

互联网+时代 的 企业危机管理

周锡冰 / 著



互联网+时代 的 企业危机管理

周锡冰 / 著



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

互联网+时代的企业危机管理/周锡冰著. —北京: 中国人民大学出版社, 2017. 5
ISBN 978-7-300-24270-5

I. ①互… II. ①周… III. ①企业危机-企业经营管理 IV. ①F272. 35

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 057900 号

互联网+时代的企业危机管理

周锡冰 著

Hulianwang+ Shidai de Qiye Weiiji Guanli

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京中印联印务有限公司		
规 格	170 mm×240 mm 16 开本	版 次	2017 年 5 月第 1 版
印 张	14 插页 1	印 次	2017 年 5 月第 1 次印刷
字 数	193 000	定 价	36.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



推荐序

不管愿不愿意提及，危机都如影随形地潜藏在企业之中，更不可能因为企业经营者的否认，企业危机就不存在。

不可否认的是，由于目前中国市场经济环境的复杂多变，许多中国企业正遭遇一场又一场的危机风波。这些环境变化包括全球经济一体化、金融危机导致需求锐减、国内宏观调控增强、银行信贷政策变动、通货膨胀和通货紧缩交替、市场竞争白热化、人民币升值或贬值、退税率上下变动、原材料成本上升、人工成本上升、消费者理性化等。

林林总总的不确定因素都可能使得中国企业遭遇各种经营风险，如融资困难、战略迷失、资本运作困难、人才流失、财务困境、产品质量问题、营销障碍、文化瓶颈、品牌危机、公众和消费者投诉、媒体负面报道、自然和社会因素影响、国际化风险等。因此，从这些危机事件可以看出，中国企业已经进入“危机高发期”，企业经营者如果不重视危机管理，一波又一波的倒闭潮必将接踵而至。

国家统计局公布的数据显示，在 2008 年金融危机中，倒闭中小企业 6.8 万家，下半年尤其是第四季度企业生存状况更加恶化。的确，在最近



几年里，许多企业遭遇了种种危机，如政策危机、领导人危机、战略危机、资本危机、人力资源危机、财务危机、产品危机、广告宣传危机、文化危机、品牌危机、信誉危机、公众客户危机、服务危机、媒体危机、政治危机、自然和社会因素危机、国际化危机等。

在金融危机后时代，由于世界格局发生了较大的变化，这就要求企业经营者能够在国际金融危机之后重新思考定位，尤其是中国在后奥运时代、后 WTO 时代形势急速变化，在这样一个与国际接轨的新思潮之中中国企业要拥有危机意识，才能与世界跨国公司在正面战场上展开白刃战。因此，要想在企业丛林里将企业做强做大，树立危机管理意识就成为企业的一个重要的选项。

遗憾的是，尽管危机管理传入中国已经有数十年，但是由于中国企业经营者天生缺乏危机管理意识，结果使得中国企业遭遇重重危机。2004 年清华大学公共管理学院危机管理课题组、零点调查公司和中国惠普公司对全国企业进行的一个危机管理现状调查的结果显示：有 45.2% 的企业处于一般危机状态，有 40.4% 的企业处于中度危机状态，而有 14.4% 的企业处于高度危机状态。

这组数据足以说明目前中国企业正面临着十面埋伏的危机。由于中国企业经营者缺乏危机管理意识，因此及时预警来解决危机事件、早准备紧急预案就成为了中国企业经营者的当务之急。一旦最高决策者漠视危机事件，特别是危机意识淡薄，将会带给中国企业一个无穷的灾难。

可能有人认为我是在小题大做，也可能有人认为我是在哗众取宠，但我要告诉大家的是，正是因为中国人自己喜欢猜疑的原因才导致了只有少数人在宽广无边的旷野中呐喊，而更多的人选择了沉默。

在这个喧嚣的年代，沉默是一种选择，然而当绝大部分人都选择沉默的时候，呐喊就显得非常重要。20 世纪鲁迅就曾为中国人民的觉醒而呐喊过。当然，选择呐喊更需要勇气，更需要责任。

