

中国现代企业管理需要效仿的标杆人物，其军事思想中蕴含的谋略，为以任正非、刘传志、史玉柱、陈天桥等为首等众多中国一流企业家所推崇，并在实际管理中得以运用。

军史商鉴

毛泽东军事谋略与企业管理

本书从管理的角度出发，以军史为纲，用全新视角深入挖掘和解读毛泽东军事思想中蕴藏的企业管理之道，立足本土精心构筑一套企业管理理论体系，是中国企业家及管理者必读的本土企业管理经典之作，同时也是各党政干部了解我党、我军壮大简史，并可应用于日常工作管理、学习的参考读本。

周国剑◎著



华

出版社

企业家、管理者必读经典之作，党政干部工作管理学习参考读本。

军史商鉴

毛泽东军事谋略与企业管理

本书从管理的角度出发，以军史为纲，用全新视角深入挖掘和解读毛泽东军事思想中蕴藏的企业管理之道，立足本土精心构筑一套企业管理理论体系，是中国企业家及管理者必读的本土企业管理经典之作，同时也是各党政干部了解我党、我军壮大简史，并可应用于日常工作管理、学习的参考读本。

周国剑 ◎著



华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

军史商鉴 / 周国剑著. —北京: 华文出版社, 2009.8

ISBN 978-7-5075-2858-9

I. 军… II. 周… III. 军事战略-应用-企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 155698 号

书 名: 军史商鉴

标准书号: 978-7-5075-2858-9

作 者: 周国剑

责任编辑: 宋军占

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市宣武区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbs.com.cn>

电子信箱: hwcbs@263.net

电 话: 总编室 010-58336255 发行部 010-58336270 编辑部 010-58336278

经 销: 新华书店

开本印刷: 北京博图彩色印刷有限公司

787mm × 1092mm 1/16 开本 23 印张 250 千字

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与发行部联系调换

前言

军队就是最优秀的管理学院

管理大师彼得·德鲁克曾说：“100多年前，当大型企业首次出现时，能够模仿的唯一组织结构是军队。”

翻开当代中国企业的发展史，我们可以发现这样一个现象，在中国的企业家中，许多人都出身于人民军队：联想的柳传志，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，广厦集团的孙广信，科龙的潘宁，杉杉集团的郑永刚，宅急送的陈平，等等。据统计，截至2004年年底，以营业额计，在中国排名前500位的企业中，具有军人背景的总裁、副总裁有200人之多。

再观国外。在美国有这样一种说法：最大最优秀的商学院，不是哈佛，不是斯坦福，而是西点军校。20世纪90年代初，海湾战争结束后，与日本企业较量并已经重振美国企业雄风的通用电气公司董事长杰克·韦尔奇决定，每年选拔200名退役军官充实企业中层以下管理队伍，并且要求通用的各级管理者要逐批到西点军校接受军训，他认为，军队的管理改变了当代的商业习惯。

上述现象，让人联想到企业管理与军队管理是否能够相互借鉴？答案是肯定的。很多中外著名企业家都一直研读毛泽东军事思想。这是由于，以

毛泽东军事思想为主的人民军队的军事艺术,是融汇古今、学贯中西的军事艺术,不仅对军事战略具有科学的指导意义,对于一般事物也能触类旁通地给以启迪,尤其是对于急骤变化的社会活动,无不闪烁着让人豁然开朗的光芒。

毛泽东从千余人的农民队伍起家,经过 22 年的武装斗争,直接或间接地指挥了 400 多场堪称经典的战役,留下了 500 多万字的军事著作,创立了具有中国特色以人民战争为主体的毛泽东军事思想体系,对战后世界政治格局产生了重大影响。这样的奇迹在世界上也是空前绝后的。而我们每个人都可以以自己的角度从毛泽东军事思想中学习借鉴,企业家与企业管理者也不例外。

今天的中国已经走向世界,世界也已经走进中国。在全球化的大背景下,中国市场的竞争也已经全球化。然而,中国还缺乏真正强大的企业。与世界跨国公司相比,中国企业从总体上来说还处于弱者的地位。中国企业所面临的首要问题,就是如何正视自己的“弱”、战胜对手的“强”的问题。而毛泽东军事思想的精髓,正是以弱胜强,无论是土地革命战争、抗日战争,还是解放战争、抗美援朝战争,毛泽东所领导的人民军队,都是在敌强我弱的背景下,一步步地消耗敌人的实力,一步步地壮大自己的力量,从而一步步地战胜对手,取得了最终的胜利。而且,尽管以弱胜强、以劣胜优向来是军事家和战略家的理想境界,但古今中外的战略家,只有毛泽东将这一理想变成了现实。

