

孙子兵法 与

跨国经营



■ 徐振利 编著



对外贸易教育出版社

(京)新登字 182 号

孙子兵法与跨国经营

编 著 徐振利

责任编辑 杨廷治

出 版 者 对外贸易教育出版社

社 址 (北京和平街北土城 邮政编码 100029)

印 刷 者 北京市仰山印刷厂

发 行 者 新华书店北京发行所

开 本 787×1092 1/32

印 张 5.875

字 数 132 千字

版 次 1993 年 12 月第 1 版

印 次 1993 年 12 月第 1 次印刷

印 数 0001—3000 册

书 号 ISBN 7-81000-635-5/F·228

定 价 4.50 元

(如有印刷、装订差错,可向本社发行部调换)

序

在当今的世界经济舞台上,跨国公司已成为国际经济竞争的主要组织者。据联合国 1992 年世界投资报告提供的数据,目前,全世界有跨国公司 3.5 万家,总资产达 1.6 万亿美元,其内部贸易量占全球贸易量的三分之一。该报告强调指出,超越国界的大规模的商品和服务以及生产网络的建立,产生了一个由跨国公司组织和管理的国际生产体系。从经济影响看,跨国公司在分配资源,提高投资国和投资东道国的竞争力和加速经济调整过程方面起着关键的作用。

据联合国的跨国公司专家预测,到 2000 年,跨国公司将会有更大的发展。

生产的国际化和资本的国际化是世界经济发展的必然趋势,也是企业参与国际竞争,在世界市场上生存发展的重要战略决策。

最近,联合国跨国公司专家戴蒙德在我国做报告时指出:“公司应有宏大的战略方针,建立全球战略。因为如果你没有战略,你就不知道向什么方向发展。战略影响着公司在全球的发展。你的中长期战略是什么?你怎样达到目标?达到目标后公司将会如何?你的竞争对手是谁?他的实力如何?你将采取什么对策?这些都很重要。

要仔细研究对手的战略方向。美国公司和其他国家的公

司在与日本公司竞争中失败,正是由于它们没有看清日本人的战略意图。日本人为夺取美国市场奋斗了 20 年,充分利用了战略决策的优势。这就是跨国公司成功的一例,但这需要有战略眼光和战略步骤。”

日本经济取得了引人注目的成功,美国企业和西欧企业都在研究日本企业成功的经验,探索跨国公司在激烈的国际商战中的制胜之道。

企业成功之道之一便是经营战略是否得当。日本许多企业成功也在于此。李岚清副总理在与我的一次谈话中提到,一些东南亚的华人和华侨商人成功地将《孙子兵法》运用于贸易与企业经营,并取得了成功,有的已经著书立说,他要求我们能在这方面下点功夫。这确实是很值得研究的一个重要课题。

中国光大对外贸易总公司的徐振利同志在这方面做出了努力,在国内开了先河。他研究孙子兵法已有十多年的历史,又在我校学习了跨国经营和国际企业管理等方面的知识,加上多年的国际贸易和国际投资的实践经验,为他将《孙子兵法》运用于跨国经营战略研究提供了良好的基础。世界上很多企业家也都取得了这方面的经验。如日本麦肯齐公司董事长、著名经济评论家、企业战略家大前研一先生总结说:“经过长时间的思索和调查,我终于找到一本教科书,这就是《孙子兵法》”。

香港某家报纸也发表文章指出,当今世界上,各国讲求“商战”,论企业经营管理的书籍成千上万,然而,从根本上说,多数抵不上一部《孙子兵法》。

《孙子兵法》是中国最早的军事战略专著,它是一部兵书,

但其影响和作用大大超出军事领域。《孙子兵法》揭示了战争的基本规律,蕴含着丰富的哲学思想,在一切矛盾斗争和竞争领域都可以从中开发有益的指导原则和谋略思想。

《孙子兵法》是讲战争战略的,它是否能运用于跨国公司的经营战略中去呢?事实上,跨国公司的经营战略在许多方面与兵家的军事战略有相似之处。跨国公司的国际投资要审时度势,《孙子兵法》则强调用兵作战要知己知彼;跨国公司在世界各地设立机构,派遣人员,投入资金,目的在于在世界范围内实现生产要素的最优配置,从而有效地开拓国际市场,打破贸易壁垒,利用国际资源。军队作战则要部署兵力,选择战机和攻防结合。《孙子兵法》对跨国经营的意义就在于它给企业提供了参与国际竞争的谋略和智慧。

