

實戰智庫

高手壹零壹 4

策略高手 101

【運籌帷幄、決勝千里的鬥智競賽】

張永誠◎著

 遠流 YLib

實戰智庫



遼瀋出版公司

高手壹零壹

101 ACES

4

策略高手 101

運籌帷幄、決勝千里的鬥智競賽

張永誠◎著

實戰智庫・高手薈集④ (原實學社《策略高手101》)

策略高手101——運籌帷幄、決勝千里的鬥智競賽

作 者——張永誠

主 編——陳錦輝

責任編輯——裴嬌

發行人——王榮文

出版發行——遠流出版事業股份有限公司

台北市汀州路三段184號7樓之5

郵撥/01894561

電話/2365 1212 傳真/2365 7979

香港發行——遠流(香港)出版公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4樓505室

電話/2508 9048 傳真/2503 3258

香港售價/港幣53元

著作權顧問——蕭雄淋律師

法律顧問——王秀哲律師・董安丹律師

排 版——普辰電腦排版有限公司

2000年8月1日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價新台幣160元〔99元專案限量版〕

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957 32 4094 7

YL 遠流博藏網

<http://www.ylib.com>

E-mail ylib@yuanliou.ylib.com

出版緣起

王榮文

今後將是個「智慧豐富的時代」。在今後的社會，大量使用智慧的生活形態將備受推崇，含有許多「智慧價值」的商品將大為暢銷。……下一個社會，將是「受智慧價值支配的社會」。

一九八六年，日本觀念界的重量級領導人物堺屋太一，用這樣的一段話來描述他預識的未來世界；今日看來，洞見趨勢之能著實驚人。就在同一年，遠流出版公司推出《實戰智慧叢書》，以「提供實戰經驗，啟發經營智慧」為基本精神，適時的呼應了堺屋氏智慧價值社會的觀念。

一路走來十餘年，從《實戰智慧》累積的叢書種類可以得見，我們希望盡所能讓關心各種商業議題的閱讀者滿足的企圖心；不論販夫走卒，管他名商巨賈，在這個領域中，每個人都能找到他增知長智的出版品。從時代的趨勢和閱讀者的接受度看來，我們是走對了方向。

如今「智慧豐富的時代」已從未來變成現在，這個社會也正式走入「受智慧價值支配的社

會」；面對日益紛雜、繁浩無涯的商業領域，身處慢人一步、滿盤皆輸的競爭環境，可不可能有一種相對快速的方式，讓企業人更能有效率的吸收商業養份？身為知識與智慧產銷經營者，我們從這個提問中找到一項重要而迫切的使命：進一步思考歸納知識、整理智慧的適切方法。

《實戰智庫》的推出，正是呼應這樣的需求：一方面，我們承繼《實戰智慧叢書》的出版精神，強調實用，重視智慧；另一方面，我們分門別類，凝聚焦點，以明確的主題為軸，規劃出一個個小系列，每一種主題，都以成為讀者的「個人專業智庫」(Personal Professional Think Tank)為目標。

或者可以這樣比擬：《實戰智庫》是一個類商學院的思考操作模式，在這個「大眾商學院」中，我們擘畫出一個又一個「熱門科系」，它可以是新穎到以「電子商務」這樣的類塊為重心，也可以用「工作技能」這種行之有年的類別做為主軸；在務實致用的前提下，貼合時潮，與時俱進，每個科系各自發展出旗幟鮮明的讀物，大開「增你智」的方便之門。

針對各個焦點集中的重要領域，我們專注的深耕精耘，希望據此描繪出一張相對清晰的商業出版品地圖，讀者按圖索驥，可以更快速、更準確的搜尋到自己想要的。

人是企業最重要的資產，智慧是人最重要的資本；要累積資本，要擴大資產，《實戰智庫》是絕對值得的投資。

編輯報告

第一次世界大戰期間，二十八歲的美國青年德惠特·華萊士（Dewitt Wallace）在一次戰役中負傷，入院治療。養傷期間，他一方面閱讀大量雜誌，一方面將認為有用的文章抄錄下來。幾個月後，華萊士靈光一閃：「這些文章對我有用，想必別人也得上，何不把它們編輯成冊出版呢？」

