

第 1 章 危机概念与危机根源

导言

危机具有突发性、损害性、紧迫性与不确定性，“黑天鹅效应”或“小概率事件”是其表现，“不确定性”与“随机性”则是其本质。

知识要点

- ※ 黑天鹅效应
- ※ 不确定性
- ※ 危机内涵与特点

学习目标

- ※ 了解危机概念
- ※ 了解危机的构成要素和独特性
- ※ 了解危机来源

1.1 引导案例两则

1. 搅拌机清洁工达安的遭遇

1994 年 12 月 19 日，一个叫作达安的美国小伙子经历了一场令他终生难忘的灾难。

达安是一个爱打篮球、充满理想的年轻人，但是现实让他明白他必须找一份工

作来养活他的家人，特别是他有了一个女儿之后，于是他到当地一家混凝土公司寻求到一份工作。达安工作很卖力，两年后得到提升。

但是在开始他的新工作之前，达安并没有得到任何有关新工作的安全培训。达安的新工作是清除混凝土搅拌螺旋中残留的混凝土，达安认为他能够干好。在 12 月 19 日这一天，达安穿着厚厚的牛皮底登山鞋站在混凝土搅拌车身上工作，后来他爬上了搅拌车栏杆，突然脚下一滑，掉进了正在工作的螺旋转盘里。达安陷在了里面，而螺旋刀片仍在运转。

其他工人听到了搅拌车螺旋转盘发出的不正常声音，才发现达安掉进了螺旋转盘，他们立即关上机器并且拨打了 911，营救人员来了，他们尝试用不同的方法将达安救上来。万幸的是，最后达安被平安救出，经过努力救治，双腿也保住了。

后来，达安所在的混凝土公司被强制要求改进工作环境，包括增加危险警示，对工人进行更好的安全培训，在清洁混凝土机器以及平台周围安装高于 4 英尺的围栏等。

2. 东阿阿胶涉嫌虚假宣传

2007 年东阿阿胶集团发布一款新产品“桃花姬阿胶糕”，以阿胶制成品形式推出，“方便、即食”是其主要卖点。因为阿胶的原因，人们对它属于“食品”还是“保健品”并不十分清晰。但在桃花姬阿胶糕产品的外包装盒上的明确标注是“食品生产许可证号”，并没有“食健”等相关标识，这表明“桃花姬阿胶糕”属于食品而非保健品。2012 年 10 月中旬，在东阿阿胶集团的官方网站上，出现一篇由公司原创的“桃花姬阿胶糕刷新纪录”文章，开篇第一段就说：“桃花姬阿胶糕作为公司保健品的主打产品，近期销售形势喜人。”

从桃花姬阿胶糕的配料表来看，产品的主要成分是黑芝麻、绍酒、核桃仁、冰糖等，阿胶的排列位次处于后段，因此产品中阿胶的成分并不多。“换个角度来说，所有的保健品都会出现‘食健’的许可标识，但这款产品的标识上并未出现上述字样，所以公司官网上所谓的‘保健品’，存有误导消费者的嫌疑。”

结合同期被媒体曝光的产品终端销售存在价格混乱等现象，此次“食品”当“保健品”销售的负面新闻令投资者提心吊胆起来：“这不是虚假宣传吗，看来公司股价要遭遇波折了。”

资料来源：陈颖婕. 东阿阿胶涉嫌虚假宣传：将食品标注成保健品 [N]. 上海青年报，2012-10-25.

问题研讨:

1. 达安陷入的灾难给他带来怎样的痛苦？达安为什么陷入了这个灾难？现实生活中与这一事件相似的事件有哪些？
2. 东阿阿胶集团出于什么原因会将“桃花姬阿胶糕”这一款食品当成“保健品”来销售？“涉嫌虚假宣传”这一负面新闻对东阿阿胶集团会造成什么影响？
3. 两则案例中的突发事件具有哪些特点？

