

成吉思汗

管理箴言

司马安 编著

成吉思汗一生

战无不胜,攻无不克。

他的计谋与孙子兵法有

异曲同工之妙;

他的管理手段简单实用,

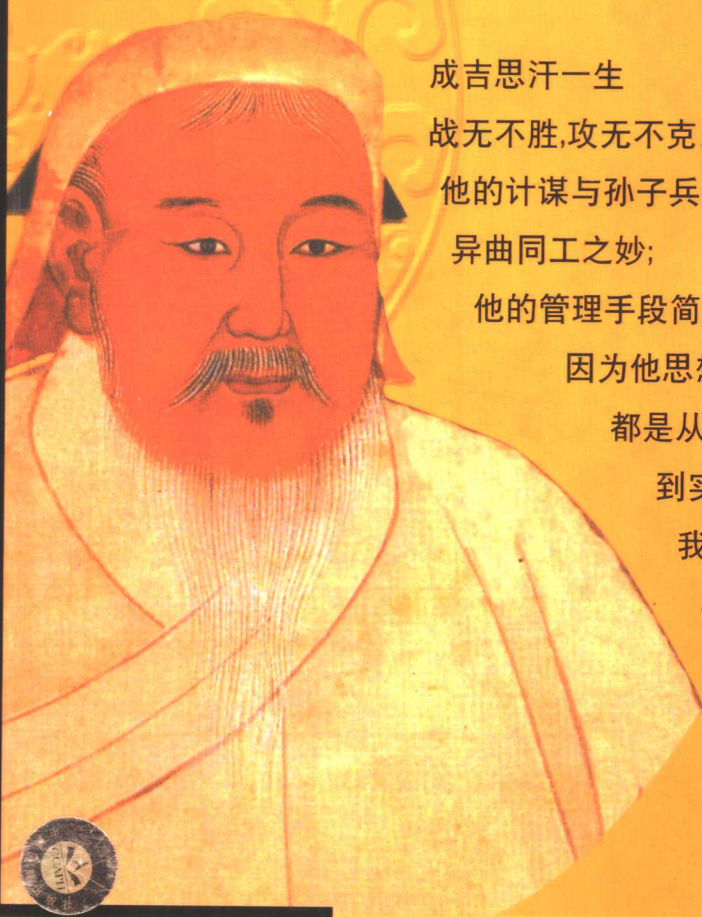
因为他思想的一切

都是从实践中来,

到实践中去……

我们经商办企业,

与之何其相像!



中国民航出版社

成吉思汗

管理箴言

司马安 编著

成吉思汗一生

战无不胜,攻无不克。

他的计谋与孙子兵法有

异曲同工之妙;

他的管理手段简单实用,

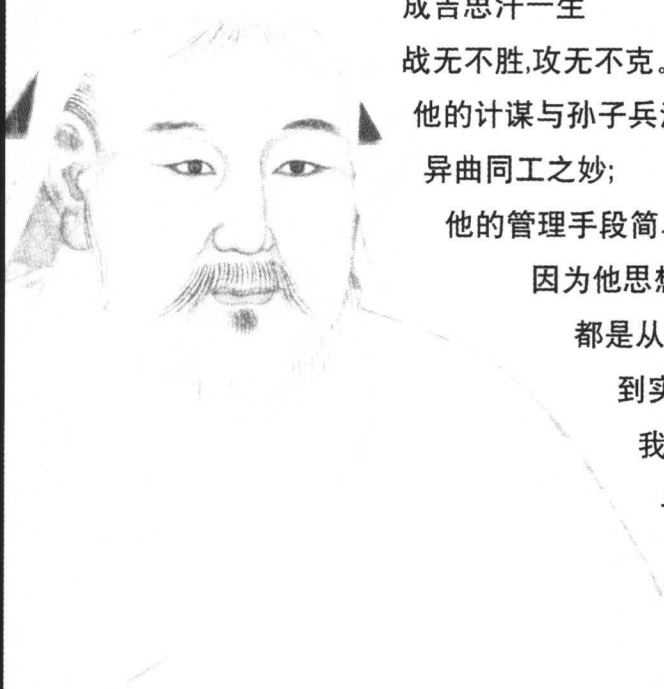
因为他思想的一切

都是从实践中来,

到实践中去……

我们经商办企业,

与之何其相像!



