



## 处理“非典”危机需要系统均衡的领导力

郭飞熊

我于4月29日乘列车从广州出发，4月30日傍晚抵达北京，从一个非典重灾区来到另一个重灾区，虽然预先心里有所准备，但还是对所见景象感到吃惊。眼前看到的，是一个几乎空空荡荡的京城：大街上车流减少了约十之七八，不少单位和店铺的大门紧闭，北大清华完全禁入，许多老友只敢在电话中相会。我的心不禁为这种从未见过的都市荒凉而隐隐作痛。

回想在广州的几个月生活，虽然疫情爆发时心中有些惶然，朋友间互相传递着不知真假的“恐怖”信息，但市民们只是不断地加强防范，外出的频率有所紧缩，而正常的活动仍在进行，必要时该干什么还是干什么。估计广州的非典数据可能有较大的隐瞒，但疫情的蔓延毕竟得到了遏制。（www.yypl.net）

相比于广州的平缓和安然，香港和北京的疫情来得迅猛，而人们的反应则有些过于恐慌。在北京，弥漫在社会各界的惊恐不安，业已成为一种与非典的病理毒性及事实危害并不成比例的相当负面的因素。

一定强度内的恐慌（或者准确地说叫紧张），乃是公开曾经隐瞒的信息后不可避免的结果，在轻度效应上，它具有正面价值，有利于人们加强自我警觉和自我保护。但恐慌心态失控地演变为大众性的“逃难”、“停业”、“封门”行为，就对社会的正常生活造成了不应有的过度戕害。

在政府大刀阔斧地采取必要的隔离措施同时，又大刀阔斧地采取不必要的“停业”、“封门”措施中，透露着过度的恐慌；在部分学者们发出“祖国在危急中”的紧急呼吁、或者正襟危坐地探讨实施戒严的可能中，透露着过度的恐慌。同“逃难”的大学生、民工和客商一样，这是一个城市——或者说一个市场化不充分的北方城市——高低失衡的心态不自觉的集体裸露。

首都应该表现得更加坚强，首都更需要处变不惊，垂范于中国社会。但，事实上，强大的首都，在这次非典危机突然降临时节，在某些方面（当然不是全部，或者说不是主流），表现出了一些不该有的脆弱，对诸多北方省份正发出着误导的信号。

我注意到一个非常重要的现象：北京的一些政府部门在处理危机时，或者一些学者在分析危机时，好象完全没有参照广州的平缓经验。在21世纪，在信息时代的今天，人们的思维居然还这么地域化，居然没有统摄全局的视野，居然没有收集最全面的信息加以分析综合的工作习惯，实在令我感到惊异。（www.yypl.net）

为什么公开信息后会出现部分的社会紊乱？我认为，主要原因在于——政府处理危

机的手法没有实现系统均衡。在公布真实信息之前，就应该考虑到抢购风、传言扩散，以及发现淘大花园式群体传染个案时人们可能恐慌和逃难等复杂因素，这不需要很高的预见性就能做到。就应该对上述可能的连锁反应制定出有效的应对计划，它可以和高层协商同步进行，并不耽搁时间。

实际发生的，竟然是只有刚性的信息公开，刚性的隔离和治疗手段，而没有提供柔性的社会心理调适，在提供信息方面只提供防疫技术信息而甚少提供全局指导信息（舆论热衷于宣传预防感染的措施，而没有提供必要的有关病毒危害程度的大致预测，没有分析通风、消毒、戴口罩、洗手和身体抵抗力在统计意义上的可靠效果而为人们进行心理减压，增强个人对自我保护和动向选择的指导能力），没有公开援引广州的有效经验来减少恐慌，没有精密分析香港的成败个案来阻止人们盲目的类比。其中，某个宿舍、某个系、某个部门出现病案，立即采取全面封校、封单位这种过于刚性的决策，是诱发大众性“逃难”现象出现的原因之一。

