

西南师范大学出版基金资助项目

经营谋略学概论

张国镛摇编著

西南师范大学出版社

前言

谋略,是人们十分熟悉而又感觉非常神秘的字眼,是一部博大精深的“治国齐家平天下”的宝典。千百年来,它伴随着人类的思维发展而发展,伴随着人类的生产、工作和活动的展开而不断丰富完善。一部漫长的人类发展史,也就是一部谋略的创造史和谋略的实践史。军事需要谋略,政治需要谋略,外交需要谋略,……无所不谋,无时无刻不谋,无处不谋,无人不谋。把市场竞争称之为商战,看似今日商家之明智,实乃昔日兵家之暴戾。把军事思想运用于商战,不仅仅是商家的英明,而更多的是社会发展的必然。

中国近代史上的早期改良派代表人物之一的郑观应在其《盛世危言·商战》中就指出:“习兵战,不如习商战。”为此,他针对近代资本主义国家侵略中国的惨痛现实,力主中国要发展商业,发展经济,他认为只有这样,才能打败外国侵略者,实现中华民族的完全独立。

邓小平指出:发展是硬道理,发展是解决中国现阶段一切问题的关键。江泽民把发展作为中国共产党执政兴国的第一要务。这真可谓是颠扑不破的真理。在我国加入 宰裁均以及企业迈向社会主义市场经济的今天,发展是第一要务,是制定经营战略和方针政策的根本立足点。我们所说的发展,内涵相当丰富,但实质就是经济的发展。而要发展经济,就是要谋求第一产业、第二产业、第三产业的协调发展。企业管理是经济发展的主体,因此,经营谋略管



理成为经营管理的重点。特别是企业在市场的调研、产品的设计和开发、产品的结构和调整、流程的再造、资金的周转、用人及其用人的机制、预测及决策的思维等,都更需要思考用谋略和智慧来管理的问题。

在过去的教学与研究过程中,常常有人问道:“到底什么是经营谋略学?”“什么是经营谋略管理?”甚至有的人还问:“既然是一门学问,那么它到底研究什么?”“经营谋略管理与我们目前进行的经营管理有什么区别?”实际上这也正是我们经营谋略学这门学科首先要回答的问题,当然,要回答这样的问题确实不是一两句话就能说清楚的。

分析起来,其所以提出这样的问题,主要原因恐怕是在很长一段时间里,由于中国实行计划经济模式,我们的经营者过去并不存在着制定自身企业的发展谋略,不去考虑竞争对手,不去考虑市场的需求,不去考虑资金周转等问题,形成了一种“漠不关心”的情况。过去,在计划经济时代,我们的企业无论是市场的调研、产品的开发、生产、流通,还是人员的安排选用、资金的积累、周转等,都基本上是由政府机构分别管理的,在那种情况下,企业自然不会进行谋略经营,所以就没有实行谋略管理的必要。一是不需要经营者“关心”;二是经营者也“关心”不了,只好就“这样养尊处优”。而在今天,面对社会主义市场经济的现实,我们的企业发展实在有必要进行谋略管理和谋略经营。

在欧美,企业战略管理、谋略管理、经营谋略的产生与发展经历了一个漫长的时期。在 19 世纪初,企业经营管理的重点是偏重控制与复杂管理,经营管理的形式是预算控制。到了 19 世纪 30 年代,经营管理的重点是预测与复杂性管理,经营管理的形式是长期计划。在 19 世纪 50 年代,经营管理的重点是谋略推进与能力变革,经营管理的形式是战略计划。从 19 世纪 70 年代中期开始,经营管理的重点转向谋略的突变与适时反应,其经营管理形式也



转向了谋略管理(或叫战略管理)。总之,企业外部环境发生了急剧的变化,企业内部可运用的资源也有了新的变化,这一切都对企业的经营管理提出了新的要求。因此,谋略管理不是某种职能的具体管理,而是对企业的生产经营活动实行总体性的管理。

毛泽东说过:“领导者的责任,归纳起来,无非是出主意、用干部两件事。”这句话对企业管理者、领导者、决策者来讲,具有非常重要的指导意义。

企业管理者、领导者、决策者的主要工作可归纳为:一是经营决策;二是进行组织设计;三是建设班子,选用干部;四是开展公关活动。所有这一切,都离不开运用“谋略”。谋略与经营和管理有着密切的联系。

