

最有影响力的
管理书

管理的钢盔

《大兵作战手册》是美国西点军校的重要教程，被众多著名企业奉为管理中的圭臬。

——哈佛商学院高级副院长 约翰·坤奇



[美] 麦克阿瑟·茂赫 著
马迁利 译

美国大兵作战手册在管理中的运用

《管理的钢盔》以细腻的笔触，融会贯通了管理的本质与实践，我认为，这是目前我看到的最有趣的管理图书。

——美国商会首席执行官 罗伯特·莫里斯

哈尔滨出版社

《大兵作战手册》被美国西点军校奉为无上法宝

管理的钢盔

——美国大兵作战手册在管理中的运用

[美]麦克阿瑟·茂赫 著

马迁利 译

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理的钢盔/(美)麦克阿瑟·茂赫著;马迁利译. —哈尔滨:
哈尔滨出版社,2004.2

ISBN 7-80699-093-3

I. 管… II. ①麦…②马… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第115784号

责任编辑:文 慧 杨庆旺

封面设计:红十月工作室

管理的钢盔——

美国大兵作战手册在管理中的运用

[美]麦克阿瑟·茂赫 著 马迁利 译

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街170号

邮政编码:150006 电话:0451-86225161

E-mail:hrbcbs@yeah.net

全国新华书店经销

地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷

开本 889×1194毫米 1/32 印张 6.75 字数 170千字

2004年2月第1版 2004年2月第1次印刷

ISBN 7-80699-093-3/F·14

定价:18.00元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-86225162

本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

序 言

三年前的一天，我偶然看到了美国国防部颁布的士兵作战手册（《大兵手册》），这本书，一直被西点军校奉为无上法宝。说实话，我对军队和有关军队的一切东西都不感兴趣。但我发现这本作战手册不光言语幽默，而且很实用，尤其是手册中有关士兵如何在战场上生存下去的 25 条建议，我认为对在市场上激烈竞争的企业来说也有很好的借鉴意义。

我产生这个想法后，就在我的讲义中尝试了一下，没有想到学生的反映很积极。许多学校的企业请我去演讲，我把这些条例的相关内容作了进一步的阐释，内容逐渐地丰富起来，便有了你们手中的小册子《管理的钢盔》。我始终认为，教授管理学决不应当是枯燥无味的！如果它的题材是令人鼓舞的，就应该在书中体现这一点，我相信你们也会发现它内容有趣，寓意颇深。比如：

你做任何事都可能挨枪子儿——包括你什么都不做。

如果你被俘，别充英雄（争取活着回来）。

如果一个蠢方法有效，那它就不是一个蠢方法。

当你防守严密到敌人攻不进来时，往往你自己也打不出去

.....

你读了以上的建议一定会有所启发。其实，很多领域里的理念在本质上都有相通之处，就看我们从哪个角度去理解它，去领会它。管理学也不例外，这也正是我为之努力的方向。



GANGKU



目录

CONTENTS

创新:生存的理由

——不创新,就灭亡 1

活着就有希望

——有时候撤退也是进步 10

最终的竞争是成本的竞争

——控制成本与费用无止境 17

有效的方法就是好方法

——结果胜于方法 26

企业不是超人

——专业化也许是你最明智的选择 34

不要让“合伙制”成为“失败制”

