

民营企业管理丛书

丛书总主编：罗爱平

副主编：王端 王思成

SHENGSI
ZHIJIE

生死之劫

民营企业危机管理

M INYING QIYE
WEIJI GUANLI

王端 陈都 王兰 编著



天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

民营企业管理丛书

丛书总主编：罗爱平

副主编：王端 王思成

SHENGSI
ZHIJIE

生死之劫

民营企业危机管理

M INYING QIYE
WEIJI GUANLI

王端 陈都 王兰 编著



天津大学出版社

TIANJIN UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书融合了企业危机管理的实践和企业危机管理理论的研究成果,并运用大量案例,系统介绍了民营企业危机管理的相关知识,主要包括民营企业危机预警管理、民营企业危机管理程序和工具、内部管理不当与民营企业危机管理、外部环境变化与民营企业危机管理、民营企业扩张中的危机管理等内容。

本书可作为应用型本科院校、高等职业院校、成人高校管理类专业的教学用书,也可作为企业管理人员培训用书,还可供其他从事危机管理的相关人士学习使用。

图书在版编目(CIP)数据

生死之劫:民营企业危机管理/王端,陈都,王兰编著. —
天津:天津大学出版社,2010.8
(民营企业管理丛书)

ISBN 978-7-5618-3628-6

I. ①生… II. ①王… ②陈… ③王… III. ①私营企业—
企业管理—研究 IV. ①F276.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第147504号

出版发行 天津大学出版社

出版人 杨欢

地址 天津市卫津路92号天津大学内(邮编:300072)

电话 发行部:022-27403647 邮购部:022-27402742

网址 www.tjup.com

印刷 肃宁县科发印刷厂

经销 全国各地新华书店

开本 169mm×239mm

印张 13

字数 269千

版次 2010年8月第1版

印次 2010年8月第1次

定价 24.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请向我社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

总 序

新中国成立特别是改革开放 30 多年来，中国经济社会的发展成就和发展速度震惊了世界，中国综合国力的跃升也震惊了世界。中国经济发展速度之所以快，是因为民营经济发展得快，它以每年平均近 30% 的增长速度强有力地支持了国民经济的高速发展。如果单纯地分析企业对国民经济增长（GDP）的贡献，人们会惊奇地发现，支撑这一切的有一支不可思议的力量，那就是中国的民营经济。我国 GDP 总量从 1980 年的 4500 多亿元迅速增长到了 2009 年的 33.5 万亿元，雄居全球第三。而在这一历程中，民营经济从占 GDP 的 0.1% 突增到 65%，每 100 个就业人员中就有 70 多人是在民营企业工作，也就是说，居民收入的 70% 基本上是从民营企业获得的。目前，中国经济增长的引擎已经发生了重大变化：公有制经济成分虽然还占主体与主导地位，但对国民经济增长的贡献率却在下降；民营经济虽然还处于成长阶段，但崛起迅速，已然成为中国国民经济增长的主要推动力。

然而，民营企业的发展也面临着全新挑战。一方面，世界经济正在通过诸如 WTO、IMF 等国际组织把越来越多的国家和地区卷入经济全球化，各大跨国公司均看好中国的市场潜力，纷纷登陆，在中国出现了全球竞争本地化的局面。另一方面，世界范围内科技革命突飞猛进，知识经济的浪潮也开始涌动。与此相适应，世界范围内将出现大规模的产业结构重组。面对日趋激烈和复杂的竞争形势，中国民营企业在其中如何定位，是当前民营企业家面临的重大课题。在 2008 年金融危机的冲击下，中国数以万计的民营企业倒下了，还有更多的民营企业仍在寒夜中挣扎，尤其是沿海地区的出口型企业，更是备感寒气逼人。为什么每一次危机都会有大批的民营企业经不住考验而倒下？为什么一个企业连一两次危机都无法应对？这些民营企业为什么如此脆弱？

