

第一篇

强 人

1 明 主 贤 将

古代的君主和将帅 有庸人 也有能人 现代企业的企业主和经营者 有庸人 也有能人。英明的国君和贤能的将帅是强人 成功的企业主和经营者也是强人。庸人与能人有明显的区别，能人与强人同样有明显的区别。

《孙子兵法》是孙武对当时的君主与将帅讲述兵法的记

录 他所要求的军事领导者都是明主贤将 而不是一般的君主和将帅。他告诉他们如何经国治军 因此 他十分强调将帅在军事行动中的地位和作用，同时一再说明“将受命于君”这是君主独裁制度下君主与将帅的必然关系。

在现代企业中 企业主与企业经营者的相互关系 在某种意义上 如同古代的君主与将帅的关系 其各自的地位和作用 也是类似的。当然 不能把两者画上等号 这和不能把战争与商战画上等号是一样的。

在古代，君主和将帅，一般是两个地位完全不同的人，有时也有一身而二任的 在今天 企业主与经营者也有合二为一的 特别是中小企业。此处为了说得清楚 假定两者是分离的。

对于将帅的地位和作用 孙武说：“知兵之将 民之司命 国家安危之主也。”（《作战篇》）他把将帅视为民众命运的掌握者 国家安危的主宰者 这是不是夸大了呢 有人说，这是孙武英雄史观的反映。如果是这样，我在这里摘录了孙武这段话 就有宣扬新权威主义的嫌疑了。我说：“不”。孙武是在用兵打仗的条件下讲这番话的 如果是在和平时期 吴王阖闾不杀孙武的头 那才怪呢 如果吴王不是明主 孙武也不可能这样讲的。这就是说 孙武的话是在特定条件下说的。可以这样设想 军事决策的失误对民众和国家造成的损失是无法估量的，经营决策的失误也对企业的生存有极大的危害 并对员工生活有严重的影响。在这个意义上 说将帅是国家安危的主宰者，或说企业经营者是企业生存和员工命运的掌握者，又有什么不可呢？

关于君主与将帅的关系 孙武说：“夫将者 国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。”《谋攻篇》他明确指出 将帅是君主的主要助手，如果辅助得好，国家就会强盛；如果辅助有缺陷，国家就会衰弱。将帅的作用很大，是“受命于君”而行的 不过是助手作用企业经营者，是在企业主或其代表人所制定的战略目标下，做出经营决策和组织经营活动的 他是战略目标的实施者，这也可以说是主要助手作用。但两种关系毕竟不同，在总经理负责制的条件下 经营者就不是助手作用而是代理作用了。

企业家往往集财产所有者（或其代表）和经营者于一身，他在企业的地位和作用，兼具了君主和将帅的功能，他是企业名正言顺的主宰者和“掌握者”。不过 应该指出 孙武说将帅是助手作用，不是没有条件的。在君主、将帅权能分离的情况下，他对君主提出了三条忠告，他说，君主不了解军队不可以前进而命令军队前进，不了解不可以后退而命令后退，叫做束缚军队；君主不知军队内部事务而干涉军队的管理 军士就会迷惑不解 君主不知道用兵的权谋而干涉军队的指挥，将士就会疑虑，这就是扰乱自己的军队而导致敌人的胜利。这段话，孙子讲得很婉转，他没有直接提出越权问题，因为当时是没有法律规定君主的权限的。孙武强调知与不知、可与不可 就是强调明与不明。而且 孙武曾对吴王明确地说：“臣既受命为将 将在外 君命有所不受。”他还把违命的吴王两个宠姬杀了（《史记·孙子吴起列传》）。

孙武认为 即使是国君 也有职责范围 对将帅授权以后，就不得干涉其职权范围内的事，国君也不能瞎指挥，更

不能专横跋扈，一意孤行，自认为被赋予至高无上、无可制衡的权力，或为了证明自己的权威而不惜破坏一切规矩和法度，从而扰乱自己，使国家蒙受巨大灾难。孙武的论述，是以从黄帝至周代的政治历史中的教训为依据的。回顾孙武以后的历史，有几个明君呢？

