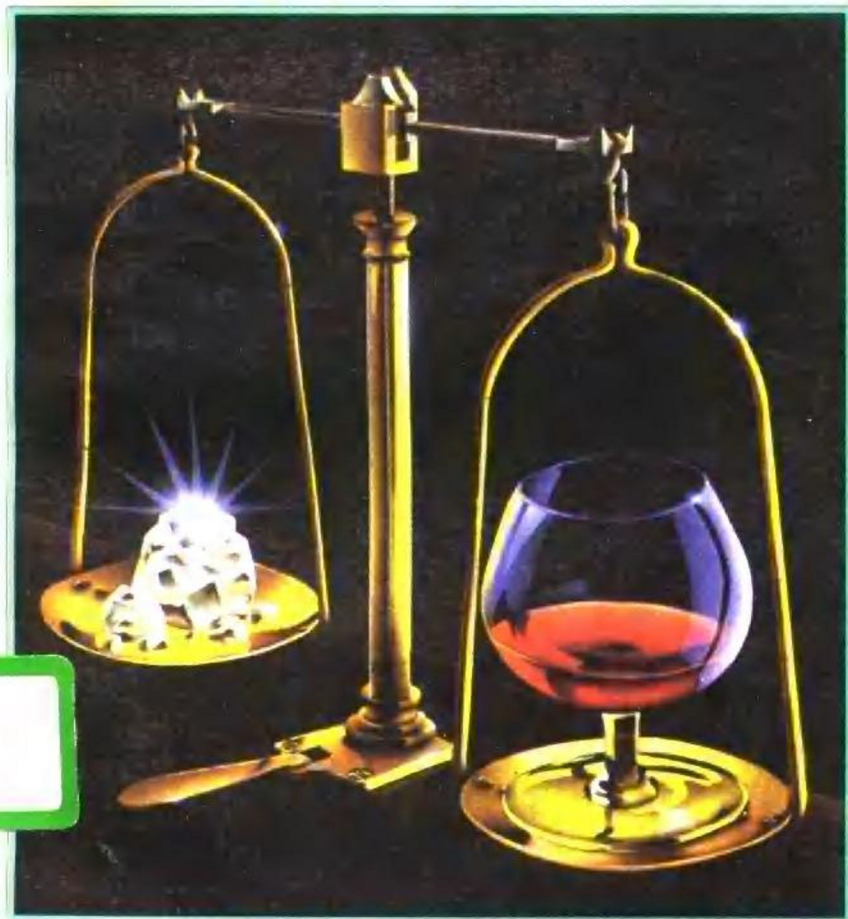


管理的智谋

GUANLI DE ZHIMO

(台 湾) 邱 毅 / 著



(京)新登字191号

图书在版编目(CIP)数据

管理的智谋(管理厚黑学)/邱毅著. —北京:中国友谊出版公司, 1995.12

ISBN 7-5057-1277-2

I. 管… II. 邱… III. 经济管理: 企业管理-理论-研究
IV. ①F2②F270

中国版本图书馆CIP数据核字(95)第19555号

书名	管理的智谋
作者	(台湾) 邱毅
发行	中国友谊出版公司
出版	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	通县曙光印刷厂
规格	787 × 1092毫米 32开本 5 印张 90,000字
版次	1996年1月第1版
印次	1996年6月第1次印刷
印数	1—3000册
书号	ISBN 7-5057-1277-2/C · 88
定价	6.80元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028 电话 (010) 64668676

《大陆版序》

掌握变局，争取主动， 做新时代的赢家

邱 毅

经历百余年的坎坷，两岸中国人在 20 世纪的最后二十年都发生了关键性变化。台湾方面，在出口导向的发展策略下累积了大量外汇存底和厚实经济实力，在世界经贸舞台上已扮演举足轻重的角色，而台湾经验也成为经济开发中国家参考模效的重要典范之一。最近五年台湾致力于国际化、自由化，期盼将经济成长推向另一高峰，然而国家认同的模糊，泛政治化的脱轨乱象，以及泡沫经济危机涌现，使台湾经济发展的未来凭添了许多不确定的色彩。

至于中国大陆从 1980 年以后，推动全面性经济改革，由农村到城市，沿海到内陆，由南方到北方，由农业到工商业，所缔造的经济改革成就或不能称之绝后，但至

少是空前的，两岸的中国人都赞叹东方的巨龙甦醒了。而中国经济的起飞，固然吸引了无数的外资投入，也动摇了美国在西太平洋的霸权地位，“围堵中国论”再次勃兴便与此一情势有关。祖国大陆的经济宏观上在在展现出潜力无穷，但在微观上问题不少，尤其是大量国有企业亏损，乡镇企业的经营管理落后，与通货膨胀压力，一时阻搁了经济成就的突飞猛进。

