

善战者说 1：投资要把握大的趋势

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，之前我们讲过一本书，叫做华杉讲透孙子兵法，广受大家的好评，当时我们把投资和商业，跟孙子兵法的智慧相结合，让很多小伙伴眼前一亮。今天我们就再来讲讲兵法，就叫做善战者说，副标题，是孙子兵法与取胜法则十二讲，讲的依然是孙子兵法在企业竞争当中的应用，作者叫做宫玉振，此人既是一个军事学的博士，又是北京大学国家发展研究院的教授，是一位专门研究孙子兵法，和企业战略的专家。这本书也是颇受商界的好评。

我们经常听人说，商场如战场，那么兵法应该完全符合商界法则，孙子兵法之所以能成为一代奇书，主要是因为他探讨的都是道的层面，而不是具体的术，也就是价值观，任何人的成功，基本上都会先有价值观的成功。比如人弃我取，就是经商之道，孙子兵法中讲的就是避实击虚，孙子兵法从战略高度，揭示了战争取胜的基本要素和根本原理，也确定了中国人战略思维和战略偏好的基本特质，战争是最强的竞争形态，而孙子兵法就是竞争中基本的取胜法则，所以他告诉你的都是在竞争中取胜的规律。这与今天的投资也好，经商也罢都是相通的。

孙子兵法的重点，其实就两句话，第一句是最好不用打就能赢，

叫做上兵伐谋，第二句话叫做，如果非要打，那么就用智慧去打，要敢于打，更要会打。以最小的成本，博取最大的胜利。

很多人把孙子兵法和三十六计，经常一起提到，但其实完全不能混为一谈，孙子兵法是孙武写的，这是春秋时期的一部经典之作，揭露了战争取胜的基本要素和根本原理，他奠定了中国人战略思维和战略偏好的基本特质，也是全世界都公认的一部经典之作，而三十六计就要晚太多了，到民国以后才流行的，孙子兵法讲的是战略，是大智慧，而三十六计讲的是谋略是小聪明，之所以很多人都把他两搞混，记住了太多三十六计的东西，主要还是内容的载体形式，三十六计讲的是案例，所以容易被人记住，而孙子兵法讲的是智慧，一般人别说理解了，看都看不懂。

作者说，两部书其实根本不再一个层次上，孙子兵法才是武林绝学，九阴真经。现代商业竞争，跟古代战争的残酷性比起来，只能算是温情脉脉，不过对于失败者而言，也是残酷无情了。所以我们完全可以用孙子兵法里面，竞争的智慧，来解决现代的企业竞争问题。

孙子兵法是解决战略问题的，那么战略是什么？就是打不打，跟谁打，在哪打，何时打？这些都是战略问题，所谓战术，才是怎么打的问题。有太多人去研究战术，但其实自身却陷入了一场，

根本就无法取胜，或者叫做压根就不该打的战斗。这就叫缺乏战略性思考。把资源用错了地方，最后害人害己。

另外，我们平常都会很忙，经常陷入到事务性工作当中，这时候，你可能也严重缺少战略性思维，到底该做什么不该做什么，需要从长计议。有的时候，让我们陷入迷茫的，很多都是不该做的事情。而这些事占用了我们太多的时间，反而是那些最该做的事情被耽误了。

孙子能够跳出战争看战争，他虽然是一位将军，但是在他看来，打仗并不是目的，赢才是最终的目标。所以不要为了打仗而去打仗，一定要为了赢采取用兵。这就是最高深的东方智慧。

再有，作者说东西方文化是有差异的，西方讲究的是，你强我比你更强，而东方人的智慧是四两破千斤，你强，但我可以让你强不起来，有力量没地方施展。所以西方崇拜的是战士，是勇士，是肌肉男，而我们崇拜的是以弱胜强，以少胜多，以智克力。他用最简单的公式来衡量取胜之道，就是实力 $\times$ 战略，实力是客观因素，而战略是主观因素。实力不强的时候，战略的意义就会更大，如果战略是负分，做了不该做的事情，那么空有实力也是白搭。

这本书的写作逻辑，依旧是按照孙子兵法来的，先讲五事，也就是道天地将法，再讲七计，是孙子认为的 7 个维度，分析双方优劣，第三讲全胜，也就是竞争的四个层面，第四讲先胜，攻守时机的把握，怎么才能让自己立于不败之地。第五讲任势，资源效能的放大，如何审时度势，又如何借势，造势。第六讲击虚，选择最终突破的方向，第七讲诡道，也就是竞争策略的应用，第八讲并立，战略资源的集中，第九讲主动，对于对抗局面的掌控。第十讲机变，打法的机动灵活，要随机应变。第十一讲是先知，竞争态势分析。第十二讲就是将道，会讲一讲动荡环境下的领导力。

总之，孙子兵法讲的是取胜的基本规律，规律性的东西，是有价值的。所谓传授兵法，其实也是教给你大多数取胜的一般性原则，通过这些一般性原则，再去跟自己要做的事情进行对比，产生特殊性的策略。这才是我们应该去学习和思考的东西。永远别忘了兵无常势，水无常形，不能把兵法学教条了。

下面我们看第一讲，道天地将法，孙子管这个叫做，五事。第一个要素就是道，孙子的解释是，令民于上同意也，用今天的话来翻译就是，得有共同的愿景，共同的价值观，共同的使命，道这个东西历来都很虚，但是他在冥冥之中，又在主宰一切，说白了就是你得顺应趋势。当年北伐战争，黄埔军校才 10 万国民革命

军，却横扫了北洋军阀 70 万军队，就是因为他们掌握天下道义，人心所归。但后来，国民党开始腐败，这些内容我们在跌宕一百年这本书里就讲过了。大家可以去看一看。都已经抗战爆发了，几个大家族还在玩命的搞钱，丢了民心。所以前线才会一败再败。反观红军，八路军，解放军，一路的发展史，顺应了民心，最后越打人数越多，越打力量越是壮大，这在当年的抗战中，尤为明显。抗战开始的时候，我们有 4 万正规军，一共才三个师，抗战结束的时候，已经发展到 120 万大军了。

做企业也是如此，冯仑说过，一个公司必须要有三次转变，才称得上是成功公司，1 是由项目转变为公司，2 是由现在的公司，转变为未来的公司，3 是由对股东产生价值的公司，转变为对全人类和全社会产生价值的公司。所以企业的最终目的，就是创造社会价值，推动人类进步。

所以企业的终极目的，一定是创造社会价值，这就是所谓道的层面的意义，这点老齐深表赞同，你的企业必须要有一个大的格局作为愿景。比如马云当年说，让天下没有难做的生意，他的阿里巴巴，就是要让各种生意高效的对接。这就是企业的愿景和文化，符合这个，你才能占据天时。老齐现在创业，也是基于这点，希望让中国的老百姓，也能像美国人一样，享受长期资本收益。大家有痛点，有需求。所以我们的读书圈和粉丝群才能做得这么大。

因为掌握了天道。

星巴克的老板经常说，他们的商业决策，经常不是从商业利益出发，甚至反其道而行之，这最后反而成为了他们取得商业成就的主要原因。也就是说，别上来就想着赚钱，上来多想想怎么能解决别人的问题，让更多的人拥护你。你帮助到更多的人，员工觉得这件事才会有意义，才会调动他们的潜能，如果你的公司是骗子，总是欺骗别人钱财，那么员工也会士气低落，你也干不了多久。企业的基本哲学，对其成就的影响，远远超过技术和资源，以及组织架构，举个不恰当的例子，百度为啥落伍了，从 BAT 时代，现在沦落到还不如美团，小米，京东，主要就是百度没有规划好愿景的问题。以营销为驱动力，没有解决大家的问题，反而制造了很多的问题。

作者说，但凡企业能干的长远，做成老店的，基本都有一个社会责任，在遇到问题的时候，可以凭借自己的价值观去判断，该做什么不该做什么。从而不为一时的诱惑所动，不忘初心。缺乏道德感的企业就不一样了，他们像是聚集在一起的土匪一样，有利而来，当利益消失也就树倒猢猻散。那么你赶紧想想，你们企业的道，到底在哪里，是被消费者所拥护呢，还是跟消费者成为竞争关系。如果师出无名，师出不义，那么他也就不值得你为他而奋斗。投资也是一样，你长期持有的企业，是否占据了道的层面

的价值？是否能代表时代发展，改变人民生活，这将成为你长期投资成败的关键

作者还讲，世界上有两种人，一种是办事之人，另一种是传教之人，那么这两种人，哪个成就会更高。咱们明天接着讲

善战者说 2：如何占尽天时地利

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，善战者说，用孙子兵法来审视商业企业之间的竞争，昨天讲到了，世界上有两种人，一种是办事之人，另一种是传教之人。办事之人可以把事情办好，而传教者则会践行一种价值。曾国藩就是典型的办事兼传教之人，而且是通过传教的方式把事情做成了。也就是说，通过自己强大的价值感召力，最后实现丰功伟业。其实，王阳明也属于这种人。这种人都有个特质，就是开宗立派，成为一代思想家，而且还有很多的其他头衔，比如政治家，军事家等等。

当年我们闹革命的时候，为什么普通的农民，就敢抛头颅洒热血，义无反顾的出来拼命，这其实就是强大的感召力，我们打出了打土豪分田地的口号。这一下让所有失去田地的人，都有了一个美好的愿景。所以为解放军打仗，就是为自己打仗，孟良崮战役，无数老百姓，自告奋勇上前线，组成运输队。保障前线供给。甚至沂蒙山区的老百姓，宁可把家拆了，也要去前线支持，为什么，就怕我们打输了，土地没有了。那么我们做企业，是否也把这种愿景和价值观联系起来了呢？你的用户会不会怕你消失不干了？反正当时老齐在粉丝群里提到，带大家一轮牛熊的时候，就遭遇到了大家惨无人道的挽留，说就怕你不干了，你要不干我们就没方向了，这让老齐顿时觉得，这不但是个爱好，还是个事业。所以后来我们决定，不但要干还要干好。

这种美好的愿景和价值观，一定要让组织的每一个成员都听得懂，看得见，能够与内心的利益相连接，大家既是员工，也是粉丝，更是志同道合的同志。那么即便是再艰难，也会群策群力，化险为夷。这种价值观，才是最好的激励。

说完了道，我们来看看天，天其实就是天时，用兵打仗所说的天时，就是适合用兵的季节，比如当年德国打苏联，就选错了季节，最后机械化部队，都被冰天雪地给冻住了。才一败涂地。这就是不懂天时的重要。做企业更看重天时，也就是社会大趋势，比如

网易当年最早做类似微信的产品就没做成，后来腾讯做起来了，这就是天时，网易做的早，但是当时的移动互联网技术不成熟，大家用的都是诺基亚，没办法实现很好的体验。而腾讯 2012 年开始着手弄微信的时候，刚好赶上了智能手机业务爆发。

其实我们可以看看历史就知道了，每个时代，都有每个时代的英雄，60 年代，最值钱的是钢铁公司，汽车公司，石油公司，90 年代，最厉害的是通用电气，日本电报电话公司，还有可口可乐，到了如今，市值最高的是微软苹果亚马逊谷歌。当年最值钱的汽车和钢铁公司，现在全面被秒杀，特斯拉一家公司的市值，就等于了全球其他汽车公司的总和。

一个忽略天时的反面例子，就是柯达，他当年打败了富士胶卷，独霸全球，他认为自己可以在胶卷行业上一直走下去，所以明明是他率先发明的数码相机，但是却错过了自我革新的机会，最后一败涂地。所以他在战术上赢得了局部每一场战役，却在战略上，输掉了天下。跟柯达一起失败的还有诺基亚，诺基亚自己都说，我们并没有做错什么，但不知为什么，我们输了。

彼得德鲁克就说，动荡时代最大的危险，不是动荡本身，而是仍然用过去的逻辑做事。所以一个组织一个企业，应该做顺应时代的事情，而不是逆天而行。比如现在如果你要还想媒体创业，那

么肯定是要选择视频这个赛道的，此时再去做个公众号，已经没有任何意义了。现在做电商，也得好好掂量一下了，淘宝红利已经全面结束了。

而且我们在考虑天时的时候，还要考虑周期的波动，有阴就有阳，有寒就有暑，天是会不断变化的，风口也会经常的转换，所以要时刻关注天时的变化，才能做好投资和创业。稍有疏忽，就会满盘皆输。一个事，有可能你想的时候，他还顺应天时，等落地了，风口就已经过去了。其实这种变化特别的快，甚至可以说是越来越快了。你想想 5 年前，当时连音频还没成为风口，拼多多也还没有崭露头角，没有人知道直播带货是什么东西，共享单车感觉更像是未来物种，外卖和打车，正在四处火并抢夺未来的市场。但现在你再看，这些已经全都没有机会了。那么现在的天时是什么？未来投资市场的机构时代，资管时代，还有芯片等半导体产品的全面自给自足，电动车企业电子化，产业链化，这些都将是下一个时代的巨大风口。这其中一定会诞生，代表时代发展的伟大公司。

说完了天时，再看地利，用兵之道，对于地形的观察是十分重要的，孙子兵法十三篇，有两篇是关于地形的。战场指挥是指挥艺术的核心，我们一定要选择一个对自己有利，但又让对方无法发挥优势的地形，比如步兵打骑兵，你就要利用河流，山谷设伏，

你不能够跟他再平原上硬拼，那就跟自杀差不多了。当年北宋丢了燕云十六州之后，每次都得跟北边的少数民族在平原上死磕，所以代价惨重。无一胜绩。后来南宋退守江南，这就让金军发挥不出优势了，在黄天荡，韩世忠利用水战，打败金兀术。

在解放战争中，林彪和粟裕是最能打的一对将领，他们最喜欢干的事就是研究地图，林彪怕光，所以看地图的时候，都要关上窗帘，然后点灯看地图，他不允许任何人打扰。在战役开打之前，他早就把战场的地形全部印入脑中。哪能设伏，哪能展开部队，全都一清二楚。总能够利用地形，限制对方的重武器发挥。比如当年平型关大捷，眼看日军的敌机飞过来了，林彪下令冲锋，让部队跟日军绞杀在一起，这样日本飞机也就没有了用武之地。否则只能被当成活靶子。

那么对于企业来说，地利相当于什么呢？其实就是市场，著名营销学大师迈克尔波特说，。市场竞争的一条原则就是，选择合适的战场，让公司最突出的能力，成为最锐利的武器。这其实跟兵法里说的，选择一个让你优势可以充分发会的战场是一样的。史玉柱说，第一次创业失败后，自己就养成了一个习惯。谁消费我的产品，我就要把它研究透，一天不研究透，我就痛苦一天。

