

从军旅生涯到优秀企业家  
中国最具代表性的军人企业家发家史

向军队学管理

# 像军人一样 去战斗

XIANG JUNREN  
YIYANG QU  
ZHAN DOU

——看中国式军人企业家如何带队伍

汪力◎著



“企业教父” 柳传志  
“品牌先锋” 张瑞敏  
“超级经理人” 王石  
“影视大鳄” 王中军  
“市场元帅” 汪海  
“服装狂人” 郑永刚  
“一言九鼎” 盛云龙

“狼性领导” 任正非  
“代工之王” 郭台铭  
“性情将军” 任志强  
“善败的儒商” 郭凡生  
“铁血士兵” 孙广信  
“拼命三郎” 徐泽宪

北京工业大学出版社

# 像军人<sup>★</sup>一样 去战斗

XIANG JUNREN  
YIYANG QU  
ZHAN DOU

——看中国式军人企业家如何带队伍

汪力◎著



北京工业大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

像军人一样去战斗——看中国式军人企业家如何带队伍 / 汪力著. —北京: 北京工业大学出版社, 2012. 8  
ISBN 978 - 7 - 5639 - 3229 - 0

I. ①像… II. ①汪… III. ①企业管理—经验—中国  
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 195582 号

**像军人一样去战斗——看中国式军人企业家如何带队伍**

---

著 者: 汪 力

责任编辑: 刘学宽

封面设计: 大象设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010 - 67391722 (传真) bgdcbbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京市普瑞德印刷厂

开 本: 787 × 1092

印 张: 23

字 数: 317 千字

版 次: 2012 年 10 月第 1 版

印 次: 2012 年 10 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 3229 - 0

定 价: 35.00 元

---

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010 - 67391106)

# 序言

## 军人企业家 做大做强的“达摩五指”

当人们梳理世界企业管理上百年的历史时，会惊奇地发现，对管理作出最大贡献的，并不是企业家、管理学者、商学院，而是军队。

军队，一直被认为是最具效率的组织；军事化管理，是众多企业梦寐以求达到的境界。而军人出身的企业家身上呈现的奉献精神、冒险精神、团队精神、探索精神、服从精神……不但是军人所具备的特殊品质，也是企业高层和整个团队所追求的品质。

正因为如此，军队确立的指挥控制等级形式，才会渗透到 20 世纪美国大多数企业之中，并且这种组织形式目前仍占有极大的主导地位。“二战”以来，美国西点军校培养了上千名董事长、5 000 多名总裁。他们在商界游刃有余，成为各个行业的排头兵，并以自己特有的军事管理思想推动了商业进步。

在中国，不少知名企业家同样有过从军的经历。他们构成了中国企业家的一个特殊群体。其管理风格各有特色，却都投射出军事化管理的影子。这个长长的名单上，包括柳传志、任正非、张瑞敏、王石、郭台铭、任志强、王中军……

“军事化管理改变了商业思维。”世界上最伟大的经理人杰克·韦尔奇这样描述军队管理与企业管理的关系。

毋庸置疑的是，企业管理与军队带兵，企业管理者与军人，有诸多相似之处。站在企业经营的角度来看，研究军事管理，把其中的优秀理念融入到管理实践，是一种伟大的尝试。而军人企业家能够把企业做大

做强，全凭他们的“达摩五指”。

## 1. “信”无价

《太白阴经·善师篇》：“盖兵者凶器，战者危事……非道德忠信不能以兵定天下之灾，除兆民之害也。”正所谓，用兵打仗是凶险的事……只有道德诚信的人才能通过战争消弭灾祸，为民除害。

带兵打仗并不只是战场上的厮杀，还涉及人心向背、赏罚分明等正义和公理。如果军事领导人在作战中谋取私利，就不能让人信服；如果赏罚不明，就不能调动大家的积极性。所以，本着消弭灾祸、为民除害的原则统率士兵、指挥作战，才能赢得胜利。

智、信、仁、勇、严，《孙子兵法》中，这样界定了为将的五种德行。军旅生涯，带给“将”的是洞察力、应变能力；恪守承诺、忠诚；对首长、部下、战友、百姓有仁爱之心；不怕艰苦和风险、勇往直前；严于律己、严以治军。而这些，正与企业家的精神不谋而合。在五种德行中，人们最为推崇的是军人的“信”，军人出身的企业家最应该学的是“信”。

