

▲  
GAME  
PLAYING AND  
CONTINGENCY OF  
LEADERSHIP IN CRISES

# 危机博弈 与 领导权变

邱霏恩●著

危机考验着每一个领导  
善于权变才能制胜危机



广西人民出版社

# 危机博弈 与 领导权变

邱滢恩·著



WEIJI BOYI YU LINGDAO QUANBIAN

 广西人民出版社

---

**图书在版编目 (CIP) 数据**

危机博弈与领导权变 / 邱霏恩著. — 南宁: 广西人民出版社, 2010. 6

ISBN 978-7-219-06161-9

I. ①危… II. ①邱… III. ①领导学—研究 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第 092464 号

---

总 策 划 彭庆国  
责任编辑 罗敏超  
责任校对 周月华 周娜娜 唐柳娜  
封面设计 王 霞  
版式设计 李彦媛  
印前制作 读家文化

---

出版发行 广西人民出版社  
社 址 广西南宁市桂春路 6 号  
邮 编 530028  
网 址 <http://www.gxpph.cn>  
经 销 全国新华书店  
印 刷 广西大一迪美印刷有限公司  
开 本 730mm×1050mm 1/16  
印 张 20  
字 数 278 千字  
版 次 2010 年 6 月 第 1 版  
印 次 2010 年 6 月 第 1 次印刷  
书 号 ISBN 978-7-219-06161-9/C·230  
定 价 38.00 元

---

## 前 言

危机就是祸患，祸患就是非福。自古以来，危机就是常见现象，也从未中断过，深度冲击着社会的和谐稳定，严重威胁着人们的安宁幸福。或者仅一次危机，便使长期艰辛创造、艰难积累起来的成果毁于一旦；或者就因危机隐患，而使长期的发展与福祉遭到战略性的失败与破坏。人类社会因此常常遭受危机的深度困扰和重大伤害，不得不承受危机带来的严重危害与苦果。危机折腾着人们，折腾着社会，也折腾着国家。这种折腾多了，就会把强的折腾弱了，把富的折腾穷了，把大的折腾小了，最后是把弱的、穷的和小的都折腾没了。这就是祸患。人类社会无论发达还是欠发达，都经受不起这样的折腾。危机就是人类社会和谐稳定、健康发展的大敌，也是我们每个人都不得不面对的重大现实问题。可以说，确实有太多的危机总是在不断地发生，使人们的生存与发展充满了忧患与危机，人类历史几乎成了一部危机史。

危机多种多样，常常神出鬼没，或从天上来，诸如绕地球飘游的微小行星和 X-37b 空天飞机等等随时都可能造成祸从天降；或从地下来，诸如地震、火山爆发、地陷、山体滑坡等等都可能造成地动山摇；或从身边来，国际博弈和市场竞争中弱肉强食所带来的压力，严重传染病、安全事故、违法犯罪行为频发，诸如恐怖主义、分裂主义、极端主义、霸权主义以及大型疫病，有毒

药品和有害食品、假冒伪劣产品等等人为祸害随时都可能席卷每个角落。这些危机从来没有远离过我们的周围，时时威胁着我们的社会，构成了我们安全、生存、生产和发展的逆境、困境。可以说，危难的现实生活就是一部危机肆虐史。

无数事实显示，危机最爱在人们不注意的时候光临并带来严重危害，人们常常被动应付，领导者常常只得放下手头的工作以专心应对。尽管较多的情况是不少人在遭到危机伏击后才痛心疾首、发愤抗击，但也有不少明智者能够事先发现危机，事先应对危机，尽量赶在危机形成之前抓问题管理，抓风险管理，治危机于未成，化危机于无形，除危机于害前，早觉先动，早知先行，未雨绸缪，防微杜渐，把危机消灭在萌芽状态，而不是坐等危机到来然后才匆忙应对。其实，无论是被动应付危机，还是主动应对危机，都是人们根据主客观条件与危机展开的一种对搏较量，实质就是在危机不断出现和冲击与人们不断抵御和化解之间形成的危机博弈。人类历史也几乎成了一部危机博弈史。

