

教你——识计用谋

谋略与反骗 运筹与经营

燕华 马蕾 编著

中国大地出版社

图书在版编目(CIP)数据

运筹与经营 谋略与反骗/李淑晖等编著. —北京:
中国大地出版社, 1998.5
ISBN 7-80097-236-4

I. 运… II. 李… III. 企业管理—经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 14733 号

运筹与经营 谋略与反骗

中国大地出版社 出版发行

(100081 北京市海淀区大柳树路 21 号)

北京东方印刷厂印刷 新华书店发行所经销

1998 年 6 月第 1 版 1998 年 6 月北京第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/32 印张: 7.7

字数: 163 千字 印数: 0—3000 册

ISBN 7-80097-236-4

F·29

定价: 14.00 元

大地版图书印、装错误可随时退换

前 言

俗话说：“商场如战场”，战场上优秀的将帅讲究的是“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”，优秀的商人、企业家亦应如此。“决胜”并非易事，它需要科学运筹和高深的谋略知识做保障。

事实上，无论你是有钱的大老板，精明的企业家、总经理、个体户，还是平民老百姓，谁都离不开运筹与谋略。为什么这么说呢？因为商人、企业家乃至个体户谁不想财源滚滚来呢？想，谁都在想！先想是没有用的，因为“决胜”是不需要眼泪的。它需要胆识和勇气、艰辛和开拓、滴水不漏的思维和判断，需要从从容断地处置情况并迅速定下正确的经营决心。

本书《上篇》正是从上述角度出发，试图把军事谋略语言通俗化，用最为浅显的道理来引导你如何运筹、思维和判断；如何定下正确的决心；如何掌握思维技巧和提高各种环境下的心理素质；如何做到临危不乱、遇事不惊、始终处于主动的地位。

本书《下篇》主要是以《三十六计》为主线，描述的是普普通通的“经典”防骗术。试图运用逻辑推理、模糊推理、多点假设推理和逆向思维去识破骗子的“坑”、“蒙”、“拐”、“骗”、“诈”，逐步引导大家改变原有的思维定势，学会举一反三地运用“反骗”术，避免上当受骗，更好地保护自己，使骗子彻底失去市场。

本书共计 16 余万字，先后连载在多家报刊上，反映极好。现整理成册，希望能起到抛砖引玉的作用。这也是作者的初衷所在。

作 者

1998 年 3 月

目 录

上篇(运筹与经营)

“运筹学”在经营活动中的运用(概则问题)	(5)
运筹与决策	(10)
运筹与对策	(16)
运筹与信息	(23)
运筹与控制	(29)
运筹与费用—效果分析	(35)
运筹与网络	(39)
运筹与心理	(45)
运筹与经营思维	(52)
运筹与逻辑	(61)
运筹与管理	(72)
运筹与计划	(79)
运筹与系统	(85)
运筹与形象策划	(90)
运筹与计算机管理	(94)

下篇(谋略与反骗)

戳穿——“胜战计”

一、“瞒天过海”，掩人耳目	(103)
---------------------	-------

二、“围魏救赵”，诱人上钩·····	(108)
三、“借刀杀人”，迷惑众人·····	(114)
四、“以逸待劳”，随意宰割·····	(119)
五、“趁火打劫”，落井下石·····	(124)
六、“声东击西”，致人错觉·····	(129)
戳穿——“敌战计”	
七、“无中生有”，栽赃陷害·····	(134)
八、“暗渡陈仓”，出奇制胜·····	(139)
九、“隔岸观火”，水到渠成·····	(142)
十、“笑里藏刀”，暗藏杀机·····	(147)
十一、“李代桃僵”，以小换大·····	(150)
十二、“顺手牵羊”，借机就捞·····	(153)
戳穿——“攻战计”	
十三、“打草惊蛇”，搅人心志·····	(156)
十四、“借尸还魂”，为己所用·····	(159)
十五、“调虎离山”，化强为弱·····	(162)
十六、“欲擒故纵”，乘机图之·····	(166)
十七、“抛砖引玉”，示假隐真·····	(170)
十八、“擒贼擒王”，事半功倍·····	(174)
戳穿——“混战计”	
十九、“釜底抽薪”，以柔克刚·····	(178)
二十、“混水摸鱼”，乱中取胜·····	(181)
二十一、“金蝉脱壳”，稳住对方·····	(183)
二十二、“关门捉贼”，致人死地·····	(186)
二十三、“远交近攻”，各个击破·····	(189)
二十四、“假道伐虢”，顺势取之·····	(192)

戳穿——“并战计”

