

No.4



宋博士论战略
Dr. Song on Strategy

军事战略

——指导企业立于不败之地的永恒法则

作者：

宋新宇 博士 / 沈晓露 顾问



全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

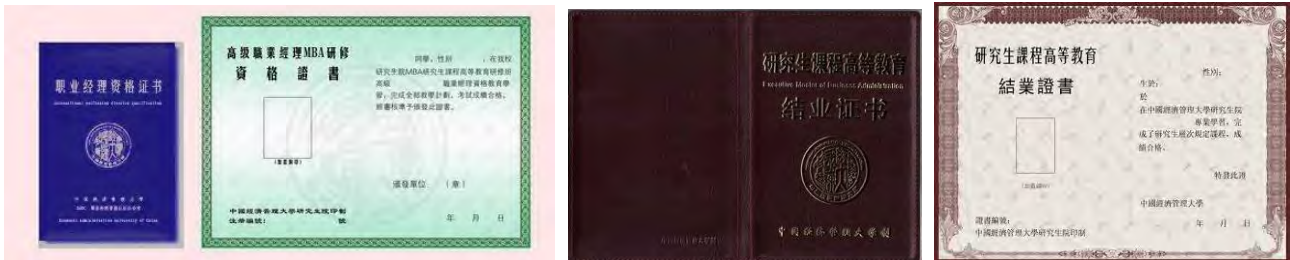
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)：1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)：6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)：6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

目录

本期导读/3

宋博士的一封信/4

A 军人企业家 —— 一个超出你想象的成功群体/7

1. 共通的现象 —— 弱军战胜强军/7

2. 军人企业家 —— 一个极为成功的团体/9

B “将军之道” —— 管理之道/11

1. 军人的特质/11

2. 将军之道 —— 勇、智、信、仁、严/12

3. 精神与武德/19

C 战争/经营中的永恒战略原则/23

1. 集中兵力原则/24

2. 目标明确原则/27

3. 奇袭原则/30

4. 乘胜追击原则/31

5. 主动原则/32

6. 统一指挥原则/34

7. 计划与计算原则/35

8. 创新与应变原则/39

D 大战略 —— 如何做到“胜而后战”/40

1. 什么是大战略？/40

2. 战争的本质是什么？/44

3. 经营的本质是什么？/47

E 推翻胜利——胜利的危险/49

F 将军之道可以学习吗？/50

G 战争形态与企业模式/51

H 商场不是战场/52

A “军人企业家”

—— 一个超出你想象的成功群体

1. 共通的现象：“弱军战胜强军”

1927年8月，当八一南昌起义的枪声响起时，几乎没有人相信，共产党的“星星之火”，可以燎原。双方力量强弱对比的悬殊程度，是我们今天无法想象的。之后，蒋介石的围剿与共产党的反围剿，力量同样是无法相比，例如，进行国民党第三次围剿时，国、共双方的军事力量对比是10:1，比历史上著名的马拉松战役中希、波两军的兵力悬殊（1:4）还要大许多。但更为重要的是，双方武器质量上的差别，比双方数量上的差别还要大得多。我们都曾听说过小米加步枪对抗飞机大炮的说法。但毛泽东是最后的胜利者。

当普鲁士在1866年向奥地利开战的时候，奥地利的军队被认为是欧洲最强大的一支，但普鲁士的参谋总长老毛奇，以几十年的准备以及利用武器上的创新，仅仅用了6周时间，就在决战中击败了不可一世的奥地利军队。四年后（1870），老毛奇又以充分的准备，利用火车的先进打败了拿破仑三世的法国军队，占领了巴黎，而在此之前，法国军队同样被视为一支比普鲁士军队还要强大的劲旅。这样，加上此前在1864年与丹麦战争中取得的胜利，使得老毛奇——作为克劳塞维茨的弟子——不仅为所谓的“第二帝国”打下了天下，自己也成为了军人心中的伟人。

当张瑞敏1984年12月接管青岛电冰箱总厂时，这是一个按正常商业标准已经倒闭的企业，不仅没有正资产，还背了上千万元的债务。20年后的今天，海尔强大得似乎无从论起（尽管海尔面临这样那样的问题。）

当孙广信（新疆首富，广汇企业集团创始人）1989年用3000元复员费创立自己的公司时，谁也无法想象，今天四分之一的乌鲁木齐市的住房都由他所创建的广汇集团提供。

当任正非1987年创建华为时，公司的注册资金仅为2万元，做的事情，用今天的话讲无非是在倒卖交换机及其他产品。今天的华为，营业额早已超过了200亿。

当科龙的创始人潘宁带领几个复员军人创业时，手上只有借来的9万元人民币。当他2000年离职时，留给继任者的是一个有七、八十亿元营业额的大公司。

杉杉集团的郑永刚，于1989年5月接管了家乡的甬港服装厂。你已经猜出，这是一个一年亏损千万元、无人愿意接手的烂摊子。如今，杉杉的名字几乎无人不知，早已成为“中国西服第一品牌”。

中国最大的中央空调制造商之一的双良集团，是缪双大先生于1984年至1985年创立的。最初的投资是9300元。

万科的王石于1984年创业，组建“深圳现代科技仪器经销中心”，初期的投资与营业额都很小，今天，万科是中国房地产界的领跑者。

赵新生可能是在这些例子中比较财大气粗的创业者。他于1985年以500万元创办了南方制药厂。今天，三九集团已是中国制药行业的标兵——自称为中国制药之王。

这些是中国企业家的例子。再看看几个国外企业家的例子：

欧洲的首富，ALDI公司的ALBRECHT家族，最初的投资虽无法查证，但一定很少。因为两兄弟是在他们作为二战俘虏被遣散回德国之后开始创业，可以想见，战争几乎毁灭了一切资源。

美国沃尔玛的创始人，是1951年用自己5000美元的复员费加上从岳父那里借来的2万美元开张的。十年工夫，也不过是做到140万美元的营业额。但今天，沃尔玛是世界上最大的一个企业。

麦当劳的克罗克，并不是麦当劳的创始人，但于1954年遇见麦当劳兄弟，购买了推销麦当劳餐厅的经销权。1960年时又以270万美元的代价购买了麦当劳的商标权。今天的麦当劳，每年就有400亿美元的营业额。

你看到了这么多的例子，也许还看不出其中的关联，但我相信这些例子——以及无数相类似的例子——都能用来说明，我们这个世界上，弱军可以战胜强军，弱小的企业可以战胜强大的企业。实际上，管理学中最令人兴奋的事情，不应该是研究一个强大的企业如何保持其强大，而是应该研究一个弱小企业如何变成一个强大的企业。

尤其在中国，我们99%的企业面临的问题不是如何保持自己的强势，而是如何在跨国公司，世界级企业的面前生存下来，以便有一天，能够取而代之。（我相信这一天肯定会到来，但需要我们一辈子的努力）。

无数的事实让我们有充分理由相信，由弱变强是可能的。问题是，我们如何去做。就像一个弱军如何战胜强军一样，这不是一个可能不可能的问题，而是一个如何实现的问题。

2. 军人企业家 —— 一个极为成功的团体

在上述的例子中，还有另外一个共同点不太容易看出：这就是所有上述成功的战役/成功企业经营的背后，都是一些出色的军人/或有着军人背景的人在指挥运作。我研究本期课题越深入，我就越发认识到，军人是一个极为成功的企业家团体。不仅在中国，也在国外，不光在某一些行业，而是在所有的行业。不仅在大企业，也在许许多多的不知其名的中小企业里。

你如果不相信，在上一节提到的企业之外，我可以再举出一些例子来：

- 我认识的小天鹅的朱德坤“朱老板”
- 联想集团的柳传志
- 华远地产的任志强
- 慧聪的郭凡生
- 海航集团的陈革
- 福特集团的第二任总裁福特第二

- 美国在线的金姆斯
- 更多的中小企业老总，因为企业不知名，所以，不一一列举*

考虑到军人职业并不是一个十分庞大的群体，（即使是在中、美这样的大国也只不过几百万军人，远远少于其它职业），这些军人企业家就更为耀眼。我虽然拿不出具体的数字来论证，但我相信军人企业家创业成功的比例远远大于其它群体。实际上，我们看到前面列举的企业几乎就是一个中国优秀企业的大全。

军人企业家，是一个超出你我想象的成功团体。

问题是我们能从这两个现象——弱军战胜强军和军人企业家的成功——领悟到什么？我们也许无法从军，但我们能从军人、将军、战争中学习到什么？

*注《高科技创业者》杂志2003年8月，有一篇封面文章，文章中提到了更多的例子。

B “将军之道”——管理之道

1. 军人的特质

我们首先会想到的是，军人企业家的一些特质，决定了他们可能比其他普通企业家（如农民企业家，科技企业家，干部企业家，学生企业家等）更容易成功。这些特质让他们成为与众不同的人，而与众不同实际上是一个人——一个企业成功的一个必要条件。

如果我们问，让毛泽东、拿破仑、老毛奇等军事学家经营一个企业，他们会成功吗？

我想，回答一定是：肯定会成功的，这简直是大材小用。我们为什么会如此肯定呢？因为我们相信，这些人是天才，是天才将军，他们掌握了“将军之道”。

1996年，我第一次见到小天鹅的朱德坤。第一次见面就给我留下了很深刻的印象。那一次，我陪同德国博世西门子的总裁参加朱老板的一个晚宴，晚宴上说什么，吃什么，我都不记得了，但我却记得，吃完饭时，朱老板不见了。