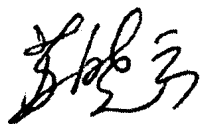
针对这些问题，由华中师范大学汉口分校董事长罗爱平博士任总主编，华中师范大学汉口分校和武汉理工大学部分学者联合执笔，并邀请湖北民营经济研究院部分会员企业总裁参与，共同编写了这套“民营企业管理丛书”。丛书从民营股份有限公司治理结构设计及优化、民营企业危机管理、民营企业用人管事之道和民营企业经营管理法律实用指南等八个方面，不仅全面分析了中国民营企业管理与发展的理论基础、运作规范及实施方法，而且对许多民营企业发展过程中的运作难点以及如何应对外部的政策环境变化给出了较为明确的解决思路。丛书以市场经济中民营企业管理与发展为核心，把中国民营企业发展的理论依据、总体设计、运作方略以及具体操作融为一体，针对民营企业竞争战略、公司治理、危机管理、用人之道、团队建设、法律实务等重点问题，分别展开论述，形成了一

个比较完整的民营企业发展的运作体系。

本套丛书是为中国民营企业量身定做的。丛书充分考虑民营企业的生存环境和客观需要，在系统介绍国内外相关理论与观点的基础上，帮助民营企业家建立相应知识背景，并结合我国民营企业发展的实际和运营难题，探讨民营企业进行管理创新的途径与手段，对民营企业创新运营的运作机制和基本特征进行了比较深入的探讨。特别是本套丛书注重实务性和可操作性，提供了大量翔实的有针对性的案例和精辟的案例点评，深入浅出地介绍了企业运作的精髓，强调制度规范和运作科学，为民营企业家提供了经营原则和运作指南，将对民营企业走向卓越起到一定的指导作用。

总之，“民营企业管理丛书”论述架构清晰，说理透彻，观点新颖，信息量大，对了解民营企业、管理民营企业、发展民营企业具有较高的参考价值。特此为序。

中共湖北省委常委、统战部长



前 言

我国进行市场经济体制改革以来，民营企业迎来了一个大发展、大飞跃时期，但是市场中充满着变化，民营企业需要正确面对和处理各种危机，才能够使企业基业长青。

本书融合了企业危机管理的实践和企业危机管理理论的研究成果，并运用大量案例，系统介绍了民营企业危机管理的相关知识。

全书内容分为理论篇和案例篇两篇，理论篇共十章，其写作分工如下：第二章由华中师范大学汉口分校管理学院院长王端教授撰写，第一章、第三章、第四章、第五章、第七章由珠海市唐家中学王兰撰写，第六章、第八章、第九章、第十章由中南民族大学公共管理学院 2009 级硕士生陈都撰写。全书最后由王端教授统稿。

本书在编写过程中得到了华中师范大学汉口分校、中南民族大学、珠海市唐家中学等学校领导和老师的支持，在此表示感谢！同时，本书还参考了一些相关的论著，在此对相关的作者表示感谢！

由于编者水平有限和时间仓促，书中疏漏和不当之处在所难免，恳请广大读者指正。

编 者

2010 年 6 月

目 录

第一篇 理 论 篇

第一章 民营企业危机管理概述.....	2
第一节 企业危机管理中的基本概念.....	2
第二节 民营企业危机.....	18
第二章 民营企业危机的类型及企业生命周期不同阶段的危机.....	23
第一节 民营企业危机的类型.....	23
第二节 企业生命周期不同阶段的危机.....	29
第三章 民营企业危机管理的作用和原则.....	32
第一节 民营企业危机管理的作用.....	32
第二节 民营企业危机管理的原则.....	34
第四章 民营企业危机预警管理.....	40
第一节 我国民营企业的危机预警管理现状.....	40
第二节 民营企业危机预警系统.....	44
第三节 民营企业危机预控.....	53
第五章 民营企业危机管理程序和工具.....	57
第一节 民营企业危机管理程序.....	57
第二节 民营企业危机管理工具.....	63
第六章 内部管理不当与民营企业危机管理.....	70
第一节 民营企业战略危机管理.....	70
第二节 民营企业组织危机管理.....	73
第三节 民营企业生产危机管理.....	76
第四节 民营企业营销危机管理.....	80
第五节 民营企业人力资源危机管理.....	92
第六节 民营企业财务危机管理.....	100
第七章 外部环境变化与民营企业危机管理.....	106
第一节 宏观环境、产业竞争环境变化与民营企业危机管理.....	106

