

面对

危机

的 **抉择**

Choice When Facing Crises

张萍 著



冰山融化启示录

百家出版社

面对

危机

的抉择

Choice When Facing Crises

张其成 著



面对

危机

的 **抉择**

Choice When Facing Crises

张萍 著



冰山融化启示录

图书在版编目(CIP)数据

面对危机的抉择 / 张萍编著. — 上海: 百家出版社,
2006.9

ISBN 7 - 80703 - 553 - 6

I.面... II.张... III.个人 - 修养 - 通俗读物
IV.B825 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 102206 号

书 名	面对危机的抉择
编 著	张 萍
策 划	气 宇
责任编辑	倪 骏
特约编辑	张立东
装帧设计	潘喜东

出版发行 上海文艺出版总社 (www.shwenyi.com)
百家出版社(上海市茶陵路 175 弄 3 号 200032)
经 销 全国新华书店
印 刷 深圳市新联美术印刷有限公司
开 本 889×1194 1/32
印 张 5.375
字 数 100 千字
版 次 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷
印 数 1-3000
ISBN 7 - 80703 - 553 - 6/B · 9
定 价 19.80 元

内容简介

中国进入 WTO 以来，“狼来了！狼来了！！”的呼声：始终萦绕着我们。

这种呼声的背后就是我们面临的发展的危机和机遇。为了发展，我们需要什么？真正需要的是有专长、有危机意识、了解自己的非常人才！人才决定我们这个国家、这个民族的前途。

《面对危机的抉择》一书也就是在这样的背景下诞生的。作者依据冰山在融化，企鹅族如何战胜这一危机的故事情节，进一步从以下三个层面挖掘了企鹅面对冰山融化危机这个故事背后的深刻的成功之道：

冰山在融化，企鹅族身陷危机之中；

冰山在融化，企鹅族临危的抉择；

冰山之后的冰山，面对危机如何做出我们的抉择。

本书为你提供了非常有价值的指导，不论你处于一个机构的顶层还是底层，浅显易懂的阐述中蕴涵的道理将使你在工作和生活中受益。

前 言

这个多变的时代，变革和创新已经成为这个时代的主旋律。这种变革、创新的直接推动力之一就是人类正在遭遇到前所未有的种种危机。也正是这种种危机的出现，对我们提出了一个个新的挑战。

因此，正确认识和解决各种危机越来越成为现代人不可缺少的必修课。

美国哈佛商学院教授约翰·科特和著名的企业管理实践专家霍尔格·拉斯格博曾在《冰山在融化》一书中，用一个简单的寓言故事，揭示了如何在逆境中求变获胜的深刻道理。

冰山在融化，预示着危机的到来。这是一个绝妙的比喻。也是这个故事的核​​心，更是现实生活的真实写照。

《面对危机的抉择》这本书正是从这个角度切入，对处于变化中的危机时代，从不同的层面进行了比较深刻的解读。

作者以独特的视角和翔实的资料，论述了危机的存在、产生、发展和解决的办法。深刻地剖析危机本质。并能够联系现实生活，使我们处在一种高度的反省状态之中。书中穿插的一些小故事，富有深刻的哲理浅显易懂，而所包含的信息量却极为丰富。这本书精辟的论述，相信每一个读者读后都会有不同的理解和感悟。是一本非常具有可读性的好书。

作为一名年轻管理人员，作者把她在这几年工作实际中遇到和看到的问题，上升到一个非常具有现实意义的理论高度来进行系统地阐述，奉献给所有的读者朋友。

多读书，精读书、还要读精书。什么是“精”？“精”是能够使自己在所读的书中抽出精髓，使自己受益、受用，方为“精”。

《面对危机的抉择》就是这样一本书。

黎 心

2006年8月

目 录

第一部分 冰山在融化，企鹅族身陷危机之中	1
一、危机无时不在，危机无处不有	2
二、危机带来挑战，危机需要变革	31
第二部分 冰山在融化，企鹅族临危的抉择	45
一、危机能否转变：态度决定一切	46
二、战胜危机需要正确把握时机	69
三、战胜危机需要有效的沟通途径	91
四、战胜危机需要卓越的领导核心	111
五、战胜危机需要有执行力的团队	123
第三部分（结束语） 冰山之后的冰山，面对危机我们的 抉择	141
一、冰山的背后是什么	142
二、没有远虑必有近忧	150
三、冰山危机之后，我们义无反顾地科学抉择	155



