

● 狼性管理升级版 ●

究竟向 狼

WHAT
ON EARTH SHALL
WE LEARN FROM
WOLF

学习 什么

若木 郑中◎著

◆ 北京出版社 出版集团
北 京 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

究竟向狼学习什么 / 若木, 郑中著. —北京: 北京出版社, 2006

ISBN 7-200-06471-8

I. 究… II. ①若…②郑… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 045454 号

究竟向狼学习什么

JIUJING XIANG LANG XUEXI SHENME

若木 郑中 著

*

北京出版社出版集团 出版
北 京 出 版 社

(北京北三环中路6号)

邮政编码:100011

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新华书店经销

北京北苑印刷有限责任公司印刷

*

787×1092 16开本 12.25印张 233千字

2006年7月第1版 2006年7月第1次印刷

印数 1—15 000

ISBN 7-200-06471-8

F·331 定价:26.00元

质量投诉电话: 010-58572393

自序

狼族在草原上纵横了几千年，以自己桀骜不驯的品格，不屈不挠地搏斗着、生存着、繁衍着，把可歌可泣的事迹留给了苍天，留给了茫茫的草原。

从狼的身上，我们能得到许多有益的启示，化作源源不尽的精神力量，为我们的人生和事业增添无限精彩。

对从事商业经营管理的人士来说，狼的启示作用尤为明显，也更为深刻。海尔集团董事局主席张瑞敏深有感触地说：“狼有许多令人难以置信的战法很值得借鉴。其一，不打无准备之仗。踩点、埋伏、攻击、打围、堵截，组织严密，很有章法。其二，最佳时机出击，置对方于死地。其三，最值得称道的是战斗中的团队精神，协同作战，甚至不惜为了胜利粉身碎骨，以身殉职。商战中这种对手最为恐怖，也是最具杀伤力的。”

狼的智慧和策略永远是我们学习的榜样。从狼的一系列行动中，我们看到的是强者与智者的完美结合。学学狼的这些策略，能使我们在市场竞争中获益匪浅。

也许有人不以为然，认为市场经营应该信誉至上，而狼过于狡诈、残忍，是与“信誉第一、顾客至上”的宗旨格格不入的。其实这完全是一种误解。激烈的商战与狼的生存竞争惊人地相似：在你死我活的生存竞争中，在“胜者为王、败者为寇”的市场角逐中，如果心存善良，对竞争对手一味地心慈手软，那么就会被对方毫不留情地吃掉，这已经被无数事实所证明，而且还将不断被新的事实证明。

所以，在开展商业活动的时候，我们一定要像狼一样，做到快、狠、准。

另一方面，狼也是讲责任、有亲情的。狼对家族中的老弱病残都是一往情深，给予无微不至的照顾。刚烈、凶猛的品性与有情、有义的亲情在狼身上得到了完美的统一，比起我们身边那些奸商们不知要强上多少倍。

我们认为，学习狼的策略、战术，学习狼的精神、意识，对经营人士来说，已经成了一门重要的必修功课。基于此，笔者特意编写了这本书，从狼王、狼士、狼智、狼勇、狼谋、狼策、狼术、狼计、狼决、狼义、狼魂等 11 个方面入手，来阐述狼族的智勇对市场竞争的现实意义，并通过商战中一系列有代表性的经典案例，总结出一些切实可行的具体做法，希望能给搏击商海的朋友们一些有益的参考。

狼有品格，人有精神。自强自立，开拓进取，就是狼之魂，就是人之神。

从狼策中悟出商经，从商经中把握成功之道，这是我们由衷的希望，也是把这本书奉献给朋友们最根本原因。如果真能达到这个目的，那么我们的欣慰将是难以用语言来形容的。

由于时间仓促，作者的水平有限，书中难免有一些不尽如人意之处，恳请读者朋友给予批评指正。

2006 年 6 月 6 日

目 录

自序 / 1

第一章 狼王： 沉稳老辣， 总揽全局

1. 组建强有力的领导班子 / 3
2. 具有超前的决策意识 / 6
3. 做好模范带头作用 / 9
4. 时刻保持王者风范 / 12
5. 内在权威与外在影响 / 15

