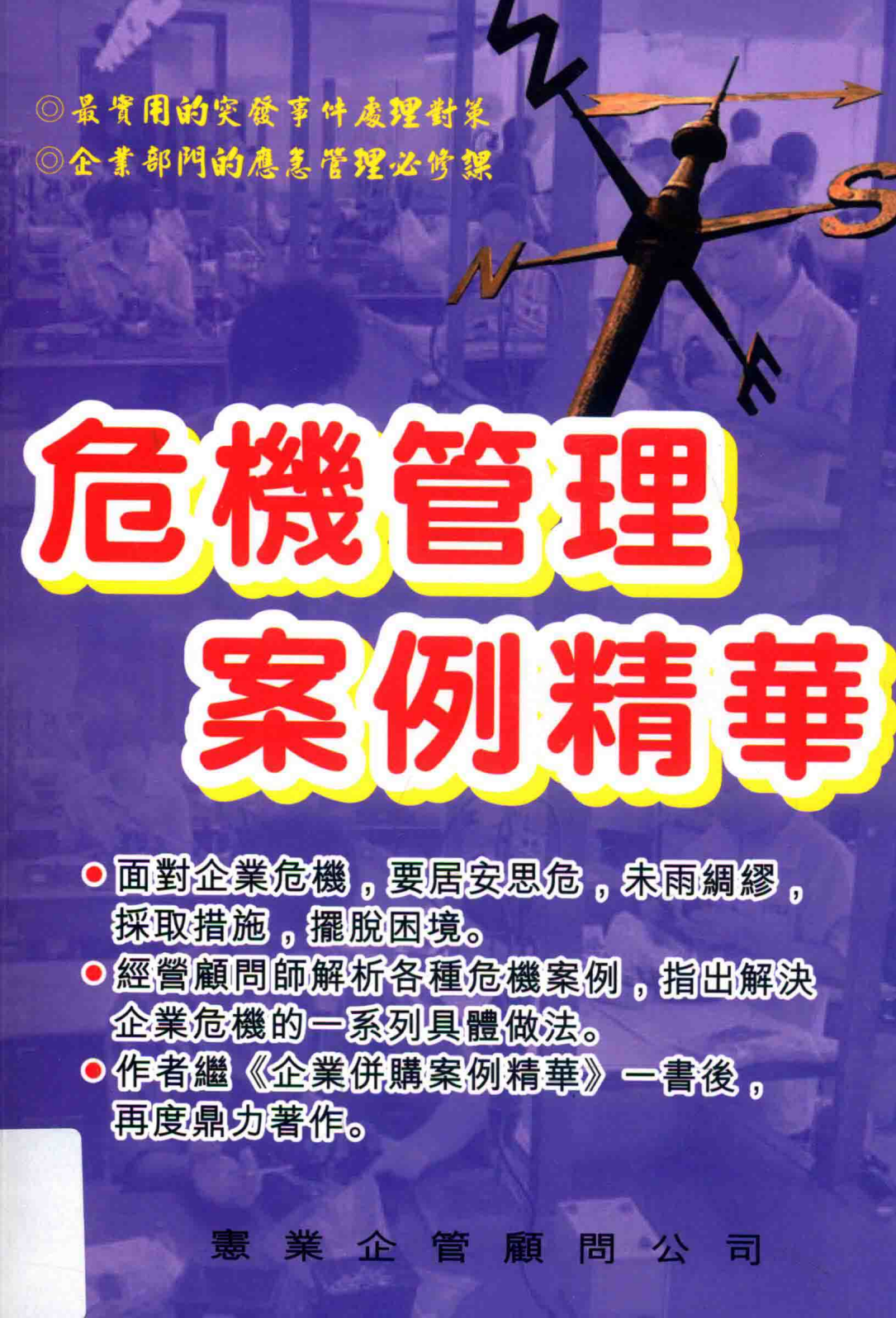


- 
- ◎最實用的突發事件處理對策
 - ◎企業部門的應急管理必修課

危機管理 案例精華

- 面對企業危機，要居安思危，未雨綢繆，採取措施，擺脫困境。
- 經營顧問師解析各種危機案例，指出解決企業危機的一系列具體做法。
- 作者繼《企業併購案例精華》一書後，再度鼎力著作。

