

商場必勝叢書

張覺明 著

經營詭道論



書泉出版社

張覺明

著

經
・
營
・
詭
・
道
・
論

商場必勝叢書 1

ISBN 957-618-000-0

書 名 / 經濟學原理

作 者 / 張 覺 明

責任編輯 / 林 小 鈴

校對人員 / 林小雲・張孟明

發行人 / 楊 榮 川

發行所 / 書泉出版社



台北市銅山街1號

局版臺業字第1848號

電話：3569060

傳真：3932365

劃撥：0130385-3

排 版 所 / 文工房電子排版有限公司

印 刷 所 / 茂榮印刷事業有限公司

臺北市西園路二段140巷49號

電話：3089357・3061972

版 次 / 80年2月初版

定 價 / 200 元

如有缺頁倒裝請退回換新

ISBN 957-618-000-0

¥55.39元

周 序

覺明鄉弟，精研企業經營與管理，常為大企業家們出「奇謀」，化危機為轉機，被譽為「鬼才」。所提每一項研究案，理論實務兼顧，遠超過《反敗為勝》的自述者美國汽車巨人艾科卡（Lee Iacocca）。我對他如此豐富的「智慧源」長時間表示懷疑，直到他提出撰寫《經營詭道論》巨著構想時，始豁然明白，他是在潛心中國古代學術思想，移置運用於現代生活領域的探討上下功夫，難怪他的思路開闊。

中國古代學術思想，二次世界大戰以後的這四十多年來，曾受西方國家以及中國週邊國家的重視，較早多半以儒家學說為對象，從中探索出了一條新途徑，例如將孔學運用於政治方面稱為「帝王學」；將儒家提倡的「倫理」觀念，運用到經濟方面，發展出「經濟倫理」、「企業倫理」，大肆推廣。繼之，孫子的兵法，也在資源開發、企業經營、國際貿易競爭等方面，廣為運用，成為另一種熱門的學問。今年（七十九年）在中國大陸舉辦的第二屆《孫子兵法》國際研究大會，四十餘國專家學者，提出七十多篇論文，正可證明此一發展的趨勢。

《孫子兵法》十三篇，計分〈始計〉、〈作戰〉、〈謀攻〉、〈軍形〉、〈兵勢〉、〈虛實〉、〈爭〉、〈九變〉、〈行軍〉、〈地形〉、〈九地〉、〈火攻〉、〈用間〉等，〈謀攻〉篇提出「知彼知己，百戰不殆」，主張全面分析並掌握敵我、眾寡、強弱、虛實、攻守、進退等情勢，以克敵致勝；又在〈虛實〉篇中說：「兵無常勢，水無常形；能因敵變化而取勝者，謂之神。」強調戰略、戰術上之「奇正相生」、和靈活運用。

覺明的《經營詭道論》這部書，就是本此十三篇分冊分章運用到企業的經營，較一般著述更具完整性，例如強人篇，即談到明主、賢將、戰略人才，和一位企業強人成長的規律；神謀篇則論及詭道、造勢、

虛實、攻守。無一不是當代企業經營者，在企業競爭的戰場上所必須用心研讀的。

這是一個腦力激盪的時代，任何事業的成功繫乎於高度智慧的運用，《孫子兵法》用之於企業的專書，便可以有助於我們智慧的成長，達成舉一反三新策略的啓迪，基於此一目的，這本書我們不能不讀。



／臺灣新生報副社長兼總主筆

《孫子兵法》又稱《孫子》，是中國也是世界上最古老的軍事巨著，更是研究人類競爭智慧的書。

孫子，名武，是中國春秋時代著名的思想家，他的著作影響後世兩千多年，世人對他有種種的尊稱：「兵家之神」、「戰略之祖」、「東方兵學鼻祖」、「東方第一流的大文豪」、「中國天才的戰略家」。對他所著的兵法，更是佩服得五體投地，驚嘆為：「武經的冠冕」、「兵家的聖典」、「世界古代第一兵書」、「外交教科書」、「政治秘訣」、「人生哲學」、「千古不朽的世界名著」、「立身處世的教科書」、「不朽的戰爭藝術」。

尤其是近代，世界各國都很重視《孫子兵法》，不但軍事院校採用為教科書，更廣泛地在商場上運用，把《孫子兵法》的軍事謀略、計策和原則，運用到商場競爭。這一方面，日本的企業家研究最深入，他們不但開班研習，更著書闡述如何用兵法經商，使得他們在商場上無往不利，稱雄天下。

《孫子兵法》不僅是一本研究用兵打仗的書，更是探討經營管理的著作，在軍事作戰方面，諸如計劃、組織、控制、指揮、協調、決策等概念和方法，無一不可以應用在商場競爭與經營管理上，且可相互融通運用自如。

