

Lanchester Rule

經營成功法則

中小企業經營方法

竹田陽一 著

先鋒經營研究小組 譯

小公司與大公司，經營方式有**180度**的不同！
盲目模仿大公司的經營手法，
只會讓小公司的經營陷入困境。

讓**中小企業救世主——竹田陽一**告訴你，
能讓小公司的經營步上軌道，
真正讓小公司賺錢的經營法則！

為了賺錢，老闆必須改善——

老闆不懂經營是不行的

錯誤的經營是無用的

懶惰的經營徒然無效

老闆要做的是——

自己來改善經營

創造利益的有效方法

老闆創造顧客！

如果能做到這樣就會更賺錢

光看老闆的實力就能決定業績



先鋒企管叢書

品管知識的泉源，企業經營的寶庫

www.pett.com.tw

ISBN 978-986-7945-95-2



67 945952

00370



Lanchester Rule

經營成功法則

中小企業經營方法

竹田陽一 著

先鋒經營研究小組 譯

小さな会社★社長のルール

竹田陽一著

“CHIISANA NO KAISHA★SHACHO NO RULE”

by Yoichi Takeda Copyright © Yoichi Takeda 2003.

All rights reserved.

Original Japanese edition published by FOREST Publishing Co., Ltd.

This Complex Chinese edition is published by arrangement with
FOREST Publishing Co., Ltd., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

日本 FOREST出版社 授權

先鋒企業管理發展中心在台灣發行

著作權所有 侵害者必究

先鋒企業管理發展中心

經營成功法則：中小企業經營方法 / 竹田陽一 著；

先鋒經營研究小組 譯. 一二版. 一

桃園縣龍潭鄉：和昌, 2009.07

面： 公分

ISBN 978-986-7945-95-2 (平裝)

1. 中小企業管理

494

98012642

著作權所有・侵害者必究

經營成功法則

—中小企業經營方法—

2009 年 7 月 二版 1 刷

局版台業字第 0360 號

著 者：竹田陽一

譯 者：先鋒經營研究小組

發行者：鍾朝嵩

發行所：和昌出版社

經銷處：先鋒企業管理發展中心

先和實業股份有限公司

地 址：桃園縣龍潭鄉健行路 277 號

電 話：(03) 4895881-2

印刷者：先和實業股份有限公司

電 話：(03) 4895881-2

郵政劃撥帳號：10050125

戶名：先和實業股份有限公司

ISBN 978-986-7945-95-2

宣誓！不再聽信經營顧問的話

已經無法再沉默下去了！

將近7成左右的企業都發生虧損，這種非常嚴重的經濟環境已持續了好幾年，這是一種完全無法預測未來的狀態。

此時，正是經營顧問幫助中小企業並給予老闆們忠告之際。但是，他們以書本或講座的方式傳達錯誤說明或建議的情形，實在不勝枚舉，反而有很多公司的業績因此變差了。

他們的錯誤是有理由的。因為經營的核心部分，本來就是沒有具體形貌、模糊不清的，一般人很難掌握經營最重要的是什麼地方。

美國的天才顧問彼得·杜拉克（Peter Drucker）對經營做出如下的描述（爲了比較容易了解，將內容做了部分變更）：

有一群盲人包了一輛巴士去了某個動物園。在那個動物園裡，有一隻非常溫馴、樂於與人親近的大象，於是便讓大家觸摸大象的身體。但由於行程的關係，只有很短短的時間可以讓他們觸摸大象，馬上就得出發到下一個目的地了。

從巴士旅行回來後，企劃巴士旅行的人便問了大家：「大象是什麼形狀呢？」

只摸到象牙的人回答說：「大象像一隻槍」。

只摸到大象鼻子的人回答說：「大象像一條蛇」。

只摸到大象腳的人回答說：「大象像一塊圓木頭」。

而只摸到大象耳朵的人則回答說：「大象像一把大扇子」。

任何一位體驗者的發言都是正確的。但是，那只是針對他們個別摸到的部分而已。因此，並無法從他們的描述清楚得知大象的全貌或能描繪出大象。

對於經營來說也是相同的道理。會計專家會說：「現金流量對經營來說是最重要的，所以必須改善現金流量」。

人事或薪資的顧問專家則會以沉著的語氣說：「薪資制度的整頓是最重要的。」

如果能採用績效主義的新資制度，業績一定會改善」。或是其他顧問會以如同宗教家般的了悟表情說：「公司內的人際關係是最重要的。只要公司內的人際關係改善的話，業績自然就會上揚」。

