



孫子兵法 的經營智慧圖解

圖解戰略經營に活かす兵法入門

導向勝利的經營法則

融合孫子兵法、克勞塞維茲的戰爭論與彼得杜拉克、麥可波特的現代經營思想，透過對軍事戰略的多方接觸，更深入理解現代的經營策略。

企管顧問 西村克己 歷史學家 武田鏡村◎著 江裕真◎譯

政治大學科技管理研究所所長 李仁芳 推薦

國家圖書館出版品預行編目資料

孫子兵法的經營智慧圖解／西村克己、武田鏡村 著；江裕真 譯。

--初版 --臺北市：商周出版：城邦文化發行，2003 [民92]

面；公分.-- (經典一日通,004)

譯自：圖解戰略經營に活かす兵法入門

ISBN 986-124-079-9 (平裝)

1.孫子兵法研究與考訂 3.決策管理

494.1

92017864

經典一日通004

孫子兵法的經營智慧圖解

原文書名／圖解戰略經營に活かす兵法入門

原出版社／東洋經濟新報社

作者／西村克己、武田鏡村

譯者／江裕真

特約編輯／賴慧明

責任編輯／王筱玲

發行人／何飛鵬

法律顧問／中天國際法律事務所 周奇杉律師

出版／商周出版

台北市愛國東路100號6樓

電話：(02) 23587668 傳真：(02)23419479

E-mail: bwp.service@cite.com.tw

發行／城邦文化事業股份有限公司

台北市信義路二段213號11樓

電話：(02) 23965698 傳真：(02) 23570954

劃撥：1896600-4 城邦文化事業股份有限公司

城邦讀書花園網址：www.cite.com.tw

E-mail: service@cite.com.tw

香港發行所／城邦(香港)出版集團有限公司

香港北角英皇道310號雲華大廈4/F, 504室

電話：25086231 傳真：25789337

馬新發行所／城邦(馬新)出版集團

Cite(M)Sdn.Bhd.[458372U]

11,Jalan 30D/146, Desa Tasik, Sungai Besi,

57000 Kuala Lumpur, Malaysia.

電話：603-90563833 傳真：603-90562833

E-mail:citekl@cite.com.tw

封面紙雕製作／蔡佳霏

封面紙雕攝影／王宏海

內文排版&封面設計／晴天娃娃工作室

印刷／韋懋實業有限公司

總經銷／農學社 電話：(02)2917-8022 傳真：(02)2915-6275

■2003年12月20日初版4刷

Printed in Taiwan

ZUKAI SENRYAKU KEIEI NI IKASU HEIHOH NYUMON by NISHIMURA Katsumi / TKAED Kyouson
Copyright © 2002 by NISHIMURA Katsumi / TKAED Kyouson originally published in Japan by TOYO KEIZAI,
INC., Tokyo.

Chinese (in complex character only) translation copyright ©2003 by Business Weekly Publications, a division of
Cite Publishing Ltd.

Arranged with TOYO KEIZAI, INC., Japan through THE SAKAI AGENCY.

All Rights Reserved.

ISBN 986-124-079-9

著作權所有，翻印必究

定價260元



孫子兵法的 經營智慧

圖解

企業策略的優劣，是經營成功與否的關鍵，從《孫子兵法》到現代的麥可·波特、彼得·杜拉克，都提供了相當睿智的思想與經營戰略，教導企業如何建立好的策略，以在競爭的時代中獲勝。

原著僅有六千多字的《孫子兵法》，字字珠璣，流傳千年，坊間相關書籍不勝枚舉，本書的特點，即在於以實用的角度來剖析《孫子兵法》如何應用於企業經營、策略謀劃。

全書以企業策略和軍事戰略相互比較，並列舉日本歷史上勝利的典範，與中國的《孫子兵法》所提及的思想相互呼應，例如書中提及老子所說的「上善如水」，孫子也提到了「兵形象水」的戰略；而在日本歷史上，豐臣秀吉的軍師黑田孝高，也因為服膺這個理念，而為自己取了「如水」的稱號。

