



LANGXING
DE RUODIAN

狼性^的弱点

决定企业存亡的**46**个忠告

—— 张志军◎著 ——

时事出版社

LANGXING
DE RUODIAN

狼性^的弱点

决定企业存亡的46个忠告

—— 张志军◎著 ——



时事出版社

图书在版编目(CIP)数据

狼性的弱点:决定企业存亡的46个忠告/张志军著.

北京:时事出版社,2005

ISBN 7-80009-937-7

I. 狼… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第113215号

出版发行:时事出版社

地址:北京市海淀区万寿寺甲2号

邮编:100081

发行热线:(010)88547590 88547591

读者服务部:(010)88547595

传真:(010)68418647

电子邮箱:shishichubanshe@sina.com

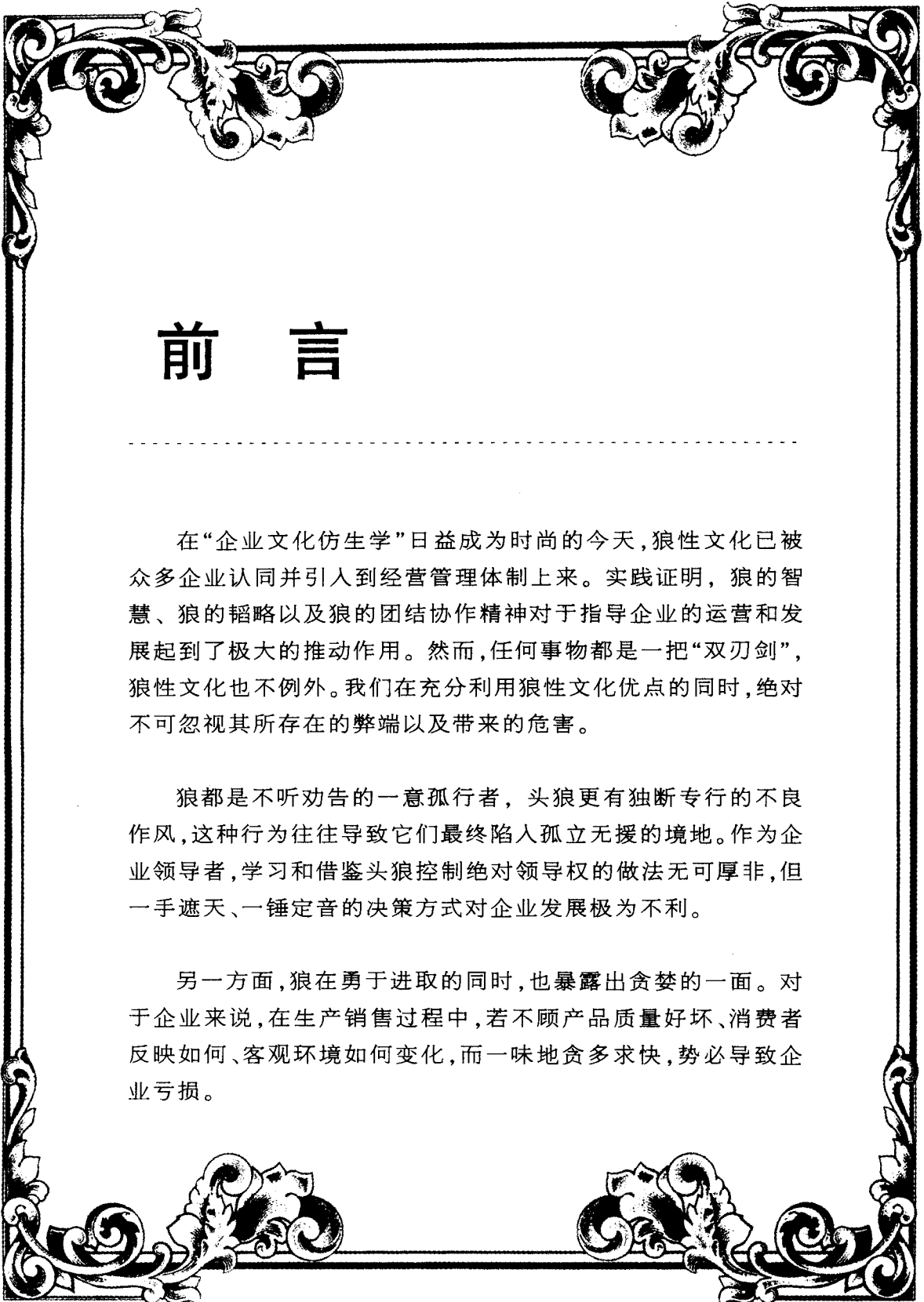
网址:www.sspublish.net

印刷:北京普瑞德印刷厂

开本:787×1092 1/16 印张:15.25 字数:150千字

2005年11月第1版 2005年11月第1次印刷

定价:25.80元

