

SOHO中国有限公司董事长兼联席总裁
中国国际公共关系协会秘书长
小天鹅集团有限公司副总裁
原《焦点访谈》总主持、东方卫视总策划

潘石屹
郑砚农
徐源
方宏进

专
文
作
序

考验

危机管理定乾坤

CRISES

叶秉喜 庞亚辉 著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>





——危机管理定乾坤

叶秉喜 庞亚辉 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

图书在版编目 (CIP) 数据

考验: 危机管理定乾坤/叶秉喜, 庞亚辉著. —北京: 电子工业出版社, 2005. 7
ISBN 7-121-01446-7

I. 考… II. ①叶… ②庞… III. 企业管理: 风险管理—教材 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 065721 号

责任编辑: 杨洪军

印 刷: 北京市天竺颖华印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 21 字数: 249 千字

印 次: 2005 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 32.80 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

序 一

把维护品牌贯穿到整个危机管理的全过程

中国国际公共关系协会秘书长 郑砚农

在本人受作者之邀为其新著《考验》作序的时候，河北矿难拯救工作还在进行着，辉瑞公司为其副董事长在北京“财富论坛”上的发言“全球三分之二的假药来自中国”而公开致歉，奥克斯因为退出汽车产业处理不当正遭受经销商的集体诉讼，雀巢奶粉因“碘超标且恶意隐瞒”事件登上了各种媒体的头条，强生公司宣布在中国召回两款可能导致消费者误读血糖监测结果的血糖仪……

危机就是这么近距离地在我们身边接二连三地发生着！不但内资企业在经受着危机，那些发展数十年甚至上百年的跨国公司也一样面临着危机。可以说，我们已经处在了一个危机四伏的年代，一个危机如影随形的年代，一个与危机较量的年代。

从宏观角度看，中国的经济仍处在从计划经济向市场经济转型的阶段，政治体制和经济体制都处在不断改革和完善的过程中，进入市场机制的中国企业，在发展中不仅要面对实施宏观管理的政府，更多的是要面对消费者、媒体和竞争对手；从微观角度看，随着经济社会的发展，广大消费者



生活水平与维权意识不断提高，对企业的产品、服务、社会责任以及文化等相关标准也越来越关注，这些因素都增大了危机发生的可能。

另外，经济全球化以及中国加入 WTO，在给广大中国企业带来巨大国际市场的同时，也带来了更多强有力的对手和过去不曾有过的贸易纷争。当我们的企业在思考外部应对策略的时候，内部“高管”问题和劳资纠纷又发生了，这一切的新情况、新问题，都可能是中国企业前所未有的，甚至是不曾想到过的危机。

在中国改革开放以来的短短 20 多年中，已经有很多我们熟悉的民族品牌在危机面前倒下了，巨人集团、爱多 VCD、三株口服液、秦池酒、德隆、健力宝……中国经济的强大，就是中国民族品牌的强大，对于这些苦心经营多年的民族品牌的消失，我们深感惋惜，但同时这一切也为我们敲响了警钟：中国的品牌在成长的过程中，一定要重视危机、正视危机，要把品牌危机作为危机管理的核心，把维护品牌贯穿到整个危机管理的全过程。

令人欣喜的是，现在已经涌现出一大批专家学者和有志之士投身到危机管理、危机公关的研究和实践当中，为普及危机管理的理念和提升企业危机管理能力做了大量卓有成效的工作，本书的作者就是其中之一。这本书我没有全文仔细读，但是推崇这种精神，不管你的公共关系专业的水平有多高，你对危机管理的研究有多深，只要有这种以化解企业危机、树立企业品牌为己任的精神，就是难能可贵的。

最后，希望本书的出版，能给中国企业和公关从业人员有所帮助和启迪。

序 二

保持坦诚的态度，危机管理并不复杂

SOHO 中国有限公司董事长兼联席总裁 潘石屹

读书容易写书难，评论容易做序难。

我们每个人都看书，但写书的人就比看书的人要少得多。为什么写书难？难在缺乏勇气，难在进一步的总结和归纳，甚至演绎。评论一本书也一样，对一本书的缺点挑剔几句很简单，毕竟每本书都有自身的缺憾；难在作序必须有感而发，而且对书的内容有时必须做到“知行合一”，否则就会被读者和业内贻笑大方。

