

危机

向动物学生存的企业管理法

瞬息万变的市場，危机四伏，企业应该向动物们学习生存的本领，遵循管理法则，趋利避害，转危为机，让企业走得更远。

岳贤伦 著



Wuhan University Press
武汉大学出版社



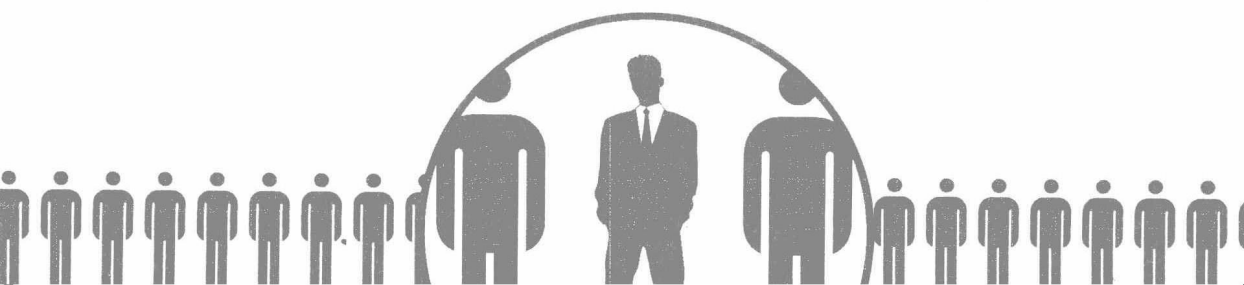
危机

向动物学^{生存}的企业管理法则



Wuhan University Press

武汉大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

危机——向动物学生存的企业管理法/岳贤伦著. —武汉:

武汉大学出版社, 2009.2

ISBN 978-7-307-06737-0

I. 危…

II. 岳…

III. 企业管理…

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 198773 号

责任编辑: 于晓东

审 读: 代君明

责任印制: 人 弋

出 版: 武汉大学出版社

发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话: 010-63937419 传真: 010-63974946)

印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 16

字 数: 180 千字

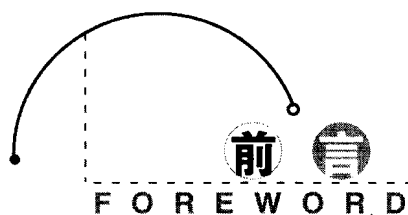
版 次: 2009 年 2 月第 1 版

印 次: 2009 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 29.80 元

版权所有, 盗版必究(举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)



地球,是一个美丽、多姿的世界。在这个世界上生活着各种各样的生物,天上飞的、地上跑的、水中游的,无所不有。它们之间既有争斗,也有合作;既有伤亡,也有繁衍;既相互对立,又相互依存。它们共同构成了这个和谐的世界。

优胜劣汰,适者生存。植物与植物之间,植物与动物之间,动物与动物之间,每时每刻都在上演着生存竞争的悲喜剧。它们一生中都为自身的生存而不停地奋斗着……

竞争是需要方法和技巧的,每种生物都有它自己独特的生存方式。狼有团队作战的精神,蜥蜴有断尾求生的绝技;负鼠遇到危险会装死,臭鼬遇到强敌会放屁;变色龙为了适应环境而改变颜色,向日葵为了吸收阳光而朝阳开放;鳄鱼利用鳄鱼啄食来剔除牙缝,海葵固着在寄居蟹上以扩大捕食范围……

动物和人类是同宗同源的,动物世界的规则也和人类社会的规则有着某种惊人的相似。因此动物的生存法则同样也适用于人类社会,人类从动物身上学会了飞翔、潜水和保护自己……从这个意义上讲动物堪称人类的生存导师。

企业是经济活动的主体,也是现代社会人类生存发展的主要载体,动物的生存法则也给企业管理者带来了很好的启示。

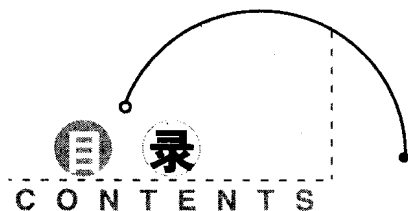
在企业发展过程中,危机严重威胁着企业的生存和发展。如果处理得当,企业可以从危机中得到解脱;如果处理不当,企业就可能从此销声匿迹。

