

高等院校“十三五”工商管理规划教材

企业危机管理

——转危为机的艺术

主 编 吴 琳
副主编 翁清清 鄢 奋

Enterprise crisis

management



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

高等院校“十三五”工商管理规划教材

企业危机管理

——转危为机的艺术

主 编 吴 琳

副主编 翁清清 鄢 奋

Enterprise crisis

management

常州大学图书馆
藏书章



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业危机管理——转危为机的艺术 / 吴琳主编. —北京: 经济管理出版社, 2017. 9

ISBN 978-7-5096-5375-3

I. ①企… II. ①吴… III. ①企业危机—企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 236519 号

组稿编辑: 王光艳

责任编辑: 任爱清

责任印制: 司东翔

责任校对: 赵天宇

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 18.25

字 数: 280 千字

版 次: 2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5375-3

定 价: 58.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言

当下，中国的消费者已进入品牌消费时代。根据《2016 麦肯锡中国消费者调研报告》的数据，国内消费者品牌忠诚度提高，越来越多的中国消费者开始偏爱少数几个品牌甚至某一个品牌。因此，品牌成了企业的第一资源，需要认真加以管理。

在品牌管理中，危机管理是一个大热点。尤其是近年来，越来越多的危机事件、消费维权意识及媒体、自媒体的舆论曝光，都将企业的危机管理推到了重要的位置。不知从何时起，“3·15”开始成为黑心企业闻声色变的眼中刺。各大品牌的公关部人员彻夜在办公室里观看 CCTV 的直播，各路公关公司人员每到此时都担心着自己的客户需要危机公关。晚会一结束，一波又一波的公关大战拉开序幕，对于晚会谈及的事件是忙着澄清、认错，还是借势营销，都是个难题。而这些技术派们的危机公关手段也是高度雷同。“高度重视，立即核查，严肃处理，加强管理，深化落实，深表歉意，努力营造，感谢监督……”诸如此类的标准化话语形成了企业公告的基本套路。那么，严谨而成体系的企业危机管理究竟应该是怎么样的呢？这正是本书即将展开的讨论。

本书是一本企业危机管理的教材，内容共有四篇八章。第一、二章讲述危机管理、企业危机管理的概念、特征、分类等。第三章至第六章为企业危机的过程管理。第三章为危机预防管理，介绍在防患于未然阶段企业应该做的事项。第四章为危机管理计划，介绍如何组建危机小组并编制、培训、演练危机管理计划。第五章为企业危机处理概述，介绍在危机发生后，企业应如何在第一时间内投入到危机的应对与化解之中。第六章为危机的恢复与重建，介绍在危机过后，企业应如何进行企业的恢复，并以此

为戒进行反思改进。鉴于危机管理中对外沟通的重要性，本书的第七、第八章借鉴传播学的理论视角，聚集于危机沟通。其中，第七章为危机的沟通管理，第八章为互联网时代下企业危机的媒介管理。此外，第四篇为近年来发生的经典危机管理事件的案例回顾精选，读者可以从案例分析中还原危机的全过程，获得灵感，同时加深对企业危机的进一步理解，从而改进企业危机管理工作，提高企业危机管理的实践操作能力。

本书适合作为高校管理类本科生教材或者参考教材，也适合工商企业的管理者作为阅读和参考。

本书由两位主讲企业危机管理课程的老师合力编写，吴琳任主编，负责全书的总体策划、提纲拟定；翁清清、鄢奋任副主编。其中，翁清清负责第一、二、三章的编写，吴琳负责第四、五、六、七、八章及第四篇的编写。吴琳、鄢奋负责全书的统稿定稿工作。本书在编写过程中参考了国内外大量宝贵的文献资料，在此谨向文献资料的作者表示诚挚的敬意和衷心的感谢！在本书的最后，我们尽可能将所有相关的论著、论文和网络资源的出处和作者姓名列出，如有疏漏之处，还望相关作者谅解，并与我们联系。由于危机管理是一个跨学科的综合研究领域，同时编者的精力和水平有限，虽然在危机管理课程中已承担了十多年的教学工作，但在编写本书时的不足之处在所难免，希望读者不吝指正，谨此预致谢忱。