中国民航出版社

图书在版编目(CIP)数据

成吉思汗管理箴言/司马安编著. —北京:中国民航出版社, 2005.4

ISBN 7-80110-656-3

I. 成…

II. 司…

III. ①成吉思汗(1161~1227)-箴言 ②企业管理-通俗读物

IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 028480 号

成吉思汗管理箴言

司马安 编著

出版 中国民航出版社
社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼(100028)
发行 中国民航出版社 新华书店经销
电话 (010)64290477
印刷 北京大运河印刷有限责任公司
开本 787×960 16
印张 16.5
字数 190 千字
版次 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

书号 ISBN 7-80110-656-3/Z·185

定价 29.80 元

前言

在当下中国，“搞好企业首先要懂政治”、“办企业如同打仗”等观点已成为企业家们的共识，熟读《孙子兵法》、《三国演义》、《毛泽东选集》等书籍并从中寻求启发的企业管理者不在少数，如倪润峰自述自己创业时期曾经非常热衷于阅读《三国演义》以从中汲取商战经验，柳传志、史玉柱等多次公开坦言《毛泽东选集》对自己办企业的启发非常大，把《孙子兵法》用在商战中更不必说，它早已超越了国界，几乎成为了所有企业家的必读之书。

在中国历史乃至世界历史上，说到战争，毫无疑问，成吉思汗是一个巨人，他的思想与《孙子兵法》有着异曲同工之妙。《孙子兵法》是孙武在总结前人的作战经验基础上写成的，成吉思汗的思想则完全是在自己的作战中形成的。

成吉思汗的伟大自不必说，读者关心的应当是，他的军队管理思想和作战思想对我们今天的企业运作是否有启示？我们先来看看日本产经新闻社的记者长谷川深入考查格兰仕公司后在《格兰仕家电王国的崛起》一文中所写的感言吧：

“八百年前，在蒙古草原上，有一群射雕英雄迅速崛起，以闪电的速度、旋风的铁蹄、铁血的纪律，像狼一样地凶狠，东征西讨，以迅雷不及掩耳之势征服世界，建立起蒙古帝国……八百年后，在二万里外的珠三角小镇上，有一群新的成吉思汗崛起，他们也同样以闪电的速度、先进的理念、严谨的纪律和旺盛的征服心，征战全球，建立了日益扩大的家电版图，这就是令竞争对手无法安睡的格兰仕。”

藏

成吉思汗

言

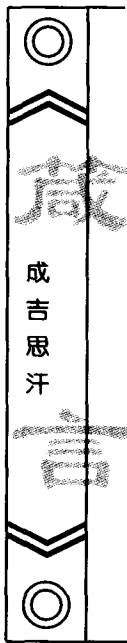


日本记者认为，从格兰仕操作空调的手法上看，格兰仕老总梁昭贤与成吉思汗打仗运用的大迂回战略与闪电战术有着惊人的相似。

大迂回战略源于蒙古人的围猎，它的突出特点是快速和凶狠，它通过营造广阔的战争空间，运用集中聚焦、分割包围、快带穿插、远程奇袭、佯退诱敌、运动中歼敌等战法使战场攻防结构发生突变，从而打乱敌人的部署，为己创造有利战机。比如，成吉思汗临终前，针对金朝与蒙古军隔黄河对峙的局面，透彻地分析了政治、军事、地理等形势，提出利用宋金世仇，借道宋境，实行战略大迂回，联合宋军的灭金攻略，这就是大迂回战略的经典案例。

