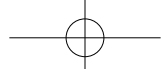


第一章

危机随时发生

夫物芸芸，各复归其根。归根曰静，是谓复命。复命曰常，知常曰明。不知常，妄作凶。

——《道德经》



逆转：舆情危机的预防与处置

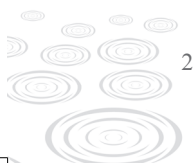
2022 年 11 月是一个极其寻常的月份，然而翻开这一个月热搜日志，你会发现，一些危机事件依然让我们记忆犹新。

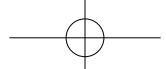
11 月 9 日，南京一男子上门掌掴男童的视频在网上疯传。所有看过这个视频的网友无不感到愤怒，大量网友开始对他进行“人肉搜索”，该男子的住址、职业以及背景全给晒到了网上。本来是自己有理的事，因为这一巴掌，男子不仅葬送了自己的职业前途，更打翻了他孩子对父亲的敬仰。

11 月 12 日，发生在广东潮州的一起车祸引起了大家的关注。一段监控视频显示，一辆特斯拉电动车在准备停靠路边时突然又飞快加速，以 120 迈的时速飞奔了 3 公里以后连撞两辆过路车，最后撞向路边。车祸造成 2 死 3 伤，“特斯拉失控”再次引发网络热议。

因防控引发的舆论危机，因纠纷引发的舆论危机，因事故引发的舆论危机……

这些，还只是我们能看到的极少一部分而已。





第一节 危机的不确定性和不连续性

想要搞清楚危机为何会如此频繁地发生，危机又为何会迅速进入人们的眼帘，引起公众的关注，那么就应该从危机的本质上找原因。

此前我们研究危机，一直在围绕危机的现象探讨，很少探究危机的本质。比如，危机中不同主体的表现是什么，危机作用下各种群体的情绪反应是什么样的，危机的传播与演变又是如何发展的，诸如此类问题，都需要给予回答。

我们发现，在本次全球性的新冠疫情之下，关于危机的讨论异常地踊跃，仿佛所有的社会治理问题、经济问题、经营问题、趋势问题和政治格局问题，都在以危机来做开头，这也在客观上给我们探究危机的本质，提供了一个新的机会。

危机的本质是什么？

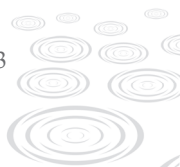
这个问题一直萦绕在我的脑海里。就像北京大学校园保安一样，他会问每个要走进北京大学校园的人三个问题：你是谁？从哪里来？要到哪里去？这被北京大学师生称之为灵魂中的“终极三问”！

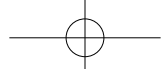
你是谁？就是给事物的一种定义。

那么，该如何给危机下个定义呢？

北京大学光华管理学院的路江涌教授在他的《共演战略：重新定义企业的生命周期》一书中，提到了对危机底层逻辑的解释，那就是“不确定性”和“不连续性”两个作用的乘积。

什么是不确定性呢？





逆转：舆情危机的预防与处置

“黑天鹅效应”就是不确定性。

在 17 世纪之前，所有的欧洲人都认为天鹅只有白色的，这是他们的信念，他们甚至认为世界上不会再有任何其他颜色的天鹅。直到从澳大利亚飞来一只黑天鹅，人们的信念被瞬间击溃。

也就是说，只需一只黑天鹅，就可以让之前“只有白天鹅”的结论失效，这就是“黑天鹅效应”。这就引起了人们对认知的反思——以往认为对的不等于以后总是对的。

“黑天鹅”隐喻那些意外事件：它们极为罕见，在预期之外，在发生前，没有任何前例可以证明，但一旦发生，就会产生极端的影响，改变着一切！

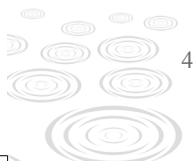
“9·11 事件”“英国脱欧”“俄乌冲突”“安倍被刺”等，都是黑天鹅事件。当然，这次的新冠疫情更是一个超级大的黑天鹅。

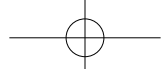
那么“黑天鹅”的底层逻辑又是什么呢？

它其实在告诉我们，**你不知道的事永远比你知道的事多，你不知道的事永远比你知道的事更值得警惕！**

在人类社会发展的进程中，对我们的历史和社会产生重大影响的，通常不是我们已知的事情，而是一次又一次突如其来的“变故”。就像尼古拉斯·塔勒布在他的《黑天鹅》一书中提到的那样：**历史和社会不是在爬行，而是会跳跃。**它们从一个断层跃上另一个断层，之间只有很少的摇摆。

回顾过去，无论是中国封建王朝中的“清君侧”，还是希特勒兵不血刃占领奥地利，我们往往会发现，决定人一生命运甚至决定一个国家命运的，其实是那些根本无法预料却影响巨大的黑天鹅事件。





什么是“不连续性”呢？

“灰犀牛事件”就是不连续性。

灰犀牛是生长在非洲草原的体型笨重、反应迟缓的动物。你能看见它在远处，却对它的潜在危险毫不知觉。一旦它向你狂奔而来，定会让你猝不及防，直接把你撞倒在地，然后踩得粉碎。

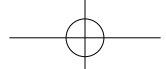
灰犀牛是从一个静止的状态转向运动的状态，它的动作不连续也不神秘，然而破坏性和危险性极大。这样一个形象的比喻，好像在我们身边比比皆是，比如我们身上不断增加的脂肪，比如环境污染、社会老龄化和贫困人口等。

可以说，“灰犀牛”是一种大概率的危机事件，它在社会各领域、各阶层不断上演。很多危机事件，与其说是“黑天鹅”，其实更像是“灰犀牛”，在爆发前已有迹象显现，但却被忽视。美国危机管理学会研究发现，只有 14% 的危机是真正“突如其来”的，剩余的危机则是“慢火煎熬”，不断升级、恶化的结果。

