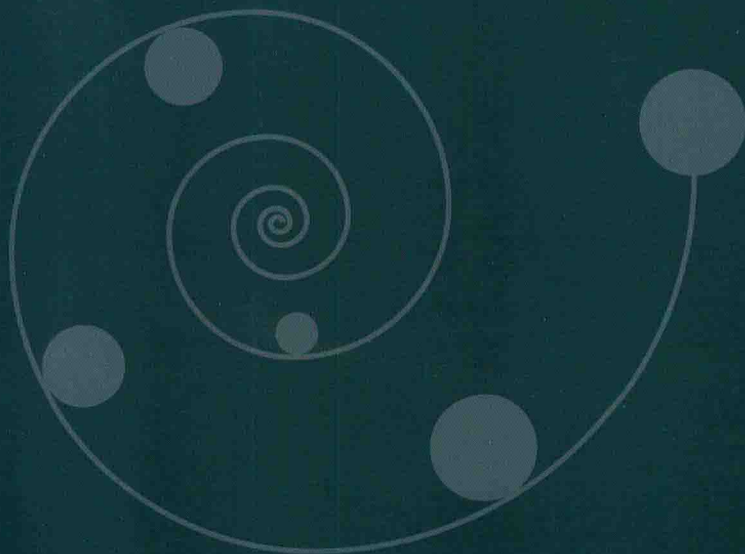


高等院校应用型特色规划教材

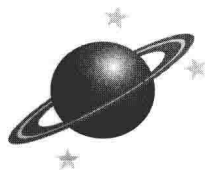
企业危机管理

——理论 · 案例 · 实训

张岩松 主 编



清华大学出版社



企业危机管理

——理论·案例·实训

张岩松 主 编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书为适应高等学校企业危机管理课程教学的需要而组织编写。内容包括认识危机,危机管理概述,危机成因分析,危机处理程序、原则与策略,危机传播管理,网络危机管理和危机预防对策7章内容,每章由“学习目标”“故事导入”“知识储备”“能力开发”“课后练习”构成,突出理论、案例和实训。书中较系统地介绍了企业危机管理理论,中间穿插“小案例”“小贴士”,突出可读性和趣味性,以加深读者的理解和掌握。另外,全书荟萃了30多个国内外典型、鲜活、实用的企业文化建设案例,通过案例教学,提高学生分析问题和解决问题的能力。还设计了10多个实践训练项目,使学生学中做、做中学,学做结合,从而使学生在企业危机管理方面的理论水平和实践能力大大增强。

本书克服了传统企业危机管理教材重理论、轻实践,重普及、轻实训的不足,是工学结合、任务导向特色教材建设的一次有益尝试和创新。本书可作为本科院校、高职院校经济类各专业相关课程的教材和教学参考用书,同时它也是企业相关管理人员岗位培训的好教材和广大职业经理人的优秀参考读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业危机管理:理论·案例·实训/张岩松主编. —北京:清华大学出版社,2017

ISBN 978-7-302-48085-3

I. ①企… II. ①张… III. ①企业危机—企业管理—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第207111号

责任编辑:张龙卿

封面设计:徐日强

责任校对:刘 静

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载:<http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4278

印装者:三河市少明印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:16

字 数:364千字

版 次:2017年9月第1版

印 次:2017年9月第1次印刷

印 数:1~2000

定 价:39.00元

产品编号:072072-01



危机法则是：一切事情皆可能发生！现实中，危机如同驱不散的幽灵始终追随着我们，任何组织都可能处于危机事件的包围中。管理大师彼得·德鲁克曾在其所著的《21世纪的管理挑战》一书中做过粗略的统计，美国大约有85%的企业在危机发生一年后就处在倒闭破产的边缘，或者已经消失。随着市场竞争激烈化、互联网技术发展而引起的信息大爆炸，以及全球一体化程度的加深，越来越多的企业面临难以应对的危机。如果说危机是任何一个组织生存与发展过程中的必然组成部分，那么危机管理就是任何一个组织管理的基本组成部分。如何防范危机、应对危机、掌控危机、管理危机成为企业乃至各类社会组织的必修课。鉴于此我们编写了这本《企业危机管理——理论·案例·实训》。

