



向毛泽东学管理

中国离不开毛泽东

李凯城 / 著

哪位领导人的身上，没有毛泽东的影响
宗庆后、任正非、张瑞敏、柳传志、马云
哪位成功企业家的身上，没有毛泽东的印记



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

向毛泽东学管理

中国离不开毛泽东

李凯城一著

图书在版编目(CIP)数据

向毛泽东学管理 / 李凯城著. —北京:当代中国出版社,2010.4
ISBN 978-7-80170-903-5

I. ①向… II. ①李… III. ①毛泽东思想 - 企业管理 - 研究
IV. ①A841.66

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 073940 号

出版人 周五一
总策划 同道新文
责任编辑 宗边 王滢
封面设计 周周设计局
印制 康茹
出版发行 当代中国出版社
地址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
邮政编码 100009
网址 <http://www.ddzg.net>
邮箱 ddzgcb@sina.com
编辑部 (010) 66572152 66572264 66572154
市场部 (010) 66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印刷 北京京都六环印刷厂
开本 16 787×1092 毫米
印张 12
字数 110 千字
书号 ISBN 978-7-80170-903-5/A·6
版次 2010 年 6 月第 1 版
印次 2010 年 6 月第 1 次印刷
定价 28.80 元

版权所有,翻版必究。如有印装质量问题,请拨打 (010) 66572159 转出版部

前言

今天,重提毛泽东,有人会觉得不合时宜。在当今以经济为主题的时代,毛泽东能给我们带来什么?毛泽东有什么可学的?事实果真如此吗?!

20世纪50年代初的一个早晨,蒋介石在其台北的官邸与蒋经国和随从晤谈。蒋介石突然发问:“你们说什么是艺术?”蒋经国和随从不知如何作答,只好微笑作陪。

“毛泽东打仗是艺术!”蒋介石突然把声音提高了八度:“是高超的艺术!”他接着又说:“我们要研究毛泽东!要学习毛泽东!”

这就是与毛泽东斗争了几十年、称毛泽东为“土包子”,并屡次扬言消灭毛的蒋介石对毛泽东的评价!对于今天的企业界、管理界来说,毛泽东管理智慧已经是思想之源、智慧之根。在当今中国,有众多成功的企业家都深受毛泽东管理思想的影响。唐骏、陈天桥最崇拜的人是毛泽东;华为总裁任正非曾经是“毛泽东思想学习积极分子”,他经常琢磨如何把毛泽东的思想转化为华为的战略;万通集团董事局主席冯仑敬佩和研究毛泽东;娃哈哈总裁

宗庆后也是毛泽东智慧最好的实践者，还有张瑞敏、柳传志、史玉柱等等当代中国商界的领袖人物，都拥有浓浓的毛泽东情结。他们最先深刻领会毛泽东思想中的精髓，将其灵活运用在企业经营、管理、竞争、扩张中，在激烈的竞争中创造了奇迹。

假如能将一个国家缩微为一家企业，那毛泽东无疑是最伟大、最成功的一位企业家！他的组织管理能力、他的领导水平、他的带兵艺术、他的人格魅力、他从群众中来到群众中去的伟大理论等等，无疑都是最值得领导者、管理者学习的。

中国人懂得传统和智慧，也最善于吸收世界的文明成果。在我们看来，毛泽东的管理思想代表了中国式管理的最高水平，有着取之不尽的精华。在社会主义市场经济的今天，如果企业界、学界、政界，能够从毛泽东身上吸取更多的管理精髓，并灵活运用到实践当中去，就能占据管理的主动权，始终立于不败之地。我们翘首以待，本书能为之起到倡导和推动作用。

同道

二〇一〇年四月

目录

前言

第一章 精神聚众

——用核心价值观统领一切

- [2] 1. 把员工统摄到宗旨的大旗下
- [8] 2. 两种价值观之争：为顾客服务还是为金钱服务？
- [13] 3. “为谁当兵，为谁打仗”

第二章 思想教育

——让价值观生根落地

- [22] 1. “思想掌握一切，思想改变一切”
- [27] 2. 领导干部一定要学理论
- [31] 3. 集中开展思想教育
- [34] 4. 解决一人一事的思想问题
- [38] 5. 解决思想问题与实际问题相结合
- [42] 6. 改造外来成分：“文化注入”与“思想改造”
- [46] 7. 五种倾向、一种情绪和两个不会

第三章 群众路线是致胜法宝

——得人心者得天下

- [54] 1. “军民团结如一人,试看天下谁能敌”
- [57] 2. 毛泽东真的用兵如神吗?
- [61] 3. 大家想办法,人人出主意
- [64] 4. 民主究竟是谁说了算?

