

覃宇 | 迷茫 (译)

- Sun, Feb 26, 2023
- 阅读时间 1 分钟

“

摘要 (基于NotionAI的总结修正): 这篇文章探讨了战略制定中的迷茫和困惑。作者认为, 制定战略需要考虑“道”、“天”、“地”、“将”、“法”五个方面 (来自孙子兵法)。其中, “道”指的是目标, “地”指的是环境和位置, 缺乏地图会让制定战略变得困难; “法”指的是标准的操作方式, 但需要注意是否适用于当前环境; “将”指的是人才, 需要考虑他们的能力和行动; “天”指的是变化和不确定性, 需要不断迭代循环来适应变化。作者结合孙子兵法的五事和 OODA循环提出了一个战略循环模型, 强调了行动对学习的重要性, 以及目标的不断变化。

这是我的故事, 一个在变革中稀里糊涂迷失了方向、工作模棱两可的CEO的故事。我之所以说自己的工作模棱两可, 是因为我不想对本书讨论的技术打包票。我只能说在我过去十年的经历当中, 这些技术都发挥了作用, 无论是寻找机会、消除浪费、组织团队或是确定公司战略。那这些技术能帮到你吗? 这要看你所处的运营环境, 但这些技术学起来很快, 所以我会让读者们自行体会这些技术能否有帮助。请记住, 所有模型都是错误的, 但有些是有用的。(译者注, 统计学家乔治·博克斯的名言)

本书第一部分将回顾我的经历, 引出这些技术。后面的章节我们将提速, 并对这些实践进行更加正式的检验。我注意到一件事, 我们很少吸取过去的教训, 尤其这些教训是别人的或者与我们的看法相左的时候。然而, 如果读者们也像我曾经那样迷失了方向, 这些经验应当可以帮你找到自己的方向。我的这段旅程要追溯到二十年前巴塞罗那艺术酒店的电梯里。一位高级主管递给我一份简短的文件, 问道: “这个战略有意义吗”? 一切从这里开始。

说实话, 我一点头绪也没有。我不知道什么是真正的战略, 对于怎样评价一份战略文件更是抓瞎。我接过文档翻了几页, 文字似乎都很有道理, 图表看起来也很漂亮, 反正我也不知道自己在看什么。于是我答道: “我觉得还可以”。我这样回答是因为这个战略似曾相识, 而不是因为什么别的原因。同样的词语我在其他文件中见过, 同样的图表我也在其他的展演中见过, 而且一位思想领袖在我参加过的一次行业会议上讲过这些重点。他讲的“创新”、“效率”、“对齐”还有“文化”, 这份战略文件中都有强调。

熟悉的文字和图表给了我信心, 让我讲出来这个战略还可以的话。我的内在逻辑实际上是一种羊群心态, 一种“反向的因果关系”, 既然战略放在那里是正确的, 放在这里也一定是正确的。那时我还很年轻, 安慰自己高级主管们一定知道答案, 他们问我只是为了测试我的能力。我不想露怯。然而, 这件事刺激了我好多年, 因为我知道我的回答是错的, 我只是在掩盖, 回避自己的无能。

十年后, 我一步一个脚印地做到了另外一家公司的CEO。管理人员属我最大, 我的战略选择决定着公司的生死, 至少我自己是这样认为的。战略要么是我来写或者是摆在我面前让我来选, 最终还是由我来决定。但我却迈不过这道坎。我在成为CEO的道路上错过了所有那些教我如何评价战略的重要课程。我仍然无法理解什么样的战略才是好的, 我觉得“还可以”已经不够了。我要做得更好, 因为我是经验丰富的高管, 我要指导那些经验不足的人。

我询问新人们对我们的战略有何看法。他们回答说“我觉得还可以”。我的心里咯噔一下。和那位自信满满在艺术酒店电梯里测试后辈的高管不同，我仍然没有任何头绪。我是个水货CEO！我要在被别人看穿之前快速学习。怎么办？

2004年，我坐在会议室里开始剖析我们的战略文件。文件中有许多熟悉又上口的术语。我们必须做到创新、高效、以客户为中心、Web 2.0以及这一切所带来的优势。唉，我怀疑这些常见的“黑话”在其他公司的战略文件中也会反复出现，因为我很确定这些内容是从哪里复制来的。我曾在各种会议上听思想领袖讲过，也在分析报告里读到过，他们反复宣称这些都是新的真理。我想至少我们是在跟着羊群走。然而，这些热词最开始一定是某些人提出来的，他们怎么知道这些热词是对的？我什么时候变得和记忆中的高管一样自信了？

这种真实的无力感让我倍受打击，我开始翻阅有关战略的书籍。我想找到理解战略的方法，一个框架或一个可以对比的参照。一切变得更加残酷，我仿佛迷失在一片汪洋里，挣扎着想要抓住什么东西，比如一艘高管的救生艇。我找不到让我满意的东西，与同行交流之后，我确信我们的战略与同行业的竞争对手几乎一模一样。我开始觉得，整个战略领域要么是管理顾问们开的国际玩笑，要么就是大家都有各自的小九九，藏着掖着不想告诉我。我有些失落，甚至有些绝望。有人会说我的战略是捏造的。

我开始尝试2x2优先级矩阵、SWOT分析、波特五力等等各种工具。这些工具似乎都缺点什么，不能满足我的需要。我知道公司在外界看来做得很好，但内部确实存在沟通问题，在方向上和组织上都有些挣扎。为了改善这种情况，我安排了一次管理课程，把整个团队聚到一起。一个单纯的想法诱惑着我：战略会随着沟通的改善而变得清晰，就像变魔术一样。我们只是需要更多的交流。

很快我就发现，尽管交流全面搞起来了，进度会议天天开，全员大会周周开，但是除了最高管理层，还是没人真正理解我们的战略。我甚至怀疑高管们也不理解。我当然没办法确定。于是我向内看，问题还是在我身上。当所有人都意识到成功、盈利、犀利的口号和自信的外表下却潜藏着大量的不确定时，秋后算账的日子就到了。他们会咆哮着说我在捏造事实。我不应该成为CEO。2004年中间的那段时间，我被不确定性包围着，很容易就会成为那些兜售“万能药”的顾问的猎物。我会毫不迟疑地买下他们的“万能药”，一整箱一整箱地买。

机缘巧合

一次偶然的机会，我买了一本《孙子兵法》。实际上，我买了好几种不同的译本，因为书商说它们都不太一样。这就是缘分，我欠那个书商一个人情，因为读到第二种译本的时候，我发现这不就是我一直缺少的对战略的理解吗。孙子描述了两国竞争的五个重要因素，概括起来就是“五事”：道（Purpose）、地（Landscape）、天（Climate）、法（Doctrine）、将（Leadership）。图1中我把这五件事画成了一个圆圈。

