

经营谋略

原理与运用

李雪峰



中国物资出版社

(京)新登字 090 号

责任编辑 朱大荣
封面设计 关 弘

经营谋略原理与运用

李雪峰

中国物资出版社出版

(北京月坛北街 25 号)

新华书店发行河北省乐亭县印刷厂印刷

开本:805×1168 毫米 1/32 6.5 印张 字数:180 千字

1993 年 9 月第一版、第一次印刷 印数 1—5000 册

ISBN7-5047-0748-1/F·0293

定价 6.80 元

序

周传典

收到《经营谋略原理与运用》一书的原稿,我花两天时间,一口气把它读完了。这类涉及以古喻今的书藉,一般艰深难懂,读来费力;这本书却叙事通俗,深入浅出,饶有兴趣,实在难得。作者是位刚刚毕业不久的青年讲师,曾在颇有名气的东北大学自然辩证法专业攻读研究生,毕业后教课之余,认真学习、潜心研究《孙子兵法》及西方企业管理理论,力图把东西方管理思想融合起来,有独到见解和一定功力,我以为这是他能够写出这本书的由来。

这本书的一个特点是系统性。作者把以《孙子兵法》为代表的中国古代谋略思想和现代西方创造性经营理论相结合,从理论到实践系统阐述了经营谋略的哲学辩证法基础、经营谋略的认知和行为原理以及具体的创新谋略、竞争谋略和思维谋略方法。目前已出版的冠以“谋略”字样的书通常是案例集锦式的,象该书这样具有理论性、系统性的书还不多见。

这本书的另一个特点是事例丰富、可读性强。书中所列举的中外企业运用谋略成功经营的事例,可以帮助读者深入领会经营谋略的原理及运用方法。

在我们国家由计划经济转向社会主义市场经济,由封闭型

经济转向同国际市场对接的开放型经济的大变革中,企业竞争日趋激烈,所有企业经营者都会日益感到谋略的重要性,是否有深谋远虑的本事将是企业存亡兴衰的关键。学习经营谋略知识,有助于企业经营者开拓思路,增长智慧,从而更及时准确地抓住机会,灵活高效地处理问题。因此,我高兴地向大家推荐这本介绍经营谋略的书,相信该书会对广大企业界人士有所裨益。

一九九三年八月十九日

目 录

序	周传典(1)
绪论	(1)
第一章 谋略元	(5)
一、形势	(6)
二、虚实	(13)
三、刚柔	(18)
四、奇正	(22)
五、攻守	(26)
第二章 谋略认知原理	(33)
一、知彼	(34)
二、知己	(43)
第三章 谋略行为原理	(51)
一、因势	(52)
二、主动	(55)
三、秘密	(58)
四、变化	(61)

第四章 创新谋略	(67)
一、超前型创新谋略	(68)
二、依赖型创新谋略	(76)
三、跟随型创新谋略	(79)
四、创新原则	(84)
第五章 竞争谋略	(95)
一、防守型竞争谋略	(96)
二、进攻型竞争谋略	(99)
三、侧攻型竞争谋略	(101)
四、随机型竞争谋略	(104)
五、竞争分析	(106)
六、案例剖析	(111)
第六章 思维谋略	(121)
一、谋略思维	(122)
二、基础谋略方法	(124)
三、分析型谋略方法	(129)
四、综合型谋略方法	(134)
五、集体谋略方法	(137)
附录	(143)
《孙子》今译	(145)

《孙子》结构框图	(179)
主要参考文献	(193)
后记	(195)
CONTENTS	(197)
ABSTRACT	(199)

