



谋

略

思

维

谢燮正 谢及 编著

上海科学技术文献出版社

国家社会科学研究规划
重点课题研究成果

谋 略 思 维

谢燮正 谢 及 编著

上海科学技术文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

谋略思维 / 谢燮正, 谢及编著. —上海: 上海科学技术文献出版社, 2004. 4

ISBN 7-5439-2287-8

I. 谋... II. ①谢... ②谢... III. 谋略
IV. C934

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第016257号

责任编辑: 张 树 陈云珍

封面设计: 钱 祯

谋 略 思 维

谢燮正 谢 及 编著

*

上海科学技术文献出版社出版发行

(上海市武康路2号 邮政编码200031)

全国新华书店经销

江苏常熟人民印刷厂印刷

*

开本890×1240 1/32 印张10.25 字数314 000

2004年4月第1版 2004年4月第1次印刷

印数: 1—5 100

ISBN 7-5439-2287-8 / G · 579

定价: 20.00元

CONTENTS 目录

第一章 绪论

第一节 谋略的含义、性质与特点	1
一、谋略的含义	2
二、谋略的性质与特点	8
三、谋略的领域与类别	14
四、谋略与计谋的层级	17
五、谋略的基本要素与原理	19
第二节 运用谋略的必要性与限度	23
一、竞争和创业需要谋略	23
二、用谋略须知“度”	26
三、运用谋略并非搞权术奸诈	27
四、经营战略与谋略	29
五、参谋部门与谋略人员修养	30
第三节 中国古代的谋略思想	34
一、古代谋略思想的渊源	35
二、古代谋略思想的流派与特点	37
三、古代谋略思想的哲学基础	39
第四节 谋略思维	42
一、谋略思维的源泉与特点	43
二、谋略思维的品质	45
三、谋略思维的重要性	48

第二章 谋略思维的特性

第一节 思维概论	51
一、思维的含义	52

二、思维的类型	53
三、思维的结构与过程	55
四、思维的一般特性	57
第二节 谋略思维的实践性	59
一、谋略思维实践性的表现	59
二、实践性思维的重要性	62
三、什么是解决问题	65
四、偏重认识(问题)的原因	68
五、“认识至上”与“理性至上”谬误	71
第三节 谋略思维的机巧性	77
一、谋略思维机巧性的表现	78
二、解决问题的方式	79
三、两种实干方式的比较	84
四、实干方式的改进(变通论)	88
五、实干与巧干的比较	95
第四节 谋略思维的创造性	99
一、谋略思维创造性的表现	100
二、创造性思维及思维措施	101
三、由科学方法论到创造性解决问题方法论	108
四、智慧之辨	113
五、创造性解决问题的能力与特点	116
第五节 谋略思维的针对性	122
一、谋略思维针对性的表现	123
二、非线性世界	125
三、自组织科学	128
四、非线性自组织科学的思想方法	130
五、应用对策方法	131
第六节 谋略思维的意志决定性	135
一、谋略思维意志决定性的表现	136
二、决策的本质	138

三、决策的历史发展	140
四、近现代决策技术的发展	142
五、决策的类型	147
六、决策理论	150

第三章 谋略思维方法

第一节 谋略构思方法	154
一、谋略获得的途径	154
二、谋略思维的层次	156
三、谋略构思的过程	157
四、构思谋略的各步骤	158
第二节 制定谋略的其他方法	163
第三节 创造性策划方法	166
一、提出问题的方法	166
二、解决问题的方法	168
三、奥斯本-帕内斯创造性解题模式	170
第四节 战略经营规划方法	171
一、战略规划方法的类型	171
二、智能科学的规划设计方法(PDA)	172
第五节 竞争战略选择方法	175
一、方法的基础与必要的分析	175
二、竞争战略的选择	179
三、新事业开发战略规划方法	182
第六节 认知科学的策略思维方法	184
一、巴特勒题	184
二、解巴特勒题的不同思维方法	185
三、思维综合方法用于解题	187
四、简化型巴特勒题的解法	190

第四章 谋略思维的原理

第一节 当代谋略思维新原理	193
一、实用、准备、系统原理	193
二、各种弹性原理	198
三、平衡原理与优化原理	204
第二节 传统的谋略原理	208
一、主动、先制、因应等原理	209
二、全知、远略、用几等原理	219
第三节 谋略制定的通用原则	226

