

QINGWA YU LAOLU — WEIJI CHULI BAISHI LIUSHUO

■ 王伟 著

青蛙与老驴

危机处理百事6说



中国建筑工业出版社

青蛙与老驴

——危机处理百事六说

王 伟 著

中国建筑工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

青蛙与老驴——危机处理百事六说/王伟著. —北京:
中国建筑工业出版社, 2003
ISBN 7-112-05934-8

I. 青... II. 王... III. 社会关系—研究
IV. C912.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 058608 号

青蛙与老驴

——危机处理百事六说

王伟 著

*

中国建筑工业出版社出版、发行(北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京市彩桥印刷厂印刷

*

开本: 880×1230 毫米 1/32 印张: 13 字数: 366 千字

2003 年 11 月第一版 2003 年 11 月第一次印刷

印数: 1—2,500 册 定价: 26.00 元

ISBN 7-112-05934-8

TU·5212 (11573)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

本社网址: <http://www.china-abp.com.cn>

网上书店: <http://www.china-building.com.cn>

作者小传

王伟，1963 年出生。辽宁海城人。

1986 年毕业于大连外国语学院日语系，后入读日本东京立教大学社会学系，修旅游资源规划与服务管理。1991 年起任中国旅游管理干部学院专业讲师，1994 年起任该院东南（厦门）分院院长，兼厦门悦华酒店管理有限公司常务副总经理、悦华酒店（HOTEL MANDARIN）常务副总经理等职，现任厦门悦华会展酒店总经理，兼任多家企业服务管理顾问。

主要著作有《服务通论》、《沟通原理与应用》、《饭店企业咨询与指导》、《饭店运营理论与实务》、《饭店培训教程》、《饭店人力资源开发》等 6 部。《青蛙与老驴》是一部关于危机处理的随笔体管理学新作。

凡人别欠人的人都会归还是形式不一样。



神话危机处理(一)

不知道与不知道
知道别
人同样可怕。
圖



神话危机处理(二)



神话危机处理(三)

子生而母危，鏹积而盗窥，何喜非忧也？

贫可以节用，病可以保身，何忧非喜也？

——明 洪应明《菜根谭》

在《青蛙与老驴——危机处理百事六说》中，“青蛙”象征着死于安乐的人们，“老驴”则预示着生于危机的人们。作者遍历东西，广泛收集资料，深入研究案例，仔细整理思路，再以随笔体写成“百事”（其实不止），并以其独特的系统观照力，从中归纳出如何在危机之中成为那条“困驴”，而不当那只被“煮熟的青蛙”的办法，这个办法，就是“六说”。

“六说”内容大致如下：

一说，危机处理须自“信息”始，因为信息阻碍就是积累麻烦，鸡毛蒜皮也会积重难返，它通常就是危机发生的第一根源，不可轻视。

二说，研究、分析，并从不同人种之行为模式中，提炼危机处理的“药方”。他山之石，可以攻玉，可以用来修正瑕疵，可以以夷治夷，换言之，因应跨行业、种族、时间、空间的危机，不能不把握这些“药方”。

三说，危机处理之紧要关头，在于“谈判”。当然，人生的任何时刻，都是处于谈判之中的，其实，从谈判“接触”的那第一瞬间起，整个事件的成败已经决定了一半，要么势如破竹，要么枝节横生，一念之差，结局往往判若霄壤，所以，谈判是危机处理的攻坚战。

四说，让“人格魅力”在危机处理中发挥作用，虽然个人空间有限，但榜样力量无穷，真理可能就在少数人手中，甚至在一个人手中，修身齐家治国平天下，打铁还要自身硬。

五说，以“危机处理体系”（而非个体的，或随心所欲的方式）处理危机，是长治久安之首选手段，因为只有建立起了体系，危机处理成本才能立即降低，对很多事情的处理才能游刃有余。

六说，建立一个“危机处理型团队”，令我们的组织常置危机处理的最前沿，警惕并防范于未然，这才是拒敌于国门之外的上策，更是安全管理的本方，是任何一位管理者都不可小觑的。

