

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

转危为机

——制造业脱困之路

来自广东的20位企业家向你郑重推荐

滕宝红■编著

危机是一块试金石，是企业命运转机与恶化的分水岭，要么在危机中再生，要么在危机中消失，企业如何应对困境，走出危机，谋求发展，在危急中迎来春天，是每一位管理者必须思考的问题。



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

转危为机

——制造业脱困之路

滕宝红 编著

人民邮电出版社
北京



图书在版编目 (CIP) 数据

转危为机：制造业脱困之路 / 滕宝红编著. —北京：人民邮电出版社，2009.4

ISBN 978-7-115-20451-6

I. 转… II. 滕… III. 制造业—经济发展—研究—中国 IV. F426.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第020111号

内 容 提 要

本书结合金融危机给全球制造业带来的影响，阐述了制造企业可能面临的各种危机，包括生存危机、订单危机、现金流危机、用工危机、产品安全危机、质量危机、品牌危机等，分析了危机发生的原因以及对企业的影响，不仅为企业管理者提供了应对危机的办法、处理危机的思路，更提供了一套完善的危机解决方案。

书中融入了大量真实案例，案例剖析深入具体，分析发人深省。

本书适合企业管理者、企业咨询师、培训机构人员以及高校相关专业的师生阅读。

转危为机——制造业脱困之路

◆ 编 著 滕宝红

责任编辑 贾福新

执行编辑 代新梅

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：13.25

2009年4月第1版

字数：150千字

2009年4月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-20451-6/F

定 价：28.00元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

20位广东企业家 联袂推荐

- | | |
|-----|---------------------|
| 郝惠文 | 深圳飞亚达（集团）股份有限公司副总经理 |
| 曹 岷 | 爱普生技术（深圳）有限公司部门经理 |
| 孔 乐 | 依波精品（深圳）有限公司总经理助理 |
| 王 鹏 | 晟起精工（香港）国际有限公司总经理 |
| 任志雄 | 安泰电子（深圳）有限公司总经理 |
| 赖友辉 | 禧图纸品印刷（深圳）有限公司总经理 |
| 赵 辉 | 广州市集木蓄能技术开发有限公司总经理 |
| 贺颂钧 | 广州市朗讯科技开发有限公司总经理 |
| 牛承德 | 东莞德泰利电子有限公司协理 |
| 喻 伟 | 东莞清溪德泰利电子有限公司经理 |
| 吴定兵 | 东莞顶麟皮具制造有限公司总经理 |
| 李科君 | 深圳市宝明光电子有限公司总经理 |
| 周祖全 | 深圳市马德兰环境科技有限公司 |
| 阮小章 | 深圳市中梭环保有限公司总经理 |
| 刘礼武 | 深圳市美之源环保科技有限公司总经理 |
| 林 娜 | 深圳市金基包装有限公司总经理 |
| 刘 沛 | 深圳市科信达包装材料有限公司总经理 |
| 朱 霖 | 深圳市威克斯制品有限公司总经理 |
| 杨开宣 | 深圳市创科讯电子科技有限公司总经理 |
| 王 佳 | 深圳市古士旗服饰有限公司总经理 |

前 言

危机是什么？危机是一块试金石，是企业命运转机与恶化的分水岭，要么在危机中再生，要么在危机中消失。

商场风云变幻莫测，危机无处不在。任何企业都不敢说自己现在和将来不会出现问题，因为环境或者其他企业的危机也可能导致你的危机。如果没有危机意识，一篇记者的文章、一份公开的调查报告，甚至某个消费者一次不愉快的购买经历，都可能使久负盛名的企业深陷舆论的旋涡，难以自拔。可以说，企业如果没有危机意识，必定会在骄傲自满中走向失败。

具体来说，企业危机可分为两大类：一是企业外部环境变化引起的危机；二是企业问题自行爆发或被暴露所引起的危机。第一类危机可以归属于市场和经营方面的危机，这类危机是有规律可寻、可预测、可控制的，一般企业有多种可供选择的成熟方案应对，常采取正面的、公开的、市场化的应对方式。第二类危机属于企业自身问题引起的危机，如出现产品质量问题、不规范操作问题、人事问题、资金问题、信用问题，甚至违法违规带来的问题，等等，企业自身问题引起的危机近几年来正成为危及企业生存的主要因素。