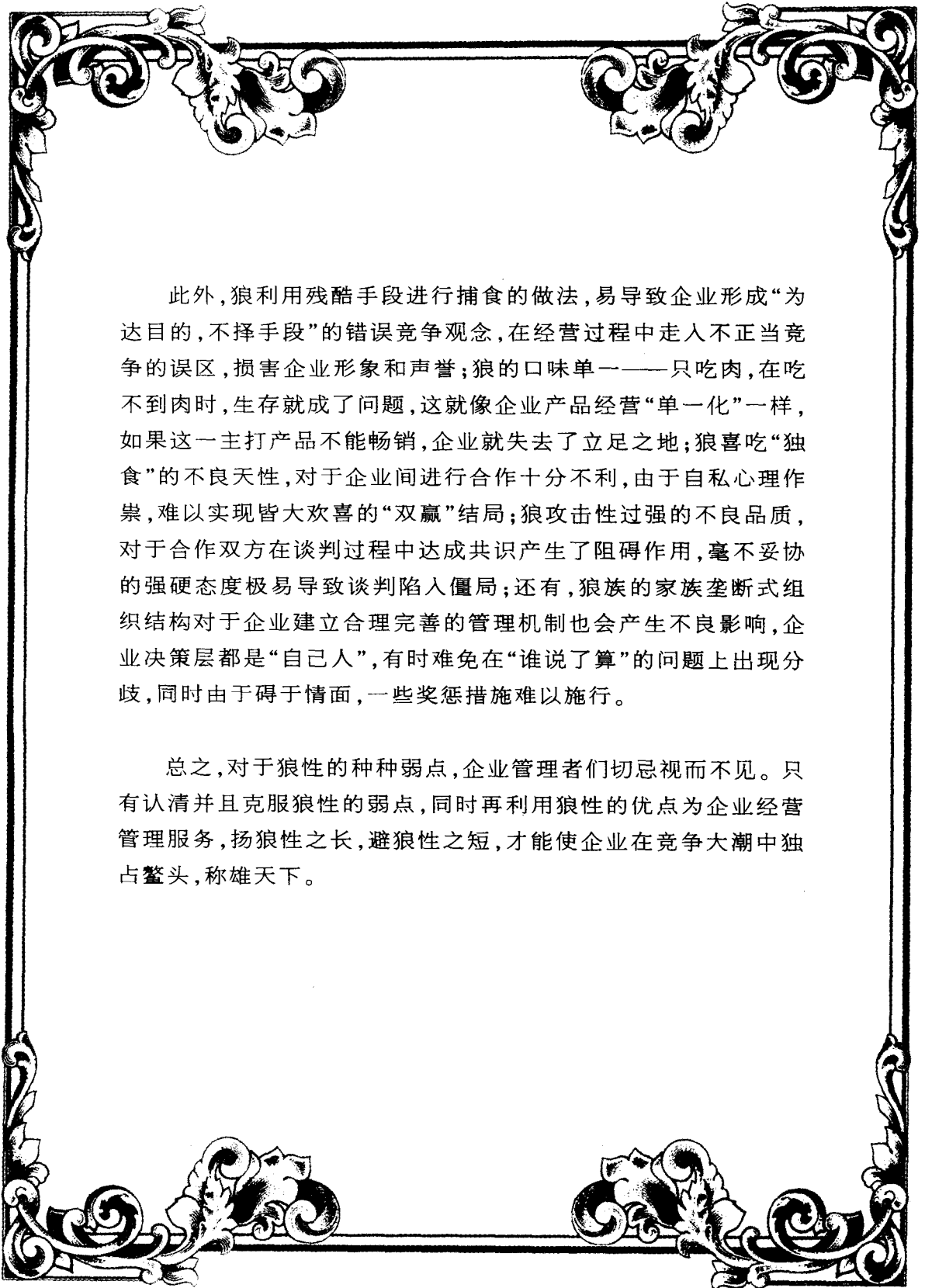


前言

在“企业文化仿生学”日益成为时尚的今天,狼性文化已被众多企业认同并引入到经营管理体制上来。实践证明,狼的智慧、狼的韬略以及狼的团结协作精神对于指导企业的运营和发展起到了极大的推动作用。然而,任何事物都是一把“双刃剑”,狼性文化也不例外。我们在充分利用狼性文化优点的同时,绝对不可忽视其所存在的弊端以及带来的危害。

狼都是不听劝告的一意孤行者,头狼更有独断专行的不良作风,这种行为往往导致它们最终陷入孤立无援的境地。作为企业领导者,学习和借鉴头狼控制绝对领导权的做法无可厚非,但一手遮天、一锤定音的决策方式对企业发展极为不利。

另一方面,狼在勇于进取的同时,也暴露出贪婪的一面。对于企业来说,在生产销售过程中,若不顾产品质量好坏、消费者反映如何、客观环境如何变化,而一味地贪多求快,势必导致企业亏损。



此外,狼利用残酷手段进行捕食的做法,易导致企业形成“为达目的,不择手段”的错误竞争观念,在经营过程中走入不正当竞争的误区,损害企业形象和声誉;狼的口味单一——只吃肉,在吃不到肉时,生存就成了问题,这就像企业产品经营“单一化”一样,如果这一主打产品不能畅销,企业就失去了立足之地;狼喜吃“独食”的不良天性,对于企业间