

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT
PUBLISHING HOUSE

企业成长与 矛盾管理

王树文 著

ENTERPRISE
GROWTH AND
CONTRADICTION MANAGEMENT

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT
PUBLISHING HOUSE

企业成长与 矛盾管理

王树文 著

ENTERPRISE
GROWTH AND
CONTRADICTION MANAGEMENT



责任编辑 谭 伟

技术编辑 晓 成

责任校对 静 土

图书在版编目 (CIP) 数据

企业成长与矛盾管理/王树文著. —北京: 经济管理出版社, 2002

ISBN 7-80162-526-9

I. 企… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 090902 号

企业成长与矛盾管理

王树文 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京宏伟胶印厂

880×1230 毫米 1/32 13.625 印张 292 千字

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—3000 册

ISBN 7-80162-526-9/F·457

定价: 28.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

矛盾管理学——企业之树 常青的哲学思考

(代序)

本书作者是我 1997 年招进来的博士生，得知她要将博士论文——《正确处理企业成长中的内在矛盾问题研究》修改后出版专著时，感到由衷地高兴。她从一入校就同我一起确立了博士论文的题目，到目前已是整整五年的时间了。该书作者思维敏锐、活跃，理论功底深厚、扎实，有自己独到的见解。她对企业成长与矛盾管理问题的研究深入、认真，文中的许多论点我们是经过长时间仔细推敲才定下来的。读书期间她先生生病住院，但她在照顾她先生的同时仍坚持把论文写完，并反复修改直到作者感到满意为止，这使她的博士论文推迟了一年答辩，也使我十分赞赏她对待生活和事业严谨的态度和执着的精神。

作者对该问题的研究是我国管理学理论研究的一个新的突破，同时也对我国企业管理实践有许多新的启发和借鉴。其研究成果已多次在国内大型管理会议以及加拿大国际管理大会上阐述过，并获得了国内外同行专家的好评。其特色与创新之处是：

(1) 研究视角新颖。从矛盾分析的视角研究我国企业管理的问题，改变了我国改革 20 多年来一直引进的法约尔的职能管理理论研究的视角。

(2) 研究观点新颖。提出了企业管理的主题应是企业的可持

续成长。

(3) 研究框架新颖。系统分析了企业成长中的基本矛盾和主要矛盾以及企业运营中的各种重大关系，并对如何正确地处理这些矛盾关系提出了解决的途径和方法。

当作者让我为该书出版写序言的时候，正值我今年从教 50 周年纪念大会在北京召开，该书作者也特地从青岛赶来。这里就把我在纪念大会上写的一篇文章稍加整理，作为该书的序言。

一、矛盾管理学的提出

现在，在企业演变中，有一个国内外人们普遍关注的前沿性问题，即企业寿命问题。企业作为物质财富的创造者和提供者，在支撑世界上迅速增长的人口的物质文化生活水平不断提高中，有巨大作用。因而，关注和研究企业寿命，是推动人类文明进程向前发展的需要。但是，长期以来，企业的实际情况是：短命的多，长寿的少。企业短命的根源是什么？企业之树能否长青？

例如，在我国，吴晓波所著《大败局》（2001 年）一书中所揭示的我国 9 家短命企业（瀛海威、秦池、爱多、玫瑰园、飞龙、三株、太阳神、南德、亚细亚），平均寿命只有 8 年。他认为导致这些企业寿命过短而落败的原因有很多，但最为致命的是这些企业的经营者的肌体内潜伏和滋生着一个共同的“失败基因”。《经济日报》2002 年 7 月 26 日“给企业诊病”《特别报道》专栏主持人的话也鲜明的提出：“我国一些成功的企业为何寿命短暂？究竟是什么原因使得我国一些企业的辉煌昙花一现？欢迎

