

穿越危机

——提升中国企业应对危机的 14 个关键点

主 编 中 世

西苑出版社

图书在版编目(CIP)数据

穿越危机：提升中国企业应对危机的 14 个关键点/中世主编.

—北京：西苑出版社，2005.1

ISBN 7-80210-033-X

I.穿... II.中... III.企业管理-中国-通俗读物

IV.F279.23-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 129428 号

穿越危机——提升中国企业应对危机的 14 个关键点

主 编 中 世

出版发行 西苑出版社

通讯地址 北京市海淀区阜石路 15 号 邮政编码 100039

电 话 010-68214971 传 真 010-68247120

网 址 www.xycbs.com E-mail aaa@xycbs.com

印 刷 北京美通印刷有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 18.5

字 数 266 千字

版 次 2005 年 1 月第 1 版

印 次 2005 年 1 月北京第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80210-033-X/F·02

定 价 28.00 元

(凡西苑版图书如有缺漏页、残破等质量问题,本社邮购部负责调换)

版权所有 翻印必究

中世畅通经营编委会

总策划：舒 达 罗 或

主 编：中 世

副主编：刘 欣 李夕菲

编撰人员：

雪 峰 何敬茹 窦谦明

董 林 王 齐 刘 欣

亦 穆 赵彬含 朱天松

王 欢 刘惠兰 杨 鹏

马咏涛 杨 文

序 言

及时从温水中逃走

你一定也听说过水煮青蛙的故事。实验证明,把一只青蛙放进凉水中慢慢加热,青蛙会在不断升温的温水中悠然自在地游着,而不自知逐渐升高的水温将危及生命,乃至最后被滚水烫死。

我们可以从不同角度来诠释这个故事背后的寓意。

对于企业管理者来说,它或许最重要的是向我们预示了悄悄产生的危机吧。在中国过去将近三十年里,中国企业界已数度经历了从神话到噩梦的轮回,无数优秀企业一夜间轰然坍塌,“多米诺骨牌”现象此起彼伏。导致中国一些企业迅速陨落的原因有很多,究其原因,我们发现:许多企业的肌体内潜伏和滋生着致命的危机种子,那些导致我们企业欲哭无泪的危机都是在悄悄中产生的。当我们还来不及抓住它的来龙去脉时,辉煌便已成为过去。

企业经营就好比在危机四伏、危机又随时“升温”、爆发的“温水”——市场中穿行。《穿越危机》一书,通过中国一些企业成败案例,用大量事实剖析、归纳出企业成败共性的东西,而不是就事论

C 穿越危机——提升中国企业应对危机的 14 个关键点

它在过去几次行业危机中是否能从容有力地度过成长过程中遭遇的危机。综观中国成功的企业,无一不是善于从容应对危机的高手。在本书中,我们列举了一些优秀企业应对危机的典型案例:步步为营、多元发展的海尔;危则思变、超越自我的老字号全聚德;知己知彼、从容应对“美反倾销案”、走上企业维权之路的深中华,等等。同时也深入剖析了一些没有危机意识、消极应对危机企业的典型案例……

前事不忘,后事之师。对一些企业来说,危机意味着死亡,也意味着重生。如何在“浴火”中重生,本书给出了清晰的解决之道。我们衷心希望本书能在企业实践中给管理者们更多有益的启示、警戒。

目 录

危机应对关键点之一:正本清源 强健深层机制

- 案例 01 未雨绸缪 中海油建立“零失误”决策机制 /2
案例 02 产权纠纷 深圳美芝欲理还乱 /7
案例 03 机制之痛 四通产权危机改制之旅 /11
案例 04 信用危机 广州壹加壹公司破产 /22
案例 05 稳健财务 海信稳健发展基石 /27

危机应对关键点之二:建立预警机制 强化防范意识

- 案例 06 超前意识 小天鹅的末日管理 /36
案例 07 防范媒体 三株用法律堵住媒体之口 /43
案例 08 前车之鉴 河南原阳“毒米”唤醒企业危机意识 /47

