

14 Complete Attack and
Defense Strategies for Competitive Advantage

HZ BOOKS
华章经管

STRATEGY MOVES

军事战略

在管理中的妙用

品味军事史上的知名战役
体会攻防进退的商战策略
领略欧洲顶级大师的管理智慧

(英) 乔治 A. 瓦斯康赛洛斯 著
Jorge A. Vasconcellos e Sá

刘金岩 译



机械工业出版社
China Machine Press

EUROPE

14 Complete Attack and
Defense Strategies for Competitive Advantage

STRATEGY MOVES

军事战略

在管理中的妙用

【英】乔治 A. 瓦斯康赛洛斯 著
Jorge A. Vasconcellos e Sá

刘金岩 译



机械工业出版社
China Machine Press

Jorge A. Vasconcellos e Sá. Strategy Moves:14 Complete Attack and Defense Strategies for Competitive Advantage.

Copyright © 2005 by Pearson Education Limited.

This Translation is published by arrangement with Pearson Education Limited.

This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong).

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education Limited授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2006-1599

图书在版编目(CIP)数据

军事战略在管理中的妙用/(英)瓦斯康赛洛斯(Vasconcellos e Sá, J. A.)著;刘金岩译.-北京:机械工业出版社,2007.1

书名原文:Strategy Moves:14 Complete Attack and Defense Strategies for Competitive Advantage.

ISBN 7-111-20300-3

I. 军… II. ①瓦… ②刘… III. 军事战略—应用—商业管理 IV. F712

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第130594号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:吴亚军 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2007年1月第1版第1次印刷

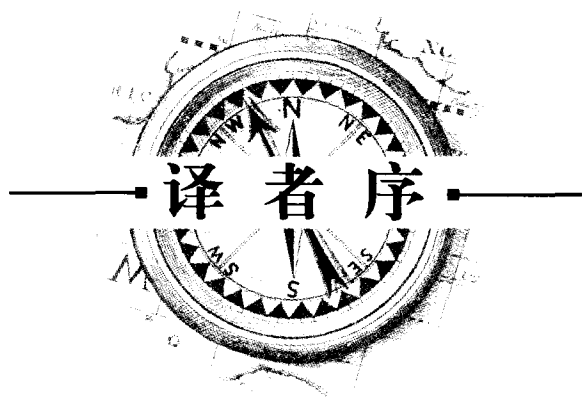
170mm×242mm·14.75印张

定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007



对于现代商战来说，这是一本指南性的书，也是乔治 A. 瓦斯康赛洛斯先生对整个商业界最大的贡献。本书首次将军事战争与商业竞争完美结合，通过介绍军事战争中的各种进攻和防御战略，对军事战争和商业竞争进行比较，诠释了企业经营的新理念。本书把军事上的6种进攻战略和8种防御战略应用于商业竞争中，使当今的商业人士可以从容地应对所面临的竞争态势，因为无论你自身的情况如何，都可以在该书中找到与你实际情况相对应的谋胜韬略。

本书以祖鲁战争作为开始，详细介绍了祖鲁战争中的两个经典战例：伊桑德尔瓦纳山战役和洛克滩保卫战，并且将战争中的实力对比与战争结果紧密联系在一起，从战争的战略战术中引出商业竞争的谋胜韬略，使那些可以从战争中看到自己影子的商海骄子们引以为鉴。本书总结了6种进攻战略和8种防御战略，第3章和第4章分别介绍了进攻战略和防御战略，在介绍每种战略的时候，都是从概念的界定入手，讨论战略实施的时机以及每种战略不同的使用条件，然后通过商业案例进行例证。第5章接着介绍了如何选择不同的战略类型以及时机问题，通过这些进攻与防御战略使经营者们知道什么时候选择进攻、什么时候选择防御、什么时候进入新的市场领域、什么时候撤出现在的市场等。第6章介绍了企业的组织联盟，这种方式也不失为一种

