

向解放军学习

获胜法则

最具管理竞争力的十二条术规

Learn from the PLA

黄国平 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

向解放军学习

Learn from the PLA

获胜法则

最具管理竞争力的十二条术规

黄国平 著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

向解放军学习获胜法则——最具管理竞争力的十二条术规/黄国平著. —北京:中国经济出版社,2006.6

ISBN 7-5017-7373-4

I. 向... II. 黄... III. 军事理论—应用—企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 014721 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:张玲玲(电话:010-68308643 Email:zll2200@yahoo.com.cn)

责任印制:张江虹

封面设计:数码玫瑰 赵立

经 销:各地新华书店

承 印:三河华润印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:11.50 字数:145千字

版 次:2006年6月第1版

印次:2006年8月第2次印刷

印 数:6001—10000册

书 号:ISBN 7-5017-7373-4/F·5930

定价:22.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176



序

从军中的方法学习商战的谋术

世界进入智业时代。视觉艺术，眼球经济，成为人们津津乐道的话题。

再早两年，曾经有一部影片吸引了世界上无数人的眼球，那是一部全球票房超过1.5亿美元的《西点揭秘》(又名《将军的女儿》)，其中有一段极具哲理和震撼力的台词：世界上做事的方法有三种，即好的方法、坏的方法和军中的方法。影片告诉我们，军中的方法所代表的是“以服从为最高准则，纵使有错也要扛起来”。

一年复始，当学习逐渐成为生活方式、成为管理手段必备的今天，管理者智囊里应当加上这样一句话：“管理中国造，走自己的路”，“向解放军学习管理，学习军中的方法”，用军中的方法管理与做事。

是的，向解放军学习，学习军中的方法，这是由时代特征决定的。当年军事作战强调以集中优势兵力歼灭战为核心，毛泽东的十大军事原则中的作战方针、歼击目标、作战形式、作战方法、作战准备、战斗作风及补充休整等方面的指导原则，来自战争实践并经受了战争实践的检验，体现着人民战争战略战术的基本原理和实事求是的方法论原则，其中的战术指导原则和作战方法，为党的纲领、路线服务；具有高度的灵活性，就是你打你的，我打我的。我打你时，就能吃掉你；你打我时，叫你看不见，打不着。有什么武器打什么仗，对什么敌人打什么仗，在什么时间地点打什么时间地点的仗。在运用谋略、兵力和作战方法上，高敌一筹，趋利避害，扬长避短，以我之长，击敌之短，等等，这些原则将是长期适用的，它是马克思主义的战略战术观，是人民解放军战略理论的基础和战略实践的指南，在各项工作以经济建设



为中心的今天，仍可以为企业提供精神动力和智力支持，从中学习和汲取智慧。

改革开放初期，一部《孙子兵法》让中外企业家们创造出众多致胜的系统方法，成为许多大公司管理者案头必备书。当今天的 CEO 和经理们沉迷着研究国外管理专家们的高谈阔论时，没有一名 CEO 不希望自己的下属能够像军队里的士兵那样训练有素。

历史总给我们以智慧，“比较历史，观察现在和梦想未来”，温故方能知新。重温十大军事原则，我们有必要向解放军学习商战的术谋，向解放军学习管理的智慧与韬略。

我们完全可以这样说，全景思维、自信主动、务实创新、正确决策、迅速行动以及全力以赴等这一系列管理的战术和智慧还得向解放军学习。

因此，不妨让我们再重温一下，红军战争年代经过实地作战而形成的土战术，不妨重温一下，新中国创业者们在长期作战中形成的原则和战术体系，这些思想和理论，融汇贯通了博大精深的民族文化；也因为这支军队一直是在中国共产党领导之下，代表着民族发展的方向，带领着各族人民和国内外敌人进行了长期的殊死的斗争，树立了敢打必胜的信心；这支队伍一直保持着中国共产党的先进性本质不变，一直保持着听党的话跟党走优良传统和作风，从中我们可以比较容易地理解发生在上个世纪中并被实践检验成为真理的理念和思想，并将其运用到企业战略管理当中。

原因也非常简单，战争年代领袖们所积累的管理智能并不逊色于一些引进的管理专家的理论，甚至比他们更要高明许多，学习解放军好榜样，学习解放军的好方法，已被美军成功地应用于伊拉克战争中就是最好的验证。