危机应对关键点之三:直视企业人事危机 防范企业高层地震

- 案例 09 退比进难 长虹高层人事变动背后 /52
案例 10 股权之争 实达几易帅印 /68
案例 11 集体出走 小霸王、创维、方正人事地震 /81

C 穿越危机——提升中国企业应对危机的 14 个关键点

危机应对关键点之四：发现危机征兆 走在变化之前

案例 12 风起于青萍之末 古井贡酒公司预先远离危机 /99

案例 13 山雨欲来风满楼 天津和成洗涤厂主动打假 /103

危机应对关键点之五：抢占先机 临危制变

案例 14 兵贵神速 上海电梯厂赢得好评 /106

案例 15 有备无患 亚信从容启动应急方案 /111

案例 16 处变不惊 上海“霞飞”化险为夷 /115

危机应对关键点之六：与媒体互动 强化媒体公关

案例 17 荣辱皆由媒体 秦池成也标王败也标王 /126

案例 18 启动公关程序 三鹿乳业公关攻略 /133

案例 19 多方澄清真相 格兰仕有效遏止谣言 /139

案例 20 回应媒体迟钝 福胶集团因“马皮事件”元气大伤 /145

案例 21 利用媒体舆论 杭州娃哈哈果奶重返市场 /152

危机应对关键点之七：正视事实 承担责任 树立良好企业形象

案例 22 真诚为本 勇于负责 杭州未来食品公司赢得市场 /157

案例 23 回避责任 投诉客户 恒升电脑形象受损 /165

案例 24 强词夺理 推托责任 中康集团自毁形象 /176

案例 25 承认错误 承担责任 上海染化一厂脱离危机 /181

危机应对关键点之九:抓住危机 使危机变良机

案例 26 直面事实 以信取人 南京“玉环”起死回生 /186

案例 27 果断行动 查明真相 沙市冰箱厂转危为安 /192

危机应对关键点之十:思高虑远 慎重扩张

案例 28 高速成长 膨胀危机 警惕巨人覆辙 /200

案例 29 迅速扩张 失控崩溃 轻骑成“昨日帝国” /206

案例 30 步步为营 低成本扩张 海尔发展多元成功并购 /212

危机应对关键点之十一:危则思变 变革创新

案例 31 改善管理 无锡庆丰集团走出双重危机 /217

案例 32 超越自我 全聚德宝刀不老重振雄风 /222

案例 33 “跳”为上策 春兰应对生存危机 /227

危机应对关键点之十二:乱中求治 高效领导

案例 34 更换企业领导 重特集团冲出重围 /232

案例 35 改革人才体制 北京醇集团重铸辉煌 /238

案例 36 临危把握商机 北京手表元件厂创造奇迹 /243

危机应对关键点之十三:应对“反倾销” 企业维权之路

案例 37 知己知彼 深中华胜美“反倾销案” /247

案例 38 抱团打天下 中国彩电业积极应对反倾销调查 /259

案例 39 “CR”法案出台 温州打火机企业尴尬应对危局 /267

C 穿越危机——提升中国企业应对危机的 14 个关键点

危机应对关键点之十四：总结经验 重塑形象

案例 40 澄清漏洞 红太阳集团走出“彼阳耗牛风波”阴影 /276

案例 41 亡羊补牢 长虹平息拒售风波 /281

危机应对关键点之一

正本清源 强健深层机制

“欲正其末，必端其本，欲清其流，必澄其源。”

这种正本清源的治理思想，给危机中的企业管理以深刻的启示。日本企业界所谓的“源流管理”方法的基本原理，正是“欲清其流，必澄其源”的治理思想在企业质量管理中的推广应用。

正本清源治理思想，关键是弄清本与末，辨明源与流。由此要求组织者和领导者能够从繁杂纷沓的众多事物中进行实事求是地调研分析，尊重客观事实，避免主动臆测，“按而视之，完而思之”。