第二章 狼士： 组织严密， 机制科学

1. 有效的内部管理机制 / 21
2. 责任明确才能协同作战 / 24
3. 敢于任用常人不敢用之人 / 26
4. 激励机制调动积极性 / 29
5. “减法”和“加法”的共同功效 / 32

第三章 狼智： 稳守地盘， 图谋发展

1. 让自己的品牌与众不同 / 39
2. 市场由自己说了算 / 42
3. 让对手防不胜防 / 45
4. 以小利谋大利 / 48
5. 尽早解决潜在问题 / 51

第四章 狼勇：以命相拼，奋勇争先

1. 向对手亮出你的态度 / 57
2. 永远保持强烈的“食欲” / 60
3. 敢于空手打天下 / 62
4. 骨干的中坚力量 / 65
5. “韧性精神”让自己做主 / 68

第五章 狼谋：充分准备，精心布局

1. 准备程度决定行动质量 / 73
2. 提高成功几率的前提 / 76
3. 必不可少的重要环节 / 79
4. 准备多套应急方案 / 81
5. 如何用好谈判的砝码 / 84

第六章 狼策：选择时机，耐心等待

1. 了解你的竞争对手 / 91
2. 超出寻常的信息收集能力 / 93
3. 内部交流与外部公关 / 97
4. 耐心，耐心，再耐心 / 99
5. 深藏你的真实目的 / 101

第七章 狼术：选准要害，一击必中

1. 对竞争对手毫不留情 / 107
2. 集中力量打开突破口 / 110
3. 善于捕捉转瞬即逝的商机 / 113
4. 抓住要害盘活全局 / 115
5. 建立快速反应机制 / 117

第八章 狼计：善于伪装，巧计百出

1. 巧妙利用客观条件 / 123
2. 制造麻痹对手的假象 / 126
3. 利用混乱打开局面 / 129
4. 能想到就能赚到 / 132
5. 具备博取信任的迷人外表 / 134

第九章 狼决：勇于割舍，保存实力

1. 退却也是胜利 / 141
2. 有所舍才能有所得 / 144
3. 保存实力避困境 / 146
4. 安全至上的退出机制 / 149
5. 果断地以退为进 / 150

第十章 狼义：家族责任，团队意识

1. 关爱弱者有回报 / 157
2. 团队声誉重于一切 / 160
3. 增强员工的归属感 / 163
4. 培训积蓄成长后劲 / 165
5. 团结比利益更重要 / 167

第十一章 狼魂：自强自立，开拓进取

1. 经营要有个性化 / 173
2. 塑造企业精神 / 176
3. 拿来主义让你与时俱进 / 178
4. 把风险转化为财富 / 180
5. 新思维催生美丽传奇 / 183



第一章

狼王：沉稳老辣，总揽全局

狼王是狼群中高明的领导者和坚强的核心，它充满智慧、勇于进取、当断则断、高瞻远瞩，组织了一次次大规模的捕猎行动，在恶劣的生活环境中，率领狼群顽强地奋战不息。

市场竞争如同狼群的生存环境一样，充满着弱肉强食的残酷和功败垂成的巨大挑战。只有像狼王那样，沉稳老辣，总揽全局，以良好的心态、超前的决策意识、高瞻远瞩的独到眼光，对市场进行科学的分析、准确的判断，才能做出正确的决策，迅速展开有效的经营活动，使自己的企业不断由弱变强，由小变大，逐渐成长为本行业中的佼佼者。

