

谋事在人
成事在天

丁 玎 编著

中国三峡出版社



前 言



我们无法选择我们的父母，无法选择我们出生的时代和家庭环境，生命开始的时候，一切似乎早已注定。我们的出身决定了我们能否受到良好的教育，而受教育程度又决定了我们的生命历程是否艰难、曲折，但是这些并不能决定我们的最终结局。

文革后恢复高考，经历了上山下乡的老三届们，有些人顺利地考上了高校，发展了一番事业；有些人虽然也返城工作了，后来又下岗了。同样是下岗的，有些人闯出一片天地，干出一番事业；有些人还在等着政府安排，靠领取失业金度日。当面临相同的困境时，是积极开创自己的未来，还是等、靠、要？

在生命的历程中，你是终其一生都在努力实现自己的价值，都在享受奋斗的乐趣，谋求发展事业，还是听天由命，任生活推着你向前走，终日为生存奔忙，一生蹉跎无所作为？

不同的选择下，人生的结果必然相差甚远。看到那些和你出生在同一年代、同样起点、同样处境的人，仅仅几年的时间，已经发展到你只能望其项背了，羡慕之余，你是否只是认为人家的运气比你好？

大事业都是从最小处做起的。事实上，运气是在前进的道路上不断遇到的，运气也是可以谋划的，运气是经过不懈努力得到的，只要你肯迈出第一步，运气就在不远处等着你。如果你始终没有想过

改变自己的命运,只习惯于周而复始的生活,习惯于抱怨上天不公,那么,本该属于你的运气也会远去,因为你根本就没有伸出手去抓住它。

许许多多的人在研究软件,比尔·盖茨纵横天下了;许许多多的人都知道大草原的伊利乳业,蒙牛的牛根生后来居上了;许许多多的人都上网,丁磊家喻户晓了;各种品牌的手机不可一世之时,小灵通之父的吴鹰却成功了……

无数的创业者、企业家、财富英雄、行业新锐们,在市场经济繁荣这一时代背景下,层出不穷地涌现,他们肩负着历史的使命,应运而生。

改革开放以来,我们拥有同样的创业、发展机会,只要你想去做,没有钱可以筹措,没有机会可以寻找,没有运气可以创造,没有技术可以学习……只要肯努力、善谋划,还有什么做不成的?人生需要经营,只要你肯用心策划,本不属于你的运气也会被你握住。

凡事需谋,不谋者不足以成大业;凡事需顺,当机会来临时要趁势而起,乘风破浪;凡事需变,身处逆境更应静观其变,相机而动,因势利导,转危为安。商无定势,善谋者胜。

生于当代,我们生正逢时!

编者

2006年8月

目 录

Contents

前 言

第一章 谋 局——运筹帷幄 决胜千里 / 1

- 一、胸怀全局 / 2
- 二、事前预测 / 6
- 三、大胆谋划,连环布局 / 9
- 四、胜于易胜 / 13
- 五、讲究策略 / 18
- 六、明为人谋,暗为自谋 / 21
- 七、虚与实取,欲擒故纵 / 25
- 八、韬光养晦 / 28
- 九、谋划贵密,行动贵速 / 31

第二章 谋 机——寻找天时 把握机遇 / 37

- 一、应运而生 / 38
- 二、妙用天时 / 43
 - 1. 等待天时 / 43
 - 2. 兵贵神速,货贵及时 / 47
 - 3. 该缓就缓,后来居上 / 50

目 录

- 三、抢占地利 / 54
- 四、寻找最佳时机 / 58
 - 1. 相机——处处留心 / 58
 - 2. 识机——善于分析的能力 / 62
 - 3. 辨机——准确的判断力 / 66
 - 4. 择机——选择比努力更重要 / 70
 - 5. 借机——借助有利因素 / 76
- 五、利用破绽,乘隙而入 / 80
- 六、因事为制 / 87

第三章 谋 势——策划运气 造势发展 / 95

- 一、顺应时势 / 96
- 二、利用时势 / 98
- 三、审时度势 / 101
- 四、造势发展 / 103
- 五、策划运气 / 108
- 六、掌控事态 / 114
- 七、权衡利弊 / 117
- 八、因势利导 / 120
- 九、改变局势 / 125
- 十、以弱谋强 / 129
- 十一、见微知类 / 134
- 十二、圆方决策 / 137
- 十三、立势制事 / 139
- 十四、避实击虚,隐已成事 / 143