我国自古就有“民以食为天，商以信为本”之说。“信誉就是财富”的观点更是深入人心。经验表明，在商业活动中做到诚实、守信，才能获得广泛的合作关系和发展机会。“世界船王”包玉刚曾经说过：“签订合同是一种必不可少的惯例手续。纸上的合同可以撕毁，但签订在心上的合同是撕不毁的。人与人之间的友谊应该建立在相互信任的基础上。”

中国的军队，对军人的“忠诚”的定义是“忠于党忠于人民”，这符合罗伊斯对于最高级别忠诚的定义。这使得军人不是仅仅将自己的利益建立在家庭、家族上，而是将自己的利益与国家和民族的利益紧紧结合在一起。这样的忠诚能够形成巨大的合力，特别是在外界环境威胁团队的时候。

与此同时，军人的“信”一旦在商业组织里传播，也能为企业带来巨大的品牌效应。比如，军人出身的企业家任志扬创业多年，做酒的生意并非第一次，但创立“当兵的人”这个酒的品牌后，获得的认同明显

增多。由于团队中大多数高管都是军人出身，品牌与军队结合紧密，人们会普遍给予上述评价，品牌更容易得到信任。

## 2. “略”取胜

《孙子兵法·计篇》：“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？吾以此观之，胜负见矣。”这段话的意思是说：在开战之前，经过认真推算预计能够取胜，是因为筹划周密、有利的条件充分；经过认真推算预计不能够获胜，是因为筹划不周、有利的条件不充分。筹划越周密，获胜的可能性就越大，筹划疏漏，获胜的可能性就很小，更何况不做一点筹划呢？我们根据这些情况来观察，谁胜谁负就显而易见了。

“上兵伐谋”，古人用兵作战前，通常在宗庙中举行祭祀，然后制订军事计划，这就是我们常说的“庙算”。“庙算”是一个认真谋划、正确决策的过程，只有在这一阶段进行充分准备、周密设计，才能保证军事对抗取得胜利。

对企业来说，“庙算”相当于策略规划。它是企业在现代商业竞争中对商业目标、发展战略进行的一种事先筹划，是影响企业发展的关键。具体来说，企业领导人要在进行业务投资前对行业前景进行展望，对消费市场进行调查，对执行中可能出现的问题作出对策，从而保证自己的投资获取利润。如果没有认真谋划，就不能作出正确决策，那么这种商业行为的风险就很大了。

管理大师德鲁克说：“100多年前，当大型企业首次出现时，他们能够模仿的唯一组织结构就是军队。而对于那些军人出身的企业家而言，在制定战略时，他们也会自觉不自觉地用上军队中的战略制定的方法。”

杉杉集团董事长兼执行总裁郑永刚，喜欢运筹于帷幄之中，决胜于千里之外的感觉。“如果生在战争年代，我会是个将军或者元帅。”在一次媒体的采访中，他称自己基本不做具体工作，主要研究企业发展战略。他所做的工作不是下车间，而是引进专家、决策用人、创新机制、

控制资本、整合企业的文化、进行企业的战略定位、指明企业的发展方向。

这种以“将军”的思维方式通盘考虑企业经营问题的做法，恰恰是将军队指挥与企业经营打通了。在商场中，不确定的因素和在战场中几乎是一样的，时势变化常常与预测相去甚远，机遇和挑战时常并存。那些有着果断、勇敢、冒险精神的领导者，能够带领军队在竞争中灵活地作战，取得胜利。

### 3. “变”则通

《吴子》：“有不占而避之者六：一曰土地广大，人民富众；二曰上爱其下，惠施流布；三曰赏信刑察，发必得时，四曰陈功居列，任贤使能；五曰师徒之众，兵甲之精；六曰四邻之助，大国之援。凡此不如敌人，避之勿疑，所谓见可而进，知难而退也。”

这段话的意思是：不必占卜预测就应该避免和敌人作战的情况有六种：一是土地广大，人民众多而且富裕的；二是君主爱护百姓，恩惠普及全国的；三是赏必有信，罚必明察，行动及时的；四是论功授位，任用贤能的；五是军队众多，装备精良的；六是邻国协助，大国支持的。凡在这些方面不如敌人，就应避免和它作战而不必迟疑。这就是要求视敌情可进则进，若知难以取胜的话便迅速退走。

