



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

危机管理

诺曼·R·奥古斯丁等 著



中国人民大学出版社



哈佛商学院出版社



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

危机管理

诺曼·R·奥古斯丁等 著

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

 中国人民大学出版社
 哈佛商学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

危机管理/诺曼·R·奥古斯丁 (Augustine, N.R.) 等著;

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校.

北京: 中国人民大学出版社, 2001

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

书名原文: Harvard Business Review on Crisis Management

ISBN 7-300-03679-1/F·1102

I. 危...

II. ①奥... ②北...

III. 风险管理-研究-文集

IV. F272.3-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 82134 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

危机管理

诺曼·R·奥古斯丁等 著

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public 3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 8.25 插页 2

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

字数: 163 000

总定价 (5 册): 100.00 元 本册定价: 22.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

策划人语

一年前，当我们倾注心血向中国读者首次推出《哈佛商业评论》精粹译丛第一辑和第二辑的时候，就预见到这套丛书会受到读者的欢迎，但丛书出版后读者们的反应之热烈，仍然出乎我们的预料。许多读者，特别是企业的管理者、高校的教师和 MBA 们，对我们的工作给予了很高的评价。作为出版人，能用自己的产品为读者带来思想上的启迪和工作上的帮助，这是我们最感欣慰的事情；同时，我们也深知，要持之以恒地将好书奉献给读者，仍有很长的路要走。在《哈佛商业评论》精粹译丛第三辑、第四辑和第五辑即将出版之际，我们有理由相信，这套充满管理智慧的原创性丛书，将成为更多读者的良师益友。

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)，是哈佛商学院的标志性杂志，近 80 年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认

Harvard Business Review

为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在HBR上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出HBR在商界的巨大影响力。

《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在HBR上的。早在1975年，世界各地的读者们就从HBR上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至10年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。从本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管

理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入，更高的学历，也更年轻。他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。我们引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

为了保证本丛书的翻译质量，我们与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出了尽责的努力。但是，由于各位译者受专业范围和自身水平所限，译作中难免存在不妥和需要商榷之处。我们真诚地希望读者们来信或 E-mail 批评指正，以便在重印时加以更正，使这套丛书的翻译质量得到进一步的提高。

需要向读者们说明的是，在我们与哈佛商学院同步出版的两年中，本丛书英文版共计出版了22种。最近，

从哈佛商学院出版社传来消息：本丛书今后不再以每年10种的进度出版，而将不定期地推出新的专辑。为此，我们将密切关注哈佛商学院的出版动向，及时将新书引进和翻译出版，以满足广大中国读者的学习需要。

本书是中国人民大学出版社与北京新华信商业风险管理有限责任公司（以下简称新华信公司）精诚合作的产物，新华信公司董事长赵民先生现为哈佛商学院EMBA，并兼任北京大学光华管理学院客座研究员。在他的热情支持和精心组织下，新华信公司组成了一支较高水平的译者队伍，发挥了管理咨询方面的团队协作优势，保证了较好的翻译质量。

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

中国人民大学出版社 闻 洁

2001年2月

译者前言

我们的时代，是一个科技大进步和信息大爆炸的时代。今天的商界，在欣喜于科技进步和信息爆炸所带来的种种便利和商机之外，也不得不面临更多的挑战。科技进步带来各项产品和服务的复杂性增加，从而使得产品和服务的不可测性也增加，商家对自身产品和服务进行把握的难度提高。而信息的充分披露和在全球的迅速传播，使得一点点小的失误都会酿成轩然大波。

今天，危机时刻在我们周围潜伏、游荡，而且它的潜在破坏性也越来越大。那么危机是不是就是不可战胜的呢？在这里，可以引用本书中奥古斯丁先生的一句话：“每一次危机的本身既包含导致失败的根源，也孕育着成功的种子。发现、培育以便收获这个潜在的成功机会就是危机管理的精髓。”本书正是这样一部与你分享危机管理心得的、难得一见的佳作，全书汇集了诸多高级经理和管理学者们的研究心血。

在开宗明义的第一篇文章《对力求规避的危机的管理》中，奥古斯丁先生认为，危机的发生是难以完全避免的，但危机之中也孕育着机会，而危机管理的关键就

是抓住这些机会来反败为胜。他进而将危机管理划分为危机的避免、危机管理的准备、危机的确认、危机的控制、危机的解决和从危机中获利六个不同的阶段，并结合实例提出了相应的处理建议。

