

實戰百社

・第30

系列正主筆

提供實戰經驗
啓發經營智慧

大橋武夫 / 著
陳寶蓮 / 譯

商用 德川家康 兵法



是弱者的
戰法，也是
強者的戰法

實戰智慧叢書④

商用德川家康兵法

——是弱者的戰法，也是強者的戰法

大橋武夫 著／陳寶蓮 譯

實戰智慧叢書⑩

商用德川家康兵法 (柔術)

——是弱者的戰法，也是強者的戰法

原 書 / 兵法德川家康

作 者 / 大橋 武夫

譯 者 / 陳 寶 蓮

主 編 / 周 浩 遠

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

印 刷 / 優文印刷股份有限公司

台北縣土城鄉永豐路195巷29號 電話 / 262-2379

1988 (民77) 年 4 月 1 日 初版

1989 (民78) 年 6 月 16 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

實戰智慧叢書

- ① 行銷戰爭／王永瑋譯
- ② 中國人生意經／黃恒正譯
(華僑商法)
- ③ 商用戰爭原則 (勝負)／黃恒正譯
- ④ 王永慶奮鬥史／郭泰著
- ⑤ 王永慶的管理鐵鏈／郭泰著
- ⑥ 公營企業革命 (開利者)／郭泰著
- ⑦ 企劃書／賴明珠譯
- ⑧ 企劃高手／李文楨譯
- ⑨ 悟／郭泰著
- ⑩ 穩·忍·準·狠／陳洪業編著
- ⑪ 商用戰典 (活用戰典)／東正泰譯
- ⑫ 決策者謀略／張永誠著
- ⑬ 公關手冊／施奇壽譯
- ⑭ 求職指南／洪啓銘譯
- ⑮ 人才僱用決策／余國芳譯
- ⑯ 鼓舞／郭泰編著
- ⑰ 有錢人／李灼燦譯
- ⑱ 可樂大決戰 (百事稱王)／施奇壽譯
- ⑲ 報告書／鍾永香 & 葉麗美譯
- ⑳ 首腦論／嚴家其著
- ㉑ 服務業的經營策略／嚴奇峰譯
(服務業的經營策略革命)
- ㉒ 人生戰術 (成功策術)／李灼燦譯
- ㉓ 實手／張永誠著
- ㉔ 帝王書／黃恒正譯
- ㉕ 智囊100／郭泰著
- ㉖ 辦公室戰爭／干知 譯
- ㉗ 經理人常犯的13個錯誤／王凱竹譯
- ㉘ 一坪商法／袁美範譯
- ㉙ 陶朱公商訓／林慶旺譯
- ㉚ 商用德川家康兵法(柔術)／陳麗蓮譯
- ㉛ 霸術／陳文德著
- ㉜ 決斷力／吳淑麗譯
- ㉝ 企劃技術手冊／賴明珠譯
- ㉞ Memo學入門／陳秋白譯
- ㉟ 商用孫子兵法／梁憲初著
- ㊱ 計策學／張永誠著
- ㊲ 切開Apple I／陳洪業著
- ㊳ 圖解問題解決入門／詹大如譯
- ㊴ 行銷實戰讀本／蕭富壽著
- ㊵ 上班族缺德講座／胡拜仔譯著
- ㊶ 一分禪／黃恒正譯
- ㊷ 反常識創意術／江靜芳譯
- ㊸ 店長會議／葉麗美譯
- ㊹ 寶鑽技術100／沙亞亞譯
- ㊺ 上班族時間運用學入門／袁美範譯
- ㊻ 投資遊戲高手／陳寶蓮譯
- ㊼ 商用宮本武藏兵法／車正德譯
- ㊽ 改善一生的12個步驟／蔡美玲譯
- ㊾ 亂世經營術／陳文德著
- ㊿ 實點100／張永誠著
- 1 逆思考行銷／羅電基譯
- 2 商用兵經100／梁憲初著
- 3 商戰紀事／蕭富壽著
- 4 做個有魅力的主管／陳明璋著
- 5 股市實戰100問／郭泰著
- 6 藥公司興亡史／陳文德著
- 7 謀略家的智慧／雷錫善
- 8 成熟市場魅力商品企劃／干世和譯
- 9 推銷贏家／王凱竹譯

【作者簡介】

大橋武夫，現任日本兵法經營研習所所長，以提倡獨特的「兵法經營論」而聞名，著作有《統率力的法則》、《商用德川家康兵法》、《商用克勞塞維茲兵法》、《商用拿破崙兵法》。

陳寶蓮，一九五四年生，廣東興寧人。輔大日文系畢業。文化大學日文系研究所碩士，現任《中國時報》日文編譯，輔大夜間部日文系講師。

譯有《商用德川家康兵法》（遠流版）、《日本的風土與文化》、《首都消失》、《沙皇的女兒》等，其他譯作散見各報章雜誌。

【譯者簡介】

□周浩正主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

實戰智慧叢書③

商用德川家康兵法 (柔術)

——是弱者的戰法，也是強者的戰法

原 書 / 兵法德川家康
作 者 / 大橋 武夫
譯 者 / 陳 寶 蓮
主 編 / 周 浩 暉
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

印 刷 / 優文印刷股份有限公司
臺北縣土城鄉永豐路195巷29號 電話 / 262-2379

□1988 (民77) 年 4 月 1 日 初版

□1989 (民78) 年 6 月 16 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

實戰智慧叢書④

商用德川家康兵法

——是弱者的戰法，也是強者的戰法

大橋武夫 著／陳寶蓮 譯

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，都是靠著參與者小心翼翼、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，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，指著一頭正由身邊經過，馱運輻重的驢子答道：「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

