

企业 生态管理

Qiye Shengtai Guanli Shitangke

十堂课



从林
导

杨

家
晔
著

广东人民出版社
Guangdong Renmin Chubanshe

企业 生态管理

Qiyè Shengtai Guānlǐ Shítángkè

十堂课



广东人民出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业生态管理十堂课—丛林领导/ 杨东红, 李家晔著. —广州: 广东经济出版社, 2014. 4

ISBN 978 - 7 - 5454 - 2082 - 1

I. ①企… II. ①杨…②李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 021878 号

出版发行	广东经济出版社(广州市环市东路水荫路 11 号 11-12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广州佳达彩印有限公司 (广州市员村五横路大坦工业区 3 号楼首层)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	10.25
字数	151 000 字
版次	2014 年 4 月第 1 版
印次	2014 年 4 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 2082 - 1
定价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

引 言

不见高山，无法走出平地；不站在高人的肩上，无法领会大师的神韵与精妙！

无法忘记一年前的那一天，我成了一家著名公司的部门经理。这是我多年奋斗的美好愿景啊！公司领导对我和同事们都寄予了很高的期望，明确将公司跻身世界 500 强企业作为奋斗目标。

这是一个多么明确的高定位，无论是公司还是我们部门都对此充满着希望，我们有信心去实现这个愿景目标！

回想前几年，我的事业可谓一帆风顺，从来没有实现不了的目标。然而，自我担任这个部门经理后，便陷入了事业的困境：

尽管我比过去更加勤奋地工作，可除了一堆忙不完的活和全身疲惫之外，似乎就一无所获了，我真害怕上司认为我的能力已经到了“高峰”。为此，我更加夜以继日地加班加点。但业务进展十分缓慢，改善业绩便成了我当时的重要使命。可就在这个关节眼上，一系列糟糕的事情还偏偏接踵而来——有 3 名业务骨干先后离我而去，我的婚姻出现了危机，我的健康每况愈下，我真是心急火燎啊！医生建议我先休息一阵，彻底放下一切……

我变得不知所措、无所适从。

怎么办？怎么办?? 怎么办???

当我正在迷茫、彷徨时，千里之外的公司总部来了通知，让我先放下工作，前往一个森林氧吧，好好休息调整两周再回岗位。我相信此行会有

一番奇妙的旅程。就在那里的一间森林小屋，我有幸认识了一位深受许多500强企业CEO敬仰的恩师，并与他相处了一段时间。

在那里，我没有了工作的烦恼。置身在这片美丽的大森林里，我感到了一种昂然生机，也体验到了生态的无穷魅力。让我对恩师推崇备至的是，在这当中，他竟然能通过森林中的花草树木、飞禽走兽，乃至异常简单朴素的自然景观，把抽象深奥的人本管理、组织智慧、管理哲学、领导思想，演绎剖析得相当生动、有趣、独特、好懂，让我的思绪一下子也上升到大师的境界。

从大森林回来后，我把恩师对领导、协作、激励、愿景等核心商业理念所作出的一系列振聋发聩的深刻见解应用于工作中，成功地把一个管理混乱、士气低落、效率低下的部门打造成公司最优秀的团队。

今天，我带着无限感恩的心情写这本书，我把它总结为十堂课，每堂课都从不同的侧面把生态法则应用到企业的领导与管理中。当然，我写书的一个主要原因，也是为了完成恩师对我的嘱托，希望把他的思想传授给广大读者，让所有人能从中受益。

下面，就来分享我在丛林里的这段不同寻常的经历吧……

目 录

第一课	丛林导师，寻求改变	1
	贫穷“狗仔”，雄鹰之志	1
	向往光明，经理宝座在等着	3
	失落的经理就像无头苍蝇	4
	落在“巨人”的肩上	6
	一片奇妙的大森林	8
第二课	别瞎忙，做思考的黄蜂	13
	黄蜂“停下来”的瞬间	13
	岛国的乌龟时间	15
	忙，是因为忽视了授权	18
	疲于奔命	23
	拖住后腿的“垃圾”	24
第三课	大象也要漂亮的转身	27
	倾听大自然的声音	27
	大象的力量	29

