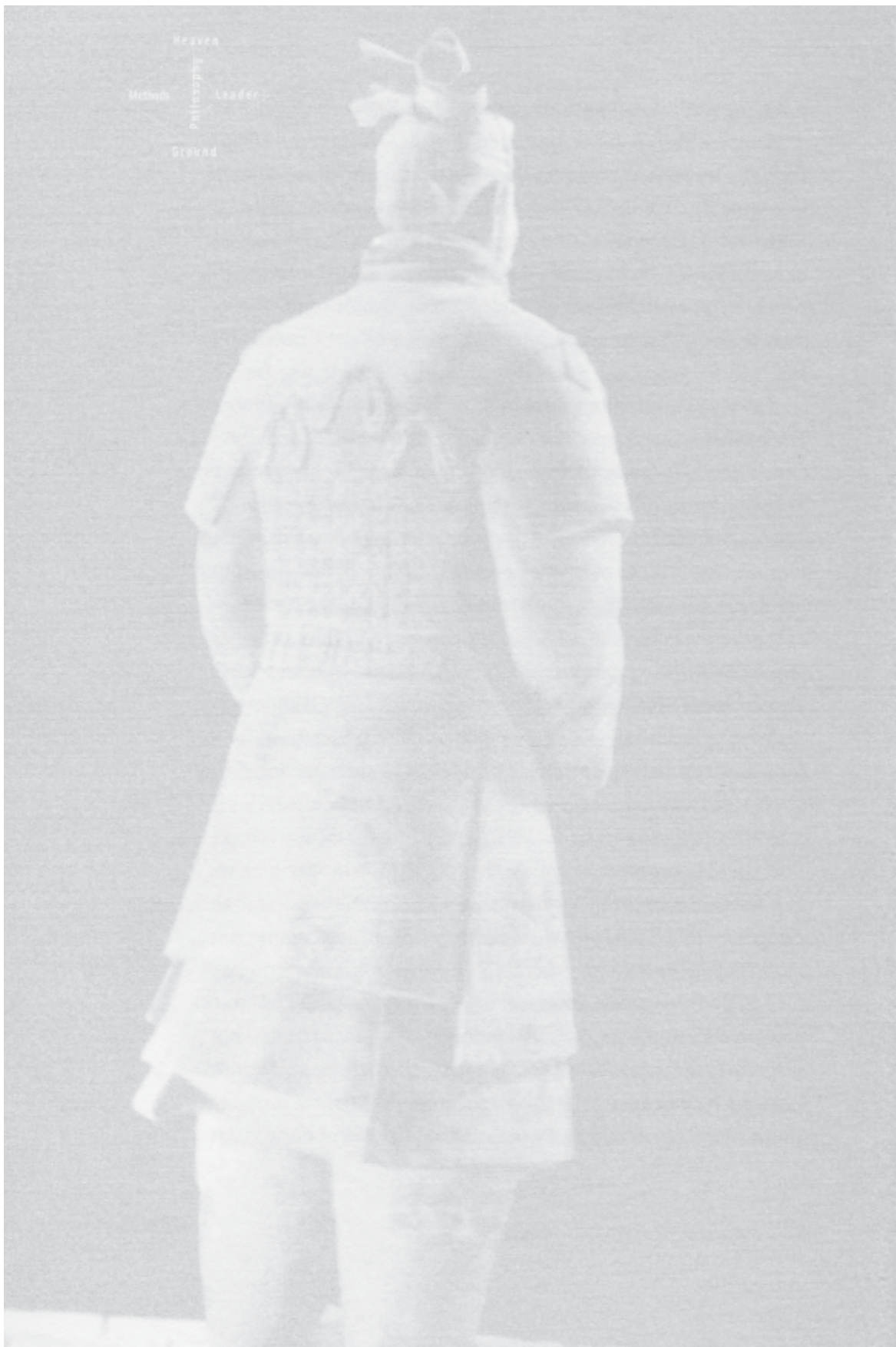


Heaven
Philosophy
Methods Leader
Ground



บทที่ 1

計



ประเภทสมมุติฐาน

ข้อบทแรกของ *ตำราพิชัยสงคราม* มักได้รับการแปลว่าเป็น “การวางแผน” แต่ปัจจุบันเราถือว่าการวางแผนเป็นการคิดว่ามีงานอะไรต้องทำบ้าง แต่สำหรับซุนวูแล้ว กระบวนการของท่านนี้ไม่ได้เริ่มต้นด้วยการคิดหาสิ่งที่ต้องทำ แต่จะเป็นการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของเราอย่างตรงไปตรงมา (ไม่มีฉันทาคติ) มากกว่า เราต้องทำการวิเคราะห์เสียก่อนที่จะลงมือดำเนินการใดๆ เราต้องรู้ว่าตัวเองอยู่ตรงไหน ก่อนตัดสินใจว่าจะมุ่งไปที่ใด

การวิเคราะห์นั้นเริ่มต้นด้วยเรื่องพื้นฐาน (basics) ว่ายุทธศาสตร์มีบทบาทอย่างไรในชีวิต? ทำไมยุทธศาสตร์จึงได้มีความสำคัญ? แล้วหลังจากนั้นก็วิเคราะห์องค์ประกอบว่าอะไรประกอบกันขึ้นเป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ องค์ประกอบเหล่านี้สามารถตัดสินว่ายุทธศาสตร์จะประสบความสำเร็จได้อย่างไร? องค์ประกอบเหล่านี้มีลักษณะอย่างไร? มันมีผลต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จของเราอย่างไร?

การวิเคราะห์เช่นนี้เป็นการพิจารณาที่ครอบคลุมเกินไปกว่าสถานการณ์ของเรา เราอาจพิจารณาไปจนถึงคุณภาพของคู่แข่งของเรา ว่าพวกเขามีการทำวิเคราะห์เช่นนี้ด้วยหรือไม่ และเราคิดว่าพวกเขาเข้าใจสถานการณ์ทางด้านยุทธศาสตร์ของตนดีเพียงใด?

สำหรับเรื่องข้อมูลข่าวสารอันมีค่านั้น เราอยากให้คู่แข่งของเรามีข้อมูลข่าวสารเช่นใด? เราอยากควบคุมการรับรู้สถานการณ์ของคู่แข่งของเราเช่นใด? เราอยากให้คู่แข่งรู้อะไรเกี่ยวกับสิ่งที่แวดล้อมการแข่งขันนี้อยู่บ้าง?

บทเกี่ยวกับการวิเคราะห์ หรือประมาณสถานการณ์ของซุนวูนี้ มีหลักการสำคัญสำหรับช่วยให้เรามองสถานการณ์ที่อันวุ่นวายให้เราประสพชัยชนะได้ออกเป้าหมายของเราในที่นี้คือ การทำความเข้าใจสถานการณ์ของเรา เพื่อจะได้ทำนายได้อย่างถูกต้องว่าเราจะสามารถคว้าชัยชนะได้ ณ แห่งหนตำบลใด และที่ใดควรหลีกเลี่ยงบ้าง

บทเรียนที่ 22 : บทบาทของยุทธศาสตร์

การแข่งขันมีบทบาทอย่างไรในชีวิต?

- ก. เป็นหนึ่งในทักษะพื้นฐานตามธรรมชาติของชีวิต
- ข. เป็นส่วนที่จำเป็นแต่ไม่น่าเรียนรู้ของชีวิต
- ค. การแข่งขันเป็นตัวสร้างปัญหาส่วนใหญ่ของชีวิต
- ง. ความสามารถในการแข่งขันเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดของชีวิต

อันว่าสงคราม
เป็นเรื่องสำคัญที่สุดของชาติ
เป็นเรื่องถึงเป็นถึงตาย
เป็นวิชาของการอยู่รอดหรือถูกทำลาย
พึงเรียนรู้ให้จงดี

ตำราพิชัยสงคราม 1: 1.1-5

ตอบ: ง. ความสามารถในการแข่งขันเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดของชีวิต

חנוכה เริ่มต้นด้วยการบรรยายให้เราเห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์ การแข่งขันเป็นเรื่องธรรมชาติ เราทั้งหมดต่างก็เป็นผลผลิตที่ได้จากวิวัฒนาการอันเกิดจากการแข่งขัน แต่ทักษะสำหรับการแข่งขัน ซึ่งได้แก่ ความเข้าใจในยุทธศาสตร์ มิใช่พรสวรรค์ มิได้เป็นสิ่งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด การแข่งขันก่อให้เกิดปัญหา และหากเราไม่เข้าใจยุทธศาสตร์แล้ว ชีวิตของเราก็จะต้องประสบกับความยุ่งยากโดยไม่จำเป็น ยุทธศาสตร์นี่เองที่อำนวยความสะดวกดำรงชีวิตอยู่ได้ ช่วยให้เรามีความรัก และทุกสิ่งทุกอย่างที่เรามีในทุกวันนี้

