

第一部探讨中国式企业危机管理智慧的专业著作

中国式

企业危机管理

CHINESE ENTERPRISE CRISES MANAGEMENT

在一个充满不确定性的时代中，管理者如何让企业平稳驶过暗礁四伏的危机漩涡？

在一个媒体为王的环境中，企业要如何控制媒体舆论而不是被媒体舆论所控制？

在一个具有特殊人文背景的市场中，企业如何才能以更“中国式的智慧”去管理危机？

林景新 著

广东省出版集团
广东人民出版社

第一部探讨中国式企业危机管理智慧的专业著作

中国式

企业危机管理

CHINESE ENTERPRISE CRISES MANAGEMENT

在一个充满不确定性的时代中，管理者如何让企业平稳驶过暗礁四伏的危机漩涡？

在一个媒体为王的环境中，企业要如何控制媒体舆论而不是被媒体舆论所控制？

在一个具有特殊人文背景的市场中，企业如何才能以更“中国式的智慧”去管理危机？

林景新 著

广东省出版集团
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国式企业危机管理 / 林景新著. —广州: 广东经济出版社, 2007. 9

ISBN 978 - 7 - 80728 - 649 - 3

I. 中… II. 林… III. 企业管理 - 中国 IV. 279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 121387 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	13.25 2 插页
字数	214 000 字
版次	2007 年 9 月第 1 版
印次	2007 年 9 月第 1 次
印数	1 ~ 5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 649 - 3
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: [020] 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •



推荐序

管理危机与运营企业一样重要

世界并不偏心，为中国带来了一个极好的战略发展机遇期。中国的经济正在进入一个长期高速的发展阶段，各行各业蒸蒸日上，商业市场兴旺发达，企业获得了前所未有的发展机会。

但在另一方面，不少隐藏的危机时而浮现。这些危机既有社会层面的，也有企业层面的。特别是近年来，企业发生危机的频率明显增多，某些名牌产品或企业品牌纷纷陷入危机的泥潭中，造成声誉受损、销售受阻等后果，企业领导者为之焦头烂额。

危机猛如虎，实力再强大的企业也难以经受得住危机的不断折磨与冲击。对于卓越的企业领导者而言，如何管理危机与如何运营企业同样重要：后者可以保证企业沿着正确的、成功的道路前进，而前者则可以为企业营造一个和谐的、有利的发展环境。二者的完美配合，则是企业获得迅速发展的助推剂。

西方有一句谚语说得很深刻：“危机就如死亡与税收，是不可避免的事情。”然而，在一些中国企业领导者心目中，危机并不是常态，所以根本不需要花时间与精力去重视，更遑论能够未雨绸缪地提前建立危机管理体系以应对危机的可能发生。遗憾的是，正是由于企业家们非常薄弱的危机意识，所以每当危机事件发生时，企业往往应对无措，最终损失惨重。

中国社会正在进入一个转型时期，无论是市场运营环境还是媒体舆论环境都在不断变化中，这无疑给企业的管理带来了挑战：如何以更加灵活的方式应对一个不断变化的外部环境？尤其值得企业关注的是，媒体传播渠道的变化，特别是网络世界的快速发展，直接带来媒体舆论监督力量的加强。在这样一个新的环境下，媒体的权力、新闻传播方式、公众舆论的引导都发生



了变化。如果忽视这些因素的变化，必将给企业造成重大的负面影响。

林景新先生在媒体、大型企业以及公共关系行业工作多年，对企业运作和媒体传播都有深刻的认识，能以独特的视角和睿智的眼光揭示企业危机背后显性与隐性的本质，能前瞻性地观察到企业危机的发展趋势，并能深入浅出地总结中国企业危机的特点。

在中国企业频频遭遇危机的当下，《中国式企业危机管理》一书的面市，可谓恰逢其时。该书在深入剖析当代中国市场环境的基础上，根据中国市场运营特点和中国媒体传播特性，提出很多“中国式”的危机管理办法，相信能够给许多希望提升危机管理才干的企业家以启迪。

