

从蒙古帝国的征服神话看企业兼并之路

C h e n g J i S i H a n



成吉思汗

夏于全 编著



一个企业要想在激烈的市场竞争中做大做强，常常要走一段兼并扩张之路。在市场经济条件下，有效地实施企业之间的兼并与重组，不仅有助于扩大经营规模，提高市场占有率，而且还可以互相取长补短，实现资源的优化组合，节省管理费用，提高企业抗御市场风险的能力。

征服，说到底就是一种兼并，成吉思汗及其子孙们的兼并规模是空前的，它给后世留下了一个个谜，更留下了一系列宝贵的经验和教训。

中国三峡出版社

从蒙古帝国的征服神话看企业兼并之路

成吉思汗

企业兼并是市场竞争机制发挥作用的必然结果,也是深化企业改革的重要内容。

夏于全◎编著



一个企业要想在激烈的市场竞争中做大做强,常常要走一段兼并扩张之路。在市场经济条件下,有效地实施企业之间的兼并与重组,不仅有助于扩大经营规模,提高市场占有率,而且还可以互相取长补短,实现资源的优化组合,节省管理费用,提高企业抗御市场风险的能力。

征服,说到底就是一种兼并,成吉思汗及其子孙们的兼并规模是空前的,它给后世留下了一个个谜,更留下了一系列宝贵的经验和教训。

中国三峡出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成吉思汗:从蒙古帝国的征服神话看企业兼并之路/

夏于全编著. —北京: 中国三峡出版社, 2007. 1

ISBN 978-7-80223-324-9

**I. 成... II. 夏... III. 企业合并—通俗读物
IV. F271-49**

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第142858号

中国三峡出版社出版发行

(北京市西城区阜成门内大街西廊下胡同51号 100034)

发行部电话: (010) 52606692 52606693

E-mail: sanxiaz@sina.com

编辑部电话: (010) 52606689

E-mail: fml849@sina.com

北京京晟纪元印刷有限公司印制 新华书店经销

2007年2月第1版 2007年2月第1次印刷

开本: 787×1092毫米 1/16 印张: 18

字数: 190千字

ISBN 978-7-80223-324-9 定价: 35.00元

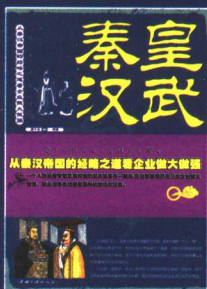
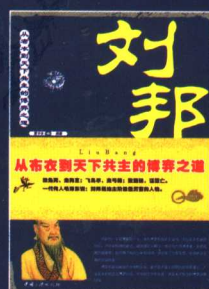


作者简介

.....

夏于全，重庆长寿人。博览群书，精文史。毕业于渝州大学中文系，当过记者，从事过思想政治工作和企业文化研讨工作，做过大学兼职教师。1997年，受聘于某大型文化出版公司，历任主编、首席主编、总编。先后策划编纂了《传世藏书》、《中华名著宝库》、《毛泽东评点古今人物》、《二十六史》、《上下五千年》、《中国全史》、《世界全史》、《唐诗鉴赏大典》、大型宣纸版《〈四库全书〉精编》等上百种大型文史、社科工具书。已故著名国学大师赵朴初、启功先生为其中部分书目题写了书名。《〈四库全书〉精编》还于2002年10月30日在全国政协礼堂金厅举行了新闻发布会，全国政协副主席钱伟长，学界泰斗张岱年、文怀沙、金开诚等出席了新闻发布会。

.....