- 二十五、“偷梁换柱”，暗中取胜…………… (196)
- 二十六、“指桑骂槐”，杀一儆百…………… (200)
- 二十七、“假痴不癫”，后发制人…………… (203)
- 二十八、“上屋抽梯”，断而击之…………… (208)
- 二十九、“树上开花”，虚张声势…………… (211)
- 三十、“反客为主”，见缝插针…………… (214)

戳穿——“败战计”

- 三十一、“美人计”…………… (217)
- 三十二、“空城计”…………… (221)
- 三十三、“反间计”…………… (223)
- 三十四、“苦肉计”…………… (227)
- 三十五、“连环计”…………… (230)
- 三十六、“走为上”…………… (234)

写在上篇之前的话

“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。”这句不朽的名言，至今为军事家所推崇。“运筹”单从字眼上来解释它——就是运用和筹划。

“运筹”的基本内容并不是深不可测的，几乎在每一个人的头脑里都存在着。无论是谁，在做什么事情，均在进行着自觉或是不自觉的筹划。

当一个经营者为达到最大的商业利润，总会想尽办法，尽可能用一种“最优”方案，去操作自己经营活动的全过程。这个过程（决策、推理和判断）其实就是运用运筹学的过程，只不过是你在没有上升到理性的高度来认识它。

“运筹学”是二次世界大战以后逐步形成的一门科学。当时的工业生产、农业生产、战后经济恢复、商业发展都需要这门科学去指导。由于它的“介入”，成功地解决了经济活动中的减少消耗、降低成本、提高效率、减少投资危险、无风险决策等问题。

现代经营活动中的“运筹学”研究的对象是：经营活动中投资与结果的关系。随着现代商业活动的复杂化、信息化、多角度化、社会化，如果不对整个经营活动过程中进行系统、科学、定量的分析，就不可能获得较大的利润，甚至还会“赔本”和破产。因此，任何一位聪明的经营者，都应该认真地学习和掌握运筹的基本知识，这样才能轻松自如地指导经营活动。

运筹与经营

上
篇

“运筹学”在经营活动 中的运用(概则问题)

“运筹学”这个名词,对我们并不十分陌生。它具有以下几个基本特点:

一是有明确的目的。经营活动中动用“运筹学”解决问题,应有明确的目的性。即:要有确定的结果一目标。这是经营活动中运用“运筹学”解决问题最重要的地方。如果结果一目标不明确,就会导致经营活动无目的的忙乱,出现主次颠倒,“胡子眉毛一起抓”的结果。而这种结果一旦出现,对一个经营者来说极为不利。

例如:有一家生产儿童食品的工厂,为了与同行竞争,经理把目光盯在了购买食品顾客的人数上,于是想尽办法招揽顾客,打七折优惠,孩子生日购买食品者,赠送四种小礼品,一天抓一次奖,获奖者得 1000 元以内的食品等等。虽然此举措招来了不少顾客,但半年下来除去成本、销售人员工资、摊位租费、管理费和税款等项开支,分文未赚。后来请来了一个明白人,利用“运筹学”一统计,结果发现这样经营下去,一点利润也没有。于是,这位明白人告诉那位经理要把与同行竞争的目光放在以“质量”求得“利润”上,而不是顾客的人数上。这一目标确定后,经理调整了经营方式,在服务质量上、儿童食品的质量上、花样上、生产硬件设施配套建设上狠下功夫,虽然不搞什么优惠了,但是由于服务质量好、产品质量好、讲信誉,前来购买的顾客不但人数不少,而且还赢得了许多回头

客,不出一个月就赚了 4000 多元。还有一个塑料生产厂,厂长为了拉住更多的客户,把经营目标选在了请客送礼上。他认为只有请客送礼搞得越好,一定会有许多长久的客户。于是他私下设立了小金库,专门进行请客送礼活动,利润虽然上来了,但是由于动用资金太大,最后发展到了工厂无法支撑的地步,被纪检部门查封了,最后连人都“赔”进去了。由此可见,经营活动的同一个事件,用不同的目标去衡量,会得到截然不同的结果。

二是要有系统的整体性。经营活动中的任何一个事件都不是独立的,它涉及到方方面面的事。如果忽略了系统的整体性,那么注定你成不了一个有较大作为的经营者。谁都知道“木桶原理”。一个木桶是由数块木板组成的,如果有一块短了,那么木桶就装不成水了。比如,你准备开一家商店,就要讲究个系统的整体性。必须考虑良好的地理位置、经营项目、货源是否顺畅、顾客购买力、投资成本收回时间、经营前景有多少年、水、电的供给是否有保障、友邻关系好坏、雇员素质等等。如果忽视了其中的任何一项,就会破坏系统的整体性,将会直接影响到商店的存亡。