自身的实力不仅左右着企业的前程，更是达到事业辉煌的内在动力，因此，狼下功夫、苦练内力，是每一个有志于市场竞争的强者所必须给予高度重视的。

1 组建强有力的领导班子

以狼王为核心，以头狼、巨狼、大狼为领导班子成员，整个狼群极有组织地成为一个极具战斗力、影响力和威慑力的集体。

在激烈的市场竞争中，企业的领导者首先要把自己摆放到“狼王”的位置上，然后再运用科学的手段，提拔一些才华横溢的人才进入领导机构，形成一个坚强的领导集体，才能确保企业充满强劲的原动力。

我们常说“商场如战场”。商场竞争的残酷程度丝毫不亚于狼群生存竞争的激烈，如果不能有效地组织起来，单是凭着自己的血气之勇，一味地去猛干、蛮干，那么最终必定是落得一败涂地的下场。

我们经常发现身边有一些公司草率地成立了，隆重地开业了，但没过多久，客人们对它还没有留下很深的印象，它却已赔得一塌糊涂，惶惶然地关了门。原因何在呢？

公司在这么短的时间内关了门，原因自然是多方面的，但如果我们深入考察的话，就会发现其中一个十分重要的原因——没有形成一个强有力的、富有远见卓识的坚强领导核心，缺乏强势领导。

这些公司的成立过程是如此的简单：在开业前，几

个亲朋好友在一起讨论，你一言，我一语，谈得兴高采烈，一冲动，共同组建公司的意向就达成了。你出3万，我出5万，大家都凑数，一个公司就这样草率地诞生了。

在这种公司里，人人都有强烈的赚钱冲动，但能够把公司带上健康发展道路、敢于负责的核心式领导人物却很难出现。因为大家都只想着赚钱，都想管事，谁都是董事长，而忽略了建章立制，建立管理系统。如果开始顺利，那么大家还能士气高昂，一团和气，但事实上却并非如此。

开办公司常常会遇到一系列意想不到的情况，还要面对开拓市场的一系列难题，必须要有人出面解决，必须要有人出面做主。如果出现了不太如意的情况，没个能人拿主意，这些人就会树倒猢猻散，撤资的撤资，辞职的辞职，一个刚刚成立的公司转眼就被扼杀在摇篮里。

还是让我们来看看狼群吧：

在狼群中，总有一头异常凶悍又异常智慧的狼王作为首领，巨狼、大狼、小狼、幼狼都无一例外地听从狼王的指挥。在狼王强悍的领导下，狼群或单兵作战，或组织行动，极有章法。

以狼王为核心，以头狼、巨狼、大狼为领导班子成员，整个狼群极有组织地成为一个具有超强战斗力的集体，同进同退，协同作战，保证了狼群在弱肉强食的恶劣环境中顽强地生存下去。

另外，狼群在剿杀猎物之后，会围着猎物转着圈跑，以表达喜悦之情，从而留下一道一米多宽的狼道。狼道非常齐整，很少有狼会越出圈外，这表明狼群具有高度的组织性和纪律性。

在千百年的生存竞争中，狼群逐渐改变了原来散兵游勇式的捕猎方式，形成以狼王为首的强有力的领导机构，以确保在行动中取得高度一致，从而使它们的捕猎方式发生了质的飞跃，具有了正规野战军作战的性质，这令人既感震惊，又大惑不解。

狼群有着强有力的、稳定的领导核心，对一个现代化的公司来说，也需要如此。

如果上层领导勾心斗角、势不两立，那么整个公司势必如一盘散沙，经济效益下滑，朝不保夕。要想改变这种现状，就必须首先从领导机构入手，进行大规模的整顿。

1978年，举世闻名的克莱斯勒汽车公司陷入破产的边缘，在这危急关头，艾柯卡走马上任，当上了公司的总裁。

艾柯卡惊奇地发现，公司居然有35位副总经理，不仅人浮于事，而且更严重的是，这些上层领导之间互相争斗，推诿扯皮，使公司的业务大受影响。

他当机立断，一下子解除了33位副总经理的职务，只留下了两位确有才干，

又敢于负责的副总经理进入他的领导班子。

与此同时，他还大力选拔人才，如财务专家史蒂夫·米勒在短短半年时间里，就把公司乱七八糟的账目整理得清清楚楚，理所当然地进入了他的领导机构；再如汽车设计专家哈尔·斯珀科奇对市场有超出常人的预感，也被他吸收进了领导核心之中。

