

掌控错综复杂的局势 创造可以维系的优势
让不可能变成可能



预测未来的最好方法就是创造未来

应变思维

看穿情势的本质和
隐藏的力量

萧亮/著

XIAOLIANG
WORKS

打破思维定式 引爆思维燃点

STRAIN THINKING

天津出版传媒集团

天津人民出版社

应变思维

看穿情势的本质和隐藏的力量

萧亮/著



STRAIN THINKING



天津出版传媒集团

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

应变思维：看穿情势的本质和隐藏的力量 / 萧亮著. --天津：天津人民出版社，2016.5

ISBN 978-7-201-10298-6

I. ①应… II. ①萧… III. ①思维方法—通俗读物 IV. ①B804-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第090109号

应变思维：看穿情势的本质和隐藏的力量

YINGBIAN SIWEI:KANCHUAN QINGSHI DE BENZHI HE
YINCANG DE LILIANG

出版 天津人民出版社
出版人 黄沛
地址 天津市和平区西康路35号康岳大厦
邮政编码 300051
邮购电话 (022) 23332469
网址 <http://www.tjrmcbs.com>
电子邮箱 tjrmcbs@126.com

责任编辑 刘子伯
策划编辑 冀海波
装帧设计 浪殿阿鬼

制版印刷 三河市兴达印务有限公司印刷
经销 新华书店
开本 690×980毫米 1/16
印张 16.5
字数 180千字
版次印次 2016年5月第1版 2016年5月第1次印刷
定价 39.80元

版权所有 侵权必究

图书如出现印装质量问题，请致电联系调换(022-23332469)

序

写给渴望成为“独角兽”的你

10亿美元摆在面前，你和我会像狗一样扑上去，死也要把这些钱当作我们的坟墓。但是扎克伯格就像突然看到了一堆狗屎——他掏出手帕，捂住鼻子厌恶地走开了。

——《华尔街日报》记者 费雷德·科斯塔

2006年，雅虎公司报价10亿美元收购Facebook（美国一家社交网络服务网站，主要创始人为美国人马克·扎克伯格）。扎克伯格没有丝毫犹豫，就拒绝了这张天大的馅饼。随后，科斯塔写下了上面这段话。后来，在发给我的邮件中，科斯塔说：“Facebook两岁了，它能走多远？谁知道呢？这不妨碍我认为扎克伯格是一位伟大的人物。”如果换成我们呢？一家成立不到800天的新公司，面对天价的收购意向——这笔钱能让你和家人几世无忧，你的心理防线能够坚守多久？至少扎克伯格始终拒绝被收购。

在今天，我们已经看到扎克伯格“抵抗”金钱的诱惑后带来的想象不到的成果——Facebook用户超过14亿，市值已高达2500亿美元，在背后，“扎克伯格的拒绝”所体现的不仅仅是一位世界级的卓越企业家的长远目光，还是优秀人才应变思维的一次“典型闪光”：对于突如其来的变化，他可以一眼看穿情势的本质并坚持自己正确的原则。这是一种强大的力量。一个人的思维方式决定他可以站多高，走多远，影响他的阶层身份，进而不可抵抗地塑造他的命运。归根结底，这是大众与精英的差距，是人们能否像他一样成功的决定性因素。对待钱的态度只是其中之一；在其他很多方面，人们都能发现明显的对比。正是这些思考和选择的不同决定了最终的结果。

过去的十几年中，精力旺盛的科斯塔协助我的机构进行了一项富有创意的研究：那些世界级企业的高级管理者们是如何做出决策和管理自己的公司的，他们这些领袖级人物的共同点是什么？在这项研究中，有上百位来自全球不同国家的CEO（首席执行官），他们讲着五花八门的语言，但他们都属于我们今天这个世界的“**独角兽俱乐部**”的成员。他们不仅是超级富人、社会名流和行业顶级权威，还是具有高智力、高情商的群体。科斯塔利用自己的职业身份进行采访，为本书提供了大量的案例。他还参加了我们在全球各地举办的高端商业论坛，与企业的高管们深入接触，了解他们不为人知的故事。最后我们得出了一个有趣的结论——始终用应变思维思考和解决问题，是这些“独角兽”与普通人的最大区别。

