

于向昕 著

像红军一样

崛起

中国式企业迅速成长的圣经

红色经管丛书



海軍出版社



·红色经管丛书·

像红军一样崛起

于向昕 著

海军出版社

2006年·北京

项目策划: 石亚平 阎安

丛书统筹: 阎安

责任编辑: 高朝君

责任印制: 刘志恒

图书在版编目 (CIP) 数据

像红军一样崛起 / 于向昕著. —北京: 海洋出版社, 2006. 8

(红色经管丛书)

ISBN 7-5027-6624-3

I. 像… II. 于… III. 企业管理—通俗读物

IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 083628 号

海洋出版社 出版发行

<http://www.oceanpress.com.cn>

(北京市海淀区大慧寺路 8 号)

北京华正印刷有限公司印制 各地新华书店经销

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月北京第 1 次印刷

710 毫米×960 毫米 1/16 印张: 12.5 字数: 200 千字

印数: 1~10000 册 定价: 22.00 元

发行部: 62147016 邮购部: 68038093 总编室: 62114335

海洋版图书印、装错误可随时退换

于向昕 著

像红军一样

崛起

中国式企业迅速成长的圣经

红色经营丛书

机械工业出版社





企业迅速成长的圣经

- 商场如战场！时值国际市场群狼环伺的21世纪，我国中小企业岂非正面临着与60年前那场抗战极为类似的局面？
- 抗战八年，人民军队由抗战前的四五万人迅速发展到了120多万人，为最终胜利创造了有利的先决条件！
- 如果在现代企业成长的过程中，将这一军事战争史上的经典给予时代的重新演绎，继承和发扬前辈们的无上智慧，汲取借鉴战争时期伟大指挥者们超凡决策的精髓，我们的企业是否同样可以在新时期的市场竞争中书写奇迹，创造未来？

责任编辑：高朝君
封面设计：逍遥王

谨以此书献给

振兴中的中国民族企业！

目次

第一章 做自己熟悉的事 /1

作为中国共产党的缔造者之一,毛泽东非常重视农民运动的发展情况,他提出了一个伟大并富有新意的理论——“农村包围城市”,并指导中国革命最终走向胜利。历史的经验是宝贵的财富,一个企业要想在某一行业中取得成功与发展,一定要善于发挥自己的长处,把握机遇,从而取得长足的发展。

往事重温:唤起农民千百万——广州农民运动讲习所 /2

不打无把握之仗——创业前期应熟知所在行业状况 /3

发挥特长,以弱胜强 /5

选择熟悉的经营方式,集中有限的资源 /8

控制企业规模,减少投资风险 /10

罗技与“狼”共舞 /13

第二章 选择企业生存发展的土壤 /17

井冈山革命根据地是党领导下创建的第一个革命根据地,它的建立形成了井冈山“工农武装割据”的局面,使工农革命军有了立足之地。井冈山根据地的建立使革命队伍有了生存和发展的基础,这才是它最大的意义。对于一个企业,尤其是初创的企业,迅速取得生存基础是最重要的。

往事重温:井冈山——革命的摇篮 /18

企业经营的宏观环境 /19

企业经营的微观环境 /23

环境带来的机遇与挑战 /25

中小企业经营环境还欠缺什么 /27

企业与环境:掠夺、破坏还是维护 /29

第三章 迅速获得生存保障 /33

如果从国民党军的角度上看,黄洋界一战,他们是无论如何也不会、而且也不应该输给共产党的那些“乌合之众”的。然而历史的发展并不以人的意志为转移,它依照自己的规律发展成我们今天看到的结果。这一战对中国革命的历史影响是深远的,对于今天的企业经营来说,同样有值得借鉴之处。任何企业都不可能游离于经营环境之外……

往事重温:“黄洋界上炮声隆,报道敌军宵遁。”/34

抓住顾客最关键的需求 /35

如何提高顾客的忠诚度 /38

树立企业在公众中的良好形象 /40

建立质量意识,提供优质产品 /43

跟着顾客需要走——北辰购物中心的品牌道路 /45

第四章 上下一心,其力断金 /49

在内部沟通方面,红军有许多成功的经验值得我们当代的企业学习与掌握。红军在各级军事组织中设立政委、教导员和指导员这样的政工干部,他们的任务之一就是与官兵们进行沟通,关心他们的生活和思想情况,向他们宣传党的指导方针和政策,坚定官兵们的政治信念。