如果在生产经营中出现了问题，他就及时召集公司高层人员开会研究，集中大家的智慧，提高解决问题的针对性和果断性。他还有意识地请来各部门的经理，让他们也参与公司的重大决策，加强他们对公司的归属感和责任感。他把这种方式称之为“共识管理”。

艾柯卡的一系列改革举措，彻底扭转了公司原有的涣散面貌。全体员工都在为公司走出低谷而勤奋工作。到了1983年，公司终于奇迹般地起死回生，实现了大幅度的盈利。

1985年，他被许多人视为竞选总统的最佳人选之一，连当时的美国副总统布什也承认艾柯卡是竞选总统的“最强有力的竞争对手”。然而他放弃了这样的机会，又对克莱斯勒公司进行了重组，划分为四大部门，以便在更激烈的市场竞争中进一步壮大自己。

人们常说：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。”如果领导机构软弱无能，行动迟缓，甚至大闹“窝里斗”，那么这样的公司要不了多久就会自动垮台。面临破产边缘的克莱斯勒公司就曾这样，这惨痛的教训应该让市场中的每一个人都永远铭记在心。

有的人会说：“我做的是小本生意，用不着那么多的领导，凡事自己说了算，领导机构与我何干？”

如果你真的抱有这样的想法，那就太危险了。拿破仑曾说：“不想当元帅的士兵不是好士兵。”如果你真的不想把生意做大，永远停留在混口饭、小打小闹地步的话，那么你的经营观念、经营能力都将是十分可悲的，并且随时有倾覆于风浪的可能。

众所周知，小本生意的抗风险能力是极低的，必须仰人鼻息，看别人脸色行事；市场中稍有风吹草动，就很可能人仰马翻，再也无法翻身了。

尽管大公司面对的风险同样不可小视，但至少是在大风大浪中才有翻船的可能，而面对市场的小风小浪，一般总是如履平地，有惊无险的。

生意做大了，不仅能给自己赚来更多的钱，还能有力地提高自己的社会地位，更充分地实现自己的人生价值。所以，只要我们投身于市场的生态群之中，就一定要摆脱当“羊”的弱者心理，努力使自己成为一只“狼”，并且还要更进一步，有成为狼王的“野心”和心理准备。

刚开始起步，公司的规模肯定是很小的，甚至只有三四个人，但这并不妨碍你组建领导机构的努力。即使只有三四个人，你也要精挑细选。要知道，这

几个人在未来壮大起来的公司里，将会是领导机构的核心人物。只有组建起一个以自己为核心、以有能力的人和志同道合的人为成员的领导班子，你的公司才会有战斗力，才能在激烈的市场竞争中站稳脚跟。

在选拔人才的时候，要采用科学的手段，避免一些对公司不利的因素。和自己的亲朋好友共事，一起来创业，这种愿望是好的，也是可行的。但在这样做之前，你必须要考虑清楚，亲朋好友能不能对自己的事业提供帮助，能不能和自己同舟共济、共同把公司发展起来。

以家族的形式来组建公司，有其有利的一面，也有其不利的一面。

有利的一面是，在自己的心目中，觉得大家都是自己人，胳膊肘不朝外拐，话容易谈得开、谈得拢，公司理应发展得更快一些。

不利的一面是，你常常会过多考虑血缘关系，而排斥了人才，使公司的领导机构混入平庸之辈，从而影响公司的发展。还有，更可怕的是，有时候亲友争权夺利，干起仗来，反而比外人更加凶狠。

两相比较，我们觉得，在领导机构里，最好不要有自己的亲朋好友。

有一种危险是过分看重人才。在没有事先考察其人品的前提下，因一些不好推脱的客观原因，就在开创之初把与自己志趣相左的人才招进领导机构里来。这样一来，你就不得不面临这样的困境：你们之间的争执与协调，不仅会错失不少发展的良机，而且还会使公司进退维谷。

