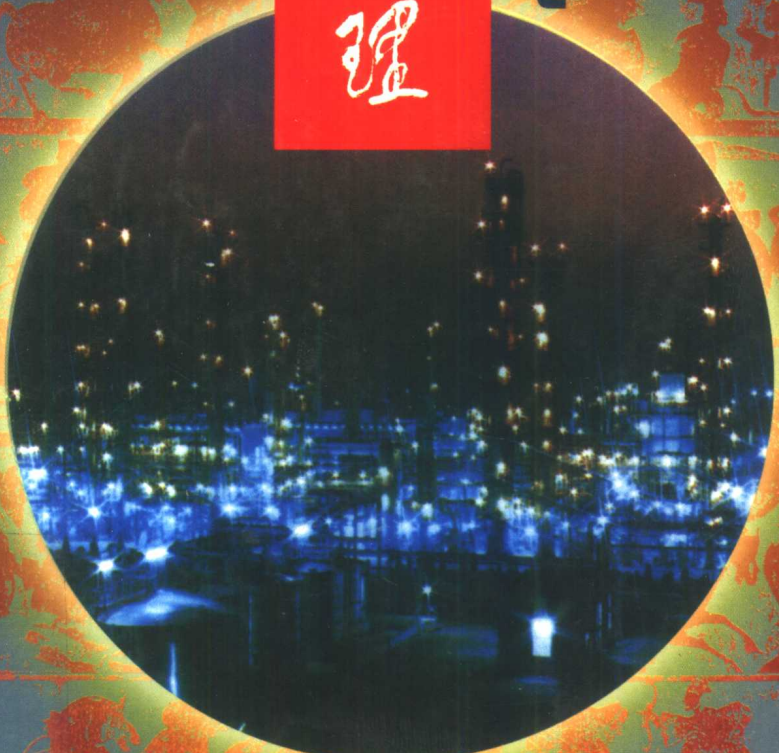


● 周松波 著 ● SOMPO CHOU

企業兵法管理

MILITARY STRATEGY MINDED
BUSINESS MANAGEMENT



企业兵法管理

**military strategy minded
business management**

周松波 著

Sompo Chou

中国经济出版社

责任编辑：孙 岩 侯 明

封面设计：白长江

企业兵法管理

周松波著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

北京星月印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 1/32 8.75 印张 164 千字

1995 年 10 月第 1 版 1995 年 10 月第 1 次印刷

印数：1—3000

ISBN 7—5017—3574—3/F·2573

定价：15.00 元

序

战略是谋划指导全局的方略。战略本来的意义是，战争指导者运用战争力量和手段达成战争目的的一种艺术，是军事领域研究高层指导的最重要的内容。但从战略作为指导全局的方略这个意义上来说，已日益广泛地应用于政治、经济、外交、教育等非军事领域。可以说，只要有全局性问题，就有战略问题；越是竞争性、对抗性的领域，就越有战略指导问题。在当今全球范围经济斗争日趋激烈的年代，市场如战场，商战如兵战，研究市场战略、商战战略，就有其十分重要的现实意义。

周松波博士抓住了经济领域竞争、对抗的主题，从宏观指导的高度，提出了现代企业需要战略管理、需要企业战略家的命题。作者认为，在现代企业的经营管理中，战略占有很重要的地位，企业的发展规划需要以战略为基础，企业的经营活动需要战略作指导。能否制订出正确的战略思想、战略方针和策略，是一个企业能否朝着正确的方向发展并取得成功，是十分重要的。作者并认为，战略性问题，即全局性的指导问题，最终只能集中于企业家个人身上。处于排斥性竞争中的企业最需要的不是经营型或管理型企业家，而是敢于面对新环境的挑战、能统筹全局、运用谋略、追求未来新利益的战略型企业家，即企业

战略家，这是颇具时代特色的见解。

如何开发企业家的战略智慧，培养企业家的战略思维？作者认为最有效的途径之一，就是深研中国古代兵法，将其中许多有借鉴价值的战略原理、原则和方法，移植于商战领域，用以启迪企业家的战略智慧和战略思维。中国古代兵法是中华民族灿烂文化宫殿中的瑰宝，几千年来，人们一直从中汲取智慧，得到启示。作者从中国古代兵书典籍中，以《孙子兵法》为主，深入地研究了中国古代兵家的战略思维和战略原理、原则，把握其精髓，领悟其要旨，精心探索其在现代企业中的运用。

