

國立交通大學  
管理學院碩士在職專班科技管理組  
碩士論文

企業應用孫子兵法創造競爭優勢的  
案例分析

Business Cases of Applying Sun-Wu  
Art of War to Create Competitive  
Advantage



研究生：黎香君

指導教授：虞孝成 博士

中華民國九十八年二月

# 企業運用孫子兵法創造競爭優勢的 案例分析

## Business Cases of Applying Sun-Wu Art of War to Create Competitive Advantage

研究生：黎香君

Student : Hsiang-Chun Li

指導教授：虞孝成 博士

Advisor : Dr. Hsiao-Cheng Yu

國立交通大學

管理學院碩士在職專班科技管理組



A Thesis

Submitted to Graduate Institute of Management of Technology

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master

in

Management of Technology

February 2009

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十八年二月

# 企業運用孫子兵法創造競爭優勢的案例分析

學生：黎香君

指導教授：虞孝成 博士

國立交通大學管理學院碩士在職專班科技管理組

## 摘要

孫子兵法是歷久彌新的兵學智慧，短短十三篇的著作卻蘊含著「兵法、戰略、策略」的三結合。孫子兵法於企業經營管理的應用，也屢有新的著作與研究。經營者必須評估內外條件，去選擇適用的指導方針，創造競爭優勢。

孫子兵法不僅包含了針對戰爭所作的決策，也同時提供現代企業作策略決策的珍貴指導。本論文試圖找尋孫子兵法軍事策略與現今企業管理理論的相同點。除了比較企業管理學術文獻與孫子兵法對企業的導引，本論文深入分析 22 個企業經營實例，驗證孫子兵法指導方針確實適用於企業策略管理。

關鍵字：孫子兵法，商業個案，競爭優勢

# Business Cases of Applying Sun-Wu Art of War to Create Competitive Advantage

Student : Hsiang-Chun Li

Advisor : Dr. Hsiao-Cheng Yu

Institute of Management of Technology  
College of Management  
National Chiao Tung University

## ABSTRACT

Sun-Wu War Strategy contains not only advices for countries to make war decisions, but also provides valuable guidance for modern corporations to make strategic business decisions. This thesis attempts to find commonalities between this military wisdoms and modern business management theories. Academic literatures of applying Sun-Wu War Strategy on business management have been reviewed. Twenty two business cases have been discussed to demonstrate the applicability of those profound guidelines of the Sun-Wu War Strategy to business strategic management.

Keyword : Sun-Wu Art of War, Business Case, Competitive  
Advantage

## 誌 謝

感謝李建中老師與虞孝成老師在 2003 年 9 月，讓我旁聽孫子兵法與競爭優勢的課程，至此開始接觸孫子兵法的微言精要，到現今已歷經 5 個寒暑，雖然目前以「企業運用孫子兵法創造競爭優勢的案例分析」作為論文主題已經通過口試，但還是覺得自己對孫子兵法還是有很多理解不盡深入的地方，以及一些探討孫子兵法應用的想法與觀點對照整理不夠透徹的遺缺。

倘若換個想法-「師傅領進門，修行在個人。」這篇論文只是代表一個階段的結束，未來在面對時事趨勢分析、新聞與報章雜誌報導、工作與生涯規劃、甚至考慮是否創業等等人生抉擇的關鍵時刻，孫子兵法就是一位隨時隨地引領著我的睿智指導者，很感謝李建中老師與虞孝成老師啟發我對孫子兵法的理解與應用，還有課堂上以身作則的身教與言教，這是在交通大學科技管理研究所深深受惠的點點滴滴，當然更要感謝虞孝成老師、林亭汝老師、徐作聖老師、Jinsu Kang 老師、洪志洋老師在各個獨到專精領域的教導，以及所有一同上課過的同學、學長姐與學弟妹的幫助與勉勵。

在論文計劃與撰寫過程中，感謝虞孝成老師的指導、鼓勵與幫忙，口試委員包曉天博士與陳佩樺博士的精闢建議，心愉、玉芝、銘祥、美玲、逸君、茜如、秋杏、君玲、逸晴、順興、良政、嘉宏的加油與適時的協助，還有父母、弟妹與同事們的打氣和關心，沒有你們就沒有這篇論文的產生，香君只能深深回報以誠心的感謝與長長久久的祝福。

黎香君 謹誌

中華民國九十八年二月

## 目 錄

摘要.....	i
ABSTRACT.....	ii
誌 謝.....	iii
目 錄.....	iv
圖目錄.....	vi
表目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	1
1.3 研究流程.....	1
1.4 研究對象與內容.....	1
1.5 研究方法.....	2
第二章 孫子兵法運用於企業競爭的相關文獻.....	3
2.1 相關博、碩士論文.....	3
2.1.1 蘇韶懿(1998)-孫子兵法論述結構及其現代管理意涵之研究.....	3
2.1.2 張致吉(2004)-運用孫子兵法規劃台灣通訊零組件產業拓展國際市場.....	3
2.1.3 陳逸晴(2007)-台灣發光二極體廠商之策略規劃-以晶元光電為例.....	4
2.1.4 小結.....	4
2.2 孫子兵法與管理經營之相關書籍.....	4
2.2.1 蕭新永 (1993) - 「孫子兵法的管理智慧」.....	4
2.2.2 羅吉甫 (1994) - 「商戰孫子：<孫子兵法>的商略研究」.....	6
2.2.3 李世俊、楊先舉、覃家瑞 (1995) - 「活用孫子兵法 經營篇：經營者的決策/管理/行銷/領導寶典」.....	6
2.2.4 武岡淳彥 著 鍾憲 譯 (1997) - 「孫子經營兵法-縱橫商場教戰守策」.....	7
2.2.5 陳文德 (1998) - 「孫子兵法經營學」.....	7
2.2.6 西村克己、武田鏡村 著 江裕真 譯 (2003) - 「孫子兵法的經營智慧圖解」.....	8
2.2.7 李兵 (2006) - 「競道：<孫子兵法>市場導讀」.....	9
2.2.8 維爾納·史旺菲勒德爾 著 張維娟 譯 (2006) - 「管理大師的孫子兵法」(Sun Tzu for Manager by Werner Schwanfelder).....	9
2.2.9 李建中、虞孝成 (2006) - 「孫子兵法與競爭優勢」.....	10
2.3 分類-孫子兵法與管理經營的相關書籍.....	13
2.3.1 第一類：1990 年代，依孫子兵法原文章節順序，闡述孫子兵法與經營管理之概念與相關案例分析，列舉的書籍有：.....	13
2.3.2 第二類：1990 年代，依作者分類歸納之理則，闡述孫子兵法與經	

營管理之概念與相關案例分析，列舉的書籍有：.....	14
2.3.3 第三類：2000 年代，依孫子兵法原文章節順序，闡述孫子兵法與現代經營管理之概念與相關案例分析，列舉的書籍有：.....	14
2.3.4 第四類：2000 年代，依作者分類歸納之理則，闡述孫子兵法與經營管理之概念與相關案例分析，列舉的書籍有：.....	14
2.3.5 第五類：2000 年代，依孫子兵法原文章節順序，結合兵法學、戰略學、策略學與管理學的理論、邏輯與作為，形成一套可運用的完整系統之學，列舉的書籍有：.....	15
第三章 孫子兵法與企業管理理論的關聯比較.....	17
3.1 孫子兵法架構與管理程序對照.....	17
3.2 孫子兵法與企業管理理論的異同比較.....	19
3.2.1. 回饋機制.....	19
3.2.2 顧客關係管理（Customer Relationship Management）.....	20
第四章 現代企業運用孫子兵法創造競爭優勢的案例 Part I.....	22
第五章 現代企業運用孫子兵法創造競爭優勢的案例 Part II.....	49
第六章 綜合討論.....	70
6.1 孫子兵法原文與論文企業案例名稱對照.....	70
6.2 結合孫子兵法各篇章適用於企業不同生命週期的概念.....	72
第七章 結論與建議.....	78
7.1 企業應用孫子兵法之前提：.....	78
7.2 結論.....	78
7.3 建議.....	78
參考資料：.....	79

## 圖目錄

圖 2-1 「孫子兵法與競爭優勢」的全書架構編排圖 .....	11
圖 2-2 「孫子兵法與競爭優勢」融合兵法、戰略、策略、管理四結合的戰略模 式.....	12
圖 3-1 孫子兵法架構與管理程序對照圖 .....	17
圖 3-2 孫子兵法 13 篇 v.s. 策略管理模型.....	19
圖 3-3 孫子兵法結合控制與管理流程 .....	20
圖 3-4 透過科技啟動的顧客關係管理 .....	21
圖 6-1 企業生命週期表 .....	72



## 表目錄

表 2-1 孫子兵法、戰略及策略與管理結合對照表 .....	15
表 6-1 孫子兵法原文導引與論文企業案例名稱對照表 .....	70
表 6-2 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期全四期-萌芽期、成長期、成熟期、 衰退期的原文導引.....	73
表 6-3 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期-萌芽期的原文導引 .....	75
表 6-4 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期-成長期的原文導引 .....	76
表 6-5 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期-成熟期的原文導引 .....	77
表 6-6 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期-衰退期的原文導引 .....	77



# 第一章 緒論

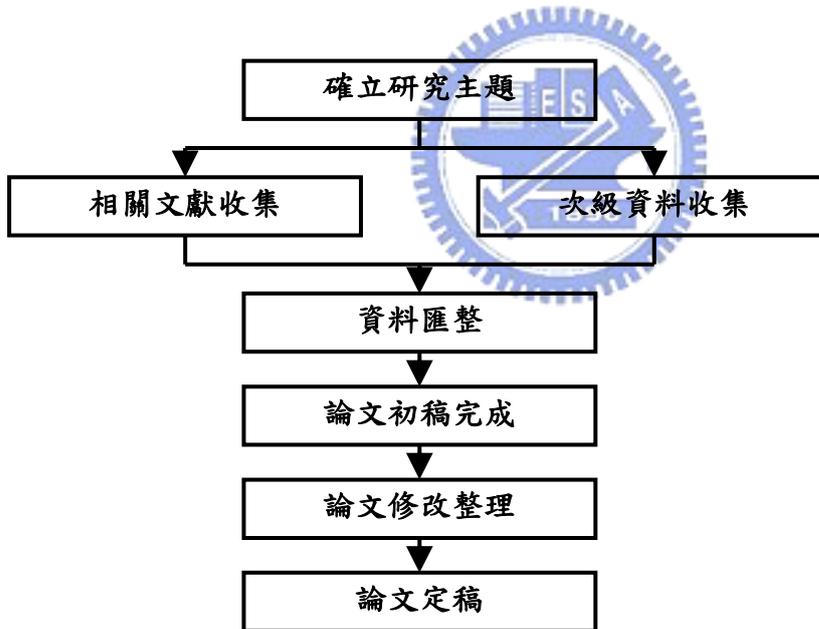
## 1.1 研究背景與動機

孫子兵法是歷久彌新的兵學智慧，除了古今中外應用在軍事上的廣大探討外，孫子兵法於企業經營管理的應用，也屢有新的著作與研究，但是企業經營者該如何依據自身的條件與所面臨的環境，衡量如何運用孫子兵法於企業擬定策略、規劃，並有效確實執行，據以創造競爭優勢，仍是有探討的空間。

## 1.2 研究目的

- \*連結孫子兵法原文的句子於適合現代企業發展關鍵競爭優勢。
- \*闡述現代企業要建立核心能力，該如何應用孫子兵法的觀念去達成目標。
- \*整理貼切、合適的案例，點出案例裡應用孫子兵法概念的妙處。

## 1.3 研究流程



## 1.4 研究對象與內容

本研究的對象是書籍與雜誌上報導、列舉的企業成功案例，研究內容探討各行各業中，應用孫子兵法的概念以創造其獨特競爭優勢的成功故事，搭起孫子兵法原文與企業實際規劃、應用的啟發性橋樑。

## 1.5 研究方法

### (1) 文獻收集與評論法

本研究是以次級資料的收集、整理、歸納與分析為主，以公開發行的外部資料如：期刊、書籍、報紙、網際網路等，尋找合適研究的企業案例。

本研究採用收集次級資料的優點為：

- \* 資料取得速度迅速
- \* 節省成本與時間
- \* 比自行蒐集資料來得正確
- \* 次級資料比初級資料有較大的範圍與深度

收集次級資料的限制與缺點為：

- \* 不能控制資料蒐集的過程
- \* 缺乏其他判斷資料來判斷資料的正確性
- \* 過時的資訊

故本研究收集資料來源的截止日期為 2008 年 11 月 30 日以前。

### (2) 個案研究法 (Case Study)

本研究將列舉 22 個企業個案，論述其與孫子兵法原文中有助於企業創造競爭優勢的句子之關聯，據以討論案例成功的緣由。

## 第二章 孫子兵法運用於企業競爭的相關文獻

### 2.1 相關博、碩士論文

#### 2.1.1 蘇韶懿(1998)-孫子兵法論述結構及其現代管理意涵之研究

《孫子兵法》兼具理念啟發及實踐指導的雙重價值，是一本值得研究者進行現代應用研究的經典古籍，本研究深入整理與分析《孫子兵法》中，有關組織經營者、戰略與戰術、規畫與執行、資訊等與現代管理思想相似卻又獨特的論述觀點。

孫子對戰略與戰術的論述，是以戰略為主、以戰術來落實戰略，孫子強調戰略與戰術結合、戰略戰術的協調性與相對性，因此，戰略與戰術能發揮效用的關鍵在戰略與戰術的配套。同樣地，孫子也強調規劃與執行必須能連結，需由執行面的資源條件與環境限制來思考與進行規劃，如此規劃才能落實，執行才有目標。

對於組織經營者的職責與作為的論述，孫子強調經營者的主要職責為領導組織進行與環境及競爭對手的互動。至於情報的蒐集與使用，孫子揭櫫情報蒐集的目的在「先知」，是經由情報蒐集管道的佈建，及“人”來取得關鍵特定的情報，來預見事物情境的發展變化，以趨吉避凶。

本研究認為現代援用者欲活用孫子兵法，欲融合孫子兵法與自身的學識與經驗，欲將孫子兵法真正落實到自身所屬的特定組織與特定問題，則在應用孫子兵法時，應該確實做到以下事項：

(1)在應用孫子兵法之前，援用者應先了解自身組織的特性，包含經營宗旨及經營環境特性。

(2)應用孫子兵法之前，援用者應先釐清組織定位、事件定位及組織目標。

(3)根據組織經營宗旨及經由環境的特性，再次思考孫子兵法的戰略與戰術是否有助於組織目標的達成，是否適於援用至特定組織。

(4)由孫子所提的戰略戰術之立意與內涵，來解釋其在特定組織、特定問題背景下的意義，以求正確而靈活地應用孫子兵法的戰略與戰術。

#### 2.1.2 張致吉(2004)-運用孫子兵法規劃台灣通訊零組件產業拓展國際市場

運用孫子兵法的思維體系，以手機與通訊零組件產業為例，從需求面探討目前國際手機大廠在供應鏈體系的架構，並從架構中找出國內手機及零組件供應商在全球供應鏈體系中所扮演的角色，再從採購需求與供應條件上作上下游關係的

分析與探討，了解台灣手機與零組件產業之競爭優勢，進而研擬出協助台灣產業進攻全球市場的策略，以及擬定未來推動產業短中長程的規劃方向。

### 2.1.3 陳逸晴(2007)-台灣發光二極體廠商之策略規劃-以晶元光電為例

以台灣發光二極體製造廠商-晶元光電為案例，透過孫子兵法全程戰略分析模型，衡量台灣發光二極體產業在全球競爭情勢下的定位，為晶元光電擬定出未來發展的策略。

### 2.1.4 小結

從1998年蘇韶懿嘗試探討孫子兵法在非軍事領域的應用起，目前已經有依據孫子兵法做出企業與產業的全程（含短、中、長）策略分析的規劃與計劃，但是企業經營者該如何依據自身的條件與所面臨的環境，衡量如何運用孫子兵法於企業擬定策略、規劃，並有效確實執行，據以創造競爭優勢，仍是有探討的空間。

## 2.2 孫子兵法與管理經營之相關書籍

### 2.2.1 蕭新永（1993）-「孫子兵法的管理智慧」

本書共論述四十五則〈孫子兵法〉原文裡的智慧名句，並歸納為十二項原則：

(1)理念原則-企業的經營理念是指導企業經營和長遠發展的基礎，企業經營者對於企業的創業宗旨、經營使命、管理策略、管理方法，必須要有明確又全盤的基本認識，這就是孫子兵法所謂的「道」。

(2)組織原則-良好的組織是實現企業目標和提高各種生產力的前提，孫子兵法認為組織原則必須能使整體發揮團隊精神，一致行動，「善用兵者，譬如率然。」在這個前提下，企業一定要設計出符合實際需要的組織架構和全體員工共同遵守的規章制度，否則，一個缺乏制度的企業，必定是沒有經營理念及前途的企業。

(3)計畫原則-孫子兵法十三篇中多次提到，致勝之道在於計算致勝的步驟與手段，因此在未戰之前要經過「廟算」的程序，這是勝兵的先決條件，而企業的管理首重「計畫」，也就是思考達成目標的戰術方法，計畫是指在可見的未來，預計要投入多少資源，以達成多少企業活動目標，也藉是要多騰出一些前置時間來盤算獲勝的機率。

(4)領導原則-孫子兵法特別著重在將帥的條件及領導統御的方式，所談的領導原則，基本上較傾向於「人治」，在企業競爭中，特別強調領導才能在各種競

爭態勢中所發揮的作用。

(5)謀略原則-謀略的觀念源自智慧運用，孫子兵法中的謀略智慧，如同現代行銷強調的競爭戰略一樣，先預估對方的戰略，再擬定應付對策，這種計謀韜略，有時能「兵不血刃」而佔有市場，種種出奇制勝的戰略性創意，改鬥力為鬥智，決勝於帷幄之內，以「不戰」而達到「戰爭」的目的。

(6)授權原則-現代管理學認為授權是要賦予員工活力（Empowerment），也就是積極強調個人在組織中所扮演的角色，每一個人都是創新的來源，在工作範圍內發揮創意以解決企業的問題，孫子兵法中「將能而君不御者勝」就是一個很進步的授權觀念。

(7)主動原則-主動是在盤算敵我競爭優勢後所採取的超前戰略，自己有沒有獲勝的條件，往往是在客觀分析競爭情況後所做的主觀判斷，而主觀判斷需要膽識、直覺與市場靈敏度，然後先人一步行動。

(8)用兵原則-孫子兵法的用兵原則，可以分為量與質兩方面，在量的方面，主張有多少人力資源，就要好好地開發，再根據人力數目來決定作戰技法，能夠「識眾寡之用者」，才有勝利的把握，另一方面，孫子認為要重視人力品質，從量中求質，兵非益多，惟有集中自己的兵力，同時想盡辦法分散敵人的兵力，這樣子才能轉弱為強，強弱形勢一旦異勢，我方就有反敗為勝的可能。

(9)形勢原則-孫子兵法以水做比喻，沒有一定的型態，能因地形之異而採取配合態勢，作戰也同流水一樣，不要固守一定的策略與規則，要能配合戰場上的變化，在有利的形勢下，把握時機，一股作氣的發揮力量，否則一旦形勢改變，便時不我予，孫子認為能夠知形勢、用形勢的人，才是善戰者。

(10)利益原則-企業設立的目的是要創造利潤和永續生存，領導者所要思考的是「合於利而動，不合於利而止」的利益原則，在構思利益時，同時也要想到可能遭受的威脅或損失，因為一旦有市場機會，必定同時具有某些威脅的因素，也就是說利益原則是要考量「利」與「害」的輕重關係，然後兩害相權取其輕，兩利相權取其重。

(11)競爭原則-有競爭就存在有目標對象(敵人)的選擇問題，找到自己可以打敗的敵人來較量是勝利者的第一條件，也就是所謂的「知可以戰與不可戰者

勝。」，此外，更要能知己知彼，掌握對方情報，研判這一場競爭能不能獲勝，能獲勝的話，要立即採取攻勢，以收速戰速決之效。

(12)奇兵原則-孫子認為戰爭是詭道的行為，用兵之道，必須虛中有實，實中有虛，虛虛實實，變化無窮，而且用兵要出奇，在用兵過程當中，正兵與奇兵交互運用，奇中有正，正中有奇，以達到出奇的目的。

這十二項原則是作者用來闡述<孫子兵法>的智慧內涵，每一個名句都有兵法演義加以詮釋其大意、戰爭內涵，並舉例說明，再從行銷或管理立場賦予新的詮釋，但是缺乏現今企業全球化佈局以及分析競爭優勢的概念。

### 2.2.2 羅吉甫（1994）-「商戰孫子：<孫子兵法>的商略研究」

每一章節，都以孫子曰、原文解說、企業經營啟示、歷史教戰觀摩、商戰個案研究，其篇節大綱如下：

- 第一章 策略規劃，戰力評估【始計第一】
- 第二章 速戰速決，以戰養戰【作戰第二】
- 第三章 善用謀略，不戰而勝【謀攻第三】
- 第四章 創造優勢，先勝後戰【軍形第四】
- 第五章 奇正相合，造勢用勢【兵勢第五】
- 第六章 避實擊虛，主導戰局【虛實第六】
- 第七章 迂迴機動，展開會戰【軍爭第七】
- 第八章 趨利避害，隨機應變【九變第八】
- 第九章 判斷敵情，善用地利【行軍第九】
- 第十章 知天知地，知己知彼【地形第十】
- 第十一章 分析戰地，掌握軍心【九地第十一】
- 第十二章 以火佐攻，趁火打劫【火攻第十二】
- 第十三章 運用間諜，蒐集情報【用間第十三】

此書的主要三個解說步驟-企業經營啟示、歷史教戰觀摩、商戰個案研究，篇幅相當，描述比較詳盡的是歷史教戰觀摩，企業經營啟示與商戰個案研究屬於零碎隨興漫談，比較難作為現代企業應用的參考。

