

华为总裁任正非说：“在这瞬息万变的信息社会里，唯有惶者才能生存。”

惶者生存

——企业危机管理策略与方法

张家麟◎主讲

45.2%的企业处于一般危机状态！

40.4%的企业处于中度危机状态！

14.4%的企业处于高度危机状态！

这意味着有一半以上的企业处于“十面埋伏”之中！

——摘自清华大学公共管理学院危机管理课题组、零点调查公司和中国惠普公司调查报告

课程总目标

通过学习本课程，您将可以学习到：

危机管理与风险管理，问题管理的层次差异

预见、预警、预防对企业管理的战略布局

如何建立企业的危机管理计划与实务

如何了解危机发生的原因

如何进行危机分类与应对

危机管理与媒体公关、作及新闻发言人制度建立

课程总自检

根据您的情况，请在最右边的空格里选择您认为正确的答案。

1	你知道什么叫危机吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
2	你知道怎么进行危机管理吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
3	你知道企业发生危机失控的原因吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
4	你知道如何才能使企业基业长青吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
5	你知道危机处理的法令法则吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
6	你知道如何应对媒体吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
7	拟定企业危机管理计划	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
8	你知道如何建立企业文化体系吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
9	你知道什么才是真正的企业文化吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
10	你知道危机管理的“5P原则”吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
11	你知道危机管理计划的三大部分吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
12	你能说出你企业面临的威胁是什么吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
13	你知道你们企业面临什么机会吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
14	你知道你们企业的弱点是什么吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
15	你能说出你们企业的优势吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
16	你知道危机管理的六个阶段是什么吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
17	你知道危机认知中的禁忌吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
18	你知道危机管理的六项预估做法吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
19	你知道如何与媒体工作者打交道吗？	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否

20	你知道危机处理的智慧和系统思考吗	<input type="radio"/> 是 <input type="radio"/> 否
----	------------------	---

根据您的情况，请在最右边的空格里选上答案。以上答案都应为“是”。如果您 16 题以上都选“是”，说明你比较有危机管理的意识，你已经预见或体认到企业经营管理过程中或在工作过程中会发生种种危机，并对自己企业和现实情况有一个基本的了解。但是还要继续加强，因为危机管理是一个时时刻刻都要警惕的过程，丝毫不能松懈，否则一招不慎，全盘皆输。

如果您的答案在 12 到 16 之间，说明您刚刚及格，您有一点危机管理的意识，但还需要努力加强学习。

如果您的答案在 12 个以下，那您就得注意了，如今的中国，高速发展的经济形势给予了企业迅速崛起的机会，但同时复杂多变的市场经营环境也使得许多企业遭遇了一场又一场的危机风波。要想在激烈的市场竞争中生存并站稳脚跟，您需要提高警惕，加强危机管理的意识。本课程由台湾著名学者、管理学家张家麟教授讲授，他将以深入浅出的语言为您解答企业经营管理过程中的这一困惑，与您一起分析企业危机产生的细节原因、探讨企业危机监测、预警的制度建设，学习领导者危机决策和处理智慧。

快打开看看吧！

第一讲 危机管理综合解释

引言

没有人喜欢危机，但也没有人否认危机无处不在。在如今的中国，高速发展的经济形势给予了企业迅速崛起的机会，但同时复杂多变的市场经营环境也使得许多企业遭遇了一场又一场危机风波。经济全球化、金融危机加剧、国内宏观调控增强、银行信贷政策变动，通货膨胀和通货紧缩交替、市场竞争白热化、人民币升值或贬值、退税率上下变动、原材料成本上升、人工成本上升、消费者理性化，这种种不确定的因素使得企业在经营中遭遇各种风险：战略迷失、资本运作困难、管理困惑、人才流失、财务困境、产品质量问题曝光、营销障碍、文化瓶颈、品牌危机、公众和消费者投诉、媒体负面报道、自然和社会因素影响、国际化风险……可以说风险社会中的中国企业已经进入了一个“危机高发期”！

在最近的几年里，许多企业遭遇了种种危机，如政策危机、领导人危机、战略危机、资本危机、人力资源危机、财务危机、产品危机、广告宣传危机、文化危机、品牌危机、信誉危机、公众客户危机、服务危机、媒体危机、政治危机、自然和社会因素危机、国际化危机等。

每一次危机事件的发生，一定都有其主观和客观的原因。那么，今天的企业对于危机应该有怎样的清醒认识？怎样才能危机频发的经济环境中处变不惊，基业长青呢？

一、危机管理的定义

（一）谁需要进行危机管理

危机管理不仅仅是我们一般所想的防盗、防灾、防火、防险、防汛这些简单的问题，这些事实只是企业危机管理里面一个小的部分，而危机管理最重要的主轴是摆在预见、预警和预防“三预”政策之上，能够决定企业或者政府往前可持续发展、基业常青的一个重要的领导力的战略意识。

大到一个民族、一个国家的兴盛，中到一个企业和一个社会的安全稳定，小到我们个人以及家庭的安全保障，都有危机管理。不管是政府，还是企业的高层领导人，一定要有一个危机管理的“三预”（预见、预警、预防）意识。

危机管理大师海因里西教授有一句话，他说：如果我们的政府或者企业漠视了 300 个问题，那么它就可能会形成一次风险，而如果漠视了 30 个风险，它可能就会形成一次严重的危机。

