



十几家知名企业的成功范例
教给你在危机四伏的商业战场上永远制胜之道！

赢之道

企业反危机谋略及
范

安田/著

 中国工人出版社

赢之道

企业反危机谋略及
范例解析

图书在版编目 (CIP) 数据

赢之道：企业反危机谋略与范例解析 / 安田著 .

—北京：中国工人出版社，2010. 10

ISBN 978 - 7 - 5008 - 4816 - 5

I. ①赢… II. ①安… III. ①企业管理

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 197399 号

出版发行：中国工人出版社

地 址：北京鼓楼外大街 45 号

邮 编：100120

电 话：(010) 62350006 (总编室)

(010) 62379038 (编辑室)

发行热线：(010) 62045450 82081553 (传真)

网 址：<http://www.wp-china.com>

经 销：新华书店

印 刷：北京市密东印刷有限公司

版 次：2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

开 本：700 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数：130 千字

印 张：13.75

定 价：25.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

目录 CONTENTS

绪言 企业危机管理谋略概述

- 一、什么是企业危机管理 / 1
- 二、什么是企业危机管理谋略 / 2

第一章 企业危机管理谋略理论概述

导语 / 4

- 一、企业宏观环境中的危机风险 / 5
 - 1. 企业危机的宏观起源 / 5
 - 2. 催生企业危机的六种宏观战略性风险 / 6
- 二、企业危机及管理的分类 / 8
 - 1. 企业危机的类型 / 8
 - 2. 企业危机管理活动的分类 / 9
- 三、企业危机处理决策的六大特点 / 11
 - 1. 被动应对性 / 11
 - 2. 决策非程序性 / 12
 - 3. 随机决断性 / 12

4. 决策信息和资源相对欠缺性 / 12
 5. 博弈特性 / 12
 6. 英雄救危特性 / 13
- 四、企业反危机谋略的主要特点 / 13
1. 对抗性 / 14
 2. 灵活性 / 14
 3. 用足合法空间 / 14
 4. 善谋外力相助 / 15
 5. 高效性 / 15
 6. 创造性 / 16
 7. 知识和经验的统一性 / 16
- 五、制定反危机谋略的四项基本制胜原则 / 17
1. 反危机谋略的普遍制胜原则 / 17
 2. 危机认知能力领先的原则 / 18
 3. 反危机谋略创造力优胜的原则 / 18
 4. 反危机策略与执行力的匹配原则 / 19
- 六、如何提升企业的反危机认知能力 / 20
1. 反危机认知能力的高难特点 / 21
 2. 如何修炼反危机认知能力 / 23
- 七、如何构建反危机谋略创造力优势 / 23
1. 谋略与策略 / 24
 2. 反危机谋略创造力的构成特点 / 24
 3. 如何提升反危机谋略创造力 / 25
- 八、如何实现反危机策略与执行力相匹配 / 26
1. 反危机策略的执行力 / 27
 2. 反危机策略制定和执行力的三种匹配性调节 / 28

第二章 企业应对战略危机胜案与谋略解析

导 语 / 30

一、“攻守并举，化危为机”

——中国长虹公司大震灾初期反危机谋略 / 31

1. 危机的形成 / 31
2. 危机的破解 / 31
3. 反危机谋略评析 / 33
4. 经典谋略原则 / 33

二、“屈尊谢罪，揽过示诚”

——丰田公司化解广告危机胜案谋略中的密钥 / 34

1. 危机的形成 / 35
2. 丰田公司化解广告危机的策略 / 37
3. “密钥”应用，丰田公司反危机谋略的创新点 / 39

三、“哀兵兴师，以义取利”

——美国强生公司化解药毒危机胜案谋略 / 41

1. 危机的形成 / 42
2. 危机的破解 / 42
3. 强生公司反危机经典策略 / 43
4. 反危机策略创新亮点 / 45

四、“乘危除弊，重构胜势”