吴琳

2017年8月于协和学院

目 录

第一篇 总 论

第一章 危机概述	3
第一节 危机的定义及特征	5
第二节 企业危机的诱因及分类	12
第三节 企业生命周期与企业危机	17
第二章 企业危机管理概述	24
第一节 企业危机管理的内涵	26
第二节 企业危机管理的原则	36
第三节 危机管理过程的不同划分	39
第四节 危机管理理论的起源与发展	46

第二篇 危机的过程管理

第三章 危机预防管理	53
第一节 危机意识的培养	55
第二节 危机预警系统的建立	57

第三节	危机预控管理	70
第四章	危机管理计划	80
第一节	组建高效的危机管理小组	82
第二节	危机管理计划的制订	84
第三节	危机管理计划的培训及演习	90
第五章	企业危机处理	99
第一节	建立危机处理小组	101
第二节	对外表态	104
第三节	启动危机调查	111
第四节	拟定危机处理方案	119
第五节	实施危机处理方案	129
第六节	对危机处理结果进行评估与总结	131
第七节	做好危机处理的善后工作	136
第八节	危机处理的原则	137
第六章	危机的恢复与重建	145
第一节	危机恢复（复盘）	146
第二节	企业危机的恢复	156
第三节	危机后的变革	167

第三篇 危机沟通

第七章 危机沟通管理	175
第一节 危机沟通与劝服	176
第二节 危机沟通的策略与技巧	188
第三节 与利益相关者的沟通	199
第八章 互联网时代下企业危机的媒介管理	206
第一节 议程设置与议题管理	209
第二节 媒体管理与危机公关	213
第三节 危机中的新闻发布	224

第四篇 企业危机管理之经典案例

案例 1 联想百度闪电裁员	239
案例 2 海底捞的危机公关	244
案例 3 康泰克 PPA 事件	251
案例 4 跨国公司的本土危机	269
案例 5 明星代言的品牌危机	273
附录	279
附录 1 危机管理案例分析作业要求	279

附录2 危机管理案例报告	281
--------------------	-----

参考文献	283
------------	-----

第一篇 总 论

祸，福之所倚；福，祸之所伏。

——《老子》

第一章 危机概述



引 例

尼康相机“黑斑门”事件

2014年3月15日晚8点，中央电视台“3·15”晚会如约而至。在这场曝光盛宴中，尼康相机像一匹“黑马”闯入了观众的视野。

2012年9月尼康公司推出的全画幅单反数码相机D600，号称“影像艺术大师”，拥有两千多万像素的超高解析度和高画质，售价达一万多元。但是中国内地各大城市的很多用户发现，用尼康该款相机拍出的照片，会莫名出现一些黑点。尼康公司各地售后服务中心人员给出的解释是，黑点是单反相机的进灰，属于正常现象。全国各地的用户们对此解释都感到很奇怪，自己新买的相机，一直是正常使用，也没换过镜头，怎么会进灰？

2013年2月22日，尼康公司在官方网站上发出公告，多次指出照片上出现这些颗粒状影像，是尘埃造成的，用户可以去尼康售后做检查和清洁。按照尼康公司的要求，用户去尼康官方维修站对相机进行了清洗。可是没过多久，黑点却再次出现！江西省南昌市尼康用户万建英反映这一情

况：“大概拍了二百多张吧就有颗粒状影像了。”北京市尼康用户任鹏也有同样遭遇：“拍了没多少张照片，就出现了黑点的问题，而且甚至比第一次还要严重。山东济南毛成胜的相机在短短两个月的时间里，先后接受了四次清洗，黑点依旧如影随形。而修理该机的尼康济南维修店工作人员表示，“你这个黑点问题修理过四次了。像这个机器我们也没什么办法”。北京的邵铁林，已经是第五次来到尼康公司售后服务中心了。尼康数码照相机 D600 没完没了的清洗，让用户们失去了耐心。

尼康公司上海售后服务中心工作人员解释：“因为雾霾嘛，可能灰尘更多一点嘛，现在空气灰尘很差的啊，没办法。”更有甚者是广州售后服务中心工作人员的解释：“你要求完全没有黑点的话，你只可以去无尘空间。”当初尼康公司在宣传册中特别强调——全面的密封设计令尼康某款相机能防尘、防潮；密封性能不受天气影响；允许您在严苛的环境下进行拍摄；具有卓越的耐候性和防尘性能。