在中國大陸曾召開《孫子兵法》國際學術研究會，現在研究孫子的經營管理思想與管理方法，已漸成為一門專門學問。

作者潛心研究《孫子兵法》多年，綜合各國研究孫子的成果，以及現代管理學，希望把孫子的管理思想與管理方法，運用在經營管理上，建構一套中國的管理哲學。

本書是作者取孫子的思想精華——隴道，以現代科學方法，條分縷析，並加上實務經驗，為讀者提供了

深入淺出的實貴資訊，且開闢了廣闊的想想空間，研析出中國式經營管理的原理原則，道人所未道，是企業家不可或缺的參謀，也是經營者的好智囊。

有心用《孫子兵法》於企業管理的創業者，或在事常希望有更大成就的經營者，或有志於研究中國企業管理學的探索者，我樂意向您們推薦這本《經營龍道論》。

高
資
敏

／立法委員・中國晨報社長

自序

《孫子兵法》這部兵家聖典，相信大家都不會感到陌生。它不但在中國兵學思想上佔有崇高地位，也深為全世界兵學專家的推崇。時至今日，《孫子兵法》的運用，更超越戰爭方面，而被廣泛運用在商場、待人處世等不同領域中。

尤其是日本人，他們已經把《孫子兵法》「知彼知己，百戰不殆」的指導思想，運用於外交、貿易和社會生活的各個領域中，並獲得了顯著成效。

第二次世界大戰以後，日本企業界興起了一批專業經營者，有不少來自軍中，他們深通兵法，以軍隊作戰的部署，運用在商場上，無論是戰略、戰術，均以兵法為主臬，難怪日本商人在全球各地連戰皆捷，「不戰而屈人之兵」，經過四十多年的經營，已成世界經濟強國。

日本研究兵法的權威是大橋武夫，他融合兵法與經營學，開設「兵法經營塾」，將古今中外有名的戰役，從兵法角度做有系統的解析，再闡釋商場上的運用之道，尤其對中國的《孫子兵法》、《鬼谷子》、《三國志》等，都有很深入的研究，可說是當代提倡以兵法應用於企業經營的先聲。在兵法當中，以《孫子兵法》最受日本商人的喜愛，興起研究《孫子兵法》的熱潮，一時之間成為日本的顯學。

曾經仔細研究中外戰爭史的人將不難發現，從歷史上的戰爭指導原則中，可以學到許多成功經營的訣竅。造成企業成敗的各種策略，與達成戰爭成敗的戰略，可以互相印證、互相啓發，企業策略就是從軍事戰略中衍生出來的。而在經營管理的範疇中，不管是領兵打仗，或者是從事行政工作，《孫子兵法》都是一本頗具參考價值的治事實典，更是現代企業經營者必備的案頭書。

誰不要在競爭中取勝？坊間的企管書籍汗牛充棟，而傳遞成功經驗的書也琳琅滿目，但要學到手則很

難。著者把《孫子兵法》的精髓——詭道提出來專門討論，輔以實例，使理論實務兼籌並顧，在世界論述《孫子兵法》的著作中，可以說是創造性的。不敢說是企業經營的指路明燈，但只要讀者多動腦筋，審時度勢，隨機應變，擺脫學院派的窠臼，獨創自己的新路，那麼這本《經營詭道論》就功德無量了。

張覺明
／謹識

經・營・詭・道・論

目錄

周序

高序

自序

前言

0
0
1

0
1
9

第一篇 強人

0
2
1

1 明主賢將

0
4
1

2 戰略人才

0
6
3

3 成長規律

0
8
5

第二篇 神 謀

0
8
7

4
詭 道

1
0
9

5
造 勢

1
2
9

6
虛 實

1
5
1

7
攻 守

1
7
5

8
文 武

1
9
7

第三篇 妙 算

1
9
9

9
知 勝

2
2
1

10
用 間

2
3
5

11
相 敵

2
5
1

12
料 敵

2
6
7

參考書目

《孫子兵法》

與經營之道

■ 前言 ■

前言 《孫子兵法》與經營之道

世界經濟正在全球化。奪取市場和技術已經取代奪取領土和殖民地。我們現在正處於世界經濟戰爭狀態，這場戰爭錯綜複雜、混亂無序，可以說是乾坤顛倒，宇宙混沌。這場戰爭的目的，對於每個國家來說，就是為自己創造越來越多的國民所得和就業機會，對於每個企業來說，則是求得生存與發展。這是一場特殊的戰爭，既是你死我活的鬥爭，又是互利互存的鬥爭。

