



## 兵圣故里·孙子兵法·商战文化

# 商场是没有硝烟的战场

### ——对孙子兵法用于商战的几点认识

刘文杰

战争与商业看似是两个不同的领域,但就其竞争的本质和哲理而言,有诸多相通之处,所以人们常讲“商场如战场”“商战如兵战”。孙子是大智之人,《孙子兵法》是大智慧,它是完全可以应用于商业竞争领域的。下面我结合山东南洋建设集团的经营实际,谈几点个人运用兵法经营的体会。

### 知胜是商战取胜的前提条件

《孙子兵法》具有鲜明的知胜思想,比如它的《谋略篇》讲:“知彼知己,百战不殆;不知彼而知己,一胜一负;不知彼,不知己,每战必殆。”这就是说,了解敌我双方的情况对于战争的胜负是十分重要的,它是进行战争的前提。

我认为,孙子的知彼知己思想对商战而言也是一个基本前提,它直接关系到竞争活动的成败。比如在建筑装饰工程竞标过程中,各方的竞标对手就如同战场上的双方一样,彼此谁都研究谁,目的是要了解竞争对手的实力情况,分析对手的主要优势和劣势。反过来讲,如果一家建筑装饰竞标公司不注意研究竞争对手的基本情况,结局只能是失败。

当然,在商战中真正做到知彼知己并不那么容易。首先,你必须清楚自己企业在当地同行企业中的实力排名情况。诸如你一年的业绩有多少?你的组织结构是否健全?你的管理人员是否精干?你的业务流程是否顺畅?你做该项目的成本预算是多少?你的资金周转时间是多长?等等。是否了解这些方面的详细情况,是你参与施工竞标的基础。同时,作为一个施工竞标者,你还必须充分了解其他竞争公司的情况,了解其资金实力、人员配备、业绩好坏、团队管理、流程质量和各类资质奖项等等。从这些方面,你可以更清楚地看清自身和其他竞争者的强弱优势和努力的方向。

另外,孙子在《地形篇》中还谈到:“知彼知己,胜乃不殆;知天知地,

胜乃可全”。这就是说,在知胜的时候不仅要知人,还要知天地、知环境、知大势。具体到我们公司而言,就是要善于把握“富强滨州”建设的大好形势,充分利用好政府优化营商环境、大力服务企业的优惠政策,通过过硬的建筑装饰质量和严格的施工标准,不断增强自身的品牌影响力,并积极实施“走出去,谋发展”战略。

### 实力是商战取胜的根本基础

战争是实力的对抗和较量,“强弱胜负”是战争或其他竞争的根本规律。作为战争指挥者或竞争指导者要想获得胜利,在任何时候和任何情况下都不能违背这条规律。

孙子是一位地地道道的实力主义者。他在《形篇》中曾讲:“胜兵若以镒称铢,败兵若以铢称镒。”意思就是说,胜利的军队就像以镒称铢那样拥有绝对的实力优势,而失败的军队就像铢称镒那样没有任何实力优势。可见,在孙子看来,实力是决定战争胜负的第一要素。在战争中,指挥者固然要以谋略取胜,但这种谋略必须建立在实力的基础之上,否则,单纯依靠智谋诡诈投机,一旦落空,必然陷于失败。我认为,这正是孙子最聪明的地方。

在商业竞争中,企业家也必须重视实力建设,并以实力作为我们参与竞争的根本基础。众所周知,在建筑装饰施工竞标过程中,一个年业绩1000万元的企业和一个年业绩1亿元的企业,根本就不在一个档次上,企业在大多数情况下都是靠真实力取胜的。以山东南洋建设集团为例,我们在滨州装饰行业就侧重着力提升自身的实力优势。近年来,我们逐渐打造出了一支集自主研发、设计、施工于一体的先进科技团队,我们的每一个项目坚持靠自己的过硬实力争取和施工,并通过持续提升企业质量能力,培育自身企业品牌,推动企业不断上水平、上质量、上效益。

在商业竞争中,企业家也必须重视实力建设,并以实力作为我们参与竞争的根本基础。众所周知,在建筑装饰施工竞标过程中,一个年业绩1000万元的企业和一个年业绩1亿元的企业,根本就不在一个档次上,企业在大多数情况下都是靠真实力取胜的。以山东南洋建设集团为例,我们在滨州装饰行业就侧重着力提升自身的实力优势。近年来,我们逐渐打造出了一支集自主研发、设计、施工于一体的先进科技团队,我们的每一个项目坚持靠自己的过硬实力争取和施工,并通过持续提升企业质量能力,培育自身企业品牌,推动企业不断上水平、上质量、上效益。

