



情商教练丛书

逆境突围



谭北麟 编著

海天出版社



逆境突围

谭兆麟
编著

情商教练 —— 提升情商的直效法则

情商教练 —— 健康人生的开心读本

情商教练 —— 成功人士的贴身指南



海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

逆境突围 / 谭兆麟编著 ; 丁璇、宓宓插图. — 深圳 : 海天出版社, 2005.1

(情商教练丛书)

ISBN 7-80697-250-1

I. 逆... II. 谭... III. 企业管理—案例—分析
IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第068072号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑 : 丁放鸣 冬 风 责任技编 : 卢志贵

责任校对 : 喻俊新 美术编辑 : 李 萌

深圳市海天龙广告有限公司设计制作输出 Tel: 83461000

深圳华润永昌彩印有限公司印刷 海天出版社经销

2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

开本 : 889mm × 1194mm 1/32 印张 : 6.125

字数 : 120千 图 : 50幅

印数 : 1-6000册

定价 : 16.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

卓越领导力训练



ZHUOYUE LINGDAOLI XUNLIAN



拓普理德服务的企业

三菱电机（广州）压缩机有限公司
 长城证券有限责任公司
 深圳市中电照明有限公司
 福建七匹狼实业股份有限公司
 广东步步高工业电子有限公司
 无锡小天鹅精密铸造有限公司
 香港平谦电子厂
 深圳当纳利旭日印刷有限公司
 中国家具协会
 深圳知己集团
 广州市圆方计算机软件工程有限公司
 广东移动通信有限责任公司顺德分公司
 青岛啤酒（珠海）有限公司
 湖南路桥通泰工程有限公司
 香港娜尔思国际时装有限公司
 深圳富安娜家饰品有限公司
 联通黄页深圳分公司
 贵州神奇药业
 深圳熊猫音响有限公司
 湖南路桥集团公司
 深圳市曼妮芬发展实业有限公司
 天年生物工程科技有限公司深圳分公司
 加拿大凤凰医院管理有限公司



- 中国著名的企业管理顾问、培训导师
- 深圳市拓普理德企业管理顾问有限公司董事长兼首席顾问
- 香港东港投资集团拓普理德国际训练机构执行总裁
- 中国科联经济发展中心研究员
- 中国社会科学院研究生院特聘教授
- 北京商业干部管理学院客座教授
- 北京兆龙文化发展有限公司董事长
- 《成功营销》杂志总策划



谭兆麟
TAN ZHAOLIN

1999年，谭兆麟创办了深圳拓普理德管理顾问有限公司。多年来，拓普理德“用心打造中国企业管理培训第一品牌”，开办的核心课程有“卓越领导力高级研讨班”、“卓越领导力高级精深班”、“总裁魔鬼训练营”；精品课程包括“如何提升组织执行力”、“管理沟通与领导决策艺术”、“人力资源管理课程”、“职业经理人卓越管理训练”等等。在培训界享有“领导力第一训练者”的声誉。

目前在中国，已有近400家企业、6000名企业领导人和职业经理人接受过“卓越领导力”课程的训练。



前言 /1

第一章 变革起舞 /5

- 一、让员工“乐在工作” /7
- 二、自我管理，培育创新文化 /11
- 三、痛定思痛，“通用”重振雄风 /13
- 四、吉伦哈马这样改造“富豪” /16
- 五、是暗礁激起了美丽的浪花 /19
- 六、战胜自我，东山再起 /22
- 七、在沉没的边缘发现希望 /25
- 八、沿用老的管理方法难以为继 /28
- 九、从每股25美元到215美元 /31
- 十、改革管理体系，压力创造奇迹 /34
- 十一、管理出效益，十年翻一番 /37
- 十二、逆风飞扬，再创佳绩 /40
- 十三、居安思危，重振雄风 /43

