

中国企业危机管理教学第一人
北京大学危机管理课题组组长

艾学蛟博士为企业危机指点迷津

如何守护品牌，应对媒体发难，如何掌控财务，应对现金断流……

艾学蛟 著

企业危机管理

全攻略

Strategies for
Conquering Company Crisis



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS



企业危机管理 全攻略

Strategies for
Conquering Company Crisis

艾学蛟 著 >>>

浙江工商大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业危机管理全攻略 / 艾学蛟著. — 杭州: 浙江工商大学出版社, 2011.1

ISBN 978-7-81140-239-1

I. ①1… II. ①艾… III. ①企业管理: 风险管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 239429 号

企业危机管理全攻略

艾学蛟 著

责任编辑 钟仲南 郑建

责任校对 张振华

封面设计 戴旻

责任印制 汪俊

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排版 杭州朝曦图文设计有限公司

印刷 杭州杭新印务有限公司

开本 787mm×1092mm 1/16

印张 11

字数 185 千

版印次 2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-81140-239-1

定价 33.80 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

序言

让无力者有力,助悲观者前行

2008年,繁华与萧条觥筹交错。

2008年,是一个谁也不敢怠慢的年份。三十年改革开放的笔锋写到此处,已是气象万千,摸着石头过河渐行渐远,时代的脚步不容置疑地跑进深水区。或许,站在2007年的尾巴上,很多人憧憬着“沙场秋点兵”,期待着2008年的盛宴。承上是三十年的厚重与沧桑,启下是未来的气势磅礴,机会很多,资源分配越来越公平,政策越来越公正……然而,历史往往比我们想象的要复杂得多。

对于很多企业,2008年是劫,是断点。

海啸般的金融危机弥漫而来,似乎谁也不能改写金融危机的风向标。一大批中国企业都在这次金融危机中呛水,世界给了我们萧条的转身,我们不可能完全独善其身。

大环境不尽如人意,行业环境也不安宁。钢铁业纷纷亏损,乳业三聚氰胺大地震,航空公司财务集体大缩水……

把镜头拉到微观企业,也有大量危机虎视眈眈,考验着企业的忍耐力与成长力,稍有不慎,就倒下了。

在2008年这个大小危机迭出、大小企业患病的年份,更需要医生不遗余力地治病救人。还有哪个时代比当下更需要提升企业危机公关的能力呢?

写过《生死劫一》后,很多朋友都觉得还不尽兴,劝我再写《生死劫二》。的确,在2008年这个特殊的年份,危机公关显得至关重要,也更有必要以文字的形式记载下数个有代表性的企业在危机中的形象,他们的案例成功也罢,失败也罢,总归是留下了给后来者借鉴的模板。

冥冥之中,历史的车轮滚滚碾过,“子在川上曰,逝者如斯夫”隐隐地响在耳畔,这些沾满血泪的记忆即将被风干,被遗忘。我总是忍不住有一种冲动,该写些什么、说点什么,为了祭奠那些创造神话、颠覆神话的失败者,为了拒绝悲剧重演,为了让成功起航……

如果朋友的提醒只是下笔的导火索,那么我自己多年来的从商经历及危机公

关的授课经验则给了我底气和勇气。

回首多年的商海生涯,至今仍感慨万分:从海南到武汉,再到北京,一路辗转,笑过,叹过,忧过,遭遇危机无数,但总算化险为夷,至今仍小心翼翼,如履薄冰,时刻迎接危机再来的“问候”。其中的挣扎拼搏自不必多言,而这一路走过的波澜起伏,给了我警醒,危机管理渐渐在头脑中清晰。

2000年10月,一个偶然的让我登上了武汉大学的MBA讲台。一登讲台,仿佛一个孤独的行者他乡遇故知,让我感觉到智慧的碰撞、思想的沟通和心灵的慰藉。原来,在我内心深处,从不曾停止同大家一起分享危机管理的渴望。从此一发不可收拾,我有越来越多的机会登上讲台。然而,登台越多、越久,我内心的担忧就越沉重,很多企业完全不具备危机意识,更没有健全的危机预防机制。无知并不可怕,更可怕的是他们并不知道自己的无知。2003年的一段经历现在仍让我记忆犹新,我有幸去云南省闻喜县海鑫集团参观,而就在一个月前海鑫集团“掌门”、全国工商联副主席李海仓不幸被人枪杀,海鑫集团的董事长辛存海握着我的手说:“艾教授,要是你早两个月来给我们上课就好了,我们李总就是因为没认识到自己的人身安全危机……”生命无价,更让我倍感普及危机公关的重要性。

