

1. 对力求规避的危机的管理^①

诺曼·R·奥古斯丁

作者简介

诺曼·R·奥古斯丁 (Norman R. Augustine)
1997 年退休之前，先后在马丁－玛丽埃塔
(Martin Marietta) 和洛克希德－马丁公司
(Lockheed Martin Corporation) 担任主席和首
席执行官长达 10 年之久。退休之后，他执教
于普林斯顿大学的工程与应用科学学院。在他
职业生涯的早期，他曾在五角大楼担任过多项
职务，官至陆军副参谋长。他还担任过美国童
子军的主席，作为红十字会的主席已达 8 年。
他曾被洛克希德－马丁公司、菲利浦斯石油公
司 (Philips Petroleum)、宝洁公司 (Procter &
Gamble) 和布莱克－德克尔公司 (Black &

原文发表于《哈佛商业评论》1995 年 11/12 月号。重印号 95602。

Decker) 聘为董事。他的有关管理的最新著作是与肯尼思·阿德尔曼合著的《由莎士比亚主管》(*Shakespeare in Charge*) 一书。

内容提要

新闻报道宣布了一家又一家企业陷入危机，这些危机的发生像潮水的涨落一样有规律，而且往往没有任何征兆，也不是由于企业的直接管理失误造成的。企业危机覆盖的范围极广，我们根本不可能将所有危机的种类都列举出来。在 1995 年的某一天，《华盛顿邮报》(*the Washington Post*) 就报道了美洲雄鹰航空公司(*American Eagle Airlines*) 的系列空难、奥兰治县的破产以及英特尔公司(*Intel*) 奔腾处理器的瑕疵等危机事件。其他值得一提的危机还包括挑战者号航天飞机的爆炸、三里岛核反应堆的事故，以及由于泰诺胶囊遭氰化物污染导致的系列死亡案件。

万幸的是，诺曼·奥古斯丁认为，每一次危机本身既包含导致失败的根源，也孕育着成功的种子。发现、培育，以便收获这个潜在的成功机会，就是危机管理的精髓；而习惯于错误地估计形势，并令事态进一步恶化，则是不良的危机管理的典型特征。奥古斯丁进而将危机管理划分为六个不同的阶段，并相应地提出了具体的管理建议。这六个阶段分别是危机的避免、危机管理的准备、危机的确认、危机的控制、危机的解决和从危机中获利。

奥古斯丁承认，只有真正大胆或真正愚蠢的人才会认为，企业最高管理者仅凭一人之力就能成功地指导成千雇员的日常工作。但是他也认为，在商业活动中，危机管理是衡量一位首席执行官的影响力的一个重要方面。确实，企业的未来往往取决于作为管理者的他或她应付挑战的专业程度。

世事的起伏本来是波浪式的，人们要是能够乘着高潮勇往直前，一定可以功成名就；要是不能把握时机，就要终生蹭蹬，一事无成。我们现在正在涨潮的海上飘浮，倘不能顺水行舟，我们的事业就会一败涂地。

——威廉·莎士比亚

莎士比亚剧中的人物朱利叶（Julius）这段深具洞察力的话证明，莎士比亚不仅是一位天才的诗人和戏剧家，而且是一位优秀的商业家。一家又一家的企业陷入了危机，并成为报纸的头条新闻，像潮水的涨落一样规律地发生着，而且危机的发生往往没有任何征兆，有时也不是企业管理的直接失误造成的。1995年早些时候某天的《华盛顿邮报》就同时报道了美洲雄鹰航空公司遭遇的史无前例的系列空难、法国的地区交通航空公司制造的飞机与其中部分空难的可能联系、加利福尼亚州奥兰治县由于投机于金融杠杆类衍生工具招致的破产，以及英特尔公司奔腾处理器的瑕疵等危机事件。总的来看，坏消息集中到了一天，也许有人认为，这一切都是正常的。

