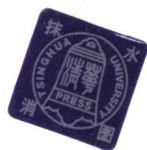


● 单业才 编著

企业危机管理 与媒体应对

清华大学出版社



企业危机管理 与媒体应对

ISBN 978-7-302-16191-2



9 787302 161912 >

定价：39.80元

单业才 编著

企业危机管理

● 媒体应对

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

企业危机管理是诸多现代企业所面对的新课题。本书从多个角度讲解企业危机管理的各个方面。第1章“导论”探讨了危机的起源、危机管理的定义和模型、企业危机管理的含义、原因、类型、职能等；第2章“危机预控”，说明了为什么要有预控意识以及预控系统、危机预判、危机培训等；第3章“危机突发”讲解了在危机突发的状态下，企业的应急措施；第4章“危机处理”从企业高层、媒体、员工等角度，说明如何妥善处理危机；第5章“危机恢复”在总结经验、重塑形象、重拾市场、政府公关等诸多方面，说明危机之后如何尽可能地降低它所带来的损失；第6章“政府公关”说明了如何与政府配合，寻求政府支持；第7章“媒体应对”讲解在新闻发布过程中的注意事项及处理好与媒体的关系。

从本书的第2章开始，每个关键点，都配有“危机典型案例”，并通过典型案例分析，说明其他企业在危机管理中的经验和教训。本书层次清晰，内容实用，案例丰富，适合企业管理人员、公务员和企业管理人员的师生参考和收藏。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业危机管理与媒体应对/单业才编著. —北京：清华大学出版社，2007.9
ISBN 978-7-302-16191-2

I. 企… II. 单… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 148522 号

责任编辑：徐学军

责任校对：王凤芝

责任印制：孟凡玉

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机：010-62770175

邮购热线：010-62786544

投稿咨询：010-62772015

客户服务：010-62776969

印 刷 者：北京市清华园胶印厂

装 订 者：三河市金元印装有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：152×228 印 张：23 字 数：328 千字

版 次：2007 年 9 月第 1 版 印 次：2007 年 9 月第 1 次印刷

印 数：1~5000

定 价：39.80 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：027605-01



单业才 1966年10月出生于山东桓台县，工学学士，经济学硕士，工学博士，在读哲学博士，中共党员，高级工程师。先后担任淄博电业局副总工程师、总工程师、副局长，东营市供电公司总经理，山东省电力公司总工程师，现任北京电力公司副总经理。全国青年企业家协会会员，多次获得山东省优秀青年企业家、劳动模范、山东省十大杰出青年、山东省优秀知识分子、山东省电力公司专业管理先进个人等光荣称号。曾撰写大量的关于电力生产、企业管理、文化思想建设及高精技术前瞻性分析等方面的文章，其中有60余篇论文发表于省级以上刊物。

前言

PREFACE

现代社会是一个紧密关联、牵一发而动全局的大系统，好比一块精密的集成电路，其中任何一个微小的环节发生故障，都会引起整个电路瘫痪。自20世纪90年代以来，突发事件爆发时间间隔缩短，频率急剧上升，甚至交叉进行。突发事件已非现代社会中异常或罕见的“新款时装”，而是一块钩织现代社会的面料。

美国前总统肯尼迪在其幕僚与汉学家指点之下，对“危机”概念的解釋颇具哲理。他说，汉语中的“危机”一词由两层意思组成：前一字表示“危险”，后一字表示“机遇”。危机与机遇，一字之差，天渊之别。危机处理失误，可能造成社会不稳定、人心不稳定、政权不稳定、对外关系不稳定，以及安全环境不稳定，进而引发全面崩溃。机遇在于洞烛先机、抓住时效、妥善处理、消弭和化解危机。