中国的企业面临着与世界高手的竞争,过去毛泽东军事思想指引人民军队在革命战争年代取得了胜利,今天的企业家,同样可以应用毛泽东军事思想带领企业在商业领域、在世界范围取得胜利。正是在这个意义上,毛泽东当年所提出的“战略上以弱胜强”与“战役战斗上的以强击弱”、“战略上的防御”与“战役战斗上的进攻”、“战略的内线”与“战役战术的外线”、“战略的持久”与“战役战斗的速决”、“战略上藐视敌人”与“战役战斗上重视敌人”以及“保存自己、消灭敌人”、“你打你的,我打我的”等命题,以其深

刻的哲理而为中国的企业管理者所折服。

毛泽东在指导中国革命战争中所揭示出来的认识论和方法论,对帮助中国企业管理者从实践走向理论,再从理论回到实践,走出一条适合中国企业实际的战略之路,从而牢牢把握住竞争的主动权,也有着相当的启发意义。

本书从管理的角度出发,以军史为纲,用全新视角深入挖掘和解读毛泽东军事思想中蕴藏的企业管理之道,立足本土精心构筑一套企业管理理论体系,是中国企业家及管理者必读的本土企业管理经典之作,同时也是各党政干部了解我党、我军壮大简史,并可应用于日常工作管理、学习的参考读本。



目 录

前言 军队就是最优秀的管理学院

纲领篇 纲领指引组织前进的方向

第一章 “枪杆子里出政权” 企业为什么存在

1927年八七会议上,毛泽东第一次明确提出了“枪杆子里面出政权”的著名论断,坚决主张红军放弃国民党的旗子,高高打出共产党的旗子,确立组织纲领,解决了人民军队为谁、为何、如何这三个问题。企业纲领同样阐释了企业组织存在的目的,凸现了企业包括宗旨、使命、价值观、愿景等单一理念在内的价值理念。

一、宗旨决定命运 / 3

企业宗旨是企业的终极目标,不仅为企业指明了方向,而且让员工的工作变得有意义。

二、大使命成就大事业 / 9

“让计算机进入家庭,并放在每一张桌子上”就是微软的使命,这个使命成就了微软。

三、利润之上的追求 / 12

利润是企业生存的必要条件,但是利润不是目的,就像食物不是生命的目的一样。

四、具体描绘希望 / 17

选择了一家企业,就是选择了一种生活,企业必须让员工看到希望。

第二章 红军人人开口做宣传 企业竞争就是品牌竞争

现代战争,打的就是后勤。红军几乎具备无限的后勤动员能力,所以战无不胜。其根源就在于红军人人开口宣传,让红军的宗旨烙刻在广大群众心中。对企业来说,创建企业产品的品牌战略是营销制胜的关键途径。而要想让企业品牌价值最大化,也需要做好对自身价值理念的宣传,让自己的“组织纲领”为市场受众所认同。

一、建立品牌根据地 / 25

拥有市场的唯一办法是拥有占市场主导地位的品牌,品牌就是“烙印”。

二、红军到哪里,战歌唱到哪里 / 28

没有打不响的品牌,只有错误的宣传策略。

三、品牌保卫战 / 35

树立良好的口碑,需要 20 年的时间,毁掉它,5 分钟就足够了。

战略篇 战略实现组织目标和使命

第一章 为何是持久战？ 企业要有长远战略规划

“不谋全局者，不足以谋一域。”战略，从军事到经济，从战争到竞争，就是经国济世的成功之道和企业成长的生存发展之途。目前，企业战略问题已经成为决定企业竞争成败的核心问题。而在企业的发展规划中，生存则是企业立足于市场要打的第一仗。生存战略的制定是企业初期发展的关键。

一、生存下去 / 41

如果能够在华尔街生存 30 年，你必定是个千万富翁。

二、建设外围组织 / 46

你能够生存下来，不是因为你更强壮或更机智，而是因为你更能适应环境。

三、企业经营不是赌博 / 51

战胜自己才是最完美的胜利。“活力 28”曾是中国洗衣粉的一面旗帜，但是它无法抗拒“赌博”的诱惑，结果烟消云散。

第二章 大战略就是“统一战线”

建立市场联盟

建立战略联盟,通过强强联合,使两个或两个以上的组织,在互惠互利的基础上进行优势互补加强各方的竞争力,达到共生共荣的双赢目的。这是促进组织发展的有效战略。无论是在革命战争时期,还是在现代激烈的市场竞争环境下,强强联合战略都颇受组织管理者青睐。

一、虚拟经营 / 57

耐克公司并不造鞋,它只制造公司和营销网络。

二、市场上没有永远的敌人 / 62

“只要是为了民族解放的事业,老子穿花裤子都可以!”

