

胡萬春
Hu Wanchun

THE FUNCTIONS OF THINKING AND CREATION

Policy and Strategy of Enterprises

企業決策與戰略

思維與 創造功能

- 怎麼樣才能使你的企業從劣勢轉變為優勢？
- 怎麼樣才能使你的企業擺脫困境、起死回生？
- 怎麼樣才能使你的企業的產品佔有市場？
- 怎麼樣才能白手起家使你的企業興旺發達？

Hu Wanchun
胡萬春 著

思維與 創造功能

企業決策與戰略

The Functions of Thinking and Creativity
Policy and Strategy of Enterprises

上海文藝出版社

责任编辑：邢庆祥

封面设计：方 昉

思维与创造功能

——企业决策与战略

胡万春著

上海文艺出版社出版、发行

(上海绍兴路74号)

新华书店经销 上海新华印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 7.75 插页 6 字数 191,000

1989年6月第1版 1989年6月第1次印刷

印数：1—10,000册

ISBN7-5321-0422-2/C·4 定价：4.50元

4420180

目 录

一	全球性的挑战与社会环境	1
二	关于思维方式的变革	9
三	思维的科学性与创造性	20
四	萌发新创意及其成果	31
五	寻求优势	41
六	从《肯特求贤》谈起	52
七	创造与风险	64
八	需要与才能	73
九	创造的勇气与胆识	84
十	思维的超前性	94
十一	人的素质与创造性	105
十二	为明天创造优势	113
十三	辐散思维与辐合思维	123

十四	要敢于雄视世界	130
十五	信息控制与创造性思维	141
十六	信息的系统控制和调节	153
十七	高效率皇冠上的“宝石”	161
十八	关于创造与系统的“自组织”	174
十九	创造功能与价值观念	183

附录

论思维与技巧	192
论形象思维的科学性	214

后记	240
----------	-----

一 全球性的挑战与社会环境

我们这颗星球上的人类，正处于变革的新时代。

世界不是倒退，正在以前所未有的速度前进。我们正面临着世界经济和社会发展的全面挑战，许多新课题有待于我们解答：中国，如何适应世界经济蓬勃发展的大趋势？中国，面对正在掀起的新技术革命应采取怎样的对策？中国，怎样克服经济上的劣势发挥自己的优势？正迎向 21 世纪的中国人，应有怎样的新观念、新思维？

科学技术的迅猛发展，全球性的信息化正在形成。借助于现代化的电子通讯和电视，在美国白宫玫瑰园里宣布的一则消息，两分钟以后就会在地球的另一面得到反映，会反映在新加坡的股票市场上，也会反映在上海普通居民的经济生活中。先进的科学技术，使自然的疆域在退缩，地理因素的重要性在下降，全球面临着共同的挑战。国际经济的发展趋势，将由国际经济的多元化走向一体化，国与国之间的经济关系正逐步走向互相渗透、横向联合、广泛合作、利益共享的新阶段。西方发达国家垄断一切的经济在解体，东方闭关锁国的经济政策正趋向开放，只求单方有利、不讲平等互利的时代也已成为过去。改革、开放、搞活已经不是中国一国的大事，已经成为苏联以及东欧所有社会主义国家的大事，也已经成为美国、日本、西欧各发达国家的大事，只是内容不同而已。因为谁都明白，谁掌握和运用改革、开放、搞活，谁将赢得本国经济高效、高速的发展和进步。新时代的经济结构将更富有弹性，从世界全局来

音,它表现在多种经济体制和多种所有制共存。在西方股份制越来越普遍,任何大企业几乎都不可能由单个资本家独立经营管理,中国将或将成为国民中的多数,企业的所有权与经营管理权的两权分离,成为不可避免的趋势。我国尚处于社会主义初级阶段,在所有制方面坚持以公有制为主体,允许多种所有制的存在,包括集体经济、股份制经济、个体经济、私营经济。在全民所有制企业,也实行所有权与经营权分离的原则。这是我国经济体制改革的深化,是符合变革时代的大趋势的。国与国之间,经济结构相似之处在增多,政治上既存在着对抗,也存在着接近,东德与西德的首脑正频繁互访,南朝鲜与北朝鲜终于坐在一张会议桌旁讨论经济交流,台湾当局阻挡不住“三通”已允许台胞到大陆探亲,台湾的企业家也以曲折的方式在大陆进行投资,贸易往来早已是公开的秘密,在大陆任何一个大城市都可买到台湾商品。对于中国来说,过去熟悉的变得陌生了,过去陌生的变得熟悉了。

