

《孙子兵法》蕴含的商战哲学

■ 文 / 宫玉振

“咖啡粉不冲，迟早会成功。读孙子兵法，品启强人生”。

近日最为人所津津乐道的，莫过于热播剧《狂飙》里的大反派高启强。而剧中一路指引高启强“登上顶峰”的不是其他，正是著名的军事典籍——《孙子兵法》。

剧中高启强曾在某个城中村改造项目上遭遇瓶颈，但却仍冷静告诫自己的弟弟不可将对手赶尽杀绝。彼时他便引用了《孙子兵法》中的“围师必阙，穷寇勿追”。此句出自《孙子兵法》的《军争篇》，意思是围困敌人的时候不能完全堵死，陷入穷途末路的敌人往往会拼死抵抗，作困兽之斗；但如果留出一条活路，敌人反而会一心为了逃跑而没了斗志。

商场如战场，优秀的管理者和企业家，都需要具备战略眼光与竞争思维。高启强走上邪路虽不可取，但他在壮大自己公司时所采取的战略布局是我们完全可以借鉴的。军事学博士、北大国发院宫玉振教授 20 多年来研读《孙子兵法》，将其中理论管理学相互验证，写下了《善战者说：孙子兵法与取胜法则十二讲》一书。

围绕战略、组织、领导力几个主题，宫教授提炼出了 12 个最精华的原则，帮助广大管理者因地制宜制定发展战略，在残酷的竞争环境下不断增长。下文摘选了《善战者说》中最深刻的几段剖析，帮我们悟出《孙子兵法》这一传世经典中所蕴含的管理哲学。

兵者，诡道也

孙子说：“兵者，诡道也。”所谓的“诡道”，就是通过策略的运用，调动对手，迷惑对手，分化对手，使其陷入更大的不确定性中，从而产生错误的判断。而在商业竞争的环境中，我们可以分散对手的资源，暴露它的弱点，从而强化自己的优势。

如何去运用具体的策略来创造出手的机会呢？孙子提出了他的“诡道十二法”：

能而示之不能：明明能打，但我假装不能打。隐藏自己的实力和意图。

用而示之不用：明明要用这种打法打，但我假装不用。掩盖自己的企图与计划。

近而示之远：明明我在近处发起行动，但我先假装在远处打你。

远而示之近：明明我要在远处发起进攻，但我先做出在近处行动的样子，吸引你的注意力。

利而诱之：用小利来引诱对手。人都是趋利避害的，组织也是如此。它愿意听你调动，一定是看到了利益。打仗有所谓的伏击战，就是用小部分部队伪装主力，吸引对手的部队到对其不利的地形，然后突然发起攻击，消灭对手。

乱而取之：制造混乱来攻取对手。

实而备之：对手力量充实，无懈可击，那怎么办？做好防备，做好准备，耐心等待时机。

强而避之：对手力量过于强大，我就是打不过他，那怎么办呢？打得赢就打，打不赢就走。只打那些能打赢的仗，拒绝打那些打不赢的仗。只在有利的情况下跟对手打，避免在不利的情况下跟对手打。只打那些你能打赢的对手，避免跟那些强大的对手正面较量。有时候，不打，可能需要更大的勇气和智慧。

怒而挠之：对手性格暴躁，易于激怒，就挑逗他，让他失去理智，让他犯错误。

卑而骄之：对手很谨慎，很小心，那怎么办呢？让他骄傲，让他狂妄。狂妄是走向灭亡的第一步。

佚而劳之：对手休整良好，怎么办呢？折腾他，让他疲于应付，疲惫不堪。就像彭德怀运用蘑菇战术，把胡宗南的部队肥的拖瘦，瘦的拖死，就可以变成



图片来源于网络

好打之敌。

亲而离之：对手内部团结，不好打，怎么办？通过离间的方式，把他剥离出来，变成孤立之敌，变成好打之敌。

后世的“三十六计”，其实就是从诡道十二法引申出来的。当然诡道不仅仅十二法，孙子也可以写诡道三十六法，甚至一百零八法，那可能就写不完了。

战争本质上就是双方智慧的对抗。所谓的“兵者诡道”，就是强调的这一点。

“能而示之不能，用而示之不用”

能打，但我假装不能打；用这个打法，但我假装不用这个打法。

20 世纪 90 年代初期，我们多数人电脑里装的文字处理软件，不是今天都在用的 Word，而是 WPS。WPS 是金山公司开发的国产文字处理软件。中国本土企业最大的优势，往往就是成本优势和价格优势。Word 是微软开发的软件，开发成本本来就高，加上汉化以后，成本更高。所以很长一段时间里，Word 与 WPS 在中国市场的竞争是屡战屡败，几乎完全被 WPS 碾压。