在教学和科研的实践中,有些同志认为谋略管理与经营管理很难区分,他们认为,经营本身就是一种谋略和规划,没有必要再划分出一个谋略经营和谋略管理。事实上,这种看法是存在问题的,如果我们认真考察一下二者真正的内涵,恐怕还是有很大的区别。这正像谋略计划与谋略管理的区别一样。还有些同志认为,企业谋略是长期的、整体的、全局的谋划,不应该再进一步细分出经营单位谋略、职能谋略,甚至生产运作谋略。这恐怕也是对谋略管理的真正含义不甚清楚,或者将企业谋略混同企业使命的缘故。从谋略管理的角度讲,大型的企业需要有不同层次的谋略,以调动各方面的积极性,创造出规模经济与范围经济。

目前,在经营与谋略管理的理论中有不同的流派,中国国内的教科书与论文中也或多或少反映了这些观点。在企业经营管理的实践上也在不同程度与这些观点有所趋同。但是,作为谋略管理的研究者与实践者来讲,要知其然,还要知其所以然。正像学物理一样,不仅要知道原子是如何工作的,而且要知道原子从本质上讲应该如何工作的问题。当然,这一点,离不开企业经营的实践,离不开理论工作者对企业经营的实践经验总结和理论研究。

经营管理谋略是建立在所有管理课程基础上的一门总括性的学科,它要求综合利用以前各门学科的相关知识,从而构造企业经营谋略管理的基本思路和框架。当然,由于它是一门全新的学科,所以在体系等方面,还有许多不太健全的问题。对此,我们只能依靠自己的努力,使之不断完善。

经营谋略,关系着一个企业的盛衰兴亡,它反映了企业运作的普遍规律,所以所有从事经营管理的人,都必须努力去探索它、把握它,否则就要吃大亏。

一个优秀的企业家、经营者,必须首先是一个战略家、谋略家,高瞻远瞩,面向市场,面向世界,面向未来,胸怀全局,走向世界。

时代越往前发展,人类的竞争就会越来越激烈。谁操有智慧这把宝剑,谁就会拥有这个世界。

愿天下的所有有志于此的“谋略家”们,都能够“事竟成”!

目录

前摇言	(员)
战略篇	(员)
摇经营与谋略	(猿)
摇摇第一节摇经营谋略的历史渊源	(源)
摇摇第二节摇谋略的分类及作用	(员)
筹度篇	(缘)
摇筹度经营战略	(缘)
摇摇第一节摇搜集经营信息	(缘)
摇摇第二节摇经营预测	(猿)
摇摇第三节摇战略决策	(源)
应变篇	(缘)
摇应变谋略	(缘)
摇摇第一节摇先与后	(缘)
摇摇第二节摇顺与逆	(苑)
摇摇第三节摇快与慢	(愿)



机动篇	(员圆)
摇分聚贵适	(员圆)
摇摇第一节摇趋利与避害	(员圆)
摇摇第二节摇集中与多角	(员圆)
奇正篇	(员圆)
摇奇正相生	(员圆)
摇摇第一节摇微利与“暴利”	(员圆)
摇摇第二节摇出奇制胜与正战求胜	(员圆)
布势篇	(员圆)
摇借局布势	(员圆)
摇摇第一节摇隐身与反冒	(员圆)
摇摇第二节摇巧增布局	(员圆)
信誉篇	(员圆)
摇诚实无欺与诡道无形	(员圆)
摇摇第一节摇诚实制胜	(员圆)
摇摇第二节摇诡诈无道	(员圆)
伐交篇	(员圆)
摇攻守互见	(员圆)
摇摇第一节摇进攻与退却	(员圆)
摇摇第二节摇迂回与保“直”	(员圆)

虚实篇	(圆凉)
摇虚实取胜	(圆远)
摇摇第一节摇实战	(圆远)
摇摇第二节摇虚战	(圆园)
巧借篇	(圆元)
摇巧借	(圆愿)
摇摇第一节摇借钱生钱	(圆愿)
摇摇第二节摇因间制胜	(圆总)
舌战篇	(圆圆)
摇谈判策略	(圆缘)
摇摇第一节摇巧用环境	(圆缘)
摇摇第二节摇刚柔相济	(圆凉)
摇摇第三节摇纵横捭阖	(圆圆)
用人篇	(圆园)
摇罗致人才	(圆园)
摇摇第一节摇谋略方法	(圆圆)
摇摇第二节摇实践方法	(圆缘)
激励篇	(圆源)
摇激励士气	(圆远)
摇摇第一节摇外需性激励	(圆远)
摇摇第二节摇内需性激励	(猿猿)

思维篇	(猿兀)
摇运筹思维技巧	(猿愚)
摇摇第一节摇两分思维法	(猿愚)
摇摇第二节摇变易思维法	(猿圆)
参考书目	(猿兀)
后记	(猿愚)



