

建构孙子的战略管理理论框架

文/温占满

群雄逐鹿，众勇争锋。和孙子所处的春秋战国时期一样，我们置身其中的现代社会日益上演着全球性的商业竞争。世界各地的企业为适应不断变化的环境，不得不围绕稀缺而有限的资源展开异常激烈的角逐。竞争者为了最大限度地争取和利用市场资源，无不竭尽全力发挥自身的综合优势，和竞争对手一决高下。与此同时，企业的经营管理人员也不得不正面应对随时出现的挑战和风险。为了能在21世纪日趋多元化的市场竞争中生存下来，并结合企业的使命和愿景为相关利益群体创造价值，几乎所有的企业家和职业经理人都意识到了战略管理在市场竞争中的重要意义。

战略（strategy）这个词本身就是军事术语，意思是指令和领导军队、运用军事力量的计谋和艺术。在《辞海》中，战略一词泛指重大的、带有全局性和决定性的计谋。由于军事冲突和商业竞争之间有着某些相通的地方，1938年，切斯特·巴纳德（Chester Irving Barnard）在其《经理人的职能》一书中

首次将战略的概念引入企业管理，其后经钱德勒、安索夫等人的进一步研究和发挥，到了20世纪70年代出现了前所未有的战略研究热潮。1976年，安索夫的《从战略规划到战略管理》一书首次将战略的实施看作是一个动态的管理过程，战略管理的概念由此诞生，并在随后的发展中日渐成为一门显学。

战略管理，这个可以追溯到《孙子兵法》的古老概念，在两千多年以后的今天引起如此广泛的关注，至少表明现代全球一体化的商业竞争和春秋战国时期诸侯争霸的军事冲突之间存在着非常深刻的相通关系，这种分别存在于不同时期，不同领域的相通性表现为：

- (1) 社会的多元化和组织外部普遍的不确定性；
- (2) 不同利

益集团对社会稀缺资源的激烈争夺；

(3) 组织对外部环境作出的种种反应影响着组织的内部结构；

(4) 认知和实践领域召唤一种更为宏观的思维模式和行为方式；

(5) 预测、计划和控制管理活动中显得尤为重要。

上述摆在古代军事冲突和现代商业竞争领域的严峻形势，在不同时代背景下催生过和正在催生着至为卓越的战略管理理论和实践。成书于公元前400年左右的《孙子兵法》可以说是研究和探讨



战略管理理论的开山之作，其哲思睿语犹如抛珠溅玉，不仅超越时空，甚至远远超出军事范畴之外，即便对今天的商业竞争，亦有着同样真知灼见的指导意义。本文试图应用系统论方法，结合现代管理理论的前沿思潮，建构孙子的战略管理理论框架，以彰显其在现代商业竞争中的不朽魅力。

一、战略的五大构成要件

在深入探讨孙子的战略管理理论之前，我们不妨结合《孙子兵法》十三篇的整体立论风格，事先给出企业战略管理的定义，所谓战略管理，就是指企业确立其使命和定位，根据外部环境和内部结构制定组织的战略目标，为保证战略目标的实施进行分析、谋划和预测，并结合组织内部优势和外部有利条件营造一定的态势，引导战略目标的最终实现。

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。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。运用到商业竞争中，就是说竞争是关系到企业生死存亡的大事，是不得不谨慎对待的。这种谨慎对待的方式，在孙子看来，关键是考察道、天、地、将、法等构成一个完整战略的五大要件，以制定组织的战略目标，这一过程是一个深思熟虑的理性决策过程，所以孙子说“不

可不察也”。

（一）道：彰显使命和定位的组织文化

我们有足够的理由相信《孙子兵法》中的“道”是一个组织文化概念，孙子说，“道者，令民与上同一也，可与之死，可与之生，而不畏也。”从功能的角度来看，孙子一语击中了组织文化的要害：运行良好的文化能够在“民”与“上”、劳方与资方、乃至组织内部所有人之间形成某种合力。

孙子对道的论断，还隐含了一个更为深刻的问题——形成这种文化合力的源头究竟是什么？就企业的“商道”而言，至少有两个方面可以算得上“民与上同一”的力量之源，首先是这个企业所肩负的使命，包括企业所承担的社会责任，所力求实现的价值和所秉承的经营理念。惟有这些责任、价值和理念是组织内部全体成员共享的、共识的和共同作为的，才能形成组织成员之间上下协同，肝胆相照，甚至出生入死的文化合力；其次，企业在市场中的定位也是组织文化合力的重要源泉，因为围绕这一定位，企业很可能以整条产业链的视角，而不仅仅是以其所提供的产品和服务的角度来看待自己的事业。反过来，这种看待自我的高度也会影响员工的认同感、我群感和士气。

