

危机管理

——当最坏的情况发生时

鲍勇剑 陈百助 著


复旦大学出版社

危机管理

——当最坏的情况发生时

鲍勇剑 陈百助 著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

危机管理——当最坏的情况发生时/鲍勇剑,陈百助著.
—上海:复旦大学出版社,2003.8
ISBN 7-309-03713-8

I. 危… II. ①鲍…②陈… III. 紧急事件-管理-研究
IV. C939

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 060387 号

危机管理——当最坏的情况发生时
鲍勇剑 陈百助 著

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

责任编辑 张宇宏

装帧设计 孙 曙

总 编 辑 高若海

出 品 人 贺圣遂

印 刷 上海华业装潢印刷厂

开 本 787×960 1/16

印 张 14

字 数 168 千

版 次 2003 年 8 月第一版 2003 年 8 月第一次印刷

印 数 1—6 000

书 号 ISBN 7-309-03713-8/F·792

定 价 22.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

目 录

1. 引言	1
2. 什么是危机管理?	5
3. 假如你遇到了这些危机.....	19
4. 危机四伏	37
5. 5P 危机管理	65
6. 危机的沟通管理	99
7. 未来情境分析法	121
8. 危机中的领导力	163
9. 更多的危机管理案例	195

引言

1

们通常给中国的客户提供三到五个演讲题目供他们选择,这是我们在中国接受演讲邀请的习惯。危机管理总是被放在供选择的演讲题目之首,但每次客户选择的总是以“领导力”、“竞争力”、“创造力”、“利润率”为中心词的课题。我们每次都精心准备“危机管理”的题目,但每次都备受冷落。

在每个中国企业都不遗余力地追求经济效益、争取经济发展的时候,当每个单位都在追求最紧凑的运作方式和最精致的产品服务的时候,有谁会“对危机”感兴趣呢?在整个社会都处于长期封闭之后的大释放时期,明天一定会更好,有谁会考虑糟糕的事情可能降临呢?牛奶已经有了,面包也有了,接下来就是洋房和小汽车了。被激昂、乐观、自信的情绪缠绕的人们甚至都忘记灰白、冷淡颜色的存在。

问题便出在“不遗余力”、“紧凑”、“精致”的设计上,出在乐观的假设上,出在幼稚般的热情偏好之上。当激昂、乐观、自信的人们忘记了一个被称为危机的“魔鬼”的时候,“魔鬼”已经悄悄地向人们走来。

南加州大学工学院有一位教授,弗里德曼,专门研究地球防御(Planetary defense),防御地球受到毁灭性外空力量的侵袭。弗里德曼博士曾经对我们说,能想到的最终都有办法解决,最可怕的是那些想不到的。比如,有可能存在一种彗星,它的轨道和运转周期超过人类有文字的历史,甚至超过地球有生命的历史。有可能地球的生命是这颗彗星上次光顾地球之后才产生的。我们因此都苟且残喘在这颗彗星下次撞地球的时差之中。当它真正出现时,因为意想不到,一切都来不及准备了。这虽然是个大胆假设,但要说明的是同样的问题:能想到的都不可怕,最可怕的是想不到的。

在我们不遗余力地专心致志于已经想到的事情时,弗里德曼博士的假设毫无疑问提醒我们“生命且存于毁灭力量的时差之中”的可能情境。我们也许需要稍许拨出些时间思考未曾思考过的问题:怎样从

危机中浴火永生。

令人尊敬的是,还是有许多中国企业和政府机构极富智慧地想到了看不到的挑战。在过去五年中,西安杨森制药公司、上海浦东新区政府、重庆医药公司等组织与我们共同合作举办了多次危机管理的讨论和研究,在与这些同修共同碰撞之中,我们逐步整理和形成了自己的一套分析危机、防范危机和处理危机的思考框架。这本书是这些研究报告的第一部分。我们也盼望更多的朋友提出反馈意见,帮助我们完善分析框架和实践方法。在此,我们向那些在过去几年研究交流中给予过大力支持的西安杨森制药公司的谷里虹女士、浦东新区政府组织部的张杰先生和顾永杰先生,浦东新区政府赴南加州大学培训的学员,以及各大医院和医药公司听过我们讲课的朋友们表示感谢。

