

WERNER SCHWANFELDER

无 敌 兵 法

SUN TZU FÜR MANAGER

孙子管理学

〔德〕维尔纳·施万费尔德 著

吴凤萍 译

上海译文出版社

孙子兵法

SUN TZU FÜR MANAGER

WERNER SCHWANFELDER

无 敌 兵 法

SUN TZU FÜR MANAGER

孙子管理学

〔德〕维尔纳·施万费尔德 著

吴凤萍 译

上海译文出版社

孙子兵法

SUN TZU FÜR MANAGER

图书在版编目(CIP)数据

无敌兵法: 孙子管理学 / (德) 施万费尔德(Schwanfelder, W.) 著;
吴凤萍译. —上海: 上海译文出版社, 2009. 3
ISBN 978-7-5327-4676-7

I. 无... II. ①施...②吴... III. 孙子兵法-应用-企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 175600 号

Werner Schwanfelder
Sun Tzu für Manager
Campus Verlag GmbH
Copyright © 2004
All rights reserved

图字: 09-2007-660 号

无敌兵法——孙子管理学

[德] 维尔纳·施万费尔德/著 吴凤萍/译
责任编辑/马 胜 装帧设计/张志全

上海世纪出版股份有限公司
译文出版社出版、发行
网址: www.yiwen.com.cn
200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc
全国新华书店经销
上海锦康印刷厂印刷

开本 720×1020 1/16 印张 13.5 插页 2 字数 109, 000
2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷
印数: 0,001-6,000 册

ISBN 978-7-5327-4676-7/F·182

定价: 28.00 元

本书中文简体字专有出版权归本社独家所有, 非经本社同意不得连载、摘编或复制
如有质量问题, 请与承印厂联系调换 T: 021-56474588

前言： 孙子——中国古代的管理大师

以前我与中国一直有很多业务上的来往,20 年前我第一次由于工作原因来到中国,耳闻目睹了很多东西,接受了许多中国的生活方式,并从我年长的同事那里借鉴了许多经验。现在我也已步入老年,这是个在中国受人尊重的年龄。我说的话突然变得重要了,因为在中国许多人认为,智慧来自老人。事实上这种观点是很有道理的,老年人不但有智慧,而且有更多的经验。当“老年人”运用他们的经验和智慧帮助他人的时候,他们就是珍贵的财富。

我的中国业务伙伴引起了我对孙子的注意,这已经是很久以前的事情了。他讲到,直到如今他还一直用这位睿智大师的计谋来管理他的企业。那时候,我只是听他这么一说,对孙子还没有什么概念和认识。回到德国后,当我回想起那次交谈,突然间我很想知道:“孙子”是谁?于是我查阅了有关资料,对“孙子”做了研究。

就这样我开始寻找线索。我很吃惊地发现,关于“孙子”人们了解得很少。大家知道,“孙子”生活在大约 2500 年前的吴国,他曾是一个很有成就的将军,他把他的经验记录在一本书里。我曾设想,那时候写在竹简上的手稿现在看起来也就是一本小小的书,可它在当时却是一本大作。我怀着崇敬之心手捧着这本书,当然我手捧的是译本。其实《孙子十三篇》是不是历

史上的“孙子”所写尚待定论,有些评论家认为,有不同的作者参与了该书的写作。这部著作描述了公元前 500 年中国的战争艺术,它反映了当时的知识水准。必须承认我不太喜欢这种念头,因为那样的孙子就变得对战争都“应用自如”了。而“孙子”对我来说就是一个人、一个智者、一个古代的智者,他超越了他那个时代的水准,并且对于我们现代人来说也有重要的启示。我把他想象成一位退役了的将军。他一生在战场上取得了巨大的成就,他想把他的成就和经验传授给后人。于是一位记录者跪坐在孙子的面前,把他的人生经历和经验记录在竹简上。

在接下来的几百年里,《孙子十三篇》一直在被注释乃至修订,因此至今也不能肯定我们所见的是不是原来的文本。让我们把这个疑问留给文史研究者吧。

且不管谁是真正的孙子,总之在他的著作中我们能发现深刻的智慧。我坚信,这位远古时代睿智的将军对现在的我们也还有很多启示。可以说,他的那些计谋使我着迷。我发现它们比我们现在的每一本新式管理学教科书都更实用,因为它们包含着古老的智慧。孙子的智慧显得很简单、普通,每位读者很快就能认知。同时,读者又会自问,这么简单的道理为什么执行起来却很难。人们最终可能为自己找到许多借口,但无论如何都会满怀敬意地认识到,2500 年前已经有人这样去想、去做并且取得成功。我们现在必须要做的无非就是学习、思考和模仿。

