

应对得当，危机就是最好的契机

小老板

应对危机

马晓敏◎编著



36计

步步到位，让企业顺风顺水，度过危机
招招惊人，让企业风生水起，赢得生机

北京工业大学出版社

小老板

应对危机

马晓敏◎编著

36计

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小老板应对危机 36 计/马晓敏编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2010. 12

ISBN 978 - 7 - 5639 - 2566 - 7

I. ①小… II. ①马… III. ①小型企业—企业管理
IV. ①F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 218856 号

小老板应对危机 36 计

编 著: 马晓敏

责任编辑: 刘 畅

封面设计: 天之赋设计室

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010 - 67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

印 张: 17

字 数: 246 千字

版 次: 2010 年 12 月第 1 版

印 次: 2010 年 12 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 2566 - 7

定 价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010 - 67391106)



前言

FOREWORD

企业是经济活动的主体，也是现代社会人类生存发展的主要载体。任何一个企业在发展过程中，都会遇到这样那样的危机，有些危机对企业的打击甚至是致命的，如果不能很好地应对，很有可能会使企业受到重创，甚至使企业一蹶不振，从此走向末路。那么，企业如何应对危机？

应对危机，首先要认识危机。一般而言，企业危机分内部危机和外部危机。内部危机包括：企业老总突然遭遇变故、掌握企业重要资源的主要骨干突然离职出走或另立门户、企业仿制他人产品或侵权被查处、企业产品出现问题被投诉或客户纷纷退货等；外部危机包括：企业遭到竞争对手的中伤和诽谤、企业产品或技术遭到侵权、企业遭到工商或税务等执法机关查处、企业被诈骗、企业被“三角债”拖累、企业被官司缠身或被媒体曝光等。

现实中不乏企业遇到危机的例子：从埃克森公司旗下油船的原油泄漏事件到三鹿奶粉里含有三聚氰胺……这些活生生的例子给了我们太多的教训。

一个企业要想稳健发展，必须建立自己的风险或危

机预警机制。目前，多数企业都还没有建立起这样的机制，应对危机的能力十分脆弱，因此当危机突然降临时，往往方寸大乱，无所适从。

企业要居安思危，树立强烈的危机意识。因为有时危机就潜伏在我们身边，甚至正以不易觉察的方式向我们逼近。例如，当我们的某一项技术或某一款拳头产品正在市场上畅销时，千万不要以为就没有危机，或许竞争对手正在拆卸和研究我们的产品，伺机在我们技术的基础上，推出更先进的产品，以期在我们措手不及抢占我们的市场，因为他们对我们的市场觊觎已久。这就是现代商战无情而冷酷的现实，这方面的例子也屡见不鲜。

危机无处不在，无时不存。出现危机时，企业应快速反应，及时处理，最好把它快速消灭在初始阶段，防止负面影响扩散。

危机，是危也是机。当危机降临时，一些企业倒下了，一些企业却成为浴火重生的凤凰。这些鲜活而又生动的例子，在让人产生无限感慨的同时，也带来了深刻的启迪和警示。只有未雨绸缪，才能防患未然，从而为企业铺就稳健发展的基石。

本书通过 36 种计策，多角度、全方位地将企业遇到危机后的应对策略进行了具体分析，告诉你应当在什么时候、什么场合，运用什么样的手段处理危机，帮助你的企业发展得更加顺利。

