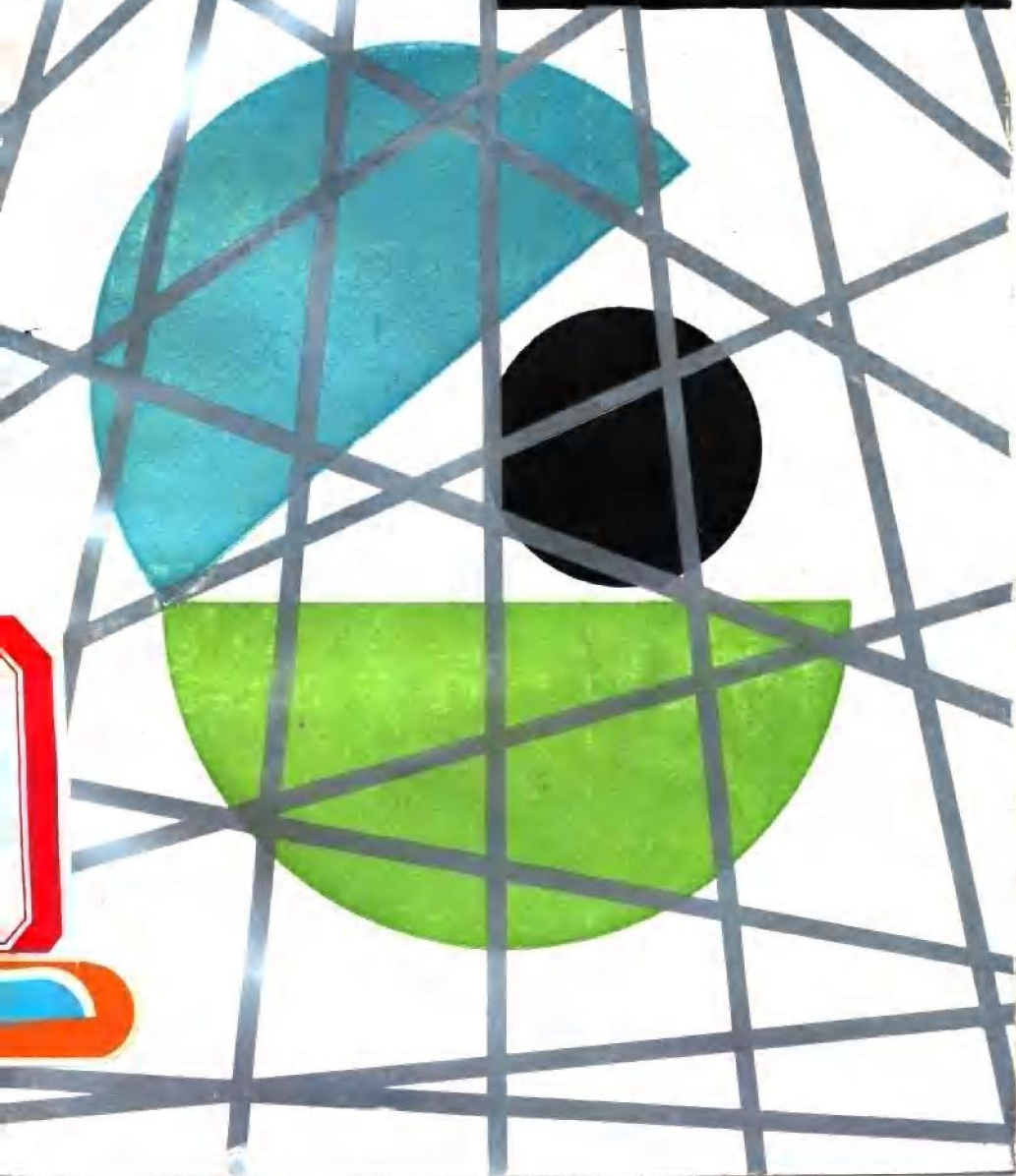


军事韬略
企业竞争

与



军事韬略与企业竞争

李 非 马 宏 著

广西人民出版社

(桂)新登字01号

军事韬略与企业竞争

李非 马宏 著



广西人民出版社出版

(南宁市河堤路14号)