往事重温:星星之火,可以燎原 /50

沟通——企业的生命线 /51

企业的内部沟通方式与我国企业内部沟通机制的缺失 /53

构建有效的企业内部沟通机制 /56

柯达的建议奖励制度——企业内部沟通的典范 /60

第五章 时刻把握有效信息 /63

信息可以决定战争的胜负。国民党军之所以和红军作战时屡遭失败,在很大程度上是因为红军在情报工作上的成功。市场经济条件下,企业是生产经营的主体,信息对企业经营有更重要的作用。如果把市场比做大海,企业比做航船,那信息就是导航的明灯,如果企业得不到正确的信息,就等于在黑暗的大海中盲目地航行。

往事重温:处变不惊,钱壮飞挽救党中央 /64

重视市场信息,把握市场方向 /65

像猎狗寻找猎物一样嗅觉灵敏 /66

基于事实的决策方法——利用并分析信息 /70

企业信息化是提高核心竞争力的必由之路 /72

壮士断腕——爱立信放弃手机制造业务 /75

第六章 创新——企业发展的根本 /79

从红军机动灵活的作战行动中,从红军将领高超的指挥艺术中,我们能够领略到那非凡的创造力。在第二次反“围剿”中,红军创造性地进行了大幅度的撤退和机动,不但收复全部失地,还扩大了中央苏区,彻底粉碎了敌人的进攻。事实上,任何一个伟大的企业都是与强大的创造力密不可分的,企业从红军那里学到的不仅是艰苦创业的优良传统,还有勇于创新、不断进取的精神。

往事重温:“飞将军自重霄人”/80

突破旧模式,打开新天地 /81

创新从思维方式开始——对立性思维与平行思维 /84

六顶思考帽——平行思维的工具 /87

戴维德·坦纳与《完全创造性》/90

第七章 没有规矩,不成方圆 /93

作为企业,其组织机构不是一成不变的。当组织机构适应环境和本身的运作特点,有利于企业目标实现时,企业就应该维护组织机构的稳定性;当组织机构不适

应环境、阻碍了企业目标的实现时,企业应不失时机地进行调整。

往事重温:三湾改编 /94

中小型企业如何建立健全适合自身的组织结构 /95

企业组织结构设计和调整应注意的问题 /98

及时建立现代企业制度,促使经营管理的正规化 /102

麦当劳的管理制度给我们的启示 /106

第八章 逆境中把握转机,否定自我 /111

遵义会议使红军纠正了领导上的失误,在危难关头挽救了革命。在这个激烈竞争、风云变幻的市场环境中,任何企业的发展都不可能是一帆风顺的,都有可能陷入困境,这就要求企业的管理者们首先要认识到,企业战略要根据自身特点和自有资源来找出企业发展的方向,红军的战略失误是我们企业的前车之鉴。

往事重温:遵义会议——长征中的战略转折 /112

企业战略的特征 /113

企业战略分析 /116

从容应对危机的五项基本原则 /121

第九章 关键时刻,大胆决策 /127

对于红四团强渡大渡河的功绩,毛泽东曾多次赞扬,如果不是相信自己的部队能够创造奇迹,而选择了唯一正确的方案,红军是不可能转危为安的。决策正确意味着企业成功了一半,决策失误则意味着企业陷入困境。红军的领导者们面临困境时进行决策的冷静、果断与机智,正是需要当代企业管理者们努力学习并掌握的。

往事重温:飞夺泸定桥——死而后生的决策 /128

决策的意义 /129

科学决策的原则 /132

科学决策的方法 /134

四项决策造就格兰仕的“两副面孔”/141

第十章 火车跑得快,全靠车头带 /145

毛泽东领导的秋收起义部队和朱德领导的南昌起义部队会师井冈山,开辟和巩固了井冈山根据地,两人共同领导的部队被称为“朱毛红军”,两人也成为亲密无间的战友。在他们共同的指挥下,红军取得了一系列的胜利。

往事重温:四渡赤水出奇兵,毛主席用兵真如神 /146

领导者与管理者 /147

领导者的影响力和特性 /150

领导艺术 /154

施振荣的经营之道 /157

第十一章 一个好汉三个帮 /161

单打独斗是我国公司经营的一大弊病,尤其是在中小企业中,合作的局面就更难形成,这是很多公司做不大的主要原因。市场间的激烈竞争决定了名企业间没有合作,就没有成功,至少是不会获得最大的成功。其实,在中国共产党和红军不断发展壮大的历史中,有很多领导者合作成功的范例,历史是上天留给我们的宝贵财富,我们应该从中汲取更多的精华。

