

一部指导以弱胜强、
以小胜大的毛泽东管理学运用手册

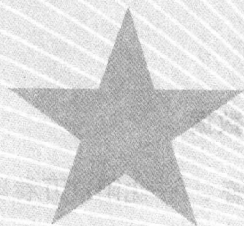
肖宇◎著

从胜利走向 胜利

八大法则告诉您产业界的常胜将军做得有什么不同

本书是一部中国版的企业战斗操典，是各级企业领导者的必读书，是每一位行政官员、投资家、新闻记者、商学院学生的必读书。每一个想探讨怎样打造一家从胜利走向胜利的公司的人，也都应该阅读这本书。在一定程度上，它还是一本适宜于大众的成功学读物。

F279. 23
88



一部指导以弱胜强、
以小胜大的毛泽东管理学运用手册

从胜利走向胜利

—— 肖 宇◎著 ——

 万卷出版公司
VOLUME PUBLISHING COMPANY

图书在版编目 (CIP) 数据

从胜利走向胜利/肖宇著. —沈阳: 万卷出版公司,
2006.1

ISBN 7 - 80601 - 787 - 9

I. 从… II. 肖… III. 毛泽东军事思想—应用—
企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 103012 号

出 版 者: 万卷出版公司

地 址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号

邮 编: 110003

联系电话: 024 - 23284442

邮购热线: 024 - 23284448

E - mail: hbzbs@mail.lnpgc.com.cn

北京市德美印刷厂

各地新华书店发行

幅面尺寸: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 17

字 数: 180 千字

2006 年 1 月第 1 版

2006 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 丁建新 李 薇

封面设计: 耀午书装

版式设计: 耀午书装

定价: 26.00 元

前 言

本书探讨怎样打造一家从胜利走向胜利的公司。

从胜利走向胜利的公司是产业界的常胜将军,是把握机会的大师,是“中国制造”的典范,是毛泽东管理学的伟大实践者。

以弱胜强、以小胜大是从胜利走向胜利公司的最本质特征。

从胜利走向胜利的公司在做什么?本书将从胜利走向胜利公司的做法提炼为八大法则:

法则一: 集中资源, 夺取领导性市场份额;

法则二: 按客户的要求定价, 打败不可挑战的产品;

法则三: 攻击竞争对手的薄弱环节, 摆脱困境;

法则四: 做好仿造学问, 扬长避短;

法则五: 激发群众的牺牲奉献精神, 提高队伍凝聚力;

法则六: 加强纪律, 进行大兵团作战;

法则七: 早用、重用、快用年轻人, 防止僵化保守;

法则八: 允许试验, 允许失败, 允许总结经验再干, 创造一个又一个奇迹。

以上八大法则是在以弱胜强、以小胜大的竞争中总结出来的。应该特别指出, 在外国管理方法里面是没有“怎样打赢不对称经济战”这一章的。这些法则饱含了毛泽东思想的精髓:

对于法则一, 即“集中优势兵力, 各个歼灭敌人”的观点。

2 从胜利走向胜利

对于法则二，即“一分为二”的观点。任何事物都有好坏两个方面，这是个普遍现象，也就是辩证法。在战略上看起来处于劣势，但在战术上可以有优势的方面。同时，优势和劣势可以互相转化。因此，毛主席说：“我们的战略是‘以一当十’，我们的战术是‘以十当一’，这是我们制胜敌人的法则之一。”

对于法则三，即“主要矛盾”及“矛盾的主要方面”的观点。在全面复杂的竞争中，建立自己的核心优势和击破对手最薄弱的链条，是一把双刃剑的两面。

对于法则四，即“坚持原则和独创精神相结合”的观点。毛泽东指出，学习外国的一切长处，永远是原则。学习应和独创相结合，硬搬外国的规章制度，就是缺乏独创精神。

对于法则五，即“从群众中来，到群众中去”的观点。既要注重调动下级的主动性和积极性，又要强调来自上级的集中领导。

对于法则六，即“加强纪律性，革命无不胜”的观点。

对于法则七，即“在战争中学习战争”的观点。

对于法则八，即“反天才论”的观点。

毛泽东思想的基本原则和具体管理实践这两方面的结合，构建了毛泽东管理学的理论框架。虽然本书在以上方面做了一些论述，但是，本书并不是一本系统研究毛泽东管理学的理论专著。本书的着眼点在于：用大量的传奇故事说明，一家公司之所以能够从胜利走向胜利，不是因为掌握了多么高深的毛泽东管理学知识，而是在运用毛泽东管理学方面做得更灵活、更扎实。

中国制造已经改变了全球产业竞争格局，中国公司用毛泽东管理学重写了产业规则，开辟了从胜利走向胜利的道路。

作者在第三篇第十一章“不要与虎谋皮”中指出，要实现我国生产力的全面解放和国家的繁荣富强，不能靠照搬富国的管理方法，更不能对它们的创新历史神话般地景仰，而应该解放思想，明确目标，你打你的，我打我的。

