

张宏宇 著

化险为夷

图解最巧妙的危机管理

SAVE
THE DAY

哈佛商学院MBA高材生和全球管理精英
都在学习的危机管理智慧



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

张宏宇 著

化险为夷

——图解最巧妙的危机管理



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

图书在版编目(CIP)数据

化险为夷:图解最巧妙的危机管理 / 张宏宇著. -- 北京:北京邮电大学出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5635 - 3371 - 8

I. ①化… II. ①张… III. 企业管理 - 通俗读物 IV. ①F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 316416 号

书 名:化险为夷——图解最巧妙的危机管理

作 者:张宏宇

责任编辑:彭莎莎

出版发行:北京邮电大学出版社

社 址:北京市海淀区西土城路 10 号(邮编 100876)

发 行 部:010 - 62282185 **传 真:**010 - 62282735

E - mail:publish@bupt.edu.cn

经 销:各地新华书店

印 刷:北京联兴华印刷厂

开 本:720mm × 1 000mm 1/16

印 张:17.75

字 数:266 千字

版 次:2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5635 - 3371 - 8

定价:39.00 元

· 如有印装质量问题,请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

序言

危机本身不可怕，可怕的是不具备危机感。

在今天这个充满机遇的现代社会，各行各业都有绝对的优势快速发展，商业发展呈现出一片繁荣景象，企业也获得了前所未有的发展契机。

但是在快速发展的同时，要时刻具有危机意识，危机潜伏在企业的各个发展阶段。这些危机来自于社会各方面的各种因素，也存在于企业的内部之间。近几年来，企业频繁发生危机，甚至有些品牌产品陷入生死两难的境地，给声誉信用和销售计划都带来了空前绝后的阻碍。为此，企业决策者不得不花费更大精力来解决这些问题。

危机所带来的灾难有的时候甚至是无法预估的，无论实力多雄厚的企业也难以承受危机的不断摧残和冲击。企业能否在危机下顺利发展，跟企业领导者的决策有着直接的关系，有头脑的决策者会把管理危机和运营企业两者有效结合，使企业能够如虎添翼而快速发展。

纵观中国经济市场，优秀的品牌创造者如雨后春笋般一个个拔地而起，可是优秀的危机管理者相比起来却显得凤毛麟角。很多企业可以在一夜之间成名，纵横商场三五年，遗憾的是，在发展过程中遇到一个或两个及时采取措施就可以挽救企业于水深火热之中的小危机而致使企业从此一蹶不振。如三株、秦池、爱多等一批曾经风靡一时的中国企业。如果危机是一匹脱缰的野马，那么危机管理者就是最好的驾驭者。

在实际情况中，很多企业的风险管理意识不够完善，中国目前很多企业没有建立风险管理机制，还有的企业内部管理机制仍不健全。当企业在财务、市场、法律等因素的变化而发生危机时再采取挽救措施，这对企业的持续发展来说无疑是亡羊补牢。

相反，从那些发展良好的企业中我们可以看到：强生公司在遭遇了和三株



同样的中毒危机后依然占领市场；全聚德在经历了禽流感事件后依然屹立不倒……

优秀的危机管理意识和健全的体系起到了中流砥柱的作用。因此危机管理在必要时刻对企业的生存发展起到了关键性的作用。

危机管理意识的重要性是企业发展的必修课。本书旨在给叱咤风云的管理者敲响一个警钟，走向成功的路上荆棘坎坷，如何面对危机？如何在企业危机中转危为安？希望读者会在本书中找到答案，从而少走一些弯路、错路，顺利到达成功的彼岸。

本书不仅适用于高层企业管理者，对于工作在一线的管理人员和关键岗位者同样起到重要作用，关键时刻可以挽救企业于生死存亡之间，是一本对读者来说极具实用性和有效价值的管理宝典。

本书一共十二章，总括分为两大部分，前七章为第一部分，后五章为第二部分。第一部分主要从管理流程展开论述危机中的一般管理原则和基础工作，详细阐述危机发生前后及其过程中的各种方法和技巧。第二部分讲述常见的六种危机的具体处理方法和策略，而实际情况中遇到的其他危机与此有异曲同工之处，可参考借鉴，灵活处理。

本书通过实际情况中遇到的问题和模板来一步步对危机管理进行细分论述，使读者在读完本书后学到并掌握各种处理技巧，从而顺利地使用到危机管理中。本书中提到的大量案例和处理方法，也给读者在实际危机处理中起到指导性的作用。尹畅、谭斌峰、姜晴川、谢达升、廖康强等人参与了本书的编写，在此表示感谢。

