

让狼性的血液渗透企业的团队

什么叫团队？也许狼群能够给我们更加恰当的阐释。在动物群体中，狼是最具备团队精神的动物。一群狼在一起，具备团队精神的很多明显特征，一是团结合作，联合起来对付比自己大得多的动物，甚至有的时候能够放倒一头狮子；二是分工明确，每一头狼在进攻的时候都有自己的位置，并进行精确的配合；三是领导示范，在追捕猎物时头狼往往冲在最前面，所以狼群就具备了勇往直前的精神；四是利益共享，在捕获猎物之后，每一头狼都能够分享到胜利的果实。拥有这四种团队合作的要素，狼群常常无往而不胜。像狼群一样，一个团队如果想要有效合作，共创大业，也必须具备上面四大要素，否则，就构不成完美的团队。

狼性文化

姜戎说：“图腾中的狼性，是值得人们敬仰的。狼的勇敢智慧、强悍进取、团队精神、竞争精神以及战斗牺牲精神等等，与现代竞争社会所倡导的现代精神极为相同。狼性具有现代性，应该大力弘扬。”

文学作品中有不少歌颂狼赞美狼的佳作，如贾平凹的《怀念狼》、姜戎的《狼图腾》、徐大辉的《雪狼》、黑塞的《荒原狼》等即是例证。要谈狼性文化，任正非是中国企业家中最值得研究也是最有特色的一个，可以说，任正非与华为对业界影响最为深远的地方，是所谓的“狼性文化”。其主要内容有几点：

第一是“危机文化”。十多年前，任正非以一篇“华为的冬天”警醒了多少企业家？他说：“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感”；“失败这一天是一定会到来的，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”

第二是“勤奋文化”。“床垫文化”尤其著名。任正非说：“所有行业中，实业是最难做的，而所有实业中，电子信息产业是最艰险的；这种不幸还在于，面对这样的挑战，华为既没有背景可以依靠，也不拥有任何资源，因此华为人尤其是其领导者将注定为此操劳终生，要比他人付出更多的汗水和泪水，经受更多



的煎熬和折磨。”而华为员工更直接地表明，“华为的企业文化就是鼓励加班，因为华为必须尽量缩短工程周期，才能与国际巨头竞争。”

第三是“目标文化”。华为很早就立志做世界级公司，军人出身的任正非让华为保持了军队“目标导向”的文化，立志要在主流战场上与世界级公司一较高下。华为能够进入全球电信设备前三强，应当说，与华为始终如一、绝对不放弃的“目标文化”息息相关。

狼性执行

中国市场的特点不同于其他国家，多民族，多人口，多文化，多地域的特点，使得中国哪怕是一个城市的不同村镇都有着不同的地方特点，方言文化，而当国内中小企业还没有任何品牌效应的时候，最需要的则是“土狼”的实战风格！时至今日，“土狼”企业家最需要的就是与时俱进，如今不是单兵作战的年代了，我们需要土狼的团队精神。

为什么军队是世界上最强大的组织？我们知道，这个世界上只有两种组织是最强大的，第一种是军队，第二是宗教。这两种组织的执行能力是任何其他组织难以相比的。什么叫狼性执行呢？军队是最具狼性的团队，是因为它严厉的军规和对命令的坚决服从，让组织获得了方向一致，行动一致的执行力。狼性的

意思就是在服从命令，提供结果上的坚定不移的服从。企业的狼性执行，主要体现在对业绩的狼性追求，而业绩来自结果，结果是由员工提供的，所以对员工的狼性要求，对结果的使命般追求，构成了企业的狼性执行。请记住，我们在谈企业的狼性执行时，对应的是员工层面，是员工提供结果的执行层面，是对结果产出的一种狼性要求，而结果只能从员工中来。

在草原，狼群是最具战斗力，能在草原最严酷的自然条件下生存的群体。草原狼代表一种强悍的精神。狡诈、勇敢、机智、凶残、雄心、耐性是它的代名词，虽然是带有色彩的贬义词，但也可否认，这也是这一群体生命力强的具体体现。它们在与对手交锋中，通过精密的分析、布阵、抓住机会，准确攻击，手法狠毒，一舉把对方全歼，从而打赢一场场生存大战。草原狼从不畏艰险，勇于直往向前，在极度恶劣的条件下，靠自身的智慧与狡诈，都能够生存下来，并且运用一切手段，改善自身生存条件，使自己活得更好。

