

第一篇

总 论

所谓战争原则，乃是历代名将，曾以赢得战争胜利的原则，并由历史以传留于吾人者。

——拿破仑

战争原则，是行动之指导，随时随地，作为任何方式之作战，帮助我们训练思想，用于处理战争问题。

——英国“海军大学”

战争与企业战略的九原则



马基雅维利

战争问题过于重大，不能仅委之于军人。

——塔列兰

把人在生活上的各种基本活动，分门别类，广泛运用，这种做法已蔚为一种风气。销售商品，即行销战略与实际作战，或可说是这些基本活动的两个事例。无疑，人类自有史以来，交易与战争便一直处于密不可分的关

系。
的确 战争乃是地狱。战斗不是解决争议的手段 而流血也是恐怖的事。《圣经》以赛亚书，说得好：

“ 他们要将刀打成犁头 把枪打成镰刀 这国不举刀

攻击那国，他们也不再学习战争。”（以赛亚书第一章第四节）

名叫“商业”的战争宣告开始

能像“以赛亚书”这一节，巧妙地描述出战争与交易间交互关系的文章，并不多见。撰写此书的人，引犁头和镰刀为例证，规劝圣经时代的人们，要从战时经济转变到产业经济。也就是说，他呼吁人们放弃武器，拿起交易的工具，停止战争而把眼光转向商业方面去。

不独《圣经》在古代的神话和传说之中战争和交易之间也具有十分密切的关系。《伊利亚特》（Iliad）这部史诗，以传说形式，描述希腊大军包围特洛伊（Troy）的攻防战情景。而《奥德赛》（Odyssey）这部作品，也采用传说的形式，描述希腊文明从战时文化，转变为基于交易的平时文化的情形。

在《奥德赛》中尤力西斯（Ulysses）的流浪，由后世的史家看来，一致认为地中海沿岸地区通商路线已经开辟，这委实令人惊讶。换句话说，希腊商人从一个为交易而设的港口航行到另一个港口的情形，交织于“史诗，中。

“很可能从历史上特洛伊围城以前一个世纪希腊人就强行突破希勒斯岬（Hellespont 今之达达尼尔海峡），侵入黑海，企图在此开拓殖民地和贸易的市场；”杜兰（Will Durant）在《世界文明史》中这样写道：“亚尔古

英雄们(Argonauts)的故事，可能就是将这种开拓时代的传说予以戏剧化 而英雄们所寻找的‘金羊毛’也可能是指毛织布料，古代小亚细亚北部的人，用它掬取从河里流来的金沙。”

时代往后推移，第二次世界大战后，从前的敌国日本和德国，把战场上的败北，在经济的世界里，转变为节节胜利，此一事实已经有不少人谈过了。极度军国主义化的这两个国家，获得美国大量的援助和核子伞的保护，而仍能如此轻易地转变为平时的经济优势，此事有人认为，战事下的军事组织和方向性，与最近通商方面的成功之间，可能具有某种关系。

为什么军事术语被使用于“经济”上？

人类一直不断地摆荡于制造商品和打仗之间。人们不是赚钱牟利，就是挥舞拳头。哲学家、历史家及政治家，也就理所当然地一致指出，这两种活动之间具有共同点。

恩格斯是近代共产主义的催生者之一，他在写给马克思的一封信中，曾这样写道：

我现在正在研读克劳塞维茨(Karl Von Clausewitz)的《战争论》。虽然立论奇妙 但其主题却非常好。战争是否可称为艺术或科学，关于这个问题，此书提出的答案是，战争就是像交易那样的东西。

