

教授点评：作者显然具有上佳的理论水平，兼具老到的文字功夫，因而才能够将战争史例与商战案例、取胜之道与竞争法则结合分析的如此深入自然，可谓寥寥数语，即可引人入胜，令人击节。作者所围绕展开的大道、兵略、诡道等主题，也正是战场与商场取胜的关键要素，抓住了问题的本质。是一篇值得三读的难得佳作。

作者前言：人生与弈棋、赛球并无二致。但凡入局，势必要有一场志在必得的壮烈斗争。——变幻莫测的商业王国中，更是如此，这实际是每位企业掌舵人都深谙于心的真理。商场如战场，这里的狙击时刻在演绎，谁是骑师，谁是坐骑，往往取决于电光火石间的杀伐决断。在此，我们不妨借由历史上著名的齐魏桂陵、马陵之战，看看古人如何运用中国式谋略，化危机为转机，创新性突围从而取得决定性胜利。

江海波：中国式谋略下：企业竞合突围综议

企业竞合策略，意在通过合作取道竞争，建立核心竞争力的过程无需处处与人敌，有道是商场没有永远的敌人、也没有永远的朋友，合纵连横往往才是惯用的法则。而竞争的中心内容即设法在某一特定产业或市场中建立竞争优势。所谓竞争优势，不外是指企业具有某种其竞争对手所无或相对缺乏的特殊能力，以便能更有效、更经济、更快捷地为顾客提供所需的产品和服务。在竞争日趋白热化的市场环境中，如何识别所处的竞争环境及自身的竞争力，制定有效的竞争策略，在未来谋求更长期的生存与发展，都是企业需要慎重思考的命题。

众所周知，进化论带给人类最大的认知改变，乃是“物竞天择，适者生存”。简短八个字，却道尽上下几千年的历史真谛。昔日，齐魏之间、孙膑与庞涓之间，于大义于私怨，最后的赢家都可谓在步步为营中靠智慧塑造了一段可歌可泣的编年体。“赢”的概念一旦植入人心，如何践行成为现实，则需要舵手百折不挠的意志、宠辱不惊的气度，更重要的是懂得如何给予对手“一剑封喉”。

一、知天命明趋势 勿悖大道——竞合突围之基

桂陵之战和马陵之战是齐国军事力量发展到最高峰的标志，同时也是齐国战争史上最为辉煌的两次胜利。这两场战役无论对于结束魏国在中原地区的霸权，还是改变战国诸侯国整体战略格局，都具有决定性的意义。桂陵之战时期，魏惠王凭借文侯奠定的雄厚基业，野心勃勃妄图蚕食其他诸侯，一举称王。魏国的勃兴和称霸，直接损害了楚、齐、秦等其他大国的利益，引起这些国家的普遍恐惧和忌恨。这是当时的历史宏观大背景，也是两大战役发生的具体政治环境。

周显王十五年，魏惠王命庞涓率军八万，进攻赵国邯郸，攻势甚猛。赵国向齐求救。齐威王召众大臣商议，齐相邹忌主张不救，段干朋则称“不救不义，且不利”，主张救。然而与此同时，谏言施行“承魏之弊”的战略方针，即可以先派兵去攻魏国襄陵，以疲惫魏国，

