

智和商學 系列丛书

阿里铁军、华为狼团、  
美团地推、头条创团……  
**TEAM COPY**  
BUILD A COMBATIVE  
IRON ARMY TEAM  
顶级团队领导力如何激发赢的欲望

一年顶十年的复制方法论

张浩峰/著

团队复制特训营  
简单快速复制高效团队  
内附9大体系  
超值工具包

中华工商联合出版社

# 团队复制

一年顶十年的复制方法论

张浩峰 / 著

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

团队复制：一年顶十年的复制方法论 / 张浩峰著. -- 北京：中华工商联合出版社，  
2020. 11

ISBN 978-7-5158-2858-9

I. ①团… II. ①张… III. ①企业管理—团队管理 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 175572 号

团队复制：一年顶十年的复制方法论

---

作 者：张浩峰

出 品 人：李 梁

责任编辑：于建廷 效慧辉 王 欢

项目支持：长尾研究社

装帧设计：周 源

责任审读：傅德华

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：北京市毅峰迅捷印刷有限公司

版 次：2020 年 12 月第 1 版

印 次：2020 年 12 月第 1 次印刷

开 本：710mm × 1000 mm 1/16

字 数：220 千字

印 张：15

书 号：ISBN 978-7-5158-2858-9

定 价：49.90 元

---

服务热线：010-58301130-0（前台）

销售热线：010-58302977（网店部）

010-58302166（门店部）

010-58302837（馆配部、新媒体部）

010-58302813（团购部）

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层，100044

<http://www.chgslebs.cn>

投稿热线：010-58302907（总编室）

投稿邮箱：1621239583@qq.com

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题，  
请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

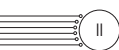
翻开这本书稿的那一时刻，我的内心是百感交集的。

身为中旭股份的领头人，我一方面欣慰于中旭股份有才能之人辈出，如本书的作者张浩峰，他既是一位优秀的管理者，又是一位擅长输出的知识型人才；另一方面我对团队复制这一主题有切身的感触，中旭股份走到今天，凭借的绝非个人之力，它得益于一支无坚不摧的铁军团队，是各层级管理者及其团队成员共同创造的结果。

团队，从来都不是一蹴而就的，需要培养和锤炼。同时，团队也需要复制和裂变，找到更多志同道合者，一起去为同一个目标奋斗，才能让企业实现规模扩张与发展。故而，如何打造并复制具有战斗力的铁军团队，已成为每一个成长型组织的必修之课。

那么，什么样的团队才能称得上铁军团队，或者说一流团队呢？

相信很多人都会给出这个答案：思想统一、目标统一、行动统一。对此，我也十分认可。然而，这看上去简简单单的 12 个字，实践起来却要冲破百层千层



的阻碍。

关于如何打造出一流团队，结合中旭股份的成长历程，我最大的体会就是，要想企业实现命运共同体和利益共同体，先要成为“思想共同体”。

《孙子兵法·谋攻》里有云：“上下同欲者胜。”

意思很明确，上下一心、同仇敌忾，才能取得胜利。我们都知道，思想决定行为，行为决定结果，唯有在思想层面达成一致，才能打造出具有强大执行力和战斗力的团队。倘若人心不一，各有想法和目标，再怎么强强联合，也难以成为——团队。

有关团队建设的书籍，过去也读过不少，但翻开这本书时，我依然眼前一亮，因为作者张浩峰是从荣誉感的视角切入的。我深信，他也是在管理过程中领略到了团队复制的精髓：要实现上下同欲，要成为思想共同体，集体荣誉感必不可少。

一路走来，见证过不少的辉煌，也感慨过不少的失败。集体荣誉感，是团队的灵魂力量。没有荣誉感的团队，就是各人自扫门前雪，当个人利益与集体利益发生冲突时，往往会作出损公济私的选择；而那些具备集体荣誉感的团队，几乎都拥有着超强的凝聚力，在面临任何处境的时候，都能呈现出“招之能来，来之能战，战之能胜”的绝佳状态。

当一个团队拥有了灵魂，再配合技能上的培养与复制，凝聚力与战斗力都会大大提升。我相信这本《团队复制》，定会给广大的企业客户带来思想上的启发，以及行动上的指导。当然，最后想强调的是，学到多少只是开始，落地多少才是价值。忠心地祝愿每一位企业客户，都能够在学习中成长，在落地中裂变！