只用一本书的篇幅远不足以描述这些商业精英的思维优势，但正像美国著名思想家罗伯特·弗罗斯特所说：我们至少可以筑起一道墙，把重要的东西圈进来。几乎每个年轻人都渴望成为新一代的扎克伯格或者第二个马云，成为令人仰视的“独角兽”。这当然是一个伟大的使人激动的梦想。他们为之努力，可为什么目标如此遥远呢？秘密是什么？很简单，这便是我希望本书可以具有的价值。想成为像扎克伯格这样的人，想让自己生活得更好。那么，就要先让自己学会像他们一样去思考，像他们一样去决策和行动。

应变思维是正向思考：总能在困境中发现机遇。通用电气的前任总裁杰克·韦尔奇是一位从不服输的斗士和擅长力挽狂澜的人。他曾经不无嘲讽地评价一些后来者：“他们都妄想自己是浪尖上的冒险家，兴致勃勃地冲向海滩。一个浪头过来，就都满嘴泥沙地乞求帮助了。”普通人面对困境时缺乏耐心，当挫折出现时，他们再也无法冷静思考，想到的只有逃命——穿着底裤跑到安全地带。就像那些成群结队逃离股市的散户，遇上生意淡季就准备关门大吉的店铺老板。但是具备应变思维的人，却会在这时透过危险的情势，看到“硬币”的另一面。我在写给一位经理人的信中说：“恐慌本身就会带来市场。”面对问题，永远不要说“不可能”，而是去思考走出困境的方法，只有这样才能顺利地将危机转化成商机，让自己迎来转机。

从自身寻找原因，而不是抱怨环境。有些人不管是经营一家公司，还是面对个人问题，遇到麻烦时总是强调客观因素，先将自己的责任推

卸干净，再花费大量的时间指责别人。这就是典型的“替罪羊思维”，替罪羊思维在普通人的生活和工作中，已经成为人们应对问题的一种本能选项。项目搞砸了，生意做赔了，管理者责怪下属，员工埋怨同事，或者一起去抱怨市场，咒骂大环境，很少有人能够静下心来自我反思。相反，世界级企业的领袖们却从来不会回避自己的责任，他们对自身决策拥有强大的调整能力，灵活务实的作风使他们几乎可以适应任何环境，在恶劣的条件下开拓生存空间；别人还在集体抱怨时，他们却能迅速纠正自己的失误，重新上路，很快就“轻舟已过万重山”。

“独角兽”都是梦想家，但绝非空想家。劳伦斯·爱德华·佩奇在谷歌第一次登上美国“最具创新精神企业排行榜”首位时，对采访他的《华盛顿邮报》的记者说：“我从来没有想到自己的梦想有朝一日会变成现实。”成功者总有一种谦虚的态度，就像亚马逊网上书店的创始人杰夫·贝佐斯声称自己对“靠卖书赚大钱”丝毫不抱希望。然而，他们的梦想全都变成了一项“人类商业史上的伟大事实”。这是因为他们都是脚踏实地的梦想家，而不是只躺在卧室床上没有任何实施方案的空想家。“独角兽”推崇行动，拒绝空想。如果邀请他们对你的人生提一句忠告，最有可能的一句话就是——有什么想法吗？马上行动起来！

相信团队的力量，从不迷信个人。即便是史蒂夫·乔布斯这样追求完美主义和不容置疑的天才，他也从不讳言优秀团队对自己和苹果公司的重要性。凡是喜欢做孤胆英雄的人注定会独自品尝孤家寡人的味道，迷信个人力量的思维方式和独断专行的管理风格即便取得暂时的成功，

