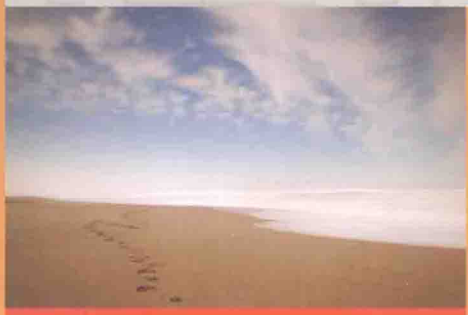


走出困境



企业危机管理

李春波◇著

黑龙江大学工商管理一级学科系列成果

走出困境



企业危机管理

李春波  
◇著



黑龙江大学出版社  
HEILONGJIANG UNIVERSITY PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

走出困境：企业危机管理 / 李春波著. -- 哈尔滨：  
黑龙江大学出版社，2014.6

ISBN 978 - 7 - 81129 - 731 - 7

I. ①走… II. ①李… III. ①企业危机 - 企业管理  
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 101405 号

走出困境 —— 企业危机管理

ZOUCHU KUNJING——QIYE WEIJI GUANLI

李春波 著

---

责任编辑 张永生 韩 健  
出版发行 黑龙江大学出版社  
地 址 哈尔滨市南岗区学府路 74 号  
印 刷 哈尔滨市石桥印务有限公司  
开 本 720 × 1000 1/16  
印 张 17  
字 数 213 千  
版 次 2014 年 6 月第 1 版  
印 次 2014 年 6 月第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978 - 7 - 81129 - 731 - 7  
定 价 52.00 元

---

本书如有印装错误请与本社联系更换。

版权所有 侵权必究

# 序 言

黑龙江大学工商管理学科在 30 多年的成长发展中获得了丰硕的成果和诸多荣誉。正是由于我们的优秀教师团队在教学与科研中不懈地追求探索、辛勤付出和精心哺育,几辈人的薪火相传,才使得黑龙江大学工商管理学科走过“而立之年”。我们出版的这套系列著作,不仅是近年来工商管理学科多位专家学者潜心研究的优秀成果,更是饱含了我们工商管理学科教师团队的坚守、智慧结晶和未来发展的希望。

这套系列著作在工商管理多领域研究中具有一定建树和前沿性,涉及的领域主要包括危机管理、全面风险管理与审计、人力资源管理、财务管理、战略管理、企业核心竞争力、市场营销等,不仅代表黑龙江大学工商管理学科近年的发展水平,也体现出本学科将向更广泛领域拓展以及更具国际视野。

工商管理是社会经济发展中最主要和最广泛的领域之一,是管理学科门类中实践性最强、覆盖面最广的学科。作为经济科学、管理科学、人文科学、自然科学、工程技术相互结合和渗透的边缘学科,工商管理学科的发展,推动了经济、管理学科的发展。彼得·德鲁克曾提出:发达国家人口出生率的萎缩、可支配收入分配的转移、公司绩效的重新解释、全球性的竞争状态以及经济现实与政治现实之间的日益不协调决定了 21 世纪的管理必须重新定位以适应社会的变化。因此,我们出版的这套著作以及以后推出的优秀成果都将突出工商管理学科特点:国际视野、理论创新和践行实践。

黑龙江大学工商管理学科研究成果系列著作的出版是一件非常

艰辛的工作,作者要付出极大的努力。在此要感谢所有著作者的辛勤劳动,感谢你们在收获科学研究成果的同时,也为黑龙江大学工商管理学科建设与发展积累了宝贵的财富。本系列著作可作为黑龙江大学工商管理类研究生以及工商管理硕士(MBA)等的教学参考书目。

本系列著作得到黑龙江大学工商管理重点学科建设经费支持,在此致谢。

杨 茁

黑龙江大学工商管理一级学科带头人、教授

黑龙江省国家审计研究中心主任

# 前 言

明代无名氏《四贤记·告贷》云：“惊心草木皆兵，举目椿萱何在，累累如丧家之犬，圉圉似涸辙之鱼。”涸辙之鱼指水干了的车沟里的小鱼，这里比喻在困境中亟待援救的企业。

在市场竞争如此激烈的今天，企业的发展充斥着危机。尤其是由美国次贷危机引起的席卷全球的金融危机的爆发，使企业间的竞争更加激烈，企业危机随处可见，很多世界顶级企业在这次危机中也没幸免于难，如美国的房地美和房利美公司的破产，“危机就像纳税一样，不可避免”。企业危机的产生不管是来自外部还是内部，都会使企业处于困境，无不威胁着企业的发展。治标要先治本，企业危机管理也是如此。因此，企业要应对危机就需要首先了解危机从何而来，挖掘危机的根源，对症下药，才能做到药到病除。企业在对危机的根源进行分析时，往往会对已有的危机进行审视，用企业反馈上来的信息与已有危机的特点进行比较，寻找蛛丝马迹。同时，企业还会对隐藏的危机进行预测，预测其发生的可能性，从而对企业危机进行更好的定位。