最后，我祝愿中国的企业家们能以此书为参考，凭着自身的智慧，结合自己的实践经验，增强危机意识，加强危机管理，使自己的企业获得更加顺利的发展。

国务院新闻办公室国际局副局长

2007年7月6日 于北京



自序

危机不可怕，可怕的是没有危机感。

没有人喜欢危机，但危机无处不在。

企业如人，在成长过程中难免遇到各种风浪、起伏与挫折，在各种各样内外部因素的交错之下，危机的种子就此萌芽生长。在同样的危机面前，有的企业可以镇定自若，在最短时间内平复危机，而有的企业却应对无措，损失惨重。毫无疑问，对待危机事件的心态、应对的策略、处理危机事件的能力，决定了企业遭遇危机事件之后的结果。

中国的市场经济发展二十多年，无数的企业家凭着自己的才能，创造了一家又一家业绩惊人的企业。尽管在创业及发展过程中，这些企业都曾遭遇过各种政策、法规、市场准入、竞争对手打压的障碍，也曾陷入资金、技术、人才匮乏的困境，但他们从未退缩过，而是凭着自己的智慧，以见招拆招的方式，让企业越过惊涛骇浪、万水千山，成功抵达辉煌的彼岸。与任何国家的企业家相比，中国企业家从来不缺乏发展企业的勇气、智慧与能力。

但是，随着外部环境的复杂化、市场监管的规范化，消费者对产品的要求越来越苛刻，各种各样的危机事件也随之而来：消费者投诉、媒体负面报道、产品质量问题被曝光……许多习惯了成功的中国企业家，并不习惯面对着危机。许多企业在危机来临面前要么惊慌失措应对失当、要么沉默躲避忍受指责。而危机有如星火，错误的应对方式往往有如火上添油，只会使其迅速燎原，最终一发不可收拾。

从三株事件到标王秦池，再到红极一时的中山爱多，这些曾经是各自行业中赫赫有名的大企业，正因为危机管理能力的缺乏，最终都抵挡不住小风波引起的危机侵蚀而倒下。虽然企业发展中起落浮沉乃是常事，但是回看这



些企业创业时的艰辛、发展时的意气风发及危机发生后的兵败如山倒，其中的苦涩滋味又岂是一句“城头变幻大王旗”可以轻易概括？

中国企业家并不缺少发展企业的智慧，缺乏的是相应的危机意识以及危机管理能力。

在当今中国，企业要获得真正的成功，除了运营企业的卓越能力之外，还必须高度的危机意识以及危机管理能力。回顾数年前，中国市场的风云人物顾维军、杨斌及周正毅、唐万里，哪一个不是长袖善舞、叱咤风云？哪一个不是媒体眼中的宠儿？但是，出色的企业运营能力并不能遮蔽他们在危机管理上的失败。当危机全面来袭时，他们失去的不仅是苦心积累的企业，还逃不了被媒体舆论齐声谴责、名誉扫地的命运。

如何读懂中国各种市场规则、民众的消费心理与深刻把握中国媒体舆论的传播特性，以及在危机发生后如何运用“中国式的智慧”去处理危机，是决定危机处理成功与否的关键。本书所要探讨阐述的是，企业在警惕防范危机发生的基础上，如何为品牌构筑一道危机防范的天盾，在危机来临之时进行有效的防范，在危机发生之后，能够迅速处理危机，将负面效果降到最低。

眼界决定高度。一个企业的危机公关意识有多强，企业的抗风险能力就有多强；一个企业对危机的预防与处理的效率如何，就决定此企业能在波浪汹涌的竞争场上行多远。

祝愿中国企业一路走好！

林景新

2007年7月3日于广州

Contents

目 录

▶ 第一章 四大关键词解读中国企业危机管理

提要：中国市场上的企业危机事件呈现四大显著的特点，在这四大特点的背后是媒体环境的潜规则、是消费者心理趋势的变化、是竞争态势的升级演变，而对这四大关键词的深度解读，基本上可以勾勒出了中国市场上企业危机公关的发展趋势。

