

# 企业中的狼羊虫

## 竞争中谋生存的企业文化

孙路弘 陈晓晖 编著

企业中必须有

狼，有了狼才能开疆拓土，才能不断进步；  
羊，吃草的羊群带来的是平和、繁荣与富饶；  
虫，只有虫的存在才能使羊和狼和平共处。



机械工业出版社  
China Machine Press

# 企业中的狼羊虫

## 竞争中谋生存的企业文化

孙路弘 陈晓晖 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

成功的企业不能缺乏“狼”的竞争力，但纯粹的狼性会带来分裂和自我蚕食。不成功的企业面对竞争时总有“羊”的无力感，但羊的勤恳温良对企业的持续发展却必不可少。如何让企业中的“狼”与“羊”和谐共存，全力打造企业的持续竞争力？那就是为企业引进具有卓越协调能力的“虫”，构建和谐统一的企业文化。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

### 图书在版编目（CIP）数据

企业中的狼、羊、虫：竞争中谋生存的企业文化 / 孙路弘等编著. —北京：机械工业出版社，2005.1

ISBN 7-111-12909-1

I. 企… II. 孙… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第076917号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：颜诚若 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 10印张

定 价：25.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

# 引 子

## 很多羊在变成狼

狼：凶残、冷酷、狠毒、奸诈、无情。

羊：善良、柔顺、软弱、诚实、温和。

在这世界上生活着两种动物，一种叫狼，一种叫羊。以前是羊很多，现在是狼很多。于是我感到奇怪，为什么狼忽然多起来了呢？仔细观察才发现，原来那些狼，都是由那些羊变的。

为什么那些羊好好地做着羊，要忽然变成狼呢？道理很简单，因为狼要吃羊。因为有很多羊已经被狼吃掉了。其余的羊非常害怕，所以就急着让自己变成狼，一方面可以避免马上被狼吃掉，另一方面还可以吃其他的羊。

当我刚看到一两只羊变成狼的时候，心里感到很震惊，觉得好好的一只羊，怎么一下子变成狼了呢？但是我的脑子还没来得及转过弯来，就看到成群成群的羊，在变成狼。

这样一来我就不再震惊了，只剩下无限的恐惧。因为当一只羊在转眼之间，发现自己置身在了狼的海洋之中时，这只羊除了恐惧还能做什么呢？

除非马上也变成一只狼！

但是，一只羊变成一只狼是很不容易的。如果一不小心，变成

了一只狼，却保持了羊的心肠，或者变成了狼的心肠，却仍伪装出羊的外貌，那就可能是一只患有精神分裂症的羊，或者是一只患有精神分裂症的狼。那就更加可怕了。

我开始变得惊恐万状起来。我想我应该怎样活下去呢？我怎样在活下去的时候能够继续保持一只羊的尊严呢？我这才彻底明白，一只羊如果想在狼群里活着，还想活得有尊严，那实在是太天真了。

接下来我打算去找一些其他的羊，我想如果我找到几只羊，和它们聚集在一起，也许可以暂时抵挡一下群狼的侵袭，或者对群狼有些许威慑作用。但我很快发现那也是无济于事的，因为往往一群羊都不是一只狼的对手，何况是成群结队的狼面对几只孤零零的羊。而且我很快又发现，即使要找几只羊也不容易啊，有时偶尔遇到一只羊，还没来得及打招呼呢，这只羊却已经变成了狼。还有的时候偶然遇到一只羊，又发现这只羊其实早已投靠了狼，或者干脆就是狼的卧底。

于是我想到了自杀，就是自绝于那些狼。但是我真的不甘心啊，虽然我只是一只弱小的羊，但我同样热爱着自己的生命。

然后我又想到了逃亡。我想逃到一个远离狼群、遍地芳草的地方。那里有美丽的青山绿水，那里有安宁的温馨家园。但是我的眼睛里只看到无边无际的狼群，亮着尖利的牙齿，发出刺骨的嚎叫。我没有力量突围出去，我也不知道哪里有我向往的地方。