周锡冰的新作《互联网+时代的企业危机管理》即将出版，他让我写一个推荐序。一个执着的青年学者试图通过自己的著作来影响中国企业经



推荐序

营者，让中国经营者提升危机管理的意识和应对能力，我想这是一个相当艰难的过程。不过从我一个旁观者、一个传媒人的角度来看，这不仅是一份坚持，更多地是一个时代赋予的责任。

尽管《互联网+时代的企业危机管理》一书中并没有华丽的辞藻，也没有煽情的鼓动，但是书中的文字却深深地打动了，因为我从他的文字中读出了责任感。在这个为自己而奔忙的时代，周锡冰的时代责任感是不容争议的。因为该著作无不体现他作为一个时代财经作者的紧迫感和责任感，更令人钦佩的是本书作者周锡冰的这种特立独行的呐喊精神，这才是我写本序言的重要原因。

《商界》资深记者 周云成



目 录

绪 论 互联网+时代，危机管理的路在何方	1
企业遭遇前所未有的危机绝不是危言耸听	3
与时俱进的六度危机管理模型	5

第一部分 离破产永远只有 18 个月

第一章 谁漠视危机管理，谁就面临危机	11
第一节 看不到危机，本身就是最大的危机	11
第二节 一只青蛙的两种结局	18
第三节 中国式危机处理思维的战略逻辑	22
第二章 企业家应该敬畏危机	26
第一节 “微软离破产永远只有 18 个月”的危机忧虑	27
第二节 危机是企业持续发展的最大障碍	28
第三节 危机与罗伯特·希斯的危机管理 4R 模式	35



第三章 居安思危与任正非的《华为的冬天》	38
第一节 任正非天天都在思考面临的危机	39
第二节 凭什么说华为的危机、破产定会到来	41
第三节 华为的第四次危机与华为的红旗到底能打多久	46
第四章 没有危机意识的企业没有竞争力	49
第一节 任何危机都应该制定多套应对预案	50
第二节 “生于忧患，死于安乐”的危机内涵	53
第三节 危机处理需要完善的危机管理体系	57
第二部分 企业危机无处不在	
第五章 明星代言产品的潜在危机	61
第一节 明星代言误区：腕儿要大、名气够响、派头够足	61
第二节 慎重选择明星代言人	63
第三节 在零时间化解明星代言危机	66
第六章 网络事件的潜在危机	70
第一节 自媒体正在成为传播介质	71
第二节 与时俱进的危机管理才能跟上时代	76
第三节 建立网络危机预警系统成为当务之急	78
第七章 顾客投诉的潜在危机	83
第一节 顾客投诉导致的危机事件多如牛毛	83
第二节 顾客投诉与危机的蝴蝶效应	89
第三节 建立高效的顾客投诉管理体系刻不容缓	92
第八章 企业用人的潜在危机	96
第一节 降低用人风险是企业的一个重要课题	97
第二节 管控和防范核心员工潜在的风险	100
第三节 企业用人风险有规可循	105
第九章 规模扩张的潜在危机	108
第一节 盲目扩大规模无疑是饮鸩止渴	109



目 录

第二节 规模与做强毫无关联	112
第十章 财务风险的潜在危机	114
第一节 财务风险的五个类型	114
第二节 漠视财务风险必将付出代价	117
第三节 财务风险防范存在四个问题	119
第十一章 多元化的潜在危机	122
第一节 多元化成少败多的根源	123
第二节 只要多元化就能成功的错误逻辑	127
第三节 稳健的财务战略是根治多元化潜在危机的良药	132
第十二章 企业家婚变的潜在危机	135
第一节 企业家婚变绝不容小觑	135
第二节 规避企业家婚变带来的风险隐患	141
 第三部分 突破危机管理这道“坎” 	
第十三章 树立较强的危机意识	147
第一节 强化危机管理意识	147
第二节 仅仅道歉是不够的	150
第三节 企业家的“三只眼”分别看市场竞争、企业内部、政府政策	153
第十四章 建立危机预警机制	155
第一节 危机管理预警已广受关注	155
第二节 建立完善的预警指标体系	159
第三节 加强企业危机的预警管理	161
第十五章 冷静应对媒体的负面报道	164
第一节 负面报道的三种类型	164
第二节 中国企业应对负面报道的能力大多不合格	166
第三节 与其被动应对，不如冷静对待	168
第十六章 应对危机必须坦诚	172



