

狼团突击



危机状态下中国企业的生存制胜法则

培养狼性员工，打造狼性企业，发挥无坚不摧的狼性战斗力。

夏于全 邓学之 编著



狼的自白
智者顺时而谋，强者不惧危机，
危机时刻，我们就是攻城略地的战斗机。
最伟大的荣耀不是从不失败，
而是像狼那样敢于把失败变成更大的成功。

中国三峡出版社

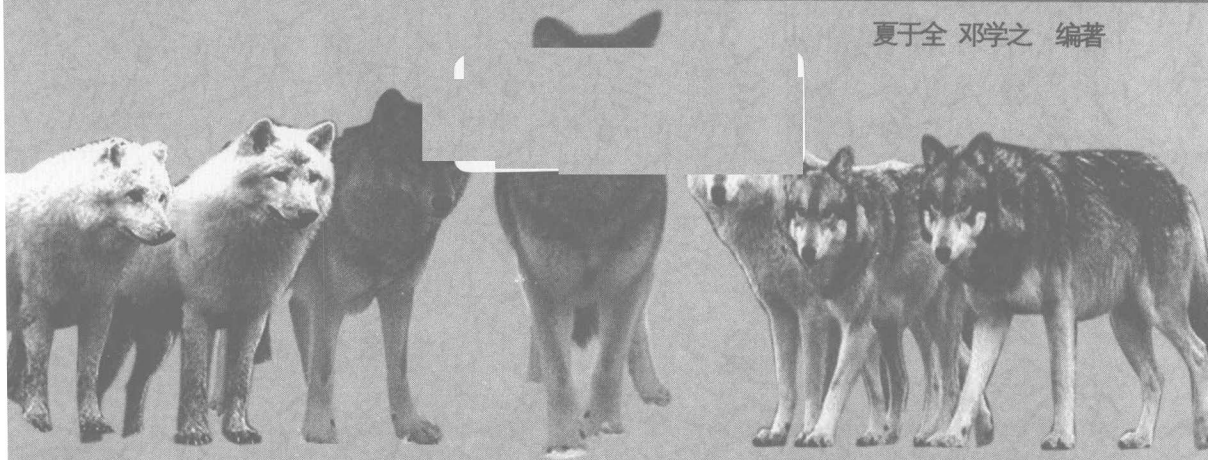
狼团突击



危机状态下中国企业的生存制胜法则

培养狼性员工，打造狼性企业，发挥无坚不摧的狼性战斗力。

夏于全 邓学之 编著



中国三峡出版社

图书在版编目(CIP)数据

狼团突击/夏于全,邓学之编著.-北京:中国三峡出版社,2009.4

ISBN 978-7-80223-508-3

I.狼… II.①夏… ②邓… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 034674 号

狼团突击

夏于全 邓学之 编著

出版发行:中国三峡出版社

地 址:北京市西城区西廊下胡同 51 号

邮政编码:100034

电 话:(010)66118778 碯 66112758

<http://www.zgsxcbs.cn>

E-mail:sanxiaz@sina.com

印 刷:北京中印联印务有限公司

经 销:新华书店

印 次:2009 年 6 月第 1 版碯 2009 年 6 月第 1 次印刷

开 本:700 毫米×1000 毫米 1/16

印 张:16

字 数:150 千

ISBN 978-7-80223-508-3

定 价:30.00 元



序

言

序言:

危机时刻,我们就是战斗机

狼是陆地动物中的强者,一生短暂,却活得轰轰烈烈,令人敬佩。

狼的一生充满艰辛,一生的大部分时间都要忍饥挨饿,但它们从未放弃过执著的追求:“我要吃肉,绝不吃草。”为了吃肉,它们磨砺出锋利的牙齿,练就了高超的生存技能和强健的体魄,它们会不知疲倦地跟踪、侦察和捕捉猎物,连续几天甚至十几天不合眼睡觉;它们的耐心可以让人类自愧不如;它们从不安于现状,永远居安思危。事实上,狼一生都生活在危险的环境中:在捕猎时,它们会遭到猎物的拼死抵抗;捕猎成功、精疲力竭之时,还会遭遇某些想不劳而获的动物的巧取豪夺;狼下崽儿后,还面临着人类或者其他肉食动物捕杀狼崽儿的危险……尽管一生坎坷,但它在充满艰险的环境里顽强地成长、生活、战斗,体味着自己的不断强大和战胜对手的喜悦。

