

非常时期

没有经历过非常时期的领导人不是真正成熟的领导人，没有经历过非常时期的企业不是真正杰出的企业。领导人如何带领企业变危机为转机，在逆流中迂回前进。

**团队领袖的必修课
百年基业的基本功**

北京出版集团公司
北京出版社

领已寸力

刘捷◎著

FEICHANGSHIQI
LINGDAOLI

非常时期 领己寸

刘捷◎著

北京出版集团公司
北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

非常时期领导力 / 刘捷著. —北京: 北京出版社,
2009. 5

ISBN 978 - 7 - 200 - 07807 - 7

I. 非… II. 刘… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 084732 号

非常时期领导力

FEICHANG SHIQI LINGDAOLI

刘 捷 著

北京出版集团公司 出版
北 京 出 版 社
(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100120

网 址: [www. bph. com. cn](http://www.bph.com.cn)

北京出版集团公司总发行
北京华洋图书发行有限公司发行
新华书店经销
北京京北印刷有限公司印刷

*

787 × 1092 16 开本 12.25 印张 168 千字

2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 200 - 07807 - 7

F · 395 定价: 28.00 元

质量监督电话: 010 - 58572393

序 言

我很高兴看到《非常时期领导力》一书的出版，在当今金融危机肆虐全球的时候，我们每一个组织的领导人必须全面考虑如何应对生存发展过程中都会遇到的非常时期，都需要这样针对现实的好书给我们以启发和帮助。

我一直认为“危机”并不是企业在今天才遇到，或者是很偶然才遇到的，即使在整体经济形势非常理想的情况下，个别的企业甚至行业也都会遇到巨大的挑战和非常时期。国际金融危机初露端倪的 2008 年 9 月，温家宝总理在会见美国经济金融界知名人士时说：“在经济困难面前，信心比黄金和货币更重要。”这反映了我国政府在面对国际金融危机时，充满了必胜的信心。

一个优秀的组织或者企业一定是经历了非常时期的考验后才能被称为优秀。学会如何安全渡过非常时期，甚至抓住非常时期独特的发展机遇实现突破，是中国各类组织当前面临的重大挑战，也是中国各类组织走向全球、创建世界级组织需要解决的关键课题。解决这个关键课题，需要我国各类相关组织通力合作，而最为重要的是树立取得胜利的坚定信心。

本书针对企业在非常时期面临的四大难题，提出了领导者个人价值观和信念、决策、创新、团队建设、低成本激励等应对的方法和策略，并提到了 IBM、联想、华为、上海家化等优秀企业在面对挑战时的信念和策略。这些都是我十分熟悉的优

秀企业，它们创造了一个又一个的奇迹，让企业即使在面临巨大挑战的时候依然表现稳定，甚至逆市快速成长。我十分钦佩它们的远见卓识和雄才大略，我也时常用它们的成绩来激励我自己加倍努力工作，为中国企业的发展贡献我的绵薄之力。

本书在探讨领导人如何带领组织渡过非常时期、战胜看似不可战胜的挑战时，介绍了许多历史上的实例，再次回顾这些历史时发现，今天我们面临的困难，既不是第一次，也不是最困难的一次。历史上那些伟大的领袖人物已经在用实际行动教我们如何把挑战变成动力，把困境变成机遇。

我认为，应对非常时期挑战的过程，是组织调整和提升的过程，这其中除了领导人的信念之外，创新的方法是非常重要的。所谓的非常时期就是原来的思维方式失效了，原来的管理方法不管用了，原来的市场消失了，原来相对竞争对手的优势不存在了，甚至还表现为劣势等，这些都要求领导人用新的方法来解决新的问题，提高解决问题的能力 and 效率。创新的范围非常广，有产品的创新、服务的创新、流程的创新、商业模式的创新、激励方法的创新等，我一直特别关注的是商业模式创新，这是企业经营思路的彻底转变。我相信，越是在大变革的时代，商业模式的创新就越显得重要，效果也越明显。

既然面临前所未有的挑战，就需要更多杰出的组织领导人来共同承担责任。衷心祝愿社会各界共同努力，带领组织一次次地渡过非常时期，这是我们的责任，也必将成为我们的荣耀！

王文京

用友软件股份有限公司董事长兼总裁

前 言

什么是非常时期？非常时期是相对于组织内外部环境稳定，没有意外困难发生的平常时期而言的。经济寒冬就是非常时期，金融危机就是非常时期，团队屡战屡败就是非常时期，业绩徘徊不前也是非常时期……

