华南农业大学学报(社会科学版)
2003年 增刊 JOURNAL OF SOUTH CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY (SOCIAL SCIENCE EDITION) Suppl. 2003

试论企业危机管理:从南京冠生园说起

张洁梅,周祖栋

(华南农业大学 经济贸易学院,广东 广州 510642)

摘 要: 由于经营情况的复杂性和内外条件的不稳定性,企业随时面临危机的发生,危机管理也就成为企业管理中一个重要的课题。文章从南京冠生园事件出发,分析了危机管理模型,提出了危机事件处理分析模型,对南京冠生园危机事件处理进行了评价。指出企业要在经营过程中生存发展,必须学会防范和处理危机,建立起企业的危机预警系统,提高企业自身免疫力。

关键词: 企业管理;危机管理;南京冠生园

中图分类号: F278.2 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-0202(2003)S0-0112-05

一、提出问题:从南京冠生园说起

2001年9月2日,央视黄金时段揭开了南京冠生园用陈陷、霉陷加工当年月饼的惊人内幕。一时舆论哗然,众说纷纭。南京冠生园成了众矢之的,月饼无人问津;全国其它地方的冠生园也受牵连,在上海、武汉、成都……冠生园产品销量急剧下降。冠生园是南京著名的食品企业,2000年企业利润1000万元。在媒体报道陈陷事件后,南京冠生园在2002年春节刚过,就宣布申请破产。在短短半年多时间里,一个知名企业就从辉煌走向倒闭。回想这几年,企业界由于危机和突发事件造成企业破产的事件可谓不少。像三株、秦池、爱多等一批曾辉煌的企业,在危机面前却表现得如此无奈。当今世界是一个突发事件频频发生的时代,现代企业在当今复杂多变的商业环境中运营,无时无刻都在面临各种危机的威胁,而且随着经济社会的发展,危机的种类以及发生的概率和频率有不断增加的趋势,对企业的声誉及日常经营的方方面面都存在潜在的威胁。因此,危机管理应引起企业的高度重视。

二、概念界定与模型构建

(一)概念界定

1. 危机

危机对于企业、组织和政府来说,可能是灾难,也可能是转机。那么什么是危机?从本质上讲,危机是指能够对企业及其产品和声誉造成潜在破坏的事件。企业在日常经营中会遇到各种各样的危机事件,如自然灾害、人为灾害、产品质量问题、财务问题、罢工等等。无论企业遭遇哪一种危机,如果处理不当,都会使企业经营遭受损失。

危机有以下几个特点:普遍性、突发性、紧迫性、危害性、两重性[1]。对于前四个特点,在企业危机管理中都有深切的理解。对于企业管理,我认为更应该强调一下危机的两重性特点,即危机不仅有消极的一面,还有积极的一面。在企业管理中,大多数人总认为危机有害无益,实际上危机可

收稿日期: 2003-07-15

作者简介: 张洁梅(1975-),女,华南农业大学经济贸易学院硕士研究生,研究方向为外向型经济管理.

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

被理解为一种唤醒人的警钟，又可以看作是为企业接种疫苗，危机同时蕴涵了失败和发展、毁灭和改变、损失和收益。从这个意义看来，危机可被视为一种特殊的财富，一种加强企业凝聚力的手段。

2. 危机管理

危机管理这一概念是美国学者于二十世纪六十年代提出的，作为一门学科，它是决策学的一个重要分支，首先被用于外交和国际政治领域。由于国际经济的发展，特别是跨国公司在全球的兴起，人们开始将“危机管理”理论引入企业中。企业的运行和发展，处在一个开放、变化的社会环境中，难免会因质量、灾害等内外部原因导致危机发生，企业遭受经济和形象的严重损害，处于危难境地[2]。危机是一个企业盛衰、生死的转折点。企业必须正确认识和把握危机及其后果，加强危机管理，制定相应的公关对策。危机管理重在防范，及时处理，恢复形象。

