

菲利普·科特勒博士和众多知名企业家隆重推荐 / 打造竞争力第一书

戰略

忽视，仅 关注于战术和 执行，就会给 企业带来灾难。

经理人的六项战略修炼

孙子兵法与竞争的学问

微软公司、IBM公司、摩托罗拉公司、本田公司、
美国电话电报公司（AT&T）、通用汽车公司（GM）、
施乐公司、Novell公司、菲利普·莫里斯公司
宝马公司、凯玛特（Kmart）、沃尔玛、美国航空公司、
联邦快递、西南航空公司、惠普、可口可乐、
通用电器（GE）、百事可乐、
等世界著名大公司的战略的得失成败。

【美】马克·麦克内利 著 学苑出版社

经理人的六项战略修炼

孙子兵法与竞争的学问

[美] 马克·麦克内利 著

宋克勤 译

学苑出版社

Copyright © 1996 by Oxford University Press, Inc. New York, N.Y. U.S.A.

The Art of War by Sun Tzu, translated by Samuel B. Griffith. Copyright © 1963 by Oxford University Press; renewed 1991 by Belle Nelson Griffith. Used by arrangement with Oxford University Press, Inc.

This translation of Sun Tzu And The Art Of Business: Six Strategic Principles, originally published in English in 1996 is published by arrangement with Oxford University Press, Inc.

本书英文版由牛津大学出版公司于1996年出版,中文版由牛津大学出版社授权学苑出版社出版。

图字: 01 - 2003 - 5929 号

责任编辑: 刘小灿

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人的六项战略修炼: 孙子兵法与竞争的学问/

[美] 麦克内利 (Mark McNeilly) 著; 宋克勤译. —北京:
学苑出版社, 2003. 11

ISBN 7 - 5077 - 1927 - 8

I. 经… II. ①麦…②宋… 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 (2003) 第 093570 号

学苑出版社出版发行

北京市万寿路西街 11 号 100036

廊坊华星印刷厂印刷 新华书店经销

787 × 1092 毫米 开本 1/16 印张 17.625 251 千字

2003 年 11 月北京第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1—2000 册 定价: 32.00 元

如果凯玛特 (Kmart)、美国电话电报公司 (AT&T)、施乐公司以及通用汽车公司的前 CEO 读过本书的话，他们应该能够避免公司数以亿计美元的损失。

——菲利普·科特勒博士

如果你曾经感到商场如战场，那么，这本基于中国古代大师教诲的书会告诉你许多东西。

——美国《企业家》杂志

……麦克内利先生值得受到美国工商界的感激。

如果你已经开始采用麦克内利在本书中提出的原则来改善公司的运营，你无疑已经是一名领袖；如果你打算在不久的将来读这本书，你肯定会成为领袖。

——大卫·格登伯格 美国战略和领导研究所

终于有人写了一本透彻地说明如何将《孙子兵法》运用于企业经营的书！这本书使我欣喜若狂……

——布里安·布卢姆 英国大东电报公司总裁、CEO

对企业来说，竞争力的学问就是制定战略的学问。联想的“管理三要素”里，第一条就是“制定战略”。

——柳传志 联想集团董事局主席

《孙子兵法》上说：“激水之疾，至于漂石者，势也。”速度决定了石头能否漂起来。网络时代，速度同样决定了企业能否跃上新的高峰！

——张瑞敏 海尔集团 CEO

对企业竞争力实施管理，实质就是以竞争力为目标的战略管理。

——艾宝俊 宝钢股份公司总经理

所有的企业都应该关注竞争力问题，而且是应该更高瞻远瞩地看待这个问题、研究这个问题。

——刘永行 东方希望集团董事长

我很喜欢中国的《孙子兵法》，里面有很多智慧的东西。对于经营管理也很有用。

——卢庸岳 LG 中国总裁

在国外学习战略是将《孙子兵法》作为经典的参考书，他们认为战略中的许多思维方式早在 2000 多年前就解决了。其实外国人喜欢看的书，反而是我们的《孙子兵法》，他们觉得很有用。