（二）危机管理的三个阶段的发展与操作进阶

危机管理由三个层次构成：

1. 问题管理：计划作为

如果一个企业没有把问题控管好，它就可能会发生风险，所以我们面对企业问题的时候，要以企业有效的计划作业作为解决问题的事端。

2. 风险管理：战术作为

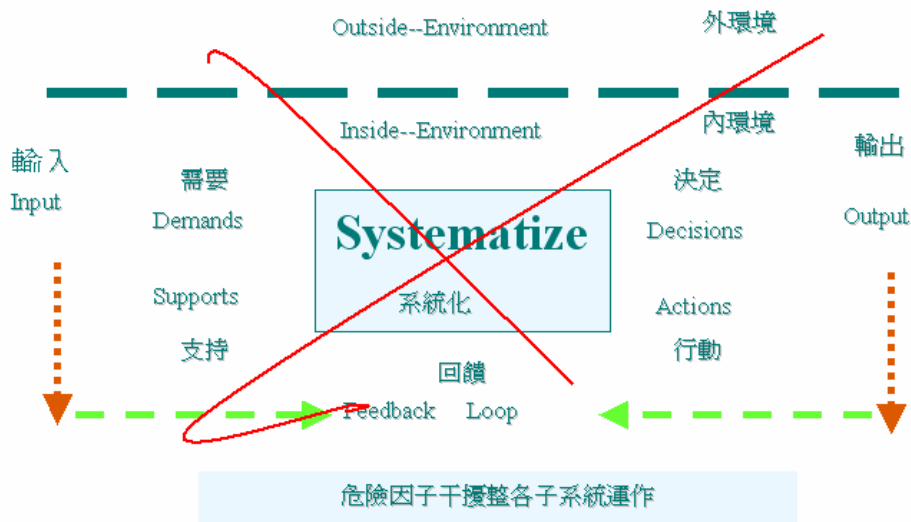
如果问题持续扩大，它就会变成风险。一旦发生风险，要进行战术作为的风险控管，以把整个风险消灭于无形。

3. 危机管理：战略作为

如果风险持续扩大，它就会形成危机。企业的危机管理需要领导者以及他领导的团队用有效的方法进行一个战略作为来化解危机。

(三) 危机事件对企业稳定系统的破坏

企业是一个稳定的系统，一个企业在稳定的系统之中运作，有投入、有产出，经过整个系统化的运作，企业才能够在正常的轨道之上不断地做强、做大，进行永续的发展。企业的系统运作基本上有输入和输出部分，它有两个重要的元素，一个叫做需要，一个叫做支持。因为企业的需要以及资源的支持，我们才能进入企业系统化的运作。



企业系统化的运作包括五个元素：规划、控制、指挥、沟通以及完成目标。有两个输出端，一个是企业的决定，一个是企业的行动力。在整个回馈曲线之中，它必须要在一个稳定的系统之中才能够运作，如果有任何的因子或者是任何的元素去干扰这个系统的稳定，这个系统就可能会发生危机事件。而这个危机事件，是由于问题与风险失控造成的，所以我们一定要整合一个企业系统的稳定。

(四) 现代企业领导思维转向危机管理 10 大思潮

2001 年“911 事件”在整个经营管理上，带给欧洲、美国很大的振动，2008 年、2009 年，乃至到现在的国际金融危机、国际金融海啸，都造成了先进国家企业经营管理思维的转变。在“911 事件”以及在国际金融海啸之后，我们发现在全球基业常青企业里面，他们的领导力的管理思维，已经有十大转向新思潮：

第一，保证商业运作的可持续发展。不只是在求短期的目标，而是一个可持续的发展。

第二，由统计思维转向危机管理的思维，以一个预见预警预防的战略思维来衡量超越统计思维的经营管理。

第三，追求效益与危机管理成为共同的主流。我们在追求效益的同时，也要考虑到企业是否能够处理紧急危机的事件。

第四，建立危机指标取代于效率指标。企业现在追求的不只是效率，而且要有一个预见预警预防，有前瞻性的战略思维。

第五，大于激励机制的指标。

第六，人性化、全方位应对危机事件的挑战。

第七，以企业的核心价值观作为一切事物判断的标准。

第八，畏惧谨慎，一个空杯的心情成为企业经营防范心理的武装思想。

第九，接受错误的教训成为企业学习的一个共同典范，很多企业成为学习型组织，对危机的认知加大。

第十，公共关系的沟通策略取代了一个企业绝对中立的模式。

这是国际上的转变，我们的企业家以及政府的领导，也应能够从“911事件”以及国际金融海啸之后，重新去思考定位，尤其我们的国家，正面对后奥运时代、后WTO时代，在这样一个与国际接轨的新思潮之中要拥有危机意识。

2004年清华大学公共管理学院危机管理课题组跟零点调查公司，还有中国惠普公司对全国企业进行了一个危机管理现状的调查，一共有90项指标。结果显示：内地有45.2%的企业处于一般危机状态，有40.4%的企业处于中度危机的状况，而有14.4%的企业处于高度危机的状况。这个数据告诉了我们：目前的企业正面临着十面埋伏的危机管理意识的缺点，我们如何提高预见预警预防来解决危机事件，早做准备紧急预案。最高企业或政府决策者，如果对危机事件漠视，对危机意识淡薄，将会带给我们企业一个无穷的灾难。

总而言之，危机就是一种征兆、一个现象、一个过程、一个事实，它已经发生或者可能发生，而预期其发生的事实会引起我们企业组织的动荡不安。

（五）何谓危机及危机管理

1. 危机

危机可能造成企业或者政府人员伤亡、产品质变、客户流失、财务损失、形象破灭、品牌下降，最可怕的是我们整个企业可能因此而消失。凡是在发生这样的一种状况的过程之中并且形成结果，我们就称之为危机。

2. 危机管理

而危机管理是指一种有计划、连续的、动态的管理过程，也是企业针对潜在的、当前的危机事件，在事件发生之前、事件发生之中或者是事件发生之后，利用科学的方法，采取一连串的因应措施，并且借由资讯回馈，做双向的沟通与调整，修整企业的战略，以有效预防危机、处理危机、化解危机，甚至消灭危机于无形，并且从中得利。这就是我们对于危机的定义以及对于危机管理的一个认知。

