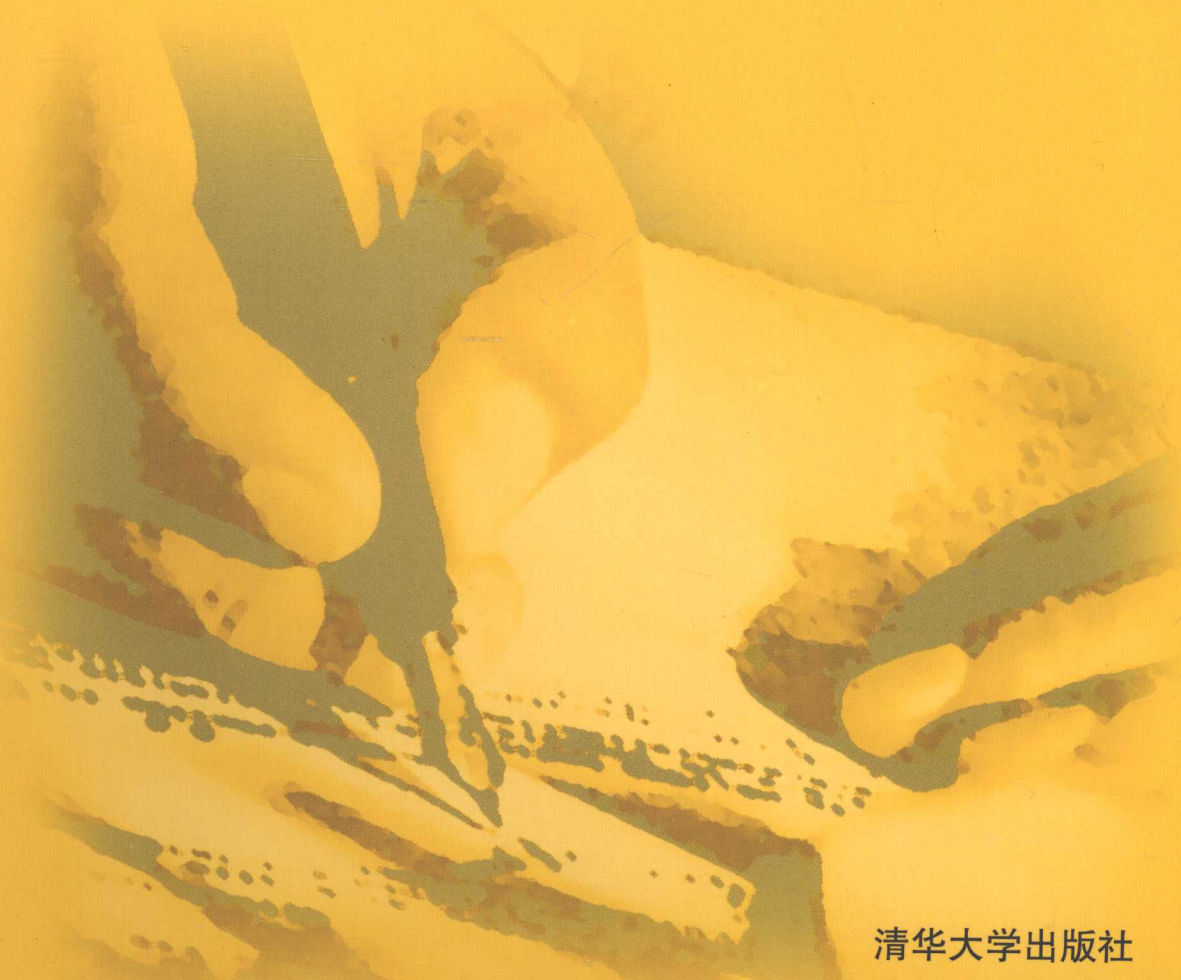


21世纪战略创新系列

Crisis Management Strategy

危机管理战略

余明阳 张慧彬 等编著



清华大学出版社
北京交通大学出版社

21 世纪战略创新系列

Crisis Management Strategy

危机管理战略

余明阳 张慧彬 等编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

危机管理战略/余明阳等编著. — 北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2009.9

ISBN 978-7-81123-726-9

I. 危… II. 余… III. 紧急事件-管理学-教材 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第158810号

责任编辑:赵彩云

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京泽宇印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260

