

兵商道

李景題



蒋定定 鄢茂林 编著

民学军、民参军之
路径指引



國防工業出版社
National Defense Industry Press

推进军民融合 实现

兵 商 道

蒋定定 鄢茂林 编著

国防工业出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书站在企业及管理层的角度,以“开源”为红线,首先将兵家思想应用于企业管理从原则和方法等方面进行了详细阐述,为广大企业提高管理水平、提升市场竞争力从我国传统军事文化中找到了一把金钥匙,此部分内容为本书第一篇:管理运营篇。在此基础上,本书第二篇针对有意愿参与军队建设(即军民融合中的“民参军”)的企业总结讲解了相关概念、参军政策、路径方法,障碍破解对策等,最后分析总结了国内6家典型的参军案例,为广大参军企业深度参与军队建设提供了方法参考和路径指引。本书期待为广大企业提升经营和管理水平,并指导参军企业实现深度军民融合,从而为推动军民融合这一国家战略尽一份绵薄之力。

图书在版编目(CIP)数据

兵商道 / 蒋定定, 鄢茂林编著. —北京: 国防工业出版社, 2016. 8

ISBN 978 - 7 - 118 - 11094 - 4

I. ①兵... II. ①蒋... ②鄢... III. ①军民关系 - 研究 - 中国 IV. ①E225

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 234858 号

※

国防工业出版社出版发行

(北京市海淀区紫竹院南路23号 邮政编码100048)

北京龙世杰印刷有限公司印刷

新华书店经售

*

开本 710 × 1000 1/16 印张 12 1/4 字数 222 千字

2016 年 8 月第 1 版第 1 次印刷 印数 1—3500 册 定价 60.00 元

(本书如有印装错误, 我社负责调换)

国防书店: (010) 88540777

发行邮购: (010) 88540776

发行传真: (010) 88540755

发行业务: (010) 88540717

兵商道

李景題



序 一

兵商文化、军民融合是一个古老而又现代的话题。我们国家一直很重视军民融合工作，不同发展阶段有“军民两用”“寓军于民”“军民结合”等多种提法，不管哪种表达方式，其表达的核心要义基本是相同的：军民相通，军民一家。

海军的军民融合工作走在了全军的前列。2011年10月28日，海军民用海图工作会议在京召开。会上，海军宣布无偿向国家公务船只提供由自己历时14年研发的国际标准电子海图及其服务。交通部的一位官员评价说：“海军在推进军民融合式发展上带了个好头。”2012年8月24日，海军与北京市签署了共建蓝鲸军民融合创新园合作协议，军民深度融合又有了实质进展。此外，海军在信息预报保障、海冰观测预报、人才交流培养等方面均做出了先进而有益的实践探索。如今，本书的出版问世，必将再次推动军民融合工作的深度发展，尤其是为企业参军点亮了一盏明灯。

在2015年“两会”上，军民融合已经上升为国家战略，体现出了此项工程的极端重要。作为一项战略工程，需要从多个维度去研究，多个角度去推动。探索兵商之道，便是此项战略工程的重要组成部分。

说到军人文化，许多方面都非常值得探讨，但作为任何一个有着多年军旅生涯的老兵，其中带给他们体会最深的则来自于两点：一是远大的理想与对祖国的忠诚。从战争年代到和平时期，视祖国的利益高于一切，始终是战士、将军的最高行为准则。当祖国安全受到威胁的时候，当国家遇到风险和困难的时候，他们总能义无反顾，挺身而出，即使吃苦受累、流血牺牲也在所不辞。二是出奇制胜的创造力和英勇顽强的战斗作风。无论遇到再强的对

手、再恶的险境、再大的困难，都敢亮剑出招，哪怕只剩下一个人、一颗子弹也要坚守阵地，攻上山头。在这两条中，起着根本和关键作用的，就是理想。有了理想，忠诚才有方向，“出奇”才有价值，英勇才能修成正果。为理想而战，是指引军队走向胜利的金色旗帜，是保证这支军队永远立于不败之地的旺盛“军魂”。