就在尼康公司一再强调尼康某款相机没有任何问题的时候，越来越多的用户却一再遭到这些黑色斑点的困扰，他们自发地在网络上聚集起来，表达对尼康公司的不满。在一片质疑声中，尼康公司悄悄地改变了做法，对上门来清洗相机的尼康某款用户，免费更换快门组件。然而，尼康公司偷偷摸摸更换快门这种做法，并没有彻底解决黑色斑点问题。许多消费者因为无法接受反反复复的清洗，而要求尼康公司更换相机或者退机，但是，尼康公司售后服务高级经理唐音之表示：“不可能换机的啊，没有这种处理方法。”按照国家三包规定，数码照相机在保修期内出现性能故障，经两次修理，仍不能正常使用的，可以要求退换货。尼康公司不仅认为清灰不算修理，对更换快门组件的做法，同样认为也不算修理。记者看到，各地用户的该款相机维修单上，都写着同样一句话——“预防性更换”。清灰不算修理、更换叫预防性更换，这样的解释让不少用户对尼康公司失去了信任。

2014年2月26日，距离上次公告发布整整过去一年时间，用户们等来了尼康公司发布的第二份公告。然而，这份公告里还是没有解释黑色斑点产生的原因，只是依然让用户把相机拿给尼康公司做免费清洁或者更换快门等相关零部件。记者了解到，不仅在中国，欧洲和美国的不少尼康该

款相机用户也遭遇了同样的问题。美国一家知名律师事务所律师安妮卡表示,已经收集了一千多名尼康某款用户信息。尼康某款相机出现的“污点”并非常规问题,而属于产品缺陷。依据美国消费者权益保护法等法律,他们准备正式向尼康公司提起集体诉讼。已有部分美国消费者获得了免费将尼康 D600 更换为尼康 D610 的服务。但到底哪些消费者可以享受这项升级服务,尼康公司还没有给出一个明确标准。



思考

1. 普通的质量问题要求更换产品与酿成危机之间有怎样的关联?
2. 这次事件会给尼康公司造成什么样的损害?

第一节 危机的定义及特征

当今的企业处于复杂多变的社会环境中,加之互联网的迅速发展、全球化趋势日益显著等因素,企业出现危机的可能性不断增大。诱发危机的风险因素有很多,无论是企业内部管理还是外部环境变化,都可能成为企业陷入危机的诱因。企业一旦爆发危机,轻则影响企业正常的生产经营,重则威胁企业的生存和发展,甚至给相关社会公众群体带来极大的伤害。因此,企业危机管理,尤其是危机的预防和应对,已成为企业日常管理工作的一个重要方面,引起了企业管理高层的重视。理解危机的内涵、特点及其类别划分,是有效实施危机管理、降低潜在危害发生可能性的基础与前提。

一、危机的定义

到底什么是危机呢?各国学者一直都在试图寻找一个比较全面和确切的定义来描述。

美国词典编纂家诺亚·韦伯斯特(Noah Webster, 1758~1843)就利

用临界点原理将危机定义为：一个更好或更坏的转折点，一个决定性的时刻，一段至关重要的时间和一个达到危急关头的情景。

美国当代国际政治学家查尔斯·赫尔曼（Charles Hermann, 1972）将危机定义为某种形势，在这种形势中，其决策主体的根本目标受到威胁，并且做出决策的反应时间很有限，其发生也出乎决策主体的意料之外。

美国危机管理专家史蒂文·芬克（Steven Fink, 1986）从危机的变化状态来表述危机是指事件处于即将发生决定性变化的一段不稳定的时间或一种不稳定的状态。

荷兰莱登大学研究专家乌里尔·罗森塔尔（Uriel Rosenthal, 1989）等人将危机定义为：对一个社会系统的基本价值和行为架构产生严重威胁，并且在时间性和不确定性很强的情况下必须对其做出关键性决策的事件。

斯蒂芬·巴顿（Stephen Barton, 1993）认为危机是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员工、产品、服务、资产和声誉造成巨大的损害。巴顿所给出的危机定义为：将危机的影响范围扩大到组织及其员工的声誉方面。

斑克斯（Banks, 1996）对危机的定义也考虑了声誉方面的影响，将危机定义为：对一个组织、公司及其产品或名声等产生潜在的负面影响的事故。

里宾杰（Lerbinger, 1997）将危机界定为：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。他认为，一个事件发展为危机，必须具备以下三个特征：①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；②如果企业没有采取行动，局面会恶化且无法挽回；③该事件具有突发性。