我们在研究战略管理时突出强调组织文化中使命和定位这两个方面，是因为它们在战略制定和实施过程中起着非

常关键的作用。事实上，使命和定位是连接文化与战略的纽带。

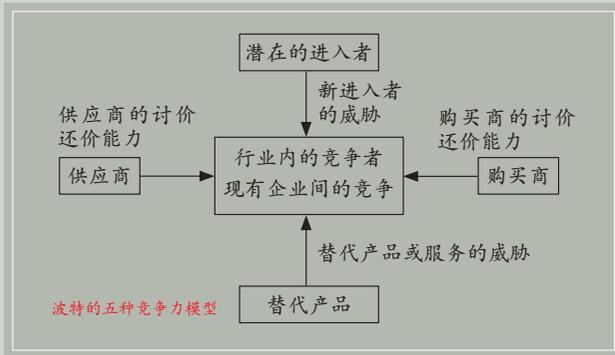
（二）天：组织的外部宏观环境

孙子说，天者，阴阳、寒暑、时制也。从字面上看，天时，这个在军事野战中备受关注的战略要件，似乎对现代商业竞争并不造成决定性的影响。但是从更深的层次考虑，我们说“天象无常”、“时制难违”，都表明了天时的客观性、多变性、不确定性和我们对它预见和掌控的有限性，这就相当于组织的外部宏观环境——影响着组织的成败，但又在组织之外，非组织所能完全控制的外部宏观因素的总和。

（三）地：组织的产业环境

“地”这一要件是孙子战略研究的焦点之一，《孙子兵法·九地篇》辟专篇对各种地形下选择实施的战略、战术进行了分析和研究，并在《始计篇》中提纲挈领地指出，地者，远近、险易、广狭、死生也。对战争来说，“地”就是战场，即敌我双方军事冲突的场域，而对商业竞争来说，“地”就是企业与其外部竞争力量共同存在，并激烈角逐的产业（行业）环境。根据迈克尔·E·波特（M.E.Porter）著名的产业竞争性分析模式，产业环境在理论上包含“潜在的行业新进入者”、“替代品的威胁”、“购买商讨价还价的能力”、“供应商讨价还价的能力”和“现有竞争者之间的竞争”等五种竞争力量，这些力量交

织、碰撞、组合、分解形塑着产业环境远近、险易、广狭、死生等各种结构与情势。



产业环境是企业组织外部环境的重要组成部分。就相对独立的企业组织而言，习惯上人们把产业环境称为其直接外部环境，而把外部宏观环境称为间接外部环境。

（四）智、信、仁、勇、严：职业经理人的五项修炼

孙子对“将”提出五个方面的要求：智、信、仁、勇、严。这五个方面的素质也可以看作是现代职业经理人必备的五项修炼，详见下表。

将的素质 职业经理人的五项修炼

智	系统的知识储备与经验积累
信	市场经济背景下的商业诚信，组织内部的职业诚信
仁	业务上的共赢互惠；管理中的协同、关爱
勇	勇于突破自我，勇于变革现实，勇于开拓创新，勇于争创一流
严	严于律己，严于治事；严格要求下属，严格执行命令

（五）法：组织中的结构因素

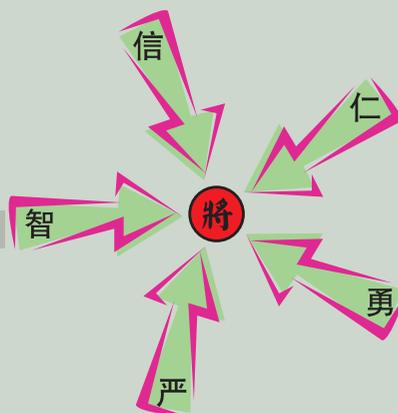
孙子说，法者，曲制、官道、主

用也。曹操注曰，曲制者，“部曲、旌旗、金鼓之制也。”意指人员编制、旗帜号令、通讯联络等具体制度。管道指

组织在长期实践中建立起来的科层制管理体系。主用：主，掌握、主管；用，物资费用。二者连用指军需物资的后勤保障管理。

结构和行为是组织的两大构成要件，组织行为学曾出现过偏重于结构的结构主义学派和偏重于个体行为的行为主义学派。孙子笔下的“将”和“法”分别指涉了组织内部行为和结构的要害部分——“将”在组织成员中扮演着领导者的角色，“法”是组织结构的规范系统，它们通过文化（“道”）的凝结，构成了完整的“企业内部组织结构”。

