

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

商用战典—西方兵法与经营谋略



管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

《商用战典——西方兵法与经营谋略》

谋略—超常素质

不论做什么，总是超人一筹。

理性探微：卓越的指挥官，是指其理性，勇气和其他各种精神力量都能集中于军事活动方向的人，而要使自己面对危险时心绪活动一如平常，就必须长年习惯于勇气、荣誉感与危险。

人类要完成非凡的大事业，必须在理性和感情方面具备特别优异的素质才行。能够发挥此种素质的人，便称之为天才。

所谓素质，是天生的才能，亦即天性。

战争是危险的，因此将帅必须具备勇气。勇气有二种：一种是面对个人危险的勇气；另一种是面对责任的勇气，责任则又有外在权力和内在良心之分。

对个人危险的勇气，可分成对危险不在意的勇气，和源自于荣誉感、爱国心以及其他各种感情的勇气。前者可以称为第二天性，相当安定；后者属于感情的东西，比较激烈。此两者兼具，勇气才算完全。

将才要有洞察力战争是极富推测性的世界，情报有四分之三是不确实的。必须凭借密致、透彻的理性下判断，以洞悉事态的真相。

战争是受偶然支配的世界。人类的活动当中，没有比战争更能令偶然有发挥的余地。

情报和预测是不确实的，而且还要加上无数的偶然，因此，战争的事态很多都不能如预期的那样进展。为克服此点，必须具备适切判断状况的直觉，和足以实行意愿的勇气。

做敏捷、适切的决断时，必须正确地评估时间和空间。

所谓决断，是面对精神危险性的一种勇气的发现，一旦性格化之后，就成了心智习惯。面对危机时，感情远较理念更能支配人类。

勇气来自于理性，但是并非等于理性，它是一种感情的发现。许多人有理性却缺乏决断（就因为了解才害怕），可见理性不等于勇气。理性首先必须唤起勇气，然后以此为基础，并凭借它来维持理性。

决断是以疑惑的存在为前提的，如果所有的条件都明确的话，就无须决断了。所谓决断，是指在不充足的知识之下采取行动：亦指排除疑惑的苦恼、踌躇的危险的能力。

面对困难的课题，虽然已具有绝佳的洞察力和背负重大责任的勇气，却仍然无法下决断，这是因为洞察力和勇气其存在着不一致性。

决断是在理性认为有自觉冒险的必要，和确立自我的意志之后，才告成立。

缺乏理性的人，下决断时无所顾虑，亦不为疑惑所苦，只是仅有极少数的人才会成功。

· 理性可以帮人铺好轨道，但是，能使我们在上面行走的，却是感情的力量。

· 惜生命、不惜身命。

· 人类是在畏惧和不再畏惧的情况下进步的。

下决断时，顽固的头脑远较锐利的头脑有用。

许多人随着地位的晋升，却丧失了决断力。因为这时候他已经知道恐惧

了。

面对预想不到的事实时，只有沉着来处理。此时在瞬间所发挥的理性功能，只要普通就够了。沉着的程度，可由心情恢复平静所需的时间测量出来。

战争具有危险、肉体劳苦、不确实性、偶然等因素，要克服这些，必须有异常的情感和理念力量。它们会以精力、刚毅、不屈、感情和性格的强固等形态出现，而其根源则是意志的力量。

向指挥官的意志力挑战的，不是敌人，而是我方的损伤和志气的消沉。众将兵如果萌生不安的念头，一旦其意志无法支撑，便会依赖指挥官，形成严重的压迫。

将兵的斗志因战况不利而冷却时，指挥官必须凭借胸中的炽烈火焰和脑中的明亮光芒，使其再度燃烧，重新绽放光芒。没有此种力量的指挥官，反而会坠入将兵的愁云惨雾之中，终至丧失统率力。此种消沉的牵引力，随着人数的增多而加重。因此，地位愈高的人，力量必须愈大。

欲善加发挥能力，必须具备情感的动机，在战时，这便是荣誉感。自古以来伟大的将帅莫不具备荣誉感。

所谓刚毅，是指能忍受单一冲击的意志力，它受感情的影响很大；所谓不屈，则是指能忍受持续冲击的意志力，除了感情之外，还需要理性有计划地协助。

坚毅的情感，并非是激情。纵使在激情当中，也不可失去均衡，如此才能依理性行事。将帅必须具备强烈的感受性。

所谓情感坚毅的人，并非只能促发强烈情感的人，而是指即令在情感激动之时，心智状态仍不失均衡的人；也就是，纵使胸中风起云涌，仍然不失洞察力与信念的人。他就如同狂风暴雨之中船只上的罗盘针一般，不会失去前进的方向。

下级指挥官只要振奋一次精神、毅然下一次决断就够了。勇敢的突击，对他而言，只是几分钟的作业而已。但是，上级指挥官的情感却必须强劲而持续。上级指挥官负责一次会战，需要一整天；一场战役，对他而言，是一整年的事业。

性格坚毅，是指信念不变。战争中，除了会有无数的强烈印象影响情感之外，一切的知识 and 评估都不确实，因此，很容易脱离最初决定的轨道。坚持“在所有可疑的时候，必须固守最初的意见”的原则，是很重要的。情感坚毅的人性格也很坚定。

信念拥有深厚的根基，而且十分明显，丝毫没有动摇的余地。迟钝的人因为理性活动不足，对信念自觉没有变更的必要。

要借理性所发出的意志力，抑制信念的动摇。

所谓顽固，意指无法接受比自己更优秀见解的态度。

顽固和性格坚毅非常相似。如果只一味在情绪上反驳别人的意见，则性格坚毅就会变成顽固。顽固并非理性有缺陷，而是因感情有缺陷造成的。

虚荣心会使顽固变得更低劣，顽固尚会寻求事实的根据，虚荣心则只会满足于外观。

军事活动看来似乎很单纯，但是没有具备卓越智力的人，不可能采取卓越的军事行动。

最高指挥官和下级的指挥官，在精神活动领域上有极大的差异。后者因

为直接接受指挥监督，独自的精神领域非常狭小。

所谓军事天才，亦即卓越的指挥官，是指其理性、勇气和其他各种精神力量都能综合集中于军事活动方向的人。只具备世人所说的单纯和勇敢，并不够资格称为军事天才。此种能力对最下级的各级军人有其效用，但是，愈是上级的人，就必须愈具备比它更高的能力，尤其最高指挥官所应具备的能力，更是最高度的。

· 身为一国军队的最高司令官，必须具备洞悉高层次国家关系的伟大见识。由于战争和政治在此是合一的，因此最高司令官必须同时是个政治家。

身为一国的领导者，必须具备综合政治、思想、经济、外交、军事的国家战略见识。

最高司令官必须同时是个政治家，决不可仅止于军人。

最高司令官应该做的事各式各样，而且无法明确区分，必须处理极多问题，大部分却还要仰赖推测。如果不能用明确的精神力对所有的要事当机立断，许多考察、思虑纠纷错综，就会令他穷于进退。关于此点，拿破仑曾说：“最高司令官应有的决断，就像牛顿、欧雷尔（1707～1783年，瑞典数学家）的头脑才能解决数学的计算。”

最高司令官所必需的精神能力，是综合力与分析力，而且还必须发展成惊人的洞察力才行。

驱策人类行动的最大力量，往往是感情；而最能维持和推进行动的，是感情和理性的结合体。前述的决断、刚毅、不屈、情感以及坚强的性格，全都可归入其中。它们必须通过战绩做实证才行。

面临战争，我们将子弟生命、祖国名誉和生命安全等托付给的人物，其头脑必须反省甚于创造、多面甚于单面、冷静甚于热情。

危险是战争的附带品。我们对危险必须有正确的观念。

正视现实吧！不可被现实遮住了眼睛。

不知道战争危险的人，就不懂得战争的可怕，反而会以为它是很过瘾的事情。

初次面临战争危险的人，在那瞬间会丧失判断能力。30分钟之后，对危险就开始不在乎了，但是，要回到平时的平静却很困难。尤其居高位、负重大任的人，更是如此。

为使自己面临战争危险时的活动程度不亚于平素在室内的情况，就必须长年习惯于勇气、荣誉心和危险。

· 生命在危险之下，举止一如平常，此种人才堪称英雄。站在自己估算过的危险之上，该恐惧的东西就恐惧，举止一如平常即可。

时代在转变，社会在进步，经理人要不断创造新纪录，且积极领导众多企业人，以人文精神来重新塑造企业新伦理和社会健康的风气。

众所周知，我们在短短的几十年，创造举世瞩目的经济发展奇迹，其中，经理人无疑扮演着“开创与执行”的关键性角色。如今，我们的社会富裕了，但相对地也衍生许多新的问题，经理人所面临的挑战可谓前所未有。如何为经济再创第二春，实为经理人当前责无旁贷的神圣责任。

首先，由于教育的普及和经济的发展，各种“界限”与分“际”逐渐含糊，一方面传统的竞赛规则和次序受到无情的挑战与摧残，一方面又萌发宽

阔的活动空间和开创活力。如业际不明、转型、多角化及合并盛行；性际开放，男女产品市场又有交流和共用的现象；又如业际含糊，日夜均有工作族，24小时皆可与国外业务往来等。再如国际化，已使天涯若比邻，产销等企业活动可同时在各各地同时进行。上述种种变化，对企业经理人而言，即是威胁，又是机会。

其次，影响社会变动的基本要素已呈现“多元化”，各要素领导风骚的时间逐渐缩短。

再者，企业经营基本理念、工作伦理和组织价值观不但受到挑战，且脱离原先的规范轨道，如勤俭诚信一向为工商界奉为宗旨，现则受到急功近利、一夜致富的投机心态所侵蚀，致使埋头苦干、以工作为乐的企业人生活方式以及敬业乐业、负责尽责的工作精神已变成不再为上班族所乐于接受的职业理念与工作信条。而传统和谐的劳资关系尤其不复得见，这些基本价值观和工作生活规范的变化，尤需经理人加以调拨导正，进而积极建立大家所能接受的新企业规范。

最后，随着企业影响力与经济国力的扩大，外界对企业的压力与要求日益增多，承担国内外的“社会责任”明显可期。

环境变了，经营管理也要跟着调整，以下就四点分别言之：

第一，企业家族的“伦理”大家长思想已为市场竞争的“供需”法则所取代。过去的雇主关系是以义理情感来联系，家庭伦理强调辈分和权威、服从。现在，“义”理大于“利”害的时代已不复见，讲究现实与权益的市场供需成为新的行为准则，因此，建立新的企业“义利”观，是经理人应正视的课题。

第二，企业除了原先的“生产”功能外，更应重视广泛的“生活”素质面。我们除了追求财富所得与生产效率外，更要重视生命的安全保障及社会成本、公平正义、生活素质及健康美好的人文价值，企业人宜有“真善美”的人生规划。

第三，企业经营宜由纯“个体”面扩大到“产业”面和“国际”面。无可否认，企业经营一向只注意每一家的销（行销）、产（生产）、人（人事）、发（研究发展）及财（财务会计）活动，而较少考虑产业面的销产人发财活动，国际面的销产人发财机能更不用谈了。汇率与保护主义的兴起，使企业的营运空间扩大到国际面，事实上，当前与未来企业问题的解决已在上、中、下游，经理人更要重视产业面与国际面的经营。

第四，企业不只求产品与技术，更要扩大市场、人才及形象。

无可否认，经理人的“包容”与协调磋商角色日益重要。经营之人显然不再拥有绝对的权威，权力分享是个时代趋势，而随着企业经营范畴的扩大，经理人势必由“企业人”迈向“产业人”，再成为“国际人”，这种转变过程不能使用强制和威迫，而要包容异己，取长补短。

经理人不能再像过去一味要求部属服从“管理”，而是以其卓越的沟通技巧和团队组织力领导大众，经理人要领导大家做对事与做好事。

经理人更要挣脱狭隘的“战术”立场，以策略家的智慧，从事高瞻远瞩的“策略”思考，既不拘泥于眼前的利益，更要着眼于长远的利益，以整体和综合性观察形势的变化，不只考虑内部，更应顾及外部的平衡与发展。

另外，经理人不宜墨守现状，而要不断脱去限制其成长的硬壳。既然各

种“界限”已被打破，经理人自己就要做时间与空间的主人，不断丢弃过时无用的观念，以避免老化、僵化和退化。

总之，时代在转变，社会在进步，经理人要不断适应并创造新纪录。

在一片开放与调整经贸政策的呼声中，经理人显然必须快速调整自己的角色与功能，更要积极地发挥专业的潜力与能力，如此，才能为经济再创另一个奇迹。做新贡献。

在心态方面，经理人应有接受“挑战”的雄心与自我“挑剔”的意志。

在商品方面，经理人宜积极开发既“精致”又“别致”的产品。现代人生活水平不断提高，他要表现独特与个性，他不愿从众，不愿成为芸芸众生中的一个，因此，产品趋向少量多样。

在用人方面，经理人宜扮演“开发”与“开创”角色。企业是人的组合，故其发展与蜕变，全靠如何提升从业人员的“品质”，如何开发人的潜力，将平凡人变成有用的人，并多方开发他的视野与眼光，使他愿意排除各种有形、无形的限制，大胆向现状挑战，积极寻找新方向。

在创新方面，经理人宜培养慧眼独具的“见识”与改变现状、创造未来的“胆识”。

在沟通方面，经理人应积极在内部从事观念“共识”与行动“共鸣”的联系与沟通工作。如何在内部建立共识与交流的企业文化，使大家群策群力，共赴成功，相信仍是当前企业管理的第一要素。

在眼界方面，经理人宜推动企业，使其有“国际观”。“天涯若比邻”的时代来临了，企业经营不再局限于小区域，应从全球性与国际面来看未来发展与趋势。

企业是“产、销、人、发、财”的组合，通过人与资源及科技三种综合因素，而开创美好的事业坦途。因此，企划与企业销、产、人、发、财五大功能的配合最为重要。

企划经理人宜关心其企业的竞争优势以及它所存在的利益。节流与开源固为企业的两大重心，企业宜一方面定期分析如何留在原行业中，继续占有优势；另一方面，做好投资分析，发掘新产品、新市场、新事业，甚至到海外投资。

行销经理宜深入了解顾客需求，做好销售点的管理。过去行销只顾卖出，而不去了解究竟卖给谁，甚至常将进口商与经销商误认为“真”顾客，他们只是你企业的合作伙伴或是第一层客户，真顾客是付钱的消费者。有此认识，就可嗅出真需求而提供“有效益”的服务。

生产经理除了配合少量多样需求，建立“弹性”生产体制外，更应该做好质量与品级的提高工作。生产的三大要素是成本、质量及交货期三者的合理组合。此外，生产宜讲究品级的提高，并在内部做各种（工业工程）的扎根工作，如此有弹性的生产体系，自然使生产更为机动与快速。

人事经理宜做好人力资源的开发工作，协调劳资双方关系的和谐。另外，老化员工的再教育及员工第二专长的培养亦不可轻忽。

财务经理除了强化汇兑的操作能力，并宜在关税调整下做各种成本分析工作，以数字来管理公司的财务运作。当然，此际银行关系的强化，顾客信用的管理，以及各种降低成本的措施亦应一并研究办理，使公司的资金调度与成本管理能更进一步的配合。

研究发展经理宜强化产品的设计，积极开发明日的第二代、第三代产品。目前很多产品均应有时髦、新奇的时代感，这些全需在美学的产品设计上下功夫，消费品正是这些产品设计努力的方向。

经理人的角色应从看问题的病理学家转变为解决问题的临床医生。

经理人应以前瞻性、整体性及治本性等观点来导正企业风险。今天，我们不能再目光如豆，而应将眼光放远，不要斤斤计较眼前的利害；我们也不能以偏概全，个体应多考虑全体的权益：我们更不能舍本逐末，而应鼓励大家从原点和基本点来观察与考虑问题，提出治本与治标双管齐下的做法。

经理人应以身作则，并结合有心人以鼓动风潮创造时势。

经理人真正要费心的乃是在教育训练上。

我们期望企业内各类型经理人能以身作则，发挥卓越的示范作用，使我们能以更理性和成熟的心态，昂然迈向 21 世纪。

以平凡之身做不凡之事；以“铁棒磨针”的精神有恒地追求卓越；以敬业乐业的精神从事“企业内创业”，以塑造清新美好的社会形象为己任。这些，都是杰出经理应具备的特色。

杰出经理是社会的精英。但怎样才算杰出呢？孙子曾说：“将者，智、信、仁、勇、严。”可见杰出经理非等闲之辈，应具备某些条件与表现，一般来说，杰出经理至少应具备以下特色：

他要以平凡人的身份做出不平凡的事迹，以有限的资源克服各种逆境与挑战，创造惊人的成就。要不断强化其管理技巧。经理人应具有高瞻远瞩的观念性技巧以及综观全局的诊断性技巧。

他要以敬业乐业的精神从事“企业内创业”。企业成功是靠持久的努力，一再的离职、转职不可能有太多的建树，况且“公”司就是要大家一起来奉献的。故若能在公司内创业，不但造就自己，也会造就别人。

经理人必须以塑造清新美好的社会形象为己任。杰出者必然有完善的人格，他所带给别人的光与热以及他的胸襟、气度及私生活等，都是经理人社会形象的组成因素。

杰出经理要发挥楷模作用，扩大影响，激起社会各界重视经理人，并积极培育优秀的经理人。示范作用只是个开始，未

来的后续培养以及维持同样的专业水平更值得多下功夫去突破。

兵战：临机决断，拿破仑智胜威廉

1805年，遭到拿破仑大军攻击的奥军，和赶来援救的俄军并肩奋战。在战场的北方，正是自腓特烈大帝以来以武力著称的普鲁士，她受到来自双方的邀援之手，但是，领导者分成亲法和亲奥两派，对国策莫衷一是，尤其国王腓特烈·威廉三世（1770~1840），在位期间（1797~1840）缺乏决断力，既不回应奥地利的哀求，也不明确答复拿破仑的胁迫，一直采取旁观的态度。

没有决断力的君主，一旦逃避于中立，必将灭亡。

邻近二强国发生战事，中立国在战后会受到这两国的憎恨，不是成为战胜国的饵食，就是遭到战败国的报复。而且到时完全没有抗议的余地，任何一国也都不会给予援助。在危急之时不能信赖的国家，没有任何国家愿意和她站在同一阵线。

1805年12月1日，奥俄联军在奥斯特里兹（维也纳东北方）被拿破仑军击败，最后奥地利屈服，俄国离去。

1806年，拿破仑将矛头指向普鲁士。这是旁观者应得的报应。普鲁士这时成为拿破仑拿手的各个击破战术之受难者。

普鲁士已全无腓特烈大帝时代的面目，国王腓特烈·威廉三世缺乏统率力，将帅在升平之世，军事能力全然丧失；军事装备和战法也跟不上时代。军方的领导阶层由习惯宫廷生活的国王亲信组成，他们只会夸耀腓特烈大帝的传统。

普鲁士顺应激昂的舆论，迎接拿破仑的战略挑战。1806年8月，普鲁士开始动员，而拿破仑也在9月将军队集中部署于莱茵河畔。

战场是在莱茵河与易北河之间，宽350公里、呈西北走向的中间地带。此地带的分水岭为法兰克福和绍林两高地，它的起点由形成奥地利国境的矿山山脉和波希米山脉的交会点开始，与两河平行，呈西北走向，区分成柏林平原和莱茵河平原。此两高地标高约700公尺，并非是很高的山地，但是就如地名所标示的是个森林地带，除了沿道路的地带之外，要展开作战行动甚为困难。

以此分水岭为境界，东北方有15万名普鲁士军、西南方有20万法军分别部署着，预备展开决战。以大势来看，只要谁能抢先一步越过分水岭取得攻势，谁就是占优势。但是，要越过分水岭，必须分成数支纵队，以细长队形前进，而在山地的出口，很可能遭到敌人各个击破。

拿破仑判断：普军将一路西进，由西发里亚地区进入莱茵河下游，试图威胁法军的背后以便采取攻势。因此，便在这方面牵制敌军，几乎倾全力集结于法兰克福西南侧，以制敌机先；并趋师经过萨克森，采取向柏林前进的策略。如此不但可以绕至普军背后，还可以阻止必将来援的俄军与普军会合。

如果普军的补给基地瑙堡被攻略，而且有感于背后的危险，必然会逐渐向柏林方面退却，那时就给予法军可乘之机；如果普军不退，乌尔姆歼灭战的历史将会重演，法军将从敌方的东翼包围，予以击灭。

拿破仑此一构想和1561年日本的川中岛会战中上杉谦信的决断有相通之处。

普军方面，虽然国王亲临战场，但是本身缺乏统率与决断力，而且诸将帅的意见也不一致，尤其和恩路厄侯爵坚持要将主力指向法兰克福方面（也许参谋长马森巴哈已察知拿破仑的企图），一味地反复开军事会议，不但失

去攻击的意愿，而且丧失攻击敌军进入隘路的时机。

拿破仑自10月初开始将军队的重心往东方的拜尔德、努连堡、威斯堡、班堡方面移动；10月7日，18万名军队分成三纵队，朝法兰克福北方的普劳恩——萨尔非尔德一线前进。

10月8日，普军判断“法军必然趋向萨克森”，因此决定集结全军于沙尔河。于是布兰希维公爵军和路赫尔军开始往那方面移动，但是，却一时难以决定尔后到底应该采取攻势还是守势。此刻和恩路厄侯爵军已派遣涛文亲师团移往法兰克福隘路北方出口的贺夫附近。

拿破仑知悉普军位于埃佛特附近，12日便决定将军队主力趋往沙尔河，转回左方；14日，预计要渡过沙尔河，但是，13日早上，闻知普军主力正东进趋向威玛附近，便亲自至耶那视察状况。14日命令已经渡过沙尔河的兰奴军团击破在其前面的5万名普军（和恩路厄侯爵军），以便在沙尔河左高地占领确实的立足点，同时率军队主力跟随在其两侧；并将达武、贝尔纳德两军团部署在普军左（北）侧，予以威胁。

普军方面，12日和恩路厄侯爵军部署于耶那北侧地区；布兰希维公爵军部署于威玛；路赫尔军部署于西方地区。但是当夜会议却决定经过欧威尔斯特撤退至佛莱堡。13日，和恩路厄侯爵军掩护撤退，布兰希维公爵军率往欧威尔斯特，路赫尔军则集结于威玛。

13日，进攻耶那北方地区的法军与和恩路厄侯爵军发生冲突。起初，和恩路厄侯爵军占优势，但是，后来拿破仑亲临阵前指挥，和恩路厄军遂大败溃逃。

耶那会战的胜败，关系着普鲁士国家的命运，因此在10月13~14日间普军战斗顽强，使大名鼎鼎的拿破仑也一时无法取胜。

拿破仑视击溃位于耶那西北方的和恩路厄侯爵军为胜利关键，13日夜，发动炮兵迫近那那北方的兰德格拉芬堡高地，想趁着破晓进行猛烈的炮击而一决胜负。然而，该山地非常险峻，无路可循，并且，在黑夜的雨中拖曳沉重的大炮，行走在陌生的土地上，可谓难中之难。尽管拿破仑十万火急地催逼，战斗仍然无法展开，最后部队发出“不可能！”的哀号。

“对我而言，没有不可能这个字的存在”，拿破仑此一名言便是在此刻诞生的。于是，拿破仑决定亲临阵前指挥。他命令3万名兰奴军团紧急构筑道路，并以绳捆绑大炮倾力拖引。因此，后世将标高361公尺（高差最低处与最高处之差距约140公尺）的制高点，称之为“拿破仑之辱”（Napoleon - Stain）。

拿破仑亲临阵前指挥成为关键。14日拂晓，普军突遭猛烈的炮击，一下子就崩溃了。

法国达武军团试图挺进攻击普军左侧背，14日在欧威尔斯特附近遭遇布兰希维公爵军，普军因处于劣势而陷入苦战之中，普军的主将布兰希维公爵身负重伤，同行的国王腓特烈·威廉三世认为已无胜算，便下令撤退。

在此撤退战中，崭露头角的是日后的普军名参谋长格奈则瑙（VonGreisenan）。此时他47岁，以老中队长的身份出征，耶那决战时，他身在布鲁赫尔司令部，他的军队则被法军歼灭。普军惨败之后，诸将帅、幕僚全都慌然失色，脑中只有逃走一个念头。只有他一人冷静，提出撤退部署、给养、警备等计划，颇得和恩路厄司令官的欢心。诸军败退降服之后，只有他留下据守柯尔贝尔要塞，一直到缔结契尔吉特和平条约时。

拿破仑继续往威玛方向追击普军，15日接获欧威尔斯特的捷报，判断普军将会在马德堡附近渡过易北河，经柏林往奥得河方向退却，于是，便以一部分军队直接追击败退的敌军，同时率领主力军一路朝柏林突进，试图截断撤往奥得河的敌军退路。

25日，拿破仑军先敌军一步进入柏林。普军主力经过哈次山地，20日在马德堡整顿4.5万名败军。此时和恩路厄侯爵放弃前往柏林，改朝其东方150公里处的斯德钦退却。28日，在布雷斯劳遭到缪拉骑兵团追击而降服。布鲁赫尔军则与和恩路厄军分离，往西北方撤退，11月5日，抵达卢比克，然而将兵斗志已失，不得不投降。

俄军为救援普鲁士，11月29日抵达东普鲁士，但是，听说普军主力已在布累斯劳投降，遂在尼门河东岸停下脚步。

对普军而言，这场会战是一场难打的苦仗。问题在于攻击的重心。对拿破仑来说，敌方重心可成为攻击目标的有：（1）耶那的普军、（2）瑙堡的补给基地（有给养全军的大粮秣食仓库群）、（3）首都柏林，此三者非常明显，而且位于近距离中。然而，普军却没有这些重心可以攻击。巴黎遥不可及，法军从宽广的菜茵河畔分散至南德诸邦，主力军的位置完全不明，就算知道，只要拿破仑一下号令，立即可以驱动军队，重心完全无法掌握。后来班堡——美因的补给线也调至西南方，这意味着普军拿捏不准，不知何去何从。此外，将帅老化，欠缺判断力和决断力。法军在普军手中可能形成被攻击的重心，是在往北进攻法兰肯高地之时。普军此刻应该乘敌方未集结全力之际，倾全力突击。关于此点，马森巴哈主张派遣一个师团至隘路口附近扰乱敌军态势，再以主力乘虚攻击，这是对的。但是，采取此一主张时，布兰希维公爵军与和恩路厄侯爵军就应团结一致，随时保持爆发力才行。然而因一再召开军事会议而丧失胜机。

此时根本无须讲究什么兵学，只要谁动作快，谁就获胜。沙伦霍斯特提议以主力越过绍林高地，以展开攻击，此一提案也不错，但是，必须制敌机先全力突进，如此敌军自然会集结，自己仅形成被攻击的重心。耶那会战胜负关键，在于拿破仑和腓特烈·威廉三世决断力的差异。

商战：固步自封，福特车让路通用

1900年末至30年代的美国汽车市场，是探讨将帅果断力的一个很好的教材。

1909年9月底，福特公司著名的T型车以突破10万辆的销售成绩，打破了汽车业的纪录；这一年，亨利·福特睥睨群雄，志得意满地登上了业界的领导者宝座。紧接着，福特又以前瞻的眼光、惊人的果断力，展开了一连串空前的措施：世界第一条移动生产线、全面提高工人工资、大量雇用黑人……，使得该公司稳居了十余年的汽车界老大。

到了1923年，市场开始产生了变化，消费者的需求，已经从“低廉的大众汽车”转向“高级的大众汽车”。眼明手快的通用汽车公司，在新总裁阿弗列得·史隆的领导下，以分期付款销售、旧车换新车、密闭式车身（相对于无顶盖的T型车），以及每年更换车型为主要战术，以“每一个价格间距内生产一种车种”为战略中心，开始扭转汽车市场的竞争态势。

1925年起，当时通用的主要车种雪佛兰向福特T型车步步逼近：一年内，雪佛兰发展到21万部，T型车萎缩了近45万部；双方的差距，从14.16拉近到12.5。这是一个可怕的警讯，然而亨利·福特已失去了早年的决断力，一直拖到1927年5月，才不得不关闭T型车的生产线，积极筹划A型车的制造，毫无抵抗地将这一年的市场领导权留给了雪佛兰。

这个代价是极其昂贵的，1930年之后，福特汽车公司成了“永远的老二”——一直到今天。

美国当代作家罗柏特·雷西以两句话总结了这场竞争的成败关键：1920年福特很费力地推出了一辆新车，但通用推出的是一个现代化的公司。

差别真的就在这里。亨利·福特是一个绝对独裁的老板，他派遣大批的“秘密警察”监视所有的干部，任何干部胆敢自作决策，他们立刻通报福特；而一旦有逾越权限的迹象时，立遭革职。

最突出的例子，是福特眼中“全美最好的生产人”古纳森，他费尽心血为福特汽车建立了12座工厂，最后却被迫辞职。福特说，我让他走，不是因为他不好，而是因为他太好了。

管理大师彼得·杜拉克因此认为，亨利·福特管理不当的根本原因，在于他刻意、周密、而且有系统地试图不用管理者来经营一个几十亿元的企业。这样唯我独尊的“将帅”，就算再果断，对“全军”的命运都有极为不良的影响。

决定战争胜负的关键在将帅，在这场汽车战争中，福特汽车这一方面由亨利独揽大权，通用这一边则是由史隆、凯特林、莫特和原为福特公司重要干部的古纳森等联合组成的“将帅团”组成。福特和通用地位的变化就不是偶然的了。

《商用占典——西方兵法与经营谋略》

谋略二果敢行动

机遇有如白驹过隙。如果你犹疑不决，瞻前顾后，它将一闪即逝，永不再现。机不可失，时不再来。

理性探微：从日常微不足道而简单的事，到性命攸关的最终事物，事事样样，都能将事先构思的计划付诸实行，是一个人最刺激、最有收获的一大经验。人生就是经由计划、准备、实施，为达成最终目标而展开的一长串作战行动。

军事上及其他方面，在达成计划上有一个关键词，那就是“作战行动”。作战行动——manoeuver 这个词语，是由既懂得爱又同样通晓战争的古典军国主义国家——法国——传来的。这个词语，包括商界，在生活的各方面都有人使用，但显而易见，它源自军事界。它的定义是：“陆军或海军的行动”，再加上一点好战的色彩，则为：“为达成战术上的目的而予以采取的行动”。不过，词义因最近到处显示的倾向而逐渐有了变化，现在被解释为稍微不同的意义：“往往使用伪装，机灵而巧妙地控制事态。”

在纯粹军事的意义上，作战行动是指军事战术家对于敌军的部署、兵力、战力作充分了解，而将己方的战斗部队展开于尽可能有利的位置而采取的行动。这种作战行动，具有三个目的。

· 查明敌军的部署 · 接近敌军 · 击破敌军因此，有效的作战行动，是尽量让友方难以遭受攻击，并且让己方可以自由行动，这在将整个作战计划导向成功一事上，非常重要。军事上的作战行动为了提高效果，往往必须在某种程度上使用佯攻，机灵而巧妙地操纵战略和战术。

下面以军事上具体的作战行动为例，来看秉持战争原则的作战行动，在实际的状况下跟其他的原则具有什么样的关系。

兵战：驱虎出山，越共美军两用两胜

第二次世界大战结束后，为了使美、苏的利害关系都获得满足，南北朝鲜被人为的界线分割开来。想象上的界线为北纬 38° 线。其北为社会主义国家“朝鲜民主主义人民共和国”，而南方则为美国支援的“大韩民国”。

约 5 年后的 1950 年 6 月 25 日，朝鲜军队越过 38 度线，对南韩加以强有力的攻击。南韩首都汉城三天后陷落。接着仁川又沦陷，因此而确保了海岸线。于是，南韩军逃往朝鲜半岛最南端的釜山，在该市的周边布下防线。正是一步也退不得的背水阵。

联合国在苏联缺席下召开紧急安全理事会，决定抵抗朝鲜军队的侵略。联军的指挥权，交给第二次世界大战太平洋战线的英雄麦克阿瑟（Douglas MacArthur）元帅。联合国的目的是，击退侵略者，再次确立 38 度为南、北朝鲜的国界。

麦克阿瑟看了一下地图，明确地拟定了如下的目的。

战争的历史证明了补给路线被切断的军队，十有八九会被击退。朝鲜军队发射的一切弹药，以及所需的一切补给品和补充兵，全都是由汉城送来的。

夺回汉城就是作战的目的。可是如何才能达到目的呢？

南韩军被困在釜山防线内的北部和西部地区。朝鲜军队企图把南韩军驱逐到日本海，而将攻击部队的主力集中在釜山防线的最外侧。

如果联军想要把这强劲的包围军推回到外侧去，那就要向敌军最强的正面直接攻击。这样的作战行为显然是自杀行为。

如果想以正面攻击突破釜山包围线，联军只好马上置身于朝鲜炮兵的全部火力下。这样的作战行动，在军事上也不能说是上策。

或者，如果要迂回包围釜山的朝鲜军队两翼，进行侧面攻击，那么，北朝鲜军队将对此报复，会立刻由包围釜山的强劲部队施以重压。

而且，在地面上的反击不管多么有效，目的地的汉城也远在釜山以北 320 多公里处。为了到达在朝鲜军队包围下遭受蹂躏的这个国家最北的汉城，而与北朝鲜军队历经数百公里的战斗中，部队和物质两皆耗损，这到底有什么意义？汉城接近北纬 38 度线，在命运的播弄下，位于南韩的北缘。而且，这个地方无论如何非夺回不可。

因此——

麦克阿瑟的战略，用美式足球的术语来说，就是迂回敌阵的右翼或左翼而突进的战术。不，事实上是让接到球的球员往前冲，把球长传到汉城地区的“前传”。如果这次作战成功的话，不仅可将汉城夺回，而且可切断朝鲜军队的补给线。

目标虽是汉城，但麦克阿瑟选的攻击点，却不是汉城。麦克阿瑟选择靠近汉城的临海港湾都市仁川为第一攻击目标。如果让部队登陆仁川，确保桥头堡，再从那里东进而夺回汉城，那将“逆转”战场形势，而麦克阿瑟也将居于可粉碎朝鲜军队的地位。而且，不必付出在敌阵中迢迢进击到汉城的代价，即可达成任务。

这次作战既非完全的地面作战，也不是航空作战。而将是联合陆海空三军，攻打敌军后方的古典水陆两栖登陆战。麦克阿瑟向五角大厦的美国国防部报告这个计划，美国政府为之一惊。

联席参谋会主席布莱德雷将军，原就讨厌两栖作战，因此强烈反对登陆

仁川。不用说，登陆仁川必须采用两栖作战。

布莱德雷反对登陆仁川，有如下三点具体理由：

1. 仁川的潮差为世界第二大，满潮时和低潮时的潮差为 8.7 公尺，有时竟达 11 公尺。而且潮流湍急，根据调查结果显示，登陆艇在仁川港外的浅滩，仅短短 10 分钟内就势必搁浅。