案例引子 进攻式公关：中国企业危机第一案 / 1

中国企业危机事件及危机管理的特征 / 2

2006 年最具影响力的企业危机事件回顾 / 9

危机管理发展新趋势：来自 LG 空调翻新事件的启示 / 13

危机管理：跨国企业在华要跨越哪些坎 / 18

▶ 第二章 中国市场语境下的企业危机

提要：在中国这样一个讲究先“情”后“理”的社会中，当企业发生了危机事件时，企业仅仅有快速反应是不够的，最重要的是表明你的态度，一种负责任的明确态度，首先要从情感上消除消费者的怒气。另外，当危机发生之后，中国消费者更希望看到的不是企业对危机发生原因的解释，而是希望看到企业处理危机的策略与补救措施，这就是中国市场语境下的公众心理特点。

案例引子 面对“误杀”危机，世界杀毒软件巨头赛门铁克失败何在 / 24

企业危机的定义 / 25
企业危机发生的特点 / 27
企业危机生命周期 / 27
危机事件对企业可能造成的危害 / 28
危机管理的策略体系 / 29
企业公关，企业成长的必修课 / 29
中国语境下，企业信息传递如何避免被误读 / 31
危机公关意识考验企业战略成熟度 / 38

第三章 危机意识：达摩克利斯之剑

提要：出色的危机管理可以将企业危机从大变小，迅速化解危机的负面影响。而企业危机意识像灾难来临之前的自动报警系统，可以让企业及时采取行动，从而将灾难化于无形。所以，只有建立强烈的危机意识，才可能保障企业在一个顺利的环境中发展。

案例引子 企业领导者心中都应有一把达摩克利斯之剑 / 41
危机发生时，公众的心理特点 / 42
如何识别潜在的危机信号 / 43
危机的种类及其潜在风险 / 43
企业如何检测自己的危机管理能力 / 44
面对危机的六种错误态度 / 45
企业危机与“陌生人的敌意” / 46
案例：美国通用汽车如何化解“陌生人的敌意” / 46
危机管理：赢取市场还是赢取人心——国酒茅台危机事件解读 / 48
危机公关与品牌管理：本土企业应该向跨国企业学习什么 / 52

第四章 上一堂中国式的危机公关课

提要：许多有着悠长发展历史、声名卓越的跨国企业，因为危机公关意识的淡漠或对中国本土化的危机处理能力的缺失，使得企业在危机发生之后损失惨重。所以，如何把握中国消费者的心理特点、认识中国舆论传播环境，以更加本土化的方式去进行危机公关，这将是决定企业危机管理的胜败所在。

案例引子 是什么把 80 多年历史的冠生园击倒 / 59

中国式企业危机管理的思维路径——对摩托罗拉手机爆炸事件的
深度思考 / 60

2005 年，跨国企业的中国危机年 / 66

广本危机管理为何是失败的 / 71

SK-II 危机：宝洁的自我艰难救赎 / 75

万科十七英里危机事件启示录 / 78

美的空调排行榜风波：以子之矛攻子之盾 / 80

案例：侨兴集团如何应对“劣币驱逐良币”危机 / 82

以本土智慧化解危机——“人保 500 元条款”危机案例实录 / 86

第五章 媒体为王时代已到来

提要：在当今，中国企业要获得真正的成功，除了企业运营的卓越能力之外，还要深刻认识理解媒体舆论的特性，有意识地对其进行引导，使媒体舆论成为企业发展的推动者，而不是相反。

