

长青企业奉行的第一生存理念 优秀员工遵循的职场成功箴言

只有危机感 强烈的人 才能生存 CRISIS

王非庶◎编著

树立危机意识，是职业人从优秀迈向卓越的关键

一个具有危机意识的员工，能够见微知著，在危机降临之前做足防范！

一个有强烈危机感的员工，能够自我升级，告别时刻存在的本领恐慌！

一个具有危机文化的企业，能够主动变革，在市场的变化中立于不败！

正被华为、海尔、联想、蒙牛、万科、杉杉等50余家中国优秀企业
推广学习的文化理念、核心价值观和工作准则

华夏出版社

只有危机感 强烈的人 才能生存 CRISIS

王非庶 编著

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

只有危机感强烈的人才能生存 / 王非庶编著. —北京:
华夏出版社, 2007.11

ISBN 978-7-5080-4411-8

I. 只… II. 王… III. 成功心理学—通俗读物 IV.
B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第172945号



出品策划

网 址 <http://www.xinhuabookstore.com>

装帧设计 思想工社

只有危机感强烈的人才能生存

作 者 王非庶

责任编辑 顾晓晴

出版发行 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编: 100028)

总 经 销 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷 北京通州皇家印刷厂

开 本 787×1092 1/16

印 张 13.125

字 数 210千字

版 次 2008年1月第1版 2008年1月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5080-4411-8

定 价 23.80元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

序

冰山在融化：企业危机时代已经来临

“危机并不遥远，死亡却是永恒的，这一天一定会到来，你一定要相信。从哲学上，从任何自然规律上来说，我们都不能抗拒，只是如果我们能够清醒认识到我们存在的问题，我们就能延缓这个时候的到来。”

——任正非（深圳华为技术有限公司总裁）

在迪斯尼影片《冰河世纪Ⅱ》中，地球上的冰河期就快要结束了，大大小小的动物们都在欢天喜地地庆祝水世界即将来临，一片歌舞升平的景象。因为冰块即将溶解，地球表面形态将进一步分化成海洋和陆地——新的纪元也即将诞生！所有冰河时期的动物都非常高兴，欢呼雀跃地迎接水上世界的来临，面对喷泉、清水、激流，以及冰雪融化的奇景，所有的动物都沉浸在水上乐园带给它们的欢乐之中。

然而，影片中机警的猛犸象曼尼、树獭希德及剑齿虎迭哥却警觉到天气正在剧烈变化，巨大的冰川正发生着大规模的崩解。他们察觉到周围融化和崩塌的雪山将会形成洪水，他们赖以生存的乐土很快就会成为一片汪洋。因此，他们必须承担起警醒所有无忧无虑的动物，并且带领他们逃离即将化为汪洋的灾难之地的重任……影片在最后安排了一只船来拯救他们。最后，历尽艰险，幸免于难的动物们终于登上方舟，躲过了灾劫。

影片虽然是一部喜剧片，但在幽默诙谐中却为我们带来了一丝沉重的担忧——貌似巍峨的冰山下，潜流暗涌，冰雪的消融随时会让冰山毁于一旦。如果你不去注意这些潜在的危险，并且不知道如何应付这些危机，那么等待你的将是不可逆转的灭顶之灾。

《冰河世纪》虽然是一部动画电影，但却可以看成是全球环境恶化和人类生存危机的一个隐喻。冰山四漂、冰川融化现象其实是地球自然环境变化和恶化后显露的“冰山一角”。统计数据表明，两万年来，南极洲冰川面积的 2/3 已经消失。

全球变暖，冰川日益融化，最终可能导致海平面加速上升，最终物种大量消失，整个人类的生活将面临灾难。如今，日益恶化的环境问题，已经让越来越多的人开始感到生存危机已近在眼前。同样，全球化竞争和微利时代的来临也让每个企业脚踏随时会融化和崩塌的冰山。每一个企业经营者都应当意识到，冰山在融化，企业危机时代已经来临。