其实两岸中国人在经济管理方面所遭遇的问题是相近似的，国营企业的效率都很落后，民营化工作困难重重，中小企业（类如大陆乡镇企业）管理技术落后，企业必须将大量资源投注在“寻租（Rent-seeking）”活动上。我个人在台湾从事产业研究和企业管理顾问咨询工作已有十多年，近七、八年来，台湾企业大量转移至中国大陆进行各种行业的投资，我适逢其会，协助台商投资进行规划，运筹帷幄，折冲谈判，对大陆的若干企业特性也颇有涉猎。这本《管理的智谋》在台湾曾以《管理厚黑学——纵横古今的管理智慧》之名出版，颇受产业界人士喜爱，今蒙中国友谊出版公司之邀，修改之后在大陆发行，希望能对中国企业人士在管理上略尽绵薄。

环境在变，经营管理方式当然也必须跟着变。要成为商战上的赢家，除了要掌握时代的脉动，旺盛的企图心和永不歇息的热情更是动力的来源，与两岸中国人共勉！

谨识于

台北中华经济研究院

《台湾版推荐序》

管理教育的新榜样

段 樵

香港中文大学工商管理学院副院长

“世事洞明皆学问，人情练达即文章”，管理学问的理论本即由大量的观察与事实分析中精练而出，而以实用易明为主要精神。但其发展仍不免落入一般社会科学的窠臼，形成了本身精心塑造的方法体系，术语与表达方式。对一般不熟稔这套知识架构的人来说，纯学术性的管理专著实有先天上的限制。

如何返朴归真，将管理理论的精义借着一般人熟悉的事例阐述出来，乃成为管理教育工作者的挑战。本书作者除在台湾中华经济研究院从事研究工作外，并在台湾大学管理学院任教多年；教研之余，复博览群书。此次撰述《管理厚黑学》，择要阐发我国古代经典中为人熟知事例的管理涵义，正是面向挑战的一个好榜样。

综观全书，虽然见仁见智之处，读者或不尽接受作者

的立论或引申出的管理涵义,但是应会欣然同意,倘自作者的观点与角度出发,也能别有会心。这正是本书各章的成功之处。

我国经典涵盖的时间与空间上下五千年,纵横百万里;兵法与古典文学部分更是国人许多耳熟能详故事的家乡。自管理理论的角度切入,发其微言大义,为读者带来的欣喜与启发,当不是其他案例工具所可比拟的。以作者坚实的学经历背景,在这个天地里当大有挥洒的空间。谨此祝福,并为序。

中国式经营管理的明路

李钟桂

我第一次接触到邱毅教授，是在社会研究院开办“大陆经贸问题研究班”时，当时我只听说他是大陆经贸问题专家，便邀请他来授课，但听了他的上课内容后，我惊讶地发现他除了经济学与企业管理上的专业素养外，对中国古代经典的造诣颇高，许多平常令人感到艰涩难懂的经营管理理论，经过他引鉴于中国古代经典的解说后，就显得清晰明朗了，当时就在想，如果邱教授能将这些讲述内容写成专书，对企业经营者或各层面的人士都应助益极大。

前几天，邱毅教授带来他新撰成的《管理厚黑学》请我写序，在翻阅了一些内容后，我很高兴当时的想法已经被邱毅教授落实了，而阅毕这本书的全部内容后，更加相信如果邱毅教授能继续写下去，中国古代经典与西方管理理论在经过有机的结合后，应可指引出一条“中国式经

营管理”的明路，对促进台湾经济的再起飞、再前进，产生更具体的效益，发挥更大、更多的功能。

邱毅教授告诉我说，他这本书是“古代与现代兼顾”、“理论与实际并重”，而且是用温柔的笔调来描绘经营管理上的严肃课题，在阅毕全书后，我也有同样的感觉。而《管理厚黑学》更让我以身为中国人为傲，因为在几千年前，我们的老祖宗便已具备企业并购、策略联盟、策略规划、产业网路、猜测变量、魅力品质等现代经营管理上的重要观念，而且运作的极为精妙。今天邱毅教授能将这些内容生动地表达出来，相信读者看了以后，一定获益良多，终身受用。