“黑天鹅”是难以预料的突发事件，是小概率且影响巨大的危机事件，它有一定的偶然性。“灰犀牛”是容易忽视的可预测事件，是一种大概率且影响巨大的潜在危机事件，它又有必然性。所以，如果给危机的本质来下一个定义的话，应该是这样：

危机的本质其实是事物在静态和动态两种作用效果下，所产生的具有不确定性和不连续性的过程，它首先体现出来的是危险而又紧急的状态，其次暴露出机会时刻和转折点。

当前我国经济社会正在发生深刻变革，当今世界也正处于百年未有之大变局，利益格局正在发生重大调整 and 变化，人们思想活动的独立性、选择性、差异性有了显著增强，网络舆论热点易发、多发也已成为当前社会舆论的重要特征。可以说，网络舆论场的“黑



逆转：舆情危机的预防与处置

“黑天鹅”与“灰犀牛”已成为常态，其破坏力更不可小觑，我们既要防范小概率、毫无征兆的“黑天鹅”舆论风波，又要防范大概率、已有征兆的“灰犀牛”舆论风暴。

因此，从本质上来看，危机既是一种危险的状态，又是一次机会窗口。所以危机特别考验一个人和一个组织的辨别能力、思维能力和决策能力。

第二节 | 危机永远是突袭

雕胡炊饭芰荷衣，水退浮萍尚半扉。

莫为风波羨平地，人间处处是危机。

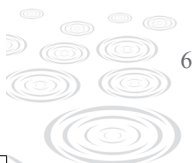
——宋·陆游《烟波即事》

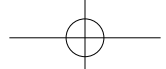
有的朋友说，我这辈子谨小慎微，也没有什么远大志向，安安稳稳地过日子，从来不会惹麻烦，不会碰到什么危机。

这倒让我想起了电影《有话好好说》中张秋生（李保田饰）面对被打得鼻青脸肿的赵小帅（姜文饰）说的那句话：看到打架的，我向来都会躲得远远的。

但故事也就这么凑巧，偏偏就是一次路过，张秋生却被一个挨打的人抢走了新买来的电脑。为了挽回自己的损失，这位老实巴交的工程师差点被逼成“寻衅滋事”的疯子。

像这样戏剧性的桥段可能不会每天上演，但是类似的偶然事件，却又每天都在发生！因为，**一切偶然都是必然，一切必然又都是偶然。**





“徽州宴老板娘”事件

2021年7月2日，在安徽蚌埠某小区内，一位女士遛狗时没拴狗绳，小狗突然扑向旁边的小孩，把孩子吓哭。孩子家长与这位女士理论，结果发生了争执。遛狗的女士不但不觉理亏，反倒当着警察的面，向对方骂道：“你的命没我狗值钱。”“不就是要钱吗？徽州宴是我开的，这一片都是自己家的，几千万我都赔得起……”

这样的“气话”被旁边的人拍下来放在了网上，这样的镜头立刻登上了抖音热搜，“徽州宴老板娘”立刻引发全国网友的关注，网络上几乎一边倒地谴责这个有钱的老板娘。

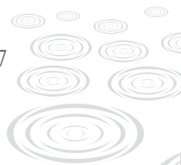
网友在谴责过后开始采取“联合行动”，许多所谓的网红博主聚集到徽州宴门口以获取热点流量。一浪高过一浪的“抵制”“曝光”行动就此展开！

徽州宴是蚌埠当地最有名的餐饮企业。随着网络舆论的持续发酵，“徽州宴”三个字被蚌埠人贴上了耻辱的标签；曾经生意兴隆的酒店门可罗雀，准备在这儿举行婚礼的新人也要退订宴席。

在舆论的压力下，徽州宴老板面对媒体向公众道歉，结果公众并不领情，反倒查出他一年收入高达两千余万元，却只缴了200元的个人所得税。舆论的火焰开始全面吞噬与徽州宴相关的人和事。

徽州宴的老板娘可能到最后还想不明白，为啥出来遛个狗，能差点儿把自家的买卖给遛黄了？

那为什么危机必然会发生呢？





我想，至少可以从两个角度去探讨：一个是从自然规律的角度，一个是从人的心理学角度。

先从自然规律上来看。

在自然界中，对于生物最大的危机就是物种灭绝。在我们赖以生存的地球上，已经历了五次大规模的物种灭绝（见图 1-1）。

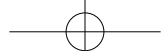
第一次	第二次	第三次	第四次	第五次
				
奥陶纪大灭绝 时间：距今4.4亿年 原因：气候变冷 海平面下降 后果：85%物种灭绝	泥盆纪大灭绝 时间：距今3.65亿年 原因：气候变冷 后果：海洋生物受重创	二叠纪大灭绝 时间：距今2.5亿年 原因：地壳板块漂移 后果：陆地上超过96%的物种灭绝	三叠纪大灭绝 时间：距今2亿年 原因：海平面下降之后又上升 后果：爬行类动物中大约76%的物种灭绝	白垩纪恐龙大灭绝 时间：距今6500万年 原因：外太空陨星撞击地球 后果：恐龙物种灭绝

图 1-1 地球五次物种大灭绝

第一次发生在距今 4.4 亿年的奥陶纪末期，这一时期由于地球气候变冷和海平面下降，导致了地球上大约 85% 的物种绝灭，比如三叶虫这样的节肢动物和海洋软体动物。

第二次物种大灭绝发生在距今 3.65 亿年的泥盆纪后期。在泥盆纪时期，地球气候温暖潮湿，陆生植物、鱼形动物得到空前发展，两栖动物开始出现。但是到了泥盆纪后期，由于地球气候变冷和海洋退却，以鱼类为主的海洋生物遭受了灭顶之灾。