在人类的历史长河中,已经经历过手工业生产方式、工业化生产方式、现代大规模商品生产方式,如今人类又将进入信息化商品生产方式的新时代。世界性的新技术革命正向纵深发展,迎来的将是一场新的产业革命。现代化的经济发展,不再单纯依靠增加投资、增加劳动力,将主要依靠高技术、新技术,依靠知识密集型与科学的经营管理,依靠信息,依靠以智力为核心的人才。新时代的争夺,将各自寻求自己的优势,发展自己的优势,既要发展与寻求高技术,又要提高科学的经营管理水平,要求以最少的投入,最佳的产出。这就给现代企业家提出新的要求。

先进的企业,都已从内向型的管理发展为外向型的经营管理。企业家不单纯是企业内部的管理者,而是面向市场、面向世界的开拓型的经营者。在优胜劣汰的竞争中,企业家要成为一个成功者,陈旧落后的管理方式已经无济于事。新技术、高技术的采用,使企业内部管理更加依靠知识。信息化使市场瞬息万变,企业将时时面

临新的危机，必须及时作出有预见性的决策。企业的经济活动变得越来越复杂，这就更需要企业家有创造力，具有适应时代的新观念、新思维，敢于突破陈旧落后的经营管理模式，能够不断地创新，能够在错综复杂的经济活动中应付裕如，能够不断地从劣势中寻找优势，能够使企业不断摆脱困境，使企业绝处逢生，起死回生。现代企业家的这种素质的形成，是以智力为核心的新观念、新的思维方式决定的。必须破除僵化的、单一性的、陈旧落后的思维方式，逐步地增强创造性思维的能力。我们必须清醒地意识到：国内外企业之间的竞争，从本质上讲，就是人的智力的竞争，首先是厂长、经理之间智力的竞争，其核心就是创造性思维能力大小的较量。强者，企业兴旺发达；弱者，企业破产倒闭。经济规律的上帝对谁都是铁面无私的。

总而言之，变革的时代，是一个创造的时代。企业家的成功，离不开他们的创造力。

什么是企业家，英语为Enterpriser，意思为创建企业并担任其经营管理职责的投资者。如果没有投资，单纯管理企业、从事经营活动的人，英语为Manager，这意思为经营者。因此有人提出，中国只有厂长、经理，也就是说只有经营者，而没有企业家。因为我们国家的经济是以公有制为主体的，如果一定要有企业家，那只有在少数个体经济、私人经济中产生。而全民所有制企业主管领导人只能成为工薪经营者层或经理阶层。这种对企业家与经营者的划分，关键在于企业资产的所有权，这就是说只有企业的投资者才能成为企业家，没有投资的则只能成为经营者。而现实又是怎样的呢？在美国谁也不否认哈默博士为拥有企业资产的大企业家，同时谁也不否认并不拥有企业资产的先后担任福特公司、克莱斯勒公司总裁的亚科卡为大企业家，可见以企业资产所有权来划分企业家与经营者也不是绝对的。相反，在西方还有另一种企业家的涵义，那些拥有企业资产的老板被称为投资人或资本家，而管理、经营企业

的主管领导人却被称为经营者或企业家，是投资人与经营者对称，资本家与企业家对称。西方绝大多数的大企业，多数是股份制，企业的主管领导人都被当作企业家的。随着企业的大规模化和股份化，促使企业所有权与经营权两权分离，投资人与资本家并不完全担任企业经营管理的职责，而主要是由经营者担任，因此许多杰出的经营者——也就是企业主管领导人被称为企业家了。