编 者



◎第1计 临危不惧，危机的识别与防范 / 1

- 掌握危机的预防规则 / 2
- 提高对危机的预判能力 / 5
- 探究危机形成的内部因素 / 7

◎第2计 快速反应，突破困局有原则 / 13

- 用同一个声音对外说话 / 14
- 端正态度，敢于承担责任 / 15
- 遇到问题要及早处理 / 17

◎第3计 抗危自救，妙招应对经营危机 / 21

- 随机应变，学会应对危机 / 22
- 切莫一条道走到黑 / 24
- 冷静的头脑和决策很重要 / 25

◎第4计 优胜劣汰，避开商路陷阱活下去 / 27

- 警惕戒备，生存下来就是胜利 / 28
- 严守商机者才能为王 / 29
- 严密警惕商场骗术 / 31



◎第5计 善于冒险，才能在危机中把握机遇 / 33

- 抓住机遇，经营处处有策略 / 34
- 没有远见，就没有大前途 / 36
- “物以稀为贵”也能出奇制胜 / 39

◎第6计 留住顾客，市场危机更易度过 / 41

- 为顾客着想，全心全意为顾客服务 / 42
- 牢牢地把客户“抓”在手中 / 43
- 热情对待顾客，成就你的财源 / 44

◎第7计 逆向思维，危机里寻找商机 / 47

- 有市场需求就有生意可做 / 48
- 化不利因素为发财商机 / 50
- 勇过独木桥，迎来的是商机 / 53

◎第8计 积极主动，有效投资能应对危机 / 57

- 投资也要找对地方 / 58
- 投资要懂得运用策略 / 59
- 投资要有勇有谋、量力而行 / 61

◎第9计 开源节流，利用他人的帮助度过危机 / 65

- “空手套白狼”——预约销售 / 66
- 白手起家，学会借机招财 / 67
- 用别人的钱生财，才是创业王道 / 68

◎第10计 细节服务，助你在危机之战中拔得头筹 / 71

- 从细微处开始做起 / 72
- 细节改变的不仅仅是性格 / 73
- 让买卖锦上添花的细节服务 / 74

- ◎第 11 计 集中兵力，制定战略度危机 / 77
 - 战略制胜定乾坤，消除危机 / 78
 - 与时俱进，变革企业组织 / 79
- ◎第 12 计 出奇制胜，预防危机更要求创新 / 81
 - 跟福特公司学习突发奇想创新意 / 82
 - 细节的创新也能让人有所作为 / 83
 - 对人才的管理也需要创新 / 84
- ◎第 13 计 厉兵秣马，生存危机中的战略之争 / 87
 - 做一只吃掉很多动物的老虎 / 88
 - 跟老鹰学习在生存中竞争 / 90
 - 向蓝鲸学习生存法则 / 92
- ◎第 14 计 统一协作，团队战斗力是度过危机的关键 / 95
 - 杜绝员工的“螃蟹心态” / 96
 - 让团队发挥“蚁群智慧” / 98
 - 像蜜蜂一样各司其职 / 101
- ◎第 15 计 蓄水过冬，巧妙度过财务危机 / 105
 - 燕雀啄虫有高招 / 106
 - 狡兔三窟的策略 / 108
 - 旅鼠迁徙的启示 / 110
- ◎第 16 计 打破僵化，生产质量有保障才能应对危机 / 113
 - 不做瓶子里的跳蚤 / 114
 - 蜜蜂建造蜂房的秘密 / 116
- ◎第 17 计 资源整合，将危机化于无形 / 121
 - 蚁栖树与“益蚁”相依为命 / 122