过去二十多年来，学外国是大方向。而实际上现在中国社会的主要毛病，包括中国企业的主要毛病，都是二十多年来学外国学错了造成的毛病，是把外国的糟的东西误以为是好的东西学了过来，造成的灾难。

中国包括中国的产业界今后改革的主要任务是，将过去二十多年中学外

国学错了的地方纠正过来。

第四篇“大政府、大社会”说的是从胜利走向胜利的公司应该协同政府构建一种高瞻远瞩的经营环境。只有国家集中精力发展生产力、志在打赢技术主权争夺战，企业才能长盛不衰。打造一家从胜利走向胜利的公司需要政府的支持，否则，只是一群散兵游勇。

本书为您精选出了一组善于在逆境中把握机会，最终实现从胜利走向胜利的中国公司，并且深入解析了这些典范公司从战略视野到执行细节上的想法和做法，帮助您和您的企业摆脱思想和方法的禁锢，用对人，做对事，打造一家从胜利走向胜利的公司。

从胜利走向胜利的公司做得多，说得少，需要专业服务公司汇聚、概括和推广它们的伟大实践，以指导更多奋发进取的公司。

这不是一件容易的事。要做好这个工作，第一，要在大量实践的基础上，大搞调查研究，没有调查，就没有发言权；第二，理论上要具有鲜明的中国立场、中国观点、中国方法和中国气派。一句话，要以毛泽东管理学为指导。

我宣布，我做了这件事。我用了9年时间观察、思考，在很大程度上还直接参与了从胜利走向胜利的公司打的这场翻身仗。我写了这本书，我毫不犹豫地向中国人民推荐我们自己的世界级管理学、我们自己的世界级公司。在这之前，没有人做过这件事。

“真的有这么简单么？他们行，我们为什么不行？”也许有人对书中做出的结论表示怀疑。回答是：就这么简单。立场、观点、方法、风格都非常简单，有用的东西是简单的。

本书的范例是依据什么原则选出的呢？

第一个原则是制造能力。

能不能造出现代化的产品是衡量一个国家是不是现代化强国的唯一标志。外国能够制造的，我们要能够制造；外国不能够制造的，我们也要能够制造。本书80%以上的案例堪称“中国制造”的典范。

第二个原则是产业示范作用。

本书精选的公司重写了产业规则。它们的传奇故事在产业界广泛流传，是产业界争相模仿的对象。这些公司是产业界的导师。

第三个原则是财务绩效。

4 从胜利走向胜利

本书选出的公司均有极佳的财务绩效。这些公司的财务绩效是有波动的，但始终在健康的范围内。我反对搞“账房先生”式的管理，过硬的财务数字不等于过硬的公司。财务绩效不是衡量一家公司是否是从胜利走向胜利的公司的首要标准。

调查研究的结果使我又惊又喜。准确地说，又震撼又振奋。

这些典范公司有一种化腐朽为神奇的魔力。这些公司有股反潮流的精神，最初不被看好，甚至受到恶意嘲讽。但是，它们不为所动，坚忍不拔地贯彻执行自己既定的方针。最后，把不可能变为可能、把梦想变为现实。

还有一个振奋人心的好消息。这些典范公司运用毛泽东管理学从胜利走向胜利的故事，从一个侧面宣告：我们是有自己的信仰的。

一种管理方法如果贴上了贵族标签，只有少数高高在上的人能够“理解”，而不是群众喜闻乐见的，这样，就把自己孤立起来了，就没有生命力了。

一种好的管理方法是为群众服务的。群众是实干家，他们可以一眼看准，拿来就用。毛泽东管理学就是这样一种放之四海而皆准的管理方法。

本书是一部中国版的企业战斗操典，是各级企业领导者的必读书，他们包括总经理、副总经理、市场总监、人力资源总监、培训经理等等。是每一位行政官员、投资家、新闻记者、商学院学生的必读书。每一个想探讨怎样打造一家从胜利走向胜利的公司的人，也都应该阅读这本书。在一定程度上，它还是一本适宜于大众的成功学读物。

9年以来，本书的主要观点已经在超过300场的演讲会、研讨会中发表过，有些场次演讲会的规模在千人以上。听众的反应热烈，出乎我的预料。会后和企业界人士的彻夜畅谈早已是家常便饭，这种频密的交流往往持续多年。在大多数情况下，我们的看法竟有着惊人的一致。这种情况鼓舞了我。我相信：中国也有好消息。