Contents

十五、量权揣势 / 145

第四章 谋 人——攘外安内 扭转定局 / 151

一、天降大任,时势造英雄 / 151

二、与竞争对手较量 / 159

1. 趁势取之 / 159

2. 知人始己 / 161

3. 树立形象,制造舆论 / 164

4. 竞争关键在用人 / 167

三、与上级相处 / 171

1. 投其所好 / 172

2. 适当拖延 / 174

3. 贵在坚持 / 177

四、与下属共事 / 181

五、结交人缘 / 185

1. 结交有用的人 / 186

2. 借助他人 / 188

六、处理公共关系 / 192

1. 以彼之矛,攻彼之盾 / 192

2. 无中生有,制造需求 / 196

3. 远交近攻 / 201

4. 退让策略 / 203

七、左右逢源 / 207

目 录

第五章 谋 变——天意无常 胜败难定 / 213

- 一、巧妙应对 / 214
- 二、引诱对方露出破绽 / 217
- 三、随机应变 / 222
- 四、环转退却 / 229
- 五、分人之威,各个击破 / 232
- 六、静观其变 / 237
- 七、反其道而行之 / 241

第六章 谋 远——风云变幻 未雨绸缪 / 253

- 一、深谋远虑 / 253
- 二、从长计议 / 256
- 三、巧借名目 / 259
- 四、防患于未然 / 263
- 五、高瞻远瞩 / 268
- 六、居安思危 / 273

第一章 谋局

运筹帷幄 决胜千里



想要成事，必先谋事。无论是做任何事情，都需要认真考察研究，分析形势，全面规划。尤其是在竞争激烈的商战中，更需要高水准的谋划。如果筹划周密，胜利条件就充分，成功的可能性也就很大了。

谋划就必须认清形势，必须明白谁是你的竞争对手，谁是你的合作伙伴，比较双方的差别，依据自己所处的境地做出判断。

在市场竞争中，想要努力争取市场份额，无时无刻都处在与竞争对手的较量，与供货商、经销商的周旋之中。谋事如同用兵打仗，需要心存全局，并运用谋略。比如说，想要得到，却装作不感兴趣；明明资金紧张，却装作要扩大发展；想要兼并别人，却装作只坚守本业；对于贪利的人，就用利益引诱他；对管理混乱的公司，就乘机打败它；对手力量雄厚，就要注意防备他，暂时避其锋芒；对手易怒暴躁，就要折损他的锐气；对手精力充沛，就设法使之疲劳；对手内



谋事在人 成事在天

部和睦,就设法离间他。要向对手没有防备处发起进攻,在他意料不到时采取行动。所有这些,是当代管理者必须具备的经营艺术、管理艺术和领导艺术。

古代的政治家在进行政治角逐前,无不在掌握、分析天下形势上先下功夫。

如果领导者在决策中能够做到视野开阔,胸怀全局,全面比较,综合分析,并找出最佳的方案,从而就会“运筹于帷幄之中,决胜于千里之外”。

一、胸怀全局

自古不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域。也就是说,不从全局的角度考虑问题的,就没有办好一个地区事情的智慧;不从长远利益的角度来策划的,就不能够筹划好一时的事情。

[历史典故]

春秋初年,齐桓公想称霸天下,管仲便为他分析了天子微弱但仍具号召力、四夷侵扰中原使各诸侯甚为忧虑的天下情势,从而制定出“尊天子以令诸侯、尊华夏以攘四夷”的政治策略,为争霸中原树立了正确的政治路线。

东汉末年,天下大乱,诸侯混战,曹操挟天子以令诸侯,孙氏兄弟自霸江东养精蓄锐,刘备却无立锥之地,势单力薄。经人举荐,寻访诸葛亮两次不遇,第三次又去,好不容易才见到诸葛亮。

刘备说:“大丈夫抱经世奇才,岂可空老于林泉之下?愿先生以天下苍生为念,开备愚鲁而赐教。”

诸葛亮笑着说:“愿听将军之志。”



刘备说：“汉室倾颓，奸臣窃命，备不量力，欲伸大义于天下，而智术浅短，迄无所就。惟先生开其愚而拯其厄，实为万幸！”

诸葛亮说：“自董卓造逆以来，天下豪杰并起。曹操势不及袁绍，而竟能克绍者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险而民附，此可用为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴会，西通巴、蜀，此用武之地，非其主不能守；是殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之国，高祖因之以成帝业；今刘璋暗弱，民殷国富，而不知存恤，智能之士，思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝、越，外结孙权，内修政理；待天下有变，则命一上将将荆州之兵以向宛、洛，将军身率益州之众以出秦川，百姓有不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，则大业可成，汉室可兴矣。此亮所以为将军谋者也。惟将军图之。”

言罢，命童子取出一画轴，挂于中堂，指谓玄德曰：“此西川五十四州之图也。将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和。先取荆州为家，后即取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。”