中国自古以来就有对突发事件预防的传统，在博大精深的中国传统文化中，对危机管理有过充满辩证思想的论述。例如，“存而不忘亡、安而不忘危、治而不忘乱”；“思所以危则安矣，思所以乱则治矣，思所以亡则存矣”；强调的是“居安思危，思则有备”的思想。又如，“长将有日思无日，莫等无时思有时”，强调的是“无时防有，有备无患”的思想。再如，“凡大事皆起于小事”，“听于无声、见于无形”，强调的是未雨绸缪、预防在先，“从小危机防患大危机”的思想。

然而，这些关于危机的精辟认识却不幸地在传统文化的“大染缸”里浸淫了太久，以至于后人只能把它当成书本上的“名人名言”或是用来附庸风雅的装饰品。中华文明的过度早熟更是麻木了祖先们不断进取的神经，危机意识在我们民族的灵魂里过早地凋谢了。而计划经济体制某种意义上说就是一种最大限度地排除危机和预防不稳定性的经济制度，在这种体制下，危机是最为陌生和敏感的字眼，“可控性”才是它最主要

的本质。因此,当市场经济汹涌而至之后,我们的企业只能狼狈不堪了。

遗憾的是,还有一些人对“危机”这一概念抱着犬儒主义的态度,他们用最乐观的“革命浪漫主义”精神向我们展示危机“可爱而又宝贵”的一面。“玻璃窗原理”是其中最富代表性的一个理论,这个理论认为,如果哪个玻璃窗被打碎了,重新安装一个新玻璃的需要也就自然而然地产生了,安装玻璃的工人就会得到一定的劳务费,国民收入随之增加,所谓的 GDP 也同样得到了贡献。将这种逻辑延伸下去,类似于唐山地震、98 洪水和“非典”危机都是“存在且合理”的了,因为它们都显然有益于提高一国国民收入。而在公共灾难中,企业的固定资产因受到破坏而不得不重置重建,这难道也能说成是一件百年不遇的“大幸”?如果按照那种逻辑去思考,结果当然是这样。

逻辑上合理的东西,实践上往往是大谬。

经济运行中的任何一次选择都是有代价的。危机固然产生了新的需要,但这个需要却是以放弃其他本来需要为代价的。也就是说,那些犬儒们看到了一扇崭新的玻璃,却忘记了那笔钱的本来用途。需求和需要是经济学中两个最基本却又有着本质差别的概念,需要是一种客观事实,而需求只能代表那些有相应支付能力的需要。危机的破坏力所导致的是企业和居民的需要急剧膨胀,然而这并不等于需求。企业和居民是需要购买设备以重建家园,但是否有足够的支付能力呢?我们在对 GDP 的狂热追逐中遗忘了微观的个体,简单地把集体和国家的“经济数据”作为我们事业的全部,这种研究的倾向不仅面临着海市蜃楼的危险,更不能体现科学发展观的真谛所在。试想,如果是身陷危机的受难者,这种原理能引起赞同吗?

所以,从这个意义上说,危机永远不是福祉,仅是灾难。

危机是灾难,但对企业来说,同样也是企业超越和突破自身的一个“天赐良机”。孟子说,一个国家没有“内忧外患”,那么“国将不国”;企业又何尝不是如此,一家没有内忧外患的企业,可能早已被市场所遗弃。任何企业成长发展的历程,都是经历各种风险困难考验的过程;整个人类社会的发展历史,就是战胜艰难险阻不断前进的历史。英国著名历史学家汤因比在考察了世界各大文明的发展史之后,在其巨著《历史研究》中写道,越是险恶的环境越能刺激文明繁衍的生命

力。莎士比亚也曾经说过：世事的起伏本来就是波浪式的，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，就要终生蹉跎，一事无成。我们现在正在涨潮的海上漂浮，倘不能顺水行舟，我们的事业就会一败涂地。

