

境内外上市公司管理 丛书

境内外企业融资上市的

必修课

上市公司 危机管理

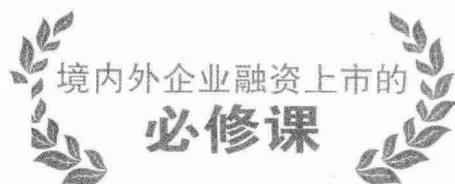
求解迫在眉睫的公司管理难题

CRISIS MANAGEMENT OF LISTED COMPANY
SOLUTION TO URGENT PROBLEM OF COMPANY MANAGEMENT

刘李胜◎主编

中国时代经济出版社

境内外上市公司管理 丛书



上市公司 危机管理

求解迫在眉睫的公司管理难题

CRISIS **藏书** MANAGEMENT OF LISTED COMPANY
SOLUTION TO URGENT PROBLEM OF COMPANY MANAGEMENT

刘李胜◎主编

 中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

上市公司危机管理/ 刘李胜主编. —北京: 中国时代经济出版社, 2009. 1.
(境内外上市公司管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 80221 - 482 - 8

I. 上… II. 刘… III. 上市公司—企业管理—研究—中国 IV. F279. 246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 189561 号

境内外上市公司管理丛书

上市公司危机管理

刘李胜
主编

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京市西城区车公庄大街 乙 5 号鸿儒大厦 B 座
邮政编码	100044
电 话	(010) 68320825 (发行部) (010) 68320498 (编辑部) (010) 88361317 (邮购)
传 真	(010) 68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷厂
开 本	787 × 1092 1/16
版 次	2009 年 1 月第 1 版
印 次	2009 年 1 月第 1 次印刷
印 张	18.75
字 数	350 千字
印 数	1 ~ 5000 册
定 价	45.00 元
书 号	ISBN 978 - 7 - 80221 - 482 - 8

版权所有 侵权必究



前 言

《上市公司危机管理》一书，吸取了国内外的最新研究成果，针对中国上市公司的实际情况，提出了比较系统的见解，有助于上市公司应对各种危机困境，全面提高上市公司的管理水平。

刘李胜教授担任该书主编，设计了本书的架构和内容，并对全书进行了系统的修改和定稿。此外，参加本书撰稿的还有：李敏（1、2章）、李志方（3章）、何浩、吴笑非（4、5章）、许立诚（6章）、张辉（7章）、向云（8、9章）、颜媛媛、龚文婷（10、11、12章）。

何浩硕士协助主编做了大量编写组织工作，并对书稿进行前期修改整合。瞿祥辉硕士参与了本书写作提纲的拟订。刘铮、李华翌两位学者参与了书稿撰写和资料分析工作。中国时代经济出版社对该书出版给予了大力支持，付出了许多辛劳。在此，一并向他们致谢！

作 者

2008年12月12日

导 言

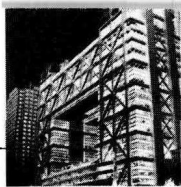
上市公司危机管理的重点与措施



20 世纪 60 年代，西方学者首次提出“危机管理”的概念。危机管理理论作为决策科学的一个重要分支，被首先运用于外交和国防等政治领域。当时美国在处理古巴导弹危机事件中，自觉地运用了这一理论。该事件处理后被作为一个成功的危机管理案例。

随着当今经济全球化发展，特别是跨国公司在全球兴起，危机管理理论正式被引入企业管理之中。就一般意义而言，企业的危机管理是指企业为预防、控制、化解各种危机而采取的一系列维护企业经营管理正常运行的措施，使企业脱离困境，避免或减少各种损失，将危机化解为转机的一种积极主动的企业行为。美国著名管理学家斯蒂文·芬克（Steven Fink）在其《危机管理》一书中说：“危机对企业、对人类就像死亡和纳税一样难以避免，……只有做好应对危机的准备和计划，才有力量与命运周旋。”既然危机难以避免，那么企业（乃至人类）就必须对之勇敢直视和理性面对，积极探索各类危机产生和演变的规律，寻找预测和管理危机的有效手段，提高预控、应对、处理以及利用危机转化为发展机遇的能力。这无疑是一个极具挑战性和极需大智慧的领域。

