

化“危机”为商机

新常态下企业危机管理

探析

卓立筑◎著

HUAWEIJIWEISHANGJI
XINCHANGTAIXIAQIYEWWEIJIGUANLITANXI



中共中央党校出版社

化“危机”为商机

新常态下企业危机管理

探析

卓立筑◎著

HUAWEIJIWEISHANGJI

XINCHANGTAIXIAQIYEWWEIJIGUANLITANXI



中共中央党校出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

化“危机”为商机——新常态下企业危机管理探析 /
卓立筑著. —北京: 中共中央党校出版社, 2015. 12
ISBN 978-7-5035-5761-3

I. ①化… II. ①卓… III. ①企业危机 - 企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 015497 号

化“危机”为商机——新常态下企业危机管理探析

责任编辑 井琪 李云 冯研 王慧颖

版式设计 尉红民

责任印制 王洪霞

责任校对 王明明

出版发行 中共中央党校出版社

地 址 北京市海淀区大有庄 100 号

邮 编 100091

电 话 (010) 62805830 (总编室) (010) 62805821 (发行部)
(010) 62805034 (网络销售) (010) 62805822 (读者服务部)

传 真 (010) 62881868

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市恒彩印务有限公司

开 本 700 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数 282 千字

印 张 18.75

版 次 2016 年 3 月第 1 版 2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价 48 元

网 址: www.dxcbs.net 邮 箱: cbs@ccps.gov.cn

微 信 ID: 中共中央党校出版社 新浪微博: @党校出版社

版权所有 • 侵权必究

如有印装质量问题, 请与本社发行部联系

序

不久前，立筑同志告诉我，《化“危机”为商机——新常态下企业危机管理探析》这本书很快就要出版。尽管这是意料之中的事，我仍然由衷地为他感到高兴，因为这是他长期在基层工作实践和学习进修、讲学交流、思考探索的智慧结晶，值得点赞。

认识立筑同志是 26 年前我在南平任地委书记期间。那时他在武夷山市洋庄乡任乡长，当时给我的印象是思想活跃、富有活力。两年后，经地委研究从乡党委书记岗位上调任南平团地委副书记，之后辗转市直部门和县市工作，其中有先后 14 年的县长、县委书记重要经历。2006 年，经福建省委组织部和南平市委推荐参加全国统一考试，进入清华大学高级公共管理硕士班学习，从此一发不可收拾，工作之余，倾力危机管理研究和讲学。2011 年，《危机管理——新形势下公共危机预防和处理对策》专著由中共中央党校出版社出版发行，成为全国党校系统领导干部培训教材。

大家知道，计划经济体制下，国内企业的管理活动是按行政指令进行的，生产什么、生产多少、怎样生产以及产后效益等，都由政府统一计划安排，基本不存在危机管理问题，也就普遍缺乏危机管理的意识，以致改革开放 30 多年间，“秦池”“三株”“巨人”“爱多”等一大批国内知名企业在“危机”中呛水，渐渐淡出我们的视野，让人扼腕、令人叹息。它们中有些可能是市场优胜劣汰的结果，有些却是因为缺乏危机意识，在危机面前不是轰然倒塌，就是元气大伤、回天乏力，还有更多的仍在危机中蹒跚而行。因此，加强企业危机管理对于我国企业是一个迫在眉睫的课题。

企业的发展规模和发展潜力，是由企业家的胸怀和胆识所决定的。

而在生存和发展中能否应对和处理好各种危机，又取决于企业家的危机管理意识和能力，所以企业家必须学会危机管理。党中央作出全面深化改革的战略决策，给广大企业带来了无限生机，但由于改革的“全面”和“深化”，又使企业既能普惠“生机”之红利，又会遇到“危机”之风险。尤其是随着经济全球化的深化，企业所处的环境更加复杂，面临的竞争更加激烈，面对的挑战更加严峻，企业家承受着前所未有的生存压力和经营风险，因而认真地从理论与实务的结合上研究企业危机产生的机理、条件和特征，对于我们深化认识，进而从容地管理与应对危机就显得尤为重要。