狼有三个优点值得营销人学习：一是富有战斗力，任何时候都不屈不挠；二是具有团队精神，它们攻击猎物时总是团队作战；三是会思考，它是唯一在高速奔跑时还在思考的动物。所以，在以市场经济为导向的今天，作为企业家，我们要导入狼性文化，学习狼的精神，有勇有

谋，才能在商战中运筹帷幄，决胜千里。

狼性团队

我们很难想象，一支具有绵羊特质的团队会具有战斗力，一只绵羊率领一群小绵羊冲锋陷阵，全军覆没只能是唯一的答案。我们换个思维方式，一群狼性特质的营销员在狼首领的率领下攻城略地，征尘滚滚将会是一种怎样雄浑的景象！狼团队在觅食中频频遭遇风险，强大对手老虎，野猪的虎视眈眈；猎人的逡巡狙击；年老体弱的狼队员濒临掉队。狼团队之所以可怕，营销团队之所以强大，在于它的永不言败，在于它的团结互助！

狼堪称团队作战的典范，它们群居生活，共同寻找猎物，共同面对大自然中危险的境象，共同享受丰美的食物。社会的发展注定今日的营销不再是单以单兵作战为主的推销时代——业务经理需要强大的品牌背书和企业背景；门店需要依托总部的战略部署；厂家需要经销商的营销支持和配合，一切都离不开团队的努力。

团队的管理就是如何训狼的学习了。按照狼的性格，是比较孤傲不合群的，如何去统帅管理这群狼，让他们发挥威力，就需要艺术了。对于我们基层员工与中层经理人来说，一定要了解在狼群中，小狼为了向

头狼表示尊敬，要四脚朝天，把脖子和腹部暴露给头狼，于是头狼做撕咬状，小狼不逃走，头狼才接纳它成为狼群中的一员。

在企业中，一个全透明的下属，才让上司感到安全，才能认清你的能力，才能更好地用你。你尤其要把自己最柔软的一块，展示给上司，让上司看到你的优点，更要让他看到你的缺点和欲望。上司感到已经掌控住了你，于是有了安全感，于是感觉很爽，这样你就有了更多的机会。

但是值得一提的是，我们的过度管理将团队的狼性变成了羊性，则是得不偿失的。要知道，一只狼由于过多的训练和约束而成了一只羊，恐怕它连羊的生存能力都没有了。我们很多企业高管最希望员工部下既具有狼的执着、坚定，又像羊一样温顺——这个愿望基本就实现不了。

最后补充一下：狼性营销之道为：1)如果你是食草动物，那就赶紧锻炼吧，不能把自己变成肉食动物，那就让自己强壮点！2)永远不要轻视野狼企业，或许你眼中蹩脚的野狼，会当着他的面吃了你！3)去学习野狼营销吧，野狼营销的某些方面会出奇地有效！4)不管什么类型的企业，都需要野狼型人才，不行的话就到野狼企业去挖吧，这招好像损了点！

(李明明)

如何提升缺失的中层领导力

中层管理者通常都是在基层岗位上工作出色而被提拔，在提拔过程中并未或者很少考虑到领导力和管理水平。因此，需要通过培训、学习、实践等途径来提高其领导力。通过观察这部分中层管理者，可以发现主要有三类人，用一个教育界常用的方式分类就是：“不知道自己不知道”、“知道自己不知道”、“不知道自己知道”这三类。事实上，还有一类就是“知道自己知道了”，他们可以看成是前三类的目标，即实现了领导力的“知行合一”。

我们现在提升中层领导力的模式存在的是相同的问题，即忽视“需求”这个最基本的概念，上来就给中层灌输理念和方法技巧。而如果没有需求，专家水平再高，培训理念再先进，企业的高层领导再重视，中层管理者也没有提升领导力的意愿。

领导力需求与营销、财务等需求最大的不同就在于，其他需求都是直观的、明确的，提升营销能力和财务能力会直接反馈在工作效率和业绩上，而领导力的提升需要通过团队的业绩体现，而且并不是通过领导力本身体现，这也是提升领导力需求不易产生的本质原因。

因此，如何找到一种方法，激发中层管理者对提升领导力的需求是目前当务之急，在这一问题上，我们不妨借鉴国外的经验。泰罗的科

学管理、梅奥的霍桑试验和斯隆在通用采用的管理模式的成功经验起到了激发需求的作用，大量试验和数据给那个时代的国外管理者很大的震撼，让他们真正认识到“管理也是生产力”，这个过程就是国外管理学的“启蒙”时代。而我国当前的现状是，只借鉴了国外的理论，缺乏直观的数据与案例支撑，没有经历过“启蒙”时代，中层管理者很难对领导力的作用产生感性的认识。