这种军人文化，一旦应用于商场，就会和商人文化融合，经过优化提升，形成一种强势的商业文化——“兵商文化”。比如，把军人的远大理想和商人的经营管理思想结合起来，就会将经商的层次提升到民族振兴的高度，为人民谋求幸福，为社会增加财富，从而打破狭隘的“私欲”，去着眼大发展，成就大事业；把军人对祖国的无限忠诚和商人的“爱财”“敬业”结合起来，就会自觉把企业利益和祖国利益联系在一起，忠于自己的企业，忠于自己的员工，忠于自己的岗位，全力以赴为自己选择的事业而奋斗；把军人出奇制胜的创造力和商人的“精打细算”结合起来，就会产生精妙的经营艺术，能谋善断，充分发挥商业的“整合”和“运作”功能，占据优势，以小的投入，获得大的产出，迅速让企业发展起来；把军人英勇顽强的战斗作风与商人的敢于冒险结合起来，就会形成不畏艰险、勇往直前的进取精神，敢想别人不敢想的事，能干别人不能干的活，勇立潮头，叱咤商海，所向披靡。军事与商业两者之间存在天然的甚至是必然的联系，中国乃至全世界无数成功事例充分说明了这一点。

21 世纪是资源整合的时代，是跨界经营的时代，传承和创新并举，自立与开放齐飞。海军装备研究院的两位同志通过一个个鲜活生动的事例从多个角度对军事与商业的内在联系进行了全面分析，为企业参与军民融合提供了翔实具体、操作性强的方法指导，对广大企业提升管理水平、提高企业竞争力，从而以全新的姿态投入军民融合具有重要的参考价值；是大数据时代开放精神的具体体现，也是对“大众创业，万众创新”国家号召的及时响应和有力配合。

“百舸争流，千帆竞发。”军民融合的国家战略已发轫启航，让我们为此项伟大工程一起添砖加瓦，早日实现富国强军，中国梦就在不远的前方！

中科协副主席

马伟明

序 二

中华民族孕育了历史悠久而又影响深远的兵商文化。早在商周时期，就有“兵商同道”之说。春秋时期的范蠡帮助越王勾践打败吴国后，将自己的军事经验用于发展当时被称为“末业”的商业，三度积累起亿万财富，赢得了“陶朱公”的美誉，并成为中国商业的开山鼻祖。战国时期的白圭也善于将兵家思想与商业经营结合起来，他说：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之谋，孙、吴用兵，商鞅行法是也。”兵书，是军事思想记载流传的重要载体。我国的兵书，其数量和国际影响力在全世界是首屈一指的。据刘申宁《中国兵书总目》统计，我国兵书总数达4221部。在美国，《孙子兵法》被奉为“商业圣经”。在日本，用兵法经营企业的实践也非常普遍，被称为“经营之神”的松下幸之助对中国兵法有着很高的评价。

兵商文化虽发源于中国，但现在已不仅仅属于中国，它是全世界军事、经济或者军民融合发展进步的思想源泉和方法总论。在它独特魅力的感召指引下，我国500强企业的领导人近一半有军人背景，前10名领军人物几乎都是退役军人，柳传志、张瑞敏、任正非、王石等是其中杰出的代表。世界500强企业中，60%以上的总裁不是来自哈佛商学院，也不是出自耶鲁大学，而是西点军校。全世界针对这一奇特“兵商现象”的研究机构和相应研究成果比比皆是。

看到兵商文化在全世界范围内发展繁荣、硕果累累，我们每一个出生于兵商文化发源地的中国人都应该感到骄傲和自豪。但是，在这份荣耀的热度之后，我们还需要冷静思考和深入分析。《财富》杂志2015年7月22日发布了世界500强企业名单，在这个名单的前100名中，中国企业仅有18家，

而且这 18 家企业中相当数量为国有垄断企业。《福布斯》杂志 2015 年 8 月发布了《2015 全球最具创新力企业榜》，100 名上榜企业中，前十位几乎被美国企业包揽，中国上榜 10 家，其中港台企业占了 4 家。另外，数据显示我国集团企业平均寿命为 7~8 年，中小企业平均寿命仅为 2.5 年。这个水平、现状与汉唐的盛世辉煌，和民族复兴的伟大梦想还有很大的差距。我们广大企业在“师夷长技以制夷”的同时，是否也应该投入更多的时间和精力研究关注根植于中华大地的兵商文化。用充满生命能量的、容易吸收的养分让自己的企业从根本上强大起来是每一位企业家面临的历史课题。