第四章 打造铁的纪律

——加强纪律性,革命无不胜

- [68] 1. 建军必先立法,立法渐求完备
- [71] 2. 变强制为自觉;让员工自己管自己
- [76] 3. 重在平时培养,注重点滴养成
- [79] 4. 没有检查就没有执行力
- [82] 5. 反对“愚兵政策”

第五章 作风就是战斗力

——狼文化是如何炼成的

- [86] 1. 作风就是战斗力
- [89] 2. 团结就是力量;化内耗为合力
- [93] 3. 兵贵神速:强调雷厉风行,反对疲沓作风
- [96] 4. “让开枪的人都手哆嗦”
- [99] 5. 艰苦奋斗永不过时
- [104] 6. 争先创优:以竞赛激发官兵斗志
- [107] 7. 兵随将转:领导带头,管好重点人物

第六章 尊干爱兵

——构建和谐的上下级关系

- [110] 1. 端正根本态度——与员工斗法不可取
- [113] 2. 以情带兵：大熔炉、大学校、大家庭
- [117] 3. 尊重每一位部属的人格
- [120] 4. 和群众做朋友，而不是去做侦探
- [123] 5. 开展尊干爱兵活动

第七章 实践育人

——建立高效的学习型组织

- [130] 1. 与众不同的育人模式
- [135] 2. “马列主义是头，爬山主义是脚”
- [138] 3. 知识分子工农化，工农干部知识化
- [142] 4. 抓好在职培训：打一仗，进一步

