

SUCCESS UNDER THE
UNUSUAL
CIRCUMSTANCE

危急时刻！

非常态突起

将危机化为机遇 不利转为有利

不仅需要眼光 胆识 技巧 更需要超人的谋略

刘汉太 ◇ 编著



中华工商联合出版社

CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

刘俊才 编著

危急时刻!

非常态突起

SUCCESS UNDER THE UNUSUAL CIRCUMSTANCE



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑：孟 斌

封面设计：春 云

图书在版编目 (CIP) 数据

危机时刻！非常态突起/刘汉太编著. —北京：中华工商联合出版社，2004. 1

ISBN 7-80193-007-X

I. 危... II. 刘... III. 紧急事件-对策 IV. C939

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 093621 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

北京振兴华印刷厂印刷

新华书店总经销

880 × 1230 毫米 1/32 印张 10.25 200 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80193-007-X / F · 6

定价：19.80 元

引言

生活从来充满了变数，因为我们生活的世界乃是一个充满矛盾的世界——战争与和平，发展与阻滞，竞争与落伍，成功与失败，健康与疾患，生存与挣扎……人类一直在危机四伏的境遇中行进，人类的智慧也因各种挑战与磨难而得以提升和日臻成熟。

一部人类的历史，就是抗争与奋进的历史。

这些年来，我们见识了太多的危机，“挑战者号”失事，唐山大地震，9·11恐怖袭击，九八大洪水，亚洲金融风暴，安然公司倒闭以及2003年SARS疫情对人类的入侵……

SARS，中国称做“非典型肺炎”——突如其来的病毒，不仅侵害了许多人的健康，剥夺了许多无辜者的生命，而且打乱了人们正常的生活秩序，干扰了经济工作的运行。从去年11月份广东发现第一例病人，到2003年5月广东、北京、山西成为重疫区以至全国上下掀起一场抗击“非典”的斗争，我们似乎感到原先确定的经济指数和增长指标正在受到影响，我们当初所设

想的一切似乎都要重新进行评估，我们对许多问题似乎都要重新认识，我们的工作重心需要重新确立，SARS 似乎正把我们拖向一个看不见的深渊……

可是，在这场危机中，国家领导人和不少企业家却一直很清醒，他们始终没有忘记经济这个决定我们生活质量和未来趋势的命脉，以空前的勇气和敏感应对危机并从中发现机遇，乘势而上，逆风扬帆，非但没有因为 SARS 而沉沦，反而异军突起，高歌猛进了。

这不能不让人沉思。

这不能不引起一切经济学家的关注。

这也就是本书将要告诉读者的东西：

我们如何应用“非常态突起”的智慧？

目

录

1 应激反应——危机中的选择

预警与反应 / 3

展开“即时补给” / 16

启动“战略资源储备” / 27

2 注重危险的有效性

动员整体力量 / 39

速度高于一切 / 46

注重效能的最大化 / 58

3 “草船借箭”的招术

抓住稍纵即逝的机遇 / 75

顺水放舟进入“主流经济” / 82

由“搭车客”到“准乘客” / 86

把“短兵器”变为“长兵器” / 100

4 迅猛扩展利润空间

缝隙中发现利润线索 / 113

迅速膨胀利润子宫 / 129

让一粒树种变成丛林 / 150

5 变脸：因时改变营销策略

适时调整业态 / 165

以方法变应市场变 / 174

靠高质量的服务赢取人心 / 184

6 靠高科技鼠标点击创新

手执利器杀开血路 / 195

短促突击快出成果 / 201

以独特化谋取竞争力 / 206

7 迎着风暴强行着陆

并不因危机而改变计划 / 217

选取“后非常时期”登陆 / 227

在“无竞争状态”中占领巅峰 / 237

8 把文化做成“感性经济”