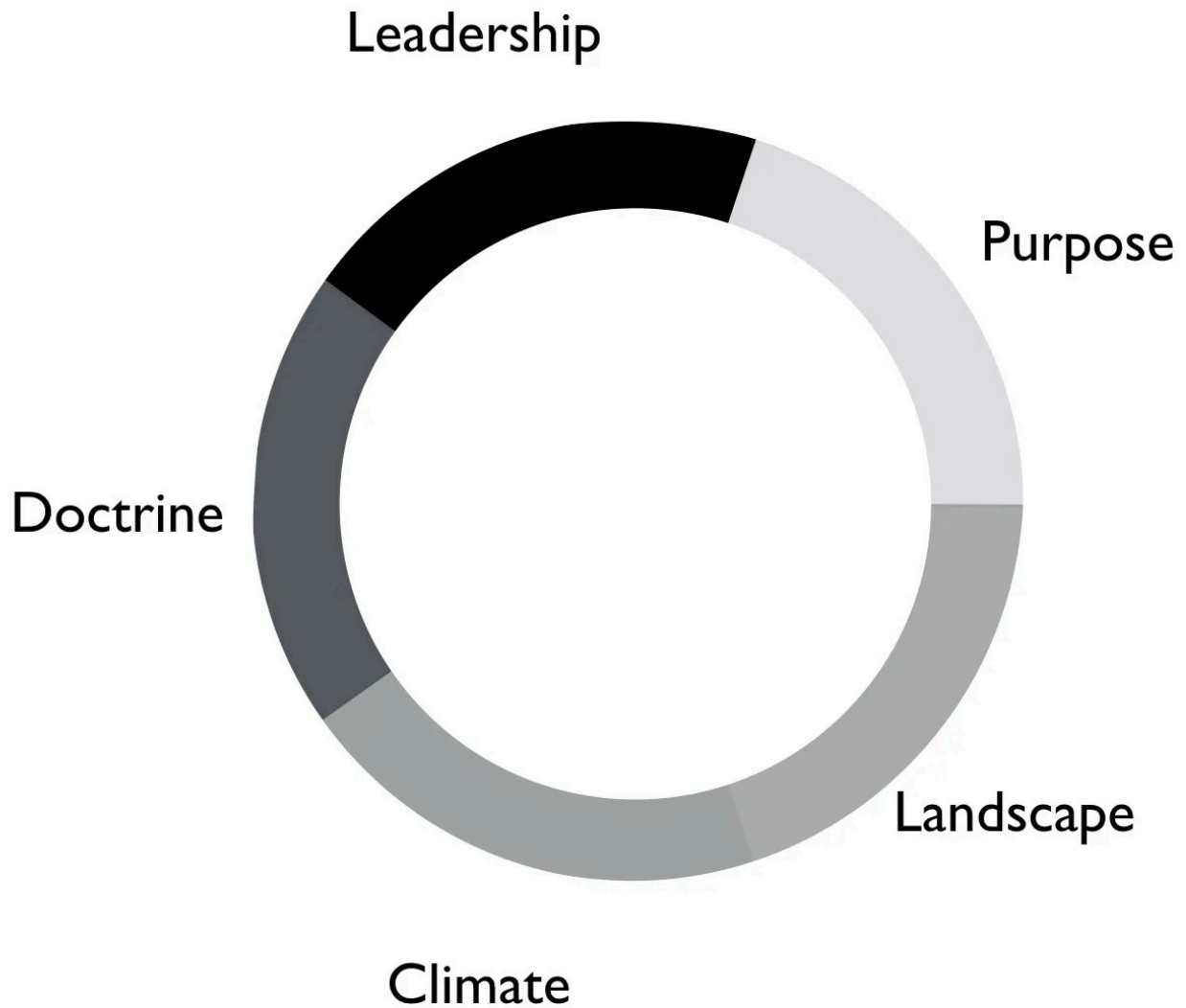


图1 五事

我看着我的战略文件，可以看到“道”，然后直接就跳到了“将”和我们所做的战略选择。但“天”、“地”、“法”在哪儿？我开始回想读过的所有商业书籍。似乎所有书里都是这样从“道”跳到了“将”。

孙子所说的五事如下：

道 (Purpose) 是目标、道义，是你正在做的事情的范围和原因。道是别人跟随你的原因。

地 (Landscape) 是所谓的环境。包括军队的位置、地形特征以及形成上的任何障碍。

天 (Climate) 是作用于环境的力量。包括四季规律和游戏规则。你无法选择天对地的影响，但可以观察发现。天还包括对手的行动。

法 (Doctrine) 是部队的训练，是一直在应用的标准操作和技术。法是普适的原则，是无论面对什么环境都能发挥作用的一套信念。

将 (Leadership) 是领导力，是根据道、地、天，态势和能力而做出的战略选择。将要为了“眼前的战斗”，和具体的背景息息相关，也就是说，这些技巧取决于环境和目标。

我开始按照五事来思考战略。我想清楚了“道”，或者至少我自认想明白了，但是“天”呢？在军事冲突中，甚至在国际象棋这样的游戏中，我们都有一些可以通过地图让战场可视化的手段，无论是我们熟悉的地图还是棋盘。这些地图不仅是可见的，而且是和具体的背景——即正在进行的战斗和棋局——相关的。我可以在地图上看到棋子的位置，以及它们可以移动到哪里。

最后这一点让我很有感触。国际象棋中的走法有很多，棋手要根据不同的走法决定和调整战略。我可以抓住对手的失误转守为攻，或者巩固对棋盘局部的控制。我会基于经验、背景和对对手的了解来决定一种走法。为什么这让我感触颇深？因为这些都和“为什么”有关。

国际象棋中的“为什么”不止一个而是两个。一是目标为了什么，比如战胜对手的渴望；一是每走一步为了什么，比如“为什么要这样走而不是那样走”？

国际象棋中的战略全都和为什么这样走有关，即为什么应该走到这里而不是那里。这和我读过的所有商业战略书籍不同。他们都把目标或目的作为最重要的商业因素来关注。但赢得对弈的目标和对弈当中做出的战略选择并不是一回事。我开始深入地思考这个问题。我的棋艺还算凑合，来自小时候长时间的经验积累，很久之前我就不算是初出茅庐的新手了。小时候我大多会输给我父亲。但我是怎么学习，怎么在对弈中提升的呢？我看着棋盘，走一步棋，思考某种走法会不会比另一种更占优势。我会根据棋盘上的走法来磨练棋力。

了解了地形、游戏规则和特定背景下的走法之后，我的棋力才开始精进。但商业上我却不是这样做的。我没有办法将环境可视化，没有办法确定为什么这里比那里好，也没有现成的学习机制在一次又一次的竞争中提升。我在图2中加入了这两个“为什么”，和孙子的五事结合起来。

