

动物思维

新常态下企业生存之道

王汝中 著

面对寒冬，动物们有着各种御寒方式，
展现出超强的生命力；

面对经济危机，企业也可以学习动物们的越冬方式，
扬长避短，积蓄能量，
待到春暖花开，便是一番新天地……



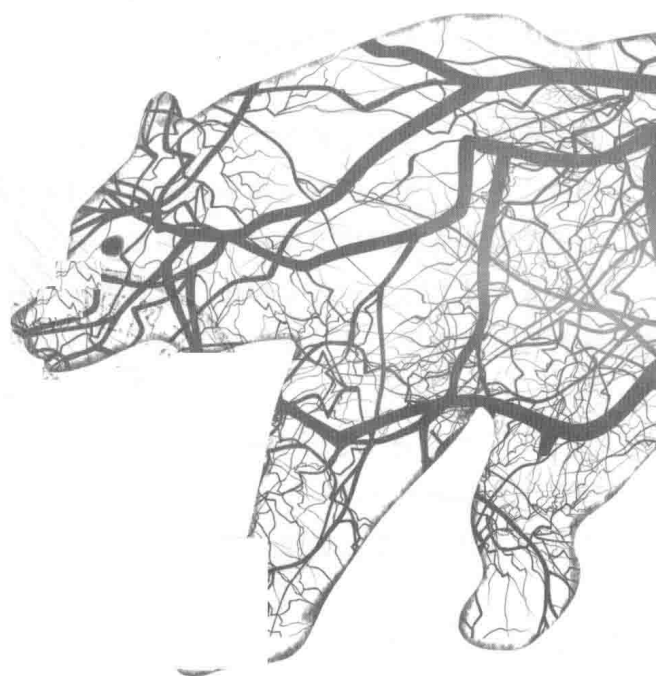
ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

动物思维

新常态下企业生存之道

王汝中 著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

动物思维：新常态下企业生存之道 / 王汝中著. —
杭州：浙江大学出版社，2016.6
ISBN 978-7-308-15621-9

I. ①动… II. ①王… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第036463号

本书经由厦门凌零图书策划有限公司代理，经知青频道出版有限公司正式授权浙江大学出版社出版中文简体字版本。非经书面同意，不得以任何形式任意重制、转载。

浙江省版权局著作权合同登记图字：11-2015-125号

动物思维：新常态下企业生存之道

王汝中 著

责任编辑 黄兆宁

责任校对 杨利军 高士吟

封面设计 周 灵

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)

(网址：<http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州林智广告有限公司

印 刷 浙江印刷集团有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 13.25

字 数 189千

版 次 2016年6月第1版 2016年6月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-15621-9

定 价 36.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行中心联系方式：0571-88925591；<http://zjdxcbbs.tmall.com>

前言

向动物学习，练就一身过冬的本领

寒风肆虐下，鸟兽鱼虫忙忙碌碌、生机勃勃的场面一去不返，候鸟们早已成群结队地南飞，大地上的小动物们难得一见。大自然一片肃杀清冷之气。

人间降霜雪，经济遇寒冬。2008年冬天，随着大洋彼岸次贷危机的爆发，经济风暴席卷全球，所有企业在顷刻间感到阵阵寒意侵身，世界经济瞬间进入“严重低迷”阶段。没有哪家企业生活在真空中，它们或多或少、或大或小地承受着严寒和风雪的考验，如同寒冬里的各种动物。

然而，动物们可不是胆小鬼，它们往往有着五花八门、超乎寻常的御寒方法，展现出超强的生命力。

聪明的动物会准备过冬的棉衣：鸟、鸭、兔子、狐狸会换毛，还储存一层厚厚的脂肪，像毯子一样紧紧裹住身体；勇敢的动物会选择迁徙：大雁、牛羚都是远徙的高手，提前做好过冬的准备；富有爱心的动物妈妈或者爸爸们，还有过冬的诀窍：金龟子为幼虫准备充足的营养，蓑蛾会编织一个育儿口袋，让幼虫躲避风雨侵袭；更常见、更安全的动物过冬方式是冬眠：蝙蝠倒挂在房梁上，灰熊一直睡到春暖花开。