本书包括7章内容。每章由“学习目标”“故事导入”“知识储备”“能力开发”“课后练习”构成。“学习目标”指明了学习本章后应掌握的危机管理知识和方法，使学生一开始就学有重点、学有方向。“故事导入”提供了与本章内容高度关联的小故事，以引发学生思考，进一步明确本章的学习目标和核心内容。“知识储备”中较系统地介绍了危机管理的基本理论，中间穿插“小案例”“小贴士”，增强可读性和趣味性，加深学生对危机管理基本理论的理解和把握，为开展“能力开发”的相关训练做好准备。“能力开发”旨在提高学生危机管理理论应用能力和操作水平，它分为“案例分析”“实践训练”“拓展阅读”三个板块。“案例分析”荟萃了30多个国内外典型、鲜活、实用的危机管理案例，通过案例教学进行读、写、说的训练，提高学生分析问题和解决问题的能力。“实践训练”设计了各类实践训练项目，是教师课堂教学的主要内容，通过情景模拟、角色扮演、培训游戏等训练方式，让学生进行现场操作、研讨、互评，教师总结、点评，使学生进行企业危机管理实践操作的能力得到增强。“拓展阅读”精选了危机管理相关典型文章，供学生课后阅读，以开阔视野，进一步加深对企业危机管理的理解。“课后练习”是为使学生全面掌握每章内容而精心设计的各类练习题，供学生课后复习巩固时选做，以达到“温故而知新”的效果。

本书由张岩松任主编，王琳任副主编。张岩松编写第1~5章；王琳编写第6章和第7章；王允、张铭、许峰、穆秀英、刘志敏、刘世鹏、刘思坚、付强、刘嫣茹、赵静、金磊编写了各章的“课后练习”。本书提供的课件和练习答案配套教学资源由王琳完成，全书由王琳统稿。

在本书编写过程中,参阅了有关著作、刊物以及网上资料,在此对案例和资料的原作者深表感谢。由于时间、条件、水平等方面的限制,书中不足之处恳请读者批评指正。

我们相信本书一定能够帮助企业防患于未然,取得危机管理的最佳效果,使其不断迈向成功的彼岸。

编 者

2017年3月



第 1 章 认识危机	1
1.1 知识储备	2
1.1.1 危机的定义	2
1.1.2 危机的特征	9
1.1.3 危机的类型	12
1.1.4 危机的生命周期	16
1.1.5 危机中的人	18
1.2 能力开发	19
1.2.1 案例分析	19
1.2.2 实践训练	29
1.2.3 拓展阅读：危机效应“三重门”	31
课后练习	32
第 2 章 危机管理概述	33
2.1 知识储备	35
2.1.1 危机管理的内涵	35
2.1.2 危机管理的基本特征	37
2.1.3 危机管理的职能	40
2.1.4 危机管理的原则	43
2.1.5 危机管理的模式	49
2.1.6 科学的危机观	54
2.2 能力开发	58
2.2.1 案例分析	58
2.2.2 实践训练	66
2.2.3 拓展阅读：危机管理的“金科玉律”	68
课后练习	71
第 3 章 危机成因分析	72
3.1 知识储备	73
3.1.1 企业危机的内部环境原因	73
3.1.2 企业危机的外部环境原因	79

3.1.3 企业危机发生的根本原因——危机与振兴理论	84
3.2 能力开发	86
3.2.1 案例分析	86
3.2.2 实践训练	92
3.2.3 拓展阅读：人力资本视角下的企业危机原因分析	93
课后练习	94
第4章 危机处理程序、原则与策略	95
4.1 知识储备	96
4.1.1 危机处理的程序	97
4.1.2 危机处理的原则	106
4.1.3 危机处理的策略	109
4.2 能力开发	119
4.2.1 案例分析	119
4.2.2 实践训练	135
4.2.3 拓展阅读：《孙子兵法》在企业危机处理中的应用	136
课后练习	138
第5章 危机传播管理	140
5.1 知识储备	141
5.1.1 危机处理中的传播沟通策略	141
5.1.2 危机处理中的内部沟通	145
5.1.3 危机处理中的新闻发布	147
5.1.4 建立良好的媒介关系	153
5.2 能力开发	157
5.2.1 案例分析	157
5.2.2 实践训练	167
5.2.3 拓展阅读：危机传播公式	168
课后练习	169
第6章 网络危机管理	170
6.1 知识储备	171
6.1.1 网络危机概述	171
6.1.2 网络危机产生的原因	175
6.1.3 网络危机演变规律	177
6.1.4 网络危机的预防与处理	180
6.2 能力开发	184
6.2.1 案例分析	184
6.2.2 实践训练	190
6.2.3 拓展阅读：网络危机管理的基础工作	192
课后练习	193