2. 登陆部队必须攀登市中心的海堤。朝鲜军队要防守这道海堤，是轻而易举之事。

3. 仁川有月尾岛扼守湾口，控制此地的朝鲜军队已在该岛筑垒设防了。月尾岛距离水面的高度有 159 公尺，这个地区海拔最高。岛上安装的火炮，可能会对企图穿越岛旁航向仁川的舰艇以浓密的炮火予以痛击。

五角大厦的一位高级官员说：“我们列举了可以想象得到的所有天然及地理上的恶劣条件，这一切都适用于仁川。”

于是，联席参谋会在东京与麦克阿瑟会晤，想要说服他放弃仁川登陆作战。

“仁川（登陆）根本不可能”，来自参谋会的一位代表，斩钉截铁地说道。

正因为这样，才拟定了这次作战，麦克阿瑟反驳说：“敌军司令官可能也万万想不到我们敢攻击此地而予以轻忽。”麦克阿瑟引用英国渥尔夫（James Wolfe）将军的事例说，1759 年法军的蒙卡伦（Marquis de Montcalm）将军认为要攀登魁北克（Quebec）市的断崖是不可能的，而英军却攀登上去，而攻下该市。同样的道理岂不是也适用于有潮差和海堤守护的仁川？

“我们一定要登陆仁川。把那帮人击灭！”麦克阿瑟坚决地说。

联席参谋会终于让步了。

作战的大纲拟好了。接下来，一定要使这次作战获得成功。仁川登陆战完全出人意料，但麦克阿瑟不能仅靠奇袭。登陆时，必须设法让敌军措手不及才行。

在日本，间谍和共产党的同路人蠢蠢欲动。在东京的新闻记者们，以充满调侃的语气，称仁川登陆战为“人人皆知的作战”。作战开始一周前，一个朝鲜的大间谍被捕，这个人的口袋里竟装有一份极机密的进攻作战计划！

此外，如果在日本，那么谁都可以看到舰队为进攻作战而集结着。麦克阿瑟的想法是，必须设法欺敌，让对方信以为进攻作战要在仁川以外的地方展开。

麦克阿瑟认为字典对“作战行动”所下的定义，是如此正确，便依照那样，周密而明智地进行。

麦克阿瑟拟定了一项佯动作战：在开始登陆仁川的同一时刻，以美国军机对南方的群山和北方的镇南浦两地加以攻击。在拟定对这两地攻击计划的阶段，计划内容泄漏给在日本国内的一定人士，这项情报再流入敌方——这是麦克阿瑟刻意安排的。

登陆几乎一如预料那样——至少照麦克阿瑟所预料那样地进行。对群山与镇南浦加以佯攻的空袭，使朝鲜军队信以为对这两地的地面攻击迫在眉睫。

与此同时，在仁川，为制压月尾岛，舰炮开始射击。9 月 15 日，陆军部队和海军陆战队排除了微弱的抵抗，登陆仁川。抵抗的据点，在联军从空中的攻击和舰炮射击下，遭到彻底打击。

登陆部队直到当天夜晚才抵达仁川市中心，第二天晚上，联军进军仁川东方，开始向朝鲜军队进攻。从最早的登陆算起。10天后，联军把急遽投入、想要击退登陆部队的朝鲜部队逐一击破。9月底，朝鲜军队溃不成军，开始向北方逃窜。北方的退路，完全在联军掌握下。

9月25日，对作战目的地汉城加以攻击。历经3天的激战，终于夺回了汉城。9月29日，韩国总统李承晚以国家元首身份，重又回到首都。

仁川登陆是查明敌军的部署，接近之，而予以击溃的军事作战的一个古典实例。联军其实并没有“击灭”敌军。这是事实。朝鲜军队被撵出仁川和汉城，也被逐出南韩的残余地区。可是联军并没有立即追击，予以击灭，任由朝鲜军队退却。等它喘了一口气之后，又重新整编队伍，因强劲同盟军的参战，而以更强大的火力重又投入战斗。

要是朝鲜军队这时候被击灭的话，可对南韩再度举兵攻击的朝鲜同盟国，将只有苏联而已。

正因为不可能才实行作战，并展开声东击西的战术而使作战获得成功，这种心理因素，是麦克阿瑟战略天才的重要的一部分，也是仁川登陆作战成功的基石。借用李德·哈特(B.H.LiddellHart)的话来说，麦克阿瑟是在“最不如意的状况下”，以击破兵力、火力及部署俱优的敌人此一古典的作战行动，而大获成功的。

更接近现在的历史——越战，对作战行动的原则，提供了另一个典型的事例。这不是如麦克阿瑟所构想出的那种作战，而是越共司令官所展现，把“棋局的战略”和“战争的战术”结合起来的一个非常实际的例子。

1975年春，北越军把南越军追逼到首都西贡附近。北越军总司令武元甲想一举攻占西贡来结束越战。

依美国一位退役军官的说法，武元甲是个“军事天才”。武元甲曾击破法军，1968年和1972年曾对美军予以痛击。他是后勤补给和通讯联络的专家，他的军队由上至下纪律严明。在甸边府一役中大败法军的，不是别人，正是武元甲。武元甲有个习性，喜欢慢条斯理、按部就班地做好攻击准备，在与富于机动力的南越军交战中，这不见得会成功，但他却能排除不利的因素，而获得胜利。

武元甲的第一目的地是西贡。武元甲通过情报收集活动，对高文园的南越军司令部被美国制肘并在政治上陷于困境的情形了如指掌。美国强烈要求对北越军做更坚决的抵抗。如不这样的话，美国便抽开支援的手，而南越就要崩溃了。

武元甲知道高文园为死守西贡，已经把主力部队集结在了那里。

高文园要对付武元甲来自北方的攻击，必须守住两个重要据点。

· 一个是西贡以北略微偏东30公里外的一个小城镇——边和(BienHo)的重要机场。由西贡向北延伸的公路，通过边和，在此折向东方，通往第二个重要据点——春禄(XuanLoc)。

· 春禄位于西贡以东略微偏北约40公里外的地点。首都的北方有一片丛林，南越军的主要补给路线，在春禄与边和街道衔接，由于这个特异的地形，春禄形成西贡北方的入口。

要占领西贡，武元甲必须先攻击春禄，封锁街道，再从那里进军边和。这样一来，即可沿着边和——西贡街道进击西贡。为了阻止这项行动，高文园把野战军集结于春禄，投入一整个师团，企图抵抗自街道南下的敌军猛攻。

武元甲调动重装备部队投入战斗，与布署在春禄的高文园部队交锋。继而展开一场决定战局的激战，其结果不需多久时间即告判明。面对来自北方的北越军压力，高文园增派一个机械化装甲部队，以加强春禄脆弱的南越军据点。尽管南越军增强了，武元甲仍采取从两翼迂回包围春禄的作战行动，使该市的南越军陷于孤立。

如今，武元甲完全不把在春禄陷入重围的高文园军队放在眼里，他集结自己的部队于春禄——边和街道，已可一面占领介于两市之间的一个个农园，一面开始发动怒涛般的攻击。可是，高文园仍有余力与之对抗。高文园匀出一部分预备战力，从西贡向春禄——边和街道急行，还击北越军，以誓死的决心试图阻止武元甲取得机场。

由通往西贡最大机场所在地边和的街道，北越军新增的四个师团朝西南方向进军，迎击高文园的增援部队，予以击退。另一方面，武元甲派炮兵部队向街道北方推进，对边和机场加以炮击。

高文园因恐北越军占领这个机场，而自行纵火爆破贮藏在跑道周边的300吨炸弹和弹药。这个机场因而宣告报废，武元甲的部队控制了边和全城。由于边和机场封闭，而得不到空中支援的高文园增援部队，在野战中一个接一个依次被各个击破。

北越的运输部队由街道南下而至，获得了补给的武元甲战力，如今对于高文园的部队，已站在3：1至4：1的优势地位，便举全军直驱西贡。武元甲以棋盘上下棋般的战术策略，和卓越的统率力，研判棋局，步步为营，导致高文园全盘皆输，而获得胜利。

武元甲称西贡作战为“驱虎出山”战术。

南越军失败的最大原因，在于作战行动。武元甲作战行动的灵巧，远远凌驾南越军的指挥官。春禄沦陷后，在西贡市郊和市内展开游击战，只要发现合适的突破口，即可攻占这个城市。这种作战，武元甲最为拿手。

在春禄的战斗中，当南越军停止最后的抵抗时，战争事实上已宣告结束。武元甲脑海中所构想出的棋局，已决定了胜负，高文园被“将”死。

军事上的概念也可应用于企业上而在商场上获得成功。

仁川和春禄的教训，的确有助于分析某种形态的企业战。下面我们来介绍特定的产品为了要在市场上获得大幅的市场占有率，应用攻击作战的概念而成功的企业的具体目标和战略。

这企业战的战场，便是数家公司各自拥有市场占有率做为支配地盘的整个市场。取得“朝鲜半岛”或“南越”一事，则相当于“百分之百支配市场”。

商战：筑堡桥头，贺卡公司一战一捷

赫尔唛（Hallmark）执圣诞卡和生日卡等贺卡业界之牛耳长达数十年之久。几乎仅以一个公司之力，创造了具有特色的商品而开发了有巨大潜力的市场。竞争对手相继投入这个市场，但所获得的成功，堪与赫尔唛相比拟者，却一个也没有。

只是，这家公司压倒性的领先，并没有永远持续下去。中小竞争企业中，一家叫做美国贺卡公司的厂商出来竞争，开始销售比赫尔唛的产品更新颖，而又不落俗套的贺卡。尽管有美国贺卡这个企业投入，赫尔唛仍然顽强地固守美国中产阶级极为保守的品味。中产阶级对于这家公司来说，正是他们多年的老友和顾客。

赫尔唛君临贺卡业界，支配着百货公司、书店、文具店、礼品店、流行服饰店等收益颇丰的销售网。赫尔唛专靠这种销售网，而美国贺卡公司则以智胜，开拓了杂货店（Drugstore）、超级市场、食品店、廉价商店等独占色彩的行销渠道。赫尔唛的贺卡是传统的，而美国贺卡公司则致力于更引人注目的新颖设计。

美国贺卡公司拟定了与赫尔唛直接交战的方针。它打入赫尔唛独占性的市场，企图取代这个贺卡业界的巨人。其目的在于：尽量扩大有利可图的贺卡市场占有率。

在这个时刻，美国贺卡公司所处的地位，跟决定登陆仁川前的麦克阿瑟将军，基本上是一样的。这家公司知道自己在追求什么，但还没决定采取什么作战行动以达到此一目的。首先该做的是，也跟麦克阿瑟一样，在赫尔唛长期支配控制的独占市场上构筑桥头堡。如不能确保桥头堡，则美国贺卡公司依然是二流企业。

这家公司另有一个问题，跟麦克阿瑟当时所面对的问题一样，当决定打入独占色彩浓厚的大宗市场时，他们担心成为自己公司基地的市场——即己军的“釜山阵地”——会失去，害怕会因赫尔唛的反击而被击溃。

首先，美国贺卡公司知道必须在中低级的贺卡商店和廉价商店巩固属业界第二位的地位。如果巩固了这个地位，将可阻止对本公司根据地的奇袭攻击。

但这样还是不够。必须让人留下印象什么的，好让大家能记住美国贺卡公司的名称。

美国贺卡公司所要解决的问题，比麦克阿瑟的还要难以处理。麦克阿瑟知道敌人在什么地方。美国贺卡公司却不知道该怎样做才能突破战线，让一般大众留下强烈的印象。

美国贺卡公司最后采用的作战行动虽然没有使用声东击

西策略，但却发挥了巧妙而明智的经营管理。那就是：推出深深留在一般大众眼里而萦绕不去的产品。这家公司开发的，不是比其他竞争公司还要好的贺卡，而是与贺卡有关但完全不同的产品——名叫草莓酥饼的小玩偶。

麦克阿瑟选择因潮差、要塞、海堤等而被认为“不可能进攻”的仁川为桥头堡，实在值得玩味。而美国贺卡公司也从处理惯的贺卡领域向外迈出，挑选开发小玩偶这种“不可能的事”，来构筑桥头堡。

草莓酥饼小玩偶头戴粉红色的童帽，身穿镶有圆点花纹和草莓图案的西服。美国贺卡公司把这商标的使用权授予各种厂商。草莓酥饼人偶出现在任

何场所，并被印在各种产品上。美国贺卡公司拜这草莓酥饼之赐，一举成名。

突破口一开，恰似麦克阿瑟切断北朝鲜军补给线那样，美国贺卡公司因攻入赫尔唛的阵地，而转为追击战。

美国贺卡公司针对百货公司和高级服饰店，增列广告宣传预算。大幅增加电视节目和电视广告，除卡片和玩偶外，还扩大宴会用品的货色。

如同麦克阿瑟在扫荡战中的追击，美国贺卡公司使产品多元化，从当初的贺卡业界远远扩大了战线。

美国贺卡公司的“登陆仁川”进展由销售额的数字充分显示出来。60年代，赫尔唛占有贺卡市场的50%。1984年，这家公司的市场占有率缩小为37%。60年代的美国贺卡公司等于零，但在1984年竟至占有了市场的28%！虽然还未赶上赫尔唛，但已在急起直追中。

面对不按牌理出牌的竞争对手，赫尔唛不得不重新检讨它的行销战略。这家公司开始生产以前不大去碰的低价位卡片。它缓和了中产阶级取向的传统态度，以再婚夫妇为对象，推出更轻松的“给妈妈和她先生”及“给爸爸和他夫人”的卡片，同时还扩充到阳光地带住民的“西部式”卡片，以及画有温驯麋鹿在槲寄生树下吻贺圣诞节图案的有点俏皮的贺卡。而且，甚至制出“衬衫下摆”这种小动物形象标志，跟草莓酥饼玩偶唱对台戏。这是住在中空树木的动物们身穿T恤，尾巴露出来的设计图案。广告预算增加两倍，扩大在杂货店和廉价商店的贺卡销售，并拟妥计划准备扩充到CATV（有线电视）广告、节目制作、电脑软体，甚至直播卫星。虽然这样，赫尔唛的市场占有率仍降低了17个百分点，而美国贺卡公司的占有率，却从零发展到几近30%。

前面所举的实例显示，企业把作战行动的原则应用在商场上，就能充分发挥独创性及其本身拥有的战力，击败竞争对手，扩大市场占有率。

谋略三排除万难

欲“渡人世”，须有心超“渡”大事。

理性探微：当你面临险处、难关等紧要关头时，必须全力以赴。如果能够渡过难关，将会海阔天空，有助于状况的展开，接下来就会一帆风顺。相反地，如果挫败的话，就会连连败退，而陷于万劫不复的泥沼中。当然在这关键处，要施展气力并不容易，所以要“拼死以赴”。

的确如此。以排球赛为例，如果双方实力相当，你来我往，有时甚至转移了十数次的发球权，都很难得分。这便是面临了所谓的“难关”。

如果预测“这个时候能抢先获得一分，就可以赢得这一局球”，其结果往往是出乎意料。换句话说，只要能突破僵局，渡过难关，就可改变战况；甚至，就可掌握整个胜败。

因此，在关键时刻，绝不可松懈，死也要熬过去。而所谓的杰出人物，其之所以杰出，就因为关键处能不惜拼死以赴。如果这时轻敌懈怠，认为“要赢回这区区一分，岂不容易”，那么往后你可能费尽全力，也很难取得这一分。在关键之时，这区区一分，很可能就是强心剂或致命伤，如果失了分，接下来就没戏唱了。

兵战：迎向难关，丰臣秀吉绝处逢生

而平民英雄丰臣秀吉也是一个明证。

当织田信长横死于本能寺之时，秀吉正对高松城发动水攻，与前来救援的3万毛利军对峙。

秀吉接到噩讯，愕然跌坐在地，接着放声大哭；一方面是为了疼爱自己的主子之死而悲伤，另一方面则以为自己从此完了。而当时毛利军正好提出和谈的要求，主要是因为毛利军只得到织田信长亲征的情报。如果毛利军知道信长身亡的消息，一定会转而发动攻势；此外，明智军也会从背后胁迫而至；而以前一直服从信长权势的各诸侯会采取什么行动，也不得而知了。秀吉面临了强大的毛利军，动弹不得，不久他的军队可能会在孤立的情况下，受到四面八方的攻击而溃败四散。

对秀吉来说，这是最重要的生死关头。在牵一发而动全身的紧张时刻，他使出浑身解数，所做的决策令人拍案叫绝。为了捕获通风的毛利军密探，他快速截断陆路、水路，一面展开戒备，一面重提和谈之事；为了不显露弱点引起对方怀疑，还要求高松城主清水宗治切腹，其他的条件则甚为宽大。

于是和谈成立，秀吉立即撤退，其行动迅速如风，演出战史上赫赫有名的“大返中国（日本地名）”之行。两天后，回到姬路城；第四天则进入尼崎。撤退后才一周，就在山崎与明智军会战；费时一日将其击灭。此外，他还留心四方动静，策动近邻的诸侯反对明智。这段期间真可谓临渊履冰，战战兢兢。

秀吉终于得以超“渡”，掌握了自己的将来。假设秀吉先和织田家的头号家臣柴田胜家，或同盟的德川家康展开复仇战，他的前途必然没有如此顺利，更无法取得天下。

在社会生活中，一生难免有二三次会面临关键时刻或紧要关头。这个时候如果轻易妥协、气馁，或任凭摆布，人生必将转入黯淡。不管再怎么苦，都要尽全力超“渡”。

商战：一念之差，青井忠治终获成功

“如果当时逃走的话，我大概就一事无成了！我的一生将和现在完全不同，可能会沉寂许多。”

“0101（商店名称）”丸井创业者青井忠治感怀往日时，如此说道。

忠治一离开高冈工艺学校，便就业于东京新宿的“丸二商会”，这是一家家具分期付款贩卖店。忠治以家具修护人员的身份进入公司，原本以为会和一般的职员不同，而当个高级干部。没想到却被当做学徒看待，早晚任人差遣。而且，丸二商会被爱媛县出身的人把持着，店员尽是一些小学毕业的人。忠治是富山县出身，再加上刚从学校毕业，所以被排挤得很厉害，经常受到欺侮和作弄。

忠治每日饮泣，心想“我怎么会进入这种鬼公司，简直是地狱！”他在写给堂兄夫妇的信中也曾说：“不如死了好！”由此可见苦不堪言。

他曾想过要逃出这个地方，也曾气馁地以为“这就是人生！”而想混日子了事。但后来又想，这是他人人生当中最大的“关”，于是决定咬紧牙关、全力以赴，使自己成为“店里最顶尖的人物”。他说做就做。

有一天，忠治毛遂自荐要做收款的工作。收款工作一向吃力不讨好，人人敬而远之。别人也乐得说：“是吗？那就拜托你了！”忠治就这样出门了。但是，到了晚上他仍然没回来。店员们都纷纷议论说：“忠治这家伙一定卷款潜逃了！”“外人（外县市）信不得！”一直到店员都上床之后，忠治才回来。他表示“有一些地方很难收，跑了三趟才收到钱。”主管听了大为吃惊。因为催款这档子事就算是资深老手，跑十家也未必能收到十家的款。可是，忠治第一次收款就全部收齐，这当然引起大家的注意。

由于忠治十分卖力，店员们也没什么话说了。社长等人对他的期待也越来越大。忠治在“过关”之后，接下来便一帆风顺。进入公司的第5年，忠治晋升为最高干部，不久获准独立另开分店——“丸二商会中野支店”。当时，他才28岁。

相扑选手二子山亲方（初代若乃花）曾如此说道：“面临重要关键时，最重要的就是拼死克服它，除此之外别无他途。因为这关头如果失败，就会掉进绝望的深渊中。这时再怨天尤人或自怨自艾，为时晚矣！”

人生就是战斗，面对重要的难关挑战时，惟有拼死克服一途。只要能够“过关”，一切就海阔天空。

谋略四定准目标

他只欲喝一口酒。酒到唇边突然想到酒对肝有害，对胃有害，对脾有害，对肾有害，对性有害。结果他无法断定喝还是不喝。洞悉一切便无法下决断。

理性探微：依军事课本的说法，在战争的原则中成为主要支柱的是：目标的原则。军事的终极目标，在于击灭敌人的军队，从而击溃敌人的战斗意志和战斗力。

在军事用语上，目标通常以“任务”（使命）来表现。任何一个军队，任务都由指挥官对其麾下各部队命令的形式来传达。各个任务，往往与一个部队、一个司令部或整个国家的目标息息相关。

然则，最后击破敌人的部队，挫败敌人的战斗意志，这个坚定不移的原则必须坚决达到。如果使典型的军事目标与典型的商业目标成对比来运用的话，将容易导致事情更加混乱，而且有修正的必要。

在军队，“目标”一词，通常严格下定义，不容做广义解释，可是，甚至在极常见的战况之中，要分辨真正的目标，有时候却不容易。翻开战史，常可看到这样的事例：仅击破敌军，挫其战斗意志，并非军事目标。

自古以来，战斗的目标通常在于占取地理上有利的位置，或阻止对方占取地理上比己方有利的位置，现在也是如此，但有时候这种解释也并不正确。比如说，战争的目标在于开拓通商路线，确保原料，在这种情形下，占取地理上优势地位，未必能说是真正的目标。

军事的征服，不一定在确定地理界线时即告结束。居民的迁移和整个社会的残破，有时是军事行动所导致的结果。社会的残破，有时与本来的战争目标毫无关系。有太多的战争中的战例造成了大面积的伤残和破坏，但却与军队突破或通过某一地点的主要目的决然不同。

战争的目标之一是，征服敌人迫使其无条件投降。另一种形态是，以操纵贸易、农业、水利权（water right 航行及用水）等特定的条件和权益来征服敌人。

19世纪的名将兼军事战略家克劳塞维兹认为，战争对国家利益而言为必要的手段。克劳塞维兹留下一句名言，他说：“使敌人意志屈服乃是战争的目的。”

策定作战计划时，必须明确决定想用战争达成什么，这当中又想要获得什么。前者为目的，后者为目标。基于这个基本思想，订定所有方针，决定手段的范围、能量（战力），规定各个行动。

歼灭敌方的野战军之后，占领敌方首都才能媾和。只要敌方野战军存在，占领敌方的领土或首都，都不能结束战争。因此，先击灭敌方野战军，再占领其首都！

目的和目标不可混为一谈。目标是为达成目的的当前所欲完成的指标。上班族的目的是获取高薪，改善生活，目标则是增加公司的利益。如果公司的目的是一年赚取1亿元的利益，今天的目标就可比喻是生产3000个商品。

订定计划最重要的是确立目的和目标，实行计划当中，想修正计划以适应现实状况时，必定要回想最初所定的目的与目标，这是很重要的。

一国的作战计划，是集合该国最优秀的智囊团，绞尽脑汁，投注时间才研商出来的长期计划。然而一旦开战，军队进出国境附近之际，往往不得不立即修正或变更。战史就显示了这个事实。

经营者也应该确立长期计划（作战计划）。然而像如果经济情势的转变趋于激烈，10年的长期计划，可能在10个月后就需做重大修正。虽然这是实情，长期计划还是必要的。

不能决定的事情，不可勉强决定。将来的事只要决定大致的方针即可，现在要决定细微的事项，只会徒劳无功。何况立刻做大的变更，也会失去部属的信赖。

有人认为“所有条件未齐全之前，不可订定计划”，这种观念有待商榷。学者和技术者便容易犯下这种缺点。就如“情报有四分之三是不明确的”。在现实上，通常条件不明的情况下，事态却一分一秒地进展着。等到全部条件都明朗时，已经失却时机了。我们必须在条件未齐备之前做判断、下决定。

下决定之前，想要完全洞悉一切的人，就无法下决定。

所谓好的经理人，是指能安然忍受暧昧事物的人。

但是，却不能说既然条件无须齐全，就全凭直觉，毫无计划地行事，这便缺乏科学精神了。我们应该使用“兵法的数学”。

兵法的数学即代数。它不像算术，一开始就想求出答案，而先做出含有未知数的方程式，然后再努力搜集情报，逐次将未知数换成已知数。也就是说，长期计划应该是时间性连续的东西，应该因当时的状况，不断修正、补充。

因此，延长时间对被征服者较征服者有利。

反观经营方面，不管工作做得再漂亮，最后如果不能获取利益，就不具任何意义。对职员的评价，必须看他所做的事情最后对公司有何贡献。

《战争论》中有一句切不可忘的名言：“名将的价值不在于名战，而在于他能否达成目的。”

在战场上，一开始就明确知道敌人在哪里。在商场上，则往往不知道敌人是谁，有的甚至认为没有敌人存在。在许多情形下，由企业本身来选择谁是敌人。产品和服务的市场，通常范围非常广泛，竞争上彼此各具不同优缺点的产品，何只几十种。

在市场竞争的企业有大有小，干劲十足的企业可以攻击的公司对象有三个层次：

1. 规模小于自己的公司
2. 规模同于自己的公司
3. 规模大于自己的公司

当选择一家或数家规模小于自己的竞争对手为攻击目标时，企业指挥官可以彻底打击对方，或与其他竞争对手联系，使成为攻击目标的公司渐渐衰弱，进而加以吞并。

当选择与自己同等规模的竞争对手为攻击目标时，企业决策人必须找出对方处境上明显的弱点。竞争对手也可能行销不顺利，也可能产品已不受市场欢迎。另一方面，优势较强的企业决策者，在企业竞争的决定性阶段，必须肯定竞争对手不具有足以击倒自己的财力。

当选择在市场上独占鳌头的公司为竞争对手时，企业决策者必须明白自己正在进行一场危险性极大的游戏，虽然如此，这种战略如能将竞争行为给以巧妙而正确的实施，则可以扩大市场，并带来很大的利益。

兵战：连布四阵，克拉克仅取蒙地喀昔诺

由“目标”原则扮演主角的蒙地喀昔诺（MonteCassino）之战，于第二次世界大战中在意大利战线发生。其终极的战争目标是，使希特勒崩溃。此即表示要攻入欧洲要塞，把纳粹的领袖埋葬在战壕之中。

在这条战线上，许多屋宇化为废墟，丧失了许多人命，到处呈现无数悲惨的景象。蒙地喀昔诺之战，在最后的目的地柏林与联军之间，不外是自然和人类设下的障碍物，而在人们的记忆之中，这是为一个战争目标而战的、近代史上最激烈、损害最大的一场战役。

在北非的激战中，第二次世界大战战线转移到意大利，盟军由西西里岛沿海岸前往罗马，进而赶赴德、法两国，一面继续苦战下去，一面缓缓挥军北上。当意大利向盟军投降时，德军立刻掌握指挥权，将意大利置于占领下。

从1943年到1944年的冬天，美军和英军由意大利的西海岸北上，前往罗马。在通往罗马的路上，德军在那不勒斯（Naples）设下格斯道佛防线（Gustavline），准备过冬。形成这道防线中心的，是坐落于峻峭断崖上，可上溯6世纪的圣本笃（St.Benedict）派一座古老的修道院。

这座修道院虽然成为蒙地喀昔诺之战的表征，但跟横阻在进攻的盟军前面的可怕自然障碍物比较起来，它根本算不得什么。“蒙地”是山岳的意思，喀昔诺是平地拔起500公尺峭壁上的山——更正确的说是高地。这巨大断崖的山麓，有一个以山名来取名的市镇——喀昔诺镇。国道6号与公路（罗马时代的喀昔纳利街道）通过镇内，在断崖这一边向左急转，迂回约莫1.6公里，然后通过风光明媚的莉绿（Lire）溪谷、再度转向罗马。

由东南方位向蒙地喀昔诺接近的道路，是平坦的平原，殆无遮蔽物防扩炮火的攻击。第勒尼安海（TyrrhenianSea）岸上，绕过喀昔诺镇的国道7号公路（古时候的亚匹安街道 Ap-pianWay），跨越加里葛利阿诺河（GariglianoRiver）而行。加里葛利阿诺河是莉绿河和拉匹度河（RapidoRiver）汇流而成的河流，拉匹度河流经喀昔诺。

军队如要向北进入这个地区，则喀昔诺为可怕的障碍物。

· 第一，道路跨越拉匹度河。河宽仅18公尺，但水深却有2.7公尺，无法涉水过河。而且两岸又形成高约1公尺到1.2公尺的悬崖。流水一如其名（在意大利语中的Rapido意即“急流”），十分湍急，以时速约13公里的速度流过。

· 其次的问题就是喀昔诺镇，它已落在德军手中。市区与其说是平民居住的市镇，不如说已是德军的前哨阵地。

· 第三个难关是俯临溪谷的断崖，在那上面设有炮座和监视哨。

· 修道院本身可能也已经被德军利用为炮座和监视哨。

在克拉克（MarkWayneClark）将军指挥之下，盟军为攻下喀昔诺而拟定了从三方面发动猛攻的作战计划。1944年1月17日，英军第十军团涉加里葛利阿诺河而过，转至内陆，威胁由喀昔诺西、北向莉绿溪谷接近的道路。三天后，美军第二军团在喀昔诺南方涉过拉匹度河，冲入莉绿溪谷。同年1月20日，自由法兰西义勇军由右翼通过山岳地带，要与来自左翼的英军会合，而开始两翼迂回作战。要制压高地，由东方的最右翼攀登而上，比由喀昔诺镇中心爬上去，可要轻松多了。

这是相当于“OneTwo”攻击中One的部分。相当于Two的攻击，还包括

对敌军的奇袭。正可谓古典的、采迂回运动的登陆作战，预定在罗马南方 56 公里外，位于喀昔诺西北方的安济奥海滩（Anzio Beach）登陆。

安济奥是张王牌。为了转移主力部队对安济奥攻击的注意力，计划中也配合一项佯动战术，隐瞒德军的耳目。

左翼的英军好不容易才渡过加里葛利阿诺河，却在那里碰上了德军四个师团的预备队。在右翼，自由法兰西军以迂回行动深入山岳地带，但在到达峰顶附近的平地时，遭到抵抗，只好后撤。因此未能到达战线的中央部。中央部的美军，在喀昔诺南部难以渡过拉匹度河。

最初投入的一个师团被击退。第二个师团与自由法兰西军联手采取迂回行动，逼近修道院，但遭到德军强有力的反击而退却。

在安济奥，德军受到突袭。凯赛林（Albert Kesselring）元帅在美军登陆安济奥两天前，预料喀昔诺会受到攻击，而从安济奥地区移两个战车师团过来备战。可是，登陆的美军部队却不知道这个事实，为准备 1 月 30 日预定的前进，而把时间耗在巩固宽 24 公里，从深 11.2 公里的桥头堡上。

然而，在那之前，德军在喀昔诺击退盟军之后，折返安济奥，开始对桥头堡发动猛攻。

于是，喀昔诺的第一战，盟军这一方终告失败。

关于喀昔诺第二战的作战计划是，第一战由美军负责对中央部的攻击，仍持续下去，并使其变得更加周密。其构想是，从北方和东南方向同时进攻，夹击喀昔诺。接着，当美军控制山顶，以此为据点时，由印度师团（英军）攻击修道院及修道院所在的山丘，再从山坡往东南方向下去，到达国道 6 号公路，而确保此地。

与此同时，纽西兰师团（英军）沿着铁路从那不勒斯向罗马进击，占领德军已筑垒设防的喀昔诺南方约 1.2 公里外的车站。这两项攻击成功的话，喀昔诺将受到夹击。纽西兰师团和美国第一机动装甲师团将冲入莉绿溪谷。

不过，为了削弱德军死守的蒙地喀昔诺山顶和修道院（有一部分人认为德军也据守修道院）所做的抵抗，在攻击准备的阶段下了一个决定：如有必要的话，炮击修道院，使其化为一堆瓦砾。

2 月 15 日，对修道院发动攻击，修道院彻底遭到炮火轰击。可是，那里没有德军戍守。修道院遭破坏后，德军立刻折回这座废墟，筑防御工事。盟军的情报部队却无法证实修道院是否已筑垒设防。

战争一开始，纽西兰部队便成功地渡过拉匹度河，到达铁路的车站，但在那里遭到强有力的抵抗，而被击退。在山岳地带，廓尔喀（Gurkha）兵、拉其普特（Rajputs）兵及皇家萨西克斯（Royal Sussex）师团（三者皆属英军），沿着称之为蛇头脊（Snakehead Ridge）的棱线接近修道院，但从蒙地喀昔诺高地山

顶附近，遭到激烈的交叉炮火，攻击终告失败，落荒而逃。

于是，喀昔诺的第二战，在 2 月 18 日结束。

喀昔诺的第三战是，由北方分三路攻击。被分为三支的攻击部队，将分别通过三条通往喀昔诺镇和修道院山丘的道路而行动。纽西兰部队攻击介于喀昔诺镇与修道院之间的隘道。印度师团猛袭山腹。美军则作为预备队殿后。

这次盟军决定对据守喀昔诺镇的德军加以轰炸，以削弱它的力量。在历经 4 小时的轰炸下，喀昔诺镇化为灰烬，继而开始从三方面发动攻击。这次作战，为排除来自重要军事据点的抵抗，而把喀昔诺从地图上划掉。

第三战因天气恶劣，延缓了数周才开始，士兵简直生活在泥、水之中。有时候化为冰雪、沁入心脾的雨、雾和冷冽，让人躲也躲不了。

3月15日早上，天气难得放晴，美国及英国的轰炸机出动约500架，在长达4小时内投下1000吨以上的炸弹，彻底轰击喀昔诺。继空中轰炸之后，600门野战炮开始炮击。喀昔诺终于化为灰烬。

由战车部队带领冲入瓦砾中的纽西兰师团，遭到躲在蜂窝般的地道中戍守的德军激烈抵抗，耗了三天三夜才到达卡斯尔山。印度师团占据了汉古曼兹山，但遭到强有力的反击，3月24日不得不放弃这座小山。

这样，喀昔诺的第三次战役，也完全无法达成目的，而终告失败。

正面攻击失败。从两翼的迂回攻击失败。突破作战也告失败。因此，这回决定改变战略。这次的作战计划，由四个不同的行动组成。

波兰部队切断修道院高地和北方的联络，使德军陷于孤立。

· 英军在喀昔诺之北渡过拉匹度河，把国道6号公路切成两段，阻断喀昔诺西侧的联络。

· 法军渡过加里葛利阿诺河，溯莉绿河而上，冲入莉绿溪谷。

· 美军从法军的左翼渡过加里葛利阿诺河，沿着奥兰西亚山脉向西北前进，而进入莉绿溪谷。

不过——这个作战计划的真正要点——决定故意发动假攻势，不让对方知道作战行动的意图。也就是说，要让德军方面信以为盟军即将展开大攻势的地方，不是喀昔诺，而是持续数周战斗仍未了结的安济奥。

这个欺敌作战，将分两个阶段实施。第一阶段，让英军第八军的部队在极机密下从意大利东海岸移往喀昔诺战线，以便增援。最重要的是，英军是否能够阻断国道6号公路，而使喀昔诺镇陷于孤立。成为整个作战关键的英军这项行动，由于德军未能发现第八军已侵入这个地区，大致可获成功。

