

毛泽东战略战术在现代企业经营中再现魅力

文/马晓丽

把毛泽东战略战术运用于指导企业经营，绝非牵强附会，而是运用我国精神文明成果，提高企业经营水平的必然结果。由于现代企业经营中的竞争与军事斗争在某种意义上的共通性，置身于激烈的市场竞争中现代企业的经营管理者，特别是企业经营的决策者，完全可以从毛泽东战略战术思想中汲取智慧和营养，启迪制胜的思路。毛泽东的战略战术，是总结我军作战的丰富经验逐步形成起来的。它是在承认敌强我弱、敌大我小的条件下，充分利用敌之弱点与我之优点，乘敌之隙，扬长避短趋利避害，敌变我变，以灵活机动为特点，以求得自下而上发展和胜利的战略战术。市场经济的发展和激烈的市场战争，使企业似一叶小舟，在汪洋大海里航行，经受竞争风暴和大浪的考验和淘洗。在企业的发展进程中，我们随时可以看到一些企业激流勇进，得以发展；而另一些企业则被激流冲垮。其原因何在？关键在于企业的决策者能否制定正确的经营战略和策略。市场竞争越是激烈，经营策略就越是重要。无数中外企业的成功实例向我们展示：实行灵活有效地经营策略，能使面临破产边缘的企业起死回生，能使发展顺利的企业，乘胜前进，再创宏图伟业。本文想要说明的是可以将毛泽东在战争中的战略战术运用到现代企业经营当中，使之再现魅力。

一、战略上藐视敌人，战术上重视敌人：态度与方法问题

“战略上藐视敌人，战术上重视敌人”是毛泽东的一个重要战略策略思想。“战略上藐视敌人，就是从本质上、长远上、战略上看待反动派，把一切反动派都看成是纸老虎；在整体上、全局上不将敌人的力量估计过高，更反对畏敌如虎的思想，相信人民革命力量总有一天要取得胜利。战术上重视敌人，就是指在局部或在每一个具体问题上，要认真地对待敌人，把它看成铁老虎、真老虎，要采取谨慎态度，讲究斗争艺术，决不可掉以轻心。”毛泽东在阐述这一思想时说：“为了同敌人作斗争，我们在一个长时间内形成了一个概念，就是说，在战略上我们要藐视一切敌人，在战术上我们要重视一切敌人。也就是说在整体上我们一定要藐视它，在一个一个的具体问题上我们一定要重视它。如果不是在整体上藐视敌人，我们就要犯机会主义的错误。马克思、恩格斯只有两个人，那时他们就说全世界资本主义要被打倒。但是在具体问题上，在一个一个敌人的问题上，如果我们不重视它，我们就要犯冒险主义的错误。打仗只能一仗一仗地打，敌人只能一部分一部分地消灭。工厂只能一个一个地盖，农民犁田只能一块一块地犁，就是吃饭也是如此。我们在战略上藐视吃饭：这顿饭我们能够吃下去。但是具体地吃，却是一口一口地吃的，你不可能把一桌酒席一口吞下去。这叫做各个解决，军书上叫做各个击破。”毛泽东的“在战略上藐视敌人，在战术上重视敌人”决策思想，不但表现无产阶级的勇敢精神，而且表现了马克思列宁主义的斗争智慧。党和毛泽东正是在这一战略决策思想的基础上，把敢于胜利的革命精神和巧妙的斗争艺术结合起来，从而制订了一系列正确的政策和策略，保证了党的正确路线的贯彻，使革命力量由小变大，由失败转为胜利，由局部胜利走向全国胜利。

从毛泽东对“战略上藐视敌人，战术上重视敌人”的战略决策的阐述本身就可以看出，他的这个思想不仅仅是指导战争的策略，而且还是解决其他问题的策略，例如工厂问题、农民犁地问题以及吃饭问题，同样，对于企业战略中的经营战略决策也具有极大的指导意义。首先，我们在企业经营中，可以把经营中遇到的所有困难看作我们的敌人，我们在战略上要藐视这些困难，坚定必胜的信心；但在战术上，在具体问题上，面对一个一个困难时，我们又要重视它，谨慎从事，勤恳工作，把敢想敢干、敢于胜利的胆略同严谨的科学态度结合起来。其次，我们在企业经营中，在认识事物分析问题时，应该全面地、长远地、本质地看问题。具体说来，应该全面地看待企业的经营，遇到问题时应该两面地看，不能只看到一面而看不到另一面，应坚持两点论，反对形而上学和片面性；应该长远地看待企业的经营，不能只顾眼前的和局部的利益，应看企业的长远利益；应该从本质上看待企业的经营，不能只看表面现象，被表面现象所迷惑，应透过现象看本质，从本质上看是否有利于企业的发展。总之，毛泽东的这个战略决策不仅为我们提供了一种企业经营的科学态度，而且为我们提供了一种解决问题的科学方法。

二、积极防御战略：消减与发展问题

积极防御又称为攻势防御、决战防御，是为了反攻或进攻，采取积极的攻势行动，挫败进攻之敌的防御。积极防御在指导思想上，是以保存实力，创造有利条件，进行带决战性的战略反攻，以歼灭敌人有生力量，最终导致战略进攻为目的。毛泽东指出：“在军事上说来，我们的战争是防御和进攻的交替的应用。对于我们，说进攻是在防御之后，或说进攻是在防御之前都是可以的。”同时，“防御战本来容易陷入被动地位，防御战大不如进攻战之能够充分地发挥主动权。然而防御

战是能够在被动的形式中具有主动的内容的，是能够由形式上的被动阶段转入形式上内容上的主动阶段的。”[4]这说明，在中国革命战争中，进攻与防守是相互对立又相互依存，相互渗透又相互转化的。实行积极防御，就能够实现由防御向进攻的转化。