第一部分

冰山在融化，
企鹅族身陷危机之中





一、危机无时不在，危机无处不有

当今的世界丰富多彩又充满了急剧的变化。

仔细观察不难发现，这种变化来自于人们不断的发明以及创造、经济的飞速发展和政治的文明、社会的革新与进步。现在的发展与变化是人类历史上任何一个历史时期都无法比拟的。再进一步思考，这种急剧变化的根源是什么？仅仅是人的自身主观能动性吗？非也！任何事物的发生和发展一定存在外力的作用，有时甚至外力的作用将直接引发事物的变化。这种外力是客观存在的，在适当的时机或适当的条件下一定会表现出来。对于当今世界和社会来说这种外力就是——挑战！挑战的背后和同语就是：危机！因此，这两个词汇成了时下最流行的词语。就全球有恐怖危机、能源危机、资源危机、环境危机……社会上存在人际关系的信任危机，分配关系中的贫富危机，思想意识中的道德危机，家庭关系中的情感危机、婚姻危机，社会经济活动中的信用危机，上班族中的失业危机……对于地球上除了人类以外的动物而言，它们都面临着一场生存的危机。就像企鹅那样……应该说危机充斥着我们的世界，危机在推动着我们，危机同样在改变着我们。

1. 什么是危机

人们一直试图全面而确切地对危机下个定义，但是实际上危机事件的发生却有着千变万化的现实场景，很难一言以蔽之。

过去，关于危机的认识和研究在企业及其管理上曾被更多运



用。许多学者从不同角度对危机进行了理解判断：

赫尔曼(Hermann)：危机是指一种情境状态，在这种形势中，其决策主体的根本目标受到威胁且作出决策的反应时间很有限，其发生也出乎决策主体的意料之外。

罗斯特(Roster)：危机是指对一个社会系统的基本价值和行为架构产生严重威胁、并且在时间性和不确定性很强的情况下必须对其作出关键性决策的事件。

巴顿(Barton)：危机是一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的事件。

班克思(Banks)：危机是对一个组织、公司及其产品或名声等产生潜在的负面影响的故事。

福斯特(Forster)：危机具有四个显著特征：即急需快速作出决策、严重缺乏必要的训练有素的员工、相关物资资料紧缺、处理时间有限。

勒宾杰(Lerbinger)：对于企业未来的获利性、成长乃至生存发生潜在威胁的事件。他认为，一个事件发展为危机，必须具备以下3个特征：其一，该事件对企业造成威胁，管理者确信该威胁会阻碍企业目标的实现；其二，如果企业没有采取行动，局面会恶化且无法挽回；其三，该事件具有突发性。

从不同的角度看，以上的定义或多或少都有些偏颇。

管理哲学认为：把每一事件均视为一种机会，以转“危”为“机”。因此，危机也可理解为是“组织命运转机或恶化的分水岭”。



笔者认为：只有中国的汉字能圆满地表达出危机的内涵，即危机是危险与机遇的共生体。我国古代《兵经一百》里说：“目前为机，转瞬无机；乘之为机，失之无机。”“危机”两字，着力在“机”字。

狭义地说，危机是指那些突然发生的、危及生命财产的重大事件。

广义的危机，笔者认为应该是不可调和的矛盾在接近激烈爆发的那一刻所表现出来的迹象。

对外经济贸易大学副教授、东京经济大学访问学者贾保华认为：我们需要抛弃多年来形成的、并在1997年亚洲金融危机爆发以后定型的、肤浅的、普遍流行的观点：即所谓“危机=危险+机遇”。事实上，危机总体上有5种情形：1.危机带来机遇；2.危机带来危机；3.一个或若干个小危机引起了一个大危机；4.若干个危机与机遇交错出现，形成一个长期的危机周期；5.机遇也可以带来危机。

危机具有以下特点：

●意外性：

由于内部因素所导致的危机爆发前都会有一些征兆，但由于人为疏忽，对这些事件习以为常，视而不见，因此危机的爆发经常出乎人们的意料之外，危机爆发的具体时间、实际规模、具体态势和影响深度，是人们始料未及的。

在《冰山在融化》一书中，企鹅千百年赖以生存的家园，由于全球气候变暖而导致冰山的下面产生细小的变化，溶化——裂



痕——裂缝——水道——小孔洞——大空洞……注满水——低温下——水结冰——胀裂——崩塌。于是，谁也预想不到的灾难和危机就这样悄悄地袭来。对那些无忧无虑的企鹅而言，这实属意外。