绪 论

中国选择了社会主义市场经济,这是 20 世纪世界最伟大的事件之一。市场经济的运行机制靠竞争。企业和企业竞争、行业和行业竞争、地区和地区竞争、国家和国家竞争,都是优胜劣汰、适者生存,这就是竞争的客观规律。要在竞争中获胜,需要智慧,需要谋略。邓小平视察南方讲话后,关于运用谋略进行经营的案例性质的书籍大量出版,形成了一股“谋略热”。学习谋略、研究谋略是重要的,谋略思想是中国传统文化中的一颗璀璨明星,也是现代西方企业界人士奉为圣物的阿拉丁神灯。问题在于如何才能真正把谋略思想学到手,如何在复杂、系统的经营管理实践中体会到它的“运用之妙存乎一心”的神韵。作者以为,仅仅靠“读故事”、“背成语”来学习、研究、运用谋略是远远不够的,有必要把中外古今的谋略思想、及学谋、用谋的方法加以系统化,使之形成一门能有目的地系统掌握的知识门类。由于谋略思想及其运用带有浓厚的艺术创造色彩,因此,这门关于谋略的知识体系又将是与众不同的。国内外已有人做了一些可贵的开拓性工作,作者正是在他们的热忱和智慧的激励下开始这一领域的探索的。

在古代社会,由于经济不发达、经营竞争不很激烈,东方和西方都没有出现专门探讨经营谋略的著作。中国人只是到了半封建半殖民地的近代,才有了“习兵战,不如习商战”(《盛世危言·商战》)的认识。尽管如此,中国古代的军事、政治、外交等方面的谋略思想却是现代经营谋略的重要思想来源。由于经营活动与军事活动有着相似的竞争、对抗的性质,因此人们更注重于以古代兵法为指导研究经营谋略。在数千种历代兵书典籍中,《孙子》兵法被誉为“世界兵学圣典”,明人茅元仪所谓:“前孙子者,孙子不遗;后孙子者,不遗孙子”,是对《孙子》兵法的极恰当评述。《孙子》中的谋略思想给笔者以极大的启发,本书的经营谋略原理诸章节就是主要在对《孙子》思想的学习、体会基础上写成的。

现代日美欧诸国的管理学家们在探讨企业如何适应竞争日趋激烈的世界市场变化时,自觉或不自觉地运用古代谋略思想,提出了不同于传统管理学的一系列新理论,如兵法经营论、创新管理论、权变管理论、战略经营论等。其中,日本大桥武夫的《用兵法经营》、美国彼德·德鲁克的《创业精神与创新》、及美国迈克尔·波特的《竞争战略》、《竞争优势》等著作都是极为引人注目的。这些著作中萌芽着许多重要的经营谋略思想。

我国自改革开放以来,随着经济的发展,经营谋略日益受到重视,一些有份量的学术著作已经出版,如早期的《孙子兵法与企业管理》,最近的《经营谋略学》。可以说,经营谋略思想在有着

古老谋略传统的中国大地上的复归,标志着经营谋略理论与运用研究新时期的到来。

二

本书把经营谋略理解为一种思维操作方法,即:经营谋略是运用传统谋略思想指导现代企业经营活动的方法体系。这里需要说明以下几点:

第一,笔者认为传统谋略思想或一般谋略思想就是辩证思维方法在竞争对抗活动中的运用。按照指导和应用的顺序,即有:哲学辩证法→谋略思想→经营谋略。

第二,竞争是谋略的根本出发点,经营谋略的根本目的和核心是探讨如何在竞争中取胜的方法。

第三,把辩证思维作为经营谋略的基础和本质,并不意味着排斥创造性思维在经营谋略中的作用;正相反,本书把创造心理学和发明学所讨论的有关创造性方法理解为关于如何有效地运用谋略思维的工具,理解为谋略思维的催化剂。

由此,本书分为四个层次的内容:

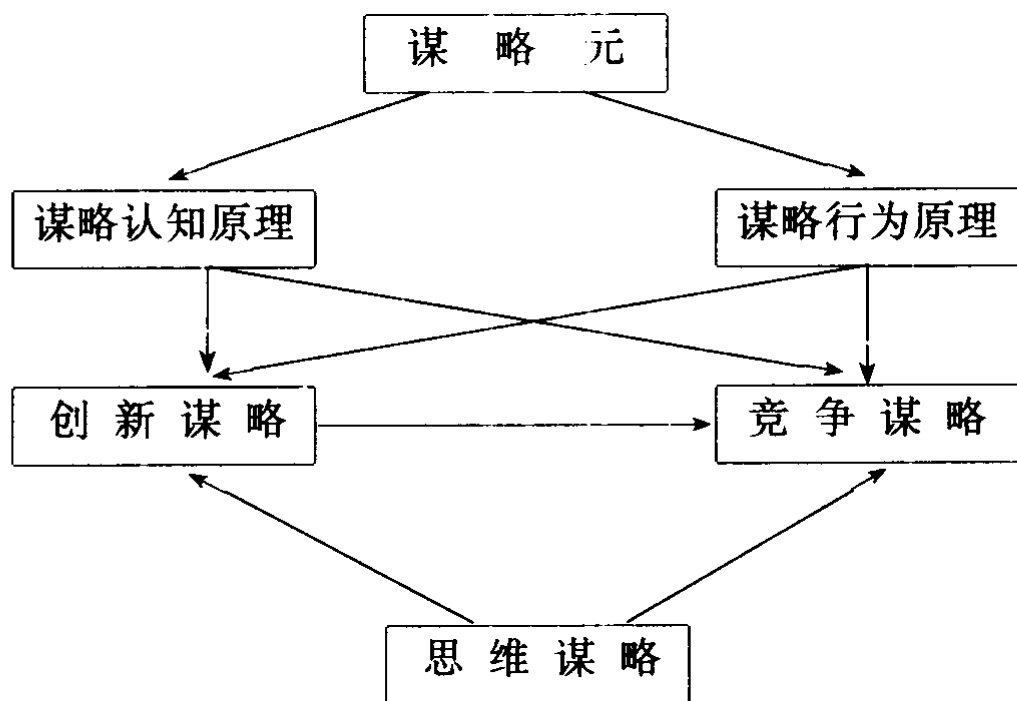
首先是经营谋略的辩证思维基础,这主要由刚柔、虚实、形势、攻守、奇正等范畴构成,相当于科学知识体系中的基础科学层次。这就是第一章·谋略元。

其次是经营谋略的认知基础和运用谋略进行经营活动的行为准则,这由第二章·谋略认知原理,和第三章·谋略行为原理构成,其中分别阐述了知彼、知己、因势、主动、秘密、变化诸范

畴。这相当于科学知识体系中的应用科学层次。

再次是经营谋略在经营活动中的具体运用,这由第四章·创新谋略,和第五章·竞争谋略构成。这两章有联系也有区别,创新谋略是以己方为出发点,探讨企业如何有效、及时地把创新的产品或服务引入市场,是竞争制胜的物质前提和基础;竞争谋略以市场竞争、或彼我双方(或多方)的对抗为出发点,是整个经营谋略原理与运用系统的落脚点。这相当于科学知识体系中的工程技术层次。

最后,是经营活动的创造性思维方法,即第六章·思维谋略,意为激发经营谋略思维方法的灵活运用的思维方法。上述内容之间的关系可以图示如下:



第一章

谋略元

“元”在中国哲学中意指天地万物的本原。《春秋繁露·重政》说：“故元者为万物之本，而人之元在焉。”谋略元是指若干最基本的谋略思维范畴。培养和提高谋略思维能力要以理解、掌握这几个基本谋略思想为核心。

谋略的基本元素有五对：形势、虚实、刚柔、奇正、攻守。其实质是辩证思维在谋略中的运用。古代思想家曾提出许多谋略的辩证概念，如《孙子》兵法中就先后出现辩证概念 85 对^①。但有的概念内涵太浅，外延太大，如“阴阳”，因而对谋略思维的指导意义甚小；另外为数相当多的概念则由于其外延太窄，并且可以从上述谋略元推演出，所以没有入选到这一章。

这五种基本谋略思维单元构成了一个五维谋略思维空间。对它们的融汇贯通的理解，运用自如的掌握，是谋略人员的基本素质。

① 杨少俊等：《孙子兵法的电脑研究》，解放军出版社，1992 年，第 263—266 页

一、形势

“形”和“势”，或合称“形势”是现代汉语中常用的词汇。当对某事难以决策做与不做时，人们常说，“看看形势再说”；为了让别人（别的企业）按照自己的意愿去做，我们要把握“因势利导”这个原则；有时为了扩大影响，则需要“造声势”，等等。在古代兵书中，先哲们一再论述“示形”与“造势”，“积形”与“任势”等，这说明“形”与“势”是谋略思维中的一对基本范畴。那么，什么是“形”？什么是“势”？又如何运用“形”与“势”呢？

