

哈佛EMBA决策分析及经典案例系列丛书

哈佛

危机管理决策分析

Havard Decision Analysis and Classical

及经典案例

Cases of Crisis Management

.....盘和林◎主编.....

人民出版社

哈佛EMBA决策分析及经典案例系列丛书

哈佛

危机管理决策分析

Havard Decision Analysis and Classical

及经典案例

Cases of Crisis Management

.....盘和林◎主编.....

人民出版社

总策划:任超

责任编辑:郑海燕

图书在版编目(CIP)数据

哈佛危机管理决策分析及经典案例/盘和林主编.

(哈佛EMBA决策分析及经典案例系列丛书)

-北京:人民出版社,2006.6

ISBN 7-01-005585-8

I. 哈… II. 盘… III. ①企业管理:风险管理-经营决策-研究生-教材②企业管理:风险管理-案例-研究生-教材 IV. F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第056080号

哈佛危机管理决策分析及经典案例

HAFO WEIJI GUANLI JUECE FENXI JI JINGDIAN ANLI

盘和林 主编

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京市双桥印刷厂印刷 新华书店经销

2006年6月第1版 2006年6月北京第1次印刷

开本:710毫米×1000毫米 1/16 印张:23.25

字数:269千字 印数:0,001-6,000册

ISBN 7-01-005585-8 定价:37.00元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街166号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

丛书序



2004年7月，CNBC 财经电视台大型财经对话类节目《决策》（Strategic Decisions）正式在第一财经频道和东方卫视同时开播，节目是由第一财经、CNBC 财经电视台以及哈佛商学院出版公司联合制作的。每期节目以一个哈佛商学院的案例为基础，讲述真实的商战故事，演绎决策过程。节目运用影像资料与嘉宾评论，加以现场观众的互动，将影响商业决策的各种元素加以分析，同时穿插案例的编写者、哈佛商学院教授的点评。这是 CNBC 第一次把哈佛商学院的案例通过电视的表达手法呈现给大众，CNBC 亚太总裁兼首席执行官亚历山大·布朗说，“我们力图通过这个栏目，让观众感受企业领导者“决策”的过程，尤其针对的是哈佛商学院的经典案例，不仅有代表性，同时增强了财经类节目的可视性和互动性”。

何谓决策？其定义众说纷纭。有一点是共同的，即决策是从多种方案中做出的选择或决定，也可以说是多方案择优。决策是人类社会确定方针、策略的大计活动。它涉及到人们生活的各个领域，人和集体的各种行动都受决策的支配，它是有意识地指导人们的行动走向未来预定的目标。决策其实无处不在，甚至有人提出了“人生就是一连串决策的组合”的新观点。

决策学是一门新兴科学。自从 1954 年在美国首先提出“决策



论”，并将它应用于企业经营管理工作中以来，发展很快，效果显著。由于市场经济的日益发展，市场竞争日益激烈，“环境因素”越来越成为决定企业命运的重要因素。而作为企业经营的决策则更是关乎企业的命运、社会的稳定。企业从小到大成长的过程就是一连串正确决策累积的过程。只有寻觅到了正确决策的奥秘，企业经营才能步入正规。因此，企业管理逐渐由生产管理向经营转移，企业管理的职能也正在开始由科学管理的计划、组织、指挥、协调和控制的职能向预测和决策的企业现代化管理方向转移。这是一种必然的发展结果。随着商业经济越来越发达，这一转移便越来越明显。决策正确，可能为一个企业带来几百万、几千万，甚至上亿的利润；而决策失误，则可能给一个企业带来毁灭性的打击。任何一个企业，忽视这种发展趋势，就会在日趋激烈的竞争中被淘汰。任何一个企业家，无视这种发展趋势和发展规律，就会在实践中碰壁，甚至栽跟斗。