——徐二明 中国人民大学商学院院长

序

《孙子兵法》已经被证明是一部不但适用于军事，而且适用于企业的关于战略的经典著作。然而，要将《孙子兵法》应用于无论是过去还是现在的战争中，相对来说是比较容易的；但要把《孙子兵法》成功地应用到企业的战略中，则会困难得多。

本书的目的就是把《孙子兵法》中的概念和思想具体化为六项战略原则，从而能够比较容易地理解这些概念和思想并能够将其运用到工商业中。在本书中，这些原则是通过企业中的实例来解释说明的，所举出的企业事例清晰地描述了这些原则会对世界上真实的公司战略产生怎样的直接影响。

我之所以写这本书的想法起源于以下三点：

其一，我在一家巨型的全球性公司从事战略制定工作时所获得的感悟；

其二，我作为军事历史学的爱好者，从军事历史中所吸收的思想；

其三，我对《孙子兵法》中战略理念的极大兴趣。

正是这三种力量，使得我从五年前就开始着手这本书的写作。

令人感到欣慰的是，在这本书的研究和写作过程中，我发现了越来越多的证明这些原则相当有效的例证。例如，在我刚刚开始写作的时候，一些被作为案例的公司正在解决自己的问题；当本书即将定稿的时候，我追踪的这些公司中有一些已经濒临倒闭。还有，更令人信服的是，我作为例子所研究的这些公司，无论其战略的实行是好是坏，其结果都被《孙子兵法》的原则所言中。举几家公司的例子来说，凯玛特（Kmart），美国电话

经理人的六项战略修炼

电报公司（AT&T）的全球信息系统公司（Global Information System）和菲利普·莫里斯（Philip Morris）三家公司出现的问题以及西南航空公司（Southwest Airlines）取得的成效，都证明了《孙子兵法》的原则在预测企业的成败以及战略实施的成败方面是极其有用的。

我相信，如果你确切理解并适当运用了本书中的这些原则，你也会取得同样良好的成效。

马克·麦克内利

（Mark McNeilly）

目 录

序

导 言

孙子兵法的应用	1
孙子兵法在企业中的应用	3
企业和军事模式	4
六项原则和本书的计划	5
孙子兵法和伦理	6
旅 行	6

第1章 不战而全胜：占领但不毁坏市场

战略目标：不战而全胜	8
占领一个完好无损的市场	11
不战而胜	14
孙子兵法的其他原则	18
小 结	21

第2章 避实击虚：攻其不备

避 实	24
击 虚	29
在边界点上击虚	34
攻击心理上的弱点	35
选择攻击点集中攻击力：重点突破	36
作好防御以准备进攻	38
最后需要考虑的事情	38
小 结	39

第3章 计谋与先见之明：最大限度利用市场信息

了解竞争对手	43
了解自己	48
利用信息技术	49
了解你的市场	50
计 谋	53
计谋的局限性	57
小 结	58

第4章 速度与备战：以速度战胜对手

速度是资源的替代	62
行动迅速才能抓住转瞬即逝的机遇	64
速度可使你的竞争者受到冲击并震惊	66
速度形成冲力	68
获得速度	72
缩短其他周期	77
改进客户满意周期	79
准 备	80
情景计划和作战演习	83
进攻—防御—进攻循环	89
组织的学习	89
小 结	92

第5章 塑造对手：运用战略掌握竞争

“正”和“奇”——直接和间接的力量	94
利用诱饵来塑造竞争对手	103
占据战略位置	104

给对手留下退路	106
结 盟	108
避免被塑造	118
小 结	120

第6章 以特质为基础的领导能力：动荡时代的有效领导

培养你的特质，而不仅仅是树立你的形象	124
以行动而非仅以言语进行领导	127
分担雇员的艰辛，而不仅仅分享他们的成功	130
从精神上激励，而不仅仅从物质上激励	134
明确职责	141
让战略推动你的组织	144
小 结	146

第7章 运用竞争艺术于实践

不战而全胜：排列优先市场并确定主要竞争对手	151
避实击虚：向竞争对手的劣势发动进攻	152
计谋和先见之明：运用战斗演习和计划来使对方震惊	154
塑造你的竞争对手：整合最有效的攻击来给竞争对手造成混乱	157
速度和准备：准备好进攻并执行	157
领导能力：强化成功，弱化失败	160
小 结	161