ที่กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นทักษะสำคัญสำหรับชีวิตเรานั้น ขอเน้นตรงคำว่าทักษะ ทั้งนี้ก็เพราะยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่เราต้องเรียนรู้ ต้องมีการฝึกฝนเช่นเดียวกับวิชาคณิตศาสตร์ เราสามารถพัฒนาทักษะทางด้านยุทธศาสตร์ได้โดยอาศัยการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ คนบางคนรู้สึกมีความสุขกับการแข่งขันมากกว่าคนอื่น แต่หากต้องการประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะในระดับใดของการแข่งขันแล้ว เราทุกคนจะต้องมีการฝึกฝน

การแข่งขันส่งเสริมให้เราผลิตผลงานที่ดีที่สุดออกมา มันช่วยให้โลกที่เราอาศัยอยู่มีความเจริญก้าวหน้า มันช่วยเปลี่ยนวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ธุรกิจต้องแข่งขันกันเพื่อให้ได้เงินจากลูกค้าอย่างเรา และในระหว่างนั้น ทางเลือกในการซื้อของเราก็ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ในขณะที่ต้นทุนของผลิตภัณฑ์ถูกลง การแข่งขันช่วยกำจัดธุรกิจ และประเทศชาติที่ดำเนินการอย่างไม่มีประสิทธิภาพ คงเหลือไว้แต่ผู้ที่มีความสามารถมากที่สุดในสาขาของตนเท่านั้น

บทเรียนที่ 23 : องค์ประกอบของความสำเ็จ

มีองค์ประกอบที่ตัดสินความสำเ็จทางด้านยุทธศาสตร์ในการแข่งขันของเรา?

- ก. มีแนวความคิดหลักเพียงหนึ่งเดียวที่เราควรฝึกให้เชี่ยวชาญ
- ข. องค์ประกอบที่ตัดสินความสำเ็จมีอยู่ห้าประการด้วยกัน
- ค. องค์ประกอบที่ตัดสินความสำเ็จมีเป็นร้อย
- ง. องค์ประกอบสำหรับตัดสินความสำเ็จ ในแต่ละสถานการณ์จะมีไม่เหมือนกัน

มีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณาอยู่ห้าประการด้วยกัน

จงศึกษาองค์ประกอบเหล่านี้เมื่อวางแผนรบ

เพื่อให้รู้สถานการณ์ พึงพิจารณา :

1. ระบบความคิด
2. ดินฟ้าอากาศ
3. พื้นที่
4. แม่ทัพ
5. วิธีการรบ

ตำราพิชัยสงคราม 1:1.6-13

ตอบ: ข. องค์ประกอบที่ตัดสินความสำเ็จมีอยู่ห้าประการด้วยกัน

ในการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อการแข่งขัน เราไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ เป็นร้อย เพราะประเด็นที่เกี่ยวข้องทุกอย่างล้วนมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบสำคัญห้าประการ ผู้คนมักไม่สามารถทำการวิเคราะห์ทางด้านยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม เพราะพวกเขาคิดว่าการวิเคราะห์เป็นเรื่องซับซ้อน ทำได้ยากเกินไป ทั้งที่แท้จริงแล้ว การวิเคราะห์ที่ดีอาศัยการพิจารณาองค์ประกอบเพียงหยิบมือหนึ่งเท่านั้น

องค์ประกอบทั้งห้าเหล่านี้เป็นสิ่งที่ประกอบกันขึ้นเป็นตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของเรา ในการแข่งขันสมัยใหม่ สิ่งนี้อาจหมายถึงภารกิจทางยุทธศาสตร์, แนวโน้ม, สนามรบที่เราทำการแข่งขันกัน, ทักษะทางด้านยุทธศาสตร์ในฐานะผู้นำ, และกระบวนการที่เราใช้ องค์ประกอบทั้งห้านี้สามารถตัดสินได้ว่าในที่สุดแล้วผลของการแข่งขันจะออกมาเป็นเช่นไร การวางแผน หรือหากจะกล่าวให้ถูกต้อง ต้องเรียกว่าการประมาณสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับการประเมินองค์ประกอบทั้งห้านี้ของเรา

ระบบความคิดทางยุทธศาสตร์ของซุนวูถูกสร้างขึ้นโดยมีองค์ประกอบทั้งห้านี้เป็นกรอบหรือโครงสร้าง เราจะได้เห็นมันอีกหลายต่อหลายครั้งในเนื้อหาตอนต่อไป เพราะด้านอื่นๆ ของการคิดอย่างเป็นยุทธศาสตร์ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบเหล่านี้โดยตรงไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง

บทเรียนที่ 24 : ประชัญของยุทธศาสตร์

ข้อใดเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดสำหรับการแข่งขัน?

- ก. ต้องสู้เสมอ ไม่ว่าจะต้องแลกมาด้วยอะไร
- ข. ต้องไม่ละสายตาไปจากเป้าหมายเดิม
- ค. ต้องไม่ลืมความต้องการของผู้อื่น
- ง. ใช้วิธีไหนก็ได้ ขอให้สำเร็จเป็นพอ

เริ่มจากระบบความคิด

จงบัญชาการผู้คนในลักษณะให้พวกเขาได้มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

เราสามารถนำพวกเขาไปสู่ความตาย

เราสามารถนำพวกเขาให้มีชีวิต

พวกเขาต้องซื้อสตัยและไม่กลัวตาย

ตำราพิชัยสงคราม 1: 1.14-18

ตอบ: ค. ต้องไม่ลืมความต้องการของผู้อื่น

คำตอบนี้ทำให้นักแข่งหลายคนต้องประหลาดใจ ทั้งนี้ก็เพราะต่างก็คาดกันว่ายุทธศาสตร์ทางทหารจะต้องเกี่ยวกับการละเลงเลือด แต่ในความเป็นจริงกลับเป็นตรงข้าม คำสอนของซุนวูมีความสลับซับซ้อนมากก็จริง แต่หลักสำคัญของคำสอนนี้กลับให้ความสำคัญกับคนเป็นสิ่งแรก เราไม่สามารถทำสงครามที่ต้องมีค่าใช้จ่าย หรือมีความสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่ได้ หากเป็นเช่นนั้นเป้าหมายของเราควรจะเปลี่ยนได้แล้ว เพราะวิธีการบางอย่างใช้ไม่ได้ผล ไม่สามารถนำเราไปสู่ความสำเร็จที่แท้จริงได้

ซุนวูตระหนักว่าไม่ว่ามนุษย์จะต้องการทำอะไร เขาจะประสบความสำเร็จได้ก็โดยอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นเท่านั้น และคนอื่นจะสนับสนุนเราต่อเมื่อเราสามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้ เราจึงต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกับพวกเขา เราทุกคนต่างก็ต้องการให้ชีวิตของเรามีความหมาย ไม่ว่าจะเป็นในวงการธุรกิจ การเมือง หรือศาสนา เราจึงต้องช่วยให้คนมองเห็นคุณค่า และวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งหน้าไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ตัวอย่างเช่น ที่สำนักพิมพ์เคลียร์บริดจ์ ภารกิจของเราได้แก่การนำภูมิปัญญาของ *ตำราพิชัยสงคราม* ออกมาเผยแพร่สู่โลกธุรกิจยุคใหม่ การช่วยให้ทุกคนสามารถทำการแข่งขันได้ดีขึ้น เป็นการช่วยให้โลกของเรามีประสิทธิภาพในการผลิตมากขึ้น และชีวิตของเราทั้งมวลก็ย่อมจะมั่งคั่งผาสุกตามไปด้วย เพื่อการนี้เราจึงได้ผลิตหนังสือออกมาขาย แต่หนังสือก็เป็นเพียงการเริ่มต้นเท่านั้น บัดนี้เราได้จัดทำกรฝึกอบรมแบบออนไลน์ขึ้นมาแล้ว รวมไปถึงสื่อภาพและเสียงเกี่ยวกับการสัมมนาด้วย ซึ่งในอนาคต เรายังมีแผนการจะขยายการดำเนินการฝึกอบรมของเราออกไปในทุกรูปแบบที่เป็นไปได้

บทเรียนที่ 25 : แนวโน้มการแข่งขัน

สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการจัดการแนวโน้มในปัจจุบันคืออะไร?

