



媒介·舆论·传播

Media Public Opinion Communication

危机传播视野下的媒介素养教育

● 庞亮著

中国传媒大学出版社

教育部人文社科重点研究基地重大项目

“公共突发事件中的危机意识、危机传播与媒介素养研究”子项目

(项目编号:11JJD860006)

媒介 舆论 传播

media public opinion communication

危机传播视野下的媒介素养教育

● 庞 亮 著

中国传媒大学 出版社

图书在版编目(CIP)数据

危机传播视野下的媒介素养教育/庞亮著. —北京:中国传媒大学出版社, 2015. 2
ISBN 978-7-5657-1256-2

(丛书名:媒介·舆论·传播丛书)

I. ①危… II. ①庞… III. ①突发事件—传播学—教育学—研究
IV. ①G206-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 300211 号



危机传播视野下的媒介素养教育

著 者 庞 亮
责任编辑 张 旭
责任印制 阳金洲
封面设计 魏 东
出 版 人 蔡 翔

出版发行 中国传媒大学出版社

社 址 北京市朝阳区定福庄东街1号 邮编:100024
电 话 86-10-65450528 65450532 传真:65779405
网 址 <http://www.cucp.com.cn>
经 销 全国新华书店

印 刷 北京艺堂印刷有限公司
开 本 710×1000mm 1/16
印 张 15.75

版 次 2015年2月第1版 2015年2月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5657-1256-2/G·1256 定 价 59.00 元

版权所有 翻印必究 印装错误 负责调换

目录

C O N T E N T S

第一章 危机与危机管理 / 1

第一节 危机的定义、特征与类型 / 1

第二节 危机管理理论 / 10

第三节 危机管理实践 / 44

第二章 危机传播 / 58

第一节 危机传播的本质 / 58

第二节 危机传播的系统构成 / 74

第三节 危机传播能力建设 / 86

第三章 危机事件的媒体应对 / 111

第一节 网络时代的危机事件 / 111

第二节 危机事件传播 / 123

第三节 公共突发事件的媒体应对 / 134

第四章 政府官员媒介素养提升与危机应对 / 152

第一节 政府管理与危机应对 / 152

第二节 政府官员媒介素养 / 170

第三节 提升政府官员媒介素养的主要途径 / 180

第五章 公众媒介素养与危机应对 / 198

第一节 公众与危机应对 / 199

第二节 公众媒介素养的内涵 / 210

第三节 提升公众媒介素养的主要途径 / 221

参考文献 / 247

后记 / 249

第一章 危机与危机管理

危机是当人们面对重要生活目标的阻碍时产生的一种状态。这里的阻碍,是指在一定时间内,使用常规方法不能解决的问题。危机是一段时间的解体和混乱,在此期间可能有过多次失败的解决问题的尝试。危机管理则是指应对危机的有关机制。“具体是指企业为避免或者减轻危机所带来的严重损害和威胁,有组织、有计划地学习、制定和实施一系列管理措施,包括危机的规避、危机的控制、危机的解决与危机解决后的复兴等在内的动态过程。任何防止危机发生的措施、消除危机产生风险的努力,都是危机管理。我们更强调危机管理的组织性、学习性、适应性和连续性。危机管理就是要在偶然性中发现必然性,在危机中发现有利因素,把握危机发生的规律性,掌握处理危机的方法与艺术,尽力避免危机所造成的危害和损失,并且能够缓解矛盾,最终变害为利。”^①

第一节 危机的定义、特征与类型

一、危机的定义

危机(crisis)一词来源于希腊语中的 crimein,其原始含义为“决定”。危机这一含义最早被用于医学领域,用以表示一些至关重要的决断状况。18—19世纪,危机的概念被引入政治领域,表明政府或政治体制处于紧急状态,后来逐渐形成了危机管理的概念。英文《韦伯辞典》将危机定义为:有可能变好或变坏的转折点或关键时刻。《牛津词典》对危机的定义是:危险和非常困难的时期;决

