

**教授点评：**作者创造性地将“全胜”分为“超越竞争”、“双赢多赢”、“利益最大化”三个不同的层面，并通过自己亲自经历的一个案例来对商战中如何运用全胜的思想进行了精彩的阐述，所得出的结论很令人信服。作者文末点出的“‘全胜’和‘破敌’其实是战略和战术，大局和小局的辩证关系”，也很耐人寻味，反映了作者思考的深度。是一篇有感悟、有洞见的佳作。

## 金震宇：从“孙子兵法全胜策略”体味商战经营之道

商场如战场，我想经营之道是蕴涵在时刻充满竞争的商战之中的。孙子曰：“凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。”孙子说的“全”就是指“完整”，即用兵的道理在于，使一个国家、军队乃至个人整体都屈服为上策，不行才选择去击败他们，这就是孙子“全胜”思想的精髓。

所谓“全胜”简单地说就是以最小的代价获取得全局的胜利。这就是说，要从全局出发，分析宏观形势，辩证地看待整体和局部的关系，更注重大局的胜利，而不计较局部的得失。“必以全争于天下，故兵不顿而利可全”说得就是这个道理。

在企业经营中，我们常常津津乐道于“商业竞争”取得的胜利，孰不知“全胜”的思想完全超越的“竞争”的范畴，老子说“无为而治”，孙子说“上兵伐谋”，竞争思想和全胜思想是两个不同境界的概念，全胜超越在了竞争之上。把“全胜”的理念引入经营，我们发现全胜在经营中包括以下三个方面的含义：

- 1) 超越竞争：把企业的竞争引导到一个更高的层面，在更高的层面上寻求社会价值的最大化，而不是仅仅追逐商业利润。
- 2) 双赢多赢：通过协作和行业同盟实现多方盈利，共依共存，多方共享的局面。
- 3) 利益最大化：如果不可避免要直面竞争，有时候要考虑甚至牺牲局部利益，谋求全局整体利益的最大化。

“全胜”的最高境界就是“不战而屈人之兵”，在现实生活中，“外交战”、“攻心战”、“经济战”、“博弈战”、“策略联盟”等都是这一原理的典型应用。

我们公司在临沂市政府的有个项目要投标，我们首先对市政府的预算作出了比较准确的估计和判断，并且得知未来几年临沂各区县也要上相同类型的项目。另外，我们的竞争对手一共有4家，在技术上我们有绝对的优势，但关键本项目还有临沂地方的小公司参与，极有可能出低价，这样项目竞争的不确定因素很大。经过对整体项目的分析，我们基本对用户需求、专家来源、经费预算以及竞争对手可能的报价，做了相对准确的情报收集和进一步把握。我们分析，如果丢掉这个项目，我们不但损失一个单子，而是在整个山东市场放进了一个新的竞争对手（此前，山东省政府、济南、淄博、东营、聊城、济宁、枣庄等山东70%的市场份额我公司已经占据），另外，我们丢掉的不是一个临沂市政府，而是有可能将会丢掉70个市级委办局，3个市辖区和9个县的整个市场。

根据孙子的“全胜”战略理论，我们决定以低于成本价冲击，以拿下该项目为首要目标，

而求全局市场的成功，同时也稳固地奠定山东市场更高的占有率和垄断局面。最终该项目我们以低于他人 15% 的价格拿下了该项目。虽然该项目我们公司可能整体是亏损的，但我们从整体临沂市场的角度出发，寻求以牺牲局部利益而谋取全局的策略思想。在项目中标 2 周后，我们说服市政府，以市政府统一定价采购了我们 85 套产品，到此我们在临沂市场上成功地运用“全胜”策略，写下了完美的一笔。

全胜的意义不仅在于胜，更重要的是先立于不败。孙子说：“先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。”这就是说，必须先要做到自己立于不败之地，然后再寻找破敌的机会，这样才能做到真正意义的全胜。在临沂的案例中，当时如果我们和对手正面竞争，必然冒着可能丢掉项目的危险，一旦丢了，我们就会全局皆败。因此，我们当时的考虑就是“先为不可胜”。

细细体味孙子的“全胜”，其实是一种战略，“全胜”和“破敌”其实是战略和战术，大局和小局的辩证关系。在现实商战中懂得全与破，即是考虑从全局出发，定出谋全局的战略部署，在指导思想上以“小破”求“大全”，最终实现利益最大化，最大限度地屈敌于我，从而把双方的损失减少到最小的程度。