



PHƯƠNG NGHI

NHÀ DOANH NGHIỆP CẦN BIẾT

TÔN TỬ

BINH PHÁP

ỨNG DỤNG VÀO

**QUẢN LÝ
XÍ NGHIỆP**



NXB THANH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nhà doanh nghiệp cần biết

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Ứng dụng vào quản lý xí nghiệp

PHƯƠNG NGHI

biên soạn theo

của LÝ THẾ TUẤN - DƯƠNG TIÊN CỬ - ĐÀM GIA THOẠI

NHÀ XUẤT BẢN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

PHẦN MỞ ĐẦU

-1-

"Tôn Tử binh pháp" cũng gọi là *"Tôn Tử"* (gọi tắt), hoặc *"Ngô Tôn Tử binh pháp"*, *"Tôn Võ tử binh pháp"*... Quyển sách này xuất hiện vào thời Xuân Thu chiến quốc, trước công nguyên 5 thế kỷ. Đó là một trước tác về lý luận quân sự cổ nhất ở Trung Quốc cũng như cả thế giới.

Tác giả của *"Tôn Tử binh pháp"* là Tôn Võ, tự Trường Khanh, còn được gọi là Tôn Võ Tử, người nước Tề cuối thời Xuân Thu.

Vì tài hoa của ông chủ yếu được thi triển ở nước Ngô, chiến tích của ông được thể hiện tại nước Ngô, cho nên cũng gọi ông là Ngô Tôn Tử.

Ngày sinh và ngày tạ thế của ông cho tới nay vẫn chưa có tư liệu nào để khảo chứng, đại để ông là người cùng thời với Khổng Khưu (Khổng Tử).

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Năm 512 trước Công nguyên, ông từ nước Tề chạy sang nước Ngô, được quan đại thần của nước Ngô là Ngũ Tử Tư tiến cử với vua Ngô là Hạp Lư. Với tài nghị luận phi thường, kiến thức rộng bao la, và nhất là với 13 thiên binh pháp tuyệt vời mà ông luôn mang theo mình, Tôn Võ đã chinh phục được Ngô vương và được trọng dụng.

Kể từ đó, Tôn Võ và Ngũ Tử Tư cùng phò vua Ngô, xây dựng đất nước, cai trị giang sơn và xây dựng quân đội..., làm cho nước Ngô cường thịnh lên.

Theo thực tế lịch sử ghi chép, kể từ năm 512 trước công nguyên, khi Tôn Võ được Ngô vương triệu kiến, cho đến năm 482 trước công nguyên, Tôn Võ đã giúp nước Ngô giành được địa vị bá chủ trong các nước. Qua 30 năm của cuộc sống chiến chinh, chiến tích của ông nổi bật, sáng ngời.

Về mặt lý luận và thực tiễn quân sự, Tôn Võ đã lập được thành tích vĩ đại. Ở Nhật Bản, có người gọi tôn Tôn Võ là Binh quái, cũng như đã gọi tôn Khổng Khưu là Nho quái vậy.

Bộ sách *Tôn Tử binh pháp* đã tổng kết tư tưởng và nguyên tắc xây dựng quân đội, kinh nghiệm tác chiến của giai cấp địa chủ mới nổi lên, cũng như giai cấp chủ nô, ở giai đoạn cuối cũng như giai đoạn đầu của thời Xuân Thu chiến quốc. Ông đã nhấn mạnh sự quan trọng việc tu sửa nền chính trị cho tiến bộ hơn, cũng như việc điều tra, nghiên cứu và phân tích tình hình địch. Ông đã diễn giảng một cách tài tình, về kỹ năng chỉ huy ứng biến khi lâm chiến, tức "*nhân địch chế thắng*". Đối với địa vị của người tướng soái và vấn đề tu dưỡng của họ, ông cũng nói đến không ít.

Kể từ khi ông xuất hiện trong cõi đời, đã tạo nên một ảnh hưởng lớn lao cho sự phát triển về tư tưởng quân sự thời cổ ở Trung Quốc. Trong lịch sử quân sự thế giới, ông cũng có một địa vị quan trọng, được mọi người xem là “*Tị tổ của binh học Đông Phương*”, “*Binh thư số một của thế giới thời cổ đại*” “*Binh học kinh điển*”...

Sách *Tôn Tử binh pháp* hiện còn 13 thiên, là: *Kế thiên*, *Tác chiến thiên*, *Mưu công thiên*, *Hình thiên*, *Thế thiên*, *Hư thực thiên*, *Quân tranh thiên*, *Cửu biến thiên*, *Hành quân thiên*, *Địa hình thiên*, *Cửu địa thiên*, *Hòa công thiên*, *Dụng gián thiên*.

Sở dĩ *Tôn Tử binh pháp* được xem là binh học kinh điển, vì tư tưởng quân sự của nó bao trùm một hệ thống hết sức sâu rộng, với một quan điểm vô cùng nghiêm túc; là một kiệt tác phân tích rõ ràng qui luật của chiến tranh. Chẳng những thế, quan điểm chính trị phản ánh trong *Tôn Tử binh pháp* cũng có không ít chỗ đáng ca ngợi. Duy vật luận, biện chứng pháp còn đơn sơ, thể hiện trong *Tôn Tử binh pháp*, chiếm một địa vị quan trọng trong lịch sử triết học Đông Phương. Cách diễn giải tinh tường, kết cấu chặt chẽ, ngôn ngữ chững chạc, cũng như lối hành văn nhiều sắc thái, đã nói lên giá trị cao về văn học của bộ sách *Tôn Tử binh pháp*.

Với 13 thiên của bộ sách, kể cả phần ngắt câu, chấm câu của người đời sau, toàn bộ chẳng qua có khoảng 8.000 chữ. Thế mà nó có thể diễn đạt được sự vận trù và đấu trí giữa hai nước cách xa nhau hàng nghìn dặm; sự đấu dũng của những toán đoàn binh của quân đội hai bên. Nghị luận trong sách sâu rộng, miêu tả trong sách tinh vi. Chúng ta mở sách *Tôn Tử* ra, như trông thấy tận mắt tình hình vua

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

quan đang bàn mưu lập kế trong triều đình, như nghe thấy tiếng reo hò sát phạt nơi sa trường...

-2-

Tôn Tử bình pháp là bộ sách nghiên cứu về chiến trận, còn quản lý xí nghiệp là nghiên cứu cách làm thế nào để cho sản xuất, kinh doanh hoạt động được tốt. Vậy vận dụng tư tưởng khoa học của *Tôn Tử*, để nghiên cứu vấn đề quản lý xí nghiệp, giữa hai mặt đó có thể liên hệ được với nhau được không?

Để trả lời câu hỏi trên, chúng tôi xin phân tích thế nào là quản lý trước.

Quản lý sản xuất nói chung và quản lý sản xuất kinh doanh nói riêng khác nhau về mặt ý nghĩa.

Từ ý nghĩa chung để khảo sát, thì “quản lý” là một từ có nghĩa rất rộng. Nó tồn tại trong mọi sự hoạt động cộng đồng của con người.

Gọi là “quản lý”, tức là khi có hai người hoặc hai người trở lên cùng sống chung, phải triển khai những hoạt động, mà bất cứ một người nào trong họ, đều không thể đơn độc hoàn thành công tác đó.

Quản lý là một hoạt động cần thiết, để đẩy nhanh sự hoàn thành một cách hữu hiệu giữa sự phân công và hợp tác, đồng thời cũng là hoạt động cần thiết đối với việc kết hợp một cách hữu hiệu giữa các nguồn tư liệu (nhân lực, vật lực, tài lực, kỹ thuật, thông tin, thời gian...)

Từ một ý nghĩa nhất định mà xét, ngay việc quản lý cũng là một thứ tư liệu, một thứ tư liệu môi giới giữa các thứ tư liệu, vì nó cũng như thời gian hay những tư liệu khác, không có nó thì mọi hoạt động của con người không thể tiến triển được, không thể phát huy tác dụng một cách hữu hiệu, cũng như sẽ không kết hợp lại được.

Đối với quản lý, Mác đã nói rất chí lý, là: “Tất cả những lao động xã hội trực tiếp, hoặc lao động cộng đồng, với qui mô tương đối lớn, đều phải hoặc ít hoặc nhiều cần tới sự chỉ huy, để điều hòa sự hoạt động của cá nhân, đồng thời chấp hành sự vận động tổng thể của sản xuất...” (Mác- Ăngghen toàn tập, quyển 23, trang 367). Do ở quá trình lao động cộng đồng mà cần tới sự quản lý như vậy, là có tính chất phổ biến.

Quản lý là một thứ thực tiễn. Quản lý có một lịch sử tương đồng về thời gian với lịch sử hoạt động tự giác của loài người. Từ khi có lịch sử văn minh của loài người là có quản lý. Con người trong hoạt động thực tiễn lâu dài, hoặc chính trị, quân sự, kinh tế, văn hóa, tôn giáo..., có được sự tích lũy, và tổng kết trong các hoạt động đó, hình thành khái niệm và phương pháp như xây dựng kế hoạch, tổ chức, khống chế, chỉ huy, điều hòa, chủ trương... Những thứ đó chính là chức năng của quản lý.

Xin lấy một thí dụ để nói rõ: vua Tần Thủy Hoàng tiến hành tu sửa Vạn Lý Trường Thành, nếu không có một tài năng quản lý để xây dựng kế hoạch, một tổ chức siêu việt, thì công trình kiến trúc khổng lồ đó không thể nào thành công được. Việc Tần Thủy Hoàng thực hiện chế độ “Xa đồng quỹ”, “Thu đồng văn” đó, không phải là một loại quản lý được tiêu chuẩn hóa hay sao?

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Lại như trong thời Chiến quốc, cha con Lý Băng xây dựng công trình thủy lợi Đê Dang, trong đó đã tồn tại tư tưởng hệ thống luận đơn sơ rồi.

Trong hoạt động cộng đồng của loài người, đã sản sinh ra, đã ngưng kết lại những tri thức về quản lý.

Quản lý là một ngành khoa học, mà cũng là một ngành nghệ thuật.

Nói quản lý là một ngành khoa học, ấy là nói quản lý bao giờ cũng phải cố gắng dựa vào yêu cầu của qui luật thiên nhiên, qui luật kinh tế, dùng một sự tính toán tinh vi và chính xác để trừ hoạch, để hành động cho thật chuẩn xác.

Nói quản lý là một nghệ thuật, là vì những nguồn tư liệu, điều kiện, và những thứ nhân tố “ta”, “người” đều luôn luôn thay đổi. Sự quản lý hữu hiệu bao giờ cũng phải tùy cơ, đó là sự quản lý tùy sự thay đổi mà thay đổi.

Quản lý xí nghiệp là thống nhất quản lý sức sản xuất và quan hệ sản xuất. Đó chính là vấn đề quản lý có tính “kép” mà chúng ta thường nói.

Làm tốt việc quản lý xí nghiệp, là vừa phải quản lý một cách khoa học trong tổ chức sản xuất, đồng thời cũng phải làm tốt về mặt quan hệ sản xuất, quản lý về mặt thượng tầng kiến trúc, như vấn đề dân chủ chẳng hạn.

Khi dùng quân đội để đánh giặc, chẳng phải cũng cần quản lý về hai mặt đó sao? Muốn đánh thắng trận, phải biết người biết ta, áp

đảo địch để mà chiến thắng. Phải vận trù tính toán trong phòng họp kín, để chiến thắng ở ngoài nghìn dặm xa. Lại phải biết “đạo” được “đạo”, ra lệnh bằng văn, thực hiện bằng võ, làm tốt việc quản lý nội bộ của quân đội, xử lý mối quan hệ trong và ngoài.

Quản lý trở thành một ngành khoa học, khi người ta nghiên cứu nó một cách có hệ thống, và phát triển nó. Đó là việc đã gần một trăm năm nay rồi. Nó được hình thành từng bước theo sự phát triển sản xuất của chủ nghĩa tư bản.

Cùng với sự giải thể của sản xuất thủ công nghiệp, sự xuất hiện của máy móc sản xuất đại qui mô, chế độ công xưởng được hình thành, thay đổi đặc điểm lao động cá thể và lao động giản đơn. Sự hợp tác đại qui mô trở thành hình thái chủ yếu của lao động. Sản xuất lớn cần phải có sự chỉ huy, điều hòa và tổ chức. Chính vì vậy, mà người ta phải gộp nhặt tri thức quản lý, trong suốt mấy nghìn năm do lịch sử văn minh tích lũy được, cũng như phải vận dụng tri thức phân tán trong kinh tế học, khoa học kỹ thuật, khoa học quân sự... để vận dụng vào các hoạt động sản xuất lớn. Và, nó từ từ trở thành ngành khoa học quản lý độc lập.

Vì sự hợp tác lao động, sẽ phát triển đầy đủ nhất trong sản xuất lớn của xí nghiệp, sự cần thiết về mặt quản lý cũng rõ ràng nhất, tư tưởng quản lý được phản ánh nổi bậc hơn hết, hành vi của sự quản lý thể hiện có hệ thống nhất. Đó chính là chỗ mà khoa học quản lý, lần đầu tiên thể hiện cái lý lẽ của mình qua quản lý học của xí nghiệp.

Quản lý học ở xí nghiệp, là sự tập hợp mọi tri thức khoa học có tương quan. Trong đó bao quát cả khoa học quân sự. Tư tưởng quản lý học xí nghiệp, kinh qua sự tôi luyện, thăng hoa, tất nhiên cũng có

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

thể tác động một cách rộng rãi trong những hoạt động thực tiễn của các ngành khoa học khác.

Nhiều người cho rằng, khoa học quản lý xí nghiệp, mới xuất hiện vào cuối thế kỷ 19 và phát triển ở thế kỷ 20, hình thành ra nhiều thứ học thuyết về quản lý: có quan điểm khoa học quản lý của Taylor; có quan điểm xem quản lý là một quá trình, tức quá trình học phư; có người cho rằng trọng tâm của quản lý phải đặt trên việc kinh doanh, đó là quan điểm kinh doanh "quản lý học phái"; có người cho rằng hoạt động về quản lý tức là hoạt động về quyết sách, đó là "quyết sách học phái"; có người cho rằng quản lý là sự tổng kết kinh nghiệm của hoạt động thực tiễn, đó là "quản lý kinh nghiệm học phái"; có người vận dụng lý luận và phương pháp của toán học, để thực thi việc quản lý, đó là "số lý quản lý học phái"; có người vận dụng lý luận của xã hội học để nghiên cứu quản lý xí nghiệp, đó là chủ trương của "hàn vi học học phái"...

Có điều đáng nhắc lại, ấy là có người tiến hành việc phân lại cả sách quân sự trước kia. Họ chia thành bốn loại: "*bình quyền mưu gia*", "*bình hình thế gia*", "*bình âm dương gia*", "*bình kỹ xảo gia*". *Bình quyền thế gia* có quan điểm giống như *Quản lý quyết sách học phái*. *Bình hình thế gia*, có tư tưởng giống như *Quản lý quá trình học phái*,...

Như vậy đủ thấy, loài người trước đây 2000 năm đã biết phân loại quản lý rồi.

Từ sự phân tích trên có thể thấy được, nếu đứng về thời gian mà nói, sự tồn tại của ngành quản lý, đã vượt qua mấy nghìn năm rồi. Còn đứng về không gian mà nói, thì quản lý là tri thức không phải của riêng một hệ thống công, nông, thương, học, binh nào cả.

Tri thức văn hóa thời cổ, bao gồm cả tri thức về khoa học quân sự, có thể bị xí nghiệp quản lý học tiếp thụ. Trái lại thì cũng thế, trong khoa học quân sự hiện đại, cũng có tri thức của xí nghiệp quản lý học xen vào. Giữa khoa học quân sự và xí nghiệp quản lý học, có một mối tương quan huyết thống.

Trong đời sống hiện thực, chúng ta dễ dàng nhận ra, trong việc quản lý xí nghiệp, ~~tư tưởng~~ không ít tư tưởng quân lý, phương pháp tổ chức, nghệ thuật lãnh đạo, của lãnh vực quân sự. Như tư tưởng “sư xuất hữu đạo”, tư tưởng “vận trù nơi quân tướng”, tư tưởng chú trọng chiến lược, chiến thuật,... đều có phản ánh trong việc quản lý xí nghiệp.

Không ít thuật ngữ hiện được dùng trong quản lý xí nghiệp, là hấp thụ từ lãnh vực quân sự qua. Như gọi bộ phận lãnh đạo của xí nghiệp là Bộ tư lệnh của xí nghiệp, hoặc Bộ chỉ huy của xí nghiệp. Hoặc gọi tổ chức điều độ của xí nghiệp là “hệ thống chỉ huy sản xuất”,... Đó là chưa nói những khái niệm về mưu lược quyết sách, mưu lược về tình hình của ngành, cũng hấp thụ từ quân sự.

Mác khi bàn về một số vấn đề quản lý xí nghiệp, đã nhiều lần mượn những quyền tắc quân lý quân sự để thuyết minh. Thí dụ khi nói đến tinh tất yếu của quản lý xí nghiệp, Mác nói: “*Cũng như quân đội cần có sĩ quan và binh sĩ, khi cũng chịu sự chỉ huy của một tư bản đồng nhất, số đông công nhân cũng cần có những sĩ quan (giám đốc) của công nghiệp, và binh sĩ (quản đốc, giám công)*”. (Mác- Ăngghen toàn tập, quyển 23, trang 368).

Sự xây dựng cơ cấu quản lý xí nghiệp theo hình Kim Tự Tháp; sự thiết trí phòng chức năng quản lý theo chế độ tham mưu... càng thấy rõ đó là cách làm theo lãnh vực quân sự.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Vận trù học được ứng dụng rộng rãi trong việc quản lý xí nghiệp và trong việc quản lý các công trình nghiên cứu khoa học lớn, cũng như các công trình lớn khác, đã nói rõ một cách điển hình, sự hấp thu qua lại giữa khoa học quân sự và quản lý học.

Như hệ thống công trình, và kỹ thuật mạng lưới kế hoạch trong quản lý xí nghiệp, là đã vận dụng vận trù khoa học. Hồi thập niên 40 của thế kỷ này, kế hoạch nghiên cứu bom nguyên tử Mahattan và thập niên 60, kế hoạch Apollo nghiên cứu việc đưa người lên mặt trăng của Mỹ, đều vận dụng hệ thống công trình và khoa học vận trù được thành công tốt đẹp. Đó là một bằng chứng.

Phần trên là dựa vào những khái niệm chung về quản lý, bàn sâu mối tương quan giữa binh pháp và quản lý. Giờ đây, chúng tôi lại từ góc độ quản lý kinh doanh, để bàn sâu mối quan hệ giữa binh pháp và quản lý.

Quản lý kinh doanh so với quản lý nói chung có đặc điểm riêng, nó phải quản lý từ quá trình sản xuất, mở rộng tới quản lý trong lãnh vực phân phối lưu thông: Từ chỗ sản xuất đáp ứng thị trường tiêu thụ, hướng tới nắm rõ thị trường tiêu thụ để sản xuất. Từ chỗ quản lý thực trạng trước mắt là mục tiêu, hướng tới nâng cao hiệu quả kinh tế là mục tiêu. Tổ chức quản lý kinh doanh, so với tổ chức quản lý sản xuất, cần phải suy tính về nhân tố thị trường, nhân tố cạnh tranh, nhân tố hiệu quả càng nhiều hơn.

Như vậy là tính quan trọng của vận trù, định kế hoạch, vấn đề mưu lược để tiêu thụ hàng hóa đã nổi lên rõ rệt.

Tôn Tử binh pháp luôn luôn chú trọng tới việc vận trù, định kế; luôn luôn chú trọng tới mưu lược đối kháng. Vậy đối với những vấn đề đó, quản lý kinh doanh của xí nghiệp có thể tham khảo tư tưởng, nguyên tắc, và phương pháp của *Tôn Tử binh pháp*. Chỗ tương đồng giữa hai lãnh vực này cũng không ít.

Sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, tiếng súng vẫn chưa dứt, chiến tranh từng nơi vẫn nối tiếp xảy ra. Tuy nhiên với tình hình trước mắt, sự đấu tranh chủ yếu của thế giới, đã từ đấu tranh bằng súng đạn, chuyển sang đấu tranh quyết liệt về kinh tế.

Trong thế giới của chủ nghĩa tư bản, “*thương trường là chiến trường*”, “*cạnh tranh là chiến tranh*”. Sự cạnh tranh giữa xí nghiệp và xí nghiệp, là hình thái “chiến tranh” kinh tế không tuyên chiến rất đặc thù. Nó cũng đi tới chỗ một sống một chết như chiến tranh quân sự.

Trong cuộc “chiến tranh” đó, người tiêu thụ được chọn lựa thị trường, còn hai phe cạnh tranh thì giành giật thị trường. Cuộc đấu tranh đó là phức tạp, đa dạng.

Trước chiến tranh thế giới lần thứ hai, sản phẩm trên thị trường không nhiều, sự cạnh tranh cũng không gay gắt. Xí nghiệp sản xuất ra hàng hóa gì, người tiêu thụ xài thứ hàng đó. Xí nghiệp chủ yếu là mở rộng sản lượng để làm chúa tể thị trường.

Tình hình từ thập niên 50 của thế kỷ này trở đi đã thay đổi hẳn. Khoa học kỹ thuật mỗi ngày một phát triển hơn, đẩy nền sản xuất công nghiệp phát triển dữ dội. Sự cung ứng thương phẩm vượt hơn hẳn mức yêu cầu của người tiêu thụ. Mối mâu thuẫn giữa sản xuất và tiêu thụ

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

ngày càng gay gắt. Thời đại chỉ có mấy xí nghiệp tung hoành trên thị trường đã qua rồi. Sự cạnh tranh để giành thị trường ngày càng trở nên quyết liệt hơn.

Sự mâu thuẫn giữa sản xuất và tiêu thụ, chẳng những thể hiện về mặt số lượng hàng hóa, mà chủ yếu là thể hiện về mặt mẫu mã và chất lượng. Sự cạnh tranh giữa các xí nghiệp, các thương gia, cũng không chỉ ở số lượng của thương phẩm, mà còn ở sách lược tiêu thụ. Các nước tư bản chủ nghĩa và những nhà tư bản của nó, vì thích ứng với cuộc “chiến tranh” đó, tất cả phải đua nhau đi tìm cái “thuật” để chiến thắng.

Những kiến thức sâu xa của *Tôn Tử bình pháp* trong vấn đề mưu lược đối kháng, đã trở thành đối tượng học tập, nghiên cứu của một số nhà tư bản. Họ muốn học được từ trong đó thuật cạnh tranh quyết liệt để tồn tại và phát triển.

Những năm gần đây nước ta thực hiện chính sách mở cửa đối với ngoại quốc, cùng làm ăn với các nhà tư bản ngoại quốc, đón tiếp kỹ thuật và vốn của ngoại quốc vào phục vụ cho nền kinh tế của ta, do là điều cần thiết.

Nhưng để đề phòng bị sa bẫy, bị lừa, trong quá trình làm ăn qua lại với các công ty tư bản, cũng như để chúng ta nắm được phần thắng trong việc cạnh tranh với thương nhân ngoại quốc, tạo điều kiện cho hàng hóa của ta đi vào thị trường quốc tế, chúng ta cũng cần tham khảo *Tôn Tử bình pháp* để đề phòng nguy cơ của họ, đi tới thắng lợi.

Đứng về mặt trong nước mà nói, sự hiện đại hóa công cuộc kiến thiết đất nước, đòi hỏi chúng ta phải làm tốt công việc quản lý xí nghiệp kinh doanh, làm tốt sản xuất, làm tốt tiêu thụ, nâng cao chất lượng

của xí nghiệp, nâng cao hiệu quả kinh tế, thực hiện việc cạnh tranh xã hội chủ nghĩa. Xí nghiệp của chúng ta đang đứng trước một thời kỳ thử thách nghiêm trọng.

Sự cạnh tranh của chúng ta, tuy so với sự cạnh tranh một mất một còn của chủ nghĩa tư bản, có khác về bản chất. Nhưng, với đặc điểm đối kháng vốn có trong sự cạnh tranh, thì không có gì khác nhau cả.

Thí dụ như sự cạnh tranh bắt buộc xí nghiệp phải cố gắng sản xuất, mở đường tiêu thụ để thỏa mãn nhu cầu của thị trường, tạo thêm nhiều mẫu mã mới, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ thấp giá thành sản phẩm, cải thiện việc phục vụ cho giới tiêu thụ.

Sự cạnh tranh thúc đẩy người lãnh đạo càng hiểu rõ quyền hạn và trách nhiệm của mình. Trong cạnh tranh, phải chấp nhận sự thách thức là đối thủ có thể sẽ đoạt mất thị trường của mình; phải chấp nhận sự thách thức là người tiêu thụ sẽ chọn lựa tự do hàng mình tiêu dùng; phải chấp nhận sự thách thức là trong quá trình cải cách kinh tế, nước ta sẽ đề xuất những vấn đề mới; từ đó dẫn đến những diễn tiến mới.

Nếu xí nghiệp làm không tốt, cạnh tranh không hơn người ta, đứng về mặt lãnh đạo xí nghiệp mà nói, thì đó chính là một sự thách thức khắc nghiệt.

Để có đủ kiến thức làm cho xí nghiệp thịnh vượng phát đạt, tìm kiếm, phân tích *Tôn Tử binh pháp* có thể nhìn ra được nhiều điều bổ ích.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

-3-

Trong bộ sách quân sự vĩ đại và bất hủ của Tôn Tử, có một nội dung hết sức phong phú về nguyên tắc quản lý và tư tưởng quản lý, có thể dùng cho ngành quản lý xí nghiệp tham khảo.

Trích lấy phần tinh hoa trong *Tôn Tử binh pháp*, là ba điều có ý nghĩa phổ biến nhất:

1. *"Ngũ sự", "Thất kế", đạo vi thủ.*
2. *Tri kỳ tri bỉ, bách chiến bất đãi.*
3. *Nhân địch chế thắng.*

Chúng tôi xin nhận xét phần tinh hoa này, để các bạn có thể thấy được toàn bộ kho báu của *Tôn Tử binh pháp*.

"Ngũ sự", "Thất kế", đạo vi thủ: Trong phần mở đầu, sau khi bàn về tính chất quan trọng của chiến tranh, *Tôn Tử binh pháp* đã bàn tiếp về vấn đề "Kinh ngũ sự", "Giáo thất kế".

Quan điểm về "Ngũ sự", "Thất kế" là mạng lưới bao trùm toàn bộ quyển sách của Tôn Tử.

Tôn Tử binh pháp cho rằng "Kinh ngũ sự": Đạo, Thiên, địa, tướng, pháp, "Người biết thì thắng, người không biết thì không thắng". Lại cho rằng "Giáo thất kế": "So sánh chúa ai có nhân đạo? Tướng ai có tài năng? Trời, đất thuộc về ai? Pháp lệnh ai chấp hành? Binh sĩ ai mạnh? Sĩ tốt ai giỏi? Thường phạt ai nghiêm?", "Theo tôi, dựa vào sự so sánh đó là biết ai thắng ai bại rồi". Lại cho rằng

“Kinh ngũ sự”, “Giáo thất kế” này, là quan hệ đến *“Chuyện lớn của quốc gia, là tương quan tới sự sống chết, cái lẽ (đạo) của sự tồn vong”*. Nó chính là vấn đề quan trọng bậc nhất.

Đây chính là qui luật dụng binh có tính khái quát cao của *Tôn Võ*; chính là điểm kết tụ uy lực của *Tôn Tử binh pháp*.

Xin chú ý, *Tôn Võ* xem “đạo” là đứng đầu “ngũ sự”, và “thất kế”. Được đạo thì được nhiều sự trợ giúp, mất “đạo” sẽ ít có sự trợ giúp. Xem chính trị, đường lối, phương châm, chính sách phải chăng hợp lòng dân, đúng ý dân. Đó là một tư tưởng hết sức tinh vi sâu sắc.

Tư tưởng đó của *Tôn Tử binh pháp*, làm cho bộ sách quân sự cổ xưa này, lấp lánh ánh sáng của chủ nghĩa duy vật lịch sử còn đơn sơ. Nó có ý nghĩa phổ biến.

Liên hệ tới việc quản lý xí nghiệp, nào phải không có vấn đề “*Kinh ngũ sự*”, “*Giáo thất kế*”?

Đặc biệt là chữ “đạo” này. Nếu tư tưởng kinh doanh, phương châm kinh doanh, mục tiêu kinh doanh của xí nghiệp đúng rồi, ý kiến giữa cán bộ và quần chúng thống nhất rồi, bước đi rập ràng rồi, thì sự thành công của xí nghiệp đã được phân nửa.

Tri kỷ tri bỉ, bách chiến bất đãi: Câu nói này được nói trong “*Thiên mưu công*”. Trong “*Thiên địa hình*” lại nói: “*Tri kỷ tri bỉ, thắng nãi bất đãi; tri thiên tri địa, thắng nãi bất đãi*”.

Câu “*Tri kỷ tri bỉ, bách chiến bất đãi*” đã nổi lên phần “tri” (biết), chính là mệnh đề của *Duy vật biện chứng*, chính là sự phản ánh tư tưởng *Duy vật biện chứng* còn thô sơ của *Tôn Tử binh pháp*.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Chiến tranh ai cũng muốn thắng lợi, kinh doanh ai cũng muốn thành công. *Tri kỷ tri bỉ* (biết người biết ta), hoặc *chỉ tri kỷ, bất tri bỉ* (chỉ biết ta không biết người), hoặc *chỉ tri bỉ, bất tri kỷ* (chỉ biết người không biết ta), thì thắng lợi làm sao có được? Thành công làm sao tới được?

“Tri kỷ tri bỉ, bách chiến bách thắng” (biết người biết ta, trăm trận không thua) là câu phương ngôn cảnh cáo vang dội. Nó đã từng giúp cho bao nhiêu sự nghiệp, cá nhân từ cổ chế kim đạt được thành công. Nó đã từng gợi ý cho biết bao nhiêu người có tài năng, cống hiến được thành quả tốt trong sự nghiệp của mình. Hiện nay có rất nhiều nhà doanh nghiệp, đã xem câu cách ngôn đó như là câu nói luôn luôn nhắc nhở cho mình trong vấn đề quản lý kinh doanh.

Nhân địch chế thắng: Chính là quan điểm thô sơ của quan điểm Duy vật biện chứng. Lời nói này có trong “Thiên hư thực”. Nguyên văn như thế này: “*Thủy nhân địa nhi chế lưu, binh nhân địch nhi chế thắng. Cố binh vô thường thế, thủy vô thường hình. Năng nhân địch biến hóa nhi thủ thắng giả, vị chi thần*” (Nước tùy theo đất mà chảy, binh tùy theo địch mà chiến thắng. Cho nên binh không giữ mãi một thế bình thường, nước không giữ mãi một hình dáng nhất định. Người có thể dựa vào sự thay đổi của địch mà giành được thắng lợi, gọi đó là thần).

Tất cả các thiên trong *Tôn Tử binh pháp* đều tiềm tàng tư tưởng biện chứng pháp đó. Tôn Võ sử dụng rất nhiều khái niệm đối lập, thống nhất để phát biểu những kiến giải của ông, như động và tĩnh, lợi và hại, lẽ và chẳng, hư và thực, ngắn và dài, sống và chết, cong và ngay,

được và mất, tấn công và phòng thủ, loạn và trị, dùng cảm và khiếp sợ, mạnh và yếu, v.v...

Lại như Tôn Võ có nói: về nguyên tắc dụng binh “*tri chi giả thắng*” (người biết thì thắng) (Thiên nói về kẻ). Ông lại nói: cái cách để chiến thắng là “*bất khả tiên truyền*” (không thể truyền trước được) (thiên nói về kẻ). Ông đã nói thật rõ ràng về “nhân địch chế thắng” (tùy theo tình hình địch mà giành chiến thắng), được ông gọi là “thần chi đạo lý” (cái lý lẽ thần kỳ).

Trong thiên nói về “thế”, Tôn Võ còn có một đoạn luận bàn rất tuyệt vời, tương quan tới tư tưởng biện chứng phát triển: “*cơ chính chi biến, bất khả thắng cùng*” (sự biến hóa của “cơ” và “chính”, là không bao giờ cùng tận), “*cơ chính tương sinh, như tuần bát chi vô đoạn, thực năng cùng chi?*” (sự tương sinh của “cơ” và “chính”, như xoay tròn chiếc ly, không có chỗ nào là mỗi khởi đầu cả, vậy ai có thể vận dụng tới chỗ tận cùng được?).

Chúng ta lý giải khuynh hướng tư tưởng chung trong toàn bộ trước tác, cũng như trong sự luận bàn từng phần, có liên quan tới *Tôn Tử b ... pháp*, tác giả của nó là Tôn Võ, nói tới chiếc ly xoay tròn thì không có đâu là điểm mở đầu cả. Đó là chiếc ly xoay trong biến hóa, xoay trong sự phát triển, xoay trong sự thăng lên. Chính chỗ đó là tư tưởng biện chứng pháp thô sơ hết sức đáng quý.

Còn trong “nhân địch chế thắng”, thì nổi bật lên là “biến” (thay đổi). Ông nhìn nhận sự vật là phát triển và biến hóa (thay đổi). Ông nhấn mạnh sự quản lý trong trạng thái động. Tức tùy theo sự thay đổi và phát triển của tình hình địch, mà định mưu lược dụng binh của bên ta, chỉ huy quân đội tác chiến.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Có thể hiểu như thế này, những nguyên tắc trong những chiến thuật, chiến lược của *Tôn Tử binh pháp*, đều xuất phát từ trong nguyên tắc “nhân địch chế thắng” cả.

Trong việc quản lý xí nghiệp của chúng ta, cũng có đủ thứ xung đột, cũng có nhiều sự mâu thuẫn, vậy phương châm kinh doanh, kế hoạch kinh doanh của chúng ta, cũng có vấn đề “nhân địch chế thắng”. Sự quản lý xí nghiệp, cũng là sự quản lý trong tình hình luôn biến động.

Quản sự không có tình hình giống nhau mãi, quản lý xí nghiệp cũng không có tình hình giống nhau mãi. Nguyên tắc “nhân địch chế thắng” là nguyên tắc mà quản lý xí nghiệp phải thực hành.

Do sự hạn chế của thời đại mà Tôn Vũ sống, do sự giới hạn của địa vị giai cấp, trong *Tôn Tử binh pháp* cũng len vào nhiều tư tưởng duy tâm. Như xem sự phát sinh và sự chấm dứt của chiến tranh, là do ý niệm nhất thời của chủ soái, không thể dùng quan điểm giai cấp đấu tranh để phân tích vấn đề đó. Có rất nhiều thái độ đối với đông đảo binh sĩ là sai lầm, đề xướng chính sách ngu binh, như chủ trương “*ngu sĩ tốt chi nhĩ mục, sử chi vô tri*” (bịt tai bịt mắt của binh sĩ, để chúng không biết gì cả) (thiên nói về cửu địa). Xem việc chỉ huy binh sĩ như “*khu quân dương*” (đuổi bầy cừu), “*mục tri sở chi*” (không hiểu vì sao lại thế) (thiên nói về cửu địa). Trong vấn đề chiến lược chiến thuật, có những quan điểm bị mất cân đối, như nhấn mạnh về chiến lược phòng ngự còn thiếu, v.v...

Tôn Tử binh pháp là một bộ sách quân sự vĩ đại. Nó được sản sinh từ sự tổng kết lịch sử, được khẳng định trong sự phát triển lịch sử, và cũng sẽ được hiện thực của lịch sử hiện nay phát huy. Người

xưa làm ra cho người nay dùng; quân sự làm ra cho dân sự dùng; đá trong quả núi đó có thể dùng để mài ngọc.

Phân tinh hoa nói trên của *Tôn Tử binh pháp*, ứng dụng vào quản lý xí nghiệp một cách có hiệu quả, là điều có thể khẳng định.

Trình độ quản lý xí nghiệp ở nước ta còn lạc hậu. Nói về lý, tất nhiên phải mượn “đá” của *Tôn Tử binh pháp*, để mài “ngọc” của quản lý xí nghiệp. Thế nhưng, đề tài nghiên cứu đó, từ bấy lâu nay vẫn bị bỏ quên.

Trước đây, “khoa học quản lý” bị coi nhẹ là sản phẩm của chủ nghĩa xét lại, chủ nghĩa tư bản. Ngay như việc đề xướng khoa học quản lý còn chưa được, huống hồ chỉ nói đến việc dùng tư tưởng *Tôn Tử binh pháp* để nghiên cứu quản lý? Hơn nữa, nếu làm không tốt, cũng có thể sẽ bị chụp cho chiếc mũ phục cổ, thù cụ.

Trong quá trình xây dựng kinh tế, có việc nghiên cứu làm thế nào để làm tốt việc quản lý xí nghiệp ở nước ta. Một số người có tâm huyết mới bắt đầu nghiên cứu, thử vận dụng những tư tưởng khoa học trong *Tôn Tử binh pháp* vào việc quản lý xí nghiệp. Nhưng nói tóm lại, bất kỳ về mặt lý luận hay về mặt thực tiễn, chúng ta đều đã lạc hậu cả rồi.

Việc vận dụng *Tôn Tử binh pháp* vào quản lý xí nghiệp, bắt đầu từ những xí nghiệp gia và các nhà quản lý học Nhật Bản. Người Nhật Bản nghiên cứu vấn đề này rất tích cực. Theo báo “Văn hồi” ở Hồng Kông đưa tin, thi: “Ở Nhật Bản, chẳng những người làm quân sự và quốc phòng, xem *Tôn Tử binh pháp* là sách cần phải đọc, mà thậm chí, ở trên sân bóng chày hết sức cuồng nhiệt, người vận động viên cũng có thể thốt ra những lời cảnh giác của *Tôn Tử binh pháp* bất cứ

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

lúc nào. Một kỹ nghệ gia Nhật Bản có tên là Đại Kiều Võ Phu, còn viết ra một quyển sách nhan đề "*Vận dụng binh pháp để kinh doanh*", nêu lên những vấn đề làm thế nào dùng binh pháp để kinh doanh và làm thương nghiệp. Nghe đâu công ty của ông ta sau khi áp dụng thứ lý luận đó, hiệu quả được nâng cao rất nhiều, nghiệp vụ phát triển như điều gặp gió".

Trong bài báo còn trích dẫn lời của kỹ nghệ gia Đại Kiều Võ Phu: "Phương thức kinh doanh đó, so với phương thức kinh doanh xí nghiệp của Mỹ càng hợp lý hơn, có hiệu quả hơn".

Ngoài ra, theo báo "*Nhân Dân Trung Quốc*", thì chuyên gia Nhật Bản ông Thôn Sơn Phù cho biết, những người quản lý xí nghiệp bậc trung và lớn của Nhật Bản, đều đặc biệt xem trọng việc nghiên cứu những tư tưởng cổ điển của Trung Quốc, kể cả việc nghiên cứu *Tôn Tử binh pháp*.

Một công ty lớn của Nhật Bản, nhằm tăng cường khả năng quản lý kinh doanh, đã mở lớp học ngắn hạn mỗi khóa một tháng, cho tất cả viên chức từ bậc trung trở lên. Tài liệu học tập chính của lớp học là *Tôn Tử binh pháp*. Họ mở một năm mười hai khóa, để cho tất cả các viên chức cần học, đều được tham dự một lần.

Trong lớp học luận phiên đó, công ty yêu cầu mỗi học viên phải dựa vào tư tưởng mà trong *Tôn Tử binh pháp* đã giảng giải, để nghiên cứu vận dụng vào hiện trạng quản lý, xây dựng hoàn chỉnh sách lược phát triển của xí nghiệp thuộc công ty.

Ông Thôn Sơn Phù còn cho biết, các kỹ nghệ gia Nhật Bản, vì sự sinh tồn và phát triển của xí nghiệp, đã áp dụng phương thức "hai cây cột chống", hay là "hai chiếc bánh xe". Trong tình hình kinh doanh

thịnh vượng, thì sử dụng cây cột chống hay cái bánh xe “quản lý hiện đại của Mỹ”; còn gặp tình hình kinh doanh khó khăn, thì phải dựa vào tư tưởng cổ đại của Trung Quốc, đặc biệt là cây cột chống, cái bánh xe “tư tưởng của Tôn Tử”.

Trong *Tôn Tử binh pháp*, đối với vấn đề vận trù mưu lược, đối kháng sách lược, được luận giải hết sức tinh tường, sâu sắc. Có lẽ đây chính là chỗ mà ông Thôn Sơn Phù cho rằng, khi xi nghiệp gặp tình hình kinh tế khó khăn, thì tác dụng của tư tưởng trong *Tôn Tử binh pháp* càng lớn.

Thực ra, bất kỳ xi nghiệp ở trong tình trạng kinh tế thịnh vượng hay kinh tế khó khăn, tư tưởng khoa học trong *Tôn Tử binh pháp* đều có thể vận dụng được cả.

Ở Nhật Bản còn có một quyển sách, nhan đề “*Làm thế nào để trở thành người lãnh đạo xi nghiệp*”. Tác giả của nó là Chiến Bộ Đô Mỹ, đã đem lời nói: “*tướng giả, trí, tín, nhân, dũng, nghiêm dã*” (người làm tướng phải có đầy đủ các đức tính như trí, tín, nhân, dũng và nghiêm) để giới thiệu trong sách. Ông cho rằng, một người lãnh đạo phải có đầy đủ năm tiêu chuẩn đạo đức mà Tôn Tử đã nói tới. Ông cũng cho rằng, năm tiêu chuẩn đạo đức của người tướng soái mà Tôn Tử binh pháp đã nói, “*vẫn còn thích hợp cho ngày nay, n ột thời đại sau đó trên hai nghìn năm*”.

Ở Mỹ, nhiều học giả qua sáng tác của họ, đã cực lực đề cao tư tưởng quản lý hàm chứa trong *Tôn Tử binh pháp*. Ngoài ra, số người nghiên cứu về vấn đề này ở Hồng Kông, Đài Loan cũng khá nhiều.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Tôn Tử bình pháp là di sản quý báu trong kho tàng văn hóa lâu đời của dân tộc Trung Hoa. Người ngoại quốc, sau khi đưa vào nước họ bộ sách vĩ đại này, đã dốc lòng nghiên cứu nó.

Chúng tôi soạn quyển “*Tôn Tử bình pháp và quản lý xí nghiệp*” này, là để thử khai thác, để làm một hòn đá dò đường, sẵn sàng cùng cố công gắng sức với các đồng chí có nhiệt tâm về mặt này, ngõ hầu vun quén cho đóa hoa *Tôn Tử bình pháp* được nở tươi tốt trên cánh đồng xanh của ngành quản lý xí nghiệp, mang tính đặc thù của chủ nghĩa xã hội chủ nghĩa mà chúng ta đang xây dựng.

-4-

Những tư tưởng, nguyên tắc và phương pháp hàm chứa bên trong *Tôn Tử bình pháp* có thể cung cấp cho ngành quản lý xí nghiệp tham khảo, ứng dụng, là rất phong phú.

Để thăm dò, chúng tôi sẽ dựa vào quá trình hoạt động sản xuất và kinh doanh của xí nghiệp, để thử bàn về vấn đề ứng dụng *Tôn Tử bình pháp*.

Chúng ta cho rằng, hoạt động sản xuất và kinh doanh của xí nghiệp, là để liên tục thỏa mãn nhu cầu của xã hội, đồng thời, thỏa mãn nhu cầu sinh tồn và phát triển của xí nghiệp. “Hai sự thỏa mãn” đó là quá trình phát triển vừa đối lập vừa thống nhất.

Quản lý xí nghiệp là tiến hành phân công, hợp tác có hiệu quả trong nội bộ xí nghiệp, để thực hiện quá trình “hai sự thỏa mãn” trên.

Quá trình sản xuất kinh doanh của xí nghiệp có ba giai đoạn phát triển:

Giai đoạn quyết sách về kinh doanh: Tìm hiểu, phân tích, phán đoán về nhu cầu của xã hội và thị trường, đối với việc sản xuất vật chất. Phân tích, nghiên cứu xem xí nghiệp phải giải quyết những vấn đề gì, để xí nghiệp có thể thỏa mãn nhu cầu của xã hội. Đồng thời với việc thỏa mãn mục tiêu nhu cầu của xã hội một cách rõ ràng, bản thân xí nghiệp được thỏa mãn những gì? Thỏa mãn được bao nhiêu? Trên cơ sở đó, xây dựng kế hoạch chiến lược, kế hoạch sách lược, kế hoạch thực thi cho xí nghiệp.

Giai đoạn quản lý sản xuất: Tức là lao vào giai đoạn dùng nguyên liệu sản xuất ra sản phẩm. Nhiệm vụ của người quản lý trong giai đoạn này là, tổ chức tốt các nguồn tài chính và nguyên liệu, lấy người lao động làm trung tâm (sức người, sức của, sức tiền, kỹ thuật, thông tin, v.v...), làm cho những thứ đó phát huy tác dụng càng tốt trong sản xuất. Tranh thủ để đầu vào ít tới mức tối thiểu, mà sản xuất ra với hiệu quả tốt *nhều* nhất.

Giai đoạn tiêu thụ sản phẩm: Thông qua phương pháp tiêu thụ và kinh doanh, đưa sản phẩm vào lãnh vực lưu thông phân phối, để nhận chịu sự thử thách trên thị trường, để thấy được mức độ chất lượng trong cạnh tranh, thực hiện giá trị sử dụng của sản phẩm và giá trị thực sự của nó, tạo nguồn tài nguyên cho quốc gia, tạo lợi nhuận cho xí nghiệp.

Sách "*Tôn Tử binh pháp và quản lý xí nghiệp*" này, dự định dựa vào ba giai đoạn hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp như nói trên để bàn sâu về vấn đề làm thế nào vận dụng tư tưởng, nguyên

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

tiêu phệ, pháp tắc và *Tôn Tử binh pháp* để tìm tòi việc xây dựng quyết sách kinh doanh của xí nghiệp, cũng như việc quản lý sản xuất, tiêu thụ sản phẩm và phân bổ. Trong đó được đặt vào chiến lược, sách lược trong kinh doanh và tổ chức quản lý.

Trong phần luận bàn về giai đoạn quyết sách kinh doanh, sẽ đặt nặng việc nghiên cứu tư tưởng “kê” và “mưu” trong *Tôn Tử binh pháp*, phải vận dụng vào việc xây dựng kế hoạch của xí nghiệp như thế nào. Khi bàn sâu về giai đoạn quản lý sản xuất, sẽ đặt nặng việc nghiên cứu nguyên tắc tổ chức, chỉ huy, trị chúng trong *Tôn Tử binh pháp*, xem phải vận dụng như thế nào vào quản lý sản xuất. Khi bàn sâu về giai đoạn tiêu thụ sản phẩm, sẽ đặt nặng vào việc nghiên cứu làm thế nào ứng dụng mưu lược đối kháng trong *Tôn Tử binh pháp* để làm tốt việc tiêu thụ sản phẩm.

Ngoài ra, còn bàn sâu về phẩm chất và vấn đề tu dưỡng của người “tướng soái” trong quản lý xí nghiệp.

Cho nên, hệ thống của quyển sách này sẽ như sau:

- *Vị chiến tiên toán, vận trù định kế* - vấn đề quan trọng nhất trong quyết sách kinh doanh.

- *Tiên thống hậu chiến, tổ chức trị chúng* - vấn đề cốt lõi của quản lý sản xuất.

- *Xao nang thành tựu, hành tiêu mưu lược* - vấn đề nổi cộm trong cạnh tranh thị trường.

- *Ngũ đức giai bị, khải phục đại tướng* - phẩm chất và tu dưỡng, vấn đề quan trọng của người lãnh đạo.

CHƯƠNG I

VỊ CHIẾN TIỀN TOÁN VẬN TRỪ ĐỊNH KẾ

- Vấn đề quan trọng nhất trong quyết sách kinh doanh.

“Dụng binh chi đạo, dĩ kế vi thủ” (cái phép dụng binh, lấy kế làm việc quan trọng nhất), *“kế tiêu định ư nội, nhi hậu binh xuất càn”* (kế được định trước ở bên trong, rồi sau đó quân đội mới rời khỏi lãnh thổ).

Khi bạn vừa mới tiếp nhận một xí nghiệp, hoặc muốn tạo ra một bộ mặt mới cho xí nghiệp của bạn đang lãnh đạo, giữa những công việc bề bộn đó, vấn đề số một cần phải suy nghĩ và cần bắt tay giải quyết ngay là vấn đề gì? Đó là “kế”, là “tiên định tất thắng chi kế” (phải định cái kế tất thắng trước). Kế là gì? Kế tức là mưu kế, là chiến lược và sách lược kinh doanh.

Chiến lược là kế hoạch và sách lược chỉ đạo toàn cục cho một cuộc chiến tranh hoặc sách lược quyết định toàn cục.

Với quản lý kinh doanh của một xí nghiệp mà nói, thì chiến lược kinh doanh là chỉ những quyết sách trọng đại trong phạm vi xí nghiệp,

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

như phương châm chính sách lớn về cấu thành sản phẩm, về thị trường tiêu thụ, về mưu lược để tiêu thụ sản phẩm, v.v...

Ở nước ta, vấn đề chiến lược kinh doanh được đề ra, nhà nước đã thực hành chính sách lấy kinh tế kế hoạch là chính, thị trường điều tiết là phụ, thừa nhận xí nghiệp là một thực thể tương đối độc lập để sản xuất và kinh doanh hàng hóa. Xí nghiệp có quyền tự chủ kinh doanh. Từ chỗ quản lý theo mô hình sản xuất trước kia, chuyển biến thành mô hình quản lý sản xuất kinh doanh bây giờ. Từ chỗ quản lý lấy việc đề cao sản lượng, chuyển sang quản lý lấy việc chú ý chất lượng sản phẩm và hiệu quả kinh tế làm quý đạo.

Sự “biến hình” trong quản lý xí nghiệp đó, sự “đổi quỹ đạo” trong mục đích sản xuất đó, đòi hỏi người lãnh đạo xí nghiệp phải có một đầu óc tỉnh táo; phải giỏi trong việc dựa vào tình hướng khách quan luôn luôn phát triển và thay đổi, để nắm vững cái “đạo” quản lý kinh doanh một cách chính xác.

Cái “đạo” quản lý xí nghiệp kinh doanh xã hội chủ nghĩa, tối thiểu phải bao gồm những nội dung cơ bản sau đây:

- Lấy nguyên tắc cơ bản làm cơ sở chỉ đạo.

- Lấy việc thỏa mãn nhu cầu về đời sống vật chất và văn hóa của nhân dân làm mục đích.

- Đứng vững trên lập trường nâng cao hiệu quả kinh tế; hướng tâm mắt về sự phát triển xí nghiệp trong tương lai; nỗ lực vào việc cải cách và sáng tạo ra cái mới.

Cái “đạo” của việc kinh doanh, cũng phải lấy “kế” làm đầu. Một xí nghiệp cần phải xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh. Nói

một cách cụ thể, là phải xác định một phương châm kinh doanh chính xác, định rõ một mục tiêu kinh doanh tiên tiến và hợp lý, xây dựng một kế hoạch kinh doanh thiết thực và có tính khả thi.

Phương châm kinh doanh, chính là nguyên tắc mà xí nghiệp phải dựa vào đó, để giải quyết các vấn đề trong lãnh vực kinh doanh, trong suốt quá trình hoạt động kinh doanh của xí nghiệp. Thí dụ như có những xí nghiệp, trong khi triển khai cạnh tranh đã nêu lên: sản phẩm dựa vào mẫu mã mới để thủ thắng, dựa vào chất lượng để thủ thắng, dựa vào giá rẻ để thủ thắng. Còn về mặt phục vụ, thì dựa vào sự phục vụ chu đáo để thủ thắng. Về mặt thi hành hợp đồng, dựa vào sự giữ chữ tín để thủ thắng, v.v...

Mục tiêu kinh doanh, chính là mục tiêu phấn đấu mà xí nghiệp nêu ra cho một thời gian nhất định. Thông thường, người ta quy định rõ con số cụ thể, để có thể dựa vào mục tiêu mà tiến hành kiểm tra.

Kế hoạch kinh doanh, là sự chọn lựa sách lược và sự sắp xếp trình tự để thực hiện mục tiêu kinh doanh trong hiện thực. Nó bao gồm cả hai kế hoạch có tính sách lược và kế hoạch có tính khả thi. Kế hoạch có tính sách lược, là để phục vụ cho mục tiêu có tính chiến lược. Xí nghiệp thông qua việc xây dựng kế hoạch có tính sách lược, chỉ đạo mục tiêu và phương hướng phát triển cho chính xí nghiệp trong tương lai. Còn kế hoạch có tính khả thi, tức là kế hoạch mà xí nghiệp vì việc thực hiện mục tiêu và phương hướng mà xây dựng nên. Mục tiêu và kế hoạch luôn luôn dựa vào nhau. Có mục tiêu mà không có kế hoạch, thì mục tiêu vĩnh viễn chỉ là ý tưởng. Có kế hoạch mà không có mục tiêu, thì kế hoạch đó hoàn toàn không có giá trị.

TÔN TỬ BINH PHÁP

Quá trình quyết định phương châm kinh doanh, mục tiêu kinh doanh và kế hoạch kinh doanh, thực ra chính là qua trình người quản lý xí nghiệp làm công việc vận trù, định kế, dụng kế ở trong phòng chỉ huy vậy.

I. Vị chiến tiên toán, tri bỉ tri ky: Chưa đánh nhau thì phải tính toán trước, phải biết người biết ta.

Trong sách “Mười một học giả chú thích *Tôn Tử binh pháp*” của Đỗ Mục (Thập nhất gia chú *Tôn Tử binh pháp* - Đỗ Mục), có nói: “*Kế, toán dã*” (kế, là tính vậy). Định kế, dụng kế cần phải tính kế. Co ngón tay để tính, tức là thông qua tính toán bằng con số để mà tính kế.

Thắng hay bại đều có con số. Tính toán điều lợi, điều hại là vấn đề cơ bản của quân sự. Cho nên người chỉ đạo chiến tranh, cần phải hiểu rõ những nhân tố ảnh hưởng tới sự thắng bại của cuộc chiến tranh. Trong “chương mưu công” của sách *Tôn Tử binh pháp* (Tôn Tử - Mưu công thiên) có nói: “*Tri kỳ tri bỉ, bách chiến bất đãi; bất tri bỉ nhi tri kỳ, nhất thắng nhất phụ; bất tri kỳ, bất tri kỳ, mỗi chiến tất đãi*”, vốn có ý nói, nếu vừa hiểu địch lại vừa hiểu ta, trăm trận đánh sẽ không bị thất bại trận nào; không hiểu kẻ thù mà chỉ hiểu được mình, việc thắng bại mỗi bên một nửa; không hiểu kẻ thù mà cũng không hiểu mình, thì mỗi trận đều chắc chắn sẽ bị bại.

Ở đây, Tôn Tử đã dùng lời nói đơn giản, rõ ràng, để nói lên tính chất quan trọng là người chỉ đạo chiến tranh, phải hiểu rõ mọi tình huống địch và ta, cũng như sự hiểu biết đó có tương quan tới sự thắng bại của chiến tranh. Từ đó vạch rõ cho thấy khi trong lòng đã có sự tính toán, thì mới có thể quyết sách một cách đúng đắn đối với quy

luật chung của việc chỉ đạo chiến tranh. Quy luật này, chẳng những được các nhà quân sự xưa và nay ca ngợi, mà còn lấy nó làm một nguyên tắc mưu lược, vận dụng rộng rãi vào các lãnh vực chính trị, kinh tế, v.v...

Trong thực tiễn kinh doanh của xí nghiệp, “tri bỉ tri kỷ, bách chiến bất đãi”, thực tế đã trở thành điều nhắc nhở cho các xí nghiệp gia trong hoạt động sản xuất và kinh doanh; trở thành một tín điều cho việc quyết sách về kinh doanh.

Trong quản lý xí nghiệp kinh doanh, đâu là người? đâu là ta?

“Người”, bao gồm các yếu tố thuộc hoàn cảnh kinh doanh của xí nghiệp, và những tín tức từ nội bộ xí nghiệp loan ra ngoài, gây ra sự phản ứng từ nhiều mặt. Phần trước, như các loại tư liệu của đối thủ cạnh tranh, và những gì có tương quan tới việc cạnh tranh: là tình huống chính trị, kinh tế, thị trường, hệ thống cung ứng của đất nước và khu vực. Phần sau như sự phản ứng do quảng cáo và hoạt động tiêu thụ gây ra.

Còn “ta”, chủ yếu là chỉ thực lực của xí nghiệp, và mọi thứ tín tức sản sinh ra từ quá trình chấp hành quyết sách kinh doanh trong nội bộ xí nghiệp; cũng như từ trong quá trình sản xuất. Thực lực của xí nghiệp bao gồm sở trường và sở đoản của sản phẩm, chu kỳ tuổi thọ của sản phẩm, tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường, tổng số tiền tài và nguyên liệu mà hiện nay xí nghiệp có, cũng như tương lai có thể có, trình độ quản lý xí nghiệp, năng lực kinh doanh, hiệu quả về mặt tổ chức, v.v...

Trong quản lý hiện đại, “tri bỉ tri kỷ” là chỉ sự hiểu biết về tín tức bên trong và bên ngoài xí nghiệp. “Tri bỉ” là hiểu được và không chế được nguồn tin từ nội bộ xí nghiệp. Nguồn tin tức bên ngoài, đứng

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

về mặt hệ thống tin tức trong quản lý xí nghiệp, do hai nguồn tin tức khác nhau hợp thành: một nguồn là tin tức tình báo, tức các yếu tố từ hoàn cảnh kinh doanh ở bên ngoài của xí nghiệp. Nguồn tin tức đó là từ bên ngoài chảy vào bên trong. Nó có ý nghĩa lâu dài đối với việc xác lập mục tiêu kinh doanh xây dựng kế hoạch kinh doanh. Còn một thứ tin tức nữa là những thứ tin tức do xí nghiệp thông tin, tức từ bên trong xí nghiệp chảy ra hoàn cảnh kinh doanh của xí nghiệp ở bên ngoài, như quảng cáo và các hoạt động tiêu thụ hàng hóa. Loại tin tức đó tuy do xí nghiệp không chế phát ra, nhưng vì để xây dựng chiến lược kinh doanh, đặt mục tiêu kinh doanh, sắp xếp kế hoạch kinh doanh một cách có hiệu quả, cần phải biết những tin tức đó có tiếng dội như thế nào. Tức phải nắm tin tức phản ứng. Đây là một bộ phận hợp thành rất quan trọng.

Sở dĩ gọi là dòng tin tức chảy bên trong xí nghiệp, là chỉ quá trình tin tức tình báo sau khi truyền vào xí nghiệp, sẽ hội tụ cùng một nơi với tin tức sản sinh trong nội bộ xí nghiệp, chảy về hướng người quản lý xí nghiệp. Dòng chảy tin tức trong nội bộ xí nghiệp, chẳng những chảy dọc theo chiều thẳng đứng giữa người quản lý và người chịu sự quản lý, giữa cấp trên và cấp dưới, mà còn chảy theo chiều ngang giữa các phòng, ban trong xí nghiệp. Việc không chế dòng chảy của tin tức trong nội bộ, là nội dung quan trọng của “chính mình”.

Hai nguyên tắc quan trọng khi xây dựng kế hoạch là: nguyên tắc “tri bỉ tri kỷ” và nguyên tắc “nhân địch chế thắng”. Những nguyên lý và nguyên tắc xây dựng kế hoạch quân sự trên, đều thích hợp để dùng vào việc xây dựng phương châm và kế hoạch kinh doanh của xí nghiệp. Xây dựng phương châm và kế hoạch kinh doanh của xí nghiệp phải “tri bỉ tri kỷ, vị chiến tiên toán”. Chỉ có như vậy, trong lòng mình

mới có đầy đủ dữ kiện, để xây dựng phương châm và kế hoạch chính xác.

Tổng hợp những điều đã nói trên, có thể thấy được “tri bỉ tri kỷ” trong những phạm trù khác nhau, cũng như trong những điều kiện khác nhau, đối tượng cụ thể và nội dung cụ thể của “bỉ” và “kỷ” đều khác nhau. Đứng về quản lý xí nghiệp kinh doanh mà nói, khi xây dựng kế hoạch thì xí nghiệp là chủ thể, hoàn cảnh bên ngoài là khách thể, “bỉ” và “kỷ” lấy bên trong và bên ngoài của xí nghiệp để phân chia. Trong quá trình cạnh tranh với đối thủ, ta là “kỷ” và đối thủ là “bỉ”, khi xử lý mối quan hệ với đám đông, bản thân người quản lý là chủ thể, cấp trên, cấp dưới, cùng cấp đều là khách thể. Lúc bấy giờ “kỷ” chính là ta, “bỉ” là những người khác. Khi xây dựng kế hoạch kinh doanh, mục tiêu kinh doanh, kế hoạch sản xuất, đối với “bỉ” và “kỷ”, nên phân biệt phạm trù khác nhau, điều kiện khác nhau mà hiểu cho đúng đối tượng cụ thể, cũng như nội dung cụ thể.

Chỉ có như vậy mới có thể đề phòng tính chất phiến diện.

Quyển sách này dựa vào quá trình quản lý, để tìm hiểu sáu mối liên hệ hỗ tương giữa *Tôn Tử binh pháp* và quản lý xí nghiệp. Cho nên trong chương này bàn về tri bỉ tri kỷ, chủ yếu là tìm hiểu các thứ tin tức có liên quan tới việc kinh doanh bên trong và bên ngoài xí nghiệp. Còn “bỉ” và “kỷ” trong quan hệ với đám đông, chúng ta sẽ bàn tới ở các chương sau.

Mục đích tri bỉ tri kỷ là để cho lãnh đạo xí nghiệp tiến hành một quyết sách chính xác. Trước tiên là đem tình huống của bỉ và kỷ, cố gắng chuyển đổi nó thành những con số có thể tính toán được, rồi mới

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

tiến hành phân tích và so sánh những con số đó. Đó là một phương pháp “dịnh kê”, “dụng kê” mà Tôn Tử thường dùng.

Trong chương nói về “hình” của *Tôn Tử bình pháp* (Tôn tử - Hình thiên) đã chỉ rõ: “*Bình pháp: nhất viết độ, nhị viết lượng, tam viết số, tứ viết xứng, ngũ viết thống; địa sinh độ, độ sinh lượng, lượng sinh số, số sinh xứng, xứng sinh thống*”. Ý nói dựa vào “độ” của chiến trường lớn nhỏ, mà có “lượng” vừa với dung lượng của chiến trường; dựa vào cái “lượng” của dung lượng chiến trường, để đưa vào “số” nhiều hay ít binh sĩ để chiến đấu; dựa vào “số” ít hay nhiều về binh lực, thì có thể phán đoán ra cái “xứng” về thực lực quân sự; dựa vào cái “xứng” về thực lực quân sự, thì có thể “xứng” (cân nhắc) ra ai thắng ai bại. Trong binh thư gọi phép tính độ, lượng, số, đó là phép “Kế lượng giác toán” Trong sách *Tôn Tử bình pháp* xem nhân tố chủ yếu quyết định sự thắng bại của chiến tranh, khái quát thành “ngũ sự” (người đời sau gọi “ngũ sự” là “binh chí đại kinh”). Đồng thời dựa vào “ngũ sự” để suy luận ra “thất kê”. Trong thiên nói về kế của *Tôn Tử bình pháp* (Tôn Tử - Kế thiên) nói: “*Kinh chi dĩ ngũ sự, giáo chi dĩ kế, nhi sách kỳ tinh*”, “*dĩ tri thắng phụ*”. Ấy là nói, từ “ngũ sự” mà phân tích nghiên cứu, so sánh mọi điều kiện giữa ta và địch, từ đó tìm hiểu tình hình thắng bại trong chiến tranh.

Thế nào gọi là “ngũ sự”? Thế nào gọi là “thất kê”?

Trong chương nói về kế của *Tôn Tử bình pháp* chỉ rõ “ngũ sự” gồm một là đạo, hai là thiên, ba là địa, bốn là tướng, năm là pháp. Còn “thất kê” gồm: “*Chủ thực hữu đạo. Tướng thực hữu năng. Thiên địa thực đắc. Pháp lệnh thực hành. Binh chủng thực cường. Sĩ tốt thực luyện. Thương phạt thực minh*”. Ý nói vua bên nào có tài đức và sáng

suốt hơn. Tướng soái bên nào có tài năng hơn. Bên nào chiếm được phần lợi hơn về thiên thời, địa lợi. Pháp lệnh bên nào được chấp hành từ trên xuống dưới. Bên nào thực lực quân đội mạnh hơn. Binh sĩ bên nào được huấn luyện có chất lượng hơn. Bên nào thưởng phạt nghiêm minh hơn.

Trong quá trình quyết định sách lược của xí nghiệp kinh doanh, đối với những điều kiện có ảnh hưởng hoặc có tính quyết định trong sự cạnh tranh của xí nghiệp, nói chung đều có thể chuyển đổi nó thành những con số để có thể so sánh được. Ngay như những yếu tố về tâm lý, về lý trí đặc thù của “bì” và “kỳ”, cũng có những thuật ngữ riêng và những tiêu chuẩn tương ứng để giúp cho người có trách nhiệm trong việc quyết sách đánh giá và so sánh.

Thế thì khi xí nghiệp quyết sách về kinh doanh, phải làm thế nào để tham khảo vận dụng “ngũ sự” trong *Tôn Tử binh pháp*, để so sánh về “thất kế”?

Chúng tôi xin thử lập biểu đồ để so sánh như sau:

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Biểu đồ 1: BẢNG SO SÁNH "KINH NGŨ SỰ"

	Dụng binh	Quản lý xí nghiệp kinh doanh
Đạo	<p>1. Chính trị, nhơn nghĩa (cái đạo dụng binh, được đạo là gốc)</p> <p>2. Pháp quy, quy luật (cái khéo hay của dụng binh, lấy quyền hành làm đạo).</p>	<p>1. Đường lối, phương châm, chính sách của quốc gia, có tác dụng tới xí nghiệp.</p> <p>2. Phương châm kinh doanh chính xác.</p> <p>3. Tư tưởng quản lý, phương pháp quản lý phù hợp với quy luật kinh tế, quy luật thiên nhiên.</p>
Thiên	Thiên thời. Đêm ngày, nắng mưa, lạnh nóng, sự thay đổi của thời tiết.	Thiên thời. Tình thế khách quan, như tình thế chính trị, kinh tế, của quốc gia và khu vực; tình huống thiên nhiên, khí hậu.
Địa	Địa lợi. Chiến trường xa hay gần, hiểm yếu hay không, rộng hay hẹp phải chăng có lợi cho việc phòng thủ và tiến công, có lợi cho việc tiến và lùi.	Địa lợi. Vị trí địa lý của xí nghiệp. Tiền tài và nguyên liệu có tương quan tới vị trí (nguồn nhân lực, nguồn vật lực) có thể có được; khu vực hoặc quốc gia mà sản phẩm của xí nghiệp đưa tới. Cự ly giữa xí nghiệp và khu vực, quốc gia đó gần hay xa, điều kiện giao thông vận tải thế nào, có đối thủ cạnh tranh hay không; nhiều, ít, mạnh, yếu.

<p>Tướng</p>	<p>Năm đức tính của tướng soái: Trí: Trí mưu, tài năng. Tín: Thường phạt có uy tín. Nhân: Thương yêu binh sĩ. Dũng: Hành động dứt khoát, nắm thời cơ, không do dự. Nghiêm: Giữ vững kỷ luật từ trên xuống dưới, công bằng trong thưởng, phạt.</p>	<p>Năm đức tính của lãnh đạo: Trí: trí tuệ tài năng trình độ chuyên nghiệp, năng lực tư duy, năng lực dự kiến, năng lực phán đoán, năng lực ứng biến. Tín: Lời nói có chữ tín. Tin tưởng cấp dưới. Nhân: quan tâm, thương yêu, thông cảm với cấp dưới. Dũng: quyết đoán trong xử sự hành động và quyết sách không để mất thời cơ, mạnh dạn cải cách và sáng tạo cái mới. Nghiêm: Nghiêm khắc với mình. Thường phạt nghiêm minh.</p>
<p>Pháp</p>	<p>Pháp lệnh, chế độ. Như biên chế quân đội, vạch rõ chức trách, chế độ cung cấp của hậu cần, v.v...</p>	<p>Điều lệ, điều lệnh, quy định, chế độ. Như bộ máy tổ chức của xí nghiệp, yêu cầu về ứng biến, bố trí phân phối nhân viên, định rõ nhiệm vụ và quyền hạn của cơ cấu.</p>

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Biểu 2: BẢNG SO SÁNH VỀ "THẤT KẾ"

	Dụng binh	Quản lý xí nghiệp kinh doanh
Chúa bên nào có đạo	Vua bên nào tài trí sáng suốt hơn	Cơ cấu quyết định sách lược và người chủ quản của xí nghiệp nào sáng suốt hơn?
Tướng bên nào có tài	Tướng soái bên nào có tài năng? Tức có đủ các yếu tố trí, tín, nhân, dũng, nghiêm?	Người lãnh đạo xí nghiệp nào có phẩm chất về tài, đức cao hơn?
Ai được thiên thời địa lợi	Bên nào chiếm được điều kiện thiên thời, địa lợi tốt hơn?	Xí nghiệp nào (hoặc nơi lưu hành sản phẩm), ở vào hoàn cảnh chính trị, kinh tế hoặc vị trí địa lý có lợi hơn?
Pháp lệnh ai thi hành tốt	Pháp lệnh bên nào được chấp hành tốt?	Xí nghiệp nào chấp hành điều lệ, điều lệnh, quy định, chế độ tốt? triệt để?
Bình lực ai mạnh	Bên nào thực lực quân đội mạnh?	Xí nghiệp nào có thực lực mạnh? Bao gồm chất lượng của đội ngũ nhân viên và công nhân. Các nguồn tài nguyên (tiền bạc, nhân lực, vật lực, kỹ thuật, tình báo, v.v...) với số lượng và chất lượng thế nào?

Sĩ tốt bên nào thực luyện hơn?	Bình sĩ bên nào huấn luyện tốt hơn?	Xí nghiệp nào bồi dưỡng, huấn luyện công nhân viên chức có hiệu quả? Năng lực thao tác về kỹ thuật cao hơn? Chất lượng về văn hóa và nghiệp vụ tốt hơn?
Thường phạt	Bên nào thường phạt nghiêm minh?	Xí nghiệp nào thường phạt nghiêm minh, có hiệu quả hơn?

Nhiều sách chuyên đề về quản lý đều chỉ rõ, người quản lý xí nghiệp khi xây dựng chiến lược kinh doanh, cái khó khăn thực sự không phải là vấn đề xác định mục tiêu nào, mà là làm thế nào để thực hiện mục tiêu đã đề ra.

“Kính nhi sử”, “giáo thất kô” tình hình thực trạng, phương pháp “tính toán” để biết thắng bại, là những phương pháp có ý nghĩa chỉ đạo tích cực, giúp cho người quản lý xây dựng mục tiêu kinh doanh.

Bất luận là xây dựng mục tiêu, hoặc xây dựng kế hoạch, đều không thể dụng ý muốn chủ quan của người quản lý làm tiền đề, mà phải “tri bỉ tri ky” phải tiến hành phân tích và nghiên cứu thực sự tình huống của “bỉ” và “ky”, phân danh giá toàn diện, rồi mới có thể quyết định được.

Chính vì vậy mà mục tiêu xây dựng từ phương pháp “tính toán” đó, mới phù hợp logic (logique), phù hợp tình huống chủ quan và khách quan. Cho nên loại kế hoạch và mục tiêu đó mới thiết thực, có thể thực hiện và có thể tiến hành.

TÔN TỬ BINH PHÁP

Tiên đoán đa toán, đắc toán đa già thắng. Tính trước tính nhiều, người tính đúng nhiều sẽ thắng.

Trong chương nói về kế của *Tôn Tử binh pháp* (*Tôn Tử - kế thiên*) nói: “*Phù vị chiến nhi miếu toán thắng già, đắc toán đa dã. Vị chiến nhi miếu toán bất thắng già, đắc toán thiểu dã. Đa toán thắng, thiểu toán bất thắng, nhi hướng ư bất toán hồ? Ngộ dĩ thử quan chi, tri thắng phụ hi*” (Phàm người trước khi xảy ra chiến tranh mà có miếu toán, thấy được có nhiều điều kiện để thắng, là do họ có sự tính toán chu đáo. Chưa xảy ra chiến tranh mà miếu toán thấy không thắng, là do họ tính toán không chu đáo. Tính toán chu đáo sẽ thắng, tính toán không chu đáo sẽ thua, hướng hồ gì người hoàn toàn không tính toán? Chúng ta dựa vào đó để xem xét, biết ai thắng ai bại vậy)

Cái gì gọi là “Miếu toán”? Miếu ở đây chính là tổ miếu. Người xưa trước khi dụng binh thường họp ở tổ miếu để cúng kiếng, bàn mưu định kế, quyết định mọi vấn đề thuộc về chiến tranh nên gọi là “miếu toán”.

Qua sự luận giải trong *Tôn Tử binh pháp* đã có chỉ rõ, phàm định kế, dụng kế, cần phải chú ý tới mấy vấn đề:

a. Phải tính toán trước, tính toán nhiều mặt

Tính trước, tính nhiều, tức là khi quyết định sách lược phải suy nghĩ cho chu đáo, phải thấy xa thấy gần. Những tình huống có thể xảy ra khi có chiến sự, đều phải phán đoán trước. Tình huống tốt, xấu, đều phải nghĩ tới, đồng thời dự kiến những đối sách. Cũng tức là nói, đánh một trận phải có chuẩn bị, chứ không phải nhắm mắt mà đánh.

b. Đắc toán phải nhiều

Chữ “toán” là “toán trừ”, tức là dụng cụ để tính toán thời cổ ở Trung Quốc, dùng tre làm nên. Chữ toán ở đây là danh từ, chỉ những chiếc thẻ dùng để tính (trừ mã), tức chỉ điều kiện thắng lợi. Đắc toán nhiều có nghĩa là điều kiện đắc thắng phải có nhiều. Lấy ưu thế của ta để đối phó với thế yếu của địch. Khi quyết định sách lược, phải nắm chắc phần thắng, không đánh liều lĩnh, đánh theo sự xung động của tình cảm.

c. Có sáu mươi toán trở lên gọi là đa toán

Một người giỏi quyết định, không phải chờ cho sự việc có đủ điều kiện một trăm phần trăm mới quyết định làm. Sự quyết định sách lược bao giờ cũng có yếu tố nguy hiểm, thất bại kèm theo. Chờ cho sự việc hoàn toàn sáng tỏ mới có quyết định thì không gọi được là quyết sách nữa. Vì quyết sách như vậy ai cũng làm được. Nên biết, khi mọi điều kiện đã lộ đầy đủ, chính là lúc thời cơ tốt đã trôi qua. Chỉ biết chờ cho “hoàn thiện”, thì không bao giờ được cơ hội tốt.

Người xưa nói “Sáu mươi toán trở lên là đa toán, sáu mươi toán trở xuống là thiếu toán”. Cho nên, có được điều kiện thành công sáu mươi phần trăm trở lên thì dám quyết định làm. Khi đó cần có niềm tin để hành động.

Đứng về mặt ý nghĩa mà nói, thì nguy hiểm và quyền lợi lớn hay nhỏ bao giờ cũng có tỉ lệ thuận. Nguy hiểm càng lớn thì khi thành công, lợi ích càng lớn. Lợi ích chính là phần thưởng cho người dám gánh lấy sự nguy hiểm. Không dám có quyết định khi thấy có một tí nguy hiểm, thì không thể kể đó là người sáng suốt tài ba, có những quyết sách giỏi.

TÒN TỬ BINH PHẠM

Tại nhiên hành động mua hàng không có tính toán, thì không đáng được đề xướng.

Nhà máy sản xuất máy kéo Lọc Đường Trung Quốc ngay tại đây là nơi sản xuất máy kéo hiệu “Đông Phương hồng 54”. Đến khi nông nghiệp thực hành khoán sản phẩm, loại máy đó bán không chạy nữa. Thế là nhà máy đứng trước một tình huống: phải chăng cần phải thay đổi sản phẩm? Làm thế nào để phá vỡ thế bị động? Có người chủ trương cứ sản xuất sản phẩm cũ, cho rằng sau này sẽ bán được. Có người chủ trương nên sản xuất loại máy cày tay 12 ngựa. Có người lại chủ trương loại máy cày tay 14 ngựa. Họ cho rằng loại máy đó vừa có thể cày ruộng, lại vừa có thể chuyên chở.

Những người phản đối lại cho rằng hai loại máy cày đó ở phía Bắc đã có hai nhà máy sản xuất, không thể sản xuất thêm.

Lãnh đạo nhà máy nói trên, sau khi so sánh điều kiện “người” và “ta”, cho rằng nếu sản xuất hai loại máy cày tay đó, sẽ có sáu mươi phần trăm điều kiện thành công. Thế là họ bắt đầu sản xuất hai loại sản phẩm đó.

Về sau, qua sự thực chứng minh, quyết sách dựa tên sáu mươi phần trăm điều kiện thành công đó hoàn toàn chính xác. Sản phẩm của nhà máy bán rất chạy. Chỉ một hành động là đã xoay được cục diện bị động của nhà máy.

II. Tiến tri địch tình, chế thắng dư thừa. Bất trước tình hình địch, sẽ giành thắng lợi một cách thần kỳ.

Có nhân nói: “Dụng sư chi ban, tại tri địch tình” (Cái gốc của việc dụng binh là ở chỗ hiểu được tình hình địch). “Vị tri địch tình, tác

quân tư khà cũ (chưa biết tình hình địch thủ không thể cứ binh). Đây tuy nói về việc đánh giặc, phương nguyên tắc đó cũng có thể dùng cho xí nghiệp.

Xác lập mục tiêu kinh doanh của xí nghiệp, xác định tổng số chủng loại tài nguyên cần thiết để đạt đến mục tiêu, và những tin tức cần thiết, để giúp cho người quân lý xây dựng chính sách đối với việc sử dụng tài nguyên đó, hầu hết được từ nguồn tin bên ngoài. Tức từ tin tức tình báo, và từ tin tức thông tin hữu hiệu của xí nghiệp.

Trong thực tiễn quân lý xí nghiệp kinh doanh đã chứng minh, cái khó khăn nhất đối với người lãnh đạo không phải là làm quyết sách, mà là nắm được tin tức thích hợp. Tình huống một khi đã rõ ràng, việc quyết định tự nhiên là hợp lý. Cho nên khi xí nghiệp tiến hành quyết sách, cần phải “tri bỉ”. Do ở “bỉ” - các yếu tố của sự kinh doanh bên ngoài của xí nghiệp - có ảnh hưởng rất lớn đối với việc quyết định và thực thi phương châm và mục tiêu kinh doanh của xí nghiệp. Cho nên phải mở to mắt để quan sát tình hình của ngành nghề, phải giống tai lỗ nghe ngóng động tĩnh, tìm đủ mọi cách để hiểu hoàn cảnh, nắm vững thị trường và tình huống của đối thủ cạnh tranh, lấy đó làm then chốt để làm tốt việc quyết sách kinh doanh.

Tôn Tử binh pháp nhấn mạnh việc dùng trí mưu và dùng gián điệp để tìm hiểu “người” (tri bỉ). Do nó có liên quan đến thực tế kinh doanh của xí nghiệp, nên chúng tôi tham khảo *Tôn Tử*, thử bàn ba phương pháp tri bỉ của xí nghiệp

· **Tướng địch - Phương pháp quan sát trực tiếp.**

“Tướng địch” tức là trực tiếp quan sát hình huống của địch. Trong thiên *Hành quân* của *Tôn Tử binh pháp* (*Tôn Tử - Hành quân*

TÔN TỬ BINH PHÁP

thiên) có nói: “*Phàm xứ quân tương địch, tuyệt sơn ý cốc, chiến long vô đáng, thủ xứ sơn chi quân dã*”. Ý nghĩa của cả câu này là, bố trí quân đội, phân đoán địch tình, phải trải qua sự quan sát tỉ mỉ hoàn cảnh giữa ta và địch, cũng như những mặt khác của cả hai bên.

Trong phần bàn về tướng của Tôn Tử cũng nói: “*Lưỡng quân tương vọng, bất tri kỳ tướng, ngã dục tướng chi, kỹ thuật như hà?*”. Trong câu này chữ “*tướng*” trong “*ngã dục tướng chi*” có nghĩa là quan sát vậy (cả câu có nghĩa là: Hai quân đóng ngó nhau, không biết tướng chỉ huy là ai, ta muốn quan sát, phải dùng thuật gì). Cho đến nay, ở vùng nông thôn Văn Nam, Quý châu vẫn còn có tục “*tướng tức phự*” (coi mắt dẫu), “*tướng*” tức là tận mắt xem qua.

“*Tướng địch pháp*” (phép quan sát địch) đã được vận dụng rộng rãi từ lâu trong quyết sách kinh doanh xí nghiệp, như giám đốc xuống đứng ở quầy hàng, xưởng trưởng đi thăm khách hàng, nhân viên cung tiêu đi tìm hiểu tình hình, hội nghị khách hàng, đi kiểm tra tình hình tiêu thụ, phỏng vấn bằng thư, bằng điện thoại...

Cái hay của sự quan sát trực tiếp là phát hiện vấn đề kịp thời, có thể hiểu tới nơi tới chốn.

Thí dụ như kiểu áo sơ mi có cổ (col) nhọn dài của nam giới, từng một thời được hoan nghênh nhiệt liệt, chính là do xưởng may áo sơ mi Hải Lam tại tỉnh Triết Giang Trung Quốc, đã phái người đến hiệu trang phục ở Thượng Hải “đứng quầy hàng” nghe được lời trao đổi thời trang của giới trẻ, chứng tỏ họ rất thích kiểu cổ áo đó, nên phân anh cho xưởng sản xuất đại trà loại áo sơ mi đó.

Lại như xưởng làm hàng nhựa tại huyện Dao Giang, tỉnh Hồ Nam, là một xưởng nhỏ chỉ có một trăm bốn mươi công nhân viên

chức. Trước năm 1979, xưởng sản xuất mặt hàng nhựa dùng cho công trình. Gần đây sản phẩm không có nơi tiêu thụ, tích trữ trong kho thật nhiều, không có tiền để phát lương cho công nhân.

Tháng giêng năm 1981, xưởng này thành lập năm đội điều tra thị trường, do trưởng xưởng, phó xưởng dẫn đội đi khắp mười mấy tỉnh, thành phố để điều tra tình hình về sản phẩm nhựa ở thị trường nông thôn và thành phố. Đồng thời, xây dựng điểm ký gởi và điểm tiêu thụ thử tại Vũ Xương, Trịnh Châu, Trường Sa, Chu Châu, để nghe ngóng ý kiến của giới tiêu thụ.

Lúc đó, có nhiều quần chúng phản ánh, cho rằng hiện nay những xưởng sản xuất đồ nhựa chỉ muốn ăn to chứ không muốn chịu ăn nhỏ. Có nhiều sản phẩm nhỏ không ai chịu sản xuất, có tiền mà không tìm được hàng mua.

Lãnh đạo của xưởng dựa vào kết quả tìm hiểu thị trường, trong quá trình sản xuất thử, theo dõi tin tức tình báo, cuối cùng sản xuất những sản phẩm nhỏ, giành thị trường bằng cách nhật hoa rơi, sản xuất những gì mà thị trường đang thiếu. “Sản phẩm không chê hàng bé nhỏ, phục vụ không bị chê phiền phức”. Họ vừa đi, vừa quán sát, vừa quyết định, vừa sản xuất, và hàng hóa của họ đã mở rộng đường tiêu thụ.

Mặc dù họ sản xuất những linh kiện bằng nhựa cho cây dù, như khoen, chớp, cán, quay, với bốn món chỉ lời được năm xu, nhưng nhờ tích lũy ít thành ra nhiều. Chỉ với những linh kiện đó, năm 1981 xưởng này đã sản xuất ra 200.000 bộ, tổng giá trị trên 10.000 nhân dân tệ. Tất cả sản phẩm đều bán hết sạch, lời được trên hai ngàn nhân dân tệ.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Đến năm 1982, chỉ trong vòng nửa năm, xưởng đã lời trên 44.000 nhân dân tệ.

Lại như xưởng may mặc Tân Phong ở Thượng Hải, đặt một điểm quan sát tại khu trung tâm thành phố. Qua điểm này, họ quan sát về tạo hình thời trang của thị dân. Họ phát hiện có nhiều công nhân đã tự cải tạo y phục bảo hộ lao động cho đẹp hơn. Chính vì vậy mà họ xem y phục bảo hộ lao động như một loại “thời trang” thiết kế ra trên bốn mươi mẫu mã, thích hợp cho mọi giới công nhân, để các xưởng may tự chọn lựa cho công nhân của mình. Họ được các nhà máy hoan nghênh.

Vận dụng “tương dịch pháp”, chẳng những có thể trực tiếp “nắm bắt mục tiêu”, mà còn có thể từ hiện tượng nhận thức được bản chất, thông qua lô-gích để suy đoán mà vạch ra sách lược.

Chương nói về hành quân trong *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Dịch cận nhi tịnh giả, ý kỳ hiểm dã; viễn nhi khiêu chiến giả, dục nhân chi tiến dã; kỳ sở cư dị giả, lợi dã; chúng tho động giả, lợi dã; chúng thao đa chương giả, nghị dã; điều khởi giả, phục dã...*”. Đoạn văn này có nghĩa là: Dịch đóng gần ta mà lại rất yên tĩnh, đó là vì họ đã chiếm lĩnh được địa hình hiểm trở vậy. Dịch đóng ở xa ta mà lại tới khiêu chiến, đó là muốn dụ ta tiến lên vậy. Dịch sơ di chiếm lĩnh địa hình bằng phẳng, đó là chúng muốn lợi dụng địa hình này để đánh nhau với ta vậy. Khi thấy cây rừng lay động, đó là dịch núp dưới tàng cây để tiến lên vậy. Nơi có nhiều cỏ dại che chắn, đó là dịch cố tình tạo nghi trận vậy. Thấy chim hoảng hốt bay lên, đó là ở bên dưới có quân mai phục vậy...

Đoạn văn này đã giải bày thật rõ ràng, muốn “tướng địch”, có thể dựa vào mối tương quan nhân quả, tiến hành suy đoán theo lô-gích, để hiểu tình hình “bị” một cách thiết thực.

Trong vở hát “Hoa Mộc Lan” của vùng Hà Nam, có một đoạn mô tả Hoa Mộc Lan đi tuần đêm, nghe tiếng chim kêu rộ lên vì sợ hãi, đoán biết quân Đột Quyết thừa đêm tối tập kích trại quân Tống. Nàng liền ra lệnh bỏ trống doanh trại để mai phục bên ngoài, nhờ đó mà nàng đã lập được công to. Mẩu chuyện đó nói lên việc sau khi “tướng địch”, biết dùng phương pháp phân tích nhân quả, để hạ quyết sách đánh thắng kẻ địch. Cơ sở lý luận để đi tới quyết sách đó của Hoa tướng quân, là đoạn luận bàn sau đây của *Tôn Tử binh pháp*: “Chúng thọ động già, lai dã; điếu khởi già, phục dã”.

Chuyện xí nghiệp thông qua phương pháp “tướng địch”, phát hiện dấu vết của “địch”, vận dụng cách suy đoán theo lô-gích, để được sự thành công trong kinh doanh không phải không có.

Như hồi thập niên 50, ở Trung Quốc loại vải Sọc (Serge) đã thịnh hành một thời, nhưng 20 năm trở lại đây, loại vải này đã tuyệt tích trên thị trường. Năm 1981, xưởng dệt hàng len ở Thượng Hải là xưởng Chương Hoa, qua cuộc điều tra thị trường, bất ngờ phát hiện có loại vải Sọc của ngoại quốc chuyển vào tiêu thụ tại nội địa, được khách hàng tranh nhau mua.