	用心听，花鸟有声	31
	大而空的马车	33
	由乘客到车夫的转变	35
第四课	狮子王还是羊首领	39
	看到的并非都是真相	39
	与狼共舞，狼羊共存	42
	多几个不合群之人	46
	缺乏指导的鹿	48
	富有经验的兔	49
	频出问题的驴	54
第五课	老鹰学飞，态度是关键	57
	转换角度看夕阳	57
	主角甘当配角	60
	从选择方向开始	62
	关注此刻好的方面	64
	在“玩”中快乐地工作	66
第六课	像蜘蛛一样专注工作	69
	把你的网尽力织大	69
	把握此刻，行动在先	71
	“全心投入”好处多	74
	光尽力而为还不够	76
	“全心投入”的界定	77
第七课	别被猴子耍了	81
	指哪儿打哪儿	81

	草木有情，公司有爱	84
	在“P”与“L”上下工夫	86
	让顾客快乐，让顾客成功	89
	捅破管理者的“圣洁”光环	92
第八课	蚂蚁搬食，同心协力	97
	鸡打斗的启示	97
	超级明星不等于整个团队	99
	实现成员间的有效互动	101
	传递智慧，共享信息	103
	为员工树立典范	106
	提升团队凝聚力	108
第九课	熊走独木桥，学会平衡	111
	每天都要停下来唱歌	111
	给生命一点闲暇	113
	蜜蜂真的那样勤劳吗	115
	创建“自由 25:00”	118
	看看熊的平衡法则	120
	该放手的就放手	126
	轻松休闲的要义	129
第十课	不断进取，向狼学习	133
	拥有一颗仁慈的心	133
	葡萄可以这样修剪	135
	痛并快乐地成长	137
	每天阅读 10 分钟	141
	倾听也是一种学习	143

责任重于泰山	144
成功不能没有目标和计划	146
领悟尼采的“人生三象”	151
 尾 声：找准你的人生坐标	 155

第一课 丛林导师，寻求改变

❖ 贫穷“狗仔”，雄鹰之志

亲爱的朋友们，在讲此经历前，还是先让我作一个自我介绍吧。不管怎么样，我想大多数白手起家的人都有一番不平凡的经历，这更多的是一种动力作用。

我的名字叫史威德，出生于农民家庭，从小就有人叫我“狗仔”，没有良好的家庭背景，也没有进入那让同龄人百般艳羡的名牌大学，甚至到现在我连那顶象征桂冠的学士帽也没戴过。说实话吧，我有机会进入窗明几净的大学，可因为家里发生不幸的缘故，不得不在中途放弃了。

与你们的成长历程相比较，容易发现，为了一些在你们看来唾手可得的東西，我却要付出巨大的努力，但这是我人生一笔可贵的财富。

是的，从我降临在这块土地上的那一刻起，我的身份就与你们有着天壤之别，因为我是穷苦阶层的孩子，而你们却是城里人，甚至是富豪的后代。我没有条件接受良好的教育，无法在我们这里找到一份正式而体面的工作，无法享受养老保险、医疗保险。

也许你们会问我：“乡村郊外空气清新，不是很好吗？哪像城市这么污染严重，又异常拥挤？”

可是，我们那里医疗体系极其落后，交通不便，商品供应也不丰裕。绝大部分村民还在为基本的生存而奋斗。

也许是我初生牛犊不怕虎，我要努力到外面的世界闯一闯。那年，我经过奋勇搏杀，终于被一所大学给录取。可高昂的学费，让我这个佼佼者的心里喜少忧多。

我永远记得学生年代每日披星戴月的情形。一大早起床，深更半夜才上床睡觉。许多个节日的晚上，我还在埋头挑灯夜战。

而你们的升学压力要小得多，功课也不是很沉重，你们的父母有条件为你们选择好的学校。你们有充足的时间去培养和发展个人的兴趣爱好，你们有丰富的课外读物，你们可以到球场挥汗如雨，你们可以到野外森林里自由吸氧，到山涧溪流中游玩嬉戏。

终于，我如愿以偿地上了大学，在这美丽的校园中吸取知识养分了！我发誓要珍惜这来之不易的机会，努力学习获得奖学金，利用周末假期打工挣取生活费，我实在不忍心多拿家里一分钱。要知道，这每一枚硬币都是他们的每一颗汗珠砸在地上摔成六瓣挣来的血汗钱呀！

