



与CEO 重走长征路

战略管理大师莫少昆最新力作

诗性再现长征精神

深刻阐释企业管理之魂

莫少昆/著

東方出版社



与CEO 重走长征路

战略管理大师莫少昆最新力作

诗性再现长征精神
深刻阐释企业管理之魂

莫少昆/著

東方出版社

图书在版编目(CIP)数据

与 CEO 重走长征路/莫少昆 著. —北京:东方出版社,2006.8

ISBN 7-5060-2514-0

I. 与… II. 莫… III. 二万五千里长征(1934~1936)—研究

IV. K264.407

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 050285 号

书 名: 与 CEO 重走长征路

著作责任者: 莫少昆 著

特 约 编 辑: 石藻芬

责 任 编 辑: 贝为任 肖 虹

标 准 书 号: ISBN 7-5060-2514-0

出 版 发 行: 东方出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址: [http://www. peoplepress. net](http://www.peoplepress.net)

印 刷 者: 北京市密东印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开 18.125 印张 230 千字

2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

版权所有,翻版必究



莫少昆教授

亚太地区著名战略管理、领导力专家

任 职

新加坡国立大学企业管理学院亚太EMBA客座教授

芬兰赫尔辛基经济学院EMBA客座教授

澳大利亚国立大学管理学院MIM客座教授

清华大学经济管理学院EMBA客座教授

对外经济贸易大学EMBA客座教授

中山大学EMBA客座教授

哈尔滨工业大学EMBA客座教授

任职经历

新加坡及中国多家大型集团首席顾问、独立董事

曾任新加坡大华银行副总裁

曾任新加坡某上市企业总裁及执行董事

现任新加坡博维管理咨询有限公司总裁

主要研究领域

企业发展战略研究与制定

企业文化建设

变革管理

企业家精神和领导艺术

主要作品

《大领导力》

《文化千年·华商天下》书系

《百家企业文化工程》书系

《大领导力艺术》（10VCD）

《企业战略管理教程》（30VCD）

《名家论坛——战略管理》（12VCD）

公司简介

新加坡博维管理咨询有限公司（Moways Management Consulting Co., Ltd, Singapore）是集企业管理研究和管理实践于一身的专业机构，凭借深厚的管理底蕴和强大的专家网络，为亚太地区数以百计的企业和数以万计的企业管理者提供国际化管理咨询、管理培训、管理教育服务。公司同时涉足管理传播和投资咨询领域。

这不是一部泛泛而谈的红军长征史，也不是一部纸上谈兵的战略管理教程，而是一部置身长征、情系红军、探讨现代企业战略管理之道的著作。

作者莫少昆先生是亚太地区著名的战略管理专家，他在本书中以深厚的管理理论和丰富的管理实践经验，阐释了企业管理中最重要的六个方面：战略管理、危机管理、变革管理、领导之道、战略联盟、管理创新。

本书将一部跌宕起伏的长征历史，阐释为一部企业战略规划、制定与执行的发展史，深刻剖析了企业与团队兴衰成败的阶段成因。作者对长征历史和企业管理的独特解读，令人对长征史和企业管理同样兴致勃发。

策 划：北京人民光华教育科技有限公司

新加坡博维管理咨询有限公司

特约编辑：石藻芬

责任编辑：贝为任 肖 虹

征稿电话：010-82895016

投稿邮箱：rmghbooks@163.com

手绘地图：刘 军

蒋宏工作室
2006

北京金海安·盛美国际广告有限公司
Beijing Jinhai'an Shengmei International Advertising Co., Ltd.
http://www.jianhong.com.cn
Tel: 010-82562911

《与 CEO 重走长征路》研究委员会

主 任：莫少昆

主 编：李 茸

副主编：余继业 臧峰宇

委 员：赵明磊 刘万超 李 卉 栾 帆

邵洪波 苍 玮 纪有铭 王 东

特邀顾问：

(以姓氏笔划为序)

