

取胜之道

孙子

Sun Tzu's
The Art of War

兵法

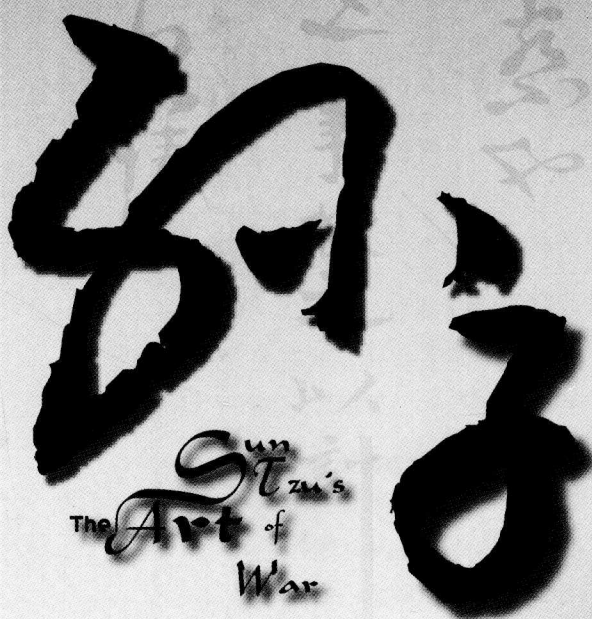
与竞争原理

宫玉振 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

取胜之道



兵法

与竞争原理

宫玉振 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京



图书在版编目(CIP)数据

取胜之道:孙子兵法与竞争原理/宫玉振著. —北京:北京大学出版社,2010.9
ISBN 978-7-301-17585-9

I. ①取… II. ①宫… III. ①孙子兵法-应用-企业-市场竞争-研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 146839 号

书 名: 取胜之道——孙子兵法与竞争原理

著作责任者: 宫玉振 著

装 帧 设 计: 三水儿

责 任 编 辑: 陈 健

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-17585-9/F·2566

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 子 邮 箱: zpup@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752032

出版部 62754962

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

730mm×1020mm 16 开本 13.5 印张 228 千字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

从战争到竞争

商业世界中充满了各种各样的战争隐喻，如“总部制定新的战略！”“打入欧洲市场！”“大打价格战！”“在中国攻城略地！”“向对手发起突然袭击！”“守住我们的市场，挫败对手的攻势！”“构筑进入壁垒！”“商场如战场！”“赢！”

企业竞争理论的研究者对于军事与战争也并不陌生。正如丹尼斯·劳瑞所说：战争为我们带来了“战略”这个词，每一个商业战略都能从历史上的某一场战役中找到其形成的基因。很多竞争理论的研究者都喜欢在自己的著述中引用孙子、克劳塞维茨或利德尔·哈特这些著名的军事战略家的名言来佐证自己的理论，甚至乐于将竞争理论的起源追溯到数千年前的战场上。亨利·明茨伯格认为定位学派的鼻祖是两千多年前中国的孙子和近代德国的军事理论家克劳塞维茨；何泰华和凯思·维吉特认为在2500年以前，中国的军事家就已经开始运用博弈论的基本原理了；“超优势竞争”理论的创建者理查德·达韦尼在自己的著作中特意向克劳塞维茨、孙子、利德尔·哈特等人表示感谢；动态竞争理论的代表性人物陈明哲承认，他的很多思想受到孙子兵法的潜移默化的影响；詹姆斯·奎因也认为，军事—外交战略的史实为现代企业家们提供了很多有潜在意义的真知灼见；营销大师科特勒则非常肯定地宣称：“对于企业来说，开发出以竞争为中心的战略以赢得市场份额的需求越来越强烈，而这将引导管理者越来越转向军事学。”^①

企业家和竞争理论的研究者之所以对战争理论如此感兴趣，一个重要的原因是，长期以来，大多数企业战略理论提供的是一种静态的竞争分析框架，竞争者的行动通常是不需要被考虑

^① Kotler, Philip & Singh, Ravi. Marketing Warfare in the 1980s, Journal of Business Strategy, Winter 1981.