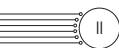
王笑菲

智和商学院院长、中旭股份董事长

感谢中旭智和商学院张浩峰院长的邀请，为他的新书《团队复制：一年顶十年的复制方法论》作序。坦白说，第一眼看到这本书的名字时，我就已经对它产生了兴趣。

随着改革开放的脚步，中国的民营企业获得了空前的发展，其中有一些大型的民营企业，对经济社会生活产生了巨大影响，成为很多地区经济与行业发展的龙头和引擎。然而，在这片大好形势的背后，也有一些不容乐观的事实，那就是大批中小型民营企业陷入了发展瓶颈中，进退两难。

我曾经就中小企业的发展现状也进行过深入的考察与思考，结果发现制约中国民营企业发展的因素中，有一个巨大的瓶颈就是管理团队建设不足。在竞争愈发激烈的今天，企业的管理团队的作用日益显著。优秀的管理团队，才能产生优秀的管理者，而优秀的管理者，才能够管理好员工队伍，生产出优质的产品或提供优质的服务。同样，不完善的管理团队，必然会限制企业整体的管理能力，从而限制管理效率，制约企业的生产或服务。



很多人都追问过，中国的民营企业与世界五百强最大的差距是什么？结合大量的企业案例和经验，我们不难发现，中国的民企缺乏一套完整的管理系统，也就是缺乏系统管理的思想。所谓系统，就是利用一切可被整合的资源与工具，建立可被复制的标准流程和模式，通过培训和激励的方式，让团队成员高效执行，从而实现战略的一套体系。

打造出优秀的管理团队，同时建立可被复制的标准流程与模式，带动团队成员高效执行，从而实现企业的战略目标。整个过程，恰恰就是张浩峰院长在《团队复制：一年顶十年的复制方法论》一书中想要传递的核心。

要复制团队，先得认识团队。什么是团队呢？有共同的使命、共同的愿景、相同的价值观，而在这本书里，张浩峰院长提到了一个重要的关键词——荣誉感，它让我想起了一句话，或者说一幅画面：“坚持理想不在于理想给我什么，而在于我愿为理想付出什么。无论前方几多阻碍，为荣誉而战的骑士永远会高傲前行。”

荣誉感是团队建设事关成败的一种文化，对任何组织而言都是不可缺少的精髓。管理界盛行一种说法：一个人不敢做坏事，是因为怕老板，这是人治；一个人不能做坏事，是因为没机会，这是法治；一个人不愿意做坏事，是因为没想到，这是心治。人治是老板厉害，法治是机制厉害，心治是文化厉害。

思想上的一致，观念上的统一，依靠的是文化的熏陶，是荣誉感的渗透。杰克·韦尔奇也说过：“健康向上的企业文化是一个企业战无不胜的动力源泉。”

要打造并复制有战斗力的团队，一定要从企业的灵魂与精神支柱入手，让团队成员拥有荣誉感、成就感、归属感、获得感。唯有尊重英雄，才能吸引更多的英雄。

龙安志

美国著名作家、政治经济学家、导演

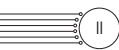
中国政府友谊奖得主

国家外专局建言专家

恰逢我们发起成立“海悦读、融智慧”的读书会之际，意外地收到了浩峰先生发来了他的书稿，希望我能写一个序。首先，他能够想到我，这是我的荣耀。其次，书名非常吸引我，同时，我打心眼里佩服浩峰先生，他能静下心来，把自己多年来在培训生涯中的所思所言所行整理成书，实在难得！

现在数字化时代，面对国内外瞬息万变的情况，说实在的，无论是重资产企业还是轻资产企业，都不容易。也无论是人才流、资金流、财税流，还是法律流、渠道流，任何企业都有一个不容忽视的问题：团队打造的问题。个人的能力再强，企业的规模再大，都需要有一支强有力的团队，才能突显企业优势，形成合力，把事业做精彩。

浩峰先生是一位有心人，他从个人与团队关系、荣誉、逆境、赋能、激励、愿景、效率和经营人心 8 大方面，详细阐述了如何打造坚强的团队，有实例，有理论，有方法，甚至用工具来佐证。全都是他自己在长期的教育和培训中提炼和总结出来的，而不是千篇一律地摘抄；他是一位以实力取胜的人，而不是以华丽



辞藻、故意卖弄博取别人欢喜的人；他也是一位有大爱的人，他把打造精锐团队的经验无私地分享给更多的朋友，目的就是让老板、团队和个人都满意，而不是让不满充盈在每个人的脸上和心里。