《台湾版推荐序》

诠释管理的新模式

施建生

台湾大学名誉教授

在我的印象中，《管理厚黑学》应该是第一本尝试将正统经营管理理论与中国古代经典作有机结合的著作。在现实社会里，动态性与日俱增，各式组织体所面对的环境威胁常令人有应接不暇之感。西方经营管理理论虽对这些问题提供了一些概念上的指引与解决的方法，但却不易为一般大众所熟习。

中国古代经典中蕴藏着无数宝藏，就古代兵法而言，除了为大众所熟稔的《孙子兵法》外，宋代为武举应试所修订的《武经七书》——《孙子兵法》、《吴子兵法》、《六韬》、《三略》、《李卫公问对》、《司马法》、《尉缭子兵法》等，对于今日之企业经营环境仍有相当高的实用性。因此若能透过管理学者作专业性的整理与归纳，应可提供企业经营者相当多的启示。在阅毕《管理厚黑学》这本书后，

我很高兴邱毅教授已经在进行这项有意义的工作，且已有卓越成果的展现。

在中国古典文学的领域里，《三国演义》、《水浒传》、《红楼梦》和《东周列国志》一直是我相当喜爱的作品，过去史学家与文学家也都曾对这些著作给予极高的评价。但从管理学家的观点对其内涵加以诠释，则还不多见。在我对邱教授的印象中，他似乎很早便接触，而且喜好这些中国的东西，更特殊的是，从学生时代起，他便偏好运用经济学的理论去对这些古代经典的内容加以评析。记得在1988年春天，我参加他在台湾大学经济学研究所的博士论文口试时，就发现他在文中，不时利用一些中国古代经典的内容，来引证“现代厂商理论”（这是他论文的题目）中比较艰涩难懂的命题。当时我非常讶异，也期许他能进一步地深入探索。六年后，果然能看到《管理厚黑学》的出版，这就说明他在这条路上已经开始起跑了，希望他能继续地努力，将来必有更多的贡献。

《台湾版推荐序》

现代企业管理的启发 与指引

王令一

台湾嘉新面粉饲料油脂股份有限公司总经理

商场如战场，多算者赢。如何多算？凭智慧与经验。聪明的人最善于运用他人智慧与经验。不论时代如何变迁，总有脉络可循。因此，想知道现在现象的发展由来与未来趋势走向，就要了解过去的演进历程。鉴古观今，是非常值得研究的。而邱毅教授将我国古典文学、古典兵法融会贯通地运用于现代企业经营管理理念之中，左右逢源，可见其对我国历史文化与企业经营研究功夫之深邃。

今天的企业经营在自由化、国际化的前提下，环境诡谲多变，将来加入国际关贸总协后，压力更大，竞争愈烈，要取得优势，必须有整套的竞争策略；诸葛亮的“隆中对”，在出山之前就将天下大势分析得非常清楚，刘备应

该如何去做才能成大业、兴汉室，因此诸葛亮在辅佐刘备时能做到运筹帷幄，决胜千里；企业经营亦必须如此，从起步、扩充、并购、策略联盟、产业网路等，以及危机应变，都要预先设定、详细规划，才能掌握任何变化所带来的冲击，而立于不败之地；有良好的策略规划更需要有人来执行，故如何罗致人才、选用人才，是企业人要深思熟虑的。这些企业经营的关键所在，邱教授均以我国古典文学、兵学中的典故来说明、引伸、印证，深入浅出，趣味盎然。

当今是知识爆炸的年代，也是对已有知识作扩大延伸、更深入探讨的年代。我古代典籍蕴藏了各种深厚道理，需要我们去发掘，奇正相变、攻守互易、主客交替，其运用变化无穷，邱教授这本《管理厚黑学》，对现代企业经营有很好的启发和指引。

严肃的口吻，含蓄的温柔

邱 毅

这是我第一本较通俗化的作品，由于写惯了艰涩的学术性著作，笔锋下总透露着严肃的口吻，要调整出一些含蓄的温柔，的确是相当困难。因为既期望全书在内容上能传递较完整的经营理论与观念，又须顾虑表达方式不能给非专业性的读者带来阅读上的障碍。就在这种充满徘徊与徬徨的情绪中，完成了这本书，希望呈现给读者的是一碗“肉多而鲜嫩可口”的牛肉面。

在自由化、国际化的浪潮里，企业经营者所面对的冲击与挑战日亟，西方的经营理论固然指引了许多可行的方向与作法，但自中国古代典籍内容中取经，无疑地也是一条克服经营难题的明路。本书的撰写目的，在将中国古代典籍（以兵法和古典文学为主）与现代经营管理作有机地结合，使读者阅读后，能由书中萃取出一些可用于经营实务的概念与技巧，并可作为大学管理学院相关课程的