正当我们不知所措时，他的随行告诉我们，朱老板正在楼下等我们。当我们下楼看到朱老板时，他正以一个军人的姿势站在那里，他和我们每个人——握手，并郑重道别。就是这么一个小小的与众不同，给我们所有人，包括在场的德国人留下了极为深刻的印象。就是这么一次交道，让我相信，与这样一个人打交道，是绝对可靠的。因为你面对的是一个军人，一个让你马上想到忠诚、荣誉感、纪律、说话算数、不达目的誓不罢休等与军人相关的品质的人。

古德里安是二战时最著名的德国将军之一，我们来看看李德·哈特——一个伟大的英国军事战略家，是如何评价古德里安的：

“他具有历史上一切名将所共有的气质。他具有敏锐的观察力，随时能找到奇袭的机会使敌人措手不及；他的思想和行动都迅

速无比，使敌人无喘息余地；他懂得如何把战略战术配合使用，并能获得部属爱戴，乐于为他效忠。此外，他还有许多惊人成就，能使不可能变为可能。”

如果这样一个人去管理企业，我相信，他肯定会成功的。而军队这所大学校，似乎不论中外，不论信仰，不论种族，都在培育有这样一些品质和素质的领导者。

2. 将军之道 —— 勇、智、信、仁、严

在军事学的著作里，不乏有对将军之道的研究。我想这是我们作为企业家首先可以借鉴的地方。

东方的军事圣人孙子和西方的军事学圣人克劳塞维茨都认为，将军之道不外是勇、智、信、仁、严等五个要素。一个能做到这五点的将军，就是一个好将军，如果做不到这些，则很难领兵打仗。我们一起来看一下，这都是一些什么样的要素。

将道的第一条是“勇”

同孙子不同，克劳塞维茨把勇敢放在将道的首位。在克劳塞维茨看来，战争是一个充满危险的游戏的地方，没有勇气，任何部队都不能打胜仗。

克劳塞维茨所说的勇气，并不仅仅是肉体上的勇气，并不仅仅是指一个人不怕死。不怕死实际上是最容易做到的，困难的是精神上的勇气。

例如，自信的勇气。所谓“将在外，君命有所不受”，是因为有自信的勇气。

例如，决断的勇气。好的将军能够“慎谋善断”，有勇气做

决定。二战中艾森豪威尔最著名的一句话是在1944年6月6日攻打诺曼底时说的：“Let's go!” 仅仅是两个字，却需要天大的勇气。也诚如吴子之言：“用兵之害，犹豫最大。三军之灾，生于狐疑！”

例如，冒险的勇气。战争之祸没有办法完全消除，所以你必须冒险。任正非在创业不久就把挣到的8000万元全部投入到数字交换机的研发中，实际上是体现了冒险的勇气。

最后是坚持的勇气。拿破仑最爱说的一句话是，胜负决定于最后的5分钟。毛泽东也说，胜利就在坚持一下的努力之中。谁能坚持到最后，谁就是胜利者。英特尔老总的“偏执狂”理论，想必也是说的这一点。

就我自己的经验，知识分子办企业最缺乏的是精神勇气——决断的勇气，冒险的勇气，坚持的勇气。

知识分子往往有许多想法，总想知道所有的事情，总想规避所有的风险，总想拥有所有的条件。所以，当许多并不具备条件的人成功时，这些人还在吃惊地问自己，为什么别人做出来了，自己没有。知识分子的敏感，往往让他们过分地关注一些不利因素，因而过早地放弃。

我的一个学员(一个知识分子)曾给我讲述过他自己的一个故事：在2000年的时候，他创立的企业几乎垄断了所有手机短信的设备业务，但还是挣不到钱。所以，他没有撑下去，而是放弃了。当2002年，手机短信业务开始红火时(估计2002年业务额为100亿)，他只能看着别人挣钱了。当然，他从中得到了终生的教训，我相信下一次，他会知道如何抉择。其实企业的成功往往就在于比别人多坚持一段时间而已。

通常，选对了时间做某一件事情是一个人的运气，而这运气并不是每个人都能有的。但如果你能像军人一样有坚持之“勇”，你就不需要这样的运气了。坚持，是战胜恶运的唯一办法。

军事家常说的一句话是：胜败乃兵家常事。其实，管理企业亦然。上帝给我的选择仅仅是如下两个：

一、为了避免错误而不做决定 / 不再坚持一个决定。

二、相信“胜败乃兵家常事”，做出选择并坚持下去。

第二个选择肯定会出错的。也许我们只有50%的概率做了正确的选择。也许我们做错了选择。

但如果我们做第一个选择，我们将是100%的错误。

将军之勇常常是决定胜负的关键。亚历山大之父、马其顿国王菲力普说：

“一支由雄狮般将领指挥的弱鹿般队伍，要比一支由弱鹿领导的雄狮队伍更让人恐惧。”

将道的第二条是“智”

智是智慧，不是知识。我认识许多农民出身但非常成功的企业家。他们虽没有机会掌握许多知识，但他们拥有智慧。拿破仑相信，将军致胜的关键是具有“慧眼”(Coup d'oeil)。而克劳塞维茨则认为智意味着：“第一，一种理智，即令在最黑暗的时候，仍能使趋向真相的内在光线保持若干光辉；第二，一种追随此种微弱光线的勇气，而不管它领向何方。前者就是慧眼，后者就是决心。”

相对而言，中国人更重视智慧，而西方人更重视勇气。虽然孙子和克劳塞维茨都认为，两者同等重要，但在其重要性的排位上有所不同，所以东西方对战争的指导原则也就不尽相同。孙子的名言是：“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。”克劳塞维茨却认为，战争总有你无法判断之时，有时必须冒险一战。

我相信正确的原则应该是，首先运用孙子的原则，设法“胜而后求战”，避免“战而后求胜”，但当无法做到时，也不妨冒险一战。

勇气必须自己拥有，但智慧却可以“借”来。在军事上，我

们都知道将军们对谋士（西方称为参谋）的重视，而企业管理上，我们也看到越来越多的企业家在重视自己学习的同时，求助于内部的管理者或者外部的顾问，以便让自己的经营得到更好的导引。从这个角度讲，咨询或者管理顾问是一个“智慧”的角色，而不是一个知识的角色。或者说，更重要的是一个人的判断力，而不是拥有多少知识。在管理和经营的智慧上，教授并不一定比一个农民胜出更多。

将道的第三条是“信”

按照克劳塞维茨对战争的论述，战争中的一切事情道理很简单，但要做到一件小事（例如从A地到B地）却不容易，就像人在水中无法快速行走一样。“战争机器”是由人组成，将军必须有强大的领导和组织才能。

“信”意味着自信，主将的自信、镇定和沉着。当万科的王石被人问到，登上珠峰之顶对做企业有什么好处时，他回答说，以后在谈判时他就能有最大的自信。一个人连世界最高峰都登上去过，还有什么样的对手不可压倒？

“信”也意味着将军与士兵、幕僚之间的共信与互信。“信”对一个军队的作用诚如一位战略家所言：“一位伟大的指挥官在战场上就好像是暴风雨之夜中的灯塔一样，所有海上漂泊的船只，只要看到它就会有一种安全感。在这种紧要关头中，一切都是依赖他一个人的意志。”

现在许多企业都把企业的文化建设当作头等大事来抓。企业的老总们相信一些美国的管理学者的研究结论，认为卓越的企业是拥有深厚文化底蕴的企业。企业文化是一个企业竞争对手拿不走，学不去，因而是核心竞争力的东西。

我也为一些（很大的）企业做过企业文化的咨询项目。我也相信，企业文化的作用不可低估。但问题是，一个企业文化的形式，有70%在于你，一个企业的老总，你的“将军之道”，你的自信，诚信，你是否有能力建立起上上下下的互信，以及你是否拥有足够的“仁”（这是下一节要论及的内容）的力量，让你的部下为你冲锋

陷阵，甚至是牺牲自己的生命。

在战场上，许多将军们做到了。在企业里，我们做到了多少？所以，我们要做的并不是高谈文化的概念，而是身体力行，给自己的员工做出榜样来。文化其实就这么简单。

将道的第四条是“仁”

“仁”要求将军有精神感召力。

这是一个高度的艺术，在中国古代著名的战役中有许多这样的例子。例如，刘备扔下自己儿子以感动他人的故事。我们也都还记得电影《南征北战》里的两组截然不同的镜头，一个是国民党军队的军官晃动着手枪，压在阵后，高喊：“给我上！”，另一个是共产党部队的连长手握手枪，冲在最前面，高喊：“跟我来！”

在西方的将军事迹中，我们也不难发现类似的故事，例如被西方人称为最伟大将军之一的亚历山大（其他三位分别是汉尼拔、恺撒和拿破仑）就是这样赢得军心的：

“他从不要求部下做他自己不愿意做的事情。当他向印度前进时，发现军中的车辆都塞满了人和货物，于是，他首先命令将自己车辆中不必要的物品焚毁，然后推及其将领……一次行军时，大家都感到口渴，有一个士兵在一个小水坑中发现有一点儿水，于是用头盔盛着献给亚历山大，他接受后，首先向献水者致谢，然后在全体官兵面前将水倒在地上。这一行动让全军感动万分，这无异于让每个士兵都得到了他倒在地上的水”。

正如富勒将军在《亚历山大新传》序言中所写到的：“像这一类的小事都是以使其人员与他自己之间有了一种无形的和不会破裂的精神联系。他把他的无畏精神灌注在他们身上，在他的领导下，他们不惜置生死于度外，向天涯海角进军。”

将道之第五条是“严”

