

哈佛大学肯尼迪政府学院、哈佛大学商学院独家授权

直面危机



世界经典案例剖析

孙玉红 王永 周卫民 编著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

危机真言

你不可能在危机来临之后才想到处理办法，必须事先准备。

——哈佛大学肯尼迪政府学院教授 史蒂文·凯尔曼

危机给领导者以成为英雄的机会。

——哈佛大学肯尼迪政府学院教授 汉纳·赖利

政治家说“不确定”的时候实际上是在削弱自己的权力。

——哈佛大学肯尼迪政府学院教授 阿诺德·豪伊特

危机就其本质而言是不可准备的，而如何处理危机则根植于企业的价值体系中。

——哈佛大学商学院教授 理查德·泰德罗

公司似乎赢了一场场法律战役的胜利，而失掉了整个公关和品牌的战争。

——哈佛大学商学院教授 唐纳·萨尔

公司必须有这样的心理准备，即公司的任何信息都可能传到公众耳朵里。

——哈佛大学商学院教授 肯内斯·古德帕斯特

近年来发生的9·11恐怖袭击、安然公司丑闻以及SARS流行病毒，引发了政治、经济、法律、文化以及生活各层面的震动和思考。“生于忧患，死于安乐”，危机管理已经成为任何政府和企业都必须认真对待的重大课题。《直面危机》用大量生动翔实的案例为各类政府官员、经营管理人员和学术研究人员提供了非常有益的借鉴。

——中国人民大学商学院院长、博士生导师 徐二明教授

对于经济飞速发展的中国，有效、及时、平稳地处理各种类型的危机事件已经成为今后一定时期我国各级政府必须高度重视的重大挑战，直接关系到政府在人民群众中的威信和形象，直接影响着我国社会的稳定 and 经济发展。本书不但为我们学习和借鉴各国的经验提供了精选的素材，同时也为公共管理领域相关教育和培训提供了难得的案例。

——清华大学公共管理学院副院长、博士生导师 薛澜教授

经营企业就是在风浪中前行。企业越大，知名度越高，风险也越大。因此，领导人的危机管理意识非常重要。希望此书能帮助中国的企业深入思考。

——杭州娃哈哈集团总裁 宗庆后

中国企业走向国际化充满风险和挑战，危机管理是中国企业必须补上的一堂课。

——创维集团董事局主席 黄宏生

有危险，就有机会。你如何对危机进行管理，注定了你能否抓住其中的机会。本书所提供的十个经典危机管理案例，为我们提供了非常有价值的例证：如何从危机中求生存并从中所展示的机会中获益。

——美国伟达公关顾问公司(Hill & Knowlton)中国区董事总经理 石杰夫

ISBN 7-5086-0072-X/F · 668

定价：39.00元

哈佛大学肯尼迪政府学院、哈佛大学商学院独家授权

直面危机

世界经典案例剖析

孙玉红 王 永 周卫民 编著

王文影 李 群 王 朔 等译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

PDG

图书在版编目 (CIP) 数据

直面危机: 世界经典案例剖析/孙玉红等编; 王文彬等译. —北京: 中信出版社, 2003. 12

ISBN 7-5086-0072-X

I. 直… II. ①孙… ②王… III. 企业管理-案例-分析-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 113690 号

直面危机: 世界经典案例剖析

ZHIMIAN WEIJI

编 著: 孙玉红 王 永 周卫民

译 者: 王文彬 李 群 王 翔 等

责任编辑: 谢 楠

出版发行: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 25.75 字 数: 420 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0072-X/F·668