多年的商海打拼,蓦然回首,惊诧发现当年和我一同起步的企业所剩无几,而那些被历史淘汰的英雄也早已销声匿迹,英姿不再;当我在课堂上同大家分享我的危机管理经验时,不少企业家心急如焚,忙不迭地向我取经,“艾老师,我遇到了大麻烦”;2008年,又有一批企业在洗牌中离我们而去,他们中有些可能是市场优胜劣汰的结果,而有些仍然很优秀,只是生不逢时,或者危机公关能力太差而在困局中挣扎……那么多企业还在危机的水深火热中蹒跚而行,期待在迷雾中看到一盏明亮的导航灯。

危机效应三重门

危机是指由意外事件引起的危险和紧急状态。望文生义,危机有危有机,危即危险,决不能等闲视之,轻则使企业元气大伤,重则致命;机即机遇,孕育在危险之中,能否生根发芽、枝繁叶茂,并无定数,取决于企业的危机公关术。

成长何其艰辛,受伤却是易如反掌:分众因为“垃圾短信”而成为“3·15”的宠儿,一世“英名”瞬间被毁;王石因为一句“不要让慈善成为负担”,而成为众矢之的,广受舆论封杀;一篇《康师傅,你的优质水源在哪里》的报道,给康师傅扣上了大而不雅的缺乏诚信的帽子;受三聚氰胺地震影响,蒙牛险些被恶意收购,连牛根生这个硬汉也流泪求助……

回首 2008 年,忍不住掩卷而思。我想到了“脆弱”二字,脆弱让企业无法承受起步、成长之厚重。而企业脆弱与危机的“三大效应”不无关系。

每当危机的脚步迈进的时候,它们断不会孤军奋战,涟漪效应、蝴蝶效应、多米诺骨牌效应一一兴风作浪,因而危机更加肆虐,化身洪水猛兽,覬覦企业的生命。

涟漪效应:当一粒石子投入平静的湖水中时,会引起阵阵涟漪,水纹层层推进,一池春水也被搅动,久久不能平息。当前的危机可能引发更大的危机,企业内部、外部都会产生一系列连锁反应,只有迅速出击,尽力缩小涟漪的波及面才能实现危机负面效应的最小化,如果听之任之或出拳太慢,只会使涟漪布满整个湖面。

蝴蝶效应:蝴蝶效应由气象学家洛伦兹于 1963 年提出,其大意为:一只南美洲亚马孙河流域热带雨林中的蝴蝶,偶尔扇动几下翅膀,可能两周后会在美国得克萨斯州引起一场龙卷风。其原因是,当蝴蝶的翅膀进行振动时,会导致其身边的空气系统发生变化,并引起微弱气流的产生,而微弱气流的产生又会引起它四周空气或其他系统产生相应的变化,由此引起连锁反应,最终导致其他系统的巨变。

一个微小的恶性机制,如果不及时加以引导、调节,后果将会不堪设想,引发龙卷风或风暴;一个微小的良性机制,如果顺势引导、调节,将会产生轰动效应,实现机制的良性运行。危机即是恶性机制,如果不及时将其抑制、扼杀在摇篮中,则很有可能招致灭顶之灾。

用西方民谣的阐释则更为形象:

丢失一个钉子,坏了一只蹄铁;
坏了一只蹄铁,折了一匹战马;
折了一匹战马,伤了一位骑士;
伤了一位骑士,输了一场战斗;
输了一场战斗,亡了一个帝国。

勿以善小而不为,勿以恶小而制。当丢失一个钉子你还认为是微不足道时,那么,当一个帝国岌岌可危,却无力回天,再回头寻找那个致命的钉子时,则是缘木求鱼之举,因为危机公关的最佳时机已与你擦肩而过。

