

實戰智慧
• 叢書36

周浩正主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

張永誠 / 著

計策學

新36計 /
商政實例解說本



【作者簡介】

張永誠，民國35年生，國立政治大學政治研究所畢業。曾任職立法院編撰、聯廣公司、哈佛企業管理顧問公司副總經理、管理雜誌、行銷／推銷雜誌總編輯等職，現從事寫作、教學。著有《決策者謀略》、《賣手》（遠流版）。

- ①行銷戰爭／賴茲&屈特著
- ②中國人生意經／小沢保壽行著
(華僑商法)
- ③商用戰爭原則(勝負)／皮考克著
- ④王永慶奮鬥史／郭泰著
- ⑤王永慶的管理鐵鏈／郭泰著
- ⑥趙耀東的經營魅力(開創者)／郭泰著
- ⑦企劃書／高橋憲行著
- ⑧企劃高手／水嘉智平著
- ⑨悟／郭泰著
- ⑩謹、忍、準、狠／陳洪業編著
- ⑪商用戰典(活用戰典)／大橋武夫著
- ⑫決策者謀略／張永誠著
- ⑬公關手冊／巴克斯特著
- ⑭求職指南／羅勃·海佛著
- ⑮人才僱用決策／羅勃·海佛著
- ⑯鼓舞／郭泰編著
- ⑰有錢人／戴維斯著
- ⑱可樂大決戰(百事稱王)／恩瑞可著
- ⑲報告書／國友隆一著
- ⑳首腦論／嚴家其著
- ㉑服務業的經營策略／海斯凱特著
(服務業的經營策略革命)
- ㉒人生戰術(成功策術)／狄波諾著
- ㉓實手／張永誠著
- ㉔帝王書／原屋太一著
- ㉕智囊100／郭泰著
- ㉖辦公室戰爭／瑪麗蓮·甘迺迪著
- ㉗經理人常犯的13個錯誤／史蒂芬·布朗著
- ㉘一坪商店(一坪商法)／大山登著
- ㉙陶朱公商訓／松本一男著
- ㉚商用德川家康兵法(柔術)／大橋武夫著
- ㉛霸術／陳文德著
- ㉜決斷力／邑井操著
- ㉝企劃技術手冊／江川明著
- ㉞Memo學入門／今泉浩晃著
- ㉟商用孫子兵法／梁憲初著
- ㊱計策學／張永誠著
- ㊲切開Apple!／陳洪業著
- ㊳圖解問題解決入門／佐藤允一著
- ㊴行銷實戰讀本／蕭富華著
- ㊵上班族缺德講座／胡拜年譯著
- ㊶一分禪／赤根祥道著
- ㊷非常識發想／高橋昌義著
- ㊸店長會議／鹽澤茂著
- ㊹會議技術100／宇治野憲治著
- ㊺個人時間運用學入門／黑川康正著
- ㊻投資遊戲高手／布恩·皮肯斯著
- ㊼商用宮本武藏兵法／河野守宏著
- ㊽改善一生的12個步驟／法蘭西斯著
- ㊾亂世經營術／陳文德著
- ㊿實點100／張永誠著
- 51 逆思考行銷／賴茲&屈特著
- 52 商用兵經100／梁憲初著
- 53 商戰紀事／蕭富華著
- 54 做個有魅力的主管／陳明璋著
- 55 股市實戰100問／郭泰著
- 56 豪公司興亡史／陳文德著
- 57 謀略家的智慧／雷融著
- 58 成熟市場魅力商品企劃／平島謙久著
- 59 推銷贏家／約翰·范頓著
- 60 個人生涯設計／今泉浩晃著

□周浩正主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

實戰智慧叢書③⑥

計策學

——新36計／商政實例解說本

作 者／張 永 誠

主 編／周 浩 正

責任編輯／羅 麗 芳

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段 184 號七樓之 5

郵撥／0189456-1

電話／(02) 365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02) 365-1212 傳真／365-7979

排 版／鴻霖電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□1988 (民77) 年 8 月 1 日 初版一刷

□1992 (民81) 年 8 月 16 日 初版六刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價140元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究(Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-0603-X

實戰智慧叢書 ③⑥

計策學

——新36計／商政實例解說本

張永誠 著

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國內傑出商業領導人物或機構作深入的專書研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或許亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書我們請到軍校出身的周浩正先生主持，他除了有基本軍事常識與軍旅生涯的磨練之外，同時也是多年來出版界的活躍人物之一，我們希望誠如他「允文允武」的背景所呈顯的慧眼，能給這一系列叢書的未來，創造一個光明的遠景。

編輯室報告

歷史書中大家耳熟能詳的典故，像藺相如的「完璧歸趙」、呂不韋的「奇貨可居」、孟嘗君的「狡兔三窟」、張良的「四面楚歌」、晏仲平的「二桃殺三士」、王敖的「反間殺李牧」，乃至於王允的「美人計」、諸葛亮的「空城計」等等，都是先人智慧的結晶，也是我國寶貴的文化遺產。

