

经营谋略丛书

经营谋略学

谢登正

东北工学院出版社

内 容 简 介

本书是“经营谋略丛书”的第三册。全书介绍了谋略学方面内容，包括谋略学基础、谋略新原理和传统的谋略原理，以及各种谋略、谋法和谋术，并对谋略制订原则与方法和竞争谋略加以阐述。书中选用了古今中外的大量事例，可增加对谋略学的深入理解。

本丛书共三册，第一册为《经营决策分析方法》，第二册为《战略经营分析方法》，第三册为本书，业已全部出版。本书主要读者对象为企业家，厂长，经理和企业业务人员，特别适合于他们的继续教育与自学，也对管理学专业师生有参考价值。

经 营 谋 略 学

谢燮正

东北工学院出版社出版 辽宁省新华书店发行
(沈阳·南湖) 东北工学院印刷厂印刷

开本：787×1092 1/32 印张：9.00 字数：230 千字
1991年6月第1版 1991年6月第1次印刷
印数：1~10000

责任编辑：徐 羽 责任校对：马六仁
封面设计：王蔚为

ISBN 7-81006-299-9/Z·66 定价：4.10元

经营谋略丛书编委会

主 编：李 瑞 赵希友 徐明泽 谢燮正

副主编：刘立中 陈世南 胡锡三 洪及鄯

马克起 孙承铎 徐振林 江崇志

编 委：（以姓氏笔划为序）

马克起 王宛山 王选林 刘世武

刘立中 孙仲意 孙承铎 吕良敏

江崇志 李 瑞 张 方 张子良

张仁民 杨玉岭 杨盛武 陈世南

周建平 金 健 金玉辉 金礼根

赵希友 赵良真 陆树华 胡新弟

胡锡三 洪及鄯 徐明泽 徐原久

徐振林 原永材 姜允贤 康荣平

谢燮正

前 言

企业经营决策、经营战略和战略经营的重要性，在国外是战后的经济繁荣、经济滞胀和激烈的国际竞争所造成的；我国在实行改革、开放中，也逐渐认识到工业建设和国民经济发展应当从外延的量的扩展，转移到内涵的质的发展上来，从而对经营给予重视。企业经济环境的变化，使我国企业面临着战略性的转变，即由单纯生产型转为生产经营型，由单一产品、品种转向多品种、多样化经营，由粗放式经济转向集约型经济，由封闭型企业转向开放型、外向型企业。这一转变目前还没有完成，但其益处已十分显著，不仅带来了近十年工业经济的迅速发展和市场的繁荣，而且迅速地提高了企业的生产、技术、管理水平，使许多企业的面貌和职工生活有了明显的改观。尤其是在经济形势变动的情况下，大批企业开始自谋出路、主动出击，走上了自主经营的道路，减轻了国家经济治理、整顿的困难。

管理学产生只有百余年历史。自从 50 年代西方发生所谓“管理革命”以来，一批企业家和经营管理专家取代资本家执掌企业，使私有制的企业开始负起更多的社会责任，同时也使企业管理开始由具体作业、项目的科学管理，进入到更高层次以至全企业的经营管理。因为全企业的经营管理决定着总的方针、方向和目标，关系到企业的盛衰，与具体作业的管理相比，具有更大的统摄作用。虽然经营管理应当在作业管理基础上推行，并且不能够代替作业管理，但经营管理

涉及的因素更多，难度更大，因而经常起着带动作业管理的作用。所谓目标管理等方法，就是这一作用的体现。

正是由于经营管理中的决策，起着决定性的、方向性的作用，方向错了，即使起着提高效率作用的作业管理搞得再好，也不能挽回损失，甚至反而会扩大损失。因而对经营决策的重视，反映了人们对企业管理的更关键方面的认识加深了。