从这个答案，恩格斯得出如下的结论：

战争中的战斗，跟交易中的付现一样，虽然少有，却是实际发生的，一切都由它所在左右。它们迟早一定实行，而且一定是决定性的。

德莱登(John Dryden) 在他诗作《亚瑟王》的导言中，也这样写道：

战争乃是国王们的生计。

更时髦的说法，有出自艾默利 (Albert W. Emery) 的一句话：

行销乃是凭语言、点子、构想的良窳等来决定胜负的、变换形式的战争。

因此，在当前的商界，尤其针对行销的技术等，讨论生意上的战略时，几乎在无意识中使用军事用语和战斗的常用语句，这一点也不意外。

例如——

· 一家企业的行销主管，对属下的推销人员，总是以“突击队”称之。其实“部队”一词，在一切层次的企业高级干部之间，极常用来指各种人员。

- 另有一次行销专家公然说，“新的秘密武器”可投入推广销路以及即将展开的“小规模战斗”中。
- 销售的营业活动上，既有“边界纠纷”，又有“遭遇战”。
- 一位企业干部在自己办公室的门上，挂的是“G2”此一大的象征符号，而不是“销售调查部”这种普通门牌。
- 向市场“渗透”、“侧面攻击”竞争对手，诸如此类的词语，商场上常有人使用。

企业要仿效“战时组织”

很多对军事作战和军队人员编制之基本不大了解的人士，可能会以为“组织图”是企业界所特有的。其实，这跟常用来指称企业首脑的“最高层管理人”（CEO）一样，原是来自军队用语。

事实上，要找出企业和军队机能的类似点，乃是轻而易举的事。

首先，我们从典型的战时组织机构来看，由最高阶级谈起，最高司令部参谋的目的和任务，简单归纳起来，是这样的。

- 完成一项作战分配兵力。
- 提供有关于敌军位置与战力的情报。
- 拟订战略作战计划。
- 评估获致胜利所需的补给物质和输送工具。

像这样，分为四个部门：

- 人事
- 情报
- 计划拟订
- 补给、输送

军队里，为了易于理解，给这些机能分别加以 1 到 4 的号码。将军（General）麾下的一位参谋，依执行这种任务的机能别，分为加有“G”代号的四个部门，各部门分别由资深军官负责。如：

G1= 人事

G2= 情报

G3= 作战及计划拟订

G4= 后勤补给和输送

此外，如 G5、SJA（三军联合参谋）等，也多使用各种代号。不过，以 G1 到 G4 为标准。同时，从属于总司令部的旅（团）、师、军司令部层次，也设有代码为“S”的参谋部。这分别为 S1、S2、S3、S4。S 是“从属”（Subordinate）的第一个字母。

军司令部具有四个机能

军司令部的四个基本机能，分别如下：

军队的组织图

(G1) 人事

这个部门承担关于人事的事项 对人员全面照顾。其

责任范围涵盖下面项目：

士气

给薪

升迁

任务分配

补充（必要时）

埋葬

（G2）军事情报

情报的收集、评价及最后的传达，是这个部门承担的事项。G2 努力去了解敌人的部署、兵力、作战计划等。敌人的动向，一一查明，分别予以状况判断。情报部门通常具有如下的机能：

关于敌人的资料收集

关于地形的资料收集

关于军队动向的资料收集

关于平民动向的资料收集

心理战的实施

向平民及军队宣传的实施

（G3）军事作战及计划拟订

这个部门拟订战斗的作战计划，对各部队分派任务，以便把计划付诸实施。拟订战术，指令各部队予以实行。

G3 筹划制定下面各项：

全盘的战略计划

战术（支援）计划

攻击方法

防御方法

可供选择的作战计划

特种部队

战略计划与战术计划之不同，后面会有说明，两者都是最高司令官的决定事项。

(G4) 后勤补给及输送

这个部门处理大部分伴随军队移动和补给而来的军需问题。另外还承担桥梁、道路、铁路等的建设和修理工作。其责任范围涵盖下面各个项目：

粮食和水的补给

衣服的补给

武器

弹药

医药品的补给

运输

汽油和油

机动掩蔽体

军队组织图中四个基本的参谋机能，可重新归纳如下：

G1 行政及人事

G2 情报：搜集与传达

G3 作战：计划拟定、实施及训练

G4 军需：补给、运输、医疗

这四个军事机能，相当于现在就要谈到的企业机能

主要的四个部门。这，如以“C”（企业 Corporation 的第一个字母）为代号来表示，即：

C1 总务及人事

C2 研究开发：新产品和行销的资料

C3 业务：生产和营业

C4 财务：供应、运输

第四个机能乍见之下似乎略有不同。但稍为思考一下，应可明白两者其实类似。

在军队，补给和输送乍见没什么作用，但从作战执行的观点来看，却非常重要。军队的一切活动暗中所追求的是，它的最大目的与存在理由——就是战败敌人。如果没有物质、武器、弹药；如果没有卡车、吉普车、直升机、汽艇等运输工具，军队便无法发挥它的机能。

