**危机沟通（第九讲）**

**拍摄地点选择**：书房、图书馆、或教室等均可，授课教师坐着讲授。

**第九讲时间：**约8分钟。

**第九讲主要知识点：**危机沟通的特点和发展阶段。

**第九讲脚本如下：**

各位同学大家好，今天我们主要讲危机沟通的特点和形成发展阶段。何谓危机？英国人韦伯斯特认为危机是“一个更好的或者更坏的转折点，一个决定性的时刻，一段至关重要的时间，一个达到危机关头的情景。”一般来说，危机是指使企业或组织遭受严重损失或面临威胁的突发事件。这种突发事件在很短时间内波及很广的社会层面，对企业或其品牌会产生恶劣的影响。它包括财务危机、人力资源危机、经营管理危机、信誉危机、灾难危机、战略危机、媒介危机等。

举例说明，2011年，据央视《每周质量报告》的3·15特别节目《“健美猪”真相》曝光，河南孟州等地添加“瘦肉精”养殖的毒生猪，顺利地流向了双汇。双汇宣称“十八道检验，十八个放心”，但猪肉不检测“瘦肉精”。遭曝光后，该公司采购部业务主管承认，他们厂的确收购添加瘦肉精养殖的所谓的“健美猪”。一石激起千层浪，来自社会各界的谴责声铺天盖地，一场诚信责任危机就此拉开序幕。

对于此次危机事件，双汇集团作出六项决定：一是强化源头控制；二是执行生猪逐头检验，原辅料强化批批检查；三是成立双汇集团食品安全监督委员会，监督企业各个环节建立双汇集团食品安全奖励基金，每年“3·15”做总评；四是建立食品安全举报制度，公开透明接受监督；五是引入“中国检验认证集团”作为独立监督机构进行第三方监测；六是加快养殖业发展，进一步完善产业链，提高企业对产业链上下游的控制力。

然而，即便双汇集团采取了一系列举措，还是难以挽回经济上的重大损失。双汇集团发布的2011年业绩报告表示：受瘦肉精事件影响，企业损失惨重。公司去年净利润同比降51.3%，营业额损失了近200亿元。双汇称，去年“3·15”报道的“瘦肉精”事件引发了消费者对食品安全的担忧，双汇产品面临消费者质疑；导致市场销量下滑，双汇品牌遭受到前所未有的信誉危机。

一、危机的特点

虽然危机事件的原因与表现形式多种多样，但企业危机一般都具有如下共同的特点：

（一）突发性

危机具有很大的突发性和偶然性，人们往往难以预料企业危机在什么时间、地点、以什么样的方式爆发、爆发的程度如何等，对于危机的情况更难以准确把握。危机突发性这一特征上也增加了危机管理的难度。危机的突发性使危机管理面临两大问题，一是危机的爆发会给企业带来破坏性的打击，损失巨大；二是危机一旦爆发。虽然它所延续的时间比较短，但它对企业人财物的破坏短时间内难以恢复,，尤其是企业管理体制在短时间内难以正常运行。

（二）紧迫性

危机的紧迫性指危机爆发后，留给企业的反应时间是极其短暂的，甚至根本没有留给企业反应时间。危机发生扩散的紧迫性要求企业必须在最短的时间内以最快的速度做出决定。

（三）不可预见性

尽管在理论上人们可以猜测某个危机的可能性，但是在实践层面上，往往很难准确地预见危机发生的具体时间、实际规模、具体态势和影响深度，因此危机时难以预测的。

（四）隐蔽性

外在的危机很容易被发现，也容易被消灭。但是有些危机一直潜伏在内部，是在安全线以下，在企业内部相对稳定时，没有危害到企业的正常经营，这样的危机是隐性危机。随着长期的积累和内外因的共同作用，危机最终从量变发生质变，这时的企业危机由隐性转化为显性，企业危机开始全面爆发，致使企业的经营运作受到巨大威胁。

（五）公开性

传播业的飞速发展，信息传播渠道的多样化、信息传播速度的高速化、传播范围的广泛化，任何一个较小的危机都能经过广泛的渠道传播迅速公开化，使危机事件及企业成为公众关注度的焦点。这不仅使得危机事件本身具有公开性，而且使得后期危机的处理过程、处理措施也处于公开的状态。

（六）两面性

危机的本质在于危险性与机会性同在，也就是说危险与机会共存。危机的破坏性使很多企业因为遭遇危机而使生产经营困难甚至倒闭破产；但是另一方面，危机也能给企业带来发展的机会。危机给企业带来的机会主要表现在两个方面：一是危机能使企业认识到自身的缺陷和问题，对症下药，提高企业的经营效率和核心竞争力；二是危机中的企业是公众关注的焦点，危机处理得当，能使企业的信誉和知名度迅速提高。另外，以往企业危机的经验教训，可以被其他企业借鉴，从中找出危机产生的原因、预警危机、控制危机的有效方法，为其他企业的危机管理提供借鉴意义。

二、危机的形成与发展阶段

同企业具有生命周期一样，企业危机也有自己的生命周期，企业危机的发展分为五个阶段：潜伏期、征兆期、发生期、总结期和恢复期。

危机处理

采取措施

危机总结

危机预控

危机恢复

危机预警

正常控制范围

时间（T）

D

C

F

E

B

A

图5-1危机形成与发展阶段

A点到B点所示的阶段是危机潜伏期，这个阶段，企业表面上看起来正常，但是平静的表面下有潜在的危机因子成长。这个时期各种危机因子正在积累，是危机的萌芽状态。

B点到C点的区域是危机的征兆期，这一时期，危机因子经过前一阶段的积累，各种危机因子已经和企业正常的生产经营产生冲突，爆发出一些不良的征兆。

C点到D点的区域是危机的发生期，这时期的特点是危机不断扩大，企业管理失控，不论从危机的严重程度还是危机的范围上讲，事态是在不断扩大的。这一阶段的后期，由于企业对危机的重视，采取了一系列的手段来消除危机，使得危机渐渐平复。所以从上图可以看出，危机的发生期这一阶段是倒U型的。

D点到E点这个阶段是危机的总结期，经过前期对危机采取的一系列管理措施，危机渐渐平复，企业开始对危机进行总结，对危机事件进行评价，相关责任人也应承担相应的责任。

E点到F点这段区域是危机恢复期，在这一阶段，前期发生的危机使企业的生产经营状况受到影响。此阶段的主要任务就是使企业的运营回到正常状态。同时还要利用此次危机获得的经验重塑企业形象、提高企业抵御危机的能力等。