狼是有远大理想的动物,它们的理想就是成为草原上的“众王之王”。在草原上,有很多称王称霸的动物,比如老虎、狮子、野猪、豹子、野牛等,它们都比狼强大凶猛,都有足够的实力雄踞一方。若论单打独斗,狼远不是它们的手,但这并不能阻止狼去实现自己的理想——打败这些割据一方、不可一世的混世魔王,成为“众王之王”。狼做到了,因为它拥有其他动物所不可比拟的团队合作精神和协同作战能力,有着严明的组织和纪律——几只分



危机状态下中国企业的生存制胜法则

狼 团 突 击

散的狼组合在一起，就能形成一支无坚不摧的战斗团队。

它们的步调高度一致、视死如归、勇往直前，心往一处想，劲儿往一处使，这样的凝聚力和战斗力，足以摧毁陆地上除人以外任何善于奔跑的动物种群。狼军团之歌是进取之歌，是战无不胜之歌。因此，草原牧民把狼奉为“战神”、民族的精神图腾、“腾格里”的使者，他们的战旗总是绣着“狼图腾”，那是张扬着个性的狼旗。这就不难理解，为什么匈奴人能以“控弦三十万”之众迫使有数千万人口的大汉王朝委屈“和亲”，成吉思汗能以十余万骑兵横扫欧亚大陆，拖雷能以两万人马围歼大金国三十万精锐铁骑，满族人能以十二万兵马入关定鼎中原（而当时大明王朝的人口接近一亿），因为，他们的身上流淌着狼性血液，他们有狼一般的战斗精神。

狼军团的最大对手不是那些凶猛的动物种群，而是人类。尽管人类善于制造和使用各种先进的武器，但它们没有畏惧，在与人类数百万年的鏖战中，曾遭遇无数的挫折和失败，但它们敢于战斗，越挫越勇，维护了“我要吃肉”的尊严，延续了狼军团古老而极富战斗力的建制。

老子曰：“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。”狼是不幸的，却也是幸运的。不幸的是它们从一生下来，就要面对恶劣的生存环境，幸运的是恶劣的生存环境给它们提供了成为强者的历练机会，它们不得不全力以赴，在生存中学会战斗，在战斗中学会成长，在历练中学会成熟，在血与火的考验中学会冷静。所以，面对任何突如其来的变故，它们都能从容应对，随时都能以饱满的激情、最佳的状态去战斗，最大限度地发挥自己的战斗能量；它们赢得有气势，输得有尊严，是草原牧民心目中当之无愧的“战神”。



企业的生存竞争虽然不像动物界的优胜劣汰那样充满血腥,但其激烈程度却毫不逊色。尤其是全球性金融和经济危机爆发后,很多企业在经济不景气和激烈的竞争中都到了生死存亡的关头,在这个时候,我们惟有咬紧牙关,像狼那样有韧性和战斗力。

狼是很有个性的动物,因为有个性,所以它们也极具创造性,常常能创造性地发挥自己的战斗力。狼王的职责就是把一只只富有个性的狼整合成一个有机统一的整体,同时又能保持每一只狼的个性。其实,自信的企业就好比一个狼群,企业决策者就是狼王,员工就是一只只富有个性的狼。如果企业的决策者能像狼王那样,把一个个富有个性的员工整合成一个有机整体,并保持他们的个性,那么他的团队就能成为极具战斗力的狼性团队。这样的团队不会视金融危机、经济危机为畏途,而会把它视为检验企业竞争力的试金石。

其实,企业在其发展过程中,遇上几次金融、经济危机以及其他危机是难免的,所不同的是,具有羊性性格的企业会在危机中死去,而具有狼性性格的企业却能越挫越勇,在危机中趁势洗牌,“分裂山河,宰割天下”。纵观那些百年老店之所以能做大做强、历久不衰,关键在于它们敢于面对危机、在危机中寻找转机,实现飞跃。

狼群不惧危机,总是充满自信。我们的企业也应不惧危机,更应充满自信,要敢于在危机中历练自己,把员工变成一只只优秀的狼。实际上,危机时刻,我们不是无所事事,而是有很多事可做。对于强者来说,市场红火时,企业充满机会;经济回落时同样存在机会。因为,企业在处于顺境时看不到、想不到、做不到的事情,可以在处于逆境时看到、想到,全力以赴地把它做到,