三、与对手合作 / 66

圈套:法国达能公司与娃哈哈公司签署的相关合同为何漏洞百出?

策略篇 执行战略的路径选择

第一章 有什么枪,打什么仗

“步步为赢”才能持续发展

毛泽东不仅是一位战略家,也是一位策略大师。他不仅善于站在全局的高度提出伟大的战略构想,还能够制定实现战略的详细的具体策略。企业在制定具体实施策略时,从毛泽东身上得到的启示是:战略要管全局,策略要管实施;战略要看方向,策略要看时机。“步步为赢”,稳扎稳打,才能拥有生存权,获取发展空间。

一、敌进我退,不打价格战 / 73

希望集团在 21 世纪初期资产已经达到数亿元,为何还是蛰伏于四川?

二、防守反击 / 78

家用录像机市场争夺战中,松下制造了一个大逆转,打败了先行者索尼。

三、确定重点市场 / 81

苹果公司把经营重心放在新的个人电脑开发上,而这恰恰是 IBM 公司忽视的薄弱环节。

四、插位 / 86

没有第一的市场是最好的市场,只有“插位”才有机会。

第二章 得民心者得天下

让企业赢得好口碑

得“人心”者得天下,古今中外的政治家、军事家、商人、企业家,无不把“攻心”策略作为组织制胜之道。中国古代策略以“攻心”为目的的运用力量的指导艺术,远远要比其他国家以“制力”为目的的运用力量的指导艺术要高明得多。管理企业与治理国家道理相同,现代企业竞争的核心,在一定程度上就是对“人心”的竞争。

一、经营企业就是经营人心 / 91

“如果没有政治攻势,最后解决敌人不会这样快,我军的伤亡一定还要大些。这证明‘攻心为上’是正确的。”

二、顾客才是公司老板 / 97

顾客可以解雇公司的每一个人。他们只需到其他地方去花钱,就可做到这一点。

三、用情感包装商品 / 101

营销是“买”不是“卖”,是买用户的情感和心灵而不是卖产品。

领导篇 领袖是组织的灵魂

第一章 成为精神导师 领导力来自影响力

指挥者是军队的大脑,是协调整个军事系统的中枢。而中国绝大部分的成功企业,其成功的核心因素便是拥有卓越的领导人。组织中,领导者作为精神领袖,能够使所有成员都心悦诚服、步调一致地团结在组织周围,并向同一个方向前进。

一、能人经济 / 109

毛泽东靠小米加步枪就奠定了巨人之国的基业。“美国的原子讹诈,吓不倒中国人民。”

二、敢于亮剑 / 114

把 5%的希望变成 100%的现实。当你全心要做某件事的时候,就得一往无前,不顾一切。

三、大胜靠德 / 118

保持领导地位不是靠权力,而是靠威信、毅力、丰富的经验以及卓越的才能。

四、权威来自民主 / 121

公司为员工的双手支付工资,而实际上更可以充分使用员工的大脑,而且不用支付任何工钱。

五、一切反动派都是纸老虎 / 127

做企业家永远不要失去信心。企业家之所以绝望,并不是被危机吓倒的,而是被自己吓倒的。

第二章 有效领导就是率先垂范 做领头羊而不是牧羊人

“其身正,不令而从,其身不正,虽令不从”,革命工作的顺利推进,在很大程度上依赖于指挥者所发挥的行为榜样作用。在企业中,领导者同样需要以身作则、率先垂范,以充分调动起企业员工的积极性和热情,增强团队凝聚力,从而加快企业的发展速度。