### 2.2.3 李世俊、楊先舉、覃家瑞（1995）-「活用孫子兵法 經營篇：經營者的決策/管理/行銷/領導寶典」

本書企圖把<孫子兵法>的一些科學思想與方法導引到企業管理中，以五個篇章闡述。

第一篇 決策兵法 - 未戰先算，運籌定計，探討經營決策的首要問題。

第二篇 管理兵法 - 未戰先算，運籌定計，探討經營決策的首要問題。

第三篇 情報兵法 - 先勝後戰，組織治眾，探討生產管理的核心問題。

第四篇 行銷兵法 - 善攻善守，巧能成事，探討市場競爭的突出問題。

第五篇 領導兵法 - 五德皆備，以道為心，探討領導統御的重要問題。

書中每篇也列舉一些中國與日本企業的小案例，但因案例篇幅只有短短一小段，關於中國的案例雜有政治宣導的意味，客觀性不夠，且列舉企業案例的年代大多為一、二十年甚至更早以前，已經不符合現今企業之所需。

#### 2.2.4 武岡淳彥 著 鍾憲 譯 (1997) - 「孫子經營兵法-縱橫商場教戰守策」

本書最大的特點，是把<孫子兵法>全文，依每篇中的每一段落，以語解、通解、通解注釋（註1）、企業運用、綜合意見（註1）等步驟解析，逐句解釋孫子兵法的篇章內容之後，直接探討於企業的運用，優點是可以掌握住孫子兵法原文每一段落的重點，但因所列舉企業案例的年代大多為一、二十年甚至更早以前，已經不符合現今研究企業競爭之所需。

\*註1：並不是每一篇必有的解析。

#### 2.2.5 陳文德 (1998) - 「孫子兵法經營學」

序言中引述日本甲州流兵法家山鹿素行，在西元1673年所寫的孫子諺義，除了被日本兵法學者公認為是對<孫子兵法>理解的最驚為的名著，山鹿素行在書中指出的讀『孫子兵法』的最重要觀點：

自【始計篇】開始，孫子所探討的幾乎沒有不是把重點放在「先知」的功夫上。之所以將【用間篇】放在最末篇，是因為「先知」是最重要的工作，三軍必須以這個基礎來行動，第一篇【始計】以及第十三篇的【用間】，便是知己知彼、知天知地的綱領，凡軍旅上相關之事，沒有一件可以自外於這個「先知」。【作戰篇】和【謀攻篇】是從經營到戰略的過程，【軍形】、【兵勢】是戰略的精隨，【虛實】是戰略到戰術的轉折，【軍爭】和【九變】是戰術的本質，【地形】和【九地】是戰術的應用，【火攻】在天時，有其特性，【始計】和【用間】在於首尾，整部兵法有渾然一體的態勢，文章簡明不求巧美，但內容卻有無窮之妙，讀兵法者不

可疏忽這個整體架構的精神。

各篇也可以個別研讀，卻必須以整體觀點來看，否則便抓不住真正的精神，如同人的頭部、手、軀幹不能離開身體而獨立存在一樣。特別是【始計篇】，是首篇也是序論，本身便是完整的結構，同時又包含其他的十二篇，也可視為十二篇的要約論點。

「孫子兵法經營學」的編寫架構為：

- 第一篇 廟算多則勝-從始記規劃和先知功夫最重要的用間作整體討論，首尾相連，以強化五事、七計、詭道的實踐能力。
- 第二篇 全國全軍主義-是<孫子兵法>的主要精神，內含【謀攻】、【軍形】、【兵勢】三章節，是大戰略的基礎。
- 第三篇 風林火山-動靜、陰陽互用，使戰略條件可以有創造力的轉為戰術，也是<孫子兵法>中謀略的精華，內含【虛實】、【軍爭】、【九變】三個章節。
- 第四篇 大將戰術-詮釋臨場的料敵、指揮與應變，是不得已而戰時，最有效率使戰事快速結束的幾種方法，此篇包含【地形】、【九地】及【火攻】三個章節。
- 第五篇 練兵及實戰-是<孫子兵法>的實用延伸，內含將才的選擇、培訓、任用、作戰時編組及攻防的實踐技巧。

此書每一篇各含有3-4章，每章均摘取<孫子兵法>原文的句子或段落，以歷史典故、時勢分析、企業經營等角度描述其應用方法，但是序言中引述山鹿素行「整部兵法有渾然一體的態勢」的觀點，卻未在書中詳加探討。

#### 2.2.6 西村克己、武田鏡村 著 江裕真 譯 (2003) - 「孫子兵法的經營智慧圖解」

全書以企業策略和軍事戰略相互比較，以實用的角度來剖析孫子兵法如何應用於企業經營、策略謀劃，並例舉日本歷史上勝利的典範，與中國的孫子兵法所提及的思想相互呼應；作者以七個章節，共39個戰略與其對應的39個兵法，解讀勝利法則是普遍存在，本書的內容大綱如下：

- 序章 - 超越時代的戰略
- 第一章 - 戰略的基本公式
- 第二章 - 戰略的知識體系
- 第三章 - 在競爭中取得有利地位的戰略

第四章 - 避免戰爭的戰略

第五章 - 資源集中的策略

第六章 - 組織的力量與管理

「孫子兵法的經營智慧圖解」的特色是每一篇都有一個圖表解說戰略與兵法，也融入管理學、行銷學、策略學、財務管理等的概念，但是簡短的篇幅沒有詳細的案例闡述，相關概念也無一連貫系統的理則。

### 2.2.7 李兵 (2006) - 「競道：〈孫子兵法〉市場導讀」

書中依據〈孫子兵法〉原文十三篇順序，每篇以兵法原文、提旨綱要、兵法白話、市場導讀、閒言雜語、營銷案例等六種解析步驟，點出〈孫子兵法〉每篇的重要概念與經營行銷案例相印證，此書中市場導讀與營銷案例，皆以中國企業、西方企業或是中國企業與西方企業在大陸競爭的案例作說明。

關於案例的部分佔全書三分之一至一半的篇幅，其中，市場導讀與「孫子兵法與競爭優勢」中第六個解析步驟-企業競爭之解讀類似，但並沒有完整解讀〈孫子兵法〉在企業競爭上的意義，偶會間雜〈孫子兵法〉的原文解說，以及宣揚中國是偉大民族的意味，客觀性不夠。

### 2.2.8 維爾納·史旺菲勒德爾 著 張維娟 譯(2006)-「管理大師的孫子兵法」(Sun Tzu for Manager by Werner Schwanfelder)

第一本由西方人撰寫的〈孫子兵法〉管理智慧，每一章節在解說管理概念獲理則後，均列舉一家自行車製造商的各種經營狀況，做為管理智慧與案例模擬說明，本書的內容架構如下：

- |     |                   |
|-----|-------------------|
| 第一篇 | 計篇 - 周全規劃是成功的關鍵   |
| 第二篇 | 作戰篇 - 善用資源有利於戰勝   |
| 第三篇 | 謀攻篇 - 策略正確讓你達成願景  |
| 第四篇 | 軍形篇 - 致勝的戰術可排除風險  |
| 第五篇 | 兵勢篇 - 以方法與好技倆致勝   |
| 第六篇 | 虛實篇 - 自己的優點與對手的弱點 |
| 第七篇 | 軍爭篇 - 對付困難        |
| 第八篇 | 九變篇 - 彈性創造差別      |
| 第九篇 | 行軍篇 - 中間管理階層的資深專家 |

- 第十篇 地形篇 - 何時考量地形創造策略優勢
- 第十一篇 九地篇 - 隨時注意局勢是致勝關鍵
- 第十二篇 火攻篇 - 運用極端手段需謹慎
- 第十三篇 用間篇 - 資訊優勢可掌握先機

此書不做孫子兵法原文的逐句解說，直接論述對每篇兵法的片段想法以及管理學上的應用，間或提及一些西方大企業的零散案例，實在不能做為企業有效應用孫子兵法的啟發。

#### 2.2.9 李建中、虞孝成（2006）-「孫子兵法與競爭優勢」

本書主體分為三大構面：兵法與理論構面、競爭優勢理論構面、兵法與競爭優勢教戰守則應用構面，以及五大架構：

- 1.理論之部 - 探討競爭優勢的基礎，其重點在人才。
- 2.廟算之部 - 目標為創造競爭優勢，其重點在決策。
- 3.全軍之部 - 目標為發揮競爭優勢，其重點在策劃。
- 4.破敵之部 - 目標為持續保持競爭優勢，其重點在執行。
- 5.情報之部 - 目標為前瞻未來，其重點在先知。

運用孫子兵法於企業，主要目的在於啟發企業創造競爭優勢、發揮競爭優勢、以及保持競爭優勢，用以建立企業「勝兵先勝、勝敵益強」之特異能力，圖2-1為「孫子兵法與競爭優勢」的主體架構編排圖。

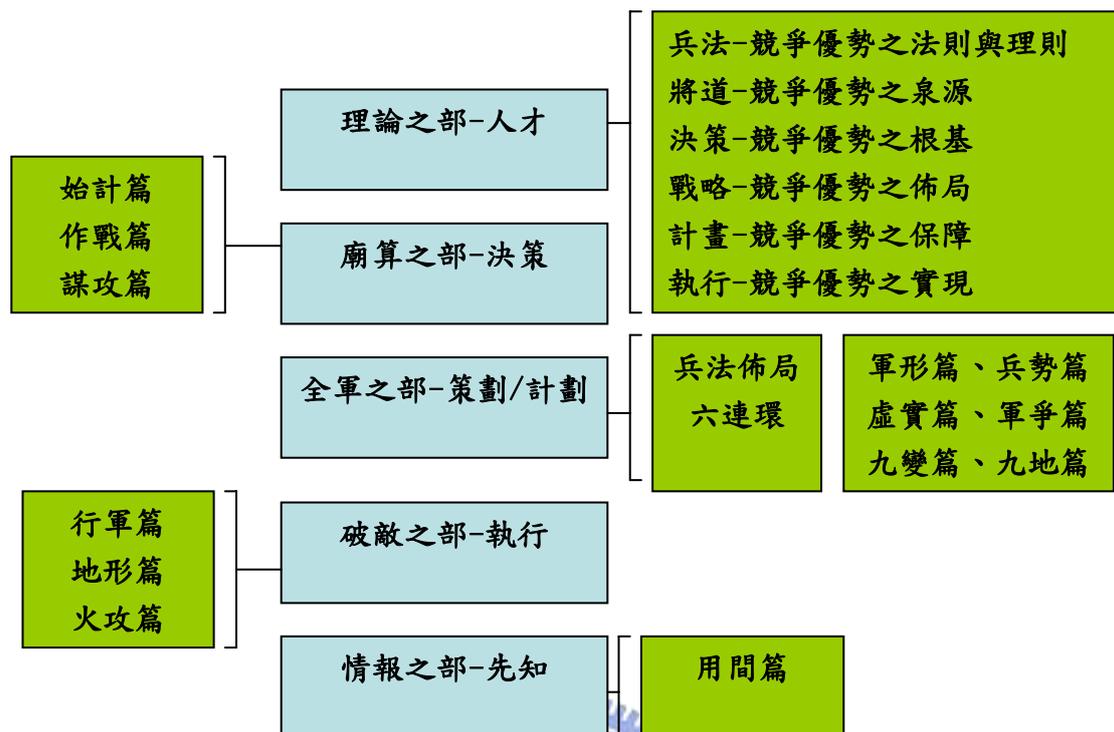


圖2-1 「孫子兵法與競爭優勢」的全書架構編排圖

資料來源：李建中、虞孝成 孫子兵法與競爭優勢 P.8, 2006

「孫子兵法與競爭優勢」全書旨在融合兵法學、戰略學、策略學與管理學的理论、邏輯與作為，用以創造與發揮個人或團體企業的競爭優勢，圖2-2為「孫子兵法與競爭優勢」融合兵法、戰略、策略、管理四結合的戰略模式說明。

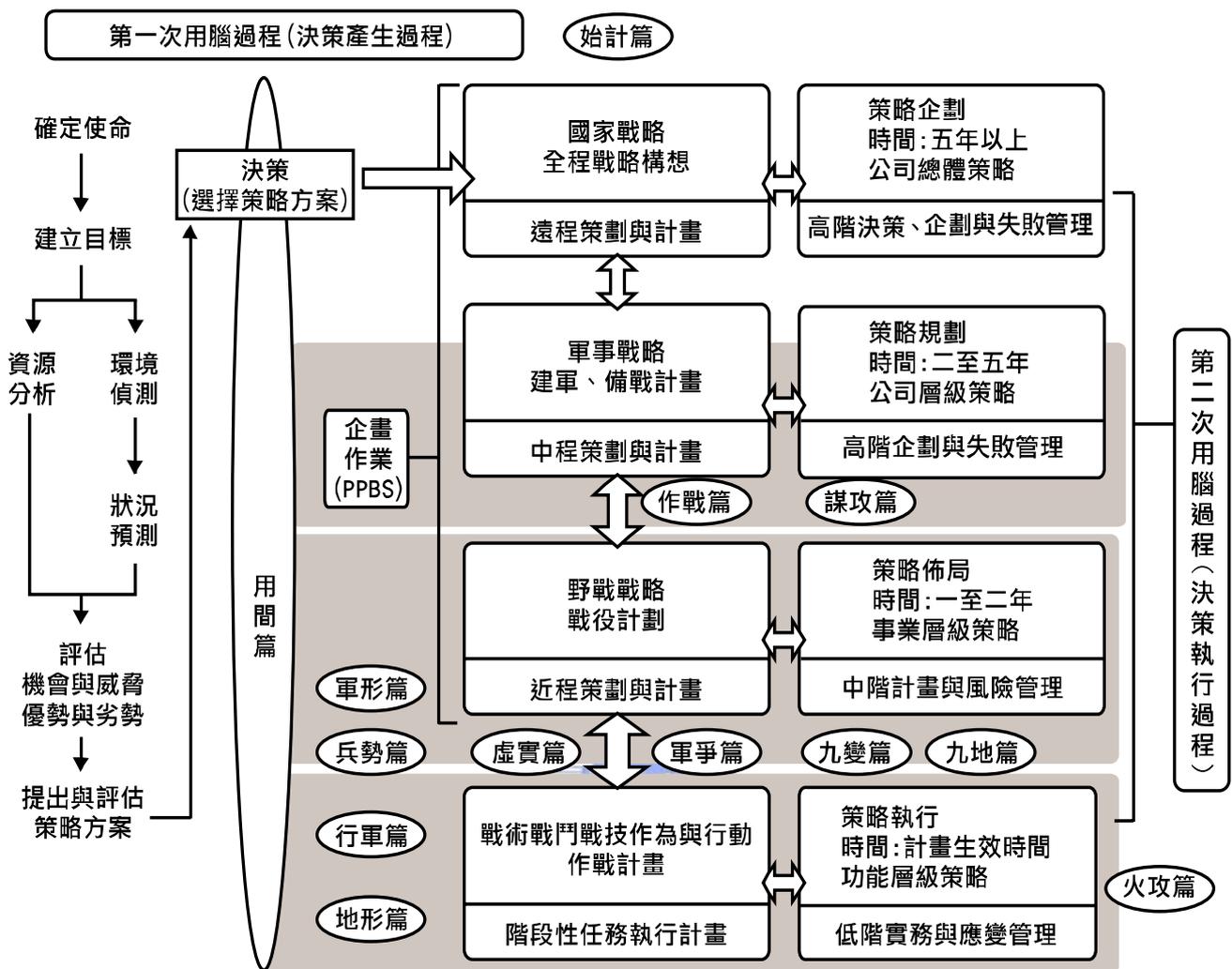


圖2-2 「孫子兵法與競爭優勢」融合兵法、戰略、策略、管理四結合的戰略模式

資料來源：李建中、虞孝成 孫子兵法與競爭優勢 P.9, 2006

「孫子兵法與競爭優勢」編排依據孫子兵法原文十三篇順序（除了把第十一篇九地篇移到第八篇九變篇之後），每篇以八大程序解析：

- 1.原文：孫子兵法原文。
- 2.定位：每篇就戰略學、策略學、管理學的角度作定位，使讀者了解每一架構及每一篇中負責的角色及應該做的事情。
- 3.篇名之解。
- 4.古文今譯（軍事解讀）。
- 5.經驗法則與實用理則：從孫子兵法每一篇的每一個段落中，歸納孫子的思考與規劃指導程序的內容重點。
- 6.企業競爭之解讀。

7.軍事與企業的綜合篇研。

8.軍事與企業指導的綜合表解與說明：將孫子兵法每一篇中經驗法則與實用理則的指導程序轉換為應用（執行）的程序，形成運用表解的標準架構。

以此兵法單篇教練的理則程序導引於企業，啟發企業完成全程經營之系統的、完整的思考、規劃與執行模式；全書主旨在運用孫子兵法之軍事戰略，指導企業擬定競爭策略，在外部形成有利態勢，在內部具備特異能力，以獲得競爭優勢。

本研究援引之孫子兵法的邏輯思維與架構，均以「孫子兵法與競爭優勢」為主要參考版本。

### 2.3 分類-孫子兵法與管理經營的相關書籍

坊間關於孫子兵法的書籍很多，1990年之前出版關於孫子兵法的著作，偏重於原文注釋、說明與歷史運用孫子兵法致勝的戰爭講解，1990年之後的相關著作，或多或少開始融入近代管理學與行銷學等的觀念，在歷史戰爭的解剖角度之外，加入企管小案例的說明，但限於1990年代資訊的流通速度與數量，均遠不及網際網路興起之後的快速大量成長，以及缺乏2000年之後財經新聞報導的專業與即時性、雜誌報導企業動態的深入與產業演變的多樣性，列舉的案例內容精簡，企業背景說明與成果的衡量均不夠客觀，對於現在企業的運用比較沒有啟發性與說服力。

2000年之後出版相關孫子兵法的著作，企管案例與孫子兵法運用於現在企業的闡述篇幅大舉增加，甚至於2006年全球繁體中文版的相關著作中，已經略過以孫子兵法論述歷史戰爭的講解，而是直接探討商業上企業管理與追求競爭優勢的做法，開始運用對照圖、表，並融合管理學、戰略學、策略學、行銷學、財務管理等等觀念輔助說明，形成一套系統整合的企業管理模式，藉以幫助企業創造競爭優勢與提升企業價值。

2.3.1 第一類：1990年代，依孫子兵法原文章節順序，闡述孫子兵法與經營管理之概念與相關案例分析，列舉的書籍有：

2.2.2 羅吉甫（1994）-「商戰孫子：〈孫子兵法〉的商略研究」

2.2.4 武岡淳彥（1997）-「孫子經營兵法-縱橫商場教戰守策」

此類以篇為單位，就各篇或各段逐句解說孫子兵法，然後再論說相關觀念在企業上的運用，佐以實際案例驗證孫子兵法中的一段話或一句話，可惜實際案例的環境背景說明與企業成果的衡量均不夠客觀，無法連結起現在企業運用的有效性。

2.3.2 第二類：1990年代，依作者分類歸納之理則，闡述孫子兵法與經營管理之概念與相關案例分析，列舉的書籍有：

2.2.1 蕭新永（1993）-「孫子兵法的管理智慧」

2.2.3 李世俊、楊先舉、覃家瑞（1995）-「活用孫子兵法經營篇：經營者的決策/管理/行銷/領導寶典」

2.2.5 陳文德（1998）-「孫子兵法經營學」

此類作者忽視孫子兵法原有完整的邏輯架構，只依其所欲論說的想法與觀點加以歸納，任意拆解與收編可用的孫子兵法原文句子，即使佐以實際的案例說明，仍缺乏有系統的整理連結，難以構成一套系統整合解說，更遑論及幫助企業創造競爭優勢、或提升企業價值。

2.3.3 第三類：2000年代，依孫子兵法原文章節順序，闡述孫子兵法與現代經營管理之概念與相關案例分析，列舉的書籍有：

2.2.7 李兵（2006）-「競道：〈孫子兵法〉市場導讀」

2.2.8 維爾納·史旺菲勒德爾（2006）-「管理大師的孫子兵法」

此類以孫子兵法原文架構的”篇”為單位，論說相關管理學、行銷學等觀念在企業競爭上的運用，佐以實際案例解釋孫子兵法中的一段話或一句話，可惜缺乏有系統的融會孫子兵法與管理學、行銷學等整合企業應用模式。

2.3.4 第四類：2000年代，依作者分類歸納之理則，闡述孫子兵法與經營管理之概念與相關案例分析，列舉的書籍有：

2.2.6 西村克己、武田鏡村（2003）-「孫子兵法的經營智慧圖解」

此類作者也忽視孫子兵法原有的邏輯架構，只依其所欲論說的想法與觀點加以歸納，任意拆解與收編可用的孫子兵法原文句子，即使佐以圖、表，並融入管理學、行銷學、策略學、財務管理等的概念解說戰略與兵法，仍缺乏有系統的整理連結，相關概念也無一連貫的理則。

2.3.5 第五類：2000年代，依孫子兵法原文章節順序，結合兵法學、戰略學、策略學與管理學的理论、邏輯與作為，形成一套可運用的完整系統之學，列舉的書籍有：

2.2.9 李建中、虞孝成（2006）-「孫子兵法與競爭優勢」

第一至四類的書籍每一章節與其他章節沒有關聯，但是第五類的書籍，把整部孫子兵法融入戰略學、策略學與管理學的理论、邏輯與作為（如圖2-3 兵法、戰略及策略與管理結合對照表），使學習者吸收消化為本能，用以創造與發揮個人或團體的競爭優勢，若是第五類的書籍有更多的經營管理上案例的應用與探討，企業應用孫子兵法就可大大提高其實用性。

表2-1 孫子兵法、戰略及策略與管理結合對照表

戰略	兵法	策略	管理
國家戰略 (國家安全會議或內閣)	第一篇 始計 (國家大政方針)	公司總體策略 (企業集團)	高階決策、企劃 與失敗管理
大戰略 (盟軍參盟本部)	第一篇 始計 (同盟國大政方針)	全球化策略 (企業集團)	
軍事戰略 (國防部)	第二篇 作戰 (建軍計劃) 第三篇 謀攻 (備戰計劃)	公司層級策略 (企業集團)	
野戰戰略 (戰區司令部)	第四篇 軍形 (攻守) 第五篇 兵勢 (奇正) 第六篇 虛實 (虛實) 第七篇 軍爭 (迂直) 第八篇 九變 (利害) 第十一篇 九地 (地略) (戰役計劃)	事業層級策略 (事業部、營運群)	中階策劃、計劃 與風險管理
戰術、戰鬥、戰技 (野戰軍以下單位)	第九篇 行軍 (處軍相敵) 第十篇 地形 (地之道) 第十二篇 火攻 (以火佐攻) (作戰計劃)	功能層級策略 (經營單位)	基層實務與應 變管理