待魏军攻下邯郸，再乘魏军精疲力尽时救赵攻魏。威王最终采纳段干朋主张，派兵联合宋、卫会攻魏国襄陵，并最终取得事倍功半的“整体性胜利”。

吾辈以后人的眼光来看待当时的“不救不义，且不利”这几个字，就不得不将这场战役放置于当时的时空背景中来审视。按当时的形势来说，赵国和齐国属同盟关系，若然置身事外，则齐国必失对赵国的信用，不利于齐国在诸侯国中的形象，此其一；另外一方面，比照双方军事力量，魏国兵力蔚为大观，攻下赵国只是时间问题。因此若任由魏国攻占赵国，则魏国霸权则更加如日中天，他日齐国若想与其一较高下，势必更添阻难，此其二。审时度势，当时齐国面临的大趋势便是：施救成为一种必需。因为，齐国此时的袖手旁观，就等同于在亲手毁掉自己的大国形象，并为自己培养一个越来越危险、越来越难以对抗的敌人。然而，施救亦有不同的“救法”。所谓“承魏之弊”，显然有着一石三鸟的高明用意。首先，南攻襄陵，牵制魏军，从而使其陷于两面作战、首尾难兼顾的窘境；再者，通过此举向赵国表现出施以援助的姿态，信守盟约，维持在平陆相会时所建立的两国友好关系，帮助赵国坚定其抗魏的决心；最后，促使魏、赵继续互相攻伐，最后导致赵国遭受重创、魏国实力削弱的结果，从而为齐国战胜魏国和日后控制赵国，打造更加有利的条件。由此可见，齐魏桂陵之战在最初的开端，齐国的“知天命明趋势”便已为其在日后重挫魏国，逐步巩固和发展自身的势力奠定了最深谋远虑的开端。

二、擅用、活用“三三合一”兵略——竞合突围之道

(1) 历史经验引入：兵略描述

《孙膑兵法》等兵书中有言：“面对强敌、兵分三路、一为进攻、一为防守、一为扰敌”、兵“分以为三，一在于右、一在于左、一在于后”等等，我们将其姑且称为“三三合一”兵略。这一策略在齐魏桂陵之战和马陵之战中，更是发挥的淋漓尽致。魏赵两军相持一年有余，当邯郸形势危在旦夕，赵魏两国均已非常疲惫之时，齐威王认为出兵与魏军决战的时机已然成熟。于是任命田忌为主将，孙膑为军师，统率齐军主力救援赵国。而孙膑在齐军进入魏国后，分析双方实力和当下情势后，选择将手中兵力“三三”法则处理：

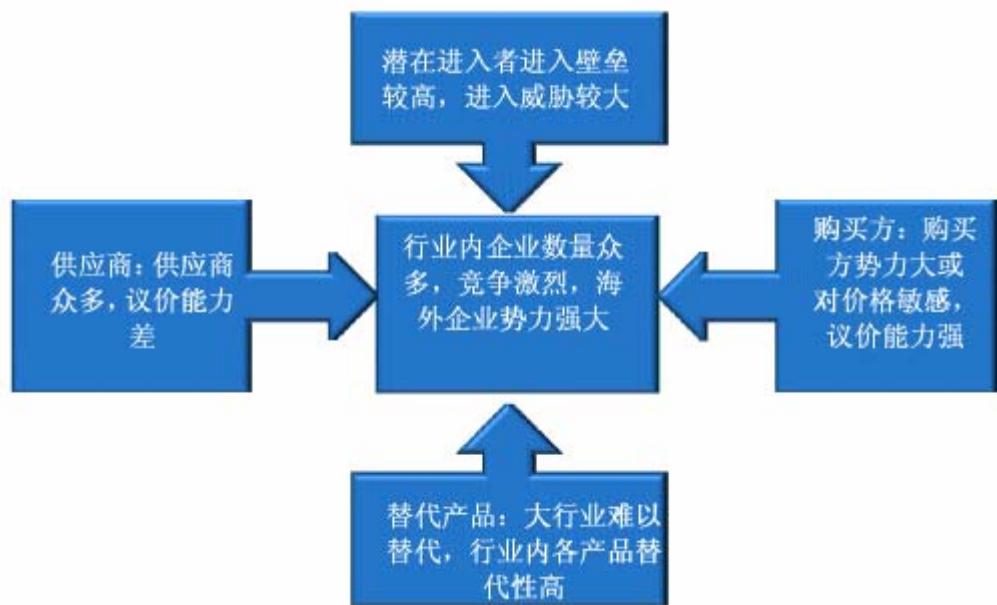
其一，派齐城、高唐两位都大夫去攻击魏国在东阳地区的重镇平陵。平陵南有宋、北有卫、中途有魏国的币丘，攻城军粮道易被切断。而齐军偏偏选择走这步“必输无疑”的棋，目的是向魏军放出烟雾弹，给其造成齐将“不知事”的假象，令对方轻敌。其二，田忌、孙膑继而又派轻车锐卒直攻魏都大梁，以激怒魏君，促使魏惠王令庞涓回军来救。其三，分少量步兵随车兵而进，麻痹敌人，而主力大军则集结待命。庞涓果然中计，面对齐军的部署大不以为然，骄傲轻敌之际令大军抛弃了辎重，昼夜不停地前进，并亲率轻兵奔袭齐军。田忌、孙膑则率齐军主力在桂陵设伏截击，庞涓率追兵赶到，齐军突起一战而克。