这一点，看一看全球企业“寿命”，我们就会明白。

统计数字表明：世界 500 强企业平均寿命为 40 岁，跨国公司平均寿命为 12 岁。

全球华人家族企业平均寿命为 10.3 年。

中国 500 强企业平均寿命为 10 年。

中国民营企业的平均寿命为 2.9 年。

1955 年的财富 500 强企业中仍然存在的只有一半。

1977 年标准普尔 500 强企业中只有 74 家还存在。

如今，全国的老字号企业有 70% 已经“寿终正寝”。

绝大多数企业的寿命还不到人类平均寿命的一半，即 35 岁，其中“夭折”的企业更是不在少数。而全球化时代的来临，对于本来已经危机四伏、凶险重重的企业来说更是雪上加霜。如今衡量企业成功的标尺已经不再是做大或者做强，而是生存！

管理大师德鲁克有一句名言：“企业的首要责任是活着。”

华为技术有限公司的总裁任正非多次强调：“我现在想的不是如何去实现利润最大化，而是考虑企业怎么活下去，如何提高核心竞争力的问题。”这话看似低调保守，但仔细琢磨，这却正是一个有责任感的企业家首先应该具备的智慧。

王嘉廉先生是美国 CA 公司的首席执行官，著名的美籍华裔企业家。有一次，一名记者在采访时问他什么是他最放在心上的事情时，王嘉廉道：“最放心不下、惴惴不安的事情是能否为我的员工们全额发出下个月薪水！”

盛大集团的 CEO 陈天桥先生回首盛大的创业历程时说，自己每一年里都承担了别人 10 年的风险。危机自始至终一直伴随着盛大。遭遇过投资方突然撤资，遭遇过与合作伙伴对簿公堂，遭遇过黑客的大规模袭击，也遭遇过竞争对手“举报”所谓的偷税漏税……

联想集团的 CEO 杨元庆认为，公司业务发展越顺利，就越要有危机意识。

大凡那些“常青树”企业都有一种危机经营的意识：它们都不相信过去已经取得的成绩，不相信已经占有的市场地位，不相信已经积累下来的资产；它们唯一相信的是：未来之路还会崎岖不平，必须“如履薄冰”地面对未来。就像 IBM 总裁葛士纳所说的那样：“长期的成功只有在我们时时心怀恐惧时才可能实现。不要骄傲地回首过往成功的战略，而是要明察什么将导致我们未来的没落。这样我们才能集中精力于未来的挑战，让我们保持虚心、学习的饥饿及足够的灵活。”

从华为的“冬天”到海尔“永远战战兢兢，永远如履薄冰”，从微软的“微软永远只离破产有 18 个月”到英特尔“只有偏执狂才能生存”的生存理念，都向我们揭示了这样一个道理：企业危机时代已经来临，危机感是企业长青的基石。企业只有树立危机意识，做到平时如战时，战时如平时，才能够应对随时可能出现的危机，实现可持续发展，如果丧失了危机意识，再强大的企业离破产也只是一步之遥。

前言

危机感：造就职业长青的基石

生于忧患，死于安乐。 ——孟子

孟子曰：“生于忧患，死于安乐。”一味沉湎于过去的成绩，躺在过去的功劳簿上不思进取，只能让自己停滞不前。在动物界中，那种缺少天敌的动物往往体质虚弱，不堪一击；而拥有天敌的动物则往往体质强壮，生命力旺盛。危机感不仅是企业和组织长青的基石，同时也是个人进取的源泉，是一个人成长发展的重要动力。一个人如果失去了危机感就会变得安于现状，裹足不前，等待他的只有被淘汰的命运。

职场中，很多人都听说过这样的话：“今天工作不努力，明天努力找工作”，“脑袋决定钱袋，不换脑袋就换人”。如果不提前为自己的未来做好各种准备，不努力学习新知识，那么，被淘汰的命运很快就会降临到你的身上——如果你不主动淘汰自己，最后结果就只能是被别人淘汰。

企业购置的机器设备都会按一定年限折旧，这是谁都明白的道理。同样，人们赖以生存的知识、技能，也会随着岁月的流逝而不断地“折旧”。价值是一个变数，今天，你可能是一个很有价值的人，但如果你缺乏危机意识，故步自封，满足现状，明天，你的价值就会贬值，面临生存危机。