我们要特别感谢在洛杉矶王斌博士领导下的管理软件企业 CrisisTech Inc. (www.crisistech.com)。结合他们多年在美国企业业务流程管理咨询中积累的实践经验,我们得以将五年来演讲和研究的成果软件化,成功地开发出一套针对企业组织、政府机构的危机管理完整解决方案,主要包括危机管理网上培训,危机计划准备,危机响应协作平台,危机资源实时调配管理及跟踪等等。这套方案在美国已经得到成功应用,我们相信这套解决方案也可以为中国的各大企业和政府单位在进行危机管理时提供帮助。

我们还要感谢张宇宏先生,没有他的编辑和快速的组织工作,就没有如此有效的出书周期,张宇宏先生也是我们前两本书《网络经济的禅》和《成功的6P真言》的编辑,此间,我们所建立的友谊让人难忘。

什么是危机管理？



2

我们生活在一个危机四伏的世界,我们生活在一个危机四伏的城市,我们生活在一个危机四伏的社区,我们工作在一个危机四伏的企业,我们面临的是一个危机四伏的市场,你我周围到处都是四伏的危机,下一个时刻危机也许就会在你我身边发生。这不是危言耸听,不管你是企业的主管、城市的领导,还是平民百姓、贩夫走卒,危机就在你的身边,危机正向你走来。

进入 21 世纪后的第一年,两架被劫持的美国航空公司的飞机撞到了纽约世界贸易大厦的双座塔楼,一架被劫持的美国联合航空公司的飞机撞到了华盛顿美国国防部五角大楼,就在那瞬间之间,美国金融帝国的象征轰然化为了灰烬。美国这个超级大国的军事中心五角大楼也被削去了一角,也就在那轰然之间,美国本土无懈可击的神话消失得无影无踪。这是美国自珍珠港遭袭以来面临的最大的一场危机,对于正处在衰退之中的美国经济无疑是雪上加霜,在纽约世贸大厦内办公的许多大金融公司,这时才发觉,为了应付千年虫而备案的客户数据库,此时显得如此重要。从美国各大机场国民卫队持枪实弹如临大敌的那付架势,就不难看出,几个恐怖分子造成的 9·11 事件不但给纽约经济,而且给全美国的经济带来了深刻的危机,甚至更重要的使得美国面临着前所未有的信心和安全危机。

2001 年下半年孟建柱先生调任江西省委书记,上任伊始几个月还没有完全熟悉江西的情况,12 月底就发生了万载县烟花厂爆炸事件,官方报道有 14 人死亡,60 多人受伤。中国的媒体争相报道,一直在强调安全生产的中央政府极为关注,责令江西省政府从速调查事件真相,追究责任,并提出解决方案。许多人为孟建柱先生刚上任不久就发生这么大的危机而担忧,媒体也都聚焦江西省政府,看看江西省的官员是否具有危机处理的能力,全世界的华人也在通过各种媒体手段注视着江西省政府的措施。烟花厂爆炸事件发生的一周内,江西省政府决定

整顿烟花行业,将所有江西的烟花厂全部关闭停产检修,退出烟花行业,烟花厂爆炸事件从此不会再发生,但是 20 多万烟花厂员工就此失去了工作。当然,烟花厂是不会就此消失的,美国每年 7 月 4 日的独立节所消耗的烟花必须要从中国进口,从江西关闭了的烟花厂自然会移到其他省份。其他的省份是否具有应付类似危机的能力呢?