Hiện tượng đó đã gợi ý cho xưởng Chương Hoa. Thế là họ chủ động sản xuất mặt hàng đó. Tháng 2 năm 1982, họ tung ra thị trường 80.000 mét vải Sọc. Quả nhiên được khách hàng nhiệt liệt hoan nghênh, tranh nhau mua hết sạch.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

“Tướng địch pháp” có thể giúp cho chúng ta trực tiếp quan sát, nhìn rõ mọi vấn đề, mà cũng có thể trong quá trình quan sát lâu dài, chờ có cơ hội tốt thì hành động.

Như trong giải tranh cúp vũ cầu Thomson năm 1982, trận đấu giữa hai vận động viên Hàng Kiến và Lâm Thủy Kính là trận đấu then chốt của giải. Khi trận đấu khai diễn, mỗi bên đều thắng một ván. Qua ván thứ ba, Hàng Kiến lại dẫn đầu với tỷ số 14- 9. Lúc đó Lâm Thủy Kính đánh rất liều, nhưng tỏ ra có hiệu quả, kéo tỷ số lên hoà 14- 14. Trọng tài cho trận đấu kéo dài thêm 3 phút, Hàng Kiến bình tĩnh ứng chiến, giành được hai điểm liền. Giờ đây, quyết định cho sự chiến thắng là ở điểm thứ ba.

Suy nghĩ một lúc, Hàng Kiến phát một quả cầu ngắn tới phía tay trái của đối thủ, Lâm Thủy Kính liền đưa trả sát lưới. Hàng Kiến nhanh như chớp, phóng tới đập mạnh quả cầu sang đối phương, dứt điểm trận đấu.

Lâm Thủy Kính bị quả đập này đành bó tay, ngán ngờ vì quá bất ngờ.

Quả đập này không phải là ngẫu nhiên. Hàng Kiến nói: “Sau nhiều năm tôi quan sát lối đánh của Lâm Thủy Kính, biết khi tiếp nhận đường cầu như vậy thì bao giờ anh cũng bỏ nhỏ sát lưới. Suốt trận đấu, không bao giờ tôi giao cầu kiểu đó, để anh không để ý, chờ tới giờ phút quyết định, tôi mới sử dụng tới chiêu đó.

Đúng là *“Tri bỉ tri kỳ, bách chiến bách thắng”*.

Sau trận đấu, tuyển thủ Indonesia là anh Lương Hải Lượng nói một cách kính phục: “Hôm nay quả anh Hàng Kiến đấu một trận xuất thần!”.

Sự “quan sát liên tục nhiều năm” của Hàng Kiến, chờ tới “giờ quyết định thì đập cho một quả”, với cách “tương địch” đó, rất có giá trị học hỏi đối với quyết sách kinh doanh của xí nghiệp.

Thí dụ, việc khủng hoảng năng lượng đối với ngành sản xuất xe hơi trên thế giới nói chung, là một nguy cơ, nhưng đối với Nhật Bản, một quốc gia có quá trình lâu dài trong việc nghiên cứu tiết giảm dầu cho xe hơi, thì đây chính là một cơ hội tốt để giành thắng lợi.

Khi tổng thống Mỹ Ca-tơ đưa ra kiến nghị bảo hộ tài nguyên, thì nước Mỹ có những quy định cụ thể, đánh thuế nặng các loại xe tiêu hao xăng dầu nhiều. Nhật Bản liền chụp lấy cơ hội đó, đưa loại xe hơi ít hao năng lượng vào thị trường nước Mỹ, tiến hành “một cú đập quyết định”, làm cho hãng xe Ford của Mỹ phải lâm vào cảnh khốn đốn.

- Động địch- phép dẫn dụ.

Trong chương nói về thế, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Thiện động địch giả, hình chi, địch tất tùng chi*”. Câu này có nghĩa là: giỏi về mặt điều động tương soái của địch, là biết nguy trạng bằng những động tác giả, để đánh lừa địch, làm cho địch nghe theo sự điều động của ta.

Tác dụng của *động địch* trong “tri bỉ”, là áp dụng mọi thứ thủ đoạn, làm cho những gì được địch giấu kín, khó tìm hiểu, phải bộc lộ ra. Chính vì vậy, phép *động địch* cũng được gọi là *phép dẫn dụ*.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Trong *Tôn Tử binh pháp*, phép động dịch không ít. Nơi đây, chúng tôi chỉ chú trọng giới thiệu những phương pháp cụ thể, có thể để cho việc quản lý xí nghiệp tham khảo.

a- Tác chi - phép dùng hòa lực để trinh sát.

Tác có nghĩa là *tác động*, *kích động*; *xúc động*. Trong chương nói về hư thực, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Tác chi nhi tri động tịnh chi lý*”. Nếu dùng lời nói hiện đại, thì có nghĩa là trinh sát bằng hòa lực. Phái một phân đội nhỏ, lén vào sát trận địa của địch, dùng năm ba khẩu súng bắn vào địch một cách bất ngờ. Chừng đó, những nơi bố trí hỏa lực kín của địch hốt hoảng bắn trả. Thế là lính trinh sát của ta nhất nhất làm dấu trên bản đồ, để cung cấp cho ban chỉ huy tham khảo.

Xí nghiệp sử dụng “Phép trinh sát bằng hòa lực”, có thể hiểu những gì mà qua cách quan sát trực tiếp không thể hiểu được, hoặc khó phán đoán được. Thí dụ có một thứ sản phẩm hoặc một thứ hàng phục vụ nào đó, đã có ở thị trường ngoại quốc, lại rất ăn khách. Nay xí nghiệp của mình muốn sản xuất, hoặc muốn phục vụ cùng một thứ sản phẩm hoặc một thứ loại hình như vậy ở trong nước hoặc trong khu vực, vậy cần phán đoán xem làm như vậy có thích hợp không? Giải đáp câu hỏi đó, có một phương pháp đem ra thực hành sẽ có hiệu quả tốt, ấy là “*Tác chi*”; phương pháp trinh sát bằng hòa lực.

Xưởng hóa công phối kiện ở Vân Nam, đầu năm 1980 thấy xưởng hàn kim loại màu ở Thượng Hải làm ăn rất nhộn nhịp, cũng như ở những tỉnh khác, các sản phẩm bằng nhôm có lợi xuất rất cao. Chính vì vậy mà họ đề ra việc mở ở Vân Nam một xưởng hàn kim loại màu để phục vụ cho khách hàng ngoài tỉnh. Nhưng họ boăn khoăn, không

biết mở một xưởng như vậy ở Văn Nam, có ăn khách như ở Thượng Hải không?

Để giải đáp vấn đề đó, họ đã dùng “phương pháp trình sát bằng hóa lực”. Họ đăng quảng cáo, sẵn sàng ký hợp đồng, nhận hàn gia công các thứ kim loại màu. Lời quảng cáo của họ giống như viên đá dò đường, và đã nhận được sự phản ứng rất nhanh. Nhiều xí nghiệp cũng như những cơ sở cung tiêu, đua nhau tới văn phòng họ để bàn bạc ký hợp đồng.

Trước tình hình đó, xưởng này nhanh chóng xây dựng phân xưởng hàn kim loại màu, mở rộng việc làm ăn ra các tỉnh khác. Với một phân xưởng 22 người làm việc, năm 1980 họ thu được lãi ròng là 70.000 nhân dân tệ. Đến năm 1981, họ lãi được 100.000 đồng.

Phương pháp này còn có thể dùng vào những trường hợp sản xuất thử, tiêu thụ thử những mặt hàng mới. Thí dụ xí nghiệp có kế hoạch sản xuất một lô hàng đưa đi các tỉnh hoặc đưa ra ngoại quốc bán. Khi đã chọn điểm để đưa ra thị trường, họ thông qua việc quan sát phản ứng khách hàng đối với chất lượng, quy cách, giá cả của thử sản phẩm đó ra sao, đồng thời thăm dò nguyện vọng của khách hàng, để phán đoán xem xí nghiệp có nên sản xuất tiếp hay không, và sản xuất với số lượng bao nhiêu là thích hợp.

b- Hình chi- phép xem ngoại hình để dẫn dụ.

Hình, có nghĩa là phơi bày, bộc lộ ra. Trong chương nói về thế, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Cường, nhược, hình dã*”. Mạnh hoặc yếu, đó là một thứ bộc lộ ra của lực lượng. Trong chương nói về hư thực, *Tôn Tử binh pháp* lại nói: “*Hình chi nhi tri tử sinh chi địa*”. Câu nói này có nghĩa là phơi bày ra để dụ địch, tìm hiểu cho rõ xem địch đang ở

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

vào địa hình có lợi hay bất lợi. Như vậy đủ thấy, ý chính của sự phơi bày ra (thị hình) đó là động tác giả, thông qua động tác đó để xem cho rõ hư thực của địch, nơi nào dễ tấn công, nơi nào khó tấn công.

Về mặt quân sự, khi ta mạnh địch yếu, thì bộc lộ ra là ta yếu, để dụ địch làm theo ý ta. Khi ta yếu địch mạnh, thì bộc lộ ra là ta rất mạnh, để cho địch sợ mà rút lui. Cho nên địch tới hay lui, đều do ta bộc lộ ra cho địch thấy.

Phơi bày chân tướng ra, và thông qua chân tướng đó để đạt đến chỗ thăm dò sự phản ứng của thị trường, đánh động giới tiêu thụ, hấp dẫn khách hàng. Cách thông qua sự bộc lộ “diện mục” để mà “tri bỉ” đó, chúng ta gọi nó là “phép bộc lộ để dẫn dụ địch”.

Phương pháp bộc lộ chân tướng để dẫn dụ đó, trong quản lý kinh doanh đâu đâu cũng thấy. Như cửa hàng bách hóa số 1 ở Thượng Hải, vào mùa hè năm 1982, vừa mới mua vào một lô bộ đồ uống rượu bằng pha lê chạm hoa, gồm 6 chiếc ly cao cảnh là một bộ. Tạo hình của sản phẩm này rất đẹp, chất lượng tốt. Nhưng khi đưa ra trưng ở quầy hàng, thì khách hàng tỏ ra lãnh đạm, mỗi ngày chỉ bán được vài ba bộ là cùng.

Sau đó, có mấy nhân viên bán hàng trẻ tuổi, đã nghĩ ra một cách phơi bày hình dáng của sản phẩm (thị hình), bằng cách đổ nước vào ly, rồi cho thêm vài giọt mực màu đỏ và đen vào. Nhờ đó mà màu trắng trong của ly càng thêm óng ánh, hấp dẫn, giống như đang đựng một ly rượu chất đỏ, gây sự chú ý đối với khách hàng. Thế là mỗi ngày cửa hàng đã bán được ba bốn chục bộ.

Cái hay của phương pháp “trực tiếp thị hình” (ở Việt Nam gọi là quan sát trực tiếp) là tính năng và chất lượng của sản phẩm được

khách hàng nhìn qua là hiểu rõ tất cả, sự phản ứng của thị trường bản thân cơ sở cũng thấy được ngay.

Năm 1980, đội biểu diễn thời trang Thượng Hải được thành lập, thực ra đó chính là đội thị hình về thời trang. Tại nơi biểu diễn, giữa tiếng nhạc violon tấu bản “Lương Sơn Bá, Chúc Anh Đài”, họ ăn mặc đủ kiểu thời trang, tay phe phẩy chiếc quạt trâm hương, đi đứng yếu điệu. Từ trong tư thế đi đứng, cử động uyển chuyển của họ, cũng như khi họ tạo hình, kết hợp với nhau, tự nhiên phơi bày ra nghệ thuật cắt may, thêu khảm độc đáo của Trung Quốc.

Qua sự cố gắng của đội biểu diễn thời trang đó, ngành thời trang ở Thượng Hải chẳng những nổi tiếng trong nước (ấn tượng của khách hàng trong nước, là y phục được người mẫu mặc để biểu diễn, trông đẹp hơn y phục trưng bày rất nhiều), mà còn làm cho nhiều đoàn mậu dịch ngoại quốc sau khi xem qua biểu diễn, đã thấy “hứng thú lên”. Rõ ràng đó là cách mở ra con đường mới, để y phục Trung Quốc bước vào thị trường quốc tế.

Năm 1982, trong cuộc biểu diễn thời trang ở Thượng Hải, phái đoàn mậu dịch của Liên Xô đã ký hợp đồng trị giá 15 triệu USD, bao gồm 51 loại thời trang khác nhau.

Năm 1983, trong cuộc họp trao đổi về mậu dịch ở Thượng Hải, đã biểu diễn trên một trăm mẫu thời trang đang thịnh hành ở quốc tế, làm cho các thương gia ngoại quốc hết sức ngạc nhiên. Có một thương gia Mỹ, sau khi xem qua cuộc biểu diễn, lập tức xin ký hợp đồng. Khi ông ta biết, đây không phải là cuộc biểu diễn để ký hợp đồng, thì lại yêu cầu được mua tất cả y phục đã mặc để biểu diễn về nước.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Rõ ràng vận dụng phương pháp “thị hình” để giới thiệu sản phẩm, rất tiện cho khách hàng xem kiểu mẫu, có hiệu quả tốt hơn kiểu “mua trâu vẽ bóng” rất nhiều.

Trên thị trường, vận dụng phương pháp “trực tiếp thị hình” để giới thiệu hàng hóa và y phục, còn có: đồ chơi trẻ con được biểu diễn trên mặt quầy, khăn trải giường in hoa được treo lên cho mọi người thấy, mở phòng triển lãm và bán hàng để giới thiệu sản phẩm công nghiệp, quảng cáo trên truyền hình...

Có những sản phẩm không có khả năng tự giới thiệu một mình, nhưng nếu kết hợp với sản phẩm khác, hoặc trong những hoạt động có tính phục vụ, tính năng và chất lượng của nó sẽ bộc lộ rất tốt. Đối với những loại sản phẩm đó, có thể áp dụng cách “thị hình gián tiếp”, tức phải qua một mối giới để “thị hình”.

Năm 1982, tạp chí *“Thanh khảo kinh tế”* có đăng một bài báo rất lý thú, có tựa đề “Tại sao đánh giầy không lấy tiền?”, kể về một thanh niên lúc bán loại đầu đánh giầy mới, do xưởng hóa phẩm thông dụng Trùng Khánh sản xuất, đã dựng lên một tấm giấy bia viết: “Đánh giầy trước rồi mua sau”. Anh ta vừa bán vừa rao: “Đánh giầy không lấy tiền, mua hay không cũng được”. Có người hiếu kỳ, đứng lại đưa chân ra. Người bán hàng bèn tỏ lên chiếc giầy vừa đưa tới một ít đầu đánh giầy loại nước, rồi lấy miếng da đánh qua mấy lượt, tức thì chiếc giầy da bóng lộn lên. Lúc đó, có một cô gái đi chung với người thanh niên, vừa chỉ vào chiếc giầy da bóng lộn đó vừa bắt đầu “quảng cáo”. Thế là người đi đường xúm vào để mua, như sợ chậm tay thì người khác mua hết.

Tác giả bài báo bình rằng: “Nếu họ bày loại dẫu đánh giầy ra đó, làm thỉnh không nói gì, cứ y như Từ Thứ vào dinh Tào Tháo, thì người đi đường dù có đứng lại nhìn, trong lòng họ vẫn không tránh khỏi có chỗ nghi ngờ chất lượng của loại dẫu đánh giầy mới đó. Nhưng qua sự thí nghiệm tại chỗ của họ (qua hình thức tổng hợp thị hình = trước tiên nhờ vào môi giới -chiếc giầy của người đứng xem- rồi mới trực tiếp thể hiện chất lượng và tính năng của loại dẫu đánh giầy mới), làm cho sự nghi vấn trong lòng khách hàng bị đánh tan, mà còn tạo ra được một sự ngạc nhiên “chà, chất lượng khá quá”.

Lại như một xưởng vô tuyến điện nọ ở Thượng Hải, đã quảng cáo bộ chỉnh lưu của họ sản xuất, bằng cách không nói gì tới tính năng và chất lượng cả, mà chỉ giới thiệu: “*Vệ tinh trên trời, tàu bè trên biển, các loại máy truyền hình danh tiếng, đều chọn dùng sản phẩm do chúng tôi sản xuất*”. Thế là khách hàng qua sự liên tưởng về kỹ thuật cao của vệ tinh, của chiến hạm, của các loại máy thu hình danh tiếng, để ý thức được tính năng và chất lượng của loại chỉnh lưu đó. Nhờ vậy mà họ đạt được mục đích quảng cáo.

c- Giác chi- phép đo sức với nhau.

Trong chương nói về hư thực của *Tôn Tử binh pháp* có nói: “*Giác chi nhi tri hữu dư bất túc chi xứ*”. Giác tức là giác dẫu, là đo sức với nhau. Ý của câu này là, tiến hành một trận đánh nhau, để tìm hiểu về mặt nào địch có ưu thế, mặt nào kém thế. Phương pháp đó, chúng ta gọi là “phép đo sức với nhau”.

“Phép đo sức với nhau” và “phép trình sát bằng hòa lực”, đều là phương pháp thăm dò hư thực. Nhưng cách đo sức là cả đôi bên cùng đứng ra đo sức, được tiến hành trong tư thế đôi bên dàn trận để

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

trực tiếp đánh nhau. Với cách đo sức đó, những tin tức tình báo mà mình lấy được, đều có tính toàn cục. Còn cách trinh sát bằng hỏa lực, chỉ là một sự đo sức nhỏ, trong phạm vi nhỏ, có tính chất bất ngờ. Với sự đo sức của một phân đội nhỏ, chiều sâu cũng như chiều rộng về sự phản ứng do nó gây ra, so với một cuộc đụng độ lớn đều có giới hạn. Đúng về mặt ý nghĩa, nó chỉ là một sự nghiên cứu có tính chất chiến thuật.

Về quân sự, vận dụng phương pháp đo sức, với mục đích “giác chi nhi tri hữu dư bất túc chi xứ” là trường hợp thường xảy ra.

Theo sách “*Thuyết uyển*” ghi chép, nhà quân sự thời cổ của Trung Quốc là Y Doãn, khi giúp Thương phạt Kiệt, từng hướng dẫn Thương Thang tiến hành hai lần đo sức với Hạ Kiệt mà không cần động can qua. Sau đó mới chính thức cử binh để phạt Hạ Kiệt.

Thương Thang muốn chinh phạt Hạ Kiệt, Y Doãn bèn hiến kế rằng: “Xin chúa công hãy cho ngưng việc tiến cống trước, để xem họ phản ứng ra sao”.

Thương Thang liền đình chỉ việc tiến cống. Hạ Kiệt giận dữ, lập tức huy động quân đội của 9 bộ lạc dưới tay họ để phạt Thương Thang. Y Doãn thấy vậy, nói: “Hiện nay chưa thể cử binh chinh phạt Hạ Kiệt được, vì họ còn có thể động viên nhiều bộ lạc như vậy, chứng tỏ chính nghĩa chưa hoàn toàn thuộc về chúng ta”.

Qua năm sau, Y Doãn lại khuyên Thương Thang ngưng triều cống cho Hạ Kiệt. Hạ Kiệt càng giận dữ, lại xuống chiếu động viên các bộ lạc để chinh phạt Thương Thang, nhưng không có bộ lạc nào hưởng ứng.

Đến chừng đó Y Doãn mới nói: “Hạ Kiệt đã bị cô lập triệt để rồi, bây giờ chúng ta có thể cử binh”. Thế là Thương Thang cử binh tiến đánh, Hạ Kiệt bị tiêu diệt thật là nhanh chóng. Vua Hạ Kiệt bị bắt đày đi Nam Sào, một bộ lạc nhỏ trong vùng.

Phương pháp *giác chi* đó; phép đo sức đó, nếu vận dụng vào quản lý xí nghiệp để dò xem phản ứng của giới tiêu thụ, thì có thể dùng vào thời điểm sau khi đưa sản phẩm ra bán thử, và trước khi tiến hành sản xuất chính thức với số lượng nhiều. Thí dụ như loại máy giặt “Bông hồng trắng” của xưởng sản xuất máy giặt Văn Nam, lúc sản xuất thử để bán trong nước, được giới tiêu thụ rất hoan nghênh. Nhưng phải chăng có thể sản xuất với số lượng nhiều? Nhiều bao nhiêu là vừa? Những câu hỏi đó đều chưa có đáp số.

Để giải bài toán đó, họ bèn sản xuất một số đưa ra thị trường, để đo sức với máy giặt của trên 40 xưởng sản xuất khác ở Bắc Kinh, Thượng Hải, Quảng Châu... Họ dựa vào kết quả của cuộc đo sức đó mà quyết định phương châm kinh doanh sản xuất, cũng như quyết định sản lượng nhiều hay ít, giá bán là bao nhiêu.

Xưởng này bắt đầu sản xuất là chú trọng ngay đến vấn đề chất lượng, đưa khẩu hiệu “người tiêu thụ trên hết” vào nội quy của xưởng. Họ sẵn sàng tới tận nhà khách hàng để bảo trì sản phẩm, sẵn sàng “dùng 100% nhiệt tình, để giải quyết 1% các vấn đề” mà khách hàng cần giải quyết. Họ xem đó là đường lối làm ăn của họ.

Cho dù máy giặt hiệu “Bông hồng trắng” không phải là loại máy có chất lượng tốt nhất trong các hiệu máy giặt, về công năng ít hơn các hiệu máy giặt khác, nhưng “Bông hồng trắng” ở Văn Nam có đủ thiên thời (máy giặt được sản xuất đúng vào thời điểm toàn quốc đầy

mạnh việc nâng cao tuổi thọ của sản phẩm), địa lợi (có xưởng điện cơ Văn Nam, là xưởng sản xuất điện cơ khá tốt làm hậu thuẫn. Xưởng lại ngó thẳng vào khu trung tâm của thành phố), nhân hòa (có cách phục vụ tốt, có tín nhiệm). Chính vì vậy mà xưởng sản xuất máy giặt Văn Nam xác nhận rằng, chỉ cần tiếp tục nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng phục vụ, thì “Bông hồng trắng” sẽ có một tương lai tốt, có thể sản xuất với số lượng nhiều.

Từ năm 1980 đến năm 1982, xưởng này đã sản xuất được 11.300 máy giặt, đạt tổng giá trị trên 3 triệu đồng, thu được lợi nhuận trên 300.000 đồng nhân dân tệ.

Thực tiễn đã chứng minh, quyết sách của họ là đúng đắn, việc kinh doanh của họ là thành công.

Dụng gián - phép thu thập tin tức tình báo.

Cái gì gọi là “dụng gián”? Dụng gián tức là sử dụng gián điệp, và thông qua gián điệp để nắm lấy tin tức tình báo cơ mật của đối phương. Đây là một thủ pháp trong đấu tranh quân sự.

Người xưa nói: “*Dụng binh quý tri kỳ tri bí, nhi dụng tri bí, tất tốt dụng gián nãi năng tri*” (dụng binh quý ở chỗ biết ta biết người. Nếu muốn biết người, tất phải dùng gián điệp mới biết được).

Trong cạnh tranh kinh tế, cũng đã được vận dụng rộng rãi cách dùng gián điệp để tìm hiểu người. Trong xã hội của chủ nghĩa tư bản, phương pháp đó càng được dùng nhiều hơn. Chúng tôi xin giới thiệu qua những tri thức về mặt này.

Theo sách “*Gián thư*” của Chu Phùng Giáp đời nhà Thanh ghi chép, thì việc sử dụng gián điệp bắt đầu từ đời nhà Hạ ở Trung Quốc.

Vua Hạ là Thiệu Khang, đã từng phái con trai của ông ta là Nữ Ngãi, đến Qua quốc của Nghiêu để hoạt động gián điệp. Ông ta phái một đứa con trai khác là Lý Trữ đi dụ dỗ giết chết em trai của Nghiêu là Ế, cuối cùng ông ta tiêu diệt Qua quốc và Ế quốc. Kể từ đó trở đi, các vị vua chúa tiếp tục sử dụng gián điệp, nhiều không kể xiết.

Theo sách Sử ký, phần *Tín Lăng Quán liệt truyện* có chép: trong thời chiến quốc, một hôm Tín Lăng Quân đang đánh cờ với An Ly Vương vua nước Ngụy. thì có quân từ biên cảnh chạy về báo động. Ngụy vương tưởng đầu quân Triệu xâm phạm bờ cõi, nên lo sợ muốn nghỉ chơi cờ, để triệu tập các đại thần lo đối phó. Tín Lăng Quân bình thân giải thích với vua Ngụy rằng: “Đó là Triệu Vương tới vùng biên cảnh để săn bắn, chứ không phải xua quân xâm phạm đâu”. Chỉ một chốc sau, có tin tức truyền về, chứng thực lời nói của Tín Lăng Quân là đúng. Ngụy Vương lấy làm kinh ngạc, hỏi: “Tại sao ngài biết vậy?”. Tín Lăng Quân đáp: “Tôi có “khách” ở bên nước Triệu, họ có thể tìm hiểu điều cơ mật của Triệu Vương. Triệu Vương có động tịnh gì, “khách” sẽ báo cho tôi biết rất nhanh. Tôi đã dùng cách đó mà biết được.”

Trong quân sự, để đạt đến mục đích “tri bỉ”, thường xem việc dụng gián còn quan trọng hơn “tướng địch”, “động địch” nữa. Vì thông qua “tướng địch”, “động địch” thường chỉ lấy được những tin tức tình báo vụn vặt, thuộc loại ngoài mặt. Còn “dụng gián” có thể chui sâu vào doanh trại địch, trải qua một thời gian dài, quan sát cả chiều rộng lẫn chiều sâu, nên thường lấy được “điều tối cơ mật” và “tin tức quan trọng”.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Trong chương nói về dụng gián, *Tôn Tử bình pháp* nói: “*Minh quân hiền tướng, sở dĩ động nhi thắng nhân, thành công xuất ư chúng giả, tiên tri dã. Tiên tri giả, bất khả thủ ư quỷ thần, bất khả tượng ư sự, bất khả nghiệm ư độ, tất thủ ư nhân, tri địch chi tình giả dã*”.

Đoạn này đã nói một cách rõ ràng, chính xác, là minh quân hiền tướng, sở dĩ có thể chiến thắng được kẻ địch, giành được những đại thành công xuất chúng, ấy là nhờ biết trước tình hình của kẻ thù. Nhưng muốn biết trước, không thể bằng cách bói toán để hỏi quỷ thần, không thể chờ đêm tối xem sự vận hành của sao mà phán đoán. Trái lại, nhất định phải dựa vào con người, con người biết được tình hình của địch. Mà người biết được tình hình của địch ấy chính là “gián”. Ngày nay chúng ta gọi là “gián điệp”.

Dụng gián, đó là một thủ đoạn đấu tranh về quân sự. Nhưng trong thế giới tư bản chủ nghĩa ngày nay, trong các hoạt động kinh tế quốc tế, trong sự cạnh tranh quyết liệt giữa những công ty với nhau, vì để đè bẹp cho được đối thủ, mỗi công ty một mặt dùng lực lượng kỹ thuật lớn nhất, số vốn to nhất, xây dựng lên cơ cấu nghiên cứu mới, với tốc độ nhanh nhất, đổi mới trang bị kỹ thuật, không ngừng đưa ra sản phẩm mới, tăng cường năng lực cạnh tranh trên thị trường; mặt khác, càng không tiếc tiền của, xây dựng những cơ cấu tình báo công thương nghiệp khổng lồ, để lấy trộm, thăm dò những điều cơ mật của đối phương, tìm những nhược điểm của đối phương, phát huy ưu thế của mình, cố hết sức đánh bại đối thủ.

Tạp chí “*Thời đại*” của Mỹ, trong một bài báo nói về chiến tranh gián điệp trong các xí nghiệp, đã trích lời của một luật sư ở Washington, nguyên là chuyên gia nổi tiếng về vấn đề an toàn như sau: “Ở Mỹ hiện

nay, công ty nhỏ ăn cắp của công ty lớn, công ty lớn ăn cắp của công ty nhỏ, mọi người đều ăn cắp qua lại với nhau". Chuyên gia này phỏng đoán, do sự mất cắp về thành quả khoa học kỹ thuật, mà nước Mỹ hàng năm bị tổn thất lên tới 200 tỷ USD.

Hiện nay, mạng lưới tình báo trên thế giới hết sức phức tạp. Nhiều công ty ở một số quốc gia sử dụng gián điệp với nhiều hoa dạng, nhiều thủ đoạn lạ kỳ. Phạm vi hoạt động của họ rất rộng, lấy tin rất chính xác, nhanh nhẹn, không thua gì hệ thống tình báo quân sự. Có khi những tin tức mới mà xí nghiệp và công ty nhận được còn nhanh và chuẩn xác hơn cả giới báo chí thông tin, hơn cả chính phủ.

Có điều đáng cho chúng ta lưu ý là, trong thế giới tư bản chủ nghĩa ngày nay, các nhà tư bản vì đối phó với sự cạnh tranh quyết liệt về kinh tế, mà phải sử dụng gián điệp trên cơ bản đều không ngoài các mặt mà Tôn Vô đã quy nạp trước đây mấy nghìn năm.

Trong chương nói về dụng gián, *Tôn Tử binh pháp* nói: "*Dụng gián hữu ngũ: nhân gián, nội gián, phản gián, tử gián, sinh gián*". Chỉ có khác với xưa kia là, hiện nay họ dùng khoa học kỹ thuật và dùng những thủ đoạn càng xảo quyệt, càng nham hiểm hơn mà thôi.

Giờ đây, chúng ta hãy dựa vào "ngũ gián" mà *Tôn Tử binh pháp* đã quy nạp, để xem giai cấp tư sản hiện đại đã "đổi mới hoa dạng" như thế nào, ngõ hầu giúp cho chúng ta không bị sơ hở khi giao dịch trong thời kỳ mở cửa hiện nay.

a. Nhân gián.

Trong chương bàn về dụng gián, *Tôn Tử binh pháp* nói: "*Nhân gián giả, nhân kỳ hương nhân nhi dụng chi*" tức cứ tác chiến ở đâu,

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

thì dùng người ở đó làm gián điệp. Muốn hiểu, muốn nắm mọi sự động tĩnh của địch, nếu gần có thể phái người đi trực tiếp quan sát, dựa vào các phương pháp “tác chi”, “hình chi”, “giác chi” mà tìm hiểu tình hình. Trái lại nếu xa, và phạm vi rộng, muốn có tin tức tình báo sâu hơn, rộng hơn, mà chỉ dùng các phương pháp trên thì không đủ.

Biện pháp dùng “nhân gián”, là dựa vào người “sống tại địa phương”, biết nội tình của đối phương để làm gián điệp. Như vậy mới có được hiệu quả như ý. Nhất là phương pháp đó, có khi xuất hiện bằng hình thức hợp pháp. Chính vì vậy mà nó được dùng rộng rãi ở thế giới tư bản chủ nghĩa.

Thí dụ: nếu muốn hiểu và nắm tình hình ở khu vực nào đó, thì nên thuê người hoặc đơn vị ở ngay tại đó, để chuyên trách theo dõi một vấn đề gì, và kịp thời thông báo tin tức. Người đó có thể là công nhân viên chức của một xí nghiệp, người bán hàng, người dân địa phương, ký giả, sứ thần của nước ngoài trú đóng tại đó, người làm đại lý, người trung gian mua bán...

Liên Hoa điện tử hữu hạn công ty, một công ty con của tập đoàn công nghiệp và tài chính Khang Lực tại Hồng Kông, có mở một cơ sở khai thác ở Nhật Bản. Họ thuê trên 10 nhân viên kỹ thuật người Nhật Bản tại địa phương, có nhiệm vụ nắm tình hình và thông báo kịp thời kỹ thuật mới trên thị trường công nghiệp điện tử, cũng như tin tức về sản phẩm mới, mẫu mới tại Nhật Bản. Xưởng điện tử Liên Hoa dựa vào những tin tức đó, để khai thác sản phẩm mới của xưởng mình.

Công ty Liên Hoa còn liên doanh với xí nghiệp Mỹ để khai thác tại Mỹ. Mọi chi phí do công ty Liên Hoa chịu, còn xí nghiệp Mỹ phụ trách đầu tư kỹ thuật và đề ra phương án về sản phẩm. Công ty Liên

Hoa lại dựa vào sự đầu tư và phương án đó, tổ chức sản xuất sản phẩm tại Hồng Kông. Số sản phẩm đó, hai bên cùng chịu trách nhiệm tiêu thụ trên thị trường thế giới. Xí nghiệp Mỹ sẽ dựa vào chỉ số tiêu thụ mà lấy tiền thuê.

Có người bình luận rằng: “Sản phẩm điện tử ở Hồng Kông, sẽ dĩ mô phỏng và đổi mới nhanh như vậy, có thể có tương quan tới loại cơ cấu khai thác tinh bảo ở hải ngoại của xí nghiệp như thế chăng?”.

b. Nội gián.

Trong chương bàn về dụng gián của *Tôn Tử* bình pháp nói: “*Nội gián giả, nhân kỳ quan nhân chi dụng chi*”, tức là mua chuộc quan lại của đối phương làm gián điệp. Những quan lại nào có thể mua chuộc, hoặc có thể bị mua chuộc? Sách “*Mười một học giả chú thích Tôn Tử*” của Đỗ Mục chỉ rõ, có 7 loại quan chức sau đây:

- Hữu hiền nhi thất chức giả (người có tài nhưng không còn giữ chức vị nữa).
- Hữu qua nhi hình giả (người có lỗi và bị trừng phạt)
- Diệc hữu sùng bế nhi tham tài giả (người tuy đang được tin dùng mà tham tiền tài).
- Hữu khuất tại hạ vị giả (người bất mãn vì có địa vị thấp)
- Hữu bất đắc tín nhiệm giả (người không được tin dùng)
- Hữu dục nhân bại biểu dĩ cầu triển kỳ chi tài giả (người bị tiếng xấu, đang muốn bộc lộ tài năng của cá nhân).

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

- Hữu phiên lịch ác tác thường trì lương đoan chi tâm giả (người không có lập trường nhất định, sớm vậy tối khác)

Thương nhân ngoại quốc nhân lúc thực hiện chính sách mở cửa, từng mua chuộc cá biệt những cán bộ và nhân viên suy thoái biến chất ở tại Quảng Châu... để làm nội gián cho họ. Những nội gián đó, đã sử dụng các hình thức như thư tín, gửi bài cho báo chí, đi khảo sát ở nước ngoài, hiệp thương về mậu dịch với ngoại quốc, v.v... để đem tin tức tình báo và kinh tế, kỹ thuật... bán rẻ cho họ.

Đối với những thương nhân ngoại quốc hoạt động phi pháp, có thể áp dụng những thủ đoạn dè tiện đó. Vậy chúng ta không thể không biết, không thể không đề phòng.

c. Phản gián:

Phản gián tức là mua chuộc gián điệp của địch làm gián điệp cho ta. Trong chương bàn về dụng gián Tôn Tử binh pháp nói: *"Phản gián giả, nhân kỳ địch gián nhi dụng chi"*. Phương pháp sử dụng phản gián có hai cách. Một là dựa vào gián điệp của địch, để hấn phục vụ lại cho ta. Hai là "giả vờ như không biết hấn là gián điệp, rồi cho tin giả để gạt đôi phương".

Sự áp dụng phương pháp phản gián đó, trong quân sự không còn là điều mới mẻ gì. Trong sự cạnh tranh của chủ nghĩa tư bản cũng được vận dụng rộng rãi.

Như phương pháp của Mỹ đối phó với Công ty Hitachi và Công ty Mitsubishi của Nhật Bản, muốn ăn cắp kỹ thuật tối tân của công ty cơ khí thương dụng quốc tế Mỹ (IMC), chính là cách sử dụng phản

gián một cách tuyệt vời. Họ giả vờ như không hay biết, muốn bắt nhưng cố tình thả.

Thoạt đầu, viên kỹ sư Lâm Kiến Trị là chủ nhiệm kế hoạch của xưởng Thần Mai Xuyên thuộc Công ty Hitachi, mua chuộc được một viên chức cũ của hãng IBM. Qua lời khai của người viên chức này, FBI của Mỹ biết được ý đồ bí mật của Công ty Hitachi, nên ngăn chặn không cho hãng IBM khởi tố. Thế là họ cho một tay mặt thám lời đời của FBI giả làm chuyên gia của IBM, để tiếp xúc với Lâm Kiến Trị. Với cách ăn nói hư thur thực thực, tay mặt thám đã nhử dòi phương đi vào tròng. Kết cục, Công ty Hitachi đã bị đại bại trong cuộc “chiến tranh máy vi tính” với Mỹ.

Thủ đoạn sử dụng phản gián của Mỹ, được những người phụ trách công ty có liên quan của Nhật gọi là “đặt bẫy để tiến hành trinh sát”

Sử dụng phản gián, có khi được trù hoạch trong phòng kín, rồi vận dụng những thủ đoạn thần không hay, quỷ không biết mà thi hành. Cũng có khi được thi hành qua nụ cười ngoại giao.

Thí dụ: Có nhiều viên chức phụ trách kinh doanh của xí nghiệp Nhật Bản, khi tiếp thương nhân nước ngoài hoặc nhân viên kinh tiêu của công ty nước ngoài, thì phong cách hoàn toàn khác hẳn với cách “tiếp khách” của các giám đốc Mỹ. Họ không từ chối không tiếp, hoặc tiếp qua loa cho xong chuyện, mà trái lại tiếp rất nhiệt tình, thăm hỏi thân mật, như rất “hiếu khách”. Tìm hiểu sâu nguyên nhân mới biết, thì ra họ muốn moi tin tức của người đối thoại.

Sách lược của họ là, anh tới muốn tìm biết “tấy” của tôi, tôi sẽ không cho anh biết; còn tôi sờ “tấy” của anh, anh sẽ không bao giờ biết

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

được. Như vậy cũng gọi là sử dụng “phản gián” một cách khéo léo. Trọng thu có công, ngồi tại nhà mà thu được lợi.

d. Tử gián:

Có khi muốn đạt đến một mục đích nhất định, phía sử dụng gián điệp cần phải phái gián điệp sang phía địch để loan tin giả. Sau khi địch bị gạt, người gián điệp có trách nhiệm loan tin giả đó, sẽ không tránh khỏi bị địch giết chết. Đó là tử gián.

Trong chương bàn về sử dụng gián điệp, *Tôn Tử bình pháp*: “*Tử gián giả, vi chi cuồng sự ư ngoại. Lệnh ngộ gián tri chi, nhi truyền ư địch gián dã*”. (Tử gián là người cố tình loan truyền tin tức giả, để cho gián điệp bên ta biết được và truyền cho gián điệp địch biết).

Tử gián cũng có hai loại: một loại là không tự biết. Người chủ tri đưa tin tức giả cho họ và họ tưởng là thực. Họ tiếp xúc với địch theo phương thức bình thường (để đưa tin giả), làm cho địch bị mắc lừa. Sau đó họ bị địch giết. Như lúc Sở Hán tương tranh, Hán vương là Lưu Bang phái mưu thần Thục Kỳ thuyết cho Tề vương quy Hán. Tề vương tin là thực, nên buông lời việc phòng bị mũi tiến công của Hàn Tín. Thế là Hàn Tín nhân cơ hội đó phá được Tề. Tề vương cho Thục Kỳ đã bán rẻ mình, dùng chảo dầu giết chết Thục Kỳ để hả giận. Thục Kỳ hành động như vậy, chính là đã làm vai trò tử gián mà không tự biết.

Ngoài ra, còn một loại tử gián là hoàn toàn tự giác. Tức sau khi suy nghĩ, người nhận nhiệm vụ không coi việc chết sống ra gì. Loại tử gián này hoặc sẵn sàng hy sinh vì một sự tấn ngưỡng, hoặc do nguyên nhân nào đó, bằng lòng lãnh lấy cái chết để báo đáp lại cho người ơn.

Về mặt đấu tranh quân sự hoặc chính trị, trên phương diện chiến lược hoặc chiến đấu, việc sử dụng tử gián là chuyện thường thấy. Thí dụ như trong thế giới chiến tranh lần thứ hai, trước khi Nhật Bản đánh lên Trân Châu Cảng, đã phái một người Nhật Bản có tên Hán ngữ là Lai Thê, cưới một cô vợ Mỹ. Cả hai đến Washington để cùng viên đại sứ Nhật ở đấy lúc bấy giờ là ông Dã Thôn, tiến hành một cuộc đàm phán với chính phủ Mỹ, về vấn đề làm sáng tỏ quyền lợi của Mỹ - Nhật ở Thái Bình Dương. Họ lấy việc đó để làm cho Mỹ mất cảnh giác, đồng thời cũng để tìm hiểu một số tin tức về phía Mỹ. Việc làm của họ, cũng giống như trong chiến tranh du kích sử dụng “hương đạo”, dẫn kẻ địch đi vào ổ phục kích vậy. Người làm nhiệm vụ đó cũng là một loại tử gián.

Cùng với cuộc cạnh tranh quyết liệt trên quốc tế, giữa các công ty, nếu quyết sách sai một bước thì kỹ thuật sẽ lạc hậu một thời gian. Trong tình huống đó, có thể bị loại ra khỏi hàng ngũ cạnh tranh dẫn tới xí nghiệp bị đổ vỡ, thậm chí đi tới chỗ nhà tan người chết.

Cho nên, những xí nghiệp và công ty có điều kiện sử dụng những thủ đoạn thâm độc, để duy trì sự sống và sự phát triển của họ, chẳng những dùng nhân gián (tức hương gián hay gián điệp tại chỗ), mua chuộc nội gián, khôn khéo sử dụng phản gián, mà không tiếc tiền của, dùng đủ mưu mô để đào tạo, phái đi làm tử gián.

Về mặt quản lý kinh doanh, trong thuật tìm lấy tin tức tình báo, nếu chúng ta hiểu nghĩa tử gián rộng hơn tức bao gồm tất cả những nhân viên tình báo, dùng những hành động phi pháp để trộm lấy những tài liệu có tính cơ mật, thì việc vận dụng tử gián và tử gián bị sa lưới,

TÔN TỬ BINH PHÁP

bị trừng phạt, là chuyện đã xảy ra trong thực tế nhiều không biết bao nhiêu mà kể.

Chúng ta chỉ nói những con số về sự kiện này, xảy ra ở các nước Liên Xô (trước đây), Mỹ, Pháp để dẫn chứng. Theo tin tức của báo chí nước ngoài thì sáu tháng đầu năm 1982, có mười ba quốc gia nối tiếp nhau trục xuất hai mươi ba đặc vụ Liên Xô. Chỉ mấy ngày ngắn ngủi cuối tháng 10 năm đó, ở các quốc gia phương Tây, gần như cùng một lúc xảy ra hai vụ gián điệp Liên Xô về công nghiệp quan trọng.

Ở Mỹ, ngoài Mỹ ăn cắp kỹ thuật của các nước khác, hoặc nước khác ăn cắp kỹ thuật của Mỹ, giữa các công ty với nhau, cũng ăn cắp qua, ăn cắp lại. Qua sự điều tra đối với 1.558 công ty Mỹ, thì có 1.224 công khai thừa nhận, họ luôn luôn có những hoạt động gián điệp đối với những công ty đối thủ của họ. Trong số những công ty đó, có trên 1/3 là có lưới gián điệp riêng của mình. Các đối thủ với công ty đầu hòa vũng vịnh của Mỹ, hàng năm đã đánh cắp của công ty này đến mấy nghìn tài liệu mật. Có một tài liệu trong số đó, đáng giá từ một triệu đến năm triệu Mỹ kim.

Ở Pháp, từ năm 1976 trở lại đây, hàng năm đều có rất nhiều gián điệp công nghiệp sa lưới. Năm 1980, có đến 58.560 vụ gián điệp đánh cắp tài liệu công nghiệp bị cảnh sát phát hiện, tổn thất tới mấy chục tỷ quan tiền Pháp. Hiệp hội thời trang Pháp, do bị trộm tài liệu mật về kế hoạch sản xuất, mỗi năm bị tổn thất 45 triệu USD.

Cho dù từ gián của các nước, các công ty phái đi, đua nhau sa lưới, nhưng những nước đó, những công ty đó, chưa bao giờ nghĩ tới việc giảm bớt đào tạo tử gián, cũng như thu hẹp sự hoạt động của tử gián. Chỉ có khác là sự hoạt động của họ ngày càng đổi mới hơn, thủ

đoạn càng cao siêu hơn. Nguyên nhân của hiện tượng đó, nếu xét cho cùng thì thực đơn giản. Vì nếu đem so sánh quyền lợi của các quốc gia đó, các công ty đó, thì chuyện chết sống của người tình báo bé nhỏ như con kiến thôi.

đ. Sinh gián:

Sinh gián là người đi lại tiện lợi, vừa có thể nhìn trộm, nghe trộm tình hình địch, vừa có thể tự do trở về báo cáo tình hình đã nắm được, cho người chủ quân biết. Trong chương bản về dụng gián, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Sinh gián giả, phản báo giả*” (Sinh gián là người có thể trở về để báo cáo).

Sử dụng sinh gián là một trong những thuật lấy tin tình báo tiện lợi nhất. Xí nghiệp phái người đi tham quan, phỏng vấn, hoặc đi du lịch, hoặc tới “nơi cần tới” để thực tập, luyện tay nghề, hoặc phái chuyên gia tham gia hội thảo về khoa học kỹ thuật, v.v... rồi từ đó thu thập tin tức tình báo.

Những người được phái đi, có thể là một chuyên gia tình báo được chọn lựa kỹ lưỡng. Đối với những gì cần thu lượm, họ nhìn qua là biết ngay, đã thấy thì không bao giờ quên. Nhưng cũng có thể phái những nhân viên thường, ủy thác họ đến một nơi nào đó, xí nghiệp nào đó, khu vực nào đó, hoặc thị trường nào đó, hỏi cái này, xem cái nọ, tranh thủ đối phương dẫn đi chơi núi, đi săn bắn. Đến khi trở về, họ lần lượt kể lại tất cả những điều nghe thấy, và được ghi chép, tích lũy lại tất cả. Sau đó, sẽ do chuyên gia xử lý tin tức tình báo chọn lọc theo kiểu lọc cát đãi vàng.

TÔN TỬ BINH PHÁP

Nói chung, cách lấy tin tức tình báo của sinh gián là công khai Hành động của họ trước khi tin tức tình báo đó được đem ra sử dụng, có thể coi là “quang minh chính đại”.

Theo báo chí Thổ Nhĩ Kỳ đăng tải, suốt một thời gian lâu dài, hai tên “gián điệp chôm chôm” của Tây Đức, đã báo cáo về công ty mà họ làm việc, tình hình giá cả trái chôm chôm ở Thổ Nhĩ Kỳ, giúp cho Tây Đức mua được giá rẻ mặt hàng này. Hai chuyên gia này của Tây Đức, hàng năm cứ tới mua chôm chôm chín, họ cùng đi du lịch ở vùng Hắc Hải của Thổ Nhĩ Kỳ, để tìm hiểu và phỏng đoán giá chôm chôm xuất khẩu, rồi báo về công ty nhập khẩu chôm chôm ở Tây Đức biết, để công ty này định giá mua. Họ đã làm công việc đó liên tục 25 năm, đem lợi ích về cho công ty của họ không nhỏ. Hai “gián điệp chôm chôm” đó của Tây Đức, chính là “sinh gián” của công ty nhập khẩu chôm chôm Tây Đức.

Lại như tờ “*Nhật báo Hoa kiều Mỹ châu*” đăng tải, có một xưởng chế tạo nữ trang của Nhật Bản muốn nhại theo thứ nữ trang “cảnh thái lam” của Trung Quốc, nhưng không thành công. Sau đó, họ mua chuộc được một người Hoa kiều, đài thọ mọi phí tổn cho y về Trung Quốc với nhiệm vụ, đánh cắp công nghệ làm “Cảnh thái lam”. Người Hoa kiều này về đến Trung Quốc, với tư cách là “nhà buôn làm đại lý”, yêu cầu cho tham quan quá trình làm “Cảnh thái lam”. Bộ phận đón tiếp của xưởng sắp xếp lịch tham quan cho ông ta. Giới chức của xưởng, ngoài sự đón tiếp ân cần người Hoa kiều “đại lý ở hải ngoại” này, còn cho ông ta tham quan xưởng sản xuất. Họ hướng dẫn ông ta xem từ khâu đầu tới khâu cuối, cách chế tác bằng công nghệ. Ông ta đã chụp hình tất cả.

Người Hoa kiều này mang tất cả hình ảnh đó, sang Nhật Bản giao cho ông chủ của mình để lãnh thưởng. Và không bao lâu sau, xưởng nữ trang này của Nhật Bản, đã sản xuất “Cảnh thái lam” mang nhãn hiệu Nhật Bản, tung ra thị trường quốc tế cạnh tranh với Trung Quốc. Người Hoa kiều bị xưởng nữ trang của Nhật Bản mua chuộc và sử dụng đó, chính là “sinh gián” của họ. Ý về nước “tham quan”, rồi trở lại báo cáo cho chủ.

Những thủ pháp sử dụng gián điệp mà *Tôn Tử binh pháp* đề cập đến, các xí nghiệp tư bản chủ nghĩa đều áp dụng hết. Chúng ta làm công việc quản lý xí nghiệp xã hội chủ nghĩa, cần phải học cho biết cách sử dụng nhân gián và sinh gián một cách có lý, có lợi, và có giới hạn, xem trọng phản gián, nhận cho ra nội gián và tử gián. Chỉ có như vậy chúng ta mới có thể khôn khéo ứng thù và chiến thắng được, khi tiếp xúc với thương nhân phi pháp của ngoại quốc.

Khi “dụng gián”, chúng ta cần phải chú ý:

a.- Chọn tình báo viên cho tốt. Chọn người về mặt tư tưởng và tài năng, đều có đủ điều kiện để hoàn thành nhiệm vụ sưu tập tin tức tình báo. “*Năng dĩ thượng trí vi gián giả, tất thành đại công*” (có thể dùng người trí thức lớn để làm gián điệp, tất sẽ được thành công lớn).

b.- Cần xem trọng phản gián, nhưng không thể chỉ dùng phản gián. Trong chương bàn về dụng gián, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Ngũ gián chi sự, chủ tất tiên tri, tri chi tất tại phản gián, cố phản gián bất khả bất hậu dã*”. Ý nghĩa của câu này là: về ngũ gián, người chỉ huy quân sự đều phải biết. Tìm hiểu tình huống của địch, chủ yếu là dựa vào “phản gián”, hậu đãi “phản gián”.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Trong sự cạnh tranh kinh tế phức tạp, nhất là trong việc mậu dịch quốc tế, người quản lý xí nghiệp phải hiểu và phải nắm những tin tức tình báo có mức độ. Về cơ bản, có thể làm theo những quy luật mà *Tôn Tử bình pháp* đã nói.

c.- Tăng cường sự phòng gián. Phải dụng gián một cách tài ba. Cần phải “ta biết được người, còn người không biết gì về ta”. Ta dụng gián, phải chú ý hành động hợp pháp, phải bảo mật ý đồ. Người ta thường nói, “phàm sự không thành công thì thành bại” là có ý nghĩa như thế. Đối với đối thủ cạnh tranh, có thể áp dụng mọi thủ thủ đoạn, phương pháp. Cần phải luôn luôn có cảnh giác.

Phải đứng trên cơ sở nhận ra gián điệp để đề phòng gián điệp, đề phòng tiết lộ bí mật, thất thoát bí mật. Dựa vào báo cáo, cho thấy Trung Quốc có một truyền thống tiết lộ bí mật về kỹ thuật chuyên lợi rất nghiêm trọng.

Xưởng giấy Kinh Huyện ở tỉnh An Huy, sản xuất loại giấy tuyên (Tuyên chỉ, một loại giấy mỏng và dai), đứng hàng đầu trên thế giới. Năm 1981, có mấy thương gia Nhật Bản xin tham quan một xưởng giấy, do xưởng giấy Kinh Huyện giúp đỡ xây dựng nên. Đồng thời, họ đề nghị trao đổi kỹ thuật.

Ngày đầu tiên khi đoàn thương gia Nhật đến, họ được nghe giới thiệu tình hình của xưởng và tham quan toàn bộ qui trình sản xuất giấy tuyên. Ngày thứ hai mở cuộc hội thảo. Ngày thứ ba họ ghi hình toàn bộ các khâu sản xuất giấy tuyên. Trong khi tham quan và hội thảo, các thương gia Nhật hỏi rất tỉ mỉ, còn xin được một số nguyên liệu. Họ lại lấy danh nghĩa giúp đỡ cho khâu hóa nghiệm, dùng chai thủy tinh lấy đi một chai nước giềng dùng làm giấy. Cứ thế, toàn bộ

kỹ thuật làm giấy tuyên, bao gồm nguyên liệu và hàng mẫu, bị người ta lấy đi tất cả !

Kỹ thuật phục chế tranh cổ của Vinh, Bảo, Tê, là một thứ kỹ thuật mà Trung Quốc nắm được sớm nhất. Người ngoại quốc đến cửa hiệu tham quan rất đông.

Cửa hàng tranh này khi tiếp đãi khách, chẳng những giới thiệu tường tận cho khách biết về quá trình vẽ và phân màu, cách khắc bản gỗ, cách in, để phục chế tranh cổ mà còn cho khách vào tận xưởng vẽ để tham quan, chụp ảnh.

Với những sự kiện trên, chúng ta có thể nhận thấy một số xí nghiệp, công ty còn chưa biết nhận ra “gián”, không chú ý đề phòng “gián” dẫn đến nhiều kỹ thuật chuyên lợi bị tiết lộ, gây nên những tổn thất lớn.

Nhiều quốc gia trên thế giới, vì đề phòng gián điệp công nghiệp, chẳng những về mặt chính phủ thành lập nhiều cơ quan chống gián điệp công nghiệp (như “*Tiểu tổ đặc biệt về kỹ thuật then chốt*” của Mỹ; “*Cục điều tra quân lý công nghiệp*” của Anh; cơ cấu đặc biệt của cơ quan tình báo quốc gia Pháp, chuyên trách đề phòng gián điệp cho 400 công ty “nhạy cảm” của nước này, v.v...), mà ngay như bản thân của các công ty phương Tây, cũng đua nhau xây dựng hoặc bổ sung cơ cấu đặc công của mình. Họ không tiếc tiền của to lớn, để tìm mua những hệ thống điện tử chống trộm cắp. Hành động của các quốc gia và công ty đó, chỉ nhằm bảo vệ quyền lợi của quốc gia mình, của công ty mình.

d.- Dụng gián phải có khái niệm lời lỏ: Đối với trường hợp dụng gián có tính cách chiến lược, cần phải dám xài tiền. Như trong thời kỳ

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Hán Sở tương tranh, Lưu Bang có một mưu sĩ tên là Trần Bình, giúp Lưu Bang sáu kỳ kế, lập nên đại công, được phong tới chức Khúc nghịch hầu. Một trong sáu kế đó là “*Thỉnh quyền kim hành phản gián*”. Đối với việc đó, Lưu Bang lấy 40.000 lượng vàng đưa cho Trần Bình, “*Tứ sở vi, bất vấn kỳ xuất nhập*” (mặc làm gì thì làm, muốn ra vào lúc nào cũng được)

Từ chỗ Lưu Bang đưa hàng vạn lượng vàng cho Trần Bình dùng vào việc phản gián, mặc tình làm chi thì làm, muốn ra vào lúc nào cũng được, đủ thấy Lưu Bang là một ông vua không tiếc tiền trong việc dụng gián.

Dương nhiên, không phải nói người quản lý xí nghiệp ngày nay của chúng ta, được cầm tập “séc” trong tay thì muốn chi thứ gì thì chi, tùy theo ý muốn mà ký bao nhiêu cũng được. Một khi phải dùng tiền thì không nên tiếc, cần thả lỏng để cho người tình báo viên dưới dạng là nhân viên tiêu thụ hàng, người nhân viên có nhiệm vụ sưu tầm, phân tích tin tức tình báo, được tự do làm việc.

Ngoài ra, còn phải biết đánh giá cái lợi cái hại. Đối với việc dụng gián, mà phần chi ra lớn hơn cái lợi của chúng ta thu được sau này. thì nên bỏ đi. Thí dụ một loại kỹ thuật chuyên lợi nào đó của ngoại quốc, mà đòi giá quá cao, muốn lấy rất khó khăn, trong khi đó, với điều kiện có của ta, chỉ cần chịu đầu tư thêm cho cơ quan nghiên cứu và cho công xưởng, vẫn có hy vọng khám phá được. Như vậy, nên bỏ việc dụng gián điệp, mà dựa vào sức tự lực cánh sinh của mình.

e.- Phải có quan niệm thời gian trong việc thu lượm tin tức tình báo. Trong chiến tranh, nếu tin tức tình báo mất thời gian tính, sẽ làm lỡ mất thời cơ chiến đấu, dẫn tới bị động và thất bại, Trong sự cạnh

tranh kinh tế ở quốc tế cũng vậy. Một nguồn tin tình báo kịp thời, có giá trị, nhiều khi làm cho một xí nghiệp sắp sụp đổ, được cứu sống trở lại. Ngược lại, để mất đi một nguồn tin tình báo có giá trị, có thể sẽ là điểm khởi đầu cho một bi kịch của một xí nghiệp. Thời gian là giá trị chân chính của tin tức tình báo. Nếu nhận được tin tức đó sớm một chút, thì nó sẽ đắt giá hơn vàng, còn nhận chậm đi một phút, nó sẽ rẻ mạt như rơm rác.

III. Nhân định chế thắng, tiến mặc tùy địch:

Ở phần I của chương này, chúng ta có nói hai nguyên tắc để xây dựng kế hoạch: “tri bỉ tri kỷ” và “nhân định chế thắng”. Ở hai phần trước, chúng ta nặng về việc thảo luận nguyên tắc và phương pháp “tri bỉ tri kỷ”, vậy ở phần này chúng ta sẽ bàn về “nhân định chế thắng”.

Nói “nhân định chế thắng” tức là dựa vào tình hình thay đổi của địch, mà xây dựng hoặc sửa đổi lại kế hoạch của ta. Trong chương bàn về hư thực, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Thủy nhân địa nhi chế lưu, binh nhân địch nhi chế thắng. Cố binh vô thường thế, thủy vô thường hình; năng nhân địch biến hóa nhi thủ thắng giả, vị chi thần*”. Ý nghĩa của đoạn này là: nước tùy theo địa hình cao thấp mà uốn dòng chảy, còn dụng binh phải dựa vào tình hình địch mà quyết định phương châm để thủ thắng. Cho nên việc dụng binh, tác chiến, không có phương thức, phương pháp cố định không thay đổi, cũng như nước chảy không có một hình dạng nhất định vậy. Người có thể dựa vào sự thay đổi của tình hình địch mà thủ thắng, gọi là người dụng binh như thần.

Đứng về mặt quản lý xí nghiệp kinh doanh mà nói, phải dựa vào sự thay đổi của hoàn cảnh bên ngoài, đặc biệt là sự thay đổi của thị trường và đối thủ cạnh tranh, để xây dựng kế hoạch kinh doanh. Vấn

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

đề “Nhân địch chế thắng” là một vấn đề hết sức quan trọng trong việc quản lý xí nghiệp kinh doanh. Hiện nay, sự thay đổi của thị trường rất đa dạng, sự cạnh tranh rất quyết liệt. Xí nghiệp phải chăng có thể thích ứng theo sự thay đổi đó mà hoạt động, trở thành là then chốt của vấn đề tồn tại và phát triển của xí nghiệp. Xí nghiệp phải giỏi dựa vào sự thay đổi của thị trường, của đối thủ cạnh tranh, mà xây dựng nên những kế hoạch có tính cách ứng biến.

1. *Tiến mạc tùy địch, địch biến ngã biến:*

Tiến có nghĩa là thực tiến. *Mạc* là quy củ, mực thước. Tiến mạc ví như người thợ mộc bỏ mực trên gỗ để theo đó mà cưa xẻ. Vậy tiến mạc tùy địch là ý nói chọn lựa phương hướng, tác chiến, xây dựng phương châm tác chiến, cho đến thực thi kế hoạch tác chiến, đều phải tùy theo sự thay đổi của địch. Trong sách “Mười một học giả chú thích Tôn Tử”, Mai Nghiễm Thần nói: dụng binh “*Cử động tất tiến pháp độ nhi tùy địch khuất thân, nhân lợi dĩ quyết chiến*”. Vương Tích nói: “*Tiến binh pháp như thắng mạc, nhiên hậu khả dĩ thuận địch quyết thắng*” Ý của hai học giả này, cũng nhấn mạnh vấn đề tùy theo sự thay đổi của địch mà xây dựng kế hoạch tác chiến để giành thắng lợi.

Nguyên tắc của “Tiến mạc tùy địch” chính là nguyên tắc để xí nghiệp tìm sự sống còn trong một hoàn cảnh nhiều biến đổi, cũng tức nguyên tắc cạnh tranh để phát triển. Như một vị giám đốc của công ty tổng hợp, thuộc xưởng vật tư khai mỏ, trực thuộc Bản Khê Khoáng vụ cục, đã dẫn một nhóm thanh niên chờ việc thành lập một công xưởng. Họ giỏi quan sát tình hình thị trường, để ý tới nhu cầu của xã hội, giỏi làm ăn trong một xã hội vừa có nhiều nhu cầu lại có nhiều thay đổi, để tự tìm đường phát triển.

PHƯƠNG NGHI

Khi họ thấy trong xã hội rất nhiều người làm ghế sa-lông, lò so vì vậy mà rất khan hiếm. Họ liền đầu tư hai triệu đồng nhân dân tệ, thành lập một xưởng sản xuất lò so. Thế là khách hàng đến chật cửa. Ngay năm đó họ lời 67.000 nhân dân tệ.

Khi lò so có hiện tượng bão hòa trong thị trường, người giám đốc này quan sát thấy việc cất may y phục ngoài xã hội rất khó khăn, bèn cho người đi tìm hiểu mẫu y phục nào để bán nhất, và thành lập ngay xưởng may để sản xuất y phục may sẵn.

Quyết định này cũng có kết quả tốt. Y phục do họ sản xuất đã tiêu thụ khắp 15 tỉnh, một năm họ lời 34.000 nhân dân tệ.

Lúc năng lượng ở Bản Khê bị khủng hoảng thiếu, một số đơn vị cần lò nấu tiết kiệm than đá, ông ta lại giúp cho nhóm thanh niên đó thành lập xưởng làm lò, chế tạo ra một kiểu lò mới, vừa để sưởi, vừa nấu nước, vừa nấu cơm.

Họ nhận thấy mạng lưới thương nghiệp ở chợ Bản Khê quá mỏng, liền tổ chức cho những thanh niên này mở ba cửa hàng bán sản phẩm của họ, và 16 cửa hàng bán tạp hóa.

Hiện nay công ty tổng hợp thuộc xưởng vật tư mỏ đã phát triển lên tới 1.300 người, tổng trị sản lượng hàng năm là 2.600.000 nhân dân tệ, lãi 240.000 đồng.

Người giám đốc giỏi quan sát thị trường, biết tùy nhu cầu xã hội mà định sách lược kinh doanh này, chính là người biết đặt sách lược kinh doanh theo nguyên tắc “tiến mặc tùy địch, địch biến ngã biến” vậy.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Nguyên tắc “tiền mặc tùy dịch” rất có hiệu quả ở xí nghiệp nhỏ, vậy nó có công dụng đối với xí nghiệp lớn không? Hãy xem sách lược kinh doanh của Công ty Hitachi, một trong ba công ty điện tử lớn của Nhật Bản, có số vốn 1.300 tỷ yen Nhật, và 70.000 công nhân. Công ty Hitachi ở Nhật Bản, được người trong nước khen tặng là “Hitachi giỏi kinh doanh”. Một viên chức trung cấp của công ty đối với lời khen tặng đó, giải thích như thế này: “Công ty Hitachi chủ yếu sản xuất các loại máy móc về điện lực, thông tin, giao thông,... Khách hàng mua những sản phẩm đó đều là xí nghiệp lớn. Chính vì vậy, trước khi sản xuất cần phải tiến hành đàm phán với nhân viên kỹ thuật của những xí nghiệp lớn đó. Không thể tự ý mình sản xuất ra thứ gì thì bán thứ đó được. Nhà sản xuất tự quyết định sản xuất ra thứ gì thì bán thứ đó, sẽ không kiếm lời được lâu.

Vị tổng giám đốc đầu tiên của Công ty Hitachi là ông Tiểu Bình Lăng Bình, đặt nguyên tắc chỉ đạo cho việc sản xuất kinh doanh của công ty như thế này: “Phía công ty phải đứng trên lập trường của khách hàng mà sản xuất sản phẩm, đơn vị doanh nghiệp phải đứng trên lập trường của công ty mà bán sản phẩm”. Ở Công ty Hitachi “cho dù những sản phẩm mà công ty không thích sản xuất, nhưng nếu xã hội cần, thì công ty vẫn tiếp tục đơn đốc sản xuất”.

Có người nói: nhiệm vụ cơ bản của quản lý là quản lý sự biến động. Cách nói đó cũng có lý lẽ nhất định của nó. Có thể hiểu như thế này, nguyên tắc “Tiền mặc tùy dịch” là nguyên tắc hữu hiệu để người quản lý lấy biến động ứng phó với biến động, và để quản lý sự biến động.

Khi xây dựng kế hoạch kinh doanh, vận dụng nguyên tắc “Tiền mặc tùy dịch” cần lưu ý tới những vấn đề gì?

Thứ nhất, vừa phải nắm được nhu cầu đã lộ rõ của thực tế thị trường, lại phải vừa nghiên cứu nhu cầu tương lai còn ẩn kín của khách hàng.

Thứ hai, khi thiết kế sản phẩm, cũng như khi xác định kế hoạch và phương án tiêu thụ, chẳng những phải suy nghĩ về phần hữu hình, thực thể của sản phẩm, như tính năng về mặt vật lý, tính năng về hóa học, mà còn phải nghiên cứu sự ảnh hưởng vô hình của sản phẩm, và cung cách phục vụ, đối với người tiêu thụ, như tên hiệu của sản phẩm, uy tín của xí nghiệp, và sự chọn lựa sản phẩm của khách hàng ở mỗi khu vực khác nhau.

Thứ ba, chẳng những khi thiết kế sản phẩm, xác định kế hoạch sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, cần phải dựa vào nhu cầu, định chất, định lượng, định kỳ của thị trường mà sắp xếp, mà còn phải xem xét kết cấu tổ chức, dự toán tài vụ, sử dụng nhân sự, quy định chế độ, điều lệ thưởng phạt,... của xí nghiệp. Tất cả những cái đó, đều nhằm vào việc thích ứng và thỏa mãn nhu cầu của thị trường. Lấy nó làm điểm xuất phát, mà cũng là điểm cuối cùng. *Nhân dịch chế thống, tiền mặc tùy dịch*, xác lập mục tiêu chiến lược, xây dựng kế hoạch kinh doanh, hạch định kết cấu của tổ chức, nên theo trình tự như sau:

a.- Dựa vào nhu cầu của thị trường, quyết định mục tiêu kinh doanh của xí nghiệp và kết cấu của sản phẩm, bao gồm sản xuất gì, sản xuất nhiều ít, tiêu chuẩn chất lượng.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

b.- Từ mục tiêu kinh doanh và kết cấu sản phẩm, quyết định kết cấu tổ chức của xí nghiệp, bao gồm việc mua thêm thiết bị, thiết trí cơ cấu, chuẩn bị kỹ thuật, cung ứng nguyên liệu...

c.- Dựa vào kết cấu tổ chức để quyết định nhân số, tiêu chuẩn tuyển dụng.

d.- Dựa vào mục tiêu kinh doanh và kết cấu của tổ chức, quyết định dự toán tài vụ, kế hoạch thu chi, lời lỗ.

e.- Dựa vào yêu cầu sản xuất, yêu cầu kết cấu tổ chức, xây dựng quy chế, điều lệ thưởng phạt,...

Kết hợp trình tự đã nói ở phần trên, có thể vẽ thành một biểu đồ xoáy tròn ốc, về vận trình quản lý theo nguyên tắc tiến mặc tùy dịch như sau đây.

Cung ứng nguyên liệu —

Tiêu chuẩn
số lượng CB CNV

Sản xuất gì? Nhiều ít? Chất lượng?

Vận trình nhánh

Mục tiêu kinh doanh

Thiết trí cơ cấu

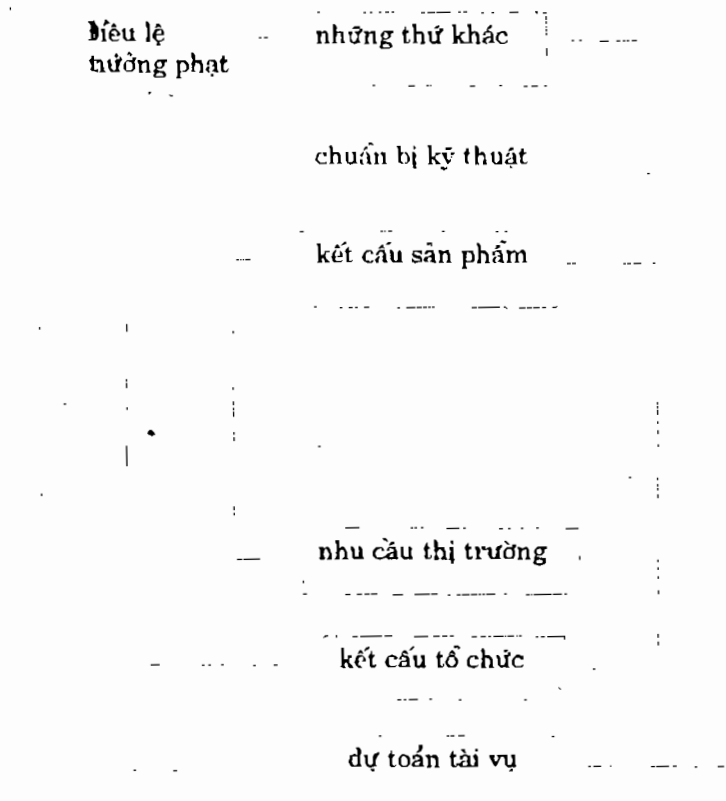
— Mua sắm thiết bị

Quy tắc chế độ

— Kế hoạch lời lỗ

— Kế hoạch thu chi

Hình 1: Biểu đồ vận trình “tiền mặc tùy dịch” theo dạng xoay tròn ốc
vận trình bảo đảm



TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Trong biểu đồ này, có hai vận trình theo hai hướng:

Hướng thứ nhất theo chiều thuận của kim đồng hồ, đó là vận trình ly tâm, lấy nhu cầu của thị trường làm trung tâm. Vận trình này chúng ta gọi là vận trình nhánh. Xu thế của nó là *trong* quyết định *ngoài*, *trước* quyết định *sau*, có tác dụng phân nhánh, chỉ đạo và hạn chế. Hướng thứ hai được vận hành theo chiều nghịch kim đồng hồ, từ bên ngoài vận hành vào bên trong. Hướng vận hành này chúng ta gọi là vận trình bảo đảm. Xu thế của nó là bên *ngoài* dựa vào bên *trong*, *sau* thích ứng với *trước*, có tác dụng phục tùng, bảo đảm, đẩy tới.

Xí nghiệp xây dựng kế hoạch, xác lập cơ cấu... “nhân định chế thắng, tiến mặc tùy dịch”, hoàn toàn khác nhau nếu so với phương pháp chỉ đạo quản lý kinh doanh truyền thống trước đây. Nguyên tắc chỉ đạo của cách quản lý truyền thống là lấy “sản xuất” làm trung tâm. Đó là cách quản lý theo định hướng sản xuất. Xí nghiệp sản xuất kinh doanh có khác, ấy là thường nặng về mặt tăng giảm sản phẩm đang có, cải tiến hiệu năng của sản phẩm cũ, và giảm giá thành trong sản xuất. Về xây dựng kết cấu tổ chức, bố trí và sử dụng nhân viên, xây dựng chế độ, được thực hiện theo “văn bản”, “qui định”, chỉ thị của cấp trên”, “tập quán cũ” trước đây, thường bộc lộ sự thiếu sót những nhân tố có tương quan với hiệu quả và lợi ích thực tế. Rõ nhất là qua cách dùng người, cũng như nguyên tắc chế độ và sự thưởng phạt. Kế hoạch được xây dựng dưới sự chỉ đạo của nguyên tắc đó, là loại kế hoạch tình nguyện. Loại kế hoạch, phương pháp đó trong tình huống cạnh tranh không quyết liệt, hoặc hoàn toàn không có cạnh tranh, thì còn có thể tiến hành được. Nhưng một khi thị trường cạnh tranh quyết liệt, tình huống có nhiều thay đổi, thì biện pháp đó không thể làm gì

được. Vậy tư tưởng “nhân địch chế thắng, tiền mặc tùy địch”, phải là nguyên tắc chỉ đạo trong việc xây dựng kế hoạch của quản lý xí nghiệp kinh doanh hiện đại.

Trước đây, ở tỉnh Triết Giang có một xưởng làm gạt tàn thuốc, phẩm chất rất tốt, tạo hình rất đẹp, bán rất chạy trên thị trường quốc tế. Nhưng ngày tháng trôi qua, loại gạt tàn thuốc đó bị khách hàng chê bỏ. Ngành ngoại thương bèn cho điều tra, tìm hiểu. Được biết thứ gạt tàn thuốc đó tuy rất đẹp, dễ chùi rửa, nhưng vì trong gia đình của người ngoại quốc, có phong trào gắn quạt máy trên vách, trong khi đó, loại gạt tàn thuốc này miệng rộng, cạn lòng, khi mở quạt, gió làm bay tàn thuốc tứ tung. Chính vì vậy mà các bà nội trợ thường la ó, không cho dùng nó nữa.

Trước tình hình đó, đơn vị sản xuất liền cho sản xuất một thứ gạt tàn mới, miệng nhỏ, bụng to, sâu lòng, đưa ra ngoại quốc tiêu thụ thử, được khách hàng hoan nghênh.

Tuy nhiên, chẳng bao lâu sau, lượng tiêu thụ loại gạt tàn mới này lại tụt xuống. Ngành ngoại thương lại nghiên cứu, tìm hiểu. Thì ra, nhiều gia đình của người ngoại quốc đã trang bị máy lạnh. Loại gạt tàn miệng nhỏ này khó chùi rửa nên bị các bà nội trợ chê. Họ bắt đầu thích dùng mẫu gạt tàn miệng rộng, đáy cạn như trước kia. Đơn vị sản xuất lại phải cải cách mẫu gạt tàn, mới chiếm lĩnh được thị trường tiêu thụ.

Sự kiện lượng hàng hóa tiêu thụ khi lên khi xuống của xưởng gạt tàn Triết Giang, nói rõ mỗi đơn vị sản xuất và tiêu thụ, sản xuất gì? chất lượng ra sao? Cần phải “tiền mặc tùy địch”, chỉ có dựa vào

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

“địch” mà biến đổi, thì mới có thể ứng biến mà thủ thắng, làm cho sản phẩm của mình tiêu thụ được mãi mãi.

2.- *Tránh thực đánh hư, nắm phần chủ động.*

Vận dụng nguyên tắc “Tiến mặc tùy địch” trong quản lý xí nghiệp kinh doanh, thực chất là nhấn mạnh việc xây dựng kế hoạch của xí nghiệp là dựa vào nhu cầu mà quyết định việc sản xuất. Nhu cầu thị trường đủ hình đủ dạng. Cùng là một thị trường, đối thủ cạnh tranh cũng đủ các màu sắc, có mạnh có yếu. Bất cứ xí nghiệp nào cho dù quy mô to lớn tới đâu, thực lực mạnh tới đâu, cũng không thể nuốt hết tất cả nhu cầu của thị trường, thỏa mãn tất cả nhu cầu của thị trường. Từ đó cho thấy, mỗi xí nghiệp phải dùng số tài nguyên có hạn của mình, để thích ứng với nhu cầu vô hạn của thị trường, để đối phó với đủ thứ đối thủ, để tranh thủ cho bản thân mình một sự phát triển lý tưởng nhất. Chính vì vậy, xí nghiệp không thể không có một sách lược có tính chất chọn lựa.

Tránh chỗ thực, đánh chỗ hư, chính là nguyên tắc hữu hiệu nhất, để xí nghiệp chọn lựa sản phẩm và cách phục vụ, cũng như để đối phó với những đối thủ cạnh tranh, tự mình quyết định lấy vận mệnh của mình.

Trong chương bàn về hư thực, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Binh chi hình, tị thực, kích hư*” Trong sách *Tôn Tử binh pháp*, ý gốc của tị thực kích hư, là chỉ việc né tránh chỗ phòng thủ chắc chắn (thực) của địch, mà nhắm đánh vào chỗ phòng thủ yếu kém (hư) của địch. Vậy “tị thực kích hư” vận dụng vào quyết sách của xí nghiệp kinh doanh, là tị cái thực gì? Kích cái hư nào?

a.- Tránh cái "thực" của một thị trường đã bão hòa.

Dù sản phẩm của xí nghiệp mình có độc chiếm một thị trường nào đó, nhưng tới một thời kỳ nhất định, nó sẽ xuất hiện tình trạng ngưng trệ. Gặp tình hình như vậy, cách làm sáng suốt của người nắm quyền quyết sách sẽ là: ra lệnh ngưng sản xuất loại sản phẩm đó, hoặc giảm thiểu số lượng sản phẩm.

Nếu loại sản phẩm nào đó, không phải xí nghiệp mình độc chiếm thị trường, mà tình hình cung vượt hơn nhu cầu, thì cũng phải chủ động tránh né, bằng cách ngưng sản xuất, hoặc giảm bớt số lượng sản xuất.

Như xưởng sản xuất dụng cụ lọc ánh sáng ở Thượng Hải, từ năm 1979 đến năm 1982, tổng giá trị sản phẩm hàng năm tăng từ 10% trở lên. Đến sáu tháng đầu năm 1983, tổng giá trị sản phẩm đạt trên năm triệu đồng nhân dân tệ, so với cùng thời kỳ của năm trước tăng trưởng 18%, nộp thuế cho nhà nước trên hai triệu đồng nhân dân tệ, so với cùng thời kỳ năm trước tăng trưởng trên 50%.

Một trong những kinh nghiệm của xưởng này là luôn luôn điều chỉnh sản phẩm cũ, tránh tình trạng bão hòa của thị trường.

Từ năm 1980, xưởng này đối với sản phẩm cũ, tiến hành phân tích và điều chỉnh từng loại một. Như đối với loại cầu dao cao áp kiểu QS3, loại tụ điện và cầu dao kiểu QS16, loại tụ điện và cầu dao cao áp kiểu QS19, là những mặt hàng sản xuất lâu dài, đã lần lượt cho bớt sản lượng. Xưởng lại dựa vào hợp đồng mới để sắp xếp việc sản xuất, làm đúng nguyên tắc lấy tiêu thụ để quyết định sản xuất.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Đồng thời, đối với loại cầu dao vạn năng kiểu SQ184 mà quốc gia và thị trường đang có nhu cầu lớn, cũng như những sản phẩm có tính chất sản xuất ngắn hạn, như máy ổn áp nguồn điện một chiều kiểu YL44 và YL44A, họ đã huy động hết tiềm lực và tìm đủ cách để tăng sản lượng.

b.- *Tránh cái “thực” trong sự cạnh tranh với đối thủ là dụng vào sở trường của họ.*

Gặp trường hợp “địch” đông ta ít, “địch” mạnh ta yếu, thì sách lược kinh doanh của xí nghiệp nên “đánh thắng thì đánh, đánh không thắng thì chạy”. Trong một quyển binh pháp thời cổ khác là *“Tôn Tử binh pháp”*, gọi sách lược “chạy để tránh né” đó là *“nhượng uy”*. Đó là một kế quan trọng trong ba mươi sáu kế tác chiến của cổ nhân, tức *kế chạy là thượng sách*.

Một xí nghiệp, không thể cột chặt vận mệnh của mình vào một thứ sản phẩm, mười năm cũng thế, hai mươi năm cũng thế được. Khi loại sản phẩm đó không còn cạnh tranh được với những xí nghiệp khác, thì phải tránh cái “thực” đó, chuyển qua sản xuất sản phẩm mà thị trường đang cần, những xí nghiệp khác chưa sản xuất, hoặc không đủ sức cạnh tranh với ta. Trong thời điểm đó, sách lược kinh doanh của người quản lý sáng suốt là được voi đòi tiên, được một đòi mười, “miệng đang ngốn một mớ, tay đang ôm một mớ, mắt đang nhìn đăm đăm một mớ, còn óc đang tính chiếm thêm một mớ”.

Cái hay của việc “tránh né chỗ mạnh”, “chịu người hơn mình”, chú trọng khai thác sản phẩm mới, là nếu “phương Đông không sáng thì phương Tây sáng”, tự tranh thủ tìm cho mình một khung cảnh mới, trong tình trạng nghịch cảnh khó khăn. Như xưởng dệt vớ trẻ

con tại chợ Phần ở tỉnh Sơn Tây, chính là đã nhờ vào sự chỉ huy của tư tưởng kinh doanh đó, mà thoát khỏi cục diện bị động.

Hàng năm, xưởng vớ này chỉ sản xuất đơn độc một mặt hàng. Đến tháng 7 năm 1980, xưởng tồn kho tới 110.000 đôi vớ. Năm 1981, họ học tập kinh nghiệm của xưởng tiên tiến, kịp thời đào thải sản phẩm cũ. Thế là vấn đề sản xuất sống hẳn lại, sản phẩm tiêu thụ tốt, hiệu quả được nâng cao lên.

c.- Đánh vào chỗ "hư" của thị trường, tức nơi sản phẩm khiếm khuyết.

Thị trường và khách hàng có nhu cầu đặc biệt về mặt nào đó, trong khi ta lại có đủ điều kiện để đáp ứng thứ nhu cầu như vậy, thì phương châm của xí nghiệp là phải chiếm lấy chỗ trống đó, lấy cái thực của mình mà đánh vào cái hư của đối phương.

Như nước Bồ Đào Nha, là một quốc gia so với các nước Âu Mỹ khác lạc hậu hơn. Các loại máy tiện, phay... có tính năng cao của Mỹ, Nhật, Tiệp Khắc, lại không thể tìm được thị trường ở nước này. Trong khi đó, máy tiện, phay... của Trung Quốc cũng không khác hơn máy của các nước tiên tiến, yêu cầu về tính năng, thao tác, giá cả, chất lượng lại khá thích hợp với nhu cầu thị trường Bồ Đào Nha. Chính vì vậy mà máy tiện, phay... của Trung Quốc vừa đưa vào thị trường Bồ Đào Nha là ăn khách ngay, gần như độc chiếm cả thị trường.

Hiện nay, hãng đại lý máy tiện, phay... của Trung Quốc ở Bồ Đào Nha, rất lạc quan đối với tương lai, chính là có nguyên nhân như vậy.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Lại như, trên thị trường quốc tế rất cần loại trực thừa có quy cách nhỏ. Loại này sản xuất rất tốn thì giờ, lãi rất ít, nên nhiều quốc gia đều không thích sản xuất loại trực thừa đó. Thế là xưởng sản xuất trực thừa của Trung Quốc ở Lạc Dương, bèn lợi dụng sức lao động dồi dào của mình và sở trường về gia công công nghệ tỉ mỉ, tiến hành sản xuất loại sản phẩm mà người ta chê bỏ đó, tạo được ảnh hưởng khá tốt trên thị trường quốc tế.

d.- *Đánh vào chỗ "hư" của đối thủ cạnh tranh, tức là chỗ yếu kém của họ.*

Khi độ sức với đối thủ cạnh tranh cùng ngành nghề, nếu ta thừa sức còn đối thủ yếu kém, ta "thực" còn đối phương "hư", thì có thể dùng cái "thực" của ta, để đánh vào cái "hư" của đối thủ, lấy cái thừa của ta để đánh vào cái thiếu của họ. Như công ty xuất nhập khẩu kỹ thuật hàng không Trung Quốc, trong cuộc đấu thầu công trình quốc tế tại các nước đang phát triển ở Trung Đông, đã dùng "chất lượng cao, lời nhẹ, đúng hợp đồng, trọng nghĩa khí" làm nguyên tắc chỉ đạo, giành được thắng lợi, bước vào thị trường kiến trúc quốc tế một cách thuận lợi.

Bí quyết thành công của họ là đâu? "*Tiến nhi bất khả ngự, xung kỳ hư dã*" (tiến công mà địch không thể chống cự được, là do ta đánh vào chỗ yếu của địch vậy). Họ đã dựa vào ưu thế là giá lao động của các xí nghiệp trong nước ta rẻ, vốn thi công thấp, và kinh tế kế hoạch của xí nghiệp xã hội chủ nghĩa. Thêm vào đó, với tình cảm bạn bè, họ báo giá thấp, cho nên đã liên tục trúng thầu, việc làm càng ngày càng to ra. Năm 1983, tại Syria, họ trúng thầu một công trình trị giá 7 tỷ

76 triệu USD, so với tổng ngạch đấu thầu công trình ở nước ngoài năm 1982 của nước ta còn nhiều hơn.

e.- Biến thực làm hư, biến hư làm thực.

Có những tình huống như thế này, bề mặt của thị trường đã bão hòa, đối thủ cạnh tranh đứng về toàn cục đã chiếm ưu thế, nhưng về cục bộ ta vẫn còn có thực lực. Lúc này, muốn thực hành sách lược “*Nhấn địch chế thống, tị thực kích hư*”, thì phải giở biến thực thành hư, biến hư thành thực, để tranh thủ sự đột phá ở cục bộ, rồi tiến lên mở rộng chiến quả, tạo ảnh hưởng đến toàn cục.

Như bàn ủi điện của xưởng Thông Hải ngũ kim điện khí Vân Nam, nếu so sánh với sản phẩm cùng loại, tuy được xếp hạng tư trong toàn quốc, nhưng ngay buổi đầu họ đã gặp những khó khăn như xưởng nhỏ, bằng hiệu chưa có uy tín trong cả nước, nên dù có sản phẩm tốt mà vẫn không tiêu thụ được.

Phải làm thế nào để vượt qua những khó khăn này, để mở ra bước đường tương lai? Qua sự phân tích, họ cho rằng giá thành sản phẩm của họ thấp, cho nên có thể biến thực thành hư, áp dụng sách lược “lùi hai bước, tiến một bước”, chỉ lời ít mà bán được nhiều, lấy “lùi để tiến”, mở rộng thị trường.

Chính vì thế mà họ đã hạ mức lời vốn đã ít của mình, xuống chỉ còn một hào trên một sản phẩm. Kết quả là họ đã được toại nguyện, chẳng những tiêu thụ được ở tỉnh Vân Nam, mà còn chen chân vào được những thành phố lớn như Bắc Kinh chẳng hạn. Họ đã đứng vững trên thị trường toàn quốc, giành được sự thành công rất nhanh chóng.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Biến hư làm thực, có thể áp dụng nhiều sách lược. Thường thấy nhất là sách lược lấy tấn công làm phòng thủ. Như có nhiều nhà khách, vốn vẫn còn dư nhiều phòng trống, chỗ ngồi ở phòng trà và quầy rượu cũng có dư, nhưng nhà khách vẫn cho dán “quảng cáo” hoặc “thông báo”, cho biết phạm khách muốn ở nghỉ tại nhà khách, hoặc muốn giữ ghế ở phòng trà, quầy rượu, phải đăng ký xếp hàng, chờ nhà khách thông báo mới được vào. Sách lược đó là lợi dụng thói quen về mặt tâm lý của con người, tức “thứ gì càng khó có được, thì người ta sẽ càng muốn có nó”. Đó là lấy thực làm hư, lấy công làm thủ, nhờ đó mà thu hút khách hàng, để đạt đến biến hư thành thực, thu được kết quả nhiều hơn.

Loại sách lược này, cũng thường thấy trong quảng cáo thương nghiệp, như treo bảng “Đại hạ giá”, “Hàng tồn kho không còn nhiều, đừng bỏ lỡ cơ hội, hãy đến mua gấp”..., để hấp dẫn khách hàng.