的。然而竞争的一个关键的特征是其动态、互动乃至对抗的本质，离开了这一点，竞争理论的研究就缺乏实际的操作，就难以反映现实中竞争的本来面目，也就难以对现实的竞争活动提供明快而有效的指导。尽管从20世纪80年代迈克尔·波特提出“竞争战略”的概念以来，这一情况逐渐开始改变，博弈论的引入也使竞争理论有了更多的动态性，但现有的理论依然难以满足企业界的需求。尤其在竞争越来越激烈、越来越动态的今天，企业界更加需要一种以竞争者的互动为重心、研究企业间如何进行有效的攻防、从而在竞争中取胜的竞争理论。

正是在这一点上，战争理论弥补了竞争理论研究的不足。战争的本质是“两股活的力量之间的冲突”（克劳塞维茨语），战争理论研究的就是战争双方如何采取战略运筹、谋略运用与有效的攻防手段，在互动与对抗之中采取最佳的方案，以达到战胜对手的目的。战争又是人类最激烈、最残酷、最紧张的对抗形式，决策正确与否所带来的影响，马上就会显现出来，因而在战争领域，取胜的规则也就更为明晰、深刻而有力。人类的取胜之道在战场上是成熟得最早的。几千年来在血与火、成与败中总结出来的战争法则，可以说是人类制胜智慧的最高体现。战争理论从本质上来说，也就是最具有实战性和操作性的竞争取胜之道。

虽然很少有人会在商业世界中面临生与死的问题，但是在商业社会中，成功与失败同样无所不在。商业竞争与战争一样，也是充满了攻防对抗的领域。尽管竞争与战争比起来，当然算得上温情脉脉，但对于失败者来说，结果是同样的残酷无情。战争是一种最强的竞争形态，战争将竞争的对抗性空前地凸现出来，用这种残酷的“强竞争”的环境所总结出来的取胜法则来审视企业竞争，往往可以帮助我们更好地理解企业竞争的本质及其内在的取胜之道。

孙子兵法的核心是取胜之道

《孙子兵法》作为一部战争理论领域的顶峰之作，以其高远的意境、深邃的思想、现实的取向、辩证的思维，以及打动人心的警句和富有启发意义的哲理，受到众多企业家和竞争理论研究者的厚爱。明茨伯格曾说：“《孙武兵法》在今天来讲也是一部杰出的著作，几乎没有什么新的观点能超越它的。”^①《孙

^① [美] 明茨伯格，亨利. 战略历程：纵览战略管理学派 [M]. 北京：机械工业出版社，2002：60.

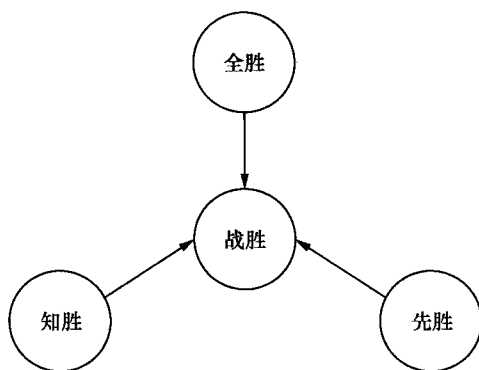


子兵法》虽然只有短短的五千余字，但内容极为丰富。《孙子兵法》的价值在于，它揭示出了取胜之道的基本原理，它在战争的目的、战略的境界、战争的本质、战争指导的法则等方面都有深刻理解。

一部孙子兵法，可以说就是围绕着“取胜”而展开的。从取胜的境界来

安危之主也)。

孙子兵法的取胜之道并不是杂乱无章的。围绕“胜”的主题，我们可以把孙子的取胜之道归结为四部分内容：全胜、战胜、知胜、先胜。其关系如下图所示：



“全胜”是孙子取胜之道的灵魂。它反映了孙子对于取胜的基本理解与追求，它贯穿于孙子取胜之道的全部内容、阶段与过程，影响并决定了孙子取胜之道的目的、偏好、气质、境界与文化精神。孙子兵法之所以在世界兵学中独具特色，与“全胜”的理想主义追求是密不可分的。可以说“全胜”是理解孙子取胜之道的一条红线，它决定了孙子取胜之道的基本面貌。

