



智慧丛书

君子生非异也，
善假于物也。

非常

时期

领导

杨思卓／著



登高而招，臂非加长也，而见者远；
顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰。
假舆马者，非利足也，而致千里；
假舟楫者，非能水也，而绝江河。
君子生非异也，善假于物也。



机械工业出版社
China Machine Press



智慧丛书

君子生非异也，
善假于物也。

非常

时期

领导

杨思卓／著

非常时期

登高而招，臂非加长也，而见者远；
顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰；
假舆马者，非利足也，而致千里；
假舟楫者，非能水也，而绝江河。
君子生非异也，善假于物也。



机械工业出版社
China Machine Press

在这场突如其来的金融危机让全球为之惊惶时,《非常时期非常领导》另有视角:危机不是人类公敌,它是一种可以利用的能量,是被摧毁还是被成就,关键要看你如何利用这种能量。《非常时期非常领导》,核心内容就是如何利用危机崛起的领导智慧。顺逆之理,成败之道,娓娓道来,读来如入名山大川,与一位博古通今的智者彻夜长谈。案例生动,道理精辟……开卷而思,体验豁然开朗之快感;掩卷而起,感受恍然大悟之满足。

图书在版编目(CIP)数据

非常时期非常领导/杨思卓著. —北京:机械工业出版社, 2009. 5
(智囊丛书)
ISBN 978-7-111-27006-5

I. 非... II. 杨... III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 066850 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑:谢小梅 责任编辑:侯振锋 责任校对:侯 灵
封面设计:任燕飞 责任印制:洪汉军
三河市国英印务有限公司印刷
2009 年 5 月第 1 版第 1 次印刷
170mm×242mm·15.75 印张·1 插页·189 千字
标准书号:ISBN 978-7-111-27006-5
定价:39.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线电话:(010)68326294
购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643
编辑热线电话:(010)88379001
封面无防伪标均为盗版

丛书序 聚集改变未来的力量

智囊传媒总裁 傅强

无论从哪个角度讲，中国经济都在经历着转型和质变：将从改革开放 30 年来的“快速增长”模式转型和质变为今后长时期内的“科学发展”模式；将从“出口”拉动、“投资”拉动调整和质变为由消费、投资、出口协调拉动。以前那个仅靠低成本优势就能轻易赚钱的时代已经结束了。而中国经济的转型，倒逼着企业进行主动或被动的自我变革。大势已变，企业怎么办？一定要应势而变，否则大势浩浩，逆之则亡。

而此次全球性的金融危机，加速了人们对中国企业发展模式的反省和对变革的渴望。人们在过去习惯了简单的赚钱方式，依赖于优惠政策、依附于国外订单，没有自己的品牌、没有自己的销售队伍、没有自己的研发。当外部市场风云突变之后，中国企业突然发现自己是如此孤单。

应该说，经济繁荣期给我们带来了激进的改革，同时改善了消费者的选择；经济萧条期则帮助我们集中精力集中在最重要的事情上，同时加速了已经过时的技术和公司的灭亡。显而易见的是，所有的衰退都会对文化和社会产生影响，在较大的衰退中，影响就更为深远。其影响的不仅仅是经济，更是整个社会和文化时代。当下的危机也可能会在很多不同的方面催生改变，从我们的娱乐习惯到保健方式。

未来 30 年，一个新时代的来临

电影《梅兰芳》开头，邱如白对着梅兰芳说：“你的时代到了。”背景后面，是一个纷乱的年代，黄马褂被镶进了镜框，大总统走马灯似地换着，前清遗老们一抱拳，算是向以往的传统和生活方式诀别了。

新文化运动打开了人们的思维，也打开了人们的眼界，整个社会的审美心理在潜移默化中产生着剧变。戏园子里，方桌已经被撤去，取而代之的是一排排长椅；观众也杂了起来，不仅是爷们，还有太太、姨太太、小姐、大婶、小姑甚至女学生，人们从听戏变成了看戏。唱的好不好已经不是最重要的了，美不美才是最主要的。