王天宇 郑州市商业银行行长

王亚忠 中国联通湖北分公司总经理

刘绍勇 中国南方航空股份有限公司董事长

杨 中 开滦（集团）有限责任公司董事长兼党委书记

宋立新 《英才》杂志社社长

吴明辉 江西省国有资产监督管理委员会主任

季克良 中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司董事长

英长斌 中国航空油料集团公司总经理

郭子德 新加坡大华银行集团执行副总裁

袁仁国 中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司总经理

康日新 中国核工业集团公司总经理

黄光裕 国美电器公司董事长

黄俊钦 新恒基集团董事长

推荐序一

三军过后尽开颜

这是一部红军长征战略的分析报告，这是一部企业发展战略的管理论著。

转制挂牌

使我投身到企业战略管理探索实践中的，是开滦这座百年矿山的转制挂牌。

1999年12月8日，有着一百二十多年开采历史和50年计划经济发展历史的开滦，由“开滦矿务局”更名为“开滦（集团）有限责任公司”，标志着开滦由计划经济的“工厂制”开始转向市场经济的“公司制”。公司揭牌后，在国内四十余家新闻媒体参加的记者招待会上，新班子成员逐一解答了记者们的提问。

记者问：许多转制企业实际上只是“翻牌”公司，转制前后并没有什么变化。那么，你们怎么能保证开滦这次转制不仅仅是“翻牌”？

我回答：在今后公司建设中，多一些公司规范，少一些历史特色。

记者问：作为开滦集团的董事长，你当前的工作重点是什么？

我回答：制定并推行一部好的企业发展战略，建设一支特别能战斗、团结的领导班子。



从此，开滦集团步入了战略管理的征程，由此也造就了我与莫少昆教授共同的研究领域，并在频繁交流中产生了越来越多的共同语言。

战略培训

使我在企业战略管理与红军长征的联系中获益的，是莫教授对我们集团高管人员的第一堂培训课。

开滦集团确立了战略管理的方向后，有了一系列行动：与国内权威企业发展咨询中心和产业研究部门共同研究、制定了一部《发展战略》；一举完成了集团范围的专业化重组，建立了专业化的精细管理体制；致力于公司治理和管控模式的研究、实践，构建企业内部的运行机制。由此，我们请莫教授和他的咨询团队来做“开滦集团公司治理和管控模式”的研究课题，这成为我们良好合作的开端。

2003年9月的一天，莫教授对集团高管人员主讲了培训的第一课，内容是“战略实施”。莫教授以他澎湃的激情、深厚的理论功底和深入浅出的讲解，征服了在场所有的人。特别是他将红军长征中的一个战例和战略战术的变化贯穿到企业发展战略的论述中，让听众兴趣盎然。我从中也深受启发，对红军长征有了全新的分析视角，对企业战略管理有了更深入的理解，对莫教授更是由衷地敬佩。

发展探讨

让我体会颇深并产生了更大工作压力的，是本书中对战略转移和企业转型的论述。

战争的胜负是在一次次战略转移中博弈出来的，企业发展的成败是在一次次企业转型中显现出来的。本书自始至终传达的信息是：关键时点上的抉择。就企业而言，就是对转型的感悟和选择。

开滦经历过多次转型，才延续了百年基业。目前，开滦又面临着转型的选择，既有环境的压迫：计划经济体制向市场经济体制的转换、自然资源相对枯竭、区位优势不断弱化、竞争对手越来越强大……也有商机的诱因：国民经济发展对能源需求的旺盛、大集团与大基地的组建格局、多年积累的资源财富、历史沉积的文化底蕴等。我深知这次转型责任的重大，正像书中所讲的那样：“企业本身有自身的生存定位和竞争定位，也有自身的核心竞争力。但错误的战略路线会适得其反，会将这一切化为乌有……因此，时刻保持清醒的企业领导者，提出战略变革是时势所需，更是企业生存所需。”

开滦转型的大势不可逆转，但是道路还在探索，并未锁定，这也等于企业转型还处在试运转、空运转上，还没有形成强大的统治力、推动力与转换力，这本书无疑为我们的转型道路选择提供了理论支持和实践指导。当然，我更希望今后能更多地借助莫老师的睿智、博学，借助其团队的专业特长，携手共进，实现百年开滦基业长青的愿景，完成这一历史性的企业转型，在企业发展的征程中再唱“三军过后尽开颜”。