危机状态下中国企业的生存制胜法则

狼 团 突 击

从而把危机化为下一次飞跃的转机，实现在经济冬天里腾飞。

危机时刻，企业应发扬狼性精神，至少做好以下几件事：

1. 重新审视经营战略，找出优势。经济不景气时，正是企业检验自己市场竞争力的大好时机，如果企业也跟着经济环境不景气，这说明企业的经营战略值得反思、需要调整。比如，公司的组织制度、财务制度和层级结构以及集权与分权的安排是否合理？产品结构和技术方向是否妥当？多元化是否适于公司的发展，哪些产品是可以淘汰的，哪些可以规模化？市场结构是否合理？是国内市场与国外市场统筹兼顾，还是忍痛割爱只专注于某一方面的市场？生产与研发、品牌建设等方面的投资比例是否得当？企业是不是要适当收缩阵线……反省是推动进步的捷径。经济冬天给我们送来了严寒，但只要善于反省，我们就能为自己织好一件件过冬的棉衣。

2. 构建软硬实力相匹配的企业结构。许多人认为“企业的规模越大越能抗摔打”，这是不科学的认识。企业规模固然是企业竞争的优势所在，但如果资本实力不能与之相匹配，那就是打肿脸充胖子，其抵御市场风险的能力将变得非常脆弱，一旦经营环境恶化，就容易出现周转不灵，资金链断裂，把企业推向万劫不复的深渊。因此，危机时刻，企业要果断“瘦身”，使企业规模与资本实力相匹配，轻装上阵，这样才能真正提高“抗摔打”的能力。

不但企业规模要与资本实力相匹配，企业的软实力也要与企业规模相适应。在经济冬天，生存能力最弱的是那些没有自己的营销体系、研发能力、自主品牌、完全靠订单“吃饭”的代工企业，事实上，这几方面正是企业的核心竞争力所在。危机时刻，可以逼迫企业为了生存在这方面多下工夫。做好了这些文章，企业就能顺利过冬，迎接春天。



3. 并购重组,提高产业集中度。市场环境比较好时,“多元化”曾是众多企业决战市场的制胜法宝。但经济冬天来临时,多元化却成了很多企业卸不下身的沉重包袱。很多企业追求大而全、小而全,主业不突出,辅业却占用了大量资源,这是很不利于在危机时刻的突围致胜的。危机时刻,企业应加快整合资源,实施“瘦身战略”,卖掉那些不赚钱、不具竞争力的业务板块,把企业资源集中到最有竞争力的业务,以提高企业的竞争力。与此同时,那些手里资金比较充足的企业,则可以趁其他企业“甩包袱”的时机,实施并购,进行低成本扩张,走规模化、集约化道路。

4. 实施技术追赶战略,再造竞争优势。经济冬天来临,企业能从根本上扭转被动局面的关键在于创新,看谁能开发出新技术、新产品、新的商业模式,创造公司新的增长点,再造竞争优势。如果企业能抓住国家扩大内需的时机,选择若干具有前瞻性、带动能力强的新型产业或条件成熟的高新产业,制定和实施振兴计划,实施产业升级或战略转型,一旦成功升级或转型,企业就能突出重围,实现跨越式发展。

5. 向“精益管理”要效益。在市场情况大好的时候,企业管理水平的差距表现为赚钱的“多与少”,而危机关头却表现为“生与死”的差距。其实,中国企业的成本控制、研发能力、质量管理、供应链管理、人力资源开发、品牌战略及营销、投资管理等诸多方面与世界先进企业相比,还有很大差距。这个差距就是企业可以挖掘的潜力。强大的生存压力可以促使企业苦练内功,向“精益管理”要效益,实现质的蜕变,一旦破茧成蝶,就可以顺利起飞。

可见,危机不是末日,它不过是又一次生存淘汰,它希望一切



危机状态下中国企业的生存制胜法则

狼 团 突 击

不思进取的企业从市场的版图上消失，更希望那些不甘寂寞、与时俱进、敢于勇立潮头抵御风霜的企业在市场上一展它们的雄姿。企业是死是活，不取决于是否有危机，而取决于企业自己是否有强者心态，是否敢于在危机中历练，并战胜危机，把握转机。