也不会给他带来持续的成绩。只有团队的能力才是无限的，任何时候我们都要通过与他人协作去完成工作，并与自己的伙伴分享荣耀。从团队的角度讲，应变思维就是一种共赢精神，你要思考协作的关系，要针对团队的需求做出让步，改变自己，而不是为了个人利益固执己见。我们可以看看那些优秀企业的领导者，他们都有一支强大的团队。他们把不同人的优势组合在一起，就形成了整体优势。依靠团队，他们实现了许多不可想象的壮举。

换位思考的沟通大师。换位思考是高效沟通的基本原则，同时也是一种令人尊敬的人格魅力。遗憾的是，掌握这种能力的人并不多。1997年，金融风暴席卷亚洲时，尹钟龙临危受命出任三星电子的CEO。后来他回忆说：“企业受到极大冲击，最困难的那两年，随时可能宣告破产。总有人对我说：‘早知今日如此，当初何必努力！’我的耳朵每天都充斥着类似的哀怨，但我时时想到他们有家庭需要供养，而企业的薪资又因为危机缩减了大半，若我站在那个位置也会心灰意冷。我能做的便是带头更加努力地工作，带领他们扭转这样的局面，希望我的志向可以感染他们。”正是具备了与下属同心同理的思维，尹钟龙才有机会团结众人，对三星电子进行全面的改革，最后成功地走出困境，并使企业成为全球位列前茅的知名品牌。站到对方的立场去思考问题，你才能看清问题的实质，发现彼此的差异，并且找到沟通的办法。

每一个获得巨大成功的人，他的思维都具备上述特点。基于篇首所限，我能简单概述的只有很少的一点。对于企业的管理者由于思维的不

同导致的决策偏差和卓越人物的思维法则，以及我们如何借鉴、落实其实用的指导价值，在书的正文中，我将结合自己这些年的工作经验和管理咨询中搜集到的事例进行详细的解读。

在本书中，你将了解到很多世界级企业的历任掌门人和执行官的决策过程——这些“独角兽俱乐部”的成员怎样做出一个重大而富有风险的决定？他们想到了什么，做了什么，才使企业在最艰难的时期避免了倒闭或被并购的结局？他们的管理理念和经营思路对我们的启示是什么？作为大众并不了解的全球顶级人物，他们对待工作和生活的态度，又有哪些值得我们借鉴？书中将对此一一解码，力争让每位读者都能在这个过程中发现自己感兴趣的内容，从而去改善自己的某些思维，在我们未来的人生中作出更聪明的选择。

萧亮

目录



CHAPTER ONE

思维模式的游戏

为何有些人总能引领潮流 / 003

思维决定阶层 / 012

他们都是行动狂 / 015

应变——在复杂情势中脱颖而出 / 025

CHAPTER TWO

四大应变思维模式

看到硬币的另一面 / 039

写下问题，才能看清问题 / 044

把复杂的问题分成几个部分 / 048

到房间外面看一看 / 053

CHAPTER THREE

眼力，看清要往哪里走

想到未来五年？不，至少二十年 / 059

短视是一种大众病 / 064

在今天的世界，看到明天的未来 / 067

从“危机”中看到需求 / 075

始终坚持自己的判断 / 081

成功是马拉松，不是冲刺跑 / 085

CHAPTER FOUR

看穿情势时，就勇敢下注

关键时刻，勇敢做决定 / 091

不要忽视“反对意见” / 095

你知道多少，决定了你能得到多少 / 100

必须走自己的路，让别人模仿我 / 107

无法执行的决策一定是坏决策 / 112

CHAPTER FIVE

人比利润重要

企业做大的关键是“人” / 119

把权力交给有能力的人 / 127

人人参与，人人得利 / 133

关键位置必须是我的人 / 141

在我这儿可以赢得全部 / 145

卓越人物的信任法则 / 149

站在巨人的肩膀上 / 156

CHAPTER SIX

沟通：应对复杂情势的最佳途径

“无障碍沟通”是一切的开始 / 165

充分表达：让人了解你的需求 / 171

控制你的反应速度 / 175

任何时候都应提供安全感 / 178

定期整合人际关系与客户资源 / 188

CHAPTER SEVEN

“做正确的事”与“正确地做事”