3月底的一天，我的孩子（在读小学一年级）所在的广州某小学的四年级的一个班上，由于两个学生出现咳嗽而一哄而散，忧虑中的我向某报的朋友询问，朋友从市卫生局了解到，广州的大中小学的确有一些出现非典病案，但经严密跟踪观察，并没有产生扩散感染的情况，所以没有全校或全市停课。我以为这种做法是审慎的，有分寸的。这种处理经验，本应该及时地为北京所吸取，也应该为各省所吸取。而没有分寸的过于刚性的关闭手段，会破坏技术防范与人们的健康自信之间的均衡，如果在出现一定疫情的各省大规模地使用，将引发全国性的大恐慌，造成与非典实际危害远不成比例的经济和社会损害。（www.yypl.net）

从本质上来看，非典危机是对中国社会长期存在的制度性说谎的报应。在1990年代的经济高速增长数字中，潜藏着很大的水分，这一点中央高层心知肚明，却有意不加挤压，对造假者不加追惩，它毫无疑问地被官场理解为中央对虚夸谎报风气自私性的认可或容忍。上若好之，下必行焉。很早就有识者警告，这种新的说谎风气会象1959年一样给中国社会带来巨大危害，但高层似乎很侥幸：总是喊狼来了，狼来了，狼怎么没有来呢？！现在，我们可以明确地说，狼真的来了。来的还只是第一波。

为了表面上象个“责任政府”，中央高层声称要对地方实施“铁腕”管治，如发生重大人为事故，将对负责的官员严加处置，毫不姑息。这种行政手段上的“铁腕”作风，由于没有信息获取和披露系统的辅助，结果造成了地方和各部委为躲避惩罚更加普遍隐瞒事故实情，真相败露者在统计意义颇为少见。冠冕堂皇的“铁腕”治国，由于实际运作中的不均衡，缺乏信息公开化的辅助，反而加剧了蒙骗之风。（www.yypl.net）

从更广阔的角度来看，中央高层只强调经济增长，以为一俊可以遮百丑，而在政治制度上因循守旧，更造成政治——经济之间的不均衡。非典危机暴露了外表强大的中央集权体制的政治领导能力的低劣，早已被蛀虫和官僚掏空了身体。它发出了一个十分强劲警讯，如果继续坐吃经济增长的老本，在政改上无所作为，以后危机还会滚滚而来。

系统均衡乃是政治决策的主要指标之一。但今日中国的政府机构不仅没有均衡的战

略考量，实际上也没有实现均衡的体制运作能力。今天（5月3日）多维网上有一篇中央人民广播电台著名记者汪永晨和她的朋友胡佳的文章，披露了北京建工出版社职工宿舍楼因“非典”已经一死一住院四发烧而迟迟没有得到认真有效隔离的实情。她们找到北京市长办公室和西城区疾病预防控制中心，皆不了了之。这件事说明，即使在如此紧要时刻，一些部门还是在按照官场常规老套磨蹭。危机时刻的系统均衡，乃是把信息处置放在第一位，但今日的官场基本上把信息处置部门放在相当次要的低级别的地位。领导人不是直接地和关键信息打交道，而是和关键信息的多次复制品打交道。领导人不是诸葛亮和毛泽东式地在危机时刻直接把握关键细节，掌控核心进程，而是李立三式地只管在宏观蓝图上指手画脚。领导决策不是来自于具有丰富历史和管理知识、具有一定预见性和想象力的体制内智囊团的专业运作，而是来自于中央集权的科层系统层层攀升而起的部门官僚的狭隘片面思虑。这样一个封闭性的分利式政治集团，也不会允许专业智囊阶层染指其权力禁臠。诸如此类，必然地造成危机决策、决策执行、反馈控制之间的不均衡。现行的中央集权的官僚管理体制，与现代政治的复杂性产生的决策和领导分工化、智能化的实际需求，产生了巨大的错位，在这次非典危机中得到了充分的暴露。