印 张:19.5

字 数:350千字

版 次:2009年10月第1版 2009年10月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-726-9/C·71

印 数:1~3000册

定 价:45.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

有人以 2003 年非典事件作为分水岭，提出 2003 年以后中国开始进入危机的高发期。2003 年以后的 5 年，所发生的危机事件，比此前的 5 年要多出数倍。究其原因，大概有这么几条。（1）互联网和手机的普及，使得信息传播管道被空前放大。一个以前可能很难传播的信息，现在可以在瞬间传播到千家万户，无论是深圳林嘉祥猥亵女童案，还是南京的周久耕“最牛局长”事件；无论是周正龙的“纸老虎”事件，还是“躲猫猫”闹剧，无法设想，如果没有互联网，信息传播会如此迅速。因此，Web 2.0 时代的今天，信息的传播，无疑进入了全方位、全天候、全系统的高速公路时代。（2）民众民主意识的提升。随着社会的开明，人们的民主意识和维权意识空前高涨，社会的正义感也被迅速放大，成为主流舆论，也成为揭露社会不公、披露人间黑幕的重要推手，以至于网民们屡屡使用人肉搜索这样法律边缘的手段来倡导和维护社会的公正和人权。（3）政府管理的日益透明与包容。随着中国的民主化进程的加剧，科学发展观理念和和谐社会的意识逐步深入人心，政府将越来越多的权利还给人民。即便对于一些有所偏差和偏激的言论，也有了更高的包容心。（4）前几年高速发展所留下的后遗症日益显现。一方面类似豆腐渣工程逐步开始出现恶果；另一方面，由于盲目发展破坏生态破坏环境开始得到了应有的报复。更多的是，高速发展所带来的一俊遮百丑的管理现在开始到了需要清理、反思和提升的时候。记得美国在 20 世纪初曾经出现过一个轰轰烈烈的“扒粪运动”，并由此诞生了以艾维·李和爱德华·伯内斯为代表的公共关系大师。历史的许多进程是无法超越的，中国的民族强盛也需要走过这样的阶段。这大概是中国这几年危机频发的主要原因。

正像人的生命与危险永远共存一样，企业组织的发展与危机事件也是永恒共生的。任何企业和任何组织都不可能说自己与危机无缘，而危机可以在顷刻之间将企业、组织和品牌彻底击毁。有道是只有充满危机感的人，才能真正避免危机。因此，全社会和所有的企业、组织和个人，都必须对危机有足够的重视和充分的关注。

同样的，危机也并不可怕。既然谁都会碰到，也就没必要大惊小怪。直面现

实，诚信相对，才是最好的出路。

危机之中，既有危难也有机遇，人心都是肉长的，只要处理得当，危难会变成机遇，坏事也会变成好事。因此，大可不必谈危机色变，更不应该讳疾忌医。

然而，人们处理危机的思路和方法，又显得简单和生硬。通常的做法是，控制媒介，引导舆论，掩盖事态，大事化小，小事化了。而事实上，危机的产生具有偶然性，但危机的根源具有必然性。危机是由多种原因在一定要素的共振之下而产生的，光靠表面的灭火显然难以解决全部的问题。有人把她比喻为，一个人因为炎症而发高烧，我们在退烧的同时，更应当关注的是，去除炎症。从某种意义上讲，发烧只是炎症的外部表征，它提醒人们要充分重视内部炎症。如果发烧这样的预警机制被简单屏蔽，而内部的炎症并没有消除，将会对人体的机能产生巨大的破坏。就好像火灾发生时火灾警报骤然响起，我们应当去灭火而不是简单地关闭火灾警报。

正是基于这样的考虑，我们于2008年在武汉大学出版社出版了《品牌危机管理》，从品牌危机的角度提出了一系列的思考。当然，即便是品牌的危机，其原因未必在于品牌本身，所以，对危机的思考应该是系统的、全方位的。因此，我和我的团队同时着手编写了这一本教材。