“商场如战场”，现代商业竞争已经取代军事斗争成为社会活动的主要形式，从竞争对手分析、市场环境考察，到商业计划制订、组织实施，反映战争规律和指挥艺术的竞争策略被广泛应用于企业管理的各个环节。

如同掌握敌情、顺应时势、临敌决策决定战争胜负一样，企业领导人的决策思想和对市场环境的判断左右着企业的发展。难怪哈佛商学院得出这样的结论：企业成败主要取决于决策和管理两大因素，其中决策因素占80%，管理因素占20%。

称职的领导人首先要具备的一个基本素质就是“多谋善断”，即当组织面临重要关头或者陷入危机时，领导人必须善于把握内外环境的客观状况，作出推动组织向前发展的正确决策。军人企业家从战场走来，

有过灵活机变迎敌的经历，所以他们最懂得掌握敌情、顺应时势作出正确的决策，从而推进组织发展、实现伟大的商业计划。

## 4. “制”必立

《司马法·定爵第三》：“滤既定，心乃强。”意思是，用兵作战，谋略一经确定，决心就应坚定。

在军事行动中，战场上的较量是对作战计划执行的过程。而计划的制订是在战场外进行决策的。将帅带兵打仗的时候，确定了作战方向就要意志坚定，发出命令要保证下属坚定执行，否则一个队伍就不能有效运转起来，很可能在决战中功败垂成。

事实上，中国人普遍信服权威，所以领导人要避免犹豫不决，做到“令出必行”。这样一来，领导才能让下属对自己充满敬畏，产生威信。显然，一个团队的领导人如果优柔寡断，不能出色执行自己的想法，往往会贻误时机，不但葬送发展机遇，还会使人心涣散。

慧聪网总裁郭凡生认为，“官兵一致”是军旅文化的核心，而规矩的制定是军队成员能够全体一致的基础。“实际上，任何组织都一样。要使组织成员能够具有统一的行为，组织者首先需要做的工作就是‘建章立制’、确定游戏规则的工作。”

中国人民解放军的“三大纪律、八项注意”对于统一全军的认识，让官兵了解能做什么，不能做什么，明确纪律的底线起到关键作用。对于企业而言，也需要订立自己的“三大纪律、八项注意”。

早年联想的“规矩”之“小”令人惊讶，军人出身的柳传志发现，大家没有时间观念，开会迟到早退成了家常便饭。于是他规定谁迟到，谁罚站。这个规矩被严格执行，柳传志本人也被罚过三次。企业做什么事，就怕含含糊糊，制度定了却不严格执行，最害人。立下的规矩是要遵守的。

## 5. “做”到底

制度能够规定什么可以做，什么不可以做，但在很多企业里，都面临着一执行就走样的问题。一个制度，针对不同层面的员工，其约束的



程度常常各不相同。

“军人以服从命令、完成任务为目标。”中远集团前领导人王云茂说，军人没有任何借口，不论付出多大的代价，总要努力完成自己的任务，这种“服从”最终转化为强大的执行力。

企业在经营过程中，员工在执行时也应该做到服从命令，执行到底。2003年“非典”暴发，慧聪网实行了严格的军营制度，600名员工在慧聪网隔离封园。公司规定员工不能出园，若坚持出园，则先提交辞职报告，出去了就不许再回来。

郭凡生这样解释自己当时的做法：“令行禁止，令要行得通，止要止得住，乱世必用重典。”他预料到可能会有人投诉，要求赔偿，但这些都不能阻挡他的哪怕有人去投诉，哪怕最后我要赔钱，我也要在公司树立起规矩的威信。

《黄石公三略·下略》：“舍己而教人者逆，正己而教人者顺。”放纵自己却去教育别人应该怎样去做的，没有人会听他的教育；自己先做到了再去教育别人，别人就会听从。

让手下的兵执行到底，很重要的一点是带兵的人首先要“做”到底，正所谓“言传身教”。主帅能够以爱带兵、视卒如子，在同甘共苦的行动中更容易赢得大家的信赖和支持。道理很简单，如果领导人放纵自己却要求别人按照一定的规则去做，那么就很难获得他人的认同；反之，如果自己做到了，那么就能有力地约束他人。

