

现代领导谋略概论

屠春友 著

中共中央党校出版社

· 北 京 ·

图书在版编目（CIP）数据

现代领导谋略概论 / 屠春友著 . —北京：中共中央
党校出版社，2002. 6

I S B N 7 - 5 0 3 5 - 2 5 2 2 - 3

. 现... . 屠... . 领导学 - 概论 . C933

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第038084号

中共中央党校出版社出版发行

社址：北京市海淀区大有庄100号

电话：(010)62805800（办公室） (010)62805816（发行部）

邮编：100091 网址：www.dxcbs.net

新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷 北京怀柔岐庄装订厂装订

2002年6月第1版 2002年6月第1次印刷

开本：850毫米×1168毫米 1/32 印张：11.375

字数：295千字 印数：1-5000册

定价：18.00元

目 录

绪 论 领导谋略概述	(1)
一、谋略的概念和实质	(1)
二、谋略思维的逻辑起点	(7)
三、谋略思维的主体条件、基本特征和主要功能	(20)
四、谋略学与相邻学科的关系	(35)
五、现代领导者应提高总揽和驾驭全局的谋略能力	(50)
六、谋略长盛不衰的历史之谜	(63)
七、时代特征与领导谋略思维的凸显	(68)
 第一章 谋略的历史与现实	(76)
一、中国古代谋略思维的基本特征	(76)
二、谋略方式从谋士向智囊团的发展	(82)
三、谋略载体从人脑走向人机结合	(95)
四、谋略过程由非程序性向程序性的逐步转变	(98)
五、谋略形式从非独立型逐步转向独立型	(99)
六、谋略倾向从重质到质量并重的发展	(100)
七、现代谋略发展的基本走向	(101)
八、领导者的谋略要有大视野	(105)
 第二章 谋略的社会历史作用	(109)
一、政治上强大的凝聚力	(110)
二、经济上巨大的生产力	(112)

三、军事上无形的战斗力	(120)
四、外交上灵活的多变性	(130)
五、治国上稳定的控制力	(137)
 第三章 现代领导谋略的理论基础	(143)
一、现代哲学与现代思维	(143)
二、现代思维与现代谋略	(149)
三、“三论”对谋略学发展的新贡献	(153)
四、预测科学对谋略的影响和渗透	(158)
五、谋略思维方式的现代变革	(170)
 第四章 谋略思维的源泉、方法、精髓及 运转过程	(183)
一、谋略思维的源泉	(183)
二、谋略思维的方法	(185)
三、谋略思维的精髓	(189)
四、谋略的一般运转过程	(193)
 第五章 现代领导谋略的心理规律	(210)
一、谋略的心理基础与特征	(210)
二、谋略的心理过程	(215)
三、谋略的心理原则	(216)
四、谋略的心理规律	(223)
五、谋略的心理艺术	(228)
六、谋略的心理障碍	(238)
七、领导者要走出谋略的思维误区	(243)
 第六章 现代领导谋略的价值原则	(248)
一、利益原则	(249)

二、变化原则	(253)
三、整体原则	(263)
四、周密原则	(266)
五、慎重原则	(268)
六、奇胜原则	(270)
 第七章 现代领导者谋略的方法和艺术	(276)
一、谋略方法和谋略艺术的关系	(276)
二、改进谋略方法和提高谋略艺术水平的基本要求	(281)
三、改进谋略方法和提高谋略艺术的基本途径	(293)
 第八章 提高现代领导者谋略水平的途径	(300)
一、建构合理的知识结构	(300)
二、掌握辩证的思维方法	(304)
三、善于多维度思考	(308)
四、培养和激发想像力	(313)
五、勇于开拓创新	(317)
六、谋略的成功在于尝试	(322)
七、注重宏观谋略能力的培养	(326)
 第九章 现代领导者的谋略修养	(329)
一、谋略之源——博学多识	(330)
二、谋略之剑——勇敢决断	(333)
三、谋略之力——坚韧顽强	(338)
四、谋略之忌——粗心大意	(341)
五、谋略之德——度量宏大	(342)
六、谋略之法——使人纳谏	(344)
七、谋略之基——健脑强体	(350)

参考书目..... (356)