严，就是说从严治军，做到有令必行，有禁必止。

严，意味着纪律。无论是刘邦，诸葛亮，还是曹操，朱元璋领兵打仗，我们都能看到同样的例子，他们是如何杀掉不服从命令的人，哪怕是自己的亲信或是荣立过赫赫战功的人。因为没有纪律，一个军队是无法打胜仗的。

在军人企业家里，我们可以看到类似的“神话”

——张瑞敏带着众人砸不合格的冰箱以明示纪律和对质量的重视

——任正非对财务总监说：“你的进步非常大，从水平特别差变成比较差！”也许，没有别的故事更能说明“严”的意义。

有令必行，有禁必止，就意味着执行，执行力。

在企业界，这是一个继企业文化之后另外一个时髦话题。原因是，我们的企业家发现企业大了之后似乎越来越难管，员工越来越不易控制，决策越来越难以贯彻落实。而在军队，纪律和执行则象口渴就要喝水一样简单而自然。服从是军人的天职。纪律、服从、执行力是军人企业家带给企业的一个天然的礼物；也许他们自己并无意识，但军人企业家领导的企业有较强的执行力应该是一个不争的事实。如果你不是军人出身的企业家，如果你没有形成严格的管理企业的态度，那么没有别的办法，你必须学习做到这一点。否则，你掌握的控制系统再多，你上的关于执行力的培训再多，也没有用处。

军队的力量，来自将军之道，而将军之道来自与将军之勇，之智，之信，之仁，之严。这几个因素是相乘的关系，也就是说，缺一不可。正如毛泽东所说：“我们不许可任何一个红军指挥官变为乱撞乱碰的鲁莽家，我们必须提倡每个红军指挥员变为勇敢而明智的英雄，不但有压倒一切的勇气，而且有驾驭整个战争变化发展的能力。”

任正非的管理思想——军人的痕迹

- **狼理论**：“企业就是要发展一批狼。狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗。企业要扩张，必须有这三要素。我努力构筑这样一种宽松环境，让大家去努力奋斗。当新机会出现时，自然会有一批领袖站出来争夺市场先机。每个部门都要有一个狼獾组织计划，即要有进攻性的狼，又要有精于计算的獾。”
- **市场不仁论**：“市场已没有时间等待我们成长，它不是母亲，没有耐心也没有仁慈。”
- **失败论**：“十天来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，也许是这样才存活了十年，我们大家要一起来想，怎样才能活下去，才能存活得久一些，失败这一天是一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律……危机并不遥远，死亡都是永恒的，这一天一定会到来。”
- **成功论**：“什么叫成功？是像日本企业那样，经九死一生后，还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只有成长。”
- **军事化管理**：革命化的团结大动员，唱军歌，官兵平等，军人以服从为天职。
- **任正非理念**：《华为基本法》，《活下去是硬道理》，《华为的红旗能打多久》，《华为的冬天》，《北国之春》……

3. 精神与武德

诚如毛泽东所言：“武器是战争的重要因素，但不是决定因素。决定的因素是人而不是物。”在企业的经营管理中，决定成败的同样是人而不是物，否则我们就看不到现实中天天都在发生的弱小企业打败强大企业的现象，也无法明白一些资金雄厚或技术先进的企业无法赢利的原因。

自然，将军是人。将军是人中最重要的部分。

将军、天才、伟人、出色的企业家……以及其治人、治军、治企之道，都是重要的。

但我们仅仅看到这一点，以为只要找到了（或者自己变成了）这样的天才，就可以万事大吉了，实在是大错特错。

战争不是一盘由将军们所下的棋，而士兵也不只是棋盘上的棋子。对将军来说，最大的问题是他不能把下属当作“战争机器”，当作棋子。人——战争中的士兵，企业中的员工——是无法像机器一样管理的。

因此我们必须重视人，因此我们必须正视精神的力量。克劳塞维茨认为：“精神力量是战争中最重要主题之一。它们是使整个战争具有生气的主力。”

而精神的力量除了将军之道、指挥官的才智之外，最重要的是军队的武德及其民族精神：

“一支军队在最重大的火力之下仍能维持其正常队形不变，那是不为想象的恐惧所动摇；在面临真正危险时仍能寸土必争的苦撑；对于胜利意识感到骄傲，但从不丧失其服从意识；甚至于在失败的重大打击之下，也不改变对其领袖们的尊敬和信仰。一支军队包括所有人员的体力在内，像运动员的肌肉一样，那是经由练习而惯于接受辛苦和疲劳；一支军队认为一切劳苦是换取胜利的工具，所以

无论怎样困难都毫无怨言。经常仅凭荣誉感以来提醒自己不得玩忽职守，这样的军队才算是已经充满了真正的军事精神（武德）。”

克劳塞维茨对精神力量的重视与毛泽东极为相似。毛泽东一而再、再而三地强调人的主观能动性的重要性，事实上，共产党的红军和解放军以弱胜强的历史，就是精神力量战胜物质（武器）力量最好的诠释。

那么如何才能获得武德？

克劳塞维茨回答说：

“军队的武德只可能发自两个来源，而且还必须二者配合：第一是一连串的屡战屡胜；第二是对军队的最高度训练。仅凭此二者，军人才能学会知道其本身的威力。一位主将愈惯于对其部队作严格的要求，则他也愈有把握能使其部队接受其要求。

军人对于克服劳苦会感到自负，也正像对于危险的克服一样。所以仅在不断的活动和努力中，这种种子才会发芽，而且还需要胜利的阳光照耀。一旦长成大树时，它在不幸与失败所形成的最猛烈风暴中也仍能屹立不动，而且甚至于在和平阶段的懒散不活动环境之下，也都能力保其精神振作达一段时间。所以它只可能在战争中，并在伟大将领之下创造出来，但一经创立，甚至于在平庸能力的将领之下和经过相当长的和平阶段之后，仍毫无疑问至少能维持几代之久。”

克劳塞维茨自己参加过许多次战争，我想他对如何培养和保持军队的精神或武德的说法应该是对的。回到我们的主题，即作为企业家和管理者我们能从中学习到什么，我相信是以下三条：

一、员工的精神、士气、态度是十分重要的。没有好的精神，企业在竞争中是无法取胜的。想一想企业每天从设计、制造、销售、物流……到客户付款，要对付多少个细节。没有员工的主动精神和对企业起码的忠诚，一个企业绝无可能存在下去。士兵不是将军的

棋子，员工也不是老板的螺丝钉。如果我们不能用一种精神将他们调动起来，在战场上一个将军只能打败仗，在市场上一个老板只能举步维艰。

二、精神与斗志来自于成功。克劳塞维茨说武德来自于一连串的屡战屡胜，我相信员工也需要看到企业不断地成功。它的表现可能不象战场上的那样明显，因为在战场上胜利就是胜利；但它的作用都是一样的：只有成功带来更大的成功。作为企业家、管理者我们要做的是：带领员工创造成功，让员工知道和分享（包括物质和精神层面）企业的成功，它也包括和员工一起庆祝成功。

三、精神来自于训练。这也许是克劳塞维茨最不容易理解的一个论断。实际上，谁都知道屡战屡胜最好。但问题是，你打了败仗怎么办？你寡不敌众怎么办？我们做企业的，都深深地知道，做成一件事情是如何不容易。不成功了怎么办？

克劳塞维茨告诉我们，军队的办法是训练。让士兵习惯困苦，让士兵接受最严格的要求，这样，当他们面对敌人、面对失败、面对困难时，他们会坦然地接受。他们会一而再，再而三地坚持，他们会不屈不挠，直到取得胜利。

让员工接受士兵般的训练，不是一件容易实施的事情（尽管我们在张瑞敏、任正非等人的管理中看到有这样的做法）。但我们至少应该训练我们自己这样做。我们至少可以拿这样的标准——即一个人承受失败的能力——来挑选我们的员工。

加强自己队伍的精神力量与“武德”，摧毁敌人队伍的精神与“武德”，实际上也是毛泽东在二十几年的抗蒋、抗日和抗美援朝中所特别关注并取得辉煌战绩的地方。

我们可能都听说过解放战争时用揭露敌方阴谋和计划达到“抵退敌人十万兵”的故事，我们也知道，毛泽东在解放战争中用分化瓦解敌人的方式，促成了多达60多起国民党军官起义的成功，缴获兵力达114万。

将军之道、精神力量、武德等，是我们在企业管理中能够学习、能够运用的。但战争与管理相同吗？战争是你死我活，而一个企业可做可不做，我们能相同的方式去管理吗？

我相信，管理者完全可以向将军们学习。我们已经有许多军人企业家的榜样，成功的榜样。我们也同样知道，那些最优秀的企业也都是善于经营企业理念、企业精神的企业。我们虽然没有战争的压力，但生存下去的压力是和战争中你死我活的压力共同的。更重要的，当我们继续在战争学的宝藏里挖掘下去时，我们会发现更多的指导我们行动的智慧。

吴子*《论将》：军队管理原则

- **理**（管理）—— 治众如治寡
- **备**（准备）—— 出门如见敌
- **果**（果断）—— 临敌不怀生
- **戒**（警戒）—— 虽克如始战
- **约**（简约）—— 法令省而不烦

*注：吴子为战国初期人，生卒大约为公元前440—380，为鲁国、魏国将军，著名军事家，被后人和孙子并称为“孙吴”

C 战争 / 经营中的永恒战略原则

对将军之道，对人的重要性的认识，对精神力量的推崇，对武德的要求，是我们从军事学家那里学到的第一类东西。我相信，最好的管理教科书最应该写进去的首先是上述的看法。但很可惜，许多优秀的企业都在用的道理、都在做的事情，却几乎没有地方可以学习。在那些专门讲“人力资源”的书籍中，我们也很少能看到对“精神力量”的解析以及对“武德”之类概念的认识。当然许多人在讲企业文化，在讲团队精神，但我的看法是，大部分人并没有触及事情的本质。