“知胜”是孙子取胜之道的前提。“明君贤将所以动而胜人，成功出于众者，先知也”、“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷”、“不能尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也”等，强调的都是“知”对于战胜的至关重要性。对于“知”的重视，使孙子兵法的取胜之道建立在一种清醒、冷静、理智的现实主义基础之上。

“先胜”是孙子取胜之道的基础。孙子强调“胜兵先胜而后求战”，强调“先为不可胜”，强调“修道而保法，故能为胜败之政”。从战略的层面上来讲，取胜者必须首先在“道”、“天”、“地”、“将”、“法”等关键要素上取得优势，才能达到控制战争结局的目的。“先胜”使得孙子兵法的取胜之道深入到了组织的最深层次，体现了孙子兵法取胜之道的深度。

“战胜”是孙子取胜之道的主体。作为一部兵书，孙子兵法主要是围绕如何在战场上取胜而展开的。因此，一部孙子兵法，主要是围绕“战胜”而展开的。在孙子的取胜理论体系中，不仅“知胜”、“先胜”是为了达到“战胜”的目的，“全胜”的落脚点同样也在“战胜”。在“战胜”的层面，孙子



所延续的依然是“全胜”中“上兵伐谋”的追求。因此，孙子“战胜”之道的重心不是在于力量的直接对抗，而是强调通过“谋胜”、“智胜”以达到“胜于易胜”、“胜已败者”的目的，强调将力量的对抗转化为智慧的对抗，

面揭示出深刻的哲理，另一方面，也要求竞争者必须具备丰富的经验、相当的悟性，兼具有灵活应变的能力。

本书正是从以上的理论体系出发，对《孙子兵法》的取胜之道进行了提炼、总结，并充分结合当代竞争理论的已有文献进行了探讨，以揭示孙子兵法对于竞争取胜的深刻启发价值。

本书的第一部分，集中从“全胜”的角度探讨孙子兵法对竞争观的启示。如果说战争观是将军们理解战争和指导战争的基点，竞争观就是企业家理解竞争和指导竞争的基点。错误的竞争观，必然导致错误的竞争行为，从而使企业付出巨大的代价。如果说在孙子看来，战争的最高境界是超越战争，那么，竞争的最高境界则是超越竞争。从商业史上来看，那些最伟大的企业，往往不是那些在竞争中杀得你死我活的企业，而是那些善于超越竞争的企业。孙子兵法的一个核心智慧，就是竞争者不但要懂得竞争，更要懂得超越竞争，从更高的层次来理解和把握竞争，在“伐谋”、“伐交”上战胜对手，并在“伐兵”的层面上运用更多的战略智慧，从而跳出简单的直接对抗式竞争，追求不战而屈人之兵的“全胜”境界。这一部分揭示了竞争宗旨的把握以及竞争样式的选择对于竞争取胜的重要意义。

本书的第二部分，也是全书的主体部分，系统探讨孙子兵法的“战胜”理论及其对竞争领域的启示。兵法探索取胜之道的艺术，围绕如何“战胜”而展开的基本原则构成了《孙子兵法》的主体内容。本书从“诡道”、“出奇”、“击虚”、“任势”、“主动”、“集中”等六个方面，讨论了《孙子兵法》对于竞争中取胜之道的指导原则的启示。

“诡道”。战争与竞争的共同特点是：再完美的战略计划也可能被对手所破坏。在对抗中，计划能否成功往往并不仅仅取决于自己的行动，相反，在很大程度上取决于对手的反应。最有效的策略是对手无法反击的策略，最有效的行动是对方无法反击的行动。有效的竞争行动的前提是运用策略来引导对手，塑造对手，操纵对手，剥夺对手的反应能力。

“出奇”。一种打法一旦成为常规就不可能再给企业带来竞争优势，相反只能使竞争者越来越陷入同质化竞争的恶战。“出奇”的核心就是重新找到独特的行动路线，找到颠覆性的策略，从而置对手的既有优势于无用武之地。出奇制胜反映了战略思维的独特性、创新性和主动性。

