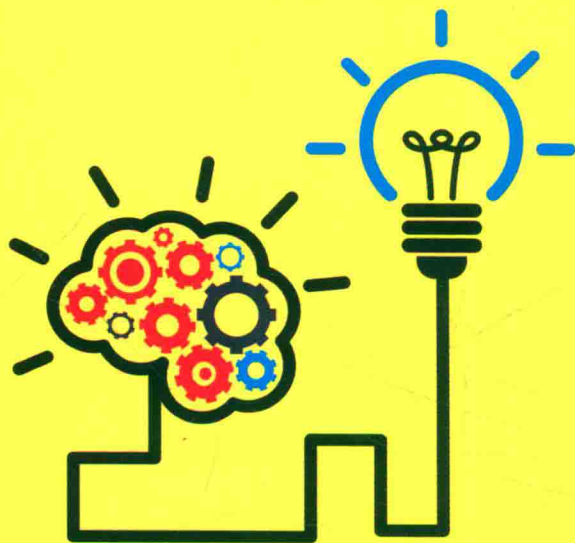


Crisis Management
New Thinking
Cause & Effect

危机管理 新思维

源头与转变

杨爱梅◎著



危机的最终结局和管理新秩序

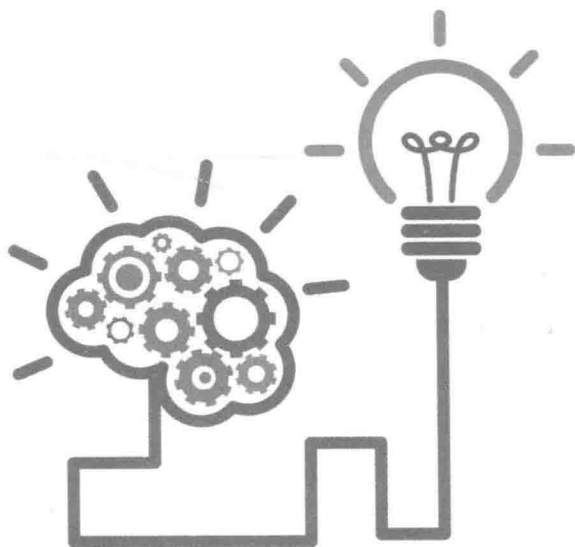
如果危机真有奇迹，那只是控制的另一个名字

光明日报出版社

危机管理 新思维

源头与转变

杨爱梅◎著



光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

危机管理新思维：源头与转变 / 杨爱梅著. — 北京：
光明日报出版社，2016.1

ISBN 978-7-5194-0008-8

I. ①危… II. ①杨… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第029473号

危机管理新思维：源头与转变

著 者：杨爱梅 著

责任编辑：庄 宁

责任校对：张 翀

封面设计：三鼎甲

责任印制：曹 净

出版发行：光明日报出版社

地 址：北京市东城区珠市口东大街5号，100062

电 话：010-67022197（咨询），67078870（发行），
67078235（邮购）

传 真：010-67078227，67078255

网 址：<http://book.gmw.cn>

E-mail：gmcbs@gmw.cn zhuangning@gmw.cn

法律顾问：北京德恒律师事务所龚柳方律师

印 刷：北京京华虎彩印刷有限公司

装 订：北京京华虎彩印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社联系调换

开 本：880mm × 1230mm 1/32

字 数：70千字 印 张：3.5

版 次：2016年4月第1版 印 次：2016年4月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5194-0008-8

定 价：32.00元

版权所有 翻印必究

推荐序

瞬间即永恒。万物的发生、消长、变化与终结都在瞬间开放。危机管理是用有限的经验，有限的时间和有限的生命去试图控制瞬间发生的变化。当这个变化按照你的意愿去发生，那就是永恒。当这个变化走向相反方向，危机就产生。每一次失去就有每一次所得。内观在自己。无论什么变化，无论什么危机，都在给予我们警示和觉醒。中国人民解放军第21集团军革命老军人杨炳荣

作者父亲

摒棄
僥幸
之念
必取
百煉
成鋼
厚積
一分
秒之
功
始得
一鳴
驚人

庚寅年秋月於上海
葛福康書

作者简介

华魅公关总经理兼上海新微创源孵化器创新战略发展顾问。曾任上海商报高级顾问，中国经营连锁协会酒店论坛轮值主席，上海静安区外商投资协会理事。

服务行业遍及零售、酒店管理、传媒、能源与制造、电子商务和教育领域。从业 25 年，为 200 多家全球 500 强企业、政府机构和商会提供专业服务：危机管理、企业传播与政府关系。服务机构包括：英国洲际酒店集团、美国沃尔玛、日本理光、法国家乐福、德国麦德龙、香格里拉酒店集团、玫琳凯、腾飞地产、英国利洁时集团、美国安博、南德意志质检局、中国旅游饭店协会、上海大学、交通银行、尼尔森、德国大陆、曼切斯特商学院、比利时优美科、群邑云数据和中国经营连锁协会等。

