

The Crisis Advantage

危机不慌

在混沌中探索商业新优势

[加] 鲍勇剑 著



危机是什么？

危机之下，离死亡有多远，又潜藏着多少生机？

什么方法可以起死回生？

危机打破秩序，创造混沌，让一切皆有可能！



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

———— The Crisis Advantage ————

危机不慌

在混沌中探索商业新优势

[加] 鲍勇剑 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

危机不慌:在混沌中探索商业新优势 / (加)鲍勇剑著.
—杭州:浙江大学出版社, 2014.9

ISBN 978-7-308-13809-3

I. ①危… II. ①鲍… III. ①商业管理—研究
IV. ①F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 204300 号

危机不慌:在混沌中探索商业新优势

鲍勇剑 著

策 划	杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑	杨 茜
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	浙江印刷集团有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	19
字 数	271 千
版 次	2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-13809-3
定 价	48.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcbbs.tmall.com>

选择独特的视角,善于抽丝剥茧的分析,落点在意想不到的结论上,这是本书的特点。三言两语把复杂的问题刻画出来,一字一句将有价值的见解呈现在读者面前,鲍博士是作家中的米开朗基罗。

上海来伊份股份有限公司总裁、创始人 郁瑞芬

听勇剑讲授“危机管理”,让我耳目一新,心灵得到极大的震撼。勇剑教授的新作面世,应是我国管理领域,特别是危机管理这个“显学”领域的一件大事。勇剑教授确实是作家中的米开朗基罗,现代危机管理大家。

2010 年全国劳动模范、
中国通用技术(集团)通用技术咨询顾问有限责任公司董事长 刘德冰

从“害怕危机,回避危机”到建立“变态是常态,危机是良机;直面危机、冷静分析、积极解决,可将坏事变好事”的观点,是我从鲍博士的课程和书籍中得到的最大收获!

财新传媒首席技术官、数据新闻与可视化实验室创始人、
亚洲出版业协会 2014 年度卓越新闻奖获得者 黄志敏

“形、事、情、理、典”,勇剑把毛泽东主席的政论文章写作方法运用到管理问题的分析和解释中来了!危机管理已经超越简单的工具解释,成为管理的显学。这本书是这个新学科的重要导读本。

上海隆安律师事务所高级合伙人/律师 杨 坤

不可预测的事件是世界的组成部分,危机给人类带来困惑和伤害,这本书试图探索解答疑惑的途径,危机也可以演变成机会。

上海市海华永泰律师事务所高级合伙人/律师 严洁红

既然不确定性已经成为我们生存环境的新常态,那就让我们勇敢面对。这本书告诉我们如何冷静分析问题,积极投入行动,创造合作多赢的结局。

中虑律师事务所高级合伙人/律师、江苏省青年联合会副秘书长 韩 旗

变态是常态,常态为例外,梳理微意愿,秩序新打开,危机常常在,勇剑时关怀,遇危莫慌张,锦书快打开。

上海交通大学医学院附属新华医院副院长 李劲松

千万不要浪费一场好危机

勇剑与我是复旦同届的校友。他曾以新加坡大学生华语辩论赛冠军辩手的身份赢得无数瞩目，还以复旦学生领袖身份叱咤于校园。学政治学的他，被大多数朋友认定会走上仕途，然而世事难料，三十年后的他却成为一位管理学教授，奔走于北美与中国之间。他是复旦 EMBA 项目最受欢迎的教师之一。他的课好听，不仅是因为他有扎实的研究来支撑，还因为他学识广博，通晓政治学、社会学、心理学、历史学、文学、哲学、传播学，当然还有战略、组织和领导学。常年在北美和亚洲巡回，让他视野开阔、思维前瞻；扎实的政治学背景又让他眼光独到、见解犀利；生性豪爽幽默，更让他结交甚广、拥趸甚众。他把每次课的讲授，都当作小剧院式的舞台表演，从编剧、导演到主演，三位一体，然后又邀请学员与他同台竞技，使课堂熠熠生辉，在紧张刺激、引人入胜之时，又令人沉思和顿悟。出于其侠义本性，再加之田野研究和案例采写的目的，他经常接受 EMBA 学员的邀请，为他们提供教练式的咨询和帮助。基于他多年的积累著成此书，当然甚是好看。

