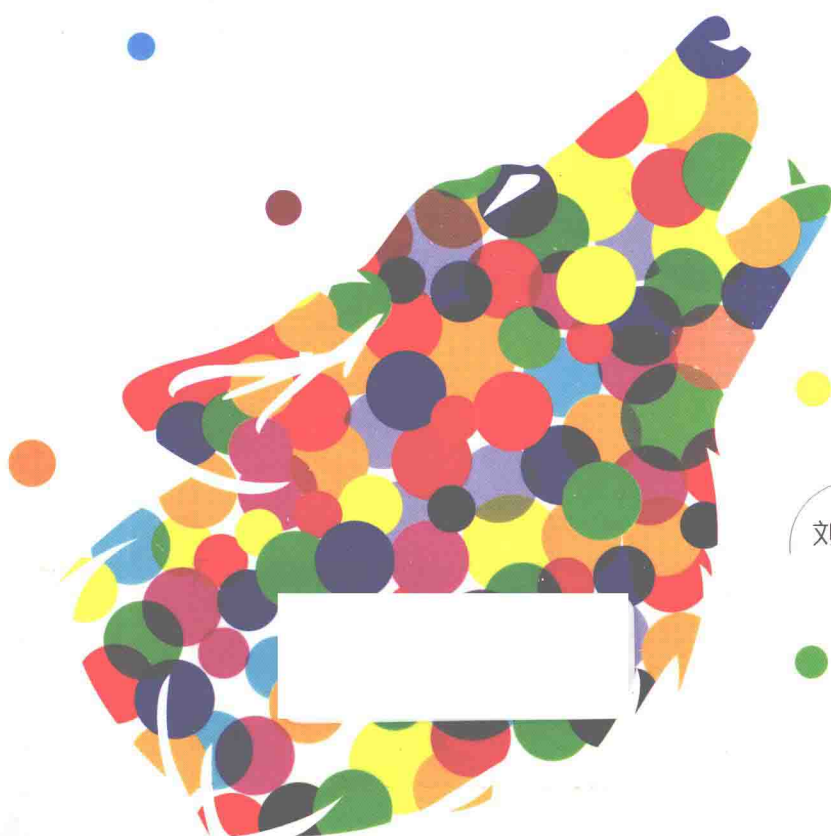


给你一个团队，你能怎么设计？

团队是设计出来的

—— 斯坦福大学创新力管理课程 ——

狼性篇



刘一寒
著



江苏凤凰文艺出版社

JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD.

给你一个团队，你能怎么设计？

团队是设计出来的

刘一寒

刘一寒
著



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING LTD

图书在版编目(CIP)数据

团队是设计出来的 / 刘一寒著. — 南京: 江苏凤凰文艺出版社, 2015

ISBN 978-7-5399-8428-5

I. ①团… II. ①刘… III. ①中小企业-企业管理
IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第129335号

书 名	团队是设计出来的
著 者	刘一寒
责任编辑	孙金荣
策划编辑	一 航 康晓硕
特约编辑	李正湫
责任校对	孔智敏
封面设计	主语设计
内文设计	孟小雨
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏凤凰文艺出版社
出版社地址	南京市中央路165号, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.jswenyi.com
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷	三河市金元印装有限公司
开 本	700毫米x1000毫米 1/16
印 张	17.5
字 数	190千字
版 次	2015年9月第1版 2015年9月第1次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5399-8428-5
定 价	35.00元

(江苏凤凰文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

自序

P R E F A C E

这几年来，一些公司老板和团队主管都很疑惑地问我：“团队管理是现代一种技术性很强的工作，为什么要学习狼，狼不是野蛮与凶残的象征吗？”他们中间有学识渊博的海归创业者，有出身国内名门的学院派老总，有白手起家的草根老板，还有继承父辈余荫的家族企业二代掌门人。这些人出身各不相同，但有一个共同点：他们对“狼性”之于团队的价值表现得不屑一顾。

我就问他们：“请告诉我，你们在公司成立之初或者刚从事管理工作时制定的目标，现在实现了多少？”

其中 90% 的人都毫不犹豫地反馈给我同一种答案：目标虽远大，现实太残酷。他们很无奈地告知我，现状不是很令人满意。这包括那些有雄厚资金支持的华尔街豪门公子。摩根士丹利财团野心勃勃的富家子弟华沃兹曾出资 5000 万美元成立了一家私人财富管理公司，意欲开辟东亚市场，计划 3 年内成为中国首屈一指的投资企业，然而仅仅 6 个月就铩羽而归。