本教材由我提出每一章的基本结构与观点，由上海第二工业大学张慧彬老师协助我组织团队共同编写，具体分工如下：序，余明阳；第1章，张慧彬；第2章，周少慧、张慧彬；第3章，陈晔；第4章，吴霏；第5章，张慧彬；第6章，张慧彬；第7章，张慧彬；第8章，程洁、张慧彬；第9章，程洁、张慧彬；第10章，陈晔、张慧彬；第11章，王悦；第12章，张慧彬。参与修改的有王悦、刘柳。张慧彬校阅了全部书稿，我负责最后审定。主编对全书的核心观点负责，作者对具体的文字原创性负责。

我们的团队组合时间比较短，手头资料有限，研究的深度也很不足。我们只是希望抛砖引玉，让更多的同仁来关注危机，研究危机管理。在此，我们特向已注明出处和未注明出处的学者致以我们诚挚的谢意。我们也有信心，通过不断的修正，来逐步完善这一学科和体系。

本书的完成以及其他书稿的完成都特别感谢责任编辑赵彩云老师，她敏锐的选题眼光和认真务实的态度给我们留下了深刻的印象。

余明阳
2009年8月

第1章 危机管理概说	(1)
内容提要	(2)
1.1 危机的定义与特征	(2)
1.2 危机管理的定义、职能及原则	(10)
案例直击：南京冠生园“陈馅月饼”事件	(16)
复习思考题	(19)
第2章 危机前：危机的预警	(20)
内容提要	(21)
2.1 问题管理与危机预警	(22)
2.2 危机的预警	(29)
案例直击：聚焦蒙牛特仑苏 OMP 事件	(39)
复习思考题	(42)
第3章 危机中：危机的处理	(43)
内容提要	(44)
3.1 危机处理的原则	(44)
3.2 危机控制的策略	(48)
案例直击：肯德基苏丹红事件	(57)
复习思考题	(61)
第4章 危机后：危机的恢复	(62)
内容提要	(63)
4.1 危机恢复管理的界定	(63)
4.2 危机恢复管理的中心任务	(67)
4.3 危机恢复管理的基本原则与策略	(83)
案例直击：康师傅的诚信危机	(90)
复习思考题	(92)

第5章 危机利益相关者概说	(93)
内容提要	(94)
5.1 什么是利益相关者	(94)
5.2 危机利益相关者的分类	(101)
案例直击：三鹿奶粉引爆中国乳业危机	(111)
复习思考题	(117)
第6章 危机利益相关者细分	(118)
内容提要	(119)
6.1 危机利益相关者——消费者	(119)
6.2 危机利益相关者——政府	(130)
6.3 危机利益相关者——媒体	(136)
案例直击：刘翔退赛——飞人之痛，企业之痛	(149)
复习思考题	(152)
第7章 因特网与危机管理	(153)
内容提要	(154)
7.1 因特网概说	(154)
7.2 因特网危机	(161)
7.3 因特网在危机管理中的作用	(164)
案例直击：百度的2008之痛	(169)
复习思考题	(172)
第8章 危机管理中的组织领导战略	(173)
内容提要	(174)
8.1 危机管理的组织领导体系	(174)
8.2 危机管理组织领导系统的组织模式	(186)
案例直击：俄罗斯公共危机管理组织体系	(193)
复习思考题	(196)
第9章 危机管理中的人力资源战略	(197)
内容提要	(198)
9.1 危机管理人员的甄选	(198)
9.2 危机管理中人力资源的培养	(204)
案例直击：东航的尴尬——祸起萧墙	(210)
复习思考题	(213)

