

CRISIS MANAGEMENT

危机管理 实务与技巧

赵冰梅 刘 晖 编著

CRISIS MANAGEMENT

航空工业出版社

CRISIS MANAGEMENT

危机管理 实务与技巧

赵冰梅 刘 晖 编著

CRISIS MANAGEMENT

航空工业出版社

北 京

内 容 提 要

在危机管理理论成为社会热门话题的同时,人们渴望能够真正掌握其理论精髓从而指导实践。本书在借鉴国内外关于危机管理的最新理论和案例以及发达国家和企业处理危机事件的成功经验和做法的基础上,综合运用人力资源管理、市场营销、公共管理、公共关系学等理论和比较分析方法,紧密结合我国实际,创造性地从理论、实务、案例等三个层面,深入浅出地对危机管理从理论到实务技巧进行了全面的分析。尤其针对不同类型的危机处理进行了详细的解析,并提出相应解决技巧。本书内容涉及到企业危机管理、公共危机管理和个人危机管理三个方面,其中企业危机管理包含了财务、组织、营销、人力资源、公共关系、沟通管理危机等内容。

本书适合于关注危机管理的企业、政府相关部门的管理者阅读,也可供高校管理专业的师生、研究者参考。

图书在版编目(CIP)数据

危机管理实务与技巧/赵冰梅,刘晖编著. —北京:航空工业出版社,2007. 8

ISBN 978-7-80243-003-7

I. 危… II. ①赵…②刘… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第129278号

危机管理实务与技巧

Weiji Guanli Shiwu yu Jiqiao

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号 100029)

发行部电话:010-64919539 010-64978486

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2007年8月第1版

2007年8月第1次印刷

开本:787×960 1/16

印张:14.25 字数:280千字

印数:1—4000

定价:28.00元

优秀的企业安度危机，平庸的企业在危机中消亡，只有伟大的企业在危机中发展自己。

英特尔公司前总裁兼首席执行官——安德鲁·格罗夫

前 言

小到个人、大到国家，生活中每天都在发生着各种各样的危机：社会之中，火灾、风暴、地震、洪水等自然灾害虎视眈眈，威胁着人类安全。天灾之外，更有人祸：突发事件、恐怖活动、疾病传播、环境恶化……各种情况让人应接不暇，猝不及防。如亚洲金融危机、吉尔吉斯斯坦政治动乱事件、历届日本首相参拜靖国神社而引发的与中国、韩国等周边国家关系的危机、中国与欧盟之间的反倾销危机等，我们生存在一个危机如影随形的时代！

以因特网为代表的新经济的兴起，使当今社会处于信息极度畅通和爆炸的状态，“蝴蝶效应”越发明显：任何一个地区发生的任何一个事件，都存在以即时性的速度被世界其他地区所知晓和掌握的可能性。特别是对一个知名企业而言，哪怕一个很小的事件，处理不当都可能引起轩然大波，这种持续性、爆发性、危害性控制不当也许就会使组织一蹶不振，甚至轰然倒塌，我国“三株口服液”的悲剧应该不再重演。危机是由一系列细小事件逐渐发展而来的，如果我们能够防微杜渐，就能够很好地预防危机。即使是危机不可避免，如果一个组织有着很健全的危机处理机制，不仅可以使危机损害降低到最低程度，甚至会使危机变为转机，使组织的知名度和美誉度不断提升。

我国的危机管理是在 20 世纪 90 年代后期逐步发展起来的，目前尚属于起步阶段，关于危机管理理论市面上有着不少版本的论著，但专门研究其实务技巧的书目前尚属空白。在多年的理论教学中，我们深深认识到当今社会是一个竞争的社会，当代大学生，特别是学习经济管理专业的学生更需要掌握一种应用性技能。从这个角度出发，我们在专业教学的基础上，凭借多年的积累，精心选择材料和案例，从应用的角度诠释了什么是危机管理、各行各业如何应对危机以及危机管理的经典案例点评等很多有关危机管理实务与技巧方面的问题，重点放在分析企业危机管理的技巧上。参加本书编著的两位作者都是公共关系方面的资深专家，有着多年丰富的教学经验和为政府、企业相关部门进行咨询、培训的经验。可以说，这部书的问世为我国危机管理理论的普及和应用进行了可贵的尝试。