当然，航空、金融证券和电脑行业并不是惟一需要面对危机的行业，1995年的动荡也不是绝无仅有的。历史上的商业危机非常多。1637年，对荷兰郁金香球茎的投机达到了顶峰，每个球茎的价格一度相当于今天的1 000美元，市场因无法维持下去而迅速崩溃，给那些投机者以及他们的支持者造成了巨大的金融危机。

1861 年，由于西部联盟首次开启了跨州电报业务，导致了年轻的小马快递公司（Pony Express）的突然关门。1906 年的旧金山大地震，同时摧毁了城市和城市的整个银行业，但 A.P. 詹尼尼公司（A.P. Giannini）下属的规模并不大的美洲银行却是个例外，它在灾难期间继续放贷，并最终成了世界最大的银行之一。1959 年，食品与药品管理局查获了一小批含有少量残余除草剂的酸果蔓，这一事件导致了酸果市场在感恩节旺季时的完全崩溃。70 年代，一些保险公司发现自己一直在向不存在的保单持有人付款，这场“资本融资”（equity funding）丑闻差点使这些保险公司倒闭。前几年，一家值得信赖的儿童食品生产商承认，其制造的苹果汁实际上是由糖水加上调味料做成的；在一个很受欢迎的品牌的可乐罐中，莫名其妙地发现了注射器；一家主要石油公司的废弃钻塔成了一个激进的环保团体的聚集地点。

每一次危机本身既包含导致失败的根源，又孕育着成功的种子。发现、培育，以便收获这个潜在的成功机会，就是危机管理的精髓；而习惯于错误地估计形势，并令事态进一步恶化，则是不良危机管理的典型特征。例如，很多人都认为，理查德·尼克松总统对“水门事件”的极力掩盖引发的危机，要大于其一开始的违法行为所造成的危机。

到这里，你理所当然地会问：诺曼·奥古斯丁有什

么资格谈危机管理？他学过这门学科吗？他在危机管理方面获得过高等学位吗？他发表过能成功地扼制危机的学术著作吗？

遗憾的是，对这些问题的回答都是否定的。没有任何证书挂在我的办公室里，用拉丁语热情洋溢地介绍我在“危机学”上的精深造诣。说到危机管理，我完全是从一系列沉重的打击中学会的。但经过这些年的磨砺，我确实有了一些可贵的经验，我总是能使自己准时出现在灾难现场。请看我的简历：

- 我的工程师生涯开始时就有些不顺利，在一次我负责的火箭发射升空后，火箭只飞行了 250 毫秒，就在我眼皮底下不光彩地爆炸了，此时它离月球还有 24 万英里！
- 当越南战争困扰着全国时，我进入了五角大楼，成为国防部长下属中的一员。
- 恰好在我加盟庞大的 LTV 公司的那个星期，该公司的创办人和首席执行官詹姆斯·林(James Ling)被解职了，破产的阴影突然间笼罩着公司。
- 我作为被总统任命的工作人员再次进入政府，却正好目睹美国总统的辞职。
- 在我被任命为陆军参谋长助理后，我遇到了南越政府垮台的事件，一个月后中东战争爆发了。
- 我在一系列的危机期间担任陆军副参谋长一职，例如发生在朝鲜非军事区的由“砍树”引起的流血冲突。一些人认为，美国在危机中的反应可能引发第三次世界大战。

- 在马丁－玛丽埃塔公司遭到恶意收购时，我开始负责公司最大的运营部门。
- 我在进入一家主要银行的董事会后不久，全国的银行业内部开始崩溃。
- 我在进入一家主要石化公司的董事会后不久，该公司的一个处理设施发生了爆炸。
- 我在成为全国最大的国防研究和发展承包公司的首席执行官后，立即面临柏林墙倒塌以及随之而来的国防预算大幅削减的窘境。
- 在一系列百年不遇的自然灾害（地震、洪水、火灾、飓风）袭击全国时，我担起了美国红十字会主席的重任；与此同时，军事冲突在世界各地爆发，一些人开始毫无根据地担心国家的血液制品可能遭到艾滋病病毒的污染。