我在亚洲危机管理论坛做报告的时候也特别谈到，危机管理的意识是企业或者政府进入高端管理的一个最重要的基础，没有危机管理的企业或政府，就不是一个健全的企业或政府，我们今天即使拥有再多的管理技巧或销售技巧，我们也没有办法获得永续的发展，而危机管理最重要的就是要有一位好的危机领导者。所以企业家尤其是企业经营管理的决策阶层要能够正视危机管理，这已经是我们21世纪最重要的战略管理经营的一个思维。

【案例1】

中国电子百强第一名华为电子成立十周年的庆典之上，没有玫瑰花、没有蛋糕、没有巧克力，而是华为的总裁任正非给华为所有员工写了一封信，这封信的名字叫做《华为的危机以及其萎缩——破产，一定会到来》。信的内容局部是这样的：

十年来，我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许华为就是这样子，才存活了十年。我们大家一起来想，怎样才能够活下去，也许才能够存活得久一些。失败这一天一定会到来，大家要准备去迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史的规律，它会热得让人不可理解，冷得出奇。没有预见，没有预警，没有预防，就会冻死，谁有棉衣，谁就活下去，创业难、守业难，知难不难，惟有惶者，才能生存。

所有的企业家都希望自己的企业能够超越华为，但是我们知道一个成功的华为集团，他卓越的领导者是拥有了绝对的危机意识，才能够带领这个企业朝向基业长青的大道去发展。

【案例 2】

在海尔发展彩色电视机面临困难的时候，海尔的总裁张瑞敏先生跟海尔的经营管理团队说：“彩电业目前的经营困难，可谓冰冻三尺，非一日之寒，事实上是我们企业缺少创新的动力，没有办法拿出满足市场需求的产品。我们海尔重视的是问题管理。我们要把问题消灭于无形的阶段，这样我们就可以控制风险，甚至消灭危机。”

他跟任正非先生的观点是相同的，但是操作的手段是不一样的，张瑞敏先生把问题消灭在萌芽阶段。这种预见、预警、预防的政策，让海尔不断创造市场的需求，赢得市场的份额。

二、危机管理的认知

（一）现代企业危机处理的(三预)政策

现代企业经营管理者是否能够重视三预政策，将成为企业基业长青的一个重要、有利的支撑点，所以各企业家、政府官员对待危机。

首先，一定要预见，提早看到问题，发现问题；

其次，要学会预警，就是敢于面对问题，我们发现了问题、发现了缺点，就要把它说出来；

第三，就是预防，我们发现问题，面对问题，要敢于勇敢地去解决问题。一旦有问题发生的时候，我们就要去解决。我们应该抱着一个如临深渊、如履薄冰、戒慎警戒的心态，来进行企业的末日管理。当然，我们所谓的末日管理，并不是一个悲凄的心态，而是一个积极健康的心态，能够及早知道我们企业经营管理所需要面对的任何困难。

（二）提高重视安危的紧急战略思维

今天国家倡导创造一个以人为本、和谐社会，以民意为本、以首长问责的这样一个制度时代，国家对于高端的政府管理已经有了前瞻性的意识。所以我们今天必须建立法制管理的机制，才可以完成一个有效的危机管理。在 2004 年 12 月 20 号，也就是非典发生以后，北京市政府颁布了北京市的危机管理计划。国家为了举办 2008 年的奥运会，在 2007 年的 8 月 31 号完成了国家的立法，颁布了突发事件的应对法。由此可以显示出，我们的国家带领我们的企业已经走向了一个高端管理发展的思维。

目前，中国已是一个国际化的大国，中国的企业想要走入国际化，就必须要有有一个坚定的危机管理计划以及危机管理的意识。危机管理不只是防盗防灾防火防险防汛这么简单的事情，大到民族、国家，中到社会、企业，小到个人、家庭，都应该提高我们全方位重视安危的紧急战略思维。

【案例 3】

2008年的1月27号，在新疆乌鲁木齐破获了一个意图攻击北京奥运的“疆独”团伙，这可看出叛乱团伙对北京奥运的举办有着不法的构想。在2008年3月7号，南方航空公司有一架编号为CZ-6901的班机，它从乌鲁木齐飞往北京，途中遭到了劫持，劫机分子的目的是炸毁北京的鸟巢，奥运的体育馆。如果这个劫机成功，我们将看不到2008年8月8号光彩华丽的奥运。所幸我们的南方航空公司以及我们的维安人员有了充分的计划，阻止了这次劫机的事件的发生，飞机在当天10点30分迫降在兰州机场。但是这个事件更提高了我们对于危机管理的意识。

一个礼拜以后，也就是2008年的3月14号，发生了震惊全球的“3.14西藏打砸抢烧事件”，造成了拉萨市烽火连天，有998所的商店、银行、邮局遭到袭击，军备设施被烧毁，损失非常严重。这些事件的发生，是一些外在势力导致的。2008年6月30号出版的《环球日报》，美国众议院在6月19日，参议院在6月26日，通过了一项2642的法案，要求在西藏成立美国领事馆，并且拨款500万美元，美国人如果说中国政府不同意他们在西藏成立领事馆，将对中国在美国各地的领事馆予以设限。这说明外在势力的影响使得一些危机问题是存在的。

2009年7月5号，又发生了震惊中外的乌鲁木齐打砸抢烧暴动事件，这是建国以来汉族与维族发生最大的一次流血冲突事件。根据官方公布的数据，有184人死亡，1100多人受伤。新疆自治区主席努尔白克力把它定性为典型的境外指挥、境内行动，是一次有预谋、有组织的打砸抢烧事件。