林东是某集团公司的一名员工，他刚到公司的时候非常努力，不久就工作中取得突出的成绩。由于他聪明能干，年轻好学，很快就成了老板眼里的“红人”。进入公司不到两年，他就被提拔为销售部总经理，工资一下子翻了两番，还有了自己的专用汽车。

刚当上总经理那阵，林东还像以前那样努力勤勉，每一件事情都尽可

能做得完美，并且经常在业余时间加强学习和培训，弥补自己知识和经验的不足。

时间长了，经常会有朋友对他说：“你犯什么傻啊？你现在的已经是总经理了，还那么拼命干吗，要学会及时行乐才对啊，再说老板并不会检查你做的每一件事情，你做得再好，他也不知道啊。”

在多次听到别人说他“犯傻”的话后，林东变得“聪明”了，他学会了投机取巧，学会了察言观色和想方设法迎合老板，不把心思放在工作上，也放弃了很多学习计划。如果他认为某件事情老板要过问，他就会将它做得很好；如果他认为某件事情老板不会过问，他就不会很认真地做好它，甚至根本就不做。在公司里，也很少见到他加班加点工作的身影。

终于，在公司的一次中高层领导会议中，老板发现林东隐瞒了工作中的很多问题。在年底的业务能力考核上，林东有几项考评成绩也大不如前，失望之余，老板就把林东解聘了。一个本来很有前途的年轻人就因为丧失了危机感，安于现状，而失去了一个事业发展的大好机会。

市场中没有永远畅销的产品。同样，职场中也没有永远的“红人”。职场中有很多像林东这样的“红人”失宠，这里面有很多因素，但最主要的还是“红人”失去了原来的激情和危机感，变得满足现状了。这些人在成为“红人”之前，工资不高，起点也比较低，而且时刻还面临着被淘汰的危险，因此，他们努力工作，用业绩来证明自己的能力，用业绩来取得想要的回报。终于，他们成功了，薪水、地位都大大提高，生活品质也得到了很大改善。这个时候，他们滋生了骄傲的情绪：优越感上去了，危机感下来了，工作干劲丢掉了，于是业绩也随之下来了。事实证明，这种态度最终害的人还是自己。

有人说，未来社会只有两种人：一种是忙得要死的人，另一种是找不到工作的人。据统计，25周岁以下的从业人员，人均职业更新周期是一年零四个月。比如，当10个人只有1个人拥有某种职业的资格认证证书时，他的优势是明显的，而当10个人中有9个人拥有同一种证书时，那么他原有的优势便不复存在。现代职场流行一种新的“三八主义”，即八个小时休息，八个小时工作，八个小时学习，这正是当下社会竞争激烈的真实写照。面对未来日趋严酷的竞争，你作好准备了吗？

冰山在融化：企业危机时代已经来临



- 成功后的衰败：中国企业为什么“富不过三代” / 3
- “华为冬天”的启示：最危险的情况是你意识不到危险 / 7
- 海尔公司的“斜坡球体”理论 / 10
- 快鱼吃慢鱼：商战赢家的生存法则 / 12

惧者生存：长青企业的永恒法则



- 海尔——“永远战战兢兢，永远如履薄冰” / 17
- 微软——“微软距离破产永远只有 18 个月” / 20
- 英特尔——“只有那些危机感、恐惧感强烈的人，才能够生存下去” / 23
- 小天鹅公司——“稍不留神，落入万丈深渊” / 25
- 杉杉——“与鲨鱼同游才能够长得更快” / 28

危机感缔造企业竞争力



- 危机感也是一种生产力 / 33
- 危机感是敬业精神的源头 / 36
- 危机感缔造企业竞争力 / 40
- 危机感凝聚团队战斗力 / 43
- 危机感塑造“人人参与”的企业文化 / 46

危机是个人成长的良机



- 危机感是个人成长的信号 / 51
- 不换脑袋就换人 / 53
- 真正的进步是比别人进步得更快 / 57
- 因为看重，所以施压 / 59
- V 型思维：把工作危机变成成长机遇 / 62