第一节 试图隐瞒真相的后果真的很严重	173
第二节 及时披露相关真相	178
第十七章 不要等到危机发生时才匆忙应对	181
第一节 化险为夷在第一时间	182
第二节 危机应对绝不能靠拖延	183
第十八章 危机管理重在防范	185
第一节 事中控制不如事前控制	186
第二节 企业危机事件的三个等级	188
第三节 确定危机可能发生的概率	191
第十九章 把危机转化为商机	194
第一节 危机之机也是机遇之机	195
第二节 打开危机之门，里面都是宝	197
第二十章 打造高效的危机管理团队	199
第一节 中国企业普遍缺乏高效的危机管理团队	199
第二节 构建高效的危机管理团队并非不可能	202
第二十一章 培养企业危机管理人才	204
第一节 人是处理危机事件成功与否的关键	204
第二节 危机管理所需的四类人才	207
参考文献	208
后记	213



绪 论

互联网+时代，危机管理的路 在何方

在互联网+时代，每个网民都可能引发一场让企业经营者们难以应对的危机，特别是随着中国网民数量的增加，引发企业危机的可能性也就越来越大。中国互联网络信息中心（CNNIC）发布的第37次《中国互联网络发展状况统计报告》数据显示，截至2015年12月，中国网民规模达6.88亿人，互联网普及率为50.3%；手机网民规模达6.20亿人，占比提升至90.1%；无线网络覆盖明显提升，网民Wi-Fi使用率达到91.8%。

从这组数据可以看出，在互联网+时代，随着移动互联网的普及以及自媒体的崛起，这无疑增加了顾客关系管理的难度。究其原因，互联网自媒体的出现使得顾客在使用和体验产品或者服务的过程中可能把自己的不满意发布到微博、微信等自媒体上，从而引发舆论危机、负面报道，其发生的范围从传统报刊、广播电视、门户网站等，扩展到成千上万甚至上亿的博客、微博、微信中。

有一次我给总裁班的学员讲课时，一个学员发问说：“周老师，请问您如何看待和颐酒店经理的危机管理应对方法？您给该企业打多少分？”

在梳理了该危机事件后，我的回答是：“客观地讲，和颐酒店经理的

危机管理应对方法非常不对，零分都不给，即给一个负分。”

学员问我为什么，我的理由是，和颐酒店经理的危机管理应对方法有问题。当如家酒店集团高层管理者被“弯弯”引发的危机事件搞得焦头烂额时，涉事和颐酒店经理在接受电视台的采访时称：“我觉得是在炒作，真的。一没死人，二没着火，三没发生强奸案。警察出面了，报案了，就那么回事。”

在该经理看来，“弯弯”在和颐酒店遇袭是“弯弯”自己在炒作。该经理的理由是“一没死人，二没着火，三没发生强奸案”。

该经理接受媒体采访后，其言论立即遭到网民的攻击，原本扩大的危机事件再次发酵，火上浇油。

其后，一大波讨伐的言论出现在各个新闻的跟帖中，为了平息该事件，如家酒店集团迅速发表声明称：“该评论属于个人行为，严重违反了集团的相关规定，该员工已被处理。”

为此，学者撰文批评说：“如家酒店集团因为‘弯弯’事件处在了舆论的风口浪尖，用焦头烂额来形容酒店集团高层现在的状态一点儿也不为过，偏偏在此时，又冒出这样一位只会抽梯子的队友，发表了‘三没’奇葩观点，所以他遭到集团处理也是理所应当的。但是和颐酒店经理的‘三没’观点难道仅仅代表了他个人的一种观点，难道社会公众对其‘三没’言论的愤怒，仅仅是针对他个人吗？”