在古代，明君难得，贤将易求。什么是贤将？孙武指出，首要的是政治条件，他说：“进不求名，退不避罪，唯人是保，而利于主，国之宝也。”（《地形篇》）这就是说，作为一个将帅，应该做到：不求功名，不避罪责，保全民众、士卒，一切有利于国君，这样才算是国家最宝贵的人才。在君主代表国家利益的那个时代，将帅的政治标准是“利于主”或有利于国家。在孙武以后，随着封建统治的强化，“利于主”逐渐演变为“忠于君”，使将帅由助手地位一落为奴才地位，这不能不说是历史的倒退。

政治标准，毕竟是将帅的首要标准。有谁说吴三桂是贤将呢？有谁不高度评价戚继光呢？卖国的将帅绝不是宝贵的人才，爱国的将帅才是贤将。孙武的四条标准，对现代企业经营者来说，应该是适用的。一个企业的总经理应该有高度的责任心，关心员工，忠于企业，为企业的发展做出贡献。在今天，企业的“明主”易得，“贤将”难求，这是人类社会进步的重要标志，“贤将”是国家之宝，经理是企业之宝，同时也是国家之宝。我们可以说，成功的企业家是最宝贵的人才，他们是强人，是智能强于人的大写的人。

大 写 的 人

强人的人是大写的 这是因为强人有特殊的气质 就是他们有《孙子兵法》所说的“道”遗憾的是中国的方块字 不分大写与小写，不能具象地表现出来。

什么是“道”孙武说：“道者，令民与上同意也 故可以与之死，可以与之生，而不畏危。”《《计篇》》使民众与国君的意愿相一致 上下同心 这样 在战事中 民众、士卒就可以为国君出生入死 不怕危险。强人与能人的区别 就在于强人知“道”并能行“道”使民众、士卒 齐心协力 英勇作战。企业经营者要使事业获得成功 也要发挥群体力量 而这是能人所不能的。行“道”者要孚众望 要有组织能力。

成功的企业家或总经理 他们的秘诀又在哪里呢 也在他们知“道”、行“道”。美国威尔玛特连锁商店的创始人山姆·威尔腾 1962 年在阿肯色州的洛川小镇开了家以“威尔玛特”为名的折扣商店 如今发展到 1300 家以上的威尔玛特连锁商店，一年营业额已达 200 亿美元 在短短的 20 多年里 使他跻身于 10 亿富翁之列。他究竟有什么通天本领？一句话 他能行“道”。当你踏进任何一家威尔玛特连锁商店，一定会有接待员笑盈盈地朝你走来欢迎，让顾客温暖。从 1977 年至 1987 年，他给投资者的报酬率每年达 46% 员工收入也随股价与日俱增 商店接待员的笑自然越笑越迷人了。威尔玛特连锁商店注重意见沟通 重视提高士气。威尔腾至今还常常去参加周六的朝会 为员工颁奖 并讲述他的经营理念 使上下一致 同心齐力 发展事业。他们

的笑看起来是送给顾客，实际是给自己。这个“道”不也是懂道吗？强人是没有一个不用诡道的。

日本企业经营管理的特色，也在于企业家和经营者都懂得这个“道”而且能做到“道”。他们推行终身雇用制度，让员工安心工作，全心全意为企业奉献，他们发扬爱企业的精神，使每个员工都成了企业最好的宣传员；他们强调发挥团队精神，把日本民族性融合在经营管理之中，他们注意上下沟通，使上层、中层、基层人员观念一致，行动一致，他们有一套适合日本企业的管理文化，使企业员工意愿与高层领导者的经营观念相一致。但是，日本企业家有成功的，也有失败的，这就取决于他们懂得“道”的程度和行“道”的艺术了。孙武没有告诉我们如何行“道”，因为行“道”没有一定的成规，强人之所以胜于能人，就在于他们的智慧能根据企业的实际，开拓自己的道路。

中国人有刻苦耐劳的美德，中国人又重视人情，中国人的企业应该是办得好的。可是，有些人重视能人，忽视强人，企业高层领导者虽知道依靠群众，但不知如何依靠群众，不重视企业文化，只会空口讲“道”，当指挥棒失灵，只仰求于物质刺激。

有人说，我们这个民族是热不醒的。一会儿这个热，一会儿又是那个热，热得昏头昏脑，总是不懂得从各种各样造成灾难性后果的“热”中吸取教训，仿佛是热不醒似的。难道中国人都是那么愚蠢吗？