(二)危机管理模型

1. 一个完善的危机管理模型

企业危机管理涉及到企业管理的各个方面，朱德武在《危机管理：面对突发事件的抉择》一书中给出一个企业危机管理的模型。

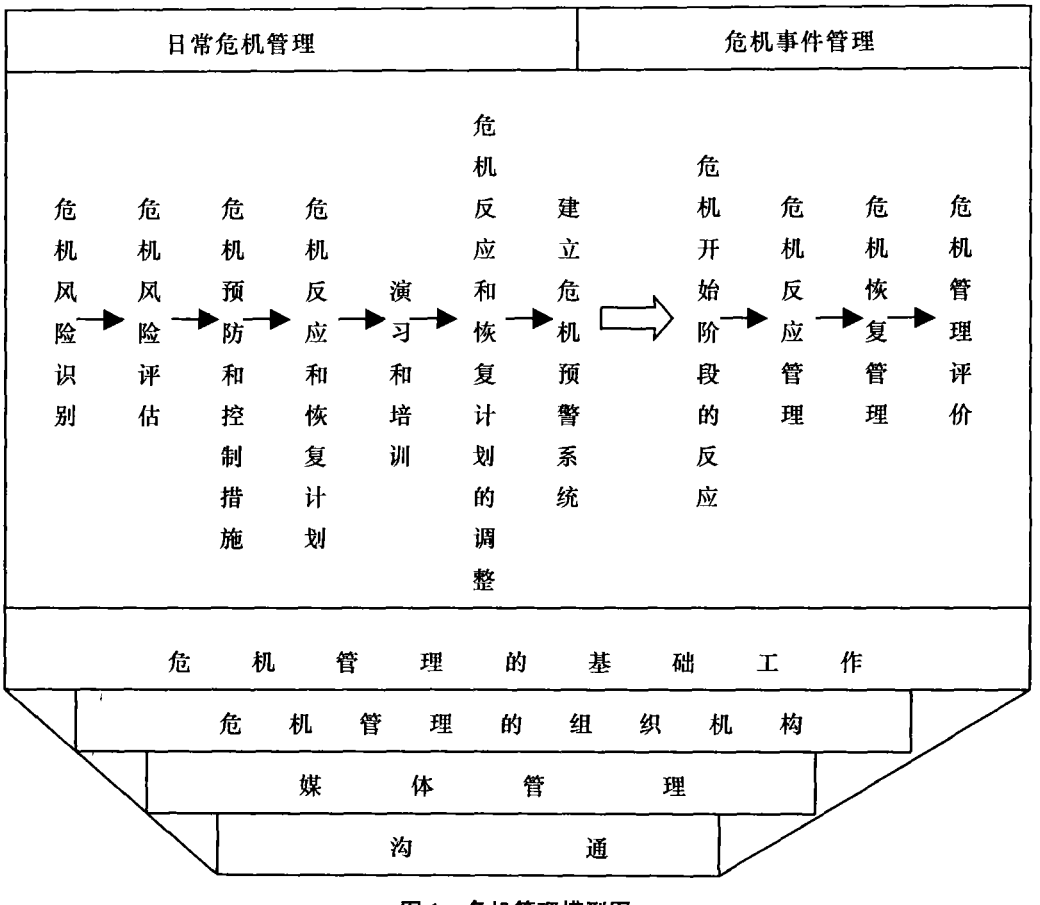


图1　危机管理模型图

(注：该图来自朱德武在《危机管理：面对突发事件的抉择》，广东经济出版社，2002年，第22页)

在图1中我们可以看到危机管理模型包括日常危机管理和危机事件管理两个阶段，日常危机管理包括危机风险识别、危机风险评估、危机风险预防和控制措施、危机反应和恢复计划、演习和培训、危机反应和恢复计划的调整、建立危机预警体系。日常危机管理是组织日常工作的一部分，

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

是组织正常运行时,居安思危,对将来可能发生的危机进行预防,并减轻将来危机发生时可能造成的损害。危机事件管理包括危机开始阶段的反应、危机反应管理、危机恢复管理、危机管理评价。危机事件管理是对危机即将发生和已经发生的危机进行管理,这些管理措施是为了阻止危机的发生、减轻危机的损害和更好地从危机中恢复过来,并抓住危机中存在的机会。事后还要总结经验和教训,加强自身的危机管理能力。

另外,企业在进行危机管理时,都必须建立危机管理的组织机构、沟通、媒体管理这些基础工作来协调企业危机管理[3]。

图1是个完善的企业危机管理模型,目前我国企业能建立如此完善的危机管理模型的还不多见。而且由于企业对危机管理的认识不同,同时出于成本收益的比较,也使得大多数企业对日常危机管理的投入,显得力度不够。而大多数企业的危机管理是就危机出现后所进行的挽救与整治。因此,在本文的讨论中,我们重点来分析企业危机事件管理。