“击虚”。战争取胜的一条原则是充分利用对手的弱点来对付他们。从战争全局出发，选择对手关键而脆弱的环节作为打击目标，通过一点的突破，就可



以带动整个战略全局的发展。突破的方向往往可以决定行动的力度。在市场的缝隙突破，在竞争对手最虚弱的时候突破，在对手最薄弱的环节突破，在消费者最敏感的地点突破。有效的攻击可以一举使对手的整个战略体系陷入崩溃。

“任势”。“势”是力量的放大器。同样的资源，放在不同的“势”中，可以发挥出完全不同的效能。高明的将军是依靠“任势”而取胜，而不会让自己的下属陷入不断的苦战。“任势”的原则是“势险节短”，而能否充分利用大势，关键在于领导者审时度势的能力。

“主动”。竞争的实质就是对主动权的争夺。竞争者要将对抗的主导权控制在自己手里，调动对手而不被对手所调动，塑造对手而不被对手所塑造。“永远要左右你的敌人！”在什么地方打，在什么样的时间打，用什么样的方式打，跟什么样的对手打，打对手的哪个环节……都应该是自己说了算。竞争者如果没有自己的战略，就只能沦为对手战略计划的一部分。

“集中”。在决定性的时间、决定性的地点形成决定性的优势，是战争取胜的根本法则。企业的资源总是有限的，把稀缺的资源用在真正产生胜利的环节上，在关键的局部集中资源来取得压倒性的优势，并通过局部的突破，来取得全局的主动，是竞争中的重要取胜之道。有效的集中的前提是，必须有清晰的战略重点和方向，同时对其他方向的诱惑说“不”。

本书的第三部分，集中阐述孙子的“知胜”理论。“先知”是孙子的重要思想，在孙子看来，信息优势在对抗中可以转化为实际的力量优势，而情报失误是胜利的最大杀手。无论是在战争中还是在竞争中，大多数战略性的错误都是因为事先没有花时间去了解对手的情况，或者说，竞争者认为自己了解对手，其实却并非如此。成功的决策必须建立在对竞争态势的正确分析的基础上，“先知”是所有取胜之道的奥秘所在。最大限度地了解对手的情况，最大限度地让对手不了解自己的情况，充分利用信息的不对称性，是取胜的一条重要法则。

本书的第四部分，也是最后一部分，集中从“五事”的角度，阐述孙子的“先胜”思想，从深层次上对竞争取胜的深层因素进行总结，以收束全书。战场层面的较量是最直接、也是最表层的较量，就像市场层面的对抗是最直接、最表层的对抗一样。究竟什么是决定战争和竞争胜负的关键要素？孙子说：“修道而保法，故能为胜负之政。”真正的较量是在“道”、“天”、“地”、“将”、“法”这些层面展开的。正是这些最基础的因素为战场和市场层面的取胜提供了深层次的支撑，并决定了一个组织在竞争中的命运和最终结局。