危机还会发生，危机博弈还会继续进行，危机史和危机博弈史将会继续进行下去。没有人能够置身事外、独善其身，没有人可以不进行危机博弈而能生存下去。然而，要面对危机，要进行危机博弈，就要善于权变，就要有应付和化解危机的经验、知识、技能与智慧，不能单打独斗而要靠团队卓越的领导力。因为分散的人群很脆弱，几乎没有抗击和化解危机的能力。领导力在危机博弈中的作用不仅是核心的，而且是关键的和决定性的。

因此，在现实社会生活中，领导不仅是日常状态下的支柱与骨干，而且是在紧急情况和危机状态下的主心骨与动力源。面对危机，领导者应善于审时度势、抓住要害、反应迅速、随机应变、顺势而为、处置有力，为此，其相应的经验、知识、技能和智慧就成为事关危机博弈得失成败的关键因素。大力提高领导者应对危机的能力，特别是危机博弈的智慧就显得特别必要、重要和突出。

基于当前自然界和社会领域中存在的各种危机形势以及有效开展危机博弈的需要，更基于中华民族复兴的需要，本书充分参考古今中外既有的

危机博弈智慧与知识、危机管理经验和做法，侧重从新的角度理解、分析和把握危机渊源和分类，力争超越既有的，即通常所说的第一代危机管理理论视野和习惯，进行第二代危机管理理论的探索与建设，更着眼于针对和解决当前现实危机的需要，对危机博弈及其中的领导权变进行了一些粗略的探究，形成了有关看法和意见。一方面，既求能供领导者在治理危机时参考，又求有助于增强领导者应对危机的能力；另一方面，既求能抛砖引玉，导引、激发出更多更好的危机博弈智慧与理论，又求有助于增强人类治理危机的能力，增强全社会抵御风险、抗击危机、确保安全的能力与成效。故敬请读者多提宝贵意见，亦多作积极探讨。笔者在此先行致谢。

邱霈恩

2010年5月1日

**第一章 好事多磨，多难兴邦** ..... 001

激湍之下，必有深潭；高丘之下，必有浚谷。——刘基

绪 言 / 001

一、危机是塑造乱世与盛世的历史岩浆 / 002

二、危机塑造乱世盛世的历史审度 / 004

三、三个盛世之前都有一两百年的乱世 / 006

四、公共安全问题与当代中国多难 / 009

五、艰难创业与中国崛起 / 019

结 语 / 032

**第二章 危机治理，领导为要** ..... 034

夫将者，国之命也。将能制胜，则国家安定。——《三略》

绪 言 / 034

一、危机治理乃领导首责 / 035

二、领导是危机治理的关键 / 039

三、危机治理亟待更佳领导绩效 / 043

四、尽快熟知危机是危机治理前提 / 048

五、把握危机管理原理以行危机治理 / 054

六、提高危机应对能力是当前领导要务 / 058

结 语 / 064

**第三章 危机博弈，重在权变** ..... 067

德同势敌，无以相倾，乃揽英雄之心，与众同好恶，然后加之以权变。故非计策无以决嫌定疑，非譎奇无以破奸息寇。——《三略》

绪 言 / 067

一、把握谋略原理，善行领导权变 / 068

二、掌握博弈理论，擅博以治危机 / 072

三、因形顺势而动，进行胶着博弈 / 076

四、跳出思维惯性，化解被动博弈 / 080

五、运用逆向思维，开展主动博弈 / 084

六、任势择人用才，增强博弈优势 / 093

结 语 / 103

**第四章 对抗博弈，兵不厌诈** ..... 105

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意。——孙武

绪 言 / 105

一、明察秋毫，沉着机敏：要洞悉对手深机 / 106

二、兵来将挡，拆招出招：要快、准、巧、狠 / 110

三、善于庙算，精于运筹：随机应变而高深莫测 / 116

四、兵以诈立，多谋者胜：要辩证用智对付危机 / 120

五、网络博弈，最新对抗：第五空间争夺已经开局 / 130

结 语 / 141



## 第五章 急发急对，应急变通 ..... 143

凡事以未意而及者，则心必骇，心骇则仓猝不能谋，败征也。……凡属艰险危难之事，必预筹而分布之，务有一定之法，并计不定之法，而后心安气定，适值不惊，累卵无危。——《兵经百篇》

