

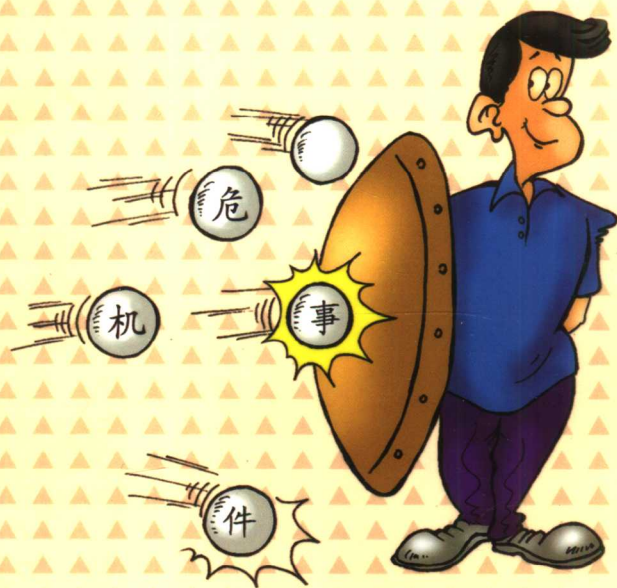
浓缩理论精华 盘点典型案例

精辟的分析、诙谐的漫画，助你轻松、快速掌握危机管理的精髓！

# 反败为胜

如何建立有效的危机管理体系

◎ 游昌乔 著



图解版



中国水利水电出版社  
www.waterpub.com.cn

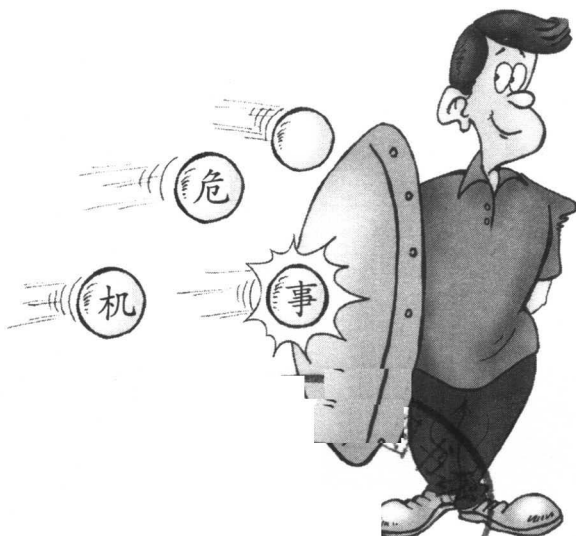
**浓缩理论精华 盘点典型案例**

精辟的分析、诙谐的漫画，助你轻松、快速掌握危机管理的精髓！

# 反败为胜

如何建立有效的危机管理体系

◎ 游昌乔 著



中国水利水电出版社

[www.waterpub.com.cn](http://www.waterpub.com.cn)

**图书在版编目 (CIP) 数据**

反败为胜：如何建立有效的危机管理体系 / 游昌乔著.

—北京：中国水利水电出版社，2007

ISBN 978-7-5084-4403-1

I. 反… II. 游… III. 企业管理 IV. 270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 021807 号

|       |                                                                                                                                                                         |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 书 名   | 反败为胜：如何建立有效的危机管理体系                                                                                                                                                      |
| 作 者   | 游昌乔 著                                                                                                                                                                   |
| 出版 发行 | 中国水利水电出版社（北京市三里河路 6 号 100044）<br>网址：www.waterpub.com.cn<br>E-mail: mchannel@263.net（万水）<br>sales@waterpub.com.cn<br>电话：（010）63202266（总机） 68331835（营销中心）<br>82562819（万水） |
| 经 售   | 全国各地新华书店和相关出版物销售网点                                                                                                                                                      |
| 排 版   | 北京万水电子信息有限公司                                                                                                                                                            |
| 印 刷   | 北京市天竺颖华印刷厂                                                                                                                                                              |
| 规 格   | 787mm×1092mm 16 开本 13 印张 150 千字                                                                                                                                         |
| 版 次   | 2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷                                                                                                                                       |
| 印 数   | 0001—6000 册                                                                                                                                                             |
| 定 价   | 29.80 元                                                                                                                                                                 |

