

前附:



国防大学 2 061 3881 0

卢伟光经商谋略咨询中心

朋友们，在经商过程中进行得很顺利，赢利不断上升，在这样顺境中有没有想到防危和图更大发展呢？若在顺境中想防危和图更大发展，请与“卢伟光经商谋略咨询中心”联系，本咨询中心将精心提供具有实用价值的谋略咨询服务。事实上，在竞争激烈竞争的社会上，经商不时刻谋求发展就会走向倒闭。可惜的是许多经商者在顺境时常产生骄傲情绪，缺乏不断进取精神，身于现状图享受，这样下去后果可悲。

朋友们，在经商过程中不幸遇到困难、挫折甚至面临破产，这时先别惊慌失措，胜败乃商家常事，只要积极地谋求妙方，常能排除万难、化危为安、转败为胜。经商者们，万一身处逆境，请与本咨询中心联系，本咨询中心将站在你们一边，竭力提供排难图发的良策，从而确保经商向好的方向发展。

本咨询中心的经商谋略咨询内容包括：体制、人才、组织、管理、决策、效率、效益、投资、生产、宣传、谈判、营销、服务、竞争、革新等。

此外，本咨询中心还在其它方面提供谋略咨询服务，如谋略知识讲授、谋略人才培养、从政、军旅、科研、文化、教学、公关、人际、家庭、心理等。

地址：惠东县平山镇荔园一巷13号；电话：8828682

卢伟光全面地研究了谋略的一些原则，从而撰写了《谋略传》。中国人民解放军国防大学图书馆收藏。

卢伟光赠
95.4.18

一、谋略的重要原则

(1)

谋略演化

实践+研究→智慧 $\xrightarrow{\text{再实践}} \xrightarrow{\text{再研究}}$ 谋略，低级谋略 $\xrightarrow{\text{不断实践}} \xrightarrow{\text{不断研究}}$ 高级谋略……谋略是智慧的结晶。通过实践加上研究才可能形成智慧，再经过实践与研究，升华而达到谋略的境界。在谋略境界里，谋略也存在从低级状态呈螺旋型无限向高级状态发展的进程。实践是研究的基础和前提，研究又能动地指导和促进实践发展和进行，它们之间互相依赖、互相促进，两者都不可或缺。需说明的是，这里研究包括内容有：学习、整理、分析、论证、总结和想象等一系列脑力活动。

谋略力量

谋略产生出来的力量是强大的。成功地使用谋略，在政治上就能产生强大的凝聚力和的控制力；在经济上就能产生巨大的生产力和资本力；在军事上就能产生惊人的战斗力和军势力；在外交上就能产生灵活的多变力和周旋力……谋略，对于任何事物任何人，就象生命那么迫切与重要。任何事物任何人，只有凭借谋略这一因素，结合其它必要因素，才能顺利地把事情做好，才能成功获胜，才能生存与发展。可见，谋略就是力量。

关于谋略力量，自古以来为人所重视。春秋时兵学圣人孙武认为谋略能达到“不战而屈人之兵”的地步，他还

认为谋略是决定力量强弱大小的转化、战争的胜负、国家的兴亡的根本因素。汉朝开国皇帝刘邦把谋略看作能“运筹帷幄之幽，决胜千里之外”无产阶级革命导师马克思更把革命策略作为取得革命胜利的根本因素，为此他还写下一本伟大的充满策略性的无产阶级革命纲领——《共产党宣言》。现代的谋略大师毛泽东把谋略看作是事物的生命，他说：“政策和策略是党的生命，各级领导同志务必充分注意，万万不可粗心大意。”

