『孫子兵法學勝算定律

者說

宮玉振

著

推薦語

軍事的競爭,是變動中的對抗性博弈。跟包括商業在內的其他 所有博弈相比,這是最艱難的博弈,也是最厲害的博弈。企業要想 在複雜的商業環境中活下來,戰必勝,持續贏,很有必要研究和學 習軍事上的競爭和思維方法。

宮玉振教授的這本書,結合了作者對戰爭與商業競爭的獨到理解,圍繞戰略、組織和領導力這幾個主題,打通了戰爭的取勝之道與企業的競爭之道之間的界限,提煉出了動盪而不確定的競爭環境中的基本戰略理念,是一部難得的從軍事看管理、從戰爭看競爭的專著。我非常願意向有志於創業和做企業管理的朋友降重推薦這本書。

馮侖

御風集團董事長 | 萬通集團創始人

學習戰略,西方人必讀《戰爭論》,東方人必讀《孫子兵法》。

「新冠」之後,「一切堅固的都煙消雲散了」。打拚了幾十年的 民營企業家,對西方商業模式和管理理論的敘事方式必將失去興 趣。北大國發院宮玉振教授的《善戰者説:向孫子兵法學勝算定律》 如立夏的及時雨一樣,給了我們一個驚喜:讓我們再出發,這一次, 回歸中華民族的文化智慧,在再創奇跡的深度改革開放的時刻,創 建屬於中國企業的商業模式和管理理論。

黄怒波

中坤集團創始人 | 中國詩歌學會會長 北京大學創業訓練營理事長 宫教授從兵法談管理,從歷史看當下,將 2500 多年前的軍事戰略抽絲剝繭地呈現在我們面前。如何從容地面對商業變革,以及自我革新,與自己賽跑,都能在這本書裡找到答案。

柳書

滴滴出行總裁

在 2020 年這個因為新冠肺炎疫情而充滿無常、全球化進程也 波譎雲詭的特殊年頭,讀宮玉振教授這本關於《孫子兵法》的書, 有助於我們汲取克服風險與不確定性的智慧營養,把握《孫子兵法》 的核心戰略理念,包括「不戰而屈人之兵,善之善者也」「合於利而 動,不合於利而止」等。宮玉振教授為廣大讀者特別是商界人士提 供了一把戰略管理的金鑰匙。

秦朔

中國商業文明研究中心聯席主任

本書作者在歷史學和軍事學專業取得過碩士和博士學位,積累了深厚的底蘊。到北京大學從事戰略管理教育以來,作者將歷史、軍事和商學實踐經驗相結合,形成其獨特的治學風格,深受學生歡迎,獲得「優秀教學獎」乃實至名歸。這本關於《孫子兵法》的講義凝聚着作者長期潛心治學的心得,是一本值得讀者結合實際反覆揣摩的案頭工具書。當我們遇到現實問題時,書中大量精心挑選的實例雖不一定會直接給出問題的答案,但會啟發我們應該怎樣思考。

胡大源

北京大學國家發展研究院教授 | BiMBA 商學院現地戰略體驗課程創始人

目錄

推薦序一 | 用兵法的智慧來觀照企業的經營 --- 吳如嵩 ...12

推薦序二 | 搭建自己的戰略思維系統 —— 陳春花 ...16

推薦序三 | 理清迷思,找到新的繁榮之道 —— 宋志平 ...20

前言 ...22

《孫子兵法》講甚麼 ...22

《孫子兵法》怎麼讀 ...25

這本書都寫了甚麼 ...31

第一講 CLASS 01

道者,令民與上同意也...001

五事

管理的 五大要素

長期的成功一定是價值觀的成功 ...005 時來天地皆同力,運去英雄不自由 ...011 戰場的選擇是指揮藝術的核心 ...015 分析地形的四個維度 ...019

將者,智、信、仁、勇、嚴也...026

兵以治為勝 ...031

五事:第一個戰略管理模型 ...035

第二講 CLASS 02

七計

比較的 七個維度

主孰有道,將孰有能...039

天地孰得,法令孰行...046

兵眾孰強 ...050

士卒孰練 ...054

賞罰孰明...060

第三講 CLASS 03



競爭的 四個層面

圍棋與象棋的區別 ...067

上兵伐謀 ...073

學會戰略性思考 ...078

其次伐交 ...082

網景和索尼為甚麼失敗 ...086

其次伐兵 ...091

攻城之法,為不得已...096

競爭戰略的金字塔 ...099

第四講 CLASS 04

先勝

攻守時機 的把握

先為不可勝: 先保證自己不輸 ...105

以待敵之可勝:再把握贏的機會 ...110

戰略性的機會需要有足夠的定力 ...116

不打無把握之仗 ...123

冒有勝算的風險 ...127

第五講 CLASS 05



資源效能 的放大

善戰者,求之於勢,不責於人...133

利用「勢」的槓桿作用 ...139

造勢的原則:其勢險,其節短 ...144

兵無常勢:警惕「勢」背後的陷阱...150

第六講 CLASS 06

擊虛

突破方向 的選擇

避免進攻對手的優勢 ...153 從對手力量薄弱的地方入手 ...158

打關鍵而又脆弱的節點 ...164

找出強點中的弱點 ...167

利用對方的大意與疏忽 ...171

最致命的一擊往往並不來自正面 ...177

攻心是最高層面的擊虛 ...180

突破後持續投入 ...185

第七講 CLASS 07

詭道

競爭策略 的運用

「擊虛」需要「詭道」...191

突然性是戰略的本質 ...195

用策略降低取勝的成本 ...200

行動成功與否不單純取決於你自己 ... 204

微軟、奧迪與雙匯:它們為甚麼贏 ...211

第八講 CLASS 08



戰略資源 的集中

併敵一向,千里殺將 ...217

切勿同時追逐多個目標 ...223

不在非戰略機會點上消耗力量 ...227

接受局部和次要方向的損失 ...231

成功的集中需要策略掩護 ...238

第九講 CLASS 09

永遠要左右你的敵人 ...245



對抗局面 的掌控

你打你的,我打我的...249 採取積極的攻勢行動...254 化戰略上的被動為戰役戰鬥上的主動...259 先奪其所愛,則聽矣...265

第十講 CLASS 10



打法的 機動靈活

兵無常勢,水無常形 ...273

並非事先設計出來的四渡赤水 ...277

草鞋沒樣,邊打邊像...282

小敵之堅,大敵之擒也 ...287

兵形像水:打造水一樣的組織 ... 291

你需要找到那些不變的東西 ... 294

因利制權:學會與不確定性共舞 ... 298

第十一講 CLASS 11

先知

競爭態勢 的分析

「先勝」的背後是「先知」…305 加里波利的失敗與珍珠港的成功 …309 形人而我無形 …314 知彼知己,知天知地 …317 無所不用其間 …322 進入對手的頭腦和內心 …326 我們為甚麼很難看清真相 …334

第十二講 CLASS 12

將道

動態環境 的領導 進不求名,退不避罪...353

關於「知」的三條忠告 ...342

上下同欲,與眾相得...360

靜以幽,正以治...364

參考文獻 ...370

後記 ...377

推薦序

用兵法的智慧來觀照企業的經營

《孫子兵法》原本是用兵之法。雖然人們經常用商戰來形容企業 之間的競爭,但兵戰與商戰畢竟還是有根本的不同。戰爭的目的是 消滅敵人,保存自己;商業的目的是創造價值,贏得客戶。於是一 個尖鋭的問題提出來了:兵之法,可以商之用嗎?

我認為是可以的。兵戰同商戰當然有異質性,但是也有同質性。這種同質性至少體現在以下幾個方面:決策的預見性,謀劃的宏觀性,信息的蓋然性,投入的風險性,實施的靈活性,管理的法規性,以功利為目的的競爭性,以小的代價換取最大勝利的價值觀念,等等。這種同質性,是兵戰之石可以攻商戰之玉的前提。

《孫子兵法》可以用來為商業世界提供借鑒,還有一個原因,就是它不是一部普通的兵書,而是一部高度抽象的軍事哲學著作。它從樸素辯證法的角度總結了戰爭與戰爭指導的基本規律,用中國人習慣的説法,它探討的是「道」,而不是「術」,所以它帶有明顯的重宏觀輕微觀、重整體輕個體、重綜合輕分析、重意象輕具象的特點。這也就使得《孫子兵法》的價值超出了軍事這樣單一的領域,可以從思維方式的高度,讓世人獲得靈感,舉一反三,觸類旁通,多維融通。北宋程頤說得好:「天下之理一也,途雖殊而其歸則同,虞雖

百而其致則一。」這是兵法擴展到商業領域、醫學領域,乃至體育 競技等領域的重要原因。

實際上將《孫子兵法》用於商業,並非自今日始。白圭是戰國時期的著名商人,據說當時「天下言治生祖白圭」。而白圭經商的特點,根據司馬遷的記載,是「人棄我取,人取我與」,「能薄飲食,忍嗜欲,節衣服,與用事僮僕同苦樂,趨時若猛獸摯鳥之發」。熟悉《孫子兵法》的人一定會發現,白圭的經營之道,與《孫子兵法》是完全契合的:「人棄我取,人取我與」,不就是《孫子兵法》中的「避實擊虛」嗎?「薄飲食,忍嗜慾,節衣服,與用事僮僕同苦樂」,不就是《孫子兵法》中的「上下同欲」嗎?「趨時若猛獸摯鳥之發」,不就是《孫子兵法》中的「上下同欲」嗎?「趨時若猛獸摯鳥之發」,不就是《孫子兵法》中的「激水之疾,至於漂石者,勢也;鷙鳥之疾,至於毀折者,節也」嗎?

有意思的是,白圭還自覺地以兵法理論來指導他的經營。他曾經公開講:「吾治生產,猶伊尹、呂尚之謀,孫吳用兵,商鞅行法是也。是故其智不足以權變,勇不足以決斷,仁不能以取予,強不能有所守,雖欲學吾術,終不告之矣。」孫子論將,提出了「智」「信」「仁」「勇」「嚴」五德,白圭以「智」「勇」「仁」「強」要求經營者,不難看出孫子對他的影響。商戰如兵戰,真正的商家巨子,確實必須具備良將一般的雄才大略。

比白圭還要早一百多年的范蠡,同樣也是以兵法來指導自己的經營。司馬遷說范蠡「治產積居」的指導原則是「與時逐而不責於人」,「擇人而任時」。范蠡的這一原則,出處正是《孫子兵法》中的名言:「善戰者,求之於勢,不責於人,故能擇人而任勢。」兵學與商學之相通,這也是一個極好的例證。後來日本軍人出身的企業家大橋武夫將《孫子兵法》與自身的商業實踐相結合,並提出了「兵法經營學」,說明當代企業經營管理同樣可以從古老的《孫子兵法》中汲取智慧。

不過需要指出的是,兵法用於商戰,不能無選擇地直接應用, 而是要從戰略層面、從哲學層面去尋求借鑒。兵學是有戰略、戰術 之分的。 《孫子兵法》的價值,在於其辯證的哲學思維、高遠的戰略追求、深刻的取勝理念,包括以「道」「天」「地」「將」「法」為內涵的「五事」,以「伐謀」「伐交」「伐兵」「攻城」為內涵的「全勝」等等。尤其是《孫子兵法》談管理首重「道」,也就是作為組織靈魂的價值觀;談用兵首重「謀」,也就是深謀遠慮的戰略意識。這些內容才是《孫子兵法》的精華、核心與價值所在。可以說,《孫子兵法》是從戰略的高度揭示了戰爭取勝的基本原理,是一部戰略學的經典著作。今天的企業管理者,也應該從戰略智慧的角度入手,體會《孫子兵法》總結出來的戰略理念,就如本書作者所說的「學會戰略性思考」。這是企業界可以從《孫子兵法》中得到的最寶貴的財富。

當然,要想從理論上揭示如何把《孫子兵法》的戰略理念運用到現實的企業管理中,也並非易事。因為這要求研究者打通軍事與管理的界限,具有跨界的背景。一方面,研究者必須要懂軍事,要在軍事學尤其是兵學上受過專業訓練;另一方面,還要懂企業管理,熟悉管理的實踐,了解管理者的痛點。這樣才能從軍事看管理,從戰爭看競爭,用兵法的原則來對接管理的理論,用兵法的智慧來觀照企業的經營。

宫玉振博士正是這樣一位具有軍事學和管理學雙重背景的學者。宫博士是軍事學博士,並在軍事科學院戰略研究部從事了10年的軍事學研究,對軍事戰略以及《孫子兵法》的精髓與體系有深入的思考。從軍隊轉業之後,他又在中國頂級的商學院從事了16年的研究與教學,是北京大學國家發展研究院很受 EMBA(高級管理人員工商管理碩士)和 MBA(工商管理碩士)學員歡迎的管理學教授。我想他應該是世界上為數不多的在商學院任教的軍事學博士了。這種特殊的經歷,使得他既具備了深厚的軍事學術底蘊,又對現實的企業管理有着鮮活的感知,因此他來寫《孫子兵法》與經營管理方面的著作,是最合適的。這部《善戰者說:向孫子兵法學勝算定律》,反映了宮玉振博士從軍事的角度對企業管理中戰略、組織與領導力等根本問題的深入思考,是兵法商用的創新性成果,也是《孫子兵法》研究領域的代表性成果,無論是從學術層面還是從

實踐層面上,都有相當的價值。因此,我很願意向讀者隆重推薦這本書,是為序。

吳如嵩

軍事科學院原戰略研究部研究員、博士生導師中國孫子兵法研究會原副會長、首席專家 2020 年 5 月 18 日

推薦序一

搭建自己的戰略思維系統

《孫子兵法》對於絕大多數國人而言,可以說是「最熟悉的陌生人」。書中不少格言警句我們都能脱口而出:「知彼知己,百戰不殆」「兵者,詭道也」「攻其無備,出其不意」「不戰而屈人之兵」……《孫子兵法》,儼然已經成了象徵東方智慧的一個超級符號。然而,大部分人對《孫子兵法》的理解基本就止步於此了。短短六千字,少有人通讀,更不要説讀懂讀透了。相隔 2500 多年,管理者為甚麼還要讀一本關於《孫子兵法》的書?宮玉振老師的《善戰者說:向孫子兵法學勝算定律》給出了充足的理由。

孫子作為古往今來對全人類影響力最大的思想家之一,一直以來都深深地影響着人類智慧的發展進步。戰略管理學大師明茨伯格曾說:「《孫子兵法》在今天來講也是一部傑出的著作,幾乎沒有甚麼新的觀點能超越它。」了解《孫子兵法》,是我們理解中國謀略智慧和競爭戰略的捷徑。從血與火、生與死中總結出來的戰爭法則是人類最高智慧的結晶,能夠啟發和指導我們在商業領域的競爭和實踐。舉個例子,孫子用道、天、地、將、法五個維度以及由此延伸出的七個問題——主孰有道、將孰有能、天地孰得、法令孰行、兵眾孰強、士卒孰練、賞罰孰明——來構建取勝之道的模型,對於