进行合作十分不利,由于自私心理作祟,难以实现皆大欢喜的“双赢”结局;狼攻击性过强的不良品质,对于合作双方在谈判过程中达成共识产生了阻碍作用,毫不妥协的强硬态度极易导致谈判陷入僵局;还有,狼族的家族垄断式组织结构对于企业建立合理完善的管理机制也会产生不良影响,企业决策层都是“自己人”,有时难免在“谁说了算”的问题上出现分歧,同时由于碍于情面,一些奖惩措施难以施行。

总之,对于狼性的种种弱点,企业管理者们切忌视而不见。只有认清并且克服狼性的弱点,同时再利用狼性的优点为企业经营管理服务,扬狼性之长,避狼性之短,才能使企业在竞争大潮中独占鳌头,称雄天下。

目 录

弱点 1 独断专行:领导者之大忌 001

- 忠告 1. 一手遮天,难以激活你的下属.....003
- 忠告 2. 不尊重下属,难留优秀人才.....008
- 忠告 3. 难以建立“上下贯通”的机制013
- 忠告 4. 盲目崇拜,企业发展的大敌.....018
- 忠告 5. 对下属缺乏爱心023
- 忠告 6. 不懂授权,亲自上阵.....027
- 忠告 7. 铁腕统治:决策失利的祸根.....031
- 忠告 8. 有才无德的奴性文化035
- 忠告 9. 独揽大权,作茧自缚040
- 忠告 10. 追求“领导魅力”,牺牲团队利益043