危机暴露了企业存在的众多的弊端、困难、缺点、问题，等等，要从危机中振兴，就需要研究思考、分析事物的内在联系，分清事物的本与末，辨明事物的源与流，找出事物内在因果关系，支流和主流的关系，从而制订对策措施，切实付诸实施，这样问题就有可能迎刃而解，缺点就能随之克服，困难也就得以排除。

从某种意义上讲，在危机中迅速崛起的企业获得成功做法，就是在力所能及的范围内，找出导致企业危机的种种原因，反其道而行之。导致企业危机困境的原因不同，拯救措施的组合方式也不同，为实现企业复苏所需要采取的步骤也随之不同。现代企业中存在人流、物流、资金流和信息流，企业危机在某种程度上可以看成是这四种流向的运行发生紊乱。因此，完全可以应用“正本清源”的治理思想，进行“源流管理”，从根本上强健深层机制，抓住企业最根本最本质最主导的方面，实现开源节流，企业才有可能避免出现危机。

案例 01 未雨绸缪 中海油总公司 建立“零失误”决策机制

未雨绸缪 决策机制

所谓危机,就是在正常情况下预计不到,而且往往是突然发生又会对企业造成严重影响的事件。企业危机有很多种,包括经营危机、信用危机和产权危机,等等。针对危机的出现,不同企业的应对方式和方法是显示企业管理水平的重要标准。任何一个人都不可能在所有的事情上预见到将来发生的一切变化,因此明智的企业能将产生危机的因子消灭在未萌时期,这就是建立“零失误”的决策机制,来预防组织管理出现危机。零失误并不是要求企业不出现任何的决策失误,而是不能有大的失误。科学地进行决策会给企业带来较高的效益。

对于航行在大海中的巨轮而言,一旦发生大的失误,扭转航向将格外的困难。中国海洋石油总公司(简称“中石油”或“中海油”)在这方面就树立了良好的榜样。

中国海洋石油总公司从成立至今已有二十多年的历史,油气产量从 9 万吨上升到 2313 万吨油当量;利润从 4000 万元上升到 96 亿元;资产总值从 28 亿元上升到 715 亿元。据《亚洲周刊》调查文章曾介绍,“中石油”、“中海油”均进入亚洲 1000 家大企业行列。“中海油”销售利润率为 18.9%;资产回报率为 6.4%。中海油是怎样做到决策“零失误”的呢?

组织危机预防 “零失误”决策机制

“中海油”的决策“零失误”是建立在一整套的决策机制的基础上的。其中包括集中的投资决策机制；严格的计划预算管理制度和市场化的数据库支持；环环相扣的决策程序；赢利指标一票否决制度，等等。下面我们逐步分析“中海油”决策零失误的组织决策预防举措。

一、投资决策权的集中制

投资决策权的集中，实际上是一个资金的集中以及集中之后的如何管理问题。在投资决策权的集中上，“中海油”集中了投资项目的权和对筹资权。对于投资项目实行按建设进度分期拨款，项目建成后的投资效益回收直接上交总公司。

在资金管理上，“中海油”特别注意的是资金的安全使用。严格控制预算内和预算外资金，并且实行刚性的内部控制制度。

资金的管理贵在真正的落实，而不是形同虚设，可有可无。当企业上下都视资金安全为第一位时，挪用大量资金去干非法投资的事情是不可能发生的。此外建立“内部银行”，由总公司直接管理多余资金。这个制度的优点在于，集中投资决策权使得投资有更好的全局性，避免受局部利益的影响。而且这一权力的集中，使企业的资金得到了合理的分配和使用。

二、环环相扣的决策程序制

“中海油”在决策实施过程中，为了使决策不失误，牢牢把握住三个关节点：整体方案设计(ODP)、基本设计、重大设备和工程招标。

在整体方案设计阶段，按企业赢利指标进行衡量，低于企业赢利指标的项目，就排除；有了总体设计，到了第二阶段的基本设计，超出预算 10%的，重新做 ODP 报告；到了第三阶段，即招标阶段做好评标、选标、定标工作。当招标费超出基本设计批准的概算 10%时，需要重新评价和优化基本设计方案，在保证质量和安全的前提下，加大国产设备使用的力度，以降低成本。