“非典”成为“文化现象” / 251

文化经济学凸显力量 / 256

“博客经济”初露端倪 / 265

9 不可忽视的八条启示

别让“无奈”困扰思绪 / 279

等待就是消极，就是放弃 / 282

要善于在危机中寻寻觅觅 / 286

“变色龙”最易生存 / 294

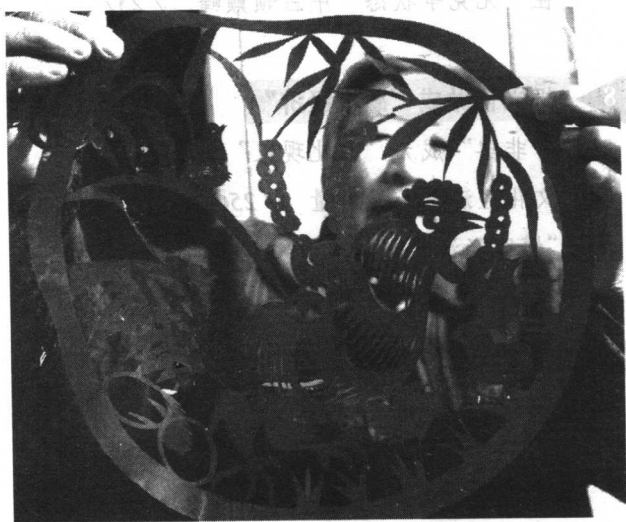
与危机同行者最聪明 / 301

创新不需要现成模板 / 304

文化是座“助推器” / 308

行动就是一切 / 312

后 记 / 319



1

应激反应

——危机中的选择

危机是什么？

正像生病是人生的伴侣一样，危机是人类生活里不可避免的变数，正如行者脚下必经的坎坷一样。

来自各方的意见一致认为，我们应该正确面对危机，而不是不顾一切地避开或者否认危机。在整个的事件过程中，危机能够带给你机会，让你占据主动地位并不断取得进步，而不仅仅是麻木地站在那里。

创造性往往带来危机，这是因为危机是前进中必须翻越的山岭或渡过的湖泊。一位曾黯然离开 IBM 高层的管理者说：

建一座桥要比堆沙袋防洪更有趣。

约翰·F·肯尼迪说过：

在汉语里，“危机”这个词由两个字组成——一个代表“危险”，另一个代表“机会”。

美国著名的苹果电脑公司老板约翰·斯康利则说：我相信，危机实际上是会强化一个组织的个性的。的确，在危机面前的应激反应，决定你的选择与结局。

预警与反应

危机的到来往往有信号。

信号是一种警告,一种预知。

此时,敏感的决策者便会引起注意,引起深思,并对这种信号可能波及的影响做出假设与评估,从思想上予以重视。

仅仅敏感还不够,还必须对这种可能引发危机的信息与征兆做出反应。

仅仅感知而不做出反应是欠缺的。

如何做出反应?

想到正常事情的不正常的一面;

想到“一万”与“万分之一”的可能;

想到一连串的“假如”……

对“假如”的设想越多,你应对的决策也就越多。

简言之:对可能的坏事的警觉越大,设想越多,当危机到来时,应对、化解、甚至利用危机的选择也就越成熟,越超常,越高明。

在中国,SARS 疫情最早发生在广东,北京许多人都认为远在千里之外,压根儿没想到病毒是一个“动态”概念,它会扩散、流动、交叉感染。

信息的不透明和知情者的掩饰,更加重了人们应对





危机的闭塞、迟钝和麻木。

事实上，一些好的决策者和组织之所以在北京疫情大面积蔓延时能从容面对和趁机发展，大多得益于平时养成的危机意识和反应能力。

所谓应激反应，就是这种瞬间决策能力：

听之任之，还是从容面对？

被动应付，还是主动出击？

抓住机会，还是让机会白白流失？

应激反应的前提是思想预警——忧患意识。

应该了解危机的一般常识：

危机生成的源头

危机产生的因素

危机发展的周期

危机运行的轨迹

如此而做，就不会当“事后诸葛亮”，而善做“事前诸葛亮”。

能做“事前诸葛亮”，便能做好“事中诸葛亮”。

这便是面对危机的态度：

不怕，坦然面对

不慌，沉着周旋

不迷，随机应变

在此次北京“非典”疫情袭击中，首先想到民工问题的是北京市政府，他们意识到从事建筑工作的民工人多、面广、分散，如果一旦感染，就会形成高聚高危高

急会相援！非常态受挫



1 应激反应——危机中的选择



我为了要救回他，我根本不想回中，上突事可



感人群；如果一旦返乡，不仅会变成一支“交叉感染大军”，而且会促使疫情由城市向农村转移。于是，它们立即做出了“就地管理，就地工作，就地防治”的方针，并向各省市发出公开信，要求配合北京劝阻民工返乡、支持灭非工作。

