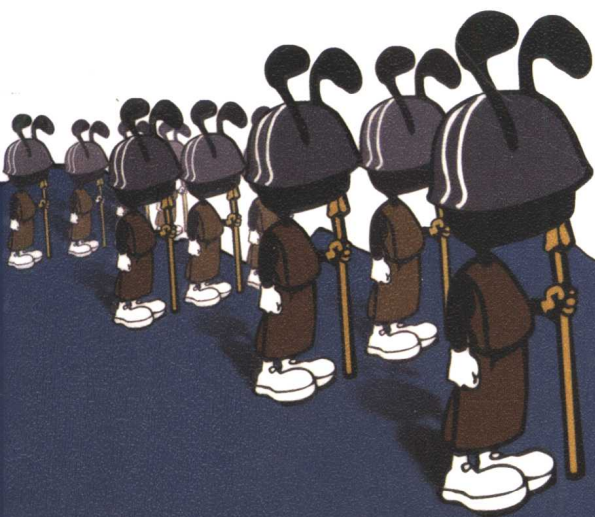


风靡世界500强企业的全新管理理念
哈佛商学院教授2004-2005年度重磅作品

蚂蚁军团

没有完美的个人
只有完美的团体



[美] 菲利普·霍斯 著
古雷 译

ANT CORPS

全球最佳
管理寓言

蚂蚁军团

没有完美的个人
只有完美的团体

[美] 菲利普·霍斯 著
古雷 译

ANT
CORPS

北京市版权局著作权合同登记

图字：01—2004—5557 号

图书在版编目 (CIP) 数据

蚂蚁军团/ (美) 霍斯著; 古雷译; —北京: 企业管理出版社, 2004. 9

ISBN 7-80197-116-7

I. 蚂... II. ①霍... ②古... III. 企业管理—组织管理学 IV. F272. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 096633 号

书 名: 蚂蚁军团

作 者: [美] 霍 斯

译 者: 古 雷

责任编辑: 丁 锋

书 号: ISBN 7-80197-116-7/F·117

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂

经 销: 新华书店

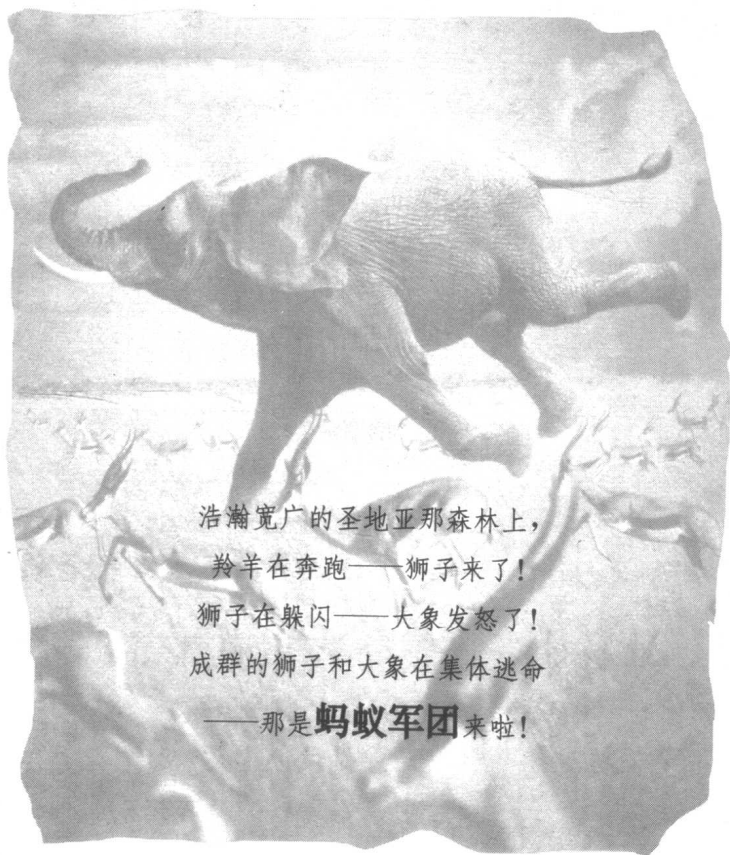
规 格: 880 毫米×1230 毫米 32 开本 6 印张 150 千字

版 次: 2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 23.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



浩瀚宽广的圣地亚那森林上，
羚羊在奔跑——狮子来了！
狮子在躲闪——大象发怒了！
成群的狮子和大象在集体逃命
——那是**蚂蚁军团**来啦！

序 言

一人称雄的时代已经过去

在自然界里,蚂蚁是随处可见的,有时一窝蚂蚁多达几万只,但每一个蚁窝只由一只蚁后(有时会多于一只)、若干工蚁、雄蚁及兵蚁共同组成,它们各司其职、分工明细:如蚁后的任务是产卵、繁殖,同时受到工蚁的服侍;工蚁负责建造、觅食、运粮、育幼等;而雄蚁负责与蚁后繁殖后代;兵蚁则负责抵御外侵、保卫家园,大家各尽所长、团结合作、配合默契,共赴成功,所以“蚂蚁搬家及运食”的故事,经常被人们用于诠释齐心协力、团队合作的意义,因为它们这种群策群力和其高效率的团队协作方法,是值得人类反思与借鉴的。