因此，当我们面对危机事件给社会安定造成重大威胁的时候，一定要勇于思考和检讨。按照危机管理的三预措施，我们可以对这个事件的发生进行管理。乌鲁木齐事件发生的导火索是在6月26号，在广东韶关一个港资的旭日玩具工厂，汉族与维族因为工作以及生活上的矛盾，发生了斗殴，造成两位维族工人死亡，而当地的警方要是妥善地去处理这个普通事件，不要让它继续扩大，可能这个事情就可以避免。但恰恰相反，这个事件没有得到很好的处理。在这个事件发生以后，互联网上就有不法分子呼吁大家在7月5号下午2点钟在乌鲁木齐市人民广场的南门聚集。而我们再一次疏忽了这些消息，我们对整个紧急预案做得不够，造成了严重的遗憾事件。所幸我们的紧急预案在事后的补偿阶段做得很好，保住了新疆目前的和谐与稳定。

从西藏、新疆的危机事件，我们可以体认到危机管理的意识攸关到民族、国家的安定与稳定。

（三）危机事件造成的优劣结果

1. 雪灾

2008年的一场大雪造成了1000亿人民币的损失，这是50年来最大的一场雪，在重新检讨我们南方各省对于大雪的经验认知以及准备时，我们不讳言我们都显得不足，正是这个原因造成了南方地区交通系统、电力系统、能源系统、民生系统几近瘫痪的局面。107国道以及京珠高速两条大动脉的瘫痪，造成了严重的交通阻塞。面对这样一个危机状况，我们出动了部队150万人次，才解决了这样一个危机事件。所以，对于任何天灾、任何人为的因素可能造成的危机事件，我们都必须予以了解。

2. 贵州瓮安事件

贵州瓮安事件发生的起因是一次很单纯的学生考试以及学生之间的纠纷，造成了一位女生自尽。但是由于我们处理危机事件的信息没有达到对称，没有满足人民对于事件了解的需求，随着问题不断发生，风险不断形成，最后形成了严重的瓮安事件。在瓮安事件之中，瓮安市委办公大楼以及公安局，都遭到当地民众的打砸抢焚烧，10万人民挤到整条街上，发泄他们对瓮安市委以及公安局的处置的不满。

这个事件很快被平息了，我们的危机处理的紧急预案在亡羊补牢的阶段依然发挥了功能，但是瓮安事件也给我们一个明确的深思，今天我们在维护人民的主权以及以人为本的状

况之下，更需要危机进行预见预警预防。

3. 三鹿公司的三聚氰胺事件

最近影响深远的社会事件就是三鹿公司的三聚氰胺事件，因为三聚氰胺事件，影响到整个产业结构。经过质检单位的检查，发现 22 家 68 种奶制品里面都有三聚氰胺，问题极为严重。这个事实让消费者感到震惊、愤怒、伤心、难过，感觉到受骗上当，而三鹿公司也没有尽到企业应尽的社会责任，它缺乏做企业应有的道德良知。

三鹿公司的这个危机事件是一个连环套的事件，由三鹿公司导源出来政府公关，导源出来新闻媒体公关，新闻与新闻媒体之间。另外一个危机事件也被导源出来。首先要肯定的是，三鹿公司没有企业的价值观、没有企业的文化，所以失去了一个企业的道德，造成这个公司的品牌以及实体全部毁灭。

不管评论如何，三鹿公司的这次三聚氰胺的奶粉事件依然是一个极为成功的危机处理事件的案例。它采取了预见、预警和预防的措施。

2008 年 3 月份，就有使用者向政府单位反映，说三聚氰胺可能造成小朋友患肾结石的病因，但是河北省卫生厅没有去理会它，石家庄卫生局也没有去重视它。2008 年的 6 月份，有媒体反映奶粉可能涉及三聚氰胺，造成小朋友的肾结石，但是三鹿公司出面完全予以否认。因为三鹿公司是跟新西兰的某一个公司合作，新西兰公司在三鹿公司里面有董事、有监事，2008 年 8 月 2 号，外国朋友在三鹿公司的董、监事会会议时，强调要求收回含有三聚氰胺奶粉的奶制品，但是公司为了盈利，反应冷漠，于是新西兰的董事回到新西兰，向他们的政府报告了这个事情。2008 年的 9 月 5 号，新西兰的总理亲自致电中国政府，要求维护食品安全，捍卫品牌。加上国家本来的查处力度，这时候就爆发了轰动全国的三聚氰胺奶粉事件。

当然三鹿公司没有道德规范，但是他们在处理危机事件的技巧上面，依然是很成功的。三鹿公司也拿出了 300 万的广告费，企图去买通某一个媒体，让这个媒体在网络上删除三鹿公司的负面新闻。三鹿公司有一份内部文件，大致内容是这样的：

三鹿集团公关解决方案的建议集团各位领导们，目前正处于北京奥运会期间，为了维持国家的大形象，没有把三鹿公司的这个事件曝光，对三鹿奶粉的结石负面出现了好的转机。但不能过早松懈，目前还存在几大隐患：第一，因为三鹿负面涉及食品安全的问题，是在奥运会期间的暂时平静，并不代表奥运会以后，它依然平静，如此负面新闻的再次传播，依旧对集团相当不利。第二，这个事件对消费者本身将是长期的影响，企业的一次安抚可能并不能完全满足消费者的心理纠结，比如有个别的消费者对此事的解决方法不满意，找到三鹿的竞争对手。（可以看到，这个公司完全没有道德，想到的不是小朋友的双肾结石，而是它的竞争对手！将给它造成更严重的影响！）

所以，鉴于以上两大隐患，我们对结石负面新闻的事件有几点建议：希望利用奥运会期间的风平浪静，协助公司打好这场艰苦负面的公共关系战役（从这个文件的一开始，就知道三鹿公司针对三聚氰胺，早在事件曝光之前就已经有了预见预防和预警的动作），第一，安抚消费者，一到两年内不让他开口，在奥运会特殊的期间内，尽一切可能安抚本事件所有的消费者，满足他们的一切条件，力保将本事件的当事人在两年之内不再提起此次事件（看看他们的准备工作得有多么好），第二，跟某某搜索引擎媒体合作，拿到新闻的话语权（这就是危机事件处理的预防政策），抓紧奥运会期间跟某某媒体建立良好的合作关系，防止将来负面爆发时失控，同时可以掌控新闻公关的主动性。