弱点 2 攻击性过强:难以营造和平共处的生存环境 049

- 忠告 11. 攻击性过强,难以达成良好的合作关系051
- 忠告 12. 穷追不舍,一味“朝前看”056
- 忠告 13. 态度强硬,断送合作良机061
- 忠告 14. 横冲直撞,自讨苦吃067

- 忠告 15. 抛开核心竞争力而盲目扩张072
- 忠告 16. 过分相信直觉,冒险系数高077
- 忠告 17. 自相残杀,消耗团队实力084
- 忠告 18. 螳臂挡车:冲动的征罚087

弱点 3 残忍冷酷,不按游戏规则出牌 091

- 忠告 19. 不正当竞争破坏“商业生态”平衡093
- 忠告 20. 为达目的,不择手段096
- 忠告 21. 不按客观规律办事,等于自取灭亡101
- 忠告 22. 藐视市场规律,自食其果106
- 忠告 23. 畸形狼性文化——不给对方生存空间109
- 忠告 24. 只知求全责备,不懂求同存异115
- 忠告 25. 激励手段不当,难以发挥个人潜能120

弱点 4 贪婪:导致失败的诱因 129

- 忠告 26. “吞并”过多导致“消化不良”131
- 忠告 27. 只为填饱“肚皮”,不求“食物”质量136
- 忠告 28. 自负而不自信,草率创业142
- 忠告 29. 贪得无厌,不知见好就收146
- 忠告 30. 容易跳入“跨行业经营”的陷阱151
- 忠告 31. 贪图利益,自毁前程156