刘备闻言，避席拱手谢道：“先生之言，顿开茅塞，使备如拨云雾而睹青天。但荆州刘表、益州刘璋，皆汉室宗亲，备安忍夺之？”孔明曰：“刘表将不久人世，刘璋非立业之主，久后必归将军。”玄德闻言，顿首拜谢。

只这一席话，诸葛亮未出茅庐，就将纷纷扰扰的乱世之中，孰强孰弱以及未来发展的趋势看得清楚明白，总结出刘备势力虽弱，但要走收服人心的路线，结义天下，最终可以顺利发展壮大，并为刘备策划出三分天下的局面。此后，诸葛亮出山追随刘备，的确按照隆中的决策，逐步实现了三分天下、三国鼎立的局面。

刘备想打着匡扶汉室的旗号自己做皇帝，诸葛亮便为他分析



谋事在人 成事在天

了曹操势力强盛，急于吞并天下诸侯而自立，孙权富有江东，基业深厚但无心进取的天下情势，制定了联吴抗曹的大政方针。

[商业典范 1]

法国的福雄食品杂货店可算是当前世界上最大的食品杂货店，在巴黎本部营业面积是 470 平方米，分成 6 个部门，供应从全球各地搜罗来的 16500 余种稀有食品。在全国，它还有 800 多家代销店，全世界有 25 个国家的 100 余个高级商店为它代理经销。

福雄食品杂货店的老板波里于 30 多年前，从该店创始人福雄手里买下了这家濒临倒闭的店。波里接手后，完全改变了原来的经营思想和方式，他认为传统的食杂品经营思想是小商品经营意识，他决定要为食杂经营开创一个新纪元。

波里将破旧的店铺门面装修一番，然后到全国各地去采集引人注目和稀有的货物，如冰桶、五颜六色的大型胡桃磨子、香料瓶架子等等，很快地，食杂店吸引了大量消费者。波里对自己的经营方式更有了信心，他进一步放开了步伐，放眼世界。他组织了一批精干的采购队伍，向世界各地采购各国的特殊食品和杂货，力求迎合生活富裕了的欧洲人。于是，在巴黎 12 月能吃到日本的冬草莓、智利的樱桃、夏威夷的菠萝。“福雄”国际食品部还可以买到加拿大的野稻米、槭糖浆和大马哈鱼罐头，埃及的无花果浆、巴西的木薯面，马来西亚的可可牛奶……真是琳琅满目，集世界各地精华食品一万余种。

“福雄”不仅商品的花色品种繁多，而且质量上乘，再加上优质服务，店员们对有钱人和一般顾客都同样对待，于是各阶层顾客都拥向“福雄”，还吸引了世界各地的消费者，通过邮购来“福雄”订货。更有一些尊贵的有钱人坐飞机千里迢迢来购货。如摩洛哥的公主来这里购买玉米片，以美式玉米片当早餐；希腊船王曾每周都用



私人飞机来装载各类稀有食品。

经过十几年的努力，“福雄”终于成为了一家国际性的大企业。

[商业典范 2]

在英国马狮百货公司里，所有的商品，无论是服装、鞋类、日用品或是食品、酒类，都是一个牌子：“圣米高”。这是马狮公司经营中的最大特色之一。单一的牌子，顾客没有选择余地，那么为什么还能吸引众多的消费者呢？关键在于“圣米高”这个牌子本身就是高品质的象征，是价廉质优的代名词，因此，对顾客有强大的吸引力。在其它商店里，顾客面对不同牌子的商品，要作出正确的选择并不是一件轻松的事，他们要靠过去的经验或是从广告中得到的印象去挑选，但这些并不一定可靠，有时牌子越多，越使顾客无所适从。但是，马狮的“圣米高”商标却是一分钱一分货，如果同是圣米高牌子而货品标价不同，那么，价格高的那种商品肯定比价格低的质量高。顾客可以根据自己的经济情况选择商品，决不会上当。于是，许多工作繁忙的职业妇女都愿意到马狮购物。

马狮的经营思想是：让普通人买得起以前只有富贵人家才能享用的、甚至质量更好的货品。这种经营思想和相应的经营方法，争取到了大多数的劳工阶层消费者。

为了实现这一经营思想，以尽可能低廉的价格出售最优质的商品，他们在设计一项产品时，首先考虑的是售价是否在大众消费能力之内，一般的劳工阶层是否负担得起，因此，他们总是先定价格，然后再估算成本。在既定价格下，设计师和制造商一起去探寻既能保证质量又能保证一定利润的条件，尽可能为广大平民大众提供他们有能力购买的高品质产品。如果按一般的商品生产那样，先算出成本，然后是售价，往往会使商品的价格高出消费者的购买欲望，从而影响销售。而马狮的货品不一定是市场上最优质的商品，但在同