决策分析、运筹学和线性规划等数学分支与新兴学科的问世，为经营决策提供了利器，使经营决策有了适合的数学工具。微观经济学和管理经济学的发展以及它们在企业经营决策中的应用，又提供了适当的概念、范畴和一批分析方法。从而使企业在外部环境和经济形势（秩序）大体已定的情况下，可以定量地分析利害得失，选择最佳的行动方案和对策，保证在经营决策方面不发生重大的失误。换句话说，这类定量分析、比较的方法，并不能改变外界情势以及动态地顺应外界变化，往往只是从本企业条件出发，寻求最佳的生产要素（可控制资源）的组合和投放，来为企业获得满意的结果。本丛书的第一分册《经营决策分析方法》，主要介绍这类方法及其运用要点。

运用这类方法可以解决投资、抽资、筹资，技术改造与技术改进，生产产量与产品结构，成本控制、价格制定，各种竞争条件下的产量与价格确定，研究开发中的项目选择和评价，以及产品的广告、推销等方面所发生的经营决策分析问题。其中投资与抽资、产量与产品结构、研究开发项目评价等方面的经营决策分析，由于限定于已成的客观情势，并且是定量分析比较，因此适用于一时一事，还不带有显著的经营战略特征。只不过在经营战略分析中，在确定职能战略后，这些方法也可以用来帮助进行经营战略的分析。换句话

说，在用本丛书后两个分册所提供的定性、半定量分析获得基本结果后，还可以借助第一分册的方法使结果精确化和引出具体的结论。

由于我国的企业中，有相当部分企业必须在指令性计划下展开经营，其经营决策活动主要是内部资源的调动和对外部环境、要求的顺应。运用上述方法将可以防止决策失误并使这些企业处于正常的经营状态。

当外界环境处于变化之中，企业又具有较大经营自主权时，企业有可能不局限于外界的和企业条件的限制，而去寻找机会，避开风险，在相当长时期内，通过战略决策方式来获得更好的经营效果。此时，上述方法就不够用了，需要采取和运用某些定性与定量相结合，不要求过分精确但要求能反映较长时期的总体趋势的分析方法，或者说战略分析方法。相应的经营决策活动被称为经营战略制定，或者按 80 年代后期的新发展，称为战略经营活动。

企业战略的制定、鉴别和选择，在过去多半靠经营者和职能人员的直感和经验，不易做到恰当。特别是经营环境剧烈变化、新技术不断涌现，使得企业必须对事业机会、经营资源、竞争态势、顾客市场、技术发展和经营谋略等战略要素展开定量分析，并在综合各要素的基础上作出战略决策。当没有现成的战略方案可供采取时，也要通过战略分析来帮助拟定企业的经营战略和对策方案。对于我国企业来说，大部分企业已具备了经营的基础，开发新产品、新事业已成为企业关注的中心。因而更有必要掌握战略分析方法和开展战略规划工作，以便减少所冒的风险，增加成功的概率，并且锻炼出一批有勇有谋、有胆有识的企业家和战略参谋人员。

战略分析方法主要是各种检核表、树形图、矩阵技术和

逻辑分析方法。它们并不是精确定量的，因为战略分析不必也不可能做到精确定量。但它们大都属于定量分析方法，因为已将进行比较分析的要素数量化并展开了数量分析。

在企业管理中，过去曾普遍推广了甘特图、关键路线法(CPM)等战术性分析方法。近年也曾推广过网络图法(计划评审术, PERT)、管理信息系统(MIS)、远近期规划程序统筹法(PPBS)等职能性战略分析方法。后一些方法自然可用于作企业战略分析，只是由于不符合我国企业管理的习惯，并且定量过于精确，运用上又比较死板，实际上在改进我国企业战略规划工作方面尚未发挥应有的作用。以波士顿咨询小组所开发的产品—一览表管理(PPM)为基础的多种经营组合矩阵分析方法，特别是日本能率协会将矩阵方法系统化形成的矩阵技术，是目前国外企业战略分析中应用最多最广的方法，比较适合我国国情，而且运用简便，可以作为重点介绍。矩阵技术涵盖了企业战略的各个方面，并针对特定的战略性质，拟出了特定的有效方法。例如在经营谋略和企业综合战略方面，可采用战略时间序列分析、定位分析、课题历史分析、战略距离分析；在新事业开发方面有事业机会分析、战略图分析、相关技术分析、技术—市场分析、脆弱性分析、需要—资源分析等；在市场营销战略方面可用产品—市场分析、产品—地区分析、产品—流通分析、需要评定、适应性分析等；在经营资源和职能性战略方面，可用技术优势分析、PPM、人力资源分析、销售资源分析、技术资源分析等；在新产品开发方面，可用十字图表法，强弱分析、经营设想分析、评价矩阵法、应急计划法等；在竞争态势方面，可进行竞争特点分析、进入方式分析、先发后发分析、位次竞争分析、经济性分析、资本收益率图表分析等。