第二类我们需要学习的是，军事学家总结的一些（也许是）永恒的战略原则。这些原则来自于军事实践，又被用于指导实践。管理学里的美国流派极为重视的案例教学，实际上也是从军事学家那里偷来的。只不过，大部分的管理学者沉湎于对众多案例的分析，却少有大家像孙子、像毛泽东、像克劳塞维茨那样给出管理的战略原则来。

我相信，一个优秀的管理者有必要从这些原则中汲取养分。像克劳塞维茨认为的那样，这些原则起到的作用是“照亮了全部的道路，便利前进，教育判断，并使人免于错误。”

毛泽东的话，实际上也是在讲这样一个道理：

“我们不能要求事实上的长胜将军，这是从古以来就很少的。我们要求在战争过程中一般地打胜仗的勇敢而明智的将军——智勇双全的将军……有一种方法是要学习的……那就是熟悉敌我双方各方面的情况，找出其行动的规律，并且运用这些规律于自己的行为。”

“经验，特别是胜仗的经验，使人能理解观察整个战争内部的东西，即规律性，懂得了战略和战术，因而能有把握地指导战争。”

我外出讲课的时候经常会碰到学员建议，多讲些企业实际操作的案例，少讲些“大道理”，也就是说，少讲些“原则”。

但我真心地相信,所有的案例都不过是一时一地行动的结果,案例绝对不具有普遍意义。

案例的用处是让别人了解在某一个有局限的时空下做的事情,它能够帮助你悟出一些道理,却绝对不能代替这些道理。我们面前以及未来遇到的问题和困难,是无法用(即使是几百个)案例所能解决的,因为我们所处的环境太复杂,条件太不相同。但我们却可以用一些“原则”来帮助我们判断,让我们避免错误,给我们指引方向。

军事学家给了我们什么样的原则?

1. 集中兵力原则

在所有的军事学的著作中,以及中国和最著名的战争案例中,集中兵力原则是最被兵家所推崇的第一个战略原则。

克劳塞维茨这么说:

“最好的战略经常是非常强。首先是全面的,然后再在决定点上。”

“假使全部兵力的集中被认为是常规的,则任何分割和分隔都应视为例外而必须有合理的解释,这样不仅可以完全避免愚蠢的行为,而许多要求分散兵力的错误也都会遭到拒绝。”

毛泽东把此条原则称之为“并立一向”,即集中优势兵力于一个方向:“我们的经验,分兵几乎没有一次不失败,集中兵力以击小于或等于我或稍大于我之敌,则往往胜利。”毛泽东认为,只有遵照集中兵力的原则行事,才有可能改变战争的态势;进退的形势;攻守的形势以及内外线的形式。

早在红军时期,毛泽东就明确地指出

“集中兵力于主要方向,战略上一个拳头打人,内线作战中的

外线作战，消灭战；反对分兵主义，反对两个拳头主义，反对战略上的“全线出击”，反对击溃战（战略的及一般战役的）。照我的意见，在有强大敌军的条件下，无论自己有多少军队，在一个时间内，主要的使用方向应只有一个，不应有两个。”

孙子则言简意赅：“胜兵若以镒称铢”，而我们知道，一镒为二十两，一两为二十四铢，镒与铢之差为480倍！以480倍于敌人的兵力集中出击，焉有不胜之理！孙子还说：

“故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者，约（少）矣。”

“十则围之，五则攻之，倍则分之。”

研究拿破仑的学者普遍认为，拿破仑之所以能二十年在欧洲所向无敌，除了一些根本性的因素（如初期支持者的革命热情或精神力量，首创的全民动员等）之外，在战略上，拿破仑善于动员最强大的力量，集中在根本性的目标上，用决战导致决胜是其取胜的关键。

在克劳塞维茨眼里，集中兵力主要体现在他说的数量原则上，他在对拿破仑战争进行反思后说：

“对于近代军事史无偏见的检讨导致下述的结论：数量优势是一天比一天变得更具有决定性，所以尽可能集中最大数量的原则，也就被认为比过去任何时代都更为重要。”

数量优势，“此乃在战略和战术中最普遍的胜利原则。”拿破仑自己则有“多兵之旅必胜”的格言。

当然，克劳塞维茨也知道集中兵力原则并不是唯一的胜利原则，“仅当数量优势大到足以抵消所有其它因素的能力时，它才是决定战斗胜利的最重要因素。”

如果我们做不到数量优势怎么办？

克劳塞维茨也有清晰的回答：

“每当不能获取绝对优势时，唯一的办法即为利用我们手中所已有的兵力来作巧妙的运用，以求在决定点上产生一种相对优势。”

“所谓相对优势——即在决定点上巧妙地集中优势兵力，通常是以下述几种因素为其基础：即对于那些点的正确研判，一开始对于兵力所给予的正确方向，以及为重要利益而不惜牺牲不重要利益的决心——换言之，也就是使兵力保持一种压倒数量的集中。”

毛泽东对此的总结是简单的四个字：

“各个击破”。“以少击众，以劣势对优势而获胜，都是先以自己的局部的优势和主动，向着敌人局部的劣势和被动，一战而胜，再及其余，各个击破，全局因而转成了优势，转成了主动。”

毛泽东的另外一个著名说法是：“我们的战略是一以当十，我们的战术是以十当一”。事实上，在毛泽东指挥的所有战役中，他都善于造成局部力量上的绝对优势，争取用数倍于敌人的力量力保胜利。

在朝鲜战场上，毛泽东曾提出以9倍数的优势兵力歼灭美军。在1930年12月30日第一次反围剿的第一仗，便集中4万人打张辉瓒的9000人。在后来的解放战争时，更提出：“集中优势兵力，各个歼灭敌人，是过去三个月歼敌25个旅时所采用的唯一正确的作战方法。我们集中兵力必须六倍，五倍，四倍，至少三倍于敌，方能有效歼敌。”1947年，毛泽东更把这一条放进了他的著名的十大军事原则。

毛泽东领导的四次反“围剿”，都运用这个战略原则取胜了；而第五次反“围剿”却由于王明错误指导思想，红军制定了错误的“御敌于国门之外”的作战方针，对于敌人的进攻，处处防御，路路对抗，把红军极为有限的力量到处撒胡椒面，最终结果是什么地方也守不住，最后只能被迫进行战略大转移，进行万里长征。

军人企业家中，除了张瑞敏之外，似乎每个人都十分看重集中兵力的原则。在王石表现为其“只做减法，不做加法”，我在上期《无敌服务》中有过描述，在华为表现为其写入“华为基本法”的“永不进入”原则：“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。”广汇的孙广信，也似乎有同样的信条，“我们要打歼灭战，不能到处布战场。当一个战场上取得彻底胜利的时候，再设置第二个战场……”

对真正理解军事战略的企业家而言，讨论企业多元化是一个没有太大意义的事情。关键的问题是你能否在多点上取胜，更不用说你能否在同一时间里在多点上取胜。

在管理上，也同军事上一样，做到集中很难，就象毛泽东曾感慨过的那样：

“集中兵力看来容易，实行颇难，人人皆知以多胜少是最好的办法，然而很多人不能做，相反地每每分散兵力，原因就在于指导者缺乏战略头脑，为复杂的环境所迷惑，因而被环境所支配，失掉自立能力，采取应付主义。”

2. 目标明确原则

目标明确原则实际上是集中原则的一个逻辑后果。集中的目的是为了达到目标。而目标不明确或不正确，则让一支部队——即使是高度集中的部队——无法取胜。事实上，许多的败仗是因为目标不明确或者不正确而造成的。

在朝鲜战争初期，志愿军的目标是打大的歼灭战，要求整师整师地消灭美军。但当毛泽东发现这个目标不现实时，他立即将此目标降为“零敲牛皮糖”，只要求一次吃掉敌人一个团，一个营，甚至一个排，一个班，积小胜为大胜，最终达到了把美军赶回谈判桌的目的。

孙广信 —— 一个军人富翁的说法 / 看法

- 相信“人活着，就要进步”
- 199230 师长计划：即 1992 年，30 岁时当上师长
- 军人的精神：3000 元转业费创业。卖推土机走遍新疆，每次出门 20 天，睡 9 毛钱一晚的大通铺，10 个月走了十万公里，卖出 103 台，是厂家 10 年在新疆的销量
- 三大经济战役，利用本地优势，快速发展（酒店、石油贸易、房地产）
- “广汇 5 年内不离开新疆”。
- “我们要打歼灭战，不能到处布战场。当一个战场上取得彻底胜利的时候，再设置第二个战场。……决不可以同时开辟第三个、第四个战场。这是做企业的大忌。我们看很多企业，包括南德、飞龙、巨人、三株，为什么倒，都是因为摊子铺得太大，管理跟不上”
- 广汇 1995 年的时候，90% 的管理人员都是从部队出来的。现在能占到 15-20%
- “我们吃饭，必须有主食。如果主食没有了，就要有问题的。资本运作就相当于我们的菜，而产业本身才是主食。”
- “最大的优点是好强好胜。最大的缺点是过于好胜。凡事要争第一，争了第二都不舒服。”
- “认真，要干就干好。”