目 录

第二章 突破思维 /47

- 一、这才是高原苹果的味道 /49
- 二、小小沙漏带来万贯家财 /51
- 三、一张照片让危机变成转机 /54
- 四、修旧翻新，巧技生财 /56
- 五、从童工到《纽约时报》的创始人 /58
- 六、满足职工的多层次需要 /60
- 七、牙龈出血背后的商机 /63

- 八、克丽丝的裙子 /65
- 九、决不认输的皮尔卡丹 /69

第三章 活水行舟 /73

- 一、西门子走向创新之路 /75
- 二、“克兰梅致癌”事件的启示 /77
- 三、阿罗公司浴火重生 /79
- 四、墨西哥震后重振旅游业 /82
- 五、摩根的信誉比金钱重要 /84
- 六、买一送一，活水行舟 /86
- 七、个性设计，情感制胜 /89
- 八、问题都是伪装的机会 /92
- 九、置之死地而后生 /94

第四章 卧薪尝胆 /97

- 一、咬定青山不放松 /99
- 二、卧薪尝胆，克敌制胜 /102
- 三、宝贵的勇气与坦诚 /107
- 四、从打工仔到亿万富翁 /110
- 五、以退为进，迂回作战 /113
- 六、迪斯尼的冒险成长之路 /116
- 七、忍耐出奇迹 /120
- 八、身残志坚创大业 /123
- 九、逆境中更要珍惜生命 /126



第五章 审时度势 /129

- 一、出奇制胜的“诡道”经营术 /131
- 二、学会用智慧营销 /134
- 三、以小博大，发挥自身优势 /136
- 四、审时度势，逆流而上 /139
- 五、冬天过后是春天 /141
- 六、新思路打开新出路 /143
- 七、小小的改变，意想不到的效果 /146
- 八、凭借“三板斧”，潇洒走世界 /148
- 九、挖掘潜能，另辟蹊径 /151

第六章 永不言败 /155

- 一、坚持就是胜利 /157
- 二、选择支点，伺机崛起 /160
- 三、以己之长，击人之短 /163
- 四、英特尔永不言败 /166
- 五、决不放弃意味着“机会” /169
- 六、他们在悲痛中崛起 /171
- 七、守得云开见月明 /174
- 八、当药丸变成毒丸之后 /177
- 九、为成功找出路，不为失败找借口 /180
- 十、开拓进取的保罗·盖蒂 /182
- 十一、从2000美元到亿万富翁 /184
- 十二、压力下升起的一颗新星 /187

目 录



前 言

我们都知道任何企业的成功经营需要付出代价，我们也都知道一个企业的领袖人物的成功离不开健康、学识、胆量、机遇等各种因素。然而，事实是这样的，如果一个企业的领袖人物克服逆境的能力很低，那么他的潜能将会被扼制。相反，如果能够战胜逆境，那么他就会拥有更多成功的机会，企业也会财源广进。

逆境对于释放我们一生中各个方面的潜能有着重要的作用，前提是你必须战胜它。

面对逆境不退缩的领导者，他的语言充满正面性，他的行动充满希望，他的思想充满积极的力量。他们谈论能做什么，如何做；他们厌烦那些没有行动支持的空谈。能驾驭逆境的领导者成就最大，他们最大程度地发挥了潜能，而且潜能在其一生中不断增长。同样，在当今高度竞争的世界里，能驾驭逆境的团队才会拥有更多的竞争力。

能乐观面对逆境的领导者对逆境习以为常，他们不断挑战逆境，不断克服层层阻力，不断完美自己的人生。所以，逆境是强者的荣誉，是成功者的赞歌，是胜利者的奖杯，是收获者的果实。

企业的成功如逆水行舟，不进则退。它需要领导者无尽的力量、奉献和牺牲。实际上，许多成功的领导者是从逆境中、从困难重重的现实中成长起来的，他们懂得逃避逆境就等于逃避生活、工作，面对困难他们都会不断地向前，不断地奋斗。