危机同样也给了企业锻造自身生命力的机会，使得它有机会像古希腊哲学家苏格拉底那样去“认识自己”。当企业面临危机而前途未卜时，企业管理者及员工、业务合作伙伴、同业竞争者、消费者、政府相关部门和执法机构等都为各自的利益进行着有形的角力；而媒体则扮演了另外一个角色，它利用传播手段将危机中这些分散的力量纠缠成一股合力，这就使得我们有机会从各个侧面去观察危机中的企业。这也是笔者在这本书中列举大量案例的初衷所在。恰恰是这种观察让我们有机会发现各类不同企业在危机中各不相同的软肋：国有大企业财大气粗，靠着政府的支持而对危机不屑一顾；民营企业多半“小家子气”，其高效率的管理团队中几乎不见公关人才的踪影；跨国公司对政治文化环境消化不良，先入为主的文化偏见往往成了危机的导火索。

毫无疑问，企业是危机管理的主体，面对危机要做到有“道”有“术”。“道”指的是大原则，植根于企业的价值观和社会责任感，是企业得到社会尊敬的根基；“术”则具有技术层面的含义，是需要通过学习和训练来掌握的。“术”的成功往往是企业使之“道”得以传播的重要工具。仅仅强调“道”而忽视“术”是无法成功管理危机的，也无法使企业之“道”得以传播。那些以为公众总有一天会了解真相的，以消极态度对待流言的领导者，往往会付出沉重的代价。

因此，危机管理的核心是传播，是从少数人知道到多数人知道的过程。只有我们知道的秘密不是危机，它只是潜在的危机。只有当所有的人知道了，你的员工、你的消费者、你的公众和媒体都知道了，并且夸大了危险，形成恐慌，才成为危机。传播的速度、传播的内容、通过什么传播、传播给谁都很重要。

每个企业的管理者在危机面前都不得不把自己扮演成一个矛盾的综合体。我们首先要减少损失，要有“目光短浅”的魄力；其次要影响传播，不能任其蔓延发展。但影响不是掩盖，而是客观理性地告知公众。事实上，人们对一件事的恐慌与一件事真正的危险并不成正比，

例如人们可能会无缘无故地害怕一条蛇,而不是害怕离他们遥远的原子弹,虽然后者危害更大。如何既负责任地诚实地传播,又不引起公众不必要的恐慌;既着眼于公众的长远利益,又保护自己企业的声誉,是需要有相当专业知识的,也是对一个领导人领导能力的挑战。在这其中,媒体是一个不可忽视的力量。因此,当危机发生后,有些西方学者所主张的“马上告诉他们,告诉他们全部”并不是一种很负责任的做法。

从当前情况来看,虽然一些突发事件得到了有效的控制,但我们的危机意识还比较薄弱。首先,“危机”在很多人看来还仅仅是一个单纯的贬义词,认为危机不应发生在我们身旁。其次,未能从政权和社会稳定的高度关注危机管理,从各级政府部门到企业、个人,往往仅看到“出事了”,而不能从国家安全的高度来看问题,忽视“蝴蝶效应”的发生。

这距离将危险转化为机遇的理想状态还很远,而本书却力图从“合力”的角度来观察企业在危机管理中的万千景象,这一选择显然面临着无数的机会和陷阱。对于今天被赋予了现代性期望的企业来说,危机首先是它们自己的。如何预防、辨别、处理和恢复,这是企业的现代性所必须包含的基本素质。我们不能简单地罗列这些素质,因为它的内容总是与企业存在的现实密不可分的。本书按照这样的思路把危机按阶段进行了细分,一方面希望能从中描绘出危机的立体景象;另一方面,也是更为重要的一面,便是领会出企业现代性的内涵所在。“仁者见仁,智者见智”,相信企业的管理者们能从危机案例中找到对自己更有价值的东西。

当我们沿着这个思路去浏览这些耳熟能详的案例时,很容易发现,在任何一场危机中,政府和媒体都是其中直接相关的“旁观者”,甚至在某些时候,它们对危机的发展起到了决定性的作用。这也是本书将政府和媒体单行列出的动机所在。在每一场令人眼花缭乱的突发事件里,政府和媒体的身影都叠嶂其间。企业只有处理好与这两者之间的关系,才能跳出一曲和谐的舞蹈。

