

本土化的领导哲学 军事化的领导法则
80多年来数千万中国军人的成功经验

带兵要学 解放军

学习解放军的领导艺术

龙子民 著

以情带兵 以法带兵
以制度带兵
以人格力量带兵



北京出版社 出版集团
北 京 出 版 社

本土化的领导哲学 军事化的领导法则
80多年来数千万中国军人的成功经验

带兵要学 解放军

学习解放军的领导艺术

龙子民 著

 **北京出版社** 出版集团
北 京 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

带兵要学解放军/龙子民著. —北京: 北京出版社,
2006

ISBN 7-200-06472-6

I. 带… II. 龙… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 045453 号

带兵要学解放军

DAIBING YAOXUE JIEFANGJUN

——学习解放军的领导艺术

龙子民 著

*

北京出版社出版集团 出版

北 京 出 版 社

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码: 100011

网 址: www.bph.com.cn

北京出版社出版集团总发行

新华书店经销

廊坊市华北石油华星印务有限公司

*

787×1092 16 开本 13 印张 239 千字

2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

印数 1-20 000

ISBN 7-200-06472-6

F·332 定价: 26.00 元

质量投诉电话: 010-58572393



本土化的领导哲学，军事化的领导法则

(前言)



“一只绵羊带领一群狮子，敌不过一头狮子带领的一群绵羊”，这是领导学中最著名的一句话。一头狮子带领一群绵羊，它就能把绵羊变成狮子；而一只绵羊带领一群狮子，它也能把狮子都变成绵羊。尽管这句话显示了寓言般的意境，但足以说明领导艺术的力量。

军队中有句行话叫“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，一针见血地点出了领导者对企业发展的重要性。两军对垒时，如果主帅不会带兵，等待这支军队的只有失败。企业的竞争实际上就是人才的竞争。一个企业要想在市场上一路领先，就得有一支热爱企业、团结协作、素质过硬、执行有力的员工队伍。一个企业团队能取得多大的成就，关键在于这个团队的领导者会不会“带兵”。

为什么要用“带兵”这个军事色彩浓重的词语，来强调企业中领导者的重要作用？为什么领导者应该向解放军学习“带兵”？因为企业家与军队领导者们都面临一个共同的难题：如何将下属组织成一支忠心耿耿、英勇善战的团队。

中国的企业与世界一流企业还有很大差距，但我们却有一个世界上最伟大、最成功的团队——中国人民解放军。解放军在80年的历史中所取得的伟大胜利与成就，足以说明它的伟大和成功。解放军是一个庞大的组织，但它的运转十分高效，它的人才层出不穷。因此，它的领导文化、用人艺术、培养体制、团队建设，都值得现代企业领导者们学习。

中国企业界的“教父”柳传志多次表示：是军营塑造了他。他说，“企业成功跟我有一定的关系，但不是全部；这一定的关系之中，跟我在军队里

★★★★★

领导艺术篇



带兵要学解放军

养成的性格又有一定的关系”。正是有了柳传志的“带兵”智慧，才有了今日联想集团的强大。在中国，像柳传志这样出身于解放军的著名企业家还有很多：海尔的张瑞敏、华为的任正非、华润集团的宁高宁、万科的王石、华远的任志强、广厦的孙广信、科龙的潘宁、杉杉的郑永刚……这些群星璀璨的人物都是当今中国企业界最成功的一批企业家。

2

这些曾经从军的企业家，既有军人的勇敢果断、不屈不挠的精神品质，也有足智多谋、因地制宜的战略眼光。在企业经营中，他们将解放军的带兵方法应用到领导工作中，都带出了出色的队伍。这些在领导风格、企业文化、员工队伍方面都带有一定的军事色彩的企业，在商场刮过一阵绿色狂飙，成为了最终的胜利者。商场如战场，胜利才是硬道理，这就是要向解放军学带兵的最大原因。

有人将华为集团比喻为“土狼”。在市场扩张的过程中，这只凶猛的“土狼”让以思科为首的国际电信巨头们坐卧不安。华为总裁任正非也是军人出身，在军队的时候，还是“学毛标兵”。在管理员工队伍的时候，他运用的就是毛泽东的军事理论、群众路线、矛盾论和辩证唯物主义等思想。可以说，华为的管理理论，全盘吸收了毛泽东的军事理论。