没有哪种动物会在严冬中绝种，它们各式各样的过冬经验告诉我们，冬天不可怕，可怕的是缺乏生命力和抵抗力。如果只知道生活在安逸温暖的温室中，反而迟早会被冻死；而如果你适应冬天的变化，掌握过冬的技巧，冬天就会让你变得更强壮。

经济严冬下的企业完全可以学习动物，发挥自己的优势和特长，找到适合自己的越冬方式。

你可以减少各项费用和开支、全面压缩经营管理的费用、降低决策成本，像一只藏入洞穴中冬眠的动物，蛰伏起来，凭借最小的消耗，平安顺利地熬过寒冬。

你可以控制库存，加快滞销品促销，减少不必要的工作程序，提高资金使

用率。这种练好内功、做好管理的办法，就像穿着保暖内衣的北极熊，可以在冰天雪地里自由漫步。

你可以集中优势兵力，打入自己认定的区域市场，打开产品销路，就像那些不停迁徙的候鸟和牛羚。

你还可以学习雪豹，吃掉任何可以发现的肉类，寻求快速、多元的融资渠道。

.....

总之，动物们独特的越冬本领，足够令我们尊敬，足够启发企业在时刻变化和竞争激烈的经济环境中，练就一身独到的绝活。这样不仅能够很好地生存，而且能够快速成长。

本书生动地把动物过冬的方式与企业应对危机的策略巧妙地结合起来，通俗易懂，并且有较强的趣味性。企业过冬，是个长期艰巨的任务；如何过冬，也非一招一式所能奏效。本书提出的“新常态下企业的生存之道”，希望能够给你带来哪怕一丁点的启迪。

冬天再漫长，终有过去时。记得一首唐诗写得好：“好雨知时节，当春乃发生。随风潜入夜，润物细无声。”经济危机不可怕，只要你有信心，有耐心，并做好了迎接春天的准备，那么和煦的春光迟早会洒满大地。

目录 CONTENTS

第一章 寒流侵袭，经济严冬真的来了！

- | | | |
|-----|----------------------------|-----|
| 法则1 | 严霜侵百草，萧瑟寒冬至——经济危机会周期性爆发 | 002 |
| 法则2 | 候鸟欲南迁，冷暖当自知——必须清醒地认识企业自身情况 | 004 |
| 法则3 | 不耐三冬冷，冻死不足奇——关门的都是脆弱商家 | 007 |
| 法则4 | 像北极熊一样穿上保暖内衣——有备无患是抵御严寒的基础 | 010 |
| 法则5 | 向紫貂学习——僵硬中孕育复苏的火种 | 013 |

第二章 吹响防寒的号角，这个冬天企业该如何度过？

- | | | |
|------|---------------------------|-----|
| 法则6 | 想起了寒号鸟的故事——短视的商家难走远 | 020 |
| 法则7 | “忘了系扣子”的企鹅不怕冷——经营必备的常识不可少 | 023 |
| 法则8 | 扬子鳄晒太阳——高效灵活的应变机制 | 027 |
| 法则9 | 不停奔跑的老虎——要懂得什么是最重要的 | 030 |
| 法则10 | 野鸭精神——勇于挑战困难 | 033 |
| 法则11 | 以蜂后为中心——重视领导者的作用 | 037 |

第三章 学聪明的动物，准备过冬的棉衣

- | | | |
|------|-----------------------|-----|
| 法则12 | 鸟雀换上厚羽毛——提前预备过冬的“防寒服” | 042 |
| 法则13 | 兔子“撞肚皮”——竞争变激励 | 045 |
| 法则14 | 喜鹊筑巢——还需真功夫 | 048 |
| 法则15 | 海豹钻孔——步步为盈利 | 052 |
| 法则16 | 狼式捕猎——主动出击，打猎是最好的防御 | 055 |