憲業企管顧問公司

經營顧問叢書 ③16

危機管理案例精華

·李家修 編著

憲業企管顧問有限公司 發行

經營顧問叢書 (316)

售價：400 元

危機管理案例精華

西元二〇一五年七月

初版一刷

編輯指導：黃憲仁

編著：李家修

策劃：麥可國際出版有限公司（新加坡）

編輯：蕭玲

校對：劉飛娟

發行人：黃憲仁

發行所：憲業企管顧問有限公司

電話：(02) 2762-2241 (03) 9310960 0930872873

電子郵件聯絡信箱：huang2838@yahoo.com.tw

銀行 ATM 轉帳：合作金庫銀行 帳號：5034-717-347447

郵政劃撥：18410591 憲業企管顧問有限公司

江祖平律師顧問：紙品書、數位書著作權與版權均歸本公司所有

登記證：行政業新聞局版台業字第 6380 號

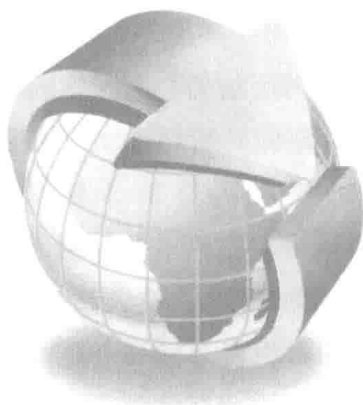
本公司徵求海外版權出版代理商（0930872873）

本圖書是由憲業企管顧問（集團）公司所出版，以專業立場，
為企業界提供最專業的各種經營管理類圖書。

圖書編號 ISBN：978-986-369-022-1

《危機管理案例精華》

目 錄



第 1 章 危機管理的二個階段 / 9

一、危機預防階段	9
二、危機處理階段	11
◎案例 1 三鹿奶粉因「三聚氰胺」而猝死	14
◎案例 2 肯德基「蘇丹紅」事件的危機公關	33

第 2 章 危機預警體系的工作內容 / 38

一、確定危機來源，列舉可能引發危機的現象或事件	39
二、對危機進行分析	40
三、確定危機的預控策略	41
◎案例 3 玻璃生產商尋找自身薄弱之處	46
◎案例 4 危機管理的「金科玉律」	50

第 3 章 制定危機處理計劃 / 55

一、明確制定危機處理計劃的步驟	55
二、掌握制定危機處理計劃的方法	56
三、建立危機處理框架結構	58
◎案例 5 缺乏有效的危機反應機制	60
◎案例 6 輕率決策，放棄優勢	64
◎案例 7 英國海上石油公司的危機管理計劃	67

第 4 章 預先建立危機管理小組 / 79

一、建立危機管理機構	79
二、危機管理小組成員的選拔	83
◎案例 8 長虹公司無法收回海外應收賬款	86
◎案例 9 強生「泰諾」案例	95

第 5 章 危機管理的指揮三階段 / 99

一、危機來臨時的準備期	99
二、危機處理期	100
三、危機恢復期	101
◎案例 10 百事可樂針頭事件	102
◎案例 11 可口可樂中毒事件	109

第 6 章 有效的危機處理步驟 / 113

一、隔離危機	114
二、找出主要危機	116
三、果斷行動	117

四、排除危機，堅持不懈	118
五、全力維護企業形象	119
◎案例 12 雪印公司改換包裝事件	122
◎案例 13 杜邦「特富龍」事件的危機公關	129

第 7 章 處理危機的溝通原則 / 134

一、危機發生前	135
二、危機處理中	136
三、危機後期	137
四、與各界的溝通	138
五、與供應鏈的溝通技巧	141
六、與社會公眾的溝通技巧	141
◎案例 14 Valu Jet 公司從重大空難中復原	143
◎案例 15 菲律賓人質事件	148