附：1. 《孙子兵法》白话译文	165
-----------------------	-----

2. 《孙子兵法》原文	237
-------------------	-----

译后记	267
-----------	-----

导 言

大约在中国正处于战国时期的公元前 400 年，齐国出现了一位将军——孙子。他为其君主赢得战争胜利的能力为他带来了声望和权力。

孙子为了将他在多年的战争中总结出的智慧传给后人，写了一本书，这就是《孙子兵法》，它成了中国的一部有关战略的经典名著。书中对如何决定性地击败敌手的完整哲学的详细阐述，自它诞生以来就为不论东方还是西方的军事理论家和将军们提供了指导。《孙子兵法》不仅包括孙子本人的见解，还包括了在他之后的诸如李筌、杜牧等军事评论家对《孙子兵法》的一些附加说明。在《孙子兵法》中，从事军事职业的读者会发现一个完整的、具有强大生命力的而且又很简单易懂的制定战略的方法——这的确是一部有关战略的大师之作。

孙子兵法的应用

在中国，第一个皇帝秦始皇就研究过《孙子兵法》，他正是运用这些原则才在约公元前 200 年第一次统一了中国。21 个世纪之后，毛泽东运用《孙子兵法》在 1949 年打败了蒋介石和国民党人，重新统一了中国。孙子的思想对毛泽东关于游击战的论述也产生了影响，后者又对从东南亚到非洲直到美洲的共产主义革命提供了战略指导。

《孙子兵法》大约于公元 760 年被引入日本，日本的将军们很快将它奉为至宝。三个最著名的日本武士——织田信长、丰臣秀吉和德川家康都

精通《孙子兵法》，正是这些思想使得他们把日本从一个封建割据的国家转变为一个统一的国家。

在西方，《孙子兵法》于1772年首次出现在欧洲，它被当时的一个耶稣会传教士翻译成为法文。鉴于拿破仑对一切军事事物都有的浓厚兴趣和中国文化的浓厚兴趣，他很可能读过《孙子兵法》并受到该书的影响。

利德尔·哈特（B.H. Liddell Hart）——他的装甲战理论导致了德军闪电战的形成和发展——作为英国军事历史学家和战略家也惊讶于《孙子兵法》所提出的军事哲学的深刻性和指导性。令他感触最为深刻的是，孙子的思想和他自己的战争理论极其相似；他认为如果《孙子兵法》能够被参加第一次世界大战的将军们广泛地阅读并接受的话，那么战争中由于阵地战所导致的许多巨大的伤亡将会得以避免。

《孙子兵法》里讨论的原则已经在各个时期被成功地应用在无数的战役中。速度是成吉思汗以及他的蒙古游牧部落取得胜利的一个基本因素。罗马人巧妙地运用结盟来“形敌”，使得他们能够扩张并巩固其帝国。《孙子兵法》所阐述的秘密行动和使用计谋的原则在第二次世界大战中的许多重要战役中被普遍应用，不仅日本将它运用于偷袭珍珠港，而且盟军在法国登陆的确切地点上误导德军也是这些原则的成功运用。运用智慧是美国在古巴导弹危机中取胜的关键因素。越南共产党以避实击虚的原则来求得生存，苏联红军也使用避实击虚原则在斯大林格勒给德国第六集团军以毁灭性的打击。

最近，孙子阐述的原则又在沙漠风暴行动中得以检验，美军通过控制领空来监视伊拉克军队的行动并掩护自己军队的行动，施瓦兹科普夫将军（H. Norman Schwarzkopf）在攻击地点上愚弄了萨达姆·侯赛因。施瓦兹科普夫威胁要在伊拉克军队的东部以两栖方式展开进攻，实际却迂回到西部攻击伊拉克军队，因此以极少的伤亡获得了漂亮的胜利。计谋、速度和攻击敌人的弱点——全是《孙子兵法》中的理念——导致了作战中惊人的成功。

