

國家圖書館出版品預行編目資料

百戰百勝商戰兵法！／今枝二郎著．
-- 初版．-- 臺北市：新潮社，2001〔民90〕
面： 公分 --（成功學DIY：14）
ISBN 957-452-106-0（平裝）

1. 孫子兵法—研究與考訂 2. 企業管理

494

90016400

成功學DIY 14

百戰百勝商戰兵法！

NT\$240

今枝二郎／著

2001年9月／初版

〈出版者〉

新潮社文化事業有限公司

編輯部／台北市〈文山區〉萬安街21巷11號3F

電話／(02) 2230-0545 * 傳真(02) 2230-6118 * 郵撥11803960

總管理處／台北縣深坑鄉北深路三段141巷24號4F（東南學院正對面）

電話／(02) 2664-2511 * 傳真(02) 2662-4655 / 2664-8448

網址／<http://www.linyu.com.tw>

E-mail／linyu@linyu.com.tw

〈代理商〉

貿元有限公司

地址／台北縣永和市永興街133巷21號1F

電話／(02) 2231-8612 ~ 4 * 傳真(02) 2921-6308

◎法律顧問：蕭雄淋律師 Printed in TAIWAN ISBN 957-452-106-0



百戰百勝 商戰兵法

今枝二郎〔著〕

新潮社

以「孫子兵法」為藍本
經營現代企業的超級戰術！



作者的話

本書以《孫子兵法》為藍本，發展出一套現代企業的超級戰術，做為賺錢的工具書或是管理上的教戰手則，都是上上之選的傑作！

希望透過本書能讓您的事業一新耳目，如作者所說的，在《孫子》中所提出的戰術及原則含意豐富；相對的，其適用範圍也極廣闊，這是本書的一大特徵。十三篇中的名句若能視為治世的座右銘，那麼在商場上即可施行「百戰不殆」的尖兵戰術了。

今枝二郎〔著〕

百戰百勝商戰兵法！

前言——化難為易讀《孫子》，戰術乾坤盡在掌握中

《孫子》一書，以兵法奇書的地位屹立於中國古典不朽名著中。係由距今約兩千五百年前的春秋時代，仕於吳王闔廬的兵法家孫武所著，一般通稱《孫子兵法》。

《孫子》共收十三篇，盡是指導馳騁沙場的軍事家該如何制定戰略、闡述戰術的原理與原則，其格調高深、文字簡潔，與其稱為「兵法」之書，倒不如以閱讀人際組織學的心態研讀，對現代人更具莫大的助益。

總之，即使在兩千五百年後的今天，我們再閱讀《孫子》，其豐富的巧妙陣法、領兵戰伐之道仍適用於這個競爭激烈的社會，帶給我們深刻的啟示，這就是《孫子》一書超越時空的最好印證。

《孫子》的文章往往在一句話中就能切中要害，尤其是關於戰略或戰術之語，更是廣為人知、傳頌不絕。

例如，日本戰國武將武田信玄，其軍旗上所印的「風林火山」四字，原出自《孫子》的

「其疾如風、其徐如林、侵掠如火、不動如山」的名句，另外還有「知彼知己、百戰不殆」等，相信各位已是耳熟能詳了。

本書由「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也」的〈始計篇〉開始，規勸在位的君王不要全憑一時意氣而輕言開戰，這也是帶兵者的基本之道。接著又以「兵者，詭道也」來展開制敵的戰術論。〈作戰篇〉中的「兵聞拙速」一語，是以稱讚速戰速決的效果。〈謀攻篇〉中的「不戰而勝」一語，更是震驚中外。在一場血腥殘酷的戰爭中，如何能不犧牲、不流血而得到勝利，恐怕只有在《孫子》的戰略、戰術中才能一窺堂奧。

此外，我們見到許多企業的決策者，他們在《孫子》中學到了「動而不惑」、「常山之蛇」或是「亂生於治，怯生於勇，弱生於彊」等，並用這些名句作為社長、總經理（主管）辦公室的警語，自然就可以時時自我戒惕。

於是我們將《孫子》由中國文學思想的原貌提昇出來，成為利害攻防的「現代經營戰略」必備的戰術書，其受用匪淺、影響深遠。

最後，我想告訴各位的是——《孫子》中所提出的戰術、戰略及原則含意豐富；相對的，其適用範圍也極廣闊，這是本書的一大特徵。十三篇中的名句若能視為治世的座右銘，那麼在商場上即可施行「百戰不殆」的尖兵戰術了。

目錄

一 始計篇

- 兵者，國之大事／14
- 企業決策務求慎重／16
- 校之以計，而索其情／17
- 有效的戰術及人事運用／18
- 兵者，詭道也／20
- 企業臨機應變的要訣／22
- 多算勝，少算不勝／23
- 經營決策者務求了解市場動向／24