广大读者就此问题进行探讨”。在美国，彼得·圣吉所著《第五项修炼》（1990年）一书提出：“为什么1970年名列《财富》杂志500家大企业排行榜的公司，到了80年代却有1/3已销声匿迹？”他认为“这是因为组织的障碍妨碍了组织的学习和成长”。因此，企业要获得持久的优势，必须建立比竞争对手学习得更快的“学习型组织”。美国詹姆斯·柯林斯和杰里·波利斯所著《企业长青》（1994年）一书，列举了花旗银行、宝洁公司、通用电气、福特汽车、IBM、波音公司、摩托罗拉、惠普公司、索尼公司等18家拥有平均近百年历史的长盛不衰公司，并对其企业长青的经验，做了生动而深入的研究和剖析。阿里·德赫斯所著《长寿公司——商业“竞争风暴”中的生存方式》（1997年）一书认为，长寿公司需具有四种品格：（1）能对环境保持敏锐的反应，以便学习和适应；（2）凭着强烈的绝对的认同感已达到一致；（3）允许打破常规和不落俗套的思考与试验；（4）为积蓄财力而在财政上采取保守政策，以此保持灵活性。总之，这些外国的研究企业寿命的著作，对企业衰败、夭折和公司长寿，都结合企业实践案例进行了比较系统的分析和研究，并对如何建设长寿公司提出了许多引人注目的、富有新意的见解。但是，我们认为，研究企业长寿，使企业之树长青，首先应当对许多长盛不衰公司的实践，运用哲学的理论进行系统的思考、研究和总结。马克思主义哲学是正确反映世界的最一般发展规律的科学，是认识世界和改造世界的锐利武器，也是研究企业成长和长寿的思想理论基础。

以唯物辩证法的对立统一论为指导的《矛盾管理学》（2000

年)认为,企业成长是企业内部的、必然的、自己的矛盾运动,同时企业的运动又同它的外界环境互相联系着和影响着。企业内部的矛盾性是企业成长的根本原因和动力,是使企业获得更高质量生命力的新领域,是研究企业寿命的一条根本主线。《企业成长与矛盾管理》一书是《矛盾管理学》的核心内容的进一步分析和展开,它从正确处理企业成长内在矛盾的角度对企业成长中的基本矛盾、主要矛盾以及各种重大矛盾关系进行了深入分析,揭示了企业成长的内在本质。

二、矛盾管理学的企业观

研究以企业为主要对象的管理学,首先应当对企业有一个科学的认识。企业是什么?有人认为,企业是一个追求利润最大化的市场行为主体。我们倡导的矛盾管理学认为,企业是具有经济性和社会性的两重性的人群整合的生命体组织。它具有以下四个特征:

(一) 企业是经济性和社会性对立统一的两重性组织

1. 经济性,是指企业是社会经济体系中的经济细胞,犹如生物细胞,是个活的生命有机体。它同生物一样,也具有能动地适应外界环境变化自我繁殖功能,利润是其实现再生产和扩大再生产,即生存和成长的基本条件。另外,它也同生物的细胞一样,它的生命运动也有产生、发展、成熟和衰退的生命周期。

2. 社会性,是指企业是个社会器官,是为社会服务的机构。社会属性要求企业要为社会发展和人们物质文化生活水平不断提

高而存在和发展，企业必须按照社会发展和消费者的需求而生产产品、搞好服务，同时还要搞好环境保护；要遵纪守法，按规定向国家缴税，讲求社会公德和职业道德。否则，它就不会为社会所承认，就会被社会所摒弃。

（二）企业是由人群整合（互动和融合）的组织

包括企业在内的任何组织（学校、医院、军队、政府机关等等），都是一群人为了一个共同目标进行整合活动的组织。这里有两种整合：一是企业内部整合活动，一是企业同外界相关群体整合，如供应者、协作者、顾客、社区、政府等等。在这两种整合活动中，由于分工的不同、价值观的不同、利益的不同、视角的不同等等，在问题的认识上和行动上就会有矛盾。只有正确处理其整合活动中的各种各样的矛盾，企业才能有序活动，才能生存和发展，才能有活力和生命力，才能获取整体大于部分之和的效果。否则，就会成为乌合之众而不能生存，或是形成内耗（互相掣肘）而不能发展。

（三）企业是由具有严密逻辑关系的一系列生命力要素所构成的组织

1. 企业作为一个经济组织，它首先需要市场上购入所需的生产设备、原材料和劳动力等生产要素。企业进行生产，就是使这些生产要素相结合，加工成具有附加价值的产品和服务，再到市场上进行交换取得利润。这种投入—生产—交换，并且用获取的利润再购买所需的进行投入的活动过程，就是企业生存和成长的最基本的经济活动。因而，决定企业这一经济活动的首要的生命要素，就是提供给用户的产品、服务和价格（成

本)。企业经济活动的这些有形（物化）的生命要素，就是企业生命力的生存要素。

2. 在企业这些有形（物化）的生命要素的背后，对其功能素质（用户全方位满意）起决定性作用的，主要就是技术和管理。它是企业生命力的支撑要素。

3. 在上述的企业生命力的支撑要素的背后，对其起决定性作用的又是什么呢？是企业员工的积极性，尤其是拥有现代知识、具备创新能力的经营者和员工的智慧和创造力的发挥是起决定性作用的。因而，企业经营者和员工的积极性、智慧和创造力是企业生命力的活力要素。

