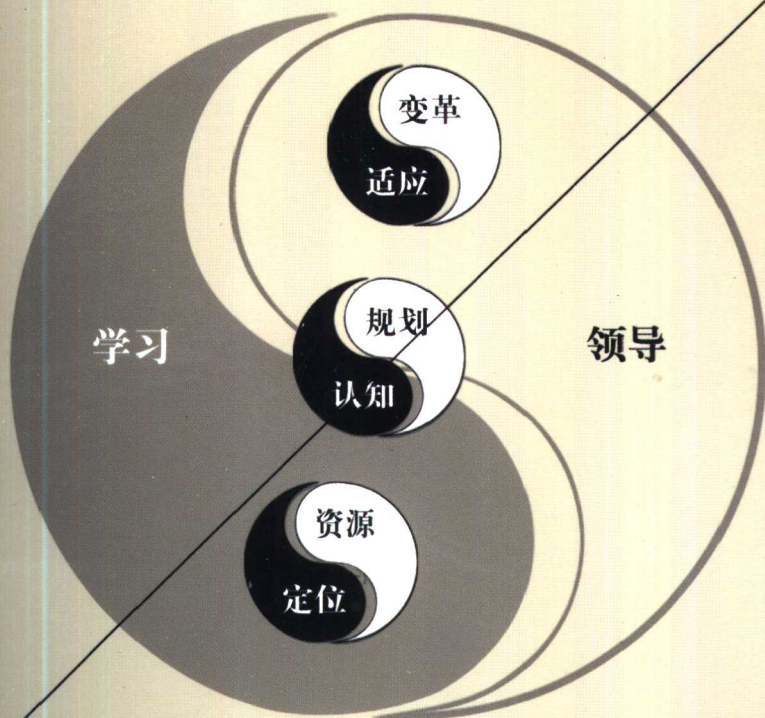


太极智慧

——《孙子兵法》与 现代企业战略管理

李雪峰 著

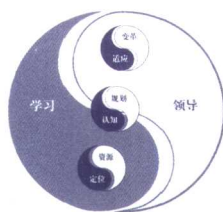


中国国际广播出版社

太极智慧

——《孙子兵法》与 现代企业战略管理

李雪峰 著



中国国际广播出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

太极智慧:《孙子兵法》与现代企业战略管理 /李雪峰著.
—北京:中国国际广播出版社, 2002.1
ISBN 7-5078-2091-2

I. 太… II. 李… 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 (2001) 第 067148 号

太极智慧

——《孙子兵法》与现代企业战略管理

著 者	李雪峰
责任编辑	李晓琤
版式设计	周 迅
封面设计	启 明
出版发行	中国国际广播出版社 (68036519 68033508 (传真))
社 址	北京复兴门外大街2号(国家广电总局内) 邮编: 100866
经 销	新华书店
排 版	集好公司 (68961681)
印 刷	北京市四季青印刷厂 (62591262)
装 订	涿州市桃园兴华装订厂 (0312-3986893)
开 本	850×1168 1/32
字 数	160千字
印 张	8.25
版 次	2002年1月 北京第1版
印 次	2002年1月 第1次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2091-2 /F·243
定 价	15.00元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现图书印装质量问题, 本社负责调换)

内容简介

自 20 世纪 60 年代以来，随着市场竞争日趋激烈和国际化，战略管理理论得到了长足的发展。40 年来，新理论层出不穷，对管理实践起到了很大的推进作用。在西方，近几年陆续有些学者开始系统研究战略理论的流派问题，并企图对各种理论进行新的综合。本书作者在英国剑桥大学访学期间，全面收集了有代表性的资料。作者通过研究发现，运用太极原理能够很好解释战略理论的丰富内涵和前沿发展动态。

作者在本书中，主要强调以下几点：

- 以若干对立统一范畴为主线，以此反映战略管理的本质特征。由于战略管理的目的是要把握组织的整体发展、把握发展过程中的不确定性，不采用和突出战略发展中的矛盾范畴是无法领会战略理论的精髓的。

- 将辩证哲理与现代方法结合起来，以此融通古今

中外的战略理论与方法。通过这一思路来体现理论的完整性，即：使古典战略哲理具体化，使现代战略理论方法哲理化。

- 构造一种“太极图”式的战略管理模式，以此集成地反映战略管理过程。这一模式是一个体现了战略管理辩证精神的系统的过程模式。

本书是一本系统地将中国传统战略管理思想与最新战略管理理论相融合的读物。对理论研究人员、广大学生、企业经理人员和其他管理人员都是一本有用的参考书。

NA26/07

引 言

现在，尽管许多公司都声称重视发展战略，实施战略管理，可是，事实上战略失败者比比皆是。综观各种战略失误，典型的战略病有：

- 强调具体方法，缺少宏观智慧；
- 强调战役目标，缺少整体战略；
- 重视管理硬指标，忽视营造软环境；
- 重视目标控制，忽视节奏、时机；
- 有病乱投医，跟着流行理论走。

