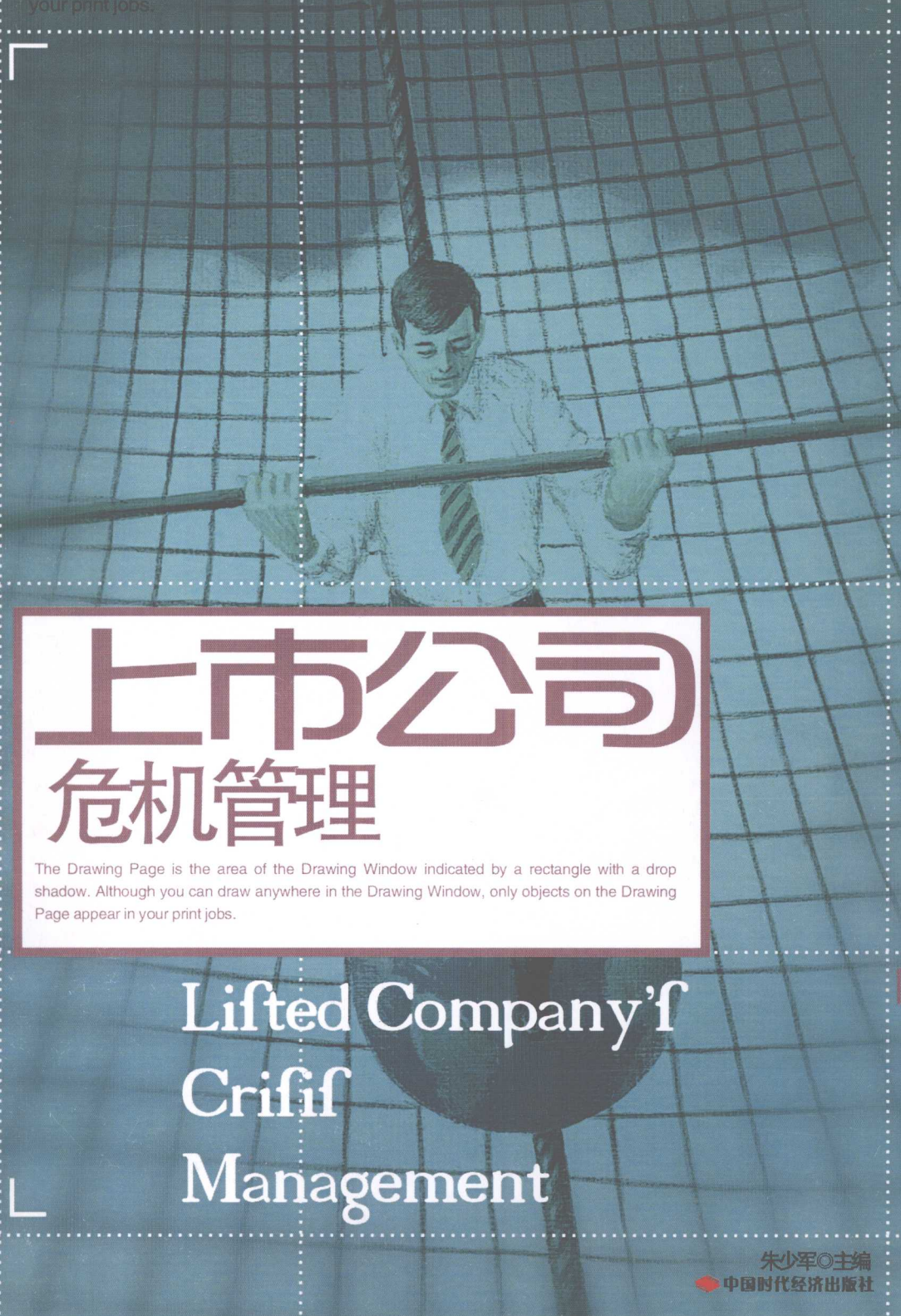


The Drawing Page is the area of the Drawing Window indicated by a rectangle with a drop shadow. Although you can draw anywhere in the Drawing Window, only objects on the Drawing Page appear in your print jobs.



上市公司 危机管理

The Drawing Page is the area of the Drawing Window indicated by a rectangle with a drop shadow. Although you can draw anywhere in the Drawing Window, only objects on the Drawing Page appear in your print jobs.

