

动态复杂环境下企业管理的新视角

王德胜 著

# 企业危机预警 管理模式研究



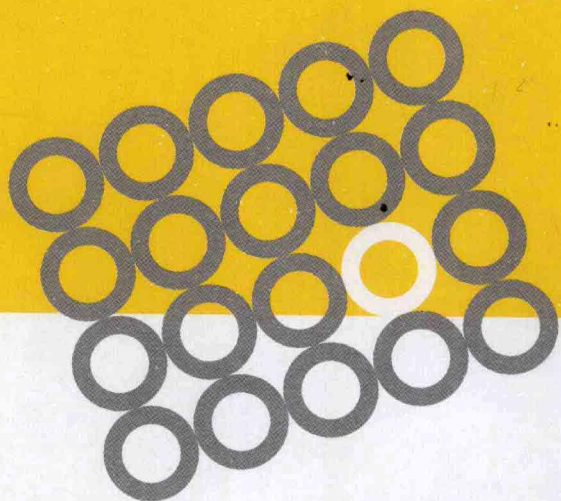
Study of Management  
Model about Enterprises'  
Crisis Early-warning

山东人民出版社

王德胜 著

# 企业危机预警 管理模式研究

Study of Management  
Model about Enterprises  
Crisis Early-warning



山东人民出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

企业危机预警管理模式研究 / 王德胜著. — 济南:  
山东人民出版社, 2010. 1  
ISBN 978-7-209-05172-9

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理—研究 IV.  
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 010291 号

责任编辑: 崔 萌

装帧设计: 蔡立国

## 企业危机预警管理模式研究 ·

王德胜 著

---

山东出版集团

山东人民出版社出版发行

社 址: 济南市经九路胜利大街 39 号 邮 编: 250001

网 址: <http://www.sd-book.com.cn>

发行部: (0531) 82098027 82098028

新华书店经销

山东新华印刷厂临沂厂印装

规 格 16 开(169mm × 239mm)

印 张 26.25

字 数 360 千字 插 页 2

版 次 2010 年 1 月第 1 版

印 次 2010 年 1 月第 1 次

ISBN 978-7-209-05172-9

定 价 36.00 元

---

如有质量问题, 请与印刷厂调换。 电话: (0539) 2925659

# 引言：后危机时代的思考

从2008年9月15日美国雷曼兄弟公司申请破产开始,美国五大投资公司(贝尔斯登、雷曼兄弟、美林、摩根斯坦利、高盛)破产的破产,转型的转型,如今已面目全非。而由此引发的一系列金融问题更使得美国经济陷入重重危机之中,且此次危机对世界经济影响的深度和广度都超过了上世纪30年代以来的任何一次危机,正如格林斯潘所说的那样:“美国经济正经历一场百年浩劫。”作为世界经济的风向标,美国经济的严重衰退几乎影响到世界的每一个角落。作为世界经济体系中的大国,中国的经济也受到了大面积冲击,也真切地感受到在这场金融危机中没有旁观者。国际金融危机及世界经济衰退对我国经济的影响体现在两个方面:一是对我国经济近期的影响,主要是对2009年和2010年经济增长包括出口、进口、投资、消费、就业、财政收入、企业利润以及居民收入等的影响;二是对我国中长期经济增长格局和发展战略的影响。目前,对第二个方面影响及对策的研究还比较少。实际上,这个问题关系到能否把国际金融危机的挑战转化为长期保持经济平稳较快发展的机遇。因此,后危机时代的思考更具有意义。

## 环境意识决定组织命运

人类社会是一个巨大的复杂系统,企业是社会复杂系统中的一个子系统。除去企业自身之外的人类社会全部其他子系统,共同构成了企业经营活动的外部环境。企业在与外部环境进行物质、信息和能量交换的过程中获得生存与发展,环境是企业生存的空间和发展的动力源泉,环境的现实状态和未来发展趋势直接影响企业的发展前景,决定企业的生死存亡。

此次席卷全球的金融与经济危机,究其根源在于经济发展的失衡,而失衡的本质就是发展的不平衡,发展的不平衡是世界经济的运行常态和基本规律之一。不同时期的失衡有着不同的表现,但是可以肯定的是,当不平衡积累到十分严重的程度时,就会以危机的形式释放出来。后危机时代将进入“非”时代,环境非确定,未来非预测;局势非常态,力量非对称;竞争非均衡,发展非线性;对策非典型,手法非传统;信息非完备,合约非完全。在这样的时代里,唯一确定的就是不确定,不确定性将成为未来管理的关键词。

