



提供實戰經驗
啟發經營智慧

邑井 操 / 著
吳 淑 麗 / 譯

決斷力

運籌帷幄 /
決勝千里的
80 法則



【作者簡介】

邑井 操，一九一二年生，東京神田人。一九四七年由西伯利亞被遣返歸國後，成立一個「人的生存方式與人際關係」的領導中心，對象是訓練公司的新進人員如何經營管理。他的著作甚多，演講活動頻繁。主要著作有《必勝的法則》《人的勇氣》《真與假》等多種。

《實戰智慧叢書》

- ①行銷戰爭／賴茲&屈特著
- ②中國人生意經／小久保陽行著
(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公營企業革命(開科者)／郭泰著
- ⑦企劃書／高橋憲行著
- ⑧企劃高手／水靈智平著
- ⑨悟／郭泰著
- ⑩穩、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／巴克赫斯特著
- 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)／恩臨可著
- ⑲報告書／國友隆一著
- ⑳首腦論／解家貝著
- 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／嵯屋太一等著
- 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／史特芬·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／蕭雷華著
- ㊵上班族缺德講座／胡拜年譯著
- ㊶一分禪／赤根祥道著
- ㊷反常識創意術／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
- ①逆思考行銷／賴茲&屈特著
- ②商用兵經 100／梁憲初著
- ③商戰紀事／蕭雷華著
- ④做個有魅力的主管／陳明璋著
- ⑤股市實戰 100 問／郭泰著
- ⑥棄公司興亡史／陳文德著
- ⑦謀略家的智慧／雷聯著
- ⑧成熟市場魅力商品企劃／平島康久著
- ⑨推銷贏家／約翰·范頓著
- ⑩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③②

決 斷 力

——通籌帷幄／決勝千里的八〇法則

原 書／決斷の法則

作 者／邑 井 操

譯 者／吳 淑 麗

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／信報股份有限公司

電話／(02) 365-4747 傳真／365-7979

印 刷／優文印刷股份有限公司

□1988(民77)年 5 月 16 日 初版一刷

□1992(民81)年 2 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 957-32-0572-6

實戰智慧叢書 ㊦

決斷力

——運籌帷幄／決勝千里的八〇法則

邑井 操 著／吳淑麗 譯

《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。

主編的話

周正

日軍軍事操典「戰術五十講」中，曾強烈喻示：「一個實踐，比一百個理論要好。」意思是說坐而言，不如起而行。光說不練，紙上談兵，並不能驅敵致勝，敵人不會被雄偉的言辭淹沒，除非徹底擊潰或殲滅他們。而所有兵力部署、調兵遣將的經驗智慧，都是在一次又一次攻防之中，累積、衍生出來的。

西方兵聖克勞塞維茲說：「兵學是經驗的科學，歷史中的事例，在經驗學科中，最可作為有力證據，所以，兵學實以戰史最為重要。」這些話也是在闡明「實戰」的重要性。

商場如戰場。我們已經可以明確地看出，軍事觀念、軍事理論、軍事術語大量侵入商業活動領域。兩軍對峙猶如同型、同性質商業產品的對抗戰，市場的爭奪，一來一往，短兵相接，白刃閃耀，慘烈的情況，不下於真正的戰場。因而，經驗——在實踐中領悟、累積的智慧，誠如軍事發展一樣，朝向藝術化的層次演進。

國內經四十餘年慘澹經營，商業活動也已經脫幅而起，除了國內市場的競爭日趨白熱化之外，國際市場的蠶食或鯨吞，也成為未來考驗企業生存的新指標。我們有鑒於此，為未雨綢繆

計，不怕簡陋，意圖擷取先進國家經營策略的智慧，同時努力整合國內若干年來成功企業的辛酸成長歷程中，所累存的經營經驗，作爲一個長遠的出版目標；這一系列的叢書，定名爲《實戰智慧叢書》，爲迎接自由化與國際化的衝擊，奠定先勝的基礎。

經驗不能徒憑移植，真正有用而能被我們接納的經驗，必定是植根於本土的，所以，《實戰智慧叢書》的出版內容，於譯介國外最新、最具實用價值、最適合國情的重要著作之外，我們念茲在茲的是要讓所有經驗智慧生根。

我們希望能夠看到結合民族性、區域性及因特殊環境因素等形成的國人獨有的經營理念的闡發；我們希望看到一個企業的成長、一個企業家如何突破困境屹立不搖的因應措施。我們相信在這塊土地上的商業領域裏，一定有許多充滿啓迪的故事等著我們去發掘、整理、記錄，這些才是《實戰智慧叢書》的終極目標。

在西方流傳著一則古老的笑話：一位下級軍官問腓特烈大帝說：「我跟隨你出生入死，歷經百戰，爲什麼始終只能位居低層，不能像另外許多袍澤一樣，節節高陞，光宗耀祖？」腓特烈大帝面帶微笑，指著一頭正由身邊經過，駄運輜重的驢子答道：「你知道嗎？這頭驢子也和你一樣，跟著我出生入死，身經百戰，但牠仍然是一頭驢子。」

這一則充滿寓言精神的故事，或許在我們展讀《實戰智慧叢書》時，應該牢記心頭，時時相互惕勉的吧！

編輯室報告

前幾年的某一期《科學》雜誌上，刊載了某個科學家在研究細菌上的大發現。他觀察細菌的生命形態，發現在顯微鏡下，細菌會因為養料的存在而改變移動的方向——也就是說，連這麼細微的生物，都有「選擇」的能力！