Listed Company's Crisis Management

朱少军◎主编
中国时代经济出版社

上市公司 危机管理

The Drawing Page is the area of the Drawing Window indicated by a rectangle with a drop shadow. Although you

LISTED COMPANY INVESTOR RELATIONS MANAGEMENT

The Drawing Page is the area of the Drawing Window indicated by a rectangle with a drop shadow. Although you can draw anywhere in the Drawing Window, only objects on the Drawing Page appear in your print jobs. The Drawing Page is the area of the Drawing Window indicated by a rectangle with a drop shadow. Although you can draw anywhere in the Drawing Window, only objects on the Drawing Page appear in your print jobs. The Drawing Page is the area of the Drawing Window indicated by a rectangle with a drop shadow. Although you can draw anywhere in the Drawing Window, only objects on the Drawing Page appear in your print jobs. The Drawing Page is the area of the Drawing Window indicated by a rectangle with a drop shadow. Although you can draw anywhere in the Drawing Window, only objects on the Drawing Page appear in your print jobs. The Drawing Page is the area of the Drawing Window indicated by a rectangle with a drop shadow. Although you can draw anywhere in the Drawing Window, only objects on the Drawing Page appear in your print jobs. The Drawing Page is the area of the Drawing Window indicated by a rectangle with a drop shadow. Although you can draw anywhere in the Drawing Window, only objects on the Drawing Page appear in your print jobs.

责任编辑：孙慧雯

装帧设计：安寧書裝

ISBN 978-7-80221-482-8



定价：46.00元



前 言

《上市公司危机管理》一书，吸取了国内外的最新研究成果，针对中国上市公司的实际情况，提出了比较系统的见解，有助于上市公司应对各种危机困境，全面提高上市公司的管理水平。

刘李胜教授、博士担任该书主编，他设计了本书架构和内容，并对全书进行了系统的修改和定稿。此外，参加本书撰稿的还有：李敏（1、2章）、李志方（3章）、何浩、吴笑非（4、5章）、许立诚（6章）、张辉（7章）、向云（8、9章）、颜媛媛、龚文婷（10、11、12章）。

何浩硕士协助主编做了大量编写组织工作，并对书稿进行前期整合修改。瞿祥辉硕士参与了本书写作提纲的拟订。刘铮、李华翌两位学者参与书稿撰写和资料分析工作。中国时代经济出版社对该书出版给予大力支持，付出了许多辛劳。本书写作参阅了大量国内外文献资料和许多作者的研究成果。在此，一并向他们致谢！

作 者



【目录】

CONTENTS

第1章 认识上市公司的危机管理

第1节 上市公司危机管理概述	(3)
第2节 上市公司危机管理的种类	(7)
上市公司危机管理的类型	(7)
上市公司的财务危机管理	(8)
上市公司的司法危机管理	(9)
上市公司的经营危机管理	(10)
上市公司的灾祸危机管理	(10)
上市公司的组织危机管理	(11)
第3节 上市公司危机管理的特点与原则	(12)
上市公司危机管理的特点	(12)
危机管理的原则	(14)
第4节 上市公司危机管理的程序	(16)
危机的预防	(17)
危机管理的准备	(19)
危机的确认	(21)
危机的控制	(22)
危机的解决	(23)
危机的总结与纠正	(23)

第2章 上市公司的危机预警

第1节 危机预警的构成	(29)
危机监测	(30)
危机评价	(34)



危机的预报	(37)
误警与漏警	(38)
第 2 节 危机预警的类型	(38)
上市公司的财务危机预警	(38)
上市公司的组织危机预警	(41)
上市公司营销危机预警	(46)
第 3 节 危机程度测试	(55)
利用报表发现公司的危机	(55)
成本—数量—利润分析	(60)
第 4 节 上市公司的危机预警模式	(61)
定性模式	(61)
定量模式	(62)
定量模式与定性模式的比较	(66)

第 3 章 上市公司的危机处理

第 1 节 上市公司的危机处理计划	(71)
危机处理计划的定义和特征	(71)
制定危机处理计划的意义	(72)
有效的危机处理计划的基本内容	(72)
上市公司危机处理计划的具体内容	(75)
第 2 节 上市公司危机处理的要点	(76)
上市公司危机处理的态度	(76)
上市公司危机处理的关键步骤	(77)
第 3 节 上市公司危机发生之后的补救与恢复	(80)
危机发生之后的恢复	(80)
关系补救恢复模式	(82)
兼并重组恢复模式	(85)
接管恢复模式	(87)
市场主体补救模式	(88)