那么怎么去分析地利的条件呢，孙子说，地者，远近，险易，广

狭，死生也，也就是四个维度，先来看远近，说的就是战线，如果你的战线拉得太长，那肯定就是不利的，超出能力边界太多也就是灾难的开始。盲目扩张一定失败。中国写入大败局的，都是盲目扩张的例子，比如巨人集团，德隆系，健力宝，太阳神，亚细亚，三九集团等等。最近补充一个就是乐视。这些公司都有一个特征，就是一路狂奔，然后什么都做，最终无法驾驭，现金流出现漏洞。

军队的战斗力，会随着战线的拉长，呈现几何级的衰减，风险则会几何级的放大，所以老齐有个观点，不在产业链上的项目，连想都不想。要守住这份底线。

第二个地利研究是险易，电视剧中，经常看到指挥官要求，抢占高地，这些高地就是战略关键点。拿下这些高地，你就能从上往下攻击，自己伤亡会大幅减小。在大的战役中也是如此，比如辽沈战役的关键节点，就是锦州大战，形成了关门打狗的态势，最终导致长春和沈阳的敌人，全面瓦解。否则让他们连成一片，根本就不可能吃的下来。企业也是如此，应该重点突破几个客户，解决关键区域，把 20% 的客户解决了，往往 80% 的利润就吃下来了。当年稻盛和夫的京瓷，孤注一掷，不计得失，拿下来 IBM 这一单，随后公司也就上升了一个层次。我们最近也是如此，引入了特斯拉生产制造工厂，电动车的整套产业链就盘活了。国内企

业也就开始纷纷去造电动车了。

第三个维度是广狭，也就是战场上能容纳军队的数量，这叫做战役容量。企业也有市场容量。你得对多大的市场，心知肚明。当你兵力不足的时候，你就得在狭隘的地方决战，对方的大规模军团无法展开。你兵力的劣势，也就没那么明显了。同样，当你钱不多的时候，你就要在小容量的市场里去跟对手过招。比如拼多多，采用农村包围城市，先下沉，再上浮的方式，挤占阿里的生存空间，等阿里明白过来，已经晚了。所以记住，对付一个强大的对手，你要在细分领域里面出击。不要在平原上展开不对，那就是找死了。明天我们再来看看，第四个地利维度，也就是死生，道天地将法，五事后面的将法又是什么意思？

善战者说 3：如何在商战中利用地利优势

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，善战者说。我们昨天说到了地利的四个维度，来看最后一个，也是最难理解的，叫做死生，死就是死地，进去之后

就会全军覆没，生则刚好相反，可以进退自如。攻守兼备。军事上有个原则就叫做，居生击死，也就是说自己要占据生地，把对手引入到死地当中。比如当年孙臆把庞涓就引入到了死地马陵道设伏，将其一举歼灭。还有历史上的冰湖之战，条顿骑士团威不可当，而他对手却是一只杂牌军，装备落后缺乏训练，不可能获胜，但是统帅亚历山大却深通兵法，将不可一世的条顿骑士团引入到了楚德湖当中，当时冰面已经开裂，迅速通过是没问题的，但是亚历山大用重甲骑兵，在对方度过冰面的时候发起了围攻，进行阻截，造成条顿骑士团在狭小的冰面上停留时间过久，并且人马挤作一团，冰面不堪重负，最后连人带马都掉入到了冰冷的湖里。冻死溺死者无数。从此之后，十字军就再也没有对东方构成过威胁。

那么对于商战来说，所谓死地，就是具有风险，且充满陷阱的市场，一旦进去就会血本无归。而生地就是极具潜力，且可以指数级扩张的市场。那么所谓居生击死，就是要让自己待在成长性市场当中，把对手引入风险陷阱。作者举例，美国艺康公司和泰华施公司，都是领先的清洁剂供应商，90年代开始短兵相接，当年泰华施决定去抓那些高价客户，以便获得更高的毛利，而艺康公司在知道这个意图之后，反其道而行之，故意针对这些高价用户提价，使其都倒向了对手。他们集中精力去做连锁客户，这些客户虽然出价低，但是规模庞大，服务成本也低，容易产生规模

经济。他故意把难缠的用户让给对手，让对手陷入到巨大的麻烦当中，自己便可以轻装上阵。泰华施中计后，很快就出现了销售亏损。最后把业务卖给了联合利华，自己退出了清洁剂市场。没有人愿意自己进入死地，但是很多人其实都容易被眼前的利益蒙蔽双眼，老齐再给你补充个例子，当年谷歌推出免费邮箱服务，打击雅虎，看雅虎敢不敢跟随，因为雅虎有巨大的业务量和客户，如果他要免费，就是陷入到了死地当中，成本巨大。而谷歌则没啥用户积累，所以轻装上阵，同样都是免费市场，对谷歌意味着生地，而对于雅虎就意味着死地。我们总结一下，以弱克强，免费就是他的死地。任何业务几乎都是如此。当年飞信背靠中移动，但是他要通过收费来实现社交功能，而微信当年以弱克强，就用了免费这一招。把飞信乃至移动都引入到了死地当中。

下面我们看看，五事中的核心，也就是将，千军易得一将难求，将才是战争中的核心因素，企业当中优秀的领导者才是关键，同样的事，不同人去干，完全是不同的结果。孙子说，将者，智信仁勇严也，这就是五德皆备，可以为大将。智就是谋略，信就是赏罚分明，仁能够服众，勇是果断，严要立威信。

这里面我们重点说说果断，大家都觉得，果决很重要吗？很重要，曹操当年评价袁绍就是，多谋而少决，当年官渡大战之前，曹操处于劣势，袁绍和刘备已经两面夹击曹操，当时曹操吃准了袁绍

为人多疑，且优柔寡断，所以才先攻打刘备，如果当时袁绍出兵，许昌可能就不保了。但是袁绍却以幼子患病为理由拒绝出兵。给了曹操各个击破的机会。在投资中也是一样，你啥都看出来屁用没有，关键是你用这个机会采取了什么行动，赚到了多少钱。我们很多投资者，企业家也都是跟袁本初一样，啥都看对了，但又啥都没有吃到。老齐就遇到过很多这样志同道合的人，大家商量好了做点事，结果磨磨蹭蹭，行动力极差。这样的猪队友会浪费掉最好的作战时机。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

五事当中最后一个因素就是法，法者，曲制，官道，主用也，什么意思，就是军队的编制，将领的管理，以及军需上的供给。在企业管理当中，就是人力制度，组织架构，后勤财务，古代战争打的就是后勤保障，一场大战甚至持续几个月，通信手段极度落后，所以组织和管理能力非常重要，如果没有组织，那么自己就会混乱。带的兵越多，也就混乱的越快。

当年中日甲午海战，日本判断可以打败北洋水师的依据，就是一个细节，发现有水兵在主炮上来晾衣服，说明这支军队根本就缺乏训练和管理。后来双方一交手，才知道，北洋水师比想象的还差，开了一炮，非但没有击中日舰，还把自己的舰桥炸塌了，足以说明他们压根就没有实战训练过。后来很快北洋水师就失去了指挥，虽有邓世昌之勇武，但也无法挽回败局。

在企业界，两家公司是靠组织文化来驱动的，一个是阿里巴巴，一个是华为，老板并不懂得具体业务和产品，但是却拥有强大的战斗能力。

作者管道天地将法的五事法则叫做战略管理模型，也就是说，你要马上分析，企业的愿景是什么，企业所处的大环境是什么，所处的行业和市场在哪里，管理团队如何，规章制度组织架构又如何。甚至企业的任何一次市场行动，都要按照这 5 个原则来进行分析，看某次行动，是否符合愿景，顺应趋势，有没有市场良机有没有很好的团队运营，以及制度是否设计合理。

现代管理学中也有一套理论，叫做 5W1H, 5W 就是, why, when, where, who, what, 1H 是 how, 也就是, 什么时间, 在哪, 谁, 做什么, 为什么而做, 如何做。基本都是跟道天地将法一一对应的, 这些因素, 缺少任何一个, 都很难赢得竞争。

目前中国很多优秀的企业, 都是由一个优秀的企业家, 根据时代的风口, 创造了一个巨大的市场, 这就是将, 天, 地的因素, 如果优秀的企业, 做得更大就要符合时代的愿景, 又有优秀的企业文化, 这就是道和法。所以最后决定你企业高度的, 往往是道的层面是否能够跑通。找到一波趋势, 博取一波风口, 这个很容易,

但是做得伟大就必须有点精神层面的东西了。

下面我们来看，七计，也就是孙子用七个维度，来衡量双方的优劣形势，第一个维度就是主孰有道？主说的就是君主，也就是领导者，谁更厉害，具有智慧。当年草原之争，铁木真和札木合争斗，札木合本来是占据优势的一方，但是此人为人残暴，而且没啥信用，甚至会对盟友发动攻击，所以最终很多部落都倒向了铁木真。札木合这种贪小便宜吃大亏的格局，最终让他一败涂地。反观刘邦，要啥啥不行，但就是格局高，进入秦朝王宫，看到富丽堂皇的宫殿，无数美女财宝，一开始他也动心，但别人一劝，马上醒悟，搬出了秦宫，从此秦地就成了刘邦的大本营，秦人在亡国后，都倒戈到刘邦这一方。这就是领导者的眼光，追求，高度境界，决定了价值观，对于组织的未来起到了决定性的意义。

每个人都是追求利益的，甚至这是企业的天性，但是有些利益能要，有些利益却要不得，这在于他们看到的远期规划不同，刘邦是心怀天下的人，但有些人则就像抢点钱就跑。如果你的老板高度不够，就会总想伤害客户，比如当年 2015 年大牛市，很多金融公司都推出了配资服务，当时真的很赚钱，我们老板也很动心，但老齐坚决反对，股市 7 赔 2 平 1 赚，那么高的位置推出配资服务，即使你能通过结构设计控制住自己的风险，最后也只会杀得客户一无所有，最终你会失去一切。后来我们庆幸得亏没有干，

千股跌停之下，很多配资的金融公司全都破产了。所以害人的利润，终会害己。在比如现在，老齐完全可以把两个星球里的用户都卖给基金公司或者券商去开户，每个用户人家出到了500-1000块钱，那么10万人就将近1个亿了。但这种事老齐也肯定不会干。我们要干的是帮助大家获得尽可能多的财产性收入，这个社群的生意会是一个多赢的生意。像某些人那样杀鸡取卵收割粉丝，就太狭隘了。

明天我们继续来讲七计，明天见。

善战者说4：上兵伐谋！追求全胜而不是惨胜

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，善战者说，昨天我们说到了，七计中的主孰有道？今天来看看将孰有能？，也就是谁的将领更有才华，一将无能通常累死三军，解放战争中，莱芜之战，老蒋以顾祝同代替名将薛岳，这让粟裕高兴坏了，很快就有孟良崮战役，整编七十四师全军覆没。企业管理也一样，一个项目经理将是团队的核心，用错人，往往就会满盘皆输。比如马云刚退休，用的陆兆禧，结果那几年，

眼看着微信支付攻城略地，还通过抢红包瞬间蚕食掉支付宝的份额。

下面我们看，天地孰得？法令孰行？也就是哪方掌握天时地利，谁能够令行禁止，之前说的二战苏德战场，时间拖得越久，对于德军就越不利，最终因为天寒地冻，德军装备全面趴窝，苏联开始了大反击。后面还有，兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？这都是看你们是不是做到了训练有素，差别很大，古代战争中，这些例子很多，比如当年的戚家军，明军跟日本浪人交手，几乎无一例外的都是惨败，几倍兵力都打不赢，但是经过戚继光训练的鸳鸯阵，再遇到日本浪人，每次战斗几乎都是0伤亡的完胜，书里也列举了不少训练有素的例子，我们就不一一说了，重点说说现在的企业，其实很容易分析，双方敌我实力对比，比如财力，背靠平台，掌握的资源，产品，企业架构和员工忠诚度等等，比如当年老齐在的酷6网，挑起了版权之战，这就是一大战略失误，别看现在李善友弄了个混沌大学，天天给人家讲战略，当年他这个举动加速了酷6的灭亡。本来自己的财力最低，根基最浅，用户和流量最少，内容也不占优势，此时发动版权大战，意图就是想浑水摸鱼，但是最后自己却率先抗不住而被肢解。相当于一个损人不利己的商业竞争。反观微信红包，充分利用了自己的社交优势，发动了对支付宝的闪电战。一举奠定自己的江湖地位。

所以在做一个事之前，一定先把自己的优势劣势想明白了，优势要重点加强，劣势要通过合作来弥补，千万不能在劣势上，主动发起攻击，那就是自取灭亡。

在管理学上，其实最核心的就是赏罚分明，你奖励什么就会得到什么，如果奖惩不分，其实就是在鼓励大家浑水摸鱼。那么很快就没有人好好干活了，最终就是劣币驱逐良币。不过这点说起来简单，但做起来最难，都说慈不掌兵，老齐这个人就很好说话，所以对员工太好了。有时候赏罚分明上，做的确实不到位。总是舍不得下狠手去处罚。

接下来我们看看第三讲，全胜，竞争的四个层面，战争的最高境界就是超越战争，也就是孙子讲的上兵伐谋，不战而屈人之兵，用兵之法，全国为上，破国次之，全军为上，破军次之，也就是说，能不打就不打，把对方收编是最理想的。杀敌一千，自损八百这种惨胜，其实是没什么太多意义的。而在战争历史上，其实很多都在歌颂这样的惨胜，比如汉武帝，北击匈奴，最后掏空了国力，汉朝由盛转衰，乾隆也是，大小金川之战，被他称之为十全武功之一，但是打没打赢历史都有争论，即便是赢了也是惨胜。乾隆朝是整个清朝的转折点。

做企业其实也要有这个谋划，不要总想着消灭对手，能不能跟对

手合作，或者联合起来把蛋糕做大。当时的滴滴快滴，58 和赶集，都是如此，打了半天，消耗巨大，合并之后反而可以活的滋润一些。当然这是站在企业的角度去考虑的商业竞争，站在国家角度，要千方百计反垄断，不能让他们联合在一起，伤害其他相关方的利益。

作者说，口才这个东西，其实也是如此，口才好有什么用，跟别人不停的辩论，赢了客户失去了生意，赢了领导丢了工作，赢了家人，失去了感情，所以不要那么天生好斗。要把握全局，真正的高手，不会总想着你死我活，而是要想到能不能让大家共赢。

孙子说过一句耐人寻味的话，故善战者之胜也，无智名，无勇功，也就是真正的高手，都是悄无声息的取得胜利。很多人都看中一城一池的得失，这些人顶多也就是个战术家，着眼于整个战场胜利的，才是真正的战略家，而比战略家还要高的，是政治家，他们会超越战争去思考战争，比如日本轰炸珍珠港，无疑在这场战斗中取得巨大的胜利，但是却最终让整个二战的天平，倾向于了对方。美国参战后，德国不得不双线作战，日本也不得不面临强大的敌人。而且美国强大的工业实力，成为了同盟国最坚强的军事保证。

有人可能听糊涂了，现代商业社会，市场就那么大，竞争会很激

烈，别人都在抢资源，我不去抢，不去短兵相接能行吗？孙子的答案是可以抢，但要分清层次，这就是他讲的上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。