第 10 章 危机管理中的决策与评估	(214)
内容提要	(215)
10.1 危机管理中的决策	(215)
10.2 危机管理中的评估	(229)
案例直击：恒源祥——牺牲美誉度，追求知名度	(233)
复习思考题	(236)
第 11 章 危机管理中的沟通管理	(237)
内容提要	(238)
11.1 沟通管理	(238)
11.2 危机管理沟通实务	(246)
案例直击：森马：误解了个性的意义	(258)
复习思考题	(261)
第 12 章 危机管理中的信息管理	(262)
内容提要	(263)
12.1 危机中的信息管理机制	(263)
12.2 危机信息管理实务	(271)
案例直击：2008，万科很受伤	(277)
复习思考题	(281)
附录 A 中华人民共和国突发事件应对法	(282)
附录 B 华盛顿特区危机管理组织体系	(295)
参考文献	(300)

第 1 章

危机管理概说

危机的定义与特征

危机管理的定义、职能及原则

第 1 章

危机管理概说

内容提要

(1) 危机是对组织的基本价值和行为架构产生严重威胁，要求组织在时间紧迫的情况下作出决策的情境状态。它具有突发性、不确定性、紧迫性、破坏性、无序性、隐蔽性、扩散性等特点。

(2) 从危机的生命周期的角度来考察危机管理，是指组织通过危机的事前监控、事中处理与事后恢复，最大限度地降低或消除危机带来的损害的一系列过程，具有可预防性、系统性、灵活性、开放性四大特征，以及危机监测与预防、危机决策与评估、危机组织与领导、危机控制、危机创新等五项主要职能。正确认识危机及危机管理是组织有效地避免危机与应对危机的前提。

从 20 世纪 30 年代的美国金融危机到 20 世纪 80 年代初的强生公司“泰诺”药片危机，再到 2008 年三鹿集团三聚氰胺事件继而引爆的全国乳业危机，一直以来，随着社会的发展与进步，危机并没有消亡的趋势，而是始终隐匿在社会的某个角落，时刻伺机而动。尤其在当今互联网迅速发展、全球化趋势日趋明显的背景下，信息的触角已延伸到世界的各个角落，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，危机不仅未显颓势，反而愈演愈烈。在此背景下，加快对各种危机的理论研究与实践探讨便具有格外重大的意义。

1.1 危机的定义与特征

1.1.1 危机的定义

危机（Crisis）一词来源于希腊语中的 Krinein，其原始含义是指筛选、鉴别。后来随着人类的发展，人们赋予它的含义也逐渐发生了变化。一些主要的工具书对“危机”都有相关的定义。

性；巴顿将危机的影响扩大到了组织及其员工、产品、资产和声誉的层面；胡百精则从传播学视角，注意到了危机的诱因及沟通的重要性。综合以上定义，我们认为危机是对组织的基本价值和行为架构产生严重威胁，要求组织在时间紧迫的情况下作出决策的情境状态。

在我们对危机的类型与特征进行分析之前，有必要先进一步廓清危机的概念。

1. 危机与风险

“危机”（Risk）与“风险”（Crisis）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理清两者之间的关系。

目前，经济学家、统计学家、决策理论家和保险界学者对风险概念的认识主要有以下四种：① 风险是损失发生的可能性（或机会）；② 风险是损失的不确定性；③ 风险是实际结果与预期结果的偏差；④ 风险是实际结果偏离预期结果的概率。综合上述观点，“风险是指损失的不确定性”，这里的损失是指对人、企业和政府等经济主体的生存权益或者财产权益产生不利影响的事故。①

从定义出发，风险的定义比危机的定义要宽泛一些，风险所具有损害性、不确定性、突发性等特征，危机也同样具有，但危机更加强调紧迫性。

从损害程度上来看，危机所造成的损害通常比风险要严重。风险是指可能出现的损害或危险，而危机是指即将或已经形成的威胁或损害。两者的区别从两则新闻标题中可见一斑——“亚洲金融：危机尚远 风险仍多”②、“危机缓和风险尚存——下半年世界经济走势分析”③。

从时间上来看，风险是危机的萌芽阶段，是危机的前奏，而危机是风险的外化与显化。因此，风险管理通常被视作危机预警管理的一部分。

2. 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或控制危险的现有系统不合适造成的。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还是有所不同的：事故影响较小，是对组织的局部破坏，而危机影响较大，容易对组织造成根本性的损害。保夏特（Pauchant）和米德罗夫（Mitroff）曾举了一个很形象的例