1.2 危机概念的内涵

1.2.1 危机特征与概念界定

显而易见，达安遭遇的灾难不仅让他陷入生理上的极度痛苦，而且使其原先挣钱养家的计划无法实现，这场事故与灾难是他没有预料到的事情；东阿阿胶集团出于销售额度与利润等因素考虑，将桃花姬阿胶糕这一食品作为保健品销售，明知销售人员虚假宣传，不仅没有及时制止，还在官方网站上为之正名，对公司形象、股价与未来投资潜力都造成了巨大的负面影响，这也是始料未及之事。

类似的如上海外滩踩踏事件、东方之星客船翻沉事故、苹果公司“后盖门”事件、3·15晚会与“大概8点20分发”事件、“三株口服液喝死人报道”事件、农夫山泉“标准门”事件与自证清白、湖南嘉禾拆迁连坐事件、山东平度拆迁纵火案、兰州自来水污染事件、SARS事件、MERS危机、Ebola疫情、阿里巴巴“欺诈门”、丰田汽车“暴冲门”、山东移动“短信门”、强生“毁容门”、王老吉“添加门”、前世界银行行长女友“加薪门”、国际足联（FIFA）贪腐丑闻等无一不是在常态化运营管理或社会秩序运行中出现的意外，并给相关主体带来或大或小、或这方面或那方面的损失与后果，可以用“陷阱”来形象地描绘。

这些“陷阱”在具体形态上千变万化，但都表现出一些共同特征，即：突发性、危害性、扩散性、发展不确定性和处置紧迫性。这些特性正是“危机”的基本构成要素，事故、突发事件也具有这些特点，三者之间的差别可以根据两个要素来判断。

（1）对组织的影响程度差异。危机影响较大，存在或潜藏着对整个组织机体的根本性的毁坏；事故影响小，对组织是局部破坏。例如，达安的遭遇对自身是严重危机，如果事件影响到其所在公司，造成了如严重财务赔偿压力、政府强制关

闭等后果，那么对组织而言就是一次生存危机，反之则是一次突发事件或生产安全事故。

(2) 延展性或后续性不同。危机往往是由一系列细小的事件或事故逐渐发展而来的。达安的悲剧与公司岗前培训欠缺、公司安全设施不完备以及达安自身危机意识薄弱等都有关系；东阿阿胶集团的遭遇则是因为将重点放在销售利润上，对投资者关系、客户心理体验以及市场竞争本质缺乏充分认知。

简而言之，“危机”是由内部因素和外部因素突变导致形成的一种对实现组织基本目标造成威胁的具有破坏性、威胁性的紧张状态，是组织管理或社会秩序丧失平衡，“难以维持现状的一种状态”，是“极度危险或艰难的动荡不定的局面”，是“一种决策形势”，是“一种对组织生存具有立即且严重威胁性的情境或事件”，是“一个关键的阶段或转折点”。但在具体应用中，“危机”的含义取决于具体情势，与涉及的学科范畴有关，也与特定研究者想要强调的重点有关。

1.2.2 与危机概念有关的事实

从学术角度而言，作为系统性的理念基础，危机概念研究存在四个事实。

1. 关于危机的界定有一百多种，这说明对于危机的认识已经比较成熟

无论是西方国家还是中国，基本不再对什么是危机进行概念地抽象界定了。较为明确的判断时间是在世纪之交，最后能够查到的探讨危机概念的英文文献大约在2005年，其后就是直接使用危机或者突发事件概念，到底使用哪一种概念取决于具体情况，但很多情况下，人们可以采用通用的危机概念。

通用的危机概念被称为“工具书概念”，即危机是极度危险或艰难的动荡不定的局面；是某事发展过程中一个关键的阶段或转折点，面临三个发展方向：借助危机改善、维持原状和劣质化。

2. 危机在不同学科的界定有所不同，这与学科特点差异有关

危机研究开始于对“一战”“二战”的反思，经过对20世纪五六十年代复杂的国际关系和国际政治环境下的古巴导弹危机、布拉格之春等事件研究之后，逐渐形成一个具有特定研究范畴和研究方法的新学科，它在20世纪80年代分化为两个分支，一支延续传统安全领域研究进而拓展至公共危机范畴，另一支逐渐延伸至企业管理领域，形成企业危机管理，展现出明显的跨学科特点。由此，“危机”概念在