正是由于这些机缘巧合，使我认识到，没有神奇的
911 求助电话可以拨打，以便将你从困境中解救出来；你必须找到解困的办法，自己解救自己。这就像只能把猪肉制成香肠，但绝不可能把香肠还原成猪一样。实际上，如果解决起来非常容易，危机也就不成其为危机了。

商业活动与生活有些相似：危机就像普通的感冒病毒一样，种类繁多，无法一一列举。仅是与产品相关的危机，就包括突然完全的失败（如 1981 年密苏里州堪萨斯市海厄特宾馆步道的突然坍塌）、预料不及的副作用（如石棉引起的肺病）以及产品的逐渐被淘汰（如煤油灯、计算尺、民用波段无线电、蜡纸油印机和车用无线电天线等）。某些产品危机的发生完全不在管理者的

控制之中。比如一家酿酒企业曾经历过这样的事件，其生产的优质啤酒在佛罗里达州销售时，在一瓶啤酒中发现了一只死老鼠。这只啮齿动物变得甚至比米老鼠还出名。直到最后，它被发现是地道的本地物种，而啤酒却是在科罗拉多州封装的时，这一事件才平息下来。

另一类商业危机则起源于意外事故，比如飞机和火车的失事，它们往往造成人员的伤亡以及对公众信心的破坏。对这些事故的负面报道与事故引起的悲剧后果相比是不相称的。例如，每周死于美国高速公路上的人数与坠毁二架 747 飞机死亡的人数相当，但车祸很少像空难事故一样上头条新闻。有一类事故与科技有关，它发生在人们认为万无一失的尖端科技出现偏差时。这类事故包括 1967 年导致三名宇航员死亡的阿波罗号飞船的火灾，1979 年三里岛市核反应堆事故，以及 1986 年挑战者号航天飞机的爆炸悲剧。

在科技日新月异的年代，工程技术失败导致的危机将继续发生。我清晰地记得挑战者号爆炸后那痛苦的几个小时。马丁-玛丽埃塔公司制造的部件看来是灾难的起因，于是，我们仔细地审视初步的飞行数据。最后证明，我们提供的外挂燃料箱并非事故的罪魁祸首，但这段自我反省的经历却是我们中的任何一个人不能很快忘却的。

有的危机是由劳工纠纷引起的，比如科勒公司 (Kohler)、国际收割机制造公司 (International Harvester)、卡特彼勒公司 (Caterpillar)、棒球大联盟和美国空中交通控制系统遇到的危机。还有一些是由于财务

困难引起的危机，比如克莱斯勒公司（Chrysler）在 70 年代、储蓄与贷款协会在 80 年代、一些连锁百货店在 90 年代所遭遇的现金短缺。最后一类，也是所有商业危机中最严重的一类，就是马丁 - 玛丽埃塔公司所经历的恶意收购。

在分析了商业危机的大致范围之后，我们就可以将危机管理划分成六个不同的阶段了。

第一阶段：危机的避免

下周不会再有危机了，因为我的日程已经排满了。

——美国前国务卿亨利·基辛格

第一个阶段是危机的预防。这一点也不奇怪，但令人惊奇的是，作为控制潜在危机花费最少、最简便的方法，它却经常被完全忽略，这也许是因为许多管理者将危机看做是日常工作中不可避免的缘故。

这种长期的疏忽，是商业管理者特别是首席执行官常有的一种认识盲区的结果，他们实际上认为企业的财富是由他们主宰的。如果说这种认识盲区还有好处的话，那就是它最终会在促使管理者们更加谦逊方面起一点积极的作用。还记得纽约的联合爱迪生公司（Consolidated Edison）吗？它的主席查尔斯·卢斯（Charles Luce）在 1977 年 7 月的一次电视采访中，曾信誓旦旦

地宣称：“联合爱迪生公司的系统处于其 15 年中的最佳状态，这个夏天完全没问题。”3 天之后，整个纽约城区陷入了 24 小时的黑暗之中，这就是轰动一时的“1977 年大停电”事件。

