

政府·企业·个人立于不败之地的关键

# Crisis Management



# 危机管理

政府·企业·个人立于不败之地的关键

平川 编著

优秀的企业安度危机，平庸的企业在危机中消亡，只有伟大的企业在危机中发展自己。

——英特尔公司前总裁兼首席执行官 安德鲁·格洛夫

当代世界出版社

政府·企业·个人立于不败之地的关键



# Crisis Management

# 危机管理

政府·企业·个人立于不败之地的关键

(冀冀) 01480933 (010) 平川 编著

010) 3303140

010) 4304100

010) 3303140

010) 3303140

010) 3303140

010) 3303140

010) 3303140

010) 3303140

010) 3303140

010) 3303140

010) 3303140

010) 3303140

当代世界出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

危机管理:政府·企业·个人立于不败之地的关键/平川著.

—北京:当代世界出版社,2005.1

ISBN 7-80115-877-6

I. 危... II. 平... III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 130415 号

---

出版发行:当代世界出版社

地 址:北京市复兴路4号(100860)

网 址:<http://www.worldpress.com.cn>

编务电话:(010) 83908403

发行电话:(010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

经 销:全国新华书店

印 刷:北京飞达印刷有限责任公司

开 本:787×1092 毫米 1/16

印 张:15

字 数:180 千字

版 次:2005 年 1 月第 1 版

印 次:2005 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~12000 册

书 号:ISBN 7-80115-877-6/C·34

定 价:26.00 元

---

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。

版权所有,翻印必究;未经许可,不得转载!

## 前言

现在的人们似乎比以往任何时候都活得辛苦，现代的社会似乎比以往更加动荡，现代人说得最多的一个字就是“累”。人们身边似乎充满了不安定因素。这些不安定改变了我们以往的许多观念，甚至当我们重新读到“沉舟侧畔千帆过、病树前头万木春”“舟轻不觉动，缆急始知牵”这类诗句时，感觉到的不再是诗句所传达出的优美意境，而是将其作为对现实生活的真实写照，引发更深层的恐惧和躁动。

听起来有些夸张，是吗？如果放眼周围的世界，每个人都不得不承认，现代社会中处处隐藏着危机。科技发展、世界交流给人类带来了无数的机会和喜悦，但是有优就有劣，它们也让原本远离我们的危机轻易就来到了我们身边。

我们都感觉到了危机，但却有很多人不知道危机从何而来，如何应对，结果付出了沉重的代价。远的不说，我们国家这些年的变化就是很好的证明。

自上个世纪八九十年代开始，伴随着改革开放的深入和市场经济体制的建立与完善，我国在各个方面都取得了快速的发展，并且在世界各国中脱颖而出，这是一个不争的事实。面对波涛汹涌的经济大潮，无论政府企业还是个人，都把发展放在了首位，各级政府在考虑如何发展当地的经济，各个企业在想尽办法扩大企业规模和市场占有率，个人则施展才能努力让自己的事业和生活更成功。

然而，透过欣欣向荣的表面现象，我们忧虑地发现，我们的国家、企业乃至个人一味地追求经济发展，却忘记了中国自己的一句老话：防患于未然。不论是组织还是个人，在开疆拓土时很少有人想过防范时刻觊觎着我们的危机，而危机却用自身一手导演的惨剧向芸芸众生说明了忽略它就要付出极大的代价。

中国向来不缺乏优秀的品牌制造者，但是却缺乏优秀的危机管理者。有多少看似非常强大的企业在一夜间成名，叱咤风云三五年，却往往在遭遇到一两个似乎很小的、企业及时采取措施就完全可以控制的“小麻烦”后便如“多米诺骨牌”一样无情地垮下去，并且是一泻千里，不可收拾。三株、秦池、爱多等一批中国旗舰企业莫不如此。

企业如此，政府同样也是如此。中国政府不缺少具有雄韬伟略的人才，也不缺少详细周全的管理制度，但是却缺少深入民众的危机意识、切实可行的危机管理系统和对制度不折不扣的执行。SARS对中国人的影响之大是无法言表的，但后来的调查表明，它其实只是一个中等程度的危机事件，只是因为灾难来临时我们没有做好充分的准备，从而蒙受了巨大的损失。矿难是中国发生最频繁、伤亡事故最多的灾难之一，然而在美国、加拿大、澳大利亚等许多国家，矿业却是相对安全的行业，对比之下，我们缺少的不是技术，也不是制度，缺少的是危机防范意识和完善的危机管理体系。