事实上，哈佛商学院近年来在教学上不仅把决策放在头等重要位置上予以考虑，而且还大胆提出了“决策决定一切！”的口号，学生和教授们无不循此前行。

本套丛书正是基于上述观点，荟萃了 20 世纪 80 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及被人们反复引用的经典之作。全书以哈佛商学院经典决策案例为基础，并在这些案例的基础上，对其具体的决策理念和技巧进行了指导与分析，旨在告诉读者管理就是决策，决策贯穿于管理全过程的道理。每本书均提供了 50 个生动的典型案例，让读者感受到全球商业智慧和哈佛决策理念，从而能够明白决策的真谛。

哈佛 EMBA 决策分析及经典案例系列丛书分别从市场营销决策、战略管理决策、危机管理决策、品牌管理决策、绩效管理决策五大方面来阐述企业管理与发展过程中的决策理念与技巧，同时对于如何做

出更为聪敏的决策，也有十分针砭入理的见解。每一个案例均按照决策背景、决策分析、决策行动、决策评价等体例来编排，对整个案例循序渐进地展开分析，突出主题和重点。丛书的目的是强化和提升经理人在面对决策时的个人独立决策技巧和达到举一反三作用。

本套丛书致力于为中国的商业精英以及企业的领导者和管理者提供前沿的管理理念分析，并提供最新的管理决策策略。在基于全球日益重视的决策理念和程序的基础上，再结合哈佛商学院决策的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，帮助你打造出强势企业。让读者感受到全球商业智能和哈佛决策理念，从而能够明白决策的真谛。本套丛书是企业管理者、高级经理人、政府管员、管理学院教师和 MBA，以及相关管理专业人士的决策参考指南和案前必备的决策圣经。



前 言



在商业活动中，各种危机事件就像普通的感冒病毒一样，种类繁多，防不胜防。许多公司处理危机不及时，破产几乎是一夜之间的事。

一般来说，危机是指危及公司形象和生存的突发性、灾难性事故与事件。它常常给公司带来较大的损失，使公司形象受到严重的破坏，甚至使公司倒闭。例如，比利时的可口可乐中毒事件、英特尔的芯片危机事件、三菱帕杰罗召回事件、安然公司的破产、安达信的信用危机，都是典型的危机事件。

由此可见，公司危机管理的成败直接关系着公司的生死存亡，可以说，危机管理已成为现代公司研究的重要课题。

所谓危机管理，就是企业为应付各种危机情景所进行的规划决策、动态调整、化解处理、员工训练等活动的过程。其目的在于消除或降低危机所带来的威胁。

根据美国《危机管理》一书的作者菲克普曾对《财富》杂志排名前 500 强的大型企业董事长和 CEO 所作的专项调查表明，80% 的被调查者认为，现代企业面对危机，就如同人们必然面对死亡一样，已成为不可避免的事情。其中有 14% 的人承认，曾经受到严重危机的挑战。



由于危机爆发后往往会给企业带来重大的经济损失和形象伤害，而且处理不当甚至会导致企业倒闭，因此，国外许多大公司均将目光投向企业的危机管理。

当然，从本书的管理案例分析，你还可以发现，危机的影响和结果与危机本身的破坏并不是正相关关系，有时甚至是相反的。一个灾难性的危机事件，如美国强生公司造成消费者死亡的泰力诺中毒事件，由于处理得当，反而使该公司的产品在危机后比竞争对手还要有吸引力。可见，危机事件处理得好，坏事也可以变成好事。

对此，普林斯顿大学的诺曼·R. 奥古斯丁教授也这样解释，每一次危机本身既包含导致失败的根源，也孕育着成功的种子。发现、培育，以便收获这个潜在的成功机会，就是危机管理的精髓。而习惯于错误地估计形势，并使事态进一步恶化，则是不良的危机管理的典型。简言之，如果处理得当，危机完全可以演变为“契机”。

本书在编写过程中得到王振华、董梅、田晶、张俊、石娟、湛先霞、曹绪莲、王朝祥、李琰辉、徐帮学、纪康宝、宋学军等人的帮助，在此一并感谢。

目 录



从书序	1
前言	1
第一章 公共危机管理案例	1
案例 1 芝加哥热浪事件	3

案
例
精
华

从芝加哥热浪事件可以看出，公共危机主要从管理者识别危机和应对危机的两方面能力对管理者提出了挑战。前者相对简单一些，后者却是真正的挑战，而芝加哥政府缺少应对危机能力也成为此次事件的主要问题。