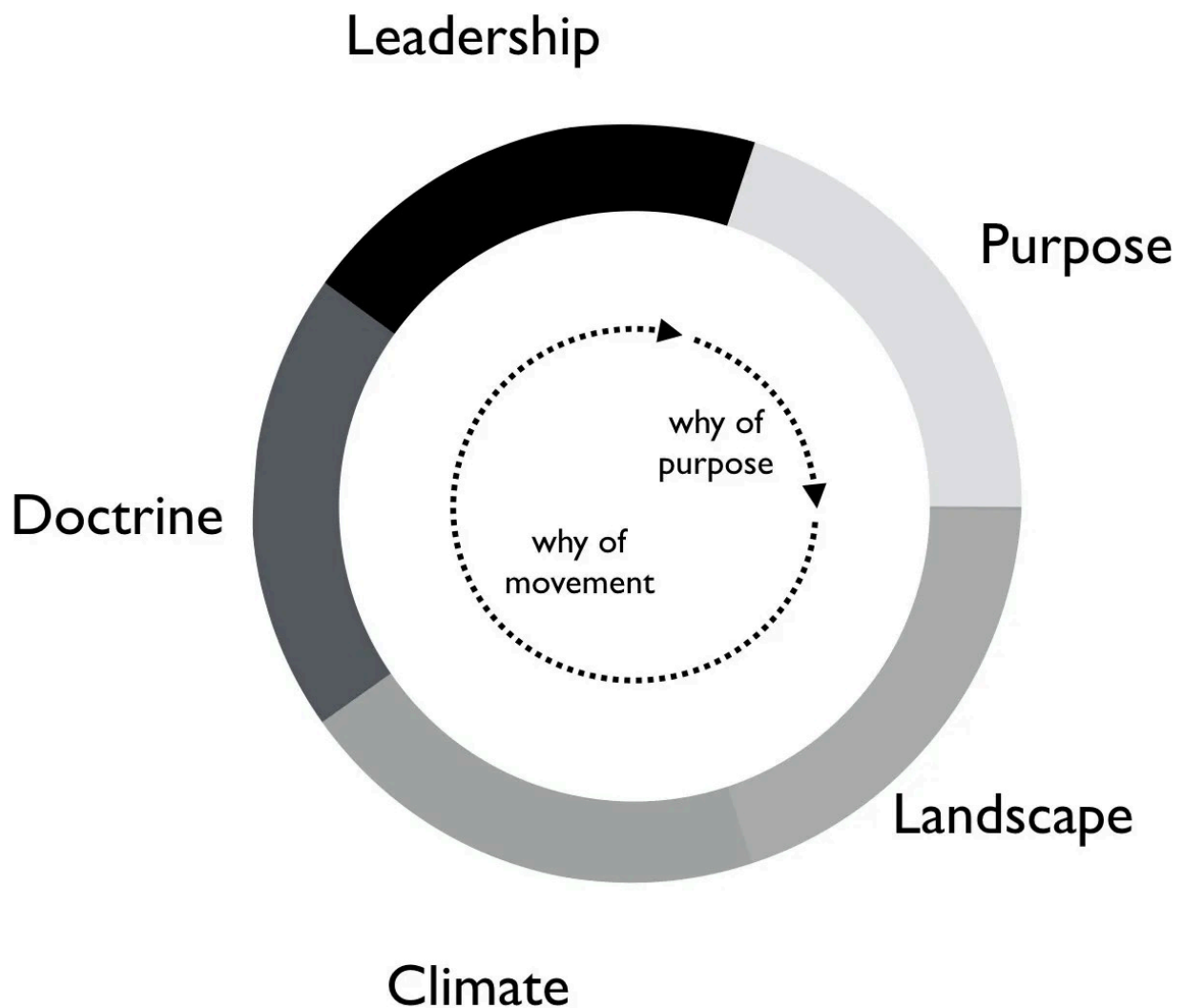


图2 两个为什么

我的公司知道“目标为了什么”，那就是成为世界上最好的“创意解决方案公司”。真烂。这实际上是东拼西凑的，因为我们有多条业务线，放在一起并不太适合。我们提供在线照片服务、咨询、欧洲的CRM、身份网络服务、履约引擎，还有一系列特殊项目，这些项目和3D打印有关，或是能把手机当作相机使用。我真的没有办法确定专注的方向，因此我们的目标妥协成了有什么就做什么。

几年前接手我这家公司时，公司还处于亏损的状态，不得不到处借钱来维持运营，因为我们快要破产了。那时我们的目标很现实，就只是为了“活下去”。几年时间下来，我们扭亏为盈，我们的利润变得非常可观，不但还清了贷款，银行账户上还有100万左右的结余，而且还在增长。我们并没有刻意地关注背景，能做成这样是因为我们抓住了机会，并且尽可能地削减了成本。团队已经快被掏空了。

我们并没有特定的方向，我们就是机会主义者。小平同志曾说过，搞经济就像“摸着石头过河”。对，我们就是摸着石头不断的调整，除了比上一季度利润更高这些简单的指标之外，我们没有真正的方向。我们缺少的是象棋中的“行动为了什么”。

但我一直在思考特定的方向真的重要吗。我本能地觉得需要为公司选择一两个重点领域，但是我们在所有领域都做得还不错，而我们过去只专注一个领域的时候却失败了，所以我不确定这是否有意义。那么，我要怎么选择方向？还要选吗？为什么是这个方向？我还是很迷茫。

我开始回忆过去那些决定是怎么做的。在董事会上，我们决定行动的方式是看着不同的提案和公司的财务状况，判断这一系列行动是否符合我们的目标，这无疑是在向过去做出的决定妥协。这相当于国际象棋中“我的目标是走到这个地步”和“这一步会立刻建立优势吗”。和象棋不同的是，商业或长期的博弈没有棋盘。细思极恐，我越来越意识到我们是靠着直觉和印象做决定，尽管我们创造了一些深奥的语言来证明这些随意的行为是正确的，比如这个项目是“核心”，那个项目ROI（Return on Investment，投资回报率）不理想。这感觉不对，而且这也没有什么经验模式可以让我学习提升。

我越来越相信，虽然我们某种意义上是有目标的，但我们没有真正的方向，没有任何学习机制，也没有方法搞清楚为什么这个行动是战略的核心。我们过去取得了成功，一次又一次地抓住了机会，但我们还可以像过河一样轻松地驶向远方的大海。