借用战争的术语，格兰仕进军空调玩的就是“大迂回”战略：首先营造战争的“宽阔面”，从全球市场来审势空调竞争，而不是仅仅停留在国内市场去争所谓的“一线品牌、二线品牌”，正因为看清空调竞争的大棋局，格兰仕空调的路线是先海外后国内，先贴牌后创牌，先聚焦后辐射，先占领欧美市场制高点，抢占家乐福、沃尔玛等主流渠道，获得全球主动权，再调转枪口，回师国内市场；其次是闪电战，以快制胜，以时间换空间，不断推出新品，不断地调整价格，不断地开拓渠道网络，以速度替代资源，通过迅速和突然的攻击，可以改变力量多寡对比；第三在运动战中寻找竞争对手的薄弱环节，比如格兰仕选择柜机作为主攻，打掉竞争对手的赢利来源，改变竞争格局。这几年国内空调大战，竞争对手资源透支，死的死，逃的逃，转向其他产业，格兰仕却不断整合资源加大对空调的投入，从而使敌我力量对比发生变化，格兰仕开始集中全球资源主攻中国市场，将2005年定为空调“中国年”，把中国市场一分为二，全线出击大决战，不惜代价要冲入前三甲。

以上正是企业家把成吉思汗的思想用在商战中的一个实例。



当然，成吉思汗不会直接告诉我们如何治理企业，如何在商战中取胜，但聪明的读者可以把他的思想与自己的现实联系起来，从中得到启发。

成吉思汗是伟大的征服者。“征服”并不是拿不上台面的词，不必忌讳谈论，人类历史的伟大人物，几乎都是征服者，人类历史是由征服者推动的。成吉思汗征服了欧亚，把东西交通大道上的疆界扫除了，把阻碍经济文化交流的堡垒削平了，于是东西方的交往开始频繁，距离开始缩短了。中国的创造发明如火药、纸币、驿站制度等输出到西方，西方的药品、织造品、天文历法等也输入了中国。成吉思汗冲破了亚欧各国的封闭状态，沟通了东西方经济文化交流，是功不可没的英雄和伟人，于是美国的《华盛顿邮报》将成吉思汗评为“千年风云第一人”。当今社会同样需要征服者，只不过征服的武器已不是兵器而是商品，征服世界的组织不是军队而是企业。

作为军事奇才的成吉思汗，自然也是管理天才，正是他天才的管理，蒙古军队才得以战无不胜，攻无不克，让对手闻风丧胆。他的治军管理思想全都是直接从实践中来，包含在他留给后世的箴言当中，很实用，但也很繁杂，我们在编辑的过程中，没有刻意地去给它分门别类，而是随机地把他的箴言一条一条地列出来，通过他的事迹并结合当今现实加以阐述。

“弱水三千，只取一瓢饮”，成吉思汗的箴言不可能每一条都成为我们的金科玉律，但十中有八九，或其中有一二，甚至读者只是从其箴言中得到某一点启发，作为编辑者，我们也将备感欣慰了。

编者





目 录

- [箴言一] (1)

没有铁的纪律，战车就开得不远。

- [箴言二] (7)

你的心胸有多宽广，你的战马就能驰骋多远。

- [箴言三] (13)

用我们的刀箭带来的惩罚警告一切为非作歹者。

- [箴言四] (19)

一枝脆弱的箭，当它成倍地增加，得到别的箭的支援，哪怕大力士也折不断它，对它束手无策。因此，只要弟兄间相互帮助，彼此支援，再强大的敌人也战胜不了你们。

- [箴言五] (23)

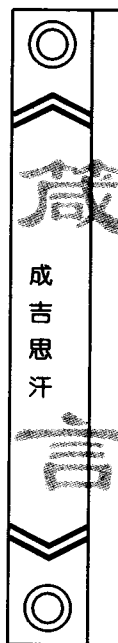
人生最大的快乐就是击败敌人。

- [箴言六] (27)