《孫子兵法》中「求勝」的想法，與今日企業在商場上求市佔率是相同的。所以可以說，一個好的軍事思想，不管歷經多少年，必有它可以應用於當世之處。如本書作者武田鏡村所言：


只要集團或組織以及戰略，都是由人所創造出來、由人所驅動的話，就能從中導出通用的法則。……若能把《孫子兵法》活用到現代的企業策略中，我確信一定不會再有什麼讓你害怕的東西。

善用古人智慧與知識，就是增加自己能力的最有效途徑。

 始計篇……作戰開始之時的基本原則與通往勝利的方程式

 作戰篇……以最少花費獲得最大成效的短期戰略

 謀攻篇……為求「不戰而勝」的敵我戰力分析法

 軍形篇……為求勝利的組織態勢的分析與其活用方法

 兵勢篇……讓組織動起來，發揮最大力量的技法


 虛實篇……以力量的集中與彈性攻敵之虛的戰術應用原則

 軍爭篇……勝利的作戰心得與作戰的進退原則

 九變篇……攻擊時進行整體判斷與臨機應變能力的重要性

 行軍篇……作戰行動的原則與心得，探知敵情與分析的祕訣

 地形篇……指揮組織的領導者統領部屬的心得

 九地篇……在變化的狀況中誘發部屬的鬥志與力量的方法

 火攻篇……攻擊的方法與成為名將的必要條件與達成目的之祕訣

 用間篇……情報收集的具體組織、基本原則、心得

勝利的法則，就是「策略」。

「企業策略」與「軍事戰略」乍看之下雖然並無關係，卻都擁有從「孫子兵法」的時代開始，就一脈相承至今的，屬於戰略的DNA。

不管是企業的經營還是軍事，都是要求取勝利、獲得利益。勝利是有共通法則的，它充分的理論化，我們可以稱之為「勝利法則」。

本書一方面是以平面的方式比較企業策略與軍事戰略，同時也為各位解讀所謂的「勝利法則」。透過對雙方面的了解，將會發現勝利法則是普遍存在的。

現代不管是經營策略還是軍事戰略，讓它們動起來的，終究還是「人」。人的本能或習性固然會隨時代而轉變，卻不會有太大的變化。我們若說人是為了活用自己的長處，克服自己的短處，才發明所謂的戰略，並不為過。

例如，能意識到自己目的的人，將可發揮比想像中還大的實力。能讓組織意識到其目的的，就是策略。此外，怎麼做才能不繞遠路，走最近的路完成目的，對其間過程的描繪，也是要靠戰略。所以別只是一個勁兒的努力，而應該讓戰略來指導我們應該怎麼樣努力比較好。

一直以來，都沒有什麼書把現代的企業策略與軍事戰略做一番鮮活的論述，這次終於有這個機會，讓我可以和長年研究「山鹿流兵法」等歷史、軍事戰略的武田鏡村先生合作，來為各位讀者披露恢弘的戰略理論以及勝利的法則。

如果各位能活用這本書，透過對軍事戰略的多方接觸，而能更深入理解現代的企業策略的話，我會十分欣慰，而且我也希望可以愈來愈多的人能夠暢談企業策略。

戰術和戰略相比，可以說是小巫見大巫，因為即便擁有再精良的技術或武器，如果使用不得當，就沒有戰力可言，因為技術和武器一定會被敵人輕易的奪走。

「沒有戰略猶如坐以待斃」，今後的日本必須記得這句話。

編者語

孫子兵法精要

序言

序章

超越時代的戰略

戰略 1	戰略的魅力	16
兵法 1	活用孫子兵法於經營	19
戰略 2	確保中長期利益	22
兵法 2	在企業戰爭中致勝的五個原則	25
戰略 3	時代的變遷讓我們需要戰略	28
兵法 3	贏得勝利的七個條件	31

015

第 1 章

戰略的基本公式

戰略 4	戰略的第一步——決定方向	36
兵法 4	戰略會議的重要性	39
戰略 5	以有限的經營資源達成最大成果——「選擇與集中」	42
兵法 5	集中與分散的兵法	45
戰略 6	透過差異化展現獨特性	48
兵法 6	創造勝利的祕密策略	51

