

CRISIS DECISION

中国企业危机管理的第一部MBA经典教案

危机决策



CRISIS DECISION

中国企业危机管理的第一部 MBA 经典教案

危机决策

□□陈 迅 王澍文 编著□□

甘肃文化出版社

责任编辑:温雅莉
装帧设计:柯圣工作室

危机决策

陈 迅 王澍文 编著

出版发行:甘肃文化出版社	印 制:重庆电力印刷厂
社 址:兰州市庆阳路 230 号	厂 址:重庆市九龙坡区
邮政编码:730030	电力四村
电 话:(0931)8276014	邮政编码:400053
	经 销:新华书店

开 本:850×1168 毫米 32 开	版 次:2001 年 12 月 第 1 版
印 张:13.5	印 次:2002 年 3 月 第 1 次
字 数:300 千	印 数:1-3 000 册

书 号:ISBN 7-80608-682-X/F2·1

定 价:25.00 元

在现代企业的经营活动中，危机无时不有，无处不在。这与其说是一种屡见不鲜的经济现象，毋宁说是市场经济所固有的“游戏规则”。但是，面对同样的规则，同样身处危机的漩涡之中，有的企业能够挥洒自如，化险为夷，有的企业则步履维艰，甚至一蹶不振。显然，面对危机，以致身处险境，企业应该如何思考？作何决策？已成为今天的企业家们不得不直接面对并必须予以高度重视、冷静思索的经常性话题。

本书就是针对这一话题而进行的一次广泛且深入的讨论。书中的主案例可以说都是成功者们的匠心之作、智慧之花，其经验对后来者无疑具有深刻的启示意义；而在作为本书附件的不少相关案例中，当年那些决策者们在危机处置时因失误而带来的惨痛损失，乃至灭门之灾，在令我们感时伤物、扼腕长叹的同时，其教训亦足以在我们的灵魂深处烙下深深的警示之痕，使后来者三思而知慎，而知耻，而知勇！

CRISIS DECISION

中国企业危机管理的第一部MBA经典教案

危机决策



東方圖書

平面設計 / 柯聖工作室
Kosen@163.net

目 录

第一章 中美史克的 PPA 风波

- 一 业绩骄人的中美史克/002
- 二 平地惊雷 危机骤起/003
- 三 临危受命的应急中心/004
- 四 “攘外必先安内”的真谛/006
- 五 如何面对消费者和新闻界/008
- 六 硝烟殆尽 新品登场/022
- 七 对事件的总体评价/023
- 八 美中不足:事后评价的另一种思考/027

附件一:中美史克大事纪/029

附件二:国家药监局发布紧急通知/030

——停用多种感冒药

附件三:涉及药厂叫停就停/031

——国家药监局长谈“康泰克”被禁

附件四:科研报告激起千层浪/032

——PPA 成为不安全药物

附件五:天津中美史克公司总经理杨伟强

先生就新康泰克上市的讲话稿/036

【相关案例对比研究一】

——脆弱的三株帝国/039

【相关案例对比研究二】

——中华自行车爱尔兰事件/043

案例分析与讨论(一):必须高度重视危机决策/045

第二章 在危机中成长的“红太阳”

一 东方红日 冉冉升起/048

二 风雨突至/049

三 走出泥潭的沉重代价/054

四 沉默绝不是金/056

附件一:哈尔滨红太阳集团有限公司大事记/060

附件二:2000年9月18日国家卫生部通报的

部分抽检不合格补钙类保健食品名单/061

附件三:2001年6月,哈尔滨红太阳集团在

“彼阳危机”结束后发表的企业声明/062

案例分析与讨论(一):专家论“彼阳牦牛危机”/063

案例分析与讨论(二):各领风骚两三年/066

案例分析与讨论(三):悬崖边缘的抉择/069

案例分析与讨论(四):危机过后的几点思考/070

【相关案例对比研究一】

——标王秦池败走麦城/073

【相关案例对比研究二】

——强生公司的泰尔诺产品污染事件/076

案例分析与讨论(五):危机公关较量企业理念/080

第三章 霞飞的“黑色 3.15”

