

普
华
经
管

商道兵法

企业家的

古代兵家思想中的管理智慧

刘毅男◎著

征伐中的领军之道，商战中的赢家谋略

昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。

——孙子



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

商道兵法

企业家的

古代兵家思想中的管理智慧

刘毅男◎著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家的商道兵法：古代兵家思想中的管理智慧 /
刘毅男著. —北京：人民邮电出版社，2011.3
ISBN 978-7-115-24778-0

I. ①企… II. ①刘… III. ①兵法—中国—古代—应用—企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 003240 号

内 容 提 要

这是一本有多年企业经营管理实践经验的企业经营者所写成的书。这本书的宗旨是探求中国古代军事思想和现代企业经营管理理论的有机结合，寻找企业经营管理理论和实践的有效突破。

本书纵览我国古代兵家典籍，立足于现代企业管理，萃取其中的精华，总结出了一套应用于当代商战的企业兵法，作者从自身定位、必备素质以及竞争谋略等方面，为现代企业的经营者提供了非常有实战价值的指导和启示。

本书对于企业中高层管理者及管理咨询和研究人员开阔管理思路、提升国学修养，有很好的启发和参考价值。

企业家的商道兵法——古代兵家思想中的管理智慧

◆ 著 刘毅男

责任编辑 王飞龙

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：700 × 1000 1/16

印张：19

2011 年 3 月第 1 版

字数：280 千字

2011 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-24778-0

定 价：39.80 元

读者服务热线：(010) 67129879 印装质量热线：(010) 67129223

反盗版热线：(010) 67171154

序 言

经过一年半的努力，这部书稿终于完成了。我想这部书稿充其量也只是一棵小草，在姹紫嫣红、气象万千的大自然中，微不足道，但这确实是一份汗水、一份心血、一份努力、一份微薄的果实。

在企业工作了40年，其间经历过计划经济时国家重点企业的辉煌、振奋，经历过由计划经济转轨为市场经济时国有企业脱胎换骨改造的痛苦、郁闷、犹豫、彷徨。这时的感觉犹如鲁迅所说，由小康陷入困顿，大抵看透了世人的面目，同时也悟透了企业的风风雨雨、潮起潮落所带来的令人终生难以忘怀的感受。其间的苦乐，其间的感慨，其间的世态炎凉、人情冷暖，独对苍天，我心有之。

“山重水复疑无路，柳暗花明又一村”，我所从事的事业，我所经历的企业，像驼峰一样，从高峰滑向低谷，从低谷又冲向新的高峰。特别是在北京汽车实施“走集团化道路，实现跨越式发展”的战略和在海纳川公司工作的这三年里，新的工作、新的机遇、新的挑战，带给我许多新的感悟。我和同事们，都赶上了一个好的时机——中国汽车和北京汽车的快速发展时期；都赶上了一个卓有成效的团队——北汽集团和海纳川公司。在这样的环境下，我们的企业在快速发展，我们的事业蒸蒸日上。一边工作，一边总想把自己的体会、感想，用一种形式反映出来。孔子说：“言而无文，行之不远。”这个“文”，应该解释为文采，但这里不妨借用一下，作为文字、文章来讲。只说不写，这些感触是无法保留下来的。这样，就萌发了写作此书的想法。

对于中国古代军事思想，我一直十分喜爱。但只是喜爱，远远谈不上研究，这本书的内容也只是一己之见。但就在这浅薄和孤陋寡闻中，我也觉得受益匪浅。古代先哲们的思想常常令我赞叹、惊讶，奇怪在那么长久的年代，几千字甚至几个字，就可以流芳百世，千年不朽；就可以把世间

的事物看得入木三分，透辟无比。这样的功力，前有古人，但后无来者。一部《孙子兵法》，文章那样短小精练，它思想的光辉却可以在时间上照耀千秋万代，在空间上辐射五湖四海。我常想，在今天，如果写出一部在思想上同《孙子兵法》旗鼓相当，在影响上与其相提并论的著作来，要用什么样的篇幅，又有何等的人物能够堪此重任呢？正因为中国古代军事思想有无穷的魅力，所以，我觉得应当把这些流传千古的思想归纳总结，用来指导我们今天企业经营管理的实践。

