

企业必修课

CRISIS MANAGEMENT

危机管理

每一次危机既包括导致失败的根源，又孕育着成功的种子。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，并令事态进一步恶化，则是不良危机管理的典型特征。

——诺曼·R·奥古斯丁

刘刚 著



中国经济出版社
www.economyph.com

危机管理

刘刚 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

危机管理/刘刚著. - 北京:中国经济出版社,2004.1

ISBN 7-5017-6046-2

I. 危… II. 刘 III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 077835 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:张路中(电话:68319286)

责任印制:张江虹

封面设计:红十月工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京星月印刷厂

开 本:A5

印 张:12 字 数:210千字

版 次:2004年1月第1版

印 次:2004年1月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-6046-2/F·4882

定 价:28.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68308640 68359420

读者服务部:68309176 地址:北京西城区百万庄北街3号

导言 危机管理： 后非典时代企业的必修课

2003年8月15日晚，北京地坛医院最后2位非典(SARS)病人出院，至此，我国医院里全部非典患者出院。自2002年11月16日首例非典病例在广东省发现以来，在短短的数月之内，非典病毒蔓延到世界30多个国家和地区。据卫生部的非典疫情报告显示，2003年初以来，我国内地24个省区市先后发生非典疫情，共波及266个县和市区。截止8月16日10时，我国内地累计报告非典临床诊断病例5327例，治愈出院4959例。

这场突如其来的疫病灾害，严重威胁了人民群众的健康和生命安全，也不可避免地给我国企业的生产经营活动带来了巨大的影响。

受非典拖累最大的行业是民航、铁路客运、公路客运、出租车、旅游、餐饮、饭店、零售、娱乐等。以民航客运为例，3月份就开始下降，4月份以来更为严重，5月份继续下降，客运量同比下降超过80%。再以旅游为例，仅“五一”黄金周期间，全国旅游收入损失估计超过200亿元。除部分医药、化工企业受益外，由于产品市场销售量

的萎缩，再加上原材料及零部件的供应受阻，许多生产企业不得不压缩生产规模。鉴于非典极具破坏力的感染性，非典期间许多企业不得不宣布暂时放假，或将自己的员工封闭起来，正常的生产经营秩序被迫中断。在北京、广东、山西、内蒙古等疫情较为严重的地区，企业所受的影响更为严重。

据中国企业家调查系统相关的调查显示：大部分企业经营者认为非典波及经济中的大多数行业，第三产业受影响相对较大；企业的国内外市场和生产经营各环节不同程度受到影响；从地区角度看，重灾区北京、广东等地的企业的盈利状况所受到的影响程度明显高于其他地区，77%的北京企业和70%的广东企业认为第2季度的盈利情况比正常情况减少^①。

非典疫情的爆发，在深刻地改变着每位中国人的思想观念和卫生习惯的同时，也给所有的中国企业上了一堂生动的危机管理课。

非典风暴之后，一方面，危机意识开始成为企业的普遍意识。尽管在非典风暴之前企业危机时有发生，一些曾经辉煌的企业，如三株、飞龙、秦池、巨人、爱多、亚细

^① 2003年5月30日，中国企业家调查系统以国内的企业法人代表为调查对象，发放了调查问卷2000份，了解非典对我国经济的影响。截至6月10日，通过传真、邮寄共回收有效问卷965份，有效回收率为48.3%。参见杨柏、江晓蚕、袁磊：《965位企业家评估“非典”影响》，载《深圳商报》，2003.6.13。

亚等因此而遭遇重挫，甚至从此销声匿迹。即便是一些大名鼎鼎的国际企业巨头，如安然、巴林银行、凯玛特、世通等也不能在危机中幸免于难。但对于大多数国内企业而言，对危机并没有太深刻的认识。有些企业认为危机发生的概率很小，不值得为这样的小概率事件费心劳力；有些企业虽然清楚不可能完全避免危机，但却存有侥幸心理：在成千上万的企业当中，危机怎么可能就偏偏落在自己的头上；有些企业自以为拥有雄厚的资产、知名的品牌就可以无所畏惧，即使危机发生，也无法动摇企业的根本……非典疫情使这些企业真真切切地感受到了危机的普遍性和破坏力，开始树立起较强的危机意识。

另一方面，危机管理开始纳入企业的制度建设当中。非典的爆发将众多没有任何精神准备的中国本土企业推上了考场，仓促应试。因此，惊慌失措者有之，无计可施者有之，反应迟钝者有之。与此形成鲜明的反差的是，跨国公司在华投资的企业面对非典则应对较为自如。其原因在于，大多数跨国公司早就根据自己所处行业的特点和多年海外实践，建立起一整套危机管理计划，危机管理已成为它们管理体系的有机组成部分。尽管与其他危机相比，非典有许多特殊之处，但跨国公司只需要对原有应对自然灾害或突发事件的危机管理计划进行一定程度的修改，就可以很快将已有的危机管理计划移植到非典的预防与处理上，很快建立起相应的危机反应机制。正是看到了自己在危机