有一位企业管理者曾说:如果你能够让一个组织中的所有成员齐心协力,那么你就可以在任何时候、任何市场情况下、任何行业中纵横驰骋,战胜挑战。

本书所阐述的协作精神,主要涵盖以下几

个方面：

一是，团队成员要有相互合作的意识和心态，要认识到合作的价值和意义，要明确惟有合作才能实现共赢，不合作大家都将遭受损失。

二是，每个成员都甘于为集体、为团队的目标和愿景，放弃自我，全身心地投入并奉献自己的聪明才智。

三是，强调团队作战，而不是单打独斗，或个人英雄主义。在这里，所有个人的行为都要让位或服从、服务于团队整体的利益。

四是，强调协同效应，也就是在相互制约中求平衡，在相互协调中求和谐，在相互配合中求发展。

说到协作，其实我们每个人的五根手指便是最好的协作体。虽然五根手指大小、粗细、长短各不相同，但它们却各有其存在的价值和作用，无论是抓、握、拎、举，还是做其它手势，它们都能配合默契。想像一下，如果我们将五根手指削成一般齐，结果会怎样？不仅是有些怪异，

很多需要五指来操作的工作,可能就无法准确、到位、圆满地完成了。比如,用这一般齐的手指去弹钢琴,便无法弹奏出优美、动听、悦耳的韵律了。所以说,强调团队合作,协同效应,并不是追求大同,抹杀差异,而是要发挥每一个部分、每一个个体的优势,取长补短,优势互补,大家劲往一处使,力往一处用,形成一个和谐统一的整体。

所以说,真正意义上的团队精神,是需要有一定的能力为基础的,因为团队的目的不是单纯意义上的集结,而是优势资源的整合与发展。

在一个团队中,个别人的优秀和突出,并不能代表整个团队也是优秀和出众的。如果优秀者仅顾着展示自己出众的才华,而不能发挥自己的优势,引领团队整体向上前进的话,他便会成为团队的累赘或负荷。同时,任何人想突出自我,表现自我的行为,都可能会破坏集体的行动,给团队带来损害。只有协同效应,才能形成向上合力。



前 言

团队精神的最佳典范

美国生物学家詹姆斯·汤根通过对蚂蚁长达 30 年的研究发现，蚂蚁家族之所以能够繁衍生息，与它们的团结协作精神是分不开的。蚂蚁家族不但有着非常严明的等级制度和明确的分工协作意识，它们还有一种战无不胜的精神——团队精神，这种精神是一种团结精神，一种协作精神，一种互助互利的精神。

有很多世界 500 强企业已经把蚂蚁精神奉为企业学习的典范。通用电气公司 CEO 杰克·韦尔奇曾多次强调：“我们不仅要学习蚂蚁分工协作的精神，还要学习蚂蚁团结拼搏、共同奋斗的精神，惟有这样，我们才能营造核心竞争力和长期竞争优势；惟有这样，我们才能确保在行业里第一的位置。”IBM 公司也把蚂蚁精神作为对员工进行思想教育的重点内容。公司要求员工们不仅要有奉献意识，更要能够团结协作；不仅要能够用一个拳头打人，更要能够共同享用“觅食

利益”。同样，飞利浦公司也把蚂蚁精神视为对员工考核的重要内容，强调员工要有忘我的奉献精神，要在团结协作中成就卓越。

事实上，蚂蚁精神越来越被广大企业所重视。任何企业要想生存、发展、赢得核心竞争力和长期竞争优势，都必须强调企业的团结协作精神，都必须用蚂蚁精神来规范和约束企业员工的行为。随着高科技和信息技术的发展，产品的同质化趋势越来越明显，企业之间的竞争，已不再只是单纯的技术和资本的竞争，更重要的是人力资本的竞争，而人力资本的竞争核心便是团结协作精神。有研究表明，现代企业中的技术、资本、管理模式等都具有模仿性，而企业的团结协作精神却不具有模仿性。企业一旦形成团结协作精神，这种精神就必将使企业长期受益，并最终形成核心竞争力和长期竞争优势。



现代企业如何加强团队建设,如何增强团队凝聚力,如何确保团队长期竞争优势,这是每一个有责任感的 CEO 都在深思和有待解决的问题。

本书通过对蚂蚁家族团队精神的挖掘,有重点、有层次、有目标地对现代企业的团队建设进行了全面详尽的论述,一方面有助于广大 CEO 借鉴和学习,同时也有利于广大员工提高自身的素质和修养,打造个人和企业的竞争力。





