



培训杂志

TRAINING MAGAZINE

推荐精品培训教材

企业危机预控·化解之道

郭明全◎著

和平年代战争的影子仍然存在，松懈意味着死亡
争取和平的最好办法是消灭战争
既然战争已经爆发，我们唯有应战

赢战危机



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

金融 或 危机

金融危机的真相 · 化解之道

金融危机的真相 · 化解之道



赢战危时

企业危机预控·化解之道

郭明佳◎著

和平年代战争的影子仍然存在，松懈意味着死亡

争取和平的最好办法是消灭战争

既然战争已经爆发，我们唯有应战



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

赢战危机:企业危机预控、化解之道/郭明全著. - 北京:中国经济出版社,2009.5

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9069 - 2

I. 赢… II. 郭… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 017636 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:邵 岩 (电话:010-68319114、13501108194)

责任印制:常 毅

封面设计:任燕飞

经 销:各地新华书店

承 印:三河市佳星印装有限公司

开 本:787mm×980mm

印张:15.75 字数:214千字

版 次:2009年5月第1版

印次:2009年5月第1次印刷

印 数:8000册

书 号:ISBN 978 - 7 - 5017 - 9069 - 2/F·8048

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

商场如战场

大家可以发现,在商界我们越来越多地听到各种军事术语,或者说准军事用语。如“蓝海战略”、“战略先行”、“把握战机”、“营销战役”、“领导力”、“凝聚力”、“战斗力”、“竞争力”、“占领市场”、“本土精英”、“团队精神”、“价格战”、“价值战”、“广告轰炸”、“引爆消费”、“市场交锋”、“并购风暴”、“产品大战”、“清扫门户”、“以快制快”、“以小搏大”、“商业情报”、“猎头行动”、“主力产品”、“农村包围城市”、“决胜终端”等等。

还有,很多的企业老总公开表白在其经商中崇尚的是毛泽东的军事思想。一日在深圳中兴培训学院的一次企业高管培训会上,和我同去授课的一位学者开讲的课题就是“毛泽东统帅之道”,当然,像“红色管理”、“向解放军学管理”之类的书籍也是为企业而作。

据说国外也有很多著名的企业家在经商中注意研究和运用中国古时的《孙子兵法》,道格拉斯·兰赛这位西方知名的财经记者在一本书中写道:“早在做《经济学家》远东记者的那三年中,我曾上上下下接触到了不少商业人士,他们运用《孙子兵法》之纯熟,每每使我惊美不已。后来,我担任了《新闻周刊》的商业编辑,这一时期,在与欧美大公司的总经理接触中,我又常听到他们不时引用卡尔·冯·克劳塞维茨的《战争论》,以此来解释各公司在当时所运用的战略和策略。”当然,国内很多企业也在热衷美国西点军校的

执行力。现在很多商学院所办的总裁班中都加入了“西点”的内容。大牌商学院的总裁班、EMBA 班干脆把教室搬到了西点军校。

另有报道称在美国华尔街从西点出来的 CEO 比从哈佛商学院出来的 CEO 要多,据统计,二战以来,西点军校已培养出 1000 多位董事长,2000 多位副董事长,5000 多位像模像样的总裁。同样在我国,我们也发现有一批具有军旅背景的企业家,如华为的任正非、万科的王石、万达的王健林、华谊的王中军、青岛双星的汪海、今典集团的张宝全、王秋扬夫妇等,他们以其强悍的军人气质,在商战中战功显赫,业绩骄人。

尽管当下强调“和谐”,一般不主张用战争的字眼来比喻商界,但是,无论如何,经商实在太像上战场了(此刻我案头还正摆放着一本多年前中国卓越出版公司出版的《世纪大战——世界商业六大战争纪实》)。

翻翻华尔街的百年商史,查查国内民企的成长谱,我们几乎已数不清有多少知名公司在竞争中倒闭破产,有多少商界豪杰在竞争中败下阵来,商场可以说是没有硝烟,胜似硝烟的战场。

因此,将战争思维运用到当下激烈竞争的商界有非常现实的意义。

本书论述的是企业危机管理这样一个更具火药味的主题,借用“赢战危机”来形容和阐述似乎顺理成章、恰如其分,希望这样便于读者更好地进入阅读状态,能更加深切地领悟危机管理的真谛。