案例引子 鲍尔默·史蒂夫为何被评为世纪最愚蠢的经理人 / 91

从顾维军的失败看中国媒体舆论的立场 / 92

媒体为王时代，如何把握媒体舆论传播特性 / 93

企业如何进行有效的媒体舆论引导 / 96

三个维度观察中国舆论环境发展的新趋势 / 98

▶ 第六章 网络危机的应对策略

提要：Web 2.0 时代的到来，个人式的自由书写与表达已经成为信息社会的重要一部分，博客个人式媒体的肆意批评对企业的危机管理提出了重大挑战。博客的意义远非只是个人话语权力的自由释放如此简单，它所带来的信息传播、话题引导以及可能带来潜在的舆论危机，正在深刻地改变着商业运行的规则。在网络危机来势汹汹的当下，企业要如何应对？

案例引子 以博客的名义挑战星巴克 / 106

网络时代，谁主沉浮 / 107

网络时代企业危机的四大特点 / 111

中国网络发展情况与网络危机的二八法则 / 112

迅速崛起的博客世界 / 112

网络危机发展新趋势：警惕来自博客的攻击 / 114

博客危机：没有硝烟的战争 / 114

网络时代，企业如何应对博客危机 / 119

防范博客危机：如何进行有效的员工博客管理 / 120

《华尔街日报》：中国博客热令企业胆战心惊 / 123

▶ 第七章 危机公关中的媒体管理

提要：媒体作为信息传播的主要载体，在企业发展过程中扮演了双面角色。当企业发生危机事件，媒体既是危机扩散的祸首，也是企业平息危机、消除危机负面影响的最好工具。所以，在危机公关中对媒体的管

理是重中之重。当发生危机时，企业如果能够制订良好的媒体管理计划，正确引导媒体舆论导向，危机就可以基本上得到平息。

- 案例引子 如何将危机新闻变成无谓的笑话 / 127
- 媒体关系策略的缺失：一项来自企业调查的启示 / 129
- 危机管理中的舆论导向引导 / 131
- 危机处理中的媒体管理三 T 原则 / 132
- 细节决定成败：应对媒体记者七项原则 / 133
- 危机发生时，如何应对媒体的采访 / 135
- 雀巢失败的危机公关的启示 / 144
- 如何成为一名优秀的新闻发言人 / 147
- 企业发言人如何处理难缠的问题 / 148
- 四种失败的媒体采访应答 / 149
- 用生动的语言提升新闻传播性 / 150

第八章 从情报监测到危机预警

提要：在一个竞争越来越复杂的商业社会中，竞争对手的恶意攻击已经成为导致企业出现危机事件的重要根源。所以，如何通过有效的情报收集、及时进行危机预警，这已经成为企业防范危机、制定危机应对策略的关键。

- 案例引子 当企业遭遇恶意竞争打击 / 154
- 什么是竞争情报 / 156
- 竞争情报功能：从战略决策到危机防范 / 156
- 从情报能力、危机防范能力到企业竞争力 / 159
- 光明奶业为何在危机面前一败涂地 / 161
- 危机预警：如何有效判断危机的来源 / 163
- 360 度建立企业有效危机预警系统 / 163

危机防范，企业如何开展竞争情报监控工作 / 164

案例 1：情报预警如何拯救行业危机 / 170

案例 2：成功的危机管理，失败的危机预警 / 172

▶ 第九章 沟通创造价值——危机沟通策略

提要：在一个危机重重的商业社会中，企业如何与客户、政府、社会团体进行深入沟通，能否正确传递企业的意图，是赢得社会各界的支持的关键。太多案例告诉我们：危机管理的失败，其根基往往就是沟通的失败。