目标的准确也是不容忽视的。实际上，在任何战争中都有一个核心问题必须解决，这个问题就是认清敌方“重心”之所在。如果对方的这一点被打败了，则整个战事都会发生于敌不利的变化。克劳塞维茨称之为“重心”，毛泽东称之为“枢纽”。判断什么是枢纽，事情的关键，是需要雄才大略的。解放军的辽沈战役先打锦州而后打长春，实际上是一个这样的正确的选择，最终形成了解放军分解蒋军的格局，让解放军在东北战场上可以做到“关门打狗”。

对管理者而言，目标明确似乎是不言而喻的事情。但我的经验却是，只有极少数的企业家真正地了解自己的目标、企业的使命、公司的远景，因此，大部分企业家无法向员工传递这些信息。只有极少数的管理者明白，为自己的企业、部门、员工定下明确无误的目标其实是管理者第一任务。而这一点，军队的领导者又比我们略胜一筹。将军们比任何人都清楚，要想胜利，必须知道达成何项目标才算胜利。

在本文的后面，我还要讨论一个困惑军人企业家的问题，即胜利之后怎么办。实际上，这是一个普遍的问题，而之所以出现这个问题，是由于通常一个（军人）企业家在创业的第一阶段目标极为明确，可能就是简单的生存目标，而到了胜利特别是大胜之后反倒不知道该怎么办了。虽然一些人有一些虚空的目标如进入世界 500 强，但他实际上自己都不知道下一场仗要在那里打，要达到什么目的。所以，胜军的一个自然后果就是兵力再也无法集中起来，所以，我们也就再也看不到原来的“常胜将军”继续胜利下去。

柳传志：军队和企业的共同点

- 有明确的目标，不达到目标决不罢休。
- 纪律，执行能力
- 思想政治工作，企业文化理念

3. 奇袭原则

出其不意原则或者说奇袭原则被克劳塞维茨认为是军事战略的第三条。它要求部队以快速行动和选择出其不意的打击点取得胜利。孙子言：“兵者诡之道也。”又说：“战势不过奇正，以正合，以奇胜。”实际上都在说明奇袭的作用。

克劳塞维茨说：“奇袭不仅是获得数量优势的工具，而且基于其精神效力，也同时被认为是一种实质性的原则。当奇袭能获得高度成功时，则其后果即为在敌军内部发生混乱并丧失勇气。”“优势可在运动中，尤其是在奇袭中产生。”而在方法上，“秘密和迅速是这个乘积中的两个因素。”

我试图寻找奇袭原则和管理的对应点。这并不是一件很容易的事情，因为两者距离很远。

但如果放开思想去寻找的话，我相信管理上与之对立的原则应该是差异化的企业经营。中国的企业有一种错误的认识，即别人能够成功的领域我也一定能够成功，别人如何做我也要这么做。而实际上，就像我在别处许多次讲到的，一个企业只有当自己独一无二时才能活下来，才能活得很好。简单地模仿别人，对自己对别人都不利。世界上没有两个物种能用同样的方式在同一地区生存，世界上也没有两个企业在同一地区用同样的方式能长期活下去。

反之，就像克劳塞维茨提醒我们奇袭的要点是秘密和速度一样，一个企业要想保护自己的差异性必须注重自己经营模式的保密，也必须注重用自己独特模式占领市场的速度，当你牢牢地抓住了某一个市场，某一个客户群，某一种独特的经营方式时，是不是保密就不太重要了。

我过去也多次提到许多企业应该学习的一类榜样，“隐藏的冠军”。这些企业实际上是运用奇袭/差异化原则并保守其秘密的典范。除了一些消费品企业，我相信大部分的企业/企业家在媒体上过分地宣传自己和自己的企业并没有什么好处，或者说好处远远少于坏处。那样做最大的坏处是让你处于竞争对手（敌人）的监视之下。他可以奇袭你，你却无法奇袭他。

4. 乘胜追击原则

克劳塞维茨认为可以称为原则的第四条是追击，

“追击失败的敌人实为获取胜果的唯一手段”。

当我第一次看到这个提法时，我以为这是小题大做。难道打仗之人不知道乘胜追击的道理么？谁不会在胜利时痛打敌人？但当我看到我熟悉的一些企业的做法时，我不禁认为，这对企业家来说也是一条极为重要的原则。

例如我的一个客户，因为运用了集中原则而在某一个行业打开了销量。所有的人都很高兴，但几乎没有人想，下面该如何做？比如成了一家保险公司的供应商，如何成为第二家、第三家的供应商？又如何成为所有保险公司的供应商？

大部分人的反应不是乘胜追击，而是沾沾自喜，认为我今年已经有了60%的增长，我为什么还要费更大的力气？

让我们看看克劳塞维茨怎么说：

“当战败的兵力数量增加时，胜利的规模并非随着被击败兵力的大小作成比例的增加，而是成级数的增加。一场大战胜负分晓时所产生的精神效果，在失败者方面是远比在胜利者方面为大，所以我们必须特别重视的也就是此种精神效果。”

“若无追击，任何胜利都不可能是有伟大的效果。同时，无论胜利的过程是如何的短促，它经常必须超越追击中的第一步。”

“在战斗中，精神力量的损失为决定胜负的主要原因；在这一点之后，此种损失将继续增大，直到整个行动结束时达到其极点为止。所有胜利者应尽量抓住一切机会来收获胜果。”

“在失败者的损失中，最具有决定性的还是退却时所受到的损

失，那是他独有的，所以胜利者的最大收获往往是在胜负已经决定之后。”

我们真的得到了我们可以得到的收获吗？

我相信大部分的企业没有得到。

无论是市场上的发展，还是战场上的发展，都是极端不均衡的。胜利或者取得突破之前的收获往往极小，而取得突破的时候则可能的收获极大。就像中国的轿车市场，以前十几年都以5%—20%的低速在一个很小的基数之上增长，然后，突然在“一夜之内”爆发，有60%的增长。但如果你认为市场永远会这样下去的话，你就完全错了。两年后，也许三年后，我们就会面临一个饱和的市场。问题是，当市场爆发式增长时，你是否扩大了你的战果？还是仅仅为自己有一个好的年景而沾沾自喜？

5. 主动原则

在上述克劳塞维茨战略四原则之外，我以为还有以下几条战略原则。首先是主动原则，或者说主动权原则。善战的将军都很重视这一点，他可以做出许多牺牲，但是不能丧失战争的主动权。历史上的《六韬》一书中就提出了这样的原则：

“太公曰：凡兵之道，莫过乎一。一者，能独往独来。”

按我们今天的理解，此一便是主动。孙子则强调“致人而不致于人。”

主动权意味着选择对自己有利的时机，地点，方式与敌人会战，而不是让敌方决定。

按照克劳塞维茨的说法，主动权体现在一个部队逼迫敌人在自己选择的地方进行决战，而决战的最终目的是毁灭敌人。也就是说，克

劳塞维茨的主动体现在进攻上。事实上，克劳塞维茨认为进攻是更具有主动性的作战形式。

拿破仑认为“运动为战争的灵魂”，实际上也是因为运动能为己方带来主动，逼迫敌人在他不情愿的地方作战。而后来铁路的出现，实际上为运动——或者说加强运动——提供了更好的物质基础。老毛奇知道，铁路让他能比拿破仑时代快6倍的速度调动部队，从而使其主动性大为加强。

毛泽东也十分了解主动权的意义。在不同的时期，他领导部队用不同的方式赢得和行使主动权：用运动、转移、游击战、运动战、防御战直至进攻。在所有的战争形态上，毛泽东都掌握了主动权原则这个至高点。毛泽东的一个著名的说法是：

“打仗没什么，就是打得赢就打，打不赢就走”。

当自己力量强大时，就打击敌人；当自己弱小时，就拖垮敌人。但无论何时，不能让敌人指挥自己的行动。在二十几年的战斗里，毛泽东创造的打法几乎都是围绕着这样一个核心：

- “大踏步进退”
- “伏击制敌”
- “动中歼敌”
- “敌进我退”
- “运动防御”（只有丧失，才能不丧失！）
- “拖瘦拖死”
- “蘑菇战术”等

毛泽东还有一个理论，称为“慎重初战。”“反攻的第一战斗，关系非常之大。第一个战斗的胜败给予极大的影响于全局。”

所以，毛泽东定下了初战的三原则：

- a 必须打胜
- b 有机的序幕
- c 想到下一战略阶段的文章

为什么第一战这么重要？还是主动权！

如果你问我，做企业家最大的好处是什么？

我的回答是自由。

但自由的前提是主动权。当你只有一个客户，而这个客户卡你的脖子；当你只有一个能干的员工，而这个员工拿这个事实卡你的脖子；当你只有一个产品，而这个产品越来越不受客户的喜爱……所有这些，都是因为你没有主动权。你没有能力选择在自己合适的地方，按自己的条件做生意。所以，做企业同打仗一样，要想方设法掌握主动。

6. 统一指挥原则

一个部队不能同时有两个领导。这似乎是一条显而易见的原则，所以我不必做过多的说明。有意思的是，历史上知名的大帅，几乎都是集政治与军事领袖于一身的，也就是说，在进行军事行动时，他们不必顾虑也不会受到政治力量的干预。这些人物分别是毛泽东、拿破仑、亚历山大大帝等。

作了几十年参谋总长，并三战三胜帮助威廉一世建立了德意志帝国的老毛奇，对这一原则有极深刻的认识，他的看法是：

- a 战争不能用会议的方式去领导，必须有人说了算数，必须有人决策
- b 参谋长（以及指挥官的参谋）仅仅是指挥官的顾问
- c 即使是恶劣的计划，如能彻底执行也比综合、犹疑不定的产物要好得多