这些年来，随着中国经济的发展，大量的西方管理书籍被翻译到中国，这是中国管理思想接受西方先进管理理论的大好时机。这些理论，对于提升中国企业的经营管理也确实起到了极其重要的作用。但是，这些理论有一个“服水土”的问题，而且问题的主要方面不完全在于这些理论，而在于我们如何消化吸收。中国的传统文化和西方的传统文化有着巨大的差别。西方现代的管理理论和中国企业经营现状也有着相当的距离。应当说，中国的经济是新兴的经济，有着十分明显的创业期的特征，不确定性、不稳定性、不成熟性表现明显。西方的现代管理理论实质上是成熟市场条件下管理经验的归纳和总结。对于中国的企业经营者，怎样用西方管理思想的箭，射中国企业经营实践的靶，这是一个决定企业成败的问题。可喜的是，很多企业在这方面已经有了成功的实践和经验。

怎样把中国的管理思想和西方的管理思想成功地结合起来，怎样把中国的文化传统和西方的文化传统结合起来，怎样在中国的文化氛围中借用西方的管理思想，形成有自己特色的、对于企业经营行之有效的管理理论和管理体系，这个任务已经十分明确地摆在了我们的面前。完成好这个任务，是中国的企业面向世界，融入世界，最终领先于世界的必要前提。沿袭老的办法，拒绝接受现代的管理思想，无疑会遭遇失败，因为我们的环境已经发生了重大的变化。全盘西化，抛弃中国的传统文化，也必定要失败，因为我们的生长环境是在中国，而不是在西方。取其精华，去其糟粕，有机结合，相得益彰，这是一种最明智的办法。本书力图在这方面作些探索，尽管不成熟，尽管可能漏洞百出，但仍然是一种探索。期待着有更

多、更好的著作问世，也期待更多的企业家和学者在这些方面作出深刻的探讨。

在探讨企业经营管理的理论时，我总认为需要两种力量的合流，一种力量是企业家，一种力量是理论家。这两种力量有共同点、结合点，也有不同点、区分点。

企业家身处企业经营管理的一线，对企业的情况十分熟悉，对企业经营管理过程中遇到和需要解决的问题十分清楚，同时在企业的经营管理中也有许多有识之士创造和形成了很多卓有建树的方法和理论。企业经营管理的实际，是企业经营管理理论的源头。不从企业的经营管理实际中来，不到企业经营管理的实际中去，闭门造车、天方夜谭，这样的理论只能给企业带来误导、造成灾害。

但是，任何一个优秀的企业家，也一定要成为一个有建树的理论家，这是时代的要求，也是企业经营管理的要求，因此，企业家的知识化、理论化，是企业家在提升自己经营管理能力时必须跨越的一道障碍。理论家具有深厚的知识功底，眼界宽、信息量大，再加上专业化的研究，对于企业的经营管理有着十分重要的指导、帮助作用。但理论家一般强于共性的指导，疏于个案的解决，对于企业的经营管理缺少实际的操作和感悟，这就需要理论家更多地深入企业，寻求实际的操作和感悟，形成新的经验和知识，使自己的理论更完备、更新鲜，更具针对性，更有可操作性。正因为这样，我认为企业家要理论化、理论家要企业化，企业家和理论家要有机地结合，这是丰富和提升现代经营管理理论的正确方法和途径。

感谢我的企业，感谢我的领导，感谢我的同事，企业给我以生存和成长的空间，领导给我以支持和指导，同事给我以帮助。向为这部书的写作和出版作出努力的人表示最衷心的感谢，你们的付出，使得这部书得以同读者见面。