广西新华书店发行 广西民族语文印刷厂印刷

*

开本850×1168 1/32 11,875印张 插页4 289千字

1991年7月第1版 1992年3月第2次印刷

印数: 5,501—14,500册

平装: ISBN 7-219-01835-5/F·143 定价: 5.80元

精装: ISBN 7-219-01990-4/F·168 定价: 8.80元

序

1990年10月，来自中国大陆、港台、美、日、德、英、苏、南朝鲜等十几个国家和地区的近二百名专家学者云集北京，参加有史以来规模最大的《孙子兵法》国际学术研讨会。会上，专家学者们围绕“孙子的思想体系在当今的时代价值”进行了广泛、深入的讨论。中外著名新闻机构如新华社、美联社、路透社、合众社等纷纷报道了这次盛会，“兵法与现代管理的关系”是报道的热点之一。

1990年8月间，中国军事科学院及国内一些大专院校的专家学者在京召开《中国军事艺术》编审会，旨在把传统的兵法思想同现代社会管理融通起来，向国内外推出有中国特色的管理思想和体系。

近些年来，国际经济竞争日趋激烈，许多国家的实业家们越来越多地从军事理论中汲取营养，寻找竞争谋略、致胜法宝。

《军事韬略与企业竞争》一书正是应时而出的一部有关兵战与商战的专著。我以极大的兴趣通览了全部书稿。它兼顾学术性与操作性，将古今中外兵学思想与现代管理理论汇合，开发出了象军事战争、市场竞争、政治外交等博弈活动的一般性战略原理和原则，新意层出。诚然，军事理论与企业管理判然有别，但两位年轻的作者却独具匠心，令两者融为一体，且无生搬硬套之嫌，

有草船借箭之妙。通览全书，既能增长管理知识，又可博知军事理论，可谓一举两得。它不仅可成为企业高层领导者和企业管理理论研究工作者的案头读物，也对广大关心军事理论和企业管理的人们开卷有益。

战略这一军事概念被用于企业之间的市场竞争，由来已久，但从理论上较为系统地阐述军事战争与市场竞争的共性、揭示两者如何互鉴、焊接双方理论的专著，并不多见。该书正是从军事战略理论和市场竞争战略的理论——这一双视野出发，博采精言萃语，广集众家之长，其旨在从理论原则上创立对抗性活动的一般原理及方法，以拓展市场竞争等博弈活动的信息视野，丰富管理学的理论知识。不言而喻，这部书对我国兵法与管理的研究、军事艺术与时代价值的探索无疑是一个贡献。

我相信，这部书将成为众多置身于竞争社会，难有闲暇系统阅读军事和管理著作的人们的益友。

李世俊

一九九〇年十月于深圳

CD153/20

目 录

导论	(1)
一、国际国内环境	(2)
二、战略管理	(4)
三、移植军事理论	(7)
四、本书的结构与体例	(14)

上篇 战略 环境 企业家

第一章 战略理论纲要	(25)
第一节 战略及战略管理的涵义	(26)
一、概念	(26)
二、定义	(30)
第二节 战略程序与原则	(35)
一、战略规划程序	(35)
二、战略的核心内容	(37)

五、战略的功能	(43)
四、战略原则	(45)
第三节 战略的类型	(45)
一、基本战略与个别战略	(46)
二、产品—市场组合战略	(47)
三、竞争手段战略	(49)
第四节 战略的特征	(57)
一、战略的特征	(57)
二、战略与战术的区别	(69)
 第二章 竞争环境分析	(74)
第一节 博弈环境的特征	(75)
一、不确定性	(75)
二、信息不完善	(79)
三、竞争规则	(84)
四、市场竞争制度的优越性	(92)
第二节 产业竞争结构分析	(95)
一、产业的特征	(97)
二、竞争结构分析	(99)
三、竞争者分析	(108)
 第三章 战略主持人——企业家	(114)
第一节 企业家的概念	(115)
第二节 企业家精神	(119)
一、冒险精神	(119)
二、创新精神	(125)
第三节 企业家的动机	(129)
第四节 企业家的心理素质	(134)

一、洞察力	(135)
二、直觉	(139)
三、勇气	(142)
四、胆量	(145)
五、自信与意志	(149)