第二阶段是，对德军耍诈，让他们以为攻击目标是安济奥。美军的一个师团，为要接受严格训练以备突破作战，而被遣返沙莱诺—那不勒斯（salerno-Naples）地区。这种动向将全部通过意大利人的通报者，向德军方面逐一报告。指定到运输船队的乘船地点，在过往那个地点的各条道路上，竖立印有加拿大军枫叶纹章的路标。故意发出假通讯联络，让德军方面的监听员信以为有两个师团奉命充当登陆部队。在那不勒斯港，英国海军进行强袭登陆作战训练。登陆用舟艇集结在这个地区，空军反复在契维塔（Civitavecchia）海岸上空做侦察飞行，引起居民的好奇心。

从5月11日到12日的午夜中，在凌晨零时的1个小时前，盟军2000门野战炮一齐开炮，开始对喀昔诺的德军据点猛轰。英军和波兰人部队开始攻击。这次奇袭无懈可击。德军完全措手不及。

联合作战下猛袭的重压，再加上英国第八军在极机密中完成战斗部署，德军因而失利。到了第二天，兵力的悬殊发挥了作用。德军的右翼退却。突然，一支新锐部队——来自摩洛哥的法军阿拉伯籍部队，踏上山岳地带，逼近修道院的废墟。

在莉绿溪谷，德军也节节败退。5月16日，英国开始渗透作战，在修道院的南方切断国道6号公路。加拿大军穿过英军旁边，又继续前进。波兰人部队继续进行攻击。市内的扫荡到5月18日早晨才告结束，波兰国旗飘扬在化为废墟的

修道院上空。

5月18日，蒙地喀昔诺陷落。16天后，盟军收复罗马。

再过两天，诺曼第登陆战掀开序幕。

历经4次的蒙地喀昔诺之战，是战史上最为激烈、伤亡人数最多的一次战役。来自世界各地的12个国家的军队，在宽不足16公里的狭窄地区，展开一场殊死战。他们不仅与对方交战，而且也与急流、雪、泥及倾盆大雨缠斗。

在峰峦挖掘了密如蜂窝的洞穴，水泥厚壁和钢铁重门的背后藏有大炮。喀昔诺镇上纵横交错的坑道内有防卫部队戍守，拉匹度河的两岸埋有地雷。

而且，从设在断崖上的监视哨，可看清来自南方的军队动向。射杀攻击过来的士兵，就像打苍蝇那么容易。

易守难攻——蒙地喀昔诺正是据点防卫的典型。为达成控制这个据点的目的，有多达5.9万人伤亡，耗时4个月。

跟一样的血腥战斗，于第二次世界大战中，在地球另一端的南太平洋发生。其目的同蒙地喀昔诺一样明白，但更加单纯明白。它的战斗目的，就是攻占硫磺岛的擂钵山。

当企图占领硫磺岛的美国海军陆战队蜂拥而至时，岛上2万名日军，已在方圆仅13平方公里的岛屿地下掘壕，隐蔽通讯联络线，同时也建设成可以生活的居住区，待命备战。这个居住区，用搀混岛上又黄又硬的火山岩砂造成的混凝土结构保护，经得起炮弹轰击。

美军在光秃秃的海岸登陆，根本没有可以藏身的掩体。为了征服这个荒凉的岛屿，海军陆战队硬是吃了前所未有的苦头。当美国费尽心血才占有这个岛屿时，战死者的名单已成为史上最长的一张。

海军陆战队队员俯伏着，进而藏身在火山灰中发生故障的美军战车后面，一步步占取硫磺岛。每当部队从一个掩体向另一个散兵坑前进时，喷火器和步枪便吐出火舌，海军陆战队则艰辛地攀爬上构成此岛景观特征的擂钵山。1943年2月23日，历经三天血腥的激战之后，海军陆战队在山顶上竖起了星条旗——美联社的摄影记者罗森沙尔（Joe Rosenthal）拍了一张珍贵的照片，留下第二次世界大战中最强烈的记忆。

擂钵山是目标的象征。为了确保这个目标，历经26天的激斗，美军死伤人数多达20965名。其中阵亡者有6821人。

贺兰·N·史密斯将军轻描淡写的说：

“那场战斗是美国海军陆战队168年的历史中所经历的最强悍的一次。”

虽然为达到目的而付出很大的代价，但从长远的眼光来看，却是值得了。从此以后，属于美国的这个岛，在战争结束以前，给24761位B29飞行员提供了紧急着陆用的机场。

当然，并不是任何一场战斗全都跟蒙地喀昔诺四次战役和硫磺岛之战一样，为了目标而采取古典的解决方式。而且也不是像蒙地喀昔诺的情形那样，目标并非总是明白拟定的。

事实上，在数世纪中，军事上的战争一直为各种不同的目标而战。甚至连军事理论家之间，对于战争“真正的”目标是什么这个问题，意见也分歧不一。大体上，多半落实在两极之间的某一点。

商战：瞬间一击，IBM 只夺 APPLE

1981 年，苹果公司 (Apple) 在个人电脑市场上确立了几乎压倒性的占有率。虽然如电屋公司 (RadioShack) 的 Dandy 等其他公司都分别保有自己的占有率，但苹果公司是公认的顶尖厂商，它依靠大规模的宣传广告和促销活动，把以前几乎不引人注目的办公用品，塑造成非常醒目的产品。

另一方面，大型电脑市场的顶尖厂商 IBM (International Business Machines 的首字母缩略)，对个人电脑市场投以羡慕的眼光。IBM 拥有几乎独立改写打字机业界实绩的力量，这下它似乎认为个人电脑业界，也并非不能改写。

由于进入“中型电脑”市场(一部卖价 6.5 万美元至 27.5 万美元的电脑称为“中型”也是怪事一宗)获得成功，IBM 按捺不住性子，不仅要在企业对手的生意领域，而且也想在以一般消费者为最终需求者的世界里角逐一番。

可是，还有必须慎重考虑的问题。中型电脑一部从 6.5 万美元到 27.5 万美元不等，而个人电脑的平均价格每部才 3500 美元左右，利润可低得多了。IBM 的毛获利率，大型电脑系统为 65% 以上，而销售给最终需求者的个人电脑，则将降低到 55% 左右。

在业界素有“大蓝”(Big Blue) 之称的 IBM，终于下了决定——打入个人电脑市场。目的是在侵入苹果公司审慎经营而获得成功的领域，夺取地盘。当然，IBM 希望占业界之首的占有率。独立系统的产业用软件厂商，Management Science America 总裁约翰·伊慕雷批评说：“IBM 企图把整个世界染成蓝色。”目的确定下来，IBM 便给 IBM 个人电脑组成了设计、生产、销售的独立部队。这支部队取名为“进入系统”(Entry Systems)。

战略极为简单。选择迂回作战可能比较合乎道理，但 IBM 却正面对付问题，挑起全面战争。这决非明智的战术，但拥有雄厚资金和大批人才，以前在决心侵入的领域几乎都获得成功的 IBM，却可以这么做。

IBM 所采用的最重要战术是，依循苹果公司成功的发展轨迹，如法炮制。“你能做的，不管是什么，我都会做得更好。”事事样样，“大蓝”都效法苹果公司。它学苹果公司，建立了简直一模一样的零售网。首先，跟电脑经销商——全美最大的连锁店“电脑世界”(Computerland) 订合同。苹果公司的经销商支援计划，它也照章抄袭。教育顾客的技巧，它也全盘接受，并着手训练计划，准备展开倾销战。

只是 IBM 为了争取时间，仅生产上一个重要因素，没有仿效苹果公司，而且连 IBM 以前通常采取的做法也没有采用。当前的急务是，赶快把产品推出市场，因此 IBM 自己不制造软件程式，而决定委托别家公司代制。“微软公司”争取到制作软件合同，开发了供 IBM·PC 使用的操作系统。而且，在另一项有关生产的重要领域上，IBM 也悍然变更了以前由自己生产的严格规定，把除最后装配外的某种硬件组件，委托代制企业生产。

总的来说，IBM 的应急计划，借由照章仿效苹果公司而获得成功。苹果公司负责推销的副经理对此有如下的评语：

IBM 对我们紧追不舍。不过，只要我们是领先者，我们并不在乎。

由于 IBM 的介入，个人电脑业界受到很大的刺激。其他的竞争企业争先恐后拥入这个新市场。制作 IBM 及 IBM 型电脑程式的代制业界，宣告组成。

生产与 IBM 的个人电脑相容软件的另一种行业，也在此时诞生。

对于既存的厂商而言，这个很稳定而利润又多的新市场，变化的速度突然加快，生气蓬勃，令人怦然心跳。一般大众也开始注意到这个市场。IBM 成功的形象，引起了实业界人士和一般市民的兴趣。既然 IBM 进军个人电脑，那么它的个人电脑，除了打电动玩具和打邮件用名单外，可能还另具别的功能。

1980 年底，IBM·PC 面世，在全国设立 IBM 地方服务中心，安排人员，开始从事繁琐的工作。

虽然这样，工作还是进行得很顺利。全录 (Xerox)、艾克森 (Exxon)、德州仪器 (Texas Instruments)、DEC 及其他和 IBM 平起平坐的大企业，也相继进入个人电脑市场，这个领域大幅成长了好几倍，1983 年，有 200 万部个人电脑上市。二三年前，这个市场根本还不存在。1985 年预计有 550 万部上市，前景开展了无限的可能性。

当 IBM 的个人电脑面世时：苹果公司的股票行市旋告下跌。IBM 一侵入市场，便获得了显而易见的胜利。它圆满达成了目的。以 IBM 而言，胜利的最重要因素是，人才资源的雄厚，战略上的作战行动，以优于对方的战力和战术取得重要据点，并能一一巩固下来。

IBM 经过充分的考虑，不打算对苹果公司或其他任何个人电脑市场的竞争对手施以重击，予以击倒。虽然 IBM 拥有可怕的力量，但不愿用从前商场老板范德毕尔特的那一套方法来击垮苹果公司。原因可能是 IBM 认为个人电脑市场有着十分广阔的空间，足可供它与其他厂商一起驰骋，而且司法部的反托拉斯部门，在德累古雷雄的时代依然存在。

由于 IBM 的进入，个人电脑市场实际上显得十分热络，其规模也显著扩大了起来。IBM 进入后，不仅提高了一般人对个人电脑（以前被当做电动玩具）的兴趣，而且制作硬件和软件的代制造业，实际上也获得了新生。

可是，与此同时，IBM 的介入，却给其他所有竞争对手造成紧张。IBM 必然成功的形象，以及事情一有意外变化立即可采取下一个对策的可怕能力，使竞争对手心惊胆战。IBM 的存在，造成难以名状的恐惧，他们觉得，在行销战争的战场上，现在要是被打败了，就永远爬不起来了。

有趣的是，结果谁都得利——至少在需求急剧减低而导致弱小厂商倒闭之前的那段期间是如此。一般大众对 IBM 竞争厂商的产品，也比以前更加注意。硬件的厂商，接到了更多企业的订单。软件的订单也增加了。IBM 不打算攻击对方的要害。IBM 的攻击目标，基本上是有限度的。

谋略五掌握先机

超前半步就握住了先冲线的希望。

理性探微：掌握先机被认为是在战争中最有效的一种手段，因为不论在商场或战场上，它能使攻击者掌握住成功的关键性因素——采取主动。巴顿将军认为，主动攻击是最好的防御。然而，不论采取正面、侧翼、包围、孤立、游击战等攻击策略，均应考虑到目标、敌人及情势因素。低估敌人及情势，或高估目标的价值，都会导致溃败的厄运。

就像在战场一样，在市场上采取主动攻击策略，不见得永远奏效。不幸的是，不论军队或企业都有采取这个策略的倾向；他们每每不计成本，做盲目的主动攻击。虽然主动攻击是最佳的防御，但是企业在企图采取主动攻击策略时，要衡量资源、决心、竞争动向及市场情况，再采取行动，才会有所收获。

想取得先机，首先必须决定自己想做什么，然后看清楚什么东西会妨碍你所想要做的事情……

战斗指导的秘诀，可用“制先、主动、意表”三语道尽。处与对手竞争，必须制其机先，使事情能在自己的“势”中进行。若引进对方的“势”中，那就处处受到限制，无所发挥了。

所有的交涉，一定要事先订出腹案，再据此进行交涉，结论往往都可以接近腹案。先做好准备，制其机先果断提出这边的意见。如果心有疑虑想先看看对方所提出来的东西，不知不觉就会被对方牵着走。因为对方是充分准备之后才付诸行动，我方观看对方的行动，准备势必仓促，再怎么快都会慢半拍，更何况急就章的东西，一定会有失误。非但无法达成预定目标，还可能越离越远。

“有何贵干？”推销员要是先让客户说出这句话，就表示打败仗了。客户一坐下来；不容浪费一分一秒，立即制其机先打开话匣子，这是成功的秘诀。只是，未必要从结论先说。

善战者，致人而不致于人。

“乍见雪降，趁未积厚将其拂落，柳枝可免雪折。”这是剑客荒木又右卫门在其铁扇上面所刻的表现柳生流真髓的诗歌。

想挥开对方突刺过来的剑尖，自己的剑必须大幅挥动才行，但如果目标是对方剑护手下方的手指，只要用自己的剑尖稍微刺一下就够了。假如抢先一步，在对方未发动攻势之前，将剑逼向其手指，不用做什么攻击，就可以打消对方的企图。

棒球防守想轻松，就不要让打者上垒；一看跑者想盗垒，便投出牵制球加以制压；打者如果有充分的打击气势，必须想办法将其打消。

凡事都必须取得先机，在发动之初，可能的话，在未发动之前就予以压制。

日本象棋有句戏言：“王手、小手不如先下手。”如果被抢机先而遭到制压、任何高手都无法下出好棋。

开车的时候、前头车如果不以后尾车60%的车速行驶的话，后面的车子就跟不上。后车是在前车发动之后才开始操作运转，再怎么快发动一定比较慢，因此除非增加40%的车速，否则跟不上。

最能看出制敌机先效果的是相扑。有时著名的相扑高手也会像其他人一

样蹩脚，才一站稳遭到一击之后，就被对手压制得死死的，最后踉踉跄跄地被推出相扑场。这是因为对方取得先机，站在主动的地位，在这种情况下，任何相扑高手都无计可施，事后难免抱怨：“没想到败得这么难看……”相扑选手必须在一瞬间集中所有精神、力量，将对方引进自己的“势”中，才能掌握胜机。这一点做不到必然失败。

想取得先机，首先必须决定自己想做什么，然后看清楚什么东西会妨碍你所想要做的事情，只要想办法把这一点做好就够了。如果自己没决定想要做什么，只一味打听对方会怎么做，必然慢人一拍。

对于部属也必须制其机先，底下的干部已经下了命令，你再给他不同的命令，命令当然难以实行。底下的干部未下决断之前就应该给他命令，让他能以此为根据下决断，这是上级干部的职责。

兵战：被诱高地，俄奥皇帝自取败

1804年5月当上皇帝的拿破仑，于12月2日，举行加冕典礼，决定实行英国登陆作战的宿愿，打出政治和战争两策略。

西班牙于1804年12月向英国宣战，继而在1805年1月与法国缔结同盟。但俄国因法国侵略东方与其有利害冲突，奥地利则对拿破仑侵略意大利的政策感到不安，因此，俄国和奥地利于1804年11月缔结对法同盟。后又因英国的斡旋，成立英、俄同盟，1805年7月奥地利也加入，成立对法三国同盟。

拿破仑想要获得多佛海峡的制海权，曾发动舰队想牵制英国海军，但没有成功。当他知道对法三国同盟成立后，便放弃在英国登陆作战的念头，决定趁三国对法国合围未成之时，掌握主动先机攻击奥地利和俄国，于是率领在布伦海岸准备登陆作战的大军，调头转向德国南部。

拿破仑的作战计划方针是：对荷兰与意大利，以部分兵力采取守势，对南德方面，则以主力采取攻势。

拿破仑判断奥地利军应该不会渡过莱茵河西进，因此法军开进至斯特拉斯堡南北的莱茵河畔后，越过莱茵河和西瓦尔层堡山地，抵达乌耳木山地，观察敌情，以策后计。

联军如以主力指向南德方面，应可攻击拿破仑。以大军投入险峻的阿尔卑斯山，有违常识。但在战略上这是绝佳的构想，之所以没有采取此构想，是因为奥地利和俄国想在意大利方面扩张势力，俄国也对荷兰有所企图，所以战略便受到政略的左右，这是政治干涉军事，以致失败的例子。此外，俄军的位置也太偏后方。

拿破仑在1802年5月至1805年5月之间，以英国登陆作战为目的，征集20万大兵，而且从1803年开始，以军团为固定编制。1805年秋天，除意大利方面有五万兵力外，还拥有一个近卫师团、7个军团、7个骑兵师团、350门大炮，大部分集中于多佛海峡的布伦附近野营地，训练了一年半。当时拿破仑36岁；苏尔、兰奴、涅也同样岁数；达布35岁，缪拉34岁，马尔蒙31岁，较为年轻；40岁左右的，只有贝尔纳多、奥日罗、马塞纳3人。他们是拿破仑军队最精锐的将官。

当拿破仑得知法军并不能掌握多佛海峡的制海权，而英国、俄国、奥地利又缔结同盟时，便放弃在英国登陆作战的念头。8月向奥地利宣战，同时下令多佛海峡沿岸法军一齐向莱茵河畔转移。

在奥地利方面，法军相继战败，拿破仑颇为军源的补充所苦，1805年好不容易征集20万名士兵，但素质欠佳。三国同盟军判定拿破仑会将主战场放在意大利方面，因此，奥地利军主力指向意大利；其余6万奥地利军、9万俄军则指向南德。不过开战时，俄军却未抵达（这一点有致命性的不利），在南德的奥地利军占领乌耳木要塞波登湖一线，等待俄军来临。

拿破仑为直线进击维也纳，决定攻击南德的多瑙河畔地域。为采此一攻势，拿破仑自1805年起即一直在研究，并派遣能干的军官做必要的侦察。此外，1804年1月以来，一直劝说普鲁士、别列、莱茵地方诸邦保持中立或缔结同盟。

拿破仑自8月下旬以后，便将重点置于哈格瑙以南，把兵力集中在诺伊布萊萨哈至美因兹之间的莱茵河畔。9月13日获知奥地利军将渡过莱茵河西进。

奥地利军的马克将军率领 6 万兵力，于 9 月 10 日渡过莱茵河，驱逐拜亚伦军，9 月 23 日占领乌耳木要塞及其南方的麦明根，想乘拿破仑进入西瓦尔层堡山地此一弱点，布阵加以攻击。但此时俄军远在后方（东方），10 月 20 日以前很难抵莱茵河线。

拿破仑想借此分断奥地利和俄国两军。首先，将计就计在采取各个击破奥地利军的方针下，做以下的处置：

（1）将军队主力的开进地移到北方约 90 公里，变更至斯特拉斯堡——曼汗地域，打算在 9 月 25 日各军一齐渡过莱茵河，开始前进，10 月 7 日左右抵达多瑙河畔，占领印格士、瑙堡、多瑙未特及其西方一线。

（2）缪拉所率领的骑兵团掩护法军渡过莱茵河；法军主力故意由西瓦尔层堡方面进出。

拿破仑军原本担心在此一迂回行动中，马克军会退却，但他看到马克军依然在乌耳木不动，便改变决定，变更部署，打算以主力将其包围击灭。

马克军被拿破仑军攻略奥格斯堡和麦明根，大为吃惊，试图展开脱逃攻击，但 10 月 11 日在阿巴克、13 日在海登汉（乌耳木东北方 30 公里）两次试图突破都告失败，20 日终于投降。其兵力约 3.3 万、大炮 60 门、军旗 50 面。其他有 1.5 万很早就逃亡到南方的契罗尔方面；还有约 1 万名步兵逃往别缅方面；有 5000 名骑兵被法军追击，全遭歼灭。俄军于 10 月 10 日左右抵达莱茵河畔的布劳瑙，但未再前进。

此一会战，法军只损伤 2500 名，一如拿破仑的将兵所赞叹的：“我们的皇帝开发新战决，他不使用我们的武器，而用我们的双脚作战。”拿破仑以坚毅的决心和精锐军队机动力取胜。

马克想乘拿破仑进出西瓦尔层堡山地的弱点加以攻击，这个作战构想不是不好，只是未能适应全盘情势（没考虑打持久战与俄军远在后方的事实）。而且，当拿破仑军以主力迂回西瓦尔层堡至北方，他作战构想的前提条件已改变，回应也必然不同。对这点，他的反应太过迟钝。可见只会努力不是成功的必然条件，这个时候他应该逃开才对。

当乌耳木的奥地利军投降时，俄国的库兹佐夫正指挥 3 万俄军和 2 万奥地利军到达莱茵河畔的布劳瑙；比克索登则率领 2 万兵力抵达别缅。但贝宁库森兵团仍未抵达奥地利国境。其他在意大利方面有卡尔大公所率领的 9 万奥地利军，在契罗尔有 2 万约翰大公爵；此外，逃离乌耳木的南德方面军司令官费迪南公爵则整顿败军，停留于别缅。

拿破仑不给予奥地利军重整态势的时间，而且打算在后续兵团未抵达前，先击破库兹佐夫军。10 月 20 日，将军队集结于慕尼黑到兰休特之间，同时整顿后方设施。但库兹佐夫对拿破仑失去战意而撤退，只剩下奥地利军。

法军于 28 日渡过莱茵河，缪拉骑兵团勇猛突进，10 月 13 日很快就占领维也纳，确保多瑙河大桥，抵达其北岸。

库兹佐夫在马德伦附近移向多瑙河北岸，朝向普琉恩，继而抵达奥苗兹，与比克索登的第二军会合。

10 月 20 日，法军占领普琉恩，但奥地利皇帝仍不降服，库兹佐夫军又逃逸，卡尔大公爵与约翰大公爵集结于南方的马堡附近，普鲁士又满怀敌意，这时可谓四面皆败。而且，法军处于攻击极限点、正在分散的状态。在此种最恶劣的情势下，却又传来法军在特拉法加角海战战败的消息。

拿破仑曾试图离间对法国同盟诸国和普鲁士，各自与其谈和，但未能成

功，不得已决定迎击敌人。

另一方面，俄皇亚历山大一世担当同盟军总司令，因虚荣心作祟，想打败拿破仑以博取战胜者的荣誉，不等卡尔大公前来协助以及普鲁士军参战，便向威夏前进。

此时奥地利军主力——9万卡尔大公军，尚未向意大利战线返回。

拿破仑利用谈和赚取时间，等待分散在各地的兵力、尤其是在伊格劳的贝尔纳多的第一军团，和在匈牙利方面的第三军团的来临。

11月20日，拿破仑驱马至普琉恩，侦察奥斯特里兹附近的地形，如下所述占领了阵地。拿破仑的配置：

(1) 左翼依附圣特高地，在此构筑坚固的防御工事，配备许多大炮。

(2) 中央部分的兵力不攻取布拉辰堡高地，而沿葛德巴哈河西岸，占领阵地。

(3) 右翼几乎采直角后退，让敌人有余地进入位于前方的湖沼与阵地之间。

(4) 兰奴的第五军团为左翼：

苏尔的第四军团位于中央部分；最右翼配置1.3万名的兵团；

缪拉的骑兵团置于第四、第五军团的中央后面。总兵力为5万。布拉辰堡高地是位于普琉恩与奥斯特里兹之间的战略要地，在此作战，先取得高地才可制胜，这是兵学常识，但拿破仑却故意放弃它。他将战斗延迟一日，以等待贝尔纳多和达布军团的来临，并且故意给予敌军此高地，以诱敌军主力至法国右翼。拿破仑判断：敌军获得此高地后，将会以此为轴，把军队主力向右回旋，朝向法军兵力配备较薄弱的右翼突进而来。但这方面属于湖沼湿地地带，很难展开战斗行动，尤其是炮兵的进击。

联军因缺乏粮秣，无法等待卡尔大公军的到来，而且俄国皇帝一心想博取功名，奥地利皇帝则急于收复首都，11月27日，终于离开奥苗兹。30日抵达奥斯特里兹东北地域，花费4天，进军60公里。

联军看到法军的配置，但依然照库兹佐夫的意见，三分大军如下。

右翼军——2.3万人，巴克拉琼指挥。

中央军——1.7万人，库兹佐夫指挥。

左翼军——2.3万人，比克索登指挥。

合计——约8.5万人。

库兹佐夫一看拿破仑居然没有攻取战术要点布拉辰堡高地，而且右(南)翼还如此薄弱，便轻视拿破仑没有战术眼光(任谁都会如此)，便决定一举取胜，于是打算将重点置于本军左翼(南翼)，自右边(南翼)包围，将其压迫至后方联络线之外；同时催促采观望态度的普鲁士赶快下决断，以便从此方策应攻击。

这是符合战争原则的作战构想。可惜合作的对象不佳，而且拿破仑已料准这一点，除了原先普琉恩维也纳的后方联络线(补给)外，又加设普琉恩克拉塔原斯堡一线。

12月1日拂晓，拿破仑站在小岗上视察敌情，发觉联军分成三支，主力陆续往法军右翼方向移动，想到自己神机妙算，心中不免窃喜一番。这一天贝尔纳多的第一军团和达布的第三军团也已到(达布军团兵力1.1千，费时48小时跋涉150公里。相反地，卡尔大公所指挥的9万名奥地利军抵达奥斯特里兹南方220公里处的凯缅多，是在决战4日后)，总兵力达6.5万，比

起联军的 8.5 万已不逊色。

拿破仑采取以攻势防御的战法，亦即当敌方主力往法军右翼正面移动时，乘其战线延伸而变得薄弱之际，转为攻势，突破其中央，予以切断，再包围敌方主力，将之击灭。

随着日出，联军主力绕向法国有翼移动，在越过葛德巴哈河时，却突然遭到达布军反击，死伤甚多，遂向后撤退，停留在凹地上，因为后方是德尼兹湖和湿地，没办法逃逸。就在这时，法军左翼也遭到巴克拉琼军猛烈的攻击，但兰奴军团固守圣特据点不放。盟军兵力分散到两翼，中央部分愈来愈薄弱了。

站在山岗上观看战况的拿破仑发觉时机到了，便命令埋伏在中央的苏尔第四军团展开突击。时间是上午 9 时。

苏尔率领二个师团向布拉辰堡高地突进。此举决定了会战的命运。苏尔与库兹佐夫持续激烈的战斗，至正午左右，高地完全落入苏尔手中，盟军被切断。苏尔乘势迂回至南方，攻击敌军主力的侧背。

库兹佐夫军有步兵 1.7 万名，却没有炮兵，防守此种高地，没有炮兵是不行的，如果能在此地上配置炮兵向下攻击，法军可能就战败了。但是炮兵却派至左翼军方面，而且陷在湿地中无法动弹，还没开炮就被法军俘虏了。

一见苏尔军团攻击奏效，左翼的兰奴军团也乘机发动攻势，缪拉骑兵团亦越过右翼，袭击正想脱逃的敌军。在这方面指挥俄国右翼军的巴克拉琼和奥地利将军里希田斯坦拼死奋战，但终于不支，撤退至俄国、奥地利二皇帝大本营所在的奥斯特里兹。二皇帝眼见情况危急，便命令康斯坦丁大公率领近卫骑兵队突击苏尔军团，拿破仑增派近卫骑兵队支援贝尔纳多，予以击破。贝尔纳多全军团乘势展开攻击，击灭敌军，迫近奥斯特里兹。时间是上午 11 时左右。

盟军左翼三面遭到包围，逃到唯一的退路——湖上，拿破仑下令炮击，破坏冰面，盟军有 1 万多人溺毙，这时盟军已呈溃灭状态。

午后 2 时，奥斯特里兹会战的胜败已定，盟军大部分退至奥苗兹，一部分逃往匈牙利和梅炼，拿破仑紧追不舍，将其击灭。

盟军的损失包括死伤 1.5 万、2 万被俘、失去军旗 45 面、大炮 186 门。法军的损失则为死伤 6500 名，拿破仑还预备有近卫师团等 1 万余名尚未参战。

12 月 26 日，奥地利、俄国二皇帝求和，奥地利并与英国断交，签订布雷斯堡条约。

这个条约使奥地利割让威尼斯等地给意大利王国，承认拿破仑为意大利王；并割让契罗尔与史瓦比亚的一部分，给科亚伦（巴巴里亚），支付 5000 万法郎的赔款。奥地利多年来在意大利努力的经营都成了泡影，但作为战败国，这并不算苛刻的条件，主要是因为拿破仑希望将来和俄国交战时，奥地利能助一臂之力。

当英国首相彼得（1758—1806 年）听到特拉法加大捷报时，颇为喜悦，但不久就听到奥斯特里兹大败的消息，知道自己苦心缔结的对法同盟已告瓦解，指着挂在自己房内的欧洲大地图，叹道：“把这张地图卷起来。今后至少 100 年内，派不上用场了！”后来便患病死去。

商战：凌厉促销，波士公司失鳌头

在用完即丢的刮胡刀及打火机业中，虽然首先独占鳌头的是波士公司，然而，吉利公司成功的反击，使得波士公司难以招架。吉利公司把大量的资源，投入在产品的促销上，并利用其完善的配销网路，作为攻击的利器（由于配销制度建立得非常完善，故无需再投入资源）。相形之下，波士是个生手，对市场状况无法充分掌握，也必须把资源分配到促销及建立全国性的配销网路上。波士受两面策略（促销及配销网路）的围攻之后，难以招架，因此市场领导地位，便由善用防御性策略的吉利公司所保持了。

谋略六善于攻击

一刀挥出，如果无法确定这一刀能否致命，就要再挥出第二刀、第三刀、第四刀，只要猛烈而不停，即可掌握胜利的机会。

理性探微：唯有攻击才能获胜，所以，即使在防御上，战斗行为也必须是攻击性的。

战斗要胜利，就必须攻击。

这只要看拳击比赛，就不难理解。不攻击，只一味防御，表现得再好，也只能确保自己的安全而已，并不能得分。但是，当：（1）敌方的力量特别优越时；（2）被敌方取得先机时；（3）自己陷于不利的态势时……等，就算自己不愿攻击也不行，因此这时候为：（1）保全自己的战力；（2）夺回先机；（3）重造态势，不得不暂时防御，塑造攻击的机会之后，再展开攻击。

也就是说，防御的前半段是为回复力量的平衡，后半段是为反击。没有不攻击而能获胜的决战。

到最后都不转为攻势的防御（虽有局部性的逆袭，但目的只限于保有阵地），称为“专守防御”。无期限的专守防御的最会显现防御的不利。再也没有比专守防御更难的了，还没有过靠纯粹的专守防御成功的例子。

关于攻击和防御，兵书如此说道：

- 战斗一般的目的，在于压倒、歼灭敌军，以迅速获取胜利。
- 防御的着眼点在于利用地形、工事设施、周密的战斗准备等物质上的利益，以弥补兵力的劣势，加上并用火力与逆袭，以摧毁敌军的攻击（火力是指枪炮炸弹；逆袭则主要是利用人力所做的攻击行动）。
- 所谓攻势，是找出敌人加以攻击；所谓守势，是防止敌人对自己的攻击企图。
- 所谓攻击，是指前进以压倒、歼灭敌军的主动性战斗方式；所谓防御，是指滞留以利用地形，并用火力与逆袭，以便摧毁敌人攻击的战斗方式。
- 攻击、防御是战术上的行动，用之于战略上时，便为攻势、防势。
- 即使在防御上，战斗行为也必须是攻击性的。

克劳塞维兹（1870年至1831年，德国兵学家）说：“防御是较攻击更有力的战斗方式。”防御较轻松、安全，任谁都会得出这种结论，但古来还没有过以防御而获胜的例子。

理论和实际会产生不同的结果，原因出在“精神”上。因为防者会有以下不利的精神因素：

- （1）精神萎缩，陷于消极策略，以致自取灭亡。
- （2）容易产生游兵，无法将战力集中在决胜点上。

这两大缺点超越了理论，而成为致命性的缺陷。

· 防御是较攻击更容易而强大的战斗方式。但其目的是维持现状，属于消极性的。攻击是较防御更容易失败的战斗方式，但就因如此才能获致更大的成功。

· 虽然有容易失败的危险性，却还要展开攻击，乃是因为就算付出更大的牺牲，也要达成更大的目的。

· 自信只能采取易于失败的攻击方式者，应该利用攻击追求更高度的目的；缺乏自信者为蒙获更有利的防御方式之保护，目的就必须保守一点才行。

· 战争最终目的不能靠防御来达成，因为没有攻击就没有胜利。防者如

想免于灭亡，就必须利用防御所得的利益，展开反攻。

· 攻击力终究会达到极限点，攻击很容易超越它。攻者一旦超越这一点，事态便为之之一变，必然对防者有利。此后，防者的反攻力量将远较攻者的突进力量更为激烈。

销售商品不能只等着顾客上门，本来就应该主动外出，塑造“自己外出”的商品，是很重要的。

为确保其某个地域，必须多方考虑敌人的行动，以致处处不安，处处配兵，因此必须要有庞大的兵力。兵力不足的时候，毋宁制先攻击敌方的攻击基地（策源地）较为轻松，这便是所谓“攻击是最佳的防御”。

攻击的要诀，是施以突然而猛烈的一击以求速战速决，防者只要能撑住这一击，可以说已经躲开了最大的危机。

个人或集团突然遭受猛击，必然会震惊，一旦过分感受打击的伤害，心理上便立即崩溃，于是兵败如山倒。但以常识来判断，像最初一击那么强烈的攻击是很少的，因此只要耐得住这一击，冷静地观察事态，必然可以发现重振之途。

纵然受到数国集中攻击，只要能耐住最初的攻击以赚取时间，可以借离间敌国等方法，掌握制胜的机会。

决战与持久战的关系和攻击与防御的关系，必须明显区分考虑才行。

决战与持久的关系，和攻击与防御的关系，属于不同的层次，决战通常以攻击为主，但也防御；持久战则以防御为主，但也攻击。换句话说，决战与持久战是目的，攻击与防御是达成它们的手段。决战通常会思索如何有效地作战。但以持久为目的时候，不战而能达到目的是最好不过了。

· 所谓决战，是“不问攻防，以决定胜负来达成战斗一般目的”的战斗；所谓持久战，是为使决战变得容易，而争取时间的余裕或欺瞒、牵制、抑留敌军等，以达特别的目的所施行的战斗。

· 所谓决战（攻势）防御，是“为进行决战，一开始就计划伺机转为攻击”的防御。

· 所谓持久防御，是指以持久战为目的所施行的防御。

· 所谓专守防御，是指固守一地的防御。

· 为争取时间的余裕，或为牵制、抑留敌人，通常会避免决战而改采持久战。

· 持久战有很多时候是站在守势的，但也有少时候除非采取攻势否则无法达成目的。

攻者可以自主决定决战的场所、时机与方法。因此，拥有将主战力发挥在自己所希望的场所和时机的自由。相反地，防者不但必须应付对方这些强求，还经常觉得不安，以致长期处处配兵，而形成游兵（无用的兵力）与疲兵（疲惫的军队）。而且，防御还有“胜利也是应该”的坏处。