### 出奇是商战取胜的最佳手段

对于孙子出奇制胜这一思想,我非常喜欢。从兵法理论来看,“奇”的深层含义就是“出其不意,攻其不备”。也就是说,无论采用什么方法,凡是出乎敌人意料之外的就是“奇”。“奇”是制胜的关键,它实际体现了军事谋略艺术的创新变化,也体现了战争指挥者的主动性和创造性。正如孙子所言“凡战者,以正合,以奇胜。故善出奇者,无穷如天地,不竭如江河。”(《势篇》)

纵观商业上的著名企业家,也都注重在“出其不意”上做文章,他们许多成功的案例都体现出一个“奇”字。按我的理解,出奇是商业竞争中绝对离不开的最佳方法策略。它对弱势企业尤为重要,无论你在何种艰难的情况下,无论你的对手如何强大,你只要记住一个“奇”字,你就有翻盘的机会,就有胜利的可能。

值得强调的是,商战中的出奇,实际上就是通过一种变化的创新思维,设计独特的行动计划,并以选择独特的方式参与市场竞争,最终的结果是,别人有的你有,别人没有的你也有。以山东南洋建设集团为例,当很多商家执着于资金、设备、人力资源等方面的竞争时,我们却瞄准了最能代表公司发展水平的标准资质和各类奖项的申请和竞选,公司先后获得国家建筑施工和设计标准资质13项,获得诚信企业荣誉5项、优秀品牌和杰出企业奖5项,另外还获得各种国家、省级、市级工程质量奖项共49项。这些内容既代表了公司的硬实力,也代表了公司的软实力,它对我们参与各类项目的竞争而言,绝对是胜出的撒手锏。

另外,出奇的思想不仅在于战术方法的独特性,更在于战略手段的创新。近年来,虽然我国私企发展迅速,但国有企业在竞争中仍然具有绝对的优势,许多大型综合工程最终还是由他们中标。为此,我们打破传统思维,主动与国家优势企业合作施工,他

们共建,我们装饰,实现强强联合,最终使得公司业绩得到明显提升。可以说,这个过程中的出奇创新战略也为企业以后的改革和优化提供了坚实的基础。

### 组织是商战取胜的有力保障

《孙子兵法·势篇》有言:“治众如治寡,分数是也”。意思是说,管理很多人如同管理少数人一样,这是属于分数的组织。在这里,分数即军队中的组织机构。在平常人看来,管理和指挥成千上万的人是多么复杂和困难的一件事,但在孙子看来,这些事说难也不难,说复杂也不复杂,关键是要解决好“分数”问题,即通过分层设级、定编定员,然后配备各级军官,就能管理千军万马如同一人。

孙子在《计篇》中还提到:“法者,曲制,官道,主用也。”这里所讲的“法”就是我们今天所说的组织、制度、法规、流程管理体系,它体现的是一个单位的系统管理能力。

按我的理解,在商业竞争中,好的管理组织能使公司内部更有效地分工,更好地协作,使资源得到更有效地配置和利用。以我们山东南洋建设集团为例,公司虽然不是什么超大大公司,但组织机构非常健全,下设总经理办、业务部、设计部、法务部、工程部、安全部、质检部、预算部、资料部、财务部等10大部门。而且,这些部门之间彼此配合都非常好,能使整个公司的业务流程流畅通达,前后呼应,并能对外界的信息和形势做出快速反应。正如《孙子·九地篇》有言:“故善用兵者,譬如率然。率然者,恒山之蛇也,击其首则尾至,击其尾则首至,击其中则首尾俱至。敢问兵可使如率然乎?曰:可。”

总之,企业的发展就像盖房子一样,底层的地基质量决定了它的高度。一个企业要想持续地发展,就必须拥有一个组织优势,强化组织结构,才能实现更长时间、更高水平、更好质量的发展。(作者为山东南洋建设集团董事长、山东孙子研究会理事)

# 以大数据为依托提升基层治理效能

沈建波

习近平总书记在主持召开中央全面深化改革委员会第十四次会议时强调指出:“改革创新最大的活力蕴藏在基层和群众中间,对待新事物新做法,要加强鼓励和引导,让新事物健康成长,让发展新动能加速壮大。”从基层治理现代化的一般规律和特点来看,大数据不仅是一种物态,更是一种应用;不仅是一种技术,更是一种思维。随着互联网及信息技术的快速发展,大数据技术正在成为全面打造基层社会治理新格局的重要支撑,这将会改变以往依靠经验分析判断事物的状况,取而代之的是大数据治理模式,全面提升基层治理效能。