《化“危机”为商机——新常态下企业危机管理探析》，是一本系统阐述企业危机管理的著作。全书博采众长，把重点放在企业危机管理理论的应用思路、应用方法、操作技巧、技能培训以及管理与应对的能力培养上，运用危机生命周期理论，整理出了一整套预测、预防、控制、处置企业危机的方法和程序，对企业危机管理与应对处置的实际操作做了全面、详细、生动的讲解。全书有三个方面的特点：一是全面。本书共五章，从企业危机的概念、成因、特点、分类以及企业危机管理原则等基本理论，到CEO应具备的能力、素质和意识等能力建设；从企业危机不同阶段的表现特点、应对响应、处置策略等应对技巧，到危机媒体公关和经典案例评析等实战策略，有点有面，体系完整，内容充实，比较系统全面。这对于企业和企业家深入理解和掌握企业危机管理理论知识，提高危机管理水平，无疑具有很强的指导意义。二是新颖。灵活运用案例是本书的一大新亮点。全书运用了大量的实践案例来阐述企业危机管理理论，采用的案例，都是经典案例，客观实在，说服力强，阐述的观点将带给读者全新感受。书中还借鉴了国内外许多专家、学者企业危机管理最新理论成果，引用了国内外危机管理实践的新鲜经验，使本书牢固地建立在企业危机管理这一领域的最新研究成果上。可以说，这是一本具有一定学术和普及价值的好书。三是实用。服务企业、服务企业发展是作者写作此书的本意。全书针对当前国内企业危机管理的现状，从理论与实务两个角度，对企业危机管理作了比较深刻的分析和探讨。论述基本理论，条理清楚，逻辑严密，有一定的深度；评述具体案

例，语言生动流畅，具有较强的感染力，是一本理论与实践结合得比较好的专著，既可作为面向企业一线普通员工的危机管理普及读物，也可作为企业中高层管理应对危机事件的化“危机”为“商机”实务指南，是极具实用价值的工具书。这是我对此书的几点粗浅认识，读者的感悟肯定要比我深刻得多。

如果说，立筑同志四年前《危机管理——新形势下公共危机预防和应对对策》一书的出版，为我国公共危机管理的研究以及党政领导干部应对危机事件作了理论探讨，那么，我们有理由相信，这本《化“危机”为商机——新常态下企业危机管理探析》的出版，一定能够在理论和实践的结合上，为我国企业危机管理提供可借鉴的实务经验。

这是期望，也是祝愿。

黄玉麟

2016年2月16日

（作者系中共福建省委原常委、秘书长，省人大常委会原副主任，中国企业联合会、中国企业家协会顾问，福建省企业与企业家联合会荣誉会长）

目 录

第一章 正视危机：风物长宜放眼量	1
一、危机与企业危机管理	3
二、企业危机的特点	7
三、企业危机的分类	15
四、企业危机的成因	32
五、企业危机管理的基本原则	53
第二章 危机管理：春江水暖鸭先知	65
一、CEO 在企业危机管理中的地位和作用	67
二、CEO 应有的危机管理意识、能力和作为	68
三、CEO 企业危机管理的“短板”	92
四、向哈佛企业危机管理要智慧	101
五、CEO 提升危机管理能力的途径	114
第三章 危机应对：除患于青萍之末	119
一、预警期：见烟知火，见微知著	121
二、紧急阶段：不入虎穴，焉得虎子	139
三、缓解期：危中寻机，转危为机	153
四、善后期：前事不忘，后事之师	166

第四章 危机公关：“赤裸时代”的挑战 181

 一、“赤裸时代”的挑战 182

 二、企业危机管理中的媒体角色 184

 三、学会与媒体打交道 187

 四、媒体危机公关的原则 198

 五、建立新闻发言人制度 209

第五章 经典案例：前车之覆，后车之鉴 227

 一、媒体危机 228

 二、品牌危机 237

 三、经营危机 248

 四、财务危机 258

 五、事故灾难危机 267

 六、哈佛危机管理案例 279

第一章

正视危机：风物长宜放眼量

——培养危机管理战略思维

危机就如死亡与税收，对于企业及组织来说，都是不可避免的。

——西方管理格言

危机并不可怕，可怕的是没有危机感，是对危机的无知以及由此带来的心理恐慌和应对无策。风物长宜放眼量。企业和企业家除了必须具备卓越的企业运营能力外，还必须加强企业危机管理知识武装，提高危机管理意识，增强危机管理能力。

