

中国民营企业转型丛书

丛书主编 罗勇 任国升

中国民营企业 危机

——防范体系与管理方法

任国升 沈艳华 等编著

危机有危，危机有机；
乘之为机，失之为危。

河北大学出版社

中国民营企业转型丛书 罗勇 任国升 主编

中国民营企业危机

——防范体系与管理方法

任国升 沈艳华等编著

河北大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国民营企业危机:防范体系与管理方法/任国升
等编著. —保定:河北大学出版社,2011.1

(中国民营企业转型丛书/罗勇,任国升主编)

ISBN 978-7-81097-855-2

I. ①中… II. ①任… III. ①私营企业—企业管理:
风险管理—研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 253717 号

责任编辑:韩立霞

装帧设计:王占梅

责任印制:闻利

出版:河北大学出版社(保定市五四东路 180 号)

经销:全国新华书店

印制:保定市新华印刷厂

开本:1/32(880mm×1230mm)

字数:120 千字

印张:5.75

版次:2011 年 1 月第 1 版

印次:2011 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN 978-7-81097-855-2

定价:30.00 元(共二册)

序 言

中国民营企业一个最显著的特点就是寿命短。一批批民营企业注册登记，鞭炮齐鸣开张大吉；另外一批批民营企业宣布倒闭，悄然落幕关门歇业。本来按照市场经济规则运行，企业的生死是极为正常的事情，无需说三道四，指手画脚。但是仔细审视中国民营企业的失败，我们不得不深感怅然，因为民营企业前赴后继的重演悲剧的原因，是它们都跌倒在同一块绊脚石——危机——之下。

常言道，“天有不测风雨，人有旦夕祸福”。似乎自人类产生之日起，就要面对各种威胁，人类是在与各种威胁不断抗争的过程中成长与发展的。危机无时不在，危机无处不在。一个组织，尤其是在商海中搏击的企业，自成立之日起就会面临各种各样的危机，某调查公司对世界排名前 500 位的部分企业的老板进行了调查，有 80% 的被调查者认为，现代企业面对危机就像人要面对死亡一样不可避免，有 74% 的被调查者承认曾经接受过严峻的危机挑战。危机就像如影随行的“魔鬼”一样环绕于企业的左右，稍不注意，它就会露出狰狞的面孔，甚至会张开血盆大口将企业彻底毁灭。

不管是始创于 1763 年，拼搏了 233 年，在全球掌管 270

多亿英镑的英国巴林银行的轰然倒塌，还是看似非常强大的，曾经叱咤风云于中国商场的三株、秦池、爱多、三鹿等一大批旗舰企业的黯然落幕，都是危机这个“魔鬼”的“经典”之作。罗马帝国凯撒马可·奥勒留的名著《沉思录》里有一句名言：那些曾经赫赫有名的人物都到哪里去了，他们像一缕青烟消失了。

但是，“危机有危，危机有机；乘之为机，失之为危”。汶川地震，让我们看到了万科在危机下的应对失当；乳业危机，让我们看到了三鹿等品牌对产品质量的漠然和企业社会责任的缺失。在与危机抗争的过程中，人类从未放弃对“魔鬼”的认知和反思，许多的“壮烈事迹”也为我们留下了反抗的血泪印痕。而强生、可口可乐、肯德基、奔驰、华为……在“魔鬼”袭击时，充分认识危机的特点，深入把握危机的规律，确实采取有效的措施，不但化解了危机，而且化“危”为“机”，把“魔鬼”变成“爱神”，凭借“爱神”的垂青，得到了快速发展。

“魔鬼”无情，“爱神”有爱。中国的危机管理理论经过几十年的探索和发展，也有了相对系统的理论体系。本书以“理论+实践”的形式，精炼地梳理了危机管理的理论、原则，通过典型案例总结归纳出了危机管理的防范体系与管理方法。以期使中国民营企业的管理者通过本书，快速掌握危机管理的精髓与关键，从而学到具有实用价值的东西，在企业的创建与转型过程中能够回避或越过“危机”这道门槛，使企业基业常青。