1987年11月8日，晚上7点30分左右，英国伦敦地铁站出口的电梯着火。但是人们都不相信会有火灾发生，都只是敷衍了事。一位经理级的雇员察看了一下火源，却未能启动灭火系统。而在场的乘客也表现得很无所谓，没有人大喊着火，更没有人奔跑逃命。7点50分左右火势开始蔓延。直至凌晨，大火才被扑灭。官方统计确认有30人丧命，20人严重受伤。

随后展开的调查表明，这次大火的火源是地铁站使用很久的木制结构的电梯。在过去的45年里，这种电梯已引发了18起火灾，却始终未引起有关部门的重视和警觉，这不能不说是严重的失误，这种失误必须避免，否则危机还会发生。这次火灾后，有关部门提出了157条改善意见。如在电梯上安装热监测器，装置自动灭火器，拆除木制结构的电梯，让员工参加应急管理课程培训等等。

●突发性和不可控性：

由外部因素所造成的危机，往往具有这样的性质。

冰山因融化而崩塌，融化就是外部因素作用的结果，是崩塌的直接原因。融化一旦产生，冰山不可能不崩塌。就弗雷德以外的企鹅而言，冰山一角的崩塌是瞬间的，突发的而且是不可挽回的。实际上，在这之前已经历了一个十分漫长的过程。所以，这



里讲的突发性是指事件发生的本身。突发就是变化，变化本身就有有一个量的积累过程，只有积累到一定程度才能引发质的飞跃。而量的积累过程可能是一个非常缓慢的过程。我想这也是《冰山在融化》的作者要告诉我们的道理之一。

如2003年初的SARS和2004年初的禽流感，以及地震、洪水等自然灾害，另外如反倾销、经济制裁或国家政策调整等社会性因素所带来的损失，是人们无法控制的，具有很大的突发性和不可控性：

2003年5月2日，美国五河电子发明公司、国际电子业兄弟会、国际电子产品、家具和通讯工会联合向美国商务部和国际贸易委员会提出对中国出口美国的普通彩电（调查期为2002年7月1日至12月31日）进行反倾销的申诉。

申诉方称，由于中国彩电出口美国数量巨大和速度剧增，不公平进口使美国国内出货量减少，许多工厂关闭，失业增加，产量降低。申诉方要求根据美国法律规定，将中国视为非市场经济国家，以印度为替代国，由生产正常价值比较法得出倾销幅度为84.17%。

2004年5月14日，美国商务部正式宣布对中国彩电产品征收高额反倾销税。至此，中国企业的反倾销应诉宣告失利。中国企业从此将失去前景广阔的美国彩电市场。据估计，美国数字电视观众将从2002年的800万增长到2006年的8700万，如果中国企业未能占领美国巨大的数字高清晰彩电市场，将在全球新一代电视发展中陷入落后境地。中国彩电业超过5000万台的生产能力接



近三分之一会闲置。

●聚焦性：

进入信息时代后，危机的信息传播比危机本身发展要快得多。媒体对危机来说，就像大火借了东风一样。信息传播渠道的多样化、时效的高速化、范围的全球化，使各种危机情境迅速公开化，成为公众关注的中心，成为各种媒体热炒的素材。同时作为危机的利益相关者，他们不仅仅关注危机本身的发展，而且更关注有关方面对危机的处理态度和所采取的行动。而社会公众有关危机的信息来源是各种形式的媒体，媒体对危机报道的内容和态度影响着公众对危机的看法和态度。有些地方在危机爆发后，由于不善于与媒体沟通，导致危机不断升级。

1989年3月24日，美国埃克森公司（美国500家大公司中排名第三）的一艘巨型油轮在美加交界的威廉王子湾附近触礁，原油大量泄出，在海面上形成一条宽约1千米，长达8千米的黑乎乎的漂油带，大量鱼类死亡，水产业蒙受了惨重的损失，生态环境遭到巨大的破坏，引起了环境保护组织和媒体的极大关注。事故发生后，埃克森公司既不向当地政府道歉，也不彻查事故原因，更不采取有效措施清理漂油带，致使事态恶化，引起当地政府、环保组织、新闻界对其群起而攻之，发起了一场“反埃克森运动”。最后，迫于压力，埃克森公司仅清理油污就付出了几百万美元，加上赔偿、罚款和客户的抵制，总损失达几亿美元。而其社会形象更是一落千丈。

●破坏性：



由于危机常具有“出其不意，攻其不备”的特点，不论什么性质和规模的危机，都必然会不同程度地给当事方造成破坏，造成混乱和恐慌，而且由于决策的时间以及信息有限，往往会导致决策失误，从而带来无可估量的损失。而且危机往往具有连带效应，引发一系列的冲击，从而扩大事态。甚至引发更大的、时机尚未成熟的新的危机提前到来。