<p>情報 (各戰略、戰術、戰鬥、後勤單位)</p>	<p>第十三篇 用間篇 (情報計劃)</p>	<p>情境管理 (各層級)</p>	<p>資訊管理</p>
--------------------------------	----------------------------	-----------------------	-------------

資料來源：李建中、虞孝成 孫子兵法與競爭優勢 P.57, 2006



### 第三章 孫子兵法與企業管理理論的關聯比較

#### 3.1 孫子兵法架構與管理程序對照

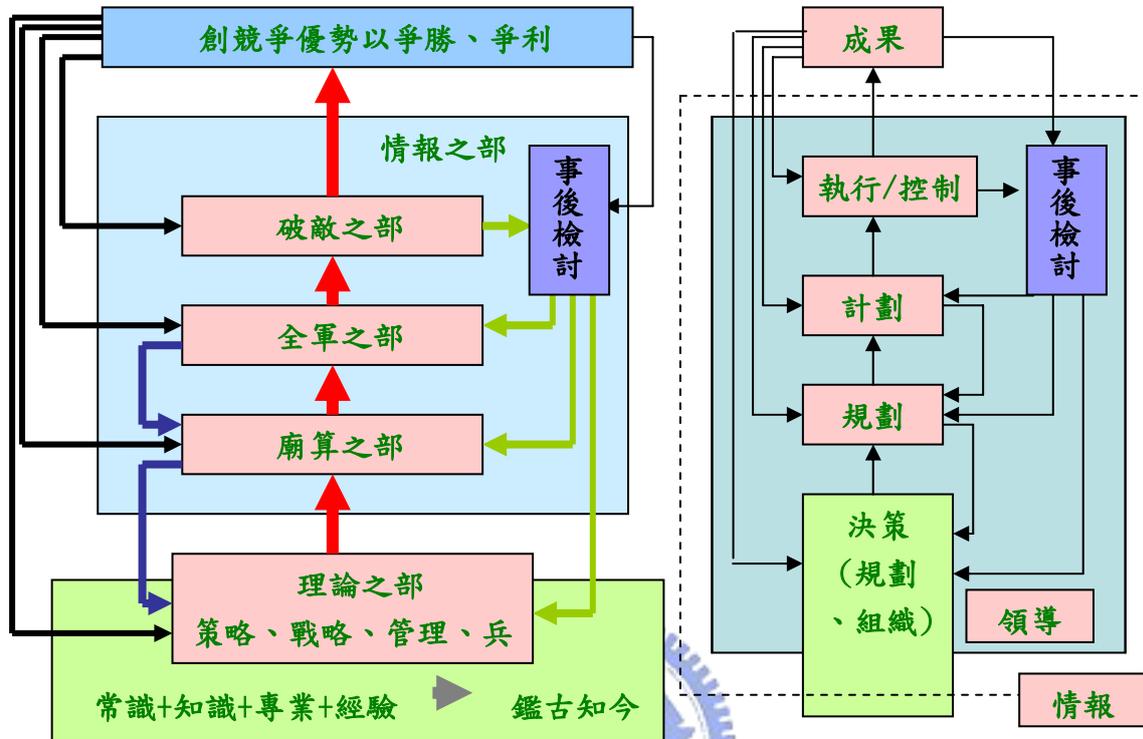


圖3-1 孫子兵法架構與管理程序對照圖

資料來源：本研究整理

由圖3-1 孫子兵法架構與管理程序對照圖，可以看出孫子兵法的架構流程與管理學的架構流程有一對一的對應關係，理論之部與決策（規劃、組織）相對應、廟算之部與規劃相對應、全軍之部與計劃相對應、破敵之部與執行/控制相對應，但是孫子兵法中的情報之部，在管理學裡頭卻沒有與之對應的情報管理。

一般管理學的4大程序內容大綱為：

- (1) 規劃-決策制定、規劃流程、策略管理。
- (2) 組織-組織化的基礎、設計組織結構、組織變革管理、人事任用與人力資源管理。
- (3) 領導-培養領導者、激勵員工、改善溝通技巧、管理團隊。
- (4) 控制-控制與承諾、世界級的作業管理。

故針對管理學上與孫子兵法對應的第五項-情報管理，本研究建議其項目如下：

## 1.對外

(1) 大環境景氣預估。

(2) 產業構面分析：產業分析的目的在於對產業的結構、產業的市場與技術生命週期、競爭情勢、未來發展趨勢、上下游相關產業與價值鏈、成本結構與附加價值分配、以及產業關鍵成功要素進行探討，而企業領導人可藉由產業分析的結果，研判本身與競爭者的實力消長，擬訂競爭策略。

(3) 市場構面分析：市場大小與顧客需求情形之預測。

(4) 技術預測：內容包含：技術預測定義、技術預測用途、技術創新階段、技術預測方法、技術預測方法的比較。

(5) SWOT與七力分析。

(6) 即時資訊分析整理。

## 2.對內

(1) 企業資源規劃系統(ERP、JIT)：企業資源規劃系統就是一套可以讓企業本身資源配置最佳化的資訊，其優點有：

- a.減少存貨、縮短營運週期、降低成本、以及改進供應鏈管理實務
- b.整合組織中所有資訊系統中的運算功能，增加資訊在公司流通的速度
- c.將組織內的流程標準化，整合企業的活動
- d.創造單一資料來源以減少混淆與錯誤
- e.提供線上檢視資訊的功能

(2) 智權管理：主要項目有專利、商標、著作權、積體電路佈局、營業秘密等。

(3) 知識管理：知識管理的定義為-有關知識的清點、評估、監督、規劃、取得、學習、流通、整合、保護、創新活動，並將知識視同資產進行管理，凡是能有效增進知識資產價值的活動，均屬於知識管理的內容，而知識管理的目的有：

- a.增加組織整體知識的存量與價值
- b.應用知識以提昇技術、產品、與服務創新的績效以及組織整體對外的競爭力
- c.促進組織內部的知識流通，提昇成員獲取知識的效率
- d.指導組織知識創新的方向
- e.協助組織發展核心技術能力

f.有效發揮組織內個體成員的知識能力與開發潛能

g.提昇組織個體與整體的知識學習能力

h.形成有利於知識創新的企業文化與價值觀

(4) 員工資訊分享、保密：營業秘密-競業禁止與保密條款契約。

### 3.2 孫子兵法與企業管理理論的異同比較

回顧孫子兵法的整體，發現孫子兵法的思維中心強調的慎戰、速戰，這邏輯非常適合企業運用於面對市場競爭，但是在經營顧客關係與長期情報回饋運作方面，慎戰的理念是對的，可是與速戰的觀念是有衝突，也可以說孫子兵法的理念如果再補強回饋機制與深化顧客關係管理就更完整了。

#### 3.2.1.回饋機制

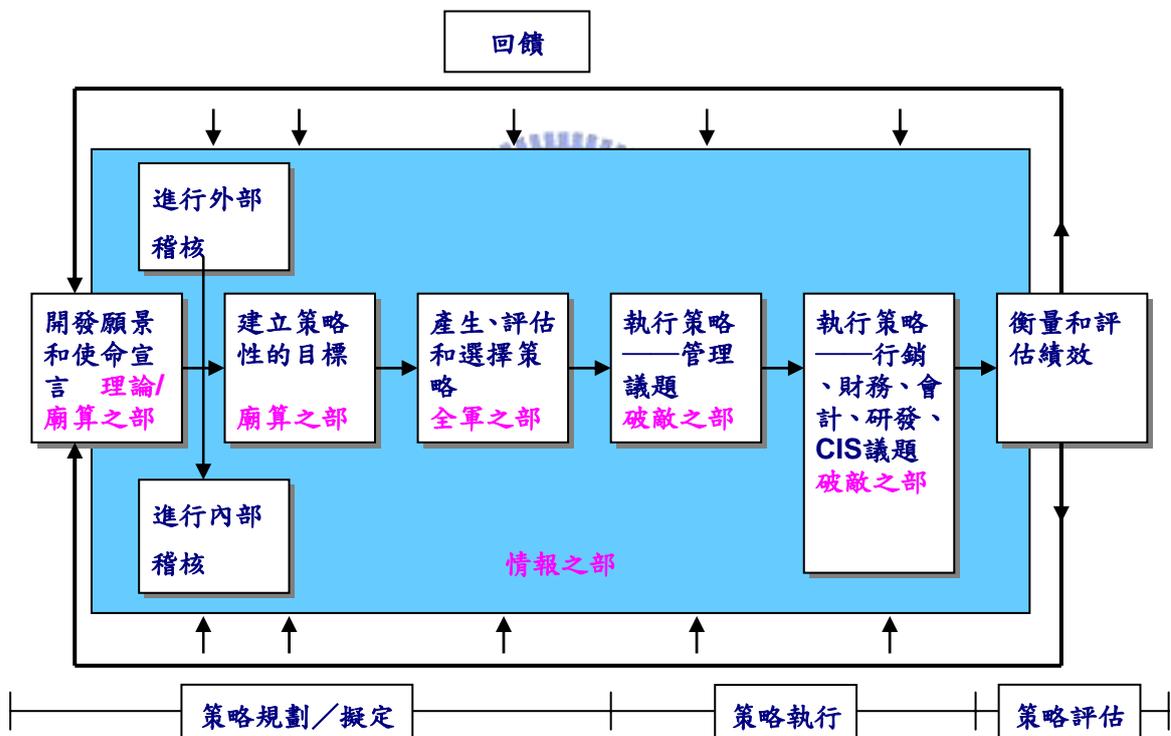


圖 3-2 孫子兵法13篇 v.s.策略管理模型

資料來源：結合孫子兵法的架構於周詳的策略管理模型-Gary Dessler 胡瑋珊 譯

(2005) - 「管理學 / Management 3<sup>rd</sup> Edition」 P.187

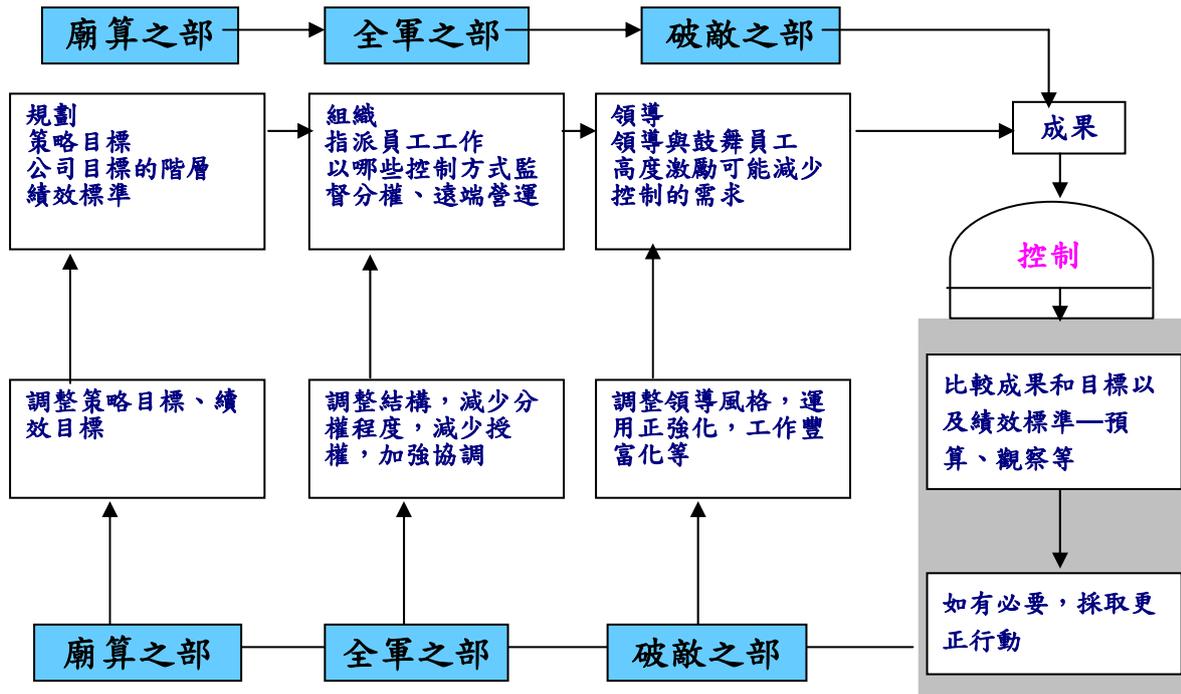


圖 3-3 孫子兵法結合控制與管理流程

資料來源：孫子兵法結合控制與管理流程-Gary Dessler 胡瑋珊 譯（2005）-「管理學 / Management 3<sup>rd</sup> Edition」 P.546

### 3.2.2 顧客關係管理 (Customer Relationship Management)

定義：透過資訊科技，將行銷、客戶服務等加以整合，提供顧客量身訂製的服務，並增加客戶的滿意度與忠誠度，以顧客關係管理提昇顧客服務品質，並強化企業獲利潛能。

「顧客關係管理」系統架構：

#### (1)鞏固現有顧客(Customer Retention)

- 購買通路喜好
- 運用傾向模型減少顧客流失
- 產品生命週期內/購買行為的變化
- 顧客的終身價值

#### (2)贏取新顧客

- 針對新顧客購買行為建立傾向模型
- 確認顧客最可能購買的產品
- 知道顧客何時與公司接觸，以及如何與他們溝通

(3)增進顧客利潤貢獻度 (Customer Profitability)

- 確認獲利最佳的顧客區隔
- 發掘獲利最佳的顧客最可能購買哪些新產品
- 決定行銷經費的最佳分配方式

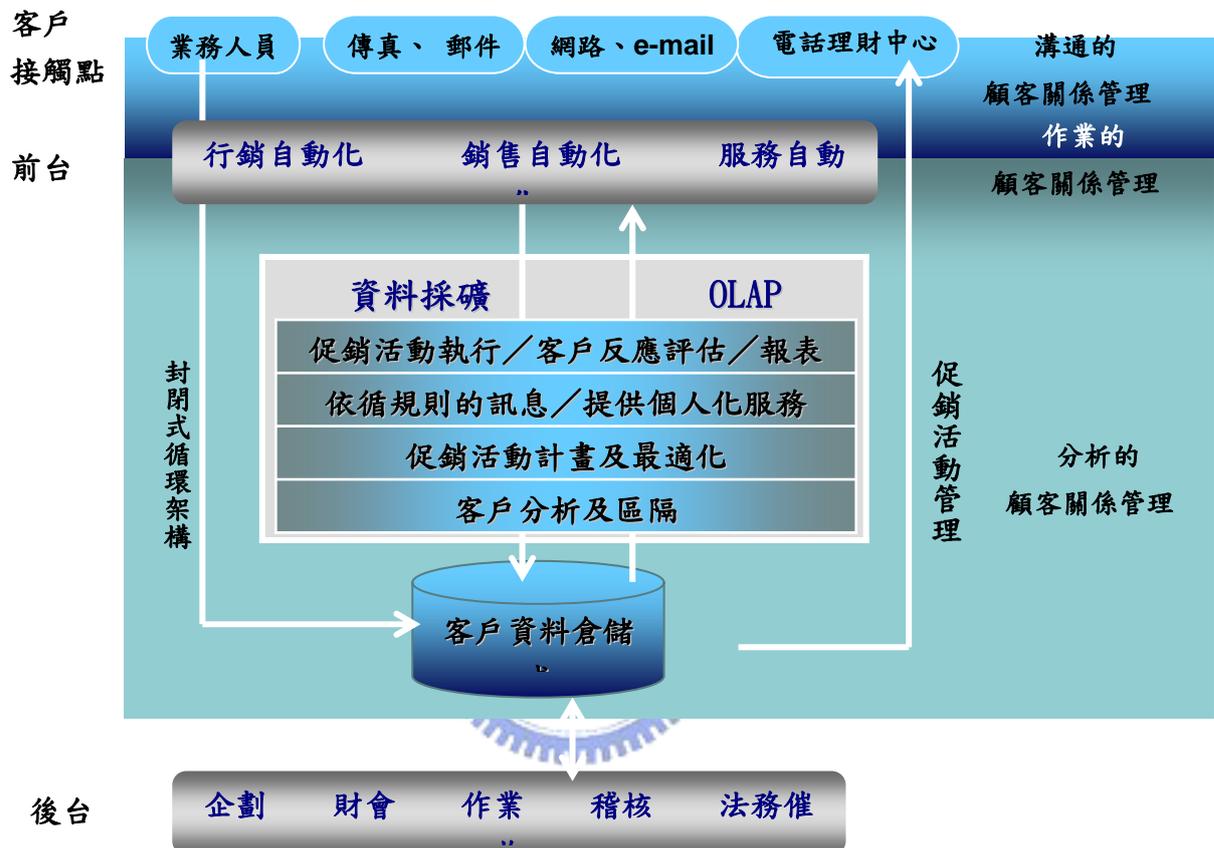


圖 3-4 透過科技啟動的顧客關係管理

資料來源：ARC遠擎管理顧問公司 顧客關係管理 P.17

## 第四章 現代企業運用孫子兵法創造競爭優勢的案例 Part I

### 第一篇 始計篇

(一) 道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。

以「大陸航空」做案例說明：

戈登·貝森於 1994 年辭去波音公司資深營運主管的職位後，轉往當時世界排名第五的大陸航空擔任執行長之下的營運長兼總裁，負責公司內部營運管理，那時的大陸航空的營運績效比其他航空公司遜色很多：航班起降常不準時、行李托運處理緩慢、機位超賣及重複劃位的情況嚴重、評比的排名殿後、員工士氣低落、近幾年來已經兩度宣告破產、債台高築、現金部位極低，而且股價低迷不振。

到任後短短幾個月的時間的戈登·貝森，確實體會公司沉痾已久，立刻提出一份大刀闊斧的改革計劃，董事會看後非常滿意，馬上升戈登·貝森為執行長，讓他放手去做。

戈登·貝森發現要改善公司的營運表現，關鍵在於讓員工懷抱起新希望，建立員工期待在工作崗位有所改善的決心，期望工作為他們帶來榮譽感，他們再也不想被同業輕視，並承擔公司虧損的責任。

改革行動當然得從員工著手，戈登·貝森認為員工是需要被尊重的一群人，而不是生產工具，要管理他們之前，需要瞭解重視他們的貢獻。他還非常相信一條金科玉律：「想要別人怎麼待你，你得先那樣待他。」戈登·貝森以這樣的理念對待失去鬥志、也對管理階層失去信心的員工，鼓勵他們「想要」把飛機修好，感召他們「想要」讓公司東山再起，激發他們「想要」提出好點子讓公司減少開銷、提昇業績。

除了訴諸員工的榮譽感，戈登·貝森也提出實質金錢的獎勵，如：航班準時抵達，每位員工可獲得 65 美元的獎金，此方案的總費用是 260 萬美元，當 1995 年 1 月開始實施時，71% 的飛機準時抵達目的地，1995 年年底，此數據成長至 80%，使得當時大陸航空成為全國飛機準時績效表現的第五名。1996 年戈登·貝森宣稱如能達到第三名或更高的名次，員工即可領到更高的準時獎金 100 美元，大陸航空因此衝到第二名，自此之後，大陸航空的航班準時績效表現一直維持在前三名之內。

戈登·貝森更將其理念轉化在行為與作為上：

1. 擘畫出公司未來東山再起的美好藍圖，並且廣為宣傳；
2. 讓員工明白該怎麼做才能達到前述的美好目標，並且廣為宣傳；
3. 以積極正面的行動與話語激勵員工，克服消極負面的思想（例如懷疑或冷漠）；
4. 與員工分享提昇績效的訊息；
5. 表揚成功的行為並給予獎勵。

戈登·貝森對內與員工齊心為公司打拼，對外也說服華爾街與聯邦政府，與工會協商談判，以及積極行銷、加強維修與改善旅客行李托運等問題，在經過4年不懈的努力之後，無論是從營運表現、員工士氣、生產力、營收或股價表現各方面的評量，戈登·貝森所領導的大陸航空獲致以下的成果：

1. 在10年無獲利之後，創下連續11季皆有盈餘的新紀錄；
2. 股價上漲，股票進行分割後，股價持續上漲；
3. 利潤較高的商務旅客人數增加了50%；
4. 員工流動率降低了45%；
5. 員工執勤中受傷的比率減少了54%。

孫子兵法-始計篇裡有段話：「道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。」對現代企業經營的導引：企業領導者必須展現赤誠，感動追隨者以最大的熱情去發揮無窮的潛能，使員工齊心齊力追求共同的願景，在執行的過程中就不會害怕困難、畏懼挑戰，只要上下一心、全力以赴，必能開創出公司的新格局與新氣象，這就是「道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。」最好的實踐。

有些機構常進行組織改造，但是很少見到領導人與員工開誠佈公討論公司的方向、目標和計劃，改革好像是管理者的工作，被管理者僅能居於被擺佈的位置，人心惶惶不安，恐懼成為被改革的對象。這種變革因為得不到全體員工的認同，推動者不免事倍而功半，因為「民未能與上同意。」要改正此缺失，領導者除了要有溝通的胸襟和誠意，還要掌握「溝通的技巧」。

## 第一篇 始計篇

(二) 計利以聽，乃為之勢，以佐其外。

以「愛列芬尼電力公司」做案例說明：

2003年6月接下美國賓州愛列芬尼電力公司 (Allegheny Power) 執行長一職的保羅·伊文森 (Paul Evanson)，面臨必須改善這家公司的財務虧損與營運困境，公司幾乎沒有現金足以支付帳款，更缺乏資金進行原本改善計劃，此外原本預計提昇效率的措施，如：減低停電頻率、增加發電量、降低每單位發電的平均成本等，全部都無法達成。

保羅·伊文森明白，必須針對發現到的問題先分門別類，找出造成現今困境的真正原因，弄清楚各項問題的輕重緩急，然後著手執行解決問題的措施：1. 制定標準的財務程序，2. 撤換掉原有的管理團隊，聘請一些有經驗提昇經營品質的優秀人才，3. 訂出務實的績效目標與營運指數，4. 安撫重要的投資者；採用這些作為之後，保羅·伊文森才有機會進行其他拯救公司的措施。

