

兵

法经营概论

主编 周述实 副主编 张学信 周征云

- 中国兵法与现代企业经营的管理
- 制度权变与现代企业制度
- 军事韬略与企业经营策略
- 商战统帅：现代企业家形象
- 士气与现代企业凝聚力
- 全息性运兵理论与企业的「人本管理」
- 造势原理与现代企业的竞争优势
- 企业兵法经营与市场竞争



计划出版社

兵法经营概论

袁宝华题



主 编 周述实

副主编 张学信

周征云

中国计划出版社

1995年北京

图书在版编目(CIP)数据

兵法经营概论/周述实主编. —北京:中国计划出版社,

1996. 2

ISBN 7—80058—454—2

I. 兵… I. 周… II. 兵法—应用—企业管理 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 01899 号

兵法经营概论

主编 周述实

☆

中国计划出版社出版

(地址:北京市西城区月坛北小街 2 号 3 号楼)

(邮政编码:100837)

新华书店北京发行所发行

国家计委印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 11.25 印张 290 千字

1995 年 12 月第一版 1995 年 12 月第一次印刷

印数 1—3000 册

ISBN 7—80058—454—2/F·282

定价:18.00 元

41 1995

53 12

《兵法经营概论》
顾问、编辑委员会和调研写作组
成员名单

名誉顾问 袁宝华

顾问 伍子杰 陈守杰 戴年喜 胡汉章

编辑委员会主任 周述实

副主任 张学信 周征云

委员 周述实 张学信 李裕如 周征云

杨清亮 王玉祥 姜安印

调研写作组成员(以姓氏笔划为序)

王玉祥 王晓芳 马继民 朱智文

汪金平 周述实 周征云 周小鹏

罗宗烈 郝希亮 姜安印 梁新来

常红军 张学信 杨清亮 谢增虎

袁宝华同志谈 兵法经营

知识对抗和市场竞争之间,性质上各有不同的特点,但思路上和运作上有许多相似之处。把兵法的某些理论原则应用于企业的经营管理,已成为当代企业经营发展的重要特征。

经营管理思想演变的历史,可以说大体上经历了三个阶段,就是直觉的经营阶段、科学的经营阶段和兵法经营阶段。三个阶段是很难截然划分的,但就思想层次来看,兵法经营无疑是它的最高阶段。因为它已发展到用智慧来经营,用谋略来经营。日本人在这方面颇有研究,他们经济那么样高速发展,恐怕和这方面的研究与应用,也是有密切关系的。我们在这一方面有很多优势,应该组织力量认真研究,真正做到古为今用。

序

党的十一届三中全会以来,我国的改革开放不断扩展和深化。党的十四大和十四届三中全会,确立了企业在社会主义市场经济中的主体地位,确立了以现代企业制度为中心的企业改革目标,这是我国经济体制改革的一项重要成果。

在这一伟大的历史进程中,我国企业管理理论和实践发生了深刻的变化,获得了前所未有的发展。其中,就如何吸收全人类宝贵的文化遗产,在科学的扬弃中丰富具有中国特色的社会主义企业管理思想、管理理论和管理方法,进行的有益探索,是一项极为重要的内容。在这一方面的探索和所取得的成就,是我国广大的理论工作者和企业领导者、管理工作及职工群众在邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论指导下所进行和取得的。

全人类的文化遗产,包括自有工业文明以来所积累且被实践证明是科学的管理思想、管理理论和管理方法。其中既有发达工业化国家的先进管理经验,也有中华优秀传统文化的蕴含。对于前者,自70年代末、80年代初以来,我们进行了大量的引进、消化、吸收工作,并取得了丰硕的成果。对于后者,自80年代中期以来,随着企业文化建设的兴起,越来越受到人们的广泛重视,作了大量的发掘和研究工作。二者紧密结合,以中华优秀传统文化的精华为营养,积极培育和增强现代企业素质,对提高我国企业管理水平起了极大的推动作用。