编 者

2007 年 7 月于沈阳航空工业学院

目 录

理 论 篇

第1章 危机管理概述	(3)
1.1 相关概念的界定	(3)
1.2 危机管理理论渊源和发展	(8)
1.3 危机管理的特征与原则	(10)
1.4 危机管理与相关学科的关系	(15)
第2章 危机管理的过程	(18)
2.1 危机管理的几个阶段	(18)
2.2 危机管理的主要技巧	(22)
2.3 危机管理的常见雷区	(37)

实 务 篇

第3章 财务危机管理	(49)
3.1 安然财务丑闻引起的反思	(49)
3.2 预防财务危机的技巧	(50)
第4章 营销危机管理	(63)
4.1 营销危机概述	(63)
4.2 企业开展危机营销的技巧	(65)
4.3 营销危机的预防与处理	(68)
第5章 组织危机管理	(76)
5.1 组织危机的主要表现	(76)

5.2 对组织机制危机管理的建议	(77)
第6章 人力资源危机管理	(80)
6.1 人力资源危机的主要表现	(80)
6.2 人力资源危机的预防	(83)
6.3 日立公司人力资源危机管理——“待业减薪，营造危机意识”	(85)
第7章 危机沟通管理	(87)
7.1 危机管理中的沟通原则	(87)
7.2 危机管理中的内部沟通	(90)
7.3 危机管理中与利益相关者的沟通	(92)
第8章 危机公关	(97)
8.1 几种常见的公共关系危机的征兆	(97)
8.2 如何防范公共关系危机	(98)
8.3 公共关系危机产生的根源	(99)
8.4 化解公共关系危机	(100)
第9章 外部环境变化的危机管理	(104)
9.1 对企业构成威胁的宏观环境因素	(104)
9.2 宏观环境变化的危机预防	(105)
9.3 宏观环境变化的危机处理	(106)
9.4 自然灾害的危机管理	(108)
第10章 公共危机管理概述	(110)
10.1 公共危机管理的含义	(110)
10.2 公共危机管理与企业危机管理的区别	(111)
10.3 公共危机管理的基本原则	(112)
10.4 公共危机管理机制的构建	(113)
第11章 公共危机管理的处理技巧	(117)
11.1 建立公共危机管理的预警和救治机制	(117)
11.2 美国公共卫生防范体系——抗击 SARS 危机的有力武器	(120)

第 12 章 一些国家危机管理的经验与做法	(122)
12.1 世界各国危机管理概况	(122)
12.2 各国危机管理立法情况概述	(125)
第 13 章 关于公共危机管理的思考	(130)
13.1 “9·11”事件带来的思考——人为公共危机管理的处理	(130)
13.2 我国公共危机管理现状及存在的问题	(133)

案 例 篇

第 14 章 国内外成功危机管理典范案例分析	(139)
14.1 积极预防危机案例——小天鹅的末日管理	(139)
14.2 营销危机处理案例——百事可乐针头事件	(144)
14.3 沟通解决危机——中美史克 PPA 事件	(149)
14.4 勇于承担责任——强生“泰诺”案例	(153)
14.5 坦诚面对——ValuJet 从重大的空难中复原	(155)
14.6 重拳出击——香港“假货风波”	(158)
第 15 章 国内外失败危机管理典范案例	(160)
15.1 危机意识的匮乏——巨能钙的“双氧水”风波	(160)
15.2 危机管理计划的缺乏——埃克森原油泄漏事件	(161)
15.3 诚信缺失——罗氏“达菲”风波	(163)
15.4 组织机制危机——“标王”秦池的勾兑风波	(165)
15.5 沟通危机——奔驰被砸风波	(166)
15.6 逃避责任——索赔“雅芳”	(170)
15.7 2005 年以来中国危机事件透视	(174)
第 16 章 危机管理案例的经验与教训	(177)
16.1 突发事件危机管理——美国“9·11”事件危机处理	(177)
16.2 公共卫生危机管理——中国 SARS 危机管理	(186)
16.3 可口可乐中毒事件	(194)
16.4 中电通信的手机风波	(197)