下篇 五大战略原则

第四章 集中原则	(159)
第一节 战略集中的涵义及必要性	(160)
一、军事战略上的集中原则	(160)
二、企业战略集中的可能性	(163)
三、战略集中的必要性	(169)
第二节 决定点的选择	(174)
一、选择决定点的指导思想	(175)
二、选择空白点	(176)
三、选择竞争者弱点	(179)
四、KFS法	(184)
第三节 决定时机的选择	(189)
一、竞争创造战机	(190)
二、时机的概念及其存在形式	(192)
三、捕捉战机的指导思想	(198)
四、猎获战机的方法	(202)
第四节 以弱胜强的战略	(212)
一、拿破仑的原则	(212)
二、弱者的战略	(215)
第五章 协同原则	(225)

第一节 协同的一般涵义	(226)
一、协同论	(226)
二、战略协同	(227)
三、军事战略上的协同	(230)
第二节 追求协同效果的原因与方法	(232)
一、战争协同的意义	(232)
二、协同在企业竞争中的价值	(233)
三、协同指标	(239)
四、战略协同的方法	(240)
第三节 协同的基本内容	(244)
一、比例	(244)
二、时间	(247)
三、动态平衡	(248)
四、合作与竞争	(252)
第四节 协同效果的表现	(257)
一、相容与不相容	(257)
二、竞争手段上的协同效果	(261)
 第六章 士气原则	(266)
第一节 环境与士气	(267)
一、博弈需要士气	(267)
二、“敌人”是最优的治气手段	(268)
三、战略是全体成员的事业	(272)
第二节 士气的涵义	(274)
一、士气的概念	(274)
二、士气的两种表现	(278)
三、士气的功能	(281)
第三节 治气的方法	(283)

一、以“义”治气	(283)
二、精神奖赏	(287)
三、抑制内部攻击性行为	(296)
四、信息刺激	(298)
五、爱兵治气	(300)
六、夺敌之气	(302)

第七章 权变原则

第一节 权变思想

一、权变的涵义	(305)
二、权变的必要性	(306)
三、管理作业需要权变理论	(308)

第二节 权变原则

一、权变要求创新	(312)
二、理论权变	(314)
三、权变的条件	(316)

第三节 竞争权变

一、因敌而变	(318)
二、制度权变	(325)

第八章 组织原则

第一节 统一指挥原则

一、统一指挥的概念	(335)
二、统一指挥的实现方法	(337)
三、统一指挥的条件	(340)

第二节 分权原则

一、分权的必要性	(344)
二、分权的条件	(348)

三、分权的原则	(349)
第三节 奖惩原则	(353)
一、为什么奖惩是重要工具	(353)
二、奖惩制度的设计思想	(355)
三、奖惩的原则	(357)
附：主要参考书目	(364)

导 论

从某种意义上说，世界正处在一个一方收益引起另一方相应损失的时代。

——〔日〕野村综合研究所

我们这一时代所面临的最重大事件，不是美苏之间的持续对抗，而是产业国际市场的首度兴起，以及主要贸易国家和集团（包括美国、西欧、日本、新加坡—台湾—香港—南朝鲜集团，墨西哥—巴西集团，可能还有中国）为了掌握新的全球经济而进行的争夺战。

——〔美〕路易士·阿里森
全球所竞争的不仅是科技，

而且是管理能力，……在新的竞争情势中，公司和国家成败的决定因素，最主要的在于管理能力。

——劳伦斯·米勒

初则学商战于外人，继则与外人商战。

——郑观应

竞争与对抗是当今世界的主潮流。伴随着这股潮流，人类社会便进入了战略经营、战略管理的时代。在高度竞争、高度对抗的生存环境里，任何一个国家、任何一个企业，要想在不可避免的国际或国内的竞争中免遭灭亡的厄运，就必须了解并掌握竞争的理论武器——战略。正如同任何事业都有它的理论一样，研究人类对抗性活动的理论就是战略。不论是国内市场竞争，抑或国际市场对抗；不管是国家之间(或地区之间)的经济较量，还是企业之间的争斗，我方要立于不败之地，就必然需要指导博弈行为的战略理论。特别是处于贫穷、弱小的国家或企业，为了生存与发展，研究战略理论更具有十分重大的现实意义。

一、国际国内环境

在人类生活的狭小星球上，各种资源都是稀缺有限和分布不均的。自古以来，彼此属于不同政治组织的人们为使本组织拥有更多的资源和财富而展开争夺，争夺必然发生冲突，而冲突达到一定程度即爆发军事战争。军事战争，即所谓兵战，是彼此敌对者“以军力财力等项物质基础作地盘，互争优势和主动的主观能力的竞赛”，血与火的兵战，充斥了人类文明史的大部分篇章。近代工业社会以来，这种较量和争夺更多地发生在经济领域，表现为不同经济组织之间不流血的战争——商战。所谓商战，即市