逆境突围

Adversity

逆境不会产生不可逾越的障碍，每一个困难都是一次挑战，每一次挑战都是一次机遇，战胜困难就等于抓住了机遇。在日常生活中，我们会看到一些这样的领导者，尽管面对似乎不可能战胜的逆境，却都能设法努力，不断地前进。这些领导者在前进的过程中，技术日渐提高，力量不断壮大，能力不断上升，不断取得突破。他们深知，无论面临何种困境，绝不可抱着悲观的心理。否则，就不能发挥出自己的智慧，并且会失去明确的判断力，对所有事情都会感到一筹莫展。

不畏惧逆境的领导者是永远的攀登者。无论环境如何，有利或是不利，他们都不停地攀登。攀登者考虑到各种可能性，决不让年龄、性别、种族、身体或精神缺陷，以及任何其他障碍阻挡他们向上攀登。他们有明确的目的，对生活充满激情。他们知道如何去获取快乐，认为快乐是攀登的礼物和回收，虽然深知到达顶峰的艰难，攀登者（领导者）却从不懈怠，从未忘记目的地。攀登者（领导者）都有一种坚强的信念，坚忍、顽强而有弹性。他们勤勤恳恳、不断攀登。一旦面临悬崖绝壁，走投无路时，他们会重新开始寻找另一条出路。当他们因劳累而不能再前进时，他们会回到心灵深处，自勉自励。

攀登者（领导者）的记忆中根本没有“放弃”这个词。他们心智成熟，知道有时为了前进必须暂时后退。后退是攀登的一部分。自然而然，借助勇气和锤炼，攀登者（领导者）能决然面对困难。他们在工作中欢迎挑战，时刻有一种紧迫感。他们自我激励，高度主动，努力达到生命的极限。

每个领导者都企求自己的企业一帆风顺。但是商海茫茫，不可能总是万里无云，风平浪静。每当遇到风波，你只有迎风而战、力挽狂澜，才能最后成功地到达彼岸。如果每一次都退让，那何