任何概念的涵义，都是随着时代的进程、随着现实的变化而变动的，不是不变的。例如道德，不同的国家、民族，不同的社会制度，不同的统治阶级，对道德标准都是各不相同的。为什么对企业家的涵义，一定要固守十八、十九世纪西方世界的解释呢？即使西方世界至今还固守过去对企业家涵义的解释，我国也可以作新的解释，因为我国有我国的国情，西方是以私有制为主体的，我国是以公有制为主体的，我们对企业家的涵义应该用两权分离的现实来解释。何况，不论是西方还是东方，对企业家涵义的解释都已变化：承担企业经营管理职责的投资者可称为企业家，并不拥有企业资产的经营者也已被承认为企业家了。可见企业家已经不是资本家的代名词了。西方既然有亚科卡式的企业家，我们为什么不可以？说到底，不论是西方还是东方，大企业几乎都将过渡到两权分离的模式，何不认为今后的企业家都是企业经营管理的专家呢？因为世界正在走向资本家与企业家不等同的分离，我们有什么理由一定要将资本家与企业家划等号呢？我们中国的企业家，就是企业经营者，就是企业管理的专家，这有何不可？我以为这样解释企业家的涵义，既符合我国国情，也是可以国际通用的。而且，我们中国还正在诞生农民企业家，全国产生许多农工商联合开发公司的董事长、总经理。当然，我们也不要乱用企业家这个名称，不能把小商小厂以及个体经营的小作坊等经营者都称为企业家，有的不是企业经营管理的专家，只能算经营者，不能都称为企业家。

我们只有搞清楚企业家的涵义，那么我们才能探讨企业家职

责范围内的事。我们已经清楚，企业家就是企业经营管理方面的专家，是企业主管领导人，是对企业的经营管理负责的法人。我国已经实行厂长、经理负责制，这就是说今后企业经营管理好与坏、盈与亏，都将由企业的主管领导人承担全部责任。何谓经营？从企业的角度来说，经营是个很广泛的概念，比管理的涵义要大得多。企业的经营，是企业为了实现商品价值并取得经济效益的全部经济活动，这包括企业生产、新产品开发、市场销售等各个方面的总和。通常我们把企业如何处理与外界环境的关系称为经营，把企业如何处理内部关系称为管理。也有把经营看成是管理的对外延伸，是管理的组成部分，为了突出经营，把它从管理中单独提出来，称为经营管理。随着我国经济体制改革的深入，我国的工矿企业都从单纯的生产型转化为生产经营型。这就是说，我们的工矿企业，在这之前，企业的主管领导人只负责企业内部的生产管理，对经营是完全不过问的，因为全民所有制企业的原材料供应、产品销售全部由国家统购包销，产多产少也全部有国家指令性计划规定，企业主管领导人只管按计划埋头生产，市场情况他可以不必过问。这种企业管理方式，使我国产生了一大批不懂得经营的管理人员，因此那时的企业主管领导人是起不了企业家的作用的。所以在1980年之前，在中国是不提企业家的，道理很简单，世界上不存在不负责企业经营的企业家，这犹如不存在不经营的经营者。具体来说，经营与管理这两个范畴的区别在于：它们之间的基本职能不同，经营的职能是企业运用其掌握的全部人力、物力和财力，去创造最大的经济效益，它们与外界的市场经济活动密切相联，而且要参与国际市场瞬息万变激烈竞争。而管理的职能是为经营活动准备好一切必要的条件，这包括生产管理、劳动人事管理、质量管理、财务成本管理、销售管理、原材料供应管理等等，而其目的是以最少的消耗、最低的成本生产出高质量的商品。经营与管理两者虽然涉及的范围不同，但经营的范围比管理更大，它是一个系统，包括企业创造经

经济效益的全部经济活动,也包括管理活动在内;而管理不能包括经营,它只是经营的一个组成部分,是经营这个系统中的子系统。现代化的企业有一个重要的发展趋势,那就是越来越重视经营。因此,当代的企业家都十分重视经营思想、经营战略、经营决策、经营目标、经营措施,用一切经营手段去获得企业最大的经济效益。

