

GEIJIANGJUNMEN
DEXUNCI

从军事奇才腓特烈大帝的
治军之道中学习企业管理

借鉴将普鲁士变成强国的治国巨匠的管理之才

给将军们的 训词

一兵◎编著

从一个被俘将军身上搜出的军事训条
可与中国《孙子兵法》媲美的经典名著

(鄂)新登字 08 号

图书在版编目 (CIP) 数据

给将军们的训词 / 一兵编著.

—武汉 : 武汉出版社, 2011.6

ISBN 978-7-5430-5801-9

I. ①给… II. ①一… III. ①企业管理

—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第063439号

给将军们的训词

编 著: 一兵

责任编辑: 王圆圆 时新华

版式设计: 新兴工作室

出 版: 武汉出版社

社 址: 武汉市江汉区新华下路103号 邮 编: 430015

电 话: (027) 85606403 85600625

<http://www.whcbs.com> E-mail: zbs@whcbs.com

印 刷: 北京嘉业印刷厂 经 销: 新华书店

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 16.5

字 数: 240千字

版 次: 2011年6月第1版 2011年6月第1次印刷

定 价: 25元

版权所有·侵权必究

如有质量问题, 由承印厂负责调换。

前言

腓特烈二世（1712—1786）是欧洲历史上的一代名将，普鲁士的国王，史称腓特烈大帝。腓特烈大帝是普鲁士王国奠基人腓特烈一世的儿子，1712年1月出生于柏林。1740年5月成为普鲁士国王之后，励精图治，实行了一系列富国强兵的措施，加强军事官僚体制，将财政收入的4/5用于军费，并建立起了一支强大的常备雇佣军。之后在1741—1745年爆发的两次西里西亚战争中击败奥地利，夺占了西里西亚。随后又在1756—1763年进行的战争中多次以少胜多，击败法、俄、奥的军队，最终保住了西里西亚，从此确立了普鲁士在中欧的强国地位。他一生驰骋疆场，东征西讨，在他的统治之下，普鲁士迅速崛起，军事大规模发展，领土大为扩张，国力空前强大，并最终成为德意志的霸主。腓特烈大帝在战争中不仅积累了丰富的经验，而且也形成了自己的军事观点和军事理论。他的军事理论对后来的拿破仑甚至是整个欧洲的战略思想都有很大的影响。

腓特烈大帝在欧洲历史上的地位举足轻重，拿破仑认为，“越是危急之时，越能显出他的伟大之处来。”在腓特烈大帝死后20年，拿破仑在耶拿战役中大败普鲁士军，他站在腓特烈大帝的坟墓前，对他的属下说：“假如他还活着，我们就无法站在这里了。”而恩格斯对腓特烈大帝的评价则是：“他的军事组织在当时是最好的”，而且他还建立了“历史上无人匹敌的骑兵”。

战争残酷而无情，想要取得战争的胜利，既要投入大量的精兵强将，同时还需要有卓越的指挥者和高超的战略战术，占尽天时、地利、人和才能一举击溃对方。稍有不慎就可能一败涂地。营销也是如此，真正的营销就是一场没有硝烟的战争。在营销中，想要战胜竞争对手，赢取胜利，同样需要了解竞争对手的情况，分析竞争对手的弱点和软肋，运用高超的战略战术，群策群力，上下齐心，方能战胜竞争对手，将其挤出市场，占领市场份额。营销的最终目的就是最大化地争夺市场，拉拢消费者，赚取利润。这和战场上的争夺阵地是