现实中不乏这样的例子，从当年乐华彩电的渠道巨变到后来欧典德国造被戳穿；从当年的可口可乐中毒事件到2008年的康师傅水源的谎言；从当年的雀巢奶粉碘超标到2008年的三鹿奶粉被检出三聚氰胺。这些活生生的例子都给了我们太多太多的教训……

企业的发展始终在危机中生存，面对重大的决策失误，我们应该像狐狸那样慎重选择捕食方案；面对高级人才的流失，我们应该事先给予员工海鸥般的关怀；面对财物方面的漏洞，我们应当像海狸筑坝那样提前防范；面对产品质量危机，我们应当像蜜蜂建造蜂房那样缜密；面对渠道危机，我们不能做依赖别人的小白鼠；面对安生事故的发生，我们应该像海蜇那样提前做出预警；面对品牌保护，我们应当像长颈鹿那样拥有保护机制；面对客户定位错误，我们应当像老虎那样善于捕食分析……

总之，企业发展过程中存在着的各种问题和危机，我们都可以从动物的生存法则中找到解答的方式。

本书主要从战略决策、人力资源、财务危机、生产危机、物流危机、市场危机、安全事故危机、品牌危机、企业文化和公共关系十个方面来阐述企业危机，并结合动物的生存法则讲述了相应的危机处理方式。观点新颖、视角独特，以期为企业管理者提供一本全新的管理宝鉴。



前 言/1

第一章 战略决策危机管理/1

1. 权力分配:做一只善于授权的“黄鼠狼” 2
2. 科学决策:像狐狸那样选择捕食方案 7
3. 竞争意识:要学会做一只凶猛的鹰 11
4. 危机意识:做一只高度警惕的青蛙 14
5. 变革意识:善做“变色龙” 18
6. 企业转型:蛹化蝶的痛苦 21
7. 产业整合:企业是猫,是虎,还是狼? 24
8. 经营模式:向蓝鲸学习生存法则 28
9. 流程重组:盲目列队的毛毛虫 31
10. 机构改革:谁动了我的奶酪 34

第二章 人力资源危机管理/39

1. 组织结构:让团队发挥“蚁群”智慧 40
2. 分工协作:像蜜蜂一样各司其职 43
3. 用人机制:用4个胃消化食物 47
4. 沟通危机:猫狗沟通不畅的误会 51
5. 士气激励:公司需要活跃的“鲶鱼” 54
6. 分配制度:学会给猎狗分骨头 58
7. 群体效应:让员工成为互相激励的蚂蚁 61

8.奖励机制:对奖励产生反应的老鼠	63
9.绩效管理:杜绝员工之间的螃蟹心态	67
10.目标管理:松鼠忙碌着,快乐着	70
11.人才危机:用海鸥的心关怀员工	74
12.团队建设:鬣狗结成团队才能战胜猎豹	78
13.员工危机感:吼猴共鸣	82
14.学习力危机:培养多才多艺的河狸	85

第三章 财务危机管理/89

1.断尾求生:草蜥的自卫绝招	90
2.借壳上市:黄鼠狼偷鸡的启示	94
3.资金融通:燕雀啄虫有高招	97
4.资金链断裂:鹿和狼的悲剧	100
5.财物管控:狡兔三窟的策略	104
6.资本运作:集体自杀的旅鼠	107

第四章 生产危机管理/111

1.企业核心能力:貂熊用尿画牢	112
2.生产资源整合:牛环产生的奥秘	115
3.产品技术创新:不做瓶子里的跳蚤	118
4.产品质量控制:蜜蜂建造蜂房的秘密	121
5.产品质量危机:别让白蚁毁了千里之堤	125
6.产品模式创新:海牛逐船的后果	129

第五章 物流危机管理/133

- 1.产品包装:让产品像孔雀一样光鲜照人 134
- 2.物流配送:恐龙的灭绝 137
- 3.供应链不畅:橘生淮北则为枳 139
- 4.物流资源整合:织鸟织窝的启示 143
- 5.运输资源整合:蚁栖树与益蚁相依为命 146

第六章 市场危机管理/149

- 1.市场调查:向白头叶猴学市场调查 150
- 2.市场资讯:蝮蛇百分之百的命中率 153
- 3.市场定位:熊猫的住地选择 156
- 4.市场创新:做一只敢吃香蕉的猴子 159
- 5.借势营销:海蜇与小虾的共生 163
- 6.渠道危机:白鼠实验的启示 166
- 7.广告危机:蟋蟀洞口的草丛 169