当某个组织经历发展中的曲折、举步维艰，人们眼中的希望之光忽明忽暗，大家的情绪越来越低落，前方越来越茫然的时候，能帮我们渡过非常时期的力量是什么呢？

当全世界在经济寒冬中越陷越深，金融、裁员、环境、粮食等问题一起袭来时，我们最稀缺的资源又是什么呢？

是货币和黄金吗？绝对不是！货币和黄金只能暂时解决表面的问题，甚至只能掩盖事实的真相。拖延解决本质的问题，我们真正需要的不仅仅是眼前情况的一时好转，我们真正需要的是新的思路、新的方法和一个崭新的世界。财富更多的应该是最终呈现的结果而不是解决问题的起点。

唯有领导力，尤其是非常时期的领导力更能彰显解决问题的最强大力量！

华尔街的精英由于贪婪酿出大祸；人们由于恐惧不敢投资；美国政府由于迟疑错过救市的好时机；企业家由于绝望走上不归路；员工由于伙伴离职而工作心不在焉；领导人由于失去信心而放弃尝试和思考；组织的决策者由于太多的声音而失去判断能力；人们由于对未来的迷茫和忧虑而拒绝协调行动……造成这一切的原因并不是非常时期的环境太过严酷，而是人们的内心和团队中缺乏领导力。

如果以发展的眼光来看，遇到非常时期是公司运营的一种常态，没有多次遇到非常时期的公司只有一个原因——存活的时间太短了，没有

机会在非常时期成长起来。所以，每个领导人都应该学习如何在非常时期提升领导力。只会顺风行船的船长无法带领船队远航，只会在市场景气时发展的领导人无法带领企业做大、做长。

那么，领导力的核心内涵是什么呢？是带领大家以最小的成本，最快的速度促成改变，达成目标的能力。三过家门而不入的大禹，红海边的摩西，阿尔卑斯山顶的汉尼拔，朱仙镇前的岳飞，二战中的罗斯福、丘吉尔、戴高乐等，这些领袖人物都是因为具有这种能力，才能够在看起来几乎完全没有希望的环境中，创造出新的机会和天地。

在非常时期，每个组织的领导人应该如何带领全体人员同舟共济，在困境中寻找希望？当企业员工看不到增长时，领导人又该怎样重新树立团队的信心？当组织资金链紧绷，利润下降，物质激励匮乏时，领导人如何激发员工的工作激情？当组织在非常时期艰难前行时，领导人要避免哪些致命的陷阱？当漫山遍野都被大雪覆盖的时候，领导人在哪里才能找到春的气息，觅到绿色的生机？这正是本书想要探讨和解决的问题。

希望每位领导人都能够从这本书中得到启发，因为，领导人的改变带动组织的改变，领导人的思路决定组织的出路，领导人的眼光决定组织的未来。在这个是存续还是消亡的重大历史关头，让我们一起来提升自己，找到道路。只要找到路，就不怕路远！

目 录

前言	(1)
第一章 领导人面临的四大难题	(1)
第一节 难题一：个人缺乏信心	(5)
第二节 难题二：核心层出现危机	(8)
第三节 难题三：难以创新	(10)
第四节 难题四：无法树立最佳激励形象	(14)
第五节 领导力难题的解决之道	(17)
第二章 信心比黄金重要	(25)
第一节 经济危机不可怕	(27)
第二节 产业投资的机会来了	(31)
第三节 危机孕育生机	(33)
第四节 信心就是竞争力	(35)
第五节 拒绝心理恐慌	(39)
第三章 拿什么拯救你，我的团队？	(43)
第一节 明确自己的理念	(45)
第二节 让大家为自己做事	(55)
第三节 用令人激动的语言描述催人奋进的未来	(60)
第四节 同甘共苦，身先士卒	(65)
第五节 越艰难越要加强纪律性	(67)
第六节 调动积极能量，与悲观作斗争	(72)
第七节 善于打小胜仗，善于总结失败教训	(81)