本书站在企业实用的角度，着力促进军民融合信息资源从体制内向体制外、从军内向社会的传递与推送。首先总结提炼了兵商的原则和方法，附之兵味鲜活十足、贯穿古今中外的案例，为广大企业改进企业管理运营、提高竞争力提供思路借鉴和方法参考，即第一篇，名曰“管理运营篇”。军民融合是新时期富国强军的国家战略，是兵商文化的现实体现和时代发展，针对当前想参与军民融合的企业数量很多、热情很高，但是对融合途径和方法知之甚少的现状，本书对相关政策进行了详细解读，对融合途径方法进行了全方位剖析，为有强烈意愿参与军民融合的企业快速参与、深度融合提供了“金钥匙”，这部分内容即第二篇，名曰“参与融合篇”。两篇内容既有思想理论，又有落地操作方法，紧密联系而又逻辑推进，一脉相承而又发展创新。

美国著名管理学家 H·西蒙说“管理就是决策”。《孙子兵法》说“未战而庙算胜，多算胜、少算不胜。”自夏朝开始，国家凡遇战事，都要告于祖庙，议于庙堂，成为一种固定的仪式，这是“庙算”的原始形态。在大数据时代、互联网时代，企业要想在商战中脱颖而出，必然是赢在方法、赢在技术、赢在平台，新时代的“庙算”必将是在电脑旁、系统中。笔者将兵商思想、方法和计算机技术相结合，利用钱学森“集成研讨厅”理论和兰德公司的特尔斐法，设计开发了“兵商”决策咨询系统，将企业管理的终极问题——决策，从定性到定量，从主观向客观的发展改进做出了尝试。是企业经营值得信赖、不可或缺的“经营高参”和“现代军师”。

党的十八大以来，习近平总书记提出了实现中华民族伟大复兴的中国梦，我们每一个中国人应该在这一伟大号召的指引下，努力奋发，自立自强！本书的问世期待能对有志参与军民融合这一国家战略的地方企业有所帮

助、有所启发。为军民融合、富国强军的目标早日实现尽自己的一点绵薄之力，我们的内心将平和安详许多。

本书取名《兵商道》，有三层含义：一是兵商继承发展的规律规则，即老子哲学的“道”；二是兵家与商家结合后产生的巨大能量和力道，是一种动能；三是兵商发展的路线道路，指军民融合的光明大道。我们应得道有方向，兵商结合有力量，充满自信行走在军民融合的光明大道上。

中国梦就在眼前，中国的洛克希德·马丁就在不远的前方……

编著者

前 言

互通融合，相得益彰。

建国以来，我国就一直在探索军民融合的发展之路，只是不同时期所提出的口号和发展重点有所区别。党的十八大以来，军民融合步入了发展的快车道，特别是2015年两会期间，党中央提出将军民融合上升为国家战略，标志着军民融合进入了新的历史发展时期。军民融合已呈现千帆竞发、百舸争流的伟大场面。

海军装备研究院是海军建设发展的“专家库”和“智囊团”，也是海军和军工集团、地方企业联系合作的“结合部”和“中间件”。我们在和这些地方单位接触和合作的过程中，发现他们参与部队建设的热情很高，但是对部队的规律、特点和文化知之甚少，我们写作本书的主要目的就是将商业运作、企业管理和军事之间的相通之处归纳揭示出来，供广大企业提升运营管理水平借鉴和参考。另外，我们也将我们所学所知所悟到的民企参军政策、途径和方法总结成章，供有意愿参军的企业借鉴和参考。不管是管理运营篇还是参与融合篇，我们都是在努力尝试将部队特有的思路和方法向社会、向企业实现“开源”，这也是军民融合的有益探索与尝试。

在本书编写过程中，得到了上级机关的关心指导和单位领导的大力支持，研究院原李鹏程院长和原袁华智政委、刘宏伟副院长、原杨明副院长、科技部赵国安副部长都提出了宝贵的意见和建议，这些都体现出各级领导对军民融合工作的重视，对本书编写出版的关怀与关注。在此，向以上领导表示衷心感谢。