管理上的差距，经过非典的考验之后，许多本土企业将设立危机管理机构、制订危机管理计划作为管理制度建设的重要内容。据有关调查显示^①，在非典期间，有40%的企业建立了应对非典的专门机构，31%的企业安排了应对非典的专项资金，以确保企业生产经营秩序的平稳。对于这些企业而言，如何在对有关的非典应对措施进行评估、分析的基础上，推而广之建立一套完整的危机管理计划，是值得投入资金和精力去研究和完成的一项重要工作。

危机管理将成为我国企业后非典时代的必修课。

^① 中国企业联合会、中国企业家协会专题调研组：《在危机中学会成熟——非典对我国企业经营的影响及对策建议》，载《经济参考报》，2003.7.11。

企业必修课

CRISIS MANAGEMENT 危机管理

每一次危机都包括导致失败的因素，又孕育着成功的种子。发现、发掘，培育以便收获这个潜在的成功机会，就是危机管理的精髓。而习惯于高谈阔论和幻想，只会事半功倍。进一步恶化，则是本危机管理的典型特征。

——迈克尔·R·麦古斯丁

刘刚 著

中国经济出版社
www.ceppublish.com

责任编辑：张路中

红十月工作室 RED OCTOBER STUDIO

目 录

导 言	(1)
-----------	-------

第一章 危机概述

一、危机的定义与特征	(2)
------------------	-------

(一)危机的概念	(2)
----------------	-------

(二)危机的特征	(4)
----------------	-------

(三)危机与风险的比较	(7)
-------------------	-------

二、危机的生命周期	(9)
-----------------	-------

(一)潜伏期	(9)
--------------	-------

(二)爆发期	(10)
--------------	--------

(三)持续期	(10)
--------------	--------

(四)解决期	(10)
--------------	--------

三、危机诱因及危机分类	(11)
-------------------	--------

(一)危机诱因	(11)
---------------	--------

(二)危机分类	(12)
---------------	--------

(三)企业危机分类	(19)
-----------------	--------

四、企业生命周期与企业危机	(26)
---------------------	--------

(一)企业导入期的危机	(26)
-------------------	--------

(二)企业成长期的危机	(27)
(三)企业成熟期的危机	(28)
(四)企业衰退期的危机	(29)

第二章 危机管理概述

一、危机管理的概念	(30)
(一)危机管理的定义	(30)
(二)危机管理的非程序化决策过程	(32)
(三)危机管理与相关概念的区别	(35)
二、危机管理理论与实践的发展	(36)
三、企业危机管理的作用	(38)
(一)确保企业战略的实现	(38)
(二)维系员工忠诚度	(38)
(三)维护企业形象	(39)
(四)确保企业盈利水平	(40)
(五)避免企业破产	(42)
四、危机管理的原则	(43)
(一)预防第一原则	(43)
(二)公众利益至上原则	(44)
(三)全局利益优先原则	(48)
(四)主动面对原则	(48)
(五)快速反应原则	(49)
(六)统一对外原则	(55)

(七)真诚坦率原则	(55)
五、危机管理过程	(56)
(一)危机管理过程的不同模型	(56)
(二)危机预防与危机处理	(61)

第三章 危机预防

一、危机意识的培养	(64)
(一)温水煮蛙现象与企业危机意识	(64)
(二)企业危机意识的形成	(65)
(三)危机教育	(81)
二、危机管理计划的制订与培训	(83)
(一)危机管理计划的内容	(84)
(二)危机管理计划制订要诀	(93)
(三)危机管理计划的培训与演习	(95)
三、危机预警系统的建立	(96)
(一)危机预警系统的概念	(96)
(二)危机监测子系统	(98)
(三)危机评估子系统	(103)
(四)危机预报子系统	(111)
(五)危机预警失灵的原因	(111)
四、危机预控	(114)
(一)排除策略	(114)
(二)缓解策略	(123)