谈起危机管理，大家并不陌生。很多企业都经历过或者正在经历着危机（比如说时的光明牛奶），现代城也不例外。在此，结合自己经历过的危机，谈一点看法。“挖人事件”、“氨气事件”等都是现代城曾经经历过的危机，每次现代城都能化险为夷，变被动为主动，变危险为机会。周围很多朋友多次问我是如何应对危机的，我总结了一条最根本的经验，就是要坦诚。如今是一个传媒发达的时代，无论什么事情发生，不可能遮掩过去，最终都会暴露在阳光下，所以对公众坦诚是第一位的，如果



是对手恶意破坏，我要把真相揭露出来；如果是我错了，我同样要向受到侵害的一方真诚道歉，以取得谅解，我相信公众的判断力。所以说，只要保持一种坦诚的态度，危机管理也许并不复杂。

《考验》一书的推出，无疑给我们提供了一本系统学习危机管理知识、提高危机处理技能的参考资料。作者通过大量的理论、案例和实践分析给我们指出了面临各种危机，企业应该如何处理的方法。从这个意义上来说，这是一本方法论的好书。

从失败者中总结教训，从成功者身上学习经验，那么无疑能指导我们应对各式危机，进而对我们探讨危机处理的技术与艺术更是大有裨益。

这或许是本书的价值和意义之所在。是以为序。

序 三

深刻领悟“危”与“机”的辨证关系

小天鹅集团副总裁 徐源

法国著名作家巴尔扎克说过“危机和不幸，你们到底是什么？不幸，是天才的进身之阶，信徒的洗礼之水，能人的无价之宝，弱者的无底深渊。”

危机就是使一个组织的运营、生存、发展、生计受到不良影响和严重影响的非常状态。无论是一个组织、一个企业还是一个人都要经历很多危机，几乎所有人都对危机有切身体会。一个企业有没有生命力，有没有竞争力，是不是可持续地发展，关键问题是这个企业能否应对危机。可以说，应对危机的能力是企业非常重要的也是最根本的能力。

危机暴露了很多企业的薄弱环节，那些理念差、产品质量和服务不好的企业受的打击最大，甚至可能被淘汰出局。而那些声誉卓著的企业则擅长利用危机发动攻势，争取新客户、扩大市场份额。危机是真理的第一程。并不是每一种危机都是祸，早临的逆境往往是福。

目前中国企业或人们的危机管理意识正如 20 年前人们的保险意识，



很少预先防范，这导致危机爆发后破坏巨大，往往使整个企业命悬一线。而预先制定的预防计划，可以使危机的破坏降到最小。不过，主动的危机管理还不仅是危机公关，还包括企业哲学等根本性问题。

建立企业的危机管理体系，一是要制定危机管理体系的目标和原则，成立危机管理小组。二是要开展企业危机的自测和预防，开展培训和演练，制定危机中的应对和改革措施等。

危机管理是一个相对新兴的管理领域。主动的危机管理活动包括：预测潜在危机，计划如何应付。著者秉喜、亚辉是有心人，是运用辩证法研究、预防、回避及处理危机的热心人。他们用心血写了这本《考验》，对于我们规避、战胜危机，很有借鉴意义，值得管理者一读。

序 四

企业公关高手存在三个量级

原《焦点访谈》总主持、东方卫视总策划 方宏进

由于种种原因，公共关系在中国被长期曲解和滥用已是人所共知的事实。基于相近的理由，其实公共关系在中国的企业和政府机构中所受到的重视程度也是远远不够的。企业中的公共关系人员，要么扮演花瓶角色取悦于人，要么实施台下交易成为见不得光的手段。总之，在这样的企业领导认知框架下，公共关系人员或许会临时性地肩负重任，但是绝对成不了决策参与者，与企业高层运作无缘。

幸亏有了危机管理、危机公关概念的引入，公共关系专业人士的重要性才得以凸显，当企业因突发事件或丑闻曝光而命悬一线的时候，公关手段能出奇制胜、力挽狂澜，自然受到一筹莫展的企业最高层领导的重视和依赖。于是乎，凭借危机公关的效应预期，不但公共关系人员终于可以在企业最关键的时刻和企业最核心的人物平起平坐了，而且危机管理的运作也迅速被人们神奇化和神秘化，走向了极端。

依照《孙子兵法》的原理，我窃以为，真正的企业公关高手应当分



为三个量级，其间能力和水平的差异不可同日而语：

最高段位的公共关系高手是企业内部和外部都察觉不到的，他们通过直接或间接左右企业的规划和策略，预先规避了企业可能发生危机的风险。也许当人们不断议论某某企业一帆风顺是因为运气奇佳的时候，那些化风险于无形的人或策略反倒被忽视了。