所以我们在商业竞争中应该多考虑一点，竞争的层次问题，不要一上来就只想到价格战，也许还有很多的方法，比如谈判，合作，或者是细分市场等等。那么什么叫上兵伐谋，企业中怎么应用呢？其实马云说过一句话，就是阿里今天所有的决定，都是在为七八年后在做战略布局，当年淘宝刚开始的时候，没有一家企业知道他们到底在干什么，等看明白了已经没有对手了。阿里云也是如此，2010 年就最早下手，现在已经拥有强大的优势。现在其他人再想追赶，就要付出加倍的努力。

组织最大的迷失就是战略迷失，而战略从本质上来说，就是关于对未来的决策。你要是没有布局未来的能力，那么就会天天跟人家短兵相接。不断地价格战，最后即便赢了，也是惨胜而已。有专家把竞争分为三个阶段，第一阶段是知识的竞争，赢在想象力和思维能力上，第二阶段是路径的竞争，也就是发挥自我的优势，率先蹚出一条路来，第三才是市场竞争，去短兵相接拼实力。

所以学会上兵伐谋，就要先学会战略性思考，前瞻性眼光，比如当年的比尔盖茨，他的第一代操作系统 dos，是从西雅图电脑公

司买来的，然后以 60 美元卖给 IBM，低于其他对手报价一半还多。盖茨这么做就是因为他已经敏锐的发现，谁的软件能够加载在 IBM 当中，谁就有可能成为未来的操作系统标准。当时 IBM 拥有强大的市场份额，为了跟 IBM 兼容，所以其他的电脑生产商，也必须用微软的系统，所以就产生了网络效应，紧接着微软宣布开源，其他人可以在上面做开发。于是这些原来的竞争对手，一下就都被微软给收编了，貌似占了便宜，但其实是将命运交给了微软。

微软的操作系统，逐步升级，这样会打乱潜在竞争者的布局，你不知道微软下一步会出什么东西，所以就只能疲于奔命的应付。微软就是用这套方法调动对手，成为行业垄断者。西雅图电脑公司的一套普通产品，在微软手里已经变成了战略性资源。一旦完成这套布局，微软也就做到了不战而屈人之兵。30 多年来，微软几乎没有对手。

作者提醒大家，如果你没有自己的发展战略，就会跟着别人一起陷入市场竞争，那么其实你已经成为了别人战略的一部分。这就跟兵法是一个道理，你不能够调动对方，那么就会被对方所调动。互联网时代，谁能够跑到流量的上游，谁就是时代的王者，当年百度是 PC 端流量入口，他也成了 PC 之王，后来微信成了移动互联网入口，最终时代也就变天了。

如果你不具备战略能力，那么还可以其次伐交，也就是战略联盟，我们也叫作整合资源，通过合作的方式弥补资源不足，让 1+1 可以产生大于 2 的效果。最典型的案例就是当年的合纵，六国伐秦，秦国采取了连横战略，远交近攻，瓦解联盟。今天也一样，好企业从不单打独斗，希望可以通过利益分享，战略联盟来塑造更有竞争力的合作体。

比如英特尔和微软合作长达 30 年，这一组合让竞争优势扩大，成为了行业标准，其他对手都无法与之抗衡，腾讯阿里现在是国内两大阵营，腾讯的主阵地是社交，阿里则在电商，腾讯入侵阿里靠的是投资京东和拼多多，阿里入侵腾讯，也要跟微博和陌陌产生联盟，目前显然腾讯的布局更胜一筹，已经通过，京东，美团和拼多多，立体上对阿里形成了围攻之势。而微博和陌陌，显然还无法撼动腾讯的江山。明天我们继续来讲讲，商业企业如何结盟，如何整合资源，才能让利益最大化。

善战者说 5：伐谋不成！伐交次之！

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，善战者说。今天我们继续来讲关于商业联盟，当年滴滴和快的的补贴大战，非常凶猛，一天亏掉上千万，马化腾都说，一个月十几亿就没有了，后来大家是在扛不住了，就坐下来谈，形成了一次绝无仅有的成功合并，之所以说是绝无仅有，是因为似乎从没有企业，在如此刺刀见红之后，还能够坐下来谈判的。二者合并后，很快围剿优步，再次通过谈判形成合并，至此出行领域，变成了滴滴一家独大。

说完了成功的，我们再来看看失败的例子，比如当年的网景公司，他是浏览器的先行者，网景浏览器的横空出世，让微软感觉到了不安，甚至他被华尔街追捧一度称之为互联网领域的微软。那么微软当然不会坐以待毙，比尔盖茨全力开发 IE 浏览器，但是在性能上来说，IE 从来就没能让让人满意过。无论是当时还是现在，所以微软就剑走偏锋，搞了两个事情，1 是把 IE 和系统绑定，2 是跟网景不同，IE 全面免费。

当时有一个中间势力就是美国在线，他是互联网内容的提供商，此时，正在于微软的 MSN 竞争，那么自然也就跟网景公司关系紧密，而如果要干掉网景，争取到美国在线是一个胜负手，也就

是说，如果没有内容加持了，网景公司的浏览器也就成了摆设，相当于大炮没有了炮弹。但是在微软内部，大家一致反对跟美国在线合作。认为这样出卖了 MSN 的利益。

不过盖茨就是盖茨，他展现出了卓越的战略眼光，认为当下第一要务就是干掉网景，夺得未来互联网世界入口。所以亲自打电话给美国在线 CEO，主动求和。对方当然不愿意，总觉得微软有阴谋。于是就主动找到网景，希望双方联手，共同对抗强大的微软。但是却遭到了网景公司的拒绝，他认为美国在线是在趁火打劫，想要收取太多的信息过路费。之所以这么自信，就是因为网景公司认为，我已经是市场老大了，你不可能离得开我，所以我才不会被你摆一道。

这下盖茨可高兴坏了，他马上给了美国在线一个大红包，把美国在线的要求全都接受。甚至愿意针对美国在线的需求，重新更改 IE 的产品开发。还为美国在线的用户注册，设计了快捷通道。所以这一下让美国在线无法拒绝，于是 IE 就成了美国在线的默认浏览器。从此胜利的天平开始倾向于微软，最后网景兵败如山倒。只能起诉微软垄断，但是打官司打了 3 年，网景已经撑不到审判结果的那一天了。98 年 11 月，网景被当年拒绝的美国在线收购。成为了美国历史上著名的大败局。

当今商业世界，流行的一些概念，比如什么平台，生态，共生等问题，都可以归入到伐交的范畴之内。大企业搭建平台，小企业加入平台，平台变成了基础设施，所以对于大的平台来说，就是一场生态链的竞争。他会不断地通过并购一些企业，来完善自己的商业环境。有的时候需要我们付出土地，换取和平，牺牲眼前的利益换得长久的发展。不能老像个守财奴一样，一点亏都不吃，那样很可能会丧失掉战场的主动性。

我们接下来再看伐兵，这已经是又一个层次，就是不得不打的情况下，该怎么处理？当年毛主席给了精辟的解释，你打你的我打我的，打的赢就打，打不赢就走。这是一个巨大的战略智慧，意思就是你但凡想要利用的战略优势，我都不让你如意。而是要主动调动敌人，进入我的优势范围。只有我肯定能打赢得时候，我才会跟你打，这其实也是我们投资的思想。只做最有把握的投资。没把握的时候，无论你怎么忽悠我，我也不为所动。所以大家要好好体会毛主席的这句话，你打你的我打我的，打得赢就打，打不赢就走，绝不是每天都要去打仗的。孟良崮战役整编七十四师，是国民党的五大主力之一，机械化部队，全部美式装备。部队久经沙场，很有战斗力。放到二战当中，那也是妥妥的正面硬杠的角色。

但是被粟裕调动到了孟良崮地区，机械化部队寸步难行，装备优

势无法发挥。反而因为物资沉重，成为了劣势，被我们机动性更强的步兵给全部吃掉了。失败的案例也有，当年第五次反围剿，红军在军事顾问李德的带领下，放弃了自己的运动战优势，开始跟对方堡垒对堡垒，阵地对阵地，结果一下就差点给打残了。幸亏及时纠正错误，这才战略转移，保存实力。

商业案例也有很多，比如腾讯在本土击败了强大的 MSN，阿里则用淘宝的免费，把国际巨头 eBay 赶了出去，美国人觉得享受服务收费是天经地义，但是这就是不了解国情了，自打有互联网的那一天开始，我们就习惯了白吃白喝，所以这就是利用地利优势的典范。

总结一下，如果非要打，千万不要硬杠，一定要想点策略，找到自己的战略优势。不打没把握之仗。

最后一个层面，迫不得已才要攻城，因为这样会损失最大。古代战争两个攻城策略，1 是架着云梯强攻，这样尸体堆积如山，2 是围困，让你粮食耗尽，水喝完，然后不得不投降，看起来围城损失小，但其实不是这样，你去围城，军队往往数量更多，所以长久围困，自己的粮草消耗更大。

所有的军事专家，几乎都会反对攻城，但是在商业战争中，却屡

屡上演昂贵的攻城大戏，说的是，在对方建立了强大的壁垒，牢固的市场地位之后，另一方依然不管不顾，采用自杀式袭击的方式，企图在对方的优势领域击败对手。比如当年施乐在复印机上赚的盆满钵满，然后看着 IBM 的利润眼馋，想过来分一杯羹，结果白白消耗了几十亿美金，无功而返，正当他大举进攻的时候，日本人的佳能却过来偷袭，成为了复印机市场的老大。更可惜的是，施乐正在跟 IBM 血拼的时候，他的内部研究团队研究出了图形界面技术，但是却得不到任何支持，最终这个人被苹果挖走了。这就是偷鸡不成蚀把米。栗渺社分享微信jnztxy谨防N手群转卖，以免断更

综合来看，肯定是伐谋最好，在伐谋的基础上，可以进行伐交，等你的资源都准备好了，适当的伐兵也是可以的。最好不要去攻城。如果一定要决一死战的话，那就要速战速决，偷袭，攻其不备。千万不要拉开架势，让对方有充足的准备。其实现在互联网时代，有一种攻城叫做黑暗森林法则，你认为坚不可摧的壁垒，经常会被绕过，然后毫无征兆的就被摧毁了。比如打败柯达的不是胶卷企业，而是智能手机。这种攻城可以有，高维打低维，其实并不怎么耗费资源。就如同我们用飞机大炮导弹，去到古战场实现攻城一样，轻松就能实现。

作者也给出了一个被迫攻城的案例，2000 年，华为技术天才李一男出走，成立港湾网络，在资本的加持下，发展迅猛，2003

年销售额突破 10 亿大关，对于华为造成了巨大的威胁，当时任正非果断决定，不惜一切代价猛攻港湾公司，通过价格战和法律战双管齐下，进行残酷阻击，为此华为也付出了非常惨痛的代价，这种伤敌一千自损八百的打法，终于遏制了港湾公司，迫使他最后出售核心业务。在港湾之战结束后，华为相关业务板块，呈现出爆发式的增长。作者说，这与任正非的果断决策有关。在不得不打的时候，付出再大的代价也要坚决的打赢。这样才能赢得全局的胜利。

攻城一定要在战略的指导下，而不能蛮干，不做无畏的消耗，更不能逞强斗狠，孙子说只有不得已的时候，他已经影响到全局的时候，才会选择去攻城。

下面我们来看，第四讲，叫做先胜，也就是攻守时机的把握，要么不出手，出手必有胜算。先保证自己不输，再去某得胜利，这与我们的投资思想一脉相承。

孙子讲，先为不可胜，以待敌之可胜，不可胜在己，可胜在敌，什么意思，也就是说，我要先保证不被战胜，然后再去找机会战胜别人，不失误这个事自己可以把握，但是战胜别人，需要对方有漏洞才行，这个不是主观意愿能够决定，所以孙子的意思，就是让我们耐心等待，敌人的错误是通过等待来获取的。而并非随

时都可以出击。巴菲特也经常说，一定要等待哪个又慢又好的球出现，你再挥棒击球。说的其实都是一个道理。经常考虑风险的人，才是投资大师，天天想着吃肉的人，一定吃不到肉就先被打死了。明天我们再来详细的讨论，投资中的攻守之道。

善战者说 6：扎硬寨打呆仗！建立坚不可摧的战略后方

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，善战者说，昨天说到了攻守之道，先为不可胜，以待敌之可胜。秦灭六国，并不是上来就去猛冲猛打，而是先向函谷关以西发展，扩张了 1000 里的战略纵深，没掉了巴蜀，在战略上稳定了根基，这样以后他再东出函谷关，就踏实的多，打败了退回来继续发展就行了。有函谷关之险要，六国基本进不来，所以他就已经利于不败之地。之后他就一点一点占据上风。

所以我们能总结出什么？一定要有一个根据地，要有一个大后方，马云常常讲，他当年向李嘉诚请教做生意之道的时候，李嘉诚告诉他，一定要有一个业务，天塌下来他都能赚钱的。这就是根据地和大后方，有这么一个旱涝保收的业务存在，你就永远有

机会。战争最忌讳的就是胜则一日千里，负则一败涂地，你像巴菲特，源源不断的现金流收入，就是他的大后方根据地，所以巴菲特最伟大之处，不是他找到了那几个公司，而是他创造了一种现金流投资的模式，这种模式让他永远立于不败之地。虽然他不卖，但是他可以不停的买，特别是熊市里，大量的买入，必然会超越市场长期表现。所以巴菲特成为股神可以说是一种必然。他的模式比基金经理，有太多的优势了。

曾国藩之前也有句名言，叫做扎硬寨打呆仗，他不太喜欢左宗棠那种冒进的方式，而是到哪就先挖沟，建防御工事，把屏障修好了之后才去挑战，他说，纵不能进攻，亦无损于大局。我们做企业也要学习这种智慧，在你没有必胜把握的时候，先不要给对手任何的机会。在投资中尤其如此，当你没有巨大胜算的时候，跟指数保持同步，就是最好的防守。越是新手越想着出奇制胜，根本看不上年化 10%的收益，天天都想赚一个涨停板，但是怎么可能有这种好事。所以绝大部分时候，都是被市场无情的收割，动的越多错的越多。因为市场太反人性了，你用人性去指导投资，基本就是在找死了。

孙子讲，待敌之可胜，也就是说战胜敌人的时机是等来的，那么这个时机指的是什么呢？就是敌人犯错的时候。

10 几年前，百度在 PC 时代可谓是一家独大，阿里的淘宝只是一个小弟而已，当时如果百度通过强大的搜索引擎，接入到购物搜索领域，成为淘宝的流量入口，那么淘宝就一点机会都没有，会始终活在百度的阴影之下。但是此时百度犯了一个巨大的错误，他不但想当这个裁判，还想下场踢球，自己干了个电子商务平台，叫做有啊，淘宝抓住这个机会，强势反击，占领了道德制高点，以此为借口切断了百度爬虫，这样百度就再也无法去做搜索引擎入口了，另一方面，淘宝自己利用雅虎并购 3721 团队的搜索引擎技术，开始发展自己的购物搜索。从而打出了今天这个局面。所以这就是一个明显的胡乱出击，最后导致一败涂地的例子。