- ก. ต้องป้องกันแนวโน้มสวนกระแสให้ดี
- ข. ไม่มีเวลาไหนไม่เหมาะที่จะแข่งขัน
- ค. ไม่ต้องไปสนใจแนวโน้ม สร้างแรงส่งให้ดีขึ้นพอ
- ง. ต้องรู้ว่าแนวโน้มเป็นอย่างไร แล้วปรับตัวให้เข้ากับมัน

ต่อไปเป็นเรื่องของดินฟ้าอากาศ
ฟังดูว่าแดดออกหรือมีดครึ้ม
ร้อนหรือหนาว
กำลังอยู่ในฤดูใด

ตำราพิชัยสงคราม 1: 1.19-22

ตอบ: ง. ต้องรู้ว่าแนวโน้มเป็นอย่างไร แล้วปรับตัวให้เข้ากับมัน

ในคำสอนของซุนวู “ดินฟ้าอากาศ” หมายถึงเงื่อนไขใดๆ ก็ตามที่สามารถเปลี่ยนไปได้ตามกาลเวลา โดยที่เราควบคุมมันโดยตรงไม่ได้ ความหมายหลักของตัวอักษรจีนที่เราแปลว่า “ดินฟ้าอากาศ” คือ “สวรรค์” ซึ่งหมายถึงพลังเบี่ยงเบน คำสอนบทนี้ยังอาจถือว่าเป็นคำเตือนได้ด้วย เป็นการเตือนให้เราตระหนักไว้ว่าเหนือฟ้ายังมีฟ้า นั่นก็คือ ชีวิตของเราจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับพรหมลิขิตบันดาล (ขึ้นอยู่กับพลังเบี่ยงเบนด้วย) พลังเหล่านี้เราอาจมองเห็นได้อย่างชัดเจน หรือไม่มันก็อาจแฝงตัวอยู่ และแนวโน้มอาจเป็นไปในทางบวก หรือในทางลบก็ได้ แต่ที่สำคัญที่สุด ก็คือ มันเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน...

หัวใจของยุทธศาสตร์นั้น ในที่สุดแล้วจะอยู่ที่ เราต้องรู้ตัวอยู่เสมอว่าแนวโน้มเป็นอย่างไร รวมทั้งต้องรู้ด้วยว่าแนวโน้มจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปในที่สุด บางครั้งเราอาจสามารถนำแนวโน้มเหล่านี้มาใช้ประโยชน์ แต่ในครั้งอื่นๆ เราอาจเป็นฝ่ายต้องหาที่กำบังไม่ให้มันมาทำอันตรายเราได้ สำหรับเรื่องของแนวโน้มนี้ เราไม่สามารถไปต่อสู้กับมันได้ ที่จะทำให้มีเพียงปรับตัวให้เข้ากับมันเท่านั้น การที่หักเหเอง ถือเป็นความผิดพลาดแรง

ส่วนการเชื่อว่าสภาพดินฟ้าอากาศไม่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องนับเป็นความเข้าใจผิดอย่างมหันต์ ลองคิดดู ท่านเคยเห็นแนวโน้ม หรือกระแสใดอยู่คงกระพันอยู่ได้ชั่ววนาตาปีบ้างหรือไม่? ประเด็นที่สำคัญที่สุดเกี่ยวกับฤดูก็คือ มันย่อมหมุนเวียนผันเปลี่ยนไป วันนี้อากาศร้อนพรุ่งนี้อาจกลายเป็นหนาว สิ่งเดียวที่เราสามารถรู้ได้เกี่ยวกับอนาคตก็คือ มันจะไม่เหมือนกับวันนี้ (สิ่งที่แน่นอนที่สุดก็คือความไม่แน่นอน) ผู้ประสบความสำเร็จได้อย่างยาวนาน คือ ผู้ที่คอยปรับตัวตามแนวโน้มที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

บทเรียนที่ 26 : สนามรบ

สนามรบมีผลต่อโอกาสที่จะประสบความสำเร็จอย่างไรบ้าง?

- ก. คู่แข่งที่ตีรบที่ไหนย่อมต้องสามารถเอาชนะได้หมด
- ข. ยิ่งพื้นที่สำหรับแข่งขันใหญ่เท่าใด ยิ่งประสบความสำเร็จได้มากเท่านั้น
- ค. เราไม่สามารถเลือกพื้นที่สำหรับทำการแข่งขันได้ทุกครั้ง
- ง. ความสำเร็จขึ้นอยู่กับทางเลือกพื้นที่สำหรับทำการแข่งขัน

ต่อไปเป็นสภาพพื้นที่
ดูว่าไกลหรือใกล้
พื้นที่ยากหรือง่ายตาย
เป็นที่โง่หรือที่แคบ
ล้วนเป็นเรื่องถึงเป็นถึงตาย

ตำราพิชัยสงคราม 1: 1.23-27

ตอบ: ง. ความสำเร็จขึ้นอยู่กับทางเลือกพื้นที่สำหรับทำการแข่งขัน

ตรงนี้ ชุนวูกำลังพูดถึงพื้นที่ที่เป็นสนามรบจริงๆ แต่ก็ได้กล่าวโดยรวมถึงพื้นฐาน (basis) สำหรับการแข่งขัน อันหมายถึงอาณาบริเวณที่เราเลือกเพื่อทำการแข่งขันด้วย เราอาจทำการแข่งขันในเรื่องงาน เรื่องธุรกิจ เรื่องความลับ เรื่องการเมือง และอื่นๆ อีกเป็นร้อยๆ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วชุนวูก็คงจะให้บทเรียนที่มีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการเลือกสิ่งแวดล้อมแข่งขันที่เหมาะสม รวมไปถึงวิธีใช้ตำแหน่งที่เหมาะสมในสิ่งแวดล้อมนั้นช่วยสร้างความสำเร็จ ในทฤษฎีเกมมีประเด็นเกี่ยวกับพื้นที่ของเกม (game space) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับขอบเขตที่เราสามารถตัดสินใจได้ ซึ่งสิ่งนี้ก็ถือว่าเป็นสนามรบด้วยเหมือนกัน

ในบท (chapter) ต่อไป เราจะได้ทราบว่า สนามรบยังเป็นแหล่งของทรัพยากร และการดำรงชีวิตอีกด้วย ผลผลิตทางเศรษฐกิจที่ได้จากพื้นดินนี้เองที่ถือเป็นผลรางวัลให้ต้องแย่งชิงกัน

แต่ไม่ใช่ว่าสนามรบจะมีแต่เฉพาะสิ่งที่เป็นตัวตนจับต้องได้เท่านั้น ในวงการธุรกิจ สนามรบของพวกเขายังเป็นตลาดที่พวกเขาเลือกจะให้บริการ และในที่นี้ตลาดก็ถูกถือว่าเป็นสถานที่เช่นเดียวกับสนามรบทางภูมิศาสตร์ หากจะพิจารณากันในส่วนที่ย่อยที่สุดแล้ว มันก็คือจิตใจของลูกค้านั่นเอง เมื่อนำระบบของชุนวูมาใช้ เราจะได้เรียนรู้วิธีที่จะมองตลาดต่างๆ ว่าแต่ละแห่งต่างก็มีรูปร่าง และอุปสรรคต่างกันไป

สนามแข่งขันมีหลายประเภท เช่น พื้นที่บนชั้นวางของของร้านขายปลีก เวลาสำหรับการแสดงของสื่อ หรือแม้แต่ไซเบอร์สเปซในเวิร์ลไวด์เว็บ แต่ละสนามต่างก็มีลักษณะและมิติของตนเอง ซึ่งล้วนสามารถนำวิธีการของชุนวูไปใช้วิเคราะห์ได้ทั้งหมด ปัจจัยเรื่องสนามรบนับเป็นที่มาของความได้เปรียบเสียเปรียบอย่างสำคัญทีเดียว

บทเรียนที่ 27 : คุณภาพของผู้นำ

ในทางยุทธศาสตร์ผู้นำควรมีลักษณะเป็นอย่างไร?