不，不是。中国人比其他国人聪明。这不是我们自己吹牛，世界上都承认中华民族有光辉的文化历史，人才辈出。

思维能力的薄弱是封闭的心灵所造成的。企业家和经营者如要获得事业成功 就得解放思想 把脑筋开动起来。

宝 贵 的 人 才

人才是社会宝贵的财富 有了人才 就有技术 就有产品 就有市场。但人才之中最可贵的是将帅之才 他们是精英人才、战略人才 也就是我所说的强人。领导美国在第二次世界大战中研制原子弹的奥本海默，尽管他不是第一流的科学家 但由于他具有广博的知识、多样化的能力、敏锐的思维和一针见血地抓住问题实质的本领，精通管理和善于处理人际关系 懂得用人之道 在他的领导下“曼哈顿计划”用了不到 3 年时间，就研制出世界上第一批原子弹。这样的人才 才是精英人才 才是最宝贵的人才 才是强人。日本的松下幸之助 开创了家电工业 打开了全球市场 他是日本最宝贵的人才。

孙武认为“贤将”是“国之宝”在《孙子兵法》中 他对于将帅在军事行动中的重要作用叙述很多 但主要体现在《计篇》中所说的“五事”、“七计”。孙武强调作战以前必须周密分析敌我双方的各种条件 研究决定作战大计。他认为 必须从五事——道、天、地、将、法和七计——孰有道？孰有能？孰得天？孰得地？孰令众？孰令兵？孰强？孰练？孰赏？孰罚？孰明？认真地进行比较 探索敌我双方的优劣长短 这样 就可以预知战争的胜负。我们把五事、七计做一分析 可以看出将帅对战争胜负所起的决定性作用了。

在五事中，“道”属于政治范畴，“令民与上同意”虽属

“主”的任务，但具体的工作是由“将”去做的。这相当于公司的董事会和董事长虽负有制定战略决策的任务，而具体的经营管理是由总经理来组织的。至于“天”、“地”、“法”都是由“将”去调查研究，去具体掌握的。五事的核心是“将”。

在七计中，“主孰有道”只是孙武对“主”的要求。在君主专制的条件下，孙武不能说将孰有道，否则把“主”放在什么地位呢？至于“天地”、“法令”、“兵众”、“士卒”、“赏罚”等都是由“将”去运用、创造、训练或执行的。不难想象，“将孰有能”是七计的关键。一个企业的总经理不是要使企业的各种内部条件与其外部条件相适应吗？有组织能力、指挥能力、创新能力的总经理是企业经营成败的关键人物。

在现代企业中，职业总经理是将才，董事兼总经理则是“主”和“将”之才。用兵打仗是由将帅来指挥的，商业竞争是由总经理来指挥的，将帅或总经理都是宝贵的人才。在 60 年代初，美国人马克·麦考马克以不足 500 美元的资本创办了一家公司，开创了一个新的行业——体育管理和体育销售业。目前，这家公司已发展成为跨国公司，在世界各地均设有办事处，年营业额高达数亿美元。他被人叫做“那个替阿诺得·帕尔默挣到几百万美元的人”，他是真正的将才，他是宝贵的人才。在各种行业中，在无数企业中，都有这样的人才。当代家族企业——子继父业的企业的衰退，从另一方面证明了将帅之才是最宝贵的人才。“主”可传，“将”不可传，“将”的重要性胜于“主”的重要性。古代如此，今天也如此。战争中如此，商战中也如此。

《孙子兵法》的不足

《孙子兵法》是 2400 年前的著作 以今天看来 孙武对明主贤将的论述是有不足的 但我们不能苛求古人。历史在发展 社会在进步 一部著作 即使是经典 可以留芳百世 不能完全适用百年。当代的“未来学家”不也是一部一部地出版他们的新著、提出新的观点来吗 我们研究《孙子兵法》不能读死书 要根据现实情况 认真探索 填补不足 去除糟粕 加以发展。

在人们的社会生活中常常发生这样一种情况：上至国家 下至企业、组织 每当高层领导人变动时 往往伴随着出现一种危机 发生一次继任者问题 即使已经产生了继任者或所谓接班人 甚至是才华出众的继任者 危机感也不一定能在短期内消除。发生这种情况虽有多种原因 如产生的制度、选任 聘任 的制度 但最大的原因在于前任者没有明白高层领导工作 不是一个人所做的 也决非一个人可以胜任的 而必须由一个领导集团来工作 他的个人力量在组织中是极其有限的。在历史上 人们把英雄人物神化了 什么秦皇汉武、成吉思汗 他们打天下 也不是凭他们一个人的才能 而是有许多能人、强人在他们的周围出谋献策 出力打仗 秦皇汉武、成吉思汗不过是高层领导集体中的一个有雄才大略的核心人物。