上市公司作为其股票公开发行的股份有限公司，是企业世界中的特殊群体，其经营管理的最终目标是实现股东财富最大化。上市公司的股东构成相当广泛，其经营活动和业绩日益受社会公众特别关注和证券监管机构严格监管。如今的上市公司正处于一个急速变化的世界环境之中，公司之间的竞争空前加剧，技术开发突飞猛进，全球经济的不确定性增加，法律变更及监管机构相关规定和政策不断调整，重大自然灾害及地区冲突频发等，都可能（或必然）对上市公司经营活动和业绩产生重大影响，从而酿成各种危机。上市公司进行



危机管理，就是要从上市公司的特殊情况出发，通过对各种危机进行监测、预控、决策、处理和总结等活动，以达到避免危机、减少危机、化解危机甚至将危机转化为新的发展机遇的目的。

全球的上市公司是股权高度流动化的公众公司，受各类风险和危机因素影响更为敏感和明显，上市公司危机管理无论在意义上还是在内容上，都要比一般非上市企业重要得多、丰富得多、复杂得多。与一般非上市企业相比，上市公司更容易陷入以下几个方面的危机。（1）信誉危机。它通常是指公司没有履行合同或违背对消费者的承诺而引发一系列纠纷，甚至给消费者和合作伙伴造成重大损失和伤害，公司的信誉急剧下降，失去公众信任和支持而陷入困境。（2）财务危机。它通常是指公司重大投资决策失误，筹集资金使用无效，过度负债或违规担保造成资金链断裂，股票市场大幅波动使公司价值严重缩水，贷款利率和汇率调整使公司财务困难，公司难以正常运转，最终造成公司瘫痪。（3）司法危机。它通常是指企业高层管理者的法律意识淡漠，在经营管理中出现严重违法违规行为，引致投资者集体诉讼或遭遇监管机构严厉处罚，公司处于逆境。（4）经营危机。它通常是指公司重大决策失误，市场营销失败、研究开发失败、污染环境严重，劳资关系恶化等，造成公司连锁负面影响，经营管理难以为继。（5）组织危机。它通常是指公司规模与管理能力不匹配、公司文化落后、管理层冲突、内部分裂和对抗、内部严重失控等，引起公司团队或整个组织失稳，产生反常行动，把公司引入混乱状态。（6）灾祸危机。它通常是指公司因遭受难以抗拒的自然灾害和人为失职造成巨大事故而使公司出现巨大损失，而且无法挽回。此外，上市公司在很大程度上具有金融公司的特性，在全球金融市场连为一体的情况下，风险传导很快，极容易受到一个国家和地区乃至全球系统性金融危机的影响。例如，20世纪90年代末的亚洲金融危机就使无数上市公司严重亏损，最后退市或倒闭。当前正在经历的由美国次贷危机引发的全球性金融危机也把许多上市公司拖入严重亏损、难以生存的边缘。它们因外部需求放缓导致订单减少，在境内外的市场份额严重萎缩；欧美国家对市场注资及减息，使人民币不断升值，原材料和劳动力价格不断上升，出口商品价格猛烈下降，对银行和其它金融机构的负债无力偿还；全球汇市动荡，涉足高风险的外汇衍生品的中资企业持有的海外资产大幅缩水，出现严重亏损。大多数上市公司都正经历着巨大的压力和考验。特别是产品出口型和涉足境外金融的上市公司遭受的冲击最大。我们此刻真正体会到，

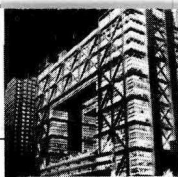


“南美的一只蝴蝶煽动一下翅膀，引起大西洋一场飓风”，的确不是耸人听闻之谈。为此，在对上市公司危机管理中，除了要对上文提及的几种危机进行有效管理外，还要特别注重对各类系统性危机进行预测和预控，为上市公司可持续增长和健康发展创造良好的环境。