中国企业的管理按照成长的过程可以分为几个阶段：一是理念的阶段，企业管理以获得好的新的理念为当务之急；二是工具阶段，目的是要解决现实的具体问题，术的需求非常迫切，兵法管理正是在这一形势下才得以空前的发展；三是管理模式的形成和创新，是一个对先前的理念和工具阶段的整合过程，寻求和择定未来竞争的方向，掌握新环境下发展并获胜的法则，这



个过程已经到来了。

企业管理在经历了获得好的理念和工具阶段进入管理模式的形成与创新阶段后,我们看到,运用传统历史兵法管理企业实践也有着一定的缺陷,表现在策略层面、技术层面上着墨过多,在竞争主体上的认识存在不足;一些舶来的管理理论不系统,并不适合中国国情,缺乏当下的可操作性;于是今天的管理理论界尤其是中国的管理人员运用对企业长期的实际追踪、深刻具体分析而得出了本土企业管理带有规律性的结论,向军队学习,从军队借鉴管理经验,成为组织管理的普遍现象。

温室里长不出参天大树,小河里养不了大鲨鱼。正如第二次世界大战以后,美国的总裁一级的企业家 1500 多人、总经理一级的 2000 多人是西点军校毕业的那样,他们说:“单一的 MBA 教育是培养不出优秀企业家来的。”学习解放军好榜样,向解放军学习,不是一句空洞的口号,有着很多很实际的内容。学习解放军也并不是我们的专利,20 世纪 80 年代中期,日本一家著名企业就专门组织其管理人员到福建“古田会议”旧址,学习当年红军艰苦创业的精神。美国企业也非常推崇红军的长征精神。美国军队在同一时期明确提出“向解放军学习”,并在内部管理等方面,直接从解放军的管理理念中汲取营养。人民解放军的队伍里也培养了数以万计在我国各条战线上奋斗的时代弄潮儿,据不完全统计,截止到 2005 年底,以营业额计,在中国排名前 500 家企业中,具有军人背景的总裁、副总裁就有近 300 人之多。

本书在永恒的效率 and 胜出基础之上提供了战术的系统方法,就是将解放军所倡导的效率体系变成企业可实施的战术方法,从而搭建了面向中国企业家和管理者施展效率管理的舞台,为我国无数的 CEO 和管理家们提供战术洞见。作为公司的中层经理,在处理繁杂事务的同时,黄国平同志以行伍出身的经历和眼光总结出的这些理论与实际相结合后感想,足以证明,他的初衷之一和根本出发点就是将军中所发现的那些和企业带有共性的问题,以战争年代解放军解决问题的方法运用于企业管理中来思考,力图将我军的军事智慧和思想运用到现实的公司运作和管理实践中,并通过数十个



战术案例来进行阐释和说明,用列举的部分企业案例透析对企业战术产生的直接影响,进而充分论述如何将这 12 项战术原则付诸实践,如何进行统一管理,如何增强执行力,如何进行集中指挥,如何瞄准强劲对手的软肋施展自身的才能,如何……

须知,勇者战,智者胜。在知识经济时代,不光要战,更要懂得怎么战,寻求更优的智慧为我所用,作者的意图是为了通过本书给予企业家和管理者们产生强大的精神动力和智力支持,使管理者们的决策更优化,管理更科学。

张建华

2006 年 2 月 28 日



目 录

第 一 章 生存——只有生存下来，才有成长发展可能

001

组织的生存是第一原则，因为“皮之不存，毛将焉附？”毛泽东说：经过了一次大革命的政治经济不平衡的半殖民地的大国，强大的敌人，弱小的红军，共产党的领导和土地革命，便决定了我党我军是赤手空拳起家，靠“一把镰刀、一把斧头”闹革命。今天，企业没有生存，其他一切无从谈起。生存是企业安身立命于商业社会的基础和前提；生存是企业竞争和利益的代名词；只有生存，才能获得话语权；生存是义务也是责任——一切为着和谐社会的建立。

- 一、生存：企业安身立命于商业社会的基础和前提 4
- 二、生存：企业竞争和利益的代名词 6
- 三、生存：才能获得话语权 7
- 四、生存：是义务也是责任——追求和谐社会的建立 9