洋为中用,古为今用,是建立具有中国特色的社会主义现代企业管理的重要指导方针。举凡世界上工业发达国家,无论是欧美国家还是日本,其企业管理无不表现出与本国的文化传统相联系和与世界优秀成果相结合的特点。作为一个在文化上源远流长的世界文明国家,要实现管理现代化,就必须植根于中华优秀传统文化精华的肥沃土壤,在自己传统文化的精华中寻求与现代工业文明的契合点。也只有

这样,企业的现代化管理才有旺盛的生命力。

中国传统文化精华之一的中国兵法,是现代企业经营管理的一个重要思想宝库。事实上,主要源于中国兵家的兵法经营思想和方法,不仅在中国日益受到重视和运用,而且其影响范围早已超越了中华文化的地域空间。孙子兵法被一些发达国家在企业管理中广泛应用,并取得了成功,就是证明。

世界上文化背景不同的国家和地区,之所以对兵法经营的思想和方法如此垂青,其根本原因,正如我国经济界的老前辈袁宝华同志所深刻揭示的那样:“经营管理思想演变的历史可以说大体上经历了三个阶段,就是直觉的经营阶段、科学的经营阶段和兵法经营阶段。三个阶段……就思想层次来看,兵法经营无疑是它的最高阶段。因为它已发展到用智慧来经营,用谋略来经营。”

袁宝华同志在这里精辟地指出了现代企业经营管理思想的演变过程,并且指出用智慧、谋略来经营是现代企业经营的新境界。同时,我们也越来越深刻地认识到,现代市场竞争已从有形的产品竞争扩展到与文化的联系越来越紧密的无形竞争。从一定意义上说,这种无形竞争的核心,就是由科学知识(包括智慧、谋略、技术等)、组织管理等要素组成的文化竞争。正因为如此,袁宝华同志认为:“把兵法的某些理论原则应用于企业的经营管理,已成为当代企业经营发展的重要特征”。

袁宝华同志关于兵法经营的深刻论述,给我们在社会主义市场经济条件下,如何用兵法的思想、理论和方法的精华,提高企业的经营管理水平,培育和增强企业参与现代商战,即参与市场竞争的意识和能力,提供了重要的启示。

毋庸置疑,用智慧、谋略来经营,是现代企业参与市场竞争所必须具备的基本素质,也是兵法经营中目前用得最为广泛且取得一定成效的重要方面。但是,应该看到,企业之所以能够用智慧、谋略来经营并取得成功,一个重要的决定性的因素就是企业的体制环境。在高

度集中的计划经济体制时期,企业没有生产经营自主权,也没有参与市场竞争的问题,自然也就缺乏用智慧、谋略进行经营的积极性和主动性。也就是说,只有在市场经济条件下,才给企业提供了用智慧和谋略经营的条件,并为之开辟了施展智慧和谋略的广阔天地。

由此出发,我们在研究和应用兵法经营时,应当认真探讨企业的体制环境对兵法经营的影响,其中也包括以兵法经营来审视高度集中的计划经济体制时期我国企业管理体制的利弊得失。进行这些方面的探讨,对于我们在体制转轨时期,如何加快有利于企业发展的体制和政策环境建设,促进富有活力和效率的现代企业制度及其运行机制的建立,不无裨益。在这方面,中国兵法的制度权变理论能够给我们提供宝贵的启迪。

在现代市场经济中,就企业内部来讲,支持用智慧、谋略经营的基础,是企业对其生产要素的组织管理水平。严密的组织,严格的管理,合理用兵,利装备,足军需等,是军事组织的基本特征。从兵战和商战之间的对应关系来看,二者并无本质的差异,现代企业应该而且能够广泛地吸收中国历代兵家关于治军思想和方法的精华,来优化企业生产要素配置和提高企业组织管理水平。

