

<<赢道>>

图书基本信息

书名：<<赢道>>

13位ISBN编号：9787501790012

10位ISBN编号：7501790019

出版时间：2009-2

出版时间：中国经济出版社

作者：郑启明

页数：156

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

前言

在企业经营活动中，总是伴随着企业与外部世界的交流以及企业内部员工与股东之间利益的调整行为。

由于各种组织与组织之间、个体与个体之间，组织与个体之间的利益取向不同，从而不可避免地导致它们之间的利益冲突。

当这些冲突发展到一定程度并对企业声誉、经营活动和内部管理造成强大的压力和负面的影响时，就演变成了企业危机。

企业危机的表现形式多种多样，分类方式也各有不同。

根据企业危机的发生源不同，我们可以将企业危机分为产品危机、媒体危机、信息危机、财务危机、诚信危机、战略危机、自然灾害或社会因素突发事件导致的不可抗力危机等类型。

有人曾对世界500强企业高层做过调查，结果表明，80%的被调查者认为，现代企业面对危机，就如同人们必然面对死亡一样，已成为不可避免的事情。

其中有14%的人承认，曾经受到严重危机的挑战。

在国内，如巨人、爱多、三株、秦池、阜阳奶粉等；在国外，如三菱越野车事件、东芝笔记本电脑事件等都是由于危机防范不到位，解决的办法不得当，而最终使品牌走向衰落的。

值得关注的是，很多企业在面对危机事件时，管理者往往六神无主，惊慌失措，继而导致应对失策，全盘皆输。

对此，普林斯顿大学的诺曼·R.奥古斯丁教授认为，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。

综观世界500强企业，或许你不难发现，他们在危机管理方面确实也有很多独到之处。

比如，肯德基的“苏丹红一号”事件；丰田的“问题广告”事件；高露洁牙膏的“致癌”事件；可口可乐在灭顶之灾中的危机处理等，如果你能够掌握这些企业在危机管理中的精髓，那么，你就是下一个危机管理的赢家。

试问，谁不想化危机为契机，成为危机管理中最大的赢家？

作为行业的巨头，世界500强企业在危机处理中化险为夷，扭转乾坤的精彩案例值得每位管理高层探究。

本书旨在揭开世界500强企业在危机处理中鲜为人知的神秘面纱，告诉读者一个不争的事实：在危机管理过程中，企业高层如果处理得当，危机完全可以演变为“契机”。

本书对世界500强企业在危机管理中的成功案例既有精彩的介绍，又有详细的分析。

相信它即使不会使你成为专家，但也会给你一个实用框架，让你可以借此直接面对并控制意料之外的毁灭性危机事件。

此外，本书还为企业和管理人员提供了避免或管理企业危机的方法，以及危机发生时逆风而上的策略。

通过学习本书中世界500强企业高层处理危机 - 如员工流失，具有负面影响的媒体报道，企业诉讼，政府调查，质量问题，产品退货等策略，你将学会如何认识危机，并及时作出管理危机的计划，从而挽狂澜于即倒中。

面对危机，如何更新理念，开拓思路，在非常时期捕捉非常商机，这是一门大学问，也是企业高层的一门必修课，相信本书一定能让读者汲取营养，在风雨变幻的商海之中，应对自如。

内容概要

《赢道：世界500强企业危机管理中化险为夷之道》对世界500强企业在危机管理中的成功案例既有精彩的介绍，又有详细的分析。

相信它即使不会使你成为管理专家，但也会给你一个实用的管理框架，让你可以更好地直接面对并控制意料之外的毁灭性危机事件。

面对危机，如何更新理念，开拓思路，在非常时期捕捉非常商机，这是一门学问，也是企业高层的一门必修课，相信《赢道：世界500强企业危机管理中化险为夷之道》一定能让读者汲取营养，在风雨变幻的商海之中，应对自如。