往事重温:福建人民政府的失败——福建事变 /162

没有合作,就没有成功 /163

合作经营方式的选择与确定 /165

如何选择合伙人 /167

如何选择合作的企业 /169

柏菲的“同居”故事 /171

第十二章 新世纪需要红军精神 /175

“商场如战场”,这是我们流传的一句老话。不同的是,商场没有硝烟,是文明世界里和平的杀戮。有很多著名企业家就曾把我国古代著名兵书《孙子兵法》当作经营管理的必备手册。由此可见,把在战场上的战略战术应用到现代社会中的商业竞争中是早有典范。

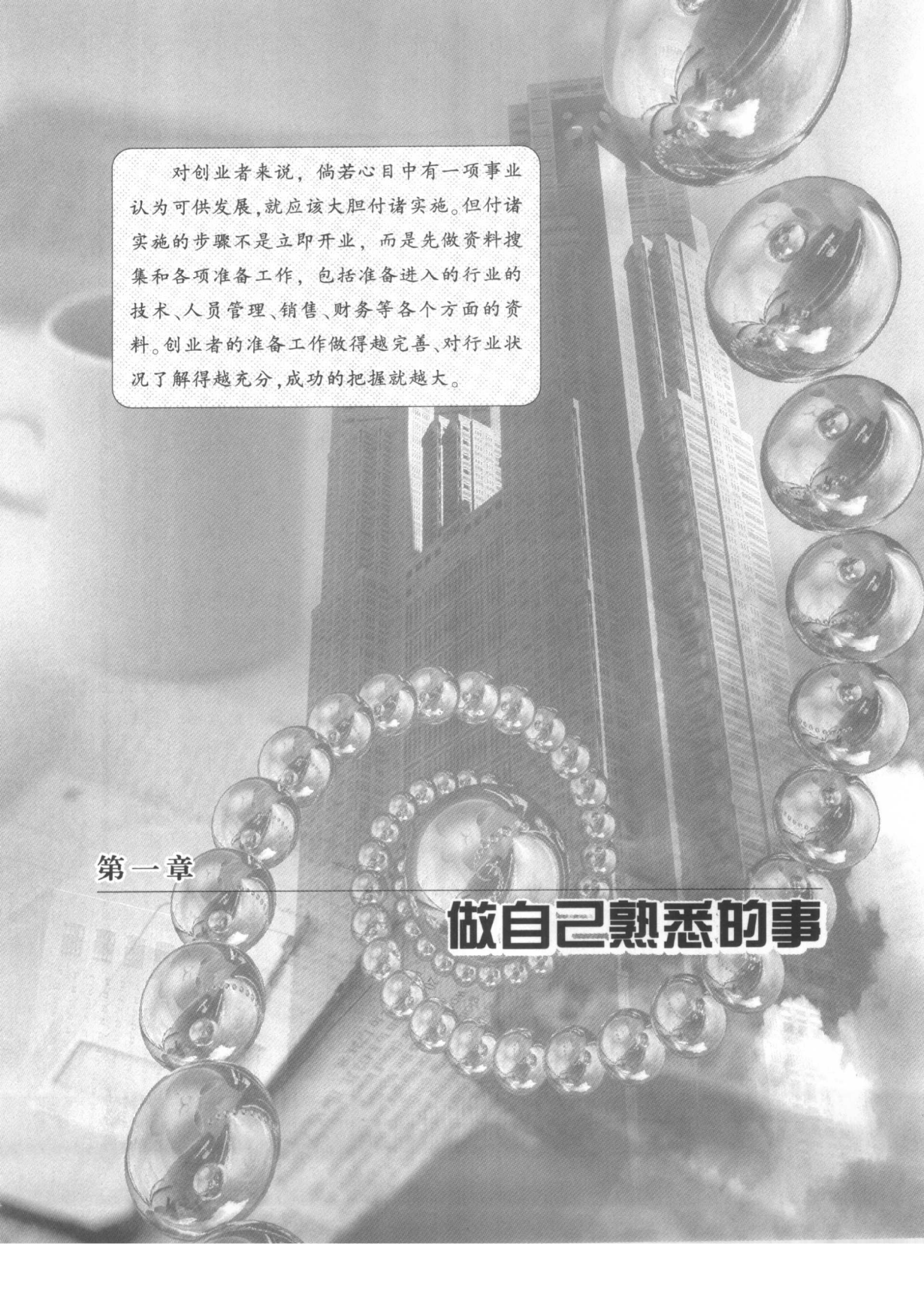
往事重温:长征——伟大的史诗 /176

普通女工赚得亿万身家的辛酸致富路 /177

勇于创新的慧聪集团总裁郭凡生 /180

盛大网络创始人陈天桥:用户的利益高于一切 /182

民族企业需要红军精神 /185



对创业者来说，倘若心目中有一项事业认为可供发展，就应该大胆付诸实施。但付诸实施的步骤不是立即开业，而是先做资料搜集和各项准备工作，包括准备进入的行业的技术、人员管理、销售、财务等各个方面的资料。创业者的准备工作做得越完善、对行业状况了解得越充分，成功的把握就越大。