危机来临之前，准备赢得一切 >>>

- 预见危机，才能更好地避免危机 / 69
- 一叶知秋，用心方能见微知著 / 72
- 危机来临前，准备好你的“诺亚方舟” / 76
- 欢迎工作中的“坏消息” / 79
- 为公司把脉，做公司的“健康卫士” / 82
- 超前意识，让你在变化中掌握主动 / 85

不仅要用放大镜，更要用显微镜看危机 >>>

- 危机藏于细节——警惕工作中的“马蹄铁现象” / 91
- 蝴蝶效应：企业中没有孤立的问题和责任 / 94
- “勿以恶小而为之，勿以善小而不为” / 98
- 不仅要用放大镜，更要用显微镜看危机 / 101
- 工作中的小细节，客户心中的大问题 / 104
- 追求“零缺陷”，不做“差不多先生” / 106

适者生存，为工作添一点“狼性” >>>

- 《狼性的呼唤》：一封激活联想文化的战斗檄文 / 111
- 竞争——王者之间的残酷游戏 / 114
- 狼——你的生命哲学是战斗 / 116
- 群狼无敌——团队打天下 / 120
- 纪律至高无上 / 123
- 执行力决定战斗力 / 126

主动适应，激活你的变革之心 >>>

- 老板为什么会下岗 / 133
- 爬不出地面的“蝉猴” / 135
- 走出生命周期的“厄运循环” / 137
- IBM —— 点燃一把火，大象也能跳起舞来 / 140
- 管理者不可不知的“熵定律” / 143
- 柔性生存：未来生存的大趋势 / 146

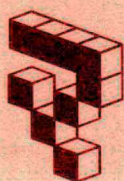
善待危机，提升团队绩效 >>>

- Yerkes—Donson 规律：适度的焦虑会提升你的工作绩效 / 151
- 深航公司的“道沟理论” / 156
- “人人是人才，赛马不相马” / 159
- 巴顿将军的“欢喜冤家” / 162
- 激发企业活力的“鲶鱼效应” / 164
- 结果至上：推走阻碍公司发展的巨石 / 168
- 善对压力：压力使人干好一时，热爱使人干好一生 / 171

自我升级，告别“本领恐慌” >>>

- 舒适使人流于平庸，磨难让人变得不凡 / 177
- 主动追求晋升，绝不安于现状 / 180
- 第一时间内补齐自己能力上的“短板” / 185
- 先升值，再升职 / 188
- 自我升级，告别“本领恐慌” / 191

Chapter 1



冰山在融化：
企业危机时代已经来临 ➤



成功后的衰败：

中国企业为什么“富不过三代”

“书读三代必发，财发三代必垮。”

这句“富不过三代”的中国古谚，既是无数企业兴衰成败的缩影，同时也是压在中国企业家头上的一个历史宿命。它就像咒语一样缠绕着中国的家族企业，挥之不去。

台湾塑胶天王王永庆就常常举“富不过三代”的例子，用以自勉，也用来教育子女。

王永庆认为“富不过三代”的原因是后代不能继续吃苦，缺乏危机感，而且过分追求享乐，把前人的家业都挥霍掉了。王永庆分析了三代人的特征，认为：

第一代，不怕困难，不怕吃苦，踏踏实实，克服一切困难，最后取得了成功。

第二代人，虽然没有经历创业的艰难，但身受父辈的影响，还能够勤于自勉，努力工作，但是跟第一代比起来，用功和吃苦的程度已经大大减少了。

第三代人，创业的艰辛对于他们来说已经是很久远的事了，他们没吃过苦，也不知道什么是吃苦，认为今天得到的一切都是理所当然的。因而随意挥霍，不加珍惜，天长日久，自然家境衰败。

