

實戰智慧
・叢書 52

周浩正主編

提供實戰經驗
啟發經營智慧

揭暄 / 原著 (明末清初兵法大家)
梁憲初 / 演義

失傳三百年
經典兵書
《兵經百篇》
首次公開

商用 兵經

企業競爭最高指導原理

附：原文 / 解說 /
商戰策略 / 經營個案 | 〇〇



實戰智慧叢書⑤②

商用兵經100

——企業競爭最高指導原理

作 者／梁 憲 初

主 編／周 浩 正

責任編輯／林 淑 慎

發行人／王 榮 文

出 版 者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段184號七樓之5

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02)365-4747 傳真／365-7979

排 版／鴻霖電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□1989(民78)年3月1日 初版一刷

□1994(民83)年7月1日 初版七刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價220元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 ISBN 957-32-0170-4

【作者簡介】

揭暄，明末清初兵法大家，身處亂世，憤天下事不可爲，匿居林藪，幽抑以終。著書頗多，均已散佚，今僅存《兵經百篇》傳世。

梁憲初，一九四七年生，屏東縣人，美國喬治華盛頓大學工程管理研究所研究。曾獲《中國時報》「報導文學獎」、中華民國管理科學學會徵文獎、國軍文藝獎等。著有《商用孫子兵法》（遠流版）《社會科學概論》《工業經濟》等書。

2006/01

實戰智慧叢書

- 1 行銷戰爭／賴茲&屈特著
- 2 中國人生意經／方火保譯行著
(華僑商法)
- 3 商用戰爭原則(勝負)／皮考克著
- 4 王永慶奮鬥史／郭泰著
- 5 王永慶的管理鐵鏈／郭泰著
- 6 趙耀東的經營魅力(開創者)／郭泰著
- 7 企劃書／高橋憲行著
- 8 企劃高手／水嘉智平著
- 9 悟／郭泰著
- 10 穩、忍、準、狠／陳洪業編著
- 11 商用戰典(活用戰典)／大橋武夫著
- 12 決策者謀略／張永誠著
- 13 公關手冊／巴克赫斯特著
- 14 求職指南／羅勃·海弗著
- 15 人才僱用決策／羅勃·海弗著
- 16 鼓舞／郭泰編著
- 17 有錢人／戴維斯著
- 18 可樂大決戰(百事稱王)／恩諾可著
- 19 報告書／國友隆一著
- 20 首腦論／嚴家其著
- 21 服務業的經營策略／海斯凱特著
(服務業的經營策略革命)
- 22 人生戰術(成功策略)／狄茨諾著
- 23 實手／張永誠著
- 24 帝王書／堺屋太一等著
- 25 智囊100／郭泰著
- 26 辦公室戰爭／瑪麗蓮·甘迺迪著
- 27 經理人常犯的13個錯誤／史蒂芬·布朗著
- 28 一坪商店(一坪商法)／大山登著
- 29 陶朱公商訓／松本一男著
- 30 商用德川家康兵法(柔術)／大橋武夫著
- 31 霸術／陳文德著
- 32 決斷力／呂井操著
- 33 企劃技術手冊／江田朗著
- 34 Memo學入門／今泉浩晃著
- 35 商用孫子兵法／梁憲初著
- 36 計策學／張永誠著
- 37 切開Apple！／陳洪業著
- 38 圖解問題解決入門／佐藤一著
- 39 行銷實戰讀本／蕭富華著
- 40 上班族缺德講座／胡拜年譯著
- 41 一分禪／赤根祥道著
- 42 非常謙發想／高橋昌義著
- 43 店長會議／鹽澤茂著
- 44 會議技術100／宇治野憲治著
- 45 個人時間運用學入門／黑川康王著
- 46 投資遊戲高手／布恩·皮肯斯著
- 47 商用宮本武藏兵法／河野守宏著
- 48 改善一生的12個步驟／法蘭西斯著
- 49 亂世經營術／陳文德著
- 50 實點100／張永誠著
- 51 逆思考行銷／賴茲&屈特著
- 52 商用兵經100／梁憲初著
- 53 商戰紀事／蕭富華著
- 54 做個有魅力的主管／陳明璋著
- 55 股市實戰100問／郭泰著
- 56 棄公司興亡史／陳文德著
- 57 謀略家的智慧／雷翽著
- 58 成熟市場魅力商品企劃／平島兼久著
- 59 推銷贏家／約翰·范頓著
- 60 個人生涯設計／今泉浩晃著