凡购买我社图书，如有缺页、倒页、脱页的，本社营销中心负责调换

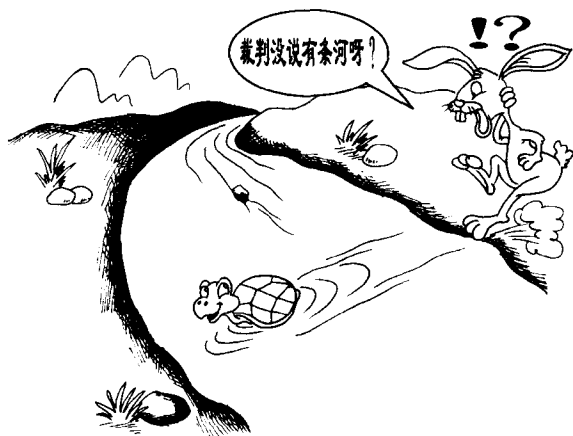
版权所有·侵权必究

## 前 言

话说龟兔赛跑中兔子因轻敌失败后，极度地不服气：“我轻盈矫捷，怎么会跑不过背着一口锅的乌龟呢？”于是兔子给乌龟再下战书，决定再战，并在床头挂上了“卧薪尝胆，洗血耻辱”的标语。而乌龟则因为第一次比赛的胜利信心大增，无比轻松地哼起了小调：“慢慢地陪着你爬，直到爬到永远……”

比赛的时刻到了。由于种种突如其来的危机，导致龟兔赛跑不同版本的故事上演。

1. 乌龟穿着特制跑鞋，兔子却仍然穿着老掉牙的普通鞋。结果乌龟行走如飞，兔子惨败。
2. 兔子一不留神，一头撞在路边的岩石上，结果头破血流，未能到达终点。
3. 途遇河流，兔子是旱鸭子，无奈铩羽而归。



4. 兔子求胜心切，发令枪一响便夺命狂奔。结果南辕北辙，跑错了方向，虽然累得筋疲力尽，但根本不是要到的目的地，金牌还是归了乌龟。

5. 时逢非典期间，要求比赛双方都戴口罩。结果口罩蒙住了乌龟的眼睛，看不见方向。乌龟败。

6. 乌龟成了明星后，《动物报》的狗仔队专盯乌龟，诸如《长跑明星的不光彩恋情》、《为什么会是它？——乌龟有贿赂嫌疑》等报道如重磅炸弹在动物中炸开了，使乌龟心力憔悴，比赛走神，兔子胜。

7. 在赛事组委会的例行体检中，组委会发现乌龟的食品中竟然含有兴奋剂，取消了乌龟的比赛资格。虽然乌龟满腹冤屈，但也无可奈何。

8. 乌龟在比赛过程中肚子痛，无法坚持到底。

.....

天有不测风云，人有旦夕祸福。在商海中搏击的企业，作为市场生态链上的一环，无论你是兔子还是乌龟，都会不可避免地遇到各种各样的危机。这就如同在战场上没有常胜将军一样，在现代商场中也没有永远一帆风顺的企业，任何一个企业都有遭遇挫折和危机的可能性。从某种程度上讲，企业在经营与发展过程中遇到挫折和危机是正常的，也是难免的，危机是企业生存和发展中的一种普遍现象。

某机构公布的《京沪两地企业危机管理现状研究报告》显示，如果将正面临一两种危机的企业界定为一般危机状态企业，将正面临三四种危机的企业界定为中度危机状态企业，将正面临五种以上危机的企业界定为高度危机状态企业，那么目前有超过半数的被访企业处于中高度危机状态之中（其中40.4%的企业处于中度危机状态，14.4%的企业处于高度危机状态），仅有45.2%的被访企业处于一般危机状态。