可供选择的商业战略类型。在本书中总可以找到适合自身情况的谋胜之道。

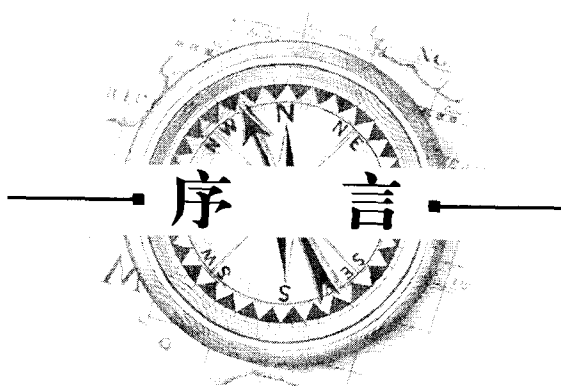
本书不仅从战争中总结了适合商业竞争的战略，还从最近发生的商业竞争中提取有价值的经验教训。在本书的第7章重点介绍了日本汽车工业成功的发展史。为我们讲述了日本的汽车企业是如何合理地运用各种恰当的战略战术并最终赢得海外市场、获得巨大成功的例子。作者从中为我们提炼出诸多非常有价值的经验教训，为那些正处于商战中的人们指明了前进的方向。本书的第8章对全书的内容进行了总结。

本书最大的特点就是理论联系实际。乔治 A. 瓦斯康赛洛斯先生把在战争与以往商业中总结出来的经验教训分门别类，最终形成这14种简练易懂的战略。每一种战略都由军事战争中的应用和战争实例引出，然后结合商业竞争和军事战争的相似性，把每种战略转移到商业中，并且还为每种战略附以最为恰当的实例，使读者能够更加深刻地领会每种战略的含义。以进攻战略中的游击战进攻战略为例，游击战进攻战略又可细分为四类：产品游击战进攻战略、顾客游击战进攻战略、需求游击战进攻战略和市场定位游击战进攻战略。初次见到这些战略人们感觉比较容易理解，但是深究起来就不知所然了，因此，通过实际的例子读者可以更容易理解每种战略的真谛。每一个细分的战略都有具体的实例作为论据，这就使那些索然无味的战略变得十分生动，更加容易被接受，更加通俗易懂，这就是本书最大的特色之一。

总之，《军事战略在管理中的妙用》一书是值得所有商业界人士认真研读的一本经典之作，这本书在一个全新的框架中，通过大量的实例介绍了一些新的和现有的思想，里面融合了许多军事家和企业家的智慧，也包含了各界人士的经验之谈，通过认真领悟该书中的精髓，我们会受益匪浅，译者把这本书大力推荐给读者，希望你能从中获益。

刘金岩

于南开大学



没有什么 是上天注定的

战争中惟一不变的就是一切都在改变。

——温斯顿·丘吉尔 (Winston Churchill) ①

战争就是不确定因素的舞台。

——卡尔·冯·克劳塞维茨 (Carl von Clausewitz) ②

战争中没有什么能保证胜利，但我们务必去争取它。

——温斯顿·丘吉尔 (Winston Churchill)

① 温斯顿·丘吉尔是20世纪最负盛名的英国资产阶级政治家，曾任英国首相。他不仅是一位政治家，而且还是一位著名的演说家和作家。曾在1953年获得诺贝尔文学奖。——译者注

② 卡尔·冯·克劳塞维茨 (1780—1831)，普鲁士人，最高军衔：陆军少将，主要著作：《战争论》。对各国军事理论研究有重要影响。——译者注

在劳伦斯 (T. E. Lawrence) (他更广为人知的名字是“阿拉伯的劳伦斯”) 的《智慧的七柱》(*The Seven Pillars of Wisdom*) 一书中, 讲述了第一次世界大战期间, 他试图从土耳其人那里夺取阿克巴 (Akaba) 时发生的事情。卡西姆 (Gasim), 一个在劳伦斯军队中的阿拉伯游击队战士, 他骑在骆驼上昏睡过去了, 没有人察觉, 在沙漠的烈日下, 这无异于被判了死刑。

部队继续前进, 劳伦斯发现了卡西姆掉队, 于是调转骆驼, 准备独自去寻找他, 当时仅靠一个指南针 (oil direction needle) 在无边无际的沙漠中独自单骑, 确实是一个近乎于疯狂的冒险行动。

“不要去!” 奥拉 (Aura) 王子劝他说, 奥拉是这支远征军的阿拉伯领导人之一, “你不可能找到他, 即使你幸运地找到了他, 他也是必死无疑。退一步说, 就算他还没有死, 你们两个人也不可能找到回来的路。” 但是, 劳伦斯还是坚持要去。当奥拉意识到劳伦斯不可能采纳他的建议时, 他以一副迷信的样子说: “没有用了, 他注定就是这样死, 这是上天早已经安排好的。”

劳伦斯最终成功地救回卡西姆, 当他回到部队当中时, 劳伦斯笑着说: “没有什么是上天注定的, 没有!”