^① 引自百度文库。

定性的瞬间或转折点。《现代汉语词典》对危机的界定为:危险的根由,如危机四伏;严重困难的关头,如经济危机、人才危机。

专家学者们从不同角度定义危机这一概念,相关定义已达 100 多种。危机研究先驱学者赫尔曼认为,危机是一种特定的形势,在这种形势中,决策者的根本目标受到威胁,而且做出决策的反应时间很有限,其发生也出乎决策主体的意料之外。^① 危机研究专家罗森塔尔和皮恩伯格则将危机定义为: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对其做出关键性决策的事件。^② 福斯特认为危机具有四个显著特征:“急需快速做出决策,严重缺乏必要的训练有素的员工,严重缺乏物质资源,时间极其有限。”^③ 经济学家巴顿提出,危机是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的大事件,这种事件及其后果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。^④ 里宾杰把危机定义为:对于企业未来的获利性、成长乃至生存发生潜在威胁的事件。一个事件发展为危机,必须具备三个特征:一是该事件对企业造成威胁,管理者确信这种威胁会阻碍企业目标的实现;二是如果不及时采取行动,局面会恶化而且无法挽回;三是该事件具有突发性。^⑤ 班克司将危机定义为:危机是对一个组织、公司及其产品或名声等产生潜在负面影响的事件。与巴顿相同的是,他也考虑到了危机对声誉产生的影响。^⑥ 斯格等人认为危机是一种能够带来高度不确定性和高度威胁性的、特殊的不可预测的、非常规的事件或一系列事件。^⑦

国内学者刘刚认为,危机是一种对组织基本目标的实现构成重大威胁、要求组织必须在极短的时间内做出关键性决策和进行紧急回应的突发性事件。^⑧ 胡百精对危机做出了如下界定:危机是由组织外部环境变化或内部管理不善造

① Hermann, Charles F., *International Crisis: Insights from Behavioral Research*, New York Press, 1972.

② Rosenthal Uriel & Michael T. Charles, *Coping with Crisis: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*, Springfield: Charles C. Thomas, 1989.

③ [澳]罗伯特·希斯著,王成等译:《危机管理》,中信出版社 2001 年版,第 18—19 页。

④ 同③。

⑤⑥ Otto Lerbinger, *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

⑦ [美]提莫斯·库姆著,林文益、郑安凤译:《危机传播与沟通》,台湾风云论坛出版社 2003 年版,第 144 页。

⑧ 刘刚:《危机管理》,中国经济出版社 2004 年版,第 3 页。

成的可能破坏正常秩序、规范和目标,要求组织在短时间内做出决策,调动各种资源,加强沟通管理的一种威胁性形势或状态。^① 胡百精认为,危机本质上是一种威胁性的状态,而并非一种事件。

国内外学者从不同角度对危机做出了定义,包括企业危机管理角度和政府危机管理角度,从中我们可以找出许多对危机解读的共性,如突发性、威胁性和潜在的负面影响等。综合以上学者对危机的分析与定位可以看出,危机是一种对组织目标及行动构成威胁,要求组织在短时间内迅速做出决策及应对措施,否则将造成破坏性结果的一种状态。这一含义包含以下几个基本内容:一是“对组织目标及行动构成威胁”,说明了危机的产生对组织具有重要的影响;二是“要求组织在短时间内迅速做出决策及应对措施”在突出危机在时间上的紧迫性的同时,也说明了危机应对的重要性;三是“否则将造成破坏性结果”,说明了如不进行有效的危机管理,危机将带来破坏性;四是“一种状态”,就胡百精的研究,在危机发生时组织内部与外部的构成要素、运作规则和发展秩序由常态异化裂变为威胁性体系的过程中,组织面临的挑战不单纯是一个威胁性的时间,而是一种涉及内部与外部多重利害关系的复杂困境。^② 因此,我们认为,危机不仅仅是一个或一系列事件,而是一种状态。