“Tị thực kích hư” là một trong những nguyên tắc “nhân địch chế thắng” của *Tôn Tử binh pháp*. Vận dụng nguyên tắc “nhân địch chế thắng” để xây dựng kế hoạch kinh doanh, chỉ đạo thực thi kế hoạch, còn có một số tư tưởng sách lược khác có thể sử dụng, như “xuất kỳ chế thắng”, “binh quý thần tốc”, “binh bất yếm trá”... Những tư tưởng sách lược này, chúng ta sẽ bàn tỉ mỉ ở chương ba.

IV- Nhân lợi nhi động, nhân đắc chi dụng.

“Đường nào cũng đi về Bắc Kinh”. Nếu có ai đó muốn từ Côn Minh đi Bắc Kinh, mà hỏi bạn, nếu đáp phi cơ đi thẳng Bắc Kinh; hoặc đáp tàu hỏa đi thẳng Bắc Kinh; hoặc đáp xe hơi đi Quý Châu, qua Tứ Xuyên, rồi từ Trùng Khánh đáp tàu thủy xuôi sông Trường Giang

xuống Vũ Hán, từ đó mới đáp tàu hỏa Kinh Hán đi Bắc Kinh, thì ba phương án đó, phương án nào là lý tưởng nhất?

Muốn trả lời câu hỏi đó thực không phải dễ. Vì khái niệm “lý tưởng nhất” là có sự ràng buộc định tính. Nếu lấy tiết kiệm thì giờ làm tiêu chuẩn, thì đáp máy bay đi thẳng là phương án tốt nhất. Nếu đi Bắc Kinh để thăm bà con, lộ phí càng nhẹ, càng “kinh tế” càng tốt, thì nên đáp tàu hỏa từ Côn Minh đi Bắc Kinh. Nếu muốn thưởng ngoạn phong cảnh của đất nước, thì đáp phi cơ hay tàu hỏa đều không thỏa mãn được, mà phải dùng loại hình hỗn hợp, loại hình tự do chọn lựa.

Việc đi đường phải chọn lựa như vậy, thì việc chọn lựa sách lược kinh doanh xí nghiệp của người quản lý cũng phải như vậy. Trước tiên phải có tiêu chuẩn để cân nhắc đánh giá, rồi mới dựa vào tiêu chuẩn đó mà chọn lựa.

Muốn vận dụng *Tôn Tử binh pháp* vào quản lý xí nghiệp, cân nhắc ưu thế chiến lược đối với kinh doanh xí nghiệp, đánh giá sự thành bại đối với việc chấp hành kế hoạch, phải dựa vào tiêu chuẩn gì? Đó là “lợi”. Tức là từ trong chiến lược kinh doanh của xí nghiệp, phản ánh ra lợi ích trong tương lai; tức là hiệu quả kinh tế hy vọng có được sau khi thực thi kế hoạch.

Tôn Tử binh pháp nói: “lợi”. Cái “lợi” nói đến có hai tính hướng: một là cái “lợi” từ trong sự lợi hại của cuộc giao tranh giữa ta và địch; và một cái “lợi” khác, là từ trong việc vận chuyển quân nhu tốn hao tiền tài nhiều ít mà ra. Cái lợi thứ nhất như trong chương bàn về “cửu địa” nói: “*Dụng binh giả, hợp ư lợi nhi động, bất hợp ư lợi nhi chi*”. Trong chương bàn về “hỏa công” nói: “*Phi lợi bất động, phi đức bất dụng*”. Hai câu trên có chung một ý nghĩa: Sử dụng quân đội để đánh

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

giặc, nếu có lợi cho ta thì mới giao phong, không lợi cho ta thì không giao phong. Còn tình huống thứ hai, như trong chương bàn về “tác chiến” nói: “*Nhật phí thiên kim, cử thập vạn sư*” (ngày tốn nghìn vàng cho việc sử dụng 10 vạn quân), “*Bình quý thắng, bất quý cừ*” (dùng binh quý ở đắc thắng chứ không quý ở chỗ kéo dài chiến cuộc), trong đó có vấn đề lợi hại, được mất.

Cái lợi hại được mất mà trong *Tôn Tử binh pháp* nói, ứng dụng vào quản lý xí nghiệp kinh doanh, tức là vấn đề hiệu quả kinh tế, tức vấn đề tương quan giữa sở phí ở đầu vào và sở đắc ở đầu ra.

Tôn Tử binh pháp nói: “*Nhân lợi nhi động, nhân đắc nhi dụng*”; “*hữu lợi tác động, vô lợi tác chi*”; “*phi kiến lợi bất khởi binh*”; “*phi đắc kỳ lợi, bất dụng kỳ kình*”... Những tư tưởng đó, cũng phải là một trong những tiêu chuẩn hành động đối với sự quản lý xí nghiệp của chúng ta. Phải gắng hết sức để được “lợi”, lấy đó làm một mục tiêu cho quyết sách kinh doanh. Nêu cao cái “lợi”, nhấn mạnh cái “được”, chú trọng tới hiệu quả kinh tế.

Vận dụng nguyên tắc trừ toán “nhân lợi nhi động, nhân đắc nhi dụng” cần phải chú ý:

a- *Xử lý tốt mối tương quan giữa lợi ích nhỏ của xí nghiệp và lợi ích lớn của quốc gia.*

Xí nghiệp phải lấy việc thỏa mãn tối đa nhu cầu của xã hội, làm lợi ích cơ bản của mình. Trên cơ sở đó, thực hiện sự sinh tồn và phát triển của bản thân xí nghiệp.

Quyền lợi của xí nghiệp và quyền lợi của công nhân viên chức trong xí nghiệp, đều dựa vào cơ sở quyền lợi của quốc gia. Quốc gia

được giàu có thì quyền lợi của xí nghiệp và công nhân viên chức trong xí nghiệp mới được thỏa mãn. Xí nghiệp của chúng ta không thể chỉ mưu đồ về lợi, thấy lợi thì quên mất tình nghĩa như xí nghiệp tư bản chủ nghĩa. Khi lợi ích của xí nghiệp và lợi ích của quốc gia mâu thuẫn nhau, thì xí nghiệp phải tự giác phục tùng lợi ích của quốc gia. Khi xử lý vấn đề lợi ích giữa quốc gia, xí nghiệp và công nhân viên chức trong xí nghiệp, nhất định quốc gia phải lấy phần to nhất, xí nghiệp lấy phần trung bình, và công nhân viên chức lấy phần nhỏ nhất.

b- Xử lý tốt mối tương quan giữa lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài.

Tiền lời, một chỉ tiêu của hiệu quả kinh tế cần phải nỗ lực tranh thủ. Nhưng có khi một vài vấn đề nào đó, như phải cù tạo xí nghiệp, bồi dưỡng nhân tài, lại trở thành mối mâu thuẫn với sự thu góp lợi ích trước mắt. Gặp tình huống đó, xí nghiệp cần phải phân tích vấn đề một cách lý trí, giải quyết mối mâu thuẫn đó một cách thỏa đáng. Phải cố gắng quan tâm đến cả hai lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài.

Đối với người lãnh đạo xí nghiệp có tài năng, cặp mắt phải nhìn rộng ra. Phải nhìn về phía “ngày mai”, phía “tương lai”. Đừng vì nhỏ mà mất lớn, phải nhìn xa và có nhận thức cao sâu.

c- Xử lý tốt mối quan hệ phân phối với người tiêu thụ.

Sản phẩm làm ra là để cho khách hàng dùng, để thỏa mãn nhu cầu của thị trường, và từ đó xí nghiệp thu được lợi nhuận. Đó là hai mặt của một vấn đề. Xí nghiệp sản xuất những sản phẩm mới mẻ, đủ thứ hoa dạng, chất lượng tốt, giá bán hạ, là để thỏa mãn nhu cầu của người tiêu thụ, và từ trong đó xí nghiệp thu được lợi ích.

TÓN TỬ BÌNH PHÁP

Người quản lý xí nghiệp, khi xử lý gặp mâu thuẫn này, phải luôn luôn hiểu rõ, khi có lợi đối với người tiêu thụ trên thị trường, thì mới có lợi cho sự sinh tồn và phát triển của xí nghiệp. Nếu không phải như vậy, hoặc bán sản phẩm kém chất lượng, hoặc nâng giá cao, hoặc thái độ phục vụ không tốt..., thì người tiêu thụ sẽ không mua sản phẩm của xí nghiệp, không tiếp nhận sự phục vụ của xí nghiệp. Như vậy thì kế hoạch thu lợi của xí nghiệp sẽ biến thành số không.

Thái độ tích cực là: lợi người mới lợi ta. Ta mang cái lợi đến cho xã hội, xã hội sẽ duy trì sự phát triển của ta.

d- Xử lý tốt mối quan hệ đặc lợi với đối thủ cạnh tranh.

Thấy lợi không để mất cố nhiên là tốt, nhưng phải giữ chừng mực. Sự cạnh tranh giữa xí nghiệp với nhau, thực tế chính là muốn tìm lấy cái “lợi”. Đương nhiên, trong việc cạnh tranh đó phải xem đối thủ là ai. Nguyên tắc vận dụng trong việc tìm lấy cái lợi giữa mậu dịch quốc tế và mậu dịch quốc nội là không giống nhau. Đứng về mặt quốc nội mà nói, cho dù có những xí nghiệp có ưu thế cạnh tranh, nhưng không giành chén “cơm” của các xí nghiệp anh em, mà dựa vào sở trường về kỹ thuật của mình để khai thác sản phẩm mới. Tác phong đó chính là tác phong kinh doanh xã hội chủ nghĩa, có lợi cho người, cho mình và cho quốc gia.

Trong quốc gia của chúng ta, sự cạnh tranh giữa các xí nghiệp, không thể không nói đến mối tương quan về hợp tác cùng có lợi. Xí nghiệp được lợi nhưng không thể không quan tâm tới lợi ích của những xí nghiệp khác. Thí dụ lấy việc định giá sản phẩm mà nói. Nếu quốc gia cho phép xí nghiệp tự định giá, mà mình lại quá chú tâm đến việc thu lợi qua sản phẩm và qua cách phục vụ, nhiều khi lại dẫn tới chỗ

tương phản với nguyện vọng của mình, hoặc muốn mà không thể đạt được, hoặc được rồi lại mất đi.

Cho dù thứ sản phẩm nào đó, là mặt hàng kinh doanh của riêng mình, mà mình lại định giá quá cao, khiến cho những xí nghiệp khác thấy vậy “bất ham”, tìm đủ cách chen chân vào cùng cạnh tranh với mình. Trái lại, nếu định giá quá thấp, về sau sẽ khó nâng được giá lên. Vì khách hàng thấy sản phẩm đó lên giá, sẽ giảm bớt mức tiêu dùng nó, xoay qua dùng một thứ khác để thay thế. Kết quả là bản thân mình cũng khó đạt được một lợi ích hợp lý tối thiểu.

e- Xử lý tốt mối quan hệ giữa chất lượng và giá thành trong sản xuất và tiêu thụ.

Đứng trên quan điểm lâu dài và toàn diện để suy xét về quyền lợi, không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm và cung cách phục vụ, chính là một trong những điều kiện phát triển và sinh tồn. Nhưng, trong khi tiến hành thiết kế, chất lượng sản phẩm một cách cụ thể, cũng như sắp xếp kế hoạch sản xuất, nhất định không được quên, một chất lượng tốt cần phải phù hợp với nguyên tắc kinh tế, cần phải “vì lợi mà động”.

Quan điểm cho rằng chất lượng càng tốt càng hay, cũng phiến diện và có hại như quan điểm cho rằng chất lượng kém một tí cũng không sao. Nếu xem thường chất lượng, vấn đề sẽ xuất hiện sau đó là lượng tiêu thụ bị sút giảm. Tất nhiên như vậy là không chấp nhận được. Chất lượng quá thừa, tạo ra hậu quả là giá thành sẽ bị nâng cao, sức cạnh tranh do đó bị suy giảm. Đó cũng là việc sai lầm.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

f- Xử lý tốt mối quan hệ giữa việc thu lợi trong cả quá trình sản xuất kinh doanh, và thu lợi trong từng khâu, từng giai đoạn.

Hoạt động sản xuất, kinh doanh là quá trình thống nhất giữa sản xuất, cung ứng và tiêu thụ; là quá trình đồng bộ giữa con người, tiền tài, và vật chất. Nói đến việc “vì lợi mà động” trong sản xuất kinh doanh của xí nghiệp, là phải nói đến dưới sự chỉ đạo của nguyên tắc nâng cao lợi ích toàn bộ của xí nghiệp, thì mỗi giai đoạn cụ thể, mỗi khâu cụ thể, đều phải “vì lợi mà động”. Thí dụ như mở cuộc vận động tiết kiệm và tăng sản lượng, đẩy mạnh việc đổi mới kỹ thuật, tổ chức hợp lý qui trình sản xuất, làm tốt việc quản lý dân chủ đối với công nhân viên chức... Đồng thời phải làm cho được lợi ích của các giai đoạn, các khâu, có sự phối hợp hữu cơ với nhau. Chỉ có như thế, mới có thể tích lũy được cái lợi nhỏ của cục bộ, thành cái lợi lớn của toàn cục. Đó cũng là lợi ích lý tưởng đã được phình to lên.

V- Tĩnh bình hướng địch, thừa thế nhi hành.

Có một quyết sách tốt, nhưng do lực lượng sử dụng không thích đáng, chấp hành không tốt mà bị hư hỏng. Đó là một điều đáng tiếc. Người quản lý trong quá trình quyết sách việc kinh doanh, phải “vị chiến tiên toán”, “tri bỉ tri kỳ”, “nhân địch chế thắng”. Khi đã định phương hướng kinh doanh, đã chọn mục tiêu kinh doanh, có thể nói là quá trình trù tính, định kế, dụng kế đã kết thúc? Vẫn chưa đâu. Trách nhiệm của người quản lý, chẳng những phải quyết định mục tiêu kinh doanh, xây dựng kế hoạch kinh doanh cho xí nghiệp, mà còn phải quyết định một loạt nhiều vấn đề trước khi thực hiện kế hoạch. Quyết định loại đó có thể tạm gọi là kế hoạch hành động, phương án hành động của xí nghiệp.

Kế hoạch hành động cần bao quát các nội dung sau đây: trình tự thực hiện kế hoạch kinh doanh; sắp xếp lực lượng được sử dụng; ban hành pháp quy mà các cấp trên dưới trong xí nghiệp phải tuân thủ để bảo đảm cho việc thực hiện kế hoạch; mục tiêu cụ thể xây dựng riêng cho các đơn vị cấp dưới; những tổ chức kỹ thuật cần có để thực hiện mục tiêu...

Thông qua kế hoạch hành động của xí nghiệp, minh xác hướng sử dụng, số lượng, phương pháp sử dụng và yêu cầu chất lượng..., đối với lực lượng của xí nghiệp; minh xác nên làm gì, làm cách nào, để thực hiện mục tiêu và kế hoạch của xí nghiệp.

Hướng sử dụng lực lượng của xí nghiệp, có nghĩa là hướng sử dụng các thứ tiền tài, nguyên liệu, nhân lực, tài lực, vật lực (bao gồm thiết bị), kỹ thuật, tin tức tình báo... Sử dụng vào đâu, số lượng nhiều ít, mối quan hệ và tỷ lệ giữa các yếu tố như thế nào...

Có rất nhiều phương pháp và yêu cầu sử dụng chính xác lực lượng của xí nghiệp. Riêng quyển sách này, dựa vào *Tôn Tử binh pháp* nên đặt nặng vào việc bàn về vấn đề “Tĩnh binh hướng địch”.

Tĩnh binh là tập trung binh lực. Tĩnh binh hướng địch là tập trung binh lực hướng về phía địch một cách công khai. Trong chương bàn về Cửu địa, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Vì binh chi sự, tại ư thuận địch chi ý, tĩnh địch nhất hướng, thiên lý sát tướng, thủ sở vị hảo năng thành sự dã*”. Đoạn này nói: dùng binh đánh giặc, cần tập trung binh lực, tấn công vào một mặt của địch, đuổi chúng chạy nghìn dặm, bắt sống và giết tướng địch, đó gọi là hoàn thành đại sự một cách tuyệt vời.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Trong quản lý xí nghiệp, phải hiểu và vận dụng phương pháp “Tĩnh binh hưởng địch” như thế nào?

1. Nắm vững mục tiêu, tập trung sức mạnh.

Sách “Mười một học giả chú thích Tôn Tử của Đỗ Mục” nói: “Nhược dĩ kiến kỳ khích hữu khả công chi thế, tác tu tĩnh binh quyền lực, minh hướng địch nhân. Tuy thiên lý chi viễn, địch khả cầm kỳ tướng dã”. Câu này nói: chọn đúng mục tiêu mà địch sơ hở, phòng thủ yếu kém, thì phải quả quyết dụng binh, tập trung binh lực lại để đánh tiêu diệt chiến. Tập trung sức mạnh lại để hành quân là một nguyên tắc đánh giặc. Nếu ứng dụng nó vào quản lý xí nghiệp, có thể nói bằng một câu dễ hiểu, tức khi thấy được việc phải làm, thì nên dốc hết sức ra làm.

Người sáng lập ra hãng xe hơi Toyota của Nhật là ông Phong Điền Nhất Lang, thường nói: “Một khi việc gì đã quyết định rồi, thì cần phải dồn hết sức lực ra mà làm cho tới cùng”.

Đầu năm 1980, xưởng làm máy công cụ Côn Minh nghe tin ngành đóng giấy trong nước, không mua được loại máy làm giấy có hiệu suất cao của nội địa, liền quyết định đột kích vào lãnh vực này. Họ chọn mười mấy người giỏi trong phòng thiết kế, để tiến hành vẽ theo mẫu máy nhập khẩu mà họ đã chọn lựa. Họ lại phá vỡ lệ thường, vừa vẽ vừa tổ chức sản xuất thử, nhanh chóng hình thành dây chuyền sản xuất. Chỉ với thời gian 6 tháng, họ đã hoàn thành 60 chiếc máy ép đế giấy. Sau đó, bộ công nghiệp nhẹ mở một phiên họp vừa giám định, vừa triển lãm và tiêu thụ. Thế là 60 chiếc máy vừa sản xuất của họ bán đi sạch hết.

Sau cuộc họp đó, xưởng này dựa vào nhu cầu của thị trường, tổ chức sản xuất đại trà (loại máy chính 130 chiếc). Đến tháng 10 năm 1982, một cuộc triển lãm để tiêu thụ sản phẩm về máy công cụ được tổ chức tại Vũ Hán, xưởng máy công cụ Côn Minh đã bán ra được 129 chiếc máy chính và 230 chiếc máy phụ, thu lợi được trên 2 triệu đồng nhân dân tệ, chiếm 50% tổng lợi nhuận năm 1982 của xưởng này.

Có một điều đáng nói, ấy là xưởng này đã dựa vào tin tức trên thị trường, phán đoán đến quý 3 năm 1982, máy làm giấy sẽ ở vào tình trạng bão hòa. Cho nên, họ vừa phái người đi dự cuộc triển lãm và bán hàng ở Vũ Hán, một mặt định chỉ sản xuất máy làm giấy.

Quả nhiên, mọi việc đúng như họ tiên liệu. Cho dù cuộc triển lãm bán sản phẩm của ba xưởng sản xuất máy cùng loại tại Vũ Hán, có quảng cáo khá rộng trên đài truyền thanh, truyền hình và báo chí, nhưng suốt thời kỳ triển lãm, không có xưởng nào ký được hợp đồng đặt hàng cả.

Xưởng máy công cụ Côn Minh, với thái độ cố gắng tìm hiểu tin tức thị trường như thế, cũng như khi đã thấy đúng việc rồi, thì dốc cả công sức ra làm, lại biết tập trung lực lượng, nắm thời cơ và quyết sách kịp thời, chẳng phải đáng cho chúng ta khen ngợi đó sao?

Trong quản lý xí nghiệp kinh doanh, vận dụng nguyên tắc "Tĩnh bình hướng dịch", phải chú ý tới việc phân tích cụ thể đối với tình huống cụ thể. Vì có những hoạt động, có thể tập trung sức lực để làm, như tập trung lực lượng có tương quan để giải quyết một việc khó về kỹ thuật, hoặc dùng sáng chế phát minh, hoặc giải quyết một phần một, đối với một bài toán khó về kỹ thuật...

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Cũng có những hoạt động không nên tập trung lực lượng, như công việc sản xuất hàng ngày, nếu dùng biện pháp tập trung binh lực ưu thế để đánh tiêu diệt chiến, chỉ gây ra sự rối loạn trong việc sản xuất, phá hoại trật tự, làm cho chất lượng sản phẩm và giá thành không được bảo đảm.

2. Chọn đột phá khẩu, tập trung binh lực về hướng tấn công chính.

Tài nguyên của xí nghiệp có giới hạn. Vậy muốn dùng số tài nguyên có giới hạn đó để thỏa mãn yêu cầu của thị trường, thu được hiệu quả kinh tế tốt nhất, người quản lý không thể không dựa vào thời cơ để thực hành tập trung lực lượng vào hướng chủ công.

Hướng chủ công ở đâu? Muốn nắm được hướng chủ công, trước tiên phải phân biệt cho được hai khái niệm khác nhau là “mục tiêu kinh doanh” và “hướng chủ công” của xí nghiệp. Mục tiêu kinh doanh của xí nghiệp, là mục đích mà xí nghiệp phải đạt đến trong một thời hạn nhất định. Nó bao gồm xí nghiệp sẽ cung ứng cho thị trường thứ sản phẩm gì? Hy vọng sẽ thu lượm được gì ở thị trường? Thu lượm được nhiều hay ít? Còn hướng chủ công của xí nghiệp, là sau khi đã xác định được mục tiêu, khi chấp hành kế hoạch, để bảo đảm cho sự thực hiện của kế hoạch, xí nghiệp sẽ đem lực lượng chính của mình dùng vào hướng nào?

Do mỗi xí nghiệp ở vào một hoàn cảnh, cũng như có những điều kiện nội bộ không giống nhau. Do nguyên nhân có ảnh hưởng và có tính chất quyết định đến sự thành bại trong kế hoạch kinh doanh của mỗi xí nghiệp khác nhau. Cho nên, hướng chủ công trong kế hoạch

hành động của mỗi xí nghiệp cũng không giống nhau, thậm chí khác hẳn nhau.

Như “Bạch được xưởng” ở Văn Nam, sản xuất loại “Văn Nam Bạch được” hiệu Hoa trà, được huy chương vàng cấp quốc gia. Trong phạm vi quốc nội, họ sản xuất không đủ bán. Về mặt quốc tế, cũng khá có tiếng tăm. Cho nên, trọng điểm trong kế hoạch kinh doanh của Bạch được xưởng, không đặt vào việc tăng cường tiêu thụ, mà là tiến thêm một bước, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ thấp tiêu hao, để thu được hiệu quả kinh tế càng cao.

Xưởng cơ giới công nghiệp hóa học, cũng ở Văn Nam như Bạch được xưởng vừa nói trên, trước kia chủ yếu sản xuất loại máy và thiết bị cho phân xưởng hóa học cỡ nhỏ. Năm 1979, thời kỳ điều chỉnh nền kinh tế quốc dân, sản phẩm cũng như thị trường tiêu thụ của xưởng này không khớp nhau. Vì vấn đề sống còn và phát triển, khi họ xây dựng kế hoạch, ngoại trừ việc cố công nghiên cứu thị trường công nghiệp hóa học mới ở trong tỉnh, để khai thác sản phẩm mới, họ còn tăng cường quảng cáo, phái nhân viên tiếp thị đi tìm kiếm và tiêu thụ sản phẩm thuộc hệ thống máy móc công nghiệp hóa học, cũng như nhận thầu chế tạo những thùng chứa chịu áp lực, xem đó là nhiệm vụ cấp thiết trong quản lý kinh doanh.

Qua những sự kiện như trên, chúng ta nhận thấy Bạch được xưởng và Hóa cơ xưởng đều có cách đột phá riêng của mình. Cả hai xưởng mạnh ai đi theo đường riêng của mình. Mỗi xưởng đều dùng lực lượng chủ yếu của mình dồn về phía chủ công mà mình đã chọn lựa. Cả hai xưởng đều giành được sự thành công nhất định.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

3. Dự định sử xu pháp (Phép dự định đi theo ý mình).

“Tĩnh bình hướng địch pháp” là cách “Tập trung đánh về một hướng của địch, truy đuổi theo nghìn dặm để giết tướng” (Tĩnh địch nhất hướng, thiên lý sát tướng). Đó là một phương pháp cụ thể trong nguyên tắc dụng binh. Theo sách binh thư được chú giải, nguyên tắc dụng binh “Tĩnh địch nhất hướng” còn có một ý nghĩa tích cực nữa.

Trong sách *“Mười một học giả chú giải Tôn Tử”* Giá Lâm có nói: “Có thể dùng lợi để dụ kẻ địch hành động theo ý ta muốn, thì ta dù cách xa nghìn dặm, cũng có thể bắt sống hoặc giết tướng của địch” (*Năng dĩ lợi dụ địch nhân, sử nhất hướng xu chi, tắc ngã tuy viễn thiên lý, địch khả cầm sát địch tướng*).

Trong chiến tranh hiện đại gọi phương pháp ấy là “xỏ mũi trâu”, hoặc “làm tham mưu cho địch”. Kỳ thực thì đó là “ta điều động kẻ địch, mà không bị kẻ địch điều lại ta”. Trong quản lý xí nghiệp kinh doanh, chúng ta tạm gọi đó là “phép dự định đi theo ý mình” (Dự định sử xu pháp).

Như trên đã nói, việc quản lý kinh doanh sản xuất của xí nghiệp, phải dựa vào nhu cầu của thị trường, nhu cầu của xã hội, nhu cầu của quốc gia mà tổ chức sản xuất. Điều đó gọi là tiêu thụ quyết định sản xuất. Nhưng với những điều kiện nhất định, xí nghiệp cũng có thể “xỏ mũi” thị trường, dẫn dụ thị trường đi tìm mua sản phẩm của xí nghiệp.

Trong lịch sử phát triển nền văn minh của nhân loại, có vô số những bậc thiên tài phát minh, sáng tạo, để thỏa mãn, để dẫn dắt con người đòi hỏi những nhu cầu mới. Điều đó nói lên, sự đấu tranh để sản xuất, cũng như khoa học thực nghiệm, không thể đơn thuần dừng lại

nơi thỏa mãn nhu cầu thông thường của con người, mà phải không ngừng nghiên cứu sản xuất ra sản phẩm mới, để làm phong phú thị trường, phát triển thị trường, điều động thị trường.

Xí nghiệp sử dụng phương pháp đó, không phải là điều suy nghĩ quá đáng, mà là có thể thực hiện và nên tranh thủ để thực hiện. Đối với sự kinh doanh của xí nghiệp, điều đó sẽ hết sức có lợi. Dựa vào những tư liệu có liên quan cho biết, có nhiều nhà bào chế thuốc Trung y sở dĩ giành được thành công, là vì hàng năm họ có từ 50% đến 70% thuốc mới được đưa ra thị trường. Những thứ thuốc mới đó dẫn dụ khách hàng dùng thử, từ đó mở rộng đường tiêu thụ sản phẩm cho nhà bào chế, tăng gia nguồn thu lợi cho họ.

Cách giải thích dễ hiểu đối với phương pháp đó, là từ số không bắt đầu sáng tạo sản phẩm mới, sáng tạo thị trường, sáng tạo nhu cầu. Nhưng cần nói rõ, phạm những xí nghiệp làm có kết quả tốt việc sáng tạo sản phẩm mới, sáng tạo thị trường, sáng tạo nhu cầu, đều phải trải qua sự điều tra, nghiên cứu thực tình. Sau khi nghiên cứu với tính khả thi về mặt kỹ thuật xong, lại phải tập trung nhân lực, vật lực, tài lực, thiết bị, kỹ thuật, đồng bộ tiến hành thì mới thành công.

Đồng thời với việc dự phần vào việc phát triển xã hội, nâng cao mức sống của loài người, bằng cách cống hiến tài năng của mình, thì họ cũng phát triển cho chính họ. Cho nên có người nói, chỉ có những xí nghiệp sáng tạo được cái mới, thì mới có thể sống còn trong những niên đại thay đổi như chớp mắt này.

Đối với những dẫn chứng loại này, còn có thể nêu ra hàng nghìn, hàng vạn. Phạm sản phẩm mà con người đã dùng, đồng thời có ích cho xã hội, hoặc khi lần đầu tiên nó xuất hiện và kích thích nhu cầu của

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

mọi người, thì tác dụng của nó chính là dẫn dắt thị trường, tức tác dụng “xò mũi”, mà cũng là tác dụng sáng tạo thị trường.

Những sản phẩm mới được sáng tạo đó, nhỏ như cây kim may, cái ruột gà mở nút chai, lớn như đầu xe lửa, tàu thủy, máy bay...

Đến đây, chúng ta đã bàn qua quá trình cơ bản của việc vận trù định kế, quyết sách về kinh tế của xí nghiệp. Nó bao gồm “vị chiến tiên toán, tri bỉ tri kỷ” (chưa đánh phải tính toán trước, biết người biết ta). “Tiên tri địch tình, chế thắng như thần” (biết trước tình hình địch, sẽ chiến thắng một cách thần kỳ), “Nhân địch chế thắng, tiền mạc tùy địch” (dựa vào sự thay đổi của địch mà vạch kế hoạch chiến thắng), “Nhân lợi nhi động, nhân đắc nhi dụng” (có lợi mới đánh, có được mới dụng binh), “Tĩnh binh hướng địch, thừa thế nhi hành” (Tập trung quân hướng về một điểm của địch, thừa thế mà hành động). Đó là năm trình tự.

Khi sắp chấm dứt chương này, có điều còn phải nói rõ: hoạt động kinh doanh của xí nghiệp, là một quá trình phát triển, tình huống luôn luôn thay đổi. Kế hoạch đã vạch ra từ trước, thường có sự sai biệt với thực tế sau này. Thời gian càng cách xa, sự sai biệt giữa kế hoạch và thời gian càng lớn. Cho nên, “trù tính”, “định kế”, là một quá trình phải điều chỉnh và giữ sự cân bằng không ngừng. Cần phải tận dụng khả năng làm cho những ý nghĩ trong chủ quan, và thực tế khách quan được phù hợp với nhau. Công việc này, chẳng những phải tiến hành trong giai đoạn quyết sách kinh doanh, vận trù định kế, mà ngay như trong giai đoạn xí nghiệp tổ chức sản xuất, hay trong giai đoạn cạnh tranh thị trường đều phải tiến hành.

Khi xí nghiệp thực hiện mục tiêu kinh doanh đã được qui hoạch, thì hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp xong chưa? Đã xong, nhưng lại chưa xong. Hoạt động sản xuất kinh doanh cũ đã kết thúc, nhưng hoạt động sản xuất kinh doanh mới lại bắt đầu.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

CHƯƠNG II

TIỀN THẮNG HẬU CHIẾN, TỔ CHỨC TRỊ CHÚNG

- Vấn đề cốt lõi của quản lý sản xuất.

“Dụng binh chi đạo, dĩ kế vi tiên” (Phép dụng binh, lấy kế làm đầu). Nhưng nếu không có mục tiêu, phương châm và kế hoạch tốt, không có sự quản lý sản xuất hữu hiệu, không có thực thể để tham gia sự cạnh tranh thị trường - Không sản xuất được sản phẩm hoặc chất lượng kém, thì mục tiêu, phương châm, kế hoạch tốt đẹp đó, cũng chỉ là lời nói suông trên giấy tờ mà thôi.

Trong chương bản về “hình”, *Tôn Tử binh pháp* nói: *“Thiện chiến giả, tiên vi bất khả thắng, dĩ đãi địch chi khả thắng”; “Thắng binh tiên thắng nhi hậu cầu chiến, bại binh tiên chiến nhi hậu cầu thắng”; “Tiên thắng hậu chiến”; “Sự bị nhi hậu động”* - Ý nghĩa cơ bản của những câu nói này là: người giỏi dụng binh, bao giờ cũng tạo trước những điều kiện không cho kẻ địch chiến thắng mình, rồi mới chờ đợi thời cơ có lợi đánh nhau với địch, chứ không phải mong chờ ở sự may mắn.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

“*Tôn Tẩn binh pháp*” cũng nhấn mạnh khi dụng binh cần phải “*Sự bị nhi hậu động*” (phải chuẩn bị trước rồi mới hành động sau). Có như vậy mới có thể: “*Binh xuất nhi hữu công, nhập nhi bất thương*” (binh tiến ra thì lập được nhiều chiến công, trở về mà không bị tổn thất). Trái lại, “*dụng binh vô bị giả thương*” (người dụng binh mà không có chuẩn bị chu đáo trước, thì sẽ bị tổn thất). Nguyên tắc dụng binh quan trọng này, đòi hỏi “*binh bất tất thắng, bất tất ngôn chiến; công bất tất bạc, bất khả ngôn công*” (quân đội đánh không chắc thắng thì không nói đánh. Tấn công thành mà thấy không hạ được, thì không nói tấn công).

Đứng về mặt quản lý xí nghiệp kinh doanh mà nói, quá trình “*tiên thắng*” là cả quá trình bắt đầu từ sự dự kiến về sản phẩm, trải qua thiết kế, chế tác, cho tới khi sản phẩm đến với khách hàng, hoặc trước khi giao phong với đối thủ cạnh tranh. Quá trình đó có hai giai đoạn chủ yếu: Một là giai đoạn tính kế hoạch, xây dựng kế hoạch, tức giai đoạn làm kế hoạch. Hai là kế hoạch được đưa vào thực tiễn. Quá trình sản xuất sản phẩm và quá trình tiêu thụ sản phẩm, đều là sự hoạt động thực tiễn dưới sự chỉ đạo của kế hoạch kinh doanh; là kế hoạch được đưa vào thực tiễn. Đó là hai khâu rất quan trọng. Trong đó quá trình sản xuất chính là khâu trung gian, liên kết giữa kế hoạch của xí nghiệp và tiêu thụ ở thị trường. Nó cũng là khâu then chốt do sự “*Tiên thắng hậu chiến*” hình thành nên thực lực của bản thân. Muốn quản lý xí nghiệp một cách hữu hiệu, không thể không nắm vững việc quản lý hoạt động sản xuất.

Muốn nắm vững việc quản lý hoạt động sản xuất, thì phải nắm vững công tác tổ chức trong nội bộ xí nghiệp. Mục tiêu là sản xuất

những gì thị trường cần đến, những sản phẩm có sức cạnh tranh. Nguyên tắc là: “sự bị hậu động” (Việc đã chuẩn bị xong thì mới hành động sau).

Tôn Tử binh pháp trong nhiều chương, đã nói đến vấn đề nhân lực, vật lực, tài lực trong chiến tranh, tức những yếu tố trong công tác tổ chức. Kết hợp với *Tôn Tử binh pháp*, chúng tôi có ý định xoay quanh việc hoạt động sản xuất trong nội bộ xí nghiệp, bàn sâu về ba vấn đề “tạo thế”, “trị chúng” và “dụng tướng”.

I - Tạo thế.

Trong chương bàn về “thế”, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Thiện chiến giả, cầu chi ưu thế*”. Thế tức là hình thế, khí thế. Lại nói: “*Thiện chiến nhân chi thế, như chuyển viên thạch ư thiên nhận chi sơn giả, thế dã*”. Đại ý nói, người sĩ quan giỏi và sáng suốt chỉ huy tác chiến, cũng giống như lăn tảng đá tròn trên đỉnh núi cao tám nghìn thước vậy. Đá tròn thì dễ lăn, núi cao thì thế lớn. Đó là thế gì? Đó là cái thế từ trên cao ngó xuống, cái thế lợp ngói trên nóc nhà cao.

Quan điểm “tạo thế” trong *Tôn Tử binh pháp*, đối với xí nghiệp cũng rất quan trọng. Quản lý sản xuất xí nghiệp cũng có vấn đề tạo thế. Sự tạo thế của xí nghiệp, là phải thông qua hoạt động kinh doanh sản xuất một cách hữu hiệu, làm tốt các mặt công tác, bao gồm công tác quản lý sản xuất, đề cao chất lượng của xí nghiệp, làm cho các mặt công tác của xí nghiệp đều ở vào tình trạng tốt nhất, làm cho sản phẩm và cung cách phục vụ của xí nghiệp, hình thành như cái thế tảng đá to lăn từ trên đỉnh cao của thị trường. Không động thì thôi, mà đã động rồi thì cái thế sẽ không gì đỡ nổi.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Dựa vào sự hiểu biết về quan niệm về tạo thế từ hoạt động kinh doanh sản xuất của xí nghiệp như nói ở phần trên, thì hàm ý ở bên trong sự tạo thế có hai: một là mục tiêu, làm cho sản phẩm của xí nghiệp sản xuất ra, cung cách phục vụ của xí nghiệp, đều ở vào thế tốt nhất, tiêu thụ, cạnh tranh cũng ở vào thế tốt nhất, để phục vụ cho mục tiêu kinh doanh của xí nghiệp. Hai là thủ đoạn, thông qua hệ thống quản lý kinh doanh, hệ thống hoạt động tổ chức có hiệu quả, để tạo thành cái thế tốt nhất về sản phẩm, tiêu thụ và cạnh tranh như nói ở phần trên, tức cái thế lẫn tăng đá tròn trên đỉnh núi cao tám nghìn thước.

Đứng về mặt hoạt động quản lý, đối với việc sản xuất trong nội bộ xí nghiệp mà nói, thì trong việc tạo thế có hai công tác phải hết sức chú ý: dựa vào qui luật tự nhiên của hoạt động sản xuất, qui luật hoạt động kinh tế để mà làm việc, cũng như tổ chức hợp lý tài nguyên để sản xuất.

1 - Nước tránh chỗ cao chảy về chỗ thấp, dựa vào qui luật làm việc.

Trong chương bản về hư thực, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Phù binh hình tượng thủy, thủy chi hình tị cao nhi xu hạ, binh chi hình tị thực nhi kích hư. Thủy nhân địa nhi chế lưu, binh nhân địch nhi chế thắng*”. Ở đây *Tôn Tử binh pháp* đã lấy nước, một thí dụ dễ hiểu, để giải thích một số lý lẽ về chiến trận. Qui luật vận động của nước là từ chỗ cao chảy xuống chỗ thấp, còn qui luật tác chiến là tránh chỗ thực, đánh chỗ hư.

Suốt nhiều chương trong sách *Tôn Tử binh pháp*, đã bàn sâu về qui luật chiến tranh. Nơi đây nêu lên vấn đề hình tượng của nước một

cách rõ ràng chính xác, tạo ra như một tác dụng vẽ rồng điểm nhãn. Quan điểm trong Tôn Tử binh pháp đối với vấn đề này, là có một ý nghĩa phổ biến. Trong quản lý xí nghiệp, nào phải không có vấn đề “Hình tượng của nước” chứ ?

Đối tượng nghiên cứu quản lý xí nghiệp, dính líu tới các mặt về sức sinh sản, quan hệ sinh sản và một số vấn đề thuộc về thượng tầng kiến trúc. Nền sản xuất lớn được xã hội hóa, với hàng nghìn, hàng vạn người lao động, với sự phân công nghiêm ngặt, sự hợp tác tinh tế, đi đôi với sự kết hợp nhân tài, vật lực, thời gian, tin tức; với sự đồng bộ của các khâu sản xuất, cung cấp, tiêu thụ; căn cứ vào sản phẩm đã định, tổ chức công nghệ sản xuất để mà sản xuất ra. Nơi đây có vấn đề “hình tượng của nước”.

Với nền sản xuất lớn hiện đại hóa, nếu không có quản lý thống nhất, hoặc trong quản lý không cần biết tới qui luật, không dựa vào yêu cầu của sự liên tục, tỷ lệ, tiết tấu trong quá trình sản xuất, để tổ chức sản xuất, thì việc sản xuất không thể tiến hành bình thường được, mọi người sẽ tìm lấy quả đắng để ăn.

Trong quá trình lưu thông, cũng có “hình tượng của nước”. Như vấn đề sản xuất hàng hóa, vấn đề qui luật về giá cả. Quan hệ sản xuất, thượng tầng kiến trúc, cũng phải tuân theo một qui luật nhất định mà hành sự. Như trong *Tôn Tử binh pháp* có nói đến các vấn đề đạo, thiên, địa, tướng, pháp, cũng cần phải lưu ý.

Trong quản lý xí nghiệp, do làm ngược với qui luật hoạt động sản xuất, qui luật hoạt động kinh tế, mà phải chịu nhiều đắng cay, không phải là chuyện hiếm thấy. Như không chú ý tới an toàn lao động mà gây ra thương vong, sự cố; sản xuất chỉ chú trọng về lượng, không

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

chú trọng về chất, sản phẩm có chất lượng thấp kém, gây ra tồn đọng lãng phí. Trong xây dựng cơ bản không giữ đúng trình tự khảo sát, thiết kế thi công, mà vừa khảo sát, vừa thiết kế, vừa thi công, gây ra những hậu quả nghiêm trọng. Không chú ý tới cân bằng sản xuất, chờ đến cuối tháng, cuối quý, cuối năm, mới đột kích để hoàn thành nhiệm vụ. Đầu tháng đi chơi Tây hồ, cuối tháng đi bán cạp, kết quả đi đến chỗ phải chạy đua: đua thể lực, đua thiết bị, đua nguyên liệu, làm càn làm ẩu, sản phẩm chất lượng thấp, thậm chí làm gian làm dối.

2.- Tổ chức quản lý hợp lý, thực hành thể trị.

Cái thế tốt nhất của sản phẩm, tiêu thụ và cạnh tranh trong hoạt động kinh doanh của xí nghiệp sản xuất là từ đâu mà có? Do thực hành thể trị mà có, do tổ chức chỉ huy hợp lý mà có.

Trong chương bàn về “thế”, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Thiện chiến giả, cầu chi ưu thế, bất trách ư nhân*”. Người tướng soái chỉ huy giỏi, trong chiến tranh, bao giờ cũng dựa vào tài năng tổ chức chỉ huy của mình, dựa vào sự có lợi mà dùng thế, để tạo nên một tình thế tốt nhất, để giành lấy thắng lợi trong chiến tranh, chứ không phải đòi hỏi ở thuộc hạ. Đó chính là vấn đề thể trị.

Trong thiên bàn về “thế”, *Tôn Tử binh pháp* còn nói: “*Trị chúng như trị quả, phân số thị dã*”, “*Trị loạn, số dã*”. “*Phân số*”, thì “*số*” ở đây nên hiểu là động từ, có ý nghĩa là tổ chức, chỉ huy. Hai câu trên có nghĩa: quản lý một đạo quân lớn, bất luận là loạn hay trị, đều có dính líu tới vấn đề tổ chức, chỉ huy. Trong chương bàn về “thế” của *Tôn Tử binh pháp*, thì Tôn Tử đã xem tổ chức và chỉ huy, là sự tạo thế, là thể trị của người chỉ huy quân sự có tài.

Tôn Võ nhấn mạnh cần phải lấy thực lực làm hậu thuẫn để tạo thế. Trong chương bàn về mưu công, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Bất chiến nhi khuất nhân chi binh, thiện chi thiện giả dã*” (không đánh mà khuất phục được binh của người ta, chính là người hay trong người hay vậy). Thực ra, không đánh mà khuất phục được binh của người ta, lấy được cái “thiện chi thiện” đó, bất kỳ có phải là kéo quân tới tận chân thành hay không, thầy đều phải dựa và cái thế có lợi của mình, dựa vào thực lực làm hậu thuẫn của mình.

Tạo thế là phải vận dụng sức mạnh của mình, áp dụng đủ các thủ đoạn, để tạo ra tình thế có lợi cho ta mà không có lợi cho địch. Trong chương bàn về “hình”, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Thắng binh nhược dĩ giết xung thù, bại binh nhược dĩ thù xung giết*”. Giết và thù là đơn vị về trọng lượng thời cổ, một giết là 24 lượng, một lượng là 24 thù. Giết nặng hơn thù gấp 500 lần. Thắng binh dĩ giết xung thù, tức là dùng ưu thế tuyệt đối của mình dốc vào trận đánh, lấy cái lợi để dùng thế mà thủ thắng, lấy thực lực để thủ thắng. Thực lực mạnh yếu của một đạo quân, chủ yếu là xem chất lượng số người tổ chức thành một đạo quân đó ra sao, xem đạo quân đó sử dụng vũ khí gì và trang bị ra sao.

Sự cạnh tranh xí nghiệp cũng phải dựa vào thực lực thì mới thủ thắng được, cũng có vấn đề “*Thắng binh dĩ giết xung thù*”, cũng có vấn đề tạo ra lợi thế cho mình.

Làm thế nào để xem thực lực của xí nghiệp mạnh hay yếu? Sự mạnh yếu của xí nghiệp, chủ yếu là ở chỗ chất lượng của xí nghiệp cao hay thấp. Chất lượng của xí nghiệp cao hay thấp quyết định ở ba nhân

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

tố: nhân tố quản lý, nhân tố kỹ thuật và nhân tố đội ngũ. Trong nhân tố đội ngũ, nhân tố người lãnh đạo là quan trọng nhất.

Cũng có thể xem từ năng lực của xí nghiệp thể hiện ra, để biết chất lượng củ xí nghiệp cao hay thấp: xem năng lực khai thác sản phẩm mới, năng lực tái sản xuất mở rộng, năng lực khai thác thị trường, năng lực sử dụng nhân tài. Sự tạo thế của xí nghiệp, chính là để nâng cao chất lượng của xí nghiệp. Nói một cách cụ thể, chính là để nâng cao trình độ quản lý xí nghiệp, nâng cao trình độ kỹ thuật, nâng cao trình độ của đội ngũ công nhân viên chức trong xí nghiệp, nhất là nâng cao trình độ của người lãnh đạo xí nghiệp.

Thông qua sự nỗ lực về mặt đó, tạo ra cái thế “*thiện chi thiện*” của xí nghiệp, để đưa sản phẩm có chất lượng tốt, giá hạ, tiêu thụ đúng chỗ, để có một thái độ phục vụ thật tốt, có một uy tín thật tốt, để phục vụ cho xã hội, thực hiện mục tiêu kinh doanh của xí nghiệp.

Trong chương bàn về “*thế*” của *Tôn Tử binh pháp*, nói rất nhiều về phương pháp tổ chức tốt chiến tranh quân sự. Như đề xuất việc chú ý tổ chức chỉ huy, để tổ chức hoạt động quân sự càng hữu hiệu (*trị chúng như trị quã, phân số trị dã*), phải làm tốt thông tin liên lạc (*đấu chúng như đấu quã, hình danh thị dã*), phải điều binh khiến tướng tổ chức chiến đấu một cách hữu hiệu (*thụ địch nhi vô bại giả, kỳ chính thị dã*). Kỳ, chính là thuật ngữ quân sự. Chỉ kỳ binh và chính binh được vận dụng trong chiến thuật. Như quân đánh chính diện là chính binh, quân đánh vòng là kỳ binh. Khi hai quân giao phong cần chú ý tránh chỗ mạnh, và đánh vào chỗ yếu (*Dĩ thạch đầu noãn giả, hư thực thị giả*). Muốn làm tốt mọi hoạt động quân sự, phải dựa vào sự tổ chức hợp lý. Muốn làm tốt việc quản lý xí nghiệp, cũng phải dựa vào sự tổ

chức xí nghiệp hợp lý. Những lý lẽ về “phân số”, “hình danh”, “kỳ chính”, “hư thực”, đều có thể tham khảo vận dụng vào quản lý xí nghiệp cả.

Để đảm bảo cho chiến tranh tiến hành thắng lợi, *Tôn Tử binh pháp* còn bàn đến nhiều vấn đề có liên quan tới quân nhu, cung cấp. Trong chương bàn về “quân tranh” có nói: “*Quân vô trung trong tác vong, vô lương thực tác vong, vô ủy tích tác vong*” (quân không có quân nhu quân dụng, không có lương thực, không được tiếp tế thì sẽ bại vong). Trong chương bàn về “tác chiến” nói: “*Phàm dụng binh chi pháp, thi xa thiên tử, cách xa thiên thặng, đãi giáp thập vạn, thiên lý quỹ lương, tác nội ngoại chi phí, tân khách chi dụng, giao tất chi tài, xa giáp chi phụng, nhật phí thiên kim, nhiên hậu thập vạn chi sư cử hĩ*”. Trong đoạn này, Tôn Võ chủ yếu nói hai lý lẽ: một là công tác quân nhu rất quan trọng, trong chiến tranh không thể không có quân nhu. Hai là các thứ quân dụng, lương thực, là công tác phức tạp, cần phải tổ chức hợp lý.

Tôn Tử binh pháp trong chương “tác chiến” lại nói: “*Thiện dụng binh giả, dịch bất tái tịch, lương mạt bất tam tải...*” (người giỏi dụng binh, binh sĩ không không bắt đi quân dịch lần thứ hai, lương thảo không chở đi xa, phải chở tới ba lần...); “*quốc gia chi bản ư sư giả chi viễn thân...*” (quốc gia có thể nghèo do đánh giặc xa, vận tải tốn kém...); “*Cố trí tướng vụ thực y địch...*” (Nên người tướng khôn ngoan, cố tìm lương thực ở địch quốc...); “*binh quý thắng, bất quý cửu*” (dụng binh phải cố thắng nhanh đừng kéo dài).

Ở đây Tôn Võ không phải chỉ đơn thuần nói về vấn đề quân nhu, cũng không phải nói chung về công tác tổ chức quân nhu, mà là bàn

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

về vấn đề nâng cao “hiệu quả kinh tế” trong chiến tranh quân sự. Tức làm thế nào để dùng sức người, sức của, tối thiểu, để duy trì cuộc chiến tranh và giành được thắng lợi trong cuộc chiến tranh đó.

Chúng ta nghiên cứu quản lý xí nghiệp; nghiên cứu tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh hợp lý; nghiên cứu nâng cao chất lượng xí nghiệp; nghiên cứu nâng cao hiệu quả kinh tế của xí nghiệp. Vậy tư tưởng tạo thế, tư tưởng thế trị nói trên của Tôn Tử bình pháp không phải có tính gợi ý cho chúng ta sao? Không phải có nhiều cách làm, chúng ta cũng có thể bắt chước sao?

II. Trị chúng.

Chữ “trị” trong “trị chúng” ở đây, không phải có ý nghĩa hẹp và tiêu cực là trừng trị, mà chủ yếu là chỉ sự quản trị, quản lý. Còn chữ “chúng” là đám đông, nhiều người. Trị chúng là quản trị, quản lý đám đông. Việc quản lý trong tổ chức xí nghiệp, cũng như quốc gia nói “trị quốc”, quân đội nói “trị quân”, gia đình nói “trị gia” vậy. Tất cả đều là chuyện rất quan trọng.

Ở tiết trên, chúng ta đã bàn qua vấn đề tạo thế trong quản lý xí nghiệp. Tạo thế là thông qua việc tổ chức con người, bố trí thiết bị, vật tư, để mà tạo ra một ưu thế cho việc sản xuất kinh doanh. Cái vốn chính tạo thế là con người, tức là con người đã giữ vai trò chi phối trong hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Như chúng ta đã nói, xí nghiệp là một tổ chức kinh tế, sản xuất những sản phẩm mà xã hội cần, để phục vụ cho xã hội. Xí nghiệp xem việc cố hết sức để đầu vào ít, mà đầu ra được nhiều để phục vụ xã hội, là nhiệm vụ của mình. Đầu vào là tài nguyên, là lao động sống (sức người), là lao động được vật chất hóa (vật tư, nguyên liệu, máy móc

thiết bị). Đầu ra là những sản phẩm thỏa mãn cho nhu cầu xã hội, thỏa mãn cho xí nghiệp. Đưa vào để chuyển hóa thành hiện thực sản xuất, then chốt chính là ở con người. Tính tích cực trong sản xuất của con người, tài thông minh của con người, khi phát huy thật đầy đủ, thì khả năng sản xuất ra nhiều hơn đầu vào là rất có thể có được. Cho nên việc quản lý của xí nghiệp, chủ yếu là quản lý con người, tức là “trị chúng”. Tự cổ chí kim, bất cứ một người quản lý nào thành công, đều là người có bản lĩnh “quản người”, “trị chúng”, đều có bản lĩnh sử dụng “người”, một thứ tài nguyên đặc thù.

1. - Người làm cho dân, bên trên đồng ý với nhau, trên dưới cùng một nguyện vọng là người đắc thắng.

Bất cứ công việc gì cũng có một mục đích nhất định. Người quản lý xí nghiệp “quản người”, hoặc gọi là “trị chúng”, mục đích là điều động tính tích cực của con người, để thực hiện sản xuất.

Tính tích cực của người bị quản lý có thể điều động hay không? Mức điều động ở trình độ nào?

Một phần rất lớn là do lòng tự nguyện của người bị điều động quyết định. Chỉ khi nào mục tiêu của người quản lý, phù hợp với ý nguyện của người bị quản lý, mới có thể điều động tính tích cực của người bị quản lý một cách hữu hiệu.

Người xưa nói: “*Chính chi sở hành tại thuận dân tâm, chính chi sở phế, tại nghịch dân tâm*” (chính trị mà thi hành được là do thuận lòng dân, chính trị mà không thi hành được, là do nghịch lòng dân - Lối Quản Tử); “*Thiên thời bất như địa lợi, địa lợi bất như nhân hòa*” (Thiên thời không bằng địa lợi, địa lợi không bằng nhân hòa - Lối Mạnh Tử), chính là cái lẽ nói trên vậy.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Trong *Tôn Tử bình pháp*, tư tưởng này được gọi là “đắc đạo”. Người đắc đạo thì được nhiều người trợ giúp, người không đắc đạo thì ít có ai trợ giúp.

Cái gì gọi là “đạo” ? Trong chương bàn về “kê”, *Tôn Tử bình pháp* nói: “Đạo giả, lĩnh dân dĩ thượng đồng ý dã, khả dĩ dĩ chi tử, khả dĩ dĩ chi sinh, nhi bất úy nguy” (Người có đạo, là người làm cho dân đồng một ý với người trên vậy. Họ có thể cùng chết, cùng sống, mà không sợ hiểm nguy).

“*Lĩnh dân dĩ thượng đồng ý*” có nghĩa là thông qua đường lối, phương châm, chính sách đúng đắn, làm cho “trăm tướng một lòng, ba quân một sức”, để khi có sự “ai ai cũng muốn góp phần, nên chiến thắng dễ dàng hơn”.

Trong quản lý xí nghiệp, muốn thực hiện “trên dưới một lòng”, thì phải có phương châm kinh doanh, mục tiêu kinh doanh đúng đắn. Đồng thời làm cho đông đảo công nhân viên chức trong xí nghiệp, có mục tiêu cá thể, giữ được sự nhất trí với mục tiêu chính thể xí nghiệp.

Muốn làm được như vậy, cần phải có những tư tưởng quản lý và phương pháp quản lý như sau đây.

a. - “*Dĩ dụng tòng nhân, tắc khả dĩ nhân tòng dụng*”. Phải cho người lao động có quyền lợi hợp lý.

Chủ nghĩa Mác cho rằng: “Tất cả những gì mà mọi người phấn đấu và tranh thủ, đều có tương quan tới quyền lợi của họ”. (Mác-Ăngghen toàn tập, quyển 1, trang 82). Quyền lợi giai cấp là quyền lợi cơ bản nhất trong mọi quyền lợi, đó là giải phóng giai cấp và sự phồn vinh của quốc gia. Ngoài ra, lại còn quyền lợi của tập thể và quyền lợi

của cá nhân. Động cơ, động lực của hành vi con người, là có quan hệ mật thiết tới quyền lợi. Quyền lợi gắn liền với động cơ. Khi động cơ và quyền lợi nhất trí với nhau sẽ sản sinh ra động lực.

Cơ sở của việc “thượng hạ đồng ý” là “*thượng hạ đồng lợi dục*” (trên dưới có cùng một ham muốn về quyền lợi). Trong chương bàn về “mưu công”, *Tôn Tử binh pháp* chỉ rõ: “*Tri thắng hữu ngũ... thượng hạ đồng dục giả thắng*”. Ý nghĩa trên dưới có chung một nguyện vọng thì có thể thắng lợi.

Dưới điều kiện xã hội chủ nghĩa, “thượng hạ đồng dục” tức là vì sự phồn vinh của quốc gia, vì sự nước mạnh dân giàu. Đồng thời, lấy điều đó để làm tiền đề, cùng một lúc với việc tăng cường tư tưởng chính trị, phải thỏa mãn quyền lợi cá nhân hợp lý của người lao động.

Bất cứ xí nghiệp nào, nếu muốn sản xuất có hiệu quả, đều phải điều động tính tích cực của người sản xuất. Từ công tác chính trị tư tưởng, từ trong quyền lợi vật chất, điều động tính tích cực của người lao động, làm cho công nhân viên chức từ quyền lợi vật chất, quan tâm tới thành quả lao động của mình.

Tư tưởng và phương pháp đó, là sự thống nhất của phương pháp và mục đích quản lý. Phương pháp đó, có thể nói một câu khái quát, tức là có thể “*dĩ dục tùng nhân, tắc khả dĩ nhân tùng dục*” (thỏa mãn sự ham muốn cho con người, thì có thể kéo người theo với sự ham muốn).

Muốn “*dĩ dục tùng nhân*” thì phải biết “*nhân chi sở dục*” (người ham muốn gì?)

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Trong quản lý học hiện đại, việc nghiên cứu với sự ham muốn của con người, có ảnh hưởng to lớn nhất là thuyết “Năm bậc nhu cầu” của một nhà tâm lý học tư sản Mỹ. Ông này chia nhu cầu của con người ra làm năm bậc:

- Nhu cầu về sinh lý.
- Nhu cầu về an toàn.
- Nhu cầu về xã hội.
- Nhu cầu về tôn trọng.
- Nhu cầu về tự ngã thực hiện.

Theo thuyết “năm bậc nhu cầu”, nhà quản lý học Mỹ cho rằng: “Trong thời điểm nhất định nào đó, con người nếu tất cả nhu cầu đều không được thỏa mãn, thì nhu cầu chủ yếu sẽ bức thiết hơn tất cả các nhu cầu khác. Chỉ khi nào những nhu cầu xếp ở trên được thỏa mãn, thì mới sản sinh ra nhu cầu cao hơn một bậc. Cũng như khi nào những nhu cầu xếp ở phía trên được thỏa mãn một cách đầy đủ, thì những nhu cầu xếp ở phía dưới mới tỏ ra quan trọng hơn”.

Nội dung cụ thể của năm tầng thứ ấy như thế này: thứ nhất là nhu cầu thuộc về sinh lý, bao gồm các loại vật chất cần thiết để duy trì cuộc sống, giải quyết vấn đề sinh tồn, đói khát, v.v... Thứ hai là nhu cầu về an toàn, đề phòng sinh lý bị tổn thương, v.v... Thứ ba là nhu cầu về xã hội, được người khác thương mến, cũng như niềm hi vọng trao cho người khác và từ người khác nhận về tình thương bạn bè, muốn mình có chỗ dựa, như làm thành viên của một tập đoàn chẳng hạn. Thứ tư là nhu cầu về sự được tôn trọng kính nể, bao gồm lòng tự

trọng, được người khác tôn kính. Thứ năm là nhu cầu muốn tự mình thực hiện được một thành tựu.

Thuyết “Năm bậc nhu cầu” là những quan điểm của “khoa học về hành vi” của người ngoại quốc, là một hệ phái về khoa học quản lý. Nó đã nêu ra vấn đề “nhân chi sở dục”. Chúng ta phải đứng trên lập trường, quan điểm, và phương pháp của chủ nghĩa Mác để nghiên cứu, phân tích và đánh giá nó, thu nhận những gì dùng được trong việc quản lý sản xuất, kinh doanh, để tham khảo và vận dụng.

Lẽ tất nhiên, đứng về quan điểm và bản chất mà nói, nó thuộc về phạm trù của giai cấp tư sản. Dem nó so với truyền thống tốt đẹp của Đảng ta, về công tác chính trị của Đảng, về cơ sở lý luận, tư tưởng chỉ đạo và mục đích cơ bản, vẫn là đối lập nhau. Tuyệt đối không nên mơ hồ và xóa bỏ đi ranh giới giữa hai bên. Càng không thể lấy “khoa học về hành vi” thay thế cho công tác tư tưởng chính trị khoa học của chủ nghĩa Mác.

Xí nghiệp trong xã hội chủ nghĩa, cần phải thực hành quyền lợi vật chất theo nguyên tắc xã hội chủ nghĩa. Sự phát triển của nhu cầu và nguyện vọng của con người, cũng giống như những sự vật khác, có tính qui mô nhất định. Khi quyền lợi vật chất và nhu cầu của công nhân viên chức được thỏa mãn rồi, sẽ có thể xúc tiến phát triển sản xuất. Trái lại, nếu hoạt động sản xuất và quyền lợi vật chất của công nhân viên chức không có sự kết hợp một cách hữu cơ, thì công nhân viên chức sẽ ít quan tâm tới hoạt động sản xuất tốt hay xấu. Điều đó không có lợi cho việc sản xuất kinh doanh.

Là người lãnh đạo xí nghiệp, phải nghiên cứu vấn đề “dĩ dục tùng nhân” đối với cá nhân và chính thể của công nhân viên chức. Bất

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

cứ một xí nghiệp nào, cũng là một tổ hợp của đám đông. Nhu cầu và nguyện vọng của công nhân viên chức trong một thời gian nhất định, sẽ tạo thành “nguyện vọng” chung của quần thể. Xí nghiệp nào nắm được “nguyện vọng chung” của quần thể, lại khéo dựa vào thể của mình để dẫn dắt về hướng có lợi, thì xí nghiệp đó về mặt phát triển sản xuất, sẽ thuận lợi như chiếc thuyền đi xuôi theo dòng. Trái lại nếu xem thường nó, thả nổi nó, thì phân tác dụng của nó, hoặc sự vận động vô qui tắc của nó, sẽ làm cho con thuyền phát triển sản xuất của xí nghiệp, sẽ bị chạm đá ngầm hoặc bị mắc cạn.

“Nguyện vọng chung” của người công nhân viên chức, vừa có nội dung vật chất, lại vừa có nhu cầu tinh thần, chịu sự ràng buộc điều kiện bản thân của xí nghiệp, chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của hoàn cảnh xã hội. “Nguyện vọng chung” còn thay đổi tùy theo sự thay đổi của thời gian, địa điểm và hoàn cảnh.

Trách nhiệm của người quản lý, là phải nắm vững sự thay đổi đó, thuận theo hình thế, giải quyết một cách ôn hòa. Phải kịp thời, chủ động giải quyết một cách thỏa mãn, nhu cầu về vật chất và văn hóa luôn luôn tăng trưởng của mọi người.

Thí dụ như trong thời kỳ Trung Quốc vừa giải phóng, cho đến kế hoạch 5 năm lần đầu tiên, công nhân viên chức của xí nghiệp đã “làm chủ tập thể, có ăn có mặc, cùng xây dựng chủ nghĩa xã hội”, thì đó chính là “nguyện vọng chung”. Sau khi đánh đổ “nhóm bốn người”, công nhân viên chức mong mỏi việc xây dựng bốn hiện đại sớm thực hiện, và về mặt quyền lợi cụ thể, đối với vấn đề phân phối, đặc biệt là vấn đề tiền lương, tiền thưởng, nhà ở, là hết sức nhạy cảm. Những

nguyên vọng đó, chính là “nguyên vọng chung” của công nhân viên chức trong thời đó.

Có những người quản lý xí nghiệp, đã tự giác nhận thức được nó, hiểu được nó, nên giải quyết thỏa mãn một cách kịp thời và hợp lý. Nhờ vậy mà đẩy mạnh được sự phát triển sản xuất của xí nghiệp. Cũng có những người quản lý xí nghiệp, không thể nhận thức được một cách chính xác, cũng như không hiểu được những nhu cầu đó, nên họ hoặc áp dụng một cách giải quyết quá “tả”, là chỉ kêu gọi cống hiến, không quan tâm đến lợi ích vật chất của công nhân viên chức; hoặc dùng tư tưởng “hữu” khuynh, xa rời bốn nguyên tắc cơ bản, tất cả đều coi tiền trên hết, gây ra nhân tâm ly tán, sĩ khí bị nhục. Thậm chí trên dưới chống nhau, làm ảnh hưởng nghiêm trọng tới sản xuất.

“Dĩ dục tùng nhân” chẳng những phải nắm vững cái “nguyên vọng chung”, mà còn phải chú ý tới cái “yêu cầu nguyên vọng riêng” của cá nhân, thỏa mãn những nhu cầu đặc biệt của cá nhân nào đó. Điều này sẽ có tác dụng đặc thù trong việc quản lý xí nghiệp.

Những nhu cầu khác biệt của cá nhân, có quan hệ mật thiết với cái “nhu cầu” chung của quần thể. Vì cái “yêu cầu” chung là lấy cái yêu cầu khác biệt của cá nhân làm nền tảng. Con người do tuổi tác, gia đình, tính tình, quá trình, địa vị khác nhau, nên dẫn tới sự có nhu cầu không giống nhau. Những thứ nhu cầu đó phải chăng có thể thỏa mãn, tốc độ phản ánh của nó sẽ nhanh hơn cái “yêu cầu” chung của quần thể nhiều. Thí dụ đối với người trẻ tuổi mới nhận được giấy chứng nhận kết hôn, vừa lúc đó lại được cấp nhà ở; một công trình sư già, đã bỏ tâm huyết suốt cả cuộc đời, để nghiên cứu phương án cách tân, nay

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

được chính thức thông qua và đưa vào sử dụng, tất nhiên là họ hết sức vui mừng, và bộc lộ ra bằng một nhiệt tình đối với việc làm.

Trái lại, họ sẽ buồn bã kém vui, áp ủ nhiều tâm sự, đối với việc sản xuất, họ sẽ có thái độ tiêu cực.

Nói tóm lại, người quản lý muốn xử lý vấn đề “dĩ dục tùng nhân” một cách thỏa đáng, phải thường xuyên nghiên cứu cái “yêu cầu” của cá nhân và cái “yêu cầu” chung là thế nào. Đặc biệt là vấn đề nhu cầu của những người có vai trò cốt cán trong việc sản xuất của xí nghiệp, hoặc có ảnh hưởng đối với xí nghiệp, đồng thời áp dụng biện pháp tương ứng, kịp thời giải quyết cho họ.

b. Nhân ái đối với sĩ tốt, thưởng một tác động tới trăm.

Sự quan tâm của người quản lý đối với người bị quản lý là hết sức quan trọng. Trong sách *Tôn Tử bình pháp* có nhiều chỗ luận bàn về vấn đề này. Như lấy “nhân” xem là điều kiện phải có của người tướng tài là một thí dụ. Tuy nhiên, sự quan tâm của người quản lý đối với người bị quản lý, có lúc có hiệu quả rất lớn, nhưng cũng có lúc hiệu quả rất nhỏ. Thậm chí có khi bị người bị quản lý từ chối không chấp nhận. Tại sao vậy?

Một trong những nhân tố không thể bỏ qua, ấy là thái độ của bản thân người quản lý. Quan tâm và thương hại, giúp đỡ và bố thí, khen ngợi và mơn trớn, là hành vi khác nhau xuất phát từ thái độ khác nhau. Khi nó tác động tới người bị quản lý, thì hiệu quả thu được cũng khác nhau.

Tôn Tử chủ trương giữa tướng và lính phải có cái tình như cha con, thân như thủ túc. Chỉ có tình cảm nhất trí với nhau, thì giữa trên

dưới mới có thể “thân mà không xa rời nhau được”, “tin mà không nghi ngờ nhau” (*thân nhi bất ly, tín nhi bất nghi*)

Trong chương bàn về “địa hình” Tôn Võ nói như thế này: “Xem lính như con thơ, nên có thể cùng nhảy qua hố sâu, xem lính như con yêu nên có thể cùng nhau chết sống” (*Thị tốt như anh nhi, cố khả dữ chi phó thám khê, thị tốt như ái tử, cố khả dữ chi cấu tử*). Tư tưởng lấy tình thương để chỉ huy quân đội đó, là một nguyên nhân giống nhau, của những vị tướng chỉ huy được thành công từ xưa tới nay. Như danh tướng Ngô Khởi của nước Ngụy thời Xuân Thu, “cùng ăn cùng mặc với người lính thấp nhất, ngủ không trải chiếu, đi không cưỡi ngựa, chia cơm nhường áo, san xẻ nổi nhọc nhằn với binh sĩ. Lính có bệnh ghè nhọt, Ngô Khởi nút mủ cho” (*dữ sĩ tốt tới hạ giá đồng y thực, ngọa bất thiết tịch, hành bất thừa kỵ, thân khỏa doanh lương, dữ sĩ tốt phân lao khổ. Tốt hữu bệnh thư, Ngô Khởi duyệt chi*).

Thời kỳ Hồng Quân ở Trung Quốc, kể từ quân trưởng tới anh nuôi đều cùng nhau xuống núi gánh lương thực, chia thức ăn bằng như nhau.

Người quản lý chủ động đồng cam cộng khổ với người bị quản lý, mục đích là để gây nên một mối cảm tình giữa trên và dưới, nhất trí với nhau trong cảm tình và ngoài hành động, tạo thành cái “dục” giống nhau giữa trên và dưới. Từ đó, tiến hành một bước đảm bảo cho việc chấp hành mục tiêu chung một cách quán triệt.

Trong quản lý xí nghiệp ngày nay, lấy sự nhất trí về quyền lợi giữa người quản lý và quyền lợi của người bị quản lý làm xuất phát điểm, tìm hiểu sâu về mối quan hệ giữa hai loại quyền lợi đó. Đối với tư tưởng có lòng nhân ái với sĩ tốt, lấy tình thương để chỉ huy quân

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

đội, người quản lý có thể hiểu theo nội dung mới: Người quản lý chủ động quan tâm đến đời sống của công nhân viên chức, để ý tới tình cảm vui buồn của họ, tham dự những buổi hoan, hôn, tang, tế của công nhân viên chức trong xưởng, xem trọng đến đời sống văn hóa của công nhân viên chức và vấn đề giáo dục bồi dưỡng. Đối với việc học hành, tìm nghề của con cái họ cũng cần quan tâm. Tất những việc đó, người quản lý phải biết tới và phải làm cho được.

Việc chơi hụi trong xí nghiệp là sự tác quái về tư tưởng của người sản xuất nhỏ, là sự phản ánh của việc quản lý không bình thường. Nhưng người quản lý nếu quan tâm đến công nhân viên chức, nhân ái đối với cấp dưới, cần nghĩ cách để giải quyết mọi vấn đề trong đời sống của họ, giải tỏa mọi buồn lo của họ là rất cần thiết, rất đúng đắn. Vì đó là trách nhiệm không thể chối từ của người quản lý, để phát triển xí nghiệp, phát triển nhu cầu của xã hội.

Khen thưởng người tiên tiến là cách thường làm để thể hiện lòng nhân ái đối với sĩ tốt. Tôn Võ chủ trương đối với người "*Thu địch chi lợi giả, hóa chi*" (chương tác chiến). Hóa chi tức là thưởng bằng vật chất. Câu này có nghĩa là "đối với người gan dạ, đoạt lấy được vật tư trang bị của địch, thì nên tưởng thưởng".

Trong việc quản lý xí nghiệp, đối với người có cống hiến trong việc phát triển sản xuất cần phải thưởng. Đặc biệt đối với những phần tử tiên tiến, có những cống hiến đặc biệt trong sản xuất đều phải tưởng thưởng.

Như *Tôn Tử bình pháp* trong chương "tác chiến" có nói: "*Xa chiến, đắc xa thập thặng dĩ thưởng, thưởng kỳ tiên đắc giả*" (đánh

bằng xe, mà thu được của địch thì mười xe trở lên, thì thưởng cho người thu được xe trước tiên).

Thường tiên tiến và trong việc thể hiện lòng nhân ái đối với sĩ tốt, phải thiết thực làm cho được việc thưởng người siêng năng, phạt người chây lười. Người đáng thưởng thì thưởng, người đáng phạt thì phạt. Cần đề phòng “thưởng sai” đừng để “người không công mà hưởng lộc”, đừng để “trời mưa thì ai cũng có phần”. Có làm được như vậy thì mới có thể “khuyến khích người chưa được thì biết tự cố gắng”, đạt đến hiệu quả “thưởng một khuyến khích được trăm”, “đĩ nhân từng dục”.

2- Lệnh chi dĩ văn, tề chi dĩ võ Văn võ kết hợp: Ra lệnh bằng văn, chấn chỉnh bằng võ, văn võ kết hợp.

Có người nói, quản lý là một quá trình, là quá trình của một người gây ảnh hưởng đến những người khác; là một thứ quyền lực, là quyền lực có trong tay một người, đồng thời dùng nó để khống chế người khác. Phương pháp gây ảnh hưởng và khống chế của người quản lý có rất nhiều. Có thể dùng phương pháp dẫn đạo, phương pháp đốc thúc, phương pháp sử dụng vật chất, mà cũng có thể dùng phương pháp khích lệ tinh thần.

Có lòng nhân ái đối với sĩ tốt, thường công để khuyến khích tiến lên, lấy “dục” để lôi kéo người, đều là những cách dẫn đạo, những cách khuyến khích, là một sức mạnh để đưa người ta đi lên. Còn phương pháp đôn đốc là một sức thôi động cũng để đưa người ta đi lên. Sức mạnh của sự dẫn đạo, cũng như sức mạnh của sự đôn đốc, đều có công dụng kích phát con người. Là người giữ vai trò quản lý, đều phải giỏi sử dụng hai thứ sức mạnh đó. Đã dẫn đạo, lại thôi động, tức vừa dẫn

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

vừa đẩy, để khích lệ cho mọi người tích cực đi lên. Dem sức dẫn và sức đẩy, tập trung vào một con đường thẳng có hướng chuyển động giống nhau, để làm tốt mối quan hệ của đám đông, để giữ sự hài hòa của tổ chức, đẩy sự nghiệp phát triển một cách có hiệu quả.

1. Thường phạt phân minh, văn võ cùng dùng.

Một đạo quán không có kỷ luật nghiêm minh, không thể dùng để đánh giặc; một xí nghiệp không có kỷ luật, nội quy thích hợp với việc phát triển sản xuất, thì không thể làm tốt được việc kinh doanh sản xuất. Người quản lý cố gắng thỏa mãn nhu cầu cho người sản xuất, nhưng không phải cứ nuông chiều, “muốn ngăn nào được ngăn nấy”.

“Dĩ dục tùng nhân” và “dĩ nhân tùng dục” là sự thống nhất của mục đích, động cơ và phương pháp quản lý. Nếu người bị quản lý chỉ biết nghĩ tới chuyện được mất của cá nhân, không quan tâm tới lợi ích của quốc gia và tập thể, chỉ muốn được tổ chức chiều chuộng, không muốn bị tổ chức kỷ luật. Vậy thì, tất cả sự quan tâm, thương yêu của người quản lý, sẽ mất đi cả ý nghĩa tích cực của nó, thậm chí, còn có tác dụng tiêu cực, phá hoại.

Nói một cách khác, tức là trong một thời gian nhất định, trong một điều kiện nhất định, người quản lý sử dụng phương pháp chính diện, là ra sức dẫn dắt, mà không có tác dụng hoặc tác dụng rất thấp, đối với một số người nào đó, thì người quản lý cần bổ sung những phương pháp khác để đối đãi với những người đó. Bằng không thì sẽ có hại cho sự phát triển của xí nghiệp.

Trong chương bàn về “địa hình”, sách *Tôn Tử binh pháp* chỉ rõ: “*Hậu chi bất năng sử, ái nhi bất năng lĩnh, loạn nhi bất năng tri,*

thi như kiều tử, bất khả dụng dã". Ý nói đối với bộ hạ, hậu đãi mà không sử dụng được, vi phạm kỷ luật mà không chế tài được, thì loại bộ hạ đó có khác nào kiều binh, không thể dùng được. Trong tình huống đó, một trong những nhiệm vụ của người quản lý, là phải có biện pháp, để cho người không sử dụng được trở thành sử dụng được, không sai khiến được trở thành sai khiến được, không thể chế tài trở thành chế tài được

Một trong những biện pháp, là đặt ra và thực thi những kỷ luật cần thiết, dựa vào mọi thứ điều lệ, điều lệnh, thực hành nghiêm trị. Chế tài đối với người vượt khỏi nề nếp, chỉ rõ phương hướng cho người tự giác. Còn người không tự giác thì phải cảnh cáo, để đốc thúc tập thể (bao gồm người quản lý và người bị quản lý) theo cùng một quỹ đạo, cùng một mục tiêu tiến lên.

"Sức dẫn dắt" và "sức thôi động" là động lực có đặc điểm khác nhau. Dựa vào nhu cầu, người quản lý có khi sử dụng sức mạnh này, có khi sử dụng sức mạnh khác, có khi sử dụng tổng hợp cả hai thứ.

Điều đó, trong nguyên tắc dụng binh của Tôn Võ được gọi là có "văn" có "võ", văn võ cùng dùng.

Trong chương bản về "hành quân", *Tôn Tử binh pháp* nói: "Tốt vị thân phụ nhi phạt chi, tắc bất phục, bất phục tắc bất năng dụng dã. Tốt dĩ thân phụ nhi phạt bất hành, tắc bất khả dụng dã. Cố lệnh chi dĩ văn, tề chi dĩ võ, thị vị tất thủ". Ý nói trong tình huống binh sĩ chưa nương tựa thân mật với cấp trên mà trừng phạt nó thì nó sẽ không phục, mà đã không phục thì không thể sử dụng được; trong tình huống binh sĩ đã nương tựa thân mật với cấp trên mà không chấp hành sự trừng phạt, thì những binh sĩ cũng không thể dùng để tác chiến được.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Cho nên phải lĩnh bằng văn, mà sắp xếp bằng võ. Sở dĩ nói *văn, võ*, theo sách “*Mười một học giả chú thích Tôn Tử*”, Tào Tháo nói: “*Văn ấy là nhân, võ ấy là phép*”.

Ứng dụng sách Tôn Tử vào quân lý, nói đến *lĩnh chi dĩ văn*, tức có nghĩa là kiên trì không gián đoạn, đối với việc tiến hành giáo dục chính trị tư tưởng cho người bị quân lý, làm cho họ hiểu được bằng lý lẽ, thức tỉnh bằng tình nghĩa. Còn nói *tê chi dĩ võ*, tức là phải áp dụng pháp luật, kỷ luật để thống nhất bước đi. Câu “*thị vị tất thủ*” là nói làm được như vậy, thì sẽ được sự thành công đúng theo thời gian đã định.

Thế thì, với cương vị của người quân lý, trong tình huống nào nên dùng “*văn*”, và trong tình huống nào nên dùng “*võ*”?

Để giải đáp vấn đề đó, chúng ta nên dùng một chuyện có thực trong lịch sử để thuyết minh: Trong thời Tam quốc, Gia Cát Lượng trị nước Thục rất nghiêm khắc, không ít người có lời thán oán. Có một người tên là Pháp Chánh, nói với Gia Cát Lượng: “Trước kia Hán Cao Tổ là Lưu Bang, khi tiến vào Trung nguyên đã bớt đi ba chương pháp luật khắc khe (Ước pháp tam chương), khiến bá tánh hết sức biết ơn. Tôi mong thừa tướng nên mau giảm nhẹ hình pháp, nói lỏng việc giam cầm, để xoa dịu bớt lòng bất mãn của bá tánh”.

Gia Cát Lượng trả lời: “Ông biết một mà không biết hai. Triều đại nhà Tần hành sự không theo lẽ phải, chính trị hà khắc, trăm họ đều thán oán. Cho nên khi có một người đứng nên hiệu triệu là khắp cả thiên hạ đều hưởng ứng. Hán Cao Tổ vì cái lẽ ấy, nên đã ước pháp ba chương, nhờ đó mà thành đại sự. Nay Lưu Chương thống trị nhiều năm ở Xuyên Trung, ngu muội nhu nhược, đường lối chính trị có lợi

cho dân không thi hành được, hình phạt uy nghiêm không tôn trọng, các nhà giàu có, thế lực ở Xuyên Trung thì chuyên quyền phóng túng, kỷ cương giữa vua và tôi không thể duy trì, cả trên lẫn dưới không ai muốn phấn đấu vươn lên. Trước tình hình như vậy mà cai trị nước Thục, tất phải có sự đối chiếu tương phản với nhau, thi hành pháp lệnh phải thật nghiêm khắc. Chỉ có như thế, khi pháp lệnh được thực hành thì bá tánh mới biết chỗ hay của việc thi hành pháp lệnh nghiêm khắc. Trong tình thế như vậy mà cai trị nước Thục thì việc phong quan phong tước cũng phải hạn chế. Sự phong thưởng được tiến hành trong khuôn khổ hạn chế như vậy, người được thăng thưởng mới cảm thấy có danh dự. Làm như vậy có lợi cho bá tánh. Còn quan lại biết thế nào là vinh dự. Cả trên lẫn dưới đều khuôn phép, pháp luật. Điểm này hết sức quan trọng, khi phải chọn một đường lối để cai trị quốc gia”

Cao kiến của Gia Cát Lượng, đã nói lên một cách chính xác, mang đậm tính hình tượng, lúc nào nên dùng “văn”, lúc nào nên dùng “võ”. Đối với vấn đề này, người đời sau đã có nhiều bình luận.

Nơi miếu Võ Hầu tại thành đô có một đôi liễn nội dung dính líu đến câu chuyện lịch sử này. Đôi liễn viết:

- Năng công tâm tức phản trắc tự tiêu, tự cố tri binh phi hiếu chiến;

- Bất thích thời tức khoan nghiêm giai ngộ, hậu lai trị Thục yếu thâm tư.

Về sau của câu đôi này, là muốn nói đến câu chuyện trên đây. Nó đã chú thích lời nói của Gia Cát Lượng một cách tinh tường. Nói rõ tư tưởng quản lý quan trọng và tích cực của Gia Cát Lượng khi cai trị nước Thục: phép trị đám đông là có khoan có nghiêm, có văn có

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

vô. Nhưng đúng ra nên khoan hay nên nghiêm? nên văn hay nên võ? Điều đó phải tùy theo thời thế, phải dựa vào tình lý mà định, bằng không thì dù khoan hay nghiêm đều là sai lầm, văn hay võ đều không có kết quả tốt.

Nói thích hợp thời thế là thưởng và phạt một cách có hiệu quả, trên cơ sở của thể lệ, luật lệ. Tư tưởng “*Linh chi dĩ văn, lễ chi dĩ võ*” của Tôn Võ, và nguyên tắc quản lý “*thích hợp thời thế, khoan nghiêm hài hòa*” của Gia Cát Lượng, rất có giá trị tham khảo cho người quản lý xí nghiệp.

Để đạt đến sự quản lý có hiệu quả, phải làm cho được sự khoan nghiêm thích hợp, hài hòa. Ngoài ra, còn có mấy điểm cần bổ sung:

a- Việc thưởng phạt phải đứng trên cơ sở công tâm, thực sự cầu thị, thưởng phải xứng với công, phạt phải xứng với tội. Cho dù là người có oán cừ riêng, khi cần thưởng vẫn phải thưởng; cho dù là cha con, khi cần phạt vẫn phải phạt.

b- Phạm vi và mức độ thưởng phạt không nên có thiếu sót. Là việc hay thì dù nhỏ cũng thưởng, việc xấu dù nhỏ cũng phạt. Bất luận thưởng hay phạt, đều không thể bị lạm dụng. Thưởng nhiều quá dễ mất ý nghĩa động viên, phạt nhiều quá sẽ không còn ý nghĩa răn dạy. Lạm dụng sự thưởng phạt chính là sự vô độ trong quản lý; mà khi sự quản lý vô độ thì không thể gọi là quản lý nữa.

c- Bất kỳ thưởng hay phạt đều phải chú ý nắm lấy người và việc có ảnh hưởng tới toàn cục. Thưởng, không quên binh sĩ; phạt, không nề tướng soái. Thời Tam quốc, Gia Cát Lượng xua đại quân tấn công Kỳ Sơn, sai tham quân Mã Tắc đánh nhau với tướng Ngụy là Trương Cáp tại Nhai Đình. Mã Tắc phạm sai lầm trong việc dụng binh, bỏ khu

vực có nước dâng lên thủ trên núi, bị Trương Cáp cắt đứt đường tiếp tế lương thực, đánh bại Mã Tắc, Nhai Đình thất thủ.

Sau đó, Gia Cát Lượng không vì Mã Tắc trước đó có công, lại có tình thâm giao với mình mà khoan dung cho ông ta. Trái lại “giam Tắc vào ngục, rồi giết”. Đó là câu chuyện “gạt lệ giết Mã Tắc” có tiếng trong lịch sử Trung Quốc.

Nhà quân sự, cũng là nhà chính trị cùng thời đại với Gia Cát Lượng là Tào Tháo, đối với vấn đề phạt không nề nang tướng soái, cũng có một câu chuyện nổi tiếng như thế này: trong một cuộc hành quân nọ, Tào Tháo ban bố quân lệnh “Ai giẫm lên hoa màu của dân thì chém. Thế nhưng con ngựa của ông ta cưỡi, vì bị chim bay làm nó kinh sợ, nên giẫm lên hoa màu của dân. Như vậy, tức là chính ông ta đã vi phạm luật lệ của ông ta ban hành. Tào Tháo bèn “cắt tóc để tự mình trừng phạt mình”, nhất thời làm chấn động cả toàn quân.

Hai trường hợp thưởng phạt nêu trên, đều nhằm đúng vào người và việc có ảnh hưởng chung để tiến hành, cho nên đã gây tác động lớn, có hiệu quả tốt.

Trong việc quản lý xí nghiệp, người lãnh đạo có thể “hành văn dụng võ” như vậy, để tiến hành thưởng phạt, thì sẽ thu được hiệu quả tốt.

Trưởng xưởng của xưởng ống thép Yên Sơn là Vương Trạch Phổ có nói: “Đồng chí Đặng Tiểu Bình nói rất đúng, thưởng phạt phải phân minh. Tôi tự thấy rằng, nếu không làm được như vậy, thì không thể xây dựng tốt xí nghiệp”. Ông ta phụ trách việc an toàn, vệ sinh cho toàn công xưởng, quy định rõ ràng các điều khoản vệ sinh, cũng quy định cụ thể các điều thưởng phạt.

TÔN TỬ BINH PHÁP

Có một hôm, tổ kiểm tra của Công ty gang thép Yên Sơn đến kiểm tra vệ sinh tại công xưởng của ông. Tổ kiểm tra này tiến hành kiểm tra chi li chặt chẽ, cố tìm những sai sót ở những nơi dễ có sai sót. Kết quả kiểm tra đã phát hiện được, nơi kho lương thực có nhiều bụi bặm. Đồng chí tổ trưởng kiểm tra hỏi trưởng xưởng: “Đây có phải là sai phạm không?”. Ông ta đáp: “Đúng! Phải phạt tiền. Phạt tôi trước và kể đó là những người có liên đới!”.

Thế là 20 đồng tiền thưởng tháng đó của đồng chí trưởng xưởng, bị khấu trừ sạch hết, 9 đồng chí khác có liên hệ, cũng bị khấu trừ toàn bộ số tiền thưởng tháng đó.

Từ đó trở đi, công nhân viên chức toàn xưởng, đã cố gắng đặc biệt về mặt vệ sinh môi trường. Kết quả, công xưởng này trở thành đơn vị có thành tích tốt nhất về an toàn và vệ sinh, trong toàn ngành của Công ty gang thép Yên Sơn.

Tinh thần “phạt không né nang tướng soái”, cũng như thái độ “phạt tôi trước” của Vương Trạch Phổ, đã làm cho kỷ luật trở thành nghiêm minh, tạo ra một ảnh hưởng tích cực, làm cho công xưởng của họ, trở thành nổi bậc nhất trong ngành luyện kim toàn quốc.

2- Tự tam quân chi chúng, đầu chi ư kiểm.

Trong chương Cửu địa của *Tôn Tử binh pháp*, nói: “*Tự tam quân chi chúng, đầu chi ư kiểm, thủ vi tướng quân chi sự dã*”. Ý câu này nói, vị tướng có trách nhiệm tổ chức và chỉ huy quân đội, đem quân của mình đặt vào một hoàn cảnh nguy hiểm, để họ có một sức mạnh đặc biệt, trong một tình huống đặc biệt, liều chết chiến đấu. Đó là trách nhiệm của người tướng soái.

