，使复杂的危机管理问题成为一个体系化的学术研究对象成为可能。

然而，无论上述哪一方面，我做得都不够好：危机和危机管理的本源问题仍需进一步廓清；方法论框架的搭建仍需夯实基础；危机管理的应用技巧仍需丰富和拓展；传播学的引入仍需由概念的嫁接转向体系的融合。强调自己做得不好，并非“伪谦虚”，而是对自己的冷静审视：

我从事教学、科研工作只有几年时间——学术积累远非一时功，人文社会科学研究“大跃进”几乎是不可能的；

最近几年，我走过上百家政府机关和企业单位，为之提供危机传播管理方面的培训和咨询。说是培训和咨询，其实是自己向实践学习的过程。越是学习，越是发现自己的不足和理论的苍白；

本书结稿后，发现总体上虽然建构了一个相对合理的体系，但体系之内的个别部分仍处于“碎片”状态。

因此，我真诚希望接触到本书的人，能够给我提出所有可能做出改进的意见和建议。我一定很努力。

我要特别感谢所有关心和帮助我完成本书的人。他们是：中国人民大学新闻学院涂光晋教授，她对本书的框架提出了指导性意见，更重要的是，她在生活和工作中总是像母亲一样关心、爱护我；中国人民大学新闻学院郭庆光教授，他是我的博士导师，他为我指明了传播学研究的方向，并总是给我最大的信任；中国传媒大学副校长丁俊杰教授，他给我创造了写作本书的机会，并且提供许多无私帮助；中国传媒大学出版社阳金洲女士，她为本书投入了大量心血，并且以极大的耐心，宽容我的怠惰。

中国人民大学新闻学院 胡百精

2005年5月15日

目 录

| | |
|----------|-----------|
| 序言 | 郭庆光 (1) |
| 前言 | (1) |

上篇 起点

| | |
|--------------------------------|--------|
| 第一章 危机与危机管理 | (3) |
| 第一节 危机的定义、特征与类型 | (3) |
| 一、危机的定义 | (4) |
| 二、危机的特征 | (9) |
| 三、危机的类型 | (11) |
| 第二节 作为战略的危机管理 | (13) |
| 一、危机管理的定义 | (13) |
| 二、危机管理的原则 | (14) |
| 三、危机管理的范畴 | (16) |
| 第三节 危机发展观 | (20) |
| 一、发展观的尺度 | (20) |
| 二、发展观的基本问题 | (21) |
| 三、危机发展观的属性 | (22) |
| 第二章 危机利益相关者 | (26) |
| 第一节 契约的订立者 | (26) |
| 一、作为契约集合体的社会组织 | (27) |
| 二、契约的另一极——利益相关者 | (30) |
| 三、来自利益相关者的机遇与挑战 | (33) |
| 第二节 4C 假设与危机利益相关者 | (35) |
| 一、组织与利益相关者关系的本质——4C 假设 | (36) |
| 二、危机状态下利益相关者的角色转换 | (38) |

危机传播管理

| | |
|-------------------------------|--------|
| 三、危机迷情 | (43) |
| 第三节 危机利益相关者模型 | (45) |
| 一、确认危机利益相关者的基本原则 | (45) |
| 二、危机利益相关者的权利/行为矩阵 | (46) |
| 三、危机利益相关者的权利/策略矩阵 | (48) |
| | |
| 第三章 危机传播系统 | (50) |
| 第一节 传播与危机传播 | (50) |
| 一、传播的本质 | (51) |
| 二、危机传播的特点 | (52) |
| 三、危机传播要素 | (54) |
| 第二节 危机传播机制 | (55) |
| 一、危机传播模式 | (56) |
| 二、危机传播流——3F 假设 | (60) |
| 三、危机传播链 | (62) |
| 第三节 危机中的谣言传播 | (64) |
| 一、走向谣言中心 | (64) |
| 二、谣言的类型与结构 | (67) |
| 三、谣言传播模式与控制管理 | (70) |
| | |
| 第四章 危机管理组织 | (74) |
| 第一节 危机管理小组的职能与构成 | (74) |
| 一、危机管理小组的职能 | (75) |
| 二、危机管理小组的构成 | (77) |
| 三、危机管理人员的选择标准 | (81) |
| 第二节 危机管理小组的组织模式 | (83) |
| 一、ICS 模式 | (83) |
| 二、SEMS 模式 | (84) |
| 三、CMSS 模式 | (86) |
| 第三节 危机管理组织的权力配置 | (88) |
| 一、事前准备的权力配置 | (88) |
| 二、事中管理的权力配置 | (90) |

| | |
|-------------------|--------|
| 三、恢复管理的权力配置 | (91) |
|-------------------|--------|