在通常状态下,个体通过运用已拥有的应付和解决问题的技巧,能保持自身与环境间的平衡,可视为一种定状。然而,个体可能会遭遇应激强度很大的事件,在这里我们称之为“有害事件”,即对个体的生活目标或自我形象等重要方面构成威胁的事件,此时,个体会一如既往地动员所有解决问题的常规技能,但结果却发现仍不足以摆脱困境,在这种情况下,不安感便开始产生。有害事件的发生,揭开了危机发展过程的序幕。在危机期,紧张和焦虑达到难以忍受的程度,个体处于渴求解脱的状态。这段时期有一定的时限,一般不会超过6~8周。在这一过程中,个体往往不得已而求助于专业人员。有些人会因难以忍受强烈的焦虑和高度的紧张而出现精神和行为的紊乱;还有些人会用不良性行为来减轻焦虑,如大量饮酒或滥用某些镇静剂。在危机期之后,是所谓的重整期,此时,焦虑水平降低,某些方面开始恢复正常。个体在危机之后的适应水平可能与危机前相当,也可能低于或高于危机前的水平。通过专门的干预,治疗者可帮助患者至少恢复到危机前的状态,若能借此机会使其达到更高的适应水

① 胡百精:《危机传播管理》,中国传媒大学出版社2005年版,第8页。

② 同①。

平就更为理想。

二、危机的特征

(一) 突发性

危机是一种状态,危机的爆发是量变积累到质变的结果。危机爆发时常常出人意料,突发性是危机爆发的首要特征。许多自然灾害,如地震、海啸以及恐怖袭击、飞机失事等重大事故都具有很大的突发性与偶然性。2011年3月11日,日本东北部海域发生里氏9.0级地震并引发了巨大的海啸,地震造成日本福岛第一核电站发生核泄漏事故。2013年7月6日,韩亚航空的一架波音777型飞机在11:28着陆时突然失事,造成2人死亡,182人受伤。从上述案例可以看出,危机爆发的时间、地点以及结果都是人们很难预期的。危机的突然性强,组织遭遇的是一种充满不确定因素和巨大爆发力的特殊事故,危机的突发性令组织面临重大挑战。

(二) 破坏性

危机会造成不同程度的破坏性,危机的破坏性主要包括有形和无形两个方面。有形破坏是指危机造成的人员伤亡、经济损失以及社会秩序和规范的破坏;无形破坏包括损坏组织声誉、公信力下降等。危机爆发后,常常是有形破坏伴随着无形破坏。2001年9月11日8:40,美国突发恐怖袭击事件,恐怖分子劫持了4架民航客机,撞击曼哈顿世贸中心和五角大楼。这起恐怖事件造成了非常严重的后果,世贸中心两栋110层的摩天大楼(双子塔)在遭遇攻击之后迅速倒塌,五角大楼遭到部分损坏。事件中共有2998人死亡或下落不明,4架飞机中的全部乘客、世贸中心及五角大楼的一部分工作人员以及411名救援人员在事件中遇难。“9·11”事件使世贸中心里的多家大型投资公司损失了大量的工作人员、财产及数据资料。全球的股票市场也受到影响,纽约证券交易所在事件发生后被迫关闭了一个星期,道琼斯工业平均指数开盘第一天下跌了14.26%,旅游、航空、保险等股票跌幅非常严重,美国汽油价格大幅上涨。事件还产生了一些政治影响。事发后,英国军事基地提高警戒状态,所有途经伦敦市区的航班都改为绕行市区飞行。欧洲议会与北约总部进行紧急疏散,北约宣布启动1949年北约条款中的第五款,如果恐怖袭击事件受到任何国家指示,将

被视为是对美国的军事袭击,因此也被认为是对所有北约成员国的军事袭击。这是北约历史上首次启动共同防卫机制。

(三) 紧迫性

紧迫性主要体现了危机发生各个时期的表现特征:时间紧迫、资源匮乏、扩散迅速。由于危机具有突发性特点,一旦爆发,人们往往猝不及防。在信息时代,危机的破坏性影响传播速度加快,组织对危机的反应速度决定了组织在危机处理中的主动性。为应对突如其来的危机,防止破坏影响扩散,组织必须在最短的时间做出反应与决策。资源匮乏包括有形资源匮乏和无形资源匮乏,在危机爆发之后,组织的人力、财力、物力常常遭受破坏,迅速整合资源、制定策略的能力也会较平时有所下降。扩散迅速是指危机的危害性在短时间内迅速释放,在传播渠道多元化、便捷化的信息时代,如多米诺骨牌一般迅速扩散。在扩散过程中,信息变异的可能性高,如不及时采取措施,取得公众的理解与支持,将严重威胁组织的公众形象以及公信力。

