

WIN THE LOST GAME

挽救败局

企 业 危 机 运 营

张春景 魏劲松 ● 著



讲败局 防败局 最难莫过救败局

经济日报出版社
Economic Daily Press

魏劲松
张春景
著

挽救败局

企业危机运营

经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

挽救败局：企业危机运营/张春景，魏劲松著．北
京：经济日报出版社，2002. 1
ISBN 7 - 80127 - 904 - 2

I. 挽... II ①张... ②魏... III. 企业管理
IV. F270

挽救败局

著 者	张春景 魏劲松
责任编辑	田 驰
责任校对	陈文成
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮政编码:100054)
电 话	010 - 63567690 63567691(编辑部) 63567683(发行部)
网 址	edp. ced. com. cn
E - mail	edp@ ced. com. cn
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京大地印刷厂
开 本	850 × 1168mm 1/32
印 张	11. 375
字 数	240 千字
版 次	2002 年 1 月第一版
印 次	2002 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 7 - 80127 - 904 - 2/F. 319
定 价	20. 00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

序

艾 丰

中国有一名俗话，“胜败乃兵家常事”，关键是如何对待胜败。

大约两年前，我见到一位老同志，在战争年代，他曾经当过彭德怀元帅的警卫员。那时他很年轻，有一件事情他很不理解，他发现这位彭大将军在主持司令部会议研究战斗部署的时候，常常花很多时间研究打了败仗怎么办。终于有一个机会他向彭德怀发问：“咱们的部队老打胜仗，你们开会为什么老研究打败仗？”彭老总拍

了拍他的脑袋说：“小鬼，你不懂，研究打败仗，就不容易打败仗；万一打了败仗，也会有办法处置。”多少年了，他始终牢记彭老总的这句话，现在他在搞企业，也常常用这句话来指导自己的经营管理。

确实，搞企业在这点上同打仗很相似，“胜败是企业家常事”，关键也在于如何正确对待胜败。没有每战必胜的“常胜将军”，同样也没有总是直线成功的企业家。高明的企业家不在于他没有遭遇挫折，而在于他能够恰当地处置挫折。

当前我国企业正处在管理提升的阶段，在现实的经济生活中，我们已经看到许多企业遇到了这类问题，由于处置不同，结局很不相同。所

以，如何对待败局和挽救败局，已经成为企业经营者关注之焦点。从这个意义上说，张春景和魏劲松写的这本《挽救败局企业危机运营》是一本很有价值——既很有实用价值，也很有理论价值的著述。

另外，我觉得这本书在写作上也很有特色，全书结构清晰，从实际出发，对种种败局做了具体分析，而且采取了案例和论述相结合、夹叙夹议的办法，读起来感觉生动、具体、有说服力，也饶有兴味。

我想，不仅是企业经营者、经营管理研究者需要认真阅读这本书，就是一般对企业经营管理感兴趣的读者，也应该翻它一翻。

我还想借这个机会，对研究失败、挽救败局的问题说几点感想。

一、研究失败，首先要正确对待成功。据我的观察，许多失败是由不能够正确对待成功引起的。我近年来常常把“失败是成功之母”这句话反过来说——“成功是失败之母”。成功之后的下一个成功并不容易，因为下一个成功必须超越前一个成功。由于成功也会“树大招风”，环境会发生不利的变化。而最常见的问题是成功者常常把自己一次成功的经验绝对化，不能随着情况的变化而变化自己的对策。

二、研究失败，当然是从实际的案例出发，但要归结到思维方式的转变。败局的出现，当然

会有种种客观条件在起作用，但也总是和思维方式上的缺陷联系在一起。如果能够总结出若干常见的容易导致败局的思维模式，可能会对企业家们有更多的启示。

三、败局的酿成，有的是可以事先发现的，有的则具有某种突发性。例如，三株口服液突然在湖南“吃”死一个老头，谁能够事先预料到呢？我想，很重要的解决办法就是建立相应的风险防范机制和防范措施。社会上有各种保险公司，但是没有企业成功的保险公司。公司的风险防范和“安全保险”机制是要自己建立的。例如，企业建立“舆论安全系统”就是非常重要的风险防范机制和防范措施。大企业应该交若干新闻界