同一个道理，这也是为什么许多兵法类书籍在各大企业盛行的原因了。

腓特烈大帝的军事精华在《给将军们的训词》一书中得到了淋漓尽致的体现，该书是作者于1747年用法文写成的，1748年经修订更名为《战争原理》。1753年，该书印刷了50册，并分发给国王指定的将领，下令所有持有该书的人不得在战场上随身携带，而且死后必须要将书密封并返还国王。1760年2月，奥地利军俘虏了一名普鲁士的将军，并从该将军身上搜出了这本书，从此该书就公开出版发行了。1761年出版了德文本，同年出版了法文本，1762年英文版本也得以面世。该书也被收入1856年编的《腓特烈二世选集》和1891年编辑的《腓特烈二世军事文集》。1936年，为了纪念腓特烈大帝逝世150周年，柏林出版了1747年的原著版本。1940年，美国军事服务出版公司根据1936年的柏林版本进行翻译，把《给将军们的训词》收入其军事经典丛书的《战略之祖》一书中。腓特烈大帝在《给将军们的训词》一书中分别讲述了普鲁士军队具备的优势与存在的缺陷、普鲁士军队的能力和特长、作战计划、军粮供给、兵力部署、将军必备的才能、谋略、战略与战术、预备队的退却、对将军调动军队的要求、如何以劣胜优等。假如将一个企业看做是一支军队的话，腓特烈大帝无疑是一个出色的管理者与经营者，他通过对自己军队各个方面的分析与积极有效的管理，使得这支军队形成了强大的凝聚力，在战场上所向披靡。

另外，在军队建设上，他用严格的训练方法以及严厉的棍棒纪律锻炼士兵，要求他们以服从命令为天职，就算前方是刀山火海也要勇往直前，决不后退。正是由于严格的训练和严明的纪律，让他塑造出了一支钢铁之师。而对于企业来说，赏罚分明的纪律同样是企业形成向心力并取得胜利的基础。

本书汲取了腓特烈大帝在这部出色的军事著作中的精华部分，并且与现代成功企业的管理案例相结合，通过生动鲜活的实例为腓特烈的军事思想做注解，并成功地将其运用到企业管理中来。本书旨在启发企业管理者，怎样才能具备高超的领导和指挥艺术，并能将自己的团队凝聚在一起，形成巨大的向心力，把团队的力量发挥到最大化，在市场竞争中获取最终的胜利。相信读完本书能让您从中有所发现，受益匪浅。

