



任何组织的运行都离不开精神与物质两个层面的力量建设与运用，读《孙子兵法》能够明显的感受到这两个层面的内容运用。

比如，《孙子兵法》讲“谋势”，既讲精神层面的气势，有己方“若决积水于千仞之谿”的威慑之气势，也有打击敌方“士气”之势；也讲物质层面的冲击力，通过“其势险，其节短”的方式冲破敌方组织。

再如，“五事”要素中的“道”与“法”，一个讲组织的精神力量建设与运作，一个讲组织的物质力量建设与运作。

付明松老师私信发我孙子兵法思想中组织“资”与“智”两个角度的观点，认真体会很有意思，结合实践整理一些我的思考。

“资”与“智”一个是物质层面的内容，一个是精神层面的内容，是组织成功的两个重要要素，故领导者要善于“融资”与“融智”这两项工作。

## 一、融资

所谓融资，狭义上讲就是一个企业筹集资金的行为与过程，与《孙子兵法》作战篇的内容接近。

作战篇被很多人解读为“打仗费钱”，不能说不，只是缺乏实操内容，过于肤浅了，不利于实战应用。

在《孙子兵法战术体系》中，将“作战篇”的核心定义为“取用于国，因粮于敌”，即**战前的标配准备与战时的消耗补充**。

就像企业运作一个产品或品牌，

**首先考虑的是标配准备问题**

，准备做多大市场、实现什么目标（销量与利润），要配置与行业特点匹配的资源，这是很多企业容易忽略的一个操作要点，最终导致过程中资源不足而中途“流产”。

**其次要考虑运作过程中，补充资源的问题**

，可以通过市场回款来补充资金的消耗，也可以通过前期的市场效应获得融资的方式进行补充。

针对“作战篇”的内容做些梳理，供大家参考。

### 1、标配准备

“凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。”

作战开篇这段内容可不是说

“打仗费钱”，而是给出了**“取用于国”的标配准备八个条目**。

一般而言，对应企业可参考以下内容：

第一，“驰车千驷”，就是古代的战车，现代的坦克、导弹车，这是战斗的主要装备。

在营销中，就是产品准备，推出什么产品，产品名称、包装设计、购买理由、传播口号、体验设计、场景规划等要素决定了产品的静销力，决定了你投向市场的是一颗“子弹”，还是一颗“导弹”。

产品准备预算，包含前期调研的费用、设计费用、打样费用、测试费用、产品中试费用等。

第二，“革车千乘”，辎重车，运作战物资、运兵的车辆。

这是企业后勤支持部门，为产品在市场上打仗提供各种支持，推出一个新品，或进攻一个新市场，各个部门之间协同作战，这是制胜的关键。

第三，“带甲十万”，是指军队。营销战之前，要准备好营销团队，组织好，动员

好、训练好。

第四，“千里馈粮”，为参战部队送粮的队伍和车辆，也包含粮食。营销战中，准备好各方面的投入。

比如白酒产品的推广投入，一般为销售额的40%以上，产品档次越高，投入也越高，而且多为前置性投入。

第五、第六，“内外之费”“宾客之用”，战争中军队日用所需的金钱和物资，包括外交沟通、收买间谍、联络各方人员的费用和物资。营销战中，人员工资、招待费用、公关费用等。

第七、第八，“胶漆之材”“车甲之奉”，各种装备维修、保养的开支。营销战中，包括了各种试错的费用。

同时，在这部分内容之后的“久战之弊”解决方案中提出了“拙速”的概念，被广泛理解为

打仗要“速战速决

”，如果从战前“标配准备”的角度来理解，

“久与速”的问题就不是在强调“速

战速决”，而是在讲作战周期的预估，根据预估的作战周期来准备标配的条目。

## 2、战时消耗补充

无论组织战争，还是企业运作，关键要确保资源链不断裂，要能够保证资源能够源源不断的补充到战场一线，企业要保障资金链不断，因此要在巨大消耗中获得有效的补充。

### 《孙子兵法》的补充

方式是基于时代背景的“因粮于敌”，即

通过打胜仗就地补充粮食、准备和兵员

，与现代战争的消耗补充不同，但思考方式完全一样。

“国之贫于师者远输，远输则百姓贫；近师者贵卖，贵卖则财竭，财竭则急于丘役。屈力中原、内虚于家，百姓之费，十去其七；公家之费，破车罢马，甲冑矢弩，戟盾矛橜，丘牛大车，十去其六。”