保羅·伊文森親自拜訪華爾街投資人，以及與公司來往的銀行與投資公司，告知他們公司已由新團隊接手經營，不會再重蹈覆轍；如此善意的溝通行動獲得了良好的迴響，銀行表示如果愛列芬尼電力公司能按期清償貸款，他們願意再給一次機會，除此之外，保羅·伊文森還成功募集到足夠的現金支應營運所需，也為擴大發電量所需的資金建立準備金。

保羅·伊文森幾乎將原有管理團隊全數汰換，聘請在別家公司擁有優越表現的主管們，領導各部門同仁齊心協力改善現狀，並且推出新的作業規範，要求員工遵循以提昇工作績效。

經過一年半的革新行動，愛列芬尼電力公司在2005年首次轉虧為盈，還清大筆欠款，公司的信用評等因而獲得升級，當年的股價也上漲了60%，成為2005年度表現最佳的電力股。

領導者在制定決策或面臨問題時，須先評估輕重緩急的優先順序，在內部與管理團隊和員工溝通協調以取得共識，在外部則要盡量透過各種管道資源的尋求協助，如此任何困均能在上下一心的熱誠下獲得解決，企業的營運目標亦能達成。

## 第一篇 始計篇

### (三) 勢者，因利而制權也。

以「美國折價卷公司」做案例說明：

路過街角拿到速食店或是新開餐廳的餐飲折價卷、在信箱收到乾洗店的傳單折價卷、於捷運出口拿到廣告面紙夾送的護膚折價卷..等等，大部分消費者覺得將來應該也許會用得到，就先把折價卷通通收起來，但是等到真的要去買漢堡、找時間去護膚或送洗髒衣服時，卻一時間找不到收集的折價卷，或是好不容易找到了，看了折價卷上超小的字體，才發現已經早早過期。

在通貨緊縮以及可支配所得成長減緩的年代，美國折價卷公司（Coupons, Inc.）線上提供大約一千六百種的折價卷，免費網路下載列印，除了初次使用的人必須先下載一個折價卷公司專用的列印軟體之外，使用的程序簡單，以產品名稱或品牌名稱搜尋可用的折價卷，甚至加入郵遞區號的搜尋條件，讓消費者在出門採買前，立即找到合適可用的折價卷。

成立十年的折價卷公司目前在美國只佔整個折價卷市場的 2%，成長空間很大，又碰上不景氣，消費者對省錢更有興趣，統計折價卷公司網站下載列印軟體的人數，已經累積到三千三百萬人，光是 2007 年，該網站的瀏覽人數，比 2006 年成長了六倍之多，2008 年每季的成長率約 35%，此種把折價卷的使用方法從隨機收集變成在網站上統一搜尋，讓只有一百個員工的折價卷公司，一年賺進五千五百萬美金。

美國折價卷公司所提供的折價卷，大部分是日常用品或食品（如：果汁、衛生紙、眼藥水..等等），而且包含許多知名品牌，一張折價卷就能省下美金一元或五角，對一般消費者在自行負擔列印的墨水與紙張的成本之後仍夠實用；相較於傳統的折價卷，消費者化被動為主動，折價卷只要在用得著的時候出現，省去蒐集的麻煩，更可以透過系統性的方法搜尋即將使用的折價卷，馬上列印馬上消費折抵。

折價卷公司的網站從免費提供消費者大量實用的折價卷的服務中，向提供折價卷的企業收取佣金，任何可以促進消費者上網列印折價卷的功能，折價卷公司都不斷的改進、研發與創新，（如：網站上有介紹的功能，如果消費者看到合適的折價卷，可以立刻轉寄給親朋好友），透過以客拉客的方式增加上網瀏覽的人

數，2008 年折價卷公司正在研發如何從上網者目前在閱讀的內容，提供他們會感興趣的相關折價卷（如同 Google 搜尋結果旁邊提供的相關連結廣告一樣），讓折價卷鎖定的目標更明確，再加上折價卷公司的網站也販售廣告空間，越多人瀏覽與使用，折價卷公司營收就越好。

對折價卷公司的企業客戶來講，印製折價卷不外乎為了刺激營收、鼓勵顧客嘗試產品、搜尋顧客資訊、回饋忠實客戶等目的，折價卷公司的網站瀏覽人數眾多，是一個發送折價卷的理想平台，更重要的是，只有在消費者列印折價卷之後，廠商才需要支付佣金，比對先前消費者剪下報紙或 DM 上的折價卷，真正使用的比率不到 1%，從折價卷公司網站下載的折價卷使用率高達 17%，使得企業客戶更有意願付錢給折價卷公司；除了經營自己的網站，折價卷公司也提供折價卷管理服務，目前協助大約二千家企業客戶在自己的網站上秀出折價卷的廣告，更提供自行研發的軟體，掌控折價卷列印的數量，以避免列印張數過多，折價總額超過企業客戶的預算。

消費者在折價卷公司網站上所列印的折價卷，每一張都附有條碼，當使用折價卷消費時，店家一掃描條碼，就會把資料回傳到折價卷公司，使得折價卷公司可以明確統計折價卷被列印與使用的數量，更可以將此數據提供給企業客戶，讓他們更迅速彈性地調整作法，此外，企業客戶也能藉此找到對公司產品有興趣的消費者，之後在獲得他們同意之下，可以持續行銷更多的產品。

由於美國折價卷公司握有豐富扎實的消費即時資料，成為一扇看得到消費者需求的窗，像現在景氣低迷，大眾更謹慎用錢的時候，美國折價卷公司賣的是省錢也省時間，「剛剛好符合消費者需求」的賣點，走出了折價卷公司的成功與遠景。

## 第二篇 作戰篇

### (一) 因糧於敵，勝敵益強。

以「長春集團」做案例說明：

新公司開創之初運用創業募集的資金，當產品開發完成進入市場後，必須在創業資金耗盡之前，靠新產品在市場上銷售的獲利來支持後續經營所需的資金，這就是利用在市場上賺取的利潤作為後續拓展市場所需的經費，企業所需要的循環資金才會不虞匱乏。

「不用不是自己賺來的錢」，這是長春集團近一甲子來的內規，因為現在好的產品，未來不一定好，所以賺了錢，一定要繼續投資下去，在中小企業平均壽命約 15 年的台灣，長春集團從 1949 年至今已 59 年，從來沒有任何一年賠過錢，路遙知馬力的秘訣就在於不間斷的投資、持續擴產。

長春集團旗下的三大旗艦公司：大連化工資本額十四億元、長春樹脂資本額三十三·七億元、長春石化五十·四億元。長春集團每年的投資金額超過 80 億元，每年各公司的資本支出與其公司的資本額相當，都是賺了錢再繼續投下去，連配股、配息都非常少。以台積電為例，2008 年的資本支出約為 550 億元，但也只是占總資本額的五分之一而已。

長春集團每年的研發支出約達年營業額的 4.5%，是台灣最重視創新的化工業者，比起全台高科技公司平均不到 3% 的研發預算還高，長春集團目前擁有 200 項專利，都是能夠在工廠量產商品的優質專利，讓長春在石化領域以產品多角化出名，包括合成樹脂、特用化學品、工程樹膠甚至於電子化工材料，都是石化業上游原材料的大供應商。

鴻海每年連接器對長春樹脂原料的需求有近千億元，至於近年來一年熱賣四千萬雙色彩鮮豔的 CROCS（俗稱的布希鞋），也是以台聚為主要原料供應商，但是台聚的上游原料-醋酸乙烯，全台只有大連化工獨家供應；另外長春還生產高純度環氧樹脂、半導體及面板用的顯影劑與稀釋劑，以及半導體用的高純度雙氧水，都是台灣兩兆產業製程中不可或缺的關鍵物料，台積電、聯電也都是長春的大客戶。

長春成功打造石化王國的四大心法：1.不上市，2.敢投資，3.重工安，4.敬同業，其中的前兩項-不上市、敢投資，就是把產品在市場出售後獲得的利潤（因

糧於敵)，再繼續投資於擴產與不斷的研發，如此才能夠與競爭對手行程差異化，確保能夠持續長期獲利，此外也必須避免風險與危機，才能達到「勝敵益強」的境地。



## 第二篇 作戰篇

### (二) 兵貴拙速。

以「杏輝生技」做案例說明：

1998年，杏輝生技製藥廠開始發展保健品的自有品牌，但是保健品生產門檻不高，通路又變化多端，若無法掌握有效的通路商，即使產品再好，也很容易被其他後進者取代；2001年，杏輝開始在屈臣氏販售維他命B群，至今仍是屈臣氏銷售業績第一名的維他命品牌；2005年，杏輝開始進軍東森購物頻道，販賣自家美容產品，一年內就奪下購物頻道回購率第一名，至今業績仍佔保養類產品前三名。

經營品牌就是行銷與通路，而通路才是將產品推到消費者面前的關鍵，但是台灣大多數藥廠礙於資金與物流，很難拓展連鎖店的規模，就算和大型通路商合作，產品的行銷檔期與進貨成本還是掌握在通路商手中，因此杏輝採取店中店的模式，和遭受連鎖藥妝店威脅的地方藥局合作，要讓杏輝的專櫃成為社區的居家護理站，快速建立自有品牌的通路，更希望透過通路掌握自有品牌，從供貨商轉變成品牌經營者，也可以有效提高產品毛利率，發揮自有品牌的綜效。

2006年底，杏輝針對全台七千家地方藥局，進行保密調查，先選定各地體質健全、在當地深耕多年的藥局做為「杏輝健康專櫃」的設櫃據點，2007年3月起開始與藥局洽談合作事宜。

首先，杏輝打算把新設的專櫃和藥局結合為生命共同體，由杏輝提供行銷與物流服務，並在每家藥局做庫存管理，由業務代表協助店家從不同品項的銷售額推估進貨量，以確保各店面不會有缺貨的問題，若產品短缺，則由業務代表做緊急調貨處理。

第二步，把毛利最高、最有賣相的藥品，派給藥局專櫃獨家販售，也對自有品牌的產品進行分類，依照利潤高低，區分為藍海、紅海與深紅海產品；深紅海與紅海產品，毛利較低、普及性較高，可在全台藥局鋪貨，而利潤較佳的藍海類保健產品，就委由專櫃藥局獨賣，讓店家即使需自行負擔店租與進貨成本，仍有意願設立杏輝專櫃，更藉此避開保健品殺價競爭的紅海市場。

第三步，尋求最適規模，設定一千家專櫃為上限，讓參與杏輝品牌經營的藥局獨享毛利較高產品的販賣權，因為獨賣的明星產品才能創造藍海市場，但通路

規模仍要有一定的數量才能產生經濟效益；除此之外，杏輝更將原有藥局的業務，區分為專櫃與非專櫃兩類，透過掌握一千家專櫃的產品價格與促銷檔期，不但能拉大通路的規模，在廝殺激烈的紅海市場中發揮影響力，又可突顯產品的差異化，另外，杏輝也提供專櫃藥局的藥師諮詢服務與業務推廣等訓練課程，都是為了確保與藥局分享利益，達到雙贏的目的。

杏輝從 2007 年 3 月開始的一年半裡，以夜間急行軍的速度，悄悄在全台八百五十家藥局設立「杏輝健康專櫃」，據點遍佈台北、花蓮，遠至金門縣的城鎮，而台灣最大的連鎖藥妝店-屈臣氏，到目前也只不過是四百家店面；更使得原本只是供貨商的杏輝，建立起自有零售通路的營運模式，貫徹以第二倉庫的概念與地方獨立藥局合作，經營品牌就是行銷與通路，而通路的價格穩定度與服務品質，就是成敗的關鍵；尤其在健保給付萎縮當中，經由通路的開展，在藥品市場中經營品牌通路可以發揮強勁的效應。

2007 年 3 月到 12 月，設在藥局裡的專櫃，貢獻新台幣八千萬元的業績，佔杏輝整體藥局營收的四成，2008 年上半年，藥局專櫃業績成長 18%，藥局的營收比率增加至 59%，總計貢獻一億四千五百萬元，與 2007 年上半年同期相比，整體藥局銷售的毛利率提昇了三個百分點，是十年來杏輝拓展自有品牌最關鍵的一役。

### 第三篇 謀攻篇

(一) 是故百戰百勝，非善之善也；不戰而屈人之兵，善之善者也。

以「聚紡公司」做案例說明：

每當企業投入資源與大筆金錢在市場上與競爭對手作正面衝突，或打廣告戰，或打價格戰，雖可能一時間擴大市場佔有率或提高營收目標，但這只是短暫成功的表徵，並不是最聰明的競爭策略，因為如果走上一條「薄利多銷」或「以量制價」的路線，遲早會遇上別家企業衝高產量與削價競爭的紅海境況；而最有智慧的經營者，知道如何專注運用企業的主要資源於關鍵的決勝點上，為企業謀求最大福利與創造永續經營的利基。

聚紡股份有限公司是一家不讓各大品牌客戶議價的公司，創辦人-蔡秋雄更發下豪語：「我們不會接一碼布低於 NT 26 元的訂單」，就算是聚紡一手研發的舊產品，只要開價低於蔡秋雄所規定的水準，他會直接拿起電話，幫客戶找其他的代工廠商，因蔡秋雄認為：舊產品的價格勢必每下愈況，但不能讓低毛利的產品排擠掉工廠的產能以及研發團隊的時間與注意力，倒不如把與客戶討價還價的時間拿去開發新產品，為未來兩、三年之後的技術發展鋪路。

因為就是捨得與堅持「有所放棄」，敢拒絕客戶殺價的聚紡走的並不容易，新市場沒有促銷甚至沒人賣，聚紡第一個要做到的就是不能嫌客戶訂單小而且繁複，還要敢當試產新產品的先驅者，只要有客戶打電話來詢問技術，不管花再多的時間與研發成本，蔡秋雄都一頭栽進去，努力尋找問題解答的根源，甚至某些比較冷門的機能，如防霉，光測試用的一片樣品布就要價 2 萬，蔡秋雄也不會毫不遲疑的投注研發資金。

像是釣魚裝所使用的布料，原本只有防水透濕功能的基本款，但是聽到客人閒聊時提到，經常泡在水裡的釣魚裝穿久了會有味道、會發霉，蔡秋雄就聞到新市場的開發方向：「你可以有兩種思考模式，一就是說服客戶定時清洗，一樣繼續推舊產品；但你也可以強迫自己回應消費者的需求，花時間幫他們找解決方案。」雖然只是少數消費者要求的小眾市場，但蔡秋雄卻花三個月的時間與客戶溝通，往上游尋求解決方案；最後，發現可以援引食品包裝慣用的防霉藥劑，調配適當比率加入溶劑，就能開發出要價比基本款貴 10% 的釣魚裝布料，「而且這個單價，是聚紡訂的。」

當初蔡秋雄向紡織產業研究所買回自己研發的「濕式微多孔塗佈」技術開始創業，將經過認證的防水、透濕數據，還有防霉、防臭、抗紫外線等附加功能的樣品布，寄送給各貿易商參考；當貿易商對聚紡的產品表示興趣時，蔡秋雄就出門對廠商直接說明：「你給我一些布，聚紡可以免費幫你作些樣布」，每回拜訪完，蔡秋雄總扛回兩捆布，總計一年下來花了八百萬為貿易商訂做免費的樣布，但是一年之後，生意就穩定的上門了。

聚紡相信「產品就是最有力的業務員」，在客戶發現聚紡的「防水透濕」樣布品質不輸國外大廠，價格低於領導品牌 Gore-Tex 的產品，逐漸把訂單轉給聚紡，隔一年，聚紡的營收成長將近四倍，由於卓越的研發能力，每年維持 30% 的成長率；每年經由聚紡加工的布匹超過一千四百萬碼，在台灣出口的「濕式微多孔塗佈」防水透濕布料中，50% 以上都是聚紡處理的，而國內外有名的戶外休閒服飾品牌，如：North Face、Columbia、Helly Hansen，運動服飾如：Nike、Addidas 都直接指名聚紡處理布料，甚至連國外的軍方，也因為聚紡生產具有「連紅外線都無法偵測到」的防水透濕布料，曾派代表秘密到聚紡驗貨。

成立不到 10 年的聚紡，已是台灣「防水透濕」的加工處理專家，掌握紡織品毛利最高的環節，淨利率約在 10% 左右，遠高於同業的平均 3%；客戶也因為聚紡的新產品開發能力，願意和蔡秋雄平起平坐，也接受他的「不二價」報價，現今，聚紡一個月的打樣單就超過四千張，意即一個月給客戶四千多種新產品的選擇，只要「與聚紡配合的上、下游廠商或顧客，都會來問有沒有新東西，那聚紡的價值就無法取代了。」

2007 年，這家堅持不二價、用技術與服務取勝的紡織業公司，獲得了電子業大老施振榮的青睞，智融集團旗下品牌基金成為聚紡的股東，開始扶植聚紡踏上品牌之路，希望能先在小眾市場耕耘，再轉戰大眾市場，挑戰 Gore-Tex 在全球的領導地位。

最有智慧與遠見的企業經營者，是能夠培養最關鍵且無可替代的競爭優勢，一旦這個優勢形成，競爭者就必須甘拜下風，也就不會發生削減產品利潤的價格戰，因此能夠確保企業獲得最大利益與價值長期極大化，這才是最精於企業經營的企業家。

### 第三篇 謀攻篇

(二) 必以全爭於天下，故兵不頓而利可全。

以「PACCAR 卡車公司」為案例說明：

位於美國華盛頓州的 PACCAR 卡車公司，已經成立一百零三年，從 2008 年往前數，PACCAR 已經連續六十八年賺錢，沒有一年因為景氣更迭、市場變遷或是領導人轉換而出現虧損，更其高品質的產品，擁有一大群非 PACCAR 的產品不買的死忠顧客。

然而，北美的重型卡車市場，價格競爭的非常激烈，許多客戶不是需要大型車隊的企業主，就是卡車出租公司，對這些顧客而言，商用卡車是大宗商品，最重視的就是價格，而大部分的卡車公司，都是按照政府的相關規定製造卡車，產品基本上都差不多，因此只能以低價吸引顧客，可是 PACCAR 卻能在售價比對手平均高一成的情況下，年年創下佳績，這背後的原因很值得探討！

PACCAR 在既定的產業結構下，選擇一個競爭比較不激烈的區隔，把主要顧客鎖定在自己擁有卡車的司機，避免大型買家的以量議價，把利潤殺到見底，因為是客戶是自己掏腰包買卡車，再加入大型車隊公司，或是和運輸公司直接簽約合作的個體戶司機，這些人購買卡車時不像大型買家可以以量制價，很多人也對價格沒那麼斤斤計較，因為他們一天花上許多時間在車內，要讓自己開車開的舒服，便宜並非第一個考量，再加上卡車是個體戶司機賴以維生的工具，很多司機對卡車很有感情，願意花錢在愛車上。

PACCAR 的每個營運環節，全都瞄準這個主要目標客戶，更為了服務「要好好買一輛卡車給自己」的司機，PACCAR 採取客製化的生產模式，有興趣購買的司機可以到全美一千八百個經銷商訂車，由服務人員陪同，透過公司的電腦軟體，從上萬種選項當中挑選，如：座椅就有五十種、車身顏色有三千種，再加上卡車的引擎、輪軸到車內裝飾等等應有盡有，其中還針對自己擁有卡車的司機所設計的配備，例如：車內豪華的睡鋪、長時間坐下仍然透氣的皮椅、防噪音的玻璃與車身、能夠彰顯個性的卡車外觀等等，如果顧客願意，可以花上幾個小時，慢慢與服務人員一起設計屬於自己獨一無二又符合需求的卡車；而且在設計的過程中，顧客可以隨時要求暫停，以電腦的圖表顯示設計到目前為止的卡車車況如何：耗油量、車身顏色、座椅等等，確定功能與外觀都符合理想之後，再下訂單。

PACCAR 在距總部不遠的地方設有一個科技研發中心，持續大筆投資以追求更高品質，例如：設計卡車零件時，一般都會用黏土等材料做出模型測試，整個過程需要幾天的時間才能完成，可是 PACCAR 公司則砸下重金購買複雜的快速製造模型的機器，跟美國國防部與太空總署所使用的機器相同等級，此電腦化設備以樹脂一小層一小層精細地堆出零件模型，只花幾個小時時間即可完成，由於製模時間相對較短，因此能在測試時不斷重複實驗，不論是想找出零件是最符合空氣動力學，或者最輕、最堅固，都可以不斷測試，直到找出最好的組合為止；也因此，PACCAR 公司能夠更頻繁地升級車型，只要三到五年，就能推出新車款上市，比一般傳統的五到十年快很多。

高品質的卡車讓 PACCAR 的售價比一般高，但是總體來算，用高價格買卡車的顧客會在幾個方面賺回來；第一，司機買到的自己想買的舒適又符合期望的卡車；第二，PACCAR 公司卡車的平均壽命是一般的兩倍，故障率也比較低，如果卡車在路上出現問題，PACCAR 公司還提供道路救援及快速維修的服務，縮短卡車故障無法營收的工時；第三，每家卡車公司都想僱用最好的員工，方法之一就是提供最好的工作環境，要是卡車公司願意多付錢，就能以 PACCAR 卡車吸引與留住好的人才；第四，PACCAR 的卡車比較省油，低油耗對環保也很有貢獻，轉賣價格也比較高；所以即使新車的售價是高出一般的一成左右，但是 PACCAR 公司對其卡車所創造的附加價值絕對更多。

集中資源做好差異化，而不與競爭對手打價格戰，故公司的資源沒有做無所謂的消耗，反而全力發展核心能力，建立起 PACCAR 公司本身獨特的競爭優勢。

#### 第四篇 軍形篇

(一) 孫子曰：昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝，不可勝在己，可勝在敵。故善戰者，能為不可勝，不能使敵必可勝。故曰：勝可知，而不可為。

以「華城公司」做案例說明：

華城電機股份有限公司 2007 年股價暴衝 237%，高居台股上市公司投資報酬率冠軍，資本額 20.59 億只有大同公司的二十二分之一，卻在 2007 年創造了一年 63 億 7 千萬的營收、每股盈餘 3.2 元，這樣亮麗表現的背後，靠的是華城總經理-許邦福的領導，走了一條台灣從沒人敢走的路。

1991 年，許邦福深深感受到重電機產業內銷發展的困境，獨排眾議應進入國際市場，那時台灣同業都認為這條路行不通，因為根本打不進由歐美日大廠霸佔的國際市場，但是在現任總經理的許邦福的堅持下，即使一開始做外銷連虧 6 年，但是華城在 2007 年的 63 億 7 千萬營業額當中，外銷佔 22 億元，佔總營收近 35%，2008 年估計外銷比重將成長至 45%-55%，接近總營收的一半，如果 17 年前沒有堅持走外銷的策略，就沒有今日營收成績斐然的華城。