一部企业发展史便是一部长征史。《与CEO重走长征路》更是企业长征的指南。

以此读后感代为推荐序，不胜荣幸。

开滦（集团）有限责任公司董事长兼党委书记




推荐序二

而今迈步从头越

历史总蕴藏着无数启迪未来的独特力量。

发生在上个世纪30年代（1934~1936年）的中国工农红军二万五千里长征，是一部彰显着人类精神、意志、勇气和力量的英雄史诗，是一幅前赴后继、浴血奋斗、战胜艰难险阻的壮丽画卷，是一曲用鲜血和生命谱就的激越凯歌，是一桩改变中国命运和影响世界格局的重大历史事件。如今，70年过去了，无论时光怎样流逝，沧桑怎样更迭，历史怎样变迁，伟大的长征精神始终萦绕在古老的中国大地上，不断激励和引领着人们向着更新、更远、更美的未来迈进。

“长征是历史记录上的第一次，长征是宣言书，长征是宣传队，长征是播种机。”长征对中国革命和建设产生了深远的影响，也给企业管理者带来了深刻的启示，因为管理也是一场长征，是管理者在不断延长企业生命周期、不断与时俱进、不断提出创新、不断追求卓越的同时进行的一次又一次克服困难、从胜利走向胜利的新长征。

莫少昆教授的《与CEO重走长征路》，正是作者在“走近”和“重温”这一段震撼人心的历史后，从一个现代经济文化学人和企业战略管理研究专家的角度对长征进行的特别品读与全新感悟。他见前人之所未见，想前人之所未想，道前人之所未道，从企业战略管理的角度、商业思考的深度、哲学思考的高度来解读这部壮丽的史诗，把长征当做一个“完整的、全面的、活生生的、具有实战意义的企业战略管理案例”来进行深

入研究，不但取得了沉甸甸的硕果，也为我们开辟了战略管理与长征研究相结合的崭新领域。

莫少昆教授在历史与现实中穿梭往来，经过大量的实地考察和对长征历史资料的反复甄别、查证，努力寻找着长征历史与现代企业管理之间联系最为紧密也最为准确的一些“关键词”。这些“关键词”包括：战略管理、危机管理、变革管理、领导之道、战略联盟、管理创新等，通过对这些“关键词”的梳理、辨析以及对历史和现实的融会贯通，莫少昆教授也找到了英雄历史与企业管理的“关联点”和“对接点”，厘清了许多让人困惑的现代企业管理中理论与实践的结合问题。

在对历史进行深度挖掘的同时，莫少昆教授还进一步强化了对现实的深入思考和理性创新，使该书既有着十分浓烈的理论色彩，又具备了极强的针对性和可操作性。正如莫少昆教授所认为的那样，通过对长征艰难历程及中外企业众多管理案例的深入比较、分析，我们完全可以感悟到：“长征不仅是一个企业战略管理的光辉样板，更重要的是，长征途中每一个化险为夷的举措，都可以称之为企业中操作性极强的危机管理典范。”

可以说，《与CEO重走长征路》是一本能给人以奇妙和完美感受的著作，是一本能给人以启示和激发灵感的著作。在当今中国企业正经历新的考验、新的变革、新的转型、新的征程的时刻，阅读此书，将使我们进一步以历史的眼光、世界的目光、战略的眼光，用新颖的视角、独到的见解、开阔的视野去面对激烈的市场竞争，进行新的长征。

同时，你也可以真切感受到莫少昆教授对中国企业以及整个企业团队所存有的那种深深的挚爱关切和忧患意识。所以，在谈到变革时，他才会说：“变革时势必会引发各种各样的问题，因此变革必须要讲究技巧和方法。”在论及危机管理时，他也言出谆谆，强调“企业在于管理，危机无处不在，克服危