最坚不可摧的团队大多来自于战争。现代战争需要空、天、陆、海、潜一体化作战体系。现代企业管理不仅需要可共享的创新平台、符合当地新兴的产业发展体系、活跃的资本市场、创新的文化营造环境，更需要人才汇聚的团队的打造。互联网时代，科技迅猛发展，知识爆炸式增长和更新，跨界日益迫切，不确定性越来越显现，打造一流团队的作用和意义尤为重要。企业任何一个项目，如果没有团队成员、团队与团队之间密切的配合，没有支持平台，没有配套的环境，而只有掌舵人、核心技术带头人，是不可能发挥他们的优势的，也不可能创造和完成世纪工程项目的。

我认为，本书在娓娓道来的时候，给广大读者的启示，就是在打造优秀团队方面，需要有清晰的团队建设方式和发展脉络，这样团队才能复制，企业才能可持续发展。浩峰先生是一位有宏大志向的人，他至少 17 次提到了“社会”一词，目的就是企业的发展延伸到国家与民族的发展层面，把对员工和企业的爱扩展到对整个社会和国家的大爱，把团队的事业建立在中华民族共同发展的文明基础之上。如此胸襟，如此大爱，我想一定会有更多像我一样的读者关注和阅读这本书的，理由是它指明了一条既可以打造，又能复制优秀团队的路径。

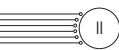
赵 雷

德胜（苏州）洋楼有限公司前文化中心总经理

## 荣誉感——团队精神赋予的外在良知

如何打造一支稳定的团队？如何打造一支规范的团队？如何打造一支有凝聚力和战斗力的团队？这是萦绕在每一位团队管理者心中的问题，也是他们在实践中苦苦追寻的答案。要打造一支稳定、高效、团结、有战斗力的队伍，需要在很多方面下功夫，如企业家的修为、择人用人、管理方法、考核与激励制度、企业文化等等，都是不可小觑的。然而，在上述的这些重要因素中，文化建设是从始至终都必须关注的，也是团队建设的统领，思想和认识的统一，决定着行为选择。

之所以为团队，是因为所有成员都有一个共同的目标，且为了这个目标相互配合，凝聚在一起共同努力，发挥集体的力量。这，就是团队的统一精神。要打造有凝聚力的团队，并保证在团队复制过程中不走样，最重要的是保持精神上



的一致性，让所有的成员都为团队的荣誉而战。

荣誉感，是团队精神赋予员工的外在良知。

一个团队，不仅仅需要有能力强的人，也需要有良知的人。只不过，我们通常很难用比较简单的刻度对“良知”进行衡量。这时候，就需要引入团队荣誉感这个概念，以此来评价人的“职业良知”。

荣誉感，是驱使人在集体活动中追求卓越与创造力的一种驱动力，是责任心的前提，是使命感的基础，也是底线思维的保障。也就是说，一个拥有荣誉感的团队成员，他能够以积极的心态去面对自己的工作，能保证一定的职业素养，恪守职业操守。

一个追求荣誉感的人，他在团队中可以形成天然的威信。从身份上讲，他可能是团队的普通成员，也可能是团队的负责人，但不管是哪种角色，只要他是一个充满荣誉感的人，就能够在工作中脱颖而出，成为团队中的重要组成。在团队中，这样的人越多，那么团队的凝聚力就越强、执行力就越突出、实现目标的内部阻力也越小。

荣誉感是道德的内化，而团队荣誉感，就是职业道德的最终呈现方式。如果一个团队完全丧失荣誉感，团队的运作机制就会朝着“无序、混乱”的方向发展，团队的成员就会失去职业精神，以蝇营狗苟为荣，以乐于奉献为愚。最终导致的结果是，团队成员之间因为缺乏道德的约束，互相难以形成彼此信任的关系，如此团队，就是人们所说的“表面团队”——非但没有合力，反而会因为不断的内耗，削弱每个人的战斗力。

对于荣誉感的渴望，是人类重要的精神需求。早在古罗马时期，人们对荣誉感极为看重，他们甚至会将一个人获得的荣誉，直接写进他的名字中，一旦提起这个名字，其他人就知道他曾经为社会、为大众做出过哪些贡献，因此对他格外崇敬。

以大西庇阿来说，他在第二次布匿战争中，打败了汉尼拔，征服了迦太基，他的名字就变成了西庇阿·阿非利加努斯。这项荣誉被写进了名字，并且载入史册。后世的人们只要看到这个名字，马上就知道他曾经的丰功伟绩。

拥有荣誉感的人，可以在任何微不足道的岗位上作出骄人的成绩。一个人最终能走多远，看的不仅仅是他的能力有多强，职位有多重要，也要看他能否将“荣誉感”贯彻到自己的工作中，进而以最强的使命感和责任感投入到所做的事情上。