因此，如果你决心组建一个公司，想在商场竞争中激流勇进的话，那么你就一定要把自己摆放到“狼王”的位置上，然后再运用比较科学的手段，提拔一些才华横溢、情投意合的人才进入你的领导机构，形成一个以你为核心的坚强、团结的领导集体，这样才能确保你的事业乘风破浪，在任何艰难险阻面前都能够同舟共济、合力闯关。

具有超前的决策意识

狼王善于从蛛丝马迹中预测出猎物可能出现的时机和场所，并提前采取行动，进行一场场收获巨大的精彩打围。

与此相类似，迷失于市场竞争漩涡中的人士必须具有政治家的眼光和军事家的谋略，胸怀全局，放眼世界，才能牢牢掌握主动权，使公司永远能够把握先机，获取财富，同时又能及时地规避市场风险。

要想使自己的公司发展起来，把自己的事业越做越好，就必须未雨绸缪，在别人还没有发现机会之前，就已经慧眼独具地采取了行动，收获了胜利的

果实。

任何一个在市场竞争中呼风唤雨的人都不是随波逐流、盲目跟随别人的人，他们都毫无例外地具有超前决策的意识，从而使他们所采取的每一次行动都有效地规避了风险，获取了最大限度的收益。

令人惊讶的是，在生物界，在弱肉强食的大草原中，顽强生存的狼群却早已无师自通地具有了这种意识，它们善于从蛛丝马迹中判断猎物可能出现的时机和场所，而提前采取行动，进行一场场收获巨大的精彩打围。

蚊子成灾，猖狂肆虐，成群结队扑向草原上的所有生灵。马群在草地上无法忍受，就迁到沙地上去躲避。

狼王对此早有预见，它提前做出了决策，在马群到来之前，已率领狼群来到了沙地四周，悄悄埋伏了下来。

狂风大作，雷电交加，狼群攻击的时刻到来了：一只只灰色的大狼勇猛地冲入马群，顿时，马群一片混乱……

只有对自己所处的周边环境有细致的观察和了解，才能有预见，有决断，使自己牢牢掌握主动权，把猎物最终收入自己的囊中。

市场风云瞬息万变，就如天气的阴晴变化一样令人难以捉摸，要想完全准确地做出预测，是十分困难的。要想在市场中跌打滚爬，就要具备相当的天赋和智慧，洞察世事，进行全面的预测，努力使自己的预测符合实际，从而为自己的决策提供依据。

法国学者 H. 儒佛尔曾深刻地指出：“没有预测活动，就没有决策的自由。”为了使自己的公司少走弯路，我们就必须像远见卓识的狼王那样，努力做好预测，准确判断出市场未来的发展趋势。

要想正确地做出决策，首先，经营者必须具有政治家的眼光和军事家的谋略，运筹帷幄，对市场进行全面的、正确的预测。只有进行了心平气和的全面预测，才能完全克服盲动的倾向，率领自己的公司一步一步，稳扎稳打，展开有效的行动，取得可观的成果。

在进行预测的时候，决策者至少要全面考虑这样两个问题：一是市场的吸引力，如果市场的需求量相当大，我们投入生产后，会供不应求，利润率与销售率节节攀高，那市场的吸引力就相当大；二是要对自己公司的实力有一个正确的评估，从技术能力、生产能力到销售能力，都做到心中有数，以免仓促上马后，才发现自己的公司根本没有实力继续做下去，到那时候，想后悔都来不及了。

其次，要想正确地做出决策，企业家必须具备超越常人的敏感力、洞察力、远见力和应变力。敏感力能使你更快地抓住问题的实质，把企业塑造成一个科

学规范、体系完备的现代化企业；洞察力能使你更快地察觉市场的点滴变化，制订出成功的经营策略；远见力能使你更快地提高管理现代化大企业的技能，推动公司的超常规发展；应变力能使你更快地化解市场风险，扫除公司发展道路上的一切障碍。