第 二 章 计划和庙算——多算胜，少算不胜

015

毛泽东指出：“不打无准备之仗，不打无把握之仗，每战都应力求有准备，力求在敌我条件对比下有胜利的把握。”有把握的准备，来自于比较和衡量，来自于精算和细算。现代商业理论认



为,兵力是投资,胜利是利润,一切都具有精密合理的计算。可见,善于计划与计算,是战胜对手的基础。计划职能是企业管理的首要任务;计划和设定使好企业永葆正确的坐标和方向。预算精细,成本控制,算来算去,一切都要以小代价换取大胜利。

一、计划职能:管理的首要任务	17
二、善于计划与计算:多脑并用显神通	19
三、预算精细,成本控制:必将带来更多的效益	21
四、算来算去:核心是小代价换取大胜利	25

第 三 章 集中形成整体优势——专业化加强核心竞争力

027

“并敌一向”,先打弱敌,后打强敌,是人民解放军在战争中用以逐步转变敌我力量对比的传统战法。刘伯承形象地将它比喻为“吃一个、挟一个、看一个”。加强核心竞争力,要求企业在发展的进程中,有时需要练练不做“加法”而做“减法”的功夫。企业的核心竞争力是“偷不去,买不来,拆不开,带不走,溜不掉”的一股力量,看一个企业,我们并不一定要看它的规模有多大,实力有多强,而要看它有没有核心竞争力,只有核心竞争力才能给组织带来利润,利润是组织发展的永动机。战术上显示的虽然是弱势,但集中了便会形成局部的战略优势。

一、集中加强核心竞争力:有时需要做“减法”而不是“加法”	30
二、核心竞争力:“偷不去,买不来,拆不开,带不走,溜不掉”	32
三、集中形成利润:企业发展的永动机	34
四、战术上显现出的弱势一经集中,就会变成局部的优势	37



第 四 章

抢先再抢先——先发制人，先开枪再瞄准

041

早到早得，晚到晚得，不到不得，先发才能制人而不是制于人。现代商战的规则已经发生了很大的变化，再也不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼。先发者才能在瞬息万变的市场中求得生存，而不是仰人鼻息，那些追求完美的市场模式是市场竞争中的“美丽陷阱”。只有实施市场先导，抢先战略，占领先机，不给对手准备好了的机会，才能产生不可复制的效应，迫使对方对自身的产品不可模仿，从而取得所向披靡、不可抗拒的力量。

- 一、早到早得：市场总是快鱼吃慢鱼 43
- 二、只有快，才能赢得市场 44
- 三、快，意味着抢位，意味着顺畅 47

第 五 章

授权——有效授权，树立标杆，绝对领导

051

“主义譬如一面旗子，旗子立起了，大家才有所指望，才知所趋赴”。在价值取向多元化和各种主义、思想泛滥的今天，为达到组织系统的优越性能，发挥好更大的作用，对局部和子系统不能没有规范，不能没有制约，规范和制约的表征之一就是授权。授权是委托代使权力的一种手段，其目的还是要追求效率的统一。权力，一定程度上也是利益的象征，因此，权力的管理与运用也会产生出利润来。正如人们常说的那样，以人为本、能本管理，管理的真谛在“理”而不在“管”，坚持“绝对领导”，就是必须树立威信，不能缺失权威。在企业运作中，必须依靠权威，但过分强调权威也必然会使权威走向另一个极端，引起独裁和专制，需要的是围绕主业建立强有力的指挥系统的权威。

- 一、授权：委托代使权力，只要效率统一 54



二、以人为本：能本管理，管理的真谛在“理”而不在“管” 59

三、经典故事：告诉我们授权管理之道 61

四、“绝对领导”：不能缺失权威，必须统一指挥 63

第 六 章 大胆自信——大勇才有大略

069

孔子说：“知者不惑，仁者不忧，勇者不惧。”大勇才有大略，大赌才能大赢。大胆是气魄更是胆识，是一种自信力的表现，只是这种自信是建立在有基础之上的有所作为，而不是盲目性的自高自傲，目中无人，目空一切；凡事都要学会有自己的主见，有自己独立的人格，只依赖别人永远不会成功。大胆自信才能发挥出创造力，企业运作中要充分发挥每个员工“创造力永不停滞”的进取精神，从而让员工在不同的岗位上生发出更多的有利企业发展的联想来。