第 17 章 个人形象危机管理	(200)
17.1 正面案例——“9·11”事件中布什的个人形象	(200)
17.2 反面案例——“水门事件”中的尼克松个人现象	(202)
附录	
F1. 我国的电力短缺危机	(204)
F2. 美国总统的各种“门”危机	(209)
F3. 我国 2004 年 SARS 复现及禽流感出现的危机管理	(211)
参考文献	(215)
后记	(217)

理论篇

The background is a grayscale abstract composition. It features several large, overlapping circles or lens-like shapes. A central, vertically oriented lens shape is prominent, with a dark, textured area at its base. The overall effect is a sense of depth and geometric complexity.

一根火柴棒价值不到 1 角钱，一栋房子价值数千万元，但是一根火柴棒却可以摧毁一栋房子，可见微不足道的潜在破坏力，一旦发作起来，其攻坚灭顶的力量无物能御；

叠 100 万张骨牌，需费时 1 个月，但倒骨牌却只要十几秒钟；

累积成功的实业，需耗时数十载，但要倒闭，却只需一个错误决策；

修养被人尊敬的人格，需要终生的磨练，但人格破产却只需要做错一件事。

一根火柴棒对于个人来说它主要是下列四项：

无法自我控制的情绪、不理智的决策、顽固不化的个性、狭隘无情的心胸。

反思一下，我们随身携带几根火柴棒？

1.1 相关概念的界定

危机相对于人类生活中正常的社会关系秩序而言，它可以在一个企业、一个地域发生并造成有限影响，也可以在一国或全球范围内发生，并造成全球性影响。确切地说，危机是一系列中止和平进程或瓦解社会正常关系，影响企业日常经营、秩序的事件，其正在迅速展开，并不断增加着危险，迫使相关的系统必须在有限的时间内做出反应和抉择，采取更多的控制或调节行动，以维持系统生存的危急和紧迫时刻。

1.1.1 危机的含义

20 世纪中后期，人们开始系统地专注于危机管理研究，危机管理被广泛运用于企业、政府、媒体等方方面面。关于危机的主要定义如下。

赫尔曼（Hermann, 1972）将危机定义为一种形势，在这种形势中，决策者的根本目标受到威胁，做出反应的时间有限，形势的发生出乎决策者的意料。

福斯特（Foster, 1980）认为，危机具有四个显著特征：急需快速做出决策，严重缺乏训练有素的员工，严重缺乏物质资源，时间极其有限。



罗森塔尔 (Rosenthal, 1989) 和皮内伯格 (Pinenburg) 将危机界定为: 对一个社会系统的基本价值和行为架构产生严重威胁, 并且在时间性和不确定性很强的情况下必须做出关键性决策的事件。

巴顿 (Barton, 1993) 提出, 危机是一个引起潜在负面影响的具有不确定性的重大事件, 可能对组织及其员工、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害。巴顿明确地将危机的影响扩大到组织及其员工的声誉和信用层面, 并认为组织在危机中的形象管理是非常必要的。