杨女士具有危机管理、形象营销和品牌传播方面的资深经验。自 1996 年以来，先后策划和参与多次全球 500 强总裁访华项目。为高层政企会晤，外交礼仪与宴请，项目合作，北京申奥，上海世博，市长顾问会议等议题提供咨询服务。在任职美国沃尔玛集团，英国洲际酒店集团和美国特灵商业系统期间，曾积极促使公司与政府合作，通过节能酒店示范和市长绿色创新培训共建企业核心竞争力。杨女士作为特灵商业集团亚洲区总裁和全球环境委员会的中国顾问，积极游说，影响和引领中国行规的决策者和研究机构的专家，共同制定绿色建筑标准和大型工建节能减排指标的实施工作。除此之外，杨女士作为美国商会政府关系工作小组成员，积极参与中国知识产权和环保

科技项目的调研工作。

杨女士多次以特邀演讲嘉宾身份，参加国内外行业论坛。就“声誉管理”、“危机公关”、“中国政府关系”，“公共演讲”和“商业领袖形象管理”等话题，获邀出席中国特许加盟管理大会，中国酒店发展论坛，亚洲公共事务论坛，中国企业传播论坛，中国经营连锁大会，中国新媒体发展论坛、美国商会企业社会责任年会。除此以外，杨女士还与地方政府和各大院校合作，积极参与‘大学生就业与职业规划’和大学生创业营等公益项目。

获得工商管理双硕士学位，曾留学法国兰斯商学院和爱尔兰都柏林城市大学。

前 言

危机，对现代企业生存和发展息息相关。美国《危机管理》一书的作者菲克普，曾对《财富》杂志排名前 500 强的大企业董事长和 CEO 所作的专项调查表明，80% 的被调查者认为，现代企业面对危机，就如同人们必然面对死亡一样，已成为不可避免的事情。其中有 14% 的人承认，曾经受到严重危机的挑战。

随着商业环境的变幻发展，在这个以大众为中心的新媒体时代，机构组织的品牌、形象与声誉随时面临越来越多的挑战：公共安全与健康、环境污染、信用危机、产业安全、劳资纠纷、机构组织变动、金融危机、数据安全、社会责任、消费者维权和政府监管等。

面对错综繁杂的转变和公众舆论，机构组织应该如何预估风险和积极应对？如何加强中央和地方之间的沟通？如何向公众解释，应对媒体的质疑与批评？如何让利益群体客观公正评价机构组织及其领导者？这些都是领导者在机构组织快速发展中需要面对的问题。而这些问题，随着 web 4.0 时代的来临，为我们带来全新的挑战。

作为一本经典的危机管理教材，笔者通过二十多年工作实践和经验总结，细述全球知名机构组织发生过的主要危机事件和应对方法。通过深入分析危机事件的源头和演变原因，让读者掌握预防危机、有效处理危机和把握沟通机遇的方式方法。这本书不仅告诉我们以往发生的危机带来的教训和成功，更为重要的是，这些已经发生的危机将对机构组织的未来意味着什么。

第一章 危机的本质.....	001
1. 危机影响力认知	001
2. 验证你的预警模式	003
3. 危机模拟	006
第二章 如何进行有效沟通.....	009
1. 态度决定一切	010
2. 沟通“错觉”	012
3. 关系沟通	015
第三章 危机中的权力制约.....	018
1. 自上而下的决策	018
2. 分权决策	021
3. 运用权力有效管理	023

第四章 一种可怕的隐形成本.....	027
1. 失衡的承诺	027
2. 根源与结果	030
3. 互联网影响声誉	032
第五章 企业社会责任的伪命题.....	035
1. 企业社会责任目标	036
2. 投资与回报	038
3. 公众影响	040
第六章 什么情况失去盟友?	045
1. 平衡中的变化	046
2. 底线	048
3. 公关策略	051
第七章 供应链的商业道德.....	056
1. 谁来充当“监工”.....	057
2. 寻找关系的方法	058
3. 共同成长	061

第八章 员工决定一切.....	065
1. 重新分析	066
2. 解决问题的最佳方式	068
3. 谁在影响他们	071
第九章 网络世界的多米诺.....	077
1. 共享中的挑战	077
2. 信任源自何处	079
3. 全面大数据危机	082
第十章 下一个倒下的是谁.....	085
1. 全能全知的误区	085
2. 第三方影响	088
3. 终极方案	091
内容引用.....	095