第三次则是由于地球的地壳板块漂移和火山爆发等一系列原因，造成了陆地上超过 96% 的物种灭绝。这一时期距今 2.5 亿年，又被称为“二叠纪大灭绝”。



第四次是距今 2 亿年的三叠纪晚期。这一次是海平面下降之后又上升，一下延续了约 5000 万年，爬行类动物中大约 76% 的物种灭绝。

最近的一次物种大灭绝，发生在距今 6500 万年的白垩纪晚期，也就是我们所熟悉的“白垩纪恐龙大灭绝”。这次灾难是由于外太空陨石撞击地球，造成了全球生态系统的崩溃。地球上约 80% 的物种遭到灭绝，其中在地球上生存了 1.4 亿年之久的恐龙，从此消失。

有人说，我们现在正处于第六次生物大灭绝时代，它的特征是在过去的 100 年中，全球有 23 种哺乳动物遭到灭绝，大约每 4 年灭绝一个物种，这个速度要比正常化石记录的高出 135 倍。而这种生物灭绝的原因是人类活动的入侵和工业革命对自然资源的无限制开发。也有人说，病毒才是这个世界上真正的主宰者。

所以，从自然规律上来看，人类太渺小了，某种意义上讲，人类活着其实是一种偶然，死去才是一种必然！

我们再从心理学上探讨一下危机为什么会发生。

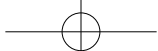
现代心理学上有一个著名的定律叫“墨菲定律”，它被称为 20 世纪最著名的心理学定律。墨菲定律是这么认为的：如果事情有变坏的可能，不管这种可能性有多小，它总会发生！

简单来说就是，最坏的事情总会发生！

我们常说，怕什么就会来什么。

比如出门扔垃圾怕门被反锁，结果一阵风吹来，门被关了；比如炒股，股票买进去就跌，卖完了就涨；比如一洗完车就下雨；再如渴望成功不一定成功，但害怕失败则一定失败……

总之，在我们的生活和工作中，只要有人参与的地方，就不可



逆转：舆情危机的预防与处置

能确保每一个环节都不犯错，环节越复杂，参与的人越多，出错的概率就越大。

这就是我们从心理学角度来看危机发生的原因。

与此同时，我们也发现在管理学上有一个现象叫“沟通漏斗”，其示意图见图 1-2。

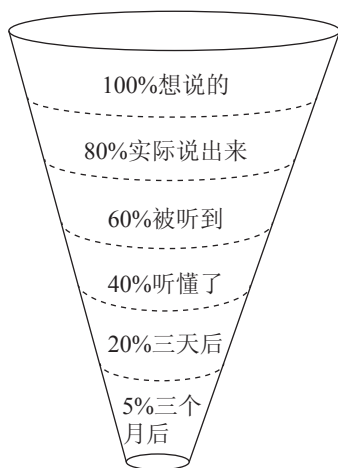
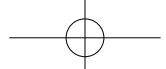


图 1-2 沟通漏斗示意图

沟通漏斗呈现的是一种由上至下逐渐减少的趋势，因为漏斗的特性就在于“漏”。对沟通者来说，心里想的是 100% 的东西，在众人面前、在开会的场合用语言表达时，这些东西已经漏掉 20% 了，说出来的只剩下 80%。

而当这 80% 的东西进入别人的耳朵时，由于文化水平、知识背景、理解能力等存在差异，只被听到 60%。实际上，真正被别人理解、消化了的东西大概只有 40%。等到这些人遵照领悟的 40% 具体行动时，已经变成 20% 了。这仅剩的 20%，如果不再进





行跟踪、反馈或者强调，那么三个月后，沟通者最开始头脑中想的内容大概只剩下 5% 了。

关于沟通中的漏斗现象，我们的古人其实早有证明。国学大家南怀瑾先生将之总结为：书不尽言，言不尽意！

关于“言不尽意”，我国的“儒、释、道”三家都发现了这样一个共同的问题——语言是有缺陷的，它无法完全、彻底地表达清楚一个人的思想和情感。

孔子与温伯雪子之间有一个“目击道存”的故事：

温伯雪子适齐，舍于鲁。……仲尼见之而不言。子路曰：“吾子欲见温伯雪子久矣，见之而不言，何邪？”仲尼曰：“若夫人者，目击而道存矣，亦不可以容声矣。”

佛祖与摩诃迦叶之间用拈花微笑来交流思想。禅宗在《文益语录》中也有关于语言无法交流自己至高思想的记载：

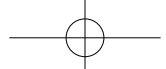
问：如何是第一义？师云：我向尔道，是第二义。

《道德经》开篇便说：道可道，非常道。

我们发现，沟通中的“漏”，是普遍存在的。

据此，我们可以得出一个结论：危机存在于我们的宏观世界和微观世界，它存在于我们存在的规律当中，**危机对于我们来说不是魔咒，而是与之共存的宿命！**





第三节 | 我们的错觉在加剧危机发生

假亦真时真亦假，无为有处有还无。

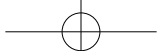
——清·曹雪芹《红楼梦》

一、所有人都会犯错

每个人都会犯错。人们犯错的原因很多，其中最普遍的是被自己的感觉所骗，把“感觉知道”和实际知道混淆在一起。凭感觉知道的事，并不意味着实际情况就是这样，所以会提高危机事件的发生概率。