于是，一个属于梅兰芳的时代悄然来临。

时光飞逝，经历了极不平凡的 2008 年之后，2009 年也在一片肃杀、动荡中悄然来临。

从 1978 到 2008 年，我们经历了一个飞速发展的时代。在这 30 年里，中国的企业家们、管理者们在当时的社会中又在扮演什么样的角色呢？

国内的一位经济学家曾将胡润中国富人榜前 200 名的背景做了一个详细调查，将他们的创业时间和背景做了一个分析。在第一个 10 年里创业的人，55.3% 是农民和无业人员，17.1% 的人是港澳同胞（实际上大部分是移民出去的内地农民，只是他们有亲戚在港澳）。因此，大体上有 72% 的第一代企业家是农民和无业者出身。在第二个 10 年里创业的人，71.9% 是国家干部和国企职工出身。在第三个 10 年里创业的人，9 个人里有 5 个人有海外留学和高科技背景。

企业家的成长反映出中国社会的变化。第一个 10 年里创业的人基

本上都处于社会的最底层，用今天的话讲就是所谓的“弱势群体”，没有机会到政府和国有企业工作，所以只好自己创业。第二个10年，激励机制发生了变化，20世纪80年代之前安电话、坐飞机、坐软卧都必须是政府官员，但之后私营企业主坐的车、住的房子可能比政府高级干部还要好，这就是激励机制的变化。政府官员下海是社会的巨大进步，对国家的贡献要比他们在政府工作大得多。第三个10年吸引了很多海外归国人才，这与中国良好的创业和发展前景有很大的关系。

诚然，这三代企业家在推动中国社会改革和经济成长方面是起着不同的作用。但他们在刚刚过去的30年中，也和这个时代一样，有着大致相同的价值取向——挣快钱的多，基业常青的少；抓市场机会的多，向管理要效益的少；自私自利的多，担负责任的少；破坏环境的多，与环境友好的少；打擦边球的多，依法行事的少；看眼前利益的多，系统思维的少；讲发展速度的多，看发展质量的少；狂妄自大的多，谦虚谨慎的少；做生意的多，当企业家的少；相互欺诈的多，讲诚信的少……

古语讲，物极必反！这一切都在给我们一个又一个再清晰不过的警示——过去的发展模式已经走向了终结！60年一个轮回，2008年，我们步入了一个拐点！

2009年，不仅仅是新的一年的开始，也是改革开放下一个30年的起点。我坚信，在未来的30年里，新的增长方式以及新的管理模式必将出现，经济结构和增长方式调整也必将完成！我们从一个严冬起步，历经这个寒风刺骨的冬天，待到山花烂漫时，能在丛中笑的企业，一定是那些讲诚信、负责任、可持续发展、重管理、避风险、系统思维、勇于创新、懂战略、与环境友好的企业。

管理的春天才刚刚开始

有分析指出，只有找出了我国企业陷入危机的真正原因，才能走出危机，迎来新一轮经济腾飞的大好机会。表面上看，目前这场经济危机是由美国次贷危机引起的。但分析其内在原因，却会发现是因为粗放型的管理模式已经走到头了，建立在旧有的资源高消耗、劳动力低成本上的竞争优势已经走到了时代的尽头。只是在经济危机的大背景下，企业粗放型管理的危机提前爆好。

我们不必以悲观的眼光来看待市场环境的变化，也不必以悲观的心情来面对调整的到来。调整必然要经历一段时间，在这段时间里企业的增长可能会暂时减速，但对此我们需要更加冷静的长期视角——调整其实并不可怕，它带来的可能是机会，但与此相对应值得警惕的可能恰好是之前短暂的过度繁荣。

在我们看来，经济冬天来临之时也是管理春天到来之时。面对可能的一切困难，我们需要做的就是不断发现能促进经济高效率增长的手段和空间，找寻企业顺市场而变的方向，这才是过冬的真正意义，也是迎接春天的最好姿态。

融资困难、人民币升值、原材料上涨、人力成本增加、环保和产业政策调控压力加大……这些因素正在不断削弱中国企业的竞争力。而由美国次级债所引发的全球性的金融危机，更让中国企业面临着改革开放以来最严峻的挑战，中国企业也将随着新一轮的经济周期进入到一个“严冬”。

消费市场的低迷、金融市场的寒流，要求企业更加关注“利润产生的每一个环节”，也就是说，中国企业不得不面临着真正意义上的管

理升级，市场的冬天也就成了“管理的春天”！

于是，我们可以预言中国企业正面临三大转变：一是从粗放经营转向集约经营；二是从要素驱动转向创新驱动；三是从价值链低端转向价值链高端。

面对这些挑战，中国企业的转型升级可谓任重道远。正如一位企业家所言：“现在改革开放已有 30 年，再往后 30 年，大部分企业家真正应该静下心来想想，我是谁？我该干什么？我该怎么干？加上一句话，我喜欢什么？什么东西能让我干一辈子，甚至下一辈子还能让接班人接着干下去。”