多米诺骨牌效应:骨牌竖起时,重心较高,而倒下时,重心不断下降,重力势能转化为动能,倒在第二张牌上,动能转移到第二张牌上,随后,第二张牌将第一张牌转移来的动能和自己倒下过程中本身具有的重力势能转化而来的动能之和,再传递到第三张牌上……依次传递,每张牌倒下时会获得比前一张牌更大的动能。因此,骨牌倒下的速度一张比一张快,直至最后势不可当。如果骨牌只是一个游戏,企业危机引发的多米诺骨牌效应则是令人触目惊心的生死之劫,形成摧枯拉朽之

势,企业的鲜活生命也可能为此戛然而止。

危机公关三境界

王国维《人间词话》中有古今成大事者之“三境界”,危机公关亦有三重境界,重重境界有文章可读,有精彩可话。

危机公关一境界:防微杜渐

华为老总任正非有着深深的企业发展忧患意识:“冬天一定会来,谁有棉衣,谁就活下来。”德国奔驰公司董事长埃沙德路透的办公室里挂着一幅巨大的恐龙照片,照片下写着:“在地球上消失了的、不会适应变化的庞然大物比比皆是。”危机如影相随,未雨绸缪,有效预防危机,危机绕道而行,企业即可逃过一劫,避免危机带来的损失。

在危机还未破土而出时将其扼杀,是经济学上的完全理性行为,利益至上的企业不会不谙此道。但是,很多企业危机昭昭时,方会恍然大悟,付出比扼杀危机萌芽更大的代价来抑制危机的蔓延。而且,并不是所有的危机都可以迎刃而解,正如并不是所有的死亡都可以挽救,对于病入膏肓者,纵使华佗再世,也无法妙手回春。

危机预防是企业构筑的第一道防线,它需要强有力的危机预防机制:睁开第三只眼睛,时时刻刻关注企业的薄弱环节,企业的薄弱处往往是危机攻入的突破口;危机模拟试验,人在熟悉的环境中往往比一脚踏入陌生的世界更能游刃有余,排练的次数多了,对危机的敏感度也会提高,往往更能嗅到危机的苗头。

危机公关二境界:临危不惧

并不是所有的危机降临时都会彬彬有礼敲门示意,有些危机会以迅雷不及掩耳之势破门而入,对于企业,已没有了准备的机会,唯有勇敢面对,将危机的损失降低到最小。于刀光剑影中巧妙周旋,化危机为玉帛。

与危机贴身肉搏,有四个字、两句话送给大家:四个字即“快”——遇到危机后快速反应,“早”——未雨绸缪早做准备,“真诚”——坦率说真话;两句话,即“积极沟通”与三个“不”,三个“不”指危机发生之后,不要拒绝政府和媒体的合作,不要几个声音对外,不要把事情一次性披露出去。字句寥寥,却是经验之谈,它包含的不仅是危机公关之道,企业的辉煌甚至生命皆蕴其中,倘若不能烂熟于心,巧妙运用,企业将会付出昂贵的学费。

危机公关三境界:化危为机

《孙子兵法》告诉我们,“善战者因其势而利导之”。危机也可能是契机,化危为机是危机公关的最高境界,也是真正的高手之道。有人把危机公关比作刀尖上的

舞蹈、钢丝上的游走,能在刀尖、钢丝上诠释自己的精彩,赢得掌声和喝彩,那才是真正的危机公关的王者。

危机就是脖子上的一条围巾,而企业则是一个人,有的企业被这个危机勒伤、勒死,而有的企业则将其作为服饰的点缀或者用来取暖,锦上添花。“众里寻他千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处”。很多企业在迷雾中彷徨徘徊,苦苦寻找打破发展瓶颈的铁锤,而危机则可能就是那把扭转乾坤的铁锤。

化危为机需尽天时、地利、人和之美,这是对魄力、智慧的考验。当危机来敲门时,成功与失败往往只有一步之遥。善用之,可豁然开朗,再现桃花源;不善用之,则地雷遍地,身陷囹圄。

不管发生什么样的危机,不管要达到危机公关的哪重境界,一旦危机发生了,我们都要学会“切割管理”。一旦事故发生,需要建立防火墙,切断其与企业的联系,把出现的问题尽可能排除在企业之外。事故发生在企业的某个部门,或者某个市场,这时需要做整体与部分的切割。在时间维度上,需要新与旧的切割,企业应该解决问题,及早恢复正常的生产经营活动,进而消弭事故、危机的影响,这才是化解危机的撒手铜。