目前,我国奉行有计划的商品经济,它与过去单纯的计划经济相比,发挥了市场的调节作用。这对企业来说,必须重视市场信息,重视经营。市场是商品经济的擂台,企业家就像是打擂台,胜者盈利,败者亏损,谁胜谁负各显神通。特别是我国实行全面的厂长、经理负责制以后,全民所有制企业实行承包经营责任制,企业家肩上的担子更加沉重,他们将承担企业成败得失的一切责任。我国已由全国人大通过《企业破产法》,企业家经营失策、亏损,如导致破产,企业将由此而倒闭,或被别的企业兼并。因此企业家负责经营一个企业,就像在大风大浪中行舟,风险是很大的。违法经营,甚至会锒铛入狱,身败名裂。当然,如果企业家善于经营,企业蒸蒸日上,经济效益上升,这对企业家来说也会获得应得的经济利益,不仅个人有高额的经济收入,而且名声大振,也可能成为企业界的巨擘,成为亚科卡那样的企业界“六明星”。赏罚分明,这对企业家来说,是公道的,能促进竞争心理。

由于上述现实的要求,随着我国经济体制改革的深化,企业家们普遍想获得经营之诀窍,希望自己能成为一个成功的企业家,甚至到了求知若渴的程度。如果说“不想当将军的战士不是一个好战士,不想当冠军的运动员不是一个好运动员”,那么对企业家来说同样如此,“不想在企业界争雄的企业家不是一个好企业家”。十分明显,我们在这里不是提倡个人主义,而是指明人生价值、人生意义。从人生观上来说,一个人缺乏事业心,无所追求,没有抱负和理想,这是最没有出息的。实现四化的理想不是一句空话,而是脚踏实地从我做起,只有在自己的岗位上为人民、为国家作出贡献的

人，这才是真正为理想而奋斗。这就是说理想是依靠实践来实现的。一个企业家的成功，有时可为国家创造百万、千万、亿万元的物质财富，由此可见企业家作用之大。他们有雄心壮志有什么不好？难道非得要求他们毫无雄心做个平庸之人吗？可是，企业家在改革中发挥创造性的经营管理才能，常常会受到不公正的待遇，有时企业搞得兴旺发达，而企业家本人却挨整下台了。

我们一定要清醒地意识到，在中国这块土地上搞改革是很不容易的。尽管中央领导同志与经济界人士希望中国形成企业家阶层，使企业家成为受人尊敬、令人羡慕的阶层，然而我们的社会环境却存在着重重障碍。一是观念上的障碍，要搞企业改革，就要创造新东西，如果用“左视眼”、旧观念去衡量，常常会看不顺眼。二是体制上的障碍，厂长、经理自主权有限，对于有计划的商品经济还有个积累经验的过程，总结的过程。三是改革触犯某些人的利益产生的障碍，有些人会明里暗里反对厂长、经理。四是民主竞争的障碍，我们缺乏实绩主义的人事提拔制度，缺乏民主性的公平竞争心理。五是嫉妒心的障碍，如果厂长、经理获得成就，不仅会遭到有些同级共事的憎恶，而且也会遭到一些上级领导人忌恨，这就是我们中国传统的文化心理造成，“枪打出头鸟”，“出头的椽子先烂”，“树大招风”。这种心理因素，使得真正有才能的人不敢显露头角，往往藏起自己的能力。我们应该加强和改善党的领导，通过有力的政治思想工作，逐步克服旧观念。

如果说我们吸引外资有个改善投资环境问题，那么中国企业家阶层的形成也有个改善社会环境的问题，诸如制订保护改革、保护企业家合法权益的法律，进一步完善企业的经济立法；又如企业家之间开展横向联合，一方有难八方相助；又如造成强大的舆论，报刊要为受到不公正待遇的厂长、经理呼吁，谴责旧观念以及习惯势力。另外对厂长、经理来说，不应独断专制行事，要尊重企业内部党的领导与监督，要强调民主集中制。另外，也有个遵纪守法、搞合