西方现代管理学理论是先进的，值得企业家去研究、参考和借鉴。但是，任何管理理论必须植根于特定文化的土壤，才能充分发挥作用。中国有中国的国情，西方的企业管理理论并不可能完全适合，如果盲目崇拜、照搬照抄，不仅收效甚微，甚至会死路一条。

解放军在毛泽东思想的指引下，由弱到强，一步步成长为一支钢铁部队，战胜了一切与之较量的军队。企业家如果能够向解放军学带兵，借鉴解放军管理队伍的经验，带出一支“思想过硬、纪律严明、作风优良、竞争有力”的员工队伍，那么，这支优秀的企业团队必定是不可战胜的！

——学习解放军的领导艺术





目 录



第一章 团队建设

兵熊熊一个，将熊熊一窝

“一只绵羊带领一群狮子，敌不过一头狮子带领的一群绵羊”。一个企业团队能取得多大的成就，关键在于这个团队的领导者会不会“带兵”。



领导艺术篇

一、团队作风：敢打硬仗是胜利的保证	(2)
二、组织结构：要有坚强的领导力量	(5)
三、企业文化：卓越源于坚定的信仰	(9)
四、自动自发：工作就是需要激情	(12)
五、工作要结果：保证完成任务	(15)
六、彻底执行：藐视一切困难	(18)
七、纪律制胜：服从命令听指挥	(22)
八、客户第一：得人心者得天下	(26)



第二章 威信何来

能带好兵的将军就是好将军

评判一个人领导能力的标准，不是他能做多少工作，而是他能让下属发挥多少能力。所谓“领导”，最主要的工作就是“引领和指导”。

2

- 一、能力服众：打铁首先本身硬 (32)
- 二、勇于负责：要有强烈的责任感 (36)
- 三、不做“老好人”：带兵要“严”字当头 (40)
- 四、爱护员工：爱兵才能带好兵 (44)
- 五、领导就是榜样：“跟我冲”而不是“给我冲” (48)
- 六、信赏必罚：在管理中树威信 (52)
- 七、刚柔相济：把握火候最关键 (56)
- 八、润物无声：批评要讲求艺术 (61)

第三章 培养中层

干部就是决定因素

如果把一个企业比作为一个人，高层管理者就是大脑，普通员工就是四肢，大脑的指令要变成四肢的行动，需要神经系统的传递，中层干部就是一个企业的神经系统。

- 一、上通下达：干部就是主心骨 (66)
- 二、干部储备：多给年轻人机会 (70)
- 三、大胆授权：有职更要有权 (74)
- 四、用人不疑：将在外，君命有所不受 (78)
- 五、监察到位：信任不等于放任 (81)

- 六、伯乐相马：选好干部，用好干部 (85)
- 七、岗位轮换：流水不腐，户枢不蠹 (88)
- 八、高薪养廉：有钱才有人，有人才有钱 (92)

第四章 狠抓基层

迅速提高团队的战斗力

金字塔的宏伟壮观，是因为其庞大而坚实的底座。
一个企业的真正生命力就在于最基层的员工。基层建设
抓得牢，企业团队才会具有强大的战斗力在市场上搏杀。

- 一、人品第一：选择优秀的团队成员 (98)
- 二、员工培训：革命熔炉：军队是所大学校 (102)
- 三、狠抓细节：革命就怕认真二字 (106)
- 四、“主人翁”意识：思想工作要做通 (110)
- 五、执行文化：服从命令是天职 (114)
- 六、成败之本：一切从细节抓起 (118)
- 七、有备无患：树立团队的危机意识 (122)
- 八、蹲点与深潜：去基层找答案 (126)

★★★★★

领导艺术篇

第五章 练兵有诀窍

优秀的员工是培训出来的

“台上三分钟，台下十年功”。丰富的工作经验，不
是一天两天可以练就，领导者们要有足够的耐心来等待
员工的成长，更要有足够长远的眼光来看待培训工作。

- 一、培养机制：适时培养核心员工 (132)