市场竞争，指企业为争夺销售区域或顾客的竞争，也就是争夺国际或国内市场份额的较量。兵战与商战虽然形式不同，一诉诸武力，一诉诸产品或服务，但它们都有同一目的，就是保卫自身的经济利益，增加本国本企业的财富和实力。无论兵战或商战，都要在高度不确定、激烈对抗的环境中占据优势，从而击败竞争对手，这就要求军队或企业掌握和运用适应环境的方法——战略。

当今世界是高度竞争的世界，当今的时代是全球经济大战、科技大战的时代。从国际市场上看。近20多年以来，商战的烈火熊熊炎炎，诸如涉及多个国家和地区的“钢铁战”、“船舶战”、“汽车战”、“电视机战”、“手表战”，以及“电脑大战”等等世界性的经济争夺此起彼伏，形成了空前的国际商战形势。国际市场上的高度竞争，不仅加速了世界消费文化和社会生活方式的巨变，而且还促使厂商竞相开发新技术、新产品，创造新型竞争武器，改良竞争工具，使得产品、价格、行销等竞争手段日益丰富化，这又进一步使商战不断地升级，愈演愈烈。

商战的必然结果完全与兵战一样：胜则存、败则亡。伴随着国际商战的胜利与失败，世界财富也被重新分配。那些国际市场占有率不断增长的国家或企业，其财富也就相应地不断增长；相反，那些国际竞争力羸弱的国家或企业则日趋贫穷。仅从第二次世界大战以后世界各国GNP、国民收入等的不同增长水平就完全可以证明，在国际纷争中谁占有的国际市场多，谁就是富有者、胜利者；谁占有的少，自然就是贫穷者、失败者。这是国际竞争的法则，是不以任何国家或任何个人的意志为转移的生存法则。

许多国际经济统计数字都表明，近几十年来，多数不发达国家与发达国家的差距不是在缩小而是在扩大，原因之一就是国际商战中，失败的一方往往总是不发达的国家。故此，对于高度贫穷、落后的不发达国家来说，为了赢得未来的生存与安全，最重要的就是研制并集中全力推行正确的国家或企业竞争战略。

伴随着国际竞争的白热化，“战略管理”、“竞争战略”、“市场战略”、“战略计划”、“全球战略”等等词汇便充斥于企业管理学的著作和文献之中，逐步形成了企业竞争的战略理论，并被那些发动全球商战的主体行为者——企业所广泛接受。竞争战略作为最基本的一元化管理手段，趋于管理领域的中心位置。

中国是发展中的国家。在对外开放的今天，几乎所有的有识之士都认为，中国参与国际分工，促进国际贸易，实属生存与发展的必然要求。要实现这样的梦想，就必须提高中国企业的战略竞争力。面对世界企业列强，弱小的中国企业首先需要的是捕捉机会、转化风险、择定恰当竞争位置的战略。一句话，解决中国人的“球籍”问题，企业是关键；在实现“外向型”经济时，中国企业的战略竞争力将受到空前严峻的考验。

从我国国内市场上看，随着市场体系的不断完善，市场竞争机制的趋于公平合理，使每一个企业都将面临着不确定性，即经营风险，特别是市场竞争风险。企业必然会在不同程度上感受到竞争者的威胁，感受到生存的危机。企业怎样才能抵御竞争威胁、创造有利的生存条件呢？战略理论将指导企业选择正确的行为。

战略是延续企业(或国家)生命的工具。在生死存亡的竞争空前加剧的今日，战略及其理论便也空前地重要起来。不论从国际环境还是从国内环境上看，开发战略理论都是当务之急。本书的立意就是从企业的角度开发战略理论，以为企业参与国际国内的市场竞争提供理论原则或方式方法上的指导；为中国企业家提供新的竞争武器。