企业遇到的危机几乎都有前车之鉴，但悲剧总在不同的企业中反复上演，形成这种现象的原因在于大部分企业不重视、不研究、不善于从其他企业的危机中吸取教训。其实，其他企业的危机就是对本企业最及时的预警，他人处理危机的方式就是本企业最好的借鉴，企业切不可“以身试危”，要善于向内、向外学习危机应对之策。

本书结合金融危机带给全球企业的影响，从制造业的角度阐述了企业可能面临的各种危机，如生存危机、订单危机、现金流危机、用工危机、产品安全危机、质量危机、品牌危机等，分析了危机发生的原因，提出了危机应对办法及根本的解决之策，不仅为企业管理者提供了处理危机的思路，更提供了大量完善的解决方案。

本书的导读及附录部分由香港《文汇报》高级记者李昌鸿、研究机构的刘建生、王生平、史星际收集资料并整理；第二章、第三章、第四章由知名认证机构及管理咨询公司的资深人员涂高发、李强、朱仲华、李锋编撰整理而成；第五章、第六章、第七章由企业界管理精英苟宏、李明奎、解素跃、朱琳、吴定兵、严凡高编写整理；所有章节由匡仲潇、杨春补充、修改，最后全书由滕宝红统稿、审核完成。另外，本书在编辑、整理的过程中，还参阅了最新的经济时事资料、文献及网上资料，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢！其中主要书目及网站已附于书后。由于时间及水平有限，本书疏漏之处在所难免，敬请谅解！

目 录 | Contents

导 读 危机与机会并存 / 1

- 一、危机如影随形 / 1
- 二、危机如火渐趋发展 / 3
- 三、转“危”为“机”见真功 / 6
- 四、陷入危机，不要自乱阵脚 / 6
- 五、居安思危方能笑傲市场 / 8
- 六、经营者必备五大危机意识 / 11
- 七、危机处理九大法则 / 22

第一章 生存危机应对 / 33

- 一、次贷危机与中国制造 / 33
- 二、企业倒闭不全是次贷危机惹的祸 / 36
- 三、寒冬下的生存之道 / 40
- 四、在危机中抢发展、抓机遇 / 49
- 相关链接 你的企业经营状况良好吗 / 51