一、以身作则,身先士卒 / 131

柳传志规定,开会迟到罚站,结果本人被罚了三次。

二、变领导为引导 / 136

白军的命令是“兄弟们,给我上”,红军的命令是“同志们,跟我来”,这个区别决定了两支队伍的成败。

干部篇 干部是决定性的因素

第一章 战斗力在于将领 可以不识字,但不能不识人

无论是革命还是创业,人才,尤其是核心人才,是组织意图得以贯彻的关键。军队干部,相当于企业的管理者,他们都是组织人才队伍中的中坚力量,决定了组织的发展进程。人才选拔,干部选拔,是一项长期的功课。可以说,谁选拔到了得力的干将,谁就是天下的赢家。

一、干部决定一切 / 143

1977年,松下幸之助任命山下年彦为总经理,山下宣称:“我不是为了眼看松下公司逐渐垮台而来当它的总经理的。”

二、人才是企业的根本 / 147

麦肯锡公司预言:世界将陷入一场人才争夺战,寻找最优秀人才将成为一场永不停止的、代价高昂的战争。

三、从内部提拔干部 / 151

三星公司果断起用的“小人物”、“小职员”,甚至有“劣迹”的员工,因为“外来和尚好念经”只是一种迷信。

第二章 军队是所大学校 让企业成为人才基地

学习型军队组织,是不可战胜的军队;学习型企业组织,是永恒发展的企业。军队和企业,如果能够遵循干部成长规律,通过创新干部的培养方式,形成一套行之有效的干部培养新机制,从而为建立起一支高素质的干部队伍奠定扎实的基础,并通过过硬的干部队伍力量提升组织战斗力。

一、自己培训人才 / 155

冈村宁次曾提出,宁可牺牲 20 个日本兵换一个抗大学员,50 个日本兵换一个抗大干部。

二、学习型组织 / 159

比竞争对手学得更快的能力是唯一持久的竞争优势。未来最成功的企业,将是那些基于学习型组织的企业。

第三章 人才是战略资源 熔铸企业管理层

随着组织的扩大,发展策略的不断更新,集中反映出人才缺口越来越大的问题,正所谓"一将难求"。而人才的任用和管理也就显得尤为重要。干部管理要注重合理授权,建立起高效的管理体制,并打造干部完美的执行力,从而提升干部的整体素质,使组织工作高效、有序地完成。

一、合理授权 / 164

在沃尔玛,如果发现其他地方卖的商品比沃尔玛便宜,任何商店员工都有权把同类商品降价。

二、高效管理 / 169

部门本位主义时刻都会产生,这在生产部与销售部之间最能体现出来,如何才能高效管理?

三、打造执行力 / 174

红军敢于执行的决心,体现于接受命令时的回答:“保证完成任务!请首长放心!”

队伍篇 团队管理让组织的细胞动起来

第一章 纪律保证战斗力

制定团队制度

组织的发展壮大需要做到“内和外争”。“内和”,即是要求一个优秀的团队要能把各种人才聚合在一起,在融合中统一认识,统一思想,统一步调,去完成组织赋予的任务。而处理内部关系的最有效的手段就是建设组织团队,制定团队制度,明确工作纪律,提倡团队的团结精神,为共同的目标有序协作,共同承担责任。

一、以制度为行动指南 / 181

远大公司近 50 万字的制度文件覆盖了员工每一项活动,大到工作流程,小到衣食住行,应有尽有。

二、铁的纪律 / 185

张瑞敏到海尔后颁布的第一个管理制度文件中,赫然写着“不许在车间大小便”。

三、一切行动听指挥 / 193

一个没有纪律的团队根本是无法发展成微软的。早餐店与麦当劳的区别,不过是纪律与流程。

第二章 团结就是胜利

团队人性化管理

人性化管理是一种以人为本的管理模式。对组织成员进行人性化管理,能让其充分发挥个人的主观能动性、积极性和创造性,调动起斗志和热情,促其自主、自愿地尽自己最大努力做好本职工作。对企业来说,人民军队的官兵平等、民主管理、关怀战士、嘉奖先进等举措,都是可以效仿的非常有效的激励方式。

一、协作精神 / 196

“我们或许不敢将汽车、现金或女友交由伙伴保管,但绝对可以把自己的生命互相托付。”

二、企业是一个家庭 / 200

对于日本企业来说,解雇与跳槽,都是不道德的行为,因为员工与公司已经是一种家庭关系。

三、与员工分享利益 / 203

思科与员工分享利润,以至于它薪水太具鼓励性,担心大家实现了个人经济目标,提早退休。