这些战略病有着深刻的理论根源。

事实上，战略及战略管理是一个歧义极大的领域。

每个学派，甚至每一位战略理论家都有自己对战略的不同理解。

例如，著名战略管理学家明茨伯格（Mintzberg，1986）将迄今为止出现的战略理论划分为 10 个流派。

其中每个流派都有自己对战略的不同理解。

设计派认为，经济战略应该被视为企业在其环境中的素质和机会的匹配。

计划派认为，战略产生于一个受控的、有意识的正规规划过程，该过程可以分成几步，每步都有检核表描述，有一定的方法支持。

定位派认为，战略是在市场中的一类具体常见的、可识别的定位。

创业派认为，战略作为一种远见存在于领导者心中，包括对长期方向的认识和对组织未来前景的描绘。

认知派认为，战略的形成是发生在战略家头脑中的一种认知过程。

学习派认为，战略决策必须采取历时的学习过程的形式，战略制定和实现在此变得不可分割。

权力派认为，战略的形成，不论是作为组织内部的过程，还是作为组织在其外部环境中的行为，都是受权力和政治影响的。

文化派认为，战略的形成是一个社会相互作用过程，这一过程是以一个组织的成员共同的信念和认识为基础的。

环境派认为，环境作为展现在组织面前的一系列重要力量，是战略决策过程的核心因素。

构型派认为，企业是某种具有其自身特征的稳定的构型，在一些特定时期，它采取一种特定的结构形式，

以适应特定的情境；这使它从事特定的活动，形成了一组特定的战略。

由于有这种分歧，又有理论家试图给出一个多元的战略的定义。例如明茨伯格提出 5 个 P 的战略概念，认为战略既是一个计划（PLAN），又是一种行为方式（PATTERN）、一种定位（POSITION）、一种远景（PERSPECTIVE）和一种策略（PLOY）。

海克斯（Arnoldo Hax, 1990）也认为给出一个单一的定义是很困难的，有些要素普遍起作用，有些则与企业的性质、构成、文化等密切相关。下面 6 个主要战略维度必须包括在任何统一的战略概念之下。

1. 战略是一种具有内在统一性的决策类型；
2. 战略意味着要确立起组织的目的，即建立一种长期目标；
3. 战略是对企业所处的竞争领域的定义；
4. 战略是为了获得竞争优势，而对外部机会与挑战、内部优势与劣势的回应；
5. 战略是识别在公司、经营单位和职能层次的不同管理任务的逻辑系统；
6. 战略是企业要对其持股人所作的经济和非经济上的贡献的一种定义。

当然，也有学者认为，由于人们对战略的每一个重要问题的认识都有非常大的不同，给出统一的定义是虚妄的，不作定义比作定义更好。

这种在战略内涵理解上的多元化状况，必然导致对战略管理体系内容的多样化认识。这些多样化认识使得战略管理的实践者无所适从。因此，今天怎样集成地认识战略理论体系，成为一个重要的课题。

本书以矛盾为主线来系统阐发战略思想和理论，将中国古代战略管理思想，特别是《孙子兵法》的战略思想，与现代战略理论相结合，努力揭示古今理论、不同学派理论之间的联系。

本书主要强调以下几点：

- 以若干对立统一范畴为主线，以此反映战略管理的本质特征。由于战略管理的目的是要把握组织的整体发展、把握发展过程中的不确定性，不采用和突出战略发展中的矛盾范畴是没法领会战略理论的精髓的。

- 将辩证哲理与现代方法结合起来，以此融通古今中外的战略理论与方法。通过这一思路来体现理论的完整性，即：使古典战略哲理具体化，使现代战略理论方法哲理化。

- 构造一种“太极图”式的战略管理模式，以此集成地反映战略管理过程。这一模式是一个体现了战略管理辩证精神的系统的过程模式。

具体说，本书将重点讨论六个方面的战略辩证关系，或称为六个战略太极元。它们是：

资源运用——形与势；

竞争定位——虚与实；

决策认知——彼与己；

规划设计——奇与正；

组织实施——刚与柔；

战略行为——顺与动。

最后，在上述讨论的基础上，提出集成的太极战略管理模型。

目 录

引 言

第一章 资源运用——形与势

实践者的启示：长虹与海尔想到了一块儿	1
第一节 古典形势原理	3
一、形的涵义及运用	3
二、势的涵义及运用	5
第二节 布形：以资源为基础的战略	8
一、资源是利润的基础	9
二、资源开发战略	10
三、扩大资源基础	12
四、以资源理论为基础的战略三角论	14
第三节 谋势：核心能力战略	16
一、什么是核心能力	16