- 产品的合理包装也是一种资源整合 / 124
- 橘生淮北则为枳 / 126

◎第18计 掌握方法，危机之中有效发展 / 129

- 向白头叶猴学市场调查 / 130
- 做一只敢吃香蕉的猴子 / 132
- 海蜇与小虾的共生 / 135

◎第19计 未雨绸缪，预防安全事故的发生 / 139

- 海蜇懂得迅速躲避风暴 / 140
- 动物通过自救化解危机 / 142

◎第20计 卓越创新，打造自身特有品牌 / 145

- 像哺育企鹅一样培养企业品牌 / 146
- 像珊瑚虫一样建造品牌岛屿 / 148

◎第21计 文化武装，企业突破危机的核心武器 / 151

- 向海豚学习，塑造良好企业形象 / 152
- 以特色实效的文化武装企业 / 154
- 培养员工礼仪，打造企业亲和力 / 155

◎第22计 内外并举，搞定客户便不惧危机 / 159

- 跟山中之王学捕食 / 160
- 向日葵围着太阳转 / 162
- 训练鸽子的执著和忠诚 / 165

◎第23计 把握契机，扭转自身危机状态 / 169

- 危机的另一面就是契机 / 170
- 做商场中的高明棋手 / 172

◎第24计 制定策略，经济危机应对有方 / 175

- 随着形势的变化改变策略 / 176

- 自救才是走出危机的重点 / 177
- 联合对抗，走出“冬季” / 179

◎第25计 提升内力，应对危机的突然来袭 / 181

- 努力打造竞争优势 / 182
- 善于学习借鉴也是一种优势 / 184
- 善于应变，才能坦然面对危机 / 186

◎第26计 坚定信心，挑战严峻的形势 / 189

- 对抗危机的积极心态 / 190
- 提升信心也是度过危机的关键 / 191

◎第27计 对症下药，实施企业管理变革 / 193

- 身处危机，善变者才能生存 / 194
- 以技术优势渡过难关 / 195

◎第28计 巧借东风，走出生意的困境 / 199

- 合伙赚钱是良策 / 200
- 找到合适搭档，减少投资风险 / 202
- 寻找合伙人要遵循原则 / 204

◎第29计 抓住人才，危机期间也要管理 / 207

- 危机之中更要知人善任 / 208
- 要多在员工管理上下工夫 / 209
- 要远离不可靠的员工 / 210

◎第30计 开拓市场，平安度过危机 / 213

- 学会布局才能做成大买卖 / 214
- 充分准备、辛苦打拼才能获得财富 / 216
- 做小生意也要有计策才行 / 218



◎第31计 诚信经营，危机下的生存之道 / 221

- 谋取利益也要取之有道 / 222
- 重诺守信是获得良好发展的前提 / 224
- 坦诚合作，才能赢得胜利 / 225

◎第32计 从小做大，一步步走出危机 / 227

- 小本起家，更能轻松获利 / 228
- 嗅觉灵敏的人能够发现商机 / 229
- 小饰品也能变成大生意 / 230

◎第33计 人无我有，抓住市场空白点才能抵御危机 / 233

- 宝丽来相机的诞生 / 234
- 改变电风扇的颜色 / 235
- 让每个人都买得起车 / 236

◎第34计 前车可鉴，学习他人的危机处理策略 / 239

- 巧妙化解广告危机 / 240
- 借助媒体澄清公众误解 / 242
- 有效公关，及时灭火度过危机 / 245

◎第35计 稳步发展，避免危机须知的大禁忌 / 249

- 与人合伙一定要防止内乱 / 250
- 做生意不能头脑发热 / 250
- 做生意要切忌金玉其外，败絮其中 / 252

◎第36计 牢记原则，避免危机很重要 / 255

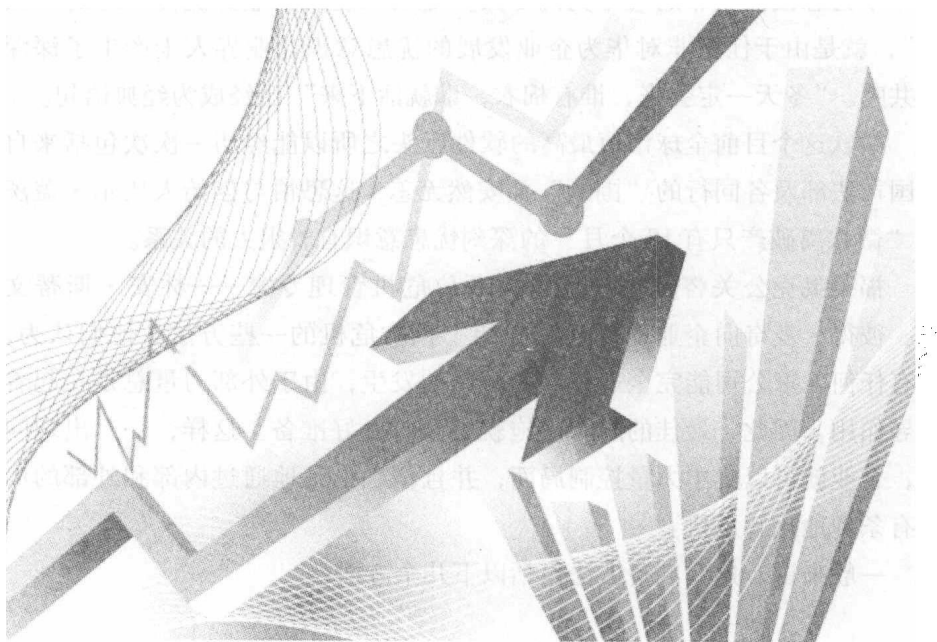
- 做生意切记不要口头协定 / 256
- 做生意切记不可见利忘义 / 257



第①计

临危不惧，危机的识别与防范

没有任何一家公司能完全避免危机事件的发生，由于外部力量总是在起着主导作用，因此，最佳的防御措施就是随时做好准备。这样，一旦出现问题，企业就可以集中力量控制局面，并且信心十足地通过内部和外部的沟通有条理地化解危机。





掌握危机的预防规则

在现代企业的危机管理中，预防危机事件的难度在于危机事件的征兆细小，很容易被忽略；也可能出现的频率非常高，以致麻痹了管理者的神经；还可能从危机征兆的出现到危机事件爆发的时间非常短，企业的危机管理者根本来不及应对。那么，危机事件就难以预防了吗？世界“500强”企业的危机管理经验告诉我们，危机是完全可以预防的。而且，在预防的过程中是有一定的规则和方法的。

德国奔驰公司董事长的办公室里挂着一幅巨大的恐龙照片，照片下面写着：“在地球上消失了的、不会适应变化的庞然大物比比皆是。”