企业存在于社会环境之中，环境是企业赖以生存的基础，外部环境为企业提供了商机，但同时也带来了威胁。这就像一把“双刃剑”，机遇的背后始终隐藏着威胁，企业如果长期对威胁视而不见，威胁就会演变成危机，给企业带来灾难。所以，企业要对机遇和威胁有一个清醒的认识，分析机遇和威胁的连带关系，挖掘合理利用机遇而又能规避威胁的方式，使企业健康发展。外部危机的分析要求企业对经营环境有一个全面的了解，如企业面对的政治、经济、技术、社会和行业

环境等。企业对所有环境要素的构成和变化要了如指掌,才能很好地把握危机的外部影响要素,才能做好危机的预防工作。企业危机分析要从战略角度进行,把危机管理上升到战略层面,才能得到决策层的高度重视,才能够在经营管理过程中制定有效的方案。这主要是由于企业危机的爆发属于例外事件,当企业一帆风顺的时候,企业几乎没有危机概念,很少有人来关注危机管理,缺乏危机防范的意识,危机一旦发生就会措手不及,产生巨大的影响。

任何企业的发展都需要在相关法律法规的框架下进行,也就是企业发展要合规。这就要求企业要对相关的法律法规进行全面细致的研究,企业在法律的框架下发展才有安全性,才能得到法律的保护。法律对企业的发展既是约束,又是引导,法律的约束具有强制性和不可逆转性的特点。

企业最大的危机往往来自于竞争对手,尤其是同业竞争者,彼此间市场重叠,竞争激烈。因此,在发展过程中需要对竞争对手有充分的了解。古语有言:“知己知彼,百战不殆。”只有对竞争对手有一个清晰的认识,了解竞争对手的优势和劣势,才能对自身的发展有一个准确的定位,才能确立合理的战略目标和战略方式,才能将企业自身的优势充分发挥出来。

企业除了外部环境能引发危机外,内部环境因素同样也会引发危机。如企业资金的短缺、人力资源的匮乏、能力的下降、管理的无序等,均是危机产生的根源。因此企业需要对内部有一个清醒的认识,清晰企业自身拥有的资源和能力,从内部管理、经营战略、财务风险三个方向重点入手进行分析,分析它们的特性和诱发危机的可能性。随着经济的发展,社会的进步,世界经济一体化的步伐越来越快,整个世界就是一个大市场,融入这个大市场是企业发展的潮流,也是必然趋势。因此,企业间的竞争会越来越激烈,发生危机的企业会随处可见,企业应面对现实,正视危机的存在,树立危机意识,加强危机预防,把危机消灭在萌芽状态。

企业危机是一把“双刃剑”,在危机管理中要培养善于发现机会的

技能,树立企业对社会和消费者负责任的理念和形象,传播企业优良的价值观,寻求社会和消费者的谅解和支持,重树企业形象,在危机中获利。危机管理中预防是关键,因为危机具有突发性和隐蔽性等特点。危机预防可以防微杜渐,避免危机的发生,即使发生了危机,由于事先预防也会把危机带来的损失降到最低。没有防范的企业在危机中死亡,成功的企业可以顺利应对危机,只有伟大的企业才能在危机中获利。这是英特尔公司前总裁安迪·格鲁夫的经验之谈,值得我们牢记。企业在进行战略决策中,要做到“知天、知地、知彼、知己”,提高决策的科学性,减少决策带来危机的可能性。

实际上,企业危机的根源多种多样,本书对此进行了剖析,并提出了危机转机战略,为企业危机的处理和企业摆脱危机提供借鉴。

本书是黑龙江大学工商管理一级学科系列成果之一,在编写过程中,得到了黑龙江大学工商管理学科的经费资助。同时,黑龙江省国家审计研究中心在本书的编写过程中提供了大量的资料和技术支持。对此,本人对黑龙江大学工商管理学科和黑龙江省国家审计研究中心表示感谢。

本书可以作为危机管理的教学辅助性书籍、研究生教学用书,也可以用于工商管理学科其他课程的教学辅导书。

本书对相关的理论知识进行了广泛的研究,在观点分析中,借鉴了很多学者的思想和观点,这些学者及相关成果列在书后的参考文献之中,在此表示由衷的感谢!