《危机不慌：在混沌中探索商业新优势》充满了勇剑对管理制度和实践的大思考和微解说。在人人讨论互联网颠覆模式的时候，他在检讨电子商务新模式背后的公平和可持续性危机；当“广场舞”为社会舆论所诟病时，他揭示了“广场舞”与公共资源的维护和利用之间的制度经济学关系；不同于一般的 GDP 指数经济反思，勇剑用历史比较，帮助我们看到“美国指数”的由来，从而了解“中国

指数”的社会与政治意义。纵观全书，没有一篇文章不是从最普通的事情说起，而每一篇文章又都在出其不意的地方点出机锋。勇剑善于通过平缓的语气阐述精微的论点。这是本书一大特色。

勇剑从来不让理论乏味。他的文章深深根植于社会共同关心的实际案例。分析“达芬奇家具”的危机，他让我们看到常态和变态管理的区别；讲“三一重工”，他的公允分析帮助我们看到一个明星企业策略的不确定性；对富士康员工管理的危机分析又让读者对错过的机遇唏嘘不已。勇剑所举的危机案例不仅包括中国的企业，英国石油公司、苹果、通用汽车等国外大公司的新近危机也都在他关注范围内。因为新鲜并且深刻，勇剑对现代管理出现的一系列危机的分析具有现实的价值。

随着各类危机此起彼伏，社会上处理危机的技巧和药方也不断涌现。可是，在勇剑的课堂中，千方百计只归结为一计：循大道、走正道。无须借助伦理道德的高度，他完全从技术的角度来说明，大道和正道包含的方法要远远丰富于其他选择。一个个案例分析后，大道的正见成为同学的定见。危机面前，不必投机取巧。这样的教学，一方面显现出勇剑的策略功底，另一方面也体现出他的社会责任。他给学生的赠言是：诚心正意，唯精唯一。在危机管理的教学和研究方面，勇剑也是这样的人。

“危机吹响行动的号角”，勇剑一向倡导行动主义哲学。他把马克思的“实践理论”运用到危机管理中。他透彻地解释 praxis(德语的“实践”一词)为“思考的内实践”与“行动的外实践”合二为一，为“想中做，做中想，边想边做，边做边想”。正是基于这样的行动主义，勇剑常常鼓励学生从力所能及的身边管理活动开始，为建设良性制度尽些微心力。《你就是制度，你创造传奇》，它是勇剑每次上课时都要分给大家阅读的文章，也是他对每位读者的殷切希望。

这本书虽然篇幅很长，但每节却独立成章，同时又构成一个完整的危机管理的知识体系。阅它品它，既可以一气呵成，也可以“零取整存”。我相信大多数读者读后掩卷沉思，一定会更好地理解勇剑所引用的马基雅维利的谏言：千万不要浪费一场好危机！

勇剑每次在我们学院讲授完课程后,总是留一封信给同学,作为课程的结语。在信中,勇剑用自己在复旦的学习经历说明生物生命基因和文化生命基因的区别,反思复旦对他终生的影响。那一刻,他从一名教师转变为一位学长,带领整个班级,化为复旦文化制度的一部分。从此,同学们都乐意称他为“勇剑学长”。但他自谦地与同学们互称“同修”。事实上,他是在向每个人传递一个强烈的信息:每个人都可以创造传奇。

复旦的“任重书院”以第一任校长陈望道先生的字“任重”命名。书院正门有一副对联:“力学如为山九仞,高须加一簣;行仁若法海十分,满尚纳千流。”任重书院的旧名很通俗:复旦七号楼宿舍。勇剑在那儿住过四年,度过了本科时光。今天,他仍然勤勉地实践着书院的文化:力学增一簣,行仁纳千流;薪火相传,任重道远。这本新书就是证言!