对于危机，我更愿意把它看作是给企业敲响的警钟，或是为企业接种一次疫苗，只要企业勇于正视，敢于面对，它会让你警醒，也会增强你的免疫力，从而推动企业的长远发展。

对于企业来说，真正的灭顶之灾并非危机，而是企业自身。企业如果拥有科学的经营理念、精干的组织团队、高效的反应机制，预防或减少危机，甚至避免危机，并不是不可能的。

资金链问题，是每个企业发展中绕不开的话题。资金链断裂的核心，是企业欠缺管理财务风险和控制现金流的能力。保证资金链的连续性，是企业经营的根本。企业除了增强融资能力、解决融资渠道问题、确保资金链畅通外，要充分整合上下游产业链资源，控制存货和应收账款，才能获得可持续发展。

目前，不少地方的企业出现民间融资崩盘，带来社会不稳定因素，这都是由于高利诱惑和利益驱使，使不少人误入歧途，殊不知按照经济规律，稍一动脑筋就知道这种高利不可能长时间维持。我认为如果企业不超过三个月的短时间资金周转而进行的这种高息融资，是企业可以承受的，否则到期无法偿还是必然的，高息和高风险是孪生兄弟。

质量，是企业的生存立命之本。企业如果一味追求产量、销量，而忽视产品质量，市场定会给予无情的教训。企业要在追求规模扩张、成本控制和产品质量三者之间找到合理的平衡点。一旦产品出现质量问题，给企业带来的冲击将是致命的，甚至可能让帝国大厦顷刻间化为瓦砾。

进入新世纪，由于国际政治、经济、社会 and 科技信息等方面的深刻变化，世界范围内不仅公共危机频频发生，企业危机也持续不断。从国外的日本“八百伴”破产、中美史克康泰克 PAA、美国通用破产倒闭、

福岛第一核电站核泄漏，到国内南京冠生园陈馅月饼、“三鹿”奶粉三聚氰胺、山西朔州毒白酒，等等，企业危机事件不断发生。

频频发生的企业危机，使企业面临严峻的考验，许多企业千辛万苦打造下的基业、品牌信誉甚至市场份额，都可能在危机中坍塌、崩溃。随着经济全球化和社会主义市场经济的深化，我国企业的经营环境发生了深刻的变化，企业家面临着前所未有的生存压力和经营风险，因而加强企业危机管理、提高企业家危机管理的意识和水平，对于每一个企业来说，都是一个迫在眉睫、不可回避的课题。

一、危机与企业危机管理

每一位管理者都不希望发生危机，但危机的来临并不以我们的意志为转移。正如西方一句管理格言所言：危机就如死亡与税收，对于企业及组织来说，都是不可避免的。既然危机考验是不可避免的，那么，作为企业管理者，不妨试着抛开忧虑和无奈，换之以正确、坚定的心态，直面危机、正视危机、管理危机。

（一）危机的概念

研究企业危机管理，首先要对危机有一个比较正确和全面的认识。

1. 危机

危机（Crisis）一词是个“舶来品”，来源于希腊语中的 Krinein，原始含义是游离于生死之间的状态。英文中，它是指危难时刻、决定性时刻、紧要关头、转折点，也可以理解为“有可能变好或变坏的转折点或关键时刻”。

在危机管理领域，学术界一直以来试图给危机一个准确而全面的定义，但由于学者对危机的理解和认知不同，对危机的关注点和研究视角各有所侧重，因而对此有不同的理解和观点，给予的定义也就不尽相同。也就是说，学术界对危机还没有一个统一的定义。但人们比较公认的释义或者说比较有代表性的观点，主要有以下几个：