第五章 谋略思维的模式框架

第一节 对动模式与有关谋略、谋法	231
一、对动模式	231
二、顺反谋略、谋法与谋术	233
三、虚实谋略、谋法与谋术	236
四、奇正谋略、谋法与谋术	239
五、其他对动谋略与谋法	242
第二节 神秘模式与有关谋略、谋法	247
一、谋贵周密	248
二、时机类谋略与谋法、谋术	250
三、因乘类谋略、谋法与谋术	252
四、待创类谋略、谋法与谋术	253
第三节 阴柔模式与相应的谋略、谋法	256
一、阴阳谋略、谋法与谋术	258
二、捭阖谋略、谋法与谋术	258
三、变通谋略、谋法与谋术	262
四、转圆谋略、谋法与谋术	263
第四节 矛盾模式与相应的谋略、谋法	265
一、矛盾模式	265

二、抵巇谋略、谋法与谋术	267
三、忤合、分威、散势等谋略及其谋法	268
四、纵横、攻心、攻易、扼吭等谋略	270
五、用间、用敌谋略、谋法与谋术	275

第六章 企业竞争谋略思维

第一节 竞争谋略思维方法	285
一、强者、弱者的谋略	286
二、兰彻斯特法则	288
三、时机谋略思维	290
四、三点进攻谋略方法	292
第二节 竞争谋略思维原则与模式	294
一、竞争谋略原则	294
二、竞争谋略思维模式(胜战谋略)	295
三、占有率谋略思维模式	296
四、位次竞争谋略思维模式	299
五、后发者谋略思维模式	302
六、地域谋略思维模式	304
第三节 竞争谋略运用事例	306
一、向“贝尔奶奶”挑战	306
二、“引狼入室”的远见	311
三、远略、治略与和略的运用事例	314

后记

第一章

绪 论

谋略思维是制定谋略时运用的特殊思维方式与形式。讨论谋略思维,首先要了解谋略的含义与作用。我们研究谋略思维,还需要了解谋略在现实生活中的地位、作用与必要性。此外,谋略的制定是在一定的谋略思想指导下进行的,必然带有各种谋略思想的特征。谋略制定又可以经由多种途径,借各种思维方式与形式,诸如逻辑思维、形象思维、模仿思维等思维方式,都可以在制定谋略中发挥有益的作用,甚至在某些谋略形成中起决定性作用,但是它们作为通用的、一般的思维方式并不是谋略思维的主体。正因为谋略思维有别于常见的思维方式,运用谋略思维不但能够获得更加高明、有效的谋略,而且可以事半功倍,在较短的时间内完成较大的思维工作量。因此,本章还要讨论谋略思想的流派、哲学原理,以及谋略思维的特殊性与重要性。

第一节 谋略的含义、性质与特点

谋略一词,古已有之,《三国志·魏书·程昱郭嘉传评》已有“才策谋略,世之奇士”之说,然而,谋、略二字在谋略意义上的单独使用,却要早得多,说明二字的联用只是谋略高度活跃的三国时代,谋略思想有了新进展的表现,而并非“此前并无谋略”。例如,《左传·昭公七年》中已有“天子经略”的说法,指“经营天下,略有四海”,《汉书》也

有“臣愿驰至金城，图上方略”的说法，此二处之“略”字，一为动词，一为名词，正是现今谋略的用法。至于《左传》将国家治理称为“经营”，而将谋略与经营直接联结起来，表明中国春秋战国时代人士有宏博超迈的见解，早就认识到任何组织（不止限于企业）都有经营问题，而“经营”又必定要用智略。可以说，“经营谋略”应当按此作广义理解。西方经营管理学家在本世纪下半期中逐渐认识到这一点，把企业管理学改成普遍适用于政府、企业、事业组织的经营学，足资证明。又如“谋”字，《易经》的“君子所作事谋始”，《书经》的“尔有嘉谋嘉谟”，《论语》的“君子谋道不谋食”的用法，表明“谋”字早已在“谋略”一词的动词、名词两种意义上使用，具有事先计划营求的含义。

即使如此，谋略的产生还应当进一步向前追溯，因为作为一种抗争的智慧活动，在人类进入尚无文字的原始社会时期，甚至更早，就应该发生。然而这一追溯必须在明确谋略的含义后，才能进行。