2019年8月上映的电影《烈火英雄》开头有一场火灾。闹市区的一家火锅店着火了，特勤中队队长江立伟带着消防队员进入火灾现场之前，询问火锅店老板店里有没有易燃易爆品，老板回答“没有”，急着让江立伟带人去救被困在店里的女儿。江立伟在救出小女孩后，让一位新消防队员进入火灾现场检查情况。由于这位消防队员不知道店内一个温度达到燃点的房间里放满了煤气罐，贸然打开了房门，导致外面的氧气进入房间引发爆炸，这位年轻的消防员不幸牺牲。

悲剧发生后，江立伟被撤职，主因是他作为一线指挥员，轻信了火锅店老板的话，派出一位没有经验的消防队员勘察火场。江立伟作为一名优秀的老消防队员，面对火锅店火灾，感觉其中不会有更多的风险，但他还是犯了一个致命的错误：把自己的感觉和实际完全画了等号。这是在面对危机决策时，极为常见的一种错误。



有一次，我受邀到四川某市网信办组织的培训班中授课，在分析一些危机事件会不断发酵成负面舆论事件的原因时，场下有位领导眼睛一亮，若有所思。在午饭时间，他特意向我请教，能否将“危机事件中领导干部如何避免错误决策”作为一个研究课题，并邀请我再次授课。我深感这位领导的良苦用心，也了解一些大学的课题小组正在研究这一问题，但是以我现在的分析来看，也许我们能够最大限度地规避决策失误，却无法根本避免人的犯错。

也许意识到犯错的无法避免性，才是提升决策准确率应该有的观念。当然，我无意给决策者的失误推脱，更不愿看到因一些决策者出于私利而导致的更大危机。人会犯错和人故意犯错，完全是两个概念，一定要区分开来。

二、所有人都有错觉

在心理学上有一个非常有名的错觉试验叫“缪勒莱耶错觉”（见图 1-3），很多人看到两条带有不同方向箭头的长短相同的横线时，会得出横线长短不同的结论。

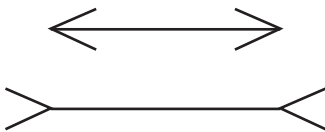


图 1-3 缪勒莱耶错觉

再如卡尼萨三角和卡尼萨矩形（见图 1-4），你会看到图中本没有的三角形和矩形。

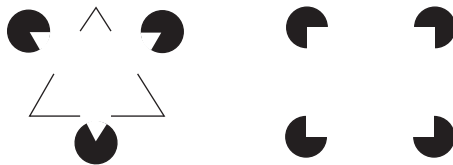
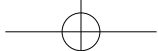


图 1-4 卡尼萨三角和卡尼萨矩形

客观上看，错觉的产生大多与环境的变化有关，而从人的主观上讲，错觉往往又与我们过去的经验有关。通过以上的视错觉图，不难发现这样一个事实：**大脑有一种倾向，就是一旦断定这个是正确的，就很难再从其他视角看待同一个问题。**这也是我们经常出现的经验主义和教条主义。

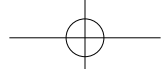
错觉几乎笼罩着我们生活的方方面面。比如，当经济低迷的负面新闻满天飞的时候，有人会认为自己的工作进展不顺利，自己的企业营业额会下滑，然而他不会考虑经济低迷到底跟个人所处的行业、自己所做的事情有多大的关系。

再如，自认为自己的经验十足，于是认定按经验办事就一定没有问题，这其实也是一种错觉。

常言道：淹死的往往都是会水的——越是经验老道，越容易在常识上犯致命的错误。

“5·22”甘肃白银山地越野赛事故

2021年5月22日，在甘肃白银市景泰县黄河石林大景区内如期举行了第四届黄河石林山地马拉松百公里越野赛。然而就是这场仅有172人参加的百公里越野赛，成了21名顶级跑者的夺命赛事。



甘肃省白银市为了拉动当地经济，使用当地特有的旅游文化资源，从2018年开始举办越野马拉松比赛。前三届的比赛进行得比较顺利，于是负责执行落实的景泰县相关领导和部门负责人，在第四届赛事的筹备过程中就放松了应有的警惕，赛事组织得并不规范，安全监管措施也形同虚设。

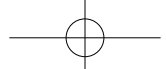
5月22日上午10点开赛，中午12点左右已经有131名参赛选手通过了2号打卡点。通过2号打卡点，也就意味着海拔从1347米迅速爬升到了2230米。随着海拔的提升，该赛段的风力也从6~7级提高到了8~9级，并伴有沙尘。更可怕的是，降雨降温突然出现，体感温度从之前的9℃左右，迅速降到了-5℃。

跑到这一赛段的选手，多数只穿着短裤背心，没有随身携带冲锋衣、保温毯之类的防护衣物。剧烈运动之时，如果长时间暴露在寒冷风湿的环境中，就容易出现身体失温的症状。身体失温时首先感觉到的是手脚发麻、身体战栗，然后就是抽搐、失去意识。整个过程只需要5分钟就可以让人失去生命体征，所以对身体失温者的黄金救援时间只有2~3分钟。

然而非常可惜的是，在最危险的2号至3号打卡点赛段，救援车辆无法上去，最近的医护人员也被安排在了6千米之外。

第一个倒下来的选手是梁晶。他是一名职业越野马拉松运动员，过去三年拿下过30多个百公里越野马拉松赛的冠军，在跑步圈被称为“梁神”。随后倒下的是曹朋飞、黄印斌、黄关军、吴攀荣……这里面，有的是业余高水平选手，有的是残奥会冠军。

回顾这起事故，无论是从赛事的组办方来说，还是从罹难的选手来说，经验不可谓不足，但也许正是因为这些所谓的经验，让人产生了麻痹心理和侥幸心理，最终酿成了21名选手死亡、8人受伤的悲剧。