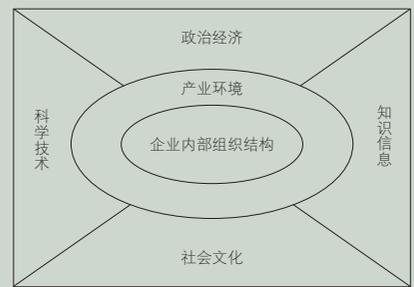
综上，经过一番现代商学解读，



孙子提出的道、天、地、将、法等“五事”分别阐释为组织文化、外部宏观环境、产业环境及组织结构中的行为因素和结构因素等五大战略要件。其中道（文化）、将（行为主体）和法（结构）又被统一归入“组织结构”之中，这样就清晰勾勒出一幅如下所示的战略要件全景图。处于中心位置的是独立的企业内部组织结构，它所包含的组织使命和定位对组织战略的形成产生根本性的影响。然后是组织的微观外部环境和宏观外部环境，它们对组织战略的制定和实施产生直接或间接的影响。

二、战略分析的七项指标

要进行战略管理，必须首先对上述



五个战略要件进行全面综合的评估和分析，以了解和掌握内外形势，作到知己知彼。在孙子看来，战略分析是伴随对如下问题的回答而展开的：

主孰有道：企业家有没有在创业过程中形成一套外得于人，内得于己的组织使命；组织在竞争中的市场定位如何；组织成员在交往互动过程中

24 / 25

有没有形成文化合力?

将孰有能: 职业经理人具不具备智、信、仁、勇、严五项基本素质?

天地孰得: 组织能否把握住外部环境中的机会, 并规避其威胁?

法令孰行: 制定良好的战略目标有没有得到有效的执行?

兵众孰强: 有没有建立一支训练有素的精英团队?

士卒孰练: 组织成员是不是学习型人才?

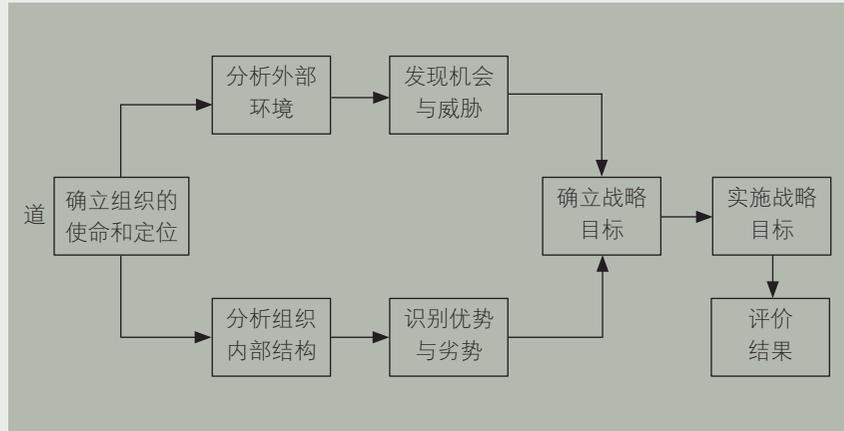
赏罚孰明: 有没有建立一套行之有效的激励机制。

三、战略管理的过程与步骤

下面, 我们再次回到战略构成的五个要件, 结合孙子对“势”与“利”的经典论述来勾勒战略管理的过程与步骤。

步骤一: 确定组织当前的使命和定位

西方现代战略管理理论普遍倾向于将分析组织的外部环境作为确定战略目标的起点, 与这种迎合外部环境的目标确定方式相比, 《孙子兵法》为我们提供了一套更能经得住实践检验的内生性战略目标确定方案。两千多年前的孙子似乎默认了如下假设: 战略的起点是内生于组织文化中的使命和定位, 而不是外部环境对组织的影响。这是我们在研究孙子战略管理理论时应该引起重视的



地方。

使命和定位是组织文化的重要组成部分, 使命回答了组织能为相关利益群体实现哪些价值的问题, 现代管理学研究表明, 惟有那些承担社会责任并为社会创造价值的企业才能基业常青; 定位可以让组织在产业环境中突出自己不同于其他组织的差异性, 是组织实施差异化战略的关键所在, 也是组织核心竞争力的主要来源。