而專精於幹部研修的顧問會以充滿自信的表情說：「企業取決於人。只要實施教育提昇幹部的實力，業績就一定會改善」。專精於營業的顧問則會大聲疾呼：「沒有銷售就沒有經營。營業員的業務能力不強的話，就無法改善業績。如果以魔鬼戰鬥訓練營的方式來鍛鍊營業員，業績就會突飛猛進」。

以上任何一項發言內容都是正確的。

但是，有很多經營顧問既不了解經營的全貌為何，也無法有系統地正確說明構成經營的要素是什麼，而只能對特定的部分做敘述。還說得好像是他們所說明的那個部分才是經營的中心，這種情形讓老闆們是愈聽愈迷糊。

他們並未正確地說明：利益性的好壞是由整體構造上的「利益性原則」來決定，只是片斷地作利益性改善的說明。聽取各方內容的老闆們會因此感到混亂而無法執行。

現金流量只不過是經營的手段之一，卻說得宛如是經營的目的的一樣。老闆聽了之後，排斥的反應將會變得更強烈。

如果沒有很清楚地表示出老闆和員工的職責會隨著公司的規模而改變，單單只是提倡績效主義的人事或薪資制度的重要性，老闆會搞不清楚該工作的真正負責人究竟是誰，過不了多久，公司裡疑神疑鬼的情形將會擴大，而變得互不信任。

在員工大約有30名左右的公司，對那些連戰略的戰字都不知道怎麼寫的員工說：「戰略很重要。全體員工都必須以自己是老闆的想法來經營公司」的話，員工會搞不清楚該如何做，或是要做些什麼事情。

為什麼會發生這種奇怪的錯誤？這可能是因為經營顧問並沒有認真地研究經營基礎的重要原則吧。本書是以指正顧問的經營戰略之錯誤為主，將焦點放在佔企業家數98%而員工人數100名以下的公司，特別是佔企業家數94%而員工人數30名規模以下的公司，向他們說明經營的作法。

在第1部，為了使老闆們不會被某些不肖的顧問欺騙，白白地支付好不容易賺來的錢，而膽敢碰觸了顧問業界的禁忌。藉此，除了讓老闆們明白以往百思不得其解的

部分，同時也應該會了解到他們所欠缺的是什麼。

在第2部，將以更實踐性的內容來說明：身為老闆的你現在必須做些什麼。

對於爲了突破嚴峻的經濟環境而認真致力於經營改善的你、或是感到無所適從的你。本書保證對這樣的人一定會很有幫助。

2003年6月

竹田陽一

何謂蘭徹斯特（Lanchester）法則

英國人蘭徹斯特（Frederick. W. Lanchester）在40歲以前，是一家汽車公司的老闆；他受到第一次世界大戰的刺激，開始在自己的研究室思索戰鬥中的戰力係數是如何決定的問題。

當時，他從畢達哥拉斯（Pythagoras）定律中得到啟發，在1914年的10月2日發表了以下兩項法則。

在進入本文以前，先簡單地說明這兩項法則。

第1法則 攻擊力＝兵力數量×武器性能（質）

如果武器的性能或士兵的技能等素質沒有太大差異的話，則攻擊力會與士兵數量成正比。

就像戰國時代的戰爭一樣，100名士兵和60名士兵各自拿著刀劍並行相向，以近

乎衝撞的狀態進行突擊的話，結果會是如何？當有60名士兵的一方全部陣亡時，有100名士兵的一方也會有60名戰死者產生。也就是說，損害的情形是「1對1」。

再來，如果是200名士兵和60名士兵用同樣的方式作戰的話，結果會是如何？當有60名士兵的一方全滅時，有200名士兵的一方也會有60名戰死者產生。這時的損害情形仍然是「1對1」。

第1法則只有在用刀、劍等戰鬥範圍極小的兵器，與敵方接近後，以1對1單騎對戰方式作戰時才會成立。

因此，首先除了必需選擇山形險峻或森林茂密等不易被大軍所包圍的地方為「戰場」之外，還必須組成容易進行單騎對戰的「陣形」。

由上述的說明來看，第1法則又可稱作「接近戰」或「單騎對戰」法則。

第2法則 攻擊力²×兵力數量×武器性能（質）

如果武器的性能或士兵的技能等素質沒有太大差異的話，則攻擊力會與士兵數量的平方成正比。

如果100名士兵和60名士兵使用射程距離長的槍械，雙方以某種距離狀態並行相

向然後互相射擊，若是60名士兵的一方抗戰到全軍覆沒的話，有100名士兵的一方會有幾名戰死者產生呢？其計算式為 $\sqrt{100 \times 60} = 80$ ，有80名生還而有20名戰死。因此損害情形是「1對3」。