后记..... (359)

绪 论

领导谋略概述

古人云：“凡事需谋，谋则亨通，事事亨通，时时亨通”。谋略，是人们非常熟悉而又有几分神秘的字眼。说其熟悉，是说人们在日常生活中，尤其是在政治、经济、军事、外交等领域中经常用到谋略。无论是古代还是现代，谋略一直在人们的社会生活中发挥着重大的作用；说其神秘，是说人们常常从贬义的角度去理解它，把谋略等同于计谋、阴谋，认为善于使用谋略的人是会算计的、很危险的人；此外，谋略还常常与一些大事件、大人物相联系，这也给谋略带来了神秘性。其实，谋略是一种思维方法，是人们正确决策的前提。虽然我们已处于信息时代，但这种思维方法在领导的重大决策和行动中仍是行之有效的。同其他思维方法一样，谋略也有其产生、发展的过程，同样也有自己的逻辑起点、形成规则和特殊功能等。现代领导者的谋略责任就在于运用谋略思维把握全局，正确处理全局与局部、近期与长远的关系问题。因此，作为一个现代领导者要切实做好自己的领导工作，就应该努力提高自己的谋略思维能力。

一、谋略的概念和实质

谋略历来是军事家、政治家、外交家、经济学家等各种人士非常注意研究、探索和运用的一个重大问题。我们中华民族对于谋略的研究和运用有着杰出的成就和丰富的历史遗

产，以至于世人有着“东方重谋略，西方重技术”的评论。且不说这种评论的全面性如何，至少它从一个侧面反映出，谋略在中华民族的文明史上有着显著的地位和作用。

大多数人会运用谋略思维方法，但不一定能够理解它。从辩证唯物主义反映论的角度说：理解了的东西，才会更好地去感觉它。只有在充分理解了“何为谋略”及其构成和实质之后，我们才会更好地、更自觉地运用它，使我们的思维活动和领导实践活动驶入现代社会发展的快车道。

（一）谋略及其历史渊源

在阐述谋略的涵义之前，先举两例。

例一：20世纪80年代中期，英国和阿根廷为马岛的主权问题曾发生一场现代化战争。现代化战争意味着整个战争的指挥、协调、侦察等都通过卫星等现代高科技进行。在这场战争中有两场战役甚为有趣，一是阿根廷为攻击英国“谢菲尔德”号导弹驱逐舰，先以老式飞机吸引对方，分散其警觉力，随后突然以最先进的飞机高速攻击英舰，并将其击沉，取得空前的胜利；二是英国为了登上马岛，先是让航空母舰在马岛东部水域游弋，让阿根廷把注意力集中在那里，然后突然在马岛西北部圣卡洛斯港登陆，并获成功，从而掌握此次战争的主动权。

例二：1958年5月，法国在阿尔及利亚的殖民将领和极端分子发动军事政变，并可能于5月27—28日夜间重演于法国本土。当时戴高乐并非政府中要员，但他在获悉此事，并得知内阁部长已向内阁汇报了此事后，于27日下午12时30分，用含糊语气发表了如下声明：“我已于昨天开始采取必要的正常步骤，来建立一个能够确保国家统一和独立的共和政府，我希望驻在阿尔及利亚的陆海空三军做遵守纪律的模范，听从司令官萨朗将军、奥布瓦诺海军上将和儒

奥将军的指挥。我向这些领导人表明，我信任他们，并愿同他们立即取得联系……”当在朝总理弗林姆兰看到戴高乐冒用政府领导人口气行使权力时，非常气愤，并向总统科蒂建议揭穿戴高乐的花招，但被总统劝阻。5月28日，弗林姆兰于绝望中向总统递交辞呈，戴高乐于1958年6月被选为政府总理，授权组成新政府。

在前一个例子中，双方都用“声东击西”、“攻其不备”等谋略，使行动成功；在后一例中，戴高乐利用现任总理不能行使或没有立即行使自己应当行使的职权之机，加上自己的影响力，使自己获得成功。这说明，在任何行为中，包括政治、军事、外交、经济、教育等，都应讲究策略，运用战术，并最大限度地利用各方面于己有利的因素，方能获得成功。从方法论上讲，这就是谋略思维方法。