4. 企业员工的积极性、智慧和创造力能否充分发挥及其发挥的效果，又主要取决于激励和约束机制以及学习活动和企业文化等。这些是企业生命体的成长要素。

（四）企业是人造物，具有人造系统的特性，因而企业是可以改造的

人们可以根据目的或适应内部条件和外部环境变化来设定或调整企业的经营方向、结构、形体和运作方式，获取持续成长。大量事实表明，一个企业之所以走向衰亡，失去生存能力，不是因为它不可以进行改造而获得持续成长，而恰恰是因为没有在正确的科学理论指导下，适时地去改造它。

三、矛盾管理学的管理观

管理是什么？矛盾管理学认为管理从本质上来讲就是处理矛

盾，实施企业可持续成长。什么是企业可持续成长？

成长这一概念来源于生物学。它一般是指生物体从无到有、从小到大发展的机制和过程。它具有企业主动的从无到有、从小到大的运动过程的“企业主动性”的含义。

所谓企业可持续成长，就是既追求企业生产力水平永续提高，又节约资源和改善生态环境的企业成长。

所谓企业生产力，就是企业经营者和员工控制与征服自然的能力，如资源利用能力、对外部环境适应能力、创新能力、盈利能力等等。企业生产力水平的使用价值表现，主要是适应顾客需求的产品和服务的水平；它的价值表现，主要是资本增值价值和以劳动生产率为中心的经济效益水平。它的集中表现，主要就是企业在生产经营活动中，比竞争对手更有效能和更有效率的满足顾客需求的能力，即市场竞争力。

纵观企业演进历史，在市场经济条件下，主要有两种管理观：一种是把利润最大化作为管理的惟一主题、最高宗旨和核心价值观的管理观；另一种是把企业可持续成长作为管理的主题、最高宗旨和核心价值观的管理观。前一种管理观是造成企业过早夭折的一种重要根源。从这种管理观的核心理念和指挥信号来看，一般都同传统经济学中过于狭隘的理论误导有关，即认为企业是个单纯的营利性的经济组织。在这种理论指导下，往往就把企业经营者引入视企业为赚钱机器的误区，使其走向惟利是图。因而不顾企业长远发展，追求急功近利，拼资源、拼设备，竭泽而渔；不顾企业实际情况，一味追求企业规模，盲目扩张；习惯随意性管理，不讲管理的科学性、程序性、规范性，不在基础管

理上下功夫；自以为是，不做调查研究，盲目冒进，或是思想保守、僵化，缺乏权变思维，不能把握战略转折点；热衷于广告轰炸，催肥自我；甚至见利忘义，弄虚作假，不讲诚信；等等。后一种管理观，就是把企业可持续成长（长寿）作为管理的主题和核心观念，并以其主导企业一切活动。它认为利润只是实施企业可持续成长（长寿）、为社会做贡献的手段。利润是企业生存和发展的条件，它就像人体需要的食物、水和血液一样，没有这些东西，人就不能生存，就没有生命，但是它们不是生存的目的。坚持这种管理观，必然十分重视对企业经济问题的理论知识和辩证思维，遵循客观规律，按照实施企业可持续成长（长寿）的要求，科学合理地追求利润。在管理中，就会注重整体优化，讲求系统化管理，实行企业系统整体功能优化；注重依靠核心竞争力，不断提高市场竞争优势；注重夯实基础管理，讲求管理精细化，实行管理科学化、程序化、规范化、制度化；注重开拓创新，讲求在自我否定中发展自我、超越自我，实行变革和稳定并存；注重以人为本，不断提高员工素质，充分调动员工积极性，发挥员工能动作用；注重以诚信为本，对待企业外部的利益相关者（顾客、供应者、协作者、社区、政府等），讲求质量、服务、信誉过硬，等等。

为什么会有以上两种管理观？

一般说来，这两种管理观主要是由于立场不同产生的。前者主要是站在资本所有者的立场上，单纯反映资本所有者的要求的管理观。因为资本所有者的利益和命运是同企业的剩余价值息息相关的，资本所有者最关心的就是企业的剩余价值。这种管理

观，在企业管理的历史演变中，属于资本所有者和经营者相统一的古典的传统管理观。后者主要是站在企业经营者和员工的立场上，反映经营者和员工的要求的管理观，企业经营者和员工的利益和命运是同企业可持续成长息息相关的。由于企业短命和夭折，在市场经济条件下，就会使经营者和员工失业，危及他们的生存，因而他们最关心的就是企业可持续成长和长寿。这种管理观在企业管理历史演变中，属于资本所有者和企业经营者相分离的现代公司制企业的管理观。或者说，这种管理观是同企业有着利害关系的主体，包括股东、债权人、经营者、员工和社会等所共同要求的管理观。它是现代企业家应当具有的管理观。

