

《毛选》给中小企业们指出一条可发展路线

3月8日全国人大二次会议上，工信部部长指出：中小企业要从“单打独斗”转向“抱团取暖”，只是不知道“预备跑”枪响之后，能否顺利起跑。

毕竟当今时代的竞争已臻白热化，钱越来越难赚，**大企业还能凭借资源优势、组织力量抢占赛道，保持业内领先地位**，但中小企业资源有限、组织脆弱，维持生计都不容易了。这也是一直以来很多人问过我的难题：**在群雄环绕的残酷市场环境中，势单力薄的中小企业该如何与实力雄厚的大企业一较高下？如何让自己的品牌被市场记住，挣得生存空间，甚至以弱胜强？**

实际上，现在的巨无霸——苹果、微软、腾讯、谷歌、华为等，当年也曾是被压制的小企业。

在敌军实力强大，难以攻克，无法同其正面交锋的时候，要用怎样的策略和战术取胜？毛泽东在《毛选》中已经告诉我们了，

最好的方法就是集中自己所有的优势兵力，将敌军逐一击溃，各个歼灭，这是以少胜多、以弱胜强的上好之策。

今天，就来深度解剖一下《毛选》这只“麻雀”，给中小企业们指出一条可发展路线以供参考。

战略上：集中优势兵力，各个歼灭敌人

“在战役的部署方面，当着敌人使用许多个旅（或团）分几路向我军前进的时候，我军必须集中绝对优势的兵力，即集中六倍、或五倍、或四倍于敌的兵力、至少也要有三倍于敌的兵力，于适当时机，首先包围歼击敌军的一个旅。”

这个旅应当是敌军诸旅中较弱的，或者是较少援助的，或者是其驻地的地形和民情对我最为有利而对敌不利的。我军以少数兵力牵制敌军的其余各旅，使其不能向被

加微信tyudd667，进毛选微信群。

我军围击的旅迅速增援，以利我军首先歼灭这个旅。

得手后，依情况，或者再歼敌军一个旅至几个旅，或者收兵休整，准备再战。”

这段话归纳起来，就是**把自己所有的资源集中到一个较弱的点上，等全力以赴解决这个“痛点”后，再去集中解决其他痛点。**

通俗来说，就是不要**贪多求全，急功近利**。看起来容易，但真正实行起来却颇难。

我们几乎没见过哪家公司因过于集中火力而陷入困境，但却目睹了太多企业由于不够集中而进退失据。

特别是中小企业初期，最忌讳的就是**平均分配资源，什么都想做，不聚焦、不集中，四面出击必定分散力量。**

要知道，大企业有资源优势，是可以多方“下注”的，但中小企业没法同时“赌”几个方向，加上如今时代不确定性增大，

中小企业要在这种情况下细处逢生，答案只有一个——“战略聚焦”。

可以说，战略聚焦是中小企业成功的唯一之路。

就像部队攻城都要选最薄弱的环节，等尖刀队在城墙上撕开口子后，两翼部队蜂拥而上把口子快速拉开，后面的千军万马才能压过去，不断扫除障碍、形成不可阻挡的潮流。

曾经的中小企业：国外的奈飞、Slack、优步、爱彼迎、Revolut，国内的拼多多、一加和完美日记等都是这么做的，找到一个突破口并做到极致。集中区域、集中市场、集中人群，**击中优势资源，就能以十倍于对手之力撬开市场。**

所以企业的**战略设计一定要有“以一当十”的架构力，战术上“以十当一”**。在某个产品市场或局部市场、细分市场看出一点“端倪”时，集中你的优质资源在某种产品或服务市场，或在细分领域形成一定足

够的优势，做一个细分领域的冠军。这样，在活下来的基础上再追求发展，形成自己的核心竞争力，也可以避开大企业的“锋芒”。

华为在只有几十人的时候就对着一个“城墙口”进攻，到几百人、几万人的时候也对着这个“城墙口”进攻，现在十几万人了，还是对着这个“城墙口”冲锋。

每年 1000 多亿元的“弹药量”炮轰这个“城墙口”，研发近 600 亿元，市场服务 500 亿元到 600 亿元，最终在大数据传送上领先了世界，这就是**任正非对“聚焦战略”的高度应用——密集炮火，饱和攻击。**

所以说，世界上没有“奇迹”，只有集中与聚焦的力量。越要突破阈值点，越要做自己当下资源所匹配的事情，避开别人的主场和强项，创造出局部上的绝对优势。

将战略性竞争资源投入到最小化单一要素上，走到“近似荒谬的极端”，在关键性的竞争位置投入战略性的竞争资源，然后

瞅准机会全力出击，只有这样，阈值点才会被击穿。**就像井打透了后，水就会源源不断地流出来，只要把缺口冲成大道，城就是你的了。**

战术上：避免正面决战，打游击运动战



有人曾把红军的作战方针写成了一副对联：

上联：敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追，游击战里操胜算。

下联：大步进退，诱敌深入，集中兵力，各个击破，运动战中歼敌人。

这强调的就是在运动战中歼敌人，也是中小企业面对头部品牌、大企业的首选打法。

我们知道，兵力有全部力量与局部力量之分，即使全局力量在劣势，但在局部的对抗中，也可以占据明显的优势。同样，在全局力量上占优势的一方，在局部对抗中并不一定具有优势。