華城主要產品-變壓器與配電盤，是重電產業在用電基礎建設中重要的一環，近年不但標下台電六輸配電計劃中多項統包案件，隨著歐、美、日電力設備更新，更讓華城 2007 年的營收成長 25.2%，淨利成長 198.3%，比重電同業的平均營收成長率 5.4%、淨利成長 29.6% 高出許多。

何以一家從民國 56 年 8 月成立的老公司卻交出如此亮眼的成績單呢？這背後在於許邦福有一套精細的計劃：「華城早已經對客戶發生的任何緊急狀況，做足了 150 分的準備。」在 2000 年加州大停電時，充分的準備使得華城打敗其他國際大廠，接下美國電力公司六台發電機的變壓器，共 1 億 8 千萬元的大單，而且於六個月內完成，比原先計劃的八個月提早了 25% 的交貨時間。

為什麼華城可以做到 150 分的準備呢？

1. 華城比其他同業提早備料，一台 3 千萬的發電機，提早備料積壓的基金就要 2 千萬，六台等於要 1 億 2 千萬，許多廠商根本不敢壓資金，不僅會影響毛利率，更會影響資金週轉率。但是華城完全以顧客的需要思考，停電是一秒鐘都不能等的，越早讓客戶供電，就越能拿到大單，所以加州發生大停電時，就是華城做好萬全準備後，緊緊抓住的好機會，一戰成名後更打開國際知名度。不過，

為了減低備料資金的壓力，需以零組件標準化做後盾，許邦福先前建立關鍵零組件標準化作業模式的基礎，像加州大停電的訂單規格 230KV 變壓器的關鍵零組件也同時可用於 96KV 和 161KV 的變壓器，使得華城可以降低儲備關鍵零組件的成本。

2. 華城的交貨期是國內廠商的二分之一至三分之二，與日本富士 (Fujitsu) 或東芝 (Toshiba) 20-24 個月以上的交貨期相比較，華城也只需要 12 個月，加上客戶訂單都有提早交貨的獎勵條款，以 1 億 2 千萬元的巨無霸變壓器的訂單來講，提早 50 天交貨，就會多給 4% 的費用，換算就是近 5 百萬元的獎金，這種縮短交貨期帶來的額外獎金及現金進帳，使毛利率跟著提高，也是讓華城 2005-2007 年間獲利年年創新高的原因之一。
3. 作業嚴謹、交期快的華城，更重要的是產品品質也能做到 100 分，因為電力設備是分分秒秒不能出差錯的，尤其要讓全球大廠下單，必須確保每一台超大變壓器出廠時都符合百分百的品質安全保證，不管颶風、下雨、閃電、打雷等任何天災風險都不能有問題；加上華城是台灣第一個拿到美國奇異六標準差認證的合格電力設備供應商，當初為了讓奇異駐廠查核，從生產線查到廁所，經過一道又一道、一關又一關的品質審查，而專門進行品質檢測的設備，就有一個排球場大小，以紅色警戒線圍住各式的重型檢驗機，其中有 2 台是價值 1 億 2 千萬元的重型「模擬雷擊」測試設備；加上有條不紊的工廠管理，穿著純白色工作服的員工，以及乾淨無比的廠區，與一般重電設備業給人的黑手印象完全不同。
4. 雖然重電業是屬於製造業，華城自我期許做到介於製造業與服務業之間的「2.5 級的產業」，除了要求 100 分的產品品質之外，許邦福還要求額外 50 分服務的品質，過年、過耶誕節時大多廠商不肯做維修，而他偏偏最愛在「過年過節」時排班，因為平常維修見不到的高層，過年過節偶有機會見到沒事出來監工的總經理，假若能留下深刻的好印象，或許就有下一筆生意的機會。華城不只一年 365 天、一天 24 小時都有人員待命，工廠內還隨時準備一套緊急復電的設備系統，因為服務業就是要以逸待勞，只要任何電廠的設備一旦停機，就是華城在市場上發動攻城掠地的好時機。

做足了 150 分準備的華城，印證了孫子兵法-軍形篇裡「先為不可勝，以待敵之可勝，不可勝在己，可勝在敵。」的理則，健全企業體質與提昇競爭優勢的

努力是操之在己，但是競爭者會不會做出錯誤的決策或是暴露出缺點，並不是我方可以掌控的，唯有在顧客發生故障的狀況或市場出現緊急的需求時，準備充分的企業就能立即把握機會，打敗競爭者，搶下市場佔有率。即使目前表現亮眼的華城已經在台灣稱霸，但是許邦福的目標是建立實力，成為國內第一個做提供整合解決方案的系統商。



#### 第四篇 軍形篇

(二) 治眾如治寡，分數是也；鬥眾如鬥寡，形名是也。

#### 第九篇 九地篇

(一) 齊勇若一，政之道也；剛柔皆得，地之理也。

以「點水樓」做案例說明：

2007年，台灣餐飲業倒掉一千四百家，現存各家餐廳不是削價競爭，就是減少菜量，而不降價、也不減量的浙江餐廳-點水樓，卻在2007年營收逆勢成長兩成，淨利不減反升，尤其點水樓的價位在五元以上，遭受五星級飯店和平價小館的上下夾殺，加上高消費客群台商外移到中國，過去打統一編號請客的消費群逐漸消失，那點水樓如何在台灣餐飲業一片低迷中成長呢？

點水樓一間分店的廚師約二十五人，是一般平價小餐館的兩倍以上，成本結構不同於其他同業，一旦降價等於否定過去建立的品質門檻，也侮辱過去消費過的客人；減少菜量？別想像消費者怎麼會吃不出差別呢？所以，揮別過去大把賺容易錢的態度，點水樓總經理周明芬在目標客層不變的情況下，以更細膩的服務滿足顧客的各種需求，包括不同時間、不同預算、不同人數、甚至不同的用餐地點，在唯一不變的高品質下，提供多種創新的菜色組合和新鮮感，吸引消費者光臨。

過去點水樓的桌菜只有一種十人一桌的金庸宴，大菜洋洋灑灑，如同貴族一般的皇宴，一套兩萬元，現在翻開點水樓的菜單，小品套餐一一浮現：兩人徐志摩宴、四人蘇打綠餐等，讓人有想像空間而食指大動。

以前很少有餐廳推出少人組的套餐，因為賺的錢少又麻煩，但是現在的點水樓於三個月內，因應不同人數的套餐增加到十二種，平均每季要淘汰兩成、約三十道以上的菜色，如此汰舊換新的背後，考驗著餐廳管理的機動性與靈活度，因為每天採購食材、庫存，必須與前台銷售配合，隨時調整不同菜色的加碼，否則會造成龐大的廢料，除此之外，更需要有強大研發能力的廚師與專業的市場銷售人員，否則，光是增加的套餐數就是餐廳廚房的負擔。

點水樓的菜色能創新，來自於很綿密的專業分工，原料採購就分三人，採買蔬菜、海鮮和肉類等各種新食材，每週點水樓的三位採購必須到台北東門、南門市場、士東市場搜尋食材，拍照紀錄，拿到週會上討論；以最新的小菜-釀翡翠

椒來說，翠綠的翡翠椒包裹著黑毛豬肉，為了找到入口三分鐘散發微煦辣味的綠椒，就找了二十多種不同品種，還必須建立農會的人脈，隨時拿到新食材；而農曆新年推出的黑糯米年糕，就是採用過去阿美族部落獻給酋長的黑糯米。

也是因為點水樓的分工細緻，才能把各項專業工作分成小分子，以不同的排列組合提供各種創新菜色的想法；光是料理就有蒸、紅燒、炸等方式，每一項都有專門的廚師負責，連拆蟹都有專門的拆蟹手，器皿都有專門人員負責，就連行政主廚都分成點心廚與江浙廚，位階相等，如同雙核心互補合作。

為了說服廚師們改變工作習慣、養成不斷研發新菜餚的共識，周明芬將所有菜色的銷售的數字攤出來，讓廚師們知道市場的險峻程度，除非點水樓創新的腳步比市場的惡化速度還要快，才能戰勝景氣；逐漸地，這群拿鍋、拿刀的廚師們也會看損益表取捨菜色；每次研發新餐點，就召集所有廚師，開始集思廣益的考試，像是新研發的「麵拖冬筍」，冬筍裹著麵皮下去炸，研發時的第一道考題就是該用什麼粉去炸，各廚師站在自己的專業上提供意見，最後在全體腦力激盪下開發出新佳餚來。

而創新的菜色，讓過去一週只來一次的客人，現在有些一週來三次，過去點水樓復興館有五成的過路客，現在也降到三成，上門點菜的顧客幾乎都是具有目的性來享用菜餚的，而為了滿足顧客在家用餐的需求，現在點水樓也提供外送桌菜的服務，半小時車程內能讓熱騰騰的菜送上桌。

點水樓的成功，是把餐廳廚房與前台的工作明確地分工、精密的協調配合，每個人都專精於本身的崗位與任務，並能目標一致通力合作。

#### 第四篇 軍形篇

(三) 勝兵先勝，而後求戰；敗兵先戰，而後求勝。

以「枚岡合金」做案例說明：

在日本，即使是最重要的汽車工業等根幹產業，他們所使用的工作母機、組件、試作模型、零件、五金、模具等等都是靠著許許多多中小型專業代工廠支撐起來的，而這些散佈在住商交雜地區的小型工廠，一般規模比家庭工廠稍大一點，黑手出身的創業老闆，帶著十多位員工在一個昏暗雜亂的工廠工作。

枚岡合金工具原本也是這樣一間典型的傳統工廠，由現任社長古芝保治的父親創辦，憑著工匠巧手精良的技術，在超硬合金的冷鍛造模具製作方面佔有一席之地，因為成品精確度高，模具壽命特別長，信譽遠播，根本不必出門跑業務，生意就自動源源不絕上門，然而好景不常，1991年日本因泡沫經濟崩盤後，各大企業開始削減預算，枚岡合金工具製作的模具雖然品質優良，但因價格較貴的瓶頸無法突破，營業額開始往下掉，到了1997年，公司遭遇了工廠創設以來首度的赤字以及創始人過世的雙重打擊，第二代社長古芝保治倉促接下燙手山芋，發現工廠問題多如牛毛，不知道該從哪下手才好。

枚岡合金工具的老員工都是從小看著古芝保治長大的前輩，論技術純熟度或是資歷經驗，都比古芝保治強得多，但是對於工廠的營運赤字卻幫不了忙，古芝保治得靠自己找出拯救工廠的方法，否則繼續虧損下去，會使得資本額不大的枚岡合金工具，很快就會面臨破產的命運；古芝保治開始非常盡力的減低工廠的營運支出，甚至調降自己三成的薪水，仍然無法彌補赤字的損失，於是古芝保治四處走訪工廠，參加研習營、讀書會，試圖為公司找出一條生路。

這時候，古芝保治遇到一家員工人數三十名、製造超薄金屬板的「田中技研」，他發現這家同樣是傳統工業的工廠，地板卻打磨的光可鑑人，連一滴油污都找不到，而且自行開發的生產管理系統提昇了工作效率；古芝保治立即去拜訪輔導「田中技研」轉變的顧問公司，得知管理顧問的費用高的驚人，僅請一位顧問來現場指導兩小時的費用，相當於廠內一位資深員工一個月的薪水，對已經赤字連連的枚岡合金來說，真的是無法負擔的支出，尤其效果還是未知數之時；幸好古芝保治想起還有許多與他相同境況的小型工廠，也正蒐盡枯腸的尋找回生的辦法，於是號召一起參加「經營機盤技術向上研究會」的經營者，集合六家工廠共同出資聘請顧問，跨出改善現狀的第一步。

只是，在工廠內推行「零垃圾」的計劃還沒開始就先觸礁，因為經營副手對於顧問公司抱持懷疑的態度，認為這些只會用嘴說漂亮話的人都不值得信任，資深員工也都冷眼看待；加上枚岡合金接了太多利潤過低的工作，忙的沒時間去作其他事情，古芝保治計算了每件工作所需的工作時數和收入，打算推掉每小時平均收入低於成本的工作，又遭到員工的反對，因為這些都是長年相處的客戶，怎能如此無情？但是古芝保治也不讓步，要接也行，平均工時降低到與收入相當就可，就沒人再說話了。

於是古芝保治捲起袖子開始幹活，他先將工廠內所有東西按照使用頻率分類：每天要用的東西是「活」的，六個月以上沒用的東西是「死」的，被判死刑的物品，即使是高價買來的機器也毫無例外，一律處分，結果，總共丟掉超過兩噸的垃圾；之後開始清潔、粉刷，工廠很多角落因為工作機器開機而無法打掃，古芝保治只好自己利用週末假日獨自刷洗，有一次因抬頭時不小心撞到機器，頭破血流送到醫院縫了好幾針，星期一上班員工們發現老闆是認真的，大家的態度開始變的比較積極配合。

整理到一段落，開始讓每個物品就定位，掛在牆上的工具就沿著工具外型畫白線，員工用完工具立刻放回原位，其他小到切削機器各種不同尺寸的刀頭、文具、鞋子等等，也都一一畫出定位，甚至用泡棉或保麗龍挖出凹痕，讓每件物品都能毫無差錯地嵌入固定的位置。

整頓之後工廠煥然一新，工作氣氛也變的充滿朝氣，以前工廠內平均每人每天要花三十分鐘以上去找東找西，現在什麼工具三十秒內就能找到，平常分散到各地方的找不到的消耗品、文具也全部集中管理，估計有好幾年都不用補貨；而製造業中的工廠有不少潛在危險，枚岡合金在粉刷、塗佈防鏽漆的過程中，老舊的放電加工機出了意外，絕緣加工液起火燃燒，引起一場小火災，幸好立即用滅火器撲滅，沒釀成大災難，枚岡合金經過這次教訓，員工在處理原本不屬於工作範圍的油漆、塗料等物品，都會先仔細詢問專家意見，對身邊的器具與材料的認識，也從外行變成內行，也將這次的教訓與心得，發表在工廠新聞的創刊號上，恰巧這時古芝保治參加大阪的研習會，遇到松下幸之助手下的第一號 PHP 研究所的專家前岡，就遞給他一份工廠新聞的創刊號，請他指導，前岡讀了之後對枚岡合金的成果非常有興趣，特定帶領松下電器集團的八名幹部來參觀工廠。

世界聞名的松下電器竟來參觀一家只有十多位員工的小工廠，這震撼性消息

讓枚岡合金的員工對於自己所作的事情充滿自豪，原先只因為老闆執意要做而不得不跟著應付的公事，變的更積極參與整理、整頓、清掃的工作；其他工廠聽說松下電器來參觀，也紛紛聞風而來，枚岡合金員工們意識到隨時會有外人來觀摩，更熱心的工作與清掃，連電視公司都來採訪。

自信的員工製造出來的成品也不一樣了，雖然未特別採取提高良率、精確度的策略，工廠製作產品的品質也跟著提高，顧客反應原先可使用十萬次射出成型的模具，現在最高可用到二十五萬次。

枚岡合金早晨簡短的員工朝會結束後，大家捲起袖子，輪流擦拭工廠分成六區塊，每天早上只用十分鐘，全員集合趴在一小塊地板上，共同努力，並加強相互之間的連結感，也是一個非正式的聯絡場所，頭手相碰的時候，順便關心：「昨天那件事怎麼樣了？」「頭痛有好一點嗎？」「一起行動」的同志感情就是如此在狹窄的擦地板空間中培養的，也讓同事對周圍的環境變敏銳了，以前廁所又髒又臭，煙蒂掉一地都沒什麼感覺，現在地上有一點油漬，就會自動拿抹布來擦，連帶影響製作成品的精確度，以前工程上沒有注意到的小瑕疵，現在都能即時發現並改進，加上習慣整理、整頓之後，員工學會善待自己工作的所需的工具、機器，以前時常因為保養不良引起的機器故障，浪費不少時間，現在隨手照顧好，機器故障次數減低，使用壽命也延長了。

所以做對一件事，帶來更多的好事，積極正面的連鎖反應，累積出良性循環，工廠的營業也跟著上軌道，不到五年的時間營運赤字也改善了，更珍貴的是工廠的工作氣氛變得更團結一致，合作的士氣更高昂，而且會隨時都在積極尋找可改善的地方，創造最理想的職場環境。

#### 第四篇 軍形篇

(四) 善守者，藏於九地之下，善攻者，動於九天之上。

以「台灣大車隊」做案例說明：

2005年1月，林村田將經營20多年的全虹通信以約十三億的高價賣給遠傳電信，鬥志旺盛的林村田決定轉戰別人眼中的賠錢產業——計程車業。計程車產業進入門檻低，只要有一千萬元就可以當起計程車隊老闆，此外捷運開通、油價飆漲，造成計程車的空車率不斷上升，產業趨勢長期往下走。

以前計程車車隊是比爛的，沒人在意服務，腳踩拖鞋、滿口檳榔的司機比比皆是，而林村田入主的台灣大車隊之後，規定加入會員的司機們，必須統一換穿著黑褲子、白襯衫的制服，再加件小背心，皮鞋擦的閃亮，讓人一改既往對計程車司機的流氓印象。

林村田接手台灣大車隊之後的第一件事就是更換衛星叫車系統，改用遠傳GPRS的車隊管理系統，讓客服中心的派車成功率提高三成，迅速處理每天湧進的兩萬通叫車電話。而且林村田更把經營全虹的經驗移植到計程車業，衛星叫車系統的裝機費完全免費，以降低司機入會的門檻，快速增加會員。

台灣大車隊定期為司機上課，針對接到客訴的司機，如果屢勸不改就終止合作，2008年每月平均約有5%的淘汰率，以維持台灣大車隊的整體服務素質。即使要求高，經營理念正確與有效率的叫車系統，每月仍吸引一兩百名司機加入，從林村田接手後的短短兩年多，台灣大車隊2008年的總車數快速成長至5300台，市佔率約達六成，也創造了規模經濟的機會；林村田的如意算盤是當台灣大車隊的品牌形象建立後，車身不只可當移動式廣告看板，車隊所擁有的龐大計程車數量，如同移動的通路商，將滿街跑的計程車變成台灣的「行動7-11」。

台灣大車隊統計每趟載客時間平均18分鐘，林村田想的是：「，有沒有可能在這段時間，再不干擾客戶的情況下，讓他們感受到搭車的趣味？」所以在車上提供商品DM贈閱，以及實體商品，如CD、書籍、台灣大車隊的VIP卡、或營養食品等，讓司機多了新的業務工作但沒有增加負擔，也培養出司機的額外服務經驗與自信心。

2008年4月，台灣大車隊搶先市場，推出網路叫車服務，其中除了預定車輛、預約叫車、週期叫車之外，更可由系統自動媒合有意願共乘的客戶，集合多

位乘客在共同指定的地點上下車，一同分攤車資；更推出「便利 Call 車站」，消費者只須以手機撥打叫車服務專線 55688，輸入全台多處百貨公司、便利商店、電影院、高級住宅區及飯店等代碼，就能進行特約的乘車服務。

台灣大車隊在林村田的帶領下，打造台灣第一個計程車司機的品牌，不僅提供了優質的乘車服務、最有效的戶外廣告看板展示、提供車內實體與型錄購物等等，到 2008 年 6 月，台灣大車隊的總會員數已達一百萬人，網路會員四十萬人，每月超過九十萬人來電派車，服務的乘客人數超過五百萬人次；而分析台灣大車隊現今的收入，廣告收入約佔總營收的 42%，車上販賣的產品收入約佔一成多，而計程車的派遣收入僅佔四成多，對比同業派遣收入高達八成的營收結構，林村田徹底改變計程車隊的經營模式，更在 2007 年底，林村田投資達到單月損益兩平，估算只要再有兩萬個司機加入車隊，就可以賺大錢了。

林村田持續累積參加台灣大車隊的計程車數目，別人都只以為他是打算靠派車賺錢，一旦規模經濟的態勢具備，他發動行動商務與通路的攻勢與革命，其效果令人佩服與震驚。



#### 第四篇 軍形篇

##### (五) 戰勝不忒，其措必勝。

以「聯新集團」做案例說明：

謝超原本只是個一般貿易公司的小職員，但是因為對多項運動的喜愛與熟悉，把公司的運動品項營收，從零帶到兩千萬美金，職位也因此昇至副總，然而在 1995 年，貿易公司的持有人要移民美國，讓謝超決定自行創業，選定了原本就握有一千多萬美金營收的直排輪，作為創業的產品。

就在 1995 年，直排輪鞋與溜冰鞋市場隨著產業西進，盛況已經大不如前，國內省產的大廠如大英、民舜兩家，年產量約一百萬雙左右，習慣接受外國廠商委託代工（OEM）訂單，謝超觀察發現，這種加工能力的技術門檻低，毛利遲早會被壓縮，而謝超先前已經花了三年的時間研究國外超過一千張的設計草圖，發現這些國際大廠的新產品，其實不難設計，市場仍是存在設計製造的空間，未來消費者需要適合自己風格的直排輪鞋，有人要求美觀，有人要求舒適，大量生產並不能滿足所也的需求，幾經考量，決定以直排輪鞋設計廠商的定位出發，以產品少量多樣的路線展開創業之路。

1995 年謝超成立聯新集團，當時資本額只有競爭對手的五分之一，但是少量多樣路線意味著人力與模具成本增加三成，幸運的是謝超對運動品項有設計的天份，一年可以畫一千張藍圖、一個禮拜可以想三種新產品，譬如：一款快拆的伸縮直排輪鞋，對廠商來說只要生產四種尺寸就可以滿足所有需求，讓通路端減少過去堆積十幾種尺寸的庫存壓力，尤其對青少年的父母而言，更可節省小孩逐年長大造成尺寸須更換的採購預算；謝超就是靠著這款通路商與顧客雙贏的新款設計，逐步蠶食市場。

創業的第二年，謝超對自己的新設計深具信心，大膽用一半的資本額開出三組模具，把自己設計的直排輪鞋變成商品，到歐洲各地參展兜售，沒想到新產品被德國體育用品零售業者 REWE 相中，下了兩百萬元的訂單，金額相當於當時聯新的四個資本額，加上透過 REWE 在德國的通路，讓聯新的直排輪鞋打入歐洲的市場，陸續接獲來自歐洲的訂單。