目 录

导 论

将 品 篇

第一章 为将之名

一、定位论	9
二、素质论	15
三、地位论	24

第二章 为将之德

一、古代军事思想对将领道德特点的论述	29
二、现代企业经营者道德的价值意义	38

将才篇

第三章 用人之才

一、知人之方	48
二、用人之略	60

第四章 治军之才

一、治军之论	77
二、方法之论	80
三、效果之论	81
四、赏罚之论	100

第五章 谋断之才

一、知敌情	115
二、审视听	128
三、正思虑	132
四、用谋略	141
五、明时机	165
六、谋欲密	169

将战篇

第六章 胜败之道

一、战争胜负的原则论	173
二、战争胜负的条件论	175
三、战争胜负的方法论	213
四、企业经营战略与制胜之道	218

第七章 利害之道

一、明确“利害之道”的意义	229
二、抓住“利害”问题的关键	230

第八章 虚实之道

一、“夫用兵，识虚实之势则无不胜焉”	247
二、竞争地位与企业的虚实之道	257

第九章 奇正之道

一、“奇正”的内涵与意义	268
二、奇正之道与市场竞争策略	272

第十章 刚柔之道

一、“能柔能刚，其国弥光；能弱能强，其国弥彰”	285
二、刚柔相济与企业竞争	287

参考文献 / 291

导 论

战争，是人类历史的衍生品。人类历史上无穷无尽、连绵不断的战争，一方面涂炭生灵、毁坏家园，造成了巨大的社会灾难；另一方面，也引起了朝代更迭、社会演变，促进了人类历史的不断前进。中国古代军事思想，正是在错综繁乱、目眩神迷的战争实践中总结出来的，这些思想不但对中国几千年持续不断的战争起到了极为重要的指导作用，而且对当今的企业经营、管理，特别是对企业的竞争也同样意义重大。

“夫以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”（《贞观政要》）中国的企业经营者，在精神营养上，应做到中西合璧，一方面应努力汲取现代的经营理论和先进的管理思想；另一方面，也应积极挖掘中国古代军事思想中的精华，从而形成自身独特的，既有先进思潮作指引，又有深厚文化为底蕴的经营管理理论体系，以此来推动中国企业经营管理的实践。

《六祖坛经》说：“凡夫即佛，烦恼即菩提”，“前念迷即凡夫，后念悟即佛”，“前念著境即烦恼，后念离境即菩提”。这就是说，凡夫和佛，烦恼和菩提，都是一念之差。处在迷茫状态，就是凡夫，就陷于烦恼；处在开悟状态，就是佛，就身处菩提。中国企业的经营者，要在强手如林、竞争惨烈的环境中做好企业，就必须实现由“凡夫”向“佛”、由“烦恼”向“菩提”的转变，在这个转变中，掌握中国古代军事思想的精髓，积淀我们的文化根基，形成独具特色的经营管理思想和理论体系，是至关重要的。

中国古代军事思想博大精深，奥秘无穷。据《中国古代兵书》提供的数字，“汉初的张良和韩信奉命整理兵书，得182家之作。其后各代著录的兵书之数为：《汉书·艺文志》53家、790篇、43卷；《隋书·经籍志》133部、512卷；《旧唐书·经籍志》45部、289卷；《新唐书·艺文志》60部、319卷；《宋史·艺文志》347部、1956卷；《明史·艺文志》58部、1122卷；《清史稿·艺文志》59部、238卷，加上《补编》53部、359卷，共112部、597卷（明、清时只著录本朝的著书数）。1933年4月，路达节所著《历代兵书目录》问世，其中著录历代兵书1304部、6831卷，得以流传者仅288部、2106卷。1990年，国防大学出版社出版了刘申宁所写的《中国古代兵书总目》，共收录1911年辛亥革命前的兵书4221种。”至于经、史、子、集中散见的论述，更是汗牛充栋，不胜枚举。它们中的很多篇章论理精辟、言语凝练，寓意不同凡响，很多名句朗朗上口、千古流传，具有极强的生命力，很多短句成为指导我们实践的座右铭。

在众多的古代兵书中，有一些是需要引起我们特别重视的，这些兵书在中国军事思想史上占有重要地位，具有独特价值，下面作简要介绍。

《孙子兵法》

这是我国历史上留存下来的第一部兵书。据文献记载，《孙子兵法》之前也有兵书流传。但后来都亡逸了。《孙子兵法》大概成书于春秋末期，作者是春秋末期的齐人孙武。孙武曾以兵法十三篇晋见吴王阖闾，阖闾知其能用兵，用以为将。《孙子兵法》是中国军事思想的开先河者，也是中国军事思想的集大成者。这部书“内容博大精深，气势恢宏豁达，论理惊世骇俗，出语振聋发聩”。（《中国古代兵书》）它对战争的规律进行了详尽的总结，全面、透彻、精辟，既具有极高的理论价值，又具有很强的操作性。这部书的很多思想一直到今天都具有极强的指导意义，因此，它被誉为“兵经”、“兵学圣典”、“百世兵家之师”。它对中国的军事思想产生了极其重大的影响，为历代兵家所极力推崇。明代著名兵学家茅元仪在《武备志》中指出：“先秦之言兵者六家，前孙子者，孙子不遗；后孙子者，不能遗孙