在一个组织中，领导人借助的力量有两个，一个是大家公认的权力，一个是领导人的自制。通常，依靠权力能够实现暴力式的行动，增加领导人的权威；但是凡事过犹不及，一个领导人过分相信和使用权力，会削弱自己的权威和领导力，这就要求我们必须适当借助自制的力量。具体来说，领导人不仅要会运用权力做事，还要善于发挥自己的模范带头作用，在为人处世方面与大家同舟共济，这样才能以德服人，真正带动下属。

企业家的视野有多宽，决定了他领导的企业能走多远；企业家的胸

怀有多大，企业就能做多大。对于以创业型为主的中国企业家队伍来说，军旅背景是很多人一段重要的人生经历，而且正在影响着他们的事业。

中国人懂得传统和智慧的力量，也最善于吸收世界的文明成果。在我们看来，军队的管理思想代表了中国式管理的很高水平，有着取之不尽的精华。今天，企业界、学界正在从军队中吸取更多的管理精髓，并灵活运用到实践当中去，占据管理的主动权，立于不败之地。

本书深入剖析最具代表性的13位中国军人企业家，研究他们向军队学管理的商业实践、经营心得、带“兵”之道，为活跃在当今商界、企业界的管理者、经理人、创业人士提供借鉴。我们翘首以待，本书能为“中国式军事管理”研究与实践起到推动作用，为致力于中国商业进步的人士提供一份智力支持。

最后需要指出的是，军人出身的领导人也可能面临一些劣势的威胁，那就是他们在经营企业时，会面临《孙子兵法》所言的将有五危：“必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。”

这五种重大的险情用现代的语言解释就是，只知道死拼蛮干，就可能招致杀身之祸；只顾贪生生命，就可能被俘虏、收买；急躁易怒，就可能中敌人轻侮的奸计，轻率决策导致失败；过分洁身自好、珍惜名声，就可能入敌人造谣中伤的圈套；不知道保全大局囿于特殊情况下的“爱民”，就可能导致烦劳而不得安宁。

比如，过于刚性的纪律会使得企业的“弦”面临崩断的境地，“整齐划一的军旅文化不一定适应企业的管理需要”。这就需要在管理实践中，要把刚性的纪律与柔性的执行有机地结合起来，从而更大地激发员工的凝聚力和创造力，真正发挥军队管理的最大价值。

# 目 录

序 言 军人企业家做大做强的“达摩五指”

## 第一章

### “企业教父”柳传志

——从创业英雄到商界领袖

1. 用“兵”要慎重 / 5
2. 政治头脑就是经济效益 / 7
3. 为将者应身先士卒 / 10
4. 学习军队的谈心制度 / 13
5. 一万年太久，只争朝夕 / 16
6. 自己培养能领军打仗的人 / 19
7. 不怕有风险，就怕不谨慎 / 21
8. 作战经验源于久经沙场 / 24
9. 仁爱的将军使人亲近 / 26
10. 同天下之利者得天下 / 29

## 第二章

### “狼性领导”任正非

——为观念而战斗的硬汉

1. 与人打交道要善于沟通 / 37
2. 打仗强调“守正出奇” / 39
3. 狭路相逢勇者胜 / 41
4. “必须跑得比狮子快” / 43
5. 差异战略化的营销理念 / 46

6. 不战而屈人之兵 / 48
7. 欲善其事，先利其器 / 51
8. 撬开核心市场的坚冰 / 53
9. 制定一个好的规则 / 56

## 第三章

### “品牌先锋”张瑞敏

——革命不是请客吃饭

1. 砸掉的不只是 76 台冰箱 / 63
2. 企业有时候也要造造反 / 66
3. 你是不能干，还是不想干 / 69
4. 将在外君命有所不受 / 71
5. 永远比别人快半步 / 74
6. 要敢于冲锋陷阵 / 77
7. 海尔掀起一毛钱革命 / 78
8. 与狼共舞的战士 / 81
9. 海尔的“人格”与“国格” / 84

## 第四章

### “代工之王”郭台铭

——做不成“英雄”就当“烈士”

1. 英雄莫问出身 / 91
2. 治厂如治军 / 93
3. 稳扎稳打，步步为营 / 95
4. 三头六臂，亲力亲为 / 97
5. 坚持走自己的路 / 100
6. 不拘一格降人才 / 103
7. 做山西投资排头兵 / 105
8. 领导者需要霸气 / 107