2. 危机事件处理分析模型

朱德武的危机管理模型是一个完善的危机管理模型,为了更实际地分析我国企业应如何面对危机,本文构建一个简单的危机事件处理分析模型(如图2)。

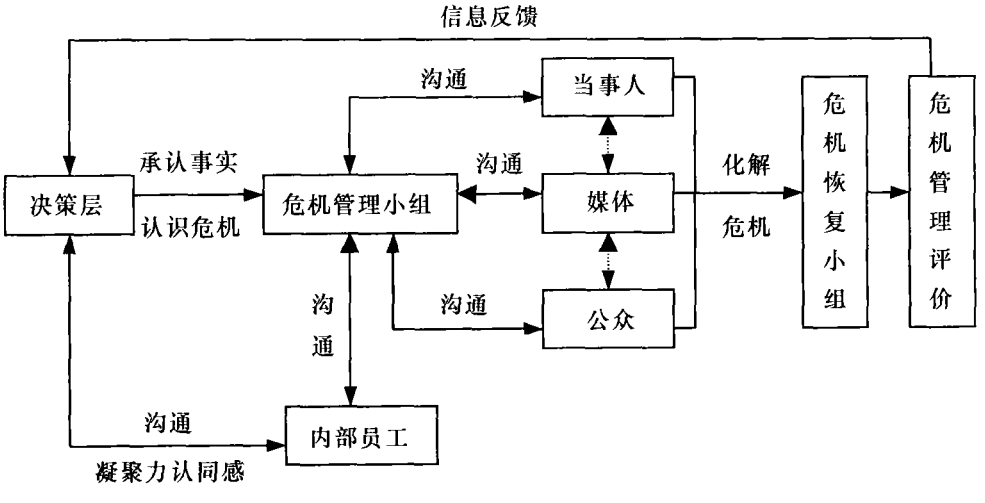


图2 危机事件处理分析模型

在图2的危机事件处理分析模型中,我们是在企业出现危机后,企业各个不同的角色该如何应对危机来分析的。

首先,作为决策层应认识危机,勇敢地承认事实,表明自己的立场,争取舆论公众的谅解。同时,决策层应搞好与企业内部员工的关系,与员工进行沟通,争取员工的认同,形成凝聚力和外张力。

其次,迅速成立危机管理小组,由危机管理小组统一步调,协调决策层具体来处理危机,危机管理小组应与企业内部员工、当事人、公众及媒体进行沟通。在决策层与内部员工进行沟通的同时,危机管理小组也应根据所搜集的信息与掌握的事实,与内部员工进行交流,让员工了解企业的处境现状,决策层的意图和努力方向,取得员工的支持,使员工与企业同呼吸、共命运,一同度过难关。对当事人应及时派人了解情况,获得当事人的理解,赔偿当事人的损失。另外,危机管理小组要做好企业与公众的沟通。对危机中出现的情况,可以采取以牺牲眼前利益来换取企业的长远利益的方法,以暂时的损失去挽回影响,唤回公众,化解危机。在危机处理过程中,与媒体的沟通是最重要的一环。媒体作为一种重要的社会力量,舆论监督方面发挥着特殊的作用。因此,危机管

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

理小组必须与媒体进行沟通。面对媒体的宣传,企业不应过多的追究,而应尽力争取媒体的正面宣传以维系企业形象,争取为企业说话的机会。在信息时代,媒体无疑是抓住大众注意力的最主要载体,媒体的宣传对当事人和公众造成的影响是不可估量的,图2中的虚双箭头表明了这种相互影响作用。因此,企业应组织有效的公关活动安抚人心,跟传播媒介保持良好的联络关系,应让媒体与企业结成统一战线。

通过一系列的沟通与实际行动,企业才能逐步化解危机。在化解危机后,企业可成立危机恢复小组,考虑危机化解后的企业发展问题,对危机事件处理进行评价,同时根据危机事件处理过程中的经验进行总结,将信息反馈给决策层以帮助企业在下一步的发展中总结出危机处理的经验,以防范危机的再次发生。

三、对南京冠生园危机事件的评析

从南京冠生园风波中可以看出,南京冠生园对陈陷事件的处理是非常失败的,这里我们从危机事件处理的角度对南京冠生园的危机管理行为进行评价。

(一)决策层对危机反应迟钝

南京冠生园在2000年中秋节前夕,有消费者反映,他们购买的月饼还没出保质期就长了霉,此时地方媒体对这一事件进行了报道。而对于此事的发生,南京冠生园却没有引起高度的重视,没有把这件事作为危机发生的前兆,也没有引起公司的重视。如果此时,南京冠生园本着对消费者负责的态度,建立健全产品的质量危机预警系统,那么就不难从消费者的反馈信息中发现问题,就能及时地向南京冠生园发出危机警报,而不是等被央视曝光后才意识到危机的来临。事实上,正是由于南京冠生园对2000年当地地方媒体的报道反应迟钝,决策层没有及时地向下属传达危机信息,并下达明确指示,从而导致2001年陈陷事件被央视曝光后给企业带来的毁灭性打击。