西格 (Seeger, 1998) 等人认为, 危机是一种能够带来高度不确定性和高度威胁的、特殊的、不可预测的、非常规的事件或一系列事件。

综上所述, 危机是一种状态。

1.1.2 危机的特征

了解危机的特征, 是组织有效识别危机的前提。否则, 对于危机的识别就可能出现盲点。一般而言, 危机主要有如下特征。

(1) 危害性与机遇性

古人云: “祸兮, 福之所倚; 福兮, 祸之所伏。” 危机常常呈现出两重性的特征。一方面, 危机常常是在一瞬间发生, 给当事者带来很大程度的混乱和惊恐, 从而造成决策失误以至巨大的损失。如对企业而言, 危机不仅会破坏企业当前正常的生产、经营秩序, 而且会破坏企业可持续发展的基础, 对企业未来的发展造成不利的影响, 甚至还可能威胁到企业的生存。但另一方面, 危机同时也预示着机遇。危机爆发使组织认识到自己的不足, 及时有效克服自己的弱点, 避免更大危机的爆发, 而且, 危机爆发后如果组织的危机处理巧妙得当, 还可以使组织化险为夷, 形成新的发展机会。

如瑞士前著名的一级方程式赛车手劳达建立的劳达航空公司, 经营着从瑞士滑雪圣地到世界各地的航线, 凭借其优质、富有特色的服务, 劳达公司牢牢地占领着这一细分市场。20 世纪 80 年代, 正当劳达公司准备通过并购壮大规模的时候, 公司的一架客机坠毁。由于缺乏有效危机处理机制, 罹难者家属赔偿和随之而来的乘客流失使劳达航空公司很快就消亡了。相反, 杭州未来食品公司 1997 年在四川内江成功处理婴儿中毒事件, 不但使未来米粉在当地的销量直线上升, 而且使未来食品公司得以在四川安营扎寨, 建立生产基地。

(2) 突发性和紧迫性

“冰冻三尺, 非一日之寒”, 组织自身因素所导致的危机爆发前大都有一定的征兆, 是由一系列细小的事件逐渐演进、发展起来的。然而由于人们的疏忽, 对这些细小的事件知之甚少, 或者对这些细小的事件习以为常、视而不见。因此, 危机的爆发经常出于人们的意料之外, 危机爆发的时间、地点以及影响的程



度常常是人们始料未及的。

【案例】1984年联合碳化物公司在印度博帕尔的工厂发生的毒气泄漏事件造成3000人死亡,40000人受伤。其实,在事件发生之前的3个月已经有了危机的征兆,联合碳化物公司的内部文件中已经明确指出:如果任何异氰酸甲酯储气遭遇水就可能发生毒气外泄,而且该工厂过去仅毒气外泄的记录已多达107次,其中异氰酸甲酯与光气混合达22次。然而由于该文件并未引起该工厂的重视,才最终导致毒气泄漏这一恶性事件的发生。

由于组织外部因素所造成的危机,如地震、洪水等自然灾害、国家政策的突然变化造成的损失等更是由人们难以控制的客观因素引发的,带有偶然性和随机性,因此危机具有突发性。

(3) 社会性和广泛性

大众传播业的发展,信息传播渠道的多样化、时效的高速化、范围的全球化,使得组织危机情境会迅速成为公众关注的焦点,成为各种媒体追逐的“新闻素材”,甚至有关危机的信息传播比危机事件本身发展还要快。因为社会公众有关危机信息的主要来源是各种形式的媒体,而媒体对危机报道内容的选择和对危机报道的态度影响着公众对危机的看法和态度。因此,在危机信息的传播中,媒体影响力不可低估。对于危机的利益相关者而言,由于危机涉及他们的切身利益,因此他们对危机事态的发展以及组织对危机采取的措施十分关注。有些组织在危机爆发后由于不善于与媒体沟通,导致危机不断升级,社会反响对组织极其不利。

1.1.3 危机的类型

危机从不同角度可以划分出多种类型:从危机的表现上划分为灾变危机、运行危机、形象危机、媒体危机几种类型;从危机产生的原因上分有自然危机、管理危机、经营危机、运营危机;以危机的范围为分类标准,可以将危机划分成内部危机和外部危机。本书以后者作为分类标准进行理论阐述和案例分析。