孙子是一位将军,他描述的是如何作战。当今我们是否也必须借鉴一位将军的智慧来领导企业间的战争呢?企业家们很早就认同这个观点,并且许多董事会都很乐意聘用军人作为高级管理人员,特别是在美国这已形成传统。西点军校的毕业生很受欢迎,西点军校不仅是美国军队的军官训练营,而且还是美国企业管理人员的训练营。在这所学校里,学员们首先学习权力与秩序。学员们通过必须学会服从来亲身体验这一点。在西点军校,4000 名身穿制服的学员为他们的一生而学习,他们学会必须坚守严格的

做人法则：“学员不允许撒谎、欺骗和偷窃，而且也不能容忍犯有这些行为的人。”这个守则已融入到学员们的血液之中，这是培训必修的一部分。毕业班的学员还要学习怎么去指挥别人，让其他人服从自己。我认为这种组合训练使得多年来军人在经济领域十分成功。

随着时间的推移，在经济领域人们更注重其他的价值观。在今天，创造性、责任感和个性化超过了服从。一句话，部队式的管理已经不被看好了。那么为什么我们还要向古代的孙子学习呢？为什么今天的管理人员还要“指挥战争”呢？我在读《孙子十三篇》的时候一直在思考这个问题，并且在我的职业生涯中找到了答案。经济活动肯定不是战争，但是我们在经济生活中常常会面临激烈的冲突和争斗。一个企业的破产总是由这样一场激烈争斗引起的，并且幸存下来的企业也会卷入到争斗之中。我们有时几乎处于战争的边缘，这种战争虽然没有硝烟，但一样十分残酷。因此所有的员工在一定程度上都是士兵，而每一位管理人员都是将军，他需要进行战术安排以便取得最好的结果。尽管孙子当然不可能提到管理人员，但在这种意义上，以下在解释《孙子兵法》时将军和管理人员这两个概念是等同的。

一些抽象的想法只有通过把生动的事例直观地描述出来才能易于理解。我在自己的职业生涯里经历过许多这样的事例，而孙子同样从中获得了自己的快乐。但是每一个事例都有其独有的环境场合，各不相同。因此我就采用虚拟的名称，把所有的事例放到一家虚拟公司的环境场合之中。假定这家公司是自行车股份公司，这家企业的业务很明确：他们生产自行车。这家自行车股份公司的业务属于高端自行车产品。发生在这家企业的第一个事例是：每一辆自行车都是由许多部件组成的，这些部件在整个自行车系统中完成重要的功能，尽管它们也许在价值上只占整个自行车的很小一部分，但却是必不可少的。现在，这家自行车股份公司的几家供应商是一些部件的市场垄断者，价格越涨越高。起初，价格的上涨还比较温和，并且这家自行车股份公司还能够接受，毕竟这些零部件在整个自行车系统所

占比重是比较小的,而一辆高价的自行车即使其价格从 6000 欧元涨到 6010 欧元也还是卖得出去的。但是直到某一天,零部件的价格已经涨得太多、太快、太明显,于是这家自行车股份公司开始寻求针对的措施。例如他们考虑到生产规模:更大的生产规模能够摆脱对这些垄断企业的依赖并由此降低生产成本吗?他们开始进行思考。正是对最贵的部件、最不满意的供应商,他们开始尝试这种新策略。如果成功的话,那么对于这家供应商就意味着失去了一大片市场,这家供应商就会明显感觉到销售额和业绩的下降。这样巨大的影响肯定会导致人员上的后果,负责的管理人员被贬为普通员工或者被解雇,许多员工会失去职位。这就是将军和管理人员每时每刻所要经历的各种场合之一。

在这样的事例中展开的是一场战争吗?或者仅仅是一场竞争?但无论如何这都是一个管理人员必须面对的十分棘手的经营状况。并且这样的场合每天都在发生,无非是后果有大有小而已。企业经营已经打上了竞争的烙印,而这些竞争决定着管理人员的人生。管理人员必须成功经受竞争的考验,他们必须取得竞争的胜利。

我在这里想介绍给读者一个现在流传的有关孙子的故事,这个故事可以让我们对于这位中国古代将军的观点有一个初步认识。

孙子因其《孙子兵法》这部著作而广为人知,因此吴王阖闾就注意到了这位将军。阖闾把孙子请到自己的王宫,并告诉孙子他非常认真地读过《孙子十三篇》,当然那只是理论和纸上谈兵。于是吴王就问孙子,能否在实践中展示孙子兵法的作用。孙子说可以,并告诉吴王他乐意为他实际演示孙子兵法。吴王于是又问孙子:“你是否也能用女人来演练孙子兵法?”尽管孙子很怀疑吴王是想拿他开心,但孙子还是说可以。