国际关系学、政治学、社会学、组织行为学、经济金融和管理学领域都有一定层次的探讨,虽然具体语言表达有差异,但基本内涵是都强调“丧失平衡”。具体表现如下:

(1) 危机是国家之间关系或国际社会秩序与现存格局难以维持的局面,是组织明显难以维持现状的一种状态。

(2) 危机是一种决策形势,在此形势下,企业利益可能受到威胁而导致较大损失。

(3) 在组织系统中,因其外部环境和内部条件的突变,对组织系统的总体目标、人员和利益构成威胁而导致一种紧张的状态。

(4) 危机是事物的一种不稳定状态,是组织因内、外环境因素所引起的一种对组织生存具有立即且严重威胁性的情境或事件。

3. 危机在具体界定方面千变万化,与研究者所欲强调的重点相关

最具代表性的研究者有查尔斯·赫尔曼、罗森塔尔、斯蒂芬·巴顿、罗伯特·希斯、薛澜等人。如果说赫尔曼、罗森塔尔确定了国际政治与国际关系学领域危机概念的话,那么斯蒂芬·巴顿则对危机在企业管理领域的内涵进行了精准描述;如果说西方学者通过漫无边际的先行,探索了危机在不同领域的基本要义,薛澜则凭借2003年“非典”这一偶发事件,一改中国学者研究危机必引用罗森塔尔界定的传统,对危机做了恰如其分的描刻。^①

(1) 查尔斯·赫尔曼(Charles Hermann)认为,危机是一种形势,在这种形势下:决策单位的优先目标受到威胁;决策者在形势进一步发展前作出反应的时间受到限制;事件的发生使决策者感到震惊。^②他强调危机是一种情境状态,其决策主体的根本目标受到威胁,在改变决策之间可获得的反应时间很有限,其发生也出乎决策主体的意料。

(2) 乌里尔·罗森塔尔(Uriel Rosenthal)和波特·皮恩伯格(Bert Pijnenburg)认为,“危机是指具有严重威胁、不确定性和有危机感的情境”,进一步而言:“危机是严重威胁社会系统的基本结构或者基本价值规范的形势,在这种形势中,决策集团必须在短的时间内、在极不确定的情况下作出关键性决策的事件。”

^① 关于危机的界定如此繁多,虽然1969年赫尔曼的界定算得上经典,但因为过于强调“决策取向”而受到批评,人们倾向于用“过程倾向”的界定取代较为狭窄的“决策取向”界定。罗森塔尔对危机所做的界定既强调了危机要素和决策需求,也突出了高层管理者应对的过程,因此被西方学术界所普遍接受,中国开始危机管理研究之时也大多借用该定义。

^② Hermann C F. Crises in Foreign Policy: A Simulation Analysis[M]. New York: Bobbs-Merrill, 1969: 30.

(3) 斯蒂芬·巴顿 (Stephen Barton) 认为, 一个会引起潜在负面影响、具有不确定性的重大事件, 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。与他持同样观点的福斯特 (Foster) 强调, “危机有四个显著特征: 急需快速做出抉择, 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”。

(4) 罗伯特·希斯 (Robert Heath) 认为, 危机是对人和物的威胁, 失控和潜在危害给解决危机所施的压力, 明确指出“危机”的基本条件包括: 反应时间有限 (或表现得似乎很有限)、必须马上做出决策 (在时间有限的约束下)、信息不可靠或不完备、应对危机所需的人力与设备可能 (或显得) 超过实际可得。

(5) 薛澜等认为, 危机是决策者的核心价值观念受到严重威胁或挑战、有关信息不很充分、事态发展具有高度不确定性和需要迅捷决策等不利情境的汇集。^① 延续这一界定, 马建珍对危机做了进一步明细化, 将危机集中为极端类型, 是社会遭遇严重天灾、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。^② 综合看, 以薛澜为代表的中国学者多注重的是公共危机, 这些危机对社会秩序和公共利益具有巨大现实或潜在威胁, 对一个社会系统的基本价值观和行为准则架构产生严重威胁, 需要以政府部门为主体的公共部门在时间压力和不确定性极高的情况下做出关键性决策。

4. 危机构成要素与特性

几乎所有的危机概念界定都明确指出了“危机三要素”, 即: 突发性、威胁性与时效性, 拓展意义的危机具有突发性、紧迫性、威胁性、公共性、政治性、复杂性、危害性、两面性与社会性等特征, 但其最核心的特征是突发性、危害性、不确定性、紧迫性。

1.2.3 分类标准与危机类型

因为不同学科、不同研究者分类标准的多元性和差异性, 危机分类也呈现多样化。根据不同标准存在不同的危机类型。

^① 薛澜, 张强, 钟开斌. 危机管理 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2003: 26.