- d 必须在统一的作战原则下鼓励指挥官发挥主动精神
- e 上级对下级的命令越少，越简单越好（老毛奇甚至说：“只要战术能够获胜，则战略可以让步”！）

在如此宽容下级指挥官的情况下，如何保证整体的战略意图得以贯彻执行？老毛奇的办法是创立了参谋本部制度。总部及跟随各个战场指挥官的参谋们有责任领导并把整体的意图贯彻下去。做到这一点，依靠的不是参谋们拥有指挥的权利，而是其拥有更好的理由、信念和上下一致的共同的军事信条。

这些看法，似乎与毛泽东的有关思想是一致的，毛泽东一方面强调决策需要集体的智慧去论证，但也需要指挥者的“机断专行”。

华为集团任正非似乎也有同样的看法（尽管这个看法许多人并不认同）：“高层重大决策从贤不从众。真理往往掌握在少数人手中。”

7. 计划与计算原则

毛泽东说：“不打无准备之仗，不打无把握之仗。”而要做好准备，就必须计划和计算。

孙子说：

“兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。”

孙子又说：

“知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可击，而不知地形之不可以战，胜之半也……故曰：知彼知己，胜乃不殆。知天知地，胜乃不穷。”

管理顾问在给企业提建议时使用的方法也不外乎计算。例如所谓的BCG矩阵,不过是要企业计算自己市场份额和市场的增长率,并在此基础上给企业定位。麦肯锡矩阵则要求企业计算市场的吸引力并拿它与自身的能力相比。孙子和这些顾问们告诉我们的是,要想有胜算(而不是半胜),必须同时拥有好的市场和核心竞争力。

老毛奇曾打过一个相反的比喻,他说战争类似商业:兵力是投资,胜利是利润,一切都具有精密合理的计算。实际上,他打的每一场战役都花了许多年时间做计划,做准备,而他的对手都没有(也没有时间)做充分的准备。

计划和计算原则的一个逻辑结果是,军队的资源配置与其战略目标相一致。要想打一场歼灭战,必须集中数倍于敌的优势兵力,必须为这些兵力配备足够的武器;必须为他们的行动准备足够的后勤支援。所有这些,对军人来说都不陌生。但我们却可以观察到许多的企业家一方面拥有大得不着边际的目标,另一方面却不愿拿出起码的资源来实现其目标。我们可以清楚地算出,这样的企业必败无疑。

计划和计算,对企业的战略同军事战略一样重要。同样,我们知道现实中并非一切都可计算,也许最初的兵力动员和集中可以计算,而开战后战事的变化则无法预料。尽管如此,滚动的计算,根据最新的情况作调整,作重新的计算,是合理分配有限资源唯一的办法。

成功的企业家是计算的高手。我并不是说,这些人数学学得如何好。我是说,他们知道,什么是问题的关键,解决这些问题需要多少资源。我许多次碰上计算自己的收益、成本、资源飞快的企业家,他们能把极为复杂的事态简化为一道十分简单的算术题。通常,他们创造出他们自己的公式和语言,外人几乎难以看懂。我碰到的最有趣的一例是一个成功的制鞋企业家,他的货币单位是鞋子。当他需要买一台新机器时,他会飞快地算出,他需要卖多少双鞋子,他才能支付这台机器。

美国现代企业管理之父——从管理军队到经营企业*

第二次世界大战初期，美国空军部队内部管理一片混乱，没有人能准确知道整个部队有多少人，多少架飞机，多少驾驶员，多少零件，部队的组织结构图则“象一盘意大利面”，毫无明晰的管理线条和职责分配可言。当空军高层需要某个数据时，每个部门都凭空杜撰各自的数字以应付差使。其结果自然各部门间的数字相互矛盾，空军将领的指挥与作战计划如空中楼阁，缺乏基础。由于没有明确的职权划分，整个部队的运作基本依靠私人关系，根本谈不上快速高效。

珍珠港事件的爆发，迫使空军部队不得不作出全面改组，以迅速回应战争的需要。为使作战指挥能及时获取准确的数据，一个新成立的部门——统计管制处悄然出现。这个部门由一个叫查尔斯·桑顿的人掌管。桑顿相信只有建立在对事实和数据严格量化分析的基础上，空军部队的决策和作战才会是高效的。他还认为，“空军必须以企业的方式经营”，战争“是一种计算飞机、补给、子弹和炸药，并且根据预算准时送到战场的方法”。

桑顿建立了一个职责明确、组织严密的体系。他从军官预校中招收大量优秀人才，送入哈佛商学院进行严格的统计学和案例分析与决策培训，培养这些人员收集数据，并依据数据进行分析和决策的能力。这种培训方法就是目前全球各大商学院仍在采用的教学方法。桑顿在世界各战区部署了数量众多的数据情报收集站，把经过严格培训的人员派驻到这些收集站去。同时，他还建立了一个中央数据处理中心，每天对从世界各地传回的数据进行分析，并形成带有图表的简单明晰的分析报告，帮助部队最高指挥官制定计划、进行决策。

桑顿的部门通过大量数据和事实的收集与分析，对空军部队实现了从各类人员到飞机以及零配件库存调配的精确管理，为美军节省下上百亿美元的军费开支。更重要的是，他们所提供的分析和建议，使美国空军的作战资源配置更加合理，补给更为迅速，从而使部队的战斗效率大大提高。桑顿自己把对空军部队的管理称之为“经营过的最庞大的全球性运作”。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

战后，桑顿从统计管制处挑选了十名精干的属下，带领他们一起加入福特汽车公司。

战争期间，桑顿一直宣扬军队“必须以企业的方式经营”，但当他们来到福特才发现，当时的福特公司就象战前的空军部队一样，内部管理混乱不堪。公司里的很多数据都是杜撰出来的，没有明晰的成本和利润核算，更谈不上以事实为依据的业务计划和发展目标。公司的前任总裁和创始人老福特厌恶组织结构图，认为它会造成严重的官僚气氛。因此，全公司没有明确的组织结构，员工不清楚自己的上、下级是谁，应当向谁负责，每个人都按自己的想法做事。而这时，福特汽车的市场份额已从一战后的60%，一路下滑到不到20%，从全美第一大汽车公司，跌落到第三的位置，公司已连续十几年亏损。

面对这种状况，桑顿进一步坚信公司的经营同样可以运用他们在空军部队的管理方法。桑顿的十人小组分工合作，迅速投入公司的彻底改造之中。他们逐步帮助福特建立了严格以事实和数据为依据的完整的公司规划体系，包括生产、财务和投资计划，以及预算、成本评估和经济分析系统等。同时，他们还协助福特进行公司组织体系的改革，建立责权清晰的组织结构。桑顿相信一个好的组织体系能够使企业的运营高效且有序，反之，则整个企业的运作就会失去明确的目标，产生矛盾、重复和混乱，造成资源浪费。而且，明晰的组织结构还使预算、成本控制、经营结果评估成为可能，并帮助每个员工明确自己的权责以及上、下级关系。桑顿曾说过：“除非一个企业家经营的是一人公司，否则他必须把他部分的责任分给他的助理”，建立组织的“第二个原则是：权力必须和所赋予的责任相符”。以上所有这些量化分析方法、公司体系和组织原则，都成为今天仍在使用的、重要的企业管理方法。也正是这些管理方法，帮助福特汽车公司成为了世界上最有效率的汽车制造企业。

最终，这十个人中，有两位成为了福特公司的总裁，四位担任过福特公司的副总裁，有三人成为其他美国大公司的总裁，有两人创建的公司成为公开上市公司。同时，他们把职业经理人的观念传播到整个企业界，即职业经理人可以对公司的产品毫无经验，仍然能够利用他的专业管理知识对企业进行有效管理。这十个二战中空军部队的管理人员，对战后美国的企业管理理念产生了重大而深远的影响，因

8. 创新与应变原则

战争学里最后一条但绝不是最不重要的一条原则（美国人说：Last but not least）似乎应该是创新和应变原则。毛泽东说，“秀才用兵，必败无疑。”原因是他说的秀才只知道书本上的道理，却不知道现实中没有一次情况和书本上是完全一致的。你想打胜仗，没有别的办法，只有根据你的具体情况去创新，去随机应变。这个世界上唯一不变的是变化，在市场上如此，在战争中就更是如此。

我相信，抗日战争时期的许多战法，如地雷战、地道战、水网战、山地游击战等都不是某一个人想出来的，而是无数军民创新与应变的结果。虽然游击战的原则不变（就象我们本篇中讲到的这些战略原则一样），但如何在某一时、某一地应用它，必须根据具体情况具体决定。

拿破仑的胜仗（我们在后面还会分析到）在很大程度上取决于他以及他所处的时代的一些创新，例如法国首次提出并实现了“全民皆兵”的思想。创新，在战争中绝对不仅仅是武器的创新，也包括军队的组织形式、作战方式、后勤支援、调动工具（如火车）、政体、通讯方式等的创新。同样，企业的创新也绝对不能局限于技术的层面，创新也应该包括诸如客户的再定义、市场的重新定位、产品的包装、人员的配置、业务模式、管理体制与机制，……等方面。

D 大战略 —— 如何做到“胜而后战”

1. 什么是大战略？

有了天才的将军，掌握了战略的原则，是不是就可以造就一支战无不胜的军队呢？

不是。拿破仑可谓天才的将军。拿破仑也应该是十分了解战略原则的将军。实际上，后来的约美尼也好，克劳塞维茨也好，其总结的战略原则几乎都是对拿破仑战法的总结。但拿破仑在横行十几年之后，却一败再败，最后沦为敌人的阶下囚。错误出在什么地方？

拿破仑的胜利，一方面得益于其本人的天才，以及他对战略的精通，但同时也得益于也许他自己都不太清楚的，由法国大革命引起的军事创新。这些创新包括：

- 全民皆兵的思想。在此之前，战争只是骑士的事情，没有任何一个国家/国王能动员那么多的军队
- 普遍征兵制
- 就地征收给养 —— 以战养战（在中国古代就已为兵家所熟知，在欧洲则不然）
- 多兵种的合成作战

拿破仑指挥作战的特征也包括：

- 政治和军事密切的交互作用
- 政治目的与军事资源的平衡，也就是说能够充分利用一切可以运用的手段
- 拿破仑本人集政治权威与军事权威于一身
- 外交和暴力有机的结合

而所有这些条件或优势，在拿破仑的后期却发生了变化。其它

国家逐渐地学会了拿破仑的一些政策;其它国家间也加强了联盟以共同对抗拿破仑的法国。对此大战略层面的变化,拿破仑视而不见,还在运用原来的手段继续他的无限战争。

吴子说:“古之所谓善战者,胜于易胜者也。”“胜兵先胜而后求战。”我们可以说,拿破仑先期胜于易胜,而后期则败于当无法取胜时企图先战而后求胜。

拿破仑败于大战略层次的错误。

什么是大战略?