时间、水平所限,编写仓促,不当、欠妥之处,谨盼斧正。

单业才

2007年8月于北京

目 录

CONTENT

第 1 章 导论	1
第一节 危机探源	3
一、危机的定义	3
二、危机与机会	8
三、危机与风险	10
四、危机的本质	11
五、危机的特点	13
六、对危机的描述	14
第二节 危机管理	19
一、危机管理的定义	19
二、危机管理模型	21
第三节 企业危机管理	23
一、企业危机	23
二、企业危机与几个相关概念的比较	28
三、企业危机管理	30
四、企业危机的特点	35
五、企业危机的类型	40
六、企业危机管理的职能	49
七、企业危机管理的作用	54
第 2 章 危机预控	60
第一节 综述	61

第二节 危机意识：一根难以绷紧的弦	63
典型危机案例：谁“染红”了肯德基	65
典型危机案例：“变味”的光明，失败的“救赎”	69
第三节 预控系统：不仅仅是“守株待兔”	74
典型危机案例：黑名单“惊醒”南山奶粉	75
典型危机案例：罗氏药业，你拿什么拯救自己	78
第四节 危机预判：事实与价值之间的选择	81
典型危机案例：西安杨森——头痛岂能医脚	84
典型危机案例：和记黄埔，北京“蒙尘”	89
第五节 危机培训：每一个人的危机	95
典型危机案例：创维——“黄宏生被捕”以后	97
典型危机案例：新兴医院——成也广告，败也广告	102
第六节 文化差异：冲突与和谐的悖论	106
典型危机案例：立邦漆——“盘龙滑落”	109
典型危机案例：耐克——“恐惧斗室”	112
第3章 危机突发	117
第一节 综述	118
第二节 有组织才能有纪律	120
典型危机案例：“蝴蝶效应”下的康泰克 PPA 事件	123
典型危机案例：南京冠生园——一场危机一场梦	127
第三节 与时间赛跑	134
典型危机案例：长虹受骗——输在“面”上，疼在心里	137
典型危机案例：杜邦——我的危机我做主	141
第四节 以不变应万变	145
典型危机案例：格力内讧，相煎何急	146
典型危机案例：悲情顾维军	153
第五节 公众至上	156
典型危机案例：谁在中伤格兰仕	158
典型危机案例：泰诺“中毒”，心诚则灵	161
典型危机案例：博士伦——被动投降还是主动投诚	163
第六节 畅通渠道	167

典型危机案例：雅芳直销，敢问路在何方	169
典型危机案例：奔驰——“葛朗台”式公关	173
第4章 危机处理	178
第一节 危机来了	179
第二节 高层需有高度	181
典型危机案例：辉瑞——在危机中“涅槃”	183
典型危机案例：欧典——“国际玩笑”很受伤	187
第三节 媒体：舆论的守望者	191
典型危机案例：雅阁“婚礼门”，广本“拖字诀”	192
典型危机案例：东芝，你在歧视谁	198
第四节 责任是一种精神	200
典型危机案例：默克——万络“噩梦”何时休	202
典型危机案例：三菱——“死不认账”祸不断	205
典型危机案例：巨能钙——“我本善良”	209
第五节 态度：向左，还是向右	212
典型危机案例：丰田公司“霸道”的代价	214
典型危机案例：雀巢——岂能不了了之	219
第六节 员工：从成本到资源	222
典型危机案例：联想裁员——“公司不是我的家”	225
典型危机案例：华为“床垫文化”何时休	231
典型危机案例：百度裁员——员工外伤，企业内伤	236
第七节 鸡鸣狗盗的“低姿态”	243
典型危机案例：宝洁——杯水难灭车薪	245
典型危机案例：三株口服液——赢了官司，丢了企业	252
第八节 站在专家的肩膀上	254
典型危机案例：高露洁——牙膏也疯狂	255
典型危机案例：味事达——身正不怕影斜	259
第5章 危机恢复	262
第一节 综述	263
危机管理的评价	263
危机后的恢复	263

