

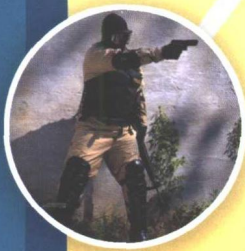
主编/张焕强

突发事件处理

实例与技巧

TUFASHIJIANCHULI
SHILIJYUQIAO

- 凶兽难害慎马。(俄罗斯谚语)
- 心不在焉的哨兵,比敌人还危险。(俄罗斯谚语)
- 听到雷声,先别急着拔掉存水。(柬埔寨谚语)
- 今日急一针,明日补十针。(日本谚语)
- 再好的射手,也有射不中的时候。(英国谚语)
- 有鸡的地方莫晒米。(英国谚语)
- 给贼不要告诉家住哪儿,给瞎子要说清井在那儿。(蒙古谚语)



- 事在发生前提防,堵在倒塌前修缮。
- 有备无患,无备有患。
- 晴带雨伞饱带粮,洪水未来先提防。
- 筑堤要在山水未来之前。
- 宜未雨而绸缪,勿临渴而掘井。
- 宁可千日备,不可一日松。

—— 中国谚语



中国经济出版社
www.economyph.com

突发事件处理：实例与技巧

张焕强 主编

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

突发事件处理: 实例与技巧/张焕强主编. — 北京: 中国经济出版社, 2003.9

ISBN 7-5017-6068-3

I. 突… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 080565 号

书 名: 突发事件处理: 案例与技巧

主 编: 张焕强

策 划: 樊丽丽

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 后东升 **传真:** 010-68319286

封面设计: 谭雄军

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京市地矿印刷厂印刷

开 本: A5 **印张:** 8.75 **字数:** 221 千字

版 次: 2003 年 9 月第 1 版 **印次:** 2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6068-3/F·4894

定 价: 19.80 元

《突发事件处理：实例与技巧》

编 委 会

主编 张焕强

编委会成员

樊丽丽	甘长江	刘昊昌	范普森	魏 伟
杨艺明	舒文娟	樊伟伟	李 路	张道深
熊婉芬	程日芳	傅珠军	赵望海	斯廉松
谭美凤	乔世荣	龙梅林	袁良喜	金耀华
沈宏昌	徐怀明	钱丹舟	林 静	马世泰
王露晓	鲁耘耕	方木黎	田良中	花永芳
汤玉升	黄宏深	孔会伯	姜本立	范宏喜
孙方圆	高克敏	沈冉由	华特欣	卫辉球
夏南星	韩得谊	尹尚连	曹立芳	郑洛宁
蒙正久	肖亚敏	牛 准	于干天	宋方士
胡今声	由晓强	熊午书	戴松衮	周亚芳
贾凤喜	林慧洲	冯伯如	罗斯点	石成军

策划 樊丽丽



前言

谈到突发事件，许多人都觉得心理难受甚至不敢坦然地面对。其实正如在战场上没有常胜将军一样，在商战中企业也不可能永远处在顺境之中。在这个瞬息万变的时代中，任何一个企业都无法保证自己绝对不会碰到突如其来的意外。近年来，我国社会转型与国际接轨的步伐明显加快，中国经济正在发生着日新月异的变化，这是以往任何一段历史时期未曾经历过的。同时，伴随着流通渠道的缩短和限制的放宽，市场竞争日趋激烈，企业内外环境瞬息万变，企业的经营管理难免遇到某些重大的、具有负面影响力的事件。许多企业在走向市场伊始就连遭挫折，突发事件频出，使企业很容易就陷入困境。有一个法则就是：一切事情都可能发生！在现实生活中，各种突发事件如同驱不散的幽灵始终伴随着我们。任何一个企业都可能随时处于突发事件的包围之中。

突发事件的显露和爆发是在企业的发展过程中出现的，一方面是企业迅速地发展和活力的增加，另一方面是危机的出现。突发事件的形成有多方面的原因。一旦出现突发事件，最重要的是马上采取相关措施，控制事态发展并对其造成的影响进行修复。而有的突发事件往往和危机联系在一起。危机是危险与机遇的组合。只要能处理得当，危机也能变成良机，给企业发展带来新的动力。

虽然一些企业在突发事件来临之际处理得很好，但从总体上看，我国企业在突发事件管理方面还很欠缺。企业内部缺乏突发事件预防和处理的机制和对策，一旦发生突发事件不知所措，处理结果也不甚理想，缺乏成熟的理论基础和适用对策，大多数企业仍习惯于传统的“兵来将挡，水来土掩”的做法，即使失败也是以“交