^② 马建珍. 浅析政府危机管理 [J]. 长江论坛, 2003 (5).

1. 按照成因及其来源,, 一般意义上的危机分类

(1) 外来危机和自生危机, 以危机发生源头为划分标准。
(2) 显性危机和隐性危机, 以危机表现形式和可感知程度为标准。
(3) 轻微危机和重度危机, 以危机对相关利益主体产生的负面影响程度为标准。

(4) 突发危机和渐生危机, 以危机发生演进过程与时间长短作为标准。

进一步的具体分类包括:

(1) 实物/经营危机: 如产品缺陷、泄漏或溢出、大火/爆炸、大规模营运中断、公关失当等。

(2) 非经营性危机或行政管理危机: 行政人员舞弊、贪污受贿或诈骗、歧视或骚扰、政府或监管机关调查或惩罚、法律诉讼、劳动条件恶劣等。

(3) 信息泄露危机或虚拟网络危机: 黑客、非法邮件大量涌入、违反保密协议、组织资料泄露、计算机数据或程序被篡改。

(4) 金融危机与经济危机: 信贷风波、挤兑/破产/组织高层管理者潜逃等谣言、过度证券化、去杠杆化导致市场崩溃、大规模罢工。

(5) 恐怖袭击行为或心理变态行为: 恐怖袭击、绑架或劫持人质、纵火、大规模投毒等报复社会事件。

(6) 自然灾害: 海啸、台风、暴雨、洪水泛滥、山林大火、地震、火山爆发、山泥倾泻等。

(7) 公共卫生突发事件: SARS、MERS、Ebola、H1N1 流感等各类传染病疫情。

(8) 社会危机: 与利益失衡或冲突、政治暴力、黑恶势力有关的群体性事件。

(9) 战争: 局部战争与全球战争、核威胁、宗教主义、极端民族主义、外国势力干预等。

2. 按照持续时间与影响范围,, 进一步细化

(1) “龙卷风型”危机。危机突然发生后会很快速平息, 来去匆匆, 不会给社会带来长久影响, 劫机、劫持人质、空难、沉船、垮塌导致的危机被认为属于这一类危机。一般认为, 采用突击队攻击、快速救援行动是解决劫机事件、劫持人质事件和应对空难、沉船或垮塌事故等突发事件的最佳选择。在学者们看来, 面对此种危机, 政府必须采取果断行动, 即使行动失败也比不采取行动要好。典型如莫斯科“人质事件”、昆明“3·01”暴力恐怖袭击事件、马航 370 失联事件、“东方之星”

号客轮翻沉事故和深圳“12·20”滑坡事故等。

(2) “腹泻型”危机。这种危机发展酝酿有一个较为漫长的过程，但在爆发后则很快结束。此类典型案例是美国得克萨斯州发生的大卫教邪教危机、日本的奥姆真理教事件、中国的法轮功事件等。在政府采取果断措施后，危机迅速结束。

(3) “长投影型”危机。这种危机酝酿时间较长，但爆发具有突然性，其后影响也很深远，长时间内难以平息，绝大多数社会危机，如种族冲突、环境性群体性事件都属于这一类型。形成此类危机的原因要么是未能充分治理危机根源，要么是危机应急处置失当，要么是由危机性质本身所决定的。

(4) “文火型”危机。这种危机开始缓慢，会逐渐升级，但没有明显的爆发过程，也结束得很缓慢，对社会影响的负面效应需要相当长的时间才会逐步显现出来，比如雾霾天气等。