- 一 生死宣判/084
- 二 腾飞三步曲/086
- 三 只可意会的错误/087
- 四 走马上任第一枪/088
- 五 一场漂亮的“自卫反击战”/092
- 六 以退为进 曲线救厂/094
- 七 第一次余震:石家庄“劣质产品”风波/099
- 八 第二次余震:青岛“不合格产品”风波/101
- 九 事后的反思/102
- 十 管理评述/104

【相关案例对比研究一】

——借“机”生蛋的杭州“未来”/110

【相关案例对比研究二】

——肯德基杭州“指甲事件”/117

案例分析与讨论(一):从危机决策到危机计划/121

第四章 换“芯”事件中的清华紫光

- 一 中关村暴发“脑”震荡/129
- 二 各方的反应/131
- 三 必须的技术分析/137
- 四 明修栈道 暗渡陈仓/140
- 五 危机之后的几点反思/145

附件一:清华紫光 行胜于言/147

附件二:紫光笔记本电脑及其事业部大记事/148

附件三:CPU 背景资料/150

——台式 CPU 与笔记本电脑的专用

CPU 在笔记本电脑中的应用

【相关案例对比研究一】

——东芝电脑风波/151

附件四:2000 年 5 月 26 日,《财经时报》记者对东芝

公司公关部负责人大森圭介先生进行的专访/157

【相关案例对比研究二】

——恒生笔记本电脑风波/159

案例分析与讨论(一):从 IT 风波看意外事件/162

第五章 “倾销”国美:尚未结束的另一种危机

一 早年的艰辛/166

二 雏鹰试飞 首战津门/172

三 挥戈南下 进军上海/177

四 一次意外的商机/180

五 西南大战 雄鹰折羽/184

六 硝烟未尽的“辽沈战役”/192

附件一:国美电器有限公司简介/200

附件二:国美在各地受阻及破局对策/201

附件三:苏宁电器集团简介/203

案例分析与讨论(一):国美模式引发的思考/205

【相关案例对比研究一】

——由辉煌走向没落的郑百文/212

第六章 “自陷”危局的农夫山泉

- 一 引言/219
- 二 风口浪尖上的人们/220
- 三 负帆远征的“黑马”/222
- 四 背水一战/224
- 五 一石激起千层浪/227
- 六 反“农”第一枪/228
- 七 推波助澜 再出“狠招”/230
- 八 屠“农”大会与反“农”纲领/231
- 九 并非无聊的文字游戏/237
- 十 雪上加霜的 12 条蛆/239
- 十一 寻机反击 突出“重围”/240
- 十二 不是结局的结局/245

附件一：“水之战”备忘录/248

附件二：农夫山泉天然水水质研究报告/250

附件三：2000 年 6 月 8 日，汇聚杭州的全中国多家纯净水企业共同发表的《全国主要纯净水生产企业及行业协会关于呼吁国家有关部门迅速制止“养生堂”不正当竞争、损害消费者利益、危害饮用水行业健康发展行为的联合声明》/254

附件四：海外网友评论农夫山泉停产纯净水/256

案例分析与讨论（一）：观点的碰撞与思想的交锋/260

案例分析与讨论（二）：谁是真正的赢家/267

第七章 长安微车:从头收拾旧山河

- 一 基本背景资料/269
- 二 风云突变中“霸主”的尴尬/270
- 三 “给长安看病”/274
- 四 痛定思痛的战略抉择/279
- 五 踏上复兴之路的“五大工程”/286
- 六 居危而思进/299
- 案例分析与讨论(一):从“人”所想到的/304
- 附件一:长安文化(选摘)/305
- 附件二:长安迎接入世的七大战略举措/307
- 附件三:愿合作不愿被兼并/310
- 【相关案例对比研究一】
 - 扭转乾坤的克莱斯勒/311
- 【相关案例对比研究二】
 - 五菱的另一条道路/313

第八章 再造四通:一条危机暗布之旅

- 一 永远无解的“方程式”/316
- 二 中国特色的管理者收购/327
- 三 心甘情愿的“倒台”/336
- 四 历史回顾与管理评述/337
- 【相关案例对比研究一】
 - 联想集团的产权演变/341
- 附件一:总工的尴尬/349