不可否认，我们也有一些案例研究，这类研究的模式是分析已经取得成功的企业，总结案例（也包含少数失败案例），从中提炼出一套经验体系。而这种模式的问题就在于，即使是一家中层领导力超常的公司，也无法证明这一因素在企业成功中的实际价值，中层管理者不会因为看到这样的研究就产生提升领导力的需求。

这就需要我们的学术界和培训界能够真正走到企业中去，与企业共同成长，在企业创立期或者发展期就开展研究，仿照梅奥的霍桑试验，开展探索性的实验，获取第一手的数据，将领导力在企业中的作用清晰易懂地展现给广大中层管理者。

希望我们的企业管理研究者和高层管理者能够放下身段，走出象牙塔，为中层管理者提供一些知识

性强同时又不生涩枯燥的领导力和管理指导。科普组织“科学松鼠会”做的就是这样一件事，用大众看得懂的文章普及严谨的科学知识。

“不知道自己知道”的中层管理者，有强烈的提升领导力需求，也通过各种途径掌握了相关知识和技巧，不过他们经常在实践中发现，照搬书本甚至变通地用书本也无法获得成功，从而怀疑自己是否已经真正提升了领导力。比如授权这个领导力中的重要组成部分，由于在实际工作中情况复杂，稍有偏差，就会导致典型的“一抓就死、一放就乱”，让工作搞得一塌糊涂，不得不回到不授权的老路上。

理论付诸实践需要在复杂的环境中面对不同的对象进行，没有一种理论能够简单应用于实际工作。一个掌握再多篮球理论的人，如果不到篮球场上训练，永远不可能成为一名合格的篮球运动员（但是这不妨碍他成为一名篮球专家）。要实现这一转化，除了实践还是实践，只不过我们可以让中层管理者在一些模拟场景和案例研究中进行尝试，加快这一进程。

企业要为新任职的中层管理者提供一个在实践中学习的方案，可以参照学习路径图的方式，研究制定新任中层管理者达到独当一面的标准和达到此标准需要的培训和实

践，缩短他们的岗位适应时间。此外，如果企业能够用马奇提出的“愚蠢术”给中层管理者提供相对开放的环境，促使他们有意愿尝试发挥领导力，并提供相应的保护、容纳和鼓励，那么，对他们领导力的提升一定有所裨益。

中层领导力的提升单靠企业界、学术界、培训界任何一方都无法单独实现，需要通力协作，从中层管理者的需求入手，建立起激发、供给、满足等一整套领导需求管理体系，让他们实现喜欢学、看得懂、学得会、做得好，得到真正的提升。

(李荟芳)

海尔用平凡演绎真诚

光阴似箭，转眼我家的洗衣机已有八年之久，工作的时候噪音那真是受不了，早该换了。作为工薪阶层的我，早就在琳琅满目的产品中，相中了一台心仪的产品——海尔洗衣机。月底领了工资我就急忙去定下了那台洗衣机。在洗衣机送到家里后，我就和海尔安装师傅约定好第二天来安装的时间，他们很是守信，在约定的时间里准时来到我家。他们礼貌地打过招呼并与我确定好安装位置后，在师傅细心的检测用电环境中，发现我家的电线线路老化并且不合理，需

企业的“半杯水”制度

每次只给上门的客户倒半杯水，喝完了再加，这样既节约了用水，又不失礼貌。这种倡导节俭的管理文化，企业不一定因此而变得更加赚钱，但一定可以减少亏损或增加赢利。

勤俭才能持家，公司也是如此，个公司的发展都是从小到大的。世华公司从 10 年前一个在培训行业名不见经传的小公司发展到现在旗下拥有 36 家分公司、两所大学、一个经济园，原因之一就是我在世华一直倡导节俭的文化。企业不一定因为节俭而变得更加赚钱，但一定可以减少亏损或增加赢利。