企業的成敗興衰,可說是極為全面而精準的概括。如何奉行長期主義?如何基業長青?孫子的「五事七計」指出了決定企業興衰成敗的基本要素。

《孫子兵法》是一部關於戰略理論的書,是一個綱領,因極其凝練,讀來難免晦澀難懂。而《善戰者説》不但從中提煉了十二條原則,而且匯集了從戰場到商場的大大小小的實戰戰例,通過案例進行講解,從而幫助讀者能夠比較容易地去理解掌握這些原則。書中的案例包羅萬象:從戰略到組織,從計劃到變化,從執行計劃到應對突發事件,從前線到後勤,從內政到外交,從戰前動員到戰後總結,從己方視角到對方視角,等等。這些案例深入淺出,讀者總能在其中找到引起共鳴的內容和思考的入口。如果《孫子兵法》原本是灰色的理論,那麼《善戰者說》憑藉着旁徵博引以及一個個活靈活現的案例,讓這片理論的田野長出了常青的生命之樹。

我們身處在一個劇變的時代,不確定的迷霧籠罩大地。我們如何看清未來?如何把握現在?如何認識自己?如何理解環境?這是深深困擾着每個人的問題,管理者體會尤深。今天人們所經歷的那些考驗——在野心和能力之間權衡,在理想和現實之間糾結,在榮耀與責任之間徘徊——也是成大事者所經歷過的,無論是東征的亞歷山大還是西征的成吉思汗,無論是滑鐵盧的拿破崙還是垓下的項羽。從前人的故事中照見自己,從戰略的歷史中看懂未來。軍事戰爭的勝負與商業競爭的輸贏,大國的興衰和公司的興衰背後有着共通的邏輯。對《孫子兵法》的精妙詮釋,引領着讀者觸類旁通、由此及彼,追本溯源,洞透層出不窮的表象,去探究戰略的本質。

閱讀此書,能開闊你的戰略視野,訓練你的戰略思維,讓你更加「善戰」。我們對戰略的摸索往往如盲人摸象,受限於我們所在的位置,看不清全貌。孫子高屋建瓴,既給予我們宏大的視野,看清全局,超越競爭,又給予我們放大鏡,見微知著,幫助我們知彼知己、知天知地,從而不戰而屈人之兵。本書更對大量案例進行剖析,從阿里巴巴、美團、滴滴到微軟、Google、亞馬遜、Netflix,從官渡之戰、赤壁之戰、街亭之戰到紅軍長征四渡赤水、解放戰爭的孟

良崮戰役等等,讓我們在不同的時代、地域、人物之間縱橫馳騁,自由收放視野、變換視角,幫助我們融會貫通,從而建立起全局觀和長遠觀,提升戰略思維。莊子説過一段話,「井蛙不可語於海者,拘於虛也;夏蟲不可語於冰者,篤於時也」。在廣袤的天地之間,我們就像井底之蛙;在歷史長河面前,我們就如夏日之蟲。每個人的經驗都是有限的,但借助理論的視角和歷史的經驗,我們能拓寬認知的邊界,讓戰略視野更加開闊,從而摸索出在不同情境之下「致人而不致於人」的取勝之道。

《孫子兵法》從戰略的高度,揭示了戰爭取勝的基本要素和根本原理,也確定了中國人戰略思維和戰略偏好的基本特質,是世界公認的一部戰略學經典著作。戰爭是一種最強的競爭形態,《孫子兵法》所揭示的就是競爭中基本的取勝法則,基本的競爭方法論。所以,你可以把《孫子兵法》看成是一部競爭理論的專著。用從這種殘酷的「強競爭」的環境中所總結出來的競爭方法,來審視我們所面臨的競爭,往往可以幫助我們更好地理解競爭的本質,以及競爭中的取勝之道。

更重要的是,《孫子兵法》戰略理論的核心,強調的是最好的 戰略,不是通過戰爭的手段去取勝,而是「不戰而屈人之兵」。這 也是東方戰略智慧的典型代表,更是引領人們擺脱戰略困境的根本 方針,其實這也是中國人的戰略思維與西方人的戰略思維最大的不 同。宮老師總結說:「中國人的戰略思維,如果概括地說,就是四個 字——以智克力。」

《孫子兵法》到底講了甚麼?宮老師做了一個高度的概括,「其實很簡單,兩句話就夠了:一句話是,最好是不用打就能贏。另一句話是,如果非要打的話怎麼辦?要用智慧去打。要敢打,更要會打。要巧妙地打,要動腦子去打。要用最小的成本,去取得最大的勝利」。孫子非常喜歡用一個詞——善善、也就是用兵高手的意思,這也是本書書名《善戰者說》的由來。所以,認真閱讀這本書,一定能夠理解透《孫子兵法》。

《善戰者説》是凝聚宮老師畢生所學所思的一部傾心傾力之作,

縱貫千年,馳騁萬里,帶領讀者追尋劇變之下的不變,表象背後的本質。宮老師以自己對《孫子兵法》的獨到見解,站在讀者的視角,採用了非常易讀的結構,打破了《孫子兵法》的篇章結構,從中提煉出孫子最核心的十二個理念,或者叫十二條原則,作為這本書的十二講。同時又為了幫助讀者更好地去理解《孫子兵法》與企業管理的關係,把十二講的內容再構建成三個模塊,分別是組織管理、競爭戰略、領導力,這也是管理學中最基本的問題,因此,帶給讀者的感受,是更貼近自己的現實管理與生活,從而獲得更多的共鳴與啟發。

本書為我們開啟了一扇門,讓戰略的思維、方法和原則可以銜接到我們今天所處的環境之下,並找到屬於我們自己的解決方案。 更重要的是,閱讀此書,能夠在理解孫子智慧的基礎上,搭建起你自己的戰略思維系統。

陳春花

北京大學王寬誠講席教授 北京大學國家發展研究院 BiMBA 商學院院長 2020 年 5 月 19 日

推薦序三

理清迷思,找到新的繁榮之道

目前,我國正處於新冠病毒的後疫情時代,而全球仍處於蔓延態勢。這次疫情是當代最大的黑天鵝事件,它從根本上改變了全球政治和經濟走勢,改變了大國之間的關係,也正在重塑全球的市場規則和商業規則,對我國企業的發展投下了巨大的變數。不少企業家處於迷惘和彷徨中,大家都希望找出一條清晰的發展道路,也想重新找到企業的價值理念和戰略導向。而就在這個時候,宮玉振教授的《善戰者説:向孫子兵法學勝算定律》要付梓出版了,這對大家是一件幸事,因為 2500 多年前古代先賢的智慧或許能讓我們理清迷思、超越紛爭,找到我們新的繁榮之道。

《孫子兵法》顧名思義是講軍事的,但這本書的原理也被用於社會經濟,更被用於企業戰略。《孫子兵法》講的全勝和不戰而屈人之兵的戰略,映射着中國古代的人文思想,書中講的「上兵伐謀,其次伐交,其次伐兵,其下攻城」的思想,也展現了我們祖先的智慧。故此,這部只有5000多字的中國古代兵法,成為世界軍事戰略的名篇,它的觀點和原則為許多大家所引用。隨着經濟社會的發展,《孫子兵法》的原理也被廣泛應用於企業的戰略中,尤其是在我國和東亞各國的企業家中備受推崇。

中國企業經歷了40多年的改革開放,近些年來更是飛速發展,已經產生129家世界500強企業,正在走向世界舞台的中央。中國企業能有今天,既受益於我們對西方企業管理經驗的學習,也受益於我們對民族歷史燦爛文化的繼承。古為今用,洋為中用,可以說這是我國企業所特有的文化優勢。而《孫子兵法》是古代先賢留給我們的傳家寶,這些樸素的智慧將為我們在未來前進的道路上指引方向。

宮玉振教授這本書,抓住了企業管理中最核心的戰略、組織、領導力三大要素,從「學會戰略性思考」這一主題入手,突破傳統的講解經典的做法,抓住《孫子兵法》中的核心戰略理念進行展開,在書中旁徵博引,用大量鮮活的戰爭和企業案例來解讀《孫子兵法》中所蘊含的戰略智慧,以及對企業競爭與管理的啟示。要做到這一點實屬不易,這和作者既懂歷史又通軍事,還熟悉企業管理有關,而這些跨界的研究和思考恰恰是本書的特點和亮點。對於當代企業家和管理者來說,作者的這些思考對於我們反思自身的戰略、組織與領導力,都具有很好的啟發意義。

我和宫玉振教授的交集是一同在北大國發院 BiMBA 商學院任教,記得他為我和陳春花老師的「中國新商道」對話做過主持,他的博學和謙遜給我留下了極深的印象。他的這本書,同樣是深入淺出,娓娓道來,用他特有的語言把歷史上、現實中的豐富故事和古文的精練語言結合起來,讓人輕輕鬆松地享受了一席思想盛宴。這並非很容易就能做到的,相信廣大讀者閱讀完本書也會有同感。

宋志平

中國上市公司協會會長中國企業改革與發展研究會會長 2020 年 5 月 1 日

前言

《孫子兵法》講甚麼

進入正題之前,先講一個我跟人初次見面時經常會遇到的尷尬事。得知我在大學教書,對方十有八九都會問我一個問題:「您教甚麼?」我說:「《孫子兵法》。」「《孫子兵法》好啊,美人計!」對方往往會脱口而出。

《孫子兵法》沒有「美人計」,那是《三十六計》裡的。

很多人會把《孫子兵法》和《三十六計》混為一談。有時候到書店買書,封面書名「孫子兵法」,打開一看,裡面的內容是「三十六計」。

不僅一般讀者,如果不是專門做兵法研究的,即使是學者,有 時候也會搞混。一次我在中央電視台軍事頻道,親耳聽到一位軍事 專家言之鑿鑿地講:「《孫子兵法》的最後一計,是『走為上計』!

西方學者也會出錯。我在美國康奈爾大學東亞研究中心做訪問學者的時候,歷史系有一位研究古希臘、古羅馬軍事史的教授,是耶魯大學畢業的,為人謙和,學養深厚,學風嚴謹,經常受美國軍方邀請到戰爭學院、海軍學院之類的地方講課。我很敬重他。因為是同行,我們的交流就相對多一些。我還參加過他給研究生開的軍事歷史討論課。

有一天他給我寫了一封郵件, 說他看到有人在論文裡引用了 《孫子兵法》中的一句話, 他想查證一下這句話的具體出處, 問我能 不能幫他看一看,究竟是出自《孫子兵法》的哪一篇哪一節。我一看就樂了。那句話翻譯成中文,是「殺雞給猴看」。我跟他說,這不是《孫子兵法》的話,是中國的一句俗語。

讀《孫子兵法》,首先要知道,《孫子兵法》和《三十六計》不是 一本書。

那麼,《孫子兵法》究竟是本甚麼書?《孫子兵法》的作者是誰? 這本書產生於甚麼時代呢?

《孫子兵法》是目前中國存世最早的兵書,也是影響力最大的兵書。它的作者是孫武,成書於春秋晚期。

孫武原是齊國人,出身於齊國的一個軍事世家。後來因為齊國內亂去了吳國,被吳王闔閭任命為將軍,並幫助闔閭成就了霸業。司馬遷說,吳國「西破強楚」,往西打敗了強大的楚國;「北威齊晉」,北邊威震曾是霸主的齊國和晉國;「南服越人」,往南降伏了越國;孫子「與有力焉」,孫武做出了很大的貢獻。

春秋戰國,是中華文明的一個上升時期,是中國文化的一個突破時期,也是中國人在思想上最活躍、最具有原創力的時代。那是一個百家爭鳴的時代,出了很多大師:老子、孔子、莊子、孟子、荀子、墨子、韓非子……當然也包括孫子。我們今天依然能夠感受到那個時代的熾熱。

中國人基本的文化精神、價值取向、思維邏輯,甚至是基本概念,大多是在那個時代確立的。今天要研究儒家思想,你要回去讀《論語》;要研究道家思想,你要回去讀《道德經》;要研究中國哲學,你要回去讀《易經》;要研究中國人的戰略思想,你就要回去讀《孫子兵法》。

《孫子兵法》從戰略的高度,揭示了戰爭取勝的基本要素和根本原理,也確定了中國人戰略思維和戰略偏好的基本特質,是世界公認的一部戰略學的經典著作。

《三十六計》產生的時代,一般認為是明清時期,真正開始在社會流傳,則是在民國以後了。明清以後,中國的封建文明走入衰敗期,跟春秋戰國那個充滿活力、充滿創造力的時代完全不一樣。

這個時代產生的兵書,與春秋戰國那個時代產生的兵書,在境界和層次上也就有明顯的差距。《孫子兵法》講的是戰略,是用兵的大「道」;而《三十六計》講的是謀略,是兵法中的小「術」。

那麼,為甚麼《三十六計》在社會上的影響力,反而貌似超過了《孫子兵法》,甚至人們經常會把《孫子兵法》和《三十六計》混為一談呢?

其實這並不奇怪。《孫子兵法》這本書,確實不好讀。

第一,這本書產生於春秋晚期,距今已經2500多年了。對很多 人來說,那個時代的文言文,和我們今天的白話文相比,基本跟外 語差不多。你可能認識書中的每一個字,但就是不清楚它在說甚麼。

第二,這畢竟是一部兵書,講的都是用兵打仗的基本原則,要 是你沒有一點兒軍事學的基礎,可能很難讀懂,更不用説領會它的 精妙之處了。

第三,這本書太抽象了。《孫子兵法》的通行版本有5900多字。 2500多年來,因為傳抄過程中出現的魯魚亥豕,有的版本字數會稍 微多一些,但也就6000字出頭,這還不如我們今天寫的一篇學術論 文長。

古人評價它「字字珠璣」,沒有一個多餘的字,沒有一句廢話。 今天也有人評價它「簡單而深奧,簡略而深刻」。

所以,這本書的特點是,內容高度抽象、高度概括、高度凝練, 背後的邏輯又極其嚴密、極其深奧,甚至已經上升到了哲學的高 度。這就會帶來一個問題:曲高往往就會和寡,一般人很難讀下去。

《三十六計》呢?非常通俗,講的幾乎全是故事,或者是一個個碎片化的知識點:瞞天過海、圍魏救趙、隔岸觀火、欲擒故縱、美人計……走為上計。你可能沒有讀過《三十六計》,但如果你讀過《三國演義》,看過《水滸傳》,或者聽過評書,這些故事早就在你的腦子裡了。這些碎片化的知識點很容易理解,又很容易記住。

通俗的就是大眾的。通俗的東西總是更容易普及和傳播。這 或許就是《三十六計》反而比《孫子兵法》更為知名,甚至很多人把 《三十六計》當成是《孫子兵法》的原因吧。 但是就如前面所說,《孫子兵法》和《三十六計》並不在同一個層次上。打一個不太恰當的比方,如果說《孫子兵法》像武林絕學《九陰真經》,那《三十六計》大概就是民間流傳的「分筋錯骨法」了。

如今是一個信息爆炸的時代,變化極快,每天都有大量的信息 撲面而來,有大量的圖書和文章誕生。面對這些,我們每個人內心 都會有一種無所適從的感覺,想讀書也不知道該讀甚麼。其實,越 是在這樣一個時代,越應該靜下心來,讀一讀經典的東西。

蘇東坡有一句詩:「舊書不厭百回讀,熟讀深思子自知。」

2500 多年前產生的一部兵書,直到今天,依然被世人認可, 世界都公認它是戰略學的經典著作,就是因為很少有人對戰爭與取 勝的思考和理解能像孫子這樣透徹、深刻。孫子一生就留下了這部 6000 字左右的書。這樣的書,已經被歷史證明瞭它的價值,值得我 們熟讀、深思。

當今世界,很少有人會像戰爭中的軍人那樣每天都在直面生 死,但是在我們這個充滿競爭的社會中,成功與失敗卻無所不在。

競爭與戰爭比起來,當然算得上溫情脈脈,但對於失敗者來 說,結果卻同樣殘酷無情。

戰爭是一種最強的競爭形態,《孫子兵法》所揭示的就是競爭中 基本的取勝法則,基本的競爭方法論。所以,我們可以把《孫子兵 法》看成一部競爭理論的專著。

用從這種殘酷的「強競爭」環境中總結出來的競爭方法,來審 視我們所面臨的競爭,往往可以幫助我們更好地理解競爭的本質, 並找到競爭中的取勝之道。

《孫子兵法》怎麼讀

《孫子兵法》是本很好的書,但是不好讀。那怎麼去讀呢?