军事斗争和企业竞争，都是参与斗争和竞争的双方或多方的对抗活动，在斗智斗谋、斗力斗勇，谋求胜利或成功的战略思维方面，两者有其共性。作者应用了“活力对抗”的概念，作为兵法战略思维与企业家战略思维移植机理的结合点，探讨论证了预测论、决策论、权变论、法规论等军事战略和企业战略的共同理论，并进而用主要篇幅，从理论和实践的结合上，详尽地分析论述了知己知彼、庙算、作战、协同等兵法理论对企业经营管理的启示，从而构架起企业的兵法管理体系

本书作者在对中国古代兵法原理的理解和将其应用于现代企业管理和企业竞争的论述中，提出了许多独到的见解和创新的思考。诸如：在论述知己知彼的辩证关系和在企业竞争中运用时，作者提出，知己知彼的主要目的在于认识敌我之间的利害虚实关系，使我方赢得更多的趋利避害的机会，以减少失败，战胜敌人，在知己与知已

的关系上，提出知彼是知己的条件，知己是知彼的基础，只有知彼，才能更好地知己，通过知彼，与己方进行对照、比较，才能正确判断自己的优劣所在，只有知己，知道自己行动的目的，才能知道要了解敌方或环境中的哪些要素，使知彼更有目的性、针对性。进而指出，在企业竞争中，知的内容主要指企业内外环境的信息与有关的情报，并对知彼、知己的内容进行了具体的分析。

在论述企业进行战略规划和战略思维时，提出了要把“道”作为首要因素来考虑，把企业对社会提供服务和对社会的责任看作高于利润追求的观念。

在论述孙子“不战而屈人之兵”的实质时，提出“不战而屈人之兵”，不是要放弃“战”的意识和“战”的手段，更不是要逃避“战”和杜绝“战”，只有具备充分的“战”的意识和“战”的手段，才能通过不战而达到自己的目的，才能真正“屈人之兵”。“不战而屈人之兵”，只有一种以“战”为后盾，通过伐谋伐交而达到自己目的的最佳手段，在企业竞争中要有竞争意识和竞争手段，而在更高的层次上，是要通过竞争来建立服从于自己战略目的合作机制。

在论述“智信仁勇严”将帅五德时，结合企业家的素质研究，提出了“胜人以智”、“服人以信”、“得人以仁”、“趋时以勇”、“驭众以严”是企业战略家应具备的品格。

在全书各章中都不乏有给人启迪的论述。

正如作者所说的，写本书的目的，就是想以开启企业家的战略智慧为出发点，去学习、研究中国古代兵家的战

略思维，从而开发商战战略理论和战略原则，为现代企业战略家提供竞争取胜的思维、原则、手段和方法。在这方面，经过作者艰苦的劳动，建起了沟通中国古代兵法与现代企业战略的桥梁，达到了著作本书的目的，并取得了开创性的研究成果，这是十分可贵和可喜的。

本书作者对西方现代企业管理和竞争理论也有较广泛的了解和研究，并对其作了一定的分析。但对中西方战略思维的异同，尚缺乏比较研究。如第四章第二节现代企业的庙算——战略规划，作者本意是要论述庙算与现代企业战略规划的异曲同工之处，但文中只有对西方战略规划的论述，而无与中国古代兵法庙算的比较，使人难以理解两者异曲同工之处。

综观全书，作者对中国古代兵法特别是《孙子兵法》的要旨有正确深刻的理解，能融会贯通。同时，对当代企业和企业家的现状和面临的挑战有较全面的了解。因此，在运用中国古代兵家战略思维于现代企业战略管理上，能融洽一体，毫无牵强附会、简单套用之感，在古为今用方面，本书确是有开创意义的。相信本书的出版，对开启现代企业家的战略智慧和战略思维，提高企业管理和企业竞争能力是会有帮助的。

