

教授点评：这篇作业从五事、势、柔三个角度，结合作者的企业管理实际，分析了孙子兵法的核心战略思想在企业管理中的应用价值。文章结构合理，逻辑清晰，文笔厚重，分析深入，是一篇言之有物、有感而发的佳作，看得出作者既具有丰富的管理经验，且具有条理思维品质，因而才能写出这样的好作业。

## 杨怀文：孙子兵法与企业管理

### ——读计篇感悟

#### 一、概述

10月14-16日期间，在学习和聆听了孙子兵法与统帅之道、将兵之道之谋略与执行，实地考察了马陵和孟良崮战役现场后，使我再次体会到了中华文明的源远流长以及对世界文明的贡献，华夏文化之博大精深是我们工作和生活取之不尽、用之不竭源泉。

约2500年前的孙子兵法，教诲了中外无数将帅。它的经典与普遍性，不光是在军事领域的应用，它还表现在社会生活其它领域的普遍适用性，尤其是在日趋激烈的企业竞争中，同样表现出很强的实用性和指导性。其中的智慧和谋略，是我们每位管理者的良师益友。读懂它，我们能游刃有余、运筹帷幄而胸有成竹；精通它，我们将叱咤商海所向披靡。

孙子曰：<sup>①</sup>故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。即：应该以“道、天、地、将、法”五个方面的情实为纲，通过具体比较双方的基本条件来探讨战争胜负的情形。这五个方面，将领们没有不知道的，但只有透彻掌握了它的人才能取胜，一知半解的人则无法取胜。

下面就“五事”在企业管理中的应用进行探讨。

#### 二、管理应用

##### （一）道

【原文】<sup>①</sup>道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。

【译文】所谓“道”，就是从政治上使民众与君主的思想一致，这样，民众就能与君主同生死共患难，誓死效命，毫无二心。

##### 1. 管理启示

孙子把“道”列为五事之首。他认为要想取得战争的胜利，首先要做到民众与统帅同心同德，这样才能在战争中使民众和士卒“与之生”、“而不畏危”地为其所用。为什么民众和士卒能够将生死置之度外，是因为战争是正义和理性的，师出有名。

##### 2. 相应企业管理

商场竞争犹如军事竞争，作为企业管理者，只有想方设法使企业内部上下同心、荣辱与共，并实现企业与员工共赢，企业才能振兴与繁荣，无往而不胜，才能成为百年老店，实现基业长青。而要想实现这一目标，优秀的企业文化建设是不二选择。

为此，我们企业一直在通过优秀的企业文化建设来塑“道”，一方面，我们建立了全体员工所表现出来的“可以与之死、可以与之生”的“智承高铁、奇惠全球”的企业使命、“高效、尽责、共赢”的价值观、“学习、创新、卓越”的企业精神和“到2015年，拥有世界一流的研发、技术和管理水平，进入资本市场，实现动车轮对从材料冶炼到热加工产业链的延伸和拓展，建成轮对及相关产品研发试验中心，打造世界最大的、花园式的专业高速轮对制造和检修基地”的愿景等理念文化，清晰描绘了我们存在的社会价值，我们所要追求的、面向未来的长期设想，以及我们提倡什么、反对什么，并创造和谐的组织氛围，在此基础上实施科学的管理，凝聚全员共同为组织目标的实现而奋斗。

另一方面，要实现“令民与上同意也”，就不能仅仅是将外部需要和“上”的“意”强加于员工，而是要以欲从人。只有这样，才能实现人从欲，进而真正实现“上下同意”，这就要求我们要使企业目标和个人目标相互和谐。因此，我们在引导员工认同企业目标的基础上，制定了员工职业生涯规划，促进员工把自己的人生追求与企业的目标相结合。同时，我们始终坚持以人为本，充分地爱护人、关心人、尊重人，有力地兼顾员工成长发展中的各种合理需要，尤其是在人性化管理方面做了大量的工作。我们运用一流的理念对厂区环境、工作环境、生活环境和文化环境进行优化设计，具体细节到每位员工在生日当天都能收到生日卡和现金，并在员工打开公司内网时收到一张生日电子贺卡；结婚时收到公司的鲜花祝福等等细节不一而足，极大地促进了团队精神的形成，形成了巨大的向心力和凝聚力。