要让青草覆盖的地方都成为我的牧马之地。

- [箴言七] (33)

平时应像牛犊般地驯顺，战时应像扑向野禽的饿鹰一样凶狠。



[箴言八] (39)

如果隶属于国君的许多后裔们的权贵、勇士和那颜们都不严遵法令，国事就将动摇和停顿。

[箴言九] (45)

战胜敌人时，不可贪财。战胜了敌人，那些财物我们共同分配。

[箴言十] (51)

在明亮的白昼要像雄狼一样深沉细心！在黑暗的夜里，要像乌鸦一样，有坚强的忍耐力！

[箴言十一] (57)

只有自己能知道这种饥渴并据以推知别人的情况，只有在行军时能考虑到不让军队饥渴、牲畜消瘦的人，才配担任首长。

[箴言十二] (63)

万夫长、千夫长和百夫长们，每一个都应将自己的军队保持得秩序井然，随时做好作战准备，一旦诏令和指令不分昼夜地下达时，就能在任何时刻出征。

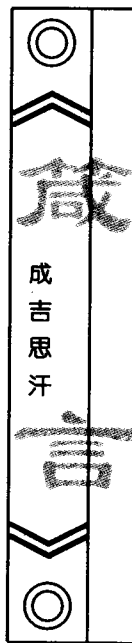
[箴言十三] (67)

马喂肥时能疾驰，肥瘦适中或瘦时也能疾驰，才可称为良马。只能在这三种状态之一下疾驰的马，不能称为良马。

[箴言十四] (71)

跋山涉水长途行军，要爱惜战马于未瘦之时，要节





省粮草于未尽之时。如果战马瘦弱了，再想爱惜也来不及了；如果粮草用尽了，再想节省也晚了。

[箴言十五] (77)

能清理自身内部者，也能清理国土上的盗贼。

[箴言十六] (85)

我一旦得到贤士和能人，就让他们紧随我不叫远去……让他们称心如意地献计出力。

[箴言十七] (91)

有别勒古台之力，哈撒儿之射，此朕之所以取天下也。

[箴言十八] (97)

衣人以己衣，乘人以己马。

[箴言十九] (103)

国以民为本，杀了人即使夺了地与国何益。况且杀害无罪者，也就促使敌人增强其抵抗的决心。

[箴言二十] (111)

能治家者即能治国。

[箴言二十一] (115)

治乱国者，宜以法齐之，所以辨上下，定民志。

[箴言二十二] (121)

与长者相处时，长者未发问，不应发言。长者发问以后，才应作适当的回答。



[箴言二十三] (125)

凡是敌人做了杀害人的事，总是隐瞒不露的。一个人不隐瞒杀害人的事，诚实地说出来，这样的人是可以做朋友的。

[箴言二十四] (131)

不肯背弃本主的人必能忠于所事。

[箴言二十五] (139)

嗜酒者昏，若聋若瞽，心首无主，执业俱废。

[箴言二十六] (143)

“只要有草原在，蒙古人就能生存！”

[箴言二十七] (151)

雏鹰只有自己去飞，翅膀才会变硬；孩子只有离开爹娘，才能学会生活。

[箴言二十八] (157)

说话时要想一下：这样说妥当吗？要知道无论是认真地说出来或者开玩笑地说出去，话再也收不回来了。

[箴言二十九] (161)

宁可折断骨头，也不可背弃信义。

[箴言三十] (167)

若是没有智慧和技巧，就是胯下的羊羔也杀不着吃不到；若是智慧深广办法妙，即使深山野岭中的壮羊羔也能捉到烹吃。



[箴言三十一] (173)

在我的力量还不足的时候，我就得忍让，违心地忍让！先把自己的翅膀练硬，那时即使有风有雨也挡不住我往高处飞翔！

[箴言三十二] (179)