序 言 一人称雄的时代已经过去

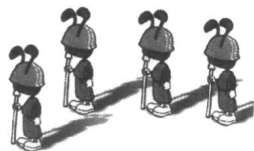
前 言 团队精神的最佳典范

第一章 **家族的法宝**:团队精神的六大要素 1

- 什么是团队精神
- 团队成员之间的协作意识
- 实现每一个成员的价值
- 团队内部的无障碍沟通
- 团队成员勇于承担责任
- 团队成员的信任与分享
- 团队需要每一个成员的创新

第二章 **当好领头蚁**:团队领导的艺术 21

- 团队的榜样
- 当好领头蚁
- 积极乐观
- 切忌高高在上

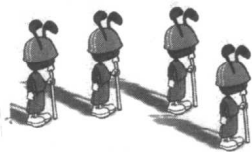




- 尊重每一个成员
- 让所有团队成员都拥有自信
- 培养团队的自信心
- 培养团队的创造力
- 发挥“特殊”成员的优势
- 信任你的团队成员
- 善于倾听
- 透明管理
- 如何面对突发事件
- 与成员共同承担责任
- 领导的价值观
- 建立愿景
- 加强对团队成员的培训

第三章 蚂蚁军团：建立团队的基本要领 69

- 相互信任的文化
- 培养团队精神





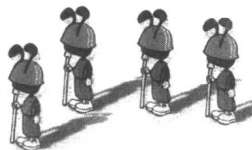
- 建立良好的人际关系
- 各司其职、齐心协力
- 团队全能沟通
- 制度性措施
- 技术性措施
- 双向交流

第四章 **纲举目张**:如何设立并实现团队目标 107

- 为什么要确立团队目标
- 如何确立团队目标
- 共同目标下的团结合作
- 树立实现团队目标的信心
- 实现目标需要探索精神

第五章 **革旧立新**:团队创新的动力源泉 131

- 什么样的团队才能创新
- 团队创新与责任感





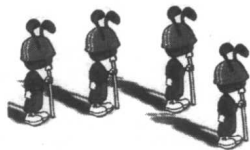
- 创造性思维
- 创造性思维的培养


第六章 **众志成城**：如何引爆团队成员的潜能 147

- 学会搭建团队成员的人生舞台
- 创造一个竞争的环境
- 挖掘成员的潜力
- 制定相关激励机制
- 关心每一位成员
- 尊重你的下属
- 以赞美催化成员的积极性

尾声 圣地亚那森林的王者 173

后记 蚂蚁式的管理





**第一章 家族的法宝：
团队精神的六大要素**

一场罕见的暴风雨袭击了古老的圣地亚那森林，美达儿的家被洪水灌透了。

在美达儿的记忆里，圣地亚那森林从来都是阳光明媚的，即便偶尔有个雨天，也丝毫不会影响她们的正常生活，她们总能够安然无恙——家门口那棵又高又大的老树，是她们这个家族最好的保护伞。

美达儿的日常工作是到蚜虫乐乐家族寻找蚜虫们分泌的“蜜馅”，她不仅自己享受，还会带回足够的“蜜馅”供兄弟姐妹们享用。等到酒足饭饱之后，她们就会成群结队地在美丽的圣地亚那森林里沐浴着明媚的阳光。

曾经，她们就是这么舒适而安心地生活着，她们尽情地享受着大自然以及她们这个和谐的家族带给她们的每一个快乐的音符！





可是现在，一切的一切都在瞬间化为了乌有。整个蚁巢几乎被无情的洪水淹没了，美达儿家族的成员死伤非常严重，幸存的蚂蚁数量已不到原来的一半。

等待，漫长的等待，无情的等待。美达儿绝望地看着这个凌乱不堪的家，她多么希望奇迹能够出现，哪怕是暂时的，哪怕只有一丁点。但是美达儿清楚，即便这个小小的心愿，也根本无法实现。

蚁后丽思昏迷了一天一夜，但是仍旧见不到好转的迹象。

美达儿绝望地叹着气，她知道自己必须坚强起来，她知道这个家族现在必须有个人来支撑，她不能倒下，坚决不能。

突然，一阵急促的叫嚷声惊醒了正在沉思的美达儿。

“美达儿，美达儿……我们快要饿死了，怎么办呀，太冷了。”爱丽丝和玛丽亚齐声叫嚷道，“我们总应该想想办法吧！”

美达儿没有说话，她不知道该说些什么。

“刚才我去储藏室了，里面的食物一点都不剩了，我快饿死了，你快想想办法吧，平日里你是最聪明的，美达儿……”

的确，美达儿是整个蚂蚁家族中最聪明的，但面对眼前凄惨的情景，在一个安详、平静的环境中生活了多年，从来没有经历过任何灾难的家族，在这突如其来的灾难面前，没有人知道该怎么办。

“快想想办法，我们总不能坐以待毙吧！”玛丽亚忿忿不平地说。

“让我静一静好不好？”美达儿无可奈何地说道。

外面突然传来了厮打的声音，好像几个可恶的家伙为了争