一、谋略的含义

谋略的含义若从字面分析，需要进一步了解谋、略二字的意义。

谋字在上古也记为谟、猷，如《尚书》有“大禹谟”、“皋陶谟”的篇章，在“盘庚上”、“盘庚中”等篇章中，又有“猷黜乃心”、“猷同心”、“猷念以相从”的说法。但按其用法，“谟”字多用作名词，指思谋所得到的见解、方案，“猷”字多用于主观意念方面的反省、调整。因此，虽然此二字含义训为“谋”，并不能概括“谋”字的全部含义。所以《尚书》内的书诰中，仍有“谋”字出现，如“大禹谟”中记有“疑谋勿成”、“弗询之谋勿庸”，“盘庚”篇中也有“予亦拙谋”、“汝不谋长”等词句。

按《说文解字》，“谋”字古文字形为母字下一个口字，从口，母字；或母字下一个言字，从言，母声。因此有人指明：“所以从母者，人世一切谋虑，始于母之为赤子谋也。”^①《说文》释“谋”字的含义为“虑难曰谋”。其他字书的释义如《尔雅·释言》：“谋，心也。”《广雅·释诂四》：“谋，议也。”《左传·襄公四年》：“咨难为谋。”《国语·鲁语》：“咨

① 张舜徽：《说文解字约注》卷五，（郑州）中州书画社，1984年。

事为谋。”《诗经·皇华·传》：“咨事之难易为谋。”《春秋说题辞》：“在事为诗，未发为谋。”《论衡·超奇》：“心思为谋。”《论语》：“君子谋道不谋食”，注：“谋，图也。”《后汉书·光武纪》：“明明庙谋”，注“庙算也。”^{①②}

这里需要说明的是“咨事曰谋”中的“事”，在古代尚具有与“务”不同的含义。“务”指经常、惯常、例常、日常要做的工作，“事”除了具有勤、力、职、任、为、役、业等与“务”接近的含义之外，另有其他含义。如《易·系辞》：“通变之谓事。”《荀子·正名》“正利而为谓之事。”《礼记·乐记》：“事，早济也。”所以“谋”的含义不仅是指思考解决日常困难，尤其是指思考解决那些需要变通而又不失规矩的问题，以及思考在困难条件下如何实现意图、提出有效解决办法。

谋在后来又被作为名词使用，如智谋、计谋、奸谋、阴谋等词语中的谋字，已是指思谋的能力或结果，与通常情况下，“谋略”一词作为名词使用时的用法一致。而且带谋字的名词大多含有诡诈欺骗含义。

至于“略”字，虽然也有许多含义，如“经界曰略”、“用功少曰略”、“取也”、“行也”、“求也”、“达也”、“夺也”等用法。^③在“谋略”一词中，略的含义应与它在战略、韬略、方略、雄才大略等词中的含义一致。大体包含“道也、制也、智也、法度也、要也”等含义。如《左传·定公四年》：“吾子欲复文武之略”，指文武之道；《左传·成公二年》：“侵败王略”，王略指经制法度；《广雅·释诂一》：“略，法也”；枚乘《七发》：“虽有心略辞给”，注“略，智也。”《汉书·司马相如传》：“观士大夫之勤略”，注“勤略，智略也”；《广雅·释言》：“略，要也。”

分别根据以上“谋”、“略”两字的某种含义，人们提出了关于谋略的多种定义。例如有人从“谋”字的“欺诈”义，定义“谋略者，欺敌以方也”（曹元中《军事谋略论》）。有人从“谋”字的阴谋义，定义谋略为间谍活动（《战略与谋略》）。有人从“略”字的“简约”义，谓谋略乃方

① 朱骏声：《说文通训定声》颐部第五，中华书局，1984年。

② 见《十三经注疏》，中华书局，1979年。

③ 见朱骏声：《说文通训定声》豫部第九，中华书局，1984年。

针大计、韬略(《谋略库·政治谋略》)、军略(《六韬》)。有人从“略”的道、路、界之义,认为谋略是“在缺乏信任的时代,求取平安的技巧”,“是在超密集社会的拥挤人流中冲撞与安全生存的运行术”(村山孚:《权谋术》)。此外,也有人把谋略看成战略与战术的内容(原田稔:《战术二十一则》),认战略为作战的谋略。又有人反对将战略与谋略混同,如克劳塞维茨在《战争论》中认为“蒙蔽对方的诡计,不具有战略的价值,在处理人生问题时也同样”。