目 录

序 言	(1)
-----------	-------

理论篇

第 1 章 认识危机真面目	(2)
§ 1.1 危机的内涵认知	(2)
§ 1.2 危机的诱发因素	(10)
§ 1.3 危机的类型划分	(15)
§ 1.4 危机的生命周期	(27)
第 2 章 危机管理概述	(30)
§ 2.1 危机管理的特征	(30)
§ 2.2 危机管理的过程	(35)
§ 2.3 危机管理的原则	(42)
第 3 章 企业危机管理体系	(60)
§ 3.1 危机管理总体系	(60)
§ 3.2 危机预警子系统	(63)
§ 3.3 危机处理子系统	(72)
§ 3.4 危机恢复子系统	(80)

实践篇

第4章 有备无患——企业危机的预防策略	(84)
§ 4.1 旦夕祸福：强化企业危机意识	(84)
§ 4.2 见微知著：建立危机预警系统	(96)
§ 4.3 有备无患：进行危机管理培训	(102)
第5章 来则能战——危机管理的内部策略	(108)
§ 5.1 运筹帷幄：企业高层把握方向	(108)
§ 5.2 调兵遣将：管理小组整合资源	(114)
§ 5.3 强将出马：处理方案快速科学	(119)
§ 5.4 谁来说话：新闻发言魅力示范	(123)
第6章 外援支持——危机管理的外部策略	(128)
§ 6.1 良性互动：政府出面事半功倍	(128)
§ 6.2 权威发布：科学鉴定掷地有声	(133)
§ 6.3 坦诚沟通：媒体公关拨乱反正	(137)
第7章 转危为机——企业发展的恢复策略	(145)
§ 7.1 痛定思痛：吃一堑要长N智	(145)
§ 7.2 一石二鸟：危机背后是商机	(158)
§ 7.3 溯源追根：对症下药除病灶	(168)
参考文献	(175)
后 记	(176)

理论篇

理论是基石，其作用主要体现在，一是无用之用，二是有用之用。危机理论作为危机实践的总结、归纳、探讨与升华，一方面它对危机管理的一些根本性的思考，会强化我们的意识，浸润我们的思想，拓展我们的视野，提高我们的素养；另一方面它对危机管理的一些范式化的指导，会规范我们的行为，完善我们的机制，改进我们的策略，提高我们的效率。具体说来，危机管理理论对中国民营企业危机管理实践发挥着指导与支撑的作用。

第1章 认识危机真面目

现代企业在竞争中充满危机，危机时刻都在威胁着企业的生存。企业危机是一种“微观经济危机”，是组织危机的一种。它是指由能够潜在地给企业的声誉或信用造成负面影响的事件或活动引发的危及企业生存和发展的一种情境或状态。美国学者菲特普曾对财富500强的高层人士进行过一次调查，80%的被访者认为，现代企业要不可避免地面临危机，就如同人不可避免地要面临死亡，74%的人则承认自己曾面临严重危机的考验。中国民营企业发展三十年，很多企业在高歌猛进的时候，却很快陷入声名鹊起之后的困境，甚至瞬间崩溃。在民营企业辉煌崛起与悲壮倒下的过程中，我们看到了一个狞笑的幽灵——危机。

§ 1.1 危机的内涵认知

从古至今，人类在与自然斗争的过程中，就始终关注危机并进行了许多危机管理的实践。但真正将危机作为一门科学进行深入系统的研究还是20世纪中后期的事情。

1.1.1 危机的内涵

基于不同的观察角度和不同的涉猎领域，人们对危机的认

识和理解存在差别，从而界定的危机概念也不一样。

1. 一些专家从企业管理的角度提出了对危机的看法

巴顿（Barton，1993）把危机定义为：一个会引起潜在负面影响的具有不确定性的大事件，这种事件及其后果可能对组织及其人员、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害。

弗恩班克思（Fern-Banks，1996）把危机定义为：对一个组织、公司及其产品或名声等产生潜在负面影响事故。

斯格（Seeger，1998）等人把危机定义为：一种能够带来高度不确定性和高度威胁的、特殊的、不可预测的、非常规的一系列事件。

罗森塔尔（Rosenthal）认为，危机就是对一个社会系统的基本价值和行为准则架构产生严重威胁，并且在时间压力和不确定性极高的情况下，必须对其做出关键决策的事件。