第九章 “少帅”风波:长虹一震撼三军

一 “少帅”风波与倪氏复出/360

二 观点的交锋/363

三 从低调到高潮/370

案例分析与讨论(一):千万别当鸵鸟/388

案例分析与讨论(二):看不见的第三只手/389

附件一:2000年6月6日的长虹董事会公告/390

附件二:2001年2月10日的长虹董事会公告/391

【相关案例对比研究一】

——创维“人才地震”/392

附件三:让经理们开路/397

后 记/412

第一章

中美史克的 PPA 风波

在现代企业的经营活动中,危机无时不有,无处不在。这与其说是一种屡见不鲜的经济现象,毋宁说是市场经济所固有的游戏规则。但是,面对同样的规则,同样身处危机的漩涡之中,有的企业能够挥洒自如,化险为夷,有的企业却步履维艰,甚至一蹶不振。显然,面对危机,以致身处困境,企业应该如何思考?作何决策?已成为今天的企业家们不得不直接面对并必须予以冷静思索的经常性话题。

2000 年 11 月 16 日,国家药品监督管理局对康泰克、康得等 15 种感冒药品的生产与经销突然亮出红牌,理由是这些药品中的 PPA 成分可能导致病患者心律失常、血压升高。一时间,“拒绝 PPA”、“禁销禁用 PPA”几乎同时成了各大媒体的头条新闻主题。而天津中美史克药业公司的拳头产品“康泰克”,则在国家药检部门下达的禁令药品中位居第一,成为众矢之的,由此而导致该公司的 PPA 风波被诸多媒体竞相炒作。随后,“康泰克”的“娘家”——中美天津史克药业有限公司(简称“中美史

克”)，亦成为众多新闻单位予以特别关注的对象。PPA——康泰克——中美史克，在媒体的劲炒下，在人们的心目中，已然成了一组同义反复的专用术语。人们禁不住要问：康泰克会不会因此而寿终正寝？中美史克会不会因此而途穷末路？

一 业绩骄人的中美史克

中美史克公司，全名为中美合资天津史克药业有限公司，是天津中新药业集团股份有限公司、天津太平（集团）有限公司和美国史克必成（即今天的葛兰素史克——笔者注）公司这三家企业，按照我国的相关法律和美國食品与药品管理局规定的 GMP（国际药品生产标准）要求，在中国合资兴建的，以生产、加工、分装和销售供人用的制剂和原料药为经营范围的现代化制药企业。其投资总额为 1 794 万美元（其中中方占 45%，外方占 55%），合资期限为 40 年。中美史克公司拥有具有 80 年代国际先进水平的制药及监测设备，同时拥有缓释胶囊及青霉裂解等多项先进的工艺技术，加之其先进的电脑管理、生产规划、GMP 管理、质量监控、市场开发、市场服务、销售网络和通讯设施等，使该公司具有卓越的现代化生产和管理水平。

中美史克公司是目前我国合资制药企业中为数不多的拥有较大规模和高素质员工，发展快、产品品种新、生产技术先进的企业之一。自 1988 年起，连续多年被评为天津市外商投资先进技术型企业，之后又被评为中国 500 家最佳经济效益工业企业、中国最大的 500 家外商投资工业企业、全国双优外商投资企业、天津市百强工业企业、天津市外商投资知识密集和技术密集型企 业，以及首届全国十佳医药三资企业。1998 年 3 月，公司下属的口服制剂厂取得了卫生部颁发的 GMP 认证书。

康泰克，作为公司第一期工程完工后研究开发成功的一个品牌产品，于1989年开始投放市场。该药品内含两种活性成分：盐酸苯丙醇胺（鼻粘膜减充血剂）和扑尔敏（抗组胺药），两种成分的协同作用可以缓解鼻部感冒的症状。而且，每粒康泰克中含有数百粒时控小丸，确保药效持续12个小时，使血药浓度达到最佳状态，避免了峰谷现象。这种独特的缓释技术与普通剂型相比，显著提高了药品的安全性。

10多年来，凭借其独特的功效，以及史克公司健全的销售网络、完善的服务体系和“早一粒，晚一粒，远离感冒的困扰”这颇富感染力的广告词，康泰克这一品牌可谓红遍了祖国的大江南北和长城内外。截至2000年止，10年间中美史克仅康泰克就在中国卖出了约50亿粒，占有相关药品市场80%的市场份额，销售额高达6亿元之多。如果按每次服用4至6粒计算，迄今为止该药已为8亿多人所服用。