——开除外行且固执的合伙人 42

GANGKU



目录

CONTENTS

目录

谨慎选择并购对象

——失败于并购对象比失败于竞争对手的可能性还大 51

成功其实很简单

——保持顾客的忠诚度 61

小心,小心,再小心

——不要过分相信自己的实力 70

防守的方法要不拘一格

——进攻是最好的防御 78

危机无时不在,无处不在

——居安要思危 86

GANGKU



目录

CONTENTS

目录

CONTENTS

危机处理应及时

——速战速决

办大圈小会举要

95

别出心裁的竞争

——不要和竞争对手硬碰硬

别出心裁, 胜仗蛋烂

105

恶性竞争要避免

——从竞争走向竞和是经济全球化的选择

要会赚丑责负不味感熟怕回并

113

低调行事

——所谓低调行事并不是说什么努力都不做, 而是等待做好了再说

金要腐登可不

121

审时度势, 捕捉时机

——没有条件, 要学会创造条件

以蛋蛋蛋登完德不要

130

GANGKU



目录

CONTENTS

要学会小题大做

——简单的事总是难做到 137

以退为进,寻找出路

——管理必须做到有板有眼,有进有退 143

任何的疏忽和不负责都会受到惩罚

——世界上从来就没有万无一失的事 149

不可轻视现金流

——要想取得最后的胜利,必须有充足的现金流 157

要不断完善资源建设

——资源的有效配置,关键在于合不合理 163

GANGKU



目录

CONTENTS

掌控不可预测的事件

——研究竞争对手的战略,采取不同的竞争策略
来应对 171

快速行动

——出手要快,在对方还来不及下手之前,迅速
解决 180

猴子也可以骚扰大象

——要看清竞争对手的真实意图 189

竞争并不总是坏事

——竞争对手的进攻有时会帮你的忙 197

创新：生存的理由



——不创新，就灭亡

《大兵作战手册》第1条：

Anything you do can get you shot - including doing nothing.

你做的任何事都可能挨枪子儿——包括你什么都不做。

只要上了战场就要作挨枪子儿的准备，无论你做什么事，都有可能中枪。进攻冲锋时你当然很可能中枪，防卫撤退时你仍然会中枪。不管你是普通的作战兵，还是通信兵、医护兵，或是炊事兵。当明白了这一点，95%的士兵都会知道在战场上该做什么——勇往直前。那么，有人会问：战场上就没有安全



的地方吗？很不幸。没有，除非你消灭了敌人。

希腊有个女人请先知为她还不会说话的孩子预测未来，先知预言孩子将会被乌鸦所害。她非常害怕，便做了一个大箱子，把孩子放在里边保护起来，她对她的孩子说：“我不会让乌鸦看到你，你躲在箱子里，会很安全。”她定时打开箱子，给孩子送饭菜和水。可是有一天，当她打开箱子盖给孩子送水时，孩子顽皮地把头伸出来，不知为何箱子盖突然从她手中脱落，上面的鸭嘴形的搭扣正好砸在孩子的脑门上，把孩子砸死了。

知道自己的孩子有危险，就把他和危险隔绝开来，希腊女人做得对吗？也许是对的。但她忘了先知的预测是必然会发生的事，她倒不如让她的孩子像别的孩子一样正常生活，消极地逃避是没有用的。企业经营者们将要面对的未来世界，不是一个安定、平顺的世界，而是一个充满竞争和风险的世界。这种竞争，主要是创新的竞争，而风险孕育于其中。企业所进行的任何创新都是有风险的，而不创新则会使企业面临更大的危险，因此在激烈的市场竞争中，企业不进则退。既然创新与否都要冒风险，那我们为什么不选择创新呢？事实上，创新是企业保

创新：生存的理由

证未来利润的惟一手段。现代企业经理层要在复杂多变的市场经济的不平衡中寻找企业发展和获利的机会，没有创新意识简直无法想像。“不创新，则灭亡”，这句话日益成为现代管理者的一大呼声。在全球化竞争的动态环境中，组织要成功地开展竞争，就必须创造出新的产品和服务，并采用最先进的技术。

你看到这里，我就知道你在想什么。你在想：创新难道是什么人都能做到的吗？别急，让我们看看心理学家怎么说。心理学家对各个年龄段的人进行创造力测验，45岁以上的人只有5%被认定富有创造力，20~45岁的人也只有5%合格，这个结果是不是令你沮丧，几乎就要判定创造力是特殊人物才具有的能力。但接下来的测验令人鼓舞，17岁年龄的结果达到了10%；更令人惊喜的是5岁的儿童中，具有创造力的人竟然达到90%。这表明，人的创造力是生来就有的，只是随着年岁的增长受到了抑制。有理由认为，即使是在抑制状态下，人的创造力也没有完全丧失，而是处于隐蔽状态，不便发挥。

在这里，我要告诉大家是什么阻碍了你的创造力的发挥以及你怎样去克服它：

悲观的态度。 对自己没有信心，怀疑一切都对自己不利的人会抑制自己的创造力。

创新:生存的理由

压力太大。 一个压力过大的人难以维持客观态度,很难找到解决问题的方案。

过去失败的阴影。 害怕失败是创造力最大的障碍。

墨守成规。 规定是必要的,但一切依赖规定,是不会产生创造力的。

逻辑的错误。 逻辑在引导人们理清思路的同时,也束缚了人们的创造力。

认为自己没有创意。 人的创造力是没有极限的,惟一的限制来自于你所接受的知识系统、道德系统和价值系统。

下面是一些增进创新能力的方法:

1. 假设一些以前不敢想的疯狂念头。
2. 让心思在自由的天空行走。
3. 不妨考虑一些脑筋急转弯问题。
4. 用左手刷牙,笨一点也没关系。
5. 一本书读一半,剩下的留给自己想结局。
6. 如果你的身体不错,试着练练倒立,让血液冲击你的大脑。
7. 朋友漫无边际地聊天,想什么就说什么。

案例：永远在创新的克罗格公司

克罗格公司是我国最大的商品零售连锁超级市场之一，它的历史可以追溯到1883年。它在美国商业发展史上扮演了重要角色，许多美国商业法规都是根据克罗格公司的发展而制定出来的。今天，克罗格公司全国拥有2 000余家大型超级市场，员工17万人，年销售额达191亿美元。

克罗格从他经营第一家杂货铺开始，就将创新理念牢牢地刻在自己的心里。早在1883年，他就在店中处处体现为顾客着想、服务殷勤备至的经营理念，让“顾客一走进门口就感到自己成了世袭的贵族”。克罗格很早就用降价来吸引顾客，他把销售价定得仅仅高于成本。用他自己的话说：“贴着骨头的肉最香，顾客会闻着味找上门来。”他在商品价格上还有一句名言：“在降价的道路上走得越远越好，这样你的对手就够不着你的喉咙了。”克罗格公司之所以能保持低价格，其重要原因在于公司直接与生产厂家打交道，省去了许多中间商介入的环节，降低了成本，进而降低了价格。为了减少中间商环

创新:生存的理由

节, 克罗格建起了面包烘焙房, 成为全美第一家自产自销面包的商店, 并取得了极大的成功。面包房的成功给了克罗格更多的启发, 1904年克罗格买进纳吉尔畜肉销售与加工公司, 又成为美国第一家在杂货店中经营畜肉的公司, 并最早要求公司的售货员要忠诚于顾客。

1928年, 克罗格杂货店与面包公司已成为美国零售业中的佼佼者, 成为名副其实的零售王国, 此时公司名下共拥有5 575家连锁店。

在当时, 人们对各种连锁商店的出现持反对态度, 不明真相的公众认为大型连锁商店垄断了商品价格, 挤跨了独立的小商店, 迫使消费者接受高价格。而当时也确实有许多别的连锁商店以低价购入劣质商品, 然后统一以高价上市销售, 特别是食品。1930年国内经济陷入大萧条, 而公众对连锁店的不满情绪也已上升到最高点。新上任的总裁阿尔伯特·莫里尔为了消除公众对公司食品的顾虑, 组织专车送顾客到公司的农场和工厂参观, 最后索性成立了一个对外开放的食品公司。莫里尔还筹建了克罗格食品基金会, 成为全美第一家雇佣专家对食品进行科学检测的公司。同时, 为改善公司垄断价格的形象, 他把价格制定权下放给各分区经理, 让他们根据当地实际情况自行制定价格, 而总公司不再制定统一的价格。这样大大调动

了各分区部门的积极性,公司南方分区经理迈克尔·卡伦提出了一个革命性的设想,兴建大型的顾客自选式商场,废弃传统的售货员服务方式。这样既可以减少售货员数量、降低销售成本,又可以增加顾客购物自由度,吸引更多的顾客。实际上这就是“超级市场”的概念。卡伦在新泽西州开设了全美第一家超级市场,掀起了零售业革命的浪潮。到1935年,公司已拥有50家超级商店。

第二次世界大战后,克罗格公司又进行了一项重大改革——顾客调查活动,新任总裁约瑟夫·霍尔认为:对公司发展什么商品,增加哪些服务,使用什么销售手段等问题最有发言权的是顾客。为此他在所有现金出纳机旁安装了顾客投票箱。意见被采纳的顾客可以在公司商店里终生免费享用该种服务或购买该种商品或购买任何商品时都享受减价优待。投票箱意见反映制度深受顾客欢迎,克罗格公司就根据顾客的建议对症下药,使公司每一项新出台的措施和新上市的商品都迅速走红。如1960年在商店中增设药品柜台,大获成功。1962年根据顾客建议开设折扣商店,装修极为简陋,服务几乎没有,顾客完全像进入一家仓库挑选商品一样。由于费用极低,商品价格格外便宜,牢牢吸引住了购买力庞大的工薪阶层。到1963年克罗格公司的销售额就达到20亿美元。