危机又岂止是只影响到组织，作为个体的每一个人更容易受到危机的伤害，在我们个人的生活中，很多人正是因为没有未雨绸缪危机管理意识，以至于求职碰壁、爱情分崩离析、健康透支。

如果把危机看作一匹脱缰的野马，那么危机管理就是最好的驾驭术。

在一批批企业倒下的同时，我们也看到了这样一些画面：强生公司在与三株类似的中毒事件中依然安稳；肯德基在危“鸡”事件中仍旧乘风破浪……原因何在，因为它们具有优秀的危机管理意识和体系。

可惜的是我们的政府和企业以及个人对危机管理这门驾驭术还未能深刻领会。如果说我们要从缺少危机管理而带来的损失中寻找教训的话，这份教训无疑已经很深刻了，这本书中提到的和没有提到的案例都在提醒我们——没有危机管理就等于危机已经来临。

危机管理理论的发展已有几十年，也有了相对系统的理论体系。在这本书中，我们无意于讨论理论层面的东西，只是想通过这本书

引起大家对危机管理的重视，防患于未然。还想传达一个观点：坚固的防守才是防范危机的根本途径。因为，妥善地解决问题固然可喜，让危机消灭于萌芽状态才是最成功的。

“过去的终将过去，要来的还在路上。”危机每天都在发生，又在消亡。跨过前人残骸的时候，我们不要忘了自己可能是下一个倒下者。

最后让我们用三株总裁吴炳新经历了三株生死劫难后所说的三句话中的两句话开始本书的历程：

“最好的时候，也就是最危险的时候。”

“我想把三株的体会、经验和教训告诉大家，希望引起大家对危机管理的重视。”

## 目 录

### 天下大事,防危为先

#### ——不可或缺的危机意识

- 永远绷紧危机这根弦 ..... (3)
- 没有危机感是最大的危机 ..... (7)
- 坚固的防御是最好的进攻 ..... (9)
- 眼光的长短决定你前进的距离 ..... (13)
- 祸患常积于忽微 ..... (16)
- 成功的时候也是危机最易发生的时候 ..... (18)

### 危机是我们的影子

#### ——危机给我们的教训

- “9·11”,这个危机的名字叫“灾难” ..... (25)
- SARS,开在人们身体上的罂粟花 ..... (29)
- 爱立信手机,漠视让它输掉了中国市场 ..... (35)
- 巴林银行,来不及喘气就已窒息 ..... (39)
- 梁锦松,黯然下台的财神爷 ..... (44)
- 萨达姆,从总统到囚犯的戏剧人生 ..... (48)

### 相同的命运,不同的归宿

#### ——不同的危机处理模式造成的不同结果

- 纽约“停电”与北京“暴雨” ..... (55)

政府·企业·个人立于不败之地的关键

|                            |      |
|----------------------------|------|
| 强生的“泰莱诺尔”与雀巢的“奶粉” .....    | (60) |
| 南京冠生园的“陈馅”与红牛的“安全风暴” ..... | (64) |
| 芯片危机,诺基亚与爱立信的不同抉择 .....    | (67) |
| 莫斯科“人质”与韩国地铁“纵火” .....     | (72) |

## 上帝关了门,我们开了窗

### ——危机管理的特征和实质

|                      |      |
|----------------------|------|
| 认识危机的面孔 .....        | (79) |
| 危机管理:魔高一尺,道高一丈 ..... | (82) |
| 危机管理的“肢体结构” .....    | (85) |
| 成功危机管理三要素 .....      | (89) |
| 打造一支高效的危机管理团队 .....  | (93) |

## 在刀尖上舞蹈

### ——企业危机管理

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 危机管理:理念的较量 .....      | (99)  |
| 危机,企业成长的“伙伴” .....    | (103) |
| 企业危机的面孔 .....         | (107) |
| 危机产生的信号 .....         | (111) |
| 认识自身的危机管理能力 .....     | (114) |
| 下雨前要买的伞 .....         | (116) |
| 计划赶得上变化 .....         | (120) |
| 原则为先 .....            | (125) |
| 不要做一只把头埋在沙土里的鸵鸟 ..... | (131) |
| 用沟通放逐危机 .....         | (134) |
| 在危机中寻找转机 .....        | (139) |

|                  |       |
|------------------|-------|
| 企业三大危机管理综论 ..... | (143) |
|------------------|-------|

## 寻找黑暗中的灯光

### ——政府危机管理

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 倾听政府危机的声音 .....    | (159) |
| 政府危机的面孔 .....      | (163) |
| 抵挡危机的“防护墙” .....   | (166) |
| “反危”行动中的落脚点 .....  | (170) |
| 让媒体良性代言 .....      | (174) |
| 我们的阿喀琉斯之踵 .....    | (180) |
| 危机公关是一根救命的稻草 ..... | (183) |
| 危机管理在各国 .....      | (187) |