因為產品少量、多樣，聯新的人力與模具成本比同業多三成，不過因為人力與模具成本只佔總成本的兩成，所以總成本比同業多出約 6%，卻因為設計的附

加價值，聯新的產品比起市場同等級的單價可以高出 15% 左右，因此聯新不但可以負擔比同業多出來的人力與模具成本，還可以保有接近 25% 的毛利率；這種毛利率水準，在直排輪業來說是相當少見的，一般同業的利潤約為 15%，聯新多出來的 10% 就是靠少量、多樣所擠出來的獲利。

此外，謝超也把運動的活力與鬥智帶到經營企業上，徵人啟示的第一道，就是尋找熱愛運動的同好，在台灣的營運總部，有三分之一的員工完成鐵人三項，集團裡十位副理級以上的幹部，一週至少運動三天，每次兩小時以上；也是因為員工都是一群體育用品的重度使用者，讓運動興趣為工作帶來靈感，如以頭盔為例：以前頭盔又重又醜，要不是為了安全根本就不想戴，以此念頭，開始改良產品，利用 EPS（發泡級聚乙烯）做配方改良，讓新式頭盔減輕 50%，再來做美觀、時尚、造型的設計，讓聯新的同仁不只是製造商，更是第一線的使用者；加上身為愛運動的族群，不好用的產品根本不敢賣人。

此外，聯新嚴守賣給每個客戶的產品都不重複，讓客戶把直排輪鞋賣到終端零售，都不需要打價格戰，如此，客戶的利潤較高，當然聯新的毛利也會比同業更高，因此在 2007 年，聯新就生產了大約四百萬雙不同顏色與款式的直排輪鞋，2008 年的全球市佔率約 10%，九成以上的顧客群為歐美品牌、專業運動器材店，近年來的年營業額保守估計約新台幣三十五億元，而全球直排輪鞋的第一品牌 Rollerblade，就是委由聯新代工。

## 第五篇 兵勢篇

(一) 凡戰者，以正合，以奇勝。

以「玉兔文具公司」做案例說明：

民國 55 年生產出台灣第一枝油性墨水原子筆的老字號本土文具公司-玉兔文具，在同業利百代、雄獅紛紛把生產線移往工資比較低廉的中國時，玉兔是唯一一家堅守台灣市場，堅持在台灣生產的製筆大廠。

不外移的玉兔面臨的經營壓力接踵而至：1.首先就是大陸低價貨的傾銷，中國浙江溫州一地，就有兩、三百家製筆廠，每家的產能都比台灣大幾十倍以上，大陸一打鉛筆的批發價只要新台幣八元，是台灣玉兔宜蘭廠生產鉛筆的一半價格；2.另外日本高價筆進軍台灣，搶下本土七成原子筆的市場；3.加上近十幾年文書處理大量使用電腦，導致人們用筆書寫的需要銳減，對製筆的文具產業造成空前的打擊。

2003 年玉兔開始出現財務赤字，讓第二代經營者唐鏡川不甘心家業斷送在自己的手裡，開始動念構思轉型再造：

### (一) 產品客製化

創意產品的定位是為提供客製化服務，如訂製個人專屬紀念鉛筆（如：結婚或彌月）、或印上公司名稱的鉛筆等，一方面為工廠帶來新訂單，另外一方面也創造鉛筆產品的附加價值。過去每筆訂單動輒十萬枝以上，現在只要花五千元就能訂做一千枝個人或公司行號專屬的鉛筆，拿來贈送顧客絕對讓人印象深刻，因為鉛筆不再僅僅是一種可以達到書寫目的的工具，反而成為新款的廣告媒介；而且大量製造的鉛筆只有 11% 的毛利率，客製的鉛筆毛利率卻高達 20%。

### (二) 體驗教學

目前玉兔在宜蘭羅東擁有全台唯一碩果僅存的完整鉛筆生產工廠，整體空間設計維持原貌，刻意保留已顯破落的女兒牆以及舊式花玻璃窗戶，甚至鏽蝕的大門，都是要經營懷舊的氛圍，將老舊廠房轉型為具有觀光價值的鉛筆工廠學校，「鉛筆 DIY 體驗課程」讓遊客瞭解玉兔企業走過一甲子的歷史與古早到現今製造鉛筆的知識，藉此吸引中、小學生校外參觀或例假日親子同樂，更提供禮品銷售服務，若以每人消費金額 NT130、每個月預估三千人估算，即可創造每月 40 萬元的營收，三年後若達成營收倍增的目標，則將為玉兔至少帶來每年平均兩成

營收成長，與五成新增獲利的貢獻。

規劃六期發展階段的玉兔鉛筆工廠，接下來除了將成立「原子筆」主題的展覽館，還要把廠區年齡超過半世紀的石墨窯和古董機器進行翻修，成為活歷史，更加充實「玉兔鉛筆學校」的觀光資源。

唐鏡川的行動力與想像力快速感染宜蘭附近十家同樣面臨轉型處境的傳產老闆，包括 2008 年 5 月搶先成立的以人體彩繪為觀光工廠主題的蜡藝實業，生產靖魚罐頭的東和食品、北台灣最大蜂蜜蛋糕烘焙廠益欣食品、虎牌米粉、博士鴨鴨賞，還有蜜餞出口廠的美元食品，老闆們都摩拳擦掌，想發展出具個別產業特色與創意的觀光工廠，計劃於 2008 年 6 月將成立全台第一個「觀光工廠發展協會」，一起聯手做生意。

本案例中，玉兔若要維持生存，不被中國低價筆與日本高價筆打敗而退出市場，必須能夠推陳出新，開發筆在書寫之外的功能與需求，以及開發舊工廠在製造之外的觀光價值，這是在正常產品之外開發的新奇產品或提供新奇的服務，不但具有獨特性，且其功能具有差異性，藉由滿足市場對新奇或懷舊消費的需求，為企業開創新局面。



## 第五章 現代企業運用孫子兵法創造競爭優勢的案例 Part II

### 第六篇 虛實篇

(一) 孫子曰：凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞。故善戰者，致人而不致於人。

以「美兆集團」做案例說明：

於 1988 年即進入台灣健檢市場的美兆集團，在創辦人曹純鏗的用心與堅持下，研發出自動化健檢系統，讓受檢者四小時內能拿到檢查結果，如此效率與品質，連美國、日本的醫學中心都讚嘆不已，即使大型醫院的高級健檢中心也不能搶到很大的市佔率。那是因為美兆集團在台灣健檢產業已深耕經營 20 年，先處戰地（健檢產業）以逸待勞，也憑恃自身研發與服務的品質優勢，主導台灣健檢產業的市場發展與商機。

2008 年美兆集團在全省擁有四間診所，每年為近 8 萬人提供健康檢查服務，平均一天約 300 人受檢，人數遠超過台灣任何一家大型醫院，居全台之冠。最近 13 年來，追蹤 50 萬人的健康狀況，累積約 110 萬筆健檢資料，成為亞洲規模數一數二的健檢資料庫，至今發表了 63 篇論文，使得美兆集團被視為華人流行病學的研究金礦。

1980 年代以前健康檢查是有錢人才負擔得起，美兆診所於 1988 年成立後，以創新的觀念率先將健檢當成產品，用以量制價的方式降低成本，讓更多民眾受惠，美兆自行研發的自動化健檢系統，受檢者只要刷下電腦卡，就能進入監控體系，做完體檢，馬上能拿到報告，不但得到美國病理學會（CAP）認同，連健檢大國-日本最大的 PL 健檢診所，以及天皇家御醫-聖路加醫院理事長日野原重明也組團前來參觀，日野原重明來了最少 5 趟後，決定為聖路加醫院買下美兆的自動化健檢系統，也在美兆診所的幫忙下，為日本的健檢流程省下 1/3 的成本。

創立美兆集團的故事開始於 1987 年的一個下午，現任總裁曹純鏗，看到消費者大排長龍只為接受健康檢查，他領悟到民眾關心自身健康但健檢服務並不完善；於是他以一年的時間到各大醫院做健檢，左手拿碼表，右手抱著筆記本，記下檢查花費的時間和自己與醫護人員的對話，他發現三天兩夜的檢查，大多時間花費在等待，實際健檢的時間只有兩小時，他從中找到了改善的商機，認為健檢市場大有可為。

因為曹純鏗不是唸醫科，當時跑遍書局只找到一本關於健檢的書，他只好去舊書攤收購經常關心保健的讀者文摘，一口氣買下幾十年的雜誌，只要跟健檢有關的文章就仔細閱讀，其中，以 1963 年刊載美國醫師柯林（Morris Collen）首創電腦自動化健檢令他印象深刻。

受到柯林的啟發，「健檢要用電腦整合流程」深植在曹純鏗的腦海中，希望自己健檢服務也能在半天內完成，於是在 1988 年投資數千萬元，到醫療資源比較少的高雄成立了第一家診所。

滿腦子都是創新點子的曹純鏗認為善用資訊系統可以縮短流程快速完成檢查，可是外包的資訊公司達不到他的標準，他就自己成立資訊部門，要求每一項檢查進度都和電腦主機相連，讓美兆利用電腦整合監控，自動疏散健檢等待人潮，縮短候診時間，大幅降低顧客的受檢壓力與不便。

儘管已獲得外界讚許，曹純鏗又有新想法：統一健康檢查用字，做成題庫，程式修改後把最常用的字放在最前，縮短醫師寫健檢報告的時間。1994 年，曹純鏗更訂下目標，要求受檢者檢查完畢就能夠立刻拿到報告。

現在，美兆正在研究自動化檢建的 3D 模擬版本，打算每增設一家診所，都要以此軟體訓練員工，「這是最快的複製手法！」，未來只要坐在辦公室裡，就能知道海內、海外每間診所的檢查情況，多少人受檢、多少人等待，螢幕上的資訊都能清清楚楚的呈現；曹純鏗也堅信軟體要時常更新，才能持續不斷的進步，因此，美兆投資資訊系統的軟、硬體從不手軟，才能在競爭激烈的健檢市場中保持領先。

曹純鏗管控成本嚴謹：精細計算幾個棉花球會用掉一瓶酒精？一瓶超音波凝膠能作幾次？巨細靡遺的個性不僅要求醫師在健檢報告的蓋章位置一致，報告擺放的方向也要一樣，還會用手擦抹飲水機檢查有無灰塵，當初 1988 年診所剛成立時，他要求護理人員以客為尊，不到一個月，護理長帶頭和他談判，表示在醫院病人要聽他們，為何在美兆要向受檢者鞠躬哈腰？由於理念不合，立即遣散換人。

現在，美兆對健檢事業有著更遠大的目標，為了在五年內完成於亞洲內設立 40 個據點的目標，美兆要擴大自動化健檢的電腦平台，要能同時容納 1000 萬人的資料，在電腦裡儲存受檢者多年來的檢查影像需要龐大的儲存容量，可是因為

是長期追蹤，具有幫助醫師追蹤診斷的參考價值。

美兆因為對健檢業的執著與專業，引起在大陸投資 20 年的中經合創投注意，看好其發展潛力，2007 年挹注五千萬人民幣，取得兩成股權，協助拓展大陸與東南亞市場，未來 3 年，美兆到華北、華中、華南要開設 30 個據點，從一級城市的北京、上海、深圳，逐漸擴散到週邊衛星城市，等到 2010 年完成大陸、越南、印尼、泰國等佈局，美兆計劃到美國那斯達克上市。

曹純鏗於 1987 年率先發覺市場上顧客對健檢的需求而踏入健檢市場，搶在競爭者之前以自動化快速的電腦健檢系統區隔市場，並以顧客為尊的貼心服務為角色地位，迅速建立美兆在健檢市場中之獨特競爭優勢，即使大型醫院成立的健檢中心也無法超越，更能以迅速複製自身的專業能力為基礎，主導亞洲健檢市場的發展，持續擴大美兆集團的健檢版圖。



## 第六篇 虛實篇

(二) 凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞。故善戰者，致人而不致於人。

## 第七篇 軍爭篇

(二) 掠鄉分眾，廓地分利，懸權而動。

以「桔揚公司」做案例說明：

1976年，一個二十歲出頭、剛從復興工專冷凍工程科肄業的小夥子周文裕，接手三峽一家傳承五代的利昌茶行，混在叔伯長輩群中做著一斤要價上千元的高山茶生意，由於泡一壺老人茶，有著傳統的規定與步驟，「那麼麻煩，還會有人愛喝嗎？」周文裕一邊做生意，一邊在心中質疑是否可以賣『年輕人茶』呢？

什麼是年輕人茶呢？周文裕看到菜市場賣紅茶的攤販，思索著：「為何我們的茶（烏龍茶或綠茶等茶種）不能做冰的？」「為何茶水不能加糖？」他在 Pub 看到各式調酒口味，也聯想：「酒能有這麼多口味，茶為何不行？」

同業的長輩認為周文裕的想法「搞怪」，讓周文裕在傳統茶商中找不到有意願合作的夥伴，因此轉向與非茶莊出身、但有意進入茶領域的人合作，如原本是公務員的春水堂創辦人-劉漢介，共同開發出屬於年輕人口味的茶，把茶做成冰品口味多變化、價格更低廉、適合各階層的消費者。

1980年代冰茶雖然是新市場，周文裕的生意算盤卻打的很清楚：「這怎麼會是個小市場！台灣一年有八個月是夏天，冬天才四個月，冰飲料當然是比熱飲料好賺！」所以周文裕不只輔導新興的茶藝店、泡沫紅茶店，甚至走進一家家賣糖漿、奶精的食品材料行，告訴他們什麼是「冰茶」，利潤如何、做法如何，讓食品材料行成為他的種籽部隊，把產品介紹給攤販、餐廳，開拓出更多新通路。

只是，要如何讓不懂茶的人迅速上手做出冰茶呢？周文裕創辦的桔揚公司發展出一套極為簡易的定量式說明：「半公斤的水，90公克的茶葉，把水煮滾後將茶葉倒下去，七分後，過濾起來即可。」捨棄茶道中的專業術語，甚至不必辨別茶葉、茶種和煮法，桔揚公司直接就幫食品材料行把口味都調配好，只求簡單、迅速。

剛推廣的那幾年，一年有365天，周文裕只有過年十天才回家，其餘全年在

各縣市推廣泡沫紅茶，全省一千多家食品材料行和連鎖茶飲店，都是周文裕親自教出來的，越多人會泡簡易式冰茶，桔揚的營收就越高。

「年輕人茶」一公斤只要幾十元，讓同業都傻眼，起初沒有人跟進，讓桔揚公司橫掃台灣「冰茶」市場。

台灣自產的茶，因冷飲茶銷售量大增，不敷市場需求，周文裕為了穩定貨源，就踏出國門找茶，跑遍全球茶區，紀錄各茶園的口味、產量、價位變動等資訊；除了找茶，也四處尋找種茶、開工廠的地點，打算從生產源頭就開始掌控品質。

民國 81 年後，周文裕首先在越南設廠，鼓勵當地農民種茶、種茉莉花，建立起年產量三千噸茶葉的越南廠，而收茶領域則擴及越南、中國、印度、斯里蘭卡、非洲等地，一年掌握八千噸茶葉，使得桔揚公司掌握經營食品原料的三大關鍵：價格低廉、品質穩定、供貨穩定，其他茶商做不到的，桔揚公司全做到了。

「材料也是個門檻！」周文裕握著拳頭說，「傳統茶莊只知道台灣各山頭的茶區口味，但我知道全世界各個茶區的口味。」從茶葉跨足食品製造業，講究的不是茶葉的單純口感，而是找到低成本、口味好而且品質穩定的組合。

不過，光是保證原料還不夠，還要有研發產品的能力，因為買茶的客戶不懂茶，懂茶的茶商不懂調製口味，周文裕在兩者之間找到一片藍海；桔揚公司先提供樣品，讓客戶以此調整甜度、香味、色澤等，當客戶指定口味後，研發成員會從上萬種材料中，調配、定味，發展出上萬種口味供客戶選擇，在桃園大溪廠 20 坪大的「品質研究室」，就是桔揚公司研發的基地。

從產地、生產過程，甚至到添加物何時加、加多少，以及殺菌條件，都由「品質研究室」找出最適配方，一次幫客戶調好，桔揚公司甚至可以設計整個食品廠整廠輸出；而桔揚公司的研發人員，觸角擴及飲料廠的生產機台，因為機器的效率會影響茶氧化的程度，2003 年，桔揚公司更跨足茶食品的包裝技術，打算整合茶品商的供應鏈，從原料、加工、包裝、配送，全部包辦。

2008 年，桔揚公司已經成為兩岸最大的茶原料供應商，以及世界最大的茉莉花茶製造商，相關企業 2007 年的總營收超過 30 億元，在台灣茶商中，規模僅次於天仁集團，但是在 22 年前周文裕接手家業時，其營收還不到天仁集團當年規模的百分之一，而這一切都是由於桔揚首先開啟了「茶飲料」的市場商機。

## 第六篇 虛實篇

### （三）兵之形，避實而擊虛。

以「小磨坊在調味料市場中」做案例說明：

台灣調味料市場因為牽涉消費者對口味的記憶與認定，愈早進入市場的老店越有先進者的優勢，最先卡位者就成為味道的制定者，但是成立四十四年的小磨坊國際貿易股份有限公司，卻在辛香料市場與百年老店的競爭中異軍突起，從僅能銷售廉價黑、白胡椒的小工廠，變成現今不斷引進與創新香料口味的市場龍頭，小磨坊是如何做到的呢？

1984年，現任小磨坊的總經理董大斌因為父親的驟逝接手家業，當時小磨坊只是一家五人以一台五萬元機台「磨粉」的工廠，把胡椒原料磨成粉就包裝成產品，只靠廉價的黑、白胡椒為主要產品，年營收不到五百萬。

因為小磨坊產品沒特色，在擴張業務時四處碰壁，曾試圖用低價策略搶攻市場，結果因為公司規模小，價格拼不過資本雄厚的百年老店；改推高品質的胡椒粉產品，市場也不理單，因為一旦大眾習慣一種口味後就不會更換；這時董大斌才發現，年輕的小公司無法撼動傳統口味，所以，決定在胡椒市場上採守勢，不要與競爭對手正面迎戰，開發其他產品線，改打迂迴戰才有贏的可能。

眼見既有香料市場飽和，小磨坊決定搶先在其他香料新戰場做準備，1980年代那時還不流行西式料理，小磨坊卻盡全力開發各種西式香料，如羅勒葉、山艾粉等，而用於湯品調味的白胡椒，以及燉煮用的花椒等，屬於大宗香料僅維持產品線；卻在賣場上架中、西式完整口味調味料共四十九種，一開始明明只有六種賣得出去，每次卻還是提供豐富的四十九種，其中二十支產品的退貨率高達80%，兩年的賞味期一到，就得全部丟掉，但是小磨坊持續在一般超市等零售通路，擺上一整排小磨坊的香料。

剛推出完整口味調味料的幾年，董大斌專門做賠錢生意，但是產品的豐富特性漸漸建立起品牌知名度，小磨坊開始深入到想要利用香辛料開發新菜的廚師，或是有特殊食材需求的專業人士心中，因為小磨坊的品牌形象就是一次可以購足，別家沒有的，在小磨坊都可以買得到。

由於香辛料佔菜餚的比重不到1%，若以磨粉的角度來看，其實沒有多大的技術門檻，只能靠時間與財力決勝負，但是在粉末的背後增添有趣的香料文化和

起源的知識，就會讓香辛料變的迷人；不過，在 1980 年代西式香料卻是個未知的領域，董大斌為了累積知識，抱回一本本厚厚的原文書，把所有與香料有關的資訊都輸入資料庫中，甚至和貿易商一起走訪香料產地，貿易商談價格時，董大斌卻是跑到一旁詢問香料的故事與食譜。

小磨坊甚至直接聯繫廚師、烹飪老師等專業人士，分享董大斌從國外帶回的故事與食譜，讓這些香料成為師傅們的秘密武器，傳統上海雞飯只放白胡椒讓高湯增味，但是維多麗亞酒店餐飲執行副總阿基師卻在小磨坊的推薦下，激發出使用月桂葉、洋香菜葉等香料，做出創意料理；小磨坊現今的八十種香料也是阿基師研發新菜色的秘密武器，或者對舊味道厭煩了，也會從小磨坊新推出的香料中找靈感；不只是阿基師愛用，美食節目中，也常有廚師使用小磨坊的香料，甚至在料理對決的單元中，小磨坊成為雙方師傅調味用的秘密武器。

在名廚的帶動下，一般消費者越來越能接受小磨坊的新鮮口味，也因為產品線齊全，讓大家肯定小磨坊在香料領域的專業度，即使產品平均五年才能回本，卻能靠著完整的產品線，打破香辛料產業由百年老店壟斷口味的慣性，成為市佔率 40% 的第一品牌。

當小磨坊只是黑、白胡椒的供應商時，自知在低成本與高品質都不是當時主要香料廠商的對手，於是只能採取守勢，發掘競爭者不重視的各種西方香料產品，在這領域打動了消費者潛在的需求，因此能成為調味香料市場的第一品牌。

## 第七篇 軍爭篇

(一) 軍爭之難者，以迂為直，以患為利。

以「信義房屋」做案例說明：

成立於民國 76 年的信義房屋，是台灣第一大房屋仲介公司，也是台灣唯一股票上市的房仲企業，董事長周俊吉的領導近三千位員工，2006 年的營收約 59 億元，是 2001 年 16 億元的兩倍多，周董事長恪尊「做生意就是看長期」的鐵律，時時刻刻倡導誠信交易，信用第一。

由於房地產市場內投機客太多擾亂市場秩序，信義房屋內部建檔列管短期太過頻繁買進賣出房地產而賺取差價的客戶，甚至連登記名字不一樣，但是被查到手機號碼相同的冒名短期投資客都刻意不賣房子給他們。即使同仁抱怨業績因此下滑，簡直把送上門的錢往外推時，周俊吉還是堅持房子是買來居住的，假若是要投資買賣則希望是長期的，超過一年以上就不會把投資客列入拒絕往來名單中。

信義房屋不樂見台灣掀起如香港發生的炒樓風潮，因為房子真正的使用率才是帶動房市景氣的重點，不能只靠資金行情來炒作，信義房屋不做短線投機客的生意，需要尋找合適房子的顧客會更加信任信義房屋的正派經營。