3. 按照危机的发生主体分类

危机可以划分为个人危机、企业危机、政府危机与社会危机。个人危机主要涉及个人形象危机和家庭财务危机，企业危机则涵盖产品或服务 quality 危机、财务危机、品牌形象危机与人力资源流失危机等，政府危机主要与政府治理工具、权威性与合法性、行政行为、政府官员行为等有关。

特别地，社会危机主要是指源自社会结构层面的问题，因社会阶层结构的不健全、社会利益结构失衡、社会群体之间对立感增强等因素形成程度不同的社会紧张情势和局面，包括社会秩序崩溃、价值体系解体以及社会控制失效等。社会危机通常会发生对一个社会系统的基本秩序和正常运作产生严重威胁，并且在时间压力和不确定性极高的情况下，相关机构必须对其做出关键决策和应急处理的事件。它具有三个特性，一是不同社会群体对它抱有的态度是不同的；二是化解难度较大；三是持续时间长。

4. 对公共危机的分类：中外对比

公共危机是指突然发生并危及公众生命财产、超出人们心理预期、对人们心理和行为具有强烈的不确定性影响的事件。它容易引起人们的心态变化和恐慌，并导致其他危机事件的出现，进而危及社会秩序和公共安全，需要政府组织立即采取应对措施加以处理。

在借鉴国外学者研究的基础上，我国学者尝试着对公共危机进行分类研究，其

结果显示,除了分类角度有所差异外,国内外学者关于公共危机的分类在本质上没有太大分歧。以胡宁生和薛澜的观点为例,胡宁生按照动因性质、事件影响范围与波及范围、采取手段等标准,对危机分类做了归纳(见表1-1),薛澜从危机产生原因对危机做出分类(见表1-2)。

表 1-1 胡宁生的危机类型一般划分概览

划 分 标 准	相应的危机类型
动因性质	自然危机(自然现象、灾难事故) 人为危机(恐怖活动、犯罪行为、破坏性事件)
影响时空范围	国际危机、国内危机、组织危机
主要成因及涉及范围	政治危机、经济危机、社会危机、价值危机
采取手段	和平方式的冲突,如静坐、示威、游行等 暴力性的流血冲突,如恐怖活动、骚乱、暴乱、国内战争等
特殊状态	核危机与非核危机

资料来源:胡宁生.中国政府形象战略[M].北京:中共中央党校出版社,1998.

表 1-2 薛澜等的危机类型、表现与引致因素

危 机 类 型	一般危机表现形式	引 致 因 素
自然灾害型	自然灾害、突发性重大公共卫生和公共交通事件、环境污染	环境破坏、疾病传播、各种自然突发事件
利益失衡型	罢工、集体上访、静坐、游行示威、集会	经济发展的不均衡、社会保障制度缺陷
权力异化型	集体上访、游行示威、暴力抗法、刑事案件	政府治理失效
意识冲突型	大规模群体冲突、妨碍公务、刑事案件	意识形态领域出现异化形成的冲突
国际关系型	国家间的紧张局势、经济制裁甚至局部战争	与国际格局变化有关

资料来源:薛澜,张强,钟开斌.危机管理[M].北京:清华大学出版社,2003.

值得注意的是,危机分类是相对的,有些危机事件对个体、群体、企业、政府甚至整个社会都造成严重影响(见图1-1),典型如“三聚氰胺事件”“银杏叶事件”“草莓有毒事件”等。



图1-1 危机影响向多元主体扩散

1.3 危机根源是不确定性

1960年洛伦兹在求解地球大气的非线性微分方程过程中，发现不可能有效预报长期天气，因为“细节上最小的差异也能影响它们”，因此，在确定性的因果性动力系统中，生成“混沌”的潜在可能性“蛰伏”在每一个细节当中；一串事件的演化可能有临界点，在这一点上，小的变化可以放大为大的变化，这些“点”无处不在。这正是复杂系统理论所强调的“不确定性”，它不仅是自然世界的常态，也是人文社会系统运行的常态，“小概率事件”在历史上经常发生。