第 8 章 危機消除後的疏導 / 162

一、充分發揮媒體的溝通優勢	163
二、完善溝通管道	164
三、評估社會心理	165
四、實施危機干預	166
五、爭取主流媒體的合作支持	166
六、幫助公眾理性認識危機	167
七、發揮權威人士的影響力	168
◎案例 16 在印度的毒氣洩漏慘案	170

第 9 章 危機處理的執行計劃 / 176

一、確立核心小組	177
二、慎選新聞發言人	178
三、訓練一隻專業隊伍	179
四、通訊系統	180
◎案例 17 英國石油墨西哥灣漏油浩劫	181
◎案例 18 普利斯通公司輪胎召回事件	193

第 10 章 危機管理的演練 / 201

一、演練的內容	203
二、演練的方法	204
三、演練的流程	205
◎案例 19 聯想集團最大規模的裁員	206
◎案例 20 巴林銀行的倒閉	209

第 11 章 危機狀態下的溝通管道 / 216

一、危機溝通的原則	216
二、危機溝通的管道	218
◎案例 21 美國總統的危機管理	222

第 12 章 危機的謠言管理 / 228

一、查找謠言的傳播源	229
二、控制謠言的傳播	231
三、控制資訊、回擊謠言	234
◎案例 22 日本三洋公司因會計舞弊元氣大傷	237

◎案例 23	瑞典「紅牛」事件	247
◎案例 24	美國火石輪胎公司遭遇米其林	253

第 13 章 常見的危機公關策略 / 259

一、防禦式化解策略	260
二、快速化解策略	261
三、矯正式化解策略	262
四、進攻式化解策略	263
五、間接式化解策略	264
◎案例 25 危機管理的常見應對之策	265
◎案例 26 提高產品品質	271
◎案例 27 精簡組織，減少冗員	275
◎案例 28 加強財務控制	277
◎案例 29 降低成本	280
◎案例 30 雀巢奶粉碘超標危機	282
◎案例 31 巨能鈣「雙氧水風波」危機	289

《危機管理案例精華》

序 言



居安思危，未雨綢繆，面對危機案例，有效擺脫困境，這就是我們撰寫《危機管理案例精華》之目的。

作者撰寫《企業併購案例精華》上市後，獲致眾多企業好評，再版多次，2015 年推出《危機管理案例精華》一書，書中分析各種危機案例的性質，指出解決危機的具體工作，濃縮提煉出企業可從容引用的具體作法，來克服各種危機。

「危機不可避免」是國外對 85%以上企業調查的結果，中外企業家對此都是共同承認的。

海恩定律告訴我們，一次危機事件後面隱含著 29 次未遂事件，300 次差錯，1000 次隱患。1000 次隱患才是危機事件發生的全部原因。千里之堤，潰於蟻穴。

在變幻莫測的市場競爭中，企業必須保持高度的危機感，時刻留意市場變化，加強內部管理，在強大的競爭壓力下不斷奮進。

危機經常在企業經營管理鏈條中最薄弱的環節爆發。例如一家工程建築公司發生了吊車車臂斷裂事件，壓死過往行人，。這起危機事件就發生在該公司業務最紅火的時候，大家只看到訂單源源不斷，卻忽視了不好的一面，它所造成的生產能力瓶頸，趕工就會引發工程建設薄弱處的異常事故。

古人說：居安思危，未雨綢繆，道理雖然簡單，但對企業來說，這是非常有用的一個公理。

所謂「防患於未然」，危機管理的功夫首先在於預防。就企業危機管理而言，「防火」勝於「救火」，當「火災」發生以後，再去撲救，造成的損失已經成為既成事實。所以，對於企業而言，明智之舉是不使這種「火災」發生，及早發現危機的某些早期徵兆，將危機消除在萌芽狀態。優秀的企業都有很強的危機預防意識。