目 录

前言

I

从战争到竞争 / I

孙子兵法的核心是取胜之道 / II

孙子兵法与竞争理论 / V

第一章 全胜——竞争样式的选择 001

竞争的最高境界是超越竞争 /001

我们如何超越竞争：伐谋 /005

我们如何超越竞争：伐交 /007

我们如何超越竞争：伐兵 /011

我们如何超越竞争：攻城 /014

第二章 诡道——竞争策略的运用 019

诡道的核心是什么 /019

竞争中策略为什么重要 /024

现实竞争中的操纵策略 /030

第三章 出奇——竞争思维的创新 037

最致命的一击往往并不来自正面 /037

出“奇”是一种颠覆性的策略 /042

出“奇”反映了战略的独特性 /048

奇正之变，不可胜穷也 /051

“出奇”与平庸无缘 /054

第四章 击虚——攻击方向的确定 061

兵之胜，避实而击虚 /061

从对手力量薄弱的地方入手 /064

充分利用对手的失误 /067

打对手强点中的弱点 /069

利用对手节奏的空档 /071

突破后保持持续的投入 /072

进攻对方的心理弱点 /074

第五章 任势——资源效能的放大 079

取胜的重心在于任势 /079

时来天地皆同力，运去英雄不自由 /083

创造出一种有利的态势 /087

审时度势与警惕“势”背后的陷阱 /094



第六章 主动——竞争规则的掌控 097

竞争的本质是主动权的争夺 /097

采取积极的攻势行动 /100

你打你的，我打我的 /103

“利”与“害”：调动对手的主要手段 /106

第七章 集中——竞争优势的集聚 113

并敌一向，千里杀将 /113

城有所不攻，地有所不争 /117

让敌人分散：敌则能分之 /124

有效的集中需要出乎对手意料 /128

第八章 先知——竞争环境的分析 131

先知是取胜的前提 /131

校之以计而索其情 /136

无所不用其间 /138

非圣智不能用间 /140

信息本身就是充满对抗的领域 /144

第九章 五事——竞争取胜的基础 147

“道”：愿景为什么重要 /147

“天”、“地”：战略环境 /151

“将”：战争中的领导力 /155

“法”：组织与管理的力量 /159

经之以五事：第一个战略管理的模型 /162



结语 取胜的关键在于总结出取胜的规律 165

附录 《孙子兵法》原文及译文 167

计篇 /167

作战篇 /169

谋攻篇 /171

形篇 /173

势篇 /175

虚实篇 /177

军争篇 /180

九变篇 /182

行军篇 /184

地形篇 /187

九地篇 /190

火攻篇 /194

用间篇 /196

参考文献 198

后记 203

取
胜
之
道

——
孙子兵法与竞争原理

004



全胜——竞争样式的选择

主要观点

战争的最高境界是超越战争，竞争的最高境界是超越竞争。从商业史上来看，那些最伟大的企业，往往不是那些在竞争中杀得你死我活的企业，而是那些善于超越竞争的企业。孙子兵法的一个核心智慧，就是竞争者不但要懂得竞争，更要懂得超越竞争，从更高的层次来理解和把握竞争，在“伐谋”、“伐交”上战胜对手，并在“伐兵”的层面上运用更多的战略智慧，从而跳出简单的直接对抗式竞争，追求不战而屈人之兵的“全胜”境界。

竞争的最高境界是超越竞争

关于取胜，孙子有这样一段经典的论述：“凡用兵之法，全国为上，破国次之。全国为上，破国次之。全军为上，破军次之。全旅为上，破旅次之。全卒为上，破卒次之。”^①

作为一名兵家，孙子对战争的本质及其意义有着深刻的体认。战争是一种暴力对抗的行为，而暴力总是蕴含着巨大的破坏性能量。杀敌一千，己伤八百。战争就像一把双刃剑，既能带来荣耀，也会带来毁灭，不管是对敌，对己，还是对整个战略环境来说，都是如此。同时，战争一旦爆发，就会不

^① 《孙子·谋攻篇》。

断升级，因为在战争中没有人会轻易地承认失败。只要有可能，战争的双方就都会不断地投入新的资源，企图能够成为最后的胜利者。被打败的一方，也会竭力寻找新的复仇机会，战争在这种情况下往往就会一步步地演化成相互伤害的恶性循环。

因此，我们也能理解：为什么孙子会说出“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也”^①的话了。百战百胜是常规的取胜模式，然而“战而后能胜，必多杀伤，故云非善”^②。对抗越频繁，消耗就会越剧烈。一旦陷入持续的对抗怪圈之中，就会陷入无休止的消耗，即使是不断地获取一个又一个战役的胜利，但从长远来讲，有时候局部的胜利反而会带来战略全局的恶化。如果取胜的代价过于惨重，如果胜利者的力量遭到削弱乃至力量衰竭，如果胜利的背后孕育着的是新的战争的胚胎，如果胜利者得到的是一个满目疮痍的天下，对于胜利者来说，这样的胜利只能意味着新的灾难的开始，用孙子的话说：“战胜攻取而不修其功者，凶。”^③

