

實戰智慧叢書②

成功策術

——戰術分析／成功的科學與藝術原理

實戰智慧叢書 ②②

成功策術

—— 戰術分析／成功的科學與藝術原理

愛德華·狄波諾著／李約翰譯

實戰智慧叢書②

成功策術

原 書 / Tactics

作 者 / Edward de Bono

譯 者 / 李 約 翰

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10714汀州路782號七樓之5

郵撥 / 0189456-1 電話 / 392-3707

法律顧問 / 王秀哲律師

嘉義市忠義街178號 電話 / (05)227-3193

盧安丹律師

臺北市忠孝東路4段142號503室 電話 / 721-9391

呂榮海律師

臺北市金山南路2段2號8樓2室 電話 / 394-3393

印 刷 / 優文印刷廠

台北市汕頭街54巷42弄55號 ☎306-3473

1987 (民76) 年12月1日 初版

行政院新聞局版臺業字第1295號

售價160元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究

香港出版者 / 香港遠流出版公司 電話 / 5-580288

香港柴灣康民街2號10樓8室

□周浩正主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

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

周中正

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着我們去發掘、整理、記錄，這些才是《實戰智慧叢書》的終極目標。

在西方流傳着一則古老的笑話：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，馱運輜重的驢子答道：「你知道嗎？這頭驢子也和你一樣，跟着我出生入死，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

哪一種人的生命比較成功：有財有勢的人？安貧樂道的人？爲理想奉獻的人？破紀錄的人？還是「好好做完每件事」的人？

哪一種人比較可能成功：富家子弟？貧民區長大的孩子？才幹過人的人？包容力大的人？有點殘酷的人？還是有點瘋狂的人？

我們也許永遠寫不定「成功是什麼」，永遠看不出「什麼人一定會成功」；但如果你也想過這些問題，有了你自己界定的標準，卻不能確知怎麼做才能以自己的方式成功，那麼你就應該讀一讀這本書。

爲什麼？因爲這本書裏就有你這種人——這正是本書的第一個特色。在各章之中，你可以看到各種風格的成功者對各種問題的看法；你不可能找到「這樣做一定成功」的方法，因爲這些成功者的觀念常常背道而馳，但你可以找到「我也要這樣做」的認同。

「成功」也可以「學以致用」嗎？作者愛德華·狄波諾在訪問了無數名人之後，打包票說「可以」，他認爲只要找到合適的途徑，許許多多人都可以得到自己和社會所共同認定的成功。

狄波諾自己，無疑就是一個「成功者」，他出過廿二本書，包括《水平思考》，發揚他自己的信念和理想，長年以來一直致力於思考方法的教育工作，改變了許多人的一生。他相信思考方法是絕對可以「學以致用」的，一般人之所以常常想不清楚，只是因為他們「想錯了」。

狄波諾把這個訓練思考的觀念放進這本著作裏，成為「成功也是可以學習的」。只要把握自己的風格，學習適合自己的成事方法，大部分人都可以成功——這是本書的第二個特色。

對臺灣的讀者來說，這本書只有一個地方不太「引人入勝」：書中的成功者大多是英國人，我們較少有認識他們的機會，因此他們所具有的「說服力」，當然比王永慶弱了點。不過就如還有許多人並不知道狄波諾是誰一樣，我們所要借重於這本著作的，並不是名人的「座右銘」，而是他們衡量事情的方法；讀者所要做的，是成為某一種戰術的使用者，而不是名人的附庸。

本書的直譯名應為「戰術」，實際上每一章後也都有狄波諾綜合簡述的「戰術」，多者十餘條，少則八、九條，每一條都像一個激發思考的題目，很值得讀者自己對照、判斷、吸收——這是本書的第三個特色。

本書包涵了各行各業的實戰智慧：跨國公司的負責人、工會領袖、搖滾歌手、運動明星、賽車手、攝影家、兼併高手、棋王……幾乎應有盡有，他們在受訪時所透露的智慧結晶，也常令人衷心嘆服。有志成功的朋友，也許正可以從這些「他的路」裏找到「我的路」。（執筆：陳正益）

目 錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

緒言：成功的基礎

第一篇 成 功

第一章：成功的風格與性質

三

創造型／經理型／企業型／掠奪者／典型成功風格的特質／自我意識／我能／自信／持續力和努力／效率／冷酷無情／應付失敗的能力／從失敗中學習／重新解釋失敗／「第二名」的地位／戰術指導