中国是一个社会主义国家,中国企业在激烈的国际竞争中如何发展自己,是一个极为严峻的问题。中国企业的出路是走国际化经营的道路。因此,中国要想在世界经济舞台上有一席之地,就必须与世界大跨国公司去竞争,必须发展自己的跨国公司,也必须有自己的跨国经营战略。

在当今世界经济格局中,各国企业为了对付现有的出口市场所受到的威胁,纷纷通过国际化经营采取各种灵活贸易形式和手段,绕过高额关税、配额限制、反倾销、对等贸易等贸易壁垒。地区贸易保护主义给我国的进出口贸易,特别是出口贸易带来了很大的冲击,如果我们不及时地采取相应的措施,中国的企业就会陷入被动挨打的地步。同时,世界市场的细分化和世界经济秩序的地区调整也为我国企业开拓国际市场,开展国际化经营创造了很多的机会,中国企业有一定的相对优势可以发挥。在我国企业国际化经营的过程中,《孙子兵

法》将为我们提供有价值的参考和借鉴。

阅读了徐振利同志编著的《孙子兵法与跨国经营》的书稿,印象很深。作为中国孙子兵法研究会的会员,他把古老的军事思想《孙子兵法》与现代的国际经济竞争结合起来研究,用大量的事例说明孙子兵法的谋略思想在企业跨国经营中的应用。同时,结合中国企业的实际情况,提出了中国企业跨国经营的战略和策略,对中国企业的国际化经营战略作了有益的探索,对我国企业走向世界,参与国际竞争具有一定的参考价值。

用《孙子兵法》研究现代世界经济现象,研究中国企业的国际化经营,这个选题比较新,也很有现实意义,希望作者再接再厉,为中国企业的国际化经营作出更大的贡献。同时,也希望有更多的人开展这方面的研究,有更多的著作问世。

对外经济贸易大学校长、教授 孙维炎
一九九三年九月十八日

前 言

用《孙子兵法》研究当今世界经济,是我多年的愿望,也是我多年来从事国际贸易实践与业余学习偶然的结合。

1983年,我开始学习《孙子兵法》,1986年,我开始从事进出口贸易与投资工作。在我研究学习《孙子兵法》的同时,我开始研究日本综合商社、欧美跨国公司。1989年,我写出了《北京光大实业公司海外投资发展战略研究报告》。

随着中国进一步对外开放,中国企业国际化经营逐步发展,出现了中化、中信、联想集团、乡镇企业等进行的跨国经营活动。全国各地企业海外投资方兴未艾,各种理论探讨随之出现。时代的发展,工作的需要,促使我把《孙子兵法》的研究与工作的需要结合起来,产生了把二者结合在一起研究的想法。

经过几年的努力,我搜集分析大量跨国公司经营案例。把它们与《孙子兵法》的战略思想对比研究,终于找出跨国经营战略和《孙子兵法》谋略原则的某些相通之处。在有关部门和专家们指导下,写成此书。

我有幸得到中国《孙子兵法》研究会谢国良会长,吴如嵩秘书长的指导,有幸得到中国企协副理事长、中国古代思想管理学术研究会潘承烈教授的指导。是他们给我机会参加了《孙子兵法》国际研讨会,与国内外研究《孙子兵法》和企业经营管理的专家、企业家们交流、探讨。

我还要感谢我的母校——对外经济贸易大学，感谢他们给予我多年的培养和教育，使我掌握了国际金融专业知识和国际企业管理知识。感谢校长、跨国公司研究中心主任孙维炎教授对我的研究报告的鼓励和指导。感谢母校的跨国公司研究中心副主任王林生副校长。

我特别要感谢外经贸部有关部门和公司给我提供的大量资料，感谢我所在的单位，中国光大对外贸易总公司的领导和同事，给予我的帮助和给予我的实践机会。

本书共分九章，分别研究《孙子兵法》的一个谋略思想和一项跨国经营的战略策略。

第一章，试图说明《孙子兵法》是讲战略的，跨国经营也有自己的战略，二者在某些方面是相通的。

第二章，《孙子兵法》强调用兵打仗要审时度势，以谋取胜。跨国经营是企业顺应环境、对付竞争的重大谋略，也必须调查世界环境、抓住历史机遇。

第三章，《孙子兵法》强调用兵打仗要“知彼知己”、料敌决策，跨国经营面临复杂的国际环境，必须考虑政治、经济、社会、文化各种因素，作好可行性研究。

第四章，“以势取胜”是《孙子兵法》的一个重要原则，“势”是对各种力量的积累和运用。跨国经营是企业对人才、资金、产品、专利、信息等各种生产要素在全球间的组合和配置，可以借鉴和参考孙子“势”的谋略。