糜振玉

1995年7月25日

前 言

用《孙子兵法》为代表的中国古代兵书作为经营管理教科书，早已引起中外管理学者和实业家的极大关注。许多国家的企业家们越来越多地从军事理论中吸取营养，悟出智谋，用于指导市场竞争。

在学术界，研究兵法在现代企业经营管理中的移植和应用的著作、论文已经很多。但是，从理论和实验相结合的角度进行较深入、较全面、较系统的探讨、分析、论述的著述还很少。而站在管理学科前沿，从战略思维的高度立题，并在充分调研和对其所研究的学术发展动态有深入了解的基础上，构架企业的兵法管理体系的著作和论文则几乎没有。

笔者作为德籍华人，感到有责任和义务，发挥自己的学术背景和国际性的从商经验，把优秀的中国兵学思想和西方现代企业战略管理理论结合起来，使兵法与管理比较系统完整地融为一体，构成一个具有东方特色、别具一格的企业兵法管理体系。

这里，我国特别向下面几位前辈致意。我觉得首先要向我的博士生导师赵靖教授表示感激之情：当我刚来中国时，选择中国古代经济思想史为我的专业时，由于没有古文的基础，是赵先生逐字逐句为我授课，指导我阅读、

整理古典文献资料，在我学习研究兵法管理的过程中给予了极大的关心和帮助。笔者对于古代兵法中的命题，无论是概念的界定还是词意的引申方面，向军科院战略研究室主任吴如嵩研究员请教良多。在此谨致由衷的感谢。

军科院原副院长、博士生导师麋振玉将军为本书作序，对本书给予了好的评价，原国家计委付主任人民大学校长袁宝华先生为本书题词，这使我感到很荣幸。原国务委员、国防部长、著名书法家张爱萍上将为本书题写书名，使笔者感到十分荣幸。在此一并致深切的感谢。

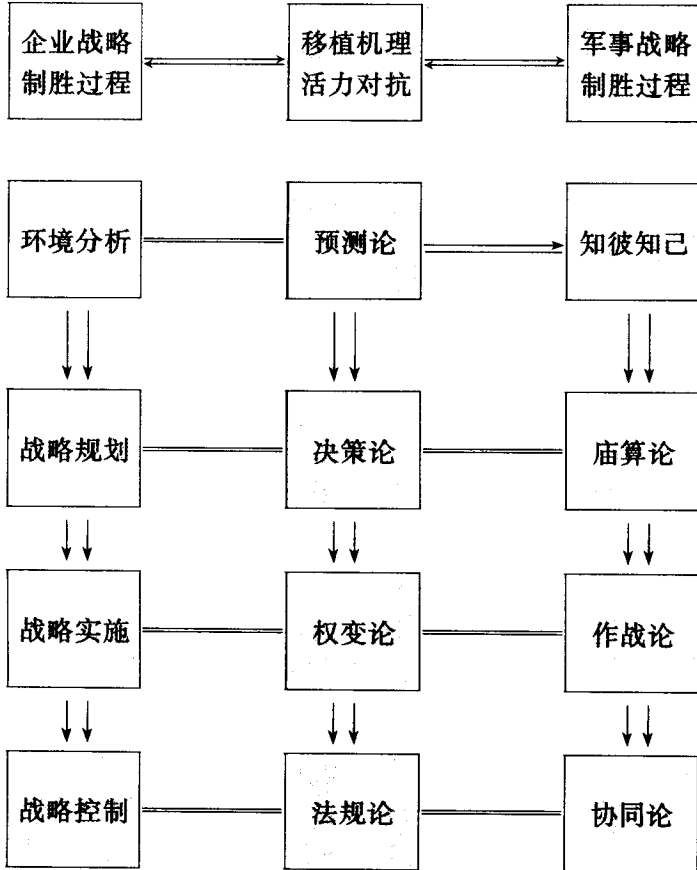
笔者希望，此书的出版，一方面能为新一代的企业家们提供竞争取胜的思维、原理、手段和方法，另一方面能为中外兵法及管理学者们对于进一步探讨应用兵法于企业管理将起到推动作用。