(四) 公共性

危机的各种属性决定了危机一旦爆发就将成为舆论的焦点。加上大众传播的日益普及,使信息渠道多样化、传播速度高速化、传播渠道全球化,危机情形迅速成为公众的话题。危机的公共性是一把双刃剑,而媒体的报道则在危机传播中起到了至关重要的作用。媒体的正面报道有利于引导公众理解、同情组织遭遇的危机状况,帮助组织尽快摆脱危机;媒体的负面报道则容易引起信息的变异,产生谣言、诽谤,这将加剧危机。因此,如何处理与媒体、公众的关系也是危机管理的一个重要内容。

(五) 扩散性

首先,危机的扩散性是对危机传播过程的描述,危机的扩散性有赖于媒体的发展程度。网络新媒体具有一种核裂变的传播方式,社交媒体使人际传播与大众传播相结合,危机的扩散性便更加彰显。危机的扩散性特征加剧了危机本身的破坏性、危机传播的公共性以及危机管理的紧迫性。其次,危机的扩散性还表现在危机将产生连锁反应,一个危机的产生往往引起同领域、同行业的一系列危机。1997年7月至10月,泰国爆发金融危机,随即影响了菲律宾、印度尼西亚和马来西亚等周边邻国,东南亚各国遭受影响后,日本、韩国、美国等也

无一例外地遭受了经济重创。

(六) 周期性

危机的周期性是对危机从产生到结束的过程的概括与描述。危机具有特定的生命周期,不同阶段有着不同的特征。按照管理学家斯蒂文·芬克在1986年提出的危机四个阶段划分模式^①,可将危机的生命周期划分为潜伏期、爆发期、蔓延期和处理期。

——潜伏期:此阶段中,危机的一般特征,如破坏性、紧迫性、扩散性、公共性都不十分明显,但仍然会有一些不易发现的征兆。潜伏期属于危机量变积累的过程,是危机管理最为有效的阶段。“人无远虑,必有近忧”,危机潜伏期要求组织成员树立“危机意识”,及时遏制危机的量变积累,以防危机突然爆发。

——爆发期:危机的爆发期是量变积累到质变的阶段,在四个阶段中,爆发期最短,却可以对组织的正常运转带来破坏性打击。一旦危机爆发,组织及各方利益者的情形会急转直下,并引起媒体广泛报道和公众大量关注。危机爆发期的信息传播通常为感性信息,缺乏深度报道和平衡性报道等理性信息,这种状况为组织带来了更大的挑战。组织需要在最短的时间内做出反应,采取行动来处理危机,还要协调好与公众、媒体的关系。

——蔓延期:危机蔓延期是四个阶段中时间较长的一个阶段,其时长与危机管理的有效性成反比。当危机处于蔓延期,组织会展开措施缓解危机带来的阵痛,着力消除危机爆发带来的损害。有效的危机管理可以使局面转危为安,这就要求决策者对危机进行全方位分析与把控,分析危机爆发的内部及外部因素,采取多种措施来制止负面影响的蔓延。如若未在蔓延期采取有效措施,随着负面影响的发展,组织将大范围受到损坏,最终有可能带来毁灭性打击。蔓延期是考验危机管理水平的最重要时期之一。

——处理期:第四个阶段是危机解决阶段。进入这一阶段后,危机的各种表现特征逐渐减轻,组织基本摆脱了危机的负面影响,所受压力逐渐减小,但仍存在一些潜在后遗症。危机处理期要求组织对危机进行深刻分析与反思,找出危机根源,纠正组织结构中不合理的部分,以杜绝危机卷土重来。

^① Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Inevitable*, New York: American Management Association, 1986.