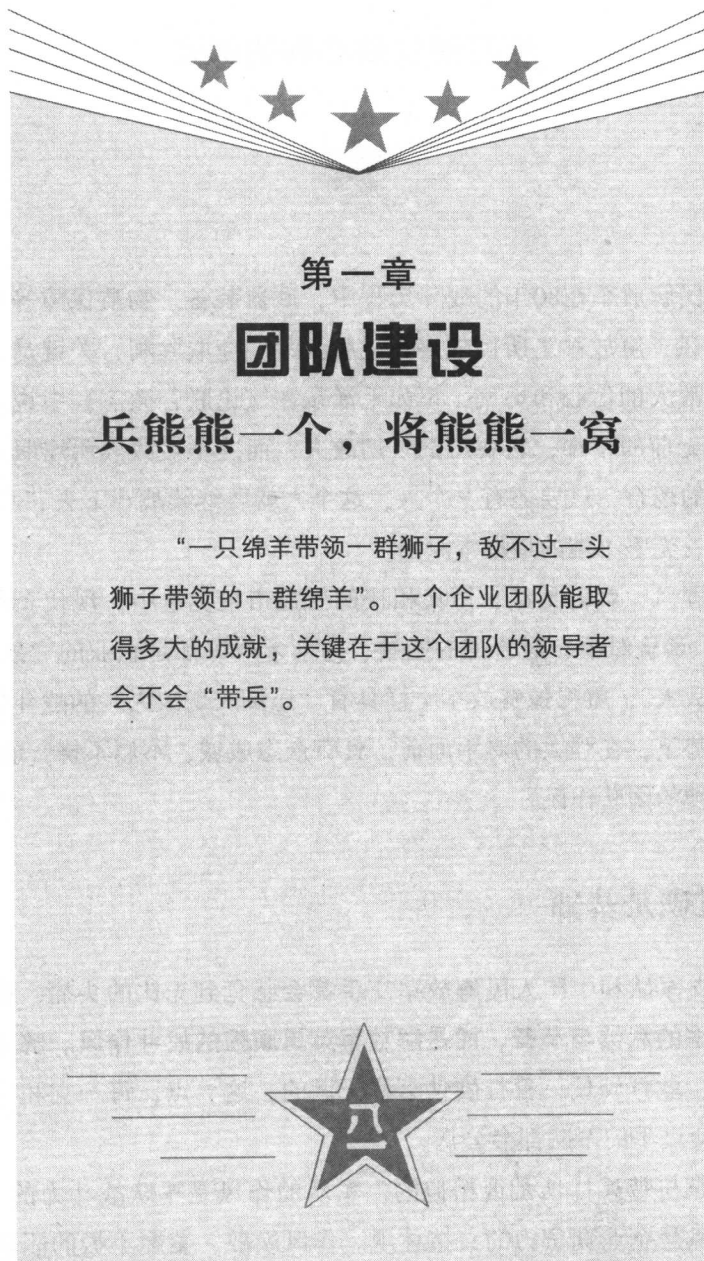
- 二、与狼共舞：随时做好战斗准备 (136)
- 三、学会较真：做好小事才能做大事 (140)
- 四、主动工作：革命靠自觉 (144)
- 五、分享经验：做好传帮带 (148)
- 六、愿景激励：激发出团队的战斗力 (152)
- 七、系统培训：训练、训练、再训练 (156)
- 八、强者心态：敢与高手过招 (160)

第六章 领导讲方法

事半功倍的工作诀窍

做事情有两种效果，“事倍功半”和“事半功倍”。在领导工作中，不讲方法，不找诀窍，一味蛮干者，必定事倍而功半；找到合适的工作方法，则事半功倍。

- 一、全民总动员：相信群众、依靠群众、动员群众 (166)
- 二、务实经营：一切从实际出发 (170)
- 三、信息通畅：上下要通气 (174)
- 四、文化洗脑：唱着歌曲干革命 (179)
- 五、总结经验：失败也是财富 (183)
- 六、方法对头：革命是实干加巧干 (186)
- 七、激励士气：团结就是力量 (190)
- 八、基业常青：胜利才是硬道理 (193)





一、团队作风

敢打硬仗是胜利的保证



中国人民解放军在80年的战斗历程中，武器装备、物质保障等与敌人相比经常处于下风。解放军之所以能屡屡战胜强敌，夺取胜利，关键在于解放军有战胜一切敌人的信心和勇气，正如毛泽东在《论联合政府》中说：“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。”这就是解放军所向披靡、无坚不摧的最根本原因。

在血雨腥风、刺刀见红、短兵相接的惨烈市场竞争中，现代企业会面对很多“敌人”，竞争对手、运营上的困难、内部矛盾等都是企业的“敌人”。如何消灭这些“敌人”，就得像解放军一样具有“压倒一切敌人”的战斗勇气。在复杂的市场形势下，在强大的对手面前，具有众志成城，不屈不挠，敢于打大仗、打恶仗的过硬的团队作风。