辅助教材。

为提升实用效益，本书并不专注于一本特定典籍的解说，而是以经营问题为经，再撷取各家典籍之精要，针对问题提出扼要的答案。在问题的勾划与答案的诠释上，则是以正统经营管理学的角度切入古籍，以有别于目前坊间同类型的出版物。

本书纳入解说范畴的古代典籍，可分为两类：第一类是兵法，包含《孙子兵法》、《吴子兵法》、《司马法》、《六韬》、《三略》、《尉繚子》、《唐太宗李卫公问对》和《孙膑兵法》等。第二类则是以论兵教战为重点的古典文学作品，以《三国演义》、《水浒传》、《东周列国志》三书为主。

在内容方面，我选择了可能较切合现实经营需求的五个题目，分成五篇来撰写。

第一篇“什么是赢的策略？”，主要讨论在现代企业处于动态的竞争环境中，应如何从事战略规划，如何作竞争对手分析，从而提炼出取得竞争优势的“赢的策略”，提出能深入对手内心世界的“猜测变量”和超越对手的“魅力品质”两种具体观念及作法。

第二篇以“多娇江山，谁主浮沉？”为题，阐释企业在强敌环伺的产业环境中，如何与其他企业进行互动关系，本篇提出“企业并购”、“策略联盟”和“产业网路”三个较新颖的观念，就这三个观念的实质内涵来看，在中国的历史进程中可找出许多值得参考的成败案例。

第三篇讨论的焦点转移至企业内部，而以“社会丛

林，适者生存”来命名，其内容描绘企业内部所发生的各种冲突及化解策略。当然最有趣的是在这部分中，我用了相当多的篇幅来说明部属与上司相处之道，而所列举的三个古代案例——“乾隆 VS. 和坤”。“嘉靖 VS. 严嵩”和“康熙 VS. 鳌拜”。可能会让读者有耳目一新的感受，也会有些启示和联想。

第四篇的题目是“伯乐与千里马间的微妙心结”，主要谈企业经营者的领导统御和现代企业内最扰人的代理问题。领导与激励是现代企业经营实务的重点，本篇针对中西领导观提出较具体的意见和看法，尤其是权变式领导的落实，对读者应有所助益。

第五篇以“‘危机’？‘转机’？”为题。现代社会充满动态性而诡谲多变，各式各样的危机随时来袭，因此危机管理当是企业应修习之主要课程。在本篇中我就“危机预警”、“危机解剖”与“隔离危机”三方面来协助读者认识、了解、进而化解危机。

全书五部分内容的选择，希望较符读者关切，或引发读者兴趣，但当然不能涵盖全部。在表达的方式上，兼顾现代社会的企业实例与历史的案例，古典的经营观念与现代管理理论并陈，并尽量能深入浅出地将古今作纵横交融，使读者在浏览本书后，除能轻轻松松地获取一些现代经营必备的观念与作法外，对中国古典的经营艺术内涵也能有初步的认识与启示。最重要的是，可能可以开辟出一条借读中国古典经籍，来修习现代管理理论的捷径，

或许这也能嘉惠在漫漫求学路上艰辛前进的众多学子。若能在这些目标上获得寸进，则日后我在街头书肆中看到这本书时，或许较不会有汗颜之感。

1994 年于台北中华经济研究院

中国古典文学选读

本书所讨论的历史案例主要取材自《三国演义》、《东周列国志》、《水浒传》三本民间广为流传的古典文学作品。《三国演义》的撰述背景在东汉末年黄巾起义至晋武帝灭吴统一之间，是一段军阀割据、相互杀伐争斗的分裂时期，而其中最主要的纷争，前期是来自曹操、袁氏兄弟、吕布等人的争雄；后期则成为魏、蜀、吴三国鼎立之局。由于处在不稳定的乱世中，英雄豪杰的价值不易长期被湮没，反而在混乱中被洗炼得更加辉煌。抛开史学家的考证与世俗的善恶框架，单就经营管理学的角度来思考，三国时代正代表着一个“异质寡占”的市场结构，每个国家为凸显出其竞争优势，赢的策略观显得更加重要，诸葛亮初遇刘备时所提出的“隆中对”便是其中最脍炙人口的事迹。此外，危机管理也是三国时代的特色，在外有列国强邻相互攻伐，内有党派门阀倾轧的社会丛林中，危机随处潜伏，也随时可能来袭，因此当事人，如诸葛亮、司马懿、陆逊等人都需随时保持高度的危机意识，并对各方竞争