一开始我认为这可能无关紧要，但我还是沿着这条线继续探索。既然孙子写的主要是军事战争，我便开始钻研军事史，希望能从中找到值得借鉴的经验教训。深入到军事史当周之后，我被地图在战场上的广泛应用惊到了。南北战争的多次战役中，地形情报都起到了关键的决定性作用。我想不出商业上有什么类似的工具。我也学不到类似的经验，比如侧翼走子、牵制或是愚者自将这样的标准走法。我只能去读讲述别人成功秘诀和赞扬复制房利美（Fannie Mae）、诺基亚（Nokia）和百视通（Blockbuster）等伟大公司优点的书，一本又一本，读也读不完。我不禁要问：这一切是到底正不正确，有人知道么？

我和一些其他公司的同行交流，向他们提起地形情报和把地图用在商业上的想法。他们是怎样从一场又一场的战斗中吸取教训的？听到他们的反应时，我的心情失落到用沮丧来形容都不够。除了茫然的目光，我还领教了文化、目标、技术、组建正确团队和执行力等重要性的严肃说教。但是，我已经建立了一个成员来自世界各地的优秀团队。我们很敏捷，我们使用并拥抱开源技术，我们有先进的私有云，我们用API驱动，我们还开发了先进的持续部署技术。要知道这可是2004年。

在伦敦老街的技术沙漠中，我们就是Perl计算语言的扛把子。我们有卓越的执行率、出色的技术、优秀的团队和强大的开发文化。这些都不错。问题出在CEO，也就是我身上。我根本不懂战略，说我胡编乱造都是抬举了，我们学不到什么经验教训。我推测也没有同行会告诉我他们是怎么做的，这可能提不起他们的兴趣。但我相信理解战略在某种程度上很重要，所以我得打破砂锅问到底。

地图在军事史上的重要性

这时我刚好读到了李斯堡战役（Ball's Bluff）的故事。大家普遍认为这场战役不是美国内战的主要战役，但它不仅是1861年最大的战役之一，而且北军还在这场战役中彻底溃败。李斯堡战役的惨痛教训突显了地图和态势感知的重要性。错误的信息加上错误的计算导致1700名北军士兵被困在不利的地形当中，最后被南军屠杀（伤亡比例达到8:1）。北军将领对地形一无所知，仅凭“联盟军就在那里某个地方”的模糊判断，就盲目地让士兵们走向死亡，导致上千人殒命。

历史读得越多，就会越来越觉得了解并利用地形是决定战斗胜负的关键。古代的温泉关战役恐怕就是最有名的战例了。公元前480年，雅典将军地米斯托克利面对薛西斯和他的波斯人大军。他不是没有选择，他可以在底比斯周围或雅典进行防御。然而，地米斯托克利对地形了如指掌，他决定封锁阿特米斯姆海峡，迫使波斯军队沿着海边进入狭窄通道，通往号称“炽热之门”的温泉关。4000名希腊人依靠地利拖住了17万波斯军队数天，给其他希腊城邦赢得了宝贵的准备时间。列奥尼达国王他的斯巴达“300”勇士就是这个故事的一部分，你或许曾经听说过。

就这个独特的战例来说，我非常清楚它的目标和行动是为了什么。显然，地米斯托克利目标是拯救希腊这个国家，但他也要选择在哪里进行防御。他必须决定为什么要“在炙热之门”而不是在雅典周围进行防守。决定为什么要在这里而不是在那里防守，就好比在国际象棋中决定为什么把这个棋子走到那个位置上一样。地米斯托克利选择了一套深思熟虑的行动，充分地把地形优势转化为胜势。感知态势、利用地形和地图，似乎是解决所有冲突的关键。

在决定公司战略的时候我却没有做这些。没有任何形式的地图或对形势的理解。我用的是SWOT等工具。这里给那些对现代商业“战略”神秘语言不太了解的人解释一下，SWOT（Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats，优势、劣势、机会和威胁）是一种评估行动方案是否合理的工具。

现在，请你把自己想象成希腊军队的普通一兵，在面对波斯大军压境的最后一刻摩拳擦掌。地米斯托克利正站在你们面前做站前的最后动员。他正慷慨激昂地用保卫希腊免受涂炭的目标激励你们。你们都是训练有素的战士，拥有那个时代杰出的战斗技巧。但想象一下，上阵之前你听到他宣布，他不了解战场环境，没有地图，没有发挥地利的战略。然而，他喊道：“不要害怕，我已经做好了SWOT”！

我会转身撒丫子就逃。

我在图3中把温泉关地图和SWOT图放在一起对比。



图3 地米斯托克利的SWOT

现在扪心自问，你认为那种方法在战场上更有用？是理解地形之后建立战略，还是SWOT图？你认为哪种方法更有利于做出防御薛西斯大军的地点选择？哪种方法更有利于传达你的计划？地米斯托克利能在SWOT中发挥地形的优势吗？我在经营企业时使用的是哪一种，地图还是SWOT？原来我错了。

我们有五事需要关注：道、地、天、法、将，但不知道为什么，我直接从“道”跳到了“将”，忽略了中间的三事。尽管我读到过，有两种截然不同的为什么——目标和行动，但我们从来就没有考虑过行动是为了什么。我们没有环境地图，没有描述当前战斗的可视化手段，我们无法了解形势。没有地图，我似乎就没有办法从上一次的遭遇中有效地学到经验，甚至都没有办法进行有效的沟通。我用过的工具在各个方面都差得很远。虽然态势感知在战斗中可能非常重要，但不知道是什么原因，我读过的商业文献似乎全都没有意识到这一点。

我知道我们的决定都是空中楼阁，我知道很多时候做决策都是靠直觉，我知道我们的沟通存在问题，我还知道我们的学习说好听点是随机的。但是，态势感知对商业来说真的很重要吗？过去我们做得很好，也许只用照搬大公司的经验就够了？我还听别人讲过，执行比战略更重要，而执行正好是我们擅长的事情。战略也许并不重要？我也许是在杞人忧天？我们的结果是积极的，我们还在成长，还在盈利。

我开始假设，如果存在某种我没有意识到的地利，会是什么样子。我决定用国际象棋来做个模拟，进行对比。因为在商业出版物中，人们普遍觉得CEO都是能hold住复杂游戏的大师。我在这两件事上都还说得过去，虽然不一定能同时兼备。

国际象棋比赛

我将带你重新回顾一遍这个想法的验证过程。请注意，2004年，这个关于态势感知和地形情报在商业中的重要性的看法还找不到任何支持。我陷入了孤立无援的境地。

请你现在想象一下，你生活在一个人人都下棋的世界里，而棋力水平将决定你的成功和你在这个世界上的排名。但这个世界里没有棋盘。你只能在屏幕上看到下面这些棋子，只要按下棋子就能走一步，接下来对手走一步，然后你再走一步，交替下去。走棋记录在棋子下方。