前面讲的施乐也是如此，大局入侵 IBM 的市场，结果却被佳能抄了后路，类似的还有李宁，2008 年之前妥妥的中国运动品牌老大，赞助北京奥运会，后来找不到北了，非要去竞争国际市场，结果上下够不着，折腾好几年惨败而归，回家一看，市场被安踏无情超越。当年 IBM 也有一个巨大的失误，那就是为了蝇头小利，没有买断微软的系统，他觉得这样我就不用一笔付出那么多钱了，装机一套，我就分你一点，比较划算。结果后来没想到，微软占据了这么大的市场。

企业为什么会屡屡犯错呢？最主要的原因就是过于自信，高估自己的能力，总觉得我之前成功，之后也必然成功，所以就总有一

种支配的欲望，总想靠自己的主动出击，赚取更多的利润。但這些主动出击，其实大部分都是错的。比如当时可口可乐，一心要开拓国际市场，后来却让百事可乐在自己的大本营遍地开花。日本汽车进入美国市场的时候，三大汽车不屑一顾，但后来发现威胁了已经一切都晚了。

商业市场上，原来有一个基本规律，大的公司只要不犯战略性错误，就不会轻易丢掉市场的主导地位，对于挑战者来说，在对手无懈可击的情况下，盲目进攻，往往只能以卵击石。最终以失败而告终。不过最近几年越来越不太适用了，因为真有很多企业没犯错误，但却被击败了，比如诺基亚，也比如现在的淘宝，淘宝并没犯什么错误，但已经形成了京东，拼多多和美团围攻之势。双方现在基本处于势均力敌，未来就看谁率先犯错了。但显然这是淘宝输不起的战争。

打仗并不是上班领工资，每个月都要有收获，两军长期对峙很正常，谁也不能前进一步，但是一旦一场战役决胜负之后，往往就会势如破竹。这其实跟投资太像了，我们必须忍受这种，三年不开张，开张吃三年的市场。耐得住寂寞才守得住繁华，所以千万不能用打工思维去考虑投资，他其实更像是种地，在你收获之前，都是赔的。要树立这种静待花开的心态。

投资市场上，无非就是比谁更加沉稳，心浮气躁，一定会犯错，所以越是在震荡的行情当中，我们越是要沉得住气，等待市场的积极信号出现，比如老齐经常提到的地量，这个东西一旦出现，就意味着心浮气躁的那些人，已经开始等不及，退出市场了。当然还有市场两个极端的机会，一个是顶一个是底，在顶底出现的时候，一定会出现心浮气躁。绝大多数人的行动方向，就已经告诉你了错误的答案。你只要相反而行，就可以取得胜利。老齐可以教你一个绝招，越是到接近顶底的位置，你越是不能去看市场，越是看行情，则越是会陷入到从众的心浮气躁当中，此时你必须关掉行情，静静的关注其他人的表演。以黄雀在后的的心态，你才能捕捉胜利的机会。

一旦大家都乱套了，我们的胜率也就来了。所以作者说，等待本身不是目的，等待是为了出手，是为了一击必中，打胜仗的队伍，往往等到取胜把握的时候才会出手，而打败仗的队伍，随时随地都会出手。投资市场也是同理，赚钱的投资人，总是在等待机会，而赔钱的投资人，总是连想都不想，就冲进市场博杀。

曾国藩曾经给弟弟写了一副对联，打仗不慌不忙，先求稳当，次求变化，办事无声无臭，既要精到，又要简洁，这就是告诉弟弟，宁可数月不开战，也不能打那种浪战，也就是毫无把握之战。先胜而后战，谋定而后动。这一直就是曾国藩坚持的做事原则。老

齐经常提醒大家，你看好归你看好，你觉得有几成把握？先把这个算清楚，然后再决定下多少注，用兵之道永远是守正出奇。

作者举例，当年 TCL 并购法国汤姆逊公司的彩电和 DVD 业务，又拿下了阿尔卡特手机业务，可谓是在欧洲四面出击，但是随后却巨亏 50 亿，2007 年，不得不退回中国市场。后来李东生总结，说自己没能抵御住全球市场第一的诱惑，在完全没有把握的时候，贸然出击。导致兵败。真正的高手从来都会是风险厌恶者，从来不会靠着运气吃饭，他们一定是步步为营，宁可错过，也不会贸然出击。这就是高手和一般人的区别，也是赢家思维和输家思维的本质不同。

那么有人说，难道就不该冒险吗？不是有句古话叫做，富贵险中求吗？冒险是可以的，但是并不是让你去在任何情况下都冒险，啥意思，没有什么东西是百分百的，胜算永远在 3-7 成之间，绝大多数仗其实都是模棱两可的，好像有机会，但是又没那么确定，这个时候其实我们已经涉及到冒险的问题了，有些冒险，其实是有很胜算的，比如项羽的军队训练有素，战斗力惊人，你破釜沉舟，背水一战，就能爆发出强大的力量，刘邦的联军则是乌合之众，你也去背水一战，结果就被项羽赶到了水里。全军覆没。

在比如朝鲜战争中，美军从仁川登陆，当时美国参谋长会议，大

家一致认为仁川这个地方，根本不具备登陆基础，但此时麦克阿瑟却说，你越是不看好，说明敌人也这么想，那么仁川登陆就会越安全，可见美军的奇袭，并不是毫无根据的冒险，而是有了充分准备之后才去这么干的，历史上这样的冒险很多，比如诺曼底登陆也是一个意思，那么在商业世界中，这种大胜率的冒险也有不少，比如索罗斯大战英格兰银行，狙击英镑，然后又到东南亚去挑战人家的外汇储备，看似索罗斯疯了，但其实他有着非常大的把握，他看到了英镑失衡的风险，更看到了东南亚这些国家外汇储备不足的弱点。所以你觉得他在冒险，但其实他已经有了很大的把握。所以胆大更要心细，明天我们来讲第五讲，叫做任势，如何将资源效能放大。

善战者说 7：以弱胜强！必须要懂得借力打力

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，善战者说。今天我们来看看第五讲，叫做任势，如何将资源效能放大。高明的将领，会创造出有利的优势，也就是我

们先审时度势，然后再借势和造势。

那么什么叫做势呢？孙子的解释就是，就好比从万丈高山上，滚下一个圆石，这种强大的冲击力，就会转化为动能，这里有两个因素，一个是石头要足够大，另一个山要足够高，如果光有石头，放在地上，那么他也没什么用。所以如何把一块石头，放到山上，让他产生雷霆万钧的冲击力，这就是战略家要思考的问题。孙子讲，善战者，求之于势，不责于人，也就是说，他会去寻找这种对我有利的势头，而不会总去苛求下属。同样一支部队，你从上往下俯冲，跟从下往上仰攻，这是完全不一样的效果。兵得其势，则怯者勇，失其势则勇者怯，所以我们必须要用有利的势头，才能发起进攻。你总是打逆风球，那么士气就会十分低落。

还有一句话叫做，天下大势浩浩汤汤，顺之者昌，逆之者亡。你的顺着趋势走，才能获取巨大的能量。小米的雷军就经常把顺势而为挂在嘴边，我们之前也讲过雷军传，他认为创建小米之前，他的成功都是非常别扭，即便最后赢了也是惨胜，主要就是因为没有抓住风口和趋势，而小米从创业一开始，就坚定了顺势而为的思想，也就是要顺应潮流而做，大家最需要手机，就造手机，大家需要电视就造电视，需要电动车，就去造汽车。小米的攻击路线，基本都是在趋势到来之后才开始行动，这个趋势就是国内的产业链成熟。

弱者要想战胜强者，必须要借住趋势的力量，来弥补资源的不足，放大资源效能。唐代著名军事家李靖，就把势，具体分为三势，分别是因势，地势和气势，因势说的就是，借助对手的意图，比如借助他的反应，借助他的弱点，引导对手，调动对手，比如足球运动中的假动作，本来对手落位，没有弱点可循，但你可以虚晃一招，他对你的假动作，采取了行动，造成了重心偏移，那么此时你就正好过人。否则你就只能生吃他，那么就得拥有绝对的力量和速度才行。这个是比较困难的。

所谓地势，说的就是借助地形的力量，比如羊肠小路，一夫当关，万夫莫开，秦朝时候的函谷关就是这样，无论你的士兵再多，也无法展开。第三就是气势，士气高昂，就能各个勇武向前，士气低落就都想转身就跑。这也回答了我们之前的那个例子，为啥项羽的子弟兵就能破釜沉舟，而刘邦的杂牌军就会被赶到了水里

那么对于企业来说，市场和平台就是你的地势，用户口碑和需求就是你的气势，如果口碑不好，你再怎么发动营销大战，都是没用的。

对于趋势要有前瞻性的预判，坐在指挥台上，如果你什么都看不见，那么就不能叫做领导，领导就是要站得高，看得远，你可以

啥都不干，就是为了让你去观察趋势的。但马云有个比喻，说很多人输就输在，对于新兴事物，第一步看不见，第二步看不起，第三步看不懂，第四步来不及。但格局这个东西，没办法速成，他是你所有知识和经验的总结。

作者说，中国的互联网商业逻辑，经历了三大时代，1 是门户时代，2 是移动社交时代，3 是短视频时代，在三大时代的潮流当中，形成了一批伟大的企业，老齐也有一个分类，分为 5 个趋势，1 是门户时代，以新浪搜狐网易为代表，2 是搜索时代以百度为代表，3 是电商时代，以阿里京东为代表，4 是移动社交时代，以腾讯为代表，5 是算法时代，以头条抖音为代表。你赶上了任何一波趋势，都可以获得巨大的成功，比如拼多多，他就横跨了电商时代和移动社交时代，所以成功用农村包围城市，打了阿里一个措手不及。主播薇娅的这种电商加视频的打法，也已经在身价上媲美了老干妈。那么未来会不会有社交加视频的打法？老齐猜一定会有机会。

此外企业可以借用潮流之势，让自己得以发展，比如最早的一批做视频电商的企业，都已经享受到了时代红利，而现在再去做就有点晚了。还有利用重大事件营销，比如奥运，世界杯等等，当年健力宝的兴起，就是借助了 1984 年的洛杉矶奥运会，一炮而红，跟女排取得了联系，成为了东方魔水。三星成为国际品牌，

是借助 1988 年的汉城奥运会。没有这些重大事件，也可以制造事件，比如营销界乐此不疲的案例就是当年蒙牛和湖南卫视的合作，打造超级女声，酸酸乳这个产品为蒙牛带来了十多个亿的收入，后来还有加多宝中国好声音的火爆，也是同样的道理。品牌名字跟爆款节目相结合，就相当于借势成功。

如果你说自己没有钱，那么也可以用碰瓷的打法，比如当年蒙牛打广告，就是内蒙古乳业第二品牌，因为第一大家都知道，肯定是伊利，伊利不光是内蒙古老大，更是全国老大，那么蒙牛说自己是内蒙古老二，自然有点全国老二的意思，但其实他当年在全国得排到快 1000 多名了。在比如现在青花郎的广告，他的广告语就是，中国两大酱香白酒之一，另外一个大家都知道肯定是茅台，那么他这意思就是我可以比肩茅台。这就为那些喝不起茅台的人，提供了一个很好的购买理由。

孙子讲，少则能逃之，不若则能避之，也就是说，当企业努力也没有希望的时候，就不要逆势而动了，最明智的办法就是顺势而为退出市场。很多产品都是有生命周期的，当一个产品已经不能符合时代的要求了，他就已经没有存在的必要了。所以自然也就不要在他上面投入资源，比如段永平，他是步步高董事长，但后来看到 DVD 大势已去，也就转行做手机了。还有小罐茶的创始人，营销鬼才杜国楹，这家伙只坑 80 后，80 后上学的时候他做

背背佳，后来 80 后考大学了，他做好记星，然后 80 后工作了他又做 e 人 e 本，8848 手机，等 80 后开始养生了，他弄了个小罐茶。所以这就叫因势而变。顺应市场发展。他现在再卖背背佳，肯定很难忽悠了。

很多伟大企业其实也都经历过战略性放弃，比如 80 年代，在存储器市场上，英特尔遭遇了日本企业的猛烈攻击，日本企业要比英特尔成本低 10%，所以英特尔很被动，在这种情况下，传奇 ceo 格鲁夫决心，果断退出存储器市场，转而去微处理器行业，从而奠定了英特尔现在的江湖地位。有的时候，如果大势已去，承认失败及时止损，也是个明智的选择。

下面我们看看造势的原则，孙子给的说法是势险和节短，说白了就是强度和速度，要集中力量快速的攻其一点，创造出最大的激发能量，竞争中你如果想要造势，就要造出压倒性的优势，拉大对手的差距，并在极短的时间内，消灭对手有生力量，否则不温不火，反而容易被消耗。

比如当年的蒙古骑兵，为啥能横扫欧亚大陆，就是他的机动能力极强，总是在某一个局部形成作战优势，并且全歼对手，甚至还要屠城，就是根本不给你恢复的机会，自己也不守城，那样会分散自己的作战能力。二战中德国的闪电战也是一个意思，利用装

甲集群，一线快速平推，然后步兵上来打扫战场。对方根本没时间组织反击，那些碉堡也全都用不上了。

我们都听过兵贵神速，也就是一个不完善的行动，要比过时的行动好的多，快速反应能力是最为重要的。对于企业竞争，也是如此，你如果行动晚了，那么可能一切就都结束了。如果腾讯慢一步，那么微信可能就不是自己的了，那么现在的公司价值将大打折扣。如果当年不是用红包对支付宝发动闪电战，也绝不可能啃下半壁江山。所以腾讯这家企业就是典型的速度的代表。

接下来我们看看，兵无常势，要警惕势头背后的陷阱，也就是说，有的时候，你可能觉得自己很舒服，已经完全占据了战场主动，但是这背后往往藏着看不见的风险，人在顺利的时候，最容易高估自己。而当我们洋洋得意的时候，往往就会有危险发生。主要就是这句话，兵无常势水无常形，势头非常容易改变。比如赤壁大战，曹操占据了明显优势，但是东风一来，就变成了劣势。明天我们再来看，商业竞争中的一些案例，咱们明天再见

善战者说 8：如何避实击虚~攻击要害？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，叫做善战者说，昨天我们说到了，兵无常势，水无常形，意思就是势头非常容易转变，所以要时刻保持对于风口的敏感，比如共享单车，当时就是风光无限，但短短几年，就因为严重的供大于求，最后缺乏盈利模式，而不得不卖身求生。例子还有很多很多，比如当年的雅虎，是最早的互联网王者，但是没能因势而变，依旧活在门户时代，逐渐也就被趋势所淘汰了。假如腾讯没有去内部竞争，不让微信跟手机 qq 抢生意，那么腾讯可能也已经过时了。所以有的时候，必须要敢于痛下杀手，率先自宫，走出自己的舒适区，才能追随风口而动。

