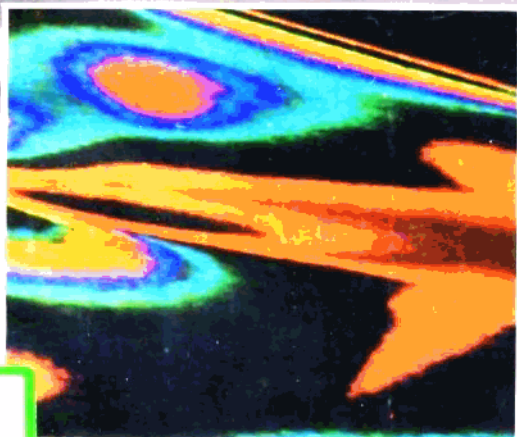


企业经营管理哲学

不战而胜

杨沛英 张嗣兴 著



世界人民出版社

前 言

中国古代军事家孙子曰：“不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”（《孙子兵法·谋攻篇》）

古罗马军事家贝利·撒留说：“最全面最成功的胜利，就是我方不受损失而迫使敌人放弃他们的目标。”（利德尔·哈特：《战略论》，战士出版社 1982 年版，第 1 页）

两位军事家的语言表述尽管不同，但讲的都是不战而胜的军事斗争策略，并且把这种策略推崇为最高超的军事斗争艺术。认真研究不战而胜的军事斗争哲学，并且把它移植到今天的企业管理和商业竞争中去，这便是本书写作的最高宗旨，也是本书的主要内容。

企业管理是一门科学，一种艺术，也是一种文化。任何管理模式都有其独特的文化源泉。不战而胜经营模式的文化渊源，其内部管理思想来自老子的无为而治，存在

形式就是现代企业文化中的“软约束”。其外交原则来自孔子的“中庸之道”与“和为贵”，表现形式就是当今经济活动中广泛采用的保护主义和自由贸易之间的所谓“中间路线”。不战而胜经营模式的应对策略，就是孙子兵法中体现出来的不战而胜的军事哲学。主要内容有避实击虚，胜于易胜；间接迂回，夺气攻心，因粮于敌。

面对当今世界完全打开的国际市场，企业所遭遇的外部环境越来越复杂，市场竞争愈来愈激烈。企业只有学会躲避锋芒，减少来自各方面的杀伤力，才能更好地保护自己的有生力量，以利将来再战。硬着头皮去搞正面冲突，拼实力打消耗战，往往会付出沉重的代价，甚至会搞得两败俱伤。

中国是一个具有 5000 年优秀文化传统的文明古国，在长达 5000 年的生存斗争中，我们的祖先和许许多多的先哲们，积累和创造了许多优秀的经世济民、治国安邦的韬略，我们完全可以从中挖掘出优秀的文化遗产，移植到今天的经营管理中间，创造出具有中国特色的管理思想和管理模式。

作 者

1996 年 6 月

目 录

导论:不战而屈人之兵,善之善者也.....	(1)
(一)不战而胜经营哲学的内涵.....	(1)
(二)军事、外交及商业竞争中不战而胜的 典型事例.....	(4)
(三)掌握不战而胜经营哲学等于建造值十 亿美元的头脑.....	(9)
第一章 理论探源:从老子的无为而治到现代企业 文化中的软约束	(16)
(一)老子无为而治之思想及其哲学基础	(16)
(二)汉文帝无为而治,反而造就了太平盛世	(22)
(三)从无为而治到现代企业文化软约束	(26)
第二章 刚柔得适,强而不矫:儒家“中·和”思想 与亚洲式的企业管理	(36)
(一)儒教文化影响下的东亚经济圈	(36)
(二)儒家“中·和”思想的魅力及其在企业 管理中的作用	(38)
(三)“和为贵”不是不要斗争	(43)