CONTENTS

法则17 雪豹冬天觅食——多元融资，聚集能量	058
向强者看齐 日本UNIQLO（优衣库）：十年打造一件“厚棉衣”	061

第四章 学勤劳的动物，储备过冬的粮食

法则18 家底要保留——趁着严寒聚拢人才	066
法则19 钱挣钱，不犯难——提高资金使用率	069
法则20 手有余粮才不慌——客户也需要储备	072
法则21 蚂蚁储粮与觅食——既节流，更开源	075
法则22 蜻蜓孵卵——回避风险，暗度陈仓	077
向强者看齐 百事公司：足够的累积养活更多企业	080

第五章 学勇敢的动物，不停地迁徙

法则23 燕子出国——走出去，寻找他乡的经济沃土	084
法则24 牛羚远徙——跨区域经营拼的是实力	087
法则25 稚鱼洄游——立足差异化市场	089
法则26 驯鹿南迁——放弃不赚钱的产品	092
法则27 瓢虫趋暖——放权小项目，调动企业灵活性	095
向强者看齐 Bozeman Watch公司：401K计划的坚定执行者	098

第六章 学最懒的动物，适时冬眠

法则28 入蛰选好时机——节约成本，逆境守和	102
------------------------	-----

法则29 蝙蝠倒挂——保证核心竞争力	105
法则30 冰蛇过冬——挖掘产品新用途	109
法则31 乌龟冬眠——透过抑制活动控制成本	112
法则32 母熊产崽——孕育新产品	115
向强者看齐 IT冬眠论	119

第七章 学有爱心的动物，养育虫卵过冬

法则33 蓑蛾的口袋——找棵大树好乘凉	124
法则34 天牛的隧道——通向创新市场	127
法则35 蛻螂“推粪球”——有足够的技术储备才能走得更远	130
法则36 负子虫的天性——节约从财务分析范本入手	134
法则37 蜜蜂保护幼虫——做强做好不做大	138
向强者看齐 苹果公司：创造性的产品发展计划	141

第八章 学智慧的动物，找一块安全地带

法则38 冰层下的生物世界——再冷的地方也有生机	146
法则39 温暖的地方好过冬——盯紧政府采购	149
法则40 怕光的鼯鼠——建立经济根据地	152
法则41 留得青山才有柴——减少投资储存能量	155
法则42 冬眠是个宝——无为而治并非无所作为	158
向强者看齐 富国银行：理性地收购，建立更大的根据地	161

CONTENTS

第九章 剩者为王的过冬精神

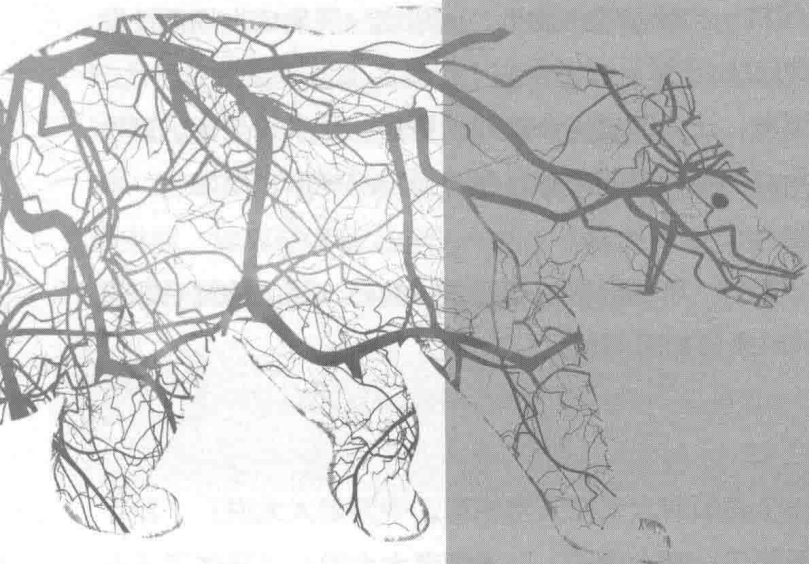
- | | |
|------------------------------|-----|
| 法则43 以生存为第一——利用资讯策略为企业瘦身 | 166 |
| 法则44 也可以对冬天毫不在乎——企业要有完善的应对措施 | 169 |
| 法则45 麻雀拣食——稳固与客户的关系 | 173 |
| 法则46 做最后的胜利者——勇于淘汰以往的自己 | 177 |
| 法则47 变色龙伪装——根据消费心理进行创新 | 180 |