拓展基层治理内涵。基层社会治理涵盖地方治理、乡村治理、社区治理、环境治理等诸多方面,涉及人口、环境、资源、民生等种类繁多的大量数据,这些数据是保障基层治理结构合理化和激发基层治理活力的宝贵资源。在新时代背景下,大数据赋能基层社会治理实践绝不仅仅是人口、环境或资源等要素的简单叠加,而应通过利益的协调与整合来实现基层有效治理,通过分析研判、深入调查和科学决策,破解基层社会治理难题。从基层社会治理的实践支撑来看,基层社会治理现代化不会凭空到来,不会自然而然实现,总是要依赖于某种推动力量。这种推动力量,通常是在基层治理变革中涌现出来的现代技术力量。以大数据驱动基层治理,可最大限度地缩小发展不平衡不充分背景下的“数字鸿沟”,使得基层治理结构趋于扁平化,从而加快基层治理能力的现代化进程,使之能与经济社会发展总体要求相适应。

重塑基层治理体系。大数据时代的基层社会治理,信息获取能力空前增强,拥有对海量大数据的占有、分析、处理的主导权,有助于以此为基础参数和坐标进行基层治理体系的构建,运用大数据探索基层社会治理中的合作共治。推动基层治理方式的系统性重构和创新性变革,提升基层治理效能的题中应有之义。在推动基层治理实践中,应准确识变、科学应变、主动求变,进一步规范相关数据资源的采集、储存、传输、处理的程序和方法,制定相应的规则及标准,努力搭建纵向贯通、横向集成、共享运用、安全可靠的“多元共治”大数据信息平台,更加主动地谋划和引领科技手段的应用,以现代技术支持中提升基层治理能力,确保基层治理大数据建设和应用过程中有法可依、有章可循,以更大的力度推动大数据资源开放共享和基层治理体系协调发展。

创新基层治理模式。在未来的基层治理中,大数据思维将引领不确定性环境下基层治理模式的新发展。大数据思维要求基层治理模式体现出基于现代社会治理体系构建的系统思维、基于信息化治理的大数据思维和基于科学研判的前瞻思维,能够依托大数据管理和区块链技术,通过提升基层治理智能化水平,从海量衣食住行、医疗教育、收入消费等数据终端中挖掘出有价值的信息,继而在多个主体之间实现协作信任与一致行动,通过建构基于大数据系统“多元共治”的“合作”“共享”机制,统筹推进复合型基层大数据管理特征库和分析模型建设、验证和推广,在基层大数据治理实践中整合优化各类信息资源,形成互信、互助、互控的整体数据链,进行滚动跟踪预测,实施高效、专业、精准保障,以信息化治理模式创新助推基层治理能力现代化。

提高基层治理研判感知。未来的基层治理亟须进一步推广大数据技术应用,适应现代信息技术革命的发展趋势。显而易见,推进基层治理实践也必将高度依赖海量大数据的分析与研判的有机结合。由于信息瞬息万变,基层治理变革在“计划式、预案式”协同的基础上,更加强调动态管理,实时掌握社会基层运行态势,快速分析决策,最大限度地满足现代基层治理需要。而以信息为中心,以搜索分析处理为中枢架构的大数据融合技术,能够在全域范围内实现信息资源的自动搜索、甄别、过滤、检测、跟踪,极大提升了大数据融合技术与基层治理实践的协同能力,可实现“从数据转化为研判和决策”的智能化和实时化,将有效提升信息化治理过程中历史数据、现实态势及未来发展的快速感知,进而极大提高基层治理科学研判和决策能力。

提升基层治理效能。未来基层治理,在大量的数据分析下,通过对海量数据信息交换、共享、使用等一系列数据的采集和整合,强化科技手段运用,进一步科学评估基层治理效能,提供更加有针对性的基层治理方案,实现基层社会治理资源融合、力量融合与功能聚合。无论是基层治理改革,还是多元共建、信息共享、数据协同,在去中心化、不可篡改、全程留痕、可以追溯、集体维护、公开透明的综治大数据支撑下,都能够摒弃以往依靠经验的惯性操作而带来的问题,去除不必要的重复流程,更好地做到有的放矢、精准研判。借助现代信息技术优势,信息技术将为基层治理变革提供更加充分、更加全面,能够更好地采集有价值的信息,实时分析出动态状况和需求,使得基层社会治理在质量、效率、精度上实现较大进步。