祸兮，福之所倚；福兮，祸之所伏。中国企业如何逢凶化吉、遇难成祥呢？

谁能成为“下一代企业”

达尔文的生物进化论告诉我们，每一次史前气候的巨大变迁都会令不能进化的物种灭绝，却会让适应环境的物种进入大规模繁衍的新时代。经济发展的历史也同样证明，每一次经济危机来临时，都会有一大批企业灭亡，同样会有一大批企业得到新生，进入新一轮的快速增长。

在这个艰难的时刻，《新智囊》不仅仅充当企业变革的“研究者”，更要成为企业变革方法的“提供者”，为企业管理者提供系统化的从管理知识架构到管理能力架构的系统性解决方案。

2008 年岁末，机械工业出版社与智囊传媒联合提出了打造“智囊丛书”的计划，联合中国管理研究机构、咨询机构、培训机构等管理服务部门，通过书籍、杂志、网络等多种形式，为企业“可持续发展”提供切实的服务。

如何渡过眼下的危机，如何谋划未来的发展？从商业模式转型到流程再造，从产品创新到渠道整合，企业领导团队的决策将面对更大的不确定性和更复杂的系统。如何通过改善决策过程，在不确定条件下提升管理能力？在这些新的变革之中，谁又会成为下一代企业中的佼佼者呢？这些都成为中国企业的热点话题。

由北京大学领导力研究中心副主任、深圳中商国际管理研究院执行院长杨思卓撰写的《非常时期非常领导》一书成了“智囊丛书”系列的重要组成部分。这场突如其来的金融危机，让全球为之惊惶之时，《非常时期非常领导》另有视角：危机不是人类公敌，它是一种可以利用的能量；你是被摧毁还是被成就，关键要看你如何利用这种能量。

面对新的宏观环境，中国企业如何以全新的视野参与市场竞争？面对日益复杂的竞争环境，中国企业如何通过变革实现完美转型？中国企业如何在这一历史进程中直面转型的成本，进行战略与战术的重新变革？面对国际化道路的曲折，如何迎接变革、破浪前行？

以上诸多问题，都是关乎企业可持续发展以及管理变革的话题，也是已经或即将出版的“智囊丛书”要正视、思考和讨论的话题。在此，我们希望通过智囊传媒，包括旗下的《新智囊》杂志、中国管理传播网以及智囊管理研究院，聚集一种改变未来的力量，为中国企业的可持续发展以及管理变革贡献一份力量。

2008 年 11 月，美国总统大选投票正式开始前，我已经在 EMBA 班上明确告诉我们的企业家：如果不出现暗杀之类意外的话，下一届总统非奥巴马莫属。之所以有这样的预测，主要是得益于 77 年前罗斯福竞选总统成功的启示。

历史往往有惊人的相似：

1932 年，罗斯福作为民主党候选人参加总统选举，开始并不占优势。但很快超越本党的竞选对手史密斯，并最终战胜共和党候选人胡佛。

2008 年，奥巴马也是作为民主党候选人参加总统选举，同样开始形势并不乐观，同样很快超越本党的竞选对手希拉里，并最终战胜共和党候选人麦凯恩。

在这两场历史性角逐中，似乎是天意难违。这个“天意”是什么？

不错，是危机：1931 年的经济大萧条让执政的美国共和党人成为替罪羊，2008 年的金融风暴又让执政共和党人成为过街老鼠。读一读康拉德·布莱克的《罗斯福传》，你就会发现“一个沮丧的国家会出乎预料地欢迎颠覆者”，而“罗斯福新政”与“奥巴马变革”，正是挠到了不满现状的选民们的痒处，又点到了执政乏力的共和党人的死穴。

说这两件事，不是要讲历史，而是想和大家分享：危机不是人类公敌，危机是一种能量趋势；你代表传统，它就会推倒你；你代表变革，

它就会拥戴你。企业界更是如此：日产汽车的危机，成就了变革的卡洛斯；IBM 的危机，成就了创新的郭士纳。今天的金融危机，将成就谁呢？可能就是你，正在读这本书的你。条件是：从坐而读到起而行，用非常之道，迎接非常挑战。