在这个激情四溢的年代,疯狂崛起与黯然陨落之间的交替是如此的迅猛,一部部沉浮录打湿了历史的衣襟。失败的代价是沉重的,是企业远远不能承受的,斯人已去,再多的辉煌也成南柯一梦。无论是英雄还是企业,站在废墟中追忆昨日的璀璨,更是一种悲哀。

凯恩斯说过:“就长期而言,人们都会老去。”就未来而言,旧时代总会过去,金融危机也会平息。同时,我们面临的也是一个未知的纷繁世界,危机还会来敲我们的门。中国企业需要做的是,练好应对危机的内功,这样我们才能真正分享未来的盛世,而不是遗憾地倒在盛世。

艾学蛟

2010年10月于北京

目 录

MULU

序 言

让无力者有力,助悲观者前行 / 001

第一章

创新危机管理——创新也要控制 / 001

商业模式创新制胜 / 002

一手抓创新,一手抓控制 / 005

"3·15":春天的沙尘暴 / 008

重蹈覆辙的中国移动 / 011

危机公关的软肋 / 013

深层剖析:企业家在危机公关中的四两拨千斤 / 016

第二章

责任危机管理——把握责任与理智的尺度 / 021

谁动了房地产的奶酪 / 022

房地产博弈中的淬炼 / 025

一封致房地产商的讨伐信 / 029

祸从口出的捐款门 / 032

1亿元的承诺与道歉 / 034

及时的亡羊补牢 / 036

深层剖析:离经叛道也要本土化 / 038

第三章

诚信危机管理——诚信才是企业最亮的招牌 / 041

“水种之争”背后的行业瓶颈 / 042

康师傅遭遇网民“杀手” / 045

打破潜规则：是福还是祸 / 047

“不及格”的危机公关 / 049

农夫山泉，有点烦 / 052

备受质疑的“一分钱” / 054

漂亮的新闻战 / 057

深层剖析：打好媒体这张牌 / 059

第四章

质量危机管理——让质量赶上速度的脚步 / 063

都是“三聚”惹的祸 / 064

“三鹿”无法承受之重 / 066

受牵连的“大白兔” / 069

为什么蒙牛最受伤 / 071

借用权威第三方 / 079

深层剖析：中国乳业之殇 / 081

第五章

人事危机管理——划清企业与创始人的界限 / 085

中国式“创始人之痒” / 086

平地惊雷：创始人被捕 / 088

沉默并不是金 / 091

切割理论：弃帅保车 / 094

放权的哲学 / 097

点中危机的软肋 / 099

走出“树倒猢猻散”的怪圈 / 103

深层剖析：善于借势——背靠大树好乘凉 / 105

第六章

品牌危机管理——守住民族感情底线 / 107

民退洋进的盛世狂欢 / 108

筚路蓝缕的成果 / 110

收购:品牌的夕阳之歌 / 112

禁并令:情理之中,意料之外 / 114

吃了过度危机公关的苦 / 117

深层剖析:中国何时才能有自己的“百年老店”? / 121

第七章

资本危机管理——民营航空当自强 / 123

一个冒险的成功者 / 124

高调背后的浮华之殇 / 127

法人治理结构的弊病 / 130

改嫁“豪门”的无奈 / 133

国民待遇的差别 / 135

淬炼:在危机中重生 / 137

深层剖析:民企如何在国企的包围中突围 / 140

第八章

成长危机管理——先驱也要追随市场 / 145

别了,摩托罗拉 / 146

成也 V3,败也 V3 / 147

“百年老店”也会坍塌 / 150

从辉煌走到没落 / 153

大品牌由盛及衰的基本原因 / 155

“山寨”里走出正规军 / 157

深层剖析:用户需求的深层意义 / 160

第一章

创新危机管理 ——创新也要控制

CHUANGXINWEIJI GUANLI
CHUANGXINYEYAO KONGZHI



一个企业既需要创新力又需要控制力,两者协调统一,才是企业真正的核心竞争力。

对于企业,不管是纯粹的创新力还是纯粹的控制力,都是巨大的灾难。缺乏控制的创新是冒险甚至是盲目的,而缺乏创新的控制则是保守甚至停滞不前的。

如果企业在经营过程中失去了应有的控制,超出了企业力所能及的范围,那么,纳入企业内部的资源就无法得到有效配置甚至成为企业的负担,进而大大增加了风险甚至有可能带来灾难性的后果。