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521 85322522

E-mail: sales@citicpub.com

每一个领导人都要为危机作好准备

——访哈佛大学校长劳伦斯·萨默斯

几乎每一个领导者都会遇到危机时刻。危机管理极其重要，大多数领袖被人所记住的正是其在危机时期的所作所为。

在危机发生的时候，领导者必须在极为紧急的时间压力下，做出判断和决定。危机每个人都能够看到，危机对领导者的挑战，首先是时间，然后是危机本身。

信息社会领导人应对危机的挑战更大

世界一直充满着不确定性。我不知道当今世界是否比以前更不确定。但是，信息社会的确对领导人应对危机提出了更大的挑战。

50年前，美国在一个半球，很多别的国家在另一个半球，世界各地的报纸至少要晚两天才能到。而现在，关于危机存在和发展的消息得以迅速传播，即时就能通过媒体，如CNN，而为全世界所知。拉美金融危机长达10年之久，而亚洲金融危机只有2年。在如今这个时代，危机演化的速度快了很多，影响也更广泛，有更多的压力要把事情做对。喷气式飞机的发明是件好事，能够把人安全地、更快地运到世界各地，但对危机而言，则形势更严峻。

对于危机管理的个人见解

从我在政府和在高校的工作经验中，我总结了几以下几点：

第一点，领导者的可信度是在危机管理中首要的问题。在时间的压力下，领导者会倾向说一些让人们高兴的话，或许诺一些让人宽慰的东西，但长远来讲，领导者的可信度是其最重要的财富。绝对不要把自己的可信度随便破坏或者浪费掉。

第二点，要保证畅通的信息渠道。要通过多重渠道获取和掌握信息，

不能只依靠一个渠道。每个渠道都有对某一方面信息的侧重。

第三点,保持镇静。受过职业训练的医生在经历急救场合的时候,会在冲到急救室之后,先在门口停顿 30 秒,调匀呼吸,然后再以从容的神态面对病人及进行急救。

第四点,在危机时刻,你不知道未来会如何,因此你必须保留足够的回旋余地。不要人为地缩小自己可以选择的空间。不要预测将来你会做些什么。

一个经典的关于危机管理的糟糕例子是,前美国总统克林顿曾宣称将不会派兵去科索沃。后来尽管时局发生变化,因为他曾说过这样的话,他的选择余地就小了很多。所以绝对不要事前预测你会做什么。

第五点,要着眼于三个月以后。形势通常逼迫处理当前的危机。但领导者更要考虑,现在应该做什么,才能使三个月以后达到可能的最好的情况。通常应至少多考虑两天,再发表讲话,即便当时有极大压力。

我所总结的上述原则正是我在处理墨西哥金融危机时所采用的。我还经历了亚洲金融危机,并在 9·11 事件时处理哈佛大学的危机管理。当时没有人知道会发生什么。

我从很多经验得来的教训是:深思,深思,再深思。仔细地长时间地考虑,然后一旦做出决定,以绝对确定的态度执行。总有巨大的压力让人停止思考,而即刻行动。这是一个错误。

中国在 SARS 问题上处理得当

中国对付 SARS 危机做得不错。如不是这样,结果有可能是灾难性的。虽然前期经历了一些波折,有些区域还有些问题,总的来说,中国政府应对得当,有效地遏制了这场危机。

另外,各国科学家能通力合作,迅速测定病毒的 DNA 结构。从社会政策来讲,迅速地隔离、检疫了大批人群,都是很有效的处理办法。SARS 是对领导者危机管理的一次检验。

学习案例很有必要

任何领导者都需要有危机管理的准备。比如在哈佛大学,我们一直在进行这样一个演练:一旦危机发生,应该如何保持通信。虽然每个危机会各不相同

同,但是,领导者可以就危机管理的很多方面加以准备。通过案例学习以往的经验教训,通过总结别人的经历来增强自己关于危机管理能力,也是非常有价值的准备。

希望这本关于危机管理的书能使很多领导者受益。

*Good Luck on your
crisis management project!*

For H. Summer

(劳伦斯·萨默斯)