1

案例 2 泰力诺药片中毒事件	9
----------------------	---

案
例
精
华

强生公司处理此次危机的做法成功地向公众传达了企业的社会责任感，受到了消费者的欢迎和认可。本来是一场“灭顶之灾”竟然奇迹般地为强生公司迎来了更高的声誉，这完全归功于强生公司在危机管理中高超的技巧。



案例 3 百事可乐针头事件..... 14

案例
精华

百事可乐公司在面对危机时，能够及时而果断地推出了相应的解决措施，并灵活机动地进行现场决策，从而有效地缓解了与消费者之间的矛盾，打消了消费者的顾虑。这样不仅没有使销量下降，反而还赢得了更多的消费者。

案例 4 联合碳化物公司毒气泄漏惨案..... 21

案例
精华

联合碳化物公司因为疏于安全管理与安全教育，致使事故来临时无法采取有效的措施，最终酿出一幕惊人的惨祸。幸运的是，公司把握住了全局性的战略原则，才摆脱了最初的被动地步。

案例 5 比利时可口可乐中毒事件..... 27

案例
精华

从可口可乐中毒事件来看，正是“总公司更知道”的综合症使可口可乐公司采取了完全不恰当的反应。随着可口可乐公司公关宣传的深入和扩展，其形象才开始逐步地恢复。

案例 6 瑞典“红牛”事件..... 32

案例
精华

红牛饮料作为一种功能性饮品，其危机公关在危机管理的案例中具有典型意义：开始没有危机意识，但当发生危机后，只要能够及时正确地处理，也可以最大限度地降低损失。

第二章 企业营销危机管理案例 37

案例 7 佳洁士兵败中国..... 39

案例
精华

佳洁士在中国市场遭遇的危机告诉我们这样一个道理：千万不要正面攻击已被强大对手所占据的山头，这是现代营销战的一个重要的原则。



案例 8 引领多美走出危机的营销战术..... 44

案
例
精
华

多美公司的成功归功于其长远的眼光，通过制定全球战略计划，从危机中发现了转机；而全球战略之所以能获得成功，其关键又在于重视产品开发。正如多美公司创业者富山允所说“没有开发就没有玩具厂”。

案例 9 摩托罗拉铱星计划的失败..... 50

案
例
精
华

铱星计划无疑是一个空前绝后的创新构想，但是它最终却失败了；从失败的原由来看，铱星计划违反了市场规律的客观性和规定，从而导致铱星计划最后的失败。

案例 10 奥斯伯乐忽视产品周期的代价 56

案
例
精
华

奥斯伯乐破产的案例告诫人们：不能忽视产品的生命周期，盲目扩张。由于最初的创业者竭尽全力扩大自己的业务，因而根基不牢靠，难以建立起大企业所必需的组织和管理措施，从而会产生各种不利因素影响企业的发展。

案例 11 吉尔伯特忽视市场营销环境引发的恶果 63

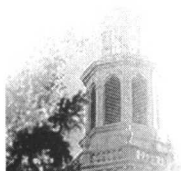
案
例
精
华

吉尔伯特公司没有认识到，玩具市场是变化的，这种变化正在对公司产生越来越不利的影响。而公司并没有把环境变化作为机会——它完全忽略或拒绝做出重要的变化，直至认识到已为时太晚。

案例 12 海尔激活“休克鱼” 68

案
例
精
华

海尔“吃休克鱼”，而非“吃小鱼”、“吃慢鱼”、“吃鲨鱼”的理论，为海尔选择兼并目标提供了现实依据。海尔看重的不是兼并对象的资产，而是潜在的市场、活力和效益。



案例 13 “爱迪塞尔”计划失败启示录 73

案例精华

福特公司推出“爱迪塞尔”计划失败的重要原因就是决策者市场调研的失误。要知道，这种市场调研是静态的，而不是动态的，因而得出的结论必然跟不上市场环境的变化。

案例 14 A&P 公司廉价攻势的恶果 79

案例精华

在 A&P 公司的案例中，管理部门缺乏创新、日益衰落的城区小商店和向城市市场进军的犹豫不决，都是应首先解决和纠正的问题。可是公司却进行大幅度削价，这种不明智的举动，不仅导致了利润减少，而且使得竞争加剧。