危机对策研究的先驱 C.F. 赫尔曼的定义是：“危机是威胁到决策集团优先目标的一种形势，在这种形势下，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。”^① 荷兰危机管理专家乌里尔·罗森塔尔（Uriel Rosenthal）对危机的定义是：对一个社会系统的基本价值和行为准则产生严重威胁，并且在时间压力和不确定性极高的情况下，必须对其作出关键决策的事件。简言之，危机就是导致社会偏离正常秩序轨道的紧急的非均衡状态。

我国学者、清华大学公共管理学院院长薛澜教授等人，根据罗森塔尔等国外学者的定义，将危机界定为一种决策情势。在此情境中，作为决策者的组织（核心单位为政府）所认定的社会基本价值和行为准则架构面临严重威胁，突发紧急事件以及不确定前景造成了高度紧张和压力，为使组织在危机中得以生存，并将危机所造成的损害降至最低限度，决策者必须在相当有限的时间约束下，做出关键性决策和具体的应对措施。这种理论思考认为，危机是相对于政府的常规性决策环境的一种非常态的社会情境。

其实，中国的汉字就非常准确而全面地阐明了危机的内涵，即“危险与机遇”。从字面上看，危机一词是“危”与“机”两个字意不同汉字的组合，寓意“危险中的机会”。“危”，即危急、危险、危难，不安全，指事件来得突然，发展到了一个临界值和既定的阈值，可能导致灾难或失败的一种潜在状态，很容易造成人员伤亡、财产损失和环境破坏等。“机”，即机会、时机、契机，有转机，具有时间性的有利情况。指事情变化的枢纽与重要关系的环节，即由一定事态带来的某种转折变化的机缘。危机，寓意“危险”与“机会”并存、“危难”与“机遇”同在。

在社会民众语境里，“危机”似乎就是祸害、危害、灾难的代名词。其实不然，正如老子的那句名言：“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏”。就如同任何事物都有矛盾对立的两个方面，矛盾双方可以互相转化一样，世间的好事、坏事，都不是绝对的、一成不变的，在一定条件下它们会相互转化。坏事可以引出好的结果、有利的形势，好事也可能会导致坏的结果、不利的局面。

^① 黄晓军：《从非典事件看我国政府的危机管理制度创新》，《北京市财贸管理干部学院学报》2003年第3期。

2. 企业危机

企业危机有广义与狭义之分。广义的企业危机，是指给企业经济利益或声誉带来不利影响的突发事件；狭义的企业危机，是指在企业经营管理过程中，由于宏观大环境的突然变化（如国家标准、行业问题的暴露）以及企业没有按照规范进行生产运营，未达到客户的要求，从而引发的一系列危害企业的行为。它直接影响企业的正常生产经营活动，对企业的生存、发展构成威胁，使企业形象受到严重破坏。

美国波士顿大学公共关系名誉教授奥陀·罗宾革（Otto Lerbinger）对企业危机的定义是：对于公司未来的获利率、成长甚至生存，发生潜在威胁的事件。它具有三种特质：一是管理者必须认知到威胁，而且相信这种威胁会阻碍公司发展的优先目标；二是必须认知到如果没有采取行动，情境会恶化且无法挽回；三是突然间遭遇。

（二）危机管理

危机管理在我国是一个新课题，国外研究稍早一些。但作为一门学科，危机管理是美国学者在 20 世纪 60 年代提出来的，是决策学的一个重要分支，用于国际政治和外交领域。

20 世纪 90 年代以后，危机管理研究扩展到社会各个领域，意指组织为应付各种危机情境所进行的信息收集、信息分析、问题决策、计划制订、措施制定、化解处理、动态调整、经验总结和自我诊断的全过程。

危机管理是一个内容非常丰富的学科。一般来说，危机管理中的“危机”，包括紧急事态、危机以及风险等表述危险状态或者紧急事态的情形。“危机管理”这个术语具有广义和狭义之别。广义上包括对作为同义词的紧急事态（Emergency）、风险（Risk）、危机（Crisis）等事态的应对机制，而狭义上仅指应对紧急事态的有关机制。

危机管理的目的，是变危险为机遇，使之越过险境进入新的发展阶段。全过程危机管理，包含危机事前的预防、危机事发的应急、危机事中的处置和危机事后的恢复等所有方面的管理。通过寻找危机根源、本质及表现形式，分析它们造成的冲击，就能够通过降低风险和缓冲管理，更好地管理危机。简单地说，有效的危机管理是：减少危机的来源、范围和影响；提高危机初始管理的地位；改进危机冲击的反应；完