书籍目录

序言第一章 企业危机的识别与防范明察秋毫，识别危机前的征兆未雨绸缪，掌握危机的预防规则掌握方法，增强危机的预判能力正本清源，寻求危机存在的内部因素韬光养晦，探析危机存在的外部因素第二章 企业危机的处理原则尊重事实，坦诚面对快速反应，及早处理积极负责，勇于承担借助外力，确立专家权威认同坚持立场，统一口径危机处理要注意的几个要点第三章 企业危机管理的禁忌不顾事实，掩盖真相必丧失公众信任无视媒体，言行不一必遭舆论抨击优柔寡断，反应迟钝必使事态恶化疏于沟通，丧失主动必导致步步被动盲目求快，唯利是图必导致危机发生危机管理存在的几大败笔第四章 企业危机的管理体系强化意识体系，永远绷紧这根弦健全预警体系，不仅仅是“守株待兔”反败为胜，建立有效的组织管理体系实施计划体系，将危机企业“化险为夷”完善指挥体系，以不变应万变前车可鉴，善后评估分析是重中之重第五章 企业危机的管理方式水可载舟亦可覆舟，恰当处理媒体危机靠“无形”制胜市场，走出品牌危机站在公众角度思考，迅速化解信息危机警惕企业“杀水铜”，安全度过财务危机把握企业生存发展的基点，走出诚信危机标本兼治，走出战略危机之殇第六章 企业危机管理案例与分析肯德基：自曝家丑换取诚信柯达公司：联合对手走出逆境索尼公司：以技术优势度过难关丰田公司：巧妙化解“霸道”广告危机红牛公司：借助媒体摆脱公众误解博士伦公司：尊重实事，勇于面对三星公司：快速应变，扭亏为盈埃克森公司：有效公关，度过危机附录一、企业危机管理能力自测二、国家突发公共事件总体应急预案

章节摘录

第一章 企业危机的识别与防范 明察秋毫，识别危机前的征兆 在现代企业的运营过程中，很多企业难免会遇到这样或那样的负面事件。

有些事件会对企业的品牌声誉、经营状况、财务状况，甚至对企业的生存造成严重的不良影响，我们把这种事件叫做危机事件。

而在《韦氏词典》中，对“危机”下的定义是这样的：“变坏或变好的转折点”。

危险总是与机会并存。

而且在很多时候危和机是可以相互转换的，所谓“福兮祸所伏，祸兮福所依”，危机正是恶化与转化的分水岭。

世界500强企业摩托罗拉公司拥有一个权限很大的内部控制部门，它就像是企业的内部医生，定期对企业内部所有部门进行巡检，这种常规性和系统性的自我研究正是最好的危机预防方式。

