

# 谋略领导

## ——全球领导力的新视角

■ 杨百寅

### 战略领导必要但不充分

正如约翰·科特所言，管理是相对于大型复杂组织而言，领导是相对于变革而言。确立变革的方向，构成领导的基本点。愿景规划和战略管理成为领导的核心活动。现有领导学或领导力概念往往以战略为核心，近年来的管理学文献强调战略领导力。战略领导力是指领导者在复杂多变的环境中所表现出的一种预期未来、规划理想（又称愿景）、保持应变性，将战略性思考与鼓舞下属接纳变革相结合，从而为组织创造出切实可行的前景的领导能力。目前中国企业做得好的，大多也是因为战略领导力所带来的。

领导者确实应该致力于愿景（理想）规划和战略领导，但并不能因此说它已抓住中国企业成功的关键因素。很多企业投入大量精力进行战略规划、战略决策、战略执行和战略控制，但是随着经营环境和市场的深刻变化，原有的战略决策很容易成为企业发展的障碍。支持战略领导力的人，可能会说战略领导需要加上强有力执行力。我认为，战略领导力对于一个企业的长远健康发展是必要的，但并不充分。中国企业更需要的是在战略基础上审时度势、把握主动、善于谋划、精于用权、调动资源、凝聚力量、能进能退的谋略型领导力。



▶ 杨百寅  
清华大学经济管理学院领导力  
与组织管理系主任、教授

谋略是领导者为实现长远目标，系统分析所在组织的优劣势、积极探索并调整战略方案的创新思维过程。谋略领导力指的是一个领导者由于其独特的创造力和谋划能力所带来的组织与社会影响力，是一个领导者个人素质、领导艺术、魄力与魅力以及决断能力的综合体现。

中国企业做得好，靠的不只是战略，还要靠谋略。战略原本是军事概念，首先在西方被用于企业管理。它成熟发展起来时，西方已经有发育比较完善的制度和市场。所以，战略管理是在相对稳定的制度和市场情况下确定愿景和使命，做内外环境分析，确定战略方案，实施战略，进行战略控制。正如波特所说，战略就是有目的地选

择一整套不同的运营活动，以创造一种独特的价值组合。

在西方，加拿大管理学家明兹伯格的战略思想最接近中国的谋略概念。他分析战略的各种利弊：战略确定方向，有利于组织齐心协力，但也容易遮蔽潜在的危险；战略注重集体努力，促进行动的协调性，但也会失去外围眼光，失去其他获得成功的可能；战略定义组织，提供了理解组织行为的方式和便利手段，但也容易失去组织体系的丰富性；战略提供一致性，有利于组织的有序化，但也容易失去作为创新源泉的非一致性。明兹伯格干脆把这称作“运用战略的代价”。

但明兹伯格终究没有发展出中国的谋略思想，而且他的战略思想在西方也是非主流的。他反对西方管理的线性思维模式，也反对现有的MBA教学。如果说战略管理是现代管理科学的结晶，谋略则更是一种艺术。

英国管理学家约翰·阿代尔认为，作为战略领导人，主要职责是确保组织在正确的方向上前进。阿代尔将属于公司层面的战略规划提升到属于领导层面的战略思考，认为战略思考就是考虑任何情形，包括更长期和更需要的目的，以及可能通向或可能无法通向这些目的道路。他认为，当战略领导者能识别一个或一系列目的，并从可能的道路中选择那些最有意义的目的时，就可以开始战略规划过程。因此战略也被认为是为实现目标而仔细规划的艺术或技能。换言之，战略领导依然是目的导向的领导力，认为战略周期内的确定性是可能的。

如果要解决明兹伯格所说的利弊问题，就必须到领导力层面来解决，解决方式就是谋略领导，即把战略管理或战略领导置于谋略领导之下。谋略只可能是领导力层面的主题；领导力必须具有谋略领导的层面，并实现谋略领导对战略领导和战略管理的统摄力。

## 以谋略应对不确定性

许慎《说文解字》认为，“虑难曰谋”。这是说需要谋划的是最难的问题。在现代管理学和领导学中，战略管理和战略领导已经包括很多困难的问题。在当代界定“谋略”，就不能像中国古代一样包罗万象，比如计谋、策略等。在当代，“谋略”应该是谋划那些战略管理和战略领导不包括或难以包括的更难更深的问题。这些更难更深的问题不得以解决，战略管理和战略领导也难以更好地实现。

在我看来，驱使谋略领导成为组织需要的因素，主要是三个：第一个是未来（包括技术、市场或环境）的不确定；第二个是现代商业社会和组织的高度复杂性；第三个是战略管理分析工具的普适性以及谋略作为领导者个人知识的特殊性。这要求谋略领导对不确定性有深刻而独特的洞察，而且不陷入种种不确定性的迷阵之中。如果说战略领导预设了战略周期内的确定性，那么谋略领导就是把不确定性当作不确定性对待。因此，在与战略领导、战略管理的相关性中，面对巨大的不确定性不可知性，谋略领导不仅要敢于和善于在不确定性中确立愿景（理想），以愿景推动组织，而且要敢于和善于对战略存疑，对战略管理进行反向或异向谋划。从这个意义上讲，谋略领导包括两个方面，一个是战略领导，一个是反战略领导。前者谋划战略，后者谋划反战略，并通过自身的领导行为来实现两者的平衡和相互支持。后者主要表现为一种忧患意识。