英国危机管理专家迈克尔·里杰斯特认为，预防是解决危机事件的最好方法。

华为总裁任正非的《华为的冬天》之所以能成为业界流传一时的“教材”，就是由于任正非对华为企业发展的忧患意识让业界人士产生了深深的共鸣。“冬天一定会来，谁有棉衣，谁就活下来”已经成为经典语句。

微软这个目前全球市值最高的软件巨头之所以能经历一次次包括来自美国司法部及各同行的“围剿”而安然无恙，这恐怕与创始人比尔·盖茨的“微软离破产只有18个月”的深刻忧患意识有着很大的关系。

福莱灵克公关咨询有限公司的两位危机管理专家——林安·斯蒂文森、彼得·麦奇向企业的管理者介绍了预防危机的一些方法。他们认为，没有任何一家公司能完全避免危机事件的发生，由于外部力量总是在起着主导作用，因此，最佳的防御措施就是随时做好准备。这样，一旦出现问题，企业就可以集中力量控制局面，并且信心十足地通过内部和外部的沟通有条理地化解危机。

一般来讲，这些准备方法包括以下几个方面：



1. 建立危机事件的处理机构

危机事件处理机构的成员包括总裁、财务运营官、营销人员等所有相关的决策者；同时还须确定角色与职责。

2. 制订完整的危机事件的处理计划

保持计划的简短和扼要，并经常更新，内容包括可以被迅速执行的材料和流程；不要将它束之高阁，要经常温故。

3. 建立盟友关系

寻找一个第三方，向其沟通相关信息并建立盟友关系，使他们在企业内部发生争议的时候，提供具有可信度的客观意见。

4. 审视弱点

检查一下最容易让你的企业受到伤害的问题是什么；敢于面对现实；检查所有的操作，找出潜在的问题根源，并且设计出防范危机事件的最佳方式。

5. 不间断地排练

不间断地排练是提前规划的价值所在——你能一次比一次做得好，你的反应也越来越针锋相对和快速；让所有包括在行动计划内的人熟悉情况，这样，一旦需要，他们就能镇定自若地用有效的沟通来帮助企业正确地处理出现的问题。

以下是关于危机事件的防范规则和方法，企业的危机管理者不妨一试。

1. 不冒企业无法承受的风险，量力而为、稳健经营

企业引入新项目、拓展新领域、扩大再生产，要依据企业自身的资金实力、管理能力、员工素质、市场条件等综合因素进行综合考察，即使遍地是黄金也并不是都可以捡拾的。尤其需要注意的是，企业一定要远离那些高风险的领域，毕竟经营一个企业不是炒股票，更不是赌博。

1998年，国内某电器集团的“垄断彩管”事件就是一场豪赌。那一次，该集团在大肆打价格战的同时，“第一押宝”是，几大彩管供应商是讲信用的，卖给长虹的彩管，即使货存在他们那里，也不会再卖给长虹的竞争对手；“第二押宝”是，政府有关部门是讲信用的，会严把彩管进口配额。所以，该集团毅然“豪赌”，垄断性购空彩管。这是举一家之力，



与整个行业为敌的世纪豪赌，然而，该集团管理者忽视了最关键的一点：竞争对手们也都是国有控股企业，而且都是各个省市的利税就业大户，国家不会为行业老大的垄断利润而坐视其他几家企业的日落西山。最终，这一轮的豪赌以该集团的巨大库存而落下了帷幕。

2. 资料备份和防范措施的执行

众多知名企业的危机管理专家认为，对于危机事件的预防，更提倡“把同样的鸡蛋放在不同的篮子里”。其实道理非常简单，就是为了防微杜渐，企业要积极建立资料的异地备份系统。而资料备份系统在世界“500强”企业中也是一种较为常见的危机防范措施。

2001年，在美国“9·11”事件发生时，作为世界贸易中心最大主顾之一的摩根斯坦利集团，在事件发生的第二天就对外宣布恢复正常的工作状态，从而将“9·11”事件对公司的危害降到了最低限度。摩根斯坦利集团之所以能够如此神速地得以恢复，就是由于其早在数年前即制定了数据安全战略，斥巨资建立了远程数据防灾系统，在集团所在地的数英里之外建立了关键数据的即时备份。

3. 导入规范、有序、职责明确的管理体系，建立制度化的企业

如果一个企业的特点是人治大于法制，或者说法制还只是附属于人治，那么，这最终会为企业生产和经营过程中危机事件的产生埋下隐患。

目前，我国不少大型企业都在这方面进行了改良。比如，海尔集团的“日事日毕，日清日高”的管理法，荣事达集团的“零缺陷”管理体系，小天鹅公司的“末日管理法”等。他们在具体的某个环节或某个部门，也在逐步导入诸如企业资源规划软件管理系统、客户关系管理系统、呼叫中心管理系统等。