而且我还惊奇地看到，由于狼越来越多，羊越来越少，那些狼早就已经开始吃狼了！魁梧强壮的狼开始吃相对瘦弱的狼，这一群狼开始吃那一群狼。它们相互撕咬着，胡乱搏杀着，是同样的心狠手辣，同样的毫不留情。

这样的场面让那些正在变成狼的羊们胆战心惊。它们开始以为只要变成了狼，就可以高枕无忧了，就可以万无一失了，就可以逃脱被狼吃掉的命运了，就可以去吃其他的羊了。想不到变成了狼，

并不比羊安全多少。

但是它们没有其他的选择。它们只是以更快的速度向狼演变，甚至在还没有完全变成狼的时候，就迫不及待地呼喊：我是狼！我已经是狼了！

它们的声音里充满着极度的恐惧，它们呼喊：我不是羊，我已经不是羊了！

后来它们的眼睛就亮了，它们把手指向一个地方，兴奋地喊道：羊在那边，那边有一只羊！

它们指着的那只羊其实就是我。虽然我早已是遍体鳞伤，可我还是一只羊。我已经平静下来了。是的，因为我已经知道，即使我只剩下一块骨头，我还是一只羊。

（摘自中国风网）

# 目 录

## 引子 很多羊在变成狼

### 第1章 弱肉强食的进化法则 /1

---

适者生存的自然法则 /3

弱肉强食的动物世界 /5

优胜劣汰的企业竞争 /7

### 第2章 企业中的“狼” /11

---

认识狼 /11

商业社会的动物本质 /15

企业狼性的十大特征 /17

### 第3章 企业中的“羊” /45

---

食肉的可以食草吗 /45

全球化的车轮让谁望尘莫及 /47

羊性的表现和特性 /53

羊性企业的三个趋势 /72

### 第4章 企业中的“虫” /76

---

环境变迁中的幸存者 /76

“虫儿”的雕虫小技 /79

虫性的企业表现 /81

## **第5章 动物特性的另一面 /99**

---

狼性的弱点 /99

羊性的优势 /106

企业到底是什么动物特性 /108

## **第6章 从农业文明到工业文明 /111**



## 第 1 章

# 弱肉强食的进化法则

热带雨林看上去资源极其丰富。雨水显然十分充沛，年降雨量至少可达2000毫米。雨林里终年气温较高，一般都在25℃或者以上，但温差不大，因而气候比较稳定。由于森林接近赤道，光照似乎不成问题。因此我们经常认为热带雨林中动植物的种类肯定十分丰富，而且由于枯枝腐叶的滋养，土壤也一定极其肥沃。然而几乎所有热带雨林的土壤都很贫瘠，缺少矿物质。通常情况下，森林的地表层都极度缺乏阳光和雨水。雨水常常被森林里高大树木的叶冠截留转移。而落叶几乎还来不及聚积在地面变成土壤的养分就很快被菌类撕裂，将养料直接输送给活的生物。由于资源紧张，雨林总是刚好来得及把资源供应给生物。那么，这是怎么回事呢？为什么一个资源限制如此紧张的地方会有那么丰富的物种呢？而同样的地方即使拥有更肥沃的土壤、更充足的阳光、更多的雨水，其物种也不会那么多呢？

缺少能量、雨水以及矿物质意味着各种植物和动物长期都处于外部资源供给短缺的状态，时刻面临储备耗竭的危险。对于非常年轻、物种较为单一的森林来说，这可能会带来毁灭性的后果：耗尽资源的物种死去。但有些物种有着独特的形式，它们能在资源有限的情况下存活下来。自然选择会“选择”这些物种继续繁衍下一代，而它们的优势基因也会被下一代所承继。随着时间的流逝，自然选择过程会促使变化加剧。而



