

企业应对**危机**的 知识管理问题研究： 能力、体系、机制与技术

储节旺◎著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
安徽大学出版社

F272/102

本书受安徽大学“211工程”三期学术创新团队项目
“信息化与知识信息管理”(编号:SKTD010B)资助

2012

企业应对危机的 知识管理问题研究： 能力、体系、机制与技术

储节旺◎著

北方工业大学图书馆



C00311110



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
安徽大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业应对危机的知识管理问题研究:能力、体系、机制与技术 / 储节旺著.
—合肥:安徽大学出版社,2012.2
ISBN 978-7-5664-0377-3

I. ①企… II. ①储… III. ①企业危机—企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 011323 号

企业应对危机的知识管理问题研究: 能力、体系、机制与技术

储节旺 著

出版发行:北京师范大学出版集团
安徽大学出版社
(安徽省合肥市肥西路3号 邮编 230039)
www.bnupg.com.cn
www.ahupress.com.cn

印 刷:中国科学技术大学印刷厂
经 销:全国新华书店
开 本:170mm×240mm
印 张:14.5
字 数:246千字
版 次:2012年2月第1版
印 次:2012年2月第1次印刷
定 价:29.00元
ISBN 978-7-5664-0377-3

责任编辑:徐 建

装帧设计:李 军

责任印制:赵明炎

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:0551—5106311

外埠邮购电话:0551—5107716

本书如有印装质量问题,请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话:0551—5106311

前言

企业出现危机的主要原因是存在知识不足,危机知识缺乏使企业危机意识不强,不知道危机的发展规律。危机管理无效是因为危机管理的知识和能力欠缺,没有一定的危机管理知识和能力就无法有效应对危机。通过加强危机知识管理,可以显著提高企业应对危机的能力,避免威胁,化危为机。因此,从知识和知识管理的角度去研究危机管理,是当前危机管理的一个新趋向。但目前国内关于危机知识管理的研究还处于起步阶段。本书就是在已有成果的基础上,对危机管理和知识管理研究的一次较为全面的综合和对内容的拓展。

本课题采取文献调查、专家调查、实地调查、统计分析、归纳推理、分析与综合、案例研究及数学模型等研究方法,对危机管理、知识管理的研究现状和内容进行回顾和分析,探索危机管理和知识管理之间的内在关系,进而提出基于知识管理的危机管理能力,建立了企业危机度和危机管理能力的测算指标体系,提出运用知识管理提升企业应对危机的能力。在此基础上,构建了一个面向企业危机管理的知识管理体系模型,并对其机制和技术进行了分析。

具体研究内容是:

(1)危机管理和知识管理是当前研究的热点。国外对危机管理的研究比较早,因而其内容体系已经比较成熟;国内略迟,但进展很快。对知识管理,国内外研究都十分活跃,也基本同步,但还未形成一个系统的理论体系。随着企业内外环境的不确定性和复杂性的不断提高,危机管理和知识管理将会有更大的研究空间,并出现二者交融的现象,即有部分专家开始研究危机管理中的知识管理或知识管理中的危机管理问题。

(2)企业危机对企业基本目标构成威胁,要求企业必须快速反应,作出决策。它具有突发性和紧急性、威胁性和危害性、动态性和不可逆性等特征。危机是一种危险的时机,并不是“危险”加“机会”,澄清这种认识对树立正确的危机观念有重要意义。企业危机管理可以分为多个阶段,同时应该遵循一定的原则。

(3)知识管理的内涵十分丰富,但至今没有一个统一的定义,但它对企业的发展具有十分重要的作用这一点没有受到怀疑。知识管理体系研究是知识管理研究的重要内容之一,目前已经出现了众多的模型,这些模型不仅说明了体系的构成,也揭示了知识管理体系的基本构成要素。由于对知识管理本质的理解差异,导致了对体系构成要素理解的差异。本书从业务流程、知识流程和技术角度等方面对此进行了分析。这些分析是建立危机知识管理体系的基础。