作者 郭明全



上 篇

和平年代战争的影子仍然存在，
松懈意味着死亡。

一、企业生态 /3

- ☐ 宏观不“红”，微观变“危” /3
- ☐ 企业一生，来去匆匆 /5
- ☐ 经商之道，危机当道 /6

二、危机扫描 /10

- ☐ 危机图景 /10
- ☐ 何为危机 /12
- ☐ 危机特性 /14
- ☐ 危机 = 危 + 机 /15

三、危机侦测 /19

- ☐ 危机成因 /19
- ☐ 当今危情 /22
- ☐ “三高”警示 /29

中 篇

争取和平的最好办法是消灭战争。

四、危机防线 /37

- ☐ 思想管理——防危机先防思想出危机 /37
- ☐ 安全管理——求发展先要保安全 /46
- ☐ 问题管理——大禹治水之道 /54
- ☐ 风险管理——给风险上保险 /63
- ☐ 声誉管理——守护企业的命脉 /69
- ☐ 冲突管理——企业健脑强体之招 /73

五、危机排查 /78

- ☐ 定期体检——危机盘点法则 /78
- ☐ 潜水作业——危机打捞法则 /79
- ☐ 事前验尸——项目不败法则 /81
- ☐ 以毒攻毒——危机破解法则 /82
- ☐ 他山之石——借力防危法则 /85

六、危机预警 /86

- ☐ 给企业安装一个“GPS” /86
- ☐ 在企业设立一个“气象站” /87
- ☐ 建立媒体舆情“观察室” /89
- ☐ 危机管理计划 /98
- ☐ 应急预案 /99
- ☐ 实战演练 /104

下 篇

既然战争已经爆发,我们唯有应战。

七、危机应战 /111

- ☐ 5·12 汶川大地震启示 /111
- ☐ “鹿”死谁手——三鹿危机决策分析 /112
- ☐ 危机行动纲领——“三度”原则 /119
- ☐ 危机公关——立体攻关 /126

八、危机传播 /145

- ☐ 媒体习性 /145
- ☐ 应对章法 /148
- ☐ 新闻发布——流程与控制 /150
- ☐ 语言技巧——正确地说正确的话 /157
- ☐ 采访对策 /165

九、危机重建 /175

- ☐ 危机恢复 /175
- ☐ 危机总结 /177
- ☐ 危机戒律 /178
- ☐ “大象”之败 /180

十、赢家之道 /185

- ☐ 强生救身——赢家标杆 /185
- ☐ 杜邦护身——安全为本 /191
- ☐ 西南航空——逆境勇生 /198
- ☐ 克莉丝汀——安心之链 /204
- ☐ 与“郎”之斗——以柔克刚 /213

□ 地产两雄——化险为夷 /217

□ 以巴之战——公关攻心 /222

□ 鱼钩长矛——分而治之 /224

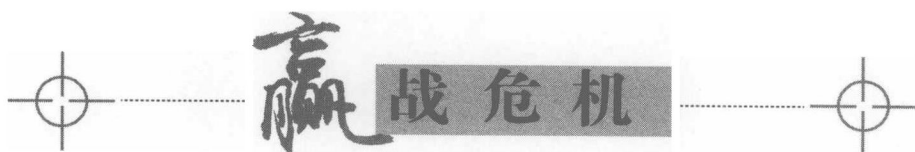
□ 负面报道——正面对待 /227

□ 一切成功——从零开始 /233

□ 危机管理箴言 /237

参考文献 /239

后记 /240



上 篇

**和平年代战争的影子仍然存在，
松懈意味着死亡。**

一、企业生态

□ 宏观不“红”，微观变“危”

2008年注定是中国商业史上不寻常的一年。

这一年对企业来说是痛苦的一年。

年初，一是通货膨胀升温、CPI攀高（高达8%以上）、石油暴涨、各类原材料价扬，再加上国家新《劳动合同法》实施等使得企业运营成本大幅提高，经营压力加大，利润大幅缩水。