学费”自嘲。企业对别人的批评要求百分之百准确，而对自己的问题文过饰非，结果企业形象反遭破坏。无疑，突发事件处理是被推向市场的中国企业的必修课。

危机管理是突发事件处理的最终走向。它是一个系统化的管理手段，管理过程也贯穿于企业运营的整个过程。无论从企业发展战略角度还是日常运作角度看，建立完善的危机管理体系对企业长期、稳定、可持续的发展具有重要意义。

危机管理并非是处在不景气中的企业的一种应急之举，它其实是企业面对不同的内外环境而采取的不同的管理手段和运行模式。危机管理是企业管理过程中相当重要的一环。如果企业处理得当，充分掌握危机管理的精髓，则任何危机都会成为企业发展的重要转机。

编 者



目 录

第一章 认识突发事件	(1)
第一节 必然与偶然	(1)
一、突发事件的必然性	(4)
二、突发事件的偶然性	(7)
第二节 正视突发事件	(10)
一、直面突发事件	(10)
二、面对危机不逃避	(18)
第三节 抓住机遇使危机变良机	(27)
一、危险与机会并存	(27)
二、三种管理行为	(32)
三、提高应变能力	(37)
第二章 突发事件的形成	(45)
第一节 内部因素导致突发事件	(46)
一、企业产品或服务	(46)
二、管理出现问题	(56)
三、员工因素	(63)
四、生产事故	(68)
第二节 外部因素引发	(72)
一、自然灾害	(72)
二、市场突变	(74)
三、经济环境	(75)
四、社会环境	(78)
第三章 突发事件的处理	(82)



第一节 控制突发事件	(82)
一、确认发生了什么	(82)
二、马上行动	(87)
三、把握全局	(91)
第二节 解决问题	(93)
一、处理突发事件的原则	(93)
二、强化风险意识	(95)
三、信息处理	(98)
四、制定方案	(102)
五、实施措施	(103)
第三节 善后处理	(107)
一、消除消极后果	(107)
二、突发事件处理后的恢复	(108)
三、总结处理经验	(110)
四、针对总结进行纠正	(112)
五、重新展示企业面貌	(114)
第四章 危机管理	(118)
第一节 危机管理系统化	(118)
一、危机管理组织保障	(119)
二、危机管理职能	(120)
三、构建危机管理小组	(122)
四、危机管理的目标与内容	(124)
五、危机管理阶段划分	(129)
六、检验危机管理能力	(133)
第二节 制定危机反应计划	(135)
一、制定计划的必要性	(135)
二、配合企业战略	(138)
三、危机反应计划的内容	(140)



四、正确运用危机计划·····	(143)
第三节 企业风险控制·····	(146)
一、认知风险·····	(146)
二、风险的分析与确认·····	(148)
三、风险评估·····	(151)
四、风险控制·····	(156)
第四节 教育和训练·····	(157)
一、对员工进行教育·····	(158)
二、针对危机进行训练·····	(159)
第五章 企业危机公关·····	(168)
第一节 危机公关的要素·····	(168)
一、理解公共关系·····	(168)
二、公关处理原则·····	(171)
三、公共关系监测·····	(174)
四、危机公关的一般步骤·····	(175)
五、不可忽略的问题·····	(180)
第二节 维护企业形象·····	(186)
一、企业形象关乎企业成败·····	(186)
二、如何对待企业形象·····	(188)
三、企业形象修复·····	(191)
四、处理公众投诉·····	(194)
第三节 企业公关行动·····	(197)
一、采取公关处理策略·····	(197)
二、针对不同公众的对策·····	(200)
三、运用多种手段·····	(204)
四、新闻工具的使用·····	(207)
第四节 危机公关沟通·····	(211)
一、危机管理中的沟通·····	(212)



二、利用沟通消除误解·····	(221)
三、全方位沟通·····	(225)
第六章 突发事件的预防控制·····	(234)
第一节 树立危机意识·····	(234)
一、从企业自身出发·····	(234)
二、企业高层的重视与参与·····	(236)
三、危机意识教育·····	(237)
四、在行动中落实·····	(238)
第二节 采取适当预防措施·····	(240)
一、建立健全法治规章·····	(240)
二、信息处理·····	(240)
三、财务控制·····	(244)
四、风险避让与转移·····	(245)
五、建立容灾机制·····	(247)
第三节 对环境实施监测·····	(249)
一、监测队伍建设·····	(249)
二、风险来源确认·····	(250)
三、明确监测对象·····	(251)
四、收集监测信息·····	(254)
五、监测信息分析诊断·····	(255)
第四节 建立预警机制·····	(258)
一、管理机构设置·····	(258)
二、做好物质准备·····	(260)
三、建立预警系统·····	(261)
四、预案处理·····	(262)
五、行动实施·····	(263)
六、警告信号处理·····	(268)