此外，信息采购中心周静助理研究员提供最新民企参军信息和相关权威

数据，研究院科技部姚芳华参谋校对全文，在此，一并表示感谢！

最后，由于编著者时间精力有限，学识水平有限，书中如有不准确、不正确之处，请各位领导、专家和广大读者批评指正！

编著者

目 录

管理运营篇

第一章 兵商与兵商道	3
第二章 兵何以用之于商	6
2.1 兵与商的历史渊源	6
2.2 兵与商的内在联系	11
2.3 古今中外典型事例	14
第三章 兵商之则	19
3.1 坚定执着 永不放弃	19
3.1.1 小可以变大	19
3.1.2 弱可以胜强	23
3.2 战略决策 谋定全局	25
3.3 出其不意 快速出击	31
3.4 未战先算 以算先胜	37
3.5 保护自我 生存王道	41
3.6 精确到位 精细管理	44
3.7 灵活创新 随机应变	49
3.8 实战模拟 方案验证	57
3.9 运筹帷幄 严密设计	64
3.10 团结协作 密切配合	68
第四章 兵商之法	71
4.1 目标管理	71

4.2	制度建设	75
4.3	人员管理	78
4.3.1	以冰为鉴 识人选人	79
4.3.2	用人之长 扬长避短	82
4.3.3	尊重员工 信任员工	88
4.3.4	令行禁止 严格要求	89
4.3.5	用育结合 储备人才	92
4.3.6	团结员工 情同手足	96
4.3.7	凝聚人心 激发士气	98
4.4	执行打造	100
4.5	财物管理	103
4.5.1	投入成本最小化	103
4.5.2	资本组合最优化	106
4.5.3	资金周转快速化	108
4.6	技术转化	110

参与融合篇

第五章	新时代兵商的伟大机遇——军民融合	119
5.1	军民融合的时代背景	119
5.2	我国军民融合政策的历史演变	120
5.3	军民融合是强军富国的必然选择	122
5.3.1	国际潮流趋势	122
5.3.2	国内条件成熟	123
5.4	军民融合的主要内容	124
5.5	军民融合的发展前景	124
5.5.1	组织规划	124
5.5.2	发展空间	125
5.5.3	企业利润	126
第六章	民企参军的发展进程	129
6.1	军方积极探索	129
6.2	地方主动作为	130

6.3 民企不甘落后	132
第七章 民企参军的制约因素	133
7.1 体制法规存壁垒	133
7.2 需求信息不透明	133
7.3 审核准入高门槛	133
7.4 投资生产有风险	134
7.5 市场产品非主流	135
第八章 民企参军的途径和方法	136
8.1 熟悉规则	136
8.1.1 相关政策	136
8.1.2 进入方式	139
8.1.3 “四证”办理	140
8.2 转变观念	148
8.3 苦练内功	149
8.4 捕捉信息	151
8.5 选择平台	155
8.5.1 会议平台	156
8.5.2 实体平台	158
8.5.3 网络平台	158
第九章 民企参军成功案例	161
9.1 高德红外	161
9.2 深圳光启	163
9.3 雷电微力	165
9.4 泉龙汽车	168
9.5 陕汽专车	170
9.6 金溢科技	172
参考文献	174
后记	176

管理运营篇

第一章 兵商与兵商道

兵商是对当过兵的商人统称，作名词；也可以指用兵的思维去经商，作动词。另外，人格养成专家叶长强提出了兵商指数的概念，兵商指数指一个人或者团队对已知标准行为与实际行为表现测量的相对数据。它包括两方面的要素：一是对行为标准数据的认知；二是对行为标准的执行数据。

兵法谋略，也就是进行战争的计谋、韬略。它是几千年来无数军人用鲜血和生命换来的战争经验的总结，是军事谋略家理性思维智慧的结晶，是将帅们指挥战争的战略战术，是军事科学的重要组成部分，兵法谋略在战争中的重要作用是不言而喻的。

俗话说：商场如战场。作为指导战争的兵法谋略在商业活动中也取得了不凡的业绩。

叱咤沙场的将军终将故去，激流商海的企业家也会退出历史的舞台。但他们的精神，他们的文化将永远留存于世，这就是兵商文化。

兵商特殊的经历，产生出特定的兵商文化。

兵商文化是指兵家思想与商业理念结合，军事管理在商业实践中应用，军人素质和商人素质交融，并通过蜕变和提升而形成的一种优质商业文化。这种商业文化，无论是对企业的发展，还是对民族商业价值体系的建设，都有着强盛的支撑力和推动力。因此，许多先进市场经济国家都非常重视兵商文化的研究与推广。尤其像美国、德国、日本这些发达市场经济国家，更是将兵商文化作为一种商业精神来推崇，用军事化管理培育出大批商业领袖和跨国企业。

原中共中央政治局委员、中央军委副主席、国防部长迟浩田上将指出：兵商文化，是发展的军人文化，是优质的商业文化，是革命传统在新时期的