第十章 严冬迟早过去，做好迎接春天的准备

- | | |
|----------------------------|-----|
| 法则48 春江水暖鸭先知——感知经济春天来临的讯息 | 184 |
| 法则49 不做啃草的兔子——善于累积和储备软实力 | 188 |
| 法则50 暖棚带来的启示——量力而行，提前复苏 | 191 |
| 法则51 蛹化成蝶——选择合适的时机和环境 | 195 |
| 法则52 山雀喝奶——创造全新的盈利模式 | 198 |
| 法则53 冬眠的动物醒来了——扩张机会，实现两个升级 | 202 |

第一章

寒流侵袭，
经济严冬真的来了！



法则1

严霜侵百草，萧瑟寒冬至

——经济危机周期性爆发

“千里黄云白日曛，北风吹雁雪纷纷。”一句古诗让我们感受到了秋去冬至的萧瑟气氛。

人间降霜雪，经济遇寒冬。2008年冬天，随着大洋彼岸次贷危机的爆发，经济风暴席卷全球，无数企业被迫关门倒闭，房市崩盘、股市暴跌，企业家们无不惊呼：经济严冬来了！

定义：什么是经济危机？

经济严冬，是经济危机的另一说法，指的是某个或多个国家与地区，乃至全球范围内的经济，在较长一段时间内持续负增长，进而造成大规模经济萧条的现象。1825年英国第一次爆发经济危机，此后这一现象成为周期性发作的经济“疾患”，经常危及全球。

经济危机的周期性爆发，让人联想到一年四季更替，从春天孕育、夏秋生长、成熟，到收获之后必然要面对的严寒，经济运行的规律也是如此。本次经济危机很具有代表性。

美国的房地产业十分繁荣，市场运作快速高效。然而，繁荣的背后却蕴藏着巨大的风险，这个风险来自超前消费。

【趣闻快读】

一个中国老太太和一个美国老太太在天堂相遇。中国老太太说：“我存了三十年的钱，晚年终于买了一栋大房子。”美国老太太说：“我住了三十



年的大房子，晚年终于还清了全部贷款。”

美国老太太的观念代表了美国的消费方式，当银行等金融机构中的不良贷款越来越多，以至于影响到未来贷款行为时，银行开始无力支付。人们对经济前景变得忧心忡忡，于是投资减少，购买力下降，信贷危机一发而不可收。

少了银行等金融机构的支援，企业立刻感到紧张，加之产品销量下滑，而这更加重银行的担忧，于是恶性循环，很多企业不得不裁员减薪，停止产品开发，压缩开支。企业如同寒霜侵袭、落叶飘零般纷纷倒闭关门，繁荣不再，寒意弥漫。

美国的金融业垮台，导致服务业尤其是虚拟经济遭受重创，进而影响各行各业。美国金融业在全球占据龙头地位，它是世界财富的衡量器，一旦失衡，世界经济便陷入混乱之中，并且迅速波及其他国家。

“一夜北风紧”，经济严冬就此降临，来得如此迅猛，如此出人意料，如此残酷，许多企业都没有做好准备，只好仓促应对。的确，如果没有掌握过冬的技巧，就可能会被冻死。

【怎么办】

冬天不可怕，无数动物们过冬的经验告诉我们：如果你缺乏生命力和抵抗力，只知道生活在温室中，迟早会被冻死；如果你适应冬天的变化，掌握过冬的技巧，冬天反而会让你变得更强壮。

冬天不可怕，体弱的、有病的动物会死去，给更坚强、更健康的动物腾出空间。如果你具备完善的产品、合理的管理，又有强烈的社会意识，便能在严冬中挺住，最终迎来生机勃勃的春天。