在 1987-1989 年，台灣房價飆漲，信義房屋堅持不做投資客生意，1990 年，台灣股市從 12000 點跌到 2000 點，整個房地產市場的市值也跌到只剩下一半時，信義房屋還可以成長 50%，是周俊吉董事長採取捨去近利、以求達成遠大目標的長期做法，最終有了回饋。

信義房屋保障買屋顧客的權益，率先推動「先調查產權再進行買賣」、「成屋履約保證」、「漏水保固」，以及製作「不動產說明書」等措施，一開始被視為花錢又沒效果，但是景氣一轉差，買方會注意比較細節的房仲服務，就可看出仲介的專業與用心，讓顧客對信義房屋的品牌更加有信心，企業價值大幅提升，迫使其他房仲同業跟進效仿。

信義房屋以「以迂為直，以患為利」的市場經營作為，堅持不服務一年以下短期頻繁交易的投資客，使得誠實的買賣雙方都願意委託信義房屋，堅持不投機炒作，做一些看似不必要或束縛自己的不聰明保證，其目都是為了豎立「誠信交易，信用第一」的品牌，達成最終獲得消費者青睞的目標，由此看來，做生意要

堅持營運的最高方針，才能「有所為」與「有所不為」，不至於在逐利的過程中  
迷失方向，才能得到長遠的成功。



## 第八篇 九變篇

### (一) 無恃其不來，恃吾有以待之。

以「萬國通路銷售行李箱」的案例說明：

1970 年代，世界各地的皮箱代工訂單陸續湧入台灣，當時的廠商光做代工毛利就兩、三成，訂單仍是源源不絕的上門，然而，當同業滿足於代工收益時，萬國通路卻開始將繡有「Eminent」的行李銷往中東、東南亞、日本和歐洲，因為萬國通路的董事長謝明振認為，做代工，隨時會被取代，怎麼賺都是辛苦錢，因此即使明知品牌的路難行，也要堅持自創品牌。

品牌商約有 80% 的資源得投入於品牌經營上，大手筆的投資，可能是個無底洞，讓各家代工廠觀望後卻步；但是謝明振分析，品牌是企業的根，通路就是腳，要將根札深，就要掌握開發、設計的能力，要走出去，一定要掌握住通路；當時萬國通路的產品開發速度比同業快 30%，設計能力也因代理歐美品牌受到國際肯定，是萬國走上品牌道路的籌碼。

為了吸引當地的代理商，謝明振曾一口氣買下四百坪的倉庫做為登陸歐洲的基地，然而歐洲代理商卻因「Made in Taiwan」連看都不看一眼，但是謝明振說什也不放棄，每年持續參加四次的國際展覽，以提高品牌知名度；連續六年，每年光投入參展的經費至少就二千四百萬元，對當時年營收僅六億元的萬國通路而言並不算小，而且每次投入後，就像一根針掉入大海，縱使沒有半張訂單，也要咬緊牙根去了解市場，每次的費用都是必要付出的學費。

總算在一次香港的參展中，德國最大百貨通路 Kaufhof 代理商訂下兩個貨櫃的試單，上架後一個月銷售一空，這個佳績，讓「Eminent」成功攻入德國第一大百貨通路。然而剛取得入門票時，第一批正式訂單竟然有兩個貨櫃遭到 Kaufhof 退回，因為對具有百年工藝水準的德國人來說，使用行李箱與駕駛汽車的要求一樣，必須堅固耐用；即使萬國通路更早之前進軍日本市場時，就已經投資上億元新設備，將不良率降到比 ISO 標準值 3% 還低的 1%，更花了兩年才通過日本市場的測試，沒想到仍然過不了德國的品檢這一關。

為此，萬國通路再砸下六百萬元，提高工廠內測試設備的水準，進行二十四小時的抽驗，流程包括：將皮箱裝載三十公斤的重物，從 1.1 公尺的高度，分成十四次摔落；手把、拉桿各五千次的振動測試；三十二公里的顛簸測試、檢視輪

子磨耗；箱體從攝氏零下二十度到八十度，兩次極冷極熱再摔落，考驗堅固度等；自此，不僅通過品檢標準，2001年起，萬國通路被 Kaufhof 評鑑為優良廠商，產品上架前，不再需要經過品質測試。

萬國通路打開了銷往德國市場的大門，只是品牌「Eminent」知名度仍低，應該如何與歐美其他知名品牌競爭呢？

萬國通路的做法就是善用授權獨賣的通路資源，借力使力，緊緊抓住德國人的口味；德國人重視功能性，Kaufhof 通路商曾要求萬國降低四分之一的空箱重量，為此，萬國通路迅速拆解箱子成上百個零組件，靠著累積十三年、近萬筆的零件資料庫，從重量比率大的零件中，找出經濟又輕巧的最適材質。

「Eminent」的定價僅是高價品牌 Samsonite、Rimowa 的三分之一，但其品質卻相差不遠，使得物超所值的萬國生產的行李箱，連續十年拿下 Kaufhof 市佔率第一，現在通路業者都將一樓最佳的黃金櫃位保留給「Eminent」；為了要保持領先，謝明振更積極加深德國消費者品牌認同，每年均投資五十萬歐元的廣告費，在德國捷運車箱、高速公路旁的 T-Bar，以及在 F1 國際賽事進行為期三星期的廣告行銷；每年公司的廣告費佔營收的 5%，其中德國就佔了 2%。

慢慢走出自有品牌的萬國通路，如今以「Eminent」品牌的皮箱，行銷全球逾八十個國家，2007 年的營收達新台幣二十一億元，在德國第一大百貨公司 Kaufhof 就有四成的市佔率，擊敗美國知名品牌 Samsonite 和德國百年皮箱品牌 Rimowa，近五年來，在德國市場的業績平均每年成長約 10%，這都是萬國通路靠著耕耘 17 年品牌決心之後的成績。

萬國通路看準目標，努力不懈，終究憑藉品質與價格的優異，獲得消費者的認同。

## 第八篇 九變篇

(二) 智者之慮，必雜于利害，雜于利而務可信也，雜于害則患可解也。

## 第一篇 始計篇

(一) 道者，令民與上同意。

(二) 將者，智信仁勇嚴也。

以「金車公司」做案例說明：

2008年9月21日下午三點，金車公司緊急召開記者會，公告旗下八款沖泡式產品，經由財團法人食品工業發展研究所驗出含有三聚氫胺，即日起全面回收此八項產品。

這是9月11日中國三鹿毒奶粉事件爆發以來，第一個主動站出來道歉，並第一個全面回收問題產品的台灣業者，即使消息一出，媒體紛紛以三聚氫胺以從毒奶蔓延到毒奶精，金車成為新苦主大篇幅報導。

毒奶風暴爆發的初期，原本「植物性奶精粉」未被歸類為毒奶粉，金車物料進口商山東都慶也不在問題名單中，但是金車還是把所有產品送檢，即使被檢測出來也可自行回收，金車不講也沒人會知道，為什麼金車甘願冒著風險，下了一個潛在損失超過上億元的決定，卻一點也不猶豫？

金車董事長李添財在接受訪問時說：「哪有什麼猶豫？你要去查、要送去檢，就要有公佈的心理準備。我沒有講假的，誠實是做人起碼的道德。很多事不是有錢賺就好，你賺錢要賺的心安理得、要對得起消費者、對得起社會的錢才去賺，不是有錢賺就可以喔……」  
「凡舉傷天害理，對人體有害的錢，我都不賺；對整個社會沒有幫助、會造成公害或胡搞的事，就算能賺錢，我也不賺；更拒絕『掠奪式』的經營。」

「很多人問我，什麼是掠奪？其實道理很簡單。好比一個稻田，土地學教育已經跟你講土地只能收成兩次，但人經常因為一時的貪念，施作化學肥料，讓土地一年能有三次甚至四次的收成，因此而破壞土壤生態，該休耕時不休耕，土地連喘息的時間都沒有，違反土地的自然規律，這就是掠奪啊！經營事業與耕田施肥一樣，都要長期耕耘，不要貪一時之快，更不能為一時而損害天理。」

李添財回憶起五十年前，他剛開始成立一家做殺蟲劑的志成公司，那時小工

廠把每一桶的配方都貼在桶子前，為確保品質，出貨前都要依照配方攪拌好，有一次等大家快要休息準備去喝米粉湯時，才發現有一桶香茅油沒有放下去，儘管香茅油不放，消費者都不易察覺，但李添財卻堅持全部倒掉重做，因為這次若讓三千瓶殺蟲劑少裝香茅油，萬一買到這三千瓶的客戶說你是假的時該怎麼辦？那一剎那，不要怕麻煩，不要心存僥倖，以為可以賴，你做一個錯沒去承認，你不曉得後面滾了幾個錯！

五十年前李添財就懂得徹底落實品管，避免一次偷懶得罪三千個客戶，五十年後，他看的也不只是金車短期超過一億元的回收損失，而是著重控管、避免毒奶事件發酵後，消費者對伯朗品牌信任度大打折扣，進一步衝擊伯朗罐裝咖啡年營收五十億元的品牌形象，進退取捨之間，李添財寧捨短利，也要力保品牌商譽不墜，若是讓消費者覺得金車在欺騙，伯朗過去二十六年苦心經營的品牌形象將毀於一旦，這才是李添財最擔心、痛苦與難過的地方。

在中國三鹿毒奶粉事件爆發後，中國奶製品安全亮起紅燈，李添財很擔心旗下部分使用到乳製品原料的產品是否有問題，所以不只是中國原物料，連紐西蘭、澳洲、泰國與韓國等地的原物料全送到食研所檢驗，從9月16日金車主動送檢，到了9月18日下午四點，食研所通知疑似驗出三聚氫胺，雖然與金車研究室檢驗結果大不相同，但金車內部已同步啟動危機處理作業，研擬後續因應措施；李添財更罕見的密集召開主管會議，層有主管提案，不一定要打草驚蛇公開宣佈檢測結果，業務部門有能力默默從事面回收相關有問題的產品，卻被李添財打回票，要求公司上下遇到問題就應該面對，不能隱瞞。

由於工廠每批生產標號與進貨批號比對過程十分複雜，實際需要回收的問題產品數量到底有多少，一直到9月21日決定召開記者會當天，才初步有了大約得回收十三萬箱；實際展開退貨工作後，李添財更指示不管消費者有沒有開封，只要看到多少袋一律都准予退貨。

對金車在此波毒奶精危機後可能面臨的有形與無形的損失，李添財多次囑咐公司各級主管當務之急是要先照顧好消費者，因為消費者是我們的根，其他都是次要的，所有的損失等這次事件落幕之後再講；李添財更下達封口令，金車完全拒絕回答任何有關數據的問題，不論是集團全年營業額，或三合一即溶咖啡含毒奶精事件對罐裝市場的衝擊等，金車全都以沒時間算來回應，全力營造公司上下集中心力搶救品牌商譽的形象。

尤其伯朗罐裝咖啡一直是金車旗下的金雞母，根據 AC 尼爾森市調資訊統計，台灣即飲咖啡年銷售值約為六十億元，其中伯朗咖啡市佔率在六成以上，若再加上檳榔攤、傳統雜貨店等非正式通路，業界推估，伯朗一年銷售金額應超過五十億元，若金車三合一即溶咖啡含三聚氫胺的問題處理不當，恐將重創伯朗罐裝咖啡的龍頭地位。

危機並不可怕，可怕的是無法學到教訓，中國毒奶風暴隨著全球化波及世界多國，李添財直言：「金車自己投案、自己揭發，對整個社會，應該也是一個示範。」這位只有小學肄業的老先生說：「我們應該是在一次肯定、體悟到誠實的好處，全面回收有問題的產品是最基本的處理方式，其他都是投機取巧。」金車藉由大陸毒奶的危機，當機立斷的化被動為主動，短期財務面看似受到衝擊，但長期而言，金車品牌贏得更珍貴的社會敬重。



## 第九篇 九地篇

(一) 是故其兵不修而戒，不求而得，不約而親，不令而信。

以「日本理化學工業」做案例說明：

早期台灣各級學校每間教室都一定配備有黑板與粉筆，後來因為怕飛散的粉筆影響師生健康，近年來，多半已被白板和水性彩色筆所取代；由此趨勢看來，原本從事製造粉筆的工廠絕對是處於被淘汰出局的夕陽產業。然而一家製造粉筆起家的日本理化學工業，僱用的員工有百分之七十都是輕度障礙，現今，這家公司不但在這個產業屹立下來，更推出許多替代粉筆的產品，這背後的故事，是從五十年前開始。

當時這家只有十多名員工的粉筆工廠，設立在東京都會邊緣、小型工廠林立的龍蛇雜處地區。有天附近特殊教育學校的老師來拜託老闆大山先生，請他收容兩個輕度智能障礙的學生當員工，經過大山先生數個輾轉反覆夜晚的煎熬，覺得自己沒有餘力照顧這樣的員工一輩子，做出拒絕請求的艱難決定；但是特殊教育學校的老師並不氣餒，接二連三地天天拜訪，最後將請求降低到讓老闆接受兩個畢業生實習一星期的提議。

那個星期，兩個女孩風雨無阻的每天清晨七點就站在工廠前等著開門，下午三點左右，提心吊膽的家長與老師在工廠圍牆外徘徊，擔心她們是否在裡面闖禍或者受傷、挨罵，到了實習結束的那天下班，十多位員工一起來到老闆的辦公室，圍在大山先生的身旁，請求他正式僱用這兩個孩子，全體員工一致站在他面前說：「若她們有什麼做不到的，我們願意盡全力來幫助，保證不讓工作受到拖累。」

這兩個女孩沒有能力從事太複雜的工作，但是即使在粉筆盒上貼標籤這樣單純的勞動，她們聚精會神的專注態度令所有人動容；為了讓她們能相互陪伴，大山先生咬緊牙根，錄用了這兩個即將從特殊教育學校畢業的女孩，因為當時在日本「僱用」代表「照顧員工一輩子」，所以老闆得付出相當大的心力與決心，才能咬牙僱用這兩位輕度智障的實習生。

在這兩個女孩子正式加入工廠後，全公司的工作氣氛完全改觀，每個人都變的積極、用充滿熱忱的眼光來看待自己的工作，因為這兩個女孩子透過工作獲得的認同感與成就感，讓全體員工不再以和尚撞鐘的消極態度應付公事；之後的五十年來，日本理化學工業公司盡可能錄取具有輕度智能障礙的員工，期間也曾遇

過有偏見的員工，表示自己「若一直待這家公司，恐怕到後來也會被認為的智能不足！」而掛冠求去，但是大部分的員工反而更加賣命工作，因為他們感到自己肩上擔負的不僅是自己的生活，也有責任要養活這些弱勢的同事。

因此，每位員工把工廠的營運當作自己的責任，當粉筆整體市場時，員工們就絞盡腦汁開發出不會產生粉筆灰的粉筆、環保的貝殼粉筆、繪圖彩色筆、雪地防滑用的環保貝殼粉筆等等，同時更配合每位弱勢員工不同的障礙情況，積極改善生產流程、機械、道具甚至零件等，使得原本複雜的生產步驟更加簡單、更不容易出錯，同時也提高了工作效率；尤其早期的特殊員工在幾年之後熟悉了工作內容，還能主動照顧與指導新的員工，發憤工作的結果不輸一般員工，而七成左右具有障礙的員工，也早已不再是其他員工的負擔。

由於整個公司熱心助人且奮力工作的態度讓人感動，許多聽說了他們的故事的人，都積極主動前來提供幫助：有些人幫忙推銷或改良產品、有些企業把工作外包給他們，即使沒有能力提供任何實質幫助的人，也會到處找機會跟別人提起這個令人敬佩工廠的故事，因此，日本理化學工業公司的業績每年都蒸蒸日上。

一個企業擁有愛護社會與關懷弱勢的情操，可以激發起全體員工奮發向上的熱誠與親愛團結的精神，是會有具備克服困難達成使命的力量與潛能。

## 第十篇 行軍篇

(一) 令之以文，齊之以武，是謂必取。

以「台灣保來得」的案例說明：

日本保來得是一家從事粉末冶金的大廠，以生產馬達軸承為主，台灣保來得是日本母公司的一處海外工廠，最初設廠的目的只為服務台灣客戶，1991年台灣保來得決定將母公司的粉末冶金的技術發揚光大，轉而投入生產齒輪。

長久以來，汽車齒輪的生產被視為傳統黑手行業，老師傅的經驗是公司最重要的資產，在當時一個汽車的齒輪從鍛鑄、沖壓、滾齒等所有製程，得完全仰賴人力，老師傅決定一切成敗，也箝制汽車齒輪工廠的發展。台灣保來得認為母公司傳承的粉末冶金技術，有機會打破工匠神話，卻沒料到，這是一項革命與瘋狂的實驗開端。

原因之一，是難。汽車齒輪不同於一般齒輪，汽車齒輪多同時具有具備內、外齒，這不是兩倍功夫而已，內齒輪的加工難度通常是外齒輪的三倍，生產汽車齒輪的難度，相當於一般齒輪的四倍；而且用在汽車上的齒輪，必須提出至少三十年的永固保證，若因為產品瑕疵而引發行車意外，龐大的賠償金額恐會讓齒輪工廠立刻關門大吉。

原因之二，是險。決定投入齒輪開發後，母公司並不支持這項決定，認為台灣工廠只須應付當地市場所需即可。幾番爭取後的結論是，即使台灣保來得必須先購入價值上千萬的粉末冶金設備，仍必須每年提交日本總部4%營收的回饋金。

這項革命與瘋狂的實驗，整整進行五年，耗資上千萬的設備無任何產出，最大的原因在於這批設備壓鑄出的齒輪雖然精確，但是進入高溫燒結製程隨即崩裂，五年來燒壞了上千萬個齒輪，連日本母公司派來支援的技師也無法解決，還差一點被勒令喊卡，直到最後實驗出最適合的燒結溫度，才解決技術上的困難。

當所有使用於汽車上的齒輪都能不經人工用模具自動開發後，台灣保來得的齒輪生產效率提高了數十倍，過去，由黑手師傅以純手工打造齒輪，生產一部汽車所需齒輪至少得花上三天，現在台灣保來得卻可以讓時間縮短到一天可生產五千個齒輪，而且因為所有齒輪都是以模具開發完成，產品的穩定性更高於其他同業。

1990 年代中期，台灣保來得靠著穩定的品質與低於同業三成的價格優勢，成為雪鐵龍與標緻汽車的齒輪供應商，並在三年後幾乎囊括兩家車廠的所有齒輪訂單；此時，歐洲車廠最大的齒輪供應商 GKN 執行長來與台灣保來得的總經理朱秋龍進行談判，GKN 提出策略聯盟的提議，希望共同協商並訂定統一報價；不過，朱秋龍並未接受這項提議，他認為台灣保來得還只是個小廠，若同意妥協，公司再難有成長空間，往後只能依附 GKN 等大廠過活；再者，經由此次的談判，朱秋龍更清楚到台灣保來得的競爭實力已經震撼歐洲大廠。

第二次，GKN 採取以退為進的方式，游說台灣保來得在歐洲設合資工廠，並願意讓出主導權，但台灣保來得當時已經規劃在法國設立歐洲行銷總部與倉儲中心，因此回絕；GKN 未料如此釋出善意還是踢到鐵板，態度一轉為強硬，控告台灣保來得在歐洲市場傾銷，這場耗時將近一年的官司，歐洲法院最終判決台灣保來得勝訴。

這一役，為台灣保來得打開國際能見度，隨後的十年，包括美國福特、德國奧迪等車廠陸續下單，且在 1995 年起，台灣保來得的年營業額正式超越日本母公司，2007 年，台灣保來得出貨超過二億五千萬個齒輪，居全球首位。這些齒輪被用在將近一千七百萬輛汽車，約佔全球 2007 年出廠新車的三分之一以上；還不只是汽車，台灣保來得的齒輪也廣泛應用於其他產品上，如博仕（Bosch）的電動手工機、富士全祿（Fuji Xerox）的影印機與愛普生（Epson）的印表機等，就連素以模具開發實力著稱的鴻海，2007 年也找上台灣保來得，委託生產蘋果手機中的齒輪零組件。

即使是已成為全球汽車齒輪霸王，台灣保來得仍是每年投資七成獲利購置先進設備儀器，讓所有生產出來的齒輪，其間距的精度從 0.02 公厘，縮小為 0.01 公厘，而這就是台灣保來得能夠打進 BMW、賓士等高級房車供應鏈的關鍵。台灣保來得的另一個挑戰是改善齒輪的特性，因為齒輪有兩種特性：硬度與韌度，一顆高級齒輪必須兩者兼具，假若只有硬度，高速撞擊時則容易折裂。

想解決這個問題，台灣保來得的作法是與鐵砂供應商合作，從調整原料配方著手，此舉雖有助於改善齒輪的品質，但卻由於鐵砂市場過去三十年來都處於嚴重的供過於求，因此鐵砂供應商無法針對台灣保來得的需求供給原料，於是保來得不再調整原料配方，而是調整模具材料的配方，以此提高模具的精度，透過此種方式改善齒輪的特性；目前，台灣保來得已開發出將近十萬種模具的材料配

方，搭配公司目前擁有的兩萬多套模具，能變化出的齒輪產品超過二十萬種，這個數字是日本母公司的七倍之多。

四十年前，台灣保來得僅是日本母公司的海外工廠，四十年後，台灣保來得導入母公司粉末冶金技術之後，勇於開發新用途，2007年營收是日本母公司的2.7倍，貢獻集團約六成的獲利，隨著台灣保來得的新佈局和新計劃，未來小齒輪仍將繼續有新的成長空間。

台灣保來得不怕艱難，持續投入研發，在技術與品質上領先全球，這種下定新策略的決心與遠見、員工展現的紀律與執行力，是其成功的基礎。



## 第十一篇 地形篇

### (一) 地形者，兵之助也。

以「林晏廷種出本土生菜」做案例說明：

1999年，林晏廷扛著因創業失敗而欠下的負債三百萬，回到南投埔里老家種花還債，沒想到921大地震之後，不但毀損花圃，花價也從此一落千丈，丈夫更在地震後一個月帶走小孩，並以林晏廷「欠債太多」向法院訴請法院離婚。

沉浸在失去一切的悲傷中的林晏廷，為了生活到食品行當業務，負責運送食材到餐廳，沒想到與餐廳老闆、廚師攀談之後，開始了解老闆們對商業成本的考量，更體會出廚師對新食材的渴求，漸漸跳出過去原本從事種花工作中「只管種，不管賣」的思維。