是以为序。

陆雄文

复旦大学管理学院院长、教授

二〇一四年八月十八日于复旦李达三楼



序二

鲍勇剑倾力打造的《危机不慌：在混沌中探索商业新优势》即将付梓出版，我感到很高兴！

勇剑专注于危机管理的研究和教学已有十多年，除了对常态管理、动态管理、变革管理进行研究之外，他还非常关注危机管理所包含的转型变化的过程特征，并从“变态”即形态变化的视角来分析和解释危机及相关问题，这是《危机不慌：在混沌中探索商业新优势》这部著作的着力之处，也是其中精彩的看点。从这个第四维度研究管理，不仅因为它有趣，还因为它能够解释其他三个维度无法涵盖的地方。

在西蒙(H. Simon)看来，管理不同于物理学、化学等自然科学，因为后者以较恒久的自然现象为研究领域，力求抽象出其中的客观规律。管理则是“人造科学”(artificial science)，它起始于人的设计，并始终处于人的设计能力支配之下。泰勒研究工人的动作和时间与效率之间的关系，设计出泰勒管理方法。但不久，随着社会人道思想和意识的提升，基于机械动作效率的方法受到批评，以人的心理和动机为影响对象的新管理方法不断出现。20世纪90年代，从摩托罗拉的质量控制中演化出来的六西格玛管理方法风行一时，它给精益求精的价值观装备了一套强大的统计工具。但是，无论制造多么精良，打字机还是战胜不了计算机。每当颠覆性的技术出现后，那些囿于既有模式的组织形态注定会失败。当组织的资源和决策过度集中在六西格玛模式上的时候，工具“绑架”了组织的前瞻性和开拓、创新能力，由此，互动、变化、改造就成为管理领域新的关

注点,动态管理和变革管理则成为企业高管季度和年度会议的讨论主题。由此可见,作为“人造科学”,管理一直处于现实与思想的交锋之中。

本书的“变态管理”观,体现了勇剑的独立思考能力和敏锐的观察能力。传统的管理方法,包括变革管理,大都依赖原本系统内的能力来维新求强。但危机造成的是原本系统破裂和失序的状态,这就要求组织有“突变”的能力,即有从破裂的秩序转化为新秩序的变态能力。就像水的三态一样,固体的冰态与蒸汽状态虽有一些共同特点,但形态运动特征差别却很大。至于如何用“变态”的观点看待管理现象,勇剑的这本《危机不慌:在混沌中探索商业新优势》给我们打开了一个新的视窗。

我与勇剑交往近20年,也阅读过勇剑在变革、创新和互联网策略方面的多篇论著。虽然所研究的课题及内容有所不同,但其研究方法和思维框架却显示出他独有的一致性。在对相关问题的研究探讨中,他总是能够从现实、现象出发,在罗列和综合现象的过程中,试图挖掘出深藏在片段现象背后的整体逻辑。例如,他把危机当作创造性活动的最佳节点,而非一个技术性的混乱现象。在感知凌乱现象背后的共性和脉搏后,去探索现象的运动规律,以期达到更深入、更细致的理解。例如,他在研究中,对危机做了混沌秩序观、主观感受、场沟通效应、小概率事件的分类,然后以此贯通解释纷繁复杂的危机现象。

与一般的研究有所不同的是,勇剑在本书中更加关注如何将总结出的现象、规律用于指导具体的管理实践活动。由此他尝试提出一些对应的设计原则,例如,在危机管理的具体实践方面,他提出了“骤聚组织能力”、“未来时态、倒序执行”、“临场应变决策”等具体的组织设计和策略落实的原则。

该书还建立起一个比较完整的思维框架,该思维框架要求执行者采取具体而有效的行动,创造出有意义的绩效衡量体系,这样才能知道系统是否为策略目标服务,策略执行本身是否有偏差。按勇剑自己的总结,他的思维框架包含

“从现象中提炼元概念、运动规律、创新活动原则、绩效衡量标尺”。这四个一以贯之的立体层面，始终贯穿于他在本书的研究之中。

我于1996—2003年在美国南加州大学马歇尔商学院担任兼职教授，认识勇剑教授正是从在南加州大学开始的，由于有许多共同的研究兴趣，我们之间建立起了深厚的友谊，这种友谊延续至今。他严谨的工作作风、谦和的态度和热情的性格，让人感受至深。今日有幸率先阅读勇剑的著作稿本，我一方面为其中的一些与众不同的观点感到欣喜，另一方面也唤起了我对我们真诚交往的美好回忆。