谋略趋势

谋略的历史揭示，谋略趋势如下：

1、本能谋略→单向谋略→抗争谋略→发展谋略。这种由简单、低级发展到复杂、高级的过程就是谋略历史的发展过程，并且这种进程仍将随着人类发展永无止境地向前迈进。作为谋略萌芽状态的本能谋略，是指人或动植物为了生存与发展本能地迸发出能保存自己的谋略。单向谋略是指单向性思维的谋略。另外，人与人之间的非直接的思维对抗，或对抗中的一方并无特定争斗对象的谋略，也属单向谋略。抗争谋略指具有思维能力的双方或多方为了某利益进行积极主动争斗所形成的谋略，它标志着谋略由被动激发阶段转向主动激发阶段。发展谋略着眼共同获利与发展，多采取合作或和平竞赛形式。只有发展到高度文明和发达的生产力的现代社会，才有条件产生更多的发展谋略。在现代社会里，各种类型的谋略都被采用，它们被运用的频率也各不相同。

2、个人权谋向集体权谋发展。现代社会比过去社会复

杂多变，凭过去直观性经验性的个人权谋已无法应付现代问题，这就需要集众之智能、快速性科学性的集体权谋来应付当今问题。当然，集体权谋仍需要个人权谋存在，以便互相取长补短。

3、人脑走向人机结合。现代乃至未来社会是信息爆炸的社会，单靠脑子来收集资料、思考问题已不行了，需要借助各种科技工具，才能有效地完成预定任务。

4、不独立型转向独立型。由于现代社会比较充分实现了平等、民主、自由和独立自主，也由于谋略学独立成长起来，谋略和谋略者才能由过去不独立型转向独立型。

5、非程序性转向程序性。程序性谋略在科学理论指导下，经严密逻辑推理得出来，具有较强择优性和正确性。在程序性谋略中谋略者个人因素仍存在，并起到一定程度的作用。程序性谋略比起具有浓厚的随机性和个人性色彩的非程序谋略来，自然显得优越多了。

6、重质到质、量并重。单从定性研究问题是不够的，还需要从定量研究问题。所以过去重质的谋略必然发展为现代的质、量并重的谋略。

7、单目标权谋向多目标综合权谋发展。诸事物之间是互相联系互相影响的。过去运用谋略多图眼前的实在的单个目标，显得十分片面、盲目乃至大错。只有权衡到多层次多目标，才能成功地以谋略达到良好目的。

8、短期目标向短期、远期目标兼顾发展。长远的未来的根本目标是谋略首先不可违背的。在这前提下，才着眼当前的目标。只顾当前目标不顾甚至牺牲长远目标，这样

谋略是低劣的。

谋略方法

谋略方法是谋略的内容和表现形式，是谋略主要组成部分。由于谋略具有无限性，因而它的方法就呈现出无穷状态。自古以来，人类一直在利用谋略进行各种活动，取得了辉煌成就。在人类历史过程中，创造出许多闪闪发亮的谋略理论与方法，如中国的：《周易》、老子的《道德经》、孔子的《论语》、韩非子的《韩非子》、孙武的《孙子兵法》、《三略》、《六韬》、《三十六计》、毛泽东思想等；国外的：马基雅弗利的《君主论》和《论军事学术》、克劳塞维茨的《战争论》、马恩列主义、利德尔·哈特的《战略论》、约翰·柯林斯的《大战略》等。随着社会不断发展，人类仍然不断活用过去的谋略，以及在过去谋略基础上不断创造与运用新的谋略。

机在其空

谋略的突破口和着力点在于事物的虚弱点上，这是谋略一个根本指导原则。“机在其空”的“机”字包含谋略和机会两层意思。“空”字指明了谋略的实施点和着力点。“空”特指事物的空虚、薄弱、被动或不备等的弱点。谋略者不仅在设谋阶段还是在施略阶段，都应十分注意把谋略进攻的方向放在某方或某物的空虚、薄弱、被动或不备等的弱处，从而改变或增加自己态势与力量，改变或削弱某方或某物的态势与力量，最终达到自己图谋的目的。

谋略讲求“机在其空”的思想，是符合人们认识和改

造事物的客观规律的。人们认识和改造事物都遵循先易后难、先表后里、循序渐进等一般规律。谋略也一样，先解决容易的和能解决的，然后才去解决艰难的和没把握的。这样做，除了能保存与发展自己外，也是取胜获利的根本要求。