除以上解释之外,有人对谋略作了更全面的理解,认为谋略不仅包含欺骗敌手的内容,而且还有各种利用规律的方面,因此,谋略的定义应从其产生和应用的条件来定义,而不必区分其含义的褒贬。有人认为谋略是活力对抗中形成的方略计策(《军事谋略学》)。有人认为谋略是知识与智慧转化的实用计策(《谋略库·序》)。

我们根据以上关于谋、略二字的释义和对谋略的定义,可以归纳出本书的定义:谋略是抗争中为获取最大利益,活用智慧于具体情境,通过事先筹划形成的定性方案。它可用于战略、战役、战术、战斗等不同等级的场合,也可以是善意的或恶意的。

谋略如同许多中国名词一样,具有动词的用法。例如“食”作名词为“食物”,作动词为“吃”;“规划”作名词是一种长期的计划文件或方案,作动词指对某一方面或全局的未来作出事先的安排。因此谋略也有其动词含义。即当作为动宾词组使用时,谋略指在抗争中为获取最大利益活用智慧于具体情境而事先筹划方案的过程。

这一定义可以使谋略同规划、计划、运筹、战略、决策等类似活动相别。后者的一些活动有的强调宏观、全局、长远,有的强调目标、方针、阶段,有的注重定量、精确、可靠性,只有谋略最强调灵活性、针对性、具体性、创造性、预先性和正确性。当然,由于这些概念很类似,人们常常混用或互相替代,这在多数情况下不会有太大影响,但当涉及双方斗智,或者虑及久远,或者扭回颓势败局这样一类活动时,将谋略概念与其他类似概念区分是有必要的,因为这类场合常常需要发挥高度的创造性和想像力、直觉能力,是谋略活动的“本土”,不宜用其他不太强调活用智巧的类似词来替代。或者换句话说,事实上

存在着解决问题的两种态度、过程和方式方法。一种是常规的,依赖知识和智力,按照理性的逻辑的方式和比较精确的分析,来拟定比较详尽严密的方案,以指导实际解决问题的行动。我们常用的类似于谋略的那些概念,如计划、规划、运筹、战略、决策等;大体属于这一类活动,其科学化的特征比较明显;另一种是非常规的,依赖睿智、洞察、想像、启示,按照直觉的理性与感性相结合的方式,以及粗略而鞭辟入里的精当分析,来拟定简明而富有弹性的指导(原则)方案,并在解决问题时再进一步按条件与情境具体化为有效行动。这种方案或过程,通常用谋略、策划等概念来描述。

由此可见,谋略与其他类似概念(规划、战略等)的差别之处,植根于思想方式方法和态度上的不同,同时在表现上也有差别。关于这一点有人作了很好的说明^①:

在信息和知识都以指数形式急速发展的今天,人们意识到,知识只有转化为智慧才有价值,智慧比知识更重要,“智慧就是财富。”然而,当我们进一步研究时就可发现,智与谋仍有一定距离。过人的智慧只有转化为实用的计谋才有意义。识、智、谋的相互关系,其实人们早已用生动的语言表述得明明白白,“识多才能智广”,“足智方能多谋”。

企业家的谋略在内容上必定与企业经营管理有关。由于企业经营管理涉及了所有的企业活动,涉及人、财、物、权、责、利各个方面,与法律、社会、经济、技术等领域发生着联系,谋略的内容和运用范围必定极为广泛。大致而言,谋略可分为战略(方略)、策略和计谋三种性质上有所不同的行为。

战略是指那些同企业的发展方向、目标、道路、阶段、重点等影响企业总体因素有关的拟想方案,它必定包含着企业经营方面或某个侧面的企业活动的指导方针(总目标、口号),必定体现出企业家的管理哲学和企业的文化背景。由于所拟定的战略的涉及面和内容的不同,企业战略可以进一步分为企业经营战略、行销战略、技术开发战

^① 迟浩田:《谋略库·序》,蓝天出版社,1991年。

略、市场开发战略、专利战略等。

谋略中的策略,是指为实施战略和保证战略实现而拟想的战术,它必定同实现目标而采取的步骤、措施、原则、判断标准、时机把握、信息获得和手段变更有关。应能够指导企业家的各项具体活动,使之创造必要的条件,克服各种困难,逐步地由达到各个子目标而促进总目标的达成。策略总是同具体的经营、管理活动和业务活动相联系的,往往以一定的能力为基础,而且其实施的效果在一定程度上取决于实施的技巧。一般说来,策略只是一种手段,所采取的策略正当与否要看其目的是否正当;然而确实存在着某些策略,有的甚至是国外企业家经常采取的,却不符合人们的道德观念和法律规范。识别和防止受到这种策略的损害,对于我国企业管理人员是有益的,要做到这一点也有赖于提高谋略修养。策略同样可以按内容分为经营策略、交易策略、推销策略、技术开发策略、谈判策略、投资策略、撤退策略等具体的谋术领域。虽然有一些策略原则或策略领域,甚至可以构成企业战略的立足点而被人们称为谋术原则,但更多的策略原则和形式是同特定的领域和判断标准联系的,超出范围加以运用时,其效果就会下降或产生相反效果。