“Tụ tam quân chi chúng, đầu chi ư kiềm”, chính là một thứ tư tưởng, một thứ phương pháp trị chúng, khích lệ sĩ tốt phấn đấu, dũng cảm giết giặc của *Tôn Tử binh pháp*. Trong quản lý xí nghiệp, cũng có tư tưởng và phương pháp gần giống như vậy.

Như chúng ta đều biết, kỷ luật, thể lệ, chính là một phương tiện để cho người quản lý thôi động người bị quản lý tiến lên một phương hướng đã vạch sẵn. Phương tiện đó, chúng ta đều quen thuộc và thường dùng đến. Ngoài ra, lại còn một phương pháp, gây ra một sự kích thích mạnh mẽ, để cho công nhân viên chức nỗ lực làm việc, tạo ra hiệu quả to lớn. Quan điểm cơ bản của phương pháp đó, chính là tư tưởng *“tụ tam quân chi chúng, đầu chi ư kiềm”* mà *Tôn Tử binh pháp* đã nói tới. Trong quản lý học, phương pháp đó được gọi là “phương pháp kích thích tinh thần” hoặc phương pháp “quản lý theo hình thức cứu nguy”.

Phương pháp kích thích tinh thần, có nghĩa là lợi dụng một tình huống đặc biệt và một điều kiện đặc biệt, đã gây ra một ảnh hưởng đặc biệt trong tâm trạng mọi người, thừa đó đột ngột kích phát cho mọi người một nguyên nhân hành động, đồng thời tạo ra một ảnh hưởng mạnh mẽ. Còn “quản lý theo hình thức cứu nguy”, tức là dựa vào một tình huống nguy cấp, để khai thác tiềm năng của người bị quản lý. Cơ sở của phương pháp quản lý đó, là dựa theo quan điểm dưới đây để xác lập: Bất cứ ai, khi đứng trước một tai nạn gì, tốc độ xử lý tình huống, bao giờ cũng nhanh hơn là tốc độ trong tưởng tượng. Sức mạnh mà họ phát huy ra, không bao giờ có trong lúc bình thường. Hiệu quả lao động có thể đạt đến mức cao nhất.

Chúng ta còn có thể nhận thức “quản lý theo hình thức cứu nguy” như thế này: Nó không phải là một sự đối phó nhất thời và bị

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

động, trước mọi thiên tai, mà nó là sự quản lý chủ động, có tính dự kiến, và tính bùng nổ. Tình huống “tai nạn” cũng phải hiểu theo nghĩa rộng. Nó bao gồm tất cả các sự kiện xảy ra bất ngờ, hoặc sắp xảy ra, có nguy hại tới lợi ích cơ bản cũng như lợi ích đặc thù của quốc gia, của xí nghiệp và của từng công nhân viên chức. Những sự kiện loại đó, cũng nên gọi chung là “tình huống có tính chất cứu nguy”.

Trách nhiệm của người quản lý, là phát hiện sớm và kịp thời tình huống đó. Phải lợi dụng nó mà không bỏ lỡ thời cơ, làm cho “tình huống tai nạn” được sáng sửa lên, làm cho mọi người đều biết rõ, kịp thời có hành động và quyết sách, cũng như áp dụng đối sách. Phải làm cho cách quản lý đó có tác dụng là “quản lý theo phương thức cứu nguy”, để kích phát người bị quản lý phát huy tiềm lực, tạo ra hiệu quả gấp bội, so với sức lực đã bỏ ra.

Trong chương *Cửu địa* của *Tôn Tử binh pháp* còn nói rõ: trong một điều kiện nhất định, khi quân đội đã đặt mình vào tình huống tuyệt vọng, không còn lối thoát, thì trước mặt tất nhiên phải chọn hai con đường chết và sống. Qua đó, toàn thể sẽ liều chết, hợp sức giành lấy sự sống. Cho dù có chết họ cũng không chịu thua (*Đầu chi vô sở vãn, tử thà bất hắc*). Cho nên, khi thấy cần thiết, không cần phải câu nệ theo đường lối thông thường, dám đặt quân đội của mình vào nghịch cảnh, để kích phát dũng khí vô song của họ, khiến họ trở thành những người dũng cảm như Chuẩn Chư, Tào Quế thời Xuân Thu chiến quốc (*Binh sĩ thậm hãm tác bất cự, vô sở vãn tác cố, bất đắc dĩ tác đấu. Đầu chi vô sở vãn, Chư Quế chi dũng dã*).

Qua mấy đoạn trên chúng ta có thể thấy được, những điều mà quản lý học hiện đại gọi là “phương pháp kích thích tinh thần”, “quản

lý theo phương thức cứu nguy", cách đây hơn 2.000 năm về trước, Tôn Võ đã có đề cập tới rồi.

Những phương pháp đó, đã được những danh tướng thời xưa đem ra áp dụng, và đã giành được sự thành công.

Phần *Hoài Âm hầu liệt truyện* trong sách *Sử Ký* có chép, Hàn Tín xưa bình tấn công Triệu, ông ta ra lệnh cho một vạn quân đi đầu, dàn trận dựa lưng vào một con sông. Quân Triệu thấy vậy, chê cười tướng Hán không biết binh pháp. Thế nhưng khi chiến trận nổ ra, đạo quân tựa lưng vào sông đó phải liều chết chiến đấu, quân Triệu với binh lực và quân số đều chiếm ưu thế tuyệt đối, chẳng những không thể đánh bại quân Hán, mà trái lại, bị quân Hán đánh bại hoàn toàn.

Sau đó, có người hỏi Hàn Tín, tại sao lại dàn trận "tựa lưng vào sông?" Hàn Tín đáp: "Chẳng phải binh pháp có nói: *"Hãm chi tử địa nhi hậu sanh, tri chi vong địa nhi hậu tồn"*, đó sao?"

Hàn Tín ra lệnh cho quân đội của ông ta tựa lưng vào sông, còn phía trước mặt là đại địch. Muốn rút lui không có đường, nên tất cả phải quyết tâm đôi cái chết bằng cái sống, nhờ đó mà đạt được chiến tích lấy ít thắng đông, đổi nguy thành thắng. Ông ta sử dụng phương pháp đó, chính là phương pháp kích thích tinh thần vậy.

Dùng phương pháp kích thích tinh thần, và phương pháp quản lý theo kiểu cứu nguy, để kích phát người bị quản lý, từ đó đẩy mạnh cho sự nghiệp phát triển lên, là việc làm mà nhiều xí nghiệp ở ngoại quốc đã áp dụng. Như công ty National của Nhật, đã dùng sách lược này để đối phó với tình hình kinh tế suy thoái.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Những năm thuộc thập niên 70, do bị ảnh hưởng tình hình khủng hoảng dầu hỏa, hãng National của Nhật lâm vào hoàn cảnh ế ẩm. Để đối phó với tình hình đó, công ty này quyết định vào 6 tháng cuối năm 1974, sẽ cho 2/3 công nhân, tức 675.000 người làm việc trong 24 công xưởng, tạm thời nghỉ ở nhà chờ lệnh. Đồng thời cho họ lãnh từ 97 tới 98% lương. Làm như vậy, công ty cũng không tiết kiệm được bao nhiêu tiền, nhưng có thể gây cho công nhân viên chức của công ty một cảm giác có nguy cơ.

Đến tháng giêng năm 1975, công ty National lại thực hiện giảm lương đối với 4.000 cán bộ quản lý. Đây là những biện pháp gắt gao, mà lần đầu tiên công ty thực hiện, kể từ ngày sáng lập cho tới bấy giờ. Việc này đã tô đậm thêm cảm giác có nguy cơ đối với những cán bộ quản lý.

Tháng 4 năm 1975, công ty National lại kéo dài thêm 20 ngày, cho những công nhân mới tuyển đến công ty làm việc, khiến cho những công nhân viên chức mới tuyển cảm thấy lo âu, ngay khi sắp sửa bước chân vào làm. Việc đó cũng làm cho công nhân viên chức cũ cảm thấy có nguy cơ trong sản xuất.

Những biện pháp đó, đã thúc đẩy tinh thần phấn đấu làm việc của công nhân viên chức, để cho công ty này “mau phục hồi hơn những công ty khác”.

Tháng 3 năm 1975, khi công ty National kết toán lợi nhuận hằng năm, nếu so với lần kết toán trước vào tháng 9 năm 1974 là 280 tỷ yen, thì đã giảm mất 1/3, tức chỉ còn 89 tỷ yen. Trong khi đó, công ty Toshiba từ 130 tỷ yen, giảm xuống còn 54 tỷ yen.

Nếu lấy biên độ giảm mà nói, thì công ty National có biên độ giảm lớn hơn.

Đến tháng 9 năm 1975 lại quyết toán, lợi nhuận thường xuyên của công ty National đã chuyển lên, đạt đến 175 tỷ yen. Trong khi đó, công ty Toshiba trái lại, giảm xuống còn 49%, tức chỉ còn 28 tỷ yen.

Sáu tháng cuối năm 1975, lợi nhuận thường xuyên của công ty National đạt đến 244 tỷ yen, nhanh chóng khôi phục lại được 73% so với 6 tháng cuối năm 1973. Cho dù công ty Toshiba cũng đã khôi phục được 40% so với 6 tháng cuối năm.

Xí nghiệp xã hội chủ nghĩa của chúng ta, sự quan hệ giữa người quản lý và bị quản lý, hoàn toàn khác nhau về bản chất với hai đối tượng đó ở những xã hội theo chế độ tư hữu. Người quản lý và người bị quản lý của chúng ta, đều là chủ của xí nghiệp. Sở dĩ giữa họ có sự phân biệt như vậy, chỉ mang ý nghĩa tương đối mà thôi. Đó là sự phân công tất yếu, để thích ứng với nền sản xuất lớn xã hội hóa. Cho nên toàn thể công nhân viên chức trong xí nghiệp, đều làm việc vì sự gia tăng lợi ích kinh tế của xã hội, của xí nghiệp, đồng thời, cũng vì lợi ích của chính bản thân mình. Nên không cần gì phải đối người và tự đối mình, hợm mình.

Đó là một mặt của vấn đề bản chất. Còn một mặt khác là, phải nhận xét cho rõ tình thế, rồi mới có thể xác lập một phương châm hành động đứng đắn. Mỗi một công nhân viên chức, đều phải nhận xét cho rõ xí nghiệp của mình, cũng như vị trí cụ thể trong khách quan của bản thân. Ai ai cũng phải có trách nhiệm và nghĩa vụ, tích cực làm việc để tranh thủ đưa tình thế phát triển lên hướng tốt, tránh tình trạng đình trệ và thoái lui.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Trách nhiệm của người quản lý là phải nói rõ tình huống, hiểu rõ cái lợi cái hại, vạch rõ bản chất của sự vật. Trong tình huống đó, phản tác dụng của tinh thần đối với vật chất là điều không thể xem thường. Thí dụ, trong xí nghiệp của Trung Quốc, người quản lý có thể áp dụng phương pháp giáo dục tư tưởng, để cho công nhân viên chức hiểu rõ ngày mai, là trông vào ngày hôm nay. Khi nói tới viễn ảnh phát triển trong sản xuất và kiến thiết của xã hội chủ nghĩa, cũng phải nói tới sự lạc hậu về khoa học, kỹ thuật và hiện trạng kinh tế chưa phát đạt. Cần phải nói rõ, nếu không làm thay đổi được hiện trạng, thì quốc gia sẽ bị người ta hiếp đáp, trình độ văn hóa vật chất của nhân dân không thể nâng cao, khiến cho mọi người về mặt tư tưởng sẽ bị một áp lực nhất định. Từ hai mặt dẫn đạo, đôn đốc, kích phát công nhân viên chức tích cực thực hiện bốn hiện đại hóa.

Trong một phạm vi nhất định, còn có thể áp dụng một số biện pháp thích hợp, để cho một số xí nghiệp, hoặc một số công nhân viên chức của xí nghiệp, có một "cảm giác khẩn cấp" cần thiết. Thí dụ như đối với những xí nghiệp bị lỗ lỗ triền miên, thực hiện việc đóng cửa hoặc chuyển đổi. Đối với những tổ máy làm không lên, hiệu quả quá kém, thì bộ phận có tương quan ra lệnh ngưng sản xuất để chỉnh đốn, tiếp theo có thể ngưng phát tiền lương, khấu trừ tiền lương, điều động người quản lý...

Những biện pháp đó, thực tế ở nhiều địa phương và nhiều xí nghiệp, đã có áp dụng rồi. Làm như vậy, tuy cũng có vấn đề này nọ xảy ra, nhưng đứng về lợi ích tổng thể của quốc gia và của nhân dân mà xét, là hoàn toàn có lợi.

3- Giỏi cách mượn sức thì quản lý hàng triệu người, cũng dễ như khiển một người mà thôi.

Năng lực của bất cứ ai cũng đều có giới hạn. Có người sau khi nghiên cứu, cho rằng một người, nếu trực tiếp chỉ huy cấp dưới của mình một cách có hiệu quả, thì con số bị chỉ huy chỉ khoảng 6 người. Lý luận này được các nhà quân lý học gọi là “nguyên tắc quản lý khóa độ”, cũng gọi là “nguyên tắc quản lý phúc độ”.

Khi một người chỉ huy phải quản lý 60 người, 600 người, 6.000 người, thậm chí 60.000 người, năng lực của cá nhân không kham nổi thì sao? Sức khỏe của cá nhân không đáp ứng được thì sao? Trong điều kiện đó, người chỉ huy phải tìm cách mở rộng năng lực của bản thân mình ra, tăng cường sức khỏe của bản thân mình lên. Có nghĩa là phải dựa vào lực lượng khác để giúp đỡ, như công dụng của tổ chức, thông tin, của chương trình, chế độ,... Điều đó rất hợp lý.

Vậy phải làm thế nào để dựa vào lực lượng khác? *Tôn Tử binh pháp* có nói tới mấy phương pháp, có thể ứng dụng vào quản lý xí nghiệp, vậy thử kể ra như sau:

a- *Trị chúng như trị quả, phân số thị dã - Tức mượn sức mạnh của cơ cấu.*

Một người công nhân, trước khi phụ trách công tác lãnh đạo, thì hiệu quả tốt, xấu, của họ, hoàn toàn tùy thuộc vào công việc do chính tay họ làm ra. Nếu để anh ta làm tổ trưởng, thì khi đánh giá anh ta, ngoài phần việc do chính tay anh ta làm, còn phải xem qua thành tích chung của cả tổ nữa. Lúc bấy giờ, phần anh ta quản lý và phần chính tay anh ta làm, vẫn còn gắn chặt với nhau: Thứ nhất, anh ta

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

luôn luôn lấy việc làm của chính mình để kéo theo cả tổ. Anh ta dựa vào “mệnh lệnh không nói ra” để tạo ảnh hưởng tới tổ viên. Thứ hai, khi cá biệt có tổ viên nào gặp vấn đề khó khăn, hoặc không giải quyết được, thì tổ trưởng cũng tự đứng ra làm thế, coi như một cách xử lý. À, anh không biết thì để đó cho tôi, anh không làm để đó tôi làm. Đích thân tổ trưởng đứng ra giải quyết mọi vấn đề khó khăn. Kiểu “tự mình làm”, “đầu tàu gương mẫu”, “làm thay cho người khác” đó, là cách giải quyết mọi vấn đề ở tổ.

Với cách trên, khi “trị quả” (cai trị ít người) thì còn làm được, nhưng nếu “trị chúng” (cai trị đông người) thì không thể được. Thí dụ nếu để cho anh tổ trưởng đó, giữ nhiệm vụ trưởng ca, hoặc nhiệm vụ trưởng xưởng, giám đốc... mà cứ quản lý theo cách cũ, thì sẽ “lực bất tòng tâm”. Một ca gồm mấy trăm người, còn một xí nghiệp có đến trên 1.000 người, hoặc trên 10.000 người, vậy công việc làm của họ, cho dù cá nhân có tài năng tới đâu đi nữa, cũng không thể nào làm thay hết cho họ được.

Chính vì vậy, mà phải dựa vào quản lý, dựa vào “trị chúng”. Vậy, phải làm thế nào để quản lý và trị chúng một cách hữu hiệu?

Chương nói về “thế” trong sách *Tôn Tử binh pháp* có viết: “*Phàm trị chúng như trị quả, phân số thị dã*”. Câu nói này có nghĩa là, muốn quản lý được đông đảo người, cũng như chỉ quản lý một ít người, thì đó là vấn đề tổ chức và biên chế. Đó chính là vấn đề “mượn sức mạnh”.

Dựa vào “phân số” để trị chúng, tức là dựa vào tổ chức, cơ cấu của các cấp mà phát huy tác dụng. Sách “*Mười một học giả chú thích Tôn Tử*”, phần của Đỗ Mục chép: “*Phân giả, phân biệt dã, số giả,*

nhân số đã". Thí dụ một "quân" là 10.000 người, được chia ra làm 3 sư 1 đội. Mỗi sư 3.000 người, còn quân sĩ trực thuộc đội là 1.000 người. Nếu mỗi sư chia thành 3 trung đoàn, thì mỗi trung đoàn là 1.000 người. Mỗi trung đoàn lại chia thành 3 tiểu đoàn và một đội, mỗi tiểu đoàn là 300 người, còn đội trực thuộc tiểu đoàn là 100 người. Mỗi tiểu đoàn lại chia làm 3 đại đội, mỗi đại đội 100 người. Mỗi đại đội chia làm 3 trung đội. Mỗi trung đội chia làm 3 tiểu đội. Mỗi tiểu đội chia làm 3 tổ. Như vậy một quân đội với số quân 10.000 người, thì mỗi người chỉ huy, tối đa là có 4 người chịu sự chỉ huy trực tiếp của mình.

Phương pháp quản lý này, tức là phương pháp nắm lấy tổ chức, biên chế, tổ chức cơ cấu, tức là phương pháp quản lý mỗi cấp nắm lấy một cấp, mỗi cấp dẫn dắt một cấp. Nó nhấn mạnh ý nghĩa "không phải chuyện gì người lãnh đạo cũng phải đứng ra làm". Vận dụng phương pháp này để chỉ huy quân đội, mọi việc sẽ làm được chu đáo, quản lý sẽ có trật tự. Vận dụng phương pháp này để quản lý xí nghiệp, cho dù nhân số của xí nghiệp có đông tới đâu, kết cấu có phức tạp tới đâu, người quản lý vẫn có thể điều hành theo kế hoạch của mình.

Khi quản lý xí nghiệp theo cách nắm tổ chức biên chế, lấy "phân số" trị chúng, cần phải chú ý tới vấn đề hợp lý và thích đáng, trong tỉ lệ bố trí cấp trung gian: cấp trung gian ít, không đủ sức để làm, cấp trung gian nhiều, chẳng những tăng thêm giá thành, mà còn xuất hiện việc khó khăn trong vấn đề phổ biến thông suốt mọi chủ trương kế hoạch... khó không chế, đưa đến tình trạng quản lý kém hiệu quả.

Nguyên tắc thứ nhất để xác định tổ chức biên chế, là phải xuất phát từ thực tế, căn cứ vào nhu cầu mà định biên chế. Với một xí nghiệp lớn, cấp quản lý có thể nhiều hơn một chút, trái lại thì ít hơn một tí.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Nguyên tắc thứ hai, là phải dựa vào năng lực của người quản lý cao hay thấp, để mà xác lập phạm vi quản lý. Người có năng lực cao, phạm vi quản lý có thể rộng một chút, trái lại, năng lực thấp thì phải hẹp hơn.

Nguyên tắc thứ ba, là phải thay đổi theo sự thay đổi về phương tiện quản lý. Phương tiện tiên tiến, như áp dụng thiết bị thông tin liên lạc hiện đại, thì phạm vi quản lý của cá nhân có thể rộng hơn, nếu trái lại, thì phải hẹp hơn.

Sự phân cấp quản lý ở Trung Quốc, thường thấy có 3 loại: phổ biến nhất là cơ cấu quản lý 3 cấp, gồm Ban giám đốc xưởng, quản đốc, tổ trưởng. Xưởng nhỏ chỉ hai cấp, ấy là giám đốc xưởng và tổ trưởng.

Trong quân đội, nắm tổ chức biên chế, lấy “phân số” để trị chúng, thông thường được dựa vào quân binh chủng mà thiết lập cơ cấu, như bộ đội pháo binh, bộ đội công binh, ... Trong xí nghiệp cũng làm như vậy. Khi xí nghiệp thiết kế loại hình của tổ chức biên chế, nói chung có 3 loại để chọn lựa:

Loại thứ nhất là tổ chức biên chế theo “mẫu công năng”. Dựa vào các khâu sản xuất công nghệ của xí nghiệp mà tổ chức biên chế kết cấu, xác định số nhân viên nhiều ít. Thí dụ một xưởng cơ khí, đặt ra bộ phận đúc, bộ phận gia công kim loại, bộ phận làm nguội, bộ phận hàn, bộ phận bao bì sản phẩm.

Loại thứ hai là biên chế theo “mẫu sản phẩm”. Với một xí nghiệp sản xuất nhiều loại sản phẩm, dựa vào sản phẩm hoặc phương thức phục vụ, chia ra bộ phận sản xuất hay là bộ phận phục vụ. Thí dụ một

xưởng bào chế thuốc, chia ra ngành thuốc viên, ngành đường Glucose, ngành Hoàng liên tố...

Loại thứ ba là biên chế theo “mẫu địa khu”. Một xí nghiệp liên hiệp, bên dưới nó gồm nhiều xí nghiệp (công ty) trực thuộc, đóng ở nhiều địa bàn, nhiều tỉnh thành. Cho nên có thể dựa vào địa khu để chia đơn vị. Rồi mỗi đơn vị sẽ dựa vào “mẫu công năng” hoặc “mẫu sản phẩm” để chia ngành, chia tổ.

Trên đây là phương pháp tổ chức biên chế nói chung. Trong sinh hoạt thực tế, xí nghiệp vẫn thường tổng hợp nhiều loại hình, nhiều mẫu để xây dựng cơ cấu quản lý. Tức là, xí nghiệp dựa vào tình huống trong ngoài, nhiều mặt, để mà cân nhắc. Cho nên tổ chức biên chế có thể dựa theo nguyên tắc tiến trình công nghệ có nhiều khâu, tức theo “mẫu công năng”. Cũng có thể dựa vào nguyên tắc đối tượng là sản phẩm, tức “mẫu sản phẩm”, để tổ chức biên chế. Lại cũng có thể dựa vào nguyên tắc khu vực, tức “mẫu địa khu”, để tổ chức biên chế. Hoặc cũng có thể tổng hợp các mẫu đó lại, để mà cân nhắc cho việc xây dựng tổ chức biên chế. Trong đó, hai mẫu biên chế trên thường được nhiều nơi áp dụng.

Người quản lý trong khi dựa vào tổ chức các cấp để phát huy tác dụng, thì đồng thời, cũng phải chú ý đến tác dụng của những tổ chức không chính thức.

Thế nào gọi là tổ chức không chính thức? Trong một đơn vị, giữa các nhân viên cùng làm việc chung nhau, nhiều cá nhân thường quy tụ lại một cách tự nhiên. Những “nhóm kết hợp” đó gọi là tổ chức không chính thức. Những “nhóm” đó, có thể là năm, ba “bạn học cũ”,

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

“đồng sự cũ”, “đồng hương quen thân”. Cũng có thể là “nhóm” năm ba bạn thanh niên có thị hiếu giống nhau.

Các nhà quản lý học, có phát hiện một nguyên tắc như thế này: tức con người có nhu cầu kết hợp lại với nhau. Nếu họ không được thỏa mãn điều đó từ những tổ chức chính thức, thì những tổ chức không chính thức sẽ được quy tụ nhiều hơn.

Đối với những tổ chức không chính thức đó, có những người làm công tác quản lý theo chủ nghĩa không thừa nhận. Họ lấy cớ chống chủ nghĩa tự do, chống các hoạt động của những tổ chức không chính thức, để bài xích. Có người lại có thái độ thâm nổi, mặc kệ nó phát triển ra sao cũng được.

Cả hai thái độ vừa nói đều không ổn. Những tổ chức không chính thức, chẳng những trước đây đã có, mà từ nay về sau nó vẫn tồn tại. Tác dụng của nó có thể bộc lộ ở mặt tiêu cực, như chống lại những sự lãnh đạo bình thường ở đơn vị, loan tin đồn nhảm. Nhưng chúng ta cũng phải thấy, nếu có sự lãnh đạo đúng đắn đối với những tổ chức không chính thức, nắm nó một cách thích hợp, thì có thể giảm thiểu ảnh hưởng tiêu cực của nó, mà còn có thể chuyển hóa nó, để tạo ra những tác dụng tích cực, thúc đẩy cho sự phát triển của xí nghiệp.

Có người đã so sánh tổ chức chính thức và tổ chức không chính thức trong một tình huống bình thường, như là “hai vế của một chiếc kéo”. Tuyến chia đôi giữa hai vế của chiếc kéo khi nó khép lại, cấu thành tuyến phương hướng thực tế của sự vận động của quần thể. Sự so sánh đó phải chăng là chính xác? Chúng ta có thể nghiên cứu.

Nhưng còn có điểm này là rất quan trọng, tức phải thừa nhận, phải chú ý, phải dẫn dắt tổ chức không chính thức, để nó phát huy mặt tích cực. Biện pháp khống chế tổ chức không chính thức ít tốn công sức nhất, là tìm và nắm nhân vật có ảnh hưởng và có thực lực nhất trong tổ chức không chính thức. Như trong vở kịch truyền hình “Đỏ, cam, vàng, lục, lam, tím”, nhân vật Lưu Tư Giai chính là loại nhân vật này.

Tất nhiên, tổ chức không chính thức mà chúng ta đang nói ở đây, không phải là những tổ chức, những phe nhóm phi pháp, lấy mục đích chính trị làm nội dung hoạt động, mà chỉ là những nhóm tập hợp bình thường, một cách tự nhiên bởi thói quen.

b- Đấu chúng như đấu quả, hình danh thị dã - Mượn sức mạnh của thông tin để chỉ huy.

Nắm “phân số” để trị chúng, đã giúp giải quyết được điều mâu thuẫn giữa phạm vi quản lý có giới hạn của người quản lý, và con số đông đảo của người bị quản lý. Nhưng vẫn còn một điều mâu thuẫn khác phải giải quyết.

Vì nhu cầu của sản xuất, tiêu thụ và phục vụ, nên nhiều xí nghiệp phải hoạt động vượt quá địa bàn huyện, địa bàn tỉnh, địa bàn khu. Có những xí nghiệp còn vượt qua ranh giới quốc gia, ra đến nước ngoài. Khoảng cách trong mối quan hệ giữa người quản lý và người bị quản lý, do phạm vi hoạt động được mở rộng, nên cũng mở rộng theo. Còn khi cần có quyết sách, thì do tính quyết liệt trong sự cạnh tranh nên phải rút ngắn. Những khó khăn đó, nếu chỉ dựa vào sự lành mạnh của tổ chức cơ cấu, chưa đủ.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Đối với những vấn đề như thế, trong chương bàn về “thế” của *Tôn Tử binh pháp* đã đề ra một biện pháp giải quyết rất đơn giản: “Đấu chúng như đấu quả, hình danh thị dã”. Câu này có nghĩa là, chỉ huy quân đội đông đảo tác chiến, cũng giống như chỉ huy một đạo quân ít người vậy, đó là vấn đề dùng thông tin để chỉ huy.

Tào Tháo nói: “*Tinh kỳ viết hình, Kim cổ vi danh*” (Cờ xí gọi là hình, trống chiêng gọi là danh). Cờ xí và trống chiêng tại sao trở thành phương tiện thông tin trong quân đội, khi tác chiến, trở thành công cụ chỉ huy? Trong chương nói về “quân tranh” của *Tôn Tử binh pháp*, giải thích như thế này: “*Ngôn bất tương văn, cổ vi kim cổ, thị bất tương kiến, cổ vi tinh kỳ. Phù kim cổ tinh kỳ giả, sở dĩ nhất nhân chi nhĩ mục dã*”. Ấy là nói, mọi người không thể nghe tiếng nói của nhau, nên phải nghe theo tiếng lệnh của trống chiêng, nhìn không thấy nhau nên phải trông theo hình dạng của cờ xí. Tiếng trống chiêng và cờ xí, là công cụ để khắc phục sự ngăn cách của không gian và thời gian đối với người chỉ huy và chiến đấu viên.

Qua *Tôn Tử binh pháp*, chúng ta thấy rằng, trong công việc quản lý ngày hôm nay, người quản lý muốn mở rộng tầm năng lực của mình ra, cũng có thể nhờ vào sức mạnh của các loại kỹ thuật và phương tiện, mà khoa học kỹ thuật ngày nay đã cung cấp. Từ chỗ sử dụng những loại điện thoại thông thường, cho tới thông tin bằng vệ tinh, từ chiếc bàn tính gỗ cho tới máy tính điện tử, từ lừa ngựa thay cho đôi chân người, cho tới các công cụ giao thông hiện đại. Thông qua việc mượn sức mạnh của khoa học kỹ thuật; sức mạnh của giao thông vận tải; sức mạnh của thông tin và tình báo, giúp cho chúng ta có được cả hai tiêu cực của chiếc ống dòm và chiếc kính hiển vi, để thực sự trở

thành con “Thiên lý mã”, chàng “Thuận phong nhĩ”, một người quản lý hữu hiệu đúng với danh nghĩa của nó.

Phép trị chúng dựa vào sự mượn sức mạnh của tổ chức cơ cấu, và công cụ chỉ huy bằng thông tin, là việc mà tự cổ chí kim, bất luận là trong việc trị quốc, trị quân, hay quản lý xí nghiệp đều có hiệu quả tất cả. Phàm ở nơi nào có sự tập hợp đông đảo con người đều có thể dùng.

Sách “Sử ký”, trong phần “Tôn Tử, Ngô Khởi liệt truyện” có chép: Tôn Tử đem binh pháp của mình đến yết kiến Ngô Vương. Ngô Vương hỏi: “Mười ba thiên của ngươi ta đã xem qua rồi, vậy ngươi có thể chỉ huy thừ đội ngũ cho ta xem không?”. Tôn Võ tiếp: “thưa, có thể”. Ngô Vương lại hỏi: “ có thể dùng phụ nữ để thừ hay không?”. Tôn Võ đáp: “Dạ, có thể”. Thế là Ngô Vương phái 180 mỹ nữ trong cung ra để cho Tôn Võ tập thừ.

Tôn Võ chia họ ra làm hai đội, dùng hai phi tần mà Ngô Vương yêu thích nhất làm đội trưởng của hai đội đó. Ông ra lệnh cho mỗi người đều cầm kích. Xong, ông xuống lệnh hỏi: “Các người có biết trước mặt, sau lưng và tay phải, tay trái của các người không?”. Đám phụ nữ đồng thanh đáp: “Biết”. Tôn Võ nói: “Hướng về phía trước, tức là phía trước mặt mình; hướng về phía trái, tức là phía tay trái của mình; hướng về phải, tức là phía tay phải của mình; quay ra sau, tức là phía sau lưng của mình.” Đám phụ nữ đồng thanh đáp: “phải”.

Sau khi nói rõ ký hiệu, quy định động tác, tuyên bố kỷ luật, ông bèn ra lệnh cho đám cầm búa to đứng thành hàng, rồi chỉ vào chiếc búa sắt tuyên bố quân pháp, lại dặn dò kỷ lưỡng nhiều lần, rồi mới cho đánh trống phát lệnh quay sang phải. Đám phụ nữ cười khúc khích.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Tôn Võ nói: “Qui định không rõ ràng, ước lệnh không thành thuộc, đó là tội của tướng soái”. Ông lại dặn dò thật kỹ lưỡng, mới đánh trống ra lệnh quay sang trái. Đám phụ nữ cười rộ. Tôn Võ nói: “Nay đã dặn dò kỹ lưỡng nhiều lần, thế mà vẫn không chấp hành mệnh lệnh, đó là tội của sĩ quan cấp dưới rồi!”

Thế là ông ra lệnh chém hai đội trưởng.

Ngô Vương ngồi trên đài cao, thấy hai phi tần yêu quý của mình sắp bị xử chém, vội vàng sai người truyền lệnh: “Trẫm đã biết tướng quân giỏi dụng binh rồi. Nếu trẫm không có hai phi tần đó, thì ngay cả cơm cũng nuốt không trôi. Vậy mong tướng quân đừng chém họ”.

Tôn Võ nói: “Thần đã thọ mệnh làm tướng, mà khi tướng đang chỉ huy quân đội, có thể không nghe theo lệnh vua”. Và ông ra lệnh giết hai đội trưởng để thị chúng, rồi lấy người khác lên giữ chức đội trưởng. Ông lại đánh trống phát lệnh, đám phụ nữ làm theo răm rắp, hoàn toàn đúng với quy định và yêu cầu, không ai dám tỏ ra trái lệnh.

Tôn Võ bèn phái người báo cáo với Ngô Vương: “Đội ngũ đã huấn luyện chỉnh tề, đại vương có thể bước xuống xem thử. Bây giờ đại vương muốn dùng họ làm gì, cho dù có phải nhảy vào nước sôi, lửa bỏng cũng được”.

Câu chuyện trên đây, đã thể hiện một cách sinh động 3 phép trị chúng của Tôn Võ.

Thứ nhất, dùng “*phân số*” trị chúng - tức dựa vào biên chế, chia 180 mỹ nữ thành hai đội, dùng hai ái phi của Ngô Vương làm đội trưởng của 2 đội.

Thứ hai, lấy “*hình danh đầu chúng*” - tức sử dụng thông tin làm công cụ chỉ huy, đánh trống phát lệnh.

Thứ ba, “*lệnh chi dĩ văn, tề chi dĩ võ*” - tức qui định rõ ký hiệu, động tác, tuyên bố kỷ luật, nhắc lại nhiều lần, và cuối cùng xử tử hai đội trưởng không chấp hành mệnh lệnh.

Hiệu quả của việc làm đó là: khi đánh trống phát lệnh lần thứ hai, đám phụ nữ đều làm theo răm rắp, đúng qui định và đạt yêu cầu.

Trong công tác quản lý thường ngày cũng có những mẩu chuyện như vậy:

Như có một xưởng nọ, để giúp cho con em của công nhân viên chức đi học được thuận tiện, hàng ngày cho xe riêng của xưởng chở học sinh đi từ ngoại ô vào khu phố để đến trường. Họ còn bố trí một người hướng dẫn sinh hoạt đi theo xe, để hỗ trợ cho nhà trường giáo dục học sinh lúc đi đường. Thoạt đầu, họ cất một nữ thanh niên trong xưởng đứng ra làm công việc này. Cô ta là người tích cực, có tinh thần trách nhiệm cao, nhưng kinh nghiệm quản lý bọn trẻ rất kém. Hễ lo cho đám học sinh nhỏ, thì đám học sinh lớn ồn ào, mà lo cho đám lớn, thì đám nhỏ lại ồn ào. Chẳng bao lâu sau, cô ta thấy mình không kham nổi công việc đó, bèn “xin từ chức”.

Xưởng bắt buộc phải đổi người. Lần này là một nữ công nhân trước đây có làm cô giáo. Cô ta lớn tuổi hơn cô trước, sức khỏe cũng kém hơn, nhưng lại hoàn thành nhiệm vụ một cách nhẹ nhàng. Chỗ hay đó là do đâu?

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Thì ra cô ta biết dựa vào sự tổ chức và biết sử dụng công cụ chỉ huy: cô ta tổ chức đám học sinh thành từng tổ, rồi dùng còi để làm phương tiện chỉ huy chúng. Có nhiệm vụ gì cô ta giao cho các tổ trưởng thực hiện. Tất cả tổ trưởng đều là học sinh lớp cao. Khi lên xuống xe, cô ta dùng còi ra lệnh. Chính vì vậy mà sự “quản lý” của cô ta là một sự quản lý thành công, cách “trị chúng” của cô ta là “sự trị chúng tốt”.

c- Loạn bất năng trị, bất khả dụng giả - mượn sức mạnh của pháp lệnh và thể lệ.

Sự mượn sức mạnh trong quản lý, ngoài việc mượn sức mạnh của tổ chức cơ cấu, sức mạnh của công cụ chỉ huy bằng các phương tiện thông tin, còn phải mượn sức mạnh của pháp lệnh, thể lệ, chế độ.

Trong chương bàn về “địa hình” của *Tôn Tử binh pháp* có nói: “*Loạn nhi bất năng trị, tỷ nhược kiêu tử, bất khả dụng dã*”. Ý câu này nói, vi phạm quân lệnh và pháp luật mà không thể trị, thì giống như là con cưng. Quân đội như vậy thì không thể đánh giặc được.

Nguyên nhân tạo ra tình trạng quân đội vi phạm kỷ luật mà không thể trị được, gồm có hai mặt: Một là không có quân kỷ, chế độ; hai là chấp hành quân kỷ, chế độ không nghiêm. Muốn giải quyết vấn đề đó thì phải thực hành pháp trị, tức là điều chúng ta thường nói, có phép luật để tuân theo và chấp hành thì phải kiên quyết.

Tôn Võ chủ trương pháp trị. Trong *Tôn Tử binh pháp* đã lập lại nhiều lần vấn đề pháp lệnh, qui định, chế độ. Vừa mở đầu là Tôn Võ đã lấy “*pháp*” làm một trong “*kinh ngũ sự*”. Đồng thời, ông cũng lấy vấn đề “Ai chấp hành pháp lệnh” đặt thành một kế trong “*hiệu thất kế*”. Trong tư tưởng của *Tôn Tử binh pháp*, “*pháp*” bao hàm nhiều

thứ nội dung, trong đó một trong nội dung chủ yếu là pháp lệnh, qui định, chế độ.

Tôn Võ rất xem trọng pháp lệnh, qui định và chế độ. Trong Tôn Tử binh pháp, phần nói cặn kẽ rõ ràng nhất về vấn đề này là nằm trong chương “Hành quân”, như phần mà chúng ta đã đề cập “*Lệnh chi dĩ văn, tề chi dĩ vũ*”. Ngoài ra, còn có “*Lệnh tổ hành dĩ giáo kỳ dân, tề dân phục; lệnh bất tổ hành dĩ giáo kỳ dân, tề dân bất phục. Lệnh tổ hành giả, dữ chúng tương đắc dã*”.

Ý nghĩa của câu nói trên đại để là, nếu binh nhật dùng quân kỷ, pháp lệnh nghiêm khắc để giáo dục và quản lý sĩ tốt, tất nhiên binh sĩ sẽ tập thành thói quen tốt, biết tuân thủ kỷ luật và pháp lệnh. Trái lại, nếu không làm như vậy, sĩ tốt sẽ không thể xây dựng được một tác phong biết tôn trọng kỷ luật và pháp lệnh. Ngày thường nếu có thể thực hiện được thói quen “có lệnh thì chấp hành, có cấm thì không làm”, là đã thể hiện rõ mối quan hệ giữa tướng soái và sĩ tốt, như là một khối thống nhất. Sự diễn giảng của Tôn Võ trong đoạn này, nói thật rõ ràng tính quan trọng của việc biết tôn trọng kỷ luật và pháp lệnh.

Khi chúng ta bàn về “*Lệnh chi dĩ văn, tề chi dĩ vũ*” trong tiết nói về “trị chúng”, thì “văn” là nói từ góc độ “nhân”, còn “vũ” là nói từ góc độ “phạt”. Thực ra, gọi là “văn”, vốn có hàm ý về qui định, pháp lệnh, chế độ trong đó. Còn “pháp” là có hàm ý luận lý, cang thường. Văn và vũ có tác dụng xây dựng cho nhau, bổ sung cho nhau. Tóm lại, “văn” cũng tốt, “vũ” cũng tốt, nhưng pháp lệnh, qui định, chế độ là hết sức quan trọng trong vấn đề quản lý.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Ở trên, chúng ta từng lấy “*Trị chúng như trị quả, phân số thị dã*”, “*Đấu chúng như đấu quả, hình danh thị dã*” để làm tiêu đề mục, bàn về vấn đề tổ chức, chỉ huy trong quản lý, cũng như bàn về vấn đề lấy phương tiện thông tin làm công cụ chỉ huy.

Nên biết, tất cả những cái đó, đều được xây dựng trên cơ sở những pháp lệnh, qui định và chế độ nhất định. “*Bộ khúc vi phân, thập ngũ vi so*”, không phải là một thứ qui định về tổ chức biên chế sao? “*Tinh kỳ viết hình, Kim cổ viết danh*”, “*Văn cổ tác tiên, văn kim tác chi*”, chẳng phải là một thứ hiệu lệnh thống nhất sao?

Phân trên chúng ta cũng đã bàn qua câu nói “*Trị loạn, số dã*”. Theo cổ nhân; ông Vương Triết chú thích thì: “*Trị loạn giả, số chi biến, số vị pháp tác*”. *Pháp tác* tức là quân lệnh, kỷ luật, qui định và chế độ... vậy.

Nếu không có qui phạm thì làm sao thành vương hay tròn. Câu chuyện Tôn Võ huấn luyện thành công nhóm cung phi của Ngô quốc, đã nói lên tác dụng của qui phạm (khuôn khổ). Pháp lệnh, qui định, chế độ, đối với sự quản lý xí nghiệp cũng quan trọng y như vậy. Khi xí nghiệp có xưởng qui, xưởng kỹ, thì mới có thể giúp cho hoạt động sản xuất, kinh doanh của xí nghiệp tiến hành có trật tự, không bị rối loạn; mới có thể làm cho con số hàng trăm, hàng ngàn con người, đều bước tiến lên; mới có thể làm cho công tác quản lý phức tạp, có cơ sở pháp lệnh, qui định, chế độ mà noi theo, để từ đó bảo đảm tính nghiêm túc, tính liên tục, tính hữu hiệu của công tác quản lý.

Như chúng ta đã nói, vận dụng pháp lệnh, kỷ luật, chế độ là cách mượn sức mạnh. Năng lực và sức khỏe của người lãnh đạo là có giới hạn. Một khi đã có pháp lệnh, kỷ luật, chế độ rồi, người lãnh đạo có thể vượt khỏi sự ràng buộc của những sự vụ phiền toái hàng ngày, không cần điều gì cũng phải chính tay mình giải quyết. Chỉ cần ủy thác cho cấp dưới chấp hành, cứ xử lý mọi công việc theo pháp lệnh, qui định, chế độ. Như vậy sẽ giúp cho người lãnh đạo còn có sức lực để lo việc vận trù, xây dựng kế hoạch, là những việc làm chủ yếu hơn.

Xây dựng và làm kiện toàn pháp lệnh, điều lệ, qui định, chế độ của xí nghiệp, phải xuất phát từ thực tế của xí nghiệp, mà không phải xây dựng trên tinh thần lạm dụng. Cũng không sao chép rập khuôn của người khác. Cần phải có sự thống nhất vào một bộ phận, như là văn phòng giám đốc, hoặc văn phòng kế hoạch, để nghiên cứu xây dựng chế độ, qui định chung, tránh tình trạng bộ phận nào nấy làm, khiến mọi người không biết nghe theo ai.

Xây dựng và làm lành mạnh pháp lệnh, qui định chế độ của xí nghiệp, là để đem ra thi hành nhằm làm tốt mọi hoạt động sản xuất và kinh doanh của xí nghiệp, đảm bảo thực hiện mục tiêu kinh doanh của xí nghiệp. Cho nên xây dựng pháp lệnh, phải có sự nghiên cứu kỹ, và chấp hành thì phải nghiêm. Lệnh ra thì phải thi hành, có cấm thì phải dừng lại. Có lệnh không thi hành, có cấm không dừng lại, tùy theo mặt mà thi hành, lệnh ra buổi sáng buổi chiều đã sửa, thì sẽ dẫn tới mất tính nghiêm túc và tính quyền uy của pháp lệnh, qui định và chế độ dù có cũng như không, tức là không có pháp lệnh, qui định và chế độ gì cả.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Tôn Võ đã cảnh cáo: *“Tốt dĩ thân phụ nhi phạt bất hành, tắc bất khả dụng dã”, “lệnh bất tố hành dĩ giáo kỳ dân, tắc dân bất phục”*.

Những chuyện như vậy, người làm công tác quản lý, không bao giờ nên để xảy ra. Nếu trong quá trình thực hiện, thấy pháp lệnh, điều lệ, qui định, chế độ, có vấn đề, phải kịp thời sửa chữa. Nhưng phải thông qua một thủ tục nhất định để tiến hành. Phải theo đường lối quân chúng lắng nghe ý kiến của quân chúng. Cuối cùng phải do bộ phận chịu trách nhiệm chính về pháp lệnh, qui định, chế độ công bố. Nếu là quan trọng, phải do lãnh đạo tối cao ký tên, công bố.

3.- Dụng tướng:

Tướng, trong *Tôn Tử binh pháp* có hai cách giải thích: một là chủ tướng, thống soái. Như trong chương bàn về *“Mưu công”*, nói: *“Tướng giả, quốc chi phụ dã”* (tướng soái là người trợ thủ của nước). Chỉ có một vài chỗ xem tướng là tất cả những người chỉ huy quân đội. Như trong chương bàn về *“kê”*, có nói: *“Tướng thính Ngộ kế, dụng chi tất thắng, lưu chi”*, là có nghĩa như vậy. Hai là thuộc hạ, tì tướng. Có nơi Tôn Võ dùng chủ tướng và tì tướng, để phân biệt tướng và lại (quan). Như trong chương bàn về *“địa hình”*, Tôn Võ nói: *“Tốt cường lại nhược, viết thi; lại cường tốt nhược, viết hãm; đại lại nộ nhi bất phục, ngộ địch đối nhi tự chiến, tướng bất tri kỳ năng, viết băng”*. Trong đoạn này *“tướng”* và *“lại”* phân biệt rất rõ: đại lại nộ nhi bất phục, ngộ địch đối nhi tự chiến, là nói thuộc hạ (đại lại) của tướng tức giận không phục tùng mệnh lệnh, gặp kẻ địch vì oán ghét nên tự xông ra đánh. Tào Tháo chú thích: *“Đại lại, tiểu tướng dã”* (Đại lại là tiểu tướng vậy). *“Tướng bất tri kỳ năng”*, có nghĩa là tướng không biết họ có thể làm gì, thì chữ *“tướng”* ở đây là chỉ tướng soái.

Trong quyển sách này, khái niệm rộng của chữ “tướng”, là chỉ chung tất cả những người có trách nhiệm quản lý. Trưởng xưởng, giám đốc là chủ tướng; trưởng phòng, quản đốc, trưởng công đoạn, v.v... tuy cũng giống “người cầm binh”, “người đứng đầu”, nhưng đứng về mặt phạm vi và lệ thuộc mà xét, thì giống như thuộc hạ mà trong *Tôn Tử binh pháp* nói tới. Họ là “tướng dưới tướng”, “tướng bị tướng chỉ huy”, tức “cán bộ cấp dưới” như chúng ta thường nói.

Trong tiết này nói về dụng tướng, sẽ nặng về mặt phải phân biệt và sử dụng cán bộ dưới tay mình như thế nào.

a.- Chọn tướng

Nhân tài là tài sản quý nhất trong mọi thứ tài sản của quốc gia. Thời chiến quốc, một hôm Ngụy Huệ vương cùng đi săn bắn với Tề Uy vương, khi nói tới tài sản quý của quốc gia, Huệ vương hỏi Uy vương: “Nước Tề có của quý không?”. Uy vương đáp: “Không có”. Huệ vương nói: “Ngụy quốc của tôi tuy nhỏ, mà còn có một viên ngọc to, trực kính một tấc, soi sáng được trước sau 12 cỗ xe. Thế tại sao Tề quốc là một nước lớn như vậy, mà lại không có quốc bảo?” Uy vương đáp: “Tiêu chuẩn của tôi đánh giá bảo vật không giống với đại vương. Tôi có một viên quan lại tên là Đan Tử, tôi để ông ta trấn thủ tại Nam Thành, nhờ vậy mà nước Sở không dám xâm phạm, còn 12 chư hầu ở phía bắc Tứ Thủy đều về triều cống. Tôi có một viên quan lại khác là Hề Tử, được phái đi giữ Cao Đường, người nước Triệu không dám tới phía Đông của con sông để đánh cá. Tôi có một viên quan lại khác nữa là Kiềm Phu, phái ông ta đi giữ Từ Châu, người nước Yên vì thế mà tế thần ở cửa Bắc, người nước Triệu vì thế mà tế thần ở cửa Tây. Số người dọn sang nước Tề có đến 7.000 gia đình. Tôi còn có một quan lại khác

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

là Chung Thủ, phái ông ta giữ nhiệm vụ phòng chống trộm cướp, nhờ vậy mà ngoài đường không có người nhặt của rơi. Bốn vị quan đó sáng ngồi nghìn dặm, nào phải chỉ sáng 12 cỗ xe đầu!"

Huệ Vương nghe vậy, hết sức xấu hổ.

Qua câu chuyện này, cho thấy Huệ Vương lấy mình cháu làm của quý, còn Tề Uy Vương lấy quan tướng giỏi, có tài đức làm của quý. Đối chiếu hai quan điểm với nhau, khiến cho Huệ Vương phải xấu hổ.

Xí nghiệp là một tổ chức kinh tế, là một đơn vị tác chiến tương đối độc lập trong lĩnh vực kinh tế. Nhân tài chính là của quý của xí nghiệp. Sự cạnh tranh giữa các xí nghiệp, thực chất là sự cạnh tranh về nhân tài.

Chọn nhân tài, chọn người giỏi, chính là một trong những bản lĩnh của người quản lý; là một trong những tiêu chuẩn quan trọng để đánh giá năng lực, trình độ của người quản lý.

Khổng Tử nói: "*Tiến hiền hiền ư hiền*" là một xí nghiệp, khi đã chọn một trường xưởng tốt, có thể làm cho bộ mặt của xưởng đó hoàn toàn thay đổi, phát triển vùn vụt, hiệu quả kinh tế tăng lên thấy rõ.

Như xưởng sản xuất dụng cụ nhiệt điện Vĩnh Lạc ở khu Lệ Loan, thành phố Quảng Châu, trước đây làm ăn không tốt, chất lượng sản phẩm kém, việc mua bán ngày một ế ẩm, tháng nào cũng lỗ phải vay nợ để sống. Đến tháng chín năm 1981, xưởng này nợ tất cả hơn 60.000 nhân dân tệ. Công nhân viên chức mỗi tháng chỉ được lãnh 20 đồng sinh hoạt phí, có không ít công nhân chuẩn bị bỏ xưởng, tự đi tìm cách sống riêng.

Vừa lúc đó, cấp trên chọn lựa và điều động tới xưởng, một cán bộ có quyết tâm xây dựng sự nghiệp, có tinh thần xốc tới, có văn hóa, biết kỹ thuật, lại biết cách đoàn kết mọi người, lãnh trách nhiệm lãnh đạo về kỹ thuật.

Sau khi cán bộ này tới xưởng, trước tiên nghiên cứu xem sản phẩm của xưởng phải thế nào mới đáp ứng được cho giới tiêu thụ. Dựa vào nhu cầu của thị trường, ông ta lập tức thiết kế nhanh chóng một tổ chức sản xuất.

Chỉ trong vòng một tháng sau, việc sản xuất của công xưởng đã được khôi phục lại bình thường. Ngay trong tháng đó, chẳng những phát đủ tiền lương, mà mỗi người còn được thêm trên 10 đồng tiền thưởng. Ba tháng sau, sản phẩm của họ được tiêu thụ mạnh ở các nơi, không đủ hàng để cung cấp. Một số công nhân viên chức, trước đây đã rời xưởng đi mưu sinh, nay đã đua nhau trở về lại xưởng làm việc.

Chẳng bao lâu sau, người cán bộ đó được bổ nhiệm giữ chức trưởng xưởng. Ông ta mạnh dạn sử dụng nhân tài, xây dựng chế độ trách nhiệm từng cương vị, chế độ quản lý chất lượng sản phẩm. Chất lượng sản phẩm nhờ đó lại được nâng cao một bước, tranh thủ càng nhiều khách hàng. Tới đầu năm 1984, sản phẩm của xưởng này tiêu thụ tận các tỉnh Quảng Tây, Hồ Nam, Phúc Kiến, Hồ Bắc, Hà Nam, Vân Nam,... tất cả trên 10 tỉnh và trên 30 huyện của tỉnh nhà.

Qua hai năm, xưởng này đã từ chỗ thiếu thợ 60.000 nhân dân tệ, trở thành một xưởng có tích lũy 20.000 nhân dân tệ. Công nhân viên chức từ chỗ mỗi tháng lãnh 20 đồng sinh hoạt phí, nay bình quân mỗi người thu nhập trên 100 đồng.

Nguyên nhân xương này sống hẳn lại, giàu có lên, có rất nhiều. Nhưng trong đó, việc chọn đúng một người, và việc dùng một nhóm người có khả năng là nguyên nhân chính rất quan trọng. Cùng một lý lẽ đó, nếu dùng sai một người ở vị trí then chốt và quan trọng, thì cái giá phải trả, không phải chỉ là sự tổn thất về đồng lương và các chi phí khác phải trả cho cá nhân nào đó, mà họ còn mang ảnh hưởng xấu tới cho cả một tập thể.

Cho nên người xưa nói: *“Trạch nhân thụ nhậm, bất khả bất thận”* (lựa người để giao trách nhiệm, không thể không thận trọng); *“Đức sĩ giả xương, thất sĩ giả vụng”* (Được người tài đức thì thịnh vượng, mất người tài đức thì suy sụp); *Bình chi thắng tại ư tuyển tốt* (Bình đội được thắng, là do chọn lựa binh sĩ); *“Dụng binh chi đạo, quyền hành dã; quyền hành, sở dĩ tuyển hiền thủ lương dã”* (phép dụng binh là ở chỗ biết đánh giá, cân nhắc, việc đánh giá cân nhắc là biết chọn người tài đức vậy). Những ý kiến này thật là sáng suốt.

Tất nhiên, mỗi người làm công tác quản lý, ai cũng mong chọn được “người có tài đức”, “người có năng lực”. Nhưng đi đâu để tìm “người tài đức”, “người giỏi”? Người xưa nói: *“Thiên hạ bất hoạn vô thần, hoạn vô quán dĩ sử chi”* (trong đời không cần phải lo thiếu bề tôi, lo không có vua để dùng bề tôi“. Nhân tài lúc nào cũng có, vấn đề là ở chỗ xem ta có biết nhận xét con người và sử dụng con người hay không. Trong *Tôn Tử binh pháp* có đề ra mấy nguyên tắc nhận xét người và sử dụng người, có thể cung cấp cho người quản lý xí nghiệp tham khảo.

Chọn người giao trách nhiệm, bất tất phải cầu toàn.

Người quản lý sáng suốt, bao giờ cũng có mắt giỏi nhận xét người khác. Họ có thể chọn được người thích hợp, giao những công việc vừa với năng lực của người đó, để người đó hoàn thành mọi trách nhiệm. Đồng thời, để những người đó tự sắp xếp nhịp nhàng với nhau, làm cho toàn cục được thành công như ý muốn.

Năm 215 sau công nguyên, tướng ngụy là Trương Liêu, Lạc Tiến, Lý Điển dẫn ngoài 7.000 quân trấn giữ Hợp Phì. Tôn Quyền tự dẫn 100.000 quân tới tấn công. Quân Ngụy rất sợ hãi. Trương Liêu và các tướng nói trên, làm theo lời Tào Tháo dặn: “Nếu Tôn Quyền đến, hai tướng quân Trương, Lý ra ngoài thành, còn Lạc tướng quân làm hộ quân, không được tham chiến. Họ để Lạc Tiến ở lại giữ thành, còn Trương Liêu, Lý Điển thừa lúc quân Ngô chưa kịp tập trung, chọn 800 tướng sĩ, đột nhập doanh trại của Tôn Quyền chém giết, khiến cho quân Ngô không kịp trở tay, nhuệ khí do đó mà bị giam sát.

Bọn Trương Liêu sau khi phá vòng vây vượt ra ngoài trở về thành lo việc phòng thủ Hợp Phì, nhân tâm nhờ vậy mà yên ổn trở lại.

Tôn Quyền vây thành trên mười ngày, thấy không làm gì được, đành phải rút lui.

Người đời sau cho rằng, khi so sánh lực lượng đôi bên chênh lệch quá nhiều, mà Hợp Phì có thể giữ vững được, chính là do Tào Tháo biết chọn người giao trách nhiệm. Đó là nguyên nhân quan trọng nhất.

Chọn người giao trách nhiệm, là phải dựa vào sự phát triển của thực trạng, chọn người thích hợp để đảm đương trách nhiệm ấy. Cốt lõi của vấn đề là *“lượng nhân chi tài, tùy trường đoản nhi dụng”* (cân nhắc tài năng của con người, tùy sở trường sở đoản mà dùng). Theo

sách “Tam quốc chí” chép: “Trương Liễn võ nghệ hơn người, nổi tiếng Tiến tuy người nhỏ thó, nhưng có đảm lược. Ông ta và Trương Lỗ, Lý Diễn cầm quân đi đánh ở ngoài, vừa hòa hợp được với mọi người, vừa không lo làm trái mệnh lệnh. Khi đối diện với địch ông ta biết quyết định mọi việc, chắc chắn không thể để xảy ra sai sót”. Còn Lý Diễn là người “có hùng khí”, hợp đồng tác chiến tốt, lại “không tranh công cùng các tướng khác”. Tào Tháo giỏi việc đưa vào sở trường của họ mà trao cho nhiệm vụ, nên giành được thắng lợi trong trận đánh chống bao vây.

Xét sở trường sở đoản của mỗi người mà trao nhiệm vụ, tức là thừa nhận mỗi người đều có sở trường, sở đoản. Sở trường tức là tài năng. Một trong ý chính của việc sử dụng nhân tài, tức là sử dụng sở trường của người đó, không cần phải cầu toàn. Tức là phải nhìn vào chỗ chủ yếu, không vì người ta có sở đoản, mà bỏ đi cái sở trường. Cổ nhân nói: “*Nhân tài quý thích dụng, thận vật đa hà cầu*” (nhân tài quý ở dùng đúng chỗ, cần thận đừng đòi hỏi quá khắt khe). Trong lịch sử, có rất nhiều trường hợp dùng người không cầu toàn mà được thành công lớn.

Như Tề Hoàn Công mượn sức của Quân Trọng mà chín lần hợp mặt chư hầu. Theo sách sử chép, Quân Trọng không phải là người toàn tài, càng không phải là người hoàn mỹ. Người tiến cử Quân Trọng chính là Bào Thúc.

Trước ngày Quân Trọng bá tước, Bào Thúc có hợp tác với Quân Trọng mấy lần. Họ cùng đi mua bán với nhau. Trong việc chia lời, Quân Trọng thường chiếm phần hơn. Bào Thúc không vì vậy mà cho Quân Trọng là người không tốt. Vì ông biết nhà Quân Trọng rất

nghèo. Trong khi Bào Thúc bàn bạc công việc làm ăn với Quân Trọng, ông này có nhiều ý kiến rất dở, Bào Thúc không vì đó mà cho Quân Trọng kém trí mưu, mà biết phân tích một cách khách quan, cho rằng ông này chưa gặp cơ hội đó thôi. Quân Trọng cũng từng tham gia tác chiến, và đã 3 lần bỏ chạy. Bào Thúc cũng không vì vậy mà cho Quân Trọng tham sống sợ chết. Vì Bào Thúc biết Quân Trọng hãy còn mẹ già ở nhà.

Ban đầu, Tề Hoàn Công định mời Bào Thúc làm tể tướng, nhưng Bào Thúc từ chối và tiến cử Quân Trọng. Tề Hoàn Công cảm thấy hết sức không vui, nói: “Quân Trọng từng dùng tên bắn ta, suýt nữa ta đã bị ông ta bắn chết, vậy còn có thể dùng ông ta làm tể tướng hay sao?” Bào Thúc giải thích cho nhà vua nghe: “Ồ đời ai vì chủ nấy. Lúc đó dưới mắt ông ta, chỉ có em của bệ hạ là công tử Củ, chứ nào có biết bệ hạ!”

Hoàn Công suy nghĩ thực nhiều, sau cùng nghe theo lời Bào Thúc, mạnh dạn dùng Quân Trọng, bái làm Thượng Khanh. Và sau đó dùng Quân Trọng làm thừa tướng. Nhờ vậy mà nước Tề đại trị, xưng bá thuở đó. Quân Trọng làm quan dưới triều Hoàn Công liên tục 40 năm, được gọi là Trọng phụ.

Nếu chúng ta dùng con số để thực hiện sở trường và sở đoản của Quân Trọng, thì con số đó sẽ như thế này: $7 + (-3)$.

Thế nhưng, Bào Thúc biết chắc ông ta là một nhân tài trị nước cỡ lớn, nên khuyên Hoàn Công trọng dụng Quân Trọng, dùng con số 4 ném vào “phép tính nhân” trong cuộc tranh bá của nước Tề, kết quả là có hiệu quả hết sức tốt.

Phép tính đó tất nhiên là hết sức đơn giản, thế nhưng có một số xí nghiệp của chúng ta, nhiều cán bộ quản lý, khi chọn lựa hoặc đề bạt cán bộ trong xí nghiệp, lại giải không xong phép tính này. Dưới mắt họ, không cho phép có số âm, vì số âm cũng như những hạt cát, khi lọt vào mắt thì phải “nhắm mắt” lại. Họ có thói quen chọn lựa những người không có khuyết điểm gì, nhưng cũng không làm gì được xuất sắc, tức những người an phận thủ thường. Họ khó tự giác chọn dùng những người có chân tài thực học, nhưng lại kèm theo một số khuyết điểm. Phép toán mà họ chọn lựa người là $= 0 + 0 > 7 + (-3)$.

Những cán bộ đó quên đi tri thức tối thiểu: không cộng không bao giờ cũng là không. Không cộng với một con số khác bao giờ cũng bằng với con số khác. Không nhân với bất cứ số nào vẫn bằng không.

Trong quản lý xí nghiệp, “Chọn người giao nhiệm vụ, không chê trách ở người” (Trách nhân nhiệm thế, bất trách ư nhân). Thừa nhận $7 + (-3) > 0$, đòi hỏi ta phải dùng một thái độ khách quan, để cân nhắc sở trường, sở đoản, của một con người. Chỉ dựa vào sở trường của người ta mà dùng, không đòi hỏi những gì mà người ta không có được.

Bí thư Đảng ủy trường đại học giao thông Thượng Hải là ông Lưu Húc, khi sử dụng nhân tài, đã làm được ý trên, tức dựa vào sở trường của người ta mà dùng, không đòi hỏi cái mà người ta không có. Dùng sở trường của người ta, chứ không vì người ta có sở đoản mà không dùng. Điều đó đòi hỏi phải bạo dạn, mà sự bạo dạn đó thể hiện ở chỗ dám dùng người có tài và thích tranh biện.

Các đồng chí ở trường đại học giao thông Thượng Hải nói: có những cán bộ giữ mối tương quan với cấp trên, cấp dưới, với người chung quanh rất tốt, nhưng phân công làm gì cũng không khởi sắc, và càng không thể khai sáng được một cục diện mới gì cả. Nếu như vậy, thà là chúng ta dùng một người bị người chung quanh nói vầy nói khác, nhưng có quyết tâm xây dựng sự nghiệp, làm việc có biện pháp, có thể khai sáng được cục diện mới, tức một người thật sự chịu làm.

Dám dùng người như vậy gọi là bạo dạn, và hiểu biết. Có người đối với vấn đề này, viết văn bình luận như vầy: “Điều đó làm cho tôi nghĩ tới một câu nói trong sách *Ngọc đường gia thoại*: Thà là làm ngọc có tỳ, còn hơn làm đá nguyên vẹn”. Vầy tôi xin tạm mượn ý trên để nói về vấn đề dùng người: “Thà dùng ngọc có tỳ, còn hơn dùng đá nguyên vẹn”.

Chọn người để giao trách nhiệm, không nên quá cầu toàn. Khi đã thừa nhận mỗi con người đều có sở trường, thì dựa vào sở trường đó mà dùng. Nói như vậy, phải chăng bảo là ai ai cũng có sở trường, thì ở đâu cũng có thể dùng được cả? Rõ ràng hiểu như vậy là không đúng. Nguyên Tử Hiệp người đời Thanh có thơ rằng:

Tuấn mã năng lịch hiểm,

Lực điền bất như ngư.

Kiên xa năng tải trọng,

Độ hà bất như châu.

Tạm dịch là:

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Ngựa hay vượt được hiểm nghèo,

Nhưng đem cày ruộng làm sao bằng bò.

Cổ xe chắc chắn: chờ nhiều,

Nhưng qua sông lớn làm sao bằng đò?

Một nhà ngụ ngôn của Nga có nói: “Anh thợ giấy đi làm bánh, anh đầu bếp đi vá giấy, thì đừng mong chỉ có thành quả tốt được”.

Những thí dụ trên đều nói rõ tính chất quan trọng, của việc dùng tài năng đúng chỗ; nói rõ nguyên tắc dùng người một cách đúng đắn, là phải dựa vào công việc mà tìm người, và người dùng hết tài năng của mình đúng chỗ. Hai mặt đó phải được thống nhất. Phải làm cho được “khả năng” và “vị trí” tương hợp nhau. Vừa thừa nhận mỗi người đều có sở trường, lại vừa thừa nhận mỗi cương vị khác nhau, phải dùng nhân tài khác nhau. Người được chọn, phải có cương vị phù hợp với tài năng, để mỗi người có tài năng khác nhau, đều có những cương vị phù hợp mà thi thố hết tài năng của mình.

Một người có khái niệm trừu tượng cao, cũng như có khái niệm về không gian tốt, thì nên công tác ở chỗ nghiên cứu và phát triển các công trình. Một người giỏi giao tiếp, lạc quan, tự tin, tốt nhất nên đi làm cung tiêu. Người kém về năng lực trao đổi ý kiến, nhưng lại giỏi toán học, hãy để cho họ làm tài vụ, sẽ có thể làm tròn trách nhiệm hơn. Người có ý chí tiến thủ mạnh, không thích nhàn rỗi, hãy để cho anh ta đi “khai hoang”, nghĩ cách xây dựng nên một cục diện mới.

Về mặt này, có nhiều trường xương, nhiều giám đốc rất có kinh nghiệm. Như một vị trưởng xưởng mực in ở Cam Cốc, tỉnh Cam Túc,

khi dự cuộc hội thảo về tìm người, dùng người và bồi dưỡng người, có nói: “Trong việc tuyển chọn và đề bạt nhân tài, chúng tôi có một nhận thức sai lầm, là dựa vào tư cách đề xếp thứ bậc, lấy “thật thà làm tiêu chuẩn“. Quần chúng phê bình rằng: “Lãnh đạo của xưởng chúng tôi thật dùng nô tài (đầy tớ) chứ không dùng nhân tài“. Chúng tôi tổng kết những bài học kinh nghiệm đó, hạ quyết tâm chọn đúng người có năng lực để giao trách nhiệm. Nhưng người có năng lực, có tài đức ở đâu? Chọn tới chọn lui, thấy người này có thiếu sót này, người kia có khuyết điểm nọ, không làm sao chọn được một người lý tưởng.

Về sau, chúng tôi mới nhận thức được, chính sách cán bộ của Đảng, là phải có tài có đức, nhưng không quá cầu toàn.

Khi tư tưởng đã được rộng mở, chúng tôi bèn nêu lên tiêu chuẩn mới: “Về đạo đức thì xét theo những vấn đề chủ yếu, còn về tài năng thì chú trọng một sở trường” (Đức khấn chủ lưu, tài trọng nhất kỹ). Xét những vấn đề chủ yếu về đạo đức là xem thái độ đối với đường lối của Đảng từ Đại hội lần thứ 3 của Trung ương trở lại đây như thế nào; xem có nhiệt tình đối với sự nghiệp hay không; và phẩm chất cá nhân như thế nào. Còn chú trọng một sở trường đối với tài năng là, chỉ cần có tài năng về mặt nào đó thì dùng. Làm như vậy, vừa có lợi cho công việc, lại vừa phát huy được tài năng của cá nhân, làm cho nhân tài mọi mặt, đều có thể sáng tạo ra cục diện mới, có thể cống hiến công sức của mình trên các cương vị.

Không thể có con người toàn diện toàn mỹ, vậy chỉ có thể dùng sở trường của con người, và bỏ qua cái sở đoản của họ. Nhưng làm sao xác định được khuyết điểm nào, sở đoản nào của họ có thể thông cảm,

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

có thể bỏ qua? Còn ưu điểm nào, sở trường nào của họ cần phải đặt biệt chú ý để sử dụng?

Như chúng ta biết, muốn làm tốt việc gì, muốn đảm đang một chức vụ gì, cần phải có một số điều kiện, nhưng trong đó phải có một hoặc vài điều kiện quan trọng nhất. Người quản lý phải đánh giá xem, đối tượng được tuyển chọn có thích hợp không. Nên dựa vào những yêu cầu của công tác và chức vụ làm thước đo, chứ đừng để tốn sức vào những vấn đề không có tương quan đến những điều kiện chủ yếu.

Về mặt này, lãnh đạo của xưởng sơn được Bạch Vân tại Quảng Châu tỏ ra có tầm lược. Năm 1976, xưởng thuốc nhỏ này ngay đến tiền phát lương cho công nhân viên chức cũng thành vấn đề: Làm sao đây? Lãnh đạo xưởng đi mòn đường để liên hệ với bộ môn lo về nhân sự, nói khô nước miếng để xin kỹ thuật viên. Thế nhưng chẳng có ma nào chịu tới đó cả.

Ngay lúc đó, có người nhiệt tình giới thiệu cho họ một dược sĩ trung y, nguyên ở Dược học viện Nam Kinh, nhưng vì năm 1961 có sai lầm, nên không ai dám trọng dụng. Ông này là người có học thức, có kỹ thuật.

Lãnh đạo xưởng nghe qua, suy nghĩ một lúc, quyết tâm mời ông ta làm việc.

Cần nói rõ, lúc đó lãnh đạo xưởng thuốc núi Bạch Vân đối với việc tôn trọng trí thức, tôn trọng nhân tài, chưa chắc có sự nhận thức sâu sắc, nhưng có hai điều họ hiểu rất rõ: một là công xưởng cần có nhân viên kỹ thuật, thì mới mong có sản phẩm mới ra đời, công xưởng nhờ đó mới tồn tại được; hai là con người ai cũng có sở trường, sở đoản,

người được sĩ này có kỹ thuật tốt, vậy có thể dùng cái sở trường của ông ta.

Chính vì suy nghĩ như vậy, nên lãnh đạo xưởng mới đích thân tới nhà mời ông ta về làm việc cho xưởng, khôi phục lương bổng cho ông ta. Họ lại giao trọn quyền về kỹ thuật cho ông ta.

Người được sĩ trung niên ấy, quả không làm thất vọng mọi người. Ông dốc hết sức mình, xây dựng nên bộ phận bào chế thuốc chích. Ngay trong năm đó, đã làm cho công xưởng bắt đầu khởi sắc.

b- *Phải lấy thành bại luận anh hùng.*

Từ xưa người ta thích nói: “Không lấy thành bại luận anh hùng”, nhưng trong vấn đề chọn lựa và đề bạt cán bộ quân lý, phải lấy thành bại luận anh hùng. Từ trong những anh hùng mà chọn nhân tài.

Trong chương bản về “kế” *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Tướng khinh ngã kế, dụng chi bất thắng, lưu chi; tướng bất thính ngã kế, dụng chi bất bại, khứ chi*” (Nếu tướng chịu nghe theo mưu kế của ta, chỉ huy tác chiến thì chiến tranh sẽ thắng lợi, như vậy ta sẽ giữ lại. Nếu tướng không nghe theo mưu kế của ta, chỉ huy tác chiến, chiến tranh chắc chắn sẽ thất bại, như vậy, ta sẽ bỏ đi).

Trong sách “*Mười một học giả chú thích Tôn Tử*” phần của Mạnh Thị, chú thích câu này như sau: “*Tướng tì tướng dã, thính ngô kế hoạch nhi thắng, tắc lưu chi; vi ngô kế hoạch nhi bại, tắc trừ khứ chi*” (Tướng, tức là tì tướng, nếu nghe theo kế hoạch của ta mà thắng, thì ta giữ lại để dùng; cãi lại kế hoạch của ta mà bị thất bại, thì bỏ đi không dùng nữa). Trường hợp “giữ lại” và “bỏ đi” ở đây, đều dựa vào tiêu chuẩn thành công hay thất bại.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Sai người cầm binh, là vì đánh thắng trận; sai người phụ trách quản lý cho một khâu nào đó của xí nghiệp, là vì thu được hiệu quả kinh tế. Đánh thắng trận và thu được hiệu quả kinh tế đều là mục đích. Phương tiện là để phục vụ cho mục đích. Nếu phương tiện xa rời mục đích, sẽ mất đi phương hướng. Cho nên phương tiện và mục đích, là phải nhất trí với nhau. Động cơ và hiệu quả, phải thống nhất với nhau. Đó là tư tưởng chỉ đạo cơ bản để chọn người quản lý. Việc “dùng thì chắc chắn thắng” (dùng chi tất thắng) và “dùng thì chắc chắn thất bại” (dùng chi tất bại), chính là sự thể hiện cụ thể của tư tưởng này, trong việc quyết định giữ hay bỏ, thắng hay giáng xuống đối với cán bộ.

Một nhà quản lý kinh doanh hiện đại của Nhật, ông Thổ Quang Mẫn Thu có nói một câu nổi tiếng: “Cây sà ngang của môn nhảy sào, luôn luôn được nâng cao. Những ai không thể vượt qua nó, thì nên mau rời khỏi đấu trường”.

Mỗi nhà quản lý đều là trọng tài, là huấn luyện viên. Chính họ là người để cho những ai không thể vượt qua sà ngang của môn nhảy sào, được rời khỏi đấu trường. Điều đó chính là lấy thành bại luận anh hùng, chọn nhân tài.

Công ty National của Nhật, đã tỏ ra nổi bật về tư tưởng lấy thành bại luận anh hùng để chọn nhân tài này. Cách tuyển chọn và đề bạt nhân tài của công ty National rất đơn giản. Nói gọn một câu là dựa vào thành tích. Cho dù là một con người ưu tú, giữ nhiệm vụ trưởng xưởng, nhưng không đưa sản xuất lên được, thì vẫn đề lên chức vẫn chậm hơn so với người khác.

Chú trọng thành tích, không có nghĩa là hoàn toàn không để ý đến các tình huống khác. Người lãnh đạo của công ty National nói: “Không phải nói phải một người đến một công xưởng có điều kiện làm việc xấu, mà ông ta không làm ra được đồng lời ngay tức khắc, thì cách chức ông ta. Chúng tôi phải tiến hành quan sát kỹ lưỡng.”, “Nhưng, nếu công ty khác phát triển, mà bộ môn tương ứng của công ty National không phát triển, thì người lãnh đạo đơn vị đó chắc chắn sẽ bị cách chức”.

Công ty National đối với việc liên tục hai năm xuất hiện số đỏ, là chuyện không cho phép. Có người cho rằng, ở công ty National, ai nói chuyện lớn tiếng thì người đó có triển vọng phát triển. Điều đó, đứng ở mức độ nào đó là sự thật. Nhưng nếu chỉ dựa vào việc nói lớn tiếng không thì chưa đủ, mà cuối cùng vẫn phải dựa vào thực lực. Thực lực là gì? Tức là sản lượng. Công ty National là một công ty như thế này: thành tích không to thì không thể lên chức được.

Lấy thành bại luận anh hùng, có chỗ khác hơn lấy tinh thần làm việc trong thực tế để bình chọn cán bộ. Chọn và đề bạt một cán bộ, không thể dựa vào việc người đó đã làm được bao nhiêu công việc, ra bao nhiêu sức lực, trải qua bao nhiêu khó khăn trắc trở. Về mặt đó, có nhiên có thể giúp cho người cán bộ tích lũy thêm được kinh nghiệm. Nhưng đánh giá một cán bộ, phải dựa vào thành tích, vào hiệu quả làm việc của họ. Xem họ làm thành công bao nhiêu việc, chỉ đạo thành công bao nhiêu việc, làm thành công bao nhiêu việc khó khăn mà người khác không thể làm thành công được. Nói tóm lại, thành tích của một cán bộ, là ở chỗ làm thành công bao nhiêu việc, chứ không phải đã làm được bao nhiêu việc; là làm thành công những gì, chứ không phải đã

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

làm những gì. Cùng một lý lẽ đó, nhưng cán bộ không có công, nhưng cũng không có lỗi, đều không thể dùng.

Đang ở tại chức vị mà không xây dựng kế hoạch hoạt động, không lập được công, tức là đã có lỗi, là đã thất bại.

Tất nhiên, lấy thành bại luận anh hùng, chọn nhân tài, không có nghĩa là dựa vào thành bại của một việc, một lúc, làm cơ sở xét đoán một cách máy móc. Vì có khi, một việc nào đó làm không thành công, không tốt, chưa hẳn là do năng lực của người chấp hành không đủ. Các nhân tố thiên thời, địa lợi, hoàn cảnh chủ quan, đều có ảnh hưởng tới sự phát huy năng lực và tài trí của người chấp hành. Nhưng thời gian lần lượt đi qua, số lượng lần lượt chồng chất, yếu tố chọn lựa và đề bạt nhân tài vẫn là sự thành công và thất bại. Đường dài biết ngựa hay, “thành bại” vẫn là tiêu chuẩn quan trọng để luận “anh hùng”.

Lấy thành bại luận anh hùng, cũng khác nhau với cách luận về tư cách để sắp xếp cán bộ. Đứng về mặt công tác tổ chức, nhân sự mà nói, cách dựa vào tư cách, lý lịch cao thì đưa lên địa vị lãnh đạo, có thể được sự giản tiện trong nhất thời. Không rắc rối như lấy việc so sánh thành tích trong việc làm để chọn nhân tài. Nhưng các nguy hại do cách làm đó mang đến, thì thực là lâu dài. Nó vi phạm nguyên tắc chọn lựa và đề bạt nhân tài, phải gồm có cả tài và đức. Nó giúp cho một số người, chỉ biết dựa vào nết cũ mà sống qua ngày, không có tư tưởng cầu tiến. Nó làm tổn thương đến tính tích cực, tiến thủ của một số người, làm tổn thương tới lợi ích cơ bản của xí nghiệp.

Thấy được vấn đề đó, nhiều nhà doanh nghiệp có tiếng trong và ngoài nước, khi tuyển chọn nhân tài để trao nhiệm vụ, đều tỏ ra hết

sức cần thận, dè dặt, tránh cho mình bị rơi vào vũng bùn hình thức chủ nghĩa, theo kiểu sắp xếp thứ bậc qua lý lịch.

Ông Thanh Điền Chiêu Phu, từng làm phó giám đốc hãng Sony, công ty của ông đã đốt hết lý lịch của công nhân viên chức. Nhà quản lý học Nhật Bản, ông Chiêm Bộ Đồ Mỹ cho rằng: "Người quản lý kinh doanh của công ty, tốt nhất là nên tiêu hủy lý lịch của công nhân viên chức trong lòng mình".

Nói cho cùng, việc lấy thành bại luận anh hùng, là dựa vào trình độ chính trị, trình độ văn hóa, tri thức, tài năng trong công tác thực tế để chọn nhân tài. Xem thành tích của họ trong giai đoạn xây dựng chủ nghĩa xã hội ra sao, phải chăng có thể sáng tạo ra được cục diện mới.

Chúng tôi chủ trương lấy thành bại luận anh hùng, tuyển chọn nhân tài, không phải là phủ nhận hoàn toàn lý lịch và học lịch. Lý lịch phản ánh quá trình và thành tích trong quá khứ của người cán bộ, có giá trị tham khảo. Còn học lịch, nói chung phản ánh trình độ văn hóa, tri thức, của một người, cũng đáng chú ý. Chúng tôi chỉ phủ định thái độ chỉ biết chú trọng vào lý lịch, học lịch một cách giản đơn, mà không chịu khảo sát tài năng thực tế của một con người, chỉ chú trọng bề ngoài, mà không chú trọng thực chất.

Chúng tôi đề xướng, với tiền đề là biết giữ vững bốn nguyên tắc cơ bản, thì bất luận có văn bằng hay không, lý lịch dài hay ngắn, chỉ cần có năng lực trong công tác thực tế, đều nên tuyển dụng.

Về mặt này, có không ít xí nghiệp trong sự cải cách thể chế, đã mò mẫm ra chiêu kinh nghiệm rất tốt. Cách làm chủ yếu của họ là: dựa vào các yếu tố phải chăng quán triệt được phương châm thành lập

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

xưởng, phải chăng có tài cán thực sự, để làm tiêu chuẩn chọn lựa và xét đoán người cán bộ. Người có quyết tâm xây dựng sự nghiệp, có tài năng thì đề bạt lên, không bị hạn chế từng điều kiện này nọ.

Sau khi chọn xong những chức vụ chính thức thì không cho phép được “tự do tổ chức nội các”. Làm việc trong một thời hạn nhất định, nếu không có thành tựu gì, phải tự giác từ chức, nhường cho người có tài lên làm. Để đảm bảo cho lớp cán bộ có chức danh chính thức thuộc tầng trung giữ được chất lượng, họ chia thành hai đẳng cấp, tức “đẳng cấp năng lực” và “đẳng cấp công năng”. Người có lý lịch dài, có công lao, nhưng năng lực kém thì làm phó. Người có năng lực cao, trẻ tuổi thì làm chánh.

Từ cách chọn nhân tài của những xí nghiệp trên, chúng ta còn nghĩ ra được một lý lẽ nữa: lấy thành bại chọn anh hùng, cần phải hiểu rõ tiến hành tỉ mỉ việc luận công tưởng thưởng và dựa vào năng lực mà bố trí chức vụ là hai khái niệm. Luận công tưởng thưởng thì cơ sở của tưởng thưởng là “công”; còn dựa vào năng lực mà phong chức, thì cơ sở của phong chức là “tài năng”. Luận công tưởng thưởng thì nội dung tưởng thưởng là vinh dự về chính trị, là sự khích lệ bằng vật chất. Còn dựa vào năng lực để phong chức, thì nội dung của phong chức là chức vụ và trách nhiệm tương xứng với tài năng.

Đáng tưởng thưởng là những gì đáng làm mẫu mực, những cách tân vượt trội trong kỹ nghệ, những kỷ lục mới. Nhưng không có nghĩa là người được tưởng thưởng có thể đảm đương công tác quản lý, đặc biệt là gánh vác công tác lãnh đạo cao hơn một cấp.

Lấy chức vụ xem là vật tưởng thưởng, để tưởng thưởng cho người không có sẵn tài năng làm cán bộ là không đúng. Cũng giống

như vậy, đem chức vụ gì đó để gán cho những người trí thức được trọng dụng một cách phiến diện là sai. Nếu cứ để cho những người đó, tập trung tinh thần và sức lực làm những việc mà họ có sở trường đặc biệt, làm người gương mẫu về lao động, lo cách tân về kỹ thuật, lập những kỷ lục mới, sẽ có điều kiện phát huy tốt hơn là làm lãnh đạo, thì cứ để cho họ tiếp tục ở yên tại vị trí cũ, để cống hiến tài năng của mình. Không nên ép người ta đi làm những gì mà người ta khó hoàn thành trách nhiệm. Thí dụ như đưa một nhà toán học có tiếng tăm, đi lãnh đạo một đơn vị lớn, thì đối với ông ta quả là một gánh nặng. Việc làm có tính cách dè sẻn trường của người ta xuống, đưa sở đoản của người ta lên là không thể được.

Tất nhiên khi chúng ta nói luận công tướng thưởng, và dựa vào tài năng mà phong chức, không phải bảo những người gương mẫu, những người lập được công, hoặc những người có kỹ năng đặc biệt về mặt nào đó, không thể đảm đương công tác lãnh đạo. Trong thực tế, có không ít những người vừa giỏi về mặt nào đó, lại vừa hoàn thành được công tác lãnh đạo nào đó một cách xuất sắc. Chúng tôi sợ dĩ nêu vấn đề này ra, là vì thực sự có những đồng chí lẫn lộn hai khái niệm tương tự này, hai quan điểm khác nhau này với nhau, rồi gán ghép sai lầm, làm ảnh hưởng tới công việc, và cũng ảnh hưởng tới việc làm bình thường của người được tuyển chọn.

2- Dùng người.

a- Dùng người thì không nghi. Tín nhiệm cấp dưới.

Trong chương nói về “mưu công”, Tôn Tử binh pháp nói: “*Quân chi sở dĩ hoạn ư quân giả tam: bất tri quân chi bất khả dĩ tiến nhi vị chi tiến, bất tri quân chi bất khả dĩ thoái nhi vị chi thoái, thị vị mi quân;*

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

bất tri tam quân chi sự, nhi đồng tam quân chi chính giả, tặc quân sĩ cảm nhĩ; bất tri tam quân chi quyền, nhi đồng tam quân chi nhiệm, tặc quân sĩ nghi hĩ. Tam quân ký cảm thả nghi, tặc chư hầu chi nạn chí hĩ, thị vị loạn quân dẫn thng”.

“*Mi quân*” tức là trói buộc tay chân, làm vương tay chân của quân đội; “*Đồng tam quân chi chính*”, chữ “*đồng*” có nghĩa là cùng chung. Nơi đây nói là can dự vào chuyện sự vụ của nội bộ quân đội; “*Loạn quân dẫn thng*”, tức làm rối loạn quân đội của mình, dẫn tới sự thắng lợi của địch.

Cả đoạn văn trên có nghĩa là: “Nhà vua đối với quân đội, nếu xuất hiện ba tình huống sau đây là không có lợi: không biết quân đội không thể tiến, mà bắt buộc tiến; không biết quân đội không thể thối mà bắt buộc thối, đó là trói buộc chân tay của quân đội. Không biết chuyện sự vụ của nội bộ quân đội, mà can dự vào chuyện sự vụ của quân đội, sẽ làm cho quân đội hoang mang khó hiểu; không biết sự quyền biến của quân sự, mà can dự vào việc chỉ huy quân đội, sẽ làm cho quân đội sinh ra nhiều nghi ngờ, suy nghĩ. Sự nghi hoặc của tam quân sẽ dẫn tới việc chư hầu tiến quân xâm phạm; làm rối loạn trật tự của quân đội mình, sẽ giúp cho kẻ địch giành được thắng lợi”.

Lời của Tôn Vũ bàn, là trường hợp vua quản lý quân đội. Vậy, trong việc quản lý xí nghiệp, cũng giống như quản lý quân đội. Thái độ của lãnh đạo cấp cao đối với cấp dưới, nếu không đúng đắn thì sẽ hỏng việc. Có ba điều cần phải lưu ý: một là không tin nhiệm đối với việc làm của cấp dưới, bao biện công tác của cấp dưới. Hai là không hiểu cấp dưới mà can dự vào việc làm của cấp dưới. Ba là không có tri thức về mặt nào đó, hoặc không có khả năng quyền biến về chuyên

môn, mà can dự vào việc chỉ huy của cấp dưới. Ba tình huống đó, suy cho cùng, chính là hồng ở chỗ lãnh đạo cấp cao thiếu sự tín nhiệm đối với cấp dưới.

Sự tín nhiệm của cấp trên đối với cấp dưới là hết sức quan trọng. Phàm người cầm binh giỏi đều biết, dùng tướng thì phải tin ở tướng. Đã dùng người ta thì phải tin người ta. Nếu nghi thì không không dùng, nếu dùng thì không nghi. Có tín nhiệm mới có sức mạnh. Tín nhiệm là liều thuốc có tác dụng tích cực của cấp trên trong việc điều động cấp dưới. Có mức độ “tín nhiệm” đối với cấp dưới bao nhiêu, thì sẽ có bấy nhiêu năng động tính chủ quan, phản ứng có hiệu quả trở ngược lên cấp trên. Cấp trên có lòng tin, cứ để cấp dưới được tự do hoạt động trong phạm vi của mình. Có như vậy, cấp dưới mới có thể phát huy đầy đủ sự thông minh và tài trí của mình, để phối hợp với cấp trên, hoàn thành tốt mọi công việc.