由此，我们可以得出结论：所谓谋略，是指人们充分调动自己的优点和一切有利于自己的因素，利用各种思维方法，形成一种旨在使自己达到某种目的的思维过程。谋略作为人类思维活动的一种重要表现形式，其涵盖的范围非常广泛：政治、军事、外交、经济、教育、体育等领域乃至人们的日常社会生活，都是谋略发挥作用的广阔舞台。

数千年来，谋略伴随着人类的社会实践，伴随着人类思维的发展而发展。有多少聪慧过人者为思奇谋、想良策而绞尽脑汁，又有多少仁人志士为一个个妙计的付诸实施而赴汤蹈火，英勇献身。

一部漫长的人类发展史，也是一部谋略的创造史和谋略的实践史，无时无刻不闪烁着人类智慧的火花。从战天斗地，赢得生存，到国家的治理，民族的振兴；从统军作战，克敌制胜，到发展经济，商品经营；从人际交往，外交活动，到统御之术，体育竞争……一种高明的韬略所起到的作用和带来的影响，常常无法以物质的价值和能量去加以衡

量。像老子“无为而治”、“以柔克刚”的统御之术的倡导，孔子“文治武功”、“刚柔并济”的推行，“小不忍，则乱大谋”的主张，“三纲五常”的运用，曾给社会以巨大而深远的影响，使千百年的奴隶主阶级和封建统治阶级，如同得到了一张无形的控制网，对维护统治阶级的地位，加强社会控制，保证封建社会的安定，起到了极为重要的作用。孙子的“兵者，国之大事”，“兵者，诡道也”，“凡战者，以正合，以奇胜”，“胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜”，“不战而屈人之兵”等等韬略，曾在统军和作战上发挥过无穷的力量。商贾出身的吕不韦，运用“奇货可居”之谋夺得了控制国家的权力，以经济手段达到了深远的政治目的。建国后，毛泽东的反对“霸权主义”战略和划分“三个世界”的理论，邓小平提出的“韬光养晦，有所作为”的新时期我国的外交思想等都极大地影响着当代乃至相当长一个历史阶段的国家的外交格局，直接关系到国家和民族的安危。

谋略在政治、经济、军事、外交乃至体育、教育等领域都起着极为重要的作用，这已为世人所共识。大到国家政策、战略的制定，小到市民之间人际的频繁交往，莫不与谋略紧密相关。因此，古往今来，谋略的研究都得到社会的高度重视。

在过去的年代里，有许多高明的谋略家，用不同的方法表明自己的谋略见解，对前人杰出的谋略方法进行过许许多多有益的研究和总结。产生于西周时期的《周易》，以演绎八卦（象征天、地、雷、风、水、火、山、泽八种自然现象）的方法，作“卦辞”、“爻辞”，其中虽然不乏荒诞迷信的色彩，但却包含高深的朴素唯物主义和许多辩证的、科学的韬略，它所涉猎的范围也是广泛而宏大的。从取名“易”就可以看出作者要研究的对象。东汉魏伯阳著《参同契》认为，“日月之为易”，是研究天地之间、日月系统，人生与事

物变化大法则的学问，是一种宏观韬略。《论语》以“学而、为政、八佾、里仁、公冶长、雍也、述而、泰伯、子罕、乡党、先进”等各篇，通过与学生颜渊、子路，与卫灵公的对话等方法，逐一表述自己的谋略理论。《六韬》则以姜太公与周文王、周武王对话的形式，分文韬、武韬、龙韬、虎韬、豹韬、犬韬六部分，对国家治理、对敌策略、指挥布阵等各种条件下所采用的战术进行了充分的阐述。《孙子》分十三篇进行谋略研究；《三十六计》以六套计谋加以概括；《百战奇法》则按百种作战类型研究谋略。所有这些研究方法，都曾对总结和继承前人的谋略遗产，丰富人类的智慧宝库，起到过十分积极的作用。