一语珠玑 一只蝴蝶在巴西轻拍翅膀，可以导致一个月后德克萨斯州的一场龙卷风。

——爱德华·罗伦兹

法则2

候鸟欲南迁，冷暖当自知

——必须清醒地认识企业自身情况

候鸟不远万里，来回奔波，定时迁徙，这是它们多少年来的习性。它们在一个地方孵育幼鸟，然后跋山涉水到达远方，为的就是避寒。

鸥鸟是擅长长途迁徙的动物，它们每年秋天从北冰洋开始起飞，一直飞到遥远的阿根廷，路程达2万公里。这么长距离的迁徙，这么陌生的两地环境，难道没有更好的过冬办法吗？

毫无疑问，迁徙要消耗大量能量，不过一旦到了温暖的地带，候鸟就会节约下大量用来调节体温的能量。与之相较，定居北方的鸟类虽然不用消耗能量南飞，但它们必须替换一身更保暖羽毛。是准备过冬的羽毛和保暖措施，还是飞到温暖的地带过冬较好？在两者花费相等的情况下，该如何做出选择？

实际上，一个重要的问题是候鸟不会长出浓密的羽毛，更缺乏过冬的粮食。没有粮食，再暖和的地方也无法生存。所以，让可爱的燕子在寒冷的北方过冬，是不可能的。

该如何过冬？鸟类的经验告诉我们，应该选择适合自己的方式。在全球经济危机形势下，没有谁能做到独善其身，不受影响，先清醒地认识自己的实际情况，也许更有意义。

不少企业学习候鸟南迁，试图“走出去”，到国外求发展。可是国外有没有热土？自己是否已经储备好了迁徙所需的能量呢？

【案例分析】

2000年，IBM派人找到联想总裁柳传志，提出收购计划，结果被柳传志一口回绝。原因很简单，他认为联想还没有强大到拥有驾驭IBM的能力。经过几年的发展壮大，联想认为自己有了足够的实力和底气，对行业有了充分把握，决定进军海外“抄底”。其后，以杨元庆为首的八人团队，包括中外双方各四人，经过多方磨合，在2005年5月完成收购IBM全球PC业务。

对于这典型的“蛇吞象”收购案例，柳传志深有感触：“走出去是必然的，其过程中有流血也是必然的，关键是企业在走出去之前，对自己有没有清醒的认识，这样才能少流血。”

每个企业都生存在一定环境中，所谓当局者迷、旁观者清，在经济危机下，很多企业可能无法看清自己，无法理解全球性救市措施和政府刺激经济政策对自己的作用。企业在逆势而上与保存实力之间难以决断。究竟该逆势而上，险中取胜，还是保守务实，但求生存？

以并购跨国企业为例，做出这样的大动作，企业必须先找准自己的定位，看清自己的实力，衡量一下自己是否已具备“走出去”后适应新环境的能力，毕竟文化的交融、管理的磨合，需要付出大量的精力和成本，这个路费交得起吗？

建议打算“迁徙”过冬的企业，先认清自己，尽量少花冤枉钱，不要迁徙不成，反而动了根基、伤了元气，那就得不偿失了。

企业不同，过冬的策略也有所不同，有的可以跨地域发展，有的可以通过整合上、下游的渠道空间取得链接式发展，还有的采取冬眠策略也许会更有用。“抬头看天”，多去关注经济形势，了解风云变幻，那么在危机临近时，才能做出必要决断，不至于让企业措手不及。

多数情况下，一家企业如果缺乏跳到圈外观天下的本事，只会坐井观天，恐怕出问题是早晚的事。

另外，不管是战略转移还是财务投资，“走出去”都需要消耗能量，保证能量供给是第一位的。

【怎么办】

如果你是一家规模较小的企业，没有精力去考察行业规律、企业方向等，最好先“做事”；如果你是一家具备一定规模、储备了一定能量的企业，那么适合“做市”；如果你是一家大企业，规模雄厚，能量充足，是该考虑“做势”了。