(1) 外部危机

外部危机是由组织外部原因导致的,对组织的具体运营和生产经营造成不利影响的危机,如政治危机、经济危机、自然危机、并购危机、社会危机、产业和科技进步危机等。

① 政治危机

由于政治因素引起的组织危机,如政府更迭、政府禁令、国与国之间的政治关系破裂、政府间的经贸摩擦等。如中美之间2001年南海撞机事件而突发的危



机、2005年3月吉尔吉斯斯坦发生的国家内乱危机等。

②社会危机

由于社会因素导致的危机，如传染病、社会舆论、战争等。例如，2003年伊拉克战争、2003年以中国为主体的SARS病毒传播危机等，为有关国家及组织的生产和生活甚至心理上都造成了较大的危害和伤害。

③经济危机

由于经济因素导致的危机。任何一次经济危机都会使许多的组织无法继续生存下去。例如，1933年世界经济大萧条，20世纪80年代海南房地产市场泡沫危机，1997年爆发的亚洲金融风暴危机等。

④自然危机

由于自然环境因素导致的组织经营危机，如地震、水灾、旱灾、病虫害等。1998年中国台湾地区的龙卷风侵袭危机，2005年美国南加州的暴风雪侵袭亦造成极大的灾害，尤其是2005年的印度洋海啸在极短的时间内即夺去了数十万人的生命。

⑤高科技引发的危机

进入21世纪后，以因特网为代表的数字化革命日新月异，产业竞争明显加剧。随着科技的进步，人们对各种疾病及导致疾病的原因有了更为深刻的认识，尤其是检测手段和技能的提高，将实际上存在的潜在威胁因素检测出来，从而导致组织危机的发生。如2005年4月中旬，由传媒报道高露洁、洁诺、黑人牙膏“被检测含三氯生致癌事件”，2005年3月宝洁“SK-II产品夸大宣传及人身伤害”而被撤柜事件等。

(2) 内部危机

由组织内部原因导致的、对日常运营和经营产生危害或潜在危害的危机。

①组织战略危机

随着生产规模的扩大和市场网络的拓展，一些组织跨地区甚至跨国销售产品。由于忽视或者不了解所涉足区域或国家当地文化传统、消费偏好，以及对组织未来发展判断失误从而制定出不切实际的组织战略而导致的失误。如三株集团的盲目扩张，2004年耐克公司在中国播放的“恐惧斗室”广告、丰田“霸道广告”事件危机等。

②组织人才危机

21世纪最重要的是人才。如果组织非正常地出现高层人才流失和集体跳槽事件，那么对组织后续发展影响非常不利。这里的人才包含两方面，一方面指由于高管之间意见不和产生分歧、公开发表不良的演说或被除名、行贿受贿等行为而产生的危机，例如，美国安然公司丑闻、朗讯中国公司高管行贿事件、创维黄



宏生被拘事件、惠普前 CEO 卡莉因业绩问题被董事会辞退事件、健力宝老板张海被拘事件等；另一方面指人才集体流失，如陆强华率领 100 多名骨干从创维离职，TCL 手机原中高层人马集体跳槽长虹手机（国虹通信公司）、保暖内衣企业间频繁的人员集体跳槽事件等都属于这类危机。

③企业财务危机

组织过快扩张或者经营不善等导致财务资金严重不足、无资金来源以及银行突然停贷而导致资金链断裂而产生的危机。这样的危机往往是致命的，足以葬送一个组织。如中国最大民营企业、资本炒作高手“德隆系”的崩塌，金正 DVD 资金链崩溃，熊猫易美手机财务危机等都是这样的典型案例。

④生产安全危机

由于安全意识淡薄、工作过程麻痹或者根本就不具备生产条件而擅自开工所导致的生产事故，如 20 世纪 90 年代末辽宁、河北、河南、山西等地频发的恶性矿难，2005 年 3 月底江苏淮安氯泄漏事件等。

⑤企业形象及信誉危机

组织遭遇突发事件或被竞争对手和已离职员工的恶意攻击和诽谤、组织在产品质量上、商标使用上缺乏规范或者商标被恶意抢注、企业被法律诉讼等产生的危机。例如，格兰仕公司产品因宣传夸大被罚款，西门子在海外抢注海信商标、三菱“帕杰罗”危机、东芝“笔记本缺陷”、本田雅阁因零件缺陷被召回事件、巨能钙“双氧水”事件等。