第4章 上市公司的危机管理评价

第1节 危机管理评价概述	(93)
危机管理评价的定义	(93)
危机管理评价的过程	(94)
危机管理评价的发展历史	(95)
第2节 上市公司危机管理评价的主体	(96)
股东和债权人	(97)
公司经营者	(97)
政府管理部门	(98)
社会公众	(98)
第3节 上市公司危机管理评价的原则	(99)
客观性原则	(99)
可行性原则	(100)
可接受性原则	(101)
持续性原则	(102)
第4节 上市公司危机管理评价的内容	(103)
财务指标评价的内容	(103)
非财务指标评价的内容	(107)
第5节 上市公司危机管理评价的方法	(113)
财务指标评价方法	(113)
非财务指标的评价方法	(116)

第5章 上市公司的财务危机管理

第1节 财务危机管理机制的建立	(125)
财务危机概述	(125)
财务危机的特征	(126)
财务危机发生的早期征兆	(127)
第2节 严重债务危机管理	(131)
债务危机的财务分析	(131)



严重债务危机的解决方案	(134)
上市公司的债务重组程序	(139)
运用重组解决严重债务过程中存在的问题	(141)
第3节 破产清算危机管理	(143)
对破产清算的界定	(143)
破产和解与整顿	(145)
破产财产的清理、估价和变卖	(152)
第4节 敌意收购危机管理	(153)
敌意收购概述	(153)
敌意收购的防范方法	(155)
第5节 证券发行失败危机管理	(159)
证券发行失败的原因	(159)
挽救证券发行失败的措施	(162)

第6章 上市公司的司法危机管理

第1节 上市公司的司法危机管理概述	(171)
上市公司违法行为的形式	(171)
上市公司违法行为的表现	(172)
上市公司违法行为的治理	(174)
第2节 反倾销与上市公司的法律危机管理	(175)
反倾销的相关概念	(175)
我国公司遭受反倾销的特征	(176)
我国上市公司遭遇反倾销的原因	(177)
我国上市公司遭遇反倾销的应对措施	(179)
我国政府应对反倾销的措施	(181)
第3节 知识产权纠纷的危机管理	(183)
知识产权概述	(183)
知识产权纠纷的特点	(185)
我国上市公司面临知识产权纠纷的原因	(186)
应对知识产权纠纷的措施	(187)



保护自主知识产权的措施	(189)
第4节 劳动纠纷的危机管理	(190)
劳动纠纷概述	(191)
我国上市公司面临劳动纠纷的主要类型	(192)
上市公司减少劳动纠纷的主要措施	(193)
第5节 违法被查处与上市公司的危机管理	(194)

第7章 上市公司的经营危机管理

第1节 重大决策失误的危机管理	(199)
重大决策的含义	(200)
重大决策失误的种类	(200)
重大决策失误的原因分析	(203)
重大决策失误的预防和处理	(206)
第2节 市场营销失败的危机管理	(212)
市场营销失败的分类	(212)
市场营销实务中存在的主要问题	(215)
市场营销失败的原因分析	(218)
市场营销失败的危机管理	(219)
第3节 科研开发失败的危机管理	(221)
科研开发失败的种类	(222)
科研开发失败的原因	(225)
科研开发失败的危机管理	(226)
第4节 信用危机管理	(229)
上市公司信用危机的表现	(230)
上市公司信用危机的原因分析	(231)
上市公司的信用危机管理	(233)
第5节 退市危机管理	(236)
退市危机的含义及种类	(236)
国外证券市场的退市机制——以美国为例	(237)
我国上市公司面临的退市风险	(238)



退市危机的管理措施	(240)
第6节 几种危机管理之间的关系	(243)

第8章 上市公司的灾祸危机管理

第1节 上市公司重大事故的危机管理	(249)
上市公司重大事故的特征和影响	(249)
上市公司的生产事故及其管理	(252)
上市公司产品事故的防范和处理	(255)
第2节 上市公司自然灾害的危机管理	(260)
认识自然灾害	(260)
上市公司自然灾害危机的影响	(261)
上市公司自然灾害危机管理	(262)
第3节 上市公司核心人物发生意外的危机管理	(268)
核心人物意外对上市公司的影响	(268)
上市公司核心人物意外的危机管理	(269)
上市公司对高层管理人员突然离职的危机管理	(272)

第9章 上市公司的组织危机管理

第1节 上市公司的组织结构危机及其管理	(277)
上市公司的组织结构分类	(277)
组织结构危机形成过程	(279)
组织结构危机征兆	(281)
上市公司组织结构的变革	(281)
第2节 上市公司的内部冲突管理	(286)
冲突的实质和产生的原因	(286)
上市公司内部冲突的影响	(288)
上市公司内部冲突的管理	(291)
第3节 上市公司的治理结构危机	(294)
上市公司治理结构危机的表现	(295)
上市公司治理结构的危机管理	(298)