策 划：孙一开

责任编辑：李 东

封面设计：

创品牌
Mb:13381106363
袁剑锋(北京)品牌设计机构

前言

世界上有三大征服者：恺撒、成吉思汗、拿破仑。成吉思汗的征服神话更像是一个谜，它比起历史上任何一位巨人所演绎的征服神话更耐人寻味。

成吉思汗崛起于闭塞落后、战火纷飞的蒙古草原，从一个四处躲避仇家追杀的苦命孩子成长为蒙古草原上的统治者。他战胜了蒙古草原上所有的强大对手，把四分五裂的蒙古草原统一起来，建立了统一的蒙古帝国。尔后，他和他的子孙开始了对外征战的生涯，当时的蒙古帝国人口不过 200 多万，用于征战的蒙古骑兵最多时不超过 20 万，然而，就是靠这支小部队，成吉思汗和他的子孙们谱写了世界上最令人震惊的征服神话。在短短几十年的时间里，他们征服了从西伯利亚冰雪覆盖的冻土地带到印度的酷热平原，从越南的水稻田到匈牙利的麦地，从朝鲜半岛到巴尔干半岛的广大区域，征服了十三世纪最发达、人口最稠密的诸文明世界，无论是从被击败的人口总数、被纳入依附体系的国家总数，还是从被征服的地域面积来衡量，成吉思汗及其子孙们的征服战果都远远超过了历史上任何一个征服者。鼎盛时期的蒙古帝国版图超过了 4000 多万平方公里，人口达两亿多，占了当时世界总人口的 80%。

成吉思汗及其子孙们通过征服战争，将众多的国家纳入一个共同体，打破了原来国与国之间的封闭隔绝状态，使一系列相互隔绝的文明开始交往融合，“世界”的雏形初步形成。在此之前的巴比伦、波斯、马其顿、罗马帝国、阿拉伯帝国都没有能做到这一点，它

前

言





从蒙古帝国的征服神话看企业兼并之路



们只是基督文明和伊斯兰文明内部的交流与融合，而蒙古帝国则实现了中华文明、印度文明、伊斯兰文明、基督文明、以及草原游牧文明的空前大交流、大融合。从蒙古帝国开始，真正的世界概念才得以形成。

征服，说到底就是一种兼并，成吉思汗及其子孙们的兼并规模是空前的，它给后世留下了一个个谜，更留下了一系列宝贵的经验和教训。

在经济全球化进程不断加快的今天，企业与企业之间的兼并已经成为时代经济生活中的一大主题。一个企业要想在激烈的市场竞争中做大做强，常常要走一段兼并扩张之路。在市场经济条件下，有效地实施企业之间的兼并与重组，不仅有助于扩大经营规模，提高市场占有率，而且还可以互相取长补短，实现资源的优化组合，节省管理费用，提高企业抗御市场风险的能力。尤其是当一些企业要想成功打入新的行业，或者进入新的市场领域，通过兼并其他企业，利用其厂房、技术、设备和销售体系等，可以有效地节省企业进入该行业或领域的时间，赢得商机；又比如企业的效益非常良好，但是生产能力不足，如果重新建厂，从投入到产出的周期太长，很容易丧失商机，在这种情下，采用兼并的方式，利用被兼并企业的技术和生产能力，迅速地将产品投入市场，无疑是非常明智的选择。

虽然每一个企业经营者都知道兼并与重组所能带来的好处，但是并非每一个企业都具有兼并的实力，也并非每一个企业都能够成功地对其他企业实施兼并。毕竟企业兼并是一项系统工程，它涉及到方方面面的问题，成功的兼并固然能够使企业实现做大做强的目标，但是，不成功的兼并不但难以使企业达到预期的目标，而且极有可能成为企业的沉重负担，导致企业被拖累、拖垮。

俗话说，商战如兵战，市场如战场。对于企业家们来说，要妥善处理好兼并过程中所面临的系列问题，有必要在尊重现实的基础上，从政治家、军事家、战略家们那里获得灵感。成吉思汗及其子孙



们既然能够用不到 20 万的人马征服数千万平方公里的土地和两亿多人口,建立起人类历史上疆域最辽阔的帝国,影响整个世界历史发展的格局,那么其兼并智慧和经验教训无疑是非常值得后人研究、借鉴和学习的,尤其是那些被兼并所困惑的企业家们,更应该从中吸取有益的经验和教训,妥善解决企业兼并所遇到的一系列问题,从而通过有效的兼并与重组把企业做大做强。基于此,我们推出了《成吉思汗——从蒙古帝国的征服神话看企业兼并之路》,以飨广大读者。