4. 做最坏的打算，朝最好的方向努力

企业要预防危机事件的发生，首先要将所有可能会对企业活动造成麻烦的事件一一列举出来，考虑其可能产生的后果，并且估计预防所需的花费。因为企业内数以千计的员工中的任何一个人，都可能由于失误或疏忽将整个企业拖入危机事件之中，所以，这种做法确实是非常实用的。

5. 建立商业保密系统，防止商业泄密

谨慎和保密对于防范某些企业危机事件是非常重要的。1993年，马



丁·玛丽埃塔公司与通用电气宇航公司通过多次磋商，终于达成了30亿美元的收购案，这一秘密消息在高度紧张的日子中被保密了27天，结果却在预定宣布前两小时泄露给了媒体，最终给企业带来了不必要的麻烦。

所以，有危机管理专家认为：

(1) 要想保守企业的商业机密，就必须尽量使接触到它的人减到最少，并且只限于那些完全可以信赖且行事谨慎的人。

(2) 应当要求每一位参与者都签署一份保密协议。

(3) 要尽可能快地完成谈判。

(4) 在谈判过程中，尽可能多加入一些不确定的因素，这会使窃密者真假难辨。

6. 企业的管理层和员工之间建立开放、双向、畅通的沟通渠道

管理者与员工之间建立开放、双向、畅通的沟通渠道是企业文化的具体体现。在一个健康的、及时并不间断对话的企业内部，员工可以随时随地识别企业极为细小的弱点和缺陷，从而及早发现并改正，所以很少会有危机事件的发生；而在一个封闭的、管理层自以为是的企业内部，由于员工与管理者之间缺乏必要和及时的沟通，通常会为将来危机事件的发生埋下隐患。



提高对危机的预判能力

2003年，麦当劳遭遇到的一次最严重的公共卫生危机事件就是“非典”。然而，由于麦当劳有一套成熟且完善的危机处理系统，最终安然无恙地度过了非常时期。事实上，早在1982年，麦当劳就曾用媒体公关的手段去应对已经发生的卫生危机事件。

现在，我们来看一下麦当劳是如何度过这次危机事件的：

(1) 向公众介绍麦当劳运营过程中的清洁和消毒的具体步骤，让顾客放心地吃麦当劳的产品。

(2) 提供免费送餐服务，加强内部员工卫生安全管理。



(3) 强调物流配送, 保证食品新鲜、卫生。

(4) 借危机公关, 树品牌形象。

麦当劳的危机管理经验告诉我们, 企业要想在危机事件来临时做到不被动, 仅仅有危机意识是不够的, 还要建立危机预警系统。这是因为, 建立危机预警系统, 及时捕捉企业危机事件的前兆, 可以及时为各种危机事件的处理提供切实有利的应对措施。

有危机管理专家认为, 建立危机事件的预防系统, 管理者应做好以下几个方面的工作:

1. 成立企业管理危机事件的常设机构

企业危机管理常设机构的成员应尽可能选择熟知本企业内外部环境、有较高职位的管理者和专业人员。他们应具有严谨细致、处乱不惊、富于创新、善于沟通、具有亲和力等素质, 以便于通览全局, 能够迅速作出正确的决策。

2. 建立危机事件的警报体系, 确定危机事件的级别

通常情况下, 企业处于不同的危机状态, 有着不同的处理方法。很多企业没有建立危机警报体系和确定危机级别, 给危机事件的管理带来很大的混乱和更多的不便。所以, 企业管理者必须确定危机事件的级别, 并制定相应的危机事件的处理方法, 只有这样, 才能在危机事件来临的时候, 做到“兵来将挡, 水来土掩”。

有危机管理专家将企业可能遇到的各类危机事件分为三个等级, 分别是: 一般性危机事件、紧急性危机事件以及重大危机事件。

(1) 一般性危机事件。指的是由于产品或者包装等引起的一般性质量问题、服务不够规范问题、消费者使用产品不当问题等事件, 而不是由于产品质量等问题引起的消费者投诉等事件。

(2) 紧急性危机事件。指的是产品质量问题导致消费者患病或向消费者协会投诉, 新闻媒介接到消费者的举报向企业进行质询, 企业遭到地方政府的质询, 不利于企业形象和品牌信誉的谣言产生等事件。

(3) 重大危机事件。指的是产品质量问题导致消费者死亡, 新闻媒体曝光, 严重损害企业形象的谣言产生, 各种司法诉讼和重大的突发性危机事件等。