第10章 上市公司的系统性危机管理

第1节 系统性危机概述	(307)
上市公司系统性危机的含义	(307)
系统性危机的类型	(307)
系统性危机的特点	(311)
第2节 系统性危机管理概述	(313)
系统性危机管理的含义	(313)
系统性危机管理的主体	(313)
系统性危机管理的原则	(314)
系统性危机管理的特点	(316)
第3节 系统性危机管理的过程	(317)
系统性危机的避免	(318)
系统性危机管理的准备	(318)
系统性危机的确认	(319)
系统性危机的控制	(320)
系统性危机的解决	(321)
系统性危机的总结	(322)
第4节 系统性危机管理的措施	(323)
建立系统性危机预警监控体系	(323)
抑制金融泡沫的过度膨胀	(324)
完善系统性危机管理的法律体系	(325)
稳定公众心理	(325)
改善上市公司的治理状况	(326)

第11章 国际系统性危机管理的经验

第1节 美国处理上市公司造假案	(331)
事件回顾	(331)
教训与启示	(336)



第2节 马来西亚应对金融危机	(337)
事件回顾	(337)
教训与启示	(340)
第3节 墨西哥处理债务危机	(342)
事件回顾	(342)
教训与启示	(346)
第4节 日本、韩国拯救破产公司	(349)
韩国拯救破产公司	(349)
日本拯救破产公司	(352)
第5节 香港特区政府的金融保卫战	(358)
事件回顾	(358)
香港特区政府的应对措施	(361)
教训与启示	(363)

第12章 国内系统性危机管理前瞻

第1节 我国政府处理上市公司破产重组案例	(369)
猴王集团破产案	(369)
“郑百文”重组案	(372)
案例分析总结	(373)
第2节 我国政府处理金融机构破产案例	(376)
案例回顾	(376)
相关处理措施	(377)
第3节 我国政府处理 SARS 危机案例	(380)
SARS 的传播导致了系统性危机的爆发	(380)
我国政府针对上市公司采取的危机管理措施	(382)
对中国政府处理 SARS 危机的评价	(384)
第4节 上市公司系统性危机管理前瞻	(385)
国外政府机构系统性危机管理的现状	(385)
未来我国系统性危机管理体系的构建	(386)



第5节 证券市场系统性危机管理前瞻	(389)
增强我国证券市场的内在稳定性	(390)
减少我国证券市场的内部风险源	(392)
制定证券市场突发事件的应对机制	(392)
第6节 建立企业有效破产和债权人权利体系前瞻	(394)
《有效破产和债权人权利体系准则》概述	(394)
准则的作用	(394)
准则的主要内容	(395)
第7节 建立银行有效破产体系前瞻	(402)
银行破产的相关概念	(402)
银行破产的法律框架	(403)
对银行的官方接管	(404)
银行重组	(405)
对破产银行的清算	(406)
参考文献	(409)
后 记	(412)



导 言

20 世纪 60 年代,西方学者首次提出了“危机管理”的概念。作为决策科学的一个重要分支,它首先被运用于外交和国际政治领域。随着经济全球化趋势的发展,特别是跨国公司在全球的兴起,“危机管理”理论正在被逐步引入企业管理之中。就一般意义而言,企业的危机管理是指企业为了预防、控制、化解危机而采取的一系列维护企业生产经营的正常运行,使企业脱离逆境,避免或减少企业财产损失,将危机化解为转机的一种积极主动的企业管理行为。上市公司作为股票公开发行和交易的股份有限公司,其经营管理的最终目标是实现股东财富最大化。由于上市公司股东构成的广泛性,使得其经营活动会受到社会公众的特别关注以及监管机构的严格监管。如今的上市公司正处于一个急速变化的环境之中,公司之间的竞争加剧,技术开发突飞猛进,全球经济的不确定性增加,法律变更,监管机构相关规定和政策的调整,重大自然灾害及地区冲突的频发等,都可能对上市公司经营和业绩产生重大影响,从而酿成各种危机。因此,上市公司的危机管理就是要通过对危机进行监测、预控、决策、处理与总结等活动,以达到避免危机、减少危机产生的危害、甚至将危机转化为机遇的目的。