企业方面，道理可说也是一样的。对企业而言，资金是组织的血液。企业的一切活动所追求的是，它的首要目的与存在理由——也就是赚钱酬报股东。要是筹措不到资金，企业便无法进行开发产品、产销商品这种正常营业了。

以代表性企业的组织图为例，我们来看它与军队的指挥命令机能如何相似。

企业的组织图

(C1) 总务·人事部门

任何企业，都设有照顾公司员工的总务部门。有的公司叫做人力资源处，有的公司则称为人事处。这四个部门下从一般劳工，上至最高级职员，处理所有的员工

问题。代表性的人事处，职司如下各种事务：

- 士气
- 工作表现成绩考评
- 与工会的协约
- 给薪基准
- 退休金制度
- 一切种类的附带给付
- 升迁
- 人事变动
- 员工的福利
- (C2) 研究开发部门

主要的企业，大部拥有独自的研究开发部门。这个部门不断地努力提高并改善自己公司产品的服务。研究开发(R&D)还包括取得有关对方企业的情报和知识，如竞争对手的销售实际业绩、利润预测、库存评估，以及新构想和投资计划等。

R&D 中的“研究”通常包含有意地收集一切种类的情报。其内容是：新产品的设备，生产所需的情报，在新产品企划阶段，调查一般大众对它是否有兴趣，评估促销的行销资料等。涵盖下面各个项目：

- 市场调查
- 敌对企业的销售评估
- 新产品研究
- 工程技术
- 产品的保密

R&D 中的“开发”通常包括改善自己公司的产品，或把已发现的缺陷改正过来的相关情报资料。开发属 R&D 的实际面，研究则属创造面。

(C3) 生产·销售·营业部门

一切企业都具备控制该公司两项主要活动的业务机能。也就是产品的生产和销售。整个营业活动包括：生产自己公司产品的计划拟订，及准备、制造、推广、销售等。

生产部门的任务是，把原料制成产品。在提供服务的企业上，生产部门负有供给实施服务所需一切物品的责任。行销部门则职司广告、促销预算及活动，并在产品配销和目标市场上提高企业形象的一切过程。

行销部门以市场情报的评估为基础，负有弄清什么产品卖给什么人的责任。销售部门的任务是实际销售产品，同时对于顾客的反应、满足度，竞争对手在做什么等情报，也要提出报告。

(C4) 财务、筹措、运输部门

一切企业都有一个或数个职司经理、供应、运输的部门。

财务机能包含关于资金的一切事宜。这财务部门对于公司经营而言，是极为重要的一个单位。不仅要准备供长期计划和长期周转用的资金，而且还要开每天的帐单、发薪水、做公司的会计记录。在生意方面，用钱赚钱。像这样，财务部门与钱的出入具有密切关系。

供应机能（这恐怕是营业活动的一部分）是用以取

得本公司产品制造上所需的物质。其中还包括供应企业经营上所需的一切物品。

运输部门不仅要把完成品运至配销中心和销售据点，而且也承担制造上所需物料的存入。

以上三项活动，负有如下责任：

财务的稳定

债务的清算

申请

收款

供应

配销

在自己办公室的大门写上“G2”的主管，似乎有点陶醉于非行家不能理解的幽默中。无论如何，这位主管认清销售调查为情报收集的一个重要部分，事实也是如此。因为一个是平时的事业活动，另一个是严密的战时程序，两者运用同样的技巧。