## （二）天

【原文】天者，阴阳、寒暑、时制也。

【译文】所谓“天”，就是气候的阴晴、寒暑、四季节令的更替规律等。

### 1. 管理启示

孙子所说“天”的思想应用于企业经营，我们应该理解为是指企业的经营环境，例如国家政治、经济、产业政策以及技术发展等宏观的环境。

### 2. 相应企业管理

我们企业是专业生产高速铁路车辆轮对的企业，是在国家经济高速发展，大力发展高速铁路建设时期成立的，该项技术是国内短缺和急需的。2008年世界金融风暴发生后，国家为了拉动内需投入了4万亿，铁路作为重点投资对象尤其是高速铁路建设，以及与高铁相关的产业迅速崛起并快速发展，高铁零配件需求激增！在这种大背景下，我们企业加快加大了投资力度，我们的策略是引进最先进的技术和设备，迅速形成供大于求的产能（指国内市场），把门槛设高，不给其他竞争者机会，企业的市场目标是不但满足国内需求，而且还要走向世界。所以在三年左右的时间里我们投入大约15亿，形成了年产5万对（相当于1500列高速列车需求）高速列车轮对的新造和维修能力。

然而，商场如战场！战局千变万化，今年初铁道部事件的发生，导致了铁路建设和投资的放缓，再加上国家紧缩银根，使行业资金特别紧张，导致了铁路及相关企业举步维艰！这突如其来的巨变企业怎么办？我们的策略是先求生存、顺势蓄势、再谋发展。

## （三）地

【原文】地者，远近、险易、广狭、死生也。

【译文】所谓“地”，就是指行程的远近、地势的险峻或平易、战地的广狭，是死地还

是生地等。

### 1. 管理启示

选择一个好的地点对企业发展是非常有益的，如果一个地点选择是正确的，在某种意义上也可以说是企业竞争取胜的重要因素。从长远的观念来看，选择地点不仅要看眼前利益，而更重要的是要看对企业的长远发展是否有利，要看是否有足够的发展空间。另一方面，我们要看企业进入的行业是否符合国家产业政策，行业发展空间大小，竞争对手的实力强弱以及进入门槛的高低等。

### 2. 相应企业管理

我们企业选择高铁轮对项目并以山西太原为基地进行生产经营，主要是基于以下几点考虑：

(1) 山西地处华北地区，在环渤海地区周边，矿产资源丰富，是全国的能源重化工基地，铁路、公路和航空交通运输便利；煤炭、电力是山西最大的支柱产业，为项目在能源和动力上提供了可靠保证。

(2) 太原是我国一个重要的铁路配件生产基地，有太钢、太原重工、晋西机器等传统的材料、车轮、车轴生产企业，具有资源整合和形成产业链的良好基础；并可以充分利用太原制造装备业的优势，吸收熟练的产业工人，聘用优秀的专业技术人员和管理人员，尽快形成生产力，实现经济效益。

(3) 企业以山西煤炭进出口集团为主，与意大利路奇霓组建的合资企业，目前是国内唯一一家高速动车组轮对专业生产检修基地，具有良好的先发优势和平台支撑。山煤是我国具有煤炭进出口权的四家企业之一。路奇霓是一家在意大利具有 150 多年历史的特种钢生产企业，它具有从钢材、热加工到冷加工全产业链的研发和生产能力。

(4) 项目符合国家鼓励类外商投资产业目录中第十八类第六条“高速铁路有关技术与设备制造”和第七条“地铁、城市轻轨的动车组及主要部件设计与制造”的有关规定。符合国家产业政策和我国国民经济发展的需要，对推动我国高速铁路事业的发展将起到非常有益的作用。

## (四) 将

【原文】将者，智、信、仁、勇、严也。

【译文】所谓“将”，就是看将领们是否具备智、信、仁、勇、严五种素质。

### 1. 管理启示

孙子曰：“故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。”也就是说深知用兵之法的将帅，是民众命运的掌握者，是国家安危的主宰者。那么对于一个企业，管理者的好坏决定了企业的命运！在现代企业经营中，企业竞争从某种意义上就是“将”（企业管理者）之间的谋略与能力的较量。例如，由于乔布斯的退出和加入就决定了苹果公司这家企业的命运！因此，作为一个企业管理者要具备智、信、仁、勇、严五种素养，才能带领企业走向成功。“智”是要求管理者有经营企业的谋略，要能审时度势，具有长远的眼光；“信”就是诚信；“仁”就是严于律己宽于待人（员工和顾客）；“勇”就是有雄心有信心，勇于创新，不达目的决不罢休的精神。“严”就是认真负责，一视同仁，赏罚分明。

### 2. 相应企业管理

作战制胜，贵在选任任将；商战制胜，重在选贤任能。一个企业，如果没有德才兼备、

拼搏风险的精英骨干，再大的团队也只能是一盘散沙，再好的企业蓝图，也只能是画饼充饥。因此，选贤任能，使用人才，是企业领导者工作的一项重要内容，也是一项重大的系统工程。上述选贤任能的名言，给我们选人用人提供了尺度和准绳。