逆转：舆情危机的预防与处置

在赛事的应急预案中，我们发现一个细节。该赛事应急管理小组的组长是白银市公安局常务副局长，而不是应急管理局局长。所以，赛前的应急管理预案，防护的重点放在了交通、防爆、防毒、防恐这些内容之上，却并没有提及气象灾害方面的预案。

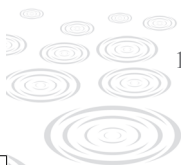
再看一下调查组对这起事故的定性：

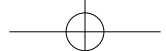
赛事举办机构风险防范意识不强，在赛前收到气象部门气象信息专报和大风蓝色预警后，未采取有效应对措施；未按高海拔赛事标准，将防风保暖装备列入强制装备清单；赛道补给点设置不合理，在最难最险的高海拔赛段（2230 米）未设置医疗救助和补给点；未采取加强和改善通信条件的措施，导致最危险时刻通信网络不畅。赛事承办执行和运营单位组织、管理、运营水平低，未按规定制定专项应急预案和安保措施，应急救援力量准备严重不足；在收到请求救援、大范围退赛信息后，前期救援统筹不够、组织不力。这是一起由于极限运动项目百公里越野赛在强度、难度最大赛段遭遇大风、降水、降温的高影响天气，赛事组织管理不规范、运营执行不专业，导致重大人员伤亡的公共安全责任事件。

人们的经验有时是优势，有时却是错觉。需要提醒大家的是，危机事件基本上都是突发变故，几乎无任何经验可以照搬。所以，越是经验老道，越需要克服错觉带来的影响，越要谨慎行事。

三、所有危机都有预兆

德国飞机涡轮机的发明者——帕布斯·海恩，在 20 世纪 40 年代提出了在航空界关于飞行安全的法则，这一法则后来被广泛应用





于企业的安全生产管理当中，并用他的名字命名，这便是人们所常说的“海恩法则”（见图 1-5）。

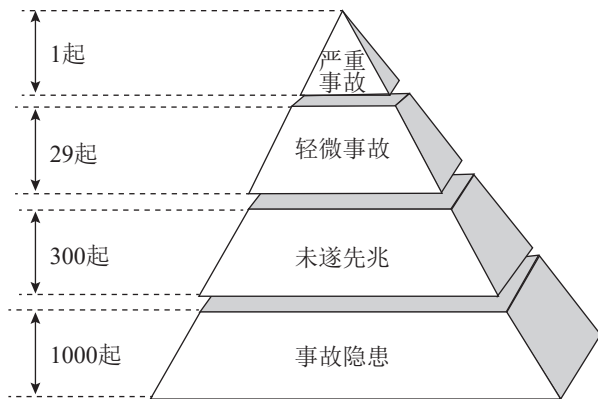


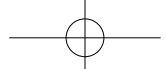
图 1-5 海恩法则

正如这个三角图示中所表示的那样，任何一起严重事故的背后，必然有 29 起轻微事故、300 起未遂先兆以及 1000 起事故隐患。

所有危机事件在到来之前，都会有所预兆，所以千万不要忽视那些小的漏洞和失误。

2019 年 3 月 21 日下午 2 点 48 分，位于江苏盐城市响水县化工园区的江苏天嘉宜化工有限公司发生爆炸事故。现场的爆炸视频一个小时后在互联网上疯传。事故发生 4 个小时后，国家应急管理部启动应急响应，应急管理部党组书记亲赴现场处理现场救援工作。这就是震惊全国的“3·21”江苏响水化工园区爆炸事故！

回顾这起爆炸事故，第一时间作出反应的单位，不是化工园区管委会，也不是当地的消防和媒体，而是中国地震台网。中国地震局在爆炸发生两分钟之后，通过“中国地震台网速报”官方账号发布消息，称监测到了震源深度为 0 米的“3.0 级左右地震”（见图 1-6）。



逆转：舆情危机的预防与处置

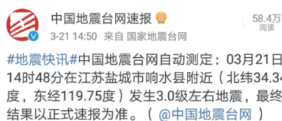


图 1-6 中国地震台网官方微博截图

此次事故共造成了 78 人死亡、76 人重伤、640 人住院治疗，直接的经济损失高达 19.86 亿元。

对于这样一起重特大安全生产事故，它之前暴露出来的安全隐患又有多少呢？

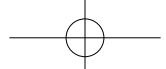
从国务院事故调查组的报告来看，这起事故的安全隐患其实早在 12 年前就埋下了。

江苏天嘉宜化工有限公司（以下简称“天嘉宜化工”）成立于 2007 年 4 月 5 日，主要负责生产化学原料和化学制品。国家安全监管总局办公厅曾发布《国家安全监管总局办公厅关于督促整改安全隐患问题的函》，其中在有关安全隐患问题清单中，江苏天嘉宜化工有限公司有 13 项问题。

另据人民日报百家号《江苏爆炸事故企业：连续 3 年因违法被开上百万罚单》报道，天嘉宜化工曾多次遭处罚。

2016 年 7 月，据响环罚字〔2016〕036 号文件，天嘉宜化工因违反固体废物管理制度被江苏省盐城市响水县环保局罚款处罚；据响环罚字〔2016〕037 号文件，天嘉宜化工因违反固体废物管理制度，违反环境影响评价制度，被江苏省盐城市响水县环保局罚款处罚。

2017 年 6 月，据盐环罚字〔2017〕15 号文件，天嘉宜化工被盐城市环保局处以 28 万元罚款；2017 年 9 月，据响环罚字〔2017〕052 号文件，天嘉宜化工因违反大气污染防治管理制度，违反固体