职场人的荣誉，往往是跟团队联系在一起的。团队可以成就个人的荣誉，个人对于荣誉的追求，也可以成为团队进化的能量。

可能有些人会觉得，团队想要赋予一个人荣誉很容易，不就是一座奖杯、一本证书的事情吗？但实际上，荣誉不仅仅是一个称号、一点奖金，真正有价值的团队荣誉，其背后应该具备一个完整的支撑体系。

首先，是“公平原则”的支撑。

失去了公平的荣誉，非但不能褒奖人，甚至可能会成为一种负担。例如，很多团队会评选年度先进工作者。顾名思义，这种荣誉应该是给一年中工作表现最优秀的成员，可是很多团队在评选的时候，却将它变成一个论资排辈，甚至是暗箱操作的工具，丧失了评选的公正性，先进工作者的名号非但不能够激励获得者和希望获得这一称号的人，反而成了团队成员严重的笑柄。荣誉的褒奖和带动作用，故而也就丧失了。这也提醒我们，想要让团队成员拥有荣誉感，必须要有公正的荣誉评选机制，否则“荣誉”就会失效，荣誉感就会丧失。

其次，是“个体原则”的支撑。

团队荣誉，最终要落实到个人的头上。在团队中，我们经常说“责任到人”，但是轮到分荣誉的时候，就有人会说“荣誉是集体的”。其实，有资格说这个话的只有一个人，那就是荣誉的具体获得者。对于一个团队而言，责任要落实到具体一个人身上，荣誉同样也应该适当地赋予个人。只有这样，才能最大程度发挥

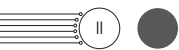
荣誉的激励作用。对于员工来说，当某一项荣誉属于且只属于他的时候，是一种莫大的认可和奖励；但如果一项荣誉是共同颁发给“几个人”的时候，且轻描淡写地就过去了，那么这份荣誉带来的获得感就会被削弱。

最后，是“外在原则”的支撑。

荣誉感是一个内在的东西，但获得的荣誉必须是外在的。这里说的外在，主要是指荣誉应该和外在的评价紧密联系起来。在一个团队中，拥有荣誉的人，应该获得相应的威信；而失去荣誉的人，应该感到惭愧。如果荣誉起不到这样的外在效果，那就证明这个荣誉是没有人不在乎的，也就没有存在的必要了。

总而言之，荣誉感并不是空泛的口号，它是实实在在的团队激励体系。当这一体系被构建起来之后，我们会发现，许多之前曾经困扰着团队建设的问题，会迎刃而解。团队荣誉，四个字听起来简单，实际上它涉及团队执行力、效率、激励机制、愿景构建等各方各面的具体问题。接下来，大家要读的这本书，会从不同角度出发，告诉每一个团队建设者，如何利用“荣誉感”来揭开团队建设的全部真相。

<b>第一章</b>  <b>关系   个人与 团队的深度绑定</b>	摆脱负面的“荣誉争夺战”	002
	无视荣誉的英雄主义就是盲动主义	007
	要荣誉的象征性，不要象征性的荣誉	012
	改变从观念开始，改变从自身开始	017
	运作完美团队的简单模式	022
 <b>第二章</b>  <b>评价   荣誉是 勋章，也是救赎</b>	科学考评很重要	030
	双轨制评价：业绩与荣誉共存	034
	让荣誉成为团队中的“硬通货”	040
	赢回荣誉：给员工自我救赎的机会	045
	团队评估的方法	049