升级信息化专业人才培养模式。基层社会治理的实践与探索,离不开信息化相关的应用型专门人才。近些年,在大数据技术迅猛发展及广泛应用的驱动下,对于信息化专业技术人才的需求也日益增长,经济社会发展各领域都致力于抢占先进技术高地,对于信息化人才队伍建设高度重视。扩充和发展信息化专业技术人才队伍,可以采取引进和培养相结合的方式,弥补人力资源上的缺口。通过建立良好的引进培养和选拔任用机制,促使信息化应用型人才不断更新升级自身知识储备,进一步加快数字化转型步伐、适应激增的信息化治理需求,为助力经济社会高质量发展注入新的发展动能。

(来源:学习时报)

# 关于优化滨州营商环境的几点建议

杨秋岭

今年7月份召开的中共中央政治局会议提出了“用深化改革的办法优化营商环境”的论断,这为各地做好优化营商环境工作指明了方向。优化营商环境就是要用改革的方式、方法降低企业等市场主体的制度性交易成本。改革要精准,要管用,必须发挥好营商环境改革的改革导向作用。就滨州市如何搞好优化营商环境工作,提出如下几点建议,供大家讨论。

### 以评促改,怎么“促”

滨州市已经参加了山东省组织的两次营商环境评估,在迎接营商环境评估方面有了不少经验,也有不少值得推广的好做法,在去年的评估中全省总排名第6位,市场监管单项排名第2位,办理建筑许可单项排名第3位,取得了不错的成绩。为了在以后的营商环境评估中取得更好的成绩,也为了调动政府各部门在优化营商环境中的积极性,应做好以下两个方面的工作。

#### 1.营商环境评估的复盘工作

山东省去年组织的评估借鉴了国家发改委的指标体系,在世界银行12个一级指标的基础上又增加了市场监管、获得用水用气、包容普惠创新、知识产权创造保护和运用、招标投标、政务服务等6个一级指标,有将近100个二级指标。每次评估结束之后,不能“评了评了”,针对每一个指标都要进行一次复盘,要复盘到二级指标、三级指标、四级指标,还要搞清楚哪个指标得分,哪个指标失分以及和先进地区的差距。

#### 2.评估政府各部门的优化营商环境贡献度

不管是世界银行的营商环境评估,还是国内一些专业机构、高校或社会组织搞的营商环境评估,都是通过设计一套指标体系来评估一个区域的营商环境怎么样。虽然每一个指标往往涉及到不同的部门,但是目前这些营商环境评估“只见指标,不见部门”。为了考察政府各部门在优化营商环境工作中干得怎么样,有没有达到目的,我们在为中部地区某省会城市的中心城区单独设计了一套问卷,将原来的指标体系

拆解开,再按照一个部门需要承担的优化职责整合起来。比如,开办企业这个指标涉及到政府服务办公室、市场监管、社保中心、税务、公安等5个部门,我们设计的问卷分别考察这5个部门在开办企业各自承担的环节中需要提交的材料、所用时间、所需花费的费用,是否容缺受理、是否上线办理、是否提供免费服务等。在此基础上把其他指标中与某一个部门相关的评估内容再整合起来。比如,与税务有关的指标除了开办企业外,还有办理纳税、登记财产,把这三个指标中所有涉及税务部门的评估内容整合起来,对税务部门的优化营商环境贡献度给予评估打分,在此基础上也可以给各个部门的贡献度排名。

在优化营商环境工作中,政府各部门承担的职责不一样,工作量差别也很大。到底怎样准确、公平地评估政府各部门在优化营商环境中的贡献,借此调动各部门优化营商环境的积极性,还需要通过实践继续研究。

### 地方特色,怎么“特”

#### 1.用足授权

在应对上级营商环境评估的同时,滨州市也可以探索体现本地特色的差异化优化措施,做到“对标并行、国内可比、滨州特色”。滨州市无论是从经济发展程度、改革动能,还是从国家给予的试权上都没办法同北京、上海比,甚至也不能同济南、青岛比,不可能突破既有的立法框架,也很难争取到改革的先行先试机会。滨州市可以在国务院条例规定的范围内,把法规在滨州落地实施的功课做足,用足属地实施责任单位的权限,同样可以打造出滨州特色的“制度名片”。比如,办理建筑许可这个指标搞得很好,“拿地即开工”“全流程帮办代办”,在这个指标上取得的成绩不输给上海。