绪 言 / 143

一、突发事件任至，山崩于前不惊 / 144

二、危急大事突发，快速反应联动 / 152

三、围绕应急决策，做好应急变通 / 161

四、善于应急处置，重在应急联动 / 165

五、以城市为中心，发展应急联动 / 172

结 语 / 178

## 第六章 渐发渐对，战略变通 ..... 180

故善战者，不待张军。善除患者，理于未生。善胜敌者，胜于无形。故争胜于白刃之前者，非良将也。设备于已失之后者，非上圣也。智与众同，非国师也；技与众同，非国工也。——《六韬》

绪 言 / 180

一、贵在得夷念险，要在早察先知 / 181

二、贵在知情善判，要在洞悉利害 / 194

三、贵在审时度势，要在当机立断 / 203

四、贵在知行合一，要在早动先行 / 212

五、贵在心存高远，要在战略谋动 / 219

结 语 / 228

第七章 全面应对，抓根治本 ..... 231

人无远虑，必有近忧。百年成之不足，一旦败之有余。——《增广贤文》

绪 言 / 231

一、注重公共安全，管理公共风险 / 232

二、完善应急体制，提高应急能力 / 241

三、深究体制问题，消除体制障碍 / 254

四、深究行为问题，消除内在根源 / 271

五、加强社会治理，消除危机土壤 / 279

六、着眼长治久安，着手全面布局 / 292

结 语 / 302

参考文献 ..... 305

后 记 ..... 310

# 第一章 好事多磨，多难兴邦

激湍之下，必有深潭；高丘之下，  
必有浚谷。

——刘基

## 绪 言

历史与现实充满了辩证法。无低谷就不会有高峰，无平淡就不会有峻奇；无恶谣就不会有佳话，无宵小就不会有圣贤；无磨难就不会有才俊，无雕琢就不会有玉器；没有困扰就不会有通达，没有否极就不会有泰来；没有大虚就不会有大实，没有大苦就不会有大甜；没有大出就难有大进，没有大失就难有大成。所以，孟子就说：“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身。”此所谓“好事多磨”。

人世间一切好的东西都不会白来、白得、白成。平白即有意外的收获不见得是好事，凭空得到天大的好处并不一定是吉祥；总是一帆风顺未必就是美好，缺乏坎坷挫折未必能有大成；没有付出巨大代价就换不来贵重回报，不是百倍艰辛所得则恐轻易失却。

应该说，如果没有危机，如果没有连续不断出现的危机，我们就可能在舒服慵懒的状态下变得松松垮垮、迷迷糊糊，即使祖先给了我们最优秀的基因，也激发不出卓越的智慧，当然就不会有什么非凡的创造和成功。

可以说，没有危机，就没有压力，也不需要勇气和智慧，也就不会有为夺取成功而不断调动、迸发出卓越潜能的动力，更不会有非凡的成功。当然，也可以反过来说，所有非凡成功、盛世伟业都饱含着艰难甚至苦难，都是为不断克服困苦而不断激发出勇气和智慧并物化凝结出的相应成果。所以，孟子说：“生于忧患，死于安乐。”

春天在寒冬煎熬中孕育，春笋就在突破重压后崭露；卓越多在破除险恶时造就，大功总在战胜万难中告成；生路在突破重围后辟成，强国必在克服危机中崛起。可以说，无危险则无平安，无危机则无太平，无乱世即无盛世。此正所谓“多难兴邦”。

艰难困苦，玉汝于成。此不啻指成才出英之道，亦是示强国盛世之机。

## 一、危机是塑造乱世与盛世的历史岩浆

危机就是任何因素与机理对人和社造成威胁、破坏及损失的危险状态。它一方面会带来严重后果与危害，另一方面却又会带来转机、新生或升级的机遇。作为一个事物，危机天生具有一个辩证法的灵魂、外相和效用。无论由着危机自由行动，还是人为控制或主导、运用或利用着危机，危机都可能同时存在好处和坏处。只不过危机首先表现出以破坏性为基本特点的坏处，而后有可能附带性地、辩证变化地产生或带来意外而特别的好处。