(四)中庸之道是巧妙的致胜之道	(45)
第三章 上兵伐谋,下政攻城:孙子兵法中不战而胜的哲学思想	(53)
(一)避实击虚,胜于易胜	(54)
(二)间接迂回,围魏救赵	(60)
(三)夺气攻心,困粮于敌	(64)
第四章 善于守拙,永不当头:传统文化影响下的中国政治、经济与外交	(73)
(一)中国政治不搞吃掉对方:一国两制	(75)
(二)中国经济不搞单一模式	(82)
(三)中国的外交:“不称霸”、“不扛旗”,以柔克刚	(85)
第五章 诚信仁和,亲交商贾:中国工商业者的经营传统和管理特色	(89)
(一)中国传统文化对敬业者个人品德方面的主要影响	(89)
(二)中国民族工商业者的经营传统	(95)
(三)新中国国有企业的经营特色	(102)
第六章 忍者即胜者:海外华人企业家的经营理念	(108)
(一)历史上或实践中具有积极意义的三种“忍”	(109)
(二)牛鼻子战胜大鼻子,海外华人以忍为致	

胜之道·····	(114)
(三)忍已成为全人类的一种经营哲学·····	(120)
第七章 不战而胜经营哲学的精神实质——迂回	
发展,曲径通幽·····	(123)
(一)迂直之计·····	(124)
(二)践墨随敌·····	(130)
(三)避实击虚·····	(133)
(四)出奇制胜·····	(140)
第八章 不战而胜经营哲学的管理理念:“软文化硬管理”	
文化硬管理”·····	(146)
(一)“软文化硬管理”企业现代管理理念的提出·····	(146)
(二)“软文化硬管理”企业现代管理理念的 理论探索·····	(149)
(三)“硬管理软文化”管理模式与企业领导 艺术·····	(156)
(四)“硬管理软文化”企业管理理念在西安电力 树脂厂的实践·····	(166)
第九章 不战而胜,经营哲学的精髓——塑造企业灵魂	
企业灵魂·····	(174)
(一)高屋建筑实施势治·····	(175)
(二)从企业文化和争取人心两方面塑企业 灵魂·····	(182)

(三)企业竞争力和生命力源自企业文化·····	(184)
(四)职工的心,企业的根·····	(191)
第十章 不战而胜经营哲学的核心——以人为	
中心·····	(196)
(一)管理与用人·····	(196)
(二)用人与思想政治工作·····	(208)
第十一章 不战而胜经营哲学的目标——和气	
生财·····	(220)
(一)外和生财:微笑服务的威力·····	(221)
(二)内和聚力:“人和”是最重要的条件·····	(230)
(三)和为贵,竞争对手之间较量后的体会·····	(240)
第十二章 不战而胜经营哲学的应对策略——以	
不变应万变·····	(243)
(一)以逸待劳,致人而不致于人·····	(245)
(二)以枢应环,居中以运外·····	(249)
(三)以静对动,以治待乱·····	(251)

导论：不战而屈人之兵， 善之善者也

（一）不战而胜经营哲学的内涵

中国古代军事家孙子曰：“兵者，诡道也。故不战而屈人之兵，善之善者也。”因而，“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”

古罗马军事家贝利·撒留说：“最全面最成功的胜利，就是我方不受损失而迫使敌人放弃他们的目标。”

两位军事家的语言表述尽管不同，但讲的是同一个道理，就是不战而胜的军事斗争策略，并且把这一策略推崇为最高超的军事艺术。

回顾古今中外的战争史，不战而胜的辉煌战例不胜枚举，或许统计起来不会有战而胜之的战例那样多，但其显示出的高超军事艺术却魅力永存，取得的战果也格外辉煌。认真研究不战而胜的军事斗争艺术，并且把它移植到企业经营管理和商业竞争方面，使我们的企业能以最

小的投入取得最大的经济效益,在今天市场经济环境下具有特别重要的理论意义和实践意义。

不战而胜的目的不是不战,也不是消极怕战,而是设法通过不战而获得胜利,或者以小战而获得大胜。因而,不战而胜不是战争或竞争面前的逃跑主义,而是积极而高超的进攻谋略。不战而胜之所以被称道为最高的军事艺术,并不是因为它避免了战斗、减少了伤亡。而在于它在不战或小战的情况下取得了胜利,真正做到了投入少而产出高。

不战而胜作为一种战争谋略,并不是军事家凭空想出来的,而是依据客观事物的变化规律制定的。因而只有那些完全掌握了战争发展变化的规律、真正理解了谋略的本质的军事家才能运用。所以不能把不战而胜仅仅理解为一种计谋,而应该当作辩证法和方法论来掌握。应该站在哲学的高度,运用哲学家的头脑去研究它和运用它。