谋略中的计谋,是针对具体情境、目标(目的)、任务而将战略、策略考虑融合在一起而形成的拟想方案。这类方案大多要对对手保密才能获得预期效果,因此在军事上被称为韬略玄机。由于具有针对性和预计性,又被称为谋法。军事上和政治外交活动中,某些行之有效的计谋已由前人加以总结和模式化。在企业经营管理领域,这种模式化、理论化、系统化的工作也导致了管理学的发展,并且形成了一批案例,可供揣摩、学习。只是由于企业管理学历史的短暂,以及其早期对于具体事务、物资管理的关心超过了对于谋略的关心,使经营管理计谋在质和量两个方面均远远落后于军事、政治外交的计谋。唯其如此,美日欧各国的企业家才高度重视借鉴我国兵法中的计谋,冀望由此来改进经营管理。

谋略中的战略同时势环境有关,策略同特定领域、目的有关,而计谋同具体情境条件有关,因此谋略是否有效,并不完全取决于谋略

本身优劣,更多的是取决于谋略是否适宜以及谋略的运用、实施是否适当。换句话说,谋略知识必须通过运用,特别是创造性地运用,才能产生效果。故而活用和创造性运用谋略也是企业家谋略修养的重要内容。

与“谋略”时有混用的词,有智谋、权谋、权术等。智谋又称智术,是人的智慧在具体问题情境中的灵活运用技巧,其结果便是巧妙的计策或方案。^① 在中国古代,智与慧通,“智”时常作为“智慧”的简称。然而二者之间仍然存在区别,这种区别在佛学中得到深入研判。如“照见名智,解了称慧”、“达有为之事相曰智,达无为之空理曰慧”,“智能见事物,慧通达事理”。^② 因此智多用于客观地认识具体事物,慧则不但用于了解事物间本质联系和发展规律,而且可依据事理达成目的。由此可见所谓智谋、智术,其中真正起决定作用的是慧。用智是为了生慧,有慧方能获得有效的谋略。这是本书不用智谋为名称的原因。

权谋又称权术。“权”指古代衡器、秤锤,又借指称量行为。儒家以权(变)与经(常)相对,佛家以权与实相对,将适于一时机宜之法称为权,将究竟不变之法称为实,将须长久守持的原则称为经。“权,然后知轻重”,所以权谋实际上是指审时度势、酌情变通、因事制宜的灵活处置手段,本是无可厚非的。却因权谋、权术多为封建统治阶级用于政治斗争,利用所掌握的权力,扭曲经常与周知公行的原则和价值标准,可能带来政治道德与统治秩序损坏的危险性。所以尽管“道德有不可变之时,礼义有不可施之时,刑名有不可威之时,由是济之以权也”,客观上存在着权谋即权宜之计的必要性,但权术毕竟可能背乎经、反于常、违于道,“适一时之变,非悠久之用”。^③ 况且谋略适用的时空范围比权术要大得多,且不但可用于权宜,而且可用于行道、守经、执常,加以谋略在政治斗争之外,非统治者同样可以运用,可以不与权力相结合。因此尽管权术所用的思维方式多以谋略思维为主

