

MBA商学院最受欢迎的军事化管理课程！

MILITARY

MANAGEMENT

只有军事化管理 才能救企业

**手把手教你打造跟军队一样
高凝聚力、执行力以及战斗力的团队！**

赵伟 / 著



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING LTD.

MILITARY

MANAGEMENT

**只有军事化管理
才能救企业**

赵伟/著



江苏凤凰文艺出版社

JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING LTD

图书在版编目(CIP)数据

只有军事化管理才能救企业 / 赵伟著. — 南京:
江苏凤凰文艺出版社, 2014
ISBN 978-7-5399-7574-0

I. ①只… II. ①赵… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第169907号

书 名	只有军事化管理才能救企业
著 者	赵 伟
责任编辑	郝 鹏 孙金荣
策划编辑	一 航
特约编辑	葛 青
文字校对	文艳丽
封面设计	门乃婷工作室
出版发行	凤凰出版传媒股份有限公司 江苏凤凰文艺出版社
出版社地址	南京市中央路165号, 邮编: 210009
出版社网址	http://www.jswenyi.com
经 销	凤凰出版传媒股份有限公司
印 刷	三河市金元印装有限公司
开 本	700毫米×1000毫米 1/16
印 张	17.5
字 数	188千字
版 次	2014年9月第1版 2014年9月第1次印刷
标准书号	ISBN 978-7-5399-7574-0
定 价	35.00元

(江苏凤凰文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

军队是最有效率的组织

在美国纽约州距离纽约市 80 公里处哈得孙河西岸的西点镇，坐落着一座军校，人们称其为“西点军校”。西点军校堪称美国军队的精神家园，因为这里培养出了 3700 多名将军，其中包括布莱德雷、潘兴、格兰特、罗伯特·李、乔治·巴顿、麦克阿瑟以及艾森豪威尔等名垂青史的美军将领，其中格兰特和艾森豪威尔后来还成功当选了美国总统。

即便如此，名将辈出却并不是西点军校最为人称道的地方，西点真正的骄傲在于，它不仅能培养出将军，而且它的毕业生在离开军队之后，同样成为社会各界的精英，尤其是企业管理领域。英特尔公司中国区总裁简睿杰，国际电话电报公司总裁兰德·艾拉斯科，美国在线创业的 CEO 詹姆斯·金姆赛，Compass 集团的总裁约翰·克利斯劳，美国东方航空公司的总裁、做过太空人的法兰克·波曼，全美第二大零售商西尔斯的总裁罗伯特·伍德……翻看这些人的履历，你会发现，他们全都是西点的校友。

为什么一所军校可以培养出如此之多的管理人才？“军事化”这三个字便是答案。要知道，军队是这个世界上最有效率，执行力最强的组织。

一支优秀的、能打胜仗的军队，绝不会存在推诿扯皮、消极怠工这类低级行为。因为在军队这样的组织里，命令永远凌驾于道理之上，服从永远凌驾于个人意志之上，战斗的成败永远凌驾于个人的荣辱之上。作为管理者，我想，你绝对希望自己的企业也能成为这样的组织。

因而，向读者传达军事化管理的理念，帮助读者理解古今中外军事思想的精华，并将军事思想与企业管理结合起来，让读者在具体管理的过程中有章可循，是本书的根本宗旨。本书将从战略战术、情报收集、思想教育、人才培养、制度建设等十个方面分别论述，而这些内容，在军队建设中当是重中之重。

向军队借鉴管理之道，用军事化的方式来管理企业，这是加强企业管理力度，让企业高效运转的最有效手段。

当然，严格来讲，我们不可能让一家企业完全成为一支军队，因为军队有军法，而企业虽也有制度，但肯定不可能像军法那样具有威慑力，企业管理者也不可能把犯了错误的员工拉出去“军法从事”。事实上，我们也没必要把企业完全打造成军队，我们只须多多借鉴治军的理念并以此去管理企业，让企业上下焕然一新，拥有更高的效率和更强的执行能力即达到了目的。

序言 军队是最有效率的组织 001

第一章
CHAPTER 01
001

战略战术：“往哪儿发展”与“如何发展”