与其说时势造英雄，不如说是英雄借时势。《荀子·劝学》指出了常人与君子之迥异，一个是努力，一个是借力：“登高而招，臂非加长也，而见者远；顺风而呼，声非加疾也，而闻者彰。假舆马者，非利足也，而致千里；假舟楫者，非能水也，而绝江河。君子生非异也，善假于物也。”

如果你是面临强敌的诸葛亮，现在的形势不是“万事俱备，只欠东风”，而是“东风已至，只欠火种”。当然这本书还不是火种，它只是一块块思维的火石，只有与你思维的火镰撞击，才能产生火花。书中的诸多观点就是一颗颗火石：进攻需“大勇”，转移需“大智”；理性决策以正合，灵性决策以奇胜；“飞龙先锋”与“潜龙元帅”；要改变行为，先控制欲望……都可能与你擦出火花，可能让你点燃智慧的火种。在现代经济战争中，展示大智大勇，再现火烧赤壁的奇观。

本书能够顺利出版，离不开新智囊传媒的傅强先生、赵敏女士和机械工业出版社的谢小梅女士以及深圳中商国际管理研究院黄丽华女士的大力支持，在此表示衷心的感谢！另外，还要感谢本人的助理田永庆先生、朱萍萍女士，以及深圳中商国际管理研究院的全体同仁。他们做了大量的资料整理、案例筛选工作，他们才是真正的英雄，人们看不到他们，是因为他们在幕后。借助他们的力量，我才能更好地服务于企业！

丛书序 聚集改变未来的力量

前言

第1章 非常时期，需要非常领导 1

当国家遭遇突发事件时，会宣布进入“紧急状态”；当部队面临敌情异动时，会命令进入“一级战备”。那么当企业面临危机时，会怎么做？当然也要明确进入“非常时期”。非常时期，只有比群体看得更高的人，才能领导群体走得更远。

1.1 非常时期，呼唤非常领导	1
1.2 剧变警钟，唤醒智慧潜能	5
1.3 金融危机下的非常策略	12
1.4 情境转换与领导方式切换	22
1.5 化危为机：必当机立断	27
1.6 从容应变：需临危不乱	31
1.7 进攻需“大勇”，转移需“大智”	35
1.8 平时静态战略，战时动态策略	40
1.9 理性决策以正合，灵性决策以奇胜	44
1.10 强攻应提升速度，智取必更换跑道	50

1.11 从多头并进到重点突破	54
1.12 从单一战术到组合战术	58
1.13 从快公司到“韧”公司	63
1.14 从做大做强到做深做厚	68

第2章 非常模式，应对非常挑战 73

世上本来就有路，走的人多了就没了路；世上的路本来还很长，不会拐弯就撞上了墙。在今天错综复杂的经济赛场上，企业不仅要抢先开跑，提高速度；更重要的是，要在不违反游戏规则的前提下，找到你可以占优的捷径，创新你的商业模式，更加轻松、更加快捷地获取商业利润。要想获得新生，须重新定义自己。

2.1 自造优势，持续发展三字诀	73
2.2 从产品竞争到模式竞争	79
2.3 战略模式：如何从红海走向蓝海	84
2.4 市场模式：如何由针锋相对到超越竞争	88
2.5 运营模式：如何从“经营”到“精营”	92
2.6 管理模式：如何轻松解决管理难题	97
2.7 执行模式：如何提升动力破除阻力	101

第3章 非常韬略，提升非常威信 107

懂得运筹帷幄，才能决胜千里。怎样才能做到“任凭风浪起，稳坐钓鱼台”？做领导者的威信要高，重心要稳，角色要准。比明星式的领导更明智的，不是你来做五虎上将，而是让你的武士成为五虎上将；不是你来做诸葛亮，而是让你的智囊成为诸葛亮。