① (瑞士)雅胜律:《智谋——平常和非常时刻的巧计》,上海人民出版社,1990年。

② 孙祖烈:《佛学小辞典》,长春市古籍书店,1984年,第273、308页。

③ 冯用之:《权论》,见《古今图书集成》。

而衍发,权术思维却只是谋略思维的一个分支。

二、谋略的性质与特点

谋略的含义告诉我们,谋略是在一定条件下发生的,通常是在力有不胜,或力虽胜而不愿用力,或忧虑日后无力时如何在抗争中确保与争取己方的最大利益的条件下,人们开始寻找不用力、少用力、巧用力的智巧办法来解决问题。例如《史记·项羽本纪》记载楚汉相争时,项羽向刘邦说:天下汹汹者数年,为吾二人,不如你我决斗以定胜负,莫苦了天下人。刘邦的军力和个人武力均有不如,所以回答说:吾宁斗智,不斗力。这是力有不胜时用谋。司马光《稽古录》记舜命禹征有苗,益向禹说:只有道德能感动人而无远不屈,满招损,谦受益,至诚可以感动神明,何况有苗部落呢。禹听从还师,向舜陈言。舜于是修明文教,崇文抑武。七旬,有苗未经讨伐自行前来投诚。这是有力而不愿使的例子。冯梦龙《智囊》载宋太祖即位后,向赵普问起唐末五代期间兵革不息的原因,赵普说是由于节镇的实力太强,国君难以控制。宋太祖于是召将领石守信等饮酒,酒酣时屏去左右说:没有你们就没有我今天,因此我永远感念你们。但是当天子太难了,不如当节度使快乐,我已很久没有安枕就睡了。石守信等问为什么,宋太祖答说:这个位子谁都想,即使你们不想,你们的部下想要富贵也会推动你们夺位,那时你想不当也不行了。待石守信等人惶恐时,宋太祖又说:人生有限,你们何不释去兵权,买田宅为子孙永久之业,日饮酒相乐以终天年,君臣之间两无猜嫌。于是次日诸将称病,求解兵权。这个例子说明,宋太祖赵匡胤不但一举革去了二百余年枝强干弱、动乱不已的积弊,而且安排了自己和当年旧部久后的太平。

以上条件说明,谋略的性质并不限于欺骗诡诈,也指寻找更巧妙有效、影响深远的解决办法。上述三个例子都涉及人与人之间的利害关系的处理,带有明显的抗争性质。但谋略还有涉及人与自然界、物质之间的关系的,所谓深谋远虑,颇有一些属于后者之抗争性。如《智囊》记南宋赵从善为京兆尹(首都市长)时,宫内勅一日内办醢红

桌子 300 只。从善命酒坊茶肆取相类桌子洗净，糊白纸刷红漆进之。帝后夜过万松岭，要在片刻内备火炬三千系于夹道松树；从善命取各处竹帘、芦帘，卷以脂肪扎紧，燃于道路两侧。又记宋熙宁朝，汴水暴涨，堤防坏陷难修。候叔献见上游数十里有一弃城，急破堤注水入城，下流为濶，使人抢填陷处。次日古城水盈，汴水复下；堤防已固。又因内外水平，上游破堤处顷刻塞堵。所以《天玄子》说：“人可以谋人，可以谋事，亦可以谋天，亦可以谋地，谋则变，不谋则不得变。谋则成，不谋则不得成。”以上的事例虽是为了说明谋略的外延和一般性质，但无论如何，谋略总是人们面临问题时，动用智慧作具体构思，寻找解决问题的最适解法的过程和结果。其中，人与自然抗争时，只要了解自然规律与当地条件，就能直接用科学方法解决。此时只有那些超出常规科学方法的方案，才具有谋略性质。例如喻皓在开封造高塔（今开封铁塔前身）时，使塔身向西北倾斜。并预言开封西北风大，塔建百年便被吹正，又二百年尚不致倾圮。这种相地度宜，虑及久远的做法，便带上了谋略性质。

然而在谋略当中，人与人之间的抗争，特别是在集团与集团之间的抗争中，由于双方都会运用智慧、设置谋略，因而谋略的性质更为突出。可以说，正是人们的斗智活动才真正使谋略水平得到提高。人际关系方面的抗争，是谋略最好的用武之地。并且在力所不胜、不愿以力迫人和虑及久远三种情况中，由于力所不胜而不得不用智取胜，是谋略发展的最有力的推动。因为多数情况下，力强者胜，胜券在握者往往不再去竭智殚虑于谋胜图存。至于虑及久远也只是某些目光远大者才强使自己进入的境地，多数人并不作太长远的考虑。只有在面对抗争而力所不胜时，为了生存与发展，人们才会在压力下开动脑筋。所谓情急智生，穷则生变、变则通，就是指这种情况。

所以，人际的抗争和实力不足的一方，常常是谋略的主要源泉。因此，不妨以此作为谋略的核心本质，即谋略是人类社会抗争中，为以少力巧获大利而进行的方案构思活动（成果）。

在古代农业社会中，重视体力、劳力，因此战争也唯力是视，战败方丧土失民，战胜方获取子女财帛而增强实力。战争作为政治的集