〈2〉

着眼利益

利益是目标，谋略只不过是获取利益的工具和手段罢了。利益是谋略的动机与出发点。因此，无论设计与施行谋略，都要追求利益，都要把利益作为最重要衡量标准。凡是违背根本利益的，一概拉倒；凡是有利根本利益的，一概支持。

谋略利益有：1、从利益性质可分：A、物质利益；B、精神利益；C、各种比例的物质与精神的利益；D、包容且超越物质与精神利益。2、从受益者的数量程度可分：A、个体利益；B、群体利益；C、国家利益；D、地球利益；E、太阳系利益；F、太阳系外更大宇宙利益……J、各种利益的各种比例的组合。

这里需要特别强调的是，人由于同时具有自然属性和社会属性，这就决定了人要同时考虑兼顾到不同程度的物质与精神、个人与社群两方面的利益，否则将无法生存与发展。

相对而言，利益还有大小急缓先后之分。长期利益属大利益，短期利益属小利益；集体利益属大利益，个人利

益屬小利益……一般而言，大利益能促進小利益，小利益又能積聚成大利益，它們之間有着良性互相促進關係。但大利益與小利益也有存在矛盾的一面，當它們之間的矛盾在某個時候達到不可調和時，小利益就有必要服從大利益了。另外，緊急需要的利益應優先爭取，遲緩需要的利益應放後爭取。

利益是要經過一番努力奮鬥才能獲得的。在與人或與動植物或與自然抗爭過程中，人們一般要靠力爭勝贏方式來達到獲利的目的。要勝贏，沒有謀略這手段是不行的。

整 體 在 胸

謀略着力謀勢，然後才謀子，謀勢重於謀子。也就是講謀略追求整體性利益，追求局部性利益都是為着整體性利益的，當整體性利益與局部性利益發生不可調和矛盾時，為着整體性利益，勇于主動放棄或犧牲局部性利益。

謀略講求整體性，而整體性不是所有局部的相加，而是所有局部的合力。因此，謀略追求整體利益，也可講是追求所有局部利益的合力利益。

謀略的整體性，要求人們設謀施略注意長遠性。長遠利益重於眼前利益或短朝利益，凡有違背長遠利益而片面追求眼前利益的謀略都應拋棄。

整體性謀略還要求具有層次性。層次與層次之間應協調統一，高層次重於低層次。追求低層次利益不應與高層次利益相對抗，相反追求高層次利益在不得已時可以損害低層次利益。

慎 重 對 待

谋略力求取胜获益，很需要作好慎重工作。谋略者对问题要认真地严肃地处理，不可乱来，马虎、疏忽、错漏，不论大小地方都要谨慎办妥，善始善终，保持平稳持重。这种慎重思想，也体现着科学态度与精神。由于做好慎重，就能冷静地理智地从客观实际出发，去学习、分析、论证和研究问题，从而早找到解决问题的好法子。由于慎重，才能稳重沉着灵活地施展正确招数，一步一个脚印，成功地迈向目的地。因小小一着不慎，弄得全盘皆输的历史事实真是多如牛毛，这些沉痛的教训实在太深刻了，值得后来人好好记取。

确保周密

由于谋略具有完整的体系。从横向看，每个系统之间、每个细节之间都存在着千丝万缕的紧密联系；从纵向看，整体系统与局部系统之间、局部系统与细节之间都存在着紧密的利害关系。体系各部分各细节之间互相依靠，互相影响，相依为命，缺一不可。这就要求谋略者不论设谋还是施略都要做到周全严密，否则将导致谋略的泄露与失败。

谋略者在时间上，要考虑到谋略设计前、设计中、实施中。实施后的各方面情况，要注意谋略时间的阶段性、连续性及长期性。谋略者在空间上，要考虑到各个相关事情及其里面的各个因素的具体情况，以及它们之间的互相关系。

严格地讲，谋略者要做到完全周密是不可能的，只能在不周密中尽可能求周密，不周密是绝对的，周密是相对

的。事物不断变化，是造成不周密的客观原因。此外，造成不周密的主观原因也许多。因而，为了确保更高的周密度，在行使谋略的整个过程中都要不断补充发展原谋略，甚至更改原谋略。