第五章，《孙子兵法》多处谈到灵活用兵，因敌制胜，跨国经营发展史就是其战略不断调整的历史。在这一章，主要研究介绍了日本综合商社跨国经营的灵活作法。

第六章，《孙子兵法》强调作战要掌握主动权，致人而不致

于人。掌握跨国经营主动权有两种方法。一种是先发制人,抢占科技、产品、市场的领先地位,制高点,另一种是后发制人,根据市场变化和竞争对手策略采取相应的战略,享受后发性利益。

第七章,结合孙子的出奇制胜,避实击虚原则,探讨跨国经营如何出奇制胜、扬长避短。

第八章,《孙子兵法》强调兵以治胜,提高自身战斗力,“先为不可胜,以待敌之可胜”;跨国经营也要加强自身的内部管理,练好内功,提高跨国经营的竞争力。

第九章,在上述各章基础上,结合中国企业海外投资跨国经营现状及发展,探讨、阐述中国企业跨国经营之路。即:中国企业不失时机地走上世界经济舞台;中国企业跨国经营“势”论;中国企业跨国经营扬长避短战略等。

用《孙子兵法》研究世界经济现象,是一个新课题,对我来说,也是尝试,我希望本书能对中国外经贸企业,工业企业和科技企业跨国经营有所帮助,也希望在此基础上,进一步开展用《孙子兵法》研究国际贸易竞争,国际金融战略。中国入关后,我们的企业面临着更严峻的形势,愿中国古老的战略谋略思想,对我们参与国际竞争有更现实的意义。

徐振利

93.9.9

目 录

序	孙维炎
前言	作 者
第一章 联系兵法 跨国经营靠谋略	(1)
第一节 孙子兵法是讲战略的	(1)
第二节 跨国经营靠战略取胜	(7)
第三节 中国企业要有自己的跨国经营战略	(17)
第二章 审时度势 跨国经营	(27)
第一节 群雄角逐的国际市场	(27)
第二节 龙争虎斗的世界汽车业	(42)
第三节 中国企业走上跨国经营之路的战略	(49)
第三章 五事七计与跨国经营战略	(55)
第一节 五事七计是制定军事战略的基础	(55)
第二节 跨国经营决策的思考与制定	(56)
第三节 新的战略目标——中国	(64)
第四章 跨国经营要以势取胜	(79)
第一节 势是关于运用力量的学问	(79)
第二节 日本企业的造势与用势	(80)
第三节 中国企业跨国经营的势	(90)
第五章 跨国经营的因敌制胜战略	(95)
第一节 兵无常势,水无常形	(95)

第二节	日本企业的灵活战略	(97)
第三节	日本综合商社国外经营发展史	(102)
第四节	美国通用汽车公司的灵活经营战略	(113)
第六章	掌握跨国经营主动权	(121)
第一节	致人而不致于人	(121)
第二节	先发制人, 抢占战略制高点	(123)
第三节	后发制人, 知迂直之计者主动	(132)
第七章	出奇制胜与避实击虚	(137)
第一节	兵法中的两个重要原则	(137)
第二节	跨国经营中的出奇制胜	(139)
第三节	跨国经营中的避实击虚	(144)
第八章	跨国经营靠管理	(153)
第一节	兵以治胜	(153)
第二节	人是跨国经营最重要的战略资源	(154)
第三节	先为不可胜, 而待敌之可胜	(158)
第四节	中国企业跨国经营的管理战略	(160)
第九章	孙子兵法与中国企业跨国经营战略	(163)
第一节	不失时机地走上国际经济舞台	(163)
第二节	中国企业跨国经营的“势论”	(165)
第三节	制定灵活的海外投资发展战略	(167)
第四节	扬长避短、发挥优势的战略	(170)

第一章 联系兵法,跨国经营靠谋略

第一节 孙子兵法是讲战略的

《孙子兵法》是中国最早的军事理论专著,从它诞生起到现在,已经 2500 多年。它的重要价值,早已为国际社会学术界所公认,历来被誉为“兵经”、“百代谈兵之祖”、“世界古代第一兵书”,堪称举世无双的“兵学圣典”。《孙子兵法》先后被译成日、法、英、德、俄、捷等多种文字,受到世界军事家、政治家、外交家和经济学家的高度重视。

《孙子兵法》是我国古代最有名的军事理论和军事活动家孙武所著。这部兵法在古今中外政治、经济、外交等各领域久负盛名。日本、美国、英国、德国等许多国家都翻译了《孙子兵法》,不少人对它进行深入研究。