全球的上市公司是公众公司,受各类因素的影响更为明显,上市公司的危机管理无论是在内容上还是在意义上,都要比一般企业丰富得多、复杂得多。与一般企业相比,上市公司更容易陷入财务、司法、经营、组织结构以及自然灾害等方面的危机,而且会受到一个国家、一个地区乃至全球系统性危机的影响,例如,20 世纪 90 年代末的亚洲金融危机就使得无数上市公司破产倒闭,造成了极大的危害。因此,在对上市公司的危机管理中,除了对财务危机、经营危机、司法危机、组织危机和灾祸危机进行有效管理外,还要注重对各类系统性危机进行预测及控制,为上市公司的健康发展创造良好的环境。

经过十余年的发展,我国的证券市场已经初具规模,上市公司的数量不断增加,证券市值迅速增大,已相当于 GDP 的 50% 左右。市场的迅速发展和上

上市公司数量的增加,使得各级政府、市场监管机构、证券持有者以及社会公众对于上市公司管理层的危机意识日益关注,同时对上市公司的危机管理能力也提出了更高的要求。上市公司只有将危机管理贯穿于上市公司经营管理的全过程之中,而且要取得明显的成效,才能真正保护投资者的权益,增加投资者的信心,最终有效实现股东财富的最大化,并承担相应的社会责任,从而促进我国证券市场健康、稳定、持续发展。

令人鼓舞的是,2004 年新春伊始,我国政府出台了《国务院关于推进资本市场改革开放和稳定发展的若干意见》,为我国证券市场健康稳定发展指明了方向,为我国上市公司治理提供了新的动力,开创了新局面。在今后很长的一段时间内,我国证券市场将进入一个新的发展阶段,上市公司质量将得到全面提升,如何实施符合我国实际情况的危机管理措施必将成为上市公司治理的重要内容。希望本书能为上市公司的管理者、证券市场的监管者、广大证券市场的参与者以及所有对此感兴趣的读者提供有益的帮助,使其能够发挥应有的作用。

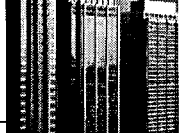


在当今时代，上市公司正处于一个急速变化的环境中，全球竞争加剧，科技突飞猛进，各类不确定因素增加，往往会对上市公司的生存和发展造成严重的负面影响，从而引发复杂多变的危机事件。这些事件既可能是微观层面的经营危机、财务危机、司法危机等，也可能是宏观层面的系统性危机，诸如自然灾害危机、政治动荡危机、金融危机等。因此，必须对上市公司进行有效的危机管理。然而，令人担忧的是，许多上市公司基本上没有什么防范危机的意识，更不具备比较成熟的危机管理方案。它们往往寄希望于危机发生后的应急处理，或者是在危机到来时求助于政府和监管部门。这种消极被动乃至侥幸的做法在当今竞争激烈的市场经济中无疑是非常危险的。我国改革开放 20 多年来，不少企业及其品牌曾经名震一时，例如公众所熟悉的“巨人”、“三株”、“爱多”、“秦池”等，然而最后都销声匿迹了。这种结局固然由多种原因所致，但与它们缺乏有效的危机管理措施不力不无关系。随着我国加入世界贸易组织，国内企业的经营环境正在发生更深刻的变化，企业家们也将面临前所未有的生存压力和经营风险，因而加强企业危机管理，切实提高企业的危机管理意识和水平，对于我国每一个企业来说都是一个迫在眉睫的问题。而对于中国的上市公司而言，则更需要有一套成熟的危机处理策略，以确保企业始终处于稳定发展状态，使之在激烈的竞争中立于不败之地。本章着重对上市公司危机管理的定义、种类、特点以及一般程序等内容展开较详细的论述。

第1节 上市公司危机管理概述

“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，它是决策科学的一个重要分支，首先被运用于外交和国际政治领域。随着国际经济的发展，特别是跨国公司在全球的兴起，人们开始将“危机管理”理论引进企业管理之中。

危机实质上是危险和机遇的分水岭。有许多危机表面上类似于突发事件，实则存在一定的发展趋势，是经过一个渐变、量变而后才达到质变的动态变化过程的。在危机的苗头初现时，有经验的管理者可以采取各种具体的措施防患



于未然。另有一些危机虽然没有出现，但是，企业也可以通过研究其他企业已经发生的案例进行学习和借鉴，有助于识别、预测可能发生的危机，并为危机的解决积累宝贵的经验。因此，危机是可以管理的，而且是可以高效管理的。