吴王把 180 名妇女集合到宫殿,这些妇女中也有他的嫔妃和宫女。孙子把 180 名妇女分成两组,并让吴王的两位爱妃分别指挥两组妇女,然后每一位妇女都获得一支长矛。孙子站在这些妇女的面前说:“我想,你们都知

道前后和左右的区别。”这些妇女点头表示知道。然后孙子开始训练这些妇女说：“如果说‘向前看’，你们都要向前面看。如果说‘向左转’，你们都要向左边转。如果说‘向右转’，你们都要向右边转。如果说‘向后转’，你们都要向后转，并向后看齐。都听明白了吗？”这些妇女说听明白了。

孙子让这些妇女排成三行，每位妇女都手持长矛。他站在高处，让所有的妇女都能看到和听到他。然后他命令：“向右转！”但是大家一动不动，这些妇女只是开怀大笑，根本静不下来。孙子止住她们，并说道：“如果命令不清楚、不正确，那么这是将军的过失。将军必须使大家能理解他下达的命令。”于是他又一次让这些妇女排列好，并下达命令：“向左转！”但是这些妇女还是不服从命令，并且笑得更厉害了。孙子把他的话又重复了一遍：“将军要做到使他下达的命令清楚且易于理解。”然后他补充说：“但如果这些命令是清楚而又易于理解的，那么执行这些命令就是军官的责任。如果没有执行，那么就是军官的过失。”然后他命令将指挥这两组的这两位嫔妃斩首。

吴王站在一个阳台上看着这一切，当他意识到孙子为了执行所下达的命令而要将自己的两位爱妃斩首时，他派人告诉孙子：“吴王已经相信孙子可以出色地指挥一支军队。不要将两位嫔妃斩首，否则吴王会茶不思饭不想。”孙子回应道：“我是从吴王那里得到了任务。我将会履行这个任务。而怎样来实现这个任务则是由我自己来决定。”他让人立即斩了两位嫔妃，并另外安排两位妇女当两组的指挥。他又把两组排列整齐，发给她们长矛，并像刚才那样发布命令。这一次，这些妇女一丝不苟地执行他的命令。然后孙子派人向吴王报告：“王的军队已经训练完毕。她们可以完成您下达的任何任务。如果您命令她们穿过火海，她们也会按您的命令去做。”但是吴王已经没有兴趣来进行检阅，要把孙子打发走。

于是孙子说：“吴王只会嘴上说，却不能实际执行。”吴王这时终于明白，孙子确实知道如何指挥一支军队，于是就任命他为最高军事指挥官。因此孙子就在之后的年代里成功地保护了整个吴国。

这个令人将信将疑的传奇表达了一个重要的思想,当今的每一位管理人员都会面临类似于孙子所处的状况:管理人员从投资者那里,通俗地说就是企业那里获得任务,这样也就担负起实现这个任务的责任。有时人们可能会对管理人员是否获得委任提出质疑,因为人们觉得管理人员只是应该做点事情或者人们只是想对管理人员进行考验。没有人清楚这一点,甚至常常是指派这项任务的人也不清楚。

这家自行车股份公司的董事会招聘了一位负责集中采购的主管,但并不清楚这位主管要完成什么任务并期待他实现什么业绩。“采购”这项工作似乎很明确,每个人都能想象出该做点什么事情,所以每个人都自行去采购。但是采购对于一家企业有什么影响?这位采购部门的主管应该去折磨供应商还是应该将供应商发展为伙伴?

因此我也能理解这位吴王为什么提出这样挑衅性的问题:你也能完成训练妇女这项任务吗?吴王对任务根本就没有概念,也许对所达到的目的也没有一点概念,更不用说期望实现什么成绩了,例如他不清楚妇女是不是执行这项任务所适合的人选。哪位管理人员没听过这样的要求:去干吧!拿出点成绩来!

那么当今的管理人员怎样去做、去取得胜利呢?读者也许会有自己的答案。但如果管理人员按孙子的建议和准则去做,那么就极有可能取得胜利。

管理人员的成就取决于其成绩。对于孙子来说,成绩取决于经验和与经验相关的智慧。这是一条古老的法则,尽管当今超过 50 岁的富有经验的管理人员常常找不到工作。

这家自行车股份公司有一家运营不太好的工厂。人们在分析了员工构成之后发现有许多领导人员跳槽或退休,他们甚至有一个提前退休计划。这家企业为能够甩掉一位员工而支付安抚金,可是空下来的管理人员位置必须进行填充。年轻的员工们接管了这些位置,他们年轻、敏捷,但缺乏经