① 刘钧：《风险管理概论》，北京：清华大学出版社，2008：11。

② 《经济参考报》，2000年9月。

③ 《新闻周刊》，1999年6月。

子来说明二者之间的区别：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，那就成为了危机。

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、里宾杰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。

1.1.2 危机的特征

毛泽东曾经说过：“不但事物发展的全过程中的矛盾运动，在其相互联结上，在其各方面情况上，我们必须注意其特点，而且在过程发展的各个阶段中，也有其特点，也必须注意。”可见，认识事物的特点，对我们抓住事物的本质、进一步廓清事物的内涵有着举足轻重的作用。从上述对危机的定义出发，我们发现危机具有突发性、不确定性、紧迫性、破坏性、无序性、隐蔽性、扩散性等特征。

1. 突发性

危机的爆发是量变到质变的结果，然而遗憾的是，其量变的过程总是不易引起人们的注意，偶尔露出端倪，也不总是会被纳入预警的视野。因此，现实中危机总是呈现出突发性的特征，2001年美国“9·11”恐怖袭击事件、2003年4月中国“非典”疫情的爆发都是如此。突发性是危机的首要特性，正是由于危机这一特征导致了危机处理的紧迫性与无序性、增强了危机的破坏性、增添了危机的不确定性。

2. 不确定性

危机的发生无论从表现的形式、波及的范围、造成的影响等方面来看，还是从危机变化发展的方向、资源的供给来看都体现出了极大的不确定性。不确定性是危机的重要属性。

美国联合碳化物公司是美国最早生产石油化工产品的企业之一。1984年12月3日凌晨，印度博帕尔市郊联合碳化物公司农药厂的一个装有45吨液体剧毒性的异氰酸钾酯的储气罐阀门失灵，罐内的剧毒化学物质泄漏了出来，一个小时之

后，毒气形成的剧毒烟雾已笼罩了整座城市，致使中毒人数达 20 多万人，10 万余人终生残废，5 万人双目失明，3 000 多人死亡。一时间新闻媒介的记者、环境组织的代表、政治家、毒气专家都介入了这场灾难。有关博帕尔事故的报道在其发生后几小时里就出现在报纸的头版，成了头条新闻，电视广播也在主要的新闻节目中对事故进行了专门报道。整整一个多月，这一事件成了新闻报道的热点。这起毒气泄漏事件给联合碳化物公司也带来了巨大损失，事后印度政府向联合碳化物公司索赔 139 亿美元。

从案例中可以看到，危机的突然爆发、波及之广、影响程度之重、发展演变之迅速，相信都是美国联合碳化物公司始料未及的，诸多的不确定性迫使企业在危机时刻必须作出迅速的反应。

3. 紧迫性

危机的紧迫性主要体现在时间紧迫、资源匮乏、信息不畅三个方面。从时间上来看，危机一旦爆发就呈扩散趋势，反应迟钝必然会导致愈加严重的损失，所以在危机处理过程中，人们常常以“分”、“秒”为单位争取时间，迅速正确的决策往往能力挽狂澜，阻止或延缓危机的连锁反应。

2005 年 5 月 25 日，浙江省工商局公布的一份儿童食品质量抽检报告指出，“雀巢金牌成长奶粉 3+”被发现碘含量超过国家标准要求，要求本省商家对相关商品下架。据悉，工商局在对外公布检测结果前给雀巢公司 15 天的时间让它说明情况，然而在这 15 天里，雀巢公司既不说明情况也不申辩。当晚，中央电视台《经济半小时》栏目播出了《雀巢早知奶粉有问题》节目，与此同时，这一消息还被各大媒体报道、刊载，使雀巢一下子陷入了难以脱身的泥淖。从 5 月 10 日获得危机信息到 25 日危机的全面爆发，雀巢公司原本有足够的时间采取相应的措施，结果却一拖再拖，无视危机的紧迫性，错过了处理危机的最佳时机。