时才能达到目的地呢？人生也是如此。失败并不可怕，可怕的是心态因挫折而死。遭受失败的打击，从此一蹶不振，成为让失败一次性打垮的懦夫。

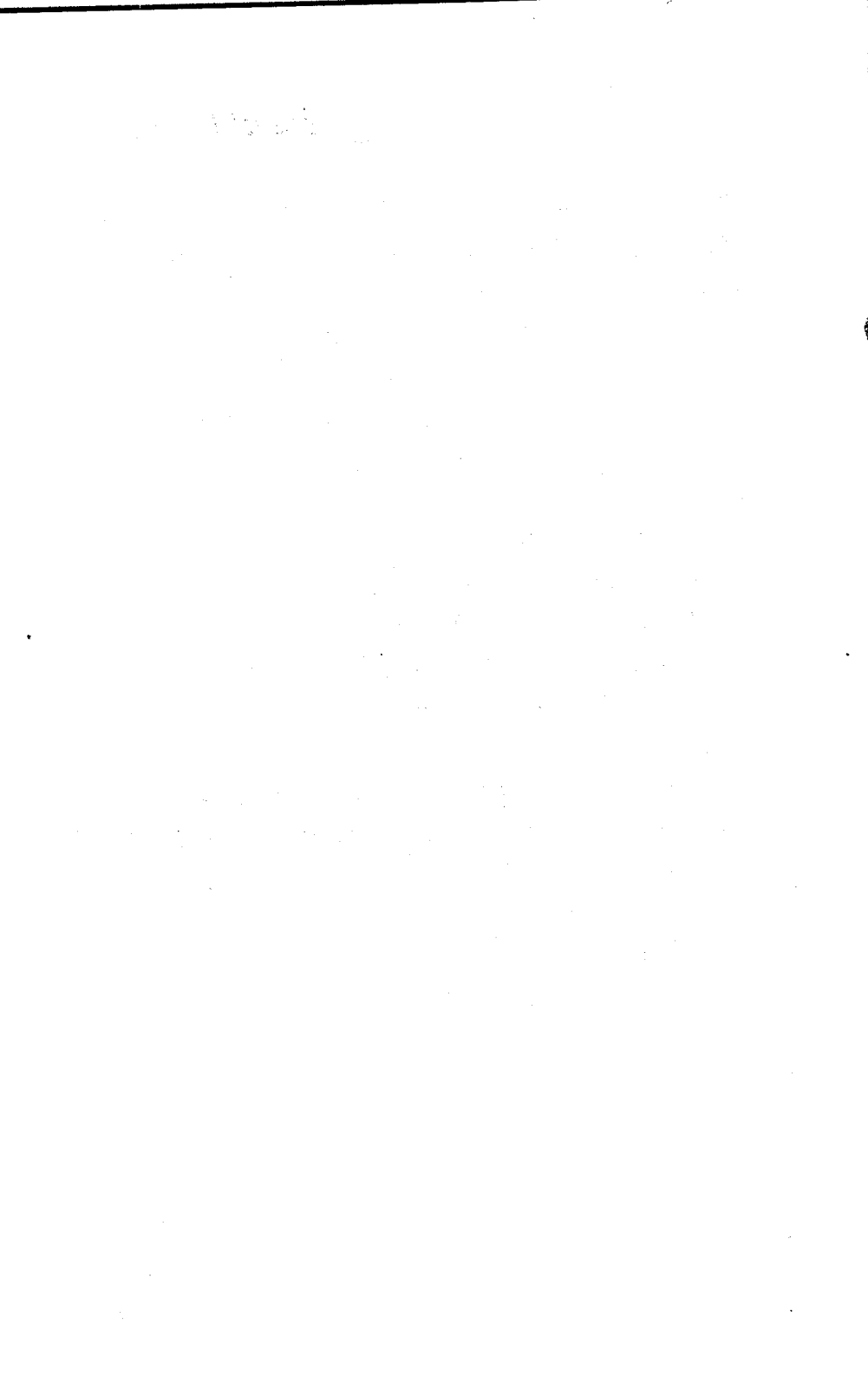
大浪淘沙，优胜劣汰，优秀企业的成功总属于那些不畏艰险、异常顽强的领导者！当芸芸众生面对成功企业头顶上的光环顶礼膜拜之时，不禁悄悄哀叹，何年何月，命运之神才会对自己的企业格外关照呢？在自怨自艾的消极心态中，他们早已错过了一次又一次成功的机会。

人生就是一次次的经验累积而成的，请你把逆境当作是一种不凡的经验，而不是障碍。惟有把它当作经验，你才能体会出什么叫“踏脚石”。当我们从低处往上攀爬时，没有着力点就无从爬起，没有踏脚石就无处着力，在人生的奋斗过程中也是如此。你想拾级而上，就需要自己开拓道路，自己制造台阶，一次次的经验就是你的路、你的阶梯。

逆境是无限的机会，无限的潜能，是成功者的指路明灯……

本书为《情商教练》系列之三，书中讲述了许多成功企业是如何在逆境中成长起来的。这些故事短小精悍，蕴涵着成功的道理，让逆境中的跋涉者看到光明。

本书倡导以轻松快乐的阅读，感受成功者的魅力，以多彩的经历和经典案例制造愉快的阅读空间。



第一章

变革起舞



企业如何才能经得住环境变迁的磨练，成为蓬勃茂盛的常青树？答案只有一个——变革！

面临危机和逆境，变革是惟一的求生之道。但企业领导怎样才能梳理出危机的症结，并据此开出变革良方？许多优秀领导人物告诉我们，仅仅彻底改变公司的组织结构和运作机制远远不够，还要在变革过程中对企业的特质文化和员工给予足够的尊重。

身处顺境，企业又怎样居安思危，带领组织克服惯性与惰性，以变革为契机获取竞争优势呢？“变则通，通则久”，要成功实施非危机状态下的变革，关键是要唤醒整个组织的危机意识，并组建强大的变革团队。



一、让员工“乐在工作”