我们是一个比较年轻的企业，初期人员经验技术不足，所以我们在对人才的引进和培养方面进行了大量的投资，我们从相关厂家、专业院所引进了一批有丰富管理和技术的人才，夯实了我们的管理人员和技术人员基础。并坚持学习培训与生产经营结合，对各级员工采取了多种形式的培训，倡导我是职业人、我做专业事，积极提高他们的能力素质，对管理和技术骨干进行了 EMBA 培养，形成人才梯队建设，以适应企业发展的需要。下一步，我们还将建立能力素质模型，结合“智、信、仁、勇、严”五种素质，更有针对性地对员工的能力素质进行提升和培养，最终形成一批高素质的管理和技术人才，推动公司各项事业可持续发展。

### （五）法

【原文】法者，曲制、官道、主用也。

【译文】所谓“法”，就是指部队的组织编制制度、军官的职责范围、军需物资的供应管理制度等。

#### 1. 管理启示

所谓“法”，在部队是指带兵打仗的各种规矩。在企业就是各种规章制度。一个好的企业不但要有完善的规章制度，而且更重要是让员工明白怎么做、做什么来统一行为规范，并要始终如一的贯彻执行。

#### 2. 相应企业管理

成功的企业必须有一个统一、能得到贯彻执行的制度流程体系和行为规范，只有如此，方能使员工按照企业战略活动的规范作出符合要求的贡献。而且，具备健全的企业制度体系和行为规范也为员工提供了判断行为合理化的方向。

鉴于行业的特殊性，我们企业先后通过 ISO9001 和 IRIS（国际轨道交通工业标准）等体系认证，并以此为标准，建立健全了科学高效、操作性强的制度和流程体系。同时，我们在学习世界先进的管理思想和方法的基础上，实地深入先进的生产制造企业学习管理经验，深入推进精益生产，引入平衡计分卡管理工具，并结合公司实际，不断实践创新，逐步修订和完善了公司制度体系，并将这些制度体系和管理流程固化在 ERP 系统中，使管理过程电子化、日常化，让员工明白做什么、怎么做，极大地提高了企业制度流程实施的效率和实施的准确性，企业的管控能力全面加强，规范管理水平稳步提高，实现了各项工作的健康发展、协调推进，可持续发展能力明显增强。

### 三、体会

#### （一）为企业营造“势”，蓄势待发

由于高铁事件危机，影响了我们企业按照既定计划快速发展的进程，而危机可以理解为危险中隐藏着机会。“故善战者，求之于势”，即善于作战者，往往会充分利用形势以及形势的变化。其实企业的经营也一样，企业危机的发生本身就是一种“势”，是一种与正常状态不一样的“势”的改变和出现。所以，要学会发现“势”的转变，把握“势”态的发展，运用“势”的契机，借“势”造“势”，从而为我所用，并成功度过危机。

在这种情况下，我们企业决定抓住目前暂时的停滞，从自身抓起，创造使自己立于不败之地的条件，为企业造“势”，通过顺势而为，蓄势待发，实现借势发展，乘势而上。一是

顺势而为，蓄势待发，全面总结我们取得的经验教训，对各经营要素在新形式下进行重新组合，强化经营阵容；并认真思考并改进我们在管理、产品、质量和市场等方面存在的不足，全面启动企业文化建设，进一步提升管理水平，打造核心竞争力；二是借势发展，乘势而上，在保证核心业务的基础上，专注我们的研发，为开发新产品、细分和拓展新市场进行准备。以保证企业在新机遇来临之际，出奇制胜，在逆势中实现蜕变和成长。

## （二）以“柔”来应对市场突变

只要企业存在，竞争就不会消失，同样，我们的企业不仅面临着环境变化带来的严峻挑战，更面临着其他潜在竞争对手的竞争压力。虽然我们目前仅此一家，但未来必定会面临着激烈竞争。虽然商战规律是与战争规律是相通的，用兵之道和经营之道都是为了决定胜负，但是，战争的最高境界是“不战而屈人之兵，善之善者也”，体现在商业竞争上面。最高境界是实现双赢。

所以在我们的战略中，我们确定了要在产业链上打造战略联盟的思路，并在确定为客户提供整体解决方案的方案中，细化了战略联盟这一思想。即要联合有关企业共同发展，即便不得不竞争，也要避免同竞争对手盲目争战追求“硬”胜，“百战百胜，非善之善者也”。而是要以更加开放包容的姿态整合有关资源，利用一切可用的合理手段，吸收兼并，联盟合作实现“柔”胜，这样对整个产业及产业中的企业都有好处，也能保证供应商、客户等相关利益主体的产业收益，使得竞争结果对整个社会、整个产业、竞争双方都有益。