鄧子龍
贈
PDG

共享经验

——中国问题专家安东尼·赛奇教授推荐序

我很荣幸能为这本非常及时的书写序。

这是一本旨在帮助政府和企业的领导者更好地处理危机的书。

日益加快的全球化的步伐将现代世界更紧密地联系在一起了，它要求我们用更新的方法、更快的速度对全球化的危机做出反应。对自然灾害造成的危机是这样，对人为的危机也是这样。举例来说，一种在一个地区爆发的疾病，会很容易地被飞机带到世界上的任何地方，并给那里的政府带来公共健康的危机，对当地的经济造成措手不及的打击。9·11事件带来的影响是全球性的。恐怖主义的袭击粉碎了美国坚不可摧的神话，带来了数以千计的人员伤亡，向纽约的城市危机反应能力提出了严峻的挑战，并引发了一系列的美国政府的政策反应，极大地改变了世界的地缘政治。

考虑到这种无法预计的危机带来的严重后果，政府和企业需要提高他们防范和应对危机的能力。人们常常遇到这样的事：当你需要面对危机的时候，却发现没有足够的经验和技能去处理快速变化发展的局面。处理危机需要一系列的技能，从处理公众恐慌到组织内团队合作，到评估局势并做出反应。身陷危机中的人们需要在压力下做出正确的决定，他们同样需要既是领导者，又是团队成员，在一个迅速变化的形势下建立联盟，做出非常规的反应和决定。这些能力都不是与生俱来的，都是可以通过学习获得的。

这就是为什么这本书重要的原因。本书的作者都在哈佛学习过，他们认真地研究了危机所带来的各种挑战，编写了这样一本旨在对那些正在和将要处理危机的人员可以起到重大参考作用的书。他们采访了哈佛有实际危机管理经验的和正在教授危机管理案例的教授们，从数以千计的案例中挑选和编辑了最有代表性的案例，以帮助读者理解在危机中需要面对哪些具体的挑战。

2002—2003年SARS的爆发提供了一个很好的例子，说明危机的来临可以多么出人意料。一个地区产生的病毒，迅速产生了全球的影响，使跨

国组织、国家和地方政府全都动员起来，以防止进一步的灾难。当事情过去之后，我们回顾往事，很显然，第一，我们应该认识到我们身处在一个新的全球化的时代，这样的事件是无法孤立地解决的。它呼吁一个更好的国际性的信息分享、监测与合作系统。第二，我们需要一个更好的内部信息交流系统，以使公众及时得到信息资讯而不至于听信谣言，或由不真实的猜测而过度恐慌。第三，我们需要激励体系以鼓励及时准确的内部信息汇报。第四，我们需要建立一套危机管理系统，并促进不同部门之间的精诚合作，这在任何国家都是困难的。

从别人处理类似事件的经验那里学习很重要。有哪些方法证明是有效的，有哪些是无效的？有哪些是可以改进的？虽然每个国家有它独特的组织形式和文化特征，但仍然有可以共享的经验。这种从过去的经验中学习和思考并使自己的组织成为一个学习型组织的过程，正是案例教学法的精要。

案例教学法是哈佛商学院和哈佛肯尼迪政府管理学院教学的重要特征。我们发现教授未来政府和企业领导人的最好方法之一就是案例教学法。这不是那种传统意义上的老师讲学生听的教学法，你需要帮助学生培养至为关键的学习能力，一种创新的能力和在不可预见的情况发生时灵活处理的能力。这种能力不可能通过传统的“粉笔+讲课”的教学方式获得。它要求学生担任一种不熟悉的角色并利用自己以往的经验来分析形势。学生们不仅向教授学，也从他们的同学那里学习。案例教学法还可用于团队训练，和磨炼他们战略决策的技能。这些教学目标不能通过仅仅坐在那里听课达到，不管他们的教授多么聪明多么有才华。