这样的例子无论在历史上还是在我们的生活中都十分常见。例如，在历史上曾经显赫一时的晋商乔致庸家族的兴衰史就是一个很好的例子。

乾隆初年，山西省祁县乔家堡村有个农民叫做乔贵发，由于乡下土地贫瘠，只好学其他人开始“走西口”——到北方与边境的游牧民族做生意。他离开家乡到现在的包头开了家磨豆腐的小店，然后开饭店，再扩展到做其他的买卖，慢慢地生意越做越大，最后成了富甲一方的大商人。如今当地仍然流传着一句顺口溜：“先有复盛公，后有包头城。”复盛公就是乔贵发，可见他的影



响力。传到了第三代乔致庸，经营手法更加灵活，乔家开的“复盛公”字号可谓无人不知，无人不晓。不过，到了第四代以后就开始走下坡路，加上战乱，乔家子孙纷纷出国避难，曾经声名显赫的“乔家大院”从此辉煌不再。

看过电视剧《乔家大院》的人可能对这段传统商业家族兴衰史有更深的体会。乔家其实不算太典型的例子，至少有两代经营者都很杰出。但有很多类似的商业世家，第一代开创、第二代耕耘，到了第三代如果只是守成，这些家族很快就被历史的狂潮卷得无影无踪。

王安电脑，一度成为华人的骄傲。王安电脑公司曾被评为全美最有影响力的企业。然而成立不到 30 年，这个电脑王国的强盛和辉煌就成了过去时，留给人们的是无限的惋惜和深思。

1992 年 8 月 18 日，一则美联社新闻轰动了全世界：久负盛名的王安公司在那天正式向联邦法院申请破产保护。曾经如日中天的王安电脑王国走向了终结。

1955 年，王安的第一个发明“磁性脉冲控制仪”的技术专利被 IBM 公司买断，王安也因此获得了 50 万美元的启用资金。凭借这笔资金，王安创立了自己的电脑公司。由于华人在美国主流社会中并无竞争优势，王安一开始自然也遇到了挫折，不过，这并未动摇他的信心。经过几年的惨淡经营，1964 年王安电脑公司首次突破百万美元大关。这时王安强调公司适度的发展。平稳发展成为王安公司所追求的目标。因此王安能渡过 1971 年的危机，当时王安公司的计算器系列面临严峻的挑战，王安果断决策开发新产品，放弃旧产品的销售，这使王安电脑公司保持了正常销售。

王安积极拓展世界市场业务，由于公司的正常发展，在欧洲市场销售再创新高的同时，还在亚洲获得了丰富的利润。王安电脑公司在 20 世纪 80 年代中期迎来了自己的鼎盛时期。这时，王安公司成了具有世界影响力的电脑王国。一次在美国著名杂志《幸福》中所列全美最有影响力的 1000 家大企业中进入前 200 名。

如此一个强大的公司在以后几年内迅速走向灭亡，一个重要原因就是未能在成功和辉煌中保持清醒的头脑，结果，机遇反而成了企业发展的绊脚石。

20 世纪 60 年代末，一份调查报告引起了王安的极大关注。该报告称，一



般工厂平均每个工人都有价值上万美元的机器和工具帮助其提高效率，而办公室工作人员只有一台几百美元的打字机。因此，计算机进入办公室前景看好，而且美国办公室工作人员的人数已超过产业工人。王安很快决定开发计算机文字处理系统。1975年，王安公司研制成功世界上第一台具有编辑、检索功能的文字处理机，计算机进入办公领域的革命宣告开始。

就在同一时期，IBM公司在开拓另一个计算机应用市场，而且是一个比办公室更大的市场——家庭。该公司研制的个人电脑价格便宜，使用方便，功能齐全，迅速占领了个人电脑市场。

在这个关键时刻，王安在决策上出现战略性失误：继续采取封闭式技术路线来发展文字处理系统，而无视已受到用户普遍关注的计算机系统之间的兼容问题，尤其是没有及时解决与已成为主流机的IBM个人电脑的兼容问题。这是王安公司逐渐失去用户的根本原因。

1990年，GEC以很低的价格收购了王安公司的海外租赁投资决策机构，同年，王安公司的海外子公司也被其他公司列入收购的计划表中，王安公司成为众人口中的肥肉。不得已，王安公司向法院提出破产保护申请。这就意味着王安公司正式破产。王安苦心经营多年的电脑王国最终覆灭了。