所有的战略分析方法的目的都是为了认识问题，弄清情况，明确要素间的相互关系。虽然它最终要为决策服务，却不等于就是决策过程。不可以将战略分析过程来代替决策过程。例如某企业通过产品一览表（PPM）分析，可能弄清楚本企业产品竞争力差、市场占有率低，属于应淘汰的惨败产品。这一认识对制定开发新产品、新事业战略有意义，对选择抽资、紧缩战略也有帮助。但以这一认识代替决策，就会使生产该单一产品的企业放弃努力，宣告清算、破产，而不去考虑如何绝处求生，如何挽回颓势。

战略分析方法虽然种类繁多，却有很多共同之处。如都是为了探明事物（和关系）的本质，都通过对事物进行分解、分析和综合研究，来得出结论；都遵循提出问题、解决问题的程序；分析时既不全靠直觉，又不全靠纯逻辑的线性分析，而多是通过理智和经验相结合的非线性分析来逐步逼近事物本质；都采用效益尺度作为评价标准；当需要筹拟对策时，又都从企业的目标出发，按对本企业最有利的原则将被分解的战略要素作出新的组合以形成战略计划，用以指导行动。

对战略分析方法有“经营战略”和“战略经营”两种不同的运用方式，前者是从集中角度以某个恰当的战略来统摄企业的全部经营活动和职能活动；后者则全面地对企业各职能活动和相对独立的（事业）经营活动，在总战略下分别制定战略来实行更加灵活的反应性经营活动。因此前者适合于一切企业，后者适合于大中型企业和多样化经营的企业。然而二者在分析方法上没有显著差异。本丛书的第二分册《战略经营分析方法》所介绍的内容，适合于两种方式，有利于企业主动地适应情势并且及时抓住机会、避开风险，在更长的时间跨度和更大的空间范围内，更有效地利用资源和

加强管理。这类方法多由国际知名的一些咨询公司和跨国公司发展起来，反映了资本主义现代化大企业的经营管理的最新成就，是我国企业在外向化中提高管理水平时应予借鉴的，但在借鉴时应根据国情、厂情作灵活的运用。

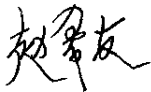
本丛书的第三分册《经营谋略学》主要采取定性和半定量分析的方法，所涉及的内容已不限于企业。其他组织如事业单位、学校、医院、科研机构等，以及城市管理部门、行业管理部门，也都存在经营发展的问题，存在着在构思方针、战略与策略时，如何形成创造性较强，具有出奇制胜或转败为胜效果的方案，如何选择适当时机、场所，如何巧妙利用外部条件和不可控制的因素等问题。处理这些问题的技巧，正是国外企业家们在 80 年代中后期探索的热点。诸如《孙子兵法》、《三国演义》、《易经》、《老子》等中国古代政战谋略书籍中的思想，已受到高度重视并在企业经营中得到实践。然而国外企业管理人员限于对中国古文化了解的深度与广度，未能充分吸收中国古文化中丰富而系统的谋略理论与经验，使这一将政战谋略移用到商业和组织发展中的努力，带有零碎、生搬硬套和缺乏理论性认识的特点。反之，资本主义企业在其长久的经营历史实践中，发明和发展了一系列成功的谋略技巧，其中有一些属于勾心斗角和尔虞我诈的不良做法，我们不能借鉴，但应学会识别和对付；此外，另有一些确实属于商战中的高明策略，是企业家智慧与胆识的结晶，对于商品经济的发展和地区经济繁荣以及本企业的扩张，起了有力的推动作用，是我们社会主义企业也应当借鉴的，特别是外向化企业家更应当深入研究这类正当而又睿智的谋略技巧，提高自己的谋略修养和经营技巧。因此，在第三分册中，一方面将古代的谋略理论、思

