



世界顶级人才猎头公司的CEO

揭示了逆境中的高层管理者的对策

全球500强领导人之真知灼见及其个人的现身说法与见证

逆境中的



LEADING IN TURBULENT TIMES

[英] 凯文·凯利 (Kevin Kelly) 加里·盖伊斯 (Gary E.Gayes) 著 李敬华 译

逆境中的 CEO

〔英〕凯文·凯利 (Kevin Kelly) 加里·盖伊斯 (Gary E. Gayes) 著
李敬华 译



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

逆境中的CEO/(英)凯利(Kelly, L.),(英)盖伊斯(Gayes, G.E.)著;李敬华译. —北京:中国市场出版社, 2012.3

ISBN 978-7-5092-0863-2

I. 逆… II. ①凯…②盖…③李… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第013156号

Copyright © Kevin Kelly and Gary E. Hayes 2010

Copyright of the Chinese translation © 2011 by Portico Inc.

This translation of *Leading In Turbulent Times*, First edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字01-2011-8139

书 名: 逆境中的CEO

著 者: [英]凯文·凯利 加里·盖伊斯

译 者: 李敬华

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街2号院3号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

开 本: 710×1000毫米 1/16 11印张 132千字

版 次: 2012年4月第1版

印 次: 2012年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0863-2

定 价: 39.80元

专家学者最让人受不了的是，从没有亲身经历过经营企业的
风暴，却只会在旁边纳凉地说三道四，还提供可笑的解决方案。真
正有所作为的企业家，指的是那些历经失败或困境之后，重新再出
发，并从中获得了宝贵经验的企业强者们。

生命中至高无上的荣誉，不是无端接收天上掉下来的礼物，也
不是当个无所事事的富二代就能得到，而是在人生竞技场上，用无
数汗水和鲜血换取而来的荣誉。过程中，也许汗流满面、更多的是
挫折与退败、判断失误、还不时遭遇天灾人祸袭击。但，强者就强
在能将这些挫折转化成动力、能量，依旧满腔越挫越勇、奋斗不懈
的激情。他们心中所挂念的，全是将生命奉献给理想的崇高信念，
当耗尽一切心力之后，即便最终结局是一败涂地，他也会无所遗憾
地感到虽败犹荣，因为，历尽艰辛过程，早已砥砺出高贵的灵魂！

——美国第26届总统 西奥多·罗斯福
1910年对巴黎战后余生者的演说

导 读

第1章 万事俱变的真理

感谢阐述信誉、商品和信心三个正确理论的前辈们，让我们可以带领企业平安度过经济风暴期。

但，究竟是什么因素造成了这个大风暴？身为企业的领航者，你需要知道它如何形成，并且，提出因应对策！

之后，将这些变幻莫测的市场诡局，当作家常便饭一样，兵来将挡，水来土掩，让公司安稳不动如山！

第2章 闻风而动，顺势而为

疾风知劲草。当经济风暴来袭，第一件事，就是具备测知风向的能力，发挥你的敏锐雷达功能，领先同业一步预知风暴的力度与走向。

当然，为了强化敏锐雷达的预知能力，你必须摒除干扰，放弃公司内部毫无意义的流程会议，广纳外部专家意见，导入公司内部执行方案，应对进退之间，毫不松懈地紧盯着解决方案的效能，再顺势而为修正公司经营方向！

第3章 全员战备

当企业面临风暴，最重要的是让公司内部所有员工，每一个部门、每位员工，全部身历其境地动员起来，愿意主动投入变革，一起同舟共济，让企业远离风暴圈！

最具体的做法是，企业领导人言行一致地以身作则，除了要求所有单位主管支持并取得共识之外，每一位员工都要清楚明了，公司为了度过即将到来的经济风暴，必须全员动起来落实新政令，一个口令一个动作，而你，身为企业领导人，必须随时精力充沛地注视着每个环节，盯住外部环境的变化。

第4章 新航线导航

接着下一个阶段是，在诸多不利的大环境之下，你必须思考是否该建立公司新的战略路线。这会是一个“恐怖平衡”。你必须找出符合公司组织的最佳可行策略。除了风险管理，还要兼顾成长率，想象你就是个领航者，在公司里组建一个跨部门战略小组，试着和每个部门保持畅通无阻的沟通，让他们理解你的战略，并深深影响他们！