三、危机的类型

对危机进行类型划分是危机管理的前提,国内外专家学者按照不同的标准对危机进行了多种划分。我们可以按照危机的诱因、主体及影响来对危机进行分类。

(一)按照危机的诱因分类

内部因素和外部环境是危机的两个诱因,按照这个标准可将危机分为以下三种类型。

1. 外生型危机

是指由于外部环境的变化而产生的危机。外部环境的变化包括外部的政治、经济、文化、科技以及自然环境的变化,由此,外生型危机包括政治变革、自然灾害、经济危机、技术演进为组织带来的危机。如2013年4月中国多地区发现感染H7N9禽流感病例,感染人数最多的上海市被迫暂停全部活禽市场交易,暂时关闭活禽批发交易市场,这给从事禽类交易的组织与人员带来危机。

2. 内生型危机

是指因组织的内部管理不善所引发的危机。内部管理不善包括战略决策失误、执行沟通失误以及未能及时得到反馈等状况。近些年发生的奶制品事件均为内生型危机,如2001年日本雪印牛奶公司生产线卫生隐患导致的大量中毒事件,2005年雀巢奶粉碘超标事件以及2008年三鹿奶粉被检出含有三聚氰胺事件等。

3. 内外双生型危机

是指由外部环境变化及内部管理不善的交叉作用所导致的危机,外部诱因与内部诱因既有区别又有联系。外部环境常常引发内部混乱,内部的管理不善也常常导致外部失范。如面对苹果公司,谷歌的安卓阵营以及三星、索尼等公司在智能手机领域的高歌猛进,世界通信业巨头诺基亚一再贻误战机,引发了一系列危机。

(二)按照危机发生的领域分类

按照危机发生的领域,可分为政治性危机、经济性危机、社会性危机以及自然性危机。

1. 政治性危机

是指因政治冲突和矛盾而引发的危机。这类危机有国与国之间的政治冲突与对抗,包括战争及恐怖袭击等;也有同一国家不同党派之间的冲突对抗,表现为政党相互攻讦等;还有党内的政治腐败、政治斗争,人民对政党及团体的信任危机等。

2. 经济性危机

既包括发生在宏观经济领域的危机,如全球及区域性金融危机;也包括个别经济体的财务危机,如企业遭遇的破产危机。

3. 社会性危机

是指因各个社会群体及组织之间的矛盾而爆发的危机,包括公共卫生危机、教育管理危机、医疗管理危机、社会骚乱等。此类危机爆发后,威胁范围较广,涉及社会某个领域或某个地区,具有群众性特征。苏联切尔诺贝利核电站核泄漏、1952年伦敦烟雾事件以及历史上爆发的大规模传染病等均属于社会性危机。

4. 自然性危机

是指由自然灾害所引起的危机,如地震、海啸、洪水及飓风等。危机的爆发不含直接的人为因素且很难预测与阻止。

(三)按照危机的影响分类

按照危机的影响来划分,可将危机划分为国际危机、国内危机、区域危机和组织危机。

1. 国际危机

是指危机的影响超出一国范围,其中包含了国与国之间的冲突矛盾导致的危机,如巴以冲突等;还包括国与国之间共同经历的危机,如恐怖袭击、金融危机等。国际危机波及范围广、影响力大、持续时间长、危机管理难度大,需要多国参与才能得到解决。

2. 国内危机

是指危机的影响只限定在某一个国家范围之内。国内危机囊括社会系统中的任何一个子系统,包括政治冲突、内部战争、民族冲突、经济衰退、环境污染及传染病等。2012年至2013年,中国北方大范围雾霾天气就是典型的国内环

境危机。国内危机是对一个国家当局政府执政能力的考验,具有较强的公众性,影响力同波及范围成正比,国内危机管理需要社会各个系统的协调配合。

3. 区域危机

主要是指危机的影响范围仅局限在某一地区,未波及全国,与一个地区的政治、经济及自然环境有密切的关系,如地区性骚乱、洪水、火灾等等。区域性危机的特点是扩散性较小,但若不及时采取措施,个别区域危机也有可能扩展为国内危机。

4. 组织危机

是指发生在社会某个组织中的危机。组织危机中一个重要的部分是企业危机。企业中发生的危机有多种形式,包括战略危机、管理者危机、产品危机、投资者关系危机、媒介关系危机、竞争者关系危机、营销危机以及人力资源危机等等。企业危机轻则令企业遭受经济及人力损失,重则导致企业破产重组。企业危机管理是危机研究的重点。