想、方法技巧加以条理化、系统化，使之摆脱神秘性和玄虚的外壳，初步具有科学学科的结构与特征，另一方面又广泛收集和分析前人他人在商战中运用谋略（不论有无理论指导）成功的案例，提取其精华并加以理论化。从而使经营、规划人员能够同时从理论和案例两个角度来揣摩、学习谋略思想，掌握各种类型的谋略，谋略制订的程序与原则，以及恰当灵活地加以运用的技巧。

本丛书的第二、三分册国内尚无类似著作。虽有一些名称相近，内容偏于经验、概念论证和原则的书籍，由于其方法论特征不显著，难以实用，不适合于企业参谋人员和经营人员。所以，本丛书编写中未加参考。反之，对一些著名企业的经营史，重大商战战役，以及各种经营咨询公司的资料及有关译著，参考较多，以取其第一手资料翔实可靠，所用方法业经实践验证的优点。

本丛书面向我国大中型企业以及各地方、行业的经营规划、参谋人员，希望帮助他们开阔眼界，磨砺思维，锤炼技巧，能够以一定“武装”投身于商场竞争，与国外企业家一争雄长，并迅速地提高国内企业的经营管理水平。为此，丛书编委会主要由大中型企业和地方、行业管理部门的有关领导与专家组成，以便本丛书通过开展继续教育，在职教育和自学方式对现实的企业经营活动起到促进作用。

限于资料、时间和编著者水平，本丛书必定存在着缺点和错误之处，欢迎读者批评指正。



1990 年 11 月

目 录

前 言

第一章 绪论	(1)
第一节 企业的谋略人员	(3)
第二节 运用谋略的必要性与限度	(9)
第三节 经营谋略与经营战略	(13)
第四节 经营谋略学的研究对象与研究目的	(18)
第二章 谋略学基础	(25)
第一节 谋略的含义、性质与特点	(25)
第二节 谋略的目的、要素、领域、类别、层级	(37)
第三节 谋略思维与谋略思想	(46)
第三章 谋略新原理	(60)
第一节 实用、准备、系统等原理	(61)
第二节 各种弹性原理	(67)
第三节 平衡原理与优化原理	(75)
第四章 传统的谋略原理	(81)
第一节 主动、先制、因应等原理	(82)
第二节 全知、远略、用几等原理	(95)
第五章 对动原理与有关的谋略、谋法	(107)
第一节 对动原理	(107)
第二节 顺反谋略、谋法与谋术	(110)
第三节 虚实谋略、谋法与谋术	(114)
第四节 奇正谋略、谋法与谋术	(118)
第五节 其他谋略与谋法	(123)

第六章 神秘原理与有关谋略、谋法	(130)
第一节 谋贵周密	(130)
第二节 时机类谋略及其谋法、谋术	(133)
第七章 阴道原理与相应的谋略、谋法	(142)
第一节 阴阳谋略、谋法与谋术	(144)
第二节 掉阖谋略、谋法与谋术	(144)
第三节 变通谋略、谋法与谋术	(149)
第四节 转圜谋略、谋法与谋术	(151)
第八章 矛盾原理与相应的谋略、谋术	(154)
第一节 矛盾原理	(154)
第二节 抵牾谋略与谋法、谋术	(156)
第三节 忤合、分威、散势等谋略及其谋法	(158)
第四节 纵横、攻心、攻易、扼吭等谋略	(161)
第五节 用间、用敌谋略、谋法与谋术	(167)
第九章 谋略制订原则与方法	(180)
第一节 谋略构思原则与方法	(182)
第二节 创造学方法	(193)
第三节 战略经营规划方法	(206)
第十章 竞争谋略及其他	(209)
第一节 竞争战略及其分析方法	(210)
第二节 企业竞争谋略	(233)
第三节 竞争谋略的事例	(255)
后 记	(270)