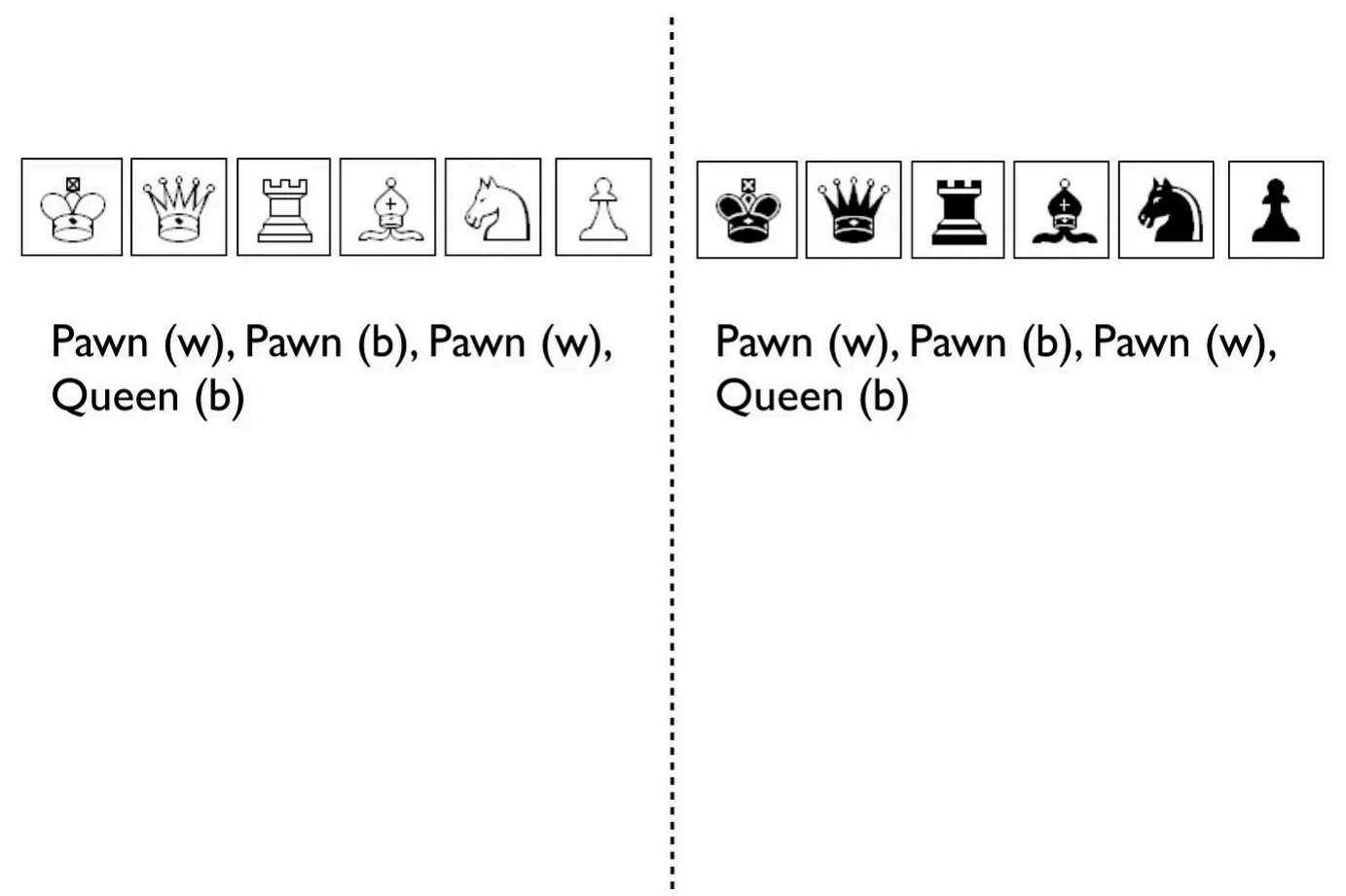


图4 象棋世界

双方都可以看到对方按下的是哪个棋子，白方先用走Pawn(w)（白方兵），黑方则走Pawn (b)（黑方兵）反击，以此类推。游戏会一直进行，直到平局或一方获胜。两位棋手都不知道棋盘这个概念，也不知道可以有多颗棋子（比如有8颗Pawn）。但游戏不会因此玩不下去，其他人也会从多局游戏中收集许多连招。

游戏玩得够多以后，人们就会发现获胜的“神奇连招”。你要是走Knight（马），我就应该用Pawn、Pawn、Bishop（象）反击！

大师们会写出“皇后秘史”这样的书，人们会模仿成功棋手的走法。人们会说服自己，他们知道自己在干什么，也知道行动的重要性——不按下棋子就赢不了！各种各样的迷信开始滋生。

现在假设，你的对手能够看到真正牛B的东西——棋盘。这场对弈中，你会先走Pawn(w)，对手走Pawn(b)反击，你再走Pawn(w)，对手走Queen(b)（黑方后）反击，然后你就输了。下图中展示了这一局棋。

