

摘要: 企业战略决策确定后, 最重要的问题是如何选择企业竞争战略。《孙子兵法》提出的“不战而屈人之兵”的竞争战略模式, 我们也可以将它作为重要指导思想, 应用于企业经营战略的选择。孙子的竞争战略模式, 不仅是兵战模式的最佳选择, 同时也是商战模式的最佳选择。

关键词: 经营机制 竞争战略 孙子兵法

一、孙子竞争战略选择模式

在兵战中, 如何运用智谋, 以最小的代价获取最大的效益, 这是孙子竞争战略模式选择的核心问题。在孙子看来, 兵家追求的最高目标和理想境界, 并不是要求指挥员在军事上“百战百胜”, 而是要求他们做到“不战而屈人之兵”。孙武指出: “百战百胜, 非善之善者也; 不战而屈人之兵, 善之善者也。”(《孙子兵法·谋攻篇》)即认为不经过兵战而能使敌国、敌军完全地屈服于我, 这是兵战全胜的上策。《史记·淮阴侯列传》载, 韩信以兵战消灭赵国后, 听取赵国谋士李左车之计, 以谋伐燕。李左车对他分析说: 你连克魏、代、赵三国, 将士十分疲劳, 若再以疲劳之兵攻燕, 燕国凭险而守, 恐于将军不利。不若挟灭赵之威, 陈兵于燕国边疆, 摆出一副咄咄逼人的进攻架势, 再派一名能言善辩之人, 对燕王晓之以利害。燕王在韩信重兵压境的情况下, 见到他的书信后, 即表示同意归降。这样, 韩信未费一兵一卒, 只凭一纸书信, 就顺利地降服了燕国。事实证明, “以谋伐燕”是灭燕的最佳战略选择。孙子根据兵战的直接对立程度和费用效益比值大小的状况, 还为“不战而屈人之兵”的全胜之策提出了一套行之有效的竞争战略选择模式。他说: “上兵伐谋, 其次伐交, 其次伐兵, 其下攻城。攻城之法, 为不得已。”(《孙子兵法·谋攻篇》)意谓用兵之上策是以谋伐敌, 即以智谋而不以兵战迫使敌人屈服。所以把“伐谋”称为上策, 一则“伐谋”是一种非直接对抗性竞争战略, 有可能采用非进攻性谋略取胜, 二则不花多大费用即可达到全胜目的。

“伐交”次于“伐谋”, 是因为这种竞争是一种非对抗性竞争战略, 采用各种非军事手段以孤立对手的办法, 所花费用也不大。“伐兵”这种“硬战”方式, 是一种直接对抗性的竞争, 以武力战胜敌人, 费用高而效益小。“攻城”则是一种直接暴力对抗性竞争战略, 不但费时、费力, 而且牺牲大, 这是不得已而为之, 故为下策。根据以上四种竞争战略模式分析, 孙子得出结论说: “故善用兵者, 屈人之兵而非战也, 拔人之城而非攻也, 毁人之国而非久也。必以全争天下, 故兵不顿而利可全, 此谋攻之法也。”(《谋攻篇》)在他看来, 善用兵者, 是不以“伐兵”、“攻城”胜敌, 而以“伐谋”、“伐交”迫使敌人屈服。如果万不得已而攻城, 亦不必采取硬攻的办法。即使以武力灭人之国亦不可旷日持久, 应当速战速决。这样, 就可以通过全争达到全胜的目的。故张预说: “不战则士不伤, 不攻则力不屈, 不久则财不费, 以完全立胜于天下, 故无顿兵血刃之害, 而有国富民强之利, 斯良将计攻之术也。”根据以上分析, 孙子竞争战略选择模式, 主要包括战略选择目标、战略选择标准和战略选择方式三部分。在“伐谋”、“伐交”、“伐兵”、“攻城”四种竞争战略方式选择上, 孙子是以“合于利而动, 不合于利而止”, “非利不动、非得不用、非危不战”为战略选择准则的。根据敌我双方的力量对比, 灵活地交替使用这四种竞争战略方式, 以争取全胜。一般说来, 军争为利, 则采取主动出击战略; 军事为危, 则采取被动反击战略。只有善于选择与运用孙子竞争战略选择模式的人, 才称得上是一位善于兵战与商战的人。