《孙子兵法》论述战争,包括战争规律、哲理、谋略、政治、外交、经济、天文、地理。刘伯承元帅说过,《孙子兵法》是研究指导战争最普遍规律的著作。它的主要内容和主要特点是:

一、深刻、全面论述战争制胜因素,分析影响战争胜负的各种因素,强调战略决策;

二、强调战争和政治、经济、外交、天文、地理诸因素的关系,强调用兵打仗要审时度势;

三、强调以谋略胜敌,而不是以力胜敌,强调斗智,而不是

斗力；认为最高明的战略是“不战而屈人之兵”；

四、他主张用兵要“因势利导”，随机应变，灵活机动；

五、他主张战略上和战术上都要尽可能做到“致人而不致于人”，要力争战争主动权；

六、他主张用兵要出奇制胜，变化无穷，虚实并用。

美国著名战略家约翰·柯林斯在其《大战略》一书中说：“孙子是古代第一个形成战略思想的伟大人物。他于公元前400年至322年间写成了最早的名著《兵法》。孙子十三篇可与历代名著包括2200年后克劳塞维茨的著作媲美。今天，没有一个人对战略的相互关系，应考虑的问题和所受的限制比他有更深刻的认识。他的大部分观点在我们的当前环境中仍然具有和当时同样重大的意义。”

孙子兵法是一部兵书，但其影响和作用早已超出军事领域。它揭示了战争的基本规律、蕴含着丰富的哲学思想，在一切矛盾斗争和竞争领域都可以从中开发有益的指导原则和谋略思想。

孙子兵法是讲战争的，跨国经营是企业在国际经济竞争中求生存图发展。孙子兵法是讲战略的，跨国经营必须有自己的战略。孙子兵法是讲竞争战略的，跨国经营也有自己的竞争战略决策。

竞争与合作是自然界和人类社会中一种非常普遍的自然现象和极为重要的发展手段。因此，竞争被公认为促进经济繁荣、社会进步的原始方法和永恒的动力。

人类重视对竞争战略的研究，是因为人们认识到竞争战略的制定、发展及其完善，具有神奇的力量，可以利用一切有利条件和积极因素，改变企业经营过程中的被动局面和劣势

地位,从而可以扬长避短,克敌制胜,使之在激烈的经济竞争中立于不败之地,实现最大成功和最佳收获。

所谓竞争战略,就是指参与竞争的各方势力为了实现各自的优胜目的而采取的战略策略。因而,它所研究的对象,就是如何根据自身条件(包括人员素质、生产技术、物质基础、客观环境等)和对手的条件及其特点等,进行全面比较,反复权衡,从而探索并制定能够应变错综复杂形势,改变劣势地位,发扬优势条件,保证获取最大利益的最优方案、最佳策略。

日本著名企业战略家大前研一说,“什么是经营战略,经营战略就是如何实现竞争优势,制定战略的唯一目的是使公司尽可能地比竞争对手占有持久的优势,就是努力提高公司相对于他的竞争对手的实力。如果没有竞争对手,就没有必要制定战略。”

比如,西欧一些国家企业集团,研究了日本这几年微电子技术产品品种繁多,花色翻新,而且技术水平日益增高,市场竞争能力日趋旺盛,同时把竞争矛头伸向发达和比较发达国家市场的新兴势头。对此,他们不是采取力量抵销、相对抗衡的被动策略,而是采取两手对策:一手集中相当一部分高技术力量,研究对付日本技术经济旋流;另一手则采取廉价策略,避开日本的高技术竞争锋芒,把大量的二、三流技术产品倾销到经济欠发达国家,迅速回笼资金,以增强技术经济实力,加快产品研制更新速度,以实现最终和日本争夺高技术产品市场的目的。

这个富于远见的竞争对策,不仅有利于提高欧洲国家的高技术水平,而且有利于增强欧洲国家与经济欠发达国家和地区的经济贸易往来,增进相互间的感情,巩固政治、军事和

经济联盟，扩大欧洲共同体的世界影响和势力范围。因此，这确实是有战略眼光的。这就是《孙子兵法》中“避实击虚”的战略思想。

研究并应用《孙子兵法》于国际经营竞争中的佼佼者当属日本企业。

第二次世界大战结束时，日本经济已是奄奄一息，几近崩溃状态，1000 万失业大军嗷嗷待哺，果腹无从。然而，曾几何时，日本经济奇迹般地复兴崛起，一跃成为世界第二大经济大国。松下、日立、东芝的商品广告传遍了五大洲，誉满全球的日货潮水般地涌入世界市场。