作风过硬是基础

任何一支军队和中国人民解放军交手都会感觉到无比的头痛，让对手头痛的不是解放军的武器与装备，而是解放军英勇顽强的战斗作风。解放军向来是以作风顽强，敢打硬仗，善打硬仗著称于世的，这一点，每一支和中国军队交过手的和没交过手的军队都会公认。

管理企业与带兵打仗是很相似的，军队的作风是军队战斗力的直接体现，而企业的作风是企业竞争力的直接体现。作风涣散、萎靡不振的团队，不过是





一群软、懒、散、不堪一击的乌合之众；有过硬的作风，才能造就优秀的团队；有优秀的团队，就能创造一流的业绩。

华为从一个名不见经传的企业发展成为产品覆盖了全球70多个国家、年销售额近300亿元人民币的巨型民营企业，这个被称为“土狼”的企业已经成为中国企业史上的一个成功典范。

华为的成功主要依赖其在营销方面的优势。华为的营销优势首先是华为营销队伍的优势，而庞大的华为营销队伍的优势在于：这支营销队伍拥有过硬的团队作风，富有强大的战斗力。

从1998年开始，华为开始进军世界的核心市场欧美。当时的欧洲人片面地认为中国只能生产廉价的鞋子，对中国人能生产高科技产品闻所未闻。所以，在1998年、1999年连续两年中，华为在欧洲市场一无所获。

虽然如此，华为的营销人员还是锲而不舍地努力，在竞争对手滑雪度假、和家人团聚的时候，他们却在马不停蹄地攻城掠地，并最终有了收获。先从东欧、南欧打开了市场，然后胜利地挺进了西欧、北美，把胜利的旗帜插在了凯旋门——将欧洲地区总部的中心设在了巴黎。

从华为的例子来看，一个企业的成功与否，关键得看该企业是否拥有一支作风过硬的团队！因为过硬的团队作风是力量的源泉，它能使每个人都能发挥出所具有的潜能，齐心协力地出色地完成各项繁重的任务。一支作风过硬的团队是企业常青的基石。

团队作风过硬的八大特征

克劳塞维茨在他的《战争论》中多次阐述胆略、勇气、士气、毅力、勇敢、机智、荣誉感等对战争胜负的影响，他甚至说：“士气能使军队的实际力量成倍增强”，并断言不但过去如此，现在如此，将来也必将如此。诚然，精神不是万能的，但没有精神是万万不能的，谁也不能否认精神的巨大作用，尤其在严峻的对敌斗争中，缺少战斗精神，战斗力便无从谈起，战胜敌人更是一句空话。

企业作风就是一个企业在各种活动中所表现出来的一贯态度和行为处事的风格，是全体员工在企业的发展过程中长期积累并形成的精神风貌。企业过硬的团队作风应该具有如下八大特征：



领导艺术篇



带兵要学解放军

(一) **实事求是**：做任何事情都要从实际出发，注重结果，不做表面文章。汇报情况要说实话，不能只报喜不报忧。

(二) **艰苦奋斗**：工作中吃大苦、耐大劳、埋头苦干、刻苦钻研、勇于开拓。

(三) **谦虚谨慎**：正确认识和处理个人同团队的关系，严格要求自己，虚心听取意见，反对居功骄傲。

(四) **团结互助**：在工作中主动协作，互相支援，为了团队的需要，舍得牺牲个人的利益。

(五) **雷厉风行**：一声令下，立即行动，不讲价，不打折扣。有条件要上，没有条件创造条件也要上。

(六) **主动请战**：在艰苦环境和艰巨任务面前，主动积极，勇挑重担。

(七) **英勇顽强**：不怕疲劳，能够连续作战，无论遇到多么难以忍受的困难，都能想办法克服。

(八) **敢于胜利**：执行要结果，以强者心态面对竞争，迎着困难上，追求最终的胜利。

有人说，企业管理者应该一半是企业家，一半是军人。这句话是颇有道理的，不然，为什么现在越来越多的企业培训新员工的第一课就是军训呢？让员工从立正、稍息、报数、左右看齐、左右后转、齐步走、跑步走、正步走、叠军被等军事科目开始学习。学习什么？就是学习军人的不怕累、能吃苦、团结一致、敢打硬仗的优秀作风。