人类思维的长河从来没有中断，人们在实践中逐步发展和完善着自己的思维，创造各种奇谋妙计。后人在自己的实践中运用前人的思维成果，总结前人的谋略实践和谋略理论。人类谋略宝库就是这样一代又一代地逐步丰富和发展起来的。对人类谋略思维的研究和总结，从古到今，一直没有停止过。当我们在祖先创造的智慧之库中遨游时，不难发现这样一个重要特征：谋略有着惊人的继承性。不管是宏图大略还是雕虫小技，不管是阳谋还是阴谋，常常被人们沿用数百年乃至数千年而万变不离其宗。这充分证明，高明的谋略有着极为顽强的生命力。

在现代汉语中，对谋略有两种不同的解释。当做动宾词组来解释时，指人们事先的筹备活动，就是思维主体运用知识、智慧和能力，进行思考运筹的过程；当把谋略作为名词使用时，则是指思维活动的结果。

由于文字发明和文字记载相对于人类实践的必然的滞后性，在谋略一词问世之前的漫长岁月里，谋略的行为和实践从不自觉到逐步自觉，早在世界上悄悄而广泛地进行着。

谋略思维古已有之，只是作为一种初步理论化、系统化

的思维方法，是较晚的事情。但是，随着社会交往的日益密切，经济、政治、外交往来的频繁，个人的主动性、才能有机会充分显示，谋略思维方法的重要性也日益受到现代领导者的重视，并经常成功地运用于现代思维和领导实践之中。特别是随着科学技术的迅猛发展，世界经济政治全球化浪潮的风起云涌，谋略必将在中国改革开放和社会主义现代化建设中发挥更大的作用。

（二）谋略思维的构成和实质

谋略思维同任何其他思维方法一样，是人们在思维创造和实际行动中的一种思维过程。但是，谋略思维方法比起其他思维方法来，它具有更加强烈的动机和主动性，在一定意义上讲，它具有更多的智慧因素。这就决定了谋略思维方法由两种心理因素构成：第一，谋略思维的合意性，即思维主体的活动要能保证原来动机的实现，动机推动活动，活动反映和实现着动机。谋略思维主体及谋略、策略的执行者的实践活动力求合乎运动的目的，并保证二者的一致。如英军在马岛战争中的行动必须同军方的谋略保持一致，必须符合力争胜利的目的。当然，实际行动与原来动机也有不一致的时候，从而导致整个行动的失败。这主要是因为，人们在进行谋略思维时，没有能够认清自己和对方以及各种客观条件，也没有很好利用各方面的有利因素，导致思维过程及思维结果不符合实际；或者人们在运用谋略思维结果时，没有保证行动与原有动机相符。第二，谋略思维的合理性，即谋略思维主体的意图符合于作用对象的发展规律。合理，就是合乎规律，就是人的主观目的的合规律性。人类无数的实践经验和事实表明，符合客观实际的谋略思维能导致行动成功，否则，将遭到失败。

合意性和合理性是一对矛盾，但谋略思维必须容纳这对

矛盾。没有合理性的合意性，是主观的心计和臆造；没有合意性的合理性，是机械的和缺乏创造性的。因此，谋略思维既是心智的较量，又是创造性地利用一切客观因素的比较，是认识、意志、思维等多种心理机能综合的产物。谋略思维的实质在于把握客观事物的活动特点，分清客观事物的优势与劣势、长处与短处，从而施计用策，实现主体活动的控制与优化。具体地讲，它的实质表现为：第一，它是建立在对方的失误、认识偏差、心理错觉、缺陷的基础上，是利用对方的劣势，而这些失误、偏差、错觉、缺陷是客观事物自身固有的或难以克服的。第二，它利用了人们趋利避害的心理。趋利避害是一个普遍的心理规律，也可以说是人的天性。谋略思维就是要利用对方在“利与害”选择上的心态，使其在对策和行为的选择上有利于思维主体。第三，正确的谋略思维顺应了事物发展和竞争的规律。它以正确的认知活动为先导，遵守主观与客观相统一的原则，利用合适的氛围条件，非常自然地进行思维和实施，没有刻意之痕迹。

总之，现代领导谋略过程遵循了认识的基本规则，同时也汲取了决策科学、系统科学、预测科学、运筹学、心理学等学科的某些原理。它是思维科学的一部分，也是领导者在实际领导工作中行之有效的思维原则和方法。