第二节 媒体与民营企业危机管理.....	113
第三节 自然灾害与民营企业危机管理.....	116
第八章 民营企业扩张中的危机管理.....	119
第一节 民营企业扩张理论与扩张中的危机.....	119
第二节 民营企业扩张中危机产生的主要原因.....	124
第三节 民营企业扩张中危机预防与处理.....	127
第九章 政府职能转变与民营企业危机管理.....	130
第一节 政府在民营企业危机预防和管理中的作用.....	130
第二节 政府危机管理机制的建立健全.....	132
第十章 经济衰退期我国民营企业的危机管理.....	138
第一节 美国金融危机概况及对我国经济的影响途径.....	138
第二节 经济衰退期我国民营企业财务危机的管理.....	143
第三节 经济衰退期我国民营企业人力资源危机的管理.....	146
第四节 经济衰退期我国民营企业知识产权危机的管理.....	150

第二篇 案 例 篇

案例 1: “长沙水”的四面楚歌.....	154
案例 2: 麦肯锡对实达集团的危机诊断.....	154
案例 3: 肯德基“苏丹红”事件.....	162
案例 4: 光明“回炉奶”事件.....	163
案例 5: 丰田怎么了?	165
案例 6: WHTJ 公司的危机管理.....	168
案例 7: TEEC 的危机管理.....	171
案例 8: 立邦漆“盘龙滑落”事件.....	177
案例 9: 亚细亚在扩张中的企业危机.....	178
案例 10: 中航油财务信用危机.....	180
案例 11: “碧绿液”的绝地反弹.....	183
案例 12: 耐克“恐惧斗室”事件.....	184
案例 13: 比利时和法国的可口可乐中毒事件.....	186
案例 14: 2009 年十大企业危机案例评价.....	188
参考文献.....	197

第一篇

理论篇

- 第一章 民营企业危机管理概述
- 第二章 民营企业危机的类型及企业生命周期不同阶段的危机
- 第三章 民营企业危机管理的作用和原则
- 第四章 民营企业危机预警管理
- 第五章 民营企业危机管理程序和工具
- 第六章 内部管理不当与民营企业危机管理
- 第七章 外部环境变化与民营企业危机管理
- 第八章 民营企业扩张中的危机管理
- 第九章 政府职能转变与民营企业危机管理
- 第十章 经济衰退期我国民营企业的危机管理

第一章

民营企业危机管理概述

第一节 企业危机管理中的基本概念

一、危机的含义和本质

俗话说：“天有不测风云，人有旦夕祸福。”不可否认，我们生活在一个危机四伏的世界，大到一个国家，小到一个家庭，危机可谓无处不在、无时不有。对于企业而言，由于外部环境的变化或内部经营管理的不善，随时都有可能陷入各种危机之中。企业危机虽然会为其带来巨大的灾难和惨痛的损失，但是也会催生新的发展机遇。因此，弄清企业危机的概念，透析企业危机的本质，掌握企业危机管理的基本职能，是我们有效开展企业危机管理，减少危机损失，进而化危机为转机的前提和基础。

（一）危机的含义

近些年来，“危机”一词使用得十分频繁，美国前总统尼克松就写了一本《六次危机》，讲的是自己政治生涯中的六次波折及其化解。而对于国人来说，发生在2003年春天的“非典”危机，才使我们真正领略了危机的严重影响和巨大威力。一时间，关于社会公共危机的报道像漫天雪花飘洒开来：矿难事件、食物中毒、石油冲击、核电站事故、金融风暴、龙卷风、大洪水、大地震、禽流感、海啸……自然的和人为的危机频繁发生，灾害、疾病、战争、恐怖主义等不断给社会的发展和稳定造成巨大的影响，各国政府不得不把对危机的管理作为国家安全、社会稳定的重要课题来研究。这一点，我们从联合国提出的“与危机共存”的口号中也可可见一斑。那么，到底什么是危机，我们应当如何来界定危机呢？英语“危机”（Crisis）一词源于希腊语“Krisis”，意思是鉴别或判定。“危机”一词最初是一个医学术语，指人濒临死亡，游离于生死之间的那种状态；在神学里，采用该词来区别灵魂获得拯救或被罚入地狱；在现实生活中，它是指某一个连续发展过程的中断。16世纪以来，该词就已经成为人们日常用语的一部分，被广泛地应用到政治、社会、经济等众多领域。迄今，政治家和学者们对危机的定义有一百多