本书以“百事”论“六说”，力避条框、呆板，演义生动，追求跳跃与洒脱。

“风声、雨声、读书声，声声入耳；家事、国事、天下事，事事关心”，不妨一谈。

目 录

绪 说 本书的缘起	1
一 “青蛙”与“老驴”	1
二 本书的缘起	2
三 “煮熟的青蛙”的13个特征	4
四 本书导读	9
第一说 危机处理从“信息”开始	14
一 信息不畅,乱之根源	14
二 “信息乞丐”	21
三 把信息传送给需要它的人	25
四 活用信息要素	30
五 “信息危机”理念与操作	36
第二说 从一般行为模式中提炼危机处理“药方”	48
一 中国与欧美人的战略战术	48
二 日本人的战略战术	57
三 哀兵必胜	63
四 坚持到最后	68
五 “约法三章”的精神	77
六 “该隐的咒语”	83
七 自助者天助	88
八 制订“第二方案”	93
九 犹豫不决比错误判断更有害	100
十 弄清“责任人”	107
第三说 危机处理的紧要关头在“谈判”	117
一 人,永远在谈判场中	117
二 中国人的“外方内圆”	122
三 英国人的韧性、耐力和强硬	124

四	美国人的资格与权限观	130
五	“杀鸡儆猴”与“欲擒故纵”	134
六	“低姿态”	141
七	联盟的底牌：没有永恒的友谊，只有永恒的利益	147
八	“识时务者为俊杰”	153
九	“巴别之塔”——语言文化危机	159
十	“沉默是金，雄辩是银”	167
十一	居安思危	173
十二	谈判中的诡辩之术	177
第四说	让“人格魅力”在危机处理中发挥作用	184
一	危机处理者的资质	184
二	率先垂范	196
三	恐怖的“朝令夕改”	215
四	机会先给谁	217
五	危机处理者的“姿态”及其“TPO”技巧	223
六	爱的力量	231
七	“顽固”与“灵活”	235
八	权力意志	248
第五说	通过“危机处理体系”处理危机	256
一	“兵马未动，粮草先行”	256
二	命令的传达与执行体系	267
三	“预备”与“损害管制”	277
四	掌握会议与媒体	289
五	“一个好汉三个帮”	299
六	“能人”与“好人”规则	309
第六说	建立“危机处理型团队”的方法	323
一	建设“危机处理团队”	323
二	“双头鹰”现象：“一山不容二虎”	328
三	疲劳，危机处理者的天敌	335
四	致命的管理“缝隙”	339
五	黑色幽默——危机警示灯	342
六	“政治力学”与“角色坐标”	351
七	驾御权力“四套车”	357

八 建立“信赏必罚”体系	374
九 团队行为之“韩非法则”	380
十 危机处理的成本	386
补遗 有关危机处理的几部必读经典	392
后边的话	396
参考书目	398

绪 说 本书的缘起

一 “青蛙”与“老驴”

当然，“青蛙”与“老驴”，都不是本书的主人公，但它们的提示，却是贯穿本书始终的思想，并揭示出了一系列生龙活虎的方法论。

关于“煮熟的青蛙”——

一项科学实验发现，当你将一只青蛙很快扔到热水里时，它会迅速弹起，并做出剧烈的反应。相反，如果你将它放在冷水里，然后慢慢给水加温，水温逐渐地损耗了青蛙的能量，待到70℃时，它即使想反抗，已完全无能为力，所以，直到被煮熟都做不出反应，而且一副享受状。

关于“受困的老驴”——

一个农夫与一条老驴相依为命，一天，老驴失足掉进了深坑，并因伤痛而哀鸣不止。农夫无能为力，又不忍心看它痛苦而无果的挣扎，就咬紧牙关，迅速往坑里填土，想通过窒息让它早一点脱离苦海。老驴遭遇了泥土一次次的重击。但它没有放弃，没有倒下，而是不断地抖掉身上的泥土，再踏到泥土上，竟终于爬出了深坑，活了命。