Trước khi Tần Thủy Hoàng xưng đế, ông ta đã vấp phải vấn đề “dụng tướng” và “tin tướng”. Lúc bấy giờ, ông ta phái một người tên là Cam Mậu đi lôi kéo nước Ngụy đánh nước Hàn. Sau khi Cam Mậu giành được sự thành công về ngoại giao, liền phái người trở về nói với vua Tần: “Tốt nhất đừng để ông ấy dẫn quân phạt Hàn”. Vua Tần nghe qua lấy làm lạ, bèn triệu Cam Mậu trở về gặp nhau ở Túc Nhượng, hỏi Cam Mậu lý do tại sao. Cam Mậu tâu với vua Tần: “Ở nước Lỗ có một người trùng tên trùng họ với Tăng Sâm. Người này đã giết người. Hàng xóm bèn chạy tới báo cho mẹ Tăng Sâm: “Con bà đã giết người”. Nhưng mẹ Tăng Sâm vẫn thản nhiên, tiếp tục lo dệt vải. Lại có người tới nói với bà: “Con bà giết chết người ta đó”. Bà vẫn không ngưng tay dệt. Người thứ ba lại tới báo: “Con bà đã giết người thực đấy!”. Mẹ

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Tăng Sâm không giữ được bình tĩnh nữa, "ném thoi ngưng dệt, vượt tường chạy đi".

Kể hết câu chuyện, Cam Mậu nói với vua Tân: "Tài năng và đức hạnh của tôi đều không bằng Tăng Sâm, trong khi đó, mức độ hiểu và tín nhiệm tôi của bệ hạ, cũng không như mẹ Tăng Sâm. Vậy nay chung quanh tôi, người hoài nghi tôi, nói xấu tôi không phải chỉ có ba người. Đến chừng đó, tôi e rằng đại vương cũng sẽ như mẹ Tăng Sâm, ném thoi bỏ chạy vì không tin ở tôi".

Cam Mậu nói tiếp: "Trước đây, Ngụy Văn Hầu sai Lạc Dương phạt Trung Sơn, kéo dài ba năm mới chiến thắng. Khi trở về, lúc xét công thưởng, Ngụy Văn Hầu có cho Lạc Dương xem một rương đơn từ, thư tố cáo để phỉ báng Lạc Dương. Thấy vậy, Lạc Dương liền lay tạ, nói: "Lần xuất chinh này, không phải là công lao của tôi, mà hoàn toàn nhờ vào sự ủng hộ của bệ hạ". Giờ đây, tôi đang làm khách ở nước Tân, chung quanh tôi, có những người như Xu Lý Tử, Công Tôn Sảng vốn là người không ưa tôi. Sau này trong việc phạt Hàn, chắc chắn họ sẽ có ý kiến nầy nọ, và theo tôi đoán, đại vương sẽ nghe theo họ".

Vua Tân nghe qua lời Cam Mậu, nói: "Trẫm không bao giờ nghe lời họ. Chúng ta có thể làm giao ước và ăn thề". Thế là vua Tân và Cam Mậu bèn lập giao ước tại Tức Nhượng.

Sau đó, Cam Mậu tấn công Nghi Dương, kéo dài 5 tháng mà không thắng được. Xu Lý Tử và Công Tôn Sảng quả nhiên bàn tán đủ điều. Vua Tân nghe được lời bàn tán của họ muốn hạ lệnh rút binh. Cam Mậu bèn nhắc vua Tân: "Tức Nhượng còn đó". Vua Tân nghe

vậy thì chốt hồi tinh, gấp rút phái viện binh cho Cam Mậu. Kết cục, Cam Mậu đã giết 6 vạn quân địch, đoạt được Nghi Dương.

Đối với câu chuyện lịch sử này, Lý Chuế đời nhà Minh bình luận rằng: “Đại tướng lập công ở bên ngoài, nào phải là ngẫu nhiên đâu” (Đại tướng lập công ư ngoại, hỉ ngẫu nhiên tai).

Câu chuyện vua Tần chọn Cam Mậu làm tướng, trở thành một gợi ý cho người làm công tác quản lý về vấn đề “dụng tướng” và “tin tướng”.

b.- *Tướng năng quân bất ngự - Xử lý mối tương quan giữa tập quyền và phân quyền.*

Trong chương nói về “Mưu công”, *Tôn Tử binh pháp* có chỉ rõ: “Tri thặng hữu ngũ... Tướng năng nhi quân bất ngự giả thặng”. Theo sách “*Mười một học giả chú giải Tôn Tử*”, phần của Trương Dự có chú giải rằng: “Tướng có tài năng trí dũng, thì không thể ngự vào”. Ngự ở đây, tức là nhà vua can thiệp vào, ngăn trở, trì kéo việc quân. Nói rộng hơn, khi thuộc hạ có đủ năng lực để hoàn thành một nhiệm vụ nào đó, thì cấp trên phải trao trọn quyền lực cho họ, không can dự, cản trở hành động của họ. Chỉ có như vậy mới cắt đứt được sự nghi ngờ, làm cho trên và dưới có sự tin nhiệm lẫn nhau.

Trong quản lý xí nghiệp, cũng phải giữ vững nguyên tắc “tướng năng quân bất ngự”. Báo “*Đông Kinh Tân Văn*” của Nhật Bản, số ra ngày 13 tháng 10 năm 1981, có đăng tin “Thủ tướng Triệu Tử Dương hội kiến với ông Tùng Học, lắng nghe triết học về kinh doanh”. Công ty Toshiba là một công ty điện máy nổi tiếng của Nhật Bản, Ông Tùng Học là cố vấn của công ty này. Ông đã nói trong việc quản lý kinh

TÔN TỬ BINH PHÁP

doanh của công ty ông, làm thế nào ứng dụng nguyên tắc gần giống với nguyên tắc “tương năng quân bất ngữ”.

Ông Triệu Tử Dương: “Với một công ty lớn như Toshiba, làm thế nào để phát huy tính tự chủ và tính tích cực của công ty con và các bộ phận nghiệp vụ?”.

Tùng Học: “Tinh hướng của công ty chúng tôi là: Phải có một tinh thần thực hiện sứ mệnh của công ty rất cao, và sự hỗ tương giúp đỡ cho nhau”, “phải nêu cao tinh thần đẩy mạnh sản nghiệp để giúp nước”, “cho nên, phải cố gắng hết sức để phân tán quyền hạn”.

Ông Triệu Tử Dương: “Tổng công ty nắm lấy quyền hạn bao lớn?”

Tùng Học: “Chỉ cần nắm vững phương châm cơ bản trong kinh doanh, có tinh thần hoàn thành sứ mạng, thì cấp dưới muốn làm gì cũng được, không bị hạn chế. Như vậy có thể nâng cao hiệu suất”.

Ông Triệu Tử Dương: “Hiện nay Trung Quốc đang đối diện với vấn đề này. Quyền hạn quản lý đối với 80.000 xí nghiệp quốc doanh, quá tập trung vào quốc gia và các tỉnh. Hiện nay đang có sự cải cách, là để họ tự chịu trách nhiệm trước sự lời lỗ. Từ đây về sau, họ phát triển như thế nào, lời nói của tiên sinh, quả là có giá trị tham khảo.

Sự trao đổi giữa thủ tướng Triệu Tử Dương và ông Tùng Học, về vấn đề tập quyền và phân quyền, đối tượng chính là quốc gia đối với xí nghiệp. Nhưng đứng trên góc độ tỉ mỉ mà phân tích, nguyên tắc “chỉ cần giữ vững phương châm kinh doanh, có tinh thần hoàn thành sứ mệnh, thì cấp dưới muốn làm gì cũng được”, có thể nói là rất thực

dụng. Nguyên tắc đó chính là nguyên tắc “tướng năng quân bất ngự” vậy.

Hình thức cụ thể của nguyên tắc “tướng năng quân bất ngự” là “vua” trao quyền cho “tướng”. Dem quyền dùng người, dùng tiền và làm việc trao cho cán bộ cấp dưới. Trao quyền hiểu theo nghĩa rộng tức là phân quyền. Đại để người quản lý người khác, đều phải được sự trao quyền như thế nào, tức phải có vấn đề phân quyền. Cho dù chỉ quản lý một người thôi, bản thân mình cũng phải có sự suy nghĩ, những việc gì do tự mình quyết định, tự mình làm lấy, cũng như những việc gì do người ấy quyết định, do người ấy tự làm lấy. Với phạm vi quản lý nhỏ, trao quyền và phân công hòa làm một. Khi tiến hành việc quản lý ở một phạm vi to lớn hơn, cấp bậc nhiều hơn, công việc phức tạp hơn, thì đồng thời phải suy nghĩ về vấn đề phân quyền.

Chỉ có sự phân phối quyền quyết sách theo các tầng thứ, thì cán bộ các cấp mới có thể “sắp xếp kế hoạch trong phạm vi chức vụ của mình” (tại kỳ vị, mưu kỳ chính), để cùng chia nhau chịu những trách nhiệm khác nhau. Nguyên nhân rất đơn giản, vì năng lực của mỗi người đều có giới hạn. Nếu muốn cùng một thời gian, làm bao nhiêu công việc trong nhiều không gian khác nhau, thì bắt buộc phải “mượn sức”, phải dựa vào thuật “hóa thành nhiều người”, để thực hiện mục đích đó.

Nguyên tắc “Tướng năng quân bất ngự” chính là cái thuật “hóa thành nhiều người” của người quản lý. Thông qua trao quyền, phân quyền, trở thành một phương thức quản lý, “mà tập thể chia nhau ra để quản lý”. Đó là công cụ, là phương tiện có hiệu quả để làm “việc lớn”, để hoàn thành đại sự, là tượng trưng của người biết làm lãnh đạo.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Một trường xưởng, một giám đốc không biết trao quyền, phân quyền, mỗi lúc càng bận rộn, đã nói rõ là anh ta bất tài.

Ông Vương Trạch Phổ, trường xưởng ống thép, thuộc Công ty gang thép Yên Sơn mà phần trên chúng tôi đã giới thiệu, có khá nhiều kiến thức về mặt này. Ông nói với những ký giả đã phỏng vấn ông như sau: “chắc các bạn cho rằng tôi rất bận rộn phải không? Thực ra kể từ năm 1980 trở đi, (tức sau một năm làm trường xưởng) người trường xưởng này rất là nhẹ nhàn. Lãnh đạo của một xí nghiệp nếu gà gáy canh năm đã dậy, và thức mãi tới nửa đêm mới ngủ, thì điều đó đã nói lên việc sản xuất lộn xộn, mất trật tự, nên việc nhiều đến đổi làm không hết. Chẳng phải chúng ta yêu cầu công nhân hoàn thành nhiệm vụ trong vòng 8 tiếng đó sao? Vậy tại sao trường xưởng, trường phòng không làm được? Trong xưởng của chúng tôi, việc phải làm xong buổi sáng, nhất định không để lại buổi chiều. Điều đó gọi là trật tự trong sản xuất. Một xí nghiệp hiện đại hóa, không xây dựng một trật tự sản xuất nghiêm khắc thì không thể được. Điều mà tôi đòi hỏi là, ai làm tròn trách nhiệm này. Phần việc của ai, thì người đó phải làm cho xong, cho tốt”.

Người quản lý nếu không thực hiện phương châm dùng người “tương năng quân bất ngự”, thì chỉ còn có cách là việc gì cũng phải đích thân mình làm. Kết quả là, bản thân sẽ cảm thấy lực bất tòng tâm, mà đồng thời, còn nhận chìm tính tích cực, sức sáng tạo của cán bộ cấp dưới, làm cho công việc chung phải bị ảnh hưởng.

Nguyên nhân là ở chỗ trao quyền, chia quyền không đơn giản như phép cộng trừ. Quyền lực là một biến lượng. Người quản lý thực hiện phương châm “tương năng quân bất ngự” một cách thích đáng

và khéo léo, thì quyền lực của bản thân chẳng những không do trao quyền mà bị ít đi, mà trong một tình huống bình thường, có thể do biết trao quyền, chia quyền, khiến cho quyền lực chung của bản thân mỗi lúc càng to hơn.

Như chúng ta biết, sự phân công hợp tác hữu hiệu và hợp lý, thì sức mạnh từ sự tập hợp đó, sẽ to hơn sức mạnh của từng đơn vị cộng lại. Điều đó gọi là nguyên tắc “chính thể to hơn con số cộng lại của từng bộ phận”.

Thực hành tập quyền, phân quyền một cách hợp lý, thì nguyên tắc “chính thể to hơn tổng số của từng bộ phận cộng lại”, sẽ thể hiện đầy đủ trong công tác quản lý.

Có một số người tuy cũng biết quyền lực là một biến số, nhưng vì họ chỉ giỏi vận dụng phép “cộng trừ” đơn giản, đối với chỗ hay ho của “tướng năng quân bất ngự” còn chưa thấy rõ ràng, cho nên trong số họ có người cứ khư khư ôm lấy quyền lực không chịu buông. Thậm chí có người còn xem quyền lực trong tay mình là một thứ của riêng. Họ cảm thấy lơ mơ rằng, ban cho người khác một chức vụ, một chức danh, trao ra một phần quyền quyết sách nào đó, thì chừng như mình bị mất đi một cái gì, thiếu đi một cái gì.

Thông thường thế giới quan của những người như vậy là “*duy ngã chủ nghĩa*”. Họ chỉ tin một mình họ, không tin người khác. Cái gì họ cũng muốn can dự vào, cũng muốn chính mình quản lý. Thực ra những người như vậy, thường là người ít tài năng trong cấp cao của bộ máy quản lý, là người “quyền lực” ít nhất. Đồng thời, cũng là một nhà quản lý tồi :

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

“Tướng năng quân bất ngự” - Quân bất ngự tướng là có điều kiện. Thí dụ lời nói của ông Tùng Học: “Bên dưới muốn làm gì thì làm”, nhưng có điều kiện tiên quyết. Điều kiện đó là, bên dưới cần phải “nắm vững phương châm kinh doanh, có tinh thần hoàn thành trách nhiệm”. Theo quan điểm của Tôn Võ, thì tiền đề để quân bất ngự tướng là “tướng năng”. Tướng năng bao gồm hai tầng ý nghĩa: một là cán bộ cấp dưới phải có “năng lực”, tức “phải có khả năng làm tốt công việc” và có bản lĩnh. Hai là cấp dưới phải “có thể” với một thái độ tự giác, với một tinh thần trách nhiệm cao, chủ yếu là thông qua sự nỗ lực của bản thân, hoàn thành nhiệm vụ của cấp trên giao cho, thực hiện mục tiêu đã định.

Người quản lý thực hiện cách “dùng tướng” theo nguyên tắc “tướng năng quân bất ngự”, còn phải lưu ý mấy vấn đề sau đây:

- Tướng năng quân bất ngự là phải xem năng lực mà trao quyền, chứ không phải xem địa vị mà trao quyền, hoặc “xem lý lịch mà trao quyền”. Vì mục đích của việc trao quyền là để công việc làm được tốt hơn. Trao quyền không phải là phân phối quyền lợi. Ngoài ra, con người thì mỗi người mỗi khác. “Năng lực” cũng chênh lệch khác nhau, nên không thể trao quyền cho ai cũng như ai được. Phải tùy năng lực của người được trao quyền cao hay thấp, trình độ tri thức rộng hay hẹp, để làm cơ sở, tùy người tùy năng lực mà trao quyền.

- Tướng năng quân bất ngự, với người lãnh đạo mà nói, không phải phải tay không biết tới nữa. Trao quyền chứ không phải trút bỏ trách nhiệm. Quyền lực tuy trao cho cấp dưới, nhưng trách nhiệm thì không giảm đi. Trao quyền mà giữ trách nhiệm. Người quản lý tự giác nhận thức vấn đề như thế này: cho dù quyền lực đã trao cho cấp dưới

nhưng trong phạm vi trách nhiệm vốn có của mình, một khi có vấn đề xảy ra, mình đều phải tự giác gánh lấy trách nhiệm quản lý. Người quản lý đối với “tướng tài” cấp dưới, vừa phải giữ vững nguyên tắc “bất ngự”, phạm việc gì trong phạm vi chức trách của họ, không can dự vào, không ràng buộc, nhưng phải luôn luôn có sự ủng hộ và sự chỉ đạo cần thiết. Với tinh thần trao quyền nhưng giữ trách nhiệm như vậy, thì trên dưới mới đồng tâm hợp lực, bù đắp cho nhau mà làm tốt công việc chung.

- Tướng năng quân bất ngự là có thể buông ra mà cũng có thể thu về. “Bất ngự” không phải là “thả cừu”. Trao quyền không cho phép có tình trạng lạm quyền. Khi người quản lý trao quyền cho cán bộ cấp dưới, phải nêu ra mục tiêu và yêu cầu rõ ràng, thời hạn cụ thể, quy định phạm vi trao quyền một cách nghiêm khắc. Người quản lý trao quyền cho cấp dưới, không thể lớn hơn quyền của cấp trên trao cho mình. Cần phải để cho con “chim non có thể nhảy, có thể bay”, phát huy tính tích cực, tính sáng tạo của nó, nhưng lại đừng để cho nó “bay khỏi quỹ đạo”, “bay rời mục tiêu”. Đã có thể “trao quyền cho cấp dưới”, thì cũng phải có thể “thu nó trở về”.

c- Quân không cần đông mà là cần tinh:

Trong chương nói về “hành quân”, *Tôn Tử binh pháp* chỉ rõ: “*Binh phi ích đa, duy vô vô tiến, túc dĩ tịnh lực, liệu địch, thủ nhân nhi dĩ*”. Câu này có ý nói, dùng binh đánh giặc không phải càng đông càng tốt. Chỉ cần dùng khinh địch liêu lĩnh, đồng thời biết tập trung binh lực, sáng suốt xét đoán tình hình, thì cũng đủ chiến thắng kẻ địch rồi.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Bình không cần đông, đó là nguyên tắc dụng binh tác chiến, mà cũng là nguyên tắc chọn hiền, dụng người. Đường Thái Tông Lý Thế Dân sau khi lên ngôi không bao lâu, liền đề ra “*quan tại đức nhân, bất tại viển đa*”, đề xướng việc chọn phong quan chức, cốt ở chất lượng chứ không ở số lượng, chính là ở cái lý lẽ này.

Hiện nay, trong một số xí nghiệp của chúng ta, cách dùng người không phải là tinh binh giản chính, mà là “nhiều và thừa”. Nguyên nhân có hiện tượng này, là vì cho tới nay, vẫn còn có những người lãnh đạo, cho rằng “người đông dễ làm việc”. Một nguyên nhân khác, là có không ít người quản lý đang khổ vì chuyện “người đông không biết bố trí vào đâu”, tức không biết cách xử lý vấn đề người đông.

“Người đông dễ làm việc” là tư tưởng sản xuất nhỏ. Sản xuất lớn xã hội chủ nghĩa, đòi hỏi phải cố gắng hết sức, với một số người ít nhất, có thể làm được một số công việc nhiều nhất. Có người đem sản xuất lớn so sánh với một cỗ máy, cho rằng nhiều thêm một người, cũng như cỗ máy nhiều thêm một linh kiện, tức nhiều thêm một nhân tố gây trục trặc. Cho nên người đông không phải dễ làm việc, mà trái lại, trong một tình hình trật tự sản xuất bình thường, người đông càng dễ hỏng việc, dễ xảy ra tình hình “sái đông không ai đóng cửa chùa”.

Tương phản với quan điểm “người đông dễ làm việc”, là nguyên tắc dùng người ít mà tinh. Về mặt này, nhà quản lý học Nhật Bản là ông Thổ Quang Mẫn Phu, có kiến giải độc đáo. Ông cho rằng: “Đơn vị làm việc xuất hiện nhiều nhân tài, thường là nơi việc làm nhiều mà người lại ít. Như vậy, mỗi người phải gánh lấy phần việc nặng thêm. Khi mỗi người im lặng là những công việc vượt hơn năng lực của mình,

thì chính lúc đó, tạo thành một tình huống để mọi người phải chịu sự rèn luyện, khắc phục hoàn cảnh khó khăn đó”.

Ông còn cho rằng, hoàn cảnh như vậy, chính là môi trường chân chính để đào tạo nhân tài. Ông còn đi xa hơn nữa về cách nhìn “ít mà tinh”. Ông nói: “Có một câu nói “ít mà tinh”, vậy câu nói này có hai ý nghĩa, một là “sử dụng một số ít những người rất giỏi”. Nhưng tôi càng xem trọng ý nghĩa thứ hai của nó, đó là: “Do người ít, nên mọi người càng có điều kiện trở thành người giỏi”. Ý trước, nói lên một sự tập hợp những người đã giỏi sẵn, chịu sự chỉ huy của mình - Nhưng đó là một tình huống quá lý tưởng. Ý sau nói lên những người dưới tay mình vừa có ngọc vừa có đá. Vậy phải cố gắng thêm một bước, để ngọc thì được trau dồi, đồng thời để đá kia sau khi mài dũa cũng trở thành ngọc, từ đó nâng cao năng lực của toàn thể công nhân viên chức”.

Ông nói thêm: “Nơi thiếu người, đó là miếng đất tốt để bồi dưỡng nhân tài”.

Những câu chuyện tương tự, ở Trung Quốc cũng không phải ít. Như công ty dây điện Thẩm Dương, là một công ty tinh binh giản chính, có hiệu quả làm việc rất cao. Công ty này là một cơ sở kinh tế liên hiệp, là một xí nghiệp chuyên nghiệp gồm có 13.000 công nhân viên chức. Bộ máy điều hành của công ty này gồm có 8 người, làm việc theo cơ cấu một phòng 3 tổ (văn phòng, tổ quy hoạch, tổ sản xuất hợp tác, tổ tư vấn). Giữa 8 người vừa có sự phân công rõ ràng, vừa có sự hợp tác hỗ trợ cho nhau. Trong số 8 người, mỗi người đều kiêm nhiệm mấy chức. Một người phải làm việc của mấy người. Người gác cửa duy nhất của cơ quan, là một nữ đồng chí vào lứa tuổi trung niên. Bà ta vừa làm văn thư, kiêm đánh máy, tiếp khách, nhận và phân phối sách

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

báo, phân phối văn phòng phẩm... Suốt nửa năm qua, bà ta làm tròn trách nhiệm, không để xảy ra một sai sót nào.

Một công trình sư, vừa làm chủ nhiệm văn phòng, lại kiêm công tác điều nghiên tổng hợp về tình hình sản xuất. Ông ta vừa nhận chức, liền tiến hành điều tra tình hình đội ngũ, cơ cấu, sản phẩm, phương hướng phục vụ... gồm trên 200 chuyên đề, rõ ràng và chuẩn xác. Qua đó, họ thấy xưởng số 3 sản xuất dây điện có bị động trong sản xuất, liền kịp thời tổ chức các tổ tương ứng của cơ quan phụ trách từng khâu, như quản lý kinh doanh, chất lượng sản phẩm, cải tạo thiết bị... theo dõi nắm chắc. Chỉ trong vòng một tháng, hiệu quả kinh tế của xưởng đó đã được nâng cao rõ rệt.

Sự thành công của công ty này, không phải đã nói rõ: binh không cần đông mà cần tinh đó sao?

Tất nhiên, sẽ có người nói như thế này: hiện nay rất nhiều xí nghiệp ở Trung Quốc có thừa nhân viên. Người đông mà thực hành nguyên tắc dùng người ít và tinh, sẽ trở thành một sự mâu thuẫn lớn.

Đúng vậy, sự thật là có mâu thuẫn, nhưng chính vì có mâu thuẫn, nên người làm công tác quản lý chúng ta tìm cách giải quyết mâu thuẫn. Không thể vì có mâu thuẫn, mà lại bỏ rơi nguyên tắc.

Mỏ than Lai Tân ở tỉnh Vân Nam, đã kiên trì nguyên tắc dùng người ít mà tinh. Họ tích cực tìm con đường thoát cho người bị thừa, bằng cách đa dạng hóa kinh doanh dưới đường lối sản xuất chuyên nghiệp hóa. Họ dùng loại đá đồ, lẫn lộn theo than đá lấy từ hầm lò lên, để làm nguyên liệu, lập xưởng sản xuất gạch ngói, lấy xỉ than phế phẩm thải ra từ nhà máy phát điện riêng, để làm nguyên liệu, xây dựng xưởng làm xi măng. Họ nghĩ cách tận dụng mọi thứ phế phẩm phế liệu, biến

190

nó trở thành của quý. Người người đều làm hết tài năng của mình. Số người bị thừa ra, đã trở thành nguồn nhân lực dồi dào của mỏ. Khi dưới hầm lò hoạt động kém hiệu quả thì ở bên trên bù vào, cả dưới lẫn trên đều bận rộn. Diện mạo của đội ngũ công nhân viên chức qua đó thay đổi hẳn, hiệu quả kinh tế của toàn khu mỏ tăng cao rõ rệt.

Một người lãnh đạo của mỏ này nói: “Tôi cảm thấy làm một trưởng xưởng, một trưởng hầm mỏ tốt, không thể cứ thỏa mãn ở chỗ đã giảm bớt được bao nhiêu người. Trái lại, một người thực sự giỏi, phải xem mình đã sắp xếp công ăn việc làm được cho bao nhiêu người, khi tiến hành tinh giảm? Xem hiệu quả tổng hợp cả năm ra sao? Tỷ lệ nâng cao hiệu suất lao động trong sản xuất thế nào? Nhân viên thừa ra nếu không sắp xếp công ăn việc làm được hết, thì có thể nói người làm trưởng xưởng, trưởng khu mỏ chưa làm tròn trách nhiệm”.

CHƯƠNG III

KHÔN KHÉO THÌ THÀNH CÔNG: MƯU LƯỢC TIÊU THỤ

- Vấn đề nổi bật trong cạnh tranh thị trường.

Việc quản lý xí nghiệp khi đã vượt qua giai đoạn quyết sách kinh doanh (bao gồm những vấn đề “vị chiến tiên toán”, “vận trù định kế”), và giai đoạn quản lý sản xuất (bao gồm những vấn đề “tiên thắng hậu chiến”, “tổ chức trị chúng”), thì đến đây, hoạt động quản lý đã bước vào giai đoạn tiêu thụ lưu thông, cạnh tranh thị trường.

Tiêu thụ sản phẩm là một khâu quan trọng trong hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp. Nó là bước tiếp nối của việc sản xuất hàng hóa; là gạch nối giữa sản xuất và tiêu thụ; là phương tiện chủ yếu của sự lưu thông hàng hóa.

Công tác lưu thông, tiêu thụ làm không tốt, thì mục đích sản xuất kinh doanh của xí nghiệp không thực hiện được, nhiệm vụ sản xuất kinh doanh sẽ là con số không, xí nghiệp sẽ bị thất bại trong cuộc cạnh tranh gay gắt.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Khi sản phẩm thông qua các phương tiện phát hành tiêu thụ, lọt vào lĩnh vực lưu thông, được xã hội chấp nhận, thì giá trị kết tụ ở trong bản thân nó mới có thể thực hiện, hoạt động sản xuất kinh doanh của sản phẩm đó mới kể là được hoàn thành. Chỉ có ở thời điểm đó, mới có thể đánh giá toàn bộ sự hoạt động sản xuất kinh doanh là tốt hay không. Vì nếu không làm tốt khâu tiêu thụ sản phẩm, thì cho dù công tác trừ toán định kế, công tác tổ chức sản xuất có tốt tới đâu, cũng không có tác dụng gì.

Trái lại, nếu khâu lưu thông tiêu thụ hoàn thành xuất sắc, vận dụng sách lược phát hành tiêu thụ thích đáng, thì có thể bù đắp chỗ thiếu sót của hai khâu trên, làm cho hoạt động kinh doanh sản xuất của xí nghiệp thu hoạch được hiệu quả tối ưu.

Trung Quốc thực hành kinh tế kế hoạch là chủ yếu, thị trường điều tiết là nguyên tắc phụ, cho nên sự cạnh tranh đối với xí nghiệp là một sự thử thách nghiêm trọng. Mác nói: *"Tiêu thụ là bước nhảy nguy hiểm của hàng hóa"*, *"nếu bước nhảy đó không thành công, thì kẻ bị té mang thương tích không phải là hàng hóa, mà chính là người sản xuất ra hàng hóa đó"* (Mác - Ăngghen toàn tập, quyển 23 trang 124). Để tránh cho mình khỏi té bị thương trong "bước nhảy nguy hiểm" đó, xí nghiệp cần phải học cách phát hành, tiêu thụ; học cách cạnh tranh.

Cạnh tranh là một sự độ sức. Nó vừa là sự độ sức về thực lực giữa các xí nghiệp (nếu dùng lời của Tôn Tử bình pháp để nói, chính là dự độ sức về "nhiệm thế"), lại vừa là đấu trí, đấu pháp, là sự độ sức về mưu lược tiêu thụ hàng hóa.

Trong chương nói về “Hình”, sách *Tôn Tử binh pháp* nói: *“Thiên thủ giả, tàng ư cửu địa chi hạ, thiên công giả, động ư cửu thiên chi thượng, cố năng tự bảo nhi toàn thắng dã”*. Ý câu này là, một người giỏi về chiến đấu, ông ta có thể vận dụng sách lược chiến tranh một cách linh hoạt, hoặc là che dấu lực lượng của mình dưới các loại địa hình, hoặc là sử dụng lực lượng của mình trên các điều kiện khí hậu khác nhau, cho nên có thể bảo tồn được mình và thắng được kẻ địch. Việc tiêu thụ hàng hóa cũng phải làm được như lời nói của Tôn Võ.

Việc cạnh tranh cần được tiến hành trong phạm vi chính sách của quốc gia cho phép; tiến hành dưới sự chỉ đạo của nền kinh tế kế hoạch. Cần phải giữ đạo đức xã hội chủ nghĩa; phải giữ cung cách cạnh tranh văn minh. Từ đó, so sánh xem mẫu mã của ai đẹp và mới, chất lượng sản phẩm của ai cao, thái độ phục vụ của ai tốt, giá thành của ai hạ, giá bán của ai hợp lý, ai biết giữ chữ tín và có tiếng tốt về phục vụ. Đó là những điểm cạnh tranh chính đáng và hợp lý.

Tôn Tử binh pháp là một bộ sách nghiên cứu về quy luật của chiến tranh. Chiến tranh bằng quân sự và sự cạnh tranh trong quản lý kinh doanh, không thể nào giống nhau được. Nhưng giữa hai thứ hoạt động này, cũng có những cái gần giống nhau. Khi cả hai đều nói tới vấn đề độ sức: đều có sự thắng bại, cao thấp, đều nói tới chiến lược chiến thuật; đều nói tới biết người biết ta...

Đứng trên ý nghĩa đó, nghiên cứu một số vấn đề về mưu lược đấu tranh trong hoạt động quân sự, chọn lấy phần phù hợp với đặc điểm cạnh tranh xã hội chủ nghĩa, ứng dụng vào quản lý kinh doanh

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

xí nghiệp, để cố gắng giành phần thắng trong cuộc cạnh tranh, là hoàn toàn cần thiết, có thể thực hiện được.

I- Xuất kỳ chế thắng.

Cạnh tranh là sự độ sức của sản phẩm. Từ xây dựng kế hoạch cho đến đưa sản phẩm ra bán, việc khó khăn nhất là sự đụng nhau giữa các toán quân nhỏ trên thị trường.

Trong sách *"Mười một học giả chú thích Tôn Tử"*, phần của Trương Dự có nói: *"Dữ nhân tương đối nhi tranh lợi, thiên hạ chi chi nan dã"* (đối mặt với người mà giành lấy cái lợi, là việc hết sức khó khăn trong đời). Vậy, phải giải cái hết sức khó khăn đó như thế nào?

"Xuất kỳ chế thắng" là một trong những biện pháp không thể không biết, không thể không dùng, để giành lấy chủ động, giành lấy thắng lợi trong cuộc cạnh tranh.

Trong chương nói về "thế", *Tôn Tử bình pháp* có nói: *"Tam quân chi chúng, khả sử tất thụ địch nhi vô lại giả, kỳ chính thị dã", "Phàm chiến giả, dĩ chính hợp, dĩ kỳ thắng"*. Hai câu nói trên của Tôn Võ có nghĩa là, tam quân bị địch tấn công mà không bại, là nhờ ở vận dụng sách lược "kỳ chính" một cách thích đáng. Phải dùng chính quân ngăn địch, phải dùng kỳ binh đi giành thắng lợi.

Sách *"Mười một học giả chú thích Tôn Tử"* phần của Lý Thuyên nói: *"Tướng tam quân vô kỳ binh, vị khả dữ nhân tranh lợi"* (Tướng mà trong tam quân không có kỳ binh, thì chưa thể cùng người ta thắng lợi).

Thế nào gọi là “Xuất kỳ chế thắng”? Xuất kỳ chế thắng tức là vận dụng một phương pháp “đặc thù”, dùng một mưu lược đấu tranh “vượt ra ngoài ý tưởng của người khác”, “biến hóa khó lường” để mà chiến thắng kẻ địch.

a- Động mặc thần ư bất ý, mưu mạc thiên ư bất thức.

Hành động sáng suốt nhất, là hành động mà người khác không ngờ tới được; mưu kế sáng suốt nhất, là mưu kế mà nhất thời người khác chưa biết rõ. Cổ nhân nói: “*Xuất kỳ bất ý, công kỳ bất bị, nãi thủ thắng chi đạo*” (xuất kỳ bất ý, tấn công vào chỗ đối phương không phòng bị, đó là cái lẽ để chiến thắng).

Trên thị trường đang cần một thứ sản phẩm gì, hoặc một hình thức phục vụ nào, người khác chưa nghĩ tới, mà ta đã nghĩ tới trước. Người khác chưa thấy được, mà ta đã nhìn thấy trước. Người khác chẳng xem vào đâu, còn ta biết nắm chắc lấy không bao giờ buông, hiểu ra được ngọn nguồn, có thể sáng tạo ra cái mới. Người khác chưa kịp hành động, ta đã nhanh chân chiếm lĩnh trước, đưa ra thành quả trước. Tất cả những điều đó, nếu mượn lời của Tôn Võ tức là: “*Thiên chiến giả, thắng ư dị thắng giả*” (người thiên chiến, thắng nơi kẻ dễ thắng). Làm như vậy, sẽ thu được hiệu quả “xuất kỳ chế thắng” trong hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Trái lại, nếu người ta thấy mình mới thấy, người ta có thể làm mình mới biết làm, thì muốn thắng người thực là khó biết bao.

Cái lý lẽ ấy, trong chương nói về “hình”, *Tôn Tử binh pháp* rất tinh tường. Tôn Võ nói: “*Kiến thắng bất quá chúng nhân chi sở tri, phi thiên chi thiên giả dã; chiến thắng nhi thiên hạ viết thiên, phi*

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

thiện chi thiện giả dã. Cố cử thu hào bất vị đa lực, kiến nhật nguyệt bất vị minh mục, vấn lôi đình bất vị thông nhĩ. Cố nhân sở vị thiện chiến giả, thặng ư dụ thặng giả dã”.

Đoạn văn trên có nghĩa là, mình biết không vượt khỏi cái biết của mọi người, thì không phải là sáng suốt. Dùng biện pháp mà ai cũng biết, để thủ thắng kẻ địch, cũng không phải là tài giỏi. Chuyện đó cũng như đến mùa Thu, sợi lông thỏ trở thành móng mạnh nhẹ lững, mà mình nắm nó đưa lên cao, thì đâu thể nói đó là sức mạnh; mặt trời, mặt trăng treo trên bầu trời, mà mình nhìn thấy, thì đâu phải là nhãn lực tốt; sấm nổ ầm ầm mà mình nghe được, thì đâu phải là thính tai hơn mọi người. Cho nên, phàm người quản lý sáng suốt, là phải có đôi mắt tinh tường hiếm có, có thể nhìn thấy được đọt cây chưa nhú ra, thấy trước làm trước, lấy “kỳ” để thắng người.

Một ông giám đốc của một hiệu buôn bán tại một thành phố nọ, thường đọc được tin trên báo, người cười mô tô là người bị tai nạn giao thông nhiều nhất. Ông liền nhập khẩu 1.000 chiếc nón an toàn cho người cười mô tô. Chỉ một tháng sau, bộ giao thông ra lệnh ai không đội mũ an toàn thì không được phép cười mô tô. Thế là món hàng trên của ông bán chạy như tôm tươi, cửa hiệu của ông được một số lời khá lớn.

Ông giám đốc trên sở dĩ được thành công, là do có thể nhìn thấy trước việc chưa xảy ra, nên nhanh tay làm trước mọi người.

Trong khi các nước trên thế giới đang bán dần hóa máy thu thanh, công ty Sony của Nhật mua được quyền sáng chế mạch điện loại máy này từ Mỹ, trước tiên nghĩ ra cách dùng kỹ thuật mới mẻ đó,

để thu nhỏ chiếc máy thu thanh lại. Kết quả là công ty này nhanh tay chế tạo trước, nên đã đắc thắng.

Ông Phong Trạch Phong Hùng, hội trưởng hội phát minh Nhật Bản, có viết một mẩu chuyện về loại “ly núng đồng tiền”, trong quyển sách “Chấn hưng việc phát minh nhỏ trong xí nghiệp” của ông như sau: “Tại công ty làm đồ dùng bằng thủy tinh Hạ Cốc, gần thành phố Thị Xuyên ở Nhật Bản, có một công nhân đề nghị: “Thưa ông giám đốc, khi người ta cầm ly, thông thường phải dùng đầu ngón tay cái đè vào thân ly để chịu lực, vậy tại vị trí đó, chúng ta nên cho nó lõm xuống để khỏi bị trượt”. Ông giám đốc nghe vậy, liền thưởng cho người công nhân đó 300 yen. Lại có người đề nghị: “Thưa ông giám đốc, người Mỹ lỗ mũi cao, vậy nên hạ thấp phía trước chiếc ly xuống, làm thành một ly có miệng nghiêng sẽ thích hợp hơn”. Về sau lại có người đề nghị: “Nên phối hợp hai ý kiến trên lại làm một, thì sẽ hay hơn”. Người khác không nghĩ tới, thế mà họ đã nghĩ ra. Họ bèn đem sáng kiến đó xin cầu chứng, và bắt đầu sản xuất. Vì chiếc ly có một chỗ núng xuống như má núng đồng tiền, nên trên nhãn hiệu cầu chứng, họ đặt tên là “ly núng đồng tiền”. Thế là một sản phẩm thích ứng với nhu cầu của người Mỹ được ra đời. Giá sản phẩm của nó cao hơn loại ly thường tới 70%, thế mà vẫn bán rất chạy.

b- Nhân lúc số đông không thể làm, xuất kỳ để thắng dứt.

Người giỏi về “xuất kỳ”, trong khi anh ta làm được những điều mà số đông không làm được, thì đó gọi là “tuyệt chiêu”. “Tuyệt chiêu” là phép quý, để giành thắng lợi của xí nghiệp trong việc cạnh tranh ở thị trường, cũng giống như vũ khí mới ngoài chiến trường vậy. Ai có

TÔN TỬ BINH PHÁP

tuyệt chiêu, thì người ấy sẽ có nhiều khả năng để tồn tại và tự do phát triển.

Sự quảng cáo ngoài sức tưởng tượng của mọi người, sẽ có một “hiệu quả xuất kỳ”. Tại thị trường nước Mỹ, cứ trong số 3 chiếc đồng hồ đeo tay được bán ra, là có một chiếc hiệu Timex. Ở thị trường Âu Châu và Phi Châu, cứ có đồng hồ Timex ném vào, là thị trường đồng hồ đeo tay ở đó bị chao đảo dữ dội, và làm cho thị trường diễn biến có lợi cho hiệu đồng hồ Timex.

Nguyên nhân do đâu? Một là giá bán của đồng hồ Timex quá rẻ. Công ty Timex của Mỹ, nổi tiếng khắp toàn cầu do bán giá quá hạ đồng hồ của mình. Năm 1950, giá bán lẻ một chiếc đồng hồ đeo tay kiểu đàn ông, từ 6,95 đến 7,95USD một cái. Năm 1954 là 12,95USD một cái. Năm 1985, Timex bán ra một bộ đồng hồ cho nữ giới lần đầu tiên, gồm một chiếc đeo để làm dáng, một chiếc đeo để đánh banh, một chiếc đeo thông thường, với giá bán dưới 50USD.

Loại đồng hồ đeo tay giá hạ đó, đã trở thành loại đồng hồ thông dụng của mọi người, cũng như trở thành quà biếu nhân dịp lễ Tết, học sinh ra trường, hoặc các ngày Nô-en, sinh nhật của cha mẹ.

Trong những thập niên 60, công ty này tuyên bố họ chiếm 36% mức tiêu thụ loại đồng hồ có giá từ 50USD trở xuống.

Sự thành công của công ty Timex, còn do phương thức tiêu thụ hàng của họ, cũng như những hình ảnh quảng cáo trên truyền hình có sức hấp dẫn mọi người một cách lạ lùng. Có những bài báo viết: “Phương thức tiêu thụ hàng của Timex, được tiến hành hoàn toàn

giống với cách thu hút khán giả của những gánh xiếc. Điều đó chưa hề có trong nghề đồng hồ truyền thống trước đây".

Khi những nhân viên chào hàng của Timex, đến tiếp thị với các cửa hiệu bán lẻ đồng hồ đeo tay, họ đã ném mạnh những chiếc đồng hồ Timex vào tường, hoặc bỏ nó vào xô nước, để chứng minh chất lượng chống va chạm và chống ngâm nước của nó. Chính vì cách thí nghiệm bằng "hình thức khảo tra" đó, mà công ty Timex nổi tiếng ở nước ngoài.

Khi họ làm quảng cáo thương mại, đã cho chiếu hình ảnh trung thực lên màn hình, chiếc đồng hồ của họ được buộc vào đuôi một con ngựa đang chạy như bay; hoặc từ trên cao một trăm ba mươi lăm thước Anh ném vào trong nước; hoặc buộc nó vào tấm ván trượt sóng; hoặc buộc nó vào sau một chiếc thủy phi thoàng. Mọi người thấy rõ nó vẫn chạy như bình thường...

Thuật quảng cáo theo hình thức "tra tấn sản phẩm" của công ty Timex, bất cứ đi tới đâu cũng thành công như ý. Như năm 1962, đồng hồ đeo tay Timex hầy còn là một sản phẩm vô danh ở Phi châu, thế mà sau khi Công ty này mở đợt quảng cáo, chỉ trong vòng tháng 12 năm 1963, họ đã bán được 10.000 chiếc.

Tiếp đó, họ đã dùng "tuyệt chiêu" này để tiến vào thị trường Pháp. Giữa năm 1960, Timex chuẩn bị sẵn sàng để chiếm lĩnh thị trường ở Đức.

Giới kinh doanh đồng hồ đeo tay ở Nhật Bản cũng không chịu thua. Để thâm nhập thị trường Úc châu, họ đã nghĩ ra cách quảng cáo hi hữu, là dùng máy bay trực thăng ném đồng hồ của họ từ trên không

TÔN TỬ BINH PHÁP

xuống một quảng trường để nâng cao uy tín của sản phẩm. Ai nhặt được thì người đó lấy, xem như công ty biếu cho họ.

“Chiêu” quảng cáo này đã làm chấn động dư luận. Hàng chục nghìn thị dân đã tập trung tới quảng trường được chỉ định, chính mắt trông thấy từng chiếc đồng hồ một từ trên trời rơi xuống, mà hoàn toàn không bị hư hao chi cả, cây kim gió vẫn chạy đều đều. Công ty đồng hồ trên của Nhật nhờ đó mà nổi danh.

Những “chiêu” quảng cáo độc đáo như vậy, cũng xảy ra không ít ở Trung quốc. Như mấy mươi năm trước, cửa hiệu buôn bàn chải răng Lương Tân Ký ở Thượng Hải, cho in một bức tranh quảng cáo, vẽ một người đang cầm một chiếc kềm, cố hết sức nhổ một sợi lông trên một chiếc bàn chải răng, bên cạnh có bốn chữ to: “sợi nào cũng chắc”. Bức tranh quảng cáo mang tính chất khôi hài ấy, đã làm cho hiệu bàn chải răng Lương Tân Ký ai ai cũng biết.

Với chất lượng phục vụ độc đáo, đã mang đến tiếng tăm độc đáo, như hiệu bán đồng hồ treo tường và đeo tay Hưởng Đắc Lợi ở thành phố Thiên Tân. Hiệu này đã sử dụng một “tuyệt chiêu”, bằng cách cứ mỗi một lô hàng nào về, cửa hiệu đều phân công chuyên gia giám định về chất lượng. Chiếc đồng hồ nào chạy đúng, sẽ được để lại bán lẻ tại cửa hiệu, chiếc nào kỹ thuật kém, họ sang tay cho người khác. Không bao giờ bày bán ở cửa hiệu của mình. Khách hàng bước vào cửa hiệu đồng hồ mất kiếng Hưởng Đắc Lợi, liền bị hấp dẫn bởi đủ loại, đủ kiểu đồng hồ huy hoàng rực rỡ, và khi nhìn kỹ hơn, khách hàng lại càng ngạc nhiên, vì mỗi chiếc đồng hồ treo trên tường và để trong tủ kính, kim dài kim ngắn đều chỉ đúng vào những con số như nhau, không sai một ly, một tý nào cả. “Tuyệt chiêu” đó của hiệu đồng hồ Hưởng Đắc

Lợi, làm cho các đồng nghiệp ai cũng muốn bắt chước theo, nhưng không một ai bắt chước được.

Chất lượng phi thường của sản phẩm, giành được địa vị phi thường trong thương trường, đó là trường hợp rượu Mao Đài của tỉnh Quý Châu. Tại sao rượu Mao Đài trở thành một trong những loại rượu danh tiếng thế giới? Đó là do nó có một mùi “thơm” hấp dẫn lạ lùng. Nghe đâu, loại rượu này muốn được mọi người biết đến, cũng phải trải qua lắm nhiều khê: Trong một cuộc bình chọn rượu ngon thế giới do các chuyên gia về rượu có tầm cỡ quốc tế giám định, không ai ngó ngang tới thứ rượu Mao Đài, có bao bì mộc mạc của Trung Quốc cả. Các thương gia Trung Quốc cuống quýt lên, nhưng họ chợt nghĩ ra một kế, giả vờ lỡ tay đánh bể một chai rượu Mao Đài, mùi thơm của nó tỏa ngát cả gian phòng. Các chuyên gia giám định về rượu đều hết sức kinh ngạc. Từ đó họ mới biết tới rượu Mao Đài, và nó mới có dịp sánh vai cùng các loại rượu ngon quốc tế.

Chiếc quạt điện hiệu “con dơi” của xưởng cơ khí Trường Giang tại thành phố Nam Kinh, được khách hàng biết đến, là nhờ họ để một chiếc quạt hiệu này, trong một chiếc tủ kính trưng hàng tại một cửa hàng ở nơi thị tứ của thành phố Nam Kinh. Họ cho chiếc quạt này chạy liên tục 20.760 giờ rồi mở ra kiểm nghiệm, thấy tính năng của nó vẫn đạt tiêu chuẩn quốc gia. Từ đó, quạt điện “con dơi” được tiếng là quạt trường thọ.

Với một phương châm tiêu thụ độc đáo, đạt được hiệu quả hoàn toàn hài lòng, đó là trường hợp xưởng dệt Kim Triết Đông. Từ năm 1980 trở về trước, xưởng này cũng giống như các xưởng dệt khác ở Trung Quốc, tất cả sản phẩm đều được ngành thương nghiệp bao tiêu

theo kế hoạch. Từ năm 1981, ngành thương nghiệp thực hiện cách mua hàng mới, xem hàng vừa ý rồi mới mua. Thế là xưởng dệt kim này, bắt đầu sự thử thách qua hình thức cạnh tranh.

Họ không trách oán trời đất, mà cũng không trách oán thương nghiệp thay đổi cách mua hàng. Họ vứt bỏ “quan cách” của ngành công nghiệp, một mặt cố gắng cải tiến sản phẩm, để phòng kế hoạch của ngành thương nghiệp tiếp tục chọn mua, một mặt tranh thủ các trạm thương nghiệp ở ngoài tỉnh, cũng như các công ty, xưởng may và hộ cá thể chọn mua hàng của mình. Tất cả khách hàng được coi như “ông vua”. Họ không để cho sợi dây của trạm thu mua cấp hai “buộc chân”, không “bó mình” trong một địa khu nhỏ hẹp, không “xơ hóa” ở một điểm nghiệp vụ cố định. Họ không để sản phẩm của họ bị từng cửa hàng “bao đến chết”. Họ tự mở cửa hàng giới thiệu sản phẩm, mở rộng diện tiêu thụ, tự tạo uy tín, giao thiệp rộng với mọi khách hàng. Cho nên xưởng của họ vẫn sống ung dung, trong khi ngành dệt kim toàn quốc hầu hết bị ế ẩm.

Một lời hứa bạo gan, dẫn tới một phản ứng thuận lợi, đó là trường hợp của xưởng phối kiện công nghiệp hóa học tỉnh Vân Nam. Năm 1982, xưởng này cử một đoàn nhân viên kỹ thuật, đi tìm nơi lãnh thầu lắp đặt hệ thống điện cơ. Khi họ tiếp xúc với nhà máy đường huyện Long Lăng, tỉnh Vân Nam, phía nhà máy đường ngại đội kỹ thuật của xưởng phối kiện công nghiệp hóa học lắp đặt kém hiệu quả. Cho dù xưởng phối kiện công nghiệp hóa học tỉnh Vân Nam, tiên thân là đại đội lắp đặt công nghệ hóa học của tỉnh, có kỹ thuật lắp đặt không thấp hơn yêu cầu của nhà máy đường. Nhưng vì từ trước tới nay, họ chưa lắp đặt một nhà máy đường nào, nên dù họ có giải thích ra sao, nhà máy đường vẫn bán tin bán nghi, chưa chịu ký hợp đồng.

Ngay trong giờ phút khó khăn đó, người đại diện cho xưởng phối kiện công nghiệp hóa học chợt nghĩ ra một “tuyệt chiêu”. Họ chủ động đề xuất: Nếu họ lắp đặt hệ thống máy không đạt chất và lượng, không giao đúng thời gian qui định để nhà máy đường hoạt động, thì cứ mỗi ngày trễ hẹn, họ chịu phạt 10.000 nhân dân tệ. Từ ngày thứ tư trở đi, họ chịu phạt mỗi ngày 20.000 nhân dân tệ.

Cái “chiêu” của họ quả là lợi hại, nó y như một trận cuồng phong, quét sạch tất cả nỗi hoài nghi trong lòng phía đại diện nhà máy đường. Hợp đồng được ký ngay tức khắc.

Sau đó, họ đã hoàn thành công trình lắp đặt sớm hơn thời gian qui định 5 ngày. Chỉ trong một lần vận hành thử, là đạt thông số kỹ thuật ngay. Hai bên đều hết sức hài lòng.

Từ đó trở đi, đội kỹ thuật lắp đặt của xưởng phối kiện công nghiệp hóa học, vẫn thường sử dụng “tuyệt chiêu” này và đều thành công.

c- Chiến thắng bất phục, xuất kỳ vô cùng.

“Xuất kỳ chế thắng” là nói, dùng những “chiêu” những “phép” mà người ta không thể nghĩ tới, để thủ thắng. Nguồn sức mạnh vô tận của “xuất kỳ chế thắng” là tư duy có tính sáng tạo. Tư duy có tính sáng tạo đưa ra những “chiêu pháp” không tầm thường, và thu được hiệu quả cũng không tầm thường.

Thực tiễn đã chứng minh, chỉ cần chịu động não, chịu suy nghĩ vấn đề, thì người đó sẽ ra được tuyệt chiêu. Lý lẽ đó Tôn Vô có nói tới từ lâu rồi.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Tôn Võ nói, dù là vật hết sức tầm thường, hết sức cơ bản, chỉ cần tiến hành suy nghĩ thật sự, tìm cách lợi dụng nó, thay đổi nó, thì nó có thể sản sinh ra hàng nghìn hàng trăm sự vật mới có hình thái lạ lùng, vô cùng tận.

Trong chương nói về “thế”, *Tôn Tử bình pháp* nói như thế này: *“Cố thiên xuất kỳ giả, vô cùng như thiên địa, bất kiệt như giang hà... thanh bất quá ngũ, ngũ thanh chi biến, bất khả thắng thanh dã; sắc bất quá ngũ, ngũ sắc chi biến, bất khả thắng quan dã; vị bất quá ngũ, ngũ vị chi biến, bất khả thắng thường dã; chiến thế bất quá kỳ chính, kỳ chính chi biến, bất khả thắng cùng dã”*.

Đoạn bình luận về xuất kỳ này, bản thân văn tự của nó đã là kỳ văn, diệu văn rồi. Lập ý của nó kỳ, nghị luận của nó kỳ, hành văn của nó diệu, thí dụ của nó diệu. Nó nói với chúng ta một cách hình tượng rằng: “Ứng biến xuất kỳ không bao giờ cùng kiệt”. Cái nguồn của những thứ tân kỳ, là mọi thứ vật chất thông thường. Sự xuất kỳ của người có tài năng, ở chỗ việc làm của anh ta tuyệt hơn, kỳ diệu hơn, tốt hơn so với người khác. Thí dụ như âm thanh chỉ có 5 bậc là: cung, thương, giác, trung, vũ (cống, hò, sù, xang, liêu). Thế nhưng mỗi người khác nhau, dựa vào 5 âm giai đó, có thể phối hợp thành những khúc nhạc khác nhau. Có người chỉ tạo thành bản nhạc trung bình, có người tạo thành bản nhạc rất tẻ, có người lại đặt thành bản nhạc rất hay. Cùng một lý lẽ đó, năm màu sắc gồm có: lam, đỏ, vàng, trắng, đen; năm vị có: ngọt, chua, đắng, cay, mặn; nhưng qua bàn tay của mỗi người khác nhau, hiệu quả sẽ khác xa nhau rất nhiều.

Nó còn nói cho mọi người biết, người giỏi xuất kỳ, tất nhiên không dùng trở lại mưu cũ, có thể tùy nghi chế biến. Cái lý lẽ trên, nhà khoa học Haydn có nói như thế này, những nhà tư tưởng có tính sáng tạo, đều là những nhà ảo tưởng. Ảo tưởng có được, là dựa vào tư duy có tính tán phát mà có. Tức dựa vào quá trình suy đoán, tưởng tượng và tư duy sáng tạo mà có.

Xưởng chính may mặc Hải Diêm Thôn ở Triết Giang, mấy năm gần đây dựa vào phương châm “người không ta có, người có ta đổi khác, người bắt chước ta chuyển đổi” để không ngớt làm ra mẫu mã mới, để cho mình có thể tiếp tục phát triển trong sự đổi mới liên tục.

Tháng 4 năm 1980, trưởng xưởng của xưởng này là ông Bộ Hàm Sinh, trông thấy ở Thượng Hải có một thứ vải dệt kim nền đen hoa đỏ, rất được các cô gái trẻ ưa thích. Họ liền dùng thứ vải đó may một mẫu áo nữ tung ra thị trường. Mẫu áo nữ trên được mệnh danh là “Hắc mẫu đơn” đó đã nhanh chóng lưu hành ở các thành phố lớn trong nước.

Chính vào thời điểm đó, xưởng này đã ý thức được: khi sự tiêu thụ lên tới cao điểm, thì chính là lúc bắt đầu sự thoái trào của thứ sản phẩm đó. Họ quả đoán đến tháng 6 năm 1988, sẽ ngưng sản xuất mẫu áo “Hắc mẫu đơn”, chuyển sang sản xuất mẫu áo mới, cổ đứng mềm, viền biên vải hoa: áo nữ thôn mẫu mới.

Đến giữa năm 1983, mẫu áo mới đó dần dần được tiêu dùng rộng rãi trên thị trường.

Xưởng áo Hải Diêm Thôn đã thực hiện phương châm kinh doanh không trở lại mưu cũ, “xuất kỳ” liên tục không có sự tận cùng. Phương

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

pháp đó, giúp cho xưởng này luôn luôn đi ở phía trước các xưởng bạn cùng loại.

Trong việc kinh doanh xí nghiệp, có những người quản lý xí nghiệp không dựa vào “Kỳ thắng”, dựa vào sự nỗ lực sáng tạo cái mới. Trái lại, họ vừa lòng với những sự hiểu biết thông thường, quen đi theo đường mòn của người khác. Thấy trên thị trường có loại sản phẩm nào được hoan nghênh, tiêu thụ mạnh, thì họ nhái theo mẫu mã đó. Làm như vậy, đỡ tốn công suy nghĩ, nhưng không sáng suốt. Nếu thị trường ở trong tình huống ổn định, tuy ít gặp nguy hiểm, nhưng thu lợi nhỏ. Trái lại, khi thị trường có sự biến động dữ dội, thì các phương châm đi theo vết mòn trong kinh doanh đó, rất có thể sẽ làm cho xí nghiệp phải sập tiệm. Con người, tiền bạc, vật tư đã ném vào rồi, thế mà trong khi việc sản xuất chưa hình thành thì đã bị đào thải.

Nhà danh họa Tế Bạch Thạch có một câu danh ngôn: “Ai giống tôi sẽ chết!”. Câu nói đó để cảnh cáo mọi người, chớ có nên bắt chước, mà phải sáng tạo.

Từ khoảng năm 1981 đến năm 1983, có nhiều tỉnh thành đua nhau chạy theo những sản phẩm tiêu thụ mạnh. Ai ai cũng tranh nhau sản xuất ba loại sản phẩm ăn chắc, là xe đạp, đồng hồ tay và máy may. Về sau, có những xưởng theo không kịp hoặc theo không giỏi, ở vào thế cưỡi lưng còp, chính là do nguyên nhân đó.

Còn có những xí nghiệp tuy không theo đuổi người khác, nhưng cứ ôm khư khư sản phẩm cũ không chịu buông, tưởng đó là vinh dự của người biết giữ truyền thống. Mẫu người quản lý xí nghiệp đó, là “Mẫu thủ nghiệp”. Khi sản phẩm mà cung cách cũ không còn hiệu quả nữa, thì họ sẽ phân bua: “Từ trước tới nay vẫn làm như thế kia mà”,

“Những trưởng xưởng (giám đốc) tiên nhiệm đều làm như thế cả”, “Tôi đâu có ứng dụng phát minh mới hoặc sáng tạo gì đâu?” Họ nào biết chính vì không áp dụng phát minh mới, không có sáng tạo mới, nên vấn đề mới phát sinh

Đối với vấn đề này, nhà cải cách trứ danh trong lịch sử là ông Thương Ưởng có nói: “Người bình thường thì an phận trong các tập tục cũ, còn người trí thức thì quen nhàm với những gì đã nghe (tức quá quen thuộc với những điều mắt thấy tai nghe, cho là bình thường, không có sáng kiến), nên hai hạng người đó, kẻ làm quan, người làm dân phải rời” (*Thường nhân an cư cố tục, học giả nửu ư sở văn, dĩ thử lương giả cư quan thủ pháp khả dã*) “cho nên người phi thường, muốn làm cho nước mạnh, thì không theo cái hủ lậu cũ” (*Thị dĩ thánh nhân cầu khả dĩ cường quốc, bất pháp kỳ cổ*).

Bất cứ sự vật gì cũng đều có hai mặt, nếu có thể “xuất kỳ chế thắng” là tốt. Biết vận dụng khéo, dùng đúng chỗ, sẽ thu được lợi to. Nhưng nếu suy nghĩ không tới nơi tới chốn, vận dụng không hay, kỳ binh mà không kỳ, sẽ tính già hóa non.

Cho nên khi vận dụng nguyên tắc “xuất kỳ chế thắng”, có nhiều vấn đề không thể không chú ý:

- Tính nguy hiểm đại để khi sử dụng binh đều có kỳ, chính. Trong quản lý kinh doanh, nếu xem cái phép cố hữu là “chính”, xem sáng tạo để phát triển là “kỳ”, thì sự vận dụng giữa “kỳ” và “chính” phải cho ăn khớp. Chỗ nào đáng “chính” thì dùng “chính”, chỗ nào đáng “kỳ” thì dùng “kỳ”, làm cho kỳ và chính đều phải chỗ. Kỳ và chính hỗ trợ cho nhau, để cho cái phép cố hữu và sự sáng tạo cái mới dựa vào nhau mà phát huy tác dụng.

TÔN TỬ BINH PHÁP

Dùng kỳ có hai khả năng: như có một thứ sản phẩm mới tung ra thị trường, thì nó có thể thành công nổi bật, nhưng cũng có thể thất bại hoàn toàn. Nhất là sự thành công và thất bại, có khi chỉ trong đường tơ kẽ tóc. Tại sao như vậy? Vì trong nhiều tình huống, việc “xuất kỳ” là có tính mạo hiểm, như Hàn Tín dàn trận dựa lưng vào sông; Gia Cát Lượng làm kế “không thành”; Lưu Ngải Thâu vượt sông Âm Bình... Dựa vào số thống kê cho thấy, tỷ lệ thành công của sản phẩm mới chỉ trên dưới 30% mà thôi. Như vậy, không phải bao những sản phẩm mới sáng tạo chỉ có tỷ lệ thành công 30%, mà là nói, chỉ được người tiêu dùng chấp nhận, và xí nghiệp nhờ đó thu được lợi, có khoảng trên dưới 30% thôi.

Cho nên, người quản lý khi “xuất kỳ”, đưa ra sản phẩm mới để thử thách, không thể không hết sức thận trọng. Phải làm thế nào cho sự tính toán không bị sai sót. Nên làm thử bán thử (hỏa lực trình sát pháp), “độ sức” với hàng đang lưu hành (phép giao tranh để thử sức). Phải cố gắng tìm hiểu hoàn cảnh trong ngoài, nắm chắc tình huống, như dựa vào cách “tri bỉ tri kỳ”, “tiên mặc tùy địch” nói ở chương một mà làm.

- Tính tương quan và tính liên tục: *Kỳ* và *chính* bao giờ cũng hỗ trợ cho nhau mà tồn tại. Vậy khi “xuất kỳ chế thắng”, cần phải nhận xét điều kiện về nhiều mặt. Mấy năm trước đây, khi nền kinh tế quốc dân tiến hành điều chỉnh, có những lãnh đạo xí nghiệp gởi chỉ thị xuống những xưởng trực thuộc, nói: “Phải động não, làm sống kinh tế trở lại. Chỉ cần không “cái giá”, muốn làm gì cũng được”. Cái ý “không cái giá” trong chỉ thị, tức là tính tương quan. Như một xưởng cơ giới về công nghiệp hóa học, do nhiệm vụ làm kế hoạch không tốt, trong

quá trình điều chỉnh, dùng “xuất kỳ”, tức thực hiện kinh doanh nhiều mặt hàng, “chia quân ra để bảo tồn mình”. Như vậy, phương châm đó đúng không?

Xét về nguyên tắc là đúng, nhưng khi thực thi cụ thể thì không thể quên là mình là họ “hóa”, không thể quên cái nghề của mình, quên được đặc điểm xi nghiệp của mình. Một khi đã nhớ cái ý nghĩa thực chất đó, khi “xuất kỳ” mới không “sinh quái”, mà vẫn sử dụng được các thứ tài nguyên thuộc hệ thống của mình, sử dụng được mọi điều kiện sản xuất và kinh nghiệm vốn có của mình, cũng như sử dụng được hệ thống phát hành, tiêu thụ của ngành mình, hầu đạt đến chỗ giao lưu giữa trên và dưới. Nếu xướng cơ khí đó, không chú ý đến sự phân tích tính tương quan, chỉ một mực lo tìm hướng mới, sẽ dẫn đến bị mất đi sự hỗ trợ từ nhiều mặt sản có của mình. Tức họ sẽ phải tác chiến đơn độc, phải chịu sự mạo hiểm càng lớn hơn.

Sự phân tích tính tương quan, còn có một nội dung khác là: phải biết kết hợp giữa sở trường và sở đoản, không nên để cái này vượt lên trước cái kia. Vì lẽ “xuất kỳ”, “sáng tạo cái mới” không phải là kế quyền nghi nhất thời, mà chính là một phương tiện sách lược liên tục.

Người giám đốc của cao ốc Nam Phương tại Quảng Châu, là ông Lưu Nghĩa Quang, thường nói với công nhân viên chức của mình: “Bảng hiệu cao ốc Nam Phương này, còn đáng quý hơn tài sản cố định hàng triệu đồng nữa”. Có một lần nọ, cửa hàng này đưa ra tiêu thụ một lô hàng là máy thu truyền hình, nhưng sau đó họ phát hiện trong máy, có một bộ phận được dùng sản phẩm của một cơ sở tạp xuất để lắp ráp. Viên giám đốc bèn ra lệnh ngưng bán ngay.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Nhưng có người đã kiến nghị, cứ tiếp tục bán hết, miễn là sau này đừng lặp lại chuyện như thế này nữa. Lưu Nghĩa Quang không đồng ý. Vì ông cho rằng, với việc làm mất uy tín bằng hiệu của mình một cách ngu xuẩn như vậy, cho dù bán ra một cái cũng không làm.

Trái lại với việc kể trên, có một xưởng làm điện ở một huyện nọ, đã đưa lên truyền hình quảng cáo sản phẩm của mình nhiều lần, rêu rao chất lượng sản phẩm rất cao, phương châm phục vụ rất tốt, nhưng thực tế thì chất lượng sản phẩm rất tệ, lại không biết giữ chữ tín, không thực hiện đúng hợp đồng, làm cho nhiều người tiêu thụ bị thiệt hại. Họ không nghĩ tới nước cờ hại người lợi ta đó, rốt cục nó đã biến thành một khối đá to, buộc vào chân họ. Hiện nay, mỗi lần nói đến sản phẩm của huyện nọ, mọi người đều tránh ra, không ai dám tới làm bạn hàng của họ nữa. Kết quả đó, đúng như lời ví của nhà nông “người hại đất, đất hại bao tử”.

Xí nghiệp công nghiệp cũng như xí nghiệp hầm mỏ, muốn “xuất kỳ chế thắng”, không bao giờ nên có một tí gì là giả dối cả. Cái cần có chính là thái độ thành thật, sự phân tích khoa học, và phải lấy thực lực để bảo đảm. Cho nên một nhà quản lý già dặn nào, cũng kiên quyết phản đối tác phong kinh doanh “Ba năm không mở cửa, mở cửa đủ ăn ba năm”; không bao giờ chịu làm theo cung cách “ăn một lần rồi thôi” cả.

Ý nghĩa thứ ba về sự phân tích tương quan là: “tuyệt chiêu” cũng không khác gì những sự vật khác, ấy là nó có sự chuyển hóa. Tùy theo sự chuyển biến của những điều kiện bên ngoài, “kỳ” có thể chuyển biến thành “chính”. Một “tuyệt chiêu” rốt cục cũng sẽ được nhiều người biết, và đem sử dụng nó như một công cụ. Cho nên, người làm

công tác quản lý, phải biết thay đổi thủ pháp khác trong một thời điểm cần thiết, để sử dụng những “tuyệt chiêu” khác. Thí dụ như sản phẩm vừa được đổi mới, thì có thể thủ thắng do nó mới. Trong quá trình phát triển, xí nghiệp có thể dựa vào tính năng của sản phẩm, chất lượng độc đáo để mà “chế thắng”. Nhưng thời gian kéo dài ra, “ta biết làm thế người khác cũng biết làm”, ưu thế về tính năng và chất lượng của sản phẩm không còn duy trì được nữa. Trên thị trường sản phẩm đã trở thành phổ biến, lúc đó, xí nghiệp nên lấy “giá rẻ” để thủ thắng, lấy cung cách phục vụ đặc biệt để thủ thắng...

II- Kẻ biết kế vòng, kế thắng là thắng.

Người lãnh đạo xí nghiệp, công tác của họ không phải đơn thuần chỉ đạo hôm nay, mà chủ yếu là sắp xếp ở ngày mai. “Người sáng suốt phải thấy xa khi sự việc chưa xuất hiện, người hiểu biết phải tránh được cái nguy khi nó chưa hình thành”.

Người sáng suốt giỏi giang biết nhìn xa thấy rộng, để phòng tai họa khi nó chưa đến. Trong cuộc cạnh tranh ở thị trường, để triển khai công việc một cách có kế hoạch, ngõ hầu giành được thắng lợi trong cạnh tranh, điều tối cần là phải xây dựng tốt mục tiêu xa và kế hoạch lâu dài. Người không biết lo xa, tất sẽ có chuyện buồn gần.

Khi đã có kế hoạch lâu dài, còn phải dựa vào đó mà xây dựng kế hoạch ngắn hạn. Người xưa nói: “Tài năng nhỏ mau thành, tài năng lớn lâu thành”, với người đá vậy, với việc quản lý xí nghiệp cũng vậy thôi. Chỉ có nhìn xa thấy rộng, mới không bị mất phương hướng, mới có thể đề phòng tai họa trong cạnh tranh kinh tế, trước khi nó xảy ra.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Biết kế vòng kế thẳng, là một phương pháp tư tưởng quan trọng, trong việc nhìn xa biết rộng.

Trong chương bàn về “Quán tranh”, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Quán tranh chi nan giả, dĩ vu vi trực, dĩ hạn vi lợi*”, “*tiền tri vu trực chi kế giả thắng*”. Nói như vậy có nghĩa là “đối diện với người để tranh lợi, là việc khó nhất trong đời” mà “việc khó nhất trong cái khó nhất trong đời” lại là việc “biết kế vòng kế thẳng”. Ai nắm được mối tương quan giữa kế vòng kế thẳng là thắng.

Trong sách “*Mười một học giả chú thích Tôn Tử*”, phần của Trần Hạo nói: “*Cầu bất tri dĩ vu vi trực, dĩ hoạn vi lợi, tức bất năng dư địch tranh lợi dã*” (Nếu không biết lấy đường vòng làm đường thẳng, lấy hoạn nạn làm quyền lợi, thì không thể giành quyền lợi với địch được). Cái kế vòng kế thẳng, tức là biết kế “lấy vòng làm thẳng”. Kế này là bề ngoài như đi trên con đường vòng vo, nhưng thực tế thì nó tạo điều kiện để cho ta giành được phần lợi càng trực tiếp, càng có hiệu quả và càng nhanh nhất.

Trong chương bàn về “Quán tranh”, *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Cố vu chi đồ, nhi dụ chi dĩ lợi, hậu nhân phát, tiền nhân chi, thử tri vu trực chi kế dã*”. Ở đây, Tôn Tử đã nói thật rõ, thế nào là kế vu trực và ý nghĩa của nó. Lời nói trên có nghĩa là, người biết kế vu trực, cố tình đi theo đường vòng, bỏ một ít lợi nhỏ, lạc hậu hơn so với hành động của người khác, nhưng thực ra lại đến được mục đích sớm hơn, giành được hiệu quả mà người khác không có được.

Ông Thôn Sơn Phù, một chuyên gia Nhật Bản, khi nói về vận dụng *Tôn Tử binh pháp* trong quản lý xí nghiệp, qua dẫn chứng, xem cuộc vận lý trường chinh dài 25.000 dặm, là cái kế vu trực thứ nhất mà Đảng Cộng sản Trung Quốc đã thi hành. Ông ta cho rằng, khi khởi đầu do “người lãnh đạo phạm sai lầm, đó không phải là việc tốt”, nhưng “khi chọn được lãnh tụ mới, thực hiện xong cuộc vận lý trường chinh dài 25.000 dặm, đã chuyển việc không tốt thành việc tốt”. Cái kế vu trực thứ hai là sự biến Tây An “giết Tưởng Giới Thạch chỉ là cái lợi ích trước mắt, nhưng thả ông ta, hy sinh lợi ích trước mắt, thì lại được sự thắng lợi trong chiến tranh kháng Nhật”. Cái kế vu trực thứ ba là bỏ Diên An, “Xem ra bị mất đi một ít thành phố, nhưng xét về mặt lâu dài, lại được cái lợi giới phóng toàn quốc”. Cuối cùng ông ta cho rằng: “Sự điều chỉnh phương châm của Trung Quốc, là dựa vào đại cuộc, vào lâu dài, cũng tức là kế vu trực”.

Chúng tôi cho rằng, trong đường vòng thấy đường ngay, trong đường ngay thấy đường vòng, là vấn đề thứ nhất của kế vu trực. Thế nào là trong đường vòng thấy đường ngay, trong đường ngay thấy đường vòng? Lênin có nói: “Sự nhận thức của con người không phải là đường thẳng (tức là không phải tiến hành theo đường thẳng), mà là gần như theo rất nhiều con đường tròn, gần như là những con đường vòng xoáy tròn ốc. Bất cứ một đoạn ngắn nào, một mảnh vụn nào của con đường vòng đó, đều có thể trở thành (trở thành một cách phiến diện) một đường thẳng độc lập và hoàn chỉnh. Con đường thẳng đó có thể dẫn chúng ta (nếu chỉ thấy cây mà không thấy rừng) đi vào vũng bùn, dẫn tới chủ nghĩa tăng lữ (ở đó, lợi ích giai cấp của giai cấp thống trị sẽ củng cố nó lại) - Lênin toàn tập, quyển 2 trang 692-693.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Trong quản lý xí nghiệp, cũng có đầy rẫy những đường cong có đường thẳng, và trong đường thẳng có đường cong. Thí dụ, muốn cho công việc trừu tượng xây dựng kế hoạch kinh doanh ngắn hạn, trung hạn và dài hạn được tốt, xí nghiệp cần phải huy động nhiều người, nhiều tiền bạc, cố hết sức thu thập nhiều tư liệu hữu quan. Đó chính là một con đường vòng phải đi, để thực hiện mục tiêu kinh doanh của xí nghiệp. Công việc làm đó không phải lấy kế hoạch đã định sẵn làm cái tâm, để mà xoay vòng tròn liên mối quanh nó, mà phải thông qua một hệ thống vòng tròn xoáy tròn ốc, khiến cho nhận thức không ngừng nâng cao; khiến cho kế hoạch không ngừng hoàn thiện. Công việc làm đó càng kỹ lưỡng, càng có hiệu quả, thì hiệu suất thành công của kế hoạch càng cao.

Cũng như trong quá trình tiêu thụ sản phẩm, có khi bị khách hàng trả hàng lại. Rõ ràng đó là một trở lực đối với xí nghiệp. Tuy nhiên, nếu là một người quản lý thông minh, dù khách hàng có trả hàng vẫn nhiệt tình phục vụ, nhận hàng trả đổi hàng mới sòng phẳng. Vì anh ta hiểu, trong vòng vo có thẳng tắp, việc xấu có thể chuyển thành việc tốt. Nếu xử lý có sơ suất, thì cái mất không phải là lòng tin của một khách hàng, mà chính là uy tín của cả xí nghiệp. Cho nên người giỏi kinh doanh, bao giờ cũng dùng một biện pháp tích cực, bù đắp cho khách hàng những lợi ích hợp lý, làm cho sự “bất mãn” của họ trở thành “hài lòng”, biến sự vòng vo trắc trở của xí nghiệp, trở thành phẳng phiu thuận lợi.

Trong thực tiễn kinh doanh, những thương gia thời cổ, và những xí nghiệp gia hiện đại, đã có nhiều kinh nghiệm tốt về “kế vu trục”. Những kinh nghiệm đó có một phần đã kết tinh thành ngôn ngữ, cách

ngón, được giới kinh doanh lưu truyền, như “năm nay thà ít phần lời, để cho năm tới được lời nhiều hơn”. Còn đối với sản phẩm mới thì: “Khách về ta đỡ lên yên, theo khách ta tiễn ta khiêng tới nhà”; “thà lãi một xu mà đông, không lãi hai xu (mà) ngồi không tới ngày”, hoặc “lời ba phần thì được ăn lời, ai ham ăn vốn thì lời bảy phần”...

Nếu dùng câu “Lời ba phần thì được ăn lời, ai ham ăn vốn thì lời bảy phần” để giải thích cái lý lẽ của “kế vu trực” thì thực là điển hình.

Thí dụ có hai anh A và B, kinh doanh cùng một loại bánh chiên dầu. Anh A dùng một cân dầu để chiên 6 cân bánh, còn anh B dùng một cân dầu để chiên 5 cân bánh, giá bán hai bên bằng nhau. Anh A được lời nhiều hơn anh B. Nhưng chính anh B là người biết cách làm ăn. Vì những chiếc bánh của anh B ăn dầu nhiều hơn, nên nó vừa giòn vừa béo, người mua mỗi ngày một đông. Còn anh A mỗi ngày một ít, thậm chí có ngày không còn khách nữa.

Từ đó, cho thấy lời của Tôn Võ đã nói: “Cố vu kỳ đồ, nhi dụ chi dĩ lợi, hậu nhân phát, tiên nhân chi” (cho nên đi đường vòng, lại lấy cái lợi để dụ nó, thì ta khởi hành sau người, mà lại tới trước người) là đúng vào tình huống đó. Anh B lời ít nhưng bán nhiều, cái lợi do đó sẽ nhiều hơn.

Xin nêu thêm một thí dụ khác: như kẹo Chocolat đậu của xưởng thực phẩm Lợi Dân ở thành phố Thiên Tân, ban đầu bao bì là loại ống giấy, mỗi ống 24 viên, giá bán lẻ 0,27 đồng nhân dân tệ. Bán một tấn lời được 2.000 nhân dân tệ, nhưng mỗi năm chỉ bán được 30 tấn, lời được 60.000 nhân dân tệ. Bắt đầu từ năm 1982, họ có thêm loại bao bì bằng túi nhựa, mỗi túi đựng 25 viên, giá bán được hạ xuống còn 0,19

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

nhân dân tệ, mỗi tấn lời được 800 nhân dân tệ. Nếu tính một cách đơn giản, thì xí nghiệp này đã bị lỗ. Nhưng thực ra, do bao bì được đơn giản hóa, cả năm lượng tiêu thụ lại tăng vọt lên tới 250 tấn, nên xí nghiệp đã lời được 210.000 nhân dân tệ, so với trước tăng 2,5 lần.

Trong đường vòng thấy được đường thẳng, trong đường thẳng thấy được đường vòng, còn thể hiện ở chỗ có thể “tiên đoán gần xa”, “đánh giá sức địch nặng nhẹ mà hành động”. Đây chính là vấn đề thứ hai của “kế vụ trực”.

Thí dụ có hai xưởng giấy của hai nước A và B, mỗi xưởng phải một nhân viên tiêu thụ hàng, tới một đảo nọ ở Thái Bình Dương để mở rộng thị trường.

Ngày thứ nhất sau khi hai người tới nơi, cả hai đều gửi một bức điện tín về tổng công ty của mình. Người tiêu thụ viên của nước A viết: “Trên đảo này không có ai mang giấy cả. Ngày mai tôi sẽ đáp chuyến phi cơ sớm nhất trở về”. Người tiêu thụ viên của nước B viết: “Thật là tuyệt, tôi sẽ ở lại đảo này, vì đảo này hiện nay không có ai mang giấy cả”.

Kết quả, xưởng giấy của nước A chẳng bao lâu thì đóng cửa, còn xưởng giấy của nước B thì làm ăn phát tài to.

Tại sao vậy? Vấn đề ở đây là, hai tiêu thụ viên có cách nhìn vấn đề khác nhau. Tiêu thụ viên của nước A nhìn vấn đề quá trực quan, chỉ nhìn thấy những nhu cầu đã bộc lộ rõ. Trái lại, tiêu thụ viên của nước B, nhìn thấy được nhu cầu tiềm tàng của cư dân trên đảo. Vì hiện giờ họ không có mang giấy, nói lên tiềm lực mua giấy ở đây rất to lớn.

Chỉ cần qua nhiều cuộc tuyên truyền quang cáo, thị trường sẽ được khai thác từng bước một.

Ông Feuer, Tổng tài công ty điện thoại Bell ở Mỹ, là một xí nghiệp gia am hiểu “kế vu trục”. Nhờ ở tài nhìn xa biết rộng ở ông, đã giúp cho công ty điện thoại Bell trở thành một công ty có qui mô quốc tế, phát triển nhanh chóng. Trong vòng hai mươi năm ở ghế Tổng tài, ông Feuer đã đưa ra một cách thành công, bốn quyết định có liên quan tới sự sinh tồn và phát triển của công ty Bell, làm cho công ty này trường thành nhanh chóng trong một hoàn cảnh đầy nguy hiểm.

Bốn quyết sách đó là:

- Công ty Bell lấy phục vụ làm mục đích.
- Thực hành “công chúng quân chế”.
- Thành lập phòng nghiên cứu Bell.
- Mở một thị trường chứng khoán đại chúng.

Bốn quyết sách đó của ông Feuer, đều không phải nhằm giải quyết nhu cầu trước mắt, mà là những đại quyết sách có tính sáng tạo, nhằm vào tương lai. Những quyết sách đó, hoàn toàn trái ngược với cái mà mọi người được biết lúc bấy giờ. Chính vì vậy mà gây ra một dư luận rất ồn ào, thậm chí làm cho ông Feuer bị Hội đồng quản trị bãi nhiệm.

Thế nhưng chỉ mấy năm sau, bốn chính sách đó của ông Feuer, thực tế đã giúp cho công ty Bell đối phó hữu hiệu với những khó khăn đặc biệt mà công ty gặp phải, giúp cho công ty này thành công trước sự kinh ngạc của mọi người.

TÔN TỬ BINH PHÁP

Lúc bấy giờ, phải chăng có thể phục vụ tốt nhất cho khách hàng, đã trở thành vấn đề quan trọng, để cho một xí nghiệp phát triển được hay không. Trong khi đó ông Feuer đã đề ra khẩu hiệu “lấy phục vụ làm mục đích” từ trước. Qua khẩu hiệu, công ty đã có những qui định nâng cao chất lượng phục vụ, có những sự bố trí để đo lường mức độ phục vụ cao thấp của công ty, giúp cho công ty thích ứng với thời thế một cách thuận lợi.

Cũng trong lúc đó, chính phủ Mỹ đánh tiếng sẽ đưa ngành điện thoại vào quốc doanh. Chủ trương “công chúng quản chế” của ông Feuer, là cơ sở bảo vệ quyền lợi của công chúng, giúp cho công ty Bell tiếp tục tồn tại.

Trước tình hình khoa học phát triển một cách nhanh chóng, ngành điện tín theo đó cũng phát triển thật nhanh. Công ty Bell nhờ có phòng nghiên cứu của ông Feuer xây dựng, nên luôn luôn đi đầu trong kỹ thuật thông tin hiện đại.

Thuở đó, thị trường chứng khoán ở Mỹ, đã từ chỗ là thị trường đầu cơ của thập niên 20, chuyển thành thị trường của giới nội trợ trung lưu. Như vậy, thị trường chứng khoán của ông Feuer thành lập, hoàn toàn phù hợp với đòi hỏi của loại thị trường nội trợ trung lưu này: bảo đảm có tiền lãi cổ phiếu, tài sản qua cổ phiếu luôn luôn được tăng giá trị, không sợ bị ảnh hưởng của lạm phát. Từ đó, đảm bảo cho công ty Bell có một nguồn vốn thật dồi dào suốt từ 50 năm trở lại đây.

Trong quản lý kinh doanh, còn có một tình huống: trong thắng có con. Như một xí nghiệp nọ, kinh doanh nhiều sản phẩm, và các

sản phẩm của xí nghiệp đưa ra thị trường có tình hình như thế này: loại sản phẩm hạng C, có giá bán thấp và chất lượng thấp, bán rất chạy. Sản phẩm có chất lượng cao, giá bán cao, thuộc sản phẩm loại A, và sản phẩm thuộc loại B, thì có ảnh hưởng rất nhỏ nhen trên thị trường.

Người quản lý biết cái kế vu trục, chẳng những tốn nhiều trí não để nâng cao ảnh hưởng của sản phẩm loại A, B, mà đồng thời, còn cảnh giác trước sản phẩm loại C đang được tiêu thụ mạnh, ảnh hưởng ngày một to. Vì họ biết “trong thẳng có cong”. Họ lo lắng nếu sản phẩm loại C hiện diện trên thị trường quá lâu, ảnh hưởng quá lớn, sẽ làm “méo mó” bộ mặt của xí nghiệp - vì người tiêu thụ sẽ có cảm nghĩ, xí nghiệp chỉ sản xuất loại sản phẩm kém chất, giá rẽ đó mà thôi.

Nỗi lo của họ không phải là thừa. Vì sản phẩm loại C, thực ra chỉ là “một đoạn ngắn, một mảnh vụn” trong con đường vòng “xoáy tròn ốc” của sự sản xuất kinh doanh của xí nghiệp. Nếu sản phẩm loại C, phiên diện trở thành con đường thẳng hoàn chỉnh và độc lập, tự nó phát triển, mà không chuyển hướng đúng lúc, thì con đường chuyển hướng đó sẽ như Lenin nói, chỉ “thấy cây chứ không thấy rừng và có thể dẫn mọi người đi xuống vũng bùn”. Cho nên, hiện tượng hàng loại C được tiêu thụ mạnh là một thứ “trong thẳng có cong”. Nhiệm vụ của người quản lý, là có sự khống chế và điều chỉnh việc sản xuất và tiêu thụ hàng loại C trong một thời cơ thích hợp, để đề phòng “con đường thẳng” của hàng loại C, dẫn xí nghiệp “đi vào vũng bùn”.

Thí dụ xưởng chế tạo máy kéo Thường Châu, là xưởng chế tạo ra loại máy với kiểu Đông Phong 12, trong cuộc tranh giành thị trường máy kéo bùng nổ năm 1980, đã đặt ra trước mặt họ một sự chọn lựa,

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

cách đối phó với sự cạnh tranh đó, để giữ được thị trường cũ, và mở rộng thêm thị trường mới.

Trong nhiều sách lược tiêu thụ có thể cho họ một sự chọn lựa, có một cách là hạ giá bán xuống, với sự chênh lệch lớn giữa giá cũ và giá mới. Lý do đó là, hiện nay các xưởng lấy việc hạ giá làm thủ đoạn cạnh tranh, với ý đồ là dựa vào giá bán rẻ, để vô hiệu hóa chất lượng của xưởng máy kéo Thường Châu.

Có người trong xưởng này, chủ trương xưởng máy kéo Thường Châu nên tiến lên một bước, giành lấy ưu thế về giá bán, để kết hợp với ưu thế về chất lượng vốn có của mình, tranh lấy địa vị vô địch trên thị trường. Từ đó dần ép các xưởng nhỏ do bị lỗ lã, phải rút lui khỏi sự cạnh tranh, chuyển qua sản xuất những sản phẩm khác, nhường thị trường cho xưởng máy kéo Thường Châu.

Tuy nhiên, phương án này không được lãnh đạo xưởng máy kéo Thường Châu chấp thuận. Vì việc hạ giá mạnh để cạnh tranh trong thị trường là “trong trắng có công”:

- Có thể gây cho người thiên thụ một ấn tượng xấu, là máy kéo Thường Châu sản xuất không ai mua. Điều đó, gây ra một nguy hại cho băng hiệu của mình.

- Làm tổn thương đến thanh danh của xưởng máy kéo Thường Châu, là từ bấy lâu nay luôn luôn nhiệt tình nâng đỡ các xí nghiệp nhỏ. Đồng thời, việc giảm mạnh giá bán sản phẩm, sẽ làm cho người ta nuốt không trôi cơm, mà cũng không phù hợp với tiêu chuẩn cạnh tranh xã hội chủ nghĩa.

Sau đó, họ đã áp dụng một giải pháp như thế này “Phát huy ưu thế của bản thân, xem trọng hiệu quả thực tế, tích cực nâng cao năng lực cạnh tranh” để làm chiến lược tiêu thụ của mình.

Nội dung chủ yếu của chiến lược tiêu thụ này là:

- Phát huy ưu thế nổi bật của loại sản phẩm mang một nhãn hiệu danh tiếng, dựa vào đó rút ra một phần kinh phí, để tiến lên một bước nâng cao hơn nữa chất lượng sản phẩm.