的朋友，让他们更多更深地了解自己的企业，平时能够正确地宣传自己，一旦遇到麻烦，不会形成“墙倒众人推”的局面；遭遇到冤枉，也会有人站出来说公道话，不至于“兵败如山倒”。我是多年搞新闻的，愿意拿新闻举举例，其实企业风险防范体系是多方面的。

以上是随便说几句，我的中心意思是，读者阅读《挽救败局》这本书，不仅要掌握书中的内容，还需要从中得到启示，相应地开展自己的研究，总结自己的经验教训，以改进本企业的经营管理工作。

2001年12月6日

（作者为中国企业联合会副会长、中国企业
管理培训推进行动组委会主任）

题 记

人是自然人,企业是法人。

自然人有大脑、小脑和脊髓,企业法人有股东会、董事会和总经理;

自然人有器官和内脏,企业法人有财务、人力资源等部门;

自然人能说能走能跳能做事,企业法人有经营有运作有程序有流程;

自然人有神经和免疫功能,企业法人有信息和检查反馈系统;

自然人会生病,需要吃药打针,企业法人会遇到问题,必须排忧解难;

自然人患了重病,不可能讳疾忌医,企业法人遇到危机,不可以轻言放弃;

自然人面临绝境,有法律部门、社会慈善机构无偿的援助,企业法人走入败局,却没有雪中送炭、不计代价的支持。

“谈”败局,“防”败局,最难得的是“救”败局。

挽救败局,从危机中走出来,才是企业的真正英雄。

读一读这本书吧!它试图揭示处理企业各类危机的有效方法和相应对策,希望它能送给您一把开启企业前沿难题的钥匙;

谨以此书献给所有搏击商海、挑战危机、不言放弃的成与败的企业人!

张春景

2001 岁末

目 录

1	序.....艾丰
1	题记
1	第一章 企业危机运营之道
3	脆弱的奇迹——危机下的败局
3	由“冠生园”月饼危机说开
4	冠生园的渊源
4	危机的隐患
5	危机处理中的失误
6	可供参考的建议
6	不仅仅是一个冠生园
7	面对危机,国际成熟企业怎么做
8	“PPA 禁令”中的康泰克
8	临危不乱
9	与时间竞争
9	迅速与公众沟通
10	冷静中应对攻击
10	从危机中重新崛起
11	并非完美的危机运营
12	危机中的启示

12	败局不是死局
13	组织与计划是关键
14	巩固你的后防线
14	置社会公众利益于第一位
15	研究危机——是为了战胜危机
16	为什么会发生危机
17	把握危机的特性
17	危机存在的普遍性
18	危机潜伏的隐蔽性
19	危机爆发的紧急性
20	危机传播的公开性
21	危机本质的双重性
23	分清危机的类型
23	企业外部危机
24	企业内部危机
34	企业危机运营论——一个全新理念的提出
34	为什么提出企业危机运营论
35	中国需要危机运营理论
36	时代呼唤 CCO
38	企业危机运营之内容
38	危机预控
40	危机处理
43	危机恢复
45	第二章 福兮祸所伏——企业危机预警
47	烽火传讯——企业不可无危机预警机制
47	企业不可无危机预警机制

- 48 越是成功的企业越不可无危机预警机制
- 48 成功企业的失败
- 49 “末日管理”
- 50 中国的大多数企业为什么缺乏危机预警机制
- 50 高速度掩盖低质量
- 50 思维局限的约束
- 51 浮躁的社会风气
- 52 中西璧合,西方的经验制度融合中国的国情现实
- 52 西方的经验
- 53 我们的误区
- 54 现实的选择
- 55 **人性的弱点——企业家的危险倾向**
- 56 独断专行、骄傲自负
- 59 将浪漫主义融入企业决策
- 61 优柔寡断、墨守成规
- 65 欠缺专业经营知识
- 68 任人为亲、子承父业
- 69 好大喜功、热衷形式主义
- 70 精神过度疲劳
- 71 一个典型的案例——王安电脑帝国的崩溃
- 76 **未雨绸缪——企业的危险征兆**
- 76 销售额下降
- 77 销售额上升,利润下降
- 78 公司的大客户发生危机
- 79 贸然进入陌生领域
- 80 企业对生存的外界环境变化反映迟钝