全书共分 6 章,每一章分若干节,以时间为线索,紧紧围绕成吉思汗及其子孙们建国、西征中亚、西亚、欧洲和南下征服西夏、金国、吐蕃、大理、南宋等历史事件,解析其征服兼并的智慧,并结合现代企业的兼并案例进一步阐述发挥,让广大读者温故而知新,在重温历史的同时,领略其博大精深的征服智慧,并在实际工作中加以借鉴和创造性地运用。

第一章是全书的总纲,从宏观上解读成吉思汗。成吉思汗是一个谜,他和他的子孙们之所以能够谱写出如此令人震惊的征服神话,一定有其独到的方法,此章提纲挈领,以事实为依据,将这一个个谜和盘托出,让读者从宏观上对成吉思汗及其子孙们的征服方略有一个初步的了解。

第二章至第五章则在第一章的基础上具体阐述其征服方略的实施。成吉思汗及其子孙们在征服过程中的最大特点就是非常灵活善变,从不拘泥于古法和教条,他们在征服的过程中,能够根据不同的对手采取不同的作战方法,非常具有针对性和可操作性,常常打得对手找不着北。对手的一切动向尽在他们的掌握中,而对手却永远不知道他们下一步将会干什么,所以战争还没有开始,胜负就已经决定。这是蒙古骑兵能够在欧亚大陆上纵横驰骋、所向披靡的重要原因。在欧亚大陆上,任何一个强大的军事对手在蒙古骑兵面前都会犯怵,都得打起十二分的精神,否则,稍不留神,就会被蒙古骑兵打得溃不成军,全军覆没。成吉思汗的第四子拖雷以 7 万人



马全歼大金国 35 万精锐部队就是一个明显的例证，在这场战役中，蒙古人所付出的伤亡代价只有几千人。当然，在蒙古骑兵的征服生涯中，也曾留下了惨痛的教训，那就是对日本和爪哇的两次海战，他们舍鞍马而就舟楫，以己之短，攻彼之长，远涉重洋，跨海作战，结果招致了惨败。

第六章是对全书的总结，阐述成吉思汗的子孙们是怎样对被征服地区实行跨文明管理的。成吉思汗及其子孙们征服了许多欧亚国家，统治区域内有多种文明并存，如何有效管理辽阔的疆域，是成吉思汗留给子孙们的一大难题。成吉思汗的孙子忽必烈不辱使命，有效地实施了跨文明管理，虽然他的一系列措施也有得有失，但无论得失，都对后世产生了深远的影响。这对当代企业家们如何搞好兼并后的企业重组和管理工作，很有启示意义。

当然，对于历史人物的解读，历来智者见智，仁者见仁，本书也不例外，书中的某些观点难免有偏颇之处。编撰此书，我们权当是抛砖引玉，希望广大读者阅读此书后，能够提出更多的真知灼见，使我们在接受批评的过程中得到提高。

编者

2006 年 9 月



第一章 成吉思汗的征服基点.....1

成吉思汗是一个永远的谜。他打破了强调出身和贵族特权的官僚晋升体系，建立了以个人价值、忠诚与功绩为基础的新型晋升体系。在成吉思汗的麾下，所有的人都有建功立业的机会，他们都能凭自己对成吉思汗及蒙古帝国的忠诚和功勋改变自己的处境。因此，他的团队成员都是一个个高度忠诚、却又不安分、渴望有所作为的狂热分子。这样的团队当然是非常有战斗力的，借助于这支团队，成吉思汗征服了不同文明的区域，制定了世界性的法律，宣布来自“长生天”的最高法则对所有人都有效；他要求无论是高高在上的统治者，还是最底层的牧民，都要受到法律的约束；他不害怕对手或敌人说自己“残暴”，相反，他甚至让对手或敌人去宣传自己的残暴……