第一章

做自己熟悉的事

【往事重温】 唤起农民千百万——广州农民运动讲习所

1926年5月3日,第六届农民运动讲习所举行开学典礼,由国民党中央农民部长林伯渠主持,所长毛泽东报告农民运动讲习所筹备经过和招生情形。5月15日正式开课。毛泽东主持拟定租率、田赋、地主来源、主佃关系、抗租减租、农村组织状况、农民观念、民歌等36个项目引导学生调查,并要学生把家乡的情况,按调查项目填写,仅收集民歌就几千首。

6月初,毛泽东为农讲所讲授中国农民问题。讲授农村教育问题,提出今后的教育要适合于农民的需要,适合于农民经济的发展,并使农民得到解放。同时也讲授了地理课,讲述学习地理与革命工作的关系,要求学生除对全国性的地理概况有所了解外,要主要了解本省的山川形势、人情风俗习惯,以及地理上给予政治的影响等。

同年9月,毛泽东为《农民问题丛刊》撰写了序言——《国民革命与农民运动》,载《向导》第179期。指出:“农民问题乃国民革命的中心问题,农民不起来参加并拥护国民革命,国民革命不会成功;农民运动不赶速地做起来,农民问题不会解决;农民问题不在现在的革命运动中得到相当的解决,农民不会拥护这个革命。”

9月,《农民问题丛刊》开始陆续出版。毛泽东主持了这套丛刊的编印工作。原计划出52种,因条件所限出了26种。主要介绍中国农村的政治、经济和各阶级的情况,各地的特别是广东农民运动的经验,中国国民党的农民政策,以及苏俄和其他国家的农民运动。

毛泽东通过间接的调查,了解到“太平富庶之区”的崇明、江阴、丹阳、无锡、青浦、泰县、徐州、慈溪等县的农村阶级矛盾和斗争情况,于1926年10月25日在《向导》周报上发表了《江浙农民的痛苦及其反抗运动》一文。文章指出:江浙两省是工商业发达地区,工人、商人的地位容易被人重视,而对农民便少有人重视其地位。文章批评了“以为两省乃太平富庶之区,农民并无多大痛苦”的说法,列举近几年来江浙农民自发地反对残酷的封建压榨的一系列事件。

历届农民运动讲习所共培养772名毕业生与25名旁听生,其中第六届人数最多,规模最大,影响最深,有来自全国20个省的318名学员。他们毕业后奔赴全国各地从事农民运动,成为农民运动的骨干力量。

农民运动讲习所，被称为“点燃星星之火的圣坛”，在艰苦的条件下，从广大群众中培养了多少前仆后继的英雄儿女，在黑暗中迸发了点点星星之火，并迅速成燎原之势蔓延到中华大地，有力地推动了农民运动的蓬勃发展，燃起了轰轰烈烈的一场翻天覆地的革命。轰轰烈烈的农民运动，动摇了帝国主义、官僚专制主义在中国的统治基础，在中国革命史上写下了浓重的一笔。

作为中国共产党的缔造者之一，毛泽东非常重视农民运动的发展情况，他指出：“农民问题乃国民革命的中心问题。”他之所以能得出这样的结论，首先是因为他出身于农民家庭，熟悉农村的环境，体察农民生活的艰辛，了解农民内心革命的愿望；同时，他做了大量的社会调查工作，了解农民运动发展的现状和中国革命发展的形势。二者相结合，他找到了推动中国革命走向成功的关键所在。在此基础上，毛泽东更进一步提出了一个伟大并富有新意的理论——“农村包围城市”，并依据这一理论，在别人怀疑的目光下，指导中国革命最终走向胜利。

历史的经验是宝贵的财富，我们的企业在管理和运作方面完全可以借鉴中国革命成功的经验。一个企业要想在某一行业中取得成功与发展，一定要摸清这个行业中的各种情况和与经营有关的因素，要做到了如指掌。要善于发挥自己的长处，把握机遇，从而在激烈的市场竞争环境中更好地生存，并取得长足的发展。

不打无把握之仗——创业前期应熟知所在行业状况

无论是创建一家企业还是进行投资，对于一个人来说，都是在创业。对于资本不够雄厚，但又有创业理想的很多人来说，缺乏资金通常不是他们最关注的问题，他们首先要考虑的问题是：应该进入哪个行业？