第一, “没有什么是上天注定的” 是这本书中四个主要原理之一。弱小的一方可能获得胜利, 强大的一方也有可能失败, 胜负完全取决于如何运用战争自身的规则。面对敌手, 领导者要清楚地知道采用何种战略, 何时运用, 又如何成功运用它们, 只有这样, 才会赢得胜利, 否则将会失败。

第二, 这些战略原则是永恒的。拿破仑^① (Napoleon) 曾说过: 我打了40场战斗, 但最后也没有学到以前不知道的东西。成功 (包括获得商业利益和基本生存) 依靠的是遵循已有的原则。失误最少的一方将会获得最大的胜利。

第三, 由于“商场如战场一样的不确定性” (卡尔·冯·克劳塞维茨), 运气在其中扮演了一个非常重要的角色。正如丘吉尔所说: “人不能确保成功, 仅可以去争取成功。” 你只有遵循这些战略原则, 才有争取获得成功的可能。

第四, 在商业竞争中, 这些原则具有极其重要的地位, 因为商战没有休

① 拿破仑全名为拿破仑·波拿巴 (1769—1821)。法国资产阶级政治家和军事家、法兰西共和国第一执政 (1799~1804)、法兰西第一帝国和百日王朝皇帝 (1804~1814, 1815)。——译者注

止，而是持续和永久的。并且，在战争中通常只有敌我两方，而在商战中则有可能会有更多不同的竞争对手。所以，在这里我们强调的商战战略远比战争中的军事战略更为复杂。

这四条原则总结为一句话就是，遵循这些原则，虽然有可能在短期内有所损失，但从长期来看必将会获得更大的利益。一个人可能在一场战斗中失利，但是也许会在整个战争中获胜。有时候你可能会耗尽运气，但最终你将战胜运气。

在本书第1章中，我们为你介绍一个拥有5 000人的军队仍然会失利，可是在拥有100人的时候也能获胜。这些军事的实例来自于1879年的祖鲁战争（Zulu War），当时英国遭受了历史上最大的失利。在伊桑德尔瓦纳山（Isandlwana）战役中，他们牺牲的军官比在滑铁卢战役（Waterloo）中牺牲的还多，牺牲的士兵比在因克尔曼战役（Inkerman）或阿拉曼战役（Alma）中牺牲的还要多。不久后，在洛克滩（Rorke's Drift）保卫战中，同样是午后的战斗，英国人却获得了令人惊讶的胜利，尽管当时他们与敌人的数量对比是1：40。为什么会出现这种结果呢？在第2章中我们将针对其中的原因展开研究，并介绍其经验教训对现代商业竞争的意义。

在第5章~第7章中将介绍：应该运用什么样的战略方针，如何实施，何时进行。

本书主要介绍了14种战略方针。6种进攻型战略分别为：游击战进攻战略、迂回进攻战略、侧面包抄进攻战略、正面进攻战略、无差异进攻战略、差异化进攻战略，这些都将在第3章进行描述。还有8种防御战略：巧妙造势防御战略、设置进入壁垒防御战略、全球服务防御战略、先发制人防御战略、反击防御战略、封锁防御战略、市场控制防御战略、市场退出战略，这些内容都将在第4章中介绍。

第5章叙述如何把握实施战略的最佳时机，第6章介绍如何从战略联盟那里得到帮助。

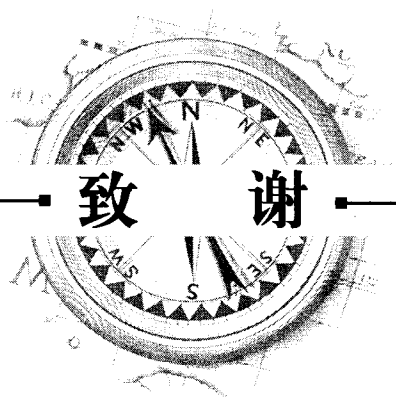
第7章我们介绍成功所必需的条件，然后明确提出问题：公司该如何达到国际化？在本章最后，作者通过日本汽车工业的发展经历，总结出问题的答案。