从这里就可以知道，危机事件爆发以后，跟媒体公关的关系很重要，某某引擎是所有网站的集散地，也是大部分消费者获取搜索信息的主要阵地，是公关环节的重量级媒体。目前在媒体上享有新闻公关保护政策，就是花钱可以删除负面新闻的有某某牛、某某利、某某元这些奶制品公司，他们都花了钱去进行政策享受。也就是说，要投 500 万的广告费，就可以掌握新闻话语权，把负面消息全部删除！那新闻记者的道德职业感又在哪里！今天我们国家为什么没有基业长青的全球品牌的企业？我们的新闻媒介与这些不法企业之间到底进行什

么勾结！谁知道呢？

这个文件的后面是：

经过公司与某某相关部门的多次深度沟通以后，某某搜索引擎已经同意对三鹿集团的公关保护政策降低到 300 万元，就可以把目前几大事业部造其负面新闻的信息全部删除。一旦肾结石消息被放大以后，后果不堪设想！如果我们不投钱，这个搜索引擎公司可能会要挟我们，要求增加广告的投放量。因此我们今天对于某某搜索引擎相关的负面消息还是存在的，所以建议赶快把不足的款项 180 万给这个某某引擎公司。在事件没有曝光的时候，予以控制、予以删除。建议尽快签订 300 万的框架协议。签订协议以后，小网站的恶意报道均可被删除。

三聚氰胺这么残害人的身体，给社会造成这么恶劣的影响，竟然被三鹿公司视为恶意报道，并且结合媒体，要把所有的负面新闻给予删除。如果三鹿集团还要进行上层的政府公关，后果可想而知。任何国家、任何政府，都有所谓的政府公关存在，这在国外叫做压力团体，也叫做利益团体。我们无意去批评谁，但是三鹿公司没有新闻发言人向全社会道歉，反而是我们的卫生部。一个公司借着危机事件导源于政府部门出来替它做新闻公关，做新闻解说，我们就可以知道危机管理的操纵有多么的重要。

这个文件继续说：

我们共同配合，将负面影响大事化小，小事化了。第三，以攻为守，搜集行业竞品的肾结石负面消息资料，以备不时之需。因此建议集团安排人手，搜集竞品同类事件中的消费者资料，以掌握有利武器，如果事件被恶意炒作，三鹿集团正可利用这些资料作为反击的武器，把矛头转化成行业的标准问题。

三鹿公司的对策里面提到，本次肾结石事件可能涉及其他竞品，就是其他的奶制品公司，并不是单纯三鹿的奶粉质量问题，因此可以称之为行业的标准问题。在很短的时间之内，我们就发现了有这么多品牌的奶制品里面都拥有三聚氰胺。最后，奶制品行业的几个老板，都举着旗子跑到了政府部门去举手宣誓，而这些东西是早在危机紧急预案之中就被设定的，这叫转移媒体与消费者的视线，并且获得行业协会的支持和救市，以最大化减少负面事件对三鹿集团的不良影响。

从这一份公司的内部文件来看，第一，它建议抓紧奥运会这个特殊的时间，依靠消费者安抚、媒体公关保证、行业标准竞品事件等手段，将被动处理新闻变为主动掌控。三鹿公司是很厉害的，它虽然没有道德，但是它在整个的危机管理事件的方法运作是极为成功的。第二，某某搜索引擎的 300 万框架合作问题，目前奶粉事业部已经给了 120 万，只要再给 180 万，我们就可以享受所有的新闻公关保护政策。可见，三鹿公司对于媒体的运作手段之高，政府攻关手段之强。第三，到 8 月 11 号，在某某的网页新闻频道前 50 页搜索三鹿一词，仍然有相当多的负面消息，涉及奶粉、酸奶等等各事业部较早期的负面信息，时间紧迫，公司老总赶快决定拿钱出来强占危机公关的最佳时间。这封信的内容是 8 月 11 号，所以 9 月份发生的三聚氰胺三鹿公司的毒奶粉事件，在 8 月 11 号该公司已经做好了完整的紧急预案。

试想，各个企业家都没有道德良知，而采用这种方法来处理事件，国家的企业如果用这种方式运作，我们将还有什么核心竞争力可言！而因为这个事件又引出另外一个危机事件。在香港，某两家媒体准备就这个某某搜索引擎搜取新闻公关保护费的事件予以披露时，产生了某某搜索引擎跟香港两大媒体一个利益的共享。这时候，有人不高兴了——世界第一大电子商务网站阿里巴巴，它对毒奶粉的事件非常不高兴，它发布了一个郑重的说明，叫做，《人命关天，选择我们应该做的》：

马云先生，我们对这个事情的内幕不再做任何地评论，因为这个牵扯到一个法律的问题。作为中国互联网企业的重要一员，我们的责任在于让用户和社会公众都了解事实的真相，我们的使命在于使每一位公民都拥有安全放心的消费渠道，这是阿里巴巴集团的核心价值观。

三鹿事件发生后，阿里巴巴集团第一时间通知商户将涉及三鹿的产品下架，并等待有关部门的调查结果，并通过多种的渠道告诉我们的用户和广大的公众，我们做到了一个企业应尽的义务，我们将消费者的

身心健康视为我们的社会责任，并将可能存在的威胁公众于大众。我们将网民对某些信息善意的转发视为公众知情权的有效补充，并将之视为此事件所以能够迅速引起有关方面重视，并获得妥善处置的一种必要手段。

我们无意去质疑某些同行在这个事件中所承担的角色，我们也无意去要求某些同行拥有跟我们一样的普世价值观，我们只希望在数以千计的孩子在饱受毒奶粉带来的伤痛之余，我们能够告诉公众的信息多一点、再多一点，而不是用某些技术的手段将之屏蔽，阿里巴巴旗下的网站针对此事件的传播与竞价排名是否公正无关。