以高层领导者的主观愿望而言，总有一些人希望自己是一个万众瞩目、成就辉煌、赢得四方喝采的人。这种欲望导致一部分高层领导者独裁行事 处处喜欢表现自己 认为

自己是惟一的最高领导者。领导者的新老交替 在各国历史上都有过严重教训 在中国古代夏、商、周时期也是屡见不鲜的。在春秋战国时代 在各诸侯国中 尤为普遍。

《孙子兵法》的作者孙武 他知道君主与将帅所追求的军事目标和使命有极大的依附性，必须依靠下层组织和士卒的共同努力才能达到 他强调‘修道而保法’（《形篇》）在君主独裁时代 孙武所能说的 也只能到此为止。他不可能明确告诉君主和将帅 个人的力量是有限的 君主和将帅所追求的军事目标是国家的目标，而不是君主和将帅的个人业绩。以吴国而论 至少有吴王阖闾、大臣伍子胥、大将孙武 3 人所组成的最高军事领导集团。

中外古今，一个国家不能有两个君主，一支军队不能有两个主帅 但事实上仍然有着一个高层领导集团 不过 那些独裁的君主或将帅 往往妒贤忌能 容不了强人 深怕权被夺去 总是把功劳归给自己 把过错推给别人 既要把自己推到金字塔的塔顶上，却又怕自己从金字塔的塔顶上掉下来 既认为自己是最高明、最伟大的人 却又提心吊胆、终日惶惶不安。所以 这种人缺少一个‘道’字 不是大写的人，不是强人 而是最愚蠢、最可笑、可以预知的失败者。在中国历史上 这种人很多 处于孔子同时代的孙武 除了提出明主贤将外 还能对君主和将帅说什么呢 他能对他们提出忠告 已经是够大胆的了。

在今天 现代企业也有领导层的新老交替问题 在家族企业是常见的。对于一般所有权、产权、经营权分离的现代企业来说 主要是总经理的 或董事长 选任问题。由于现代

企业的高层领导者深知自己的使命和责任所在，知事明理，他们都很清楚自己的成就总是埋在组织和领导层的集团中。在高层领导集团中，把不同智慧、不同类型的人搭配起来，其中有全局观念和战略观念、决策和应变能力很强的人；有善于行动、坚毅顽强、迅速果敢、执行能力很强的人；有善于处理人事关系、沟通协调、创造良好企业文化的人；有人际关系良好、亲和力强、能充当员工利益代表的人。十分明显，这四种具有不同素质和风格的人，不可能是一个人。所以，我们所说的明主贤将，是广义的高层领导集团。一般来说，在高层领导集团中，总有一个最有才能、最有威望的领袖人物，但绝不是家长式的独裁者。

中国企业高层领导的新老交替，有不同于其他国家的情况。首先是“伯乐”体制的改革问题，现代企业的产权所有人和经营者，是由“伯乐”或“伯乐们”来挑选的，“伯乐”的取舍标准各有其道，对强人的评估标准各说其是，真正的强人往往由于强而被视为非强，以致棱角磨光了的“好人”充当了强人。其次是这里有一个观念转变问题，孙武所说的明主贤将是个体现念，我们所说的则是群体观念。

中国人的弱点，如果我们自己还看不清的话，那么外国人已经看得一清二楚了。日本人说，如果选拔 10 个中国人同 10 个日本人单个相比，那么，比 10 个，日本人要输 10 个。就是说，作为单个人，中国人是很聪明的。如果把 10 个人组在一起比的话，日本人就保证胜利。这就是说，他们的整体配合得好，而我们 10 个人加在一起时就要互相抵销力量了。

美国人说 他们对中国单个考察的人特别警惕 因为中国人智力发达聪明，一看就会，如果中国人是双人考察团，他们就可勉强松一口气 因为两人便开始“龙争虎斗”内斗就产生了 如果是五六个人的考察团 他们就放心了 这个代表团只不过做做样子而已。他们对日本人恰恰相反 日本代表团人数愈多 他们就愈紧张 因为人多可以分工合作，带走全部机密。这就是说，日本人注重组成最佳的群体结构 我们只注重个体素质。