第一章 绪 论

经营谋略是企业在经济竞争中的斗智工具，如同政治、军事、外交谋略，是各该领域的斗争中的智力工具一样，具有着远胜于斗力的效果。然而在商品经济不够发达的古代，政治、军事、外交谋略获得了长足的发展，经营谋略却未受到重视和得到应有的发展。其原因虽然与中国古代重农轻商的观念有关，却也同古代的经济竞争不甚激烈，处于自然经济状态有关。改革、开放和社会主义现代化建设把我国企业带进了商品经济的海洋，面对着国际的和国内的经济竞争，怎样迅速提高企业家的经营谋略修养和水平，成为当务之急。我国企业长期在产品经济环境中活动，一方面在竞争素质和实力上由于历史原因居于劣势，另一方面又面对着业已在资本主义的商品经济环境中历经磨练的强大竞争对手。竞争实力上的悬殊，只有用智谋上的优势才能弥补。所以经营谋略对于我国企业来说，不仅是克敌制胜的法宝，而且是奋斗图存的利器。

本书旨在向我国企业界和其他组织提供有关经营谋略的知识与方法。在近几年中，有关商战谋略的案例、计谋类的书已出过一些，启发性和可读性较强，但系统性和理论性不够，因此难以指导企业家拟制谋略和巧妙运用。同时，军事、外交谋略的研究，也已成为热潮，不但出版了某些经验性、案例性的书籍，还有人开始尝试将谋略研究系统化、理

论化，使之成为一种学科。^①、^②显然，经营谋略的理论研究可以借鉴军事、政治谋略的理论成果。我们认为，东方中国古代思想传统中重综合、重智谋的特点和近代限于技术手段和物质力量的差距而不得不注重谋略的特点，使中国文化思想遗产中积聚了大量的谋略思想、观念和案例，也使中国人民对于智谋比较重视和易于接受。所以可望在此基础上开展系统化与理论化，形成有中国特色的，并便于中国企业界人士接受和运用的经营谋略学。这里用“学”的称呼，来表明本书在性质上不同于经验性、案例介绍类书籍，而是一种谋略理论研究性质的书，并不是认为经营谋略已成熟到可以称为一门学科。我们认识到，谋略将始终是一门艺术，即使在具备科学的外壳时，也不会冲淡它艺术的本质。换句话说，高明的谋略必定是伴随着洞察力、想像力和创造力而产生的，虽然可能得到科学工具的辅佐。

尽管如此，发达国家在军事战略研究中和商战理论研究中，以科学的态度和方法，获得了有价值的成果。这些科学成果，如同他们的军事谋略、经营谋略的实践一样，值得我们吸取与借鉴。所以本书也广泛吸收了这类成果和案例。希望通过采撷人类文化宝库中的智慧之花，来酿造适于我国企业投身于经济竞争时可资营养的经营谋略理论之蜜。

本书作为经营谋略丛书的第三分册，适用于经营环境变幻不定，经济竞争激烈，企业要奋斗图存、克敌制胜或持盈保泰的场合，并且应当同丛书的前两册（《经营决策分析方法》与《战略经营分析方法》）配合使用，以便不但形成适

① 李炳彦、孙兢：《军事谋略学》，解放军出版社，1989年。

② 柴宇球主编：《谋略论》，蓝天出版社，待出版。

当的谋略，而且适当地转化为正确的企业战略和经营决策。

以上设想和要求决定了本书的基本内容。大体说来，本书的第一部分，首章将讨论经营谋略研究的必要性与可能性，经营谋略的概念和特点，经营谋略学的研究对象与方法，以及经营谋略的基本领域与层次。第一部分的第二、三、四章将讨论谋略的原理、原则、等级、类型与有关事例，这些讨论对于经营谋略研究，带有基础性质。讨论中先举政战谋略的事例来作说明，再延伸到经营谋略事例，以示其迁移的可能。本书第二部分的第五、六、七、八章主要讨论经营谋略，大体上先讨论共同原理和各种谋略，次讨论相应的谋法和谋术。这一部分吸取了古代谋略研究的理论成果，并且同时举政战和经营上的事例来说明。本书第三部分的第九章讨论谋略制定过程与原则，第十章讨论“竞略”和其他经营谋略，并举若干经营事例。