商业模式创新制胜

毋庸置疑,创新是企业最明显也最有力的进攻优势。在开放的市场环境中,竞争日趋激烈,若不能推陈出新,企业最终将被市场、变化所淘汰。唯有创新,以“万变”应万变,企业才能在基业常青的路上越走越远。

对于一个走在基业常青路上的企业,创新是一个绵长而延续的过程,任何创新的断层都可能导致企业走向没落。麦当劳不是正宗的西餐,但它可以开到全世界;苹果电脑实用性不如普通 PC,售价还高,但依然令人趋之若鹜。前者创新了管理和制度,制定了快餐业专属的营销模式;后者创新了概念和技术,垄断着设计行业的专用计算机技术。两者的共同点就是,别人都看得懂你的模式和技术,但就是拷贝不来。原因何在?因为创新无时不在,创新永远在继续。你今天拷贝的不过是别人的过去式,而明天,又有源源不断的创新灵感流淌。

在今天的困境中,那些保持生命力甚至在某一领域占据领导力地位的企业,多是因为他们掌握了核心技术或者开了某种商业行为的先河。

一直以来,温州的打火机做得风生水起,但由于原材料上涨、金融危机等影响,温州的打火机也呈现衰落之势,全市 600 多家打火机企业,2008 年有超过 20% 的企业销售记录空白。而浙江大虎打火机有限公司并没有虎落平阳,仍然保持着较高的利润。这很大一部分源于“大虎”的创新意识,“大虎”投入数百万元对材料、工艺、内部装置创新。经过两年的卧薪尝胆,“大虎”一口气向市场提供了几十款精品打火机,并跻身世界高端市场,海外订单源源不断,“大虎”尝到了创新的甜头。

创新首先是商业模式创新。商业模式就是企业盈利的途径和方法。一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具,用以阐明某个特定实体的商业逻辑。企业生存,有着一些必然要素:资本、品牌、人力、产品、市场、商业模式、技术、贸易等,但决定企业成败的因素中,首推商业模式。商业模式是一个企业创造价值的核心逻辑,也就是企业在给定的环境中实现既定的财务目标所需要的内部活动和能力。它是一种系统的设计,用于衡量和打造一个企业的健康状况和盈利方法。商业模式之于企业,如同企业发展方向,方向正确,可达到事半功倍的效果。不努力的企业一定不会成功,但努力的企业也不一定成功,成千上百次的努力也需要选择正确的商业模式。

随着改革开放的推进,中国企业家对于商业模式创新的思考也越来越明晰。江南春的感悟颇深,当年,他面对陈天桥的成功,有这样的内心独白:“人生就像赶路,途中看到有一辆很大的巴士,上面有很多人,想必是个不错的行业,我也冲了上去。凭着年轻力壮,我把不少人挤到了一边,终于抢到一个靠窗的位子坐下。从此,江湖上有了我的名号,行业中有了我的地位。可陈天桥却没有挤上这辆大巴,他继续往前走,很快发现一辆紫色的敞篷法拉利停在路边。他拉开车门,一踩油门便绝尘而去。”

这是当年江南春面对陈天桥盛大的成功有感而发,他开始认识到,“只有发掘别人没发现的商业模式,才能挣大钱!”没过多久,江南春找到自己的“法拉利”——打造出了楼宇视频广告的分众帝国,开创了“无聊”时代的创意神话。

“在创意面前,生意是不平等的。”当江南春说出这句话时,他已是一位真实的财富新贵。2005年7月13日,是江南春最难忘的日子。这一天,作为他创意与商业智慧的完美体现,上海分众传媒在纳斯达克成功上市,并成为在美国上市的中国纯广告传媒第一股。而刚过而立之年的江南春,也因坐拥6.9亿美元的身价,成为新媒体的领跑者。

对于很多企业家,从融资到纳斯达克之间的距离,甚至可能要用一生的光阴去丈量。江南春仅用三年时间就做到了,从2003年5月至2006年4月,公司扩大1200万倍,江南春个人资产增长280万倍,创意与资本衔接得无懈可击。