海尔集团多次被世界权威机构评为全球“最佳营运公司”，虽然它现在的全球营业额已经突破了1000亿元，但在1984年，它还是一个亏损147万元的濒临破产的企业呢！

没有人能够随随便便地成功，也没有哪个企业能够随随便便地成功，海尔如此惊人的成绩就是来自于张瑞敏不遗余力地坚持“日事日毕、日清日高”的基础管理，由此造就了海尔这支作风过硬的企业团队。

虽然企业在市场经济环境下有其独特之处，但从本质上来说，军队和企业都是团队，而团队，要保持良好的精神状态以及取得胜利的最佳保证就是过硬的团队作风。建设好团队的作风，是企业领导者和团队管理者的一个极其重要的任务。



二、组织结构

要有坚强的领导力量



作为一个团队，解放军能够由小变大，由弱变强，就是因为他们得益于中国共产党的坚强领导。

1927年9月29日，毛泽东率领工农革命军到达江西永新县三湾村，进行了著名的“三湾改编”，确定了“支部建在连上”的制度，确立了党对军队绝对领导的组织系统。两年后的1929年，著名的古田会议规定了红军的性质、宗旨和任务，强调了红军必须置于共产党的绝对领导之下。

三湾改编与古田会议具有十分深远的历史意义，强调了共产党对红军必须具有绝对的领导权，确立了“党指挥枪”的建军原则。党指挥枪、把支部建在连队上，使得中国共产党对军队有着绝对的领导权，中国人民解放军也因此战胜了一个又一个强敌，逐步发展壮大起来。

领导的大权一定要握牢

美国前国务卿基辛格在第一次见到毛泽东的时候，几乎完全被毛泽东的威严所震慑。他在回忆录中写道：“他身上发出一种几乎可以感觉得到的压倒一切的魅力。”毛泽东能够从容不迫、随意自如地指挥数百万解放军，正是具有了这种坚强的领导力。

诸葛亮曾这样说：“夫兵权者，是三军之司命，主将之威势……若将失权，不操其势，亦如鱼龙脱于江湖，欲求游洋之势，奔涛戏浪，何可得也。”意思是，兵权就是将帅统率三军的权力，如果失去了这个权力，就好像鱼、龙离开



领导艺术篇



了江河湖海，若想在海洋中自由遨游，在浪涛中奔驰嬉戏，那是不可能的。

这段话一针见血地指出了一个问题，就是兵权对于将领的重要性。一员将领假如失去了兵权，任凭你多么具有雄韬伟略，也只能是毫无作为。

三株、巨人、爱多、秦池、冠生园、沈阳飞龙、百龙矿泉壶、亚细亚、春都……这些庞然大物轰然倒地的深层次原因就是，随着规模的扩大、人员的增加，企业管理开始陷入混乱，逐步控制不了局面，所以最后的结果只能是瞬间崩溃。

经济学中有一个著名的“二八法则”，即占人数20%的领导的领导力量决定了一个企业80%的结果，而被领导的80%的人的力量只决定了20%的结果。因此，团队的命运如何，就得看团队的领导层是否具有坚强、卓越的领导力。

这与另外一句经典的名言如出一辙，“一只绵羊带领的一群狮子肯定敌不过一头狮子带领的一群绵羊”。毫无疑问，一个企业的领导层必须具有坚强的领导力，才能承担起领军的重任。

全国电子信息百强企业、国家重点软件企业的中创软件公司的成功就在于有一个坚强的领导班子，公司的管理团队还在2004年荣获第二届“中国软件企业十大领军人物”的“最佳团队奖”。

其班子的核心成员之一、该公司常务副总经理程建平女士在总结公司的成功经验时认为：软件行业中，没有成功的个人，只有成功的团队。加强团队建设，造就一支有着共同价值观和奋斗目标，具备很强学习能力的职业化优秀团队，这才是软件企业真正的核心竞争力。有影响力的领导核心是团队建设的前提。如果说团队是一个同心圆，那么团队的领导核心就是圆心，富有影响力的领导核心则是团队建设的基本前提。中创软件在发展实践中，逐步形成了一个稳定的、强有力的领导核心，以公司董事长兼总裁景新海为首的领导集体，始终保持着开放的心态与强大的感召力、影响力。