(四) 其他分类

除上述几种分类方式以外,专家学者还运用了许多其他标准对危机进行分类。如按照危机发生和终结的速度分为龙卷风型危机、腹泻型危机、长投影型危机及文火型危机;按照危机的影响程度分为重大危机和一般性危机;按照危机情境中主体的态度分为一致性危机和冲突性危机;按照危机的发生方式分为单一危机和复合危机。针对纷繁复杂的分类,胡百精建立了一个模型,来对危机类型进行划分(如图 1-1)。^①

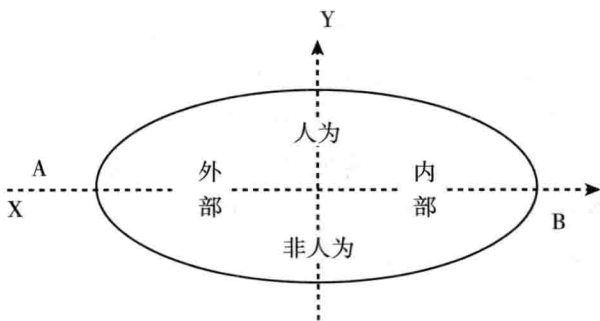


图 1-1 危机类型划分模型

^① 胡百精:《危机传播管理》,中国传媒大学出版社 2005 年版,第 12—13 页。

第二节 危机管理理论

一、危机管理的概念

危机管理理论作为一门独立学科,最早出现在 20 世纪 60 年代。早期的危机管理主要侧重国家安全方面。英国 1904 年建立的“帝国防务委员会”,美国 1947 年设立的“国家安全委员会”均设置了危机预警、决策、执行等部门,目的是为减少政府危机的发生频率,维护和增加社会利益。70 年代,美国“水门事件”、反越战运动等危机相继爆发,危机问题研究出现了第一次高潮。80 年代以后,在国际经济的推动下,跨国公司发展迅速,但企业的竞争环境不确定性增加,一些学者开始将危机管理的研究范围转移到企业管理上。1986 年,史蒂芬·芬克在《危机管理:为不可预见的危机做计划》一书中,建立起较为系统的危机管理理论框架。80 年代末 90 年代初,日本的学者及管理人员开始涉足危机管理领域,将重点放在自然灾害及环境污染引发的企业危机管理上。90 年代,企业危机管理理论传入我国,许多管理学者开始涉足危机管理领域。华为、海尔等企业也开始重视危机理论,树立危机意识,进行危机管理。^①

根据美国《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。^②

危机管理一经提出就成为管理学研究的重要领域,它还涉及社会学、心理学、经济学等多种学科知识。关于危机管理的概念,不同学者从不同角度给出了定义:史蒂文·芬克认为,所谓危机管理是对于企业前途转折上的危机,有计划地消除风险与不确定性,使企业更能掌握自己前途的艺术。^③ 美国南加州大学的鲍勇剑和陈百助认为,危机管理是一门研究为什么人为造成的危机会发生;什么样的步骤或方法可以避免这些危机发生;一旦危机发生,如何控制危机

①② 引自百度文库。

③ Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Invisible*, New York: American Management Association, 1986, p. 15.

发展及消除危机影响的学科。^① 此定义以 Why, What, How 三个问题来探讨危机管理的内涵。米特罗夫和佩尔森认为,危机管理者的直接任务是收集、分析和传播信息。危机发生的最初几个小时或危机持续时间很长的最初几天,管理者应同步采取一系列关键行动。这些行动是“甄别事实、深度分析、控制损失、加强沟通”^②。日本的企业管理顾问藤井定美认为,危机管理就是针对那些事先无法预想何时发生,然而一旦发生却对组织的正常运作造成极端危险的各种突发事件的事前事后管理。^③

国内学者苏伟伦认为,危机管理是组织或个人通过危机监测、危机预控、危机决策和危机处理,达到避免、减少危机产生的危害,甚至将危机转化为机会的目的。^④ 薛澜等人认为,危机管理包含对危机事前、事中、事后所有方面的管理。有效的危机管理需要做到:移转或缩减危机的来源、范围和影响;提高危机初始管理的地位;改进危机冲击的反应管理;完善修复管理,以便迅速有效地减轻危机造成的损害。^⑤ 刘刚认为,对于企业而言,危机管理是指企业在经营过程中,针对可能面临的或者正在面临的危机,所进行的一系列管理活动的总称,目的在于消除或降低危机所带来的威胁和损失,乃至变危险为机会。^⑥