种,其中比较经典的定义有如下一些。

早在1961年,美国词典编纂家韦伯斯特就利用临界点原理将“危机”定义为:“一个更好或更坏的转折点,一个决定性的时刻,一段至关重要的时间和一个达到危急关头的情景。”这一定义,比较确切地把握了危机的含义和本质。

1972年,危机研究的先驱赫尔曼给危机下了一个这样的定义:“危机是威胁到决策集团优先目标的一种形势,在这种形势中,决策集团做出反应的时间非常有限,且形势常常向令决策集团惊奇的方向发展。”不过,对于这种“决策取向型”的定义,后来的学者认为过于狭窄而一直试图避免。

美国危机管理专家艾·密乔夫对“危机”未做出准确和一般性定义,因为他坚持认为管理危机要比定义危机更重要。尽管如此,他还是从危机对组织所产生的影响角度给出了一个“指定性定义”:“危机就是一个能使组织的整体产生影响或有潜在影响的事件。”

美国哲学家斯·库恩借助范式理论指出,危机就是“从常规科学走向科学革命、从旧范式向新范式过渡的一个阶段。”他认为:“当反常增多并发展到一定阶段,范式的调整同化再三失败时,就构成对范式的根本威胁,危机来临。”

经济学家巴顿则从负面效应来定义危机:“危机是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的事件,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、形象造成巨大的损害。”

管理学家奥兰·扬从动因论出发,通过对过程阐释来定义危机:“危机由一组迅速展开的事件组成,它使破坏稳定的力量在总的系统或其中任何子系统的影响作用大大超过正常的水平,并增加在系统中爆发的危险。”他提出:“危机是这样的情景,其间,对系统的控制和调节机制提出的要求急剧增加,进而引起反应,其效果是使提出这些要求的当事方采取更多的行动。”

英国危机管理专家罗伯特·希斯从危机的表现情境入手来定义危机:“危机涵盖了三种情景:失控;资源的威胁;对人员、组织和资源造成可见和不可见的影响。”

美国危机管理专家史蒂文·芬克从危机的变化状态来表述危机:“危机是指事件处于即将发生决定性变化的一段不稳定的时间或一种不稳定的状态。”

在我国,关于危机的含义也有几种有代表性的概括。在汉语词典里,危机的书面意思是指严重困难的关头或隐藏、潜伏的危险。

我国学者马建珍将危机定义为造成重大损失的意外事件:“危机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。”

薛澜等认为,危机通常是指决策者的核心价值观念受到严重威胁或挑战,有关信息很不充分,事态发展具有高度不确定性和需要迅速决策等不利情境的汇聚等。

综观上述定义,本书认为,危机是指对一个组织的既定系统构成严重威胁,并要求做出及时决策和行动的不确定事件。这一定义包含了这样几点:第一,危机是对既定的组织系统构成不利影响的特殊事件;第二,危机是一种突发事件,时间要求紧迫,回旋余地极小,要求迅速决策和行动;第三,危机不仅仅是一个结果,更是一个变化着的过程,它具有向坏的方向或向好的方向发展的不确定性特征,在它的未来趋向中存在着反败为胜的机会。