孙子兵法在企业中的应用

现在,《孙子兵法》的魅力早已经超出了军事领域而应用到了工商业领域中,因为工商业的本质就是竞争,孙子的原则非常适合于这种竞争的商业环境。在美国和欧洲,《孙子兵法》在无数关于战略、组织和竞争的书籍中被广泛引用,其中的精彩字句被论述工商业问题的无数文章所引用。流行电影《华尔街》讲述了一个公司兼并和恶意收购的故事,影片中的恶棍格登·哥库和年轻英雄巴德·福克斯之间的较量借用的就是《孙子兵法》中的智慧。在飞速发展的亚洲工商业界,孙子的战略原则被视为神明,无数的 CEO 们运用这些原则使他们的公司走向了繁荣。经商和战争一样,都是建立在士气和装备基础之上的意志、活力和速度的竞争,都要高效率地、有效地使用稀缺资源,都是永恒的和不断变化的,全球的许多工商业人士都发现了孙子的教海的价值。

遗憾的是,对于许多希望从孙子的战略原则中得到真知灼见的人们来说,除了阅读《孙子兵法》之外,没有别的途径;但是,要将孙子对军事行动的阐述直接应用到当今的企业中来,却并不是一个简单的任务。《孙子兵法》是根据军事主题来安排的,对于读者来说,要跨越古代战争和当今商业世界之间的鸿沟并非易事。许多人在做过这种尝试之后,发觉这个任务太容易令人知难而退了。因此,为了在现今商业世界和孙子的古代智慧之间提供一座更为直接的桥梁,我开始写作这本书。

这本书取材于《孙子兵法》,我将它们加以重新组织以便能够更好地揭示其中有关竞争战略的历史性的洞见,并将这些原则以可读性更强、更具有实用性和操作性的方式应用到工商业领域。我的希望是,人们能够运用本书中的原则来制定战略,从而使他们自己的公司更具有竞争力。这是非常重要的,原因主要有以下两点:

首先,越是具有创造性的竞争越会为公司的股东创造繁荣,越能为顾

客提供低价的、更好的产品和服务。而且，竞争战略的改善并非总是意味着一个公司必须从另一个公司手中夺走一块蛋糕，创造性地运用战略更可能导致产生一个更大的蛋糕。汉堡王在 1993 年底对自身经营状况的彻底检查，激励了他们通过竞争来提高自身的产品质量和服务水平。麦当劳为顾客提供了更多选择，他们将其产品整合推出了“超值套餐”，而且还提高了服务水平。温迪斯（Wendy's）在其创始人大卫·托马斯（David Thomas）指挥下发起了一场营销闪电战。当宝洁公司的止痛药新产品艾立服投放市场时，它和其竞争对手的广告战确实提高了整个止痛药市场的销售额。

确实，从全球的角度来看，当一个产业或一个国家的竞争最激烈并最有创造性时，在这个市场上的公司往往也能够其他市场取得更大的成功。一个市场上的竞争越有创造性，公司生存和繁荣的机会就越多。基本上来说，创造性的竞争意味着生活水平的提高。

其次，企业的领导者通过运用《孙子兵法》中的原则并进行更有创造性的竞争，就能够避免由于迟钝的战略思维导致公司缩减规模而给公司带来的巨大损失。就像第一次世界大战中由于部分将军缺乏战略远见而牺牲了数百万士兵的生命一样，在现在这第一次全球大竞争中，许多公司也发生了类似的悲剧。虽然有些规模缩减是必要的，但太多公司的缩减规模给数百万人的生活带来了负面影响，这是缺乏战略远见的企业领导者的失误造成的结果。我相信，这本书中的原则如果被企业的经营者和管理者广泛采用，将有助于避免在将来发生更多的公司悲剧。

企业和军事模式

在这个强调组织扁平化、团队和授权的时代，有些人也许会质疑，一篇关于战争的文章如何能够运用到当今的企业中呢？有许多论述都认为军事模式现在已经不合时宜了。

实际上，企业战略最初就是由军事战略演变而来的。在本书中，你会看到古代和现代的军事组织形式和战略是如何成功实施的，而许多公司对这些组织形式和战略直到现在才开始有所理解。从中国古代将领在战争中将骑兵和步兵混合使用开始直到现在，军队已经成功地解决了跨职能部门和团队之间的协调和协作问题。从瑟诺芬时代的波斯人远征开始，军事领导者就已经聪明地解决了纪律约束与授权委派之间的平衡问题。在拿破仑时代，通过协调众多军队的行动，使士兵在作战时能够在准确的时间和地点到达目的地，将军们就已经成功地解决了对远隔千里的众多将士进行控制和协调的问题。从美国南北战争开始，军事指挥官就通过辛勤的工作把产业革命所带来的新的技术优势运用于战争之中来获得竞争优势。