(4)从根本上说,企业危机大多数都是因为知识的缺乏,因为缺乏知识导致经营不善、管理不当,不能发现危机,化解危机,不能从危机中找到生存的机会。同时知识的一些特性也反映了危机管理的特征。危机管理和知识管理存在密切的关系,知识管理对危机管理具有关键作用;危机管理丰富知识管理的内涵,知识管理不善导致企业危机发生。知识管理决定了企业的核心竞争力,决定了企业的发展。危机管理决定了企业是否具有稳健性,决定了企业的存续能力。企业的管理分为日常管理、创新管理和危机管理,这三者之间是交叉关系,并同时与知识管理交叉;因此,知识管理和危机管理具有内在的逻辑联系。在此基础上,本书提出“危机知识管理”概念,并明确其内涵,为本课题研究提供立论的依据。

(5)企业危机度是衡量企业危机状况的一个重要指标,与此类似的警度、痛苦系数都不能反映企业危机作为一个活动周期而存在的事实。企业危机度不仅可以用来进行危机预警,而且在企业危机处理和恢复阶段仍然可以发挥作用,所以企业危机度是一个全面的指标。本书具体测算了两个企业的危机度,并以实例介绍了预测危机度的灰色预测方法。

(6)企业应对危机的知识管理能力包括以危机意识和知识共享为核心的企业危机文化——凝聚力、适应危机管理和知识管理的企业组织结构——整

合力、知识和能力兼具的危机人才——智慧力、企业应对危机的知识资源库——解决力、企业危机知识管理制度——制度力、以 IT 技术为基础的知识管理技术——支持力等 6 个要素,这些要素的不同组合,演化出各具特色的危机知识管理能力。危机管理能力的大小分为“很强、强、较强;一般、弱、很弱”6 个等级。本书给出了一个运用模糊评价法评价的实例。本书提出通过知识管理提升企业危机管理能力的主要原理是:知识组合、知识外化、知识内化及知识社会化。并指出提升危机管理能力的知识管理方法主要是激励。激励机制设计具有矛盾性的一面,关键是如何找到平衡这种矛盾的方法。

(7)对企业应对危机的知识管理体系构建的研究,目前还不多见,其中 Amrit Tiwana(2004)的四阶段模型框架和 Wei-Tsong Wang、Salvatore Belardo(2005)模型框架等是这种研究的开始。本书在上述基础上建立了一个比较合理、比较全面的体系框架。该框架认为企业应对危机的知识管理体系包括知识资源系统、知识运行系统和支持保障系统。①知识资源系统包括危机管理组、危机专家组(管理组和专家组在人员上有交叉)、危机知识库,以及管理这些隐性知识和显性知识的知识管理系统。②知识运行系统实质就是知识的流动系统,它是整个系统中最鲜活的部分,包括危机研究、危机准备、危机预控、危机识别与预警、危机处理、危机恢复总结、危机决策。③保障支撑系统比较多,主要有信息系统、资源系统和行动小组。

在上述体系框架的基础上,进一步分析企业应对危机的知识管理运行机制问题。本书从分析“K10”知识链与“PSCA 闭环”开始,分析企业危机知识的采集、组织、学习与共享、转移、应用等危机知识管理的运行机制,然后从危机意识、危机沟通、危机处理、危机诱因和危机预备等方面,分析了若干个企业实例。

(8)知识管理技术和工具在危机管理过程中都是不可或缺的。它包括:①基础性的技术——分词与标引技术。该技术又包括分词处理、文本表示、自动标引。②流程性技术。该技术包括危机知识的采集技术(智能代理、数据挖掘与数据仓库)、分类技术(归类和聚类)、共享技术(群件和因特网)、检索和导航技术(知识检索技术、知识导航技术、知识门户技术)、表示和推理技术。③某些技术的算法。如分词算法、文本表示算法、分类算法、推理算法。