傑拉德·邁克爾森和斯蒂芬·邁克爾森是美國的兩位營銷專家,他們對《孫子兵法》都很有研究,合著過幾部關於《孫子兵法》 的專著。傑拉德·邁克爾森還曾到北京參加我們組織的孫子兵法國 際研討會。

在他們合著的一本書的前言中,兩個人講過一段很精彩的話, 一共三句,每句都有一個關鍵詞。我們把這三個關鍵詞找出來,《孫 子兵法》到底講甚麼,也就基本了解了。

這段話是:「孫子最基本的哲學信條是,如果你能夠仔細規劃好你的戰略,那麼你就能夠獲勝。而且,如果你能夠擁有一個真正偉大的戰略,你甚至可以不戰而勝。這種東方的側重於用戰略智慧來擊垮對手的戰略思想與西方大不相同,後者強調通過行動(比如說發動大的戰役)來取得勝利。」

我們先看第一句:「孫子最基本的哲學信條是,如果你能夠仔細 規劃好你的戰略,那麼你就能夠獲勝。」這句話的關鍵詞是甚麼?

戰略。

《孫子兵法》是一部講甚麼的書?講戰略的書。它不是講戰術的書,不是講操作的書。它不是給班長或者士兵寫的,而是給國君、 給將帥寫的,也就是給戰爭中的決策者寫的書。它從戰略的高度揭 示了戰爭取勝的基本原理,是一部關於戰略的經典著作。我們今天 讀《孫子兵法》,就是要學會戰略性思考。

甚麼是戰略?戰略首先是一種思考方法。它是為了達成一定的 目標,在特定的環境下,對自己的資源和能力進行最佳配置和組合 的一種方法。它的目的就是,通過系統的思考,來對你影響未來的 選擇進行取捨,並以此指導你的決策。

無論對於組織還是個人,戰略性的錯誤向來都是最致命的錯誤。如果你的戰略本身就是錯誤的,你的戰術和執行能力再強,也 是南轅北轍,無法挽回戰略失誤所帶來的損失。

美國在越南戰爭中遭遇失敗,很重要的一個原因就在於,他們 只關注戰術細節,卻忽略了戰略全局。雖然打贏了所有的戰鬥,但 是輸掉了整場戰爭。

在商業或者各種類型的競爭中,一把好牌給打爛了的事情也經常發生。戰術只是解決怎麼打的問題,戰略才解決打不打、跟誰打、 在哪兒打、何時打這些更為關鍵的問題。 有太多的人專注於那些他們無法取勝的戰鬥,或者無法取得決 定性意義的戰鬥,卻疏於取得和利用那些決定性的勝利。因為他們 缺乏戰略,他們無法學會戰略性思考。

清晰的戰略才會讓你贏得決定性的勝利。如果你把精力和資源 用錯了地方,那就是純粹的浪費。因為這些精力和資源本來是可以 用在解決更關鍵的戰略問題上,從而得到更有效的利用的。

我們平時都很忙,經常會陷入事務性的工作中,忙於應對各種 各樣的事務。從這些事務性工作中跳出來,培養戰略思考的意識和 能力,對於想主導自己命運和競爭結局的競爭者來說,至關重要。

所以,讀《孫子兵法》,並不是讓你背那些條文、那些格言、 那些金句,然後去跟別人炫耀,而是幫助自己養成戰略性思考的意 識,形成戰略性思考的能力,從而在競爭中獲得決定性的優勢。

這是幫我們讀懂《孫子兵法》的第一個關鍵詞。

我們再看第二句話:「而且,如果你能夠擁有一個真正偉大的戰略,你甚至可以不戰而勝。」這句話中最核心的詞應該是哪個? 不戰而勝。

這是《孫子兵法》所有理念中核心的核心,也是幫我們讀懂《孫 子兵法》的關鍵。

孫子是一位將軍,《孫子兵法》是一部兵書,但是孫子強調的是 甚麼?不戰而勝,不用打就能贏。用孫子自己的話說,是「不戰而 屈人之兵」。這也是孫子超越了一般的將軍、《孫子兵法》超越了一 般的戰爭著作,從而為後人所追捧的原因。

將軍的主要任務是甚麼?打仗。更準確地說,是打勝仗。

但是在孫子看來,真正優秀的將軍,不是簡單地追求贏,而是 爭取不用打就能贏。

孫子跳出了戰爭去看戰爭,超越了戰爭去看戰爭。同樣,競爭者也要跳出競爭去看競爭,超越競爭去看競爭。以今天的思維來看,孫子已經有了成本和收益的意識:不僅僅追求勝利,還要追求完美的勝利。要學會用最小的成本,去取得最大的勝利。《孫子兵法》為甚麼在西方有這麼大的影響力?原因之一就在這裡。

西方主流軍事文化之中,很少有「不戰而勝」的理念。從古希臘、古羅馬,一直到中世紀和近現代,西方的主流軍事文化中,歌 頌的是戰爭,崇尚的是勝利、對抗與征服。

在古羅馬,要想做一名執政官,你首先必須在戰場上證明自己的價值。古羅馬將軍最榮耀的時刻,就是打敗了自己的對手,俘虜了他們的統帥,率領大軍回到羅馬城舉行凱旋式。這是古羅馬將軍唯一可以帶領軍隊進入羅馬城的機會。

這種對戰爭和勝利的歌頌,在西方文化中一直不絕於耳,中世 紀的騎士文化、近代國家之間的不斷衝突等等,這種文化也直接影 響了克勞塞維茨的戰爭理論研究。

但是這種歌頌武力,崇尚勝利,通過戰爭取勝來壓倒對手、征服對手的戰略思維模式,在第一次世界大戰時達到了頂點之後,也 走到了盡頭。第一次世界大戰幾乎毀掉了歐洲文明,第二次世界大 戰宣告歐洲時代的結束和美國、蘇聯兩個超級大國的崛起。空前的 大戰,以最極端的方式,將西方戰略思維的缺陷暴露無遺。

在這期間,西方人開始反思西方傳統的戰略思維模式的局限,並發現了以《孫子兵法》為代表的古老東方戰略智慧的價值。20世紀英國最偉大的戰略家利德爾·哈特因此成了孫子的粉絲,並從孫子身上找到了西方戰略思維轉型的方向。他比較了孫子與克勞塞維茨的思想,並用孫子式的語言非常肯定地説:「最完美的戰略,就是那種不必經過激烈的戰鬥也能達到目的戰略——所謂的不戰而屈人之兵,善之善者也。」

利德爾·哈特在他的名著《戰略論》一書的扉頁,引用了 19 條 軍事學家的語錄,其中前 13 條全是孫子的。他甚至聲稱,他所撰寫 的 20 多本書中所涉及的戰略戰術原則,在《孫子兵法》中已經包羅 無遺了。

第二次世界大戰結束前,核武器出現,人類進入了核時代。在 這樣的時代,大國之間再想通過戰爭的方式來壓倒和征服對手,已 經基本不可能。今天的核武器可以毀掉地球無數次。核戰爭注定會 是沒有贏家的戰爭。 在這種情況下,二戰之後西方基於傳統的戰略思維所制定的核 戰略,無論是「大規模報復」戰略,還是「確保相互摧毀」戰略,都 沒有辦法走出相互毀滅、兩敗俱傷的死局。用西方人自己的話說, 西方的戰略思維和以此為基礎的戰略體系,正面臨着嚴重的「崩潰 性危機」。

正是在這種情況下,美國人也發現了孫子思想的價值。在精 通孫子理念的日本京都產業大學教授三好修的幫助下,美國學者提 出了「孫子的核戰略」理論。這一戰略理論的核心就是,今天最好 的戰略,不是通過戰爭的手段去取勝,而是孫子的「不戰而屈人之 兵」。所以今天的世界,應該用以《孫子兵法》為代表的東方戰略智 慧,來解決西方所遇到的戰略難題。

這給美國指明了一條擺脱戰略困境的出路,所以這一思路提出 以後,立刻引起了巨大的反響,「不戰而勝」由此成為美國制定對蘇 戰略的核心理念。所謂的「冷戰」,就是通過非軍事、非戰爭的手 段,來贏得與蘇聯的對抗。美國也因此而成為冷戰勝利最大的受益 者。尼克遜還專門寫過一本書,名字就叫《1999,不戰而勝》,直接 用了孫子的理念。

在西方,「不戰而勝」可以說已經家喻戶曉。大部分西方人其實 沒有讀過《孫子兵法》,但是很多人都知道「不戰而勝」。

這是幫我們讀《孫子兵法》的第二個關鍵詞。

我們再看第三句話:「這種東方的側重於用戰略智慧來擊垮對 手的戰略思想與西方大不相同,後者強調通過行動(比如說發動大 的戰役)來取得勝利。」這句話中最關鍵的一個詞是哪個呢?

智慧。

孫子強調,不是靠簡單的實力對抗、資源消耗,不是靠硬拚, 而是靠智慧取勝。其實,這也是中國人的戰略思維與西方人的戰略 思維最大的不同。中國人的戰略思維,如果概括地說,就是四個字: 以智克力。通過智慧來戰勝對手的蠻力,讓對手的力量優勢發揮不 出來。

西方人強調以甚麼「克力」呢?「以力克力」,即強調實力之間

的對抗。

我經常開玩笑説,在對抗的過程中,西方人的取勝思維基本上 這樣的:你強,我要比你更強。中國人的取勝思維呢?你強,我讓 你強不起來。

一個是強調實力的強者思維,一個是強調智慧的智者思維。中國人習慣講的「以柔克剛」「以弱勝強」「以少勝多」「以智克力」,都是這個道理。

這種思維的關鍵是:你有資源、有實力、有優勢,但是我要想辦法讓你發揮不出來。你的優勢發揮不出來,我的優勢充分發揮出來,我就可以打敗你。

這種思維其實在我們每一個人身上都有體現,我們生活在這種 文化之中,潛移默化中受這種意識的影響,只不過沒有清楚地意識 到這一點而已。比如,我問你:在你心目中,誰是中國古代最偉大 的軍事家?你馬上會想到誰?不用想太多,第一感覺就好了。很多 人會說是諸葛亮。

諸葛亮是一種甚麼樣的象徵?智慧的象徵。諸葛亮手無縛雞之 力,但是他可以成為中國古代最偉大的軍事家之一。

同樣,在西方,或者我們再縮小一下範圍,在美軍中,最經典的軍人形象,你馬上會想到誰?很多人會想到巴頓將軍。巴頓將軍是一種甚麼樣的象徵?勇武的象徵、征服的象徵、力量的象徵。

諸葛亮也需要實力,所以他也需要關羽、張飛。巴頓將軍也絕 非有勇無謀之徒,也有極好的戰略素養。但是我們看得出,中美戰 略思維的重心不同,這是非常明顯的。在中國這樣一個競爭環境之 中,你得知道中國人的競爭思維和取勝之道究竟是甚麼。

讓我們總結一下,《孫子兵法》到底講甚麼呢?

其實很簡單,兩點就夠了:第一,最好是不用打就能贏。第二,如果非要打怎麼辦?要用智慧去打。要敢打,更要會打。要巧妙地打,要動腦子去打,要用戰略去打。要用最小的成本,取得最大的勝利。

如果我們用一個等式來總結的話,那就更簡單了,就是「取勝

= 實力 × 戰略」。實力是客觀因素,你和對手之間的實力對比在短期內很難有大的變化。戰略是主觀因素,你可以在戰略思維方面遠遠超出你的對手。

戰略是實力的放大器,它可以放大你取勝的概率。用一句通俗的話來說,如果劍不如人,劍法就要勝於人。

《孫子兵法》幾乎所有的理念,上兵伐謀、借勢造勢、避實擊虚、出奇制勝、集中兵力、兵者詭道、掌握主動、兵形像水等,都是這樣來的。

所以孫子非常喜歡用一個詞—— 善戰者,也就是用兵高手的 意思。

這也是本書書名《善戰者説》的由來。

這本書都寫了甚麼

《孫子兵法》一共 6000 字左右,但是內涵極其豐富。如果逐字 逐句來講的話,估計 60 萬字也寫不完。所以我打破了《孫子兵法》 的篇章結構,從中提煉出孫子最核心的十二個理念,或者叫十二條 原則,作為這本書的十二講。

這十二個理念分別是:「五事」「七計」「全勝」「先勝」「任勢」「擊 虛」「詭道」「併力」「主動」「機變」「先知」「將道」。

第一講「五事」,講管理的五大要素。

甚麼因素決定了戰爭的最終勝負?孫子的回答是「五事」,即「道」「天」「地」「將」「法」。這也是戰略管理的五大要素。在複雜的競爭環境中,不管你有沒有意識到,這些最基本、最簡單、最普通、最質樸的常識性要素,才是真正決定競爭勝負和組織命運的基本力量。回到這些基本的要素來反思自己的組織,並持之以恆地從這些基本的要素入手,去夯實管理基礎,這在競爭中比甚麼都重要。

第二講「七計」,講比較的七個維度。

在戰爭或競爭的環境下,做好自己的事情當然重要,但相對於 對手的優勢,才是真正的優勢。只有分析清楚自己相對於對手的優 勢和劣勢、找出自己所處環境的威脅和機會,才能進行正確的戰略評估,制定出正確的戰略決策。孫子認為應該從七個維度對雙方的優劣勢進行比較,從而判斷戰爭勝負的結果:「主孰有道?將孰有能?天地孰得?法令孰行?兵眾孰強?士卒孰練?賞罰孰明?」這就是「七計」。「七計」是「五事」的細化與延伸,也是孫子的SWOT(優勢、弱勢、機會、威脅)分析框架。

第三講「全勝」,講競爭的四個層面。

戰爭的最高境界是超越戰爭,競爭的最高境界是超越競爭。《孫子兵法》的一個核心智慧,就是競爭者不但要懂得競爭,更要懂得超越競爭,從更高的層次來理解和把握競爭,爭取在「伐謀」「伐交」上戰勝對手,並在「伐兵」的層面上運用更多的戰略智慧。從而跳出簡單的直接對抗式競爭,追求不戰而屈人之兵的「全勝」境界。

第四講「先勝」,講攻守時機的把握。

戰爭取勝的一條法則是,不要先想着贏,要先保證自己不輸, 然後再尋找戰勝對手的機會。在不確定的戰爭環境中,你能確定的 是自己先立於不敗之地,不打無把握之仗。要麼不出手,出手就要 有勝算,全力以赴,打開局面。你要耐心等待戰略性的機會,一需 要眼光,二需要定力,同時還要冒經過計算的風險。