战略是企业行为的出发点	003
如何找到最佳战略？	006
不懂变通就是给对手可乘之机	010
为什么苹果手机能立于不败之地？	014
不可复制的“小米战略”	017
后退是为了更好地前进	021
谨防“富不过三代”的魔咒	025

第二章
CHAPTER 02
029

情报收集：信息决定企业的存亡

情报就是财富	031
好的领导人必须是情报大师	036
情报的隐性价值更有用	040
抓住情报带来的机遇	044
假情报的“有效”价值	048
搭起反间谍的防火墙	052

第三章
CHAPTER 03
057

思想教育：激发最强大的战斗力

企业是老板的，也是员工的	059
帮员工找到工作的意义	064
有效激励，提振士气	068
坚定的信念是制胜的关键	072
有向心力才能留住人才	076
让员工成为利益共同体	079

第四章
CHAPTER 04
083

领导力：把服从化入骨髓

服从是一切的开始	085
想当好管理者必须先当好被管理者	088
纪律是服从的保证	092
容忍员工犯小错	096
“跟我冲”而不是“给我上”	100
爱兵才能带好兵	103

第五章
CHAPTER 05
107

人才培养：搭建自我实现的理想平台

服从、管理和执行	109
把对的人放对地方才能为你所用	114
善于发现比自己年轻的员工	117
授权是信任的唯一标志	121
监控是授权管理的“维生素”	126
最重要的决策莫过于培养接班人	129

第六章
CHAPTER 06

133

制度建设：制定双赢的博弈规则

不断完善企业的组织机构	135
用规范的制度来管人	140
建立制度，贵在执行	145
只要有制度，企业永远不缺管理者	149
“火炉法则”的无形威慑力	153
用制度引爆员工的潜能	157

第七章
CHAPTER 07

163

执行力：令行禁止，如臂使指

执行力其实是一种工作态度	165
有效的沟通才能带来高效的执行	169
执行没有任何借口	173
不要成为职场“橡皮人”	176
勇气能让你最先找到解决办法	180
创造性执行才是真正的执行	183
细节决定成败	185

第八章
CHAPTER 08

189

作风训练：全面提升团队的“品绩力”

有才无德，坚决不用	191
踏实，才能走得更长远	195
好企业都有一位灵魂人物	198
激发员工的热情是有诀窍的	201
被重视的员工才会“卖命”工作	204

第九章
CHAPTER 09
209

人员素质：好员工都是培养出来的

从“兽营”训练到“平安大学”	211
切忌培训流于形式	216
让实践成为培训的核心	221
随时增强员工的紧迫感	226
鼓励竞争，激发团队活力	231
绩效考评也是员工的权利	236

第十章
CHAPTER 10
241

企业文化：提升竞争力最重要的引擎

文化是企业最坚定的力量	243
有了信念，才能看到企业的明天	248
构建统一的核心价值观	251
企业文化是吸引人才最有效的王牌	255
“软约束”更有力度	260
企业文化确立于领导的身体力行	265



第一章

MILITARY MANAGEMENT

战略战术：“往哪儿发展”与“如何发展”



战略与战术也许是人们最耳熟能详的军事名词了。简单来说，所谓战略，就是“去打谁”，而战术则是“怎么打”。企业的发展同样也需要战略战术的指引。类比起来，企业的战略指的是“往哪儿发展”，战术则是指“如何发展”。只有抓住了战略和战术这两个要点，企业才能做到目标明确，灵活机动。

战略是企业行为的出发点

企业战略是和企业有关的各种战略的总称，包括市场营销战略、扩展资源战略、销售战略、技术人才培养战略等等。这些战略的目的就是为企业下一步的行动提供指导，企业的行为都要以企业战略为出发点。如市场营销战略，就是企业产品在未来某一段时间的营销方式、营销过程以及营销结果等相关方面的一种谋略。

我们常用“运筹帷幄之中，决胜千里之外”来形容一个将领的谋略高超。优秀的将领需要对千里之外的情况了然于胸，只有通过细致的分析，才能够制定出优秀的战略。单单凭借书本的知识和教条的规则，是不可能制定出合理的策略来的。因为战场上瞬息万变，任何状况的发生，都有可能成为改变胜负的关键。