目 录

战略篇 实现组织目标和使命

第一章 为国家的强盛而效力 ——将员工凝聚在企业宗旨的大旗下

第一节 确立企业宗旨 002

第二节 制订企业愿景 006

第二章 根据军队的数量、类型以及敌军的实力来选择地形 ——企业要走最适合自己的道路

第一节 从企业实际出发 013

第二节 先生存，后发展 016

第三节 专注于主要领域 021

管理篇 强化企业战斗力

第一章 了解敌人，敌人的盟友，资源、国家的特征 ——企业竞争要知己知彼

第一节 知己知彼，百战不殆 028

- 第二节 信息决定生存 035
- 第三节 建立情报搜集系统 040

第二章 运用各种手段达成胜利——扫清企业前进中的各种障碍

- 第一节 集中优势力量 048
- 第二节 市场上没有永远的敌人 053
- 第三节 打好侧翼战 059
- 第四节 获取资源，壮大实力 063

第三章 撤退时丢弃沉重的背囊——企业竞争要懂得以退为进

- 第一节 以退为进，找到自身优势 068
- 第二节 唯断其臂，方保其利 073

第四章 计划需要你去突破——改革创新，迎合市场

- 第一节 创新是企业发展的关键 078
- 第二节 创新要根据环境而变化 085
- 第三节 常变常新，出奇制胜 089

第五章 采取主动攻势，先发制人——掌握市场竞争的主动权

- 第一节 取得先机，占据主动 095
- 第二节 寻找市场的空隙 099

领导篇 做卓越的管理者

第一章 将军需要有一瞥之见——管理者要具有预见性

第一节 果断决策，抓住恰好时机 109

第二节 机遇青睐有准备之人 114

第二章 在坚定性方面优于敌人，是因为他们的军官——领导力来自影响力

第一节 企业需要灵魂人物 120

第二节 公仆领导 123

第三节 以身作则是最好的管理方法 126

第四节 严格要求自己，才能严格管理下属 131

第五节 搭建沟通的桥梁 134

第三章 学学恺撒、欧根亲王、查理斯劳恩亲王——不断学习，自我提升

第一节 从学习中习得解决问题的方法 139

第二节 克服亲力亲为的毛病 145

第三节 多一点自我反省精神 151

第四节 管理时间就等于管理财富 156

第五节 勤奋是成功的法宝 160

第四章 不可因胜利而骄傲自大——谦虚谨慎，居安思危

第一节 务必谦虚谨慎，务必艰苦奋斗 166

第二节 忧患意识是企业发展的清醒剂 171

队伍篇 打造企业的核心竞争力

第一章 军队的编制应得到关注和实施 ——人力资源是企业不可或缺的重要资本

- 第一节 网罗人才要不惜代价 180
- 第二节 识别人才，唯才是用 185
- 第三节 从企业内部选拔人才 191
- 第四节 纳对手之才，为我所用 197

第二章 军官E的决定可能左右国家的命运——熔铸企业管理层

- 第一节 精心培养贤才 202
- 第二节 完善培养接班人制度 206

第三章 普鲁士军队之所以无往不胜是因为有铁的纪律 ——制定团队制度

- 第一节 好的制度才能对员工产生约束力 212
- 第二节 纪律是实现事业的基础 216
- 第三节 纪律是保证战斗力的关键 222

第四章 为组织勇敢战斗——提高团队忠诚度

- 第一节 责任是高效团队的重要品质 226
- 第二节 忠诚源自企业 231

第五章 提供补给，稳定军心——以人为本，提升团队凝聚力

第一节 员工的利益放在第一位 238

第二节 感情投资 242

第三节 完善激励机制，有效发挥员工的积极性 246

第六章 各兵种协同——团结就是胜利

第一节 培养企业团队精神 250

第二节 企业的成功靠团队 252

战略篇

【实现组织目标 和使命】



企业宗旨，也叫企业使命，是企业总体的战略目标和总体规划。确定企业的宗旨，就是从企业内外部环境出发进行分析，判断企业应该从事什么业务，它的顾客是谁，它要向自己的顾客提供什么样的产品和服务。企业宗旨是企业的终极目标，它不仅仅为企业指明前行的方向，而且将员工紧紧团结在一起，为这个共同目标而努力。

第一章 为国家的强盛而效力 ——将员工凝聚在企业宗旨的大旗下

原典：

今后，通过奴役仆隶而让我们变得强盛，并非我们的意愿。
你们当为国家的强盛而俯首听命……当国家利益与我们的利益不相容时，以国家利益为重。

第一节 确立企业宗旨

腓特烈置国家于至高无上的地位，为了国家利益，他甚至不惜牺牲自己的声誉，并且下定决心愿意为国家牺牲一切。他曾对大臣们说：“假如能够通过正当途径赚取利益时，我们就应该当君子；如果非欺骗不能成功，那我们就做小人。”他无休无止地向士兵灌输“国家至上”的思想，让“为国作战”的观念渐渐占据士兵的头脑。在这种思想的灌输之下，仅仅用了很短一段时间，腓特烈就带领普鲁士一跃而成为欧洲强国。

军队组织需要树立宗旨，需要让自己的旗帜迎风招展，以加强凝聚力、号召力，因为有了凝聚力才能有战斗力；对企业组织来说也是如此，只有确立了自己的宗旨，才能谈得上管理，才能指明一定时期内的组织方向，才能使不同部门、不同环节的组织成员始终围绕共同的奋斗方向团结一致；同时使组织树立起良好的形象，取得外部的支持与合作，获得长久的发展。

企业宗旨，也叫企业使命，是企业总体的战略目标和总体规划。确定企

业的宗旨，就是从企业内外部环境出发，并进行分析，判断企业应该从事的业务范围，它的顾客是谁，它要向自己的顾客提供什么样的产品和服务。企业宗旨是企业的终极目标，它不仅仅为企业指明前行的方向，而且将员工紧紧团结在一起，为这个共同目标而努力。

管理大师德鲁克在其作品中曾经这样描述，一个企业在建立及经营之初，首要任务就是去思考并设定企业的宗旨或使命。他认为，每位伟大的企业创始人都确立了一套关于本企业的明确理念，从而可以指引其今后的行动与决策，而非凭直觉来经营。