第五講「任勢」,講資源效能的放大。

「勢」是力量的放大器。同樣的資源,放在不同的「勢」中,可以發揮出完全不同的效能。高明的將軍依靠「任勢」取勝,而不會讓自己的下屬陷入不斷的苦戰。戰略的核心是創造出有利的態勢。高明的戰略家之所以高明,是因為他們善於度勢、借勢、造勢。但是所有的大勢都會過去,在任勢的同時,還一定要警惕「勢」背後的陷阱。

第六講「擊虛」,講突破方向的選擇。

所謂擊虛,就是從戰爭全局出發,選擇和利用對手關鍵而脆弱的環節作為打擊目標,從而通過一點的突破,來帶動整個戰略全局的發展。從市場戰略來說,要在市場的縫隙突破,在消費者最敏感的地點突破。從競爭戰略來說,要在競爭對手最虛弱的時候突破,

在對手最薄弱的環節突破。這樣的戰略性行動往往效用最大,可以 一舉打開局面,或者使對手的戰略體系陷入崩潰。

第七講「詭道」,講競爭策略的運用。

戰爭與競爭的共同特點是:再完美的戰略也可能會被對手破壞。在對抗中,計劃能否成功往往並不僅僅取決於自己的行動,相反,在很大程度上取決於對手的反應。有效行動的前提是運用有效的策略,引導對手,塑造對手,操縱對手,剝奪對手的反應能力,使對手無法做出有效的反擊。

第八講「併力」, 講戰略資源的集中。

在決定性的時間、決定性的地點形成決定性的優勢,是戰爭取勝的根本法則。取勝之道的核心原則之一是運用最關鍵的資源去解決最關鍵的問題。在戰爭中,集中力量於較少或較有限的目標時,你可能會得到更大的收益。

第九講「主動」,講對抗局面的掌控。

競爭的實質就是對主動權的爭奪。「永遠要左右敵人」是軍事 上的至理名言。競爭者必須將對抗的主導權控制在自己手裡,調動 對手而不被對手調動,塑造對手而不被對手塑造,擺佈對手而不被 對手擺佈。用毛澤東的話說,是「你打你的,我打我的」。

第十講「機變」,講打法的機動靈活。

環境是戰略的最大變量之一。戰略在實施的過程中必須根據具體情況,保持隨機應變、靈活處置。在動態的環境中,只有保持戰略和組織的柔性,才能適應條件和環境的變化。要學會接受不確定性,擁抱不確定性,要學會與不確定性共舞,並把你的戰略變成利用不確定性來創造機會的過程。

第十一講「先知」,講競爭態勢的分析。

在孫子的戰略思想中,「知」具有重要的地位。孫子認為,「先知」是所有取勝之道的奧秘所在。情報失誤是戰爭勝利的最大殺手,信息優勢在對抗中可以轉化為巨大的力量優勢。成功的決策必須建立在對競爭態勢正確分析的基礎上。

第十二講「將道」,講動盪環境下的領導。

再好的取勝原則也需要優秀的領導去實施。戰爭是最好的領導力課堂,在複雜、殘酷、危險、緊張的戰爭環境中,將軍必須展現出卓越的領導力,才能率領他的士兵取得勝利。同樣,在複雜、動盪而充滿壓力的商業環境中,優秀的領導者也需要強大的領導力,才能贏得下屬的信任,打造出有凝聚力的團隊,釋放出組織的能量,全力以赴,贏得競爭。孫子提出將軍應該具備「五德」,避免「五危」,此外還提出了「進不求名,退不避罪」「上下同欲」「與眾相得」「靜以幽、正以治」等具體要求。

這十二講中,「五事」「七計」兩講,討論的是組織管理的深層 基礎;「全勝」到「先知」九講,梳理的是競爭戰略的九條原則;「將 道」一講,揭示的是領導力的基本內涵。組織管理、競爭戰略、領 導力是管理學中最基本的問題。本書就是圍繞這三個模塊展開的。

需要注意的是,這十二個理念或者說十二條原則,並不是孤立 的、割裂的,而是相互配合、互為基礎的。

所有的理念和原則往往都需要態勢的感知和策略的配合,因而都需要「先知」和「詭道」;有效的「擊虛」和「任勢」需要「併力」,所謂的「殺雞要用宰牛刀」;好的「主動」需要「機變」,即主動靈活;「五事」則是你運用其他理念的根本;等等。

在實際的戰爭中,單獨使用一個理念、一條原則就能取勝的情況很少。戰爭史上那些漂亮的仗,往往綜合運用了多個理念、多條原則。就像孟良崮戰役這樣的經典戰例,你可以從中看到「併力」中的集中絕對優勢;你可以看到「擊虛」中的打關鍵而又脆弱的環節,抓住對手強點中的相對弱點;你可以看到「先勝」中的要有足夠的戰略耐心;你可以看到「機變」中的根據情況隨機應變;你可以看到「任勢」中的勢險節短;你可以看到「先知」中的準確洞察戰場態勢;當然,你還可以看到「五事」的幾乎全部要素,尤其是「得道者勝」。

拳擊比賽打的是組合拳。多個理念、多條原則的綜合運用,可以大大提高你取勝的概率。

你如果能夠前後各講聯繫起來讀,結合起來看,就會更容易讀

出《孫子兵法》背後的東西,對我們上面所說的「取勝 = 實力 × 戰略」的等式,也就會有更好的理解。

所以,講,我是分開講;用,你卻要綜合用。

還有一點我想提醒的是,《孫子兵法》講的都是戰爭中的取勝之 道,我們也可以叫它戰爭的理論。理論是在無數人的經驗的基礎之 上,總結出那些具有普遍意義的規律,它讓人可以更好地理解自己 和世界及其背後的行為邏輯。《孫子兵法》講的是取勝的基本規律, 規律性的東西必然是有價值的。

但是,正如宋代武學博士何去非所說,「法有定論,兵無常形」, 兵法永遠有固定的原則,戰爭卻永遠沒有固定的模式。照搬兵法打 仗,就如同照搬棋譜下棋、照搬套路搏擊、照搬從商學院課堂學到 的流程和模型來做管理一樣,向來都是自我取敗之道。

沒有人會只靠書本打仗,就像沒有人會只靠理論管理一樣。好 的兵法,提供的從來不是現成的行動指南,更不是唬人的談資和包 裝,而是在總結經驗的基礎上,提供思維的啟迪,包括對現象的洞 察力和對事務的判斷力。

一句話,好兵法提供的是活的智慧,而不是死的條文。

兵法可以教給你的,大多是取勝的一般原則。但原則的具體運用,卻需要靠你自己去創造性地領悟。這就需要你在讀《孫子兵法》的過程中,一方面要尊重和學習孫子總結出來的理念與規律,更重要的是要牢記「法有定論,兵無常形」的古訓,把這些理念和規律創造性地運用到自己的實踐之中,並在實踐中發展這些規律。

用何去非的話説,就是「不以法為守,而以法為用。常能緣法而生法,與夫離法而合法」。這才是讀兵法應有的境界。

高手不會一味固守兵法,而是會靈活地運用兵法。他們經常根據一條兵法原則,創造出另一條兵法原則,甚至表面違背了兵法的教條,卻在更高程度上符合了兵法的原理。

打破了所有兵法的原則,但是創造出了新的原則,這才是高手 中的高手。

不過,這並不意味着你就可以無視兵法的原則,或者說《孫子

兵法》總結出來的原則就沒有意義了。里德·霍夫曼曾經講:「規則不是《聖經》,它們的存在是為了讓世界變得更美好。因此如果你能改進規則,就應該這樣做。另一方面,規則之所以存在,通常是有原因的。違反規則時你需要有謙遜之心,並認識到你可能無法了解所有後果。打破規則並不總是作弊,但它始終是高風險活動,因此需要謹慎和同情心。」

所以,《孫子兵法》總結出來的理念和原則,其實是幫你學會戰略性思考的渡船,孫子其實是那個擺渡人。當你把孫子的理念和原則掰開了、揉碎了、消化了、吸收了,它的精髓已經進入了你的血液,你已經形成了戰略思維和戰略意識,你已經達到了儒家講的隨心所欲而不逾矩,佛家講的離相無念、不住於相的境界,你也就可以像莊子說的那樣得魚忘筌、得意忘言了。

你也就真正悟到了贏的智慧和取勝的法則。

用兵高手



管理的五大要素

戰爭理論的第一個問題是:到底是甚麼因素決定了戰爭的 最終勝負?孫子的回答是「五事」,即「道」「天」「地」「將」 「法」。這也是戰略管理的五大要素。

在複雜的競爭環境中,不管你有沒有意識到,這些最基本、最簡單、最普通、最質樸的常識性要素,才是真正決 定競爭勝負和組織命運的基本力量。

回到這些基本的要素,來反思自己的組織,並持之以恆地 從這些基本的要素入手,去夯實你的管理基礎,這在競爭 中比甚麼都重要。

道者,令民與上同意也

甚麼東西決定了戰爭的勝負?應該抓住哪些要素呢?孫子的回答是「五事」,也就是五大戰略要素:「故經之以五事,校之以計,而索其情:一日道,二日天,三日地,四日將,五日法。」

道、天、地、將、法,就是決定戰爭勝負的五大關鍵戰略要素。 正是這些基礎性的因素,為戰爭的取勝提供了深層次的支撐,決定 了軍隊和國家的命運和最終結局。道、天、地、將、法,這大概是 孫子最廣為人知的理念了。即使你以前沒有讀過《孫子兵法》,你可 能也聽別人講過這些理念。

「五事」之中,第一個要素是「道」。甚麼是「道」?

中國人特別喜歡講「道」, 道家有道家的「道」, 儒家有儒家的「道」, 法家的代表人物韓非子甚至也專門講過「道」。但各家對「道」的內涵的理解並不一樣。孫子所説的「道」是甚麼呢?

孫子曰:「道者,令民與上同意也。故可以與之死,可以與之生,而不畏危。」道,就是讓民眾和君主有共同的意願和追求,因而可以同生死,共患難,而不畏懼任何危險。

所以,「道」就是我們今天所講的共同的願景、共同的價值觀、

共同的目標、共同的使命。

「道」這個東西看起來很虛,但是從歷史的興衰來看,「道」實實在在地在起作用。在中國歷史上,凡是失去了天下的政權,往往是因為失去了民心。而得到天下的一方,往往是因為能夠描繪一個打動人心的願景。

國共之爭就非常典型。國民黨為甚麼失去了大陸?共產黨為甚 麼取得了天下?

蔣介石到了台灣以後,做了大量的反思。因為他必須解釋,為 甚麼僅僅三年的時間,430萬國民黨軍隊,就被120萬的共產黨軍 隊給打敗了。

1950年、1951年左右,蔣介石的很多講話,都提到國民黨失敗的原因,還是非常深刻的。蔣介石一個核心的結論是:國民黨的軍隊已經失去了靈魂,而沒有靈魂的軍隊是打不了勝仗的。

國民黨的軍隊叫甚麼名字?「國民革命軍」。當年培養國民革命軍官的黃埔軍校,門口曾經有一副對聯:「升官發財,請走別路;貪生怕死,莫入此門。」講得很清楚,你到這裡來是幹甚麼的。

林彪是黃埔四期的學員,入學的時候蔣介石作為校長給他們訓話:你們這些人為甚麼到這裡來?兩條:一是革命的精神,一是犧牲的精神。

當年黃埔軍校的學員所受的軍事指揮的訓練非常有限。戰爭年代,用人之際,根本不像我們今天這樣有四年的時間讓你讀軍校。四個月、六個月,匆匆忙忙學些指揮的皮毛,就要帶兵上戰場了。所以黃埔軍校這些學員的指揮底子,其實並不很扎實。黃埔軍校為甚麼名將輩出?就是由於不怕死的精神。東征和北伐的過程中,黃埔軍校畢業的軍官傷亡率是非常高的。

北伐戰爭中,國民革命軍 10 萬,橫掃北洋軍閥 70 萬。當時直系、皖系、奉系三大軍閥,任何一派軍閥的隊伍單獨拿出來,都在 20 萬以上。10 萬人憑甚麼打敗了 70 萬?背後就是不怕死的精神。

但是國民黨在北伐的過程中遇到了很大的挑戰。很多中小軍閥看到大勢已去,紛紛投靠國民黨,改編成國民革命軍。這些軍閥的

隊伍都是沒有經過改造的。國民革命軍的規模在迅速擴張,但核心 的價值觀被迅速稀釋了。

這也是組織在發展中經常會遇到的挑戰:當組織在迅速擴張的 時候,核心價值往往就會被稀釋。

國民黨面臨的另一個更大的考驗在於,國民黨後來名義上統一了中國,變成了執政黨。執政黨和革命黨是不一樣的。革命黨要拋頭顱、灑熱血,沒有堅定的信仰和理念,根本就不可能。執政黨掌握了國家資源,能夠獲得好處,而且沒風險。所以這時候很多人是為了求利而來的,國民黨越來越變成了一個靠利益凝聚在一起的集團,當年的價值與追求越來越淡化。

蔣介石其實內心非常着急,他知道這樣下去不行,旁邊還有一個共產黨在咄咄逼人。他幾度想對國民黨進行改造,甚至想給國民黨改名,叫「勞動國民黨」,寓意不可脱離勞動人民,但是已經無力回天了。

在競爭的環境中,人和組織都很容易迷失自我。組織最大的迷失,是初心的迷失。無數組織都是因為這一條而走向平庸和失敗。

共產黨為甚麼得天下?

了解黨史的人都知道,共產黨當年的創黨元老,很多人的家庭 背景其實是很優越的,有的是地主,有的是富農,有的是資本家。 這樣他們才能受良好的教育,甚至出洋留學,接受馬列主義,接受 共產主義信仰。

1840 年鴉片戰爭以來,幾乎所有的西方列強都侵略過中國,每一個有良知的中國人都想給中國找一條出路。這些元老是真心相信:蘇俄的道路,就是救中國的道路。所以他們當年的人生選擇,我們今天依然會感到震撼。

葉劍英是當年粵軍第四軍的參謀長。葉劍英在粵軍中指揮作戰 的時候,是坐在轎子裡面,旁邊還有人挑着白蘭地,隨時要喝白蘭 地的。但是葉劍英換下了皮鞋,穿上了草鞋。

朱德當年是滇軍的旅長,是一位少將,過的是榮華富貴的生

活,但是他認為這些東西沒有任何意義,全部放棄,去了歐洲。

劉伯承當年是川軍名將。他想在川軍裡面混個飛黃騰達,非常容易,但是他參與發動了瀘州起義,從此顛沛流離,無怨無悔。

全是這樣一批人。

共產黨在創立之初經歷了多少挫折,多少失敗,多少打擊,但 是,她的核心團隊從來沒有解體過。她有一種死而復生、散而復聚 的力量。

共產黨經歷的失敗實在是太多了。南昌起義失敗了,秋收起義失敗了,廣州起義失敗了。三大起義全部失敗了。毛澤東率領秋收起義的殘部 700 多人上了井岡山。朱德率領南昌起義的殘部 1000 多人上了井岡山。兩支隊伍會師,成為紅軍的基礎。後來不斷地發展起來,又不斷地遭遇失敗。第五次反「圍剿」失敗之後,紅軍被迫長征。長征出發的時候,紅一方面軍是 86000 人,走到陝北之後,剩下不到 8000 人。100 人中不到 10 個人可以活着走到最後。

但是共產黨這個組織有個特點,只要有機會,馬上就星火燎 原,發展壯大。

由於日本入侵華北,抗日呼聲高漲,民族矛盾代替國內矛盾成為主要矛盾。西安事變後,北方的紅軍主力改編成八路軍,南方的紅軍游擊隊改編為新四軍,加起來一共是4萬人。

國民黨軍在正面戰場不斷地敗退,淪陷區的國民黨政權也不斷 地崩潰。日本侵華進展很快。但是日本人人少,只能控制一些大的 城市和交通要道,也就是一些點和線。大量的面,日本人是沒法控 制的。這樣,敵後出現了大量的空白地帶。共產黨抓住了這個機會, 訊速向敵後發展,很快就成長起來。

抗戰開始的時候,共產黨的正規軍是4萬人,抗戰結束的時候,已經到了120萬。抗戰開始的時候共產黨的根據地人口是130萬,到抗戰結束的時候已經到了1個億。這時候共產黨已經變成了一支很難被打垮的力量。

國共合作抗日時,蔣介石特別想用高官厚祿把共產黨的一些精 英拉過去。周恩來是他在黃埔軍校的同事,林彪是他的學生,但他 們根本就不為所動,因為他們根本不是為了高官厚祿而來。

共產黨的精英人物中,只有一個人投靠了國民黨,就是張國燾。蔣介石很高興。張國燾是甚麼人?四方面軍的領袖。四方面軍是共產黨軍隊人數最多的一支,按照國民黨軍隊或任何一支軍閥部隊的邏輯,這一下子可以拉多少人過來?但是沒有想到,就連張國燾的警衛員都不跟他走。張國燾的警衛員在新中國成立後是湖北省軍區的副司令,是一個少將。張國燾投靠國民黨以後想了很多辦法,想瓦解中國共產黨組織,但是一事無成,最後被國民黨拋棄。

我在課上經常會問 EMBA 學員一個問題。長征時的紅軍,是一支讓今天的很多人都無法理解的軍隊:衣不蔽體,食不果腹,裝備極差,顛沛流離,每天面對的是困苦和死亡。如果這是一支國民黨的軍隊,或者任何一支軍閥的軍隊,離開蘇區之後不久,這支隊伍早就散了。但紅軍的長征為甚麼取得了最後勝利?