第7章 危机预防对策	194
7.1 知识储备	195
7.1.1 寻找薄弱之处	196
7.1.2 进行预警分析	200
7.1.3 实施预控对策	206
7.1.4 制订危机管理计划	211
7.2 能力开发	219
7.2.1 案例分析	219
7.2.2 实践训练	237
7.2.3 拓展阅读：问题管理	237
课后练习	240
参考文献	242
后记	246

第1章 认识危机

今天,我们生活在化学、核能、电气外加恐怖危机之中,必须承认,如不采取措施防止最大可能的危机,任何事情都可能发生。

——[英]弗兰克·杰夫金斯

21 世纪,没有危机感是最大的危机。

——[美]理查德·帕斯卡尔

任何企业,无论其规模、性质如何,都免不了危机的出现。

——[美]胡尚·库克兰



学习目标

- 明确危机的定义和基本内涵；
- 掌握危机的基本特征；
- 了解危机的类型；
- 掌握危机生命周期的划分；
- 明确危机中的“人”。



故事导入

猎狗与老虎

在一个动物园里，一只猎狗独自溜达，来到老虎的笼子上面，心想：这可是森林之王啊，如今却也被困在这里。它想得入了神，一不留神掉进了老虎笼子里。围观的人都以为猎狗死定了，猎狗也绝望地叫起来。既然无法逃脱，猎狗恨恨地想：反正也是死，就和它拼了吧。于是龇牙向老虎示威。接着出人意料的事发生了，人们看到的是威风凛凛的猎狗，步步紧逼，不可一世；而“凶猛”的老虎却是一味退缩，流露出恐惧的神情，雄风不再。

为了在恶劣的环境、激烈的竞争中存活下来，老虎必须不断提升猎食的技能。但是，把它放在动物园里，经过长时间的饲养，却连只本来是其爪下物的猎狗都害怕了。由此可以想到，作为企业，不要被暂时的繁荣所迷惑，也许繁荣的表面掩盖了许多企业不曾注意到的小问题。客观的自然规律表明，繁荣的背后就是萧条。因此危机的存在是必然的，且危机的来临是无声无息的。这就要求企业时刻保持高度的危机感与紧迫感，变压力为动力，不断变革，不断创新，不断提升“猎食”的技能，以便在日益激烈的竞争中立于不败之地。

1.1 知识储备

企业经营会受到各方面因素的影响，并非总是处于理想的稳步发展状态，有时会因为某种非常性因素而形成企业危机。

在当今社会，由于企业构成因素复杂多样，所处的社会环境变化加剧，企业出现危机的可能性在不断增大。加之在互联网迅速发展、全球化趋势日趋明显的背景下，海量信息的共享与通信技术的发达日益成为危机“崭露锋芒”的温润土壤，企业危机不仅未显颓势，反而越演越烈。企业危机一旦爆发会给企业造成严重危害，轻则影响企业正常运营，重则危及企业的发展甚至生存，并给相关公众带来极大的损失，给社会环境造成极大的破坏，因此，企业危机的预防和处理就成为企业经营管理工作最重要的一个方面，任何企业必须引起高度重视。

1.1.1 危机的定义

到底什么是危机，我们应当如何来界定它呢？

危机(Crisis)一词源于希腊语 Krisis,意思是鉴别或判定。“危机”一词最初是一个医学术语,指人濒临死亡,游离于生死之间的状态。在神学里,采用该词来区别灵魂获得拯救或被罚入地狱;在现实生活中,它是指某一个连续发展过程的中断。16世纪以来,该词已经成为人们日常用语的一部分,被广泛应用到政治、社会、经济发展等众多领域。一些主要的工具书对“危机”都有相关的定义。

