

打造跨国公司团队教材中国版

KILL OPPONENT'S
TEAM

干掉对手的团队

博阳 王强◎著



如果你是一位有心人，你就一定会读完这本书。

如果你能用心地读完这本书，你和你的团队就没有理由不节节高升；
如果你和你的团队开始节节高升，你就更没有理由不情真意切地为对手团队斟上一杯美酒了！

干掉对手的团队

打造跨国公司团队教材中国版

KILL OPPONENT'S
TEAM

图书在版编目 (CIP) 数据

干掉对手的团队 / 博阳, 王强著. —北京: 朝华出版社,
2010. 10

ISBN 978-7-5054-2538-5

I. ①干… II. ①博… ②王… III. ①企业管理 - 组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 201660 号

干掉对手的团队

作 者 博 阳 王 强

选题策划 杨 彬 王 磊

责任编辑 王 磊

特约策划 魏 昕

特约编辑 邬春霞

责任印制 张文东

封面设计 颜森设计

出版发行 朝华出版社

社 址 北京市车公庄西路 35 号 邮政编码 100048

订购电话 (010) 68413840 68433213

传 真 (010) 88415258 (发行部)

联系版权 j-yn@163.com

网 址 www.mgpublishers.com

印 刷 三河市祥达印装厂

经 销 全国新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16 字 数 203 千字

印 张 17.5

版 次 2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

装 别 平

书 号 ISBN 978-7-5054-2538-5

定 价 29.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

写在前面——

庆幸吧，你的团队还有对手

2008年，备受国际舆论关注的热点话题中，奥巴马当选为美国新一任总统可谓是榜上有名。人们津津乐道的不仅是这位草根总统的成长历程，还有他所带领的一个团队的政治智慧。于是，一个看似常见却又颇具新意的名词，也与奥巴马一道广受全球舆论的关注，这就是“对手团队”。

奥巴马在竞选期间多次提到《对手的团队》（Team of Rivals）一书。这本书由普利策奖得主多丽丝·卡恩斯·古德温所著，讲述了美国前总统亚伯拉罕·林肯如何吸收政治对手进入内阁班底的深远智慧。

- 1 -

同样，奥巴马与竞争对手希拉里的合作也有异曲同工之妙。面对强大的对手团队，林肯和奥巴马没有选择疏远、冷落他们，更没有选择“消灭”他们；而是将他们纳入自己的团队当中，谋求共同的利益。这其中蕴藏的深谋远虑，也许只有大智慧者才能读得明白。

没有永恒的敌人，也没有永恒的朋友，只有永恒的利益。共同的目标可以让互为对手的人走到一起，团队也是如此。至于怎么走到一起，不仅需要宽广的胸怀，更需要深远的智慧。

对于正在翻看本书的你来说，也许正在恼恨对手：如果没有他们，那该多好，我和我的团队就可以高枕无忧了。

可是，如果真的没有对手，我们是不是可以发展得更好？

这其实是一个人类学问题。美国著名人类文学家利福德·盖尔茨早就提出：如果没有对手，人类将会失去向上发展的动力，只是再简单层次上的自我重复，从而陷入“内卷化陷阱”。

实践证明，内卷化现象造成的结果令人胆战心惊。无论是整个

社会，抑或单个组织，一旦掉入这种陷阱，就如同车入泥潭，只能原地踏步，而灭亡是其无法逃避的命运。

如果你是一名团队的管理者，如果你正在筹划团队的组织 and 建设，如果你能继续阅读本书，你很快就会转变对竞争对手的看法，你也会明白林肯和奥巴马的聪明之处，甚至想通过举杯畅饮来感谢对手的存在。

实践也证实，因竞争而相互合作正在成为一种潮流，而“合作才能产生共赢”也已经深入人心。即使是在林肯时代，当有人指着林肯的鼻子说“你不应该试图跟你的那些政敌做朋友，而应该消灭他们”时，林肯却用了极其温和的态度回答说：“当他们变成我的朋友时，难道我不是在消灭我的敌人吗？”

这正是本书“干掉对手的团队”一名的由来。

然而，如果说“把对手变成朋友”是深谋远虑的话，那么强大自己则是当务之急。只有苦练内功、内部挖潜，从思想力、源动力、创新力等方面，加强团队建设，培养团队的战斗力，才能使自己的团队不被对手“干掉”，然后再图“干掉对手”。