(二)危机事件处理中的缺陷

1. 危机反应失误导致危机蔓延

南京冠生园由于一时的疏忽,缺乏危机管理的意识,在危机潜伏一年后,由央视报道,从而导致了南京冠生园危机事件的爆发。此事爆发后南京冠生园对此做出激烈的回应:央视是在捏造!但中央电视台新闻报道的真实性、权威性勿容置疑,已引起公众的极大反响,消费者原有的对"冠生园"的认同正在改变,并将随着时间的推移而彻底改变。所以冠生园的反驳是无力的,随着一篇篇消极文章见报,企业还没回过神来就被这种舆论所淹没。瞬间,公司招来了公众的辩驳,这是一个"双输"相对于"双赢"的处境,而企业对于采取的这些方式没有审慎的考虑,它们让企业的言行招致新闻报道,使企业处于舆论风浪口上,任别人随心所欲地评论。而南京冠生园在公众面前辩驳,遭到更糟的结局,直到走向破产。

冠生园事件是由媒体曝光的,也必须靠传媒平息、化解。企业应成立危机管理小组与媒体进行有效的沟通。争取公众舆论的理解和支持,唤起公众对冠生园的认同、重振冠生园,而一味的辩驳是无力的。因此,反应失误导致危机的蔓延。

2. 没有进行良好有效的沟通

南京冠生园在处理危机事件时,没有成立有效的危机管理小组做好与公司员工、公众和当事人的沟通。从而导致南京冠生园成为众矢之的,导致企业的毁灭。

作为企业,在发生危机时要让内部员工享有知情权。企业决策层与危机管理小组应搞好内部关系即员工关系,员工是企业的细胞,员工不应仅仅知道公开的信息,还应该让他们知道得更多一点。度过危机,关键靠员工的信心和努力,员工不仅要了解现状,还应了解事情的进展,随时与他

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

们沟通。同时,应要求员工不要对外泄露情报,因为只有独家代言人才是公司对外宣传的惟一窗口。而在南京冠生园事件中,企业的一些重要情报却是由公司内部员工透露给外界的。决策层与内部员工缺乏良好有效的沟通,也促进了企业危机的恶化。

南京冠生园在处理危机时除了作辩驳,没有采取有效的行动;从当事人那里了解情况,回收产品,从而在危机处理中缺乏当事人的理解与支持;再加上媒体的接连报道,最终使南京冠生园失去了公众的支持。

3. 欠缺媒体管理

面对强大的舆论压力和消费者激昂的情绪,南京冠生园表现得缺乏心理准备,不知所措。在对外的宣传中,南京冠生园本应该使出勇气,勇敢地向公众承认自己的一时失误,向公众致以真诚的歉意,表明自己的立场,争取舆论公众的谅解,并承诺永不再犯。而南京冠生园却由于过激的言词,被推到了同行和公众的对立面,失去了媒体的同情与支持,从而使危机更加厉害。

四、结 语

通过本文分析,我们知道企业危机是无时不在的,世界500强企业成长过程中都经历过各种危机甚至灾难。从某种意义上说,不经历危机考验的企业称不上真正的强者。因此,企业应有危机意识,打有准备之仗。

总之,在企业经营中企业不仅要有应对和处理危机的能力,更重要的是要建立起自己的危机预警系统。同时中国企业可通过对国外企业危机管理经验的学习与消化,提高自身对危机的免疫力,使企业在经营发展中学会防范和处理危机。

参考文献:

[1] 杭建平. 现代企业危机管理[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2002,(1):37-39.

[2] 薛锦馥. 现代企业危机管理及其应用[J]. 商业研究, 2002,(2):7-8.

[3] 朱德武. 危机管理:面对事件突发事件的抉择[M]. 广东:广东经济出版社,2002.22-23.

A Tentative Analysis on Crisis Management of Enterprises: Extension from the case of Nanjing Guanshengyuan

ZHANG Jie-mei, ZHOU Zu-dong

(*College of Economics and Trade, South China Agricultural University, Guangzhou* 510642, *China*)

Abstract: Because of the complication of management and the instability of internal conditions, enterprises may face crises all the time, therefore crisis management becomes an important issue of enterprise management. Based on the refections on the case of Nanjing guanshengyuan, this article analyzes crisis management model, points out the crisis events transaction analysis model and evaluates the treatments on the Nanjing guanshengyuan case. Enterprises must learn to prevent and deal with crises, establish the crisis pre-warning system, enhance enterprise immunization, so as to develop healthily and gradually in the growing process.

Key Words: crisis management; enterprise management; GuanShengYuan

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net