中 篇 通 途

| | |
|-------------------------------|---------|
| 第五章 危机预警 | (95) |
| 第一节 风险管理 | (95) |
| 一、风险确认 | (96) |
| 二、风险评估 | (98) |
| 三、风险向危机的转化 | (100) |
| 第二节 危机预警体系 | (102) |
| 一、危机监测子系统 | (103) |
| 二、危机评估子系统 | (106) |
| 三、危机预报子系统 | (107) |
| 第三节 危机预警的制度条件 | (111) |
| 一、预警权能的分享与网络化 | (111) |
| 二、预警机制的专业化与开放性 | (113) |
| 三、预警策略的分类与操作化 | (114) |
| | |
| 第六章 危机管理策略 | (117) |
| 第一节 危机管理策略的哲学基础 | (117) |
| 一、事实判断与价值判断 | (118) |
| 二、事实导向策略 | (122) |
| 三、价值导向策略 | (126) |
| 第二节 危机管理策略的方法论起点 | (128) |
| 一、争取更多时间 | (129) |
| 二、获得更多信息 | (130) |
| 三、最大限度降低损失 | (131) |
| 第三节 危机处理策略范式 | (133) |
| | |
| 第七章 危机管理计划与实施 | (137) |
| 第一节 危机管理计划的制定 | (137) |
| 一、危机管理计划制定的原则 | (138) |
| 二、危机管理计划的内容体系 | (142) |

危机传播管理

| | |
|-------------------------|-------|
| 三、危机管理计划的论证与修订 | (144) |
| 第二节 危机管理计划的实施 | (145) |
| 一、危机管理计划实施的原则 | (146) |
| 二、危机管理计划实施的影响要素 | (148) |
| 三、危机管理计划执行的“黑洞” | (150) |
| 第三节 危机管理效果评估 | (153) |
| 一、危机管理效果评估的意义 | (153) |
| 二、危机管理效果评估的内容 | (154) |
| 三、危机管理效果评估的标准与程序 | (156) |
| | |
| 第八章 媒介管理 | (160) |
| 第一节 媒介、媒介与人、媒介与危机 | (161) |
| 一、媒介即生活 | (161) |
| 二、共识动员 | (163) |
| 三、挑战者的逻辑 | (165) |
| 第二节 议程设置与议题管理 | (167) |
| 一、议程设置假说 | (168) |
| 二、议程设置机制 | (169) |
| 三、议题管理 | (171) |
| 第三节 危机中媒介管理政策 | (175) |
| 一、泄洪模式 | (175) |
| 二、信息加工 | (178) |
| 三、新闻发言人 | (181) |
| | |
| 第九章 沟通管理 | (184) |
| 第一节 劝服模式 | (185) |
| 一、行为主义与霍夫兰的劝服实验 | (185) |
| 二、认知主义与麦奎尔的劝服矩阵 | (188) |
| 三、危机劝服模式 | (191) |
| 第二节 沟通实务 | (195) |
| 一、内容规划 | (196) |
| 二、渠道开发 | (199) |

| | |
|--------------------------|-------|
| 三、应用技巧 | (201) |
| 第三节 意见领袖 | (203) |
| 一、谁是意见领袖 | (203) |
| 二、意见领袖的作用机制 | (205) |
| 三、意见领袖介入下的危机沟通管理模式 | (208) |

下 篇 回 归

| | |
|-------------------------------------|-------|
| 第十章 危机恢复管理 | (215) |
| 第一节 危机恢复管理的框架 | (215) |
| 一、危机恢复管理的概念界定 | (215) |
| 二、危机恢复管理的内容域限 | (217) |
| 三、危机恢复管理的程序设计 | (219) |
| 第二节 形象恢复与改善 | (224) |
| 一、形象修复和改善策略 | (224) |
| 二、政府形象恢复管理 | (227) |
| 三、企业形象恢复管理 | (230) |
| 第三节 利用危机机会 | (232) |
| 一、政府对危机机会的利用 | (233) |
| 二、企业危机恢复管理中的机会利用 | (237) |
| 三、回归、超越与危机发展观 | (238) |
| 附录一 特别重大事故调查程序暂时规定 | (240) |
| 附录二 美国麻省州紧急情况应对委员会职责描述 | (243) |
| 附录三 日本的危机决策和协调机制 | (246) |
| 附录四 台北市政府紧急事件处理机制 | (249) |
| 参考文献 | (255) |

上 编

起 点