四、矛盾管理学的管理路线

在企业管理演变历史中，有两种同管理观相联系的管理路线：一种是为利润最大化而管理；一种是为企业可持续成长而管理。这是两种主导企业活动、两种途径的管理路线。前一种是企业短命路线，后一种是企业长寿路线。

下面阐述实施企业可持续成长管理路线，使企业之树长青的七个问题。

（一）树立与时俱进的企业事业观

企业获取经营成功和可持续成长，不仅决定于“怎么做”，首先是决定于“做什么”。事实证明，许多企业陷入困境，往往不是因为事情做得不好或不对。其根本原因，就在于企业原定的发展理念和事业结构所依据的环境已经发生了变化，主要包括如

何认识企业所处的政治、经济、文化等环境，如何看待市场，如何鉴别顾客和竞争者的价值观和行为，如何预测技术的发展态势，如何认识本企业的优势和劣势，等等。也就是说，由于企业对环境变化的挑战和机遇缺乏敏感性，没有树立起与时俱进的事业观，这往往是许多原来经营成功的企业陷入困境的症结所在。

辩证唯物主义所揭示的事物发展变化的客观规律告诉我们，一个企业要不断获取经营成功，长盛不衰，必须具有与时俱进的科学事业观，既要使自己的事业总是具有持续的盈利能力，又总是具有相对竞争优势。

（二）以企业价值最大化作为管理目标

企业管理目标是指企业一定时期所期望的成果，它对企业成长具有导向作用，是企业价值观的集中反映。实施企业可持续成长，必须有科学的管理目标，指引企业的成长方向。因此，企业管理目标历来就是企业管理理论和实践的一个重大课题。

从我国企业来看，在计划经济体制下，认为企业就是个生产单位，是以产值最大化作为管理目标。实践证明，这种管理目标有许多弊端，它会导致企业生产出现粗制滥造和产品大量积压，使企业经营不讲成本和效益，造成资本的极大浪费等后果。

改革开放以后，我国经济体制从计划经济转向市场经济。在市场经济条件下，设定企业管理目标，应当以体现市场经济的本质要求为准则。企业市场价值是市场调节机制的核心，这是由市场经济的基本规律所决定的。在市场经济条件下，这种以企业价值最大化为核心价值观的管理目标，主要具有以下三个方面的要求。或者说，企业价值最大化的管理目标，也就是下列三个方面

相统一的管理目标。

1. 要使资本增值（资本增值价值），为企业创造价值。企业进行生产经营，需要投入资本，然而企业从各种来源筹集的资本，都是要付出代价、有偿使用的。从资本供应者来说，它要求得到相应的报酬，要得到一定的资金时间价值，也就是资本使用费用。在投资有风险的情况下，投资者还要得到一定的风险报酬。从筹集资本的企业来说，它要取得使用资本的权力，就需要支付一定的费用。例如，企业委托金融机构代理发行股票、债券，就会发生一次性支付的注册费和代办费，以及向银行借款支付的手续费等。这就是资本的筹集费用。上述的资本的筹集费用和使用费用，通常称为资本成本。所谓要使资本增值，为企业创造价值，就是要使企业税后经营利润大于资本成本。

2. 要为顾客创造价值。在市场经济条件下，企业同顾客之间的最基本的联系，就是供给与需求的关系。顾客对企业的需求是多方面的，主要内容有：（1）产品价值，就是指顾客对企业商品的满意度；（2）服务价值，就是指有针对性地解决顾客所需要的服务；（3）人员价值，就是指营销人员对顾客的忠诚；（4）形象价值，就是指顾客对企业的信用度、美誉度。总之，应当用全方位满足顾客需求的情况来衡量顾客所获取的总价值。或称其为顾客购买的总价值。全方位满足顾客需求的情况越好，顾客所获取的总价值就越高。

此外，顾客在购买中也要付出各种耗费和代价，或称其为顾客购买的总成本，它包括的内容有：①货币成本；②时间成本；③体力成本；④精神成本。总之，顾客购买企业商品过程中，必