日本经济的成功引起世人的注目。于是，出现了一股研究日本经济成功的奥秘的热潮。美国人从大洋彼岸邀请日本人赴美“传经传宝”，甚至到日本把有关禅宗武士的晦涩难懂的著述也搜购一空，以期从中探索出日本人的秘密。

智者见智，仁者见仁。经过一番研究探讨，人们象当年哥伦布发现了美洲大陆似的惊奇发现，日本经济崛起有赖于旺盛的企业活力，企业活力有赖于严密的企业管理。那么，企业管理的教科书是什么呢？不少人纷纷提出这样的问题。

日本麦肯齐公司董事长、著名经济评论家大前研一说：“经过长时间的思索和调查，我终于找到了一本教科书，这就是《孙子兵法》。”

日本前东洋精密工业公司董事长、经营评论家大桥武夫，在企业濒临倒闭之际，惊喜地发现《孙子兵法》有助于经营，便将其应用到实践中，很快使企业起死回生，步入坦途。大桥的经验之谈《用兵法指导经营》一书，引起经营界的巨大反响，成为 1962 年日本畅销书。几十年来，大桥为企业作了数千次专

题演讲,并在此基础上,写出了 30 多本有关应用兵法经营的书,后又编写了一部长达 10 卷的《兵法经营全书》。《孙子兵法》渐渐在东邻生根,成为日本经营者们经营管理的法宝。

孙子在《虚实篇》中说:“兵无常势,水无常形,能因敌变化而取胜者,谓之神。”翻译成商业语言,就是:市场是瞬息万变的,能够根据市场变化而灵活机动取胜的,就叫做经营如神。索尼公司可谓是应用这种思想获得成功的一个典型。

索尼 45 年的历史,是不断推出新产品、“以正合,以奇胜”的历史。索尼从生产半导体收音机发家,后又靠开发单枪三束彩色显像管电视机,占领了国际市场。“贝他方式”(小二分之一)录像机失利后,又神速推出 8 毫米摄像机收复失地。80 年代初,音响市场刚刚显露不景气苗头,索尼抢先推出激光唱机,取得了巨大成功。今年是微型激光唱机,今后是高品位电视机……

索尼就是这样不断地推出战略商品、改变主战场的。根据竞争条件和顾客的需求,不断地抛出拳头商品,支撑企业的发展。

当记者问到索尼成功的秘诀时,该公司创始人、今年 84 岁的名誉董事长井深大直截了当地说:“独创!决不模仿他人,是我的哲学。”

独创,在于独特的管理手法,独特管理手法在于巧妙地用人!

索尼公司去年的研究开发资金达 15 亿美元,占总销售额的 5.7%,从事研究开发的技术人员达 9000 人。正是他们每年为索尼公司开发出 1000 种新产品!

索尼公司已成为巨大的世界企业,但他们仍在拼命地着

迷似地进行技术开发,就好象明天也会倒闭一样。在这个意义上说,公司的经营者在不知不觉中接受了孙子“兵无常势,水无常形”的思想。

孙子在《谋攻篇》中说:“百战百胜,非善之善者也;不战而屈人之兵,善之善者也。”日本经营评论家认为,这种思想已成为日本企业的重要战略。任天堂就是一个范例。

任天堂原是一家生产扑克牌的小公司。1980年,它避开激烈竞争的主战场,独辟蹊径,开发出既高级又便宜的普及型家庭游戏机,深受消费者的欢迎。不到10年时间,近2000万台游戏机进入日本家庭。

1985年,任天堂推出美国制式家庭游戏机,顺利打入美国市场,短短6年时间,售出1000万台,几乎每三个美国儿童中就有一人有任天堂游戏机。现在,它正以排山倒海之势,席卷欧洲市场。

当今世界,跨国公司群雄竞争,国际环境风云变幻,各国企业都在寻求一条制胜之道。《孙子兵法》已成为商战指南。欧洲、美国、日本经济学者、专家、企业家都对孙子非常重视,把孙子的某些思想运用于现代经营管理中,收到了很好的效果,企业家们争读孙子兵法,掀起学习、研究的热潮。孙子兵法中的军事韬略战略战术方面的神机妙算,关于战争规律的精辟阐述,都可以成为经营之道。香港一家报纸文章认为,在现今世界上,各国讲求“商战”,论企业经营管理的书籍成千上万,然而从根本上说,多数抵不上一部《孙子兵法》。

中国《参考消息》报1993年4月1日登载法国埃菲社一篇文章,题目叫“把军事战略用于企业界”,文章认为企业家竞争犹如打仗,《孙子兵法》能派上新用场。孙子2400年前的战