## 警醒着生活

### ——个人危机管理

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 直面危机 .....           | (199) |
| 在生活抛锚的地方起航 .....     | (202) |
| 将危机的感觉放在心上 .....     | (205) |
| 闪过职场的死海 .....        | (208) |
| 感情裂缝的“维修工” .....     | (213) |
| 重塑健康长城 .....         | (216) |
| 放下心灵的负担 .....        | (221) |
| 未雨绸缪的理财观念 .....      | (225) |
| 不要让错误变成无法收拾的危机 ..... | (227) |

# 天下大事,防危为先

## ——不可或缺的危机意识

永远绷紧危机这根弦      没有危机感是最大的危机      坚固  
的防御是最好的进攻      眼光的长短决定你前进的距离  
祸患常积于忽微      成功的时候也是危机最易发生的时候

如果说以前的人类社会给人们留下的印象是大多数时期内是在正常运转,那么如今恰恰相反,很多人都会有一种感觉:身边的危机越来越多了。全球化可以让发生在地球一个角落的危机很快影响到我们每一个人:海湾战争一打响,北京的汽油价格就跟着上涨;“非典”一爆发,就迅速蔓延到世界 20 多个国家……

现实要求我们必须清醒地认识到:危机已经是我们生活的常态,而不仅仅是存在于我们生活中的事件。对政府如此,对企业如此,对个人同样如此。

## 永远绷紧危机这根弦

进入商战时代以来，关于危机意识的警言不绝于耳——

在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，照片下面写着这样一句警语：“在地球上消失了的，不会适应变化的庞然大物比比皆是。”

英特尔公司原总裁兼首席执行官安德鲁·格洛夫有句名言叫“惧者生存”。这位世界信息产业巨子将其在位时取得的辉煌业绩归结于“惧者生存”四个字。

通用电气公司前任董事长兼首席执行官韦尔奇说：“我们的公司是个了不起的组织，但是如果在未来不能适应时代的变化就将走向死亡。如果你想知道什么时候达到最佳模式，回答是永远不会。”

微软公司原总裁比尔·盖茨的一句名言是“微软离破产永远只有18个月。”

海尔公司总裁张瑞敏在谈到海尔的发展时用个字来概括他这些年的感觉——“惧”。他把“惧”诠释为如临深渊，如履薄冰，战战兢兢。他认为市场竞争太残酷了，只有居安思危的人才能在竞争中获胜。

“最好的时候，也就是最危险的时候。”“不要忘记，我们是民营企业，民营企业是多么脆弱啊！”“我想把三株的体会、经验和教训告诉大家，希望引起大家对危机管理的重视。”这是三株总裁吴炳新经历了三株生死劫难后最想说的三句话。

“我们今年可能活不成了。”这是华为集团的老总任正非在企业蒸蒸日上时告诫员工的话。

天津大海食品有限公司1997年开业庆典时挂了一条横幅，上书“今日开业，何时倒闭？开业大愁”的警语。企业的危机管理大见成

政府·企业·个人立于不败之地的关键

效。在开业以后的三年中，公司以其高质量的产品和完善的售后服务不断扩大自己的顾客群，名声大振，生意兴隆。

美国《大西洋》月刊载文指出，成功企业必须自我“毁灭”才能求生。如果它们不自我“毁灭”，别人将把它们毁灭，让其永无再生之日。

.....

在本书的一开始，我们就让读者看到这些由成功人士说出的令人触目惊心的名言，是想告诉人们一个严峻的事实：危机无处不在，无法应对危机的组织和个人，是不成熟的，也是很难生存的。

政府和企业运行中就像人一样，是有机的生命体，有思维，有行动，有它的优势所在，也有其薄弱环节。因此，对每个组织和个人来说，“出错”是一定会发生的，只是早晚的问题。要想不让危机影响到组织或个人的发展甚至生存，就必须进行危机管理，而进行危机管理，首先要解决的就是观念问题。

## ◎ “我们今年可能活不成了”

2004年4月22日，华为公司承建文莱 NGN 网络的一个研讨会在文莱最豪华的酒店举行。文莱商用网络，是目前全球最大的 NGN 网络之一，此次研讨会也是华为承建的文莱 NGN 下一代网络的开通仪式，举杯庆祝时，华为总裁任正非说：“我们今年可能活不成了。”