《孙子兵法》中说：“知道者，上知天之道，下知地之理，内得其民之心，外知敌情，阵则知八阵之经。”孙武认为这才是一个名副其实的“王者之将”。

可见，要想做到百战百胜，对决策者的个人素质要求是十分高的，只有知己知彼，对各方面的情况有深入了解，对自己所采取的各种行动后果有准备地预测，才能谋而后战，攻无不克，取得决定性的胜利。

李嘉诚号称香港首富。可大家知道吗？他在刚起步的时候，只是一个不名一文的推销员；他创办长江塑胶厂的时候，规模非常小，业务很难开展，面临着无法生存的艰难困境。那么他是怎么发展起来的呢？

归根到底，是他具有远见卓识，超前的决策意识使他永远走在了别人前面，当别人还没有发现市场机会的时候，他已经大胆地采取行动了。

当他得知利用塑胶原料制造的塑胶花在国外极为畅销时，眼前顿时一亮，似乎看到了使公司走出困境的一条光明大道。

当时的香港人对塑胶花知之甚少，市场前景还很不明朗，而他已经准确地预测出塑胶花的潜在市场需求，于是当即决定，转产塑胶花。但一个难题立刻就摆在了他的面前：他的工厂里没有这方面的技术人才，谁也不知道应该怎么生产。怎么办？

他没有退缩，而是当机立断，立刻派人去意大利学习塑胶花的生产工艺，回来后马上组织生产。在很短的时间里，他的塑胶花就占领了香港市场，一炮打响，订单大量涌来，给他带来了可观的收益，他也因此获得了一个美称：“塑胶花大王”。

他的工厂扩大了规模，由长江塑胶厂发展成了长江工业有限公司。

过了一段时间，众多商家看到香港的塑胶花市场异常火爆，都纷纷转产，使市场呈现出一派繁荣景象。但就在这派繁荣中，他异常敏锐地觉察到市场已经趋于饱和，塑胶花即将在不久的日子里逐渐凋谢。于是他又先人一步采取了行动，向房地产业进军。

1964年，塑胶花市场因竞争过于激烈，而逐渐低迷下去，那些跟风而动的商家叫苦连天，不得不狠下心来，削减产量，但仍无法改变巨额亏损的厄运。

只有李嘉诚在笑——他赢了，赢得很漂亮，赢在他的超前的决策意识上。1971年，长江地产有限公司正式成立，从此他又牢牢奠定了地产王国的基石。

像李嘉诚一样干得同样漂亮的还有号称“世界船王”的包玉刚。包玉刚于1955年投身船运业，当时正是世界船运史上的空前繁荣时期，船运公司为了赚取更多的利润，都不约而同地采取“单程包租”的方式，也就是临时租用，按

照船只航行的里程来计算租金。如果客户想续租，或是有新的客户来求租，就可以灵活地随行就市，抬高租价。

包玉刚经过冷静思考，认为在表面繁荣的背后，潜藏着即将萧条的巨大市场风险，因此他毅然采取了另一种方式，将自己的船只以合约的方式，长期租给用船户。这样一来，租金就要低很多，但收益却十分稳定。

许多人都笑他傻，但他坚持自己的意见，不为所动。结果呢，最终正确的却是他。一年之后，船运业陷入萧条之中，他仍旧拥有稳定的租船收益，继续扩大船队的规模，而其他船运公司却已陷入了严重的困境，为自己没有生意上门而心急如焚，不得不削减船队的规模。

从市场竞争中的成功者和失败者身上，我们不难发现，超前的决策意识是怎样有效地改变了公司的现状，使公司永远能够把握先机，获取财富，同时又及时地回避了市场风险，让自己的事业历经市场风雨的考验，不断壮大，不断开拓崭新的市场空间。