马克思创立的对立统一的唯物辩证法体系,揭示了事物发展过程既对立又统一的普遍规律。毛泽东在深入分析矛盾转化条件、转化时机的基础上,提出了矛盾双方依据一定的条件相互转化的理论。马克思主义揭示的对立统一的事物运动规律,适合于解释和说明任何事物的发展状态与过程,像战争与和平、竞争与垄断、分工与协作等等社会运动现象都遵循着这一共同的发展规律。事物发展过程从横断面来考察,它是既对立又统一的矛盾

体,从纵向发展趋势来考察,它是否定之否定、螺旋上升的发展过程;从事物发展的质和量的角度去考察,它是一个量变到质变的发展过程。在每一个发展变化过程中,都存在一个关节点,这个关节点被称为“度”或者“机”。如果把战争与商业竞争当作一个连续运动的过程来考察,可发现不战而胜与战而胜之实际上是一个事物的两个方面,或者说是战争发展变化过程中的两个阶段。从时间发展顺序方面来考察,战争是由“不战”与“战”两部分构成的,在“不战”这一时间序列内,军事家往往用来进行谈判或捕捉战机,仍然是战争发展全过程的重要组成部分。这一过程不仅从时间上与战争难以分开,而且对战争的进程与结果往往会产生重大影响。因而在战争发展过程中,“战”固然能够带来胜利,“不战”同样能带来胜利。正因为这样,军事家才把不战而胜推崇为最高的谋略。

不战而胜之所以在不战的情况下能获得胜利,关键在于掌握和运用事物发展变化过程存在的“机”。设计用谋,就是要善于发现与捕捉事物发展变化之“机”。而事物发展变化之“机”,指的是事物正反、阴阳演变中的关节点。掌握和运用这个关节点,就可以取得不战而胜或小战大胜的成果。事物发展变化过程中的关节点,有时候是自然存在的,谋略家认真捕捉和运用就行了。有时需要人为地制造或引导,然后加以利用。比如,孔明草船借箭的故事,就是运用了自然界早晨大雾的天气变化之机,在没有

耗费任何材料和人工的情况下,从敌人那里搞到 10 万支箭。又比如,诸葛亮所运用过的“空城计”,便掌握利用了司马懿的心理变化之“机”,使自己摆脱了当时的困境。诸葛亮初出岐山后,连下三城,战争进行得很顺利,但由于错用了马谡,失了街亭这一重要的战略要塞,使战争局势急转直下。诸葛亮当时住在城内,为了挽救战局,他把关兴、张苞、姜维、张翼等大将都派出去作战了,身边仅有的 5000 兵又拨去一半去运粮草。这时候,司马懿率领 15 万大军赶到城下,自己身边既无良将,又无精兵,无法迎敌。但他认真考虑了以后,知道司马懿非常了解自己,认为自己一贯处事谨慎,不冒风险。因而摆了一个“空城计”迷惑敌人。让打开四门,分别派 20 余名老者在城门外打扫,自己则在城楼上抚琴弹唱,摆出城内有埋伏的假象。果然骗退了司马懿的 15 万大军。

(二)军事、外交及商业竞争中不战而胜的典型事例

有时候事物发展变化之“机”不具备或不成熟,便应该制造或引导出有利于自己的变化之“机”,然后加以利用,从而达到以小的代价夺取胜利的目的。我们举例说明一下第二次世界大战中美日太平洋大战的一段战役,便可以看到制造战机的典型事例。1942 年 4 月,美国海军经过珍珠港大战以及马绍尔群岛、吉尔伯特群岛、威克

岛、马尔库斯岛几次战役以后，军舰和人员损失比较大，军事实力暂时没有日本海军那样强大，无法和日本海军正面决战。当时，美国在太平洋只有三四艘航空母舰，日本舰队比美国太平洋舰队强三倍，如果不分散日本海军的力量，就不可能取得胜利。为了寻找作战之“机”，很快取得胜利，以鼓舞美国人民和全体官兵的士气。美国海军组织了一次横渡太平洋、轰炸日本首都东京的偷袭行动。他们认为偷袭东京会使日本海军受惊，从而抽出一部分攻打美国——澳大利亚生命线上的防御力量，以保护遭到威胁的日本本土。这样就能为美国海军攻击日本海军制造一个战机。1942年4月1日，美国海军“企业号”和“霍内姆号”航空母舰装载15架B-25重型轰炸机驶离珍珠港，向日本海岸秘密驶去。4月18日对日本东京进行轰炸。这次空袭大振了美国的士气，分散了日本海军的力量。接着，美国海军便在中途岛对日本海军进行了一次决战，取得了以少胜多的辉煌战例。在这次战役中，日本有四艘航空母舰，一艘巡洋舰，两艘驱逐舰，数艘运输舰被击沉。死亡水兵和飞行员2000人。美国损失航空母舰一艘，飞机150架，死亡307人。