如果把危机爆发比喻为原本是危机爆发一部分的火山爆发，那么就可以把危机比作原本是危机内容之一的火山岩浆。火山爆发在一刹那既能造成一个深谷，也能推起一座高山——毁灭性的地下熔岩直接塑造着山谷。危机爆发在一刹那既能造成社会动荡、裂痕与悲剧，也能在特定历史条件下受特定因素影响而发生积极转变，引发并配合着打造出一个繁荣富足、国泰民安的盛世。具有巨大破坏力的危机就在这样的历史过程中变成了塑造历史的现实材料与机制，我们不妨称它为历史岩浆。

从最具涵盖力的人类社会发展史来看，危机既直接破坏生产力，造成

社会离乱、人民苦难的乱世——这可视为历史发展低谷；也间接导致新文明、新进步、新发展的胚胎孕育与萌芽成长，而逐渐造成一个太平盛世——这可视为历史走向高峰的机遇。可以说，危机既是制造乱世的直接材料，也是创造盛世所不可欠缺之物，归结起来，危机不愧是塑造历史低谷和历史高峰的历史岩浆。危机的这种性能与效用正是危机的辩证性决定的。

面对危机，作为具有强大主观能动性的人类，特别是其中的精英，需要以积极的态度和辩证的思维来看待任何危机，不仅要自觉、主动地认识和把握危机的本性和规律，特别是危机影响社会发展和历史进程的机理与要则，而且要学会善于抓住和利用这些危机原理来控制好、利用好任何危机，使之朝着更有利于人类幸福、社会进步和历史发展的方向去塑造新的历史高峰。换言之，健康而积极的聪明人就应该善于运用“历史岩浆”塑造历史的“雕塑家”，而不是总被危机驱赶、被动挨打、惶惶不可终日的惊弓之鸟。

这就是说，在危机面前，人类必须把握住自己的命运，而不是无奈地把命运交给危机。我们不仅要遏止和化解危机以减除祸害，而且还要把握和利用危机以造福人类自身。这样做既是聪明之举，也是责任和义务。对于处在人群当中的领导主体，特别是主要领导者来说，尤其应该如此。这是危机治理得失成败的关键。

领导在危机应对中具有特别制动、致变的能量和作用，是一个事关整体走向与结果的特别因素。领导者能够正确看待和对待危机，是整个社会能够正确看待和对待危机的标志。人类社会能否充分发挥主观能动性去治理危机，关键就看领导者能否善于以积极的态度和辩证的思维来面对和应对危机，拿捏和运用“历史岩浆”，刻画“历史鸿沟”与“低谷”或者塑造“历史脉络”与“高峰”。

应该说，在整个社会中，领导者应该是最善于进行历史塑造的特别雕塑家，是化解危机、利用危机造福于世的精英之精英。危机是领导者大显身手、走向卓越的特别舞台，是领导者建功立业、创造奇迹的特别机会。只是领导者首先不能被危机吓倒，决不能向危机投降或者轻易地就成了危

机的俘虏或者牺牲品。

可以说，危机不仅给全社会，更给领导者带来了机遇和挑战——要么在危机中惨败甚至毁灭，要么在危机中大胜甚至崛起。到底会是什么样的结局，就看人的主观能动性发挥得如何，特别是看领导者会有什么样的表现、其主观能动性发挥得如何。

领导者在危机中的作用如何，直接关系到危机将给社会带来什么样的结果——祸福尽在领导者一念一举之间。当然，这也直接决定着领导者的胜任性。在危机中，领导者最可能谱写佳话、立下奇功，也可能遭到失败和摧毁。可以说，越是有危机，就越是需要领导者；越要治理危机，就越要发挥领导者的积极作用。领导者是危机治理的关键。

因此，在危机压力下，领导者能否以积极的态度和辩证的思维来应对危机，就成为领导者胜任性的最大考验。领导者如果具备优秀的德智和胆略，就能顺时应势，变通举要，藐视危机，及时、有效应对一切危机，变危害为收益，化危险为太平，克危乱为大治，转危机为机遇，向危机讨政绩、要奇迹，对历史负责，向历史交出一份满意的答卷。

