

實戰智慧
• 叢書 12

周浩正主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

張永誠 / 著

決策者 謀略



商場競爭
遊戲規則整合研究

C934

Z299

張永誠／著

決策者謀略

實戰智慧叢書 ⑫

——
商場競爭遊戲規則整合研究

實戰智慧叢書⑫

決策者謀略

——商場競爭遊戲規則整合研究

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

印 刷／優文印刷股份有限公司

☐1987(民76)年6月16日 初版一刷

☐1992(民81)年12月16日 初版九刷

行政院新聞局版臺業字第1295號

售價220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 957-32-0238-7

【作者簡介】

張永誠，一九四六年生，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、哈佛企管顧問公司副總經理，及管理雜誌、行銷／推銷雜誌總編輯等，現從事寫作、教學。著作另有《賣手》《計策學》《賣點一〇〇》（遠流版）等。

《實戰智慧叢書》

- 1 行銷戰爭／賴茲&屈特著
- 2 中國人生意經／小沢保晴行著
(華僑商法)
- 3 商用戰爭原則(殊角)／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／水臺智平著
- 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 彼得原理／勞倫斯·彼得&雷蒙·胡爾著
- 18 可樂大決戰(百事稱王)／恩席可著
- 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／佛屋太一等著
- 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／史蒂芬·布朗著
- 28 一坪商店(一坪奇法)／大山登著
- 29 陶朱公商訓／松本一男著
- 30 高用德川家康兵法(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／江川陽著
- 34 Memo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 一分鐘／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／陳明達著
- 55 股市實戰100問／郭泰著
- 56 棄公司興亡史／陳文德著
- 57 謀略家的智慧／雷諾著
- 58 成熟市場魅力商品企劃／平島繁久著
- 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⑫

決策者謀略

——商場競爭遊戲規則整合研究

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

印 刷／優文印刷股份有限公司

☐1987(民76)年6月16日 初版一刷

☐1992(民81)年12月16日 初版九刷

行政院新聞局版臺業字第1295號

售價220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 957-32-0238-7

實戰智慧叢書 ⑫

決策者謀略

——
商場競爭遊戲規則整合研究

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，都是靠着參與者小心翼翼、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，若缺乏智慧的拚鬥，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，作深入的事實研究。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；後者則是鞏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。而所有兵力佈署、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，歷史上的事例，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。兩軍對壘猶如同型、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，指着一頭正由身邊經過，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

翻開我國幾千年來的興衰史，我們會發現，中國人是一個最喜歡運用謀略，而又最怕談謀略的民族。因為一談到謀略，就會不由自主讓人想到耍陰險、玩手段、放冷箭的小人，這與中國幾千年來儒家盛行、法家受壓抑有很大的關係。

事實上，有人的地方就有競爭，有競爭就必須講究謀略。由於中國人愛用謀略，卻又絕口否認他在用謀略，所以造就了許許多多滿口仁義道德，卻滿肚子男盜女娼、表裏不一的偽君子。

每一種遊戲都必須有其規則，謀略之所以為人所鄙視，主要就是沒有一套理性互動、公平的遊戲規則。政大政治研究所畢業的張永誠先生是個有心人，以他在企業界十多年來的經驗，整整花了三年時間，努力為企業界的謀略梳理出若干遊戲規則；於是，乃完成了《決策者謀略》一書。

這本書有下列三大特色：

第一，從左宗棠到康寧祥，從佐藤榮作到雷根，作者以許多古今中外膾炙人口的故事來支持他的論點，使一本硬性的書，讀來趣味盎然。

第二，在每一節之中均有簡單扼要的提示，與精心設計的「謀與略」問答題。這可收畫龍點睛、反求諸己、舉一反三的效果。

第三，這本書愈到最後愈精采，綜覽全書之後，讀者會有倒吃甘蔗般的感受——愈嚼愈有味，所以必須沉住氣，一口氣讀完它。

此外，在本書之中發人深省的詞句多不勝枚舉，例如：

- 統治者不必使人愛他，要使人怕他，但不要使人恨他。
- 下君盡己之能，中君盡人之力，上君盡人之智。
- 文明的衰亡，都是出於自殺，企業亦然。
- 「無例不可興，無格不可破」是企業適應未來變動不可或缺的魄力。
- 要想成功，你需要朋友；要想非常成功，你需要的是敵人。

.....

「害人之心不可有，防人之心不可無」，即使你是一位痛恨謀略的人，也不妨一讀，最起碼你將從書中學會如何保護自己，免受別人謀略之害。

讀完這本書，或許你會改變以往對「謀略」的看法，而同意作者所說——謀略亦如刀之兩刃，爲善爲惡，端在運用者之心與目的而定。

或許你會掩書嘆息，恍然大悟，原來「謀略」不過是「智慧」的代名詞罷了。（郭泰執筆）

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

自序

第一章 基本特性／一七

1 競爭・摩擦・衝突・敵對／一九

第二章 權力／三一

2 爭權・奪權・掌權／三三

3 授權／四〇

4 權力的代價／四七

5 權力與自由／五四

第三章 人性分析／六一

6 弱點的利用／六三

7 聲望／七二

8 多重性格特質／七
9 利害點／八五

第四章 統御術／九三

10 霸術的啓示／九三
11 韓非子的統治術／一〇三
12 老子的柔術／一二〇
13 內鬨處理／一二五
14 紛爭處理／一三三
15 功過與賞罰／一三九

第五章 人才運用／一三七

16 可共大事的人／一三九
17 摒棄奉承之徒／一四四
18 壓力的行使／一五三
19 猜忌的危險／一五九

第六章 修養／一六五

20 胸襟與氣度／一六七
21 眼光與魄力／一七三
22 小屈大伸／一七七

第七章 戰術／一八九

23 經營者六戒／一二

24 策略擬定／一二

25 判斷與想像／一九

26 化缺點爲優點／二〇七

27 通權達變／三四

28 借力使力／三一

29 隱藏／三六

30 苦肉計／三五

31 用敵／四二

32 用間／四九

33 欺敵／五三

34 柔術／五九

35 心理戰／六六

36 神經戰／七三

37 公共關係／七六

第八章 成功的條件／二八七

38 天時・地利・人和／三九