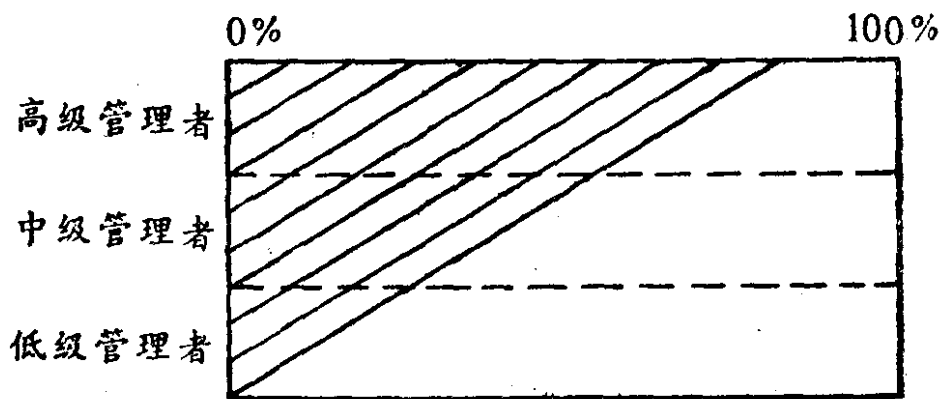
二、战略管理

战略是关于博弈活动的理论。在诸如军事战争、市场竞争以及政治外交、体育比赛等人类博弈活动中，都需要战略。战略一

词及其理论最早产生于军事领域,随后又被推广到政治外交领域。在本世纪50年代,战略一词开始在企业管理中出现,自70年代以来逐渐形成了指导企业竞争行为的理论学科——战略管理学。

战略管理学产生于美国,根据文献介绍,它是从企业政策这门企业管理的高级学科发展而来的。在美国,从50年代到60年代,伴随着企业经营环境的社会化和国际化,使得企业内部结构与外部联系空前地复杂化,原有的企业政策理论已不能适应企业经营的需要。因此,作为解决企业特别是大中企业捕捉机会、抵御竞争风险、实现组织内部结构与外部环境的动态平衡等等重大问题的战略管理学便应运而生。现在,在美国的高等学府里,每一个AACSB(美国商学院联合会)的成员及其它商业学府都要在高年级(四年级)开设“战略管理”这门课程。在西欧、日本以及新开发国家(NDC)也同样普遍重视战略经营与战略管理。

战略管理学是一门综合性的学科,它涵盖了其它管理方面的各种专业知识,它以市场学、财务学、微观经济学、组织行为学以及企业文化理论、企业家(战略家)理论等等为其理论基础,是一门管理者特别是高级管理者应知应会的必修学科。如图导-1所示:



图导-1 知识与技能比重图

阴影部分表示所应掌握的战略理论知识与技能的比重,空白区域表示非战略性知识与技能。

从企业经营管理实务看，战略管理是从企业管理的计划职能演化而来的。仅就美国企业实务而言，企业计划经历了如下四个阶段，即

- I. 财务计划控制阶段(约在第二次世界大战之前)；
- II. 长期计划阶段(约在第二次世界大战及战后初期)；
- III. 战略计划阶段(约在本世纪70年代以前)；
- IV. 战略管理阶段(70年代以后)。

严格地说，后两个阶段才属于战略管理的范畴。

最初，战略管理学主要以多角化经营的大企业为研究对象，着重研究分析战略与组织结构的关系、企业规模与成本，编制战略计划的一般程序和信息的处理方法，以及怎样选择产品——市场等等重大问题。70年代，不仅在美国形成了“战略热”，而且在其它发达国家和地区，例如日本、加拿大、西欧等，以及南朝鲜、新加坡、台湾等新开发国家及地区也迅速掀起战略管理、战略经营的热潮。战略管理理论不仅被大企业应用，中小企业也开始应用；不仅是有形产品部门，那些无形产品的部门(如银行保险业、旅游业，等等)也开始广泛应用战略理论。许多发达国家的学者都认为，战略计划的程序以及信息搜集的方法等等，不过是企业战略工作的一部分。一项战略必将涉及到企业的一切部门和一切领域。企业不仅需要良好的战略计划，更需要战略行动，需要战略计划与战略行为的一致；不仅需要选择市场、选择产品，还要进行与之相应的组织结构、经营管理方式的变革。这就使“战略管理”一词的涵义开始明确起来了。到80年代，许多学者都强调战略性思考比战略计划更重要，强调企业家性的行为，反对那些僵化的战略规划程序和过分严密的操作方法，提出要锻造企业文化与战略的合金，以应付未来未知世界的一切变化。

不过二、三十年，战略就成为企业管理中的一个重要范畴，不论在发达国家还是在新开发国家，战略管理学都被迅速普及。