

摆脱企业

ENTERPRISE CRISIS
MANAGEMENT

陈宏军 江若尘/著

危机

国内外富豪资产大幅缩水，
相当多的中小企业关门倒闭，500强
企业积极备战寒冬。作为企业领导人，
您是否已作好了应对危机的准备？

是坐以待毙？是断臂求存？还是勇
敢地面对危机，化危险为发展的
机遇呢？



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

摆脱企业

ENTERPRISE CRISIS
MANAGEMENT

陈宏军 江若尘/著

危机

国内外富豪资产大幅缩水，
相当多的中小企业关门倒闭，500强
企业积极备战寒冬。作为企业领导人，
您是否已准备好？

是坐以待毙还是勇
敢地面对危机，化危险为发展的
机遇呢？



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

摆脱企业危机 / 陈宏军、江若尘著. —北京: 中国经济出版社, 2009. 2

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8885 - 9

I. 摆 II. ①陈… ②江… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 180429 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 苏耀彬 (电话: 010 - 68354197)

责任印制: 石星岳

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm B5

印张: 24.25 字数: 400 千字

版 次: 2009 年 2 月第 1 版

印次: 2009 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 8000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 8885 - 9/F · 7853

定价: 38.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前言

居安思危，未雨绸缪，摆脱危机，这就是我们写作本书的真实目的。

现在的中年人已成为社会的栋梁，在他们的成长过程中对于危机的最早认识则是来自政治经济学教科书上的资本主义经济危机。1929年爆发的资本主义世界经济危机，导致20世纪30年代的美国经济大萧条，这一时期的许许多多的美国人不仅对自己前途失去了信心，而且更有人怀疑起美国经济制度的合理性。而当时的美国总统F·D·罗斯福告诉人们：并非追求利润的自由企业制度已在这一代人中失败，而是它尚未接受过任何考验。罗斯福总统果断地采取了一系列的举措，使得美国从经济大萧条的危机中解脱出来，走向更加美好的明天。

2008年在中国历史上将是一个特殊的年份，悲喜交织。这一年发生了太多的事情，如使亿万中国人自觉地融为一体的汶川大地震，中国人实现百年梦想的第29届奥运会，还有山西的尾矿溃坝、河北三鹿毒奶粉等事件震动寰宇，中国的电力业全行业亏损，中国的钢铁业处于严冬的困境之中，中国的房地产商可能遇到了一个冰河世纪！一向被视为经济晴雨表的中国股市，也经历了前所未有的快速下挫过程，上证指数从2007年的最高点6124点一路下滑至2008年的最低点1664点，下跌幅度超过72%，市值缩水最多时达到22万亿，人均亏损13万……2008年上半年中国约有6.7万家中小企业倒闭……香港10月份已有近50家港企申请清盘，其中不乏百灵达、泰林、金至尊等一批有一定规模和历史的知名企业。2008年第三季度中国GDP增长率已经从2007年的11.9%回调至9.9%。美国的次贷危机、金融风暴引发了全球金融危机的开始，

导致全球经济波动与国际利益的重新调整，几乎世界各国都在寻求应对危机的良方。

我们认为这场金融危机正在向实体经济转移，将在全球范围内引发经济危机的爆发。因此，这将是一场真正意义上的全球性经济危机。无论是西方，还是东方，地球上的每个人和每个企业，都将不可避免地卷入这场由美国金融精英创造的“奇迹”之中。

未来的经济危机必将对中国的再次崛起产生深刻而长远的影响。2008年10月在北京召开的共有45个国家的国家元首和政府首脑参加的第七届亚欧首脑会议，胡锦涛重申“我们首先要把国内的事办好”，承诺“中国将继续本着负责任的态度，同国际社会一道努力维护国际金融稳定和经济稳定。”