法经营的问题,如果违法经营,无异是自己搞垮自己。厂长、经理也应懂得自我保护,不能在错综复杂的环境中光顾冲锋陷阵,忽视防御,避免受到冷枪暗箭的伤害。对经济监督部门,也应树立正确的态度。中国共产党十三届全国代表大会的召开,改革、开放、搞活的社会环境肯定会一天比一天好,随着经济体制与政治体制改革的深化,许多长期难以解决的问题也会逐步迎刃而解。我们应该有信心,相信不久的将来,形成企业家阶层的社会环境会大大改善的。中国企业家必然会成为受人民尊重、令人羡慕的社会阶层的。在中国的企业家阶层,一定会出现一批杰出的大企业家。

二 关于思维方式的变革

人类社会所以能达到今天高度发达的文明程度，这是由于人类思维的创造性的发挥。为什么在某个社会历史阶段，人的群体性的思维会变成“板结型”的僵化呢？这是社会环境以严格的、差不多是无法避免的方式加以控制、制约的结果。为什么我们大多数厂长、经理的思维方式只善于再现性的呢？这决不是他们自己的个人意愿。

任何思维模式都不是偶然性的表现。我国过去的经济体制是以计划经济为主体，全民所有制企业的原材料供应由国家配给，产品销售由国家包销，企业主管领导人只负责企业内部管理。我国的经济，是依靠行政、依靠计划调节，而不是依靠国内外市场调节。我们没有金融市场，没有技术市场，没有劳动力市场，一切的一切，都是利用行政手段管住的。企业的厂长、经理还有什么可以经营的呢？没有。企业连自主权也没有，何来独立经营？因此，在建国以后将近 30 年的时间，我们培养了一大批行政官员式的企业管理人员，他们对经营漠不关心，只承担企业内部管理的责任，只要搞好增产节约就可以了。而且连企业内部的管理，也由上级主管公司、主管局卡得死死的，甚至连企业的奖励制度也由上级主管公司、主管局审定批准，不能越雷池一步。企业内部管理工作的变动，也由上级发文件、下令来确定，厂长、经理只要执行就可以了。何况还存在党政不分、政企不分、以党代政的现象，厂长、经理可发挥作用的余地就很少了。

对于这样的经济体制，早就有人发现它阻碍生产力发展的弊端。有些企业的主管领导人，想在企业管理方面作一些零零碎碎遮遮盖盖的“创造”，其结果大多都不妙，最终不是违反了那个“规定”那个“制度”，就是指导思想有“错误”，如果上级发出警告还不听，那么帽子就会扣下来：“搞独立王国”，“搞修正主义”，企业主管领导人会被撤职查办。所以，常常出现这样的怪现象，企业的经济效益搞上去了，企业兴旺发达了，偏偏企业的主管领导人下台了，犯“错误”了。在建国以后的近 30 年中，这样的经济体制，成了创造性思维的枷锁。

马克思主义的至理名言：“存在决定意识。”这不仅从经济基础与上层建筑的关系方面来理解是个真理，就人的个体意识来说也是如此，人的社会存在决定人的社会意识，人所处的社会环境也会对人的意识活动起支配作用。正由于我国在将近 30 年中是处于上述那样的经济体制，使大批企业管理人员逐渐丧失了独立思考的能力，他们在管理工作中所做的一切都是由上级规定好的，用不着自己再动什么脑子。企业的大事都是由中央文件规定，企业的小事也由上级主管公司、主管局批准的规章制度规定，企业的管理工作只有很小活动余地。管理人员的活动，就像关在鸟笼里的鸟，它们可以飞，但是只在笼子里飞，是绝对不能飞到笼子外面去。经济运动一来，上级要树立典型、试点，那么管理人员就在上级划定的范围内去“创造”这样那样的管理经验。这种缺少创造的“创造”，就算是创造了。这种经济体制，造就了一大批缺乏独立思考能力的、只习惯于再现性思维的管理人员。他们做工作，习惯于照章办事，习惯于“上情下达”、“下情上达”，说话都是文件上说过的、上级说过的，传达就像放留声机的唱片，照本宣读，你说什么，我说什么，你叫我怎么干，我就怎么干。一切“唯上”、“唯书”，毫无个人创造。因此，我们有的是唯唯诺诺的管理人员，他们不敢创造也不想创造了。久而久之，我们的管理人员只习惯于再现性思维方式了。

