

Т. А. Шамгунова

## СТРАТАГЕМЫ И ИХ ПРИМЕНЕНИЕ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ

Для большинства западных и российских бизнесменов, ведущих дела с китайскими коллегами, экономический успех Китая очевиден. Китай достигает успеха за счет того, что учитывает особенности национальной культуры, как это делала Япония, и умеет использовать их в бизнесе. Этот опыт восточных стран нам необходимо учитывать вкупе с достоинствами западной экономической системы.

Рассмотрим применение стратегем российскими компаниями. Прежде всего определим, что стратегия компании представляет собой комбинацию методов конкуренции и организации бизнеса, направленных на удовлетворение клиентов, укрепление положения компании и достижение организационных целей, и лежит в основе управления бизнесом, будучи комплексным планом управления<sup>1</sup>. В этой связи для компании приоритетными задачами менеджмента должны стать разработка, внедрение и реализации эффективной стратегии, основанной на устойчивом конкурентном преимуществе. Последнее должно выражаться в «превосходстве над конкурентами по количеству клиентов и возможности противодействовать влиянию конкурентных сил»<sup>2</sup>.

Обращаясь к теоретическим исследованиям в области разработки организационной стратегии, мы можем заметить, что для западной науки в большей степени характерны попытки выработки универсальных «базовых» стратегий<sup>3</sup>. Особенностью же восточных компаний является отсутствие таких единых теоретических конструкций. Также весьма интересным представляется применение в стратегическом планировании на Востоке опыта государственного управления и военного дела, накопленного веками. В последнее время эта традиция все больше привлекает внимание западных и российских ученых.

Интересным, но до настоящего момента слабо изученным остается «Трактат о 36 стратегемах», относимый к концу правления династии Мин (Китай, 1368 — 1644)<sup>4</sup>.

Сам термин «стратегема» происходит от древнегреческого слова, этимологически восходящего к наименованию всякого действия полководца и используемого для обозначения военной хитрости<sup>5</sup>. В переводе с

китайского «цзи» (стратагема) означает некий план, расчет, но также и уловку, военную хитрость<sup>6</sup>. Харро фон Зенгер определяет стратагеми как «неортодоксальные пути к достижению военных, гражданских, политических, экономических или личных целей»<sup>7</sup>. Академик В. С. Мясников отмечает, что понятие «стратагема» обозначает «стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость», причем особенно здесь интересна семантика, поскольку китайские смысловые единицы «одновременно означают и сообразительность, и изобретательность, и находчивость»<sup>8</sup>.

В настоящее время большинство теоретиков трактует стратагеми как короткие образные высказывания, концентрирующие в себе тот или иной стратегический принцип.

Тем не менее стратагеми целесообразно рассматривать не только как уловки или алгоритмы для достижения поставленных целей. Они имеют более глубокое значение, которое прослеживается в специфике применения стратагем современными восточными бизнесменами.

Еще Харро фон Зенгер в уже упомянутой работе неоднократно подчеркивал, что «в своей повседневной жизни представители Запада постоянно являются жертвами стратагем»<sup>9</sup>, зачастую используя их в различных ситуациях, не подводя под это какой-либо теории. К. Криппендорф проанализировал более 250 бизнес-кейсов и заключил, что современные организации в Америке и Европе действительно активно внедряют стратагеми в свою практику, однако скорее всего «происходит это неосознанно», без какого-либо анализа<sup>10</sup>. Стоит подчеркнуть, что для российских компаний подобного теоретического анализа стратагем исследователями до настоящего времени не осуществлено. Однако это не означает, что отечественные организации не используют китайских стратагем в борьбе с конкурентами<sup>11</sup>.

