

基于案例分析的企业危机管理策略研究

谷聪聪

江西应用科技学院, 江西 南昌 330100

摘 要 : 企业在全球化与数字化进程中面临的危机种类和复杂性不断增加。危机管理的成败直接影响企业的生存与长期发展。本文以网易与暴雪终止合作事件为案例, 分析危机管理中的预警、应对、沟通与复盘环节现状, 揭示企业在危机处理中存在的系统性问题。结合案例提出完善危机预警体系、增强应对灵活性、拓展沟通渠道及优化后续改进机制的建议, 为企业提升危机管理能力提供理论参考与实践指导。

关 键 词 : 企业危机管理; 危机预警; 危机沟通

Research on enterprise crisis management strategy based on case analysis

Gu Congcong

Jiangxi University of Applied Science and Technology, Nanchang, Jiangxi 330100

Abstract : Increasing the kinds of crises and complexity faced by enterprises in the process of globalization and digitalization. The success or failure of crisis management directly affects the survival and long-term development of enterprises. This paper takes the termination event of netease and Blizzard as a case, analyzes the current situation of early warning, response, communication and recovery in crisis management, and reveals the systemic problems existing in the crisis management of enterprises. Combined with the cases, suggestions are put forward on improving the crisis early warning system, enhancing the response flexibility, expanding the communication channels and optimizing the follow-up improvement mechanism, so as to provide theoretical reference and practical guidance for enterprises to improve their crisis management ability.

Keywords : enterprise crisis management; crisis early warning; crisis communication

一、绪论

企业在高速发展的同时面临着复杂多变的内外部环境, 危机事件的发生几率显著增加。管理不善的危机可能迅速演变成毁灭性的企业灾难, 对品牌形象、市场份额和长期发展造成难以挽回的损失^[1]。

本研究聚焦企业危机管理策略的实现状与优化路径。研究采用案例分析的方法, 选取具有代表性的企业危机事件, 通过文献综述、数据分析和实地访谈相结合的方式, 深入探讨危机管理的各个环节。研究内容涵盖危机的预警、应对、沟通以及危机后的复盘和改进。案例研究注重不同类型危机的应对特征, 同时对成功与失败案例的比较分析提供新的视角, 为危机管理策略的改进提供实践依据。

研究的核心目标在于揭示企业在危机管理中存在的共性问题与独特挑战, 为改进现有危机管理策略提供建议。通过分析具体案例, 总结危机管理体系中的薄弱环节, 并提出构建高效危机预警系统、提升决策灵活性、优化危机沟通方式和强化后续改进的具体措施。本研究的意义在于为企业管理者提供科学的危机管理思路, 帮助企业在危机中实现稳健应对和可持续发展, 同时为危机管理领域的理论研究与实践发展提供启示和借鉴。

二、案例企业危机管理策略现状

本文以网易与暴雪娱乐合作终止事件为案例, 分析企业危机管理的现状, 探讨危机预警、处理、沟通及后续改进的不足之处, 并结合数据加以剖析。

(一) 危机预警机制的运行现状

网易与暴雪自2008年合作以来, 暴雪游戏产品一直是网易旗下重要的收入来源。2021年, 网易年报显示, 暴雪授权的《魔兽世界》《守望先锋》《炉石传说》等游戏为网易贡献了总营收的8%左右^[2]。然而, 早在2022年8月, 媒体就曾爆出网易与暴雪因《魔兽世界》手游开发分歧导致项目终止的信息。这一事件显现了双方合作关系可能存在的潜在危机。与此同时, 中国游戏市场政策环境的变化, 如版号审批暂停、未成年人游戏监管趋严, 也对企业发展构成威胁^[3]。网易在此阶段未能通过预警机制及时发现风险信号, 提前采取有效应对措施, 导致危机爆发时准备不足, 最终以合作终止收场。

(二) 危机处理策略的实施情况

2022年11月17日, 暴雪娱乐宣布与网易的授权协议将于2023年1月23日到期, 届时暴雪旗下多款游戏将在中国大陆停止服务。这一消息迅速引发玩家的强烈反应和市场的广泛关注。网

易随后发布声明，表示对暴雪的决定深表遗憾，并强调其在谈判中已尽最大努力。然而，危机处理过程中，网易的策略显得被动且缺乏协调。双方在信息披露和公众沟通中未能保持一致，导致媒体报道的内容偏向负面，进一步激化了玩家的不满。

根据市场数据显示，2022年11月18日网易股价应声下跌9.05%，市值蒸发超过200亿元人民币^[4]。这表明市场对网易在合作终止后如何调整其业务布局、维持玩家群体的信心存疑。暴雪游戏的停服不仅直接影响网易的营收，还导致部分玩家转向其他游戏平台，使网易在竞争中处于不利位置。