也许我的一条新法则非常好地道出了如何去寻找预防措施，这个法则是在我的管理法则著作出版后被我发现的，这就是：飓风是由拖车式房屋停车场引起的。这个看法乍听起来也许有些含糊，但实际上却是有实验证据支持的。

在地面上不间断地去寻找那些“拖车式房屋停车场”，就相当于把所有可能会对商业活动造成麻烦的事件都列举出来，考虑可能的后果，并且估计预防所需的花费。这项工作当然不会很有趣，这也许就是为什么相对来说很少有人去做它的缘故。显然，列出来的事件中有一些可能超出了首席执行官的控制范围，但对这些事件所作出的反应却在首席执行官的当然职责范围之内。即使无法对问题的起源加以控制，你也必须去面对它造成的后果。

为什么大公司会遇到那么多危机呢？它们的规模能说明一些问题。通用汽车公司（General Motors）的雇员与旧金山的市民一样多；美国电话电报公司（AT&T）的规模则与纽约州的水牛城相当；还有洛克希德－马丁公司的人员，可与华盛顿的斯伯凯恩城相比。管理者必须牢记，这数以千计的雇员中的任何一个人，都可能因为失误或疏忽而将整个公司拖入危机。不久前的老牌巴林银行（Barings Bank）的倒闭案便充分

说明了这一点。我的“斗鸡眼铁饼投掷者法则”是这样谈论这类人的：他们很少会获胜，但他们却能使观众都站起来。

谨慎和保密对于防范一些种类的危机是非常关键的，比如由于在敏感的谈判中泄密而引起的危机。洛克希德－马丁公司以及它的前身在保密方面享有盛誉，但即使是这类公司，也无法做到十全十美。在 1993 年马丁－玛丽埃塔公司对通用电气宇航公司（General Electric Aerospace）的 30 亿美元的收购案中，这一秘密消息在高度紧张的日子中被保持了 27 天，直到预定宣布前的两小时才泄露给了媒体。至于马丁－玛丽埃塔与洛克希德的合并案，两家公司成功地远离媒体达五个半月之久，但在预定的某天早上 8 点宣布前的那个午夜，消息被媒体得知了。即使是相对成功的案例，也有令人揪心的时刻。

比如，在马丁－玛丽埃塔与通用公司商谈的时候，官员们大多只在位于洛克菲勒中心一座写字楼 53 层的特别工作区会见。有将近 100 人就收购协议涉及的法律、财务、经营以及人事等方面的问题进行商谈，他们隐身在曼哈顿的日常活动中，不希望受到人们的注意。谈判工作实际上是 24 小时进行，在工作区内随时有饭菜供应。但当通用公司的首席财务官在凌晨 3 点走出大厦，走进纽约近乎空无一人的大街时，却看见下水道井里突然钻出一个人对他说：“噢，53 层的会议一定结束了吧？”然后，此人迅速地消失在水道井中，就像他的出现一样突然。你也许不难想像这位首席财务官的那

份懊恼。因为直到那一天，他的身份一直没有公开。

如果你想保守秘密，就必须尽量使接触到秘密的人减到最少，并且只限于那些完全可以信赖且行事谨慎的人；应当要求每一位参与者都签署一份保密协议；要尽可能快地完成谈判。最后，在谈判过程中，应尽可能多地加入一些不确定因素（工程师们称之为“噪音”），这会使窃密者真假难辨。即使做了这一切，你还是应当有所准备，因为任何秘密都难免泄露。

因此，管理工作时刻都处于风险之中；不过，通过清楚地告知雇员他们的行为准则，你可以把你的公司暴露的风险减到最小。对我们的挑战就在于我们必须清楚地知道应该要求雇员们怎么做。通常，我们在追求收益增长的同时，不可能不预计到支出的增长；同样，冒了风险之后，就不应对冒险带来的更大危险感到惊讶。在预防阶段，一个管理者必须竭力减小风险；但当不得不冒风险时，就必须确保风险与收益相称。此外，对于无法避免的风险都必须有恰当的保障机制。然而，真正的问题还在于完全预防是可望而不可及的。