众所周知，20世纪50年代后的中国，历经了不同寻常的历史进程。特别是在改革开放之后取得了举世瞩目的业绩。但中国企业在走向市场经济和世界经济舞台的过程中，付出了极其高昂的“学费”。中国从20世纪80年代开始，随着改革开放的深入和市场经济体制的建立与完善，在各个方面都取得了快速的发展。面对市场经济的大潮，政府、企业和个人都把发展放在了首位。各级政府在考虑如何快速发展当地经济，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。与此同时，20世纪90年代的中国企业，则演出了一幕又一幕的企业悲剧：巨人集团的倒下，三株企业的破产，“标王”秦池也不“永远”了。当一批批企业前仆后继的走向尴尬的悲剧舞台时，就使我们情不自禁地想起了20世纪20年代中国军阀混战的局面，真是城头变幻大王旗啊。事实上，20世纪90年代中国企业高速的成长，使得企业管理层过于自信和自我意识恶性膨胀，根本不知道自己企业的实力能够干些什么，更没有危机的管理意识，当企业在运作过程中出现各种危机之时，就要为此付出极其沉重的代价。因此，中国网络第一家的瀛海威和秦池、爱多、巨人、三株、太阳神、南德、亚细亚等许多高速成长的企业，都突然间陷入了难以挽回的困境。进入21世纪更是一连串的企业危机接踵而来，如南京冠生国陈馅风波、中航油事件、光明牛奶事件、德隆系事件、三鹿奶粉事件等，众多的企业危机让人难



以接受。事实上,这些企业几乎都曾一度超高速增长过,成长的速度都远远高于其他同类企业,然而在遭遇危机之后则迅速衰退,乃至很快陷入倒闭的困境。由此可见,企业危机如同幽灵一般在到处游荡。伴随中国企业成长的历史进程,我们也在不断的思考,试图从理论上揭开中国企业高速增长与快速倒闭之谜。我们进行了不懈的跟踪,发现中国企业家太过于追求急功近利的短期效益,而忽视了企业长期效益的考虑。因此,导致这些企业发生危机的深层原因就是企业本身成长模式的陷阱和企业产品或服务缺乏核心竞争力,一旦遇到不利因素,就非常容易陷入无力回天的危机境地。

“过去的终将过去,要来的还在路上。”20世纪90年代许多中国企业失败的教训表明:“最好的时候,也就是最危险的时候。”企业危机每天都在发生,也在消弭。因此,“无论你是多么知名的企业,都不可能不遇到危机,但面对危机该怎么办?”这是摆在我们面前的一个时代课题。我们认为面对企业危机的常态,既需要踏着“先烈们”留下的“血迹”前进,又必须时刻吸取教训,绝对不能够让自己成为下一个可能的倒下者。为此,企业管理层必须牢牢树立危机意识,不断加强危机管理研究,尽可能地减少企业危机所带来的损失,才能使企业在市场竞争中立于不败之地,才能促使企业快速、持续、健康的成长。

还是古人说得好:居安思危,未雨绸缪。这个道理虽然简单,但对我们今天的企业来说,这是非常有用的一个公理。因此,我们的观点十分明确:企业发展最好的时候,就是企业危机即将来临的时候。菲特普曾对财富500强的高层人士进行了一次调查,高达80%的被访者认为,现代企业不可避免地要面临危机,就如同人一样不可避免地要面对死亡。14%的人则承认自己曾面临严重危机的考验。因此,在充满变数的现代市场经济中,危机管理已成为现代企业管理的一个有机组成部分,成为企业家必修的课程。卓越的企业家往往能够在正确把握战略思维的基础上从容面对危机的阻力。

随着全球化和世界经济一体化进程的加快,全球市场带来的机遇与危险同在。因为市场的不断整合,自由贸易区的日渐扩张,使得全球的合作贸易的触角无所不及。这就要求企业家必须具备更强的拓展与开发新市场