# 目录

## 第一篇 理论介绍篇

### 第一章 企业危机管理理论的形成与发展 / 3

- 第一节 企业危机管理的内涵 / 3
- 第二节 企业危机管理理论的形成 / 33
- 第三节 企业危机管理理论的演变 / 35

### 第二章 企业危机管理理论体系 / 43

- 第一节 企业危机管理的技术学派 / 44
- 第二节 企业危机管理的过程学派 / 53
- 第三节 企业危机管理的职能学派 / 60

## 第二篇 问题剖析篇

### 第三章 企业危机产生的根源 / 73

- 第一节 管理不善 / 73
- 第二节 组织混乱 / 90
- 第三节 营销问题 / 104
- 第四节 缺乏诚信 / 111
- 第五节 缺乏危机意识 / 121
- 第六节 外部环境的变化 / 125

## 第三篇 危机管理篇

### 第四章 防范:企业危机预警 / 141

- 第一节 树立危机意识 / 141
- 第二节 建立企业危机预警机制 / 145
- 第三节 制订企业危机管理计划 / 155

### 第五章 重生:企业危机转机战略 / 160

- 第一节 企业危机转机战略的原则 / 160
- 第二节 转机战略 / 165
- 第三节 战略实施的保障 / 191

## 第四篇 实践篇

### 第六章 典型危机管理实践剖析 / 223

- 第一节 危机公关 / 223
- 第二节 明星代言危机 / 235
- 第三节 傲慢对待顾客投诉 / 248

### 参考文献 / 257

# 第一篇

---

## 理论介绍篇



# 第一章 企业危机管理理论的形成与发展

## 第一节 企业危机管理的内涵

### 一、企业危机的内涵

#### (一) 企业危机的含义

随着社会的发展和进步,以及国际一体化步伐的加快,企业间的竞争越来越激烈,尤其是企业面对的外部环境变化无常,使得企业在经营中的不确定性因素层出不穷。特别是近几年不断出现环境危机,给企业带来巨大的经营风险,甚至是灾难性损失。企业危机已经成为社会发展和进步的常态,企业危机已经成为不可避免的,也是无法回避的一个现象。把握企业危机管理的精髓,首先要理解企业危机的内涵。

危机是一种特殊情况,也是一种突发性事件,是由不平衡和混乱状态引发的。企业危机也叫企业经营活动中的突发性事件,它是指严重威胁公众生命和财产安全的,并产生严重社会影响的重大事故,这些事故和影响直接关系到企业的生存和发展。

企业危机实际上是企业发展过程中因为若干方面的矛盾激化而导致的一种非常规的状态,和困难、灾难性事件不完全等同。企业危机是企业中已出现或潜在的危及企业生存与发展的因素,需要对自身进行有效的变革才能克服的非常规状态。

## (二) 企业危机的特点

### 1. 突发性

危机的发生常常是人们所无法预料的,它常常在人们防范意识薄弱的地方发生,并因此让人们措手不及。由于发生突然,其容易使准备不足的企业手足无措,在慌乱之中决策有误,造成巨大损失。但突发性并不意味着人们对危机的发生毫无办法,只要企业正视危机,研究危机发生的条件及其变化规律,在日常工作中加强危机管理,就可以在很大程度上做好危机发生的准备工作,在危机发生时做到胸有成竹。

### 2. 两面性

两面性指危机事件的危害与契机并存。危机事件的发生常有或大或小的危害性,无论是经济上的还是名誉上的,其危害性有时不可估量。但如果企业能很好地利用危机,将其化为企业的契机,不但应对了危机,还促进了企业的发展,提高了企业品牌形象。危机的发生使企业成为信息源,得到媒体的关注和报道,还会吸引消费者的眼球,成为他们关注的焦点,这样企业就掌握了营销的主动权。

### 3. 紧急性

危机一旦发生,就有飞速扩展之态势,它会像瘟疫一样迅速蔓延,若不采取有效的制止措施,就容易使整个组织形象彻底遭到破坏。因此,危机事件往往会给企业带来巨大的心理和精神压力。一般来说,危机发生后,企业应当首先想方设法防止事态的进一步扩展,然后再采取具体而有效的措施修复和提高企业形象。自我保护居首位,修复和补救次之,提高再次之,这是危机处理的基本原则。

## (三) 企业危机的类型

根据企业危机产生的原因分为以下几种:经营危机、制度危

机、管理危机、安全危机和竞争危机。

### 1. 经营危机

企业经营活动包括内向性活动与外向性活动,内向性活动指生产行为和企业的内部交流活动等,具有内向性;外向性活动指与外界的交易、谈判等活动,具有外向性。微观经济环境和宏观经济环境是企业经营环境的两个层次。企业雇员、产品定价、生产成本、产品收益等属于微观经济环境因素。单个企业在市场上的经营活动受这些微观因素所影响。宏观因素包括的内容比较杂,不仅包括社会经济结构、经济发展水平、国家经济政策、银行利率水平、劳动力的供给,还包括社会文化、人口结构、社会习俗、社会价值观等。