本书得到安徽大学“211 工程”三期学术创新团队项目“信息化与知识信息管理”(编号:SKTD010B)的出版资助,在此深表感谢。感谢安徽大学人文社科处张启兵处长、经济学院前院长荣兆梓教授、管理学院院长李财富教授、安徽大学出版社徐建老师对作者本人的关心和帮助。需要指出的是,本书是在我几年前博士论文的基础上稍加修改而成的,其中一些数据未能更新。加之本人学术水平有限、时间匆忙,书中难免有疏漏乃至错误,敬请读者谅解、批评和指正。

储节旺

2012 年 2 月 10 日于学府花园

目 录

前言	1
第1章 引言	1
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 实践背景、意义	1
1.1.2 理论背景、意义	6
1.2 研究方法和技術路线	8
1.2.1 研究方法	8
1.2.2 技术路线	8
1.3 本书内容框架和主要创新	9
1.3.1 本书内容框架	9
1.3.2 主要创新	12
第2章 研究基础:理论综述及评析	13
2.1 企业危机管理与知识管理研究的主要问题	13
2.1.1 知识管理研究现状	13
2.1.2 企业危机管理研究	17
2.1.3 企业知识管理研究	30
2.2 企业危机管理中的一般知识问题	47
2.2.1 企业危机管理中知识问题的引入	47
2.2.2 企业危机管理中知识管理的研究	51
2.3 危机预警及指标设计研究	54
2.3.1 危机预警的各类模型与分析方法	54

2.3.2 危机预警的指标体系	56
2.4 企业应对危机的知识管理体系	58
2.4.1 AmritTiwana(2004)四阶段模型框架	58
2.4.2 Wei-TsongWang 和 Salvatore Belardo(2005)模型框架 ...	58
2.5 知识管理技术	59
第3章 企业危机管理与知识管理的关联性	61
3.1 危机知识是企业知识体系中的重要构成部分	61
3.1.1 关于危机的知识	61
3.1.2 关于危机管理的知识	66
3.2 危机管理与知识管理相互依存	66
3.2.1 知识缺口导致危机	66
3.2.2 知识管理对危机管理具有关键作用	69
3.2.3 危机管理丰富知识管理的内涵	73
3.2.4 知识管理不善导致企业危机发生	74
3.3 知识管理与危机管理互动机制的理论解释	74
3.3.1 知识管理:企业发展的必然选择	75
3.3.2 危机管理:企业存续的基本保障	76
3.4 企业危机知识管理内涵辨析	77
3.5 企业危机管理和知识管理的关联性调查分析	78
3.5.1 基本数据	78
3.5.2 结果分析	82
第4章 企业危机度测算与危机管理	84
4.1 企业危机连续体	84
4.1.1 企业危机周期	84
4.1.2 企业危机是程度不同的连续体——五珠模型	85
4.2 企业危机转折点分析	87
4.2.1 企业危机发生的转折点	87
4.2.2 企业危机发生后的转折点	91
4.3 企业危机度的内涵与测算指标	93
4.3.1 企业危机度的内涵与分析方法	93

4.3.2 企业危机度的测算指标体系	94
4.4 危机度测算步骤	97
4.4.1 数据采集与处理	97
4.4.2 权重估计	101
4.4.3 危机度计算	104
4.5 危机度测算实例	104
4.5.1 某建设公司的危机度计算	104
4.5.2 某食品公司的危机度计算	107
4.6 危机度预测	110
4.6.1 灰度预测计算方法	111
4.6.2 灰度预测计算实例	112
4.7 危机度为危机管理切入时点选择提供了依据	113
第5章 运用知识管理提升危机管理能力	114
5.1 企业危机管理能力要素	114
5.1.1 文化:以危机意识和知识共享为核心的企业危机文化	115
5.1.2 组织:适应危机管理和知识管理的企业组织结构	118
5.1.3 人才:知识和能力兼具的危机人才	119
5.1.4 知识:企业应对危机的知识资源库	121
5.1.5 制度:企业危机知识管理制度	122
5.1.6 技术:以 IT 技术为基础的知识管理技术	123
5.2 企业危机管理能力的评价	123
5.3 企业危机管理能力的知识管理提升原理	125
5.3.1 危机知识的组合:企业危机研究	126
5.3.2 危机知识外化:企业危机预警、处理、恢复和沟通	126
5.3.3 危机知识内化:企业危机总结	131
5.3.4 危机知识社会化:企业危机教育与训练	131
5.4 企业危机管理能力提升的激励方法	134
5.4.1 激励机制设计的矛盾	134
5.4.2 激励机制设计的具体措施	135
第6章 企业应对危机的知识管理运作体系	137
6.1 企业应对危机的知识管理体系框架	137