第八章 防止出现叛军叛将

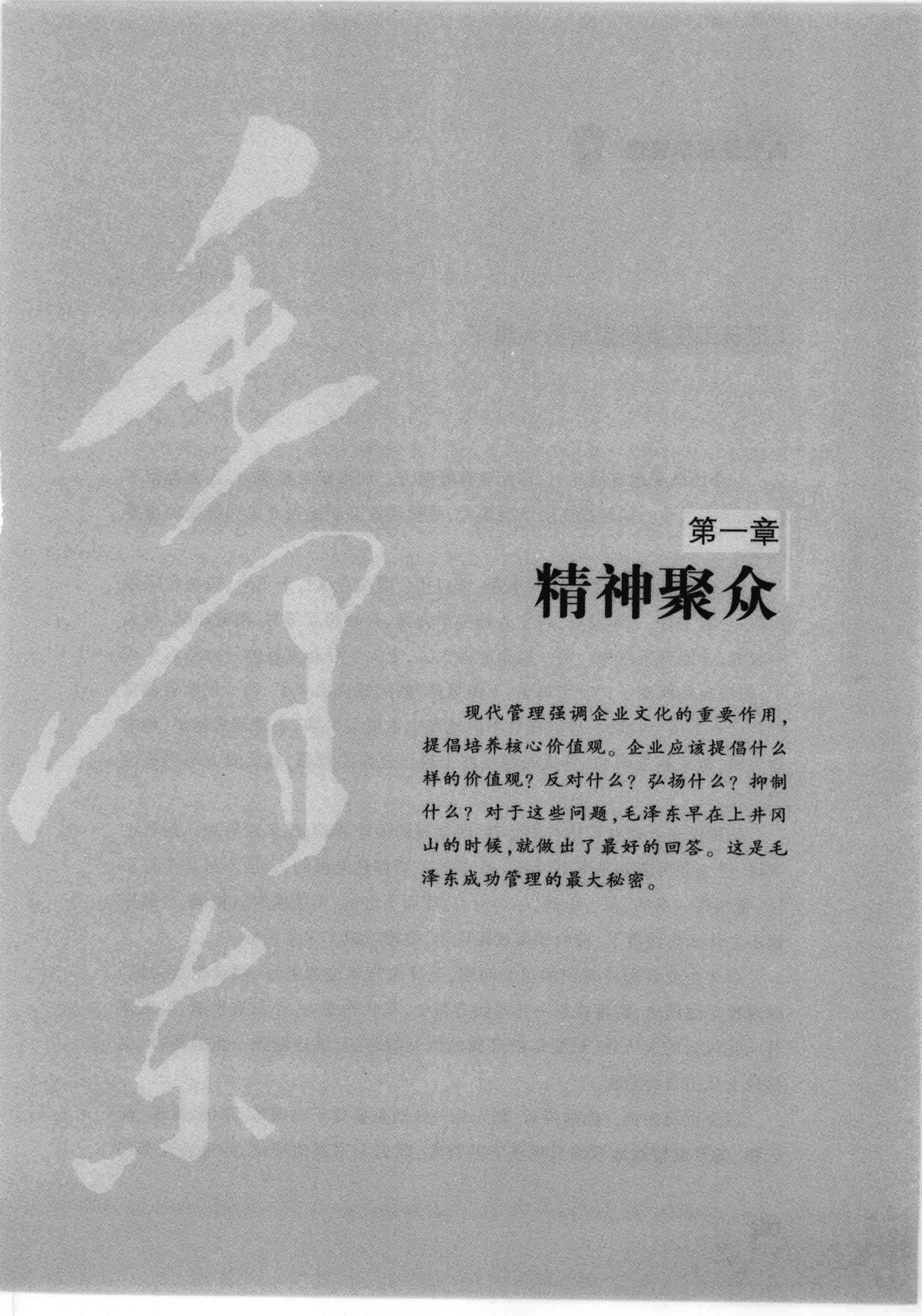
——提高团队忠诚度

- [148] 1. 党指挥枪，不允许枪指挥党
- [151] 2. 红脸白脸一起唱：实行双首长制
- [155] 3. 有效掌控基层：支部建在连上

第九章 培养骨干，带动一片

——干部是决定因素

- [162] 1. 真正的骨干从何而来？
- [167] 2. 压担子，传帮带
- [170] 3. 骨干都是摔打出来的



第一章

精神聚众

现代管理强调企业文化的重要作用，提倡培养核心价值观。企业应该提倡什么样的价值观？反对什么？弘扬什么？抑制什么？对于这些问题，毛泽东早在上井冈山的时候，就做出了最好的回答。这是毛泽东成功管理的最大秘密。



1.把员工统摄到宗旨的大旗下

一个团队要想有战斗力,首先要有凝聚力。如果缺乏凝聚力,连人都留不住,靠谁去战斗?如何提高团队凝聚力,是管理者必须优先考虑和解决的重要问题。

许多创业者会遇到这样的难题:当初几个朋友合伙打天下时,想法肯定很简单:一求生存,二图发展。每个人都势单力薄,只有相互帮衬,精诚团结,扭成一股绳,才能有所作为。可一旦企业做大了,个人生存和发展的目标基本实现了,想法自然就变了,“宁当鸡头,不做凤尾”的问题也出来了。每个创业者都觉得自己有本事,贡献大,应该在打下的地盘中占更大份额。矛盾越来越多,越来越尖锐,越来越难调和,争执的程度终于超过合作的意愿,最后双方不得不分手了之。

如果说企业创办者还有求生存、图发展的创业冲动,那么对后加入的员工来说,进企业可能就是谋个饭碗。企业的一切都是老板的,自己不过是个打工仔。觉悟高一点的,拿一份钱,尽一份力;等而下之的,则能偷懒就偷懒,自然更谈不上什么忠诚度了,谁给钱多就跟谁干,跳槽就成了家常便饭。

今天企业管理者遇到的这类问题,毛泽东当年也遇到过,而且相当尖锐。纵观整个民国史,简直就是一部军阀背叛史、军队哗变史。不仅袁世凯、冯玉祥等叱咤风云的大人物,最终是被部属的倒戈搞垮的,就连营连一级的军官,也都拉上队伍自奔前程。

以袁世凯为例。他称帝后,起先是一线的重要骨干冯国璋、李纯、朱瑞、靳云鹏、汤芑铭偷偷地联络其他各省的将军,联名上书逼他退位,到最后连那些

对帝制最卖力的二线干将陈树藩、陈宦一看大势不对，也起来窝里反，纷纷宣布独立，就算没有蔡鄂在云南举义，袁世凯这个皇上也做不成了。

蒋介石算是挖墙脚的顶尖高手。1929年初，蒋介石在打败了桂系后，把矛头指向冯玉祥，利用高官厚禄收买了冯玉祥的两员大将韩复榘、石友三，致使冯玉祥精锐部队兵力损失三分之一。在其他军阀身上，蒋介石这一招也屡试不爽，以至于搞垮了一大批与之作对的军阀，然而，最后他自己也落了个众叛亲离的下场。