中国古典军事学术中，有四大著名兵家，兵形势家是其中之一，其它三家是兵权谋家、兵阴阳家和兵技巧家。《汉书·艺文志》的军事典籍目录中记载有兵形势家的著述共十一家，九十二篇，图十八卷^①，现在仅存残缺的《尉繚子》一家。另外，在《管子》、《商君书》、《韩非子》的治国治军理论中，也渗透着兵形势家的思想。现在，我们了解“形势”谋略思想的内涵，主要是研究《孙子》中的形势观。尽管《孙子》属兵权谋家，但它“兼形势，包阴阳，用技巧”（《汉书·艺文志》）。《孙子》十三篇的第四、五篇即《形篇》和《势篇》。

形的涵义

形的涵义有两个方面，一是指作为事物状态的“形”，二是指

^① 《汉书》，中华书局，1962年，第1759页。

“形”的运用。前者作为客观现实的表现和形态,是一切谋略活动所必须首先把握的,是制定谋略的基础和前提;后者作为客观物质条件的运用方式,本身即是一种深刻的谋略思想。

作为事物状态的“形”有三层意思

第一,空间表现的形式、外形、布局。杜牧论“形名”时说:“夫形者,阵形也,名者,旌也。战法曰:‘阵间容阵,是曳白刃’。故大阵之中复有小阵,各占地分,皆有阵形。旌者,各依方色,或认以鸟兽,某将某阵自有名号。形名已定,志专势孤,人自为战,败则自败,胜则自胜,战百万之兵,如战一夫。此之是也。”^①这里尽管是论兵战之形,也同样能使我们体悟到商战中“形”的观念的重要。把自己的各种人、财、物、信息,以至信誉等各种资源、力量的整体布局设计好,就能“战百万之兵,如战一夫”,调动“千军万马”就如同调动一个人一样。在这个前提下,正确的经营目标才能实现。

第二,各种物质力量及其总和所构成的实力。《孙子·势篇》说:“强弱,形也”;《形篇》说:“胜者之战民也,若决积水于千仞之溪者,形也。”这里的“形”,已接近现代汉语所常说的“形势”之意。经营就是要追求“强形”,“形”强,才能在经营竞争中,也象胜利者指挥军队作战一样,似千仞高山上决开的积水那样,谁也阻挡不住。可见,这里的“形”,与后边要讲的“势”的含义是同一的,只不过说它是“形”,是指其物质实体的特征,而若称其为“势”,则是指它所蕴含的能量特征罢了。

第三,形迹、情形、情况。《孙子·虚实篇》说:“因形而措胜于

^① 《十一家注孙子》,上海古籍出版社,1978年,第98—99页。

众”，指的就是根据敌情变化而灵活运用战法取胜。可见《孙子》的“形”不仅仅是我们通常所理解的情况、情形，而是指“变化中的情况”。更为可贵的是，《孙子》的“形”最主要的还是指隐藏于表面情况之下的本质的、暗藏的情况、趋势。《虚实篇》在论“无形”时说，“故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，智者不能谋。”这段话讲的是，根据变化的情况灵活作战的最高境界，是要让人看不出一点形迹，在这种情形（“无形”）之下，即使隐藏很深的间谍也不能窥探我军的真实情况，即便有才智的敌人也无法谋算我军。所以，《孙子》“形”的思想不仅指要搜集情报信息，更指要有及时的新情报；不仅指情报搜集，更指要分析研究情报的隐含内容；不仅指要认识敌情，更指要善于隐藏我方的真实意图。

《孙子》在论及“形”的运用方面，提出多种运用方式，较典型的有：形人（察明敌情），如“形人而我无形”（《虚实篇》）；形敌（用假象迷惑敌人），如“故善动敌者，形之”（《势篇》）；形圆（灵活布阵），如“形圆而不可败也”（《势篇》）；应形（适应敌情），如“故其战胜不复，而应形于无穷”（《虚实篇》）。