需要指出的是，企业危机管理特别是上市公司危机管理至今还没有引起全球企业的应有重视，或者说还没有找到特别有效的管理方法。斯蒂文·芬克早在1985年曾向《财富》杂志排名前500强企业的董事长和CEO作过专项调查。当时大约有89%的被调整者认为危机不可避免，而只有50%的人表示他们有危机管理的计划。我们相信这一比例在今天也不会有太大的变化。在许多国家和地区，40%的新建公司不到10年便中途夭折，以至于前10年成为企业的“死亡期”。一般公司的寿命为7~8年，跨国公司的平均生命周期是40~50年。1955年是世界500强企业的创立年份，到目前85%以上的500强企业已经消失，它们或破产倒闭，或被别的企业兼并。就我国而言，尽管危机意识自古我们的祖先就有，但危机管理概念和理论只是到20世纪90年代后期才引入境内。时至今日，许多上市公司基本上没有什么防范危机的意识，更缺乏比较成熟的危机管理预案。公司管理层往往寄希望于危机发生后的应急处理，或者寄希望于危机到来后求助于政府和监管机构。这种消极被动乃至侥幸的做法在目前金融危机时期无疑非常危险。大家看看，我国改革开放30年来，有多少企业及其品牌诸如“巨人”^①、“三株”、“爱多”、“秦池”等都销声匿迹了。仅在最近的一段时间，网易财经根据上市公司第三季披露的数据，发布《中国公司金融危机受损情况报告》，其中列举的上市公司受损情况就是令人震惊的。^②它们能承受金融危机冲击的临界点究竟是多少，到底“有多少只骆驼会被最后一根稻草压死”，这取决于上市公司自身的调整应对能力和危机管理能力。因此，可以说，中国的企业特别是上市公司正面临着前所未有的生存压力和经营风险，加强危机管理，切实提高危机管理意识和能力，在这场波及全球的金融危机中立于不败之地，对我国的每一个企业来说，都是一个迫在眉睫的问题。

① 史玉柱先生领导的巨人集团由于主客观原因在1997年衰落。2007年11月1日，史玉柱领导的巨人网络集团成功在美国纽约证券交易所上市，成为在美国发行规模最大的民营企业。史玉柱获得巨大成功。

② 参见《上市公司金融危机亏损情况》(表单)，(www.cnfol.com, 2008年10月31日，中金在线/财经编辑部)



针对全球金融危机对我国上市公司的冲击，我们至少可以从以下几个方面着手，来加强危机管理。

1. 增强上市公司危机管理必胜的信心

上市公司负有对股东创造更高价值回报的经营责任和相应的社会责任。上市公司树立理性的危机意识，本身是一种宝贵的精神财富，或者说是一种无形的公司资产，然而上市公司能树立起危机管理必胜的信念，无疑更是另一笔宝贵的精神财富和无形资产。这场突如其来的金融海啸不仅对经济本身造成很大打击，更重要的是导致全球信心危机。例如，美国 7000 亿美元的“救市”方案获国会通过后，美国股市不仅没有反弹，反而连续 8 个交易日下跌。10 月 6 日和 7 日，道琼斯指数相继跌破 10000 点和 9500 点，欧洲股市也出现了 20 年来最大的跌幅。美国《华尔街时报》称这是全球市场对欧美“救市”措施投了“不信任票”，说明投资者的信心并没有以此得到恢复。金融危机对中国企业和上市公司也产生了很大的负面影响，其中很大程度是对企业家、投资者的信心造成打击。据环球金融服务集团（ING）发布的 INC 投资者情绪指数季度调查报告显示，2008 年第三季度，我国投资者情绪指数同比下跌 46%，环比下跌 25%。另据南方某城市统计表明，企业信心指数由第一季度的 142.05 降至第三季度的 104.54，创下 2002 年以来的新低。因此，中国企业和上市公司需要树立克难攻坚、决战决胜的勇气，带领企业员工渡过危机严冬，去迎接发展春天。海尔集团领导人张瑞敏经常引用“如履薄冰、如临深渊、战战兢兢”的成语，一方面告诫全体员工必须有危机意识，另一方面号召要拼命研究市场，拼命研究改革，拼命不断创新，否则“明天就是海尔走向灭亡的第一天”。实践证明，在经济困难和金融危机面前，信心比黄金和货币更为重要。上市公司树立起坚定的危机管理必胜信念，就为整个危机管理奠定了思想基础。