第四章 决策，该与平时不同	(89)
第一节 聚焦业务	(91)
第二节 及时充电	(94)
第三节 必须深入一线	(95)
第四节 决策要及时	(98)
第五节 兼具灵活性与前瞻性	(102)
第六节 裁员还是不裁员？	(105)
第七节 突破思维定式	(116)
第八节 要有忍耐之心	(119)
第五章 应急创新，重在颠覆	(123)
第一节 创新融资方式	(125)
第二节 创新商业模式	(129)
第三节 创新运营战略	(134)
第四节 技术研发及产品创新	(138)
第五节 创新营销	(142)
第六节 创新越早，优势越大	(145)
第六章 激励——开往春天的地铁	(153)
第一节 非常时期的激励有什么不同	(155)
第二节 物美价廉的激励站台	(159)
第三节 不在寒冬中冻僵，就在春色中绽放	(176)
后记	(183)

第一章

领导人面临的 四大难题

每一个组织失败的背后，都必定有至少一个失败的领导人。有的是默守成规、不思进取；有的是瞻前顾后、犹豫不决；有的是自以为是、盲目托大；有的是自毁长城、自取灭亡。无论哪个原因导致的失败，除了让领导人自身前功尽弃甚至身败名裂之外，也连累所有的下属劳而无功甚至失去生活的保障。

非常时期的领导人，面临什么样的困境，又有什么样的机遇呢？



• 领导人在非常时期的信心和状态，是决定团队是否能战胜危机的最关键因素。

• 要相信所有的困难都是相对于没有看到机会、没有找到方法的状态而言的，而这个状态只要不断学习、不断思考、不断尝试，就一定能突破。领导人只有永葆这种坚定不移的信念，才能使团队建立信心。

• 非常时期，即使大家紧密团结，还要顽强奋斗才有机会渡过难关，如果这个时候内讧，那就无异于是在自杀了。

• 专注对企业而言是重要的战略，对领导人个人而言，则是不可或缺的素质。

• 因为大家相信领导人比自己更了解外部的实际情况，更了解企业的实际情况，因为以往工作中领导人的地位不同，也容易被赋予“更有水平，更有见识”的光环。如果这样的人都说“不行了”，那大家很容易就放弃了努力的愿望。

• 领导人必须学习回归领导力的根本，摆脱对金钱的依赖，学会深入挖掘人们与生俱来的潜质和能力，强调对人工作的艺术。

• 解决经济危机的正确途径一定不是“回到过去的好时光”，过去的好时光只是表面的现象。

任何事业的成功都是个不断克服困难、战胜挑战、曲折前进的过程。没有什么成功企业永远是一帆风顺的。

目标市场久攻不下，竞争对手突然降价，行业有强大的外来者进入，同行推出炙手可热的新产品，团队里有重要人物倒戈，国家行业政策突变，银行紧缩贷款，公司遭遇发展瓶颈，业绩增长乏力，新产品上市屡屡受挫……其实，即使没有全球经济危机爆发，每天也都有企业处在非常时期，柯达就是在大家都干得热火朝天的时候遭遇了自己百年历史上最严重的危机。

2008年3月15日，分众传媒遭遇“短信门”危机，18日，股价暴跌26.59%，短信业务独立上市的可能成为泡影让分众传媒损失惨重；2008年9月，被誉为“一头牛却跑出火箭速度”的蒙牛集团遭遇“三聚氰胺”危机，10月初，蒙牛集团董事长牛根生在一次企业家聚会上声泪俱下，请大家帮忙，不要让蒙牛控股权落入境外资本之手；2008年11月15日，中国互联网最杰出公司之一的百度陷入“搜索门”事件，百度股价在3个交易日内下跌将近38%。同样在11月，国美电器的掌门人黄光裕被警方拘传，国美当月甚至主动找到百思买寻求出售大中或国美整体股份的可能。这些企业面临的非常时期和这次全球经济危机没有什么必然联系，它们都是本土企业中的佼佼者，在出现这些事件前，发展历程基本上是顺风顺水的，但是，非常时期毕竟来了。

而且，这个冬天特别冷。

从2008年下半年以来，我们听到了太多的坏消息——美国5大投行中有3家垮台，全美各地有数十家银行破产，全球股市暴跌，无论是发达国家还是新兴市场，股市都接近甚至超过“腰斩”，曾经辉煌的金砖四国，股市也一样惨不忍睹，俄罗斯股市在2008年跌幅超过70%。加拿大曾经的股王北电网络破产，美国三大汽车公司也在破产的边缘，连全球制造业的标杆企业丰田公司也宣布自成立71年来的首次亏损，美国西南航空出现成立17年以来的首次亏损，华硕19年来首次亏损，英特尔22年来首次亏损。新年伊始，联想宣布将在全球裁员2500人，同