儘管期間挫折無數，華萊士依然百折不回。一九二二年二月，夢想化為真實，《讀者文摘》（Reader's Digest）終於誕生；如今，這本雜誌的全球讀者超過一億人。

一個智慧分享的概念，可以嘉惠千萬人；那，何不更進一步，從「剪貼」到「反芻」，從照本宣科到融會消化，讓「別人更用得上」呢？——這就是《高手壹零壹》題旨之所寄。這個系列有一種明顯的特質：體貼。從概念、選材、行文到體例，處處顯示「心中有讀者」：

· 概念：每一本書都對準一個重要的領域，吸納哈佛商學院「個案研究」的精神，卻反其

道而行，大題小做，有如個案極短篇。

· 選材：獨特、有用是兩大標準。主角可以是世界首富，也可能是無名小卒；個案具有啓示性——而非名氣——才是選擇高手的最高標準。

· 行文：筆調輕鬆親切，內容簡單卻又豐富。既是一個個值得師法的成功典範，又是一則則引人入勝的真實故事。

· 體例：由簡潔的標題點出個案精髓，令人眼睛一亮；緊接著一兩句口訣般的詞句，透露故事的啓示；轉入本文，更見作者說故事的功力：輕鬆、明白，味道十足；最後再以〈思考空間〉壓軸，鼓勵閱讀者做一次頭腦體操。

運用這種「無壓力閱讀」取向，作者端出一盤盤「思考的開胃菜」，你可以正襟危坐，也可以翹起二郎腿；可以按部就班，也可以隨心所閱。書桌床頭，舟車如廁，都是閱讀的好時刻。一本書給你一百個智囊，五本、十本下來，等於坐擁一個個人的經營智慧資料庫——一分耕耘，三分收穫哪！

最後，請記住作者的叮嚀：「成功無法複製，只能獨創」，等你將其中的知識活化為智慧，將自己的高招填入最後兩頁，《高手壹零壹》就算功德圓滿。

序

「策略」(Strategy)一詞源自於「戰略」，意指軍事作戰的藝術及科學。一九五〇年代開始，被企業界廣泛移植運用，成為時下大家所熟知的「策略」。

由於企業經營的「複雜性」(Complexity)與「多變性」(Changeability)，因此對策略的意義亦衍生出許多不同的認知和詮釋。除了學院派學術性的定義之外，有謂策略即「革命」者；有人認為策略為長程的「擘劃佈局」；亦有人視策略為「創意」或「怪異」；更有人將策略當作「智慧」、「經驗」、「魄力」的綜合性「謀略」與「權術」。而正因為策略的多樣特性，乃產生了許多專門從事「策略思考」(Strategic thinking)和「策略規劃」(Strategic planning)的專家策士，為企業提供實用有效的策略。因此策略研究非但成為當代管理思潮中的一門顯學，實際運用策略獲得成功的企業家，也被稱為「策略高手」或「策略家」(Strategist)。

本書即蒐集了中外百位運用各種策略而有輝煌成就的企業人士，將他們的實戰經驗作簡明扼要的論述分析。這些「高手」，他們不但都有獨特的經營理念、管理哲學和領導風格，而且在不同的

行業中皆以「策略」獨領風騷，成為業界的翹楚。

在書中，我們可以看到「微軟」的比爾·蓋茲，表現既不微、也不軟的「兩手策略」。「英代爾」的安迪·葛洛夫以「接觸策略」提升產品的知名度與價值感。「杜邦」如何以「高門檻策略」避免競爭。韋恩·胡辛格如何以「重複策略」，物盡其用的將產品一賣再賣。我們也可以看到台積電張忠謀的「顛覆策略」、宏電施振榮的「品牌策略」、聯電曹興誠的「存強策略」，以及聯邦林榮三的「潛龍策略」。而在金融風暴及不景氣的衝擊下，大安銀行的陸潤康、東帝士的陳由豪、中興紡織的喬武，以及尖美建設的張國福等，他們以何種「策略」從事「危機管理」。此外，大家更可在「利基」、「運籌」、「逆勢」、「迂迴」、「掠奪」、「霸權」、「扭轉」、「交叉」……等策略中，了解、領悟、學習高手們卓越不凡的身手與智慧。

在此特別必須說明的是，所謂「策略」和「戰術」(tactics)的區別。一般而言，並不容易作明確清楚的劃分。不過，大體上「策略」指的是比較宏觀的方向、遠景或指針，它是企業在分析產業環境、市場競爭和本身條件之後，所作的系統化、科學性的決策。至於「戰術」則主要是指執行「策略」的具體行動，需要的是彈性、靈活的手法與戰法。所以才有所謂「觀念決定戰略，戰略指導戰術」的說法。