## 二、危机塑造乱世盛世的历史审度

人类历史就是一条波涛起伏、危机四伏、有高峰有低谷的社会河流。危机在这条河流中扮演着释放破坏性能量、激发波动、续接流动、引发推进、酝酿新境的特别角色。危机能量的一蓄一放，构成历史波涛的一高一低、发展进程的一快一慢。就在这个看似存在严重不确定性和不可掌握性的状态下，人们从没有放弃对盛世的期盼与追寻、对乱世的厌弃与防范。然而，真实的太平盛世在历史上比较少有，也比较短暂。原因是什么？就是因为盛世来之不易。这个“不易”在客观上必须同时具备如下五个要件：

第一，动荡不振的历史先期。这样一个历史先期就是危机肆虐、天下大乱的历史低谷，频繁的危机把产生腐化的历史基础荡涤殆尽。这里的重要机理是，这个先期动荡中破坏、损失得越厉害，那种孕育危机的各种根

子和种子就越是不得苟且存续。就像冬雪对于害虫，下雪越大，则害虫越少，诚所谓“瑞雪兆丰年”。没有这样的历史低谷，就不可能有耸然崛起的历史高峰。

第二，渴望太平的历史期待。整个社会在历史低谷中陷入了穷途末路，所有社会主体都极端厌弃动荡不安，普遍要求太平安定、繁荣富强，为此，对存于自身的私欲与纷争潜能都自然淡化甚至可以自行克制，为太平成功让路，这样，太平便有实现的历史基础。必须在长期危难的历史基础上，才可能产生寻求历史新出路的历史期待与时代冲动，而这一切都聚焦在有待开创一个新的历史纪元。

第三，初步一体的民心民基。动乱危难、流离失所之后，民心所向在于安居乐业；社会动荡、长期不安之后，民众期待有一个稳定祥和、井然有序的社会环境；安定天下、续接民生之后，民众基础对于公共领导来说已成第一要因，事关得失成败。这就决定了，民心民基迫切需要加强巩固。这是继往开来、开创盛世的根本要件。

第四，励精图治的领导团队。领导团队是整个社会的骨架与中枢系统，在整个社会生活中充当大脑、神经和心脏的作用，是一种最具社会代表性的灵魂性公共力量。其中，最重要的因素是主要领导。只有领导主流是健康干净、理性光明、积极有为、为公爱民、以人为本、致力于富民强国的，才能从根本上促进领导主体与民心民基的高度一体化。这是战无不胜、攻无不克、无所畏惧、破除任何危机而实现善治振兴及开创太平盛世的关键要件。

第五，接踵四出的现实危机。危机连环出、频繁出、严重出，是旧的危难积累（如积贫积弱）以及新的严重危机在当代的肆虐与泛滥。这主要是危机的惯性与新酿所致，具有较大的客观性，其主观故意占的比例较小。这原本是一种捣乱因素，甚至是一种破坏力量。但对于具备前面四个条件的当前社会和时代来说，就变成了加速推进和实现历史转型的刺激力量，实际则是新纪元的催生素；而对于卓越领导者来说，则变成了频频出招以治危机、展示才干、连创佳绩的机会和舞台。而太平盛世则恰恰是在连续化解危机及不断根治乱源中逐渐呈现、悄然形成的。没有这个条件，

就激发不出开创伟业盛世的动力。有了这个条件，并在具备前面四项条件的基础上，就可以且应当充满必胜的高度自信、巨大勇气和无穷动力。

上述诸条件中，第一、第二个条件是前提条件，或曰背景基础；第三、第四个条件是内在条件，或曰内因，具有决定性；第五个条件是外在条件，或曰外因。它们只有同时具备、形成一个整体时，才能形成一个产生盛世的机制和孕育盛世的胚胎。一个时代如果只具备其中几个条件，那么就只能继续遭受动乱、伤害与破坏；如果缺少第三个条件，那么一切希望都无从谈起；如果缺少第四个条件，则意味着没有打开盛世大门的掌钥人，也意味着第五个条件将不是条件，而只是单纯的祸因。所以，领导因素至为关键，这已为千百年历史实践所证实。