所以 高层领导集团提出一个问题 他们之间能分工合作、团结一致吗 能 但也不能。说能团结 是因为中国人并非一盘散沙，面临外侮时能充分表现团结精神；说不能团结 是因为“伯乐”体制还在发挥它的作用 强人难以脱颖而出。

高层领导集团仅仅是一个独立而持久的工作组织，它不应当受到每个成员私人之间关系的影响，他们应当遵守规范，严密分工合作。但科学的模式一到中国往往就不科学 或要走样 关键的问题还在于要有一个强人的产生制度和保障体系 使每个企业有一个最有才能、最有威望的领袖人物 因为只有强人最讲大局、最讲团结。不讲团结的人 不是大写的人。

告企业领导者

在“主”与“将”的关系上，《孙子兵法》一面说：“将受命于君”，一面又说：“君命有所不受”。前一条是绝对的、无条件的，“将”必须按照君的意志去作战 后一条是相对的、有

条件的。南宋时代 公元 1127——1279 年 名将岳飞接到十二道金牌，命他停战回去，他明知不利于军事胜利，最后还是奉旨赶回，离开了前线，落得冤死风波亭的下场。如果岳飞像孙武那样：“将在外 君命有所不受”那么 中国的历史就要改写了。

国君的命令 有的可以不执行 它有一个前提 就是“将在外”即在将帅指挥作战的时候。另一个前提是：“君令有所不行者 君令有反此四变者 则弗行也。”（银雀山汉墓竹简《孙子兵法》下编《四变》）所谓四变，是指在不同地区、不同条件下作战时，“途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争。”（《九变篇》）就是要求将帅根据不同情况灵活应用作战原则，其用意是以夺取胜利、符合国家利益为前提的。岳飞的悲剧在于他把“精忠”与“报国”等同起来 把当时的金牌与国家利益等同起来。

所以，“将受命于君”与“君命有所不受”实际上是原则性与灵活性问题，两者如何结合是对将帅政治素质与军事（业务）素质的严重考验。《孙子兵法》十分强调一个原则——“利于君”，同时十分强调机动灵活 随机应变 在当时的条件下，孙武提出灵活问题是难能可贵的。在今天，对企业领导者来说，原则性与灵活性相结合，虽然已是不成问题的事情，而在处理两者关系上，仍然是一个复杂问题。

我们假定企业财产所有者或其代表处于“主”的地位，企业经营者处于“将”的地位 那么 作为企业经营者的总经理如何处理原则性与灵活性之间的问题呢？还是孙武说得好：“是故 智者之虑 必杂于利害。杂于利 而务可信也 杂

于害而患可解也。”(《九变篇》)这就是说，明智的将帅考虑问题，总是兼顾到利与害两个方面。在有利的情况下考虑到不利的方面，事情就可以顺利进行；在不利的情况下考虑到有利的方面，祸患就可以解除。孙武为了防止将帅死用原则而招致失败，要求将帅必须做到全面地看问题，趋利避害，防患未然。所谓“利于君”这个“利”是长期性的、根本性的、全局性的大利，不是暂时性的、枝节性的、局部性的近利、小利。任何事情，有利必有害，害也有长期与暂时、根本与枝节、全局与局部之分。一位总经理如以战略观点观察事情，权衡利益，处理事件，就能很好地解决原则性与灵活性之间的问题。何况现代企业的利害是可以计量的、预测的、机动灵活，随机应变，就不致离开企业的根本利益了。

从军事角度来说，《孙子兵法》指出将帅有五个致命弱点。“将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。”(《九变篇》)孙武的这段话很容易误解。原意是：将帅有勇无谋，只知死拼(必死)就有可能被敌人诱杀；临阵畏怯(必生)就有可能被敌人俘虏；急躁易怒，一触即跳(忿速)就有可能被敌人凌辱而妄动；廉洁好名，过度自尊(廉洁)就有可能被敌人污辱而失去理智；只知爱护百姓(爱民)就有可能被敌人烦扰而陷于被动。以上五点，是将帅易犯的过失，是用兵的灾害。军队的覆灭，将帅的被杀，都是由于这五种致命弱点所造成的。

看了这段话，似乎夸大了。其实，孙武所说的“五危”归

纳一句话 就是思想及行动上不要绝对、不要僵化 凡事要灵活变通 随机应变 也就是用相对性考虑问题 而不是绝对性。绝对性是随机应变相对立的 绝对性及僵化是片面性的表现。孙武之所以把这些弱点看成是致命伤 就是因为对于一个军事领导者 很容易犯片面性的毛病 而片面性往往导致极大的灾难。