相對於細菌，我們擁有遠遠超出的選擇情境，也擁有更高的選擇能力；可惜的是，我們的選擇能力雖然遠勝地球上的其他生物，但在面臨重大的抉擇，必須做出「必勝的決斷」時，卻總是「不敷使用」，選來選去，就是沒有萬全的把握。

而所謂「重大的抉擇」，卻往往是一個人能否突破瓶頸、更上層樓的「挑戰」，並不是在賭場押輪盤，只等號碼開出就算數，還要付出心力，促其實現；也因此，日人邑井操認為，只用「選擇」「抉擇」「決定」來說明，並不能顯示隨之而來的責任，必須用「決斷」才足以彰顯、警惕。

邑井操相信，決斷是一種精細、重要的技巧，絕對可以「學而時習之」，應用在人生的每一個階段上——尤其是隨時需要決斷的商場。在這本《決斷力》裏，他從積極的「培養決斷能力」「分析決斷優劣」「掌握決斷機會」，到消極的「避開決斷失敗」，爲我們定下了八十個入決斷的法則∨，幾乎每一個入法則∨都有一個以上的故事，從戰場到商場，從一席對話到一段文章，周延的鋪陳了他對「決斷」能力的看法。

這樣的寫作方式，有點類似國內日漸受到矚目的作家郭泰先生的筆法，可以見得必須付出許多時間和精力，才能找到切合入法則∨的故事；這是本書十分有價值的地方。

我們大多知道可口可樂原先被當作「強壯劑」來販賣的故事，卻未必見得知道「味精」原來也是在藥舖陳列出售的，邑井操把美、日這兩個原先「搭錯車」的例子，放在入法則20∨之中，說明「彈性思考」對決斷的影響力，就是有趣的例子。

而像在入法則58∨裏，邑井操則拿日本歷史上羽柴秀吉（豐臣秀吉）與毛利輝元的馬野山對峙爲例，描述兩軍從備戰到雙雙撤退的情境，說明「不決斷也是決斷」，他說：「所謂決斷，不僅是指決斷而行動，而且包括不做決斷的決斷。」

這樣的例子，在本書中到處可見，決不僅只於「拾人牙慧」而已，細心的讀者自然可以發現，邑井操從破題、立論到資料的鋪陳和引申解釋，自有他的一套本領；耶蘇說：「凡去尋找自己生命的人必將失去它。」也許他對，不過，我們相信，尋找到決斷力的人永遠不會失去它。

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

緒言：決斷的基礎

第一篇 培養決斷能力的法則

第一章 決斷是自己的事／二七

法則1：不可消極、傲慢

法則2：對未來要有信心

法則3：虛心受教

法則4：培養使命感

法則5：摒棄依賴心

法則6：自己的事自己決定

法則7：掌握能力極限

法則8：行事正當

第二章 如何培養決斷能力／四三

法則9：失敗令人成熟

法則10：當機立斷

法則11：由小而大

法則12：運用智慧

法則13：負起工作的責任

法則14：縮小主題

法則15：謹記三個立場

法則16：考慮決斷的影響

第二篇 分析決斷優劣的法則

第三章 有獨見的決斷／五九

法則17：不可安於現狀

法則18：逆轉構想

法則19：適應時代潮流

法則20：彈性思考

法則21：適應情況的變化

法則22：關心社會需求

法則23：追求欲望本能

第四章 有創意的決斷／七三

法則24：追本溯源

法則25：追求壯麗的夢想

法則26：學習連鎖構想

法則27：細心審慎

法則28：要有拓荒者的精神

法則29：從方寸地做起

法則30：尋求更好的方法

法則31：多行善事

第五章 決斷的行動力／八九

法則32：維護士氣

法則33：決斷先行動後

法則34：切莫喪失勇氣

法則35：貫徹原則

法則36：擇善固執

法則37：對信念下賭注

法則38：保持好奇心

第六章 決斷的精神力／一〇三

法則39：堅定不移

法則40：鼓勵員工成立工會

法則41：忍耐可以製造機會

法則42：堅強可以撼動人心

法則43：決斷就是冒險

第三篇 掌握決斷機會的法則

第七章 跨越決斷的障礙／一一九

法則44：不應解雇員工

法則45：站穩再找方向

法則46：眼光放遠

法則47：迷妄的決斷使人滅亡

法則48：貨真價實

法則49：決斷要有自信

第八章 製造機會的決斷／一三五

法則50：製造機會

法則51：應做雙重考慮

法則52：貫徹思考

法則53：重視外行人的看法

法則54：多方考慮

法則55：化危機為轉機

法則56：隱忍中也有機會

法則57：冷靜就有機會

第九章 不做決斷的決斷／一五三

法則58：不決斷也是決斷

法則59：放棄虛榮與裝飾

法則60：放棄的決斷一樣有價值

法則61：等待和前進一樣重要

法則62：禮讓也是一種決斷

第四篇 避免決斷失敗的法則

第十章 克服失敗的決斷／一六九

法則63：失敗的經驗是膽量的泉源

法則64：失敗才能顯露人的真價值

法則65：分析失敗的原因

法則66：最後的勝利才是勝利