第七章 安全事故危机管理/175

- 1.意外事故应对:蟾蜍的奇怪危机处理方式 176
- 2.事故预警机制:海蜇迅速躲风暴 180
- 3.事故防范机制:河狸筑坝的启示 183
- 4.事故处理机制:动物是如何自救的 186

第八章 品牌危机管理/191

- 1.品牌价值:把你的品牌做成金丝燕的燕窝 192
- 2.品牌建设:像哺育企鹅一样培养企业品牌 195
- 3.品牌生存:把品牌装进海马的育儿袋 199
- 4.品牌信誉:做一只忠诚而有灵性的猎狗 202
- 5.品牌保护:长颈鹿的自我保护机制 206
- 6.品牌管理:像珊瑚虫一样建造品牌岛屿 209

第九章 企业文化危机管理/213

- 1.企业形象:海豚的助人为乐 214
- 2.企业价值观:北雁南飞 217
- 3.企业经营理念:做一条会摇尾巴的狗 221
- 4.企业文化理念:狼性生存哲学 223

第十章 公共关系危机管理/229

- 1.员工关系:河狸和谐的家 230
- 2.客户关系:向日葵围着太阳转 234
- 3.客户定位:老虎捕食的方略 238
- 4.客户忠诚度:训练鸽子的执著和忠诚 241
- 5.媒体关系:响蜜列生存的技巧 244

参考文献/247

危机

第一章 战略决策危机管理





1. 权力分配：做一只善于授权的“黄鼠狼”

权力的高度集中对企业来说并非好事，如果一个企业的领导者不善于将权力有效地下放或合理进行分配，那么企业必将面临两种后果：一是企业将会带有专制色彩，这很容易使企业陷入危机；另一种后果便是，这样的领导者必将事必躬亲，从而使自己陷入烦琐的小事而难以抽身。

在权力的分配上，黄鼠狼可谓是一个高明的领导者，我们有必要学习一下。

黄鼠狼在捕食麂子的时候，常常团队作战。当黄鼠狼群发现麂子后，为首的黄鼠狼总是先让一部分黄鼠狼围追堵截，自己则迅速爬上高处统筹指挥。黄鼠狼兵卒则在首领的指挥下预先埋伏在麂子要经过的路上，首领一声令下，兵卒们便迅速出来袭击。由于分工明确，黄鼠狼追捕麂子的成功率很高，总能如愿以偿地获得食物。

与此相反，自然界中有一种喜欢背东西的小虫子。听起来有些不可思议，这种小虫子见东西就背，而且东西越重越喜欢。即使把它身上的东西拿下来，它也要再背上去，不知疲倦，最后只能把自己累死。

把这两种动物的生存法则引入企业管理之中，具有很重要的借鉴意义。作为一位企业的领导人，并非要把所有的权力责任集于一身，事必躬亲才能表明你是优秀的。如果能够像黄鼠狼那样分工明确，以锐利的眼光、冷静的分析，预先看到能让企业顺利发展的路子，才能提高自己的工作效率；也只有放开那些细枝末节的工

作,企业管理者才能最大限度地调动员工的积极性,提高整个企业的运转效能。如果像那只喜欢背东西的小虫子那样,既不利于企业的发展,最后也会把自己累垮。

松下幸之助曾说:“作为管理者以身作则可以说非常重要,但光是这样还不够,如何把工作合理地分配给部下去做才是最重要的。这样部下才会尽职尽责,以便代替上司的工作,甚至能力会超过上司。凡是拥有众多这类人的公司或集团,必定会有长足的进步。”

管理者若一贯大权独揽,不仅会把自己弄得焦头烂额,更可怕的是,它还会扼杀员工的进取心和创造力,这对企业的危害是很大的。

美国著名的杜邦公司第三代继承人尤金·杜邦,就不懂得权力下放,公司大小权力他都集于一身,各种决策也都由他来制定,甚至所有的支票也都是由他来开,所有合同也当然由他来签订,周游全国,监督各地公司那就更不用说了。

这种专制式的管理,使杜邦公司组织结构完全失去弹性,很难适应变化,在强大的竞争面前,公司连遭致命的打击,濒临倒闭边缘。与此同时,尤金本人也陷入了公司错综复杂的矛盾之中。1920年,尤金因体力透支过多去世。他的合伙人也都心力交瘁,两位副董事长和秘书兼财务长也相继累死。

显然,最终将管理者击垮的不是那些看似灭顶之灾的挑战,而是事必躬亲的工作方式,说到底就是一些琐碎小事。所以说,企业的管理者懂得授权无论是对于企业还是对于自己都是十分必要的。