从资源角度来看，一方面，危机中人力、物力、财力往往会遭受到不同程度的破坏；另一方面，危机处理中对资源的整合与有效配置却有赖于拥有大量可支配的资源，因此，资源的匮乏无疑为危机的处理带来了新的挑战。

从信息层面来看，危机对组织的基本价值、行为架构、运营体系等多方面的冲击，必然导致信息渠道的不畅及信息内容的混乱与无序，这都构成了危机紧迫性的重要诱因。

4. 破坏性

所有的危机都必然会不同程度地造成损害，破坏性是危机的本质属性。危机的破坏性可以有形的，如危机造成的人员伤亡、财产损失、对社会秩序的破坏

等；还可以是无形的，如企业形象的损害、声誉的下跌、公信力的下降等。现实中，危机的有形损害通常伴随着无形损害，而随着无形损害的蔓延，有形损害常呈现出扩大的趋势。

9·11事件是珍珠港事件以来美国遭受到的最惨重的袭击。美国东部时间2001年9月11日早晨八时四十分，恐怖分子劫持了四架美国民航飞机进行自杀式恐怖袭击，其中两架撞击位于纽约的世界贸易中心，一架袭击了首都华盛顿五角大楼——美国国防部总部所在地。世贸中心的两幢110层大楼在遭到攻击后相继倒塌，附近多座建筑也受震而坍塌，而五角大楼的部分结构被大火吞噬。据统计，在事件中共有2986人死亡，包括美国纽约地标性建筑世界贸易中心双塔在内的6座建筑被完全摧毁，其他23座高层建筑遭到破坏，美国国防部总部所在地五角大楼遭到局部破坏，部分墙面坍塌，美国经济同样遭到严重打击。救援活动持续了数月，仅事发现场的清理工作就持续到次年年中。

美国9·11事件一周后，一位政府经济官员在哀痛的同时指出，造成的美国最大的损失不是人员的死亡、不是几栋坍塌的大楼，更不是股市的持续下滑，而是美国公民对政府的信任危机：他们对这样的政府是否有能力保护自己产生了怀疑，他们的消费激情、工作激情、创作激情遭到了前所未有的打击。^①

该事件还在心理上对美国民众造成了前所未有的影响。恐怖袭击发生后的半年内，寻求心理治疗的多是幸存者、他们的亲属、救援人员以及常看有关节目的电视观众。随后，有关当局不止一次地发出可能再次发生恐怖袭击的警报，使得人们感到前途未卜。有公司官员反映，越来越多的职工反映他们的情绪紧张焦虑且失眠；纽约市消防局100多人因精神紧张告假；一些向来镇静和自信的人现在开始服用安眠药和镇静剂，越来越多的人向心理医生咨询。休假在家的一位消防队员说，他即使在同孩子玩耍时脑海里也会浮现出他在“9·11”事件后在现场捡拾遇难人员残肢的场面。^②

从上述案例中可以看到，9·11恐怖袭击不仅造成了大量的人员伤亡、建筑物破坏等有形的损坏，还在一定程度上影响了市民的心理健康，造成了市民对政府的信心下降等无形的危害。这些无形危害的形成与蔓延，部分又会以有形损害的形式表现出来，如股市的下跌、经济的下滑无不与这些无形的损害相关。可见，在危机的处理过程中，一方面要关注危机造成的有形损害，另一方面，也决不能对危机的无形损害掉以轻心。

① <http://www.chinamtc.com/html/31611-5.htm>, 2006-04-27.

② “9·11”事件在美国人中的心理创伤依然存在. 新华网, 2002-03-06.