这种“一切皆有可能”又被称为“黑天鹅效应”。“黑天鹅效应”一词来自于纳西姆·尼古拉斯·塔勒布撰写的《黑天鹅：如何应对不可知的未来》。对该书最突出的评价是：从次贷危机到东南亚海啸，从“9·11”事件到“泰坦尼克号”的沉没，黑天鹅存在于各个领域，无论金融市场、商业、经济还是个人生活，都逃不过它的控制。怎样才能真正认识这个社会的运行方式？怎样才能避免小概率事件带来的重大损失？怎样才能在不确定的世界中占得先机？本书会教你以全新的视角理解现实世界，采取有效的应对策略防范风险，并把握黑天鹅带来的机会，从中受益。毋庸置疑，它将颠覆我们惯常的思维，让你重新掌握自己的命运。

客观而言，这一评论过于夸张了一些，“重新掌握自己的命运”并不容易，羊群行为、随波逐流、人云亦云等倾向某种程度都是社会个体在理性经济人思维下做出抉择后表现出来的群体行为，当社会群体在非理性主导下决策的时候，没有什么是有用的风险防范策略。塔勒布的《黑天鹅：如何应对不可知的未来》最重要的价值是在回溯重大历史事件过程中，发现一个近乎真理的事实：在平静的日常生活中，

人们总以为一切都会按照以往的方式继续下去，根本意识不到会发生突如其来的“黑天鹅”现象，自己的整个处境完全会被“不确定性”改变。

这一事实不仅在威廉·夏伊勒的《柏林日记》中有形象的描述：“即使在纳粹崛起、德国一步步走向灾难之时，柏林人也丝毫没有意识到自己的处境”，也在斯蒂芬·茨威格的《昨日的世界——一个欧洲人的回忆》中得到进一步证实。19世纪末20世纪初，科技与自由贸易的发展，使得人们“真诚地相信自己这个世纪正沿着一条万无一失的平坦大道走向‘最美好的世界’”，“用蔑视的眼光看待从前充满战争、饥馑和动乱的时代”，当1914年萨拉热窝事件和随后的奥地利皇帝宣战之后，人们一方面“顽固地不愿相信战争会来临”，内心强烈希望“能有一只坚强的手把脱缰的命运重新拽回来”，另一方面在军事行动开始后，人们“对战争的最初惊恐突然变成了满腔热情”。同样的情形20年之后再次发生：人们没有料到1933年“国会纵火事件”会带来另一场世界战争，“谁也不相信会有战争、革命和天翻地覆的变化。一切过激的行动、一切暴力行动，在一个理性的时代似乎已经不可能”；茨威格甚至坚定地说：“如果德国人把军队开进比利时，你们就把我吊死在那根路灯的杆子上。”

古巴导弹危机、20世纪70年代石油危机、20世纪80年代经济滞胀危机、1998年东南亚金融危机、2008年次贷危机与欧洲债务危机、冰岛国家破产、希腊债务危机、难民危机……层出不穷的突发事件、事故与危机已经提供了足够多的案例不断阐释着“不确定性”的巨大影响。

美国前财政部长罗伯特·鲁宾的《在不确定的世界》、前美联储主席艾伦·格林斯潘的《动荡时代》都在强调：大概每一代人都会感慨自己所处时代的艰辛，为不确定性所苦。多年以后塔勒布在《随机漫步的傻瓜》中表明了同样的观点：

(1) 你的成功不见得是因为比其他人高明，而可能是运气的结果。

(2) 生活的最大特点是不确定性，随机现象比比皆是，大起大落常常发生在须臾之间。

(3) 我们天生倾向于忽视低概率事件的可能性，无论这些事件会引发多大的灾难。

连金融大鳄索罗斯也逃不掉“不确定性”的影响，他在杂志《二十一世纪商业评论》接受采访时这样谈论“不确定性”：“（量子基金）创业的第一次重大危机发生在1971年。当时我们看好日本股市，日本股票非常便宜，还在缓缓上涨，而美股相比之下颓势明显。于是我们将大量头寸做空美国股市，做多日本市场。谁知道当时美国总统尼克松居然在某个周日的晚上宣布关闭‘黄金窗口’，各国货币只