应该说,改革开放以来,在经济管理体制转变中,我国企业,特别是国有大中型企业生产经营的外部环境大体相同。但同是国有企业,有的企业善于利用外部环境变化的有利条件,积极完善企业的管理制度,强化企业管理的基础工作,提高企业管理的科学化水平,在生产经营中取得了成功,并为企业转换经营机制,进入市场奠定了组织管理方面的基础;但有的企业则不同程度地放松了管理,效益滑坡,导致陷入困境,在市场竞争面前束手无策。两者比较,企业素质的高下优劣,不言自明。因此,在体制转轨时期,强化企业的内部管理,提高企业管理素质,是企业转机建制中关键之所在。在这一方面,兵法经营可以而且能够提供系统的思想和方法。

我国的企业文化建设,说到底是要塑造与社会主义市场经济相适

应的现代企业精神。现代企业精神的主体和核心是人,是广大职工。正是在这一方面,包括兵家在内的中华优秀传统文化能够给我们提供极其丰富的营养。例如,自强不息、必攻不守的革新进取精神;上下同欲的团结精神;心系天下、殚精竭虑的爱国敬业精神;以及要求领导者具备智、信、仁、勇、严等“五德”,以修文齐武来全面提高成员素质,知人善任、聚才用才等,在今天企业精神的塑造和培育中,仍然显示着强大的生命力。

总之,兵法经营和兵法应用于企业管理,是以中国兵法为渊藪的,它吸收了中国历代兵家治军理论和实践的精华,并以毛泽东的治军思想和实践作为其重要的政治基石。通过我国企业管理理论工作者和企业界的努力,其理论和实践体系已渐趋于完整,在发展具有中国特色的企业管理理论和实践中,也越来越显示出它的价值和生命力。

诚然,要使兵法经营的理论和方法体系进一步丰富和完备,还需要大家坚持不懈地努力,进一步开展更为深入和系统的研究。

由甘肃省社会科学院经济研究所、兰州炼油化工总厂炼油二厂和《兰炼管理》编辑部的同志共同完成的《兵法经营概论》,就是理论工作者和企业界同志在这一方面进行合作研究的结晶。《兵法经营概论》一书,进一步发掘了我国先辈们的宝贵遗产,吸取了国内外专家、学者在这一领域积累起来的研究成果,并有新的认识,是一部不可多得的理论与实践相结合的好书。相信这一成果对促进兵法经营的研究,能够起到积极的作用;同时,也热切希望能够有更多的关于这一方面的成果问世,把兵法经营的研究和探讨,推向一个新水平。

伍子杰

1995年10月于北京

目 录

绪论.....	(1)
第一节 中国兵法与现代商战.....	(2)
第二节 中国兵法:现代企业文化的传统渊源	(4)
第三节 兵法经营论:具有中国特色的现代 企业管理的探索.....	(8)
第一章 中国兵法与现代企业经营管理	(14)
第一节 从孙子到毛泽东:中国兵法的历史进程.....	(14)
第二节 中国兵法管理思想概述	(22)
第三节 中国兵法与现代企业管理的契合	(29)
第二章 兵法经营的理论与实践探索	(39)
第一节 兵战与商战的异同与比较	(40)
第二节 兵法经营的理论与实践	(46)
第三节 兵法对企业经营管理的启示	(51)
第三章 兵法经营:社会主义市场经济条件下 企业管理的新课题	(55)
第一节 从兵法看传统体制下企业管理的利弊得失	(55)
第二节 现代商战与企业行为特征	(61)
第四章 制度权变与现代企业制度	(67)
第一节 兵法的制度权变理论与实践	(67)
第二节 制度权变与企业经营制度	(75)
第三节 现代商战中的企业行为与制度权变	(81)
第五章 军事韬略与企业经营策略	(86)
第一节 军事谋略与现代商战	(86)
第二节 现代企业经营战略与策略	(91)
第三节 兵法与现代企业的决策机制和决策方法	(99)