二、“上兵伐谋”与企业竞争战略的选择

“不战而屈人之兵”, 既是兵战的最高目标和理想境界, 也是商战的最高目标和理想境界。这一战略目标要求企业家以最小代价得到最大效益, 即把耗费尽可能降到最低, 效益尽可能提到最高。在企业经营中, 一定要考虑所需代价, 只计获取不计耗费的做法是不明智的。所谓企业效益, 一是经济效益, 力争获取最高利润; 二是社会效益, 即办企业必须有利于推动生产发展和社会精神文明建设, 把提高企业利润与提高人民生活, 发展社会生产和保护生态环境结合起来。

办企业、搞建设,只有把“不战而屈人之兵”作为最高目标,才有可能创造出企业的高效益;只有创造出企业的高效益,才能服务于社会和民众。如果耗费太大或得失相当或得不偿失,虽有高产量也是不会算的。只有那种低耗费、高利润、利国利民的发展战略,才是企业全胜的经营战略。如黑龙江肇州,过去在制定经济发展战略时,只注意单一地抓农业,结果农业也没搞上去;后来搞工农业并举;又互相脱节;经济效益也不大。

根据“上兵伐谋”的代价最小、效益最大的伐谋原则,不但要求企业家在市场竞争中善于综合利用各种竞争手段,因为商战是竞争各方的政治、经济、外交、天时、地理和领导素质诸因素的全面较量,一切决定商战的因素皆可成为制胜的手段,而且还要求企业决策时要准备好上、中、下三策,争取上策,保证中策,力避下策。在市场竞争中,要想战胜对手,不仅取决于企业的雄厚资金、高科技人才、商品的规格、质量、价格等硬性条件,也取决于企业的经营与形象、服务与决策等软性条件。在这些因素和条件中,应选择最佳的竞争方式。“兵战”中的“伐谋”、“伐交”手段,在商战中也是不可或缺的竞争手段。

在市场竞争中,以“伐谋”手段来促进企业发展,使企业立于不败之地,集中地体现在“以名求利”的竞争战略选择上。“以名求利”,既包括名牌产品效应,也包括名人、名节、名胜、名店效应。名牌产品是人类智慧和企业信誉的象征,也是一种无形的社会财富。四川省乐山市既不沿海也不垂边,但是智慧的乐山人把乐山大佛、峨眉山、三苏祠和郭沫若故居等风景名胜转化成经济优势,响亮地喊出了:“让乐山走向世界,让世界了解乐山”的口号,通过乐山的名胜效应,使乐山市同 50 多个国家和地区建立了经济文化和科技合作关系,兴建三资企业 200 多家,并在全国各地创办了 164 家窗口企业和 131 个贸易窗口,形成全方位对外开放的格局,每年经济贸易额高达 15 亿元以上。

“咸亨酒店”原是浙江绍兴一家只售黄酒、茴香豆、豆腐干的小酒店,只因鲁迅先生在《孔乙己》一文中的生动描绘而成名店。中国改革开放后,绍兴市政府决定重新修复“咸亨酒店”,海内外游客纷纷慕名而来,生意十分红火。绍兴人还借助“名牌延伸”,相继推出“咸亨牌腐乳”、“咸亨牌霉干菜”等系列产品,又兴修了“咸亨旅游城”,成立了现代企业集团—咸亨集团。“咸亨”这面酒旗已成为绍兴人对外招商引资的重要招牌。可见,名店效应也是不可忽视的。

为了实现“上兵伐谋”的战略选择,企业家在高层竞争中,就不能囿于一种产品、沿着一条道走到黑,应当推行“一业为主,多种经营”的战略决策,即应当延伸已有的生产能力,开辟新的产品群,也不能囿于一种产品规格和型号,而应延伸自己研究能力,开辟更新系列产品,也不应局限于一种经营模式,而应延伸自己的销售能力,开辟多种经营和连锁经营。如陕西咸阳偏转集团公司的是改革大潮中涌现出来的新型电子企业。企业领导认识到,要想使偏转集团在市场竞争中获胜,就必须尽快地改变“走钢丝绳”的单一产品结构,推行“一业为主,多种经营”的经营之道,形成多品种、大规模的发展格局。正因为它采取了“多条腿走路”和“发展外向型经济”的战略决策,使偏转集团呈现出超常规跳跃式的发展态势,成为中国电子行业中一颗璀璨夺目的新星。

