

實戰智慧
叢書 3

周浩正主編

W.E.Peacock / 著
黃恒正 / 譯

勝負

企業指揮官必讀◎戰爭的九個原則

●作戰行動的原則

●目標的原則

●攻勢的原則

●奇襲的原則

●節約兵力的原則

●集中的原則

●指揮系統一元化的原則

●簡單的原則

●保持機密的原則

實戰智慧叢書③

勝負

——企業指揮官必讀・戰爭的九個原則

皮考克著／黃恒正譯



實戰智慧叢書③

勝負・企業指揮官必讀・戰爭的九個原則

原 書 / Corporate Combat

作 者 / W. E. Peacock

譯 者 / 黃 恒 正

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

總經理 / 聯經出版公司

臺北市忠孝東路4段561號7樓

電話 / 7631000轉694~696 直撥專線 / 7627429

法律顧問 / 王秀哲律師

嘉義市忠義街178號 電話 / (05)227-3193

董安丹律師

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 臺北市汕頭街54巷42弄55號 ☎306-3473

□1987年5月1日 初版 □1987年6月15日 二版

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

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

〈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，歷經大大小小的商戰，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，智慧的重要與性不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經驗智慧。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

商場和戰場一樣，有競爭就有勝負。勝者爲王，敗者如寇，因此，誰也不願意在搏鬥中落居下風，成爲被人憑弔的對象。

《勝負——企業指揮官必讀的戰爭九原則》就是在教導我們如何在商（戰）場上克敵致勝，做一個常勝將軍。本書有許多特色，值得一提。

第一，它是內行人寫的書，不同於一些紙上談兵的泛泛之論。作者皮考克，他曾任職美軍最高決策機構「五角大廈」擔任陸軍副部長助理，而且曾志願參加美國海軍陸戰隊，以現役上尉身份，在越戰中體驗過實際戰爭。在商界的履歷更爲顯赫（見「作者簡介」），他在軍、商兩界的實戰經驗，使得本書特具條理和完整的結構。

其次，《勝負》可作爲一本入門書來讀。

對於一般不熟諳軍事知識的讀者而言，作者以非常順暢易曉的文筆，將商戰本質，透過軍事用語，一一闡述明白。它不是軍事書籍，它是一本商業書籍，不是給軍事學家讀的，而是專門爲有志於商業之道的有心人看的書。所以書裏面的軍事術語和軍事常識，在行文之中，經過作者的剪理，不但不會形成閱讀障礙，反而有生趣盎然的新鮮滋味。使讀者能立即理解到商業與軍事之間

的密切關連，在了解戰爭本質的同時，也了解商業競爭的本質，它們本來就是一而二，二而一的。

第三，完備的**實例與運用方法**，書中有着極爲詳盡的說明。例如麥克阿瑟「仁川登陸」一役與「美國賀卡公司攻佔賀卡業界」就是一個很有趣的戰例。作者一面說明戰爭原則，並舉出戰史中血跡斑斑的史實，並且不厭其煩地印證商場上已定勝負的例子，反覆解釋，以求透徹的表達方式，使讀者能够深刻牢記經驗法則及其教訓，是本書最大的特色。

第四，戰史雖屬經驗科學的範疇，但若自囿於前人經驗，不能活用其經驗，而去依樣畫葫蘆，一定導致失敗。創意，乃是一切之本。創意是經驗的累積之後再發展出來的新的高層次的智慧結晶。戰爭原則統攝了全部的經驗範疇，它告訴我們原則運用的現實因素，在對抗與競爭的實際環境裏面，勝機潛藏其中，《勝負》的作者以引證的實例，使我們知道致勝之鑰的所在。美國康納利中將曾云：「不論何種原則，均不能用以代替創意之發揮、邏輯之分析、一般常識（明會判斷）與學識基礎、專業知識，以及統御方面應具之德性。凡此乃一優秀指揮官必須具備之品質，至戰爭原則，如能運用得宜，始能有助於指揮官之克敵致果。」我們在《勝負》中所見到的各種戰例，呈現了「戰爭原則」創意的藝術性層面。

在企業競爭中，作戰行動、目標、攻勢、奇襲、節約、集中、指揮一元化、簡單、機密等九原則，支配着所有活動。我們樂於見到閱畢本書之後的讀者在參與商業競爭時，能脫胎換骨，制敵機先，洞燭變化，掌握勝機。（周寧執筆）