“雪压冬云白絮飞,万花纷谢一时稀”,当危机来临,企业家回顾自己走过的道路,才幡然醒悟,原来企业没有在发展历程中积累变通选择的潜力和资源,更没有俯瞰经济变动全局和勾画企业未来发展路径的能力。目前,我们正在进入一个不可逆转的结构变革时代,这种时代性质的转折往往会改变整个商业环境和经营企业的规则,企业最关键的就是要对面临的商业环境进行深刻的反思和准确的把握。

## 危机的效应与法则

任何危机都不是随机出现的,它总是潜伏在没有危机意识的企业中。明智的管理者总是能够居安思危,正本清源,建立预警机制,防患于未然。世界著名的波音公司,为了增强员工的危机意识,别出心裁地摄制了一部模拟公司

倒闭的电视片。该电视片的主要内容是在一个天空灰暗的日子里,波音公司高挂着“厂房出售”的招牌,扩音器里传来“今天是波音公司时代的终结,波音公司已关闭了最后一个车间”的通知,声音振聋发聩,员工们一个个垂头丧气地离开了工厂……该电视片给员工带来了巨大震撼,强烈的危机感使员工们以主人公的姿态努力工作,不断创新,使波音公司始终保持了强大的后劲。对于企业来说,昨天的辉煌不应是今天的资本,今天的赢家也不一定就是明天市场角逐中的王者。无数的事实告诉我们,无论是大企业还是小企业,无论是跨国公司还是本土企业,危机都是一种常态而绝不仅仅是一个偶然事件。无数失败企业惨痛的教训还告诉我们,缺乏危机意识便是最大的危机!管理学上总结的关于危机的效应与法则足以说明这一条铁律。

**蝴蝶效应:**1979年12月,美国麻省理工学院的教授爱德华·洛伦兹在华盛顿举办的美国科学促进会的一次讲演中提出了“蝴蝶效应”。洛伦兹在报告中指出:经过多次数学运算,他发现,巴西一只蝴蝶扇动一下翅膀会在美国的德克萨斯州形成飓风。这一现象后来被称为“蝴蝶效应”。这一效应说明,事物发展的结果对初始条件具有极为敏感的依赖性,初始条件的极小偏差将会引起结果的极大的连锁反应。一个坏的微小原则,如果不及时加以引导、调节,会给社会或组织带来非常大的危害。后来美国著名的学者维纳编著的民谣更佐证了这一结论:

#### 蝴蝶效应

钉子缺,铁蹄卸;

铁蹄卸,战马蹶;

战马蹶,骑士绝;

骑士绝,战事折;

战事折,国家灭。

此次产生于美国的金融风暴乃至经济危机,对全球造成的影响就如同一

次“蝴蝶效应”，其影响在未来较长一段时间内都将难以消除。

**青蛙效应：**19世纪末，美国康奈尔大学的教授们进行了一个实验。先把一只青蛙扔进沸腾的油锅中，青蛙非常敏捷地跳了出来；后来把它放进一锅温水里，慢慢加热，等青蛙感觉到烫，意识到危险时已经跳不出来了。这一实验说明青蛙机体只能感受到强烈的外部刺激，但对于渐进式的威胁却觉察不到，所以最后难逃死亡之命运。“青蛙效应”表明，当企业出现突变事故时，管理者一般能马上发现并作出反应；如果危机一点点出现时，管理者往往不在意，等到危机已经威胁到企业生存时才警觉，想要补救往往已经来不及了。

**破窗理论：**美国斯坦福大学心理学家詹巴斗曾进行过一项实验，他找来两辆一模一样的汽车，一辆放在中产阶级社区，另一辆放在一个相对杂乱的街区。停在相对杂乱街区的那一辆，他摘掉车牌，并把车顶棚打开，结果这辆车一天之内就被偷走了。而放在中产阶级社区的那一辆，摆了一个星期也安然无恙。后来，詹巴斗用锤子把汽车敲了一个大洞，结果仅仅几个小时后，这辆车就不见了。在此实验的基础上，政治学家威尔逊和犯罪学家凯瑟琳提出了“破窗理论”。该理论认为，如果有人打坏了建筑物一扇窗户的玻璃，久而久之，这种破窗户就给人一种无序的感觉，结果在这种公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生和繁荣。“破窗理论”告诉我们这样一个道理：一个小的错误如果得不到制止和纠正，就会鼓励其他人犯同样的错误甚至更多的人去犯更大的错误。同样，从众心理和麻木不仁也是对管理秩序的破坏。“破窗理论”对企业危机管理的启示是：在日常管理中一定要“及时修补第一块坏玻璃”，“防微杜渐”，“小题大做”；发现问题一定要“亡羊补牢”，引以为戒，举一反三，不能使“千里之堤，溃于蚁穴”。“破窗理论”的本质是主张建立一种防范“破窗”的机制，从制度上建立及时修复“破窗”和严惩“破窗”的机制，保护“守窗”行为，确立人人“守窗”的意识，从而实现企业运营管理的良性运转。