第一章 认识突发事件

危机的形成，往往有一个或长或短的过程，并且以某一事件为契机，而突发事件往往是危机的前兆。突发事件及危机并不完全是无法预测和把握的，因为突发事件总是通过偶然的、独特的形式出现，只要具有高超的领导能力，善于透过偶然性发现深刻的必然性，并善于运用领导艺术，机敏地处理突发事件和突发事件带来的危机，那么突发事件和危机是可以把握和避免的。

第一节 必然与偶然

根据系统理论分析，企业是个系统，它又由许多小的子系统组成。企业又处在社会这个更大的系统中，即本身又是社会的子系统。系统体系处于变动及运动之中。在运动中，当子系统之间出现不配合或不协调，而又没有得到及时协调或协调失败，引起子系统之间的冲突与互相意外损害，则会发生各种各样的突发事件。

突发事件的发生有时显得来势突然，是偶然的，但是考察其根源也存在一定的必然性。也就是说突发事件是必然与偶然的统一。

必然性是指突发事件不可避免，亦即“只要存在于系统之中，就会有突发事件的发生”；突发事件的偶然性是指突发事件的爆发往往是由偶然因素促成的。必然性是企业作为开放复杂系统的结果，偶然性则决定于系统的动态特征。

案例 1:

日本雪印乳品公司创立于 1925 年，年销售额达 6500 亿日元，



突发事件处理：实例与技巧

在国内拥有多家奶制品工厂，职工约为 6700 人，其牛奶制品占日本市场的 11.2%，处于行业龙头地位。然而，在 2000 年 7 月，这个有着 75 年历史的老字号公司忽然陷入创业以来最大的危机中，原因是雪印公司大阪工厂缺乏严格的产品质量管理，造成了日本历史上规模最大的食物中毒事件——1.4 万人中毒。公司要求的卫生制度是生产线每天进行清洗，每周进行一次全面杀菌处理。但大阪的职工对此毫不知情，也从来没有遵照执行，发生的中毒事件与 3 个星期管道未加清洗直接相关。

雪印社长曾信誓旦旦地说：雪印是清洁和诚实的象征。大阪工厂内张贴着“质量是我们的良心”的标语。在雪印品牌深得消费者的信任和欢迎时，大阪工厂的愚人行为暴露了，很快殃及整个雪印集团。21 家雪印工厂被迫停业整顿，雪印的奶酪、奶油、酸奶等都陷入无人问津的地步。日本最大的超市“大荣”以及其他超市都从货架上清除了雪印产品。雪印社长石川哲郎引咎辞职。在此之后，雪印的名字不可避免地食物中毒联系在一起。凡是有食物中毒事件发生，雪印都会被拉出来，作为不光彩事件的典型。

评析：

在本例中，因为大阪工厂的行为导致了雪印公司突然地面对危机事件。事情的发生看似突然，实属必然，大阪工厂管理的失误终将导致某种不良的结果，以何种形式表现出来是偶然的。

案例 2：

1998 年 2 月 21 日，号称“中国彩电第一品牌”的长虹彩电，因其所谓“销售方式的改变”，在泉城济南遭遇了尴尬的一幕：济南市 7 家国有商场联合拒售长虹彩电。

济南市银座商城、省华联商厦、市华联商厦、百货大楼、人民商场、大观园商场和中兴商厦等 7 家大商场召开座谈会，以长虹彩电存在大量质量问题和服务投诉而厂家不予配合为由，采取统一行动，拒售长虹彩电。这一消息，如晴天霹雳，国家、地方的众多媒



体纷纷发文报道。由于长虹是中国彩电行业当之无愧的龙头老大，这个彩电巨子突然被“曝光”出现质量事故，立即引起了政府、新闻媒体、广大消费者的极大关注。“四川长虹”股票受到冲击直线下跌10%以上。“拒售长虹事件”令公众极为困惑。

分析：

这是一起严重的突发事件。联合拒售的商家声称长虹彩电存在大量质量问题，势必引起消费者的观望情绪、信任危机和彩电的滞销，如不能妥善处理将可能给企业带来收入锐减、形象受损、甚至倒闭破产的不可预料的严重后果。