下面我们来看，击虚，突破方向的选择，站在战争全局出发，选择和利用对手关键而脆弱的环节，作为打击目标，从而通过单点突破，带动战略全局的发展。孙子的回答是避实而击虚，避免从正面进攻对方强大，且坚固，又有优势的堡垒，而选择对手最为薄弱的环节下手，带动整个战局发生变化。比如索罗斯就是一个高手，他就专门攻击要害，外汇储备不够，他就攻击外汇，逼着当地央行加息，甚至最终放弃汇率。然后造成股市崩溃，他通过建立大量的空单，在股市上获得收获。欧洲著名军事家，克劳塞维茨也提醒说，即使最果断的统帅，也会对良好的防御阵地敬而远之，对占领良好阵地的强大敌人，发起进攻是非常危险的，所

以在战场上，除非迫不得已，否则实在不应该从正面发起冲锋。像电视剧里李云龙的新一团正面干掉坂田联队，这其实都是传说。实际上关家脑战役，冈崎大队一共才 500 多人死守阵地，八路军 3 个旅 2 个团，正面围攻 2 昼夜，都没有吃下来。眼睁睁的看着他溜掉了。

商业中的这种失败案例也不少，比如 2006 年微软看到苹果做了 ipod 之后，也推出了一款播放器叫做 zune，发起了正面挑战，甚至当时 CEO 鲍尔默就说，我们已经做好了豪掷千金的准备，一定要击败 ipod，但是到了 2011 年，也就是 5 年过去了，zune 的市场份额连 1% 都不到，而 ipod 则依旧高居 76%，后来微软也不得不宣告失败，停止开发。当时很多媒体都在总结，说 zune 一开始，就是一场不可能打赢的战争。

还有一个例子，就是维珍可乐挑战可口可乐，最后努力了很久，投入了巨大的金钱，也还是没办法取得超过哪怕 1% 的市场份额，当年阿里也是，高调的宣布做了软件来往，要挑战微信，结果还没上阵，都没有他展现的机会，就已经阵亡了。但是后来阿里总结经验教训，开始避实击虚，通过钉钉在社交战场上，反而到时突破了腾讯的阵地。现在很多公司都要求使用钉钉作为重要的办公软件。

钉钉的神奇之处，就在于他切入了企业社交软件市场，将目标客户，从个人转向了企业办公，全部都是为了企业去开发功能，比如打卡签到，线上会议等等。特别是又赶上了 2020 年的疫情，一下就借势而起，2021 年钉钉的用户已经超过了 4 个亿。1700 万企业接入。这已经开始让微信感到恐慌。

再有例子就是华为，当年他创立之初，市面上那些交换机，都是国际品牌垄断，所以他根本就没有竞争力，于是它只能选择农村包围城市，在国际品牌都不做的农村地区，华为主动出击，获得了生存空间，一方面集聚了资金，也锻炼了队伍，发展了技术。在自己强大了，才转而向城市进攻，甚至厮杀到了海外。类似的例子还有沃尔玛，当时他刚出来的时候，也是十分幼小，没办法跟西尔斯百货和凯马特这样的企业竞争，所以他就选择把店开在了城乡结合部，直到今天也是如此，沃尔玛都不再核心的位置上，都要到郊区去，然后有巨大的停车场，反而成为了他的一大特色。所以我们总结一下，避其锋芒，主要就是要避开对手的主要优势区域，然后在他们没有覆盖的区域和领域出击。先做细分市场，锻炼队伍，提升自己，然后等做强大了，再返回头来竞争。拼多多也是通过这个思路做大的。

在竞争当中，有一门学问，就叫做利基战略，指的是中小企业，为了避免与强大的竞争对手发生正面冲突，从而选取对手忽略

的，需求尚未得到满足的，对手力量薄弱的，又有一定获利基础的细分市场，作为主要目标的竞争战略。作者说，避实击虚就像庖丁解牛一样，要让锋利的尖刀游走于骨肉之间的关节之处。而不要使用蛮力，去砍断骨头。

击虚的关键，就是找到关键又脆弱的节点，那么我们该如何寻找这样的节点呢？这就需要观察，甚至引导了，你得先分析对方的形势，列出他们的优劣势，务必做到客观，再强大的对手，都一定会有他的弱点，那么在这个弱点之上，我们就可以加以利用了。比如孟良崮战役的整编七十四师，机械化部队肯定是超级强悍的，但是机械化部队，一旦进入山区，优势也就变成了弱势。同样道理，MSN 当年背靠微软，也是不可一世的，但是远渡重洋，到我们本土来作战，就显得水土不服，战线也拉的过长。所以在 一个断点续传的功能上，给了腾讯可乘之机。将其一举击溃。还有之前雅虎邮箱那个例子，用户量巨大肯定是优势，但是如果免费了，他反而成了巨大的负担。

戴尔当年要跟康柏竞争，康柏已经是行业老大，拥有强大的分销网络，所以同样的模式，打常规战，无异于以卵击石，但是戴尔则另辟蹊径，用直销模式，抢来了大部分市场。几年时间，戴尔就已经成了行业的老大。康柏不是不想反击，而是根本没办法反击，他要也搞降价或者直销，那么那些分销商，第一个就会闹上

门。戴尔把康柏冲击的够呛，最后只能卖身给了惠普。

所以我们要仔细思考，对手这个软肋在哪？打到他什么地方，他还无法还手。还比如飞鹤奶粉，三聚氰胺事件之后，大家的国内奶粉不再相信，他就换了一条赛道，强调自己专门为中国宝宝研制，更适合中国宝宝的体质。这让那些国际品牌还真没办法反驳。飞鹤也顺利从中突围。

所以避实击虚的过程，就是一个寻找自己产品定位的过程。要找到和竞争对手的明显差别，你才能够避免硬碰硬的竞争。

还有一种避实击虚的方法，就是利用对手的疏忽大意，以兵贵神速的方式，偷袭老同志。比如二战打响的时候，英法都认为，德国会从平原地区，通过坦克部队发起主攻，但是结果他们错了，德国反而选择了他们认为不可能的阿登山区发起主攻。很快法国就亡国了，而英国也不得不选择悲壮的敦刻尔克大撤退。

商业市场也是如此，当年百视达靠着 DVD 租赁业务，成为了美国巨头，市值高达 50 亿美元，但是没过几年就开始变得举步维艰，原因就是有一家小公司的出现，这就是奈飞，他改变了游戏规则，不是线下开店，而是采取邮寄的方式，打破了百视达的壁垒。一开始百视达连看都不看他一眼，曾经奈飞还过来求包养，

5000 万美元就卖身了，但是百视达根本不予理睬，到了 2006 年奈飞寄出了 10 亿张 DVD，已经对百视达形成了强烈的冲击，此时百视达发现，已经大势已去了。

此外，孙子还讲以正合以奇胜，也就是正面进攻来牵制对方主力，还有奇兵侧翼迂回，在对方意想不到的侧翼和后方，发起进攻。比如当年蒙古大军进攻花拉子模，三路军队牵制，托雷帅军迂回，穿过人迹罕至的沙漠，直插花拉子模的腹地，这就让对方大吃一惊，完全措手不及。

在商战中，每个企业，都会在自己的核心业务上，进行重兵布防，那么他的侧翼后后背在哪呢？往往就是他根本看不上的一些领域，或者他并没有留意的市场。在他认为最不可能的地方，发起进攻，你就赢了。比如当年谁也没看得起今日头条，一没内容，二没传统，光靠算法，弄那些长尾的文章，能有什么前途。让巨头们完全没想到的是，就是这么一个名不见经传的东西，如今却成了巨头，现在他一旦上市，恐怕市值直逼腾讯和阿里。还有当年的腾讯，刚做 qq 完全不赚钱，甚至马化腾都快挺不住了，然后找到张朝阳和新浪融资，这两大门户，当年风光无限，根本看不上 qq 这么个小软件，张朝阳说，这东西我找个大学生就能做出来。连 50 万卖身钱都没给。但就是这个东西，10 年之后却爬到了食物链的顶端。

明天我们再来看看攻心为上，攻心战就是最高层次的击虚！

善战者说 9：兵者诡道也！小心对方的虚张声势

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，善战者说。今天来讲攻心为上，孙子讲三军可夺气，将军可夺心，如果能让对方的指挥官，在心里感受到震撼，则可以使其所带领的整个部队丧失作战能力。

打仗，其实就是打人心，只要是人来做决策，就一定会受到心态的影响，所以人性就是最大的虚弱点，我们往往要抓住对方的这个弱点，发动攻击，让他方寸大乱，我们就可以利用对方的错误，收获胜利。在古代战争中，我们经常看到，一方在城下不停的叫骂，企图激怒对方，然后让守城的将领，放弃守城优势，而出城迎战，从而将其歼灭，这就是攻心为上的作用，但也有人完全不吃这一套，比如司马懿，无论诸葛亮怎么激他，他就是不出战。诸葛亮给他送了女人的衣服，那意思就是说，你怎么跟个娘们是的，扭扭捏捏，司马懿高高兴兴的就把女人衣服给穿上了，反过

来把诸葛亮气的够呛。这时候诸葛亮也知道，激怒司马懿不好使了，但司马懿的弱点在于生性多疑，谨小慎微，所以对付他跟对付周瑜，完全不一样。

其实投资跟打仗是一样的，一定要摸透对手的心态，我们叫做，预判对手的预判，你得知道他下一步要干什么，然后我们提前行动，就能够赚钱了。某个人的意志，其实不好判断，有的人城府极深，但是如果是全市场的判断，其实并不难洞察。大家群情激奋的时候，从不掩饰。所有人都买进去了，那么接下来，一定是往外卖了，这个非常好判断。反过来，当所有人都离开股市了，连聊都不愿意聊这个话题的时候，股市差不多也就跌到底了。因为没啥人想卖了，未来只会有更多的人买入。所以任何的市场行为，都是人的心里行为的投射。

作者讲击虚的时候，一旦突破，打开了口子，就要充分利用你的突破，给对手造成冲击，让他形成混乱。也就是说，要保持持续的攻击。往往在战争当中都要准备几支梯队，第一梯队负责打破突破口，第二梯队呢？负责利用第一梯队的突破口向纵深和两翼扩张。从而破坏对手重新组织的防线。有的时候还要准备预备队，关键的时刻呢要投入进去进行追击，以扩大战果。

林彪当时把作战秘诀分为四快一慢，其中两块就是指突破之后要

快速的扩大战果。同时追击的时候也要更快速。他强调，特别要善于穷追猛打，把敌人打垮以后。进行追击解决战斗。市场竞争也同样如此。一旦市场突破口被你打开之后，就一定要果断的投入后续资源。有的时候一旦你发生领先，那么对手是无法组织有效抵抗的。如果扩大优势让它缓过来，反而你要付出更大的代价。

比如现在的垂类电商市场。很多公司异军突起，比如有的做女性，有的做鞋类。有的还做潮牌。这些小公司撕开大公司的防御，必须迅速扩张，站稳脚跟，否则大电商就会进行反扑。最典型的例子就是聚美优品，蘑菇街这些公司，当年也算是异军突起，但是很快就又被绞杀。并没有在这个利基市场站稳脚跟。相对来说，唯品会和得物，因为持续的投入，算是有了一定的根基。

下面我们来看，兵者诡道也，也就是竞争策略的应用，再完美的策略也可能被对手破坏，所以在对抗中，计划能否成功，不仅取决于自己的行动策略，还要取决于对方的反应。我们要尽可能的操控对手。

所谓诡道，很容易让人联想起欺骗诡诈。但是作者说不是这样，诡道的意思就是不直来直去，就是说在竞争中，我们要充分利用这种不确定性。迫使敌人犯下更多的错误。比如历史上的王阳明，这个人出了名的诡道，把人的心里琢磨的非常透彻。平定宁王叛

乱的时候，他就伪造公文，假装说平叛大军已经临近，有人问他，说这么一纸公文，宁王会相信吗？王阳明说他不一定相信，但是一定会怀疑和犹豫。让他放慢进军的速度，这就足够我们做准备的时间了。

那么怎么利用诡道，其实很简单，进而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之。时而被之，强而敝之，怒而挠之。也就是说，先把你想要的目标列出来，然后向完全相反的方向去调动对手就可以了。这谁都会，比如考试前夕，学霸总是害怕你们都知道他复习了，于是就跟大家说，自己还什么都没看呢？所以唯有演示目的，才能够有出其不意的效果。如果你的目的太明确了，就很容易被别人给预判到，然后你就很难成功。

作者说，再好的战略，也需要有突然性的配合，出其不意的效果，才能够产生决定性的影响。完全跳出对手的预判，才能让对方陷入混乱。我们也有过一种形容，叫做静若处子动若脱兔，也就是这个意思。我们自己不打无准备之仗，但是要千方百计的让对方陷入无准备的境地。比如隋文帝当年征伐南陈，对方有长江天险，也没那么容易攻克，于是他就在长江北岸频繁调动军队制造假象，一开始陈朝非常惊慌，也跟着调动布防，但是准备了好几次之后，隋朝大军都没有后续行动了，然后南陈的防御也就逐渐懈怠了，这正是隋朝要的效果。他成功的制造了一个狼来了的故事，

当南陈没有准备的时候，他突然发起攻击，很快南陈就灭亡了。诺曼底登陆，也是一场巨大的欺骗，成功的迷惑了德军统帅部，让他们认为盟军在诺曼底只是佯攻而已。德国人认为，盟军真正突破口是在加莱，盟军也顺水推舟，组织了一支庞大的登陆舰队，明目张胆的向加莱移动。三十六计中，有很多这样的故事，比如韩信明修栈道暗度陈仓。

市场竞争也同样如此，迈克尔波特说，市场信号可能是竞争者动机，意图，和目标的真实反映，也可能是虚张声势。比如明明已经没钱了，但却在谈判中故意摆阔，从而争取一个更好的投资介入，老齐原来做投资的时候，经常遇到这种创始人。完全可以理解，让投资人知道自己无米下锅了，一定会狠狠压价。还有有的时候，你要上一个新产品，怕对手给你捣乱，有必要先放出一个假消息，向相反的方向去诱导对手。从而掩护自己的真正意图，等对手发现了，已经跟不上你的节奏了。

孙子讲，故形兵之极，至于无形，打仗一方面要使得敌人有形，另一方面，要让我方无形，完全不露出痕迹，对手就无法知道我的弱点了。在投资中我们也经常遇到这样的情况，比如有的上市公司，名义上回购股票，却暗地里董监高减持，还有的公司，名义上虚增利润，存贷双高，其实已经严重亏损。这些都需要我们投资者去甄别。如果你看不懂，对方到底在干什么，最好还是不