保持秘密

在谋略学里，有的谋略是不需要保持秘密的，如约法三章等；有的谋略是需要保持秘密的，否则很难甚至无法进行，如同谍等。一般来讲，许多人与人之间的谋略都要注意保持秘密。然而又不能不看到，许多谋略不需要保持秘密，并且需要保持公开透明才有利成功。特别是现代谋略，许多都朝向透明方向发展，形成了发展型谋略，这点只要人们看看每日的广告战就明白了。

确定要不要保持秘密的标准在于谋略是否需要。谋略需要就保持秘密，不需要就放弃保持秘密。谋略也有讲究秘密度的问题，有的谋略必须绝对保持秘密，有的谋略只需有节制有限度地保持秘密。就在一个谋略的不同阶段不同情况，常常需分别采取不同的秘密度的行动。

谋略所要保持的秘密，一般指自己意图、计划、原样与行动不泄露到外面，以免让他人或对立者知道，从而确保自己谋略的顺利进行。需保持秘密的东西是很多很复杂的，往往也难于限定，有时甚至一点毫毛都需保持秘密。

做好保持秘密的工作是十分困难的。通常，谋略者需要采用各种手段隐蔽真意图、真形象、真信息，中断各种传播沟通途径，缩小秘密人群圈，提高秘密度，从而达到保持秘密的目的。

保持秘密所持续时间有长有短。一般来讲，谋略需要保持秘密所持续时间是从小略的设计到谋略的实施结束为止这一段时间。衡量何时开始保持秘密何时结束保持秘密的标准是：是否有利或有损谋略所图的利益。有的秘密，谋略者永远都不能泄露。但要讲回来，任何秘密都难于永远不能泄露。即使再神奇的秘密，人类和历史都在极大程度上能揭露它。由于秘密具有很大相对性和局限性，因此保持秘密往往隐得一时，难隐一世。

以变运行

事物是不断变化的，人的思想与行为也是不断变化的，不变的事物是不存在的。谋略也强调会变善变，忌墨守陈规、一成不变。

变是谋略的思想核心，没有变，也就没有谋略了。奇与正、迂与直、分与合等的互相转化，无一不是通过变化手法达到的。通过变化的形式，促使我方与他方的力量互相转化，进而演出胜败。从这里可见变化的力量是无穷大的。

根据变化着的他人或他物的情况，深入分析研究，制定谋略，针对他人或他物虚弱处进行实施取胜。可见变化不是凭空乱来的，除了遵循谋略者所图的利益外，还要遵循客观实际情况来变，才能变得有意义。实际情况变了，自己要跟上去，适应之，采用有效手段解决问题，做到随机应变。

有时，为了迷惑或欺骗对方，谋略者有意施一些变法花招，令对方无从猜测或被骗导向有利我方发展，从而有

效地乘虚战胜对方。孙武曾言：“兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近；利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。”孙武充分强调作为变的其中之一诡诈对行军打仗具有重要战略与战术意义。可见，谋略的变化原则是有着战略与战术意义的。

在谋略中是不存在不变的。有时，在实际情况中采用以不变应万变的方法解决问题，表面看来没采用变法，事实上这种不变是变的一种特殊化。因为这个不变的谋略是根据当时实际选用的，对方是不知晓或怀疑或疏忽的，对方来讲不是一种变吗？

集中力量

集中力量是谋略的一项重要原则。古今中外伟大的军事家都十分注重集中兵力这一条用兵原则。兵力是力量的其中一种。拿破仑强调：“战争中的第一原则，就是要求所有的部队在战场上集中好之后才进行会战。”“战争是一种残酷的事业，在战争中，胜利属于懂得怎样在决定性的地点集中最大兵力的一方。”“所谓战术，即以优势兵力集中于进攻或防御的主要方向上，以获取优势。”这表明了集中力量不仅要在时间上做到，也要在空间上做到。