魏文王問名醫扁鵲說：「你們家兄弟三人，都精於醫術，到底那一位最好呢？」

扁鵲答說：「大哥最好，二哥次之，我最差。」

文王再問：「那麼為什麼你最出名呢？」

扁鵲答說：「我大哥治病，是治病於病情發作之前。由於一般人不知道他事先能剷除病因，所以他的名氣無法傳出去，只有我們家的人才知道。我二哥治病，是治病於病情初起之時。一般人以為他只能治輕微的小病，所以他的名氣只及於本鄉裏。而我扁鵲治病，是治病於病情嚴重之時。一般人都看到我在經脈上穿針管來放血、在皮膚上敷藥等大手術，所以以為我的醫術高明，名氣因此響遍全國。」

企業危機每天都在發生，也在消弭。因此，「無論你是多麼知名的企業，都不可能不遇到危機，但面對危機該怎麼辦？」這是擺在我們面前的一個時代課題。

無論你是多麼知名的企業，都不可能不遇到危機，但面對危機該怎麼辦？企業必須牢牢樹立危機意識，不斷加強危機管理，盡可能地減少企業危機所帶來的損失，才能使企業在市場競爭中立於不敗之地，才能促使企業快速、持續、健康的成長。

在同樣的危機面前，為什麼有的企業可以從容自如，在最短時間內從危機中走出來，甚至可以化危為機，而有的企業卻用沉默來回避危機，甚至手足無措，結果損失慘重？危機結束後，為什麼有些企業始終走不出危機的陰影？而有些企業卻能夠以此為契機進行調整，然後快速發展？…………….

毫無疑問，是企業面對危機的心態、處理危機事件的能力、危機事件的應對策略、危機事件的管理方案，決定了企業危機事件之後的不同結果。

很多企業是出了事以後才想到危機管理的處置對策，其實有些危機案件是可以通過技術和專業手段去修補和改善的；誠懇地認清、及時地改正，並且面對現實而接受，是最好的危機解決方案。

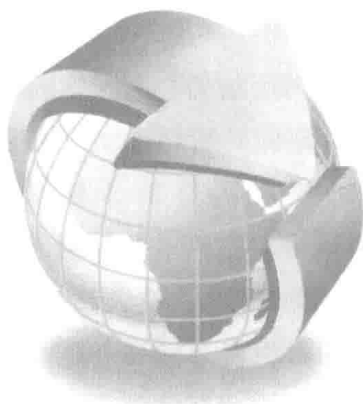
本書是專門針對如何應對企業危機而撰寫，每章都列舉各類型的危機案例，並加以分析，目的在於使讀者通過案例學習教訓，來增強危機管理處置能力。

面對世界各國的企業危機案例，我們必須時刻吸取教訓，絕對不能夠讓自己成為下一個危機案件的倒下者。為此，企業必須牢牢樹立危機意識，不斷加強危機管理研究，既有預防措施，而一旦發生危機案件，也能夠迅速有效解決，盡可能地減少企業危機所帶來的損失，才能使企業在市場競爭中立於不敗之地，才能促使企業快速、持續、健康的成長。

2015 年 7 月

《危機管理案例精華》

目 錄



第 1 章 危機管理的二個階段 / 9

一、危機預防階段	9
二、危機處理階段	11
◎案例 1 三鹿奶粉因「三聚氰胺」而猝死	14
◎案例 2 肯德基「蘇丹紅」事件的危機公關	33

第 2 章 危機預警體系的工作內容 / 38

一、確定危機來源，列舉可能引發危機的現象或事件	39
二、對危機進行分析	40
三、確定危機的預控策略	41
◎案例 3 玻璃生產商尋找自身薄弱之處	46
◎案例 4 危機管理的「金科玉律」	50

第 3 章 制定危機處理計劃 / 55

一、明確制定危機處理計劃的步驟	55
二、掌握制定危機處理計劃的方法	56
三、建立危機處理框架結構	58
◎案例 5 缺乏有效的危機反應機制	60
◎案例 6 輕率決策，放棄優勢	64
◎案例 7 英國海上石油公司的危機管理計劃	67