任何企业在发展的过程中，都不是一帆风顺的，如何有效突破逆境，最有效而直接的方法是：掌握并运用突破逆境的手段。任何一个企业，它的核心是员工；而管理人，调动人的积极性，发掘人的内在潜力，是企业迈向成功的重要因素。让员工的工作变被动为主动，让其“乐在工作”，是管理的不二法门。

菲律宾生力公司是东南亚最大的食品饮料集团企业，其属下的生力波罗啤酒厂是一个拥有现代化技术的世界级啤酒厂，生产效率高，产品质量好，是生力公司的主要生产中心。但在1990年前，生力波罗啤酒厂却是这样的境况：机器设备陈旧，生产成本低，效率低下。由于厂区地势低，常遭台风和暴雨的袭击，洪水泛滥成灾，厂区被淹，工人们不得不停工，工厂不得不停产。工人们脾气暴躁、怨声载道，缺勤率“扶摇直上”，生产率每况愈下。

波罗厂陷入前所未有的困境，然而工厂的管理团队却没有放弃希望，他们召开了一次重大会议。经过对自身企业的优势和劣势细致的调查研究，总结出三点：

1. 地理位置虽然看来十分不利，但却很有战略意义。波罗啤酒厂靠近马尼拉市中心，产品发送十分便利。而且，菲律宾总统令规定所有新建工厂必须设在离马尼拉50公里以外的郊区。这样，生力公司就很难再找到这样一个具有战略意义的地理位置。

2. 波罗厂是生力公司于1947年买下的工厂，是公司最老的工厂，具有悠久的历史。

3. 自1988年起，作为振兴生力公司总规划的一部分，波罗厂已进行了改造，并完成了1.13亿美元首期投资。

基于以上原因，当时的厂长裘兰·鲁马威格及领导班子拟定了一个长期改革计划：

首先，对员工进行再培训，改变工厂文化，使员工为即将开展的变革做好准备。1992年，保罗接替鲁马威格的工作，保罗非常擅长与人交往，为了了解工人们想法，保罗与工人们一起在车间里泡，在球场上滚，一起聚会喝啤酒。工人们看到了保罗的诚意，积极配合工厂的变革。

其次，为推进变革，领导班子先与厂里的经理、主管多次召开座谈会，了解他们的看法，并制定了新的前景：把波罗啤酒厂改造成世界级的啤酒生产厂。为实现这个目标，波罗厂首先制定四个方面的目标和计划：领导方式、工作关系、工作环境和家庭环境。并且从管理层入手。人力资源规划主任苏珊·怀德尔说：“变革必须从我们自身开始，然后才能要求员工进行变革。”从管理层改革入手，层层推进到员工，这是生力公司的英明之举。此举使员工感受到工厂的改革势在必行，且人人平等，故而从思想上心理上有了较大的转变。并使员工愿意投入并积极配合工厂改革。



再次，管理层要求员工从七个方面给管理人员评分，从员工的反馈中，管理人员发现自己极需改进。为了帮助他们成为更好的领导，波罗厂举办了一系列有关交流、领导艺术、团结建设和质量的培训班。同时波罗厂格外强调沟通的重要性。每周举行跨部门会议，主管定期与员工交谈，听取他们的想法和意见。工厂周围贴着标语，号召加强团结和协作精神以及员工间的交流。



最后，波罗厂急需改变的另一个重要因素：改善工作环境刻不容缓。为了解工人对工厂的想法，让员工画一画工厂的形象。结果：有的画了一个打开的沙丁鱼罐头盒里面挤满了人；有的画了一只流泪的鹅，脚被捆在地上，正在下金蛋；还有人画了洪水、三脚椅、蒸笼一样的车间、漆黑的通道等等。

工人们工厂的形象环境甚为不满。

为改善工作环境，公司花200多万美元建了一个防洪工程，使台风来时工厂不再受影响，还把破旧的车间和洗手间装修一新，灯光和通气设备也改善了。新设了更衣间、餐厅、活