6.1.1	知识资源系统	138
6.1.2	知识运行系统	142
6.1.3	保障支持系统	153
6.2	企业应对危机的知识管理运行机制	157
6.2.1	企业应对危机的知识管理机制概述	157
6.2.2	企业应对危机的知识管理运行机制	158
6.3	企业应对危机的知识管理体系的案例分析	171
6.3.1	危机意识:以创新避免危机的科龙与福特	171
6.3.2	危机沟通:漠视沟通的可口可乐、埃克森	172
6.3.3	危机处理:重视专家作用的沙市电冰箱总厂	174
6.3.4	危机诱因:缺乏核心能力的安然公司	176
6.3.5	危机预备:拥有完善的危机管理制度的德意志银行	176
第7章	企业应对危机的知识管理技术	178
7.1	分词与标引技术	178
7.1.1	分词处理	178
7.1.2	文本表示	181
7.1.3	自动标引	182
7.2	知识采集技术	183
7.2.1	智能代理	183
7.2.2	数据挖掘	184
7.3	知识分类和存储技术	187
7.3.1	知识分类	187
7.3.2	危机知识分类算法	189
7.3.3	数据仓库	190
7.4	知识共享技术	191
7.4.1	群件	191
7.4.2	因特网	192
7.5	知识检索与导航技术	194
7.5.1	知识检索技术	194
7.5.2	知识导航技术	194
7.5.3	知识门户技术	198

7.6 知识表示技术	199
7.6.1 知识表示的方法	199
7.6.2 危机知识表示框架	201
7.6.3 知识表示的 XML 技术	202
7.7 知识推理技术	202
7.7.1 基于规则的推理	202
7.7.2 基于事例的推理	204
第 8 章 结论与展望	206
8.1 主要结论	206
8.2 发展与展望	208
参考文献	210
附录:调查问卷	219

第 1 章 引言

本章分析本课题的研究背景、实践意义和理论意义,课题的研究方法和技术路线,以及本书的内容框架和主要创新之处。

1.1 研究背景与意义

1.1.1 实践背景、意义

随着经济的全球化、信息技术的飞速发展、知识经济的兴起,企业面临的市场环境日趋复杂,消费者的个性化需求日益明显,企业的独特优势越来越难以长久保持。尤其是在我国已经加入 WTO 且市场经济体制改革向纵深推进的形势下,企业发展面临着诸多不确定性,其经营比以前更具有挑战性。

企业在生产经营过程中必然会遇到意外的、对企业目标构成威胁的一系列情况,这就是危机,它是不确定性的产物。危机存在于每个企业、存在于企业活动的每时每刻。美国著名咨询顾问史蒂文·芬克在《危机管理》一书中指出,企业主管“都应当像认识到死亡和纳税难以避免一样,必须为危机做好计划;知道自己准备好之后的力量,才能与命运周旋”。另一本同名著作《危机管理》的作者菲克调查了美国《财富》杂志列出的 500 家大公司的董事长和总经理,在回答问卷的公司中,75% 说他们曾经遭受过严重的危机(实际上不止这个数字,因为一些企业不愿意承认发生过危机);因此,企业应树立危机意识,建立危机管理体系。对危机的管理是企业管理的重要构成部分,重视危机、善于管理危机就能让企业一帆风顺,否则就会在危机的冲击下衰落乃至消亡。1983 年,壳牌石油公司的一项调查发现:1970 年位列《财富》杂志(Fortune)“全球 500 家大企业”排行榜的公司,至今已有 1/3 以上的企业销声匿迹。依据壳牌石油公司的估计,大型企业平均寿命不及 40 年。在许多