二 作戰篇

- 日費千金，然後十萬之師舉矣／28
- 推展各項活動須有充分的預算／29

三 謀攻篇

- 兵聞拙速，未睹巧之久也／31
- 以最小的損失換取最大的勝利／32
- 善用兵者，役不再籍／34
- 人事費用的支配應避免浮濫／35
- 智將務食於敵／37
- 企業前線應速採獨立預算／38
- 勝敵而益強／40
- 強化經營需不斷吸收合併／41
- 不戰而屈人之兵／44
- 不戰而制敵乃為上策／45
- 上兵伐謀，其次伐交／47
- 開戰前應先策動無形的情報戰／48
- 以全爭於天下，
- 故兵不鈍而利可全／50

四

軍形篇

- 毫無損失的戰役才富有意義／51
- 小敵之堅，大敵之擒／53
- 採取不同的變化戰術／54
- 夫將者，國之輔也／56
- 智慧經營者應慎選輔佐人材／57
- 知彼知己，百戰不殆／59
- 策動精密情報戰知彼知己／60
- 勝可知，而不可為／64
- 急攻不如強化內部組織／65
- 自保而全勝／66
- 防守與攻擊之道／67
- 古之所謂善戰者，
勝於易勝者也／69
- 主動創造成功的環境／70

五

兵勢篇

- 勝已敗者／72
- 掌握商場的勝利佳機／73
- 修道而保法，故能為勝敗之政／75
- 確保人才、鞏固組織／76
- 治眾如治寡／80
- 打一場漂亮的企業戰／81
- 戰者，以正合，以奇勝／83
- 起死回生的企業戰術／84
- 奇正之變，不可勝窮／86
- 使用對方摸不透的詭譎戰術／87
- 善戰者，其勢險，其節短／89
- 在商戰中等待的耐心是必備的／90
- 以利動之，以卒待之／92
- 令敵人陷入圈套中／93

擇人而任勢／95

●點燃職員的抗敵氣勢／96

六 虛實篇

出其所不趨，趨其所不意／100

●企業發展應先下手為強／101

攻其所不守，守其所不攻也／103

●使用對方無法測知的戰術／104

進而不可禦者，衝其虛也；

退而不可追者，速而不可及也／106

●攻擊敵人防禦最弱的地方／107

形人而我無形，則我專而敵分／109

●蒐集敵情集中火力攻擊／110

眾者，使人備己者也／112

●集中火力攻佔市場／113

知戰之地，知戰之日，

則可千里而會戰／115

●克服因距離而產生的不利條件／116

勝可為也／118

●創造成功的市場環境／119

其戰勝不復，而應形於無窮／120

●臨機應變的戰術／121

兵無常勢，水無常形／123

●操作「成功的戰術」／124

七 軍爭篇

莫難於軍爭／128

●製造市場獲利的最佳狀態／129

軍爭為利，軍爭為危／131

●十分把握的準備／132

不知諸侯之謀者，不能豫交／134

●競爭落後的原因／135

八

九變篇

將通於九變之地利者，

知用兵矣／150

● 正確掌握狀況的變化／151

智者之慮，必雜於利害／153

先知迂直之計者勝／136

● 善用「風林火山」戰略／137

金鼓旌旗者，

所以一人之耳目也／139

● 迅速傳達命令的系統／140

以治待亂，以靜待譁，

此治心者也／142

● 伺機而動的戰略／143

高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿從／145

● 如何開拓市場／146

九

行軍篇

● 隨時做好防禦工作／154

必死、必生、忿速、廉潔、愛民，

凡此五者，將之過也／156

● 如何處理細小而微之事／157

絕山依谷，絕水必遠水／162

● 演練各種可能發生的狀況／163

絕斥澤，惟亟去，無留／165

● 如何往良好之途發展／166

凡軍好高而惡下，貴陽而賤陰／168

● 善於掌握對方的動向／169

上雨水沫至，欲涉者，待其定也／171

● 正確的判斷／172

伏姦之所處，必謹覆索之／174

● 瞄準目標／175

鳥起者，伏也／177

●不受外界情報影響的經營者／178

無約而請和者，謀也／180

●小心踏入對方的陷阱／181

見利而不進者，勞也／183

●獨具慧眼的經營者／184

軍擾者，將不重也／186

●優柔寡斷的上司／188

令素行者，與眾相得也／189

●與屬下的親密關係／190

十

地形篇

敵無備，出而勝之／194

●講求明朗溫和的人際關係／195

我先居之，必盈之以待敵／197

●「大」未必是絕佳的優勢／198

十一

九地篇

地之道也，將之至任，

不可不察也／200

●企業是無法大小通吃的／201

敗之道，非天之災，將之過也／203

●上的一言一行代表企業形象／205

夫地形者，兵之助也／207

●勝利來自正確的分析／208

進不求名，退不避罪／209

●經營者的身分／210

視卒如愛子，故可與之俱死／212

●過度的溫情將導致混亂／213

知兵者，動而不迷／215

●設法脫困／216

用兵之法，有九地／220

- 九大市場作戰原則／221
 - 先至而得天下之眾／223
 - 視現況而謀定／224
 - 散地則無戰，死地則戰／226
 - 尋找適切的生存之道／227
 - 合於利而動，不合於利而止／229
 - 展開對我有利的戰術／230
 - 由不虞之道，攻其所不戒也／231
 - 可乘隙攻擊的良機／232
 - 併氣積力，運兵計謀／234
 - 創造工作的環境／235
 - 不約而親，不令而信／237
 - 引導出部屬的潛力／238
 - 率然者，常山之蛇也／239
 - 組織發展的協調／240
 - 齊勇若一，政之道也／242
-