(二) 危机的本质

如要正确应对和处理危机,首先就必须把握住危机的本质。从本书定义不难看出,与大多数专家学者所给定义的一个明显不同在于,本书在定义危机时,虽然承认它对于正常的组织系统的冲击与破坏作用,但我们始终反对在危机面前坐以待毙。毕竟危机中还存在着大量的不确定因素和反败为胜的机会,只要能充分发挥人的主观能动性,把握住那稍纵即逝的机会,同样能在逆境中崛起而重获新生。所以,我们认为危机的本质绝不是单一的消极事件,而是危险和机遇的混合体,即危机等于危险加机遇。危机的本质具有二重性的特点。“每一次危机既包含导致失败的根源,又孕育着成功的种子。发现、培育以便收获这个潜在的成功机会,就是危机管理的精髓;而习惯于错误地估计形势,并令事态进一步恶化,则是不良危机管理的典型特征。”奥古斯丁的这句至理名言就形象地道出了危机的本质。而史蒂文·芬克在《危机管理》一书中的下面这句话更是一语中的:“中国人早在几百年前就领会了这一思想。在汉语中,组成危机的两个字就分别表示危险和机会。”美国哲学家斯·库恩曾有过精辟的论述,他认为,当面对常规科学和旧范式的危机时,“由于常规科学的解决难题活动无法继续,反常的数目就不断增加,威胁着范式的基本原则。一切调整范式的努力均告失败,人们开始对范式丧失信心,无所适从,科学共同体趋于分裂,科学家纷纷求助于哲学并对基本原则展开争论,尝试提出新的假说,发散式思维和创新精神成为占主导地位的研究方式,常规研究为非常规研究所取代。危机是新范式出现的前提条件,它指示更换新工具,寻求新范式。危机是科学革命的开端,各种假说彼此竞争并最终‘定于一尊’,形成新的范式。新范式的确立,宣告科学革命的终结和新的常规科学的开始”。其实,以上观点对危机的理解,恰恰从不同的侧面说明了危机的一个本质特征,即危机中往往包含着无尽的新机遇。具体说来,危机本身所包含的机遇(机会)主要又体现在两大方面:一方面,危机的爆发使个人或组织认识到自己的不足,如果能对症下药,就可以有效克服自己的弱点,已经发生的危机则可以看做是疫苗,它可以使我们避免今后同类危机的再次爆发;另一方面,危机的爆发往往使个人或组织成为公众关注的焦点,如果危机处理措施得当,不仅可以使自己化险为夷,转危为安,而且还可以扩大影响,以危机为契机,形成新

的发展机会。

2003年的“非典”危机之后，中国政府很快就形成了较为系统的社会公共危机防范体系，这对于我国今后的危机预防而言，何尝不是一件好事呢？

当今社会，危机无处不在，让人防不胜防。因此，我们如能正确理解和掌握危机的本质，就能帮助我们在实际工作中有效规避和化解所遇到的危机。

二、企业危机的含义与发生原因

在企业的经营活动中，由于企业与个体（顾客或员工）之间、企业与企业之间、企业与其他部门（如政府或媒体）之间的利益取向不同，从而不可避免地导致它们之间的各种利益冲突。当这些冲突发展到一定程度并对企业声誉、经营活动和内部管理造成强大压力和负面影响时，就会演变成企业危机。

（一）企业危机的含义

如果说大多数企业经营管理者对“企业危机”一词不太熟悉的话，那么对“消费者问题”、“政府禁令”、“罢工”、“商业窃秘”、“行政监管”和“新闻曝光”等一定不会陌生。

危机相对于企业而言，准确地说相对于企业经营而言，是指企业经营处于某种特殊的状态，导致销售增长率、市场份额、获利能力等指标急剧下降，从而使企业人、财、物正常运转明显受阻，企业经营难以为继甚至有停顿和倒闭的危险，这种危险状态的出现表明企业处于生死存亡的紧要关头。导致这种状态出现的原因事件或因素可能来自企业的外部也可能来自企业的内部，或者是外部与内部的共同作用，习惯上我们将这些原因事件称为企业危机。

现代社会是一个竞争日益激烈的社会，在经济全球化的大潮中，任何企业都处在风云莫测的环境中，经济生活复杂多变：有些看来好端端的企业，在优胜劣汰的市场竞争中，或许转眼就从市场上消失了；许多企业能保持长期的兴盛发展；也有不少企业的发展经历着由兴到衰、由强到弱。这都说明现代社会挑战与机遇同在、发展与危机共生。危机从诸方面影响着企业的生存和发展，因此，我们不仅要有竞争意识，也要有危机意识，要从理论的高度分析危机的产生，研究企业危机的成因，以便建立切实可行的危机管理机制。