我们与收取保护费无关，更与进军什么领域无关，人命关天，请牢记自己的良心和良知，做了就是做了，错了就是错了，说一句道歉的话，不会比帮凶更难，我们确信所有的真相最终都将会暴露在事实之上，所有的善举都将会被每一个公众所见证。

阿里巴巴表示，他们对于这个事件是勇于披露的。三鹿奶粉事件是一个非常恶劣的社会事件，作为全球最大的电子商务社区，无论是出于社会功能的定位，还是企业的良知，都必须要把这个事件说清楚，更不会如某些企业那样删除会员创造相关的帖子，打击网民的知情权。阿里巴巴之所以做这样的一个声明，其中的玄机有待各位企业家自己去思考。阿里巴巴强调网络信息对于事件应该是透明公开的，将之视为一个有责任的企业应尽的义务。并反击某某搜索引擎没有尽到新闻媒体应有的社会责任。

这里就是案外案、连环套所产生出来，由三鹿公司的危机事件导源于这个搜索引擎与香港两个媒体的危机事件，再导源于阿里巴巴对于整个行业竞争的一个事件。

虽然三鹿公司今天已经没有了，但是我们要深痛地检讨我们对于危机事件是不是真的能够达到责任制、以人为本。根据目前统计，我们有十几万因为三聚氰胺奶粉造成双肾结石的小朋友，作为国家人力资源的重要一环，他们的医疗费用，他们的身体健康，他们在他们成长健康岁月的过程之中，谁又为他们负责任？所以我们对于整个危机事件在事后的处置以及对于受害者的维护，都将考量一个企业家的道德良知，同时也是我们国家应该去重视的一个问题。

第二讲 危机管理的价值建立

一、建立基业长青的企业价值观

（一）企业价值观（愿景）与文化是危机管理的核心元素

一个企业或一个政府只有进入到高端管理的过程，他才会有危机管理的意识。如果我们采取粗放式而不是精耕式的企业经营，那我们对于危机的意识是很淡薄的。危机管理法案紧急应对法也都是近期才出台的，但是我们不怕这个法案、这个思维来得晚，而是希望它能够扎根、能够落实。

1. 什么叫愿景

如何能够建立正确的危机管理意识，需要一个核心的价值观。危机管理最重要的核心意识就是危机管理价值观的建立以及基业长青危机管理的发展轴线。如果我们没有一个核心价值观，我们的企业不可能基业长青。基业长青的愿景就是必须建立企业的价值观。我们经常问企业家：您十年以后在哪里？如果一个企业家连个人的十年以后在哪里都没有做过思考，那我们的公司十年以后又在哪里呢？我们为什么没有做这个思考，是因为我们缺少一个核心价值观。它就是一个梦、一个愿景。

所以，愿景就是对未来的一个企盼，也就是我们个人以及企业十年到三十年的一个大胆鲜活地描述，它包括了我们的核心理念、企业可持续发展、基业长青的价值观、企业的核心价值、核心志向、核心方向。经营企业有三个最重要的使命：

第一个是利润最大化，第二个是价值创新化，第三个是社会责任化。

企业经营，利润当然是第一要位，但是我们不能只顾眼前短平快的营收。比如前面提到的三鹿公司，它完全以盈利为主，创造了它的效益，但是它的创新价值，它的社会责任没有尽到。我们今天为什么没有世界基业长青的知名品牌的的企业，其中有个很重要的原因就在于我们企业家没有这样的一个愿景、一个价值观。

2. 世界 500 强企业的愿景

最近刚刚公布的世界 500 强企业的排名，在前 100 强的排名里面，中国的企业一家都没有上榜。我们今天已进入一个国际化的社会，我们的生产额度已经超越了德国，但是我们没有世界知名企业的品牌。追究原因，就是我们的企业缺少了一个危机核心意识的价值观。世界 500 强基业长青的企业，他们的企业存在的价值观到底是什么？

3M 公司以创新的方式，解决还没有解决的问题，所以 3M 公司每年以 500 种以上的生活用品、文具用品来引领世界潮流，占据市场份额。

嘉吉古物提升全球各地的生活水平。

惠普 HP 以增进人类福祉而做出技术上的服务。

玫琳凯化妆品的董事长说：“我们公司的存在，就是给予世界女性无限美丽的机会！”多么豪迈的一个价值观。

麦肯锡是世界最好的顾问咨询公司，支持他们成为全球最优异的顾问管理咨询公司的价值观，是帮助一流公司及政府，使他更为成功。

Nike（耐克）：体验竞争获胜，击垮竞争对手的心情。

Sony (索尼): 体验造福大众, 发展科技带来喜悦。

迪斯尼: 让人们快乐。迪斯尼的董事长说: 我们希望每一位游客到我们迪斯尼来都是快乐的, 如果他们不快乐, 我们迪斯尼就没有存在的价值。这是一位企业家多么豪迈的一个以顾客为本的价值观。

联邦快递最近有一个电视广告, 一对新人要去结婚了, 穿着婚纱的新人还在送快捷邮件, 这种精神表现出来的就是使命必达。这就是联邦快递公司所强调企业的核心价值观。

……

这几年中国与国际接轨, 我们中国企业都开始打造自己企业基业长青的核心价值观。在世界 500 强中中国企业排名第一的中国石化, 他们企业的核心价值观是: 以最佳业绩回报股东, 以最优产品服务客户。世界 500 强中国企业排名第二的中国石油的企业核心价值观是: 创造环境与能源的和谐, 贯彻落实科学发展观, 人与人、人与自然和谐。排名第三的是国家电网的企业核心价值观是: 努力超越、追求卓越。他们显现企业卓越的核心竞争力。

