

管理精英宣言

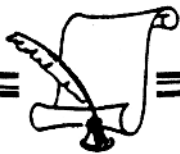
我是不会选择去做一个普通的人。

如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。



《管理精英文库》编纂委员会

主 编：李罗力 董晓阳 邓荣霖

副 主 编：唐惠建 唐 杰 梁中堂

雷忠勤 赵向标 邓绵良

刘远平 姬仲鸣 李永平

策 划：综合开发研究院（中国·深圳）

香港汉典文化出版公司

深圳特区报读者俱乐部

策划总监：罗锐韧 南兆旭

编辑总监：董恩博 赵向标

设 计：周 侃 金 宁

文字编辑：杨晓静 黄建军 周 辉

朱梅红 邓益志 昌文彬

钟 鸣 梁桂宽 王 林

美术编辑：程治冰 曹海龙 郭 斌

制 作：CDI出版策划中心

法律顾问：明起伟

工作人员：王海燕 何红梅 赵彦红

徐进娟 谢晓洪 贾笑言

李会芳 林 黎 刘作良

何 斌 司昌斗 马晓丽

目 录

谋略一 超常素质

- ☐ 兵战：临机决断，拿破仑智胜威廉 （16）
- ☐ 商战：固步自封，福特车让路通用 （22）

谋略二 果敢行动

- ☐ 兵战：驱虎出山，越共美军两用两胜 （28）
- ☐ 商战：筑堡桥头，贺卡公司一战一捷 （38）

谋略三 排除万难

- ☐ 兵战：迎向难关，丰臣秀吉绝处逢生 （46）
- ☐ 商战：一念之差，青井忠治终获成功 （47）

谋略四 定准目标

- ☐ 兵战：连布四阵，克拉克仅取蒙地喀昔诺 （57）
- ☐ 商战：瞬间一击，IBM 只夺 APPLE （67）

谋略五 掌握先机

- ☐ 兵战：被诱高地，俄奥皇帝自取败 （78）
- ☐ 商战：凌厉促销，波士公司失鳌头 （88）

谋略六 善于攻击

- ☐ 兵战：大智若愚，斯大林玩倜傥风流 （99）
- ☐ 商战：出奇制胜，精工表显雨态风姿 （103）

谋略七 重视情报

- ☐ 兵战：守门人太蠢，法间谍巧取德军新弹 （117）
- ☐ 商战：办事处真精，日商社明窃世界商情 （118）

谋略八 制定战略

- ☐ 兵战：初试锋芒，拿破仑空手练军扫荡意大利（133）
- ☐ 商战：屡次推销，江崎利一满腹顽强终售古力果（137）

谋略九 适时集中

- ☐ 兵战：聚兵缝隙，彭德怀铁拳痛击麦克阿瑟（142）
- ☐ 商战：“专案定位”，史旺斯杀招猛袭“绿色巨人”（146）

谋略十 坚决集权

- ☐ 兵战：两将争锋，美军被困巴斯特尼（157）
- ☐ 商战：“矩阵管理”，德州自行“死亡接吻”（163）

谋略十一 活用战术

- ☐ 兵战：五驹殉战，拿破仑革新战术尽荡奥军（169）
- ☐ 商战：奈奎登场，韦克斯反副为主折桂品牌（176）

谋略十二 勿忘追击

- ☐ 兵战：盟军猛追，拿破仑穷途末路终失势 （182）
- ☐ 商战：广告迭打，香吉士把握时机获大成 （195）

谋略十三 常结联盟

- ☐ 兵战：同仇敌忾，七国联军并肩大败拿破仑 （203）
- ☐ 商战：存异求同，三家财团联手威振 IBM （215）

谋略十四 及时遏制

- ☐ 兵战：勒兵埃及，拿破仑蛇打三寸狠扼大不列颠 （223）
- ☐ 商战：信用为码，两公司不理威胁反遏福克罗拉 （236）

兵法箴言辑录

《商用战典——西方兵法与经营谋略》

谋略一 超常素质



不论做什么，总是超人一筹。

理性探微：卓越的指挥官，是指其理性、勇气和其他各种精神力量都能集中于军事活动方向的人，而要使自己面对危险时心绪活动一如平常，就必须长年习惯于勇气、荣誉感与危险。

人类要完成非凡的大事业，必须在理性和感情方面具备特别优异的素质才行。能够发挥此种素质的人，便称之为天才。

所谓素质，是天生的才能，亦即天性。

战争是危险的，因此将帅必须具备勇气。勇气有二种：一种是面对个人危险的勇气；另一种是面对责任的勇气，责任则又有外在权力和内在良心之分。

对个人危险的勇气，可分成对危险不在意的勇气，和源自于荣誉感、爱国心以及其他各种感情的勇气。前者可以称为第二天性，相当安定；后者属于感情的东西，比较激烈。此两者兼具，勇气才算完全。