时，高管降薪 30% ~ 50%。摩托罗拉中国裁员近千人。广东和浙江的外向型企业不仅仅是裁员的问题，2008 年，因金融危机倒闭的公司仅上半年就超过 6.7 万家，而这一切看起来还远远没有结束的迹象。

强力提示

无论在哪个冬天，每一个组织失败的背后，都必定有至少一个失败的领导人。有的是墨守成规、不思进取；有的是瞻前顾后、犹豫不决；有的是自以为是、盲目托大；有的是自毁长城、自取灭亡。无论哪种原因导致的失败，除了让领导人自身前功尽弃甚至身败名裂之外，也连累所有的下属劳而无功甚至失去生活的保障。

领导人的表现不同，是因为他们的领导力有所不同，既然领导力这么重要，那么领导力是什么？尽管领导力是人们说得最多的一个概念，但是到目前为止，还没有一个最标准和最权威的定义来解释领导力的所有内涵，那么，专家和领导人自己是怎么定义领导和领导力的呢？

美国的领导力大师沃伦·本尼斯说：“领导力就像美，它难以定义，但当你看到时，你就知道。”

美国前国务卿基辛格说：“领导就是要让他的人们，从他们现在的地方，带领他们去还没有去过的地方。”

德鲁克基金会的观点是：领导力是把握组织的使命及动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力。

美国政治学会主席詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯认为，领导力是具有特定动机和目的的人们，在与其他人的竞争和冲突中，调动各种制度的、政治的、心理的和其他的资源，去激发、吸引和满足追随者的动机的能力。

我们在这里并不想做出一个我们认为“唯一正确”的领导力定义，我们更关注的是，无论什么人，怎样去定义领导力，这其中都必然包含了一些领导力的要素，正是这些要素的存在，使得领导力这个概念变得有力量，那么这些要素是什么呢？我认为构成领导力的要素一共有 6 个，分别是梦想与事业心、团队与跟随者、决策、创新的方法、激励、

改变。

非常时期，领导人会面临比平时更大的压力，承担比平时更大的责任。也需要比平时更多的领导力，来带领大家达成改变，摆脱非常时期的威胁。

非常时期，领导人会面临哪些难题，应该避免哪些致命的错误和陷阱呢？我总结了领导人在非常时期要面临的四大难题，每个难题的起因不同，表现不同，但每一种难题都有可能造成不可挽回的损失，甚至导致彻底失败的结果！

第一节 难题一：个人缺乏信心

领导人在非常时期的信心和状态，是决定团队能否战胜危机的最关键因素。宋高宗由于被金兵吓破了胆，加上担心两帝还朝对自己的威胁，所以一生对于抗金都不积极，即使岳飞等人有击败金国的机会，也都被他制止。不但自己在位时不抗金，而且在退位后，也反复告诫孝宗不要和金国对抗。有这样的领导人，难怪抗金成为泡影。类似的事情也发生在二战时的法国，1939年9月1日，德军以151万兵力大举入侵波兰。1940年4月9日，入侵丹麦和挪威，很快就占领了这两个国家。随后，荷兰和比利时相继投降。5月12日，德军前锋突入北法平原，直逼英吉利海峡。法国的政治和军事领导人畏战情绪严重，6月14日，巴黎陷落。6月22日，法德停战协定签字，法国乞和投降，拥有300万大军的法国在一个多月时间内就被德国打败了。这些失败都和实力没有必然关系，而是因领导人放弃抵抗导致胜利的可能完全丧失。

在这次经济寒冬中，国内外一些企业家因为企业严重亏损而走上了绝路，在伤害了自己和家人的同时，也使得企业彻底失去了复兴的可能，实在令人遗憾。领导人缺乏信心有两种表现：

个人缺乏渡过难关的信念和勇气

毛泽东说，政治路线确定之后，干部就是决定的因素。干部首先要解决的不是别人的问题，而是自己的问题。在自己的所有问题中，信念是排第一位的。

强力提示

如果说领导人要帮助团队建立信心渡过非常时期，那么，领导人要拥有的就不仅仅是信心，而应该是信念。

信心和信念的区别在哪里呢？

信心是我听到、看到就相信了。所以，建立团队成员的信心要做大量的沟通工作，要向他们展示一些小的胜利，让大家重新找到有把握的感觉。如果沟通不够，或者在一段时间里没有胜利来支撑刚刚建立起来的信心，那么，人们的心中还是会重新被怀疑和恐惧占据。