- ก. รวดเร็ว รุนแรง จู่งใจเก่ง โผงผาง และยืดหยุ่น
- ข. ซื่อสัตย์ มีคุณธรรม กล้าหาญ สะอาด และน่าเลื่อมใส
- ค. ยืนหยัดแน่วแน่ ทุ้มเท มุ่งมั่น ไม่วอกแวก และน่าเกรงขาม
- ง. ฉลาด ซื่อสัตย์ เอาใจใส่ กล้าหาญ และมีวินัย

ต่อไปเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชา
แม่ทัพต้องฉลาด

ตำราพิชัยสงคราม 1:1.28-29

ตอบ: ง. ต้องฉลาด ซื่อสัตย์ เอาใจใส่ กล้าหาญ และมีวินัย

ข้อแรก ผู้นำต้องรอบรู้ ต้องเห็นคุณค่าของความรู้ หากผู้นำไม่มีความเป็นพหุสูตรแล้ว เขาก็จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันไม่ได้

ต่อไปคือ ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ คนที่ไม่ซื่อสัตย์จะไม่มีใครเชื่อ และไม่มีทางประสบความสำเร็จในระยะยาว

นอกจากนี้ยังต้องมีความเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องใส่ใจคนของเรา รวมทั้งความรู้สึกของพวกเขา หากเราไม่สนใจว่าคนอื่นคิดอย่างไร หรือมีความต้องการอย่างไรแล้ว ก็ย่อมจะไม่มีใครสนับสนุนเรา หากต้องการประสบความสำเร็จเราจึงต้องใส่ใจดูแลคนของเรา และเอาชนะใจพวกเขาให้ได้ การใส่ใจดูแลคนมีความเกี่ยวเนื่องไปถึงปรัชญา อันเป็นองค์ประกอบหลักที่ผูกใจคนในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งภารกิจที่สำคัญภารกิจหนึ่งของผู้นำก็ได้แก่ การรวมใจคนในองค์กรของเขาให้เป็นหนึ่งเดียวกันเอง

ไม่แต่เพียงเท่านั้น ผู้นำยังต้องมีความกล้าหาญ หากเราขาดความกล้าเสียแล้ว เราก็จะไม่มีความยอมเสี่ยงทำสิ่งที่ควรทำ แล้วจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร ความกล้าเป็นสิ่งที่จำเป็น มันสามารถช่วยบรรเทาความลำบากยากเข็ญให้บางเบาลงไป เราต้องสามารถล้มคว่ำคะมำหลายต่อหลายครั้งโดยไม่มีการยอมแพ้ แม้เมื่อนำวิธีการของซุนวูไปใช้แล้วยังพบกับความล้มเหลว ก็จะต้องรู้ว่าสิ่งเดียวที่ควรทำคือฝ่าฟันต่อไป

สุดท้าย เราต้องมีวินัย และมีความเข้มงวด ต้องเต็มใจทำด้านที่ไม่น่าอภิรมย์ของงานได้ เท่าๆ กับด้านที่น่ารื่นรมย์ ต้องเป็นคนรักษาคำพูดอย่างเคร่งครัด และต้องเป็นที่ฟังฟังได้ หากเราเป็นคนที่ไม่น่าไว้วางใจเสียแล้ว จะไม่มีใครอยู่เคียงข้างเรานาน

ในบทหลังๆ ยังได้ถึงกับมีการกล่าวว่า หนทางหนึ่งในการทำลายองค์กรได้แก่การนำจุดอ่อนของผู้บังคับการนั้นมาใช้ประโยชน์

บทเรียนที่ 28 : วิธีการแข่งขัน

สิ่งสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการที่เราใช้บรรลุความสำเร็จคืออะไร?

- ก. เพื่อให้ได้ผลอย่างเดิม เราต้องใช้กระบวนการอย่างเดิมเสมอ
- ข. ให้สถานการณ์เป็นตัวตัดสินว่าควรใช้กระบวนการใด
- ค. ใช้ปรัชญาการบริหารเป็นเครื่องตัดสินว่าควรใช้กระบวนการใด
- ง. ควรมองหาทางเลือก เพื่อช่วยเร่งวงรอบให้เร็วขึ้น

สุดท้ายเป็นเรื่องของวิธีการทางทหาร
เป็นเรื่องของรูปแบบองค์กร
ซึ่งได้มาจากความรู้ด้านการจัดการ
ต้องปฏิบัติให้ได้อย่างเชี่ยวชาญ

ตำราพิชัยสงคราม 1: 1.30-33

ตอบ: ค. ใช้ปรัชญาการบริหารเป็นเครื่องตัดสินว่าควรใช้กระบวนการใด

บทเรียนของเราจะให้วิธีการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นเรื่อยๆ ในบทหลังๆ ซุนวูยังได้กล่าวถึงความสำคัญของวิธีการใหม่ หรือนวัตกรรม (innovation) อีกด้วย แม้วิธีการที่น่าจะดีอาจมีอยู่มากมาย แต่หากเราจะคิดอย่างเป็นยุทธศาสตร์แล้ว ต้องใช้วิธีการที่สอดคล้องกับปรัชญาของเรา อันได้แก่ วิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่เป็นตัวดึงดูดผู้คนให้รวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียว ยังจำได้หรือไม่ที่ซุนวูก้าวเกี่ยวกับการให้ “วัตถุประสงค์ร่วม” แก่คนของเรา? เมื่อเรากำหนดวัตถุประสงค์เช่นนั้นขึ้นมาแล้ว เราจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้น ยุทธศาสตร์เป็นการคิดเกี่ยวกับห้วงระยะเวลาที่ยาวนาน ซึ่งเราจะต้องกำหนดวิธีการ, ระบบการบริหาร, หรือกระบวนการทางธุรกิจให้สอดคล้องกับปรัชญาพื้นฐานของเรา

นอกจากนี้ เมื่อจะสร้างองค์กร ปรัชญายังต้องเป็นตัวกำหนดโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้ทุกส่วนขององค์กรทำงานประสานสอดคล้องกันเป็นอย่างดี

เนื้อหาของตำราของซุนวูส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับหนทางสร้างวิธีที่มีประสิทธิผลมากที่สุดสำหรับบรรลุความสำเร็จ ก่อนจะนำบทเรียนเหล่านี้ไปใช้ เราจะต้องระบุภารกิจของเราเสียก่อน ต้องรู้ก่อนว่าเรากำลังมุ่งหน้าไปทางไหน เพื่อจะได้สามารถเลือกวิธีการไปสู่จุดหมายนั้นได้อย่างเหมาะสม เราจะได้เผชิญหน้ากับโอกาสที่จะ “ปรับปรุง” วิธีการของเราหลายต่อหลายครั้ง ซึ่งหากมันไม่สอดคล้องกับปรัชญาของเราแล้ว เราก็ต้องปล่อยให้โอกาสเหล่านั้นผ่านเลยไป

บทเรียนที่ 29 : บทบาทขององค์ประกอบทั้งห้า

องค์ประกอบทั้งห้ามีผลต่อการบรรลุความสำเร็จของเราอย่างไร?

- ก. เราจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อเราให้ความสนใจกับองค์ประกอบเหล่านี้ทุกอย่าง
- ข. การเข้าใจองค์ประกอบเหล่านี้เพียงบางประการก็ช่วยให้ประสบความสำเร็จได้แล้ว
- ค. ความเชี่ยวชาญในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียวก็ช่วยให้ประสบความสำเร็จได้แล้ว
- ง. ถ้ารู้ว่าจะสามารถละเลย (ignore) องค์ประกอบไหนได้ ก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้

ทั้งห้าองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด
ผู้บังคับบัญชาพึงใส่ใจในเรื่องเหล่านี้
ความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้นำมาซึ่งชัยชนะ
หากไม่ใส่ใจหมายถึงพินาศย่อยยับ

ตำราพิชัยสงคราม 1:1.34-37

ตอบ: ก. เราจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อเราให้ความสนใจกับองค์ประกอบเหล่านี้ทุกอย่าง

องค์ประกอบทั้งห้าล้วนมีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดต่อการสร้างยุทธศาสตร์ เราต้องเลือกภารกิจได้อย่างถูกต้อง ต้องมองเห็นแนวโน้มล่วงหน้า ต้องสามารถเลือกสนามรบ หรือสิ่งแวดล้อมสำหรับการแข่งขันได้อย่างถูกต้อง ทั้งยังต้องมีคุณสมบัติสำหรับผู้นำที่เหมาะสม เท่านั้นยังไม่พอ ยังต้องใช้วิธีการที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับภารกิจของเราด้วย

หากเราหลงลืม หรือมองข้ามองค์ประกอบใดไป เราก็จะไม่สามารถขึ้นหน้าคู่ต่อสู้ของเราไปได้ หากเราไม่สามารถเอาชนะการแข่งขันได้อย่างสม่ำเสมอแล้ว เราก็จะไม่สามารถบรรลุความสำเร็จในระยะยาว องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งในบรรดาองค์ประกอบเหล่านี้ อาจกลายมาเป็นหอกข้างแคร่ เป็นอุปสรรคขวางกั้นไม่ให้เราบรรลุความสำเร็จได้ ปรัชญาที่อ่อนแอ, การคาดเดาแนวโน้มที่ไม่เฉียบคม, การเลือกสนามรบผิด, การไม่มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ, หรือมีวิธีการที่ไม่สอดคล้องสามารถนำไปสู่ความล้มเหลวได้ทั้งสิ้น

การมียุทธศาสตร์ที่ดีไม่ได้หมายถึงเพียงการมีแผนเท่านั้น แต่แผนที่มันนั้นต้องสร้างขึ้นมา โดยได้พิจารณาองค์ประกอบที่จะมีผลต่อสถานการณ์ทางด้านยุทธศาสตร์อย่างละเอียดรอบคอบแล้ว องค์ประกอบเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งที่เราสมควรนำมาพิจารณาเดี่ยวๆ เพราะปฏิสัมพันธ์ระหว่างพวกมันมีความสำคัญกว่าตัวพวกมันโดดๆ ผู้นำต้องมีความเหมาะสมกับวิธีการของเขา และวิธีการที่ใช้ก็ต้องมีความเหมาะสมกับพื้นที่ นอกจากนั้น ปรัชญายังต้องสอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของกาลเวลาอีกด้วย

บทเรียนที่ 30 : วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ (ประเภทการ) ทางยุทธศาสตร์

คุณวราวุฒิประสงค์ของการวิเคราะห์ให้ไว้ว่าอย่างไร?