战国时代，七雄争霸。秦国原本是个弱小国家，但是秦国的国君秦昭王是个非常有野心的君主。刚登上王位，他就开始布局吞并六国、独霸中原的战略。在这种战略的指导下，秦昭王让士兵们努力学习抗敌技能，拼

命练习杀敌方法。每次秦昭王视察士兵操练时，总是不忘记问士兵：“我们的战略是什么？”士兵们大声回答：“统一天下。”秦昭王会反复询问多次，直到士气完全被鼓舞起来。

公元前 270 年，秦昭王准备兴兵伐齐。大臣范雎不赞同攻击齐国，他向秦昭王献上“远交近攻”之策：“齐国势力强大，离秦国又很远，攻打齐国，部队要经过韩、魏两国。军队派少了，难以取胜，要是失败了，恐怕会面临韩、魏两国的攻击；多派军队，国内防守兵力就会不足，况且即使打胜了也无法占有齐国土地。不如先攻打邻国韩国和魏国，逐步推进，时机成熟之后，再攻打齐国。”为了防止齐国与韩、魏结盟，秦昭王派使者主动与齐国结盟。

其后 48 年，秦始皇继续坚持“远交近攻”之策，远交齐楚，近攻韩魏。韩魏破灭之后，秦国又从两翼进兵，先后攻破赵国、燕国，统一北方。此时，秦国继续维持与齐国的同盟关系，向南攻破楚国，平定南方。直到最后，才以绝对的优势收拾了齐国，完成了秦国数代国君统一天下的愿望。

相对于远方的国家来说，邻国的威胁更大。而且双方离得近，难免会有领土纠纷，就算是勉强结为同盟，关系也不会牢靠。所以，与其攻打对自己威胁小、实力强大的国家，不如攻打距离自己近、实力弱小的国家。当邻近的国家被消灭后，将其领土纳入版图，之前的“远”就变成了“近”，原来“远交”的国家便成为新的攻击对象。因此，“远交近攻”才是最科学、最符合实际、最有效的策略。

“统一天下”是秦国历代国君的愿望，在这一信条的支持下，才有了后

来的改革和富国强兵战略。军事上的“远交近攻”，取得了重大胜利，使秦国一步步向着最终目标前进。想要达成目的，就要有完整的战略规划，盲目地前行只能是原地兜圈，甚至会掉到陷阱里。

商场如战场，一家企业如果没有战略，就像是没有将帅指挥的军队一样，士兵就会群龙无首，乱成一团，这样的军队也就难以取得战争的胜利。企业想要市场中取得成功，就要制定出合适的战略。没有战略支撑的企业，注定走不长远。而一个优秀的战略，则会支持企业完成既定的目标。一家企业要想从市场中脱颖而出，靠的是什么？靠的是员工们的同心协力、众志成城。而要保证这点，就要制定一个合适的战略。

海尔是我们民族品牌的佼佼者，是国人心中的骄傲。海尔集团最初建立时，公司的战略就是致力于白色家电品牌的建立。在这种战略的指导下，海尔集团一直不断地研究生产家电产品的技术，并且获得了成功，成为世界 500 强企业之一。

然而后期，海尔集团的战略有了变化，在致力于家电产品的同时，追求产品的多元化，渐渐研发了手机、电脑、药品，甚至进军房地产。随着海尔集团经营的产品种类越来越丰富，海尔集团在消费者心中的形象也逐渐由当初的家电生产巨头，转变为一个无所不包的庞大集团公司。

海尔形象之所以会有这样的转变，就是因为海尔前后期的战略不同。早期海尔战略只是致力于家电产品，因而海尔公司的行为也是一直着力于生产家电产品。后期的战略是多元化，所以开始进军房地产等行业。海尔公司变得越来越庞大和复杂了，原先的家电品牌也因此而弱化，从而影响

到了消费者对公司的印象。

企业战略要围绕企业目标展开。有一个目标，能够让企业各部门之间紧密合作，增加员工间的凝聚力，这对企业的发展是非常重要的。因此，制定企业战略时必须谨慎小心，因为企业战略是企业行为的出发点，而企业行为又决定了一家企业会有什么样的成就。