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。

《朗曼现代英语词典》对危机的解释是:①严重疾病突然好转或者恶化的转折点;②事物发生过程中的一个转折点、不确定的时间或状态、非常危险或者困难的时刻。

《牛津词典》对危机的定义是:①危险和非常困难的时期;②决定性的瞬间或转折点。

《现代汉语词典》对危机的界定:①危险的根由,如危机四伏;②严重困难的关头,如经济危机、人才危机。

在《汉语大词典》里危机的书面意思是指严重困难的关头或隐藏、潜伏的危险。摆在人们前面的是两种选择:要么消除危机,要么被危机击垮。

在学术界,多年来许多学者在该领域不懈努力与探索,从不同的角度对危机进行过界定,其中比较经典的定义有如下一些。

早在1961年,美国词典编纂家韦伯斯特就利用临界点原理将“危机”定义为:“一个更好或更坏的转折点,一个决定性的时刻,一段至关重要的时间和一个达到危急关头的情景^①。”这一定义,比较确切地把握了危机的含义和本质。

1972年,危机研究的先驱赫尔曼(Hermann)给危机下了这样的定义:“危机是威胁到决策集团优先目标的一种形势,在这种形势中,决策集团做出反应的时间非常有限,且形势常常向令决策集团惊奇的方向发展。”对于这种“决策取向型”的定义,后来的学者认为过于狭窄。

美国危机管理专家艾·密乔夫(I. Mitroff)一直试图避免对“危机”做出准确和一般性定义,因为他坚持认为,管理危机要比定义危机更重要。尽管如此,他还是从危机对组织所产生的影响角度给出一个“指定性定义”:“危机就是一个能使组织的整体产生影响或有潜在影响的事件^②。”

美国哲学家托马斯·库恩(Thomas Kuhn)借助范式理论,指出危机就是“从常规科学走向科学革命、从旧范式向新范式过渡的一个阶段。”他认为,“当反常增多并发展到一定阶段,范式的调整同化再三失败时,就构成对范式的根本威胁,危机来临^③。”

经济学家巴顿(Barton)则从负面效应来定义危机,他认为危机是“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。”巴顿这个定义包括了潜在危机,并且指出危机不仅会对组织造成有形的伤害,也会造成无形的伤害。

著名学者威廉斯(Williams)认为:“(定义)不是必须学习的传统,不是必须接受的共

① Webster, Third New International Dictionary[M]. Springfield: G. C. MERRIAM Company, 1961: 537-538.

② Ian Mitroff, Managing Crises Before They Happen[M]. New York: AMACOM, 2000: 34.

③ 冯契, 哲学大词典[M]. 上海: 上海辞书出版社, 2000: 324.

识,不因为它是‘我们的语言’而具有天然的权威性。在现实生活中,在各方不同的学说中,它是一种形成和重塑活动;我们应用一套词汇来寻找出路,并在我们创造的语言和历史的过程中,对它进行必要的修改^①。”威廉斯的主张,为我们界定危机的内涵提供了可操作的思路:概念界定是知识整理与特定的社会、历史环境相联系的过程,是历史与逻辑相统一的过程。

美国危机管理专家史蒂文·芬克(Steven Fink)从危机的变化状态来表述危机:“危机是指事件处于即将发生决定性变化的一段不稳定的时间或一种不稳定的状态^②。”

管理学家奥兰·杨从动因论出发,通过对过程的阐释来定义危机:“危机由一组迅速展开的事件组成,它使破坏稳定的力量在总的系统或其中任何子系统的影响作用超过正常的水平,并增加在系统中爆发的危险。”他提出,“危机是这样的情景,其间,对系统的控制和调节机制提出的要求急剧增加,进而引起反应,其效果是使提出这些要求的当事方采取更多的行动^③”。

英国危机管理专家罗伯特·希斯(Robert Heath)从危机的表现情境入手来定义:“危机涵盖了三种情境:对人员和资源的威胁;对人员、组织和资源造成可见和失控;不可见的影响^④。”

福斯特(Foster)发现危机有4个显著的特征:“急需快速做出决策,并且严重缺乏必要的训练有素的员工、物质资源和时间来完成。”福斯特只是描述了危机情景中的4个特点:即“迅速地决策”“人员紧缺”“物质的严重匮乏”“时间紧急”,并没有对危机下一个定义。

罗森塔尔(Rosenthal)和皮恩伯格(Pijnenburg)认为:“危机是指具有严重威胁、不确定性和有危机感的情景。”罗森塔尔和皮恩伯格指出了危机具有危害性和风险性的特点。