(三)转移策略	(123)
---------------	-------

(四)防备策略	(126)
---------------	-------

第四章 危机处理

一、危机处理的步骤	(133)
-----------------	-------

(一)建立危机处理机构	(133)
-------------------	-------

(二)表明危机处理的诚恳态度	(134)
----------------------	-------

(三)着手危机调查与评估	(134)
--------------------	-------

(四)制订危机处理方案	(135)
-------------------	-------

(五)实施危机处理方案	(135)
-------------------	-------

(六)对危机处理结果进行评估与总结	(136)
-------------------------	-------

(七)做好危机处理的善后工作	(137)
----------------------	-------

二、危机调查与评估	(138)
-----------------	-------

(一)危机调查	(138)
---------------	-------

(二)危机评估	(140)
---------------	-------

三、危机处理策略	(141)
----------------	-------

(一)危机中止策略	(141)
-----------------	-------

(二)危机隔离策略	(142)
-----------------	-------

(三)危机消除策略	(143)
-----------------	-------

(四)危机利用策略	(143)
-----------------	-------

四、危机处理的注意事项	(147)
-------------------	-------

(一)尽快确认危机	(147)
-----------------	-------

(二)确保冷静决策	(148)
-----------------	-------

(三)迅速作出反应	(149)
(四)有重点地采取行动	(155)
(五)主动纠正错误、赔偿损失	(155)
(六)积极运用外部专家	(156)
(七)重视政府部门和社会中介组织的 作用	(157)
五、危机沟通管理	(161)
(一)危机沟通的对象	(161)
(二)危机沟通的 3T 原则	(172)
(三)危机沟通的技巧	(180)
六、媒体公关与沟通技巧	(187)
(一)媒体公关与沟通的重要性	(187)
(二)新闻发布会的组织	(188)
(三)新闻稿的撰写	(193)
(四)媒体采访的安排与接待	(195)
(五)媒体公关与沟通中的误区	(196)

第五章 外部环境变化与危机管理

一、宏观环境变化的危机管理	(199)
(一)对企业构成威胁的宏观环境因素	(199)
(二)宏观环境变化的危机预防	(205)
(三)宏观环境变化的危机处理	(207)
二、产业竞争环境变化的危机管理	(209)

(一)对企业构成威胁的产业竞争环境 变化	(209)
(二)产业竞争环境变化的危机预防	(216)
(三)产业竞争环境变化的危机处理	(219)
三、媒体负面报道的危机管理	(220)
(一)媒体负面报道危机的主要情形	(221)
(二)媒体负面报道危机的预防	(222)
(三)媒体负面报道危机的处理	(224)
四、自然灾害的危机管理	(226)
(一)自然灾害的危机预防	(227)
(二)自然灾害的危机处理	(228)

第六章 内部管理失控与危机管理

一、战略危机管理	(233)
(一)战略管理中的常见误区	(234)
(二)战略管理与危机管理的融合	(238)
二、组织危机管理	(243)
(一)组织危机的主要表现	(243)
(二)业务流程再造与组织危机管理	(251)
(三)内控机制的完善与组织危机管理	(254)
三、生产危机管理	(255)
(一)生产危机的预防	(255)
(二)生产危机的处理	(261)

四、营销危机管理	(265)
(一)产品危机管理	(265)
(二)价格危机管理	(270)
(三)渠道危机管理	(273)
(四)促销危机管理	(275)
(五)营销组合危机管理	(277)
五、人力资源危机管理	(283)
(一)人力资源危机的主要表现	(283)
(二)人力资源危机的预防	(290)
(三)人力资源危机的处理	(299)
六、技术创新危机管理	(302)
(一)引发技术创新危机的主要原因	(302)
(二)技术创新危机的管理对策	(305)
七、财务危机管理	(308)
(一)财务危机的主要预警信号	(308)
(二)财务危机的预防	(309)
(三)财务危机的处理	(317)
八、信息危机管理	(318)
(一)引发信息危机的主要原因	(318)
(二)信息危机的管理对策	(321)

第七章 政府在企业危机管理中的作用

一、政府在企业危机预防中的作用	(327)
-----------------------	-------

(一)政府信息披露与企业危机预防	(327)
(二)政府危机处理与企业危机预防	(328)
二、政府在企业危机处理中的作用	(329)
(一)政府对企业危机的调查与处理	(329)
(二)政府对企业危机真相的澄清	(330)
(三)政府对危机企业的救助	(330)
三、政府危机管理机制的建立	(332)
(一)树立危机管理意识	(333)
(二)加强危机管理立法	(334)
(三)设立危机管理机构	(335)
(四)强化对公众的危机教育	(340)
(五)开展有效的危机预警及预控	(340)
(六)实现对危机的迅速反应	(342)
附录 7-1:突发公共卫生事件应急条例	(344)
参考文献	(359)
后 记	(366)

案例目录

【案例 1-1】三株口服液风波	(13)
【案例 1-2】三菱帕杰罗的信任危机	(20)
【案例 2-1】诺基亚与爱立信:供应商失火之后	(40)
【案例 2-2】美国强生:危机管理,公众利益优先	(44)
【案例 2-3】东芝笔记本电脑风波	(49)
【案例 3-1】小天鹅的末日管理	(66)
【案例 3-2】日立公司:待业减薪,营造危机意识	(79)
【案例 3-3】青岛海尔的 OEC 管理法	(115)
【案例 3-4】商店的 35 个紧急电话	(121)
【案例 3-5】亚信:启动应急方案,从容应对非典	(128)
【案例 4-1】沙松冰箱的危机公关	(144)
【案例 4-2】奔驰被砸事件	(150)
【案例 4-3】埃克森公司油轮漏油事件	(158)
【案例 4-4】中美史克:沉着应对 PPA 事件	(164)
【案例 4-5】福胶集团马皮事件	(175)
【案例 4-6】比利时和法国的可口可乐中毒事件	(182)
【案例 5-1】反垄断诉讼与微软财富缩水	(200)
【案例 5-2】南京冠生园月饼风波	(211)