谋事在人 成事在天

样价格下,圣米高牌子的产品必定是市场上最好的产品。

马狮百货公司由原来两人合伙经营,只有数百英镑资本的百货店,经过激烈的世界市场竞争已成为英国第一大百货公司,拥有260家商店,员工4600多人。被经济学家称为“世界上最经营有术的企业”。

诸葛亮用冷静的眼光,客观分析了当前的局势,刘备白手起家没有根基,固然弱小,但通过谋划、运作,找准正确的出路、正确的出发点,是可以改变现状,由弱变强的。诸葛亮就是为刘备设身处地地谋划了全局。事实证明,每当刘备执行这条正确的路线时,他便得胜,如“赤壁破曹”;每当他背离这条路线时,他便失败,如“火攻连营”。这说明,依据现实情势制定发展方针,对于克敌制胜是多么重要!

在法国,波里能够把一家濒临倒闭的店做成当前世界上最大的食品杂货店,在英国,马狮百货公司能够发展成为英国第一大百货公司,都与其经营者的经营方针、经营思路密不可分。在经营一份事业的时候,首先要考虑、策划它未来的局面。

二、事前预测

为了保证“争战”的顺利,必须进行“庙算”——预测,准确预测,慎重制定战略、策略。商业经营企业生产也是这样,在进入市场前,必须针对相关的消费倾向、生产趋势及市场变化进行分析和预测,以此作为经营决策的依据。

说到谋略的运用,就是“多算胜,少算不胜”。它告诉我们一个道理:做任何事之前,必须先脑中盘算清楚后才出手,切忌盲目冲动,不知对手底细就稀里糊涂动手脚。再者,还要注意“多算”与



“少算”的关系是，越反复思虑，越周密推算，越能赢得胜利；反之，就可能大打折扣，甚至招致惨败。一个“算”字何等重要，即不算不胜，多算必胜。战争如此，领导、做人、经商，莫不如此。

[历史典故]

汉高祖刘邦在平息了梁王彭越的叛乱和杀死韩信后，曾为汉朝天下的建立作出重大贡献的淮南王英布也兴兵反汉。刘邦向文武大臣询问对策，汝阳侯夏侯婴向刘邦推荐了自己的门客薛公。

汉高祖问薛公：“英布曾是项羽手下大将，能征惯战，我想亲率大军去平叛，你看胜败会如何？”

薛公答道：“陛下必胜无疑。”

汉高祖道：“何以见得？”

薛公道：“英布兴兵反叛后，料到陛下肯定会去征讨他，当然不会坐以待毙，所以有三种情况可供他选择。第一种情况，英布东取吴，西取楚，北并齐鲁，将燕赵纳入自己的势力范围，然后固守自己的封地以待陛下。这样，陛下也奈何不了他，这是上策。”

汉高祖急忙问：“第二种情况会怎么样？”

“东取吴，西取楚，夺取韩、魏，保住敖仓的粮食，以重兵守卫成皋，断绝入关之路。如果是这样，谁胜谁负，只有天知道。”薛公侃侃而谈，“这是第二种情况，乃为中策。”

汉高祖说：“先生既认为朕能获胜，英布自然不会用此二策，那么，下策该是怎样？”

薛公说：“东取吴，西取下蔡，将重兵置于淮南。我料英布必用此策。陛下长驱直入，定能大获全胜。”

汉高祖面现悦色，道：“先生如何知道英布必用此下策呢？”

薛公道：“英布本是骊山的一个刑徒，虽有万夫不挡之勇，但目光短浅，只知道为一时的利害谋划，所以我料到必出此下策！”



谋事在人 成事在天

汉高祖连连赞道：“好！好！英布的为人朕也并非不知，先生的话可谓是一语中的！朕封你为千户侯！”

汉高祖封薛公为千户侯，又赏赐给薛公许多财物，于这一年（公元前196年）的10月亲率12万大军征讨英布。

果然，英布在叛汉之后，首先兴兵击败受封于吴地的荆王刘贾，又打败了楚王刘争，然后把军队布防在淮南一带。

汉高祖戎马一生，南征北战，也深谙用兵之道。双方的军队在蕲西（今安徽宿县境内）相遇后，汉高祖见英布的军队气势很盛，于是采取了坚守不战的策略，待英布的军队疲惫之后，金鼓齐鸣，挥师急进，杀得英布落荒而逃。