——五粮液公司化解股市危机胜案谋略解析 / 46

1. 危机的形成 / 47
2. 危机的破解 / 47
3. 反危机谋略的创新亮点评析 / 49

五、“反馈调策，借力化危”

——可口可乐与百事可乐公司破解致癌危机谋略 / 51

1. 危机的形成 / 51
2. 危机的破解 / 51
3. 反危机谋略评析 / 53
4. 经典谋略原则 / 53

六、“舍本求末，文不对题”

——南京冠生园公司反危机败案的谋略教训 / 54

1. 危机的形成 / 55
2. 危机的升级 / 56
3. 反危机策略失误导演的破产悲剧 / 57
4. 自取灭亡的“经典”反危机策略 / 58

第三章 反危机企业应对传媒经典策略与胜案解析

导 语 / 60

一、反危机企业应对传媒的策略 / 61

1. 什么是反危机企业应对传媒的策略 / 61
2. 应对传媒策略在企业反危机中的地位 / 61
3. 如何看待企业与媒体、社会和市场的关系 / 62
4. 如何评估传媒介入对企业危机的影响 / 63
5. 企业应高度关注应对传媒的策略 / 64

二、“关注传媒动作，建立良性互动机制”

——美国埃克森公司败案的谋略教训 / 65

1. 企业应对传媒的反危机良性互动 / 66
2. 传媒围攻埃克森公司的危机爆发 / 67
3. 埃克森公司应对传媒围攻的败策解析 / 68

4. 替埃克森公司构想几项应对传媒的策略 / 70

三、“快速反应，以快打慢”

——博士伦、苏泊尔、中美史克反危胜败案谋略比较 / 73

1. 快速反危与减害降损的关系 / 74

2. 中美史克制药公司胜案解析 / 75

3. 博士伦公司败案解析 / 77

4. 苏泊尔公司险胜案例解析 / 79

四、“承诺在先，安定大局”

——强生与冠生园公司应对传媒胜败案谋略比较 / 82

1. 危机突发企业的被动地位与策略选择 / 82

2. 南京冠生园公司应对传媒败案 / 83

3. 强生制药公司应对传媒胜案 / 85

五、“统合立场，对外一致”

——可口可乐公司反危机先败后胜案谋略解析 / 89

1. 统合内部反危立场，严防“祸从口出” / 89

2. 可口可乐公司误待传媒的先期反危机败案 / 91

3. 可口可乐公司智待传媒的后期反危机胜案 / 94

六、“借助公信，收揽民心”

——香港味事达借力抗争传媒制胜策略 / 97

1. 如何破解公信力欠缺造成的反危机难题 / 97

2. 香港味事达公司速胜策略解析 / 99

七、“启用网络，自主化危”

——杜邦公司自主传播反危制胜策略解析 / 102

1. 反危机企业应对传媒不合作的策略 / 102

2. 杜邦公司依靠自主传播的反危机胜策 / 103

3. 杜邦公司应对传媒冷落制胜策略的启示 / 106

八、“和而不媚，慑恶扬善”

——富士康公司反击媒体打压胜策解析 / 107

1. 企业防范传媒打压的自卫策略 / 108
2. 深圳富士康与媒体抗争中“先赢后和”胜案 / 109
3. 富士康公司反击媒体打压胜策解析 / 110

第四章 反危机企业应对行政部门经典策略与胜案解析

导 语 / 115

一、“诉诸公众，结盟维权”

——绿源公司奋起破解“禁车令”的胜道 / 115

1. 政企博弈中的“诉诸公众，结盟维权”策略 / 116
2. 绿源公司奋起破解“禁车令”胜案 / 117
3. 绿源公司反危机胜道解析 / 120

二、“敲山震虎，示败谋胜”

——美国通用公司博弈行政部门救助胜案策略 / 123

1. 反危机企业与行政部门进行“救助博弈”的策略意义 / 123
2. 通用汽车公司在反破产危机中与行政部门博弈胜案 / 125
3. 通用汽车公司博取行政部门救助谋略的启示 / 128

三、“告官谋势，诉法促销”