此时华为总裁任正非所掌管的华为公司在国际上的业务份额是：NGN 市场份额 13%，为全球第二；ADSL 市场份额 32.9%，全球第一；2001 年至 2003 年的全球交换机新增市场份额 32%，全球第一……。但在这时候，他却说出了这么一句话。

难道是任正非说错了吗？

如果站在今天这个风云变化的时代，我们看一看身边的世界，也许，无论是政府、企业和个人都有和任正非一样的感觉。

1972 年，美国西弗吉尼亚州充满废物矿渣的野牛水坝破裂，125 人死亡，野牛矿业公司因曾将矿渣倾倒入该水坝受到 654 名受害者的指控，从而引发公众对其社会公德的怀疑，使得其生产经营每况

愈下；

1997年起，三株集团和湖南常德消费者打了长达两年的官司，虽然胜诉，但年销售额直线下降；

2001年，美国“9·11”恐怖事件及其余波，使如日中天的美国经济如履薄冰，也让自以为安全的美国乃至世界上所有的人都强烈地感受到：危险就在身边；

2003年，一场SARS让全世界的人再次领略到危机到来时的恐慌；

2004年4月19日，麦当劳前掌门人吉姆·坎塔卢波因心脏病发作去世。20日，就在他尸骨未寒之时，已经有人开始批评麦当劳，并表示坎塔卢波的猝死就是因为食用太多汉堡包、薯条的结果，不用说，麦当劳又要经受新一轮人事危机和产品危机的考验。

.....

所有这些危机都是在人们事先毫无警觉的情况下发生的，当人们知道的时候，危机已经侵入了它要危害的机体——政府、企业和个人，而且还在迅速地吞噬他们生存的机会。

能有什么比威胁生存更可怕的吗？正是因为危机有很大的危害，每当谈及华为的管理时，任正非总是说“活下去才行”。每年华为都把“活下去”作为部门管理人员日常危机管理的前提；把“活下去”作为每一位员工的工作目标——这也是任正非总裁对每个华为人的要求，他经常说：“我们今年可能活不成了，对手的研发队伍可能已经掌握了比我们更好的技术；对手的新产品可能已经在发往商家的途中了；对手的销售队伍可能已经和我们的老客户在商议挤掉我们的产品……，你们必须要这样想，时时刻刻要这样想，只有这样想，你们才会知道接下来该干什么了。”

不仅是华为，任何一个有远见的领导者都会把危机感作为生存的第一意识。因为竞争太激烈了，环境变化太快了，消费者愈加地注重自己所获得的权利了，如果你还想看到明天的太阳，就不得不这样做。

国人大多数是在经历了2003年SARS后，才真切地感受到政府

政府·企业·个人立于不败之地的关键

也同样面临着不可预知的危机。

SARS 疫情的凶猛促使我们静下心来梳理近年来爆发的社会危机：东南亚金融危机、美国“9·11”事件、日本阪神大地震、莫斯科轴承厂剧院劫持人质事件、北京沙尘暴、长江洪灾、“5·7”空难、发生在世界各地的一起起恐怖事件，一次又一次的重大社会危机……不禁让我们每一个人惊呼：这个世界怎么了？

与企业一样，一个成功运转的政府也要时刻拥有危机意识。美国无论在科技能力，还是在经济实力上，在世界上都无疑是最强大的，但是我们常常发现，美国人总是不断强调自己在某某方面又落后了，强调又遇到什么威胁，不断发表警告性文章，如《幸福》杂志就曾分析过上个世纪 80 年代的美国，说它因为机器设备老化，劳动力成本高等原因，使得美国的产品竞争不过日本、德国的产品，结果很多美国的本土资本家不愿在国内投资，把钱花到国外去，于是形成了老化的机器越发不能更新换代的恶性循环。《幸福》杂志于是惊呼，美国正在发生“空心病”，如果再找不到有效的措施，就有沦为二等强国的危险。美国的古德基金会也曾大声疾呼：“美国是敢做敢为地去占领新技术革命前沿，还是心甘情愿地维持旧有阵地而眼看日本人表演、欧洲人复兴？现在是该做出回答的时候了。”