在该学者看来，当危机事件发生后，作为涉事和颐酒店的经理，不仅不道歉，反而让事态扩大，这显然成了如家酒店集团眼中的“不一样的队友”，在舆论的风口浪尖上被“处理”，自然是情理之中的事。

虽然如家酒店决策层迅速撇清了与该经理对此事件的认知关系，但是在不道歉、不查清真相的前提下，就盲目地将这番“言论”完全视作个人行为，势必有些牵强。

危机管理专家更是直言：“在事发之后的对外口径和基本评价上，作为旗下酒店的一名经理，尤其是涉事酒店的责任经理，能够‘逆势’道出这番话，多多少少与整个公司既往的企业文化、价值观、管理责任诉求有



一定的影响和关联。即便这位经理的观点与集团一以贯之的核心理念有背离，但从这番言论当中，可以看出集团在理念传导过程中存在客观过失。管不好理念，光管嘴巴是没用的。”

我敢肯定地说，如此迅速的危机事件扩散是很多企业经营者们在以前从未想过的。的确，在很多时候，消费者通常利用个人言论阵地——博客、微博、微信等自媒体随时随地对某个企业或产品消费发表满意或者不满意的言论，一旦这些不满意的言论在博客、微博上快速传播，无疑将给企业带来无法预料的危机后果。

可能有读者会问，面对互联网+时代的危机事件，作为涉事企业的经营管理者，该如何应对危机呢？危机管理的路在何方？

作为企业经营者，不管有无危机，都必须做好网络危机预警体系，一旦发现负面信息，应该及时地沟通和交流，将危机事件化解在萌芽状态，即在互联网+时代，企业的服务必须做到快、准、狠。只有这样，才能把危机控制在可控的范围之内，否则将二次、三次甚至是多次发酵。

企业遭遇前所未有的危机绝不是危言耸听

中国企业在改革开放的机遇中赢得了蓬勃发展的机会，因此取得了举世瞩目的成绩，有的企业打败了实力雄厚的跨国公司，有的则成为雄霸一方的隐形冠军。当某些中国企业取得辉煌战绩时，媒体都会倾巢而出，对其毫无原则地歌功颂德。在谄媚的吹捧下，中国首富榜也因此被誉为“杀猪榜”。

与企业家的热闹和喧嚣相比，一批艰辛的企业经营者却只能躲在无人关注的角落中为了企业明天的发展而哭泣。在这 30 多年的时间里，有多少流星似的中国企业倒闭，我们依旧不得而知。

事实证明，像华为、联想、格力电器这样能够取得成功的企业毕竟是少数，多数企业仍然在生存与倒闭的边缘上挣扎着，特别是在劳动力、原材料、物流等成本急剧上涨的背景下，中国企业无疑正在遭遇前所未有的

危机。在这样危机重重的环境中谋求生存与发展，如果中国企业经营者的不知道企业将遭遇何种危机以及不准备处理危机的各种预案，那么这样的危机可能会蔓延，甚至把企业引向破产的境地。

众所周知，一个没有危机意识的企业，必定是一个没有希望的企业；一个没有危机感的民族，必定是一个没有希望的民族；一个缺乏危机意识的企业家，必定是一个孤芳自赏、刚愎自用的企业经营者。

在这里，我要提醒那些孤芳自赏、刚愎自用的企业经营者，中国企业正在遭遇前所未有的危机绝不是危言耸听、故弄玄虚；我要告诉那些孤芳自赏、刚愎自用的企业经营者，今天的中国企业的处境有多糟糕、形势有多不利；我要警告那些孤芳自赏、刚愎自用的企业经营者，在新常态下，成千上万的经营者身处企业濒临倒闭边缘却浑然不知。这些企业经营者总是习惯低估自己的对手，又习惯高估自己应对企业危机的实力。我今天之所以要把民营企业面临的危机告诉企业经营者，是因为要唤起企业经营者对危机管理的重视。否则，就可能会有数以万计的中国企业在发展的高速公路上翻车。