太 极 智 慧

二、识别核心能力	18
三、开发和使用核心能力	19
第四节 讨论：重势用形者胜	22

第二章 竞争定位——虚与实

实践者的启示：伊莱克斯学海尔 ——意欲如何?	25
第一节 古典虚实原理	27
一、虚实的涵义	27
二、虚实的运用	30
第二节 击虚：寻求优势定位	32
一、竞争地位分析	32
二、战略定位过程模型	36
第三节 避实：探索双赢博弈	41
一、双赢的战略	41
二、游戏参与者	43
三、改变游戏	44
第四节 讨论：定位独特者胜	46

第三章 决策认知——彼与己

实践者的启示：“巨人”的认知误区	48
第一节 古典知彼知己原理	50
一、知彼	51
二、知己	58

第二节 合理认知：决策信息过程与软系统方法	61
一、决策的信息过程	62
二、着眼于情境改善的 SSM	63
三、SSM 方法的新发展	67
第三节 正确认知：克服战略决策中的偏误	69
一、战略决策中的偏误	69
二、造成决策偏误的原因	71
第四节 讨论：善于反思者胜	72

第四章 规划设计——奇与正

实践者的启示：欧洲迪斯尼缘何受挫	75
第一节 古典奇正原理	78
一、奇正的涵义	79
二、奇正的运用	81
第二节 以正为基：系统的战略规划	83
一、典型的战略设计模型	84
二、新战略规划理论	89
三、战略规划的限制度	96
第三节 以奇取胜：规划中的创新	99
一、创造性思维	99
二、分析型创造方法	103
三、综合型创造方法	109
四、集体创造方法	111
第四节 讨论：创意规划者胜	115

第五章 组织实施——刚与柔

实践者的启示：松下与韦尔奇

——柔道与重拳 117

第一节 古典刚柔原理 121

一、刚柔的涵义 121

二、以柔胜刚 122

第二节 刚性战略：战略变革 125

一、组织转型理论 125

二、文化变革理论 131

三、警惕变革失败 138

第三节 柔性战略：逻辑渐进 141

一、真实的战略过程 141

二、早期的研究 142

三、奎因的研究 145

四、逻辑渐进的战略 147

五、渐进战略的逻辑 149

第四节 讨论：刚柔相杂者胜 153

第六章 战略行为——顺与动

实践者的启示：本田案

——领导有方还是学习有道？ 155

第一节 古典顺动原理 157

一、因势 157

二、主动 161

第二节 顺势：进行战略学习	164
一、情境规划	165
二、对主导逻辑的不学习	167
第三节 主动：实行战略领导	172
一、领导者的角色	172
二、全面而理性的战略领导活动	175
三、用政治学方法领导变革	177
四、智慧型的战略领导	182
五、领导者的魅力理论	184
第四节 讨论：顺动并用者胜	187

结论：太极战略过程

一、流行模式的得与失	190
二、发现战略过程的逻辑	194

附论一：西方现代战略管理理论的发展

一、战略管理理论发展的历程	202
二、各种战略理论流派及其战略观	209
三、对战略管理理论的若干反思	222

附论二：易经易学的战略管理价值

一、易经易学是杰出的战略学	226
二、易经易学的战略思想素材	228

三、易经易学的战略思想内容..... 229

附论三：《孙子》的战略管理价值

一、战略论..... 231

二、策略论..... 233

三、战术论..... 237

主要参考文献 239

后 记 244

第一章 资源运用

——形与势

实践者的启示：长虹与海尔想到了一块儿

海尔集团总裁张瑞敏在谈及海尔成功“秘诀”时，不无自豪地说：“创新（能力）是海尔真正的核心竞争力，因为其不易或无法被竞争对手模仿。”

无独有偶，长虹集团也在大谈创新及核心竞争力。这决不是巧合。

2000年5月，四川长虹电子集团公司和四川长虹电器股份公司分立，长虹今后的发展将由原来“火车头模式”变为“联合舰队模式”。

长虹电器股份有限公司提出，组织调整中最重要的任务是再造长虹的核心竞争力。在全球经济一体化的环境之下，一个没有核心竞争力的企业，是难以生存下去的，通过多年在品牌、市场、技术等方面的发展，长虹已经具有