作战篇下半部分上来就讲战争消耗巨大，并提出要基于“远近”这个空间角度去思考消耗补充的方式。

由于文中的空间范围是“去国越境”的“出征千里”，其最好的方式是打胜仗后的就地补充，所以才说“故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；杆一石，当吾二十石”。

于是，提供了打胜仗的核心要点，即对团队有效的激励措施，既包括精神激励“杀敌者，怒也”和物质激励“取敌之利者，货也”，也提供了具体的操作措施，激励标准“车战得车十乘以上”和奖励对象“赏其先得者”。

打胜仗缴获俘虏以后，再通过“车杂而乘之，卒善而养之”实现“胜敌而益强”的消耗补充目的。

现代战争从空间概念上的消耗补充，直观的将战场划分为两个战场，一个是前线战场，一个是后勤战场，这两个战场相辅相成、相互配合，志愿军成立后勤司令部时就开始了两个战场的作战与配合。

从孙子十三篇结构上看，“作战篇”对应“火攻篇”也体现了后勤补充的独立性，火攻的打击对象主要侧重于打掉敌方后勤补充线。

### 3、企业“融资”的重点

从阶段角度讲，分为项目或产品启动前与运作中两个解读，侧重点有所不同。

启动前，要基于行业特点做好标配准备的工作，评估好运作周期。

运作中，要确保资金链不断，设计好适合自己的市场回款补充或是金融融资补充方式。

## 二、融智

“智”侧重于精神层面的内容，“融智”主要是补充企业的“智慧”，让企业保持正确的思考方式与决策能力，让企业有充足的人才与团队的活力。

## 1、作业系统导入

《孙子兵法》十三篇提供的是战争操盘的完整操作流程，我们学习，只有从流程中才能掌握组织正确的**思考方式与决策能力**。

华为花费重金引入IBM的流程，看重的是其成熟的操作流程；曾经红星美凯龙提及与麦肯锡的合作时说（大意）：就其个人能力而言都不如本土咨询公司的老板，但人家有完整的系统，这是我们企业需要引进的。

无论是华为，还是红星美凯龙，包括很多成熟的企业都已经认识到了系统对企业成长的价值，越上规模的企业，作业系统对其越重要。

所以，读《孙子兵法》，如果不能把握十三篇的战场操盘流程，任何所谓的“悟道”都没有太多价值，因为缺乏正确思考的方式与决策的模型。

《孙子兵法  
战术体系》中用两万余  
字来梳理孙子十三篇的操作流程，《[孙子兵法战场指挥系统猜想](#)  
》从另一个角度阐述了孙子十三篇的操作流程，有兴趣的朋友可翻阅一下，这里就不再赘述。

## 2、培养干部

### **干部是企业的根基**

，而且每个层级干部对能力的要求也不同，其培养方式也要有所区别。

因为对于个体而言，他的武器是手中的工具（或武器、装备）和技能；对于干部而言，他的武器不仅是手里拿的工具和技能，团队的组织与使用才是其最重要的武器，他们的指挥能力，决定了将这些“武器”效力发挥的程度。

《毛泽东军事文集》中，有很多电报稿提到培养干部的内容，比如，红军时期强调《开办随营学校非常必要》，《对山东军事工作的意见》中强调“干部是发动机”。

孙子兵法对干部的要求是“五德”，即智信仁勇严，这是一种综合素质，此五德培养出来的是领导者的基本素养。

### **企业对于干部的培养，要在成长中培养**

，用金一南教授的观点说，和平时期培养的“天花板”将军，战争时期培养的才是

真正能打仗的将军（大意）。

就是说，企业无论任何阶段都  
要在扩张中、增长中去选拔与培养干部，并不断更新人才梯队。

（全文完）

---

《孙子兵法》实战操盘好书，有方法、有工具

《孙子兵法战术体系》

1、它以“形势原理”贯穿前九篇和战术体系部分（亦是操作体系）。“形势原理”是《孙子兵法》的操作核心，为我们提供了兵力部署的功能、结构设计方法和工具，也为我们提供了奇正兵力展开造势的方向。

☆

可以运用“形势原理”判断战局中的资源（兵力）所在位置、配置和状态，以及资源（兵力）的奇正角色（任务）和走向。

2、以战术为逻辑起点理解《孙子兵法》，更容易用于自己的工作中，也更容易让《孙子兵法》思想落地，更容易掌握《孙子兵法》的操盘体系和手感，因为战争是放大的战术，战术是战争中的细胞。

☆可以掌握项目操盘的程序、方法和工具，在实践中不断积累经验、培养手感。