最后，第8章总结想要获得成功必须遵循的8条基本原则。我们不能排除全部的机会，那么我们如何提高自身的能力，使优势站到我们这一边呢？机

会就是这样一种东西，“当一些人还在抱怨没有机会的时候，这时其他人已经获得了它。”（洛德·瓦雷尔，Lord Warell）

本书的结构，具体如下。

内 容				
章数	选择哪些战略方针 如何运用它们		时 机	其 他
	进攻	防御		
3	1 游击战 2 迂回 3 侧面包抄 4 正面进攻 5 无差异 6 差异化			
4		1 巧妙造势 2 设置进入壁垒 3 全球服务 4 先发制人 5 反击 6 封锁 7 市场控制 8 市场退出		
5			何时采用第3章和 第4章中提及的6种 进攻战略及8种防御 战略	
6				战略联盟的作用
7				以选择运用战略方针 为基础，说明一个小公 司如何做到国际化
8				结论：遵循8大原则 定将获得成功

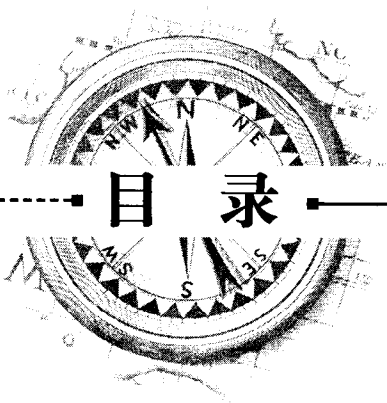


致 谢

本书是在一个全新的框架中，通过大量的实例介绍了一些新的和现有的思想。

作为本书作者，我大受裨益，把特别的荣誉献给菲利普·科特勒和雷维·辛格（Ravi Singh）。1981年冬，他们在《商业战略杂志》（*Journal of Business Strategy*）上发表了题为“20世纪80年代的营销战”的经典文章，从而成为这个领域的先锋。非常感谢科特勒教授对于本书的进展奠定的坚实基础。

希望读者能够从本书中受益。



目 录

译者序

序言：没有什么是上天注定的

致谢

第1章 你可以少胜多亦可以多负少：来自战争中的两个实例 /1

第2章 成功与失败的原因：商业教训 /19

第3章 进攻：六种战略方针 /39

第4章 防御：八种战略方针 /109

第5章 实施战略方针的时机 /151

第6章 组织联盟 /163

第7章 案例研究：日本汽车业的全球时代 /179

第8章 结论：取得成功的八项准则 /209

注释 /213

参考文献 /223

第 1 章

——你可以少胜多亦可以多负少——

来自战争中的两个实例

胜利属于那些几乎不犯错误的人。

——洛德·阿韦尔 (Lord Arwell)

1.1 引言

本章利用战争中的两个实例告诉我们：无论多么强大的军队都可能在战争中失败，无论多么弱小的军队也会有赢得胜利的机会。战争的最终结果取决于你采用什么样的战略原则。本章将用南非对抗英国的祖鲁战争^①中的两个实例来说明这些。在1879年1月22日的早晨，一支超过5 000人的英国侵略军在伊桑德尔瓦纳山遭到祖鲁军队的重创。然而，就在当天下午，兵力不足100人的英国侵略军却在洛克滩保卫战 (Rorke's Drift) 中获得了令人震惊的胜利。

① 祖鲁战争是指19世纪30~80年代南非祖鲁人为反抗荷兰后裔布尔人和英国殖民者的侵略，维护国家的统一和领土的完整而进行的英勇斗争。战争结果虽然是祖鲁王国灭亡，英国确立了对南非的殖民统治，但祖鲁人所表现出来的前仆后继、英勇顽强的民族精神赢得了世界人民的称赞，在南非人民反抗殖民侵略的斗争史上谱写了可歌可泣的篇章。——译者注

1.2 祖鲁战争¹

1879年1月22日下午，英军总司令洛德·切尔姆斯福德（Lord Chemsford）将军，率领部下返回他在伊桑德尔瓦纳山附近的营地。那天早上，他一直疲于奔命地搜索着祖鲁军队的踪迹，并且在那里留下2 200多人（英军人数的1/3）继续进行搜索后，才返回营地。