第六章 商战统帅:现代企业家形象	(107)
第一节 “千军易得,一将难求”	(107)
第二节 现代企业家的地位和作用	(113)
第三节 现代商战中的企业家形象:素质与行为	(118)
第七章 士气与现代企业凝聚力	(128)
第一节 驭兵与治气	(128)
第二节 士气:企业凝聚力的源泉	(133)
第三节 现代企业治气之道	(139)
第八章 全息性运兵理论与企业的“人本管理”	(145)
第一节 全息性运兵理论的内涵	(147)
第二节 “人本管理”:企业人力资源的 全息性开发和组织	(153)
第三节 企业全息性商战理论的实践探索	(159)
第九章 技术进步:现代企业商战攻伐之利器	(164)
第一节 “工欲善其事,必先利其器”	(165)
第二节 技术进步:现代企业竞争力的保证	(171)
第三节 现代企业的“利器”之途	(175)
第十章 造势原理与现代企业的竞争优势	(184)
第一节 古代兵法中的造势原理	(184)
第二节 现代企业的竞争优势	(188)
第三节 企业造势与质量管理	(196)
第十一章 治军与现代企业的组织管理	(204)
第一节 协同:治军与治厂的基本原则	(204)
第二节 约束机制与企业的组织运行	(208)
第三节 治军之道与提高现代企业的组织管理水平	(213)
第十二章 知己知彼:现代企业的信息管理	(222)
第一节 “知己知彼,百战不殆”	(222)
第二节 现代商战与信息造势	(227)

第三节 企业的信息管理·····	(233)
第十三章 企业兵法经营与市场竞争·····	(237)
第一节 审时度势与市场竞争·····	(238)
第二节 市场竞争的辩证法·····	(246)
第三节 知虚实者为俊杰·····	(253)
第十四章 兰炼创业经验的兵法审视·····	(259)
第一节 兵法经营的探索者·····	(259)
第二节 广结天下士,精心育人才·····	(266)
第三节 团结奋斗,从严治厂·····	(271)
第十五章 兰炼炼油二厂运用兵法经营的探索·····	(278)
第一节 学习兵法 启迪思索·····	(279)
第二节 运用兵法 强基兴厂·····	(294)
附录 1 兵法经营案例·····	(313)
一、“夫将者,人之司命,国之利器”(诸葛亮:《便宜十六策·治军第九》)——企业家·····	(313)
案例 1 中国农民企业家鲁冠球·····	(313)
案例 2 日本“经营之神”松下幸之助·····	(315)
案例 3 王安:由兴盛到衰败·····	(318)
二、“夫用兵之道,在于人和”(诸葛亮:《将苑·人和》)——企业凝聚力·····	(319)
案例 4 陕西广播电视设备厂:创建民主和谐的 企业新秩序·····	(319)
案例 5 日本京陶公司的团队精神·····	(321)
三、“故凡兵有大论,必先论其器·····”(《管子·参患》)——技术进步·····	(323)
案例 6 大连石化公司:以技术进步确保质量第一·····	(323)
案例 7 关中工具厂:卓有成效的技术引进·····	(324)

四、“兵以治为胜”(《吴子兵法·治兵》)——企业管理 …	(327)
案例 8 青岛电冰箱总厂:提高自我约束能力	(327)
案例 9 丰田式生产管理:零浪费	(328)
五、“多算胜,少算不胜,而况于无算乎”(《孙子	
兵法·始计》)——市场竞争策略	(331)
案例 10 永利公司:敢与强手争高下	(331)
案例 11 日本电视机是怎样占领美国市场的	(332)
案例 12 美国工业生产的六大问题	(335)
六、“内修文德”(《吴子兵法·见魏文侯》)——企业	
文化建设	(337)
案例 13 山海丹集团的企业文化建设	(337)
案例 14 天磁公司的经营理念	(338)
附录 2 参考文献目录	(339)
后记	(342)