英布逃到江南后，被长沙王吴芮的儿子设计杀死，英布的叛乱以失败而告终。

[商业典范]

美味香食品行是一家经营了五十年之久的老店，谁也不会想到其维持声誉不坠的方法，竟然是每天只提供有限产品，如果有顾客上门来买不到东西时，就告诉他，请他明日及早光临。

那么，为何不多提供货品来方便顾客的需求呢？原来“宁缺毋滥”是美味香食品行的经营原则。

虽然它没有一个门面堂皇的店铺，可是，为了维护它的声誉，倒也需要花费相当的心血，小自选购采买，大至接待顾客，在老板、师傅与售货员的通力合作之下，已使得客人们能放心地进入这家食品行，而不会有受骗的顾虑。

美味香食品行每天有300条左右的火腿出炉，除非你抢先了一步，否则，总会失望而归的。因为那些货品，早就被前一天受“冷落”的顾客们订购了。

“敬请明日光临”这一招十分奏效，一来该行食品以品质精良



闻名遐迩，赢得了顾客信任，老主顾也特别多，二来，“吊”人胃口的效果极佳。许多顾客闻香而来，垂涎欲滴地等候，一旦买不到便“耿耿于怀”，第二天非早来不可。

美味香食品行别有用心不使所有的顾客都得到满足，限量销售，放走了今日未能如愿的顾客，却守住了明日势在必得的顾客和每天稳定的消费群。

汉高祖刘邦平叛之前，薛公已给他预测出了反叛可能出现的三种情况，料定刘邦必胜。因为薛公既然那么了解英布，必然更了解刘邦，两军对阵时刘邦因见英布的军队气势很盛，就采取相应的措施，结局果然如薛公所料的那样，刘邦是天命所归。

美味香食品行的经营者敢于“吊”顾客胃口，也是算准了顾客的心理反应才敢这样做，更是因为它的产品质量过硬，老板才这样底气十足。

三、大胆谋划，连环布局

战略决策，是争战的最重要的问题。在商海争战、企业运营中，都必须讲究“决策术”。决策正确与否是影响经营目标完成的先决条件和重要因素，决策者必须熟知自身条件和外事环境，谋长远，谋全局，谋效益，慎重仔细，经深思熟虑，谋而后战，力争使经营决策其有科学性、准确性，以指导生产经营活动顺利地达到目标，否则，只能功篑一亏。

要想使局面按照自己的谋划发展，就要使用一定的手段，综合利弊，权衡得失，巧妙布局，必能从中获利。



谋事在人 成事在天

[历史典故]

战国时期，中山国国君的两个宠妃阴姬和江姬都想争做王后，所以明里暗里经常用各种手段争斗。

司马熹见有利可图，便暗中派人游说阴姬说：“做王后的事可要重视。争到手，一人之下，万人之上；争不到手，性命不保，还会祸延九族，早晚被对方收拾掉。要想胜利，最好找司马熹出主意。”阴姬闻言，便向司马熹请教对策，并许以重金谢礼。司马熹答应帮助她，便施展自己谋略为她策划。

司马熹对中山王说要外出到邻国走走，刺探对方消息，再回来谋划强国之策。中山王很高兴，给他备上礼物，让他先去赵国。司马熹见过赵王，闲谈中说：“原听说贵国出产美人，可我转了几天，没见过一位超过我国那位阴姬的。”赵王一听，来了兴趣，忙问长得怎样？司马熹绘声绘色地描述道：“眉清目秀，明眸皓齿，眼似秋波戏潭水，腰如杨柳舞轻风。真乃倾国倾城之貌！”

赵王一听，恨不得马上弄到手里，忙问司马熹：“可不可以把她弄到这里来？”司马熹故意顿了一下，悄声说：“她是我们大王的宠妃，我怎敢添言？请千万别声张出去是我讲了这些，否则，我的脑袋就保不住了！”赵王冷笑一声，咬了咬牙，下定了非弄到手不可的决心。

司马熹一见目的达到，忙离开赵国回到中山国，向国王报告：“赵王昏庸至极，又残暴无比，且道德极差，沉于酒色，迷于音乐，只知道玩女人。我已得到可靠消息，说赵王看中了阴姬，正想方设法把她搞去！”

“岂有此理！”中山王一听，勃然大怒，骂道：“竟敢到我碗里抢食！”司马熹故作焦急地说：“冷静，大王！目前赵国比我们强大，我们能打得过他们吗？赵王硬来索取，不给他，我国就亡国，给吧，大王您就会被天下人耻笑，连自己的妃子都保护不了……”

“快说怎么办吧！”中山王又气又急，便急不可耐地打断司马熹