因為這是一支有信仰的部隊。

跟任何一派軍閥相比,共產黨的力量在初期都顯得那麼微不足道,更不用說跟更加強大的國民黨比了。為甚麼最終是共產黨取得了政權?

因為這是一個有信念的組織。

共產黨的真正優勢是政治的優勢。在國共博弈的過程中,這種 政治的優勢一步步轉化成了軍事上的優勢。這就是雙方力量消長的 關鍵因素。

長期的成功一定是價值觀的成功

馮侖曾經說,一個公司必須經過三次轉變,才稱得上是成功的公司:第一,由做項目轉變為做公司;第二,由做現在的公司轉變為做未來的公司;第三,由做對股東而言有價值的公司轉變為做能夠改變人類生活和社會形態、創造新的商業文明的公司。

企業存在的終極意義是甚麼?是創造社會價值、推動人類進步。只有能夠創造社會價值、推動人類進步的企業,才能贏得社會

的認可與尊重,才能與社會形成良好的互動與強烈的共鳴。而一旦 企業的社會價值為負,則必然在千夫所指之下人心大去,最終為社 會所拋棄。

組織最致命的危機就是道德的危機。

德魯克曾經提過三個經典的問題:我們的事業是甚麼?我們的 事業將是甚麼?我們的事業究竟是甚麼?

這三個問題追問的,其實就是你的價值觀究竟是甚麼。這三個問題是經營者應該反覆追問自己的問題。想明白了這三個問題,你 的組織才不會迷失方向。

無數的商業實踐都告訴我們:長期的成功,一定是價值觀的成功;偉大的企業,一定是由使命、願景與價值觀驅動的企業。你如果去讀商業史,就會發現,所有好的企業和企業家,都帶有一種理想主義的氣質。

喬布斯講,活着就要改變世界。馬雲講,阿里巴巴存在的意義就是「讓天下沒有難做的生意」。霍華德·舒爾茨在介紹星巴克的成功之道時說:「我們做出的許多決策,都不是從經濟利益出發的,甚至經常反其道而行之,然而,這就是我們獲得商業成就的主要原因。」

IBM(國際商業機器公司)的前 CEO 小托馬斯·沃森也説:「我相信一家公司成敗之間真正的差別,經常可以歸因於公司激發了員工多大的熱情和偉大的潛能,在幫這些人找到彼此共同的宗旨方面,公司做了甚麼?公司在代代相傳期間發生許多變化時,如何維繫這種共同的宗旨和方向感?我認為答案在於我們稱為信念的力量,以及這些信念對員工的吸引力。」他認為,企業的基本哲學對其成就的影響力,遠遠超過技術或是經濟資源、組織結構、創新和時機。

在《追求卓越》一書中,湯姆·彼得斯和羅伯特·沃特曼也說, 他們在出色的西方公司背後,發現了一個共同的特點:「我們研究的 所有優秀公司都很清楚它們的主張是甚麼,並認真建立和形成了公 司的價值準則。事實上,如果一個公司缺乏明確的價值準則或價值 觀念不正確,我們懷疑它是否能獲得經營上的成功。」

馮侖也講過他研究中國企業的一個發現:「觀察過去這一百多年來的企業家,特別是民營企業家,我發現,活得久的、幹得有勁的、奔得遠的,都有一個重要的特徵:有價值觀引導,堅守企業社會責任。」

在複雜的經營環境中,企業經常會遇到「做甚麼、不做甚麼」 這樣的困惑。堅持自己的目標,不為一時的誘惑所動是很不容易 的。清晰的價值觀,可以給組織提供清楚的準則、明確的方向以及 持續的動力。同時,它可以最大限度地減少組織的內耗,調動組織 成員的積極性,使組織上下形成強烈的歸屬感、認同感和使命感、 自豪感。清晰的價值觀還有助於企業贏得社會的認同與尊重。

企業當然是要追求利潤的,但即使在以功利為特徵的商業世界裡,缺乏道德感的企業也無法走得長遠。僅僅靠利益來凝聚的企業,就像糾集在一起的軍閥、雇傭軍,乃至土匪。沒有願景,沒有是非。有利而來,利盡而散。從來沒有哪一支軍閥或土匪的隊伍能夠成事,即使在亂世之中。塵埃落定的時候,人們就會發現,最後勝出的,一定是有着清晰的價值觀的那支力量。

內部的管理也是如此。為甚麼優秀的員工願意留在你的企業? 我們往往以為是滿意的薪酬。薪酬當然很重要,但遠遠不夠。金錢無 法購買到真正的忠誠。今天這樣的時代,人們越來越重視自身的價值 能否得到真正的實現。所有的優秀人才都在思考一個問題:把自己最 好的時光、最有價值的努力投到你這個企業裡到底是否值得?

美國心理學會前主席馬丁·塞利格曼在《真實的幸福》一書中 說,幸福感由三項要素構成:快樂、投入和意義。三項要素之中, 快樂帶來的幸福感最為短暫。

塞利格曼説,有太多的人以追求快樂作為生活的目的,但是對於幸福感而言,投入和意義遠比快樂更重要。

如果你是領導,你給下屬提供的究竟是甚麼?是一項值得奮鬥的事業,還是只是一份養家糊口的工作?最後的結果是完全不一樣的。

所以,好的組織,一定會建立清晰的價值主張。卓越的願景、 使命、價值觀才能真正對優秀的員工形成強大的激勵,讓員工感受 到自己工作的意義,讓員工願意全力投入。

在戰場上,真正讓人超越生死利害的,一定是組織深層次的信念與追求;在商場上,「道」才是一個成功企業的真正核心競爭力, 構成了區別於對手的獨特資源和競爭優勢,是最難被對手複製和超 越的。

領導者的一個主要任務,是從一開始就為組織的每一個成員找 到這樣一個可以全身心投入的理由,找到組織成員強大的自驅力。 有了這樣的理由,有了這樣的自驅力,組織的成員就會不惜一切地 付出。

這是讓組織變得強大的無形的精神內核,是組織能夠歷經挫折 而長期生存、不斷發展的根本原因,這也是偉大與平庸的不同所在。

這也就是孫子講「五事」為甚麼一定要先講「道」,阿里講戰略 為甚麼一定要先講「使命、願景、價值觀」。因為這是組織的靈魂。

毛澤東年輕的時候非常佩服曾國藩。他説這個世界上有兩種人,一種是「辦事之人」,能把事情做成,一種是「傳教之人」,能傳播一種教義,踐行一種價值。他說曾國藩是典型的「辦事兼傳教之人」,而且是通過「傳教」把事情給做成的。

其實毛澤東也是典型的「辦事兼傳教之人」。僅僅關注「辦事」的領導者注定不可能有大的成就。歷史上那些偉大的領導者, 無一不是通過堅持、踐行和傳播清晰的價值觀,從而成就偉大的 事業。

當然,這裡面有一個問題:共產黨的精英人物,受過良好的教育,有着堅定的信仰,為了共產主義、為了新中國,他們可以拋頭 顧、灑熱血,不惜一切,但那些普通的士兵怎麼做到的?

普通的士兵大多是普通農民,大字不認識幾個。你給他講共產 主義、講新中國,他哪兒聽得明白?怎麼讓這些人與之生、與之死, 而不畏危? 這時候共產黨真正厲害的地方表現出來了。共產黨提了一個非 常著名的口號:「打土豪,分田地。」

幾千年來,中國是個農業社會。農民最大的需求是甚麼?土地!誰能滿足他們對土地的需求,他們就會堅定不移地跟誰走。「打土豪,分田地」,讓所有的士兵都明白了一個道理:自己既為一個偉大的理想而戰——建設新中國,也為自己的切身利益而戰——打土豪,分田地。「建設新中國」這個偉大的願景,和「打土豪、分田地」這個具體的綱領,完美地結合在了一起。

在國共之爭中,老百姓為甚麼站在了共產黨一邊?

解放戰爭時期有一場著名的戰役—— 孟良崮戰役。當時陳毅、 粟裕的華東野戰軍是 27 萬人,國民黨進攻的部隊是 45 萬人,兵力 對比差不多是 1:2。

但是沂蒙山區支前的百姓是多少呢? 91 萬人。一個共產黨的 士兵在前線作戰,後面有三個以上老百姓在提供保障:抬擔架、運 彈藥、送水送糧。對國民黨來說,這樣的仗,怎麼能打得贏?

沂蒙山區的百姓甚至提了一個口號:「毀家支前。」為甚麼?很簡單:共產黨給我分地了,國民黨回來土地要被奪回去。我的利益已經跟共產黨綁在了一起,我一定要幫共產黨打勝仗。

還有,那些被共產黨俘虜過來的國民黨士兵,為甚麼願意留在 共產黨的軍隊裡?

解放戰爭時期,兵員的消耗是非常大的。尤其到了後期,共產黨的軍隊已經遠離了根據地,從後方補充兵員已經不可能。兵員的補充主要是靠前線,就是靠俘虜。毛澤東十大軍事原則之九就是「以俘獲敵人的全部武器和大部人員,補充自己。我軍人力物力的來源,主要在前線」。所以當時有一個專指名詞,叫「解放戰士」。顧名思義,就是解放過來的戰士,也就是俘虜兵的意思。

淮海戰役,共產黨的部隊 60 萬,打敗了國民黨的 80 萬。戰爭 傷亡總是很大的,但是仗打完了,軍隊更強大了。為甚麼?俘虜兵 補充進來了。

淮海戰役期間的華東野戰軍,也就是第三野戰軍,解放戰士佔

的比例是多少呢?我們今天看來都覺得不可思議。在很多連隊,解 放戰士的比例已經達到了80%。

周恩來當時有一個統計數字,在整個解放軍中,解放戰士佔的 比例是 64.7%。

有人可能會說,這是很可怕的數字啊。這麼大比例的俘虜兵, 很危險啊。

這些解放戰士,為甚麼在國民黨的軍隊裡面不願意打仗,到了 共產黨的部隊就願意打仗了呢?

原因很簡單,他們也都是農民。抓了俘虜之後,共產黨先對他們進行訴苦教育,階級仇、民族恨,喚醒階級意識。然後告訴他們,你們家裡分地了。他們馬上就明白了一個道理,原來他們跟共產黨是利益一致的,跟國民黨不一致。國民黨的士兵大多是受過正規訓練的,一旦認可了共產黨的組織和組織背後的價值觀,打起仗來,戰鬥力的發揮往往超出想像。

和戰爭一樣,自古以來管理最核心的問題,就是為誰為戰,為 何而戰。而無法影響人的行為的價值觀,是沒有價值的。

好的願景和價值觀,一定要讓組織的每個成員都聽得懂、看得 見,並且發自內心地認為跟自己相關。

好的願景和價值觀,一定是從組織成員最深層次的需求出發, 自下到上地提煉出來,而不是簡單地從上到下灌輸給組織成員。

從成員中來,到成員中去的。這樣形成的願景與價值觀,才會 真正具有打動人心的力量。

所以,偉大的組織,一定要有偉大的價值追求。但是這個價值 追求一定要落到實處,一定要讓所有的人都明白:他既是為組織的 利益而戰,也是為自己的切身利益而戰。這樣的願景和價值觀,才 能實實在在地落地。

隔行如隔山,隔行不隔理。企業的管理也是同樣的邏輯。

少數人是因為相信而看見,多數人是因為看見而相信。企業尤其這樣。

對於大多數人來說,在組織願景、使命、價值觀的背後,一定

要包含具體的物質內涵,一定要讓企業的員工能夠切實看到自己真實的未來。

這也就是為甚麼華為「艱苦奮鬥」的價值觀之中,一定包含着「讓奮鬥者的利益最大化」的內涵。這樣的願景、價值觀、目標、追求,才是真正可信的,才能為組織的每一個成員所認同、所接受,從而成為組織成員共同的願景、共同的價值觀、共同的目標、共同的追求。

這樣的願景和使命,才不再只是宏大的理想,不再只是管理精 英的自我期許,而是成為與每一個員工利益密切相關的東西,從而 使組織的整體目標與員工的個體目標高度一致,使得企業的長遠發 展與員工的個人成長有機地融為一體。

這樣才可能讓每一個員工都明白,他們既是為了一個遠大的理想而戰,也是為了個人的切身利益而戰。這樣員工才能真正地從內心深處受到激勵,從而全身心地投入到組織的事業中去。

時來天地皆同力,運去英雄不自由

「五事」的第二個要素,是「天」。

甚麼是「天」? 孫子說:「天者,陰陽、寒暑、時制也。」天,就是重夜晴晦、寒冷酷熱、四時節候的變化。「天」,就是「天時」,引申為時勢、大勢,也就是大的戰略趨勢,以及大的戰略趨勢所釋放出來的大的戰略機會。

「時來天地皆同力,運去英雄不自由。」時運來了,天地都給你助力。大勢一去,再大的英雄也無可奈何。我們個人在大勢面前,力量是很卑微的。你非要跟大勢相抗,被砸了個頭破血流,就算能活下來,在戰略上也已經失敗了。

企業也是如此。企業從來不是孤立的單元,它本身就是大勢構成的競爭環境的一部分,而大勢是不以企業的主觀意志為轉移的。 社會的大勢,行業的大勢,市場的大勢,都是不容忽視的左右和塑 造企業命運和競爭格局的外在因素。 在一次演講中,軟銀的孫正義曾經敘述過半個多世紀以來商業 巨頭的滄海桑田:

1960年時,全球最重要的公司,第一名是汽車公司,第二名是 石油公司,第三名是汽車公司,第四名是電力能源公司,第五名是 鋼鋁公司。換言之,這些基本是汽車公司和能源公司。在那個時代, 投資了這兩類公司,你就投資了未來。

1994年時,全球市值最大的十家公司,前五家分別是 NTT(日本電報電話公司)、通用電氣、埃克森石油、可口可樂、通用汽車。這些基本是實業公司。

而到了 2019 年,全球市值最高的五家公司分別是微軟、蘋果、亞馬遜、 Google 、巴郡哈薩威 (Berkshire Hathaway)。這些公司全部是互聯網公司。中國進入全球前十的兩家公司是阿里巴巴和騰訊,也都是互聯網公司。

1995—2018 年,全球網絡的流量增加了 100 萬倍,全球互聯網公司的市場價值也正好增長了 100 萬倍。互聯網流量和互聯網公司的市值,完全成正比等量暴增。

孫正義説,未來的時代,一定是人工智能的時代。投資者需要做的很簡單,就是投資未來,投資趨勢。投資趨勢,比投資公司更 重要。

時勢是決定戰略成敗的最大變量。比關注對手更重要的,是關 注時代的大勢。

忽略了大勢會發生甚麼?柯達在中國的案例,給我們提供的是 最好的教訓。它告訴我們,甚麼叫作戰勝了所有的對手,卻輸給了 時代。

柯達的故事一開始也是一個傳奇。柯達進入中國市場的時候, 富士已經佔據了中國膠捲市場的 70%,柯達處於絕對的劣勢地位。

在這種情況下,柯達利用其強大的政商關係,與中國政府簽訂了「九八協議」,也就是全行業收購協議。在此之前,中國政府從來沒有允許任何一家企業對國有企業進行這樣的全行業併購。

柯達這一出其不意的舉措,將競爭對手富士打得暈頭轉向,並

迅速改變了整個競爭格局。柯達不斷地攻城略地,收購或控股了中國膠捲業所有七家本土企業。四年的時間,柯達在中國的市場份額就反超為 67%。中國市場也由柯達的第十七大市場,一舉成為全球第二大市場。

柯達毫無疑問創造的是輝煌的歷史。柯達的競爭策略堪稱經 典。然而,柯達在中國全力併購膠捲企業的時候,正是數碼技術突 飛猛進並且顛覆傳統的影像行業的時候。

柯達所有的併購都是在傳統的行業範圍內,柯達所有的勝利都 是立足於傳統的技術基礎上,而中國市場走向數碼化的進程遠遠超 出柯達的想像。

傳統的地基正在塌陷,柯達天才而瘋狂的全行業併購戰略因而完全失去了意義。併購的成功反而使柯達背上了沉重的包袱,陷入巨大的轉型困境。 2012 年,無法擺脱困境的柯達正式申請破產保護。

就因為數碼時代的到來,柯達本來已經打贏了每一場戰役,卻 輸掉了整場戰爭。柯達這個勝利者,還沒來得及享受勝利的榮耀, 就被時代無情地拋棄了。

不過柯達可能並不是唯一一個被時代打敗的企業。諾基亞就是 柯達的難兄難弟。諾基亞的首席執行官約瑪·奧利拉在宣佈同意微 軟收購諾基亞時,說了這樣一句話:「我們並沒有做錯甚麼,但不知 為甚麼,我們輸了。」

這句話聽起來真讓人心疼。約瑪,打敗諾基亞的是時代,好吧?這也應了那句著名的話,時代拋棄你的時候,連一聲再見都不會說。

還有聯想。聯想當年幾乎是所有中國人的驕傲。我至今還記得聯想的那則廣告:「人類失去聯想,世界將會怎樣?」那是中關村當年最好的廣告詞,沒有之一。然而,今天聯想的市值,還不如阿里和騰訊的零頭。

沒有永遠成功的企業,只有不斷適應時代大勢的企業。

大勢的變化,足以迅速讓一個曾經輝煌一時的企業,在很短的

時間內跌落神壇,也足以讓所有企業曾經為之自豪的競爭優勢,在很短的時間內變成明日黃花。

彼得·德魯克曾經説:「動盪時代最大的危險不是動盪本身,而是仍然用過去的邏輯做事。」

所以,一定要把組織的前途與對時代的大勢判斷放在一起,在 大的背景下思考那些推動組織發展的趨勢。永遠不要忘記大勢。永 遠不要逆「天」。

天下大勢,浩浩湯湯。順之者昌,逆之者亡。

中國的優秀企業家有一個共同的特點,就是善於揣測大勢,長於抓住大勢以及大勢的變化所帶來的戰略性機會。組織和人本質上都是時代的產物。組織的命運取決於時代的大勢。中國的改革開放、體制轉型以及由此帶來的40年經濟高速增長,為多少企業提供了迅速發展的機會。互聯網時代的大潮,又給多少企業帶來了異軍突起的機會。

今天商業世界的人都很清楚,技術變革對商業競爭帶來的衝擊,幾乎是顛覆性乃至毀滅性的。早期的新浪、網易、搜狐,後來的阿里、騰訊、百度、小米、京東,當今的美團、滴滴、B站、快手、今日頭條……一浪接一浪,數字化的大潮方興未艾。

我們這個時代的多少商業神話,也正是在這樣一種大勢之下產生的。哪一個千億級的企業背後,沒有大勢的力量?回顧這20年你會發現,時代大勢在不斷地重塑我們這個世界的商業版圖,不斷在顛覆舊的巨頭,又不斷在成就新的巨頭。在接下來的以5G(第五代移動通信技術)為基礎的新一輪數字經濟機會中,一定會有新的創業公司突圍而出,並成長為新的巨頭。

但是,正如孫子所説的那樣,「天」有陰就有陽,有寒就有暑。 天是會變化的,而且有時候變得出人意料。大勢的變化,風口的轉向,足以使一眾商業神話一夜之間即宣告破滅。巔峰的下面,總是 隱藏着危險的山谷。

在過去的 10 年中,鋼鐵、水泥、電解鋁、平板玻璃、船舶、

光伏電池、風電設備,以及近幾年的共享單車……多少行業,多少企業,就是因為投資者對未來的市場過於樂觀,盲目跟風,資本短暫的狂歡之後,留下的是無數泡沫,一片狼藉。

興也大勢,敗也大勢。今天的互聯網時代,迭代的速度更是讓 人眼花繚亂,一波大潮尚未平息,下一波大潮便已洶湧而來。潮起 潮落,大勢的變化不以人的意志為轉移。所有的大勢都會成為過 去。大勢一去,你可能甚麼都不是。

如果企業僅僅依靠行業繁榮的大勢而獲得快速增長,那麼一旦 大勢逆轉,企業衰退的速度就往往比大勢還快。如果管理者僅僅把 企業的成功寄託在機會與風口之上的話,那麼機會與風口的壽命, 就是企業的壽命。

所以,大勢與風口帶來的成功總是不可靠的。管理者所能做的,就是永遠對大勢保持敬畏之心。

好的企業家就像好的衝浪者,在大浪衝來的時候,一定要保持 清醒的意識,並時刻關注哪些只是一時的喧囂,哪些才是長遠的、 根本的、代表未來走向的大勢。

這樣,你才能在一波又一波的大潮中,始終審時度勢、順勢而為,牢牢把握好企業的長遠命運。

戰場的選擇是指揮藝術的核心

「五事」的第三個要素是「地」。「地」就是戰場。

孫子説:「夫地形者,兵之助也。」地形對於軍事家來說是至關重要的。所以孫子特別重視地形的影響,《孫子兵法》十三篇,有兩篇是關於「地」的專篇,可見其重要程度。

戰場的選擇是指揮藝術的核心。戰爭中取勝的一條原則是,只 在能夠充分發揮自己優勢的戰場作戰,同時逼對手在其優勢無法發 揮出來的戰場作戰。

同樣的地形對於不同的軍隊影響是不一樣的。平原地區更有利於正規軍,可以使其正規作戰的優勢發揮得淋漓盡致,正規軍因此

往往希望堂堂正正地擺陣開戰。而山地更適合游擊隊,可以充分發揮其機動靈活的優勢,因而山地游擊戰從來都是游擊隊戰勝正規軍的不二法門。

戰爭的藝術很大程度上就是利用地形的藝術。勝利的將軍 往往是因為很好地利用了地形,失敗的將軍往往是錯誤地判斷了 地形。

馬陵之戰中,孫臏巧妙地利用「馬陵道狹,而旁多阻隘,可伏 兵」的特殊地形,設伏消滅了龐涓的十萬魏軍。

奧斯特里茨之戰中,拿破崙巧妙地利用了普拉岑高地和扎錢湖 所構成的特殊地形,取得了大敗俄奧聯軍的輝煌勝利。

第一次世界大戰中,德國軍隊巧妙地利用了地形,將十萬俄國 軍隊引入了沼澤地帶而全殲之。

著名的孟良崮戰役,華東野戰軍之所以能夠全殲整編七十四 師,一個重要的原因,是粟裕利用了沂蒙山區的特殊地形。

解放戰爭時期,共產黨的將帥中最能打仗的有誰?很多人會説 是林彪和粟裕。

林彪和粟裕有一個共同的愛好,就是喜歡閱讀和研究軍事地圖。 林彪曾被閻錫山的部隊誤傷,神經受了傷害,留下了怕光的後 遺症。即使是白天,他也要拉上作戰室的窗簾,點着油燈看地圖, 往往一看就是一天、兩天、三天。

劉亞樓當時是林彪的參謀長。他有個規定:林總看地圖,任何 人都不得進去打擾。

林彪表面是在那裡看地圖,其實是在精細地分析地形的利弊、 分析雙方的態勢、構思作戰的計劃,從作戰室走出來以後張口就是 命令,仗打起來以後再也不看地圖了。戰場的地形和雙方的兵力分 佈早就鮮活地印在了他的大腦之中,仗打起來再看地圖,早就已經 來不及了。

林彪是東北野戰軍的司令員。遼瀋戰役期間,東北野戰軍是 105萬人,國民黨的軍隊是55萬人。雙方都是幾十萬大軍來回廝 殺。林彪對於一個戰場能容納多少兵力——軍事上叫戰役容量—— 的計算,上下的誤差不會超過一個營的兵力。林彪能夠對地形了解 到如此程度。

所以東北當時有句話:「跟着林總打勝仗。」林彪的「算」,是非 常有名氣的。

粟裕一生最大的愛好,也是研究軍事地圖,也是一看就看好長 時間。

新中國成立以後,粟裕臥室的床邊仍會放一個公文包,公文包 裡面是軍用地圖和放大鏡,以備隨時取用。在華東野戰軍中,陳毅 也有個規定:粟裕看地圖,任何人都不得打擾他。

看地圖之外,粟裕還一定要親自到現場去看地形。地圖未必準確,更重要的是現場的感覺,那是只看地圖無法替代的。

孟良崮戰役為甚麼可以打贏?粟裕對於這一帶的地形了解得 非常透徹:是石頭山還是土山?有沒有路?有幾條路?有沒有樹? 有沒有水?能不能修工事?這樣的地形對雙方的軍隊究竟意味着甚 麼?對比之下,張靈甫對孟良崮地形的了解就比較馬虎。這就是孟 良崮戰役能夠出現這樣一個戲劇性結局的重要原因。

對抗一定是強勝弱敗,但是在戰爭中,對抗雙方的優劣勢是可以相互轉化的。只有在具體環境、具體條件下可以實現的優勢,才 是真正的優勢。

充分利用地形,弱勢的一方往往就可以創造出戰勝強者的相對 優勢來。

對於將軍來說,地形就是戰場;對於企業家來說,地形就是 市場。

邁克爾·波特認為,市場競爭的一條原則,就是「選擇合適的 戰場,使該公司最突出的能力成為最鋭利的武器」。

選擇一個讓你的優勢可以充分發揮的戰場,就可以改變你所面 對的對手,改變交戰的條件和性質,從而使你獲得競爭優勢。

如果説在戰爭中錯誤地判斷了地形往往會導致全軍覆沒,那麼 在商場上,錯誤地判斷了市場,將產品投放錯了市場,也同樣將產 生滅頂之災。整編七十四師因為不熟悉地形而導致戰役的失敗,美國連鎖中檔百貨商店傑西潘尼則是因為不熟悉市場而一度導致經營失敗。

傑西潘尼在擴張過程中犯了兩個錯誤:它低估了自己更加熟悉的中等價格服裝市場的價值,轉向了更加昂貴、設計新潮的高端服裝市場;它離開了自己更加熟悉的美國農村小鎮,而是跑到大城市裡開起了店鋪。

對市場的判斷失誤導致傑西潘尼遭遇了連續三年的利潤下滑和不景氣的銷售,最終公司決策層只好決定回到原來的市場,於是相對便宜的服裝回到了貨架上,許多大城市的店鋪被關閉。傑西潘尼時任董事長戴維·米勒說:「我們所做的是回來。」

中國台灣的明基也曾經因為對市場經營環境判斷失誤,導致一場看來前景極好的併購以失敗告終。

2005年,明基收購了西門子手機業務。按照明基原來的打算, 併購以後把工廠移到中國大陸。但明基沒有想到的是,德國的勞動 法非常苛刻,動人家一個員工都不行,每裁一個員工需要賠償 50 萬 美元,僅裁員一項就足以讓一個企業破產。但繼續留在德國,後期 投入是一個無底洞。

明基陷入進退兩難的困境。一年的時間裡,明基砸進去了80 億美元,卻沒有得到任何收益,明基董事長李焜耀只能喊停。這場 被寄予極大期望的收購由此宣告失敗。

在商業世界中,管理者所面臨的「地形」的差異可能是巨大的, 尤其在全球化的背景下,「地形」的多樣性與多變性會更加顯著。因 此,就像戰場分析是高級指揮員必須親自掌握的一樣,市場分析也 一定是高級管理者必須親自掌握的,一點也馬虎不得。

在戰爭中,戰場的地形決定了兵力的部署;在競爭中,市場的「地形」決定了資源的配置。

企業面臨哪些不同的戰略區域?下一步準備向哪些地域拓展? 會在甚麼地點與競爭對手較量?必須掌握哪些戰略要點、戰略樞紐 或戰略通道?避免進入哪些有風險的地形? 要想獲得成功,管理者就必須充分了解並適應自己將要作戰的戰場地形,摸清微妙而複雜多樣的細分市場。

史玉柱説:「自從『三大戰役』¹失敗後,我就養成一個習慣, 誰消費我的產品,我就要把他研究透。一天不研究透,我就痛苦 一天。」

好的指揮員必須有一種清晰的地形感覺,好的管理者也必須有 敏鋭的市場意識。這是企業採取有效的市場行動並取勝的前提。

分析地形的四個維度

那麼,怎麼去分析「地」呢?