再者，如果是200名士兵和60名士兵作戰的話，結果會是如何？當有60名士兵的一方全部陣亡時，有200名士兵的一方約會有10名戰死者產生。這時損害情形將會擴大到「1對6」。

由此可知兵力數量愈少，損害的情形就愈大。這是第2法則與第1法則不同之處。

第2法則是在使用來福槍、機關槍或大砲等射程距離長的兵器，雙方拉開距離戰爭的時候才成立。要自由地使用射程距離長的兵器，除了必須選擇平地且視線良好的場所以外，還必須組成敵我雙方可以拉開距離戰爭的「陣形」。

由上述的說明來看，第2法則又可稱為「間隔戰」或「機率戰」法則。

第1法則和第2法則的不同

如果你是優勢軍隊方面的將領，會讓所屬的士兵拿什麼樣的兵器？賢明的你大概會馬上回答：「讓士兵拿射程距離長的兵器，並且與敵軍拉開距離作戰」。這是正確答案。相反地，你如果是劣勢軍隊方面的將領，會讓所屬的士兵拿什麼樣的兵器？你應該會馬上指示：「讓士兵拿射程距離短的兵器，並作單騎對戰」。這也是正確答案。

像這樣想打勝仗的意念，對於任何一方的將領來說都是一樣的。從蘭徹斯特法則的研究當中，了解到有士兵數量多的優勢軍戰法和士兵數量少的劣勢軍戰法兩種。美軍就是利用這個法則，在第二次世界大戰時大敗日本軍。

開始研究將此法則應用在經營上的主要是日本。結果，在經營上出現了兩種方法：競爭條件最有利的公司可使用的「**強者戰略**」，以及競爭條件較為不利的公司所必須使用的「**弱者戰略**」。

希望改善業績而成爲優良公司的心態，對任何人來說都是一樣的，能實現的方法有這兩種。重要的是，必須清楚地分辨出自己要選擇哪個方法才會順利。

目錄

宣誓！不再聽信經營顧問的話 1

何謂蘭徹斯特（Lanchester）法則 6

第1法則和第2法則的不同 8

第1部 為了賺錢，老闆必須改善—— 21

第1章 老闆不懂經營是不行的 23

1・8大錯誤！不懂「戰略」的意思！? 24

2. 若使用「強者的戰略」，中小企業會自我毀滅 28

「強者的戰略」看起來很好，但…… 28

每年平均每人有15，60萬元的損失!? 30

3. 一提到大企業，老闆的看法就變了樣 31

宛如自己是大企業的老闆 31

要如何配置戰術領袖？ 33

要如何配置經營管理者？ 34

老闆自己就是幹部 36

4. 你是否在不懂「行銷」涵義的情況下進行經營？ 38

在美國，沒有營業區域的決定方法 38

行銷盡是存在著不合理的事情 41

5. 「戰略和戰術的混淆」只會減弱業務力 42

經營的重點 I 47

第2章 光只有知識的經營是無用的

49

1・倡導「經營理念」的時機尚早 50

談論經營理念的奇怪顧問 50

所謂「經營」和「理念」是什麼？ 51

持續成功5年就會了解經營理念 54

光只有理念的是天字第一號大傻瓜！ 55

經營理念先空著就好 58

2・「企業取決於人」是老闆的自私想法 59

想一下所謂「人」指的是誰 59

先從自己的「人」提昇起吧 60

3・與其「員工教育」，倒不如老闆自身的教育 62

常常成爲經營課題的員工教育 62

越教育業績越不好！? 64

進行戰略和戰術一貫的教育 66

要由誰來教育？	67
良好的教材	68
4・不要否定「指導手冊」	71
指導手冊對於新客戶開發是有效的	71
充滿熱忱就絕對會有成果的指導手冊教育	72
了解指導手冊的起源	75
5・「柏拉圖（Pareto）法則」的陷阱	77
法則可以顯示出來的和無法顯示出來的	77
何謂柏拉圖（Pareto）法則？	80
上層20%是A級	80
無法運用在戰略上的「柏拉圖法則」	83
任何一項都會成為價值高的工作	85
經營的重點Ⅱ	88