验。他们做得并不成功,现在人们期盼再用几位有经验的人来领导。

在我们当今的经济领域里,经验很快又会受到欢迎,它很快又会体现出其特有的价值。因此我们现在就要重视经验,通过求助于一位 2500 年前中国将军的古老智慧,我们会发现它依旧是那么有用。

目 录

前言

孙子——中国古代的管理大师 1

规划（计篇）

第一条准则：
全面彻底地进行准备是成功的根本 1

决定结局的五个因素 4

认清结局，进行决策 9

准备工作的三个步骤：理念、目标和里程碑 21

关于规划这一主题的摘录 23

没有投入就没有成功（作战篇）

第二条准则：
聪明地利用资源有助于取得胜利 25

有针对性地规划资源 27

总是对真实的成本有清楚的认识 30

当资源匮乏时：集中资源到最关键处 32

速度：一场快速的胜利可以保护资源 34

题外话：资源的整体管理 36

在竞争中赢得新的资源 38

关于资源这一主题的摘录 39

攻击策略（谋攻篇）

第三条准则：
正确的策略有助于实现取胜的理想 43

我们通过知识和自我约束来击败对手 46

有计谋地运用自己的优势 47

要清楚什么时候取得一场战斗胜利的希望最大 49

让员工们发誓取得胜利 51

成功与失败取决于将军和管理人员 52

将军必须满足五个条件 54

关于思考这一主题的摘录 56

战术（形篇）

第四条准则：

成功的战术能够避免犯错误并且消除任何风险 59

让自己免受攻击 62

不要提太高的要求 64

要坚持不懈地贯彻执行 65

关于战术和勇气这一主题的摘录 67

战争的执行（势篇）

第五条准则：

用手段和妙计取胜 71

直接的和间接的计策 73

管理人员的领导方法 74

使对手捉摸不透、使员工心中有数 75

（适时地）激发员工的潜力 76

关于领导方法这一主题的摘录 79

自己的优势和对手的劣势（虚实篇）

第六条准则：

掌控客观条件并因此取得成功 81

更快的人会成为胜利者 83

更灵活的人会成为胜利者 85

团结一致的人会成为胜利者 87

攻击对手弱点的人会成为胜利者 88

好的策略者会成为胜利者 90

获得准确信息的人会成为胜利者 91

关于优势和劣势这一主题的摘录 93

克服困难（军争篇）

第七条准则：

想要取胜必须掌握一定的计谋 95

不可预见的事情考虑进去了吗？ 97

对于计谋起决定性作用的因素：时间管理 100

团队工作和统一思考 101

最好预先琢磨！ 103

动力以及聪明地运用自己的力量 105

乐于改变 107

关于团队和动力这一主题的摘录 108

灵活性要求区别对待（九变篇）

第八条准则：

为了在战争中取得决定性的优势，人们必须能够随机应变 111

从被动反应到主动出击 113

负责任地引领并且保留反对的能力 115

管理人员的一些危险素质 116

管理人员的应错管理 117

关于错误这一主题的摘录 119

贯彻执行的辛劳（行军篇）

第九条准则：

通过集中关注和树立模范的领导方式来取得胜利 123

富有经验的中层管理人员 126

创造性地贯彻建议 127

员工是关键 129

培养员工 130

关于员工这一主题的摘录 133

地形学I： 战场（地形篇）

第十条准则：

适当地顾及地形能够实现战略上的优势 135

地形作为环境条件意味着什么？ 137

领导的错误会损害企业 138

管理人员作为企业的珍宝 143

关于胜利者这一主题的摘录 144

地形学II： 对手的阵地（九地篇）

第十一条准则：

在战场上顾及形势的变化对取胜也是至关重要的 147

策略优秀、执行不及格——意味着失败 149

在各种形势下都卓越超群 150

将军成为权术大师（马基雅弗利者） 153

在战争中没有空谈和戏语 154

关于细节、权威这一主题的摘录 155

火攻（火攻篇）

第十二条准则：

在采用极端手段时要特别加以小心 157

火攻作为最后一种手段 159

如何与何时采用火攻 161

最重要的基本原则：首先保护好我的企业 163

关于形象这一主题的摘录 165

投入间谍（用间篇）

第十三条准则：

通过信息优势避免长期、艰难而又昂贵的战斗 167

现实世界的间谍..... 169

关于各种各样的间谍 171

关于信息这一主题的摘录 173

后记 175

致谢 181

附录

《孙子兵法》原文 183

规 划



第一条准则：

全面彻底地进行准备是成功的根本

- 决定结局的五个因素
- 认清结局,进行决策
- 准备工作的三个步骤：理念、目标和里程碑
- 关于规划这一主题的摘录

