

# 由小天鹅公司的“末日管理”谈现代企业的危机管理\*

薛锦霞

(苏州大学 心理学研究所,江苏 苏州 215021)

**摘要:**重点阐述危机及危机管理的界定;企业度过危机的两个重要因素;危机爆发前的防范策略及危机发生后的应急处理。并指出一个面临危机的企业首先要战胜自己,然后采取相应的措施,才能应付自如,立于不败之地。

**关键词:**末日管理 危机 危机管理

中图分类号:F401

文献标识码:A

文章编号:1008-5092(2001)04-0059-02

小天鹅公司的起步和腾飞可以说是末日管理的起步和腾飞。一个成功的案例,事实上有许多面临困难的企业,他们只是采取了“驯鹿待死”的态度,无所作为,最终以破产而告终。小天鹅的成功给我们什么启示呢?他到底成功在何处?用经营厂长徐源的话说:我们成功在理念上、成功在有效的管理上。纵观小天鹅的发展和壮大,我们不难看出其成功的一个重要秘诀:“末日管理”,即小天鹅公司的经营者和所有员工在面对市场和竞争时,都充分理解竞争,时刻充满危机感;都理解企业有末日,产品有末日。既不能把宏观的“不景气”作为自己搞不好的理由,也不能陶醉在一度的“卓越”里。

那么什么是危机,什么是危机管理?现代企业又应如何实施危机管理呢?下面结合小天鹅的案例,对此作一些探讨。

## 1 概念的界定

### 1.1 危机的界定

什么是危机呢?韦氏(Webster)词典为危机下的定义是:“变好或变坏的转折点。”芬克把这一定义引申为:“危机是事物的一种不稳定状态。在危机到来时,当务之急是要实行一种有决定性的变革。”

### 1.2 危机管理的由来及界定

危机管理这一概念是美国学者于本世纪 60 年代提出的。对企业危机管理的研究,目前仍处于发展中,学者的看法也不尽相同,多数定义不同程度地存在只注重企业受到打击后的应付对策,而忽视了危机的两重性特点。笔者比较赞同何苏湘的定义,认为“危机管理”是企业为了预防、转化危机而采取的一系列维护企业生产经营的正常进行,使企业摆脱逆境、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<sup>[1]</sup>。

## 2 危机管理的措施

### 2.1 企业要有好的带头人、“领头雁”

小天鹅的总经理就是这样一位具有高尚人格力量的领头雁。1989 年春节刚过,第二天他就拎着铺盖卷来厂里,发誓不改变工厂的亏损局面决不回家,也正是这样一种以厂为家的精神,团结了一班人,赢得全公司的人心,带领小天鹅人迅速度过危机,展翅高飞。小天鹅还有这样的领导集体,在工厂穷得连职工的工资都发不出的困境下,果断地开发生产与日本松下技术合作的新机型,这在当时是需要有胆量、勇气和冒很大风险的,因为每生产一台洗衣机就要返还日方 4.1 美元的技术转让费。

也许大家对“三株”这个品牌并不陌生,曾一

\* 收稿日期:2001-06-17

作者简介:薛锦霞(1971-),女,江苏建湖县人,盐城工学院助教,苏州大学在职硕士研究生,主要研究方向:管理心理学。 万方数据

度创造出中国保健品发展史上的“三株神话”却被人命官司击得粉碎。总裁自己被击倒，卧病在床<sup>[4]</sup>。

对比这两家企业，同样是面临危机，而结果却截然相反，由此我们能得出什么结论呢？作为企业的领导者在面临危机时，应如何做呢？笔者认为领头雁应具有这样的品质：(1)较好的心里素质，临危不惧，遇事不乱，理智冷静；(2)有魄力，在危机处理中，建立强有力的指挥系统，要能总揽全局，有条不紊，把握危机发展的走势，展开有效引导，应有主见和创造力；(3)反应要敏捷，面临危机，领导者要及时提出富有创造性和实质性的危机处理决策，要有应变能力，因为世界上没有两个完全相同的危机，随着事态不断扩大、升级和蔓延，应采取相应的措施；(4)赢得公众的信任，面临危机的企业，首先应考虑公众和消费者的利益，做一个诚实可信，富有责任感的企业；(5)进行有效沟通，重视媒介的作用，建立自己的新闻中心，及时、迅速、准确、有效地向各种媒体提供全面、客观、详实的信息，而不能搪塞其词，陷自己于不利的境地。

## 2.2 企业要有一套自己的危机管理策略

### 2.2.1 做好危机的预防管理，未雨绸缪

我国企业正处在发展中，既要适应社会主义市场经济的要求，又面临加入 WTO 后的国际市场和其它企业的冲击，如何在激烈的市场竞争中求得生存和发展，是每个企业都不容忽视的问题。

小天鹅公司在濒临倒闭的危机发生之前是如何做的呢？面对困难，新上任的工厂经营班子开始冷静地自我剖析，分析问题所在，找出解决危机的切入点：以市场为核心，一切围绕市场运营。他们在全厂反复宣传这样的理念：“只有市场活，企业才能活，市场可以没有这个企业，但企业不能没有市场。”因此公司的资源配置、人才选用、产品开发与生产也紧紧围绕着市场进行。同时为了对消费者负责，他们毅然决定与日本松下公司合作开发新机型，以质量建信誉，以全心全意的服务赢得消费者的信赖。