第二节 总结经验	264
典型危机案例：哈根达斯——“脏并高贵着”	267
典型危机案例：麦当劳——都是薯条惹的祸	273
第三节 再塑形象	277
典型危机案例：可口可乐——“亡羊补牢”未为晚矣 ...	279
典型危机案例：霞飞——中国式的“金牌”公关	282
第四节 重拾市场	286
典型危机案例：肯德基——“禽流感”撞了我的腰	288
典型危机案例：三鹿——“祸兮福所倚”	291
第6章 政府公关	295
第一节 综述	296
第二节 关心政策,配合政府	297
典型危机案例：安利转型：摸着石头过河	299
第三节 寻求政府支持	303
典型危机案例：“洽洽”瓜子——“甜菊糖”里出文章 ...	304
典型危机案例：家乐福——大企业的“小家子气”	307
第7章 媒体应对	311
第一节 综述	312
第二节 完善新闻发言制度	315
典型危机案例：金龙鱼——“超标”不是我的错	321
典型危机案例：联想 VS 戴尔,同行是冤家吗	324
第三节 待若上宾,避免冲突	327
典型危机案例：红牛——谁制造了危机	328
典型危机案例：富士康事件——煤企不打不成交吗 ...	331
第四节 构建良好媒体关系	338
典型危机案例：SK-II 又傍“重金属”	340
典型危机案例：“1：1：1”套牢“金龙鱼”	343
第五节 舆论无价,沟通有“度”	345
典型危机案例：朗科——我造了谁的假	347
典型危机案例：“消毒水”毒倒“麦当劳”	351

第1章

导 论

“危机和不幸，你们到底是什么？……不幸，是天才的进身之阶，信徒的洗礼之水，能人的无价之宝，弱者的无底深渊。”

——巴尔扎克

不做寒风中的寒号鸟

严冬从来就不怜惜寒号鸟的哀鸣,市场也从不相信失败者的眼泪。永远不做寒号鸟,就是在危机来临之前就要做好应对危机的充分准备。

看不到危机是最大的危机。危机和风险伴随着企业成长的每时每刻。我们身处困境的时候,都有一种摆脱困境的强烈欲望,这正是我们化解危机、战胜困难的动力。当风帆正满、小富即安的时候,我们往往容易丧失感觉危机的敏锐。最大的风险不是危机和困难本身,而是对危机和困难的熟视无睹。

危机最终来自于我们自身。对于个人的职业生涯来说,危机和风险往往来自于观念的陈旧、知识的老化和业绩的平庸。“今天工作不努力,明天努力找工作”是对每一个人永远的忠告。对于企业来说,最大的危机和挑战不是来自于外部,不是来自于竞争对手,而是来自于企业本身是否具有化解危机和风险的竞争能力。

准备好过冬棉衣。没有做好过冬的准备,寒号鸟只能在严冬里死去。没有准备好过冬棉衣,企业注定被市场的严寒吞没。我们应该始终牢记:冬天过去不一定是春天。“冬天来了,春天还会远吗?”这句话只属于拥有过冬棉衣的人。永远保持创业的激情,永远保持如临深渊、如履薄冰的精神状态,这就是我们历久弥坚、永葆活力的棉衣。

人总是守望在历史的长河之畔,回首、前瞻或者审视自己于水中投下的倒影。然而,历史呈现的永远是碎片,那些或清晰或斑驳的印迹,从无数个侧面向守望者诉说人与人、人与自然故事的得失兴替。于是,一方面是世世代代试图建构一个正确摆放天、地、人位置的社会大系统,一方面是各种力量冲击之下系统凋零的碎片。系统化发展与碎片化生存,成为历史长河之上交错一体的幻象。

危机总是带来碎片,动摇、瓦解人和组织的生存系统。在危机碎片面前,人面临着三种选择:放任自流,坐以待毙,于“无为”或“胡为”中让自己灰飞烟灭;省察它的存在,防微杜渐、有备无患;修复它,扶大厦于将倾,让系统持续正常运转。显然,人们更希望找到后两种可