二是国家宏观调控紧缩、货币政策从紧使得广大企业融资难度和资金成本加大，众多企业（特别是房地产企业）资金短缺，很多企业因资金链断裂而倒闭。

三是楼市、股市大幅下跌，企业资产贬值缩水，众多富豪家产减半。

四是人民币的不断升值和出口退税政策的调整，再加之美国次贷危机和华尔街金融海啸引发的全球金融危机和经济衰退，使得大量外向型企业产品出口受阻，订单和利润锐减，停工停产企业连片。

据国家发改委有关部门调查，2008年上半年仅广东、浙江两地就有6.7万家中小企业倒闭。2008年7月1日《广州日报》报道超过1万家广东工业企业陷入亏损。据悉，2008年前5个月26%的广东工业企业出现亏损，亏损额达到207.96亿元。

同样，来自温州市中小企业促进会2008年3月份的数据报告，温州共有30多万家中小企业，其中有近20%的企业面临停工或倒闭，如果按照这个数据来推算的话，将有近6万家中小企业遭遇困境。另有不

少在华外企已悄然撤退（还有一些韩资企业故意欠薪躲避）。

以上各种因素的叠加，可以说，使得我国原本因国家经济进入周期性调整而面临困境的广大企业雪上加霜。

因此，面对一场席卷而来的危机风暴，“缺钱”、“停工”、“倒闭”成了当下企业的一种风潮，“过冬”、“求救”、“活下去”成了企业的核心要务。

2008年6月13日，中央提前召开了规模空前的中央会议。与往年由国务院或政治局层面总结经济工作不同，本次会议不仅中央政治局常委全数出席，而且所有中央部委及各省区市、部分央企负责人，军队各大单位和武警部队负责人均出席会议。一场全党如此之高规格的经济大会，本身就说明了中央对当前经济领域的新情况十分忧心，深感不安。

会议公告开篇指出：这次会议是在国际国内形势出现不少新的复杂因素，党和国家工作面临不少新的严峻挑战的情况下召开的。会议认为，当前，实现全年经济社会发展预期目标进入关键时期。全年经济社会发展面临十分复杂的局面，不确定因素增加。……

“严峻挑战”、“关键时期”、“十分复杂”等用词充分说明中央对当前经济形势的担忧。可以说，本次会议更是一次全党意义上的“危机警示”会议。会后中央陆续出台了一系列挽救经济衰退的政策，但形势并没改观。

年底，中央经济工作会议分析指出：“今年以来，世界经济金融形势复杂多变，不稳定不确定因素明显增多。次贷危机引发的金融危机愈演愈烈，迅速从局部发展到全球，从发达国家传导到新兴市场国家和发展中国家，从金融领域扩散到实体经济领域，酿成了一场历史罕见、冲击力极强、波及范围很广的国际金融危机。”“目前，这场金融危机不仅本身尚未见底，而且对实体经济的影响正进一步加深，其严重后果还会进一步显现。受国际金融危机快速蔓延和世界经济增长明显减速的影响，加上我国经济生活中尚未解决的深层次矛盾和问题，目前我国经济运行中的困难增加，经济下行压力加大，企业经营困难增多，保持农业

稳定发展、农民持续增收难度加大，金融领域潜在风险增加。”

前些年笔者接触了不少企业，很多人有同一个感受：抬头看，国家宏观经济这些年一直很好，可以说越来越好，GDP 年年在高位增长（连续 5 年是两位数增长）；但低头看，从企业的角度来说，微观形势越来越复杂、越来越严峻，企业面临的挑战、竞争和困境越来越多，生存压力和发展难度可谓越来越大。因此说，企业面临的生态已从过去的“宏观走‘红’、微观渐‘危’”，变成了“宏观不‘红’、微观极‘危’”。在相当长的时期内众多企业特别是中小企业可能将身陷生存之危、发展之困、经营之难。

□ 企业一生，来去匆匆

2006 年 6 月，在上海的一次企业家年会上新希望集团的老总刘永好先生在会上感言：希望集团创立至今已 24 年了，每年都出来参加一些会议和活动，但有个明显的感受，就是会上发现过去的老面孔已越来越少了，很多同龄的企业都不见了。

刘总他想说明什么？又说明了什么？

我认为刘总的话意味深长，他其实揭示了这样一个事实：中国很多企业是来也匆匆，去也匆匆。

浙江省工商局曾有统计，全省 1988 年以前注册的私营企业共有 7260 家，到 2006 年底还存在的只有 1078 家；1989 年注册的私营企业共有 1035 家，到 2006 年底只剩 351 家。综合算下来，浙江民企的平均存续时间（生命周期）大约是 7 年。