危机无时不在,危机无处不在,危机可以发生在权贵富贾身上,同样也会发生在平民百姓身上。国家会面临金融危机,企业会面临市场危机,平民百姓会面临婚姻家庭工作财务危机。一个默默无闻的台湾新竹市文化局的前局长,因为被人偷拍了与有妇之夫偷情的性爱光碟,而在无意之中成为了全世界华人社会最有名的三级片“演员”,这个事件成为她人生旅途中最大的危机,在面对媒体追踪时,她多次哽咽无语而晕倒,对她来说危机是痛苦的,但是这次危机也可能成为她走向新的旅途的转折点,为她带来许多以前所没有的发展机会。

危机管理就是一门研究为什么(why)人为造成的危机会发生,什么样(what)的步骤或方法可以避免这些危机的发生,一旦危机发生,如何(how)控制危机的发展和消除危机的影响的学科。与危机相对应的是自然灾害,自然灾害事件是因为大自然的原因,往往超出人们能够控制的力量,当自然灾害发生时,人们可以尽量减少对人类社会的影响,但是无法阻止它们的发生。当然,许多自然灾害也可能是因为人类活动的因素而造成的,例如因为森林的过分砍伐而导致洪水的经常发生,我们依然将这些因为大自然活动的结果,归类为自然灾害。下一页表中,我们列出一些典型的危机和自然灾害。

许多自然灾害也可能导致各种危机,例如,因为旱灾可能导致饥荒,从而导致社会的危机。我们在本书中不涉及自然灾害的讨论,而是集中精力讨论各种危机。我们将讨论危机的防范,以及当危机发生后如何化解危机。我们认为,危机往往是由于人为的因素而导致的,而当

危机发生后,它对一个组织的影响是可以通过某些方法来降低和消除的。

危机	灾害
1984 年联合利华在印度的泄毒案	六千五百万年前流星撞击地球
1989 年 Exxon 公司阿拉斯加泄油案	1976 年中国唐山大地震
1994 年美国最富县之一橙县破产案	1994 年洛杉矶大地震
1994 年中国千岛湖案	1997 年中国的水灾
1996 年美国 ValueJet 坠毁佛州沼泽事件	2000 年美国纽约州大雪暴
1999 年美国克林顿绯闻案	2000 年中国北方的沙尘暴
2000 年洛阳火灾事件	2001 年印度尼西亚火山爆发
2000 年底的英国疯牛病危机	2002 年中国北方省份的蝗虫灾
2003 年非典型肺炎危机	

世界上的危机并非会毫无原因、不可解释地突然发生。一颗种子在土壤里发芽,需要一定的湿度、一定的温度、一定的养料,才能突破土壤成为一颗小苗。危机也是一样,它的发生是因为特定的组织结构、社会环境、人们的危机意识和思维方式等等,在一定的社会(或者组织)“湿度”和“温度”下,危机就发生了。一个社会如果具有合适的社会(组织)“湿度”和社会“温度”,那么这个社会(组织)中危机的发生就会比较频繁。因此,危机的发生并不是偶然的,而是有其必然性。

危机的发生往往需要有一个引导事件,一个燃点(tipping point)。有了一定的社会(组织)“湿度”和“温度”,危机并不是一定会发生,它的产生往往是因为某一个人、某一件事、某一种现象、某一种信号,引导了危机的发生。就像古人钻木取火一样,当你用一根木头一遍遍敲打石头,直到某个时候,突然一颗火花导致了木头着起了火,从燃点出现的那一刻起,就有了从量变到质变的飞跃。危机也是一样,当所有的条件都具备了,一个燃点就可能导导致一场重大的危机。毛泽东说“星星

之火可以燎原”,正是因为所有的社会“湿度”和社会“温度”都已经满足了条件,否则,再大的火也未必能够着起来。

我们认为,危机管理在今天的社会里已经不再是一个处理突发事件的临时性管理项目,危机管理已经会影响到一个组织的生死存亡,已经上升到了战略管理的高度。现代社会一直在讲究效率,以效率为核心的管理思想体系建立于亚当·斯密的社会分工理论、泰勒的科学管理、福特的流水线作业以及斯隆的财务控制等。迄今,商业管理的中心都是落在如何提高效率这一核心问题之上。值得注意的是,效率管理体系的有效性在“9·11事件”和“非典型肺炎事件”之后受到了严重的挑战。