寻找或制造事物发展变化之“机”，从而达到不战而胜或小战大胜这种斗争谋略，不仅经常运用于战争场合，而且经常运用于外交斗争和商业竞争的场合。这里叙述一段周总理运用自己的智慧，从外宾手里“巧取九龙杯”

的故事，让我们领略一下外交场合运用不战而胜谋略的高超艺术。在上海一家著名的饭店里，隆重的宴会正在进行，有十几位外宾第二天就要离开上海回国，丰盛的宴会是为他们专门举办的。其中有一位中等身材的外宾，被眼前雕刻着九条飞龙的酒杯即“九龙杯”所吸引。不但看得入迷，而且想窃为己有。于是佯装醉酒，手舞足蹈地乱说乱动，乘人不备，顺便把一只九龙杯塞进了自己的公文皮包内。外宾的举动被一位女服务员发现，并立即告诉了饭店经理。

经理找了几个商量对策，始终找不出合适的办法。若直接到外宾皮包内翻取，他会提出抗议，造成不良的外交影响；若想把他引开也不行，因为他窃取杯子的皮包是不会离身的；若明天在上飞机前把他扣留，同样存在抗议的问题，同时又怕夜长梦多，一夜之间不知会有什么变化。在没有办法的情况下，经理忽然想到周总理正在上海，应该向总理反映。周总理听完汇报，浓眉之下，两眼闪出严肃的光芒说：“九龙杯是国家的宝贝，一套是 36 只，他想拿走一只，是绝对不允许的！一定要追回来，而且要有礼貌地不伤感情地追回来。”

一般人看来，这是太难办到了，可是英明的总理略一思索，马上问到：“今天晚上为外宾安排了什么活动。”经理回答说宴会以后请他们观看杂技表演。周总理于是笑了，“这不就很好吗？让他们欣赏一下中国杂技的奥妙。”

上海杂技场里灯火通明，1000多名观众被精采的杂技所吸引。接下来一个节目是魔术，一位高个子魔术师走出台前，两位女演员把一个方桌放在台中央，桌上放了三只九龙杯。这时魔术师用布把三只杯子盖好，走出几步，掏出手枪，对准桌子打了一枪，然后揭开盖布，三只九龙杯只剩了两只。那一只九龙杯哪里去了？魔术师于是有礼貌地走下台来，向那位外宾深深地鞠了一躬，请求他把公文皮包打开。那位外宾虽然有些迟疑，但是在这样的场合与气氛之下，也不得不打开皮包。于是魔术师便从他皮包里取出了那只九龙杯，并高高举给观众看。顿时，杂技场里响起了一片经久不息的掌声。

在企业管理和商业活动中，同样存在许多事物阴阳、正反的变化之机，只要我们的经理们肯动脑筋，也会通过捕捉和制造事物的变化之机，运用不战而胜的策略取得胜利。

电视连续剧《绍兴徐师爷》讲了这样一个故事：情节是明朝末年，浙江省绍兴县城有一家大当铺。当铺管带有一天收购了一件古玉器，认为是稀世之宝，立即付了1000两银子给当者。事后发现这是一件伪制品。当铺老板一定要这个管带负责赔偿。这个雇员家境贫寒，无力赔偿，急得要跳楼自杀。后来受人指点去找师爷徐文长帮忙想办法，追回1000两银子。一般人看来，这事是很难办到的，因为那个人拿了银子以后不知去向。但徐文长却巧妙