这些核心价值观就是企业文化。我们在管理学里面讲: 三流的企业人管人, 二流的企业制度管人, 一流的企业文化管人。文化管人管灵魂, 文化是由价值观形成的, 而价值观是来自于我们的愿景, 是一个十年到三十年大胆鲜活地描述, 它指导了我们的使命, 指导了我们的战略, 发展成为我们企业经营管理的目标, 落实于我们的计划, 才能够有所指使你。

作为企业家要建立危机管理的预见预警预防意识, 领导者内心一定要有对企业的一份热爱, 而这个热爱就是我们的价值观、价值观形成文化。

3. 企业文化组成因素

企业文化有五种组成元素:

第一个元素就是企业的价值观。

如果一个企业没有核心价值观, 就很难有品牌与美誉度, 企业更很难基业长青。

第二个叫做企业的精神。

我们企业的精神是支持我们团队凝聚的力量。

第三个元素是企业的伦理道德。

今天我们的企业谈道德吗? 我们现在食品安全、药品安全、质量的问题, 皆因为我们的企业家缺少了企业的伦理道德。很多外国朋友到大陆来做生意, 跟很熟的老总开玩笑说: 中国目前部分的企业不缺资金, 也不缺技术。我们的企业家很好奇, 问外国的朋友: 我们缺什么? 外国朋友笑笑, 淡然地说: 缺德。我们的企业今天就是缺德。伤害我们很深的企业, 他们就是没有企业的伦理道德。一个没有伦理道德的企业, 怎么可能会有危机管理的核心价值意识?

第四个元素叫做企业的风貌。

现在的企业非常重视外在的形式: 我们有很漂亮的大楼, 我们穿很好看的制服, 我们有很好的配套设施, 但没有真正的企业文化的核心价值观。

第五个元素叫做企业的形象。

我们现在非常重视 VI 识别形象系统, 每一个公司都做了一个图标, 叫做 logo, 我们都总结出自己的标语。但这些不是我们整个的企业文化, 事实上那是一个外在形式上的企业文化。如果我们没有我们坚定的价值观, 我们的文化是假的文化, 是虚的文化。

4. 企业文化的三个组成元件

企业文化有三个重要的组成元件

第一个就叫做企业的心。在整个企业文化结构里面叫做 MI (理念系统)。我们公司企业的理念价值观系统到底是什么?

第二个元素, 叫做企业的手 BI (管理行为系统)。在整个企业文化建构之中, 它叫做行为管理系统。

第三个元素就是企业的脸, 我们叫做 VI 识别形象系统。

MI（企业的心、理念系统），加上BI（企业的手、管理行为系统），加上VI（企业的脸、识别形象系统），现在加上EI（环境系统），才构成了一个完整的企业文化，贯彻企业的核心价值观。

5. 企业文化动态生成

►文

企业文化的文包涵三个因子，第一个叫做道德；第二个是哲学思想，也叫灵魂之学，如果一个企业只追求短平快的盈利，而失去了一个企业的灵魂，那我们的企业怎么可能百年基业长青；第三是艺术，我们目前有很多企业很重视视觉艺术，在公司的走道、大堂，摆了很多的文艺作品，有字、有画、有雕塑品，但事实上这是外显的，而真正的企业的艺术是来自于企业领导者以及团队员工对于真善美追求的一种由内心到外的表现，它表现在我们的行为之中，而不是物体之上。

►化

化首先是我们企业的理想信仰。什么是企业的理想，什么是企业的信仰，除了盈利以外，我们有没有告诉员工工作之中的工作观、价值观以及社会的责任是什么，如果没有这些东西？我们很难建立一个基础的危机管理的核心意识。

化还是整个企业的价值体系。我们经营管理企业的价值体系到底是什么？这也是一个需要考虑的问题。

企业的文与化必须结合在一起，才能够基业长青，企业才能够拥有品牌，才能够有美誉度。一个企业的品牌以及它的价值观，不只是要说出来，同时更要做出来。如果我们对于整个企业的发展有着百年的构思，有着一个长远的经营，我们一定就会有领导力的企业价值观。

美国有一位学者叫做施恩，他把整个企业文化比喻成一朵美丽的荷花。这朵美丽的荷花最下面的根是组织各种视为当然的，下意识的信仰、观念和知觉。中间是荷花枝梗，是组织倡导的价值观、使命、目标、行为规范等。水面上的花和叶是文化的外显形式，亦指组织的架构和各种制度，视觉。

根就是企业的心，我们叫做MI理念系统，如果没有根，荷花就不可能生长得很美丽，而支持荷花的枝梗，我们叫做企业的手，也叫做BI行为管理系统，它分布着导管和塞管，能够吸收养分和功能，最后呈现出来一朵美丽的荷花，它叫做企业的VI，也叫做识别形象系统。

6. 目前企业文化的误区

谈企业品牌与美誉度、核心价值观，有时我们会进入几个误区，体现在以下几个方面：

►当招牌挂着

部分企业把企业文化当招牌挂着，表示企业有图标、有标语，但是这个图标语、标语真正的意义，与企业的行为是什么，并没有很重视。

►当文宣说着

很多公司把企业文化做得很漂亮，文宣上诉说着本企业的价值观，而事实上员工并不清楚这些价值观与企业的经营管理，以及对市场、对顾客有什么重要的功能。这种做法是将经营管理与企业文化完全剥离。

►当图腾摆着

有的企业把它当图腾摆着，好像是一个贡品贡在那里。

►做表面工作

有的企业只是做表面工作，并没有真正实施。光说不做，没有落实到具体行动上。

►当口号喊

有的企业只是喊喊口号，同样也没有具体落实。这些现象都是目前企业在讨论核心价值观，实践企业文化的时候所发生的误区。

7. 什么是企业文化

企业文化就是用以规范企业员工（多数情况下）行为的一个有强力的成文或者是不成文的规则体系。

没有文化价值观的企业可以成长，但是没有文化价值观的企业不可能实现可持续成长。今天的企业没有可持续成长的动力，没有占据市场卓越品牌与美誉度的能力，我们的产品、我们的服务、我们的技术不能够与狼共舞，原因就在于我们缺少一个重要的价值观，而没有这个价值观，我们怎么能够拥有企业的危机管理主文化意识呢？