事實上，我們都了解，不論什麼領域，包括政治、企業或個人，只要有「競爭」，就需要有「策略」，否則就無法運籌帷幄、穩操勝算。因為「策略」本是一種鬥智的比賽，是既刺激又有

趣的遊戲。任何人想要成爲「策略高手」，都要涉獵兵書，詳讀戰策，也要培養高瞻遠矚、理性克己的思辨能力，更要誠懇虛心的擷取前人的精華與神髓，才能突破創新，慎謀善斷。

本書所選的一百個策略，我們可以用「百家爭鳴，百花齊放」來形容，因爲它們不但都是成功的實例，也都是「策略高手」們嘔心瀝血、千錘百鍊的結晶。而在人類即將邁向新的「千禧年」（Millennium），自由化、國際化、資訊化也已經是難以抵擋的趨勢。爲了厚植實力，強化競爭優勢，任何企業都不能忽視「策略」這項利器。

本書寫作期間，承蒙「國立中興大學」企業管理研究所主任黃營杉教授的指導鞭策，其所譯之《策略管理》（*Strategy Management Theory*; Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones 原著，華泰書局出版），對本書之完成幫助尤多，深爲感激。「國立中央大學」蔡明宏、李小明、張東生、林建煌、李學勇諸教授的愛護鼓勵，以及好友藍乾來、李瑞吉、張博演、張尙喬、簡聲鴻、嚴宗立諸先生之協助，提供許多寶貴的資料與建議，在此致上衷心的感謝。

張永誠

一九九九、三、六

《策略高手一〇一》目錄

□ 《實戰智庫》出版緣起

□ 編輯報告

□ 序

策略高手1／黃河明		
有容乃大（相容策略）	20	
策略高手2／安迪·葛洛夫		
獨大的秘訣（接觸策略）	22	
策略高手3／韋恩·胡辛格		
賣了還可再賣（重複策略）	24	
策略高手4／約翰·皮波		
不可能的任務（簡快策略）	26	
策略高手5／杜邦國際公司		
杜絕後患（高門檻策略）	28	
策略高手6／比爾·蓋茲		
菊花與劍（兩手策略）	30	
策略高手7／傑克·威爾許		
少數的異數（多角化策略）	32	
策略高手8／黃達夫		
一切為顧客（人性化策略）	34	
策略高手9／六和集團		
專心經營（不上市策略）	36	
策略高手10／陳正然		
One Touch（一站訂足策略）	38	
策略高手11／艾倫·魏斯特菲爾德		
小處著手（利基策略）	40	
策略高手12／張正光		
平時即戰略（造鐘策略）	42	

策略高手 13 / 商武	44
生存第一 (斷尾策略)	
策略高手 14 / 林百里	46
沒有大客戶 (分散策略)	
策略高手 15 / 陳由豪	48
回歸專業 (固本策略)	
策略高手 16 / 詹姆斯·凱利	50
和時間競賽 (運籌策略)	
策略高手 17 / 李維牛仔褲	52
量身訂做 (一對一策略)	
策略高手 18 / 何瑞德	54
殺手哲學 (成長策略)	
策略高手 19 / 許文龍	56
一抵四的奧秘 (精簡策略)	
策略高手 20 / 張忠謀	58
大破大立 (顛覆策略)	
策略高手 21 / 鄭文進	60
搶第一 (領先策略)	

策略高手 22 / 陳聰正	62
何必捨近求遠 (睦鄰策略)	
策略高手 23 / 勃恩·羅賓斯	64
皆大歡喜 (雙贏策略)	
策略高手 24 / 華格睿	66
形象第一 (公益策略)	
策略高手 25 / 麥考衛	68
認知的第一步 (正名策略)	
策略高手 26 / 比爾·馬里歐特	70
慎之於始 (立地策略)	
策略高手 27 / 張敦仁	72
淘汰滯銷品 (高輪替策略)	
策略高手 28 / 洪慶福	74
反向操作 (逆勢策略)	
策略高手 29 / 蘇慶陽	76
識機求變 (預變策略)	
策略高手 30 / 陳冀平	78
曲折的捷徑 (迂迴策略)	