案例引子 危“鸡”时刻，看肯德基如何进行危机沟通 / 173

公共关系：沟通创造价值 / 174

危机管理，把握与媒体沟通的公式 / 179

如何判断媒体沟通是否有效 / 180

危机管理沟通策略：从事实导向到价值导向 / 181

危机管理之政府沟通策略 / 182

王石的政府沟通智慧 / 186

高管被挖角，企业如何进行危机沟通 / 188

创维危机沟通：中国公关史上最成功的危机公关案例 / 190

危机沟通，如何拯救国产手机的危机困境 / 194

案例引子

进攻式公关：中国企业危机第一案

2006年6月15日和6月22日,《第一财经日报》(以下简称《一财》)刊发了记者王佑采写的两篇报道,揭露台湾首富郭台铭在大陆投资的富士康科技集团在深圳的工厂普遍存在工人“超时加班”问题。文章以一名富士康普通员工的口述实录形式,揭示了长期以来该集团在深圳代工厂所雇佣的20万员工中间,普遍存在的超时加班及公司工资等管理制度存在一定弊端等事实。

王佑表示,采访过程中,她通过网络渠道联系采访了多名富士康员工,有完整的采访记录;还向富士康集团外联部确认了核心事实,根据外联部工作人员的口述录音,进一步修改了文章。

巧合的是,就在6月14日,各大网站转载了英国《星期日邮报》的文章《苹果中国代工厂探秘:女工日工作15小时月薪300》,文章就是以富士康为背景。很多网站把两篇文章一起做了专题,更有网站把富士康称为“血汗工厂”。

富士康认为《一财》的报道不实，侵害其名誉权，其法人公司鸿富锦公司7月初在深圳市中级人民法院起诉王佑和《一财》编委翁宝，索赔3000万元，其中王佑2000万元，翁宝1000万元，并提出财产保全请求，法院查封了两人的房产、汽车和存款。据了解，这是目前中国内地向媒体索赔金额最大的名誉侵权案，也是首例越过报社直接向记者起诉并查封记者私有财产的案件。

富士康针对《一财》记者的天价诉讼案震惊了中国所有的媒体，大批的媒体对此事表示了强烈的关注。随着媒体对富士康工厂、对富士康诉讼案的持续追踪报道，社会各界也对富士康事件高度关注，富士康面临着空前的压力，客户纷纷对富士康的管理行为进行质疑，政府部门介入调查，员工议论纷纷，媒体同仇敌忾地批评，富士康危机全面爆发。

因为此次危机事件爆发之快速、事件的受关注度之高、事件发展之曲折，使得富士康危机事件被称为2006年中国市场上企业危机第一案，一个危机重重的不确定性社会正在来临。

中国企业危机事件及危机管理的特征

与其他年份一样，2006年的中国市场，充满了机会与危机，夹杂着许多欣喜与悲伤。高速发展的中国经济给予了无数企业迅速崛起的机会，同时复杂多变的市场运作环境也使得许多企业、品牌在2006年遭遇了一场又一场的危机风波。平静的水面下往往涌动着危险的漩涡，再强大的品牌也经不起残酷危机事件的折磨。危机公关是任何一家企业所无法回避的战略课题。

随着外部环境的复杂化、市场监管的规范化，消费者对产品的要求越来越苛刻，企业出现某些危机并不奇怪，我们要关注的不是企业为什么会出现危机，而是要探究为什么在同样的市场环境中、在同样的危机袭击面前，有

的企业可以镇定自若，在最短时间内平复危机；而有的企业却应对无措，损失惨重？毫无疑问，对待危机事件的心态、应对的策略、处理危机事件的能力，决定了企业遭遇危机事件之后的结果。

每一次危机事件的发生，必定有其客观与主观的原因。在经受了血与火的教训之后，企业对于危机事件应该有什么样更清醒的认识？2006年发生在中国市场上的企业危机事件有着一些显著的特点，我将其总结为四大关键词，在这四大关键词的背后是媒体环境的潜规则、是消费者心理趋势的变化、是竞争态势的升级演变，而对这四大关键词的深度解读，基本上可以勾勒出了中国市场上企业危机公关的发展趋势。