夏尔马和克斯纳在《当高级主管背叛了公司时》一文中，探讨了在高级主管背叛公司后如何进行损害控制及如何处理相应的法律事务。公司高级主管的突然背叛往往意味着公司内部沟通出现了问题，在这种情况下，公司首席执行官（CEO）首先要对自己进行反省，改进公司的沟通政策，以避免这类情况的再次出现；同时应防止公司的其他员工或商业机密被背叛人员带走。

《退货管理的战略方法》一文着重阐述了在退货发生之前、之中和之后的三个时间段内，在政策与规划、产品开发、沟通和后勤与信息四个领域，一个良好的退货管理战略应当包括的措施和需做的各种准备工作。

布伦尼曼在《当机立断：我们如何拯救了大陆航空公司》一文中，阐述了他将一家 10 年间经历了两次破产，更换了 10 位总裁，处于严重危机中的航空公司扭亏为盈的传奇经历。他的策略包括明确战略方向、更换领导班子、开源节流、与顾客沟通及发挥员工积极性，他的口号是“现在就干！”

索南费尔德在《媒体政策：什么媒体政策？》一文中，结合自然服饰公司一次媒体政策的失误，探讨了什么是一项有效的媒体政策。

《裁员后，下一步怎么办？》一文中，讨论了一个有

趣的现象，即迪拉克斯公司在哈里·登顿领导下，在一年之内神奇般地扭亏为盈，但登顿却突然发现公司陷入了人心涣散的危机之中。原来登顿在进行公司调整时完全忽略了员工，包括对高级员工的关切。因此，解决这场危机的关键也就在于如何重新赢得并稳住员工的人心，并让员工们看到公司美好的未来前景。

在《对埃尼公司弗朗哥·贝尔纳贝的采访：独立的领导》一文中，希尔和韦特劳弗记录下了贝尔纳贝是如何通过坚持自己的原则，顶住外界的压力和影响，独立领导埃尼公司渡过危机的经历。

在最后一篇文章《林肯电气公司国际扩张的惨痛教训》中，林肯电气公司的前首席执行官黑斯廷斯公布了他处理林肯电气公司盲目进行国际扩张带来的财政危机的经验，公司通过停止其在欧洲的大部分经营活动甩掉了包袱，通过复兴国内生产和销售改善了财政状况，通过聘用有国际经验的高层管理人员和董事会成员，使公司的国际业务顺利开展。

全书论据有力，案例生动，读来有振聋发聩、茅塞顿开之感。但是，战无定法，法无定则。本书虽为我们提供了危机管理的精辟范例，但企业实际工作中的情况却可能千差万别，需要区别对待，“只有自己的才是永恒的”。诚望广大读者能从本书中提取思想的火花，融入到自己的管理风格中去，并成就一番事业。更希望今后在此类书籍中可以收入中国管理精英们的成功范例，我们期待这一天的到来。

本书由陈松翻译，汪洱、崔麒为全书的校订做了大

Harvard Business Review

量工作。由于译者水平所限，书中如有不足之处，敬请读者指正。电子邮件：Wanger @ sino.trust.com.cn。

感谢中国人民大学出版社的麻众志先生以及本书的责任编辑林道君先生和于波女士，他们为本书的出版做了大量工作。

北京新华信商业风险管理有限责任公司

董事长 赵 民

2000 年 11 月

目 录

1. 对力求规避的危机的管理 1
诺曼·R·奥古斯丁
2. 当高级主管背叛了公司时 34
安诺格·夏尔马 爱德琳·F·克斯纳
3. 退货管理的战略方法 63
N·克雷格·史密斯 罗伯特·J·托马斯
约翰·A·奎尔奇
4. 当机立断:我们如何拯救了大陆
航空公司 88
格雷格·布伦尼曼
5. 媒体政策:什么媒体政策? 124
桑迪·索南费尔德
6. 裁员后,下一步怎么办? 151
苏西·韦特劳弗