但前提是，必须要让企业不断运动起来，让竞争对手摸不着自己的方向，看不见也打不着。

第一，不断出招，让对手始终感到竞争压力而疲于应对。

虽然不一定都能出高明的招，但要坚决出招。就像在拳台上，一个人不断出招、对招、错招，未必招招都能杀人，但不论有用的、没用的，这个过程已经构成了一股进攻的力量。以战养战，而后不断发起进攻。

连续出招，在连续的变化当中不断进攻对手，同时不断寻找对手的弱点，要让对手找不到你的主攻方向，一定避免跟对手在一个静止的状态下做非输即赢的决斗。最好的方式就是：产品不断创新。

每一次新产品的革命，都会带来新的机会，造就新的品牌。娃哈哈在中国饮料大战中，就是不断出招，从儿童营养液到果奶、水、

加微信tyudd667，进毛选微信群。

碳酸饮料、茶饮料和果汁，包括功能饮料。它不断在品类上迭出新品，不断向对手展开攻势。

不但在“两乐”的夹缝中推出非常可乐，还在乳酸菌饮料和瓶装水市场占据了老大的位置，而且插足茶饮料、果汁饮料、功能饮料都有所斩获，为其在饮料决战中奠定了坚实的基础，也不断蚕食着对手的市场份额，削弱着对手的实力。

第二，避免声势浩大的硬仗，不与对手决战。

中小企业经常碰到这样的情况，在原本开发的市场上，突然有强劲对手闯入，而且来势汹汹，攻势凶猛。不接招，可能市场就没了；接招，又打不过人家。怎么办？

这时候一定不要和对手做正面冲突，也不能在终端或经销商处跟对手对着干，正确

的策略应该是“诱敌深入，攻其弱点，或攻其所必救”。

《孙子兵法》里也写过：“故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。”

有 10 倍的兵力要包围敌人，5 倍的兵力要去进攻敌人，2 倍于敌的兵力就先设法分割敌人继而消灭敌人，有与敌相当的兵力则可以抗击，兵力少于敌人就要保证自己能运动迂回不被伤害，兵力弱少就要先走为上。军队实力弱还顽固坚持，就必然会变成强大敌军的俘虏。

精髓就是要避实击虚、改变局面优势，掌握主动权，才能不战而屈人之兵，先胜后战，不胜不战。

成本差不多时，聚焦质量好；质量差不多时，聚焦成本低；成本、质量都差不多时，聚焦速度快，学会抓住主要矛盾变化。

第三，天下武功唯快不破，比速度。

当今市场的游戏规则已经很清楚，大部分时候不是一个公司吃掉另一个公司，**而是动作快的公司赶超动作慢的公司。**

大企业虽然占据了组织力量和资源优势，但正是因为大，信息传递慢，决策重心比较高，对市场、客户反应也比较缓慢，变革难度也非常大，甚至组织僵化，此时，“大”反而是个“劣势”，相反，中小企业则天生具备了快速转变方向的特点优势，反应速度就是战胜大企业的法宝。

正如当年毛泽东在赤水河边说的那句话：“接下来我们要做一件事情——快！”

在过程中，必须要做到**“边跑边想”、“边做边改”**，而不能奉行**“想好了再跑”**，就像红军在长征中，常常是一边跑，一边开会讨论下一步行动，人走到哪里，会开

到哪里。所以说，不要追求完美，产品先上线再说，不断迭代，不断升级，在不断迭代中趋于完美。

联想为什么被小米超越？就是没有自我革命。日本汽车公司打败美国汽车公司，主要靠的也是速度竞争。当时丰田总销量不到 3000 辆，美国福特一天产量就 8000 辆。后面丰田决定改变组织方式，采取新颖的团队合作方式，凭着这种团队组织方式的变化，使新车型开发周期从 60 个月变成 18 个月，逐步站稳了脚跟。

所以说，**所谓的以少胜多、以弱胜强，其实就是战略上的持久战与战役上的速决战相结合。**

在竞争的动态过程中，运用兵力原则，集中优势兵力在局部创造出压倒性的竞争优势，通过局部一个个胜利的积累，逐步走向全局性的优势及全局性的胜利。

在战略上比谁更能熬，在战役上比谁更加快。

/

常言道，商业即战场，但战场上可以伐兵伐谋、不战而胜，或一战而定，而一旦迈入自由竞争的商业，商战就永不停息。

物竞天择，适者生存。虽然不同规模级别的玩家，战略也不尽相同，但对于绝大部分市场玩家而言，不论是打进攻战、侧翼战、游击战，最佳战略有仍旧是集中优势兵力攻击“未被或未被充分霸占”的领域。

特别是对中小企业而言，在“列强环伺”中求稳绝对不可能有突破，想要跻身头部除了“打铁还需自身硬”，抓住机会乘势而上是必不可少的。

不过，星星之火可以燎原，任何实力强大的企业和品牌，都是从小品牌一步步做起来的，都会经过由小到大，由弱到强的发展过程。

只要集中人力、物力、财力，找到突破口，取得局部的成功，进而慢慢占领其他部分，由最初的蚕食渐变为鲸吞，最终定能成为笑傲天下的王者。