像这样，我们知道企业的机构和军队的机构是一样的。因此，有助于军事指挥官打赢仗的技巧，也必然大有助于企业的经营者，在商场上克敌致胜。

这里自然会出现一个问题，那就是：在战场上获胜，跟吸尘器卖得比敌对公司多，此二者之间有什么样的共同点？

应用军事战略于行销上

战斗通常是土地、空域（airspace，领空）航路（sealand，海上交通线）等，即地理领域的取得而战的。军队指挥官的任务是，确保预定的广阔地域，防守敌人的反击。军事行动的目标，通常是在占有地理单位。

这种地理单位，也包括建筑在那土地上的房屋、建筑物，以及住在那里的人民。那是战争游戏的规则。

促销活动的情形，以稍异于此的形式作战，虽然这样，仍有非常重要的类似点。负责销售的人员，企图把产品推销给顾客。在这种情形下，企业体中负责销售的人员，通常不是应付每一位顾客，而是把产品批给零售业者，再由零售业者转售给顾客。

这零售业者或最终需求者，为最终“目标”。攻击这个目标时，在店铺的陈列架上确保空间的占有，在店内混杂的货物中醒目展示，以及对消费者的冲击等，这一切，在决定行销主管获得“领域”（territory）大小一事上，变得重要起来。依行销专家的说法，销路的扩大和最终销售额的增大，几乎总是在其他产品的牺牲下获得的。

行销主管是透过处于“攻击地带”的零售业者，与顾客接触的一个“部队”或“人员”。销售“渗透”了多少，行销主管在对竞争对手市场占有率的攻击上，即可取得多少战果。显示与一家或两家竞争对手市场占有率

的图表，跟战场的地图相似。蛋糕谁切下最大块，谁就是胜利者。

即使军队的战场跟推销地区相似，军事战术和战略也适用于有关产品销售的竞争吗？

当然适用。不仅销售，而且还可应用于商业更广泛的领域上。在当今的经济环境下，对于可应用在企业战的军事上的战略和战术，应多加注意。

“无关于企业种类、企业的规模等，行销战略是一九八〇年代中，最重要计划拟定的挑战。”库帕斯 & 李布兰公司和杨凯洛维基·史凯利 & 怀特公司的一项调查这样指出：

……对于大多数的企业，将来已无法预期无限制的成长，经济的成功，主要取决于竞争企业中的哪家公司，在既存的市场或与此具有密切关系的市场上，能否扩大并确保其占有率，这种观念已逐渐居于计划拟定和社会趋势的中心。

基本训练主宰士兵生死

有人说：“战争揭开了人类最丑陋的一面，但同时也显示出最美好的一面。”

的确，战争在战斗停滞时，往往引出人类最坏的一面。相反地，在激烈战斗的恐惧和愤怒中，则常常出现人类最好的一面。

战争有着多种多样的要素。但在具有“紧急待命”的性格一事上，大家的意见应该一致。士兵在部队里所度过的时日和岁月中，为实际执行战斗命令而匀出的时间，少之又少。命令的执行基于各种要素，其中最重要的，可能就是训练和应付形势。这是灌输士兵的一套方法，使他们不管发生什么状况，都能因应而立刻产生行动。军事训练是教导士兵对问题采取决定性而重要的对应时，可灵活运用各种战争原则。

商业也具有多方面，但少有“等待”这个要素。但在缺乏活力、已经落伍的产业上，则适得其反。今天的生意人，必须在充满敌意如战争时期的状况下从事日常活动，几乎没有等待的时间。竞争越来越激烈，必须毫不迟疑地接二连三下达重要的决断。

企业的干部跟军队的军官一样，必须受过充分的训练。一旦懂得战争的各种原则，而于下决断的时刻到来时，企业干部便可下最适切的决断。

军队获胜的事例，几乎都是部队的成员，实行并应用了开始行动前所学到的战争原则。能因应情况而立刻采取适当行动的战斗部队，都曾认真学习并学会了这些原则。正因为这样，在军队里，操练和分列式一再地反复进行。这是为了让士兵一旦接到任何命令，都能够立刻付诸行动。基于这些原则而受过良好训练的企业组织，无论出现什么状况，都能以适合面对战斗的心态，更直接且更有效地与之相对应。基于这些原则而受过训练的企业工作人员，也能够比竞争对手更轻易、更有自信地