目 录

7. 对埃尼公司弗朗哥·贝尔纳贝的采访：
独立的领导 183
琳达·希尔 苏西·韦特劳弗
8. 林肯电气公司国际扩张的惨痛教训 220
唐纳德·F·黑斯廷斯

Harvard Business Review

1. 对力求规避的危机的管理^①

诺曼·R·奥古斯丁

作者简介

诺曼·R·奥古斯丁 (Norman R. Augustine) 1997年退休之前，先后在马丁-玛丽埃塔 (Martin Marietta) 和洛克希德-马丁公司 (Lockheed Martin Corporation) 担任主席和首席执行官长达10年之久。退休之后，他执教于普林斯顿大学的工程与应用科学学院。在他职业生涯的早期，他曾在五角大楼担任过多项职务，官至陆军副参谋长。他还担任过美国童子军的主席，作为红十字会的主席已达8年。他曾被洛克希德-马丁公司、菲利普斯石油公司 (Phillips Petroleum)、宝洁公司 (Procter & Gamble) 和布莱克-德克尔公司 (Black &

① 原文发表于《哈佛商业评论》1995年11/12月号。重印号95602。

Decker) 聘为董事。他的有关管理的最新著作是与肯尼思·阿德尔曼合著的《由莎士比亚主管》(*Shakespeare in Charge*) 一书。

内容提要

新闻报道宣布了一家又一家企业陷入危机, 这些危机的发生像潮水的涨落一样有规律, 而且往往没有任何征兆, 也不是由于企业的直接管理失误造成的。企业危机覆盖的范围极广, 我们根本不可能将所有危机的种类都列举出来。在 1995 年的某一天, 《华盛顿邮报》(*the Washington Post*) 就报道了美洲雄鹰航空公司 (American Eagle Airlines) 的系列空难、奥兰治县的破产以及英特尔公司 (Intel) 奔腾处理器的瑕疵等危机事件。其他值得一提的危机还包括挑战者号航天飞机的爆炸、三里岛核反应堆的事故, 以及由于泰诺胶囊遭氰化物污染导致的系列死亡案件。

万幸的是, 诺曼·奥古斯丁认为, 每一次危机本身既包含导致失败的根源, 也孕育着成功的种子。发现、培育, 以便收获这个潜在的成功机会, 就是危机管理的精髓; 而习惯于错误地估计形势, 并令事态进一步恶化, 则是不良的危机管理的典型特征。奥古斯丁进而将危机管理划分为六个不同的阶段, 并相应地提出了具体的管理建议。这六个阶段分别是危机的避免、危机管理的准备、危机的确认、危机的控制、危机的解决和从危机中获利。

奥古斯丁承认，只有真正大胆或真正愚蠢的人才会认为，企业最高管理者仅凭一人之力就能成功地指导成千雇员的日常工作。但是他也认为，在商业活动中，危机管理是衡量一位首席执行官的影响力的一个重要方面。确实，企业的未来往往取决于作为管理者的他或她应付挑战的专业程度。

世事的起伏本来是波浪式的，人们要是能够乘着高潮勇往直前，一定可以功成名就；要是不能把握时机，就要终生蹭蹬，一事无成。我们现在正在涨潮的海上飘浮，倘不能顺水行舟，我们的事业就会一败涂地。

——威廉·莎士比亚

莎士比亚剧中的人物朱利叶（Julius）这段深具洞察力的话证明，莎士比亚不仅是一位天才的诗人和戏剧家，而且是一位优秀的商业家。一家又一家的企业陷入了危机，并成为报纸的头条新闻，像潮水的涨落一样规律地发生着，而且危机的发生往往没有任何征兆，有时也不是企业管理的直接失误造成的。1995年早些时候某天的《华盛顿邮报》就同时报道了美洲雄鹰航空公司遭遇的史无前例的系列空难、法国的地区交通航空公司制造的飞机与其中部分空难的可能联系、加利福尼亚州奥兰治县由于投机于金融杠杆类衍生工具招致的破产，以及英特尔公司奔腾处理器的瑕疵等危机事件。总的来看，坏消息集中到了一天，也许有人认为，这一切都是正常的。

当然，航空、金融证券和电脑行业并不是惟一需要面对危机的行业，1995年的动荡也不是绝无仅有的。历史上的商业危机非常多。1637年，对荷兰郁金香球茎的投机达到了顶峰，每个球茎的价格一度相当于今天的1 000美元，市场因无法维持下去而迅速崩溃，给那些投机者以及他们的支持者造成了巨大的金融危机。