狼之所以能成为强者，在于它们敢在逆境中锻炼，在风雨中成长，在生存考验中成熟，在同强大对手的角逐中脱颖而出。企业要想成为市场优胜劣汰中的幸存者，就应该珍惜危机赐予我们的机会，敢于面对，敢于战胜，危机时刻，我们要敢于做战斗机！

夏于全

2009年3月



目 录

第一章 狼性心态:强者心态战无不胜

狼称霸草原,不是靠体格,而是靠独步天下的强者心态。无论环境多么险恶,无论对手多么强大,它们都只有一个信念:战胜对手,我要吃肉!

危机时刻,企业最不能丢的就是狼一样的强者心态,越是危难关头,越要敢打能胜。

群狼 PK 老虎:王侯将相,宁有种乎 /003

天生我材必成功:达观的心态很重要 /008

志当存高远:使命感成就光荣的梦想 /013

狼性生存:在冬天里谱写春天的神话 /018

狼的霸气:自信而不狂妄 /023

敢拼才会赢:该出手时就出手 /028

崛起或沉沦:就看你敢不敢做一只“狼”/032

危机其奈我何:挫折原是一笔财富 /038

第二章 狼性追求:纵横大地舍我其谁

狼有着坚定的信念,对成功有着执著的追求,一生多灾多难,却从不失舍我其谁的霸气。因此,它们经受住了大自然



狼团突击

残酷的生存考验,成就了草原上的万古霸业。

企业在其发展过程中碰上几次危机是很正常的,所不同的是,具有羊性性格的企业会视危机为畏途,具有狼性性格的企业会视危机为转机。事实证明:那些纵横全球市场的跨国企业和有着上百年经营史却活力四射的百年老店,都是善于把危机变成转机的企业。

狼的霸王逻辑:拒绝鼠目寸光 /045

任凭环境险恶:我本自强不息 /049

只吃肉不吃草:目标一定要执著 /053

要想“吃肉”:先找准下手的机会 /058

不打无把握的仗:出手必求成功 /063

实力才是硬道理:苦练内功无止境 /067

第三章 狼性法则:恶境下的生存秘诀

在草原动物中,狼的生存环境是最险恶的,它们不仅要同老虎、狮子、豹子等远比自己强大的动物争夺王者的地位,还要与善于制造和使用各种工具的草原人角逐。它们在险恶境中历练、成长,在战斗中成熟,在不断战胜强大的对手中奠定了草原王的地位。

危机是什么?危机只是检验企业生存竞争能力的试金石。具有狼性性格的企业不惧危机,它们会借危机向同行证明:我们是最棒的!真正的勇士是从千军万马中拼杀出来的。

遇事冷静:方能临机制变 /075

物竞天择:适应力就是生存力 /079

面对困境:我们永不放弃 /084

在寂寞中坚守:在孤独中奋进 /089

面对危机:我们敢于“瘦身” /095

狼群与狼群:同行未必是冤家 /099



第四章 狼性策略：敏锐而善谋划

狼是动物世界里的军事家、战略家。它们既勇武善战，又足智多谋，即使面对比自己剽悍强大的对手，也能运用合理的战略战术，巧妙战胜对手。

企业好比是一个狼群，企业家就是狼王。在危机面前，企业家的任务就是保持敏锐的目光和灵活的头脑，运用有效的战略战术，率领“群狼”，在危机之中抓住战机，寻找生机，逆势崛起！

居安思危：危机催生“战斗机”/109

紧盯目标：敏锐捕捉突破口 /114

攻击目标：先进行“市场定位”/118

狼与猎人的故事：啥叫知彼知己 /124

狼也会忽悠：要敢于欲擒故纵 /128

狼群 PK 野牛群：声东击西的艺术 /133

狼杀野猪：攻其致命之门 /136

借势成事：不做孤胆英雄 /141

第五章 狼性组织：军团作战攻无不克

单独一只狼不是老虎、狮子、豹子、野猪、野牛的对手，但是，几只分散的狼组合在一起，就能形成无坚不摧的战斗团队。狼军团是动物世界最有战斗力的军团，它们有着严明的组织、纪律，有着协调一致的行动和视死如归的精神，这样的团队足以让任何对手胆颤心惊。