迈克尔·布兰德（Michael Bland, 1998）认为危机是“严重意外事件造成企业的安全、环境或企业、产品信誉被不利宣传，使企业陷入危险边缘”。

奥兰·杨（Oran R. Young, 2000）从动因论出发，通过对过程的阐释来定义危机：危机是由一组迅速展开的事件组成，它是破坏稳定的力量在总的系统或其中任何子系统的影响作用超过正常的水平，并增加在系统中爆发的危险。

斯格 (Seeger, 2003) 认为危机是“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、非常规的事件或一系列事件”。

杨冠琼 (2002) 认为:危机事件是指那些导致社会系统或其子系统的基本价值和行为准则趋于崩溃,在较大程度上和较大范围内威胁到人们的生命和财产安全,并引起社会恐慌和社会正常秩序与运转机制瓦解的事件。

张成福 (2003) 认为:危机是一种紧急事件或者紧急状况。它的出现和爆发严重影响了社会的正常运作,对生命、财产、环境等造成的威胁、损害,超出了政府和社会常态的管理能力,要求政府和社会采取特殊的措施加以应对。

董传仪 (2007) 认为:“危机就是风险事故,系指组织因内、外环境因素引起的一种对组织生存具有立即且严重威胁性的事件或情景。”

薛澜 (2003) 等认为:危机是决策者的核心价值观念受到严重威胁或挑战、有关信息不够充分、事态发展具有高度不确定性和需要迅捷决策等不利情境的汇集。

马建珍 (2003) 对危机做了进一步明细化,将危机集中归纳为极端类型:是社会遭遇重大天灾、疫情或出现大规模混乱、暴动、武装冲突、战争等,社会秩序遭受严重破坏,人民生命财产和国家安全遭受直接威胁的非正常状态。

邵华冬 (2012) 认为:“危机是指对于组织声誉、生存发展目标或获利性产生威胁,并引发了外界相关利益群体感知,以突发性事件爆发为标志,要求组织在有限资源 (有限时间、有限人力、物力支持) 等条件下做出的反应,主要通过沟通管理、利益重建等手段加以解决的一种威胁性异化公共关系的状态。”

刘刚 (2013) 认为:危机是一种对组织基本目标的实现构成重大威胁、要求组织必须在极短的时间内做出关键性决策和进行紧急回应的突发性事件。

从以上定义可以看出,中外学者是从不同角度理解危机的,对危机的定义取决于进行危机管理的主体思维,危机管理主体通常被分为政府和企业两个层面。中国学者更侧重于公共危机管理的研究,即危机管理的主体是政府,本书立足于研究企业危机管理,因此综合以往学者的定义,本书

认为：企业危机是一种高度不确定性的突发事件，当这种突发事件影响到企业的正常运转或基本目标的实现，对企业形象、声誉、资产等造成损害时，这种非常状态叫作危机。危机一旦发生，则要求企业管理者必须迅速做出反应，在时间紧迫、资源匮乏和信息不充分的条件下立刻做出关键性决策，遏制事态的恶化。

这一定义突出了三点：①危机会对企业造成损害，妨碍企业正常运作；②危机是种突发性的事件，往往出乎企业的预料；③企业管理者需要在短时间内处理危机，这对管理者的管理能力具有较高要求。

二、危机的特征

1. 突发性

无论是源于企业外部还是内部的危机，在发生前期通常都不易被察觉，因此总给人感觉危机是在意想不到、没有准备的情况下就突然发生了，防不胜防。不仅如此，企业危机爆发的时间、地点以及影响程度也是出乎人们意料的。但实质上，企业危机的爆发也是一个从量变到质变的过程，不是一蹴而就的，而是酿成危机的因素未能得到及时有效的遏制，经过一段时间的积累和潜伏之后爆发出来的。

2. 危害性

对企业而言，风险和隐患从量变积累到质变为危机时，必然会给企业带来一定的冲击和损失，它不仅会影响企业的正常生产经营活动还会令企业形象和信誉大打折扣，打乱企业稳定发展的步伐，甚至威胁到企业的生存。危机通常在毫无防备的情况下发生，容易带来惊恐和混乱，这就需要管理者短时间内迅速对之做出反应，避免因决策失误，进一步造成更大的损失。

3. 紧迫性

在危机爆发后，积累的有害能量在短时间内被迅速释放，破坏力强，