次一等的公共关系高手是在企业危机出现时临危授命的。这些授命的公关从业人员通过各种公开或不公开的手段化解了企业的危机，但是他们的谋略或者手段是难以于事后被曝光的，或者是因为这样的方法事后曝光将永远失灵，或者是因为这样的方法事后曝光将马上牵扯出新的麻烦，所以这类公共关系高手在大众视野里是不存在的，只能在企业老总的“密室”里被奉为座上嘉宾。

再次一等的公共关系高手则是最光辉的，他们可以公开出面应对危机，直接周旋于各当事方和媒体之间，特别是当企业的危机事过境迁后，他们还能够再把危机处理的一系列细节和方法公之于众，从而进一步得到其他企业的追捧和邀请。

以此而下的公共关系人员应该都属于事务性的从业者，与业界高手已经无缘。

在《考验》中，无论从理论，还是从案例中，我们似乎都能够隐约看出他们的身影。

方宏进：1986年在深圳大学开授公共关系课程；1987年参与编写并出版中国第一套公共关系系列丛书；1988年作为中国第一次派出的代表出席墨尔本国际公共关系大会并在会上做主题发言。

序 言

——危机管理，在修炼中成长

企业有四种发展模式：一是缓慢蠕动式成长，二是稳健式增长，三是跳跃式快速发展，四是跌宕起伏变幻莫测式推进。无论哪种发展模式，企业都盼望着能够在安全的环境下得以运营，谁都不希望自己千辛万苦发展起来的企业有什么坏消息发生。

然而，良好的愿望并不能代表现实。在现实中，我们看到的则是另外一种境况，即危机无处不在：

- 企业在飞速发展的过程中由于资金链的断裂而使企业运转戛然而止，甚至轰然倒塌，如安然公司、德隆集团；
- 企业内部管理和沟通不善而导致混乱或纷争事件，如家乐福“进场费”风波、格力“父子之争”、联想“裁员风波”、普华永道“员工怠工”事件、沃尔玛“拒建工会”事件、2005年6月“光明牛奶”事件；
- 企业产品缺陷而引发的召回事件，如索尼“彩电召回”事件、宜家“家具召回”事件、默克“万络召回”事件；
- 强势领导人生命的意外终结而导致企业群龙无首致使企业未来前



景不明的，如均瑶集团王均瑶、钢铁集团李沧海；

- 企业核心经理人团队的集体出走而导致企业伤筋动骨、大伤元气的，如创维原陆强华团队的集体出走、上海太平洋百货董事总经理率队集体离职；
- 企业广告宣传不当而引发危机事件，像北京新兴医院“虚假广告”事件、金龙鱼“虚假广告”事件、腾讯QQ“保钓事件”；
- 企业违法操作触犯法律事件，如朗讯“行贿丑闻”、创维“黄宏生被拘”事件、健力宝老板“张海被拘事件”、谢瑞麟珠宝行“谢氏父子被拘”事件；
- 文化冲突引发的危机事件，如耐克“恐惧斗室广告”风波、丰田“霸道广告”事件、CECT手机“中国种的狗”事件；
- 外部环境变化引发的危机事件，如肯德基“苏丹红”事件、三鹿“毒奶粉”事件、红牛“进口假红牛”风波；
- 科技进步提升检测手段并提高对致病因素认识而导致的危机事件，如强生“婴儿油有害”事件、联合利华“立顿红茶氟超标”事件、高露洁“牙膏致癌”危机；等等。

推而广之，大到一个国家，更有自然灾害性的危机，如东南亚诸国的“海啸”事件、吉尔吉斯斯坦政治动乱事件；政治分歧而引发的危机，如日本小泉坚持参拜靖国神社而引发的与中国、韩国等周边国家关系的危机，中国与欧盟之间的反倾销危机；等等。我们生存在一个危机如影随形的时代！

以因特网为代表的新经济的兴起，使我们每一个人都处于信息极度畅通和爆炸的年代，“蝴蝶效应”越发明显，任何一个地区发生的任何一个事件，都存在以即时性的速度被别的地区所知晓和掌握的可能性。对

一个企业而言，哪怕一个很小的事件，如果处理不当都存在着引起轩然大波的可能，而其持续性、爆发性、危害性更越发严重。尤其身处中国这样一个经济飞速发展、与世界经济关联越发紧密、市场经济日臻完善的世界最大的新兴市场，我们在持续性地触摸着时代脉搏律动的同时，更真切地感受着越来越多的企业危机在一个个扑面而来。