第二章：刺激成功的因素

七二

努力的動機／焦慮／緊張／積極性刺激：權利與金錢／形象的改進／地位／「完成某件事」的願望／做點「有價值」的事／戰術指導

第三章：掌握成功的肇因

早期環境／生來成功者／成功的主要因素／期望／文化差異／模仿風格／自模仿中學習／扮演成功的角色／日常生活中的角色扮演／防止詐欺／做假與真實／命運主宰成功？／是否有所謂「幸運」的東西？／好運氣，還是好判斷？／尋找適時適地的機會／戰術指導

第二篇 準備

第四章：自我分析

石頭與建築／從外面著力／自覺與自我修正／優點與缺點／戰術指導

第五章：選對戰場

一般性目標／行業的選擇／偶然的機遇／武斷性錯誤／創見／試誤與堅持／同事感情／改革狂熱／幻想／報酬率高／有「完美的工作」嗎？／隨時準備改變目標／適度堅持／戰術指導

第六章：思想與行動

思想是行動之敵？／智商與性別／智力陷阱／如何創造構想／新構想／水平思考／天真的創造／逃避性的創造／擺脫舊模式／經驗的框框／戰術指導

第三篇 努力

第七章：擬訂策略

一九三

好構想最要緊／策略的設計／通盤策略／細節策略／策略的精確度／策略不是計劃／創造組織風氣／戰術指導

第八章：下定決心

二二

歸類思考者／混合衆人的腦汁／直覺——神奇的冥思？／找尋「合夥人」／有時不能單靠直覺／戰術指導

第九章：把握機會

三三五

不要「保持現狀」／尋找機會的「精神」／機會的類型／製造機會／尋求機會／機會的判斷：技術進步恒爲機會？／新技術是機會還是風險？／機會主義——「我也能」哲學／壁壘策略／照自己的方式行事／可行性與利益／戰術指導

第十章：風險

二六三

成功者就是冒險者？／冒險精神／賭徒的冒險／創造發明的冒險／冒險的勇氣／涉險和探險的分別／減低冒險成分／學習迂迴戰術／戰術指導

第十一章：以人為資源策略

二七九

選擇最佳人才／建立均衡的工作小組／明智用人／建立參與感／表現參與感／不必刻意討人喜歡／溝通的目標／目標的可達成程度／溝通的方法／「開除」的必要性／戰術指導

第十二章：戰術運用

三二九

戰術、溝通與談判／用「奇」要到什麼程度？／行規與信譽／「約束」的標準／遊戲也要認真／表現自信／談判中的幻覺和虛張聲勢／設身處地的思考／奇襲的優點／技術犯規／自然的尊卑次序／運用戰術的最佳戰場／戰術指導

後記：成功從思想開始

三四九

附錄：接受訪問者簡介

三五五

緒言：成功的基礎

要想成功，你必須運氣好，或帶着少許瘋狂，或非常有才幹，再不然就要生在一個快速成長的環境。

在這本書中，我不需要再為「成功」下定義。我們對這個名詞的意義都有相當概念，但要為它下個精確的定義，卻是件不可能的事，正如同「創造」這個名詞所帶給我們的麻煩一樣。在一般世人的眼中，在奧運會或其他大型比賽奪得金牌，賺取了大筆財富，經營一個大機構，創立了某件事，或是得了諾貝爾獎……，都會被看成是得到了成功。但也有很多人自認為，他們到了生命的盡頭，卻感到享受了人生，不虛此生，這就是種成功。

到底那種生命比較成功：賺了百萬財富，但生活得不幸福的人？還是無名無財，卻過著幸福生活的人？我們顯然可以從很多方面來看成功，只是由於英文字的貧乏，所以才以一個字包括了這麼多的意思。也許最簡單的定義是：「所謂成功，就是我們著手做一件事，而確實的完成。」

在這本書中，我們將在一些一般認為成功的人身上求取教訓。這並不是我個人的選擇，也並不是我認為他們是些最成功的人，因為還有很多同樣成功的人，並沒有包括在本書之中。同時，這種選擇也不表示我會採取同樣途徑，或是將這些途徑建議給所有其他的人。譬如說，我自己的訓練方式，就和E S T創辦人伊爾哈德（Werner Erhard）大為不同。不過伊爾哈德的訓練特別成功，而很明顯的，他自己也是個非常成功的人。

要想得到成功，你必須運氣好，或帶著少許瘋狂，或非常有才幹，再不然就是生在一個快速成長的環境裏。這些情形都是可加解釋的，我在下面就要試著加以解釋。

幸運

一百個人同時開始做同一樣事，他們有著同樣的能力，同樣的行事方式，甚至行動都產生同樣的結果，但最後，這一百人當中，只有兩個人成功，其餘的人都失敗了。他們的分別，是這些人的行動雖然一樣，但行動的「時機」卻不同。譬如說，有一小撮靠房地產起家的富翁，就是發的倫敦大轟炸的財。

■如果……