对企业危机管理的研究，目前仍处于发展之中，国内外学者的看法也不尽相同。

芬克（Steven Fink）在《危机管理》一书中指出：“危机管理是组织对所有危机发生因素的预测、分析、化解、防范等而采取的行动。包括组织面临的政治的、经济的、法律的、技术的、自然的、人为的、管理的、文化的、环境的和不可确定的等所有相关的因素的管理。”芬克的危机管理观点表明，危机管理是一项全方位的、复杂的系统工程，是需要多方面的知识和技能的知识工程。

美国学者米绰夫和皮尔森（Ian I. Mitroff & Christine M. Pearson）在对1 000家以上的企业和500位经营管理者进行访问后，对“危机管理”做出了特殊的界定：“协助企业克服难以预料事件的心理障碍，好让经营管理者在面对最坏状况时，能做最好准备。”^①

日本学者龙泽正雄将危机发现与危机确认作为危机管理的出发点。他认为危机管理是发现、确认、分析、评估、处理危机，同时在这一过程中，始终必须保持“如何以最少费用取得最大效果”的目标。

我国对于危机与危机管理的系统理论研究起步较晚。许多学者进行了一系列的研究，但多数定义不同程度地存在着只注重企业受到打击后的应对策略，而忽视危机管理的双向性、两重性的特点。更有一些学者将危机管理直接等同于零缺点管理、末日管理。他们认为，“危机管理”是对危机进行管理，以达到防止和回避危机，使组织或个人在危机中得以生存，并将危机所造成的损害限制在最低程度的目的^②。“危机管理”是指在企业中树立危机意识，时时注意与各方面进行有效的沟通交流，努力消除自身缺点和对企业不利的各种影响，防患于未然。有些小事件、小缺点、小灾害有时足以毁掉一个组织，所

^① Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Invisible*. New York, American Management Association, 1986, p15.

^② 魏加宁：《危机与危机管理》，载《管理世界》，1994（6）。



以“危机管理”又叫“零缺点管理”，有的干脆称之为“末日管理”^①。这些定义都从不同方面说明了危机管理的概念。从广泛的意义上说，危机管理包含对危机事前、事中、事后所有方面的管理。只注重企业受到打击后所采取的管理只能被称为危机反应管理。何苏湘提出了更为全面的观点，认为“危机管理是企业为了预防、控制、化解危机而采取的一系列维护企业生产经营的正常运行、使企业脱离逆境、避免或减少企业财产损失、将危机化解为转机的一种企业管理的积极主动行为。”^②

总之，危机管理的目的并不是去百分之百地避免危机，而是去了解究竟会面临哪些危机，有哪些是可以预防的，出现危机时应采取何种手段去降低或转移危机，并把危机可能造成的危害降到最小。

考察西方跨国公司的海外危机管理过程，基本上可以将其划分为两个重要阶段：第一个阶段是从20世纪70年代末期到80年代初期，这一时期许多企业家开始意识到危机事件的危害性。在此期间，虽然没有明确提出“危机管理”的概念，也没有形成一套应对危机事件的有效管理办法，但是，跨国公司内部开始加强了许多安全措施。这一时期企业家的经营理念开始向安全经营方面转变。第二个阶段是20世纪80年代中期以后，这一时期以美国跨国公司建立企业危机管理体制为标志，危机管理开始走向成熟，并在企业管理体系中占有重要地位。这一时期中，许多企业已经探索出一套应对危机事件的有效控制制度和办法，已经由被动的事后应对转变为积极的事前防范。比如，美国克莱斯勒汽车公司是美国第三大汽车工业公司，1978年亏损2亿美元，1979年亏损9亿美元，面临破产的危险。该公司陷入困境的原因是：在20世纪70年代世界性石油危机的冲击下，公司的经营管理思想保守，在激烈动荡的环境中适应力差，逐渐出现了危机。李·艾科卡出任董事长后，为挽救奄奄一息的克莱斯勒，大刀阔斧地调整领导队伍，起用有创新精神的年轻人，求救于联邦政府，制定了成本削减计划，仅1981年就节约资金10亿美元。伴随着现代市场经济发展和经营环境的变化，更多的公司已经把目光投向了危机管理。比尔·盖茨的口头禅是“微软离破产只有18个月”。当SUN公司来势汹汹，克鲁索

① 蒋永祥、罗殿军：《管理现代企业的九个方向》，载《工业企业管理》，1996（5）。

② 何苏湘：《对企业危机管理的理论界定》，载《商业经济研究》，1998（5）。