孙子把这样的胜利称为“破”，称为“灾”，也就是灾难性的胜利。这样的结果不是真正的战略家所应该追求的。真正的战略家，追求的不仅仅应该是取胜，而且应该是“兵不钝而利可全”，也就是以最小的代价，取得最完美的胜利。在战争中，“战”只是一种手段而已，“战”本身并不是目的。一味通过对抗手段来伤害对手去追求胜利，反而会最终伤害到自身的长远利益。明智的战略家是不会轻易地用直接对抗的手段解决问题的，用直接对抗的手段解决问题只能是战略的下策。明智的战略家，避免将取胜的重心放在暴力的直接对抗上，追求的是“不战而屈人之兵”的全胜之道。

所以孙子说：“善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下。”^④真正善于用兵的人，不是把对抗的重心放在力量的直接对抗上，而是放在“非战”、“非攻”、“非久”，也就是力量的非直接的对抗上。“全”和“破”，代表了两种完全不同的思维模式。孙子“全胜”之道的精义，就是要跳出战争来理解战争，从而找到一条超越战争的取胜之道。

① 《孙子·谋攻篇》。

② 《十一家注孙子·谋攻篇·张预注》。

③ 《孙子·火攻篇》。

④ 《孙子·谋攻篇》。



在商业世界中，充满了竞争者之间的攻击与厮杀，打败对手成为许多竞争者最关注的目标，竞争甚至会升级为一场参与者统统出局的战争，竞争变成了竞争者相互伤害的行为。^①但是，企业竞争的目的究竟是什么？企业竞争就一定意味着无休止的对抗吗？

迈克尔·波特曾说：“有些企业似乎认为竞争行动完全是一种暴力行动：即依靠绝对优势的资源去打击对手”，“但是，即使绝对优势的资源也不足以保证预期的结果，特别是当竞争对手的反应强烈（或更坏，即绝望和无理性）时，或对手追求非常不同的目标时更是如此”。他说：“即使具有明显的强项，一场消耗战也往往两败俱伤，胜者同样要付出巨大代价，这样的战争最好避免。”所以波特说：“企业的目标是寻求避免不稳定和代价巨大的战争，这种战争对全部竞争者都有害，尽管本企业比其他企业会较好些。”^②

企业竞争的目的，是更有利于实现企业的经营目标。通过直接的对抗打击对手只是手段之一，但不是唯一的手段。不能为了战争而战争。如果你夺取了天下，市场却已经被彻底破坏了，这样的胜利有什么意义？以眼还眼、以牙还牙、不惜一切代价去伤害对手的竞争手段让多少企业不堪重负，甚至同归于尽：“几乎可以肯定，报复行动会引发下一轮报复，利润将降低。”^③竞争研究者也发现，强调不惜代价打击竞争对手，反而是许多公司业绩不佳的原因。^④企图通过无休止的商战来摧毁对手，其结果往往是毁灭了整个行业的价值，最后也毁灭了自己的发展前景。

把竞争变成相互的伤害，本质上是由对抗性思维造成的。将取胜理解成力量的直接对抗，一切就是为了对抗而对抗，带来的只能是对抗的升级。对抗性的思维必然引起更激烈的对抗，形成恶性竞争的局面，从而使对抗双方都付出越来越大的代价，最终的取胜也只能是两败俱伤的“破胜”，毁掉整个行业盈利的基础。只有跳出直接对抗的思维，着眼于降低敌对的意志，降低冲突的烈度，从而降低取胜的成本，才能跳出恶性冲突的循环，保全整个行业的价值，从而形成一种“全赢”的格局。这是市场的每一个竞争者都应有

① [美] 戴伊，乔治·S. 动态竞争战略 [M]. 上海：上海交通大学出版社，2003：9.

② [美] 波特，迈克尔. 竞争战略：分析产业和竞争者的技巧 [M]. 北京：华夏出版社，1997：91.

③ 同上书：90.

④ [美] 格林沃德，布鲁斯·卡恩，贾德. 企业战略博弈：揭开竞争优势的面纱 [M]. 北京：机械工业出版社，2007：137.