第一章 危机的本质

危机，是划分每个发展的特征。爱利克森对危机的解释为，一个重要的转折点。作为每个发展阶段的危机，同时具有一个“积极地解决办法”和“消极地解决办法”。前者有助于加强自我，因而有助于形成良好的顺应能力。消极地解决办法则相反。进一步说，在某个阶段中，积极的方法将减少下一阶段危机的升级与重复，相反则会一发不可收拾。那么，发生危机的本质是什么？是什么原因或什么事情导致最初的危机发生改变？这种改变将会给机构乃至社会带来什么影响？领导者应该如何应对？这些已经发生的危机将对未来意味着什么。

1. 危机影响力认知

无论你是否认同，危机的本质就是进化。当社会或机构在受到外部环境强大压力，面临生存或发展的危机时，才能做出选择。通过取舍改良放弃一些障碍，以适应生存或发展的需求。广

义而言，社会的进化历程，可以说是通过繁多危机事件去验证整个生命周期的终始过程。关键在于，社会如何应对外部环境的变化，机构如何应对竞争形势的转变。而通过这些应对，每一个危机事件，获得解决方案的进化因素是什么？社会或机构是否具备了应对危机进化的条件和能力？

大恐慌的黑死病爆发于 1348 年，因患者身上会出现黑斑而得名，成为当时欧洲最恐怖的瘟疫。这场瘟疫危机致使欧洲近 2500 万人死亡，几乎达到了当时人口的一半。而据不完全统计全世界人口在这次灾难中大约 7500 万人丧生，死亡人数之多超过了历史上任何一种流行病。

瘟疫结束后，侥幸存活下来的农民不愿在像以前一样生活，开始试图挣脱封建束缚。他们不断地涌入城市，获得了更多的自由；留下来的农民获得了部分土地，地租也开始由货币替代，这一切都促进了商品经济的萌芽。加之整个社会陷入瘫痪，贸易停滞、通货膨胀、日用品价格暴涨。它在无形中促进了军备改良和与之关联的新兴产业发展。当时，正打得不可开交的英法两国（百年战争）不得不于 1349 年商议停火，原因是没有足够的健全男人补充军队。兵源的减少迫使人们改进武器技术，配备具有更大杀伤力武器的士兵可以成功地对付数量上占优的敌人。另一方面，规模经济被用在远洋运输事业上。加大船只的体积和减少船员的数量能够让运输船队在海上航行更长的距离，缩短港口间往来所需的时间；但这就需要更先进的造船工艺和导航技术，还有新的商业的创立，如保障货物安全的海上保险业。由此，商人、银行家和工匠阶层在历史舞台上崛起；经济更加多元化，资本更为集约地利用，技术创新更为重要，财富也得到重新分配。除此之外，黑死病还影响了人类的医学。医师与研究者将关注的

重心引向新兴的人体解剖和传染病学。在教育方面，瘟疫的冲击导致很多读书人遇难。这就给培养律师、医生和教士等知识分子的大学体系带来了冲击，大学生源和大学的数量骤减防疫封锁线等制度限制了学生到外地上大学的机会，因此就产生了很多本地大学。授课语言趋向于用本地白话。这次自然灾害改变了社会结构，瓦解欧洲的封建制度，摧毁人们的信仰，动摇了当时支配欧洲的罗马天主教教会的地位。

这场人类浩劫的危机无时无刻不在提醒我们，正视自然和变异进化的威力，正视人类知识的局限和盲目性，

正视危机给人类社会的发展所带来的深远影响。当今世界，全球经济一体化和交通带来的便利，已引发大规模人口流向中心城区的态势。如果出现类似的瘟疫危机，将给政府机构、公共环境卫生体系、公共健康和人口管理带来巨大压力。更何况，网络世界不受地域和时间限制的惊人传播。一个病原体蔓延的影响力远远超出社会恐慌和政治体制动摇。所以，掌控危机的变化和影响力，将成为社会和机构危机意识的动力和变革。只有我们内部产生觉醒，不断创造更健全的防护机制，才能把握住未来发展的方向。

2. 验证你的预警模式

一个有效的预警模式会明确告诉我们，如果发生瞬间的变化，我们是否准备好？是否知道怎么做？是否知道谁将受到影响？是否可以马上弥补？是否能够获得什么启示？

根据现代企业危机管理标准，公司在进行危机沟通前，需要建立风险控制和危机预警体系。建立预警机制的目标是防患于未

然。它是基于总结过去的经验和教训，探知现在的问题和困难，预测未来的方向和风险，而建立的一套危机预警管理体系。它让我们在危机事件模拟场景中，迅速运用简单明确的方案，进行集中式管理，做出最佳选择或回应。

一个完善的预警模式是体系、团队和应对能力三位一体的结合。它是以应对危机为目的，所进行的一系列化解危机和避免危机的行为和过程。它的作用是可以有事发源头上控制潜在风险，降低公司危机损失的冲击，并存在化危机为转机的可能。如果不进行预警管理，小事件可能引发大危机，对公司的声誉、经济效益甚至生存造成重大影响。

