

教授点评：作者用证券业的实例，对孙子兵法的“全胜”智慧进行了深入的分析，并得出了“争夺利益消灭对手并不能为自己赢得更多的价值，反而将会两败俱伤，危及整个行业的健康发展，唯有相互合作、和谐共处，共同在提升投资者服务水平和提供差异化服务等方面动脑筋，方能赢得‘全胜’的良好局面”的结论，是一篇有感悟、有创见、有深度的上乘之作。

## 侯进平：《孙子兵法》“全胜”理念感悟

有幸参加了学校组织的竞争战略与执行力现地教学课程活动，有机会去古战场马陵道和现代战场孟良崮身临其境地回味体验真实战争场面的惨烈和为将者谋略的博弈，第一次系统性学习了《孙子兵法》的部分精髓，十三篇的兵法，从战略到战术方面，系统、全面的阐述了谋略、原则和统帅之道，精辟地揭示了战争规律，以前难于理解 2600 年前的小册子能有如此的生命力，被古往今来的战略家奉为经典，通过这次的学习，确有许多感悟和启发，虽然《孙子兵法》本意阐述的是关于战争的规律，但当今社会，无论是经济层面，还是政治，文化方面都存在战争，由于是不流血的博弈，所以美其名曰竞争，那么战争的规律在这些方面是否雷同，长期的观察研究和实践发现，孙子兵法不光是一本指导战争的书，而且是一部处世的书，可以说是一部认识世界、改造世界的书。经过若干年实践的检验、提炼和比较，《孙子兵法》同样还可以帮助我们解决许多现代企业经营管理问题，可以启发我们在企业经营战略选择上的思路。

孙子曰：“故上兵伐谋，其次伐交”、“必以全争于天下，故兵不顿而利可全”，给我们诠释了和平胜利和全胜共赢的至高理念，战争的终极目标是和平，好的将领不是动用兵马，硬拼硬打，而是靠智谋和平取胜，让对手从心里臣服。人们常常误解，以为竞争就意味着要消灭对手，争夺对手的利益就一定能获得自己利益的最大化。其实未必，惨烈的对抗和博弈后，大多数参与者都将两败俱伤，总体利益反而迅速下降，这点从证券行业经纪业务的佣金大战和营业部的区域竞争中可以清晰地印证：

中国证监会自 2003 年到 2008 年综合治理整顿的 5 年间停止证券公司新设营业部的审批，保持营业部总数在 3000 家左右的水平，由于 2002 年至 2006 年期间整个证券行业处以一个漫长的持续下跌调整，全行业出现危机，券商均忙于整顿和自救，30 多家证券公司关闭或被兼并收购。在当时的恶劣环境下，可以说中国证监会停止审批新营业部的决策是明智之举。综合治理成功结束后，2008 年 5 月 16 日证监会《关于进一步规范证券营业网点的规定》发布实施，券商新设营业部重新开闸，审批条件大幅调低，至 2011 年上半年底，全国券商营业部总量达到 4770 家，两年时间新增 1800 多家，增幅 60%，发展速度异常迅猛，其实一个新设营业部从申报批准到筹建到开业一般需要半年多时间，两年多一点的时间新设近 1800 家证券营业部的速度，使其他行业无不赞叹证券行业市场化程度和生产效率之高，按照每家营业部平均 50 人就业的水平计算，证券业新增就业人口达到 9 万人之巨，专业人员无法保质保量的供应问题制约了新生营业部的健康发展。按照市场供应量计算，券商经纪业务可分享的收入增长无法跟上营业部数量的增长，数据统计说明两年来可供分享的蛋糕基本保持微量增长，新增有效客户数量不多，空户、资产转移开户几乎占总新增客户数量的半数，

严重的供求矛盾显现，新设营业部为了生存，在全行业开打佣金价格战，瞬间，降佣策略成为大部分新老营业部营销和保留原有客户的最重要武器，佣金费率从以前的佣金千分之三上限步步下降，据估计，行业平均费率从 08 年的千分之二左右，降到 09 年千分之一点五，再到 2010 年的千分之一，2011 年已降到了万分之八左右，在北京、上海、深圳等券商集中区域新增资产达到 20 万元客户均可享受到万分之三的优惠佣金，为了争夺大客户，有些营业部甚至不惜用零佣金来营销客户，新设营业部激进的营销措施倒逼区域的老营业部应战，原先部分区域多年的价格同盟陆续被击破，原先的业务伙伴都变成了敌人，为了抢夺核心客户不惜大打出手，甚至采用卑劣手段进行各自攻击，相互诋毁、相互举报，有些区域闹到不得不通过 110 出警来进行平息的情况，两年来各地券商及营业部处于疲惫应对的局面，区域证监监管机构也忙于处理各类纠纷矛盾。

在营业部运营成本持续上升的基础上，由于新设营业部数量剧增，可供分配的利润被券商自己急速压缩，进入到 2011 年亏损营业部数量大增，证券行业逐步进入到不计成本恶性竞争的不健康状态。对于出现如此局面，出现了对中国证监会不顾市场容量在审批新设营业部的速度过快和对市场无序竞争缺乏管控能力的指责，也出现了认为高度市场化竞争是市场的本质、投资者交易成本下降是众望所归的舆论。其实两种论调皆有其道理，又不全面，首先证监会对审批的“度”把握方面值得商榷，应该在更加科学的统计分析后计算市场的承受度，市场化竞争是进步，但是过度或无序竞争将危害整个证券行业的生存，同时必将对投资者服务产生不利，试想行业大部分参与人在无利润的前提下其提供的服务在质量方面必定下降，各类问题将陆续暴露。

按照《孙子兵法》的“全胜”理念，显然目前中国证券业的这种竞争模式无法达到“全胜”的境界，在现有的环境下，争夺利益消灭对手并不能为自己赢得更多的价值，反而将会两败俱伤，危及整个行业的健康发展，唯有相互合作、和谐共处，共同在提升投资者服务水平和提供差异化服务等方面动脑筋，方能赢得“全胜”的良好局面。所幸的是进入到 2011 年一季度后，全国大多数省份的证券监管机构意识到了问题，开始通过证券协会或者直接通过行政措施制定区域最低佣金制度，规范各营业部营销行为，加大了恶性竞争的管控，政策的改变，引导了证券行业向着健康方向发展。以江西省为例，证监局通过计算辖区经营机构成本盈亏均衡点，制定所有新增客户不得低于千分之一的佣金费率、老客户转户不得低于原设费率和各营业部被举报次数限制的规定，同时加大辖区监管检查力度，严厉处罚违反规定的营业部，鼓励江西省辖区一百三十多家营业部进行有序竞争，反对相互举报拆台的行为。经过一段时间的整改和监管，到今年三季度末，江西辖区内佣金费率上升 20%，各机构的举报数量大幅降低，呈现一个多赢和谐的健康发展局面。

《孙子兵法》包含非凡的领导智慧，在这个非常时期，会给我们更多的启示，在一个繁荣的市场，客户成功了、合作伙伴成功了，我们才能更有作为，竞争的最高境界是合作，是共赢。《孙子兵法》确实是中国古典文化遗产中的璀璨瑰宝，其内容博大精深，其精髓值得我们一生铭记。