Рассмотрим применение стратагем<sup>12</sup> на примере отечественных организаций:

**Сеть супермаркетов «Кировский».** Лозунг: «Будет и на Вашей улице “Кировский”». Стратагема «Взять в осаду Вэй, чтобы спасти Джао»<sup>13</sup> с успехом используется сетью этих магазинов. В целом, стратагема предполагает использование партнеров для совместной атаки на конкурента. Применение стратагеми в нашем примере осуществляется в ее ином варианте, который можно обозначить как объединение против одиночных магазинов, координирование своих усилий для борьбы с локальными конкурентами. «Кировский» открывает новые магазины в различных районах города. Эта компания ориентирована на охват большей доли рынка в своем сегменте, реализуя те преимущества, которыми обладают связанные одним названием магазины (в нашем примере — под названи-

ем «Кировский»), по отношению к маленьким продуктовым магазинам, обслуживавшим своих клиентов (как правило, в спальнях районах). Эти местные магазинчики расположены так, что жители каждого из микрорайонов ходят только в близлежащий магазин, следовательно, эти магазины не конкурируют друг с другом. Преимуществами сети стали оптовые закупки товаров, единая реклама и другие факторы снижения издержек. Все это позволяет привлекать новых покупателей и повышать лояльность существующих. В итоге потребители в своей лояльности готовы пройти мимо неизвестного магазина до знакомого «Кировского». Что касается локальных конкурентов, они вынуждены бороться уже не с одним магазином, а с крупной сетью, с сильной торговой маркой. «Кировский» же постоянно расширяет зону охвата целевой аудитории.

**Туристическая компания «Фонд мира».** Предложение — all-included. В данной ситуации туристическая компания использует стратегию «Мутить воду, чтобы поймать рыбу»<sup>14</sup>. Эта стратегема предполагает ряд действий со стороны компании, которые не дают конкуренту или потребителю увидеть ее истинные намерения. Данный принцип весьма часто применяется компаниями для привлечения потребителей, что проявляется в объединении разнородных товаров и услуг в одно предложение или разобшении продукции, представляющей нечто единое. Такие действия необходимы для того, чтобы покупатели «иначе восприняли имеющиеся у них альтернативы»<sup>15</sup> и, как следствие, потребительскую ценность предлагаемых услуг и товаров.

В нашем примере «Фонд мира», представляя вниманию клиентов услугу all-included, намеренно меняет в их сознании ценность приобретаемого тура. В результате клиент оплачивает комплекс услуг, но тратит большую сумму, нежели в случае приобретения авиабилетов, номера в гостинице и экскурсий по отдельности.

**Концерн «АвтоВАЗ».** Стратегема «Вытащить хворост из очага»<sup>16</sup> довольно активно применяется российскими компаниями в ходе конкурентной борьбы. Суть стратегемы заключена в том, что компания избегает открытого противостояния с конкурентом, но воздействует на источник его конкурентного преимущества. Это ослабляет конкурента и позволяет компании использовать данную ситуацию в свою пользу.

В случае с концерном «АвтоВАЗ» мы можем наблюдать, как компания пытается блокировать доступ поставщиков подержанных иномарок к потребителю. Осуществляется это благодаря использованию государственной поддержки собственного производства.

Противостояние поставщикам подержанных европейских и, в особенности, японских автомобилей для отечественного производителя не

может быть открытым, поскольку иностранные автомобили в большей степени соответствуют потребностям российских покупателей по соотношению цены и качества. В этой связи компания «АвтоВАЗ» добивается протекционистских мер со стороны правительства. Последний пример — повышение ввозных таможенных пошлин на подержанные иномарки.

Так организуется непрямая атака на сильного противника. Российский производитель автомобилей не в состоянии конкурировать с автомобилями зарубежного производства. В этой связи компания прибегает к помощи государства. Отметим, что в данной ситуации это достаточно эффективное средство, так как позволяет успешно реализовывать продукцию компании. До настоящего времени в большинстве городов средней полосы России, на Урале и в Западной Сибири в процентном соотношении преобладают отечественные автомобили. Исключение составляют пограничные регионы, в частности Дальний Восток.

**Екатеринбургская сеть магазинов «Пятерочка».** Выход петербургской компании в Уральский регион сопровождался применением стратагеми «Красавица»<sup>17</sup>. Суть стратагеми состоит в предложении потенциальному или существующему конкуренту того, в чем он нуждается, а затем воспользоваться его действиями. Одним из вариантов данной стратагеми можно назвать предложение инвестиций розничным продавцам для продвижения своей продукции или торговой марки. Так, «Пятерочка» предлагала местным екатеринбургским магазинам инвестиции, а взамен этого они должны были использовать бренд «Пятерочки».