而毛泽东却成功地解决了这一难题。毛泽东的军队从来没有督战队，也没有大把银元奖励，但他的军队却最富有献身精神，是世界上最具有凝聚力的军队。除了改编的部队外，解放军历史上几乎没有建制哗变、叛逃的。即使张国焘这样的高级领导叛逃时，也只带了一个警卫员偷偷跑到武汉。叛逃后，张国焘曾经叫人带信给武汉八路军办事处，要警卫员张海回到他那儿去。周恩来问张海去不去。张海坚决表示不愿意去，他说：“我是个共产党员，难道他不革命我也不革命吗？”周恩来夸奖他是个好同志，不去对！后来，张海回到了延安保卫处，解放以后任湖北省军区副司令。20世纪80年代他还专门写文章，谈到当年为什么不跟着张国焘走。

那么，毛泽东是靠什么凝聚这样一支举世无双的铁军呢？说到底，靠的是信仰，靠的是宗旨。

毛泽东在早年组织和改造新民学会的过程中，做过这样一段总结：不但要有一班刻苦励志的人，而且还要有一个大家信守的主义。主义好比一面旗帜，旗帜竖起来后，人们才有所趋附。既有了主义，又有了人，剩下的任务就是去建立一种组织，把信守这个主义的人组织起来，并通过这些人，拿了个主义去组织联络更多的人。

这里的主义，就是一种信仰和信念。毛泽东用信仰和信念去统一思想。

对于这一点，就连张学良也不能不佩服。经过长征的红军，到了陕北，装备极差，营养很差，破衣烂衫，和叫化子一样，但是却把张学良装备很好的部队打



败,为此张学良感慨万分地说,红军走了两万五千里,是一支疲惫之师,还能把我的部队打败。我们都是带兵的,我们谁能把部队带成这个样子?走了两万五千里,还跟着你走,而且还能打胜仗,还没把部队带没了,带散了!

其实,早在创建井冈山革命根据地时,由于中国红军来源复杂,军心并不稳。为了帮助红军提高阶级觉悟,明确革命的目标,毛泽东在建军之初,就确立了红军的唯一宗旨。后来在《论联合政府》一文中,他对解放军宗旨做出了经典概括:“这支军队之所以有力量,是因为所有参加这个军队的人,都具有自觉的纪律;他们不是为着少数人或狭隘集团的私利,而是为着广大人民群众的利益,为着全民族的利益,而结合,而战斗的。紧紧地和中国人民站在一起,全心全意地为中国人民服务,就是这个军队的唯一的宗旨。”

在全心全意为人民服务的宗旨下,广大官兵不是为了个人升官发财,而是为共同的理想而结合,为人民的利益而战斗的。因此,旧军阀之间相互“挖墙角”的那些办法,对这支军队根本不起作用。高官厚禄、金钱美女也许可以收买少数意志不坚定者,却无法改变整支部队的性质。为人民服务这一宗旨为广大官兵接受后,人民军队便产生了极大的凝聚力、向心力。

1935年毛泽东率领中央红军长征到达陕北时,兵力只剩8000人,人困马乏,粮草枯竭,各方面都十分困难。而先期到达陕北根据地的徐海东领导下的红15军团,不仅人数上与中央红军差不多,而且武器精良、兵强马壮、给养充足。如果按农民起义军的规矩,应该是大鱼吃小鱼,两军合并后由徐海东说了算。可由于红15军团的全体指战员有信仰、有宗旨,徐海东不仅完全听从中央军委的指挥,而且从人力、物力等方面给了中央红军很大的支援。难怪毛泽东直到晚年还一再谈及此事,称赞徐海东是对中国革命有大功的人。

历史上解放军打败仗,被打垮、打散的情况是很多的,但由于建军宗旨深入军心,部队被打散后还能重新聚集起来,甚至一个不落地跑回来。罗荣桓元帅在回忆井冈山斗争的文章中,就讲过这么一个例子:“毛泽东同志曾率领31团的三营,下山去接应28团由湘南返回井冈山。夜间通过桂东地区,遭到敌人