的能力，特别是在新兴市场中注重企业的危机管理，这是确保建立一种全球范围内的具有危机意识跨国企业的重要环节。中国企业在全球化的发展过程中，同样需要去寻找一切可以运用的有价值的资源。那么在这一过程中，同样需要危机管理的运作。因此，2004年11月18日在京举行的第四届亚太地区媒体与科技和社会发展研讨会上，来自国内外的近百名专家发出共同的呼吁：“危机应对，我们仍需要‘补课’”。事实上越是在危机的时刻，才越能凸现出一个优秀企业的整体素质和综合实力。只要采取诚实、坦率、负责的态度，就有可能将危机化为生机。

写作这部书的起因就是来自如上的思考。2003年的“非典之劫”使得作者被迫圈在大学的校园里，进而对这一问题进行更加系统的思考，经过2004年和2005年一系列的企业危机，更加促使作者加快了写作的速度，终于在“2005，新闻纸上依然写满悲怆”^①的日子里完成本书的初稿。面对记者如此充分动情的报道，我们感到非常的惭愧，只有努力工作，才能够完成历史所赋予我们这一代学人的使命。

在2008年的多事之秋，完成了本书的修订。我们坚信：对于前行中的中国，危险和机遇同在。

在世界经济一体化的历史进程中，中国不可能独善其身。但在新中国初期工业化路线成果基础上形成的以实体经济为主体的中国经济有相对完

^① 新华社11月28日电：11月27日21时左右，黑龙江龙煤集团七台河分公司东风煤矿发生爆炸。截至28日中午，已有74人生还，68人遇难，还有79人被困。就是在这一天黑龙江省省长张左己接过哈尔滨恢复供水后的第一杯水，微笑着自信地一饮而尽，实现了他4天前“喝第一杯水”的承诺。但面对几个小时后的特大矿难，他的微笑的举动多少蕴涵了尴尬的意味。从今年元旦到11月20日，全国共发生一次死亡10人以上特重大事故114起，死亡2393人；发生一次死亡30人以上特别重大事故12起，死亡795人。仅仅11月份，包括黑龙江矿难在内的安全事故和公共危机事件就接二连三地发生，中石油吉化公司爆炸、哈尔滨水危机、重庆化工厂爆炸并威胁水源、江西地震等等，这些安全事件以及公共危机有一个共性：几乎无一例外充满了人祸因素，“原来可以避免”成为这些事件的后流行语。2005年的新闻纸上依然写满了悲怆，但是字里行间依然写满了“人祸”二字，一条条倒下的生命就是一个个悲怆的感叹号。我们应该拿出更大的勇气和更科学的制度设计来治理人祸，自上而下和自下而上的普遍人祸治理体制是应对一切安全事件的包治良药，否则，治理安全事件就只能继续停留在“摁下葫芦浮起瓢”式的表面治理效应当中。2005年元旦，温家宝总理专程赴陕西看望铜川矿难职工的家属，总理流下了热泪。有人说，总理落泪的背后折射了安全困局。2005年末，以特大矿难的再发生来呼应总理的眼泪，失职的官员难道不应该无地自容吗？2006年，我们还能容忍灾难上空的人祸阴魂不散吗？请参阅《新安晚报》2005年11月29日A16版新安时评，魏青：《2005，新闻纸上依然写满悲怆》一文。

备的国民经济行业分布（这是建国初期工业化路线的成果），进而形成了与发达国家及发展中国家经济的互补，中国将继续沿着“天行健，君子以自强不息”前进。正如温家宝说的一样：“信心是战胜危机的力量源泉……中国有句寓言：‘亡羊补牢，犹未晚矣。’这个意义上讲，要认真总结这场危机的教训，正确处理储蓄与消费的关系，虚拟经济与实体经济的关系，金融创新与金融监管的关系。要建立国际金融新秩序。这是当务之急，也是有利时机。”

在本书的每一节后面，基本上都列举了各种类型的企业危机案例，这样设计的目的在于使读者能够通过案例学习以往的经验教训，通过总结别人的经历来增强自己关于危机管理的能力。同时，案例比一般的准则记起来更快，更容易与人分享交流，也更具有说服力。此外，作者特别说明：本书选取的案例都是为了进行学术研究之用，绝对没有任何损害企业声誉之意。