弱点 5 家族式垄断:企业走向衰落的症结 159

- 忠告 32. 用人“安内攘外”,拒绝注入新鲜血液161

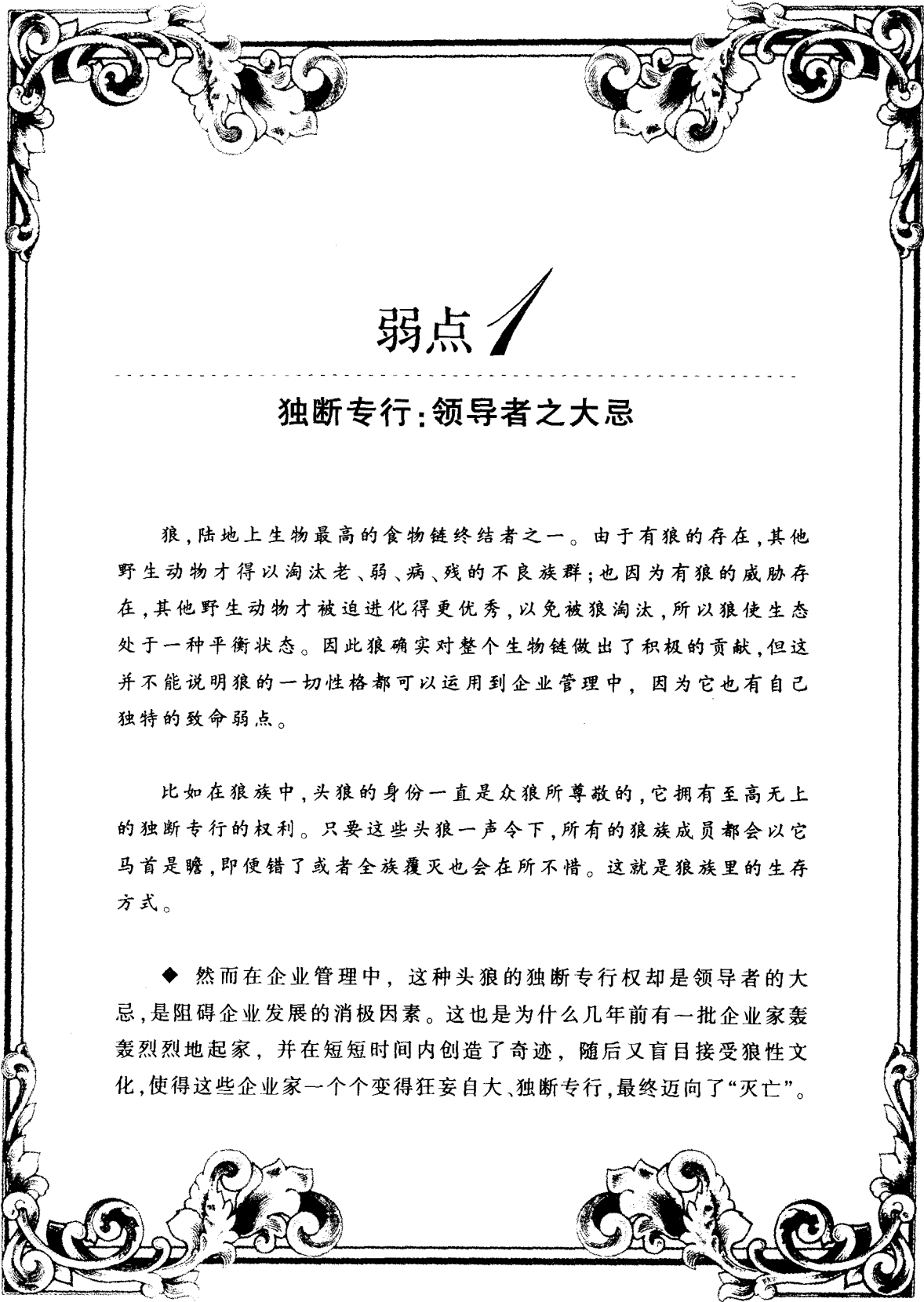
忠告 33. 家族垄断,弊端重重	166
忠告 34. 家族企业弊病:模糊不清的管理方式	171
忠告 35. 近亲繁殖,封闭落后	174
忠告 36. 过分依赖领导者:企业破产或倒闭的直接因素	179

弱点 6 抱残守缺,不谙“多元化”经营之道 185

忠告 37. 口味单一,生存困难	187
忠告 38. 主、辅业发展失调	191
忠告 39. 资源匮乏:死守原始领域的必然结果	194
忠告 40. 难以抵御多元化经营风险	200

弱点 7 模仿:狼性企业的暗伤 203

忠告 41. 盲目追风模仿,忽视本土化经营	205
忠告 42. 机制僵化,终将被时代所淘汰	210
忠告 43. 只知占有,不去开拓	214
忠告 44. 只知“执着”,不知“变通”	222
忠告 45. 纯粹模仿,缺乏创新	227
忠告 46. 片面模仿,核心竞争力下降	231



弱点

独断专行：领导者之大忌

狼，陆地上生物最高的食物链终结者之一。由于有狼的存在，其他野生动物才得以淘汰老、弱、病、残的不良族群；也因为有狼的威胁存在，其他野生动物才被迫进化得更优秀，以免被狼淘汰，所以狼使生态处于一种平衡状态。因此狼确实对整个生物链做出了积极的贡献，但这并不能说明狼的一切性格都可以运用到企业管理中，因为它也有自己独特的致命弱点。

比如在狼族中，头狼的身份一直是众狼所尊敬的，它拥有至高无上的独断专行的权利。只要这些头狼一声令下，所有的狼族成员都会以它马首是瞻，即便错了或者全族覆灭也会在所不惜。这就是狼族里的生存方式。

◆ 然而在企业管理中，这种头狼的独断专行权却是领导者的大忌，是阻碍企业发展的消极因素。这也是为什么几年前有一批企业家轰轰烈烈地起家，并在短短时间内创造了奇迹，随后又盲目接受狼性文化，使得这些企业家一个个变得狂妄自大、独断专行，最终迈向了“灭亡”。