克劳塞维茨更进一步，他在时间、空间、战略和战术方面对集中力量加于论述。他在《战争论》中指出：从空间上而言，“最好的战略是首先在总兵力方面，然后在决定性的地点上始终保持十分强大的力量。因此除了努力扩充兵员（但这往往不是统帅所能决定的）以外，战略上最重

要而又最简单的准则是集中兵力”。从时间上而言，在战术上“为了取得开始阶段的成果，只能使用必要的兵力，而必须把其余的兵力配置在火力战和白刃的杀伤范围之外，以使用来对付敌方的生力军，或者用来战胜已经消弱了的敌人。”但在战略上“一切用于某一战略目的现有兵力应该同时使用，而且越是把一切兵力集中于一次行动和一个时刻就越好。”

比较全面地阐明集中力量的是毛泽东，他分别从目的、形式、整体、局部、战略、战术、时间、空间和兵力对比等多方面对集中力量进行科学的论述。他认为：“我们的战略是‘以一当十’，我们的战术是‘以十当一’，这就是我们制胜敌人的根本法则之一”。 “集中兵力之所以必要，是为了改变敌我形势。将战略上处于强者地位的敌军，使之在战役或战斗中处于弱者的地位。同时，将自己战略上的弱者地位，使之改变为战役或战斗的强者地位，这即是所谓内线作战中的外线作战，围剿中的围剿，封锁中的封锁，防御中的进攻，劣势中的优势，弱者中的强者，不利中的有利，被动中的主动。以战略防御中争取胜利，基本上靠了集中兵力一着。”

他认为必须实行歼灭的方针，采用运动战的形式和迂回包围战术，实行战役战斗的速决战，这样才能达到集中兵力、各个击破的目的。他说：“歼灭战和集中优势兵力，采取包围迂回战术，同一意义。没有后者，就没有前者”。“集中大力打敌一部，用力省而功成多，既能全歼，又能速决。”“集中优势兵力，各个歼灭敌人的作战方

法，不但必须应用于战役的部署方面，而且必须应用于战术的部署方面”。他强调要先选一个主要作战方向，将突击兵力全部集中于该方向上，以歼灭敌军有生力量为主要目标。他还认为先打弱敌，后打强敌，以便以众击寡，以强击弱。在兵力数量上，根据己方劣势装备军队怎样战胜优势装备军队，他说：“每战集中绝对优势兵力(两倍、三倍、四倍、有时甚至是五倍或六倍于敌之兵力)，四面包围敌人，力求全歼，不使漏网。”

集中力量的对立面就是分散力量。作为对抗争斗的两方或多方来讲，集中力量是相对来讲的。自己始终要集中力量，不要被他方分散力量。相反，对于他方，己方要想办法分化瓦解其力量。这种分化瓦解他方，对己方来讲也是一种特殊化的集中己方力量。有时为了分散他方力量，己方故意分出小部分力量来分化与牵制他方较大部分力量，从而方便己方集中强大部分力量战胜他方变得薄弱部分力量。有条件有必要的话，那些故意分出来分化他方的己方小部分力量，可作灵活机动地快速集中，从而己方集结成强大整体或部分力量来打击他方弱小部分力量。通过这样集中力量，逐一击破他方，直至最后胜利。

避实击虚

回避他方的实力，攻击他方的虚弱处，这是谋略一大原则。兵学集大成者孙武曾言：“夫兵形象水，水之形避高而趋下；兵之形，避实而击虚。”孙武在打仗过程中强调用兵的方式方法是避实击虚。其实避实击虚不仅仅适用于用兵方面，在其它方面都适用，如政治、经济、科技等方

面，可见避实击虚乃谋略的根本原则。

避实击虚是相对来讲的。从避实击虚本身来看，避实是相对击虚来讲的，击虚也是相对于避实来讲的。从避实击虚的谋略者和被谋略者双方来讲，避开对方强大实力，也即避开己方的短处；进击对方的虚弱处，也即发挥己方的长处。避实击虚与扬长避短是一样的，只不过避实击虚是从对方力量的实与虚来讲避与击，而扬长避短是从己方力量的长与短来讲扬与避。