能通过美元才能参与黄金交易。随后一周日本股市暴跌 20%，而我们大量做空的美国股市则冲上了云霄！最后我们靠早前投资的一家欧洲石油公司股票才勉强救了一命。到 1974 年，全球只剩下几家对冲基金，而且大部分都投资国内，我们是唯一一家国际对冲基金公司。”索罗斯的伙伴罗杰斯在投资破产中也逐渐体悟到：“市场保持非理性的时间比你能支撑的时间长得多。”

关于不确定性、黑天鹅效应或小概率事件的主要文献回顾表明：

（1）“不确定性”是突发事件，也是危机的根源，它直接导致微观系统管理的复杂化，企业、政府与非政府组织等主体无时无刻不处于危机当中。

（2）必须深刻体会“有限理性”约束带来的痛苦，避免在错误地估计形势之后还固执己见，这意味着人们在做决定的时候，对于自认为很确定的事情最好不要太确定。

（3）对世界的随机性与不确定性应当有所认知，在自认为很确定的地方，最好持保留态度，对不确定一定要保有谦卑和敬畏的态度。

依照塔勒布的观点，这个世界的随机性虽然无法避免，但可以试着接受它，并乐观地通过培养生活习惯、安全防范意识与安全防护能力，借助组织化力量与适当的危机管理工具对不确定性可能造成的伤害做预防或缓和。

本章小结

危机必然具有突发性与危害性，在发展方向上存在不确定性，要求相关主体应急处置的紧迫性。危机概念的内涵表明，危机概念具有三个既成事实，无论在细节上有什么变化，危机都表示的是组织管理或社会秩序丧失平衡，是难以维持现状的一种状态。危机根源在于世界的随机性或不确定性，文献梳理与历史回顾表明，要对不确定抱有谦卑和敬畏的态度。

思考与练习

1. 什么是危机？危机的构成要素是什么？
2. 危机的特点是什么？它与突发事件、危机事件、事故之间的区别与联系是什么？
3. 黑天鹅效应和小概率事件对你有什么启发？
4. 危机的产生根源是什么？它在具体领域里面如何表现？
5. 危机有哪些分类？这些分类有意义吗？试举例说明。

案例分析：“大概 8 点 20 分发”事件与艺人形象危机

2013 年央视“3·15 晚会”播出过程中，何润东忽然以“#315 在行动#”为标签发布一条微博：“苹果竟然在售后玩这么多花样？作为‘果粉’很受伤。你们这样做对得起乔帮主吗？对得起那些卖了肾的少年吗？果然是店大欺客。大概 8 点 20 分发。”原本指责的微博，但因一句“大概 8 点 20 分发”，引发一系列新的造句体，被众多网友模仿使用。一句“8 点 20 分发”将何润东推向舆论的风口浪尖，此举立即被网友质疑为央视“3·15 晚会”当“托”。对于此事，台湾达腾娱乐替旗下艺人何润东喊冤，称其微博号确实被盗。

问题思考

1. 结合危机概念，说明该事件是否属于危机范畴？
2. 如果是的话，它是哪一类危机？它的发生、发展与演化的规律是什么？
3. 你如何看待这一事件？

拓展阅读

[1][美]纳西姆·尼古拉斯·塔勒布. 随机漫步的傻瓜[M]. 盛逢时, 译. 北京: 中信出版社, 2012.

[2][美]纳西姆·尼古拉斯·塔勒布. 反脆弱——从不确定性中获益[M]. 雨珂, 译. 北京: 中信出版社, 2013.

[3][美]纳西姆·尼古拉斯·塔勒布. 黑天鹅的世界——我们如何被随机性愚弄[M]. 盛逢时, 译. 北京: 中信出版社, 2009.

[4][美]纳西姆·尼古拉斯·塔勒布. 黑天鹅: 如何应对不可知的未来[M]. 万丹, 译. 北京: 中信出版社, 2008.

[5][美]罗伯特·鲁宾. 在不确定的世界[M]. 李晓刚, 等, 译. 北京: 中国社会科学出版社, 2004; 成都: 成都时代出版社, 2011.

[6][奥]斯蒂芬·茨威格. 昨日的世界[M]. 舒昌善, 译. 上海: 生活·读书·新知三联书店, 2010.

[7][美]罗伯特·希勒. 非理性繁荣[M]. 李心丹, 等, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2008.