不要在没有意义的事情上浪费时间 / 197

创造一个“高效率环境” / 202

习惯思维：好习惯产生高效率 / 210

第一原则：只允许争论半小时 / 213

第二原则：行动，而且是高效的行动 / 215

第三原则：结果永远是第一位的 / 220

CHAPTER EIGHT

以倒闭为前提来思考公司

破产恐惧症：我明天就会破产 / 225

居安思危是一种精英心态 / 229

用危机倒逼创新，用创新赢得生机 / 234

“末日管理”法 / 238

华为的“冬天” / 241

结束语：30条提升应变思维的实战法则

CHAPTER ONE

思维模式的游戏



- ◆ 你能想到大众想不到的东西吗
- ◆ 摆脱思维“摇摆症”
- ◆ 给自己犯错的机会
- ◆ 像“独角兽”一样思考

为何只有少数人能够洞察事物的本质？人的阶层和等级是由什么决定的？为何你的梦想总是破碎，他们却一帆风顺？成功者是因为拥有权力和金钱才得以成功的吗？重要的不是坐上某个位置，而是像他们一样思考，学会他们的生存法则和思维方法，具备他们的行为模式，激发头脑内“隐藏的力量”。

为何有些人总能引领潮流

“世界一直是由精英人物统治的，我们的企业也是由他们在管理。”“独角兽俱乐部”控制了全球经济，没有人会否认这个观点。但是，他们是怎么成长起来的？他们和普通人的区别是什么？他们又是如何统治世界和管理企业的？2013年夏天，我坐在曼哈顿纽约证券交易所的外面，和两名毕业于纽约大学斯特恩商学院的年轻人喝咖啡。这里是全球金融中心，是银行精英心目中的圣地，世界500强企业的股票每天都在这里交易。

他们充满憧憬地望着华尔街高耸入云的摩天大楼，对我提出这样或那样的疑问。24岁的迈克尔·诺亚来自加州西部的小镇；26岁的阿克曼则是土生土长的纽约人。他俩的家族虽然分居美国的東西两端，相隔遥远，但关系深厚，友情已经持续了整整三代人。阿克曼的祖父曾经被推举去竞选市议员，得到了老诺亚一家人的大力支持，替他募集了不少资金。虽然参政的梦想没有实现，但从此为这两个普通的家庭注入了向上流社会奋斗的基因。

获得工商管理硕士学位后，诺亚和阿克曼选择留在纽约，并到曼哈顿发展事业。在家族友情的影响下，这对好朋友的目标出奇地一致。

“在那儿，有两张椅子是我们的！”阿克曼指了指远方的一栋大楼。

“嘿，那是联邦储备银行吗？不，是摩根总部。”诺亚开玩笑地说。

无论如何，两名年轻人准备在这块不到一平方千米且散发着铜臭味的建筑群中刻下自己的脚印。他们在过去的一周投递了上百封简历，也曾上门毛遂自荐。经过这段时间的“实地考察”，两个人已经深深地爱上了华尔街。

但是，从斯特恩到NYSE（纽约证券交易所）还有多远？他们准备好了吗？诺亚和阿克曼都需要转变头脑，才能坐上直达华尔街顶层的电梯。他们心怀远大的理想，希望尽快像华尔街的“聪明人”那样思考问题，或者坐在一张气派的办公桌后面，一出手就是大手笔。可他们还没有理解那个特殊的优秀群体的思维方式，眼前的一切都是陌生的。就像诺亚用了5分钟才想明白我要干什么。

我放下手中的杯子，“听着，我有一只股票。瞧，它刚在电子屏幕上一闪而过……现在涨到42美元了，我想在下午三点半之前把它卖掉。”

他困惑地反问：“先生，你为什么要在這時候拋掉它呢？”

股票下跌时，“独角兽俱乐部”的成员们在想什么

我们要谈的并不是股票应该怎么买卖，而是在股票的价格变动中，会让我们看到不同群体的思维交织在一起——它们呈现出巨大的反差，使人与人的命运在此时此地汇聚，然后飞向相反的方向。华尔街到处都