从以上各种定义中,可以找到一些共性和特点:首先,危机管理是一个时间序列。危机管理存在生命周期,不同阶段有各自的特点。人们往往只关注危机爆发后的紧急危机管理,而忽略危机爆发前的危机预防分析与危机爆发后的恢复善后。实际上,危机管理是一个时间序列上的概念,贯穿危机从潜伏到消亡的每一个阶段。这要求组织在日常运行中要存有危机意识,“祸兮福所倚,福兮祸所伏,”再良好的战略也存在一定的风险隐患,没有无风险的组织,只有善于危机防控的组织。其次,危机管理是一种系统管理,管理活动拥有明确的目标。危机管理作为一种管理活动,目标十分明确,即降低威胁、转化危机。危机管理是一种系统的管理,既包括思想体系,也包括行为活动。危机管理集危机预警、危机分析、战略规划、组织领导、沟通控制和监督反馈于一体,内容涉及战略管理、资源管理、行为管理等多方面。

① 鲍勇剑等:《危机管理:当最坏的情况发生时》,复旦大学出版社 2003 年版,第 7 页。

② [美]罗伯特·希斯著,王成等译:《危机管理》,中信出版社 2001 年版,第 13 页。

③ 孙彩等:《对危机管理的原则及程序的探讨》,载《科技与管理》,2002 年第 4 期。

④ 苏伟伦:《危机管理:现代企业实务管理手册》,中国纺织出版社 2000 年版,第 1 页。

⑤ 薛澜等:《危机管理:转型期中国面临的挑战》,清华大学出版社 2003 年版,第 44 页。

⑥ 胡百精:《危机传播管理》,中国传媒大学出版社 2005 年版,第 32 页。

综合多位学者的分析,依据危机的特点,我们试将危机管理定义为:在危机生命周期的各个阶段,为转化危机、消除危机带来的威胁而进行的一系列战略分析及管理活动的总称。

二、危机管理的原则和目的

有效的危机管理有一些共同点可循,遵循一些基本原则为危机管理划定了一定的疆界。只有遵循这些原则,才能达到控制危机、减少威胁的目的。

(一) 预防第一

“凡事预则立,不预则废。”危机管理的最好方法就是在危机爆发前进行预防,而不是在危机爆发后进行危机管理。敏锐察觉引发危机的各种征兆,将引发危机的各种隐患消灭在萌芽阶段。阻止量变的积累才能避免发生质变,遵守预防第一的原则会使组织遭受的威胁降到最低,甚至避免任何的破坏。正如奥斯特本曾说过“使用少量钱预防,而不是花大量的钱治疗”那样,三鹿奶粉被发现三聚氰胺事件就是企业不注重危机预防的一个典型案例。2008年3月,三鹿集团就接到个别消费者反映,婴幼儿食用三鹿婴幼儿奶粉之后,出现尿液变色或尿液中有颗粒的现象。随后的两三个月,三鹿集团又陆续接到婴幼儿因服用其奶粉患肾结石等病症而就医的反馈信息。然而,三鹿集团此时仍未意识到这是危机即将爆发的征兆,没有采取有力的措施去解决问题,错失了控制危机的最佳时期,导致危机大范围蔓延,最终威胁企业生存。

(二) 公众利益至上

危机一旦爆发,可能会引发公众利益与组织利益之间的矛盾。此时,组织应当放弃短期利益,以公众利益至上原则来处理危机。此举能避免危机进一步扩散,获得公众的理解和同情,最终能令组织尽快摆脱危机。危机处理人员若能以公众利益代言人的身份处理整个危机,就能奠定良好的基础。公众利益至上原则还包含生命至上原则。危机爆发后常常引发人员、经济损失,组织应以人员的生命安全作为危机管理的先行措施。在危机管理历史上,有许多公司因正确处理了与公众利益的关系而成功化解危机。

美国强生公司成功处理泰诺药片中毒事件就是一个危机管理的经典案例。