В рассматриваемом примере компания «Пятерочка» при выходе на екатеринбургский рынок на первом этапе предлагала существующим местным магазинам перейти на продажу продукции под торговой маркой «Пятерочки» путем франчайзинга. Таким образом, местные розничные одиночные магазины получали стабильные поставки товаров, а «Пятерочка» завоевывала популярность в Уральском регионе. Напомним, что столь агрессивное проникновение на рынок торговли товаров массового потребления в г. Екатеринбурге вызвало негативную реакцию со стороны владельцев магазинов. Однако на втором этапе проникновения на рынок представители «Пятерочки» пошли еще дальше: они стали предлагать владельцам магазинов продать их либо стать совладельцами совместно с «Пятерочкой».

Здесь уже можно наблюдать применение стратагеми «Потребовать прохода через Го, чтобы завоевать его»<sup>18</sup>. Она состоит в том, чтобы использовать заключенный альянс по достижении общей цели для получения конкурентного преимущества над партнером. Как видно из предпринятых «Пятерочкой» действий, компания воспользовалась опытом местных торговых точек, находившихся под угрозой потери рынка от более

сильных сетей (таких, как «Кировский» и «Семь ключей»). А затем, получив необходимые для успешной конкуренции преимущества, «Пятерочка» просто скупила большинство этих магазинов.

**Авиакомпания «Уральские авиалинии».** В данном случае мы можем наблюдать применение стратегемы «Золотая цикада сбрасывает чешую»<sup>19</sup>. Ее суть сводится к созданию видимости деятельности для конкурентов, которые принимают ее за основную. В это время компания реализует свое преимущество в основном направлении. Рассматриваемую стратегему часто используют чартерные и региональные авиакомпании для повышения прибыльности. Для таких авиакомпаний наиболее важным фактором в конкурентной борьбе в настоящее время становится цена<sup>20</sup>. В этой связи необходима полная загрузка самолетов, когда после обеспечения минимального количества пассажиров каждый следующий билет приносит чистую прибыль. Дополнительной возможностью получения прибыли может явиться создание взаимосвязанных видов деятельности. В частности, региональная авиакомпания «Уральские авиалинии» в своем составе имеет направление чартерных перевозок за рубеж из аэропорта г. Екатеринбурга и других городов России. Компания имеет собственное авиаагентство с сетью фирменных касс по продаже билетов и автоматизированными пультами продажи и бронирования. И, наконец, сеть туристических агентств (девять офисов в Екатеринбурге, два — в Челябинске, один — в Нижнем Тагиле) и сервисный проект «Клуб путешественников “Крылья”», который осуществляет полный комплекс услуг по организации туристских и деловых поездок. Таким образом, отметим, что непосредственно на туристическом виде деятельности авиакомпания зарабатывает относительно немного. Однако отказ от серьезной прибыли в этом направлении позволяет «Уральским авиалиниям» добиваться более полной загрузки собственных самолетов и, как следствие, получать высокие прибыли, т. е. туристическое направление выступает в качестве поставщика пассажиров для «Уральских авиалиний» и своеобразным прикрытием источника крупных доходов компании.

**Компания «Юкос».** На примере известных судебных разбирательств с этой компанией можно наблюдать использование стратегемы «Грозить софоре, указывая на тут»<sup>21</sup>. Стратегема предполагает влияние на поведение противника путем концентрации на иной цели. Далее следует демонстрация своей силы истинному противнику (например, путем угроз мнимому или слабому конкуренту). В итоге противник, осознав силу и намерения компании, вынужден изменить линию своего поведения. В рассматриваемом примере большинство аналитиков склонно видеть не столько экономическую, сколько политическую подоплеку. Но основной

идеями в действиях правительства РФ по отношению к «Юкоосу» было именно воздействие на бизнес-элиту. Цель, которая стояла перед официальными властями, состояла в намеренной демонстрации собственной силы в качестве превентивной меры.