案例 15 爱立信与诺基亚面对危机的不同选择 86

案例精华

爱立信公司退出手机市场，最主要的原因是在飞利浦芯片厂火灾之后，公司没有迅速做出反应，从而引发手机生产上的深层危机，导致退出手机生产；而诺基亚却完全抓住了这一机遇，成功地占据了手机市场的主导地位。

第三章 企业人力资源危机管理案例 93

案例 16 苹果公司的几度沉浮 95

案例精华

乔布斯无疑是一个具有管理、技术和文化才能的联合体。在管理方面，他是善于处理危机的企业家；在技术方面，他是使电脑成为消费产品的倡导者；在文化方面，他是电脑文化的革命家。



案例 17 冲破死亡边缘的诺基亚..... 102

案
例
精
华

作为一个想要夺取市场领导地位的市场挑战者，奥利拉无疑是一个积极的改革人，他不满足于现状，不断地变革创新，这些都是奥利拉转化危机的法则。

案例 18 克莱斯勒的复活..... 108

案
例
精
华

艾克卡凭着自己的智慧、胆识和魅力，大刀阔斧地对克莱斯勒公司进行了整顿、改革，并向政府求援，舌战国会议员，取得了巨额贷款；同时，在艾克卡的领导下，公司又推出了 K 型车计划，此计划的成功令克莱斯勒再次复活。

案例 19 威尔森重振波音..... 116

案
例
精
华

威尔森几次被逼到了困境的边缘，但每次他都能充分地运用经营上的策略，解决难题，从而获得最后的胜利。在波音公司以后的发展道路上，正是因为威尔森的改革，公司也越走越辉煌。

案例 20 戈恩重振日产汽车公司..... 122

案
例
精
华

案例中日产汽车公司所面临的管理问题主要是因为墨守成规，缺乏可行性变革所致。而卡洛斯·戈恩是一个具有非凡企业变革能力的人，在他的身上有着一一种突破的勇气。这种突破的勇气，恰恰是日产汽车公司所缺少的。

案例 21 罗杰·史密斯重建通用汽车王国..... 128

案
例
精
华

在通用汽车公司，罗杰·史密斯所拥有的权力是至高无上的；他成功地重建通用汽车公司，说明他的确是一个战略规划大师，他有着得天独厚的无限精力和永不言败的决心。



案例 22 费舍尔拯救柯达 135

案例
精华

费舍尔作为一个临危受命的总裁，以其决策的科学性、准确性让柯达改变了以前的老迈形象，从而保证了公司在影像领域的绝对领先地位。在费舍尔的领导下，柯达找回了自己原来的位置，又一次展现出它百年历史的深厚底蕴。

案例 23 郭士纳拯救 IBM 141

案例
精华

郭士纳从未涉足过电脑行业，他是个彻底的门外汉；但是他是一个对胜利充满执着和渴望的人，他有使陷于困境的公司扭亏为盈的光辉历史，这些正是现在的 IBM 迫切需要的。

第四章 企业扩张危机管理案例 149

案例 24 科尔一麦克基公司战略失误引发的危机 151

案例
精华

科尔一麦克基之所以能在竞争激烈的工业界中屹立不倒，很大程度上靠的是石油产品的革新，但公司却被一时的外部环境变化所迷惑，而向其他领域扩张，使得公司表面上的“大而全”在实际上成为幻想，由此导致最后的失败。

案例 25 折价商业先锋科维特公司的消逝 157

案例
精华

科维特公司衰落的最主要原因，就是公司在快速扩张后内部管理的极端混乱与落后，以及当时外部竞争的不断加剧；内因和外因的因素引起了科维特公司的摇摆不定，最后这个折价商业先锋也因此而消逝了。