目录

前言

第一篇 振奋人心的答案

第一章 打造从胜利走向胜利的公司

震惊世界的传奇故事 / 3

研究过程揭示的问题 / 17

为什么要写这本书 / 29

振奋人心的答案 / 30

方法简单 / 33

毛泽东管理学的基本原则放之四海而皆准 / 35

真正世界级的管理方法在中国 / 36

第二篇 返璞归真

第一部分 经营法则

第二章 要么数一数二，要么放弃——集中资源，夺取领导性市场份额

在整个产业数一数二 / 41

▲案例：华为、娃哈哈靠毛泽东管理学打天下的故事

在整个产品领域数一数二 / 46

▲案例：北大方正和王选教授一生中的八个重要抉择

在细分市场数一数二 / 50

▲案例：亚信科技在电信领域

从细分市场着手 / 53

▲案例：为什么招商银行能做到小而精？

将并购转化为真正的绩效加速器 / 59

▲案例：格林柯尔整合了冰箱产业

集中资源 / 63

▲案例：脑白金的饱和轰炸

果断放弃 / 70

▲案例：要做就做到最好（华为）

▲案例：抓住代表未来的东西（招商银行）

▲案例：晚掐死不如早掐死（新四通）

第三章 低端包围——按客户的要求定价，打败不可挑战的产品

▲案例：杂牌军打败了中央军——奇瑞在自主开发上为什么出类拔萃？

造中国人买得起的产品 / 76

怎样用极小的代价、灵活的方式把自己变成外国人的老板 / 78

怎样搞不是“走出去”，而是“请出去”的国际化 / 81

进攻是最好的防守 / 83

▲案例：手机产业三剑客——一组低端包围的故事

做大宗产品 / 84

打时间差 / 86

定制 / 88

利用全球性大宗产品浪潮 / 89

技术差距不能拉得太大 / 91

第四章 迂回、迂回、再迂回——攻击竞争对手的薄弱环节，摆脱困境

▲案例：终结“日本制造”——比亚迪的制造传奇

赢利模式——高品质和低成本 / 95

“中国版”生产线 / 95

本地配套 / 97

▲案例：从英国《金融时报》记者眼中的中国工业革命，看我们的机会

击破跨国公司最薄弱的链条 / 99

第五章 仿造、仿造、再仿造——做好仿造学问，扬长避短

▲案例：力帆摩托席卷海外市场

▲案例：海南新大洲的仿造学问

仿造是中国企业的全球竞争优势 / 110

在仿造中创新 / 117

第二部分 领导法则

第六章 缔造一家洋溢着牺牲奉献精神的优秀企业——激发群众的牺牲奉献精神，提高队伍凝聚力

优秀的企业大多是十分强调、十分敬重群众英雄的 / 121

优秀的企业通过宣传群众英雄，使公司上下洋溢着一种牺牲奉献的精神 / 124

▲案例：一个人干了两亿农民的活——牺牲奉献的楷模袁隆平

第七章 建立一支一切行动听指挥的纪律部队——加强纪律，进行大兵团作战

重大生产力突破要依靠宏大的系统工程 / 139

干部以身作则 / 141

小改进、大奖励 / 143

▲案例：全国一盘棋——神舟五号是怎么上天的？

全国大协作 / 148

质量生死令 / 149

以自力更生为主线，勇于从零做起 / 150

第三部分 组织法则

第八章 高瞻远瞩地培养人——早用、重用、快用年轻人，防止僵化保守

早用 / 154

重用 / 155

快用 / 156

▲案例：中国航天科技集团高瞻远瞩地培养人

▲案例：611 所高瞻远瞩地培养人

▲案例：海军部队高瞻远瞩地培养人

▲案例：马祖光教授高瞻远瞩地培养人

第九章 慎行“优胜劣汰”——允许试验、允许失败、允许总结经验再干，创造一个又一个奇迹

“优胜劣汰”削弱整体竞争力 / 164

“优胜劣汰”导致保守、僵化和倒退 / 165

从胜利走向胜利

一个有效的激励机制应该把整体成败和个人努力结合起来 / 166

“优胜劣汰”导致中国企业丧失全球竞争优势 / 168

▲案例：死守“优胜劣汰”，世界工厂、世界实验室、世界市场、世界金融中心就永远到不了中国

▲案例：死守“优胜劣汰”，零售业就只有交给美国人管理

▲案例：死守“优胜劣汰”，我国重大装备工业就会寿终正寝

第三篇 拨乱反正

第十章 不要四面出击

▲案例：屡战屡败的四通转型之路

只有抓住主要矛盾不动摇，才能避免盲目转型 / 182

▲案例：中国民用飞机工业胎死腹中的故事

大是大非的决策应该“不争论” / 187

第十一章 不要与虎谋皮