上述的故事之所以流傳千古、膾炙人口，主要是因為具有知識性、啟發性與趣味性。而且其中都隱含了「四兩撥千斤，小魚吃大魚」或「以少勝多」、「以寡擊衆」、「以弱制強」的智慧。這些智慧化爲具體的行動，就是以「計」得逞，以「策」取勝。所以，在權力鬥爭的謀略中和談論戰爭藝術的兵書裏，幾乎都是以「計策」爲重心。例如：《戰國策》、《左傳》、《史記》、《資治通鑑》等書，雖是記載古代帝王諸侯爭雄稱霸，謀臣策士縱橫馳騁天下的史書，但是其

中却充滿了權謀機智、帷幄運籌的「計」與「策」。又如：《孫子兵法》始計篇即云：「夫未戰而廟算者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得算少也；多算勝，少算不勝，而況於無算乎？吾以此觀之，勝負見矣。」孫子所謂的「算」，即包涵了「計」與「策」的深意在內。

由於大家對「計」和「策」的興趣，對於門「智」不門「力」的稱道嚮往，於是乃有「三十六計」、「七十二計」之類的書籍出現，用以指導人們面對挫折、突破困境、克服失敗之道，進而創造造勢，旋乾轉坤，反敗為勝的方法。

今日的社會，由於工商業的發達，兼以多元化、民主化和國際化的結果，人際之間的關係實已較古代更為錯綜複雜。因此，「計策」之學亦很自然的被用於商戰、談判、領導統御、人際溝通等企業管理的規劃和應用之上。

本書即是作者以「三十六計」為架構，從計策和謀略的觀點，用商戰實例為主軸，輔以政治及重大的社會事件撰寫而成，是一本深具時代性、批判性兼實用性的著作。書中充滿了作者敏銳的觀察分析和對社會的關懷期許。此外，本書尚有另一特色，即不談任何深奧的理論，全部以實例闡釋，作者流暢洗練的文筆，可讓讀者一氣呵成的看完本書。

相信讀者看完這本書，一定可以從中獲得不少的體悟與啓示，進而成為一個心智圓熟，手腕靈活，深諳韜略，能謀善斷的人。

（李瑞吉執筆）

目錄

〈實戰智慧叢書〉出版緣起

編輯室報告

自序

第1計	先發制人／一五
第2計	合縱連橫／二三
第3計	遠交近攻／三一
第4計	圍魏救趙／三八
第5計	拋磚引玉／四五
第6計	投石問路／五三
第7計	金蟬脫殼／六一
第8計	借屍還魂／六六
第9計	反客為主／七一

第10計	渾水摸魚／七
第11計	先斬後奏／八
第12計	李代桃僵／九
第13計	釜底抽薪／九
第14計	借刀殺人／一〇
第15計	扮豬吃虎／一〇
第16計	以退爲進／一一
第17計	殺雞儆猴／一二
第18計	挑撥離間／一二
第19計	棄倖保帥／一三
第20計	瞞天過海／一四
第21計	擒賊擒王／一五
第22計	聲東擊西／一五
第23計	避實擊虛／一六
第24計	過橋抽板／一七

- | | |
|------|----------|
| 第25計 | 以戰迫和／一七八 |
| 第26計 | 以毒攻毒／一八六 |
| 第27計 | 以逸待勞／一九二 |
| 第28計 | 明知故昧／一九八 |
| 第29計 | 魚目混珠／二〇四 |
| 第30計 | 無中生有／二一〇 |
| 第31計 | 暗渡陳倉／二一九 |
| 第32計 | 指桑罵槐／二三五 |
| 第33計 | 連環計／二三二 |
| 第34計 | 反間計／二三七 |
| 第35計 | 美人計／二四三 |
| 第36計 | 走／二四八 |

自序

去年六月，遠流公司出版了拙著「決策者謀略」乙書，該書上市之後一個多月立即再版，可見讀者對「謀略」這項智慧的關注和興趣。由於市場上的反應不錯，因此繼續就「謀略」相關的主題研究探討，期使「商場競爭遊戲的規則」有更系統化的整合與規範。這是筆者以「三十六計」為架構，撰寫本書最主要的觸機和動力。

「三十六計」在我國可說是家喻戶曉，老少咸宜的一種智慧及計謀。它原為南史「王敬則傳」記載南朝宋將「檀道濟」避魏故事中的一句話：「檀公三十六計，走為上策」。至於「三十六計」除了「走」這最後一計之外，其餘的三十五計是什麼？史書上並沒有明確記載。在已出版的若干和三十六計有關的書籍中，三十六計指涉的內涵幾乎本本不同，各家說法均不一致。因而，對於「三十六計」，我們不必膠柱拘泥於計的名稱、順序或多寡，它只是「老謀深算，計策百出」的通稱泛說而已。事實上，若將各家三十六計不同的名稱加起來，恐怕百計都不止呢！