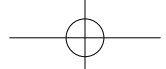
废物管理制度，被江苏省盐城市响水县环保局罚款处罚。

2018年5月，据响环罚字〔2018〕29号文件，对江苏天嘉宜化工有限公司违反建设项目环境影响评价和“三同时”制度和固体废物管理制度、大气污染防治管理制度的处罚，响水县环境保护局对其罚款48万元。处罚事由为，违反建设项目环境影响评价和“三同时”制度及固体废物管理制度。2018年5月，据响环罚字〔2018〕18号文件，对江苏天嘉宜化工有限公司采取逃避监管方式排放大气污染物和违反固体废物管理制度的处罚，响水县环境保护局对其罚款53万元。处罚事由为，采取逃避监管方式排放大气污染物和违反固体废物管理制度。

关于事故的原因，调查组的报告中这样写道：

事故调查组查明，事故的直接原因是天嘉宜公司旧固废库内长期违法贮存的确化废料持续积热升温导致自燃，燃烧引发硝化废料爆炸。事故调查组认定，天嘉宜公司无视国家环境保护和安全生产法律法规，刻意瞒报、违法贮存、违法处置硝化废料，安全环保管理混乱，日常检查弄虚作假，固废仓库等工程未批先建。相关环评、安评等中介服务机构严重违法违规，出具虚假失实评价报告。事故调查组同时认定，江苏省各级应急管理部门履行安全生产综合监管职责不到位，生态环境部门未认真履行危险废物监管职责，工信、市场监管、规划、住建和消防等部门也不同程度存在违规行为。

响水县和生态化工园区招商引资安全环保把关不严，对天嘉宜公司长期存在的重大风险隐患视而不见，复产把关流于形式。江苏省、盐城市未认真落实地方党政领导干部安全生产责任制，重大安



逆转：舆情危机的预防与处置

全风险排查管控不全面、不深入、不扎实。

随着“3·21”事故的发生，时任中国青年报社记者李润文的一份文字表述，也在网上流传开来。在文章描述中我们可以看到，早在2007年11月27日，该化工园区内的江苏联华科技有限公司就发生过一次爆炸，且造成了数十人死伤。但是，这场事故当时并没有见报。根据李润文的回忆，当时新华社、扬子晚报、金陵晚报等多家媒体到达了事故现场，但都被当地警察拦住了去路，并把他们强制带离了现场。

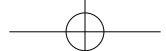
以上的未遂先兆和已遂事故叠加在一起，恐怕已经远超海恩法则中所言的范围。如果对于日常中一个个小的隐患，我们都视而不见、不以为意，终将酿成大祸！

第四节 | 危机需要正确面对

曲突徙薪亡恩泽，焦头烂额为上客。

——《汉书·霍光传》

臣闻客有过主人者，见其灶直突，傍有积薪。客谓主人，更为曲突，远徙其薪，不者且有火患。主人嘿然不应。俄而家果失火，邻里共救之，幸而得息。于是杀牛置酒，谢其邻人，灼烂者在于上行，余各以功次坐，而不录言曲突者。人谓主人曰：“向使主人听客之言，不费牛酒，终亡火患。今论功而请宾，曲突徙薪者亡恩泽，焦头烂额为上客耶？”



这是《汉书·霍光传》中写到的一段故事，意思是说普通人家做饭，都要先在厨房里垒起一个台子，上面放锅，旁边放鼓风机，然后在台子后面筑一个大烟囱。然而有这样一户人家，他们为了把火生得旺，就把后台的烟囱筑得非常直，而且这家有个不好的习惯，就是喜欢把柴火都乱七八糟地堆在灶台旁边。

有一天，一位从这家门口经过的路人就好心地提醒这家的主人：你家的烟囱太直了，这样升起的火太大，而且你放的柴火也太近，不如把烟囱改成弯的，把柴火抱远一些，更不容易失火！这家人听了以后一脸不高兴，认为这人说话真不吉利，刚从我们家门口路过，就说我们家会失火。

路人的好心提醒不但没有引起主人的注意，反而引起了他的反感。结果路人走后没多久，这家果然失了火。好心的邻居们奋力把这家人从火灾里救了出来，主人捡回来一条命，于是他就杀牛宰羊来答谢邻居。在宴席上，他把那些伤得重的放在最尊贵的位置，依次排位，很隆重的样子，就是没有宴请那个早就提醒他的路人。

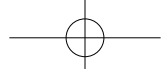
他身边有明白道理的朋友，对他说：如果你早早听了路人的话，又何必花费酒钱来论功行赏呢？这真是：曲突徙薪亡恩泽，焦头烂额为上客。

曲突徙薪、未雨绸缪，都是古人给我们留下的应对危机的宝贵思想财富。那么随着时代的变迁，我们又该如何正确面对新的危机呢？

危机的最终目的不是消灭，而是寄宿或演化！

就拿这次“新冠疫情”来说，新型冠状病毒对于人类无疑是一个致命的危机因子；但对于病毒本身来说，却是一次绝好的繁衍机





遇。有专家指出，从人类与病毒三年的斗争来看，更准确地说这是一种宿主之间的博弈关系。

所以人类和病毒之间一直是共存的关系。从目前来看，人类真正战胜的病毒也只有天花一种，对于其他所有的病毒都只是抑制和免疫，而没有将它彻底地消灭。就像禽流感，一百多年来，它一代又一代地出现在人类的生活当中。

一、危机如何演化

第一是通过速度！

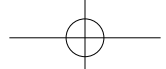
还是拿这次新冠病毒来举例：危机来临，人类与病毒就是一场关于速度的比拼。病毒为了更快地传播出去，把自己卸载到了最轻的地步，轻到只有单细胞存在，轻到可以通过接触传播，可以通过空气传播，甚至可以通过无接触传播、无症状传播。总之，为了提高它传播的速度，它已经到了无所不用其极的地步。