要投资个股了。因为太容易上当了。

作者还举了个例子，我们在雷军传里也讲过，当时 WPS 是中国人最常用的文字处理软件，是第一代软件大神求伯君的作品，但后来微软进来了，就用了一个计策，假装示好，主动上门，要跟 WPS 搞兼容，然后他放任盗版，用盗版的低价，和 Windows 的捆绑效应，打压 WPS 的生存空间，很快这招就取得了奇效，比烧钱金山不可能是微软的对手，没过多久 word 就一统江湖了，从此很少有人在用 WPS。

还有一个例子，是奥迪给宝马下的套，当时宝马 3 系是打开中国市场的主力车型，奥迪当时想了办法，率先推出奥迪 A4，把价格定到了 40 多万，这个价格很高，比主力车型奥迪 A6 都贵，为啥要这样，是因为奥迪吃准了宝马的心态，根本不拿奥迪当对手，所以他不可能允许自己的车比奥迪 A4 便宜，后来宝马果然上当，定价更高，这一下奥迪 A6 的的性价比就凸显出来了。所以奥迪这一招叫做弃车保帅，田忌赛马的意思，既然 A4 干不过你 3 系，我就跟你对子，废了你的主力产品，这样可以换来我的主力产品 A6 的大卖。

多点进攻可以完全让对手乱了方寸，通过事先的计算，得到一个总体收益最大的回报方式。再来看看火腿肠市场的例子，双汇和

春都都是火腿肠著名企业，也是直接的竞争对手，火腿肠历来都打价格战，而他们为了降低成本，也会降低肉的含量，多用淀粉。原来 85%是肉，卖 1.5 元，后来双汇降到了 1.2 元，把肉含量降低到了 75%，这招被春都知道了，也同样跟进，把肉含量降到了 75%，随后双汇变本加厉，继续降到 65%，价格降到 1.1 元。后来丧心病狂的事发生了，两家企业竟然把肉含量降低到了 15%，这火腿肠几乎就成了淀粉肠，但后来春都突然发现，自己中计了，双汇大张旗鼓的在宣传这种廉价火腿肠，但其实他并没有生产多少。而春都则所有的产品，都变成了这样。这意味着，双汇只有十分之一的劣质火腿肠，而春都则是 100%，所以噩耗马上传来，品牌形象严重受损，春都从此就是廉价火腿肠的代名词。消费者再也不买了。反倒是双汇，宣传了很多廉价火腿肠，但是他们主要卖的还是高端产品。通过自己的策略，彻底把春都打入到了低端市场，再也难以翻身。明天我们讲讲并力，也就是战略资源该如何集中。

善战者说 10：以十攻其一！创造局部优势

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来

讲这本书，善战者说，昨天我们说到了虚张声势，今天我们来说战略资源集中，叫做并力，在决定性的时间，决定性的地点，形成决定性的优势，这就是战争取胜的根本性法则。

孙子讲并敌一向，千里杀将，集中并力于一个方向上，千里之外，以凌厉的攻势，直取对方的将领。老齐的理解是，一旦有了取胜的机会，就要敢于重仓，甚至扑上去 all in，这就是我们说的有多大把握下多大注的重要投资思想。

没有机会一定不要轻易妄动，但一有机会，就千万别再犹豫，比如索罗斯当年就看到了英镑会贬值，他的助手德鲁肯米勒建议押上全部现金，但索罗斯认为这远远不够，既然有了巨大的把握，就要下重注，他最后加了杠杆，把资金从 15 亿美元，扩大到 100 亿美元，最后他大赚了 10 个亿。据说在索罗斯的公司，德鲁肯米勒一直负责发现机会，而索罗斯来决定，最后的下注。同样的话巴菲特也说过，天上掉馅饼的时候，请用水桶去接，而不是用顶针。

孙子说，我专而敌分，我专为一，敌分为十，是以十攻其一也。故我众而敌寡，这就是集中优势兵力，各个击破的思想，在战争中，我们要不断地合兵，而尽量让敌人分散。就可以形成局部战争的优势。毛主席也说，战略上以一当十，战术上以十当一，虽

然我处于劣势，但是每次交手，必须要取得优势。当年反围剿的时候，就是用疑兵之计，让对方军力分散，然后在局部通过人数优势，消灭敌人有生力量。后来在孟良崮也是如此，虽然整体战役上，军力对比是 1:2，我们人少，但是具体到孟良崮这一场战斗，我们是 5:1 的优势。

这是最简单的原则，但也最难做到，因为战场上经常会产生分歧，比如二战中的苏德战场，希特勒希望打列宁格勒，而将军们则要求攻占莫斯科，所以大家的诉求不一样，最后折中的办法就是全都纳入攻击目标，这无形中也就形成了分兵的效果，最后也都陷入了苦战。更糟糕的是，中央集团军，到了莫斯科城下，又一次被分兵出去，支援其他两个集团军群，所以这就使得击溃莫斯科的任务，基本不可能完成。后来有将军回忆，如果当时集中兵力挺进莫斯科，完全可以在冬天来临之前带走胜利。那么整个苏德战场就是另外一种局面了，苏联将彻底被击溃。

集中优势兵力，在商业战场上的意义就是说，不要再非核心业务上消耗资源，一个卓越的公司，容易毁于机会太多，而不是太少。问题不在于机会创造，而在于机会的选择。说白了就是要禁得起诱惑。所谓战略就是选择，而选择就一定会有放弃，你不可能什么都做，又什么都做好。必须要理清思路，什么能做，什么不能做。我们需要哪些客户，不需要哪些客户？有些客户和生意，

可能耗费了你太多的资源，但是却并不产生太好的收益。任正非就讲，不再非战略机会上消耗力量。所以华为一直强调的就是战略，必须先把方向明确。

战略就是放弃的艺术，他的核心之一就是知道不要做那些事，没有一家企业，有足够的资源，在所有方面都可以压倒对手。反而什么都做的企业，经常因为产业链拉的过长，而出现资金断裂。记住只有平庸之人才想要保住一切。在投资中，老齐也经常跟小伙伴们强调，你赚自己的钱就好，不需要我说的那些策略，你都去做。赚钱他不是高考，不需要你每道题都会做。只需要你熟练掌握一套方法就好。所以找到最适合自己个性的方法，是最为重要的。

比如沃尔玛经常被顾客们诟病，拥挤的购物环境，以及郊区的位置，和混乱的停车场，但是沃尔玛基本不会为这些而改变，因为他知道，这都是无效战场，他要做的就是守住自己的核心竞争力，那就是价格。大家去沃尔玛购物，看中的就只有价格，其他的东西并没有那么重要。如果把环境搞舒适了，把位置搬到市中心，那么成本必然上升，这对于价格是有巨大伤害的。所以你要始终想清楚，自己的核心战略是什么，在核心战略上的东西可以改变，影响核心战略的东西，就要不为所动，比如有人提议老齐，多读点教育孩子的书，甚至读点小说。还有人觉得老齐说书，夹杂了

太多自己的理解，应该按照原文来读。这些都是不可能被接受的建议，我们的核心战略就是读财经，老齐的理解是最为核心，也是最吸引小伙伴的一个关键点，所以这两块不可能放弃。如果我照着原文读，那也就不是老齐的读书圈了，你买个科大讯飞的阅读器，就完全可以实现。所以这就是歪路和诱惑，我们必须要有抵御这种诱惑才行。企业界也有这样的企业家，比如董明珠和曹德旺，他们说自己有大量的现金流，如果要想做房地产，早就干了。但这个不符合企业的核心价值。所以还是要聚焦于主业上，不断地打磨产品。

在商业竞争中，占领细分市场非常重要，比如联合利华对战宝洁，在整体的市场投放上，联合利华显然处于劣势，但在几个关键产品上联合利华敢于下注，比如茶叶，洗衣粉这些，也都有了自己的市场份额。

此外我们也可以通过主动的策略，调动对手，比如比克与吉列，当年分别在打火机市场和刮胡刀市场对抗，竞争非常惨烈，后来吉列主动退出打火机市场，把整个市场都让给了比克，而比克当然也就顺水推舟，强势扩张，但这也相当于分散了自己的兵力，让自己在刮胡刀市场投入出现了明显的下降。吉列则刚好集中了优势兵力，2 年时间就拿下了 50% 的市场占有率。奠定了在刮胡刀市场不可撼动的地位。

下面我们来看第九讲，叫做主动，对整个局面的掌控，竞争无非就是一场争夺主动权的竞争，永远要去左右你的敌人，而不是被敌人所左右。孙子讲，善战者，致人而不致于人，不要在你的对手具有优势的领域，以及他具有优势的打法跟他对抗。要引导对手进入那些，对你有利，而对他不利的领域。跟他对抗。最大限度的利用和暴露对方的劣势。

博弈论中有一个基本观点，对于对手最优的策略，往往是对我最差的策略。那么就一定不能对手牵着鼻子走。在方便面市场上，统一和康师傅始终是一对冤家，当年康师傅捷足先登，率先发力大陆市场，一度市场份额高达 60%，形成了绝对的垄断，而统一虽然来得最早，但却错过了发展的良机，市场份额也就 10%，要是继续打常规战，统一几乎没有希望。于是他就转变了策略，推出了统一 100，也就是大容量的方便吧。企图在重量上寻找新的赛道，康师傅肯定也不能善罢甘休，来了一个面霸 120，比你还多 20 克，随后统一又出了来一桶，就是两块面饼，差不多 160 克，这基本到头了。康师傅不太可能加到 3 块面饼了，经过了面饼大战，康师傅的市场份额降到了 45%。所以我们可以总结，当你取胜没有希望的时候，就可以另辟蹊径。换个赛道与人竞争。

在比如华为，他刚开始的时候，除了下沉到农村市场之外，还积

极主动的为客户提供服务，
也就是说他把单纯的技术竞争，产品竞争，给转化为了服务上的竞争，这是那些国际巨头们无法弥补的短板，其实老齐也是这样，我虽然在投资圈能力还够不上顶级，但是我的服务意识比他们要强的多，所以我能做社群，他们水平更高的投资经理们，却做不了。所以老齐经常自嘲，每年收的 200 块钱费用，20 块钱是策略钱，180 都是按摩费。

做企业的朋友一定注意，如果对方主动跟你挑起价格战，这时候不要轻易应战，因为这样你就相当于进入了对方的节奏当中，对方早有准备，而你仓促应战，很容易失败，应该多想想其他的办法，换一条赛道，用另外的套路跟他竞争。比如你可以增加服务的方式，来规避价格战，把对手引入你最有优势的战场。做他们办不到的事情。在球场上有一句话，叫做最好的防守是进攻，一旦你掌握球权，对方就会无计可施，商战之中，我们也可以用很多的主动进攻，让对手疲于奔命，甚至顾此失彼，完全找不到北。明天我们就来好好讲讲，该如何化被动为主动。

善战者说 11：没有胜算的时候！要学会如何挨打

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，善战者说，今天我们来说，该如何化被动为主动，如果只是一味的防御，那么防守一方，很容易陷入到被动挨打的不利局面当中，久攻必破，所以在战争当中，一般防御和反击都是必须要相互转化的。所以这时候就有了一个词，叫做积极防御。

比如毛主席就是积极防御的高手，当年解放战争中，果断放弃根据地，命令刘邓大军挺进大别山，从战略防御，几年就转为了战略进攻。

在目前国内，两个最大的商业集团，肯定就是阿里系和腾讯系，他们一个是做电商起家，一个是做游戏娱乐社交起家，都有自己的主战场，这些年来，阿里他通过买买买的方式，布局大文娱板块，目的就是入侵腾讯的领地，而腾讯则反其道而行之，通过形成京东，美团，拼多多的三方联盟，去给阿里捣乱。他们用的全是积极型防守策略，御敌于国门之外，如果不去进攻，那么就只能被对手按在地上摩擦了。

还有漓泉啤酒，他只是一个地方的啤酒厂，得到消息说青岛啤酒要过来扩张了，明知不是青岛的对手，所以先下手为强，打出年

轻更精彩的口号，这就率先打到了青岛啤酒这种百年老店的痛点上。所以他也就无功而返。

我们总结一下，商业上的防守，并不是一味跟随和龟缩，而是要找准时机，争取先发制人，或者至少也到对方的地盘上去闹一闹，这样才能让他有所顾忌。不至于欺人太甚。

作者说，夺回竞争主动权的关键，其实就在于打到对手的要害上，比如历史上的经典战役，围魏救赵，庞涓大军逼近赵国，按照齐国大将田忌的想法就是发兵到赵国，跟魏国死磕，而孙臏认为这么打仗是没有效率的，而且当时齐国的战力，也打不过魏国。不如去直接攻打空虚的魏国大梁，国都都快被攻破了，庞涓必然回师去救援，这样一举两得，赵国得救，还能令庞涓的大军陷入疲惫不堪。果不出孙臏所料，庞涓在半路遭到孙臏伏击，损失惨重。

在解放战争当中，我们根据围魏救赵发展出了一套战法，比如什么围点打援，知道攻城很难，我不主动攻击，就把他围起来，然后设下埋伏，打掉你的援军，歼灭有生力量。

市场竞争当中，也有句话，叫做先夺其所爱之爱，说的呢，就是找到对手的要害，威胁对手的要害，就足以有效的影响并改变竞争对手的行为。2012 年阿里，曾经想利用谷歌服务撤出中国市

场的机会，推出自己的手机操作系统，也就是阿里 os。为此安阿里找到了宏基合作一个做软件，一个做手机。但是在手机发布的前一天晚上，宏基接到了谷歌的威胁，如果宏基明天敢开发布会，谷歌将在全球范围收回宏基使用安卓的许可协议。于是宏基当然就不敢了，这个计划也就胎死腹中。

后来阿里不甘心又找到飞利浦合作，准备推出高端手机，但是谷歌又故伎重施，给飞利浦发去了律师函。最后阿里这个计划也没能成行。这样的故事还有很多很多，比如当年美国卡特彼勒公司遭遇了日本企业小松制作所的强大攻击。最后，卡特比勒的反击策略是与小松的竞争对手三菱重工合作，打击小松制作所的后院也就是日本市场。这是小松的现金流所在地，所以他不得不回师进行防守。卡特彼勒这一招就是典型的围魏救赵。解了自己之困。

同样的还有汽车市场，奔驰的旗舰车型是 S 级，宝马为了竞争，后来推出了 7 系和 8 系。对奔驰制造了威胁，而奔驰则反其道而行之，推出奔驰 C 级，去打宝马的主力车型 3 系，宝马后来自顾不暇，受到奔驰和奥迪的双向夹击，自然也就在高端市场偃旗息鼓。