第二章 订单危机应对 / 57

- 一、订单危机是如何发生的 / 57
- 二、哪类企业最易发生订单危机 / 59

三、安全比利润和订单更重要 / 63

四、接单风险应对之策 / 66

五、订单减少的内部应对之策 / 69

第三章 现金流危机应对 / 73

一、现金流是企业的命脉 / 73

二、现金不等于利润 / 75

三、现金流危机的成因 / 76

四、抓住资金管理这个核心 / 80

五、强化客户信用风险管理 / 85

六、及时回款稳定现金流 / 89

七、现金短缺缓解之策 / 96

相关链接 企业陷入财务危机的症状 / 99

第四章 用工危机应对 / 105

一、招工难事出有因 / 105

二、解决招工难四大妙招 / 109

三、精益生产应对高员工流失率 / 112

四、企业留人的两大基础工作 / 118

相关链接 “民工荒”的实质 / 125

第五章 产品伤害危机应对 / 129

一、产品伤害危机与产品责任 / 129

二、产品伤害危机与产品召回 / 131

三、产品伤害危机的应对之策 / 133

四、产品危机的终端应对 / 140

相关链接01 解读产品召回制度 / 144

相关链接02 名牌产品被假冒怎么办 / 147

第六章 质量危机应对 / 151

一、质量是企业的生命 / 151

二、质量危机是一道分水岭 / 152

三、质量危机处理不能“偷工减料” / 152

四、质量危机预案转危为机 / 157

五、根本之策——质量体制 / 159

相关链接 质量管理的最高境界：建立质量文化 / 167

第七章 品牌危机应对 / 175

一、品牌的命运关系企业存亡 / 175

二、品牌危机成因解析 / 177

三、品牌危机为何甩都甩不掉 / 181

四、危机来临应对好办法 / 182

五、危机后内部工作不可少 / 186

相关链接 名牌冲击应对有方 / 187

附录：术语补充解释 / 195

1. 次贷危机 / 195

2. 金融危机 / 195

3. 经济危机 / 196

4. GDP / 196



5. CPI / 197

6. PPI / 198

7. 通货膨胀 / 198

8. 通货紧缩 / 199

9. 三驾马车 / 199

参考书目与网站 / 201

导 读 危机与机会并存

题 记

如果用“福无双至，祸不单行”这句古话来形容当前企业的生存环境也许再贴切不过了。次贷危机、金融危机、CPI和PPI摆动、通货膨胀、人民币升值、原材料上涨、劳动力成本增加，一系列问题使很多企业，尤其是出口加工型企业岌岌可危，再加上2008年一系列自然灾害，又如国内乳品企业发生的“三聚氰胺事件”等，企业生存危机、订单危机、现金流危机、用工危机、产品危机、质量危机、品牌危机等一系列问题凸显出来。危机会给企业带来困扰，导致经营困难，甚至破产倒闭。但是，也有的企业在危机中寻找到了机遇，使企业转危为安，甚至得到更大的发展空间。

俗话说：胜负乃兵家常事，战场上没有常胜的将军，商场中也没有一帆风顺的企业，如何建立一个有效的危机管理体系使企业顺利渡过难关甚至反败为胜，对任何企业来说都至关重要。

一、危机如影随形

近年来，国内外企业危机事件频发，例如：PPA遭禁事件（2000年10月）、南京冠生园陈馅风波（2001年9月）、雪印危机（2001年11月）、安

利钙镁片风波（2001年11月）、安然事件（2001年12月）、假名牌风波（2003年3月）、结核奶危机（2003年7月）等，由此我们可以看到企业危机爆发的频率较高，对企业影响也较大，再健康的企业也可能出现危机，企业危机随处可见，不可避免。因此，企业应随时保持警惕。

2008年由美国次贷危机引发的金融危机导致了全球经济危机，金融危机进一步蔓延到实体经济，更使各国政府、企业陷入到了前所未有的灾难之中，各国政府纷纷联手展开救援行动。

小辞典

经济危机是指经济系统没有产生足够的消费价值，也就是指生产能力过剩的危机。经济危机有四个鲜明的特征，即银行倒闭、企业关门、股市崩盘、工人失业。有的学者把经济危机分为被动型危机与主动型危机两种。所谓被动型经济危机是指在该国宏观经济管理当局没有准备的情况下出现经济严重衰退或大幅度货币贬值，从而引发金融危机，进而演化为经济危机的情况。如果发生被动型经济危机，危机之后该国货币价值很难回升，而危机过程实际上就是对该国货币价值重新寻求和确认的过程。主动型危机是指宏观经济管理当局为了达到某种目的采取某些政策行为的结果，危机的产生完全在宏观经济管理当局的预料之中，危机所造成的经济衰退可以视为改革的机会成本。

企业作为市场生态链中的一环，经常会遇到各种问题，也会陷入各种危机，尤其遇到经济危机时更是难脱其身，企业应对此有清醒的认识，并积极面对。

二、危机如火渐趋发展

一只母鸡发现自己所孵化的蛋里，有一只蛋的外观与其他蛋有明显不同。母鸡心想：可能是天生的吧。过了几天，小鸡们开始破壳而出。那只外观不同的蛋里钻出的小动物和其他小鸡长相十分悬殊，但母鸡心想：可能是它比较难看吧。时间一天天过去，小鸡们慢慢长大了，而那只与众不同的动物也显出了它的本来面目：那是一只老鹰。但是当母鸡发现的时候为时已晚，母鸡和小鸡都被老鹰吃掉了。

