



提供實戰經驗
啟發經營智慧

陳文德 / 著

商用25史讀本

司馬公司 興亡史



以經營觀點
剖析帝國
七百年
盛衰

實戰智慧叢書 ⑤⑥

秦公司興亡史

——以經營觀點剖析帝國七百年盛衰

陳文德／著

實戰智慧叢書⑤⑥

秦公司興亡史

——以經營觀點剖析帝國七百年盛衰

作 者／陳 其 德

主 編／蘇 拾 平

責任編輯／郭 惠 櫻

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

□ 1989(民 78)年 6 月 1 日 初版

行政院新聞局局版臺業字第 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

【作者簡介】

陳文德，台北市人，一九四六年生，政大政治研究所碩士，曾赴日本愛育院、筑波大學潛修幼教。

曾任聯廣公司經理，哈佛企管、聯衆建設、印象電影副總經理，台視、中視製作人，現任專業形象包裝(CS)顧問、行銷顧問及幼教顧問等職，著有《霸術》《亂世經營術》《遠流版》等。

1000 1/05

實戰智慧叢書

- ①行銷戰爭／沙永玲譯
- ②中國人生意經／黃恒正譯
(茶僑商法)
- 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／郭泰著
- ⑦企劃書／賴明珠譯
- ⑧企劃高手／李文祺譯
- ⑨悟／郭泰著
- ⑩權·忍·準·狠／陳洪業編著
- ⑪商用戰典(活用戰典)／東正德譯
- ⑫決策者謀略／張永誠著
- ⑬公關手冊／施奇勇／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／李約翰譯
- ⑱可樂大決戰(百事稱王)／施奇勇譯
- 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)／李約翰譯
- ㉓賣手／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／王知一譯
- 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柔術／陳寶蓮譯
- 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
- ㉞Memo學入門／陳秋月譯
- 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／詹央如譯
- ㊴行銷實戰讀本／蕭富華著
- ㊵上班族缺德講座／胡拜年譯著
- ㊶一分輝／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會議技術100／沙麗亞譯
- 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／東正德譯
- 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賣點100／張永誠著
- ①逆思考行銷／蕭富華譯
- ②商用兵經100／梁憲初著
- ③商戰紀事／蕭富華著
- ④做個有魅力的主管／陳明璋著
- ⑤股市實戰100問／郭泰著
- ⑥棄公司與亡史／陳文德著
- ⑦謀略家的智慧／雷瀚著
- ⑧成熟市場魅力商品企劃／王世和譯
- ⑨推銷贏家／王凱竹譯

□蘇拾平主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

實戰智慧叢書⑤⑥

秦公司興亡史

——以經營觀點剖析帝國七百年盛衰

作者／陳其德

主編／蘇拾平

責任編輯／郭惠櫻

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

□ 1989(民 78)年 6 月 1 日 初版

行政院新聞局局版臺業字第 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

實戰智慧叢書 ⑤⑥

秦公司興亡史

——以經營觀點剖析帝國七百年盛衰

陳文德／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，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，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。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。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎。從第五十四種起，由蘇拾平先生接手主編，希望藉由他過去十年在傳播媒體處理經營資訊的實戰經驗，能為叢書的未來，繼續開創光明的遠景。

主編的話

葉培平

我們生長在一個充滿機會的地方，對未來抱持積極樂觀的態度；雖然總有許多困難要克服，但我們堅信腳踏實地的努力，一定能夠歡呼收割。

因為所在之地充滿機會，所以我們心無旁騖全力卯勁；因為態度積極樂觀，所以我們勇氣十足主動出擊；因為努力而腳踏實地，所以我們講求成效不徒託空言。這就是「實戰」的精神。

而此時此刻，以這種實戰的精神，至少有三個領域能夠充分發揮：其一，在商場上，面對競爭應付挑戰；其二，在專業工作中，磨練技巧掌握要領；其三，在個人生涯裡，追求成功自我實現。

顯然，在實戰的世界裡，我們不能紙上談兵、光說不練，更不能套用任何未曾驗證的理論模式。我們相信，經驗智慧是在無數攻防中累積、衍生，是在不斷實踐中領悟啟發；我們勤於演練、隨時有備而出，因為不能打沒有把握的仗，因為機會稍縱即逝不容許僥倖鬆懈；我們未雨綢繆

，該想的，今天就想，該做的，現在就做，明天與未來，都沒有後悔的權利。

因此，《實戰智慧叢書》這一系列，有兩條路是要一直走下去的：

第一、引介取用國外最新、最具實用價值、最適合國情的經營智慧。

要想超越前進，就不必再多走冤枉路。舉凡先進國家的經驗教訓、心得實錄，不論觀念、策略、戰術、管理、兵法，只要有意義，我們都要學，都要擷取。況且，在自由化與國際化的衝擊下，登上世界舞台展現身手勢在必行。多一分準備，就多一分勝算，所謂「知己知彼，百戰百勝」正是這個道理。

第二、整編重現國本土的、現場的、能夠歷久彌新的經驗謀略。

經驗不能徒憑移植，還是要靠實地紮根收成。不止企業的成長奇蹟、企業家的切身體認，需要整理、記錄，古聖先賢所遺留讓國人獨享的智慧資產，更需要挖掘、新詮。我們相信，建立「中國式管理」的架構絕不是一蹴可幾的，而要靠多方面注入心血、多角度探索結合，才能夠逐漸逼近而浮現成形。