忠告 1

一手遮天，难以激活你的下属

◆ 广袤无垠的大草原，一向是凶恶的狼群统治的领地。而在狼族中，头狼（阿尔法公狼）都具有强壮的体格及非凡的勇气，在狼群中的狩猎能力和决策能力都是一流的，所以具备作为领导者的条件，也是该族群绝对的领导者。当狼群捕到猎物后，头狼总是先食，然后是身强体壮的成年狼，最后才是可怜的弱小狼。另外，头狼可以享有家族中所有的雌狼。这就是狼族里的突出生存规则。

◆ 然而，狼族的突出个性已经发展成了一种不良的习性，最终使它们一个个都成了一手遮天、惟我独尊、独断专行的独裁者。它们不会接受其它成员的意见，甚至连其它成员应得的利益也要剥夺过来，丝毫没有平等的意识。

我们都知道，中国的民营企业家大多集创业者、所有者、决策者和执行者为一身，因此很像狼群里的头狼，不仅自己的工作能力强，而且决策能力也是一流的，这也是大家共识的，所以他们更是顺理成章地推行狼性企业的文化。不过在他们推崇狼性文化的时候，自己也莫名其妙地模仿着头狼的一手遮天的特性，不仅不听别人的建议，而且还独断独行，强迫员工去执行该命令。这些条件与一手遮天的权利的結合，必然使我们的企业家个人拥有了全世界最高的经营失误机会和决策错误机会。

如今，许多推崇狼性企业文化的领导者依然认为，要想使自

己始终处于高高在上的位置，必须牢牢掌握公司的绝对领导权。这就是狼性的一大弱点，其后果常常会导致企业发展陷入困境。美国汽车大王亨利·福特及其孙子福特三世所导演的福特汽车公司的沉浮史，就是一个发人深思的“狼性”弱点的例子。

福特家族是靠制造汽车发迹的。福特汽车公司创始人亨利·福特出生于一个农民家庭，16 岁时到底特律，在美国大发明家爱迪生所创办的照明公司当工人。当时汽车刚刚诞生，从 1899 年起，福特先后两次创办自己的汽车公司，都以失败而告终。究其原因，主要在于老福特既是企业的所有者，又是企业的经营管理者，就好比草原上的一头“阿尔法公狼”，拥有一手遮天的“狼性”独裁统治。

直到 1903 年，亨利·福特与几个同行合伙聘请了一位专家——詹姆斯·库兹恩斯担任公司总经理，第三次创办的福特汽车公司才算是成功了。由于库兹恩斯上任后极力反对老福特的“独裁”，最终，老福特同意采取三项重大的措施，即：市场预测、产品价廉物美、建立销售网络，在不到七年的时间里使得福特汽车公司一跃而成为世界上最大的汽车制造公司，福特先生本人也因此而获得了“汽车大王”的称号。

然而，在 20 年后，这个雄居美国汽车大王位置的霸主却逐渐让位于美国通用汽车公司。那么，福特汽车公司的这种颓势是如何造成的呢？

主要原因在于企业的领导体制。现代企业领导体制都曾经历了四次较大的变革：家长式的行政领导——“硬专家”（即精通企

业生产技术的人)领导——职业“软专家”(即熟悉企业经营管理的人)领导——专家集团式领导。软硬兼施,从而使每一次变革都给科学、技术及生产带来了发展的动力。凡是顺应了这个潮流的企业,都不同程度地得到了发展。但福特一世没有顺应潮流,违反了领导体制及经济管理所固有的规律,实行个人独裁统治,退到了第一阶段——家长式领导的体制中去。从此,老福特独揽公司的一切,取消了经理制,公司的高级领导人员不过是虚设的组织形式,在一定程度上成了他的“私人秘书”,公司里的一切决定、一切人事安排、一切生产和买卖事务都是他一个人说了算。这种家长式的领导体制造成了公司管理的极度混乱。