□周浩正主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

實戰智慧叢書⑤②

商用兵經100

——企業競爭最高指導原理

作 者／梁 憲 初

主 編／周 浩 正

責任編輯／林 淑 慎

發行人／王 榮 文

出 版 者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段184號七樓之5

郵撥／0189456-1

電話／(02)365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02)365-4747 傳真／365-7979

排 版／鴻霖電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□1989(民78)年3月1日 初版一刷

□1994(民83)年7月1日 初版七刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價220元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 ISBN 957-32-0170-4

F270
L475

實戰智慧叢書 52

商用兵經一〇〇

——企業競爭最高指導原則

梁憲初／著

《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，啓發經營智慧。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

周正

日軍軍事操典「戰術五十講」，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。我們已經可以明白地看出，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，作為一個長遠的出版目標；這一系列的叢書，定名為《實戰智慧叢書》，為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，為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，駄運輜重的驢子答道：「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！

目錄

《實戰智慧叢書》出版緣起

主編的話

自序

上卷 智部

〈兵經 1〉 先／個案：聯廣公司先聲奪人／二五

〈兵經 2〉 機／個案：唐榮公司的轉機／二九

〈兵經 3〉 勢／個案：唯王力戰西式速食／三三

〈兵經 4〉 識／個案：羅慧夫與長庚醫院／三五

〈兵經 5〉 測／個案：假如肥自像檸檬／三八

〈兵經 6〉 爭／個案：通用與福特的世紀之爭／四二

〈兵經 7〉 讀／個案：企業管理本土化／四五

〈兵經 8〉 言／個案：推銷員的說話訓練／四九

〈兵經 9〉 造／個案：日本海外企業之人力管理／五三

- 〈兵經 10〉巧／個案：貿易巧手江丙坤／五六
- 〈兵經 11〉謀／個案：小型公司如何制定謀略／六〇
- 〈兵經 12〉計／個案：青梅日式速食／六四
- 〈兵經 13〉生／個案：新加坡「生」出觀光事業／六八
- 〈兵經 14〉變／個案：新力 50—50 策略／七一
- 〈兵經 15〉景／個案：銷售計劃怎樣擬訂／七四
- 〈兵經 16〉轉／個案：宏基電腦轉得快／七七
- 〈兵經 17〉活／個案：鞋業歷史上的黑馬／八一
- 〈兵經 18〉疑／個案：健生公司的顏色管理／八五
- 〈兵經 19〉誤／個案：創業十要／八八
- 〈兵經 20〉左／個案：中小企業如何破困境／九二
- 〈兵經 21〉拙／個案：紡織業的頭痛時間／九六
- 〈兵經 22〉預／個案：蔡萬霖的遠見／一〇〇
- 〈兵經 23〉疊／個案：百貨業的較勁／一〇四
- 〈兵經 24〉周／個案：陳怡安勇奪奧運金牌／一〇八