路是人走出來的。我們仍將不斷策動鼓舞有心人參與其事、貢獻所長、共襄盛舉，如果您是同好，盍興來乎？

標竿既經揭示，野心也說明白，現在，成果陸續呈現在這裡，歡迎驗收、取用。

編輯室報告

如果中國是一家公司，我們應如何看待歷史？

對企業人而言，一個最有趣、也最有益的角度是：將現代的經營管理理念融入其中，兩相對照，便成爲一個個絕佳的「企業個案研究」。

在《商用廿五史讀本》的第一部《亂世經營術》中，陳文德先生以爭霸人物爲主軸，剖析了九位傑出經營者的競爭策略個案研究。這一次，他更將個案研究的層面從人物擴大到企業，寫下了這本《秦公司興亡史》。這樣的概念，有著不凡的雙重含義：就歷史的層面而言，能讓我們有更全面、更真實的認識，就經營的角度來看，極可能是「管理本土化」的一個重要的里程碑。

■改寫秦皇朝歷史

別以爲書中的「秦公司」指的只是那個十五年的短命王朝；秦始皇統一天下後建立的秦皇朝，

不過是秦公司七百年歷史中的最後一頁。別以為秦皇朝的覆滅是「暴政必亡」的宿命；暴政只是秦公司破產前夕掙扎求生的結果，而非公司倒閉的原因。別以為秦始皇是「頭上生瘡、腳底流膿」的大暴君；統一天下的秦始皇，擁有許多名君不能比擬的優異經營記錄；焚書坑儒、倒行逆施，只是他窮途末路、精神崩潰時的報復行爲。……陳文德筆下的這段歷史，與我們所熟知的顯然有一段不小的差距。

那麼，我們應以什麼樣的眼光看待秦公司？第一步還是延續《亂世經營術》的主要精神：先還她一個本來面目。唯有摘下傳統知識分子刻意扭曲這段歷史的有色眼鏡，將真實的秦皇朝攤在陽光下，我們才能祛除籠罩在它身上的道德意識陰影，我們才能從真實的歷史中獲得教訓。

在《秦公司興亡史》中，陳文德再度展現了他犀利的翻案功力，以多方面的蒐證和嚴謹的推理，逼開「官方的歷史」，鋪陳出中國第一個大一統皇朝的偉大故事。〈序曲〉中以湯恩比的《歷史研究》印證秦皇朝的興、盛、衰、滅四部曲，尤其發人深省。

■秦公司個案研究

對關心經營課題的企業人，《秦公司興亡史》這個個案研究，至少提示了我們幾個重要的經營管理教訓：

第一是企業文化。傑出而成功的公司，往往隱含著一個強有力的文化。秦公司幾位優秀的經營者，能以業務掛帥的衝鋒精神，將組織從一家毫不起眼的中小企業搖身變為跨國公司，最重要的一股力量，就是因為他們的承續、發揚創業時期武勇、堅忍的企業文化。

其次是競爭導向。遠交近攻或遠攻近交的攻擊策略、小品牌的聯合戰略（合縱）、蘇秦與白起兩種異曲同工的恐怖性訴求、虛張聲勢的形象策略，以及層出不窮的欺敵戰術、間諜戰術、謠言戰術，其中精彩的鬥智鬥力，比起現代的商戰毫不遜色。

第三是內部改革。以一場「徙木立信」的政治秀開頭，在秦孝公的全力支持下，商鞅以廿年的時間，完成了翻箱倒櫃、脫胎換骨的革新運動。這個中國史上最成功的變法，對亟於建立制度的企業，無疑是最佳範本。

第四是內部鬥爭。從秦穆公的稱霸中原、秦孝公的變法成功、昭襄王的開疆拓土，到秦王政的併吞六國，外聘的專業經理人一直扮演著重要的角色，這些空降部隊為了理想和權力，一直與原內部的高階管理者展開明爭暗鬥。能否有效處理這個難題，往往是秦公司歷任總經理成敗的關鍵。

最後是組織貧血。當環境發生基本的改變時，當公司正要跨入大型公司的門檻時，當企業正急速成長時，「文化重塑」常常是求生的關鍵。昭襄王時代形象超乎實力的擴張策略，已埋下帝國

貧血的種子；而統一天下後的總經理秦始皇和執行長李斯，卻看不到伴隨長期巨幅成長而來的諸多新問題，迷信既有的企業文化，終於導致惡性貧血，在病急亂投醫的情況下宣告倒閉，給後人留下一個血淋淋的教訓。

■真正的中國式管理

不止此也，針對秦公司創業、成長、顛峯、衰微、滅亡五個時期，作者又分別提示了「業務掛帥的開拓者」「建立制度的智慧與勇氣」「驚人的恐怖性訴求」「大成功暗藏大危機」「反轉崩潰生存」五個思考重點，作成秦公司各個生命週期中的〈經營啓示〉；在〈終曲〉中，對秦公司主要的總經理又作了深入的評估，這些，更加倍豐富了秦公司做為《商用廿五史讀本》的實戰精神。

為什麼我們沒有屬於自己的管理哲學？這個問題，藏在我們心中一、二十年了，如今，從歷史中，陳文德找到了真正屬於中國人的「中國式管理」。大門已敞開，就等我們投入其中，擷取那先祖留下來的經營智慧。（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

前言 無敵軍團現形記

序幕 眼看他樓起樓塌

——《歷史研究》與秦公司興亡的印證／三三

〈經營啓示〉決策者的智慧／五四

第一篇 創業維艱

1. 英雄末路／六一

古中國四大圖騰族／紂王聰明反被聰明誤／鳥圖騰族
的國防部長／盤腸血戰，誓死效忠

2. 西部開拓史／六八

重級戰犯，養馬翻身／五兄弟聯手西征／四百年風水