**海因里希法则：**美国人海因里希通过分析工伤事故的发生概率，为保险公司经营提出了著名的海因里希法则，即在一件重大灾害的背后有29件轻度灾害，还有300件有惊无险的体验和征兆。运用于失败，则表明一件重大的失败

事故的背后,必有 29 件“轻度投诉程度”的失败,还有 300 件潜在的隐患。这一法则说明,从一定意义上讲,失败是不可避免的,事物的复杂性决定了失败的不可避免性和多样性;失败并不可怕,可怕的是我们对于失败的漠视,对失败缺乏反思,对潜在性的失败毫无觉察或麻木不仁,就会导致无法挽回的失败。

## 危机的价值

2009 年夏季达沃斯年会上,一些专家提出了“不要浪费了危机”的观点,令人深思。每一次全球性危机都是对已有社会文明的挑战,预示着新一轮产业革命的发生,同时也必然伴随着管理模式的创新。金融危机无疑是一副很好的清醒剂,为我们提供了冷静思考和深入探索的契机。当行业还是一片喧嚣繁荣、热火朝天之时,企业家们会更多地沉浸在收支财务报表的愉悦之中,豪情万丈地忙着拟订新的愿景和目标;而一切归于沉寂,凛冽的“寒风”扑面而来时,思考之后的企业家理应更加成熟,理应重新审视、调整和完善原有的发展战略和管理模式,以走出大而不强、专而不精、名而不响的历史窠臼。

通过危机找到发展的契机,便是危机的价值。危机首先是企业静心反思发展模式、商业模式,进行战略优化的有利时机。在危机中,企业家对发展环境、行业趋势、自身优劣势都应有更为准确和清晰的把握,这个背景下的战略思考和规划无疑具有更强的生命力。危机还是夯实管控基础、强化管控能力和提升企业运营效率的有利时机。在危机中,对企业原有的管理水平和整合协同能力进行审视,企业家自然而然会提高警惕,经营决策也将更加谨慎,可以将更多的精力放在企业内部管控能力的优化和提升之上,从总体上提升企业的素质。危机也是企业强化内部管控体系建设,建立全面危机预警管理体系的良好时机。全球金融危机表明,在市场已经不可阻挡地走向全球一体化的时代,竞争力和行业地位的评价是全球性的,而不是局部的和地方意义上的。企业必须用持续防范的机制来应对不断到来的风险和不确定性,必须建



立能够经受危机考验的风险内控管理体系。危机更是进行低成本产业整合、实施并购重组的有利时机。危机的冲击和经济衰退的影响,必然使一部分企业趋于破产、倒闭或步履维艰,这恰恰为行业整合提供了大好时机,有实力的企业在有效避免并购风险的前提下可以大有作为。

## 变“危”为“机”的能力

按照中国的传统思维,不管是辩证或是事实,“危”与“机”总是并存的。危机其实是经济的自我修复过程,是对“好企业”和“坏企业”的一次甄别和选择。经验也一再证明,同样的企业在同样的困难情况下,有的被淘汰,有的能够存活并获得发展。正如危机管理与公关专家奥古斯丁所说:“每一次危机的本身既包含导致失败的根源,也孕育着成功的种子。”在未来经济形态中,企业必须用持续的变革来应对不断到来的风险和不确定性。现代企业要想保持发展的活力,要想在激烈的行业竞争和迅速的经济转型中占据有利地位,一个重要的条件就是要建立持续变革的机制。

未来中国企业的“转型升级”就要进行如下的战略选择和变革:一是从机会导向转变为能力导向;二是从低成本战略转变为差异化竞争战略;三是从规模扩张战略转变为质量提升战略;四是从产品制造商转变为系统解决方案提供商;五是从人为操作转变为系统操作;六是从卖产品转变为卖服务;七是从本土化企业转变为全球化企业;八是从多元化转变为归核化;九是从中国制造转变为中国创造;十是从跳跃式发展转变为可持续发展。