〈兵經 25〉謹／個案：新產品的推出／一二一

〈兵經 26〉知／個案：日本九大商社／二四

〈兵經 27〉間／個案：別被商情資料淹沒了／二七

〈兵經 28〉秘／個案：蘇聯的科學研究／三〇

中卷 法部／

〈兵經 29〉興／個案：從鄉下興起的南寶企業／三二五

〈兵經 30〉任／個案：可口可樂的用人策略／三八

〈兵經 31〉將／個案：高級主管待遇知多少／三二

〈兵經 32〉輯／個案：勞資溝通的原則／三六

〈兵經 33〉材／個案：王玉雲使台肥再生／一四〇

〈兵經 34〉能／個案：從零開始的全錄推銷員／一四五

〈兵經 35〉鋒／個案：以MEMO管理企業／一四九

〈兵經 36〉結／個案：日本工會的「春秋門」／一五四

〈兵經 37〉馭／個案：澳洲式？台灣式？／一五七

- 〈兵經 38〉 練／個案：向國際技能競賽進軍／二六一
- 〈兵經 39〉 勵／個案：年終獎金知多少？／一六四
- 〈兵經 40〉 勒／個案：管理千里馬人才／一六七
- 〈兵經 41〉 恤／個案：明日企業的人才／一七一
- 〈兵經 42〉 較／個案：不要在掌聲中成長／一七七
- 〈兵經 43〉 銳／個案：優美衝上街頭／一八〇
- 〈兵經 44〉 糧／個案：日本籌糧策略／一八三
- 〈兵經 45〉 行／個案：行銷問卷調查／一八六
- 〈兵經 46〉 移／個案：對蘇聯的貿易／一八九
- 〈兵經 47〉 住／個案：亞洲資訊展鴻圖／一九二
- 〈兵經 48〉 趙／個案：AIDS的受益人／一九五
- 〈兵經 49〉 地／個案：新竹科學工業園區／一九八
- 〈兵經 50〉 利／個案：文化事業的利潤／二〇二
- 〈兵經 51〉 陣／個案：行銷MSW／二〇六
- 〈兵經 52〉 肅／個案：正字標記／二〇九

- 〈兵經 53〉野／個案：地區現代店的經營／二二二
- 〈兵經 54〉張／個案：中國歷史上的商人／二二五
- 〈兵經 55〉欽／個案：以教育欽自己／二二八
- 〈兵經 56〉順／個案：外商情結／三三二
- 〈兵經 57〉發／個案：豐田汽車發得及時／三三四
- 〈兵經 58〉拒／個案：青仔王的產地／三三七
- 〈兵經 59〉撻／個案：假如產品不被台灣仿冒／三三一
- 〈兵經 60〉戰／個案：品質管理的十個M／三三四
- 〈兵經 61〉搏／個案：中華汽車的職業訓練／三三八
- 〈兵經 62〉分／個案：專案管理／三三二
- 〈兵經 63〉更／個案：如何避免職業倦怠／三四五
- 〈兵經 64〉延／個案：中日大汽車廠談判／三四八
- 〈兵經 65〉速／個案：CASIO速戰速決／三五一
- 〈兵經 66〉牽／個案：本田與山葉機車對決／二五四
- 〈兵經 67〉勾／個案：工具機化敵爲友／二五七

下卷 衍部

- 〈兵經 68〉委／個案：終身學習／二六〇
- 〈兵經 69〉鎮／個案：以 Z 理論鎮住企業／二六三
- 〈兵經 70〉勝／個案：義大利的艾科卡／二六六
- 〈兵經 71〉全／個案：企業的環境評估／二六九
- 〈兵經 72〉隱／個案：時間管理／二七二
- 〈兵經 73〉天／個案：投資在熱帶／二七七
- 〈兵經 74〉數／個案：宗教事業企管化／二八〇
- 〈兵經 75〉聞／個案：姘頭車、沒路車／二八三
- 〈兵經 76〉妄／個案：企業的印象整飾／二八六
- 〈兵經 77〉女／個案：女秘書的角色／二八九
- 〈兵經 78〉文／個案：動人的廣告詞／二九二
- 〈兵經 79〉借／個案：轉投資妙機多／二九六
- 〈兵經 80〉傳／個案：辦公室自動化／三〇〇