试图埋葬它的泥土，反而成了它的救命神。

这是两个人们耳熟能详的故事，但少有人真正定下心来琢磨：谁是“被煮熟的青蛙”？谁是这条“困驴”呢？

这，便是我提出危机处理的两个命题的原点：“生存”？还是“毁灭”？

二 本书的缘起

1. 佐佐淳行的“困驴”智慧

20世纪80年代末，我在东京读书时知道了日本著名作家佐佐淳行先生。先生出生于1930年，东京大学法学系毕业后进警察局，再到外务省，担当日本驻香港领事。此间，他对中国人、盎格鲁·撒克逊人、日本人有了深刻的认识。回国后，从事警察厅外务、防卫厅人事教育、防卫设施以及内阁总理大臣官房的内阁安全保卫工作。1989年，昭和天皇去世，他负责国葬礼仪警备工作，然后离休。这些经历无疑对我更具吸引力，尤其是香港领事的经历和对危机处理的实际操作经历。他被誉为“日本危机处理第一人”，其危机管理思想甚至引起“经营之神”松下幸之助的高度重视和推荐。

我非常喜欢他的著作（小说、随笔、杂文、电影等），那里充满了“困驴”的智慧，对我和本书影响至深。

2. 来自“煮熟的青蛙”的刺激

2000年9月13日，中国青年报载文《千年警世钟》，比较了1993年的同类文章《夏令营中的较量》，引起全国关注，媒体轰动。文章写的都是中日两国青少年的一次探险活动，不同的表现，反映出不同的危机处理意识。而发人深省的，是“两篇文章谈到的情况，在8年之间没有什么改变”。试摘录其中几个小标题：

中国的父母普遍反对孩子探险，一旦发生意外伤害，则常常把学校告上法庭；日本父母则普遍支持孩子探险，发生意外自己负责。

登山之前，日本孩子准备充分，中国孩子缺东少西；日本孩子悄然入睡，中国孩子亢奋嬉闹。

登山途中，中国孩子引吭高歌，高谈阔论；日本孩子默默不语，埋头走路。

日本孩子不到目的地决不把水喝光，中国多数孩子半路上早已壶干杯空，口干舌燥地望着人家有滋有味地饮水。

一个值得全民族反思的问题：教育的核心是学会做人，还是传授知识？教育是人的解放，还是人的枷锁？

这两篇文章对我的刺激非常之强烈，我几乎看到了谁是“被煮熟的青蛙”。

3. 危机无孔不入

我提出“煮熟的青蛙”与“困驴”的命题，旨在传播危机意识，找出关于危机的一般处理方法。这个方法的终极目标，就是将问题简易化，达成一种解决方案，形成一种化复杂为简易的思维习惯。我相信，习惯决定一切。

但是，大小危机，无孔不入，当然，必须有“孔”——却由于人们常常忽略这个“孔”，而使得危机伴随人类，尾大不掉。从前，有个算命专家叫邵康节，他算到自己的一只宝瓶会在某月某日正午破碎，他不相信。这天到了，他将宝瓶安稳地放在桌子中间，然后瞪着眼睛盯着它，看它会如何碎法。老婆叨咕他帮忙，他听不见，老婆喊他吃午饭，他也不应。老婆生气了，就故意拿起鸡毛掸子去敲宝瓶，叫道：“你发什么呆，你老婆还不如这只瓶子呀！”话音未落，瓶子已碎了。邵康节悟道：哦，我什么都算到了，偏偏没把自己的因素算进去，没把主观算进去。

4. “不确定时代”与危机处理者的“驴性”

今天，我们面对的是一个“不确定的时代”。

其特征如一，短暂，非永久性时代。租赁胜过自有。

如二，新改革时代，关键因素在价值的改变。

如三，和平革命时代，最重要的变化因素在政治。

如四，不连续时代。特点在于变化的速率，变化正在加速中，会引起质变。

如五，无预备时代。信息泛滥，毫无预备，问题不在寻找更多的信息，而在于怎样去过滤、选择适用的信息。这个时代的本质，就是不确定性。变化，所有层面都在快速变化。所以，一旦