(2) 现今商海模拟：兵略分析

所谓“三三合一”兵略，不仅适用于战场，更可以适用于商业社会中的市场战略。如果说产品的实现是惊险一跳，那么在市场上一家企业若想脱颖而出，就必须要比竞争对手跳的更高。“三三合一”兵略，即指企业为取得整合性的奇兵效果，对自身多样化产品面对的市场空间大体可分为“三”大部分予以定位：第一个，是属于自己的“高利润板块”，这个市场空间给予企业的回报最大，企业亦在在这个市场细分领域具有自己绝对的竞争优势；第二个，是“竞争板块”，这个市场空间也有巨大的回报利润和发展潜力，但在这个细分领域企业并不具备绝对优势，竞争对手企业也是处于同样的境地，因此该部分的市场最终归属尚不明确；第三个，是“侧击板块”。这个市场细分领域是竞争对手的高利润板块，而自己在这个市场处于非优势地位，即使投入巨大，一时也难获利，但为求牵制、消耗对手有生力量，又不可放弃这一领域。这三个目标市场侧重点不同，可起到相互策应的作用。只要明晰这三大目标市场的产品定位，集中各种市场资源将其做深做透，便可用产品包围圈的作战手法实现“惊艳一枪”的整合优势。

（3）农夫山泉实例：兵略实战

农夫山泉有点甜——这句起源于杭州千岛湖的广告语，如今早已飞越千山万水。得益于这句朗朗上口的广告语，农夫山泉在最初的产品概念的渗透式推广中打下了良好的根基。通过进行高密度的渗透式推广，从而达到先声夺人的作用，从此农夫山泉天然水产品便成为其当之无愧的“旗帜产品”，在多手段营销推广中反复强化。实际上，农夫山泉之所以选择这一市场细分领域集中出击，绝非“无心插柳柳成荫”的巧合之举，而是经过审慎思考的。首先，我们来看一下该企业所处行业结构分析模型，便可一目了然。



这就是所谓的“五力模型”，即行业现有的竞争状况、供应商的议价能力、客户的议价能力、替代产品或服务的威胁、新进入者的威胁。这五大竞争驱动力，可指出公司战略的核心应在于选择正确的行业，以及行业中最具吸引力的竞争位置。就农夫山泉所处的行业来

看，饮料业已进入快速发展期，市场需求极大，产品种类繁多。但在国内市场上占主导地位的主要有跨国巨头可口可乐、百事可乐、雀巢，台湾品牌康师傅、统一、味全、旺旺，本土品牌娃哈哈、汇源、王老吉等。以产品定位来分，汇源定位于高端市场，娃哈哈则以低端市场为主；产品线数量来看，可口可乐产品线丰富，加多宝产品线单一；以市场渠道推广来分，三得利以华东区为基地，娃哈哈则以城市和农村双线并行。各种市场细分空间、各种营销手段、各种渠道打通方式，几乎被挤占殆尽，业内竞争极其白热化。且饮料业整体可替代性差，行业内部各类产品间可替代性强，因此农夫山泉在认清形势后，理智的选取了三大系列作为业务主线：天然矿泉水、果蔬汁饮料、功能性饮料。正是通过这样的产品线定位，农夫山泉不仅没有在竞争大潮中倒下，稳扎稳打的作战步伐反使其成为国内消费品最受欢迎的六大品牌之一，更是其中唯一的本土品牌。