那些在大机构做中上职位的人，收入固定，通常有比较好的教育基础，也有比较好的经济基础，对于企业的整体运作过程也有一定程度的了解，其个人能力足以创办一家公司。但这类人所持有的资金还不足以开一家大公司，而对一些小本经



营的方式,通常又缺乏实干经验。

另一类人,有小本经营经验,例如快餐店、时装店之类。但是此类人通常缺乏资金,又不一定能够处理很多财务上的问题。所以说,这两类人通常可以合作。例如后一种人,想做本行的老板,便可通过亲友的关系,拉拢有闲资的人入股。

一般来说,有闲资而缺乏创立专门行业认识的人,比有一技之长,有创业意念,却苦无资金创业的人多,因为后者可选择由小做起,而前者则可能苦于无从下手,永远无法开展个人事业。

并不是说某个人有一技之长,就一定要在这个行业里摸爬滚打。例如一个人以前是厨师,现在开创了一家美容院,这也不是什么奇怪的事,只要他选择好时机,抓住机会,把业务开展起来,真能赚钱便可。可以肯定的是,这位厨师对美容行业绝对不是门外汉,即使他不会给别人做美容,但他对美容院的整体运作过程应该是清楚的。

有一部分的创业人士,他们为了想做创业者,而选择了自己不熟悉的行业,大部分原因是这个行业目前比较热,已进入这个行业的企业运营情况都比较好,所以脑子一热,也就跟进了。这种情况是比较危险的。俗话说:“隔行如隔山”,你不熟悉这个行业,开展业务时就会遇到困难,而业务量的大小直接关系到企业的生存。但企业运作是有固定开支的,不管能否赚钱也必须负担。对于中小规模的企业来说,开始创业时的资金未必可以应付得那么长久,很可能还没有熟悉行情就坚持不下去了。很多小本创业人士的梦想就是这样终结的。

所以,真正想创业,又希望比较有把握的话,一定要对某一行业愈熟悉愈好,不要光凭想象、冲劲、理念和感觉做事。若真立志投身于一项自己以前并不熟悉的事业,不妨辞去本职工作,在该行业做一年半载,摸清摸熟行径再开业也不迟。虽然这比较花时间,但总比开业后光花钱不挣钱要好。

湖北省十堰银洲工贸有限公司是一家规模不大的企业,但却是东风汽车公司不可或缺的优秀供应商之一,年销售额上千万元。它的前身是一家经营不善的小厂,连年亏损。在被它现在的老板接手后,产生了质的变化。这位老板原是东风汽车公司的职工,对汽车行业非常熟悉,他对工厂进行了改造,聘请了专业技术人员,专

门生产汽车制造过程中不可缺少的金属焊料。由于他的产品质量上乘，价格适宜，被东风汽车公司列为重点采购对象。目前该企业已经有了长足的发展，正准备涉足汽车零部件的制造与销售业务，但仍没有脱离汽车制造这个大行业。

从理论上讲，选择自己熟悉的行业进行创业，成功的概率要比在不熟悉的行业中进行打拼大得多，能取得事半功倍的效果。但要注意的是，有些行业的门槛儿比较高，可能并不适合于资金不足、规模较小的企业生存；而且在我国的市场经济已经发展多年的情况下，有些行业的企业数量已经足够多，竞争也相当激烈，即使你对这个行业相当熟悉，但想在这里开创出一片天地也会遇到很大的困难。面对这种情况，是否要让企业进入这样的行业就值得慎重考虑了。

对创业者来说，倘若心目中有一项事业认为可供发展，就应该大胆付诸实行。但付诸实行的步骤不是立即开业，而是先做资料搜集和各项准备工作，包括准备进入的行业的技术、人员管理、销售、财务等各个方面的资料。创业者的准备工作做得越完善、对行业状况了解得越充分，成功的把握就越大。

中国革命的历史说明了这个道理：毛泽东出身于农民家庭，最了解农民的疾苦，最熟悉中国革命的根本问题——土地问题。他清楚地认识到农民是中国革命最强有力的同盟军，这一切是他深入农村开展农民运动，建立革命根据地，采用农村包围城市的方式，带领中国革命走向胜利的基础。

发挥特长，以弱胜强

作为一个创业者，在费了九牛二虎之力，终于把自己的企业办起来后，可能遇到的第一个问题是，自己缺少在商界摸爬滚打的经验，所以不敢大胆决策，怕把事情办砸了。

任何一个企业都有自己的特点，当然，生产假冒伪劣产品除外。只要企业把自己的特点发挥出来，使之成为企业的长处，就可以适应不利的环境，把握市场机遇。