- Dựa vào thị trường khác nhau, áp dụng phương pháp thúc đẩy tiêu thụ hàng hóa khác nhau.

- Không hạ giá bán, nhưng người tiêu thụ thiết thực hưởng được nhiều quyền lợi, từ việc nâng cao giá trị sử dụng của hàng hóa.

Kết quả của việc thực hiện chiến lược này là họ đã nhanh chóng thoát khỏi cảnh lúng túng, củng cố được thị trường cũ, mà không phải giảm giá hàng. Họ không cần đăng quảng cáo lớn, mà vẫn mở được thị trường mới ở An Huy, Phúc Kiến, Quảng Đông, Cam Túc, Thiểm Tây. Các năm 1980 - 1981, trong khi số lượng tiêu thụ máy cày tay trong toàn quốc đang xuống, thế nhưng riêng lượng tiêu thụ của xưởng máy kéo Thường Châu vẫn liên tục tăng lên. Sự thực đã chứng minh, chiến lược không giảm giá, cạnh tranh để phát triển của họ, là chiến lược thành công trong kinh doanh, nhờ họ thấy được trong đường thẳng, có đường cong.

Người biết kế vu trục sẽ thắng. Người quản lý có thể thấy được “trong cong có thẳng”, “trong thẳng có cong”, để từ đó cân nhắc, tính toán trong hoạt động sản xuất kinh doanh, sẽ xây dựng được cơ sở tốt cho sự phát triển của xí nghiệp.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Nhưng, nhận thức mâu thuẫn chỉ là bắt đầu giải quyết mâu thuẫn. Phải làm cho mâu thuẫn chuyển hóa về phương hướng có lợi, biến quanh co thành thẳng tắp mới là mục đích.

Muốn mâu thuẫn chuyển hóa thì phải có những điều kiện nhất định. Trách nhiệm của người quản lý là phải sáng tạo điều kiện, thúc đẩy sự vật phát triển về hướng có lợi. Ai có thể nắm được những điều kiện cụ thể và cần thiết, để cho mâu thuẫn chuyển hóa, sáng tạo những điều kiện đúng lúc, thì người đó có thể biến quanh co thành thẳng tắp, chuyển hoạn nạn thành tiện lợi.

Mối quan hệ chuyển đổi giữa quanh co thành thẳng tắp, trong toàn bộ quá trình sản xuất kinh doanh của xí nghiệp như diễn tả của biểu mẫu sau đây.

Biểu 3: *Quan hệ chuyển đổi giữa đường cong và đường thẳng trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp.*

Giai đoạn	quanh co, hoạn nạn	Điều kiện chuyển đổi	Mục đích
Giai đoạn kế hoạch	Sản phẩm không đúng yêu cầu của thị trường	Tìm kiếm nhu cầu của xã hội. Trù toán xem xí nghiệp có thể cung cấp cho xã hội sản phẩm gì, hình thức phục vụ gì.	Sản xuất những sản phẩm thích hợp với nhu cầu tiêu thụ

Giai đoạn sản xuất	Công tác tổ chức sản xuất không tốt. Tổ chức nguồn vốn không hữu hiệu. Tính tích cực và sáng tạo của công nhân viên chức không phát huy đầy đủ	Tổ chức sản xuất có hiệu quả. Cải thiện quản lý sản xuất. Tìm sự "thỏa mãn" mà công nhân viên chức đang đòi hỏi. Nâng cao tính tích cực và tính sáng tạo của công nhân viên chức.	Tổ chức sản xuất với hiệu quả tối ưu. Sản xuất những sản phẩm và cung ứng những phục vụ mà xã hội đang cần
	Người tiêu thụ không thích mua, hoặc hiện nay họ chưa mua	Vận dụng một sách lược phát hành, tiêu thụ có hiệu quả nhất	Thực hiện hai sự thỏa mãn: thỏa mãn nhu cầu của xã hội, đồng thời thỏa mãn cho sự phát triển của xí nghiệp

III. - Tướng đang ở ngoài chiến trường, có lúc có thể không tuân theo mệnh lệnh của vua.

Trong chương bàn về "cửu biến", Tôn Tử binh pháp nói: "Quân mệnh hữu sở bất thụ". Câu nói này có nghĩa là, trong một tình huống đặc biệt, đối với mệnh lệnh của vua có thể không chấp hành. "Tướng tại ngoại, quân mệnh hữu sở bất thụ giả thắng; thân tướng quân dã". Trong câu này "tướng quân tại ngoại" tức là một tình huống đặc biệt.

Trong "Tam quốc diễn nghĩa", có một tiết nói về "Tư Mã Ý khắc nhật cầm Mạnh Đạt". Đó là một câu chuyện một cựu tướng của Lưu

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Bị, tên là Mạnh Đạt, có một lúc đã đầu hàng bên ngụy. Khi thấy Gia Cát Lượng cử binh phạt Ngụy, Mạnh Đạt muốn dùng quân mã ở ba nơi là Kim Thành, Tân Thành và Thượng Dung, nổi dậy tiến chiếm Lạc Dương trước để lập đại công, rồi mới qui Thục. Lúc bấy giờ Tư Mã Ý được phục chức, làm Bình Tây Đô Đốc. Gia Cát Lượng xét thấy nếu Mạnh Đạt hấp tấp nổi dậy, chắc chắn sẽ bị Tư Mã Ý bắt sống, cho nên bí mật viết thư cho ông ta: “Hết sức đề phòng, chớ có xem thường”.

Trong khi đó, Mạnh Đạt cho rằng: Tư Mã Ý ở tại Uyển Thành, cách xa Ngụy đô chừng 800 dặm, cho dù ông ta có hay tin mình nổi dậy, cũng phải báo cáo, thỉnh thị Ngụy chúa, ít nhất cũng phải mất một tháng sau mới có hành động, chừng đó thì việc nổi dậy ta đã sắp xếp đâu vào đó rồi. Cho nên Mạnh Đạt không coi việc nhắc nhở của Khổng Minh vào đâu cả, nói: “Người ta đồn Khổng Minh đa nghi, nay xem niệc này đã thấy rõ rồi”.

Nhưng Tư Mã Ý vừa nghe tin Mạnh Đạt muốn phản, liền quyết định phát binh tiến đánh. Con trai lớn của Tư Mã Ý nhắc nhở cha: “Cha nên viết biểu tâu gấp lên thiên tử”. Ý đáp: “Nếu đợi thánh chỉ, đi về phải tốn một tháng thì mọi việc không còn kịp nữa”.

Cuối cùng Mạnh Đạt bị thất bại, phải chết dưới ngựa.

Trong câu chuyện này, cho thấy Tư Mã Ý đã vận dụng hai nguyên tắc hành động quân sự một cách thành công:

- Một là *“Tướng tại ngoại, quân mệnh hữu sở bất thụ”*, tiên trăm hậu tấu. Theo phép binh thường, muốn điều binh khiển tướng, phải có thánh chỉ. Nhưng trong tình huống khẩn cấp, nếu không hành động kịp thời, thì không còn kịp nữa.

- Hai là ông ta đã tấn công trong khi đối phương không hề có chuẩn bị, xuất kỳ bất ý, cho nên Mạnh Đạt đành chịu chết dưới tay ông ta.

Trong phim “Đổng Tôn Thoại” cũng có một tình huống tương tự như vậy: Vị trí của Đổng Tôn Thoại trấn giữ, quân địch chưa tấn công, nhưng chúng vẫn thay phiên tấn công vị trí bên hông mái, tình huống thật là nguy hiểm. Đổng Tôn Thoại đề nghị với cấp trên tấn công trước, để phối hợp với cánh hông, nhưng cấp trên cương quyết để chờ mệnh lệnh. Giữa họ do đó mà sinh cãi vã nhau. Kết quả của sự tranh chấp, là Đổng Tôn Thoại không kể gì nữa, dẫn binh xông ra đánh nhau với địch.

Chấm dứt trận đánh, Đổng Tôn Thoại nghĩ rằng mình đã vi phạm kỷ luật chiến trường, nhưng không ngờ thượng cấp đã chúc mừng và tưởng thưởng anh ta.

Chuyện này nói lên trong hành động quân sự, có những tình huống đặc biệt, nếu cứ đem giáo điều ra xài thì không được, mà phải có hành động linh hoạt.

“*Quân lệnh hữu sở bất thụ*” và “*Tướng năng nhi quân bất ngự*” là hai nguyên tắc *Tôn Tử binh pháp* đã nêu lên để giải quyết mối tương quan giữa trên và dưới trong những đoạn nghị luận của mình.

“*Tướng năng nhi quân bất ngự*”, là nói nguyên tắc và phương pháp để người quân lý hài hòa mối mâu thuẫn với cấp dưới, có mục đích phát huy tính năng động chủ quan và sức sáng tạo của cán bộ cấp dưới, để làm việc được tốt hơn.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

“*Quán mệnh hữu sở bất thụ*”, là nguyên tắc để chỉ đạo, để xử lý khi bản thân quản lý có mâu thuẫn với cấp trên. “*Quận*” ở đây, không chỉ riêng vị nguyên thủ quốc gia, mà còn chỉ chung cơ quan thượng cấp và thủ trưởng cấp trên.

Với nguyên tắc chỉ đạo hành động quân sự “*Tướng tại ngoại, quán mệnh hữu sở bất thụ*”, đã từng giúp cho biết bao người đã trở thành anh hùng trong lịch sử. Nhưng, nó cũng làm cho biết bao nhiêu người do không biết thời vụ, không hiểu hết toàn cục, tự cho mình là giỏi, hoặc bị kẻ đồ kỵ hãm hại mà phải mất đầu.

Trong quản lý kinh doanh xí nghiệp, nhất là trong quá trình cạnh tranh quyết sách, nguyên tắc “*quán mệnh hữu sở bất thụ*” có một ý nghĩa hết sức rất quan trọng.

Nước Trung Quốc to lớn như vậy, xí nghiệp nhiều như vậy, chính là điều kiện cường thịnh của một quốc gia. Nhưng “lớn có cái khó của lớn”. Quốc gia lớn, xí nghiệp nhiều, bất kỳ một thứ phương châm nào, chính sách nào, cũng không thể bao trùm đến nơi; không thể cung cấp cho các xí nghiệp một phương pháp, một sự bố trí thích hợp trong các tình huống cụ thể.

Nếu xí nghiệp không biết phân tích tính đặc thù, sự nhận thức dừng lại ở mức độ tầm thường, thì không thể nhìn thấu bản chất của sự việc, không thể nắm vững được qui luật vận động của sự vật. Về mặt chỉ đạo công tác, sẽ phẳng lạng như mặt nước hồ, chẳng hề có sinh khí, có đột phá, cũng như chẳng hề có sự sáng tạo mới. Xí nghiệp nên nhận thức đặc thù, và học cho biết biện pháp xử lý đặc thù, trong phạm vi cho phép của nguyên tắc chung. Tất cả đều xuất phát từ thực

tế. Làm việc chỉ cần phù hợp với chủ nghĩa Mác, phù hợp với phương châm, chính sách chung, có lợi cho toàn cuộc, thì cứ mạnh dạn làm.

1. - Thấy nghĩa thì làm, không chờ mệnh lệnh.

“Thấy nghĩa thì làm, không chờ mệnh lệnh” (*Kiến nghĩa nhi hành bất đãi mệnh*), là lời chú thích đối với câu “*Quân mệnh hữu sở bất thụ*” của *Tôn Tử binh pháp*, mà Trương Dự trong sách “*Mười một học giả chú thích Tôn Tử*” đã viết: “Nghĩa, chính là tính hợp lý lẽ của sự việc. Liên nghĩa nhi hành bất đãi mệnh, tức là bảo xuất phát từ thực tế. Chỉ cần hành động hợp với tiêu chuẩn nhất định, và có thể thực hiện được mục tiêu trong thời hạn dự kiến, thì có thể hành động mà khỏi cần chờ được sự phê chuẩn trước. Như thí dụ mà chúng ta có thể đề cập tới ở trên: Tư Mã Ý đánh bại thần tốc âm mưu của Mạnh Đạt, chính là cái nguyên tắc này.

Theo quan điểm quản lý hiện đại, làm việc gì phải có sự quyết định, thì địa điểm quyết định và địa điểm xảy ra vấn đề càng gần càng tốt, càng xa càng dở. Công việc được giải quyết kịp thời thì hiệu quả kinh tế càng tốt. Nguyên tắc quyết định đó là nguyên tắc “quyết định cận điểm”. Nếu xí nghiệp có vấn đề gì, cần phải có sự quyết định của cơ quan trên một cấp, hoặc phải do bộ, cục, ban ngành ở trung ương quyết định, thì đó là quyết định “viễn điểm”. Nhưng dù gì đi nữa, không kịp làm thủ tục, thì phải có một tinh thần trách nhiệm cao, nắm lấy thời cơ tất thắng, mạnh dạn quyết sách, tự giác hành động.

Xưởng phối kiện công nghệ hóa tính Vân Nam, vào quý tư năm 1981, đã gặp phải tình trạng như thế này: lúc bấy giờ, xưởng phối kiện công nghệ hóa học (bên B) thầu lắp đặt thiết bị cho nhà máy đường Long Thắng tỉnh Vân Nam (bên A). Theo qui định của hội đồng, đến

TÒN TỬ BÌNH PHÁP

ngày 1 tháng 3 năm 1982 nhà máy đường sẽ bắt đầu sản xuất. Nếu thời hạn bị trễ, do chất lượng lắp đặt hoặc do tiến độ thi công gây ra, thì cứ trễ một ngày thì bên A phạt bên B 10.000 nhân dân tệ. Trái lại, nếu bên B hoàn thành công trình sớm hơn ngày giờ qui định trong hợp đồng, thì cứ sớm hơn một ngày, bên A thưởng cho bên B 1.000 nhân dân tệ.

Trong quá trình thi công, phần xây dựng nền do nhà máy đường chịu trách nhiệm, không giao mặt bằng đúng qui định cho bên B. Bản đồ thi công bên A cũng không giao đúng kỳ hạn cho bên B. Như vậy, nếu thời gian lắp đặt kéo dài ra tương ứng với số thời gian bị trễ của bên A, bên B sẽ không chịu trách nhiệm bồi thường tổn thất cho bên A.

Thế nhưng, các cơ sở sản xuất công nghiệp ở địa phương, đã xuống giống mía đúng theo thời hạn hoạt động dự kiến của nhà máy đường, là ngày 1 tháng 3 năm 1982. Như vậy, nếu thời hạn bị lắp đặt kéo dài ra, mà mía thì phải đốn theo đúng lứa, chẳng hóa ra mía sẽ trở thành củi khô cả hay sao?

Cho nên, vấn đề phải làm thế nào rút ngắn thời gian lắp đặt thiết bị, đảm bảo cho nhà máy đường hoạt động đúng ngày 1 tháng 3, trở thành mối quan tâm lớn cho cả hai bên A và B.

Trình trạng của xưởng phối kiện công nghệ hóa học lúc bấy giờ, là không còn nhân công thừa để chi viện thêm cho việc lắp đặt thiết bị nhà máy đường. Theo sự bố trí của đội lắp đặt, từ hạ tuần tháng 8 họ sẽ bắt đầu công trình lắp đặt, và tất cả mọi người đều phải tăng ca 5 ngày, thì mới có thể hoàn thành nhiệm vụ. Nhưng một số vấn đề được đặt ra:

a- Tập thể liên tục tăng ca, thì làm thế nào để đảm bảo được sức khỏe cho công nhân viên chức?

b- Tiền lương tăng ca, cơ quan chủ quản cấp trên siết thật chặt. Vậy phải tăng ca với số công nhân lớn, phải giải quyết làm sao?

c- Khi đội thi công tăng ca tăng giờ, hiệu quả kinh tế sẽ to, vậy tiền lương phải phát như thế nào?

Để giải quyết các vấn đề trên, đảng ủy của xưởng phải triệu tập một phiên họp khoáng đại. Hội nghị đã tính ra số liệu: nếu thi công chậm trễ một ngày, xưởng phải chịu tổn thất tiền vạn, còn nhà máy đường bị tổn thất hàng chục vạn. Hai khoảng tổn thất này, đều là sự tổn thất của quốc gia. Như vậy, trung tâm của vấn đề là: hành động của xí nghiệp nên xuất phát từ thực tế, hay là xuất phát từ lợi ích cơ bản của quốc gia? Hoặc, cứ căn cứ theo qui định mà làm một cách máy móc, không cần biết tới tổn thất của quốc gia? Hội nghị đã nhất trí cho rằng: Những phương châm, chính sách, và qui định của quốc gia, là dựa vào lợi ích cơ bản của quốc gia và nhân dân mà soạn thảo. Vậy một xí nghiệp, nếu có thể tranh thủ hoàn thành đúng thời hạn, thì không thể dựa vào các thể lệ và qui định, mà lấy mất ngó tài sản của quốc gia bị tổn thất. chính vì vậy mà họ xác định nguyên tắc chỉ đạo hành động là:

a- Tiến hành phát động tư tưởng trong CB-CNV ngay tức khắc, trên dưới quyết tâm giữ đúng thời hạn.

b- Tăng ca thì phát lương tăng ca. Do lượng công tác tại công trường lớn, hiệu quả cao, đồng ý rút lấy 13% thuần lợi nhận của các

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

kinh phí tại đây, để sử dụng tại chỗ, lấy tiền đó đảm bảo cho tiền lương tăng ca và tiền thưởng.

Công nhân viên chức tại công trường, trải qua 100 ngày khổ chiến, lắp đặt xong toàn bộ thiết bị cho nhà máy đường sớm hơn thời hạn 5 ngày. Chỉ chạy thử có một lần đã đạt được thông số kỹ thuật. Xưởng phụ kiện công nghệ hóa học được bên A thưởng 5 nghìn nhân dân tệ.

Với đội ngũ 70 người, sau nửa năm tiến hành lắp đặt, trừ đi phần rút lấy 13% để chi phí tại chỗ, họ còn thu được lợi nhuận 220.000 nhân dân tệ.

Cơ quan thượng cấp quy định tỷ lệ tiền thưởng của xí nghiệp này là, nếu xưởng có thể làm ra lợi nhuận 240.000, thì có thể dựa vào tổng số tiền lương ba tháng của tổng số công nhân viên chức (700 người) mà phát thưởng. Lợi nhuận thực tế của xưởng này là 420.000 nhân dân tệ. Tổng số tiền thưởng cả năm trong toàn xưởng không vượt con số kế hoạch. Cho nên Sở tài chính của tỉnh Vân Nam, còn tổng kết và phổ biến kinh nghiệm làm kinh tế và cách phát tiền lương linh hoạt của họ.

2 - Cấu lợi xã tắc, chuyên chi khả dã.

"Cấu lợi xã tắc, chuyên chi khả dã" có nghĩa là, nếu có lợi cho quốc gia, thì đương sự có thể tự mình dựa vào tình hình cụ thể mà xử lý.

Quản lý; là để thực hiện mục tiêu một cách có hiệu quả hơn. Muốn thực hiện một mục tiêu, có thể thông qua bằng nhiều con đường,

bằng nhiều biện pháp. Nhưng trong số nhiều con đường, nhiều biện pháp đó, nhất định sẽ có một con đường, một biện pháp tốt hơn.

Tuy người quản lý không cần thiết, mà cũng không thể chọn lựa phương án bằng cách tìm hiểu, phân tích, tất cả mọi sự kiện. Nhưng đối với quyết sách liên quan tới toàn cục, nếu có thể tranh thủ lựa chọn nhiều phương án, cũng như nhiều phương pháp xử lý là việc nên làm. Vì chỉ có làm như vậy, mới có thể chọn được một phương án hữu hiệu để đạt đến mục đích một cách tốt đẹp nhất. Người giỏi chọn lựa, chính là dấu hiệu của người quản lý ưu tú, biết phát huy tính năng động và tính sáng tạo chủ quan.

Để thực hiện một mục tiêu nào đó, cùng một lúc với bố trí nhiệm vụ, thượng cấp có thể chỉ thị hoặc ra lệnh cho cấp dưới, mà chỉ thị hoặc mệnh lệnh đó, lại thuộc về phương thức hoặc phương pháp cụ thể để thực hiện mục tiêu nói trên.

Trong quá trình chấp hành chỉ thị hoặc mệnh lệnh của cấp trên, phải dựa vào tình huống cụ thể. Nếu phương án mà các bạn chọn, hoặc phương án mà các bạn sắp áp dụng, so với chỉ thị hoặc mệnh lệnh của cấp trên, càng tiện lợi cho việc thực hiện mục tiêu hơn, thì lúc đó, các bạn nên dùng thái độ của một chủ nhân ông, tích cực trình bày với cấp trên phương án, và biện pháp của các bạn. Nếu sự việc quá khẩn cấp, và vấn đề cần thiết, cũng có thể suy nghĩ tới chuyện “tiên trăm hậu tấu” hoặc “vừa trăm vừa tấu”, với một quyết định chính xác và tinh thần trách nhiệm cao

Thí dụ như trong thời kỳ kinh tế quốc dân, tỉnh Vân Nam đã dựa vào tình huống cụ thể của tỉnh mình, xác định phương châm về việc đóng cửa và chuyển đổi mặt hàng, đối với các xưởng làm xà phòng

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

nhỏ ở cấp huyện, liên tục bị lỗ lã. Trong khi đó, huyện Long Thăng ở gần biên giới, có một xưởng xà phòng, đáng lý ra phải đóng cửa theo chỉ đạo chung. Thế nhưng họ lại không đóng cửa, mà không chuyển đổi mặt hàng. Tại sao vậy?

Thì ra huyện này có tính đặc thù của nó: nó ở rất sát biên giới, núi cao suối chảy mạnh, thủy điện nhỏ rất phát triển. Nhưng gần đây họ không có đủ kinh phí để xây dựng đường dây đưa điện vào lưới điện chung, nên điện lực trở nên thành quá thừa. Trong khi đó, xưởng xà phòng lại là đơn vị tiêu thụ điện nhiều nhất. Nếu xưởng xà phòng ngưng hoạt động, sẽ dẫn tới lãng phí điện. Tuy xưởng xà phòng tiếp tục hoạt động sẽ bị lỗ, nhưng nhờ đó mà bên cung cấp điện sẽ lời. Kết hợp lại, dù bên lỗ bên lời, nhưng lời vẫn nhiều hơn, thu nhập của huyện vẫn tốt hơn.

Ngoài ra, các huyện nông thôn của huyện này đang rất cần xà phòng. Họ tự sản tự tiêu, vận chuyển cung ứng điều tiện lợi. Nếu đi ra ngoài, huyện mua về, giá bán sẽ rất đắt. Đó là chưa nói, khi xưởng hoạt động, thì các dịch vụ khác như sửa chữa cơ khí, vận tải, đơn vị cung tiêu đều có làm việc, đều có thu nhập.

Dựa vào những lý do trên, huyện Long Thăng đối với chỉ thị đóng cửa, chuyển mặt hàng các xưởng xà phòng nhỏ, liên tục bị lỗ ở cấp huyện của tỉnh Vân Nam, đã đáp lại bằng thái độ “*Quân mệnh hữu sở bất thụ*”. Đồng thời, họ tích cực trình bày rõ lý do với lãnh đạo tỉnh.

Thực hiện nguyên tắc “*Quân mệnh hữu sở bất thụ*”, không có nghĩa là cho phép người quản lý xí nghiệp làm gì thì làm. Vận dụng

nguyên tắc này, cũng giống như vận dụng phương châm “*Tương năng nhi quân bất ngự*” vậy. Nó có điều kiện hạn chế nhất định của nó.

Một trong những điều kiện hạn chế là: “*chiến đạo tất thắng*”. Trong chương nói về “Địa hình” sách *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Cố chiến đạo tất thắng, chúa viết vô chiến, tất chiến khả dã; chiến đạo bất thắng, chúa viết tất chiến, vô chiến khả dã*”. Câu nói trên có ý nghĩa là, dựa vào tình huống thực tế, nếu chắc chắn sẽ thành công, cho dù cấp trên không bảo ta làm như vậy, ta vẫn có thể làm. Trái lại, nếu dựa vào tình huống thực tế, biết chắc chắn sẽ thất bại, cho dù cấp trên có bảo ta làm, ta có thể không làm. Ý nghĩa cơ bản là: “thay vì tuân lệnh mà thất bại, thà là trái lệnh mà thành công”.

Điều kiện hạn chế thứ hai là: “*Lợi hợp ư chúa*”, có nghĩa là bản thân của hành động, cũng phải như kết quả của hành động, đều phù hợp với lợi ích của nhà vua. Người chủ của xí nghiệp xã hội chủ nghĩa là nhân dân, còn quốc gia đại biểu cho lợi ích của toàn dân. Cho nên lợi ích hợp với “chúa”, tức là làm một việc gì, thì hành động đó phải phù hợp với lợi ích cơ bản của toàn cuộc, của quốc gia.

“*Chiến đạo tất thắng*” và “*Lợi hợp ư chúa*” trở thành tiên đề, hoặc là điều kiện hạn chế của nguyên tắc “*Quân mệnh hữu sở bất thụ*”. Đó là hai mặt của một vấn đề, thiếu một không được. Nếu nói “*chiến đạo tất thắng*” mà không nói “*Lợi hợp ư chúa*”, thì số ít có thể xuất hiện tình trạng ở một số sự việc nào đó, cục bộ có thể tạm chấp nhận được, nhưng đối với toàn cuộc thì không có lợi. Cái gọi là nguyên tắc “*Quân mệnh hữu sở bất thụ*”, tạo thành tổn thất cho toàn cục đó là không thể chấp nhận, là sai lầm. Nếu chỉ nói “*lợi hợp ư chúa*”, nhấn mạnh phát triển là tốt, nhưng nếu không nói “*tất thắng*”, không nói

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

“hiệu quả lớn nhỏ”, tức động cơ và hiệu quả không thống nhất, cũng không thể được.

Vận dụng nguyên tắc “*quân mệnh hữu sở bất thụ*” là một việc khó. Khó ở hai chữ “đặc thù” trong hoàn cảnh đặc thù, và xử trí đặc thù. Tình huống đặc thù nói chung thường là phức tạp, ta đưa ra một sự phán đoán, cũng như đề xuất một phương pháp xử trí đặc thù, là chuyện không dễ dàng. Nó còn khó ở chỗ “có mạo hiểm”. Mạo hiểm vì khi xử lý có thể có sai lầm; còn mạo hiểm ở chỗ tự ý mình hành động mà không nghe theo “mệnh lệnh của vua”, nhất là ở chỗ tình huống tự quyết sách mà bị thất bại. Trong trường hợp đó, người quản lý sẽ bị áp lực rất lớn.

Chính vì vậy, chỉ có những người lãnh đạo xuất phát từ công tâm, dám đương đầu với nguy hiểm, giỏi xử lý những vấn đề đặc thù có kết quả tốt, thì mới dám vận dụng nguyên tắc “*quân mệnh hữu sở bất thụ*” trong những trường hợp cần thiết. Làm được như vậy, thực xứng đáng với danh nghĩa là nhà quản lý ưu tú.

Chỗ khác nhau giữa nhà quản lý ưu tú và những người quản lý bình thường, là ở chỗ “tâm mắt của họ không nông cạn, được chăng hay chớ”. Họ không chỉ biết chịu trách nhiệm với cấp trên; không chỉ tập trung sự suy nghĩ vào vấn đề bản thân mình có thể bị “sai lầm” hay không. Họ có thể lĩnh hội ý đồ thực sự của cấp trên, dựa vào yêu cầu của toàn cục mà xác lập mục tiêu hành động cụ thể cho đơn vị của mình. Họ có thể dựa vào tình huống đã chuyển biến, để xác định phương châm và nguyên tắc cụ thể. Họ hiểu tính nhất trí về mặt lợi ích của quốc gia, tập thể và cá nhân, nên biết dựa vào lợi ích cơ bản của quốc gia, để lý giải phương châm, chấp hành chính sách, và chỉ

đạo công tác. Đảm lược của họ, không phải từ nguồn cá tính của họ, vào tính cách trời sinh; cũng như mọi quyết sách của họ không thể dựa vào cảm giác và tình cảm. Đảm lược của họ bắt nguồn từ tinh thần trách nhiệm cao độ, từ khát vọng sự nghiệp rất mãnh liệt. Cơ sở quyết sách của họ là tình huống thực tế và biện pháp khoa học.

Người lãnh đạo như thế là rất quý hiếm. Thảo nào trong chương bàn về “*Địa hình*” *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Tiến bất cầu danh, thoái bất cầu tội, duy nhân thị bảo, nhĩ hợp ư chúa, quốc chi bảo dã*” (Khi tiến không cần danh dự, khi thoái không tránh tội do mình gây ra, chỉ biết bảo hộ dân chúng, phù hợp với quyền lợi cơ bản của vua. Một người tướng soái như vậy, mới thực sự là nhân tài quý hiếm của quốc gia).

IV. - Binh quý thần tốc.

Đối với quan điểm “*binh quý thần tốc*”, trong sách *Tôn Tử binh pháp* nói tới nói lui nhiều lần. Trong chương bàn về “*cửu địa*” nói: “*binh chi tinh chủ tốc*”, nhấn mạnh việc dụng binh cần phải tranh thủ thần tốc, tranh thủ thời gian.

Trong chiến tranh, thời gian là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới sự thắng bại. Nhà quân sự trứ danh hiện đại là Lư Bá Thừa có nói “Ngũ hành không ổn định, sẽ thua sạch sành sanh”. Ngũ hành ở đây, chính là *nhiệm vụ, tình hình địch, tình hình ta, địa hình và thời gian*.

Tác dụng của *tốc độ* và *thời gian*, ngày một trở thành to lớn trong việc quản lý hiện nay. Ngày nay mọi người thường nói: “Hiệu quả là tính mệnh, thời gian là tiền bạc”. Đó là một quan điểm rất quan trọng. Tốc độ, thời gian, hiệu suất là ba khái niệm có tương quan với nhau. Trong ba khái niệm đó, cốt lõi là thời gian. Tốc độ nhanh hay chậm, hiệu quả cao hay thấp, đều thể hiện trong nhân tố thời gian.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Trong tình huống nhiệm vụ không thay đổi, thời gian tiêu hao trong quá trình hoàn thành nhiệm vụ ít, nói lên tốc độ hoàn thành nhiệm vụ nhanh, hiệu suất cao. Trái lại, là tốc độ chậm, hiệu suất thấp.

Nguồn thời gian thoát nhin tưởng là rất phong phú, nhưng thực tế là rất thiếu thốn. Thời gian đã đi qua thì không trở lại, cho nên nó rất quý giá. Thời gian còn là một thứ "băng tải". Một cá nhân, một xí nghiệp, bất luận một quyết sách gì, nhiệm vụ gì đều phải tiến hành trên "băng tải" đó. Không có thời gian thì quyết sách gì, cách quản lý nào, nhiệm vụ gì đều không thể tiến hành. Thời gian có một đặc điểm là không thể thiếu nó được. Thời gian là quý báu nhất, thi hào Lý Bạch nói: "*Quang âm giả, bách đại chi quý khách*" (Thời gian là khách đi qua của nghìn đời). Lời tục cũng thường nói: "*Thời gian thấm thoát thoi đưa, nó đi đi mãi có chờ ai đâu*". Chúng ta dù có bản lĩnh bằng trời, đối với thời gian đã trôi qua, cũng không tài nào kéo nó trở lại được.

Cổ nhân nói: "*Thời quý, kim dĩ*", "*Thốn âm, thốn kim*" (Thời gian là vàng; một tắc thời gian một tắc vàng). Những lời nói đó, đều nói lên tính chất quý báu của thời gian. Hiện nay chúng ta nói: "hiệu suất là sinh mệnh, thời gian là tiền bạc", có hàm ý sâu sắc hơn cổ nhân nhiều. Vì nó chẳng những nói lên hàm ý một tắc thời gian một tắc vàng, mà bao hàm ý nghĩa thời gian có thể tăng giá trị. Thông qua việc quản lý tốt, nâng cao hiệu suất công tác, làm cho giá trị của thời gian được tăng thêm giá trị, trở thành không những một tắc thời gian một tắc vàng, mà một tắc thời gian là một thước vàng, một trượng vàng.

Nêu cao khẩu hiệu "Hiệu suất là sinh mệnh, thời gian là vàng bạc", để từ đó chúng ta cố gắng cải thiện công tác quản lý, đề cao việc

tạo giá trị bằng hiệu suất cao. Từ trong sự tăng nhanh tốc độ tiến lên, ta tranh thủ chủ động, để giành được thắng lợi trong cạnh tranh thị trường.

1. - Chiếm lĩnh trận địa trước, giành lấy chủ động.

Trong chương bàn về “*hư thực*”, sách *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Phàm chiến xử chiến địa nhi đãi địch giả dật, hậu xử chiến địa nhi xu chiến giả lao*”. Câu này có nghĩa là, phàm chiếm lĩnh trận địa trước để chờ địch thì dễ chủ động. Trái lại, nếu hấp tấp ứng chiến thì sẽ mệt nhọc và bị động.

Xí nghiệp muốn thủ thắng trong cạnh tranh, thường chú trọng việc nghiên cứu kỹ thuật mới, khai thác sản phẩm mới. Sự nghiên cứu và khai thác đó, thường thường được tiến hành song song.

Hiện thực trong việc cạnh tranh, đã lặp đi lặp lại cho chúng ta thấy, ai nghiên cứu kỹ thuật mới thành công, vận dụng trước nó vào thực tế, thì người đó sẽ thỏa mãn được đòi hỏi của thị trường, sẽ là “chủ nhân” của thứ kỹ thuật và sản phẩm đó. Sản phẩm cùng loại, cùng chất lượng, cùng giá bán, ai đưa nó ra thị trường trước - tức chiếm lĩnh trận địa trước, thì người đó có thể khống chế “cao điểm có tính chế ngự” của thị trường, giành được chủ động.

Những xí nghiệp khác, muốn giành lấy “cao điểm có tính chế ngự” đó, phải tốn sức gấp mấy lần, thậm chí gấp mấy chục lần. Nếu mượn lời của Tô Võ để nói tình huống đó, thì xí nghiệp đi trước là “*đãi địch giả dật*” (người chờ địch thì khỏe), còn xí nghiệp đi sau là “*xu chiến giả lao*” (ứng chiến hấp tấp thì mệt). Hoặc chúng ta dùng một thuật ngữ khác về quân sự để nói, thì: “Ta có thể khống chế địch, còn địch không thể khống chế ta”.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Cho nên trong hoạt động sản xuất kinh doanh, ai giành được thời gian, thì người đó cũng chiếm được không gian, tức là giành được chủ động, giành được thắng lợi. Sự chụp lấy trước thời gian, cũng có nghĩa là sẽ “lũng đoạn” được thị trường một thời gian nhất định. Điều này đối với những quốc gia, những khu vực có chế độ bảo vệ quyền sáng chế phát minh, đối với những kỹ thuật khoa học mới, tính ưu việt về thời gian, không gian, lại càng rõ rệt hơn.

Như trong tiết nói về “*Xuất kỳ chế thắng*”, chúng tôi có nói tới loại “*ly núng đồng tiền*”. Mặc dù sự sáng chế đó rất đơn giản, nhưng do công ty thủy tinh Hạ Cốc đã sáng chế trước, lại xin cầu chứng quyền sáng chế đó, nên được hưởng độc quyền sản xuất “*ly núng đồng tiền*”, nhờ đó mà thu được lợi lớn.

Chiếm lĩnh trận địa trước, lanh chân lẹ tay giành lấy phần, đều phải dựa vào tốc độ. *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Binh quý thắng, bất quý cừ*” (chương nói về tác chiến). Thắng ở đây là nói tốc thắng. Trong chương nói về “*tác chiến*”, Tôn Võ còn phân tích lý lẽ “*Binh quý thắng, bất quý cừ*” như thế này: “*Kỷ dụng chiến dã thắng, cừ tác động binh tảo nhuệ, công thành tác lực khuất, cừ bạo sư tác quốc dụng bất túc. Phù động binh tảo nhuệ, khuất lực dân hóa, tác chi hầu thừa kỳ tề nhi khởi, tuy hữu trí giả, bất năng thiện kỳ tề nhi khởi, tuy hữu trí giả, bất năng thiện kỳ hậu hi*” (Với một đạo quân to lớn như vậy đưa ra tác chiến, thì cần phải tốc thắng, vì kéo dài thời gian, sẽ làm cho quân đội mệt mỏi, nhuệ khí bị tổn thương, nhất là tấn công thành trì thì sẽ hao mòn hết sức chiến đấu. Quân đội chiến đấu lâu ở bên ngoài, sẽ làm cho tài chính của quốc gia gặp khó khăn. Mà khi quân đội mệt mỏi, nhuệ khí bị tổn thương, lực lượng hao mòn, kinh tế khô kiệt, thì các

chư hầu khác sẽ thừa cơ hội nguy nan đó, kéo binh tới tấn công. Trong trường hợp đó, cho dù là người tài trí tới đâu, cũng sẽ khó cứu vãn được tình thế). Sau khi nghị luận như trên, Tôn Võ đã tổng kết: “*Binh vận chuyển tốc, vị đồ xảo chi cứu dã*” (dụng binh chỉ nghe nói thật thà mà nhanh, chứ chưa thấy ai khéo léo mà kéo dài bao giờ).

Sở dĩ tốc độ trở thành quan trọng, là vì tốc độ chính là sức mạnh. Trong tình huống phương hướng và điều kiện thay đổi, tốc độ và sức mạnh thành tỷ lệ thuận. Cái thế nhanh thì rất khó chống đỡ. Dòng nước sở dĩ có thể làm trôi đá là nhờ ở tốc độ. Chim sở dĩ bắt giết được chuột, thỏ, là nhờ ở tốc độ. Có tốc độ thì có ưu thế. Ta mạnh địch yếu, tấn công nhanh sẽ thắng; ta yếu địch mạnh, rút lui nhanh sẽ bảo tồn được quân lực.

Trong quản lý kinh doanh xí nghiệp, nguyên tắc chỉ đạo “*bình quý thần tốc*” có ảnh hưởng đến toàn bộ quá trình hoạt động của xí nghiệp: trong giai đoạn quyết sách về kinh doanh, tin tức tình báo phải nhanh và đúng. Tin tức nhanh và đúng còn quý hơn vàng, giỏi chọn lựa và quyết đoán là then chốt của sự thành công. Trong giai đoạn quản lý sản xuất, tiền vốn phải đưa vào nhanh, sản xuất sản phẩm mới phải nhanh, sản phẩm được đưa ra nhanh. Chu kỳ sản xuất phải ngắn, giá thành phải thấp, thì sức mạnh cạnh tranh sẽ mạnh. Trong giai đoạn tiêu thụ sản phẩm, một khi sản phẩm xuất xưởng, phải đưa vào thị trường nhanh. Phát hành tiêu thụ nhanh, sẽ rút ngắn vòng quay của tiền vốn - tức tăng nhanh sự “tuần hoàn máu” của xí nghiệp. “Hàng không ngưng đọng, lãi tự sinh”. Nhờ đó mà tác dụng thay cũ đổi mới của cơ thể xí nghiệp được tốt, đảm bảo xí nghiệp sẽ phát triển lành mạnh.

TÔN TỬ BINH PHÁP

Cho nên tốc độ chính là sự phản ánh sức sống của xí nghiệp. Những xí nghiệp quản lý có hiệu quả, nói chung đều là xí nghiệp “có thể nhanh khó đỡ” cả.

Xưởng kéo dây sắt, mạ kẽm ở thành phố Tương Đàm vào tháng 6 năm 1982, qua tạp chí “*Tham khảo kinh tế*” và “*Thị trường báo*”, được tin loại dây kẽm phi 6,5 đang có hiện tượng khan hiếm. Lãnh đạo xưởng này liền đề xuất quyết sách, điều chỉnh kết cấu sản phẩm, kéo dây loại nhỏ nhiều hơn, và tăng lượng tồn kho dây loại phi 6,5.

Đến tháng 10 năm ấy, quả nhiên ngành thương nghiệp đến xưởng thương lượng, bao tiêu hết 400 tấn dây kẽm tồn trữ.

Sự nắm bắt tin tức về sản phẩm nhanh và chính xác như vậy, lại biết kịp thời sắp xếp sản xuất, đó là tác phong kinh doanh thần tốc, giúp cho xưởng năm đó lời được 12.000 nhân dân tệ.

Lại như xưởng giấy Lục Nhất ở Bắc Kinh, sau khi bàn bạc xong với một thương gia ngoại quốc, đã dựa vào yêu cầu của khách hàng, nêu cao chữ “nhanh”: Ngay đêm hôm đó họ đã hoàn thành trên 30 mẫu giấy. Đến trưa ngày hôm sau, họ bày tất cả mẫu giấy ra trước mặt người thương gia ngoại quốc, làm cho ông này hết lời khen ngợi. Thế là họ ký được một hợp đồng 600.000 USD.

Và, một trường hợp nữa là quý 1 năm 1983, máy điện thoại có dây ở Hồng Kông, xuất khẩu lên đến 186 triệu đôla Hồng Kông. So với cùng kỳ năm trước, tăng gần 19 lần. Nhờ ứng biến nhanh nhạy kịp thời, mà họ đã thu được một món tiền to như thế.

Nguyên ở Mỹ, chính phủ có qui định, tất cả máy điện thoại là do công ty điện thoại Mỹ cho thuê bao, không được bán. Tư nhân tự mua máy điện thoại riêng là vi phạm luật pháp. Nhưng đến năm 1982 chính phủ Mỹ đã hủy bỏ độc quyền điện thoại, điện báo Mỹ, cho phép tư nhân có thể tự mua máy điện thoại riêng. Chính vì vậy mà 80 triệu gia đình, và các cơ quan công, tư ở Mỹ đã trở thành đối tượng tiềm tàng của nhà buôn máy điện thoại.

Các thương gia Hồng Kông nghe thấy thị trường máy điện thoại ở Mỹ bắt đầu sôi động, họ liền chuyển đổi mặt hàng từ các xưởng lắp ráp máy thu thanh, đồng hồ điện tử, thành xưởng sản xuất máy điện thoại. Đồng thời họ nhanh chóng nhẩy vào thị trường máy điện thoại của Mỹ, kết quả là đã thắng to.

2. Nhanh mà có tiết tấu, biết chụp lấy thời cơ:

Trong chương bàn về “thế”, Tôn Tử binh pháp nói: *“kích thủy chi tất, chi ư phiến thạch giả, thế dã; ưng điều chi tất, chi ư hủy triết giả, tiết dã. Thị cố thiên chiến giả, kỳ thế hiểm, kỳ tiết đoãn. Thế như trương nỏ, tiết như phát cơ”*. Đoạn văn trên có ý nói, dụng binh nên tạo ra một hình thế hiểm yếu. Hình thế đó như dòng nước chảy xiết, như con ó đang lao tới săn đuổi con chim nhỏ, như cây cung đã giương thẳng. Tiết tấu của nó khi phát ra, rất chớp nhoáng, cũng giống như bật chiếc máy bắn nỏ vậy. Khi có cái thế hiểm yếu đó thì *“ưng chi nhất kích, bách điều vô dĩ tranh kỳ thế; mãnh hổ nhất phẫn, vạn thú vô dĩ tranh kỳ uy”* (khi con chim ó tấn công, trăm chim không sao tranh được với cái thế của nó. Khi con cọp dữ phóng tới, vạn thú không thể tranh được với cái oai của nó).

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Trong tiết này, sẽ tìm hiểu sâu về hai nhân tố có tương quan với nhau khi “nước cuốn trôi đá”, khi “chim ó lao tới tấn công”, khi “con hổ phóng lên vồ mồi” *nhanh nhẹn và tiết tấu*, nhất là yếu tố sau, tức *tiết tấu*.

Tiết tấu tức *tiết lượng*. Các bạn hãy nhìn xem, khi con ó lao tới bắt sống chim nhò, bao giờ nó cũng tiết lượng xa gần. Khi con hổ muốn bắt loài hươu nai, bao giờ trước tiên cũng ngồi yên như thế, rồi mới phóng tới vồ mồi. Tại sao chúng lại làm như vậy? Đó là vì chúng phải quan sát, phân đoán, vận trù, tạo thế, nắm bắt thời cơ.

Làm kinh doanh, quản lý về thời gian, không những phải nói đến vấn đề tốc độ, mà còn phải xem trọng tác dụng của “tiết”, nắm chắc “tiết tấu”, giữ “cân nhắc”, cố gắng không để mất thời cơ, không để “tiêu hao vô ích”, căng thẳng và buông lơi phải lúc. Khi cần căng thẳng thì căng thẳng, khi cần buông lơi thì buông lơi. Khi tốc độ và tiết tấu xuất hiện sự mâu thuẫn, thì tốc độ phải phục tùng tiết tấu. Khi thời cơ chưa đến thì không nên gượng ép, khi việc chưa chín muồi thì không nên hoàn thành non.

Trước mùa Trung thu năm 1979, những xưởng kẹo bánh ở các tỉnh Quảng Đông, Phúc Kiến dựa vào tin tức hữu quan, gấp rút làm một lô bánh trung thu đưa ra Hồng Kông tiêu thụ. Lô hàng thứ nhất đưa tới Hồng Kông, chỉ bán một đồng nhân dân tệ một bánh. Thị dân Hồng Kông tranh nhau mua hết sạch.

Khi tin tức đó truyền trở về, các xưởng bánh kẹo hết sức vui mừng, lại tiếp tục sản xuất bánh trung thu. Nào ngờ đợt thứ hai đến Hồng Kông, các đại lý đều không chịu lấy bánh. Giá bán lúc đó chỉ có

một hào một bánh, thế mà không có ai mua. Tại sao vậy? Vì ngày Trung thu đã qua, có ai chịu mua bánh Trung thu về ăn thay cơm đâu!

Giá cả bánh Trung thu biến động, là do thời gian quyết định. Bánh trung thu đưa vào thị trường Hồng Kông, sớm quá không được, vì thời gian chưa đến, mà trễ quá càng không được, vì đã lỡ thời cơ. Thời cơ tốt nhất là trước ngày Trung thu một tuần lễ. Các giám đốc xưởng kẹo bánh lúc bấy giờ, chỉ chú ý đến tốc độ: nhanh, nhưng họ đã quên mất “tiết” tức không nghĩ tới nhân tố có tương quan là sự tiết lượng thời gian khi vận chuyển bánh ra tới thị trường.

Làm kinh doanh, đã nói tới nhanh, tức tốc độ, còn phải nói tới “tiết”, tức thời cơ. “*tốt nhi hữu tiết*” (nhanh mà có tiết tấu), thì có thể làm ăn, mua bán tốt.

Như năm 1978, trong giải bóng đá thế giới, Tây Đức và Hà Lan cùng tranh giải nhất; năm 1982, Ý và Pháp cùng tranh hùng, làm rung chuyển cả Âu châu. Trong thời điểm đó, những loại hàng hóa nào, có in phù hiệu giải túc cầu, cũng như hình ảnh chiếc “cúp” thuộc giải đó, sẽ bán tăng giá gấp đôi.

Năm 1981, hoàng tử nước Anh cưới vợ. Những ông chủ các cửa hàng bánh kẹo, chụp lấy thời cơ đó, in hình hoàng tử và vương phi lên hộp bánh, bán đắt hơn hộp bánh bình thường đến hai ba lần, thế mà vẫn bán chạy như thường.

Lẽ tất nhiên là tiêu thụ loại hàng như vậy, phải có thời gian tính. Một khi thời cơ đã qua, số “hàng ế” chỉ còn cách bán “sòn” mà thôi.

V. Bình không ngại trá:

Trong chương bàn về “kê” Tôn Tử binh pháp nói: “*Bình giả, qui đạo dã*” (bình là một việc xảo trá). Trong sách “*Mười một học giả chú thích Tôn Tử*” Tào Tháo nói: “*Bình vô thường hình, dĩ qui trá vi đạo*” (Bình không có hình dáng nhất định, lấy xảo trá làm phép dụng binh). Lý Thuyên nói: “*Quân bất yếm trá*” (chuyện quân không ngại sử dụng điều xảo trá). Mai Nghiêu Thần nói: “*Phi quyết bất khả dĩ hành quyền, phi quyền bất khả dĩ chế địch*” (Không qui quyết thì không thể thi hành quyền lực, không quyền lực thì không chế ngự được kẻ địch). Trương Dự nói: “*Dụng binh tuy bản ư nhân nghĩa, nhiên kỳ thủ thắng tất tại qui trá*” (Dụng binh tuy gốc là ở nhân nghĩa nhưng muốn thủ thắng thì phải dùng kế qui quyết). Qui quyết là một sách lược, một phương tiện, để giết địch và giành thắng lợi. Nó là một ngón đòn mà từ xưa đến nay. Trong khi tác chiến với kẻ địch, người ta đã quen dùng.

Mưu kế xảo quyết là một thứ sách lược đối kháng ở xã hội tư bản, giữa các xí nghiệp tư bản, trong cuộc cạnh tranh kinh tế chết sống, cũng áp dụng rộng rãi mọi chiến thuật xảo trá. Đồng thời họ cũng phát triển nó lên tới một “điểm cao mới” sử dụng “kỹ xảo hiện đại”, trùm lên nó một màu sắc “cùng phồn vinh chung”, che giấu sự gian trá giữa nhau càng khéo léo.

Mấy năm trở lại đây, nền kinh tế được nhà nước thực hiện việc mở cửa đối với nước ngoài, có một số thương gia ngoại quốc xấu, đã dùng nhiều mưu mẹo để gạt ta lọt vào bẫy của họ.

Việc binh không ngại dùng mưu mẹo xảo trá, chính là sách lược trong chiến đấu giữa ta và địch. Trong một nước xã hội chủ nghĩa, làm công tác quân lý xí nghiệp, phải có thái độ như thế nào về những mưu mẹo xảo trá? Có chiến tranh, có cạnh tranh, có đối kháng, thì có người sử dụng mưu mẹo xảo trá. Cũng như trong chương một, khi chúng ta bàn đến việc “dùng gián điệp”, chúng ta đã xác định thái độ là không nên làm nhưng không thể không biết, bằng không, chúng ta sẽ bị thiệt thòi to.

Thí dụ như trong mậu dịch đối ngoại, đối thủ chủ yếu của ta, có không ít là những nhà tư bản quốc tế. Khi chơi với các nhà tư bản quốc tế, bản thân việc đó chính là một cuộc đấu tranh, chúng ta cần phải có sách lược đấu tranh, cần phải biết người biết ta, cần phải biết thù đoan mà đối phương áp dụng.

Các nhà tư bản muốn kiếm được nhiều tiền hơn ở ta. Họ sẽ áp dụng mọi thủ đoạn có thể áp dụng được, gồm cả những mưu mẹo quỷ quyệt, để phình gạc chúng ta.

Ngay như tại Trung quốc, đa số xí nghiệp đều kinh doanh rất văn minh, luôn giữ đạo nghĩa, chú trọng đạo đức xã hội chủ nghĩa. Nhưng sự thật cũng có một thiểu số người, sử dụng mọi thủ đoạn để mưu chiếm lợi ích cho cá nhân. Hoạt động chống tội phạm kinh tế trong những năm gần đây, đã vạch trần được mưu mô xảo quyệt của những nhà giàu bạo phát, vơ vét như thế nào.

Chuyên gia kinh tế Nhật Bản là ông Thôn Sơn Phù, khi bàn về việc ứng dụng *Tôn Tử binh pháp* vào việc quản lý kinh doanh ngày nay, có đề cập tới chuyện “Bột ngọt Nhật Bản bán không chạy lăm,

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

nên sau này, họ đã mở rộng lỗ nhỏ trên nắp chai từ 1mm lên 5mm. Người tiêu dùng do không biết có sự thay đổi như thế, nên mỗi lần trút bột ngọt vào thức ăn, đã sử dụng với một số lượng nhiều hơn. Nhờ đó mà bột ngọt Nhật bán chạy hơn trước”.

Vậy, các nhà buôn bột ngọt Nhật Bản đã áp dụng sách lược gì? Họ đã lợi dụng thói quen của khách hàng khi sử dụng bột ngọt, để đánh lừa khách hàng phải dùng bột ngọt nhiều hơn ngày thường. Đó là một mưu mẹo.

Sách lược đó, theo lời ông Thôn Sơn Phù, thì: “Các nước xã hội chủ nghĩa không thể áp dụng”.

Đúng vậy, một nước xã hội chủ nghĩa không thể áp dụng phương pháp đó để mở rộng việc tiêu thụ hàng hóa. Nhưng, các thương gia Nhật Bản, Mỹ, Hồng Kông, quen áp dụng “sách lược bột ngọt” đó, không vì lẽ chúng ta không áp dụng, mà họ không tiến vào đất nước chúng ta.

Chúng ta không bắt nạt người, nhưng người lại muốn bắt nạt ta. Vậy phải làm sao? Nên tỏ “lòng từ bi” như Đường Tăng, hay là phải luyện cho mình có đôi mắt “Kim tinh hòa nhãn” như Tôn Ngộ Không? Để trả lời câu hỏi này, chúng ta có thể mượn câu nói của người xưa: *“Lòng dạ hại người không nên có, nhưng lòng dạ phòng người thì không thể không”*. Chúng ta cần phải học cho được cách xét đoán những thủ đoạn xảo trá đó.

Chương bàn về “kê” trong sách *Tôn Tử bình pháp* phân tích đại để mưu mẹo xảo trá gồm có ba loại:

Loại thứ nhất: che dấu sự thật một cách xảo quyệt, để cho kẻ địch không phòng bị. Như “có thể tấn công mà làm như không thể”, “muốn đánh mà làm như không đánh”, “muốn hành động gần mà làm như hành động xa”, “muốn hành động xa mà làm như hành động gần”, “xem khinh ta mà làm cho nó càng kiêu”, “để tức giận thì chọc cho nó càng giận, để mà hạ nó”, v.v...

Loại thứ hai: là lấy cái lợi nhỏ để dụ địch rồi đánh bại nó, như “lợi nhi dụ chi”; nhân nó đang bị rối loạn mà hạ nó, như “loạn nhi thủ chi”, nó đang khô thì tìm cách làm cho nó ướt, như “đặt nhi lao chi”, nó sống hòa hợp với nhau thì ly gián nó, như “thân nhi ly chi”, v.v...

Loại thứ ba: là tranh thủ cái lợi mà tránh cái hại, lấy mạnh đánh yếu, như “thực nhi bị chi”, “cường nhi tị chi”. Và tấn công khi địch không phòng bị, đánh vào lúc nó bất ngờ, như “cong kỳ bất bị, xuất kỳ bất ý”, v.v...

Khi tiến hành mưu địch, thương nhân ngoại quốc thực hiện những mưu mẹo xảo quyệt như thế nào? Ở đây chúng tôi xin dẫn một vài thí dụ, để chúng ta thấy được đôi điều.

Với mưu mẹo che giấu khéo, để cho chúng ta không phòng bị: như khi xưởng thép Bửu Sơn dời địa chỉ, phát hiện tăng móng có vấn đề. Việc này, ngay từ lúc đầu, các xí nghiệp và công ty hữu quan của ngoại quốc đã biết nhưng họ không lên tiếng. Vì việc dời địa điểm của xưởng thép Bửu Sơn có sai sót, chính là sự thành công có tương quan tới sách lược của một số công ty đó. Để gia cố tăng móng, Bửu Sơn đành phải mua nguyên liệu sắt thép tồn kho của họ. Đó là sách lược gì? Đó chính là mưu mẹo mà *Tôn Tử binh pháp* nói đến “có thể mà

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

làm bộ như không thể”, “mạnh thực mà làm như rất yếu”. Đó là một trong những mưu mẹo xảo trá.

Trong mười năm rối loạn ở Trung Quốc, có một thương gia ngoại quốc đến tham gia hội nghị mở rộng giao dịch, tẩy cầm quyền “sách đồ quý giá” (*Hồng bảo thư*) đưa cao lên bước vào cửa, “thành thực” khen ngợi “*thành tích vĩ đại*” của Trung Quốc đã học tập Đại Trại. Hành động đó là gì? Đó là hành động khơi dậy lòng tự cao tự đại của một số người, để qua hình tượng “người bạn thương nhân tốt” đó, hốt được một mẻ hàng với “giá ưu đãi”. Đó là sách lược gì? Đó là cái mẹo xảo trá: tự hạ mình để cho đối phương càng tự phụ mà *Tôn Tử bình pháp* gọi là: “*thị ti nhược dĩ kiêu, bỉ bất ngu ngã, nhi kích kỳ gián*” (hạ mình để cho đối phương càng kiêu ngạo, không nghi ngờ chi mình, thừa đó mà đánh).

Lấy cái lợi nhỏ, để dụ gạt ta: đây là thủ đoạn mà các xí nghiệp, công ty ngoại quốc rất xem trọng và áp dụng rất phổ biến. Nhiều công ty ngoại quốc đều có “phòng quan hệ công cộng”. Nhiệm vụ của nó là tiếp đãi khách, biếu quà, lôi kéo khách hàng. Được biết, các công ty Nhật Bản năm 1981, phá kỷ lục với mức chi tổng cộng là ba nghìn ba trăm tỷ yen (chừng 13 tỷ rưỡi USD) để khoản đãi khách hàng của họ. Hệ thống các công ty, trung bình mỗi ngày chi 9 tỷ yen cho việc tiệc tùng, chơi gôn và tặng quà cho khách hàng.

Cũng được biết, “Hiệp hội các giám đốc phụ trách tặng quà, đầy mạnh tiêu thụ” của Mỹ, có tuyên bố, năm 1981, các xí nghiệp Mỹ chỉ cho việc tặng quà lên đến 9 tỷ USD. Quà tặng của các xí nghiệp Mỹ có nhiều loại. Quà lớn như xe hơi, xe mô tô, máy thu hình, tủ lạnh, lò hấp vi ba, trọn bộ đồ ăn,... Quà nhỏ như đồng hồ đeo tay điện tử, bút

máy, bút bi, khăn tay, khăn đội đầu,... Trong số quà biếu đó, rất nhiều loại đang được ưa chuộng trên thị trường. Có những thứ mua từ các nước tiên tiến.

Thương gia ngoại quốc cũng như thương gia Hồng Kông, cũng thường dùng cái mẹo này trong công việc làm ăn tại Trung Quốc. Thí dụ: Hồng Kông có một công ty, tên là “Đại giang Nam Bắc - Trung Quốc Quan Quang hữu hạn công ty” (tức một công ty chuyên hướng dẫn du lịch toàn quốc), lo việc tổ chức những đoàn du lịch đến nội địa Trung Quốc. Sau khi thành lập, họ lần lượt đặt quan hệ nghiệp vụ với trên 20 đơn vị thuộc cơ quan hàng không dân dụng và du lịch của Trung Quốc. Họ thường xuyên thuê bao phi cơ tại văn phòng hàng không dân dụng của Trung Quốc đặt tại Hồng Kông.

Viên chủ tịch hội đồng quản trị của công ty này là Liêu Thúy Lan đã dùng thủ đoạn thiếu nợ, hèn nợ, gạt nợ, để trước sau quyết của Trung Quốc (17 đơn vị) 721.286 đồng ngoại tệ. Sở dĩ Liêu Thúy Lan thực hiện được dự mưu của y, trong đó có một nguyên nhân là biết dùng mưu mẹo “lấy lợi nhỏ dẫn dụ, để mà thắng địch” (*Thị dĩ tiểu lợi, dụ nhi khắc địch*). Trong khi đó, một số đảng viên, cán bộ lại tin tưởng mù quáng đối với thương nhân Hồng Kông, đánh mất cảnh giác, nên bị những “phát đại bác chào đón” bắn trúng,

Liêu Thúy Lan đã dùng ba bước để thực hiện mưu mẹo của mình:

Bước thứ nhất: Y đã nắm được tâm lý của các cơ quan hữu quan của Trung Quốc, đang nóng lòng muốn mở điểm du lịch Nam Ninh, Liễu Châu, là những điểm ít khách, đang muốn kéo nhiều du khách đến, nên dùng một món lợi nhỏ để câu nhử, rồi sau đó thiếu nợ, hèn nợ, muốn làm giậm tích.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Bước thứ hai: Lợi dụng nhân dịp Tết, các ngân hàng ở Hồng Kông còn nghỉ, không thể kiểm tra chi phiếu được, nên y trả chi phiếu không tiền bảo chứng, gạt được 5 chiếc phi cơ dân dụng của Trung Quốc chở khách khứ hồi. Đó là cách thừa lúc “đôi phương lộn xộn mà đánh chiếm” (*loạn nhi thủ chi*). Chỉ một lần đó, y đã gạt được của hàng không dân dụng và các đơn vị du lịch khác, tổng cộng 9 đơn vị khác nhau, số tiền 454.648 đồng ngoại tệ.

Bước thứ ba: dùng máy thu hình, máy quay video, máy ảnh, đồ la Iông Kông để làm quà biếu, khiến cho một số cán bộ, cá biệt một vài đơn vị bị mua chuộc, há miệng mắc quai. Tức y đã dùng cái mưu “tặng trọng ngôn cam”, “lợi nhi dụ chi” (tiền nặng túi thì lời ngọt ngào; dùng cái lợi để dụ dỗ). Sau khi nhận hối lộ của người ta rồi, thì việc truy thu nợ, họ không thể làm đến nơi đến chốn được nữa.

Dành cái lợi, tránh cái hại, tấn công vào sở đoản của ta: Trong những năm gần đây, thể chế mậu dịch đôi ngoại của Trung quốc đã có ít nhiều cải cách. Tình trạng chung là tốt, nhưng chủ nghĩa phân tán và chủ nghĩa bản vị có cơ phát triển. Đôi ngoại nhiều mối, gây ra tự cạnh tranh giá, tự hạ thấp giá hàng của mình, còn chơi xỏ với nhau. Không ít thương nhân ngoại quốc cũng như thương nhân Hồng Kông chụp lấy cơ hội “*tranh lợi tất loạn*” này, mà “*thừa nhi thủ chi*” (thừa dịp thủ lợi), khiến cho về mặt kinh tế cũng như về mặt chính trị, Trung Quốc đều chịu tổn thất.

Ngày nay, về mậu dịch đôi ngoại, Trung Quốc đã thực hành thống nhất chính sách, thống nhất kế hoạch, thống nhất nguyên tắc sắp xếp đôi ngoại. Nguyên tắc này thực thi một cách hữu hiệu, sẽ có lợi cho ta, mà không có hại gì cho người.

“Mưu mẹo” là một trong những sách lược đối kháng. Khi chúng ta giao dịch với thương gia ngoại quốc, cũng nên áp dụng một số kỹ thuật, chiến thuật về loại này. Như dùng hình tượng giả để tự bảo vệ mình, khiến đối phương không có phòng bị. Phương pháp này người ta thường vận dụng trong việc đàm phán thương nghiệp. Như chúng ta biết, khi đàm phán về thương nghiệp, ý đồ của đôi bên nói chung đều được bảo mật. Vì ai nắm được “con bài tẩy” của đối phương, thì người đó sẽ giữ phần chủ động trong cuộc đàm phán.

Những mưu mẹo như che giấu cái thực mà chỉ bộc lộ cái giả, “có thể mà làm bộ như không thể”, “dùng, mà làm bộ như không dùng”, “gần mà làm bộ như xa, xa mà làm bộ như gần”, đã trở thành thủ đoạn thường dùng trong đàm phán.

Chúng ta có thể áp dụng những điều tương tự như thế, một cách có lý, có lợi, có mức độ, trong phạm vi đạo đức xã hội chủ nghĩa.

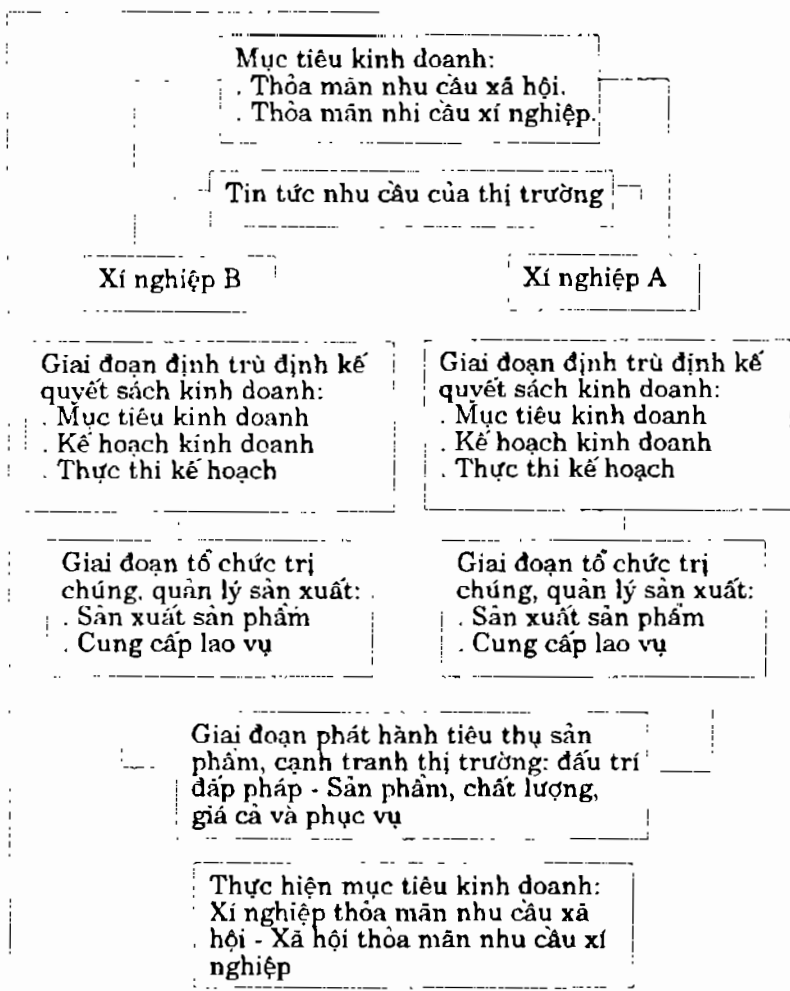
Còn những thủ pháp như giành cái lợi, tránh cái hại, lấy sở trường tấn công sở đoản, cũng có thể vận dụng làm sách lược đối kháng trên thị trường, hoặc dùng làm nguyên tắc chung trong quản lý kinh doanh. Chúng ta còn phải có bản lĩnh nhận xét được những thủ đoạn đó.

Đến đây, chúng ta đã bàn qua một cách khái quát, một số tư tưởng và phương pháp khoa học trong *Tôn Tử binh pháp*, kết hợp với thực tế quản lý xí nghiệp hiện đại, bao gồm ba giai đoạn chủ yếu là “xây dựng quyết sách, kế hoạch”, “quản lý sản xuất” và “cạnh tranh trên thị trường”. Ba giai đoạn này, có sự quan hệ hỗ tương trong quá trình hoạt động quản lý kinh doanh của xí nghiệp, hình thành một hệ thống. Trong thực tế, nó là một sự tuần hoàn bất tận, là một quá trình

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

không ngớt nâng cao và phát triển. Quản lý quá trình tuần hoàn đó, tức là quản lý toàn bộ quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của xí nghiệp, là một sự quản lý có hệ thống. Xin thử lập thành biểu đồ để thuyết minh như dưới đây:

Biểu đồ quá trình quản lý kinh doanh của xí nghiệp.



CHƯƠNG IV

TU DƯỞNG CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO, MỘT VẤN ĐỀ QUAN TRỌNG.

“Ngìn quân dễ kiếm, một tướng khó tìm”. Trong *Tôn Tử binh pháp* đã bàn luận nhiều lần về địa vị, cũng như về vấn đề tu dưỡng và phẩm chất của người tướng soái.

Trong chương đầu nói về “kế”, Tôn Tử đã xem tướng soái là một trong 5 nhân tố quyết định thắng bại; xem là một kế trong “hiệu thất kế”; xem “tướng thực hữu năng” (tướng ai có tài) là yếu tố thứ hai, chỉ đứng sau “chúa thực hữu đạo” (chúa ai có đạo đức).

Trong chương bàn về “Mưu công” nói: “Phù tướng giả, quốc chi phụ dã, phụ châu tắc quốc tất cường, phụ khich tắc quốc tất nhược” (Phạm tướng soái là người phụ giúp cho quốc gia, phụ giúp chu đáo thì nước nhất định mạnh, phụ giúp sơ sót thì nước chắc chắn sẽ yếu).

Trong chương bàn về “tác chiến”, thậm chí nói như thế này: “Tri binh chi tướng, dân chi tư mệnh”, quốc gia an nguy chi chủ dã” (Người tướng giỏi dụng binh, là vị thần hộ mệnh của dân, là người chủ lo sự an nguy cho quốc gia) Tôn Võ xem tướng soái là người nắm

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

vận mệnh sống chết của nhân dân, là vị chúa tể lo sự an nguy của quốc gia. Quan điểm của Tôn Võ đối với tướng soái, có ít nhiều thiên về chủ nghĩa duy tâm, cũng như phóng đại tác dụng của họ. Nhưng quan điểm nhấn mạnh phẩm chất của người tướng soái, là một trong những nhân tố tạo nên sức chiến đấu của quân đội, thì hết sức chính xác, không có gì phải nghi ngờ nữa.

Liên hệ vào thực tế của xí nghiệp, nếu như muốn đánh giá phẩm chất của một xí nghiệp cao thấp ra sao, thì phải dựa vào rất nhiều nhân tố, như quản lý ai giỏi? Kỹ thuật ai cao? Đội ngũ ai tinh luyện? Lãnh đạo ai có tài năng? Mà yếu tố lãnh đạo có tài năng là rất quan trọng.

Ban lãnh đạo xí nghiệp, nắm lấy phương châm chủ yếu của xí nghiệp, họ có tác dụng quyết định đối với công việc làm của xí nghiệp tốt hay xấu. Ông Đặng Tiểu Bình từng nói một cách rõ ràng và chính xác như thế này: *"Muốn xây dựng tốt xí nghiệp, cần phải xây dựng một ban lãnh đạo kiên cường"*. *"Ban lãnh đạo tức là bộ chỉ huy tác chiến"*, *"Bộ chỉ huy không mạnh, thì sẽ không có sức mạnh tác chiến"*. (Đặng Tiểu Bình văn tuyển, trang 8-9).

Ban lãnh đạo xưởng do trưởng xưởng đứng đầu. Ông Đặng Tiểu Bình nói: *"Giải quyết vấn đề ban lãnh đạo, chủ yếu là tìm cho được một vài tay dám nghĩ dám làm. Một khi một vài người đó dám mạnh dạn dẫn đầu, thì có thể kéo cả số đông đi theo"* (Đặng Tiểu Bình văn tuyển, trang 25). Địa vị của trưởng xưởng trong xí nghiệp rất quan trọng. Vì trong sản xuất lớn, hiện đại hóa, hàng nghìn, hàng vạn người cùng nhắm một mục tiêu để lao động chung. Mỗi người làm theo công đoạn của mình, theo khâu mà mình phụ trách, theo bộ môn mà mình được phân công. Cho nên cần có sự sắp xếp chung, cần có tổ chức một

cách hài hòa. Chính vì vậy mà đòi hỏi phải có uy quyền. Điều đó cũng giống như khi đánh giặc, với thiên binh vạn mã, lúc tiến công, lúc rút lui, lúc phòng ngự, lúc cút bắt với địch, lúc xoay cù, nếu không có một bộ máy chỉ huy thống nhất, không có người chỉ huy đủ uy quyền, thì không thể nào thành công được.

Giám đốc của một xí nghiệp, là người nắm đại quyền trong việc quản lý kinh doanh của toàn xí nghiệp, là người chỉ huy chung toàn thể công nhân viên chức trong xí nghiệp, tiến hành hoạt động theo một phương châm nhất định, để thực hiện sản xuất theo một mục tiêu dự kiến. Cho nên muốn làm tốt một công xưởng, xí nghiệp, then chốt là phải có một người trưởng xưởng, giám đốc giỏi. Phẩm chất cao thấp của họ, có quan hệ tới việc thành bại, thịnh suy của cả xí nghiệp. Bí thư đảng ủy của xí nghiệp, thực hiện việc lãnh đạo tư tưởng chính trị, có tác dụng quan trọng cho việc đảm bảo thực hiện phương châm, mục tiêu, và sự phát triển liên tục của xí nghiệp. Chính vì vậy, phải dựa vào các yêu cầu như cách mạng hóa, tuổi trẻ hóa, tri thức hóa, chuyên nghiệp hóa, để chọn lựa thành viên của ban lãnh đạo, trong đó then chốt là chức vụ giám đốc.

Trong chương bàn về “kê” của *Tôn Tử binh pháp* có nói: “*Tướng giả, trí, tín, nhân, dũng, nghiêm dã*”. Sách “*Mười một học gia chú thích Tôn Tử*”, Trương Dự nói: “*Ngũ đức giai bị, nhiên hậu khả dĩ vi đại tướng*” (có đủ 5 đức, thì mới có thể làm đại tướng). Người làm “tướng của xí nghiệp, cũng phải chú ý tới việc trao đổi “năm đức” ấy một cách hoàn thiện, không thể xem nhẹ một đức nào cả.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

I- Chữ đạo nằm lòng, làm tướng phải trọng đức.

Trong chương bàn về “kê”, sách *Tôn Tử binh pháp* có đề ra “*kinh ngũ sự*”, “*hiệu thất kế*”, là những vấn đề lớn trong việc binh. Trong “*ngũ sự*” và “*thất kế*” *Đạo* và *Tướng* được sắp xếp theo thứ tự *Đạo* đứng trước, *Tướng* đứng sau. Từ trong toàn bộ sách *Tôn Tử binh pháp*, qua nghị luận của tác giả, đối với vấn đề *Đạo* và *Tướng* ta có được ba cách nhìn:

Thứ nhất, từ nhân tố thắng bại trong chiến tranh mà nói, *Đạo* đứng hàng đầu, *Tướng* đứng sau đó.

Thứ hai, từ mối quan hệ giữa *Đạo* và *Tướng* mà xét, thì *Đạo* ràng buộc *Tướng*, *Tướng* phục tùng *Đạo*. Đường lối chính trị quyết định đường lối quân bộ.

Thứ ba, khi tuyển chọn tướng soái, điều kiện chính trị là điều kiện hàng đầu. Việc tu dưỡng của tướng soái, trước hết là tu dưỡng để nâng cao chất lượng chính trị.

Cái gì gọi là *Đạo*? *Đạo* tức là chính trị, đường lối, phương châm. Chiến tranh là sự kế tục của chính trị. Từ xưa tới nay, chiến tranh là để phục vụ cho ý chí của giai cấp thống trị. Cho dù là *Tướng*, là *Pháp*, là *Dĩ* chi chi, tất cả đều phải phục tùng đường lối chính trị của giai cấp thống trị. “*Ngũ đức*” vượt lên trên tất cả là không thể có.

Trong sách “*Mười một học giả chủ thích Tôn Tử*”, *Giả Lâm* nói: “*Tướng năng dĩ đạo vi tâm, dĩ nhân đồng lợi cộng hoạn, tác sĩ tốt phục, tự nhiên tâm dĩ thượng giả đồng dã*” (Tướng có thể lấy *Đạo* nằm lòng, cùng mọi người được phúc đồng hưởng, có họa cùng chia, thì binh sĩ sẽ phục, tự nhiên họ sẽ thấy đồng lòng với cấp trên vậy).

Đạo mà Giã Lâm nói ở đây, là cái *Đạo* “cùng một lòng với cấp trên”; tức là cái *Đạo* “Chúa ai có *đạo*”, là cái *đạo* ràng buộc người *tướng*; là cái *Đạo* đứng đầu 5 đức (ngũ đức). Cũng tức là nói, yêu cầu về 5 đức của người *Tướng*, gồm “*Trí, tín, nhân, dũng, nghiêm*”, đều phải lấy *đạo* làm khuôn thước.

Lấy Đạo nằm lòng, là sự tu dưỡng bản thân mà người lãnh đạo xí nghiệp phải chú trọng. Tức phải chú trọng tu dưỡng phẩm chất, đạo đức về chính trị, kiên trì bốn nguyên tắc cơ bản, tự giác làm việc theo phương châm, chính sách của quốc gia, tự giác bảo vệ lợi ích của quốc gia và nhân dân. Phải có một ý chí về sự nghiệp mãnh liệt. Phải lấy việc khai sáng ra cục diện mới làm trách nhiệm của mình. Phải cố gắng hoàn tất hoạt động sản xuất kinh doanh. Cố hết sức để sản xuất ra nhiều sản phẩm để thỏa mãn nhu cầu của xã hội, thỏa mãn nhu cầu phát triển của bản thân xí nghiệp.

Cải cách, là một nội dung quan trọng trong cái *Đạo* của các nhà quản lý xí nghiệp xã hội chủ nghĩa. Gọi là cải cách, tức cải cách phần chưa thích ứng với nhau giữa quan hệ sản xuất và sức sản xuất; cải cách phần chưa thích ứng với nhau giữa thượng tầng kiến trúc và hạ tầng cơ sở là kinh tế. Từ đó, không ngừng hoàn thiện chế độ xã hội chủ nghĩa của chúng ta, để tinh ưu việt của xã hội chủ nghĩa được phát huy đầy đủ.

Tôn Võ cũng là một “nhà cải cách”. Ông xuất phát từ lập trường của giai cấp địa chủ mới nổi lên, đề xuất một cách rõ ràng, chính xác “*bình giã, quốc chi đại sự*” (việc bình là chuyện lớn của quốc gia), “*bất khả bất sát dã*” (không thể không khảo sát, nghiên cứu kỹ - Chương bàn về “kế”). Quan điểm đó của ông, tích cực hơn nhiều so với thái độ

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

kém sáng suốt của Khổng Tử đối với chiến tranh, một người đồng thời với ông.

Đối với “Thiên” (trời), Tôn Võ đã giải thích theo quan điểm duy vật chủ nghĩa: *“Thiên giả, âm dương, hàn thử, thời chế dã”* (Trời là âm dương, lạnh nóng, thời tiết vậy - Chương bàn về “kế”). Ông chủ trương đối với sự thắng bại của chiến tranh, không thể dùng phương pháp mê tín mà dự đoán *“Bất khả thủ ư quỷ thần, bất khả tượng ư sự, bất khả nghiệm ư độ, tất thủ ư nhân, tri địch chi tình giả dã”* (Không thể nhờ cậy ở quỷ thần; không thể dựa vào chuyện tình tượng để đoán lành dữ; không thể dựa vào việc vận hành của trăng sao để mà nghiệm chứng, mà phải dựa vào việc tìm hiểu địch tình để mà thủ thắng - Chương nói về “dụng gián”).

Quan điểm trên của ông, rõ ràng là một sự tiến bộ. Vì ông đang sống giữa một thời đại mà mọi người đều xem “Trời” là một thứ thần linh, một thời đại mà tôn giáo và mê tín đang trùm kín xã hội.

Tôn Võ còn rất chú trọng tới cái “lợi”. Trong chương bàn về “cửu địa”, ông nói: *“Hợp ư lợi nhi động, bất hợp ư lợi nhi chi”*. Tư tưởng đó bị chủ trương “quân tử thượng nghĩa, tiểu nhân thượng lợi” của Nho gia đương thời, xem là tà thuyết.

Cải cách tất nhiên sẽ gặp sự gài gông trở của tư tưởng cũ, cũng như sự phản đối của thế lực truyền thống. Nhưng muốn tiến bộ thì phải cải cách. Sự tiến bộ của xã hội là thế, sự phát triển của xí nghiệp cũng thế. Bất kỳ một nhà quản lý tài năng nào, muốn mở ra một cục diện mới cho xí nghiệp, nếu không có tinh thần cải cách là không thể được.

Trưởng tướng La Tâm Cang, nhân vật chính trong bộ phim Trung Quốc “Máu, bao giờ cũng là máu”, với quyết tâm cải cách, đã

262

sẵn sàng lấy máu mình làm đầu nhorn, để cho những bánh xe răng đã bị sét rĩ ăn cứng, phải chuyển động trở lại. Nhiều nhà cải cách trong cuộc sống hiện thực, như Bộ Hàm Sinh, Vương Trạch Phổ, Tần Thế Minh, Hạ Đình Hồ.... đã vì tranh thủ cho được sự sinh tồn và phát triển càng mạnh của xí nghiệp, mà quyết tâm tiến hành cải cách. Họ phải đương đầu với trùng trùng lớp lớp những trở lực ở trên, ở dưới, ở trong, ở ngoài, mới đạt được những thành công.

“Lấy Đạo làm lòng” (dĩ đạo vi tâm) có nội dung nhắc nhở người tướng soái phải có phẩm chất chính trị tốt. Tôn Võ cho rằng, tướng soái đối với quốc gia *“tiến bất cầu danh, thoái bất tị tội, duy nhân thị bảo, nhi lợi hợp ư chúa, quốc chi bảo dã”* (Chương bàn về địa hình). Câu này có nghĩa là: người làm tướng soái khi thắng không cầu danh, khi thất bại không trốn tránh trách nhiệm. Vấn đề mà họ quan tâm chỉ là bảo vệ cho người dân, làm lợi cho nhà vua. Họ là của quý của quốc gia vậy.

Câu nói trên, Tôn Võ đã lấy “quốc bảo” (của quý của quốc gia), để làm tiêu chuẩn cho người tướng tốt. Ý này rất đúng cho chúng ta suy nghĩ, mà ít nhiều cũng đáng cho chúng ta noi theo. Chúng ta cho rằng, người lãnh đạo xí nghiệp xã hội chủ nghĩa, phải lấy tư tưởng Mác làm kim chỉ nam trong hành động, phải kiên trì bốn nguyên tắc cơ bản, bất cứ lúc nào cũng phải đặt lợi ích của quốc gia và nhân dân lên hàng đầu. Phải thắng không cầu danh, bại không trốn tránh trách nhiệm. Phải lo trước cái lo của thiên hạ, vui sau cái vui của thiên hạ. Phải dám nghĩ, phải lập ý chí cải cách, cố gắng khai sáng ra cục diện mới. Tất cả những điều đó, phải là cái “Đạo” của người lãnh đạo xí nghiệp xã hội chủ nghĩa.

II- Trí, Tín, Nhân, Dũng, Nghiêm, không thể thiếu một chữ nào.

Trong chương bàn về “kê”, *Tôn Tử bình pháp* nói: “*Tướng giả, Trí, Tín, Nhân, Dũng, Nghiêm dã*” (người tướng phải có đủ đức tính Trí, Tín, Nhân, Dũng, Nghiêm). Sách “*Mười một học giả chú thích Tôn Tử*”, Vương Tích giải thích rằng: “*Trí giả, tiên kiến nhi bất hoặc, năng mưu lược, thông quyền biến dã; Tín giả, hiệu lệnh nhất dã; Nhân giả, huệ phủ trách ần, đức nhân tâm dã; Dũng giả, tuần nghĩa bất cụ, năng quả nghị dã; Nghiêm giả, dĩ uy nghiêm túc chúng tâm dã. Ngũ giả tương tu, khuyết nhất bất khả. Cố Tào công viết, tướng nghị ngũ đức bị dã*”.

“Ngũ đức” của *Tôn Tử bình pháp* nêu ra, là những yêu cầu đối với người chỉ huy quân sự. Những yêu cầu đó thích hợp với người lãnh đạo xí nghiệp không? Chúng tôi cho rằng, tư tưởng của Tôn Võ và lời giải thích của Vương Tích là một gợi ý cho chúng ta. Sau đây, chúng ta liên hệ với thực tế quản lý xí nghiệp, và dựa vào “ngũ đức” của người lãnh đạo xí nghiệp, thử bàn qua về vấn đề này.

Trí: tức trí mưu. Người xưa nói: “*Tôn Võ thượng trí*” (Tôn Võ đề cao trí). Đúng vậy, Tôn Võ đặt trí lên hàng đầu “ngũ đức”. Điều này nói lên, Tôn Võ xem trọng tài năng chỉ huy của người lãnh đạo. Trong cả quyển *Tôn Tử bình pháp*, tác giả đã hoặc trực tiếp, hoặc gián tiếp, luận bàn tính chất quan trọng của “trí” trong phẩm chất của người tướng soái. Như câu mà phần trên chúng ta có trích dẫn: “*Tri binh chi tướng, dân chi tư mệnh, quốc gia an nguy chi chủ dã*” (Chương bàn về “tác chiến”). Và những câu như “... *Liệu địch chế thắng, kế hiểm nguy viễn cận, thượng tướng chi đạo dã. Tri thử nhi*

ạung chiến giả tất thắng, bất tri thủ nhi dụng chiến giả tất bại” (Hiểu rõ địch tình để xây dựng kế hoạch thủ thắng, nghiên cứu địa hình hiểm trở hoặc dễ dàng, tính toán đường xa hay gần. Tất cả những vấn đề đó, người tướng soái cần phải biết rõ để vận dụng khi tác chiến thì sẽ thắng. không biết mà chỉ đạo tác chiến thì sẽ bại. - Chương bàn về “địa hình”) *“Phàm thủ ngũ giả, tướng mạc bất vấn”*. Câu này có ý nói người tướng phải biết rành 5 kế, phải hiểu chiến lược. *“Thị cố trí giả chi lự, tất nhiên ư lợi hại. Nhiệm ư lợi hại, nhi vụ khả tín dã; nhiệm ư hại, nhi hoạn khả giải dã”* (Cho nên người tướng soái thông minh, khi suy xét vấn đề, bao giờ cũng nghĩ tới hai mặt lợi và hại. Khi ở trong tình huống có lợi, suy nghĩ tới chỗ bất lợi, thì mọi việc có thể tiến hành thuận lợi. Trong tình huống bất lợi, suy nghĩ tới chỗ có lợi, thì hoạn nạn có thể giải trừ. - Chương “cửu biến”). Đây là nói người tướng, phải giỏi phán đoán lợi hại, được mất. *“Cố tướng thông ư cửu biến chi địa lợi giả, tri dụng binh hĩ; tướng bất thông ư cửu biến chi lợi giả, quy tri địa hình, bất năng đắc địa chi lợi hĩ; tri binh bất tri cửu biến chi thuật, tuy tri ngũ lợi, bất năng đắc nhân chi dụng hĩ* (Chương “cửu biến”). Đoạn này nói: người tướng phải học biết cách xử lý chiến sự cho linh hoạt,...

Vương Sung đời nhà Hán nói: *“Trí là sức mạnh”*. Francis Bacon nói: *“Tri thức tức là sức mạnh”*. Vậy người lãnh đạo xí nghiệp cũng phải có tri thức, phải biết những thứ tri thức mà Tôn Võ nói tới: *“Phàm thủ ngũ giả”* (Phàm 5 thứ ấy), tức tri thức về *“Liệu địch chế thắng”*, tri thức về *“nhiệm ư lợi hại”*, tri thức về *“Thông ư cửu biến”*,... Nói gọn lại, là phải có tri thức rộng rãi về sản xuất kinh doanh.

Với tình hình khoa học kỹ thuật phát triển dữ dội như ngày nay, đang bùng nổ tri thức, bùng nổ tin tức. Trong khi đó, quản lý kinh

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

doanh lại là một thứ khoa học ngoại biên, do tri thức của nhiều ngành khoa học tập hợp lại. Nó vừa có liên quan tới tri thức của khoa học tự nhiên, lại vừa có liên quan tới tri thức của khoa học xã hội. Cho nên, người lãnh đạo xí nghiệp càng phải nắm cho được tri thức uyên bác. Biết rộng mới gọi là túc tri đa mưu.

Thời đại hiện nay là thời đại kinh tế cạnh tranh quyết liệt. Vừa có sự cạnh tranh ở quốc tế, lại vừa có sự cạnh tranh ở trong nước. Cạnh tranh kinh tế thực chất là cạnh tranh nhân tài, là sự cạnh tranh về mưu trí.

Trong chương bản về “Mưu công”, *Tôn Tử bình pháp* nói: “*Thượng binh phạt mưu*”. Ý câu này nói, khi hai bên đánh nhau, tìm cách bẻ gãy mưu kế chiến lược của đối phương mới là thượng sách. Quan điểm này, có thể vận dụng vào việc quản lý xí nghiệp.