要实现这样的变革,中国的企业家就要特别具备以下能力:第一,富有敏感性。优秀的企业家总是能够捕捉到环境发生变化的蛛丝马迹,感受到环境将要发生的变化和其中内在的威胁,从而及时采取相应的措施,确保企业对动态复杂的不确定环境作出灵敏而及时的反应。第二,富有洞察力。所谓洞察力,是指透过现象看到事物本质的能力。环境信息更多的是在描述正在发生的和将来可能发生的事情的表面现象。隐藏在现象背后的,往往是各种错综

复杂的利益关系、机遇与风险、目标与条件、战略与能力等的交织。优秀的企业家不仅能够透过环境信息看到环境是什么,而且需要领悟环境呈现如此状况的根本原因和未来较长一段时间可能发生的变化。第三,富有想象力。日本著名企业管理咨询专家大前研一指出:“今天,要干一件事情,最为重要的就是想象力。没有想象力,那你只能做一些别人也能做的事情。即便做起来,要么卷入价格竞争,要么在与强大对手的竞争中铩羽而归。”未来企业之间的竞争,首先是想象力的竞争,优秀的企业家总是善于从平淡无奇的环境信息中想象到未来美好的前景或严峻的局面。第四,富有决断力。由于信息不充分、自身资源有限等原因,企业家常常陷入困境之中,很难准确判断自身认定的机会是否为最佳商机,自身认定的巨大威胁是否真的是即将面对的主要威胁。在这种情况下,犹豫不决、无法形成清晰的结论往往使企业错失机会。此时,企业家的决断力,即在情况并不十分明朗的情况下做出果断而又不会出现重大失误的决策就变得至关重要。

“沉舟侧畔千帆过,病树前头万木春。”全球金融和经济危机给了我们重新思考的契机,中国企业在经历了30年的快速发展之后,恰恰需要这样一个契机。正如没有人期待危机的发生一样,也没有人能够杜绝危机的发生,这似乎是经济周期所决定的。然而经济周期的存在并不能成为坐视危机到来的借口,人们必须“珍惜”每一次危机,从危机中吸取教训,这样才能让下一次危机尽可能慢地到来,这也是人类经济活动的规律和智慧。

危机中的收获,价值最大的就是通过危机树立危机意识。对于最后一天是哪天,只有一个回答,那就是明天。而对于危机是哪一天,也只有一个答案,那就是明天。

王德胜

2009年国庆节于山东大学

---

# 目 录

---

引言:后危机时代的思考 .....	001
-------------------	-----

## 导 论 篇

第 1 章 问题的提出与研究视角 .....	003
1.1 研究的背景与意义 .....	003
1.1.1 研究的背景 .....	003
1.1.2 研究的意义 .....	008
1.2 研究的内容与方法 .....	009
1.2.1 研究的内容 .....	009
1.2.2 研究的方法 .....	012
1.3 研究的视角与创新 .....	013
第 2 章 动态复杂环境与企业管理思维 .....	016
2.1 企业与环境关系概述 .....	016
2.1.1 企业环境及其系统界定 .....	016
2.1.2 企业与环境关系的主要理论观点 .....	020
2.1.3 企业环境的特征——非均衡性 .....	022
2.2 动态复杂环境——企业最具有战略意义的环境 .....	024
2.2.1 动态复杂环境的界定 .....	024
2.2.2 动态复杂环境的特征 .....	028
2.2.3 动态复杂环境与企业管理方式的耦合关系 .....	029
2.3 动态复杂环境下企业管理思维的变化 .....	031

2.3.1	动态复杂环境下企业面临的压力 .....	031
2.3.2	企业管理惯性思维的反思 .....	033
2.3.3	企业管理思维的新视角——危机预警管理 .....	036