第5章 控制反抗

即使经济状况已经糟透了，仍然有些人麻木不仁，抗拒公司新变革，也不管这对公司的危急存亡有多重要。这时，你必须扮演“保险丝”的角色，立即阻断这股势力的蔓延。只是阻断，而不是责备他们（这是为了避免造成公司气氛凝重！）。同一时间，你必须了解这些人的抗拒动机，培养认同自己理念的另一组新主管人选。

第6章 学说话

动荡当前，逆风而行是唯一办法！你必须学会迅速改变方向和具有果断的行动力。你和组织必须迅速作出关于修改和改变方向的决定。无时无刻提醒自己接受新思想和意见；保持通畅的信息流动，“创造”是开创新局神圣不可侵犯的念头。

第7章 在动荡中生活

只能靠你自己了，你要付出很多的代价，带着你的公司或组织安然度过动荡的时刻，你的决心有多大？

想想看，个人和情感代表什么？你要怎样来处理，并且从其中学会成长？

第8章 度过麻烦时期的对策

通过精炼的方式，高效率的领导在动荡的年代要做些什么？怎样才能做到？

引 言

市场经济处在动荡时期，已经有几十年了。一些评论家把它比作20世纪30年代的经济大萧条。我们多希望那是夸大其词的说法，但真相总是残酷的，这次美国的次级债危机，已经席卷了全球金融界。

往日神圣不可侵犯的华尔街上，如贝尔斯登、雷曼兄弟和美林证券，一个个溃败如山倒。这条导火线，终于引发了世界性的经济动荡，连带着石油、货币价格波动，也像天气一样流窜在全球各个角落，不断地影响着你我的生活。

毫无疑问，美国在这场经济风暴中大受影响，这完全是美国和一些经济发达国家，数十年来放纵贷款的自食恶果。这场经济风暴来得又急又大，让许多企业老手完全束手无策，既没有经验可循，也别想要带领企业平稳地度过危机；若还期盼能平稳地开创事业，简直是缘木求鱼。

存活下来、活跃在21世纪中，并且让社会持续进步！越来越多的

企业领导人关注的是：能否依着过去的经验，在危急的情势中，先一步收到警讯，带领团队冲出狂乱的经济风暴；之后，靠着激励，让团队成员充满信心地度过艰困逆境！因此，身为领导的你，该如何扭转乾坤，化危机为转机、化颓势为优势呢？

简而言之：在动荡的年代，你要如何带领他们？

动荡的模式

虽然这个主题在20世纪末的十年里，已不是什么新鲜事了，然而，过去20年来，从我们与企业界的谈话中，这个议题仍一直被重复提起，一次又一次不断地触碰到，因此，因应市场新增加的循环变化，我们需要帮助新崛起的领导人如何面对。

对新领导人来说，模棱两可的市场简直是一种折磨，非常令人不舒服。虽是如此，这些复杂现况他们尚有能力强管理，但令他们难以适应的是，市场的变化速度非常快，瞬息万变的情势充满了不确定因素，就像晴时多云偶阵雨的天气一样，总是难以预测和不堪重负。随着时间的推移，新的领导人在为企业领航时，必须拥有改变的强大力量，以求一一化解企业前进的阻力。

迎向风吹的那端，想象自己就是那艘船或飞机，直接面对它！有阻力，很正常。不管风从哪个方向吹来袭击我们，犹如商场上，不利的因素总是从四面八方冒出来，很无情，但请你习惯它们，领导人的

唯一任务就是学习好好驾驶，面对挑战，学会飞行。

这有点像是从飓风中穿越台风眼。没事的，如果你正驾驶着一架波音787飞机，在逆风中颠簸是必然的，但好的飞行员会知道怎么御风而行，他需要熟读飞行手册，试着改变方向，保持机身平稳前进。甚至有时候，必须评估是否将飞机暂时降落在一块平坦地面上，静待难关度过。

2009年开始，企业各部门面临经济动荡加剧，从银行业到零售业，第一线领导人如何解决问题？我们为此与世界各地的CEO和企业界领袖展开了一系列的访谈，本书记录了许多企业领导人坦率的见解，也让读者见识了他们的领导魅力。