强生制药与埃克森的危机处理

一场典型的危机可以这样描述:一家企业生产某种产品,某天,用户在使用该产品时受到了伤害,原因可能是产品的问题,也可能完全不是产品的问题。该事件立刻成为当天的新闻,这家企业必须出面给予回应。不同的企业因为不同的回应,导致不同的结果。

1982年泰诺胶囊掺毒危机时,即使胶囊内毒物不是强生制药的原因,而是在零售环节被人掺入,强生制药依然担负起企业的职责和对公众的责任,迅速表现出对因为服用掺有氰化钾剧毒物而死亡者的同情,迅速完全地提供信息,并且致力于寻找氰化钾进入泰诺胶囊的原因,同时,采取措施保证类似问题绝对不会再次出现。

1989年Exxon(埃克森)石油公司的石油在阿拉斯加海域泄漏,使得当地海洋资源和环境受到严重影响。埃克森公司反应迟缓,总裁一周后才出面应对媒体,只派遣了公司中层管理人员到出事地点处理事件,并且将责任推向别的公司(例如运输公司、轮船公司),延误了海面清理,还降低要求,原先保证恢复当地本来的环境状况,后来降低成为在给定的财物和技术条件下尽力清理。埃克森公司的表现给公众的印象是:自卫的,推卸责任的,缺乏同情心的,缺乏公共责任心的。

效率管理体系的致命弱点在于将危机当做偶然的、突发性的事件,当做可以用成本核算和概率统计来取舍的“项目”。自“9·11事件”以来的一系列事件揭示了系统性危机不再只是一次性“突发事件”,而是系统运转复杂化的必然伴生的现象。复杂社会系统必须具备防范危机的意识和能力。美国圣塔菲研究所(Santa Fe Institute)是一个专门研究混沌与复杂性现象的学术机构。它们给“复杂”下的定义是:多项自变量同时对一个应变量发生作用;与此同时,多项自变量本身还相互作用,由此造成复杂性现象。对于现代企业而言,其系统的复杂性具体表现在人的因素与技术的因素多项、共时、互动的过程之中。顾客、政府、社区、员工等这些人的因素,和多种硬件、软件等这些技术因素的共时互动,造成越来越复杂的管理状态。当系统管理者无法和谐地整合这些因素,无法预测共时互动的每一个结局,无法保持系统各部分衔接每次都准确无误时,系统内的误差与事故便逐渐积累并导致正常状态的突然改变,从而发生危机。因此,危机是正常状态的突然改变,是复杂系统的“病态”形式,而在现代社会里,这种正常状态的突然改变,复

杂系统的“病态”形式,已经变得越来越经常化,以至于危机对于一个组织来说,已经不是一次性的突发性事件了。

危机的必然性打破了过去以追求效率为惟一核心的管理思想。追求效率与防范危机逐渐成为新型管理思想的“阴、阳”两极。追求效率是“阳”;防范危机为“阴”。“阴”“阳”互动,形成任何一个企业必须追寻的新型管理策略。非典型肺炎事件之前,经济发展是企业惟一的硬道理,是国家惟一的硬道理;后“非典”时代,发展经济与防范危机成为“阴、阳”相合的一对硬道理。

我们认为,综合追求效率的“阳”和防范危机的“阴”的这种种新型管理策略必须包含下面十种注意事项:

1. 保障商业运作的持续性(Business Continuity)成为管理的首要任务之一。因为一个组织时刻会面临危机的冲击,而一旦危机的出现,组织运作的持续性就要受到打击,在一个高度竞争的社会里,商业运作的间断,往往关系到组织的生存。金融机构吸取“9·11”的教训,率先审视组织中不可替代的生产要素,如交易信息与客户数据,并将这些不可再生要素异地备案,以保持商业运转的持续性。

2. 由概率风险思维发展到管理危机思维。传统风险管理凭过去预测未来,以概率计算风险成本。危机思考将造成系统中断的危机视为必然,危机不再是有无与否,而是何时、以何种形式、在何种背景之下发生。