国家,40%的新建公司存活不到10年便中途夭折。在日本和欧洲,所有大大小小的公司的寿命平均只有12.5年。百年企业少之又少^①。管理学大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)在其所著的《21世纪的管理挑战》一书中说,美国有85%的企业在危机发生一年后就倒闭或从市场消失。

另据统计,企业失败的80%的原因是对危机的认识不足,或者因为处理能力不够。也就是说,只有20%的企业是因为不可控制因素才导致失败的。因此,企业应对危机的成功与否与企业掌握和运用危机管理知识的能力有非常密切的关系。

我国长期以来实施的是计划经济体制,由于受到政府的特殊保护,企业无需考虑危机的问题。但改革开放以来,随着市场经济体制的建立和完善、产业结构的不断升级及经济快速发展的影响,中国企业在迅速发展的同时,面临的危机也日益增多。相当多的企业刚刚成立就灭亡了,一些迅速发展的企业也因为一些原本不大的危机的影响迅速垮掉,其倒闭的速度比发达国家的企业快。中国大中型企业平均寿命为7~8年,而民营企业平均寿命只有2~3年,全国的“老字号”企业已有70%“寿终正寝”。北京致远管理研究中心的专家通过对中国企业成败案例的调查,揭示了目前中国企业的现状是“短命”。北京中关村“电子一条街”5000家民营企业,生存时间超过5年的仅有430家,91.4%的企业已烟消云散,生存超过8年的企业只占总数的3%左右^②。零点调查公布的《京沪两地企业危机管理现状研究报告》显示,目前有超过半数的被访企业处于中高度危机状态之中(其中40.4%处于中度危机状态,14.4%处于高度危机状态),仅有45.2%的企业处于一般危机状态^③。这是一个非常值得重视的数字。

近年来,一系列的企业危机事件频出。如河南双汇瘦肉精事件、锦湖轮胎事件、河南航空伊春空难事件、海尔网络监控体系、圣元激素门事件、平安保险集会事件、诺胶囊危机、EXXON漏油危机、金龙鱼酸价超标危机、光明乳业回奶事件、INTEL芯片缺陷危机、杜邦特富龙中国“毒锅”危机、宝洁SK-I和雀巢碘含量超标现象、三全食品菌超标危机、巨能钙双氧水事件、中国移动短信门危机、百度裁员门危机、三鹿三聚氰胺事件、哈大天价药费事件、

① 李景平等.非平衡态企业危机及其管理.中国软科学,2002(2)

② 任国元.PDCA循环方法与危机管理.嘉兴学院学报,2001(3)

③ 陈贺新.企业调查报告——中国企业危机调查报告:半数企业处于危机状态.中国乡镇企业,2004(7)

华为辞职门、富士康跳楼门、丰田召回门事件、北京福寿螺致病事件、耐克广告门、新奥集团公关费用被曝光事件、康师傅“水源门”事件、东航返航事件、台湾塑化剂风波。部分事件列表如下：