——格力集团挑战行政采购胜案策略解析 / 129

1. “告官谋势，诉法促销”的策略意义 / 130
2. 格力集团与行政部门博弈胜案解析 / 131
3. 格力集团反危机谋略的启示 / 134

第五章 反危机企业应对内讧经典策略与胜案解析

导 语 / 136

一、“财富均沾，治权集中”

——新湖与中宝集团反传承危机胜败案谋略比较 / 138

1. 家族企业传承中反内讧危机的策略问题 / 138
2. 新湖公司反传承危机败案解析 / 139
3. 中宝集团公司反传承危机胜案解析 / 141

二、“疏亲薄情，善用规制”

——迪斯尼公司平息内讧胜案策略解析 / 144

1. “善用规制”在平息企业内讧中的策略意义 / 145
2. 迪斯尼公司“善用规制”平息内讧胜案解析 / 145
3. 迪斯尼公司平息内讧策略的启示 / 148

三、“遵制安众，尚义待人”

——深圳天顺公司化解劳资内讧胜策 / 150

1. 化解劳资纠纷中“遵制安众，尚义待人”的谋略意义 / 150
2. 深圳天顺科技公司化解劳资内讧胜案解析 / 152
3. 天顺公司化解劳资内讧胜策深度解读 / 155

第六章 反危机企业应对竞争经典策略与胜案解析

导 语 / 157

一、“策竞其优，各善其美”

——沃尔玛 VS 家乐福双赢胜案策略解析 / 158

1. 企业在竞争中应用“策竞其优，各善其美”策略的意义 / 159
2. 沃尔玛和家乐福“策竞其优，各善其美”的双赢胜案解析 / 160

二、“以人为本，创新制胜”

——英特尔公司反金融危机胜案策略 / 168

1. “创新”在企业竞争中的策略意义 / 169
2. 英特尔公司应用“以人为本，创新制胜”策略解析 / 169

三、“进退有度，以优求胜”

——沃尔玛在中国应对恶性竞争危机的胜道 / 174

1. 沃尔玛以“三先”策略成功登陆中国 / 174
2. 沃尔玛破解“被围攻型”竞争危机谋略评析 / 175
3. 沃尔玛市场竞优谋略总结 / 180

第七章 反危机企业应对营销危机经典策略与胜案解析

导 语 / 182

一、“因市利导，顺势促销”

——奔驰、戴尔、IBM 反营销危机胜败策略比较 / 183

1. 企业“顺势促销”反营销危机的策略意义 / 183
2. 奔驰汽车（中国）公司应对“砸车事件”败策解析 / 184
3. 戴尔和 IBM（中国）公司应对营销危机胜案解析 / 190

二、“致歉扬善，以优化劣”

——欧典与多美滋化解消费者责难危机胜败策略比较 / 192

1. 企业应对消费者信任问题的良策 / 193
2. 反危机企业要以尊重消费者为立业之本 / 193
3. 多美滋公司错误应对消费者的反危机败策解析 / 195
4. 欧典地板品牌危机中正确应对消费者胜策解析 / 197

三、“打造王牌，化险为夷”

——红豆集团化解营销危机的王牌策略解析 / 201

1. 企业打造王牌反营销危机的策略意义 / 201
2. 红豆集团“多打造几张王牌”应对危机的谋略思路 / 202
3. “人多我优”红豆集团化解营销危机王牌之一 / 203
4. “人优我新”红豆集团化解营销危机王牌之二 / 204
5. “人无我有”红豆集团化解营销危机王牌之三 / 206

绪 言

企业危机管理谋略概述

危机管理是企业的重要组成部分，危机管理谋略又是危机管理的精要所在，应成为商家关注的重点。应四川几所大学商学院的讲学邀请，笔者曾从事“企业危机管理谋略”的讲学和专题研究。为协助企业管理者提升企业危机管理的谋略水平，笔者在扩充讲学稿的基础上将新近的研究成果汇入本书，以供读者参阅。