一语珠玑 不知道并不可怕和有害。任何人都不可能什么都知道，可怕的和有害的是不知道而假装知道。

——列夫·托尔斯泰



法则3

不耐三冬冷，冻死不足奇

——关门的都是脆弱商家

经济严冬下，倒闭关门的企业接二连三，并非只是规模小的企业耐不住严寒，有些传统的知名企业如通用汽车、美林公司、Rosenthal陶瓷厂等也无法摆脱厄运，只好关门大吉。仅仅2008年年底，人们就看到倒闭企业数量呈直线上升，西欧各国倒闭的企业多达15万家。其中西班牙和爱尔兰简直像推倒了多米诺骨牌般，企业接连倒闭。2009年伊始，更多的企业加入关门行列，倒闭风潮蔓延全球，失业潮令人忧心忡忡。

与经济严冬中失控的企业倒闭潮相比，自然界有些动物在冬天却依然保持着清醒的头脑，过着秩序井然的日子，它们似乎不为严寒所动。究竟是什么动物具有如此强大的本领呢？

答案出人意料：蚂蚁。蚂蚁虽小，却有着超强的本领，它们一年到头不知辛苦地劳动，在冬天来临之前，更是预先搬运杂草种子，为过冬做准备；它们还会将蚜虫、飞蛾、甲壳虫等昆虫的尸体，以及它们的虫卵，搬运到自己的洞巢内，在冬天找不到东西可吃时，就以之为食。

每只蚂蚁都可以安然过冬，不会被严寒冻死。它们的这种本领得益于良好的生物钟系统。这种生物钟运行规律会在寒冬来临前就让蚂蚁做好过冬的准备，所以它们才有了令人羡慕的越冬能力。

经济如同天气一样也有自己的运行规律。如果企业如同蚂蚁一样，遵循规律营运公司，也能抵御住严寒的侵袭。综观那些纷纷倒闭的公司，你会发现它们大多有以下方面的缺陷：

(1)企业不重视科技发展，缺少创新产品和技术，从而失去了活力，进而

变得“体质”太差。

(2)企业不能顺应自然发展规律，违反环保、经济等政策，使自己置身于不利环境中。

(3)管理跟不上，缺乏创新机制，防御能力差，无法应对瞬息万变的经济变化，在严寒中更容易冻僵。

体质差、环境不利，再加上没有很好的御寒措施，可以想象，这样的动物肯定会首先被严寒冻僵。关门的企业也是如此。在这类企业中，生活用品类生产企业，如衣服、鞋帽生产企业，很容易成为首当其冲的倒闭者。

这是由于衣服、鞋帽的行业技术含量不高，创新不受重视，企业多靠模仿度日。你学我，我学你，模仿来模仿去，这样做在温暖如春的经济环境中，顾客购买力较强时尚可生存，可是寒风一吹，人人看紧口袋过日子了，哪还有人肯为这种产品买单？结果，产品堆积如山，亏本都卖不出去。没有了顾客，企业除了关门别无选择。

【案例分析】

在第54届美国总统大选中，两个候选人布什与戈尔得票数十分接近，难分伯仲。而关键时刻，佛罗里达州计票程序又引起了双方的争议，计票工作不得不暂时中止。诺博·斐特勒公司原计划发行新千年总统纪念币，但选举结果的推迟公布，打乱了公司的计划。这时，公司高层突发灵感，想出一个化危机为商机的妙策。他们将早已准备好的布什与戈尔的雕版像印在同一枚银币上，抢先发行了四千枚。纪念币不分正反面，一面是布什的肖像，一面是戈尔的肖像，用纯银铸造，直径三寸半，每枚定价79美元。银币面市不久，就引起了人们收藏热潮，很快四千枚银币销售一空。诺博·斐特勒公司抓住了这一千载难逢的机会，大发了一笔政治财。

诺博·斐特勒公司在危急关头，勇于创新，抓住了一闪即逝的商机，取得了一次发展良机。所以，平时不肯动脑筋，不肯下力气从创新、储备方面着手，不为未来着想的企业，永远没有蚂蚁不畏严寒、安然过冬的本事。