归纳起来，“形”的运用无非三类，一是要善于明察敌方的“形”，二是要善于隐藏我方的“形”，三是要灵活多变地布“形”、用“形”，以适应随时变化的敌“形”。在当代的经济竞争中，虽然较之古代军争，似有更多、更复杂的“形”及“形”变，但在用形方面无非是这三类。

美国当代企业界巨子李·亚科卡大胆改革，使美国三大汽车制造公司之一的克莱斯勒公司起死回生的事例可以极好地说明用形的效用。亚科卡于1925年生于宾夕法尼亚州，他在很年

轻时就显露出非凡的管理才能。在就任福特汽车公司总裁的 8 年时间里,为公司净赚了 35 亿美元的利润,后由于工作出色,遭到福特二世的嫉妒而被解职。亚科卡就任克莱斯勒公司总裁后,首先大刀阔斧地改革公司现有的“肿形”、“虚形”。他大胆精简机构,根据效益情况,把原来的 52 个生产厂关卖 16 个,合并转产 4 个,使产量、车型、和销售面相应减少,企业规模“消瘦”了 1/3。他毅然进行人员改革,先后辞退了公司 35 位副总裁中的 33 个,28 位高层部门经理中的 24 位被撤换,同时,把 16 万直属公司的员工中的 9 万人予以解雇,把经纪人由 5800 人减少到 3700 人。

然后,他开始用“应形”和“形圆”之法扭转企业经营局面。首先加强了市场调研预测工作,果断调整产品方向。1982 年 11 月,由市场调查专家约瑟天·坎帕纳挂帅,组成了一个 60 人的市场调查组,后来调查组增至 125 人。他们针对汽车市场动态、消费趋向、顾客偏好、燃料价格波动和家庭规模变化等与汽车销售有关的大量问题,进行了深入的调查分析。亚科卡根据 80 年代国际石油价格开始下降,国内汽油供应日趋缓和等调查信息,预计到市场上可容纳全家人的较大型汽车将走俏,于是果断拍板定案,将公司保留多年的“纽约人”牌大中型轿车加大产量,这使公司打响了第一炮。其次,他非常灵活地适应市场需要,大胆决定重新生产早已绝迹的敞篷汽车,以迎合美国人乘车兜风和“重温旧梦”的怀旧心理。这种“道奇 400”新型敞篷车开始估计能卖 3000 辆,结果却一气卖了 23000 辆。

势的涵义

《孙子》说：“激水之疾，至于漂石者，势也”（《势篇》）。其意为，冲击而出的水，非常迅猛，以至于能把大石头冲走，这是由于水“势”的强大。所以，“势”就是由一定的“形”（如“激水”）所造成的能量特征。“势”如物理学中的势能，它可以由重量或弹簧压缩（所谓“形”）产生，但重量、弹簧压缩本身却不是“势”。自由落体运动中势能转变成动能，军争、商战中对立各方的势同样能转换成竞争的“动能”，所以，研究“势”是为了提高和驾驭竞争的“力”。

“势”和“形”密切相连，离开“形”便没法认清“势”。“势”的内涵较“形”更为复杂。《制胜韬略》^①论述了“势”的如下几个特征：

第一，“势”和“形”是统一的。一定的“形”，才能构成一定的“势”，“势”包含于“形”之中；“形”是现象的，“势”是本质的。

第二，不同的“形”，必然包含着不同的“势”。“饥疲”之“形”，必然包含“惰归”之“势”；“千仞”之“形”，必然包含“万钧”之“势”；“不虞”与“不备”之“形”，必然包含“松懈”之“势”；“堂堂”之“形”，必然包含“威武”之“势”；“先发”之“形”，必有“制人”之“势”等等。

第三，“势”不仅仅从属于相对有形的物质形态，而且还从属于一定的精神意志形态。正如《孙子·势篇》所说：“勇怯，势也；强弱，形也。”可见，这种“精神势”同样是由“形”所造成的。只有强大军事阵容和实力之“形”，才能鼓舞全军英勇斗争之“精神

^① 陈学凯：《制胜韬略》，山东人民出版社，1992年，第166—167页。