Заметим, что в политике именно таким образом выстраивают влияние на новых союзников, с тем чтобы добиться их согласия по нужным вопросам. В частности, использование данной стратегии можно наблюдать в ситуации с поставками российского газа на Украину. Как известно, на данный момент российские власти демонстрируют украинским партнерам взаимоотношения с другими странами СНГ, в которые также поставляется российский газ. Так, официально подтверждено, что Грузия будет покупать российский газ по цене 110 долларов за тысячу кубометров<sup>22</sup>. Хотя ранее цена на газ для Грузии составляла 68 долларов за тысячу кубометров. Отношения с Украиной по данному вопросу очень показательны.

**Создание торговой марки Utel компанией «Уралсвязьинформ».** Одной из стратегий, которая может быть использована для борьбы с сильными конкурентами, является стратегия «Замаскировать сухое дерево цветами»<sup>23</sup>. В рамках данной стратегии предполагается координирование индивидуальных усилий для достижения конкурентных преимуществ. Таким образом, речь идет о создании альянсов. Обратившись к региональному рынку сотовых операторов, мы можем отметить в качестве одного из вариантов применения данной стратегии рестайлинг компании «Уралсвязьинформ», которая в настоящий момент объединяет несколько региональных операторов под одним именем<sup>24</sup>. Подобные явления связаны с тем, что в Уральском регионе практически закончен период набора собственной абонентской базы, и основное внимание сейчас необходимо уделять сервису, а также тому, как компания позиционирует себя на рынке. Создание альянса нескольких небольших операторов и недавнее введение единого стиля позволили региональным компаниям более успешно конкурировать с федеральными операторами, такими как МТС, «МегаФон», «БиЛайн», «Скайлинк». Причем интересен тот факт, что название и другие реквизиты альянса не изменились при смене торговой марки. Здесь прослеживается намеренная политика, связанная с выведением из обращения множества торговых марок участников альянса и замена их одной. Заметим, что федеральные операторы обладают набором весьма существенных конкурентных преимуществ по сравнению с региональными. Координация усилий и объединение под новой торговой маркой, по мнению руководства Utel, должны привести к усилению позиций компании на рынке.

Рассмотренные примеры, на наш взгляд, свидетельствуют о том, что ошибочны некоторые мнения относительно сути применения стратегем. В частности, мнение о том, что «китайские стратегемы традиционно признают единственный критерий истинности — эффективность действий в борьбе за власть и ресурсы», «для них не существует понятий нравственности, духовности, морали как необходимых элементов личности или деятельности», причем «нет друзей и союзников, все — враги»<sup>25</sup>. Возможно, подобное мнение происходит ввиду недостаточной осведомленности автора высказывания относительно основополагающих принципов восточной философии. Безусловно, для постижения рассматриваемого феномена необходимо глубинное познание специфики Востока, а не прямой его перенос на реалии западной экономики.

Как отмечают исследователи, несмотря на то, что количество стратегем ограничено, их идея многогранна и неисчерпаема. В связи с этим столь же многогранны и сферы их применения.

И в заключение хотелось бы привести слова А. Калабина<sup>26</sup>: «если у вас сложится впечатление, что бизнес, как и война, — это путь обмана, вернитесь к началу. И вы осознаете, что конкуренция — это танец, а не война. А в танце нет противников, только партнеры. Поэтому, так как цель бизнеса — не сиюминутное извлечение прибыли, а долговременные источники дохода, то, какую бы стратегему или цепочку стратегем вы ни применяли в каждой конкретной ситуации, помните, что основной капитал бизнесмена — это его деловая репутация»<sup>27</sup>.

Таким образом, западные компании, сознательно принимающие принципы китайского подхода, находят для себя новые возможности и используют их в своей практике для создания ключевых факторов успеха.

---

<sup>1</sup> Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент. М., СПб., Киев, 2005. С. 32.