我们总会在实践中学到很多，当正确地完成各种形式的练习，那么我们就掌握了危机管理的精髓。

读完本书后，会具备起码的危机管理常识，并能从文中各种案例学习到很多经验教训。至少会掌握以下要点：

(1) 当出现危机的征兆时能够提前预知，并及时采取有效措施阻止危机的发生；

(2) 具备各种处理危机的方法和技巧，能够在关键时刻把危机的萌芽扼杀在摇篮中；

(3) 将危机产生的负面影响降到最低，保全企业形象，并能将危机转化为对企业的有利条件，将“害”变为“利”。

危机管理在企业发展中时刻存在，不仅是企业管理的必修课，也是一种方法和艺术。当危机产生时，决策者能够熟练地运用各种方法和技巧让企业转危为安，不仅及时挽救了损失，同时还带来了有利的发展条件，这种因祸得福的景象不正是每个企业翘首以盼的吗？企业的最终目的是利用最小的代价获得最大的利益，这种正中下怀的目标不正是每个企业所希冀的吗？



目录

第一章 树立危机意识——危机无处不在

1. 先来了解什么是危机 / 3
2. 危机的五个生命周期 / 7
3. 什么是危机管理 / 8
4. 危机有助于企业成长 / 11
5. 危机处理要遵循的六条原则 / 16
6. 企业危机与“陌生人的敌意” / 22

第二章 防微杜渐——避免可以避免的危机

1. 最重要做好事前预防 / 27
2. 寻找潜在危机的源头 / 29
3. 如何识别潜在危机 / 36
4. 按轻重缓急清点潜在危机 / 41
5. 哪些潜在危机是可以规避的 / 44
6. 准备一个规避危机的系统项目 / 46
7. 如何甄选危机管理人员 / 48

第三章 未雨绸缪——及早发现并制止危机

1. 这些信号预示危机迫近 / 55
2. 做好意外事故的应急预案 / 57



3. 做好充分的准备 / 63
4. 识别危机来临前的警报信号 / 65
5. 别再让警告被忽视 / 70
6. 给管理者的三条建议 / 73
7. 将危机征兆控制在安全范围内 / 76

第四章 危机遏止——挽狂澜于既倒

1. 像急救人员那样迅速行动 / 83
2. 公众利益高于一切 / 86
3. 积极主动表达诚意 / 89
4. 开放的沟通消灭流言传播 / 92

第五章 危机沟通——快速有效地和媒体进行合作

1. 什么是危机沟通 / 99
2. 危机沟通的四种策略 / 102
3. 媒体称王的时代来了 / 105
4. 如何引导媒体舆论 / 108
5. 对待媒体须谨言慎行 / 111
6. 危机中新闻发布的技巧 / 115
7. 对受众和媒体进行分割 / 119
8. 与媒体打交道的几个常见问题 / 122



第六章 危机解决——通向恢复之路

1. 解决危机最应该做的几件事 / 127
2. 像管理项目一样处理危机 / 130
3. 危机处理的四种策略 / 134
4. 领袖在危机解决中的作用 / 138
5. 潇洒地结束危机 / 141

第七章 危机恢复——重拾市场信心

1. 什么是危机恢复管理 / 147
2. 危机恢复管理的中心任务 / 151
3. 企业该如何做出补偿 / 153
4. 组织形象的恢复和重建 / 157
5. 牢记经验教训 / 160

第八章 财务危机——巧妇难为无米之炊

1. 了解什么是财务危机 / 167
2. 财务危机产生的根源 / 170
3. 如何更好地预防财务危机 / 173
4. 加速资金周转与减少坏帐 / 179
5. 让资本结构趋于合理 / 183
6. 进行财务预测和全面预算 / 186
7. 如何应对投资失败的风险 / 189
8. 化解财务危机的方法 / 190

第九章 营销危机——远离市场的噩梦

1. 查找营销危机产生的根源 / 195
2. 如何更好地预防营销危机 / 198
3. 进行销售预测 / 202
4. 市场份额大幅下降后怎么办? / 205
5. 当产品出现“价格战”时 / 207
6. 如何处理客户投诉事件 / 208
7. 应用缩减型策略化解营销危机 / 210

第十章 人力资源危机——走出“树倒猢猻散”的怪圈

1. 人才是企业最宝贵的资源 / 215
2. 查找人力资源危机产生的根源 / 217
3. 如何预防人力资源危机的发生 / 219
4. 该如何选人用人 / 221
5. 该如何管人育人 / 225
6. 如何留住真正的人才 / 228
7. 如何化解团队冲突 / 233