国外的管理学者曾对那些存在了40~100年的国际知名企业进行过调查研究，其结果表明，虽然这些企业从事着不同的经营业务，竞争战略也大为相异，但是，它们都是在公司创立不久就确立了企业的宗旨。在世界知名的企业福特公司，所有的员工都树立了一个共同的信念，就是让每一个人都用得起汽车。福特的创始人对此的说明是：“我会确立一个伟大的目标：制造每一辆汽车……它要价格低廉，使得那些没有很高收入的人也有购买的能力，从而使他们能与家庭一起分享上帝赐予我们的快乐时光……公路上将会看不到马车，拥有汽车将会变成一件理所当然的事……为此我们要让大量的工人在更好的收入下工作。”在这个所有的员工共同认可的企业宗旨下，福特公司员工态度积极，他们和管理者向他们的共同目标而努力奋斗，从而使福特公司取得了长远发展。正是这种相对固定的具有激励作用的企业之魂，使得这些企业在激烈竞争的环境中保持了较强的学习能力，充满了勃勃生机。

不仅是企业，现在很多世界知名的商学院也都把企业家的使命和企业家的道德作为入学教育的第一课，可见企业宗旨对于企业发展的重要性。

一个企业，当它确定了自己的宗旨之后，才能成为一个不断创造财富的永动机。企业的宗旨是企业生存的根本。当企业所有的员工有一个共同的核心价值观的时候，他们才能够认可企业的规范和尺度，从而心往一处想，劲往一处使，也才能够使企业具有可持续发展的动力源泉。

李玉琢，曾经先后在四通、华为担任过高层领导，他在《我与商业领

袖的合作与冲突》一书中，结合四通公司的发展演变，写到了自己的感悟：

“‘做中国的IBM’和‘我们大家共同来努力干一番事业’曾将无数人才从四面八方集合到四通的旗帜下，人们在四通宏伟目标的激励下，充满了创业的热情，几乎没有谁计较过什么。”然而，到了90年代初，四通公司第二代领导人为了和股份改造相适应，开始提倡“打工意识”，甚至在公司内部组织了关于“打工意识”的大辩论，彻底搞乱了员工们的思想。

“在此之前，人们认为四通是大家的，为四通的成绩而骄傲，也为四通的困难着急。”而在倡导“打工意识”后，多数员工变得对四通冷漠而淡然，失落与失望成为伴随四通没落的普遍情绪。

四通公司后来终于败落，其中固然有经营决策失误的原因，但归根到底，还是因为企业没有一个可以团结聚众的宗旨，或者说员工没有真正完全认同公司的宗旨。在没有精神纽带连接的情况下，企业只是一个利益共同体。当有人用更多的利益做诱饵时，组织很容易土崩瓦解。

企业与员工是靠拥有共同的理念与信仰黏合在一起的。只有以共同的事业为纽带，以美好的愿景来感召，才能够把员工凝聚在一起。如果只以金钱为媒介，那么员工和企业之间维持不了多久的关系。所以，企业必须扯出“信仰杏黄旗”，把员工聚拢在宗旨这面大旗的周围。理念有多大，事业才能做多大。

在十几年的发展过程中，长虹集团形成了“产业报国，以民族昌盛为己任”的企业奋斗目标，这一主旨在其厂歌《长虹之歌》中得到了充分表达：

“用汗水美化人民生活，用心血筑起蓝天长城，为长虹腾飞拼搏奉献，为中华振兴开拓前进。”中兴通讯公司是中国拥有自主知识产权的通信设备制造业的开拓者，国家重点高科技企业，其宗旨是：“振兴民族通信产业是中兴人为之共同奋斗的事业。”

华为公司身为领先于全球的电信网络解决方案供应商，也是中国企业国际化做得比较成功的公司之一。《华为基本法》成了中国企业的第一个企业纲领，该条文第一条就明确规定：“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦

想，并依靠点点滴滴，锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级的领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业，通过无依赖的压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”

