

商場必勝叢書 2

張覺明 著

# 商戰奇謀



書泉出版社

709682

F71  
941

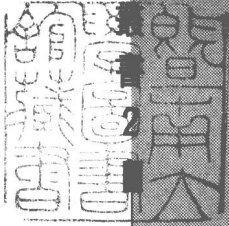
港台書室

商  
場  
必  
勝

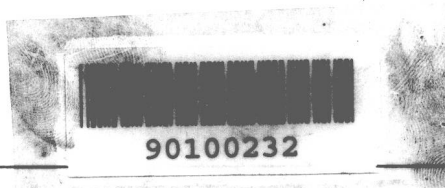
商  
·  
戰  
·  
奇  
·  
謀

張  
曼  
明

著



ISBN 957-648-008-6



90100232

書 名 / 國畫白話

---

作 者 / 張 覺 明

---

責任編輯 / 林 小 鈴

校對人員 / 林 華 中

---

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：(02) 3569060

傳真：(02) 3932365

劃撥：0130385-3

---

排版所 / 文工房電子排版

印刷所 / 茂榮印刷事業有限公司

台北市西園路二段140巷49號

電話：3089357 · 3061972

---

版 次 / 80 年 6 月 初 版

---

定 價 / 200 元

如有缺頁倒裝請退回換新

ISBN 957-648-008-6

序

孫子兵法

前物資局長  
前北汽公司董事長

商場如戰場，故兵學與商學二者實相因相成也，同是一種行業且在同一條件下經營，還是會有人成功有人失敗，何故？誠如孫子兵法所云「運用之妙，存乎一心」。《孫子兵法》全文十三篇，僅約六千字，但其哲理的深遠，見解的透闢，真所謂「前無古人，後少來者」。而文筆雄勁，字字珠璣，猶為一部不朽的名著，無怪乎古今中外明君賢相，武將文臣，莫不競相研讀，視為「兵學聖典」，奉為圭臬。當今世界聞人，更是譽為「政治藝術」、「外交指南」、「文學名著」、「商事秘訣」。是一部「放諸四海而皆準，傳諸百世而不惑」，可大可久，奧妙無窮，值得國人珍惜的文化遺產。

張覺明先生撰《商戰奇謀》，分七章三十四節都十六萬字寫成，參

考書目多達九十二種，藉兵學為經商學為用，依兵學的原理原則，尤以引證《孫子兵法》精義者居多，廣為應用於企業經營策略，相互貫通，互為體用，非但見解獨到，分析更是精確。本書一旦問世，洛陽紙貴可期，無商不「精」的企業家們，勢必爭先搶購一睹為快，以啟智慧，以廣財源，特題數語以贊之。

# 序

連龍輝

現任中央信託局理事主席  
曾任財政部次長

現代商業競爭，非常尖銳，雖未見刀光血影，但成敗之間，仍見你死我活，勝者業務猛晉，家喻戶曉，敗者業務萎縮，一蹶不振，或竟退出市場，消聲匿跡。由是觀之，所謂「商場如戰場」，實有至理。既云商場如戰場，則經商就業，即與熟諳韜略、精通兵法，有密切關聯了。若能熟能通，則覓機擇勢，克敵制勝，應付裕如，發展業務有如攻城掠地，探囊取物。反之，若不熟不通，甚且置之不理，則營業衰退，偃旗息鼓，退出市場，當也有之。於今商品日新月異，雖有百年老店，但無百年商品，故商場之中，勝者也非常勝，敗者也非常敗。若恃勝而驕疏，則轉眼之間，勝果可為明日黃花，若失敗而不氣餒，發奮圖強，運用技巧，另覓蹊徑，則衰草可發嫩芽，舊竹能生新筍，又是一番新景象。

若敗而不自檢討奮起，那就只有任由物競天擇，趨於敗亡了。

張覺明先生係企業管理及行銷學家，新著《商戰奇謀》一書，引證古今中外兵法之精義，探討商場競爭之韜略與技巧，實為一難能多得之典範，全書凡十六餘萬言共分七章。

第一章論「謀攻」，闡明商業競爭，正如用兵，可經謀略之術，不經血戰而屈人之兵，獲致完善戰果，而自己卻毫髮無傷。此為用兵及經商之最高境界。

第二章論「廟（妙）算」。孫子兵法有云：「夫未戰而廟算勝者，得算多也」，古之廟算，一如今之軍中參謀作業，企業策略規劃，就是要能充份認識、利用或轉化有利於自己的組織、人力、設備、資金等因素，作出獲勝的決策，算得愈好算得愈對者，勝機也就愈大，神機「妙算」，乃為經商必勝之途。