我的一个合作伙伴来自我国台湾的余老师到上海公司来看我，他提起一事情令他特别感动，他说：“西安公司的同仁们太可爱了，每次喝水的时候，我发现他们都只给我倒半杯水，我就好奇地问他们为什么。同仁们说给来客倒水时，总发现有客人一口没喝或者剩下很多，不倒水又显得没有礼貌，这样一来就特别浪费。于是我们就开始实行访客上门半杯水的礼遇政策，每次只给客户倒半杯水，喝完了再加水，这样既节约了用水，又不失礼貌。公司同仁都这么爱惜公司，如此节约成本，姜老师，你是如何管理令他们做到的呢？”

这还得从另外一件事情说起。有一次，我从上海赶回西安。路上积雪很大，我没有让同仁开车到机场接我，自己坐机场大巴赶回市区。当时的西安公司总经理到美仑酒店接我，当我们拖着行李箱，在积雪中行走，穿过地下通道的时候他问我：“姜老师，你怎会不在秦都酒店下车而在美仑酒店下车呢？”我说：“这是我经过优劣势对比做的英明决定。”他说：“怎么一个优劣势对比呢？”我继续说道，“在秦都酒店下车的优势是我可以立刻拦到出租车，但它的弊端比在美仑酒店坐车要多 3 块钱。在美仑酒店下车的优势是起步价就能到目的地，而劣势是要过地下通道到对面的开元商城排队才能拦到车。所以我经过优劣势对比最终做了这个决定。”我笑了，他也笑了，可并没有一笑了之。

他回到公司后就召开了全体员工大会，分享了他对我如此节俭的感触。他在会上说：“姜老师时至今日，依然保持如此节约的习惯，值得每个同仁尊敬和效仿。以姜老师的经济实力，别说 3 块钱，即使 3 万元，只要值得做的事情，姜老师从来都没有疑虑过，但是针对不该花的钱，他绝对不会破坏这种节俭的美德。从今日起，从我做起，从上到下，每个人从自身做起，点点滴滴都不许浪费，而且会后每个人都要写出如何节约成本的建议，并把它形成具体的措施，最终形成管理制度贯彻下去……”

我经常问周围的朋友一个问题，是赚钱难还是花钱难？很多朋友回答我：当然是赚钱难。我的观点和他们不一样。为什么我觉得花钱比赚钱难呢？有两个原因：第一，有些花掉的钱是费用支出，再也没有回收，我们必须保证每次的花钱都是物有所值，甚至物超所值；第二，有些花掉的钱是投资，同样的钱用途不同回报不同。怎样保证你花的钱是最好的投资呢？这的确是一门伟大的艺术，故花钱比赚钱难。如何拥有更多的财富是我们每个人都必须面对的问题，如何花钱也是我们每个人必修的一堂课。所以，每次花钱时，我建议你都要问自己以下几个问题：

- 1、我真的需要吗？
 - 2、我能以更低的价格满足我的需要吗？
 - 3、假如我不买会有什么损失吗？
- 当你问完这几个问题之后，你的回答会让你的人生避免很多不必要的浪费，而同时也在培养节约的美德与习惯。长此下去，你的企业生命将会完全不同。
- (姜文)

整改线路，他们在说明存在安全隐患后，提出了细致的整改建议，我在师傅的指点下，也看到了问题。我立即按照师傅所说的准备了材料，由安装师傅对线路进行了维修整改。他们将洗衣机安装好后收拾好因为安装产生的废物，微笑着向我告别，我感到很奇怪问道：“你们那么累的，这垃圾还是我自己去倒掉，就不麻烦你们了。”他们说道：“这点小事情，我们顺便就带出去了，你也不需要上下楼梯那么累了。”在这短短的安装过程中，在这平淡的话语之中，我看到了海尔的不凡，看到了海尔的真诚。

(文文)

中层管理者在企业乃至大部分组织的重要性早已不言自明，离开了他们，任何战略都无从谈起。很多企业对中层领导力缺失这一问题并非置若罔闻，也都投入了很大的关注，这从目前培训市场领导力和管理课程的火爆程度可见一斑。然而，我们不得不承认，中层领导力缺失所引起的战略传导障碍、信息传导障碍、绩效分解障碍等问题仍然非常突出。

中层领导力问题在管理学和企业实践中是老生常谈的问题，很多管理学大师都曾围绕这个题目提出过精辟的观点。如果说解决这一问题存在一个最终方案，那么，就是将最合适的人放到合适的位置上，正如斯隆在通用汽车公司做的那样，由最高层直接确定中层管理者（甚至基层）人选，他们会花几个小时研究一个基层经理的聘用，而且斯隆坚持认为这才是他最该干的事。