人们对危机既感到熟悉,又感到陌生。人在一生中至少遇到过一次危机,人们也经常在报纸、电视、电影、杂志、小说中见到危机,个人、组织、国家、甚至世界都会面临危机,危机对人们来说是那么熟悉。然而,危机是一种极端的冲突状态,对于某个具体的个人或组织来说毕竟不会经常发生;而且,人们在危机中往往感到不知所措,无以应对。因而,危机使人感到又是那么陌生。人们难道对危机就无能为力了吗?不,危机虽然变幻莫测,但还是有一些规律可循的,掌握这些规律,正是我们进行危机管理的基础。要进行危机管理,首先要了解什么是危机。

一、危机的定义

近些年来,“危机”一词使用得十分频繁,美国前总统尼克松就写了一本《六次危机》^①,讲的是自己政治生涯中的六次波折及其化解。而对于我国来说,发生在2003年春天的“非典”危机,才使我们真正领略了危机的严重影响和巨大威力。一时间,关于社会公共危机的报道便像漫天雪花飘洒开来:矿难事件、食物中毒、石油冲击、核电站事故、金融风暴、龙卷风、大洪水、大地震、禽流感、海啸……发生在我們身边的这些大小事件无一不是危机。尤其在20世纪以来,自然和人为危机频繁发生。灾害、疾病、战争、恐怖主义等不断给社会的发展和稳定造成巨大的影响,各国政府不得不把对危机的管理作为国家安全、社会稳定的重要课题来研究。这一点,我们从联合国提出的“与危机共存”的口号中也可略见一斑。^②

② 吕瑛:《政府公共危机管理的战略思考》,《内蒙古大学学报》,2005年第1期。

那么,到底什么是危机,我们应当如何来界定呢?英语危机(Crisis)一词源于希腊语 Krisis,意思是鉴别或判定。“危机”一词最初是一个医学术语,指人濒临死亡,游离于生死之间的状态;在神学里,采用该词来区别灵魂获得拯救或被罚入地狱;在现实生活中,它是指某一个连续发展过程的中断。16世纪以来,该词就已经成为人们日常用语的一部分,被广泛应用到政治、社会、经济等众多领域。迄今,政治家和学者对危机的定义有一百多种^①,其中比较经典的定义有如下一些。

早在1961年,美国词典编纂家韦伯斯特就利用临界点原理将“危机”定义为:“一个更好或更坏的转折点,一个决定性的时刻,一段至关重要的时间和一个达到危急关头的情景^②。”这一定义,比较确切地把握了危机的含义和本质。

1972年,危机研究的先驱赫尔曼(Hermann)给危机下了这样的定义:“危机是威胁到决策集团优先目标的一种形势,在这种形势中,决策集团做出反应的时间非常有限,且形势常常向令决策集团惊奇的方向发展。”不过,对于这种“决策取向型”的定义,后来的学者认为过于狭窄。

美国危机管理专家艾·密乔夫(I. Mitroff)一直试图避免对“危机”做出准确和一般性定义,因为他坚持认为,管理危机要比定义危机更重要。尽管如此,他还是从危机对组织所产生的影响角度给出了一个“指定性定义”:“危机就是一个能使组织的整体产生影响或有潜在影响的事件^③。”

美国哲学家斯·库恩(Th Kuen)借助范式理论,指出危机就是“从常规科学走向科学革命、从旧范式向新范式过渡的一个阶段”。他认为,“当反常增多并发展到一定阶段,范式的调整同化再三失败时,就构成对范式的根本威胁,危机来临^④。”

① 国务院发展研究中心国际技术经济研究所:《国外应对重大危机事件的理论与实践》,《国际技术经济研究》,2005年第1期。

② Webster's Third New International Dictionary. G. C. MERRIAM Company. 1961. pp. 537-538

③ Ian Mitroff, *Managing Crises Before They Happen*. New York: AMACOM, 2000. p. 34

④ 冯契主编:《哲学大词典》,上海辞书出版社,2000年,第324页。