我们认为企业危机本身并不能够作为研究的最终目的，通过对企业危机的分析，获取研究对象——企业稳定的资源，归纳出解决企业危机的方法，这才是企业危机研究的学术归宿。因此，企业的可持续发展必须成为企业危机管理研究的最重要的学术着眼点。

我们认为危机是企业固有的组成部分。因此，企业不要盲目迷信成长的速度和数量，而是要在成长的过程中同时注意自己的生存状况和发展质量，履行企业应尽的义务，减少和避免失误，铸造企业强壮的体魄，这才是企业可持续发展的真正要义。

中华民族是一个伟大的民族，在我们民族变迁的进程中遭遇许许多多的危机，我们走过来了。正如温家宝总理所说：“一个民族在危难中可比平时学到更多的知识、学到更多的道理、学到更多的科学。一个民族在灾难中失去的，必将在民族的进步中获得补偿。”因此。我们这个民族关于危机的论述非常的多。特别是对危机的解析更是达到了非常高的境界。危险和机遇同在的危机管理观，就是把引导式的东方管理特征和防范式的西方管理特征融和在一起了。

丘吉尔说过：“弱者等待机会，强者创造时机。”而人类的一半活动，都是在危机当中度过的。因此，面对人类越来越复杂的社会系统，今天的

人类面临的危机将越来越多。面对无法回避的未来，我们必须树立居安思危的危机管理意识，做到警钟长鸣，才能够防范于未然。

作者

2008年岁末于龙子湖畔

目录

CONTENTS

第一章 危机 = 危险 + 机遇

- 第一节 面对世界经济危机的行动指南 3
- 第二节 危机与世界 500 强的十年变迁 6
- 第三节 在今日世界经济危机过程中世界 500 强的
重新洗牌 12
- 第四节 2008 年中国企业中的 500 强的成长与危机 28
- 第五节 2008 国内外富豪身价缩水榜 38

第二章 企业危机管理的理论研究

- 第一节 企业危机管理理论的演变与研究方法 49
- 第二节 企业危机管理系统论 61
- 案 例 35 次“紧急电话” 66
- 第三节 企业危机管理环境结构论 67
- 案 例 创业要有危机感,时刻关注周围环境的变化 77
- 第四节 企业危机管理扩散论 78
- 案 例 雀巢与光明危机处理的愚蠢之举 83
- 第五节 企业危机发展阶段论 86
- 案 例 默克制药:回收万络事件 90
- 第六节 企业危机管理持续发展论 93
- 案 例 危机公关:企业头上的达摩克利斯之剑 97

第三章 企业危机管理运作的准备研究

- 第一节 企业危机管理阶段 101



案 例	华为公司强烈的危机意识： 居安思危，防患于未然	111
第二节	企业危机管理小组	112
案 例	苏泊尔的一次超越——“特富龙”危机管理	119
第三节	企业危机管理计划	127
第四节	制定企业危机管理手册	137
第五节	危机管理教育	140
案 例	“毒米”唤醒危机意识	145

第四章 企业危机的诊断

第一节	企业危机的诊断	149
案 例	海王企业危机的“信号”	162
第二节	企业组织危机的诊断	163
案 例	危机管理成功的启示：关键是诚信的态度	169
第三节	企业利益相关者危机诊断	172
案 例	奥诗裳危机管理应专注 “利益相关者沟通法则”	193

第五章 企业危机决策分析

第一节	危机决策的界定、要素和特点	199
案 例	辽宁阜新孙家湾煤矿“2·14”特大瓦斯爆炸事故	212
第二节	企业危机决策的原则和方法	213
案 例	“碧绿液”的绝地反弹	228
第三节	危机决策阶段划分	229
案 例	危机关头：名企决策有方	239