战略重视以目标引领行动，谋略重视目标与过程的互动。中国企业近几十年面临的是社会转型：从计划经济转向市场经济，从比较封闭走向开放。这期间既复杂又多变，制度也一直处于逐步建立的过程中。中国企业领导对过程、对不确定性最有洞察性的体悟和认识。

谋略领导还要敢于面对未来的挑战。未来三到五年或者是十年，中国企业可能会遭遇外部环境的大挑战，但谁也不知道十年以后会是什么样。一个远见卓识的领导者，只能是摸着石头过河。因此，谋略领导对未来采取一种很不确定的态度。这也是战略与谋略的区别。试想在 20 年前、10 年前，谁会想到中国现在的样子。

## 谋略领导：建立在对大局的谋划之上

《说文解字》认为，“略，经略土地也”，《汉语大字典》解释为“经略土地，划分疆界”。在表面上，“划分疆界”更接近于波特的差异化竞争战略，而其实这只是某种过程的结果。在谋略上，这更像是谋划大局的行为。这个大局是在疆界有无之间和疆界内外之间。谋略就是站在疆界有无之间和内外之间谋划大局。

在我看来，任何领导力都包括正道（明白客观世界的规律）、明德（为企业和社会服务、贡献价值的核心价值观人生观与世界观）、审时（把握天时、地利与人和的机会）、造势（善于利用各种内在与外在的有利因素）、优术（提升领导与管理水平和手段）、合众（带领下属，团结一切可以团结的力量）等因素。

## 谋大局、识大体、造大势

基于不确定而来的谋略领导，首先需要谋划的是大结构、大原则，否则会陷入诸种琐碎的不确定性表象之中，甚至变成机会主义、投机主义。

中国企业家的谋略领导，首先必须站在历史（长过程）的高度，看待中国的社会转型，看待中国企业的市场环境和法律政策环境，看待中国企业的组织的组成要素，为中华民族的复兴谋大局。以前，在儒家思想影响下，中国人讲仁义道德、天人合一、循环往复、万物和谐，

社会处于相对平衡和稳定的状态。五四以后，西方“物竞天择，适者生存”个人主义和自由主义等思想纷纷涌入。再后来，就是社会主义，以共产主义为理想，强调共同利益，弘扬奉献和公平。在很长时间内，中国将坚持社会主义道路，这是宪法规定的；政府也会比较强势，强调共同富裕和社会责任。

其次，企业领导者必须站在哲学的高度，看待中国企业的市场环境和法律政策环境，看待中国企业的组织的组成要素，看待当今中国社会、文化、政治和经济转型，即识大体。我认为人类有三类知识：理性、感性和活性。“理性知识”主要指依靠智商获取的理论性知识，比如人们从书本上学到的公式、原理、模型、框架。所有理论都建立在公理基础之上。“感性知识”是由感悟和洞察力带来的经验性知识，主要是在实践中间学习来的。“活性知识”则是由情商决定的价值观和理想。这三种知识又分别由人们对于“理性”、“现实”和“自由”的追求所驱动。个人行为都是为了维持这三种根本驱动力平衡所作努力的结果。现实和理想要靠理性去平衡。这三者缺一不可，而且每种知识的获取都有零到无穷大的过程。只有经过波浪式前进、螺旋式上升，它们才能不断达到阶段性均衡。这种均衡能带来一定程度的幸福和自由，对于企业来说就是成功、优秀和卓越。

企业组织也是一样，组织内部的理性知识是“战略与制度”，方向是效率和利润最大化；感性知识是“操作与实践”，方向是实际效果好、灵活性强；活性知识是“价值观与理想”，方向是公平和责任。真正的学习型组织就是能够通过各种层次和方式的学习，使组织不断达到这三种知识的平衡，从而获得稳定而长远的发展。

再次，面对风云变幻的国际格局和飞速发展的技术进步，中国的谋略领导，包括政治家、企



任正非

业家和学者等关心大局者，应该能够做到顺势而且造大势。中国很大，需要和合的精神作为经济社会发展的思想基础。

## 坚持和平衡三大原则

在谋大局、识大体、造大势方面，中国企业的谋略领导必须洞悉、坚持和平衡三大原则，即儒家的仁义道德、社会主义的进取精神和市场经济的科学理性。儒家思想中道德的感召、和谐的理念；社会主义提倡的奉献精神和追求公平正义等；西方人理性的态度、科学的精神、分析的方法以及市场机制带来的效率。这三者都可以根据企业发展需要，进行不同程度的融合和平衡。相对而言，市场经济中追求效率和效益的工具和手段是术，儒家的人生观与人际和谐是道，而社会主义起到整体的宏观发展目标的作用，将道和术结合起来。