一、大胆自信：是气魄，更是胆识 72

二、自信：不是盲目自大 75

三、自信：相信自己是最好的 77

四、开拓进取：发挥员工“创造力不满” 81

第 七 章 掌握主动权——发挥比较优势，准确定位

085

把握主动权，是有准备有把握的原则，只有掌握了主动权，才能独立自主；只有主动前瞻，才能立于不败。想别人所没想、做别人所未做的事，只有主动，只有一个你，才是自己命运的主人，你的心态决定着自己的未来。利用比较优势，无论何时不能让对方指挥自己的行动，而应当寻求牵着对方鼻子走。当然，商业社会发展到今天，那种不讲究商业伦理、道德、诚信的商家，那种以单纯取胜为唯一价值的组织，则另当别论。



- 一、主动前瞻:争得话语权 88
- 二、牢牢掌握比较优势:总能先声夺人 92
- 三、定位准确,塑造对手:运用战术掌握竞争 93

第 八 章 善于变化——变则通,变则强

097

“兵无常势,水无常形”,不只是变化,还要善于变化。老子说:“万物将自化。”自化就是自己变化,变在人先、要变由自己,你只有先变,才不会被人所变。变化之道,谋求出奇,才能致胜,那些成功的企业多是在急中生智、多出智慧的状态下灵活机动、创新应变和善变中发展成长和壮大的。可以说,不善于用谋多变的企业是短视和做不大的企业,最优秀的企业是最善于变化的企业。凡事先变一步,就可以保持不败。

- 一、变则通:优秀的企业总是善于寻求变化 99
- 二、变则强:不断创新,不断激励 101
- 三、变化之道:谋求出奇,才能致胜 104

第 九 章 连续作战——永葆理性的激情

109

追穷寇,必须发扬连续作战的优良战斗作风,“追击失败的敌人实为获取胜果的唯一手段”,连续作战,也是使胜利成果扩大。企业永葆理性的激情是企业发展壮大要素。那些“老是寻找工具的工人,肯定是一无所成的”,因此,现代社会的人们推崇一个观念——想好了就去做。成功的企业家是不会被一件事情打败的,要有东山再起的雄心和激情。

- 一、企业发展:必须永葆理性的激情 112



二、连续较量,扩大成果:必须讲究方法与步骤 116

三、创业需要理性的激情,更需要长久的坚持不懈 119

第 十 章 合作——克合合克,谋求双赢

125

资源是有限的,合作是无限的,无限的合作产生无限的资源。做事要大家来,要形成统一战线,只有形成统一合作的机制,才能引导市场、占领市场、创造市场。合作创造市场,竞争产生利润。“排排坐,吃果果”,虽然是孩子们玩的小游戏,但排排坐的目的,是让每个参与排坐的人都分到果实。现代企业间的合作,原则是为了使企业组织成长得更健康,通过竞争产生利润,从而引领社会不断向前发展。

一、合作原则:做事要大家来 128

二、排排坐的目的,是要让每个排坐的人都分享到果实 133

三、合作原则:为了将企业组织成长得更健康 137

第 十 一 章 断其一指——瞄准薄弱环节,找准切入点

141

断其一指,也就是瞄准对手的薄弱环节,找准自身以及市场的切入点。“断指”能达到四两拨千斤之效。断其十指,是一种鱼死网破的做法,为现代商家所不耻,是一种不计成本的短视。断其一指是以效益为手段,产生出“伤其十指”的目的;断其一指是一种另辟蹊径的手段,从而使对手陷入自乱而不攻自破,迫使对方产生出“多米诺效应”。

一、断指:收四两拨千斤之效 144

二、“断其一指”是手段,使对方形成“多米诺效应”是结果 146



三、需求创造消费:未来引导消费,开辟新市场,创造消费者	149
-----------------------------------	-----

第十二章 攻心分化——夺气制心,分化瓦解

151

“故上兵伐谋,其次伐交,其次伐兵,其下攻城。”“夺气制心”是一种斗争方式,是一种不流血的斗争方式,要以震慑的力量给对方以威胁,用自身的实力、处理事端的实际效能、使用实力的意志,以及将这些方面综合后自然传递给对方等多种信息渠道,给对方心理施加影响,击垮对方的士气和锐气,使对方失去与己相较量和抗衡的意志。有必要澄清一个观点——莫将商场当战场。