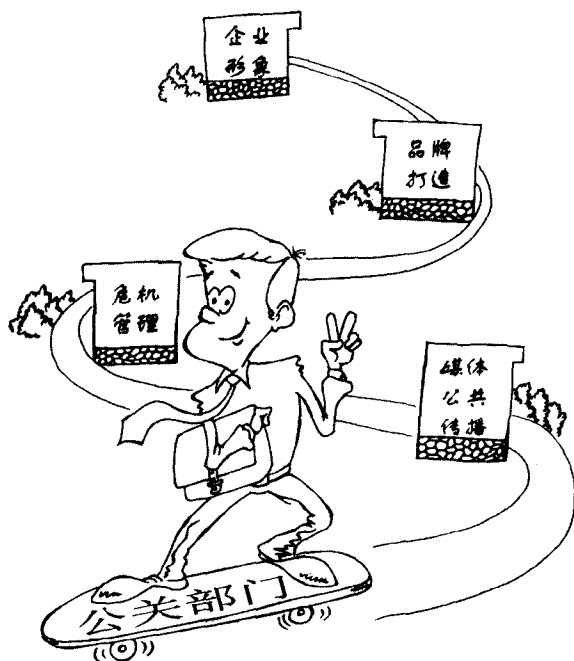
联合响应公司对《财富》杂志评选出的全球最佳 1000 家公司所做的调查发现，在受访的经理人员中，有 54% 的人认为，他们所在的最高管理层对如何处理潜在的危机日益重视。

而公关人员对世界排名前 500 名企业的董事长和总经理所做的调查表明，有 80% 的被调查者认为，现代企业面对危机就好像人面对死亡一样，已成为不可避免的事情；74% 的被调查者认为曾接受过严重的危机挑战。

上海盛大网络发展有限公司于 2004 年 1 月登陆纳斯达克股市。盛大总裁陈天桥在 2003 年 10 月接受记者采访时称：“我现在 80% 的时间和精力是用来应付各种各样的风险，而不是像公司成立初期花这么多时间和精力钻研业务。我当的不是 CEO，而是首席风险官 CRO（Chief Risk Officer）。 ”



世界营销大师科特勒说过这样的话：过去企业的竞争力主要靠的是高科技、高质量，而现在却要强调高服务和高关系。高服务和高关系就是指企业在竞争生存中的公共关系，包括企业形象的树立和维护、品牌的打造和管理、政府关系的协调、媒体公共传播以及企业的危机管理等等。如果把企业比喻成一台机器，那么公关部门就是润滑剂，有了它，各个环节才能运行顺畅。



戴姆勒-克莱斯勒公司的沟通总监朱莉·若哈姆说：“如果你仅仅关注于30秒的商业电视广告的话，你就陷入大麻烦了。”宝洁公司的全球营销官詹姆斯·斯滕格尔说：“简单把产品信息推向消费者的时代已经结束了。”

事实的确如此。科学技术越来越发达，社会生产力越来越进步，利益群体越来越多元化，目标对象构成越来越复杂，信息传递越来越快捷，地球越变越小。因此，任何一点风吹草动都可能使企业陷入危机。如何成功地处理危机是每个企业不能回避的问题，也是每个企业必须正视的挑战。