2. 完善上市公司危机管理的组织体制

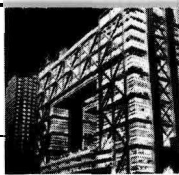
在金融危机到来前，许多上市公司忙于日常经营管理，对危机管理缺乏足够的组织体制准备，不能在危机发生后迅速有效地调动资源加以应对。上市公司在应对这种由金融海啸带来的各种危机中，应把建立危机管理的组织体制作为一项重要任务，这实际上也是“补课”。这样做才能保证上市公司对危机管理有领导、有组织、有制度、有资源，能够使危机管理具有持久性和高效性。在这方面，应聘请危机管理顾问进行组织体制的精心设计。著名的危机管理学



家罗伯特·西斯在其《危机管理》一书中曾经设计了一种危机管理的组织架构,可为上市公司提供参考。在这个组织架构内,处于最高位置的是公司首席危机管理人,这个职位可由上市公司的核心领导者亲自担任。直属他掌控的部门是危机管理部门,主要行使危机管理的决策职能。执行其决策的部门包括协调指挥部、后勤保障部和战术反应部。危机管理部门的决策支持部门包括专业顾问组、咨询形象管理部、公众媒体部、信息收集部。这种组织架构简单、直接、扁平,有助于上市公司开展灵活有效的危机管理。在危机管理中,要确保几个方面的工作落到实处:要确保危机管理组织内部信息渠道畅通无阻;有清晰确定的信息收集、传输、加工、反馈渠道;要确保组织内部各个部门及其人员的责权利清晰明确,避免出现权力和责任真空、重叠、推诿、扯皮现象;要确保组织内部有健全的、高效能的内控机制,做到权力相互衔接,对关键职能和核心资源要重点控制;要确保组织内有危机管理机构,并对其有足够的授权,使他们在平时和危机发生时有调动资源和有效管理的权力。如果上市公司能在这次危机管理中进一步建立并完善危机管理组织体制,将会对今后危机管理产生长远的积极影响。

3. 用好上市公司危机管理的各种资源

上市公司通常比同类非上市企业拥有人、财、物等方面的资源优势,但是在危机发生后,需要在短期内投入大量的资源,也会出现资源的相对匮乏性。上市公司需要集中有限的人力、财力、物力,充分发挥它们的效能,“以一当十”,最终战胜危机。首先,要用好人力资源,即训练有素的人才(预备队),包括管理、技术、法律、财务、品质、安全、营销等方面的专家,还需要借用外部专家(外脑)。其次,要用好信息资源,从多渠道、多方式、多角度收集有关全球金融危机的各种信息,特别是收集与本企业、本行业相关的信息,并对信息加以甄别和分析,防止误传、误读、误解、误导。再次,要用好物资资源,包括资金资源和实物资源两类。资本资金来源于股市和银行,是企业生存的血液,危机时期金融市场形势不好,上市公司必须控制好现金流,以防止供应链断裂。此外,还要特别用好应急专项资金和外援资金,“珍惜每一个铜板”。实物资源包括存货备件以及诸如消防器材、救生设备、医疗用品、防汛器材等救灾物资。它们是上市公司危机管理的物质保障,比平时能发挥更大的价值。最后,要用好政策资源,顺应国家为应对全球金融危机采取的积极的财政政策和适度宽松的货币政策趋势,调整公司发展的战略举措,把高度依赖出



口的利润增长点放到满足国内需求上来,关注并落实涉及民生的安居工程、医疗文教、农村基础设施建设、铁路、公路等交通工程建设、灾后重建、高新技术产业和服务业,关注并满足国内消费市场中的两大消费群体(农民和农民工群体)和八大消费领域(住房、汽车、旅游、通信、商贸、文化、健身、信息)。