赫尔曼（Hermann）认为，危机是威胁到决策集团优先目标的一种情境状态，在这种状态中，决策集团做出反应的时间非常有限，同时形势常常朝着使决策者惊讶的方向发展。

福斯特（Forster）认为，危机是具有以下四个显着特征的事件：即急需快速做出决策、严重缺乏必要的训练有素的员工、相关物资资料紧缺、处理时间有限。

里宾杰（Lerbinger）认为，危机是对于企业未来的获利性、成长乃至生存发生潜在威胁的事件引起的。而这一个事件要演变为危机，必须具备三个特征：一是该事件对企业造成威胁，管理者确信该威胁会阻碍企业目标的实现；二是如果企业没有采取行动，局面就会恶化且无法挽回；三是该事件具有突发性。

2. 一些机构和组织从应用的角度对危机做出了具体的定义

世界旅游组织把危机定义为：影响旅行者对一个目的地的信心和扰乱继续正常经营的非预期性事件。

美国民航部门从广义和狭义两方面也给危机赋予了定义：广义危机指能够带来高度不确定性和高度威胁的、特殊的、非常规的、以无限多样的形式在许多年中不断发生的非预期性事件；狭义危机指干扰民航业务自然流程的任何事件。

美国校园管理部门对危机的定义更为丰富：是校园内成员无法克服障碍时，导致成员个人的解组或烦乱；是学校成员或行政体系遭受挫折产生的解组或运动失灵；凡是发生在校园内或与校园有关，对学校成员造成不安、压力、伤害，而以校园现有人力与资源难以有效解决的事件或情境。

3. 危机本质的哲学思考

以上专家及组织的表述虽然各有千秋，但几乎都将危机定义成了“事故”、“灾害”、“破坏”、“灾难”的近义词，通常是指危及正常秩序的突发性、灾难性的事故或事件。同时，或多或少的谈到“危机之所以成为危机”的四个基本表象：（1）几乎来不及行动或反应；（2）缺少信息或信息不明确；（3）对人或物存在严重威胁；（4）事态随时间的推移而扩大。现举例说明危机的四个基本表象：

在四川汶川大地震中，地震的强度和烈度是我们无法预料的，正是这种不确定性让许多人在地震时有短暂的措手不及。地震的一刹那，思考停滞了，本能驱动着一切。由于缺乏反应的时间，许多人遭遇了不幸，还有些人因为过激的反应招致了

更严重的后果。这便是“几乎来不及行动或反应”。在震后48小时，我们的救援军队和救援人员仍然没有到达受灾最严重的震中乡镇，只有若干突击队发回了有限的信息，这些信息固然是十分有价值的，但在当时的严峻形势下，它们还是太少了。这种情况是“缺少信息或信息不明确”的突出反映。汶川地震的级数高达8.0级，是新中国成立后经历的最为强烈的地震，造成了人民生命财产的重大损失，“对人或物存在严重威胁”。大地震过后，对人的威胁却并没有消失，除了余震外，我们还听到了一个新的名词——“堰塞湖”。它与泥石流、山体滑坡和瘟疫一同构成了潜在的次生灾害隐患，所以“事态会随着时间的推移而扩大”。

案例使我们对危机的四个基本表象有了进一步的了解。那么我们要思考这样一个问题：今天发生的危机是现在的事，还是过去的事或是未来的事呢？如果从过程论的角度来看，危机应该是“过去的酝酿+现在的燃点+未来的威胁”，所以危机既是过去的事，也是现在的事，更是将来的事。基于此，我们可以深入地思考一个问题：危机究竟是一种事件，还是一种状态？

这是一个涉及如何定位危机的哲学问题，它直接影响我们认识危机与管理危机的态度。有专家将危机归结为一个或一系列孤立的事件，那么危机管理将被限定为事件应对和冲突调节；有专家将危机定位为一种状态，那么危机管理将被明确定位于状态修复和系统重建。在这个问题上，我们倾向于后者。原因是：