解决：

长虹集团总部迅速作出反应并派遣一名副总经理和部分工程技术人员乘飞机从四川火速赶赴事发地点济南市。长虹公司一行人员到达济南后立即举办了新闻发布会，声称将对本次拒售事件进行认真调查。

长虹公司人员迅速与联合拒售的七个商家取得联系，经谈判和调查了解，拒售的商家拿不出具有说服力的质量问题证据，在售后服务方面存在不配套现象倒是事实。

长虹同时与政府部门和新闻媒体进行了大量的接触。

最后，长虹将调查结果通过媒体公布于众：关于质量事故一说由于商家没有说服力的证据而不能成立；关于售后服务的投诉，长虹诚恳表示将加大售后服务的配套工作。

与此相配合，长虹集团总部请出四川省省长，公开肯定长虹的快速成长、品牌信誉和对四川省、国家所做的突出、重大贡献。

通过上述一系列的措施，“济南拒售风波”终于平息，长虹彩电依然畅销，长虹股票当即迅速反弹。

案例警戒：

四川长虹的“济南拒售风波”与长虹销售方面存在渠道障碍有关，即国营大中型商场及电器商场没有与长虹形成一个特别有效的



经销渠道，加之长虹自 1998 年年初开始改变供货方式，不再实行原来的铺底滚动的销售方式，而是要求经销商先交钱后拿货，供货方式的改变使“经销渠道”这个深层次问题突现出来，导致商家对长虹不满。

通过中国彩电第一品牌面临的空前危机使我们明白了一个浅显而又深刻的道理：在当今面对市场经济的惊涛骇浪，商界风云的变幻莫测，无论是多么显赫的名牌，因经营不利原因，都有可能爆发突发事件，遭到市场的无情淘汰。

在现代市场经济体制的运行中，凡处于动态环境中的企业都蕴藏着爆发危机的可能性，对于类似突发事件，每个企业都应予以足够的重视。

以上两个案例只是沧海一粟。随着科学技术的进步，社会生产力的发展，以及利益群体的多元化，经营管理活动的时空跨度越来越大，个体中的参变量越来越多，领导对象的诸种构成也越来越复杂。因此，产生一些突发、危急和棘手事件并因此使企业陷入危机，是难免的。正因为如此，如何成功地处理突发事件是每位管理者不能回避的问题，也是每位管理者必须正视的挑战。处理突发事件，要有高超的领导艺术，所以，管理者的任务，就是要在偶然性中发现必然性，在危机中发现有利因素，把握突发事件发生的规律性，掌握处理突发性事件的方法与艺术，尽力避免突发事件所造成的危害和损失，并且能够缓解矛盾，变害为利，推动企业的健康发展。

一、突发事件的必然性

必然性指人类因为本身对客观规律认识上的不足与限制，加之人类活动的机会性，目前还不能完全杜绝突发事件的发生，或者说企业突发事件发生概率还不能降为零，从这个意义上讲，突发事件还是必然会发生，即突发事件有其客观必然性。



因果理论指出：有因就有果。尽管因与果之间关系的形式可以是多样的，但有因就有果这一点是无疑的。因此，只要原因存在，结果迟早要发生的。从这一点而言，突发事件发生有其必然性，企业处于一个极为复杂的社会环境系统中，突发事件的原因是客观存在的、是必然的，那么，突发事件发生的必然性也就无可避免了。

需要认识到的是，从因到果是一个过程，而且是一个极其复杂过程。有的事件是一有原因立即出现结果，有的从原因出现到出现后果要有一段时间，更有的多因一果事件要有待多种原因都出现才出现后果，有些复杂事件必然多种原因存在且符合一定条件时才有后果。因果关系的复杂性带来后果出现的迟延性，也带来后果的潜伏性。尽管企业突发事件有发生的必然性，但它是有一个发展过程，大部分企业突发事件在大部分时间是处于潜伏状态。有 85% 的总裁都相信“企业危机与死亡和税收一样不可避免”，任何企业的成长壮大过程几乎都是在永不间断的胁迫中演化完成的。

只要是企业，便都有可能随时出现突发事件，如果感到突发事件是“突然”发生的，那是因为企业对其缺乏必要的认识。

无论多么知名的企业，都不可能彻底避免突发事件。与之刚好相反，越是处于市场第一线，拥有知名度极高的品牌的企业，越有可能遭遇多种“突发”危机的侵袭，这几乎已成为市场经济的一条铁的规则。