那些有钱人家的学生可以去看明星的演唱会，可以无拘无束地去星巴克。他们生活得轻松，学习得快乐。跟他们一比，我的基础是那么的差，我真的很羡慕大城市有钱人家的同学多才多艺，能力素质全面发展。

于是，我别无他法，只能奋斗，把每点剩余时间都放在图书馆和自习室。

按理说，我本来能顺利毕业的，但我的母亲不幸积劳成疾，急需一笔昂贵的手术费。我含泪拿出了自己平时省下和打工所得的全部钱财，好歹保住了母亲的生命。但为了彻底医治好母亲的病，还需要大笔的钱，这个担子理所当然地落到我的肩上。

就这样，在大学三年级那年，我带着无比的遗憾离开了可爱的学堂，成了一名全职的打工者。但是，人穷志不穷，我深知我是落在鸡窝里的鹰，我的目标志在长空，我一定要飞出自己的穷窝，但我需要在实践中磨炼一番才能羽毛丰满。

❖ 向往光明，经理宝座在等着

我进了企业，从最底层的营销员做起，任劳任怨，不停地拼搏奋斗了好几年。也许是天道酬勤，也许是苦尽甘来，随着无数滴汗水在星光下风化、在太阳底下升华，我的第一个彩云般的梦终于实现了：我从普通职员到项目主管。我又跳了两次槽，做梦都想成为一家公司的经理，尤其是知名企业！

后来，我在这家知名企业干了两年后，被任命为一个实力部门的职业经理人，这是我一直梦寐以求的理想。我的心儿憧憬着、向往着，脑海里不住地浮现出当经理意味着当上司的蓝图：

经理就是管理者，经理就是有权力的人，是权威，是专家。当经理意味着拥有自己的办公室，能够施展自己的主张和想法。我坐在桌子的另一侧，我掌握着下属的职业路线图。换句话说，他们的工作就被攥在我的手心里……

如此联想翩翩，我心里真有点沾沾自喜了。

以前，就有一些经理告诉我：他们当经理的最大动机就是利用这个机会获得权力和控制力；他们认为有了这些就能够拥有自己一直渴望的自主权，做自己想做的事，实现多年来的理想，可以大干一番了。

当经理原来可以如此美好：成为上司，我说了算。我想按我的方式去工作，我想拥有我掌控自己时间和生活的权力，我想给我一直潜藏于内心深处的想法一个机会。

几年来，我替好几个经理工作过，我对他们的许多做法都不满意。但当我把自己的想法、我的管理架构以及我的领导思想告诉他们时，还是没有被实施。因此，我一直渴望有那么一个机会，用自己希望被对待的方式去对待别人。

曾经，我见过一件有趣的事：

在我住的小区院里，一位老人给他的孙子用纸折了一条纸长龙，用来装虫子玩。孙子很高兴，抓了几只蝗虫放进纸龙的底部，看它们怎么爬出来。结果这些蝗虫没有爬出来，都困在里面死了，无一幸免！老人给孙子解释说：“蝗虫性子太躁，除了挣扎，它们没想过用嘴巴去咬破纸龙底部，也不知道一直向上可以从另一端爬出来。尽管它有铁钳般的牙齿和像锯齿一样锐利的大腿，但它们只会窝里斗和相互挣扎，谁也没能出去。”老人又抓了几条大青虫，把它们从龙头放进去，封住后，只留龙尾的一个小开口。奇迹出现了，仅仅几分钟，青虫们都顺着光线找到了龙尾的开口，一一从开口处爬了出来。

从这次观察中，我得出一个深刻的体会：同样都是昆虫，蝗虫只会互斗和挣扎，陷于困境不会自救；而青虫喜光，这就让它找到了出口，顺利地逃了出来。在我的人生中，也有多次陷入这样的纸龙般阴暗中，还好，我从来不服输，我向往光明，这给我带来了好运。

❖ 失落的经理就像无头苍蝇

我知道前任经理离开这一岗位时比较尴尬，公司没有为他举行欢送会。而且当他走时，员工们都有那种长出一口气、落井下石的感觉。想起这件事，我有点为他难过，我不想蹈他的覆辙。