二、谋略思维的逻辑起点

现代社会充满了强烈的挑战意识、竞争意识和未来意识的色彩。如日本和美国为了在经济实力上一决高低，在各方面展开竞争，甚至是对抗。仅为了汽车的出口与进口，两国之间不知进行过多少次谈判，其目的均是为了使本国的汽车业在世界市场中占据重要一席。再如体育赛事日渐增多，奥运会、锦标赛、世界杯赛、冬运会、大学生运动会、洲际比

赛以及各类公开赛。比赛项目也越来越丰富。我国作为世界贸易组织成员，也面临着与世界其他国家和地区的竞争问题。世界的各个角落、方方面面都充满了竞争，竞争也推动了世界的发展。然而，竞争不仅仅是实力的较量与抗衡。真正的比赛、竞争是既需要雄厚的实力，又需要一定的智谋和战术。因此，竞争必然带来谋略思维的大发展，具备了谋略思维的个人、集团，凭借自己一定的实力，也一定能在竞争中获胜。竞争和对抗就是谋略思维的逻辑起点。

（一）竞争和对抗

从一般意义上讲，谋略思维就是实践活动的主体——具有独立思维的个人以及由这些个人组成的集团——相互之间的竞争、对抗以及此主体同其他自然物相互角逐、对抗中撞击出的火花。就是说，谋略思维不仅指人与人之间的拼杀、对峙、冷战状态以及双方不接触性的决策变更、角逐、竞争、用人之道、斗智斗勇等状态，也指人与物之间的较量，人对物如何利用等状况。当然，进行谋略思维的主体始终是人。

谋略思维的理论依据和客观基础即矛盾及矛盾学说。哲学史上不少伟大哲人都认为，世界不是事物的集合体，而是一个矛盾复合体，矛盾和斗争普遍存在。黑格尔就说过，在世界的一切领域内，一切事物都具有矛盾，包括天上飞的，地上行走的，海里游动的等。离开了矛盾，事物就失去了生命，失去了发展的内动力。比如，日本和美国的汽车业，正是在不断的竞争中，使汽车的外形、颜色、功能、成本、价格等各个方面得到了改进和提高，制造技术也不断创新。美国和苏联的军事对抗也是如此。没有冷战对峙，双方的军事力量不会如此强大，武器不会如此先进。所以，有矛盾存在，就有竞争和对抗相随；矛盾形式、种类的多样，决定了

竞争和对抗的形式多样化。这里，不妨对矛盾作一个大致的分类。

第一类是自然物同自然物之间的矛盾。这类矛盾存在于任何时代，包括人类社会出现之前。它主要是指自然物内部的因素变动、自然物之间的作用和反应等。这些情况都可导致自然物的生成、消灭或转化。例如，石头长期置于野外，在太阳光、风雨等的作用下，会日渐风化，直至消失。再有，地球的形成、火山的爆发，都是由于地球内部因素的冲撞、变动而造成的。人类社会是自然界长期发展的产物，所以，对自然史的考察便于我们理解动物的发展史。但是，这类矛盾中不存在谋略思维活动。凡是思维都是以人为主体的，是人所特有的大脑功能。自然物与自然物不存在运用计谋、技巧、策略，他们之间的生成变化纯粹是物质内部矛盾造成的，是一种不以人的意志为转移的发展过程。而谋略思维的本质特点，即志在战胜对方或获得主动权。在这类矛盾中不存在，也不可能存在谋略思维。

第二类是自然界的动物同动物之间的矛盾。这类矛盾，从矛盾的发展过程看，高于第一类矛盾。所有动物拥有一个生存场所——自然界，拥有共同的食物来源——自然物，因而，为了能够顺应自然，使自己的物种不至于灭亡，就需要竞争、对抗。进化论认为，动物界存在着弱肉强食、优胜劣汰的规律。某些哲学流派认为，动物界的这一规律同第一类矛盾一样，是不以人的意志为转移，自然地发生作用的。这是对的，但有两点值得考虑：其一，哲学各派都认为动物具有心理，而否认动物具有思维。但现代科学通过实验和实地观察发现，动物也具有简单的思维能力，它们相互之间可以以自己的方式，包括叫声、面部表情、动作、气味等进行交流，互传信息。尤其是为了获得自己的食物、领地以及为了逃避自己天敌的追杀，它们也往往运用些小计谋，比如：