对于危机，企业应时刻保持警惕，防微杜渐，万不能像上文中的母鸡一样对危机视而不见，更不应该纵容。

一切事物都处于运动、变化之中，都有其产生、发展、灭亡的过程。企业危机也有其自身运动变化的规律性，一般来说，企业危机大致可以分为以下四个阶段，如图0-1所示。

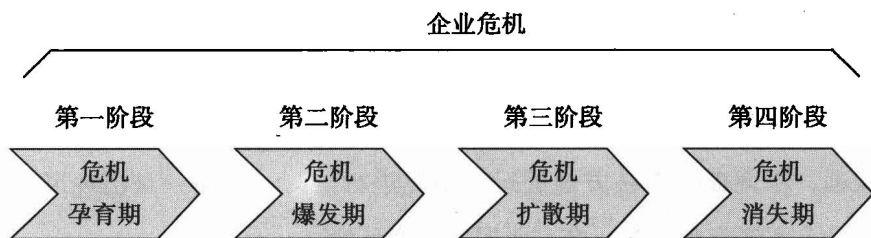


图0-1 企业危机发展的四个阶段

（一）危机孕育期

在危机孕育期，各种对企业不利的信息源正在形成，各种危机征兆和苗头开始显现出来，此时，企业一旦发现危机，很容易将其消灭。

（二）危机爆发期

在危机爆发期，危机信息开始传播并暴露出来。在这一阶段，如果企业反应及时，也能有效控制危机。

（三）危机扩散期

在危机扩散期，危机就像火顺风势迅速蔓延，呈燎原之势。由于媒介和公众的关注，危机成为社会舆论关注的“热点”和“焦点”，谣言四起，企业面临失控状态。

（四）危机消失期

通过利用各种手段对危机进行处理，此时信息得到最大限度的披露，企业逐渐走出公众及媒介的视线。危机处理得当的企业可以重新崛起，而危机处理不力的企业则会加速走向衰亡。

危机的阶段性特点，要求企业对危机保持高度的敏感，尽量把危机消灭在萌芽阶段。如果错过消灭危机的最佳时机，没能在危机引爆之前把导火索掐灭，后果将不堪设想。企业对于危机，应随时保持如临大敌的状态，不间断地对各方面的运行情况进行监测，以便一旦出现风吹草动，马上实施应对方案，将企业损失降到最低。

2004年11月16日下午，《河南商报》告知巨能公司河南办事处，将有一篇关于巨能钙的批评报道于第二日见报。巨能公司河南办事处负责人随后前往该报社进行沟通，态度诚恳。但是，11月17日，《河南商报》还是以“消费者当心，巨能钙有毒”为题发布了此篇报道，报道披露了巨

能公司所销售的巨能钙中含有致癌成分——工业用双氧水。消息一经披露，舆论一片哗然，国内各大媒体和网络纷纷转载，不少药店也将巨能钙撤柜，危机迅速从河南扩散到全国。

11月18日，巨能公司发表声明，承认巨能钙含有微量双氧水，但不会对人体产生危害。11月19日，巨能公司在北京召开新闻发布会，强调巨能钙虽含有微量双氧水，但在安全范围之内，要求国家权威部门就巨能钙是否有毒进行评判，同时指出该事件是恶意攻击，并将追究《河南商报》混淆视听、不实报道的责任。11月19日下午，巨能公司发布致全国媒体和消费者的一封公开信。当晚，《河南商报》予以坚决回应，称销售受损是巨能公司咎由自取。在巨能公司与《河南商报》就巨能钙的安全性进行争辩时，巨能钙在全国的销售几乎处于停顿状态。12月3日，卫生部的检测报告称“巨能钙双氧水含量在安全范围内”，巨能公司立即通过各地媒体通告了卫生部的评判意见及再致消费者的公开信。