这样一个制动体系使“中海油”避免了很多损失。有的项目已经决策投资,在实施之前跟踪评价。如经济条件发生重大变化,经济性降到投资标准以下,项目立即停止,找到解决办法后才能继续进行。

三、赢利指标一票否决制

“中海油”深知企业决策的奥秘,他们把效益作为决策者遵循的唯一原则,并以此为准绳建立了赢利指标一票否决制度。

比如,在开发惠州 21-1 油田时,探明石油地质储量 1666 万吨,可采储量 563 万吨,油田自身经济效益好。但开发前外商在合同区已投资 8000 多万美元勘探费,按合同规定,外商可在合同区内开发油田的收益中优先回收这笔投资,即由总产值的 50% 首先回收双方的操作费;其次,回收外商的勘探费;最后才能回收双方的开发费。

在赢利指标一票否决制度下,经测算中方开发投资经济效益达不到预期目标。于是双方展开了谈判,将费用回收顺序改为:首先回收双方的操作费;其次按当时预计的勘探、开发投资比 34:66,同时回收外商勘探费和双方开发费,使中方开发投资经济效益达到总公司的预期目标。这样“中海油”才参与了该项目的开发。

海上油气田开发投资少则十几亿,多则上百亿。“中海油”任何一个项目的投资失败,都可能影响“中海油”的生存和发展。因此,正是由于实行了赢利指标一票否决制,在对项目的选择和可行性研究上格外慎重,才保证了“中海油”效益的逐年递增。

四、专家决策智囊团制

预防组织管理出现危机的第四招是请进专家,这可以防止组织中出现董事会制度不完善的现象。这在西方已经普及。比如在美国,大多数上市公司的董事会目前都是以独立董事为多数组成。而中国海洋石油总公司就进行了这样的改革。

作为一家全球性的油气公司,“中海油”需要具有全球眼光和世界瞩目成就的顾问。“中海油”于 2001 年组成了包括美国前国务卿基辛格博士在内的高级顾问委员会,以确保公司拥有高于国际标准的管理水平和优良的治理能力。

这个高级顾问委员会由基辛格博士等海内外知名教授 5 名成员组成。这些声誉卓著的国际政治人士和企业领袖,将针对可能影

响“中海油”发展的有关国际事件和宏观情况,为公司管理层提供战略性建议。建立高级顾问委员会正好可以提高公司管理质量和治理能力,进而为公司股东创造更大的价值。

五、投资和审批委员会制

综观“中海油”的投资决策机制,一个显著的特点就是每一项决策都有一套完整而科学的程序;每一道程序都以效益原则为决策依据;每项决策都严格按照程序执行。其中最具有特色的当属投资和预算审批委员会制度。

投资和预算审批委员会由“中海油”的正、副总经理、正、副总工程师及研究中心主任组成。同时,依据项目情况,该委员会主要审查并批准超过1亿元人民币以上的投资项目(按照以上三个决策点进行阶段性审查);审查预算责任人执行报告。未经该委员会审查批准的项目均不能上报立项。

事实上,要想使这个委员会发挥其应有的作用,一个重要前提就是做到企业法人代表不能凌驾于委员会之上,而是要把自己融入到这个委员会中,把自己当作这个委员会中的平等一员。

这样的企业内部组织,在讨论重大问题上发挥了显著的作用。

首先是科学决策的作用,它保证企业的每一个决策都以科学为依据,使决策的每一个环节都体现出科学决策的特性与特点;其次是失误的发现机制,在一个决策产生的过程中,在其实施之前和实施之初,投资和预算审批委员会就能十分敏锐地发现可能存在的问题与容易出现的错误。发现了失误,就可能迅速地修正决策。正是由于有了这样的约束,委员会才真正地发挥重要的作用。

行之有效的零失误决策机制

“中海油”经过十几年的探索,建立了行之有效的、以集中决策制度、赢利指标一票否决制度、决策智囊制度、投资和审批委员会制度为主要内容的科学决策制度,取得了可观的经济效益。