绚丽的色彩、动感的画面、丰富的咨询……越来越多地出现在商业写字楼和高档场所的液晶电视构成现代化都市的一道时尚风景。风景线背后,蕴藏的是商业上的风起云涌。一个利用等待空间的商业蓝海,造就了一个新的经济增长点;一个孕育于无聊中的经济模式,成就了一条生产百万富翁的流水线。

与传统传媒广告不同,江南春的分众传媒商务楼宇广告联播网的受众,几乎都

是经常出入于高档写字楼等场所的白领,目标受众定位清晰、一目了然,对于时尚、高端的产品而言,这是一个最直接、命中率最高的广告媒体。

而这群人距离传统媒体越来越远,等电梯的时间却越来越长,且等电梯时普遍很无聊。这个媒体资源过剩的时代,对于企业,抓住受众的“眼球忠诚度”比建立“品牌忠诚度”更加有效,也更加富有挑战性。在此意义上,无干扰、无防范、无竞争的“无聊时间”,是企业进行“暴力营销”的最佳机会。

正是看到这一点,江南春计划完成对中高端人士的尽量覆盖,把分众概念做到极致,他的想法和做法也一再得到资本市场的支持:2003年5月,分众传媒控股有限公司正式成立,江南春先生任CEO;2003年6月,国际著名投资机构SOFT BANK和UCI维众投资宣布对分众传媒投入巨资,推动分众的中国商业楼宇联播网的建设与运营;2004年3月,UCI维众投资、鼎晖国际投资和TDF基金联手美国知名投资机构DFJ、WI-HARPER中经合以及麦顿国际投资等联手注资分众传媒数千万元美金……

在回顾分众传媒走过的创业发展路程时,江南春深有感触:“分众传媒的成长壮大,折射了这几年中国广告企业的成长史。”“变是永远的不变,人们的目光时刻都在搜寻变化后的新。”最高深的道理往往是最朴素的,甚至是最简单的。分众传媒企业的理念和经营定位问题决定着其在不断的推陈出新、不破不立的创新中寻求市场的“盲点”,满足市场的需求;又在引导市场走向的同时,保持自己持久的生命力。

当然,纳斯达克也不是来者不拒,说服挑剔的投资者热捧股票也非易事。分众传媒的模式则向世人表明:产业有限,而盈利模式却不会设限。江南春创新的行业模式,成为俘虏纳斯达克的关键王牌。

分众的商业模式的创新之处在于将分众的发展“局限”在某一细分的市场,集中可能的全部精力对特定的市场人群“有所为”,而对其他的市场、群体份额暂时地“有所不为”,把目光瞄准传统媒体所不能充分覆盖的中高收入人群,把自己定位于面向中高收入人群的新媒体。其核心理念就是面向一个特定的有清晰特征的族群,而这个族群恰恰是某些商品与品牌的主力或重度消费群。同时,分众又首先瞄准了楼宇广告,以此作为突破口,直击分众所锁定的受众。正是凭借模式创新,分众成功地在红海中开辟出蓝海,迅速抢占市场制高点,以创新撬动财富的杠杆,也轻而易举地成为纳斯达克的宠儿。

一手抓创新，一手抓控制

罗伯特·西蒙斯在其著作《控制》里写道：“从一百多家公司收集到的资料揭示了一个令人困惑的异常现象，即越是具有创新能力的公司越是更多地使用控制系统。”

企业维持生存，并从优秀走向卓越，离不开创新力，也离不开控制力，两者缺一不可。创新为企业带来活力，而控制为企业带来安全阀。如果企业在发展中丧失了创新，企业就会变成一潭死水；同样，如果企业在经营过程中失去了应有的控制，超出了企业力所能及的范围，那么，纳入企业内部的资源就无法得到有效配置甚至成为企业的负担，进而大大增加了风险甚至有可能带来灾难性的后果。

所以，对于企业，创新力与控制力，需要两手抓，两手都要硬！这样的企业，才能做得大、做得强，走得更远、活得更久。以创新力和控制力为参照变量，可以把中国企业分为三类：

第一类是创新和控制拿捏有度的企业。这类企业既有创新，又有控制，创新力与控制力和谐发展，企业最终在基业常青的路上越走越远。领跑行业的企业，大多都能走好创新与控制的平衡木。他们通过创新不断抢占高地，以保持在行业内的领跑优势，同时又杜绝野蛮生长，恰当地控制企业生长，避免企业落入盲目扩张的陷阱，使企业遭遇危机。