让人担忧的是，面对危机四伏的局面，企业经营者并没有加强危机意识，反而充满了错误思维。其实，有危机并不可怕，可怕的是企业经营者对危机视而不见，粉饰太平；更可怕的是，当危机来临的时候，企业经营者采取头痛医头、脚痛医脚的办法，让本可以避免的危机肆意蔓延开来，从而制造更大的危机事件。中国向来不缺乏优秀的品牌制造者，但缺乏优秀的危机管理者。有多少看似非常强大的企业在一夜间成名，叱咤风云三五年，却往往在遭遇到一两个似乎很小的、企业及时采取措施就完全可以控制的小麻烦后便如多米诺骨牌一样无情地垮下去，并且是一泻千里，不可收拾。三株、秦池、爱多等一批中国旗舰企业莫不如此。如果把危机看作一匹脱缰的野马，那么危机管理就是最好的驾驭术。

事实上，由于企业经营者风险管理意识淡薄，目前绝大多数的中小企业依然没有建立风险管理机制，还有相当一部分企业内部控制仍不健全，风险管理更多地是一种危机管理，即在企业发生财务、市场、法律等危机



时才紧急采取补救措施，这无疑对企业的持续健康发展不利。

在一批批企业因为危机事件倒下的同时，我们也看到还有一些企业虽深处危机旋涡之中，却因为直面危机，甚至把危机转为了发展机遇，如强生公司在与三株类似的中毒事件中依然安稳；全聚德在禽流感危机事件中仍旧乘风破浪……

究其原因，是因为这些企业具有优秀的危机管理意识和体系。因此，对于中国上千万个企业来说，要想做强做大，风险与危机管理就成为了一道不得不迈过的门槛，而且是必须迈过的门槛。

与时俱进的六度危机管理模型

对于任何一个企业来说，当危机事件发生后，摆在企业经营者面前的只有一条路，那就是如何处理危机事件。在日常的危机管理中，通常要求企业经营者通过六度危机管理来处理，这里的六度危机是指速度、态度、力度、广度、深度、高度。

传统的危机管理办法尽管通过六度来处理危机事件，但是却因为过于笼统而无法有效地解决危机。因此，为了有效地解决企业面对的危机问题，我们特此在原六度危机管理的基础之上，重新提出新的六维度危机管理。所谓六维度危机管理是指从企业经营者（老板、职业经理人、首席风险官）、企业、员工、媒体、政府、产品六个维度来应对危机事件，见图0-1。

在图0-1中，当企业危机事件爆发之后，需要提醒的是，由于企业和行业危机程度不一样，其方法也不一样。要想把六维度危机管理模型的作用发挥到最大，必须把企业经营者（老板、职业经理人、首席风险官）、企业、员工、媒体、政府、产品六个维度都充分利用起来，具体的做法有如下五步：

第一步，绝对不能掩盖事实真相，绝对不能对媒体记者说“无可奉告”，否则媒体会再次渲染危机，使得危机事件再次发酵。因此，企业经营者的首要任务是统一口径，然后向媒体记者主动递上名片，邀请媒体记者到会议室暂时休息。一旦媒体记者不愿意接受企业经营者的邀请，企业