然而，公司出现这种事情，我首先想到的是我自己，我怎样才能让自己成为一名好经理，不但免受如此的对待，反而让公司和员工都喜欢我。

也许我还年轻，显得极其乐观，我相信自己一定能成为一名优秀经理。

可第一天过后，我感觉好像是撞上了一面石墙。

原来，做领导跟做下属真的不一样。尽管我有一定的准备，但我静心坐下来后，真的感到有点无所适从。

尽管如此，我还是很自信，认为问题并不大，不必费多大周折、耗多

少时间，我就能轻松做好管理工作的。

然而，随着时间的一天天过去，我面临的问题也越来越多，许多事情压根就做不完。

对此，我只能加快节奏，每天都要工作 10 个小时以上，甚至连星期六也要用来加班，几乎没有给自己留一点可支配的时间。一个星期从头到尾我都忙得不可开交。

“一切都跟财务数字有关，”我不停地为自己打气，“我们一定要达到那个目标，绩效就是任务。”

与此同时，我一个劲儿地逼迫部门里的每个人。

但生活似乎是有意跟我开玩笑，我忙得还没转过身来与员工进行一对一的谈话，就有两名员工递上辞职报告，跳槽到我们的主要竞争对手那里。

结果，不管我怎样对财务支出、生产报表、销售数据进行分析和修改，三个月下来，我的团队都没有完成预期的目标。

我的天哪！我以前不是这样，我每到一处都是旗开得胜啊，但现在我的业绩为什么如此糟糕？

可我分明尽了努力啊！下月还有那么多任务，我该怎么展开工作啊？

要知道，上司雇我的目的就是让我完成任务，让客户满意。我的角色与职责是让下属工作快乐，发现工作的价值，拥有成就感。说得直白一点，就是让下属赚到钱，让他们有客户，对他们进行相关培训，以及传授他们各种销售技能，为企业长远发展做准备。

从道理上说是那么简单，可实践起来是如此困难。我分明觉得自己正陷入工作危机——

尽管我比过去更加兢兢业业，但收效甚微，还让我一身疲惫，我的健康状况也每况愈下……在我的内心深处，我开始对自己产生怀疑：“我究竟有没有干好这个经理所具备的能力。”我现在的个人生活也乏善可陈：和孩子们的“距离”远了；跟妻子也发生了争执，她说我心里只有工作，没有这个家；我现在不知道怎样才能建立一个幸福的家庭。

我的下属也被我的情绪所影响，他们也变得烦躁起来。第四个月已经

开始了，我开了几次会，改善业绩成了我的心头重担，可我们的业务进展依然缓慢，而且又有一名员工离我而去。

尽管我全力执行上司的决策，但上司对我渐渐失去了信任……

老实说，我已经有了放弃的念头，也许我不适合这一职位。在工作的时候，我甚至想着在哪里能够找到更能施展自己才能的工作，或是回家后应该怎么解决家庭矛盾。开会的时候，我也总是思想开小差，甚至和朋友聊天时也心不在焉，吃饭也食不甘味。

更可悲的是，我越想越乱，怎么也找不到工作与生活的方向。

此时此刻，我多么渴望有一个人能聆听我的诉说，而且不对我妄加评论，只是对问题的症结提出一些相应的解决方案或建议。但没有，他们只对我窃窃私语，还有人去上司那里打小报告。

记得有个寓言说：

在湖边停着一辆货车，天鹅、鱼、小马、螃蟹都来拉这辆车。大家都很使劲地拉车，拉得满头大汗，但是车就是原地不动。原来，天鹅使劲拉着车往天上飞，鱼使劲拉着车往湖里游，小马则拉着车往树林里走，螃蟹更是想往横里去。