3. 做好模范带头作用

在捕猎行动中，狼王会亲临战场，毫不退缩；遭遇“拒捕”，它就会专挑最为凶悍的猎狗撕咬。它下手的动作又快又准又狠，狼群学着它的样子，都不顾一切地冲锋陷阵。

在企业中，领导做到了身先士卒，以身作则，就能有效地把整个企业凝为一体，成为自己立足市场的最大根本。

公司的领导者不仅要有崇高的权威，向下属发号施令，组织好企业的生产和销售，而且还必须要有令人景仰的人格，一举一动都以身作则，任劳任怨，身先士卒，成为职员们效仿的对象和追求的榜样。

在电影中，我们常常看到这样的画面：在敌军阵地上，军官站在后边，声嘶力竭地命令士兵：“给我上！”可是不管他枪毙了多少个临阵退缩者，也无法逼迫士兵们勇猛地去杀敌。而在我军阵地上，军官高喊一声：“跟我上！”率先向敌人冲去，那么在他身后，就会有一大群战士勇敢地跟上。

虽只有一字之差，但“跟我上”远远强于“给我上”，这就是身先士卒的力量，这就是以身作则所带来的必然结果！

在狼群里，狼王也是非常重视这一点的。在捕猎行动中，狼王从没有躲在一旁指手画脚，它总是亲临战场，专挑难啃的“硬骨头”上。

马的个头比狼大得多，但组织严密、作风凶悍的狼群照样敢对马群展开攻击，而且经常能够取得胜利。

狼王身先士卒，异常勇猛，它猛扑到马的身上，用锐利的牙齿死死咬住马皮马肉，然后再全身用力，把马的皮肉活生生地撕咬下来。马奔跑的速度很快，狼王下手的动作却总是又快又准又狠。

狼们学着狼王的样子，也不顾一切地扑向马群，把马群追杀得四散奔逃。

我们常说：“榜样的力量是无穷的。”领导者先给下属树立一个光辉的榜样，整个企业才会逐渐形成一种积极向上、团结协作的良好风气，才能焕发出无限的生机。

艾柯卡出任克莱斯勒汽车公司总裁的时候，公司的财务状况相当恶劣，已经到了入不敷出、即将破产的边缘。为了最大限度地节约资金，他果断地下令把高级职员薪金一律削减10%，并在公开场合向全体员工表示，在企业赢利之前，他只拿1美元的年薪。

年薪1美元，仅仅是象征性的，就相当于他白白为克莱斯勒公司打工。高级职员们全被他的行为震动了。他们被削减部分薪金，也是在为公司做贡献，又有什么不能接受的呢？

而对于最低几级员工的薪金，他却宣布一分不减地照发。对此，公司的所有员工都深受感动，并由此迸发出了强烈的生产积极性。

在他以身作则的精神感召下，公司上下前所未有地团结起来。大家心往一处想，劲往一处使，都在为公司走出困境而奋斗不息。

对比一下我们身边那些亏损累累的大中型企业，我们是不是会产生无限的感慨呢？在这些企业里，领导巧立名目，大肆捞钱，挥金如土，出入酒店、宾馆，打着考察的招牌四处观光，这样做又怎么能把全厂职工的心凝聚起来呢？

结果是企业越来越穷，职工怨声载道，“穷庙富方丈”的现象令人触目惊心。

对这样的企业领导，就要进行严厉的惩治，该撤职的撤职，该法办的法办。然后再选择那些具有责任感、使命感、敢于真抓实干的人，让他们走上领导岗位，只有这样才会使企业有重新崛起的一天。

对那些有意于市场竞争的弄潮儿来说，要想开创自己的事业，使自己稳居决策者的宝座，就必须从创业的那天开始，把身先士卒、以身作则的功课扎扎实实地做好。

有人也许会说，作为一个决策者，必须把大量的时间和精力用于思考全局性的大事，怎么可能处处都给员工做榜样呢？

这样的认识显然是一种曲解。身先士卒，以身作则，并不是要求你去做和员工一样的工作，而是更多地表现为一种精神感召、一种榜样激励。艾柯卡并