攻击具有使人心向中心集中的（向心）作用；防御则有使人心自中心离散的（离心）作用。这是群众的一般心理。

不景气的时候，经营者通常会暂停开展新事业、投资设备、采用人员等，作风转为保守，也就是采取防势。但既然站在统御众人的职位上，便不能始终采取消极策略什么都不做。

事实上，指挥官在战场上，必须采取攻势，以获得最后的胜利。借由攻击，才能把自己的意志强加于敌人。那是战斗时的要旨。攻击作战的目的是，

一面确保己方部队的行动自由，同时攻打敌人的弱点。

攻击作战有三种形态：

· 正面攻击 · 突破攻击 · 迂回攻击 “正面攻击” 宛似以推土机的推刀向前推进。像推土机的操作员以长而平的推力直接推开障碍物那样，以正面攻击敌人使其溃退。

“突破攻击” 如同用除雪机穿越积雪的雪壁。像除雪机的操作员把尖锐的铲刀戳入障碍物那样，冲入“敌阵”，予以分割，向两侧推开，打开进路。

“迂回攻击” 则似美式足球的 endrun (迂回敌阵的右翼或左翼而突进的战术)。这种作战行动，是为了避开敌人强固的防卫据点，从侧翼攻击构想出来的。通常进行小规模佯动作战，欺骗敌人，以便把敌人的主力引诱到攻击预定地点以外的地区。

攻击者所以能够成功，是因为攻击者的有形、无形战力比防守者优越。有时攻击者的战力会随着攻势的进展而增大，不过，通常都会衰减。当攻击者进展到某种程度时，便无法持续攻势，转而成为防势。在此之前所获得的战果和当时所维持的战力，便足以用来和谈。这就是“攻势的极点”。

攻击者一旦越过这个极点，防守者便会开始反攻，这时候防守者的战力将远比持续衰减的攻者的战力还大。

攻击者贸然朝向目标前进，往往会超过攻势的极点。

经营者想完成新的事业，经常会遭到妨碍，因而到达极点时很容易失败。开始做事业之前，须先预想可能发生的摩擦，想好万无一失的对策，而且要准备比预想还多的资金。

此外还要注意，阻碍的原因发生于公司内的情况，往往甚于公司外。

攻击则自由，防守则兵散。

“防御是比攻击更有力的战斗方式” 克劳塞维兹如此说道。

《孙子》第七项“善战者，致人而不致于人” 所解说的，没有防御致胜的例子。因为防者有以下精神上的不利。即：

一、精神萎缩，陷于消极策略，最后自取灭亡。

二、兵力涣散，容易产生游离现象，无法集中战力于战场。

防御，有“以保存自己的兵力为目的” 和“确保地域为目的” 二种。不过，确保地域的防御会为兵力不足而烦恼。理论上因为兵力不足才防御，实际防御的时候，兵力却益发不足，这真是件奇妙的事。

防御某个地域，如果百般思索敌人出兵的方向，就处处不安，想处处配兵，如此就需要庞大的兵力。然而如果能使用如此大的兵力，何不采取攻势？

企业有幸得以持续产生利益，如果能将所得的利益拿来投资设备，或充做新商品的开发费，便是采取“攻势”。如果做法更细致的话，则会以调薪、奖金、慰问金的方式激励员工的士气。

可是有些经营者在获得利益之后，就变得怯懦，老想到“万一以后情况不好”，因此转而变得被动，不能活用手边的资产。

例如，好不容易筹借到建设自家公司大楼的头款，却又担心以后无力偿还，而放置手边的资金不用，任其冻结。

一边心想不开发新产品不行，一边却又不能毅然下决断，在这当中原本有利润的商品衰退了，只好拿备存的资金抵充。

这时候，也许会想“要是当时不投资就好了”，这很明显是回到防势的想法。然而这不如说是在“摇钱树” 未枯萎之前，仍未能做好应做的措施，

最后自己招来不幸。

总之，在有利润的时候，如果不能以职员能够理解的方式还给他们，而一味吝惜地抓着钱，这样的领导者任谁都会疏远他。

攻击可以调和众人的自由意志，使之共同朝向一个一定的方向进行向心性的行动；防守会使众人的自由意志产生离心的作用。

攻击具有使众人的心志集中于指挥官身上（向心）的作用，防守具有使众人的心志自指挥官身上离散（离心）的作用。这是群众的心理。

不景气时，经营者往往会暂停新事业、设备投资和人事更替，做法趋向保守，也就是采取防势。不过，既然统率的对象是人，不可以始终无为地采取消极策略。

经营者如果什么都不做，将会使职员产生不安，以致失去信任，最后职员离散而去。所以，必须经常张起旗帜，明示将来的目标，时而采取局部攻击，以防止职员出现离心的现象。

之所以冒着失败的危险进行攻击，是因为纵然付出绝大的牺牲，也要完成绝大的目的。

兵战：大智若愚，斯大林玩倜傥风流

许多军事战略家认为，从两翼迂回而攻击敌人后方的作战，比从右翼或左翼的迂回作战较难实施，但成效较佳。从两翼的迂回作战亦优于正面攻击或突破攻击，这几乎不言而喻。从一翼的迂回作战能在许多战斗中奏效，而从两翼的迂回作战，则在更多的状况下获得最后的胜利。

两翼迂回作战又称夹击作战，有点类似包围战，但因两翼的兵力集中有所不同，所以在军事用语上通称两翼迂回作战。

包围战术的事例有包围防御者的阵地，切断补给路线，慢慢断其粮弹的攻城战等。

这种战略的主要问题点是，以近代战争的速度而言，通常要耗费过多的时间，才能迫使包围的敌人投降。

近代战争随着技术的进步，速度和火力都大为提升，已非古代所可以比拟，结果两翼迂回作战遂逐渐成为重要的战略。

斯大林格勒（Stalingrad）在第二次世界大战中为最重要的陆战舞台之一。许多战略家认为，斯大林格勒是改变整个战争趋势的转换点。直到1942年包围斯大林格勒之前，德军在小规模战斗中，虽然未能获得完全或压倒性的胜利，但实际上一次也没有战败过。可是在斯大林格勒之役后，德国陆军却屡尝败绩，最后不免走上崩溃的命运。

斯大林格勒为德俄双方一个重要的象征。对于希特勒来说，这个城市，是以苏联人民领袖的名字来取名的都市。希特勒决定不惜任何代价攻占这个都市。对于斯大林而言，这个城市不仅因为制造牵引机、大炮及战车、同时也作为自己本身的个人象征，而益显重要。德军认为非破坏这个城市不可，同样地，俄军也觉得无论如何必须保护斯大林格勒及其50万市民。

斯大林格勒的市区，沿着涅瓦河（Volga）迤迤延伸35公里余，市区最宽处也仅只5公里左右。是要塞化的理想场所。德军之所以企图占领斯大林格勒，有一个战略上的重要理由。因为，如果攻占相当于高加索地区人口的这个都市，那么希特勒就可以从集中于苏联西南部的油田地带切断俄军。

1941年远征莫斯科失败的纳粹德国，于1942年开始再度对苏联发动攻击。此次的重点目标是斯大林格勒。德军在沿着苏联西境长达3200百公里的战线上展开部署，光是这样，情势就够危险了，而德军必须再抽调兵力包围斯大林格勒，这使情况日趋恶化。这个地区是易遭俄军从侧翼攻击的走廊地带。虽然这样，希特勒还是坚持攻击斯大林格勒。

负责指挥斯大林格勒之役全盘战略而未实际参战的敌对双方的高级将领，他们的人品都给人留下深刻的印象，他们是分别代表自己国家的典型武将。

德国方面的波克（Fedor von Bock），系出名门，是贵族阶级出身的军官，赞赏贵族政治和阶级制度。他那戴着单片眼镜的模样，简直就是普鲁士贵族的化身。

苏联方面的朱可夫（Georgy K. Zhukov）则是农民出身，由一介士兵奋斗起来。他有着俄罗斯农民特有的大脸，显出一付执拗顽强的容貌。

德军的战略是在切断斯大林格勒和黑海的交通路线，并破坏斯大林格勒和莫斯科之间补给路线及通讯联络线。如此一来，德军将可占领斯大林格勒，并支配苏联整个西南部。

从技术上来说，战斗的第一阶段是包围。1942年9月15日，德军终于突破坚固的外围阵地，进入市中心，开始进行包围。德军冲入工厂地区，占领了历称“铁岭”的地区，但是两天后，俄军夺回了这个高地。

到了10月，德军的增援部队和战车及轰炸机一起到达，德军企图使斯大林格勒屈服，而开始有计划地封锁市区。可是红军既不放弃该城，又不投降。战局于是陷入胶着状态。

赫赫有名的“沟鼠战争”于此开始。这是从建筑物到建筑物，以时与时，眼与眼，脚与脚作战的血腥巷战。德军的补给线延伸了。天气渐渐寒冷，冬天的脚步急速接近了。然而，希特勒读过历史，尽管知道拿破仑曾经发生过什么事，却未下令撤退。反而为了攻占斯大林格勒，而投入将近50万大军。

德苏两军为该城的支配权而展开殊死战，但双方都没有成功。两军都处于无法获胜的状态。

另一方面，不利点大半在德军方面，首先，其补给线过于稀薄。其次，德军在延长战线的四处作战，当希特勒要把兵力投入战线的其他方面时，被抽掉的德军便深感兵力不足。在两翼迂回作战中分为两支的部队一旦会合而完成事实的包围时，对于陷入圈套的德军而言，补给的困难就是无法克服的了。

11月19日，红军沿着顿河和涅瓦河开始反击。苏联红军有3个军投入。直到11月22日，红军在斯大林格勒的周边展开夹击作战。从两翼迂回的红军，对延伸而变得稀疏的德军补给线加以攻击，切断了斯大林格勒市内德军的补给及与西方基地的联系。

在这情势下，希特勒不但不下令撤出军队，反而命令坚持奋战到底。巷战持续到一月，但对纳粹而言，一切都已经结束了。尽管如此，希特勒仍不许德军司令投降。

另一方面，红军以两翼迂回作战确保了来自外部的补给，并把包围于阵地内的德军部队分割为小股而开始予以各个击破。在严冬的期间，战斗持续到1943年2月2日。纳粹军终于投降了。

据估计，在斯大林格勒市内的战斗中，有30万名以上的德军丧失了生命。

两翼迂回战略成功率虽然高，但对于想要采用这种战略的指挥官而言，还是有问题。要使这种战略获得成功，必须要有优势的兵力、装备，以及近乎完美的部队部署。在斯大林格勒之役，这种有利因素几乎全部在于苏方。红军确保要塞，熟悉战场的地理。补给线也连结着，剩下的全部红军，至少在理论上，处于可以支持包围斯大林格勒的德军部队所施加的压力。

商战出奇制胜，精工表显雨态风姿

从 50 年代到 60 年代，美国和瑞士的手表厂商支配着全球的手表市场。美国的“宝路华钟表公司”和瑞士的“浪琴钟表公司”，为中级品市场的顶尖厂商。美国的“天美时”和“德州仪器”两家公司，则支配着更低价位产品的市场。

1969 年，日本的“服部時計店”所产销的“精工表”，开始在这高利润的手表市场上跟美国和瑞士的企业竞争。在日语中意即“精密”的精工社，推出新的石英表，满怀席卷市场的自信参与角逐。

“精工社”看出瑞士和美国的厂商都具有一种倾向，那就是：在手表和挂钟的设计上犯有方向错误，在这瞬息万变的世界里，他们仍然注重整只手表的设计问题。

精工社认为手表不只是用来看时间的工具，该公司集中于表面，即手表的“脸”，而不是整只手表的设计。手表是一种令人兴奋的商品，有时，在酒吧间可炫耀一番，在鸡尾酒会中可制造谈话机会，且可引起兴趣。借由石英设计，只需少量的机械就够了，因此可以用令人赏心悦目的设计款式来制造一切手表。

精工社从飞机和跑车的仪表板形象中得到暗示，而采用“仪表板型”计划。其基本观念是，不论制成数位型、新的类比型及电计算机型，凡是能使注意力集中于“特殊的功能”，都值得尝试。

以无限而多样化的设计，“精工社”展开包围美国和瑞士制手表的市场，它那特定的设计款式受到欢迎而顺利打进市场。

精工社在价位从 65 美元到 350 美元不等的中级品中，立刻投入多种不同的款式开始进攻。精工社甚至为偏爱机械式手表的人士特意设计了数位显示表、记时器（chronograph）及超小型电计算机等各种类型的款式，它们相继登场。然而，最重要的是设计。这在鸡尾酒会中也可成为话题，甚至以遥控（remoteSwitch）操作的电计算机手表也出现了。

精工社新的中级品一上市，立即获得好评，精工社又简化机件推出既准且廉、设计精美的手表大量侵入低价位市场，与天美时和德州仪器两家公司正面展开竞争。同时，精工社还插足高级品市场，跟宝路华及浪琴的最高级品竞争。

精工社把低价位品和中级品的市场完全包围，这样，便可对竞争对手战线的几乎所有弱点施加压力。凭着精美的设计、低成本的生产，以及杰出的销售网，精工社迅即反映了流行和新动向。

精工社目前在美国销售 400 种以上的石英表及机械式手表，在全球则已多达 2300 种。精工社不到 10 年便支配了美国手表市场的一半左右。

谋略七重视情报

把眼睛长在对手的身上。

理性探微：所谓情报，是我们对敌军和敌国的所有知识，也是我们思考和行动的基础。然而，却没有比它更不确实、更容易变化的了。战争在本质上是危险的、容易崩溃的。

如果说不确实的情报勿信，任何情报都先要存疑，这是毫无异议的，因为并没有所谓“确实的情报”或“毋庸置疑的情报”存在。

判断相互矛盾的情报是件苦事，其实却比较安全。所有的情报一概为是或非才真正危险，此时很容易在毫无判断之下，采用错误的情报，没有反对意见的决议是危险的决议。

战争中有许多假情报，对危险的恐惧更会产生这种假情报。

在好与坏两种事情中，人类偏向于相信坏的事情，并对其往往过分夸大地加以想象，因此关于危险敌情的情报，有许多不是虚伪便是夸大，它们像海涛般拍击而来，原以为会形成高潮，却不想突然崩溃，在使人摸不清究竟之中又高涨而来。指挥官要像屹立在海边的巨石一样，能经得住波涛的拍击，坚持自己的信念和见识。

指挥官必须经常看到事物的希望。

要正确地看出事情的真相极为困难，事情有时会如预想般的出现，但是许多时候往往出乎意料。

商业界的保密，在企业获致成功上常是重要的问题。大多数的企业，都基于军队的保密体系来拟定保密计划。自从有了战争的历史以来，司令官有关军队的部署、补给及其他辎重的计划，要是让敌人察知，哪怕只是些许，战斗也必将败北，这已成了军中的常识。

军事界要求指挥系统的每一个阶层完全遵守保密原则。第二次世界大战中有一则标语：“饶舌会使军舰沉没”，此语明确他说明了战时的保密是何等重要。保持机密在维持战力上是必不可缺的。

战斗中，保密工作必须持续进行下去，这样才能阻止敌人奇袭而保持行动自由，并预防敌人取得有关友军的情报。

保持机密与军队最重要的另一项活动——收集有关敌人情报的活动具有表里关系。保持机密是在阻止敌人收集危及作战执行的情报。

我们或可认为保持机密是消极的，谍报活动是积极的。保持机密和谍报活动，在把地争导向胜利上都必不可缺。大部分的司令部中，收集情报和防止泄密，通常是属于同一谍报部门的两种不同职责。在英国，这个部门称之为 M15 和 M16，显示两者关系密切。

那么，军事的保密工作如何发挥作用？保密工作由什么人负责？如何调整保密工作以欺敌？指挥官如何破坏对方的保密工作以便获得敌人重要的秘密，而抓住它的弱点？

要对保密工作加以研究了解，必须也要对谍报活动加以研究了解。

自从这地球上开始出现文明以来，在任何一场战斗中左右胜负的是，能否适当地收集有关敌人长处和弱点的情报而予以评估。在人类单打独斗的情形下，是针对对方的肌肉发达程度，手持何种武器，有什么人在后面支援等等加以迅速观察、评定而进行情报评估。

如前所见，情报评估在任何军事行动上都很重要。侦察人员牛刀小试的小部队接触战，来自前线的报告，以及状况分析等等，全都涵盖在情报收集

活动的意义内。

不论军事作战也好，企业经营也好，抑或个人的决断也好，在采取行动之前，一定要知悉一切情报。

情报收集通常限于特定的来源和方法。要详细了解竞争对手的制造法及其他当做机密来处理的情报，最直截了当的方法是，雇用拥有所需情报、从前在对手公司做过事、现在已辞职或已被开革的员工。其次的方法是，仔细研读竞争对手对于产品所发表的文件和说明书以及法院的纪录等等，综合所有看得到的部分，描画出尽量完美的构图来。

除此之外，还有其他的收集情报方法。其中有的几近违反伦理，有的则显然违反伦理。以下 19 个项目中，打星号（*）的是我们认为超过了企业伦理的界线。这里所举的一览表，只是供企业指挥官做参考，而防范有人玩这些花样，决不是建议他们加以采用。

1. 不以耍诈，而以自然的方法从竞争对手企业的员工身上弄到的情报。
2. 报纸、杂志及法院的纪录等公文书上已公开的情报。
3. 已公开的有关业界趋势的市场调查及顾问的报告等资料。
4. 包涵在营业报告书和证券公司的企业调查内的情报。
5. 从商展的展示品、与竞争对手的对话，以及竞争对手刊行的小册子中获得的

6. 分析竞争对手的产品而得到的事实（这称为 reverse engineering）。

7. 销售主管和供应主管，从与客户及竞争对手销售主管等的对话中获得的情报报告。

8. 在录用曾经在竞争企业做过事的员工时的面试中得到的相关资料。

9. 在技术人员的会议及业界的大会上向竞争对手的员工做诱导询问和伪装询问而引出的机密。

- *10. 若无其事地进入或潜入对手企业，用可能触犯法律的直接观察而得到的情报。

- *11. 在装作好像要雇用竞争对手员工的假面试中获得的情报。

- *12. 装作要与竞争对手签订专利合同，或者给对方留下不久就要签订合同的印象而取得的秘密。

- *13. 雇用职业调查员而取得的有关特定的产品或服务的情报*（视调查的方法如何，恐有违背企业伦理）。

- *14. 为了解特定的知识和生产上的机密而雇用竞争对手离职的员工，从而获得的情报。

- *15. 向竞争对手的转包公司和员工贿赂而取得的情报。

- *16. 派自己公司的间谍偷偷到竞争企业上班而获得的情报。

- *17. 窃听竞争对手的电话，或偷拍生产线和装配线而获得的情报。

- *18. 窃取图样、样品、文件等而获得的情报。

- *19. 对竞争对手的员工、客户、代制企业加以威胁或强迫而获得的情报。

我们经常说：“情报不足。”但是，实际的情况是，情报过多的苦恼往往更甚于情报不足。就像许多诉说情报不足的公司，资料库的贵重情报反而堆积如山，却任其布满灰尘。换言之，没有做好情报整理的工作。

情报如果不在某一主题下予以整理、单纯化，任谁都无法利用。所幸今日 OA（办公室自动化）机器逐渐普及，负责的人只要事先熟悉，把情报利用起来应该比以前更为简便。我们并非被情报不足所苦，而是因为情报处理能

力，亦即情报参谋的努力不足所苦。

在商业上，掌握有关竞争者在计划及活动方面的情报，与在军事上同样重要。厂商如果无法掌握有关竞争者的情报，必然对竞争者的强处及弱点所知有限，更遑论掌握竞争动力，或有效阻挠竞争者的计划了。企业情报系统与军事情报系统不同的是，前者基本上是以明的方式来收集及解释有关信息。1982年，三菱及日立因企图购买1BM电脑信息的事件，暴露了产业间谍的内幕。世界上有名的三所“间谍训练学校”——两所在日本，一所在瑞士——都是专门为训练产业间谍而设的。

在商业上，所收集的情报主要有三种：竞争情报、市场情报及环境情报。

竞争情报是收集与解释真实的或潜在的竞争者动向，并分析其强处及弱点之后所获得的情报。竞争情报的主要来源有：刊物、公众及贸易报导、经销商的报告以及公司的年报等。在以技术为导向的产业内，厂商可从科学期刊及专利权申请的报导中，获得有关竞争者的情报。由于政府干预商业活动的情况有增无减，厂商从分析有关企业及产业的报导中，亦可获知某些竞争动向。在60年代早期，英国的公卖局在其“工业用天然气市场”的报导中，透露了许多有关该市场大小及区域的情报，并透露了英国氧气公司（为生产天然气主要厂商）在生产、经销、成本及利润方面的情报，使得新的竞争者空气产品公司得以成功地进入该市场。

在美国，1966年所通过的信息自由法案在1974年加以修正之后，使得华盛顿地区的信息业得以蓬勃发展，其主要的功用在于将竞争厂商的有关信息，供应给各大企业。厂商也可以借着参观考察工厂、参加科学及贸易会议、空中照相、听取设计顾问的简报、挖角、向供应商及顾客打听等种种方式，来获得有关竞争者动向的情报。

市场情报所着重的是操纵市场的趋势，以看清未来的问题及机会，同时市场状况改变之前，能洞察先机，先发制人。

环境情报厂商所收集的情报中，环境的趋势对企业营运有着很大影响——包括社会的、政治的、经济及技术改变。由于石油输出国家在提高油价方面所造成的影响，再加上社会的改变，使得厂商利用环境情报的程度与日俱增。

环境情报的价值在于它能够事先对企业提出警告。“生存权利”运动的澎湃汹涌，以及美国健康、教育及福利部于1977年通过的海德修正案，强烈地禁止诊疗所利用联邦的补助基金来从事非法的堕胎。这种情况对70年代兴起的诊所而言，是一项重大的威胁。这些诊所认清了这种威胁，以及考虑到合法堕胎法令通过的可能性，纷纷改弦易辙，以提供外诊服务来竞争。譬如说，进行简单的外科手术、性知识辅导、生育辅导、避孕、产前照顾等。出乎意外的是，这些诊所变成了与性有关的外诊服务业中的先驱者。

企业以技术、生产、财务及行销武器，来打市场争夺战；它们需要有关敌人（竞争）、战场（市场）、地形（环境）的情报；组

织设计必须考虑到激励因素，才能战无不克，攻无不取；组织必须有良好的通讯系统，才能善用资源，分配资源；组织必须有有效的后勤补给系统，才能顺利地推出产品，发挥销售及服务的功能。忽略这些价值的企业，必然无法有效地发展并实施支援策略，而且很难以武器、情报、组织及领导、通讯及后勤补给方面的质、量优势，来攻击竞争者。

在战场或商场上，情报总是扮演着一个关键性的角色。正如拿破仑所说

的：“被击败，倒是可谅解的；但被意想不到的攻击所击败，则不可原谅。”

在战场上，情报是致胜的法宝，在商场上也不例外。大多数的商业情报都是由行销部门所提供的，但除非各个企业功能（如生产、人事、财务）能共同肩负起情报收集与解释的责任，否则情报的价值就会丧失殆尽。譬如说，几乎没有任何一家公司能像雀巢一样，指派高级主管从事内外部情报管理的工作。由于市场占有率的争夺战日趋白热化，厂商是否能比竞争者更有效率更有效果地收集及解释情报，将决定其生存的命运。

兵战：守门人太蠢，法间谍巧取德军新弹

第一次世界大战中，德军进行了一项利用毒气为武器的实验，以便借助这种武器进行赌博，夺取战争的胜利。德国人常常迷信新式武器的力量。

此时卓越的化学家哈勃完成了用氮和氢合成氨的方法，这一化学反应成为最成功的化学肥料制法的基础。德军参谋本部认为即将来临的大战中，必须使用秘密武器，于是向哈勃求助。

从1898年出版的威尔斯(H.C.Wells, 英国历史家兼小说家)所著《世界战争》(The War of the Worlds)一书中获得暗示，哈勃构想出氯气。不到6个月，哈勃就完成了防毒面具，以保护释放毒气的德军部队，这样，做好了使用秘密武器的准备。

可是，哈勃的行动，被法国政府派去的间谍监视着。查理·卢希特乔装是住在德国的机械工程师，他以种种传闻为线索，终于查出了设在曼汗(Mannheim)生产氯气的工厂，在那里，卢希特发现了刚送到克鲁伯兵工厂的巨大的容器。

来到埃森(Essen)的卢希特，结交了一位在克鲁伯工厂担任警卫的警察。这位新朋友告诉他，克鲁伯工厂正把氯气装进炮弹。卢希特硬说他根本不相信有这回事。于是，那警卫说，那么就打个赌吧！就这样偷偷带他去看毒气弹的发射实验。

呈现在卢希特眼前的景象是，毒气弹从沿岸炮台射向徜徉在半山腰的羊群。炮弹一爆开，一大片绿云立即笼罩羊群，羊一只只倒下来，几乎当场毙命。周围的青草也枯萎了。

卢希特打赌输了，给了钱，感叹他说，这种秘密武器真是厉害。“不过，那炮弹的小碎片可不可以给我当纪念品？”克鲁伯工厂的警卫倒很大方，捡了一块毒气弹的碎片送给他。

3天后，炮弹的碎片交到巴黎的化学家手中，很快便被分析出化学成分。

1915年4月22日，哈勃的新武器在伊泊尔(Ypres, 在比利时西部)首次使用于实际战争时，法军和德军都分别生产了各自的毒气。于是，双方掀起了一场毒气战。

商战：办事处真精，日商社明窃世界商情

兵法云：所谓情报，是我们对敌军和敌国的所有知识，也是我们思考和行动的基础。然而却没有比它更不确实、更容易变化的了。

依克劳塞维兹兵法加以引申，我们可以这样说：所谓商业情报，是我们对竞争者的所有知识。然而却没有比它更难以确定、更容易变化的了。

在国际竞争舞台上，如果要票选情报战的高手，日本必定高居榜首。这并不值得奇怪，在日本人的眼中，现代是一个“商业情报的社会”，为了要以经济力量“进出”世界各地，情报这个最难确定、最善变的东西，自然成为她首先要驯服的对象。

既然身处商业情报化的社会，现代的管理者，正如同管理财务、管理人力一般，也必须开始情报的管理。所谓管理情报，简单地说，就是把情报转换成智慧并充分活用的过程。

活用情报的第一步，是收集情报。日本称得上是疯狂的“情报机器”，而其中最重要的天线，非综合商社——尤其是三菱、三井、伊藤忠、丸红、住友、日商岩井、东棉、兼松江商、日绵这九大商社——莫属。

根据 1983 年的资料，日本九大商社的海外单位超过 2200 个；仅仅是通过国际商用电报网，这 2000 多支天线每天所输送的商业情报量，就相当于 6000 页以上的全开报纸。加以其他机构及其他管道，日本真成了一只专吃情报的怪物了。

尽管情报量大得惊人，日本企业却不是见情报就吃的。通常，它们会依个人、部门与组织的层次设定目标和关心的领域，以充实情报的质和内容为前提，加以有系统地收集。其中，它们对与消费者需求变化有关的情报特别敏感。

为了活用，收集而来的情报还必须经过一道又一道加工手续：筛选、分类、评估、分析、综合、解释——这是清除情报的不确定性的最重要关卡。又为了随取随用，以掌握情报的时效性，所以还必须建立“资料库”，让每个人能够迅速地找到自己要用到的信息，不会迷失在茫茫情报海中。

那么，拥有杰出的情报收集力及分析力的企业，除了供自家运用之外，是否还有其他用途呢？一些日本的企业就想到了一个好方法：定期将情报提供给客户，如此，可以确保稳定的客源。

事实上，日本在 1985 年还出现了第二次情报中心热潮，这些情报中心，对内是企业的天线，对外则是标准的“情报贩子”，它们或受托调查研究、或提供各类信息，把情报当智慧卖。

从敏感地收集、仔细地分析到灵活地运用，通过这一层层的努力，日本终能驯服情报这只善变的巨兽，使它成为构架“日本第一”的一大支柱。

谋略八制定战略

过程中途的胜利再多而结果没有取胜仍然是输。

理性探微：所谓战略，最重要的不在于如何行使引人注目的新战法，而在于能否达成目的。战略由精神、物理、数学、地理、统计等要素结合而成，断不可分开考虑。

所谓战略，即为达成战争目的而运用各种战斗。而有关战斗运用，必须对最能影响其成功可能性及发挥战斗力的理性力量和感情力量有充足的认识才行。最佳战略是：A.拥有强大的兵力。B.在决定性的时间和地点拥有强大的兵力。

战略必须拟定作战计划，并与达成计划所必要的各种行动相结合。

战略的具体方案，要根据战场实地再决定，所有计划也应该不断修正。因为我们不可能预先知道立案所需的各种条件。

战争和诸多事物都有关联，要顾虑全盘，必须具备非凡的能力。

所谓最高战略，是为达成战争目的而行使必要以及非必要以上的努力。此时最重要的，不在于如何行使引人注目的新战法，而在于能否达成目的。最佳的作战领导法，是状况判断与实际一致，所有作战行动自然而平衡地进展，直到最后成功时，才让人恍然大悟。

战略理论并非只取决于力量的平衡、数字的优劣、时间与空间相关的数字关系、几何学上的角度和内线等事项，精神上的因素占有很大的比重。

作战略上的重要决断，远较战术更需要坚毅的意志。所有关于战术的事态，只要在短时间内就可以明朗；但是，战略的事态进行缓慢，很容易因为自己或外人的担心、非难和意见而迷惑。而且，战略上的事物不同于战术，至少它不能直接用肉眼来观察，一切都必须仰仗推测，因此，信心也会衰弱。

战争不能将各个战斗的得失抽离于整体之外来评估。只有最终的总和，才能决定各个战斗的得失。荣冠只赐给最后的胜利者，中途即使赢了再多次，也未必是胜利者。

战略由精神、物理、数学、地理、统计等要素密切结合而成，断不可分开考量。

物理要素含战斗力大小、部队编成、兵种比例。数学要素含作战线的角度、集中或机动作战等几何性质。地理要素含地势、地形。统计要素为给养、补给等问题。

精神要素是战争最重要的对象，用以发动所有战斗力，并给予方向。遗憾的是，不能够将它数量化。

兵学理论不容忽视精神要素。因为物质要素和精神要素的作用是相互融合，不可分离的。

物质要素是木头制成的枪柄；精神要素则是铁制成的枪尖。

精神力量的价值极大，其影响力令人难以相信，战史便是最好的证明。这才是将帅必须从战史中吸收的贵重而纯度良好的养分。并且，吸收的时候，不是凭借论证、批判式的探究或学问式的考察，而必仰赖实感、整体印象和各种直觉的灵感。

人类的精神中，有一种高贵的力量，即面对可怕的危险时能加以防卫的胆识。它在战争中可以发挥独特的作用，是重要的战胜要素之一。

要想在战争中成功，除了对空间、时间和数量的计算不可错误之外，还

必须具备胆识。

有胆识者恒战胜无胆识者。

无胆识，便优柔寡断，必然导致心理失衡。有胆识却会失败，那只限于面对工于心计时，但是这种情况极少发生。真正的心计具有足以和胆识相匹敌的力量，不过，它非常的稀罕。因为大部分的心计只不过是源自恐惧。

在组织中的人，很少会因过分胆大而失败的。因为他受到战斗秩序、勤务规律的约束，不可能会有过分胆大的情况发生。

一旦成为高级指挥官，因过分胆大而失败的可能性就会增大，为使胆大不致于变成盲目的激情而毫无目的地行动，胆识之外，必须具备足以控制它的理性（=熟虑）。

高级指挥官随时必须想到他的失败不仅关系着个人的生命，还关系着他人的生命和全军的安全。

胆大有时也造成过失，但是，它却是美丽的过失，不可与其他原因所造成的过失同一视之。

胆识发挥的时机不对，是精力的浪费，然而也是士气旺盛的证据。无目的的胆识，只是欠缺理性领导而已，胆识的珍贵依然不变。不过，在违抗命令的情况下所发挥的胆识，是绝对的错误。然而即使是这种情况，也不是胆识不对，而是违抗不对。

胆识亦有弊害。不过，优柔寡断所造成的弊害，却是它的数千倍。

无为与迟疑，是指挥官最应戒慎的。此二者使军队陷于危殆的程度远甚于方法错误。

一般而言，有明晰的思想出现，或理性占支配地位时，感情的力量便会衰弱。地位愈高，胆识愈稀少，便是这个缘故。因为地位愈高，便愈了解他必须考虑的事情相当多，而处理这些事情所必需的洞察力和理解力却未必会跟随高地位而至，畏惧乃因此而生。

被称为平庸或优柔寡断的将帅，几乎都是在担当下级职位时具备优异胆识和决断力的人。

青年为显示其担当骑兵的能耐，而飞越深不可测的壕谷，这是一种胆大的行为。但是，如果是被敌人追逼而不得不飞越的话，只能说是具有决断力而已。

地位愈高的指挥官，智力、理性、明察力的重要性相形增大，其胆识便受到压迫。因此，居最高地位而又兼备胆识者少之又少。就因为这样，居此地位又有胆识，便值得赞赏。在理性支配之下，又不失胆识的将帅，才堪称为英雄。

理性和洞察力如果能受到胆识的鼓舞，并凭借其势，活动力将可以更远，眼界也会扩大，结果必然正确。

危险和责任逼及身边时，任谁的判断力都会衰弱，即使可以借旁人的辅佐而维持判断力，也会失去决断力。唯有决断是不能假借他人的力量施行的。不论何等有为的参谋，都不能辅佐将帅决断力之不足。

没有所谓无胆识的卓越将帅存在。天生不具备胆识的人，决不能成为卓越的将帅。胆识是将帅成功的第一条件。

军队之所以有胆识，不是因为成员生来就有胆识，就是在有胆识的指挥官领导之下，因战胜才获得的。

优越的兵数，不论在战术上或战略上，都是战胜的最基本原理。

兵数多的一方获胜，这是战术、战略的基本原理。

优越的兵数，只是战胜的诸要素之一而已。

兵数特别优越时，光凭此点就可决定胜负。优越的兵数是决定胜利的最重要因素。

战略的第一原理，是尽量以强大的兵力投入战场。

战胜的要诀，即在决定性的瞬间，尽量以多数军队投入战斗中。

投入战争的兵力，应由政府决定，将帅应该做的是適切地运用这些兵力，在决战场上保持兵力的优势。因此，比起在空间和时间上的计算力，以下几点更能发挥效用：

正确的战情判断。

某段期间，敢以劣势兵力面对优势敌人的胆识（为欺敌或做持久战）。

敢于强行军的能耐（为集中兵力）。

在危险的瞬间更能发挥的活动力。

一般而言，兵力的相对优势，亦即在决战场想拥有优势兵力的决定性因素，在于：

適切地决定决胜点。

给予军队適切的方向。

判断出何者重要、何者不重要。

有足够的决断力，能将兵力做最高度的集中。

以上叙述有关优越兵力的重要性，然而，并非是说兵力不优越就无法获胜。

也有轻视兵力优势的倾向存在。18世纪的重要战史常不记载两军的兵力。甚至有人认为超过一定量以上的兵力，运用起来颇不方便；过剩的兵力徒然有害无益。

想在决定性的瞬间拥有兵力的优势，必须奇袭，或者使用诡计。

诡计与正攻法相对立，其前提必须隐匿企图。

诡计含有许多“欺骗”的要素，但是，并非毁约。它只是利用策略混淆敌人的头脑，使其产生错觉而已。

机智（Witz）是玩弄观念和思想的手法，诡计则是玩弄行动的手法。

战略（Strategie）一语，源自于希腊语的“诡计”。因为这个理由所以被沿用到现在，然而诡计并非战略的法则，有责任的将帅都不喜欢用它。

比起诡计，正确的判断力更为重要。

领导、促进战略活动时，诡计往往被认为是最必要的手段。事实上，所有奇袭的根抵，多少都存有诡计的要素。但是，在现实上却绝少施行诡计。因为它的效果很难确实地掌握；而且施行诡计，必须付出相当大的时间和兵力，效果却难以预料，很可能因此造成原有的兵力的不足。