何谓再现性思维？这是与创造性思维相对而言，再现只是头脑中记忆的重复，是指人把过去经历过的、学习过的、看到过的、听到过的事物在头脑中重行呈现出来的记忆过程。从思维心理学的范畴来说，再现性思维表现为某种知识经验的恢复或已贮存的信息的提取的心理过程，进行思维活动时是受原有知识经验的心理定势支配的。因此，再现性思维，思维过程中本质上不产生新的东西，思维的结果往往是现实中有过的、发生过的事物，常常是人们意料之中的，平淡无奇，无所发现，无所创造。对客观外界事物的判断、分析的结论以及决策都是众所周知的。所以再现性思维是缺乏创造力的，毫无创新意识。

再现性思维，人皆有之。人们在日常生活中的思维活动，通常都是再现性的。如学生进考场考试，他的思维常常是再现以前所学过的知识，对考卷上的题目进行解答。又如人们在路上遇到一位过去认识的老朋友，但一时想不起他的姓名了。这时人们常常根据回忆，才“哦——”地一声说：“啊！你就是老王啊！”当然这是简单的例子。人的思维方式，常常与本国本民族的历史、文化传统有不可分割的联系，我国是从半封建半殖民地社会，经过新民主主义革命，过渡到社会主义社会的，以小农经济为主体的农业社会的思维方式依然存在，封建意识的残余也还存在。农业社会的自然经济观念与今天的工业社会是不相适应的，农业社会的思维方式总是向后看的，喜欢总结过去再决定现在，比方说：“我爷爷是怎么怎么种田的，我爸爸怎么怎么种田的，所以我现在应该怎么怎么种。”这种思维方式就是再现性的。有的是受传统的文化心理的支配，受封建意识的影响，比方我们有的行政干部总喜欢说：“我们要为民作主。”他是好心，是为老百姓着想，可是他这种思维方式就是再现了封建时代“包青天”的观念。再现性思维总是受旧观念束缚的，这种思维方式常常是民主思想的自我堵塞。你给他民主，他会说：“对！你们要为民作主。”他的理解“人民作主”就是“为民作主”，所以你

给他民主,他也还给你,不能理解,为什么?因为一个人长期地习惯于受约束的环境中思考问题,他的思维方式形成了习惯性的定势,他总要再现过去的旧观念。

对于一般人来说,再现性思维方式顺理成章,也并不妨碍自身的日常生活。但是,如果一个现代企业家只固守再现性思维方式,那就是个致命的弱点,企业家与作家、科学家、发明家一样,都需要有较强的创造性思维的能力,都需要创造。作家在进行文学创作时,首先要想到这是“创作”,不能忘记一个“创”字,不“创”而作,就没有创作,即使写出作品来,也是毫无新意,出版社就不愿接受出版,当然是失败了。科学家、发明家进行科研,老是重复别人的研究成果,无所发现,无所创造,这是最最糟糕的,而且他们也成不了科学家与发明家了。企业家何尝不是如此?例如美国的大企业家亚科卡,他出任克莱斯勒汽车公司的总裁时,这家汽车公司已濒临破产边缘,仅仅4年多时间,企业就奇迹般地得到挽救和重建,亚科卡因此而成为美国的风流人物。为什么亚科卡有这么大的能量?关键在于他具有创造性思维的能力,能从劣势中寻找优势,使企业起死回生。企业家的创造力在于他能在经营管理的重大问题上作出最佳的决策,这就是他们超越常人的地方。一个墨守成规、始终在陈旧落后的思维框架中徘徊的企业家,是决不可能作出这么辉煌的成就的。亚科卡有一句名言:“逆境使人有所建树。”什么是逆境?这意思是双重的,人在人生道路上会有逆境,企业在经营管理中也会有逆境,这种逆境就是处于劣势的意思。可贵的是,他能从人生的劣势中找到自己的优势,从企业的劣势中找到突破性的优势。这从他思维方式上来探究,那就是他能不断挣脱“心智枷锁”,从旧的思维框架中突破出来,奇峰突起,作出常人意想不到的重大决策。所以,我国企业的管理人员,要想成为一个有成就的企业家,首先要从思维方式上来一个变革。

目前,国外企业界都十分重视创造性思维的开发,这里我介绍