- 2 -

不管我们是曾经被对手穷追猛打得焦头烂额，还是壮大之后的万朝来贺，优秀的团队始终保持着忧患之心，并时刻警醒和激励自己：正是因为对手的围追堵截，我们才得以筋骨强壮，不断成长。

本书以林肯和奥巴马的竞选团队和政治经历为切入点和立足点，运用当代政治和商业竞争中的经典案例，为读者朋友们解读成就杰出团队的伟大智慧；分析国内外优秀企业和团队的领导策略，介绍最前沿、最实用的团队管理理论和经验，结合当代中国企业管理的实际和特色，希望能从用人与管人、创新能力、盈利能力以及发展战略等方面，为团队领导者、管理者出谋划策，有所启发。

最后想与读者朋友们共享一句话：伟大的人是不会忘记对手功劳的，伟大的团队更应如此。所以还是庆幸吧，因为我们还有竞争对手！

作者

2010年6月

目 录

写在前面——庆幸吧，你的团队还有对手 / 1

1 第 1 部分 从神奇的“思想力”开始

优秀企业家的脑海里都有着属于他们自己的独特竞争思想体系。这些思想经过强化性传播，由领袖思想变成团队思想，并形成竞争力。这才是竞争持续获胜的 DNA。

“丰田团队”曾经的胜利 / 3

为什么你的团队越来越小 / 6

谁是团队的“布道者” / 9

缔结思想伙伴关系 / 13

学习奥巴马：我们一起努力 / 17

“思想力”是个大脑袋 / 23

27 第 2 部分 输赢就拼“源动力”

卓越的企业之所以能够屡屡击败对手，在其背后必定有强大的源动力。商战的输赢在很大程度上拼的正是源动力。

决定团队输赢的根源 / 29

让自己能选择生或死 / 32

请“罗文”送信给加西亚 / 36

西点军校的“荣誉准则” / 39

“责任到此，不能再拖” / 44

一切为了团队目标 / 49

打造团队的动力系统 / 53

57 | 第3部分 “创新力”助团队赢在未来

创新力是组织持续发展的基础，是组织赢得竞争的根本保障。创新力能够确保组织领先的竞争地位，能够为组织带来强大的发展活力，能够帮助组织赢得未来。

团队也有“生物法则” / 59

把团队的创新脉搏 / 63

遵从原则，小心陷阱 / 67

学会给自己打分 / 72

德鲁克为什么这样说 / 76

像日企那样站对肩膀 / 81

IBM——智慧的地球 / 86

91 | 第4部分 像林肯一样渴望成长

企业死亡的周期随着社会的发展会变得更短。这是知识经济和网络经济时代带给企业的压力，在这个新时代里，处于竞争劣势的企业唯一的出路就是要在激烈的竞争环境中提升企业组织的成长力，要比猎豹跑得更快。

跑赢经济危机 / 93

“每桶4美元”的人 / 96

本田的机会，可口可乐的陷阱 / 100

- 机会只青睐有心人 / 104
- 韦尔奇与“第五项修炼” / 108
- 关于金刚钻与瓷器活 / 112
- “你是用西联汇的款吗?” / 116

121 | 第5部分 给团队找一个“巴菲特”

你与股神巴菲特的根本区别是什么? 面对这个问题, 不同的人会给出不同的答案, 我们不评价这些答案的对与错, 这个问题只是想告诉大家: 你与巴菲特的根本区别就在于盈利能力。

- “打工第一人”的炼成 / 123
- “工作就是我的女友” / 126
- 德鲁克的“成本中心” / 130
- 增长财富的方法只有两个 / 134
- 团队中的三大“发动机” / 137
- 核心业务: 名企的死亡与重生 / 140
- 向可口可乐学企业设计 / 144
- 把你的团队留在利润区 / 147

151 | 第6部分 像格兰特一样不找借口

执行一词揭示了团队存在的意义, 而执行力的高低决定了团队在达成目标、实现经济利益或者在与对手的竞争中是取得胜利还是失败。执行力是指贯彻战略意图, 完成预定目标的操作能力, 是把企业战略思想转化成为价值成果和经济效益的关键。