团队的力量是无穷的。在危机面前，企业家必须要强化自己的组织管理，把所有的员工整合成一个有机整体，心往一处想，劲儿往一处使，集思广益，群策群力，形成万众一心，开拓进取的合力。

锁定目标：围歼那群“黄羊”/149



狼 团 突 击

生死都得冲:纪律就是战斗力 /153

群狼“上天”:这就是团队的力量 /159

抓的就是那只羊:核心竞争力是关键 /163

训练“小狼”:为可持续性发展“储粮”/168

“狼王”不是光环:是率先垂范的标尺 /173

狼性沟通:减少冲突,避免内耗 /178

“狼王”的眼神:那是激励团队的光芒 /183

狼性诚信:铸就宏基伟业的助推器 /189

裁汰受重伤的狼:减员不减战斗力 /193

狼群战术:抱团自能过寒冬 /199

第六章 狼性成员:优秀的“兵”顶“车”用

狼是有个性的动物,个性是创造性的原动力。这些有个性的狼一旦被狼王整合成一个有机的整体,就能创造性地发挥 $1+1>2$ 的战斗力。

危机时刻,企业家更需要有真正意义上的狼性员工,他们是富有个性和创造性的一族,在关键时刻能独当一面,负重自强,就像过河的卒子,其战斗力不亚于车、马、炮。

狼的责任:组织生存的坚强后盾 /205

狼的耐心:企业生存发展的柔性哲学 /209

狼性感恩:感谢组织给我机会 /213

听从狼王召唤:组织永远是我的家 /216

狼王的命令:执行任务没有任何借口 /222

狼行如风:执行任务绝不拖延 /227

狼羊殊途:把细节融入工作中 /231

群狼聚会:沟通交流也是竞争力 /236

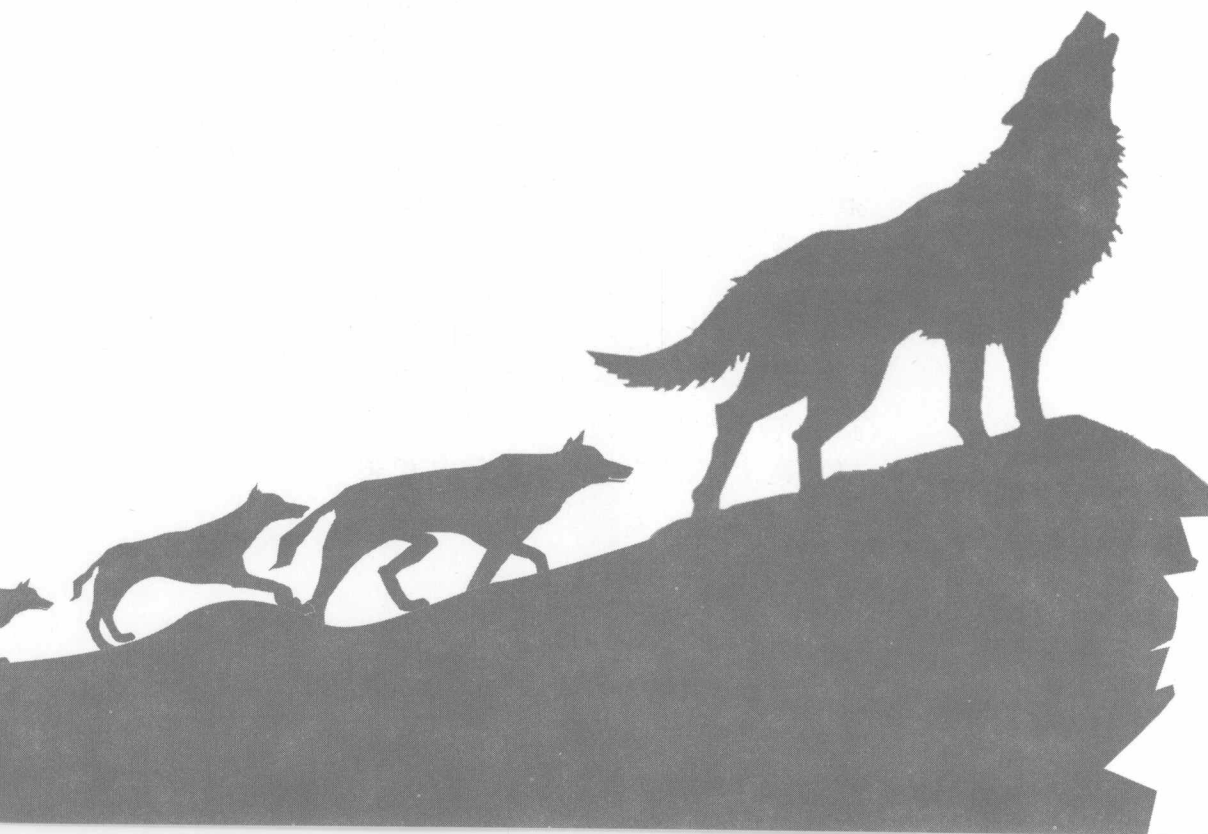
吃肉不吐骨头:要善于过紧日子 /239

第一章

狼性心态：强者心态战无不胜

狼称霸草原，不是靠体格，而是靠独步天下的强者心态。无论环境多么险恶，无论对手多么强大，它们都只有一个信念：战胜对手，我要吃肉！

危机时刻，企业最不能丢的就是狼一样的强者心态，越是危难关头，越要敢打能胜。



第一章

紙不滅在卷心紫野：卷心對卷

卷心紫野不天紫野紫野，卷心紫野不，紫野紫野
對个一不紫野紫野，紫野紫野紫野紫野，紫野紫野紫野紫野