035

2
第二章

戰略的知識體系

戰略 7	用「一點集中、一點突破」戰法攻入敵營	54
兵法 7	以小勝大的三種戰術	57
戰略 8	以「第一名」戰略取得主導權	60
兵法 8	「勝於易勝」的考量	63
戰略 9	企業策略的骨架包括 3C 與經營環境	66
兵法 9	蘭徹斯特的競爭原理	69
戰略 10	以 SWOT 分析現況	72
兵法 10	蘭徹斯特的兩大法則	75
戰略 11	企業策略的體系與經營理念	80
兵法 11	兵聞拙速	83
戰略 12	「基本策略 1」「領域」就是企業的經營範疇	86
兵法 12	「智將務食於敵」的真正意義	89
戰略 13	「基本策略 2」運用核心能力活用長處的經營	92
兵法 13	獲勝以厚實資本基礎	95
戰略 14	「基本策略 3」關鍵成功因素與經營模式	98
兵法 14	先下手為強是世界通用的定則	101
戰略 15	「基本策略 4」基本方針	104
兵法 15	攻與守的原則	107

3 第三章

在競爭中取得有利地位的戰略

戰略 16	功能別策略	110
兵法 16	兵無常勢，水無常形	113
戰略 17	企業的中期策略體系	116
兵法 17	不戰而勝的目標設定	119
戰略 18	麥可波特的五個競爭要素	124
兵法 18	在競爭中獲勝的戰略順位	127
戰略 19	麥可波特的基本策略	130
兵法 19	依兵力比作戰的原則	133
戰略 20	順位戰略（蘭徹斯特戰略）	136
兵法 20	合縱與連橫的戰略	139
戰略 21	成長戰略（多角化）	142
兵法 21	「兵者，詭道也」	145
戰略 22	速度經營	148
兵法 22	處女的企圖、脫兔的速度之戰法	151
戰略 23	現金流量經營	154
兵法 23	知己知彼就能獲勝	157



4

第一章

避免競爭的戰略

戰略 24	同業間的策略聯盟	162
兵法 24	迂直之計與遠交近攻的戰略	165
戰略 25	供應鏈管理是異業間的策略聯盟	168
兵法 25	「常山之蛇」與「吳越同舟」的策略	171
戰略 26	進入障礙	174
兵法 26	削弱敵人體質的「離間計」	177
戰略 27	為求多角化所進行的購併	180
兵法 27	「風林火山」的經營態勢	183
戰略 28	合資的企業合作	186
兵法 28	犧牲小利謀取大利的合作	189

161

5

第二章

資源集中與戰略

戰略 29	用 PPM 選擇與集中	194
兵法 29	進入市場的六個戰略著眼點	197
戰略 30	重整組織提升經營敏捷度	200
兵法 30	組織敗北的六種狀態	203
戰略 31	以外包提升經營敏捷度	206
兵法 31	以授權方式領導的組織營運	209

193

6
第 6 章

組織的力量與管理

戰略 32	用 S T P 行銷確認目標	212
兵法 32	攻擊要用向心力，防守要用離心力	215
戰略 33	用行銷組合打造能暢銷的機制	218
兵法 33	構思能獲勝的機制	221

戰略 34	為什麼要有組織架構	226
兵法 34	學習小組織的優點讓大組織動起來	229
戰略 35	提高組織團結力的企業策略	232
兵法 35	超越利害對立的大義之旗	235
戰略 36	科層組織的特徵	238
兵法 36	組織裏的高階成員與部屬指揮權	241
戰略 37	組織過大是大企業出現問題的開始	244
兵法 37	別以為兵力多就是優點	247
戰略 38	以專案治好大企業常有的問題	250
兵法 38	如何提高組織領導力	253
戰略 39	員工能描述策略的企業最強	256
兵法 39	說明策略，或置之死地而後生	259
後記	262

序章

超越時代的戰略

戰略1 戰略的魅力

兵法1 活用孫子兵法於經營

戰略2 確保中長期利益

兵法2 在企業戰爭中致勝的五個原則

戰略3 時代的變遷讓我們需要戰略

兵法3 贏得勝利的七個條件