战

略

篇

权谋者 ,以正守国 ,以奇用兵 ,先计而后成 ,兼形势 ,
包阴阳 ,用技巧者也。

——《汉书·艺文志·兵书略》

勇不足恃 ,用兵在先定谋。

——《宋史·岳飞传》

孙子曰 :凡用兵之法 ,全国为上 ,破国次之 ;全军为
上 ,破军次之 ;全旅为上 ,破旅次之 ;全卒为上 ,破卒次之 ;
全伍为上 ,破伍次之。是故百战百胜 ,非善之善者也 ;不
战而屈人之兵 ,善之善者也。

——《孙子兵法·谋攻篇》

凡用兵之道 ,以计为首。未战之时 ,先料将之贤愚 ,
敌之强弱 ,兵之众寡 ,粮之虚实。计料已审 ,然后出兵 ,无
有不胜。

——《百战奇略·计战》

经营与谋略

“经营”与“谋略”，本是两个不同范畴的词组，但随着社会发展，终于合二为一，变为一个全新的词组——经营谋略。经营谋略，又称谋略经营，在日本则称之为“兵法经营”^①，有的改称为经济谋略。经营谋略学是一门年轻而又古老的学科，说它年轻，是因为作为一门学科来讲，其历史只有几十年，且就其理论和学科体系来讲，还不是十分的完善。说它古老，是因为这一学科所涉及的理论和基本内涵似乎自古以来就有。



① 在日本，从 20 世纪的 30 年代末开始，就有人运用中国古代的谋略思想来从事经营管理，取得了良好的经济效益，逐步形成了这一学科。其中以大桥武夫最为有名。

大桥武夫，第二次世界大战时先后任日军第 5 师团军、东部军、绥远军参谋长。战后从事商业，先后出任东洋精密工业公司总经理、董事长。著作颇多，主要有《兵法经营论》十卷本丛书、《兵书研究》、《战争论解说》、《统帅纲领》、《作战要务令》、《统率力与指挥力》、《企业经营的诀窍》、《兵法经营要点》等。书中对《孙子兵法》等古代兵书要点在经营管理中运用作了深入的研究，逐步形成了在世界上都颇有影响的“兵法经营学”的理论体系。

第一节 经营谋略的历史渊源

经营谋略学就是研究经营管理者在从事经营和管理活动中思维决策的基本方法的学问,它是一门运用学科,是谋略学理论在经营和管理以及目标实现过程中的运用和创新。虽然这门学科是新兴的学科,但在国际经济(包括国内经济)竞争日趋激烈的今天,越来越受到各国实业家、理论工作者、管理决策人、经营者等的重视。



一、经营与管理

经营,是谋略学最基本的范畴,是经营谋略学研究的最初出发点。从字面上解释,经就是筹划或者说是大政方针的决定,营就是谋求或者说是目的的追求。但究竟什么是经营,学术界有以下两种观点:一种观点认为,经营就是制定大政方针、确定方向目标;另一种观点认为,经营就是对企业重要经济活动进行运筹、谋划和决策。^①就本学科来讲,笔者认为,经营应该是指在经济活动中对企业所涉及的内外资源及人员等要素根据具体情况进行筹划并管理等的一系列活。它也泛指社会活动中的有关计划和组织。

管理,就其词组的本义来说,是管辖、处理的意思,即主其事叫管,治其事称理,二者合称管理。英语中的 *manage* 一词就包含了管辖、处理、办理、经营等意思。不过,在管理理论界,学者们对管理这一概念却众说纷纭,莫衷一是。各派管理学家都曾从不

^① 高立法等主编《经营管理与领导艺术》,中国审计出版社,1999年。

同的角度进行定义。有的认为管理是一种职能、过程或者工作。法国著名管理学家亨利·法约尔(亨德里克·法约尔)认为：“管理就是实行计划、组织、指挥、协调和控制。”托尼·布洛克特认为：“管理可以被理解为筹划、组织和控制一个组织或一组人的工作。”也有的认为管理就是协调、办理。詹姆斯·乌·唐纳利在《管理学基础》中说：“管理就是一个或更多的人来协调他人的活动，以便收到个人单独活动所不能收到的效果而进行的各种活动。”^①弗里蒙特·卡斯特等人在《组织与管理》中说：“管理就是通过他人来完成工作。”^②