3.1	统御之道解决 MBA 难题	107
3.2	企业家掌控企业的“五略”	111
3.3	如何做到不怒自威	116
3.4	令行禁止之要术	120
3.5	心悦诚服之心法	125
3.6	三位一体，驭人有方	130
3.7	刚柔并济，驭人有道	134
3.8	企业领袖必知的“五星”法则	139
3.9	领导者的非智力要素	145
3.10	人际沟通的“五线谱”	150
3.11	化解冲突的灭火器原理	154
3.12	领导有度：授权而不失控	159
3.13	驾驭强势下属的“降龙之策”	164
3.14	“飞龙先锋”与“潜龙元帅”	171
3.15	领导者的角色变形	174
第4章	非常团队，成就非常事业	182
	企业最大的财富何在？不在资产负债表上，不在保险柜里，而是在我们的团队之中。伟大的领导者都是团队财富的缔造者：以组织为骨骼，以规则为经络，以文化为灵魂，就可以缔造一支非常之团队。有了非常之团队，高山化为泥丸；有了非常之规则，蚂蚁化为雄兵；有了非常之文化，基业长青，生生不息。	
4.1	欲建设优秀团队，先成为卓越领导	182
4.2	领导人的选才之眼	188

4.3	处置不称职员工的双刃剑	193
4.4	破译“人才引力公式”	197
4.5	培养接班人的九项要诀	202
4.6	要改变行为，先控制欲望	207
4.7	企业不可缺少的三大游戏规则	212
4.8	防范内部腐败，先建四道防线	216
4.9	炼就钢铁团队，锻造行为习惯	221
4.10	培育企业文化的“十六字令”	226

第1章 非常时期，需要非常领导

当国家遭遇突发事件时，会宣布进入“紧急状态”；当部队面临敌情异动时，会命令进入“一级战备”。那么当企业面临危机时，会怎么做？当然也要明确进入“非常时期”。非常时期，只有比群体看得更高的人，才能领导群体走得更远。

1.1 非常时期，呼唤非常领导

当金融海啸突如其来，经理人能力难以为继，企业之船风雨飘摇之时，我们发现了一个引人注目的现象：一些曾经创造了辉煌、如今已经退居“后舱”研究未来的企业家，面对狂风巨浪，重返前台，再度掌舵。

※ 丰田之变：丰田章男临“亏”受命

71年来，这家汽车公司首次面临亏损，这让家族第四代长孙丰田章男（Akio Toyoda）浮出水面。2009年1月，丰田副社长丰田章男接任社长。作为丰田创始人丰田喜一郎的孙子，丰田章男重掌丰田帅印，日本媒体用“大政奉还”形容这次交班。

2008年7月，在向来贡献超过40%利润的美国汽车市场，丰田汽车销量骤降21.4%。紧接着，在2008年12月22日，总裁渡边捷昭沉

重地宣布：丰田汽车预计，在截至 2009 年 3 月 31 日的财政年度内，将亏损 1500 亿日元。这是该公司自 1938 年以来首次出现年度亏损，即使在第二次世界大战和广岛协议之后，丰田都没有出现过这种情况。

丰田章男临“亏”受命，显示出了非常领导的魄力，正像他所说的：“我将竭尽全力带领丰田汽车度过这次世纪危机”。

※ 联想之变：柳传志重新掌舵

2009 年 2 月 5 日，联想集团创始人柳传志复出担任集团董事局主席，挽救联想面临的困境，杨元庆则取代阿梅里奥担任联想集团首席执行官。这是联想集团自收购 IBM PC 以来最大的一次人事调整。

柳传志坦言：“董事会的工作其实主要就是两件事：一是对管理层的监督，二是对管理层的具体支持。我在支持方面除了协调关系之外，在战略制定上也可以帮忙看看。我只是做做这些工作，更多的工作还是压在他们身上。”所以，他担任董事局主席，主要是为了让杨元庆有更好的精力去做好 CEO 的工作。

重新担任联想集团董事局主席的柳传志，同时还担任着联想控股总裁一职。在此次管理层调整中，在联想供职三年多的罗里·里德还担任了新设立的总裁兼 COO 一职。对于这个调整，柳传志认为：带国际的兵还要用国际的将，用本地化的管理。

只能成功，不能失败。正如柳传志所说：“因为我从来没有在失败的时候离开过联想。我只可能在成功、做得好的时候退出，不可能在做坏、有问题时离开，那是不可能的。因此对我来说，不可能有失败，失败了就接着做吧，做到成功为止。”

全球经济危机的冲击，使联想的领导者们真正意识到危机已经悬在头顶。很显然，危急关头，杨元庆的资历难以继任。重整山河，逐鹿中