绪 论

党的十一届三中全会以后,随着改革开放的推进,国外先进的管理思想以前所未有的规模被引入到我国的企业管理之中。时至今日,人们对泰勒、韦伯、梅奥、西蒙等人为代表的西方管理思想已耳熟能详,这无疑是我国企业管理取得进步的一个重要方面。但是,在国门打开之后,我们也同样看到,在日本、韩国、新加坡等与中国传统文化有着深厚渊源的国家,其管理的成效与欧美国家相比,毫不逊色,甚至显示出更加旺盛的生机与活力。日本之所以能够胆粗气壮地向美国说“NO!”其中一个重要原因,就是其富有效率的管理,成为日本企业敢于与美国企业进行竞争的强大支撑。另一个颇具典型的例子是,海湾战争时,用高度现代化军事装备武装起来的美国军队,把中国的《孙子兵法》作为必备教材。在海湾战争的最后决战中,美军统帅充分运用了“避实就虚”、“声东击西”等这些载诸于《孙子兵法》的谋略,加上高度现代化的装备,以极小的伤亡代价,取得了战争的胜利。这些情况表明,源于中国传统文化的管理思想作为人类文明的共同财富,在当代管理思想、管理理论和管理方法的宝库中,占有重要的地位。作为炎黄子孙,我们为之自豪,同时,也为近年来泛起的民族虚无主义,对中国传统文化一概排斥、一概否定的思潮,以及“数典忘祖”的行为感到痛心。翻开中华文化千百年来浩如烟海的典籍,就可以发现,中国的传统文化,蕴藏着博大精深的管理思想、管理理论和管理方法。发掘这一宝库,吸取其精华,对于发展有中国特色的现代企业管理,有着十分重要的意义。其中,如何把中国古代兵法的管理思想、

管理理论和管理方法的精华,应用于现代化企业的经营和管理,是一个值得探索的重要课题。

第一节 中国兵法与现代商战

中国的改革开放,打破了高度集中的计划经济体制(以下文中简称“传统体制”)排斥商品生产、抑制竞争的僵化、呆滞的局面,使以竞争为基本特征的市场经济机制长入企业的运行过程,并逐渐对企业的行为取向起主导作用。进入 90 年代,党的十四大确定了建立社会主义市场经济体制及其运行机制的目标模式。随后,党的十四届三中全会通过的《决定》,又进一步明确了建立现代企业制度,转换企业经营机制等企业改革的目标和内容,中国国有企业(按:在本书中如无特别说明,均称为“企业”)和其他非国有制企业一样,作为社会主义市场经济主体进入到激烈的市场竞争之中。

“商场如战场”。这句话,十分确切地描述了现代市场经济的基本特征。从这个意义上看,现代市场经济中的竞争,就是各个竞争主体之间进行的商战。作为市场竞争主体的企业,必须认识和掌握现代市场经济的运行规律,认识和掌握现代市场竞争的特征,或者说,认识和掌握现代商战的特征和运行规律,使自己的行为适应这些特征和运行规律,才能在现代商战中获胜。

竞争无疑是市场经济的本质特征。但是,现代市场经济的竞争与早期的市场经济竞争有着重要的区别。

其一,现代市场竞争是综合实力的竞争。所谓综合实力,就企业而言,在内部取决于企业全部生产要素综合配置的质量和水平,它直接体现为企业的生产效率;在外部,则取决于企业的产品与市场需求适应的程度,它体现为企业的经营效率。这两方面的有机统一,就构成一个企业的综合实力,即企业的综合竞争力。而在早期的市场经济中,单项的生产要素的优势,往往成为企业在市场竞争中获胜的决定