善修复管理，以迅速有效地减轻危机造成的损失。

（三）企业危机管理

企业危机管理，是企业经营管理中对危机全过程的控制管理，是企业保持长盛不衰的前提和基础。在某种意义上，任何防止危机发生的措施、任何消除危机产生的努力，都属于企业危机管理范畴。

1. 基本概念

史蒂文·芬克（Steven Fink）在《危机管理》一书中对危机管理下过定义，他认为危机管理是指组织对所有危机发生因素的预测、分析、化解、防范等而采取的行动；罗伯特·希斯则认为，危机管理包括管理者和主管考虑如何减少危机情境的发生、如何做好危机管理的准备、如何规划以及如何培训员工应对危机局面、如何在危机中很快复原，这四个方面构成了基本的危机管理。

企业危机管理，是企业组织为了避免或减轻危机或者是紧急事件所带来的严重威胁、重大冲击和严重损害，而有计划、有组织地学习、制定和实施一系列管理措施和因应策略，包括危机的准备、危机的预防、危机的解决与危机解决后的修复等不断学习和适应的动态过程，是企业通过危机监测、危机预警、危机决策和危机处理，达到避免、减少危机产生的危害，总结危机发生、发展的规律，对危机处理科学化、系统化的一种新型管理体系。可见，危机管理的目的主要有两个：一是消除控制危机源，通过对可能导致突发性事件等危机的原因进行限制，以达到避免危机的目的；二是建立和完善危机管理的组织体系和体制机制，以应对未来可能发生的危机，一旦危机发生，企业能在有限的时间、信息等制约条件下，使事态恢复平常。

危机的普遍性、客观性、隐蔽性和本质的双重性，决定了现代企业要想在市场中实现最高胜算，必须具备居安思危、未雨绸缪的危机意识，必须充分考虑和重视企业的危机管理问题。每一次危机的发生，既可能是失败的根源，也孕育着成功的种子，发现、拯救、培育，以期收获这个潜在的成功机会，便是危机管理的精髓。

2. 管理对象

企业危机管理的对象，包括危机涉及的人、物、财务、信息、技术

等所有资源。仅就人而言，既包括现场员工、企业其他员工、客商，也包括当地居民、顾客、社会大众等。

3. 管理目标

企业危机管理的目标，从层次上看，可以分为三种，即最低目标、中间目标和最高目标。最低目标是正确应对和处理危机，确保企业的生存与正常有序的运转；中间目标是化解危机，促进企业健康发展；最高目标是利用危机，实现企业的宗旨与使命。

二、企业危机的特点

对于企业危机的特点，学术界的观点不尽一致。专家学者从自己观察问题的角度、关注危机的重点，给出了企业危机不同的定义。但从危机的基本概念和一些专家学者的论述中，我们大致可以归纳为以下六个特点。

（一）事态的突发性

“出其不意、攻其不备”，是危机的最大特点。事件不期而至，瞬间发生，让人始料不及，企业或企业管理人员毫无准备或毫无察觉，以至于危机发生后措手不及。

《六韬·龙韬·军势》中“疾雷不及掩耳，迅电不及瞑目”这句古语，很形象地描述了危机的突发性特点。其突发性表现在：爆发的具体时间、实际规模、演变态势和影响深度，事前难以及时预知，事发难以及时掌控。一旦发生，它会像瘟疫一样迅速蔓延，若不及时采取措施制止，很容易使整个组织遭到破坏。因此，我们又把危机称为突发性事件。所以，危机管理的首要任务，是想方设法防止事态扩展，然后再采取措施修复和提高企业形象。

【案例】

台湾塑化剂事件

2011年5月24日，台湾媒体报道称：5月23日是台湾食品安全的崩坏日，除其他食品安全问题外，更出现了塑化剂饮料。上万公吨“致癌起云剂”流入30多家下游厂商，制造出各类饮品和果冻，波及全台