授权不仅是一种简单的权力下放,而且还是对员工的有效激励。

无论是对公司制度还是具体的工作,参与或理解的人越多,成功实施的机会就越大。尤其是在一些大型公司中,公司的高层管理

者和普通员工之间往往隔着层层等级，如果要使公司的意志得到有效执行，最好的办法就是层层授权。美国通用电器公司总裁杰克·韦尔奇把授权看做管理的必须。他认为：“掐着他们的脖子，你是无法将工作热情和自信注入他们心中的。你必须松手放开他们，给他们赢得胜利的机会，让他们从自己所扮演的角色中获得自信。”当一个员工知道自己想要什么的时候，整个世界都将给他让路。

为什么授权有如此大的威力呢？原因就在于授权可以让员工增强责任感和主人翁意识，使员工在工作中因被赋予权利而受到激励，进而对企业产生更大的向心力，形成一种内在的强大动力，主动把工作做得更好，尤其是企业管理者根本不需要费多大力气，就能使员工全心全意地投入工作。所以说，授权是一种高明的管理策略。

通过授权，企业管理者既能从制约自己主动的条件中解脱出来，又在激励员工的管理实践中事半功倍，促成组织效率和竞争力的不断提高。

萨姆卡公司是一家国际知名公司，公司的业务涉及各个领域，从洗碗机到食品加工厂，从生产卫星发射火箭的燃料搅拌器到环保咨询服务等。在过去的近20年里，它的利润增长最高达500%，在世界经济不景气的情况下也能如此。萨姆卡公司之所以能取得如此令人瞩目的成绩与公司的所有人里卡多·萨姆勒在公司实行的授权式管理体制不无关系。

萨姆勒将实行管理权的12个管理层压缩为3个，这样做的目的是为了把更多的权力下放给工人们，管理的层级减少，工人們的束缚减少，他们的积极性反而提高了不少。正如萨姆勒所说：“组织结构创造了等级制，而等级制则给企业造成了束缚。我们并未放弃所

有的控制,只是废除了传统的金字塔式的管理体制,这种管理模式不利于企业的发展、技术的进步和创新。”在萨姆卡公司的制度中:工人们有权决定他们的工作时间、薪水的等级和差旅预算,而且,如果有必要,他们还有权评价、甚至解雇他们的“老板”。

在萨姆卡公司,工人们几乎为所有的事承担责任:制定产品限额,研究市场计划,以及重新设计产品和生产过程等。这显然极大地提高了工人们的工作积极性,当然工人们也承担了更多的责任和义务,这正是萨姆勒所想要的,正如他所说:“我只拥有资本并不拥有公司。”

难怪有组织专家言道:21世纪的成功将属于那些“没有领导人”的公司——或者更确切地说,属于那些领导工作由员工广泛参与的公司。

合理地授权对公司发展的意义不言而喻,那么具体如何授权呢?

作为一个优秀的企业管理者,他或许不需要懂得产品生产的基本技术,甚至不需要懂得产品发展的基本前景,而只要善于组织和授权,他就能成为一个众望所归的企业管理者。阿里巴巴的掌门人马云就是这样的一个人,他说:“我不懂电脑,销售也不在行,但是公司里有人懂就行了。”马云认为,很多时候,中国的企业往往是几年下来,领导人成长得最快,能力最强,其实这样并不对,他们应该学习唐僧,用人用长处,管人管到位即可。毕竟企业凭一人之力,永远做不大。马云正是在这种理念的指导下,合理地分配企业内部的权力,使各部门统一协调发展,从而使阿里巴巴迅速成长为全球著名的电子商务公司。

但事实表明,并不是每个管理者都会授权,都能灵活掌握和运用好授权这门管理艺术。早期的惠普也一直通过分权的方式给其

下属的各事业部门相当大的自由，期望他们能够专注于各自擅长的领域。但是随着惠普的发展，惠普事业部门呈现多元化，各部门的价值观也出现了多元化的趋势，这导致各部门彼此竞争，无法联合，严重影响了惠普的经营，分散了惠普的核心竞争力。这主要是由于权力分配不当和过度分散造成的。

关于用人和授权的策略可以参考以下几点建议：

1.首先要充分信任你的员工

管理者在赋予员工权力时不要因为担心他们犯错误，而横加干预，指手画脚，这等于根本没有赋予权力。要充分信任他们、放心让他们去承担责任和义务。只有信任他们，才能鼓励他们大胆尝试。对员工所犯错误，管理者适当地告诫就可以了。