关键词一：媒体潜规则

代表事件：2006年1月20日，上海《国际金融报》刊登的一篇题为《芝华士12年：“勾兑”了多少谎言》的报道，文章直指芝华士（保乐力加旗下品牌）存在着价格欺诈，从而掀开了2006年第一场企业危机事件——“芝华士风波”拉开序幕。

逻辑分析：尽管芝华士在危机事件发生后第一时间作出反应，态度坚定地公众表达着自己的声音，并请出欧盟、英国政府、保乐力加欧洲总公司众多高层到中国澄清事实，但各类媒体铺天盖地的持续质疑报道和评论，还是让芝华士备受打击，整体市场销售迅速下滑。

从公共关系的角度解读，芝华士危机事件的发生与演变显得扑朔迷离。作为高端消费品的芝华士，价格与价值的背离是完全可以理解的。毕竟高端消费品销售的更多是产品的心理价值与品牌价值而非使用价值——从手表、钻石、汽车到字画，诸多售价高昂的产品莫不如此。致使芝华士陷入价格欺诈门的原因并非其他，而是芝华士未能深刻了解中国媒体的潜规则。据内部人士透露，芝华士进入中国以后，一直很少与《国际金融报》进行广告合作，最终触怒了《国际金融报》，《国际金融报》内部某些人员决定给芝华士一点颜色看看。

作为局外人，虽然我们无法去查究这种传言是否属实，但我们看到的是，事过一年即2007年2月28日，上海《国际金融报》正式向芝华士作出道歉声明，承认报道严重失实。这也从侧面上印证了“广告投放 VS 正/负面报道”

的潜规则，在中国媒体环境中已经成为一种不争的事实。

关键词解读：在中国日益开放的舆论环境中，各种媒体由于市场化运作的成功而迅速崛起，在舆论传播上形成百花齐放的局面。同时，在另一方面，由于部分媒体的经营受经济利润的约束，向企业争取广告费成为其发展的原则。在经济利润的驱动下，媒体正确的新闻舆论监督职责有时难免发生偏离——部分媒体主动向企业索要广告费（特别

是行业性的小众报纸为典型），甚至以爆其负面新闻为要挟，这就是中国媒体环境中的“潜规则”——我们经常可以看到，同一天出版的两家报纸，企业投了广告的那一家报纸上出现其正面的新闻，另一家没投放广告的媒体却出现该企业的负面新闻。

在我接触过的诸多企业中，无论是跨国企业还是本土企业，无论是大品牌还是小品牌，几乎都或多或少遭遇过这种潜规则的困扰。在潜规则的影响下，媒体的责任感、社会道德、监督职能已经或多或少为商业利润所淹没。

一些媒体的潜规则暴力行为，已经成为不少企业发生危机事件的重要导火索。欲加之罪，何患无词？一家运营再规范的企业，只要媒体恶意进行攻击，任何一种蛛丝马迹都可以被放大成杀伤力惊人的危机，给企业造成重击。

在特殊的中国舆论环境中，企业必须正面这种潜规则的影响，制定相应的应对策略，把握潜规则背后的商业逻辑，以更中国式的危机公关处理手法去应对。

关键词二：进攻性公关

代表事件：在2006年的危机公关事件中，最具爆炸性的代表事件莫过于富士康事件。《第一财经日报》报道在台湾富士康科技集团在广东的工厂存在

致 歉 声 明

本报于2006年1月20日在本报头版及21版刊登了两篇题为《25元的时尚如何演绎品位生活 芝华士12年：勾兑黑幕》及《芝华士12年：“勾兑”了多少谎言》的文章。

本报郑重声明上述报道材料未经查证，其内容失实并误导了广大消费者。本报在此就原报道造成的负面影响向保乐力加(中国)贸易有限公司和芝华士兄弟公司致以诚挚的道歉。

《国际金融报》

2007年2月28日

芝华士危机事件揭露出中国日趋严重的“媒体潜规则”，在挑战企业危机管理能力的同时，也使媒体公信力受质疑。