我们都知道诸葛亮不出隆中而知天下三分的故事,这就是大战略:知道战争的大势,顺应战争的大势,而不是逆势而为。实际上,在每一个伟大将领的生平里,我们都可看到这样的大战略的雄才大略。

朱元璋的决定性的胜利来自两位谋士的建议:一是朱升告诫他的九字真言:“高筑墙、广积粮、缓称王”。二是刘基(刘伯温)在他几乎就要向处于江浙一带的张士诚发起进攻时劝他放弃,转而进攻陈友谅。

小说家这么描述这一段历史:

刘基不慌不忙地言道:“天下诸雄,除去刘福通和朱丞相外,只不过张士诚、陈友谅、方国珍和陈有定四人耳。此四人中,陈有定最弱,虽对元廷中心耿耿,但也终难成多大气候,又偏居福建一隅,实难有较大的发展,朱丞相目前完全可以把他放在一边不理。那方国珍虽有一定的实力,但却是个目光短浅、胸无大志之人,他时而降元时而又背叛,目的只有一个,保土割据,以维护他在江浙沿海一带的霸权。故而,朱丞相也大可不必把方国珍放在心上。待剿灭了张士诚和陈友谅之后,朱丞相再去对付方国珍和陈有定也不迟。此四雄中,张士诚最富,陈友谅最强。最富者,顾虑最多,疑心也最大,无论做什么事情,都小心翼翼。所以,张士诚现在最紧要的事,就是设法保住自己的地盘,不让别人把肥肉从自己的口里抢走。而实力最强者,野心最大,欲望也最高。那陈友谅就是这样的人。他杀死倪文俊,就是要实现自己的野心。他架空徐寿辉,正是

要满足自己的欲望。野心越大，欲望就越高。倪文俊死了，徐寿辉成了傀儡，陈友谅就必然要向东扩张。这样，朱丞相就成了他陈友谅最大的敌人了。我以为，即使朱丞相不找陈友谅开战，陈友谅也会主动地来找朱丞相开战。”

朱元璋简直听得入迷了：“听刘先生这么一分析，我们好像不应该先找张士诚开战……”

刘基重重地点了点头：“不错！如果朱丞相同张士诚开战，那陈友谅必定大举东进，朱丞相就要面临东西两线同时开战的危险。而如果朱丞相同陈友谅开战，那张士诚极有可能按兵不动，朱丞相就可以集中全力与陈有谅大打一场。像陈友谅那样的人，兵马虽多，实力虽强，但充其量也不过是一介匹夫之勇。只要朱丞相巧妙周旋，沉着应战，打败陈有谅也当在情理之中！”

朱元璋马上问道：“刘先生的意思，是叫我朱元璋首先与陈友谅开战？”

刘基显得很激动，居然激动得站了起来：“把方国珍和陈有定置之不理，对张士诚以守为攻，对陈友谅以攻为守，我估计，少则三五年，多则七八年，南部天下将尽属朱丞相。朱丞相据有南部天下之后，便就算是夺得大元江山了！”

毛泽东对抗日战争的分析（见于《论持久战》），同样显示其大战略的雄才大略：

“中日战争既然是持久战，最后胜利又属于中国，那么，就可以合理地设想，这种持久战，将具体地表现于三个阶段之中。第一个阶段，是敌之战略进攻、我之战略防御的时期。第二个阶段，是敌之战略保守、我之准备反攻的时期。第三个阶段，是我之战略反攻、敌之战略退却的时期。”

并不是中国的伟人有这样的大战略。我们已经多次提及的老毛奇和他的三战三胜，也同样是基于他对未来发展走势的正确判断。

老毛奇1857年出任参谋总长，1860年时曾对普奥战争提出一项备

忘录加以展望,其要点是:

一、普奥战争将影响所有欧洲国家。若一方成功,则可结束日耳曼民族的分裂,在欧洲中央建立一个统一的国家,其权势将优于或至少等同于任何一个邻国。

二、在大国之中,英国在欧陆上最需要强大的同盟国,而最能配合其利益的即为统一的德国。因为德国永远不可能要求制海权。不过英国也可能为维持欧洲旧秩序而反对欧洲的政治重划,所以它又可能与德国为敌。

三、法国最不希望有一个七千万人口的德国出现。但就眼前,它却可能希望从普奥战争中获得最大的利益,即兼并比利时、荷兰等地区。如果战争旷日持久,法国会乘势而动。

四、俄国为了夺取君士坦丁堡,可能帮助普鲁士,但此援助又有二害:一是太慢,二是太强。所以毛奇的结论是:完全不依赖外援,速战速决,并使欧洲秩序不受重大破坏,然后胜乃可成。与首相俾斯麦的外交恰到好处的配合,的确实现了“胜兵先胜而后求战”的最高境界。*

自然,饭要一口一口地吃,仗要一个一个地打,任何好的大战略——基于对所处环境的全面的、系统的、出人意料的、创新的思考之后理出的战略思路——必须有纪律严明的军队、懂得将军之道的元帅执行才能得以实现,否则就是纸上谈兵。但是,一个再英勇善战的军队,如果没有正确的大战略指导,最终还是逃不脱失败的命运,就象拿破仑后期的结局一样。

企业家也应该追求“胜而后战”,也应该打造自己的“大战略”。军人企业家在这一点上也比普通企业家多一些优势。

我想广汇/孙广信的大战略是“5年不离开新疆”这句话。

“广汇不仅会走出新疆,还将走向世界,这都是我们骨子里的愿望。但这个愿望的实现要循序渐进。去年我们董事局提出“广汇5年内不离开新疆”。为什么不离开新疆?主要原因是我在引导。我

认为一个企业要发展，就一定要拿自己的“上马”和别人的“下马”去比，永远你是胜利者。我们的“上马”在哪里？我认为，我们要打歼灭战，不能到处布战场。当一个战场取得彻底胜利的时候，再设置第二个战场。

我每每惊讶见到这样的事实：一些企业（包括一些因为是我的咨询客户而了解的特别深入的企业），没有特别能干的管理者，没有团结协作的团队精神（相反，大家都在一定程度上推诿），没有良好的信息管理能力……只因为其在某一个正确的时间，拥有了某一个市场需要的产品而——在一个时期内——兴旺发达。也许，这是这些企业——经意或不经意间——找到了自己的大战略，虽然没有100%的执行，却也足够战胜那些不知大方向何在的企业。

作为企业家，我们要问自己的“大战略”问题很简单：

我的市场未来的格局将是什么样子？

我的企业将在这个格局里扮演什么样的角色（用什么样的战略模式）？

问题十分简单，回答却并不简单。

2. 战争的本质是什么？

我们前面的讨论都建立在一个基础上，即战争与企业的经营极为相似。了解战争的规律能帮助了解企业的规律。

但是，战争的本质是什么？企业的本质又是什么？它们真的相同吗？

从克劳塞维茨开始，人们对战争的本质有了真正的了解。有关战争的著作，也不再仅仅是如何领兵打仗的教科书。有意思的是，尽管了解战争的本质并不能直接帮助一个将军领兵打仗，却能让他从更高的层次——大战略的层次理解战争，从而影响他的胜负（这又是一个我在以前的研究报告里经常提到的现象：你不为胜负的目的而去研究，却反倒能帮助你胜利。而那些急于取胜而只研习兵法的人，往往只能取得一些小胜）。

克劳塞维茨对战争的定义是：

“战争是政治通过另一种手段的继续。”因而军事目的应当取决于政治目的，军队要服从政治的领导。但战争中的仇恨、情绪往往让人忘记这一点。

而毛泽东对此的解释更为直白，易于理解：

“战争是流血的政治。战争的政治目的决定战争的正义或非正义性质。保存自己、消灭敌人是战争特有军事本质所在，战争的军事目的服从于政治目的。”

所以，毛泽东十分了解军事与政治之间的辩证关系。一方面，从八七会议上确定了“枪杆子里面出政权”的思想，另一方面，毛泽东从没忘记“党指挥枪”的重要。

有了战争政治性的理解，就能够理解战争力量的根本来源。毛泽东说：“战争的伟力之最深厚的根源，存在于民众之中”，“得道多助、失道寡助”，毛泽东总结辛亥革命失败，是因为未得到32000万农民的支持，而解放战争的胜利，则是在北方1亿人民支援下才取得的。而这恰恰是拿破仑胜与败最根本的根源！