第二阶段：危机管理的准备

今天我的股票经纪人想劝我购买 10 年期的国债，我告诉他：“年轻人 现在我连不熟的青香蕉都不会买。”

——前国会议员切特·霍利菲尔德在

其发迹的那段时期的一段话

大多数的管理者满脑子考虑的都是当前的市场压力，很少会将注意力放到为将来可能发生的危机做准备上来。这就引出了危机管理的第二阶段：为预防工作万一不奏效做些准备，也就是为灾难真的来临后可能引发的不良后果做些应急计划。诺亚在下雨之前就开始造他的方舟这件事很有借鉴意义。

谈到为危机做准备，诺亚在下雨之前就开始造他的方舟的故事很有借鉴意义

史蒂文·芬克 (Steven Fink) 是一位著名的管理咨询顾问，他在《危机管理》一书中指出，每一个当权的

人“都应当像认识到死亡和纳税是不可避免的并必须为之做计划一样，认识到危机也是不可避免的，也必须为之做准备。这样做并不是出于软弱或胆怯，而是出于知道自己准备好之后的力量……学会与命运周旋”。他在对《财富》500强企业的首席执行官进行调查后发现，高级管理人员会因对危机的准备严重不足而受挫，但绝不是因为他们缺乏应付危机的信心。应答的人中，89%的人认为商业危机像死亡和纳税一样不可避免，只有50%的人说他们有应付危机的计划。然而，有近97%的人确信，一旦危机来临，他们可以应付自如。他们使我想起了许多年前我的儿子在足球赛季刚开始的时候，有一天穿着队服来到早餐桌前宣布：“今年我们一定会赢他们，去年我们过分自信了。”

我们必须为危机做好准备，比如行动计划、通信计划、消防演练及重要关系的建立等。大多数航空公司都有准备就绪的危机处理队伍，还有专用的无线电通信设备以及详细的应急方案。今天，几乎所有的公司都有备用的计算机系统，以防自然灾害或其他灾害打乱它们的首要系统。在洛克希德－马丁公司，我们在中心位置保存着与公司所有重要部门的每一位成员书面联系所需的一切物资。在两三天内，一封信就会发到 17 万名公司雇员和 4.5 万名股东的家中。这种情况确实发生过，马丁－玛丽埃塔公司就曾多次使用过这套系统。

伊丽莎白·多尔作为一个专门处理危机事故的组织——美国红十字会的主席，道出了事先预测危机并为之做准备的另一个重要好处。她最近告诉我说：“在灾难发生时，你根本不可能与陌生的组织建立联络或向它们介绍你自己……只有事先建立好联系，你才可能当河水上涨时，在凌晨 2 点打电话，并顺利实行你预先准备好的有效措施。”

在为危机所做的准备工作中，演习也是很重要的。1989 年 8 月，联邦与州政府的一个 1 000 人的联合灾难处理队伍在旧金山演习测试一个地震应急计划。差不多就在 6 个星期之后，剧烈的洛玛·普列塔大地震袭击了城市，震塌了房屋，引发了火灾，而很多生命都因为疏散工作以及紧急医疗救助的得力而得以保全。

我的职业生涯中最黑暗的时刻之一，就发生在我们没有准备好足够的应急计划之时。当时，马丁－玛丽埃塔公司与通用电气宇航公司的交易即将完成，这个协议

在与通用公司的杰克·韦尔奇（Jack Welch）的握手中达成，并在迅速、顺利地实施着。在收购即将完成的几天前的一个午夜会议上，突然有证据表明，司法部可能会因为出于对它所宣称的反垄断考虑而不批准这项交易的核心部分。如果这项交易在这时出现纰漏，通用公司和马丁－玛丽埃塔公司的股东可能一夜之间在市场上损失 20 亿美元的股票市值——这是合并计划最初宣布时它们在市场上获得的升值。我的感觉就像凯西·施特格尔（Casey Stengel）曾经说过的：“我从未经历过这种事，全都糟透了。”