米托夫(Mitromiff)和皮尔逊(Pearson)认为,收集、分析和传播信息是危机管理者的直接任务。危机发生的最初几小时(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的行动。这些最初的行动是“甄别事实,深度分析,控制损失,加强沟通^⑤”。

班克思(Banks)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故^⑥。

里宾格(Lerbinger)将危机界定为对企业未来的获利、成长乃至生存发生潜在威胁的事件^⑦。他认为,一个事件发展为危机,必须具备如下三个特征:①该事件对企业造成威

① 艾森特·莫斯科. 传播政治经济学[M]. 胡正荣,等,译. 北京: 华夏出版社,2000: 2.

② Steven Fink. Crisis management: planning for the Inevitable[M]. New York: AMACOM, 1986: 15.

③ 宋清华. 银行危机论[M]. 北京: 经济科学出版社,2000: 7.

④ 罗伯特·希斯. 危机管理[M]. 王成,等,译. 北京: 中信出版社,2004: 14.

⑤ 罗伯特·希斯. 危机管理[M]. 王成,等,译. 北京: 中信出版社,2004: 18-19.

⑥ Fearn-Bank. K. Crisis communications: A casebook approach, Mahwah[M]. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997: 22.

⑦ Otto Lerbinger. The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility[M]. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997: 10.

胁,管理者确信威胁会阻碍企业目标的实现;②如果企业没有采取行动,局面会恶化且无法挽回;③该事件具有突发性。

迈克尔·布兰德(Michael Bland)认为危机是“严重意外事件造成企业的安全、环境或企业、产品信誉被不利宣传,使企业陷入危险边缘”^①。

斯格(Seeger)等认为危机是“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”^②。

唐纳德·A.费希曼(Donald A. Fishman)认为危机是“发生不可预测的事件、企业重要价值受到威胁、企业对外回应的时间较短、危机沟通情境涉及多方面关系的剧烈变迁”^③。

日本学者 Takizawa Masao(龙泽正雄)认为危机有五种内涵:①危机即事故;②危机即事故发生的不确定性;③事故发生的可能性;④危机即危险性的结合;⑤危机即预料和结果的变动。^④

日本学者 Zoueikyu Jiro(增永久二郎)对危机概念的界定是:危机即“事故发生的可能性”与“妨碍到企业的存亡、高级干部和员工的生命”。

在我国,关于危机的含义也有几种有代表性的概括。

我国学者马建珍将危机定位为造成重大损失的意外事件:“危机社会遭遇严重天灾、疫情,或出现大规模混乱、暴动、武装冲突、战争等,社会秩序遭受严重破坏,人民生命财产和国家安全遭受直接威胁的非正常状态”^⑤。

我国学者何苏湘着重从哲学角度阐述了对危机的认知,可以表述为:危机是企业发展过程中因若干方面的矛盾激化而导致的一种非常规的状态,是事物矛盾的一种特殊表现。

美国南加州大学的两位华裔学者鲍勇剑和陈百助博士则从控制论的角度将危机定义为“系统的失控和变态”。他们认为迄今为止人类发现和理解的任何系统都是在能量聚变之间循环,当循环达到稳定状态时,为正常状态;当系统循环受外部环境或内部因素变化的影响而无法保持稳定时,系统就可能出现失控和变态现象。^⑥

清华大学学者薛澜等认为,危机“就是潜在的各种社会矛盾与社会问题积聚激化后的表现形式,或者说是冲突的人群试图通过非常规或极端的方式,促使有关政府部门解决没有预见或长期无力解决的问题”^⑦。

李云宏和吕洪兵将危机界定为:“在任何组织系统及其子系统中,因其外部环境和内部条件的突变,对组织系统的总体目标和利益构成威胁而导致的一种紧张状态。”这时

① Michael Bland, Communicating out of a crisis[M]. London: Macmillan Press Ltd., 1998: 5.

② 邵华冬. 企业公关危机管理研究[M]. 北京: 中国传媒大学出版社, 2012: 5.

③ Donald A. Fishman, Crisis Communication Theory Blended and Extended[J]. Communication Quarterly, 1999, 47(4): 347-348.