市场如水,企业似舟,水能载舟,亦能覆舟。市场的变化可以为企业提供机遇,也会带来预测不到的风险。依据“不战而屈人之兵”的指导思想,精于谋略设计,克服“市场不适应症”,采取与市场变化相应的战略决策,这是企业能否成功的诀窍。兵无常势,企业经营亦无定势。每一个成功的企业家必须具有适应于市场变化需要的“绝招”。不管是哪一种“绝招”,都是企业家的智慧的产物,都是企业家对市场进行调查研究后的一种理论升华。这说明,“上兵伐谋”是一条千真万确的真理。

三、“上兵伐谋”与企业经营机制的选择

在企业经营机制上,不管是引进竞争还是采用联合,都是达到代价最小,效益最大的全胜手段。从八十年代以来,在西方管理学中,充分肯定竞争是市场经济的基本规律,片面地强调竞争手段的重要性。美国哈佛大学商学院教授迈克尔·波特将自己的著作命名为《竞争战略》、《竞争优势》、《国际竞争战略》等,就是这一管理思想的集中反映。但是近年来,在企业经营中,由于引进了中国古代的“以和为贵”的管理思想,开始认识到片面强调竞争的思维定式有许多缺陷。服务顾客、服务市场的共同目的,决定了企业联合的可能性。

为了获取企业的最高效益,推进企业向前发展,企业应当与供应商、用户和竞争对手建立和谐的战略伙伴关系。在市场竞争中,各企业之间,应当寻求和睦相处的可能性,并将各自的优势联合起来,努力开拓与扩大市场空间,并分享其利益。根据企业之间建立合作战略伙伴关系的新的思维方式,在目前强手如林的国际市场竞争中,将是内部的管理到市场营销的高水平、高技术、系列化、集团化的超级竞争。在这种新的形势下,走联合之路,是中国企业走向国际化的重要途径。

不同地区之间的联合,也可以达到优势互补。“京津冀联合,共建京津大经济圈”的构想,进入实际运行阶段的所呈现出的良好发展态势,就是一个有力证明。联合形式是多种多样的。主要有合资经营(即不同企业共同投资建立新的合资企业,如美国通用汽车公司与日本丰田汽车公司共同创办新联合汽车公司,双方各拥有 50%的股份)、持有股权(即企业通过互相购股或单方购股进行合作)、合作协议(包括许可证合同、供应合同、销售代理合同、生产制造合同、技术交换合同和联合开发协议)等。联合的领域也是多种多样的,如研究与开发技术的联合,市场开拓的联合,产品生产的联合,用户或供应商的联合,售后服务、人力资源开发、财力资源的联合等。

如何正确地选择企业联合形式与联合领域,是企业家根据市场运行规律和自己企业的实际需要而加以决定的。在这里,“上兵伐谋”是至关重要的。如果联合形式和联合领域选择得好,即可从联合中获得降低交易成本,分摊开发与生产成本,利用互补资源,降低经营风险,创造规模经济,顺利进入市场等好处,达到代价小,获利大的战略目的。在企业联合中,联合伙伴的选择也是十分重要的。应当选择价值观与联合动机较接近、具有高信任度的战略伙伴,使双方沟通变得容易,利益容易协调,保持互信的友好关系。如果联合伙伴的选择是不理想的,也会给自己的企业带来损失。在联合伙伴选择上,也需要企业家的高度睿智与超群的辨别能力。

为了实现“不战而屈人之兵”的战略目的,市场竞争是一种重要手段。市场竞争也有过度竞争与适度竞争之分。在这两种竞争中,适度竞争为上策,过度竞争则为下策。从宏观上看,适度竞争不但有利于社会资源的合理配置,使社会资源更多地流向效率高、成本低、效益好的企业,有利于促进企业努力降低成本和价格,提高服务质量,而且也有利于促进新技术、新工艺、新经营之道的创新。但是,过度竞争则会由于重复设置而导致社会资源的浪费,使各竞争企业的利益受到损害。从微观上看,适度竞争可以使企业赶走原竞争者,防止潜在竞争者的进入,给企业带来更大的市场空间和较高的利润率。但是过度竞争也可能使企业为了占领市场而放弃自己的原有市场优势和优势产品,使企业分散资金,忽略基础研究,甚至有可能走上两败俱伤的道路,使潜在竞争者或替代很容易地进入本产业市场,不但使整个行业受损,自己的企业也会遭殃。