### 三、三个盛世之前都有一两百年的乱世

如果说盛世就是历史高峰，那么乱世就是历史低谷。有高峰必有低谷，有盛世必有乱世，而且乱世总是在盛世之前发生。这大概是人类历史波浪式前进的一般现象和基本规律。

在几千年的中国历史上，曾经出现过三个盛世。每个盛世之前都有一个至少在持续时间上大致相同的乱世——这些乱世一般都有一两百年之久。这大概是社会发展进程的重要特点和规律性表现。

第一个盛世是大汉盛世，即文景之治到武帝时期。在这个历史时期里，政府奉行黄老学说，推行休养生息政策，社会生产力得到了很好的恢复和重大发展，经济社会由此空前繁荣，国力强盛，人丁兴旺，民众殷实，总体和谐，总体进步，首次打败强大而经常南侵的北方游牧军队，首次有了辐及西域的广大版图，首次促成了东西方文明之间的大互动、大交流。比较当时世界，汉朝强盛无比，全球第一。

然而，这样的盛世却是经历了战国、秦朝和汉初的连续战乱与动荡的历史危难得来的。这些历史危难就是持续了两百多年的深重灾难，为盛世的出现直接提供了第一、第二个条件。同时，在文帝、景帝时期和武帝前期还保留着巨大的惯性，直接构成和引发了大量的当前危机，为盛世的出



现提供了第五个条件。其中，最重要的是时代发展和社会进步本身提供了创造盛世的第三、第四个条件，当时的广大民众具有强烈的渴求太平的愿望和动力，当时的领导团队，特别是主要领导即文帝、景帝、武帝三帝均积极有为，成为扭转乾坤、开创盛世的重大关键。这五个条件齐备，所以汉朝成功了。而此前的秦朝具备了第一、第二、第四、第五这四个条件，唯独不具备第三个条件，即初步一体的民心民基，所以，即使领导团队特别是主要领导雄心勃勃、很有作为，也开创不了盛世伟业。

第二个盛世是大唐盛世，即贞观之治到开元时期。在这个历史时期，统治者注重民生民利和长治久安，快速恢复、发展了生产力。在当时的世界上，唐朝的经济水平天下第一，社会繁荣其他国家莫可比肩，文化教育盛为一极，人们路不拾遗、夜不闭户，社会安定，政治稳定。当时的唐朝国力空前强大，不仅彻底破除了来自北方游牧民族的严重威胁，而且得到了空前广大的国家版图，建立了多民族统一国家。与此同时，唐朝面对世界，空前开放，与各国深切互动，广泛交流，在政治、经济、文化各方面均深度辐射、影响各国，同时也全方位地吸纳他国之长，增进自身繁荣。

然而，这一盛世也有一个持续了二百余年的乱世前身。从南北朝开始至初唐，天灾频繁，人祸不已。主要是战乱不断，兵燹不绝，社会动荡，经济停滞，民生凋敝，人口大减，生产力遭到严重破坏，国力极度空虚脆弱。这为大唐盛世提供了第一、第二、第五这三个条件。其中，第五个条件是初唐时期社会危机与自然危机交加迭至，祸害至极，直接构成盛世与乱世之间的两界之门。当时，胡人经常南下扰边，而且先后两次直击长安，首都之危史无前例。而在解除胡人威胁之后，更有百年一遇的大旱灾、大移民、大流民和大动荡，还有官僚机构的低效无力与内部冲突，更有稳定社会和政治、大力发展经济和改善民生的压力。就在这些现实危机面前，幸好时代发展和社会进步又创造并提供了非常优良的第三、第四个条件，其中，作为主要领导的李世民在历史转折的关头发挥了不可替代的积极作用，强效克服了各种危难，迅速化解了内外危机，打开了通向安定强盛的大门。而此前的隋朝跟秦朝一样，只具备第一、第二、第四、第五这四个条件，唯独不具备第三个条件，即没有初步一体的民心民基，所