各种生理优势、各种给予某个物种繁衍优势的突变基因则可能保留下来。结果，有些物种会逐渐形成自己的特性，并占据能发挥自己特性的区域。这些区域就成为它们的领地，它们在这里会比其他物种更有优势。如果雨林中的资源充足，这些特性物种就没有容身之处了。消耗能量更多的速生物种会很快超过它们，森林会迅速被某一类速生物种所占据。因此，尽管资源贫乏，或者说可能正因为资源的贫乏，雨林才孕育了那么多的物种，其丰富程度超过地球上任何一种生态系统。

走进哥斯达黎加雨林深处，一路上你会遇见的蕨类植物不下几十种，而且各不相同。从几百年以前生长于此的几种蕨类植物算起，现在雨林中的蕨类植物已达800余种。为什么会有这么多形态各异的蕨类植物呢？这是因为生态系统就像一个极为挑剔的顾客，它有各种各样特别的偏好。每一个地域的环境条件都有自身的限制和机遇，它会“选择”具有自己青睐的品质的物种，而“排斥”它不想要的物种。地域与地域之间的条件或机会各不相同。为了使自己具备被选择的条件，每一种蕨类植物都会尽量使自己的形态更好地适应某个地域的特定条件。生态系统和蕨类植物当然都不可能有意地、自觉地进行选择。它们也不会以我们的方式来修整装扮自己。所有这些明显的变化都是经由查尔斯·达尔文称为遗传变异的一系列过程所产生的，而自然选择是产生变化的原因。

达尔文认为，变异受地域条件的影响。在降雨量高的地区会产生一种变异，而在生活着某种特殊的昆虫族群的地区又会产生另一种变异。这样一来，一个物种在不同的地方会有不同的变异形式，这些变异正是对当地环境条件的反映。生物学家将之称为差异性。在哥斯达黎加，差异性造成了遍布雨林的800余个相互独立地域的800余种不同种类的蕨类植物。



## 适者生存的自然法则

在当今的经济活动中，自然界的真正价值在于它对商业活动的启迪。自然界是我们认知世界的源头，它是有着38亿年产品开发与展示史的实验室。自然界蕴藏着大量广泛适用的原理，人类可以利用它来创造盈利能力更强的企业、效益更佳的经济体制、文化更丰富的生活以及更充实的人生。利用自然界的物质资源，如砍伐森林中的树木，开采山里的矿藏，挖掘地下的燃料，都只能获得一时的经济利益。但是，借助自然界的智慧，企业界却可以受益无穷。

人类对自然界的研究可谓源远流长，但是科学地对自然界进行探究则是在18世纪初。18世纪初，一些学者曾经发表看法，物种之间之所以会彼此相似，很大的可能性是由于它们之间有共同的起源。1859年，英国生物学家达尔文出版了《物种起源》后才使适者生存的进化论观点得以流传。

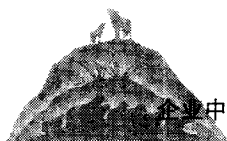
根据达尔文的说法，动物与植物在其生活环境中的适应性是自然选择的结果，各物种之间和个体之间的差异，造成了适应性的差异，生活环境的资源（如食物、空间）是有限的，再加上自然环境的不断变化，造成了“物竞”。只有“适者生存”及繁殖下一代，把优秀的品质及特性传给下一代，才能形成一代又一代的微进化，进而在长时间的累积下，渐渐造成新的物种，而不能适应环境变异的便会遭到淘汰。“物竞天择，适者生存”虽只有简单的两句话，却道尽了自然界演化的基本规则。