但是，这仅仅针对大企业。

对于中小企业来说，由于对成本因素的考虑，一般不会设有这样的部门进行控制审查，对它们来讲，聘请顾问或寻求咨询公司的帮助也是非常不错的方式。

调查显示，我国众多企业管理者普遍具有危机识别能力和危机处理能力薄弱的“通病”。

有72.7%的被访者属于低危机识别能力者，9.4%属于中等危机识别能力者，仅仅有18%属于较高危机识别能力者。

由此可见，很多管理者的危机意识和识别能力还是缺乏的。

假如管理者危机意识强的话，大多数危机事件完全可以在萌芽时期就被消除，根本就不必扩大之后再来处理。

所以说，危机并不可怕，危机是可防可治的。

企业危机其实和自然危机一样，能及早识别危机的存在，采取措施将危机扼杀在摇篮之中，就是成本最低的管理方式。

一般情况下，根据风险迹象表现的形式，危机信号主要可以分为：潜在危机信号和外显危机信号两大类。

1.潜在危机信号 潜在危机信号指的是企业在经营过程中较为隐蔽的危机迹象。

一般来说，其危害程度比较小，对企业的生存也不会构成太大的或直接的威胁，但它却会时刻消耗着企业的资源和能量，制约着企业的发展。

潜在危机信号可以通过企业经营中微妙的不良现象来反映。

一般来讲，微妙的不良现象主要包括以下几个方面：（1）少部分优秀人才离职。

优秀人才是企业的核心成员，其流失很容易带走企业的竞争资源。

少量优秀人才在一段时间内流失，反映企业管理者之间可能产生了某些难以调和的分歧。

（2）市场份额逐渐萎缩。

危机同企业的经济效益密切相关，市场份额直接影响企业的销售额。

市场份额逐渐萎缩表明企业可能存在以下几种情况：分销渠道受阻、品牌影响力下降、服务质量降低、产品特色不突出、促销策略不到位等。

（3）盈利能力较差。

利润是企业得以生存和发展的保障。

盈利能力偏弱通常表明企业可能存在以下几种情况：产品进入衰退期、经营成本过高、产品定价偏低、资金结构不合理等。

（4）执行力十分差。

执行力体现企业管理体制的健全程度以及组织的调控能力。

执行力较差表明企业可能存在以下几种情况：部门职能混淆、岗位责权不明、管理层组织能力较低、目标不明确、决策英明但行动错误、组织结构不合理、计划性较差等。

（5）信息沟通与传递不畅。

信息是实现企业资源合理调配的桥梁。

<<赢道>>

信息沟通与传递不畅表明企业可能存在以下几种情况：计划失控、组织缺乏凝聚力、岗位责权不明、工作流程复杂等。

— (6) 创造力较低。

创造力是企业持续发展的原动力。

创造力较低表明企业可能存在以下几种情况：激励机制不健全、创新意识淡薄、市场研究不够深入、缺乏研发人才、研发经费不足等。

(7) 缺乏发展后劲。

人们常说“不进则退”，企业一旦发展滞缓，很容易影响人才队伍的稳定，削弱行业的竞争地位。

缺乏发展后劲表明企业可能存在以下几种情况：经营模式守旧、人才素质偏低、经营方向不明确、创新能力不强、财务状况不健康等。

2.外显危机信号 外显危机信号指的是企业在经营过程中较为直观的危机迹象。

多数企业的管理者由于危机意识不强，对消耗企业资源和能量的潜在危机信号不能引起足够的重视，只有当经营中微妙的不良现象“癌变”到威胁企业生死存亡的时候，才会认识到问题的严重性。

外显危机对企业威胁非常大，如果管理者不及时采取应对措施的话，很有可能会危及企业的生存。

外显危机信号可以通过企业经营中突出的不良现象来反映。

一般来讲，企业在经营中突出的不良现象主要包括以下几个方面： (1) 员工离职率高。

企业外显危机，直接可以从核心人才流失率来体现。

如果在内，企业的一段时期人才流失率超过20%，就会给企业提出了严重的危机警告，这反映企业可能存在以下几种情况：激励机制滞后、企业文化庸俗、经营无计划、人才结构失衡、管理层矛盾尖锐、企业缺乏发展潜力等。

(2) 销量或产值大幅度下降。

销量或产值是评价一个企业经营状况好坏的关键性因素，如果一个企业的产品与往年同期相比，销量或产值下降幅度大于15%，反映企业可能存在以下几种情况：品牌知名度下降、分销政策不积极、经营模式守旧、产品缺乏创新、促销力度不足、服务质量降低等。

(3) 生产设备老化。

富裕的物质生活使消费者的需求呈现多样化，这对企业产品的品质以及设备的应变能力，也就是软性生产能力，提出了非常高的要求。

生产设备老化，说明企业可能存在以下几种情况：产品研发人才匮乏、设备维护能力弱、发展方向不明确、融资渠道不畅等。

(4) 经营面临或处于亏损状态。

“效益”是企业最敏感的一根神经，是企业危机最直接的预警信号。

评价一个企业管理是否科学，很大程度上是根据效益状况来衡量的。

经营面临或处于亏损状态，反映企业可能存在以下几种情况：分销渠道分设不当、产品定位偏差、投资选项失策、产品缺乏创新亮点、经营成本过高、扩张速度过快等。

(5) 流动资金短缺。

资金流是企业的“血液”，资金流一旦受阻将可能导致企业因供“血”不足而全线崩溃。

流动资金短缺，通常能够反映企业可能存在以下几种情况：融资渠道不畅、资金调控性差、库存物资积压大、应收账款过多、资源过于分散等。

(6) 公共关系紧张。

公共关系是现代企业利益的联盟体。

公共关系紧张反映企业可能存在以下几种情况：诚信度低、公众形象差、公关能力弱、经营政策私利过重、违反了国家政策、侵害了社会利益等。

(7) 管理者迷失经营方向。

管理者决定着企业的经营方向，并引导企业文化，是社会相对优秀的一部分群体。

当企业发展到一定阶段，受个人知识、阅历、关系等条件的限制，面对先进的科技环境和复杂多变的竞争形势，管理者非常容易因潜智用尽而迷失经营方向。

一般来讲，管理者迷失经营方向直接表现为以下几种情况：管理无头绪、行业信息闭塞、人事变动频繁、发展方向不明确、经营决策盲目、公共关系紧张、效益直线下滑等。

改变该现象最有效的方式就是接受先进文化熏陶，邀请管理专家指导。

未雨绸缪，掌握危机的预防规则 在现代企业的危机管理中，预防危机事件的难度在于危机事件的征兆细小，很容易被忽略，也可能出现的频率非常高，以致麻痹了管理者的神经，还可能从危机征兆的出现到危机事件爆发的时间非常短，企业的危机管理者根本无暇顾及。