切尔姆斯福德是个精明的军人，并且作为一名军人是他一生的职业，他曾多次参加了维多利亚女王时代的远征军事行动，足迹遍及几内亚（Guinea）到阿比西尼亚（现在的埃塞俄比亚）（Abyssinia）。他在军事指挥能力上没有任何问题，我们完全可以相信这一点。在几天前，他率领的15 000人的部队进入祖鲁境内，他把所率领的部队分为三个纵队。切尔姆斯福德用了几个月的时间准备一场与祖鲁人的战争，这场战争对于他说来已经蓄谋已久了，而祖鲁国王卡姆潘达（kaMpande）却不惜一切代价努力地争取避免战争的爆发。切尔姆斯福德的军队有很高的纪律性，并且有精良的装备，他拥有忠实的士兵以及各种轻重武器。他的部队主要由本国人、外来移民和大量经验丰富的英国正规军组成。

但是现在，展现在切尔姆斯福德面前的情景是：他的大本营已经变成了一片废墟。2 200人中仅有500人生还。其余都已经遇难了，满山遍野都是尸体，有平民的、黑奴的和仆人的，还有战马、骡子、狗、宠物的尸体，它们都在快要落山的非洲太阳的照射下慢慢腐烂。

这场灾难的惨烈程度的确令人难以置信，人们无法相信会有这样的战争结果。一个从军事实力上占有绝对优势的一方却在战争中遭受了如此惨重的失败。一个目击者说：“这里根本就没有伤残可言，也没有敌人手下留情使之逃跑之说，这里有的就只有杀戮。”在伊桑德尔瓦纳山战役中牺牲的军官人数比在滑铁卢战役（Waterloo）^①中牺牲的还要多，牺牲的士兵总人数也比在因克尔曼

^① 滑铁卢战役是世界军事史上一次著名的战役。1815年6月18日，拿破仑率兵10万余人抵达比利时布鲁塞尔南的滑铁卢村，与联军中英国将军惠灵顿所率的6万士兵相遇。英军顽强抵抗，双方伤亡很大。由于争夺战异常激烈，英军开始支持不住，法军也难以再扩大战果，双方都等待援兵。最后，英军盼来了布吕歇尔的3万援兵，而法军的援军却没来，于是战局急转直下，拿破仑腹背受敌，最后大败。在这个战役中，法军损失3.2万人，联军损失2.3万人。滑铁卢战役后，联军很快攻占巴黎，拿破仑再次退位，被放逐到大西洋中的圣赫勒拿岛。——译者注

(Inkerman) 战役或阿拉曼 (Alma) 战役^①中的还要多。

一些人在无意中听到, 切爾姆斯福德將軍面對這樣的戰爭結果發出的感慨: “我真的搞不懂, 我留了2 200名士兵在這裡。”在這裡到底發生了什麼呢? 怎麼會出現這種大大出乎意料的结果呢?

1.3 进攻路线

在1487年圣诞节这一天, 葡萄牙航海家瓦斯科·达伽马 (Vasco da Gama)^② 将一块从好望角 (Cape of Good Hope)² 东北方向延伸出来的陆地命名为纳塔尔 (Natal, 葡萄牙语意为圣诞节)。

由于达伽马的目标是印度, 所以他并没有在这里驻足太长时间, 而是继续起航了。后来, 瓦斯科·达伽马发现了通往印度的路径, 并由此成为第一个在海上连通欧亚的航海家。南非被留在他的身后, 只能等着被后来的欧洲人占领。荷兰人1652年首先登陆非洲, 随后, 英国人在1805年进入非洲大陆, 随着拿破仑战争 (Napoleonic wars)^③ 的胜利, 法国接管了荷兰人在非洲的所有财产。

① 阿拉曼战役, 1940年夏, 意大利趁法国战败, 英国正在进行保卫祖国的战斗, 无暇东顾之机, 在北非发动了进攻。由于北非位置重要, 希特勒也派他的手下悍将隆美尔率军来到这里。1942年夏, 德、意军队曾一度挺进到距亚历山大港只有60多千米的阿拉曼地区, 开罗告急。1942年10月23日, 英国第8集团军从阿拉曼发动进攻, 大败隆美尔, 将德、意军队赶出埃及。阿拉曼大捷, 使盟军士气大振。英军进入利比亚, 11月13日, 收复托卜鲁克。1943年, 北非的德意军队投降。阿拉曼战役沉重打击了德、意法西斯在北非战场的军事力量, 解除了德意法西斯对近东国家的威胁, 大大鼓舞了英国和非洲人民打败法西斯的信心。阿拉曼战役是北非战场的转折点, 它与苏德战场的斯大林格勒战役、太平洋战场上的中途岛海战一起, 完成了第二次世界大战的战略转折。——译者注