作者们在这里所选的案例涵盖了政府领域和商业领域的危机，这两个领域有着内在的不可分割的联系。事实上，许多公共领域的危机管理的经验来自于企业的经验。本书中选取的一些企业案例是世界范围内有广泛影响力的，危机管理领域有代表性的经典案例。处理这些案例的许多技巧被用于公共领域。事实上，政府、企业和社会之间的联系越来越紧密了。食品、医药、监管体制和食品中毒引发的争议将是一个日益复杂的问题，因为在 WTO 的架构下越来越多的食品在国际间交易。你如何成功地处理这样一种危机，以使人们共同努力，而不是各自为战，心存芥蒂？更重要的是，在这种情形下，如何评估风险？在普利司通轮胎召回事件中，企业也面临同样的挑战。在这个案例中，企业要做出决定，如何应对公众造成数百起事故的轮胎进行召回的要求。显然，没有简单的答案。成功与否要靠

企业、媒体和不同的中介组织为了公众的利益，扮演合适的角色，共同合作。当然，果断和清晰的领导能力是至关重要的。

自然灾害同样打击政府，要求政府有创新的应对措施。西尼罗病毒这个案例提供了一个有趣的研究个案，可以被复制到不同的情形下。在这里，面临的首要问题是“确认”。你如何知道你是在处理一件全新的疾病？你如何知道它到底有多严重？你真的想动员起整个城市来应对吗？你是否敢冒这样的风险，调动起了整个城市而引起了可能的社会恐慌，结果却发现这个疾病并没有想像中那么严重？

要在理性的谨慎和反应过度中间找一个平衡点的确很困难。如果你采取了极端的反应（而结果并没有那么严重），那么你的风险是下一次面临真正的危机时要调动起群众，群众可能不再轻易相信你了；如果你低估了危险（而结果比你认为的要严重），那你就会被指责为软弱、被动、置民众于危险中。如果你认定风险的确存在，则问题就是你如何应对它。什么是技术性的解决方案？什么是对组织机构的影响？有时组织会因为上级指示和迫切需要而放下它们的主要工作，而从事处理一件特别的突发事情，即使这件事并不在他们的职权范围之内。如果你是一个大企业的地区主管或是政府的官员，即使这件事与你的本职工作没有什么关系，你能忽视一个你的上级认为是非常重要的事吗？你愿意冒多大的风险？

政府如何应对风险对我们所有的人都有影响。譬如说，在一场食品危机后，企业需要能够预测政府在食品监管体系中会作什么调整，从而做好应对。相似地，9·11事件的政治反应改变了美国的地缘政治观，它的影响涉及企业界和世界上其他政府。新的变化也提供了新的机会，问题是你如何从中受益？

这本书中所翻译的案例和作者所作的专访，为那些政府和企业的战略决策者们提供了一个绝佳的学习机会来开始考虑上述的重大挑战。

我向他们隆重推荐此书。通读此书并联系案例进行思考将会受益无穷。

安东尼·赛奇
哈佛大学肯尼迪政府学院
国际事务教授
亚洲项目主席

理智心态面对危机

直到本书交稿的那一刻，我才感到我的哈佛求学之路才真正告一段落。作为一个已有十年工作经验的研究者，求学哈佛不仅是寻求真理，更是寻求对中国社会有用的工具和方法。

去年 SARS 爆发期间，我身在海外，每天阅读境外报道，心急如焚。我想就把研究危机管理作为我对祖国的贡献吧。危机管理对我们的政府是个崭新的课题，对我们的企业也是个崭新的课题。但是对于充满变数与动荡的新世纪，是一个不得不面对的课题。

研究危机管理有很多种方法，可以著书立说，可以翻译别人的著作，但是我觉得最有效、最直接的方法是从别人的经验和教训中学习。

从新闻报道中我们知道了那些世界著名的危机事件：9·11 事件、禽流感、炭疽菌、泰力诺投毒案、埃克森石油泄露、所罗门金融危机……新闻只是冰山一角。作为一个政府和企业领导者，最关心的可能是这些事件的“决策内幕”：对于那些身处漩涡中心，处理这些危机事件的人，他们当时面临的困境是什么？他们如何在压力之下制定决策？他们为什么做出了那样的决定？他们的决定中有哪些被证明是对的，有哪些被证明是错的，甚至是灾难性的？