孫子説:「地者,遠近、險易、廣狹、死生也。」這就是分析「地」 的四個維度。

「地」的第一個維度「遠近」,就是作戰區域的距離遠近。

再強大的組織也有其能力的邊界。野心太大,好大喜功,擴張 過度,戰線太長,超出能力的邊界,對於組織來說,從來都是災難 的開始。

歷史上,有太多因過度擴張而陷入困境的例子,如拿破崙時期的法國,希特拉時期的法西斯德國,二戰時期的法西斯日本……

羅馬帝國最慘痛的失敗,是公元9年9月9日的條頓堡森林之戰。在向日耳曼地區擴張的過程中,三個精鋭的羅馬軍團全軍覆沒。從此之後羅馬帝國再也無力向日耳曼人發起大規模的進攻,羅馬帝國大規模的擴張也由此結束。

莫斯科戰役是二戰時期蘇德戰場上德軍第一場大的失敗。早在 1940年的秋天,德軍第六集團軍在兵棋推演中就發現,德軍無力對 入侵蘇聯的進攻軍隊提供超越蘇德邊界 500 公里以東地區的後勤補 給,但希特拉並沒有理會下屬的警告。他為此付出了代價:德軍雖

¹ 史玉柱將企業發展比作打仗,1994年確立計算機、藥品、保健品為其三大產業,又稱「三大戰役」。——編者註

然打到了莫斯科城下,但已成強弩之末,達到了進攻極限。這給蘇 聯紅軍提供了最好的反攻機會,莫斯科戰役也由此成為德軍在東線 走向敗亡的開始。

保羅·甘迺迪在《大國的興衰》中得出過一個著名的結論:在歷史上,大國的由盛轉衰,大多是由於過度擴張造成的。

企業也是這樣。中國企業聯合會曾經有一份關於中國企業失敗 原因分析的研究報告。報告說,在失敗企業的案例中,絕大多數敗 於盲目擴張。巨人、德隆、東盛、紅高粱、四通、健力寶、飛龍、 太陽神、亞細亞、三九……當然,還有樂視。

這些企業有一個共同的軌跡:一路狂奔——攤子鋪得太大——企業無法駕馭自己所佈的局——最終崩盤。這背後則是企業家的好大喜功。

而好的企業,對於市場以及組織擴張的邊界,一定會有非常清 晰的認識,並在機會與擴張的誘惑面前,始終保持着強大的自控力。

巴菲特有個著名的「能力圈」投資理論。在巴菲特看來,能力 圈的範圍大小並不重要,重要的是你如何確定能力圈的邊界所在, 並只在能力圈邊界之內投資。他說,這是投資的首要原則,「如果 你知道了能力圈的邊界所在,你將比那些能力圈雖然比你大 5 倍卻 不知道邊界所在的人要富有得多」。

孫子的「遠近」維度也告訴我們:軍隊的戰鬥力會隨着作戰距離的拉長而幾何級衰減,風險則會隨着作戰距離的拉長而幾何級 放大。

無論是戰爭還是企業管理,清晰地識別出組織的能力邊界,將 戰略目標限制在可控範圍之內,把握好資源與戰略野心之間的動態 平衡,對人性中天然存在的樂觀與貪婪保持警惕與節制,防止因為 擴張過度而導致的戰略失衡 —— 這樣的忠告對於任何時代、任何環 境的組織和個人,都不會過時。

「地」的第二個維度是「險易」。險,就是險要;易,就是平坦。 在軍事題材的影視劇中,為甚麼經常會出現圍繞一個高地雙方 反覆爭奪的情節?

軍隊作戰,一個重要的原則,就是要首先佔領戰場上那些關鍵的戰略要點,如此就可以用少量的兵力,控制和輻射周邊的一大片平坦地區,即所謂的「以點控面」。

唐朝統一中國最關鍵的一戰是虎牢關之戰。李世民搶先控制虎 牢關,一舉平定了洛陽王世充、河北竇建德兩大割據勢力,從而奠 定了唐朝的基本版圖。

土倫戰役是拿破崙一舉成名之戰。在拿破崙的提議之下,法軍 放棄了原定的由陸地進攻土倫的計劃,而是將重點進攻的目標改為 可以俯瞰整個土倫港的克爾海角。一度陷入僵局的土倫之戰由此豁 然開朗,土倫不攻自破,拿破崙也因此由少校破格晉升為準將。

遼瀋戰役最關鍵的節點是錦州。錦州一戰,東北立即形成關門 打狗之勢,長春和瀋陽之敵全部瓦解,遼瀋戰役也因此真正成為具 有戰略決戰性質的大殲滅戰,解放戰爭的進程也因此大大縮短。

抗美援朝戰爭第二次戰役中,志願軍——三師以 14 小時 70 多公里的速度,搶佔三所里和龍源里,截斷了美軍第九軍的退路。「聯合國軍」整個戰役佈局徹底動搖,被迫由原來的北進改為南退。

湘軍的二號人物胡林翼曾經説「肢體雖大,針灸不過數處;疆 土雖廣,力爭不過數處」,所以有「兵家必爭之地」這樣一個概念。

不同地形的價值是不一樣的,不同市場和客戶的價值也是不一樣的。戰場上有所謂的兵家必爭之地,市場上也有雙方必爭的重點 客戶、關鍵區域、戰略通道。

資源總是有限的。具有戰略頭腦的人,能從全局出發,一眼看 到戰場上的關節點,然後果斷地把資源投到這樣的關節點上,往往 因此就可以一下子打開局面,掌握主動。

資源的價值,因此也就可以最大程度地發揮出來。 能一眼看透問題本質的人,往往會獲得巨大的優勢。

在戰略上,我們把這種能力叫作「洞見」。

「地」的第三個維度「廣狹」,就是作戰區域的廣闊與狹窄,以

及由此決定的能夠容納下的軍隊數量,也就是我們前面提到的戰役容量。

與之相對的,企業的「地」叫市場容量,也就是市場規模到底有 多大,發展潛力究竟如何,為此該投入多少資源。

張預在解釋「廣狹」時說:「知廣狹,則能度眾寡之用。」戰役容量決定了兵力投入和展開的規模,決定了應該採取的作戰方法, 所以戰役容量從來都是戰場上的指揮員判斷情況的重要內容,是下 定決心的重要依據。

吳子曾經說過一句很精彩的話:「以一擊十,莫善於阨;以十擊百,莫善於險;以千擊萬,莫善於阻。」以一擊十,最好是利用狹窄的隘路;以十擊百,最好是利用險要的地形;以千擊萬,最好是利用險阻地帶。

遼瀋戰役的關鍵在錦州,而錦州之戰的關鍵在塔山。塔山地處 走廊,地形狹窄,最窄的地方只有8000米。在這樣狹窄的地方正面 開戰,國民黨兵力再多,一次最多也只能展開一個師。

林彪據此做出了防禦部署。儘管國民黨 11 個師在 6 天 6 夜裡 發動輪番進攻,但始終無法突破塔山。塔山阻擊戰由此成為解放軍 戰史上的經典戰例。

公元前 480 年希臘與波斯的薩拉米斯海戰,希臘戰艦 380 艘, 波斯戰艦 800 艘。波斯戰艦數量遠遠超出希臘,而且它的戰艦體型 巨大。希臘海軍處於絕對的劣勢。

希臘沒有選擇開闊的海面與波斯艦隊決戰,而是將波斯艦隊誘入了科林斯地峽東部狹窄的薩拉米斯海峽。波斯龐大而笨重的戰艦擠成一團,進退不得,而希臘發揮其戰艦艦小靈活、運轉自如的優勢,不斷向波斯艦隊發起攻擊,最終僅以損失 40 艘戰艦的代價,便擊敗了不可一世的波斯艦隊。

薩拉米斯海戰由此成為第二次希波戰爭的轉折點,並作為以少 勝多、以弱勝強的經典戰例,寫入了世界海戰史。

另一場經典戰役是亞歷山大二世大敗波斯國王大流士三世的伊蘇斯會戰。亞歷山大二世的軍隊不到4萬人,而大流士三世的軍隊

有 13 萬人。

亞歷山大二世選擇了狹窄的沿海平原作為戰場。這使得大流士 三世無法發揮其軍隊在人數上的巨大優勢。面對一面是山、一面是 海的戰場,大流士三世的士兵變得不知所措。站在方陣後排的許多 士兵還沒有來得及參戰,他們的戰陣就已經瓦解了。

作為商業世界的競爭者,你從這些戰例中可以學到甚麼呢?

當你在面對規模比你大得多、資源比你多得多的對手的時候, 不要在需要投入大量資源的市場與領域跟對方較量。

你可以選擇相對狹窄的細分市場和業務,選擇對手的規模和資源優勢無法發揮出來的市場,作為你的戰場,從而發揮你的優勢, 避開你的劣勢。

「地」的第四個維度是「死生」。「死」就是死地,進去之後就會 全軍覆沒;「生」就是生地,控制之後可以進退自如,攻守兩便。

軍事上的一條原則是「居生擊死」,也就是自己要控制生地,而 把對手引進死地。

戰爭史上,並不缺乏因為進入死地而導致慘敗的戰例。前面我們提到的馬陵道中的龐涓,孟良崮上的張靈甫,還有條頓堡森林裡的羅馬軍團……

聽說過冰湖之戰嗎?也叫楚德湖之戰,是 1242 年 4 月 5 日德 意志條頓騎士團與俄羅斯的諾夫哥羅德共和國之間爆發的一場著名 戰役。

當時的俄羅斯正承受着蒙古人的入侵而無暇西顧。條頓騎士團的十字軍決心利用這個機會向東擴張,征服俄羅斯人中信仰東正教的諾夫哥羅德共和國。

條頓騎士團訓練有素,裝備精良,作戰經驗豐富,又有狂熱的 信仰,在東征的過程中打敗過無數的異教徒。

諾夫哥羅德共和國的軍隊則來源複雜,除俄羅斯人之外,還有 芬蘭人、拉多加人、卡累利阿人、韃靼人,且裝備粗劣,缺乏訓練。

但諾夫哥羅德人的統帥亞歷山大是一名非常優秀的將軍。他決

心利用條頓騎士團不熟悉地形的弱點,選擇一個可以殲滅條頓騎士 團的戰場。雙方的軍隊接觸之後,亞歷山大下令軍隊撤退,一步一 步地將自信滿滿的條頓騎士團十字軍引到了楚德湖。

當時已經是春天,但一股寒流正在波羅的海地區徘徊,所以楚德湖上還覆蓋着沒有融化的冰層,可以承受人馬的重量。湖的東岸有一座溫泉小島,亞歷山大趁條頓騎士團還在西岸休整之機,佔領並控制了這個小島,從而取得了一塊寶貴的列陣之地。

到達楚德湖西岸的條頓騎士團發起了衝鋒。身着厚甲、手持騎槍的條頓騎士們,踏上楚德湖光滑開闊的冰面,排山倒海一般向諾夫哥羅德軍隊衝了上來,連續衝破了諾夫哥羅德軍隊無甲騎兵和輕裝步兵兩道防線。

諾夫哥羅德人損失慘重。條頓人的勝利看起來就在眼前。

然而,正當條頓騎士團準備繼續向縱深突擊時,亞歷山大早已 安排好的諾夫哥羅德有甲騎兵和重裝步兵,突然從兩翼向條頓騎士 團發起了攻擊。孤軍深入的條頓騎士頓時陷入諾夫哥羅德人的三面 合圍之中。

包圍圈越來越緊,條頓騎士被擠壓在一塊狹小的冰面上動彈不得。太多的人馬擠在一起,冰面不堪重負,突然出現了裂縫;接着,是更大面積的裂痕;再接着,是成片成片的冰開始破裂。悲慘的一幕發生了:在絕望的哭喊聲中,條頓騎士連人帶馬,紛紛掉入冰冷的湖水中,凍死、溺死的不計其數。

諾夫哥羅德人取得了冰湖之戰的勝利,成功地捍衛了自己的東 正教信仰。從此之後,十字軍再也未對東方構成威脅。

對於企業來說,死地就是具有風險與充滿陷阱的市場,一旦進去很可能血本無歸的市場,或者是那些狹小、增長緩慢、天花板效應極其明顯的市場;生地就是那些有極好利潤空間、有增長潛力和成長空間、可以實現指數級擴張的市場。

企業的決策者一定要思考以下問題:企業必須識別並進入和控制哪些市場,一旦進入和控制就可以掌握主動?哪些市場是不能進的,一旦進去就會血本無歸?

把成長性好的市場與高價值的客戶掌控在自己手中,把低成長 乃至負價值的市場與客戶讓給對手,讓對手為此付出代價。這就是 市場競爭中的「居生擊死」。

美國的藝康(Ecolab)就是通過這樣的手段,使競爭對手加拿大的泰華施(Diversey)在美國市場上陷入了巨大的虧損。

20 世紀 90 年代,藝康和泰華施作為兩家領先的清潔劑供應商, 在美國市場上短兵相接。

泰華施的美國分公司一直承受着多倫多總部要求它改善財務狀況的極大壓力。在這種情況下,新上任的分公司總裁宣佈了一個加強 贏利的戰略:追逐能夠接受較高價格的客戶,以獲得更高的毛利率。

這個戰略的問題在於,能夠接受較高價格的客戶往往是小的個 體客戶,而小客戶的潛在服務成本要遠遠高於大的連鎖客戶。

藝康在得知對手的計劃之後,使用了一個非常巧妙的價格策略:它對於小的個體客戶的要價足夠高,因而非常容易地使這些客戶倒向泰華施;但又足夠低,以便可以對泰華施的利潤保持壓力。

與此同時,藝康集中精力於大的連鎖客戶。這些客戶雖然議價能力強,而且相對難以獲得,但服務成本相對較低。它們產生的大購買量形成了規模經濟,而它們通道的數量又意味着它們不太可能更換供應商。

藝康用積極的定價策略來贏得這些業務。如果泰華施採取相似的價格,毛利率將會使它的高利潤戰略遭到災難性的打擊。

一開始,泰華施的管理層認為它的競爭對手主動放棄了自己要 爭取的小客戶市場,就像天上掉下來的餡餅,於是毫不猶豫地大舉 進軍這一市場。

然而這一行動被證明是災難性的。即使泰華施從獨立客戶和小 連鎖店那裡贏得了更多的業務,它的毛利率穩定地增加,高額的潛 在成本卻使它的贏利能力不斷遭受侵蝕。

藝康在享受着 20% 的銷售回報,泰華施卻在美國市場承受着 15% 的銷售虧損。 20 世紀 90 年代末,虧損使得泰華施的母公司加拿大釀酒商莫爾森 (Molson)將這一業務賣給了聯合利華,後者也

最終完全退出了清潔劑市場。

沒有人願意進入死地。但是,人們總會被自己的無知或被一時的誘惑蒙住眼睛,並因此而付出慘重的代價。

決策者能做的,就是要對於機會和利益背後的風險,始終保持 清醒。

將者,智、信、仁、勇、嚴也

「天」是天時,「地」是地利,「道」是人和。「五事」中的道、天、地,已經包含了我們熟悉的天時、地利、人和這三大要素。「五事」的第四個要素和維度,是「將」。

千軍易得,一將難求。「將」是戰爭對抗中最重要、最活躍的 變量。優秀的將帥是一支軍隊最重要的資產。

領導力已經是一個老生常談的話題了,你肯定讀過領導力的著作,或者聽過領導力的課程。現在讓我們來看一下,在孫子看來, 在戰爭的環境中,優秀的領導者究竟應該具備哪些特質。

孫子説:「將者,智、信、仁、勇、嚴也。」這就是孫子所強調的「五德」。張預説:「五德皆備,然後可以為大將。」

關於「五德」,梅堯臣有一個經典的解釋:「智能發謀,信能賞罰,仁能附眾,勇能果斷,嚴能立威。」接下來,我就以梅堯臣的解釋為基礎,分析一下「五德」的內涵和價值。

將之「五德」的第一項是「智」。我們前面講過,《孫子兵法》強調靠智慧取勝,所以孫子對將軍的第一條要求就是「智」。

我們常說,一念之差,決定戰爭勝負。這個「一念之差」,反映 的就是決策者戰略素質的高低。

許多重大危機和瀕臨絕境的險情,往往會由於優秀將帥的正確 處置而得到化解,轉危為安,轉敗為勝。也有許多高明的戰略計劃 和即將到手的勝利,卻因為某個昏庸將領的失誤,或是一個愚蠢的 決策,為敵人所乘,由安轉危,由勝轉敗。一把好牌,卻打爛了。 戰爭充滿了不確定性、複雜性、多變性和對抗性,只有具備傑 出智慧的決策者,才能在這樣錯綜複雜的戰爭環境中,憑藉敏鋭的 洞察力和良好的判斷力,清醒地意識到眼前的優勢、劣勢,準確把 握機會,做出最佳的戰略決策,也就是所謂的「智能發謀」。

所以孫子把「智」作為將之五德的第一要素。

與孫子同處春秋末期的孔子也講「智」。但是,在孔子那裡,「智」排在第幾位?仁、義、禮、智、信,智在第四位。為甚麼?