策略高手 31／張明正	超越未來（趨勢策略）	80
策略高手 32／于雅鈴	慢了買不到（限量策略）	82
策略高手 33／許瑞源	在天願為比翼鳥（結盟策略）	84
策略高手 34／喬治·索羅斯	絕不心慈手軟（掠奪策略）	86
策略高手 35／吉姆·巴克史岱爾	要死一起死（免費策略）	88
策略高手 36／華倫·巴菲特	無中生有（六不策略）	90
策略高手 37／林泰生	策略的創意（創意策略）	92
策略高手 38／查爾斯·拉薩勒斯	專業化（窄而深策略）	94
策略高手 39／黃錦煌	小而美、小而強（兩極化策略）	96

策略高手 40／富士彩色軟片	老大的伎倆（同步策略）	98
策略高手 41／傅素菱	先宰肥羊（吸脂策略）	100
策略高手 42／苗豐強	團結力量大（合縱策略）	102
策略高手 43／柯吉源	截長補短（互補策略）	104
策略高手 44／林鴻昱	通吃（霸權策略）	106
策略高手 45／張朝翔	善變（蝙蝠策略）	108
策略高手 46／魏應行	擴大彈性空間（活化策略）	110
策略高手 47／黃耀明	簡易二分法（對比策略）	112
策略高手 48／黃騰輝	拒絕惡客（純化策略）	114

策略高手 49 / 王振芳	策略高手 50 / 朱樓	策略高手 51 / 李光榮	策略高手 52 / 紀鎮南	策略高手 53 / 陳逸平	策略高手 54 / 杜榮三	策略高手 55 / 錢秉才	策略高手 56 / 鄧啓福	策略高手 57 / 黃春生
逗陣打拚 (夥伴策略)	彩虹的世界 (色彩策略)	新的競爭優勢 (時間策略)	小兵立大功 (小點子策略)	結構勝於一切 (低風險策略)	前進綠島 (潛龍策略)	改頭換面穿新裝 (轉型策略)	永遠不會過時的 (滲透策略)	重疊交叉 (複合策略)
116	118	120	122	124	126	128	130	132

策略高手 58 / 佐藤	策略高手 59 / 企業經營階層	策略高手 60 / 曾水照	策略高手 61 / 陳瑞聰	策略高手 62 / 蔡文	策略高手 63 / 黃至剛	策略高手 64 / 西室厚	策略高手 65 / 許文龍	策略高手 66 / 艾爾·賴茲
利用思古幽情 (代替策略)	企業新遊戲規則 (購併策略)	開闢新通路 (雙軌策略)	借力使力 (攀龍策略)	釜底抽「心」 (攻心策略)	天下莫能與之爭 (無利策略)	以小吃大 (小而專策略)	無爲而無不爲 (不管理策略)	力與利之源 (焦點策略)
134	136	138	140	142	144	146	148	150

策略高手 67 / 美國「波士頓顧問集團」	152
錢坑變成搖錢樹 (矩陣策略)	152
策略高手 68 / 日本汽車業者	154
低價格、高價值 (差異化策略)	154
策略高手 69 / 漢口味食品公司	156
類別外的類別 (另類策略)	156
策略高手 70 / 鮑伯·伊頓	158
老三變老一 (整合策略)	158
策略高手 71 / 約翰·羅斯	160
不偏不倚 (等距策略)	160
策略高手 72 / 松田平章	162
物盡其用 (再生策略)	162
策略高手 73 / 張國福	164
能捨才能得 (撤退策略)	164
策略高手 74 / 陸潤康	166
管理與處理 (網繆策略)	166
策略高手 75 / 盧志遠	168
獲利的關鍵 (品管策略)	168

策略高手 76 / 陳文熙	170
大逆轉 (扭轉策略)	170
策略高手 77 / New Balance 的慢跑鞋	172
總統也愛穿 (名人策略)	172
策略高手 78 / 勞倫斯·福斯特	174
難以置信的力量 (誠信策略)	174
策略高手 79 / 布魯斯·江斯頓	176
先求穩，再求變 (由下而上策略)	176
策略高手 80 / 傑生·道格拉斯	178
也是創意 (怪異策略)	178
策略高手 81 / 凱倫·郝思	180
真正分秒必爭 (即時策略)	180
策略高手 82 / 辜澄泉	182
不敗優先 (慢的策略)	182
策略高手 83 / 何國華	184
不是單行道 (雙向策略)	184
策略高手 84 / 姜豐年	186
「定位」之外 (卡位策略)	186