但是很短的时间里，WPS 就被清除出了中国市场。Word 几乎成了个人电脑的标配。形势为什么突然就逆转了？是不是 Word 突然就在成本优势上反超了 WPS？当然不是这样。Word 在成本方面永远打不过 WPS。微软开始采取了一个非常有效的策略：默许甚至鼓励盗版 Word 软件流入中国。

WPS 成本再低，低得过盗版吗？所以那一段时间你要是去买电脑，卖电脑的都会问你一句：“给你装个 Word 好不好？免费的。”免费谁不乐意啊。WPS 包括几乎所有文字处理方面的国产软件公司，很快便从行业中消失了。

但是，市场控制在 Word 手中之后，微软就宣布了新的政策：开始进行正版认证了。微软真的没有能力控制盗版流行吗？其实非常简单，微软公司只需要植入一个小小的认证程序，就可以杜绝所有的盗版。非不能也，是不为也。关键是借盗版之手，不费吹灰之力，便打败了主要对手，真正做到了兵不血刃，不战而屈人之兵。典型的“能而示之不能，用而示之不用”。

“近而示之远，远而示之近”

明明我要在近处打你，我先在远处发起行动；明明我要在远处打你，我先在近处吸引你的注意力。

在战争中，进攻的一方，除了主攻方向，往往还会有助攻方向、佯攻方向。助攻方向和佯攻方向往往是为了牵制和吸引对手的兵力和注意力，配合主攻方向作战。

企业竞争也是如此。企业之间竞争，往往不是单一产品、单一市场的竞争，而是多个产品、多个市场同时进行的竞争。如果你能够让产品和产品、市场和市场之间的竞争形成有机配合，打出组合拳，往往就会产生极好的效果。

一个经典的例子，是奥迪在中国市场上阻击宝马 3 系之战。

宝马 3 号称是第一款国产化的豪华车。宝马对宝马 3 在中国的下线抱有很大的期望，希望凭借宝马 3 一举打开中

国市场。让宝马很开心的是，市场的反应也极为乐观：宝马 3 还没下线，就已经有 7 000 多辆的订单落到了宝马的手里。

宝马 3 下线，必然给奥迪在中国的市场形成极大的冲击。奥迪制定出了自己的反击策略：借助在中国已经形成的强大生产能力，抢先在宝马 3 上市之前，推出了奥迪 A4，并且给奥迪 A4 定了一个 40 万元左右的基本价格。

这个价格是非常不合理的，甚至高于当时的奥迪 A6。奥迪为什么要这样做？

我们知道，宝马从来不把奥迪看作自己的对手。宝马认为自己的对手应该是谁呢？是奔驰。因为从来不把奥迪看作是自己的对手，所以同级别的车，宝马的销售价格，一定要比奥迪高。宝马要通过更高的价格，来体现自己更高的价值。

对于宝马和奥迪来说，这在国际市场上早已是多年的惯例了。所以宝马就顺理成章，参考了奥迪 A4，给宝马 3 定了一个超过 40 万元的基本价格。

这里带来了一个问题：奥迪 A4 的性价比本来就已经不合理了，宝马 3 的性价比就更加不合理。而奥迪 A6 的性价比，就显得极其合理。

所以那一段时间，奥迪 A4 从来没有完成自己的任务——也不可能完成，但是奥迪 A6 卖得特别好。关键是，宝马由于定价失误，超出了消费者的心理预期，宝马 3 整个下线计划乱得一塌糊涂，宝马希望通过宝马 3 系在中国下线来打开中国市场的希望也由此落空。

军事上有“慎重初战”的警告。第一仗没打好，接下来的仗就很难打了。所以直到今天，在中国市场上，宝马依然受制于奥迪。

我们看这一仗，奥迪策略的妙处在哪里呢？表面看来奥迪打的是奥迪 A4，其实保的是奥迪 A6。奥迪 A4 其实是奥迪推出的阻击宝马 3 的战斗品牌。典型的声东击西。

通过这样的策略，奥迪成功地将品牌价值的提升突破点集中到了奥迪 A6 身上，更主要的是，一举挫败了宝马 3 的下线计划。企业动态竞争理论中，有一个著名的多点竞争策略。多点竞争策略被认为是一种非常有效的进攻策略。在这种策略中，企业往往在一个市场或由一种产品发起佯攻，以牵制和干扰对方，却在另一个市场或以另一种产品发起真正的进攻。