（三）危机沟通与信息管理实践

在事件爆发后，网易通过官方渠道发布公开信，向暴雪游戏玩家表达感激，并表示将尽最大努力保护玩家权益，例如保留游戏数据、处理退款事宜等。然而，在此期间，网易与暴雪的管理层通过社交媒体进行了多次激烈言辞交锋。网易高管指责暴雪“坐地起价”“无理要求”，暴雪则回应谈判过程充满挫败感。双方公开争执不仅未能平息舆论，反而加剧了外界对事件本质的猜测，给玩家群体带来了更多不确定感。数据显示，在事件爆发后的一周内，超过30%的暴雪玩家在社交媒体上表示对网易失去信任，这对网易未来的发展构成了更大的危机^[5]。

（四）危机后总结与持续改进情况

截至目前，网易尚未对暴雪游戏停服事件进行系统性总结或发布改进措施。这种危机后的被动态度使外界质疑网易的管理能力和危机应对能力。2023年2月网易发布的财报显示，暴雪游戏在2021年和2022年前三季度的净收入贡献为“低个位数”，网易试图弱化合作终止的财务影响。然而，市场数据显示，暴雪游戏的停服导致网易玩家流失率显著上升，甚至有用户转向腾讯、米哈游等竞争对手旗下的游戏。危机后复盘和改进机制的缺失，使网易未能将此次危机转化为提升内部管理的契机。在类似事件中，企业应构建完善的总结机制，通过量化评估危机影响、分析管理缺陷，并及时制定针对性改进措施。通过数据和事实支撑的复盘，将为企业未来危机管理能力的提升提供宝贵经验^[6]。

三、案例企业危机管理策略存在的问题

（一）危机预警体系不完善

网易与暴雪的合作终止事件暴露了危机预警体系的不足。早在2022年8月，双方关于《魔兽世界》手游开发的矛盾已经公开，且该矛盾涉及财务分歧和资源分配，但未见网易进行有效的风险评估和预警。对于长期合作的战略伙伴，企业缺乏动态监测机制，无法及时发现双方合作关系恶化的信号。在游戏市场环境不断变化的背景下，网易未能充分关注版号审批停滞和未成年人游戏监管趋严对合作业务的潜在冲击。内外部风险的叠加进一步削弱了企业的应对能力。危机爆发时，网易显得毫无准备，直接导致舆论风波和玩家群体的焦虑情绪扩大。

（二）危机应对策略缺乏灵活性

在暴雪宣布终止合作后，网易采取了传统声明发布的方式表达遗憾，但未能迅速推出应急措施安抚玩家和市场。危机处理的

僵化表现在信息传递滞后，缺乏针对性策略。事件发酵期间，双方高管通过公开渠道互相指责，进一步加剧了事态的复杂性和不可控性。网易作为合作方，在控制信息扩散、降低冲突烈度方面显得乏力，未能扮演稳定局势的角色。在业务层面，网易未能及时制定替代方案应对合作终止后的市场空白。暴雪游戏对网易年度营收贡献虽然不高，但拥有稳定且忠实的用户群体。合作终止后，大量玩家涌向社交平台表达不满，部分甚至选择转投竞争对手的游戏。网易未能灵活调整产品布局以弥补用户流失的影响，使得市场份额受到挤压。

（三）危机沟通渠道单一

在事件处理过程中，网易主要通过官网和官方声明渠道发布信息，但这种单一沟通方式未能覆盖更广泛的玩家群体。暴雪玩家社区活跃于多个社交媒体平台，而网易未能通过多样化的沟通手段与玩家保持良性互动。玩家的疑问和投诉在社交媒体上迅速传播，但缺乏及时回应，导致不满情绪进一步蔓延。高管在公开平台上的言辞激烈增加了事件的争议性，使网易的公众形象受到损害。信息传递的不对称加剧了公众对事件真相的误解。部分媒体报道过于片面，放大了负面声音。网易未能在危机初期建立统一的沟通机制，错失了澄清事实、缓解舆论压力的最佳时机。单一的沟通策略不仅限制了企业与公众之间的有效互动，还削弱了事件处理中对信息流的控制能力。

（四）危机后复盘和改进不到位

事件结束后，网易并未公开发布对本次危机的全面复盘或内部改进措施。这种缺乏系统性总结的态度，使外界对其管理能力和未来发展的信心进一步降低。危机后阶段是企业反思和优化内部流程的重要时机，但网易在这一过程中显得被动和滞后。缺乏明确的改进计划和具体行动步骤，使得企业难以将危机转化为成长的契机。市场数据显示，合作终止后的一个季度内，网易的用户活跃度和付费转化率均出现不同程度的下降。尽管网易试图通过其他新游戏的推出挽回市场，但危机留下的用户流失问题仍未有效解决。危机管理的经验教训未能及时融入企业管理体系，使未来同类风险事件的发生概率增加。