#### 2.补上短板

从山东省这次搞的营商环境评估的结果来看,滨州市市场监管、办理建筑许可、获得电力排名前列,尤其是办理建筑许可最有特色,“拿地即开工”“全流程帮办代办”的报道

我们团队研究过,非常好。

滨州市的短板也很明显,执行合同、保护中小投资者排名靠后。如果照搬世界银行的指标,地方可以改进的空间有限,但是地方仍然有发力的空间,比如在案件的处理上发挥仲裁、调解多元化纠纷解决机制的作用,在执行上可以发挥法院联动、信息共享和失信联合惩戒的作用。

#### 3.抓住产业特色

“滨州特色”还要考虑滨州市的产业特点。不管是世界银行的营商环境评估,还是山东省搞的营商环境评估,都没有考虑到各个地市的产业特色,更没有考虑产业链和供应链对营商环境的需求。比如,打造具有滨州特色的营商环境就要考虑如何满足铝产业链的需求,一般性的开办企业、获得电力、跨境贸易等这些指标都无法满足铝产业的特殊需求。因此要围绕铝产业链重新研究方法论、指标体系、调查问卷等,只有这样的营商环境评估才能对得上产业发展的路子。

江西省“产业链链长”就是一个很好的做法。江西省梳理事关江西发展全局的产业链供应链,由省领导担任“链长”。按照“一位省领导、一个牵头部门(责任人)、一个工作方案、一套支持政策”的工作模式,维护产业链、供应链安全稳定,协力推进江西产业链发展。所以,在将来的经济发展过程中,优化营商环境供应链的营商环境应是重中之重。

#### 制度招商,怎么“招”

招商引资是个老话题。原来的招商主要是靠优惠政策形成洼地效应,像税收优惠、土地优惠、厂房租金优惠等,有的地方甚至靠突破法律红线来招商,但是这些优惠政策兑现起来很麻烦,而且一旦不能兑现,政务诚信就会失分。在这方面,我们大力倡导“制度招商”“法治招商”“营商环境招商”。既要打造各行业普惠均等享受的公开透明稳定可预期的营商环境,也要围绕滨州重点产业打造行业营商环境金字招牌,做到让每一位来到滨州市投资兴业的企业家真切地感受到滨州是一块有法治保障的投资热土,“门好进,事好办”,愿意留下来,能

够发展起来。

### 疫情突围,怎么“突”

湖北省遭受新冠肺炎疫情的冲击最为严重,其“突围”的动作就是“打造一流营商环境”。5月14日下午,湖北省召开全省推进营商环境建设大会,发布省委省政府《关于大力度优化营商环境激发市场活力的若干措施》,即“优化营商环境黄金30条”,部署推进营商环境建设工作。去年,我们去上海考察时,上海市大数据中心负责同志向我们介绍了上海“一网通办”的框架体系和运作机制:“一”是指一个总门户,服务事项一口进出;“网”是指线上线下同步,服务事项全覆盖;“通”是指全市通办、全网通办、单窗通办;“办”是指只跑一次,一次办成。这些理念和做法,都值得各地借鉴、推广。

滨州市经济发展也受到了新冠肺炎疫情疫情的冲击。疫情期间,营商环境也要有不同强度的应急响应功能,营商环境建设不能全部暂停,要让企业维持基本运转,特别是一些涉及群众安全便利生活的物资、服务的供应,而满足防疫物资需求的产业链企业则需要获得充分支持超常规运转。疫情结束之后,推动及时复工复产、复市复业,也需要好的营商环境支持。滨州市提出“繁荣夜间经济和假日经济”,同时提出放开管制和规范管理并重,升级配套政策、设施和服务,就是优化营商环境的一个具体实践,下一步完全可以精心培育、提炼打造成为特色营商环境品牌。

检验一个地方营商环境好不好,有一个重要表现就是对人才、资本等市场要素的吸引力。滨州疫情突围,完成“7+3”重点改革攻坚任务,必须要在优化营商环境上下功夫,让各类人才像“锚”一样固定下来,让资本和项目扎下根来,让断开的产业链供应链续起来,让停产的机器转起来,让滨州成为营商环境的高地、市场要素聚集的宝地,这样才能让滨州经济走过“万重山”,迈进新时代!

(作者为远东信用管理有限公司董事长)