第十一章 公共关系危机——让企业和公众相互理解

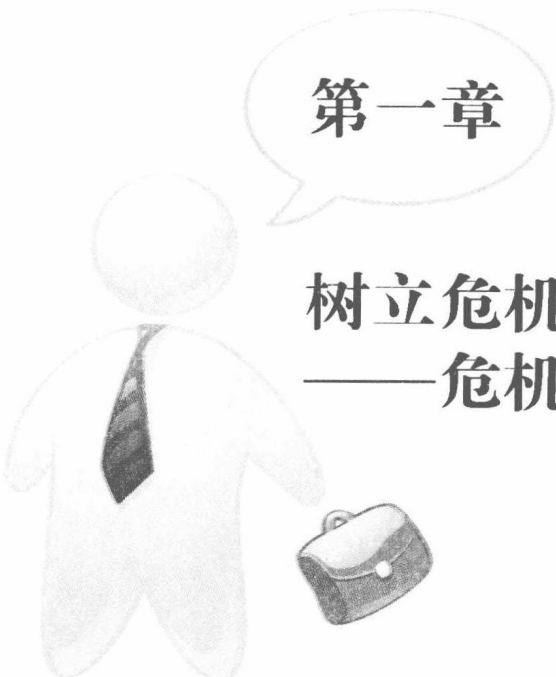
1. 查找公共关系危机产生的根源 / 237
2. 如何更好地预防公共关系危机 / 238



3. 化解公共关系危机的程序 / 241
4. 化解公共关系危机的五种策略分析 / 243
5. 做好公共关系危机的善后工作 / 248

第十二章 创新危机——创新与控制二者兼备

1. 查找创新危机产生的根源 / 253
2. 创新不可忽略控制 / 254
3. 如何更好地预防创新危机 / 258
4. 如何培育创新文化 / 260
5. 如何建立创新制度 / 262
6. 如何选择创新模式 / 263
7. 如何化解创新危机 / 266



第一章

树立危机意识 ——危机无处不在

没有人盼望着危机的到来，但在实际情况中危机无处不在，正如西方的一句谚语所说：“危机就如死亡与税收，是不可避免的事情。”对于企业来说，危机的产生是一件司空见惯的事情，管理者相当大部分的时间和精力要花费在解决和处理危机上，在此情况下，建立完善的危机管理体制就显得很有必要。

企业在面对相同危机时所呈现出来的状态也是不一样的，有的企业冷静应对，果断处理，在短时间内将损失降到最低，也有的企业完全就乱了阵脚，不知如何入手，带来严重灾难。在面对危机时，管理者的心态特别重要，智者一般沉着乐观，临危不惧，且具有一定高度的应对能力，才使企业在随波逐流中免于做替罪羔羊。

心态决定眼界，眼界决定高度。企业的危机公关越强，抗风险的能力就越强。企业对危机的意识和处理能力如何，往往就决定了企业的寿命有多长。

01

先来了解什么是危机

危机时时存在，事事存在，不同的环境下，不同的人对危机的定义不同。

危机（Crisis）一词来源于希腊语中的 Krinein，其原始含义是指筛选、鉴别。后来随着人类的发展，人们赋予它的含义也逐渐发生了变化。

一些主要的工具书对“危机”的不同定义

英文《韦伯辞典》将危机定义为：有可能变好或变坏的转折点或关键时刻。

《朗曼现代英语词典》对危机的解释是：严重疾病突然好转或者恶化的转折点；事物发生过程中的一个转折点、不确定的时间或状态、非常危险或者困难的时刻。

《牛津词典》对危机的定义是：危险和非常困难的时期；决定性的瞬间或转折点。

《现代汉语词典》对危机的界定是：危险的根由，如危机四伏；严重困难的关头，如经济危机、人才危机。

在学界，多年来许多学者在该领域不懈努力与探索，从不同角度对危机进行过界定。

德国管理学家赫尔曼·西蒙将危机定义为一种形势，在这种形势的有限条件下，决策者无法再保持原有的根本目标，必须在有限的时间内作出判断，事件最终的发展结果往往出乎决策者的意料之外。

美国管理学家罗森·塔尔和皮内·伯格将危机界定为：对社会中一个系统的基本价值和所属行为架构产生重大威胁，决策者必须在绝对有利的时间内和一切不确定因素的情况下，做出关乎生死的关键性决策的事件。

美国学者劳伦斯·巴顿在《危机管理》一书中提出，危机是在一件发展中

的事情中随时存在的由各种不确定因素将会造成严重负面影响的重大事件，在企业中将会对原有组织、员工、产品、服务、资产和声誉带来致命性损害。巴顿非常明确地指出危机将会对组织及其员工的声誉和信用额度产生极具下滑的负面影响，他认为组织在危机事件中，形象管理的作用不仅是有必要的，而且对挽回声誉和信用将会产生重大作用。