4. 把握和用好上市公司危机管理中的各种机遇

上市公司在应对当前金融海啸引发的各种危机中,要切实把金融危机转化成机遇,这是上市公司危机管理的本质和真谛所在。一般来说,针对目前的情况,上市公司可以重点抓住并利用好以下几个机遇:(1)政策调整机遇。国家为应对国际金融危机和解决我国经济运行中存在的突出问题,对宏观经济政策作出重大调整,以保持国民经济平稳较快发展。这种政策决策机制的重大调整,更加灵活、务实并富有弹性,今后还将会推出一系列相配套的财政、信贷、外贸等政策,这无疑对上市公司是一个重大的战略机遇。(2)并购重组机遇。在当前金融危机影响下,全球证券市场低迷,企业价值大幅缩水,同时危机造成经济增速放缓,企业生存空间被压缩,相互竞争更加激烈,优胜劣汰更加明显。这对有实力的上市公司来说,正是通过并购重组实现低成本扩张的难得机遇。(3)转型升级机遇。许多上市公司经营传统产业,技术含量较低,资源浪费严重,迫切需要向新型产业、附加值高的产业转型。以往对这些产业欲干不能,欲罢不忍。这次金融危机将加速这些企业转型升级,迫使企业重新洗牌,借势放弃落后的不适应的行业和产品,提升上市公司的整体素质和竞争力。(4)投资合作机遇。这次全球金融危机对不同国家和地区的金融经济造成的影响是不同的,美国和一些欧洲国家损失较为惨重。一些国际金融机构、跨国公司和外资会把目光聚集于中国等新兴经济体,选择像中国这样的经济高速增长国家作为新的目标市场。这对中国的企业和上市公司来说,无疑提供了更好利用外资,参与国际经济技术合作,实施“走出去”战略,提高国际竞争力的大好机遇。

刘李胜

2008年12月12日

于北京金融街



【目录】

CONTENTS

导言	/1
----	----

第1章 上市公司的危机管理概述

第1节 上市公司危机管理概念	/2
第2节 上市公司危机管理的种类	/5
第3节 上市公司危机管理的特点与原则	/10
第4节 上市公司危机管理的程序	/13

第2章 上市公司的危机预警

第1节 危机预警的构成	/24
第2节 危机预警的类型	/32
第3节 危机程度测试	/47
第4节 上市公司的危机预警模式	/53

第3章 上市公司的危机处理

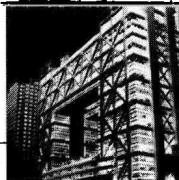
第1节 上市公司的危机处理计划	/62
第2节 上市公司危机处理的要点	/67
第3节 上市公司危机发生之后的补救与恢复	/70

第4章 上市公司的危机管理评价

第1节 危机管理评价概述	/80
第2节 上市公司危机管理评价的主体	/83
第3节 上市公司危机管理评价的原则	/85
第4节 上市公司危机管理评价的内容	/88
第5节 上市公司危机管理评价的方法	/97

第5章 上市公司的财务危机管理

第1节 财务危机管理机制的建立	/106
-----------------	------



第2节	严重债务危机管理	/111
第3节	破产清算危机管理	/122
第4节	敌意收购危机管理	/130
第5节	证券发行失败危机管理	/136

第6章 上市公司的司法危机管理

第1节	上市公司的司法危机管理概述	/146
第2节	反倾销与上市公司的法律危机管理	/150
第3节	知识产权纠纷的危机管理	/157
第4节	劳动纠纷的危机管理	/163
第5节	违法被查处与上市公司的危机管理	/167

第7章 上市公司的经营危机管理

第1节	重大决策失误的危机管理	/172
第2节	市场营销失败的危机管理	/183
第3节	科研开发失败的危机管理	/191
第4节	信用危机管理	/198
第5节	退市危机管理	/204
第6节	几种危机管理之间的关系	/210