每个企业都梦想着能像解放军一样不断成长壮大，但大多数企业还不到人类平均寿命的一半就夭折了。为什么呢？据一项科学研究表明，排名《财富》杂志世界500强的企业从产生到衰亡，平均寿命只有40~50年。《财富》杂志的数据显示：美国大约有62%的企业寿命不超过5岁，只有2%的企业寿命能达到50岁。另据调查资料显示：中国的企业集团公司平均寿命只有7~8年，中小企业的平均寿命更短，只有2~9年。



做个强势领导

决定企业成败的因素是多方面的，但没有坚强的领导力量肯定是会失败的。娃哈哈的老总宗庆后就说：“搞企业与打仗一样，机会来了，要快速反应，及时决策。没有强势领导就做不成事情。”

娃哈哈公司一直都没有副总，部门经理分管各部门业务，直接对宗庆后负责。娃哈哈的所有策略、价格、政策都是宗庆后一人拍板，下面的人100%地去执行。甚至在几年前，公司50元钱以上的报销账目都要宗庆后亲自签字。

1997年，宗庆后做了一个大胆的决定：上马“非常可乐”。因为可口可乐与百事可乐征服市场的绝招就是宁可几年不赚钱也要取得市场份额，使得“两乐”几乎粉碎了之前中国所有本土可乐品牌的反击。所以在宗庆后做出这个决定后，外界传来评价说：“非常可乐，非常可笑。”

娃哈哈董事会的很多成员对此也不支持，下属也是忧心忡忡。但宗庆后说：“他们也知道，我要说的话谁也挡不住。”详细论证之后，非常可乐很快上马了。2001年，非常可乐以62万吨的产销量挤入三甲，使得两雄争霸的局面已变成了三分天下。宗庆后以科学的判断力和强有力的领导力保证了自己正确战略的顺利实施。现在，娃哈哈已经是全球第五大饮料生产企业。



领导艺术篇

领导班子的建设

为什么要强调坚强的领导力量？这个道理其实很简单，团队有了坚强的领导班子，才可以制定出正确的战略，才可以有力地执行战略。解放军的最高领导班子中，毛、朱、周三位领导者，就是人尽其才、扬长避短的最佳班子组合的典范。

毛泽东是一位伟大的思想家，朱德是一个非常出色的军事领导者。毛泽东长于制定宏观的战略，而朱德则精于战术行动。在战争年代，朱毛互相取长补短，所以无往不胜，几乎到了天衣无缝的程度。

毛泽东善于抓大事、做重大决策，周恩来则是处理实际事务的能手。对此有人形象地评价说，毛泽东是个舵手，高瞻远瞩、掌握方向；周恩来是个划桨



人，能够让船快速前进。两个人配合得完美无缺，可以说是天生的最佳搭档。

解放军领导班子的配置有一个很显著的特点，就是军事将领与政治将领的默契配合。比如：一野是霹雳战神彭德怀与细心管家邓华；二野是当代孙武刘伯承与治国领袖邓小平；三野是诗人元帅陈毅与常胜将军粟裕。

从解放军领导班子配置的成功经验来看，一个有领导力量的班子一是要搭配合理，二是要分工明确。班子的合理搭配，工作的合理分工，是提高领导工作效率、加强领导力量的前提。

想要拥有坚强的领导力量，首先必须拥有一个好的领导班子。所以，联想的三大管理经验就是——“建班子、定战略、带队伍”。他们为什么把“建班子”排在“定战略”、“带队伍”的前面呢？因为他们知道，有了一个意志统一的、有领导力的班子，什么战略定不出来？什么队伍带不出来？

韩国三星集团也有一个颇为人所称道、极其稳固的铁三角领导层：李健熙会长为顶点，负责协助会长及总裁团实施战略决策的结构调整总部；指挥实际经营的总裁团。结构调整总部和总裁团是领导班子的“双轴”。

这个领导层三方各司其职。会长李健熙作为铁三角的顶点，主要把握集体的大方向，比如向半导体事业进军、三星电子和三星半导体通信的整合、制造世界一流产品等等；结构调整总部负责制定集团总体战略；总裁团则是具体实施战略。

没有这样一个搭配合理的领导层，三星电子不可能战胜20世纪90年代中期出现的严酷的半导体行业不景气的状况，成长为每年能创造以亿为单位的纯利润的一流企业。

曾有很多政府大楼都挂着这样的两幅标语——“领导我们事业的核心力量是中国共产党，指导我们思想的理论基础是马克思列宁主义”。对于一个企业来说，它也有自己的核心力量，那就是领导层。而领导层的领导能力如何，则是决定企业命运的关键因素。