袭击,部队当时被打散了,大家很着急。但第二天清晨一集合,只少了一个担架兵。大家都以为他当了逃兵,谁知等部队回到井冈山,这个担架兵早已回来了。”^①如果哪个企业、哪个组织能有当年红军一样的凝聚力,不用说,它肯定会“基业长青”。

解放军的建军历史充分说明了,志同,才能道合;心往一处想,劲才能往一处使。要想巩固组织,凝聚军心,最重要的就是确立一个明确的宗旨,并使之深入人心。

通常来说,企业留人一般都用待遇留人的办法,但只要竞争对手开出的薪酬更高,给出的待遇更优厚,就足以挖你的墙脚;靠情感留人,但情感不断变化;靠事业留人,有些员工会觉得与其跟老板干,不如自己创一番事业。总而言之,上述留人的办法总是有限,不能解决根本问题。相较之下,毛泽东显然“技高一筹”,他是把众人聚集到“为人民服务”这个大旗之下,共同为这个大目标去奋斗。

在不同文化背景下成长起来的人,有不同的价值取向,有不同的思维方法,有不同的行为习惯,难免各打各的小算盘。假如人心不齐,努力方向不一致,是注定要吃败仗的。所以,企业同样要确定一个共同目标,明确一个宗旨和价值观。

曾先后在四通、华为担任过高层领导的李玉琢,在《我与商业领袖的合作与冲突》一书中,结合四通公司的发展演变,谈到自己的感悟:“‘做中国的IBM’和‘我们大家共同来努力干一番事业’曾将无数人才从四面八方集合到四通的旗帜下,人们在四通宏伟目标的激励下,充满了创业的热情,几乎没有谁计较过什么。”然而,到了90年代初,四通公司第二代领导人为了配合股份制改造,开始提倡“打工意识”,甚至在公司内部组织了关于“打工意识”的大辩

^① 《星火燎原》(一),“中国人民解放军三十年”征文编辑委员会编,人民文学出版社,1964年版,第116。



论,将员工们的思想搞乱了。

“在此之前,人们认为四通是大家的,为四通的成绩而骄傲,也为四通的困难着急。”而提倡“打工意识”后,大多数员工对四通变得漠不关心,失落与失望成为伴随四通没落的普遍情绪。

四通公司后来的败落,固然有经营决策失误的原因,但归根到底,还是因为企业缺少一个能够凝聚人心的宗旨,或者员工没有真正完全认同公司的宗旨。在缺乏精神纽带的情况下,企业只是一个利益共同体。当有人用更多的利益做诱饵时,组织很容易土崩瓦解。

共同的理念与信仰是企业与员工间的粘合剂。只有以共同的事业为纽带,以美好的愿景来感召,才能将员工组织起来、凝聚起来。如果只以金钱为媒介,员工与企业之间的联姻不可能长久。所以,企业必须扯出“信仰杏黄旗”,把员工统摄到宗旨的大旗下。理念有多大,事业才能做多大。

【参考文选】

宗旨的力量

(一九四五年四月二十四日)

这个军队之所以有力量,是因为所有参加这个军队的人,都具有自觉的纪律;他们不是为着少数人的或狭隘集团的私利,而是为着广大人民群众的利益,为着全民族的利益,而结合,而战斗的。紧紧地和中国人民站在一起,全心全意地为中国人民服务,就是这个军队的唯一的宗旨。

在这个宗旨下面,这个军队具有一往无前的精神,它要压倒一切敌人,而决不被敌人所屈服。不论在任何艰难困苦的情况下,只要还有一个人,这个人就要继续战斗下去。

在这个宗旨下面,这个军队有一个很好的内部和外部的团结。在内部——官兵之间,上下级之间,军事工作、政治工作和后勤工作之间;在外部——军民之间,军政之间,战友之间,都是团结一致的。一切妨害团结的现象,都在必须克服之列。

在这个宗旨下面,这个军队有一个正确的争取敌军官兵和处理俘虏的政策。对于敌方投诚的、反正的、或在放下武器后愿意参加反对共同敌人的人,一概表示欢迎,并给予适当的教育。对于一切俘虏,不许杀害、虐待和侮辱。