不要想有人保护你，不要乞求有人替你主持公道。只有学会了靠自己的力量活下来，你才算是真正的蒙古人，才是任何人都打不落马的蒙古人！

[箴言三十三] (185)

遇事必须谨慎小心。

[箴言三十四] (191)

敌人的敌人可以成为我们的朋友。

[箴言三十五] (197)

苦难，能使人坚强，也容易使人暴烈；能使人容忍，也容易使人残酷无情。

[箴言三十六] (203)

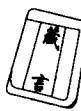
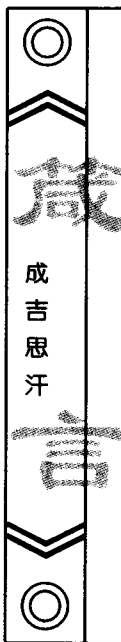
虽有风雪，也不失约；虽遇大雨，也不误期。

[箴言三十七] (209)

若想治身，必先修心；责人之前，必先责己。

[箴言三十八] (215)

绝不可因胜而骄。



[箴言三十九] (221)

人虽长得聪明，不学没有智慧。

[箴言四十] (227)

谁要是种下仇怨的苗，谁就将摘取悔恨的果实。

[箴言四十一] (233)

美人和名马，谁都喜爱。然而只醉心于这些，那就要身败名裂。

[箴言四十二] (239)

与其悲叹自己的命运，不如相信自己的力量。

[箴言四十三] (245)

没有一个好朋友比聪慧还好，没有一个恶敌人比愚蠢还坏。





成吉思汗



没有铁的纪律，战车就开得不远。

箴言一

传世箴言

没有铁的纪律，战车就开
得不远。



成吉思汗在与泰赤乌人的阔亦田之战中，曾险死在敌人的弓箭下。在战斗中，成吉思汗被泰赤乌部的一位将领射中了脖子，跌落马下，鲜血直流，在部下的及时营救下，才最后保住了生命。

之所以出现这样的事情，很重要的一个原因，就是在这次战斗中，有的将领不服从统一指挥，让自己的分队着急去抢掠财物，而失去对自己最高将领的保护，导致敌人有可乘之机，用弓箭射中了成吉思汗。

在接下来对塔塔儿人的战斗前，成吉思汗召开会议，让手下的将领提出自己的建议。

这时，忠心耿耿的忽必来首先发言：

“在不久前的阔亦田之战对泰赤乌人的攻击中，有的首领不服从统一指挥，一心只想着抢掠财物，这样下去，军队数量再多，

也不能集中力量打击敌人，以致有些狡猾的敌人丢下财物，就能逃脱了。”

聪明机智的博尔术接着说道：

“战争的目的是消灭敌人，打垮敌人之后，财物唾手可得，何须去抢夺呢？另外，分取敌人的财物，也就是对待战利品的分配，应当论功行赏，不然的话，谁抢到手是谁的，那敌人由谁去消灭呢？”

这时，阿勒坛亲王却大声反驳：

“我们草原上的战争历来都是这样，从对手那里掠取财物，不然我们吃什么，穿什么，用什么？不能掠不能抢，谁还愿意去战斗？”

两种意见一下对立起来，双方争执不下，最后，成吉思汗拿定主意，说：

“大家都是亲历战争的人，对战争的残酷都有深刻的感受。如果没有统一的指挥，想取得战争的胜利，是不可能的。蛇无头不走，鸟无头不飞，各自进退，各自抢掠，狼上狗不上的乌合之众，非失败不可！”

“因此，为了打赢这场战争，彻底消灭我们的世代仇敌——塔塔儿人，我以全军统帅的名义，号令诸军，约法三章，务请各位努力遵守，不得违犯！”