这两年互联网行业也有案例，王兴的美团四处出击，推出了美团打车业务，从而动了滴滴的蛋糕，而对方也迅速反击，推出滴滴

外卖，微软推出必应搜索，去抢谷歌的饭碗，而谷歌则用 chrome 浏览器进行反制。所以商业市场，一直也是刀光剑影，你过来侵入我的地盘，我就在你的利基市场，进行打击。从而让你顾此失彼，打乱整个布局。我们也可以理解为，御敌于国门之外，不能只在我的地盘上竞争，那样受损失的肯定就是自己，而要把战火想方设法烧到对方的地盘上去。这样他们就会有所顾忌。

在竞争当中，主动权，从来都不是对手恩赐给你的，这东西一定要自己去争取，作者强调，敢战才能言和。

我们来看第十讲，叫做打法机动灵活。也就是兵法讲的随机应变。孙子讲兵无常势，水无常形。水是一种可以跟周边环境结合的最紧密的物质。它可以随时根据环境的变化而变化。水的特质就是它的柔性和弹性，也就是我们说的强大的适应能力。能因敌变化而取胜者，谓之神。

老齐也经常跟大家讲。投资市场是由人组成的市场。人在不断的变化，所以我们的策略也要根据人的变化而做出改变。投资取胜之道，就在于你能够先人一步而行动。那么你就要不断的判断对手的行动方向和轨迹。当找到机会的时候就要率先采取行动。

好的将军最可贵之处就在于他随机应变的能力。而平庸的将军则

往往是不懂变通的。在投资市场其实也是如此，如果你总是遵循市盈率估值以及我们说的图形来进行投资。而忽略投资市场中人的反应的话，那么必然是要失败的。同样的信号在不同的位置，它可能会有截然相反的意义。比如在情绪冷淡的底部出现放量，那么意味着一波市场的大行情即将来临。相反在市场火爆的顶部出现放量，那么也就意味着一波行情即将终结。所以重要的并不是放量，而是其他人对于这个放量的信号到底是怎么想。这才是我们所说的变化。有些朋友总是觉得某些股票估值已经很低了，但此时你要去研究其他人对他的看法。当所有人都认为他估值低，业绩且能够爆发增长的时候，那么这里面就一定有问题了。即便他的估值没有太高。那么他的业绩也已经被高估了。所以这个时候他的估值也要变得不太准确，也不再成为投资的参考依据。

作者也举例，当年我们在长征当中，四渡赤水其实就是边打边审视的结果。主要是观察对方军队的反应。从而作出的战略决定，主动调动对手，让敌人来回奔命。最后达到跳出敌人包围圈的战略意图。否则没有一个战略会设计来回来去的在赤水河横渡。所以一个好的战略需要具备 2 个要素，一方面又清晰的战略意图和战略目标，另外一方面行动方案中一定要为那些偶然性和不确定性留出随机应变的空间。也就是说要有足够的弹性去扩展。不能把一切都规定得太死。比如当年宋朝打仗的时候，就是皇帝先给

出阵图。你只能按照我这个阵图来列阵，而不能随意更改。而主将拿到阵图。到了前线一看，阵图里标注的，安营扎寨的地方，竟然是河流。那此时你也无权改变皇帝的部署，所以北宋打仗总是失败。直到南宋的时候，岳飞才改变这一陋习。

在商业竞争之中其实也是一样，我们需要边打边修改，边打边重新制定前进的方向。老齐原来做一级市场投资的时候，最早的项目一般都是投人而不投资项目本身，因为所谓的早期项目规划往往都是不靠谱的。在实践落地的过程当中，基本上都会改的面目全非。有能力的团队会随机而调整，快速的转变发展方向。比如最早的马云。他原来做阿里巴巴也是一个 B to B 的生意。后来马上转向淘宝做成了 C to C 的生意才发展壮大。腾讯也是如此，一开始他们就想做一个网络传呼机，但这东西根本就没有市场。后来及时转向了 QQ。才成为了一家伟大的公司。

作者说，在红军的早期，基本就三级指挥系统，中央，军团和团，也就是我们说的组织扁平化，可以做到快速的随机应变。很多部队打散了，就在当地迅速组成游击队，这种组织架构，就是为了机动灵活的适应恶劣环境。反观我们现在的商业组织，如果你在创业初期就几十号人。那么实在，没有必要建立太过于庞大的中枢行政体系。更多的要进行扁平化管理。在管理学中有一个著名的帕金森定律，随着组织规模的扩大，行政人员会越来越多，组

织成员反而会越来越忙，而组织效率会越来越低下。再优秀的组织一旦出现官僚化的特征，就注定会走向平庸。明天我们再来谈谈在商业竞争当中的变与不变。什么东西该坚持，什么东西又该随机应变。

善战者说 12：要坚持原则！还是要随机应变？界限在哪？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲，这本书叫做善战者说。今天我们来看看，商业竞争当中的变与不变，听过昨天的内容，大家可能都有一个疑问，一方面让我们坚持原则，另一方面要随机应变，界限到底在哪，啥时候我们要坚持原则，啥时候又该随机应变。还是拿长征举例，长征路上的打法，很多都是随机应变，但是寻找落脚点，重建根据地，这是从来都没有变过的原则。所以战略意图是相对稳定的，而战术打法则是多样性的。

马云讲过一句话，叫做因为相信，所以看见，真正的远见，往往来自你强大的信念。当你有了清晰的愿景和使命的时候，你就会

有足够的眼力和定力，穿透不确定的迷雾。比如历史上那些著名的企业，像阿里巴巴，它就有一个著名的信条，叫做让天下没有难做的生意。这些历史使命感的東西，都是不会轻易改变的。

在比如国际上那些巨头公司，比如亚马逊的贝索斯，很多人都问他，接下来的十年零售业会有哪些变化？而贝索斯的回答是。无论怎么变，客户想要更低的价格，更便捷的配送更多样的选择。当你看到事物的本质的时候，你就知道企业该往哪里去了。谷歌也是如此，从互联网搜索到邮箱，到地图，又到安卓，和自动驾驶，谷歌好像什么都在做，但是谷歌始终没有离开自己的使命，整合全球范围内的信息，使得人人可访问并且收益。所以你的企业使命又是什么呢？这个东西的探讨，相当于又回到了孙子兵法最初的那一块，道天地将法中的道，使命和原则，顺应天时的东西是不能改变的。剩下的东西都可以因环境而调整。

比如老齐，帮大家学习，帮大家提高，让所有的星球粉丝享受到资产收益这一个原则是不变的，至于做法，可以根据大家的需求而进行调整，可以是音频，视频，又或者我们建立线下组织，或者提供相应的资产管理服务等等，这些都有设想。但是有人进来，说要收割粉丝，按照你的粉丝数量给我开户费，以及买他那些完全不靠谱的金融产品，这个我是不能接受的。如果忘了使命感的初心，那么我们也就不可能做的更大更好。

创业的原始设计，基本上都不太靠谱，因为后来的发展一定跟你想的不一样，老齐也一样，当时我都是做着玩的，把我的财经笔记发到网上，就成了看财经，把我的读书圈，也是放到公众号上免费给大家听，为了平衡预算，接点广告。但后来不让做广告了，我这才被迫无奈转到星球来做尝试，结果没想到来了这么多的小伙伴。反而成为了我们的主阵地和主战场。

当年本田进军美国的摩托车市场也是如此，本田了解到美国人更喜欢重型摩托车。于是呢，他就推出类似产品。但是销量却并不好。后来反倒是本田销售人员自己骑的轻型摩托车被西尔斯百货给看上了，对方要求你把这辆轻型摩托车放到我这来买一个试试。。本田一开始还十分犹豫，担心轻型摩托车的销售反而会伤害重型摩托车，但面对惨淡的销量似乎也只能司马当成活马医。但没想到轻型摩托车一经推出，便深受美国人欢迎。喜出望外之下，本田迅速将战略重心转移到轻型摩托车上，一举打开了市场。所以这就是典型的有心栽花花不开，无心插柳柳成荫。

任正非所领导的华为，也是这个做事风格，他总是强调，先开一枪，然后再放一炮，有希望的事情，就要先从小事上切入，在成本可控的情况下，尽量陪跑。一旦锁定机会之后，就要加大投入，乃至全力以赴。老齐做企业这么多年，也深有同感，你强烈预期

的很多事，不一定能做成，但是在你陪跑的过程当中，也许就能发现很多新的机会。当这些机会出现的时候，我们必须进行策略上的及时调整，上去一脚踩住他。千万别让他溜走了。我们做人其实也是如此，很多事情，只要是成不不大，觉得有希望你就应该多多去尝试，当发现机会了，就努力把它做到极致。还比如老齐，写作就是一个爱好，我也没想到能把公众号写的这么强大，后来我又做了音频，当时想的是，反正稿子已经出来了，那就费 10 分钟时间，把它变成语音。结果又做成了第一。现在我在尝试视频，目前视频还没什么起色，那我们就先暂时陪跑，看看未来有没有什么机会。很多人，总是懒得尝试，做了几天，没啥起色然后就放弃了，那么这样的心态之下，你其实是很难做成什么事情的。这也是富人思维和穷人思维的最大区别所在，老齐生意伙伴们都有一个特质，大胆肯定，小心求证。他们愿意相信任何生意模式，然后进行小规模尝试，但没做过生意的人，就完全不一样了，他们更多都是在开杠和否定。所以网上有个段子，一个身价过亿大老板给你出的主意，回去轻松就被一个月薪 3000 的亲戚给否定了。

下面我们看第十一讲，叫做先知，竞争态势分析。孙子讲，先算而后胜，在取胜之前，你得提前了解情况。看清局势，这就需要情报。我们经常喜欢看一些谍战剧，为什么那么多地下情报人员，就是在为战场输送最为关键的信息。而这些情报，就是我们能够

料敌先机的重要依据。毛主席之所以能指挥军队四渡赤水，也是得到了机密情报的协助。相当于我们已经了解对方的底牌。后来形成鲜明对比的是，敌人更换了情报密码，我们失去了情报源之后，战争就变得极其艰难，在土城之战损失惨重，后来总结原因，第一点就是没有摸准情报。原以为对手 4 个团，结果人家 6 个团还有援军。

当然信息战是相互的，你在收集别人信息的同时，别人也在收集你的情报。当年敌人用侦察机来观察红军的行动方向，而我们更聪明，只要看见天上的飞机，就立马 180 度调转方向，原来往北走，现在就往南走，所以侦察机拿回去的情报，都是具有误导性的信息。

战场上没有百分百的胜算，多知道一点，你就多几分胜算，投资和商业竞争也是如此，这个知，太关键了。你必须要知道准确的信息，知道大的趋势，知道敌人的虚实，也要知道客户的喜好。有人说过这么一段话，在不确定的竞争比赛当中，掌握竞争者更多信息的人，就更容易判断对方的动作，从而棋高一筹，获得胜利。而在完全不能抢占先机的时候处于博弈弱势一方的位置，那么我们要保证自身的不确定性使对方笼罩在迷雾一般的不可预测性之下，才是最佳策略。老齐给你翻一下，就是说我们有把握的时候，就要多收集信息，增加确定性，而如果没有把握的时候，

就不要乱动先保证不败，千万别让别人看透你。一旦对方看透你，他就有把握击败你。你也就在劫难逃。

在商业竞争当中，有的时候我们要了解的不光是对手，还有整个游戏规则，比如当年中兴去巴西开展业务，一年增长了 2-3 倍，但却出现了几千万美元的亏损，原因就在于，他们光考虑业务了，而没有对巴西的税制和劳动法，以及汇率进行研究，导致自己掉入陷阱当中。出现了惨痛的教训。不熟悉的行业，不熟悉的市場，不熟悉的对手，你就一脚踏进去，其实失败的概率极高。比如现在很多人都被忽悠去柬埔寨金边买房，去马尼拉买房，还有去投资泰国和越南的，疫情一来，这帮人基本都损失惨重。总用我们这边的思维，去想海外市场，一定会赔的很惨。

我们常说知己知彼百战不殆，但作者说，其实孙子兵法中的原文写的是知彼知己，孙子把知彼放在了知己前面，老齐查到了很多版本的孙子兵法，写法并不统一，咱们就先顺着作者的思路说。孙子认为知彼得难度更大。也更加重要。你要干什么，其实并不重要，重要的是对手认为你会怎么做才是关键。所以对手对你的预判，才是最关键的。如果你的一切行动，都已经被对手判断出来了，那么你的策略再好，也已经必败无疑了。

商业间谍是非法行为，但是却又是无可否认的存在，力拓案就让

我们尝到了情报泄露的苦果，力拓当年与中国钢铁行业的谈判中，完全掌握了我们的信息，包括采购计划，库存，生产安排甚至连大型钢企每个月的产量，销售数据都非常清晰。这让我们在谈判中，处于了绝对劣势。他比我们更了解我们自己。后来事情败露，我们抓捕了 4 名商业间谍，通过收买钢铁行业内部员工，来套取机密情报。明天我们继续来聊聊，商业间谍的作用以及杀伤力。

善战者说 13：情报和信息让你立于不败之地

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天那我们继续来讲这本书，善战者说。昨天我们说到了商业间谍。在全球 1000 名的大公司当中，会频繁发生商业间谍事件，损失总数高达 450 亿美元，比如 2001 年宝洁公司，公开承认，雇佣商业间谍，乔装打扮成清洁工人，潜入联合利华，收集信息，获取了对手有关护发产品的机密。这一间谍行动持续了 6 个月，联合利华后来发现，他们的办公室垃圾，并没有被送到垃圾处理厂，而是被送到了一个人住所。事情败露之后，宝洁公司，最后赔偿了 1000

万美元。雅芳也这么干过，派出间谍去翻对手公司的垃圾箱，收集情报。后来被对手公司发现起诉到法院。不过有意思的是雅芳公司声称倒掉的垃圾就变成公共财产。每个人都可以去查看。最后法院竟然判雅芳胜诉。

现在还有一种获取情报的行为，就是直接去挖竞争对手的核心高管。比如当年。大众汽车就挖走了通用汽车的高管洛佩斯，此人带走了 12 箱的私人文件，和多名高级助手，那通用汽车肯定是不干，一纸诉状把大众告上了法院。最后法院督促双方达成和解。大众公司同意解雇洛佩斯，并向通用汽车赔偿 1 亿美元。

当然有间谍，也就有反间谍，聪明的公司领导，也曾试图通过对对手公司的间谍渠道，把错误的信息传递给对方。比如三国演义中的著名桥段，蒋干盗书，就是一次经典的反间谍行动。

孙子说：非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实，什么意思，就是告诉我们，不是特别圣贤智慧之人，最好别用间谍，因为你很难分辨间谍所取得的情报到底是真是假。

在珍珠港事件之前，美方已经掌握了，日本的间谍行动，并且美国驻日大使馆，向华盛顿报告，说日本正在准备突袭太平洋舰队基地珍珠港，但是掌握这些情报的美国军政部门，却没有做出正

确的决策，当然这种事现在一直都有分歧，有人也解读为，罗斯福故意要制造一个同仇敌忾的效果，所以才放任了这次袭击，否则美国参加二战，永远不可能在国会得到通过。证据就是，珍珠港遭遇袭击，但美国的 3 艘主力航空母舰，都刚巧被调离了珍珠港，不过这种事，永远不可能有结果，谁要是敢承认，那么就得面对民众的口诛笔伐，甚至叫做草菅人命。