但是，本书作为企业的兵法管理这一新学科的初步探索，无论在基础理论还是在研究方法方面，还缺乏应有的深度，也缺乏广泛的实践论证，疏漏在所难免。然而，不积小流无以致大海，只有引起争论才能开辟研究探讨的广阔天地，才能使这一新的学科迅速发展并逐步完善，为早日建立具有东方特色的企业战略管理学而奋斗。

周松波

1995年8月16

兵法管理体系



把优秀的中国兵学思想
和西方现代战界管理理
论结合起来

为《中国古代兵家战略思维与现代企业战略家的智慧》题

一九九五年八月 袁宝华

目 录

1. 现代企业呼唤企业战略家

- 1.1. 现代企业需要战略 (1)
 - 1.1.1 环境变化的要求 (3)
 - 1.1.2 企业本身的要求 (6)
- 1.2. 现代企业需要企业战略家 (10)
 - 1.2.1 企业家的新挑战 (10)
 - 1.2.2 未来企业家需要新战略观 (12)
- 1.3. 企业战略家需要有战略智慧 (14)

2. 沟通军事战略与企业战略的桥梁

- 2.1. 中国古代兵家战略思维的要领 (20)
 - 2.1.1 兵法的内容 (21)
 - 2.1.2 中国兵法的特点 (23)
 - 2.1.3 兵法的作用 (27)
 - 2.1.4 《孙子兵法》的谋略思想 (29)
- 2.2. 企业战略及战略管理的涵义 (31)
 - 2.2.1 概念 (32)
 - 2.2.2 战略管理过程 (38)
 - 2.2.3 战略管理研究的状况与发展动向 (47)
- 2.3. 活力对抗是兵家战略思维与企业战略的移植机理
..... (52)
 - 2.3.1. 预测论 (58)
 - 2.3.2. 决策论 (60)

2.3.3. 权变论	(62)
2.3.4. 法规论	(66)
2.4. 战略思维方式是兵家与商家的共同指导思想	(69)
2.4.1 宏观性	(71)
2.4.2 整体性	(74)
2.4.3 综合性	(76)

3. 知彼知己的启示

3.1. 战争中的知彼知己和企业经营中的知彼知己	(80)
3.1.1 知彼知己和市场信息	(84)
3.1.2 知彼知己的多内涵性	(88)
3.1.3 知彼知己的辩证关系	(90)
3.2. 知彼的启示	(98)
3.2.1 知彼方法	(99)
3.2.2 知彼的核心对象	(101)
3.3. 知己的启示	(107)

4. 庙算论的启示

4.1. 庙算的涵义	(115)
4.1.1 五事七计	(116)
4.1.2 上兵伐谋, 其次伐交	(118)
4.1.3 因粮于敌, 取用于国	(120)
4.1.4 知胜之道	(121)
4.2. 现代企业的庙算——战略规划	(125)
4.2.1 战略规划的基本的内容	(127)
4.2.2 战略与组织结构	(148)
4.2.3 战略的制定	(159)
4.3. 庙算论对企业战略家的启示	(166)

4.3.1 经五论的启示	(166)
4.3.2. 伐谋伐交的启示	(172)
4.3.3. “因粮于敌，取用于国”的启示	(175)
4.3.4. 知胜的启示	(178)
5. 作战论的启示	
5.1. 先为不可胜，以待敌之可胜的启示	(189)
5.1.1 企业内外关系的启示	(190)
5.1.2 我与敌的关系	(190)
5.1.3 守与攻的关系	(193)
5.2. 避实击虚的启示	(196)
5.3. 践墨随敌的启示	(201)
6. 协同论的启示	
6.1. 战争中的协同和企业经营中的协同	(210)
6.1.1 协同论的函义	(210)
6.1.2 协同的基本原理	(213)
6.2. 分数论——组织在实现协同中的作用	(226)
6.2.1 战略组织结构体系	(228)
6.2.2 战略人员系统	(230)
6.2.3 企业文化系统	(232)
6.3. 形名论——指挥和控制实现协同中的作用	(234)
7. 企业战略家的品格	
7.1. “智”——胜人以智	(242)
7.2. “信”——服人以信	(249)
7.3. “仁”——得人以仁	(250)
7.4. “勇”——趋时以勇	(252)
7.5. “严”——取众以严	(255)