- 竞争团队也需要“医生” / 153
- 形成常规检查的习惯 / 157

把握团队的秘密核心 / 163

留给成员 20% 的自由时间 / 168

做领导者，不做主宰者 / 173

“世界第一 CEO” 的理论 / 177

183 | 第 7 部分 读懂自己团队的失败

在信息社会，竞争环境有可能在一瞬间发生颠覆性变化，只有即战力出众的团队才能把握住这种变化，在变化中成为赢家。

说说团队“即战力” / 185

对手为什么可以速战速决 / 190

用心于对手的心智模式 / 195

谁是团队的“全能战士” / 200

顺应中国，肯德基都变了 / 204

209 | 第 8 部分 解读奥巴马团队“开创力”

所谓开创力，是指开创“蓝海”的能力，就是使企业的生存和发展从目前已经激烈的竞争格局突破出去，通过重新划分市场边界，从战略的高度对市场进行新布局，在超越现有需求的基础上为赢得未来需求做好充分准备，超越目前的竞争，最终达到不战而胜的境界。

“第一名”背后的秘诀 / 211

找到团队的专属领地 / 215

知名品牌的成与败 / 219

希望就在于把握需求 / 222

六个环节编成的链条 / 226

233 | 第9部分 当对手变成朋友

如果着眼于目前的成就和未来，从合作的角度看对手，对手亦是合作伙伴。政界如此，商界也是如此。

如果你打不败竞争对手 / 235

干掉≠你死我活 / 238

为什么“摩托罗拉+华为>2” / 241

到底谁是终生的对手 / 243

与狼共舞还得识狼性 / 247

251 | 第10部分 你已经比对手卓越

在商业社会里，企业要想被消费者认可，成为消费者的最爱，就必须花费更大的精力使自己表现卓越，比对手更为优秀。

贫越贫，富越富 / 253

“滑铁卢”防御了什么 / 256

重视但不迷信对手 / 259

何不推演战略和战术的制定和实施 / 262

罗素“死敌与好友”理论 / 266

270 | 一句话的“后记”

第1部分

从神奇的“思想力”开始

优秀企业家的脑海里都有着属于他们自己的独特竞争思想体系。这些思想经过强化性传播，由领袖思想变成团队思想，并形成竞争力。这才是竞争持续获胜的DNA。

干掉对手的团队

1928年，罗斯福竞选美国纽约州长。他精心准备，进行了为期4周的竞选活动。为了能更广泛地与选民接触，他在竞选的后期，放弃乘坐火车而改乘汽车，使他可以随时停下来，在村庄和路口向选民发表演说。罗斯福每天平均要做近200英里的竞选旅行，发表12次演讲。他是比对手更辛苦的人，当他以多获25564票而当选纽约州长时，失败的对手揶揄他是用辛苦感动了选民。

胜利是真的源自于“辛苦”吗？答案显然是否定的。罗斯福不止一次地向选民承诺：他将为妇女争取每天最多8小时和每周48小时的工作标准；为老人提供补助金，为穷人制定相关法律解决贫困问题；要善待残疾人。他希望将爱撒播到每个人身上。正是因为他宣扬的这种“博爱”思想，使选民觉得他是一个值得信赖和托付的人，从而毫不犹豫地，在选票上写下了他的名字。思想成为了罗斯福获胜的重要武器。

- 2 -

由此推及到商界，很多时候，我们迷恋于兵法在商战中的应用以及物质投入对战争形势的影响，比如我们常常通过灵活运用兵法技巧和加大物质投入获得一时竞争的胜利，而忽略了对商战持续获胜的根本因素的研究。然而，当我们去研究那些为人类发展创造极大物质财富、在商战中屡获胜利的卓越企业家时，就会发现：和政府一样真正决定商业竞争结果的基因同样是思想。

毫无疑问，福特、松下、卡耐基、摩根、郭士纳、韦尔奇、比尔·盖茨等等，这些优秀企业家的脑海里都有着属于他们自己的独特竞争思想体系。这些思想经过强化性传播，由领袖思想变成团队思想，并形成竞争力。这才是竞争持续获胜的DNA。

◇ “丰田团队” 曾经的胜利

凡是有竞争的地方，比拼的必然是竞争思想。物质因素只是工具，对竞争的理解以及由此发生的竞争思想才是决定竞争结果的第一因素。1932 年罗斯福竞选美国总统。当时的竞选背景是美国正经历着资本主义历史上最大的这一次经济危机。美国人在证券交易中曾经一周之内失去多达 100 亿美元的财富，农场主为了销毁“过剩”的产品，把牛奶倒进密西西比河，使河水染成了乳白色。