第三章論「用奇」。自古征戰，以奇兵取勝者，比比皆是，曹孟德

父子，以五千精兵，在官渡一役，大破袁紹廿萬大軍，最為人所津津樂道。故兵法有「兵貴用奇，不必在眾（多）」之說。商場中時有偶然之機，若能出奇制勝，常能一矢中的，四兩撥動千鈞，扭轉乾坤，轉敗為勝。所謂出奇制勝，就是運用特殊的手段，以出人意表的競爭謀略與方法取勝於對方。美國百事可樂汽水公司與可口可樂汽水公司，能不斷纏鬥近百年而互有勝負，即因雙方在長期競爭中，均能「用奇」之故。

第四章論「詭道」。詭含詐，有時能衍生誘騙與坑害之後遺症，故詭道原非傳統經商之道。但兵法有言：「兵不厭詐」，孫武又言：「兵者詭道也」，今之商場，既如戰場，且用兵雖本仁義，然其取勝多在詭道，如此看來，詭道之運用，往往因時、因地、因人、因事而異。為求經商競爭勝利，偶爾使點花招詭計，實也無可厚非也。

第五章論「權變」。當今社會生活型態及消費型態變遷快速，故常能遇到新機，也常能遇到危機。經營手法與型態若仍蕭規曹隨，或泥古



不化，已不足應付新情勢，故經營者應求「通權達變」，日新又新，與時俱進，方能掌握市況脈動，縱橫萬方。北歐航空公司於一九八〇年代，即因權變經營，將經濟艙服務水準提高到約與頭等艙相似，使營業轉衰為興而名列當年榜首，孫子兵法強調將需通於「九變」，其理在此。我人平日稱許能「隨機應變」者，即同此理。

第六章論「伐交」。兵法所謂伐交，實與今日之公關、交際、拉關係或外交行為相若。面對國內外市場劇烈之競爭，企業除在產品品質、價格及服務等方面應具較強的競爭實力外，為求實現某些目標，不但需發動主體公關，且常需利用媒體作宣導活動。二千多年前春秋戰國時代，所謂遠交近攻，合縱、連橫之術，也皆屬「伐交」範疇。此法若妄用之於經商也能無往不利。

第七章論「施計」。施計就是用謀，不但用計，且可設計。施計比之詭道，更為積極。一切競爭、鬥爭或戰爭，都可見到雙方用計之跡。

商場競爭，雖非血肉之戰，但其激烈程度與規模，及其對公司、市場、消費者之影響，比之軍事戰爭，有過之而無不及，正所謂市場無邊際，計謀無窮盡也。用計取勝乃屬理所當然，中國自古所傳三十六計，計計皆可活用於經商。若用之得法，勝果甜美，人皆欣羨。

張覺明先生熟讀百家兵書，博覽中外現代企業經營及行銷群籍，所著《商戰奇謀》一書，講究奇正相生，以企業經營為體，兵學為用，旁徵博引，一氣呵成。且屢舉中外例證，亦商亦兵，冶於一爐，令人愛不釋手。若能手此一冊，按圖索驥，則天下商場，如運於掌，若能心領神會，應用之妙存乎一心，則經商創業，必可戰無不勝，攻無不克。特為序。

## 自序

張覺明

兵貴精，將貴謀，是兵家至理名言，也是經營者的金科玉律。

現代商場的競爭如同軍事戰爭，雖不見刀光血影，但也令人驚心動魄。企業家如同軍事戰略家，必須有勇有謀，才能克敵制勝。尤其處在企業的戰國時代，經營者的決策每走錯一步，都可能被擠出競爭的行列，導致企業的衰敗，甚至破產倒閉。所以，現代企業家應能審時度勢，立足現實，預測未來，運籌決策，出奇制勝，這樣才能使企業在激烈的競爭中，立於不敗之地，不斷發展，永續長存。而要做到這樣，必須以科學的態度，認真地研究商場競爭的謀略。