④ 王光全. 企业危机管理研究[D]. 武汉大学, 2004.

⑤ 马建珍. 浅析政府危机管理[J]. 长江论坛, 2003(5): 48.

⑥ 鲍勇剑, 陈百助. 危机管理——当最坏的情况发生时[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2003: 38-39.

⑦ 薛澜, 张强, 钟开斌. 危机管理——转型期中国面临的挑战[M]. 北京: 清华大学出版社, 2003: 25.

强调了危机是一种紧张状态,这种紧张状态是由于对组织的总体目标和利益受到威胁所致。^①

苏伟伦认为:“‘危机’一词是中性的,它表示由于内在矛盾的激化,企业已经不能按照原有的轨道发展下去;同时新的次序又没有建立起来。新旧的摩擦,使新旧两种机制都不能发挥效用。因此出现大量的失控、失范、混乱、无序,这在本质上是旧机制的危机,危机根植于旧机制中,使其运转失灵。”^②苏伟伦把危机看成新旧体制转化过程中的混乱状态。

国内研究者刘刚在综合国外研究成果的基础上,将危机定义为一种对组织基本目标的实现构成威胁、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。^③

中国人民大学学者胡百精将危机界定为:危机是由组织外部环境变化或内部管理不善造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。^④

中央财经大学危机管理学院学者董传仪认为:“危机就是风险事故,系指组织因内、外环境因素引起的一种对组织生存具有立即且严重威胁性的事件或情景。”^⑤

中国传媒大学广告学院学者邵华冬认为:“危机是以对于组织声誉、生存发展目标或获利性产生威胁,并引发了外界相关利益群体感知,以突发性事件爆发为标志,要求组织在有限资源(有限时间、有限人力物力支持等)等条件下做出反应,主要通过沟通管理、利益重建等手段加以解决的一种威胁性异化公共关系状态。”^⑥

以上所列举的定义是不同学者从不同的角度对危机的理解,有的定义是从企业危机管理的角度对危机进行描述,有的定义是从政府公共危机管理的角度对危机进行描述的,有的是根据不确定性、紧迫性、资源(人、财、物)匮乏、威胁性和潜在损害等危机构成的特征要素来给危机下定义。综合上述学者专家的意见,可以看出他们对危机的看法都存在一些共性的认识^⑦。

综合以上定义,我们认为危机是对一个企业的既定系统构成严重威胁,要求企业及时做出决策和采取行动的情境状态。它是指在企业发展过程中,因企业内、外部环境的变化引起不确定事件的爆发,这些事件对企业的发展目标、基本价值和行为架构产生严重威胁和损害,要求企业在时间紧迫、资源匮乏和信息不充分的条件下立即对这种紧急的情景状态做出关键性决策,采取特殊的措施和行动来应对。^⑧

① 单业才.企业危机管理与媒体应对[M].北京:清华大学出版社,2007:7.

② 苏伟伦.危机管理——现代企业实务管理手册[M].北京:中国纺织出版社,2000.

③ 刘刚.危机管理[M].北京:中国经济出版社,2004:3.

④ 邵华冬.企业公关危机管理研究[M].北京:中国传媒大学出版社,2012:6.

⑤ 董传仪.危机管理学[M].北京:中国传媒大学出版社,2007:5.

⑥ 邵华冬.企业公关危机管理研究[M].北京:中国传媒大学出版社,2012:7-8.

⑦ 董传仪.危机管理学[M].北京:中国传媒大学出版社,2007:5.

⑧ 单业才.企业危机管理与媒体应对[M].北京:清华大学出版社,2007:7.

1. 危机是事故、事件还是状态

事故是使一项正常进行的活动中断,且有时造成人身伤亡或设备损毁的意外事件,可以认为是由于未能识别危险的现有系统的不合适造成的。较危机而言,它同样具有突发性、破坏性等特点。但两者在影响程度上有所不同:事故影响较小,是对组织的局部有破坏;而危机影响较大,容易对组织造成根本性的损害。保夏特(Pauchant)和米德我夫(Mitroff)曾举了一个很形象的例子来说明两者之间的区别:一个工厂里的水龙头坏了,如果仅仅导致会议时间被拖延,那就是事故;但如果由此造成工厂停产,甚至引起倒闭,那就成为危机。