新闻之外，谁在评价和判断这些决策的得失成败？哈佛的教授们，他们用案例教学的方法，在由政府和公司管理者组成的课堂上，对这些案例一一剖析。每当我参与课堂讨论，在教授引导下击节叹赏或批评那些决策的时候，我想，如果国内公共或私营部门的决策者们也在这里有多好。在这样的思路引导下，有了本书的结构：经典危机事件案例和教授专访。力求再现课堂现场，使读者有与我一样的课堂体验，与那些哈佛求学的中国官员们一样的课堂体验。

在这里我解释一下哈佛的案例。哈佛的案例撰写强调的是事实的绝对准确，再现历史，提供讨论的材料，观点则隐含在内容之中。它的价值在于课堂上你可以听到其他同学的观点和教授的评点。独自阅读案例的效果大打折扣。因此，教授的评析显得特别重要。这就是为什么我们一定要费

尽周折找到教这些案例的教授们进行采访的原因。在哈佛校园里，在这些教授的家里，我和我的合作者们历尽数月，“围追堵截”，终于完成对教授点评的收集。

为使读者对危机管理有一个全方位的了解，在十位案例教学教授之外，我还专访了几位我认为读者有必要“认识”的专家。一位是美国四届总统顾问，我的老师格根教授。他亲身经历了数届总统危机事件。当危机发生的时候他就在总统身边，并且曾提出过自己的观点。另一位是专门研究危机传播的学者罗彼克，他的著作《风险》在美国畅销不衰。另外，我认为美国全国性的危机管理机构：美国联邦紧急事务管理局的介绍可能对中国有借鉴作用，因此摘录了它的简介，并将电话打到了其负责人办公室进行了电话专访。我们还专程赴纽约，找到泰力诺事件当年的“经办人”，了解危机管理在美国的演变和发展。总之，我们全部的努力，就是想让读者经历像我们一样的哈佛经历。对于危机管理，能够了解理论，指导实战。

历时一年的专注，使我俨然成了危机管理专家。对于危机管理，我有以下理解。

理智心态面对危机

正如教授们所言，危机是要来的，只是不知道什么时候。一个理智的领导者的态度是选择面对，时刻准备着。如今我们对于火灾有着理智的心态，各处放置消防工具，定期训练消防人员，在火灾发生时知道第一时间打什么电话，如何应对；我们多数人对于衰老和死亡也有着理智的心态，我们购买保险，我们健康生活，当那一天真的到来的时候，不至于惊恐万状。但是，很多领导者对于危机没有理智的心态。多数人心存侥幸。中国现在有多少政府部门和企业建立了危机管理应急系统？有多少领导者知道危机发生的时候，第一步干什么，第二步干什么？火灾带来的是财产和生命损失；危机会以各种面目出现，它破坏的不仅仅是财产和生命，还可能是政府和企业的声誉，这是一笔巨大的无形资产。

中国企业要与它的国际同行同台竞争，需要学习的领域很多。公司战略、市场营销、企业管理、人力资本……如今危机管理走进他们的视野。一方面由于企业对风险意识的提高，另一方面，几乎所有的世界 500 强企业都有自己企业的危机管理方案。中国企业需要补上这一课。

处理危机，有道亦有术

通过对世界著名危机管理案例的分析，我们发现，危机的影响和结果与危机本身的破坏程度并不是正相关关系，有时甚至是相反的。一个灾难性的危机事件，如造成消费者死亡和美国全国性恐慌的泰力诺投毒事件，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。这说明，处理危机，有道亦有术。危机事件处理得好，可以坏事变好事。不只一位教授要求我用中文把Crisis(危机)两个字写下来，他们可以用在课堂上。因为在奇妙的中文中，危机是由“危(险)”和“机(会)”组成的，这正是危机的内在含义。