第六章 企业危机的处理与恢复

第一节	企业危机处理的步骤与策略	243
案 例	东芝笔记本事件	264
第二节	危机恢复工作	265
案 例	墨西哥旅游业是这样走出地震危机的	273

第七章 危机管理沟通

第一节	危机管理沟通的概述	277
-----	-----------------	-----

案 例	“婴儿杀手”与“注射器和针头”危机	297
第二节	危机沟通的准备与计划	298
案 例	雀巢奶粉被曝碘含量超标	308

第八章 企业危机过程中的媒体管理

第一节	现代媒体概述	313
第二节	“11·13”爆炸的教训、启示与危机传播理论	330
第三节	企业危机中的公众与媒体管理	338
案 例	塞勒菲尔德事件	358

参考文献

后记



第一节 面对世界经济危机的行动指南

对于今日中国来说，现在是危险大于机遇，未来则是机遇大于危险。

2008年10月在北京召开的共有45个国家的国家元首和政府首脑参加第七届亚欧首脑会议，胡锦涛重申“我们首先要把国内的事办好”，承诺“中国将继续本着负责任的态度，同国际社会一道努力维护国际金融稳定和经济稳定。”

在美国华尔街精英制造的金融危机掠过欧美大陆上空之时，发达国家经济普遍陷入困境之际，许许多多的政客要人和经济学家纷纷用最感人的语言，给中国戴高帽，视中国为“稳定世界经济的关键因素”、“核心所在”、“重要贡献”、展现“责任感”的机会等。面对如此多的“高帽子”，这就需要我们必须持有审慎的态度，防止欧美金融危机的转嫁。为此，我们要立足中国，放眼世界。我们必须回答以下三个问题：认识自己、何处是底部、如何作为。

一、必须认清自己，做好自己的事情

尽管中国拥有庞大的外汇储备^①、实施资本管制，并实行稳健的货币政策，以及可以进一步启动的13亿人的内需市场，经济增长幅度不会迅速降低，但中国经济外向型依赖程度非常强，占GDP的30%~40%左右；在这场全球性的危机中，中国外汇储备因购买了美国债券而损失惨重；许许多多中国公司海外投资失利，损失数以百亿元计^②；中国出口贸易进一步降低，出口导向的增长方式开始式微；2008年上半年60.7万家企业倒闭，失业人

① 近两万亿美元。

② 如平安保险、中信泰富等。

数开始上升,经济增长速度回落,许多“农民工”踏上回乡的旅途,对中国经济的冲击正逐渐浮现。由此可见,中国不是救世主,中国仍然是发展中国家。中国应对金融危机的目的是让中国人民的日子过得更好些。因此,中国政府的最大作为就是实施战略性的收缩,刺激内需,推动经济转型,厉行节俭,降低资源消耗,转变社会风气,稳定中国的经济与金融市场,增加就业机会,提高国民经济效率。同时,在可能的情况下适度参与金融危机救援。

二、何处是底部：全球性衰退降临

当前发达国家的经济基础出现了晃动,金融危机的冲击波和扩散效应仍在不断加剧。2008年美国三季度GDP下跌0.3%,创七年来最大跌幅,经济萎缩已确认。亚洲也将会出现更明显的经济减速,主要原因是世界其他地区对亚洲出口商品的需求减少,预计明年亚洲的GDP将增长6%左右,经济也将趋于衰退的边缘。

当前的国际经济情况还处在非常大的不确定性中。世界各国联合的措施,包括美国政府出台的一些措施,是不是能够改变一个大的经济衰退的来临,现在应该说还有不确定性。因此,我们可以大胆预言:世界经济的发展趋势就是经济危机,我们正在步入危机的初始阶段。

尼尔森集团(Nielsen)2008年在9月底至10月初对52个国家的2.6万人进行了调查,其中超过一半的受访者相信,自己的国家将在未来12个月内步入衰退。调查显示:由于家庭收入骤然下降,全球消费者生活方式发生了显著变化,消费者倾向于购买较廉价的商品和可使用多年的家庭娱乐设备。马克思在《资本论》中论述经济危机的周期一般要经过危机、萧条、复苏、高涨四个阶段。目前全球只是处于危机的开始阶段,可怕的萧条还没到来。何处是底部,恐怕最伟大的预言家也不敢妄下定论。