我不知道现在我的部门是不是这样一辆货车，还是一群无头苍蝇，我需要寻找答案。

我坚信自己并不是一个无能的人，可是我找不到可以倾诉的人，也找不到能给我醍醐灌顶的人，我在想着下一步如何应对……

❖ 落在“巨人”的肩上

没过两天，从公司总部传来消息，并给我寄来了一张机票，要我下星期一乘飞机去巴厘岛。我怎么也高兴不起来，这是旅游减压？还是暗渡陈

仓把我撤掉？但上面没明说。炒人也不需要这么破费，也许是老总从周围人那里了解到我的近况，需要作一番调整。我不知道是福是祸，但愿能重新给我安排一个合适的职位。

我做好准备后，准时登上了早上的航班。这是一家小型班机，只有十来位乘客，看上去大家都很有来头。这架飞机很平稳，中午时分快到目的地的时候，让我们意想不到的，乘务员通知我们每位乘客，说这是一次奇趣旅行，公司已为我们买了保险，要我们准备好背着降落伞往下跳，不用担心生命安全，下面有人接应；还给我们看了公司的一份特别授权书。我想，这可能是公司给我安排的一次特别培训吧。正因为奇特，那就跳吧。

下面是一片广阔的森林，还有草地。我们就这样一个个跳下去，果真平稳地降落了。

接应我的是一位和蔼可亲的老人，他微笑着，和我亲切地握手，还拥抱我。我觉得受到了一种礼遇，要是我的下属也有这种感受，他们是不是会格外卖力呢？这是我所上的第一堂亲情课——对顾客和陌生人要像老朋友一样，你必须放下架子，在丛林里，大家是平等的。

眼前的这位老人绝不是一般人物，他看上去与众不同：他的气质是那样超凡脱俗，却像一位慈爱的父亲和师长，拉近了我和他的距离。

我们在一起吃了中饭，拉了些家常，就到森林里走走，感觉整个人神清气爽。这真是一个美妙的地方，什么压力顿时烟消云散了。

行走在森林中，我和老人聊了起来，我对他的神秘非常好奇。

老人说：“小伙子，我叫马尼泰，人家都叫我老马。老马识途啊，呵呵……你将在这里与我度过十天，你什么都不用去想，我是来给你解惑的，希望与你过得非常愉快！”

我很高兴有这样的奇遇。也许是他那份从容平和的心态，以及还有那个似曾相识的名字，我竟然滔滔不绝地讲起了自己正处于事业的低谷、在工作中的困境。

我说：“自己出生于贫困阶层，大学还没毕业就离开了学堂。尽管我是穷人的孩子，但我拥有自己的梦想，对未来满怀激情。我想，只要肯吃

苦，不停止奋斗的脚步，就没什么能阻止我走向成功。虽然我没有完成学业，但我精力充沛、积极乐观，认为自己一切成功的条件都具备了。

“回想过去几年，我的工作也一帆风顺，成功也总是轻而易举的。我所在的公司也是世界上备受尊敬和推崇的。由于我突出的销售业绩和特别的敬业精神，被提升为部门经理——这可是我事业上的第一个转折点。我那时真是无限陶醉和信心百倍！只觉得事业蒸蒸日上，前途一片光明。

“可上任以后，才真正体会到做一名下属跟当经理真是不一样。我更加卖力苦干，可业绩差强人意。我非常希望在这丛林里接受老人的教诲。”

老人是一位很好的倾听者，等我一直讲完，才说：“很高兴你这么信任我，能向我谈了一些你所遇到的问题。现在努力还为时不晚，我也很乐意帮一帮你，你会在森林中找到你所需要的！”

在这样的时刻，突然有人会倾听并想帮助我，我感觉自己好像是抓住了一根救命的稻草，心里充满了无限的感激和温暖，相信这丛林会改变我目前的状况！

❖ 一片奇妙的大森林

我的第一堂课开始了。

马尼泰老人说：“也许这里的许多东西更能帮得了你的忙。记得‘贝格尔’2号火星探测器的负责人科林·皮林格尔，是一位农业耕作的业余爱好者。他认为，再没有比在田野中放牛更能祛除工作的烦扰了。可当今许多人无限向往大城市里的生活，很少有人愿意花上一点时间来体会森林的美妙。”真的，只要我们细心一点，就会有許多意外的发现。比如说，在有些小路上的石头间能找到饼状海胆的化石，榛子上啃咬的痕迹表明松鼠就在不远处，茂密的松林间没准还会有琥珀……马尼泰的语调温和得像跟最亲密的老朋友谈话。

他的话，让我想起孩提时代在林中玩耍的场景。那些短暂的而又匆匆