营销学权威菲利普·科特勒、艾尔·雷斯和杰克·托特撰写的文章和书籍，解释了军事战略在企业中的运用。最近，许多像“从军队中产生的新想法”这样的文章也证实了这一观点。威廉姆·帕格尼斯（Lt. William Pagonis）将军在成功地完成了海湾战争的后勤保障之后写出的《搬动大山——海湾战争中的领导和后勤中的经验》一书取得了巨大的成功，这是一个真实的军事模式富于活力的证明。

六项原则和本书的计划

为了将《孙子兵法》转用到工商业中，我摘录了我认为在《孙子兵法》中最重要的和关系最为密切的战略原则，并在以下各章论述。这些原则是：

1. 不战而全胜：占领但不毁坏市场
2. 避实击虚：攻其不备
3. 计谋与先见之明：最大限度利用市场信息
4. 速度与备战：以速度战胜对手

5. 塑造对手：运用战略掌握竞争
6. 以特质为基础的领导能力：在动荡时代的有效领导

每一章中都讨论了这些原则如何应用于现实企业，并以有效地使用了这些原则的公司作为例子。

最后一章论述如何将这些原则付诸实践。在孙子永恒的思想基础之上提供了一个创造致胜战略的系统方法。这本书完全包括了《孙子兵法》，其原文作为插入语来引用。

孙子兵法和伦理

尽管企业能够从军事战略和战例中学到很多东西，但企业家不应该沿用战争中的那种毁灭一切的理念，商业运作必须以一定的伦理为基础。英国东印度公司使用它自己的陆军和海军来夺取印度和亚洲的市场和资源，并用自己建立的政府来统治当地人民，到现在已经过去四百多年了。帝国主义的公司靠征服和剥削来从欠发达国家获取资源的日子已经成为过去，在铁路、钢材和木材行业称王的名誉不佳的美国强盗时代已经远去。必须遵守适当的商业行为规则和伦理，才能使商业世界和社会有效、繁荣地运转。因此，在伦理的基础上运用本书中的原则是必要的。

旅行

当你逐渐理解了本书中的原则、它们之间的联系以及如何使用之后，你就会成为一个战略大师。让我们通过讨论第一个原则来开始我们的旅行吧，这就是如何不进行真正的战争而在战争中取胜。

第1章

不战而全胜：占领但不毁坏市场

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。(I.1)^①

在孙子的时代，使国家富饶强大的方法是战争和政治手腕，而不是商业。战乱丛生、城池沦陷、巧取豪夺，联盟的建立和背弃都由环境来决定。战争和外交是国家为生存而斗争的手段，在与他国争夺领土以及自身成长和繁荣的过程中，这是永恒不变的主题。所以，战争被称为“国之大事。”

但是，正如我们在二十世纪一再看到的那样，战争带来的不是收获，而是负担；不是富裕，而是浪费。两次世界大战造成全世界数以百万计的人的死亡，毁灭了整个欧洲以及亚洲的大部分，即使是胜利者也变得比战争开始时更加羸弱和贫穷。在后来的四十年冷战之中，美国不得不将其大量的财富用于阻止共产主义在世界的蔓延。在这个过程中，各国数千亿美元用于军备开支，特别是发展中国家几乎无力支付这笔费用。最终，在1980年代末期，苏联的共产主义和计划经济被宣告终结，冷战结束了，超级大国间紧张的军事关系也随之缓解。

与军事竞争的逐渐减少形成鲜明对照的是，冷战的结束使国家之间、

^① 《孙子兵法》原文，括号中的标注是原文的具体出处，如I指“计篇”，I.1指“计篇”的第一段，见所附《孙子兵法（白话文）》。