机的根本在于企业的管理方式”。

《与CEO重走长征路》也是一本体系完备的实用之著作。它没有空洞的说教，也没有对历史事实进行简单的罗列；它充满了睿智的思考，也饱含着炽烈的激情。在莫少昆教授重走长征路和对该书的创作过程中，我有幸与他做过几次比较深入的交流，也从与他的思想碰撞中获得了不少的教益。作为一个企业管理者，我为今天能捧读这样一本厚重的指南性著作而欣喜。同时我相信，这本书也会成为无数CEO和众多执著于企业战略管理探索者的“座右之书”。

七十多年前，毛泽东站在黔北娄山关，面对着渐渐飘散的硝烟，吟出了“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”的豪迈诗句。如今，无数的企业和企业管理者们仍在不断进行着自身艰苦卓绝的崭新长征。为了更加美好的明天，我们在新的征程中，永远需要向历史汲取营养，永远需要坚持执著追求的精神，永远需要坚持从头跨越的气概，永远需要坚持灵魂深处的长征。

让我们“而今迈步从头越”！

中国贵州茅台酒厂（集团）有限责任公司总经理

袁仁国

自序

70年前的红色行走

缘起

今年是中国工农红军长征胜利70周年，从企业战略管理的角度来解读这部壮丽的史诗，是我长久以来的愿望。

还是10年前，也就是1996年11月，我应邀给西安杨森讲授培训课程，当时他们的老总是美国人杰里（Jerry）。课后，Jerry邀请我与西安杨森的九十多名高级管理人员和销售骨干一起重走长征路——参加他们“96西安杨森领导健康新长征”的活动。

我很诧异：“难道你们要走完二万五千里？”

“不是，我们只走完江西路段的30.8公里。”他说。

我不解地问：“为什么是30.8公里？”

“西安杨森今年的销售业绩是15亿元，到2000年，我们要完成30.8亿元的销售目标，所以要走完30.8公里。”他解释道。

我笑道：“30.8公里，你们完全可以在北京的街头或者周边随便走走就走完了。”

Jerry说：“不行，这30.8亿元我们要用长征中乐于吃苦、不惧艰难、勇于战斗、无坚不摧的精神去争取、去实现、去跨越。而且这次重走长征路的活动，也是为了使我们的企业更有凝聚力。很难想象，一个不热爱祖国的人怎能热爱公司？长征的精神，正是一个企业最为值得拥有的精神。”

长征精神在过去和现在都常常被人提及，西方人对长征



意义高度赞扬的也是不少，但一个外国人如此热衷把长征精神实践在自己企业的管理上，我还是第一次见到。

商 鉴

转眼间，长征的情结在我心中已扎根了八年。到了2004年仲夏，我和公司里一行六人策划了一次“重走长征路”的实地考察。虽然我们没能“腾细浪”、“走泥丸”，也没能去亲临无人穿行的大草地、鸟迹罕至的大雪山、舞蹈着死亡之神的沼泽……只是在蜿蜒曲折的云贵高原一路起伏颠簸，跨过乌江、三进遵义、两入习水、七渡赤水……但在这崇山峻岭间，我们体悟到在这“人类和世界珍贵的精神财富”背后，不仅是军事斗争中的探险和奇迹，而且我们发现，长征本身就是一部完整的、全面的、活生生的、具有实战意义的企业战略管理案例。

对中国工农红军来说，从1934年10月撤离红都瑞金，到次年10月毛泽东“吟着诗走进吴起镇”，再到1936年10月在甘肃会宁三大主力胜利会师。整整两年的长途跋涉和征战，红军爬过了18座山脉（其中5座是终年积雪的雪山）、渡过24条河流、经历了11个省、占领了62个城镇，他们冲破蒋介石中央军及至少10个省地方部队的围追堵截，经过同兵力多达100万的敌人苦战，杀出了一条生路。

一路长征，从第一步到最后一步，始终笼罩着生存的威胁，对一家企业而言——不论是正处在海外并购后扭亏难局的TCL，在经过辉煌上市后又再次面临转型考验的盛大，一直受着业务不佳困扰的光明乳业，还是长久在并购整合中受挫的青岛啤酒，中国第一家在纳斯达克上市却在精神领袖离开后面临长不大难题的亚信……又何尝不是从创业伊始就时刻面临着生与死的考验呢？