人生有如——

負重荷，爬陡坡。 德川家康

這是德川家康的生活智慧，也是他一生的最佳寫照。

一五五八年，家康以十六歲的稚嫩年齡初次領軍，開始他多采的一代武將生涯；其間歷經十次重要的戰役（桶狹間、越前、神川、三方原、高天神城、長篠城、設樂原、小牧、長久手、關原、大坂之役冬陣·夏陣），歷經漫長的五十八年，一步步的由弱者成長為強者，終於在一六一五年滅亡豐臣氏，完成統一天下的霸業。

《商用德川家康兵法》一書，正是以這位一代武將畢生的重要戰役為骨幹，從一次又一次的對陣中，淬煉出德川家康運用謀略的精華。作者大橋武夫先生，素以提倡獨特的「兵法經營論」名聞日本，這位軍旅出身的兵法家，並不單純的以生動的描述德川家康畢生戰役為滿足，仔細的

審閱全書，隨處可以發現大橋先生「以古鑑今」的企圖。從這樣的角度出發，作者不斷的在各個戰役中透露出他對領導統御的獨到見解。

對德川家康的忍辱負重、韌性十足、善用幕僚、危機意識、當機立斷，絕不重蹈覆轍等性格，大橋武夫給予極為肯定的評價。與其他多數論述不同的是，作者認為，家康的這些領導特質，是時勢塑造，甚至「逼」出來的。

一般論者以為，如果沒有武田信玄、織田信長、豐臣秀吉這三位強大的競爭者，德川一統天下的志願當可早日實現。大橋武夫的觀點不同，簡要的說，他認為「有競爭才有進步」；德川家康能完成霸業的一個主要原因是：終其一生，都不乏學習的對象。沒有武田、織田、豐臣這些偉大的競爭者的「督促」與「教導」，就沒有日後號令天下的家康。

這個觀點是極富啓示性的，日本新力公司的老闆盛田昭夫，在他所著的《日本製》(Made In Japan)一書中談到競爭的重要性，恰可做為大橋武夫論點的最佳註腳。他說：

日本企業成敗的關鍵，以及推動日本產業的燃料，就在於自古沿襲而來的競爭精神。日本人不單在商業上競爭，甚至也在生命上競爭。……來自日本的競爭者，通常都是毫不留情的拚命三郎；正是因為日本國內的競爭激烈，日本的企業才能在國際上保有這麼強的競爭力。

綜觀家康面對三位大敵的幾次戰役中，雙方所顯現的拚鬥精神，多數人都會承認，這些名將，絕對是這股「自古沿襲而來的競爭精神」的主要泉源。

家康學習武田、織田兩位武將的模式，也十分接近哈佛大學教授李維特發明的一個名詞：創造性模仿 (creative imitation)。他從實戰中模仿兩位名將的領導哲學與用兵策術，融入自己在戰場上磨練過的戰略及謀略，終於在小牧・長久手一役大展威風，創出了強者的兵法。

除此之外，德川家康名聞後世的，還有他「等的哲學」。日本人喜歡以下的比喻來形容戰國時代三位武將的特質：鳥兒不叫，以武力強迫牠叫的，是織田信長；鳥兒不叫，想盡辦法逗牠叫的，是豐臣秀吉；鳥兒不叫，坐在一旁耐心的等牠叫的，是德川家康。一般對家康這個「等的哲學」都給予極正面的評價，但是大橋先生對此卻提出了嚴厲的批判。

一五九八年豐臣秀吉去世，從此天下有如德川家康的囊中物。但爲了避免留下弒主的惡名，這位一代名將竟然花了十七年的時間，設計了三次拙劣的戰役（關原、大阪冬陣、大阪夏陣），才除去了秀吉的孤兒寡婦。

大橋武夫一針見血的指出，此時的德川家康「完全成了權勢的奴隸，爲保德川權勢，不拘任何手段，甚至不惜擺出醜態」。權力使人腐化，絕對的權力使人絕對的腐化，觀之今天的工商社會，由追求權勢、掌握權勢到成爲權勢奴隸的例子，並非少見；大橋武夫對家康的這番批判，或

許是有感而發的吧！

德川氏掌權後的日本，在「鎖國令」的最高指導原則下，渡過了三百餘年閉關自守的歲月。直到一八六八年，劃時代的「明治維新」風起雲湧，新日本的雛形也初次顯現，然後是日俄戰爭、侵略中國、發動二次世界大戰；戰後重建、經濟立國，到現今的貿易摩擦，看在大橋武夫的眼中，這段日本近代・現代史，幾乎是德川家康成長過程的翻版。

果真如此，日本可不可能繼續擴張，和德川家康一樣，以「經濟力量」一統天下呢？從這個角度省視，《商用德川家康兵法》這本書所能提供閱讀者的，或許不止於狹義的「兵法」「兵書」「兵經」的範圍吧！

（陳錦輝執筆）

目 錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

編輯室報告

專文討論 德川家康的亂世生存哲學 張永誠

前言

第一篇 弱者的兵法

1. 中立小國的進退／三一

2. 桶狹間之戰／三五

輕敵的今川義元／德川家康臨危不亂／強國夾縫中的生存之道

3. 越前作戰／四三

4. 姊川之戰／四七

誘敵之計／意外遭遇戰／家康的算計／活用孤立的小丘