对此，“三三合一”兵略的使用可谓功不可没。农夫山泉的天然矿泉水产品借着“农夫山泉有点甜”传遍神州大地，销售额一直保持着每年10%的增长率，当之无愧的成为其“高利润板块”。农夫山泉尖叫系列等功能性饮料，产品线每年都有推陈出新，不断加入新鲜元素，虽然目前该细分领域有红牛、可口可乐等先入型企业，但农夫山泉的功能型饮料一直发展良好，最终鹿死谁手尚难以论断，当属“竞争板块”。而农夫山泉的果蔬汁饮料所占的市场份额较少，且有国内果汁巨头汇源主占高浓度果汁市场，统一、康师傅、可口可乐等又一同瓜分普通果汁市场，农夫山泉该类产品不属于强有力产品，但又万万不可全盘放弃该细分领域，以免给竞争对手以可趁之机，因此属“侧击板块”。目前同样处于“侧击板块”的产品，还有农夫山泉的东方树叶和维他命水系列饮料，然而未来发展趋势尚难预料。“三三合一”的策略践行，令农夫山泉的产品线成功以包围圈的合力打造出“农夫山泉”健康绿色、丰富多样、新鲜活力的品牌形象。

三、“诡”乃上兵伐谋不可或缺——竞合突围之诀

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。——所谓实乃虚之，虚乃实之，兵不厌诈正是战场，亦是商业领域中不可不懂的灵活之道。齐魏马陵之战便是我国历史上一场典型的“示假隐真”、欺敌误敌的成功战例。

马陵之战是由围魏救韩开始，当时庞涓奉命统兵攻韩，韩国转而向齐国求救。孙膑一方面主张答应韩国使者，出兵救援。等使者走后，又建议先不急于发兵。韩国见齐国允诺出兵相救，由此拼死抵抗魏军。庞涓因此久攻不下，韩魏两国在交战中双方伤亡惨重。眼见于此，希冀坐收渔翁之利的齐国方才下令出兵20万救韩，其中10万包围了魏国首都大梁。魏王派人命庞涓回援，齐国料得这一结果，便事先另派10万兵马埋伏于马陵这一庞涓回援必经之地。庞涓回援路上与孙膑相遇，短接后孙膑即假装败退，并每天令士兵把做饭用的灶减半，来迷惑庞涓，这就是历史上著名的“增兵减灶”。庞涓见齐军退却避战而又天天减灶，便武断的认定齐军斗志涣散，士卒逃亡过半。于是丢下步兵和辎重，只带着一部分轻装精锐骑兵，

昼夜兼程追赶齐军，从而被孙膑成功伏击，命丧马陵。齐军取得作战胜利，除了把握救韩时机得当，正确预测战场和作战时间以外，善于“示形”、巧设埋伏乃是关键性的因素。所谓的“增兵减灶”就是这场战争中“示形”的主要方式。它实际上就是孙武“能而示之不能，用而示之不用”以及“以利动之，以卒待之”等“诡道”原则的实战体现。

常言道“故布疑阵”、“攻心夺气”，诡道的精髓在于有目的、有计划地制造种种假象，迷惑对方使之失误，更令对手无法对自身实际情况作出明确判断，方可出奇制胜。商业领域中，虽一贯倡导建立和实现有情的双赢体系，处处是以“人道”为原则的尊人、爱物、善事、明理、识法，但是它的前提与背后中也含杂着“诡计”与“虚诈”，否则“恩威”体系就无法存在、就无法推行，以及“用人”体系就必产生破裂，同时定会导致“用人者反被人用，求利者反被利伤”的结果。正所谓：视卒如婴儿，故可以与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。诡道并不等于阴险毒辣，并非教人为达目的不折手段，而是一种灵活思维。须知，企业若想在竞合中杀出重围、荣膺领军人，就必须明白“兵无定势 水无常形”的道理，合纵连横祭出杀招之余务必应通盘考量、长远考虑，不然今日之盟友或为他日之劲敌。

参考文献

- 1、陈小悦译. 迈克尔·波特著. 竞争优势. 华夏出版社. 2005年8月
- 2、刘宁、高登第、李明轩译. 迈克尔·波特著. 中信出版社. 2009年7月
- 3、叶盛龙、刘芷冰译. 克雷格 S·弗莱舍、芭贝特 E·本苏桑著. 机械工业出版社. 2009年8月
- 4、寿雯译. 里斯、特劳特著. 22条商规. 山西人民出版社. 2009年1月
- 5、陈明哲. 动态竞争. 北京大学出版社. 2009年5月