目 錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

譯序

作者簡介

第一篇 總論

□戰爭與企業戰略的九原則／二七

名叫「商業」的戰爭宣告開始／二八

為什麼軍事術語被使用於「經濟」上？／二九

企業要仿效「戰時組織」／三一

軍司令部具有四個機能／三三

應用軍事戰略於行銷上／四一

基本訓練主宰士兵生死／四三

一 決勝負的「戰爭九原則」／四四

第二篇 原則說明

① 作戰行動的原則／四九

採背水陣攻勢的麥克阿瑟奇策／五一

驅虎出山的越戰／五八

美國賀卡公司打入獨佔賀卡業界／六二

② 目標的原則／六九

確立戰爭的真正目標／七〇

蒙地喀昔諾的四次戰鬥／七一

敵人「全滅」或「投降」何者有利？／八二

與時俱變的戰爭形態／八五

從前的戰爭「奪城」爲最終目標／八五

爲支配敵人而戰／八六

徹底殲滅、征服、統一的希特勒戰略／八七

緊張局勢下的「有條件投降」／八七

商場上「戰爭」的變遷／八八

「弱肉強食」的鬥爭原則／八九

反托拉斯法的成立／八九

瓜分市場的「戰爭」邏輯／九〇

名為「共存」的新戰爭宣告誕生／九一

擴大企業的新戰術——「戈比」戰略／九二

攻擊同等規模公司時所伴隨的風險／九三

〇A革命先鋒的IBM／九四

③攻勢的原則／九九

成功率低的「正面攻擊」圈套／一〇〇

陷入泥沼的伊朗軍的正面攻擊／一〇二

戰略錯誤所引起的紐約報業戰／一〇五

贏得勝利上最重要的「突破戰略」／一〇八

典型「突破戰略」成功事例：隆美爾妙計／一〇九

洋芋片行銷戰／一一二

兩翼迂迴作戰／一一五

史達林格勒包圍戰／一一六

運用迂迴戰打擊競爭公司的戰志／一二一

精工社改變鐘錶形象而控制市場／一二二

④奇襲的原則／一二五

恩得比的人質營救作戰／一二五

「奇襲作戰」要迅速且極機密／一三一

以奇襲作戰吞併企業／一三二

海灣石油公司運用奇襲阻止買佔／一三三

金龜車奇襲底特律汽車業界／一三七

⑤節約兵力的原則／一四一

爭奪制空權的不列顛之戰／一四二

以寡擊衆也能克敵致勝／一四五

「游擊戰」是古典的節約兵力原則／一四六

小集團的戰鬥形態／一四八

史達林選擇「焦土戰術」／一四八

游擊戰術隱含的優點和缺點／一四九

商場上的「五種游擊戰術」／一五〇

以「破產」爲作戰武器／一五〇

「挖角」的游擊戰術／一五二

「獵人」削弱競爭企業／一五三

買佔競爭企業！／一五四

施加買佔「脅迫」的綠色敲詐／一五六
搜購股票背後活躍的套利業者／一五九

⑥集中的原則／一六三

穩操勝券的轉捩點／一六四
共軍針對聯軍的弱點集中兵力／一六五
企業戰爭的兵力集中／一七一
以新產品席捲冷凍食品市場的史旺森公司／一七一

⑦指揮系統一元化的原則／一七七

三大國各自為政的失敗事例／一八一
盟軍突出部之戰／一八二
比無效率更糟的權限「水平結構」／一八八
指揮系統的分割——矩陣管理／一八九
德州儀器公司呈現「權限分割」的矛盾／一九一
GE和ITT的「雙重負責人」實例／一九四

⑧簡單的原則／一九七

作戰要「審慎」，行動要「簡單」／一九八
福克蘭戰爭中的英軍戰略／一九九

「簡單」也成為企業上的重要戰術／二〇五

肥胖企業所暴露的弱點／二〇五

裁掉不良部門「回歸原點」／二〇六

放棄不賺錢的部門／二〇八

⑦ 保持機密的原則／二一一

情報操作：保持機密之鑰／二二二

一切失敗源自「洩密」／二二三

資訊社會中的「諜報活動」／二二四

如何做好保密工作？／二二七

勝負均取決於「情報」／二二八

企業內的五種間諜／二二九

法國間諜盜取德國「秘密武器」／二三〇

運送假遺體的假情報／二三一

使行銷戰成功的諜報活動／二三三

假藉「市場調查」的間諜活動／二三五

產業間諜致力研究分析／二三六

向古中國偷來的製絲秘法／二三七

「秘密」傳千里／二三八

向賓士竊取新車設計／二二九

商業情報戰十九條／二三一

□原則之外：攻擊是最佳防禦／二三五

不見得安全的「據點防禦」／二三六

以「據點防禦」失敗的馬奇諾防線／二三七
暫時遏阻盟軍攻擊的齊格飛防線／二四〇

商場的「據點防禦」／二四二

因自大而錯估市場變化的福特公司／二四三

東山再起的阿姆斯壯軟木公司／二四五

馬奇諾防線症候羣／二四九

以防禦性反擊作戰成功的「伏特加酒戰爭」／二五〇

第三篇 結論

□致勝之鑰／二五五

作戰行動的原則／二五六

目標的原則／二五六

攻勢的原則／二五七