大公司如此，中小企业呢？

一位老总说：“我的公司 2007 年成立，计划在 3 年内实现

资产翻一番就可以满足了。从50万到100万，这应该是一个很简单目标吧？但是到了2012年才实现。现在7年过去了，我的公司还是老样子，诸事烦心，举步维艰。”

另一位高管说：“计划总赶不上变化，年初雄心壮志，年终意气消沉，所以年年都要调整目标，越调越低，我的团队效率之低，简直令人发指！”

问题来了：“为什么你的团队会变成这样？”

这些人都答不上话。华沃兹甚至对我宣称，从此不再涉足企业的实际管理，并主动在其名下的十几家控股公司中都减少了自己的话语权。他们都意识到，自己在团队管理、企业文化建设上是不合格的，至少是走上了弯路。他们拥有一支看起来很正常但实质上非常平庸的团队，并没有对其进行任何改造。从一开始，他们就走上了一条错误的团队设计之路。

换言之，他们心怀宏图大志，想在草原上开疆拓土，追逐猎物，却不愿意学习狼，反而去学习牛和羊这些动物的属性——缺乏开拓和冒险精神，不懂得建设真正能战斗的团队。

我们知道，在所有的动物中，狼的属性非常特殊。它有野蛮和凶残的一面——这不是我们要学习的，但还有无数的难能可贵的优点。首先，它坚忍不拔，具有超强的毅力，这就是一项基本的职业素养，每名团队成员包括管理者都应具备这一点；其次，它遵守纪律、重视团队作战，因此可以依靠严密的组织性和集体力量来克服一切困难，这更是一种不可或缺的品质；

最后，它有极强的危机意识与荣辱心，对团队来说，这是关乎事业成败的重要前提。

一个最优秀的团队，往往不是由能力最强的人组成的，而是由一群具备上面这些特点的执行力最好的人构成的。这恰恰是一家公司和一个部门能否成功的关键。这就是狼性在团队中最基本的价值体现。如果没有这些素质，一个团队就不可能成功。现在，随着全球经济的不景气，市场竞争愈加激烈，对企业而言，不要说攻城略地，就连生存都面临着巨大的威胁。不论是跨国企业，还是中小型公司，为自己打造一支乃至更多的卓越的铁人团队都已迫在眉睫。

那么，我们该怎么办呢？

方法只有一个，向草原之狼取经。越是优秀的企业，越是心怀远大的公司，就越需要通过研究狼的生存方式，来提炼它的生存智慧，并应用到企业的管理和个人的提升上，开发和建设适合自身情况的“狼性团队”。就像管理狼群那样管理自己、管理企业和雇员。这不仅需要上升到战略高度，更需要务实地贯彻到实际工作中，在细节中渗透，在实战中升华，才能锻造出真正强大的战无不胜的团队。

我想到两年前自己为一家进军东南亚市场的中资企业制定企业文化战略时的一次经历：他们资金雄厚，人脉宽广，人才储备也足够，在国内凭借20年的经营基础，发展势头良好，但到了国外这片“陌生草原”，却突然变得畏首畏尾，很守规矩，

害怕竞争，自己绑上手脚不敢动弹一步。明知对手强大（日资和美资公司），咄咄逼人，来势汹汹，却心生怯意，结果在关键的运作阶段耽误了8个月的时间，葬送了大好形势，在当地政府的投标中把本该到手的项目丢掉了。

无奈之下，他们向我的机构求助。我去了以后，就问那位老总：“你到底怕什么？”

他把脖子一挺：“谁说我怕了？我当然不怕！我们很想拿下这个工程，每一名职员都是这么想的，但很奇怪我们有劲使不出，采取不了实际行动。”

哪儿出了问题？其实就是团队的本质差异。管理者没有做好战斗准备，没有使团队上下具备狼性精神，适应不同的环境，也没有建立一种狼性机制，就匆匆上了战场，面对与国内截然不同的强大对手，当然是束手束脚，不输才怪。因此，我重点对这家公司的内部工作流程进行了调查，提出了解决方案：充分建立与每个人的工作付出相对应的激励制度，并简化内部审批汇报制度，增加团队成员和工作小组的权力，使他们能够组成狼群一样的精英团队，不受过多行政流程的制约。

整个团队改造持续了5个月的时间，再辅以有针对性的培训，为企业上下灌输了如同“饥饿的狼”一样的气质。在接下来一年的时间里，这家中资企业表现出了与之前大不相同的表现，迅速在当地站稳了脚跟，接连拿下了3个数额超过两亿美元的项目。