3. “追求效率”与“防范危机”成为领导企业必修的功夫。一些企业开始设立“防范危机”总监,以中央集中的方式收集可能的危机讯号,准备系统防范与学习计划。

4. 寻找并测试危机指标,而不是效率指标。两者区别在于危机指标侧重了解“早错”,尽量早点知道什么地方有错;效率指标则强调保证“非错”。我们要树立这样的观念,即在一个复杂的系统里面,“错”

是一定的事,“错”是早晚的事,当然我们希望尽量能够避免“错”发生,但是如果我们知道复杂的系统总是会酝酿着“错”的存在,那我们还不如早点知道“错”在哪里,以便我们早点采取因应措施,使小“错”不致成为大“错”。例如,在抗非典型肺炎的过程中立下不出问题的军令状是效率思维,只会逻辑地鼓励人们隐匿不报,最后在隐匿不住的情况下,才不得不报,到了此时,小“错”可能铸成大“错”。

5. 建立与“危机”指标配套的激励机制。同样是“抗非”行动,山东省规定汇报“非典”案例有奖。只有鼓励报告“危机”的各种可能讯号,才有可能尽早防范与预测危机。美国制造第一艘核潜艇“娜蒂斯”号(NAUTILUS)的海军上将里克欧瓦(Rickover)以强制性要求部下报告问题与错误而著名。在他领导期间,美国海军核潜艇未发生任何重大事故与失误。

6. 以人性化的方法直面危机。危机的可怕更多在于它对人们心理的冲击,在于对危机本身的原因及后果的无知。领导者在处理危机时第一要务是以人性的手法与自己的追随者进行心理上的沟通。“9·11”时的纽约市长,非典型肺炎爆发时中国的国家主席与总理都是这一原则的卓越实践者。

7. 识大体,看大局,遵循组织的核心价值观,做符合社会与组织的根本原则的判断与反应。1982年9月29日,美国强生突然面临泰诺胶囊投毒事件。强生领导者在无前例可循之下,果断决定回收3100万瓶泰诺胶囊,承受股价下跌、市场份额丧失以及1亿多美金损失的后果。那时,他们的决策依据不是成本与收益的理性计算,而是以公司信条为基础的价值判断。

8. 畏惧心态是健康的防范危机心理。无知而无畏,有畏惧心才有不懈的心理状态,害怕是自然的,是人的自然反应,什么都不害怕的人,才是让人最担心的。在电厂、核设施、医院、飞机航空站等高风险单位

及岗位上,每一个优秀的工作人员都会在长期操作实践中培养出少许畏惧之心,这种健康的畏惧心态使他们能够始终保持不懈的工作精神状态。

9. 失误的教训是组织的宝藏。波音公司内部有一本“黑宝书”,上面记载了各次失误与灾难的分析过程与解决方案。这些企业的危机防范信条之一是:虽然失误难免,但防范可使之不再重复出现。

10. 没有绝对的客观真理,只有沟通中产生的相互理解的真理。20 世纪 90 年代可口可乐在荷兰的危机和英特尔奔腾芯片的危机都可“归罪”于技术人员的“科学”态度,他们以客观真理与情绪化的“受害者”争斗,结果“真理”越辩越糊涂。

跟任何一个社会一样,中国社会同样充满危机。在中国,因为交通和工作有关的事故死亡人数平均每天为 311 人(2002 年 1 月到 7 月的统计,根据中国新闻社引用政府统计数据 China News Service's Web)。中国官方统计,2002 年 1 月至 8 月份全国煤矿事故导致的死亡人数大约为 3 500 人,这只是一个保守的估计,许多煤矿事故根本就没有上报(见《经济学人》杂志 2002 年 8 月 17 日)。一份由国家经贸委等单位组织的《安全生产与经济发展关系》课题的研究结果显示,近几年来,中国每年所发生的各类安全事故所造成的直接损失接近 1 000 亿元,加上间接损失则接近 2 000 多亿元,每年的经济损失接近两个三峡工程的投资。这些事故,对于一个企业、一个地方政府甚至全中国都有可能成为一场重大的危机。非典型肺炎事件的发生更说明现代社会里,危机的发生将对整个国家的经济发展、生活的方式以及企业的生存产生深远的影响。