此外,老福特还在用人上任人惟亲,在公司担任高级职员五百多个人中竟然没有一个大学毕业生。这种局面很快加速了福特公司的退化。同时,老福特还一意孤行,听不进忠言,凡有异议者,都被他视为眼中钉,因而使一些能干的人纷纷离去。而且,福特公司的车型生产极为单一,这与老福特的顽固、保守的作风相类似。这种做法与通用公司的做法形成了鲜明的对照。由此看来,通用公司能够取而代之,实际上是一种历史的必然。

一般来就,保守就要落后,而落后就要挨打。那么,怎样才能不落后,不挨打呢?首先要提高所有员工的素质,主要是文化素质,因为知识就是力量,员工只有储备了丰富的知识,才可能为企业创造出更高的效益。

1945年,福特三世担任公司总裁。福特三世上台后很快使每月亏损九百多万美元的福特公司重获新生。就在他经营的35年里,保住了其祖父创下的美国第二大汽车公司的地位。他所采取的革新措施是:

首先，打破家族统治的传统，开始逐渐重金聘请外界管理人才，并且让他们在实际工作中有职有权，还将原来只供家族人参阅的资料，毫不保留地提供给他们。由于从外界聘请的经理能及时掌握情况，而且有充分的权力能够让他们当机立断地做出各种必要的决定，公司从此走上了希望之路。

其次，这些重金聘用的管理人才还对领导体制进行了全面改革，由原来的集权制改为分权制。把公司分成若干个自治部门，各部门经理全权负责本部门的所有工作，还可根据实际需要和具体情况做出各种实质性的决定。

再次，公司还努力拓展国外市场。20 世纪初，福特汽车公司已发展成为美国和世界上最大的汽车公司，并且在业务上步步高，呈现出一派前所未有的繁荣景象。但好景不长。俗话说“骄兵必败”，福特三世是个狂妄自大的人，过了几年，他自以自己已经“毕业”了，于是先后辞退了蒲里奇、康德森、米勒、莱柯卡等几位总裁，一个人独揽公司大权。这一违背领导体制的做法，使福特公司不但无法发展，营业额也大大下降。他在用人方面之所以会使用招之即来、挥之即去的做法，是因为福特觉得他才是这个家族企业的主人，他要说了绝对算，绝不允许下属人员“功高盖主”。在掌管企业的三十多年里，福特三世无法挽回企业昔日的雄风，这不得不归罪于他在管理体制上的错误。到了 1983 年，福特公司终于不堪重负改朝换代了。从此，福特汽车公司不再是福特家族的私有企业了。

其实，不管是企业还是个人，无论干什么，都应集思广益，千万不可一手遮天。俗话说“得人心者得天下”，官场也好，商场也罢，一个人或一个领导，既使你有再大的能力，也不应该一意孤

行、一手遮天。因为市场经济的运作需要决策的灵活性，尤其是在企业发展问题上，必须要深谋远虑、多谋善断。

在草原上，狼是所有食草动物的天敌，很多动物都惧怕狼；而在狼群里，很多弱小的狼都以“头狼”为尊，它在整个狼群中享有不可动摇的绝对权威，它的命令就是绝对命令，它的主张就是绝对主张，它的行动就是金科玉律，就是圣旨。因此，狼群里其他狼只能贯彻、服从和执行。必要时还必须主动献上自己捕获的食物，以应和自己的头狼。如果顶撞它、背叛它、惹怒它，轻者被赶出狼群，成为一头孤单的狼，随时将会被其他狼群给消灭；重者当场被头狼咬死，这就是狼群里的生存法则。同样，在企业里，很多员工们就犹如狼群中的“弱狼”一样，从来不敢公开批评自己的“狼王”——老板，但老板却可以当众指责其他人。因为他任用了你，你需要感激他、服从他，甚至他批评你、指责你，也绝对是天经地义的，有时还得把它当成是关心爱护你的表现。