紫野紫野，紫野紫野，紫野紫野，紫野紫野
紫野紫野，紫野紫野紫野紫野，紫野紫野紫野紫野
紫野紫野紫野紫野，紫野紫野紫野紫野





群狼 PK 老虎：

王侯将相，宁有种乎

若论单打独斗，狼在陆地动物中不是最厉害的，但狼的可贵之处在于，它会依靠群体的力量去战胜一切自以为是、目空一切的对手，而不是像老虎那样，只知道单打独斗，最后被群狼吃掉。真正的强者不会逞匹夫之勇，不屑于做孤胆英雄。企业家的任务就是把自己的团队变成无坚不摧的“狼团”。

达尔文说：“物竞天择，适者生存。”在自然界，“弱肉强食”是一条永恒不变的铁律。在草原里，狼是强者，羊是弱者，所以狼吃羊；在森林里，猴王只能由强壮的猴子来当，体弱瘦小的猴子只配做小卒，所以，猴王剥削小猴。需要说明的是，强弱不仅仅指体质上的差异，还指心态的强弱、智商的强弱、组织的强弱、战略战术的强弱……在所有的强弱差异中，心态的强弱是影响胜败存亡的决定性因素。号称“庞然大物”的驴之所以会被老虎吃掉，是因为它外强中干，没有强者的心态，最多不过是“驴不胜怒，蹄之”而已。

狼是动物界最具有强者心态的动物，面对任何对手，它们都能从容镇定。比如老虎是兽中之王，当狼群与老虎不期而遇时，它们不会像其他动物那样望风而逃，相反，它们会静观老虎的虚实，对比双方的实力。如果老虎过于强壮，狼群实力太小，它们会寻找机会，从容撤离；如果双方势均力敌，它们会逼向老虎，向其示威，让老虎不敢有非分之想，从而“大路朝天，各走一边”；如



狼 团 突 击



狼的可贵之处在于、它会依靠群体的力量去战胜一切自以为是、目空一切的对手,而不是像老虎、狮子那样只知道单打独斗

果狼群实力稍占优势,它们会寻机向老虎发起攻击,管它是什么百兽之王,都会齐心协力战胜它。对付老虎是这样,对付狮子、野猪、野牛、豹子等比自己强壮、具有强大战斗力的对手也是这样。单独的一只狼和它们一对一地干,也许不是它们的手,但狼的可贵之处在于,它会依靠群体的力量去战胜一切自以为是、目空一切的手,而不是像老虎那样,只知道单打独斗。

事实证明,集体的力量是无穷的,团队的力量是可怕的。真正的强者不会逞匹夫之勇,不屑于做孤胆英雄。他们会把自己融入群体之中,把群体的力量汇聚成无坚不摧的合力。这样的对手才是最