将才要有洞察力

战争是极富推测性的世界，情报有四分之三是不确实的。必须凭借密致、透彻的理性下判断，以洞悉事态的真相。

战争是受偶然支配的世界。人类的活动当中，没有比战争更能令偶然有发挥的余地。

情报和预测是不确实的，而且还要加上无数的偶然，因此，战争的事态很多都不能如预期的那样进展。为克服此点，

必须具备适切判断状况的直觉,和足以实行意愿的勇气。

做敏捷、适切的决断时,必须正确地评估时间和空间。

所谓决断,是面对精神危险性的一种勇气的发现,一旦性格化之后,就成了心智习惯。面对危机时,感情远较理念更能支配人类。

勇气来自于理性,但是并非等于理性,它是一种感情的发现。许多人有理性却缺乏决断(就因为了解才害怕),可见理性不等于勇气。理性首先必须唤起勇气,然后以此为基础,并凭借它来维持理性。

决断是以疑惑的存在为前提的,如果所有的条件都明确的话,就无须决断了。所谓决断,是指在不充足的知识之下采取行动;亦指排除疑惑的苦恼、踌躇的危险的能力。

面对困难的课题,虽然已具有绝佳的洞察力和背负重大责任的勇气,却仍然无法下决断,这是因为洞察力和勇气其存在着不一致性。

决断是在理性认为有自觉冒险的必要,和确立自我的意志之后,才告成立。

缺乏理性的人,下决断时无所顾虑,亦不为疑惑所苦,只是仅有极少数的人才会成功。

·理性可以帮人铺好轨道,但是,能使我们在上面行走的,却是感情的力量。

·惜生命、不惜身命。

·人类是在畏惧和不再畏惧的情况下进步的。

下决断时，顽固的头脑远较锐利的头脑有用。

许多人随着地位的晋升，却丧失了决断力。因为这时候他已经知道恐惧了。

面对预想不到的事实时，只有沉着来处理。此时在瞬间所发挥的理性功能，只要普通就够了。沉着的程度，可由心情恢复平静所需的时间测量出来。

战争具有危险、肉体劳苦、不确实性、偶然等因素，要克服这些，必须有异常的情感和理念力量。它们会以精力、刚毅、不屈、感情和性格的强固等形态出现，而其根源则是意志的力量。

向指挥官的意志力挑战的，不是敌人，而是我方的损伤和志气的消沉。众将兵如果萌生不安的念头，一旦其意志无法支撑，便会依赖指挥官，形成严重的压迫。

将兵的斗志因战况不利而冷却时，指挥官必须凭借胸中的炽烈火焰和脑中的明亮光芒，使其再度燃烧，重新绽放光芒。没有此种力量的指挥官，反而会坠入将兵的愁云惨雾之中，终至丧失统率力。此种消沉的牵引力，随着人数的增多而加重。因此，地位愈高的人，力量必须愈大。

欲善加发挥能力，必须具备情感的动机，在战时，这便是荣誉感。自古以来伟大的将帅莫不具备荣誉感。

所谓刚毅，是指能忍受单一冲击的意志力，它受感情的影

响很大；所谓不屈，则是指能忍受持续冲击的意志力，除了感情之外，还需要理性有计划地协助。

坚毅的情感，并非是激情。纵使在激情当中，也不可失去均衡，如此才能依理性行事。将帅必须具备强烈的感受性。

所谓情感坚毅的人，并非只能促发强烈情感的人，而是指即令在情感激动之时，心智状态仍不失均衡的人；也就是，纵使胸中风起云涌，仍然不失洞察力与信念的人。他就如同狂风暴雨之中船只上的罗盘针一般，不会失去前进的方向。

下级指挥官只要振奋一次精神、毅然下一次决断就够了。勇敢的突击，对他而言，只是几分钟的作业而已。但是，上级指挥官的情感却必须强劲而持续。上级指挥官负责一次会战，需要一整天；一场战役，对他而言，是一整年的事业。

性格坚毅，是指信念不变。战争中，除了会有无数的强烈印象影响情感之外，一切的知识 and 评估都不确实，因此，很容易脱离最初决定的轨道。坚持“在所有可疑的时候，必须固守最初的意见”的原则，是很重要的。情感坚毅的人性格也很坚定。

信念拥有深厚的根基，而且十分明显，丝毫没有动摇的余地。迟钝的人因为理性活动不足，对信念自觉没有变更的必要。

要借理性所发出的意志力，抑制信念的动摇。

所谓顽固，意指无法接受比自己更优秀见解的态度。

顽固和性格坚毅非常相似。如果只一味在情绪上反驳别人的意见,则性格坚毅就会变成顽固。顽固并非理性有缺陷,而是因感情有缺陷造成的。

虚荣心会使顽固变得更低劣,顽固尚会寻求事实的根据,虚荣心则只会满足于外观。

军事活动看来似乎很单纯,但是没有具备卓越智力的人,不可能采取卓越的军事行动。

最高指挥官和下级的指挥官,在精神活动领域上有极大的差异。后者因为直接接受指挥监督,独自的精神领域非常狭小。

所谓军事天才,亦即卓越的指挥官,是指其理性、勇气和其他各种精神力量都能综合集中于军事活动方向的人。只具备世人所说的单纯和勇敢,并不够资格称为军事天才。此种能力对最下级的各级军人有其效用,但是,愈是上级的人,就必须愈具备比它更高的能力,尤其最高指挥官所应具备的能力,更是最高度的。