那么，危机事件就难以预测了吗？世界500强企业的危机管理经验告诉我们，危机是完全可以预防的。

而且，在预防的过程中是有一定的规则和方法的。

德国奔驰公司董事长埃沙德路透的办公室里挂着一幅巨大的恐龙照片，照片下面写着：“在地球上消失了的、不会适应变化的庞然大物比比皆是。

”英国危机管理专家迈克尔·里杰斯特也认为，预防是解决危机事件的最好方法。

华为总裁任正非的《华为的冬天》之所以能成为业界流传一时的“教材”，就是由于任正非对华为企业发展的忧患意识让业界人士产生了深深的共鸣。

“冬天一定会来，谁有棉衣，谁就活下来”已经成为经典语句。

微软这个全球目前市值最高的软件巨头之所以能经历一次次包括来自美国司法部及各同行的围剿而安然无恙，这恐怕与创始人比尔·盖茨的“微软离破产只有18个月”这种深刻的忧患意识有着很大的关系。

对此，福莱灵克公关咨询有限公司两位危机管理专家，林安·斯蒂文森、彼得·麦奇向企业的管理者介绍了预防危机的一些方法。

他们认为，没有任何一家公司能完全避免危机事件的发生，由于外部力量总是在起着主导作用，因此，最佳的防御就是做好准备。

这样，一旦出现问题，企业就可以集中力量控制局面，并且信心十足地通过内部和外部的沟通有条理地化解危机。

一般来讲，这些准备方法包括以下几个方面：**1.建立危机事件的处理机构** 危机事件处理机构的成员包括总裁、财务运营官、营销人员等所有相关的决策者。

同时还需确定角色与职责。

2.制订完整的危机事件的处理计划 保持计划简短和扼要，并经常更新，内容包括可以被迅速执行的材料和流程。

不要将它束之高阁，要经常温故。

3.建立盟友关系 寻找一个第三方，向其沟通相关信息并建立盟友关系，使他们在发生争议的时候，能够加强外界看待问题的可信度。

4.审视弱点 检查一下最容易让你的企业受到伤害的问题是什么。

敢于面对现实。

检查所有的操作，找出潜在的问题根源，并且设计出防范危机事件的最佳处理方式。

媒体关注与评论

每一次危机的本身既包含导致失败的根源，也孕育成功的种子。
发现、培育以便收获这个潜在的成功机会就是危机公关的精髓。

——著名企业危机管理与公关专家 奥古斯丁 上海盛大——“忧患意识是一支清醒剂” 微软公司——“微软距离破产永远只有18个月” 深圳爱华——“要有怀抱炸弹的忧患意识” 青岛海尔——“永远战战兢兢，永远如履薄冰” 深圳华为——“冬天已经来临，我们在春天与夏天要念着冬天的问题” 上海杉杉——“与鲨鱼同游才能够长得更快” IBM公司——“长期的成功只是在我们时时心怀恐惧时才可能” 英特尔公司——“只有那些危机感、恐惧感强的人，才能够生存下去”

编辑推荐

谨以此书献给不惧危机勇于面对挫折的人士，浓缩理论精华，盘点经典案例。

世界500强企业危机处理中化险为夷之道。

每一次危机的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公关的精髓。

——著名企业危机管理与公关专家 奥古斯丁 本书旨在揭开世界500强企业在危机处理中鲜为人知的神秘面纱，告诉读者一个不争的事实：在危机管理过程中，企业高层如果处理得当，危机完全可以演变为“契机”。

本书对世界500强企业在危机管理中的成功案例既有精彩的介绍，又有详细的分析。

相信它即使不会使你成为专家，但也会给你一个实用框架，让你可以借此直接面对并控制意料之外的毁灭性危机事件。

此外，本书还为企业和管理人员提供了避免或管理企业危机的方法，以及危机发生时逆风而上的策略。

通过学习本书中世界500强企业高层处理危机——如员工流失，具有负面影响的媒体报道，企业诉讼，政府调查，质量问题，产品退货等策略，你将学会如何认识危机，并及时作出管理危机的计划，从而挽狂澜于即倒中。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>