日本雪印乳业公司是业界声誉卓著、信用可靠的一家公司。2000年6月27日，它生产的低脂牛奶发生饮用者食物中毒现象。事隔两天之后，雪印公司才公开承认有此事实，过了快一个月，雪印公司才在报纸上以整版广告的形式向公众致歉。雪印公司由于危机处理迟缓，停产两周造成的直接损失就有110亿日元，而间接损失是雪印品牌形象一落千丈，丧失了公众的信任。

●紧迫性：

对企业来说，危机一旦爆发，其破坏性的能量就会被迅速释放，并呈快速蔓延之势，如果不能及时控制，危机会急剧恶化，使企业遭受更大损失。而且由于危机的连锁反应以及新闻的快速传播，如果给公众留下反应迟缓、漠视公众利益的形象，势必会失去公众的同情、理解和支持，损害品牌的美誉度和忠诚度。因此对于危机处理，可供做出正确决策的时间是极其有限的，而这也正是对决策者最严峻的考验。

1978年，费尔斯通公司被卷入大量产品责任问题之中。该公司的主导产品、钢丝网子午线轮胎“费尔斯通500”遭遇了数千起交通事故，导致了100—200例伤残，34例死亡。美国议会监督



与调查委员会为此专门召集了听证会，与会代表指责费尔斯通公司在明知轮胎存在质量隐患的情况下向社会出售，却没有向经销商和用户说明潜在的风险。而且，即便在美国国会调查做出结论之后，费尔斯通公司依然不愿承认轮胎的质量问题，并召回这些轮胎。其实，在公众强烈抗议之前，这种轮胎保修期内的替换率已经高达17%，但公司管理层坚持认为是驾驶不当和环境因素导致了交通事故。

在公众越来越大的压力之下，费尔斯通公司于1978年自行召回了1450万只费尔斯通500型轮胎，耗资1.6亿美元。这更加恶化了公司已经存在的财务危机。到1979年底，公司的全部负债超过了10亿美元，占公司总资产的70%以上。

2. 事事充满危机、时时面临危机

冰山要倒塌是企鹅们共同面临的危机。当发现这一危机的弗雷德在要把真相告诉大家的时候，自己也面临着危机：“弗雷德知道是该干点什么的时候了。可他人微言轻，没有权力指挥别人干什么。他不是王国的领袖之一，甚至都不是某个领袖的儿子、兄弟或是父亲。也从来没有记录显示他是一个可信的冰山预言家。”“弗雷德把自己的观察和结论告诉了爱丽丝。爱丽丝仔细地聆听着，不过坦率地说，她想弗雷德是不是碰到什么个人问题了。”爱丽丝建议企鹅王路易斯邀请弗雷德参加下次的领导班子会议，好让他有机会阐述自己的观点。但路易斯并没有留出会议时间来让弗雷德进行陈述。不用多想，弗雷德遭遇到了信任危



机……

回想一下我们的身边及周围每天发生的事情，大同小异。

从空间看：当旧秩序不能再维护当前格局的时候，就必然要面临被打破的危险。同时，旧的秩序被打破就要有一个相应的新秩序建立起来。而任何事物的发展都有它的客观规律，向前发展不可抗拒。发展就是“新”。任何事物都要“新”。新旧交替之际就是危机的转化之“遇”。因此，旧的一定被打破。蛇的生长过程就明明白白地揭示了这个道理。其他任何事情皆如此。从这个意义上说，事事都充满了危机。

从时间看：事物每天都在发展，每天都要面临“新”，也就是每天面临破除“旧”。“旧”的打破之日，就是危机到来之时。从这个意义上说，我们也时时面临危机。

从这个意义上说，一个国家、一个政党、一个企业，从他诞生那天起就伴随着危机；一个人，从出生那天开始就面临着危机。

3. 不懂危机就是危机

危机并不可怕，可怕的是不懂危机。

冰山就要融化、崩裂、倒塌。这对于生活在冰山上那些小企鹅来说该是件多么可怕的事情，然而，只要你看过这个故事，你就会发现，可怕的并不是即将倒塌的冰山，而是那些企鹅王国的臣民们并没有意识到冰山融化给他们带来的危机：“一座冰山的轰然迸裂对企鹅们来说将是一场巨大的灾难，如果发生在寒冬腊月风雨中就更是这样了。年老的和幼小的企鹅肯定会葬身其