刚突破封锁线的红军，四顾茫然，没有方向、没有规划，

更谈不上战略，目标只有一个——生存。在四面受敌、无处立足之际，长征是唯一的选择。中国很多创建于改革开放之初的企业，创业之时，既无道路也无梦想，全力以赴只为生存：黄光裕走西口闯包头，只为养家糊口；鲁冠球开磨坊办铁铺是被债主“逼上梁山”……

红军在整个征途中要解决战略抉择、危机管理、领导权、组织创新、“空降兵”水土不服、内部沟通、团队培养等问题，同样，这些也正是今天中国企业所要面对的。走过了这段红色之旅，心情豁然开朗，今天中国企业所有要面对的已从70年前的长征中找到了归属。

成书

长征的行程是“企业管理”的参照系。美国管理学家爱迪思博士曾将“企业生命周期”划分为10个阶段：孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期和死亡期。这种划分基本上概括了事业发展的过程，但对贵族期之后的状态，是基业长青、还是逐渐衰亡，完全取决于企业战略的调整。对于一意孤行的、错误路线的持有者而言，贵族期之后的状态倒恰切地显示了衰退的历程，张国焘在长征不同阶段的表现正是这种衰退历程的一个版本，长征从胜利走向新的胜利，则是不断完善对中国革命发展态势的科学判断的结果。

由此，我们把长征的历程按照时间顺序分成了六个阶段：准备阶段（婴儿期）、受挫阶段（学步期）、转折阶段（青年期）、对峙阶段（盛年期）、巩固阶段（稳定期）和大会师阶段（贵族期）。这与企业生命周期在某种程度上不谋而合，于是，我们将企业管理过程中六个相对应的主题：战略、危机、变革、领导、联盟和创新贯穿于六个阶段，形成了本书的框架。

处于贵族期的企业最头疼的问题就是创新和转型，就好比



现在走向国际化的海尔、收购IBM PC后的联想……写完此书，再看整个长征，觉得它不仅是一个企业战略管理的光辉样板，更重要的是，长征途中每一个化险为夷的举措，都是一个个在企业里操作性很强的危机管理典范。

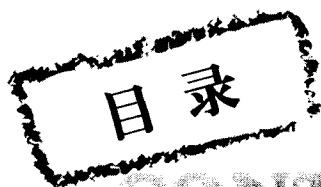
期 待

有人把长征比作犹太人奔离埃及，比作汉尼拔挥师跨越阿尔卑斯山，比作拿破仑从莫斯科撤退。但这些与长征相比都形似而神离。摩西一行有神灵相助，有惊无险；汉尼拔的远征沿途无战事，更像是假日远足；拿破仑的莫斯科之役，却是灾难性的结局。而长征，从没有路的地方走出了路，在没有前途的地方走出了前途，为中国革命拉开了持续胜利的序幕。

70年前的红色行走，走出了“迁移中的共和国”，走出了中国式惊心动魄的远征史诗，也走出了今天管理界最好的企业管理案例读本。当这群人到达陕北那片黄土地时，其实就是寻找到了中国革命自己的“蓝海”。70年后，中国的企业，还在路上……

中央电视台的大型体验型活动《我的长征》正在行走中热播，我也希望我的这部呕心策划、酝酿两年的书不仅仅是“我的长征”，也能成为中国企业界、中国管理界的长征之旅。





CONTENTS

推荐序一 三军过后尽开颜	1
推荐序二 而今迈步从头越	4
自序 70 年前的红色行走	7

第一章 战略管理——踏入长征的战略抉择

第一节 军事战略与企业发展战略	5
战略失误导致长征的开始	5
由狭义到广义的“战略”演进	7
战略的五层定义	8
第二节 企业战略管理初探	13
广昌战役：战略中的战术运用	13
战略管理是一个过程	14
战略管理的层级递进	17
第三节 战略管理的系统架构	19
“农村包围城市”的战略架构分析	19
远景、任务与目标	22
指导思想与政策	27
战略的分析与选择	30