市场是有限的，又是无限的，一定时期小天鹅公司的一种产品的市场是有限的，但一个企业的市场又是可以无限开拓的。即使这几年小天鹅发

展了，也照样充满了危机感。小天鹅昨天的成功并不意味着今天的成功和今后的成功，企业最好的时候往往是最不好的开始。小天鹅正是用这样辩证的“末日”理念形成了一种企业所特有的生产经营理念。现在，小天鹅公司“末日管理”的危机意识已成为全体员工的共同意识，理念支配行动，最终使企业的生产经营始于市场，终于市场，最终赢得市场<sup>[3]</sup>。

由以上分析我们可以得出，要做好企业危机管理前的危机防范，必须做到如下几点：(1)企业应对危机持一种正确积极的态度；(2)通过一系列对社会负责的行为来建立组织的信誉；(3)组织一个危机管理小组；(4)对组织潜在的危机进行分类，为处理每一项潜在危机制定具体的战略和战术，且形成书面方案，使内部成员知晓；(5)在制定危机应急计划时，要注意倾听外部专家的意见，并考虑到可能受到危机影响的公众的利益；(6)对有关方案计划进行不断的试验性演习，为确保处理危机时有一批训练有素的专业人员，平时应对他们进行专门的训练；(7)为最大限度地减少危机对组织声誉的破坏性影响，要建立有效的传播沟通渠道<sup>[4]</sup>。

### 2.2.2 危机爆发后的应急处理

危机的发生是很难预测的，可以说防不胜防，我们不仅要做好危机防范，更要做好危机发生后的应急处理。首先要做好危机的传播工作，掌握对外报道的主动权，二是企业还要做好危机本身的处理工作，了解公众，倾听他们的意见；邀请公正、权威性机构来帮助解决危机，以便保持社会公众对组织的信任；危机解决完毕后，应总结经验，吸取教训<sup>[3]</sup>。

## 3 结论

危机来临，并非末日来临，碰到危机，首先要战胜自己，然后采取相应的措施和手段来处理危机，在这一过程中应始终把公众和消费者的利益放在首位，采取一系列对社会和消费者负责的行为，来增强社会和公众对企业的信任感。也只有这样的企业在危机来临时，才能应付自如，独树一帜，从而为企业的生存和发展创造机会。

### 参考文献：

- [1] 何苏湘. 对企业危机管理的理论界定[J]. 商业经济研究, 1998, (5): 19~22.
- [2] 韩岫蔚. 提高企业危机管理的意识和能力[J]. 企业活力, 1999, (2): 23.

足可以在大学后的继续教育得到弥补,更何况现代社会知识更新的速度异常迅速,过多的知识传授可能会浪费宝贵的教学资源。对应用型学科来

讲,应用技能的培养,乃至创新能力的培养应贯穿于大学教育期间的每一个阶段,这需要对我国目前的高等教育模式作一项大的变革。

参考文献:

- [1] 罗锐韧. 哈佛管理全集[M]. 北京: 企业管理出版社, 1999.
- [2] 隆瑞. 哈佛商学院 MBA 案例全书[M]. 北京: 经济日报出版社, 1998.

## The Education System in Harvard Business School Brings Enlightenment for Training of Innovation Intellection

FANG Hai-bo

(Department of Social Science of Yancheng Institute of Technology, Jiangsu Yancheng 224003, PRC)

**Abstract:** Ability of innovation isn't sort of ambidexterity or procedure, it purports accumulative knowledge and conjugation of practice ability and innovation intellection. Practice ability is more important than accumulative knowledge towards ability of innovation. Harvard Business school provides us much experience. Training of practice ability and innovation intellection should proceed every phase of college education.

**Keywords:** The Education System; Innovation Intellection; Ability of innovation

(上接第 60 页)

- [3] 冉棋文. 国航事件谈危机管理[J]. 企业经济, 1999, (4): 44 ~ 45.
- [4] 韦桂华. 三株为何枯萎——由三株官司看品牌的危机管理[J]. 中国乡镇企业, 1999, (8): 31 ~ 32.
- [5] 徐源. 小天鹅管理理念[J]. 中国企业家, 1997, (5): 27 ~ 29.

## Through Cygnet Ltd. 's Doomsday Management Discuss the Crisis Management of Modern Corporation

XUE Jin-xia

(Psychological graduate school, Suzhou University, Jiangsu Suzhou 215021, PRC)

**Abstract:** Crisis is an unstable state, it may happen every-where and at any time. Through analyze the case of Cygnet Ltd. 's Doomsday Management, discuss the crisis management strategy of modern corporation. Emphasis on describing the definition of the Crisis and the Crisis management; two important factors of corporation living through crisis; protection strategy before crisis and emergency disposal after the crisis. Conclude that an corporation can rise to the occasion and remain invincible if he first can win over himself and then adapt corresponding measure when confronting crisis.

**Keywords:** Doomsday Management; Crisis; Crisis Management