事件是历史上或社会上发生的不平常的大事情,如政治事件。较之事故,它强调的是非正常性,而不是损害性。从对危机的界定来看,罗森塔尔和皮恩伯格、巴顿、里宾格等学者都将危机视作一种“事件”,而赫尔曼、胡百精等人将危机定义为一种“状态”。诚然,危机常常由特定的事件引发,其表现形式也主要是突发性的、具有威胁性的事件,但事件一词并不能完整地反映出危机状态下组织内外交困、基本价值和行为架构面临全方位威胁的情境。因此,将危机定义为状态能帮助我们更深刻地认识到危机的本质,同时也有助于我们建立更全面的危机预警机制及应对机制。^①

2. 危机与风险

“危机”(crisis)与“风险”(risk)两个词虽在字形、字音上相去甚远,但词义却有诸多共通之处,以至于人们经常将两者混为一谈。正确认识危机首先必须厘清两者之间的关系。

风险是指损失的不确定性,这种不确定性包括:事件是否发生无法确定,发生时间不确定,发生状况不确定,事件发生的后果或严重程度不确定。但不是所有的不确定事件都是风险,对于那些可以带来收益,而收益的大小不确定的事件,不能认为是风险事件,只有会带来损失的事件才被认为是风险事件,这是人们对风险常见的、可接受的理解。当人们将既有收益又有损失的事件称为风险事件时,人们主要是针对可能的损失而称为风险事件,如果只有收益并无损失的事件,人们就认为这不是风险事件^②。

风险发生造成的结果是损失,风险是导致危机爆发的导火线。若对风险防范不力,控制不当,当其造成的危害达到一定程度时就会爆发危机,从而引起严重后果和危害。所以企业必须有风险意识,认真对待风险,只有对风险进行有效的防范,才可以减少或避免危机的发生。

危机与风险之间的关系主要表现在以下几个方面。

(1) 风险是危机的诱因,危机是风险聚集到一定程度而爆发的表现形态。

(2) 风险是一种可以用概率来描述的随机事件,是可以进行有效评估和管理的,而危机的爆发往往是很难评估和预测的,其更具隐秘性和不确定性。

(3) 并不是所有的风险都能导致危机,只有当风险造成的危害达到一定程度时才会爆

① 余明阳,张惠彬.危机管理战略[M].北京:清华大学出版社,北京交通大学出版社,2009:4-5.

② 林义.风险管理[M].成都:西南财经大学出版社,1990:5-6.

发危机。

(4) 对风险的管理是日常管理工作的内容之一,可以使用常规的管理方法,而对危机的管理则要采用超常规的管理方法,需要更多的人力、物力、财力来处理危机。

(5) 风险一词通常用来表示某个决策可能出现的失败和负面结果,例如投资风险、交易风险、汇率风险等;而危机则用来表示重大的突发事件所造成的一种形势或一种状态,例如经济危机、金融危机、政治危机、石油危机等。危机与风险相比,不论是从危害性还是从影响的深度和广泛性来讲,都远远地超过了风险。换句话讲,危机更具宏观性、整体性和更大的危害性,会对整个社会或组织的基本目标构成威胁,而风险较微观一些。

3. 危机与机会

中外都有持“危机=危险+机会”这种看法的学者,难道危机真的就代表着机会吗?

(1) 危机与机会联系在一起的合理性。将危机与机会联系在一起具有一定的合理性,这表现为:①任何事物的发展都是一分为二的,不可能给人们只带来坏处而没有好处。因此,危机中肯定也孕育着机会,这是事物的必然规律。②将危机与机会联系在一起体现了一种乐观主义的思想。乐观主义的态度在危机管理中是值得提倡的。对危机管理也是非常有利的。将危机与机会联系起来,可以使人们在危机中不至于过分悲观,而积极地面对危机和处理危机,减少危机造成的损失,并尽早地从危机中恢复过来,甚至使组织或个人获得新的发展。③人们在接受危机造成损失和带来痛苦的同时,也应该看到危机中存在的机会,并好好地利用机会。如果忽视危机中的机会,那么就白白地浪费了巨大损失和痛苦所换来的机会。