这三者也是可以总结全球化过程的。毛泽东之所以伟大就是让中国站起来，邓小平之所以伟大就

是推动改革开放。邓小平带着中国冲向世界，到世界上去踢球。跟强者踢，才能练出来。在全球化时代，当代中国必须建立新的三元平衡体系。它是国家的大局，也是中国企业谋略领导的大局。它们还是谋略领导着重谋划的对象，否则企业就容易失败，或者做不大，成不了中国的伟大企业。像管彤贤、任正非等，就是善于谋划这种大局的企业家。

## 谋略领导与远大理想

谋略涉及一个很重要的问题，即谋略领导与员工沟通的问题。在我看来，谋略领导用于沟通的目标和理想，应该更加高远。如果没有比较高远的目标，企业组织对谋略领导的需求也就比较低，谋略领导的空间也很小，得不到相应的灵活性。换言之，道路的不确定性、手段的不确定性，必然反映到对目标和理想（愿景）的描述上来。

面对未来的不确定性，谋略领导必须胸怀远大抱负，腹有良谋。这个远大抱负是什么呢？就是做世界一流，做全球的伟大企业。但是它的路线图是不清楚的，是随机应变的，需要不断地谋划。只有拥有远大抱负的人，才可能在无时无刻的谋划中获得谋略的能力。

上海振华是最典型的。他们的领导者心中有一团火，有执着的理想。振华的含义就是振兴中华。管彤贤的信念，就是要制造出中国的港口重型设备，让人家抬起来看“中国制造”。

1992年，管彤贤59岁。那时他是中国交通部和中港建设总公司的处级干部、高级工程师，对中国的港口设备特别熟悉。当时的港口重型设备几乎全部是进口。他和同事出国考察中国工业产品市场，却被撵到跳蚤市场，说“中国制造”都在这里。即将退休的管彤贤放弃退休生活，来到上海浦东，创办只有10多名员工的小公司。

公司从成立那天起，就提出目标：“世界上只要有集装箱装卸的港口，就得有振华的起重机”。那么小的公司，如果没有远大的抱负，就不需要谋略，不需要大的谋划。当时他们没资金，没技术，唯一的优势是管彤贤熟悉港口和港口设备，还有就是他们有很强的善于学习的能力。

## 谋略领导与制度刚性

有学者指出，中国传统中的谋略具有非程序性特点。在现代社会，特别是现代企业，越来越强调组织结构和制度规范，非程序性谋略会越来越少。然而相对战略领导，谋略领导对自身自由度的需要比较高。组织结构一旦理性化，方案就必须经过一定程序制订和通过，然后层层执行。因此，谋略领导与制度刚性似乎存在严重冲突。

其实不然。我们可以从三个方面来看待：

- ◎ 现代谋略领导本身就要尊重制度，谋划制度，并在制度基础上利用制度来谋划。如果不善于通过谋划来产生制度，制度就很难具有谋略意义；如果不善于利用制度来谋划，最终谋略会成为领导纵容自身的致命伤。凡谋划的东西，都在于一个先机。真正抓住先机的谋划，都有充裕时间在已有制度内实现，或者通过修订制度来实现。仓促的应急战略，不是谋略领导的表现。

- ◎ 必须有与谋略领导相适应的组织结构和制度规范，否则谋略领导缺乏所需要的自由度。制度如何留有谋略空间，既是谋略的结果，也是谋略的前提。任何制度都有包容性，在这里就是看是否包容谋略的自由度。公司治理是大的框架，不一定那么细，不能束缚管理者适应变化的手脚。不需要谋略领导或者不具有谋略领导的组织结构、制度规范，肯定会有所不同。

- ◎ 企业组织制度化、理性化越来越严重，但整个社会、整个市场竞争也越来越动态，越来越复杂。在市场日趋动态化条件下，组织结构和制度规范给予领导的谋略空间只是增多，而不是减少。

《华为基本法》及后来在全球化过程中对《华为基本法》的处理表现出中国企业家谋划制度的智慧。1995年，创业8年的华为正从创业期向经营发展期过渡，也进入大规模扩张期，公司规模急剧膨胀，原有脆弱的管理体系难以支撑公司进一步的发展。任正非将8年来关于华为文化的各种表述，如雷锋文化、床垫文化、狼性文化、校园文化等统一起来，并在此基础上建立企业的制度体系。

任正非请中国人民大学教授为他们起草《华为基本法》，最终使它成为中国第一部总结企业战略、价值观和经营管理原则的大法。《华为基本法》虽然只是公司为自己制定的，但也是改革开放以来中国企业将经验升华为管理体系的成功尝试。

后来华为学习IBM的集成产品开发流程，原有的以《华为基本法》为核心的企业文化与新的流程变革发生冲突。任正非不是简单地否定原有的企业文化，而是淡化企业文化，力图将文化融入制度。结果是企业文化在融入制度的实践过程中得到调整，实现了流程变革与企业文化的双赢。

(本文转载自微信公众号《清华管理评论》并有删减)