企业文化价值观可以分为两个结构。

第一个结构是价值观。价值观就是企业事物的意义和给人带来的好处，是告诉我们整个企业团队做与不做什么事情的主要原因，这就是MI理念系统。

第二个结构叫做规则性。一个企业文化，一个核心价值观，不仅仅只是嘴巴说，而且要有具体的行为、行动来支持它。它是企业安排的事物方式，企业一定要有严格的规章管理和制度，要做到岗位责任制、业务流程化、定岗定编定责权利，要进行目标管理、绩效管理、绩效考评、薪酬设计、红利奖金等一连串的经营管理。

【案例1】

美国有一个实验来验证什么叫企业文化。管理学者把五只猴子关在一个笼子里面，这个笼子的顶端有香蕉，香蕉牵着一根绳子。猴子非常聪明，它知道只要拉绳子，就可以吃到香蕉。这五只猴子被关到笼子里面以后，第一只猴子去尝试，它一拉绳子，香蕉没有下来。这时旁边有一个冰水水柱直冲这只猴子，猴子被冲得龇牙咧嘴。五只猴子轮流去试，都被冰水冲到了。久而久之它们就失去了去拉绳子吃香蕉的念头。

过了一段时间以后，实验者把第一批的五只猴子中的一只猴子换出来，换进去一只小猴子，这个小猴子一进去一看有香蕉，它就想拉绳子吃香蕉。结果原来那四只老猴子把这只小猴子堵在中间毒打一顿，不准它动。这只小猴子被打得莫名其妙。时间长了这个小猴子也不想去拉那个绳子了。过了一阵子，他们把第一批的四只猴子全部换了出来，换进去四只新猴子。这样一来，笼子里面的五只猴子没有一只猴子被冷水冲过，但它们依然不敢去拉绳子。

后来，他们又把第二批的那只猴子换了出来，把第三代的一只小猴子放进去。第三代的小猴子一进去，就要拉绳子，想吃香蕉。结果第二代的四只猴子把第三代的这只小猴子围在中间毒打了一顿。打得第三代猴子莫名其妙的，打久了，它再也不敢拉那个绳子，想吃那个香蕉了。

这个实验证明了什么叫企业文化，这就叫做企业文化。所以，今天我们不是喊几句口号，做几个图标，就可以说我们拥有企业文化。没有严格的管理制度，一个企业是不可能拥有核心价值观的。

8. 企业文化体系建设的四个层次

我们在打造危机管理的核心意识，贯彻企业文化的同时，我们要知道企业文化分成四个重要的层次：

➡精神文化

什么是企业的精神文化，一定要把它建立出来。

➡制度文化

一个没有制度的企业，是不可能拥有文化的。

➡行为文化

从理念到实际行动，要有严格的行为文化来带领一个企业的发展，包括危机事件管理之中的任何问题管理、风险控制，都是行为文化。

➡物质文化

企业的经营管理、文化的建设，一定要考虑到物质的存在。文化决定企业的管理以及危机意识，价值观是造就企业永续发展的一个能量。企业文化、企业价值观与危机管理不是相脱离的，而危机管理能够实践最重要的核心元素，是企业的领导者以及企业的团队能够拥有

正确企业文化的认知，从规则性、从价值观，从MI到BI，才能产生最后一朵美丽的荷花。

二、企业领导就是危机管理的根本

1. 危机管理测试题

谈企业危机管理首先要问企业领导人：

- (1) 您坚持企业的(核心价值观)是什么？
- (2) 您保护企业的(关键资产)是什么？
- (3) 您对待危机(发生的态度)是什么？
- (4) 您考虑(解决危机系统的能力)是什么？
- (5) 您进行危机发生时的(沟通立场)是什么？

实际经营管理的负责人，不管是总裁董事长还是总经理，如果您能清楚、具体地回答这五个问题，表明您是一个具有危机管理意识的企业家。如果您回答不出来这五个问题，可能您就要重新去思考，在您经营整个企业的过程之中，如何让企业走得更远。

问完领导再来问企业干部与团队危机认知：

团队整合意识：

- (1) 我们企业的愿(远)景是：
- (2) 我们企业的使命是：
- (3) 我们企业的目标市场是：
- (4) 我们企业的目标客户是：
- (5) 我们客户的主要价值观是：
- (6) 客户对我们企业最大的期许是：
- (7) 我们企业最大的生存发展资源是：
- (8) 我们企业的产业核心竞争力是：
- (9) 我们企业最重要的工作环节是：
- (10) 我们企业最大的利益来源是：

危机情境认知：

- (11) 什么原因会影响我们企业的生存发展：
- (12) 可能造成我们企业损失的最主要原因是：
- (13) 那一个部门是企业无可取代的部门：
- (14) 目前困扰企业创收最大的原因是：
- (15) 我们企业在一年之内是否会发生危机：
- (16) 造成企业危机最可能的原因是：
- (17) 您有表达过对危机事件的征兆看法吗：
- (18) 您觉得表达危机意见有人会听取吗：
- (19) 谁是您表达危机意见的对象：
- (20) 您有看过企业的危机管理计划吗：

解决问题能力：

- (21) 您有接受过危机管理的培训吗：
- (22) 您认为谁是我们企业的发言人：
- (23) 您认为企业危机处理的主要负责人是：
- (24) 我们企业和地区那一家媒体关系最好：
- (25) 您最喜欢看那一家报纸：
- (26) 您认为企业所在地那一家媒体最有影响力：