食品生产销售领域。报道一出，迅速引起各方高度重视。

起云剂是一种合法的食品添加物，可促进食品乳化，常用于果汁、饮料、果冻和优格粉末。但台湾一些厂家为降低成本，用 DEHP 代替起云剂。DEHP 属于环境荷尔蒙，会危害男性生殖能力，使女性性早熟，在台湾被列为第四类毒性化学物质，不得添加在食品里。

5月30日，台湾“卫生部”表示，含致癌塑化剂 DEHP 的问题起云剂相关食品已流入香港、大陆及东南亚地区，引起大陆民众对塑化剂的恐慌。

对于“塑化剂”事件，无论是台湾官方还是涉事企业，事前根本没有察觉，更没有丝毫的思想准备，事发后的发展态势也无法准确预知。事件一经曝光，便迅速蔓延扩散到全台湾乃至大陆，引起了民众的恐慌。好在相关企业危机意识很强，主动配合调查并及时公布进展与结果，危机处理上较为及时，没有引发更大的危机事件。

（二）发展不确定性

危机的不确定性主要表现在三个方面，即状态的不确定性、影响的不确定性和回应的不确定性。

从状态的不确定性看，危机一旦发生，人们难以用常规性的规则来进行判断，无法确定其发展演变的速度、方向；从影响的不确定性看，人们没有经验性知识可供指导，难以准确预知其可能波及的范围；从回应的不确定性看，危机发展变化的过程难以控制，结果也难以估量，一切都瞬息万变。应对处理不当，极易造成危机升级，一个孤立的、偶发的局部危机，可能引起连锁反应，导致衍生、次生危机的发生。

【案 例】

农夫山泉“砒霜门”事件

2009年11月24日，海南省海口市工商局发布2009年第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、统一蜜桃多等品牌饮料在内的9种食品中砷或二氧化硫超标，不能食用。

砷是毒性非常强的污染物，慢性砷中毒潜伏期可达几年甚至几十年。此外，砷还是一种致癌物质，能引起皮肤癌。因此，消费警示一经

公布，新闻媒体进行了广泛报道，在全国市场掀起轩然大波，农夫山泉深陷“砒霜门”。面对汹涌来袭的危机，农夫山泉迅速召开新闻发布会，反击“砒霜门”事件。一方面，强调事件为竞争对手所策划，指出“砒霜门”事件存在幕后黑手；另一方面，强硬指责海口市工商局程序违法，抽检样品虚假，要求权威部门复检。

12月5日，海南省工商部门公布复检结果，表示之前检测报告有误。工商部门以自我否定的方式，还原了事实真相，为两品牌涉案产品平反。

虽然复检结果很快平息了危机，但事件带来的负面影响逐渐显现。根据终端销售数额显示，12月7日，农夫果园和水溶C100销售额分别下降46%和53%，预计损失超过10亿元。

（三）信息不对称性

信息不对称性，是信息经济学中最核心的问题，指在市场交易中，卖方和买方对产品的质量、性能等信息的拥有不对称。企业危机管理中的信息不对称性，是指企业组织（管理层）对危机的发生原因、波及范围、人员和财产损失以及事件发展方向等信息，很难及时、准确、全面地掌握，得到的只能是一些表象性、概略性的信息，危机信息不全面、不准确、不及时。

危机信息不对称性，直接影响决策层的危机决策。因为在危机发生期间，决策者面对的是复杂、具有高度不确定性的环境，难以及时获得决策所需的可靠信息保障。特别是随着形势的恶化和紧张气氛的加剧，再遇上通信联络渠道不畅等情况，事件的信息收集必然面临不及时、不全面、不准确等现实问题。决策者很难根据零散性、碎片性的信息，作出准确、有效的危机决策，以致影响危机应对处置。因此，如何获得尽可能全面、及时、准确的信息，是危机决策必须尽快解决的问题。

【案例】

贝因美的一场虚惊

2009年3月17日，国家质检总局向外公布最新一批入境不合格食品和化妆品名单，159批次产品榜上有名，其中不乏国际知名品牌。贝因美集团有限公司从美国进口的两批共37吨乳清蛋白粉因被检出含有