### 美国黄石国家森林公园：让大火管理森林

自然法则已经表明，面对环境极限的考验，物种要么适应环境而得以生存，要么不适应环境而遭到淘汰。

从1872年开始，美国黄石国家森林公园管理处就开始对黄石



公园采取“以火管理”的政策：只要不是人为因素造成，且不危及人的生命与财产的森林火，园内的巡逻员都将不予干涉，任它自生自灭。

森林火给整个生态系统带来的好处很多，其中最重要的一条，要算营养物的再生了。如果没有森林火，这里的许多物种有可能会慢慢“饿死”。有些地区在两个多世纪里，平均每半公顷地就拥有45吨干燥物质。它们越积越厚，使原有生物群落很难发展，新物种更无插足的余地。一场大火过后，把土地裸露在阳光之下，黑灰大量吸收了太阳的热能，成为催发种子的最好温床。火舌在烧毁野草和灌木的同时，也吞噬了妨碍植物生长的病虫害以及有碍植物生长的化学物质。

在自然演化的过程中，生活在黄石国家公园的很多植物和动物，已经适应了间歇周期较长的大火，甚至其中有些物种，还必须以火来保证它们的生存和繁衍。例如扭叶松是黄石及其周围国有森林中的主要树种，它喜欢阳光，生长迅速，能适应周期性的野火。但这种树的幼苗不能在浓密的树阴下成长。如果没有森林火为其扫清道路，喜欢在树阴下成长的冷杉、云杉等植物就将成为优势群落，就会取扭叶松而代之。据科学家的研究，扭叶松为了适应间歇野火的环境，具备了一种特有的“生态策略”，即成熟的扭叶松都长有两种球果。一种是开放性的球果，每年都随着球果的成熟而把种子散落在地上。但由于接触不到阳光，大多数种子无法发芽，只有树冠遭受病虫害或者被大风吹疏的时候，才有少数种子可能萌芽成活。但扭叶松还有另一种球果，它被树脂封裹，需要高温才能溶化。而在寒温带的黄石高原上，只有森林火才可能达到这种温度。这种球果就是为了等待这种时机而可以在树上呆上一二百年。当然，森林火把一切化为灰烬的情况并不多见，一般只是使森林稀疏一些，为生物的“新陈代谢”和“推陈



出新”创造条件。就像狼追捕北美驯鹿一样，森林火只吞噬那些软弱有病、不太适应或者运气不佳的植物。而那些死里逃生的强者，则借此成为天之骄子。大火过后的第一个春天，黄石公园里第一批扭叶松、黑松和其他幼苗就陆续破土而出。新的绿色生命迅速冲破灰暗的过去，新一轮持续几个世纪的循环开始了。



## 弱肉强食的动物世界

如今的自然社会已经被人类的生产活动改造得面目全非，只有广袤的非洲大地和冰雪覆盖的北极圈还是动物世界的乐土。长久以来，非洲一直笼罩着神秘的面纱，然而就在这片充满粗犷气息的土地上，无数野生动物在此上演着亘古以来最鲜活的生命乐章。它们的出生、成长、求生，以至于死亡，无不透露着大自然最深邃的生命力。

8月正值非洲旱季，大批的野生动物要从寒冷的南非向赤道一带迁徙，最后落脚肯尼亚的马赛马拉。其中斑马、羚羊、角马等食草动物领先，一批狮豹豺狼紧随其后，这是一切生存的迁徙，也是一场演绎弱肉强食的悲壮。行进中的角马家族庞大、雄壮、强悍、气势冲天，从空中俯视成S型的方阵。但是在面对身后的猛兽时，它们却争分夺秒地奔向目的地：全速渡过河流，奋力攀爬陡坡，争先恐后，因为落后就要成为狮子猎豹的口中美餐。

非洲旷野是野蛮残酷的，食肉动物中，论凶猛和搏杀力，狮子称王；论速度和突击，猎豹见长；论体重和力气，大象无敌；论残忍和狠毒，鳄鱼坐大。苍茫非洲原始草原，狮豹豺狼驰骋，犀牛河马逍遥，野狗豺狼游荡，狐狸号叫，秃鹫盘旋。而鬣狗体重七八十公斤，体长不足一米，却在亘古无际的非洲大草原占有令人刮目相看的一席。鬣狗，又名土狼，其貌不扬却是食肉动物中的成功者。观其色、闻其声、见其行，