- 引發意願、約束範圍／243
- 將軍之事，靜以幽，正以治／244
- 贏得部屬的信任／245
- 聚三軍之眾，投之於險／247
- 不擇手段求生路／248
- 凡為客之道，深則專，淺則散／249
- 適才適所／250
- 散地吾將一其志／252
- 優越的管理體制／253
- 不知諸侯之謀者，不能預交／254
- 維護顧客、注意市場／255
- 不爭天下之交，不養天下之權／256
- 無懼於強者的勢力／257
- 犯三軍之眾，若使一人／259
- 激發戰鬥力／260
- 始如處女，後如脫兔／262

十二

火攻篇

- 成熟的時機／263
- 發火有時，起火有日／268
- 把握時機開拓市場／269
- 火發上風，無攻下風／271
- 對自己的工作環境總消毒／272
- 凡軍必知有五火之變，以數守之／274
- 使用毫無錯誤的戰略／275
- 戰勝攻取而不修其功者凶／276
- 乾淨俐落的手法／277
- 亡國不可以復存，
- 死者不可以復生／278
- 經營者的自制力／279

十三

用間篇

- 不知敵之情者，不仁之至也／284
- 收服眾人之心／285
- 先知者，不可取於鬼神／286
- 主動出擊／287
- 五間，人君之寶也／288
- 蒐集市場情報／289
- 微哉微哉，無所不用間也／291
- 情報錯誤所產生的後果／292
- 人之所欲殺，必先知其姓名／294
- 一針見血的作法／295
- 反間可得而用也／296
- 利用對手之道／297
- 能以上智為間者，必成大功／299
- 網羅上智的人材／300

1

始計篇

兵者，國之大事

一場殘酷的戰爭關係著黎民百姓的生死存亡，故在開戰前應深思熟慮，為大局作最好的判斷與抉擇，千萬不可因事實的蒙蔽或一時之爭而妄開殺戒！

孫子曰：

兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。故經之以五事，校之以計，而索其情。一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。

道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。天者，陰陽、寒暑、時制也。地者，遠近、險易、廣狹、死生也。將者，智、信、仁、勇、嚴也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，將莫不聞，知之者勝，不知者不勝。

※

發動戰爭乃是一國大事，關係著黎民百姓的生死存亡，當然，國家的興盛衰亡亦因此而決定，故不可不作最冷靜、理智的判斷。

我們誠心希望國家的前途與國民的生活都能夠安泰和順，所以在開戰之前務必詳加檢討明察，把握必勝的「五個原則」，再比較敵方與我方的軍備狀態，才能掌握敵我雙方的得失、優劣。

這「五個原則」——第一是「道」、第二是「天」、第三是「地」、第四是「將」、第五是「法」。

「道」的意思是，必求得國民一心向主，全國上下不分男女老幼，達到「一心同體」的境界，就能勇往直前、不畏生死。

「天」的意思是，確實明瞭太陽的日盛日陰及氣候的寒暑變化；亦即正義之師在發動戰爭之前，需要通曉天象和氣候，以期能夠趁天時之利而選擇最好的作戰計劃。

「地」的意思是，對於兩方交戰距離的遠近、地險的屏障，以及作戰行動的範圍、廣狹等，「知地之利」加以分析研判，以增加制服敵人的機會。

「將」的意思是，身為一個統領萬軍的主將要受到全軍士兵的信賴，必須待人以「仁愛」、抗敵以「英勇」、堅定果敢，才能激勵民心士氣，奮勇殺敵報國。

「法」的意思是，關於軍隊的編成、組織、統轄、管理、物資及補給的法律綱紀，必定要求鉅細靡遺、責任健全，使人人恰如其分、各司其職。

以上五大原則是身為將軍者不可不為、不可不慎的注意事項。因為知其者可旗開得勝，不知其者恐怕要落荒而逃，甚至亡國滅種。



任何企業在作決策計劃、活動時，務求慎重 以冷靜細心的態度來作最好的狀況判斷

所謂「兵」，即表示「戰爭」的意思。在商場上，商業戰即為企業戰，企業戰爭雖是無形，但與實際戰爭一樣影響深遠，它關係著公司的存亡、職員及其家屬的經濟來源，對於一個注重資本投資的社會來說，可說是極其重要的大事。

反觀今日的商戰，其短兵相接、熱絡挑戰的氣息極濃，戰場線上更加激烈化和明朗化；但是我們卻常見到一些鋌而走險、不經深思熟慮的經營者。因此，我們衷心希望經營者能夠好好牢記《孫子》所說的「知之者勝」的「五大原則」，遵奉它、應用它，那麼公司的命脈就能源遠流長，永盛不衰了。