综上所述，经营与管理根本不能分离。经营是一种管理，管理是一种特殊经营，二者相互促进、相互发展。



二、谋略的历史渊源

在现代汉语大辞典中，谋略一词被解释为“计谋策略”。但在事实上，谋略一词却有二种不同的含义：一是当作为动宾词组来解释时，指人们在改造世界、改造自然、建设社会的实践中其头脑事先的筹划思维活动，就是思维主体运用已有的经验、知识、智慧和能力，进行思考运筹的过程。二是当作为名词使用时，它则是指思维主体为解决有关问题而通过自己或他人的“思维”筹划出来供自己使用或他人学习运用策略方法等，是一种思维活动的结果。

谋略就是思维主体运用所掌握的经验、知识、智慧和判断能力结合主客观条件针对相关问题而进行抗争，以最大限度地保护自己和最大限度地消灭敌人的思维过程和思维的结果。谋略学，就是人们用来总结和揭示人类这种特定对抗性思维的方法、内容及

① 李柱流译撰北京：中国人民大学出版社，2004。

② 李柱流译撰北京：中国社会科学院出版社，2004。

其相关规律的科学。

“谋”与“略”，起初不是一个词，而是两个词。关于它们的起源，这两个词也不是同时出现的。“谋”一词的概念，问世于传说中的尧、舜、禹时代，距今大约有缘四年的历史；“略”一词的概念，则产生于西周时代，距今大约有源四年的历史。

《尚书》中有一篇文章叫《皋陶谟》（“谟”通“谋”），书中记载了传说中的皋陶、夏禹、虞舜等在一起讨论和谋划政事的一些情况。《皋陶谟》实际上讲的就是皋陶这个人的一些主意即谋略思想。讲他怎样给虞舜、夏禹等出谋划策以及研究重大问题的故事。

《尚书》中还有《武成篇》在讲述西周王朝开朝的大谋臣姜子牙时则有“敢祗承上帝，以遏乱略”的颂扬。意思是说，他能上承苍天之旨意，通过自己的聪明才智，以粉碎一切阴谋诡计，以使天下太平。从《尚书》中所记载的这些内容来看，“谋”的出现比“略”的出现要早缘四多年。

《说文大字典》解释说：“谋者，计也、议也、图也、谟也。”计、议、图、谟四个词，在古代的用意是非常相近的。如《说文大字典》解释：“计，筹策也；议，谋也；图，谋划也；谟，议谋也。”而《现代汉语词典》解释“谋”（员）主意，计谋，计策（圆）图谋，谋求（猿）商议。

略，古代的解释很多。有的作为抢，掠夺；有的作为疆界；有的作为计谋。《现代汉语词典》解释为计划、计谋。

把“谋”与“略”两词联起来使用,最早见于传说是姜太公^①所写的谋略著作《六韬》,书中写道:“无智略权谋”,意思是说没有智慧,就难以管理和制定大政方针。这一句话,实际上已是将“谋”与“略”联在一起使用了。当然,真正把“谋”和“略”连结起来,作为一个词使用,则要推到战国时代。当时的谋略著作《淮南子·兵略训》中写道:“兵,止也。防敌之萌,皆在谋略。”这已经将“谋”与“略”作为一个固定词来使用了,具有我们今天谋略一词的意义。

把谋略特别是军事谋略作为一门学问来进行研究和运用,则应追溯到春秋时代的孙子(又叫孙武、孙吴子)^②。他将前辈和自己的军事实践进行系统的总结和研究,写成了《孙子兵法》十三篇。该书可以说是世界最早的且影响最深远的谋略著作,至今已有两千多年的历史。



《孙子兵法》,流芳百世,千古不朽,其知识和智慧涉猎百科。战略家认为它是一本安国治军之道;思想家认为它是一部哲学圣典;外交家从中领悟纵横捭阖之术;企业家从中理出运筹之计;军事家更能借它解除千愁百难……

在《孙子兵法》中,就有以“计”开篇,将“谋”赋予“战略”的含义,所谓“上兵伐谋,其次伐交,其次伐兵……”书中还讲到了“智”、“权”、“庙算”、“筹划”等,都体现了“谋略学”的意义,是一本专门研究军事、政治、外交、用人等方面的谋略巨著。

① 又称吕尚。姜姓,吕氏,名望,一说字子牙,西周初年官太师(武官名),也称师尚父。辅佐武王灭商有功,封于齐。有太公之称。俗称姜太公。著有兵书《六韬》,实际上是战国时人依托于他的一个作品。

② 孙子,齐国人,曾任吴国大将,统兵攻破楚国。著有兵书若干,后保存十三篇,即为现在的《孙子兵法》。