在這場特殊戰爭中，企業取代了國家，站在戰爭的第一線，每個企業經營者成了一支軍隊的將帥，決定著勝負的命運。在你看來，經營之道是不是一門延伸在經濟領域的軍事科學呢？

是的。過去是，現在是，將來永遠也是一門在非軍事領域的軍事科學。自從有了競爭，商戰就出現了。特別是八〇年代以來，世界政治、經濟、社會、文化、資源和生態環境等方面動盪加劇，危機加深，新技術革命突飛猛進，商業競爭日益激烈，注定了今後經營之道的

軍事科學化。當前，企業生存的這個世界正以空前的廣度和深度變化著，兼併與分解、衰落與興起、國際化與保護主義，同時並存；資金融通、製造、行銷、環保以至消費者的意識，都受技術的影響而在不斷改變之中。

「兵形象水」、「水無常形」（《虛實篇》）

經營之道也像用兵打仗一樣，沒有固定不變的模式，企業的經營策略是要根據世界經濟、技術的發展和世界市場、供需的變化而決定的。在這個時候，研究以詭道著稱的《孫子兵法》有著積極而重要的意義。

《孫子兵法》

《孫子兵法》又稱《孫子》，是中國現存最早的古代軍事名著，它不僅是一部舉世聞名的古代兵書，而且蘊藏著許多管理科學、心理科學和資訊科學，是中國最早論述管理、心理和資訊等理論的傑出著作。特別應該提出的是《孫子兵法》的詭道，揭示了當前管理革命的

深層原因。時至今日，《孫子兵法》不僅成為許多國家軍事院校的必讀書籍，而且也是培養高級決策和智囊人才、經營管理人才的主修課程。二千四百多年的一部軍事著作，能有這樣的強大生命力，不是沒有原因的。

《孫子兵法》是中國春秋時代（公元前七二二—前四八二年）末期軍事家孫武所著。孫武是齊國人，約與孔子（公元前五五二—前四八一年）同時期。當時的中國正處於大動盪、大分化、大變革的時期，他從齊國出奔到南方的吳國，經吳王重臣伍子胥的推薦，以兵法十三篇晉見吳王闔廬，得到了吳王信任，被任命為將。孫武輔助吳王發展政治、軍事力量，向西擊破強大的楚國、晉國，攻入楚國的都城——郢（在今湖北江陵西北），北面威震齊國、晉國，東面臣服越人，使吳國威名顯揚於諸侯，成為春秋時代末期的強國。孫武的軍事實踐，為中國寫下了輝煌的軍事史篇。

《孫子兵法》一書，以八千餘字扼要地總結了春秋末期及其以前的戰爭經驗，對於軍事系統的各個方面、各個層次，都有全面而實際的分析和規律的判斷。此書問世以後，對中國古代軍事思想的發展，曾產生重大影響，在哲學史上也占有相當地位。早在戰國時期（公元前四〇三—前二二一年）《孫子兵法》就廣為流傳。法家韓非在《韓非子》／／五蠹篇／／中說

：「境內皆言兵，孫（孫武）、吳（吳起）之書者家有之。」戰國軍事名著《吳子》、《孫臏兵法》、《尉繚子》等就引用並發揮了《孫子兵法》的軍事思想。

一九七二年，在山東臨沂銀雀山的一座西漢（公元前二〇六—公元二三年）墓葬中，發現迄今最早的竹簡《孫子兵法》的大量殘簡，說明西漢時《孫子兵法》的流傳也很廣。三國時的魏（公元二二〇—二六五年）曹操稱讚《孫子兵法》說：「吾觀兵書多矣，孫武所著深矣！」（《曹操集》、《孫子序》）他並對《孫子兵法》作了註釋。唐代（公元六一八—九〇七年）皇帝李世民在與名將李靖問對兵法時，十分讚賞《孫子兵法》，他說：「觀諸兵書，無出孫武。」（《李衛公問對》）

在中國民族開化史上，有許多偉大的軍事家，有豐富的軍事典籍，但《孫子兵法》不但為中國歷代軍事家所重視和推崇，而且早在唐代就傳至日本、朝鮮，日本人推崇孫武為「百世兵家之師」、「東方兵學鼻祖」，將《孫子兵法》譽為「兵學聖典」、「世界古代第一兵書」，並將《孫子兵法》視為朝廷的祕密文件，代代相傳。

《孫子兵法》傳入歐洲以後，即被許多國家翻譯出版，至今已有英、法、德、俄文的譯本。據傳說，拿破崙在行軍作戰中經常批閱《孫子兵法》；德皇威廉二世在第一次世界大戰