在这个宗旨下面,这个军队形成了为人民战争所必需的一系列的战略战术。它善于按照变化着的具体条件从事机动灵活的游击战争,也善于作运动战。

在这个宗旨下面,这个军队形成了为人民战争所必需的一系列的政治工作,其任务是为团结我军,团结友军,团结人民,瓦解敌军和保证战斗胜利而斗争。

在这个宗旨下面,在游击战争的条件下,全军都可以并且已经是这样做了:利用战斗和训练的间隙,从事粮食和日用必需品的生产,达到军队自给、半自给或部分自给之目的,借以克服经济困难,改善军队生活和减轻人民负担。在各个军事根据地上,也利用了一切可能性,建立了许多小规模军事工业。

(摘自毛泽东《论联合政府》,题目为编者所加)



2. 两种价值观之争：为顾客服务还是为金钱服务？

如果一个组织的宗旨十分明确，并得到大多数成员的认同，只是在具体方式、方法上出现了意见分歧，通常比较容易通过讨论达成一致；但如果组织的宗旨不明确，众人追求不同，各打各的小算盘，决策时自然难以形成一致意见。表面看上去，这些分歧是意见之争，或者方案之争，其实是利益之争、价值之争。

在创建和领导人民军队的实践中，毛泽东也曾遇到不少重大抉择。如怎样规定军队的主要任务，怎样确定敌我友，怎样看待军民之间、官兵之间的利益关系，怎样处理军内外的各种矛盾，等等。

在此情况下，如何做出决策，并赢得广大官兵的认同与自觉执行呢？毛泽东指出，全心全意为人民服务的宗旨，是军队各项决策的最终依据。他说：“全心全意为人民服务，一刻也不脱离群众；一切从人民的利益出发，而不从个人或小组的利益出发；向人民负责和向党的领导机关负责的一致性；这些就是我们的出发点。”

在人民军队的宗旨真正被广大官兵接受之后，决策更容易做出，而且一旦做出了决策，全军上下都高度认同，自觉执行，哪怕这个决策对自己是非常不利的，或者想不通的，也会坚决执行。

1937年全国抗战爆发，国共合作以后，党中央决定将红军改编为八路军和新四军，奔赴抗日前线。在今天看来，这似乎是一个非常简单的决策，但在当时却是一个艰难的抉择。试想，红军和白军相互厮杀了十年，结下了血海深仇，忽然宣布改编了，在昔日敌人的指挥下战斗，要让红军官兵在思想上转过这个弯子来，确实是太难了。很多战士都想不通：“我们打了十年白狗子，怎么自己

也成白狗子了？”

刘伯承在做思想动员时说：“这顶军帽上的帽徽是白的，可我们的心永远是红的。”^①许多战士在换掉红五星帽徽时，一边换一边流泪，但最后还是坚决执行中央的这一决定。可以说，人民军队的宗旨起了重要的作用。

对于企业决策者来说，遇到的问题常常相当复杂。在此情况下，如果没有一个统一的企业宗旨，部门之间的利益冲突、政策“打架”也就难以避免。

企业宗旨虽有不同表述，但说来说去，无非是为各利益主体服务。一般企业都突出四个利益主体，即顾客、员工、股东和所在社区，有的还强调要兼顾供应商、合作者等。

有的企业常常将各利益主体并重，再三表明自己追求的是“多赢”。这一说法看上去似乎全面，可实际上难以实现。因为，在处理利益关系时，总会有孰轻孰重的选择，也就是应该把谁摆在第一位，主要是为谁服务的问题。并列第一，也就没有了第一；大家都是“上帝”，等于没有“上帝”。

德鲁克有一个很重要的观点：企业的目标只有一个，就是创造顾客，为顾客服务。这与毛泽东关于唯一宗旨的表述不谋而合。

有的人认为企业就是为金钱服务的，赚钱是最终目的，其他都是骗人的。他们认为，在市场经济条件下，所有的人都是主观为自己，客观为社会；企业家为了多赚钱，自然就会认真地为顾客服务。因此，“为人民币服务就是为人民服务”，“企业的宗旨只有一个，那就是利润最大化”。

不错，企业作为一种经济组织，的确要考虑利润，不赚钱就没法生存，但如果企业只盯着钱，一心想赚钱，忽略了顾客的需要和利益，企业就难以形成统一而明确的奋斗目标，很容易做出错误的决策，结果反而赚不到钱。这就好比军队就要打胜仗，而打胜仗并非军队的宗旨一样。

有些企业什么赚钱多、来钱快就做什么，于是等发展到一定规模后，就急

^①《山河呼啸》，李文著，湖南出版社，1995年版，第8页。