如果一家企业的战略是不合理的，或者与公司的目标是截然相反的，那么必然会导致公司出现一些不合理的行为或者无法完成目标。

企业就像是一支军队，要想士兵的行为都符合纪律，都朝着目标行动，就要重视战略的建设。企业要想发展，无论是什么样的战略，都必须经过深思熟虑和严格论证，只有这样，才能保证企业在正确的轨道上快速发展。

如何找到最佳战略？

很多企业在战略规划上，通常做不到“有战有略”，大多是“有战无略”。造成这个现象的原因，一方面是企业不重视战略制定，但更多的原因是企业对战略的概念了解不深。企业对如何制定战略了解不深，就不能够掌握正确制定战略的方法。

一个成熟的企业战略必然会将顾客需求、竞争者产品及本企业产品有机联合起来，从而确保本企业产品能够在市场中占据一席之地。要做到这

点，在制定战略时，就要以市场为导向。“没有调查，就没有发言权”，同样，不去考察市场，就无法制定出适合企业的战略来。

企业实施战略规划的目的就是求生存、谋发展。有很多企业，尤其是那些资金稀少、技术薄弱、资源匮乏的企业，往往并不注重制定战略，或者干脆随便制定一个简陋的战略。这种企业，往往还来不及在市场中奠定地位就破产了。这是因为企业的管理者在制定战略时忽视了市场的价值，没有依照客观规律制定战略。

不能以市场为导向，也就无法明白市场的需求。不明白需求，企业在产品上就会存在盲点。而在竞争激烈的商业环境中，一个盲点就足以让一家企业在短时间内被淘汰。因此，管理者要对自己企业所处的市场环境有深刻的认识，制定战略时要以市场为导向，这样才能保证企业能够在市场中立足和发展。

上海广电信息产业股份有限公司，是中国电子信息行业的大型骨干企业之一，而“上广电”之所以能有今天这样的成就，就是因为“上广电”善于运用战略。“上广电”在制定公司战略时，注重以市场为导向。早在建立之初，公司就根据电子信息行业市场环境制定了要发展海外市场的战略。

从1993年起，“上广电”就不断地开拓海外市场，几年时间，企业的业务就扩展到了美国、英国等国家。在南非、阿根廷和巴西等地设立工厂，采用原地生产、原地销售的方式来开拓国外市场。在经过调查后，该企业管理者发现美国市场需求非常大，因此决定把进军美国市场当作最为重要的战略。目前这个战略已经获得了成功。在海外市场销售额方面，美国市

场约占 60%，超过了其他国家和地区销售额的总和。

美国是世界上最发达的国家，“上广电”的产品何以如此迅速地进入美国市场，并且取得如此优异的销售业绩呢？这是因为“上广电”在进军美国市场之前，就根据美国市场的环境做出了具有可行性的战略，战略涉及分销、促销、产品定位和在美国建立营销团队等方面，并且列出了详细可行的计划。

首先，在进入美国市场后，“上广电”并没有进驻全球最大的零售商沃尔玛。因为沃尔玛从来都对供货商进行“独家买断”方式，在销售上非常强势，那些刚刚迈出国际化销售步伐的制造商很难找到议价权。更无法通过沃尔玛知道消费者是谁，他们有何偏好。制造商没办法获得第一手市场信息，也就不能根据返库调整产品。因而“上广电”决定与分销商合作，分销商在促销和服务上都能对“上广电”提供支持，使得“上广电”的本土化战略更容易实施。

其次，在给产品进行市场定位时，“上广电”也十分谨慎，他们刻意避开了低端市场，没有花大力气在自身产品的性价比上做文章。低端市场的竞争很激烈，而且利润非常低。因而“上广电”决定把重心放在离子显示器、TFT 液晶显示器等高端产品上面。注重提升产品的品质，让美国消费者感受到产品的价值。依照这种战略，“上广电”的产品逐渐打开了美国市场。

为了更好地适应美国市场，“上广电”还招聘了一批美国人来公司担任管理人员或者基层员工，建立了一支“本土化”的精英管理和营销团队，