Trong lý luận quân lý hiện đại có một thứ lý luận gọi là “quyền biến”. Quyền phát minh thứ lý luận “quyền biến” này thuộc về Tôn Võ. Trong chương bản về “kế” Tôn Võ nói: “*Kế lợi dĩ thính, nãi vi chi thế, dĩ tá kỳ ngoại. Thế giả, nhân lợi nhi kế quyền dã*”. Quyền có nghĩa gốc là quả dái cân, nghĩa rộng là quyền biến. Câu nói trên có nghĩa là: tính toán lợi hại, được, mất, để tạo ra một tình thế có lợi. Tình thế có lợi là, dựa vào nguyên tắc có “lợi”, xoay trở linh hoạt, để tùy theo tình hình địch mà thủ thắng. Đó là bản lĩnh về quyền biến.

Muốn quyền biến để thủ thắng, mà không có đầy đủ tri thức thì không thể được.

Trong “*Tam quốc diễn nghĩa*”, chuyện Gia Cát Lượng mượn Đông phong là chuyện ai cũng biết. Tình tiết về mượn Đông phong là hư cấu, từ đó đã thần thánh hóa Gia Cát Lượng. Nhưng Gia Cát Lượng

266

là người có tri thức uyên bác, trên biết thiên văn, dưới biết địa lý, đó là sự thật.

Những tướng soái chỉ huy quân đội, những giám đốc của các xí nghiệp, đều cần phải có tri thức uyên bác để vũ trang cho chính mình.

Lịch sử Đông Tây đều chứng minh, những nhà quản lý thành công, đều là những người có tri thức phong phú. Trong lịch sử phát triển ngành xe hơi ở Mỹ, chính hãng Ford, đã biết dùng một chuyên gia giỏi làm giám đốc, nên ông Ford mới trở thành vua xe hơi trên thế giới.

“Làm quản lý cần phải rành nghề” đó là lời nhắc nhở chúng ta từ trước kia của Lênin. Người còn nói thêm: *“tức là phải tinh thông tất cả mọi điều kiện trong sản xuất; tức là phải biết kỹ thuật sản xuất cao độ hiện đại, tức là phải có một sự tu dưỡng nhất định về khoa học”* (Lênin toàn tập, trang 394).

Người lãnh đạo xí nghiệp xã hội chủ nghĩa, phải cố gắng vừa biết những tri thức khoa học kỹ thuật nhất định, lại vừa tinh thông ngành quản lý kinh doanh.

Sự quản lý hiện đại, thường xuất hiện ở dạng quản lý tập thể. Nói “tri”, tức là nói kết cấu tri thức của nhóm lãnh đạo. Nhóm lãnh đạo cần có một kết cấu tri thức hợp lý: có người giỏi về quyết sách, có người giỏi về tổ chức, có chuyên gia về mặt này, có chuyên gia về mặt kia, thành một bộ phận hoàn chỉnh, tri thức bổ sung cho nhau, để cho con số thành về tri thức của nhóm lãnh đạo, từ 1 + 1 bằng 2, chuyển biến thành bằng 3, bằng 4.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Người lãnh đạo xí nghiệp phải nắm cho được tri thức rộng rãi. Nói như vậy, không có nghĩa là người lãnh đạo không căn cứ vào công tác, điều kiện, sở thích,... của mình mà nặng về một môn học nào đó. Vì lẽ trên đời này, không có người toàn tài. Người lãnh đạo xí nghiệp cần phải dựa vào nhu cầu thực tế trong công tác của mình, trước tiên phải nắm những tri thức có nhu cầu cấp thiết. Với tiền đề đó, cố gắng tạo điều kiện cho mình nắm được nhiều loại tri thức hơn là việc hoàn toàn nên làm.

Người lãnh đạo xí nghiệp phải nắm cho được tri thức rộng rãi, nhưng điều rất quan trọng là phải có ý thức bồi dưỡng cho mình, có đầy đủ năng lực thực hành, năng lực quyết sách trong kinh doanh, năng lực tổ chức và dùng người, năng lực điều hòa khai thông, năng lực phán đoán và sáng tạo cái mới. Có đầy đủ 6 năng lực đó, là có đủ điều kiện của một người lãnh đạo xí nghiệp hiện đại, và nhất định sẽ hoàn thành được nhiệm vụ.

Lẽ đương nhiên những năng lực đó, một mặt có được nhờ ở nền tảng tri thức đầy đủ mà bản thân mình thu thập được. Nhưng mặt khác, là nhờ ở *"thước dạy thầy, cây dạy thợ"*, tức có được từ trong thực hành. Nên học hỏi một cách có ý thức, để bồi dưỡng những năng lực nói trên trong thực tiễn.

Tín: Trong sách *"Mười một học giả chú thích Tôn Tử"*, Đỗ Mục nói: *"Tín giả, sử nhân bất hoặc ư hình thường dã"*. Vương Tích chú thích là: *"Hiệu lệnh nhất dã"*. Chúng ta hiểu: Tín, tức là có tin trong thường pháp.

Người lãnh đạo xí nghiệp do phải được lòng tin ở mọi người, nên cần phải giữ chữ tin. Lời nói và việc làm phải đi đôi, đã nói thì phải

268

làm, không nói suông. Việc đáng thưởng thì thưởng, việc đáng phạt thì phạt, thưởng phạt phân minh. Phải lấy chữ tín để tranh thủ sự tin tưởng của công nhân viên chức. Phải lấy chữ tín để tranh thủ lời khen ngợi ngoài xã hội.

Có rất nhiều mẩu chuyện, nói về người xưa dùng chữ “tín” để xây dựng nên sự oai nghiêm. Như Thương Ưởng hiến kế sách cho Tần Hiếu Công, quyết định sửa đổi pháp luật. Để tạo lòng tin cho dân chúng, ông cho cắm 3 cây cọc ở trước cửa thành phía Nam, rồi trưng bầy hiệu dụ dân chúng “Ai có thể dời ba cây cọc này đến cửa thành phía Bắc, sẽ được thưởng 10 lạng vàng”. Không ai tin và làm cả. Thế là ông ra một hiệu dụ khác “Ai dời những cọc này, sẽ được thưởng 50 lạng vàng”. Cuối cùng đã có một người “dám” đứng ra làm cái việc quá dễ dàng đó. Thế là Thương Ưởng đã tưởng thưởng đúng như lời hứa.

Tiếp đó Thương Ưởng lại tiến hành một số việc làm khác để tạo niềm tin trong nhân dân. Từ đó tranh thủ được sự tin nhiệm của nhân dân đối với việc sửa đổi pháp luật, tạo điều kiện thuận lợi cho việc sửa đổi pháp luật, đồng thời sáng tạo ra những điều kiện mới.

Thưởng phạt có chữ tín, đó là việc mà người quản lý xí nghiệp phải làm như vậy. Ở xưởng bút chì Phúc Châu, nguyên có một công nhân viên chức ăn cắp của công, nên xưởng này cải cách qui định: Ai ăn cắp của công sẽ bị đuổi khỏi xưởng (hoặc lưu xưởng để theo dõi và hạ bậc lương). Sau đó, họ chỉ thi hành một lần kỷ luật cứng rắn, là chấm dứt được tệ nói trên. Xưởng này lại qui định phạt một lần 48 đồng cho ai hút thuốc trong xưởng, và chỉ cần một lần thi hành kỷ luật, việc hút thuốc trong xưởng không còn tái diễn nữa.

TÔN TỬ BINH PHÁP

Lấy lòng tin ở người khác, thực ra chỉ là một sự dối đãi thành thực với mọi người. Thành thực phải là một thứ đạo đức mà người lãnh đạo cần có. Bất luận đối với trong hay ngoài, đối với trên hay dưới đều phải lấy thành thực làm đầu. Một nhà quản lý học nổi tiếng của Anh nói: “Trên thế giới này, uy tín của một vị giám đốc dễ bị tổn thương nhất, không gì hơn là bị người ta phát hiện ông ta đang tiến hành sự dối trá”. Lời nói ấy quả là xác đáng.

Hiện nay có một số người lãnh đạo xí nghiệp, đối với cấp dưới không biết giữ chữ tín, tùy tiện hứa suông, kết quả là không thực hiện được. Đối với trên lại thực sự không cầu thị, báo cáo. Đối nội thường phạt thường thiếu công minh. Đối ngoại hợp tác với người thường tùy tiện hủy bỏ hợp đồng. Một người lãnh đạo xí nghiệp như vậy, thử hỏi làm thế nào xây dựng tốt xí nghiệp cho được?

Biết giữ chữ tín là một đức tính tốt của người lãnh đạo xí nghiệp. Khi một người lãnh đạo có đức tính thành thực, thì đức tính đó thường chuyển hóa thành một ưu thế của xí nghiệp. Như người lãnh đạo xí nghiệp kiên trì phương châm không cho xuất xưởng những sản phẩm không đủ tiêu chuẩn, để giữ uy tín đối với khách hàng, lại dám thực hiện “tam bao” là bao sửa, bao đổi, bao trả, tất nhiên sẽ thúc đẩy công nhân phải nâng cao chất lượng sản phẩm, nhờ đó mà thủ thắng được người khác bằng chất lượng sản phẩm trên vũ đài cạnh tranh.

Mọi người thường chỉ biết sản phẩm có giá trị, chứ có mấy ai biết “lòng tin”, “sự tín nhiệm”, “uy tín” cũng có giá trị như sản phẩm vật chất. Có không ít những xí nghiệp có bằng hiệu lâu đời, những sản phẩm mang nhãn hiệu lâu đời, như kéo Trương Tiểu Tuyền ở Hàng Châu, rượu Mao Đài ở Quý Châu,... Việc làm ăn của họ luôn phát đạt,

chỉ có thịnh chứ không suy. Tìm hiểu nguyên nhân, được biết những xí nghiệp này biết kiên định chữ “tín”. Trái lại, có một số xí nghiệp vì không hiểu lý lẽ đó, nên bằng hiệu vừa nổi tiếng đó thì lại bị sụp đổ đó. “Sản phẩm đáng tin cậy” của họ bỗng chốc trở thành “sản phẩm dỏm”. Đối với những người chỉ biết mưu lợi, làm gian làm dối, phỉnh gạt khách hàng thì càng khỏi phải nói. Cách làm đó, cuối cùng rồi tự mình bôi lem bằng hiệu của mình mà thôi.

Người lãnh đạo xí nghiệp phải biết giữ chữ “tín”, nhưng chữ “tín” không có nghĩa là cố chấp không biết quyền biến. Khi tình huống đã thay đổi mà vẫn cố giữ lễ lối cũ kỹ, lạc hậu, thì đó không phải là “thủ tín” mà là “thủ cựu”.

Nhân: Trong sách *“Mười một học giả chú thích Tôn Tử”*, Vương Tích nói: *“Nhân giả, huệ phủ trức ẩn, đắc nhân tâm dã”* (Nhân là biết an ủi sự buồn khổ của người khác, làm vậy sẽ được lòng người). “Nhân” sở dĩ được xem trọng, vì theo những nhà chú thích này *“bất nhân thì không thể cùng chia sẻ sự đói khát, tại ương với ba quân”* (Đỗ Mục); *“Phi nhân thì không thể gần gũi và an ủi binh sĩ”* (Hà Thị).

Tôn Võ xem *Nhân* là một đức của người Tướng. Trong chương bàn về *“Địa hình”*, ông nói: *“Thị tốt như anh nhi”* (Xem binh sĩ như hài nhi); *“Thị tốt như ái tử”* (Xem binh sĩ như con yêu). Những lời nói đó đều nhấn mạnh đến chữ “Nhân”. Tôn Võ nhận rằng: “Thị tốt như anh nhi”, “như ái tử”, thì binh sĩ sẽ sẵn sàng mạo hiểm, sẵn sàng liều chết. Điều đó, đứng từ góc độ quân sự mà nói, thì quả đúng như vậy. Muốn lay chuyển núi thì dễ, chứ muốn lay chuyển quân tình của Nhạc Phi thì khó. Nhạc Phi nổi tiếng là người dùng nhân ái để cư xử với

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

quân đội của mình. Cho nên quân đội của ông là tướng sĩ cùng một lòng.

Người lãnh đạo xí nghiệp cũng phải có đức tính “nhân”. Phải lấy tình cảm giai cấp sâu đậm mà cư xử với cấp dưới, thực hiện nền sản xuất dân chủ, quản lý dân chủ. Đối với cấp dưới nên giúp đỡ về chính trị, quan tâm về đời sống. Nhận xét bằng lý trí, còn hành động thì bằng tình cảm. Chỉ có thông tình đạt lý thì trên dưới mới cùng có một ước vọng chung (thượng hạ đồng đức). Toàn thể công nhân viên chức trong xí nghiệp mới đoàn kết chung quanh mình, đồng cam cộng khổ, cùng chung hoạn nạn, chung vai đấu cật để thực hiện mục tiêu sản xuất kinh doanh của xí nghiệp. Từ đó, làm cho xí nghiệp tràn đầy sức sống, không ngừng vạch đường tiến lên.

Ở thành phố Cáp Nhĩ Tân có một công xưởng nọ, việc tổ chức nhà ăn cho công nhân viên chức không chu đáo. Ai đi sớm thì có nhiều thức ăn, ai đi đúng giờ thì cũng vậy. Nhưng những người vì bận công tác đến trễ, thì không có cái để mà ăn. Tình trạng này làm ảnh hưởng tới việc hoàn thành nhiệm vụ sản xuất của cả xưởng.

Lãnh đạo xưởng sau khi phát hiện vấn đề, đã kịp thời nghiên cứu, giải quyết rất nhanh, làm cho công nhân viên chức rất hài lòng. Những người lãnh đạo như vậy, được công nhân viên chức của họ gọi là “người tri kỷ”.

Nhân: là phẩm chất mà người lãnh đạo xí nghiệp nên có. Quan niệm đạo đức xã hội chủ nghĩa đối với chữ “Nhân”, còn có thể hiểu rộng đến mối tương quan giữa xí nghiệp với người tiêu thụ, giữa xí nghiệp mình với xí nghiệp bạn. Thí dụ như sản phẩm của xí nghiệp phải nghĩ tới khách hàng: phải đưa ra sản phẩm có chất lượng, phải phục vụ chu

đáo, phải thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, chứ không thể hại người lợi ta.

Đối với xí nghiệp bạn, trong cạnh tranh cũng phải nghĩ tới sự cạnh tranh "nhân nghĩa". Như ở khu Đông Bắc, có một xí nghiệp của quân đội, đã sản xuất ra những sản phẩm mà xã hội không có nhu cầu. Đến lúc phải điều chỉnh lại sản xuất, khi họ cùng xác định xem nên sản xuất mặt hàng gì, cho dù điều kiện sản xuất và lực lượng kỹ thuật của họ, đều vượt trội hơn các xí nghiệp ở địa phương, nhưng họ không "giành chén cơm" với các xí nghiệp này. Họ không sản xuất những mặt hàng đang bán chạy, mà dựa vào ưu thế của mình, chỉ sản xuất những gì ở địa phương chưa có, do chưa đủ điều kiện để sản xuất.

Xí nghiệp quân đội nói trên, vừa đề xuất phương châm kinh doanh là phải cạnh tranh với các xí nghiệp địa phương, nhưng lại không tranh giành quyền lợi với họ. Đó chính là một sự cạnh tranh "nhân nghĩa". Tính chất cạnh tranh đó, không dựa vào mục đích chỉ biết thủ lợi cho riêng mình như những xí nghiệp tư bản chủ nghĩa, ai chết mặc ai, hoàn toàn khác nhau.

Dũng: trong sách *"Mười một học giả chú thích Tôn Tử"*, đối với *"Dũng"* có sự giải thích như thế này: *"Dũng giả, quyết thắng thừa thế, bất thoan tuần dã"* (Dũng là quyết thắng xông lên, chứ không chần chờ - Lời Đỗ Mục); *"Tuần nghĩa bất cụ, năng quả nghị dã"* (chết vì nghĩa không biết sợ, có đủ quả cảm để làm việc đó - Lời Vương Tích); *"Phi dũng bất khả dĩ quyết mưu hợp chiến"* (không có dũng thì không thể quyết định kế hoạch để cùng tác chiến - Lời Hà Thị).

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Chúng ta hiểu chữ “*Dững*” là dững cảm, quả đoán. Trong tác chiến, “*Dững*” thể hiện ở chỗ dám thừa thắng xông lên. Nhưng ở đây cần nói rõ, *Dững* cần phải dựa vào mưu.

Trong sách “*Mười một học giả chủ thích Tôn Tử*”, Đỗ Mục dẫn lời Ngô Khởi nói: “*Phàm nhân chi luận tướng, thường quan ư dững, dững chi ư tướng, nãi số phân chi nhất nhĩ. Dững giả tất khinh hợp, khinh hợp nhi bất tri lợi, vị tướng giả*”. Ý của Ngô Khởi nói cái dững chỉ biết mạnh động, mà không biết cái lợi hại cơ bản là ở đâu, thì không thể làm tướng được.

Dững và mưu cần phải thống nhất lại. Có dững mà không có mưu là làm càn, có mưu không dững là nhu nhược, vừa có dững vừa có mưu mới đáng khuyến khích.

Gia Cát Lượng bày “*kế không thành*” (bỏ ngõ cửa thành) vừa là bộc lộ cái dững, vừa là thể hiện trí mưu. Còn Tư Mã Ý bị “*kế không thành*” làm cho sợ hãi mà rút lui, bỏ lỡ một dịp nghìn vàng để bắt sống Gia Cát Lượng, xét cho cùng là do nửa tin nửa ngờ, không dám thừa thắng xông lên. Xét về tài, về dững đều kém hơn Gia Cát Lượng một bậc.

Trong quản lý kinh doanh, thực hiện việc quyết sách trong kinh doanh cần phải có dững khí. Ta thường thấy một cục diện như thế này: Tình huống chưa hoàn toàn rõ rệt, nhưng thời gian thì không cho phép kéo dài thêm. Không làm, sẽ để mất thời cơ tốt, còn làm sẽ phải mạo hiểm giữa sự được và thua. Trong lúc đó, cần phải có sự dững cảm và tài năng của người quản lý.

Trong việc xây dựng nền kinh tế thị trường có điều tiết, khai sáng cục diện mới cho sự nghiệp xã hội chủ nghĩa rất cần đề xướng tinh thần “dũng cảm”. Dũng trong cách mạng, dũng trong sáng tạo cái mới, không bằng lòng với “chén cơm an nhàn”, không “ngủ yên” trên công lao thời quá khứ. Thà là làm ông “quan mạo hiểm”, chứ không làm ông “quan bảo hiểm” không được cái tích sự gì. Chỉ cần đối với quốc gia có lợi, chính sách cho phép, thì mạnh dạn làm, không bỏ lỡ. Sự nghiệp của chúng ta, cần có thật đông đảo những người lãnh đạo xí nghiệp đại trí đại dũng, dám mở đường đi tới.

Nói “dũng” là có điều kiện, tức phải có đầy đủ một số điều kiện chủ quan và khách quan. Điều kiện chủ quan là phẩm chất đạo đức, trí tuệ, khí phách. Phẩm chất đạo đức là thể hiện một khác vọng mãnh liệt đối với sự nghiệp, một tinh thần trách nhiệm cao, chết vì nghĩa cũng không biết sợ (Tuân nghĩa bất cù). Còn trí tuệ là sự thông minh, tài trí và khí phách là dám quyết đoán trong mọi thời cơ. Điều kiện khách quan là phải nắm cho được tin tức trong ngoài xí nghiệp, chủ động trong mọi vấn đề, quyết sách một cách khoa học.

Trong quản lý xí nghiệp, hiểu nghĩa cái “dũng” của người lãnh đạo là “xung phong trước lính” của mình là sai. Trước đây có người nói: trên mình công nhân dính bao nhiêu đầu, thì trên mình người quản lý đổ bao nhiêu mồ hôi, cách nói như vậy, trong những điều kiện nhất định, có ý nghĩa tích cực của nó. Nhưng người quản lý đặt mình ngang hàng với những công nhân bình thường, đem tinh lực và thời giờ chủ yếu của mình, tiêu hao vào việc lao động sản xuất và những sự vụ cụ thể như một công nhân, thì đó là “bắt con tép, bỏ con tôm”, không thể chấp nhận được.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Nghiêm: theo sách *"Mười một học giả chú thích Tôn Tử"*, Đỗ Mục nói: *"Nghiêm giả, dĩ uy hình tức tam quân dã"* (Nghiêm là dùng hình phạt uy nghi để giữ yên quân ngũ). Vương Tích nói: *"Nghiêm giả, dĩ uy nghiêm tức chúng dã"*. (Nghiêm là lấy sự oai nghiêm để giữ yên đám đông vậy). Hà Thị nói: *"Phi nghiêm bất khả phục cường tề chúng"* (không uy nghiêm thì không thể khuất phục kẻ càng quấy, giữ yên đám đông). Những lời luận bàn về "Nghiêm" đó, đều rất hợp lý lẽ. Nghiêm tức là phải giữ quân kỷ cho nghiêm minh, giữ pháp lệnh cho nghiêm minh.

Nghiêm, đối với đạo quân chiến đấu thật hết sức quan trọng. Đánh giặc phải phát huy sức mạnh của toàn thể, phải thống nhất hành động, thống nhất ý chí. Rã rời như một thau cát hoặc một đám đông ô hợp thì không có sức chiến đấu. Cho nên danh tướng trong các thời đại, đều chủ trương quân kỷ phải nghiêm minh.

Cuối thời Xuân Thu, Tề Cảnh Công sai Điền Nhượng Tư làm tướng, dẫn binh đi chống lại liên quân của Tấn, Yên tiến đánh, lại phái người sủng thần là Trang Cổ làm giám quân. Điền Nhượng Tư và Trang Cổ hện với nhau, đúng Ngọ ngày hôm sau sẽ họp mặt trước cửa doanh trại.

Điền Nhượng Tư tới nơi rất sớm, còn Trang Cổ thì mãi tới hoàng hôn mới đến với vẻ mặt say rượu. Y lấy cơ bà con thất tiết tiến hành nên tới muộn.

Điền Nhượng Tư giận dữ, quở trách y chỉ vì cái tình nhà nhỏ nhen, mà không xem trọng quốc gia đại sự. Ông ta bèn gọi quân pháp quan tới, hỏi: "Theo quân pháp, làm mất thì giờ không có lý do chính đáng phải xử thế nào?". Quân pháp quan đáp: "Phải chém". Trang Cổ

nghe vậy sợ quá, cho người chạy đi báo với Tề Cảnh Công để cầu cứu. Nhượng Tư không chờ người đi báo kịp trở về, ra lệnh chém Trang Cổ để thị chúng.

Sau đó, sứ thần của Tề Cảnh Công hối hả xông đại vào doanh trại, tay cầm lệnh vua kêu lớn bảo tha cho Trang Cổ.

Nhượng Tư nói: *"Tướng tại quân, quân mệnh hữu sở bất thụ"*, rồi lại hỏi quân pháp quan: *"Phi ngựa càn trong doanh trại quân đội nên xử lý như thế nào?"*. Quân pháp quan đáp: *"Nên chém"*. Nhượng Tư nói: *"Sứ của vua không thể chém"*. Thế là ông ra lệnh giết tên tùy tùng và tên đánh xe, còn sứ cho về để báo cáo. Xử xong, ông ra lệnh cho quân đội xuất phát.

Qua sự việc trên, toàn quân không còn ai dám vi phạm mệnh lệnh, uy tín của quân đội lấy lòng. Liên quân của hai nước Tấn và Yên không đánh mà rút lui. Nhượng Tư đuổi theo, khôi phục lại vùng đất đã bị mất.

Nghiêm là phương tiện để làm nghiêm quân kỷ, là sự bảo đảm cho sức mạnh chiến đấu của đội ngũ. Trong quản lý xí nghiệp, cũng cần phải giữ kỷ luật nghiêm minh như vậy.

Công ty điện tử hữu hạn Toshiba ở tỉnh Phúc Kiến, là công ty liên doanh giữa Công ty Toshiba của Nhật Bản với tỉnh Phúc Kiến do Đông Vinh thương hàng của tỉnh này đầu tư.

Tiền thân của công ty này, là xưởng thiết bị điện tử của tỉnh Phúc Kiến. Năm 1982, Công ty Toshiba Phúc Kiến có năng suất lao động toàn thể là 250.000 đồng nhân dân tệ. Nếu so sánh với xưởng thiết bị điện tử Phúc Kiến năm 1980 là năm sản lượng cao nhất, đã

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

nâng cao hơn gấp 5, 7 lần. Giá trị tổng sản lượng nâng cao hơn gấp 6, 7 lần.

Một trong những nguyên nhân Công ty Toshiba Phúc Kiến nâng cao năng suất lao động là do công ty đã giữ vững việc “thường cao phạt nặng”.

Trước kia, hiện tượng đi muộn về sớm của xưởng thiết bị điện tử cũ rất phổ biến. Trong giờ làm việc công nhân vừa làm vừa chơi, phòng y tế lúc nào cũng chật ních người, chẳng khác chi nhóm chợ. Sau khi hợp doanh, về mặt quản lý họ thực hiện nguyên tắc “thường cao phạt nặng”, nên thu được hiệu quả hết sức tốt.

Hiện nay, ngoại trừ 10 phút nghỉ xả hơi trong buổi sáng và buổi chiều, khi nghe tiếng chuông reo, mỗi công nhân viên chức đều có mặt tại cương vị của mình. Phòng y tế lúc nào cũng trống trơn, toàn thể công nhân viên chức làm việc rất tích cực.

Sự “thường cao” của Công ty Toshiba Phúc Kiến, không có nghĩa là xưởng hứa thưởng tiền cho cá nhân, mà là công ty hết sức quan tâm về phúc lợi sinh hoạt của toàn thể công nhân viên chức. Trên cơ sở phát triển sản xuất, họ không ngớt nâng cao tiền lương và phúc lợi của công nhân viên chức.

Còn sự “phạt nặng” của công ty là để nhấn mạnh sự nghiêm chỉnh chấp hành nội quy, kỷ luật của công ty, bảo đảm cho một “xưởng phong” tốt đẹp. Thí dụ, về mặt kỷ luật lao động, công ty có đặt máy tự động ghi giờ đến, kiểm soát nghiêm ngặt việc chậm trễ của từng công nhân viên chức. Đồng thời còn qui định cứ ai tới trễ một lần, một phút thì sẽ trừ tiền thưởng và tiền lương phù động tháng đó (20 đồng). Và, để giữ vệ sinh môi trường, công ty qui định ai khạc nhổ tùy tiện,

278

sẽ phạt trừ toàn bộ tiền thưởng và tiền lương phù động trong vòng 6 tháng (120 đồng).

Sau khi công ty công bố nội qui xong, thì người đầu tiên đi trễ lại là một ông Phó giám đốc!

Ông Tổng giám đốc cũng là người phía Trung Quốc, bèn tìm gặp ông Phó giám đốc để giải quyết vấn đề vi phạm. Sau khi ông phó giám đốc nhận khuyết điểm, tháng đó xưởng đã trừ tiền thưởng của ông ta đúng theo qui định.

Lãnh đạo của công ty này cho rằng, nếu chế độ không nghiêm, thì những tập quán xấu mà công nhân viên chức đã có từ lâu, không làm sao khắc phục được. Những loại nội qui, qui định, không được thi hành nghiêm chỉnh, thường là những lời nói suông. Một khi chế độ đã nghiêm thực sự, sẽ gây ra một sự cảnh giác trong toàn thể công nhân viên chức. Những tập quán xấu sẽ ít người vi phạm, hoặc hoàn toàn không ai vi phạm. Cho tới ngày hôm nay, tại Công ty liên doanh Toshiba Phúc Kiến, chỉ có duy nhất một người bị phạt tiền vì khạc nhổ bừa bãi. Hai năm qua, hiện tượng đến muộn về sớm đã bị loại trừ khỏi công ty.

Kỷ luật nghiêm minh phải đúng mức. Nói đúng mức có nghĩa là hợp tình hợp lý, để thu được hiệu quả tốt. Gặp trường hợp cần khoan dung thì khoan dung, quá cứng dễ gây, quá mềm dễ vô hiệu.

Nghiêm còn phải biết thủ tín. Đã có nội qui, qui định, thì cần phải tôn trọng, chấp hành thực nghiêm, không nên khi vậy khi khác, thay đổi như chong chóng, không thành nề nếp rõ ràng.

Nghiêm mà không tín, tất nhiên tự nó sẽ hủy diệt tính nghiêm túc của kỷ luật, hủy diệt mất tính chiến đấu của đội ngũ.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Sau hết, *nghiêm* còn phải *cống bằng*. Trước pháp luật mọi người đều bình đẳng. Hoàng tử mà phạm pháp cũng có tội như thứ dân. Người lãnh đạo chấp pháp phải ngay thẳng, không vị nể, không cảm tình riêng tư.

Câu chuyện Công ty liên doanh Toshiba Phúc Kiến, phạt trừ tiền thưởng tháng đó của ông phó giám đốc đã có một tác động rất lớn trong toàn thể công nhân viên chức. Điều đó là do *nghiêm* mà biết thủ tín, *cống bằng* và không vị nể.

Phần trên, chúng ta đã lần lượt bàn qua nội dung cụ thể về năm mặt đạo đức của người tướng. Người tướng phải có đủ năm mặt đạo đức gồm: Trí, Tín, Nhân, Dũng, *Nghiêm*, không thể khiếm khuyết một đức tính nào cả.

Tuy nhiên đó là nói chung. Vậy về vấn đề này, chúng ta nên hiểu nó một cách biện chứng, vì trên đời không có việc gì hoàn toàn thuận tụy, cũng không có một con người tuyệt đối hoàn mỹ. Nói người tướng phải có đầy đủ năm mặt đạo đức, ấy là nói về cơ bản, người tướng phải có đủ năm mặt đạo đức, chứ không phải nói trong năm mặt đó, mặt nào cũng phải tuyệt hảo cả.

Với tiền đề là cơ bản phải có đầy đủ năm mặt đạo đức, cho phép trong số năm mặt đó, có mặt tốt và có mặt chưa thật tốt.

Xí nghiệp hiện nay, bao giờ cũng chịu sự quản lý của một nhóm lãnh đạo, gồm một số người tập hợp lại. Như vậy, ở đây có vấn đề tập hợp nhân tài, và năm mặt đạo đức của từng nhân tài, có sự cao thấp khác nhau, sở trường khác nhau. Chỉ cần kết hợp những người có sở trường về năm mặt đạo đức khác nhau lại, thực hiện việc lãnh đạo tập

thể, thì mới có thể hình thành sức mạnh của tập thể, thực hiện việc lãnh đạo có hiệu quả.

Qua thực tiễn đã chứng minh, sự kết hợp nhân tài trong một nhóm lãnh đạo, nếu thực hiện việc kết hợp những người có sở trường khác nhau về năm mặt đạo đức lại, so với việc kết hợp những người cùng có sở trường giống nhau về năm mặt đó, sẽ càng hợp lý hơn, hiệu quả càng cao hơn.

Lưu Bang sở dĩ có thể tiên định Hàm Dương là vương triều của một thời đại, là vì dưới tay ông có một nhóm quan văn tướng võ, đầy đủ sở trường khác nhau: Tiêu Hà giúp ông lo việc tài chính an bang, Hàn Tín giúp ông lo việc cầm binh đánh giặc, Trương Lương giúp ông bày mưu lập kế. Còn chính Lưu Bang thì tập hợp những nhân tài có sở trường khác nhau đó, trong nhóm lãnh đạo của mình, đồng thời phát huy hết mức tài năng của họ.

Nước Thục trong Tam Quốc có Gia Cát Lượng, người lúc nào cũng phe phẩy chiếc quạt lông, là cái túi khôn của Lưu Bị. Gia Cát Lượng là một nhân vật chủ yếu. Tuy nhiên, chúng ta nên biết nước Thục sở dĩ có thể giữ thế chân vạc, cùng tồn tại với Táo Tháo và Tôn Quyền như vậy, nếu chỉ có một mình Gia Cát Lượng, không có năm hổ tướng can đảm thiện chiến như Quan Vũ, Trương Phi, Triệu Vân, Mã Siêu, Huỳnh Trung, thì cũng không thể được. Ở đây cũng là vấn đề kết hợp các nhân tài.

Xưởng trục xe ở Cáp Nhĩ Tân, nhờ có sự cộng tác chặt chẽ giữa trường xưởng và bí thư đảng, nên công việc tiến triển tốt. Mỗi người họ đều có sở trường riêng. Một người nắm việc sản xuất kinh doanh, một người nắm công tác chính trị, tư tưởng. Giữa họ đều có sự tôn

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

trọng lẫn nhau, đoàn kết hợp tác, mặc nhiên hiểu nhau trong việc phối hợp. Trường xướng muốn gì bí thư biết, bí thư nghĩ gì trường xướng hiểu. Trường xướng chỉ huy công việc sản xuất thì được sự ủng hộ của bí thư. Bí thư làm công tác chính trị tư tưởng được trường xướng phối hợp. Hai người họ bổ sung cho nhau, ủng hộ nhau, không tranh công, không chạy chối sai lầm, giúp cho toàn xưởng phát triển rất thuận lợi, và phát triển không ngừng.

III. Cần có phong độ người đại tướng: “Tĩnh dĩ u, chính dĩ trị”.

Một người lãnh đạo tốt, nói chung là người có uy tín cao. Uy tín là uy danh và tín nhiệm. Uy tín của người lãnh đạo cao hay thấp, là sự phản ánh cao thấp về mặt tu dưỡng của bản thân người lãnh đạo. Uy tín cũng là một thứ sức mạnh ảnh hưởng tới người khác; là một sức mạnh có thể cảm hóa người khác; một sức mạnh mà mọi người vui vẻ tiếp nhận.

Uy tín không thể dựa vào địa vị mà có. Địa vị chỉ có thể mang đến cho người ta quyền lực. Có quyền lực chưa hẳn là có uy tín. Lắm khi người ta có địa vị rất cao mà uy tín lại rất thấp, thậm chí hoàn toàn không có uy tín.

Uy tín của người lãnh đạo cao hay thấp, chủ yếu do ba mặt sau đây quyết định:

Một là dựa vào sự tu dưỡng năm đức tính mà xây dựng cái uy của mình đối với đám đông, sự tín nhiệm của mình đối với người khác. Nhà quân sự trứ danh thời chiến quốc là Tôn Tẫn, khi còn ở nước Ngụy bị chặt cả hai xương bánh chè. Về sau ông làm quân sư của nước Tề, hợp cùng Điền Kỵ đều binh khiến tướng. Vây Ngụy cứu Triệu và phục

282

binh ở trên đường Mã Lăng, đưa Bàng Quyên vào tử địa. Khi ông ra lệnh thì phải thi hành, ông cấm thì phải ngưng, oai danh đều to, sự tín nhiệm đối với mọi người không ai bằng.

Ông dựa vào đâu để có được điều đó? Ông đã dựa vào năm đức tính sẵn có của ông. Với trí mưu hơn người, thông hiểu binh pháp, lại có thể linh động quyền biến, biết rõ cái khổ của dân, biết suy nghiệm cái hay cái dở trong thiên hạ. Nói một cách dễ hiểu, là ông có thể xét đoán tình huống một cách chính xác, để xác lập đối sách, có thể dựa vào cái lý của binh pháp để kịp thời nói rõ cho vua, quan, tướng sĩ biết nên làm gì, không nên làm gì.

Hai là lấy sự thành công trong sự nghiệp để lập uy với đám đông. Gia Cát Lượng lúc ẩn cư ở Long Trung, mặc dù rất có tiếng tăm, được mọi người gọi là “Ngọa long” (rồng ngủ), nhưng dưới con mắt của Trương Phi, thì ông chẳng qua là “một gã quê mùa” mà thôi. Lưu Bị được Gia Cát Lượng chẳng khác nào cá gặp nước, tôn làm quân sư.

Nhưng uy tín của Gia Cát Lượng trong bước đầu, không phải dựa vào chức quân sư mà có, mà chính là dựa vào nắm lửa khi ông vừa nhận chức, đó là nắm lửa “Hỏa thiêu Tân dã”.

Ông vừa rời khỏi chòi tranh (mao lư) thì gặp lúc quân Tào Tháo tiến đánh. Ông dùng trí bày mưu “Hỏa thiêu Tân dã” đuổi Tào quân, làm cho Tào quân cháy đầu phòng trán, tan rã quân ngũ. Nắm lửa đó, đã làm cho Trương Phi, Quan Vũ, thầy đều khâm phục, cúi đầu nghe theo mệnh lệnh, cũng như tất cả ba quân đều kính mến ngưỡng mộ.

Ba là phải có phong độ của người tướng. Trong chương “Cửu địa”, sách *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Tướng quân chi sự, tịnh dĩ u, chính dĩ trị*”. *Tịnh* tức là trầm tĩnh lão luyện; *u* tức là sâu thẳm khó lường,

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

đứng trước cái nguy không sợ, đứng trước sự biến động không bối rối. Chính là ngay thẳng; trị là quản lý. Vậy “*Tĩnh dĩ u, chính dĩ trị*” là xử sự phải trầm tĩnh lão luyện, vui giận không lộ ra ngoài. Phong độ này của người quản lý, chính là một mặt của phong độ người đại tướng.

Tướng soái thời xưa, không thiếu chi những người có phong độ đại tướng. Tể tướng Tạ An của Đông Tấn chính là một người mẫu mực về mặt này.

Sách “*Thế thuyết tân ngữ*” của Nhã Lượng có chép: Lúc Tạ An ẩn cư tại núi Đông Sơn, có lần cùng những danh sĩ thời đó như Tôn Trác, Vương Hy Chi, cùng ngồi thuyền đi trên sông dạo chơi. Bỗng gió thổi sóng dậy. Hai ông Tôn, Vương đều hết sức sợ hãi, la to: “Hãy mau quay thuyền trở lại!”. Chỉ có Tạ An là vẫn tự nhiên, vui vẻ ca ngâm như chẳng có chuyện gì. Anh chèo thuyền trông thấy thái độ Tạ An vẫn thản nhiên, mà có vẻ còn thích thú nữa, nên vẫn tiếp tục chèo tới.

Nhưng gió mỗi lúc một to, sóng mỗi lúc một dữ. Tôn Trác và Vương Hy Chi đều sợ hãi đứng cả lên. Đến chừng đó, Tạ An mới thông thả nói: “Như thế này, chắc là phải trở lại chứ gì?”.

Sau khi trở về và nhắc lại chuyện đó, mọi người đều tỏ ra rất kính phục Tạ An, cho rằng ông ta là người khí phách không tầm thường, có thể làm nên chuyện lớn, và nếu tham chính thì có thể làm yên được trong triều đình lẫn ngoài dân gian.

Lại theo sách “*Tấn thư*” chép, khi Tạ An làm tể tướng, có lần chúa Tiên Tần là Phù Kiên, dẫn hơn 10 vạn quân tấn công Đông Tấn, liền tiếp đánh chiếm mấy thành. Khi họ tiến quân tới giữa Hoài Thủy và Phi Thủy, Phù Kiên tự phụ nói: “Với người ngựa đông như quân ta, chỉ cần mỗi người ném một con roi ngựa xuống Trường Giang, cứ

có thể làm cho dòng sông bị lấp kín, vậy quân Tấn lấy gì mà chống đỡ cho được?”.

Trước một tình thế như vậy, trong triều đình cũng như ngoài dân gian nước Đông Tấn, không ai là không kinh hãi. Trong thành Kiến An (Nam Kinh), lòng dân đang hết sức hoang mang. Nhưng chỉ riêng có Tạ An là vẫn bình thản, y như không có chuyện gì xảy ra.

Ông tiến cử Tạ Thạch, Tạ Huyền cầm tám vạn binh đi chống lại quân Tấn. Tạ Huyền đến tận nhà ông để thỉnh thị cách chống giặc. Tạ An đáp: “Sẽ có chỉ thị sau”. Nói xong, Tạ Huyền chờ mãi mà vẫn không nghe ông nói thêm gì nữa. Tạ Huyền không dám hỏi thêm, mà để người khác vào hỏi.

Tạ An vẫn không trả lời, lại ngồi xe đi chơi, và bảo Tạ Huyền cùng đánh cờ với ông tại dinh thự.

Cờ của Tạ Huyền vốn cao hơn Tạ An, nhưng vì lúc đó trong lòng Tạ Huyền đang có nhiều lo nghĩ, nên giằng co không thủ thắng được, và cuối cùng bị thua.

Đánh xong ván cờ, Tạ An đi bách bộ một mình mãi tới khuya mới về. Ông đã bình tĩnh nghỉ ngơi, và khi trở về phủ, ngay trong đêm đó ông công bố hiệu lệnh và chỉ thị cho tướng soái cách chống ngăn quân giặc.

Kết quả, trong trận đánh tại Phi Thủy, quân Tấn đã lấy ít thắng đông.

Khi tin thắng trận báo về tới Tạ An, gặp lúc ông đang ngồi đánh cờ với khách. Ông xem qua tiếp báo, sắc mặt vẫn bình thản như thường. Người khách hỏi: “Chiến sự thế nào?”. Ông thông thả đáp: “Chúng nó

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

đã phá được giặc”. Đó chính là *“Tĩnh dĩ u, chính dĩ trị”*, tức phong độ của người đại tướng.

Phong độ của người đại tướng, đối với người làm quản lý cũng quan trọng như vậy. Thí dụ, người huấn luyện viên thể thao cũng là một loại hình quản lý. Huấn luyện viên bóng chuyền nữ của Trung Quốc, là ông Viên Vi Dân, trong nhiều trận thi đấu quốc tế quan trọng, thắng không kiêu, bại không nản, nên cũng được khen là người có phong độ đại tướng.

Có một lần thi đấu quốc tế tại Nhật Bản, đội bóng chuyền nữ của Trung Quốc gặp đội bóng chuyền nữ Mỹ. Quan năm ván thi đấu quyết liệt, đội Trung Quốc đã chuyển bại thành thắng, xem như đã mở một con đường máu trong cuộc tranh giải quán quân quốc tế.

Chảy nước mắt vì sung sướng, cảm động các nữ cầu thủ Trung Quốc ôm chầm lấy nhau, giữa tiếng cổ vũ như sấm động của khán giả. Hàng trăm triệu khán giả Trung Quốc, thông qua vệ tinh, cùng theo dõi trận thi đấu trên màn ảnh truyền hình cũng tự hào trước tinh thần thi đấu tận tình của các nữ cầu thủ của mình.

Thế nhưng, Viên Vi Dân lại không hề bộc lộ một chút kiêu hãnh nào, ông cố đè nén mọi sự xúc động trong lòng. Và, ông đang bận tâm suy nghĩ, phải nghinh chiến thế nào với đội Nhật Bản sắp tới? Con đường đi lên của đội bóng chuyền nữ Trung Quốc phải như thế nào?

Phong độ của người đại tướng, thực ra là một mặt của sự tu dưỡng cá nhân. Muốn tu dưỡng phong độ đại tướng cho mình, cái khó nhất là khống chế tình cảm của chính mình.

Có người bảo rằng một người quản lý già dặn, có thể không nổi nóng lúc muốn nổi nóng, và có thể nổi nóng lúc không muốn nổi nóng. Cái phong độ không được dựa vào ý nguyện của mình làm xuất phát điểm, mà dựa vào tình hình khách quan để bộc lộ sắc mặt buồn, vui, giận, ghét đó, là một sự tu dưỡng đặc thù về cá tính.

Sự tu dưỡng đó, nếu đem so sánh với thái độ giả dối, “miệng ngọt lòng chứa gươm dao” mà người đời chê trách, hoàn toàn khác nhau về bản chất. Sự khác nhau cơ bản giữa họ là: họ xuất phát từ sự nghiệp chung hay là từ mục đích tư lợi ích kỷ. Với xuất phát điểm trước, thì họ là người thống nhất được giữa sự tu dưỡng cá tính và thích nghi cá tính đó với phương pháp làm việc. Còn với xuất phát điểm sau, thì đó là biểu hiện của một thứ khôn vặt đáng chê trách.

Sở dĩ người quản lý phải biết tự khống chế tình cảm của mình, là do một khi giải quyết sự việc theo tình cảm, sẽ vì nhỏ mà mất lớn dẫn tới thất bại trong sự nghiệp.

Chiêu Liệt Đế Lưu Bị của nước Thục trong thời Tam Quốc, chỉ vì “mối nhục Quan Vũ bị giết”, mà “tự làm tướng đi phạt Ngô”, kết quả bị tướng Ngô dùng hòa công phá tan trên 40 doanh, phải lâm vào cảnh “gởi con côi ở Đế thành”.

Đường Thái Tông Lý Thế Dân có thể gọi là an vương một thuở, nhưng vào năm 645 tây lịch, vì tham công háo thắng, không chịu nghe lời can gián của quần thần, đích thân dẫn quân tấn công vào nước Cao Ly ở phương Bắc. Cho dù đế quốc Đường nước to binh mạnh, cũng như Lý Thế Dân đã vận dụng đủ thứ mưu kế, nhưng ông ta chỉ lãnh lấy sự thất bại không còn hồi hận kịp nữa.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Lưu Bị và Lý Thế Dân tuy gặp hai việc khác nhau, nhưng nguyên nhân thất bại chỉ là một: không thể khống chế tình cảm của chính mình.

Trong chương bàn về “hỏa công”, sách *Tôn Tử binh pháp* nói: “Chúa bất khả nộ nhi hưng sự, tướng bất khả ôn nhi chí chiến. Hợp ư lợi nhi động, bất hợp ư lợi nhi chi. Nộ khả dĩ phục hỷ, ôn khả dĩ phục duyệt. Vong quốc bất khả phục tồn, tử giả bất khả phục sinh. Cố minh quân thận chi, hương tướng cảnh chi. Thử an quốc toàn quân chi đạo dã”. Ý của đoạn văn này là: vua một nước không thể vì tức giận mà hưng binh đánh giặc. Tướng không thể vì bực tức mà xua quân tác chiến. Đối với quốc gia có lợi thì hành động, không có lợi thì đình chỉ. Giận, thì có thể sẽ được vui; tức, thì có thể sẽ được hết. Nhưng nếu nước mất thì không thể khôi phục trở lại được, người chết thì không thể sống lại được. Cho nên một nhà vua sáng suốt, người tướng hiên lương, phải cảnh giác đối với vấn đề này. Đó là cái đạo lý cơ bản của việc giữ yên nước nhà, bảo toàn quân đội.

Tôn Võ nói như vậy, tức là không thể lấy tình cảm để giải quyết mọi sự việc. Lý lẽ đó đối với người lãnh đạo xí nghiệp cũng có tính cách quan trọng như nhau. Một người lãnh đạo giải quyết mọi vấn đề theo tình cảm, chắc chắn sẽ dẫn tới sai lầm lớn, nguy hại tới sự phát triển và sự tồn vong của xí nghiệp.

IV- Phải tự biết mình.

Người làm công tác quản lý, phải có sự tu dưỡng tốt về cá tính, phải có tác phong của người đại tướng.

Đặc trưng chủ yếu của tác phong người đại tướng là bình tĩnh, trầm lắng, đứng trước cái nguy không sợ hãi, gặp biến động không hoảng hốt.

Tuy nhiên, trong đời sống thực tại, con người do sự từng trải, học thức, khí chất, phong độ khác nhau, nên tính cách cũng không giống nhau. Thực trạng này, nêu ra cho người quản lý một vấn đề vừa thực tế vừa quan trọng: phải làm thế nào nhận thức cá tính của mình? Phải làm thế nào cho cá tính của mình, thích ứng được với những yêu cầu cần có, trong việc quản lý xí nghiệp mà mình đang phụ trách?

Nói chung, khí chất và tính cách của con người có hai loại hình: loại thứ nhất là “hướng nội”, “chịu sự dẫn đạo từ kẻ khác”, tức loại hình “hài hòa”. Loại thứ hai là “hướng ngoại”, “tự mình dẫn đạo mình”, tức loại hình “tiến thủ”. Vậy người quản lý, phải chọn lựa loại hình nào để có lợi cho việc quản lý xí nghiệp?

Nhiều người cho rằng, người có cá tính thuộc loại hình “hài hòa”, sẽ thích hợp lãnh đạo một xí nghiệp đang trong thời kỳ phát triển bình thường. Còn người thuộc loại hình “tiến thủ”, chịu trách nhiệm lãnh đạo một xí nghiệp đang có nhiều biến động, cần mở ra một cục diện mới, sẽ thích hợp hơn.

Cùng một lý lẽ đó, về mặt phương thức lãnh đạo, mỗi xí nghiệp khác nhau, cũng có yêu cầu khác nhau. Xí nghiệp lớn khác với xí nghiệp nhỏ, nên phương thức lãnh đạo tất nhiên không giống nhau.

Một số học giả phương Tây cho rằng, phương thức lãnh đạo có ba loại hình:

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

- Loại hình chuyên chế, chỉ một người quyết định tất cả, đòi hỏi cấp dưới phải tuyệt đối phục tùng.

- Loại hình dân chủ, có việc gì mọi người cùng bàn bạc với nhau, làm theo ý kiến của số nhiều.

- Loại hình thả nổi, cấp dưới muốn làm gì thì làm, muốn nghỉ gì thì nghỉ, hoàn toàn tự do.

Theo chúng tôi nghĩ, dựa vào nguyên tắc kết hợp dân chủ và tập trung, thực hành thống nhất lãnh đạo và phân cấp quản lý là một phương thức lãnh đạo khoa học. Khi cần thống nhất lãnh đạo, thì thực hiện thống nhất lãnh đạo; khi cần phân tán quản lý thì thực hiện phân tán quản lý. Trong điều kiện sản xuất lớn, xã hội hóa, cần nhấn mạnh đến việc tập trung lãnh đạo, thống nhất chỉ huy, nhưng cũng phải chú ý đến việc phát huy dân chủ, lắng nghe ý kiến của quần chúng, đồng thời kết hợp một cách thích đáng giữa tập trung và dân chủ. Trong những điều kiện đặc thù, như khi gặp tình huống khẩn cấp, người lãnh đạo cần phải quyết định xử lý vấn đề. Nhưng khi thảo luận vấn đề khoa học kỹ thuật trọng đại, tình huống rất phức tạp, có tính chuyên nghiệp cao, thì người lãnh đạo cần nghe ý kiến nhiều mặt, đặc biệt là ý kiến của nhân viên khoa học kỹ thuật.

Nói tóm lại, với mỗi con người khác nhau, khí chất, tính cách và phương thức lãnh đạo cũng đa dạng, không giống nhau. Vậy, cách làm của một người lãnh đạo khôn ngoan, là cùng một lúc với việc tăng cường tu dưỡng bản thân, nên luôn luôn nhắc nhở mình: phải xuất phát từ thực tế, tìm sự thích ứng, chứ không giữ cứng nhắc một phương pháp cố định. Phải tự không chế mình, nâng cao năng lực thích ứng

của mình. Trái lại, một tướng tâm thường, chỉ “biết có một” mà không “biết ứng biến”, là không chấp nhận được.

Muốn làm được sự “thích ứng linh động, không cố chấp cứng nhất”, then chốt là ở chỗ mình đủ sáng suốt để tự biết mình. Phải tự biết sở trường và sở đoản của mình, ước chế sở đoản, đề cao năng lực thích ứng, để giúp cho mình làm tròn trách nhiệm lãnh đạo, cũng như nêu ra yêu cầu về đạo đức và tài cho chính mình.

Trong chương nói về “mưu công”, sách *Tôn Tử binh pháp* nói: “*Tri bỉ tri kỷ, bách chiến bất đãi, bất tri kỷ nhi tri bỉ, nhất thắng nhất phụ; bất tri kỷ, bất tri bỉ, mỗi chiến tất đãi*” (biết người biết ta, trăm trận không thua. Không biết ta mà biết người, một thắng một bại. Không biết ta cũng không biết người, mỗi trận mỗi thua).

Qua lời nói trên, có thể thấy được việc hiểu hoàn cảnh, hiểu người khác đều là rất quan trọng, và hiểu được mình cũng quan trọng y như vậy. Chỉ biết người không biết mình, hoặc chỉ biết mình mà không biết người, đều không tốt. Chỉ có biết người biết ta, thì mới giành được toàn thắng.

Có điều cần phải hiểu rõ, ấy là nói biết mình ở đây, chẳng những biết sở trường của mình, mà còn phải biết sở đoản của mình nữa.

Người lãnh đạo nếu có nhược điểm trong tri thức tài năng, khí chất, tác phong, sẽ dẫn tới sự sai sót trong quyết sách, sự thất bại trong kinh doanh. Cho nên, người lãnh đạo phải tự giác nhận thức, không che, khắc phục khuyết điểm và sở đoản của mình. Phải phát huy đầy đủ sở trường của mình. Chỉ có nâng cao sở trường, tránh sở đoản, thì mới có thể đi đến thành công.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Khi quyển sách sắp kết thúc, chúng tôi xin trích dẫn một câu chuyện xưa: Thời chiến quốc, có một danh tướng nước Triệu, gọi là Triệu Xa. Ông này có một người con trai, tên gọi Triệu Quát, thuở nhỏ học binh pháp, nói về việc binh rất giỏi, người cha cũng phải khen.

Sau đó, Triệu Quát thay cho Liên Pha làm tướng Triệu, dẫn 40 vạn quân đánh nhau với quân Tần tại Trường Bình, và bị quân Tần đánh cho đại bại.

Tại sao một người giỏi bàn việc quân như Triệu Quát, mà lại bị đại bại? Nguyên nhân chủ yếu khiến Triệu Quát thất bại, là do ông ta chỉ biết dựa vào những nguyên tắc cố định của binh pháp, không biết quyền biến.

Quyển “*Tôn Tử binh pháp và quản lý xí nghiệp*” này, cố gắng đề xuất một phương pháp quản lý xí nghiệp có hiệu quả, cho các nhà quản lý xí nghiệp, với mong muốn bắc một cây cầu nối cho các vị sĩ quan và binh sĩ trong quân đội ngày nay, đi sang lĩnh vực quản lý xí nghiệp ở ngày mai. Và, cũng để cung cấp cho các bạn nghiên cứu lý luận về quản lý xí nghiệp, một chiếc phôi mộc chờ được gia công thêm.

Phương pháp quản lý trong quyển sách này có thể thực hiện được hay không, hữu ích hay không, còn chờ sự kiểm nghiệm trong thực tiễn. Việc học tốt những tri thức quản lý và làm tốt công việc quản lý, có mối tương quan cũng giống như học binh thư và ra trận đánh giặc vậy. Sách không thể không xem, không học, nhưng bất luận là nhà quản lý xí nghiệp, hay là nhà chỉ huy quân đội đánh giặc, nếu chỉ dựa vào tri thức không vấn chưa đủ.

Trong chương bàn về “kê”, sách Tôn Tử binh pháp nói rất đúng: “Quân gia chi thắng, bất khả tiên truyền dã” (cái thắng của binh gia, không thể truyền dạy trước được). Như vậy, phép quản lý xí nghiệp tốt là ở đâu? Nó vừa ở trong sách vở mà cũng vừa ở ngoài sách vở, ở chỗ người dùng nó vào thực tiễn.

LỜI KẾT

“*Tôn Tử binh pháp*” là di sản quý báu của Trung Quốc. Để đưa những tư tưởng, nguyên tắc và phương pháp khoa học trong “*Tôn Tử binh pháp*”, ứng dụng vào quản lý xí nghiệp, nghiên cứu, tìm hiểu sâu về môn học quản lý xí nghiệp ở Trung Quốc, trên bước đường cùng nhau học hỏi chúng tôi thử soạn ra quyển sách này.

Việc ứng dụng tư tưởng trong “*Tôn Tử binh pháp*” vào quản lý xí nghiệp, hiện nay không có những trước tác chuyên môn để tham khảo. Trong khi đó, trình độ của chúng tôi lại không cao, thi giờ lại gấp rút, nên trong sách chắc chắn có nhiều chỗ sai sót, xin bạn đọc phê bình chỉ dạy cho.

Trong quá trình soạn sách, chúng tôi được các đơn vị như Hiệp hội quản lý xí nghiệp tỉnh Vân Nam, Hội nghiên cứu của các Trường Xưởng, giám đốc tại Côn Minh, Hội nghiên cứu của các trường xưởng tỉnh Quảng Đông, Đại học nhân dân Trung Quốc, hết sức ủng hộ. Lại được sự giúp đỡ đầy nhiệt tình của giáo sư Phan Thừa Liệt trong Hiệp

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

hội quản lý xí nghiệp Trung Quốc, phó giáo sư Trần Tấn trong Công học viện Hoa Nam, đồng chí Chu Phúc Xương trong Hội nghiên cứu của các Trường Xưởng tỉnh Quảng Đông, giảng sư Đái Thiên Quyền trong Công học viện Côn Minh, phó tư lệnh Triệu Trung Hậu thuộc phân khu Tây Song Bản Nạp tỉnh Vân Nam. Vậy, nhân đây chúng tôi xin bày tỏ lòng chân thành cảm tạ.

Trong quá trình soạn sách, chúng tôi có tham khảo quyển *"Mười một học giả chú thích Tôn Tử"* (thập nhất gia chú Tôn Tử) của nhà xuất bản *"Cổ tịch xuất bản xã"* tại Thượng Hải, và những sách có liên quan đến *"Tôn Tử binh pháp"* khác. Chúng tôi cũng có tham khảo quyển *"Quản lý xí nghiệp công nghiệp xã hội chủ nghĩa ở Trung Quốc"* do trường đại học Nhân Dân Trung Quốc soạn, cũng như một số sách khác nói về quản lý. Các tư liệu này giúp đỡ cho chúng tôi rất nhiều. Vậy nhân đây chúng tôi cũng tỏ lòng biết ơn.

CÁC SOẠN GIẢ

Côn Minh, Tháng 6 năm 1984.

PHỤ LỤC

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Mười ba chương và phần dịch nghĩa

CHƯƠNG THỨ NHẤT

KẾ

Nguyễn văn (dịch âm):

Tôn Tử viết: Bình giả, quốc chi đại sự, tử sanh chi địa, tồn vong chi đạo, bất khả sát dã. Cố kinh chi dĩ ngũ sự, hiệu chi dĩ kế, nhi sách kỳ tình: nhất viết đạo, nhị viết thiên, tam viết địa, tứ viết tướng, ngũ viết pháp. Đạo giả, lệnh dân dữ thượng đồng ý dã, cố khả dĩ dữ chi tử, khả dĩ dữ chi sinh, nhi bất úy nguy. Thiên giả, âm dương, hàn thử, thời chế dã. Địa giả, viễn cận, kiêm dị, quảng hiệp, tử sinh dã. Tướng giả, trí, tín, nhân, dũng, nghiêm dã. Pháp giả, khúc chế, quan đạo, chủ dụng dã. Phàm thử ngũ giả, tướng mạc bất văn, tri chi giả thắng, bất chi giả bất thắng. Cố hiệu chi dĩ kế, nhi sách kỳ tình. Viết: chủ thực hữu đạo? Tướng thực hữu năng? Thiên địa thực đắc? Pháp lệnh thực hành? Bình chính thực cường? Sĩ tốt thực luyện? Thường phạt thực

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

minh? Ngô dĩ thử tri thắng phụ hĩ. Tướng thịnh ngã kế, dụng chi tất thắng, lưu chi; tướng bất thịnh ngã kế, dụng chi tất bại, khứ chi. Kế lợi dĩ thịnh, nãi vi chi thế, dĩ tá kỳ ngoại. Thế giả, nhân lợi nhi chế quyền dã. Bình giả, quý đạo dã. Cố năng nhi thị chi bất năng, dụng nhi thị chi bất dụng, cận nhi thị chi viễn, viễn nhi thị chi cận. Lợi nhi dụ chi, loạn nhi thủ chi, thực nhi bị chi, cường nhi tị chi, nộ nhi nao chi, ti nhi kiêu chi, dật nhi lao chi, thân nhi ly chi. Công kỳ vô bị, xuất kỳ bất ý. Thử binh gia chi thắng, bất khả tiên truyền dã. Phu vị chiến nhi miếu toán thắng giả, đắc toán đa dã; vị chiến nhi miếu toán bất thắng giả, đắc toán thiếu dã. Đa toán thắng, thiếu toán bất thắng, nhi hướng ư vô toán hồ! Ngô dĩ thử quan chi, thắng phụ kiến hĩ.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: Chiến tranh là đại sự của quốc gia, quan hệ tới việc sống chết của nhân dân, sự mất còn của nước nhà, không thể không khảo sát nghiên cứu cho thật kỹ. Cho nên, phải dựa vào năm mặt sau đây mà phân tích, nghiên cứu, so sánh các điều kiện tốt xấu giữa hai bên đối địch, để tìm hiểu tình thế thắng bại trong chiến tranh: một là Đạo, hai là Thiên, ba là Địa, bốn là Tướng, năm là Pháp. Đạo là chỉ việc chính trị, đạo nghĩa, phải làm cho nguyện vọng của dân chúng và vua nhất trí với nhau, đồng tâm đồng đức, có như vậy, trong chiến tranh mới có thể bảo nhân dân vì vua mà chết, vì vua mà sống, không sợ hiểm nguy. Thiên là thiên thời, nói về ngày đêm, trời râm trời nắng, trời lạnh trời nóng, tức tình trạng về khí hậu thời tiết. Địa là địa lợi, nói về đường sá xa gần, địa thế hiểm yếu hay bằng phẳng, khu vực tác chiến rộng hay hẹp, địa hình phải chăng có lợi cho tiến công, phòng thủ, tiến tới, thoái lui. Tướng là tướng soái, tức nói về tài trí, uy tín, lòng nhân ái, lòng can đảm, sự uy nghiêm của người tướng. Pháp là

pháp chế, nói về tình trạng tổ chức, biên chế, sự quy định về hiệu lệnh chỉ huy, sự phân chia chức quyền của tướng tá, sự cung ứng vật tư cho quân đội và chế độ quản lý, v.v... Tình huống về năm mặt nói trên, người tướng soái không thể không biết. Chỉ khi nào hiểu rõ và nắm chắc được những tình huống đó, thì mới có thể giành được sự thắng lợi. Không thật sự hiểu rõ và nắm chắc được, thì không thể đắc thắng. Cho nên phải từ bảy mặt để tính toán, so sánh những điều kiện đối bên giữa địch và ta để tìm hiểu tình thế thắng bại trong chiến tranh. Tức là phải xem xét: vua của bên nào có nền chính trị được lòng dân? Tướng soái bên nào có tài năng? Thiên thời, địa lợi bên nào tốt hơn? Pháp lệnh bên nào được quân triệt, chấp hành triệt để? Thực lực quân đội bên nào mạnh hơn? Binh sĩ bên nào huấn luyện thuần thục hơn? Sự thương phạt bên nào nghiêm minh hơn? Căn cứ vào những điều đó, chúng ta có thể tính toán mà biết trước được ai thắng ai thua. Nếu chịu nghe theo mưu kế của ta, để cho ta chỉ huy tác chiến, thì chiến tranh có thể thắng lợi, ta sẽ ở lại; nếu không chịu nghe theo mưu kế của ta, cho dù có dùng ta để chỉ huy tác chiến, chiến tranh tất nhiên bị thất bại, ta sẽ rời đi. Nếu kế sách có lợi và được chấp thuận, còn phải tìm cách tạo ra tình thế có lợi, để làm điều kiện phụ trợ bên ngoài cho việc tiến hành chiến tranh. Thế, tức là căn cứ vào tình huống phải chăng có lợi để mà có hành động tương ứng. Dùng binh đánh giặc là một hành động đối trá. Thông thường nếu có thể tấn công, thì giả vờ như không thể tấn công, muốn đánh nhưng giả vờ như không muốn đánh, muốn hành động ở một điểm gần, nhưng giả vờ như muốn hành động ở một điểm xa; muốn hành động ở một điểm xa, nhưng giả vờ như muốn hành động ở một điểm gần. Đối với kẻ địch tham lợi, thì lấy cái lợi nhỏ cho nó, để dẫn dụ nó, đối với kẻ địch đang gặp rối rắm, nên thừa cơ tấn công để thắng nó. Kẻ thù có lực lượng đầy đủ chúng ta

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

phải đề phòng nó. Kẻ thù có binh lực to, chúng ta phải tránh xa nó. Đối với kẻ thù dễ tức giận nên dùng biện pháp khiêu khích để chọc tức nó. Đối với kẻ thù xem khinh ta, nên tìm cách làm cho nó càng thêm kiêu ngạo. Đối với kẻ thù có sự nghi ngại tốt, phải tìm cách làm cho nó phải mệt mỏi. Đối với kẻ thù nội bộ đoàn kết tốt, nên tìm cách ly gián nó. Phải tấn công kẻ thù lúc nó hoàn toàn không phòng bị; phải hành động khi kẻ thù hoàn toàn không nghĩ tới điều đó. Tất cả những điều nói trên, đều là sự khôn khéo để thủ thắng của nhà quân sự, nhưng lại không thể quy định trước một cách máy móc. Phàm trước khi khai chiến, có sự sắp đặt kế hoạch ở trong miếu đường, tính trước là có thể đánh thắng được, vì kế hoạch được sắp xếp chu đáo, có điều kiện thắng lợi nhiều. Trước khi khai chiến mà dự tính không thể chiến thắng được, là do tính toán không chu đáo, điều kiện để đắc thắng không đầy đủ. Tính toán chu đáo, có điều kiện thắng lợi nhiều, thì có thể thủ thắng. Tính toán không chu đáo, điều kiện thắng lợi ít, thì không thể thắng được kẻ địch, huống hồ gì lại không có tính toán gì hết, không có điều kiện để thủ thắng? Chúng ta khảo sát từ các mặt đó, ai thắng ai lại có thể đoán biết trước được.

CHƯƠNG HAI

TÁC CHIẾN

Nguyên văn (dịch âm):

Tôn Tử viết: phàm dụng binh chi pháp, thi xa thiên tứ, cách xa thiên thặng, đãi giáp thập vạn, thiên lý điệp lương, tắc nội ngoại chi phí, tân khách chi dụng, giao tất chi tài, xa giáp chi phụng, nhật phí thiên kim, nhiên hậu thập vạn chi sư cử hĩ. Kỳ dụng chiến dã thắng, cửu tác độn binh tỏa nhuệ, công thành tắc lực khuất, cửu bộc sư tắc quốc dụng bất túc. Phù độn binh tỏa nhuệ, khuất lực dẫn hóa, tắc chư hầu thừa kỳ tệ nhi khởi, tuy hữu trí giả, bất năng thiện kỳ hậu hĩ. Cố binh văn chuyết tốc, vị đồ xảo chi cửu dã. Phù binh cửu nhi quốc lợi giả, vị chi hữu dã. Cố bất tận tri dụng binh chi hại giả, tắc bất năng tận tri dụng binh chi lợi dã. Thiện dụng binh giả, dịch bất tái tịch, lương bất tam tái; thù dụng ư quốc, nhân lương ư địch, cố quân thực khả túc dã. Quốc chi bản ư sư giả viễn thu, viễn thu tắc bá tánh bản. Căn ư sư giả quý mại, quý mại tắc bá tánh tài kiệt, tài kiệt tắc cấp ư khâu dịch. Lực khuất, tài dẫn, trung nguyên nội hư ư gia. Bá tánh chi phí, thập khứ kỳ thất; công gia chi phí, phá xa bài mã, thập khứ kỳ lục. Cố trí tướng vụ thực ư địch, thực địch nhất chung, đương ngộ nhị thập chung; dĩ can nhất thạch, đương ngã nhị thập thạch. Cố sát địch giả,

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

nộ dã; thù địch chi lợi giả, hóa dã. Cố xa chiến, đắc xa thập thặng dĩ thượng, thường kỳ tiên đắc giả, nhi cánh kỳ tinh kỳ, xa tạp nhi thặng chi, tốt thiện nhi dưỡng chi, thị vị thắng địch nhi ích cường. Cố binh qui thắng, bất qui cứu. Cố tri binh chi tướng, sinh dân chi tư mệnh, quốc gia an nguy chi chủ giả.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: Nguyên tắc chung khi dụng binh tác chiến, khi phải huy động chiến xa nghìn chiếc, xe tải nặng nghìn chiếc, quân đội 10 vạn, vận lương đi xa hàng nghìn dặm, thì tình huống đó, chi phí ở tiền phương và hậu phương, chi phí chiêu đãi khách khứa, sử thần, bảo dưỡng và bổ sung tiêu phí nghìn vàng, thì mới có thể để cho 10 vạn quân xuất chinh được. Dùng một đạo quân khổng lồ như thế để tác chiến, thì đòi hỏi phải thắng nhanh. Nếu kéo dài thời gian, quân đội sẽ mệt mỏi, nhuệ khí sẽ giảm suy; tấn công thành trì sẽ hao hết sức chiến đấu; quân đội tác chiến ở ngoài lâu, có thể làm cho nền tài chính của quốc gia gặp khó khăn. Nếu quân đội mệt mỏi, nhuệ khí giảm suy, thì lúc đó, cho dù là một người tài giỏi sáng suốt đến đâu, cũng không thể cứu vãn tình thế được. Cho nên dùng binh đánh giặc, chỉ nghe nói trong tốc thắng có những chỗ thiếu sót vụng về, chứ không bao giờ thấy kéo dài mà có chỗ hay ho cả. Trong chiến tranh, chưa bao giờ có việc kéo dài mà có lợi cho quốc gia cả. Cho nên, người không hiểu biết chỗ hại khi dụng binh, thì không thể hiểu được chỗ lợi trong dụng binh. Người giỏi dụng binh, lĩnh măn ngữ không bao giờ gọi lại, lương thực không vận tải quá ba lần; quân nhu lấy từ trong nước mình, còn lương thảo giải quyết ngay tại nước địch. Được vậy, thì lương thảo, cấp dưỡng, cho quân đội sẽ được thỏa mãn. Sở dĩ quốc gia phải nghèo vì dụng binh, là do phải vận tải lương thực quá xa. Vận tải lương thực xa, bá tánh

sẽ nghèo. Chung quanh nơi quân đội tập kết, vật giá sẽ cao vọt bất thường. Vật giá cao vọt, sẽ làm cho tiền tài của bá tánh khô kiệt; tiền tài khô kiệt tất phải gấp rút thu thêm thuế. Sức mạnh tiêu hao hết, tiền tài khô kiệt, trong nước khắp đồng quê nhà nhà đều trống rỗng. Tài sản của bá tánh mười hao hết bảy; tiền bạc tài sản của quốc gia bị tiêu hao, xe cộ bị hư hỏng, ngựa mệt mỏi bệnh hoạn, khố giáp, cung tên, giáo thuẫn, bể lỗ (loại thuẫn to) và trâu bò, xe to, cũng mười phần tổn thất hết sáu. Cho nên một tướng soái giỏi và sáng suốt, bao giờ cũng tìm cách giải quyết lương thảo ngay tại nước địch. Ăn một táo gạo ở đất địch, bằng 20 táo ở nước ta; ăn một gia cô ngựa ở đất địch, bằng 20 gia ở nước ta. Muốn cho quân đội dũng cảm giết địch, thì phải làm cho họ biết hận thù quân địch, muốn cướp đoạt vật tư của địch, thì phải dùng tài vật tướng thưởng sĩ tốt. Cho nên trong những trận xa chiến, phạm ai chiếm được chiến xa địch từ 10 chiếc trở lên, thì tướng thưởng cho người đoạt được chiến xa đầu tiên, đồng thời, bỏ cờ xí trên chiến xa địch, thay vào cờ xí của ta, đưa vào sử dụng chung trong đội chiến xa của ta. Đối với những tù binh bắt được, phải cư xử tử tế và sử dụng tốt. Đó chính là chiến thắng địch và làm cho ta càng thêm mạnh. Cho nên dụng binh lợi ở chỗ tốc thắng, bất lợi ở chỗ kéo dài.

Chính vì vậy mà người tướng soái biết dụng binh, là “thần hộ mệnh” của dân, là người giữ sự an nguy của quốc gia.

CHƯƠNG BA

MƯU CÔNG

Nguyên văn (dịch âm):

Tôn Tử viết: Phàm dụng binh chi pháp, toàn quốc vi thượng, phá quốc thứ chi; toàn quân vi thượng, phá quân thứ chi; toàn lữ vi thượng, phá lữ thứ chi; toàn tốt vi thượng, phá tốt thứ chi; toàn ngũ vi thượng, phá ngũ thứ chi. Thị cố bách chiến bách thắng, phi thiện chi thiện giả dã. Cố thượng binh phạt mưu, kỳ thứ phạt giao, kỳ thứ phạt binh, kỳ hạ công thành. Công thành chi pháp vị bất đắc dĩ, tu bố phần ôn, cụ khí giới; tam nguyệt nhi hậu thành, cụ nhân hựu tam nguyệt nhi hậu dĩ. Tướng bất thắng kỳ phần, nhi nghị phụ chi, sát dĩ tam phần chi nhất, nhi thành bất bại giả, thử công chi hại dã. Cố thiện dụng binh giả, khuất nhân chi binh nhi phi chiến dã, bại nhân chi thành nhi phi công dã, hủy nhân chi quốc nhi phi cửu dã, tất dĩ toàn tranh ư thiên hạ, có binh bất đồn nhi lợi khả toàn, thử mưu công chi pháp dã. Cố dụng binh chi pháp, thập tắc vi chi, ngũ tắc công chi, bội tắc phân chi, địch tắc năng chiến chi, thiếu tắc năng đào chi, bất nhược tắc năng tị chi. Cố tiểu địch chi kiên, đại địch chi cầm dã. Phù tướng giả, quốc chi phụ dã. Phụ châu tắc quốc tất cường, phụ khích tắc quốc tất nhược. Cố quân chi sở dĩ hoạn ư quân giả tam: bất tri quân chi bất

302

khả dĩ tiến, nhi vị chi tiến; bất tri quân chi bất khả dĩ thôi, nhi vị chi thôi; thị vị mi quân. Bất tri tam quân chi sự, nhi đồng tam quân chi chính giả, tác quân sĩ hoặc hĩ. Bất tri tam quân chi quyền nhi đồng tam quân chi nhiệm, tác quân sĩ nghi hĩ. Tam quân ký hoặc thả nghi, tác chư hầu chi nan chí hĩ, thị vị loạn quân dẫn thắng. Cố tri thắng hữu ngũ: tri khả dĩ chiến dữ bất khả dĩ chiến giả thắng, thức chúng quả chi dụng giả thắng, thượng hạ đồng dục giả thắng, dĩ ngu đãi bất ngu giả thắng, tướng năng nhi quân bất nộ giả thắng. Thử ngũ giả, tri thắng chi đạo giả. Cố viết: tri bì tri kỳ giả, bách chiến bất đãi; bất tri bì nhi tri kỳ, nhất thắng nhất phụ; bất tri bì, bất tri kỳ, mỗi chiến tất đãi.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: Đại phạm cái phép dụng binh, làm cho cả nước địch khuất phục trọn vẹn là thượng sách, đi đánh nước địch là kém hơn; làm cho toàn quân bên phe địch chịu khuất phục trọn vẹn là thượng sách, xua quân đánh nó là kém hơn; làm cho nguyên một lữ của địch khuất phục trọn vẹn là thượng sách, xua quân đánh nó là kém hơn; làm cho toàn thể binh tốt địch khuất phục trọn vẹn là thượng sách, xua quân đánh nó là kém hơn; làm cho nguyên đội ngũ của địch khuất phục trọn vẹn là thượng sách, xua quân đánh nó là kém hơn; cho nên, bách chiến bách thắng, vẫn chưa phải là cách sáng suốt trong sự sáng suốt, không cần chiến mà làm cho kẻ địch chịu khuất phục, mới gọi là sáng suốt nhất trong sự sáng suốt. Cho nên thượng sách trong việc dùng binh, là lấy mưu lược để thắng địch, kế đó là thông qua phương tiện ngoại giao mà thủ thắng, kế đó nữa là dùng vũ lực mà chiến thắng kẻ địch, tối hạ sách là tấn công thành trì. Tấn công thành trì là một biện pháp bất đắc dĩ. Chế tạo chiến xa, chuẩn bị khí giới, phải 3 tháng

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

mới có thể hoàn thành; xây dựng núi đất dùng để tấn công thành, lại phải 3 tháng mới hoàn thành. Tướng soái rất sốt ruột giận dữ, xua lính trèo lên thang để tấn công vào thành đông như kiến. Sĩ tốt bị thương vong đến 1/3, mà thành vẫn chưa hạ được, đó chính là cái hại của việc tấn công thành trì. Cho nên người giỏi dụng binh đánh giặc, làm cho địch khuất phục mà không cần trực tiếp giao tranh, đoạt lấy thành trì địch mà không dùng cách công kênh, hủy diệt quốc gia địch mà không cần đánh lâu dài, nhất định phải dùng mưu lược toàn thắng mà thủ thắng trong thiên hạ. Như vậy, quân đội không đến nỗi bị mỏi mệt và gặp khó khăn, mà vẫn có thể giành được thắng lợi hoàn mỹ. Đó tức là cái phép tấn công bằng mưu trí. Cho nên cái phép dụng binh, nếu hơn địch gấp mười lần thì bao vây địch; gấp năm lần thì tấn công địch; gấp đôi thì tìm cách phân tán địch; bằng nhau thì phải giỏi tìm cách thắng địch; quân lực ít hơn địch thì phải tìm cách thoát khỏi địch; thực lực yếu hơn địch, thì phải tránh quyết chiến với địch. Cho nên một đạo quân nhỏ yếu mà chỉ biết chọi thắng với địch, tất sẽ trở thành tù binh của địch. Tướng soái là người trợ thủ của quốc gia, nếu trợ thủ tốt thì quốc gia nhất định cường thịnh, còn trợ thủ có sai sót tất quốc gia nhất định bị suy nhược. Quốc vương có thể trở thành bất lợi cho hành động của quân đội có ba trường hợp: Không hiểu quân đội không thể tiến lên mà buộc phải tiến lên; không hiểu quân đội không thể thối lui mà buộc phải thối lui, điều đó gọi là trời buộc quân đội; không biết chuyện sự vụ trong nội bộ quân đội mà can dự vào việc hành chính của quân đội, tướng sĩ sẽ hoang mang khó hiểu; không biết quyền mưu về cách dụng binh mà can dự vào việc chỉ huy, tướng sĩ sẽ bán khoán nghỉ ngơi. Một khi quân đội hoang mang nghỉ ngơi, thì các nước chư hầu sẽ thừa cơ hễ mà tấn công, tai họa sẽ giáng xuống đầu. Điều đó tức là tự mình làm rối cho mình để dẫn tới sự thắng lợi cho kẻ địch. Cho nên có năm

tình huống có thể dự kiến được thắng lợi; có thể biết trong tình huống nào đánh được, tình huống nào không thể đánh được, có thể thắng lợi; biết dựa vào số quân lực ít hay nhiều, để sử dụng chiến pháp khác nhau, có thể thắng lợi; quan lĩnh có cùng chung một ý muốn, trên dưới đồng tâm hiệp lực, có thể thắng lợi; lấy cái có chuẩn bị, để đối phó với cái không chuẩn bị, có thể thắng lợi; tướng soái có tài năng chỉ huy, mà quốc vương lại không chen vào để ràng buộc, có thể thắng lợi. Năm điều này, là phương pháp để dự kiến sự thắng lợi. Cho nên có thể nói, biết rõ kẻ địch, biết rõ mình, trăm trận đều không thất bại; không biết rõ kẻ thù nhưng biết mình, thì thắng lợi và bại mỗi bên một nửa; không biết rõ kẻ thù mà cũng không biết rõ mình, thì mỗi trận đánh đều bị thất bại.

CHƯƠNG BỐN

HÌNH.

Nguyên văn (dịch âm):

Tôn Tử viết: Tích chi thiện chiến giả, tiên vi bất khả thắng, dĩ
đãi địch chi khả thắng. Bất khả thắng tại kỳ, khả thắng tại địch. Cố
thiện chiến giả, năng vi bất khả thắng, bất năng sử địch chi khả thắng.
Cố viết: thắng khả tri, nhi bất khả vi. Bất khả thắng giả, thủ giả; khả
thắng giả, công dã. Thủ tắc bất túc, công tắc hữu dư. Thiện thủ giả,
tàng ư cửu địa chi hạ, thiên công giả, động ư cửu thiên chi thượng, cố
năng tự bảo nhi toàn thắng dã. Kiến thắng bất quá chúng nhân chi sở
tri, phi thiện chí thiện giả dã; chiến thắng nhi thiên hạ viết thiện, phi
thiện chí thiện giả dã. Cố cử thu hào bát vi đa lược, kiến nhật nguyệt
bị vi minh mục, văn lời đỉnh bát vi thông nhĩ. Cố chi sở vi thiện chiến
giả, thắng ư dĩ thắng giả dã. Cố thiện chiến giả chi thắng dã, vô trí
danh, vô dũng công. Cố kỳ chiến thắng bất mặc, bất mặc giả, kỳ sở thổ
tất thắng, thắng dĩ bại giả dã. Cố thiện chiến giả, lập ư bất bại chi địa,
nhi bất thất địch chi bại dã. Thị cố thắng binh tiên thắng nhi hậu cầu
chiến, bại binh tiên chiến nhi hậu cầu thắng. Thiện dụng binh giả, tu
đạo nhi bảo pháp, cố năng vi thắng bại chi chính. Binh pháp: nhất viết
độ, nhị viết lượng, tam viết số, tứ viết xứng, ngũ viết thắng; địa sinh

độ, độ sinh lượng, lượng sinh số, số sinh xứng, xứng sinh thắng. Có thắng binh nhược dĩ dật xứng thù, bại binh nhược dĩ thù xứng dật. Thắng giả chi chiến dân dã, nhược quyết tích thủy ư thiên nhân chi khe giả, hình dã.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: Trước kia người giỏi dụng binh đánh giặc, trước tiên phải tạo nên điều kiện chiến thắng, không để bị kẻ địch đánh bại, để chờ cơ hội chiến thắng kẻ địch. Không để bị kẻ địch chiến thắng, quyền chủ động là ở phía mình; có thể chiến thắng kẻ địch, là chỗ ở kẻ địch có những sơ hở mà ta lợi dụng được. Cho nên người giỏi dụng binh đánh giặc, có thể làm cho mình không bị kẻ địch chiến thắng được, nhưng không phải làm cho kẻ địch nhất định phải bị ta chiến thắng nó. Cho nên nói, thắng lợi có thể dự kiến, chứ không thể miễn cưỡng đòi hỏi được. Khi ta không thể chiến thắng địch, nên tiến hành việc phòng thủ; khi có thể chiến thắng được kẻ địch, nên tiến hành tấn công. Phòng thủ là do chưa đủ điều kiện để chiến thắng, tấn công là do điều kiện chiến thắng có thừa. Người giỏi việc phòng thủ, giấu kín binh lực của mình trong các loại địa hình; người giỏi về tấn công, biết phát huy cao độ lực lượng của mình, hành động trong mọi điều kiện khí hậu, cho nên có thể bảo tồn được mình và giành được thắng lợi hoàn toàn. Dự kiến chiến thắng, nếu không vượt qua kiến thức của số đông, thì không thể là sáng suốt nhất trong sự sáng suốt; trải qua một cuộc đánh nhau mà thủ thắng, thì người đời khen là giỏi, cũng không kể là sáng suốt nhất trong sự sáng suốt; điều đó như nhắc một cọng lông nhẹ bóng lên, thì không kể là có sức mạnh, có thể nhìn thấy được mặt trời hay mặt trăng thì không kể là có đôi mắt sáng, có thể nghe được tiếng sấm nổ thì không kể là người có đôi tai thính vậy. Thời xưa,

TÔN TỬ BINH PHÁP

người gọi là đánh giặc giỏi, bao giờ cũng thủ thắng ở kẻ địch dễ thắng. Cho nên, sự thắng lợi mà người được gọi là giỏi đánh giặc có được, không được tiếng là có mưu trí, cũng không có chiến công dưng cảm phi thường. Cho nên sự chiến thắng của họ, là không có gì phải nghi ngờ cả. Sở dĩ không có gì phải nghi ngờ, là vì sự chiến thắng của họ được xây dựng trên cơ sở tất thắng, kẻ địch mà họ chiến thắng là loại kẻ địch đã lâm vào địa vị thất bại. Cho nên người giỏi đánh giặc, bao giờ cũng làm cho mình đứng trên cơ sở không bị bại, đồng thời, cũng không bỏ lỡ bất cứ một cơ hội nào có thể chiến thắng kẻ địch. Chính vì vậy, một quân đội đánh thắng trận, bao giờ cũng sáng tạo điều kiện thủ thắng trước, rồi sau đó mới đánh nhau với địch; quân đội bị thua trận, bao giờ cũng đánh nhau với địch trước, rồi sau đó mới thủ thắng trong sự cầu may. Người giỏi dụng binh, có thể từ các mặt tu sửa cái lẽ “không thể thắng”, để chắc chắn đảm bảo được sự tất thắng, nắm được quyền quyết định sự thắng bại. Phép dụng binh là: một là “độ”, hai là “lượng”, ba là “số”, bốn là “xứng”, năm là “thắng”. Địa hình và tình huống sinh sản ra sự phán đoán; phán đoán đối với địa hình sẽ biết được dung lượng của chiến trường; dựa vào dung lượng của chiến trường, tính toán số lượng binh lực cần đưa vào chiến trường; dựa vào so sánh lực lượng của phe đôi địch, phán đoán sự mạnh yếu của thực lực quân sự đôi bên; dựa vào sự mạnh yếu của thực lực quân sự hai bên, thấy được thắng bại trong chiến đấu. Cho nên quân đội chiến thắng, trong việc so sánh lực lượng giữa đôi bên, cũng như dùng “ích” (1) để cân “thù” (2), tức chiếm địa vị ưu thế tuyệt đối; còn quân đội chiến bại, đứng về mặt so sánh lực lượng, cũng như dùng “thù” để cân “ích”, ở vào một sự thất thế tuyền đối

(1) Ích: đơn vị cân thời cổ, tương đương 24 lạng.

(2) Thù: tương đương 1/24 lạng.

Với quân đội có lực lượng to mạnh mà chiến thắng, sự chỉ huy quân đội tác chiến, cũng giống như phá vỡ một dòng nước suối chứa nước trên cao 8.000 thước. Đó là sự biểu hiện của một sức mạnh.

CHƯƠNG NĂM

THẾ.