例如:一家商店,经营了十几年,虽然未赚大多的钱,但利润也不错。经理受“时髦病”干扰,就盲目把商店改建了歌舞厅。由于当时头脑发热,没有进行系统的整体分析,结果投入的 80 余万元,3 年的时间还未赚上一分钱,最后被迫关门,重新干百货商店。这究竟是什么原因呢?主要是事先他没有对建歌舞厅一事进行系统分析。在他们那个地方,各个层次的歌舞厅不下 30 家,且内部配套设施非常先进;而他们的歌舞厅内部设施档次较低,且缺少象样的乐队和歌手,加之他的歌

舞厅与居民住宅楼较近,居民反映强烈,常常是因此而断电断水,因而稍有点钱的消费者很少光顾所以没有多少客人,只好苦苦地硬撑着门面。闹了个“出钱买罪受”的结局。最后他说了一句话:“嘿!干什么头脑简单了不成。”

三是强调定量分析,而不是表面上分析。定量分析是经营活动中运用“运筹学”最重要的特点。凡成大气的经营者,都会有这么一个体会:在操作每一个合同项目过程中,要想成功就不能有一丝一毫的“差不多”、“可能是吧”、“兴许是吧”、“估计没有问题”、“应该没有问题”的分析结果。请记住:经营活动只相信实实在在“量”的结果分析,因为它反映的是最实实在在的东西。因此,要想成功,就要坐下来对经营活动中的每一个环节,做详细、科学的分析,这样才能得出正确的结论,才能使你定下正确的经营决心。

例如:前些年在北京的大街小巷,突然兴起了“呼拉圈”热,由于这股热升得非常快,一下子京城“呼拉圈”市场出现了短缺。一个商店的经理听朋友说,现在倒腾这东西最赚钱,于是脑子一热,四处筹措来了3万余元,利用4天的时间去外地倒来了15000个“呼拉圈”。可是当他们的“呼拉圈”进入北京市场后,京城“呼拉圈”市场早就大大饱和了。最后只好贱本甩卖,眼睁睁地赔了8000余元。其实他们失败的原因主要是在操作“呼拉圈”之前,没有对京城的“呼拉圈”市场进行定量分析。如果,当初他能从以下几个方面进行分析,或许会得出一个正确的结果,就不去作“呼拉圈”生意了。下面针对这个问题我们作一下定量分析。

1. 北京的人口有多少?约1000万,其中常住人口800万,流动人口200万,60岁以上的老人近200万,4岁以下的

婴儿约 100 万,高级干部 10 万人,医院常住病号 20 万人,监狱的在押人员 20 万人,绝对不喜欢“呼拉圈”的大约 10 万人,还应剩下多少人?大约 400 万人。

2. 北京的各个区有多少能喜欢“呼拉圈”的人?

3. 目前京城有多少个经营“呼拉圈”的商家?自己所在的区有多少家?

4. 现在市场存货有多少,能不能满足市场的需求?

5. 自己出去进货这几天,其他商家能进来多少?会不会使市场饱和?如果这个商店经理当时能把这些情况搞得清清楚楚,也就不会盲目地进货了。

四是多层次、多角度、逆向、组合效应。“运筹学”分析问题的方法并不是单一的,而是强调应用多学科、多层次、多角度、逆向的综合研究。现代经营活动的社会性、复杂性证明,只凭过去的“干啥吆喝啥”是不够的,是没有多大发展的。成功的经营必须对各个领域、各个层次的经营活动都有所了解,要努力掌握各方面的知识。这样才能掌握更多的信息,恰到好处地抓住每一次发展机会。

比如:有这么一个商店,他们每月都要去几百公里以外的地方拉一卡车货,除去租车费用以后,算一算只有 10% 的利润了。后来一个明白人根据运筹学的“组合效应”特点,给这个商店经理提出了一个建议:几百公里以外的地方缺少本地的一种特产物品,空车前往不如装上一车本地特产的廉价货物,这样一车两用,节省运费、燃料,而总的利润却增长到 40%。这个经理诚恳地采纳此项建议,从此受益非浅。

再如:某地有两个个体经营大理石的张老板和马老板。由于一个知道“运筹学”中的逆向、组合效应,一个不知道“运

筹学”中的逆向、组合效应，最后的商业活动结果差之万里。几年前，两个人同时以当时的市场价格与某建筑装饰公司签订了三年供货合同。谁知，仅仅过去了半年时间，大理石价格整整翻了两倍。马老板感到再履行这个合同，自己太亏了，于是坚决向建筑装饰公司提出中止合同的要求。在建筑装饰公司未许可的前提下，他擅自中止了合同。而张老板则认为签了合同就要执行，就是按原来的价格，自己也赚了不少钱，于是继续履行合同。建筑装饰公司见马老板不讲商业道德，坚决不买马老板的帐，立即向法庭起诉，结果马老板不得不继续履行合同，同时还被罚款一万元。更为严重的是由于他“见利忘义”的名声传出去了，当地所有的建筑公司都不与他往来了，从此他的元气大伤。而由于张老板的商业道德好，建筑装饰公司还主动给他许多资金补贴，经济上收入多了，好的名声也传出去了，从此生意更加“火”了。