地运用了事物发展变化过程中的时机,在没有强行索取和告官打官司的情况下追回了银子。

过了几天,当铺老板准备了一桌酒席,宴请当地名流和同行。酒过三巡,他忽然站起来对客人们说:“我今天之所以宴请大家,是因为敝铺前几天以 1000 两银子收购了一件汉代古玉器,是稀世之宝,今天请大家鉴赏一番,开开眼界。”说毕,命当铺办事人入内取宝。不多久,办事的便急急忙忙捧出一件古玉器来。刚要走到众人 前,却不小心滑了一跤,古玉器摔了个稀烂,老板大骂办事的疏忽。一面收拾碎片,一面谢客。

此事很快传遍绍兴县城,那个典当骗子也得知此事,心想,假玉器被当铺打碎了,我按期去赎,他们没有原物,只好再行赔偿,我可以再敲他一笔银子。于是他按期去赎玉器,当铺办事的立即收了银子,把那件假玉器归还了他。原来当铺管事的摔碎的那个玉器,是个仿制的,更不值钱。

在现实商品流通领域和企业经营管理中,有没有不战而胜的事例呢?可以说多的是,这里列举南京市某商店名酒万元不卖,店家因此扬名的故事。坐落在南京市夫子庙的聚星商场一直都不太惹眼,但由于摆了一瓶万元不售的名酒,却使商场的名声大振,引来了顾客盈门,商店的营业额也扶摇直上。原来五粮液酒厂曾精心制作了一瓶水晶瓶装五粮液,商标雕刻在瓶体中央红水晶上,十分

华贵。该酒容量 3000 毫升，相当于六瓶普通装五粮液酒。据称，此种水晶瓶装五粮液，厂家只生产了两瓶，因而身价难估。聚星商场这瓶水晶瓶装五粮液标价有 10000 元字样，但只摆不卖。此酒露面月余，招来“大款”无数，议购价一翻再翻，有人出价 30 万元，但店方坚持不售。结果商店名声远扬，引来无数好奇的顾客，商店的营业额也较前大增。大款们轮番抬价，并扬言要告商店有酒不卖，这一消息不胫而走，结果成了这家商店最佳的媒体广告。

（三）掌握不战而胜经营哲学等于建造值十亿美元的头脑

日本人写了一本名为《值十亿美元头脑》的图书，描述的是美国若干名企业采取头脑攻势的实例。60 年代美国企业家向欧洲和日本大举进攻，不仅依靠资本攻势和技术攻势，还有更可怕的武器，这就是猛烈的头脑攻势。当然，头脑无法以金钱来衡量。不过，一定要予以估价的话，这些大企业管理者的头脑值十亿美元。也就是说要和那些年效益或资产超十亿美元的大公司相抗衡的话，非得有十亿美元以上的实力不可。可是有些著名企业家却可以靠白手起家而胜过他们。总之，该书的宗旨是以趣味性的笔调强调企业管理者经营头脑的重要性的。从而教育日本人应该立即全力以赴，研究他们运用头脑的方法，学习他们的经营技巧与经营策略，寻求我们自己的经营

对策,以及思索我们应该遵循的生存途径。

70年代以后,日本企业界逐渐成熟和觉醒,他们不但很快适应了当时的国际竞争,抵抗住了美国企业的进攻,发展壮大民族工业。而且,在快速实现本国工业化以后,向美国企业发动了反攻。日本企业家向美国反攻,虽然没有美国企业那样咄咄逼人,但反攻的效果却更为明显,其策略更为有效。日本企业反攻美国,当然离不开资本和技术,但重要的是运用头脑,日本的财力和技术,到现在为止仍然从总体上没有超过美国,但日本企业家的头脑比美国企业家更值钱。正是由于这种对新技术和市场快速的吸收、消化能力,依靠颇具日本特色的企业管理者的“头脑”,使日本企业成为今日国际竞争中的强者,后来居上,取得了反攻欧美的胜利。

管理也是生产力,而且是更重要的生产力。从近20年特别是近十年企业效益的变动情况分析。会发现一个不可思议的现象,就是企业效益和管理的好坏关系越来越密切,管理在企业中的地位越来越重要。阿里斯顿十兄弟的发展状况,很能说明这一问题。同时引进了同样的冰箱生产线,生产同一类电器产品,经过八年的生产经营以后,有的发展壮大,生产扩大了几倍。有的负债累累,难以为继,这只能归结为经营决策和管理。阿里斯顿十兄弟似乎都在努力,但好像总有一种肉眼看不见的不可思议的力量在起作用,结果导致了十兄弟之间越来越