表 1-1 近年部分企业危机事件

年份	事件名	事件概述
2004 年	阜 阳 奶 粉 事件	自 2003 年以来,一些营养成分严重不足的伪劣奶粉充斥安徽阜阳农村市场,2003 年 4~10 月最为猖獗,导致众多婴儿受害甚至死亡。自 2004 年 5 月以来,已使 229 名婴儿营养不良,其中轻中度营养不良的达 189 人。经国务院调查组核实,阜阳市因食用劣质奶粉造成营养不良而死亡的婴儿共计有 12 人。
2005 年	杜邦特富龙 事件	2005 年 7 月 8 日,据当日《华尔街日报》报道,美国环境保护署对杜邦公司提起行政指控,称其位于西弗吉尼亚州的一家工厂使用的一种名为全氟辛酸铵的化工品,违反了有关潜在健康风险的联邦报告要求。7 月 13 日,《北京青年报》报道的“杜邦特富龙可能给人体健康带来危害情况”的消息引起国家质检总局的高度关注,并且组织有关专家进行论证。7 月 20 日,杜邦中国集团有限公司会同三名总部的氟产品技术专家在北京召开新闻发布会,称“特富龙”不粘涂层中不含全氟辛酸铵,同时全氟辛酸铵对人体和环境也是无害的。
2005 年	肯德基苏丹 红事件	2005 年 2 月 18 日,英国一次最大规模的食物召回行动为食品安全问题敲响了警钟。召回的导火线是在英国最大的食品制造商——第一食品公司生产的沙司中发现了被欧盟禁用的“苏丹红一号”色素。3 月 16 日晚,中国百胜餐饮集团在上海发表公开声明称,其旗下餐饮品牌肯德基的食品新奥尔良烤翅和新奥尔良烤鸡腿堡调料在 15 日检查中被发现含有苏丹红一号成分。3 月 18 日,北京市有关部门在食品专项执法检查中,又从朝阳区某肯德基餐厅抽取的原料中检出“苏丹红一号”,涉及的产品新增加了“香辣鸡腿堡”、“辣鸡翅”、“劲爆鸡米花”三种,从而使肯德基“涉红”产品总数达 5 种之多。
2005 年	光明回炉奶 事件	2005 年 6 月 5 日,河南电视台播出了光明乳业郑州子公司将过期奶回炉并用于销售的消息。此后,各地媒体相继转载这一消息,“回炉奶”随即在全国闹得沸沸扬扬。

续表 1-1

2006 年	富士康事件	富士康科技集团创立于 1974 年,是专业从事电脑、通讯、消费电子、数位内容、汽车零组件、通路等 6C 产业的高新科技企业。自 2010 年 1 月 23 日富士康员工第一跳起至 2010 年 11 月 5 日,富士康已发生 14 起跳楼事件,引起社会各界乃至全球的关注。2011 年 7 月 18 日凌晨 3 时,又有一名员工跳楼,年仅 21 岁。富士康员工“13 连跳”惊动了整个中国社会,震动中国制造业,极大损害了富士康这家全球最大 IT 消费电子制造企业的声誉。
2006 年	欧典虚假广告宣传	北京欧典木业有限公司因为发布北京欧德装饰材料有限公司制作的“虚拟德国欧典企业集团、欧典(中国)有限公司及发展历史、生产经营规模、与之隶属关系等夸大企业形象的事实”等宣传材料,违反了有关规定,责令其立即停止违法行为,并处以 20 万元的罚款。
2007 年	摩托罗拉手机爆炸事件	2007 年 6 月 19 日,位于金塔县双城镇的营盘铁选厂一电焊工在作业时,手机电池突然爆炸,导致其肋骨断裂并刺破心脏而死亡。事件发生后,金塔县立即成立联合调查组展开调查。据了解,发生爆炸的手机是著名品牌“摩托罗拉”。
2008 年	三鹿三聚氰胺事件	2008 年 3 月,南京儿童医院把 10 例婴幼儿泌尿结石样本送至该市鼓楼医院泌尿外科专家孙西钊处进行检验,结果让三鹿问题奶粉事件浮出水面。8 月 11 日,三鹿召回 8 月 6 日以前的全部产品,11 日,三鹿承认 700 吨奶粉受污染;14 日,三鹿奶粉事故的 18 名疑犯身份确定;17 日,三鹿集团原董事长田文华被刑事拘留,冀纯堂辞去石家庄市长职务。
2009 年	强生含毒门	2009 年 3 月 10 日,朱女士在某国内知名论坛上发表了一篇《强生差点把我一岁半的女儿毁容》的帖子。这份帖子迅速得到广泛关注。以“抵制强生保护家人”为主题的 * * 群在不断膨胀。3 月 14 日,强生在美国被一家名为“安全化妆品运动”的非营利性组织检测出含有有毒物质。至此,一件件使用强生产品后的疑似病例相继浮出水面。强生的危机大规模爆发。
2009 年	王老吉夏枯草事件	2009 年 4 月 13 日,杭州消费者起诉王老吉,称自己的胃溃疡是由于饮用王老吉所致。5 月 11 日,国家疾控中心营养与食品安全所常务副所长严卫星给红罐王老吉定了性:王老吉中的有些成分和原料,不在食品安全法已经规定的既是食品又是药品的名单之列。王老吉卷入“添加门”危机风波骤然掀起。