至於取材和內容方面，過去的「三十六計」，大多以古代的歷史故事或宮闈內的權力鬥爭為主。從舊有的典籍、掌故、軼事或演義等故紙堆中汲取素材作闡釋說明，就了解「計」的本質和運用來說，固然有其參考意義。但從現代人的立場和眼光來看，則不免缺乏時代性、實用性和前瞻性。因此，本書除了「計」的名稱亦有許多不同之外，取材上儘量減少古代歷史故事的範疇，而以現代商戰的應用，及目前社會上發生為大眾所關心的重要事件或熱門話題為主，希望藉實例的剖析，賦予「三十六計」新的思考方向和運用上的啟示。

從「計謀」和「策略」的觀點來看，「三十六計」的實用價值相當的廣泛。例如：商場上的競爭、政壇上的權力鬥爭、戰場上的戰爭，都少不了它的重要性和影響力。此外，在談判、經營管理、領導統御、人際溝通、警匪鬥智中，它亦可提供許多的助力。不過，「三十六計」也並非撒豆成兵、點石為金的靈丹妙藥，此即「三十六計」中的任何一計，本身均很難單獨達成戰略性的目標，它只是各種兵法觀念、戰略或謀略的「輔助性」戰術。換句話說，「三十六計」的應用，必須在正確的觀念、戰略、謀略原則的指導及配合之下，才能發揮它所謂「四兩撥千斤、小兵立大功」的功效。孤立個別的計策，只是一種反應敏捷，隨機應變的「機智」，對於解決暫時性、局部性的困難，或許會有出乎意料、意想不到的效果，但是對於全盤性、長遠性的問題，則至少要有兩計以上合併運用，並且配合天時、地利、人和，才能達成兵法上、戰略上的意義和目標。

。譬如：美俄高峯會談中，我們就可以看到「反客為主」、「明知故昧」、「擒賊擒王」的運用。布希在競選美國總統時，「投石問路」、「圍魏救趙」、「殺雞儆猴」、「棄俸保帥」等計併用的過程。

當然，在三十六計之中，無可否認的，它有正面、積極的部份，亦有負面、消極的效果，也有攻擊和防衛的區別。負面、消極的，例如：「借刀殺人」、「挑撥離間」、「魚目混珠」、「以毒攻毒」、「渾水摸魚」……等，是它廣受批評，不被諒解的地方，衛道之士認為這些計策，對善良風俗、世道人心有害，是不光明、不道德的手段。這些批評的確有其道理。不過就像俗話所說的：「害人之心不可有，防人之心不可無」、「人無傷虎心，虎有害人意」，對於這些具有負面、消極意義的計策，也並非毫無用處，了解它們，至少可以作為保護自己，防衛別人攻擊之用。因為，任何計策的施展固然是「運用之妙，存乎一心」，也要視使用者的動機和目的，從這個角度來看「三十六計」，它應該是值得肯定和重視的「機智」。

四十年來，台灣社會雖然在經濟上有令人刮目相看的成就，但是由於政治結構的不合理、社會制度的不健全，加上長期的戒嚴，不但人性的尊嚴受到戕害與扭曲，社會上亦充斥著不公不義，是非顛倒，價值混亂的現象，使經濟倫理和商業道德瀕臨崩潰解體的危機。解嚴之後，被壓抑的社會活力乃傾巢而出，過去被漠視的弱勢團體，亦紛紛起而抗爭，一時之間社會秩序陷入脫序

失控的狀態。如何力挽這道狂瀾？如何使社會的清流顯現？如何讓法治落實？使政治權力和經濟利益在正常、公平、合理的軌道上運作、競爭，以實現正義和公道，實有賴有權有智有心之士，共同以睿智的領導，圓熟的手腕加以面對解決。

我們相信一個處在轉型期中的社會，須要的是大刀濶斧、劍及履及的變革，任何畫餅充飢或鋸箭補鍋式的改革，不僅緩不濟急，也無法滿足人民的需求。當政者如果不能以高瞻遠矚，深思熟慮的決心和魄力開創新局，政府的公權力和公信力，必將受到更大的衝擊與挑戰。而「三十六計」則是為解決這些盤根錯節、荊天棘地的問題時提供一種靈感和思考的方向，使決策更具有創意和彈性。

所以，本書主要的內容，是從「三十六計」各種計謀、計策的角度，就商業競爭、權力鬥爭及重要的社會事件加以陳述、分析，其中亦不乏批判、關懷和期許，希望藉著謀略和智慧交集，建立共識，了解我們社會不公平、不合理、不正常的一面，使我們的政治結構和經濟體質能夠早日脫胎換骨，改頭換面，並在國際化、自由化、多元化的政策引導下，朝更開放、更成熟、更穩健、更民主的道路邁進。

本書撰寫期間，承蒙遠流出版公司發行人王榮文先生支持指教，好友李瑞吉、郭泰、孔繁鐸諸先生之鼓勵並提供許多寫作資料，至為感激，謹此一併致十二萬分的謝忱。