（二）企业危机发生的原因

实践经验告诉我们，要正确应对和处理企业危机，尽量避免和减少危机的发生，就必须揭示和明了企业危机发生的原因。导致企业生产经营遭遇挫折或失败的原因是多方面的，但总地来说不外乎决策失误、管理不善、人才流失、外部环境突变等方面的原因。因企业危机发生的原因与企业危机的类型直接关联，后面还将论及，在此，我们仅进行一般性的简要分析。

1. 企业决策失误

企业决策失误包括战略发展方向决策失误、管理决策失误、技术变革决策失误和企业风险投资决策失误等方面的内容。所有的这些决策失误往往归因于这样几个方面：一是企业没有长远而明确的发展战略。中科院工业经济研究所的一项调查表明，目前我国只有 70% 的企业有明确的发展战略，还有 30% 的企业没有发展战略。这使得相当多的企业对市场经济环境下需求的变化适应性差，经常出现这样或那样的判断失误，最终成为企业危机频频发生的重要原因。二是企业对自身的优劣势认识不清，决策上存在随意性和盲目性。一些企业要么对自身的优势估计过高，对自身劣势估计不足，要么对自身的劣势估计过高，对自身优势估计不足，这都会引发企业的决策失误，即在高估优势时容易做出盲动和理想化决策，容易陷入泥潭无法自拔，而在高估劣势时又做出保守决策，坐失企业新的发展良机，最终在竞争中落败。三是企业决策者决策素质和水平低下。如果企业决策者缺乏企业经营管理知识和应有的实际经验，整体素质不高，管理水平低下，在做出重要决策时又不采取民主集中、博采众长的方式，总是独断专行，盲目追求企业扩张速度和规模，那么往往最终导致企业因决策失误而出现发展危机，甚至倒闭。沈阳飞龙集团总裁姜伟在《总裁的 20 大失误》一文中所痛心自责的，正是自己管理水平低下和经验欠缺，在企业经营上出现了“决策的浪漫化、决策的模糊性和决策的急躁化”，最终导致企业陷入低谷。广州太阳神的衰落亦是如此。1993 年，太阳神的营业额高达 13 亿元，市场份额最高时达 63%。当年，太阳神领导层头脑发热，接连上马了包括房地产、石油、边贸、酒店业、化妆品、电脑等在内的 20 多个项目，在全国各地进行大规模收购和投资活动，短短两年间太阳神转移到这些项目中的资金高达 3.4 亿元，但不幸的是这些投资全部打了水漂。1995 年底，太阳神在香港上市后，股价直跌，1997 年亏损 1.59 亿左右。股价一度跌至港币 9 分左右。太阳神因其投资决策失误带来的危机导致其从此一蹶不振。

2. 企业管理不善

(1) 企业管理理念滞后

企业管理理念滞后通常是指企业管理层对于管理的重要性认识不足，对于最新的管理方法和管理技术了解甚少或拒绝运用，在企业管理上局限于过去的经验，缺乏科学意识和创新精神。以我国企业为例，管理薄弱一直是我国企业竞争力低下、效益不高、潜在危机重重的重要因素。这是因为在竞争日趋激烈的市场经济面前，仍然有不少企业的经营管理理念严重滞后于市场经济发展的要求，企业的生存意识、危机意识、法律意识、资本经营意识、创新意识和品牌意识等都十分薄弱。企业管理者往往重外部环境，轻内部管理；重企业扬名，轻品牌战略；重眼前利益，轻长远发展；重管理惯性，轻管理创新。这种管理理念的不完善，无疑也增加了企业危机发生的可能性。

（2）企业管理体制陈旧

在科学技术飞速发展和管理理念不断更新的今天,国外许多企业在企业管理方面已经形成一整套先进的管理机制,有很高的科技性和创新性。而在我国,很多企业的管理体制依然是“人治”而不是“法制”。主要表现在:企业在决策、激励、约束、绩效考评体系等方面制度不健全;在人力、资金、技术研发等关键资源的配置方面,缺乏有效的组织管理;机构臃肿,管理层次过多,致使企业管理成本过高;部门间横向沟通少,冲突多,协调难,组织效率下降;官僚主义盛行,大量文书性计划、多层级报告和经常性会议,使下层经理和基层员工的积极性和创造性受挫,决策及制度得不到有效贯彻和执行等。这一切都可引发企业危机。