在这如日中天的形势面前，康泰克、康得这两大品牌已几乎快有一统国内感冒药江山之势。然而天有不测风云，谁也不能料到，正走着康庄大道的美史克公司会突然遭遇一场令人谈之色变的PPA风波。

二 平地惊雷 危机骤起

2000年11月16日上午，天津市卫生局突然电传天津中美史克药业公司，鉴于国家药检部门在其生产的“康泰克”及“康得”两种抗感冒药品中检测到了可能使人产生过敏反应、心率失常等不适症状的PPA成分，要求该公司立即停售一切含有PPA成分的药物。紧接着，中国国家药品监督管理局负责人紧急召开媒体会议，并发布公告，告诫患者应立即停止服用所有含有

PPA 成分的药品制剂。这就意味着史克公司生产的康泰克和康得两大拳头产品必须立即退出市场,公司的经营业绩将急剧大幅度下滑。这场骤然而至的市场风暴,顿时将企业的决策管理层推向了危机的前台。于是,一系列围绕紧急应对 PPA 事件的危机决策及危机管理活动在中美史克公司迅速拉开了帷幕。

三 临危受命的应急中心

中美史克公司的高层管理者在接到传真及有关禁令后,立即意识到了这是一场事关企业大局的严重危机事件,不仅将直接关系到公司康泰克、康得两大品牌的生死存亡,而且也关系到公司声名显赫的公众形象,更关系到公司其他品牌产品的营销前景,故必须予以高度重视,并谨慎处理。于是,公司利用其强大的人力资源的优势,迅速成立了由公司总经理杨伟强先生亲自挂帅,另有 9 位公司高层经理及主要部门负责人参与的危机应急中心,并由 10 余名其他工作人员协助负责其间的协调工作。随后又将应急中心细分为 4 个危机管理小组,各小组各司其职,分工合作:

第一、危机管理领导小组。该小组实为危机应对的中枢,负责统一领导,统一基调,统一口径,协调指挥,处理异常情况,避免出现混乱局面。一句话,该小组的基本工作即是对事件进行总体把握和宏观调控,并予以系统导向。

第二、沟通小组。该小组将起到保障公司内、外部信息及时沟通的桥梁作用,做到对内对外上通下达,保证信息畅通无阻。具体地讲,其职责就是负责收集外部各界对危机事件的各种信息反馈,然后将之以最快速度传递给公司决策层——危机管理领导小组;同时,亦将公司危机管理领导小组作出的相应决策,

有效地发布给公司的内、外各界。

第三、市场小组。该小组负责督促公司内部的各项研究开发部门加快新产品的研发工作，努力缩短新一代产品的研制周期，以使用最快的速度将危机中涉及到的“问题产品”更新换代，使企业尽快走出品牌危机的阴影，降低事件带来的损失，重塑企业的品牌形象。

第四、生产小组。该小组负责企业内部生产管理的组织、协调工作，以及解决好有争议产品——康泰克、康得的停产与中间产品的处理问题，同时，它还负有加强新一代产品产前筹备工作的职责。

事件发生后，史克公司的危机管理层迅速意识到，虽然这次危机是由国家药检机构下达的命令和发布的信息直接引起的，而且，权威部门的认定纵然有“争议”（如PPA的危害性究竟如何等），但企业也不宜立即持反对态度，冒与之不合作而受到严厉惩处的风险，更何况与之论争胜算的可能性还很不确定；同时，公司作为国内感冒药药品行业的领头羊，其康泰克、康得两大产品的市场占有率均很高，且又身为中外合资企业，如若处理不当，必定成为众矢之的，不但解决不了问题本身，反而有可能折损这十多年来苦心经营建立起来的公众形象，而且还将势必波及到企业其他产品的市场销路，使公司的经营业绩进一步下滑，受损面和受损额度都将进一步扩大，这或许将成为使公司陷进恶性循环的直接诱因。

因此，从公司方面来看，显然宜采取积极的配合态度，同时充分重视媒体的导向作用，根据事态的发展，妥善处理好这场突如其来的企业危机。

于是，危机管理小组明智地把本次事件的处理工作基调确定为积极配合、多方协调、谨慎从事。接着又在11月16日下午，