在《危机不慌：在混沌中探索商业新优势》即将出版之际，受勇剑之邀，欣作此序。

赵曙明

南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博导

2014年8月12日 于美国南加州

上路就别慌

在 20 世纪 80 年代风靡一时的喜剧科幻小说《银河系搭便车旅行指南》(Hitchhiker's Guide to the Galaxy)中,主人翁阿瑟被抛入茫茫的星空,看着地球家园被沃冈人(Vogons)炸成粉齏,阿瑟陷入恐慌的最完整形式:精神、心理、身体,三者彻底无所住,成为漂浮着的僵尸,却仍然呼吸着。无数回,朋友们说起最恐怖噩梦,多少都有“无所住”的阴影。现代人四处漂泊的命运注定了我们都有“无所住”的恐慌与危机感,像被突如其来的力量抛入星空的阿瑟一样。在海外漂泊了四分之一世纪后,我就是阿瑟,对他的“无所住”的危机,我有强烈的代入感。

在小说中,阿瑟其实是高纬度、高智慧的外星人一千万年的实验结晶。他浓缩了对外星人生命是什么、为什么、怎么办的终极思考。故事的副标题,也是阿瑟的终极思考答案:Don't Panic! (上路就别慌!)若我们的命运就是如此,那么就尽力消费“无所住”危机中的“自由自在”吧!

这本书也代表着我对危机的终极观点,即用“混沌蕴含最大自由度”的观点去看待混乱、失序、破坏和颠覆。它利用各种形式的案例来解说危机中隐含的商业优势策略。

平面原理永远无法解释立体现象。高纬度的危机现象非得从“量子”的角度去理解和转化。《危机不慌:在混沌中探索商业新优势》不敢强行把尚未普及和通俗化的“量子思维”俗套到案例分析中。不过,我还是用“可能性”、“概率分

布”、“形态转换”等观点来浅显解释危机现象。当写下“没有真相只有万象”时，我尝试说明，所谓真相，那是我们碰撞交流过程中裁剪出来的时空定格。它极其容易被切换到下一个定格。从危机到优势，它也是认知定格之间的切换。我力图用不同的实例来说明切换的技艺。

许多日常生活的下意识思维暗含深奥的理论原理。例如，去超市购物时，我们的眼睛都是不停地打量收银台前面队伍的长短，并在走向它的过程中调整选择。面对多个收银台，我们在经历一个平行的可能性选择过程。不过，最后的一大步决定了你将和哪一位收银员打交道。用“平行的可能性选择过程”来看危机变化，我们就比较容易理解主观能动的行为在危机转换中扮演至关重要的角色。从后视镜里看，已经发生的事件有着线性的逻辑因果关系。其实，它只是平行变化的多种可能性中具体实现的一个而已。在实现点之前，其他的选择至少有同样的可能性。所以，我用“历史常用六扇门”来比喻变化中积极创造的意义，打破对危机的宿命观。

作为变态现象的危机有诸多与常态商业活动迥异的特征，两者之间的差别往往让熟悉常态的管理者措手不及。

美国海军陆战队的飞行教练说，当你坐进 F16 战斗机，拉动操纵杆起飞时，你的智商立即下降一半。在高速、压缩、陌生、变态的环境条件下，人们因丧失心理平衡而恐慌是必然的。危机当头，完全不慌是不可能的，但通过培训，降低恐慌程度则是完全可能的。在危急决策情境下，降低一点恐慌，表现的差别就会很大。经历过商业磨难的人们都明白，这一高一低的恐慌感差别往往造成幸存者与牺牲者的天壤之别。

上路不慌的本钱来自对深层规律的掌握。这本书试图用浅显的事例来挖掘背后深藏的规律。我们无法面面俱到，但在盲人的世界里，独眼的人就是国王。阅读它，多理解一点点，你就是国王。

如果以对环境的熟悉和驾驭程度来刻度从友好到恶劣的标尺，我从小到大都生活在恶劣的环境中。小的时候，在贫穷的码头区域生活，出门上学常常遭遇抢劫；到了而立之年，负笈留学，我一直生活在陌生的社会文化环境中。环境