（3）企业管理机构不完善

一般而言,一个理想的企业管理机构组成应当包括设备、法律、风险、信息技术、人力资源、财务、公共关系、公共安全等方面的管理以及有能力的领导者和管理层。如果企业的管理机构不完善,就会出现企业约束和监督机制的缺漏,一些企业领导者就有可能滥用职权,武断决策,或者相互推诿,逃避责任。以企业危机管理为例,如果一个企业未能较好地建立危机管理机构,如危机管理小组、危机管理信息管理部门、危机管理培训部门、危机管理评价部门、危机管理公关部门等,就无法从组织和思想上进行有效管理,企业危机就可能轻易突破其管理防线。

3. 企业人才流失

人才是企业最重要的资源,是企业竞争力的主要源泉。企业核心人才的大量流失,一方面破坏了企业固有的组织结构和合作模式,造成了很多部门急需人才的不足;另一方面,流失的人才很可能被竞争对手接纳,不但增强了竞争对手的整体实力,而且还容易导致企业的一些核心研发机密及其他商业秘密的外泄,对企业造成更大的损失,加速企业危机的来临。分析企业人才流失现象的原因,首先是企业经营和财务状况不好,效益不佳,前景暗淡;其次是企业缺乏对员工的有效激励,员工的劳动和报酬不成正比,升迁缓慢;再次是企业管理层和员工之间矛盾重重,彼此缺乏应有的沟通和协调;最后是竞争对手处于迅速成长和扩张时期,以优厚的待遇吸纳人才,外在的争抢人才的形势严峻等。比如,在20世纪90年代,小霸王集团总经理段永平就因为与控股方的矛盾而离开了小霸王另立门户,并几乎带走了原企业所有的核心人才,被抽空的小霸王也就迅速陷入危机之中。

4. 企业外部环境突变

企业外部环境突变是指企业所处的自然环境和社会环境发生突然变化,给企业的生产、经营和销售等各领域带来意想不到的危险和危害,从而使企业陷入危机之中。这种外部环境突变又可分为两种情形。一是由于自然灾害的突然降临造

成企业危机。在企业的生产经营过程中，常常会碰到一些无法预测和人力不可抗拒的自然灾害，如 2004 年的印度洋海啸，2005 年的美国飓风，2008 年的中国大雪灾和汶川大地震等。这些危机因其范围的普遍性和破坏的严重性而对企业产生很大的负面影响，会迫使企业暂时关闭工厂，或是造成生产能力上的损失，而这往往需要花费几个月甚至更长的时间才能恢复。二是由于社会环境的突然变化造成企业危机。随着全球化、市场化、信息化的到来，企业的经营环境日趋复杂多变，外部环境的些微变化都会对企业的经营造成冲击。如政府有关政策法规的改变、员工罢工、银行停贷、经销商中止销售、原料供应商断绝供货、顾客投诉、媒体炒作等突发事件的发生都会严重威胁企业的生存和发展。在这种背景下，企业危机的出现往往难以避免。

三、企业危机的特点

认识企业危机的特点，是有效识别企业危机的重要前提。否则，对于企业危机的识别就会出现盲点，要么过于夸大潜在危机的破坏力，导致企业人心惶惶；要么低估企业危机的影响力，导致危机管理上处处被动。从企业所面临的种种危机迹象来看，企业危机主要有如下几个方面的特点。

（一）企业危机的不确定性

这是指企业危机的出现是不确定的或者说是突发式的，它的发生出乎企业管理者的预料。一般来说，对危机于什么时间、什么地点、以什么样的方式爆发以及爆发的程度等情况，人们总是始料不及，难以准确地把握。我们知道，世界万事万物的运行都是有规律的，但是其运行的不确定性是本质的、常态的。经济和社会的发展有时也会因自身存在的不确定性而不依确定的轨道运行。企业组织的运行也会伴随着许多不确定因素，从而影响甚至改变企业运行的轨道。不确定性将引发种种不利情况，其中之一就是企业危机。