<sup>2</sup> Проблемы создания и удержания конкурентного преимущества компании подробно рассмотрены в книге Porter M. Competitive Advantage. N. Y., 1985.

<sup>3</sup> Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N. Y., 1980; Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. Concepts and Cases. 12th Edition. N. Y., 2001. Ch. 5.

<sup>4</sup> Полный список всех 36 стратегем состоит из 138 китайских иероглифов, по четыре иероглифа на каждую стратегему.

<sup>5</sup> См.: Вейсман А. Д. Греческо-русский словарь. Репринт. изд. 1899 г. М., 1991.

<sup>6</sup> Зенгер Х. фон. Стратегемы: О китайском искусстве жить и выживать: Знаменитые 36 стратегем за три тысячелетия: Пер. с нем. М., 1995 [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://galactic.org.ua>

<sup>7</sup> Зенгер Х. фон. Предисловие к русскому читателю // Стратегемы...

<sup>8</sup> Интервью с академиком В.С. Мясниковым // Лит. газета. 2003. № 21 (5925).

- <sup>9</sup> *Зенгер Х. фон.* Стратегемы...
- <sup>10</sup> *Krippendorff K.* The Art of the Advantage. N. Y., 2003. Русский перевод: *Криппендорф К.* 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции / Пер. с англ. С. Жильцова. СПб., 2005. С. 13.
- <sup>11</sup> Тем более не проводилось аналогичного рассмотрения для локального рынка г. Екатеринбурга.
- <sup>12</sup> Трактовка стратегем и цитаты из «Трактата о 36 стратегемах» воспроизводятся по: *Криппендорф К.* 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции...
- <sup>13</sup> «Лучше врагов разделить, чем позволить им быть вместе».
- <sup>14</sup> «Воспользуйся скрытым разладом во вражеском стане, извлеки выгоду из его слабости и отсутствия постоянства».
- <sup>15</sup> *Криппендорф К.* 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции. С. 65.
- <sup>16</sup> «Столкнувшись с сильным врагом, не противодействуй открыто его силе, а попробуй найти его опору и ослабляй ее».
- <sup>17</sup> «Если войско могучее, нападай на его командира. Если командир мудр, воздействуй на его чувства. Когда его воинский дух ослабнет, сила войска растет сама».
- <sup>18</sup> «Кто-то слабый зажат между двумя сильными врагами. Противник угрожает подчинить его себе. Я же, под предлогом помощи слабому, укрепляю свои позиции».
- <sup>19</sup> «Всегда сохраняй уверенный вид. Не допускай изъянов в своей позиции. Так можно... не дать противнику повода предпринять нападение. Сам же втайне отведи свои основные силы».
- <sup>20</sup> См. об этом: *Криппендорф К.* 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции. С. 151.
- <sup>21</sup> «Начальник, желающий укротить подчиненного, должен прежде внушить ему глубокий страх, чтобы тот служил предупреждением».
- <sup>22</sup> См. об этом на сайте: <http://lenta.ru/news/2005/12/20/gaz/>
- <sup>23</sup> «Введи противника в заблуждение, создав видимость более сильной армии, чем она есть на самом деле».
- <sup>24</sup> «Уралсвязьинформ» имеет новое имя — Utel. Интервью с зам. ген. директора ОАО «Уралсвязьинформ» А. Белобоковым см.: [Электрон. ресурс]. Режим доступа: [http://www.nakanune.ru/articles/obshhestvo/uralsvjaz\\_inform\\_izmenil\\_imja\\_ili](http://www.nakanune.ru/articles/obshhestvo/uralsvjaz_inform_izmenil_imja_ili)
- <sup>25</sup> *Воеводин А. И.* Стратегемы — стратегии войны, манипуляции, обмана. М., 2000. С. 5.
- <sup>26</sup> А. Калабин — директор и практикующий тренер-консультант Школы харизматических лидеров, см. об этом на сайте школы: [www.leaders-school.ru](http://www.leaders-school.ru)
- <sup>27</sup> *Калабин А.* Предисловие к русскому изданию // *Криппендорф К.* 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции. СПб., 2005. С. 8.