競爭是實力和智慧的較量。愈是高層次的領導者，愈要靠智慧取勝。面臨強敵環伺國內外商場無情的競爭，經營者為了企業的生存和發展

，就要施謀用智，在有限的條件下，發展出獨特的企業戰術。

企業競爭獲勝之術，是一項技巧，更是一門活的學問。古往今來豐富的商場競爭史例，為我們提供了許多可供借鑑的策略和技巧。

本書是一本研究商場競爭的專書，以古今中外兵法為經，以現代商場實例為緯，集理論與實務於一體，從兵法中歸納出謀攻、妙算、用奇、詭道、權變、伐交、施計等七個部分，探討了商場競爭的謀略與技巧。使古今智慧熔於一爐，不但使古人智慧重現於今日，更在研讀案例中輕鬆學習今人的奇謀。希望做到事例引人入勝，策略便於掌握。

《商戰奇謀》在運用時，要因人、因事、因時、因地、因物，心領神會，變化靈通，有所創造，有所發展。能做到這樣，《商戰奇謀》一書將令你耳目一新，也將令你的競爭對手耳目一新。

商 · 戰 · 奇 · 謀

徐序

連序

自序

導論

第一篇 謀略

第一章 謀攻

1 運籌帷幄 上兵伐謀

2 把握全局 深謀遠慮

3 以迂為直 變直為曲

4 難得者時 易失者機

0  
0  
5

0  
0  
7

0  
0  
9

0  
1  
3

0  
2  
1

0  
2  
8

1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	9	9	8	7	7	6	6	5	4	3	3
2	5	7	2	4	9	4	6	0	2	0	5	3

## 第二章 廟 算

- 1 知彼知己 正確算計
- 2 先算多算 得算多勝
- 3 先知敵情 制勝如神
- 4 並兵向敵 乘勢而行
- 5 因利而動 因得而用

## 第三章 用 奇

- 1 攻其無備 出其不意
- 2 先見之明 出奇以絕
- 3 戰勝不復 出奇無窮
- 4 避實擊虛 把握主動
- 5 兵貴神速 以快取勝
- 6 先發制人 後發制人
- 7 正合奇勝 奇正相生

第四章 詭道

1 詭詐藏形 令敵失備

1 示以小利 誘而克敵

1 趨利避害 以長擊短

1 離合親疏 巧妙用間

第五章 權變

1 權變制勝 乃為之勢

1 見義而行 君命不受

1 臨機處置 善變之道

1 踐墨隨敵 敵變我變

第二篇 技巧

第六章 伐交

1 無敵談判 以智取勝

1  
8  
2

1  
7  
9

1  
7  
7

1  
7  
2

1  
6  
8

1  
6  
5

1  
5  
2

1  
4  
9

1  
3  
7

1  
2  
9

1  
2  
4

1  
1  
8

1  
1  
5

3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1
3	1	0	9	7	5	4	4	1	0	8
3	8	7	3	2	9	4	1	9	6	5

---

2 步步進逼 穩紮穩打

3 你來我往 討價還價

4 避敵鋒銳 以退為進

## 第七章 施計

1 勝戰之計

2 敵戰之計

3 攻戰之計

4 混戰之計

5 併戰之計

6 敗戰之計

### 參考書目



## 導論

# 以智取勝

古人用兵打仗首重在「計謀」，計謀之戰就是智慧之戰。

歷來兵家著作兵法，幾乎都以「計謀」為中心。孫武的《孫子兵法》，開章明義就談「計」，以「計謀」貫串全書十三篇，成為兵法特色。

《太公兵法》《中略》說：「非計策無以決嫌疑，非講奇無以破姦息寇，非陰計無以成功。」

《管子》《七法篇》說：「計必先定於內，然後兵出於境，用兵之道，以計為首。」

《太白陰經》《陰謀篇》說：「未戰以陰謀傾之。」

《虎鈴經》《先謀篇》說：「用兵之要，先謀為本。」

《投筆膚談》《本謀篇》說：「有國家者，未有不任智謀而成王業也。」

三國時代著名政治家兼軍事家諸葛亮，更是把「計」運用得出神入化，冠絕千古，他身兼軍師、丞相，躬理內政、外交、軍事各部門事務，才兼文武，涵泳儒家、法家、道家、雜