5. 隐蔽性

隐蔽性与突发性凸显了危机从积累到爆发阶段的特征。危机的隐蔽性是一个动态的过程，它是危机量变的阶段。应注意到，危机具有的隐蔽性虽构成了危机预警的难点，但并不意味着在危机爆发之前我们都毫无察觉或者束手无策。组织树立正确的危机意识、建立有效的危机预警机制有助于其及早发现危机，并将之消除在萌芽状态。

6. 扩散性

危机的影响与危害是具有高度扩散性的，尤其是在当今互联网普及、通信技术发达、传播手段日趋多元化、信息呈几何级数增长的背景下，危机一旦爆发，一夜之间几乎就人尽皆知。危机的扩散性还体现为危机的涟漪效应，牵一发而动全身的系列危机也日益常见，三鹿集团危机引爆的全国乳业危机就是明证。

危机的高度扩散性在危机管理过程中表现为时间上的紧迫性，同时也凸显了危机中的媒介管理与沟通管理的重要性。

1.1.3 危机的类型

认识危机的类型是正确处理与应对危机的首要环节，也为制定相关的危机管理战略提供了重要的依据。危机的分类根据不同的标准可划分为多种类型。

1. 按照危机的性质划分

按照危机的性质划分，危机可分为自然危机与人为危机。自然危机是指非人为原因引发的危机，如暴雪引发的城市交通瘫痪、地震造成的人员伤亡与财产损失等；人为危机即由人为的原因引发的危机，如企业内部财务危机、恐怖活动、破坏性事件等。

2. 按照危机产生的诱因划分

按照危机产生的诱因划分，危机可分为外生型危机、内生型危机以及内外双生型危机。外生型危机是指由于外部环境的变化带来的危机，如禽流感疫情爆发引发的与“鸡”相关产业的危机；内生型危机主要是指由于组织内部要素的异化、管理不善等原因造成的危机，如上文提到的雀巢奶粉碘超标事件就是由企业内部管理不善造成的。

然而，现实中的危机常常是企业外部环境变化与内部管理不善等因素交叉作用的结果，很难清晰地划定两者的边界，故许多危机都表现出内外双生的性质。下面以美国克莱斯勒汽车公司为例，看看企业的外部环境与内部管理是如何交互影响、共同作用产生危机的。

美国克莱斯勒汽车公司建于1925年，是美国三大汽车公司之一，总部设在底特律。在20世纪40年代公司为降低成本一直不肯改进原有车型，墨守成规，未进行重大技术改革，因而丧失了迅速扩张市场的时机，丢掉了很大一部分市场份额。1979年，中东石油价格暴涨，美国出现了经济危机，汽车行业首当其冲。为了应付国际原油价格上涨以及激烈的市场竞争，公司被迫将大部分重要的国外资产处理或改组。此时由于油价的上涨，消费者日益倾向选购节能、价低的小型车，而克莱斯勒公司此次又错估了形势，在重要转型时期没有迅速调整生产方向，而是继续保持大型车的生产，导致克莱斯勒汽车在国内市场上的销售比重仅占8.1%，库存积压8万余辆，亏损11亿美元，积欠各种债务达48亿美元，几乎濒临倒闭。

国内学者胡百精曾尝试将以上两种分类维度结合起来，建立了一个开放的危机的类型模型（见图1-1）。

该模型包含如下基本点^①。第一，危机类型可以划分为两组对立的基本形态：人为危机与非人为危机、内部危机与外部危机。第二，图中ACO区域指示由外部人为原因引发的危机；BCO区域指示由内部人为原因引发的危机；ADO区域指示外部非人为原因引发的危机；DBO区域指示内部非人为原因引发的危机。第三，图中将危机系统置于X轴与Y轴构成的坐标系下，是为了体现危机生成与发展的动态性和开放性。第四，ACBD形成的圆环系统指示由各种要素交织于一体而引发的复合性危机。第五，O点代表在各类危机诱因的相互作用下，最终促成危机爆发的“燃点”。

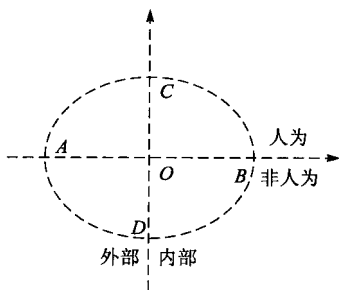


图1-1 胡百精建立的模型

该模型虽对危机的类型进行了更为细致的划分，但由于危机诱因的复杂性，其在实践中可能缺乏一定的可操作性。

^① 胡百精. 危机传播管理. 北京: 中国传媒大学出版社, 2005: 12.