第8章 上市公司的灾祸危机管理

第1节	上市公司重大事故的危机管理	/214
第2节	上市公司自然灾害的危机管理	/223
第3节	上市公司核心人物发生意外的危机管理	/231

第9章 上市公司的组织危机管理

第1节	上市公司的组织结构危机及其管理	/238
第2节	上市公司的内部冲突管理	/246
第3节	上市公司的治理结构危机	/253

第10章 上市公司的系统性危机管理

第1节	系统性危机概述	/262
第2节	系统性危机管理概述	/267



第3节 系统性危机管理的过程	/271
第4节 系统性危机管理的措施	/276
主要参考文献	/281
后 记	/284

第 1 章

上市公司的危机管理概述

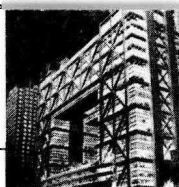


第 1 节 上市公司危机管理概念

第 2 节 上市公司危机管理的种类

第 3 节 上市公司危机管理的特点与原则

第 4 节 上市公司危机管理的程序



在当今时代,经济全球化在曲折中不可逆转地发展。随着我国加入世界贸易组织,国内企业特别是上市公司的经营环境正在发生更为深刻的变化,它们的经营和竞争更加全球化,受国际经济和金融形势的影响更大。企业家们将面临前所未有的生存压力和经营风险,因而加强企业危机管理,切实提高企业的危机管理意识和能力,对于我国每一个企业来说都是一个迫在眉睫的问题。对于中国的上市公司而言,则更需要有一套成熟的危机处理策略,以确保企业始终处于稳定发展状态,在激烈的竞争中立于不败之地。

第1节 上市公司危机管理概念

上市公司危机管理是指对上市公司经营中的非常态和非典型的情况管理,人们把它戏称为上市公司的“非典管理”(如同管理 SARS 疾病一样)和“非常管理”。

危机实质上是危险和机遇的分水岭。危险和机遇在特定的条件下可以相互转化,正如中国古代老子说的“祸兮福所倚,福兮祸所伏”。有许多危机表面上看类似于突发事件,实则存在一定的发展趋势,是经过一个量变的积累,尔后才达到质变的动态过程的。在危机苗头初现时,有经验的管理者可以采取各种具体的措施防患于未然。另外一些危机虽然没有苗头出现,但是企业可以通过研究其他企业已经发生的案例加以借鉴,正确地识别、预测可能发生的危机,并为危机解决积累宝贵的经验。因此,危机是可以管理的,而且是可以高效管理的。正如洛克希德—马丁公司前任 CEO 奥古斯丁所说,每一次危机的本身既包含着导致失败的根源,也孕育着成功的种子。发现、培养以及收获这个潜在的成功机会就是危机管理的精髓。

对企业危机管理的研究目前仍处于发展之中,国内外学者的看法也不尽相同。美国芬克(Steven Fink)在《危机管理》一书中指出:“危机管理是组织对所有危机发生因素的预测、分析、化解、防范等而采取的行动。它包括组织面临的政治的、经济的、法律的、技术的、自然的、人为的、管理的、文化的、环境的和不可确定的等所有相关的因素的管理。”芬克的危机管理观点表明,危机管理是一项全方位的、复杂的系统工程,是需要多方面的知识和技能的知识工程。

美国学者米绰夫和皮尔森(Ian I. Mitroff & Christine M. Pearson)在对1 000家以上的企业和500位经营管理者进行访问后,对“危机管理”作出了特殊



的界定：“协助企业克服难以预料事件的心理障碍，好让经营管理者在面对最坏状况时能做最好准备。”^①

日本学者龙泽正雄将危机发现与危机确认作为危机管理的出发点。他认为危机管理是发现、确认、分析、评估、处理危机，同时在这一过程中必须始终保持“如何以最少费用取得最大效果”的目标。

我国对于危机与危机管理的系统理论研究起步较晚。许多学者进行了一系列的探讨，但多数定义不同程度地存在着只注重企业受到打击后的应对策略，而忽视危机管理的双向性、两重性的特点。更有一些学者将危机管理直接等同于零缺点管理、末日管理、风险管理、问题管理。他们认为，“危机管理”是对危机进行管理，以达到防止和回避危机，使组织或个人在危机中得以生存，并将危机所造成的损害限制在最低程度的目的^②。“危机管理”是指在企业中树立危机意识，时时注意与各方面进行有效的沟通交流，努力消除自身缺点和对企业不利的各种影响，以防患于未然。有些小事件、小缺点、小灾害有时足以毁掉一个组织，所以“危机管理”又叫“零缺点管理”，有的干脆称之为“末日管理”^③。这些定义都从不同方面说明了危机管理的概念。从广泛的意义上说，危机管理包含对危机事前、事中、事后所有方面的管理。只注重企业受到打击后所采取的管理只能被称为危机反应管理。何苏湘提出了更为全面的观点，认为“危机管理是企业为了预防、控制、化解危机而采取的一系列维护企业生产经营的正常运行、使企业脱离逆境、避免或减少企业财产损失、将危机化解为转机的一种企业管理的积极主动行为。”^④