## 第五章

### “超级经理人” 王石

——不爱当兵的兵称霸地产江湖

1. 没有规矩不成方圆 / 115
2. 集中优势力量各个击破 / 117
3. 忧患可以兴国 / 119
4. 竞争对手是磨刀石 / 122
5. 了解商战中的“地理环境” / 124
6. 诚信：商战中的坚船利炮 / 127
7. 军队要有自己的口号 / 129
8. 细微之处见精神 / 132

## 第六章

### “性情将军” 任志强

——靠格局思维冲锋陷阵

1. 藐视一切困难才能打胜仗 / 138
2. 出色的“格局”思维能力 / 141
3. 创建兵法，巩固自己的实力 / 143
4. 真正的勇士敢于冲锋陷阵 / 145
5. 发现新的战场 / 147
6. 用冷静的头脑甄别人才 / 148
7. 准确分析自己 / 150

## 第七章

### “影视大鳄” 王中军

——不按常理出牌，专跟高手合作

1. 不按常理出牌 / 157
2. 做好产业布局 / 161
3. 驾驭情感和事业的关系 / 163
4. 企业的使命都是阶段性的 / 165

5. 化繁为简，在全然中发现规律 / 168
6. 抓住了人，就抓住了一切 / 170
7. 打造塔式战略 / 172
8. 没有先例的挑战 / 175
9. 善于与高手合作 / 177

## 第八章

### “善败的儒商”郭凡生

——让士兵在战斗中变得更优秀

1. 见可而进，知难而退 / 185
2. 双赢是获胜的筹码 / 188
3. 敢于突破时代的局限 / 191
4. 善败方能“聪慧” / 193
5. 创造出不被敌人战胜的条件 / 196
6. 杰出的将领最爱兵 / 198
7. 换个角度看问题 / 200
8. 制度是企业发展的精髓 / 203
9. 给士兵一个战场 / 207

## 第九章

### “市场元帅”汪海

——打好商战中的人民战争

1. 双星的半军事化管理 / 215
2. 实战呼唤创新能力 / 217
3. 革自己的命 / 219
4. 企业体制的“军事变革” / 223
5. 经营管理的“改良运动” / 226
6. 军无二令：建立独一无二的品牌 / 229
7. 为人民服务 / 232

8. 置之死地而后生 / 236
9. 打造革命主义精神 / 239

## 第十章

### “铁血士兵”孙广信

——做市场要“攻其最弱”

1. 制度是战斗力的保障 / 246
2. 懂得广借外力 / 249
3. 商战如兵战，攻其最弱 / 251
4. 胜者为王败者寇 / 254
5. 凭良心做生意才能树立信誉 / 257
6. 懂得抓住身边的时机 / 259
7. 决策者应当机立断 / 262
8. 不打无把握的仗 / 264
9. 善于发现最好的“兵” / 267

## 第十一章

### “服装狂人”郑永刚

——从“巴顿将军”到行业隐形人

1. 军情决定成败 / 275
2. 靠团队智慧赢得成功 / 277
3. 企业领导就是元帅 / 281
4. 以合作求发展 / 284
5. 商战切忌墨守成规 / 287
6. 胜利属于最坚强的人 / 290
7. 进攻是最好的防守 / 293
8. 打破常规才能看到希望 / 296
9. 要善于扬长避短 / 298

## 第十二章

### “拼命三郎”徐泽宪

——革命靠的就是“死拼”二字

1. 只有奋力拼杀才能突围 / 306
2. 艰苦奋斗永不过时 / 308
3. 像军人一样去战斗 / 310
4. 要善于把握主动权 / 312
5. 自力更生出成功 / 314
6. 革命就怕“认真”二字 / 316
7. 作战需把握全局观念 / 319
8. 一往无前的改革家 / 321

## 第十三章

### “一言九鼎”盛云龙

——以忠信定天下的战士

1. 非道德忠信不能定天下 / 328
2. 知己知彼方能百战不殆 / 330
3. 富民强国的责任 / 332
4. 人心齐，泰山移 / 335
5. 善战者，求之于势 / 338
6. 人才战争不可忽视 / 340
7. 关键时刻挺身而出 / 344
8. 商战也应乘胜追击 / 346



# 第一章

## “企业教父”柳传志

——从创业英雄到商界领袖