避实与击虚是相辅相成的，不可分割的。没有避实，就无法击虚；没有击虚，也无法避实。避实除了达到避实外，同时还有利于击虚；击虚除了达到击虚外，同时还有利于避实。

避实击虚符合客观事物的力量变化、转化规律，因此具有极高的科学性和实用性。当对方在整体上实力强大时，己方只宜回避对方整体上实力，而去想方设法调动、分化和瓦解对方整体上实力，促使对方局部变得空虚薄弱，同时己方尽力在局部集中与增强实力，形成己方局部的力量比对方的强大，然后消灭对方薄弱的局部，通过这样逐一消灭对方薄弱的局部力量，从而演变成己方整体上力量累积得比对方的强大，最后以己方强大的整体力量一举消灭对方的薄弱的整体力量、主要力量和局部力量。相反，当己方一开始在整体上实力强大于对方时，己方要防止对方来分化与瓦解己方力量，己方劣势的局部力量要回避对方优势的局部力量，不断分化与瓦解对方本来就虚弱的整体和局部力量，始终集中与增强己方整体力量来消灭对方处

劣势的整体力量、主要力量和局部力量。以上论述了避实击虚在运用上的具体规律。

奇异制胜

奇是相对于正来讲的，异是相对于常来讲的。奇与正、异与常，在一定条件下可互相转化，并没有固定的形态。一般来讲，谋者使用的谋略，令被谋者感到不备或不意，这样的谋略就算奇异了。

奇异是从正、常发展起来的，正、常是基础。基础方面做好了，才有条件追求奇、异。一味地单纯地讲求奇异方法是徒劳有害的。变法出自常法，在正、常的基础上发挥应变、多变与善变。

奇、异与正、常是互相生长互相转化的，奇、异在一定条件下可变为正、常，正、常在一定条件下可变为奇、异。奇与正、异与常，都是相对于谋者与被谋者的一个完整系统而言的。如常人熟悉正法、常法，但对于被谋者却感到意外，此时使用这方法就属于奇法、异法。相反，常人少知不知的奇法、异法，但被谋者却对此有意识地进行强有力的防范，此时使用它就属于正法、常法了。一般来讲，传统的、习惯的、常规的、多见的东西属于正法、常法，而超越打破正法、常法就算是奇法、异法。

谋者既要用到正谋、常谋，也要用到奇谋、异谋，这样会使被谋者无法推测，从而乘虚攻击。奇、异与正、常的变化，就是讲求谋略的辩证法，使它们互相对立、互相变化、互相统一，这样就完整了。

攻心为上

攻心为上，从表面意义看，它作为一项谋略原则是有一定局限性的，它只适用于人与人或人与动物之间的谋略，不适用于人与无机物、植物等之间的谋略。但从引伸、借鉴、变通和活用的角度来讲，攻心为上仍具有相当普遍意义。

攻心很重要，早为古人所知。孙子说过：“三军可夺气，将军可夺心。”后来的《资治通鉴》更进一步明确地表示：“夫用兵之道，攻心为上，攻城为下，心战为上，兵战为下。”鉴于历代谋略家对攻心为上的重视与运用，这样，攻心为上就上升为一条重要的谋略原则了。

攻心为上的“心”包括：心理、精神、思想等。而心理、精神与思想支配着人的一言一行，进行心战就能有效地改变被谋者的态度与行动，从而达到谋者的谋略目的。这种和平式的低消耗的谋略进攻，总比那些动枪舞剑来得高明，因此也显示着它的神奇与巨大价值。

作为谋者追求的是利益，凡谋划都要首先考虑能否攻心，然后才考虑去巧攻硬打。即使不能单靠攻心获胜，也要在实干中先用或兼用攻心战，从而有效地削弱被谋者的力量。

通常所讲的谋略心理战，是指灵活运用各种心理手段，以谋略运用对象为主要目标，对其心理活动进行干扰、攻击和施加影响，使其心理活动发生扭曲、变形、失态，以至引起行动上的失误。

讲攻心还要讲条件，没有一定条件和基础，是不可能达到攻心效果的。谋略讲求攻心，是要结合物质上的实力