第一，事件不等同于危机。的确，危机往往是由特定事件

引发的或者人们总能在危机中清理出一条或多条事件线索，就如同“1914年6月的萨拉热窝事件引发了第一次世界大战”、“三鹿婴幼儿奶粉事件引发了中国乳制品危机”一样，危机的表现形式主要是“事件”。包括紧急事件与突发事件，紧急事件强调对事件处理的时间紧迫，而突发事件强调事件发生的不可预测性。但是，当我们透过现象探究本质时就会发现，危机的发生是社会组织内部与外部的构成因素、运作规则和发展环境由常态异化，进而裂变为威胁系统的过程。在危机中，组织面临的挑战不单纯是一个威胁性事件，而是一种涉及到内部和外部多重利益关系的复杂情境，事件只不过是“燃点”、“导火索”。

第二，事故不等同于危机。“事故”是个人或集体在为了实现某一意图而采取行动的过程中，突然发生了与人的意志相反的情况，迫使这种行动暂时地或永久地停止的事件。可以分为火灾事故、爆炸事故、设备事故、生产事故、交通事故、人身事故等。危机管理学认为，那些能够预防的“危机”，在一般情况下，都只能称之为“事故”，是属于各级组织常规管理中的问题。而如果“事故”不论是以“突发性”还是“缓慢恶化”的状态发生，只要引起连锁反应，并由量变过渡到质变，使组织系统出现失控与变态的“跳闸”现象，对组织、社会或个人有可能造成具有颠覆力的重大危害，才算是真正的危机。二者之间的区别就好比一个工厂里的电闸坏了，如果仅仅导致会议时间被拖延，那就是事故；但如果由此打破了企业平衡与稳定的正常状态，造成工厂停产，甚至引发企业倒闭，那就演变成危机。

第三，风险不等同于危机。所谓“风险”，是指发生对组织不利事件的可能性。对风险防范不善，造成的危害达到较大的程度时，危机就会发生。也就是说，风险的存在是导致危机发生的前提，对风险进行有效的评估和管理，可以防范危机的发生。企业如果对各种风险熟视无睹，或者对于已经认识到的各种风险不采取有效的措施，今天的风险就会演变成明天的危机。并非所有的风险都会引发危机，只有当风险所造成的危害达到一定程度时，才会演变为危机。因此危机与风险的关系可以概述为两点：风险是危机的诱发因素；危机是风险的程度体现。

所以说，危机不是一种事件而是一种状态，是一种威胁性的态势、情境。将危机定义为一种状态，就明确了危机管理实际操作的内容。它更准确地反映了危机的本质，有利于我们加深对危机的认识和理解；它明确了危机管理的方向是促使异化生存状态向正常状态的转换；拓展了危机管理的范畴，危机管理绝非单纯对突发事件的处理，而是对组织威胁性生存环境、运行规则乃至价值系统的修复和改造。更重要的是，“状态”而非“事件”的危机观念，有利于树立危机意识，建立危机应对机制，形成战略性的危机发展观。

纵观近年来重大危机的管理，得失之间，缘由纷呈。其中，重视事件应对而轻视状态调控，重视事实澄清而轻视价值重建，重视事由辩解而轻视规则再造，实是管理失败之重症所在。这“三重”、“三轻”及其无可避免的创痛，皆源于对危机本质内涵理性认知的缺乏和偏差。

同时，我们应该辨证地看到：危机具有“两面性”。“危

机”这个词，简简单单的两个字，却比英文里的“Crisis”包含了更多的内容。据说，美国前总统肯尼迪在其幕僚和汉学家的指点之下，对中文的“危机”做了西方化的解释，颇具哲理。他说，汉语中的“危机”有两层意思组成：前一字表示“危险”（Danger），后一字表示“机遇”（Opportunity），即危机本身既包括导致失败的根源又孕育着成功的种子。这一说法在危机研究领域非常盛行。