而信念则完全不同，信念是我没有听到，没有看到，我也相信一定会实现。很显然，许多优秀的共产党员在解放前对新民主主义的胜利，对新中国的建立就是抱定一种信念。即使在最艰苦的情况下，他们想的不是“到底行不行”，而是“一定行”和“怎样才能行”。

今天的企业领导人也应该有这种态度，相信中国的崛起是历史的必然，相信冰雪覆盖的大地一样孕育着春的生机，相信一定有路可以走过去，走到春天。这种信念会对团队产生巨大的感召力。

最近，有著名的经济学家不停地发表观点，认为企业领导人应该早点“回家洗洗睡吧”，他的依据是经济危机还根本没有真的到来，马上到来的真正的经济危机情况比现在要严重得多。

我同意在思路不清晰的情况下不要盲动，但是，绝对不认可“回家洗洗睡”。领导人的责任就是要为大家找出路，不能承担这个责任的就不配做领导人，就会在这次寒冬中被冻僵。春天到来时出成绩的人，是在冬天里刻苦磨炼的人，而绝对不可能是睡了一冬天的人。

要相信所有的困难都是相对于没有看到机会、没有找到方法的状态而言的，而这个状态只要不断学习、不断思考、不断尝试，就一定能突破。领导人只有永葆这种坚定不移的信念，才能使团队建立信心。

形象软弱无力，不足以托付

面临困难的时候，人们希望领导人的形象是什么样子的呢？当然是睿智、坚定、冷静、果敢的形象，而不是犹豫不决、萎靡不振、不敢承担责任的形象。

俄罗斯独立以来，社会与经济发展仍然面临诸多难题：贫富差距加大、通货膨胀、有组织犯罪等社会问题层出不穷，而国际恐怖主义的威胁和西方势力的虎视眈眈也令俄罗斯人寝食难安。在这样复杂的内政外交困境面前，俄罗斯人对他们的铁腕领导人普京满意吗？

一项民意调查结果显示，半数以上的俄罗斯人认为，普京在担任总统期间，因为在打击恐怖主义和对抗西方敌对势力中的强硬立场，被民众视为俄罗斯十月革命以来出现的最优秀的国家领导人。尤其是普京驾驶战斗机的情景令人印象深刻。也许在一般情况下，领导人不应该轻易尝试这样的行为，毕竟这是有很大危险和不确定性的行为，但在这种特殊时期，在俄罗斯人的心中，这个行为却被赋予了更多的含义，那是一种独立和强大的暗示。

那么，在企业面对运营困境时，领导人应该怎么办呢？从 IBM、思科、通用电气、汉威、诺华、三星等顶尖企业转型的例子中，可以看到那些能够带领企业突破困境、再铸辉煌的领导人身上，都有一个关键的特色：非常铁腕的执行力。

这样的果断和坚决也许会让一些没有跟上变化的人有些不舒服，但却是形势需要的，也是大部分人内心认可的。而且形势越艰难，就越需要坚定、强大的领导人。

第二节 难题二：核心层出现危机

强力提示

如果领导者个人有信念和勇气去面对非常时期，那是很好的开始，但是还远远不够，因为克服困难的工作不是一个人就可以承担的。如果团队出现危机，不能发挥核心领导层的力量，那么，再多的信念和勇气也只能凸显失败的“壮烈”而已。

非常时期的团队危机有 3 种表现。

独自承担，不会发动核心领导层共同工作

尽管在好莱坞电影中，都是由一个超级英雄把大家从苦难中解救出来，但是在实际工作中，领导人千万不能有个人英雄情节。即使在经济景气的时候，也要强调团队工作，在非常时期，就更要抱团取暖。凝聚的力量，首先是核心团队的力量。

在一个组织中，核心团队是一层层展开的，每一层的核心团队都是由三五人，最多六七人组成，首先把这些入紧密地团结在一起，统一思想，统一方法，在组织内部用一个声音说话，对于建立团队信心至关重要。

南昌起义后，朱德的部队遭受了惨重损失，部队涣散，大家对于革命信心不足。朱德于是决定对部队进行整顿。他在会议上对士兵说：“大家知道，大革命是失败了，我们的起义军也失败了！但是我们还是要革命的。同志们，要革命的跟我走，不革命的可以回家！不勉强！1927 年的中国革命好比 1905 年的俄国革命。俄国在 1905 年革命失败后，是黑暗的，但黑暗是暂时的。到了 1917 年，革命终于成功了。中国革命现在失败了，也是黑暗的。但黑暗也是暂时的。中国也会有个