战略上可以使用的兵力非常小时，除了使用诡计之外，别无他法。

战势已无法挽回，一切都以绝望的最后一战为赌注时，胆识与诡计就要同时登场。胆识与诡计相互补足，有时候可以发挥出超乎各种算计的效果，而一挽悲运。

最佳的战略是：

（一）拥有强大的兵力。

（二）在决定性的地点拥有强大的兵力。

第一项主要是本国军事当局的任务；战场将帅所应努力的大部分在于第

二项。

集结所有兵力，才是战略的原则，必须尽量避免兵力的分割。

要发挥兵力的优势，必须将其使用于必要的时机。逐次使用兵力，有违战争的根本原则。不过，亦有逐次使用的时机。

将精锐的兵力投入混战中，可以发挥绝大的威力。因此最初不使用所有兵力，而保有一部分做为决战兵力较为有利。但是，战线上的兵力必须维持战力，直到决战兵力参与战斗为止。因为军队一旦败北，就是增派强而有力的预备部队，也无法重振威势。而且胜军拥有战胜的余威这种精神上的优越，精锐的预备部队被卷入前线的败战中，很容易就跟着溃败。

战术上，有时可以逐次使用兵力，但是战略上往往必须同时使用兵力。

战术上，有时逐次使用兵力，可以获利；然而，战略上如此使用就无法掌握战机。战略预备部队参战的大部分时候，战线的胜负都已经决定，为时已晚。

战略上使用再多的兵力也不会过多，但是，战术上使用必要以上的兵力时，有时会招来损害，反生不利。

战术上使用的军队，会因火力和肉搏兵力（刀、剑）而受损；战略上使用的军队，则会因疲劳、困苦、匮乏而受损。但是，后者未必成比例地增加，有时甚至相反。而且，没有实战经验的军队较历经实战的军队为弱。因此，为避免疲劳、困苦、匮乏的损失，而在国内保留预备兵团并非有利。

一开始在战略上就使用所有兵力以争取胜利，这极为重要。胜利的话，就无须从国内增援兵力。

为求预期的成功，在战术上可以决定所谓足够的兵力，但是，这在战略上是不可能的。因为战略的对象并不明确。

为达成战略目的而待机行动的所有兵力，应该针对目的同时使用。所有兵力集中于同一行动、同一时期，才会发挥出相当的效果。

战略预备军的一般任务：

（一）持续和更新战斗，立即支援或更替前线部队，以扩张战果。

（二）预防意外事态。

第一项是以逐次使用兵力的利益为前提，属于战术上的问题，而非战略上的问题；第二项既是战术上的问题，也是战略上的问题。不过，战略活动愈远离战术活动，不确定性就愈降低，也愈来愈不需要为应付意外事态的战略预备军；愈接近政治策略时，其必要性愈趋近零。

战略行动通常需要很长的时间和广大的地域，因此很难隐匿。例如，关于敌军要从我方国境哪一个方向入侵，在未发射第一颗子弹之前，新闻就会报导了。故而，敌方的战略企图大多可以察觉，没有必要预防意外事态。

战略胜利是战术胜利的总合。小部队的战败，可由大部队的战胜来弥补。但是，战败部队愈大，弥补就愈困难。

以大兵力投入决战场，如果获胜，那么在其他方面即使失败，也可以获致全盘的胜利。

战术上的胜利，可以通过逐次使用兵力，而求之于所有战术行动的终末期；战略上的胜利，则须凭借同时使用兵力，而取决于所有战略行动的初始期。

战略预备军的用途愈广泛，其必要性也愈低，终至成为危险之物（因为它导致决战兵力的不足）。

在战略上，应该将全力投入决战中，可以做战斗准备的兵团，不可为了使用于决战之后，而保留起来充作战略预备。

预备军在战术上用来预防意外事态和挽回不利战势，可以发挥效用，但是，在战略上，对于大决战就不太具有效用。

战略上在某地点战败，一般而言，可以凭借在其他地点的获胜，或转用其他战线的兵力以求回复。不过，即使是为了此目的而保留战略预备军，也无任何助益。

“勿形成游兵”，这便是此种单纯化的法则主张，亦即用兵的秘诀之一。军队一旦开始行动，所有的部分都必须展开活动。如果将兵力部署在不足以威胁敌人之处，或在决战时让某支部队去行军……等，形成了游兵，比用兵错误还不经济。

战术是在时间和空间的浓缩舞台上展开的。例如，某部队的侧背遭受敌人逼迫，马上就要被截断退路，不能再继续战斗。此时该部队必须脱离此种态势，否则就要采取预防措施。也就是说，使敌人陷于不利的态势，是给予敌人威胁，获取胜利的本质要素。

战略是在时间和空间扩大的舞台上展开的。

一般说来，进行战略大空间（长距离）的行动时，中途会发生各种意外的事态，不管拟定多好的方策，都很难如计划般地达成预期的目的，局部上的获胜兵数和规模更为重要。

· 战略胜利优先于战术胜利 · 将从各方面集中前来的敌人一一击破的各个击破战法，在战略场面上较战术场面更易成功。

兵战：初试锋芒，拿破仑空手练军扫荡意大利

1796年，法国革命政府根据陆军总司令卡诺（1753~1823年）的战略，重编三军，企图进攻奥地利，令朱丹率领8万军队自莱茵河下游、莫洛率领8万军队自莱茵河上游、拿破仑率领3万军队自意大利，各自向维也纳进击。

拿破仑这时的敌人，是沙场老将波留所率领的3.8万名精锐奥地利军及2万名联合军撒丁尼亚军，总共6万名大军。相对地，法军在兵数上才3.6万名，而且饥贫交迫、军纪紊乱、士气沮丧，落魄得像一批流浪汉，一直被人戏称为乞丐部队。拿破仑离开巴黎时，被告以“政府财政困难，只能供应兵员，无法供应金钱和物资”，拿破仑回答说：“我只要有兵就够了。”

拿破仑当时定下战略：安已然后击敌。于是，他悬下大赏，发表有名的阿尔宾葛演说，并支付士兵薪资，为军队注入活力，凭借其卓越的统率力，使它蜕变为了一支百战百胜的精锐部队。拿破仑带领它深入敌人内部。此时拿破仑的战略构想如下：

敌人从正面广阔地展开，而且是奥地利和撒丁尼亚二国联军，可以针对此弱点，瞄准其接着部位，从中央突破，予以切断。

将被切断的敌人各个击破。

将我军战力彻底集中于决胜点。

4月初，敌方的情况为：撒丁尼亚军在色巴附近构阵，奥地利军从亚历山德分为二支开始南进，主将波留亲自率领7000名左（东）纵队往塞诺巴进击。塞诺巴港停泊着尼尔逊所指挥的英国舰队。

4月11日，只有1200名兵力的蒙提诺特南方雷基诺山守备队指挥高兰澎上校传来情报：“此地遭到约9000名敌人攻击，目前正在坚守阵地。”

拿破仑立即展开进击，于翌日12日拂晓，率领主力1600名，急袭敌军西侧背，将之击破；并将敌军战线从中央切断，接着击溃奥地利军。

他立即调师回转，17日从东、南方包围攻击撒丁尼亚军，将其击破；28日，迫使撒丁尼亚政府（位于特里诺）投降后，毅然施行大追击，从凯拉斯柯 布拉 亚历山德 露地 孟特霸，长达2400公里。而且还将奥地利军逐出国内，直到远离国境。

据说战败的波留将军曾抱怨说：“拿破仑不按牌理出牌，所以很难对付……。”拿破仑不做战前的机动战略，反而忽然突进至敌阵的正中央，这种战法不用说是传统的机动战略，就连号称最擅长于战略的腓特烈大帝也不会采用。

此一战后，是拿破仑担任统帅的第一场战役。他多年研究的革新战法（不依赖决战战略、各个击破、仓库给养，而施行大追击）奏下奇功，便乘势继续展开攻击，终至席卷全欧。

1796年4月，在法、意国境皮德蒙平野的蒙提诺特会战中，拿破仑军击破优势的奥地利军，并继续追击，通过敌军严阵以待的巴伦查，在其下游约80公里处的帕辰察，急速渡过波河。5月10日抵达露地。前方的阿达河只有一座木桥，河宽10公尺，长200公尺。

河的对岸有奥军步兵1200名、骑兵4000名、大炮30门，将所有火力集中指向这座木桥，拿破仑却打算以密集大纵队突破这座桥。这时连勇猛的法国将兵也为此“暴举”而吃惊不已，到处都听得到“这怎么行？”“这太困难了！”种种质疑声。

拿破仑却说：“法语中没有‘困难’这个字！”他以其辩才激励将兵的自信与热情，对他们道：“弟兄们前进吧！我们向死地突进！”

拿破仑首先发动所有炮兵，集中轰击对岸的敌军步炮兵，亲自站在枪林弹雨下直接指挥2门大炮。看到总司令率先站在阵前，所有将兵士气大振，号令声下一齐拥向前去。

这时很凑巧地，先前迂回至上游渡河而过的法军骑兵队正好来到对岸敌军的侧面，敌阵内部因此出现动摇的征兆。

拿破仑乘机下令突击，亲自挑选6000名精锐部队立于阵前，大叫“跟我来！”队伍冒着猛烈的战火，越过同样的尸体勇猛前进，终于突破敌阵中央，获得大胜。

此场战役获得奇迹式的胜利，敌方的损伤甚为惨重，法军的死伤却意外地少。法军士气冲天，拿破仑得到部下完全的自信，他一世的伟业便在此时奠下了基础。

拿破仑似乎是在露地试验自己的运势，他曾坦然他说道：“蒙提诺特战后成功地达成革新战法，使我获得自信，但是，还不曾令我觉得自己是那么伟大；但在露地的突击战，却第一次让我觉得自己并非平庸之辈。”

将兵以前只敬服拿破仑的智谋，这次战役后，则认为他更是不畏枪弹的勇者，对他更加地崇拜，在他的统率之下战死亦不足惜。拿破仑从此以后便更无碍地发挥他神秘的领导能力，配合着“突然要求决战，毅然施行大追击”史无前例的革新战法，顷刻之间便征服全欧。

拿破仑率领这批斗志高昂的将兵，再度攻击奥地利资深将帅波留，在源自加达湖的明丘河畔将之击破，战败的波留只留置1万余名兵力固守孟特霸要塞，带兵逃往契罗尔。

至此，拿破仑便暂时休兵，致力于经营意大利。但是，关于此点，法国政府和拿破仑的意图却完全不一致（政府首脑担心拿破仑掌握权势，并不太希望他战胜），因此拿破仑便独断地按照自己的意愿行事。

商战：屡次推销，江崎利一满腹顽强终售古力果

在日本的牛奶糖市场上，一向是被“森永”与“明治”这个糖果巨人所主宰，其他小品牌大多只能拣些糖果屑吃吃；如果是新生的品牌，要求生存就更加困难了。

“古力果”糖果公司的老板江崎利一创业之初，面临的就是这种恶劣的环境。

糖果类商品的主要战场，就是零售店頭内的陈列架，不能在架上占得一席之地，商品即宣告死亡。然而货架是有限的，一物进必有一物出，也因此，大阪市内的零售店都不愿意为了这个毫无知名度的商品挤掉其他的品牌；尽管业务员费尽唇舌，尽管古力果的品质好、价钱便宜，店主也不愿意把它摆上陈列架。

四处奔波的结果，换得了一场空，江崎利一知道这么下去不是办法，左思右想，终于体会到必须“在决定性的地点拥有强大的兵力”。江崎利一想到：“石头一定是从山顶一路滚下去的。一定要先打入一家大商店，在这家大店站稳脚步后，小商店必定也能够接纳我们，甚至不必去推销，他们也会自动找上门来”。

江崎利一心目中的“决定性的地点”，是大阪·北滨地区的“三越百货”。赫赫有名的三越起初也不理睬古力果这个名不见经传的新品牌，一次、两次、三次……，三越毫不动心，江崎利一仍然以强大的兵力一次又一次地推销，努力了十次、二十次后，三越终于被他的热诚和执著说服，答应在店内试销古力果的产品。既然三越都摆了古力果的东西，大阪市内的各大商店也陆续跟进了。江崎利一见机不可失，立刻在《朝日新闻》和《每日新闻》上大打广告：“营养糖果‘古力果’，三越及各大糖果店均有售”。古力果的业务员便拿着这份报纸广告到各零售店去，说服了众多的店主，迅速地抢占了一家家零售店的货架。集中火力，强力攻击，古力果终于大放异彩，一步步登上了日本糖果霸主的宝座。如果坚持当初的散兵游勇作战方式，今天市场上可能都还不知道有古力果这种商品呢。

谋略九适时集中

用拳的时候不能张开五指。

理性探微：战略的第一条件就是以大战力驾临战场，大较小为强，要获胜，首先必须集大兵。集中的原则指：在决胜负的战场上，集中较对方优势的战力。不过，优势战力的集中固然重要，但未必意味着整个战场都要聚集优于敌人的兵力。而是结集充足的战力于战争最重要的地点，亦即胜败关键的战场。

这个原则超越时代，为战略家承继下来。克劳塞维兹写道：“最佳战略第一是在整条战线，否则在胜败关键的地点，（兵力）常极为强大。再没有比战力的集中更卓越、更简单的战略法则了。”又说：“在决胜负的战场上，战力不可能过于强大。”

因此，我们要确立的原则是，应把可以获得、且被赋予一个战略目的的所有战力——同时为那个目的——予以投入。越能使一切集中于一个行动、一项作战，其效果越趋于完美。

李德·哈特也同意克劳塞维兹的结论，他说：

如果把战争的原则浓缩为一个词，那就是“集中”。然则，如进一步补充，则要“针对对手的弱点集中强大的战力”。这个法则如果真要真正发挥其效果，己军必须装作宛如分散一般，以分散对方的战力，这样才能针对对方的弱点集中强大的战力。己方一分散，则对方也分散，然后己方在那里集中——于是局面随而变动。真正的集中，是蓄意的分散所带来的果实。

在善用集中一事上成为关键的因素是，辨识出“战争的转换点”在哪里，或胜败关键的战斗在何处发生。

在决定战争胜负的关键地点集中优势兵力的原则也同样可以用于企业竞争。在行销战争中为求得胜利而运用集中的原则时，其要点为：

1. 辨认出胜败关键的战斗地点。
2. 摸清竞争对手的长处和弱点。
3. 集中兵力于对方的弱点。

兵战：聚兵缝隙，彭德怀铁拳痛击麦克阿瑟

联军在登陆仁川，夺回汉城，分割朝鲜军成功之后，急速推进以巩固在朝鲜境内的据点。

中国政府警告说：“中国人民不能坐视邻居遭受帝国主义者野蛮的侵略”。但“帝国主义者”不予理会，继续北进。10月1日，南韩军追击退却的朝鲜军而越过38度线。10月19日，联军把朝鲜的首都平壤置于控制之下。

联军维持和平的任务似乎已经达成。可是，朝鲜并没有投降。麦克阿瑟元帅不久就知道了原因。10月26日，中国政府以“人民志愿军”的名义突然参战，在鸭绿江攻击南韩部队。苏联的米格战斗机出现在鸭绿江上空，阻挠美机轰炸鸭绿江南岸。

11月24日，麦克阿瑟发布命令，要发动“把战争导向胜利”的总攻击，并且付诸实施。在扩及西部和中央部的辽阔战线上，第八军奉令向北推进。第八军的左翼到达黄海沿岸，右翼到达朝鲜半岛的中部纵贯山脉。半岛的东半由第十军团负责，也向北推进。

军队的指挥系统沿着脊梁山脉分为两个，彼此间的间隔，最宽之处有相距80公里之遥，两军之间的通讯联络仅靠无线电、飞机及传令。第八军和第十军团之间的够隙，形成一道广大的缺口。

依据情报部门的报告，与第八军对峙的中国人民志愿军约有10万人。麦克阿瑟大约拥有20万兵力，与志愿军相较，居于2:1的优势。

这是志愿军入朝作战后的战场形势。率领渡过鸭绿江、进兵朝鲜的总指挥为彭德怀。

· 彭德怀的目的是——切断联军的指挥系统，击破联合国部队。

彭德怀在朝鲜半岛的西半与第八军、在东半与第十军团相对。中间横亘着一道天险——分隔战线的险峻的脊梁山脉。

彭德怀的战略基本上是属于古典的，而且很明白。就是：把本身的兵力集中在联军最弱的地方——“缝隙”。如果能够把部队安排在攻击这个缝隙的位置，彭德怀即可将联军切成两半，予以各个击破，迫使第八军向黄海沿岸、第十军团向日本海方向溃退。

不过，志愿军所采取“没有破绽”的战略，远比表面上看来复杂。历经数周间，志愿军不是以百十而是以千为单位，渡过鸭绿江南下朝鲜。麦克阿瑟的情报部门估计，在朝鲜的志愿军兵力约有10万，实际上志愿军集结了30万大军！

志愿军如何瞒过美国情报当局的耳目而派遣如此庞大的大军南下呢？志愿军为了展开战斗部署，利用了一切伪装手段。所有的人员，所有的动物，所有的装备，日间都隐藏起来，只有夜间才施以伪装而移动。部队的移动从下午7点到上午3点，只限于黑暗当中。白天利用洞穴、坑道、铁路隧道、民家及其他一切掩体藏身。任何侦察部队都无法发现到志愿军。志愿军以每天约26公里的速度，连续行军18天，走了360公里路，从中国东北投入朝鲜战场。

11月26日，志愿军举全力同时对第八军和第十军团发动攻击。第八军被击退，其右翼形同溃退。第十军团起初顽强地反守为攻，但不久就撑不下去而后退。

在第十军团最左翼的海军陆战队第一师，于长津水库陷于孤立状态。该

师从第十军团主力向西突出 56 公里之远。由长津水库通往南方的道路落在志愿军的手中。

海军陆战队第一师陷于志愿军的包围之中，似乎无法逃脱。可是，志愿方面忽略了联军所拥有的重要优点——空中优势。

在巧妙的防卫作战下，海军陆战队第一师在空军掩护之下，突破重围，圆满脱身。数支部队或被切断，或遭歼灭，但主力终于抵达兴南，与第十军团会合。

海军陆战队上将史密斯 (Oliver Smith) 对突破包围的部队激励说：“各位官兵，我们不是在退却。我们只是在攻击别个方向。”

史密斯的战斗行动旨在逃脱。12 月 6 日，约 1 万兵员和 1000 车辆开始向南方“攻击”。在长津水库之役中，美军伤亡人数高达 7500 名。

美国海军命令第十军团从兴南撤退，而这却是最有效的作战行动之一。担任这项撤退行动指挥的海军少将道尔 (James Deyle) 评述说：“(我们)对那些家伙一筹莫展。”

如果把撤退说成胜利的话，那么联军在这一回合获胜。然而，毫无疑问，不论战略上或是战术上志愿军都成功地把兵力集中于对方最脆弱的缝隙，而展开巧妙的攻击。

志愿军参战后，战况形成一进一退的拉锯战。1 月 4 日，汉城落入志愿军手中。但 3 月 14 日，联军又夺回汉城。此后不久，联军推进到 38 度线。没多久，开始进行停战谈判，此期间战争仍然持续进行。经过了两年多，停战始告成立，时为 1953 年 7 月 27 日。于是，朝鲜战争正式结束。

志愿军能够击退联军，具有两项极为重要的原因：

- 联军的指挥系统以天然的障壁——脊梁山脉——为界线，分为两支，志愿军方面乘隙而入，将之利用为最佳的攻击目标及攻击路线。
- 志愿军方面能够完全瞒过联军，极机密地将庞大兵力的部队向战斗地区移动。

这两项都显示了古典的实例：志愿军方面的战略和战术是，把兵力集中于决定战斗的关键地点。兵力的集中一旦达成，便由突破口投入主力，扩大战果，发动侧面攻击，压迫敌军而予以重创。

联军的第八军和第十军团在这场大会战中能幸免被歼，完全因为军事装备先进的原因，否则，联军一定会被志愿军一网打尽。

商战：“专案定位”，史旺斯杀招猛袭“绿色巨人”

史旺斯是冷冻食品业界中最老牌而又最成功的品牌之一。康培尔（Campbell Soup）公司的子公司史旺斯，1953年抢先推出在炉子上温热一下即可食用的冷冻食品“电视餐”（TVdinner），而大获成功。

数年当中，史旺斯执市场的牛耳。电视餐成了美国生活不可分割的一部分，像是把第二次世界大战中，美军所使用的金属制浅盘照原尺寸缩小的、闪闪发光的铝箔盘，跟泡泡糖的包装纸一样，成了切身之物。

可是，没多久，美国人的口味逐渐有了改变，电视餐和零售的正菜（entree）销售额开始下降。到了70年代后期，当越来越多的女性进入劳力市场（labormarket）时，这种倾向更形显著。

上班的女性和过单身生活的人士，显然不喜欢史旺斯用肉和马铃薯调配的老掉牙的食谱，而宁愿吃更具异国风味，品质更好的正菜和正餐。方便和品质成了陈腔烂调。

雀巢公司的品牌“史都华”（Stouffer），及皮尔斯伯力公司（Pillsbury）的品牌“绿色巨人”（GreenGiant），相继推出因应时代变化的新产品。自1978年以来，5年当中，史旺斯餐类的销售额滑落了23%。冷冻食品如何卷土重来？是提高产品质量呢？还是跟竞争对手正面冲突？

母公司康培尔帮史旺斯做市场调查，以便掌握顾客层——一般大众的动向。这相当于为了解战场的情况而收集军事情报。调查结果和问卷答案显示，大众需求的是，更引人产生兴趣，更美味可口的菜肴。大众比以前更讲究，对食品成分的知识更丰富，不仅感觉上的味道，还要求良好的审美品味。

史旺斯的研究小组针对竞争对手的情况进行调查，发现所谓的“美食餐”（GourmetDinner），虽然成功，但在商品线中也有弱点，因而可乘虚而入。

- 大众远比以前更注重饮食。
- 越来越多的人对现成食品中食盐和钠的含量神经过敏。
- 因微波炉的出现，老式冷冻食品的容器变得难以使用。
- 一般人对容易烹调食品的喜爱增强，以前被排斥的点心获得认可，而市场前景看好。

史旺斯的战略是，集中全力发展高级冷冻餐，同时在低热量、低盐分的领域及包装、食谱等方面，对其所认为的竞争对手的弱点展开攻击。史旺斯给这项战略起了一个代号，叫做“专案定位”（Projectfix）。

“专案定位”从战术方面来讲，由三个阶段构成。

第一阶段——头一个阶段是使以前的电视餐复活。这分为三个不同的部分。

- 烹饪专家着手开发作为低热量、低盐分健康食品的冷冻餐，增多卤肉，附加新的甜点和调味料。
- 包装专家把电视餐的包装变化为各种式样，以崭新的设计，使它看起来更具现代感。
- 铝箔制的浅盘从橱窗中消失，由纸和塑胶制的容器取代。这种新浅盘是为了让消费者易于把食品放进微波炉加热而设计出来的。

第二阶段——“专案定位”的第二个阶段是，为“美食餐”的新路线做准备。康培尔公司的主厨，首先制出8种不同的正餐。

举个例子来说，他用加上巴马于酪（Parmesancheese）的鸡胸肉，搭配

奶油拌面（fettuccine all'alfredo）及意大利式翠绿豆类，这样，风味就截然不同于鸡腿和汉堡了。品牌也不是史旺斯，而是采用令人觉得更高级的新注册商标 LeMeun。

第三阶段——“专案定位”的第三个阶段是，准备小吃式的冷冻食品，供儿童在三餐之外当点心食用。这包括热狗、汉堡等等。还备有供成人食用的猪肉片等菜肴。

为了推出这些新产品，康培尔公司在促销和广告宣传活动中投入了 1400 万美元的预算，以新美食冷冻餐的 LeMenu 为首的史旺斯“专案定位”商品，于是隆重上市。

“专案定位”小组采用了军队式的对策，这一点值得注意。首先，他们在即将来临的市场争夺战中，设定了胜败转捩点的战场。这项决定作为作战的要旨，使美食冷冻食品成为注目的焦点。其次，这个小组织破竞争对手的长处和弱点。对方的长处在于食谱有想象力，带有异国风味。弱点是，使用钠作为保存（防腐）添加物，不是注重健康的低热量食品，一般包装粗糙而不受一部分年轻人欢迎……等等。第三，他们把攻击的主力集中在美食市场和小吃食品市场。

换句话说，“专案定位”的作战方式是基于这样的原则：把优势的战斗力集中于决定战争胜负的地点。

史旺斯的战略是，把集中的原则应用于企业战。

竞争对手的弱点，是在忽视低热量食品和低盐分食品。史旺斯立刻在这个领域上改善自己产品的质量。竞争对手在包装方面也有弱点。史旺斯马上攻击这一点。对方在小吃食品市场的侧面有罅隙，这也成为史旺斯的攻击目标。

史旺斯的餐点类和单项菜肴，在第一线上焕然一新，立刻大受欢迎。崭新的设计及美军风格的老式浅盘的全面革新，有助于吸引新的顾客层，而注重健康的食谱和不使用食盐的保存方法，也引起热烈的反响。

史旺斯的战略和战术，获得戏剧性的成功。LEMenu 上市不久，康培尔公司的年度销售额急速成长而高达 1.13 亿美元。这主要是应该归功于新导人的美食食品系列了。

谋略十坚决集权

畏惧你比爱戴你得到的拥护更多，虽然有一部分是勉强的。

理性探微：臣民爱戴君主，出自臣民自主的意志，而君王必须依靠自己的自主意志。

君王可以被畏惧，却不可被憎恨。君王不可染指人民的妻女和财产。人们可以忘记父祖被杀之事，却忘记不了自己的妻女、财产被夺之事。

君主统率军队要以严峻为旨，无须畏惧残酷的恶评，却不容有些许的不公。

建设新的国家，总是需要疼痛的治疗，新的君王不能避免残酷的恶评。这是无可改变的。既然必要，就无须畏惧恶评，该做的事情就必须做，重要的是要替自己找好理由，即使牵强附会也未尝不可。事先找好托辞，可以产生意想不到的效果。

君王需要被爱戴，也需要被畏惧，两者不能兼备时，应该舍弃被爱戴。

被畏惧的君王，比被爱戴的君王安全。因为人类一旦牵涉到利害关系，连自己所爱的人也会予以伤害，但是，却不敢伤害他所畏惧的人。而且，源自于恩惠的爱，只限于接受恩惠的期间。过分相信这些而疏忽其他对策的君王将会灭亡。制定法领要严而快，威势如果像熊熊燃烧的火焰，人们害怕火焰不敢靠近，因此就不会烧死：如果像平静无波的水面，人们疏忽而去接近，许多人往往因此溺毙。凡事只要开始时严格，后来再宽松，人们会戒慎不致受罚：开始时宽松，后来才严格，将会造成不得不因小事而处罚人的事情。

那些妇人之仁的批评者，其心浅薄根本无法理会英雄的心胸。大凡治理天下，都需要一定的法则，扰乱此一法则的人，不论亲疏都要惩罚。

企业内不用说是总经理，连一般刚就任小小管理职务的人，为了博取周围的欢心，往往超乎必要地迎合部属，认为这是让自己以后工作能顺利进展的一种手段，殊不知这样只会换来浅薄的人缘与不被尊重。而且即使一时能受人欢迎，也可能因为纵容部属的过错，不久就自己断送了自己的前途。

统治国家必须要有武力，即使是多么有人性魅力的人，一旦没有武力，就会失去统治者的资格。

行善是件好事，然而在恶人横行的世界中，尽行善事的人将会灭亡。身为君王，必须明白扮演善人应有的分寸。

君王有时要行善，有时不得不行恶，不得和恶人妥协。

君王为了维持国家，如有必要就得行恶。在乎世评而行恶有所迟疑的君王，必然会灭亡。

世上的君王最容易犯的过错，是做出足以亡国或和国家存亡无关的恶行。

看起来像是君王的美德的行为，有时会导致亡国；看起来像是恶德的东西，有时会使国家繁荣。

较诸不能行恶的人，能行恶却不行恶的人更能成功；不能行善的善人没有任何魅力，能行善的恶人反而更具魅力。

理论上，君王气度好，世评也就好，吝啬的话，世评就差，但是现实上却未必如此。

吝啬是君王的必要恶德之一。唯有吝啬才能保住国家，可以不向人民夺

取（不苛以重税），纵然贫之，也能习以为常，因而既不会被人轻蔑，也不会陷于贪婪中。

与其为博取气度好的佳评，却失去财物又遭人轻蔑，或陷于贪婪招来怨恨，不如被批评为吝啬，不遭人轻蔑、怨恨。后者较为聪明。

君王对于自己和本国的钱财，应该要吝啬，但是对于自己和本国不会心痛的钱财，就要把握时机，大大方方地花用。例如战利品，要大方地分送给部属，千万不可错失良机。西塞罗（Cicero, Marcus Tullius 前 106 ~ 前 43 年）、凯撒、亚历山大等古代名将，慷慨别人的钱财，不但不会危及自己的地位，反而只会获得好评。

舍弃工作的确难办，要找出问题点虽然也不容易，不过“明知道有缺陷却无法实行”才是舍弃的痛若所在。

整理商品、舍弃亏损部门、废止事务处、降低红利等，是经营革新的表象，但同时也是企业没落的征兆。也就是说，它可能看起来像是业务好转的样子，也可能看起来像业务不振的样子，因此，信用和统御力不足的经营者的经营革新，很可能导致公司破产。

君王的猜忌心很重，经常担心自己的地位是否遭到部属的威胁。君王听到派遣至战地的将军大捷的消息，初则以喜，继之则不安。一旦萌生疑虑，再受到功高的将军骄言做行的刺激，疑虑就更为升高。

君王的目标，本来就是以保持地位的稳固为第一要务，为此可以不择手段。当他有任何疑虑时，往往会杀掉他应该感谢的功高的将军，或想办法诋毁他的名声。

我们决不能受到“上司与部属关系一如父子”的理论所蒙蔽而安心，现在说“公司就是个大家庭”的人，会被看成笑话。

经营者的价值，在于他能拥有多少比自己还优秀的人才，但是他并不会就以部属的声望为喜，因此，我们必须善加体会“第二号人物”的心理。

上司和部属的关系果真如此，那就太过无情了，但是我们却又不能不尽全力工作，让上司以我们的成就为荣；因此，不应该夸耀自己的成就和做出任何骄傲的行为，要懂得自制。例如“专务”的名声不断高涨，“专务”是公司的代表人物，如果该公司的经营者听到人家对他说“您是某某‘专务’那个某某公司的总经理吗？”心里必定很不是滋味。

不论军事也好，商业也好，有时候最后的决定权必须由一位权威人士来掌握，这样才能保证必要的协调和指挥，以达到既定的目标。

兵战：两将争锋，美军被困巴斯特尼

我们再来看看指挥系统的统一，扮演重要角色的实际例子。在战争上往往指挥系统必须予以一元化，可是这个事实总是不大引人注意。指挥系统的一元化，遭破坏时远比被遵守时易于理解。有时因指挥系统遭破坏，决定战局的重大战术一告结束，旋即导致大败。下面就举这样的实例来看。

1944年6月登陆诺曼第后，艾森豪威尔将军所率领的盟军，穿过西欧继续向莱茵河进攻。战线范围极为广泛。艾森豪威尔是欧洲的盟军最高统帅。艾森豪威尔麾下名将如云，有布莱德雷(Omar N. Bradley)、巴顿、蒙哥马利等。进攻部队的全部指挥权虽然授予艾森豪威尔，但是艾森豪威尔和蒙哥马利之间却时起摩擦。蒙哥马利曾要求进攻部队的全部指挥权，但遭到拒绝，退而求其次，想要拥有自己所率部队的指挥权，也不获同意。在这些将军之中，艾森豪威尔采取平衡的低姿态而不求个人突出。美国政府不顾想要获得指挥权的其他将军的要求而选中艾森豪威尔为统帅，其原因在于他那能综合不同意见的天分。

在性质和作风方面，蒙哥马利和艾森豪威尔刚好相反。脾气暴躁易怒，在攻击部队的将军之中，最爱出风头的蒙哥马利，享有在北非战线与隆美尔交锋的英雄盛名。

“守则不屈，攻则不挠，胜则不可一世！”正是他的写照。

布莱德雷跟艾森豪威尔一样采取低姿态，稳重而谨慎。布莱德雷的天分是他选拔担任指挥官职务的人才，能在战斗时率先领导、执行命令的那些指挥官。跟其他的将领比起来并不突出，但在战略战术上有他自己的一套看法。

巴顿在性情方面有点类似蒙哥马利，顽固易怒，固执己见，对于失败毫不留情。腰间老是佩带着一把像是蛮荒西部开拓时代的英雄所留下来的大手枪。曾因在西西里的医院掌掴士兵耳光而受到处分。巴顿是攻击型的人物，不管身旁有没有人，大堆脏话就脱口而出，还会把人推开强令其把工作做好，他就是这种类型的领导人。

进攻一开始，这些将军之间在有关战略、战术及作战行动的问题上便一直争论不休。蒙哥马利主张通过狭隘的走廊地带，笔直穿过欧洲，对希特勒的德国心脏部位集中兵力，其目标是柏林。蒙哥马利主张的是突破作战。

艾森豪威尔抱持不同的意见。艾森豪威尔认为，应把所有的部队在广阔的全线展开，一面巩固一个个攻占的据点，一面以较蒙哥马利所主张的还要保守的速度前进。

后来，蒙哥马利以自认最好的意见未受到公平的对待而流露出不满之情，他曾说：

我无法说服甘冒危险的美国人——那样的冒险终究等于零。因为这样，我的建议不被采纳，战争拖到1945年，结果我们战后的政治问题变得更加复杂，而可悲地虚耗了宝贵的青春生命。