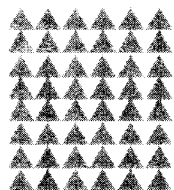
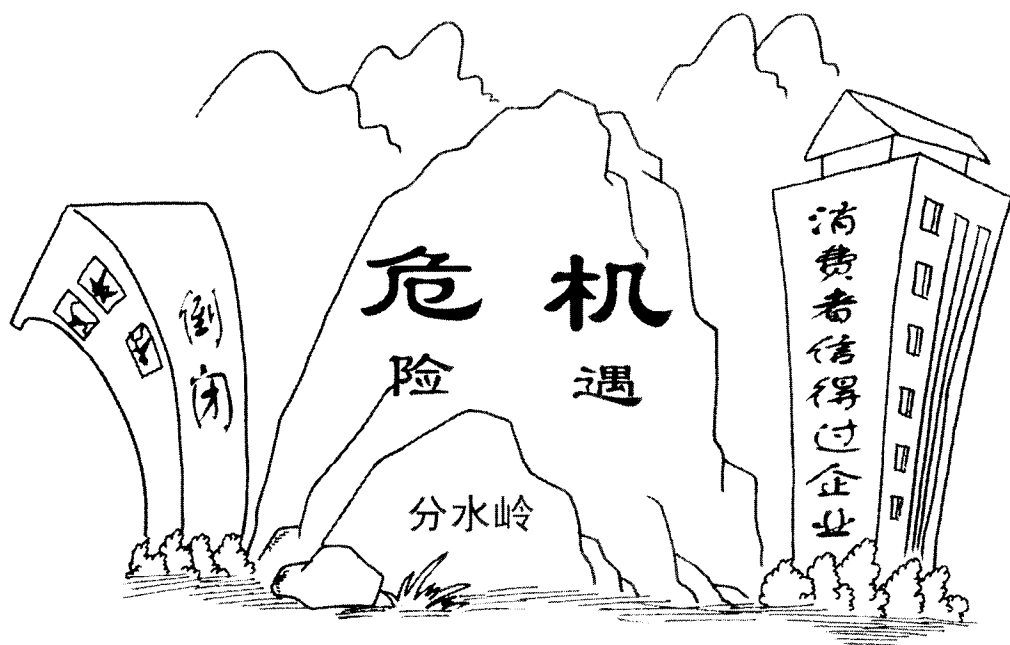
那么如何建立一个有效的危机管理体系，从而能够成功地预防危机、处理危机，甚至反败为胜，在危机中恢复并得到发展呢？本书创导性地提炼了“危机管理6C原则”，同时最先将危机管理体系解构为6个相互依存、相互呼应的子体系，既丰富了我国危机管理理论，又为企业解决了危机管理的难题，使企业管理者能够在危机管理实践中化繁就简、举重若轻。

# 目 录

## 前言

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| <b>第一章 危机概述</b> .....           | 1   |
| 第一节 危机的定义和特点.....               | 3   |
| 第二节 危机的辩证认识.....                | 10  |
| <b>第二章 危机管理概述</b> .....         | 29  |
| 第一节 危机管理的核心内容.....              | 31  |
| 第二节 危机管理的目的.....                | 31  |
| 第三节 危机管理的任务.....                | 33  |
| <b>第三章 危机管理体系 6C 原则</b> .....   | 35  |
| <b>第四章 危机管理体系的 6 个子体系</b> ..... | 45  |
| 第一节 意识体系——居安思危.....             | 47  |
| 第二节 预警体系——未雨绸缪.....             | 55  |
| 第三节 组织体系——雷厉风行.....             | 62  |
| 第四节 计划体系——胸有成竹.....             | 70  |
| 第五节 指挥体系——有条不紊.....             | 78  |
| 第六节 评估和分析体系——前事不忘.....          | 82  |
| <b>第五章 危机沟通的原则</b> .....        | 87  |
| 第一节 “两要”原则.....                 | 89  |
| 第二节 “两不要”原则.....                | 95  |
| <b>第六章 危机公关的 5S 原则</b> .....    | 105 |
| 第一节 承担责任原则.....                 | 107 |
| 第二节 真诚沟通原则.....                 | 108 |
| 第三节 速度第一原则.....                 | 110 |