性因素。因而在早期的市场经济中,由资源垄断、技术垄断而获得市场垄断的现象比较常见。这种现象,在现代市场经济中虽然还存在,但其范围和影响已大大缩小。

其二,现代市场竞争是企业谋略的竞争。在早期的市场经济中,企业还带有小生产的烙印,其生产经营规模狭小,具有自发性、盲目性,且以经验管理为主;而在现代市场经济中,由于生产社会化水平的大提高,生产要素组合方式的多样化,物质技术手段的日新月异,市场的瞬息万变,等等,要求企业领导必须统揽全局,在对各种因素进行科学的综合分析的基础上,进行正确的经营决策。这样,经营谋略就成为关系到企业前途和命运的重要条件。

其三,现代市场竞争是规范、有序的文明竞争。早期的市场经济,经历了充满尔虞我诈、巧取豪夺的原始积累过程。在这一过程中,市场主体缺乏规范的竞争准则,企业内部的管理制度,则以榨取劳动者的剩余价值为目的。随着现代工业文明的发展,现代市场经济逐步形成了比较完整的制度规范,有序化已逐步成为现代市场竞争的重要特征。满足人的需要与企业利润最大化取向,客观上趋于有机结合和统一,使企业管理发生了深刻的变革,即管理的重心已从对“物”的管理转向对“人”的管理,近年来,更从重“管”轻“理”,转变为以“理”为主。由此形成了具有不同文化特征的企业管理新思想、新方法、新模式,这就是近年来迅速崛起的企业文化建设。由于不同企业在企业文化建设中形成了具有本企业特色的管理风格,因而就形成了企业文化的无形竞争。与有形的产品、技术竞争相比,这种以文化为内核的无形竞争对企业的影响更为深刻,同时,也把现代市场竞争提高到与现代文明相联系的新层次。

现代市场竞争的这些特征,反映了现代商战在范围上不断扩展,层次上不断深化的趋势。这种趋势,对作为商战参与者的企业,提出了更高的要求,使企业越来越表现出与军队的战斗单元相类似的特征;同时,现代商战的纵横捭阖,也与战场上进退攻守异曲同工。这

些,都为把兵法应用于现代商战提供了广阔的领域。也正是基于此,国内外许多企业家都把兵法中的谋略和用兵之道融于企业的经营管理。这种把中国传统文化中管理思想的精华与现代企业的经营管理结合起来的作法,在近年来国内外的企业管理中已创造出不少成功的范例。以被誉为世界上成就最高的兵法著作的《孙子兵法》为例,它不仅对现代战争仍有参考和借鉴价值,而且也是企业进行商战的谋略和策略的宝库。日本企业把《孙子兵法》用于企业管理和国际商战,使其能够在强手如林的国际市场中称雄;美国把《孙子兵法》列为培训经营管理人材的必修课,以期重建美国企业的优势。这些都说明,源于中华传统文化的兵法,已被视为现代商战中致胜的法宝。

第二节 中国兵法:现代企业文化的传统渊源

如前所述,以文化为内核的无形竞争已成为现代市场竞争中的一个重要特征。这一特征的直接体现,就是现代企业文化建设的崛起。

所谓企业文化,就是“企业中长期形成的共同理想、基本价值观、作风、传统习惯和行为规范等的统称”(《经济大辞典》,于光远主编,上海辞书出版社,1992年12月第1版,第800页)。

从企业文化的内涵可以看到,作为一种文化形态,它的生成和发展与传统文化有着不可分割的联系。这是因为,一切文化现象都依存于一定的社会文化背景和社会经济结构。传统文化也必然成为企业文化重要的渊源。

在当今世界,不同的传统文化衍生出了3个类型的工业文明。即以基督教新教的伦理精神为基础的西欧、北美等发达国家的工业文明;源于拜占庭基督教神学精神的前苏联、东欧国家的工业文明;以中华传统文化的精髓为核心的东亚国家工业文明。这里不拟对这3种工业文明进行优劣比较,只是想指出,日本从战争的废墟上重新崛