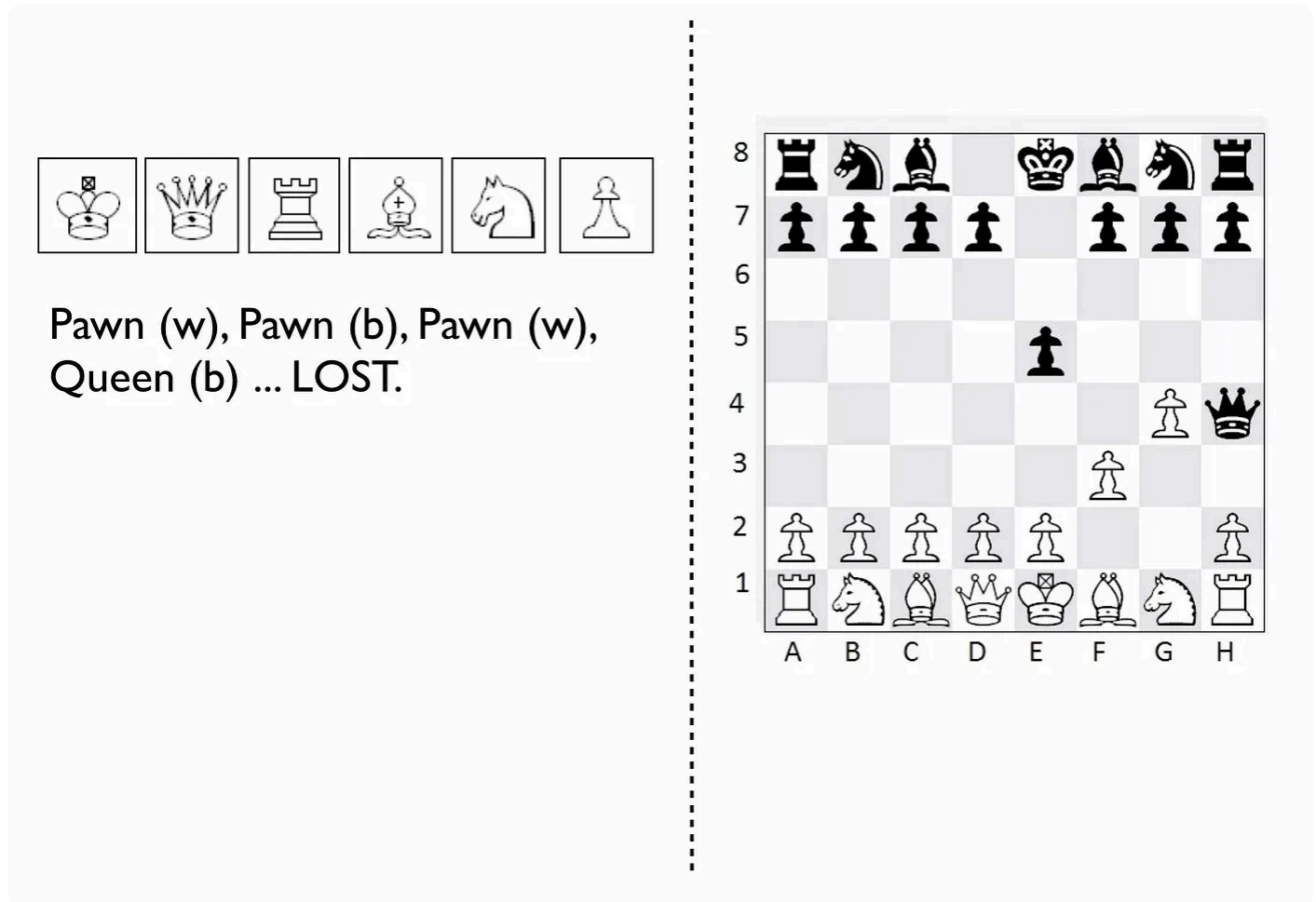


图5 象棋世界vs棋盘

注意，你压根不知道棋盘，你看到的只有左边的内容：你按下的棋子顺序。你一定会震惊，怎么会输得这么快。你可能会把他们的走法记下来，当成神奇连招来用。然而，每次和这个对手对弈时，无论你有什么，无论你怎么复制他们的走法，你都会输，而且输得很快。

你可能会开始怀疑人生，是否还有其他什么因素会影响胜负？也许他们按下棋子的速度更快？也许他们是快乐的人，而文化和性情会在某种程度上影响游戏？也许是他们的午餐吃了什么？更糟糕的是，对手还可以利用棋盘来学习，发现可以重复的游戏招式，比如愚者自将。面对这样的棋手，你注定会输，除非自己运气爆棚或是对手出现低级失误。

这让年轻的CEO寝食难安。我隐隐约约地怀疑，我就是那个不看棋盘就按棋子的人。我们现在是做得很好，但如果我们遇到能看见棋盘的对手会怎样？我一定会完蛋。我需要一些方法来确定我的态势感知有多糟糕。

态势感知分类

我的问题是要确定我是不是了解业务的地形？我知道在国际象棋和军事战役中学到的经验和我在业务中做的事不一样的，但有多不一样呢？我把地图和棋盘放在一起，开始观察它们。这些地图为什么有用？

第一点是最显而易见的，地图和棋盘是可见的。如果是在地图上移动，我可以指出现在在哪里，要去哪里。导航可见这件事再平常不过。但我发现这并不简单。当有人开车在我身边停下，问我最近的加油站应该怎么走（那是GPS还没有普及的2004年）的时候，如果他们没有地图，我就得告诉他们怎么走。我总是故事的开头：“沿着这条路卡，先左转，再右转，然后在环岛的第二个出口出去”，然后发现指错路陷入深深的内疚。这种通过讲故事来导航的方式由来已久，维京人就是这么干的。各种文化在不同的时期都发现地图比讲故事更有效。我看着战略文件，发现看到的只有一个故事。

第二点是地图和特定的背景——也就是当前的战斗——息息相关。你会通过背景和背景下棋子的走法来学习，就像学习国际象棋的对弈一样。要做到这一点，你就得知道棋子在地图上的位置以及它们可以移动的位置。而位置是有参照的。地图的参照是指南针，比如这个棋子在那个地方以北。指南针是地图的参照物。而棋盘本身就是参照物，比如这颗棋子在C1或B3。这样就给出了任何地图都必须具备的六个基本要素：视觉呈现、具体背景、组件相对于某种参照物的位置，还有这些组件的运动。图6总结了这六个要素。