- ก. มันเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เราสามารถถามคำถามได้อย่างเหมาะสม
- ข. มันเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เราตัดสินใจดำเนินการได้ถูกต้อง
- ค. มันเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เรารู้ว่าการดำเนินการอย่างใดไม่ถูกต้อง
- ง. มันเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เราแน่ใจในความสำเร็จได้

จะวางแผนให้ได้ดี

ต้องประมาณสถานการณ์ได้ถูกต้อง

ตำราพิชัยสงคราม 1:2.1-2

ตอบ: ก. มันเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เราสามารถถามคำถามได้อย่างเหมาะสม

เรามักจะนึกถึงการวิเคราะห์ว่าเป็นอะไรบางอย่างที่ช่วยให้เราเข้าใจสถานการณ์ และนำไปสู่ขั้นตอนการวางแผน ส่วนในขั้นตอนการวางแผนก็จะเป็นการสร้างรายการของสิ่งที่จะต้องทำขึ้นมา แต่ไม่ใช่กระบวนการตามวิธีของซุนวู ซุนวูสอนไว้ว่า เราต้องเริ่มทำการวิเคราะห์ด้วยการถามคำถามที่จะบังคับให้เราต้องเผชิญหน้ากับสิ่งที่เราจำเป็นต้องรู้ วิธีการทางยุทธศาสตร์ของท่านยังมีอีกหลายขั้นตอน นี่เป็นเพียงขั้นตอนแรก เป็นการเริ่มต้นกระบวนการสร้างยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ห้องค้ประกอบทั้งห้าช่วยให้เราทราบว่า เราจะต้องรู้อะไรบ้าง จึงจะสามารถมองเห็นภาพใหญ่

แก่นแท้ (The core) ของยุทธศาสตร์ ได้แก่ การแทนที่การดำเนินการอันสิ้นเปลืองด้วยการตัดสินใจที่ดี โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารที่ดี ทำไมคนส่วนใหญ่จึงทำอย่างนี้ไม่ได้ ? คำตอบก็คือ เพราะเขาคิดว่าตัวเองเข้าใจตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของตน และว่าตนเองควรทำอะไรบ้างแล้ว แต่ซุนวูไม่เห็นด้วยกับสมมุติฐานเช่นนี้ เราไม่สามารถยอมรับความผิดพลาดที่สามารถเกิดขึ้นจากการตั้งสมมุติฐานได้ ไม่ว่าเราจะคิดว่าเรารู้อะไร ก้าวแรกที่ควรจะทำคือ สอบสวน หรือตรวจสอบความรู้ที่เสียก่อน ตรวจให้รู้แน่ๆ เรารู้อะไรอยู่บ้าง และที่รู้มานั้นถูกต้องหรือไม่

ความเข้าใจในสถานการณ์ถือเป็นพื้นฐานของวิธีการของซุนวู แต่ละสถานการณ์ต่างก็มีเอกลักษณ์ไม่เหมือนใคร แม้ว่าจะสามารถจัดให้เข้าประเภทใดประเภทหนึ่งตามบทที่ 11 ได้แต่เวลา และสถานที่ ซึ่งเป็นสององค์ประกอบสำคัญสำหรับการแข่งขันก็ย่อมจะมีความเป็นหนึ่งเดียว ไม่เหมือนสถานการณ์อื่นใดอีกแล้ว ทั้งนี้ก็เพราะไม่มีสองสถานการณ์ใดจะเกิดขึ้น ณ เวลาและสถานที่เดียวกันได้ และอีกข้อหนึ่งที่เราควรจำ ก็คือ ทุกสถานการณ์ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไปหากไม่ดีขึ้นก็ต้องแย่ลง

เวลาและสถานที่ที่มีผลต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบอื่นสำหรับการแข่งขันด้วย เราต้องค้นหาค้นพบให้ได้ว่าสถานการณ์อื่นไม่เหมือนใครของเราทำงานอย่างไรในระบบที่ประกอบด้วยปรัชญา ผู้นำ และวิธีการแบบของเรา สถานการณ์เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (dynamic) เราจึงต้องคอยตรวจสอบ คอยตั้งคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์ของเราเป็นระยะๆ ตลอดไป

บทเรียนที่ 31 : คำถามสำคัญ

ควรถามคำถามเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์อย่างไร?

- ก. ถามว่าสถานการณ์ปัจจุบันแตกต่างจากสถานการณ์ในอดีตอย่างไรบ้าง
- ข. ถามว่าเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วเราเป็นอย่างไร
- ค. ถามว่าอะไรใหม่ และไม่คุ้นเคย
- ง. (ประมาณสถานการณ์) ตั้งคำถามเกี่ยวกับปรัชญา ผู้นำ และวิธีการ

ต้องตั้งคำถามว่า : รัฐได้มีระบบความคิดที่ถูกต้อง?

แม่ทัพใดชำนาญศึก?

ฤดูไหน สถานที่ได้มีความได้เปรียบ?

วิธีบัญชาการอย่างใดได้ผล?

กองกำลังกลุ่มไหนเข้มแข็ง?

นายทหารและกำลังพลฝ่ายไหนได้รับการฝึกมาดี?

การให้รางวัลและลงโทษอย่างใดมีเหตุผล?

สิ่งเหล่านี้บอกได้ว่าเราจะชนะ หรือพ่ายแพ้

ตำราพิชัยสงคราม 1: 2.3-11

ตอบ: ข. ถามว่าเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วเราเป็นอย่างไร

วิธีการของซุนวูให้ความสำคัญกับเฉพาะค่าที่สัมพันธ์กันเท่านั้น การวิเคราะห์ของท่านเป็นการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ “ดี” และ “เลว” เป็นแนวความคิดเชิงเปรียบเทียบในทางยุทธศาสตร์ เช่น เราจะถือว่าได้รับการฝึกมาดี ก็โดยเปรียบเทียบว่าดีกว่าอีกฝ่ายหนึ่ง และมองว่าเราแข็งแกร่งก็ต่อเมื่อคู่แข่งของเราอ่อนแอกว่า เราจึงต้องตั้งคำถามเกี่ยวกับความสามารถที่สำคัญของเรา โดยเปรียบเทียบกับผู้ที่จะเป็น คู่ต่อสู้ หรือคู่แข่ง ในบางด้านเราอาจมีความเข้มแข็งกว่า แต่ในบางด้าน คู่แข่งของเราอาจเป็นฝ่ายได้เปรียบ

การเปรียบเทียบความสามารถของเรากับของคู่แข่งช่วยให้การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของเรามีมิติมากขึ้น เราสามารถปรับปรุงบางสิ่งบางอย่างได้ก็จริง แต่ในเรื่องของทรัพยากรแล้ว ต้องถือว่าเป็นสิ่งที่มีอยู่อย่างจำกัด เราไม่จำเป็นต้องเก่งหรือดีจนเลิศลย เอาแค่ให้ดีกว่าคู่แข่งก็พอแล้ว ทั้งยังไม่ต้องดีกว่าเขาในทุกด้านด้วย แต่ต้องรู้ว่าเรายืนอยู่ตรงไหน

ในตลาดทางเศรษฐกิจ หรือตลาดแห่งแนวความคิด คนเราจะสามารถเลือกได้จากตัวเลือกที่เป็นจริง (real) เท่านั้น เราอาจมีความจำเป็นต้องปรับปรุงในด้านที่คู่แข่งมีความเข้มแข็งมากกว่าเรา ซึ่งการเปรียบเทียบตัวเราเองกับคู่แข่งนี้เองที่จะช่วยบอกเราได้ว่าเราควรทุ่มเททรัพยากรอันจำกัดของเราลงไปที่ตรงไหน

บทเรียนที่ 32 : การทำนายความสำเร็จ

เราจะทำนายได้อย่างไร ว่าคนไหนจะประสบความสำเร็จ และคนไหนไม่?