艾森豪威尔的看法是，巴黎解放非实现不可。巴黎一解放，报上便会大书特书，欧洲各国与部队的士气将会提高，苏联将会振作精神，而美国也可以充分享受拯救老友满足感。

布莱德雷虽然也采取跟他一样低姿态的作风，但同蒙哥马利一样，对于为了解放巴黎而匀出攻击德国的力量一事，怀有不满。布莱德雷希望更迅速地攻击德国。他说：

“我们还要有足足两周的汽油才能到达莱茵河……关于巴黎，我的看法只是这样。我不愿因巴黎而失去两周时间。而我们就因为这样而虚耗了两周。”

对于过多地把物质用在解放巴黎而使得汽油不够一事，巴顿一如往常大发雷霆。在等待补给汽油的期间，他坐在停歇的战车队前头，脸色铁青，破口大骂。

到了11月，盟军的战线沿着德国的休尔特坚森林延伸。英军和加拿大部队在北方形成盟军的左翼，美军位于南方充当战线的右翼。盟军首先占领位于德国边境内侧的德国城市亚琛（Aachen）。这个城市有查理曼（Charlemagne）古城，这是盟军冲进德国境内的第一个城市，成为战史上有名的“突出部之战”（theBattleofBulge）的舞台。

希特勒耗费数周时间拟订计划，准备重整旗鼓对盟军进行大规模反击。盟军领导部门之间意见对立，这个消息通过情报活动传到柏林希特勒的地下指挥中心。而侦察的结果，得知向亚耳丁（Ardennes）森林突出约130公里的前线部署着美军五个师，其中三个师是新兵，还没有战斗经验。

对希特勒来说，幸运的是，这里也是盟军两个军团会合的地点。盟军战线的罅隙就是亚耳丁森林。希特勒慎重拟订计划。其作战是属于古典的。就是：集中兵力对盟军的罅隙展开直接攻势，予以突破，到达比利时的港市安特卫普（Antwerp），从而把联军的战线切成两段，使南部的美军和北部的英、加部队分别陷于孤立。盟军统一的指挥因而受阻，孤立的部队不得不各自为战，这样将可削弱盟军的力量。

12月16日，克鲁吉（GunthervonKluge）元帅趁着亚耳丁森林起了大雾而阻挠盟军的空中支援之机，命令麾下的部队开始行动。于是，后来以“突出部之战”闻名的战役开始了。

艾森豪威尔和布莱德雷都猜不透德军行动的真意，艾森豪威尔立刻派遣装甲师前往救援。布莱德雷认为，德军的攻势只是为要牵制巴顿的战车军团在南部战线展开攻击而采取的声东击西之计。

蒙哥马利接获军情报告后未与艾森豪威尔磋商，蒙哥马利便径自命令自己指挥下的部队，退往列日（Liege）和拿慕尔（Namur）之间的慕斯河（R.Meuse）西岸，等候渡慕斯河而来的德军。

12月19日，在艾森豪威尔不知情的情况下，蒙哥马利在凡尔登（Verdun）与布莱德雷及巴顿会合，基弗特——赫法利兹——普鲁姆之线以北的美军尽纳入蒙哥马利的指挥之下。蒙哥马利令巴顿向巴斯特尼（Bastogne）移动。德军以战车团团围住巴斯特尼市。

那是德军突出部（Burge）的界限。天气突然转好，盟军开始实施空中攻击。另一方面，德军战车燃料已经耗尽。巴顿的战车部队在巴斯特尼冲开一道缺口，激战持续了一周。蒙哥马利坐立难安。他令部队由圣维多（sanvito）撤退，撤走美第七军作为预备兵力。1月3日，蒙哥马利开始对德军展开反击。

在那之前，克鲁吉的核心部队已经耗尽了力气。1月8日，德军撤退，突出部之战宣告结束。

到达安特卫普的最终目标虽然没有达成，但希特勒部队激烈的反击，仍给英军和美军指挥系统的切点（PointOfcon-tac，）以痛击，从而彻底切断了盟军的战线。希特勒不仅成功地把两大司令部暂时予以切断，而且还巧妙

地利用了各司令官种种不同的脾气。盟军的司令官们采取互相矛盾的行动，因而无法采取迅捷而强有力的措施以拯救众多的生命。

蒙哥马利最快稳住，充分掌握情势并展开行动，然而他的行动没有跟艾森豪威尔联系，因此统帅部猜不透蒙哥马利的意图，不知道他想要做什么。结果，困难的局面和低效率长期持续下来。

军事作战的指挥系统如不能形成一元化，而由一人负责，则成功的机率将显著降低。

这当然产生了问题。问题是，是否可使权限成为横向结构，而不是纵向结构。这种事实上有可能，而且例子也有好些个。在前面所检讨的情况下，身为统帅的艾森豪威尔位居指挥系统的顶点，其下面有数位将军。这几位将军由艾森豪威尔分别授予权限。艾森豪威尔直属的各将军麾下拥有庞大兵力，有时因指挥系统分开，而使权限转到横向，而不是纵向。

这种水平结构的问题是，具有权限分散而变得含糊不清的倾向。权限不分明，比无效率更糟。军队在其性格上，必须行使明确而决定性的权限。这样，层峰（top）所发出的命令，才能不被变更而明确地由指挥系统的上一个层次，传达给次一层次。

军队唯一可行的合理做法是，采取权限可纵向移转的体制。

我们把话题从军事上的战斗转到企业的战争。在企业的战争中，真理仍然一样。对于在一家公司服务的所有员工，由上至下，指挥系统必须予以一元化。

诚如杜鲁门在新闻记者面前常说的一句话：责任由首脑来负责。

商战：“矩阵管理”，德州自行“死亡接吻”

下面我们将举出这种新形态联合大企业经营的实例，来看这种制度下会有什么問題。这里指挥系统的一元化，遭破坏时也比被遵守时易于理解。

1982年4月，美国成长最快而获利也最多的电子企业之一，德州仪器(Texas Instruments)公司的总裁弗列德·巴希，在年度股东大会中语惊四座。

他宣称：“矩阵管理归于失败。”听了巴希这句话，股东之间引起震惊。接着又说：“矩阵式的做法使人才和资源分散，更使权限分裂到各部门经理未能有效地执行各自计划责任的地步。”

依巴希的说明，随着公司业绩提升及产品种类和销售额增长，矩阵体系的规模和复杂性也日益增大，使权限过于分散这一点存有问题。换句话说，为有效地推展工作而建立的制度无法支援本来的目的——有效率的专案小组。计划的实施反而受到阻挠。以往有助于达成企业目的体系，出了毛病。

迫于需要，体系本身必须予以改变。

随着公司的扩大而出现营业上的问题。各个组织一旦大起来，使用的资金也随之增加。其规模使负责处理资金和资材的经理人员无法胜任。

“在各部门之间进行交涉，成了经理的工作。”巴希解释说。

必须放弃矩阵体系，再度回归该公司在短期间内成为电子业界大公司的经营战略和经营哲学的地位。

承担战略计划的副总裁迈克尔·罗德对问题做了如下的说明：

“我们所犯的錯誤之一是，具有不是思考而是机械地推展工作的倾向。照格式填写，误以为就是战略。恰似靠翻查食谱来拟订战略。”

总之，巴希保证将大幅改革德州仪器的经营组织，放弃矩阵管理方式，并在企业组织、产品、开发的各层次上提出新的观念。

所有产品部门的经理跟别家公司的总裁一样，在自己的产品线上分别拥有权限。在矩阵管理方式下，产品部门的经理必须与同样纳入矩阵中的别个经理交涉才能拟订自己产品的生产、装配、研究及销售计划。但在这次改革之后，将可负起全责。

矩阵管理险些致使德州仪器破产。南加州大学企业管理学系有位教授说：“未经充分准备就贸然采用矩阵管理，对于企业而言，如同‘死亡接吻’。”管理顾问兼麻省波士顿广场企业总裁的约翰·韩弗利对矩阵管理有如下的看法：

矩阵管理在一家企业中两个或两个以上部门经磋商而运用同一资源这一点上颇有成效。同时也适合于必须把焦点调到一个以上的方向且必须收集大量情报以迅速因应情势变化的公司。

可是，矩阵方式也有问题，它造成了双轨的指挥系统，而使不同的、有时互相对立的要求趋于表面化。即使职务的分担业已明白确立，但人们如不遵守也是枉然。由于经理对实际做事的员工没有直接指挥权，因此无法下令使计划付诸实施。

企业过于轻易采用矩阵方式，是我们常有的现象。员工不能不熟悉新的角色，而新的角色和优先顺位是需要时间慢慢形成的。可是，在这新而暧昧的机构中做事的人，往往灰心沮丧，生气发怒，结果新的机构反而显著扯住了企业的后腿。

德州仪器及其他采用矩阵管理的一部分公司所面临的问题是，这套体系

恰恰违反指挥系统一元化的概念。换句话说，负责人互相辩论，或者可能与CEO 争论而无法立刻下最后决定以获得成果。

给已经确立纵向指挥系统的企业添上横向线，会造成可怕的结果。因为那样会导致这样的情况发生：任何部门的负责人，虽然对自己承担的产品负有责任，但对有效地推销该产品和服务的销售部门却毫无权限。

谋略十一活用战术

小变化引起大变化，大变化带来大收获。

理性探微：所谓战术，在兵法上指的应是行动的技巧，其关键在于能在挑战中找出活路而取胜；对企业而言，这是指如何掌握各项可操作变数或可使用资源，有效组合而制胜。

各种战术中，像战力自乘法则、局部优势主义、先下手为强、背水之阵等，都是兵法或商战的黄金定律；而对于防御、攻击、游击、追击、撤退等，也都各有其运用要诀，为取胜所必需。

兵故：五驹殉战，拿破仑革新战术尽荡奥军

1796年4月从意大利北部追逐奥军的3万名拿破仑军队，自5月下旬以来，就一直在包围攻击固守孟特霸要塞的1万名奥军。

奥地利政府为连连战败而惊慌，便免除败将波留，起用曾担当莱茵军团总司令的资深将军72岁的乌龙泽(Alvinczy)，给予兵力5万，令其从契罗尔方面南下，策应孟特霸要塞的1万名守兵，以便夹击拿破仑。但是，拿破仑使用了名扬欧洲的“革新战法”。

7月下旬，拿破仑陷于奥军的集中包围圈内，他不但不惊慌，反而决定乘敌军分离之际予以各个击破。于是便断然解除孟特霸的围攻，转进于加达湖东南侧地区，将主力集结此地以伺机行动。此时他要求部队行动迅速，沉重的大炮在转进之中几乎陷入土中。

8月3日，拿破仑在沙龙附近袭击加达湖西岸的2万名敌军，将之击破，然后再调师回头，在卡斯提略涅附近歼灭迫近后方的敌军主力中央军，全欧为之哑然。

·山地中行军非常困难，对方只要以一部分军力就可以阻止全军的前进，因此，奥军采取分进合击（前进时分离，战斗时合一）的战法，它的致命弱点是相互赴援异常困难。

·拿破仑在此战役期间，来回奔驰累垮了5匹名驹。

此场战役，是拿破仑在该年扬名于世的杰作。他利用新战法击垮兵力为其1.5倍的军队。以优越态势集中进击而来的奥军精锐部队，令全欧惊叹不已，名将拿破仑的声誉传遍世界，构筑了不朽的金字塔。

奥军原本固守于敏丘河线，但是，5月30日拿破仑军在波尔格托附近强行渡河进击东岸，于是顿失斗志而往奥地利境内撤退。拿破仑占领爱奇河线以及加达湖东西隘路口附近以防备敌人反攻，同时想在其掩护下，攻略残存的1万名奥军所据守的孟特霸要塞。

拿破仑希望先攻略孟特霸要塞以获得行动自由。但是孟特霸要塞以固若金汤驰名、位于敏丘河下游的湖中央带，周边为沼泽地，从外部只有5条堤防可以进入，要塞的结构亦极为坚固。拿破仑在6月中旬倾全力围攻，丝毫不能使之动摇。

就整体来说，面对6万名奥军，法军虽只有4.2万名，但是在罗纳特决战场上却略占优势，而且奥军跋涉险峻的山地后已十分疲惫、而法军经过充分的休养，主将拿破仑还以身作则，亲临阵前指挥，更是气势如虹。法军集中有形、无形的战力，在决战场上发挥出优于敌人的威力，可说是以寡击众的“局部优势主义”的典型范例。此场战役的成功，我们不可遗漏拿破仑的参谋在幕后纵横驰骋于战场的辛劳。

在柯罗那战胜而气势高昂的乌龙泽，率领湖东的奥军缓缓趋至平地，由于在敏丘河畔不见敌影，他以为法军畏惧其声威与兵力之强大，已不战而退至波河南岸，8月1日遂命令其主力沿敏丘河（东）岸扎营，等待湖西奥军的捷报。这段期间，他以一部分兵力封锁贝席拉要塞，一部分兵力活动于敏丘河下游一带以为警戒；孟特霸守备军的部分兵力则尾随谢耶师团退却，抵达马卡里亚（在奥格里欧河畔）和波尔格托，获取大量的攻城兵器材料，气势为之一振。然而，8月1日晚，乌龙泽却接获“拿破仑倾其全军攻击卡斯达诺威兹军，分别在萨罗、罗纳特、布雷西亚将其击破”的急报，大惊之余，

乌龙泽决定在翌日引全军向柯伊特（在敏丘河畔）前进，便命令前卫急趋卡斯提略涅。

8月2日午后，前卫击退奥日罗师团留置的守备队（兵力1500名，由将官巴雷特指挥），占领卡斯提略涅。

8月2日夜，拿破仑决定以主力攻击湖西的奥军，于是发布以下的命令：

（1）苏尔师团以部分兵力夺回萨罗，接着由东方攻击葛巴朵。

（2）德斯比涅师团掩护苏尔师团的部分兵力攻击萨罗，然后与其协力攻击湖西的奥军主力。

（3）达雷马朱兵团在苏尔师团和德斯比涅师团中间北进，随时援助此两兵团。

（4）赫尔邦兵团为了与德斯比涅师团协力攻击湖西奥军，由圣欧塞特方面迂回以攻击葛巴朵。

（5）奥日罗师团和基迈恩骑兵师团往卡斯提略涅前进，阻挠乌龙泽军西进。

（6）马塞纳师团在罗纳特附近，随时准备援助两方。

8月3日上午，苏尔师团的部分兵力（古约兵团）夺回萨罗，但是因为没充分理解军令，故未能协力攻击葛巴朵。

德斯比涅师团和达雷马朱兵团为攻击葛巴朵在北进当中意外遭逢南下的湖西奥军主力，一时恐慌而退至布雷西亚。

奥军的湖西军总司令卡斯达诺威兹获知己方的乌龙泽军前卫已于昨日下午占领卡斯提略涅，为与其联系，便于3日凌晨3时自葛巴朵出发，途中连续击破法军（德斯比涅师团、达雷马朱兵团），以主力向罗纳特前进，一部分兵力朝德森札诺前进。往罗纳特前进的湖西军主力则击败由庞德圣马柯调头至罗纳特的法军马塞纳师团的前卫。

此时拿破仑正好统率马塞纳师团主力至此，他毅然采取大胆的中央突破策略，大破湖西奥军主力，逼其往加达湖和德森札诺方向撤退。

湖西奥军却又遭到先一步赶到德森札诺的拿破仑亲率的部队、由后追击的马塞纳师团、自萨罗南下的古约兵团等三方面夹击，蒙受极大损伤后往葛巴朵方向退却。此时在东方，奥日罗师团与乌龙泽军的先头师团交战于卡斯提略涅，经过一番激战后。日落时将其击退。

拿破仑一心想接近乌龙泽军的主力，由此展开他拿手的各个击破战术，实行“局部优势主义”。

葛巴朵的卡斯达诺威兹军突然在意想不到的方向（南方、东方、北方）上遭到奇袭，战意顿失，只好往加达湖北端的里巴退却。拿破仑决定于5日调师回头，以主力攻击湖东乌龙泽军，于是发布以下的命令：

“谢里耶师团于4日夜自马卡里亚出发北进，经过古伊吉柔洛，参加此战役。”

5日清晨6时，谢里耶师团抵达敌军背后的古伊吉柔洛（卡斯提略涅东南下20公里处）。

奥日罗师团在卡斯提略涅前面采取二线队形；基迈恩骑兵师团担当打击部队，部署在右后方；马纳塞师团以一半兵力摆开阵势，一半兵力仍然维持纵队队形部署在左方；德斯比涅师团分成数大队逼近战场。

乌龙泽军2.5万名，左翼在梅多累圆丘上，右翼在索费利诺的市街上（这

是由索费利诺西侧标高 206 公尺高地，流向南方梅多累（制高地带）呈二线横队摆开。

拿破仑以奥日罗、马塞纳两师团的部分兵力作势攻击，然后诈败退却诱敌，乌龙泽果然中计，逐渐将重心移至右翼，以包围进击马塞纳师团的左侧（北翼）。

拿破仑抓住此机会，用推进至梅多累平地的 12 门重炮，进行猛烈的支援射击，然后以近卫步兵三队、骑兵一连队向敌军最左翼的角面堡突进，将其攻陷。同时，基迈恩骑兵师团则向敌军左侧背突进。

谢里耶师团悄悄经过加布里阿纳到达敌军背后，奇袭其司令部，胁迫乌龙泽总司令，乌龙泽一看情势不妙便急忙逃离，奥军阵势因之大为动摇。

拿破仑眼看机不可失，便命令正面师团开始攻击，于是奥日罗师团往敌军中央，马塞纳师团朝敌军中央及右（北）翼队的中间，展开猛烈的突进；德斯比涅师团则派遣第四、第五旅团逼近索费利诺塔附近的高地。

奥军遭受来自西北、西南、东南三方面的集中攻击，损伤惨重，便往东方溃走，又受到基迈恩骑兵师团和谢里耶师团的猛烈追击，好不容易才逃到敏丘河东岸，并将桥梁毁坏。总计死伤 2000 人，被俘 1000 人，大炮失去 20 门。

参加第二次卡斯提略涅战役的兵力，奥军有 2.5 万名，法军 3 万名，而且采取绝对优势的集中攻击态势。表现出战略、战术的真谛。

罗纳特、卡斯提略涅战役期间，拿破仑几乎不眠不休地东驰西奔，骑垮 5 匹名驹便在此时。

8 月 6 日——

乌龙泽军以主力部署于巴烈吉欧，一部分兵力部署于罗贝尔贝拉和贝席拉；卡斯达诺威兹则部署于加达湖北部。

拿破仑不给予分散的奥军有再度集结、重整态势的时间，决定在 6 日上午继续展开攻击，他发布了下列命令：

（1）奥日罗师团往波尔格托附近前进，炮击巴烈吉欧，做出要在此附近渡河的气势，以绊乌龙泽军主力。

（2）马塞纳师团利用奥日罗师团虚势攻击时，在贝席拉渡河，攻击敌军正面。

乌龙泽唯恐贝隆纳至特伦多的道路会被截断，不敢全力交战，他率军渡过爱奇河谷，往北方退却，同时在孟特霸要塞加入 1.5 万名新军，以更替原来的守军，并且补给数月份的粮秣。

8 月 7 日，马塞纳师团占领黎波里。拿破仑与奥日罗师团转进至贝席拉，渡过敏丘河，朝贝隆纳前进。晚上 10 点过后，占领贝隆纳要塞。谢里耶团调头至孟特霸，围攻要塞。

8 月 11 日，马塞纳师团夺回柯罗那。奥日罗师团的一部分兵力北进爱奇河左岸河谷予以支援，并将敌军击退至阿拉附近。

8 月 12 日，苏尔师团占领伊多罗湖西岸的安佛。

以上的战果，使拿破仑获致卡斯提略涅的完全胜利，同时确保了下次战役的据点。

曾经夸耀 6.2 万名优势兵力的奥地利名门军队，如今一败涂地，战场上不复见其一兵一卒，也算是另一种奇迹。

商战：奈奎登场，韦克斯反副为主折桂品牌

在行销战场中，战术的一个恰当的定义是“以消费者的认知为基础，找出一个有竞争性差异的切入角度”（赖兹与屈特）。战略则是“一致性的行销方针”。

“想想小的”（thinksmall）——50年代末期，德国福斯汽车（vw）小巧的金龟车登陆美国，打出了这个广告，事实证明，这个“thinksmall”却是个“bigidea”。

在当时的新大陆，通用汽车生产的又大又重的旗舰级汽车似乎才是市场的主流，连其他品牌的小型车，也纷纷大谈它们的小车本身的“宽敞舒适”——大家（制造商）都相信“大即是美”。福斯这个反其道而行“小”战术，却毫无阻力地进入了消费者的脑海，成为他们心目中的“第一部”小型车，轻而易举地打下了美国的小型车市场。

可惜的是，福斯未能将这个战术发展成战略，过没多久，它变得自大了。“针对不同的顾客，我们提供不同的车子”，福斯的广告如是说，8人座客车、4门的411型与412型轿车、达许跑车、西恩吉普车，一辆一辆开上战场。福斯汽车拉开了战线，消费者却纷纷投入他人的怀抱，3只日本小老虎——丰田、日产、本田，从此取代了福斯在美国小型车市场的地位。

福斯曾经在美国进口车市场的占有率高达67%——销售量是进口车第二名的19倍。“因大失小”之后，市场占有率竟然滑落了60%。一个伟大的战术就是这么值钱。

韦克斯（Vicks）公司就比福斯公司聪明多了。这家制药公司的研究人员开发出一种能兼治喉咙痒与流眼泪的感冒口服液；不幸的是，它同时有一种副作用——让人昏昏欲睡，对服用后要继续工作或开车的人而言，确是一大困扰。

韦克斯并没有因此取消这项研究，它在公司内征求创意，希望能解决这个麻烦；最后，它想出了个“反劣为优”的主意；如果产品本身“帮助”你入睡，那么何不“反副为主”，将其定位为晚上服用的感冒药——也就是采取“第一种夜晚用感冒药”作为广告战术？

根据这个战术，韦克斯引导出一个战术：推出一种名为“奈奎尔”的新感冒药。如今，这个“第一种夜晚用感冒药”已成为该公司有史以来最成功的产品，并且成为目前美国感冒药市场的领导品牌。

赖兹与屈特在《逆思考行销》中对此一兵法有极为精辟的见解。他们认为，战术的切入角度就是能使行销计划有效进入消费者脑海的关键。但是，只依靠战术是不够的，要在消费者脑海里建立地位，你必须能将战术转换成战略。韦克斯做到了，福斯没做到，于是，成败立现。

“如果战术是一根铁钉，战略就是一把铁锤”，每个行销人员都应该深思：你手中握有什么样的铁钉，什么样的铁锤？

只有战术上的大成功，才能造成战略上的效果。因此，在用兵上，最重要的是战术上的成功。

谋略十二勿忘追击

只从狐狸身上抓一撮毛，你仍然得不到它的皮。

理性探微：击破敌人之后，不可给予喘息的机会，必须展开猛烈的追击，取得最后的胜利。然而，必要撤退的时候，务必果敢、快速，以免延误时机，造成无可收拾的局面。

不可以在能赢三子的时候，心想只赢一子就好，必须彻底赢下去。否则，敌我形式一逆转，自己最后反而沦为失败者。

“与敌交战，在形式上即使我方获胜，而对方只要存有战斗力，表面败了内心也未必服输。这个时候，就必须乘胜追击，根绝敌人的斗志，从力量和斗志上让敌人从心底服输。这叫做‘斩草除根’”。

“斩草除根”就是乘胜追击，虽然令人觉得残酷无情，但争斗的本质确实是残酷无情的。如果纵虎归山则后患无穷。因为给敌人机会就是对自己残忍，当然，中国是个儒教传统的国家，凡事讲中庸，但是否对敌人也网开一面，那就根据具体情况或具体心情而具体对待了。

但是，决定胜负的时候，攻防两者都极为疲惫，要部队强行展开追击，指挥官必须具备强烈的意志。指挥官的心志一旦有些微的松缓，会立即反映至部队，追击的步调势必缓和下来，敌方可以趁这短暂的空隙逃离险境，重新振作。古来人们一直强调追击的必要，但之所以少有追击成功的例子，是因为在这个重要时刻，指挥官绝少有铁石心肠的。一旦追击失败，将会再出现和前面相同的损伤，必须再重复攻击才行。

光只是在股价上涨时将买进的股票卖出，无法获取大利。股票上涨时，应该增购展开追击，所需要的资金，不妨卖出跌价的股票来筹措。

棒球如果赢了二分、三分就松懈下来，情势很快就会逆转过来。必须彻底利用机会，塑造出对方无法追赶的截然差距才行。只是胜过同业、站在同业前面就满足，是很危险的。

作战如果仅击破敌人，是无法收取大战果的。假如比较攻击与防御的损害，攻者在攻破防御阵地之前蒙受较大的损害，但从防御阵地被攻破的瞬间开始，防者的损害便骤增，一旦转为退却，情况逆转过来，损害便产生决定性的差距。因此，击破敌人之后，不可给予喘息的机会，如果不继续展开猛烈的追击，就不算胜利。

兵战：盟军猛追，拿破仑穷途末路终失势

1813年10月，败于莱比锡战役的拿破仑，撤退途中在哈瑙（美因兹东方50公里）被3.5万名的拜亚伦兵切断了退路，但他用炮火将其击溃，11月2日到达美因兹，滞留数日整顿态势之后，11月初旬，率领四五万兵力渡过莱茵河，向法国境内撤退。

如果拿破仑在1813年的战役中，避开哈瑙战役，而想从曼汗或科不林斯渡过莱茵河，他将无法率领哈瑙战役留存的三四万兵力渡过莱茵河。

拿破仑于1813年11月初渡过莱茵河时，所率领的兵力只有四五万，以这么少的兵力要防御自曼汗到尼姆威根（荷兰属地）的莱茵河，是不可能的。不但防御正面太广，而且盟军从任何一处都可以渡河。因此打算先撤退到法国领地的马斯河畔，整顿态势后，再试图展开正式的抵抗。但拿破仑预料即使法军在莱茵河驻足搭营歇养，盟军也必定会渡河追击，更不用说撤退至马斯河畔。所以他决定在莱茵河做“伪装防御”。将部分兵力配置在莱茵河岸，让敌军误以为他要展开防御会战，再以主力集结于后方200公里的马斯河上流，一边恢复战力、一边准备反击。这项计划在没有任何危险的情况下成功了，只有在尼姆威根守备的2万马克南多军因为没有掌握撤退时机，而没能赶上布莲会战，这一点算是失败。马克南多军一直待在原处，直到第二年1月上旬俄国的温吉哥洛德军出现于阵前为止。

在莱茵河畔的伪装防御，使盟军延缓了前进的速度，拿破仑因此赚得宝贵的6星期。如果没有这场伪装，莱比锡会战胜利的盟军必然挟着余威直趋巴黎，战争胜负会立即揭晓。

拿破仑军在莱茵河西方的配备：第一线——比克特军2万于斯特拉斯堡。马尔蒙军2万于史拜尔；莫兰多军1.5万于美因兹；马克南多军1.5万于库恩；迈逊军1.5万于安特瓦布。第二线——奥日罗军1万于里昂；莫尔查军5000于兰格尔；涅军1万于南锡。

拿破仑在上述配备的掩护下，立即召集了28万大军，1814年1月25日由巴黎出发，当天晚上，在沙隆设立大本营；29日在布莲急袭有2.5万兵力的布鲁赫军。

拿破仑于1813年11月9日，返回巴黎。

由于他撤退回国，易北河、奥得河、窝塞河等要塞及守兵约10万全都落入敌军手中。这时内外情势都对拿破仑极为不利。

皇后玛丽·露易丝（1791~1879年）流着眼泪要求拿破仑停止战争，劝他与政要讲和，拿破仑不听她的话，召开议会，主张战争的必要。但议会反对，反而赞成盟国方面所提出的条件“以莱茵河——阿尔卑斯山—比利牛斯山一线为国境”，因为这是路易十四以来法国的宿愿，接受这个条件，并没有什么丢脸。但是这使拿破仑追求的欧洲大帝国主义严重受挫，他当然无法忍受。拿破仑表示：“将敌军逐出国境之外，再来议和吧！”于是解散议会，一意孤行。

众人慑于其权威不敢表示意见，内心却对他非常失望。达雷杭便慨叹：“线拉得太紧。没多久大概就全断掉了……法国开始要没落了。”他原与佛雪联手，与奥地利首相梅特涅共同推动和平工作，事情既然到了这个地步，便决定紧急进行放逐拿破仑的工作。

弱国国民没有严酷批评本国力量的勇气和心情，但必须有接受强国所提

出不名誉和平条件的勇气。

最须注意的是不可轻易拒绝优势敌人的和平提案。不管内容如何令人不满，里面必定有一二项对本国有利的条件，如果能够活用的话，依然可以获得胜利的一杯羹。

总之，拿破仑以异常的决心，编成 2.8 万新军，将其预先准备好的 6300 万法郎分发将兵，特命皇后摄政，其兄约瑟夫为顾问，而其他兄弟也都担任国民军的将官。并且命令治安首长佛雪逮捕达雷杭，然后将治安首长佛雪免职，由沙巴里替代。1814 年 1 月 25 日早晨，拿破仑告别皇后及爱子罗马王，在丘勒里宫前面举行壮严的出兵仪式后，向沙隆挺进。

在莱比锡战役击破拿破仑而大举西进的盟军，抵达莱茵河畔后，又显露出同盟军队的通病——对此后的作战方针迟迟未决，徒然浪费时日。让拿破仑得以编组大军，向沙隆的大本营推进。

盟军也打算开始进军，但军事会议各说各话，如奥地利资深将帅慈卡等人主张“在莱茵河畔构筑要塞，打持久战”，可见大家染上的“拿破仑恐惧症”仍未消除。最后，还是根据普鲁士军参谋长格奈则瑙的主张，决定迅速渡过莱茵河西进，拟定以下的作战计划：

(1) 普鲁士比洛军 6 万自荷兰进攻法国北部。

(2) 普鲁士布鲁赫军从美因兹附近趋往麦次附近，掩护主力军右侧，然后一齐朝巴黎前近。

(3) 奥地利西瓦尔层堡军 22 万迂回过法国国境要塞地域至南方，经过瑞士，抵兰格尔高原，在此构筑作战基地之后，慢慢朝巴黎前进。这段期间一部分兵力趋往南方的阿尔卑斯山地，对抗尤塞奴军，以掩护背后。

(4) 奥地利贝雷卡多军 8 万与拿破里王缪拉(原拿破仑部将)军 2 万攻击尤塞奴军 4 万。

盟军根据此计划，于 1813 年 12 月下旬开始前进，1814 年 1 月中旬抵达预定地点。总兵力为 36 万。

拿破仑率大军于 1 月 25 日来到沙隆，此时在该地集结的兵力约有 5 万。

拿破仑试图将进出圣提兹尔的布鲁赫军各个击破，27 日率领本军抵达圣提兹尔，但布鲁赫已朝布莲西进了。

拿破仑令马蒙军留在圣提兹尔，亲率主力追击布鲁赫。29 日，在布莲急袭布鲁赫军。

当日正午左右，布鲁赫军意外遭到袭击，全军大乱，正在用午膳的司令官布鲁赫与参谋长格奈则瑙差一点被俘，好不容易才脱逃，撤退至托兰高地。

此战役持续到半夜，战况激烈，双方各约有 3000 名的死伤。拿破仑继续追击敌军。30 日清晨，攻击托兰高地，但发觉敌阵坚固，遂于该日午后中止攻击，将军队配置于拉罗贴尔，以备敌军，同时将司令部设于布莲以便集结兵力。

拿破仑等待布鲁赫的出击，但未见其动静，而且侦测敌军主力西瓦尔层堡军迫近，因此想要尽速脱离此地，打算经由雷斯蒙的桥梁，撤退至奥布河左岸。2 月 1 日早晨，布鲁赫军获得约 10 万俄军的增援，因而转为攻势。拿破仑只好中止撤退，形成会战。

午后 1 时左右，布鲁赫在俄军近卫兵团 1.2 万抵达后，便开始攻击。两军持续激烈战斗约 8 小时，布鲁赫拥有 3 倍以上的兵力，终于取得优势，拿破仑军乘着暗夜总撤退，布鲁赫军不知何故居然没有追击。拿破仑利用空隙

命令马尔蒙及涅两军团交互掩护撤退，主力在半夜度过雷斯蒙特桥，到达奥布河左岸，2月3日在特尔瓦集结兵力。

拿破仑在布莲战胜后，竟然在拉罗贴尔附近驻留3日而毫无任何行动，一点也不像他平常的作为，一般认为此举是失败的。

布鲁赫在拉罗贴尔战胜后，拥有3倍以上的兵力居然没有追击，这也是他的错失。如果是因为他和俄军司令官意见不合的话，也应该指挥普鲁士军追击。此举足以令夜间败退的法军引起大惊慌。一般认为如果他毅然追击，此时拿破仑可能就失去法国了。

一边和谈一边作战是盟军的方针，于是2月3日在兰格尔西方的沙琼市召开和谈会议。出席的人有：奥地利的梅特涅、普鲁士的哈登堡(Hardenberg, 普鲁士改革时期的宰相)、英国的卡斯路里(Castlereagh)，俄国的涅塞洛多和法国的柯连库尔等人。

柯连库尔接获拿破仑以下的指示：“逼不得已时，法国可以承认自然国境，但要保有北意大利、厄尔巴岛、科西嘉岛和荷兰的一部分。”

但会议中途传来拿破仑在拉罗贴战败的消息，盟国态度马上转硬，一致表示：“法国必须放弃比利时、荷兰、莱茵河左岸及意大利全部。”

2月7日傍晚，拿破仑在诺将大本营接获让步的报告，坚决表示：“绝不可缩小我登基时的领土！”但左右的人不断进言，拿破仑只说一句“你们看着办吧！”就进入寝室。但他却心有不甘，无法入眠，便写了一封信给兄长约瑟夫：

只要我活着，绝不会让巴黎落在敌人手中。希望你多注意宰相达雷杭，他是我家族最大的敌人，也是狮子心中的虫。

万一我战死于战场，希望你绝对不要让皇后和罗马王沦落敌手。与其让我的孩子被当成奥地利王子，在维也纳被人养育，我毋宁希望他被杀害。我不忍心看到这个孩子生存时只是在哭泣自己悲惨的命运……

这是遗言，也是诀别辞，拿破仑内心是决意抗战到底的。

所以他晚上听到情报：“布鲁赫所率领的普鲁士军正在西进马恩河流域当中。”他立即取消前面对和平条件让步的说词，并下令出兵，率领军队急速向北方前进，因此发生马恩河流域的会战。

1814年2月，奥地利军抵达塞纳河上流地域，普鲁士军来到马恩河上流的沙隆附近。拿破仑决定以4万兵力抵挡奥地利军，亲自率领3万兵力击破布鲁赫所指挥的5.6万名普鲁士军。