美国著名学者费恩·班克思对危机的定义与巴顿有异曲同工之处，他认为危机是对一个组织、员工、产品和服务产生重大威胁且带来严重损失的巨大事故。

美国管理学家里宾杰在《危机管理》一书中，将危机定义为：企业在未来发展中的获益性、长期成长发展乃至未来生存中存在的潜在威胁事故。他总结了三个特征来描述危机：一是该事件给企业带来的重大损失，决策者确信该损失会成为企业根本目标实现的重大阻碍；二是企业对即将造成的损失没有采取任何挽救措施，局面恶化到失控；三是事件的发生具有突发性。里宾杰的定义尽管是专门针对企业而提出的，但是在具体情况中对社会的各类组织都具有很好的借鉴性。

美国学者斯格等人则认为危机是一种具有高度不确定性和巨大威胁的，存在突发性、非计划内产生的、特殊的事件。

总体来说，企业危机是指会给组织利益、公众形象和生存发展带来突发性和致命性的事件或事故。而公共危机产生的根本原因在于组织与公众之间的矛盾冲突，这种矛盾产生的根源不仅是片面性的金钱方面，还包括了价值观、生活习惯、宗教信仰等精神上的内容。

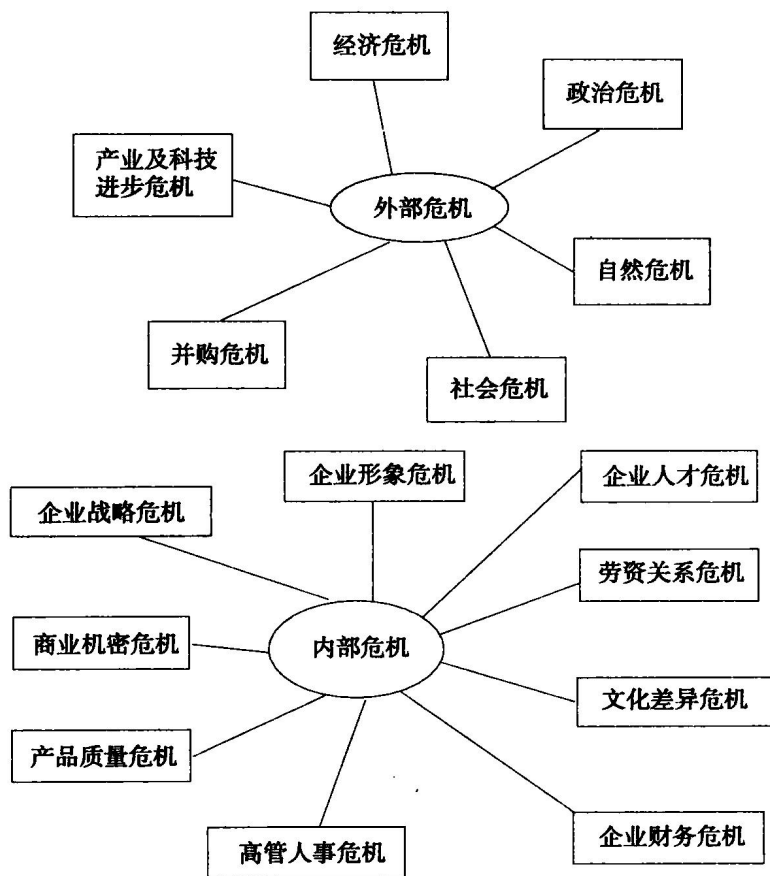
按照不同的标准，危机可划分为多种类型。例如，按照危机的性质划分，危机可分为自然危机与人为危机。自然危机是指非人为原因引发的危机，如暴雪引发的城市交通瘫痪、地震造成的人员伤亡与财产损失等；人为危机即由人为的原因引发的危机，如企业内部财务危机、恐怖活动、破坏性事件等。

按照危机的影响范围划分，可划分为国际危机、国内危机和组织危机。如全球能源危机、国家之间的外交危机都属于国际危机范畴；5·12汶川地震、非



典事件、社会骚乱、武装冲突都可视作国内危机；克莱斯勒汽车公司危机、雀巢奶粉危机等都是组织危机。

按照危机产生的诱因划分，按照危机产生的诱因划分，危机可分为外部危机、内部危机以及内外兼备型危机。外部危机是指由于外部环境的变化带来的危机，如禽流感疫情爆发引发的与“鸡”相关产业的危机；内部危机主要是指由于组织内部要素的异化、管理不善等原因造成的危机。



然而，现实中的危机既存在内部的原因，也跟外部的客观环境息息相关，很难清晰地划定两者的边界，故许多危机都表现出内外兼备的性质。举个简单的例子来说，企业在正常运营环境中顺利的、有规则的发展，可是由于法律和技术上的变动，竞争对手战略的变动、社会经济结构的变化、全球性竞争方式

的变动，企业在对这些变动判断上出现重大失误，运营发展无章可循，无法及时制定出一个完善的结合实际情况的发展战略，加上经营管理上的不善，会对企业的继续生存发展产生致命性的影响而出现严重危机。

对于企业来说，相对于运营管理问题，危机的表现具有不同的特点。