须要在费用上、时间上、体力上、精神上付出耗费和代价。顾客在这些方面的耗费和代价越小，就表示顾客购买商品的总成本越低。

上述两个方面，都是企业与顾客之间在供给与需求关系中的基本内容，企业在处理这种供需关系中，要坚持为顾客创造价值，就是要使前一方面，即满足顾客各种需求方面做得更好，从而使顾客购买商品获取的总价值更高；与此同时，又要使后一方面，即顾客购买商品所付出的各种耗费和代价更小，从而使顾客购买的总成本更低。这种在市场交换过程中的顾客总价值与顾客总成本之差，也就是为顾客创造的价值，或称“让渡价值”。一般来说，每一位顾客在他购买商品的过程中，总是力图争取得到最大的顾客让渡价值，或者说，顾客总会从那些提供让渡价值最高的企业去购买商品。当然，这里不同的顾客对于顾客购买的总价值和顾客购买的总成本的内容的重视程度会不一样。例如，收入水平低的顾客对货币成本非常敏感；而收入水平高的，则会对时间、体力、精神成本非常敏感，或者对品牌非常重视。因而，只有那些善于针对具体顾客群能比竞争对手提供让渡价值更大的企业，才能长期保持住顾客，从而将顾客满意度转化为顾客忠诚度。总之，企业的市场价值最终要由顾客来判断。因而为顾客创造价值，是实现企业价值最大化，实施企业可持续成长之本。

3. 要为社会进步、社区文明发展和改善生态环境做贡献。

20 世纪 80 年代以来，在国际上，对社会经济发展提出了一个新概念，叫“可持续发展”。为什么要提出这种“可持续发展”的新概念呢？就是由于随着科技飞速发展和社会生产力水平的极大

提高，人类创造了巨大财富，加速推进了社会文明的进程。但是，与此同时，资源的过渡消耗、环境污染和生态破坏也日益严重，又大大影响着社会经济发展和人们生活质量的提高，威胁着人类的生存和发展。因而，可持续发展就成为社会经济发展的必然选择。在我国，中央也明确提出，我国社会经济发展必须实施两大战略，即可持续发展战略和科教兴国战略。

社会经济实施可持续发展，必然要以企业为基础。因为在企业生产中，一方面要大量吞食原材料、燃料等；另一方面又要大量排泄废物（废气、废水、废渣等等），产生噪音、震动、放射污染等，从而破坏生态平衡，造成环境污染。因此，企业必须坚持生产建设和环境保护协调发展，促使人和自然的协调与和谐。因此，企业经营绝不能走以牺牲生态环境和社会效益为代价而只追求利润最大化的路线。因此，就要求企业经营必须把节约资源、改善生态环境以及美化生活环境，有益于消费者和公众身心健康的这种理念融入企业活动的全过程和管理的各方面。要搞好节约和有效利用资源，实行清洁生产、绿色设计、绿色产品、绿色包装、绿色营销等等。在现代企业中，绿色已经代表一种文化，它是实施企业可持续成长的途径，是企业价值最大化的一个重要内容和要求。从上述可见，企业价值最大化第三方面就是要为社会进步、社区文明发展和改善生态环境做贡献。也就是说，企业价值也要由社会来判断，它主要取决于企业的社会责任目标，表现为缴纳税金、治理污染、美化环境、社会公益等等。

（三）正确处理企业成长的内在矛盾

以企业价值最大化作为管理目标，实施企业可持续成长，是

在大量错综复杂的矛盾运动中进行的，但是它毕竟是有规律可循的。实践证明，我们可以将企业运行中大量错综复杂的矛盾，分作三种矛盾关系来研究，即基本矛盾、主要矛盾和企业运营中的各种重大关系。

所谓事物的基本矛盾，一般指决定事物矛盾运动的本质和生命的自始至终存在的矛盾。决定事物矛盾运动的本质和生命的自始至终存在的矛盾，即企业的基本矛盾是什么？主要有两个：

1. 从企业外部关系看，就是社会不断丰富和变化的物质与文化生活需求同企业适应与满足这种需求能力有限性之间的矛盾。

2. 从企业内部关系看，就是企业所有者利益需求和员工不断增长的物质和精神的需求同企业适应和满足这种需求有限性之间的矛盾。

企业在可持续成长的全过程中，基本矛盾没有变化，但是受基本矛盾所规定或影响的不同企业或同一企业在不同时间、地点、条件下的突出矛盾会有不同的表现。因而实施企业可持续成长，推动企业生产力发展，不仅要研究和正确处理企业的基本矛盾，还要研究和正确处理企业的主要矛盾。

另外，还要研究和解决好企业运营中经常遇到的各种重大关系，特别是带有全局性的重大关系，以便调动一切积极因素，推动企业整体效能优化和可持续成长。这些重大关系，从理论上概括起来，主要涉及生产力、生产关系、上层建筑三个方面的问题。生产力方面，即生产力合理组织方面的重大关系，例如，企