C 穿越危机——提升中国企业应对危机的 14 个关键点

正是凭借着这套处处追求效益,时时体现科学的零失误决策制度,“中海油”规避了一系列可能出现的危机,并有效地驾驭了高风险、高投入的海上油气开采业,为国家的经济建设做出了应有的贡献。

案例 02 产权纠纷 深圳美芝欲理还乱

产权不清 自酿祸根

20 世纪 80 年代初,正当中国改革进入深化阶段,毕业于华南理工大学自动化系的青年曹继光毅然辞职下海,筹资 7000 元组建“深圳市家电制品厂”,专搞材料加工,组装收录机、收音机。由于市场需求制品大,企业经营有方,使之得以调整发展,成为上个世纪 80 年代深圳特区首屈一指的明星企业。

在企业极盛之时,在深圳拥有四十多家企业、1.7 万职工的日本乃至排名世界第一的美国通用电气公司都是其合作伙伴,其创办者曹继光本人也在 1986 年成为中国官方内部文件里提到的第一个百万富翁,并多次被评为深圳市优秀企业家,广东省和深圳市的劳模。1989 年曹继光入选中国首届十大杰出青年,在人民大会堂受到党和国家领导人的接见。

然而,进入 20 世纪 90 年代,当深圳康佳、赛格等公司一日千里地成长起来的同时,深圳电子企业原来的龙头大哥“美芝”却江河日下,不断为当年的外资合作伙伴所抛弃。至 2001 年,美芝已沦为没有任何产品,靠出租厂房每月收几十万元租金过活的末流企业。

由于 1983 年时,国家还没有关于私办企业的规定,只有一些诸如“个体户招工不能超过 8 个人”的说法,为使企业合法化,曹继光将厂子挂靠到深圳市五金家具工业公司,从而埋下了产权纠纷的伏笔。

产权问题是重要的根源

中国民营企业之所以富有生命力,是因为相比国有企业,其负

C 穿越危机——提升中国企业应对危机的 14 个关键点

担少、市场反应快、制度灵活、不受预算的软制约。但民营企业也有其劣势,如奖金不足、人才匮乏、管理落后等,特别是管理制度的不合理性和低效率、随意性以及产权问题的不规范性等,其中首当其冲的是机制问题。中国民营企业的成功与失败关键在于企业经营机制,可以说成也机制,败也机制。

产权,一般理解为出资人对财产享有的占有、使用、收益和处分的权利。产权关系表面上是人与物之间的关系,实则为人与人之间的关系。产权制度是企业制度中最基本的环节,它决定着企业的经营和内部管理运作体系。产权清晰是合理决策和科学管理的基础,也是企业内部人事关系和谐的前提。在西方社会,几乎不存在产权模糊带来的问题。我国由于特殊的国情所导致的企业产权问题,在一个时期以内几乎成为影响国有企业和许多民营企业发展的最为关键的因素。

企业产权主要是指企业的所有权,即财产权,包括固定资产、流动资产。

中国民营企业在发展之初,由于政策环境以及其他种种原因,一些企业与政府、与国有企业有着千丝万缕的联系,他们为了保护自己,免遭太大的政治风险和为了获得更多的政策优惠,往往挂靠于政府,戴上集体企业和乡镇企业等“红帽子”。

最初是将企业挂在“集体”的名义下,并且没有也不可能将双方的权利义务关系规定清楚。当蛋糕越做越大,许多人都想以多种方式来分割劳动成果时,因产权不清导致的产权危机就来了。“红帽子”就成了产权纠纷的罪魁祸首,即使是颇具规模的知名企业也会碰到这种麻烦。这方面的教训在民营企业中是很多的,国有民营科技企业的联想集团就是通过艰难困苦的脱胎换骨,才摆脱产权困惑的危机,走向成功的彼岸。

由于“红帽子”的问题,使企业老板从百万富翁转眼成为穷光蛋的例子很多,广东深圳美芝工业公司就是一个典型的案例,它走的这条道路,令知情者无不为之扼腕叹息。