在进行制定预警体系时，我们需要考虑三个方面：风险控制、工作流程和人。包含但不限于：

- **风险控制是危机意识的觉醒与认知**：机构需要评估风险监测、报警和紧急应对功能。需要知道哪些环节和方面可能发生争议或产生危机。这些危机将影响谁的利益，它的扩散范围有多大，影响有多深等问题。
- **工作流程便于集中信息，集中权力，统一管理**：危机来临时，机构领导人最为关心的是，如何及时处理危机，如何进行有效沟通？虽然，在绝大多数企业的危机预警方案中，可以发现长篇大论代表国际水准的目标、规划和行动计划，诸如指导原则，争议事件/新闻监测、潜在危机事件名录、危机应对流程、工作指导小组、危机沟通政策、紧急事件联络方式、突发事件应急方案、新闻发言人与机构声明等。但是，真实世界里，危机具有的突发性、破坏性、影响性将远远超出机构预警体系的掌控范围。
- **人是应对危机最关键的因素**：决定一个事件危机公关的成

功与否，不是在于完美的预警方案，而在于人以及能力。我们按照管理标准，成立危机管理团队，专人专职负责，进行团队危机管理培训，模拟演练和发言人沟通辅导。都仅仅限于认知和学习。真正在危机处理中发挥作用的，是对瞬间发生的现场事件进行灵活应对和管理能力。

近几年，医患纠纷在中国愈演愈烈。根据中国医师协会统计，截至2015年前，全国的伤医事件逐年增高。医护人员在事件中遭受患者及其家属不同程度的伤害、冲击和殴打。据称，全国统计连续10天发生9起伤医事件，都说明解决医患矛盾危机迫在眉睫。大家可以通过互联网看到，由于大量医患事件和冲突场面的新闻报道，致使广大医院和医护人员自成一战线，研究医患防卫攻略和解决方法。其中，在医院设置安防系统，为安保人员配备更多防暴器具，已作为应急预案的一部分提到了首要日程。但是，冲突依旧存在，医患矛盾升级到道德与信任危机。

我们相信，一个好的预警模式不是简单的攻击与防守，而是深入了解引发这些矛盾的诱因是什么。它是否会影响预警模式的实施与结果。据调查显示，中国医患冲突的主要原因并非源于医疗事故和医疗差错，而是源于患者对医疗效果不满意、不信任医生出具的治疗方案以及觉得医护人员态度不够好。其中仅有0.05%的医患冲突是由于医疗事故引发的。在国外一些国家，每年也会发生很多医患冲突伤害事件。为了改善这种困境，医院组织医护人员参加反暴力培训，成立专门调解医患纠纷的机构“伦理委员会”，“患者服务至上委员会”，同时制定了一系列患者权益保护法和医学司法鉴定法等措施。以确保社会以维护公民健康，提高医护人员服务意识为导向。我认为，解决医患危机的根本之道在于，调整医护人员与患者之间的服务关系和思想意识。一方

面，医护人员通过内观自我，担负起这个光环所赋予的责任与使命。将患者的尊严与生命放在第一位。同时，患者也要提升大度与包容的品德。降低对医生的超现实期望。医生不是挽救生命的守护神，他们只是在尽职尽责做好自己的工作而已。

当前世界范围内，危机随时触发。尤其是中国，这个 13 亿人口，互联网日益蓬勃发展的大国，正在面临不同危机频发的挑战。如果预警机制滞后，将会使社会陷于被动状态，并增大危机带来的不良后果。所以，危机预警作为危机管理的首要环节，作为突发事件的第一道防线，它的可行性和应对瞬间变化的灵活性，会直接决定整个危机管理过程的顺利实施。我们不仅要从概念、源头、经验和教训入手，还要从人员管理入手，只有这样，才能确保有效启动和运用危机预警模式。

3. 危机模拟

危机轨迹是有规律可循的，唯一未知的是将要发生的时间、地点和受影响的人。为了更好地培养危机应对能力和实战经验。很多机构采用危机模拟训练，来加强危机防范意识和处理能力。而模拟是指采用虚拟具体假想情形的方法，来进行事件分析，从而获得解决问题的行动方案。

危机模拟有三种研究模块：①用假想事件去描述危机管理结构和预警行为，以研究该系统某方面的变化如何影响其他方面或整个系统；②在假想事件里加上很多附加因素，在动态的变化中进行按期的求解，以探测危机管理的灵敏度；③在假想事件产生和发展的范围内，运用不同的，可替换的方式方法进行有控制的试验，观察它们的后果，从中选择较好的优选方案。这三个目标