三、如何去做：结果比理由更重要

当前国际经济秩序是建立在西方价值体系基础上的。200多年来,欧美国家毫不费力地行使着经济、政治和文化的霸权。此次金融危机引发的深度经济危机将改变当前的国际经济秩序,问题只在于改变的时间和方式。

未来对中国有挑战,但还有更多的是机会。

中国经济经过30年的高速增长后,面临着严峻的挑战:东亚国家的高速增长,大概都维持30年左右,很少超过30年,中国高速增长的经济周期是不是该进入一个结束期。如果没有重大的、创新性的制度变革,要争取下一个高速增长的经济周期,有很大的困难和挑战。

同时，中国经济政策被别人系统操纵的局面依然如故。在当前国际金融动荡对世界经济造成严重冲击的情况下，中国是难以独善其身的，但中国无疑是最健康的经济体，可以以自身经济的稳定来增加全球经济走出衰退的信心。因此，我们主张在西方经济全面衰退之时，要积极慎重应对，实施战略性的收缩，适时适度的参与。只要我们应对得当，就将进一步缩小与发达国家的差距，并进一步提升国力和影响力。否则，就会陷入危机风暴的漩涡而遭受更大的损失。

变革将会发生，也必须发生。旧的时代即将终结，新的时代即将来临，世界正处于转型时期。在我们奔向新时代的进程中，现有的国际经济基础结构和体系将会受到猛烈的破坏性冲击，即将到来的萧条阶段的世界经济，必将有所瓦解建立在西方价值体系基础上的国际经济秩序。因此，我们需要战略层次上的格局改变，而不是战术层次上的抄底美国市场。我们需要在新的国际经济秩序建立过程中的话语权和自己制定经济政策的主动权。抄底美国市场不是终极目的，但可以为我国实现战略层次上的格局改变奠定基础。

全球经济力量向东方转移，已经是无可争辩的事实。发达国家已不再是全球经济发展的唯一动力，特别是美国金融精英们所进行的金融产品的创新，现在正在被无情的市场法则所抛去，正在被流动性所淹死。美国等发达国家的经济体系存在致命的弱点：低端工业品供给能力已经严重不足，因此，在战术层次上我们的当务之急不是抄底，而是实施收缩，刺激内需，减少对外依赖程度，减少低端工业品的出口，加剧美国等发达国家这种不足，促使其经济进一步衰退，进而达到瓦解旧的国际经济秩序的战略目标。当然，在这一过程中，我们需要付出必要的代价，这也是对我们的耐力、承受能力和意志力的考验。但与战略目标的实现相比，它是值得的。我们主张在新的国际经济秩序将近成型和萧条将要结束之时，进行大胆而又充分地出击，实施战术层次和战略层次的协同运作，抄底美国市场^①。我们

^① 受近期全球百年一遇金融危机的影响，世界股票市场价格严重下跌，许多电气行业企业的市值下降到历史低位，这为拥有雄厚外汇储备的中国企业提供了一个难得的并购历史机遇。比如全球领先的工业和金融多元化领导企业通用电气的股价出现了大幅度的下跌。2008年11月28日，通用电气的收盘价为16.19美元，不到年内高点38美元的二分之一，其市值下降到1610亿美元。11月28日，ABB的收盘价仅为12.74美元，与年内高点33.39美元相比几乎跌去60%，市值也下降到了291亿美元，西门子的市值降到了545亿美元，爱默生的市值下降到275亿美元，霍尼韦尔国际的市值降到了200亿美元以下，而罗克韦尔自动化控制系统有限公司的市值已不到45亿美元。同样，市值大幅缩水也同样发生在欧洲和日本股票市场。这个时候实质上是中国大型电气企业进行跨国并购获得技术创新的最好时机。如果中国证券市场可以早于世界其他市场复苏，并恢复较好的融资功能的话，中国的大型电气企业完全可以获得足够的资金进行跨国并购，当然同时也需要政府政策的支持与大量的富有经验的跨国并购人才。