|                               |            |
|-------------------------------|------------|
| 第四节 系统运行原则.....               | 112        |
| 第五节 权威证实原则.....               | 114        |
| <b>第七章 案例篇 .....</b>          | <b>117</b> |
| 第一节 2005 年十大危机公关案例.....       | 119        |
| 创维勇闯“虎山行” .....               | 119        |
| 广州本田：雅阁深陷“婚礼门” .....          | 123        |
| 肯德基：苏丹红闯祸.....                | 127        |
| 宝洁 SK-II：官司虽胜，市场犹败.....       | 130        |
| 高露洁：有致癌嫌疑？ .....              | 133        |
| 雀巢“碘超标”：强辞夺理终成空.....          | 136        |
| 光明“回锅奶”：嘴硬不是硬道理.....          | 139        |
| 戴尔“妖魔化营销”：搬起石头砸了自己的脚.....     | 142        |
| “95%啤酒含甲醛”风波：官界业界一起唱戏.....    | 145        |
| 顾维军被抓：机关算尽太聪明.....            | 148        |
| 第二节 2006 年十大危机公关案例.....       | 153        |
| 芝华士：勾兑谎言？ .....               | 153        |
| 博士伦：回收润明护理液.....              | 156        |
| 丰田锐志：发动机漏油.....               | 162        |
| 欧典：相当会开“国际玩笑” .....           | 165        |
| 富士康：3000 万元天价索赔.....          | 171        |
| 柯达相机：遭集体投诉.....               | 175        |
| SK-II：重金属超标？ .....            | 179        |
| 索尼：起火电池惹火上身.....              | 184        |
| 如烟：含高浓度尼古丁受质疑.....            | 187        |
| 本田 CRV：“外八字”终于被召回.....        | 191        |
| <b>附录 国家突发公共事件总体应急预案.....</b> | <b>193</b> |



## 第一章 危机概述

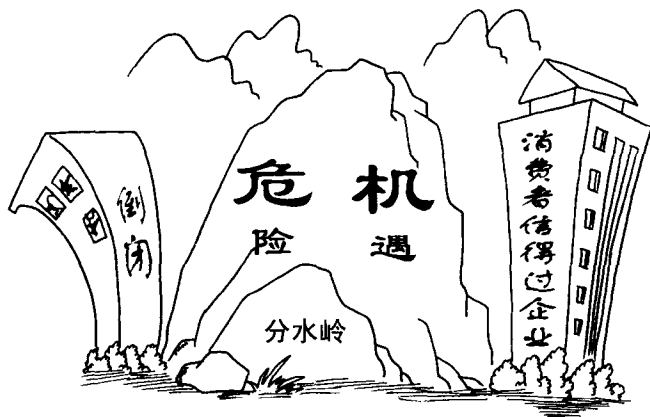
## 第一节 危机的定义和特点

## 第二节 危机的辩证认识

## 第一节 危机的定义和特点

### 一、危机的定义

人们一直试图全面而确切地对“危机”进行定义，但是实际上危机事件的发生却有着千变万化的现实场景，很难一言以蔽之。有人认为，只有中国的汉字能圆满地表达出危机的内涵，即“危险与机遇”，是组织命运“转机与恶化的分水岭”。



我们来回顾一下许多学者从不同角度对危机的理解：

赫尔曼（Hermann）：危机是指一种情境状态，在这种形势中，其决策主体的根本目标受到威胁且作出决策的反应时间很有限，其发生也出乎决策主体的意料之外。

福斯特（Forster）：危机具有四个显著特征，即急需快速作出决策、严重

# 反败为胜

如何建立有效的危机管理体系

缺乏必要的训练有素的员工、相关物资资料紧缺、处理时间有限。

罗森塔尔（Rosenthaland）和皮恩伯格（Pijnenburg）：危机是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，必须对其作出关键性决策的事件。

巴顿（Barton）：危机是一个会引起潜在负面影响的、具有不确定性的事件，这种事件及其后果可能对组织及其员工、产品、资产和声誉造成巨大的伤害。

班克思（Banks）：危机是对一个组织、公司及其产品或名声等产生潜在的负面影响事故。

里宾杰（Lerbinger）：危机是对企业未来的获利性、成长乃至生存具有潜在威胁的事件。他认为，一个事件发展为危机，必须具有以下3个特征：其一，该事件对企业造成威胁，管理者确信威胁会阻碍企业目标的实现；其二，如果企业没有采取行动，局面会恶化且无法挽回；其三，该事件具有突发性。

米托夫（Mirtoff）和皮尔逊（Pearson）：收集、分析和传播信息是危机管理者的直接任务。在危机发生的最初几个小时（或危机持续时间很长时的最初几天），管理者应同步采取一系列关键的行动。这些行动是“甄别事实，深度分析，控制损失，加强沟通”。