另有资料显示，浙江个体工商户过去两年共开业了 78.3 万户，但注销死亡了 55.9 万户；私营企业过去两年共开设了 14 万户，但注销死亡了 5.18 万户。

2008 年 3 月 18 日，温州市工商部门公布的有关数据显示，仅在

去年，注销的企业就有 3579 户。温州市工商部门还发布了第一份中小企业“生命周期”报告，在对 2003 ~ 2006 年度 4 年期间被吊销、注销的 2410 个中小企业进行核对统计后发现，这些“夭折企业”中，有 44.52% 的中小企业生命周期不超过 4 年，其中个人独资企业的生命周期最短，仅 1.99 年。

当然，不同行业企业的生命周期有差别。在被调查的 16 个生产行业中，生命周期最长的为电力、燃气及水的生产和供应业，平均为 14.04 年；其次是文化、体育及娱乐业，平均为 8.07 年。传统行业制造业、批零售业和餐饮住宿业的企业寿命则在平均水平以上，而新兴行业如信息传输、计算机服务和软件业、租赁和商务服务业等企业寿命普遍偏短，基本在两年多一点。专家分析，投资盲目跟风，技术、人才、资金等投入比不上大企业，生命力比较脆弱，是这些中小企业死亡的主要原因。

大家知道，浙江的民企相对来说生命力应该算是较强的，这是由浙商的草根特性和抱团精神所决定的。然而全国的民企存续时间多长呢？据全国工商联有关统计显示，不满 3 年。

企业为什么短寿？原因很多。其中一个重要的原因，就是在复杂多变的市场经济中企业应对各种风险和危机的能力太弱。

□ 经商之道，危机当道

企业是什么？

企业是一个社会经济组织，是市场的生命体。企业要通过它的商业经营活动（为客户提供产品和服务），从外部获取“食物”——商业利润来维持自己的生命。

商业经营的特性是什么？

是不确定性。正因为有了不确定性，才有了生生不息的商机；但也

正因为这种不确定性，隐含了无尽的风险和危险。

所以说，企业自成立之日起，就降身到“危机”之中。也就是说，在任何企业的生命周期内，危机是其天然的组成部分。企业无论大小、强弱都如同商海中的一叶小舟，风浪时时相伴，危机始终相随。

如果有人不这么认为，那么试问：国内有哪家企业没遇到过危机？有哪家企业敢说不会遇到危机？

就说国内一批最为优秀的企业，如联想、海尔、华为、万科……，谁没经受过危机？

今天的联想算是中国最伟大的公司之一了，但其一路走来并非平坦。早年的香港联想就曾发生过巨亏的危机；另外“柳倪之争”、“孙宏斌事件”、“裁员风波”刮得也很厉害；在多元化发展上也曾陷入迷途；对 IBM 公司 PC 业务的并购整合更是艰难前行、业绩欠佳。

海尔这家因张瑞敏伟大而伟大的企业，曾因张瑞敏砸了不合格冰箱而声名鹊起，但也在武昌发生了顾客在卖场砸海尔冰箱事件；海尔遭遇了多起学者质疑和消费者恶意投诉及媒体负面报道危机，也曾有被告侵犯专利的毁誉危机，尤其在国际化的道路上走得非常艰难，按张瑞敏的说法已是看山不是山，看水不是水。变革、转型又是海尔将要面临的困难选择。

华为这家既伟大又备受争议的企业同样经历过多起“高层人员离职”、“员工过劳死”及针对新《劳动合同法》实施的“集体辞职门”事件，海外拓展与并购也经历过重大挫折。

万科这家十分注重社会责任的公司，在 5·12 汶川大地震后爆出的王石“捐款门”事件，瞬间使万科的声誉跌落到了冰点。如今万科又身处房地产业的危机之中。

故联想、海尔的当家人柳传志、张瑞敏曾在多种场合下感言：做企业是战战兢兢、如履薄冰。柳传志最近为《创业家》杂志创刊号题词时写道：创业家的前面永远是千难万险，他要做的永远是披荆斩棘。

任正非更是告诫员工华为的冬天迟早总会来到，我们需要作好过冬