在家电行业，海尔发展速度最快、发展规模最大、发展质量最高，这与海尔生生不息的创新力以及紧紧相随的控制力息息相关。海尔从不吝啬对创新的热情：在技术上，海尔一直在家电行业中处于领跑者的行列。截止到2008年，海尔累计申请专利8795项，其中发明专利2261项；在管理上，海尔探索实施的“OEC”管理模式、“市场链”管理及“人单合一”发展模式成为管理学界竞相研究的对象；在市场上，海尔也建立了以用户为中心的信息化流程，搭建全球化运营的物流、资金流、信息流网络，海尔的触角伸向世界各地，海尔也有了不同文化、语言与肤色的客户。

海尔的控制力在家电行业中也是首屈一指。在高层用人方面，海尔主张“在岗要受控，升迁靠竞争，届满要轮换，末位要淘汰”；在企业发展方面，则主张“不当火车头，只吃休克鱼”；在市场开拓上，海尔坚持海外投资要确保销售额超过保本点才

能建厂……

第二类是“等死型”企业，即既不创新，更谈不上控制。单纯靠量或低价取胜，对创新无动于衷。这类企业的代表很多，中国制造的软肋就在创新乏力上，沿海地区的出口导向型企业尤其明显。不可否认，这些企业也是中国的经济增长引擎之一，甚至约有一半的国内生产总值增长都是中国制造贡献的。但是，他们的成长多依靠低成本优势，而非创新。缺乏创新，一味模仿，决定他们只能在产业链的低端游走，利润很薄。一个芭比娃娃在美国市场上的价格是 10 美元，在中国的离岸价格为 2 美元，刨除 1 美元的管理费和运输费、0.65 美元的来料费，剩下的 0.35 美元才是贴牌生产的毛利。利润太薄，缺乏核心竞争力，金融海啸一个浪头打过来，他们就不堪一击了。

生存与死亡这是个问题。“等死型”企业到了最危急的时刻，只有不断创新，实现产业升级，改变旧有的商业模式，才会走出“等死”的魔咒，才有可能活下来。

第三类则是“创新过度型”企业，即创新有余，控制不足。这类企业在创新上有勇无谋，缺乏有效的控制力，出了风头，却丢了稳定的根基。

五谷道场就是中了“创新过度”的毒。陈宝国的一句“非油炸，更健康”，把五谷道场送上风口浪尖，使其树敌无数、杀敌无数，在强手如林的方便面市场开辟自己的一方天地。五谷道场独辟蹊径，定位市场差异化，以“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”横空出世，风靡一时，为人们所津津乐道。然而，正当五谷道场高奏凯歌，所向披靡之时，却传出五谷道场总经理任立闪电离职、资金链断裂等惊人内幕。前行的黑马身陷短命游戏，先前的浩大声势转眼间摇摇欲坠……缺乏控制力的创新，只是一匹脱缰的野马，有过历经鲜花遍野的风光，在前方守候的最终是马失前蹄的落寞。

而以商业模式创新取胜的分众传媒，也因为缺乏控制力而陷入危机。2005 年从纳斯达克载誉归来的分众，经过一系列收购，奠定了其在商业楼宇广告方面的垄断地位。高度的垄断，使得分众获得一定的定价能力，也能够更好地配置资源，继而降低单位成本运营成本，提升盈利能力，股价也由 2005 年 8 月的 19 美元上升到 2005 年 12 月的接近 34 美元。但与此同时，任何事物的发展都面临着不可避免的“天花板”，成为高端楼宇液晶屏广告的“霸主”之后，分众遇到了更大的挑战，即如何让自己的业务继续高速成长，以维持或不断提高自己的股价，因为资本市场从来都是向前看的，与已取得的业绩相比，更看重公司的成长性和业绩增长速度。而仅靠现有的楼宇广告业务，扩张速度受高档楼宇增长速度的限制，在此情况下，除非是广告不断涨价，但广告业主肯定不能接受。