我们这本书适合哪些人看呢？

第一，团队管理者。有的人搞了一辈子管理，却不清楚企业到底是什么性质的组织。企业永远以利润为第一追求目标，为了实现利润最大化，就必须充分控制成本支出和精确计划投入产出比，狼群的高效产出是值得学习的。同样，建设强大的企业文化，也需要学习狼性精神，并把它融合到团队中。

第二，团队成员。身为企业的一员，就要承担自己的责任，完成自己的使命。怎样才能成为团队中不可缺少的一员干将，成为可以担当大任的头狼？你需要抛开成见，深入学习狼性，尤其是结合不断变化的形势，制定与自身情况相符合的个人提升策略，才能化身为经得起考验的职场之狼、事业之狼。

目前，已经有越来越多的人在学习狼性精神，并把它引入团队建设中，来应对竞争越来越激烈、机会越来越难得的市场，同时也把它应用到了员工培训和提升中，从根本上提高团队成员的素质，使企业拥有越来越多高质量的精英人才。在本书中，我们将围绕这一点，来告诉您一支卓越的狼性团队是如何建立，以及一只优秀的头狼是怎样锻炼出来的。希望每一位读者都能通过这本书得偿所愿！这将是我最满足。

刘一寒

2015年5月31日

自序	001
----------	-----

PART 1 想成功，先设计你的团队

1. 见证：从上海到约翰内斯堡	003
2. 团队属性：“为什么羊总被狼吃掉？”	011
3. 忍耐力：每个人都需要	017
4. 协同作战：不要让个人的力量主导团队	020
5. 永不认输：每次失败，都是一个全新的起点	024
6. 团队定位：找到适合自己的“草原”	026

PART 2 好团队的基础：10条狼性元素

1. 合作：集体行动，进退有序	032
2. 执着：对目标坚定不移，向往成功	034
3. 忠诚：每个人都对企业和上司绝无二心	036
4. 耐心：目光长远，按部就班，不急于求成	037
5. 责任心：对工作负责，对团队负责	039
6. 团结：整体利益至高无上	040
7. 进取：拒绝平庸，追求卓越	042
8. 沟通：顺畅并且高效的沟通文化	043
9. 创新：利用经验，突破经验	045
10. 共赢：团队成员共同成长	048

PART 3 设计铁的纪律：有所为有所不为

1. 最优秀的团队，由最守纪律的人组成053
2. “规矩”神圣不可侵犯060
3. 设计好的制度，体现团队意志063
4. 惩罚机制：让找借口的人付出代价066
5. 底线：与不守纪律的员工“后会无期”069
6. 纪律不是花瓶：制定者应该带头遵守072

PART 4 设计危机意识：好团队的堡垒

1. “我们明天需要从零开始！”077
2. “我总想到一切可能性！”080
3. 越是前景看好，越应夹紧尾巴082
4. 主动设计困境：让每个人以“遇到问题”为乐085
5. 主动设计挑战：让他们永不满足现状088
6. 主动设计危机感：看不见危险时才最可怕091
7. 团队应有“危机管理”策略094

PART 5 设计好战精神：学习狼的嗜血

1. “我们成功于‘屡败屡战’！”099
2. “我喜欢给员工制造挑战！”104
3. 激励团队战心：向更强大的对手发起冲击108
4. 团队应与强者为伍：寻找狼一样的竞争者109
5. 设计团队灵魂：注入嗜血精神113
6. 设计团队友谊：在战斗中同进同退118
7. “好战”的团队也要讲究策略121

PART 6 设计团队的上层建筑：抓住主导权

1. 最重要的是“可控”131
2. 制定合理目标：不做没有把握的事137
3. 打破思维定式，化被动为主动138
4. 设计创新管理：创新者永远走在前面141
5. 学会狼的“狡猾”：让最会思考的人带领团队前进146

PART 7 设计狼性执行力：高效行动带来良好结果

1. “为什么我要做的总是做不成？”153
2. “为什么我的团队一盘散沙？”157
3. 设计执行力：有执行才有凝聚力165
4. 态度：明确目标，坚决执行168
5. 原则：结果第一，速度第二171
6. 奖励执行最彻底的人174
7. 提拔执行最高效的人177
8. 培养肯动脑执行的人178
9. 设计“狼性执行力”的四项原则179