其实，公关危机不仅缠绕着中国企业，跨国公司也同样面临着各种各样的窘境。当危机来临的时候，有的企业能够从容应对，而有的企业则显得无所适从，仓促应对。甚至一些企业选择掖着藏着的心态，试图侥幸过关，体现出危机管理意识的淡薄和对危机后果估计的严重不足，甚至对法律的漠视。作为跨国公司的代表，想必杜邦公司因“特富龙”事件以及宝洁公司的“SK-II”事件而对危机的感触最有发言权。

作为主导业务板块之一，对危机管理的跟踪、研究一直是上海卓跃管理咨询公司的工作重心。从近两年来卓跃咨询所服务的企业情况来看，在应对危机方面，跨国公司整体要优于国内的企业。国内企业在危机管理应对的及时性、应对方法的合适性、估计后果的严重性方面都还存在着很大的不足。上海卓跃咨询认为，中国国内企业在危机管理上依然处于复苏阶段，只是在近两年方才在危机意识方面呈迅速提升态势，同时个别优秀的企业已经从危机管理中品尝到了甜头。跨国公司在危机来临的时候，整体则体现出成熟、沉稳而应对周全的特色，也对公关危机事件比较重视，处理得恰到好处。像红牛、宜家、肯德基、丰田、默克、索尼等国际公司，它们已经形成了一套良好的应对公关危机的运营体系，何时该做什么事情，由什么层面的人去做，该掌握怎样的分寸，都有较好的拿捏，故而能够顺利度过危机，甚至把危机直接消灭在萌芽状态。个别企业更是可以借助危机进一步传播和提升企业和品牌的形象，由此

获得人们的尊重。

但与此同时，卓跃咨询在研究中也发现，部分跨国公司在危机管理方面还存在着一些问题和不足，比如有的是对所进入国文化不了解或者不尊重引发的危机，有的就是自身机构的庞大和自身决策的迟缓引发的危机，更有甚者则是因为根本对危机熟视无睹而致事态扩大。其实，危机管理，说开了去，即是“谁栽树谁乘凉，谁种苦果谁品尝”的问题。

本书的最大特色就是以案例为主，而且绝大部分案例是由上海卓跃咨询跟踪、整理所服务企业的实际情况经采集提炼而成的，不少还是服务企业资料的第一次披露，而且多数为近一两年内发生的企业公关危机案例，较为鲜活。尤其是卓跃咨询公司连续两年推出的“2003 年度十大企业公关危机案例”、“2004 年度企业十大公关危机案例”、“2004 年度在华跨国公司十大公关危机案例”，被多家著名财经和管理类媒体转载和推介，并被不少国际公司、咨询和公关公司的内刊和各大网站转载，引起较大反响。

虽然上海卓跃咨询在危机管理领域的探索和研究方面已经有一些年头并小有心得，但其依然保持谨小慎微的心态，向国内外危机管理领域的泰斗和专家学习，向企业界专业的公关危机管理人才学习。卓跃团队的理想是，通过自身的绵薄之力推进中国的公共关系事业的发展，以促成企业危机管理的渐趋成熟。

目 录

上篇 认知篇

第一章 总论 2

危机管理起源 5

内外部危机划分 7

第二章 主要危机处理技巧 13

第三章 危机识别与预防 22

危机的识别 24

危机的预防 30

第四章 危机沟通 35

沟通策略 36

内部沟通 42

政府沟通 44

媒体沟通 45

消费者沟通 54

其他公众沟通 56



第五章 危机管理

58

危机管理计划 64

危机管理小组 69

形象管理 73

反应管理 75

恢复管理 77

情境管理 79

管理评价 80

第六章 危机管理四力

82

缩减力 84

预备力 85

第七章 危机评估

88

下篇 案例篇

第八章 中外十大经典危机管理案例

94

危机制胜 95

经典案例一 百事可乐“针头事件”

经典案例二 中美史克“PPA事件”

经典案例三 比利时和法国“可口可乐中毒事件”

经典案例四 泰诺“产品投毒”

危机致败 124

经典案例五 埃克森“原油泄漏事件”

经典案例六 央视前标王秦池公关危机案例

问题危机管理案例 134

经典案例七 芯片危机，诺基亚与爱立信的胜败抉择