第一节 团结是战无不胜的根本保证.....3

第二节 建立为兼并战争服务的组织.....13

目

录





第三节 最好的老师就是自己的对手.....	18
第四节 制度建设是组织建设的基础.....	23
第五节 忠诚意味着凝聚力和战斗力.....	29
第六节 成功来源于正确的战略战术.....	35
第七节 宣传是为了向对手展示实力.....	45

第二章 成吉思汗建立蒙古国..... 55

在铁木真很小的时候，他的父亲不幸去世，部众纷纷叛离，剩下他们孤儿寡母在草原上艰难地生活着。在草原上，他们处处受欺压，时刻都面临着敌对部落的威胁，甚至连美丽的妻子都被自己的仇家掳掠而去。但是，铁木真没有屈服，他凭着坚强的意志和超人的智慧在抗争中成长，在历练中成熟，不仅摆脱了窘迫的生活状况，而且在战斗中脱颖而出，成长为卓越的部落领袖。随后，经过一系列的兼并战争，他打败了所有的敌对部落，统一了蒙古高原，建立了蒙古帝国，成为全蒙古的大汗——成吉思汗。

第一节 要对机遇始终保持敏感.....	57
第二节 兼并始于与强者的合作.....	65
第三节 企业家也应该顺应民意.....	74
第四节 要有战略家的心理素质.....	80
第五节 要有“蛇吞象”的胆识.....	87
第六节 企业家应该兼做谋略家.....	96

第三章 成吉思汗及其子孙西征..... 107

西征是成吉思汗及其子孙最辉煌的一段经历。在西征过程中，成吉思汗及其子孙率领蒙古大军一路高歌猛进，所向披靡，几乎所

有的军事对手无不谈蒙古而色变。在西征过程中,尤其是在征伐花刺子模、高加索地区、俄罗斯平原、波兰、匈牙利、巴格达及叙利亚的战争中,成吉思汗及其子孙所体现出的高超“兼并智慧”,非常值得现代企业的经营决策者、管理者思索、借鉴和学习。

第一节 决策者不要做孤家寡人.....	109
第二节 收获来自对目标的执著.....	119
第三节 搞好兼并后的接管工作.....	126
第四节 盘活对方的可用资源.....	135
第五节 彰显自己的核心竞争力.....	144
第六节 把技术优势变成杀手锏.....	153
第七节 整合兼并后的企业文化.....	160
第八节 没有尊重的兼并是失败的.....	170

第四章 在中国境内的征服战争..... 181

在成吉思汗时期,中国境内存在着金国、南宋、西夏、西辽、吐蕃、大理等政权,其中,西夏、西辽和金国直接与蒙古接壤。成吉思汗要征服天下,要对外扩张,与中国境内政权的战争就不可避免,而西夏、金国、南宋都是比较强大的政权。为了征服它们,成吉思汗及其子孙们与西夏、金国及南宋进行了长达大半个世纪的战争。在这场旷日持久的兼并战中,成吉思汗及其子孙们所表现出的征服智慧、经验教训,是很值得现代企业家们思考 and 研究的。

第一节 使命感是兼并的原动力.....	183
第二节 有一支纪律严明的团队.....	194
第三节 像成吉思汗那样有耐心.....	201
第四节 企业兼并中的以逸待劳.....	209
第五节 兼并也要善于借助外力.....	216