## 理 论 篇

<b>第 3 章</b>	<b>企业危机管理的基本概念辨析 .....</b>	<b>043</b>
3.1	关于企业危机的描述 .....	043
3.1.1	企业危机的内涵 .....	043
3.1.2	企业危机的含义与特征 .....	045
3.1.3	企业危机的成因 .....	046
3.1.4	企业危机的类型 .....	054
3.2	关于企业危机管理的描述 .....	055
3.2.1	企业危机管理的基本概念 .....	055
3.2.2	企业危机管理阶段理论 .....	056
3.2.3	企业危机管理理论模型 .....	059
<b>第 4 章</b>	<b>企业危机预警管理的基本原理 .....</b>	<b>065</b>
4.1	企业危机预警理论研究进程 .....	065
4.1.1	企业危机预警的相关理论 .....	065
4.1.2	企业危机预警理论的演化过程 .....	068
4.2	企业危机预警评估方法与技术 .....	069
4.2.1	企业危机预警评估体系构建原则 .....	069
4.2.2	企业危机预警评估方法 .....	071
<b>第 5 章</b>	<b>企业危机预警管理系统的相关研究 .....</b>	<b>077</b>
5.1	定性研究 .....	077
5.1.1	宏观经济状态危机预警 .....	077
5.1.2	行业危机预警 .....	078
5.1.3	企业总体经营趋势预警 .....	079
5.1.4	企业职能预警 .....	080

5.2	定量研究 .....	082
5.2.1	单变量模型 .....	082
5.2.2	Z 计分模型 .....	082
5.2.3	多变量模型 .....	083
5.2.4	神经网络预警模型 .....	083
5.2.5	股票价格和期权理论(EDF 模型) .....	083
5.2.6	混沌理论 .....	084
5.2.7	粗糙集合(Rough Set)理论 .....	084
5.3	现有危机预警模型的评价 .....	084
<b>第 6 章</b>	<b>企业危机预警管理系统的构建思路与体系 .....</b>	<b>088</b>
6.1	企业危机预警管理系统构建思路与目标 .....	088
6.1.1	构建思路 .....	088
6.1.2	构建原则 .....	089
6.1.3	构建目标 .....	092
6.1.4	构建程序 .....	092
6.2	企业危机预警管理系统的功能体系与支持体系 .....	096
6.2.1	危机预警系统的功能结构图 .....	096
6.2.2	危机预警系统的功能体系 .....	096
6.2.3	危机预警管理的制度支持 .....	098
<b>第 7 章</b>	<b>企业危机预警系统的建立 .....</b>	<b>100</b>
7.1	预警分析系统的建立 .....	100
7.1.1	信息搜集子系统 .....	100
7.1.2	预警信息管理子系统 .....	102
7.1.3	危机预测子系统 .....	104
7.1.4	危机警报子系统 .....	113
7.2	危机预控对策系统的建立 .....	120
7.2.1	预控系统的运行过程 .....	121
7.2.2	预控处理措施 .....	122

## 职 能 篇

<b>第 8 章 企业战略危机预警管理模式</b> .....	131
8.1 企业战略危机概述 .....	131
8.1.1 企业战略危机的界定 .....	131
8.1.2 企业战略危机的表现形式 .....	133
8.1.3 企业战略危机的成因 .....	135
8.2 企业战略危机的管理 .....	138
8.2.1 企业战略危机管理的原则 .....	138
8.2.2 企业战略危机管理的过程 .....	140
8.3 企业战略危机预警系统的构建 .....	144
8.3.1 企业战略危机预警系统功能 .....	144
8.3.2 企业战略危机预警系统的内容 .....	145
8.3.3 企业战略危机预警的指标体系 .....	146
8.3.4 企业战略危机预警系统的运行 .....	154
<b>第 9 章 企业组织危机预警管理模式</b> .....	158
9.1 组织危机概述 .....	158
9.1.1 组织危机的界定 .....	159
9.1.2 组织危机的表现 .....	161
9.1.3 组织危机的阶段性特征 .....	164
9.1.4 组织危机的成因 .....	171
9.2 组织危机管理 .....	173
9.2.1 组织危机管理的原则 .....	173
9.2.2 组织危机管理的内容 .....	174
9.3 组织危机预警系统的构建 .....	177
9.3.1 静态预警评价指标体系 .....	178
9.3.2 动态预警评价指标体系 .....	180
9.3.3 多级模糊层次综合评价体系 .....	182