② 瓦斯科·达伽马出生在葡萄牙的港口城市锡尼什 (Sines), 他在快要10岁的时候就拟定了长期航海的计划, 当时著名航海家迪亚士已经从非洲的好望角航线返回, 并探索过附近的鱼河 (Fish river)。在1497年7月8日驾驶了4艘船启程, 由葡萄牙里斯本往非洲的黄金海岸航行。1497年12月16日, 达伽马的船队通过了鱼河, 进入了在欧洲航海纪录上仍是空白的水域 (东非沿岸), 于是达伽马将接下来探索的区域称为纳塔尔。1498年1月时, 他们抵达了今日莫桑比克的所在地。达伽马在马林迪雇用了当地舵手, 1498年5月20日, 远航到了印度西南部的卡里卡特。(卡里卡特也就是今日印度西部港市科泽科德的旧称)。——译者注

③ 拿破仑战争, 在世界近代史上, 1799~1815年, 拿破仑·波拿巴 (即拿破仑一世) 在法国执政期间, 使欧洲处在一个新的时代, 史学家称之为拿破仑时代。这一期间, 拿破仑领导的法国同以英、奥、普、俄等国家为主组成的反法联盟进行了一系列战争, 历史上称之为拿破仑战争。——译者注

从欧洲人登陆一直到19世纪初这段时间内，祖鲁王国（Zulu kingdom）逐渐强大起来。他们强烈要求保护自己的独立，并且建立了强大的君主政体国家，祖鲁人主要生活在纳塔尔东北部和德兰士瓦省东部，如图1-1所示。

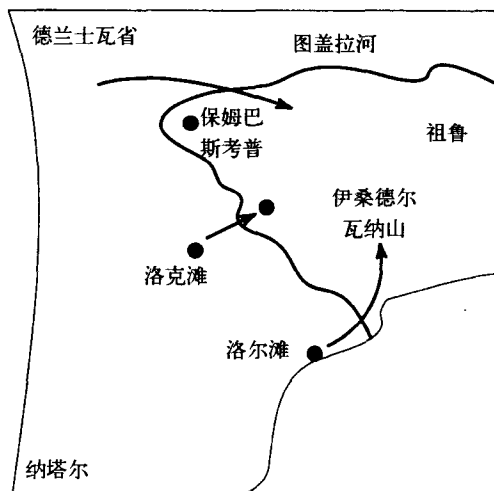


图1-1 三路入侵祖鲁王国示意图

他们首先是抵抗布尔人（Boers）（荷兰殖民者的后裔）的入侵，后来又对英国人的入侵进行抵抗，当时英国军队是以小的边境争端为借口入侵祖鲁的。尽管祖鲁国王卡姆潘达试图通过谈判解决问题，但他无法接受英国提出的苛刻的条件。³

由于这次谈判失败了，所以双方开始为战争作准备，很明显一场战争也就在所难免了。祖鲁军队是很有战斗力的军队，大多数战士使用长矛和盾牌，他们仅拥有少量的火枪。40 000名强大的祖鲁军队用骑兵作为侦察兵，打败了周围的部落，甚至是在不同时间多次打败布尔人。⁴

切尔姆斯福德将军最担心的是祖鲁军队重新运用游击战进攻战略（科萨人（Xhosa）曾经使用过），这种战略使他有可能在主要的、决定性的战斗中失败。所以，切尔姆斯福德决定把握战争的主动权，用三个不同的纵队入侵祖鲁，每个纵队大约5 000人。（见图1-1）。第一纵队在海岸附近，从名叫洛尔滩的地方进入祖鲁。第二纵队在中部，穿过一个英国的小堡垒洛克滩，进入祖鲁。第三纵队在北部，穿过保姆巴斯考普（Bomba's Kop）进入祖鲁。

1.4 入侵

切尔姆斯福德命令他最强大、最有经验的纵队穿过洛克滩。

祖鲁国王卡姆潘达则调集他的军队退守在首都昂迪尼（Ondini）附近。同时，卡姆潘达告诉他的士兵们，他没有和英国人发生任何争执，也没有与他们发生任何的冲突，而且也没有去海外把他们找来的任何借口，这场战争的实质就是来自另一个大陆的英国人漂洋过海主动入侵他们。卡姆潘达的士兵们听完后都很愤怒，并满腔热血地说：“把这件事交给我们吧，只要我们活着，他们就不可能抓走你。”他们表现出一种视死如归的英雄气概。