综上所述，危机并不仅仅局限于一种或几种突发性事件或事故，而是由诸多不利因素导致的突发性事件或事故相互作用引发的危及企业或组织生存和发展的一种情景或状态。

1.1.2 危机的一般特征

根据危机的本质内涵和基本表象，可以把危机的一般特征概括为：

第一，破坏性。不论什么性质、什么规模的危机，都必然会不同程度的给企业造成破坏、混乱和恐慌。同时由于决策的时间和获取的信息有限，往往会导致决策失误，从而带来不可估量的损失。而且危机往往具有“涟漪效应”，会引发一系列危机，从而扩大事态。对于个人来说，危机可能产生家庭不和、名誉受损甚至前途受阻。对于企业来说，危机不仅会破坏正常的经营秩序，更严重的是会破坏企业持续发展的基础，威胁企业的生存。对于国家来说，由于政府影响范围相当广泛，因此某个细小的环节或部门出现危机，也有可能造成愈演愈烈的恶性后果，由严重的政治危机导致的民众抗议或政府倒台在历史上也屡见不鲜。

第二，突发性和不确定性。危机常有“出其不意，攻其不

备”的特点。虽然危机爆发前都会有一些征兆，但由于人为疏忽，对这些征兆视而不见，因此危机的爆发常常出乎人们的意料。危机爆发的具体时间、实际规模、具体态势和影响深度，也是不确定的。有人或许会因此对“危机管理”提出质疑：既然危机本身就具有不确定性，又何谈“管理”呢？我们对这个问题的看法是，危机管理是一种“事前控制”和“事后控制”的结合。所谓事前控制，是要在危机爆发之前控制危机可能产生的种种因素和变量，并将这些因素和变量限制在尽可能低的范围内，确保它们不会造成最严重最恶劣的危机；而事后控制是说在危机爆发以后，将其后果控制在一定范围内，不致让形势迅速恶化并最终酿成难以弥补的损失。

第三，紧迫性。通常，危机在爆发之后，不少人都会仰天长叹甚至捶胸顿足。美国矿业协会的统计表明：一场重大矿难事故的发生，至少存在20个安全隐患未排除。对于这样的危机而言，我们真的可以用“意料之外，情理之中”来形容。但是，对组织和个人而言，危机一旦爆发，其破坏性能量就会被迅速释放，并呈快速蔓延之势。此时我们没有时间后悔——“上天”也从未给过我们这样的机会，如果不能及时控制，危机会急剧恶化，组织将遭受更大损失。对于危机处理，可供做出正确决策的时间是极其有限的，而这也正是对决策者最严峻的考验。

第四，传播性。中国有句俗语叫做“好事不出门，坏事传千里”。恰好西方也有一句类似的谚语：“没有消息就是最好的消息”（No news is a good news）。进入信息时代后，危机的信息传播比危机本身发展要快得多。媒体对危机来说，就像大

火借了东风一样。信息传播渠道的多样化、实效的高速化、范围的全球化，使企业危机情景迅速公开，成为公众聚焦的中心，成为各种媒体热炒的素材。而媒体对危机的报道内容和报道态度则影响着公众对危机的看法和态度。有些企业在危机发生后，由于不善于与媒体沟通，导致危机不断升级。

§ 1.2 危机的诱发因素

世间万物都是相互联系、彼此影响的。一种结果的出现，总有前期内因与外因的作用；而这个结果又是另一些结果的内因或外因。如此反复的网状联系最终构成了丰富多彩的世界。“千里之堤，溃于蚁穴”，危机的产生是由相关因素诱发的。这里我们对游昌乔先生的“3+1+3”模式和鲍勇剑先生、陈百助先生的四种危机诱发因素进行介绍。

1.2.1 游昌乔的“3+1+3”模式

中国危机管理专家游昌乔在《反败为胜——如何建立有效的危机管理体系》一书中，将企业危机的发生源概括为“3+1+3”模式，即三种“自杀性”危机、一种“他杀性”危机、三种“天杀性”危机。

“自杀性”危机是由企业内部种种原因导致的危机，包括产品危机、市场危机和管理危机，比如“中华鳖精”神话、乐华“渠道改制”、太阳神的“多元化战略”等都是由“自杀性”因素引发危机的。

“他杀性”危机是由于竞争对手的猛烈打击导致的危机，例如金龙鱼的“1:1:1”的膳食脂肪酸完美比例卖点，遭到鲁花等企业的强力反击与媒体的真相披露而成为众矢之的。