Nguyên văn (dịch âm):

Tôn Tử viết: Phàm trị chúng như trị quả, phân số thị dã: đấu chúng như đấu quả, hình danh thị dã; tam quân chi chúng, khả sử tất thọ địch nhi vô bại giả, kỳ chính thị dã; binh chi sở gia. Như dĩ đoạn đấu oán giả, hư thực thị dã. Phàm chiến giả, dĩ chính hợp, dĩ kỳ thắng. Cố thiện xuất kỳ giả, vô cùng như thiên địa, bất kiệt như giang hà. Chung nhi phục thủy, nhật nguyệt thị dã. Tử nhi phục sinh, tứ thời thị dã. Thinh bất quá ngũ, ngũ thinh chi biến, bất khả thắng thinh dã. Sắc bất quá ngũ, ngũ sắc chi biến, bất khả thắng quan dã. Vị bất quá ngũ, ngũ vị chi biến, bất khả thắng thưởng dã. Chiến thế bất quá kỳ chính, kỳ chính chi biến, bất khả thắng cùng dã. Kỳ chính tương sinh, như tuần bồi chi vô đoan, thực năng cùng chi? Kích thủy chi tạt, chí ư phiêu thạch giả, thế dã; ưng điều chi tạt, chí ư hủy triết giả, tiết dã. Thị cố thiện chiến giả, kỳ thế hiểm, kỳ tiết đoan. Thế như khoáng nổ, tiết như phát cơ. Phân phân vân vân, đấu loạn nhi bất khả loạn dã; hồn hồn độn độn, hình viên nhi bất khả loại dã. Loạn sinh ư trị, khiếp

sinh ư dưng, nhược sinh ư cường. Trị loạn số dã; dưng khiếp, thế dã; cường nhược, hình dã. Cố thiện động địch giả, hình chi, địch tất tùng chi; dư chi, địch tất thủ chi; dĩ lợi động chi, dĩ tốt đãi chi. Cố thiện chiến giả, cầu chi ư thế, bất trách ư nhân, cố năng trách nhân nhi nhiệm thế. Nhiệm thế giả, kỳ chiến nhân dã, như chuyển mộc thạch. Mộc thạch chi tính, an tắc tĩnh, nguy tắc động, phương tắc chỉ, viên tắc hành. Cố thiện chiến nhân chi thế, như chuyển viên thành ư thiên nhân chi sơn giả, thế dã.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: Muốn quản lý được một đội quân đông người, cũng như một đội quân ít người, thì đó là vấn đề biên chế, tổ chức; muốn chỉ huy được đội quân đông người, cũng như chỉ huy một đội quân ít người, thì đó là vấn đề thông tin, chỉ huy; quân đội trong cả nước đông đảo, nếu nhất đán bị kẻ địch tấn công mà không muốn bị thất bại, thì đó là vấn đề diễn biến của chiến thuật “kỳ chính”; quân đội tiến công kẻ địch, muốn được như lấy đá chọi trứng, đến đâu vô địch đến đấy, thì đó là vấn đề vận dụng chính xác sự “tránh hư mà nắm thực”. Đại phạm khi tác chiến, nói chung ai cũng dùng chính binh để ngăn kẻ địch, và dùng kỳ binh để thủ thắng. Cho nên một tướng soái giỏi việc xuất kỳ chế thắng, chiến pháp của họ cũng giống như trời, đất; biến hóa vô cùng, như những con sóng lớn, nước chảy cuộn cuộn không bao giờ cạn. Vào rồi lại ra, y như mặt trời, mặt trăng xoay chuyển; đi rồi trở lại, giống như bốn mùa thay đổi với nhau. Âm nhạc chẳng qua có 5 âm giai, nhưng sự biến hóa của năm âm giai đó, lại nghe không hết; màu sắc chẳng qua có 5 màu, thế nhưng sự biến hóa của 5 màu đó, xem mãi cũng không cùng; mùi vị chẳng qua có 5 loại, thế nhưng sự biến hóa của 5 loại mùi vị đó, thưởng thức mãi cũng không thể hết

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

được. Kỳ và Chính hồ tương chuyển hóa, cũng giống như xoay vần trên miệng ly tròn, không có đâu là điểm mở đầu, mà cũng không có đâu là điểm cuối, ai có thể đi tới chỗ tận cùng được? Dòng nước chảy xiết, sức chảy như bay, có thể xô trôi cả đá, điều đó là do thể nước quá mạnh; con chim ung hung dữ, dùng tốc độ bay nhanh của nó để tấn công, nên có thể bắt được cả chim, thú, điều đó là do nó sử dụng tiết tấu thích hợp. Cho nên người giỏi chỉ huy tác chiến, cái thế do họ tạo ra là hiểm trở, tiết tấu do họ nắm giữ là ngăn ngừa. Cái thế đó giống như chiếc nỏ đã giương thẳng lên; tiết tấu đó, giống như con cò của chiếc nỏ, hễ bóp là bắn ra tức khắc. Tác chiến trong trạng thái hỗn loạn rối rắm, phải giữ cho quân đội của mình không bị hỗn loạn; đánh nhau trong tình huống hỗn độn không rõ ràng, cần có thể sắp xếp cho quân đội có thể ứng phó tự do khắp bốn phương tám hướng, làm cho kẻ địch không đánh bại được ta. Gạt cho địch thấy ta hỗn loạn, trước khi đánh cần phải huấn luyện nghiêm chỉnh; gạt cho địch thấy ta yếu hèn, trước khi đánh cần phải có một chất lượng dũng cảm; gạt cho địch thấy ta nhỏ yếu, trước khi đánh cần phải có một binh lực to mạnh. “Trị loạn” là vấn đề tổ chức của chỉ huy; dũng hèn, là vấn đề tốt xấu của cái thế; “Mạnh yếu” là vấn đề biểu lộ lực lượng quân sự. Cho nên tướng soái giỏi điều động kẻ địch, biết nguy trang tạo hình tượng giả để đánh lừa chúng, khiến chúng phải điều động theo ý của họ; cho địch có lợi thì chúng sẽ bị họ dẫn dụ. Lấy lợi nhỏ để điều động kẻ địch, dùng phục binh chờ thời cơ đánh úp chúng. Cho nên người giỏi tác chiến, cần đưa vào cái thế lợi để thủ thắng, mà không đòi hỏi quá đáng ở tướng tá. Do đó mà họ có thể chọn được nhân tài chính đáng, lợi dụng được tình thế có lợi. Người giỏi về “nhiệm thế”, khi chỉ huy tướng sĩ tác chiến, cũng giống như chuyển động gỗ và đá vậy. Đặc tính của gỗ và đá, khi đặt ở nơi bằng phẳng thì dễ ổn định, đặt nơi có độ dốc thì dễ lăn; có hình

vuông thì nằm yên một chỗ, có hình tròn thì lăn đi dễ dàng. Cho nên người giỏi chỉ huy tác chiến, tạo cái thế có lợi, giống như đặt viên đá tròn từ trên núi cao 800 trượng lăn như bay xuống vậy. Đó chính là cái “thế”.

CHƯƠNG SÁU

HƯ THỰC

Nguyễn văn (dịch âm):

Tôn Tử viết: Phàm tiên xử chiến địa nhi đãi địch giả dật, hậu xử chiến địa nhi xu chiến giả lao. Cố thiện chiến giả, chí nhân nhi bất chí ư nhân. Năng sử địch nhân tự chí giả, lợi chi dã; năng sử địch nhân bất đắc chí giả, hại chi dã. Cố địch dật năng lao chi, bảo năng cơ chi, an năng động chi. Xuất kỳ sở bất xu, xu kỳ sở bất ý. Hành thiên lý nhi bất lao giả, hành ư vô nhân chi địa dã. Công nhi bất thủ dã; công kỳ sở bất thủ dã; thủ nhi tất cố giả, thủ kỳ sở bất công dã. Cố thiện công giả, địch bất tri kỳ sở thủ; thiện thủ giả, địch bất tri kỳ sở công. Vi hồ vi hồ, chí ư vô hình, thần hồ thần hồ, chí ư vô thanh, cố năng vi địch chi tư mệnh. Tiến nhi bất khả ngự giả, xung kỳ hư dã; thoái nhi bất khả truy giả, tốc nhi bất khả cập dã. Cố ngã dục chiến, địch tuy cao lủy thâm cẩu, bất đắc bất di ngã chiến giả, công kỳ sở bất cứu dã; ngã bất dục chiến, họa địa nhi thủ chi, địch bất đắc dũ ngã chiến giả, quai kỳ sở chi dã. Cố hình nhân nhi ngã vô hình, tắc ngã chiến nhi địch phân; ngã chiến vi nhất, địch phân vi thập, thị nghị thập công kỳ nhất dã. tắc ngã chúng nhi địch quả; năng dĩ chúng kích quả giả, tắc ngô chi sở dũ chiến giả, ước hĩ. Ngô sở dũ chiến chi địa bất khả tri; bất khả tri,

tắc địch sở bị giả đa; địch sở bị giả đa, tắc ngộ sở dư chiến giả, quả hi. Cố bị tiên tắc hậu quả, bị hậu tắc tiên quả, bị tả tắc hữu quả, bị hữu tắc tả quả, vô sở bất bị, tắc vô sở bất quả. Quả giả, bị nhân giả dã; chúng dã, sử nhân bị kỳ giả dã. Cố tri chiến chi địa, tri chiến chi nhật, tắc khả thiên lý nhi hậu chiến. Bất tri chiến địa, bất tri chiến nhật, tắc khả bất năng cứu hữu, hữu bất năng cứu tả, tiên bất năng cứu hậu, hậu bất năng cứu tiên, nhi hướng viễn giả số thập lý, cận giả số lý hồ? Dĩ ngộ độ chi, việt nhân chi binh tuy đa, diện hữu ích ư thắng bại tại? Cố viết: thắng khả vi dã. Địch tuy chúng, khả sử vô đầu. Cố sách chi nhi tri đắc thất chi kế, tác chi nhi tri động tĩnh chi lý, hình chi nhi tri tử sinh chi địa, giác chi nhi tri hữu dư bất túc chi xứ. Cố hình binh chi cực, chí ư vô hình; vô hình tắc thâm gián bất năng khuy, trí giả bất năng mưu. Nhân hình nhi thác ư chúng. Chúng bất năng tri; nhân giai tri ngã sở dĩ thắng tri hình, nhi mạc tri ngộ sở dĩ chế thắng chi hình; cố kỳ chiến thắng bất phục, nhi ứng hình ư vô cùng. Phù binh hình tượng thủy, thủy chi hình, tị cao nhi xu hạ; binh chi hình, tị thực nhi kích hư. Thủy nhân địa nhi chế lưu, binh nhân địch nhi chế thắng. Cố binh vô thường thế, thủy vô thường hình; năng nhân địch biến hóa nhi thủ thắng giả, vị chi thần. Cố ngũ hành vô thường thắng, tứ thời vô thường vị, nhật hữu đoàn trường, nguyệt hữu tử sinh.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: Phàm tới trước chiến trường chờ kẻ địch thì được ung dung, chủ động, còn tới sau lại phải hấp tấp ứng chiến thì sẽ mệt nhọc và bị động. Cho nên, người giỏi chỉ huy tác chiến, có thể điều động được kẻ địch, mà không bị kẻ địch điều động ngược lại mình. Có thể làm cho kẻ địch tự tới cần cầu, là do biết lấy cái lợi để dẫn dụ địch; có thể làm cho địch không thể đến được khu vực mà nó dự tính, là do

thế dùng binh lực đông gấp mười lần để đánh địch, như vậy là có thể tạo ra cái thế ta đông mà địch ít; ta có thể tập trung binh lực ưu thế, để đánh vào kẻ địch thất thế, như vậy thì kẻ địch trực tiếp giao chiến với ta sẽ bị giới hạn.

Địa điểm mà quân ta muốn tấn công, kẻ địch không làm sao biết được, mà không biết được phải phòng bị khắp mọi nơi; địa điểm phòng bị của kẻ địch càng nhiều, thì số quân đối diện tác chiến với ta càng có hạn. Cho nên, chú ý phòng bị ở phía trước, binh lực ở phía sau sẽ yếu; chú ý phòng thủ bên hữu, binh lực bên tả sẽ yếu; phòng thủ ở khắp mọi nơi, thì khắp mọi nơi binh lực đều yếu. Sở dĩ binh lực phe địch không đủ, là do chúng phòng thủ ở khắp mọi nơi; còn binh lực của ta sở dĩ nhiều, là do ta buộc địch phải chia quân ra để phòng ta. Cho nên, có thể đoán biết trước sẽ đánh ở đâu, đánh nhau vào lúc nào, cho dù có lặn lội nghìn dặm cũng có thể giao chiến với địch; không thể đoán biết trước đánh nhau ở đâu, đánh nhau vào lúc nào, thì sẽ lâm vào cảnh bên trái không cứu được bên phải, trước không cứu được sau, sau không cứu được trước, hướng hồ chỉ xa tới mấy chục dặm, nơi gần cũng phải tới mấy dặm đường? Theo phân tích của ta, Việt Vương Câu Tiễn tuy binh đông, đối với việc tranh thủ sự thắng lợi của chiến tranh có bổ ích gì? Cho nên nói, thắng lợi là có thể tranh thủ được. Quân địch tuy đông, nhưng làm cho nó không thể nào đem hết toàn lực chiến đấu với ta. Cho nên cần phải phân tích, phán đoán cho thật kỹ, để hiểu cho rõ lợi hại được mất; đánh thăm dò vào quân địch, để tìm được qui luật động tĩnh của nó; bộc lộ hình tượng giả để dụ địch, để tìm hiểu địa hình mà nó đang giữ là có lợi hay bất lợi; tiến hành chiến đấu trinh sát, để tìm hiểu sự bố trí binh lực của kẻ địch hư thực, mạnh yếu thế nào. Cho nên, phương pháp lộ hình để dụ địch, nếu vận dụng đến trình

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

độ kỳ diệu, thì không thể thấy được hình tích. Không thể thấy được hình tích, cho dù có gián điệp nằm kín, cũng không tìm hiểu được cụ thể, cho dù có người sáng suốt tới đâu, cũng không thể nghĩ ra cách đối phó.

Thích ứng theo địch tình để mà thủ thắng, dù có đặt sự thắng lợi ra trước mặt mọi người, mọi người cũng sẽ ngỡ ngác không hiểu vì sao; mọi người đều biết phương thức thủ thắng bằng tác chiến, nhưng không hiểu ta làm thế nào dựa vào tình hình thay đổi của địch, mà vận dụng những phương thức tác chiến linh hoạt. Cho nên mỗi lần giành được thắng lợi, đều không phải lặp lại phương pháp cũ, mà chính là thích ứng với những tình huống khác nhau, thay đổi vô cùng vô tận. Quy luật dụng binh cũng như dòng nước chảy. Quy luật của nước là tránh chỗ cao chảy vào chỗ thấp. Quy luật dụng binh là tránh chỗ vững chắc của địch, tấn công vào chỗ yếu kém. Nước do địa hình cao thấp đã chế ước phương hướng dòng chảy của nó, còn dụng binh phải căn cứ vào địch tình mà quyết định phương châm để thủ thắng. Cho nên dụng binh tác chiến, không có phương pháp hoặc phương thức cố định không có thay đổi nào, cũng như nước, không có hình dạng nhất định vậy. Có thể dựa vào sự diễn biến của địch tình mà thủ thắng, được gọi là dụng binh như thần. Quy luật dụng binh cũng như hiện tượng trong giới tự nhiên, “ngũ hành” tương sinh tương khắc, bốn mùa tuần tự thay đổi không ngừng, ngày có dài có ngắn, trăng có khuyết có tròn, luôn luôn biến đổi không ngừng.

CHƯƠNG BẢY

QUÂN TRANH

Nguyên văn (dịch âm):

Tôn Tử viết: Phàm dụng binh chi pháp, tướng thụ mệnh ư quân, hợp quân tụ chúng, giao hòa nhi xá, mạc nan ư quân tranh. Quân tranh chi nan giả, dĩ vu vi trực, dĩ hoạn vi lợi. Cố vu kỳ đồ, nhi dụ chi dĩ lợi, hậu nhân phát, tiên nhân chí, thủ tri vu trực chi kế giả dã. Cố quân tranh vi lợi, quân tranh vi nguy. Cử quân nhi tranh lợi, tắc bất cập; ủy quân nhi tranh lợi, tắc truy tổn. Thị cố quyền giáp nhi xu, nhật dạ bất xử, bội đạo kiêm hành, bách lý nhi tranh lợi, tắc cầm tam tướng quân, kinh giả tiên, bì giả hậu, kỳ pháp thập nhất nhi chí, ngũ thập lý nhi tranh lợi, tắc quyết thượng tướng quân, kỳ pháp bán chí; tam thập lý nhi tranh lợi, tắc tam phân chi nhị chí. Thị cố quân vô truy trọng tắc vong, vô lương thực tắc vong, vô uỷ chức tắc vong. Cố bất tri chư hầu chi mưu giả, bất năng dự giao; bất tri sơn lâm, hiểm trở, tự trạch chi hình giả, bất năng hành quân; bất dụng hướng đạo giả, bất năng đắc địa lợi. Cố binh dĩ trá lập, dĩ lợi động, dĩ phân hợp vi biến giả dã. Cố kỳ tạt như phong, kỳ tư như lâm, xâm lược như hỏa, bất động như sơn, nan tri như âm, động như lôi chấn. Lược hương phân chúng, quách địa phân lợi, huyền quyền nhi động. Tiên tri vu trực chi kế giả thắng,

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

thủ quân tranh chi pháp dã. “Quân chính” viết: “Ngôn bất tương văn, cố vi kim cố; thị bất tương kiến, cố vi tinh kỳ”. Phù kim cố tinh kỳ giả, sở dĩ nhất nhân chi nhĩ mục dã; nhân ký chuyên nhất, tắc đúng giả bất đắc độc tiến, khiếp giả bất đắc độc thoái, thủ dụng chúng chi pháp dã. Cố dạ chiến đa hỏa cố, trú chiến đa tinh kỳ, sở dĩ biến nhân chi nhĩ mục dã. Cố tam quân khả đoạt khí, tướng quân khả đoạt tâm. Thị cố triêu khí nhuệ, trú khí dọa, mộ khí qui. Cố thiện dụng binh giả, tỵ kỳ nhuệ khí, kích kỳ dọa qui, thủ trị khí giả dã. Dĩ trị đãi loạn, dĩ tịnh đãi hoa, thủ trị tâm giả dã. Dĩ cận đãi viễn, dĩ dật đãi lao, dĩ bảo đãi cơ, thủ trị lực giả dã. Vô yêu chính chính chi kỳ, vật kích đường đường chi trận, thủ trị biến giả dã. Cố dụng binh chi pháp, cao lẫm vật hướng, bôi khâu vật nghịch, dương bắc vật trùng, nhuệ tốt vật công, nhi bình vật thực, qui sư vật ác, vi sư vật khuyết, cùng khấu vật bức, thủ dụng binh chi pháp dã.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: Đại phạm pnep dụng binh, tướng soái nhận mệnh lệnh của Vua, từ việc tổ chức nhân dân thành quân đội, cho đến việc đưa quân đội đi đánh trận; trong quá trình đó, không có gì khó hơn là tranh đoạt điều kiện chiến thắng với kẻ địch. Tranh đoạt chỗ khó khăn nhất trong điều kiện chiến thắng có lợi, đồng thời phải làm sao thông qua con đường quanh co, để đạt đến mục đích là con đường thẳng, biến bất lợi thành có lợi. Cố ý đi bằng con đường quanh co, lại dùng cái lợi nhỏ để dẫn dụ kẻ địch, được như vậy, sẽ có thể đến trước địa điểm cần tranh đoạt, mặc dù xuất phát sau hơn chúng. Như vậy là đã biết được mưu kế lấy quanh co làm đường thẳng. Cho nên quân tranh là có lợi, mà cũng có nguy hiểm. Toàn quân mang cả trang bị và xe tải đồ nặng đi tranh lợi, tất không thể kịp thời tới địa điểm dự định; nếu bỏ xe tải

đồ nặng ở lại để đi tranh lợi, xe tải nặng sẽ bị tổn thất. Vì vậy cỡi bỏ khỏi giáp mặc đồ nhẹ đi tới cho nhanh, ngày đêm không nghỉ, tăng tốc độ lên gấp đôi, đi liên tiếp không ngừng, vượt lộ trình hàng trăm dặm để tranh lợi với địch. Như vậy tam quân tướng lĩnh đều có thể bị bắt làm tù binh, vì người khỏe mạnh sẽ tới trước, còn người yếu đuối sẽ bị bỏ rơi, kết cục chỉ có một phần mười đi tới được mà thôi. Đi gấp rút một đoạn đường 50 dặm để tranh lợi, tướng lãnh và bộ đội đi đầu có thể bị gặp khó khăn, vì chỉ có một nửa số người tới được, nếu đi gấp rút một đoạn đường 30 dặm để tranh lợi, có thể chỉ có hai phần ba binh lực tới được. Cho nên quân đội không có xe tải nặng thì sẽ bị thất bại, không có lương thực thì không sống được, không có vật tư dự trữ thì không thể kiên trì tác chiến. Không biết được kế mưu của chư hầu các nước thì không thể kết giao với họ; không am hiểu núi rừng, nơi hiểm trở, những địa hình sinh lấy ao hồ thì không thể hành quân; không sử dụng người dẫn đường, thì không thể được địa lợi. Cảm binh tác chiến phải khéo đối gạt, nhiều biến hóa thì mới có thể thành công. Dựa vào yếu tố phải chăng có lợi để quyết định hành động của mình, phân tán hoặc tập trung lực lượng, tùy theo tình huống mà thay đổi. Cho nên khi quân đội hành động nhanh, thì ào ạt như một cơn lốc; khi hành động chậm thì chững chạc như núi rừng; khi tấn công kẻ địch, thì ào ào như lửa táp; khi trú đóng phòng thủ thì đứng vững như ngọn núi; khi che giấu thì như bầu trời tối tăm, không trông thấy mặt trời, mặt trăng hoặc sao sáng ở đâu; nhưng khi hành động thì như sấm nổ rền trời, cướp của bắt người trong các thôn ấp, phân phối dân chúng bắt được, mở rộng lãnh thổ, phân phối tài nguyên cướp được, đánh giá lợi hại được mất, tùy thời cơ mà hành động. Biết trước được mưu kế lấy quanh co làm đường thẳng thì có thể thắng lợi. Đó chính là nguyên tắc quân tranh. “Quân chính” nói: “Vì dùng tiếng nói để chỉ huy nghe

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

không rõ, cho nên phải bố trí trống, phèng la; dùng động tác chỉ huy thấy không rõ, nên phải bố trí cờ xí". Trống, phèng la, cờ xí, đều được dùng để thống nhất hành động của quân đội khi tác chiến; khi quân đội đã thống nhất hành động, thì người người dũng cảm không thể đơn độc tiến trước một mình, người khiếp nhược không thể thối lui một mình. Đó là phương pháp chỉ huy quân đội đồng người. Cho nên tác chiến ban đêm hầu hết dùng lửa với tiếng trống, tác chiến ban ngày hầu hết dùng cờ xí.

Những hiệu lệnh khác nhau đó, được thay đổi sử dụng để thích ứng với sự nghe nhìn của mọi người. Đối với quân đội địch, có thể làm nhục nhuệ khí của nó; đối với tướng lĩnh địch, có thể làm nhiều loạn quyết tâm của nó. Quân đội khi mới tác chiến, sĩ khí tự nhiên rất cao, nhưng qua một thời gian, dần dần cũng sẽ chênh mảng, và càng lâu hơn, binh sĩ sẽ cảm thấy mệt mỏi chán chường. Cho nên người giỏi dụng binh, cần tránh cái nhuệ khí của kẻ địch khi mới lâm trận, chờ khi chúng bắt đầu chán nản mỏi mệt thì mới tấn công chúng. Đó là phương pháp nắm sĩ khí của quân đội. Lấy sự nghiêm chỉnh của mình để đối chọi sự hỗn loạn của kẻ địch; lấy sự trấn tĩnh của mình để đối chọi với sự lỏng lẻo của địch; đó là phương pháp nắm lấy lòng quân; lấy vị trí quân đội mình gần chiến trường, để đối chọi với sự lặn lội đường xa của địch; lấy sự nghỉ ngơi thông thả của quân đội mình, để đối chọi với sự mệt nhọc của địch; lấy quân đội có lương thực đầy đủ, ăn uống no nê, để đối chọi với kẻ địch lương thiếu, ăn đói, đó là biện pháp nắm sức chiến đấu của quân đội. Không ngăn chặn kẻ địch có cờ xí chỉnh tề, có tổ chức chu đáo; không tấn công vào trận địa nghiêm chỉnh, thực lực hùng hậu của quân địch, đó là phương pháp nắm vững tình hình địch mà thay đổi cho thích hợp. Cho nên phép dụng binh là:

Khi địch chiếm lĩnh vùng đất cao, ta không từ thấp tấn công lên cao, địch quân tựa lưng vào đất cao, không nên tấn công từ phía chính diện; địch quân giả vờ bị bại, không nên xua quân đuổi theo; nhuệ khí của địch quân đang cao, không nên đụng thẳng với họ; địch quân lấy một số binh sĩ “làm mồi” dụ ta, ta không nên để ý tới; địch quân đang rút lui trở về nước, không nên ngăn chặn nó; bao vây quân địch cần chừa một chỗ thoát; địch quân bị lâm vào chỗ tuyệt vọng, không nên dồn ép nó. Những điều đó, đều là phép dụng binh cần phải nắm vững.

CHƯƠNG TÁM

CỬU BIẾN

Nguyên văn (dịch Âm):

Tôn Tử viết: Phàm dụng binh chi pháp, tướng thụ mệnh ư quân, hợp quân tụ chúng, phi địa vô xá, cù địa giao hợp, tuyệt địa vô lưu, vi địa tắc mưu, tử địa tắc chiến. Đồ hữu sở bất do, quân hữu sở bất kích, thành hữu sở bất công, địa hữu sở bất tranh, quân mệnh sở hữu bất thụ. Cố tướng thông ư cửu biến chi địa lợi giả, tri dụng binh hĩ; tướng bất thông ư cửu biến chi lợi giả, tuy tri địa hình, bất năng đắc địa chi lợi hĩ; tri binh bất tri cửu biến chi thuật, tuy tri ngũ lợi, bất năng đắc nhân chi dụng hĩ. Thị cố tri giả chi hĩ, tất nhiệm ư lợi hại. Nhiệm ư lợi, nhi vụ khả tín dã; nhiệm ư hại, nhi hoạn khả giải dã. Thị cố khuất chư hầu giả dĩ hại, dịch chư hầu giả dĩ nghiệp, xu chư hầu giả dĩ lợi. Cố dụng binh chi pháp, vô thị bất khả lai, thị ngô hữu đãi dã; vô thị kỳ bất công, thị ngô hữu sở bất khả công dã. Cố tướng hữu ngũ nguy: tất tử, khả sát dã; tất sinh, khả lộ dã, phần tốc, khả hối dã; liêm khiết, khả nhục dã; ái dân, khả phiên dã. Phàm thử ngũ dã, tướng chi quá dã, dụng binh chi hại dã. Phúc quân sát tướng, tất dĩ ngũ nguy, bất khả sát dã.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: Phàm là phép dụng binh: chủ tướng tiếp thu mệnh lệnh của vua, tập hợp lính tráng tổ chức thành quân đội, trên “phỉ địa” không nên đóng doanh trại, trên “cử địa” phải kết giao với lân quốc, nơi “tuyệt địa” không thể lưu lại, nơi “vi địa” phải nghĩ ra mưu hay, sa vào “tử địa” phải kiên quyết chiến đấu. Có những đường đi có thể đi qua, có những địch quân có thể không cần công kích, có những thành ấp không cần chiếm đóng, có những địa phương không cần tranh đoạt, có những mệnh lệnh của quốc vương không cần chấp hành. Cho nên tướng soái hiểu thông được sự lợi hại của chín thứ quyền biến nói trên, là đã biết cách dụng binh rồi, tướng soái không hiểu chỗ hay của chín sự biến chuyển trên, tuy có hiểu địa hình, cũng không nắm được địa lợi. Chỉ huy quân đội mà không biết phương pháp cử biến, tuy biết “ngũ lợi” cũng không thể phát huy được hết mức sức chiến đấu của quân đội. Cho nên người tướng soái khôn ngoan, khi suy xét vấn đề gì cũng phải tìm hiểu cả hai mặt lợi và hại. Trong tình huống có lợi phải nghĩ tới mặt bất lợi, công việc sẽ tiến hành được thuận lợi; trong tình huống không thuận lợi phải nghĩ tới mặt có lợi, tai họa có thể được giải trừ. Cái có thể khuất phục được chư hầu là lấy điều họ sợ hãi nhất ra uy hiếp họ; cái có thể sai khiến được chư hầu là dùng việc nguy hiểm nhất để trói buộc họ; cái có thể làm cho chư hầu qui phục là dùng lợi ích dẫn dụ họ. Cho nên phép dụng binh, không nên gài hy vọng là kẻ địch sẽ đến, mà tự mình phải dàn trận sẵn sàng chờ đợi, chuẩn bị đầy đủ; không nên gài hy vọng là kẻ địch sẽ không tới tấn công, mà phải tự mình có đủ sức mạnh để địch không có cách gì phá vỡ được. Tướng soái có năm nhược điểm trí mạng: chỉ biết có liều chết đánh nhau tất sẽ bị giết, tham sống sợ chết tất sẽ bị bắt sống, nóng nảy dễ

TÔN TỬ BINH PHÁP

giận tất sẽ bị chọc tức, liêm khiết tự trọng tất sẽ không chịu được sự làm nhục, thương yêu nhân dân tất sẽ bị phiên lụy do muốn bảo vệ cho dân. Năm điểm trên là năm điểm sai sót mà người tướng dễ phạm phải, là sự tai hại trong việc dụng binh. Quân đội bị tiêu diệt, tướng soái bị giết, đều do năm nhược điểm trí mạng này gây ra. Điều này, người tướng soái không thể không lưu ý một cách đặc biệt.

CHƯƠNG CHÍN

HÀNH QUÂN

Nguyễn văn (dịch âm):

Tôn Tử viết: Phàm xử quân, tương dịch: tuyết sơn ý cốc, thị sinh xứ cao, chiến long vô đẳng, thủ xứ sơn chi quân dã. Tuyết thủy tất viễn thủy; khách tuyết thủy nhi lai, vật nghinh chi ư thủy nội, lĩnh bán tế nhi kích chi, lợi; dục chiến giả, do phụ ư thủy nhi nghinh khách; thị sinh xứ cao, vô nghinh thủy lưu, thủy xứ thủy thượng chi quân dã. Tuyết xích trạch, duy cực khứ vô lưu; nhược giao quân ư xích trạch chi trung, tất ý thủy thảo, nhi bồi chúng thụ, thủ xứ xích trạch chi quân dã. Binh kích xứ dĩ, nhi hữu bối cao, tiên tử hậu sinh, thủ xứ binh kích chi quân dã. Phàm thủ tứ quân chi lợi, Hoàng đế sở dĩ thắng tứ đế dã. Phàm quân hảo cao nhi ố hạ, quý dương nhi tiện âm, dương sinh nhi xử thực. Quân vô bách tật, thị vị tất thắng. Khâu lãng đề phòng, tất xứ kỳ dương, nhi hữu bối chi. Thủ binh chi lợi, địa chi trợ dã. Thượng vũ, thủy mạc chí, dục thiệp giả, đãi kỳ định dã. Phàm địa hữu tuyết giản, thiên tĩnh, thiên lao, thiên la, thiên hãm, thiên khích, tất cực khứ chi, vật cận dã. Ngó viễn chi, dịch cận chi; Ngó nghinh chi, dịch bồi chi. Quân hành hữu hiểm trở, hoàng tĩnh, giá vĩ, sơn lâm, ế oái giả, tất cần phục sách chi, thủ phục gian chi sở xứ dã. Dịch cận nhi tịnh giả,

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

thị kỳ hiểm dã; viễn nhi đào chiến giả, dục nhân chi tiến dã; kỳ sở cư dĩ giả, lợi dã. Chúng thụ động giả; lai dã; chúng thảo đa chương giả, nghi dã; điểm khởi giả, phục dã; thú hải giả, phúc dã; trần cao nhi nhuệ giả, xa lai dã; ti nhi quảng giả, đồ lai dã; tán nhi điều đạt giả, tiêu thái dã; thiếu nhi vắng lai giả, dinh quân dã. Từ ti nhi ích bị dã, tiến dã; từ cường như tiến khu giả, thối dã; khinh xa tiên xuất cư kỳ trắc giả; trận dã; vô ước nhi thỉnh hòa giả, mưu dã; bốn tẩu nhi trận binh xa gia, kỳ dã; bán tiến bán thối giả, dụ dã. Trượng nhi lập giả, cơ dã; cấp nhi tiên ẩm giả, khát dã; kiến lợi nhi bất tiến giả, lao giả; điều tập giả, hư dã; dạ hồ giả, khủng dã; quân nhiều giả; tướng bất trọng dã; tình kỳ động giả, loạn dã; lại nộ giả, quỵên dã; thốc mã nhục thực, quân vô huyền binh bất phân kỳ xá giả, cùng khẩu dã; truân truân hấp hấp, từ dữ nhân ngôn dã, thất chúng dã; số thương giả, quân dã; số phạt giả, khôn dã; tiên bạo nhi hậu úy kỳ chúng giả, bất tinh chí chí dã; lai úy tạ giả, dục hưu tức dã. Binh nộ nhi tương nghinh, cứu nhi bất hợp, hựu bất tương khứ, tất cần sát chi. Binh phi ích đa dã, duy vô vũ tiến, tức dĩ tinh lực, liệu địch, thủ nhân nhi dĩ. Phù duy vô lực nhi địch địch giả, tất cần ư nhân. Tốt vị thân phụ nhi phạt chi, tắc bất phục, bất phục tất nan dụng dã. Tốt dĩ thân phụ nhi phạt bất hành, tắc bất khả dụng dã. Cố lệnh chi dĩ văn, tề chi dĩ vũ, thị vị tất thủ. Lệnh tố hành dĩ giáo kỳ dân, tắc dân phục; lệnh bất tố hành dĩ giáo kỳ dân, tắc dân bất phục. Lệnh tố hành giả, dữ chúng tương đắc dã.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: Phàm khi quân đội hành quân tác chiến, cũng như quan sát phán đoán địch tình ở ngoài chiến trường, cần chú ý những nguyên tắc sau đây: khi đi ngang qua vùng núi, phải men theo sườn cốc mà đi tới; khi trú đóng trên cao, phải giữ cho phía trước có tầm nhìn

rộng; nếu kẻ địch đã chiếm lĩnh đất cao, không nên từ dưới tấn công lên cao. Đó là nguyên tắc hành quân tác chiến ở vùng núi non. Khi vượt ngang qua sông, phải đóng quân ở cách xa bờ sông; kẻ địch vượt sông mà tới, không nên đón đánh nó trong nước, chờ cho nó đi được nửa sông thì mới tấn công nó, như vậy mới có lợi; muốn quyết chiến với địch, không nên dàn trận sát mé nước; khi đóng quân theo bờ sông, cũng phải đóng trên cao, để phía trước có tầm nhìn cho rộng, không đóng quân bố trận phía dưới hạ du của địch. Đây là những nguyên tắc hành quân tác chiến ở vùng có sông ngòi. Khi đi ngang qua vùng sinh lầy ao hồ, cần đi cho nhanh để rời khỏi nơi đó, không nên ở lại lâu; nếu bất ngờ đụng đầu với địch ở nơi sinh lầy ao hồ, phải bám lấy nơi có nhiều thủy thảo và dựa lưng vào rừng cây. Đây là nguyên tắc hành quân tác chiến ở vùng sinh lầy ao hồ. Ở nơi bình nguyên cần chiếm lĩnh vùng thoáng rộng, chủ yếu là ở hai bên và phía sau phải tựa vào đất cao, phía trước thấp phía sau cao. Đây là nguyên tắc hành quân tác chiến ở vùng đồng bằng. Nắm vững được chỗ hay của bốn nguyên tắc “đóng quân” (xứ quân) này, chính là nguyên nhân quan trọng mà vua Hoàng đế đã đánh thắng “bốn Đê” khác. Đại phạm đóng quân, bao giờ người ta cũng thích nơi cao và khô ráo, không thích nơi thấp và ẩm ướt, đòi hỏi phải ở về phía có mặt trời, tránh chỗ bị che khuất ánh nắng và ẩm. Đóng quân ở chỗ có địa thế cao, tiện cho sinh hoạt, thì trong quân đội không xảy ra nhiều thứ bệnh hoạn. Đó là một trong những điều kiện quan trọng, cho một đạo quân tất thắng. Khi đóng quân trên đồi, trên đê, cần đóng ở phía có ánh sáng mặt trời, đồng thời hai cánh và sau lưng, đều phải tựa vào nó. Điều này đối với việc dụng binh đều có lợi, vì được sự hỗ trợ của địa hình. Phía trên thượng du trời đổ mưa, bọt nước sẽ theo dòng nước đổ xuống, nếu quân đội phải lội bộ qua sông, nên chờ mực nước ổn định rồi mới vượt qua. Phạm khi gặp những

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

địa hình như “tuyệt giản” (dòng nước chảy giữa hai vách núi nguy hiểm), “thiên tỉnh” (bốn bên là núi, chính giữa có đất bằng). “thiên lao”, “thiên hãm”, “thiên khích”, cần phải nhanh chóng đi khỏi, đừng có tới gần. Ta tránh xa nó; để cho địch tới gần nó; ta nhìn về phía nó, để cho địch tựa lưng vào nó. Khi quân đội hành động ở nơi có đường ải trong núi, có vách núi cao đứng, có ao hồ, nơi đất thấp có nhiều lao sậy, nơi rừng núi cây cối rậm rạp, cần phải quan sát lục lạo tới lui thật kỹ. Những nơi này, đều là nơi địch có thể đặt quân mai phục hoặc đặt trình sát. Địch quân cách ta rất gần, mà vẫn tỏ ra bình tĩnh, đó là do nó ý có địa hình hiểm yếu; địch quân cách ta rất xa, mà đã cho quân tới khiêu chiến, đó là muốn dụ ta tiến lên; sợ dĩ địch quân không chiếm chỗ hiểm yếu, mà đóng chỗ bằng phẳng, chắc chắn chúng có chỗ ý lại hoặc dụng ý gì. Cây rừng chao động nhiều nơi, là kẻ địch đang núp dưới cây tiến về phía mình; trong cỏ rậm có nhiều chỗ che kín, là địch có ý đồ làm cho ta hoang mang; chim rừng bỗng bay lên, là do ở dưới có phục binh; thú rừng chạy hốt hoảng, là do địch kéo binh đông đảo tới tập kích; bụi bay cao mà nhọn, là có chiến xa địch kéo tới; bụi bay thấp mà rộng, là có bộ binh địch kéo tới; bụi rời rạc mà thành từng đường nhỏ dài, là địch đang đón củi; bụi ít mà khi bay lên, khi hạ thấp, là địch đang hạ trại. Sử giả của địch có lời lẽ nhún nhường, nhưng thực tế đang khẩn trương, đang chuẩn bị chiến đấu, là chúng sẽ tấn công ta; lời lẽ cứng rắn, quân đội lại áp sát ta, là địch chuẩn bị rút lui; chiến xa địch ra trước và chiếm lĩnh hai bên hông, là chúng đang giàn trận; không có hẹn trước mà địch tới xin hòa, là chúng có âm mưu; quân địch chạy đi gấp rút lại cho chiến xa dàn trận, là muốn giao chiến với ta; địch quân vừa tiến vừa lùi, là có ý đồ dẫn dụ quân ta. Quân địch đứng tựa vào binh khí, là hiện tượng thiếu lương đói kém; lính địch mức nước và hấp tấp uống ngay, là do quá khát vì thiếu nước; quân

địch thấy lợi mà không tiến tới, là do quá mệt mỏi. Phía trên doanh trại địch có nhiều chim đậu, là địch đã bỏ trống; giữa đêm trong trại địch có người sợ sệt là to, chứng tỏ tâm ý của địch đang sợ hãi; quân địch quấy rối, là do tướng địch không đủ uy nghiêm; cờ xí nơi doanh trại địch chao động mà không chỉnh tề, là do đội ngũ địch đã hỗn loạn; sĩ quan địch bồn chồn dễ nổi cáu, là do toàn quân đang mệt mỏi; địch quân lấy lương thực cho ngựa ăn, hoặc giết ngựa để ăn thịt, thu dọn hết đồ nhà bếp, không trở về doanh trại nữa, chứng tỏ họ đang ở bước đường cùng, chuẩn bị liều chết phá vòng vây; tướng địch hạ giọng nói nhỏ nhẹ với binh sĩ, là do chúng bị mất nhân tâm; thường liên tiếp cho binh sĩ, là do địch không còn biện pháp nào khác; phạt liên tiếp binh sĩ, là do chúng đang lâm và ngõ bí; trước có thái độ hung bạo, sau tỏ ra sợ sệt bộ hạ, đó là một người tướng thiếu sáng suốt; sử giả của kẻ địch phải tới để đàm phán, có lời lẽ dịu dàng và thái độ khiên tốn, là muốn hưu chiến và chấm dứt chiến tranh. Quân địch giận dữ kéo tới, nhưng không giao phong, cũng không rời đi, cần phải thận trọng quan sát ý đồ của họ. Không phải binh lực càng đông càng hay, chỉ cần không khinh địch, không tiến công liều lĩnh, lại có thể tập trung binh lực, đoán biết rõ địch tình, cố nhiên là có thể thủ thắng. Chỉ có những người không biết suy nghĩ sâu xa, không có mưu trí, chắc chắn sẽ trở thành tù binh của địch.

Tướng soái xử phạt binh sĩ, khi chúng chưa có sự thân mật và dựa vào mình, mà chúng lại không phục, như vậy là rất khó sử dụng. Sau khi binh sĩ đã biết dựa vào tướng soái, nếu pháp lệnh, kỷ luật vẫn không chấp hành, thì một đội quân như vậy, cũng không thể dùng để tác chiến được. Cho nên phải dùng biện pháp “văn”, tức dùng chính trị, đạo nghĩa để giáo dục binh sĩ, dùng biện pháp “vô”, tức dùng quân

TÔN TỬ BINH PHÁP

kỳ, quân pháp dễ thống nhất đội ngũ. Một đội binh như vậy, khi ra đánh trận tất sẽ thắng lợi. Binh nhất cố gắng làm cho mệnh lệnh được quán triệt, giáo dục binh sĩ, thì họ sẽ có thói quen biết phục tùng mệnh lệnh. Binh nhất mệnh lệnh có thể quán triệt chấp hành, là do giữa binh sĩ và tướng soái có sự tin nhiệm lẫn nhau.

CHƯƠNG MƯỜI

ĐỊA HÌNH

Nguyên văn (dịch âm):

Tôn Tử viết: Địa hình hữu “thông” giả, hữu “quái” giả, hữu “chi” giả, hữu “ái” giả, hữu “hiểm” giả, hữu “viễn” giả. Ngã khả dĩ vãng, bỉ khả dĩ lai, viết “thông”; “thông” hình giả, tiên cư cao dương, lợi lương đạo, dĩ chiến tặc lợi. Khả dĩ vãng, nan dĩ phản, viết “quái”; “quái” hình giả, địch vô bị, xuất nhi thắng chi; địch nhược hữu bị, xuất nhi bất thắng, nan dĩ phản, bất lợi. Ngã xuất nhi bất lợi; bỉ xuất nhi bất lợi, viết “chi”; “chi” hình giả, địch tuy lợi ngã, ngã vô xuất dã; dẫn nhi nhi khứ chi, lịch địch bán xuất nhi kích chi, lợi. “Ái” hình giả, ngã tiên cư chi, tất doanh chi dĩ đãi địch; nhược địch tiên cư chi, doanh chi vật tòng, bất doanh nhi tòng chi. “Hiểm” hình giả, ngã tiên cư chi, tất cư cao dương dĩ đãi địch; nhược địch tiên cư chi, dẫn nhi khứ chi, vật tòng dã. “Viễn” hình giả, thế quân, nan dĩ khiêu chiến, chiến nhi bất lợi. Phàm thủ lục giả, địa chi đạo dã; tướng chi chí nhiệm, bất khả sát dã. Cố binh hữu “tẩu” giả, hữu “thi” giả, hữu “hãm” giả, hữu “băng” giả, hữu “loạn” giả, hữu “bắc” giả. Phàm thủ lục giả, phi thiên chi hại, tướng chi quá dã. Phù thế quân, dĩ nhất kích thập, viết “tẩu”; tốt cường lại nhược, viết “thi”; lại cường tốt nhược, viết “hãm”; đại lại

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

nộ nhi bất phục, ngộ địch đối nhi tự chiến, tướng bất tri kỳ năng, viết “băng”; tướng nhược bất nghiêm, giáo đạo bất minh, lại tốt vô thường, trận binh tung hoành, viết “loạn”; tướng bất năng liệu địch, dĩ thiếu hợp chúng, dĩ nhược kích cường, binh vô tiên phong; viết “bắc”. Phàm thủ lục giả, bại chi đạo dã, tướng chi chí nhiệm, bất khả bất sát giả. Phù địa hình giả, binh chi trợ dã. Liệu địch chế thắng, kế hiểm nguy viễn cận, thượng tướng chi đạo dã. Tri thủ nhi dụng chiến giả tất thắng, bất tri thủ nhi dụng chiến giả tất bại. Có chiến đạo tất thắng, chúa viết: vô chiến, tất chiến khả dã; chiến đạo bất thắng, chúa viết: tất chiến, vô chiến khả dã. Cố tiến bất cầu danh, thoái bất tị tội, duy nhân thị bảo, nhi lợi hợp ư chúa, quốc chi bảo dã. Thị tốt như anh nhi, cố khả dữ chi phó thâm khê; thị tốt như ái tử, cố khả dữ chi câu tử. Hậu nhi bất năng sử, ái nhi bất năng lĩnh, loạn nhi bất năng trị, tỷ nhược kiêu tử, bất khả dụng dã. Tri ngô tốt chi khả dĩ kích, nhi bất tri địch chi bất khả kích, thắng chi bán dã; tri địch chi khả kích, tri ngô tốt chi bất khả dĩ kích, thắng chi bán giả; tri địch chi khả kích, tri ngô tốt chi khả dĩ kích, nhi bất tri địa hình chi bất khả dĩ chiến, thắng chi bán dã. Cố tri binh giả, động nhi bất mê, cử nhi bất cùng. Cố viết: tri bỉ tri kỷ, thắng nãi bất đãi; tri thiên tri địa thắng nãi bất cùng.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: Địa hình có sáu loại là “thông”, “quái”, “chi”, “ái”, “hiểm”, “viễn”. Nơi mà ta có thể đi, địch có thể đến, gọi là “thông”; tại khu vực có “thông hình”, phải nhanh chân chiếm cứ nơi có địa thế cao và có ánh mặt trời, làm thông suốt và bảo vệ đường tiếp tế lương thực; làm như vậy khi giao chiến với địch sẽ có lợi. Nơi tiến tới nhưng khó trở về gọi là “quái”. Tại vùng đất có “quái hình”, nếu địch quân không có phòng bị, có thể bất ngờ xuất kích mà thắng nó, nhưng nếu

kẻ địch có phòng bị, xuất kích mà không thắng được nó, lại khó trở về, thì đó là không có lợi. Nơi mà ta tiến ra không thuận lợi, địch quân tiến ra cũng không thuận lợi gọi là “chi”. Tại vùng đất có “chi hình”, dù kẻ địch có lấy cái lợi để dụ ta, ta cũng không nên xuất kích; chỉ có thể dẫn binh rời đi, chờ cho quân địch tiến ra một nửa, thì bất ngờ quay lại đánh nó, như vậy sẽ có lợi. Nơi vùng đất có “ài hình”, nếu quân ta tới trước, chiếm lĩnh cửa ải, dùng trọng binh đóng giữ, chờ quân địch đến thì đánh; nếu quân địch tới trước, chiếm lĩnh cửa ải, lại dùng trọng binh đóng giữ, không nên tiến đánh nó; nếu địch quân không dùng trọng binh phong tỏa cửa ải, thì phải mau tấn công để chiếm lấy. Tại vùng đất có “hiểm hình”, nếu quân ta chiếm trước địch, phải không chế nơi có địa thế cao và hướng về có ánh mặt trời, để chờ địch tới; nếu kẻ địch chiếm trước ta, nên chủ động rút lui, không nên tiến công nó. Tại vùng đất có “viễn hình”, đối bên cân sức nhau, không nên khiêu chiến, miễn cưỡng đánh nhau sẽ không có lợi cho ta. Sáu điểm trên là nguyên tắc lợi dùng địa hình; đây là chỗ tướng soái có trách nhiệm trọng đại, không thể không nghiên cứu kỹ. Tình huống thất bại của quân đội có sáu là “tẩu”, “thi”, “hãm”, “băng”, “loạn” “bắc”. Sáu tình huống này, không phải là cái họa trời giáng, mà chính là do sự sai sót của tướng soái gây ra. Khi điều kiện giữa ta và địch tương đương nhau, nếu ta công kích một kẻ địch hơn ta mười lần, do đó mà bị thất bại, gọi là “tẩu”. Sĩ tốt khỏe và giỏi, nhưng tướng tá lại nhu nhược, do đó mà bị thất bại gọi là “thi”. Tướng tá có bản lĩnh cao cường, nhưng sĩ tốt lại khiếp nhược, do đó mà bị thất bại gọi là “hãm”. Bộ tướng oán giận không phục tùng chỉ huy, gặp địch tự ý xông ra đánh, trong khi chủ tướng lại không hiểu họ có thể thủ thắng hay không, do đó mà bị thất bại, gọi là “băng”. Chủ tướng nhu nhược lại thiếu uy nghiêm, huấn luyện giáo dục không rõ ràng, khiến cho quan

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

lại, sĩ tốt không biết phải làm sao, bố trận lộn xộn không đúng cách thức, do đó mà bị thất bại, gọi là “loạn”. Chủ tướng không thể phán đoán địch tình một cách chính xác, lấy ít đánh đông, lấy yếu chọi mạnh, lại không có bộ đội tinh nhuệ làm cốt cán, cho nên bị thất bại, gọi là “bác”. Sáu tình huống nói trên, tất nhiên dẫn đến sự thất bại của quân đội; đó là trách nhiệm nặng nề của người tướng soái, cho nên không thể không nghiên cứu cho thật kỹ. Địa hình là điều kiện hỗ trợ cho việc dụng binh. Đoán biết địch tình một cách chính xác, xây dựng kế hoạch thủ thắng, nghiên cứu địa hình hiểm hoặc không, tính toán đường dài hay ngắn, tất cả những điều đó đều là những việc mà người tướng phải nắm cho vững. Biết được những vấn đề đó, đồng thời vận dụng nó để chỉ huy tác chiến, tất nhiên sẽ thắng lợi, không biết những vấn đề đó mà chỉ huy tác chiến, tất nhiên sẽ thất bại. Nếu căn cứ vào thực trạng chiến trường, nắm được yếu tố tất thắng, cho dù mệnh lệnh của vua không cho đánh, vẫn có thể kiên quyết tiếp tục đánh, nếu căn cứ nào thực trạng chiến trường thấy không thể thủ thắng được, cho dù lệnh vua có bảo đánh, cũng có thể không đánh. Cho nên tiến không cầu danh, thoái không trốn tội, chỉ biết lo bảo vệ dân chúng, phù hợp với lợi ích cơ bản của vua. Người tướng soái như vậy mới gọi là nhân tài quý báu của quốc gia. Tướng soái đối với sĩ tốt chăm sóc chu đáo như con thơ, sĩ tốt theo tướng soái có thể nhảy vào nước sôi, lửa bỏng; tướng soái đối với sĩ tốt như con ruột của mình, sĩ tốt có thể cùng chết chung với tướng soái. Tuy nhiên đối với sĩ tốt quá hậu mà không đem ra sử dụng, chỉ biết nuông chiều mà không sai khiến được, vi phạm pháp luật cũng không thể xử lý nghiêm túc. Một quân đội như vậy có khác gì “con cưng”, không thể dùng để tác chiến được. Chỉ biết rõ quân đội của mình có thể đánh được, mà không biết kẻ địch có đánh giỏi hay không, thì khả năng chiến thắng chỉ có một nửa. Hiểu rõ quân

địch có thể đánh được, cũng hiểu rõ quân ta có thể đánh được, nhưng không hiểu rõ địa hình bất lợi cho tác chiến, thì khả năng chiến thắng cũng chỉ có một nửa. Cho nên người biết dụng binh chân chính, hành động quân sự của họ tuyệt đối không bao giờ mù mờ, sự bố trí của họ biến hóa vô cùng vô tận. Cho nên nói: hiểu địch hiểu ta thì tất thắng không bao giờ bại; hiểu thiên thời, hiểu địa lợi thì thắng lợi sẽ là nắm chắc.

CHƯƠNG MƯỜI MỘT

CỪU ĐỊA

Nguyên văn (dịch âm):

Tôn Tử viết: Dụng binh chi pháp, hữu tán địa, hữu khinh địa, hữu tranh địa, hữu giao địa, hữu cù địa, hữu trọng địa, hữu phi địa, hữu vi địa, hữu tử địa. Chư hầu tự chiến kỳ địa, vi tán địa. Nhập nhân chi địa nhi bất thám giã, vi khinh địa. Ngã đắc tắc lợi, bĩ đắc diệc lợi giã, vi tranh địa. Ngã khả dĩ vãng, bĩ khả dĩ lai giã, vi giao địa. Chư hầu chi địa tam thuộc, tiên chí nhi đắc thiên hạ chi chúng giã, vi cù địa. Nhập nhân chi địa thám, bồi thành ấp đa giã, vi trọng địa. Hành sơn lâm, hiểm trở, tự trạch, phạm nan hành chi địa giã, vi phi địa. Sở do nhập giã ái, sở tòng qui giã vu, bĩ quả khả dĩ kích ngã chi chúng giã, vi vi địa. Tật chiến tắc tồn, bất tật chiến tắc vong giã, vi tử địa. Thị cố tán địa tắc vô chiến, khinh địa tắc vô chí, tranh địa tắc vô vãng, giao địa tắc vô tuyệt, cù địa tắc hợp giao, trọng địa tắc lược, phi địa tắc hành, vi địa tắc mưu, tử địa tắc chiến. Sở vị cố chi thiện dụng binh giã, năng sử địch nhân tiên hậu bất tương cập, chúng quả bất tương ý, qui tiện bất tương cứu, thượng hạ bất tương thu, tốt ly nhi bất tập, binh hợp nhi bất tề. Hợp ư lợi nhi động, bất hợp ư lợi nhi chi. Cầm vấn: Địch chúng chính nhi tương lai, đãi chi nhược hà? Viết: tiên đoạt kỳ sở ái,

tắc thính hĩ. Binh chi tinh chủ tốc, thừa nhân chi bất cập, do bất ngu chi đạo, công kỳ sở bất giới dã. Phạm vi khách chi đạo: thâm nhập tắc chuyên, chủ nhân bất khắc, lược ư nhiều dã, tam quân túc thực; cần dương nhi vật lao, tịnh khí tích lược, vận binh kế mưu, vi bất khả trắc. Đầu chi vô sở vãng, tử tha bất bắc, tử nhiên bất đắc, sĩ nhân tận lực. Binh sĩ thâm hãm tắc bất cụ, vô sở vãng tắc cố, thâm nhập tắc câu, bất đắc dĩ tắc đấu. Thị cố kỳ binh bất tu nhi giới, bất cứu nhi đắc, bất ước nhi thân, bất lĩnh nhi tín. Cấm tường khứ nghi, chí tử vô sở chi. Ngộ sĩ vô dư tài, phi ố hóa dã; vô dư mệnh, phi ố thọ dã. Lệnh phát chi nhật, sĩ tốt tọa giả thể tiêm khám, yếm ngoa giả thể giao di. Đầu chi vô sở vãng giả, Chủ, Quế chi dũng dã. Cố thiện dụng binh giả, tỷ như xuất nhiên; xuất nhiên giả, thường sơn chi xà dã. Kích kỳ thủ tắc vỹ chí, kích kỳ vỹ tắc thủ chí, kích kỳ vỹ tắc thủ chí, kích kỳ trung tắc thủ vỹ cụ chí. Cầm vấn: binh khả sử như xuất nhiên hồ? Viết: Khả. Phù Ngộ nhân dử Việt nhân tương ố dã, dương kỳ đồng châu nhi tế, ngộ phong, kỳ tương cứu dã, như tả hữu thủ. Thị cố phương mã mại luân, vị túc ý dã; tề dũng nhược nhất, chính chi đạo dã. Cương nhu, giai đắc, địa chi lý dã. Cố thiện dụng binh giả, huê thủ nhược sử nhất nhân, bất đắc dĩ. Tướng quân chi sự: tịnh dĩ u, chính dĩ trị. Năng ngu sĩ tốt chi nhĩ mục, sử chi vô tri. Dịch kỳ sự, cách kỳ mưu, sử nhân vô thức; dịch kỳ cư, vô kỳ đồ, sử nhân bất đắc lược, soái dử chi kỳ, như đăng cao như khứ kỳ thê; soái dử chi thâm nhập chư hầu chi địa, nhi phát kỳ cơ, Phàn châu phá phủ; nhược khu quần dương, khu nhi vãng, khu nhi lại, mạc tri sở chi. Tự tam quân chi chúng, đầu chi ư hiểm, thủ vị tướng quân chi sự dã. Cửu địa chi biến, khuất thân chi lợi, nhân tình chi lý, bất khả bất sát. Phạm vi khách chi đạo: thâm tắc chuyên, thiển tắc tán. Khứ quốc Việt cảnh nhi soái giả, tuyệt địa giả; tứ đạt giả, cù địa dã; nhập thâm giả, trọng địa dã, nhập thiển giả, khinh địa dã; bôi

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

cố tiên ải giả, vi địa dã; vô sở vãng giả, tử địa dã. Thị cố tán địa, ngô tướng nhất kỳ chí; khinh địa, ngô tướng sử chi thuộc; tranh địa, ngô tướng xu kỳ hậu; giao địa, ngô tướng cần kỳ thư; cù địa, ngô tướng cố kỳ kết; trọng địa, ngô tướng kế kỳ thực; phi địa, ngô tướng tiến kỳ đồ; vi địa, ngô tướng tác kỳ khuyết; tử địa, ngô tướng thị chi dĩ bất hoạt. Cố binh chi tình: vi tác ngự, bất đắc dĩ tác đấu, quá tác tòng. Thị cố bất tri chư hầu chi mưu giả, bất năng dự giao; bất tri sơn lâm, hiểm trở, tự trạch chi hình giả, bất năng hành quân; bất luận hướng đạo giả, bất năng đắc địa lợi. Tứ ngũ giả, bất tri nhất, phi bá, vương chi binh dã. Phù bá, vương chi binh, phát đại quốc, tác kỳ chúng bất đắc tự; uy gia ư địch, tác kỳ giao bất đắc hợp. Thị cố bất tranh thiên hạ chi giao, bất dương thiên hạ chi quyền, tín dĩ chi tư, uy gia ư địch, cố kỳ thành khả bại, kỳ quốc khả huy. Thị vô pháp chi thường, huyền vô chính chi lệnh, phạm tam quân chi chúng, nhược sử nhất nhân. Phạm chi dĩ sự, vật cao dĩ ngôn; phạm chi dĩ lợi, vật cáo dĩ hại. Đầu chi vong địa nhiên hậu tồn, hãm chi tử địa nhiên hậu sinh. Phù chúng hãm ư hại, nhiên hậu năng vi thắng bại. Cố vi binh chi sự, tại ư thuận tường địch chi ý, tính địch nhất hướng, thiên lý sát tướng, thử vị xảo năng thành sự giả dã. Thị cố chính cử chi nhất, di quan triết phù, vô thông kỳ sử, lệ ư lang miếu chi thượng, dĩ tru kỳ sự. Dịch nhân khai hạp, tất cực nhập chi. Tiên kỳ sở ái, vi dĩ chi kỳ. Tiên mặt tùy địch, dĩ quyết chiến sự. Thị cố thủy như xử nữ, địch nhân khai hộ, hậu như thoát thế, địch bất cập cự.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: Dựa vào nguyên tắc dụng binh, chiến địa có thể chia thành 9 loại là : tán địa, khinh địa, tranh địa, giao địa, cù địa, trọng địa, phi địa, vi địa và tử địa. Chư hầu đánh nhau với địch trên

lãnh thổ của mình, khu vực đó gọi là “tán địa”; tiến vào đất địch không sâu, thì đó gọi là “khinh địa”; vùng đất mà ta chiếm trước có lợi cho ta, địch chiếm trước có lợi cho địch, gọi là “tranh địa”; vùng đất ta có thể đi, địch có thể đến gọi là “giao địa”; vùng đất giáp ta và địch và cùng những nước chư hầu khác, đến trước thì có thể kết giao với các chư hầu, lại được các nước chư hầu giúp đỡ, gọi là “cù địa”; vùng đất lấn sâu vào nước địch, vượt qua nhiều thành ấp của địch, gọi là “trọng địa”; vùng đất có núi rừng, hiểm trở, ao hồ, đường xá khó đi, gọi là “phi địa”; vùng đất tiến vào đường đi chật hẹp, lui về đường đi quanh co, kẻ địch có thể dùng một số quân ít, để đánh một số quân đông của ta, gọi là “vi địa”; vùng đất phải nhanh chóng dốc hết sức đánh nhau với địch thì sống, không đánh nhau thì bị tiêu diệt, gọi là “tử địa”. Cho nên tại “tán địa” không nên tác chiến; tại “khinh địa” không nên ở lại; gặp “tranh địa” nên chiếm lĩnh trước địch, nếu địch đã chiếm trước, không nên miễn cưỡng tấn công; tại “giao địa” việc bố trí quân đội cần liên tiếp với nhau, để phòng địch cắt đứt giao thông; tại “cù địa” cần phải kết giao với lân quốc; thâm nhập “trọng địa” phải cướp đoạt vật tư, cung cấp tại chỗ cho quân đội; gặp “phi địa” cần phải đi qua cho nhanh chóng; sa vào “vi địa” phải khôn khéo dùng kỳ mưu; đến “tử địa” thì phải gan dạ quyết chiến, tìm đường sống trong cái chết. Người giỏi dụng binh thời xưa, có thể làm cho địch không thể tiếp ứng nhau giữa phía trước và phía sau, không nương tựa vào nhau giữa bộ đội lớn và bộ đội nhỏ, không thể cứu giúp nhau giữa sĩ quan và binh sĩ, trên dưới bị gián đoạn, không tài nào nối liền được, sĩ tốt bị tan rã, không có cách nào tập hợp được, cho dù có tập hợp cũng rất luộm thuộm. Trong những điều kiện như vậy, cũng phải giữ vững nguyên tắc có lợi thì hành động, không có lợi thì đình chỉ. Thử hỏi: “nếu kẻ địch đông đảo, thế trận vững vàng, nhằm tấn công vào ta, thì phải làm sao đối phó

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

với chúng?” Xin trả lời: “Trước hết phải chiếm lấy chỗ quan trọng của chúng. Như vậy, địch phải bắt buộc nghe theo sự điều động của ta”. Cách dụng binh là phải nhanh chóng, nhân thời cơ địch không kịp trở tay, tiến theo con đường địch không thể ngờ được, đánh vào chỗ địch không phòng bị. Nguyên tắc dụng binh khi tiến vào địch quốc là: càng đi sâu vào lãnh thổ của địch, lòng quân càng phải chuyên nhất, địch quân càng không thể đánh thắng được ta; gặp nơi trù phú thì đoạt lấy lương thảo, làm cho toàn quân được cung cấp đầy đủ; chú ý việc cho binh sĩ nghỉ ngơi, không nên để cho binh sĩ quá mệt nhọc, nâng cao sĩ khí, xúc tích lực lượng. bố trí binh lực, sắp đặt nhiều kế hay, để cho kẻ địch không làm sao phán đoán được. Đặt bộ đội vào một hoàn cảnh không còn con đường nào khác hơn, dù có chết cũng không rút lui vì thất bại; khi sĩ tốt dù có chết cũng không sợ, thì trên dưới sẽ dốc hết sức mà chiến đấu. Sĩ tốt khi đã lún sâu vào nơi nguy hiểm, họ sẽ không còn biết sợ nữa; không còn đường nào khác để đi, lòng quân sẽ trở nên vững vàng; khi đã vào sâu đất địch, hành động sẽ không còn tàn mạt nữa; bị dồn vào thế bất đắc dĩ, họ sẽ liều chết mà chiến đấu. Cho nên với loại quân đội như vậy, không cần phải chỉnh đốn nội bộ, họ cũng tự biết tăng cường sự cảnh giác đề phòng; không cần đòi hỏi, họ cũng tự nguyện dốc hết lòng chiến đấu; không cần ràng buộc, họ cũng tự thân mật giúp đỡ lẫn nhau; không cần nghiêm lệnh, họ cũng tự biết giữ kỷ luật. Cấm chỉ việc mê tín, xoá bỏ sự nghi hoặc trong quân đội, cho dù họ có hy sinh cũng không bao giờ bỏ trốn. Sĩ tốt của quân đội ta không có nhiều tiền của, không phải họ chê tiền tài; sĩ tốt của quân ta không tham sinh úy tử, không phải họ không muốn được trường thọ. Một khi lệnh tác chiến được ban ra, những binh sĩ đang ngồi thì lệ rơi ướt áo, những binh sĩ đang nằm thì nước mắt chảy ràn rụa hai bên má. Một

khi đặt họ vào tình huống không còn con đường nào khác để chọn, thì họ sẽ can đảm như Chuyên Chư và Tào Quế vậy.

Cho nên người giỏi dụng binh, cũng giống như “xuất nhiên” vậy. “Xuất nhiên” chính là một thứ rắn ở Thường Sơn. Đập vào đầu nó thì đuôi nó quật tới tiếp ứng ngay, đập vào đuôi nó thì đầu nó quật tới tiếp ứng ngay, đập vào thân nó thì cả đầu lẫn đuôi đều quật tới tiếp ứng. Thử hỏi: “có thể làm cho quân đội như con rắn xuất nhiên được không?” Xin trả lời: “được”. Người nước Ngô và nước Việt thù hận nhau, thế nhưng khi họ ngồi chung thuyền sang sông, gặp sóng to gió lớn, họ vẫn cứu ứng với nhau, chẳng khác nào tay trái và tay phải con người vậy. Cho nên, muốn dùng cách lấy dây buộc ngựa lại, chôn chặt bánh xe xuống đất, để ổn định quân đội, là không tin cậy được. Muốn cho quân đội đồng lòng chiến đấu gan dạ, là ở nơi tổ chức chỉ huy giỏi; muốn cho kẻ mạnh người yếu đều dốc hết sức mình, phải biết lợi dụng vào địa hình vào điều kiện địa lợi thích hợp. Cho nên người giỏi dụng binh, chỉ huy tam quân cũng dễ dàng như chỉ huy một người, điều đó là vì họ không thể không như thế. Người tướng quân xử sự phải rất trầm tĩnh, sâu sắc khó lường, quản lý quân đội công bằng lại nghiêm minh. Họ có thể bưng bít tai mắt của binh sĩ, khiến cho họ hoàn toàn không biết một tí gì về kế hoạch quân sự; thay đổi nhiệm vụ, thay đổi kế hoạch, làm cho mọi người không có cách nào hiểu rõ được những điều bí mật; thay đổi địa điểm đóng quân, đi bằng những con đường quanh co, để cho mọi người không thể đoán ra được ý đồ. Tướng soái giao phó nhiệm vụ cho quân đội, cũng như trèo lên cao mà rút thang vậy, khiến cho họ chỉ có tiến chứ không thể thoái. Dẫn quân đội xâm nhập sâu vào lãnh thổ của nước chư hầu, phải giống như giương nỏ bắn mũi tên ra vậy, làm cho nó chỉ có thể bay thẳng tới trước mà thôi.

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

Đốt bỏ thuyền, đập vỡ nồi nấu cơm, để bộc lộ quyết tâm liều chết; cũng như đuổi một bầy dê vậy, cứ đuổi qua chỗ này, rồi đuổi sang chỗ khác, để cho chúng không thể biết mình muốn đuổi chúng đi đâu. Tự tập sĩ tốt toàn quân lại, đặt họ vào một tình huống hiểm nguy, để họ phải liều chết chiến đấu, đó là trách nhiệm của một tướng soái. Căn cứ vào những địa khu khác nhau, áp dụng những phương châm hành động khác nhau, để thích ứng với tình huống, có thể co giãn, nắm vững trạng thái tâm lý của từng loại người, đều là những việc làm mà người tướng soái phải khảo sát kỹ và nghiên cứu tỉ mỉ. Đại phạm nguyên tắc khi ra khỏi nước tác chiến, càng tiến sâu vào chỗ lãnh thổ của địch, binh sĩ càng phải chuyên tâm nhất trí. Tiến vào càng cạn, sẽ dễ xảy ra việc bỏ trốn. Rời khỏi nước nhà để tiến vào đất địch để tác chiến, chính là “tuyệt địa”; còn ở địa khu giao thông tiện lợi thì gọi là “cù địa”; tiến sâu vào đất địch gọi là “trọng địa”; tiến vào còn cạn gọi là “khinh địa”; phía sâu hiểm trở, phía trước chật hẹp gọi là “vi địa”. không có nơi đi được nữa gọi là “tử địa”. Do đó, ở nơi “tấn địa” ta phải làm cho quân đội thống nhất ý chí; ở nơi “khinh địa” phải giữ cho quân đội nối liền trước sau; gặp “tranh địa” ta phải tiến tới cho nhanh, bộc hậu kẻ địch; gặp “giao địa” phải cẩn thận phòng thủ; tại “cù địa” phải tăng cường ngoại giao với lân quốc; tại trọng địa, phải đảm bảo việc tiếp tế lương thực cho quân đội không bị gián đoạn; tại “phi địa” phải đi qua cho nhanh, lọt vào “vi địa” lấp kín chỗ để trốn; bước vào “tử địa”, phải liều chết quyết tâm chiến đấu. Trạng thái tâm lý của sĩ tốt, khi bị bao vây sẽ ra sức chống lại, khi bất đắc dĩ sẽ liều chết chiến đấu, khi gặp hiểm nguy biết tuân theo lời chỉ huy.

Cho nên, nếu không hiểu hướng chiến lược của các chư hầu, thì không nên kết giao với họ; không biết những địa hình như núi rừng,

nơi hiểm trở, nơi ao hồ thì không thể hành quân; không sử dụng hướng đạo thì không thể được địa lợi. Đối với lợi hại của “cửu địa”, nếu có một mặt nào đó chưa hiểu được thì không thể là quân đội của bá, vương. Quân đội của bá, vương khi tấn công một đại quốc, có thể làm cho quân dân họ không kịp động viên, không kịp tập trung; uy lực giáng xuống đầu kẻ địch, có thể làm cho họ không thể kết giao với một nước khác. Cho nên không cần thiết phải giành kết giao với một nước nào đó, cũng không cần thiết phải nuôi dưỡng quyền thế của mình ở nước khác. Chỉ cần dựa vào lực lượng của mình, dùng uy lực đè lên đầu kẻ địch, là có thể đoạt lấy thành ấp của kẻ địch, hủy diệt quốc gia của họ. Thi hành việc tướng thường vượt ra ngoài thông lệ, ban hành những hiệu lệnh khác hẳn bình thường; chỉ huy toàn quân đông đảo như sai khiến một người vậy. Sai họ đi chấp hành nhiệm vụ, không cần phải nói rõ tại sao; bảo họ đi đoạt quyền lợi không cần phải nói rõ nguy hiểm gì. Đặt quân đội vào thế nguy mới có thể bảo tồn, khiến sĩ tốt sa vào “tử địa” mới giữ được mạng sống. Khi sĩ tốt lâm vào cảnh hiểm nguy, họ mới dốc hết sức giành thắng lợi. Cho nên, chỉ huy tác chiến, có khi giả bộ chiều theo ý đồ của kẻ địch, một khi có cơ hội tốt, liên tập trung binh lực nhăm thẳng vào một nơi của địch, truy đuổi nghìn dặm, giết và bắt sống tướng địch. Điều đó gọi là khôn khéo thì có thể làm thành đại sự vậy. Do đó, khi quyết định có hành động chiến tranh, thì phải phong tỏa các cửa khẩu, hủy bỏ các giấy tờ thông hành, đình chỉ sứ tiết qua lại với địch, ngồi trong miếu đường lo việc bàn luận kế mưu, quyết định chiến lược. Một khe hở nào của kẻ địch, đều phải nhanh chóng thừa cơ mà len vào. Trước phải chiến lấy những nơi chiến lược của địch, nhưng đừng liều lĩnh hẹn ngày hội chiến với chúng. Khi thực thi kế hoạch, phải tùy theo địch tình thay đổi mà luôn luôn sửa đổi theo, quyết định hành động quân sự một cách linh động. Cho nên, khi chiến

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

tranh chưa nổ ra, phải trầm tĩnh như một cô gái còn e thẹn, không bộc lộ thái độ gì cả, để cho kẻ địch buông lỏng việc phòng bị. Sau khi chiến tranh bùng nổ, cần phải nhanh như con thỏ vượt ra khỏi bẫy, hành động thần tốc, khiến cho địch không kịp chống cự.

CHƯƠNG MƯỜI HAI

HÒA CÔNG.

Nguyên văn (dịch âm):

Tôn Tử viết: Phàm hòa công hữu ngũ: nhất viết hòa nhân, nhị viết hòa tịch, tam viết hòa truy, tứ viết hòa khố, ngũ viết hòa đội. Hành hòa tất hữu nhân, yên hòa tất tố cụ. Phát hòa hữu thời, khởi hòa hữu nhật. Thời giả, thiên chi táo dã; nhật giả, nguyệt tại kỳ, bích, dục, chấn dã. Phàm thử tứ tức giả, phong khởi chi nhật dã. Phàm hòa công, tất nhân ngũ hòa chi biến nhi ứng chi hòa phát ư nội, tác ứng chi ư ngoại. Hòa phát bình tịnh giả, đãi nhi vật công, cực kỳ hòa lực, khả tòng nhi tòng chi, bất khả tòng nhi chỉ. Hòa khả phát ư ngoại, vô đãi ư nội, dĩ thời phát chi, hòa phát thương phong, vô công hạ phóng. Trú phong cừu, dạ phong chi. Phàm quán tất tri hữu ngũ hòa chi biến, dĩ số thủ chi. Cổ dĩ hòa tá công giả minh, dĩ thủy tá công giả cường. Thủy khả dĩ tuyệt, bất khả dĩ đoạt. Phù chiến thắng công thủ, nhi tu kỳ công giả hung, mệnh viết phí lưu. Cổ viết: minh chúa lực chi, lương tướng tu chi. Phi lợi bất động, phi đắc bất dụng, phi nguy bất chiến. Chúa bất khả dĩ nộ nhi hưng sư, tướng bất khả dĩ chí chiến; hợp ư lợi nhi động, bất hợp ư lợi nhi chỉ. Nộ khả dĩ phục hỷ, ôn khả dĩ phục duyệt; vong quốc

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

bất khả dĩ phục tồn, tử giả bất khả dĩ phục sinh. Cố minh quân thận chi, lương tướng cảnh chi; thủ an quốc toàn quân chi đạo dã.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: hình thức hỏa công có 5 loại: một là dùng lửa đốt cháy người ngựa của kẻ địch, hai là dùng lửa đốt cháy lương thảo, dự trữ của kẻ địch, ba là dùng lửa đốt cháy xe cộ tải nặng và thiết bị công kênh của kẻ địch, bốn là đốt cháy kho tàng của kẻ địch, năm là đốt cháy con đường tiếp tế lương thực của kẻ địch. Muốn thực hiện hỏa công phải có đủ một số điều kiện nhất định, khi tài về hỏa công phải luôn luôn chuẩn bị đầy đủ. Muốn phóng hỏa phải xem thiên thời, muốn nổi lửa phải chọn trước ngày giờ có lợi. Thiên thời là nói về khí trời khô ráo; ngày giờ là nói khi mặt trăng vận hành tới vị trí của bốn tinh tú “Ky”, “Bích”, “Dục”, “Chấn”. Phạm khi mặt trăng vận hành tới vị trí bốn vị tinh tú đó, là ngày trời sẽ nổi gió. Phạm là hỏa công, cần phải dựa vào tình huống của 5 loại hỏa công đã nói trên, để kịp thời vận dụng binh lực mà tiếp ứng. Phóng hỏa từ bên trong doanh trại địch, thì phải kịp thời phái binh tiếp ứng từ bên ngoài. Khi thấy lửa đã cháy, mà kẻ địch vẫn giữ được sự bình tĩnh, cần quan sát kỹ và chờ đợi, không nên lập tức tấn công ngay. Chờ cho lửa cháy đến mức độ dữ dội nhất, xem tình huống nếu thấy tấn công được thì tấn công, không thể tấn công thì đình chỉ. Cũng có thể phóng hỏa từ bên ngoài, trường hợp đó không cần chờ nội ứng, chỉ cần tới thời điểm thích hợp thì phóng hỏa. Đốt lửa phía trên gió, không thể tấn công ở phía dưới gió. Ban ngày nếu có gió kéo dài, tất ban đêm gió phải ngưng thôi. Quân đội cần phải biết vận dụng một cách linh hoạt 5 loại hỏa công. Chờ cho có đủ các điều kiện, rồi mới bắt đầu phóng hỏa tấn công. Dùng hỏa công để hỗ trợ cho sức tấn công, hiệu quả sẽ rất rõ rệt. Dùng thủy công để

hỗ trợ cho sự tiến công, uy thế sẽ rất mạnh mẽ. Nước có thể chia cắt làm cho quân địch có thể đoạn tuyệt với nhau, nhưng không thể cướp lấy dự trữ. Phạm khi đã thắng trận, cướp được đất đai, thành trì, mà không kịp thời tưởng thưởng người có công, ắt sẽ sinh ra tai họa, điều đó gọi là “phí lưu”. Cho nên nói: “Vị minh vương của một nước, cần phải thận trọng suy nghĩ vấn đề này; người tướng soái tốt, cũng phải nghiên cứu kỹ về vấn đề này. Nếu không có lợi thì không nên hành động, nếu không chắc thắng được thì không nên dụng binh, nếu không phải nguy cấp thì không tác chiến. Vua một nước, không thể vì sự tức giận nhất thời mà xua quân đánh giặc; tướng soái cũng không thể vì sự giận dữ mà xuất trận đánh nhau. Đối với quốc gia có lợi thì hành động, đối với quốc gia không có lợi thì đình chỉ. Cơn tức giận có thể qua đi được vui vẻ trở lại, sự giận dữ có thể hết, để trở lại sự vui tươi. Nhưng nếu quốc gia mất thì không thể khôi phục lại được, người đã chết rồi thì không thể sống lại được. Cho nên, một quốc vương cần phải thận trọng đối với những vấn đề đó; một tướng soái tốt phải có cảnh giác đối với vấn đề này. Điều đó là đạo lý cơ bản để giữ cho nước được ổn định, giữ cho quân đội được vẹn toàn.

CHƯƠNG MƯỜI BA

DỤNG GIẢN

Nguyên văn (dịch âm):

Tôn Tử viết: Phàm hưng sự thập vạn, xuất chinh thiên lý, bá tính chi phí, công gia chi phụng. nhật phí thiên kim; nội ngoại tảo động. đái ư đạo lộ, bất đắc thao sự giả, thất thập vạn gia. Tương thủ số niên, dĩ tranh nhất nhật chi thắng, nhi ái tước lộc bách kim, bất tri dịch chi tình giả, bất nhân chi chi dã, phi nhân chi nhân chi tướng dã, phi chúa chi, tá dã, phi thắng chi chủ dã. Cố minh vương hiền tướng. sở dĩ động nhi thắng nhân. thành công xuất ư chúng giả, tiên tri dã. Tiên tri giả bất khả thủ ư quỷ thần, bất khả tượng ư sự, bất khả nghiệm ư độ, tất thủ ư nhân. tri dịch chi tình giả dã. Cố dụng giản hữu ngũ: hữu nhân giản, hữu nội giản, hữu phản giản, hữu tử giản, hữu sinh giản. Ngũ giản cấu khởi. mạc tri kỳ đạo, thị vị thần kỳ. nhân quân chi bảo dã. Nhân giản giả, nhân kỳ hương nhân nhi dụng chi. Nội giản giả, nhân kỳ quan nhân nhi dụng chi. Phản giản giả, nhân kỳ dịch giản nhi dụng chi. Tử giản giả, vi cưỡng sự ư ngoại, lĩnh ngộ giản tri chi, nhi truyền ư dịch giản dã. Sinh giản giả, phản báo dã. Cố tam quân chi sự, mạc thân ư giản, thường mạc hậu ư giản, sự mạc mật ư giản. Phi thánh trí bất năng dụng giản, phi nhân nghĩa bất năng sử giản, phi vi diệu bất

năng đắc gián chi thực. Vi tại vi tại, vô sở bất dụng gián dã. Gián sự vị phát, nhi tiên văn giả, gián dữ sở cáo giả giai tử. Phàm quân chi sở dục kích, thành chi sở dục công, nhân chi sở dục sát, tất tiên tri kỳ thù tướng, tả hữu, yết giả, môn giả, xá nhân chi tính danh, lệnh ngô gián tất sách tri chi. Tất sách địch nhân chi gián lai gián ngã ngã, nhân nhi lợi chi, đạo nhi xá chi, cố phân gián khả đắc nhi dụng dã. Nhân thị nhi tri chi, cố hương gián, nội gián khả đắc nhi sử dã; nhân thị nhi tri chi, cố tử gián vi cuồng sự, khả sử cáo địch; nhân thị nhi tri chi, cố sinh gián khả sử như kỳ. Ngũ gián chi sự, chi tất tri chi, tri chi tất tại ư phân gián, cố phân gián bất khả bất hậu dã. Tích Ân chi hưng dã, Y Chí tại hạ; Châu chi hưng giả, Lữ Nha tại Ân. Cố vi minh quân hiển tướng, năng dĩ thượng trí. vi gián giả, tất thành đại công, thử bình chi yếu, tam quân sở thị nhi động dã.

Dịch nghĩa:

Tôn Tử nói: Phàm khi xuất quân 10 vạn, viễn chinh xa nghìn dặm, sự hao phí của bá tánh, các khoản chi của quốc gia, mỗi ngày tiêu ra đến nghìn vàng; khắp cả nước trong ngoài xáo trộn không yên; đội ngũ lo việc vận tải quân nhu, vật tư, mệt mỏi trên khắp nẻo đường, số nhà không thể lo việc canh tác lên tới 70 vạn. Hai bên giằng co trong cuộc chiến kéo dài mấy năm, là vì muốn thủ thắng trong một ngày. Nếu keo-cú về các mặt tước lộc và tiền bạc, không dám trọng dụng gián điệp, dẫn đến tình trạng vì không biết được kẻ địch mà bị thất bại, thì quả là hết sức “bất nhân”. Người tướng soái như vậy, không phải là người tướng soái tốt của quân đội, không phải là trợ thủ tốt của nhà vua; một ông vua như vậy, không phải là một ông vua giỏi về mặt chiến thắng trong trận mạc. Một quốc vương anh minh, một tướng soái tốt và giỏi, sở dĩ cử xuất binh là chiến thắng được kẻ địch, sự thành

TÔN TỬ BÌNH PHÁP

công vượt lên trên mọi người, là ở chỗ họ có thể biết được mọi việc trước khi hành động. Muốn biết được mọi tình huống, không thể dùng cách cầu xin ở quí thần, không thể dựa vào chuyện tình tượng mà suy luận ra việc cát hung, cũng không thể dùng cách xem xét sự vận hành và vị trí của mặt trời, mặt trăng, các vì tinh tú để nghiệm chứng, mà nhất định phải từ con người am hiểu địch tình mà biết được. Gián điệp thường sử dụng có 5 thứ: có “nhân gián”, có “nội gián”, có “phản gián”, có “tử gián”, có “sinh gián”. Khi cả 5 thứ gián điệp đó đều được sử dụng, sẽ làm cho địch không biết đầu mà rờ. Điều đó được gọi là “thần kỳ”, là phép quý để cho một quốc vương thủ thắng. “Nhân gián” là chỉ những gián điệp, nguyên là dân quê sống ở nước địch. “Nội gián” là quan lại của nước địch, được ta mua chuộc làm gián điệp. “Phản gián” là gián điệp của địch phái sang ta được ta mua chuộc để làm việc cho ta. “Tử gián” là ta cố tình phao tin giả, để gián điệp của ta biết được, rồi truyền cho phe địch biết. Sau khi mắc lừa, địch thường giết chết họ. “Sinh gián” là người được phái qua phe địch để dò xét địch tình, và đã sống trở về báo cáo. Cho nên về nhân sự trong quân đội, không ai thân tín hơn là người gián điệp, việc tướng thường cũng không ai trọng hậu hơn gián điệp, đối với việc làm cũng không ai cơ mật hơn gián điệp. Không phải là người tài trí hơn người, thì không thể sử dụng gián điệp; không phải là người nhân nghĩa hào hiệp, thì không thể sử dụng gián điệp; không phải là người tinh tế, có những biện pháp tinh vi kỳ diệu, thì không thể lấy được tin tức tình báo chân thực. Tinh vi và kỳ diệu thay, không có đầu mà không sử dụng gián điệp được cả. Khi công tác gián điệp chưa được tiến hành mà đã bị tiết lộ ra ngoài, thì người gián điệp và người nghe được sự tiết lộ đều phải bị giết. Phàm quân địch cần phải tấn công, những thành ấp cần phải chiếm lấy, những con người cần phải giết chết bên phe địch, đều phải được tìm

hiểu rõ trước danh tánh người tướng soái chủ quân, thân tín tả hữu, những quan viên truyền đạt, thông báo, những quan lại giữ cửa. Cho đến các môn khách, các quan chức dưới trướng, nhất nhất đều phải ra lệnh cho gián điệp ta tìm hiểu rõ ràng, để tiện việc dựa vào tình hình cụ thể mà tiến hành mua chuộc, lợi dụng. Thông qua con đường đó mà giao nhiệm vụ cho họ xong, mới thả họ trở về. Với những người phản gián như vậy, là có thể sử dụng rồi. Vì tình hình địch mà ta được biết từ phản gián, có thể giúp ta sử dụng hương gián và nội gián tốt hơn. Vì tình hình địch mà ta được biết từ phản gián, sẽ giúp cho việc đưa tin tình báo giả, dễ dàng truyền tới tai quân địch. Vì tình hình mà ta được biết từ phản gián, sẽ giúp cho sinh gián có thể trở về báo cáo theo thời gian dự định. Việc sử dụng 5 loại gián điệp, người chủ trì cần phải biết rõ. Then chốt của việc hiểu rõ tình huống là ở phản gián, cho nên đối với phản gián không thể không có một sự đãi ngộ trọng hậu. Xưa kia triều nhà Thương dấy lên, là do biết trọng dụng Y Doãn, người từng làm quan với nhà Hạ; nhà Châu dấy lên được, là nhờ biết trọng dụng Lữ Nha, người từng làm quan với triều nhà Ân. Cho nên một quốc vương anh minh, một tướng soái hiền lương và có tài, nếu dùng được người có trí tuệ cao siêu để làm gián điệp, thì sẽ lập được sự nghiệp lớn lao. Đây là một mặt quan trọng trong việc dụng binh tác chiến. Toàn thể quân đội, đều phải dựa vào nguồn tin tình báo của gián điệp, mà có những kế hoạch hành động.

(Nguyên văn “Tôn Tử binh pháp” gồm 13 chương, được trích dẫn từ sách “Mười một học giả chú thích Tôn Tử”, do nhà xuất bản Cổ Tịch - Thượng Hải xuất bản năm 1978)

MỤC LỤC

Phần mở đầu

Chương I:

VỊ CHIẾN TIỀN TOÁN - VẬN TRÙ ĐỊNH KẾ

- Vấn đề quan trọng nhất trong quyết sách
kinh doanh

Chương II:

TIỀN THẮNG HẬU CHIẾN,

TỔ CHỨC TRỊ CHỨNG

- Vấn đề cốt lõi của quản lý sản xuất
- Chọn người giao trách nhiệm,
bất tất phải cầu toàn
- Phải lấy thành bại luận anh hùng
- Dùng người

TÔN TỬ BINH PHÁP

Chương III:

KHÔN KHÉO THÌ THÀNH CÔNG:

MUỘT LƯỢC TIỂU THỤ

- Vấn đề nổi bật trong cạnh tranh thị trường

. Xuất kỳ chế thắng

. Kẻ biết kế vòng, kế thắng là thắng

. Tướng ở chiến trường, có lúc có thể

không phải tuân mệnh lệnh vua

. Binh quý thần tốc

. Binh không ngại trá

Chương IV:

TU DƯỠNG CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO,

MỘT VẤN ĐỀ QUAN TRỌNG

- Nghìn quân dễ kiếm, một tướng khó tìm

LỜI KẾT

PHỤ LỤC

Mười ba chương và phần dịch nghĩa "TÔN TỬ BINH PHÁP"

- Kế

- Tác chiến

- Mưu công
- Hình
- Thế
- Hư thực
- Quân tranh
- Cừu biến
- Hành quân
- Địa hình
- Cừu địa
- Hòa công
- Dụng gián

*

**

Phương Nghi biên soạn theo

Lý Thế Tuấn, Dương Tiến Cư, Đàm Gia Thoại

*

Chịu trách nhiệm xuất bản: **TÂN ĐỨC**

Biên tập: **PHƯƠNG THỦY**

Bìa: **LÂM QUỐC TRUNG**

Sửa bản in: **CHI LÂM**

In 1000 cuốn. Khò 13 x 19 Tại XN In Quận 3.

Số xuất bản 79XB 16-4-92 Cục Xuất Bản.

In xong và nộp lưu chiểu tháng 1-93

22.000 kg