面对强敌，祖鲁国王卡姆潘达给他的将军们下达两道命令。第一，无论在什么情况下，他们都不要攻击防守坚固的英军营地，而应该在旷野中进攻他们。第二，所有对英国的攻击都要在祖鲁国境内完成。要求部队要将英军驱逐出边境，但他们自己绝不能进入纳塔尔境内。

就在1879年1月17日下午接近天黑的时候，在祖鲁王国历史上人数最多的一支军队（大约24 000多人）准备出发迎击英国军队。⁵

祖鲁军队靠近英国中央纵队后，对其展开攻击。此时的中央纵队正在切尔姆斯福德的率领下快速地向祖鲁心脏地带进发。这支纵队已经和小部分祖鲁军队在易守难攻的贝特西山谷（Betshe Valley）相遇，并且展开了激烈的战斗。经过猛烈而短暂的战斗，祖鲁军队大败，士兵们四散而逃。英国军队大举前进，并驻扎在伊桑德尔瓦纳山附近的地方。

1.5 伊桑德尔瓦纳山之战

历史学家对“在接下来发生了什么”这一问题上存有很多争议，但是，以下列出的一些事实是可以达成共识的。

1) 在切尔姆斯福德的命令中强调，所有永久性的营地中仅有部分应该挖壕沟加以保护，他并没有想尽办法保护营地。不久后，他又与部下在关于他们营地规模太大、由于地面过于崎岖而难于在营地周围挖掘战壕等问题发生了争论。（见图1-2a）

此外，切尔姆斯福德希望部队在一两天之内就转移。因而，他没有做任何防御措施，甚至连像荆棘丛这样的障碍物都没有好好利用，更别说部署骑兵巡逻了。结果，所有能在祖鲁军队进攻时起到阻碍作用的东西，就只剩下英国士兵手中的枪炮了。

2) 第一天, 祖鲁军队仍在英军视线之外, 切尔姆斯福德派了大约1 600多人在达特维尔少校 (Major Dartwell) 的率领下搜索祖鲁军队。(见图1-2b)

3) 除了发现有小部分祖鲁军队忽隐忽现, 并且还不与他们交战外, 达特维尔少校在村子里发现有大量的敌方部队。所以, 他果断地下达命令: 搜查山丘, 侦察地形。

4) 不久之后, 在距离英军大本营大约12英里^①处, 突然出现一支1 000多人的部队。他们切断了达特维尔少校的后路, 运用他们传统的战斗队形: 按公牛的胸部和角的位置排成半圆形, 拉开架势要与英军开战。(见图1-2c)

5) 由于不能确定这一地区到底有多少祖鲁军队, 所以达特维尔少校决定不和他们交战, 而是选择了就地扎营过夜, 并向切尔姆斯福德请求增援。

6) 切尔姆斯福德在凌晨2点左右收到达特维尔少校的增援请求, 他心中暗想, 盼望多日的遭遇战显然已经就在眼前了, 所以他在清晨发兵离开大本营。(见图1-2c)

7) 切尔姆斯福德留下1 700多人, 在普莱恩 (Pulleine) 上校的率领下保护大本营, 不久后又从洛克滩调过500人增援, 这样在本营就有2 200多人。

8) 切尔姆斯福德出发后, 侦察兵报告说有部分祖鲁军队就在附近。此外, 小股祖鲁军队故意让大本营的英军发现他们, 一些人明目张胆地骑着牛来回走动, 以引起英军注意。

9) 由于害怕山上的祖鲁人切断切尔姆斯福德回营的道路, 于是普莱恩上校命令500名英军离开营地去保护切尔姆斯福德回营地的道路。(见图1-2d)

10) 在距离大本营4英里左右的地方, 英军就发现小股祖鲁军队, 但他们似乎想要逃跑, 英军在后面紧紧追赶, 可是, 祖鲁军队还是突然消失在地势起伏的山丘之中。

11) 突然, 在追赶的英军面前出现了一个陡峭的斜坡直达狭窄的山谷。山谷下面是祖鲁军队的主力, 人数超过20 000人! 英军为了不被他们发现, 没有点起火把, 只是静静等待。

12) 在几分钟内, 整个祖鲁军队开始移动, 组成他们传统的胸部与角的半圆形战斗队形。

13) 英军随即打算沿着来时的路径后撤, 可是, 这时他们犯了军事行动中

① 1英里 = 1 609.344米。