因為兩個人討論的主題不同。孔子討論的是治國,所以他更強 調倫理的作用;而孫子討論的是戰爭,只有在這樣充滿對抗性和不 確定性的情境中,智慧的價值才可以得到最淋漓盡致的體現。

商場如戰場。這兩個領域都充滿了不確定性,也都是充滿智慧 對抗的領域。缺乏智慧的人立刻就會被無情地淘汰出局。所以,戰 爭年代,最優秀的人才一定是在戰場;和平時期,最優秀的人才往 往是在商場。

中國人喜歡講智勇雙全,所以我們打破孫子的順序,接下來看一下「勇」。甚麼是「勇」?「勇」就是勇敢、不怕死嗎?不是的。對於一般的士兵和基層軍官來說,當然要勇敢,要不怕死。但對於將軍來說,不怕死是遠遠不夠的。

「勇能果斷。」勇,就是我們今天所講的決斷力。關鍵時刻敢出 手、敢拍板、敢承擔責任,甚至敢於冒風險。

吳子説:「用兵之害,猶豫最大,三軍之災,生於狐疑。」對軍 隊來說,最忌諱的就是該下決心的時候,猶猶豫豫,婆婆媽媽,瞻 前顧後,最後坐失良機,陷入被動。

軟弱和猶豫,有時候是決策者所能犯的最壞的錯誤。

官渡之戰是曹操與袁紹的一場戰略性決戰。袁紹為甚麼失敗? 曹操為甚麼獲勝?

袁紹「多謀少決」,而曹操「得策輒行」。

官渡之戰前,曹操面臨的形勢是:袁紹大軍壓境,而依附曹操 的劉備又突然起兵反曹,奪佔了下邳,屯據沛縣,並與袁紹聯繫, 準備合力攻曹。曹操一下子被置於兩難境地:如果不打劉備,一旦 劉備趁袁曹大戰之機襲擊許昌,曹操就必敗無疑;如果東擊劉備, 一旦袁紹襲擊許昌,後果同樣不堪設想。

曹操經過分析,認為袁紹為人多疑,優柔寡斷,如果自己東擊劉備,袁紹一定會按兵不動。於是他果斷出手,親率精兵進攻劉備。劉備全軍潰敗,隻身挑往河北投奔袁紹。

當曹劉大戰之時,袁紹的謀士田豐建議袁紹舉軍襲擊曹操的後方,袁紹卻以幼子有病為由拒絕採納。袁紹的猶疑不決,給了曹操最好的機會。曹操得以從容打敗劉備,回軍官渡,袁紹就再也沒有然後了。

有個詞語叫「多謀善斷」。在戰爭中,多謀,一定還要加上善斷。 戰爭充滿不確定性,所有的決策都必須在信息不完整的情況下 做出。你不可能等情況全部清楚了才行動。戰略的前瞻性也決定了 任何戰略計劃都具有冒險的性質,從來就不存在絕對完美的方案。 正如美軍反覆強調的一句格言:一個不完善的決策,也比一個過時 的決策好得多。

所以克勞塞維茨説,在戰爭中好的將帥一定要具備兩種特質:「一是在這種茫茫的黑暗中仍能發出內心的微光以照亮真理的智力;二是敢於跟隨這種微光前進的勇氣。前者在法語中被形象地稱為眼力,後者就是果斷。」

處事有疑非智,臨難不決非勇。中國當代那些軍人出身的企業家,王健林也好,任正非也好,柳傳志也好,最大的特質,大概就 是殺伐決斷。

準確地判斷形勢並果斷地承擔風險,是成功的戰略家必備的素質。只有具有強大的決斷力,才能把你的智慧和果斷的行動結合起來,從而抓住機會,取得勝利。

將之「五德」的第三項是「仁」。仁者愛人,仁就是愛,就是關 愛自己的下屬。

梅堯臣説:「仁能附眾。」戰爭是要死人的,為甚麼下屬死心塌

地願意跟你走?一定要關愛自己的下屬,將心比心,才能以心換心。

所以過去帶兵有句話,叫「愛兵如子」,要像對待自己的兒子一 樣關愛下屬。

吳起是戰國時期的名將,以善於帶兵而聞名。史書上記載:「起之為將,與士卒最下者同衣食。臥不設席,行不騎乘,親裏贏糧,與士卒分勞苦。」

吳起做魏國將軍——也就是魏軍總司令——的時候,有一次 一個士兵受了傷,傷口化了膿。當時醫療條件不好,必須有人用嘴 把他的膿血吸出來,否則就會感染。吳起把士兵的膿血給吸了出來。

士兵的母親聽到這個消息以後號啕大哭。有人不解,問:「你哭甚麼啊?吳將軍是高貴的將軍,你兒子是下等的徒兵。吳將軍給你兒子把膿血吸出來,你為甚麼要哭呢?」

這位母親說:「你不知道啊,孩子的父親也是吳將軍的士兵,受傷,傷口化了膿,吳將軍為孩子的父親吸了膿血。孩子的父親非常感動,為吳將軍戰死了。現在吳將軍又吸了我兒子的膿血,我不知道這個兒子又要死在甚麼地方了。」

處理傷口,本來應該是醫生的事情。但我們可以想像,當一個 高貴的將軍俯下身子,為士兵吸出骯髒的膿血的時候,士兵心中會 是一種甚麼樣的感動。

所以,優秀的將軍,一定要善於用真心的關愛來打動自己的下屬,這樣才能換來下屬至死不渝的追隨。「仁」從來都是良將的關鍵品質。

但是光有「仁」還不行,還要有「嚴」。「智」和「勇」要一起看, 「仁」和「嚴」要一起看。

「嚴能立威。」「嚴」就是嚴格的紀律。軍隊是要打仗的,沒有 紀律,軍隊就是烏合之眾,根本形不成戰鬥力。所以,除了「愛兵 如子」之外,軍隊帶兵還有一句話,叫「慈不掌兵」,心腸太軟的人, 是帶不好隊伍的。

我們講了吳起的「仁」,再看吳起的「嚴」能到甚麼程度。

魏國的敵人是秦國。有一次吳起率領魏軍與秦軍作戰。雙方的軍隊剛列好陣式,吳起還沒有下令,手下一名士兵就衝了出去,衝到秦軍的陣營之中,砍下兩顆人頭,又跑了回來,把人頭往地上一扔,很得意。

吳起就說了一個字:「殺!」

許多人替這名十兵求情,這是一塊好材料啊,殺了多可惜。

吳起説:「好材料是好材料,但是沒有命令就衝上去,這樣的兵必須殺。」

人頭落地。從此以後在魏軍形成了一個傳統,就是勇者不可以 獨進,怯者不可以獨退。軍隊作戰,靠的是整體的力量。

所以,優秀的領導,仁,可以感動得你痛哭流涕;嚴,可以震撼得你膽戰心驚。

恩威並用,剛柔兼濟。二者缺一不可。

我們最後看一下「信」。「信」最後講,不是「信」不重要。「信」很重要,所以孫子把「信」放到了「五德」的第二位。

甚麼是「信」?「信能賞罰」,就是令出必行所帶來的高度信任。 我們說過,戰爭最大的特點就是高度的不確定性。沒有人知道 明天會發生甚麼,沒有人知道明天自己會死在甚麼地方。

一切都是不確定的。但是對你的下屬來說,有一條必須是確定的,這就是你是可以信任的。信任是領導力的基礎。沒有信任,就 根本談不上領導力。再偉大的戰略,如果沒有下屬的信任與信心, 也只能是鏡中花、水中月。

你可能看過一部美國大片《雷霆救兵》。為甚麼要付出那麼多的生命來找一個人?這就是軍隊的特點,它要通過這種方式告訴組織的每一個成員:無論在甚麼情況下,你都可以信任你的組織。

電視劇《亮劍》中也有一個情節:李雲龍的獨立團被日軍包圍了,李雲龍率領手下已經殺出來了,卻發現張大彪那個營沒有出來。

李雲龍説了一句話:「獨立團從來沒有拋棄過自己的兄弟。」率領部隊立刻又殺了回去。

好的軍隊,一定是上級信任下級,下級信任上級,平級之間相 互信任。曾國藩的湘軍為甚麼能打仗?勝則舉杯酒以讓功,敗則出 死力以相救。

一支軍隊,如果它的精力不是用在對外作戰上,而是用在對內 鈎心鬥角上,這樣的軍隊規模再大,早晚也要出問題。

孟良崮戰役中,為甚麼那麼多的國民黨軍隊救不出一個整編 七十四師?沒有人真心來救。

國民黨失敗的根本原因,不在軍事,而在政治。

關於「五德」、《十一家註孫子》中的何氏也有一段精彩的論述: 「非智不可以料敵應機,非信不可以訓人率下,非仁不可以附眾撫士, 非勇不可以決謀合戰,非嚴不可以服強齊眾。全此五才,將之體也。」

一個優秀的領導者,一定要同時具備這五種品格。而卓越的領導力,本身就是保證組織取勝的重要優勢來源。這也是孫子一定要把「將」列入「五事」的原因。

兵以治為勝

「五事」的最後一個要素,是「法」。

甚麼是「法」呢?孫子説:「法者,曲制、官道、主用也。」

法,就是軍隊的編制,將領的管理,軍需的供給等內容。簡單 地說,法就是我們所說的組織結構、人事制度、後勤財務,就是系 統性的管理能力。

在遠征埃及的金字塔戰役中,拿破崙的法國騎兵大敗埃及的馬穆魯克騎兵。戰後,拿破崙在對兩支軍隊進行比較時,留下了一段著名的點評:「兩個馬穆魯克騎兵絕對能打贏三個法國騎兵,一百個法國騎兵能抗衡一百個馬穆魯克騎兵,三百個法國騎兵大都能戰勝三百個馬穆魯克騎兵,一千個法國騎兵總能打敗一千五百個馬穆魯克騎兵。」

我經常說,沒有甚麼能比拿破崙的這段話,可以更好地揭示出

組織與管理對於軍隊戰鬥力的決定性影響。

無獨有偶,當年魏武侯曾經問吳起:「兵何以為勝?」軍隊靠甚麼打勝仗?

吳起回答:「以治為勝。」靠的是組織管理。

武侯問:「不在眾寡?」不在於兵力多少嗎?

吳起回答説:「若法令不明,賞罰不信,金之不止,鼓之不進,雖有百萬,何益於用?」如果法令不嚴明,獎懲不兑現,將軍鳴金士兵卻不停下腳步,將軍擊鼓士兵卻不往前進攻,就算有百萬之眾,又有甚麼用呢?

這也是 2000 多年前,人類歷史上第一次有人提出「管理決定勝負」這樣的命題。

吳起的兵書叫《吳子兵法》。《吳子兵法》與《孫子兵法》不太一樣。《孫子兵法》的重心在戰略,而《吳子兵法》的重心在管理。 為甚麼?

因為時代不同。孫子處於春秋時期,那時一個國家的軍隊大概 也就是三五萬人,一場仗大概也就打個三五天。在這種情況下,將 帥的戰略決策和指揮能力就特別重要。

而吳起已經處於戰國時期,那時一個國家的軍隊往往是十幾萬甚至幾十萬,一場仗往往要持續幾個月,甚至一年以上。在這種情況下,對組織與管理能力的考驗就充分顯現了出來。強大的組織和良好的管理,才能支撐起一支軍隊長期大規模的作戰。要想在戰爭中取勝,就必須通過系統的組織、管理與保障,把組織的資源有效地整合好,這樣才能將組織的整體實力充分地發揮出來。

事實上,當回顧戰爭歷史時,我們就會發現,很多戰爭勝負的 結果,在很大程度上取決於雙方的組織管理。

甲午戰爭之前,大清王朝用從歐洲購進的軍艦,建立了一支北 洋水師。北洋水師當時排名是亞洲第一、世界第八。其中從德國 購進的兩艘鐵甲艦「定遠」艦和「鎮遠」艦,排水量都是 7400 噸。 7400 噸是一個甚麼概念?從甲午海戰失敗,一直到 1999 年,中國 從俄羅斯引進「現代」級驅逐艦,中國才重新有了 7000 噸以上的水 面作戰艦艇。

「定遠」艦和「鎮遠」艦都是鐵甲艦。鐵甲艦就是裝甲艦,屬於當時最先進的戰列艦,在海軍中的地位大致相當於今天的航母。這也是中國海軍史上僅有的兩艘戰列艦。

日本早已把入侵中國定為國策。要想入侵中國,就必須取得制海權。而要取得制海權,就必須打敗北洋水師。但是當時日本很窮,財政收入相當於清王朝的 1/6 ,買不起這樣的鐵甲艦。後來在法國工程師的指導之下,日本建造了 3 艘軍艦,來對付中國的鐵甲艦。這 3 艘艦是用日本的 3 個風景區命名的,所以叫「三景艦」,排水量在 2000~5000 噸之間。

但日本人依然沒有信心,因為鐵甲艦在此之前從來沒有被擊 沉禍。

後來有一件事情讓日本人意識到北洋水師可以打敗。北洋水師到日本訪問,軍艦停靠在日本的軍港。日本水兵按照慣例上艦參觀,發現在北洋水師軍艦的主炮上,晾曬着北洋士兵洗的衣服。

日本人由此得出結論:北洋水師內部的管理極其混亂。主炮對 於海軍來說是最神聖的東西,怎麼能把洗的衣服晾曬在上面呢?

果然,甲午海戰打響之後,北洋水師幾乎在所有的細節上都出了問題,作戰系統很快就陷入崩潰。甲午海戰的第一炮是北洋水師的旗艦「定遠」艦打響的。「定遠」艦的主炮口徑為305毫米,射程為5公里。一發這樣的炮彈擊中日艦,就可以將其擊沉。然而「定遠」艦的這一炮,不但沒有擊中日艦,反而把自己的艦橋震塌了。水師提督丁汝昌正在艦橋上觀敵掠陣,艦橋一塌,人一下子摔到了甲板上,摔得不能動彈。北洋水師的指揮系統也陷入一片混亂。

甲午戰爭中幾次海戰的最終結果是:北洋水師全軍覆沒,日本聯合艦隊雖遭受損傷,但一艦未沉。

從硬件上來說,北洋水師的艦船完全不在日艦之下,甚至還要 超過日本。

差的就是管理。

抗日戰爭結束的時候,國民黨第三十二集團軍的司令長官李默