企图谋求连任的总统胡佛是罗斯福的竞选对手。胡佛在 1929 年上台时对人民许诺，“美国人家家锅里有两只鸡，家家有两辆汽车。”但是由于他在经济领域顽固奉行自由资本主义从而使他的诺言成为一张永远无法兑付的空头支票。

这似乎为罗斯福迎来了机会。1932 年 9 月 23 日下午，罗斯福在洛杉矶发表了最富哲学意味的演说。他感叹走廊上不曾有一个乞丐的那个年代，他歌颂人们之间并没有太多贫富差距的岁月，他保证将竭尽全力为人民谋福利，他相信任何人都不能侵犯个人权利，而应该使之得到保护，他向选民承诺，一旦当选，立即实行刺激经济复苏的新政。

尽管有人将胡佛政府的无能看作是罗斯福竞选总统胜利的一个因子，但没有人否认真正为罗斯福带来胜利的根源是他的新政思想。思想为胜利贴上标签。罗斯福成为了美国最令人尊敬的总统之一。七十多年之后，美国的民众一边将选票投给奥巴马，一边依然能够清晰地勾勒出父辈们讲述的当年罗斯福竞选演说的壮观场景。新政思想成为了 1932 年罗斯福的代名词。

联系到商场，我们以丰田为例。

先撇开丰田公司在2010年初的信任危机不说，不妨往前回溯一段时间。数据显示，在2008年第一季度，丰田汽车在销售额和利润上双双超越通用汽车，成为国际汽车行业的新任霸主。许多人对丰田达到这样的高度并不感到惊讶，甚至会觉得这个成就应该更早一些降临。中国著名职业经理人唐骏曾说：“如果全世界只剩下一个汽车制造商，那一定是日本企业；如果全世界的公路上只跑一种车，那一定是丰田汽车。”可见人们对丰田的尊重、佩服和信赖。

丰田升任霸主的秘诀是什么？很多管理学家会轻易给出答案：胜在“丰田生产方式”。然而当多年前这种生产方式如同谜底一样在世界汽车工业发展史上被揭开之后，世界各国许许多多汽车制造公司开始热火朝天地学习、模仿，希望能将“丰田生产方式”成功复制。但是这么多年过去了，我们从来都不曾听说过有企业能真正将丰田方式复制成功。

学艺失败者为自己找出许多原因，比如日本民族性格、日本员工工作习惯、商业环境不同、政策环境有差异，等等。其实即便是在日本本土，学习丰田生产方式者也不在少数，不仅日本汽车行业里有，其他行业也有，但他们也没有学到真经。这就使很多企业管理者内心都有一个疑问：学丰田，到底应该学什么呢？

我们可以学习丰田生产方式的形式。当管理专家在培训课上讲述相关内容时总会讲到这几个关键词：看板、现场、零库存、流程、标准等，这些词语都和一线生产有关。学习者可以将丰田对生产的管理直接套在自己的生产管理上，但是他们很快就会发现，即便最为完美地搬来了形式，仍然不能产生令人期待的效果。

难道丰田还隐藏有不为人知的管理密码？

这个密码就是思想。其实，丰田登顶是丰田思想的胜利。在拷贝、复制盛行的今天，如果这个世界上还有什么不能模仿的

话，那就是思想。这就是为什么很多企业学了丰田的管理方法依然难以达到其高度的根本原因。对于丰田的对手而言，丰田独特的经营思想是难以逾越的高山，这也是丰田持续辉煌的根源所在。

其实，丰田汽车的经营思想并不复杂，核心是精细化。

以轿车前座椅的安装为例，丰田公司将它分解为7道工序，进行安装的汽车在生产线上按照一定的速度依序地通过各个环节，整个工序时间为55秒。在安装的过程中，为了避免出现误差，丰田公司要求工人对各个工序的完成必须“准时化”。

在这个流程中，第四道工序是安装前座椅螺丝，第六道工序是安装后座椅螺丝，如果一个工人在应当做第4道工序的时候做了第6道工序，或者31秒之后还在做第4道工序（按照流程的设计要求，第4道工序要求在第31秒的时候完成），这个工人就会因为不符合工作要求而被淘汰。

为了避免这种误差的发生，丰田公司除了对工人进行细致的培训之外，还精确计量流水线通过每道工序的时间和长度，并按通过的时间和长度，在作业现场标上不同颜色的作业区。如果工人在超过的作业区进行上一道工序，检测人员就能容易地发现，并及时纠正。