打破富国神话 / 189

▲案例：克林顿执政时期美国资产增长四倍的秘密

▲案例：产业集中

▲案例：并购向跨国公司集中

外国管理方法里面没有“怎样打赢不对称经济战”这一章 / 202

▲案例：麦肯锡没有能力指导中国公司

威胁经济主权 / 209

▲案例：银行业对外国管理方法的危险幻想

清谈误国 / 214

▲案例：荒腔走板的中國高官哈佛培训计划

第四篇 大政府、大社会

第十二章 国家应当集中精力发展生产力

“小政府、大社会”是弱国思维 / 225

国家应以搞金牌的方式去造大件 / 228

▲案例：芯片产业的奥运金牌战略

有计划地推进收购外国大公司的国家战略 / 236

▲案例：从中海油、TCL、海尔、联想的“走出去”，看中国
企业并购外国大企业的战略原则

第十三章 打赢技术主权争夺战

▲案例：无线局域网国家标准（WAPI）

美国绞杀中国国家标准 / 247

怎样打赢技术主权争夺战 / 250

第一篇

1

振奋人心的答案

胜走胜
从利向利

第一章 打造从胜利走向胜利的公司

震惊世界的传奇故事

本书缘起于9年前在珠江三角洲的一次实地调查研究。

1996年夏秋之交，我邀请一位计算机和生产管理方面的年轻教授同行，打算去实地考察一下珠江三角洲的制造业。那时，中国制造业在世界上的名声还没有现在这么响，影响也不像现在这么大。但是，在当时，中国的家用电器制造业已经崛起，在短短的几年时间里，结束了我国长期以来家用电器供应困难的局面。我们认为这是一件很了不起的事。因此，我们很想到第一线去，了解一下中国的家用电器制造业是怎样崛起的，有没有什么神奇的地方。

在这次旅行之前，我和我的朋友刚刚做完了一家大型科技集团的咨询项目。紧接着，应邀考察了西南地区的一个国家级基础设施工程，在该地区政府官员的安排下，和几家骨干企业的高级管理人员进行了频繁的交流。

这两次活动对于促成我们的珠江三角洲之行有间接的作用，不能不提及。在搞前面一个项目时，我们感受到一种在别的地方少见的浓烈学习气氛。过了很久，我才知道，在效益高速增长和领导班子团结有力的双重影响下，这样的现象是很普遍的。但是，一旦以上两种因素中的任何一种不见了，混日

子就是主旋律了。不过，当时我们并没有这么清醒的认识，的确很为我们看到的现象感到振奋。后面一项工作持续了大概两周，给我们印象很深的是，地方官员劲头很足，重视规划，对企业古道热肠。总之，有热情，但在能力上还有些差距。

这两次活动下来，坚定了我们原本就打算去珠江三角洲走一趟的决心。因为我们感到在改革开放的前沿地区，学习的气氛可能会更浓烈，经营上的绝招可能会更多。这正是我们想要知道的。

在准备期间，我们访问了广州地区十几家知名的大型国有企业，和在珠江三角洲地区最为活跃的中山大学专家团队进行了几轮交流，还向广州几家著名媒体的主编们进行过请教。

我们花了一个月左右的时间，几乎遍访了珠江三角洲地区的制造企业，主要是家用电器制造企业。鼓舞人心的事见了不少，但这里还不想马上讨论这一点。访问下来，我们没有了原来的一些乐观想法。我们的印象是，珠江三角洲的家用电器制造企业并没有想的那么“神”，甚至可以说毫不神奇，在经营上，“粗糙”的痕迹随处可见。给我们印象最深的是，大部分家用电器制造企业对跨国公司将要发起的进攻忧心忡忡。

这是“中国制造”将要全面崛起之前的一段相对沉寂期。不仅珠江三角洲的家用电器制造企业，本书将提及的典范公司也正在蓄势待发。像联想，虽然崛起的势头强劲，但还不敢设想，从年底开始，能把中国市场的第一把交椅坐上十年不下来。华为刚刚崭露头角，相信大多数业外人士还不知道华为是谁。在国有企业方面，“抓大放小”正在东风竞吹，除了联合、兼并，也还提不出什么有效的经营办法来。

实话实说，我们也没了主意。回到北京，我们拜访了一些跨国咨询机构，希望在它们那儿得到一些对中国企业的新鲜见解。曾记得，应邀参加了几次麦肯锡公司的研讨会，在五星级饭店昏暗的灯光下，听外国人劝导中国大型企业的领导人应该怎样搞变革，以达到“世界一流效益水准”，怎样搭建大型组织结构，等等。麦肯锡用大量的数字证明了中国企业“不行”，看上去逻辑严谨，无懈可击。我们那时对麦肯锡是崇拜的，这种崇拜在我身上就持续了好几年，后面章节中那些对麦肯锡的抨击文字，归因于后来的觉悟。尽管当时的情形是这样，我们的疙瘩还是没有解开。也即：那些看上去毫不神奇，