《华为基本法》清楚地阐述了华为作为一家企业的宗旨、基本目标、基本经营政策、核心价值观等，确立了企业的基本组织政策和控制政策，是对华为存在理由的详细回答。依照这一基本法，华为在发展过程中，一直坚持“爱祖国、爱人民、爱公司”为主旨的企业文化，致力于发展民族通信产业，先后在印度、美国、瑞典、俄罗斯以及中国的北京、上海和南京等地设立了多个研究所，在6.1万多名员工中，从事研发工作的占到了48%。截至2006年年底，华为已累计申请专利超过1.9万件，连续数年成为中国申请专利最多的单位。华为还在全球建立了100多个分支机构，营销及服务网络分布全球，为客户提供快速、优质的服务。到现在，华为的产品和解决方案已经应用于全球100多个国家，以及31个全球前50强的运营商，服务全球超过10亿用户。

仔细研究这些企业的使命就会发现，这些企业之所以能够生存下来并能够发展壮大，并成为各行业的领军企业，就是因为他们为自己的企业设立了一个能够号召全员朝着一个方向迈进，最终达成组织的最高目标的企业宗旨。对于这些企业来说，产品并不是企业经营的最终目标，他们恰恰是把企业的使命和企业的精神作为营销的最终目标。

企业确立宗旨的重要性可以简述为以下三个方面：

●为企业战略制定者确定企业战略目标、选择战略、制定政策、有效利用资源提供了方向性指导。企业宗旨中关于企业经营范围或经营领域的规定，以及企业发展方向的陈述，为企业选择实现目标的手段即战略方案提供了依据。也就是说，企业宗旨为企业确定战略目标、实现战略目标应进行哪些经营活动和以什么方式进行这些活动指明了方向，提供了依据。

●提出企业的价值标准，确保企业内部对企业存在目的的实现所采取的主要行动达成共识。企业宗旨中关于企业存在的根本目的的陈述，为全体员工树立了一个共同为之奋斗的价值标准。企业的价值标准是企业以及全体员工选

择自身行为的总规范和总指导。个人的行为和目标，部门的行为和目标乃至整个企业的行为和目标是否符合企业发展的方向，其最终的价值标准就是企业的价值标准。同时，以企业存在的根本目的所表达的企业价值标准还起着激励员工的作用。

●打造不同于其他企业的形象。企业宗旨中关于企业经营思想的行为准则的陈述，有利于企业树立一个非凡的、个性的、不同于其他竞争对手的企业形象。因为它反映出来企业处理自身和社会关系的重点和态度，反映了企业处理与各种相关利益团体和个人关系的观点和态度。良好的社会形象对于企业来说是宝贵的无形的财产。

企业如果想要取得较为长远的发展，就要尽快树立企业宗旨，而且企业宗旨一定要是能够激励人们共同奋斗的长久目标，而不是个人的眼前利益。也许创业之初，企业家有着各自不同的创业目的：为了脱贫致富、改善生活、实现个人价值……不一而足，这些最基本的想法就是企业家创业时候的动力，但是等到企业不断发展，要想生存并壮大下去，企业便会形成自己的宗旨，而且会逐渐地走向成熟和完善。对这些企业宗旨细加研究就能发现，无论他们所用的表述方式如何，企业的社会责任和为大众服务的目标是根本所在。无论是联想的“振兴民族工业”的大旗、海尔“敬业报国”的理念，还是华为“在电子信息领域实现顾客的梦想”，其终极宗旨都是为人民服务。在这些超越了个人利益的信念引领下，企业才能够承担起自己的社会责任，才能够获得员工认同，从而在自己的领域里长久发展。

总之，确定企业宗旨是制定企业纲领非常重要的一个环节，对于企业来说，宗旨就是高悬的旗帜，起着聚拢人心，指明目标和奋斗方向的作用。

第二节 制订企业愿景

腓特烈大帝对于普鲁士王国各个时期、各个阶段的任务和目标开展了具体的规划和构想，为普鲁士在不同历史时期的具体工作指明了方向。同样，企

业管理不但要制定出战略规划，还要设定企业不同时期的任务和目标。

腓特烈大帝继位之时，朝野混乱，民不聊生，百废待兴，国家亟待严格的治理和管制。为此，腓特烈大帝大刀阔斧地推进振兴国家的改革事业，推行强国强兵政策。他认为，当时普鲁士急需解决的首要问题便是面对蠢蠢欲动的强敌，如何才能取得生存的权利。于是，腓特烈大帝做出的第一个重大举措，就是夺取西里西亚。在两次西里西亚战争中，普鲁士都是最后的赢家，腓特烈大帝不仅实现了其向往已久的梦想，将富饶的西里西亚牢牢控制在了自己的手中，而且通过战争，向全世界展示了他那卓越无比的军事才能。此后，普鲁士在欧洲的国际地位急剧攀升，普鲁士开始逐渐走向了欧洲列强的舞台，在欧洲，再没有哪个国家胆敢无视腓特烈大帝领导的普鲁士。