一、攻心为上:夺气制心	154
二、澄清一个观念:莫将商场当战场	160
三、以战取胜:不是好方略,是低能人的技巧	162

跋 165

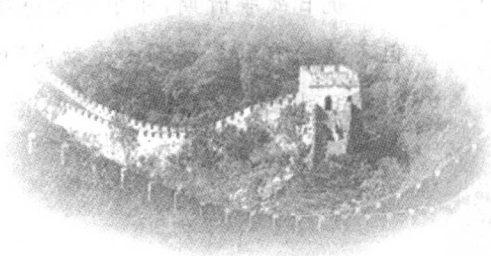
参考文献 169

第一章

生存——只有生存下来，才有成长发展可能

组织的生存是第一原则，因为“皮之不存，毛将焉附？”毛泽东说：经过了一次大革命的政治经济不平衡的半殖民地的大国，强大的敌人，弱小的红军，共产党的领导和土地革命，便决定了我党我军是赤手空拳起家，靠“一把镰刀、一把斧头”闹革命。

今天，企业没有生存，其他一切无从谈起。生存是企业安身立命于商业社会的基础和前提；生存是企业竞争和利益的代名词；只有生存，才能获得话语权；生存是义务也是责任——一切为着和谐社会的建立。



毛泽东说：经过了一次大革命的政治经济不平衡的半殖民地的大国，强大的敌人，弱小的红军，共产党的领导和土地革命，便决定了我党我军是赤手空拳起家，靠“一把镰刀、一把斧头”闹革命。这些特点，不仅规定了红军反“围剿”战争的指导路线，而且规定了作战的指导原则。其要点是：

首先是保存自己，生存下来，做好反“围剿”的战争准备。这是反对敌人有计划“围剿”的一个必要步骤，是避免被动、争取主动的重要条件。如果没有必要和充分的准备，仅仅是临时仓促应战，就不会有胜利的把握，还可能被对方吃掉的危险。

诱敌深入，战略退却。这是劣势军队处在优势军队进攻面前，为了保存军力、待机破敌而采取的一个有计划战略步骤。毛泽东指出：“对于我们，当敌举行大规模‘围剿’时，一般的原则是诱敌深入，是退却到根据地作战，因为这是使我们最有把握地打破敌人进攻的办法。”

当时，在中央苏区叫“诱敌深入”，在川陕苏区叫“收紧阵地”。毛泽东对此作了生动而又深刻的论述。他说：“如果我们丧失的是土地，而取得的是战胜敌人，加恢复土地，再加扩大土地，这是赚钱生意。市场交易，买者如果不丧失金钱，就不能取得货物；卖者如果不丧失货物，也不能取得金钱。革命运动所造成的丧失是破坏，而其取得是进步的建设。睡眠和休息丧失了时间，却取得了明天工作的精力。如果有什么蠢人，不知此理，拒绝睡觉，他明天就没有精神了，这是蚀本生意。”

抗日战争时期，邓小平依据毛泽东提出的我们的原则“基本的是游击战，但不放松有利条件下的运动战”的战略方针，灵活机动地指挥根据地军民开展抗日斗争。

邓小平从持久战和敌强我弱的实际出发，提出“我们的原则应是削弱敌人，保存自己，隐蔽积蓄力量，准备反攻”的方针。邓小平还与刘伯承共同贯彻“敌进我进”的方针，在日军向根据地进犯时，领导抗日武装向日军占领区前进，开展敌占区工作，在错综复杂的斗争局面中，邓小平将游击战与运动战相结合，内线作战与外线机动歼敌相结合。他与刘伯承、徐向前等人组织指挥了著名的长生口、神头岭和响堂铺战斗，胜利粉碎了敌人对根据地的“九路围攻”，保存了自己，有力地打击了日军的气焰，振奋了广大人民的抗战热情，推动了华北战局的改观。

正如毛泽东所说的那样，“存人失地，人地皆存；存地失人，人地皆失”。你要想打胜仗，就必须首先要使自己保存下来，生存下来。抗日战争时期，地雷战、地道战、水网战、山地游击战等战法，都是为了首先使自己得以生存而想出来的招式，它不是某一个人凭空的臆想，而是无数军民与敌斗争、谋求生存的智慧结晶，进而才有可能根据不断变化发展的情况做到创新，做到随机应变、歼灭敌人。