1. 现代企业呼唤企业战略家

1.1 现代企业需要战略

从某种意义上说，当今世界处在一个一方收益引起另一方相应损失的时代。以往几十年的和平增长竞争让位于激烈的排斥性商战。它的必然结果经常与兵战一样：胜则存、败则亡。特别是近年来，企业经营环境更加复杂多变，难以预测，企业之间的竞争不断激烈化，使大部分企业面临一个怎样在动荡环境中生存和发展的问題。

在高度竞争、高度对抗的生存环境里，任何一个企业，要想在不可避免的排斥性竞争中求得生存和发展，就必须精通和掌握竞争的理论武器——战略。从排斥性竞争角度说，战略是延续企业生命的工具。不论从当今环境变化，未来环境发展趋势，还是从企业本身要求上看，开发战略的智慧都是当务之急。

在许多企业里，公司政策上最致命的弱点不在于技术或生产的落后，而在于不能把自己的知识和能力转化为市场上的竞争优势。下面的例子可以说明，许多企业没有足够重视或低估了竞争战略的意义和作用，因此在经济上受到了相应的惩罚。

1957 年，西门子公司因掌握了 2002 型电脑，从而拥有世界上首台可作系列制作、全晶体管化的电子计算机，就连 IBM 公司那时都在努力争取西门子的许可证，直到 1959 年 IBM 才引进一台全晶体管的计算机。西门子虽然在技术上有所突破但却从未在世界电脑市场上争得领先地位，相反 IBM 尽管常常缺乏技术优势，但在市场竞争中却技高一筹。1956—1971 年领导 IBM 公司的小托马斯·J·瓦特森这样描述上述情况的发展变化：“如果纵观 IBM 公司的历史，技术革新并没有总使我们立于不败之地，但是在竞争中我们知道，最重要的是销售技巧，我们自始至终能打开销路，是因为我们知道如何把产品推向顾客，如何成功地安装机器，如何抓住老主顾”。^①

在电动打字机方面，欧洲的制造厂家奥林比亚公司、奥列维蒂公司和特里姆弗—阿德勒公司 (Olympia, Olivetti 和 Triumph—Adler) 1979 年领先竞争对手——日本整整三年，但遗憾的是，这种领先并没有在占领世界市场的竞争中发挥作用。

飞利浦/格伦迪西 2000 录像系统被专家们一致认为在技术上明显优于日本的松下公司，但是欧洲的公司无奈地得知：在占领世界市场的奔跑中他们落在了后面，因为他们不是从一开始就把他们的产品向世界范围内推进。由于日本松下进攻性的许可证化战略，VHS 录像系统成了世界范围的工业标准并在市场上获得了成功。^②

在激烈的竞争形势下，企业必须要认清自己所处的环境，能预测变化的来临，在知彼知己的基础上确定企业

的战略目标,选择达到这些目标所循的途径,并为实现这些目标而对企业重要资源进行分配,这就是企业战略要解决的问题。

“战略”一词源于希腊语“Strategos”,进而演变为“Stragia”,前者意为“统帅”、“将领”、“指挥官”,后者为“战役”、“谋略”。无论东方、西方,“战略”总是导源于军事,意指“为将之道”,其本意是对战争全局的筹划和指导。克劳塞维茨在他的《战争论》中定义:战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用。利德尔·哈特在其《战略论》中定义:战略是一种分配和运用军事工具来达到政治目的的艺术。^③目前军界大多认为战略最简单的概念是“对战争全局的筹划和指导”。在本世纪五十年代,战略一词开始在企业管理中出现,但至今还没有一个统一的定义,并且使用的很不严谨。比较有代表性的定义认为,“战略是确定组织基本的长期的目的和目标,以及决定组织的方向和实现这些目的、目标的总体规划和政治体系。”从战略的基本特征上看,我们可以说,企业战略着眼于整个企业发展的全局,目的在于解决那些具有全局性、长期性、决定性影响的和方向性的重大问题,其影响的范围将涉及企业的各个方面,其作用的深度关系到整个企业的成败,这个定义表明了战略对企业成败的重要性。下面我想从不同的角度分析企业需要战略的客观原因。

1.1.1 环境变化的要求

从第二次世界大战结束到五十年代,由于西方各国