在理性消费时代,由于物质不很充裕,消费者首先着眼于产品是否经久耐用,较多考虑的是产品的质量、功能和价格三大要素,以“好与坏”作为评判产品的标准。进入感性消费时代后,物质比较充裕,多数国家已是买方市场,物美价廉已不再是消费者购买商品的唯一标准,而是更多地关注所买的商品能否给自己生活带来活力、充实、舒适和美感,而且还要求企业不断地完善服务系统,最大限度地满足顾客的要求。于是评判产品标准成了顾客“满意与不满意”。这就要求企业必须从顾客的需求出发,开发出令顾客满意的产品,必须提供令顾客满意的服务。只有在产品质量和顾客服务上下工夫,才能在市场竞争中占有优势。所

以,美国著名管理学家李维特指出:“新的竞争不在于工厂制造的产品,而在于能否给产品加上包装、服务、广告、咨询、融资、送货、保管或顾客认为有价值的其它东西。”

在竞争方式选择上,无形竞争优于有形竞争;在有形竞争中,顾客服务和产品竞争优于价格竞争和广告宣传。所以,明智的企业家在竞争方式上,以选择“无形竞争”、服务竞争和产品竞争为上策。在竞争者的选择上,对于有利于自己企业发展的好的竞争者,采取鼓励扶植,允许其存在的方针,而对那些坏的竞争者,则采取沉重打击的态度。只有选择合理的竞争方式和合适的竞争者,才能达到代价最少、获利最大的战略目的。在竞争方式选择上,孙子最推崇的是通过“伐谋”、“伐交”手段,达到不战而胜的目的,并非都是豁出老本拼个你死我活。在不得已而“伐兵”、“攻城”时,也要根据竞争双方力量对比的实际情况进行战略选择。《孙子兵法·谋攻篇》指出:“故用兵之法,十则围之,五则攻之,倍则分之。敌则能战之,少则能逃之,不若则能避之。故小敌之坚,大敌之擒也。”如果把这六种“伐兵”战术应用于商战,要求企业家在市场竞争中,要善于根据竞争双方力量的对比,进行恰当的战术选择。当我有十倍于对手的绝对经济优势,就可以采取“围困制胜”的战术;当我有五倍于竞争对手的优势,就可以采取“主动进攻”战术;当我有一倍于竞争对手的优势,就可采取“分而食之”战术;当我与竞争对手力量相当时,就可设奇谋以胜之;当我力量小于竞争对手时,就可以采取“主动退却”战术,即应逃匿兵形,不令敌知,设奇伏以待之,设诡诈以疑之,诱敌深入,各个击破;当我方的各种条件均不如竞争对手时,就可以采取“避免冲突”战术,以保存势力,等待时机。如果我方力量不如竞争对手却要坚持硬拼,就会失败,成为强手的俘虏。所以,在市场竞争中,企业家必须学会谨慎地选择竞争战术。如果过于轻视竞争对手而盲目骄傲,在商战中没有不失败的。

四、结语

以上粗略地介绍了《孙子兵法》中“不战而屈人之兵”在现代企业竞争中的应用。《孙子兵法》的内容十分丰富,还有许多原则、方法、谋略可供企业领导者借鉴,也等待我们去开发、研究。但是,兵法毕竟是兵法,并非所有的原则、谋略都可以用于企业竞争。因此,我们在运用兵法于现代企业竞争时,绝不能生搬硬套。而应取其精华,为我所用。

参考文献:

- 1、刘红松:《企业战略管理新思维》,社会科学文献出版社 2006 年版。
- 2、徐康宁:《现代企业竞争战略》南京大学出版社 2006 年版。
- 3、项保华:《战略管理——艺术与实务》,华夏出版社 2002 年版。
- 4、李相银:《企业战略管理模型》,中国工业经济,2002 年版。
- 5、金占明:《战略管理——超竞争环境下的选择》,清华大学出版社 1999 年版。
- 6、徐二明:《企业战略管理》,中国经济出版社 2002 年版。
- 7、康敏:《现代企业市场竞争策略的选择》,《财会研究》2005 年第 12 期。
- 8、汪小政、严广乐:《浅析策略联盟在现代企业竞争中的应用》,《咸宁师专学报》2002 年第 1 期。
- 9、田虹、翟维丽:《现代企业竞争特点及策略的研究》,《商业研究》2001 年第 1 期。