当时布鲁赫军分成第一梯团1.8万、第二梯团4000千、第三梯团1.8万共三个梯团西进中，另外还有约克军1.6万配置夏陶彻里附近。

2月10日，拿破仑首先急袭敌军的第二梯团，将其歼灭，然后令勇将马尔蒙率领1.5万兵力占领耶特朱附近，以阻挡布鲁赫所指挥的第三梯团。13日之前，拿破仑军连破敌军的第一梯团和约克军之后，调头回转，14日在波香附近击破尾随前来复仇的布鲁赫军；16日追击至耶特朱附近，造成布鲁赫军1万名的损伤、溃散而逃。当时拿破仑为45岁。

1814年2月9~16日的8天内，拿破仑在马恩河畔的战役中击破布鲁赫所率领的普鲁士军，后来又得知在南方塞纳河畔的西瓦尔层堡军正在西进当中，决定调师加以攻击。

在这之前，西瓦尔层堡军获知拿破仑正朝布鲁赫军攻击，立即开始西进，2月7日占领特尔瓦，12日到达蒙特罗—诺将地域，原先在这些地点防备的

法国乌吉诺军及比尔克军撤退至阿勒叶河畔的基尼耶附近。

拿破仑一直在思考：应该直接往诺将方面南进以捣敌军侧背，还是应该在维尔多河畔采取守势呢？后来因为要掩护巴黎，便决定向基尼耶转进。拿破仑命令马尔蒙军及莫尔查军留在蒙密来，防备布鲁赫反攻，15日亲率主力军约6万，由蒙密来出发，经漠乌，以32小时时间疾驱80公里的路途，16日下午抵达基尼耶。

当时俄国将军威根斯坦所率领约5万兵力在摩尔曼 普洛道上；奥地利将军西瓦尔层堡所率领的约7万兵力在蒙特罗 诺将途中。拿破仑决定发动攻势，于17日清晨开始行动，首先在摩尔曼附近将威根斯坦军各个击破，再趋往南吉，做以下的部署：

- (1) 乌吉诺军进击普洛邦。
- (2) 马克南多军进击隆美尔。
- (3) 比克特军前进至蒙特罗。

各军根据以上的部署，乘胜一起进击。乌吉诺军与马克南多军并没有遭到敌军太大的抵抗，但比克特军方面则与敌军发生激战。

拿破仑唯恐西瓦尔层堡军在塞纳河的掩护下急趋巴黎，便斥责在塞纳河北岸驻足的比克特，亲自率领2万兵力渡过塞纳河，在蒙特罗附近大破敌军。拿破仑前进至阵前，亲自发射大炮，他豪放地对身边的将兵说：“亲爱的将士！这世界还没有造出可以杀死我的炮弹呢！”拿破仑军在19日终于击破敌军，并且继续追击溃逃的敌军，21日抵达诺将。

在沙隆的布鲁赫照例发挥其积极不屈的特性，南下到梅伊里（相对地，在蒙密来防备布鲁赫的马尔蒙和莫尔查显然消极、无为）。

拿破仑以乌吉诺军1万攻击布鲁赫，亲率主力追击当面的敌军。24日，抵达特尔瓦。

西瓦尔怪堡退至巴尔，等待布鲁赫军攻击拿破仑军的侧背，但布鲁赫颇为西瓦尔层堡的消极无为而发慌，于是便反转至马恩河畔，打算和预计会从比利时方面前来的比洛军会合，一齐攻击巴黎。

在巴黎已经遭到胁迫的窘境下，拿破仑仍然能施行如此漂亮的作战，博取大胜，其天才与气魄令人赞叹。而布鲁赫军积极不屈地展开弹性作战，情况一如1813年8月的德勒斯登会战，可以说是布鲁赫的勇敢与格奈则溜以下参谋部的智谋成果。有此举才得以发展出1815年滑铁卢会战胜利。

主战派的俄国皇帝亚历山大一世，听说俄国名将威根斯坦在摩尔曼战役惨败，大为吃惊，便将全权委之于奥地利的西瓦尔层堡元帅。

这时休战问题又被提出来，盟军方面意气消沉，但胜利的拿破仑自然气势高涨，拒绝休战，于是会议终告流产。

参加会议的和平派有：法国代表柯连库尔，奥地利、普鲁士、英国各代表，唯独俄国代表顽强主战，因此，梅特涅声称要退出会议，单独寻求和平。

拿破仑没落的原因之一，在于拒绝签署不名誉的和平条约。

在愈来愈猛烈的炮火攻击，及国内政治掣肘的情况下，巴黎终于沦陷了，而这也象征着拿破仑威权的衰减。

盟军在塞纳河畔惨败于拿破仑，使布鲁赫对西瓦尔层堡感到失望，便调师向西北前进，进入恩河北方的拉安。其兵力与由比利时方面来会合的比洛军、温吉哥洛德军，合计为11万。

2月25日，拿破仑知悉布鲁赫向西北前进，唯恐他会攻击巴黎，便给予

马克南多和乌吉诺 3 万兵力，令其防备西瓦尔层堡，同时亲率兵力 2.5 万追击布鲁赫。

3 月 8 日，面对拥有约 11 万兵力、据守于拉安的布鲁赫军，拿破仑以约 5.5 万的劣势兵力展开攻击，但无法奏效，反而遭到反攻，损伤惨重，因此于 3 月 10 日利用暗夜撤退，在苏瓦松和菲斯姆附近集结兵力。法军的损伤约 1 万。然而布鲁赫也无法展开追击。

此段期间，圣布里那士所率领的俄军约 1.6 万，已由莱茵河方面前进至兰司。

拿破仑获知，留置莫尔查军 1.5 万在苏瓦松防备布鲁赫，亲自率领兵力 2.2 万在 12 日晚上出发，于 13 日下午给予圣布里耶七军毁灭性打击之后，占领了兰司。

原本陷于中断状态的沙琼会议，因为下列的条件而重开：

(1) 拿破仑放弃自然国境(莱茵河、阿尔卑斯山脉、比利牛斯山脉一线)以外的主权。

(2) 盟军撤出法国境内。

(3) 双方交换俘虏。

这是拉安战败，使拿破仑心境起了变化，才做如此大的让步，但盟军仍怀疑他的诚意而没有接纳。

第三次沙琼会议因此又告决裂，拿破仑为其命运赌下最后一战。1814 年 3 月 3 日两军的态势约略如下：

(1) 拿破仑在兰司；马克南多军在普洛邦。

(2) 布鲁赫军在拉安；西尔尔层堡军在布莲、阿尔西、梅丽、诺将、特尔瓦。

拿破仑的作战构想：

(1) 马尔蒙军和莫尔查军合计 2 万，配备于兰司附近，以防备北方的布鲁赫军。

(2) 马克南多军 2 万在现在的地点普洛邦，防备南方的西瓦尔层堡军。

(3) 拿破仑亲率 2.5 万兵力迂回东方，至西瓦尔层堡军的背后，合并莱茵河畔要塞的兵力约 4 万，以麦次要塞为作战基地，攻击西瓦尔层堡军。

这是非常冒险的计划。拿破仑的兵力也才 5 万余人，要以如此少的兵力击破 20 万的敌军，利用普通的战法是不可能成功的。此一计划决非无谋之举，拿破仑在意大利战役中就常用此种战法获取大胜；因为这是他最得意的战法。换言之，他自己率领主力迂回至敌军背后，切断其与本国之联络，乘其动摇之际，再与马尔蒙和约瑟夫两军策应，予以夹击，非常符合战争原则。而且法国东部是自由思想盛行的地区，在这个地区作战，可以诱发将士们的爱国心。

拿破仑基于上述的作战构想，3 月 17 日率领 3 万兵力由兰司出发，途中还一边鸣钟激励农民奋起抗战、号召要塞守军执戈突破包围，一边急速向南趋进。

在特尔瓦的西瓦尔层一听拿破仑来了，就慌忙撤退，但在周围人士劝谏下，改变了想法，调头朝向阿尔西。

拿破仑于 19 日经普兰西，到达梅丽，20 日沿奥布河西岸东进，占领阿尔西。此时先遣至南方的骑兵部队被奥地利军的前进部队打败。拿破仑阻止敌军前进，同时发动攻击，夺取阿尔西南方诸部落。21 日再度攻击，但遭到

奥地利军强大的反击。拿破仑知道奥地利 10 万主力军正在逼近，加以 3 万兵力与其决战，势必不利，便决定回避，命令乌吉诺军固守阿尔西，在其掩护下撤退到奥布河北方。

乌吉诺军遭到优势敌军的集中攻击，21 日傍晚，终于失去阿尔西，但仍奋战不让敌军渡河。

拿破仑在这段期间撤退至松梅比斯；22 日以一部分兵力攻击比特利；23 日进入圣吉塞；24 日在土宛特构兵，胁迫西瓦尔层堡的背后。

拿破仑虽然迂回成功，但西瓦尔层堡并没有中计，他和布鲁赫策应，不理睬拿破仑的动作，而直接朝巴黎进击。

盟军以 1 万骑兵指向拿破仑，做为障眼法，同时将主力分成两军：布鲁赫军由沙隆往巴黎、西瓦尔层堡由阿尔西朝巴黎；27 日各自开始前进，途中击破马尔蒙军及莫尔查军；29 日终于逼近巴黎东郊。

拿破仑全然不被理会，只好放弃原先的作战构想，急进前往援救巴黎。30 日傍晚抵达枫丹白露（巴黎东南方 60 公里），半夜来到库尔·都·法兰西，但为时已晚，当天巴黎已告降服。

商战：广告迭打，香吉士把握时机获大成

对台湾的饮料界而言，1978年是一个重要的年份。这一年，一个名不见台湾经传的外国品牌成功地登陆宝岛，并开启了饮料业的“纯果汁时代”。

这个引发了台湾饮料市场第三次革命的，正是如今大家耳熟能详的“香吉士”。

香吉士“发迹”的时机再巧不过了。当时，台湾饮料业的霸主黑松，正在“加味汽水”市场中大力照顾副品牌“吉利果”，以对抗“华年达”和“苹果西打”的猛烈攻击，根本无暇对这个远渡重洋的“纯纯果汁”采取行动。香吉士就这么成功地进入了这块大有可为的处女地。

对当时的台湾消费者而言，香吉士的确魅力十足：第一，它有着新鲜感十足的纸盒包装（PUR-PAK）；第二，它是第一个来自美国加州的新鲜纯柳橙汁；第三，它的商标贴纸到处可见。借着这些广告、促销造成的优势，香吉士展开了大规模的行动，并以1000CC的大包装侵入了餐厅等通路，在短短3年即占有纯果汁40%的市场。

纯果汁风气一开，想要分杯“汁”的厂商自然大不乏人。1979年，“百利”首先以“我也是”（me-too）的策略入侵，强调它的产品也是来自加州的纯果汁，同时大打树状商标的形象，企图一举建立起在消费者心中的地位；味全随后推出了含有果粒的鲜果汁，统一也推出“来自佛罗里达的纯果汁”——统一柳橙汁。

面对环伺的强敌，香吉士展开了它第一波的乘胜追击。在“运动会篇”的CF中，打出“纯纯果汁我们叫它香吉士”的口号，在“商标篇”CF中，小女孩以手势比划出香吉士花形商标造型，指名“我要这个”；两支广告CF的强力宣传，立刻强化了香吉士的领导地位。此后的每年，香吉士都随营业额的增长提拨固定比率的行销费用，不断扩张市场占有率。

1985年，香吉士展开第二波的乘胜追击，一口气推出了柳橙、葡萄、苹果、葡萄柚四种口味的果汁汽水宣称“纯纯果汁加汽水，果汁实在，汽味十足”，以“第三代汽水”的声势，在宝特瓶装果汁汽水市场上大有收获。

到了1987年，代理香吉士的家乡公司更以多角化经营展开了第三波的乘胜追击，先后代理了美国的“美乐啤酒”与“雪士达可乐”，并推出1000CC新鲜屋的“100%纯果汁”，又一次造成了业绩的大幅成长。

把握时机，乘胜追击，香吉士的例子，证明了如果能有效地运用你的行销力量，成功会导致进一步的成功。

谋略十三常结联盟

一只筷子很容易被折断，但一把筷子决不是容易折断的。

理性探微：联盟产生的原因是基于惧怕，而不是友爱。

协调动作组织得如何，在很大程度上决定着战局、战役和交战的进程，各部队在不同战略方向协调一致地实施战役，历来是影响战争进程的重要而十分现实的手段。

军事联盟的基本目的，在于合并实际的或潜在的力量，以造成雷霆万钧之势，屈敌人之兵。就防御者而言，联盟可以增加力量，以因应敌人的攻击。

联盟的稳固与否，取决于联盟的成员履行其承诺的能力。譬如说，其中一个会员可能无法继续积极履行其成为联盟一分子的角色。

在商业上，联盟也是司空见惯的事情，形成商业联盟的原因，是为了达成共同的利益，如维持市场力量的均势，控制影响形势，保护厂商的利益等。这种联盟财务、行销、生产及技术资源等，以此来达成共同的目标。联盟策略被用来保有市场的均势，控制影响力的范围，保护厂商利益，阻碍潜在的竞争者，或是攻击或防御市场地位。对传统工业（例如汽车、农机、钢铁、轮胎）的厂商而言，寻求联盟的目的，在于活用剩余的产能；而对高科技产业的厂商而言，寻求联盟的目的，在于向新市场突破。

在商场上，联盟策略的缺点也不少。譬如说，技术经验转移的困难、互相推卸责任、沟通不良、决策的延缓及缺乏延续性等因素，都会构成运作上的严重障碍。例如，制造多功能战

斗机（简称 MRCA）的多纳多公司与英国飞机公司、MBB、义航公司之间的联盟，便因无法控制预算而搞得不欢而散；英国通讯公司与 GEC 的普李西共同使用制造 X 系统的通讯规划，也是因为技术问题而延误了交期；在奥地利生产柴油引擎的 BMW-Steyr-Daimler-Push 规划也宣告流产。为了维护长期的相互关系而建立的暂时性的联盟，也会削弱——而不是强化——企业的力量。原因是这种联盟制造，会使企业丧失未来控制整套产品的能力。英国飞机公司与空中客车工业公司联手制造机翼的情形，使得英国飞机公司丧失了未来制造空中客车型民用飞机所需的人员、经验及资金。

不论在军事上或在商场上，在现代的作战计划中，采取联盟策略的理由，基本上是相同的。应付战场及市场冲突中，成本节节上升的问题，以及对竞争者的资源部署采取对应之策等，都需要有效的联盟策略才能生存、发展。商业联盟的期间不会很长，因为它是为了解决某一特定问题或威胁而形成的。

而且在情势改变之后，商业伙伴之间的共同利益很难再继续维持。任何把联盟视为核心策略，而不自行发展独立或权变策略的企业，在一碰到未来环境的变化时，便会承担很大的风险。当麦当劳与法国的总经销商戴扬为了标准化的问题而分手之后，麦当劳就受到以前合伙人（即戴扬）的强烈挑战。戴扬在一夜之间把麦当劳在巴黎的 14 个连锁店转换成欧肯奇汉堡连锁店，逼得麦当劳不得不在速食业接近成熟期时重新开拓市场。由于麦当劳没有独立的策略，因此对戴扬由盟友变成竞争者这突如其来的转变，丝毫没有应变之道。

兵战：同仇敌忾，七国联军并肩大败拿破仑

在拿破仑时代，欧洲大陆上任何一个国家如果以一国之兵与拿破仑较量将必败无疑。即使在拿破仑刚刚逃出厄尔巴岛之后。但是，1815年，曾经横扫欧洲无敌手的拿破仑，却被欧洲联盟的7国70万大军所击败。

拿破仑在1815年悄悄逃出厄尔巴岛。

3月1日他在高尔夫·周安湾（GolfeJouan）登陆；3月20日在欢呼声中被迎入丘勒里宫。他从巴黎向列国发布和平宣言，但未获接纳，遂于6月之前召集了20万军队，而盟军的兵力则多达70万。

盟军到7月初为止，由威灵顿指挥的英国、荷兰联军约10万在荷兰；布鲁赫指挥的普鲁士军约12万在那慕耳附近；巴克莱指挥17万俄军在莱茵河中流地域；西尔瓦层堡指挥奥地利军25万在莱茵河上流地域；奥地利、萨丁尼亚联军约6万在意大利北部各自集中，采取向巴黎做向心式进击的态势。

拿破仑最初采守势战略，企图在国内将侵入的敌军各个击破，后来看出盟军的准备迟缓，便打算制敌机先，先各个击破英军与普军。于是，将军队做以下的配备：

（1）将各约2万的军队配置于麦次附近、法国与意大利国境、法国与西班牙国境、罗亚尔河南方的海岸方面，以施警戒。

（2）主力约13万、大炮370门秘密集结于法国与比利时国境附近的桑布尔河南岸的波蒙附近。

拿破仑于6月12日拂晓步出寝室，立即驱策马车前往拉安，率领驻在当地的格鲁西骑兵团，于14日抵达波蒙；15日命令全军前进。

拿破仑试图乘英军与普军相隔60公里之际，切断两军，将普军各个击破。于是在查力瓦一举击溃其前进部队，趋至里尼。

率领普鲁士军的布鲁赫，以部分兵力占领松布勒夫和布里附近的高地，将主力配置在中央及左翼后面，严阵以待。此举是为了让拿破仑误以为他的兵力很少，以及确保后方联络线和英军来援路线的安全、但计策却很拙劣。

午后2时半左右战斗开始。在这之前，拿破仑命令涅军迅速击破前面的敌军，转进至里尼方面，攻击普鲁士军西侧背。

拿破仑军奋战不懈，例如凯拉多军虽被击退三次，但在炮兵射击的支援下再行突击，终于占领了里尼一角。然后在猛烈炮火下展开激烈的村落战。战势混乱，无法断定胜负。

曼丹军连日疲困，又遭到精锐普鲁士军的反击，陷入苦战当中，很难达成拿破仑突破中央的策略，因此拿破仑在午后3时20分左右又派遣紧急特使去涅军，重复火一般的催促：“法国的命运完全维系在贵军的身上！”同时将配置在查力瓦的军团调至前线。

普鲁士大军增派二线兵团至前线，在击退时入圣阿曼多·拉·哈尤的法军之后，乘势转而逆袭，使这方面的曼丹军面临苦战。拿破仑看到这种状况，认为时机已成熟，午后5时半左右，命令近卫军团前进到里尼，企图突破敌阵中央。此时却接获紧急报告，说：“有2~3万敌军从比勒·波威方向朝位于我方侧背的佛里尔士进击而来。”拿破仑判断：“我命令涅军攻击普鲁士军的侧背，并没有命令它来我方战线后方的佛里尔士，这支军队可能是威灵顿军的一部分，想要胁迫我方的侧背。”于是便命令近卫军团暂时中止前进，以观察状况。大约2小时后，终于弄清这支部队是涅军的艾伦军团。

艾伦军团因是涅军的预备军，配置在后方无所事事，突然想到刚才拿破仑曾命令涅军攻击普鲁士军侧背，因此当其察知在里尼战线的拿破仑军陷入苦战，便自做主张前来解围，但是它原本应该朝向里尼，却错往佛里尔士而来，以致造成拿破仑的困惑而延缓攻击，错失了战机。

另一方面受到优势威灵顿军攻击的涅军，此刻正想动用艾化军团，却发现它已自做主张向本军方面转进，便大怒命令：“马上回来！”但是艾伦军团奔回时已经是入夜时分，没有用了，就在拿破仑军面临重要决战时刻，宝贵的艾伦军团却已化成游兵了。

这时布鲁赫决定以最后的预备兵团发动攻势，约 30 大队趋向圣阿曼多，约 20 大队赶往里尼。拿破仑决定在中央正面的里尼寻求最后的决战，首先发动猛烈的炮击，并乘大雨一齐展开攻击：近卫军团由朝向里尼方面的斜坡奔驰而下，与凯拉多军团突击敌军侧面；骑兵军团则袭击敌军正面。

普鲁士军因大雨无法辨认法军的行动，以致陷入苦战。其左翼虽然展开反攻，但为时已晚，无法发挥战果。

于是，法军夺占里尼，接着向其后方的布里突进，但遭到敌军顽强抵抗，无法奏效。

此时大雨突然停了，夕阳从乌云间显现，视界一旦开朗，布鲁赫发觉自己军队已被法军切断，大为慌乱，正想召回圣阿曼多方面的部队，法军却在这一瞬间一齐射击、有一颗子弹击毙他的马，他摔落地上，身上负了伤，所幸副官诺斯契吉奋战不已、好不容易才免于遭到法国骑兵的袭击。最后不得已由名参谋长格奈则璠接替其位指挥军队，但仍抵挡不住拿破仑的猛烈攻势，午后 8 时终于撤退，在松布勒夫整收部队，没有再受到拿破仑军的追击，总算脱逃了。

参战兵力：拿破仑军 6 万；普鲁士军 5.8 万。

俘虏死伤：拿破仑军包括凯拉多战死，约 1 万名，普鲁士军多达 2.5 万名。

但是，拿破仑并没有像以前那样，自己在前头追击，而后退回了佛里尔士的大本营。

由于军司令官布鲁赫负伤，而改由军参谋长格奈则璠指挥的普军，起初朝往列日，中途反转，一部分兵力经简布尔至瓦布尔，主力则直接经契里，朝往瓦布尔。

15 日，涅军接获拿破仑“攻击库瓦托·布拉”的命令而前进，他判断敌军太过庞大，便停留于法拉斯奴附近，因此遭拿破仑叱责，被命令“16 日清晨，迅速展开攻击”。事实上 15 日在库瓦托·布拉的英军才只有 4000 名左右，涅军如果攻击，可以立即将其击溃。由于拿破仑的催促，涅军才在 12 时左右由法拉斯奴的本营出发，他似乎老觉得后面有点不对劲，便命令艾伦军团等半数兵力留在原地，只率领其他 2 万兵力前进。他在拿破仑被流放厄尔巴岛期间，曾臣侍波旁家族的路易王室，内心为此感到不安。艾伦军团不能忍受毫无意义的静止不动，而自做主张地往里尼方面转进，肇因于涅的统率方式令人莫名所以。

下午 2 时左右，涅军才开始攻击，但这时库瓦托·布拉的英军已经多达 7000 人，而且威灵顿听到急报亲自率领军队赶来，英军兵力终于超过涅军的 2 万，而多达 3 万，于是形势逆转，涅军陷入苦战，便召唤在后方的艾伦军团，但艾伦军团已转进里尼方面不在原地，如前所述，涅大怒紧急召回艾伦

军团，然而为时已晚，回来时已经晚上了。涅饮恨不已，于日落后撤退至法拉斯奴，英军也疲惫无力追击，两军死伤共约 7000。

拿破仑获得报告说：“普鲁士军在里尼战败，往那慕尔方向撤退。”17 日便命令一部分兵力加以追击，自己在上午 7 时左右乘坐马车，视察前日的激战地圣阿曼多，表示他还有心情慰问敌我双方的伤兵。然而当他获知原本应该被涅军攻略的库瓦托·布拉还在英军手中，大为愤怒，便严命涅尽速攻击，同时亲率主力赶往库瓦托·布拉，企图捕获、歼灭威灵顿军。他在那慕尔街道掳获普鲁士军的大炮 8 门，又接获情报说在简布尔发现普鲁士军，便判断普鲁士军往东方撤退，便命令格鲁西带领兵力 3.5 万（内含骑兵 6000）和大炮 96 门追击。拿破仑做了以上的处置，时间已是 17 日中午，对他而言，行动意外地缓慢。这是因为他的体力衰退，或是疏忽？还是参谋长史利特处置不当？抑或是这些因素的综合结果？

格鲁西似乎对此次的追击不太有劲，由于拿破仑的严令，下午 2 时左右才开始行动，出发没多久却碰上大雨，道路一片泥泞，花了 6 小时才前进 15 公里，一直到太阳下山，仍然无法掌握普鲁士军的行动。17 日晚上进入简布尔，格鲁西好不容易才知道普鲁士军往瓦布尔方向撤退。但可能是因为兵员疲困，决定让军队就地宿营，第二天，早晨再出发。拿破仑也是 17 日晚上才知道普鲁士军往瓦布尔方向退却，夜半派遣紧急特使命令格鲁西“立即追击瓦布尔的普鲁士军，然后迅速与本军会合”，但……。

17 日下午 2 时左右，拿破仑率领主力来到涅处，叱责他攻击太迟，然后立刻展开攻击，企图捕获、击灭威灵顿军，但威灵顿早一步撤退，使拿破仑无法达成目的，只好从后追赶，直到午后 6 时 30 分左右才来到贝尔·阿里阿斯。

17 日，威灵顿退至滑铁卢，但其部将认为对拿破仑没有胜算，主张继续退却。

所幸，免于被法军追击的普鲁士军于 17 日到达瓦布尔，召集败兵，而且比洛军团也从列日方面前来会合，兵力约有 7.5 万，士气总算回复过来，态势也有所整备。格奈则璠排除“主力守住瓦布尔，以部分兵力救援英军即可”的意见，17 日夜，派遣紧急特使至威灵顿处，通报说“明日 18 日早晨，将先派遣比洛军团前来，主力紧接其后”，但威灵顿曾经拒绝在里尼苦战中的布鲁赫的哀苦求援，因此不敢奢望普鲁士军的援救。现在获布鲁赫的参谋长保证“一定前往参战”，大为放心，决定等待攻击拿破仑。英军的传统是利己主义，如果威灵顿站在格奈则璠的立场，可能就守住瓦布尔，按兵不动了；而格奈则璠为何不计前嫌呢？可能是因为他视打倒拿破仑为第一要务吧？

英军于 17 日夜集结于布鲁塞尔南方约 16 公里的滑铁卢，该夜获得普鲁士军即将来援的消息，士气为之一振。第二天，即 18 日，往前退回 4 公里左右，在莫桑强的高地占领防御阵地。此阵地以布鲁塞尔——查力瓦大街道为中心，在其左右的高地上，阵前有小河横流。

威灵顿判断法军的主攻击会指向阵地的右翼，便在此配备自己的心腹军队 31 大队；左翼方面则配置德意志、荷兰、比利时等盟军 24 大队；炮兵推进至步兵线前方的高地边缘，一直到可以直接俯射敌军的战线为止，同时在阵地正面分散开来；而阵地西方要点的布伦·拉尔村则配置步兵 12 大队。以上阵地的正面幅宽约 4 公里，以兵力的规模来说，是极其狭窄的。

此外，在阵前有围墙可以作为据点的农家，亦配一部分步炮兵，以阻扰

敌军攻击，例如：佛哥蒙、拉耶圣、巴布罗、拉耶等处。佛哥蒙是有 500 平方公尺果园的农家，西北角有可以掩护的围墙，东方和南方为果园，北方是牧场。而且整个四周有双重沟渠和厚厚的树篱。英军在此配步二大队，可以由主阵地展开掩护射击。

阵地东方欧哈恩方面，派遣骑兵二旅团警戒；西方的赫尔则配置步兵三旅团（约 2 万）。

由以上的配备来看，威灵顿有鉴于“拿破仑拿手的战力在于炮兵的集中火力与骑兵的袭击”，因此以避免敌方火力、发挥己方火力为第一要务而编成阵地。步兵置于棱线（最高线）后方的反对斜面，便是为了避免遭到敌方炮火的攻击，同时可以立即射击出现在棱线上的敌军；而且为了抵挡敌方骑兵的袭击，在敌军看不到的棱线那方的斜面上挖掘壕沟。

步炮兵阵地并没有特别做工事只在各炮车前方做掩护体，以及在房屋、围墙上设置步兵的枪眼而已。威灵顿似乎认为令步兵构筑阵地，会使他们不太愿意出击。

参与此次战役的威灵顿兵力为 6.8 万（步兵 5 万、骑兵 1.2 万、大炮 156 门），其中靠得住的只有英军 2.4 万和德意志兵 6000，合计仅 3 万，其他不是生疏的新募军，就是心向不明的士兵，还有丧失战意的败残士兵。他之所以变为没有布鲁赫的协助就要撤退的原因即在于此。

17 日，拿破仑冒着大雨追击威灵顿，该夜在拉·贝里阿里安斯附近宿营，自己回到后方凯罗本营视察政务之后，上床却无法成眠。

他很轻视威灵顿，胜算在握，甚至变为进入布鲁塞尔向市民布告声明书也是轻而易举的事，因此他不是担心战争结果而睡不着，而是怕威灵顿不战而逃。

他在半夜 1 点钟左右走出营舍，率领参谋长史利特至前线观察敌情，发现敌阵全面灯火闪烁，在雨中还可以听到传自佛哥蒙森林的军马嘶叫声。拿破仑判断“威灵顿军没有撤退”，这才放心。

拿破仑激励前线的将士之后，策马至罗宋的山丘上，观察战场全势，然后命令左翼军团前往攻略佛哥蒙的前进阵地。

法军首先以 120 门大炮射击，英军也以 40 门大炮射击回应。经过激烈炮兵战之后，拿破仑么弟杰隆的师团展开突击，立即占领果林南端，乘势逼近农园西北部的围墙（宽 120 公尺、长 200 公尺的矩形）时，遭到来自围墙上枪眼十字火的攻击而受挫，威灵顿乘机命令预备队的四中队逆袭，杰隆重师团遂后退约 500 公尺。

拉耶圣西北的高地上正在激战当中。拿破仑认为再加一点力量就可以战胜了，便将在左翼后方的凯雷曼骑兵军团和预备的近卫骑兵派至第一线，涅态势一振，再度率领 1 万骑兵袭击敌阵最高处，但越过棱线，快到敌军阵地时，才发现眼前有深壕，结果发生袭击部队的第一列、第二列陷入壕沟，遭到随后跟来部队的马蹄践踏的意外惨事。英军乘机反击，涅军的攻势转而衰退。英军步兵得以保住性命，继续坚守方阵。

涅召集在拉·贝尔阿里安斯的步兵 6000 名，午后 6 时左右夺取拉耶圣的据点。此地原由 40 名左右的勇敢德意志兵坚守着，一直到农家被炮火轰击之后，才井然有序地离去，留下了英勇之名。

涅立即在此地召集炮兵，以 300 公尺的近距离猛烈炮击敌方阵地，并令步兵逼近敌前 80 公尺。右翼的艾伦军团也乘势夺取巴布罗和拉耶的阵地，突

人英军与普军中间。涅判断在此投入新部队就可以使敌阵崩溃，于是便申请增援部队，但此刻拿破仑手中已无兵力。

前面提过，午后1时左右，较普鲁士军主力先行的比洛军团方从东方出现，拿破仑便先后派遣都蒙部队和罗伯军团前往阻扰，企图在这时候击破英军。罗伯以1万兵力在佛塞蒙附近阻挡3万兵力的比洛军团，但寡不敌众，遂慢慢后退，据守普兰斯诺亚的阵地。

午后4时30分左右又遭到攻击，只好撤退至拉·贝尔阿里安斯。时间大约是下午6时。拿破仑投入手边仅存的近卫兵，暂时夺回普兰斯诺亚，没多久又被击退。涅申请增援便是在这个时刻。不过拿破仑还是投入后备近卫军团的三大队于普兰斯诺亚，这些老兵在没有射击一发子弹的情况下突击该阵地，大约20分钟就击退普鲁士军。年轻的近卫兵紧跟其后，确保了这个阵地。

此时战势对法军略微有利，英军的阵前据点全都落入法军手中：普鲁士军攻击普兰斯诺亚也遭到挫折，英军主力的抵抗亦达到极限。法军的兵力虽然也激减，但拿破仑手边仍保有后备近卫军团的精锐将士还没展开战斗。

然而普鲁士军主力在格奈则瑙亲自指挥下，从瓦布尔不眠不休地踏着泥泞急进而来，已经通过拉斯涅，迫近法军左翼，拿破仑却不知情，还以为继比洛军团之后出现的，应该是格鲁西吧！而格鲁西军17日却悠悠地在简布尔宿营，18日早上才由此地出发呢！不过由此到滑铁卢战场的直线距离才30公里，如果普鲁士军兴高采烈地直线急进的话，那就被拿破仑料中了。但是格鲁西却一边聆听西方滑铁卢的激烈炮声，一边朝瓦布尔北进（虽然“听炮声前进”是当时的兵学常识……）。

午后7时，拿破仑给予涅近卫兵十大队（约5000人），将关系着命运的最后突击赌注在莫桑强的高地上。涅站在阵前，他的马匹不支倒地后，他仍然徒步挥剑前进。

但是到达目标的棱线上，却没有发现敌军。英军早已撤至棱线后方，在法军看不到的地方躲避炮火的攻击，埋伏了起来（后退配备），等待法军前线部队超过棱线而孤立（法军的炮兵无施行支援射击）时，威灵顿号令一下，立即转为逆袭，将法军逼至南方的斜面。涅又发动第二波攻击，英国步兵顽强不屈。然而威灵顿亦陷入痛苦中，事实上他已决定在今天撤退，但因阵地后方是隘路，根本无法退却，事态演变至此，不管他如何处置，都很清楚英军一定会溃散。

就在威灵顿决定要撤退的时候，突然有一支军队从东方赶到，仔细一看，它并非拿破仑所期待的格鲁西军团，而是威灵顿翘首以待的布劳其率领的普鲁士大军，时间是在午后7时30分左右。此一事实首先在精神上决定了滑铁卢的胜负。接着，普鲁士军进入史摩安、拉耶、巴布罗，比洛军团再度逼近普兰斯诺亚，在形势上也决定了法军的败北。

拿破仑遭到英军和普军的总攻击，打算决一死战，但参谋长史利特一再阻止，最后终于在午后9时乘着马车离开战场。拿破仑抵达塞那布，原本想在此停留，后来又在午后1时左右，由马车改换成骑马，再度出发。凌晨1时左右到达库瓦托·布拉，召集格鲁西军团和留在里尼的基拉尔军，企图再举兵，但因诸将的苦谏而作罢。19日清晨5时左右抵达查力瓦；21日早上返回巴黎。

午后7时左右，滑铁卢会战的大势已定。

商战：存异求同，三家财团联手威振 IBM

联盟所产生的强大威力，可以从日本的计算机行业的发展中领略到。

日本的通产省，在引导日本经济运行中扮演重要的指挥和协调的角色，尤其是在对外联盟方面，更起着举足轻重的作用。早在 50 年代初，通产省即选定了钢铁、汽车、电力、造船等四大产业为战略产业，通过其对金融机构的影响，集中全日本的财力，重点扶植这些战略产业，并在对外作战时形成强大的联盟体系，从而带动了其他工业部门的发展，为日本经济的全面振兴奠定了基础。

为了在未来的国际竞争中领先，50 年代末，日本又雄心勃勃地选定计算机行业为新的战略产业，指定其为优先融资的对象，使该产业能够优先取得低利率的长期贷款，与此同时，美国的同业厂商在筹措资金上却处于不利地位。

1958 年，日本 6 家公司：NEC（日本电气）、富士通、日立、东芝、三菱电器、冲电气开始进入新兴的计算机产业。当时，日本计算机生产落后美国 20 年。

日本政府允许 IBM 在日本设立独立子公司，以为日本厂商换取 IBM 的技术专利，同时这 6 家日本公司不断研究 IBM、分析 IBM，将 IBM 的计算机逐一分解，分项研究以模仿 IBM，绞尽脑汁。