## 丛林中的狼、羊、虫

鬣狗成功之道在于韧劲。在非洲大草原上，时常能看到一群鬣狗围猎一只角马或牛羚，似走非走，似跑非跑，似跳非跳，反反复复，一次失败，重新开始，最终猎物力怯倒地。

与酷热的非洲大陆不同，常年冰雪覆盖的北极和北美阿拉斯加地区分布着广阔的冻土沼泽带，总面积为1300万平方公里。那里的生命活动非常活跃。有900种显花植物，有成千上万的北美驯鹿、麝牛、北极兔、灰熊、北极狐、狼、狼獾在苔原草甸上巡游，鲑鱼、北方狗鱼、灰鳟鱼、鲱鱼、胡瓜鱼、长身鳕鱼、白鱼及北极鲑鱼在河湖中嬉戏。在北冰洋广阔的水域中还有各种海豹、海象、角鲸、白鲸和北极熊。夏天的时候，这里会出现上千个湖泊和巨大的沼泽。

在北极，由于气候严寒和植物稀少，只有适应性最强的动物才能生存，所以在这里比兔子再大的动物就只有驯鹿了。驯鹿最惊人的举动，就是每年一次长达数百公里的大迁移，也是逢山过山、遇水涉水、勇往直前、前仆后继。春天一到，它们便离开赖以越冬的亚北极森林和草原，沿着几百年不变的既定路线往北进发。总是由雌鹿打头，雄鹿紧随其后，浩浩荡荡，长驱直入，日夜兼程，边走边吃。平时它们总是匀速前进，秩序井然。只有当狼群或猎人追来的时候，才会一阵猛跑，展开一场生命的角逐。因为驯鹿无论走到哪里，都摆脱不了饥饿的狼群。因此，小驯鹿生长速度之快是很多动物无法比拟的，母鹿在冬季受孕，春季的迁移途中产仔，幼鹿出世后两三天即可跟随母鹿赶路，一星期后就能和父母一样跑得飞快，时速可达48公里。这就是生存的需要，因为如果不能飞快地奔跑，则只有死路一条。但狼群则善以最小的力气，在最短的时间里，获取最大的收获。外出“打猎”前，狼群做好分工，谁看家，谁护崽，谁探路，谁放哨，谁打先锋，谁埋伏，一一到位，犹如一台高速运转的机器，成功率几近百分之百。令人惊讶的是，军事学上的“围城打援”、“四面埋伏”、“伤其十指，不如断其一指”被狼群发挥得淋漓尽致，无论驯鹿如何奔跑，最终也免不了成为狼群的果腹之食。



潮涨潮落、日出日没，伴随着食草动物与食肉动物之间，食肉动物与食肉动物之间生与死的轮回；苍苍密林、茫茫草原、隆隆大山、皑皑白雪间上演着一幕一幕弱肉强食的故事，这不正是反映了物竞天择、适者生存的真理吗？

## 优胜劣汰的企业竞争

竞争与压力是动物进化的基础，也是推动人类历史发展和人类进步的重要原因。毫无疑问，人类是自然界的一部分。也有科学家坚称，人与自然之间有明确的分界线，我们不同意这种看法。的确，与其他生物一样，人类有其自身的特性，但人类的独一无二性，并不能表明我们就不是自然的一部分。既然认为人类是自然的一部分，我们也视企业为自然的一部分。因为企业是由人所创造的，体现了人类的行为意志，在自然的环境中生存，并对自然环境产生影响。如果我们认为企业是自然生态系统的一部分，那么自然生态系统的原理也肯定适用于企业。如果不适用，这并不表明企业不是自然的一部分，只能说明我们还未完全理解自然生态系统的内涵。需要进步的不是自然而是科学。如果像企业这样由人建立起来的机构未能按照自然科学的规律发展，那么要改变的不是对自然的定义，而是必须增加我们的科学知识。