五是在一定前提条件下选优。现代经营活动中，当你在决定一个“生意”做不做、怎么做、做多大的问题时，肯定有一个基本预测评估——即风险多大、利润多大。其实这种基本预测评估，大多数经营者是凭个人的经商经验或感觉，并不是经过科学对比选优得出的结果，因此可靠性不大。如，有许多经营者都有过这样的经历，在做“生意”时，什么地方都想到了，认为自己应该能赚多少钱，可是最后却没有赚那么多，甚至赔本了，感到很奇怪，究竟是什么原因自己也闹不清楚。其实并没有什么奇怪的，而是经营者根本不知道“优选”的重要性。

例如：某地有两个几乎相同的小厂（资金不是很雄厚）甲厂和乙厂，由于在决策中“选优”的结果不同，最后的结果差之

万里。因为业务需要,甲厂与乙厂同时都想有一辆车。甲厂厂长认为一个厂没有一个车,太丢面子了(他把选优定在面子上),于是一咬牙,就用 17 万元买来了一辆轿车。一年下来光保险费、汽油钱、保养检修费、养路费、意外事故处理费、年检费和司机的工资就用去了 6 万余元,而且还带来了不少的麻烦(建车库、人情用车等)。结果是因负担太大,一年下来厂子剩下的利润就没有多少了。相反,乙厂厂长认为厂子资金还不雄厚,买一辆车占用资金较大,而且养车费用也非常大,会严重影响资金再投入,不如随时租车(他把选优定在了资金再投入上了)。于是放弃了买车想法,采用随时租车的方式,一年下来仅开销 6000 余元。而他们用在扩大投资的钱却多了,一年下来除去租车的费用,纯赚 20 万元。由此可见,科学选优对于商业活动来讲十分重要。

“运筹学”虽然在经营活动中有着极其重要的作用,但是它对经营者来说只起着“参谋”助手作用,不能代替个体经营者本身,最终的、最精明的决策者还是你自己。

运筹与决策

决策是人类生活和工作中普遍存在的一种重要活动,它涉及到各个领域。每个人的行动和行动方式均要受到决策的支配,所以决策的含义就是决策者经过各种考虑和比较后,对应当做什么和应当怎么去做、做到什么程度、用什么手段做作出的决定,是为解决当前或者未来可能发生的问题选择最佳方案的一种过程。

比如一个企业的领导对新产品市场需求情况不是十分清

楚,一般情况可能有好、中、差三种结果出现。如果结果好,就能获利;如果情况中等,就可能是不赔不赚;如果结果差,就会亏本、赔钱。到底投产不投产?需要这个领导作出决策。再如:一个商店经理,经营一种走俏商品,要到外地进货(3天以后才能回来),进货的数量可能是多、中、少三种情况。如果进货数量多,回来后,在当地还走俏,那么肯定会获得较多的利;如果进的货数量中等,获利就一般;如果进的数量少,获利几乎就没有。如果货在此地不走俏了,那么货进的数量大,就赔的多;货进的数量中等,赔的就一般;货进的数量少,赔的就少。到底进多少?就需要经理作出决策。再如,某地蔬菜供应渠道有两种:一是从批发市场进“二手”蔬菜,距离近、省时省力,但是价格较高,质量也一般;二是从蔬菜产地进“一手”蔬菜,距离远、费时费力,但菜价较低、菜新鲜。是从批发市场进,还是从产地直接进?需要蔬菜经营者作出决定。

因此,经营活动中随时都需要决策。决策是经营活动过程中最核心、最关键的。事实证明:无论经营者的资历深浅、文化高低、资金多少,决策一时一刻也不可少。决策效果有好、有坏,有正确的、也有错误的。决策是否正确合理,小则关系到经营利润大小的问题,大则关系到经营实体的存亡。

许多经营实践证明:在一切失误的经营活动中,决策失误是最大的失误。正如俗话说的那样:“一着不慎,满盘皆输”。例如:国外有家大的跨国私营公司,在决策是否开发某个新产品时,犹豫不决,错过了最好的开发、生产、进入市场的时机,被另一家公司抢先了一步开发,结果这家大公司不得不宣布破产。还有一个例子,一个工厂的业务经理在选择电话机类型时,认为“手机”需要给电池充电,大麻烦了,就安装了一部