案例描述：

20 世纪 90 年代中期，既是营养保健品市场的火爆时期，又是营养保健品市场的灾难时期。

保健品市场战的一大特色就是“你方唱罢我登场”。乌鸡、熊胆、蛇毒、鱼翅、蜂皇、鳖精……3000 余家营养保健品厂商挟其特色补品前仆后继，都想在保健品市场上分得一杯羹。最终在全方位的剧烈竞争中，历练出真金，凸现出真正的名牌，而必定淘汰混水摸鱼的一些厂商。正是这种情况的存在，在不规范的市场运作



下，孕育着随时发生的危机。

鳖精一类营养保健品与体坛名师“马家军”紧密联系一起。“马家军”扬威世界之时，号称“东方魔水”的鳖精也不失时机地畅销海内外。然而，就在“马家军”解散前后，鳖精亦惨遭重创：有关部门指出鳖精生产中的混乱局面，整顿、停产、查封了一些不法企业，中央电视台的《焦点访谈》节目曝光江苏某厂仅有十几只鳖，却源源不断地出产鳖精，全国各地的报刊也纷纷参与打假，终于激起了消费者的不满和愤怒。在“马家军兵变”和鳖精市场信任危机的双重打击下，真正的品牌也城门失火，惨遭冷落，举步维艰起来。其中，早在“马家军”成名前就已热销的“绿卡牌”中华鳖精亦在此列。分销商变脸，库存积压，被迫停产，资金沉淀，流动资金短缺，销售额降至区区几万元。面对着退货讨债大军，企业内人心惶惶，“绿卡牌”跌到了谷底。

分析：

企业要学会在危急时刻建立信任，赢得人心，敢于和善于在危机到来时抓住焦点，重新构建各种群体的内在联系，紧密将相关“利益共同体”的命运连结起来，才能绝处逢生。相关利益群体之间互动共生，某一个或是某几个群体的利益的发展，必将导致另一些群体的增势。

解决：

密笈之一：修复消费者信任

具体作法是，第一步由生产“绿卡牌”中华鳖精的金山公司在当地主要报刊登载“寻找受害者”求征广告。其内容是：公司公开向社会寻找伪劣鳖精的受害者，主动协助受害者追究不法厂商的法律责任，公司庄重承诺：“如有人因服用绿卡鳖精而受到伤害，金山公司愿给予赔偿。若发现绿卡中华鳖精不是真材实料，本公司甘受处罚。”

接下来的重要步骤是创意选出的广告：品质诉求广告、功能广



告、实证广告等组合出击，见诸大众传播媒介。紧接着，是饱和轰炸式的来信选登。

修复信任危机的行动打动了消费群体的心。仅仅三个月，公司就接到了万余电话、数千多封来信。在来电和来信中，人们既宣泄出对假冒伪劣鳖精的怨恨，又由衷地表达了对好鳖精的渴望。一位消费者说：“你们利用危机进行‘反弹’的自救行动，必将使贵公司的产品在当今保健品市场的鳖精大混战中脱颖而出，饱含真情的‘绿卡’，也必将在消费者的心中留下难以磨灭的印象。‘绿卡人’凭借这份真诚，必将使‘绿卡’屹立于名牌之林！”

密笈之二：打动分销商

消费者是商品的上帝，分销商是制造商的上帝，只有让那些心怀疑虑的分销商信服，预期其利益也可以得到满足，商品才能重新进入市场，使此次行动归于圆满。

公司的作法是：首先发出《致分销商的一封信》，介绍“绿卡”的2000亩鳖园、代表产品信誉的证书、重振的举措，并诚邀分销商参观鳖园，考察生产线。参观的队伍驻足在年产上亿支的流水线前，“绿卡牌”鳖精口服液一支支源源不断地滚动出来，装箱加封入库；走进规模宏大的养鳖场，成百成千只中华鳖呈现在眼前。随后，中华鳖宴开始。肥硕的中华鳖当场从池里捞出来，现场宰杀，入锅，烹调的香味弥漫，通红的鳖血酒、翠绿的鳖胆汁酒，鲜美的鳖边鳖肉鳖汤，叫人食欲大振。看了，摸了，闻了，尝了，还能不信服么？分销商相继签约，进入了“绿卡”的公关网络，为这次行动最终划上了圆满的句号。

二、突发事件的偶然性

偶然性与必然性相对，根据对立统一规律，在一个事物中，偶然性与必然性既对立又统一。

如对某个水上运输企业的管理人员而言，在将来发生船舶碰撞