自工业革命以来，几百年的时间里产生了无数的企业，但是没有一家企业可以持续至今。几百年的时间在人类的进化史上不过是短短一瞬，但是在这期间环境所发生的巨大变化已经足以颠覆无数企业的经营。一项对400多家公司过去30年间的业绩调查显示，一家公司很难连续5年以上把自己的业绩保持在超过竞争对手的水平之上。优势很快会在竞争中消失。长期的业绩领先不是通过保持竞争优势获得的，而是通过不断发展新的暂时优势，从而成为赛跑中的领先者获得的。

自然界优胜劣汰、适者生存的无情法则在市场中无处不在。



### 王麻子：300年荣辱兴衰

老北京人曾有“头戴马聚源，身穿瑞蚨祥，脚蹬内联升，腰缠四大恒……”的顺口溜，透出的是一种对体面生活的羡慕，这里提及的都是具有悠久历史并且久负盛名的老字号。

“王麻子”始于顺治8年（1651年），原是一家名为“万顺号”，专卖火镰和剪刀的杂货铺，掌柜姓王，因其脸上有麻子，人们遂直呼其王麻子。当时，“万顺号”并不做剪刀，只是从其他作坊趸购。为保证质量，当时的选货标准是“三看两试”：看外观，看刃口、看剪轴；试剪刀、试手感。经不起三看两试的剪刀一律不收，只有上品才能在柜台出售。久而久之，“万顺号”的剪刀以质量优而声名远振，顾客慕“王麻子”之名纷至沓来，王掌柜于是将铺子改名为“王麻子刀剪铺”。嘉庆21年（1816年），王麻子的后代正式挂出“三代王麻子”的招牌，改以经营剪刀为主，剪刀上开始镌有“王麻子”三字做标志。

上述方式一直延用了整整300年，至20世纪50年代初，东便门至天坛一带仍有20余家刀剪作坊为王麻子刀剪铺加工。1956年“王麻子”公私合营，1959年北京市人民政府正式命名成立王麻子刀剪厂，后又在北郊沙河建起新厂房，充实设备，改进工艺，产品在国内市场占有率一度在50%以上，与南方的张小泉剪刀平分秋色，有“北有王麻子，南有张小泉”之称。除此之外，王麻子剪刀还远销港澳及东南亚各国。

300年香火绵延不断，20世纪80年代“王麻子”的后人们将这个300年老店的荣耀推向极至：生意最好时一个月可以卖7万把菜刀，40万把剪刀，还创造过年上缴利润200万元的辉煌。凭着几百年的品牌积淀，“王麻子”成为北京乃至北方剪刀业的象征。

1995年以来，“王麻子”开始连年亏损。2001年，“王麻子”





平均每月仅销售1万把菜刀、十几万把剪刀，总销售额仅仅为1500万元，企业被迫停产。



各种各样的生物构成了自然社会，同样，各种各样的人与组织形成了如今的商业社会。自然界中的动物千姿百态，商业社会中的组织也是各具特点。自然界中的动物与商业社会中的企业，有着太多的不同，也有着太多的相同之处。

从成功企业的文化中，我们看到了自然界中狼的品性、羊的温顺和虫儿的精明。一说企业中必须有狼，因为有了狼才能开疆拓土，才能不断进步；二说企业中必须有羊，在绿色的草甸上安静吃草的羊群带来的是宁静、繁荣与富饶；三说企业中还要有虫，老北京话里的“虫儿”指的是在一个行当里深入进去，成了行家里手的那些人，因为只有虫儿的存在才能使羊和狼和平共处。自然界的动物特性在企业中巧妙地结合，从而形成和谐的企业文化。