⑥劳资关系危机

拖欠工人工资、不承诺应支付的福利、对不同国别的劳工区别对待、故意或无偿加强工人的劳动强度等原因引起劳资关系破裂，产生工人集体罢工、消极怠工等情况。例如，2004 年普华永道公司北京、上海等地员工消极怠工事件，沃尔玛中国公司“拒建工会”事件。

⑦商业机密危机

组织赖以生存的或者对组织具有重要作用的商业机密被泄露，而严重影响组织业务开展或者组织遭受重大损失的危机。如组织内部员工泄密和组织自身管理不善而被其他组织窃取机密等。

⑧并购危机

在外部公共关系方面，对于组织之间的并购行为，主要存在这样几种：一是外界对并购方的整合能力的质疑；二是与被并购方有很深的历史情结；三是对组织人事变动高度敏感，特别是中高层的人事变动；四是对被并购方的信心问题；五是并购方与被并购方互不信任；六是两种不同组织文化的冲突与碰撞，如不同体制之间的民营和国有以及不同地域之间的国内与国外文化观念、价值的迥异等。



1.2 危机管理理论渊源和发展

1.2.1 危机管理理论的发展历程

危机管理这一概念是美国学者于20世纪60年代初提出的。危机管理作为一门学科,首先被运用于外交和国际政治领域。早期,危机理论是西方政治学研究的传统课题,主要分析的是政治危机,包括政治制度变迁、政权与政府的变更、政治冲突和战争等。危机管理研究的目的是探索政治危机的根源,寻找处理和应对政治危机、维护政治稳定或促进政治变革的方法;研究方式主要是学院式研究和经验性研究;研究方法则是定性或思辨性的。

20世纪60~80年代,西方危机管理的研究出现了一次高潮,研究领域从政治领域向经济、社会领域扩展,从自然灾害领域向公共危机管理领域扩展,危机管理成为一门学科,形成了企业危机管理和公共危机管理两个既独立发展又相互融合的学科分支,大量危机管理著作出版,危机管理成为大学的学科和专业,也成为一种社会职业。

西方公共危机管理研究出现高潮有以下历史背景。

①20世纪60~80年代世界风云变幻、社会动荡不安,社会主义与资本主义两大阵营对抗,美国与苏联在全球进行争霸,亚洲、非洲一些国家在民族独立后政治不稳、战争不断,全球南北差距不断拉大、冲突日益凸显。

②一些国家进入现代化国家行列,经济、社会系统日益庞大和复杂,公共管理领域迅速扩张,任何薄弱环节都可能带来巨大的灾难,形成整个公共管理领域的问题;另一些国家正处于向现代化的发展过渡之中,矛盾冲突更多而且更易于爆发,如亚洲金融危机。

③人类社会在现代化的进程中,对自然资源破坏严重,自然则以生态灾难对人类进行报复,自然灾害带来的损失日益巨大,如印度洋海啸。

正是在这种背景下,危机研究成为政治学、经济学、社会学、管理学直面的重要课题。与此同时,公共危机管理理论的相关理论基础和分析工具也逐渐成熟:政治学的行为主义走到巅峰,经济学从凯恩斯主义到新自由主义和新制度主义的理性复归,行政学经历了从古典行政到公共行政再到公共管理的范式转变,社会学有了对市民社会和非政府组织的研究,心理学的发展则提供了从个体心理分析到社会心理分析的方法,信息经济学、博弈论则为危机冲突研究提供了新的分析框架和工具,对灾害的研究形成了灾害学理论。总之,公共危机管理理论发展高潮的出现既是时代的需要,也是相关学科理论发展到一定程度的产物。

20世纪80年代,西方企业界开始在企业内部运用危机管理方法。例如,美