于是，成吉思汗让博尔术拟定了以下三条军纪：

第一条，要积极勇敢地打击敌人，不能置敌人于不顾，专去抢敌人的财物；

第二条，胜利后也不能抢掠财物，任意占为私有；缴获敌人



果下马像

的财物，由大汗统一分配，论功行赏；

第三条，兵马的进退，必须听从统帅的命令与指挥；不听从将令者斩；敌退之后，再令前进力战，仍须前进；有畏缩不进者斩，有临阵逃脱者斩。

成吉思汗约法三章后，阿勒坛等满肚子不高兴，尤其对胜利后也不能抢掠财物深怀不满，不过仍然表面上完全同意这约法三章。

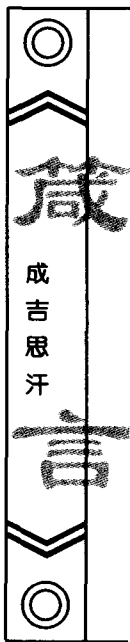
有了约法三章，接下来的战斗非常顺利地拿下了，全部歼灭了塔塔儿人。然而，这个时候，成吉思汗却面临了一个十分棘手的问题：

部下纷纷反映有人严重违犯了战前设定的三条军纪，成吉思汗的叔叔塔里台、堂兄忽察儿、亲王阿勒坛不听军令，在战场上私掠财物，影响极坏。显然，他们是自恃出身高贵，自以为可以不受军纪约束，即便违犯了军纪，



蒙古帝国及其四大汗国疆域图

成吉思汗也不可能拿自己怎么样。成吉思汗反复考虑，觉得对他们这些“近亲们”有意违令，如果不予惩处，其他人就会效尤，这样下去危害就太大了。并且，这次他们如果公开违犯军令而不受处罚，那么以后他们就可以公开背叛自己，不拿大汗当一回事！想到这里，成吉思汗一股血气上涌，心想，自古都是令行禁止，现在他们甘冒风险，向自己挑战，怎么能退缩？于是，成吉思汗当机立断，派忽必来前去没收这三人私掠得来的财物，并决定处罚他们。其他将士们见到那些私掠的财物被没收，觉得成吉思汗



在军纪面前，不分亲疏，违者一律处罚，非常兴奋，都纷纷欢呼起来。这使成吉思汗感到一种巨大的鼓舞，内心产生一种无比的自豪与喜悦和一种巨大的力量。

但是，阿勒坛、忽察儿、塔里台三人却咽不下这口气，觉得自己的尊严受到了伤害，立刻组成反成吉思汗的一派，投靠了克烈部的王汗。

成吉思汗并没有因此而感到后悔。因为接下来以后，别的部落的人，听说成吉思汗军纪严明，在律令之下，亲疏一致，都纷纷来投靠他，失去了三个“近亲”，却得到了更多的人才和部下更真诚的拥戴。

这件事发生在成吉思汗戎马生涯的早期，自己的军队日渐壮大之时，这与一些正蒸蒸日上、正日渐强大的公司非常相像。公司这时候经常遇到这样的问题，公司变强了，一些为公司强大立下汗马功劳的“元老级”人物，对公司的制度充耳不闻，明知故犯；或者公司壮大了，“二把手”、“三把手”觉得自己的功劳并不比“一把手”少，甚至自己的功劳更大，没有自己，就不可能有公司的今天，没有“一把手”的今天，于是，常常置“一把手”的意见于不顾，或者阳奉阴违。联想集团就是一个最经典的例子。20世纪90年代初期，倪光南与柳传志之裂，与阿勒坛等人离开成吉思汗何其相像！柳传志在忍无可忍之时，当机立断，开除倪光南，最后迎来联想的团结，进而成为今天世界知名的大企业集团，这又与成吉思汗一统蒙古，横扫欧亚，何其相像！

大到一个国家，小到一个公司，似乎绝大多数组织都避免不了这样的发展轨迹：刚起步之时，大家齐心协力，把公司搞得蒸蒸日上；等到公司日渐壮大，似乎可以歇一口气之时，高级管理层开始分裂，结果好的，是走掉一部分人，留下来的把原来的公司搞上另一个台阶，最后执行业之牛耳；结果糟糕的，造成公司