四、案例企业危机管理策略的提升建议

（一）建立全面的危机预警体系

企业需要建立覆盖广泛、动态监测的危机预警体系，对内外潜在风险实现全面感知。针对合作伙伴关系，定期对合作条款、项目进展和财务状况进行评估，形成多维度的合作健康指标。采用大数据分析技术，实时监测合作方的市场动态和政策环境的变化趋势。通过构建风险预警模型，对可能出现的合作风险进行分级分类，提前制定应对预案，避免被动局面^[7]。在政策环境方面，企业需加强对外部政策变化的敏感性，例如游戏版号审批、未成年人保护条例等。这些政策变化可能直接影响业务运营和合作关系。可以通过组建政策研究团队或与行业协会合作，及时获取政策解读和趋势分析信息，为企业调整战略提供支持。

（二）增强危机应对策略的灵活性

在应对突发危机时，企业需要具备快速反应能力和灵活调整策略的机制。建立由核心决策层、业务负责人和外部顾问组成的应急决策团队，确保多方视角共同制定解决方案。针对突发事件，缩短内部信息传递和决策链条，通过扁平化管理提升响应效率。制定灵活的资源调配计划，将关键资源优先分配给受影响最严重的业务领域，确保在危机中维持核心运营^[8]。调整产品战略是应对合作终止等危机的重要手段。例如，在失去暴雪游戏授权后，网易可以通过自主研发或引进其他海外游戏产品填补市场空白，保留核心用户群体。同时，为降低单一合作方依赖性，企业应加大对原创 IP 的投入，增加产品组合的多样性，提高市场抗风险能力。

（三）拓展多样化的危机沟通渠道

危机期间的信息沟通是化解公众不满情绪的重要手段^[9]。企业需要拓展现有沟通渠道，在传统官网声明之外，增加社交媒体、直播平台、社区论坛等多样化互动方式。通过实时互动解答玩家疑问，传递积极信息，减少误解和不必要的猜测。在危机事件

中，制定统一的沟通策略至关重要。建立统一的发言机制，由危机处理小组负责信息发布，避免内部高管的分散言论导致公众对企业行为的误解。在舆论场中，与关键意见领袖和媒体保持紧密联系，确保正确信息快速传播，抑制负面声音的扩散。

（四）优化危机后的复盘与改进机制

危机结束后，企业需要进行全面复盘，总结经验教训并将改进措施系统化^[10]。通过收集用户反馈、舆论监测数据和内部运营数据，对危机期间的管理流程、信息沟通、资源调配等环节进行评估，找到存在的薄弱点和成功经验。建立定期复盘制度，确保每次危机后的反思能够转化为具体的改进方案。例如，针对网易暴雪事件中的危机预警问题，可以在内部实施合作健康评估体系，将潜在风险量化为具体指标，定期跟踪并调整预警模型的有效性。在改进措施落实过程中，设立专门的监督团队，确保行动计划按照既定时间表推进。将复盘成果纳入企业的培训体系，通过案例分享提高员工和管理层的危机应对能力。定期举办模拟危机演练，通过情景测试增强团队的快速反应能力和跨部门协作效率。

参考文献

- [1] 建萍. 企业内控管理与风险防控举措分析 [J]. 财会学习, 2018(32):2.
- [2] 刘晓洁. 网易起诉暴雪: 要求退还3亿欠款 [N]. 第一财经日报, 2023-04-25(A04).
- [3] 卢扬, 韩昕媛. 暴雪游戏开启退款通道后的24小时 [N]. 北京商报, 2023-02-03(004).
- [4] 盘和林. 暴雪和网易“神仙打架”玩家的权益谁来维护? [N]. 每日经济新闻, 2023-02-03(007).
- [5] 吴志. 暴雪与网易谈判破裂正在寻找国服合作方 [N]. 证券时报, 2023-01-18(A03).
- [6] 刘晓洁. 暴雪网易彻底谈崩分裂原因众说纷纭 [N]. 第一财经日报, 2023-01-18(A09).
- [7] 宋兰. 新媒体时代企业的公关危机管理 [J]. 新闻爱好者, 2009(10):2.
- [8] 吴雨萌. “四提升”强化国有企业舆情危机管理 [J]. 上海国资, 2023,(12):86-89.
- [9] 曹忆江. 企业危机管理案例与启示 [J]. 中外企业文化, 2023,(06):18-19.
- [10] 张会清. 山西省农业企业风险管理与危机管理研究 [J]. 中国农业会计, 2023,33(08):115-117.