人类在这方面如何与之抗衡呢？

做法也许只有一个，那就是以更快的速度隔断它的传播。当人们隔断它的速度快于它传播的速度时，人类胜利，反之则败！

中国在这次疫情中，以最快的速度采取了隔离措施，封城封路，取消人员聚集；以最高响应，动员全国民众居家隔离；以最大范围，组织排查切断传播，精准防控，动态清零；以最强措施，医治患者研制药物。

从更广的一个范畴来看，所有的危机来临之时，都是一场关于速度的比赛。火灾来袭，比的是救火速度；地震来袭，拼的是抢救速度；爆炸来袭，看的是应急速度；负面舆情来袭，比的是涉事主



体的反应速度。

总之，危机在演化的时候，第一考验的就是你的反应速度，那些反应迟缓的“老弱病残”会被淘汰出局。

第二是通过态度！

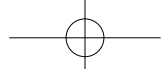
你到底是正视危机，还是忽视危机？

在“一战”末期，全世界出现了大面积流感，这个流感被称为“西班牙大流感”。为什么称为西班牙流感呢？原来，这个流感病毒是从美国起源的，由于美国在 1918 年派兵到欧洲出战，结果把病毒带到了欧洲大陆。开始的时候，这种病在俄罗斯叫作波兰病，在波兰又叫德国病，在德国又叫法国病，在法国又叫意大利病，总之没有一个国家愿意承认这种病是起源在自己的国家。直到西班牙的皇室感染上了这种病，这一消息不胫而走，出现在各国主要媒体的报端，于是全世界都把这种病叫作“西班牙大流感”。

这其实给我们一个非常重要的启示，人类在面对危机时，第一反应往往是退缩、惊愕甚至回避。所以，**危机是在一种极端的情况下，考验你对这件事的态度。如果你是无所谓的，那么它就会把你吞噬；如果你是积极准备的，那么它就会收敛。**

1986 年 4 月 26 日凌晨 1 点 23 分，苏联的切尔诺贝利核电站第四号反应堆发生了爆炸。连续的爆炸引发了大火并散发出大量高能辐射物质到大气层中，这些辐射物质覆盖了大面积的区域。这次灾难所释放出的辐射剂量是“二战”时期爆炸于广岛的原子弹的 400 倍以上。

据乌克兰官方统计，核泄漏事故发生后，乌克兰 12 个州 5 万多平方公里的土地受到污染，320 万人不同程度受到超剂量放射性



铯和铯的辐射，其中 100 万人为儿童。这些人患呼吸系统和甲状腺疾病的概率要比该国家平均水平高很多。在受到超剂量辐射的人群中，十余年的时间已经死亡 17 万多人。^①

1986 年 7 月 3 日，苏联共产党总书记戈尔巴乔夫在政治局会议上，对事故中很多人的表现大为失望。他愤怒地说：“30 年里，我们从你们——科学家、专家和部长们——那里听到的是，这里一切都很安全……结果表明部长们和科研中心都毫无控制能力。整个体系都弥漫着奴性、谄媚、宗派主义、打击异己、文过饰非和领导者中的裙带关系。”

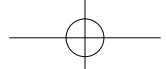
第三是通过精度！

唐代大文学家韩愈在《进学解》中提道：业精于勤，荒于嬉；行成于思，毁于随。

业精于勤的“勤”字，除了勤劳之外，还有专精的意思。也就是说，我们不仅要勤奋，还要精细、精干！

尤其是在当今这个信息高度发达的时期，在信息上稍有马虎就会出现致命的错误。2023 年 6 月 1 日，江西某职业技术学院学生在食堂吃出疑似为“鼠头”的异物，并将其拍成视频传到了网上，引发关注。该异物本应该由校方在第一时间做物证保留，然后送至食品检测机构做第三方鉴定，但是，关键证物却被学校涉事食堂在当天给丢弃了。随后，该地市场监督管理部门在未看到异物实体的情况下，仅根据视频照片进行判断，得出了“异物是鸭脖”的错误结论。此结论一出，立刻引发舆论快速发酵，“鼠头鸭脖”事件也成为网

① 引用来源：《切尔诺贝利核泄漏事故影响深远》，中华人民共和国商务部网站，<http://www.mofcom.gov.cn/article/bi/200210/20021000045185.shtml>。



络笑柄。半个月后，江西省联合调查组重新做细致调查，确定异物实为鼠头，该事件才得以平复。

危机无缝不钻，在当今这个社会，要想远离危机做成一件事，就要保持对事业的精度管理。

所以，我们在讨论危机到底会走向哪里时，我想可能取决于我们对它以上三个维度的思考。也就是说，危机的大小、强弱、快慢甚至是好坏，都取决于我们对它的认知，这也就意味着越是讨厌的越无法回避，越是恐惧的越需要正视。

认识了危机的本质，也就了解了危机发生的规律，从而明确了我们的处置思维路径。认识危机不仅仅是为了防控风险，更重要的是让我们形成一个防范危机的思维习惯。

就像郑板桥的诗里写的那样：

咬定青山不放松，立根原在破岩中。
千磨万击还坚劲，任尔东西南北风。

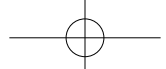
二、面对危机的思维模式

危机是个不速之客，又与我们共演共生，看似矛盾却又和谐统一。因此，我们面对危机，应该保持一定的思维模式。笔者认为，有三种思维模式值得参考。

1. 加速思维

在日常生活中，随着年龄的增长，我们可能有一种体会，那就是时间过得越来越快。小的时候感觉日子漫长，期盼快点长大，长大后又感觉时光飞逝，很多事情还没来得及做。

其实时间对于每个人来说都不是匀速前进的，而是加速前进



逆转：舆情危机的预防与处置

的。越是到了生命的末尾，越会感到时间流失得快。

在我们有限的历史进程当中，也呈现这种加速的状态。

被人们称为“传播学之父”的传播学创始人施拉姆（Wilbur Schramm），把人类的历程做了一个形象的假设，称为“最后7分钟”。他说，假设人类生存在地球上100万年的历史等于一天，也就是1天=100万年，1小时=41 666.67年，1秒钟=11.57年。