<b>第 10 章 企业财务危机预警管理模式</b>	186
10.1 企业财务危机及预警概述	186
10.1.1 企业财务危机的界定	186
10.1.2 企业财务危机的特点	188
10.1.3 企业财务危机的成因	190
10.1.4 企业财务危机预警概述	195
10.2 企业财务危机预警模型的构建	200
10.2.1 企业财务危机预警模型指标体系的构建	200
10.2.2 企业财务危机预警模型的选取	205
10.2.3 企业财务危机预警管理的建议	208
<b>第 11 章 企业市场营销危机预警管理模式</b>	211
11.1 企业市场营销危机概述	211
11.1.1 企业营销危机的界定	211
11.1.2 企业营销危机的特征	212
11.1.3 企业营销危机的类型	214
11.1.4 企业营销危机的成因	219
11.2 企业市场营销危机管理	225
11.2.1 企业营销危机管理的一般原则	225
11.2.2 企业营销危机管理的过程	227
11.3 企业市场营销危机预警管理分析	233
11.3.1 企业营销危机预警管理系统的功能	233
11.3.2 企业营销危机预警管理的内容	234
11.3.3 企业营销危机预警的指标体系	236
11.3.4 企业营销危机预警管理系统的运行	250
<b>第 12 章 企业人力资源危机预警管理模式</b>	255
12.1 企业人力资源危机概述	255
12.1.1 企业人力资源危机的界定	256
12.1.2 企业人力资源危机的特征	257
12.1.3 企业人力资源危机的类型	258

12.1.4	企业人力资源危机的成因 .....	262
12.2	企业人力资源危机管理 .....	267
12.2.1	企业人力资源危机管理的原则 .....	267
12.2.2	企业人力资源危机管理的过程 .....	268
12.3	企业人力资源危机预警管理系统的构建 .....	271
12.3.1	企业人力资源危机预警管理系统的功能 .....	271
12.3.2	企业人力资源危机预警管理系统的内容 .....	273
12.3.3	企业人力资源危机预警的指标体系 .....	273
12.4	企业人力资源危机预警系统的运行 .....	281
12.4.1	企业人力资源危机预警的标准 .....	281
12.4.2	企业人力资源危机预警的方法 .....	283
<b>第 13 章</b>	<b>企业生产危机预警管理模式 .....</b>	<b>288</b>
13.1	企业生产危机概述 .....	288
13.1.1	企业生产管理的历史发展 .....	288
13.1.2	企业生产管理的职能范围和内容 .....	291
13.1.3	企业生产危机的界定 .....	291
13.1.4	企业生产危机的特点 .....	293
13.1.5	企业生产危机的诱因 .....	294
13.2	企业产品质量危机预警 .....	298
13.2.1	企业质量管理的发展历史 .....	299
13.2.2	企业产品质量的波动原因 .....	301
13.2.3	企业产品质量危机预警模型:基于质量管理统计方法的 视角 .....	302
13.2.4	企业产品质量危机预警模型:基于全面质量管理视角 .....	307
13.3	企业生产安全危机预警 .....	315
13.3.1	企业安全管理事故致因理论研究回顾 .....	315
13.3.2	企业生产安全危机的诱因 .....	321
13.3.3	企业生产安全危机预警的内涵 .....	322
13.3.4	企业生产安全危机预警管理的原则 .....	323



13.3.5	企业生产安全危机预警模式 .....	325
13.4	企业作业管理危机预警 .....	329
13.4.1	基于新制造模式的作业管理危机预警 .....	329
13.4.2	常规作业管理危机的诱因 .....	332
13.4.3	常规作业管理危机预警模型 .....	335
<b>第 14 章</b>	<b>企业形象危机预警管理模式 .....</b>	<b>340</b>
14.1	企业形象危机概述 .....	340
14.1.1	企业形象危机的界定 .....	340
14.1.2	企业形象危机的类型与特征 .....	341
14.1.3	企业形象危机的成因 .....	346
14.2	企业形象危机管理 .....	349
14.2.1	企业形象危机管理的原则 .....	349
14.2.2	企业形象危机管理的过程 .....	351
14.3	企业形象危机预警管理系统的构建 .....	355
14.3.1	企业形象危机预警管理系统的功能 .....	355
14.3.2	企业形象危机预警管理系统的内容 .....	356
14.3.3	企业形象危机预警的指标体系 .....	358
14.3.4	企业形象危机预警系统的运行 .....	362

## 案 例 篇

<b>第 15 章</b>	<b>跨国公司危机预警管理案例 .....</b>	<b>369</b>
15.1	肯德基“苏丹红一号”危机事件 .....	369
15.1.1	企业简介 .....	369
15.1.2	危机回顾 .....	369
15.1.3	案例启示 .....	370
15.2	雷曼兄弟破产危机事件 .....	372
15.2.1	企业简介 .....	372
15.2.2	危机回顾 .....	372