普通的食材只能任由餐廳砍價，但是如果你掌握住新食材，餐廳們就會願意連普通食材一起採買，還有林晏廷也深切檢討先前在花圃工作時，看到花朵價格大好時就貿然投入，產品卻沒特色、也沒掌握住通路，價格只能隨著市場波動起伏，雖然2001年桃芝颱風重創林晏廷負責的送貨路線，讓她再度失業，卻也成為她的轉機，使得她懂得站在買方的立場，來思考自己創業的未來，因此她相中西餐廳對生菜需求的商機。

過去大飯店、高級餐廳用的生菜，大多是國外進口，要價是台灣土產生菜的六倍以上，即使生菜佔餐廳採購數量的比重不高，要求的規格卻很嚴，國內很少有農夫願意嘗試種植，但是林晏廷分析：「量雖然很小，卻是西餐必備，進口價格這麼貴，一定有她可以切入的空間。」所以在舊時老家的花圃上，林晏廷開始嘗試種植生菜。

在負債將近五百多萬之後，林晏廷深知自己再也沒有失敗的機會，生菜之路必須走的更小心翼翼。為了確定種植的生菜，一定會有西餐師傅選用，在投入栽種之前，光是選種，就花了一整年的時間，因為教科書只是參考，一定要自己把各種品種編上編號，進行實驗試種，直到找到種出最棒新品種的竅門為止。

例如紅蘿蔔，林晏廷就種了一百多種，不但要挑選出適合台灣種植的品種，也要研究出該品種最適當的生長天數、大小、嫩度等元素，每個品種用三十根試驗，一條條照食譜煮來試吃，以找出差異性；當她從上百個品種中選出表現最佳的品種，還不算大功告成，林晏廷還拿著前三名最佳的紅蘿蔔，送到餐廳請廚師

評比，如果五個師傅裡面有三位說要，才表示這品種的市場是 OK，是值得耕耘的品種。

再例如萵苣品種之一-綠捲鬚，起初林晏廷種出來的顏色偏綠，與她在食譜上看到的成品顏色不符，主廚用的進口綠捲鬚比較白，她種的比較綠；為了讓綠捲鬚和食譜上的一樣白，林晏廷窩在田裡，日夜苦思對策、進行實驗，經過三個月，犧牲無數批試驗品後，終於被她找出獨門的訣竅，林晏廷下山去找食譜的主廚，成功讓她的綠捲鬚取代進口貨。

像這樣子的嘗試方法，林晏廷的生菜在大量種植前，就已經抓住穩定的基本客戶；即使找到市場接受的產品，林晏廷依然如履薄冰，因為生菜的價格不便宜，所以要做到人家不能嫌，不能挑剔的程度。因此，送到廚師手上的生菜，一定要先挑去枯枝、黃葉等包裝過的，她甚至要求：「產品送出去之後的樣子，要和食譜做出來的一樣，才能保證不會被嫌棄。」

加上林晏廷的生菜不但媲美原產地的品質，更因不須經過跨國運送及海關檢驗，產品的鮮度更具優勢，2008 年在台灣有超過四分之一三星級以上的觀光飯店，都用林晏廷供應的生菜，除了被大飯店選用，近六十家單價超過千元的高檔西餐廳也向她「點菜」，因為她種得出原產地的風味。

目前林晏廷的田地分布在南投、雲林、嘉義等山區與平地間，因為溫度是培育「生菜」的要點，冬天太冷，生菜會凍壞，夏天太熱，生菜會失去脆度，為了能隨時供應新鮮的綠捲鬚、羅蔓、羅莎、紫包心等生菜專用萵苣，林晏廷隨著氣候的變化，像候鳥般在各田地間遊走照顧，順利讓她一個人栽種的生菜被供不應求的送進廚房，2008 年的收入高達五百萬元，一掃當年負債的窘境。

林晏廷經過長期觀察與實驗，了解不同地形溫度與氣候的變化，掌握環境對於各種蔬菜生長特性的影響，是種植生菜成功的關鍵之一。

## 第六章 綜合討論

### 6.1 孫子兵法原文與論文企業案例名稱對照

整理第4章與第5章現代企業運用孫子兵法創造競爭優勢的案例與孫子兵法原文對照表（詳如表6-1）。

表6-1 孫子兵法原文導引與論文企業案例名稱對照表

孫子兵法原文	案例名稱
<b>第一篇 始計篇</b>	
(一) 道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。	大陸航空、金車公司
(二) 計利以聽，乃為之勢，以佐其外。	愛列芬尼
(三) 勢者，因利而制權也。	美國折價卷公司
(四) 將者，智信仁勇嚴也。	金車公司
<b>第二篇 作戰篇</b>	
(一) 因糧於敵，勝敵益強。	長春集團
(二) 兵貴拙速。	杏輝
<b>第三篇 謀攻篇</b>	
(一) 是故百戰百勝，非善之善也；不戰而屈人之兵，善之善者也。	聚紡
(二) 必以全爭於天下，故兵不頓而利可全。	PACCAR 卡車
<b>第四篇 軍形篇</b>	
(一) 昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝，不可勝在己，可勝在敵。	華城
(二) 治眾如治寡，分數是也；鬥眾如鬥寡，形名是也。	點水樓
(三) 勝兵先勝，而後求戰；敗兵先戰，而後求勝。	枚岡合金
(四) 善守者，藏於九地之下，善攻者，動於九天之上。	台灣大車隊
(五) 戰勝不忒，其措必勝。	聯新公司

第五篇 兵勢篇	
(一) 凡戰者，以正合，以奇勝。	玉兔
第六篇 虛實篇	
(一) 凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞。故善戰者，致人而不致於人。	美兆集團、桔揚公司
(二) 兵之形，避實而擊虛。	小磨坊
第七篇 軍爭篇	
(一) 軍爭之難者，以迂為直，以患為利。	信義房屋
(二) 掠鄉分眾，廓地分利，懸權而動。	桔揚公司
第八篇 九變篇	
(一) 無恃其不來，恃吾有以待之。	萬國通路
(二) 智者之慮，必雜于利害，雜于利而務可信也，雜于害則患可解也。	金車公司
第九篇 九地篇	
(一) 不修而戒，不求而得，不約而親，不令而信。	日本理化學
(二) 齊勇若一，政之道也；剛柔皆得，地之理也。	點水樓
第十篇 行軍篇	
(一) 令之以文，齊之以武，是謂必取。	台灣保來得
第十一篇 地形篇	
(一) 夫地形者，兵之助也。	林晏廷

## 6.2 結合孫子兵法各篇章適用於企業不同生命週期的概念

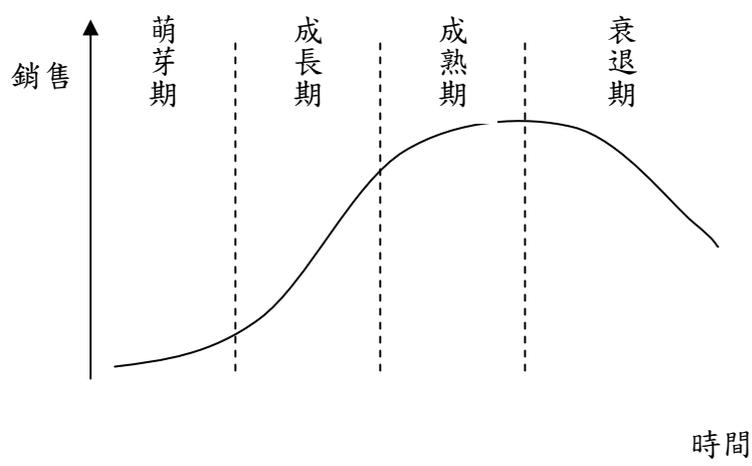


圖 6-1 企業生命週期表

如同產品生命週期有萌芽期、成長期、成熟期、衰退期的概念，企業的生命週期也可分為萌芽期、成長期、成熟期、衰退期，依據企業生命週期的概念分析孫子兵法原文，整理分類以下：

- A. 表 6-2 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期全四期-萌芽期、成長期、成熟期、衰退期的原文導引。
- B. 表 6-3 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期-萌芽期的原文導引
- C. 表 6-4 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期-成長期的原文導引
- D. 表 6-5 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期-成熟期的原文導引
- E. 表 6-6 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期-衰退期的原文導引

各企業可依據生命週期-萌芽期、成長期、成熟期、衰退期的概念，判斷引用孫子兵法的各篇章的原文導引，作為企業構思策略以突破各生命週期的限制以及永續經營的參考。

表 6-2 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期全四期-萌芽期、成長期、成熟期、衰退期的原文導引

孫子兵法篇名	孫子兵法原文
第一篇 始計篇	(1)兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。
	(2)經之以五事，校之以計，而索其情。
	(3)道者，令民與上同意。
	(4)將者，智信仁勇嚴也。
	(5)勢者，因利而制權也。
	(6)兵者，詭道也。
第三篇 謀攻篇	(1)全國全軍。
	(2)必以全爭於天下，故兵不頓而利可全。
	(3)將者，國之輔也。輔周則國必強，輔隙則國必弱。
第四篇 軍形篇	(1)修道而保法，故能為勝敗之政。
第五篇 兵勢篇	(1)善出奇者，無窮如天地，不竭如江海。
	(2)求之於勢，不責於人。
第六篇 虛實篇	(1)策之、作之、形之、角之。
	(2)兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者，謂之神。
第八篇 九變篇	(1)用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之；無恃其不攻，恃吾有所不可攻。
	(2)將有五危-必死可殺、必生可擄、忿速可侮、廉潔可辱、愛民可煩。
第九篇 九地篇	(1)不修而戒，不求而得，不約而親，不令而信。
	(2)其勇若一，政之道也；剛柔皆得，地之理也。
第十篇 行軍篇	(1)養生處實。
	(2)令之以文，齊之以武，是謂必取。
	(3)兵非貴益多也，惟無武進，足以併力料敵取人而已。
第十一篇 地形篇	(1)敗之道-兵有走者、馳者、陷者、崩者、亂者、北者。
	(2)夫地形者，兵之助也。
	(3)視卒於嬰兒，故可與之赴深谿；視卒如愛子，故可與之俱死。
	(4)知己知彼，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全。

第十二篇 火攻篇	(1)非利不動，非得不用，非危不戰。
	(2)主不可怒而興師，將不可愠而致戰。
第十三篇 用間篇	(1)明君賢將所以動而勝人，成功出於眾者，先知也。
	(2)故三軍之事，親莫親於間，賞莫厚於間，事莫密於間，非聖賢不能用間，非仁義不能使間，非微妙不能得間之實。
	(3) 明君賢將能以上智為間者，必成大功；此兵之要，三軍之所恃而動也。



表 6-3 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期-萌芽期的原文導引

孫子兵法篇名	孫子兵法原文
第一篇 始計篇	(1)夫未戰而廟算勝者，得算多也。
	(2)計利以聽，以佐其外。
第二篇 作戰篇	(1)十萬之師，日費千金。
	(2)鈍兵挫銳，屈力殫貨。
第三篇 謀攻篇	(1)百戰百勝，非善之善也；不戰而屈人之兵，善之善者也。
	(2)上兵伐謀、其次伐交。
第四篇 軍形篇	(1)先為不可勝，以待敵之可勝，不可勝在己，可勝在敵。
	(2)勝兵先勝，而後求戰。
	(3)戰勝不忒，其措必勝。
	(4)以鎰稱銖，積水千仞。
第五篇 兵勢篇	(1)治眾如治寡，分數是也；鬥眾如鬥寡，形名是也。
	(2)凡戰者，以正合，以奇勝。
第六篇 虛實篇	(1)先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞。
	(2)善戰者，致人而不致於人。
	(3)行千里而不勞者，行於無人之地也。
	(4)知戰之地，知戰之日，則可千里而會戰。
第七篇 軍爭篇	(1)以迂為直，以患為利。
	(2)外交合作、地形判斷、善用嚮導。
第八篇 九變篇	(1)智者之慮，必雜於利害，雜於利而務可信，雜於害而患可解也。
第九篇 九地篇	(1)始如處子，後如脫兔。
第十二篇 火攻篇	(1)以火佐攻者明，以水佐攻者強。

表 6-4 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期-成長期的原文導引

孫子兵法篇名	孫子兵法原文
第一篇 始計篇	(1)計利以聽，以佐其外。
第二篇 作戰篇	(1)取用於國，因糧於敵。
	(2)勝敵益強。
	(3)兵貴拙速。
第三篇 謀攻篇	(1)十則圍之，五則攻之，倍則分之，敵則能戰之，少則能守之。
第四篇 軍形篇	(1)善守者，藏於九地之下；善攻者，動於九天之上。
	(2)戰勝不忒，其措必勝。
第五篇 兵勢篇	(1)治眾如治寡，分數是也；鬥眾如鬥寡，形名是也。
	(2)凡戰者，以正合，以奇勝。
	(3)故善戰者，其勢險，其節短。勢如張弩，節如發機。
	(4)形之從之，予之取之，以利動之，以卒待之。
第六篇 虛實篇	(1)行千里而不勞者，行於無人之地也。
	(2)善攻者，敵不知其所守；善守者，敵不知其所攻。
	(3)我專敵分。
	(4)避實擊虛。
第七篇 軍爭篇	(1)以迂為直，以患為利。
	(2)掠鄉分眾，廓地分利，懸權而動。
第八篇 九變篇	(1)智者之慮，必雜於利害，雜於利而務可信，雜於害而患可解也。
	(2)屈諸侯以害，役諸侯以業，趨諸侯以利。
第十二篇 火攻篇	(1)以火佐攻者明，以水佐攻者強。
	(2)夫戰勝攻取而不修其功者凶，命曰“費留”。

表 6-5 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期-成熟期的原文導引

孫子兵法篇名	孫子兵法原文
第一篇 始計篇	(1)計利以聽，以佐其外。
第五篇 兵勢篇	(1)治眾如治寡，分數是也；鬥眾如鬥寡，形名是也。 (2)凡戰者，以正合，以奇勝。
第七篇 軍爭篇	(1)以迂為直，以患為利。 (2)掠鄉分眾，廓地分利，懸權而動。 (3)兵以詐立，以利動，以分合為變。
第八篇 九變篇	(1)智者之慮，必雜於利害，雜於利而務可信，雜於害而患可解也。
第十二篇 火攻篇	(1)以火佐攻者明，以水佐攻者強。 (2)夫戰勝攻取而不修其功者凶，命曰“費留”。

表 6-6 孫子兵法各篇章適用於企業生命週期-衰退期的原文導引

孫子兵法篇名	孫子兵法原文
第一篇 始計篇	(1)計利以聽，以佐其外。
第三篇 謀攻篇	(1)上兵伐謀、其次伐交。
第四篇 軍形篇	(1)善守者，藏於九地之下；善攻者，動於九天之上。
第五篇 兵勢篇	(1)治眾如治寡，分數是也；鬥眾如鬥寡，形名是也。 (2)凡戰者，以正合，以奇勝。
第六篇 虛實篇	(1)善攻者，敵不知其所守；善守者，敵不知其所攻。
第七篇 軍爭篇	(1)掠鄉分眾，廓地分利，懸權而動。 (2)兵以詐立，以利動，以分合為變。
第八篇 九變篇	(1)智者之慮，必雜於利害，雜於利而務可信，雜於害而患可解也。
第十二篇 火攻篇	(1)以火佐攻者明，以水佐攻者強。

## 第七章 結論與建議

### 7.1 企業應用孫子兵法之前提：

回顧 2.2.1 蘇韶懿(1998)-孫子兵法論述結構及其現代管理意涵之研究，認為現代援用者欲活用孫子兵法，欲融合孫子兵法與自身的學識與經驗，欲將孫子兵法真正落實到自身所屬的特定組織與特定問題，則在應用孫子兵法時，應該確實做到以下事項：

(1)在應用孫子兵法之前，援用者應先了解自身組織的特性，包含經營宗旨及經營環境特性。

(2)應用孫子兵法之前，援用者應先釐清組織定位、事件定位及組織目標。

(3)根據組織經營宗旨及經由環境的特性，再次思考孫子兵法的戰略與戰術是否有助於組織目標的達成，是否適於援用至特定組織。

(4)由孫子所提的戰略戰術之立意與內涵，來解釋其在特定組織、特定問題背景下的意義，以求正確而靈活地應用孫子兵法的戰略與戰術。

### 7.2 結論

1. 運用孫子兵法各篇章的導引於企業各個生命週期，可作為企業面臨創業、成長、茁壯、轉型、轉虧為盈、救亡圖存等等狀況，擬定可行策略。
2. 結合孫子兵法與企業生命週期的概念，可應用於診斷企業遭遇的挑戰與尋求解決之道的參考。

### 7.3 建議

1. 第六章歸納整理孫子兵法原文應用之分類，純屬個人見解，尚有更進一步探討的空間，也可能有新的模型可與孫子兵法結合產生更好的應用。
2. 還有許多的企業案例符合孫子兵法原文的精神，尤其現今企業遇到金融風暴後面臨生死存亡與發憤圖強的作為，將會是非常值得探討的課題。

參考資料：

- (1) 蕭新永 (1993) - 「孫子兵法的管理智慧」
- (2) 羅吉甫 (1994) - 「商戰孫子:孫子兵法的商略研究」
- (3) 李世俊、楊先舉、覃家瑞 (1995) - 「活用孫子兵法經營篇：經營者的決策/管理/行銷/領導寶典」
- (4) 武岡淳彥 著 鍾憲 譯 (1997) - 「孫子經營兵法-縱橫商場教戰守策」
- (5) 李兵 (2006) - 「競道：孫子兵法市場導讀」
- (6) 維爾訥·史旺菲勒德爾 著 張維娟 譯 (2006) - 「管理大師的孫子兵法/」
- (7) 陳文德 (1998) - 「孫子兵法經營學」
- (8) 西村克己、武田鏡村 著 江裕真 譯 (2003) - 「孫子兵法的經營智慧圖解」
- (9) 李建中、虞孝成 (2006) - 「孫子兵法與競爭優勢」
- (10) Gareth R.Jones, Jennifer M.George, Charles W.L. Hill (2002) 宋玲蘭 林溥鈞 譯 - 「當代管理學 / Contemporary Management 2e」
- (11) Gary Dessler 胡瑋珊 譯 (2005) - 「管理學 / Management 3<sup>rd</sup> Edition」
- (12) 徐作聖 陳仁帥 (2004) - 「產業分析」
- (13) 張致吉(2004) - 「運用孫子兵法規劃台灣通訊零組件產業拓展國際市場」，交通大學未出版之碩士論文
- (14) 陳逸晴(2007) - 「台灣發光二極體廠商之策略規劃-以晶元光電為例」，交通大學未出版之碩士論文
- (15) 蘇韶懿(1998) - 「孫子兵法論述結構及其現代管理意涵之研究」，交通大學未出版之博士論文
- (16) Baum, Stephen H. & Conti, Dave 著 艾,胡斐 譯(2008) - 「器量-領導人的 10 項成長歷練 / What Made Jack Welch Jack Welch: How Ordinary People Become Extraordinary Leaders」
- (17) Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones 著 黃營杉 譯 (2004) - 「策略管理 / Strategic Management Theory 6e」
- (18) Gordon Bethune、Scott Huler 著 朱立熙 譯 (1999) 「新反敗為勝-大陸航空公司重登高峰的傳奇故事 / From Worst to First: Behind the Scenes of Continental's Remarkable Comeback」
- (19) ARC 遠擎管理顧問公司 編 (2001) - 「顧客關係管理-深度解析 / Customer Relationship Management Insight」

- (20) 商業周刊 1083 期 2008.08
- (21) 104 人力銀行 聯新開發股份有限公司簡介  
[http://www.104.com.tw/jobbank/cust\\_job/introduce.cfm?invoice=96924712000](http://www.104.com.tw/jobbank/cust_job/introduce.cfm?invoice=96924712000)
- (22) EMBA 世界經理文摘 264 期 2008.08
- (23) 今周刊 No.598 2008.06.09~2008.06.15
- (24) yam 新聞 - 杏輝雙通路並進 專櫃年底達千家 電視購物年增 20-30%  
<http://n.yam.com/cnyes/fn/200808/20080809032117.html>
- (25) 商業周刊 1071 期 2008.06
- (26) 聚紡股份有限公司網站 <http://www.gtex.com.tw/>
- (27) EMBA 世界經理文摘 262 期 2008.06
- (28) 華城電機股份有限公司公司網站 <http://www.fortune.com.tw/>
- (29) 商業周刊 1054 期 2008.2.04-2008.02.10
- (30) 點水樓網站 <http://www.dianshuilou.com.tw/>
- (31) 行動生活 2006.10 台灣大車隊-每月營收多兩萬，開創馬路新商機  
<http://my.fetnet.net/pmt/ess/200610/p35.html>
- (32) 經理人月刊 No.44 2008.July
- (33) 商業周刊 1075 期 2008.06
- (34) 中國時報 97.07.16 E5 版
- (35) 遠見雜誌 263 期 2008 年 5 月號
- (36) 美兆集團網站 <http://www.mjlife.com/>
- (37) 商業周刊 1076 期 2008 年 7 月
- (38) 商業周刊 1082 期 2008.08 Page 66,68
- (39) 小磨坊國際貿易股份有限公司網站 <http://www.tomax.com.tw/>
- (40) 遠見雜誌 253 期 2007 年 7 月號
- (41) 1111 人力銀行 信義房屋簡介  
<http://www.1111.com.tw/talents/organInfo.asp?agent=&nNo=2131332>
- (42) Yahoo 股市-信義房屋 [http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company\\_9940.html](http://tw.stock.yahoo.com/d/s/company_9940.html)
- (43) 商業周刊 1083 期 2008.08
- (44) 萬國通路股份有限公司網站 <http://www.eminent.com/>
- (45) 商業周刊 1089 期 2008.10
- (46) 天下雜誌 2008.10.08

(47) EMBA 世界經理文摘 263 期 2008 年 7 月

(48) 商業周刊 1064 期 2008.04

(49) 商業周刊 1086 期 2008.09

(50) 董氏基金會 健康美食 食材的故事-萵苣

<http://nutri.jtf.org.tw/index.php?idd=1&aid=5&bid=40&cid=61>

(51) Dr. Ichak Adizes 著 徐連恩 譯 (1996) - 「企業生命週期長河出版社」