那么这一天中，人类文明的进展如下：

晚上9点33分，出现了原始语言（10万年前）；

晚上11点，出现了正式语言（4万年前）；

晚上11点53分，出现了文字（3500年前）；

午夜前46秒，古登堡发明了近代印刷术（1450年）；

年夜前5秒，电视首次开展展出（1926年）；

午夜前3秒，电子计算机、晶体管、人造卫星问世（分别为1946年、1947年、1957年）。

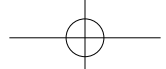
这一天的前23个小时，在人类传播史上几乎全部是空白，一切重大的发展都集中在这一天的最后7分钟。

加速效应就是这么明显！因此，我们在面对危机时，不能拿匀速思维考虑问题，而应该采用一种加速思维方式。

强弩之末和箭在弦上都是在说箭，但紧张状态却完全不同，就是因为一个在减速，一个在加速。

2020年3月28日，四川凉山州木里县发生森林火灾，火场过火面积达270公顷（1公顷=10 000平方米），不连续火线延伸了50多千米，而这一次森林大火的起因却是一个11岁的小孩烟熏洞内松鼠。

所有的危机，最后之所以被称为危机，大都像是这一次森林火



灾——开始的时候火种很小，一旦放在森林里，就会迅速蔓延，呈加速态势。

加速思维给我们最大的启示是：忽视小的错误，后面有你无法承受之痛，切勿被现在的舒适蚕食！

2. 底线思维

商业的舆论危机当中，公关界的业内人士有一个不成文的规定，就是不救那些没有商业底线的企业。这里说的底线，包括企业的价值观问题、商业伦理问题。

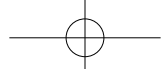
比如说天津的权健集团，即便是个百亿级的商业帝国，在危机爆发后，公关界也几乎没人向它伸出援手，因为权健集团的企业价值观有悖于商业准则，更触及了法律底线。

再如，在“视觉中国”的“黑洞照片”问题暴露后，整个传播界都成了它的公敌，因为它的商业伦理出了大问题。

底线思维是“着眼最坏，力争最好”的思维方式！

2017 年上映过一部经典的根据印度真实故事改编的电影《摔跤吧！爸爸》。故事中的爸爸暗暗发誓要将自己的女儿培养成摔跤世界冠军，以弥补自己职业生涯的缺憾。他在训练自己女儿的时候，可谓用尽非常手段，田间的土培摔跤场、凌晨 5 点的闹钟、扔到河里让她们自救等近乎残酷的训练方式，让人感到这位父亲过于自私和残忍。然而正是这种“残忍”的手段，锻炼了两个女儿钢铁般的意志，最终拿下了一个又一个奖牌。在胜利面前，爸爸和女儿都流下了眼泪，因为他们受尽磨难，做最坏的打算，朝最高的目标努力，终于功夫不负有心人！

在商业领域，大家都熟知的华为公司，是一家底线思维非常强的企业。任正非作为企业的领航人，经常抛出关乎企业生死存亡的



逆转：舆情危机的预防与处置

问题——下一个倒下的是不是华为？华为的冬天到来了吗？华为只能活 90 天，第 91 天怎么办？这样的问题，鞭策着团队不断前进，并让企业在市场磨砺中实现自我革新和破茧重生。

底线思维是指导我们进行人生规划、职业规划、经营管理的一项有效工具，当我们树立“ $100-1=0$ ”的底线思维模型后，面对再大的危机也会临危不惧，胸有定见。

3. 共存思维

之前我们在讨论危机的本质问题时提到过“不确定性”，实际上我们会发现，生活中有许许多多始料未及的事情发生。不确定性是一种常态，然而许多人会因为不确定性陷入焦虑状态，这种焦虑往往是对未知的恐惧。当一个又一个未知摆在我们面前，一面是生活和工作的压力，一面又是变化着的不确定信息。这时我们能做什么？什么都做不了，能做的只有接受。

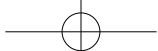
实际上，只有我们接受了危机，才能正确地面对它，这就是面对危机时的共存思维。危机不一定是敌人，也许是一位情绪不稳定的同伴。

中国的道家讲：有无相生，难易相成，长短相形，高下相倾。
佛家讲：积聚皆消散，崇高必堕落，合会终别离，有命咸归死。
说的都是同样的道理。

在今天这个不确定性演化的时代，实际上孕育着更多机会。在一家企业当中，稳定得太久就不利于改革。一个过于饱和而时刻变化的时代，随时需要新鲜血液注入。

在人生的道路上，在我们身边，总会潜伏着这样或那样不可预测的危机。你怕也好，不怕也罢，危机总会在你意想不到的时候降临。

所有的危机都不可能准确预测，换句话说，能够预测出来的危



第一章 危机随时发生

机就不叫危机。危机不能预测，但可以预防。外界的危机并不可怕，可怕的是我们对这种危机的麻木不仁和茫然无知。这使我们在走下坡路的时候，可能还陶醉于以往的点点成就当中，当危机悄然而来时，我们已经完全丧失抵御能力。

共存思维是在提醒我们做好时刻与危机为伴的准备，危机时代也因这个世界无法完全预测而显得格外精彩美丽！

假如你始终采用这三项思维模式，我想无论是在你的人生道路上，还是在你的经营事业中，危机都将不再是置你于死地的杀手，反而可能成为让你重整船帆的舵手。

至少，你的内心应该是平静的。