在日本国内市场，通产省曾发布“购买日货”的政策，以使政府机构、大学科研机构以及各个产业都订购日本生产的计算机，而且日本政府支配的日本开发银行以及其他银行都以低利率向日本计算机厂商提供信贷，以保证日本公司在国内市场的竞争力。这样一来，IBM 不仅仅与日本电脑厂家对抗，它还同时要与日本政府竞争。自从 60 年代以后，羽翼开始丰满的日本厂商在国内计算机交易的报价上往往都比 IBM 等外国竞争者低 40%，由此不断地将外国厂商赶出日本市场。日本的电子计算机厂家为了向国际市场扩张，首先选定了一些中等开发的国家，因为在那里，以 IBM 为首的美国强大的厂商或者势力较弱，或者尚未染指。例如，雄心勃勃的富士通公司在向国际市场扩张时，它的目标虽然是美国市场，但是它却首先选择了澳大利亚作为其试验市场。因为在那里，竞争较不激烈，且它与欧美发达国家的社会文化相似，所以在那里首次外销电脑，即使发生错误也影响不大。正是有了多年的国外电脑经营的经验，富士通在 70 年代中期才敢于进犯美国市场。

随着电脑产业的逐渐成熟，以及 1970 年 IBM 推出了 370 系列大型主机，使得日本政府更加重视计算机产业，在通产省的领导下，为了集中日本一切计算机产业的资源共同对付强大的 IBM，日本电脑厂商被组成三大战略集团，即：

富士通与日立集团三菱与冲电气集团 NEC 与东芝电器集团并且，各战略集团都有明确的战略分工，即富士通与日立集团的主要作战方向是开发能与 IBM 兼容的大型计算机主机；三菱与冲电气集团将集中资源于研制较小型的能与 IBM 兼容的电脑；而 NEC 与东芝集团的主攻领域是设计出与 IBM 不同的计算机系统，希冀独树一帜，而三大集团又共同形成一个联盟，试图在国际市场上与 IBM 分庭抗礼。

在合作进行研究时，这三个集团并未成立共同的研究室，相反，研究工作分别在各公司的实验室进行，在经过开会协调之后，把研究成果让对方分

享。所有的研究成果最后都送到

代表 6 家计算机公司研究协会，其基本研究成果可以让每家公司完全分享，再由各公司自行开发出实际的产品，使整个行业都受惠。

日本这 6 家计算机厂商在国内市场是互相竞争、势不两立的对手，但是在国际市场上（特别是欧美市场上）却是密切合作的联盟。因为不合作，单个独立作战，则根本不是 IBM 的对手，每一厂商都深刻地认识到这一点。计算机战略集团在日本政府的大力协助下，在厂商之间的合作与竞争的共同努力下，到 80 年代中期，日本计算机业的水准与美国的差距由 20 年缩短到了只有 4 至 5 年。

谋略十四及时遏制

鲁智深拔过垂杨柳后，泼皮们便再也不敢捣乱了。

理性探微：战略的目的就是要尽量减少抵抗的可能性。

其实，只要有军事冲突就有遏制观念。遏制是避免直接冲突的一种战略，即通过清晰地对方传达及暗示，自己有能力及意愿惩罚敌对行为，来说服理性的竞争者。其目的在争取整体的和平过渡，而非发动战争。是通过心战压力而非实战来瓦解人心理所赢得的战争。它多依赖直觉与情绪来对抗逻辑。并需有公司或武力为后盾，以诱迫敌人志愿约束与其合作。

冲突的发生，是因为对方预期其所策划之侵略行动或冒进行为，风险低于收获。有效的遏制战略，必须能挫败任何形态之战争，且必须使用局部直接攻击、极端的挑衅行动及积极性的冒险。

不论对军事战争或商战而言，有效的遏制策略必须具有以下的四个元素：信用；能力；沟通；合理性。

企业中的遏制策略，包括行销、生产、财务、科技及管理方面的次策略。做法是制造障碍，阻碍竞争者进入市场，或让竞争者觉得无利可图，使得竞争者无法扰乱市场均势，主要遏制策略如下：

· 行销遏制 · 促销 · 特许权 · 服务 · 质量 · 定价 · 生产遏制 · 产能 · 利用率 · 设备 ·

财务遏制 · 成本 · 经济性 · 技术遏制 · 创新 · 信息 · 管理遏制 · 垂直或水平整合 · 购并 · 联盟 · 配销 · 在商业中的遏制策略，主要是借着促使竞争者谨慎行事的前提下，维持稳定、均衡的局面，以避免两败俱伤。厂商如果要有效制止蠢蠢欲动的竞争者，必须放出风声，明白地告诉竞争者：如果刻意破坏市场均衡的话，后果必定得不偿失，不堪设想。同时本公司也有采取报复行动的意愿和能力。如果一个企业没有奋力一搏的准备，那么它就很难对竞争者造成威胁。遏制策略最具关键性的因素，就是衡量挑战者的能力和意图。由于不容易获得充分的情报，因此在衡量的时候不免会不精确。但是，在衡量挑战者的能力方面，企业主管应考虑到竞争者的管理、产品以及资源取得方面的能力；虽然这此因素是动态的，而且也难以捉摸，但是企业主管还是可以用某种程度的客观性来加以衡量。在挑战者意图方面，则需要企业主管的主观判断。一般企业通常会忽略造成市场冲突的心理及情绪层面，并且缺乏预测竞争者动向的能力，而这些才是主要的策略性任务。

与军事方面不同的是，很少研究涉及到有关企业竞争者的管理、心态及情绪反应等这方面的探讨，因此厂商能够用来遏制挑衅行为的策略，多少受到限制。遏制策略的本质，在于避免在战场中相互杀戮，其目的是不必动用资源做实地的争斗就能获得最后的胜利。在企业界，遏制策略好像偶而被用来作为整体企业策略的一部分，而不是故意设计作为一个竞争政策。各公司好像无法抗拒“实地冲突”的诱惑，迷恋于从直接攻击中所获得的效益。由于市场情况对采取创新策略的公司有利，因此追求遏制策略的公司，会比采取传统攻击策略（或对市场冲突做防御措施）的竞争者，具有获得更高报偿的机会。

兵战：勒兵埃及，拿破仑蛇打三寸狠扼大不列颠

因意大利战役获取大功而集全国威望于一身的拿破仑，引起法国政府的戒心。法国政府想尽办法隔离他，于是命令他去进攻英国。拿破仑虽明白他们的用意，还是接受这个任务，亲自到沿岸地方观察，结果发觉法国海军舰队和基地设备都没有力量与英国海军作战，因此判定与其直接攻打英国，不如攻略埃及较为有效，于是便向法国政府提出这项建议：“英国虽然只是北海的一个岛国，却能抗拒大国法兰西而不屈服，乃是因为她有殖民地印度这个宝库。如果我们能够占领埃及，截断英国和印度的交通，则会对英国形成极大的遏制，英国便形同断了根的植物般，自然就会枯萎。一旦制海权落入我们手中，便可以取回被英国夺去的殖民地，进而取得印度做为基地。”

远征埃及的主谋者是特雷兰。执政者认为此举将会给予英国很大的打击，足以迫其求和，因此决定远征埃及。

拿破仑对政府的用心相当清楚，心里也有所打算，便立即着手准备。

当时法国怀有进攻英国的意图已是内外皆知的事实，因此英国便封锁、警戒法国军港布勒斯、哈佛等，以守住英吉利海峡；同时还在地中海配置舰队，试图阻止土伦军港的法国舰队经由直布罗陀海峡北上。

1798年5月19日，拿破仑派遣战舰13艘、巡洋舰14艘、小型舰若干艘、输送船400余，上面搭战将兵约3.5万名（其中包括骑兵4000、炮兵3000）和学者及其他人员，总共5万人，在英国舰队眼花缭乱的情况下，驶出土伦港，一路急趋埃及。

拿破仑军于7月6日到达达曼胡尔，整顿好部队之后，9日朝向尼罗河畔的拉曼伊叶市前进，途中首次与马梅尔克族的部队发生冲突，这支敌军是开罗派遣来的搜索部队，一下就被德塞师团优越的武装和战术击溃。17日，法军进入拉曼伊叶，担当左侧卫的土奎亚师团也前来会合。

拿破仑军的行进路线是在灼热的荒野中，既没水、也无一草一木可供遮荫休息。首次置身于此种异常环境中的革命法军也水土不服，许多人开始想念家乡。意志坚强的拿破仑便率先走在阵前，利用其统率力和人性本能展开热情洋溢的演说，带给全军活力，使军队继续向前迈进：

现在正值干燥期，所以尼罗河的水很少，但不久水位就会高升，这一带会再成为丰饶之地。诸位现在虽然在麦杆上露营，不过没几天就可以拿出磨麦机和烤面包机了。诸位冒着极大困难行军来到这块荒秃、单调的土地，很快就会被麦子和其他美好的作物所覆盖。这块土地将会显现和波河流域一样丰饶的景观给诸位，到时候，诸位就可以得到扁豆、蚕豆、野鸡、野鸽等等美好的食物。诸位的不满将会获得平服。虽然天气这么酷热，只要没有任何过分激烈的行动，诸位应该可以忍受的。因为诸位曾在七八月意大利战线的行军中（1796年8月加达湖畔各个击破作战）挺住像今天这样的疲困，而获得了大胜……

12日，法军从拉曼伊叶出发，沿尼罗河南行，来到米尼叶·沙拉美。

早在7月6日，进兵到首都开罗的马梅尔克族领导者慕拉多所指挥的主力部队已在雪布雷斯布阵，构筑堡垒，12日两军主力就开始宣战。

拿破仑在先前就曾仔细研究，构想以各师团形成密集方阵进击的方法来对付骑着阿拉伯骁勇善战的马梅尔克骑兵。

马梅尔克5000名骑兵团企图一举击散法军，但经过数次猛烈的强行袭

击，都被像刺猬般的方阵步枪队阻止而告失败，只好向开罗撤退。

马奇顿王菲力浦二世（纪元前 389 ~ 336 年）为防止罗马军队入侵而发明方阵：以最小单位约 256 人的方形密集队形，纵横各排列 16 名兵员。每名士兵携带长 6 公尺多的长枪、短剑和圆形小盾。第一至第五列的士兵将长枪水平突向前方，在方阵前形成枪面（枪与枪并排，不留空隙）；后方 11 列的士兵则直直竖起长枪，以防飞越前方五列头上而来的敌箭。各列兵将其盾高举在前列兵的头上、防止箭、矛、枪飞来。全队坚强团结，拥有像刺猬般的防御力，威猛无比的骑兵团也无可奈何。菲力浦并排 16 个单位方阵，形成 4000 人的密集部队式单纯方阵，继而再并列 4 个大方阵，形成 1.6 万人的大密集部队。对历史和战史颇有研究的拿破仑加以模仿，并改成步枪与火炮，试图强化它的战力。

· 拿破仑曾经仔细研究希腊、罗马的战史，深知方阵以骑兵所具的威力，因此在此刻加以使用，他并利用步枪和火炮加强战力。他以十足的胜算临战，成功是理所当然的，但是，深知方阵威力，并具备实际经验的拿破仑，在决定他命运的 1815 年滑铁卢会战中，面对英军的方阵，却执拗地重复四次大规模的骑兵团突击而自取其灭，这一点颇令人费解，大概他也是执迷于马匹的魅力吧？

· 步枪——语源为 Bajonett（德语，刺刀之意）。当时在长枪前端附上短刀，拥有枪和矛的战力。到第二次世界大战为止、广为世界各国所采用，现在则逐渐更换为自动步枪。

此战役虽属于小战，但拿破仑因此得知敌军的战法，也想出了成功的对策，同时对日后拿破仑的骑兵团战法有很大的启示。这两点值得注意。

另一方面，当时两军舰队在尼罗河上交战，最初法军处于被威压的状态，最后因其兵器优越，好不容易才赢得最后的胜利。

7 月 21 日，拿破仑由雪布雷斯南进逼近开罗对岸，与马梅尔克军主力发生冲突。

马梅尔克军的领导者慕拉多对数日来的败绩颇为痛愤，遂招兵买马，在延巴贝附近，令右翼沿尼罗河，左翼靠金字塔，布下阵势。处于干燥期的酷热荒野上，既无可资利用的障碍，也无可凭借的地形地物，最适合展开大骑兵团的袭击。步兵在这种地方简直一筹莫展。慕拉多利用此点想一举击溃拿破仑军，于是严阵以待。

拿破仑获得雪布雷斯战役的启示，将摆成大方阵的 5 个师团配置成鳞形，前面集中发挥步枪火力和肉搏战力，两侧则备以大炮支援，骑兵全部藏伏在内部，围住伤兵和非战斗员；各方阵可以相互侧防。因为前日的雪布雷斯战役，拿破仑洞悉敌军的战法和方阵的效果，这一次更加活用，积极展开攻击，截断敌军的退路，为了往尼罗河的方向压迫敌军，命令德塞和莱尼叶两师团包围敌军左翼进攻。

· 方阵的弱点在运动不自由，但在此种荒野上完全不用担心。这种荒野，对慕拉多来说，是骑兵袭击的绝妙地形，但对拿破仑来说，也是施展方阵的绝妙地形。

即将展开进击前，拿破仑照例发挥他的激将天分：

将士们！4000 年的岁月现在正从金字塔顶端凝视着你们的战绩！

激励全军之后，拿破仑还准许法军携取敌军的所有物。

拿破仑这篇激励的演说，对有生以来初次看到金字塔、为其奇特和雄伟

而兴奋的法国将士（太平洋战争中初次在万里长城附近作战的日军也有此种心情），带来多大的冲击，我们不难想象。而且，马梅尔克族的将士习惯将金银宝石等所有财产带在身上出阵作战，只要击毙一人，就可以获一份财产。拿破仑军顿时陷于狂热的状态中，因为他们现在正要为自己的财产奋战。

严阵以待的马梅尔克骑兵，一起策马向着拿破仑军的阵内进击，但是却没想到拿破仑精心设计的方阵坚固无比，无法攻破，而且在枪弹的猛烈射击下，伤亡不断，终至失去战意，左翼遭德塞和莱尼叶两师团包围，右翼被波恩和威亚尔两师团包围攻击，最后溃散，而且大部分溺死于尼罗河。

慕拉多仅率领 200 名贴身卫兵逃往尼罗河上游方向，伊布拉欣所率领的一部分将士千辛万苦渡过尼罗河，经过叙利亚街道，逃向毕尔贝斯。

拿破仑军 21 日晚在延巴贝和基塞宿营。22 日，波恩师团占领开罗；23 日，德塞师团沿尼罗河上游追击慕拉多；24 日，拿破仑在开罗驻进大本营，发布严厉的命令，并向人民课赋后，收取武器，刑罚订得相当严苛。他认为统治土耳其人就要采取严刑主义。

拿破仑占领开罗。恢复治安，处置完退却至尼罗河上游和叙利亚方面的敌军后，正想着手实现理想中的殖民政策时，却接到阿布基尔海战惨败的报告。

· 拿破仑既想当君王，又想当教皇。所以尼罗地区的民众对他叫“大苏丹”（回教国家政教最高领袖），令他十分高兴。

环绕法国舰队兜圈子的英国纳尔逊舰队，8 月 1 日终于在尼罗河口的阿布基尔湾发现法国舰队。

此时两国舰队的战力为：

法国舰队——17 艘、火炮 1009 门、人员 1.1 万余人。

英国舰队——14 艘、火炮 1010 门、人员 8600 余人。

换句话说，在有形的战力上，法国占优势，但是纳尔逊所率将士的精锐度则远在法国之上。且法国提督布鲁威仗优势也有怠忽之处，因此吃了败仗。

布鲁威将 13 艘战舰队，以旗舰“东方号”为中心，突向外洋配置成一弧形，左翼置于有炮台的阿布基尔岛附近以阻止敌军包围。剩下的 4 艘战舰队部署在弧形内侧，靠近陆岸，承受战舰队的掩护。布鲁威高枕无忧，心想：“就算纳尔逊追来了，看到这种配备，也不敢向我挑战。”

纳尔逊仔细视察敌情后，决定了攻击方法，对各舰长发布以下的命令：

“利用风力，倾全力集中夹击法国舰队的中央部位及前面部位，使它们和后方各舰分离以后，再各个击破。”

纳尔逊将 14 艘战舰队部署在风口上方，迫近敌舰队。先锋舰因舰帆操纵失当而搁浅，但仍然持续进击，先行的 5 舰则逼近敌舰列，一部分进入其内部，内外夹攻。

布鲁威完全没想到敌舰会侵入舰列内侧，因此左舷炮根本无法完成射击准备，而后方诸舰又位于风口下方，没办法支援前方诸舰，法国的前方各舰因而蒙受 2 倍优势的敌舰集中攻击。事已至此，法国舰队也只有拼死一战，英国舰队因此遭到不少的损伤，顷刻之间亦濒临危机。纳尔逊本人受了重伤，原以为自己会丧生，还已经向舰长交待了后事，但所幸没有伤到致命部位，后来又再度起身指挥。

· 布鲁威的配置太过消极，战舰不能活动，就无法发挥战力。当时的军

舰是帆船，因此制敌机先，占住敌舰风口上方的位置，利用风力突进，攻击敌舰弱点，这是致胜秘诀。所以战前的机动非常重要，布鲁威却让舰队静止不动，给了敌舰为所欲为的机会。

海战以法国旗舰“东方号”为中心猛烈地进行着。午后9时左右，蒙受集中攻击的“东方号”着火发生爆炸，布鲁威提督在甲板上殉战。火势还蔓延至邻接的诸舰，不少法国将士被烧死、溺死。晚上，战况开始对英国舰队有利，第二日黎明胜败进入决定性的阶段，法国舰队损伤惨重，9艘被俘，3艘烧毁，1艘沉没，4艘逃离，但其中3艘后来又被俘，另外1艘的舰长为后来的提督比尔奴布，他似乎没有太大的意愿救出主将布鲁威，战后曾遭到拿破仑严厉地叱责。这场海战法国舰队的死伤为8300余人，而英国舰队的死伤才890余人。

决定这场海战胜败关键的，是两军主将的指挥能力。原本不太有名的纳尔逊，战后威名即刻传遍全欧。这场海战的结果对拿破仑军的胜败关系重大，但拿破仑并不因此屈服，反而还企图进攻叙利亚。

·埃及是拿破仑实行行政理想和发挥手腕的实验场，对他日后统治法国帮助极大。

阿布基尔海战战败的消息使整个埃及的舆论为之一变，居民和马梅尔克领导者慕拉多、伊布拉欣等人兴起“这下子可把法军驱逐出境”的希望；土耳其政府甚至宣布“反对法国的政策。”甚至连拿破仑的军队也充满厌战情绪，有人因此自杀或脱逃。这个时候最重要的，是指挥官的能耐和智慧，不屈服的拿破仑试图以进攻叙利亚此一积极策略来解决这个问题。

当时拿破仑军将大本营设在开罗，主力部署在沿岸，一部分兵力配置在上埃及（尼罗河上游），戒备森严，军队正在整备、休养，拿破仑本人则努力说服亚康（开罗东北方500公里、以色列北部的地中海沿岸）的领主阿哈梅多·巴夏，希望与他结盟，但巴夏加以拒绝，而且反过来与英国结盟，并召集军队，亲自统率南下，1778年12月左右占领加萨（开罗东北方360公里、以色列南部），命令前卫进至亚林（开罗东北方280公里），另外一支军队集中于洛多斯岛（开罗西北方740公里），盯住尼罗河口。

拿破仑先派遣莱尼叶师团至苏伊士（开罗东方110公里）设立兵站（补给设施），然后再命令莱尼叶前进至加契耶，在其掩护下准备叙利亚的远征战。

拿破仑想从苏伊士方面横断沙漠，让敌人出乎意料，但调查后发现以现有的装备很难办到，便将前进路线变更为沿岸地带。

1799年2月6日，拿破仑率领1.6万名士兵踏上北征之途，2月9~21日之间，在亚拉里士，25~28日之间在加萨，3月3~7日之间在雅府，分别遭到敌军顽强的抵抗，拿破仑利用攻击坑道为特别的手段，逐一击破其城壁，陆续进击。

15日正午，拿破仑统率以波恩师团为主的军队，抵达拿萨勒，试图东西夹击敌军，并命令同在该地的克雷贝尔师团截断敌军主力的退路展开夜袭。但克雷贝尔的前进速度非常迟缓，未抵达预期的地点，天就亮了，而且在达波尔山的西南方遭到骑兵大团的包围攻击，陷于危险之境，不过克雷贝尔立即构成两个密集方阵以做回应，打算支持到拿破仑军主力来临。

拿破仑知道战况后，立即率领军队迂回至敌军背后，与克雷贝尔师团策应，南北夹击。土耳其军被拿破仑军此种果断、迅速的机动性慑住，虽然拥

有骑兵 2.5 万、步兵 1 万的优势，却被才只有 4000 名士兵的拿破仑军击溃，有的渡过约旦河逃走，有的溺毙在河中，有的则逃入达波尔山。

拿破仑一看此场战役已获胜，便立即调师，和波恩师团长返回亚康的攻围阵营中。克雷贝尔则乘胜追击敌军至约旦河后，又复归拿萨勒的阵地，以备敌军反击。拿破仑在这场战役的战斗指导上，真是淋漓尽致，令人痛快。

当时拿破仑军的攻势应该已达极限点，但拿破仑却凭其意志力克服此一兵学上的大原则，又发起攻势，取得胜利。此时决定军队胜败的关键，只有指挥官一人的耐力。日后奥斯特里兹战役的大胜，以及此场战后，都令人对拿破仑那不屈的耐力叹为观止。

· 攻势的极限点——攻势战力随着攻势的进展而递减，最后战力降至零的极限点。这个时候攻者如果遭到反击势必失败。

对亚康城的攻击坑道构筑作业日有进展，拿破仑预定在 4 月 25 日攻陷亚康城，因此准备相当紧急。拿破仑军避过英国舰队的监视，从亚历山大港运来 9 门重炮，悄悄地登陆坦兹拉港，装上炮台。

24 日在主攻击和坑道前端填装炸药，引火点爆，但因效果不够，无法爆破堡垒。

拿破仑军只好并用炮击坑道展开攻击，但敌军也挖掘对抗坑道施以反击。因此，5 月 7 日好不容易才占领敌军一部分炮垒，但因缺乏火药，也不能如预期般地扩大战果。

此期间，土耳其军又在后方增筑堡垒，而且洛多斯岛又有增援部队赶来，抵抗愈来愈顽强。拿破仑遂召集克雷贝尔师团，于 5 月 10 日发动所有兵力强行总攻击，勇将兰奴（露地渡桥作战中的阵前指挥官）毅然展开决死突击，但遭敌军的侧击与逆袭而告失败，而且 19 日敌方守军猛烈出击，蒙受极大的损伤。拿破仑军因此失去再突击的能力，加上军队中鼠疫横行，残存的战斗员仅剩 1 万人。此时又传来“埃及发生叛乱，土耳其军在尼罗河口展开登陆攻击”的消息。

拿破仑衡量全盘情势后，决定放弃攻城。

1799 年 6 月 14 日，拿破仑自叙利亚返回开罗，着手整顿政治机构和军备，为了增加兵员，还将 3000 名黑人纳入军队。

对于开罗周边地域，以征服先前逃至埃及上方的马梅尔克后领导者慕拉多为第一要务。在开罗战役中，德塞师团将慕拉多追击至尼罗河上游，对方却巧妙利用马的机动力，迂回沙漠，甩掉法军，并在基塞金字塔附近出没。拿破仑首先派遣缪拉将其击退，7 月 15 日正拟亲率军队加以击灭，未料接到位于亚历山大的马尔蒙师团急报：“土耳其军在英国舰队的掩护下出现于阿布基尔湾。”拿破仑立即调头，召集各方面军队至阿布基尔正面。

拿破仑预测占领阿布基尔要塞的土耳其军会在 17 日乘势攻击，没想到居然只在要塞前构筑二线阵地就停止了脚步，似乎是患了“拿破仑恐惧症”。

拿破仑一看土耳其军容易对付，便采取强袭战法，发动了 5 个师团，于 7 月 25 日清早展开攻击，各师团竞相突进，交互突破敌军两翼使其溃散，再乘混乱之际，当天就击破要塞前方的阵地；27 日以猛烈的火炮对要塞展开攻击。守军虽然顽强抗战，不过，由于自要塞前方的阵地撤退时，太过慌乱几乎将粮秣、弹药都丢弃了，迫于饥饿以及弹药的缺乏，终于在 8 月 2 日伏首投降。

拿破仑下令彻底杀戮，土耳其军无人生还，要塞内一片血腥、凄凉。

· 拿破仑凯旋回开罗。

商战：信用为码，两公司不理威胁反逼福克罗拉

当某公司明白地向竞争者表示：为达成目标或维持地位，将不惜任何牺牲或代价时，对竞争者而言，自然有警惕的作用。但是如果竞争者对可能的惩罚不加理睬的话，那么此公司所造成的恫吓，便很难发挥作用。

70年代中期，荷兰福克公司警告英国飞机公司：福克公司无法忍受英国飞机公司所推出的HS-146型飞机直接与福克的F-28型喷射客机竞争。福克公司表示F—27型与F—28型飞机的总成本中有40%的零件，是由英国公司所供应的。如果HS—146计划继续进行的话，英国公司便会承担更大的风险。英国飞机公司判断，如果福克公司采用非英国制造的设备的话，那么它必须负担很大的重新设计、重新开模、重新申请执照成本，因此便不理睬福克公司的威胁与抗议。相反，德州仪器公司成功地运用其“信用”，打胜了一场未来产品的供应战。1981年该公司便宣布，将在1983年以某种价格，销售随机存取记忆体的晶体。在两个星期以内，宝玛公司便以更低价来销售具备同样特性的晶体；3个星期之后，摩托罗拉公司又开出更低的价格。摩托罗拉公司开价的2个星期之后，德州仪器公司便宣布，其售价为摩托罗拉公司开价的一半。德州仪器公司以其“最低成本制造商”的声誉及信用，在产品尚未制造之前，就打了一场漂亮的胜仗。

兵法箴言辑录·战争具有危险、肉体辛劳、不确实性、偶然性四大难题。

- 战争是危险的，将帅必须具备勇气。勇气包括对个人危险的勇气和对责任的勇气。对个人危险的勇气，则可分成对危险不在乎的勇气，以及源自于荣誉心和爱国心的感动之勇气。

- 即使面临战争的危险，一切活动也要看成像平常生活那般普通。

- 战争伴随有身体的疲劳与艰苦，肉体疲劳会产生极大的影响，甚至会左右将帅的判断力和实行力。

- 下级指挥官只要振奋一次精神、毅然下一次决断就够了。

- 随着地位的提升，牺牲自己的必要就愈来愈少，相对地，保存他人生命、维护全军安全的义务，便愈来愈重。

- 所谓率先垂范，并非将帅与士卒同样行动，而是要先于士卒完成将帅的职责。

- 有的人晋升为上级指挥官，反而丧失决断力。因为他这时已明白可畏之处。

- 破坏敌人的战斗力，是战争原本的手段，想能免则免之的战略是错误的。但是，光是直接破坏敌人的战斗力，并不算是战略。

- 战胜而获得成功，是最美好的。

- 战略须准备战术，以决定何时、何处，以何种战斗力作战。

- 战略须以战术为收获。战术的结果不管是胜是败，都以利用它来完成战争目的。

- 没有战术的成功，就无战略的成果。

- 没有考虑到战争的最后一步，就不可跨出战争的第一步。

- 不得已发动战争时，必须在最有利的条件和环境下，开始和结束战争。

- 终战是战争的收获。准备战争时要确立基础；开战之后要利用统帅和政略的协调，使之在现实中得以完成。

- 开战而不失算，只有天才才办得到。只靠理论计算是不可能的。拿破

仑对此大事如此说道：“这如同要解决连牛顿都伤脑筋的数学问题一般。”因为它复杂、范围广大、没有标准，还受到危险和责任感的强烈压迫。

- 胜利在胜败决定之后，才会显现具体的面貌。
- 丧失精神力，是分出胜负的关键。而且胜负一旦决定，差距便愈来愈大。
- 我方已确定胜利在望，则表示敌方已机能尽丧。
- 战势有利时，危险适足以鼓励勇气；战势不利时，危险便是一种严酷的惩罚。
- 荣冠只赐给最后的胜利者，中途的得分总和纵然胜过敌方，也无任何助益。
- 面对三个敌人，即使击溃第一敌人、第二敌人，但是却败给第三敌人，等于是败给所有的敌人。
- 胜军的终战条件不可过分苛刻。决不可太过相信武力的效果，否则将会种下祸根。
- 光凭武力无法达成战争的目的。
- 对战争抱着过分的奢望，能达成愿望的极稀。
- 一旦使敌人陷于不利的地步，战争行为就必须持续到敌人无法抵抗的状态为止。
- 战争未必要持续到歼灭敌人为止，敌人一旦没有胜算的时候，就会降伏。此外，政治应该控制战争。
- 战争是含有相当多赌博因素的算计。
- 战争中经常会出现意想不到的事情，原因在于情报不确实之外，还受到许多偶然因素的左右。因之，必须具备洞察力和决断力。
- 情报愈多，愈不容易判断，只会种下担心的因子。
- 两国同盟与第三国交战，未必能同仇敌汽。
- 决定最后之战的，是堂堂正正的决战。
- 明察力比诡计更重要。
- 想不流血而获取胜利者，恒被不惜流血者征服。
- 要储备足以一鼓作气打完全战的战力，才可以发动战争……小飞跃虽较大飞跃容易，但是却不能飞越宽广壕沟的一半。
- 攻击最大的过失，在于想以军队的精神力量弥补战力和准备的不足。
- 以不充足的战力发动战争，不仅无法成功，反而有害。
- 大火可以散发出聚集许多小火也无法散发的大热量。
- 天才的将帅，有时可以利用单纯的机智，达成战略、战术，但是，如果缺乏理论的印证，就无法再重复和授予他人。
- 将知识单纯化的人，便是所谓的天才。
- 军事行动看起来很单纯。名将叙述它时，也极为简单朴素，做起来毫不造作。但是，要以科学来分析，加以体系化则困难至极。
- 巧妙的战法，随时间的流逝，必然会让座于更简单的战法。
- 战略二字的语源，来自于希腊语的诡计，但是，诡计并非战略。
- 使用诡计，必须花费相当的努力和时间，使用不当反而会耗损原有的战力。有责任的将帅都不喜欢诡计。
- 攻者常任势而行，因此容易越过极限。
- 拟定作战计划，首先要决定战争的目的和目标。战争的目标，不外乎

歼灭敌人。

- 拟定计划，最重要的是确立目的，目的确立就如同计划完成。
- 必须集结所有力量，向敌国的重心突进。突破重心，破坏敌国的均衡之后，必须继续突进，不要给予敌人回复的机会。
- 对战争最好抱持五分胜算；七分则会怠忽；十分便流于骄恃。
- 不管任何国家，都不应将一国生死的命运托付于一次的会战。
- 防御是较攻击更坚固的战斗方式。
- 防御由等待敌人和反击两部分构成，而且，前者先于后者。
- 等待战事，须以将有良机来临为前提。如果确定无良机可乘，就不可等待敌人来临。
- 待机的时间愈短，防御所能获得的利益便愈少。
- 只防御而不反击，必将灭亡。
- 防御是较攻击更坚固的战斗方式，但是，其目的是消极的（维持现状），防御只能限于没有攻击力量的时候。
- 防御会离心，攻击则向心。
- 攻击者自由，防御则生游兵。
- 攻击是较防御更容易失败的战斗方式，但是，一旦成功则可收取极大的战果。
- 采取较容易失败的攻击此一战斗方式，是为了想达成更高度的目的。
- 防御较攻击更有可能胜利，但是，却很少有利用防御大胜的战例，原因如下：
 - （1）防者一开始就是弱者。
 - （2）防者容易满足于消极的成功。
- 胜利源自于优越的力量；优越的力量因胜利而增大。但是，它们是有极限的。
- 攻击随着进展而减弱，但是，敌人也更为衰弱。
- 攻击有其极限，超过极限而仍然持续攻击，必然得少失多。
- 使军队产生游兵，其害处甚于用兵错误。
- 没有比拥有独立机能的两个指挥官处于同一个战场，更不幸的事了。
- 指挥单位以4~5个为最适当。单位过多，会减弱指挥官的权威；太少则步骤变多，无法贯彻指挥官的意志。
- 各部队指挥官没有权利过问其他部队是否达成其任务。
- 决战时刻，胜败两方都处于危机之中。
- 战略的第一条件：尽量以强大的战力投入战场。
- 胜利取决于大军。
- 近代战争想要获胜，除了死亡和勇气之外，还必须准备十足的兵力和物资。
- 多数只会招来困扰。

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李军编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金宁编著
7. 统御——管理控制的理论与实践.....史斌编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲珺编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃编著
12. 有话好说——管理沟通艺术.....樊景丽编著
13. 大管家——企业总务管理.....王培编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋杰编著
16. 金算盘——经理人会计.....李莉编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南.....左伊编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫文编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛编著
21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王林编著
28. 文案高手——企业常用文书范本.....张红编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉编著
31. 市场直通车——ISO 9000 系列操作指南.....唐敏编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋均编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位.....黄建军编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩欣编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽编著
41. 于戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴超编著
42. 尖兵——门市经理手册.....浦洁编著

43. 商业担保——信用证 ABC.....翁芹编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略.....罗锐韧编著
45. 因形造势——股市明星风采录.....何斌编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践.....贾润莲编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南.....杨小燕编著
48. 神圣职责——企业依法纳税指南.....邓益志编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税.....刘洁编著
50. 签约助手——常用合同参考样本.....唐涛编著
51. 帮你订合同——企业签约实务.....梅燕编著
52. 钱生钱——企业金融手册.....葛长银编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力...李佩兰编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧...韩红旗编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万编著
56. 以人为本——企业劳动保护.....罗宁编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务.....陈平编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术.....赵向标编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝.....孙秀梅编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治.....潘小玲编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧.....李玮编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决.....翟胜民编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例.....李维平编著
64. 管理导航——企业目标管理手册.....卫虎娃编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并.....钟鸣编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策.....李永平编著
67. 科学决策的工具——管理经济学.....姜东编著
68. 团队组织与运转——组织行为学.....莫莉编著
69. 点燃心火——员工激励手册.....昌文彬编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术.....张丽编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术.....程冶冰编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理.....欧阳逸编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略.....姜瑞清编著
74. 商用兵法——管理实战韬略.....周辉编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理.....朱大明编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法.....杨文士编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略.....姬仲鸣编著
78. 商用论语——管理大师经典语录.....李春华编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册.....赵向标编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧.....周辉编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式.....夏维德编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路.....李亚龙编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法.....杨晖军编著
84. 经营之神——松下幸之助商法.....周侃编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法.....明起伟编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法.....郑富英编著

87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册.....侯章良编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴岩编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范.....胡国红编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹空虎编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南.....王桂香编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略.....郭瑞莲编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉编著