基督教《圣经·箴言》中说：“凡没有远见之处，人们必将灭亡。”

英国教堂上有这样一块碑文：“干活假如没有出路就会枯燥乏味；有出路再加实干就成了世界的希望。”

弗朗西斯曾经说过：“你可以买到一个人的时间，你可以雇一个人到固定的工作岗位，你可以买到按时或按日计算的技术操作，但你无法买到热情，无法买到创造性，无法买到全情投入，你不得不设法争取这些。企业愿景会帮你争取到这些东西。”

愿景是近年来从西方管理学界传入我国的概念，也称为远景，其英文表达为Vision，其含义是关于未来的规划，含有部分梦想与幻景的含义，也可以称作蓝图，但不能保证百分之百的实现。企业愿景，表明了企业的性质、长远目标和经营理念，也可以说明企业的雄心。它是企业存在的价值和成果判断的标准，是整个企业的核心信仰。——表明要带领企业走向一个怎样的方向。企业文化中强调企业愿景的主要目的是为员工勾勒出企业美好的未来，达到对企业员工的激励效果，使他们对未来充满期待。企业愿景同样也反映出企业的核心价值观。

郭士纳在临危受命接手IBM时，也曾向员工说了一句著名的话：“IBM现在需要的最后一根救命稻草，是一个愿景。”一家企业，如果没有发展愿景，

就缺少发展的希望和前进的动力，就很难有光明的未来。而有了愿景，就会如胡佛所说：“愿景，企业成功的真正原因。”

愿景是企业意愿的表达，愿景描绘了企业的未来目标、使命及核心价值，是企业哲学中的骨干内容，是企业最终希望实现的图景。对于企业来说，它就是指引前进方向的灯塔，是企业的灵魂。它要起到激动人心的作用，它需要超乎常人想象的信心与毅力。

共同愿景，阐述了团队希望所能达到的理想的未来状况形成的概念。共同愿景不同于一般的短期目标，它往往更为笼统，描绘了一幅更远大的前景。

共同愿景可以唤起人们心中的一种希望，特别是内心的共同愿景。工作变成是在追求一项蕴含在组织的产品或服务之中比工作本身更高的目的。这种更高的目的，可以深深地植根于组织的文化或行事作风之中。

企业中的共同愿景往往会改变成员与组织间的关系。它不再是“他们的公司”，而是“我们的公司”。共同愿景是使彼此陌生的人一起工作的第一步，它产生一体感。事实上，组织成员所共有的目的、愿景与价值观，是构成共识的基础。心理学家马斯洛晚年从事于杰出团体的研究，他从中发现，这些团体最为显著的特征就是拥有共同愿景与目的。

共同愿景起着强大的驱动作用。在追求愿景的过程中，人们会生发出平常所不具备的勇气，愿意去做任何为实现愿景所必须做的事。共同愿景最简单的说法是“我们想要创造什么”，正如个人愿景是人们心中所持有的意象或景象，共同愿景也是组织中人们所共同持有的意象或景象，它创造出众人是一体的感觉，并遍布到组织全面的活动，而使各种不同的活动融汇起来。当人们真正共有愿景时，这个共同的愿望能够将他们紧密地团结在一起。共同愿景的力量是源自共同的关切。人们寻求建立共同愿景的理由，就是因为他们从内心就渴望能够归属于一项重要的任务、事业或使命。共同愿景刚开始时可能只是被一个想法所激发，然而一旦发展成感召一群人的支持时，它就不再是个抽象的东西，人们开始把它看成是具体存在的。在人类群体活动中，很少有像共同愿景那样能够激发出这样强大的力量……