基于此，我们也不难理解中国、外国历史人物，开国的大帝们如刘邦、朱元璋为什么都打上替天行道、为民谋利的旗号，为什么严于治军，不让其扰民。因为失去了广大民众的支持，任何武力强大的军队都是无法打胜仗的。（或者说，无法最终取得胜利的）。

毛泽东对此理解十分深刻，所以我们可以看到他领导的人民军队有许多相应的措施以实现这个理念。实际上，正是这样的理念+措施+执行造就了毛泽东的胜军：

- 三大民主：“红军的物质生活如此菲薄，战斗如此频繁，仍能维持不散，除党的作用外，就是靠实行军队内的民主主义。官长不打士兵、官兵待遇平等，士兵有开会说话的自由，废除繁琐的礼节，经济公开。”

“中国不但人民需要民主主义，军队也需要民主主义。军队内的民主主义制度，将是破坏封建雇佣军队的一个重要的武器。”

- 两忆三查：“进行阶级教育的目的是使全体指战员站在劳动人民一边，一心一意为人民服务。这种民主的、群众性的新式整军运动，必须进行。”

- 根本宗旨：“这个军队之所以有力量，是因为所有参加这个军队的人，都具有自觉的纪律；他们不是为着少数人的或狭隘集团的私利，而是为着广大人民群众的利益，为着全民族的利益，而结合、而战斗的。紧紧地和中国人民站在一起，全心全意为中国人民服务，就是这个军队的唯一宗旨。”

- 战争的政治动员：没有这一点，就没有胜利！“把战争的政治目的告诉军队和人民。使每一个人明白为什么打仗。打仗和他们有什么关系。其次政治纲领、步骤和政策。”

- 政治建军：支部建在连上

- 三大纪律、八项注意

- 三大任务：打仗消灭敌人，打土豪筹款子，做群众工作，建立革命政权

我们可以观察到一个十分有趣的现象：毛泽东一直在用理想（精神）的东西在激励战士，而蒋介石则主要以物质刺激（升官发财）。一定程度上可以说，毛泽东的军队是一支理想之军。

战争的另一方面是狠，是流血。克劳塞维茨对战争的另一个定义是：“一种以迫使对方实现我方意志为意图的暴力行为。”暴力是手段，敌人屈服是目的。“所以战争中一切错误的最危险者莫过于允许慈悲精神干扰战争的进行。”毛泽东当然也十分了解这一点，我们都知道他著名的论断是“不可有宋襄公的仁义，项羽式的沽名”，著名的诗句：“宜将胜勇追穷寇。”

战争的本质诚如克劳塞维茨所言：

“战争不仅在性格上像变色蜥蜴，因为在每一特殊情况中其颜色都可以有某种程度的变化，而且就其全体而言，在对其中主要趋势的关系上，又是一种奇异的三位一体：

（一）包括原始的暴力，连同其要素：仇恨和厌恶在内，那可能使战争类似盲目的直觉；

（二）包括着或然率与机会的作用，那使战争成为一种精神的自由活动；

（三）包括一种政治工具的臣属性质。那使战争变得纯粹属于理性的范围。

这三方面中的第一方面与人民的关系较多；第二方面与将军及其军队的关系较多；第三方面则与政府的关系较多。在战争中爆发的感情必须是早已潜伏存在于人民之间的。勇气和才智在机会领域中的表现程度要看将军与其部队的特性而定，只有政治目的则完全属于政府。

这三种趋势似乎是一国三公，但却在主题的性质中各有其深根，而且同时也有程度上的变化。一种理论若把此三者中之任何一方面不列入其考虑的范围，又或在它们之间建立任何武断的关系，则立即会陷入一种对现实的矛盾，并且可能立即为此种矛盾所毁灭。

所以，问题是理论必须使其本身在此三种趋势之间保持适当的平衡。”

3 经营的本质是什么？

如果我们仅仅以为，经营的本质是赚钱，赢利，那么这个回答就像你认为战争就是为了取胜一样肤浅。

如果战争的本质是平衡好人民——军队——政府之间的关系的话，那么经营的本质则是在客户——竞争对手——自己的企业之间找到一个平衡。

我们可以列出以下的对等关系：

- 战争中的民——企业的客户
- 战争中的敌——企业的竞争对手
- 战争中的我——企业自身

从以上也许十分枯燥的对战争的本质的讨论我们可以学习到以下对经营的指导：

a 战争的最终目的是政治目的，而不是胜负。经营的最终目的是完成一件有意义的事情，一个使命，是义而不是利。有义，利会自来。

b 当战争的一方取信于民时，胜利的天平会倒向此方。同样，真正有力量的企业是取信于客户的企业，而不是为一时之利而可以不择手段的企业。

c 战争的直接目的是保存自己，消灭敌人。其中保存自己——活下去——又比消灭敌人或与敌人同归于尽重要。竞争的首要目标也是保存自己，活下去，其次才是打击乃至消灭竞争对手。孙子曰：“兵久而国利者未之有也。”同样，与竞争对手的对抗并不是企业生存的主要目的，长期的直接对抗（即用相同模式经营）也不是一件好事。

d 理想之军——即使是弱小的，也能最终战胜为利而战者。有理想的企业要比没有理想的企业更能存活下去。当理想失去时，通常是企业长大时，企业也就开始走下坡路。

E 推翻胜利——胜利是危险的

无论我们如何说，胜利都是战争的直接诉求和结果。胜利有三种，可称为小胜、大胜、决胜。通常小胜能鼓舞士气，让军队更加有信心，取得更大的胜利。但大胜却是双刃剑，剑的另一面是胜兵之骄。决胜似乎是最好的结果，但决胜之后的军队却面临一个巨大的难题：当一支部队没有了敌人，没有了目标该怎么办？

与孙子齐名的吴子说：

“战胜易，守胜难。故曰：天下战国五胜者祸，四胜者散，三胜者霸，二胜者王，一胜者帝。是以数胜得天下者稀。”

胜利是危险的（就象是赢利是危险的一样）。如果我们不能学会推翻胜利，学会大胜之后保持平静心态，学会决胜之后构筑新的大战略，胜利将无法持久。

懂得将军之道的任正非说，“失败是永恒的，成功是暂时的”，就是这么一个道理。

F 将军之道可以学习吗？

毛泽东、亚历山大大帝、汉尼拔、恺撒、拿破仑.....这些人的天才和将道可以学习吗？

天才无法模仿，但将道却可以学习和训练。实际上，所有这些伟大元帅都是自己学习 + 带领将士学习的榜样。毛泽东在反“围剿”战争时和在长征路上两次系统地收集一切可以找到的军事著作，加以系统地研究。他也十分重视军事教育的重要，把部队称为“人民军队大学校。”毛泽东也经常亲自到抗大作报告，组织克劳塞维茨研究班等（这里，你看到韦尔奇的影子了吗？）

但“将道”一如管理的艺术一样，比任何其它学术更难教，也更难学。直到今天，似乎还没有标准的课程和课程的标准。

原因在于，“它是一种高度的艺术，其学习有赖于理性的心灵”或者说学习者的悟性。直到今天，似乎最好的学习途径还是拿破仑的老话：研究历史上名将的战役，摸索其成功的原因。而毛泽东则推崇在实践中学习：“读书是学习，使用也是学习，而且是更重要的学习。从战争中学习战争——这是我们的主要方法。”

管理的艺术，似乎也只有这两个途径来学习：一是学习别人成功/失败的案例并总结之，再就是自己的管理实践，从中领悟。

而领悟是重要的，正象菲特烈大帝名言所说：“一名在尤金亲王帐下服务的将军，虽曾经历21次战役，但仍不能变成优秀的战略家。”

我们能，因为我们是人。但必须经历无数次的实践的磨练和对实践的反省。

G. 战争形态与企业模式

在讨论过战争的本质、大战略、战争的战略原则以及将军之道之后,一个职业军人需要认识不同战争形态的特点。战争的形态就象企业的经营模式一样五花八门,各有其胜败的道理,因此,要想打胜仗,必须研习战争的不同形态(正规战 vs 非正规战,运动战,游击战,歼灭战,进攻,防御等等)。

同样,企业家必须用心研习企业的作战模式,即我所说的“经营模式”。我们在此前的研究报告中已分别对《无敌价格》和《无敌服务》两种模式进行了剖析,在后续报告中还会对其它的经营模式加入研究。我相信,不断地研究企业的经营模式并根据外部环境的变化作出相应的调整,是企业家的最为重要的(但也许不急迫的)大事。

H. 商场不是战场

最后,我想强调的是,尽管我们可以从军事学中学习到许多有用的原则、知识与艺术,但我们千万不要在商场和战场之间划等号。尤其是当一个人对战争的本质并不十分了解,仅仅限于知道一些肤浅的战争学的术语和关联的警句时,把两者划等号是极为危险的。

我曾写过一篇文章,《商场不是战场》,在此就不重复我的观点。商场与战场的最重要的区别也许是商场没有一个终点,而战场是以一方的决胜而终结的。战争的胜利者是英雄,而市场中只有一时的胜负,一时的胜负决定不了永远的输赢。所以市场上没有英雄,市场不理睬英雄,市场竞争要求每一个企业都时刻兢兢业业,苦心经营。

没有任何一家企业能够依赖过去的辉煌。认为自己直到终点(胜利)的企业已经开始没落。所以,市场比战场更残酷。

打一次胜仗易,一辈子打胜仗难。而企业家的宿命就是打一辈子胜仗。所以我们永远没有可以安逸的日子。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net