2.授权也要因人而异

适合的人给予适当的权力，能力的大小是授权的前提，有多大的能力就有多大的权力。

3.授权还应当注意循序渐进

“一口吃不成胖子”，管理者授权时要采取渐进的方式，不要让员工一下子权力过大，也不能因为被授权员工表现欠佳，稍有偏差就将权力收回，要给其改正机会。

4.通过监督机制对权力进行控制

管理者要建立起一套监督机制，通过各种渠道获得员工行为的反馈信息，以便及时有效地进行控制。

总之，合理地授权是一项复杂的工作，它要求管理者有相当程度的自信和对员工的充分信任。敢于授权并善于授权，既是一个企业管理者成熟的表现，又是企业做大做强的必由之路。



2. 科学决策：像狐狸那样选择捕食方案

狐狸的智商很高，脑子很灵活，自然点子也很多。它每次捕食之前，都要慎重地考虑一番，准备几套捕食方案以便在行动中审时度势。它在野外，以兔子、山鸡之类为佳肴，但却容易遭受狼的攻击，因此它就把目光瞄向了农庄。在野外捕食时，如果它发觉有狼在附近，那么，它就转而去袭击农庄，捕食一些家禽，这样风险就小很多，而且容易捕到猎物。不过在农庄里也会有一些看家狗在那里站岗，它采取的方法是能吃则吃，能拖则拖，一旦发现危险，赶紧溜之大吉。狐狸最擅长的当然是“三十六计，走为上计”，因此，狐狸常常得手，而猎人很难将其捕获，当然它也很容易躲过狼的利齿和狗的眼睛。

狐狸捕食前总是准备几套方案，然后随机应变，择优使用。对管理者而言，决策同样是一种选择，企业的成长过程就是不断面临选择并做出选择的过程，你选择的道路不同，结果可能大相径庭。

大多数企业在发展过程中都会遇到各种各样的生死抉择，只不过成功的企业是因为管理者的决策科学而合理，而一些企业走了下坡路则是因为在重大决策上选择失误。

作为企业的领导者和管理者，应该确立科学的决策观。科学决策观的确立，仅仅靠个人的经验、智慧和胆略是不够的，因为市场是瞬息万变的，在众多因素影响下，决策已然超出了个人能力的范围。要管理好企业必须有一套科学的决策体系，像狐狸那样针对不同的目标制定不同的应对方案。领导者不仅要从小思想上提高这种认识，培养较高的科学素养，把经验上升到理论，同时要建

立一套科学的决策体制、程序和方法,才能让企业在激烈的竞争中取胜。

我们都知道在传媒业有一匹黑马——分众传媒,提起这匹黑马的传奇经历还要从7年前谈起。2001年江南春在上海徐家汇的一个写字楼里等电梯,突然电梯门上的张贴广告让他眼前一亮,从而为自己的事业找到了灵感。江南春经过半年的筹备工作,2002年年底,第一批液晶电视同时出现在上海50座重要商业楼宇中,这笔广告业务第一个月的收入就突破了100万元。由此,分众传媒进入了一个全新的商业时代。

分众传媒的这一做法“跨越现有需求”,把目光放在了“非顾客”身上,具体来说,它关注了“拒绝型的非顾客”。江南春曾经对此给出了一个明确的总结:分众是“无聊经济”——人们在等电梯时的无聊使得广告具有了强迫性,从而使得“拒绝型的非顾客”变成了“潜在顾客”。

其实,江南春发现“蓝海”并不是一种偶然。当年他的朋友陈天桥在互联网寒冬中脱颖而出的事实给了他很大的震动,江南春后来从中得到了这样的感悟:“人生就像赶路,途中看到有一辆很大的巴士,上面有很多人,想必是个不错的行业,我也冲了上去。凭着年轻力壮,我把不少人挤到了一边,终于抢到一个靠窗的位子坐下。从此,江湖上有了我的名号,行业中有了我的地位。可陈天桥却没有像众人那样一拥而上去挤这辆大巴,而是继续往前走,很快发现一辆蓝色的敞篷法拉利停在路边。他拉开车门,一踩油门便绝尘而去。”

于是,他认识到:“只有发掘别人没发现的商业模式,并坚定的做下去,才能挣大钱!”

由此,江南春也开始不断地寻找这样的“法拉利”。不久,他在