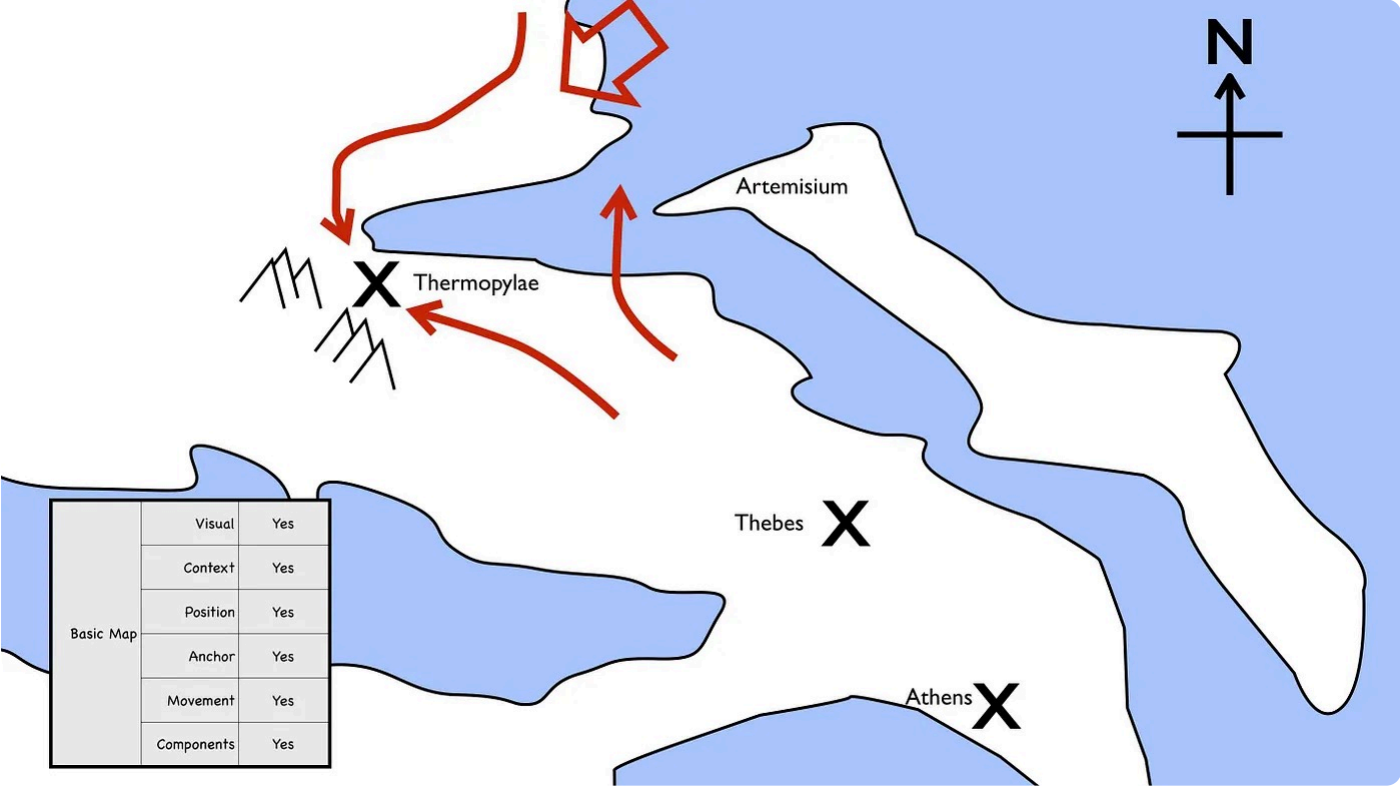


图6 地图的基本六要素

可惜，为了确定业务战略，我使用的每一张图或多或少都缺少一部分基本要素。我的业务流程图有视觉呈现，有具体的背景，有位置，但没有显示任何形式的运动，例如事情是怎样变化的。趋势图、竞争分析图、战略图通通都缺少基本要素，更糟糕的是，业务中不同部分（包括IT、市场还是财务）出现的同样的问题还要用不同的图来解释。我们总是不能对齐似乎就是这个原因。我不得不承认，我确实没有地图，也没有共同的理解方法。

在一个态势感知极高的环境中，比如国际象棋棋盘，导航一定是可见的形式，我们可以学习特定背景下的走法，而战略是基于位置和运动的。然而，在我的业务中，导航要靠讲故事，学习要靠抄袭，比如复制别

人的成功秘诀，战略要靠神奇的框架，比如SWOT。这与态势感知极高的环境截然相反，我可以下结论了，我的业务更像炼丹而不是下棋。我们是在摸黑战斗，随便就把我们的业务资源送到永远都不会胜利的战场上去碰运气。

我知道我需要某种形式的地图来了解地形、学习并确定战略。然而，地形只是缺失的基本要素中的一个。孙子兵法五事中其它的几件事呢？

“天”、“法”、“将”

你可以认为游戏规则是“天”。比如，你不会让海军顶着风暴前进，就像你不会让部队走过悬崖。理查德·费曼（Richard Feynman）曾经说过，长期观察棋盘可以学习国际象棋的规则。如果我能把环境画成地图，也许就能发现一些商业规则？也许一切并不是那么随机？但“天”不只有游戏规则，还有对手的行动，预测变化的能力。可惜没有地图，我举步维艰。

我们来看下一件事：“法”，即标准的操作方式。我认为这很容易，不就是业务上的优秀实践吗。我开始研究运营战略，这个过程中另一个显而易见的问题出现了。我徜徉那些伟大而优秀的企业案例中，体会着经营这些企业的聪明人的成功秘诀，脑海中突然蹦出来一个想法：我怎么知道他们是聪明人？我怎么知道这种做法好？如果他们很多时候都是靠运气，成功只是结果偏差呢？最后这一点值得深入探讨。

假设有一个正常的六面骰子。想象一下，你有两个下注的选择，要么是1到5，要么是6。基本的概率常识会让告诉你要赌1到5。假设你就赌1到5，结果掷出了6。你能说自己选错了吗？赌6的人做出的选择就是正确的吗？如果你不了解概率常识，单从结果来看，你会认为赌6的人是对的，但这显然是错误的选择。如果掷100次骰子，肯定是一直赌1到5的赢面大得多。当我们决定复制别人的经验时，是因为他们战略选择是正确的还是因为结果偏差？我抄袭埃克森美孚、房利美、诺基亚和百视通是因为他们有深刻的战略洞察力还是因为他们过去的成功？我是不是抄错了？

我怎么知道抄袭的对象是对的？还有，就算它是对的，我怎么知道用在我的业务上对不对？回顾一下军事史，许多行动是都是一场战役一场战役逐步学习总结出来的，比如侧翼包抄、火力压制。这些都与当时特定的战斗背景有关。换句话说，如果对手不在包抄的地点，你就不会从侧面包抄。但也有许多方法是普适的，并不依赖具体背景。比如，训练士兵进行步枪射击是普适的。你永远也不会听到将军大喊着：“我们要进行火力压制，你们都要开始学习使用步枪”。士兵们早就学会了。

普适方法就是我的标准操作方式，是我们要遵循的“法”。但是，如果看不到“地”，我怎么知道一种方法是普适的还是只适用于特定的背景？不能因为一场战役中个别将领侧翼包抄获得了胜利，我就能命令部队侧翼包抄次次成功。这样做可能是完全错误的。我不能简单地模仿别人，即使他们很成功，因为我不知道他们获得成功是因为智慧还是运气，也不知道我们所处的背景是否相同。

可惜的是，过去我所做的一切不过是抄袭那些成功的商界精英。我甚至还听到其他人在谈论他们是如何抄这抄那却失败了，我还听到其他人说他们的“执行失败了”。如果不是这样呢？如果他们抄袭的是在特定背景下适用的方法并且用在了错误的背景中呢？如果他们只是像赌6那样做错了？他们怎么知道？我怎么知道？

想到这里，我的心被紧紧揪住了。我明明找不到任何头绪，却在领导公司。我把他们带到哪里去了？我不知道，可能是万丈深渊吧。我告诉他们采取行动的方式甚至都是完全错误的。我就像一个命令部队一边练习步枪射击，一边侧翼包抄走向悬崖的将军。这并不是我想要的未来。但我们仍然取得了成功。我想不明白，我一直认为我是在杞人忧天。但我们没有地图。没有地图，我们就没有办法了解影响“地”的常见模

式，也没有办法预测可能发生的变化，更没有办法确定采取行动的原因。我们不知道市场的变化是我们造成的，还是其它什么力量造成的。如果我们不能看到当前所处的竞争环境，那么我们如何确定一个成功的方法是普适的还是特定于当前环境的？如果我分不清特定的背景，那么我该如何确定哪些是普适的“法”，谁又是特定背景下的“将”？完全一团糟。