一、什么是企业危机管理

企业危机管理是企业为防范、应对和化解各种企业管理活动中产生的危机所进行的各种领导与管理活动的总和，其目的在于防范危机或将危机对企业造成的损害降到最低限度。

企业危机管理一般可划分为三大部分：预防危机、应对危机及危机善后管理。企业危机管理是企业管理学科中的重要分支，是研究企业如何防范、应对可能或已经遭遇的危机，如何化解危机灾变并实现最大限度减损目标的专门学问。其中，成功预防危机，永远是最重要的危机管理原则，也是危机管理谋略应用的起点。

企业的危机管理决策，是与无危机状态下的常规性、程序化决策比较而言的。企业危机管理是一门博大独特的学问，其中与谋

略应用密切相关的部分主要集中在企业危机管理决策领域。

二、什么是企业危机管理谋略

在笔者看来，策略是谋略活动服务于社会具体需求的产品。谋略是孕育策略之母，亦是其灵魂所在；而策略则是谋略在操作或执行领域的实践化和具体化体现；谋略创造策略，而策略相加之和则体现谋略。如果说“无谋之策”恰似“无本之木”，那么“无策之谋”则如同“无水之源”，形似空中楼阁。所以两者关系互为因果，密不可分。

企业危机管理谋略，也可简称为“反危机谋略”，是企业管理学科中专门研究企业如何应对危机的决策技巧、博弈智慧和经验的学问，它的主要功能是以“反危机谋略”知识为企业危机管理活动服务。

有些学者认为，脍炙人口的“孙子兵法”、“三十六计”就是谋略和谋略智慧的最高境界，将它们引入企业危机管理中就完全可以解决“反危机谋略”问题。笔者认为，这种有复古倾向的说法实则有些以偏概全、将问题简单化了。从理论上说，谋略是人类智力活动的产品，是以社会发展为基础和舞台的。不同的智力水平、知识水平以及不同发展阶段、领域的社会需求，必会孕育出不同的谋略需求，因而“与时俱进”、“因事制宜”是“谋略”的本性。将谋略简化为一套“金科玉律”式的原则，指望它放之四海而皆准，由此来总结人类谋略活动的发展进步，只能是脱离实际的迷思幻觉。

企业的危机管理谋略是跟随着市场经济发展起来的，是人类谋略活动的新领域之一。企业危机管理谋略的应用受制于不断改进

的社会法制环境，又承受着日趋激烈的市场竞争的存亡压力，还要加上技术进步、观念转型、道德变异等造成的新制约，使它面临的挑战新异而又复杂，仅仅用历史形成的经验显然是行不通的。同时，企业危机管理谋略又是一门注重实战的学科，这就需要不断从海内外各种企业危机管理活动的丰富案例中汲取经验和智慧。

推崇谋略，是中国传统文化的一个重要特征。最近二十多年来，我国学界出现了“谋略学”这一专门的学科，与西方的“博弈论”和“对策论”遥相呼应。这是学术多元化的好现象。鉴于本文的宗旨，笔者只做“谋略”简介，不介入关于“谋略学”的论争。

总之，企业危机管理谋略活动，主要是企业管理者张扬英雄主义的历史舞台，其悲欢离合、成王败寇的剧情，也主要取决于走上这个舞台的各路商界英雄们的谋略素质。

第一章 企业危机管理谋略理论概述

导 语

了解什么是“谋略”，是我们学习“企业危机管理谋略”这门学问的起点。虽然我们强调发展谋略智慧应以案例解析为基本功，但绝无轻视谋略理论的用意，事实上从理论分析入手了解这门学科，对提升人们的谋略智慧具有事半功倍的意义。

“谋”这个字在古汉语中的本意就是筹划、盘算或思虑。例如“虑难曰谋”（《说文》）；“聪作谋”（《书·洪范》）；“咨难为谋”（《左传·襄公四年》）；“心思为谋”（《论衡·超奇》），等等。