83	第三章 塑造健康体质——企业信用与财务危机运营
85	多米诺骨牌的坍塌——信用与财务危机
85	“一地鸡毛”——企业信用危机
85	没有美誉度的品牌
87	商业银行的“惜贷”
87	证券市场的“地雷”
88	“败血症”——企业财务危机
89	“不要再为常识付出代价”
90	“混水摸鱼”的后果
91	冰冻三尺非一日之寒——信用与财务危机之根源
91	信用缺失源于产权制度
91	没有主人的果树是结不了果的
92	“一股独大”而无视信用
93	企业信用塑造的失败
94	财务危机的诱因
94	企业经营风险的存在
96	企业资产的流动性差
97	资本结构不合理
99	汇率与利息的变动
100	信用危机的苦果
100	失信扼杀“零首付”
101	没有信用,就没有竞争力
102	失信与风险成正比
103	财务危机的危害
105	塑造健康体质——企业信用与财务危机运营
105	企业信用重建策略

105	榜样:巨人的重新崛起
107	企业家:经营企业也是经营人生
108	企业:再造信誉
110	信用再造,业界共同的责任
110	欢呼信用联盟
111	呼唤中国的企业信用体系
112	财务危机运营——艰辛之路
112	从默多克债务危机说起
115	财务危机的征兆
117	财务危机的预防手段
119	财务危机的处理策略
121	第四章 运筹帷幄,决胜千里——企业营销危机运营
123	成败在市场——企业面对营销危机
123	难以预知的灾难
123	“9·11”:航空业的世纪噩梦
124	“国航”的危机攻坚战
126	营销观念的问题
126	中国金融营销面临危机
128	“价格战”下的危机
128	家电企业:谁能挺过“寒冬”
129	手机“突围”:价格与技术
130	为什么失败——营销危机之根源
130	关注宏观经济环境
131	中国入世:“狼”终于来了
133	电子商务冲击波
134	洞察中观行业因素

136	根源在微观企业管理
136	营销决策失误
137	营销措施不当
139	扭转败局——企业营销危机运营策略
140	转换营销思维
140	营销战略与战术应当并重
141	名牌就是“命牌”
143	学会逆向思维
144	“戴尔营销模式”的启示
145	营销危机运营策略
145	引导性策略
147	缩减性策略
149	转移性策略
151	联合性策略
155	第五章 走在变化的前面——企业创新危机运营
157	不进则退——企业创新危机
157	停滞的脚步
157	中美史克的代价
158	迷失的方向
159	银星陨落与 ICO 失败
160	停滞的原因——企业创新危机之根源
160	为什么要创新
161	熊彼特的创新理论
162	多变的市场呼唤创新
163	产品生命周期的缩短要求创新
163	企业间的竞争激励创新

164	为什么发生创新危机
164	缺乏风险意识
165	创新战略失误
166	管理者的因素
167	创新脱离市场需求
167	企业外部因素
167	如何发现创新危机的征兆
168	产品由畅销转为滞销
168	产品成本同比居高不下
168	产品功能难以满足顾客要求
169	产品设计不符合社会潮流
169	跟上潮流——企业创新危机运营
169	从创新危机预控开始
169	创新要以市场为导向
172	创新要有明确的目标定位
173	控制创新的风险
176	认识企业创新的不等式
177	技术能力不等于技术创新能力
177	上项目不等于技术创新
178	面向市场不等于盲从于市场
178	文化是创新的源泉
179	世纪速度下的硅谷文化
180	海尔就是海:创新源自文化
182	如何培育企业创新文化
183	制度是创新的保障
183	许继的创新制度