子。”这部书唐初传入日本，明代传入欧洲。成书比西方“兵圣”克劳塞维茨的《战争论》早两千多年。《孙子兵法》不但在古代，而且在现代，不但在中国，而且在世界，不但在军事，而且在其他各个领域，都受到了广泛的重视，引起了深入的研究和应用，这部兵书的地位和影响，是古今中外其他任何军事著作所不可企及的。此书在宋代被列为《武经七书》之首。

《吴子兵法》

相传为战国时期吴起所作，但历代学者对此也有争论。此书成书于战国时期。据《韩非·五蠹》记载：“境内皆言兵，藏孙、吴之书者家有之。”可见孙、吴兵书在当时流传之广。吴起是战国时期卫国人，他先后在鲁国、魏国和楚国从政，业绩斐然。最后因为积极变革而为楚国贵族所害。在中国军事史上，吴起占有重要地位，这既反映在他的军事思想中，也反映在他军事活动的实践中。在军事思想上，他提出了一系列治军为战的理论；在实践中，他的很多故事广为流传，被后人所借鉴。此书在宋代被列入《武经七书》。

《司马法》

我国古代重要兵书之一，成书大约在战国初期。《司马法》的主要奠基人是司马穰苴，他是春秋末期的军事家，齐国人，为齐景公所重用，官至大司马。《司马法》一书是“齐威王使大夫追论古者司马兵法而附穰苴于其中，因号曰《司马穰苴兵法》”。司马迁在《史记》中评论这部书说：“闳阔深远，虽三代征伐，未能竟其义，如其文也。”《汉书·艺文志》记载《司马法》155卷，经过两千多年，大多亡逸，现仅存五篇，记载从殷、周到战国时期的作战原则和方法。此书在宋代被列入《武经七书》。

《尉缭子》

此书争议颇大，但一般认为，此书为战国后期的尉缭所作。这是中国甚至世界上的兵法研究者所甚为推崇的一部兵家之作。这部书共五卷二十四篇，议题广泛，内容丰富，旁征博引，场面阔大，对战争的研究颇为精

到细致。为中国历代兵家所推崇、借鉴。此书也是中国最早流传到国外的兵书之一，为国际上的兵学研究者所重视。此书在宋代被列入《武经七书》。

《六韬》

该书以周文王、武王与姜太公对话的形式写成，传为姜太公所作，但历代学者考证，认为是后人依托而作，成书应在战国末期。尽管如此，本书仍不失为一部有价值的军事著作。《六韬》对儒、道、法诸家的思想兼收并蓄，儒家的民贵君轻，道家的清静无为，法家的赏罚必信，在《六韬》中都有所反映。尤其是吸纳了先秦兵家思想的精华，内容丰富。《后汉书·何进传》记载：“太公《六韬》有天子将兵事，可以威压四方。”此书在宋代被列入《武经七书》。

《三略》

传说是汉初黄石公传授给张良的一部奇书，但黄石公人不可考。一般认为，这部书是后人依《太公兵法》推演而成的。《三略》分为上略、中略、下略。《三略》自己说：“上略设礼赏，别奸雄，著成败；中略差德行，审权变；下略陈道德，察安危，明贼贤之咎。故人主深晓上略，则能任贤擒敌；深晓中略，则能御将统众；深晓下略，则能明盛衰之源，审治国之纪。人臣深晓中略，则能全功保身。”这部书有许多独到之处，为后世兵家称道。此书在宋代被列入《武经七书》。

《唐李问对》

这是一部记录唐太宗和李靖关于军事的问答著作。一般认为作者是唐代名将李靖，但也有质疑。《四库全书总目提要》对这本书的评价是：“其书分别奇正，指画攻守，交易主客，于兵家微意是有所得。”此书在宋代被列入《武经七书》。

《诸葛亮集》

严格地说，这不是一部兵书，但谈到中国军事史，不能不谈诸葛亮；谈到中国军事思想，不能不言诸葛亮的忠诚、智慧和治军。诸葛亮是三国时期著名的政治家、军事家、社会活动家。也是以“智慧”为典型特