从访谈中，我们发现了三项强而有力的信息。

热情规则。企业领导人就像是清洁剂，需要时时为企业澄清或表白，尽管过程中常引来嘲笑和忍受不合理的待遇。诚然，在大型金融机构里，优渥的待遇是企业领导人很难拒绝的，但有一个关键是，他们所带领的组织团队，都是对工作付出了真正的热情。

在动荡的时代，还能够保持工作热情，就像闪着耀眼光芒的钻石那样突出！

“一个企业领导人必须要有优于常人的工作热情！不管

环境如何变化，丝毫不减热情！”前中国移动通讯董事长王建宙如此表示。追求金钱的激情，有时也可以留住企图心强烈的员工。

克里斯·戈帕拉克里希南是印孚瑟斯的创始人之一，他说道：“我热爱我的公司。它是我生命的另一半。我们今天取得的一切，全是因为印孚瑟斯。它让我获得很多，也有我值得骄傲的地方。我们把印孚瑟斯看成是带来改变的机构。通过这个新的模式为公司带来改变，我们被看做是一个领导者，我们有能力为城市带来改变。印孚瑟斯虽然位于印度，但有103000位员工却是为了服务遥远的中国北京而存在。我们确信有许多方法可以带来变化。于此，我要呼吁大家：你们可以影响政府和社会。从印孚瑟斯的经验，我们预见可以从企业来影响、改变整个社会甚至是国家。”

软技术：在艰难时期，我们更需要以正面态度的“软技术”处之。领导阶层中所谓的“软”技术交流包括培训员工、听他们意见以及为他们担忧。记住，同理心不等同于同情，千万不能混淆，要严谨且慎重地理解他们的观点，认同他们的努力，进而给予启发和教导，以便在动荡的时期，依旧保持高昂的效率和学习态度。同理心在商业谈判中，尤其是对度过漫长的动荡时期至关重要！

只要能控制成本、削减支出预算，就马上成为企业头条新闻，这不是我们的目的，我们的访谈集中在企业领导人如

何引导、帮助团队提高潜力的策略。放弃过时的策略，我们要提醒大家：成本控制本来就是企业平时该做的基础项目，但最令人倍感精彩的往往是领导人如何通过微妙、复杂的言语，激励员工，让他们免除恐惧之外，还能提升工作效率。

沟通是耗时的，常常占用了企业领导人大把大把的时间。困难的绝不是工作，而是有效的沟通，尤其在困难时刻，沟通更加重要，只要把握住透明度，及时与内外部门畅通无阻地沟通，可以避免非必要的担忧和谣言、误解。倾听员工关心的议题和想法，引发他们敬业的工作态度，遵守对员工的承诺。

“和以前相比，我现在更重视和新客户一起吃午餐、早餐，甚至是晚餐，如果可以，我愿意永远陪他们吃三餐！”日本罗森公司的新浪刚史如此说。

想长远一点：把目标定在远期，你就能想清楚在那一刻到来时，会发生数个不幸的情况，只要一想到此，企业领导人绝不会放松压力。相反地，会促使他们现在就集中火力，为长期目标而努力。尽管现在公司出现了混乱或失序的短暂现象，但大多数工作狂热的领导人，永远在明天保持清醒。

定下清晰的愿景、目标和价值观，会让CEO的工作变得简单而容易，因为它时时刻刻提醒着你。退休的李奥贝纳主席和首席执行官琳达说：“有一个长远的眼光，并不意味着你开始自得其乐起来；事实

上，它挑战你，因为你总能做得更好来反对它。与此同时，它可以让你有清晰的目的，这是非常关键的。”

这本书旨在说明、解释企业领导人在动荡的年代，如何通过导航躲过风暴之眼。我们希望这本书能帮助所有意气风发的读者开拓新的视野。

凯文·凯利和加里·盖伊斯

2009年7月

目录

导读 /i

引言 /v

- 1 万事俱变 /1
- 2 闻风而动，顺势而为 /25
- 3 全员战备 /37
- 4 新航线导航 /63
- 5 控制反抗 /83
- 6 学说话 /97
- 7 在动荡中生活 /117
- 8 度过麻烦时期的对策 /143

全球知名企业“500强”领导人之真知灼见及其个人的现身说法与见证 /155

译后记 /157



CEO 万事俱变

“我的世界改变了。我不认为我们能把已经发生的事情回归原点。
将会出现新的业务规则。”

——亨利·费尔南德斯，摩根斯坦利资本国际的董事长兼执行总裁