造就人,从出门发怵到上路不慌,我的个人经历表明,信心是可以后天习得的。百尺竿头,已经没有任何依靠,如何更进一步? 自信心是唯一的依靠! 不慌和信心,是一对齐头并进的孪生兄弟。

上路不慌,因为有许多志同道合的兄弟姐妹。书中的文章是我写的,思想却来自近两千位 EMBA 的同修。在过去的几年中,我们把课堂转换为道场,互为师友。两千位同修,两千个案例,成为我思想的充电桩。因此,这本书也可以看作“秘书文集”,是我这个思想的秘书替 EMBA 班级的朋友做的作业和报告。

这本书也是我与《第一财经日报》的编辑友谊与合作的见证。产经部的主任杨柏国博士和管理版的王立伟主编经常鼓励我探索不同的领域和方向。没有他们的赤诚关心和耐心指导,我就不可能坚持写专栏文章。我对他们充满了感激。因为有许多他们这样的朋友,我勇敢写作,不慌张!

无论从人口爆炸、能源消耗、技术进步,还是从社会联系、矛盾冲突、文化突变等方面来看,我们正处于一个全球性板块断裂、冲撞的阶段。上一次类似的情形发生在 1914 年的欧洲。今后三十年,面对全球时局的深刻变化,没有任何人可以逃避社会、政治、经济和文化的大动荡。每个人面临的客观环境恶劣程度都一样,但我们坚定的信心和无畏的气概会创造出差异,创造出一个勇敢的新世界。

信心之后就是行动! 行动主义是 21 世纪跨文化的意识形态。“让我们起身上路吧!”保罗二世沉静地忠告那些忐忑不安的信徒。

第一章 危机不慌

时代企业需要“变态竞争能力”	5
关注外在性	9
从“美国指数”到“中国指数”	13
怎样练就商业洞察力	17
千禧 M 世代与“部落圈组织”	21
为什么小数据更重要？	26
知识工作者的冬天来了	30
预判决定胜败	35
NBA 保持动态竞争的招数	39
别把社会问题政治化	43
大有可为的社区中国梦	47
应对颠覆模式的危机决策	52

第二章 危机潜优势

危机潜优势	71
微冲突：危机管理的玄元	75
学校的危机	81
从无到有的策略	84
用信息历史观看待不确定环境	87
反动的危机管理	90
策略在背面	93
危机的后传更耐看	95

《矛盾论》新解	98
管理的两副面孔	101
成功企业转型失败的十项缘由	104
混沌中孕育创新的起势	110
危机管理的危机	113

第三章 常态与变态

达芬奇变脸	121
危机四解	125
谣言有道理！	129
小概率事件中的暗知识	132
向反恐组织学管理	135
谁能让大吊车跳舞？	139
奥巴马的危机决策陷阱	142
肯尼迪的危机决策	146
把大数据装到笼子里	148
危机管理就是要小题大做	152
总裁的终极角色	156
检讨互联网经济	160
没有故事，何谈策略	165
柔韧时间，片段未来	169
意愿系统的规律	172
无边界管理的辩证法	178

第四章 超越的意愿

感同身受的时代	187
一大二公富士康	190
怎样做生死抉择	195
经济学家怎样跳“广场舞”	198

预想中国未来：“新桃花源记”	202
大道理，小声讲	206
从此买卖不砍价	208
荣格的解脱	211
悲悯中的愿能	214
迫降哈德逊河	217
“意义社会”和“嬗变经济”	220
真话只能讲一半	223
警惕“商业排华”的海啸	226
因缘与因果	229

第五章 行动创未来

假如明天开战……	237
核心在中层	240
设计不再拥堵的社会	245
你就是制度，你创造传奇	248
一个第三世界的梦幻城市	251
黑色金融危机的“留白”	256
危机二号工程	259
“学错”才会赢	262
“非中国制造”的幽灵	265
抗流感中体现的行为艺术	268
等待下一次事故	271
变形金刚组织	274
在苹果，管理就是表演	277
我们急需骤集能力	280
商业意识形态的竞争	283
激荡时代，与谁合作？	286