征的、家喻户晓的传奇人物。《诸葛亮集》的主要篇幅涉及到军事、战争、军队的治理。特别是《便宜十六策》和《将苑》两部分，更是军事上的专论，极有见地。刘备评价诸葛亮：“君才十倍曹丕，必能安国，终定大事。孤之有孔明，犹鱼之有水也。”他的对手司马懿也说诸葛亮乃“天下奇才也”。

《太白阴经》

这是唐代李筌所著的内容丰富、影响深远的兵学名著。作者李筌因史书上没有详尽记载，所以后人对他知之甚少。但李筌在军事上著述颇丰，可以断言，李筌是军事造诣颇深、兵学著述颇丰的唐代兵学家。《太白阴经》作为唐代流传下来的一部卷帙完整、内容丰富、特色鲜明的兵学著作，在中国古代军事思想史上占有重要地位。

中国古代军事思想不但见诸于历朝历代的军事专著中，也遍布于经、史、子、集的各个部分。像《左传》、《国语》和《二十四史》中，既有许多古代战争案例的具体描述，又集中了大量的用兵为战的智慧和道理。在诸子的书论中，各家的学者从自己的观点出发，对战争和军事的问题提出了各自不同的见解。这些内容，尽管鱼龙混杂，有精华、有糟粕，但应当说，都是研究中国古代军事思想的重要史料，其中很多内容是中华民族的精神瑰宝，也是人类历史不可或缺的重要食粮。

“终日而所思矣，不如须臾之所学也”，对于今天的企业经营者，学习中国古代的军事思想，是为了利用其中的精华部分指导我们的经营管理实践。这一点已引起日本与美国等国的西方管理学家的高度重视，我国的企业经营者们在这方面也作了可贵的探讨和实践。但总体上说，这方面的工作还仅仅是个开始，还需要推进和深化。企业家的素质是隐性的，但却是企业家成功的土壤；企业家的业绩是显性的，就像土壤上生长的树木。土壤越肥沃，树木生长得越茂盛，果实越丰硕；土壤越贫瘠，树木就越营养不良，衰败枯萎。因此，企业家不但要到商场上去掘金，更要到中国古代军事思想的宝库中去掘金，这是“软黄金”，是无价之宝，是营养液，是催化剂。企业经营的实践告诉我们，软实力决定硬实力，软资源运作硬资源，

只在硬件上下功夫、拔苗助长，不在软件上大投入、水到渠成，到最后，企业的经营就会陷入知识不足、人才不足的境地，多年苦心经营的大厦就会由于根基不牢而轰然倒塌，这样的教训不胜枚举。本书试图把中国古代军事思想和现代管理理论相结合，探讨在全球经济一体化的大趋势下，在知识经济的大趋势下，如何搞好企业的经营管理，如何成为优秀的企业经营者，作为“引玉之砖”，进一家之言。

第一章

为将之名

一、定位论

（一）“统军持势者，将也”

《三略》说：“统军持势者，将也；制胜破敌者，众也。故乱将不可使保军，乖众不可使伐人。”（《三略·上略》）统领大军把握战争大势的人是将，夺取胜利消灭敌人的人是兵众，所以治军无方的将领不能统帅三军，离心离德的兵众不能打击敌人。这里，论述的是将和兵的作用。应当说，在军队中，将和兵相辅相成，缺一不可，但起主导作用的是将。将是军队的灵魂、大脑；兵众是军队的躯干、四肢。将是军事组织的首领，他集名、权、军事资源于一身，在军队中有着特殊的作用。“三军之众，万人之师，张设轻重，在于一人”。（《吴子兵法·论将》）在军事活动中，兵众只有在将领的组织下，才可能由一盘散沙凝聚为一个整体；战争只有在将领的谋划运筹下，才可能由无序的械斗演变为有组织、有目的、有章法的军事行动。

孔子曰：“名不正则言不顺，言不顺则事不成。”为将要统领军队，征伐天下，也必须名正、言顺，从而做到事成。

1. 名正

将受命于君，得其名，操其事，名是合法的身份，也是实施权力的前提条件。《孙子兵法》说：“用兵之法，将受命与君，合军聚众。”就是说将领受到了君主的任命，才能去组织军队，聚集民众，实施自己的权力，