毫无疑问，在美国短暂的发展历史上，它的这种危机意识无疑为它的强大埋下了伏笔。

这种有益的危机意识不仅仅体现在强大的美国身上，西欧的一些国家同样具有深刻的危机感。他们惊呼西欧到处是后退的潮水，并且提出了很多具有警报性的报告，这些呼吁加剧了人们的危机感，于是欧洲国家纷纷成立“欧洲风险资本协会”、“技术风险公司”。并协调各国的高技术研究工作，提出了尤里卡计划，摆出了重振昔日雄风，在世界舞台上再决雌雄的架势。除了欧洲以外，世界经济强国日本也深深懂得自己缺少资源的薄弱性。可以说日本是危机感最强烈的国家，这也正是日本经济发展迅速，在竞争中不断取胜的因素。他们把技术和贸易的争夺称为“智战”、“商战”，像真正打仗一样，用破釜沉舟、鱼死网破的气势去拼搏。例如，日本精工商社即

使在自己领先的情况下也不放松研究对手。它给科技情报部门规定的任务，就是要如实反映情况，要制造危机感、使整个组织在危机中就像一个上紧了发条的钟表。

上面我们一直在讲危机意识对组织的重要性，其实，拥有危机意识对个人同样重要。未来是不可预测的，而人也不是天天走好运的，正是因为这样，我们才要有危机意识，在心理上及实际行动上有所准备，好应付突如其来的变化。如果没有准备，不要谈应变，光是心理受到的冲击就会让你手足无措。有危机意识，或许不能把问题消弥，但却能够把损害降低，为自己找到生路。

中国有句格言叫“生于忧患，死于安乐”，用在本书中，就是要“危机意识”。

到目前为止，我们的观点已经非常明确了，一个国家如果没有危机意识，迟早会出问题，一个企业如果没有危机意识，迟早会垮掉，一个人如果没有危机意识，必会遭到不可测的横逆。在后面的章节中，我们会用大量的事例来说明这个道理。

## 没有危机感是最大的危机

美国康乃大学曾经作过一个有名的“青蛙试验”。试验人员把一只健壮的青蛙投入热水锅中，青蛙马上就感到了危险，拼命一纵便跳出了锅子。试验人员又把该青蛙投入冷水锅中，然后开始慢慢加热水锅。开始时，青蛙自然悠哉游哉，毫无戒备。一段时间以后，锅里水的温度逐渐升高，而青蛙在缓慢的变化中却没有感受到危险，最后，一只活蹦乱跳的健壮的青蛙竟活活地给煮死了。

“蛙未死于沸水而灭顶于温水”的情况不仅发生在动物界，类似的情况也常常发生在我们人类身上。

上世纪 50 年代末期，在美国的汽车制造商身上就曾发生过这样

的失败案例。当时，在底特律的汽车制造商眼中，买外国车的只不过是一些爱表现的名校大学生而已。因而，美国的汽车制造商们依旧闭门造车，轻视外国车的设计、制造品质以及对消费者的吸引力。而这时他们的竞争对手，却通过自己的创新，不断壮大，开创了汽车行业的新格局。为此底特律丧失了汽车业的盟主宝座。现在看来，当时美国汽车工业的命运和温水中的青蛙没有什么两样。

又如，当年上海的“上菱”冰箱销售得红红火火，上海市民为能购得一台“上菱”冰箱而幸庆，所以，当青岛的“海尔”开始登陆上海滩时，上菱冰箱厂并不把它放在眼里，但没过多久，上海的冰箱就被“海尔”彻底打败。又如，上海生产的空调在全国起步较早，牌子老，信誉也不错，但由于它缺乏应有的市场敏感性，没过几年就被地处泰州的春兰空调把它的领地给占领了。

“蛙死温水”现象和上面的两个例子道出缺少危机感的危害性，说明了在一种渐变的环境中，即使你已经很成功，已经很强大，但如果不能保持清醒的头脑和敏锐的感知力且对新变化做出快速的反映，而是贪图享受，安逸于成功的现状，那么当你感觉到环境的变化已经使得自己不得不有所行动时，你也许会发现，行动的最佳时机早已错过了，所有的行动只是徒劳，等待你的只是悲哀、遗憾和无法估计的损失。

道理虽然这么说，但在现实生活中，令人感到悲哀的是，“青蛙”的悲剧依旧在不断上演，而且还有逐步加剧的可能。

据调查，在世界 500 强企业名录中，每过 10 年，就会有 1/3 以上的企业从这个名录中消失，或落魄、或破产，在总结这些企业衰落的原因时，人们发现，春风得意之时正是这些企业衰落的开始，因为正是在这个时候，他们忽视了危机的存在，忘记了产品开发以及经营管理的超前性。

反观在 500 强中长期站住脚的企业，则对危机意识有着另一种认识。百事可乐公司的负责人韦瑟鲁普在公司蒸蒸日上的时候，反而提出了“末日管理”理论，他经常以大量令人信服的信息让员工体会到危机真的会来临，“末日”似乎不远，以此激发员工不断积极