目前，我们国家还处在社会主义初级阶段，市场经济刚刚启动，在激烈的市场竞争中，尤其是在国际市场的竞争中，有些企业总是处于一种防御状态，一种被动状态，怎样变被动为主动，可以借鉴毛泽东的积极防御战略。具体到企业经营中，我们可以采取积极防御的战略，不能够满足于已有的经济成果，只追求与过去相同或相近的目标，往后每年取得的期望值只有稍微的增长或者基本相同，这种战略虽然风险较小，但仅仅是消极防御，在激烈竞争的市场环境中，有被击败的可能。我们应该采取积极防御的战略，把防御和进攻有机的结合起来，必要时甚至可以采取一定程度的战略退却，比如出卖部分资产，削减支出，削减广告和促销费用；加强库存控制，削减一部分管理人员，撤退出一些市场目标，将企业经营资源集中到企业的主导项目和核心市场上。这种战略能保存企业实力，等到一有机会就可发动进攻。在企业经营稳定一段时期后，必须根据外部环境和市场的需要及时调整或修订原来的战略方向，争取企业发展的主动权，确定企业进攻战略，促进企业快速发展。

三、集中优势兵力，各个歼灭敌人：优势资源配置问题

“集中优势兵力，各个歼灭敌人”是人民战争战略战术的重要原则，也是人民军队战役战斗的作战思想和传统的作战方法。毛泽东历来强调在敌强我弱的条件下，必须采用集中优势兵力，各个歼灭敌人的作战方法。“当着敌人使用许多个旅（或团）分几路向我军前进的时候，我军必须集中绝对优势的兵力，即集中六倍，或五倍，或四倍于敌的兵力，至少也要有三倍于敌的兵力，于适当时机，首先包围或歼灭敌军的一个旅（或团），……得手后，依情况，或者再歼敌军一个旅至几个旅……；或者收兵休整，准备再战。在战役部署上，必须反对那种轻视敌人、因而平分兵力对付诸路之敌、以致一路也不能歼灭、使自己陷于被动地位的错误的作战方法。”[5]这就是毛泽东屡战屡胜的军事战略战术。毛泽东主张在一个时期之内，作战方向不要搞得很多，只有一个，至多两个，目标分散就会吃败仗。在总兵力上，红军初期比国民党军队是少了许多，但在某一个战役或战斗中，我军又以绝对多数压垮敌人。

这一军事思想是否可以用来指导企业经营呢？先看一个实例：正当索尼公司在激烈竞争中步履维艰时，英国著名企业家斯金格接受该公司所聘，临危受命，力挽狂澜，使索尼再生。他采取了哪些措施，使索尼起死回生呢？首先，霍华德·斯金格调整了经营战略和商品结构，将电子事业部重新视为索尼的真正“灵魂”，缩小其它经营项目。其次，索尼公司又宣布了一项新的重组计划，将在2008年初之前裁员10000人，削减成本2000亿日元（合18亿美元）。为支持重点高新电子项目和改善利润结构，索尼还将出售1200亿日元的不动产、股票等非核心资产，用于筹集和加强重组所需资金。第三，在电子业务的结构改革方案中，公司将以电子业务CEO为领导，实施重要领域集中决策制。这将废除该公司以前的分公司决策制（即为具体产品成立不同的运营单位）。斯金格这一系列措施，我认为，是收紧拳头，集中优势兵力，打歼灭战，并且已经显现出良好效果。这与毛泽东在红军时期形成的集中优势兵力打歼灭战的思想是一致的。

事实胜于雄辩。斯金格的做法正好回答了这个问题。不但是正确的，而且是屡试不败的战略方针。斯金格打理索尼的经验告诉我们：只要是战略方针正确，再大的公司也能起死回生。任何军队、任何公司，在管理中有一个基本原理，那就是较少的力量（或成本）赢得最大的收益。即少投入多产出，使利益最大化。对部队来说，就是以少胜多，以弱胜强，多打胜仗。集中兵力原则是弱军对抗强军的一大法宝。对于企业来说，更是取胜的妙法。企业要想发展，就不能一味均衡配置有限的资源。毛泽东批评过“军事平均主义”，反对所谓“两个拳头打人”的说法，把主力分割为二，企图在两个战略方向同时求胜，结果是“一个拳头置于无用，一个拳头很疲劳。因此，这就要集中兵力。“中国红军以弱小者的姿态出现于内战的战场，其迭挫强敌震惊世界的战绩，依赖于兵力集中使用者甚大”。毛泽东向我们道出了红军以弱胜强的秘密，也给今天企业的发展战略以有益的启示。

总之，在发展社会主义市场经济的过程中，“商场即战场”，“竞争即战争”。企业与企业之间的竞争，是一场没有硝烟的特殊经济“战争”。特别是随着改革的深入和对外开放力度的加大，企业之间的竞争不仅主要表现为国内市场的竞争，还要参与国际市场的竞争。让我国的商品占领国际市场，就要研究和确定我们的计谋策略。实践还会告诉我们，新时代的企业经营活动中，企业所作出的战略决策正确与否，谋略水平的高低，直接关系到企业的发展。但愿毛泽东的战略战术能够在企业的发展中再显威力，成就辉煌（作者单位：邯郸学院法政系）

相关链接

试论市场经济正义的构成及其与和谐社会建设的关系
社会主义市场经济条件下思想政治工作创新性研究
毛泽东战略战术在现代企业经营中再现魅力
对我国企业社会责任建设的思考

论对我国独立董事制度的规制
中国家族制企业的接班研究
中国市场化进程三部曲
中国新一代投资者的产生
建构和谐劳资关系中的协商视野分析
普及环境教育 建设资源节约型环境友好型社会

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心