案例 26 “大宇”神话的破灭..... 163

案
例
精
华

大宇解体的根本原因是扩张过度造成的；面对经济全球化的趋势，发展大企业和企业集团是非常必要的，但片面追求大而全的经营方式，不考虑自身能力，盲目地走“章鱼足式”的扩张道路，是非常不可取的。

案例 27 在危机中求生存的瑞航..... 169

案
例
精
华

盲目扩张是造成瑞航危机的直接原因，这是一个典型的高层决策失误。由于企业过度扩张进一步导致了企业的财务危机，从而使企业处于破产的边缘。

案例 28 安然公司的衰败..... 176

案
例
精
华

安然公司破产的主要原因是过度扩张造成的，安然公司在 10 年的时间内就从一家地区性的能源供应商，膨胀为全球最大能源供应商。而扩张的直接后果是负债高筑和资金链断裂等财务风险的加大，从而导致了最后的崩溃。

第五章 企业创新危机管理案例..... 183

案例 29 戴尔的多元化发展..... 185

案
例
精
华

戴尔公司的多元化经营战略的成功就在于，它依托主业进行多元化经营，并且对进入的每一个领域都能够控制得非常好。正如戴尔所说：“我们并非依靠规模经济而取胜，我们取胜主要是因为我们拥有一个更好的商业模式。”

案例 30 哈利·戴维森染上 3C 综合症的代价 191

案例精华

面对市场上的变化,哈利·戴维森公司本应迅速采取更具创新性的策略针锋相对,但它固有的 3C 思维模式却使它迷恋于过去的巨大成功,忽视了变化,忽略了创新,不愿做出任何改变,它的失败是必然的。

案例 31 彭尼公司自食保守政策的苦果 197

案例精华

彭尼公司落后的制度、目标经营的单一化以及地理位置的闭塞,使得公司无视时代的变化,缺乏创新意识,导致公司最后自食保守政策的苦果。

案例 32 吉列公司遭遇新产品冲击 203

案例精华

当吉列公司遭遇新产品的冲击时,却不愿从主要产品中抽出一部分销售力量,从而在推出自己的不锈钢刀片上延误了时机,这给了竞争者夺去某些优势的机会,最后导致了再也没有完全夺回由此造成的在市场占有率上的损失。

案例 33 火石轮胎公司遭遇米其林 209

案例精华

美国火石轮胎公司盛极而衰的原因,虽有市场变化带来的不利影响,但主要还是其决策层的行为惯性导致了重大失误引发后来的种种危机。

案例 34 英特尔的危机意识 215

案例精华

英特尔的危机意识从该公司副总裁保罗·奥特里尼的话中可见一斑,“为了保持英特尔的领先地位,我们每天从早上 6 点起来工作,晚上 6 点下班,有时晚上还要加班加点,一天至少要工作 12 个小时。”



第六章 企业信誉危机管理案例 223

案例 35 安达信事务所的倒闭 225

案
例
精
华

安达信倒闭的直接原因是销毁有关安然的审计文件，这当然是严重的违规操作，实际原因是因为帮助安然公司“造假（账）”、“售假（虚报赢利骗取投资者）”而失去了公司立足之本的诚信。

案例 36 所罗门公司重建企业信用与客户信任 232

案
例
精
华

导致所罗门公司信誉危机的最直接原因是违规操作事件，而这次违规操作使人们失去了对公司的信任，从而影响了所罗门公司与所有利益相关者之间的合作关系。幸运的是，巴菲特采取了有效的管理措施，挽救公司于危难之中。

第七章 企业公关危机管理案例 241

案例 37 雀巢公司婴儿食品危机 243

案
例
精
华

当一个社会活动组织指责雀巢产品“杀婴”时，雀巢公司以“诽谤罪”起诉该组织且打赢了官司，雀巢虽然赢得了官司，却失去了媒体甚至于消费者的信任，最后引发了抵制运动的爆发。

案例 38 利利公司转危为安的策略 251

案
例
精
华

案例中利利公司不仅要解决严重的财政危机，还必须解决与有关公众的沟通问题。因为若没有股东们坚实有力的支持，没有业务上高质量的合同和工商界的信任，利利公司是不可能渡过这场危机的。