在那个午夜，马丁－玛丽埃塔公司的两位均为工程师的首席执行官，在得知“极有可能”是一个非常主观的概念时，感到非常懊恼。因为对工程师来说，“极有可能”意味着 99% 的可能或者更高；而对那十几名来自全国最有名的（或至少是最贵的）律师事务所的律师来说，“极有可能”只意味着比五成的机会大一些，或许能有 70% 的成功机会。

如此一来，两家公司的领导层突然之间发现，他们进入了一个在那一刻之前还遥不可及的困境之中。幸运的是，我们能够找到足够的证据去解答司法部的质疑，从而拯救了这次交易。当合并最终被批准后，两家公司的执行官都引用了温斯顿·丘吉尔的话来强调这次经历：“生活中没有比遭到射击又毫发无伤更令人高兴的事了。”

在为危机做准备时，留心那些细微的地方，即所谓的第二层问题，将是非常有益的。我曾经请一位传奇式的飞行员吉米·杜立德（Jimmy Doolittle）将军来评价什

么是早期航空飞行中飞行员面临的**最大危险**。他的回答是出乎意料的，但无疑也是一针见血的：“**饥饿**”，他回答道。类似于旧金山举行过的演习，将有助于发现那些第二层的问题。危机的影响是多方面的，忽略它们任何一个方面的代价都将是高昂的。例如，在 1992 年安德鲁飓风过后，电话公司发现，它们在南加利福尼亚州短缺的不是电线杆、电线或开关，而是**日间托儿中心**。许多电话公司的野外工作人员都有孩子需要**日间托儿服务**。当飓风将托儿中心摧毁之后，必须有人在家照看孩子，这就导致在最需要的时候工作人员反而减少了。这一问题的最终解决，是通过招揽一些退休人员开办临时托儿中心，从而将父母们解脱出来，投入到电话网络的恢复工作中去。

经验告诉我们为应付突发事件我们应做哪些有用的准备工作，它包括建立一个危机处理中心，制定应急计划，事先选好危机处理小组的成员，提供完备的、充足的通信设施，还有最重要的是——测试这些通信设施。正如美国政府从“偷袭珍珠港”、朝鲜俘获“普埃夫洛”号间谍船等事件中所学到的：再好的计划，如果不能传达出去，也是毫无价值的。

第三阶段：危机的确认

如果你觉得只有你的头脑是清醒的，而你周围所有

的人都失去了理智，那么很可能是你自己错误地估计了形势。

——幽默家琼·克尔

这个阶段的危机管理通常是最富有挑战性的，这时，事实上就是确认发生了危机。不愿面对现实的管理者们，即使是没有经验的化学系学生警告你说：“当你闻到无味的气体时，那很可能就是一氧化碳”时，你也应当注意这个信息中正确的方面。总的来说，你必须去理解其他人对问题的看法，并与你自己的看法相互印证。

公司有时会将问题归错类，它们会将注意力集中在技术方面，而忽视了一些感觉问题

公司有时会将问题归错类，它们会将注意力集中在技术方面，而忽视了一些感觉问题。可是，公众的感觉却往往是引起危机的根源。

以发生在 1994 年年底的英特尔公司奔腾芯片的痛苦事件为例，一位大学教授发现，奔腾芯片在执行复杂的数学运算时精确性有些问题，于是他联系英特尔公司，报告其发现的这一异常。但英特尔公司对其产品极有信心，竟然有礼貌地将教授回绝了。于是这位教授转向因特网，去求证他遇到的这一问题，由此在网上引发了近万条讨论信息，包括一些尖刻的笑话，例如：“为什么英特尔公司将奔腾芯片命名为 586？因为英特尔公司在第一块奔腾芯片 486 上加上了 100，得到的答案是