在“头狼”一手遮天的压制下，其他成员根本没有民主，即使有意见也不能表达，在某种程度上严重堵塞了员工的“进谏”之路，难以调动员工的积极性，难以培植起企业主人翁的责任感和归属感，从而导致人才遭到压制或人才外流现象不断发生。

作为企业领导者，学习头狼掌握绝对领导权的做法无可厚非，但总是一手遮天、一意孤行也是不明智的，这对企业发展极为不利。所以，企业领导者要明白，在实际工作中不可实行独裁统治，应使决策民主化，这样才能最大限度地激活每个员工身上的潜能。

忠告 2

不尊重下属,难留优秀之才

◆ 狼群中地位最低的狼是欧米佳狼,它是族群中块头最小也是最优秀的家伙。这个可怜的小不点儿,在日常生活中常常受到族群中其它成员的虐待与排挤,在所有活动中都被置于最后的位置,尤其是进食时,它绝对是排在最后的一个。

◆ 其实,狼道和人道也有几分相似,当一个优秀的人在一个企业里受到了虐待或排挤后,这个人肯定会“跳槽”,这样就会使企业流失人才,严重的会使企业受到重创;同样,在狼族中,当这个小不点儿欧米佳狼经过一段艰苦生活的磨砺,在证明自己的生存能力之后,它会毅然离开狼群,变成一只“孤独之狼”,或者死去,或者会加入到别的族群,也或许找到伴侣,开始繁殖和发展属于它们自己的族群。对生命锲而不舍的精神使它们变得顽强。同时,它们在不断的磨难和艰苦的环境中积累了更为突出的技能,最终它们往往会成为一匹非常优秀的头狼。

很显然,在一个狼群之中,如果不是头狼的独断专行与等级压迫,不是对团队成员个性和尊严的扼杀,即使是处在最下层的欧米佳狼,也能成为狼群中的中流砥柱。

很多推崇狼性文化企业的领导,就存在着这些“无视下属尊严”的弱点,他们总认为自己是管理者,往往在下达命令的时候,用语很直白,没有考虑员工是否意愿,也从不征求下属的意见,甚

至不关心下属,排斥下属,无视下属的尊严……这样一来,下属们会很轻易地失去对你的信任和敬佩,如果你不注意,一旦让他们占了上风,你就会变得非常被动。一旦让他们找好了借口,你就会失去一个企业最重要也是最基本的核心力量——人力。

再者,对员工的起码尊重也是激励他们发挥最大潜能的一种激励方式。“经营之神”松下幸之助曾经这样告诉他的高层领导者:“要想很好地激励员工的积极性、责任感,那么你们就要拿出激励的武器——尊重。”

在工作上,领导对员工的尊重确实是激励的一个武器。尊重激励包括:尊重员工的人格、尊严、建议、要求等,只有尊重员工、信任员工,员工才能放手大胆地工作,才能拿出百分百的积极性去工作。尊重激励,尤其要尊重企业的小人物和普通员工的创造性建议,激发出他们想事、想创新、想创造的积极性氛围。尊重激励还有一个方面,也就是当员工工作遇到困难的时候,主动为员工排忧解难,增加员工的安全感和信任感;当工作中出现差错时,要承担自己应该承担的责任。尊重激励既是用人的高招,也是激励员工的办法之一。

一个经理人如果不考虑同仁的工作经验就做决策,是一个把宝贵的机会白白错过的人。不但如此,他手下那些有智慧的人员,很可能会因不满而被当成花瓶看待,而对他产生强烈的不满。

其实,无论是在工作场合,还是在其它形式的场合,都要不断地向其他同仁请教,尤其是那些相当有经验的员工。有很多“狼性”管理者不愿听取下属的意见,认为下属毕竟是下属,他们的意