通常，这种不能确定的危机的发生有几种情形。一是来自不确定现象，即这种现象在以前或在别的地方从未发生过，或者发生次数极少。如发生在 2003 年对企业影响极大的“非典”型肺炎。二是风险性现象。这是一种随机现象，运用统计学的方法就能计算出危机发生的概率。以民航业为例，根据国际民航组织的统计，1950—1984 年，全世界定期航班飞行年平均发生死亡事故 26.6 次。人们据此可以推算出今后的概率。但这只是一种统计规律，它只能告诉企业，那个行业的风险程度有多大，但它并不能具体说明危机究竟会在什么时候、什么地点发生。企业危机本身具有极大的偶然性和随机性。当突发性因素积累到一定程度时，就会由量变走向质变，引发企业危机。例如，一个经营状况良好的企业，在一个长期贸易伙伴突然倒闭、巨额应收账款不能如期收回的情况下会立即陷入困境。又

如, 1997 年的东南亚金融危机, 以迅雷不及掩耳之势使许多企业陷入危机, 甚至破产倒闭。一般而言, 大多数企业危机因其发生突然而常会让企业手足无措, 因其前景难料也常常造成超乎人们想象的巨大损失。作为本来就具有竞争性和营利性的经营实体, 企业在进行正常的生产和经营活动中, 某种不确定性的意外发生总是在所难免, 它的偶发性、灾难性, 犹如地震、火山的爆发一样, 往往是不期而至。但企业危机的高度不确定性也并非全是坏事, 这其中同样存在着大量的发展机会。比如, “非典” 危机期间, 谁也无法预料 “非典” 危机会不会波及自己的企业, 但这种担忧和警惕又会大大促进企业预警机制的设立和完善, 并且会促使企业不断变革创新, 寻找新的发展空间。“非典” 危机中一些拥有超前眼光的企业在电子商务方面获得巨大利润, 便是这一方面的成功体现。当然, 由于机会也存在着不确定性, 这对企业管理层在危机时刻抓住机会的能力也是一种大的考验。

（二）企业危机处理的紧迫性

企业危机处理的紧迫性通常体现在两方面。一方面是危机一旦爆发, 就会将其在潜伏期内积蓄的破坏性能量在一个很短的时间内迅速释放出来, 并快速传播, 呈极度蔓延的趋势。如果不能及时采取有效措施加以应对, 危机就会在短时间内处于一种失控的状态。特别是在飞速发展的信息技术极大地缩短了时空距离之后, 一点点小的失误都会引起轩然大波。同时, 企业危机持续时间越久、危机越是严重, 其危害范围和破坏力就越大, 所造成的损失也越惨重。另一方面, 企业危机的爆发留给人们的反应、决策、处理的时间极其有限。危机爆发后, 企业就如同在与时间赛跑, 必须在最短的时间里做出反应, 采取措施, 否则就会坐失处理危机的最佳时机。如飞机坠毁、球场骚乱、火灾、汽车相撞等危机事件, 发生时间可能就在 1~2 秒内。其他类型的危机也存在着类似的情景。例如, 中美史克的 “康泰克” 和 “康德” 两种感冒药剂, 由于含有 PPA 成分而被国家食品药品监督管理局宣布暂停销售之后, 一夜之间在药品市场上就消失得无影无踪, 史克公司的产品市场由此转入低谷。由此可见, 任何企业, 在处理危机时只要延迟半步, 就有可能导致致命的后果。所以企业必须以最快速度消除危机, 之后还应制定固本清源的长期抗御策略。

需要强调指出的是, 许多企业的危机事件本身还是一种公众事件, 企业在危机中采取的措施都会立刻受到公众和舆论的审视, 企业在危机期间所采取的行动将被人们记忆。危机对企业形象的影响是巨大的, 一旦企业反应不够迅速, 处置不妥, 轻则酿成企业与媒体或企业与公众的冲突与对抗, 重则对企业形象和品牌信誉造成毁灭性的打击, 其无形资产在顷刻之间贬值, 甚至危及企业生存。如作为一个有着 70 多年历史的老品牌, 南京冠生园曾有过一段辉煌岁月, 就像在全国各地的 10 多个冠生园企业一样, 其产品消费者心目中成为名牌。但是, 当年南