实际上，实施多点进攻的一方，往往可以让自己比只有一个进攻方向的对手有更大的市场回旋空间。因此，竞争者在发起攻击的时候，不要只有一个进攻方向、一个进攻产品，产品与产品之间、方向与方向之间一定要形成一种策略性配合。

通过这样的组合拳，便可以更加有效地调动对手。当对手陷入手忙脚乱之时，你再发起真正的攻击，往往就极为有效。

“利而诱之，乱而取之”

通过小利来引诱对手，通过制造混乱来攻击对手。

军事上有所谓的伏击战，比方说经

典的马陵之战。伏击战怎么打？以小部队将对手的兵力引进实际上对它不利的地形之中，然后主力突然发起进攻，趁对手陷入混乱之机打败它。

在竞争中，你也可以运用巧妙的策略，将你的竞争对手引诱到事实上对其不利的市场之中，从而改变竞争的格局。一个经典的例子，是双汇和春都的火腿肠之战。双汇和春都都是河南的火腿肠企业。两家企业是直接的竞争对手，在相当长的时间里，两家企业的实力都是旗鼓相当，并驾齐驱。但是春都突然之间就不行了。今天我们在市场上，很少看到春都的火腿肠。为什么？用春都宣传部部长的话说，是春都不小心入了双汇精心布置的一个局。

具体的经过是这样的。两个企业打得很厉害。中国企业的特点是，打到最后，就会打价格战。双汇首先发起了价格战。火腿肠的主要成分是肉，其他的成分包括淀粉、味精、食用油等等。对于火腿肠企业来说，打价格战，最好的办法自然就是降低肉的含量。常规的火腿肠，肉的含量一般是 85%，价格一般是一根 1.3—1.5 元。我们就算它 1.3 元吧。双汇开始降低肉的含量至 75%，价格降到 1.2 元。

双方打得很厉害，在对方的企业都有探子。双汇通过降低成本来打价格战的消息很快就被春都知道了。春都当然不能看着双汇通过这种方式攻城略地，挤压自己的市场空间，必然要跟进，于是也降到了 75%，1.2 元。

春都跟进的消息马上被双汇知道了。双汇一看，继续降，65%，1.1 元。春都当然不会善罢甘休，随即马上跟进。双汇一看春都跟进了，继续降。春都继续跟进。双汇继续降。

几个回合下来，火腿肠的肉含量降到了 15%，5 角钱一根。

这个时候火腿肠几乎已经没法吃了。过去火腿肠主要成分是肉，肠是有弹性的，你掰一下它会弹回来；现在的肠，基本就成了面疙瘩。很多人买了以后一咬，呸！不是那个味道了。

春都的火腿肠也降到了这个份儿上。但就在这个时候，春都突然发现了问题。

双汇在所有的宣传渠道里大张旗鼓宣传的，就是这种廉价火腿肠。但是双汇在实际的操作中，每降低肉的含量 10%，产品的产量也降低 10%。所以到了 5 角钱的时候，这种产品只占双汇所有产品产量的 10%。而春都 100% 的产品，全部降到了这个地步。

这意味着什么呢？10 根火腿肠之中，双汇只有一根是劣质火腿肠，而春都 100% 是劣质火腿肠。消费者很快就不吃春都的火腿肠了，经销商也不进了。

春都一看不好，赶紧回来生产高端的火腿肠。但是我们知道，市场上一个品牌一旦倒掉，想重建信任是非常困难的。春都的高端火腿肠上到 10%，就再也上不动了。由此，在各自的产品结构中，双汇是高端火腿肠占 90%，而春都是低端火腿肠占 90%。

双汇从此牢牢地把春都压在了低端市场上。

我们看双汇策略的妙处在哪里呢？双汇通过价格策略，一步步把春都引入了事实上对其不利的低端市场，并使其深陷其中不能自拔，从而打破了竞争的僵局。

索罗斯曾经发过这样的警告：“世界经济史是一部基于假象和谎言的连续剧。要想获得财富，做法就是认清假象，投入其中，然后在假象被公众认识之前退出游戏。”

索罗斯讲的是投资，从上面的案例我们可以看出，对于市场竞争来说，这一警告在相当大的程度上同样具有警醒意义。📖

（本文摘编自《善战者说：孙子兵法与取胜法则十二讲》；宫玉振著；中信出版集团 2020 年 8 月出版）