### 第三章

## 逆境 | 无论 输赢，一起扛！

迎难而上，走得更远	056
六大负能量，将团队逼向逆境	060
逆境团队的“四大毒药”	065
别让经验害了团队	070
安逸久了，逆境自然会找上门来	074

### 第四章

## 赋能 | 促使团队 自我进化

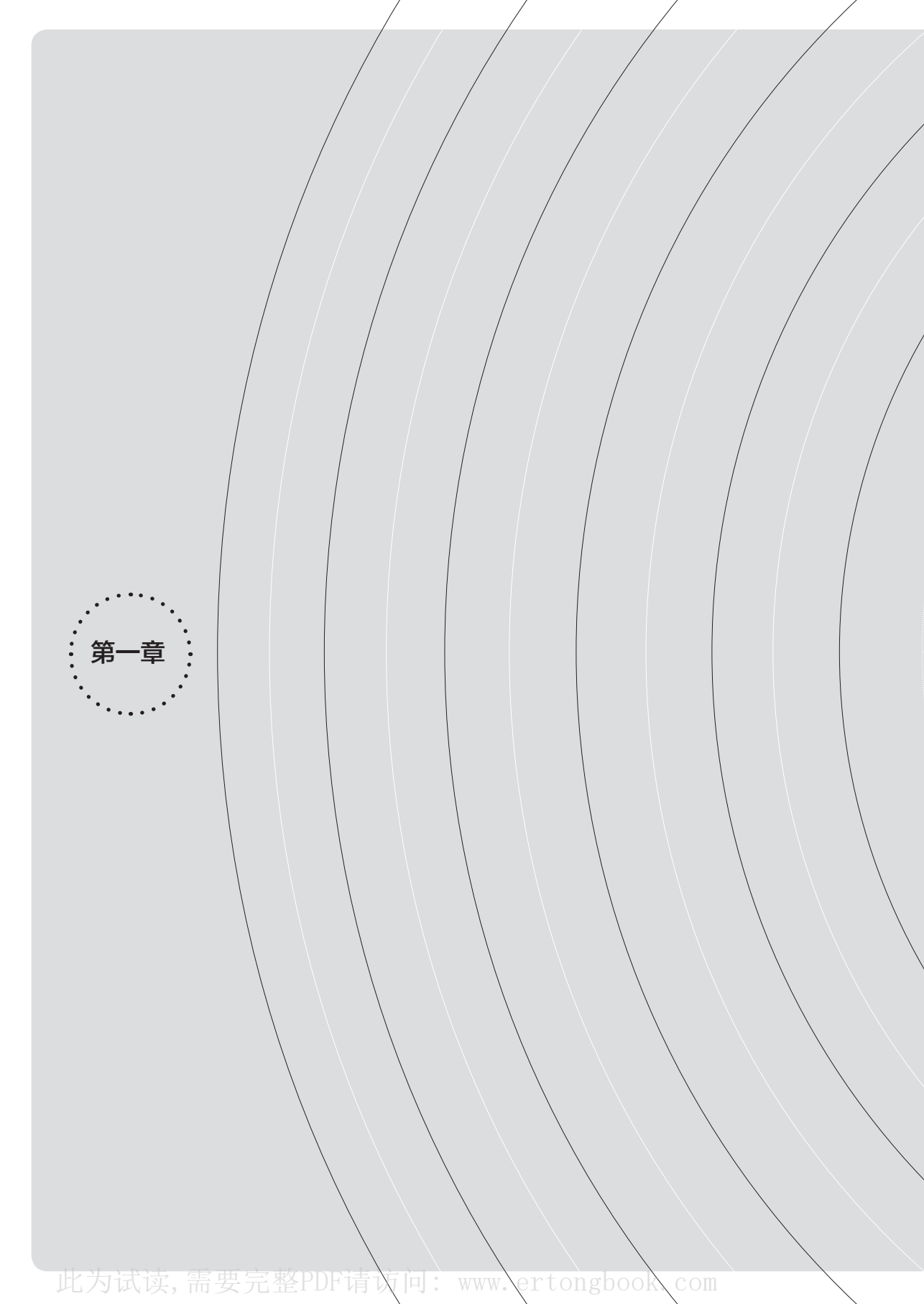
要团队，不要“小团体”	080
“集体思考”遇到瓶颈怎么办？	085
让团队成员知道——“我能有所贡献”	090
团队应有“多兵种协同作战”的能力	094
准确把握需求，再去谈奉献	099
团队与共同专注力	103

### 第五章

## 激励 | 荣誉与 金钱，哪个更 重要？

金钱激励有用，但也有局限	110
用激励激发潜力	115
四种“激力”	120
新领导如何激励老团队？	126
用激励解决四大问题	131
五个基础激励理论	135

<b>第六章</b>  <b>愿景   若有大梦想，便无小心机</b>	小成功靠目标，大成功靠愿景	144
	愿景：胆大一点又如何？	149
	在学习中寻找愿景	153
	团队因“忘我”而强大	158
	树立愿景需要有“全局思维”	162
<b>第七章</b>  <b>效率   全力以赴，不懈怠！</b>	计划，为团队注入持久行动力	168
	集团作战：担当就是效率	171
	追求荣誉是克服惰性的最大动力	175
	沟通！沟通！再沟通！	180
	提高效率，要善于做减法	185
<b>第八章</b>  <b>人性管理   经营团队，就是经营人心</b>	有温度的团队才是好团队	192
	不要轻易给团队成员“定性”	196
	信任，是团队最宝贵的财富	201
	人性管理就是管理人性	206
	人性管理的“成本”	212
<b>附录 工具包</b>		216



第一章