PART 8 设计严格的奖惩体系：好团队不是慈善机构

1. “请告诉我，什么才是优胜劣汰？”187
2. “我失败在自己是好人！”188
3. 建立淘汰机制，强者才能留下来193
4. 设计监督机制，避免暗箱操作195
5. 设计员工评估体系，公正对待每一个人197

PART 9 设计团队的进取心：进行狼性培养

1. 设计团队野性：激活每个人心中的欲望203
2. 主动工作：不能让员工推一步走一步207
3. 使最不起眼的人也可以独当一面210
4. 设计团队个性：在允许的规则下大胆发挥212
5. 循序渐进：“我只需要你们每天前进一小步！”215
6. 设计内部竞争机制：“你害怕下属超过你吗？”218
7. 树立正确的成败观：在失败中学习，不要在成功中迷失220
8. 为团队设计“狼性进取心”的16条原则224

PART 10 设计管理者的“头狼精神”

1. 当一名无情但有义的老板239
2. 威权效应：用威信建立凝聚力242
3. 你要有敏锐的洞察力245
4. 必要的宽容：原谅“贪婪的错误”247
5. 设计沟通机制：成为擅长沟通的头狼251
6. 绝对冷静：任何时候都不能情绪失控256
7. 你应具备的10项头狼素养259

PART 1

想成功，先设计你的团队



想成功，先设计你的团队

- ◎ 见证：从上海到约翰内斯堡
- ◎ 团队属性：“为什么羊总被狼吃掉？”
- ◎ 忍耐力：每个人都需要
- ◎ 协同作战：不要让个人的力量主导团队
- ◎ 永不认输：每次失败，都是一个全新的起点
- ◎ 团队定位：找到适合自己的“草原”

1. 见证：从上海到约翰内斯堡

朱先生是我在上海认识的一位企业家，也是生活中颇有深交的朋友。他的起点很高，父亲 20 世纪 70 年代末开始做生意，创建了一家进出口贸易公司，年营业额最高时超过 20 亿元，用 30 年时间给他树立了优秀的榜样，积累了丰富的经验；朱先生年纪轻轻就拿到哈佛商学院的 MBA 学位，然后去美国银行（Bank of America）工作了两年，回国前还收到了年薪 80 万美元的高薪挽留。

可以说，他是当之无愧的家族骄傲，也是商业精英中的翘楚人物。2010 年，朱先生满怀理想与信心归国创业，用 500 万元人民币注册成立了一家国际商务公司，立志赶超父辈的成就，也实践自己在哈佛学到的管理理念。

“公司正式运营的前一天，父亲问我是否真的准备好了，”他回忆道，“我毫不犹豫地告诉他，我充满自信，不管路途多远，困难多大，我都能克服。现在想来，才知父亲另有深意，他不担心我的信心和勇气，而是忧虑我对管理一个企业的难度是否有足够的认识。”

朱先生在管理中的人格魅力是令人尊敬的。他是那种很善于哄着手下做事的老板，脾气温和，很少发火，总是不紧不慢地与手下沟通，也总能对犯下小错的员工网开一面，替他们解决层出不穷的小麻烦。从做人的角度看，这是一种很好的品质，对一支创业初期的小团队来说是非常需要的。但是，哄出来的战斗力能够持久吗？答案是否定的，由于缺乏内生和自发动力，终究无法把企业做大做强。

所以，朱先生的公司顺利地从小发展到了30个人后，一系列的问题就出现了。他发现自己之前很奏效的办法不再管用，手下是越哄越不听话，出错的业务是越忙越多，制定好的计划也越来越混乱。而他自己，则是越来越累。

他苦笑着说：“我感觉自己每天都像一头老黄牛，累得筋疲力尽，套在我身上的这架牛犁却耕不了多少地。我突然发觉自己在美国七年的经验全都用不上，书本上告诉我的程式化的东西没有用武之地，美式思维也驾驭不了中国员工，如果再这么下去，我的事业会戏谑性地‘因为发展势头太好而死亡’。”

这真是恰当的比喻！有很多公司确实因为发展势头太好了，自身的团队建设却没跟上而突然垮掉。也正是这一年，他把生意做到了南非，在约翰内斯堡设立了一家分公司。基于他父亲的“威名”，许多老客户登门拜访。业务量瞬间激增，好像一夜之间他的公司就成为了最受欢迎的客户。随后，他遇到了更多的想象不到的困难——就像每家跨国公司在开始时都会碰到的那样，也正如他自己讲到的：