丰田公司的精细化思想贯穿在各个板块的工作之中。除了生产作业板块之外，在人员培训、产品研发、转产管理等各个方面的工作，也是按照精细化要求进行的。例如转产管理，公司需要将设备从一个地方转移到另外一个地方，严谨的丰田高层将这种工作分解成十多个工序，每个工序的内容、时间、顺序也都有精确的规定，并对工作标准进行了详细地限定和描述。然后，他们将这种模式固定下来，任何时候进行转移设备时都按照这些程序进行。

几十年来，商战风云变幻多端，而丰田却以坚持自己的经营思

想而获得持续胜利，成为最受尊重的汽车品牌之一。尽管在 2009 年 8 月 24 日，丰田在华两家合资企业——广汽丰田、一汽丰田宣布，召回部分凯美瑞、雅力士、威驰及卡罗拉轿车。这是我国 2004 年实施汽车召回制度以来，数量最大的一项召回。这次大规模的召回，损失是个天文数字，但丰田还是果断选择了“主动召回”和“主动申报”。一系列的召回措施，也招回了消费者对丰田车辆的信心和对丰田品牌的信任。

其实，对于商战而言，任何彻底的胜利都是思想的胜利，而思想的胜利总是给人留下显著的印象。比如：提到迪斯尼，人们会想到欢乐与刺激；提到兰蔻，人们会感觉到奢华和高贵。正是由于这些显著印象的存在，思想胜利才不会被竞争对手轻易翻盘。

◇ 为什么你的团队越来越小

- 6 -

我们在研究团队思想时，很容易受到误导：注重研究领袖的思想，而忽视团队思想的存在以及团队成员在思想上的贡献。我们所说的思想胜利，准确地说，是团队思想的胜利，而不是个人思想独大的表现。这就需要我们研究团队思想在团队建设中的作用。

我们时常会有这样的疑问：为什么有的团队越做越大，而有的越做越小呢？影响团队大小的原因是什么呢？答案多样，有人说是薪酬，有人说是文化，有人说是制度，有人说是环境，有人说是氛围，有人说是发展前景……

客观地说，这些答案都有对的成分。但真正正确的答案应该是思想。也就是说，团队的核心是思想。如果没有思想，那么一个团队文化无法形成，制度无法执行，所处的环境无法营造，收入也就无法保障。只有人们的思想一致才能形成团队。否则，就是乌合

之众。

要想组建一个卓越的团队，必须注入团队思想。一个好的团队必须有一个好的领导，有一个核心人物。这个人物一定是一个会做思想工作的人，通过他的语言和行为，不断地影响周围的人，鼓舞大家的士气，激发群体的斗志。这一点，中国著名企业家马云做得非常好。

1995年4月，马云开始了第一次创业，创办了他的第一家互联网公司——海博网络，产品叫做“中国黄页”。一年之后，马云的营业额不可思议地做到了700万元。这对于刚刚引入互联网的中国市场来说，是个了不起的成就。当时的马云引起了中国外经贸部的青睐，受邀参与开发外经贸部的官方站点以及后来的网上中国商品交易市场。在为外经贸部做网站的过程中，马云的B2B思路渐渐成熟，他要用电子商务为中小企业服务，让天底下再也没有难做的生意。这是一个巨大梦想。

- 7 -

1999年的一天，马云准备回杭州再次创业。临行前，他对他的伙伴们说：“我要回杭州创办一家自己的公司，从零开始。愿意一起干的，只有500元工资；愿留在北京的，我可以介绍你们去别的网站。”马云准备留给伙伴们三天的考虑时间，结果不到5分钟，这些人就一致决定：“我们跟着你一起回杭州。”后来这些人就成为中国商界赫赫有名的阿里巴巴十八兄弟。他们之所以愿意跟着马云走，主要是因为受马云的思想感染，他们要一起做成看起来不可能完成的事情——为中小企业服务，通过网络改变天下商人做生意的方式。

受到马云思想感染的，最有名的莫过于蔡崇信的加盟和孙正义的投资。台湾人蔡崇信是全球某著名风险投资公司的亚洲代表，他听说阿里巴巴之后立即飞赴杭州要求洽谈投资。一番推心置腹之后，蔡竟然出人意料地说：“马云，我不在那边干了，我要加入阿里巴巴。”“全球互联网投资皇帝”、日本软银公司的董事长孙正义与马

第1部分 从神奇的“思想力”开始