第 4 章 預先建立危機管理小組 / 79

一、建立危機管理機構	79
二、危機管理小組成員的選拔	83
◎案例 8 長虹公司無法收回海外應收賬款	86
◎案例 9 強生「泰諾」案例	95

第 5 章 危機管理的指揮三階段 / 99

一、危機來臨時的準備期	99
二、危機處理期	100
三、危機恢復期	101
◎案例 10 百事可樂針頭事件	102
◎案例 11 可口可樂中毒事件	109

第 6 章 有效的危機處理步驟 / 113

一、隔離危機	114
二、找出主要危機	116
三、果斷行動	117

四、排除危機，堅持不懈	118
五、全力維護企業形象	119
◎案例 12 雪印公司改換包裝事件	122
◎案例 13 杜邦「特富龍」事件的危機公關	129

第 7 章 處理危機的溝通原則 / 134

一、危機發生前	135
二、危機處理中	136
三、危機後期	137
四、與各界的溝通	138
五、與供應鏈的溝通技巧	141
六、與社會公眾的溝通技巧	141
◎案例 14 Valu Jet 公司從重大空難中復原	143
◎案例 15 菲律賓人質事件	148

第 8 章 危機消除後的疏導 / 162

一、充分發揮媒體的溝通優勢	163
二、完善溝通管道	164
三、評估社會心理	165
四、實施危機干預	166
五、爭取主流媒體的合作支持	166
六、幫助公眾理性認識危機	167
七、發揮權威人士的影響力	168
◎案例 16 在印度的毒氣洩漏慘案	170

第 9 章 危機處理的執行計劃 / 176

一、確立核心小組	177
二、慎選新聞發言人	178
三、訓練一隻專業隊伍	179
四、通訊系統	180
◎案例 17 英國石油墨西哥灣漏油浩劫	181
◎案例 18 普利斯通公司輪胎召回事件	193

第 10 章 危機管理的演練 / 201

一、演練的內容	203
二、演練的方法	204
三、演練的流程	205
◎案例 19 聯想集團最大規模的裁員	206
◎案例 20 巴林銀行的倒閉	209

第 11 章 危機狀態下的溝通管道 / 216

一、危機溝通的原則	216
二、危機溝通的管道	218
◎案例 21 美國總統的危機管理	222

第 12 章 危機的謠言管理 / 228

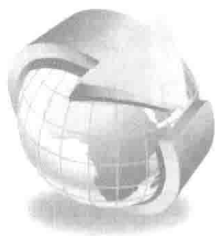
一、查找謠言的傳播源	229
二、控制謠言的傳播	231
三、控制資訊、回擊謠言	234
◎案例 22 日本三洋公司因會計舞弊元氣大傷	237

◎案例 23	瑞典「紅牛」事件	247
◎案例 24	美國火石輪胎公司遭遇米其林	253

第 13 章 常見的危機公關策略 / 259

一、防禦式化解策略	260
二、快速化解策略	261
三、矯正式化解策略	262
四、進攻式化解策略	263
五、間接式化解策略	264
◎案例 25 危機管理的常見應對之策	265
◎案例 26 提高產品品質	271
◎案例 27 精簡組織，減少冗員	275
◎案例 28 加強財務控制	277
◎案例 29 降低成本	280
◎案例 30 雀巢奶粉碘超標危機	282
◎案例 31 巨能鈣「雙氧水風波」危機	289

第 1 章



危機管理的二個階段

重點解析

一、危機預防階段

1. 危機意識的培養

有句成語叫「未雨綢繆」，警醒人們做任何事情都要有個提前，要做好各項準備和應對工作。即無論企業還是個人，凡事要做最壞的打算，而朝著最好的方向努力。只有這樣，當危機來臨的時候，才能從容接受危機和應對危機。

如果將一隻青蛙放進沸水中，它會立刻試著跳出來。但是如果將青蛙放進溫水中，不去驚嚇它，它將呆著不動。甚至慢慢加溫，當溫度從 70 華氏度升到 80 華氏度，青蛙仍顯得若無其事、自得其