以上定义各有千秋，但都不是特别到位。危机因何而成为危机？危机的存在必须具有以下四个要素：

- 几乎来不及行动或反应
- 缺少信息或信息不明确
- 对人或物存在严重威胁
- 事态会随着时间的推移扩大

根据这四个要素，我们可以把危机定义为一种使企业遭受严重损失或面临严重损失威胁的突发事件。这种突发事件在很短时间内波及很广的社会层面，对企业或品牌会产生恶劣影响。而且这种突发的紧急事件由于其不确定的前景造成高度的紧张和压力，为使企业在危机中生存，并将危机所造成的损害降至最低限度，决策者必须在有限的时间限制下，做出关键性决策和具体的危机应对措施。

## 二、危机的四个特点

### ● 意外性

千里之堤，溃于蚁穴。由于企业内部因素所导致的危机在爆发前都会有一些征兆，但由于人为疏忽，对这些事件习以为常、视而不见，因此危机的爆发经常出于人们的意料之外，危机爆发的具体时间、实际规模、具体态势和影响深度，也是始料未及的。

### 伦敦地铁失火惨案

1987年11月8日，晚上7点30分左右，英国伦敦地铁站出口的电梯着火。但是人们都不相信会有火灾发生，都只是敷衍了事。一位经理级的雇员查看了一下火源，却未启动灭火系统。而在场的乘客也表现得很无所谓，没有人大喊着火，更没有人奔跑逃命。7点50分左右火势开始蔓延。直至凌晨42分，大火才被扑灭。官方统计确认，在这次火灾中，有30人丧命，20人严重受伤。

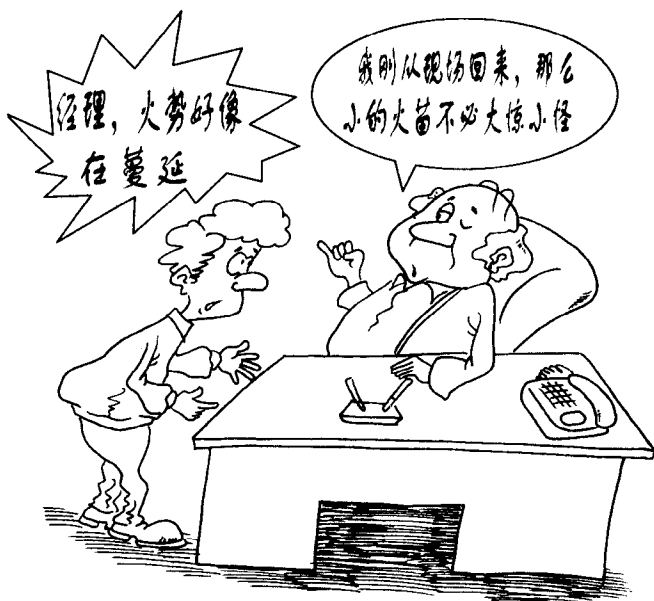
随后展开的调查表明，这次大火的火源是地铁站使用很久的木制结构的电梯。在过去的45年里，这种电梯已引发了18起火灾。而这不能不说是严重的失误，这种失误必须避免，否则危机还会发生。这次火灾后，有关部门