总之，危机管理的目的并不是去百分之百地避免危机，而是去了解究竟会面临哪些危机，有哪些危机是可以预防的，出现危机时应采取何种手段去降低或转移危机，并把危机可能造成的危害降到最小。

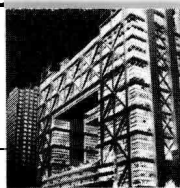
考察西方跨国公司危机管理过程，基本上可以将其划分为两个重要阶段。第一个阶段是从20世纪70年代末期到80年代初期，这一时期许多企业家开始意识到危机事件的危害性。在此期间，虽然没有明确提出“危机管理”的概念，也没有形成一套应对危机事件的有效办法，但是跨国公司内部开始加强了安全措施。这一时期企业家的经营理念开始向安全经营方面转变。第二个阶

① Steven Fink, *Crisis Management: Planning for the Invisible*. New York, American Management Association, 1986, p15.

② 魏加宁：《危机与危机管理》，载《管理世界》，1994（6）。

③ 蒋永祥、罗殿军：《管理现代企业的九个方向》，载《工业企业管理》，1996（5）。

④ 何苏湘：《对企业危机管理的理论界定》，载《商业经济研究》，1998（5）。



段是20世纪80年代中期以后，这一时期以美国跨国公司建立企业危机管理体制为标志，危机管理开始走向成熟，并在企业管理体系中占有重要地位。这一时期中，许多企业已经探索出一套应对危机事件的有效控制制度和办法，已经由被动的事后应对转变为积极的事前防范。比如，美国克莱斯勒汽车公司是美国第三大汽车工业公司，1978年亏损2亿美元，1979年亏损9亿美元，面临破产的危险。该公司陷入困境的原因是：在20世纪70年代世界石油危机的冲击下，公司的经营管理思想保守，在激烈动荡的环境中适应力差，逐渐出现了危机。李·艾科卡出任董事长后，为挽救奄奄一息的克莱斯勒，大刀阔斧地调整领导队伍，起用有创新精神的年轻人，求救于联邦政府，制订了成本削减计划，仅1981年就节约资金10亿美元。伴随着现代市场经济发展和经营环境变化，已有更多的公司把目光投向了危机管理。著名的微软公司创始人比尔·盖茨的口头禅是“微软离破产只有18个月”。当SUN公司来势汹汹，克鲁索芯片更是潜力无穷，使微软和英特尔的行业地位面临着前所未有的挑战时，比尔·盖茨审时度势，退居二线，潜心研究和实施微软未来的开发战略。国际上的许多组织和监管机构也要求上市公司加强危机管理，例如伦敦证券交易所作出新规定，要求上市公司必须建立危机管理体制，并定期提交有关的报告。

企业危机管理在20世纪90年代初期才传入我国境内，我国对于危机与危机管理的系统理论研究起步较晚，特别是对其作为决策科学的一个重要分支科学进行实证性研究尚属空白。不过，一些有识之士已经开始带头在企业实行“危机管理”，并取得了一些成效。例如，海尔集团的生存理论是“永远战战兢兢，永远如履薄冰”。在与国外品牌的激烈竞争中，张瑞敏具有“居安思危、未雨绸缪”的忧患意识。他一直不赞成“以市场换技术”的做法，认为国外企业进军中国的最终目的是要占领中国市场，中国企业虽然拿到了一些先进技术，但并不是真正的一流技术和核心技术，而中国企业失去的却是许多不该失去的市场。正是在这种危机意识的指导下，海尔集团按照自己的轨迹不断从事开发与创新。小天鹅集团在增强危机意识方面也做得比较成功。他们将自己的管理方式定义为“末日管理”，即企业经营者和所有员工都要正确认识市场和竞争，要充分意识到企业有末日、产品有末日；昨天的成功不能成为今天的骄傲，企业最好的时候往往是最不好的开始。他们用这种忧患意识激励全体员工始终进行深层次的质量攻关和产品开发，不断在用户服务方面下工夫，使产品在激烈的市场竞争中立于不败之地。华为公司原总裁任正非写的《华为的冬天》和《北国之春》，也是强调危机意识、居安思危的生动例子。任正非在文中提到：“华为的危机以及萎缩、破产是一定会到来的”，“危机并不遥