停止训练，那么，一切便将落后，产生更多的危机。

于是，要求危机研究者，尤其是身处一线的危机处理者们，少不得一些“驴性”。这个“驴性”，就如孟子所说：

天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。

人恒过，然后能改；困于心，衡于虑，而后作；征于色，发于声，而后喻。入则无法家拂土，出则无敌国外患，国恒亡。

生于忧患，而死于安乐也。

“驴”性十足啊。

5. 危机处理方法论的研究，要适用

两位热气球运动员驾驶热气球升空后不久，遇到意外气流，把他们吹落到了一个不知名的小岛上。此时，岛上的一位老农正在田里劳作。两位运动员发现了他，喜出望外，大声问道：“请问，我们这是在那里？”老农大声回道：“你们在热气球里！”两位运动员相视苦笑。

老农的回答足够教授水平，非常准确，但答非所问，当幽默则可，实际是没有用的。危机处理方法论能否发挥作用，关键在于能否解决实际问题。

这正是本书的终极追求。

三 “煮熟的青蛙”的 13 个特征

1. 辞赋家司马相如：尚清谈

一大群蛤蟆在池塘里商量，说蚁有蚁王，蜂有蜂王，为什么我们不要一个王？于是大家就朝天乱叫，叫得上天不安，就丢下一个大木板。木板落在水面上，把这群蛤蟆吓得屁滚尿流，个个伏在水底，不敢出头。其中一个大胆的跑出水面，跳到木板上。它很得意，大叫起来，其余的蛤蟆都相继跳到木板上，依旧乱叫不止。上天终于烦了，说好吧，就派个王给你们。于是降下一条赤练蛇，把蛤蟆吃了个精光。

2. 伟大的民主革命家孙中山：不能真正理解知识的价值

一个人家的自来水管坏了，就请工人来修理。那工人稍为动一动手，就修好了。主人便问工人：“你要多少钱呢？”工人说：“50元。”主人说：“太贵了，你只这么稍一动手，就修好了，怎么值这么多？太贵了，简直是在坑人！”于是，工人告诉主人说：“你看我修理得很容易，那么，为什么不自己动手修呢？当然是因为你不懂得修。我懂，所以容易，你不懂，所以很难。我要多一点价，一小部分是修理手工费，一大部分是知识的价值。”主人听后，觉得很有道理，就给了他50元钱。中国人的思想就错在这里，所以不进步，不仅不能进步而且是南辕北辙，越走越错。

3. 思想家、文学家鲁迅：“信仰”危机

中国人自然有迷信，也有“信”，但好像很少“坚信”。这就必然形成“信仰”危机。比如先前，我们最尊重皇帝，但一面又想玩弄他；也尊后妃，但一面又有些吊她的膀子；畏神明，而又烧纸钱作贿赂；佩服豪杰，却不肯为他作牺牲。崇拜孔孟名儒，但同时又拜佛；今天信甲的战士，明天信丁。宗教战争是向从来没有的，从北魏到唐末的佛、道二教的此伏彼起，是只靠几个人在皇帝耳朵边的甘言蜜语。风水，符咒，拜祷……偌大的“命运”，只要花一批钱或磕几个头，就改变了。

4. 文学家、思想家梁启超：“旁观者清”

天下最可厌可憎可鄙之人，莫过于旁观者。

旁观者，如立于东岸，观西岸之火灾，而望其红焰为乐；如立于此船，观彼船之沉溺，而睹其凫浴以为欢。对这些人，又不能说之阴险，也不能说之狠毒，无以名之，名之曰“无血性”。血性者，人类之所以生，世界之所以立的根本，无血性则是无人类无世界。故旁观者，乃是人类之蠹贼，世界之仇敌。

世间有两句警言：“济人利物非吾辈，自有周公孔圣人。”又有两句俗语：“各人自扫门前雪，莫顾他人瓦上霜。”算得上是旁观者们的经典口号。不过，它们是害人的，因为它们的责任感吃