目

录





第六节 钓鱼城之败的惨痛教训..... 225

第七节 忽必烈的战略是成功的..... 234

第五章 对日本和爪哇的海战..... 243

在陆地上,尤其是在广袤的平原上,成吉思汗及其子孙率领的蒙古大军几乎所向无敌。但是,蒙古帝国在其征服的生涯中,所面临的不仅是陆战,还有不少水战。舍鞍马而就舟楫,并不是蒙古人的长处,在小规模的江河之战中,蒙古人尚能勉强对付,但是在大规模的海战中,蒙古军队的劣势就充分暴露出来了。在成吉思汗的孙子忽必烈时期,蒙古军队对日本和爪哇发动了蒙古征服史上少有的远洋征战,结果均以失败告终。这种以己之短攻敌之长的教训是非常惨痛而深刻的,现代企业在实施兼并的过程中,一定要对此引以为诫。

第一节 切莫以己之短攻彼之长..... 245

第二节 走出“消化不良”的怪圈..... 254

第六章 忽必烈的跨文明管理..... 261

经过征战,成吉思汗及其子孙占领了从东亚到东欧的大片领土,征服了不同文明的国家和民族。随着征战的逐步结束,如何管理不同文明的地区,成了摆在蒙古大汗面前的一道难题。在蒙哥汗死后,有实力的地方实力派人物由于深受不同文明的影响,就汗位继承问题展开了激烈的争论。忽必烈成为蒙古帝国的大汗及蒙古本部和中国的实际领导者后,在跨文明管理方面实施了一系列改革措施,使处在不同文明状态下的各汗国都统一在了蒙古帝国这

一大旗下,蒙古帝国的疆域和国力都达到了鼎盛时期。忽必烈是如何有效做到这一点的呢?

第一节 跨文化管理是兼并后的最大挑战……………263

目

录





第一章 成吉思汗的征服基点

成吉思汗是一个永远的谜。他打破了强调出身和贵族特权的官僚晋升体系，建立了以个人价值、忠诚与功绩为基础的新型晋升体系。在成吉思汗的麾下，所有的人都有建功立业的机会，他们都能凭自己对成吉思汗及蒙古帝国的忠诚和功勋改变自己的处境。因此，他的团队成员都是一个个高度忠诚、却又不安分、渴望有所作为的狂热分子。这样的团队当然是非常有战斗力的，借助于这支团队，成吉思汗征服了不同文明的区域，制定了世界性的法律，宣布来自『长生天』的最高法则对所有人都有效；他要求无论是高高在上的统治者，还是最底层的牧民，都要受到法律的约束；他不害怕对手或敌人说自己『残暴』，相反，他甚至让对手或敌人去宣传自己的残暴……





成吉思汗是一个永远的谜。他打破了强调出身和贵族特权的官僚晋升体系，建立了以个人价值、忠诚与功绩为基础的新型晋升体系。在成吉思汗的麾下，所有的人都有建功立业的机会，他们都能凭自己对成吉思汗及蒙古帝国的忠诚和功勋改变自己的处境。因此，他的团队成员都是一个个高度忠诚、却又不安分、渴望有所作为的狂热分子。这样的团队当然是非常有战斗力的，借助于这支团队，成吉思汗征服了不同文明的区域，制定了世界性的法律，宣布来自“长生天”的最高法则对所有人都有效；他要求无论是高高在上的统治者，还是最底层的牧民，都要受到法律的约束；他不害怕对手或敌人说自己“残暴”，相反，他甚至让对手或敌人去宣传自己的残暴……

第一节



团结是战无不胜的根本保证

【历史追踪】

840 多年前的一天，在蒙古大草原上，蒙古·孛儿只斤部的首领也速该和他的兄弟们正兴致勃勃地在斡难河放鹰行猎，突然有一只白兔跑入草丛中，也速该跑上前去一看，发现那儿有车辙，并有女人小便的痕迹。也速该对弟弟鞑里台说：“看这尿迹，那姑娘一定能生个好儿子”。他边说，边沿车辙追去。但见篾儿乞部落的一位名叫赤拉都的青年正领着刚从斡亦剌部娶来的妻子诃额仑往回赶。也速该发现新娘长得非常漂亮，使产生了抢亲的念头。他跑回去叫来哥哥聂昆和弟弟鞑里台，让他们帮忙把那个新娘抢回家做老婆。