(2) 正确看待危机中的机会。我们不能过分强调危机与机会之间的关系。危机毕竟不是人们愿意让它发生的事,过分强调机会会使人们忽视对危机的警惕性,疏于对危机的防范。危机中的确存在机会,但这些机会不一定需要通过危机来获得,组织或个人可以通过自身的努力或变革获得机会。如危机可以使组织成员为了对付共同的威胁而紧密团结起来,但是紧密团结的局面也可以通过加强组织文化建设而获得。

① 危机中的机会是付出很大代价才获得的,可以说几乎没有人希望通过危机来获得这些机会。

② 危机中把握机会的难度很大。组织在危机状态中,资源本身就非常匮乏,大量的资源要用于危机反应和危机恢复,而用于把握机会的资源是有限的。如一场地震后正是重新规划城市的大好机会,但是,这时资金紧缺却成为最大阻碍。

③ 危机中,人们将大量的精力投入危机处理,危机中出现的机会容易被忽略。

(3) 从不同视角看待危机中的机会。一方面,对面临危机的组织或个人来说,危机是指即将发生质变和质变后的不稳定状态。那么,在危机中旧事物已经不能有效地生存下去,新的事物即将或者已经产生,这种状态必然孕育着许多的机会。因而,不要因为危机的紧迫性和破坏性而感到沮丧,要看到危机中存在的机会,通过寻找机会、利用机会以阻止危机、尽快结束危机、减少危机的伤害,甚至使组织获得新的发展。危机给组织带来的机会有:组织革新的机会、组织内部团结的机会、组织内部自我反省的机会、展示组织形象的机会等。

另一方面,对与面临危机的组织或个人有竞争关系的组织或个人来说,危机创造了很好的机会。其他组织或个人的危机就意味着机会,他们可以趁机占领市场,获取原属于面临危机的组织或个人的利益,甚至兼并受到危机冲击的组织。

此外,对于没有竞争关系的组织或个人也是大好的机会,因为危机反应和恢复需要大量的资源,他们可以从为面临危机的组织或个人提供资源而获得收益。如美国“9·11”事件中,建筑业、建筑材料企业和保险业的股票价值就得以升值。另外,还可以增进与个人之间或组织之间的感情。可想而知,当你在危难时刻,有人伸出了援助之手,你会有多么感激。^①

小案例

马航 MH370 失联事件

2014年3月8日凌晨2点40分,马来西亚航空公司称一架载有239人的波音777-200飞机与管制中心失去联系,该飞机航班号为MH370,原定由吉隆坡飞往北京。该飞机本应于北京时间2014年3月8日6点30分抵达北京,马来西亚当地时间2014年3月8日凌晨2点40分与管制中心失去联系。失去联络的客机上载有227名乘客(包括两名婴儿)和12名机组人员,其中有154名中国人(其中中国内地153人,中国台湾地区1人)。24日晚10点,马来西亚总理纳吉布宣称失联的马航MH370客机在南印度洋坠毁,无人幸存。

在事件发生后,马航并没有在第一时间发布消息,而是在时隔7小时之后才发布第一份新闻稿,对于这样的做法,引起公众的强烈不满与疑惑,并且对于救援工作的展开也是不利的。随后,马航在MH370失联13小时后召开第一次新闻发布会,发布会不仅比原计划推迟半小时开始,还几次更换场地,整场发布会仅持续5分钟就结束。此次新闻发布会并没有起到相应的作用,反而引起媒体和家属们的不满。同时马航对于事件进展没有及时发布应有的消息,使外界谣言四起、真相迷离……

1.1.2 危机的特征

认识事物的特点,对于我们抓住事物的本质、进一步厘清事物的内涵有着举足轻重的作用。从上述危机的定义出发,我们发现危机具有如下辩证特征。

1. 必然性与偶然性

危机的必然性是指危机不可避免。即只要有企业存在,就会有企业危机;危机的偶然性是指危机的爆发往往是由偶然因素促成的。必然性是企业作为开放复杂系统的结果,偶然性则取决于系统的动态特征。

企业是个覆盖面广、结构复杂、层次众多的大系统,包含着许多彼此联系的复杂的子系统,是一个多输入、多输出、多干扰的多变量系统。加之企业诸要素中人员占主导地位的因素,使之成为典型的主动系统,而主动系统就更具复杂性与不确定性。从控制论角度而言,

^① 单业才.企业危机管理与媒体应对[M].北京:清华大学出版社,2007:9-10.