- ก. เราไม่สามารถทำนายความสำเร็จ หรือล้มเหลวของคนอื่นได้ล่วงหน้า
- ข. คนที่ดีนั้นจะทำให้ดีที่สุดเสมอจะประสบความสำเร็จ
- ค. ผู้ที่รู้จักคนที่เหมาะสมจะประสบความสำเร็จ
- ง. คนที่วิเคราะห์เปรียบเทียบกำลังของตนจะประสบความสำเร็จ

แม่ทัพบางคนประมาณสถานการณ์เยี่ยงนี้
ถ้าเราใช้แม่ทัพเหล่านี้ จักชนะ
จงรักษาพวกเขาไว้
แม่ทัพบางคนไม่สนใจประมาณสถานการณ์
หากเราใช้แม่ทัพเหล่านี้ ย่อมพ่ายแพ้
จงกำจัดคนเหล่านี้เสีย

ตำราพิชัยสงคราม 1:2.12-17

ตอบ: ง. คนที่วิเคราะห์เปรียบเทียบกำลังของตนจะประสบความสำเร็จ

ซุนวูสอนเราว่า คนที่ถามคำถามที่ถูกต้อง และทำการวิเคราะห์กำลังของตนเปรียบเทียบกับของผู้อื่นอย่างไม่มีอคติย่อมประสบความสำเร็จ การตัดสินใจที่ถูกต้อง คือ หัวใจของคำสอนของซุนวู การวิเคราะห์สถานการณ์ช่วยให้เราตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และการจับคู่จุดแข็งของเราเข้ากับจุดอ่อนของคู่ต่อสู้ คือ หลักในการรุกคืบหน้าทางยุทธศาสตร์

หากเราไม่สามารถถามคำถามที่เหมาะสม และได้คำตอบที่ปราศจากความลำเอียงแล้ว เราก็จะตัดสินใจไปตามอารมณ์ความรู้สึก โดยปกติแล้ว เมื่อเริ่มมองเห็นโอกาส คนเรามักจะมองโลกในแง่ดีเกินความเป็นจริง แต่พอเวลาผ่านไป ทำให้ได้เห็นว่าไม่สามารถประสบความสำเร็จได้โดยง่ายแล้ว ก็จะเริ่มเปลี่ยนเป็นมองโลกในแง่ร้าย เราจึงควรหลีกเลี่ยง ไม่ตัดสินใจโดยใช้อารมณ์อย่างนี้ ทั้งยังต้องคอยให้ความช่วยเหลือคนที่ทำการตัดสินใจอย่างนี้ด้วย

การทำนายอนาคต คือ หัวใจของยุทธศาสตร์ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ กูรูทางด้านธุรกิจได้เคยกล่าวไว้ว่า เราสามารถการทำนายอนาคตได้สองวิธีด้วยกัน วิธีแรก คือ มองให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างเช่น การมีอายุเพิ่มขึ้นของประชากร วิธีที่สอง ได้แก่การที่เราลงมือสร้างทำให้เกิดสิ่งที่เราต้องการขึ้นในอนาคต ซุนวูเรียกการทำนายอนาคตในอย่างแรกว่าเป็นวิสัยทัศน์ หรือการเข้าใจสวรรค์ (*tian*) และเรียกอย่างที่สองว่าเป็นการควบคุมพื้นดิน (*di*) การสร้าง หรือวางตำแหน่ง เราสามารถทำนายได้อย่างแม่นยำว่า ในปีหน้าหากเรายังมีชีวิตอยู่ เราจะมีอายุมากกว่าปีนี้หนึ่งปี และยังสามารถทำนายได้อย่างแม่นยำด้วยว่า จะมีอีกหนึ่งย้อยหน้าต่อจากนี้ เพราะได้ตั้งใจไว้ว่าจะเขียน

บทเรียนที่ 33 : กลไกในการสื่อสาร

ทักษะในการสื่อสารอย่างใดมีความสำคัญที่สุดสำหรับผู้ที่อยู่ในการแข่งขัน?

- ก. ชูเชิญคุณความ
- ข. จูงใจ
- ค. โปรโมทตัวเอง
- ง. ฟัง

การฟังมีประโยชน์
ช่วยให้เข้าใจสถานการณ์
ความช่วยเหลือจากภายนอก
ช่วยให้รับรู้ในสิ่งที่มีผลกระทบถึงการรบ
แล้วการวางแผนจะทำให้เราได้เปรียบ และควบคุมสถานการณ์ได้

ตำราพิชัยสงคราม 1:3.1-5

ตอบ: ง. ฟัง

การฟังเป็นหัวใจของการได้ข้อมูลข่าวสารที่ดี ที่จริงแล้ว ที่การวิเคราะห์มีความสำคัญก็เพราะ มันบังคับให้เราต้องฟังคนอื่น หรือกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่า มันบังคับให้เราใส่ใจ หากปราศจากการฟังอย่างตั้งใจเสียแล้ว เราก็จะไม่รู้ว่าสถานการณ์ที่แท้จริงเป็นอย่างไร หากปราศจากการฟังอย่างตั้งใจเช่นนี้ เราจะไม่สามารถใช้ประโยชน์จากผู้อื่นได้เลย

แนวความคิดสำคัญในที่นี้อีกอย่างหนึ่งได้แก่ การหาความช่วยเหลือจากภายนอก ในลักษณะของมุมมองจากภายนอก อีกประโยชน์หนึ่งของการวิเคราะห์เกิดจากการพัฒนามุมมองที่กว้างขวางเกี่ยวกับว่า สิ่งที่เป็นเงื่อนไขสำคัญมีอะไรบ้าง หากเราได้ฟังคนที่มีแนวความคิดและมุมมองแตกต่างกันมากเท่าไร เราก็ยังมีโอกาสมองเห็นว่าเราพลาดโอกาสที่จะช่วยให้เราประสบความสำเร็จไปอย่างไรบ้าง เราจะสามารถระบุพื้นที่ที่เราสามารถชนะการแข่งขันได้อย่างง่ายดาย เราจะสามารถใช้ทรัพยากรอันจำกัดของเราช่วยให้ชนะการแข่งขันได้ดีขึ้น

คนเราส่วนมากไม่ได้เป็นผู้ฟังที่ดี ยิ่งคนประเภทไฟแรงแล้วจะยิ่งแทบไม่ฟังใคร ความเป็นคนไฟแรงอาจช่วยโปรโมทชื่อเสียงให้ได้ ช่วยให้สามารถโน้มน้าวใจคนได้ดี และคู่มีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่มันไม่ได้ช่วยส่งเสริมการฟัง พวกเราทุกคนต่างก็รำร้องเรียกหาข้อมูลย้อนกลับ แต่แท้จริงแล้วกลับมีเพียงไม่กี่คนที่ให้ความสนใจในเรื่องนี้อย่างจริงจัง จนยอมสละเวลามาทำการประเมินมัน หรือทำตามข้อเสนอแนะนั้น ข้อมูลข่าวสารที่เชื่อถือได้นอกจากจะหาได้ยากแล้วยังกลับกรองได้ยากอีกด้วย วิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง คือ การทำความรู้จักกับคู่แข่ง แล้วพูดคุยกับเขา แต่ก็เป็นที่น่าประหลาดใจที่มีน้อยคนเหลือเกินยอมสละเวลามาทำอย่างนี้

บทเรียนที่ 34 : รูปแบบการแข่งขันที่ดีที่สุด

รูปแบบการแข่งขันที่ดีที่สุดควรเป็นอย่างไร?

- ก. ช่วยคนให้ทำงานร่วมกัน
- ข. ช่มขวัญคู่ต่อสู้
- ค. เอาชนะคู่ต่อสู้
- ง. ค้นหาโอกาส

สงคราม

เป็นวิชาของการลวงล่อ

ตำราพิชัยสงคราม 1:4.1-2

ตอบ: ข. ช่มขวัญคู่ต่อสู้

หากไม่ได้ศึกษางานของซุนวู โดยเฉพาะจากต้นฉบับภาษาจีนอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว จะทำให้การแปลความคำกล่าวในเรื่องนี้คลาดเคลื่อนไปได้ง่าย ก่อนหน้านั้นซุนวูได้เคยกล่าวไว้ว่า ประโยชน์ที่ถูกต้องได้แก่การอำนวยความสะดวกที่สูงกว่าร่วมกัน (a higher shared purpose) ทั้งท่านได้กล่าวไว้ด้วยว่า ความซื่อสัตย์เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในตัวผู้นำ มาถึงตรงนี้ก็กลับดูเหมือนท่านกำลังจะพูดว่า เราต้องหลอกลวงคน แท้จริงแล้วที่ท่านกล่าวก่อนหน้านี้นี้เป็นการพูดถึงปรัชญาทั่วไป เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้อื่น ส่วนในที่นี้เป็นการพูดถึงยุทธศาสตร์การสื่อสารกับคู่ต่อสู้