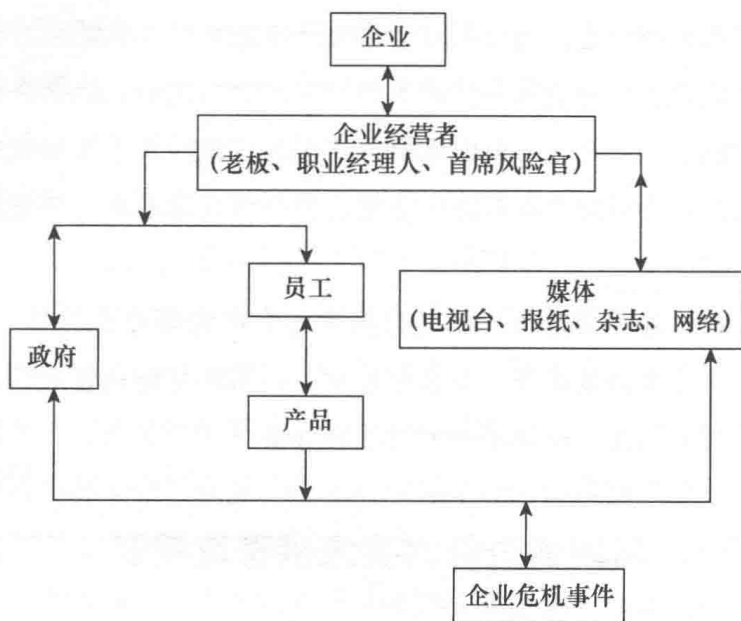


图 0-1 六维度危机管理模型

经营者应静观其变。

第二步，企业经营者应主动向记者索要名片，了解媒体名称和记者姓名，这有利于企业经营者应对危机。一旦失去名片，企业宣传部门将很难处理负面报道。

第三步，查出问题的真相。一旦遭遇负面报道，企业经营者应把问题真相告知媒体以及消费者。不管是事前、事中还是事后，企业经营者都必须抱着真诚的态度。业内专家建议，应对负面报道，从“治本”的角度看有三点需要注意：一是要建立学习机制，让每个人都学会如何用平常的心态接受媒体的监督；二是要建立严格的内部管理机制，把自己存在的问题消灭在萌芽状态，经常对自己的问题进行整改，让别人抓不住尾巴；三是要建立与媒体正常合作的机制，在平时宣传自己的时候，一旦遇到有媒体想监督企业，可以提前得到信息。^①

第四步，当企业遭遇负面报道后，一些媒体必然跟进采访报道，在

^① 企业如何应对新闻媒体的负面报道 [EB/OL]. 2013. http://pr.branden.com/gongguan-miji/131120_361785.html.



二次报道发稿之前，企业必须尽快拿出具体的解决问题的办法，同时还要在最短的时间内积极主动地邀请媒体，召开有关解决危机事件的新闻发布会。在该会上，企业经营者通报问题、解决问题，以此来化解危机，防止影响进一步扩大。从新闻的传播规律来分析，企业利用媒体的循环式炒作，既解决了负面报道中存在的问题，又提升了企业的声誉和形象。

第五步，当以上应对都无效时，企业经营者应利用法律手段解决负面报道问题。不管企业经营者是与媒体打官司，还是与消费者打官司，既然敢于诉诸法律，证明企业自身没有任何问题，这时候也可以主动邀请媒体来关注，这也是借机宣传自己。诉诸法律虽然很麻烦，但如果不诉诸法律，可能会更麻烦。

如果可能，以上办法同时使用最佳。如果这些手段都用上了，相信每个企业都能较好地应对媒体的负面报道。其实，对于企业来说，媒体是一把双刃剑，运用得好，可以大大帮助企业发展；运用得不好，不但对企业毫无帮助，反而会伤及自身。总之一句话，媒体在市场化的过程中需要的是良知，企业经营者在与媒体打交道的过程中需要的则是明智。特别是在经济新常态下，更要做好危机管理的应对。

在新常态下，中国经济增速放缓已经是一个不争的事实。对于中国企业来说，就意味着中国企业不可能像改革开放初期那样高速发展了。外部环境的急剧变化自然会促进中国企业更加注重提升企业自身的竞争优势，其中就包括提高危机处理的能力。

当前，由于中国经济发展的步伐在减速，这无疑会影响中国企业的生存和发展，甚至可能会加剧企业战略危机、资本危机、人力资源危机、财务危机、产品危机、广告宣传危机……这些危机是企业经营者急需解决的棘手问题，如塑化剂风波、毒胶囊事件、锦湖轮胎制造质量危机、富士康工厂品牌危机、三鹿毒奶粉事件、丰田汽车零部件召回事件、尼康问题相机事件、沃尔玛过期食品危机……在这样的背景下，企业经营者更应该重视危机管理。许多企业危机事件几乎每天都被发布在头版头条上，这从侧