北京实施的这种高损耗的危机处置模式，绝不能推广到全国各地。非典是否会扩散到广大的农村社会的确是最令人忧虑的事情，但农民分散居住，只要电视广播宣传到位，能够及时地在发烧后治疗，在确诊后实施相关隔离，其大规模传染的概率要小于群聚的都市，这一点是可以作出明朗的判断的。最可怕的不在于感染，而在于地方政府的领导方式（是否均衡，如实施大规模隔离时，往往会因隔离条件恶劣和挪用中央拨款等造成更大的后果，而信息又被地方完全封锁，其人祸远大于天灾）。（www.yypl.net）

眼下看来，北京的非典高峰平台可能在8-15天内跌落下来，但是假若情况不如所料那样好转，或者地方上又出现新的危情（这两种可能性都不大，但还不能排除），那么，领导决策的系统均衡，应该成为掌控全国格局的主要指标之一。那些片面强调加强隔离的力度甚至要求戒严的思虑，是惊慌失措的表现，也是中央集权的官僚主义粗暴简陋思维的体现，只会在天灾之上加入重重的人祸。

上述不过极而言之，尽管北京的疫情还是有些紧张，但我仍然持谨慎的乐观态度。现在是万众一心的时刻，人心之齐，可以搬走泰山。对于胡锦涛、温家宝的人格，国人普遍持有高度的信赖感。吴仪、王歧山的临危授命，曾庆红的真挚鞠躬，都令人感动。我在北京看到，人民对政府没有怨言，只在默默地忍耐着一切。这种没有怨言的状态乃是对政府的最大支持。当然怨言可能随着张文康、孟学农的下野而消失，但是如果有人认为责任仅仅就在张文康身上，而不是更深刻地来自于制度的弊端，那未免大错特错。

广州的隐瞒绝对不能作为封锁消息更有利的证明，它是典型的损人利己，对疫情传播到香港、北京和世界各国，其罪莫大焉。但是也不能因此而否定其应对疫情的精细务实，一一对应，把握分寸比较恰当，传媒报道、社会心理调节与治疗防范比较均衡配置等方面的成绩。（www.yypl.net）

尽管新加坡总理吴作栋为推迟访华而向温家宝总理表达歉意，我以为，反而是我们应该真诚地感谢吴作栋先生，他是在用一种婉约的方式批评中国政府前期的迟钝。WHO这

次干涉了中国内政，与蒋彦永等医生里应外合，帮中国政府认识到应该如何对中国人民和世界人民负责，这种正义而温和的压力帮助中国政府终于走上正确的道路。WHO干涉的好，蒋彦永里应外合的好，他是真正的爱国家爱人民的英雄，他的英勇壮举直接激励了更多的人摆脱恐惧，起而与官僚主义和专制压迫作斗争。

公布真实信息是伟大的一步，历史性的一步，战略性的一步。即使在这次危机中，由于领导力的不均衡，它引发了一些负面后果，但这算不了什么，以后它会通过帮助迅速处置危情甚至灭危情于未萌状态，百倍千倍地回馈我们。从传媒角度，人们将迅速摆脱不会享用自由信息的拘谨，实现传播和接纳信息上技术和全局的均衡。

(www.yypl.net)

这次非典危机堪称陆肆以来中国面临的最大的危机，在危机中中国的心灵很受伤，国际信用大幅下跌，一个前日还在吹嘘“风景这边独好”的国度，今日向世界输出的不是文明，而是SARS传染病，据说有94个国家暂时禁止中国公民入境，真是丑陋无比。从中国内部来看，这无比的丑陋是迟早要发生的，泡沫挤破了未尝不是好事。它将把我们导向正确的、真诚的、均衡的道路。我们已经从公布真实信息的步伐中，看到了不久就要到来的信息公开化的彩云，耳傍传来了政治改革的隐隐雷声。

这次危机的最大后果之一是，人们都已意识到，中国再也不能象老样子走下去了。

(www.yypl.net)

2003年5月3日晚写于北京

文档附件：

编辑： 唯真      文章来源： 燕园评论

版权所有： 中国社会科学院社会学研究所

E-mail:ios@cass.org.cn

欢迎转载，敬请注明：转载自《中国社会学网》[http://www.sociology.cass.cn]