战略循环

我一点头绪也没有，还好我找到了有望修正战略的五事，尽管我还不知道如何去做。但这里又出现了一个问题。五事有先后吗？“天”是不是比“地”更重要？也许“将”比“道”更重要？五事是否有严格的先后顺序？至少，我们还有“道”，虽然它有点烂。最后这块遮羞布很快也会被扯掉。

我发现思考这个问题的最好方法是用彩弹射击游戏来类比。你从一开始就有一个目标（“道”），比如在一栋大楼里夺旗。下一步是了解地形和道路上的障碍。肯定会有是一群新手在不了解地形的情况下就开始冲锋。这样游戏很快就会结束。如果你了解地形，可能会采取火力压制加地面突击目标的战略。你会用到某种形式的“法”，比如把队伍分成两组。然后采取行动。在游戏过程中，“天”可能会发生变化——你会受到攻击。这时“法”又开始起作用。负责地面突击的小组可能会潜入掩体，而另一组则予以还击。这时你的目标（“道”）也会发生变化。你的目标可能会变成干掉大楼里向你射击的狙击手。你会更新地图，标记出狙击手的位置，即便地图只是在脑袋里。一个新的战略形成了，比如一个小组负责火力压制，另一个小组从侧翼包抄对手。然后采取行动。

这个例子验证了三个观点。第一，战略形成的过程不是线性的，而是一个不断迭代的循环。“天”可能会影响你的“道”，环境可能会影响你的战略，而你的行动可能会牵一发而动全身。第二，行动对学习至关重要。第三，你的目标不是一成不变的，它会随着环境和行动的变化而变化。没有什么“核心”，一切都是过渡。诺基亚现在的目标和它当初还是一家造纸厂时肯定不一样。我可以感觉到身体里最后一丝业务的理智一下子消失了。我开始思考所有那些不被认为是核心的项目？也许它们才是未来？

我发现“疯狂上校”约翰·博伊德（John Boyd）对这种循环总结得最好。约翰·博伊德发明了OODA（Observation, Orientation, Decision, Action）循环来总结空战过程。这是一个观察、判断、决策、执行的循环。我把孙子和约翰·博伊德结合起来，创造了一个战略循环。

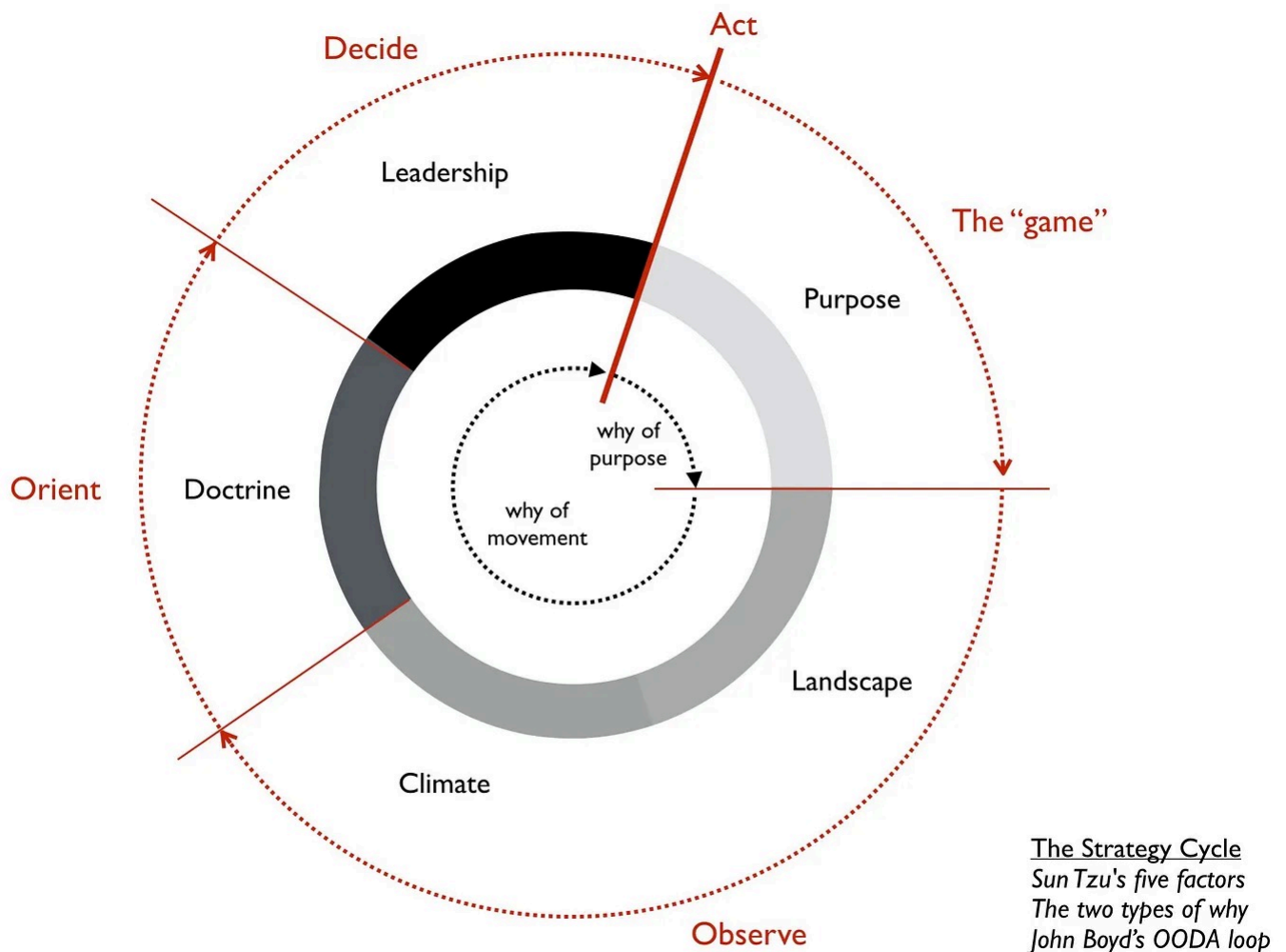


图7 战略循环

2004年的情境值得我去回忆。我有一个不断变化的目标，我却认为它不会变。我直接跳进战略，忽略了“地”、“天”、“法”。我通过讲故事来和整个团队沟通。我不知道怎么学习。我只是简单地抄袭别人的成功秘诀，套上SWOT等等神奇的框架，然后开始行动。我们的战略建立在直觉和“核心”之上，只是蛮横地陈述行动，没有提供任何关于位置和行动的线索。我已经差得不能再差了，却还担任着CEO。但我们当时做得还不错，只有一点对我有利，那就是我明白了自己对战略的了解有几斤几两。

我开始着手解决这个问题，第一件要做的事就是地图。

[原文](#)作者为**Simon Wardley**，本译文作者为**覃宇**，分享需遵循CC BY-SA 4.0许可。