处理危机的“道”植根于企业的价值观和社会责任感，是企业得到社会尊敬的根基；处理危机的“术”却是一门操作性很强的技术，是需要通过学习和训练来掌握的。“术”的成功往往是使企业之“道”得以传播的重要工具。仅仅强调“道”而忽视“术”是无法成功管理危机的，也无法使企业之“道”得以远播。那些以“公众总有一天会了解真相的”，以消极态度对待流言的领导者，往往会付出沉重的代价。

危机管理的核心是传播

只有你我知道的秘密不是危机，它只是潜在的危机。只有当所有的人知道了，你的员工、你的消费者、你的公众和媒体都知道了，并且夸大了危险，形成恐慌，才成为危机。因此，危机管理的核心是传播，是由少数人知道到多数人知道的过程。传播的速度，传播的内容，通过什么传播，传播给谁都很重要。

危机事件一旦发生了，你我都无法改变。我们能做的是一是减少损失，二是影响传播。我们说的影响传播并不是掩盖，而是客观理性地告知公众。研究显示，人们对一件事的恐慌与一件事真正的危险并不成正比，例如人们更害怕坐飞机而不是心脏病，虽然后者致命的机会要高得多。如何既负责地诚实地传播，又不引起公众不必要的恐慌，既着眼于公众的长远利益，又保护自己组织的声誉，是需要相当专业知识的，也是对一个领导人领导能力的挑战。在这其中，媒体是一个不可忽视的力量。因此，当危机发生后，有些西方学者所主张的“马上告诉他们，告诉他们全部”



(Tell them immediately, tell them all)并不是一种很负责的做法。

以上是编著此书的心得。我们是以一种责任心在推动着这本书的运作，我们得到了许多人的鼓励与支持。哈佛大学校长劳伦斯·萨默斯欣然接受采访并为本书作序，愿意为中国的事做出自己的贡献。他为肯尼迪学院的学生能致力于对社会有益的事而感到高兴，甚至为此向作者写来了一封感谢函。

我想感谢本书案例的译者王文彬、李群和王朔等，他们翻译得非常出色。

我想感谢中信出版社的姜勇、裘挹红和谢楠，他们为此书付出了大量的劳动。

期待与你进一步交流！

2003年12月



目 录 *contents*

■ 哈佛大学肯尼迪政府学院案例

1995 年芝加哥热浪 /3

教授访谈：如何迅速创造“峰值能力” /35

9·11 事件与纽约市长 /40

教授访谈：准备与机遇——危机给领导者以成为英雄的机会 /67

西尼罗病毒在纽约的爆发 /71

教授访谈：执行跨组织行动的难题 /112

香港禽流感 /118

教授访谈：艰难的决定 /126

美国邮政系统的炭疽病危机 /131

教授访谈：面对危机的战略思考 /172

美国森林火灾 /178

教授访谈：危机管理的精妙比喻——森林灭火 /187

专家对话：危机沟通与大众心理——如何告诉公众发生了什么 /191

专家对话：目击权力——历任美国总统危机管理得失谈 /198

■ 哈佛大学商学院案例

泰力诺事件 /207

教授访谈：价值体系和领导能力——企业预防和迎击危机的根基 /250

2000 年普利司通公司轮胎召回事件 /256

教授访谈：如何召回产品和处理海外市场危机 /284

打造崭新的所罗门公司 /292

教授访谈：信用和客户信任——专业服务公司危机时的真正资产 /325

埃克森公司原油泄漏事件 /332

教授访谈：一次失败的危机公关 /353

专家对话：美国联邦紧急事务管理局简介及负责人专访 /359

专家对话：危机公关在美国——访美国危机公关专家阿尔·托
特瑞拉 /366

■ 附录：哈佛读书笔记

1 先有哈佛后有美国 /375

2 哈佛拍“案”惊奇 /380

3 哈佛双城记 /384

4 哈佛名人秀 /387

5 中国官员哈佛求学 /390

■ 译后记 /393



哈佛大学 肯尼迪政府学院案例