而从事房地产建设工程的建筑公司，则早有所预警，他们从两伊战争、波黑战争、伊拉克战争等海外危机民工撤退事件中吸取了教训，在应对“非典”疫情时，对工地实行封闭式军事化管理，不仅对工地的环境消毒、服药免疫、生活安排实行统一部署，而且将工地与居民地隔离，有效地防止了疫情的扩大。

由于措施果断，方法得当，在3月至5月的三个月里，在北京从事工程建设的2000余家建筑公司、100多万民工，无一例感染，无一例死亡。不仅工程如期进行，而且由于民工放弃了回乡“收麦子”而使工期进度提前到位。

另一个值得研究的现象是，外国企业在危机中的从容：

“非典”疫情发生后，首都3000家外资企业中，无一位CEO回国，无一家工厂停工，无一个撕毁合同，更无一个企业受疫情冲击而停产或中断业务。

曾经有外国机构预言“非典”疫情将使中国经济的增长率下降3.6个百分点，外商投资会受到很大影响。

可事实上，中国经济并未如此，仍然保持了良好

的增长势头。

外国企业的反应就是证明。

美国驻华使馆新闻处的一份研究报告清楚地表明了这一事实。

这份报告是这样写的——

“非典”尽管已经给中国大陆的民航、旅游、商贸等行业造成了冲击，但是，国外分析人士认为，它对中国经济增长的影响目前看来是暂时的。

第四季度可望恢复高消费水平

世界银行中国代表处首席经济学家迪帕克·巴塔萨利博士星期三表示，SARS 疫情的影响只是暂时的，中国今年仍将是世界经济增长最快的国家之一。

投资银行摩根士丹利亚太区首席经济学家谢国忠指出，在 SARS 疫情冲击旅游、餐饮、运输、娱乐等行业的同时，电脑、手机、医疗用品和纺织行业的强劲增长弥补了上述行业的损失，中国第四季度将重新恢复高的消费水平。

亚洲开发银行北美常驻代表卡尔蒂·桑迪利亚指出，SARS 对中国的影响是暂时的。我们并不认为 SARS 疫情会再持续一个季度。不过，SARS 疫情会导致中国 2003 年的国





民生产总值增长下降，幅度大约在 0.3 个百分点。

经济引擎地区未受 SARS 打击

桑迪利亚表示，亚洲开发银行原先预测，中国今年的国民生产总值增长率为 7.3%。亚行之所以仅把中国国民生产总值增长率向下修正 0.3 个百分点，根本原因在于，中国经济发展的引擎地区并没有受到 SARS 疫情的打击。

美中贸易全国委员会会长柯白表示，SARS 疫情还没有影响到制造业，而且一些金融机构在疫情刚发展的现阶段，在今年这么早就开始对中国国民生产总值的增长做出调整，从本质上讲似乎并不合理。他说：“在对于外国直接投资，或者中国经济增长率受到的影响做出评估，还为时过早。”

中国将恢复经济发展势头

清华大学国情研究中心主任、中国著名经济学家胡鞍钢教授指出，在 SARS 疫情的冲击下，中国经济增长幅度可能不会像预期的那么高。他认为，如果没有 SARS 冲击的话，由于现在中国经济进入扩张期，增长幅度应该是 9% 到 10% 之间，在去年 8% 的基础上，提高一、两个百分点是有可能的，现在有了 SARS，下降幅度可能会有 0.3 到 1.0 个百分点，增长幅度可能在 8% 到 9% 之间。