·身为一国军队的最高司令官,必须具备洞悉高层次国家关系的伟大见识。由于战争和政治在此是合一的,因此最高司令官必须同时是个政治家。

身为一国的领导者,必须具备综合政治、思想、经济、外交、军事的国家战略见识。

最高司令官必须同时是个政治家,决不可仅止于军人。

最高司令官应该做的事各式各样,而且无法明确区分,必须处理极多问题,大部分却还要仰赖推测。如果不能用明确的精神力对所有的要事当机立断,许多考察、思虑纠纷错综,就会令他穷于进退。关于此点,拿破仑曾说:“最高司令官应有的决断,就像牛顿、欧雷尔(1707~1783年,瑞典数学家)的头脑才能解决数学的计算。”

最高司令官所必需的精神能力,是综合力与分析力,而且还必须发展成惊人的洞察力才行。

驱策人类行动的最大力量,往往是感情;而最能维持和推进行动的,是感情和理性的结合体。前述的决断、刚毅、不屈、情感以及坚强的性格,全都可归入其中。它们必须通过战绩做实证才行。

面临战争,我们将子弟生命、祖国名誉和生命安全等托付给的人物,其头脑必须反省甚于创造、多面甚于单面、冷静甚于热情。

危险是战争的附带品。我们对危险必须有正确的观念。

正视现实吧!不可被现实遮住了眼睛。

不知道战争危险的人,就不懂得战争的可怕,反而会以为它是很过瘾的事情。

初次面临战争危险的人,在那瞬间会丧失判断能力。30分钟之后,对危险就开始不在乎了,但是,要回到平时的平静却很困难。尤其居高位、负重责大任的人,更是如此。

为使自已面临战争危险时的活动程度不亚于平素在室内的情况,就必须长年习惯于勇气、荣誉心和危险。

·生命在危险之下,举止一如平常,此种人才堪称英雄。站在自己估算过的危险之上,该恐惧的东西就恐惧,举止一如平常即可。

时代在转变,社会在进步,经理人要不断创造新纪录,且积极领导众多企业人,以人文精神来重新塑造企业新伦理和社会健康的风气。

众所周知,我们在短短的几十年,创造举世瞩目的经济发展奇迹,其中,经理人无疑扮演着“开创与执行”的关键性角色。如今,我们的社会富裕了,但相对地也衍生许多新的问题,经理人所面临的挑战可谓前所未有。如何为经济再创第二春,实为经理人当前责无旁贷的神圣责任。

首先,由于教育的普及和经济的发展,各种“界”限与分“际”逐渐含糊,一方面传统的竞赛规则和次序受到无情的挑战与摧残,一方面又萌发宽阔的活动空间和开创活力。如业际不明、转型、多角化及合并盛行;性际开放,男女产品市场又有交流和共用的现象;又如业际含糊,日夜均有工作族,24小时皆可与国外业务往来等。再如国际化,已使天涯若比邻,产销等企业活动可同时在各地同时进行。上述种种变化,对企业经理人而言,即是威胁,又是机会。

其次,影响社会变动的基本要素已呈现“多元化”,各要素

领导风骚的时间逐渐缩短。

再者,企业经营基本理念、工作伦理和组织价值观不但受到挑战,且脱离原先的规范轨道,如勤俭诚信一向为工商界奉为宗旨,现则受到急功近利、一夜致富的投机心态所侵蚀,致使埋头苦干、以工作为乐的企业人生活方式以及敬业乐业、负责尽责的工作精神已变成不再为上班族所乐于接受的职业理念与工作信条。而传统和谐的劳资关系尤其不复得见,这些基本价值观和工作生活规范的改变,尤需经理人加以调拨导正,进而积极建立大家所能接受的新企业规范。

最后,随着企业影响力与经济国力的扩大,外界对企业的压力与要求日益增多,承担国内外的“社会责任”明显可期。

环境变了,经营管理也要跟着调整,以下就四点分别言之:

第一,企业家族的“伦理”大家长思想已为市场竞争的“供需”法则所取代。过去的雇主关系是以义理情感来联系,家庭伦理强调辈分和权威、服从。现在,“义”理大于“利”害的时代已不复见,讲究现实与权益的市场供需成为新的行为准则,因此,建立新的企业“义利”观,是经理人应正视的课题。

第二,企业除了原先的“生产”功能外,更应重视广泛的“生活”素质面。我们除了追求财富所得与生产效率外,更要重视生命的安全保障及社会成本、公平正义、生活素质及健康美好的人文价值,企业人宜有“真善美”的人生规划。