在商业案例当中也有一个经典的奶昔之谜，一家连锁快餐店为了提高奶昔的销量，不断地进行用户调查，然后持续对口感和销售策略进行改进，但是最后发现，奶昔的销量完全没有任何变化，所有人都很崩溃，后来 他们发现，自己错了，因为购买奶昔的时间不同，动机也完全不同，比如早上，大家要开车去上班，路上很无聊总想喝点什么？而下班来买奶昔，基本就是给孩子买个健康的零食，所以不能一概而论，所以这就告诉我们，情报有的时候，未必会反应真实需求，他有的时候，反而会把人引入错误的方向。比如老齐原来有一个朋友，创业做一个项目，就是把蔬菜切好，封存，然后在地铁站门口，卖给那些匆匆下班回家的人呢，他们通过调查问卷发现，大家普遍认为做饭更健康，但是苦于没有时间准备，那么我们把菜切好，你拿回家一炒就能吃了，这不就解决了你的需求问题吗？但现实情况是，这些菜根本就卖不掉，大家嘴上说做菜更好，更健康，但是想到做菜的麻烦，特别是做晚饭后还要刷碗，就无比痛苦，所以最终这个需求就是一

个伪需求，并不成立。更何况，现在很多年轻人，压根就不会做饭。还正赶上外卖大行其道，所以这个项目赔了很多钱，最后也就黄了。

这个事告诉我们，情报这东西，不能过于迷信，真真假假，你得有自己的分析才行。特别是投资上，大家倾向于到处打听那些小道消息，但这些消息多半都是不正确的，有些还是人家故意放出来引导你走入误区的，所以听消息做投资，大部分投资者都会损失惨重。这就是误解了情报的意义。老齐当年做记者的时候，这些消息肯定比你们要多的多，天天都能从各种机构哪里，获取情报，但当时也是老齐整个职业生涯，投资业绩最惨淡的时候，这些消息基本一半真一半假，你连当反向指标的机会都没有。

作者说，信息固然重要，但是其实更重要的是解读信息的能力，比如我们在解放战争当中，歼灭白崇禧主力，就是抓住了这个人的个性，此人极其精明，摸准了他，不到万不得已，不会主动跟解放军开战，所以第四野战军采用了大迂回战术，将其一举歼灭。作者说，情报是一方面，更重要的是要了解对方的心态。这才是整个情报的核心。

太多的竞争者，往往只列出了对手的优势和劣势，却根本没有正确理解这样做的动机，和他们竞争对手的行为，从而也就无法把

握，对手对于自己行动产生的反应。这样根本无助于竞争取胜。什么意思，也就是说，我们都太僵化了，总想着找到一套标准，A 出现我就用 B 去反制，但其实你的行动，就会改变对手的行动。从而会出现全新的结果，所以你在行动之前，得提前针对这些对手的反应，准备好应对之策。比如我到他的地盘去打价格战，他必然对我的业务，也发起攻击，然后呢？然后你怎么应对，如果你没有办法，那就不要去挑衅。兵法中有一种说法叫做围城必阙，给你留个缺口，让你从这里逃跑，这就是我预判到了你的行动，然后在你人困马乏的时候，我突然设下伏兵。在城外解决掉你。这就是利用了你的反应。

总之，能够抓住对方的心里，预判对方的行动，这种知才是准确的知，本质的知。就像老齐一直跟大家说的一样，不要总去记忆固定的影响，比如加息股市会跌，降息股市会涨，这些东西很好记忆，但真的是如此吗？未必，因为股市是由人组成的，那么大家怎么行动，才是最终的市场驱动力，比如大家都没预期到的情况下，突然加息，那么股市必然下跌，但是所有人都知道的加息，反而对市场就没啥影响，甚至还可能低开高走，大家都觉得加息落地了，正好进场抄底。那么这时候，反而会对市场形成推动作用，所以这些东西一定要想明白，你必须要以一个黄雀的心态，去思考问题。而不能总是简单的螳螂捕蝉。

竞争对手有的时候，也会做出很多的假设，你必须深入进行了解，比如他如果觉得自己拥有相当强大的顾客忠诚度，但事实并非如此的话，那么你就可以通过价格战的方式对他进行打击，通常他会盲目的自信，而不选择降价跟随，那么你就能够轻松的抢占他的市场。老齐给你补充一个例子，当年视频网站大战，大家烧了很多钱，都觉得自己已经形成了品牌，用户有忠诚度了，但其实这些都是十分虚无缥缈的，用户都是奔着内容来的，所以谁家有内容就跟谁走，你的品牌忠诚度，不值一提。所以最后很多家都傻眼了，自己烧的钱，基本都白烧了。而且也完全看不到头。

记住，所有的道理，都是知易行难，连伟人也不例外，在滑铁卢之战前的早上，拿破仑信心满满的说，我们获胜的几率是 90%，失败可能性不到 10%，他认为威灵顿的杂牌军不堪一击，但事实并非如此，这种误判，让他输掉了战役，也输掉了整个帝国。二战之中，法国也是如此，认为马其诺防线是不可被突破的，德国也不可能在阿登山区发起进攻，但是这些判断全都错了，德国入侵比利时，从另外一侧入侵了法国。所以瞬间就亡国了。所以错误的判断很多很多，甚至没有人能够一直判断准确，只要你耐心寻找，就总能抓到对手的误判，这就是商战中，你击溃对手的机会。特别是当一个对手，过于强大，那么他的错误十有八九会来自于过于自信，大公司看不起小公司的进攻，看不上一些细分市场

场，最终会让他们付出惨痛的代价。

当管理者一意孤行，不听劝告，甚至完全不允许有反对意见，不愿意听真话的时候，这种过于自信也就发生了，那么此时任何情报都已经不再重要。作者举了个例子，诺基亚为啥失败，表面上看，是战略和技术上的失误，但是却源于组织的自欺欺人，欧洲工商管理学院做了研究，得到了一个结论，诺基亚是被个性很强的领导人，和胆小怕事，害怕说出真相的中层毁灭的。一个经理曾经透露，上司曾经让他，把小数点往右点了一位，然后拿着改动后的图标去汇报工作了。所以一层层的隐瞒和欺诈，大家都怕被骂，谁也不愿意说出真相，大家最后在 KPI 上作假，高层完全被蒙在鼓里。一直到公司被出售，诺基亚的高层还在委屈，我们没有做错什么。这就是典型的高估自己的优势的错觉，导致了惨败。明天我们继续来讲，到底该如何避免这样的过度自信的错觉。

善战者说 14：永远去做最坏的打算！好事才会发生

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，善战者说，昨天我们说到了诺基亚的失败源于自欺欺

人，不再愿意听真话了，另外一个正面的例子是，战国名将吴起，一生从未有败绩，后来别人问他秘诀，他说了 5 个字，虽克如始战，也就是说我虽然有了这么多功绩，打了这么多的胜仗，但是每次打仗仍然要跟第一仗一样，战战兢兢，如履薄冰，全力以赴。

投资界有一句名言，永远不要以安全的未来收益，来评估现在的价值，当你分析环境的时候，对困难估计宁可要充分一些，也就是说，我们每次都要做好最坏的打算，而不要总想着吃肉，这恰恰是投资者最大的问题所在，大家从不考虑风险。只想着回报，最终一定会被风险击溃。事实上绝大多数投资者，也都是这么亏损的。而一个成熟的投资者，永远会告诉你，把风险控制住了，收益自然也就来了。

那么管理者，到底该怎么拥有一个判断的良好感觉呢，答案就是四个字，深入一线，不要让你的汇报机制拉的太长，比如索尼的 CEO，就经常在周末的时候，到各家电器商店去闲逛，跟售货员和顾客攀谈，了解竞争对手，也了解自己的产品。马云也有一个习惯，提着一口宝剑，在每个办公室里转来转去。跟所有业务人员闲聊。

竞争的环境是动态的，不确定的，复杂的，人的理解能力认知能

力又十分有限，所以我们必须保持一颗开放的心态，不断地调整你的认知，修正自己的判断。千万不要觉得自己之前很成功，之后就必然成功，老齐这几年的心得就是，之前成功很多都是因为赶上了时代发展，而之后很多东西都是不确定的。比如老齐的读书圈，大家都很喜欢，但是换个地方卖就根本卖不动。所以并非是我自己英明神武，而是赶上了知识付费浪潮。我们现在做视频，也依旧很艰难，能够静下心来观看视频的，跟喜欢听老齐的，并不是同一拨人。所以你要认为，之前我是大 V，之后我依旧得是大 V，甚至到哪个平台，都得是大 V，那就大错特错了。每一个时代风口的切换，对我们来说，都是如履薄冰，甚至重新开始。所幸投资的原则是不变的，老齐对于资产配置和财富管理的知识，也都是大家所需要的。也就是说，需求肯定存在，就看如何用新的媒体形式进行匹配。

封闭信息，才是最可怕的，也是认知的最大敌人，杰克韦尔奇就说，要让每个人，每个头脑，都参与到公司的事物中来，一定要争吵，只有争吵才能贴近真实答案。

接下来我们看第十二讲，将道，动态环境下的领导，再好的取胜原则，也需要优秀的领导去实施，在残酷的环境当中，将军的领导力，才是取胜的关键。孙子对将军的描述是，聚三军之众，投之于险，此将军之事也，也就是说，你必须得具备凝聚力，能够

带领团队，在危险的竞争中取得胜利。

那么为将之道的核心是什么呢？第一条就是，进不求名，退不避罪。这才是为将者的担当。当年马云在做淘宝的时候，所有人都是反对的，但马云却坚定要这么干。表现出了一意孤行的态势。做成了是大家的功劳，做不成我来承担后果。而最糟糕的领导，则是那种溜肩膀的，关键时候没有决断力，做的不好，他推卸责任，做好了冲上去抢功劳。这种领导，会让整个团队的士气极度低迷。以后大家也就多一事不如少一事，有想法也会躲得远远地。遇到事也先把自己摘干净。

那么如果你是下属，你要怎么做，支付宝的彭蕾说过一段话，当老板的命令是正确的，我们要不折不扣的执行，当这个命令是错误的，那么我们就把它正确的执行。只有你有这个高度的时候，老板才会把你当成心腹，重点培养。永远记住，下属就是来给老板解决问题的，而不是给你的老板制造麻烦的。他的想法可能不成熟，那么你的任务，就是把它丰富到成熟，而不是一味的否定他的思路。他在决策的同时，还要跟你辩论，那么最后他肯定就倾向于干掉你。所以这也是我们混迹于职场的重要法则。

至于现在比较流行的领导力话题，孙子说过一句话，叫做上下同欲者胜，也就是说，从上到下都得有共同的追求，这样才能打胜

仗，孙子还有一句话也很重要，叫做令素行者，与众相得也，也就是说，你的命令如果要想得到有效的执行，那么你就得跟大家打成一片。同甘共苦，同生共死。那种拥有强大作战能力的军队，将军们必须跟士兵同吃同住，其实人性就是这样，不患穷患不均，大家都穷的时候，你跟大家一起穷，这时候军队最有战斗力，但是一旦打赢了，分配利益的时候，军队的战斗力也最容易被瓦解掉。历史上无论是刘邦，赵匡胤，还是朱元璋皆是如此，一开始周围都有一群死党拥护，但打下江山后，也就变了味道。凝聚力开始直线下降。

最后作者还提到，孙子说将军之事，静以幽，正以治，就是说，要沉着冷静，才能思谋远虑，要公正严明才能有条不紊，这一点，正是我们传统意义上所说的大将之风。之前有句话经常讲，叫做泰山崩于前而色不变，干啥事都要临危不乱，不能自己先慌得一笔，那样的性格，啥事也干不成。当你自己凌乱了之后，其实你的深度思考能力也就不工作了，然后都会凭借感觉去做反应。这时候也就会错误百出。但这句话说得轻巧做起来却很难，老齐有个技巧，就是你多往远处想想，多想想最坏的打算，当你把一切都想过之后，也都有了预案，就不太容易凌乱了。人什么时候最容易混乱，就是在你完全没有准备的情况下，遭遇突如其来的打击，这时候最慌。所以我们要培养自己的大将之风，就得尽量避免这种，完全没准备的情况出现。

在投资中尤其如此，为啥有人能够拿得住，就是因为他在之前已经充分考虑到了这样的风险，并为此准备了预备队，所以他心态平衡，而你为啥慌乱，就是因为你一心就想着吃肉了，压根就没想过损失的事，结果赔掉 10%，就开始慌得一笔了。所以老齐经常告诉大家，不要相信自己的人性，你总是在高估自己的忍耐力。因为你压根就没有仔细考虑过风险的问题。

这就是本书的全部内容了，作者通过 12 讲，把孙子兵法跟商业竞争完美结合，引用了很多的案例，来解释兵法和竞争中的智慧，其实很多东西都是相通的，也给了我们很多的启发，比如你所做的企业，是否顺应了大的趋势，符合时代背景，拥有广泛的用户基础，这些东西都要在事先去想明白，这些格局层面的问题，会制约整个企业的未来发展，如果你跟用户之间始终是博弈关系，那么不可能把企业做大。后面的风险也会越来越大。真正的伟大生意，一定是可以改变生活方式的，促进社会进步的，提高大家连接效率的，只有这样才符合时代的发展需要，你也才能获得资本的青睐。否则只是在一些小的领域赚点价差，搞点信息不对称，收割点智商税，这格局就太小了。

此外，在商业竞争当中，孙子兵法也给了我们更多的智慧参考，比如怎么进攻，怎么防守，怎么单点突破，怎么围点打援。甚至

还提到了，如何上兵伐谋，又该如何伐交，实在不行才短兵相接，乃至攻城。在不确定的环境中，如何寻找确定性，兵无常势水无常形，该如何进行随机应变，别被固有计划束缚手脚。大道和原则不能改变，但策略打法，却要因敌而变，因地而变。你打你的，我打我的，不要在对方的优势领域，跟他们短兵相接，而是要诱导敌人，调动对手，进入自己的擅长领域，再进行决一死战。没把握就不要出手，除非你有绝对的胜算，才可以兵贵神速，速战速决。

最后孙子还给我们讲了讲领导力法则，收拢人心很重要，上下一心的组织才有战斗力。必须要用于承担责任，积极的跟大家分享。这样才能迸发出强大的战斗力。这些法则，都是竞争中最基础的优势法则，当你掌握这些原则之后，就更容易在竞争中取得胜利。所以当你陷入窘迫或者困局的时候，其实更应该多读读这些智慧方面的书，往往会给你一些灵感和启发。之前的困局，肯定是你违背了其中的很多原则，当把这些原则捋顺了之后。麻烦自然就解开了。这些智慧你 get 到了吗？明天我们开始新的学习。