现代社会,经济环境、政治法律环境、技术环境以及社会文化是不断变化的,而且企业面对的微观外部环境也在不断发生着变化,如竞争者的改变、供应商的调整、顾客需求的变化,无不影响企业战略。所以,企业只有认清环境,把握外部环境变化的脉搏,提高企业的适应能力,才能在竞争中获得优势。

### 2. 制度危机

企业制度是企业文化的主要内容之一,企业文化的形成依赖企业制度,正是通过企业制度对员工行为的引导和约束才能构建企业文化。实现企业目标的有力措施和手段是企业制度。企业活动的正常运转,如协调领导、管理层和员工之间以及本企业与其他企业之间的关系和各方积极性与创造性的调动,需要合理的企业制度做保证,如此才能实现企业目标。反之,不合理的企业制度将会对企业的正常运转产生破坏作用,甚至严重削弱企业的市场竞争能力,把企业推向危机。

随着经济的发展和社会的进步,传统的企业制度正在逐步失去原有的优势,面临着越来越多的挑战,企业产生危机的可能性大大上升。具体表现有:

(1) 知识经济时代的到来,传统企业制度的产权结构和治理结构难以适应需求。

(2) 传统的企业成本-收益关系遇到前所未有的挑战,主要由于社会分工随技术的进步更加细化,产业之间、经济体系各部门之间的联系更加紧密,甚至就是一个整体,产业和产业间的区别越来越模糊。传统的企业制度已不能完全适应成本与收益关系的严重不对称和分裂这一变化的需求。

(3) 传统的企业制度已不能适应要素流动加快所带来的变化,资本集聚、流动、转移更加频繁,资源配置的有效时间缩短,对传统企业制度提出了更高的要求。随着一些柔性企业组织、战略利益联盟、虚拟企业组织形式的出现,传统的制度化企业组织不可避免地受到了挑战。

(4) 目前,世界经济一体化的步伐越来越快,企业间的联合越来越多,战略联盟随处可见,跨国兼并和重组层出不穷。传统企业制度由于社会文化的差异已经不能胜任这种变化,无法适应跨国企业的管理。

(5) 目前,企业竞争越来越激烈,企业内部管理也趋于复杂,资本权益在空间、时间上进一步分离,所有的一切促使企业内部交易费用逐步上升。由于信息不对等使委托代理风险越来越大,代理成本上涨。这些问题传统的企业制度已经很难解决,因此,必须进行企业制度创新。

### 3. 管理危机

现代经济中的企业管理活动,涉及社会伦理道德以及生态环境保护问题,企业被要求承担社会责任,既要遵纪守法,又要做公众道德的典范。这增加了管理的难度和负担,企业管理面临着前所未有的压力与危机。

(1) 企业管理的“伦理危机”。这是指企业经营过程中违背了伦理准则、社会正义和行为规范,损害了企业形象,伤害了企业利



益,使企业处于困境。

(2)企业管理的绿色环境危机。人口危机、环境危机、资源危机、资金技术危机都是人类面临的生态危机。企业管理者必须面对如人口压力增大、环境受到破坏、资源不足、资金不足、物资短缺、技术落后等生态危机的挑战。

#### 4. 安全危机

安全危机是一种常见的企业危机,主要包括生产安全危机、经营安全危机、技术安全危机、资金安全危机、市场安全危机等多个方面。

(1)企业市场安全危机。所谓市场安全是指企业能够在市场进行有效的经营活动,能便利地从市场获得所需的要素和信息,能方便地在市场上售出企业的产品和服务,企业能获得更多的市场机会,获得更多的市场利润。

(2)企业技术安全危机表现多样,主要有以下方面:

第一,技术市场垄断。技术市场垄断最大的弊端就是技术转让困难,企业很难在垄断的市场上获得先进的技术。如果企业不能及时获得相关的技术,就会阻碍企业竞争力的发挥,甚至会失去在市场上竞争的能力。

第二,研发费用短缺。相对于企业的长远发展而言,企业用于技术开发的费用不足,使企业技术远远落后于企业发展的需要,企业的发展受到严重的制约,企业技术的发展安全也得不到保障。

第三,技术资源储备不足与技术装备率不高,阻碍企业的发展,使企业陷入困境。

(3)企业资金安全危机。资金是企业发展的血液,金融机构是为企业造血的心脏。企业经济活动受到金融机构和金融政策的影响,如银行利率、债券市场、股市、汇率等,这些活动影响企业的安全运行。

#### 5. 竞争危机

竞争危机主要表现为企业预测与决策能力的竞争、人才的竞