在卫生部检测结果公布后，巨能副总裁认为此次事件是由北京某竞争对手幕后策划的，而《河南商报》方面对此种说法进行了坚决否认。

在巨能钙危机处理案例中，巨能公司的公关策略不乏可圈可点之处，同时也存在不少值得商榷的地方，可谓优劣参半。

巨能公司错过了两个危机管理的最佳时机：（1）报社通知其关于巨能钙的批评报道即将见报。这个时候，如果巨能公司能够对危机给予足够的重视，并派遣强有力的沟通和谈判人员出面的话，也许这篇关于产品的负面报道就不会出现了，也许便能将危机消灭于无形，这是企业的最佳选择。（2）危机事件发生后的有效处理。巨能公司虽然能够在短时间内迅速做出反应，但更多的是急于通过驳斥、指责当事媒体以证明自己的清白，这种态度其实无助于问题的解决，第二个时机在争辩中丧失

了。企业应主动表现出对消费者的关心、对消费者负责任的精神，以赢得社会公众的支持和理解，为危机解决打下基础。

三、转“危”为“机”见真功

危机中既有“危”，也有“机”，“机”就是机遇。企业如果能够正视危机，积极行动，把握机遇，就能转“危”为“机”。

前些年，我国手机生产一直实行“牌照制”的管理方式。由于预期市场将会进一步放开，2002年民营企业奥克斯集团斥资10亿元进入手机行业，但经多方努力都未能领到手机“准产证”，只能依靠租借其他企业的牌照生产，如此下去，集团的手机生产业务不仅不能打造自己的品牌，每年还必须付出昂贵的“贴牌费”，手机生产面临着极大的生存危机。为化解危机，奥克斯集团从2003年起，巧妙地借助媒体和社会舆论的力量，通过策划“摔”手机、聘请手机代言人、推倒“泡沫墙”取手机等一系列公关活动，在社会上造成很大反响，获得了消费者的认同，最终于2004年获得了手机“准产证”，企业由此赢得了巨大的发展空间。

四、陷入危机，不要自乱阵脚

许多企业在遇到危机时，往往不知所措，陷入迷茫和观望的状态。其实，在企业的成长过程中会遇到许多艰难险阻，对此，我们不能漠视，也不能逃避，最好的应对方法就是在审时度势的基础上，沉着冷静思考，拿出切实可行的问题解决方案，并坚决贯彻执行下去。另外，企业遇到

困难时，应注意两点：第一，要乐观；第二，要审慎，只有这样，才不会迷失方向。通用汽车公司处理危机的案例就很好地说明了这一点。

斯隆担任通用汽车公司总裁长达20多年，在他刚加入通用的时候，公司正陷入重大经济危机。当时，由于通用缺乏营运及财务控制，导致现金无法周转，生产线混乱。虽然面对险恶的形势，斯隆对汽车行业及通用的前景还是表示乐观，并尝试制订长期的管理计划。他在接受采访时说道：“在那段时间，有些人被不景气的形势吓坏了，但我从来就不会向悲观主义低头。我一直坚信商业形势最终会好转，进入一个强劲增长期。”

在公司处于危机时，斯隆果敢地采取了一系列措施：将旗下数十个汽车品牌按档次划分，以“一个市场一个品牌”为原则，大刀阔斧地将公司汽车品牌分布在几个互补的竞争领域；每年变更车型，以刺激消费需求；引进彩色车；接受旧车抵价购买新款车；坚持高档车以品质取胜而不靠廉价取胜；成立分期付款购车的融资机构，等等。虽然这些做法在今天早已司空见惯，但在当时都属首创，那时候没有银行愿意提供信贷来支持“高风险”的私家车购买计划。

斯隆还以战略伙伴的角度来对待汽车经销商，一反以往将他们当做利润争夺者的敌对态度，而是确认双方共生共荣的关系，尽量使其有利可图。斯隆经常走出公司总部，遍访全国各地的经销商，实地了解他们的需要，倾听其意见，这种深入基层的做法在当时也是绝无仅有。

斯隆采取的这一系列改革措施很快扭转了通用汽车公司的困境，20世纪30年代初通用就超越福特成为美国最大的汽车公司，到1946年斯隆卸任时，通用汽车公司的发展更是如日中天，成为世界上最成功的汽车公司之一。