步骤二: 分析组织的外部环境, 发现机会与威胁

分析组织的外部环境指的是对产业环境和政治经济、社会文化、科学技术、知识信息等外部宏观环境的考察与研究, 也就是对孙子所说的“天”和“地”的关注。

从逻辑上讲, 外部环境对组织的影响有两个方面, 一方面是机会, 另一方面是威胁。如何抓住机会、规避威胁, 把握住外部环境对组织的有利因素, 是

这一步骤的关键之所在。

步骤三: 分析组织的内部结构, 识别优势与劣势

这是一个反思性的分析过程, 深入研究组织内部的结构方面和行为方面, 考察职业经理人的专业精神、职业习惯和学习能力; 研究组织架构和激励机构的完善情况; 分析组织的优势与劣势, 以及将劣势转化为优势应具备的条件。

关于步骤二和步骤三分析过程中所参考的指标体系, 请参考上一小节“战略分析的七项指标”。

步骤四: 确立组织的战略目标

实际上步骤二和步骤三的研究进路是一个战略分析的过程, 这里我们参考了一个重要的战略管理学派——以安德鲁斯 (Andrews) 为代表的设计学派——的SWOT战略形成模型。S代表组织的优势 (Strengths), W代表组织的劣势 (Weaknesses), O代表外部环境中存在的机会 (Opportunities), T代表外部环



境所构成的威胁（Threats）。下面我们完全使用《孙子兵法》中的语境来绘制SWOT矩阵。

上图在机会、威胁、优势、劣势所搭配成的各类组合中，那些能够把握住外部环境中的有利条件，发挥组织优势的组合是我们确立战略目标的主要依据。孙子说，“计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也”。换用我们的话，就是对内外条件作一番战略分析之后，就能够找出组织的优势来，所谓优势，就是利用有利的外部条件，掌握竞争的主动权。我们再一次看到，即便是西方战略管理理论中最精彩的篇章，也能在孙子的经典论述中找到源头，彰显孙子战略思想在现代商学应用中的不朽魅力，本身就是本文的立意所在。

步骤五：实施战略目标

正因为战略的实施是一个动态的过程，人们对战略的认识才上升到管理的

高度。当制定合理的战略目标进入实施阶段，战术的重要性会日益突显出来。古今中外对战术的精彩描述，莫过于孙子的“诡道十二法”了。这不仅因为它们在实践中的非凡魅力，还因为这些战术指向更为高级的战略管理境界。

孙子云：兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近，利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。

限于篇幅，本文仅谈谈孙子对上述诡道十二法概括性的那句名言：“攻其无备，出其不意”。一个“无”字、一个“不”字，代表了孙子所处的那个时代特有的思维图式，用一句时髦的话说，就是“向虚无挺进”，多多少少带了几分禅意，却代表了战略管理的高级层次，“不战而折人之兵”也好，“全胜”也好，《孙子兵法》所描述的最高境界，均有赖于这些战术的实施。

步骤六：战略的评估

最后（但不是不重要）的一个步骤是战略评估，这一方面是人类反思性自我监控的本能之一，另一方面也是为了将评估结果作为下一轮战略过程的依据。在日趋多元化的今天，我们设定的战略目标很难说能够百分之百地实现，俗话说“计划赶不上变化”，更何况我们对内外条件的分析和掌控本身就是一个有限理性发挥作用的过程。但是如果

因此而对预测、计划产生质疑，那就大错特错了。孙子在《始计篇》的结尾写道：夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！战略评估实际上是对战略实施结果与所谓“庙算”得出的结论之间进行比较的过程。

需要指出的是在孙子的文本中，缺乏对战略评估的描述，也许这位一代军师对战略预测过于自信的缘故吧，他笔下诸如“吾以此知胜负矣”、“以此观之，胜负见矣”等成竹在胸的豪言壮语，一定程度上也否定了战略评估的必要性。

小结

至此，我们根据孙子考察战事的“五事”与“七计”原则得出了战略的构成要件、分析指标和实施过程；并根据《孙子兵法》对“势”与“利”的经典阐释，探讨了孙子战略分析方法与SWOT矩阵分析模式之间内在的相通之处；我们还指出了隐含在孙子战术思想中“向虚无挺进”的东方思维图式。通过赋予《孙子兵法》以现代商学意蕴，我们看到，这部五千言经典著作所包含的战略思想远远超出了“长期计划”、“战略规划”等战略论域，它所论及的理论和方法完全属于战略管理的范畴。