“诱敌深入”、群起攻之、佯死、放哨等。因此，动物之间互用计谋说明——也许是本能的、不自觉的，也许是有一定的自觉性——这类矛盾、对抗和竞争中存在着谋略思维。其二，动物是否具有思维没有最后定论，但动物，尤其是高等动物具有心理活动，这是肯定的。而动物心理与人的意识、思维发展的低级阶段相似，它应具有思维、意识的萌芽因素。从这点看，动物的谋略也应与人的谋略思维的低级形式相类似。所以，在考察谋略思维的逻辑起点时，不能不考虑此环节。当然，我们现在讲“谋略思维”都是以人的活动为背景，尤其是论述领导谋略责任，所以，动物间的谋略在这里只是点到为止。

第三类是动物与自然界的矛盾，即动物为了能够适应不断变化的自然环境，为了生存和繁衍，就需要同自然环境展开较量，以一些简捷、智慧的办法达到自己的目的。这类矛盾中的计谋同第二类矛盾基本相似，人们对它的看法以及对它的态度，也与第二类矛盾相同，不再赘述。

第四类是人与自然界的矛盾。自人类产生以来，这类矛盾一直存在。人类最初是同自然界浑然一体的，自然资源的丰盛之处，便是人类生存之地，自然界给人类提供生活资料和生产资料。但人类发展的前提之一，便是打破人与自然界的浑然统一状态，要认识自然、改造自然和支配自然；然而，自然界也有自己的特性和规律，人类的行为违背了自然界的规律就要受到惩罚。所以，人类一直在思考如何有效地利用自然、改造自然，如何与自然和谐共处而不发生对抗。

如今，人类社会已获得空前发展，不断进步的科学技术几乎可以把人类带到宇宙的每一个角落，也几乎可以为人类制造出任何产品，以满足人的需要。人类几乎完全具备了随心所欲地征服自然、支配自然的能力。然而，一旦人类如此做了，人类自身也就不复存在了。且不说自然是人类生活之

场所，仅目前业已出现的生态失衡、环境破坏、臭氧层出现空洞、耕地减少、全球气温升高，等等，已向人类敲响了警钟。因此，人类与自然界是一对矛盾体。只要人类为了生存，还需与自然界进行物质、能量的交换，自然界的规律就对人类具有规范作用，因而人类就会不断地利用自己的智慧而不仅仅是力量以回应自然。“智取”就离不开谋略思维。

第五类是人与人和人与社会的矛盾。这类矛盾是最为复杂、也最能体现最需要运用谋略思维的矛盾。由于人都具有意识，能思维，人在活动之前，都带有一定的目的、愿望和计划，都先将活动的结果观念存贮在大脑中。如一栋大楼建成之前，它早已存在于设计者的头脑里了。而社会义与自然不同，社会的发展离不开人，人的活动构成了社会历史，但社会又不是以人的主观意志为转移的；社会发展的规律不像自然规律那样早已存在，而是在人类活动之中和活动结束后出现的。这种情况就加剧了这类矛盾的复杂性。社会的发展，给每个人、每个集团提供了展示自己才能的机会与场所，也使每个人、每个集团处于竞争者的位置，对人的思维方式、方法提出了更高的要求。例如，现在几乎任何人都可以去谋职业，即应聘。每个应聘者都会采取某种办法展示自己的才华，赢得主考官的信任，并击败其他应聘者，这就是人与人之间的竞争，其中“某种办法”就是谋略思维。再例如，世界已从封闭状态走向了开放，各个不同利益、不同党派的集团之间都保持着联系和交往，然而，友好交往并不等于利益均分。利益原则始终在背后支配着各集团之间的交往。这就是竞争和对抗（当然不是热战和冷战状态的军事对抗），所以，欧洲联盟各成员国之间时有争议，北美自由贸易区的成员国之间也时有摩擦。“争议”与“摩擦”的消除不是靠强权，不是靠武力，而是靠谋略，即各集团的领导层或最高领导者通过谋略思维，制定出一系列合理、合意的策