# 反败为胜

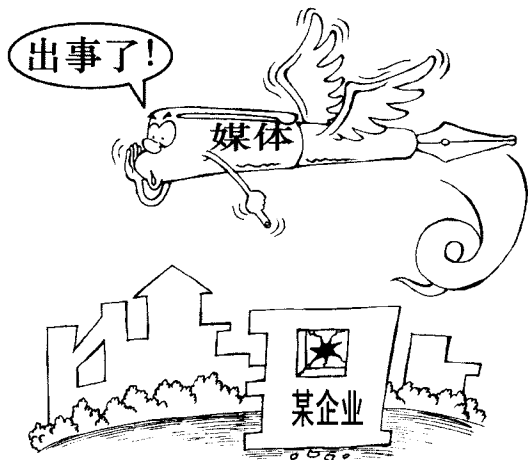
如何建立有效的危机管理体系

提出了 157 条改善意见，如在电梯上安装热监测器、装置自动灭火器、拆除木制结构的电梯、让员工参加应急管理课程培训等等。



## ● 聚焦性

进入信息时代后，危机的信息传播比危机本身发展要快得多。媒体对危机来说，就像大火借了东风一样。信息传播渠道的多样化、时效的高速化、范围的全球化，使企业危机情境迅速公开化，成为公众聚集的中心，成为各种媒体热炒的素材。同时，危机的利益相关者不仅仅关注危机本身的发展，而更关注企业对危机的处理态度和所采取的行动。社会公众获取危机相关信息的来源是各种形式的媒体，而媒体对危机的报道内容和报道态度则影响着公众对危机的看法和态度。有些企业在危机发生后，由于不善于与媒体沟通，导致危机不断升级。



### 埃克森原油泄漏，拒不道歉惹众怒

1989年3月24日，美国埃克森公司的一艘巨型油轮在美加交界的威廉王子湾附近触礁，原油大量泄出，在海面上形成一条宽约1千米、长达8千米的黑乎乎的漂油带。原油泄漏，致使大量鱼类死亡，水产业蒙受了惨重的损失，生态环境遭受到巨大的破坏，这也引起了环境保护组织和媒体的极大关注。事故发生后，埃克森公司既不向当地政府道歉，也不彻查事故原因，更没采取有效措施清理漂油带，致使事态恶化。最后，当地政府、环保组织、新闻界群起而攻之，发起了一场“反埃克森运动”。最终，迫于压力，埃克森公司仅清理油污就投入了几百万美元，加上赔偿、罚款和客户的交涉费用，总损失达几亿美元，而其社会形象更是一落千丈。

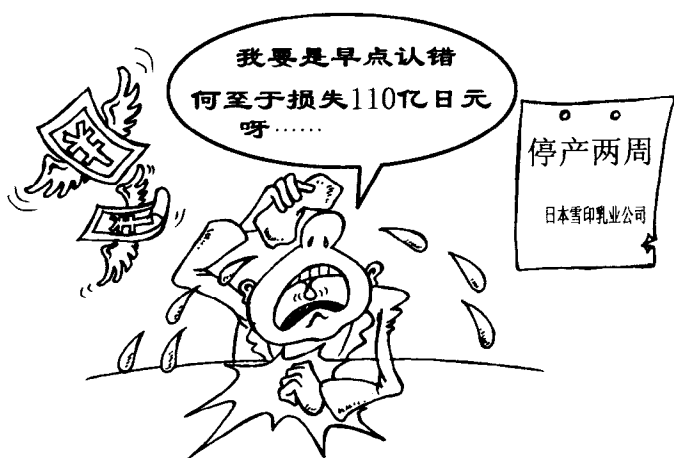
#### ● 破坏性

由于危机常具有“出其不意，攻其不备”的特点，不论什么性质、什么规模的危机，都必然会不同程度地给企业造成破坏、混乱和恐慌。同时由于

# 反败为胜

如何建立有效的危机管理体系

决策的时间以及获取的信息有限，往往会导致决策失误，从而带来不可估量的损失。而且危机往往具有连带效应，会引发一系列的冲击，从而扩大事态。对于企业来说，危机不仅会破坏正常的经营秩序，更严重的是会破坏企业持续发展的基础，威胁企业的未来发展。



## 雪印乳业中毒事件

日本雪印乳业公司在业界声誉卓著、信用可靠。2000年6月27日，它生产的低脂牛奶发生饮用者食物中毒现象。事隔两天之后，雪印公司才公开承认此事实。然而，事情过了快一个月，雪印公司才在报纸上以整版篇幅向公众致歉。雪印公司由于危机处理速度迟缓，停产两周造成的直接损失就有110亿日元，而间接损失是雪印品牌形象一落千丈，丧失了公众的信任。

### ● 紧迫性

20世纪70年代，美国一个名叫洛伦兹的气象学家提出了著名的蝴蝶效