คำกล่าวนี้มีความเกี่ยวเนื่องอย่างใกล้ชิดกับสิ่งที่ท่านปรมาจารย์ได้เคยกล่าวไว้เกี่ยวกับการฟัง เราควรฟัง อีกทั้งเราควรจะได้คาดหวังว่าฝ่ายตรงข้ามที่กำลังเจียหูคอยสดับรับฟังเรา เนื่องจากพวกเขากำลังคอยฟังเรา เราจึงไม่ควรให้เขาได้ยินเกี่ยวกับจุดอ่อนจุดแข็งของเรา หรือว่าเรามีแผนอย่างไร เราต้องตระหนักด้วยว่าทุกสิ่งที่เราพูดหรือทำล้วนสื่อสารอะไรบางอย่างออกไปยังคู่ต่อสู้ของเรา หากต้องการประสบความสำเร็จแล้ว เราจึงต้องหาทางนำคู่ต่อสู้ให้หลงทางไปให้บ่อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ตำราพิชัยสงคราม ไม่เหมือนใครในประวัติศาสตร์ตรงที่มองว่าสิ่งแวดล้อมสำหรับการแข่งขันมีลักษณะไม่หยุดนิ่ง เราต้องปรับตัวให้เข้ากับคู่แข่ง แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องรู้ตัวด้วยว่าคู่แข่งที่กำลังพยายามปรับตัวตามเราอยู่ด้วยเหมือนกัน ธรรมชาติอันไม่หยุดนิ่งของการแข่งขันทำให้เรื่องของความลับมีความสำคัญอย่างยิ่งยวด และธรรมชาติอันไม่หยุดนิ่งของสรรพสิ่งนี้เองที่ถือเป็นรากฐานของทฤษฎีเกม และทฤษฎีความอลหม่านทั้งปวง

ในสนามรบอันไม่อยู่นิ่ง ข้อมูลข่าวสารถือเป็นหัวใจสำหรับความสำเร็จ ในสถานการณ์ทางยุทธศาสตร์ เราต้องไม่ยอมให้ฝ่ายตรงข้ามได้มีโอกาสล่วงรู้ว่เรากำลังคิดอะไรอยู่ คำพูดและการกระทำของเราต้องชี้ทางที่ผิด ให้พวกเขาคาดเดาความตั้งใจและความสามารถของเราผิดพลาดไป และเมื่อเรารู้ข้อมูลสำคัญอะไรบางอย่าง ก็อย่าได้ยอมให้พวกเขาได้ล่วงรู้ว่เรามีความรู้นั้น

บทเรียนที่ 35 : ภาพภายในที่สละสลวย

เราควรแสดงภาพตนเองออกไปในสถานการณ์ที่คู่แข่งสามารถรับทราบอย่างไร?

- ก. ปล่อยข่าวออกไปให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
- ข. แสดงออกว่ากระตือรือร้น และเตรียมพร้อมอยู่เสมอ
- ค. แสดงออกไม่ให้ตรงกับที่เป็นจริง
- ง. แสดงว่ามีความเชื่อมั่น และมั่นใจอยู่ตลอดเวลา

เมื่อพร้อม จงทำประหนึ่งไร้ความสามารถ
เมื่อกำลังเคลื่อนไหว จงทำประหนึ่งว่าอยู่เฉยๆ
เมื่ออยู่ใกล้ข้าศึก จงแสดงประหนึ่งว่าอยู่ไกล
เมื่ออยู่ไกล จงทำประหนึ่งอยู่ใกล้

ตำราพิชัยสงคราม 1:4.3-6

ตอบ: ค. แสดงออกไม่ให้ตรงกับที่เป็นจริง

จงมีเป้าหมายที่จะทำให้คู่แข่งต้องไขว่ไขวไปเสมอ ไม่ใช่ปกปิดไม่ให้พวกเขาได้รับรู้ข้อมูล เพราะยิ่งไม่รู้พวกเขายิ่งอยากรู้

แต่ก็มีคนอื่นอีกมากมาย ที่พยายามโปรโมทยุทธศาสตร์ของตน ด้วยการกระจายข่าวออกไปว่าตนเองกำลังจะทำอะไร การทำอย่างนี้นับเป็นการเปิดโอกาสให้ฝ่ายตรงข้ามได้มีโอกาสเตรียมการรับมือเราอย่างสะดวกสบาย ดังนั้น สิ่งแรกที่เราสามารถดำเนินการได้เกี่ยวกับเรื่องข้อมูลข่าวสารจึงเป็นการรักษาความลับเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ของเราเอาไว้ให้มั่น

แต่ในเรื่องของการควบคุมการมองเห็นของคนอื่นนั้น ต้องนับว่าการลวงมีประโยชน์มากกว่าการรักษาความลับ คำว่า การลวง เรายกมาถึงการทำให้สถานการณ์มองดูเป็นคนละอย่างกับความเป็นจริง (โดยไม่ขัดแย้งกับข้อเท็จจริงที่สอบทานได้) เมื่อคนอื่นอยากจะรู้แผนของเรา ความลับจะกระตุ้นให้พวกเขายังมีความอยากรู้อยากเห็นมากขึ้น แต่การลวง หากว่าได้ดำเนินการอย่างเหมาะสมแล้วจะสร้างความอยากรู้อยากเห็นของคนเหล่านั้นพาพวกเขาไปผิดทาง

กระบวนการลวงต้องเริ่มต้นด้วยการควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของเราให้ได้เสียก่อน ทั้งนี้ก็เพราะธรรมชาติของมนุษย์ต้องการให้คนอื่นรู้ว่าเราเป็นใคร มีความสามารถอย่างไร มันทำให้เราอยากโฆษณาตัวเอง แต่ผู้ที่เราหวังจะให้มาลงทุนให้เรา หรือที่อยากจะทำให้มาเป็นหุ้นส่วน หรือเป็นลูกค้าเรา ไม่ได้สนใจว่าเรามีดีอย่างไร พวกเขาสนใจเพียงแต่ว่าเราทำอะไรให้พวกเขาได้บ้าง มีเพียงคู่แข่งของเราเท่านั้น ที่อยากจะรู้ว่าเรามีดีอย่างไร จะได้หาทางล้มเราลงได้

บทเรียนที่ 36 : การตอบสนองต่อสถานการณ์

ควรให้สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการดำเนินการของเราอย่างไร?

- ก. ต้องไม่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ ด้วยวิธีเดิมๆ เหมือนเช่นที่เคยทำเสมอมา
- ข. ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเป็นอย่างไร ต้องปฏิบัติไปตามแผนที่วางไว้เสมอ
- ค. ตอบสนองสภาพแวดล้อมโดยอาศัยสัญชาตญาณ
- ง. ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ ด้วยวิธีเดิมๆ เหมือนเช่นที่เคยทำเสมอมา

หากศัตรูอยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบ จงหลอกล่อพวกเขาออกมา
หากศัตรูสับสน จงใช้ความแฉะแฉะ
หากศัตรูแข็งแกร่ง จงเตรียมพร้อม
หากศัตรูเข้มแข็ง จงหลีกเลี่ยง
หากศัตรูอึกเขม จงทำให้หือหือ
หากศัตรูอ่อนแอ จงยุให้หือหือ
หากศัตรูกำลังพักผ่อนอย่างแข็งแรง จงกระตุ้นให้ต้องทำงาน
หากศัตรูรวมกันติด จงแยกให้แตก
โจมตีเมื่อเขาชะงักงันน้อยที่สุด
และออกเดินทางเมื่อเขาไม่คาดคิด

ตำราพิชัยสงคราม 1:4.7-16

ตอบ: ก. ต้องไม่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ ด้วยวิธีเดิมๆ เหมือนเช่นที่เคยทำเสมอมา

ที่เราต้องปรับตัวไปตามสถานการณ์นั้น เป็นเรื่องแน่นอนอยู่แล้ว แต่อย่าให้ฝ่ายตรงข้ามสามารถทำนายได้ว่าเราจะทำอะไร อย่าให้เขาใช้การกระทำของเราเป็นเครื่องช่วยบอกว่าเรามีสถานการณ์ หรือสภาพการณ์อย่างไร ถ้าเราทำอะไรซ้ำๆ กันในรูปแบบที่ทำนายได้ ข้าศึกก็จะวางแผนปราบเราได้ง่าย หากต้องการจะข่มขวัญคู่ต่อสู้ให้สำเร็จแล้ว พวกเขาต้องไม่สามารถประเมินสถานการณ์ที่แท้จริงเอาจากการกระทำของเราได้ ในบทที่ 9 ซุนวูกำลังถึงวิธีประเมินสถานการณ์ของคู่ต่อสู้ โดยอาศัยการทำนายพฤติกรรมของคนเหล่านั้น เาเองจึงต้องหลีกเลี่ยงไม่ให้ฝ่ายตรงข้ามทำอย่างนี้กับเราได้

การมีพฤติกรรมไม่ตรงกับสภาพที่แท้จริงของเรานั้นเป็นความได้เปรียบอย่างหนึ่ง ซุนวูสั่งสอนไว้ว่า เราไม่สามารถสร้างช่องทางที่จะนำเราไปสู่ความสำเร็จขึ้นมาได้เอง มีแต่เพียงผู้เป็นปรปักษ์เท่านั้นที่จะสามารถเปิดช่องทางให้เราได้ และก็การลงให้เขาเข้าใจผิดนี้เองที่จะเป็นการส่งเสริมให้เขาพลาด จนเปิดช่องว่างให้กับเรา

ยุทธศาสตร์เป็นเหมือนเกมโป๊กเกอร์ ฝ่ายตรงข้ามไม่ควรเดาใจถูกว่าเราวางแผนจะทำอะไรต่อไป เรามีหน้าที่ต้องคอยทำนายพฤติกรรมของอีกฝ่าย ในขณะเดียวกันก็ต้องคอยกันไม่ให้ฝ่ายเขาทำนายเราได้ถูกต้อง ฝ่ายตรงข้ามจะทำนายพฤติกรรมของเราโดยอาศัยข้อมูลในอดีตเป็นเครื่องชี้แนะ

บทเรียนที่ 37 : มองสังเสริฟโอกาส

จะสร้างสถานการณ์ที่ช่วยให้ชนะการต่อสู้ทางยุทธศาสตร์ได้อย่างไร?