续表 1-1

2009 年	农夫山泉 “砒霜门” 危机	2009 年 11 月 24 日,海南省海口市工商局发布 2009 第 8 号商品质量监督消费警示:包括农夫山泉 30% 混合果蔬、农夫山泉水溶 C100 西柚汁饮料、统一蜜桃多汁等品牌饮料在内的 9 种食品的总砷或二氧化硫超标,不能食用。很快,有关媒体对海口市工商局发布的消息进行报道,报道称,砷俗称“砒霜”,为有致癌作用的有毒元素。12 月 5 日,海南工商部门公开表示之前的检测结果有误,农夫山泉砒霜事件属于误报,但事件已经给农夫山泉造成了巨大负面影响。
2010 年	“3Q 大战”	2010 年 9 月 27 日,360 安全卫士推出个人隐私保护工具——360 隐私保护器,目标直接瞄准 QQ 软件,致 360 与腾讯在客户端领域再起冲突。10 月 14 日,腾讯正式起诉 360 不正当竞争,360 提起反诉。10 月 27 日晚,腾讯通过弹窗的方式,联合百度等网站发表声明,指责 360 不正当竞争,并号召同业不与 360 发生任何形式的商业往来。360 随之通过弹窗形式反击,掀起两家弹窗大战。11 月 3 日,腾讯与 360 之战爆发最新冲突,腾讯称装有 360 的电脑将停止运行 QQ 公开信后,360 表示将保证和 QQ 同时正常使用,腾讯方暂停 WEBQQ 使用,360 下线了 QQ 保镖。这是中国互联网史上影响人数最多的一次热点事件。直到 11 月 7 日,腾讯与 360 同时发表声明:在工信部的调解下,双方决定休战,握手言好。至此,一场惊动中国、震动 4 亿网民的“鹅虎”之战终于告一段落。
2011 年	锦湖轮胎质量问题事件	央视“3·15”晚会,扔出首枚重磅炸弹:世界十大轮胎制造商之一锦湖轮胎原料大量掺假,为减少成本不按照比例掺胶,而使用大量返炼胶,严重影响轮胎的质量,给采用其品牌轮胎的汽车带来了安全隐患。
2011 年	双汇瘦肉精事件	央视 3·15 特别节目《“健美猪”真相》的报道,将我国最大肉制品加工企业双汇集团卷入“瘦肉精”漩涡之中。报道声称,河南孟州等地采用违禁动物用药“瘦肉精”饲养的有毒猪,流入了双汇集团下属的济源双汇。因为卷入“瘦肉精”丑闻,处于风暴眼中的济源双汇公司已于 3 月 16 日停产整顿。

注:本表资料是通过网络搜索整理而成。

危机是一个企业从产生到消亡的整个过程中不可避免和不可预测的组成部分。任何企业无论内部管理完善与否,都有可能因为市场环境发生变化、企业内某一环节出现纰漏、甚至是一些看似不相关的小事件而引发危机。在市场经济条件下,经营管理不善、市场信息不足、同行竞争甚至遭遇恶意破