第一节 企业的谋略人员^①

企业的谋略人员有内部、外部之分。内部的谋略人员又有专职、兼职、业余之分，其中企业家和职能部门领导人在当代经济环境中应当同时也是谋略人员。“有勇无谋”者已不能适应新的形势。

（一）企业家的基本职责

企业家是经营管理企业的人，但又与从事职能性企业管理活动的人员有区别。在商品经济条件下，企业家不仅是生产组织者，从事管理事务，还需具有较强烈的竞争意识和进

① 谢燮正：经营谋略篇，《当代企业家手册》，辽宁人民出版社，1989年。

取精神。特别是在外向型经济环境中，由于企业所处的环境条件变化迅速，企业经营充满着风险与挑战，又面临着各种机会，这是企业家施展身手之秋，而又是那些只能从事常规的企业职能管理人员最易迷失方向、遭受挫折的年代。因此有必要将企业家同一般的职能管理人员，包括职能主管领导相区别。区别之处就是看经营战略决策由谁作出。企业家是企业精神的倡导者，是企业经营战略活动的决策者；一般管理人员即使也参与企业经营战略决策活动，却并不直接肩负决策失误的责任。他们即使生气勃勃，在自己工作中体现了企业精神，也还不是这种进取、创新、灵活、求实的企业精神的倡导者。我们虽然可以从管理职能分化的角度，把企业家职责的产生，看成是整个管理机构为了进行统一协调、发挥组合功能的结果，恰如交响乐队需要一名指挥一样。这种认识只能证明企业家对企业内部管理活动的领导地位和作用的必要性和合理性。事实上，我们更应当反过来，把企业整个管理机构和人员，看成企业家贯彻执行企业经营战略的辅佐。工业企业的发展历史证明，企业管理是服从于企业经营的，管理固然是经营的基础，却也要受到经营的制约。在当代，随着企业经营管理体制的健全，以及商品经济的发展，管理越来越受到经营活动的影响，逐渐变成经营活动的保证。这表明企业家在职责、素质方面已与一般管理人员有所不同了。

美国管理学家P·德鲁克指出：“工商企业是社会的细胞，其宗旨必然存在于社会之中，企业宗旨的唯一定义是：创造顾客。”企业家正是代表企业在为社会服务中实现企业利益的人，是企业与社会的“搭桥人”。

企业家的职责是根据社会需要和企业环境的变化，决定

企业经营资源的重新组合和运用，使企业避开风险，赢得发展的机会。在这个意义上，企业家必须是一个战略家，他的基本活动是从事企业战略的制订。为此，他必须具有对企业环境变化的敏感，具有强烈的战略意识，时刻关注着涉及企业生存与发展的重大问题；必须对企业的经营资源、优势和弱点了然于胸，善于利用内部、外部的资源，进行现有经营资源的重新组合和转化；必须对产业行业的发展和竞争对手的情况有透彻的了解，能够灵活、恰当地采取对策。

为了成为一个能肩负企业千百人的命运，使企业在促进社会经济发展中得到发展壮大的领头人，企业家必须智勇双全，有胆有识，特别是必须具有高度的谋略修养。

我国企业势必要参与国际经济大循环，但在国际市场的激烈竞争中与国内商品经济条件下争取发展并非易事，如果缺乏正确的经营战略，不能采取适当的谋略，就有可能受挫折、赔老本。商场如战场，竞争如战争。因此，80年代以来发达国家的企业家中已正在掀起谋略热，例如1985年的“孙子（兵法）热”，1986年的“三国（演义）热”和最近的“老子、易经热”。在这样的形势下，我国的企业家决不能只凭勇气和热情去拼搏，应当学会各种经营战略思考方法和提高谋略修养，去有效地打开局面，取得成绩。

（二）企业参谋部门和业务

企业参谋部门在以前指“经理室”、“计划处”、“经营管理部”、“规划办公室”等机构，这些机构参与决策，担负着将经营者的设想落实，或采取后续措施予以保证，以及将各事业部门提出的经营计划汇总，或者主要从事日常业务的统计报表和写报告等管理工作。随着经营战略在企业中地位的提高，这类事务方面的活动逐渐退居次要地位，如何