- ก. รักษากำลังไว้ใช้ในการโจมตีตามที่ได้มีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี
- ข. พัฒนาแผนการที่นำไปสู่ชัยชนะอย่างเป็นขั้นเป็นตอน
- ค. ชักนำข้าศึกให้เขว ในระหว่างรอโอกาสที่เหมาะสม
- ง. วางกับดัก แล้วรอให้ข้าศึกตกลงไป

ย่อมสามารถเอาชนะได้
เมื่ออีกฝ่ายเดาใจไม่ถูก

ตำราพิชัยสงคราม 1:4.17-18

ตอบ: ค. ชักนำข้าศึกให้เขว ในระหว่างรอโอกาสที่เหมาะสม

การรอโอกาสที่ข้าศึกเปิดให้ถือได้ว่าเป็นสาระสำคัญของงานของซุนวู ที่เราสร้างโอกาสขึ้นมาเองไม่ได้เป็นเพราะสิ่งแวดลอมสำหรับการแข่งขันอยู่นอกเหนือการควบคุมของเรา เราสามารถควบคุมได้เฉพาะตำแหน่งของเราภายในสิ่งแวดล้อมนั้น เราต้องมองหาโอกาสที่จะเคลื่อนตำแหน่งไปเบื้องหน้าอยู่ตลอดเวลาจริงๆ แต่โอกาสเช่นนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีผู้อื่นอำนวยความสะดวกให้มันเกิดขึ้น ทักษะการวางตำแหน่ง ก็คือ การนำตนเองไปอยู่ในสถานที่ที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นนี้

แต่เราก็ยังสามารถชักนำให้ผู้อื่นเกิดความสับสนเกี่ยวกับความตั้งใจ และความสามารถของเรา ทำให้เขาเดาเดาเราไม่ถูกได้ด้วย การทำเช่นนั้นจะเป็นเหตุให้ข้าศึกดำเนินการผิดพลาด แล้วเปิดช่องว่างเป็นโอกาสให้กับเราได้ เราจึงต้องอาศัยความอดทน รอจนกว่าจะค้นพบโอกาสเช่นที่ว่านั้น

ยุทธศาสตร์เป็นทั้งศิลปะและการดำเนินการเพื่อการค้นพบ ซุนวูไม่เชื่อว่าเราจะวางแผนเพื่อความสำเร็จได้เหมือนการเขียนบัญชีรายการสิ่งที่ต้องทำ ที่ว่ายุทธศาสตร์เป็นศิลปะก็เพราะมันต้องอาศัยทักษะในการมองให้เห็นสถานการณ์ที่จะช่วยให้ชนะ เมื่อสถานการณ์เช่นนั้นปรากฏตัวขึ้น ซึ่งซุนวูก็ได้สอนวิธีการมองให้เห็นเช่นนี้ไว้ใน *ตำราพิชัยสงคราม* ของท่านแล้ว แต่ก็ไม่ใช่ว่าจะให้เราอดทนรออยู่เฉยๆ ในระหว่างรอโอกาสเช่นนี้เราต้องดำเนินการโยกย้ายตำแหน่งของเราเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดขึ้นไปพลางๆ ด้วย

จะเรียกว่าเราต้องเป็นนักขวยโอกาสก็คงจะไม่ผิด ผู้ชนะในสงครามชีวิตไม่ใช่คนที่มีแผนธุรกิจที่ดีที่สุด แต่เป็นคนที่สามารถมองเห็นโอกาสเมื่อมันปรากฏตัวขึ้น แล้วยังต้องสามารถใช้ประโยชน์จากมันได้ด้วย นอกจากนี้ในระหว่างที่รอโอกาสก็จะต้องคอยหลอกล่อไม่ให้ผู้อื่นรู้ว่าเรากำลังวางแผนจะหันหัวเรือไปทางไหน

บทเรียนที่ 38 : มองเก็บโอกาสที่แท้จริง

เมื่อใดเป็นโอกาสที่เราจะประสบความสำเร็จได้อย่างแน่นอน?

- ก. เรามีทรัพยากร และความรู้ที่จะช่วยให้ชนะได้
- ข. ข้าศึกกำลังสับสนกับสถานการณ์โดยสิ้นเชิง
- ค. เราเข้าใจสถานการณ์อย่างแน่ชัด
- ง. ข้าศึกกำลังเสียเปรียบในเรื่องสำคัญหลายๆ ด้าน

หลักเสียงสงครามจนกว่าจะแน่ใจในชัยชนะ
ให้ประเมินได้ว่า มีความได้เปรียบหลายประการเสียก่อน
ก่อนออกรบ การประเมินอาจบอกว่าอาจไม่ชนะ
ยังสามารถพึ่งพาความได้เปรียบ
หลายความได้เปรียบนำมาซึ่งชัยชนะ
ความได้เปรียบที่น้อยเกินไปนำมาซึ่งความพ่ายแพ้
จะรู้ว่าได้เปรียบมากหรือน้อย ต้องประมาณสถานการณ์เสียก่อน
เราจะรู้ว่าเป็นอย่างใดก็ด้วยอาศัยการสังเกต
แล้วจะบอกได้ล่วงหน้าว่า รอบครั้งนี้จะประสบชัยชนะหรือพ่ายแพ้

ตำราพิชัยสงคราม 1: 5.1-9

ตอบ: ค. เราเข้าใจสถานการณ์อย่างแน่ชัด

งานของซุนวูในภาษาจีนดั้งเดิมมีลักษณะเป็นเหมือนหนังสือรวมสมการ มีการบรรยายเกี่ยวกับศาสตร์แห่งการยุทธ์ไว้ในลักษณะเป็นกระบวนการที่มีระบบระเบียบเป็นอย่างดี สำหรับเนื้อหาในท่อนนี้เป็นเหมือนแก่นของยุทธศาสตร์เลยทีเดียว เพราะมันว่าด้วยเรื่อง การประมาณสถานการณ์

ซุนวูมองการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการนำปัจจัยต่างๆ มาแปลงเป็นตัวเลขให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยสิ่งที่จะต้องวิเคราะห์เป็นสิ่งแรก คือ ตำแหน่งในปัจจุบันของเรา หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์ต้นทุนของการเคลื่อนไหว โดยอาศัยการประเมินจุดแข็งของเรา จุดอ่อนของข้าศึก และประโยชน์ที่จะได้จากการไปอยู่ในตำแหน่งใหม่ สุดท้ายแล้ว เราจะค้นพบสถานการณ์ที่ต้นทุนของการเคลื่อนไหวไปสู่ตำแหน่งใหม่มีมูลค่าต่ำกว่าประโยชน์ที่จะได้จากตำแหน่งใหม่นั้นมาก เมื่อโอกาสเช่นนี้มาถึง เราจะต้องฉกฉวยเคลื่อนทัพเข้าไปสู่ตำแหน่งใหม่นั้นให้ได้

การวิเคราะห์เช่นนี้มิได้ดำเนินการกันเฉพาะแต่ในช่วงแรกๆ ของการดำเนินการเท่านั้น เราต้องทำการวิเคราะห์เช่นนี้กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรับรู้โอกาสที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบหลักทั้งห้าเป็นกรอบที่สามารถช่วยให้เราเกิดความเข้าใจในจุดอ่อน และจุดแข็งของเราเทียบกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ซึ่งหากไม่ต้องการให้เกิดความผิดพลาดใดๆ ขึ้นแล้ว เราก็จะต้องทำการวิเคราะห์เช่นนี้ด้วยจิตใจที่ไร้อคติไร้ความลำเอียงโดยสิ้นเชิง