一个企业的总经理 也要避免片面性。人们免不了有点片面性 强人也难例外 因为强人并非完人、圣人。要避免片面性 对企业领导者来说 就应发挥领导群体功能 不要刚愎自用、独断独 专 行。

注意全面性和防止片面性 是一个问题的两个方面。特别向企业领导者提出这个问题，不是没有缘故。我们知道《孙子兵法》的诡道 是在全面地观察、分析敌我情况的基础上 采取综合性对策的 不能存在某些片面性的观点 否则的话 诡道就不成其为诡道了。如果你要在企业经营方面获得成功 首先要有战略观念 站得高 看得远 从全局出发考虑问题 这样才能运用诡道 在竞争中立于不败之地。

2 战 略 人 才

当今的世界，是一个激烈的竞技场。人们愈来愈认识到，政治竞争是以军事为后盾，军事竞争是以经济为基础，经济竞争是以科学技术为条件，科学技术的竞争是受教育所左右。而当代的各种竞争 归根究底 都受人才竞争的主

宰。“人才是最重要的资本”的思想已成为当前国际经济生活中新的价值观念。

现代企业是一个庞杂的组织，是市场竞争的战斗单位，它犹如一支立体化的作战部队，一切行动都得听从将帅的指挥。将帅在军事行动中必须把握长期性、根本性、全局性的战略问题，发挥情报、预测、咨询、决策、协调、创造等功能。孙武说：“将者，智、信、仁、勇、严也。”（《计篇》）将帅的 5 个条件说明了将帅应是战略人才。战略人才是人才中的精英，他们是强人。现代企业的高层领导者，也应是战略人才，他们也应是强人。

判断一个人是不是将帅人才，是不是战略人才，或者说是不是强人，总离不开一系列的鉴别的标准，即衡量战略人才的具体条件，或称为基本素质。战略人才的基本素质包括许多要素，这许多要素集于一身，形成素质结构。这种素质结构有划分为品德素质、知识素质、能力素质、心理素质、哲学素质和身体素质等 6 类的，也有划分为德和才两类的。“素质”是抽象的东西，“素质结构”是动态结构，“素质”和“素质结构”表现为人的行为。将帅的行为就是“智、信、仁、勇、严”五者的有机结合。

孙武认为，智力优势是取胜的根本保证，将帅必须富有才华，即为“智”。将帅必须有自信、无畏的精神，就是“勇”，合起来就是一般所说的智勇双全。在孙武看来，将帅有勇有谋，还远远不够，他应该深孚众望，既拥有由组织中的地位所决定的领导权（Leadership），又拥有由个人品质和才能所决定的统御权（Leadship），这就要求具有更多的条件。

——“信”、“仁”、“严”即赏罚有信、爱抚士卒、军纪严明等通事达理的作风。

一个称职的、成功的企业领导者，也应富有才华、自信无畏、通事达理。他的观念是战略型的，凡事从长期、全局考虑，不是鼠目寸光、短视近利的人；他的意识是变革型的，有创造意识和创新行动，推动组织的变革和全局的改革，不是因循守旧、死啃教条的人；他的心理特征是主导型的，思维能力很强，创意、点子特别多；在人的群体中，他是角色的传递者，而不是角色的接受者；他的作风特征是果断型的，能把经过深思熟虑，科学论证的选择，迅速明确地表达出来，能敏锐地捕捉到适当的时机；他的感情特征是外向型的，人格特征也是外向型的，开朗乐观，坦率随和，善交际，愿冒险，专注于客观环境变化，能应付外界和未来的挑战；他具有复合型结构的知识特征，涉猎广泛，精通管理，集“专”与“博”于一身，基础厚实，知识面广，能综合运用各类知识，有所作为。

历史经验证明，一个组织的最高领导者，都有明显的时代特征。孙武所说的将帅条件——智、信、仁、勇、严，在不同时代有不同的内涵。将帅条件用于企业领导者，也不能生搬硬套。如果专从字义上解释，如果把将帅与企业领导者的素质划上等号，那么，研究《孙子兵法》的诡道，就没有什么意义了。

知 与 先 知

《孙子兵法》13篇，篇篇都讲“知”，如“知军”、“知兵”、