“略”字在古汉语中含义较杂，本意是“封疆土地”，例如《说文》一书正解：“略，经略土地也。”但“略”字也有与“攻掠”相通用的属性，例如《左传·襄公十五年》一书中，就载有“以略狄土”的说法。笔者认为，与“谋”字组词后，“略”的含义应是“攻取”或“进取”。

看似玄妙的“谋略”，简单直接地说，就是在对抗中寻求以最小的代价博取最大的利益之方式或途径的智力较量。这里所说的对抗，既可以是人与人的抗争，也可以是人与自然界的抗衡，还可以是复合型对抗。引入企业危机管理中的谋略也是如此。

与中国“谋略”相类似的是西方学问中的“博弈”和“对



《孙子兵法》作者孙武
(前 544 - 前 470 年)

策”。中外表达虽有不同，但这些概念或范畴的本质是近似的，都以强调对抗中的智慧应用为核心。区别在于，中国古代的传统“谋略”强调“诡、诈、巧”，例如《孙子兵法》名言：“兵者，诡道也。”《汉书·艺文志》中称：“权谋者，以正守国，以奇用兵，先计而后战，兼形势，包阴阳，用技巧者也。”

相比较而言，西方的“博弈”和“对策”推崇筹算，强调智力的运用应以争取获益及代价

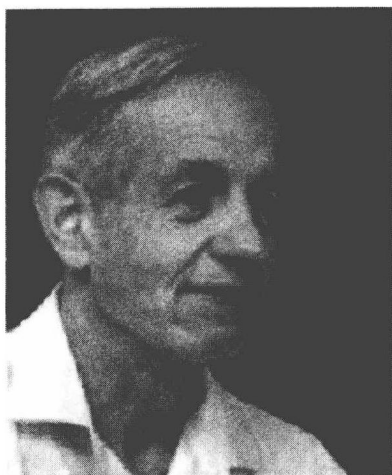
的最大正相反差为根本原则。中外谋略思想各有所长，可以相互借鉴，取长补短，不必扬此抑彼、画地为牢、自以为是。本文以此为立场。

一、企业宏观环境中的危机风险

1. 企业危机的宏观起源

企业危机就其产生的主要来源而言，可分为内源型、外源型及混合型三种，其中外源型危机产生于企业赖以生存的外部社会环境，具有迫使企业被动承受的性质。在所有的外源型危机中，负面影响最大甚至企业难以应对的，是其所在国家社会（自然）宏观环境发生并不以企业意志为转移的异常变化。这种国家社会

(自然) 宏观环境的异常变化往往具有不确定性, 可以称之为“潜在危机”或“宏观战略风险”。宏观战略风险是指, 由企业所在宏观环境酝酿并产生可能降临企业的不确定危机, 这种风险拥有损害所有相关企业或利益实体的普遍性质。从字面上讲, 这种风险具有不确定及难预测性质, 因此, 防范宏观战略风险应是企业危机管理的重要任务。



博弈论主要创立者纳什

(1994 年获得诺贝尔经济学奖)

2. 催生企业危机的六种宏观战略性风险

第一种战略性风险：宏观政治、经济环境剧变风险，导致企业面临生存危机，如国家政治变革、经济体制改革、产业政策大调整等。这种风险的降临企业无法抗拒，却可以预测并做出应对准备。例如，中国政府在经济体制改革中，推行国有资本退出一些竞争性服务行业的政策，导致这些行业内成千上万的国有企业面临改制、贱卖或破产危机，但也有少数企业（海尔集团、长虹公司）抓住机遇改制成功，发展成行业内的龙头老大。

第二种战略性风险：市场环境发生意外变化，威胁企业生存。例如，2003 年我国突发的非典疫情，造成许多餐饮企业的破产；中国城际高速轨道客运交通的发展，夺走大批公路客运客源，导致众多汽车运输企业的破产；欧盟对进口中国鞋类产品实行配额制，将中国众多制鞋企业逼入倒闭危机，等等。

第三种战略性风险：市场竞争全球化，竞争对手群体不断扩