王安电脑公司的没落被很多企业管理研究者当做一个家族式企业经营失败的案例，当然，将公司交给儿子王列接管是导致王安电脑公司破产的一个直接原因，然而危机意识的丧失却是导致王安电脑破产的根本原因。当王安博士所推出的新产品接连取得成功时，身为公司掌舵人的他就自满和骄傲起来，丧失了危机感和创新意识，失去了对市场的敏锐反应力，这些都将王安电脑公司引入了失败的深渊。

企业界存在一种已被广泛认知的现象，即“成功之后的衰败”。那么导致这种“成功之后的衰败”的原因是什么？企业昨天的制胜之道为何成了今天的惯性思维和僵化教条？成功企业内部日益增长的自满情绪如何令企业丧失了应对市场竞争的能力？看了王安电脑公司的案例之后，或许你心中已经有了答案。

一般而言，企业做出一定成绩后，各大新闻媒体纷纷报道，企业的知名度提高了。在这种情况下，企业领导人和员工很容易骄傲自满，丧失对市场和经营风险的警惕。“骄兵必败”，这是亘古不变的真理。竞争的白热化，市场环境和社会环境的变化，以往成功的经验不再适用，若企业员工安于现状，缺乏危



机意识，那么企业的寿命在无形中就大大缩短了。

企业越大，知名度越高，不少员工头脑中就会产生“名门意识”。有人为能在知名企业工作感到自豪，还有人会把企业看做永不沉没的“航空母舰”，也有人认为保持现状就行，不用再拼搏，一旦这些思想泛滥，那么企业倒闭就指日可待了。

俗话说，“创业难，守成更难。”《贞观政要》中记录了唐太宗李世民与大臣房玄龄、魏征等人的一段对话，对我们今天经营企业有很好的借鉴意义。

贞观十年（公元636年），太宗问身边的大臣们：“帝王伟业，创业与守成哪个艰难？”尚书左仆射房玄龄回答说：“天下大乱的时候，群雄逐鹿，必须攻破城池才能使敌人投降，在战斗中获胜才能使敌人归顺。如此说来，创业更艰难。”

魏征回答说：“帝王起兵，必定趁着世道衰败混乱的时机，推翻昏庸无道的国君，获得百姓的衷心拥戴，天下的人都来归附，上天授命，百姓相助，并不算难。然而得到天下之后，志趣有了变化，容易滋生骄奢淫逸的思想，百姓想过安宁的日子而徭役却无休无止，百姓穷困潦倒而国君却一刻不停地奢侈享乐，国家的衰落破败常常因此发生。这么看来，守成更难。”

太宗说：“玄龄过去跟随我平定天下，历尽艰难困苦，九死一生，所以他看到创业的艰难。魏征如今辅佐我治理国家，担心出现骄奢淫逸的苗头，导致国破家亡的境地，所以他看到守成的艰难。现在艰难的创业已成往事，而更难的守成我应当与诸位一起谨慎对待。”

太宗的话正应了那句有名的话：“打江山易，守江山难。”企业不断地发展壮大，达到一定的规模，经营方针在不知不觉中就会从“以攻为主”变为“以守为主”。企业中一旦流行“我们已经家大业大，得好好守住啊！”这样的观念时，就十分值得警惕了。因为这种观念的流行既是员工危机意识丧失的诱因，同时也是企业危机到来的先兆。由创业发展到守业，企业的整体气氛将变得保守。于是，企业失去了渴求精神，不敢向未知领域挑战，整个企业也会缺乏改变现状的热情。在这种企业氛围下员工也会墨守成规，不思进取。如果是这样的话，那么这个企业离真正的危机就不远了。有人将企业的发展比做一个生命周期，即企业在成长的过程中，也会像人一样出现青年、壮年、老年等生命周期现象，在每一个阶段企业都会面临生老病死的考验，企业要保持长青的生命力，走出“富不过三代”的怪圈，唯一能做的就是居安思危，时刻保持危机意识。