

## 第四章、孫子兵法代表性關鍵句之策略觀點

### 4-1 選取孫子兵法中具有策略意涵之代表性關鍵句

根據第三章的研究方法，並參酌蘇韶懿研究關鍵句分析的產出模式（1998, 頁158~172），得出表4-1-1-13的結果。其中各篇的段落分法及主旨，則分別以魏汝霖（2001）和蘇韶懿的研究為依據，並且綜合普穎華（2001）、王建東（2002）、李浴日（2000）、鈕先鍾（1997）等學者的觀點所得。不過，必須說明的，表4-1-1至13中「作用」欄中出現的「結論」，並非全篇結論，僅係該篇部分內容所闡述的重要概念。

表4-1-1：孫子兵法始計篇代表性關鍵句分析結果

始計篇段落主旨及關鍵句分析結果			
段落主旨	子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
戰爭定義、國防的重要性	孫子曰：兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。	定義	*
國防系統的次系統、建軍原則	故經之以五事，校之以計，而索其情，一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。	方法	*
對次系統的定義	道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也	定義	*
	天者，陰陽、寒暑、時制也。	定義	*
	地者，遠近、險易、廣狹、死生也。	定義	*
	將者，智、信、仁、勇、嚴也。	條件	*
	法者，曲制、官道、主用也。	定義	*
	凡此五者，將莫不聞，知之者勝，不知者不勝。	強調	
說明七計以計算五事、開戰前準備	故較之以計，而索其情。	說明	
	曰：主孰有道，將孰有能，天地孰得，法令孰行，兵眾孰強，士卒孰練，賞罰孰明，吾以此知勝負矣。	方法	*
	將聽吾計，用之必勝，留之；將不聽吾計，用之必敗，去之。	強調	
說明勢的使用、開戰前之準備	計利以聽，乃為之勢，以佐其外；	方法	*
	勢者，因利而制權也。	定義	*
解釋國防系統異於其它系統的運作：欺敵、乘敵、攻敵、戰略戰術之要綱	兵者，詭道也。	定義	*
	故能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近。	原則	*
	利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之。	原則	*
	攻其無備，出其不意，此兵家之勝，不可先傳也。	原則	*
說明廟算的重要性、先知主義	夫未戰而廟算勝者，得算多也；	說明	
	未戰而廟算不勝者，得算少也；	說明	
	多算勝，少算不勝，而況於無算乎？	結論	*
	吾以此觀之，勝負見矣。	說明	

參考資料：蘇韶懿，1998，頁159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001

表4-1-2：孫子兵法作戰篇代表性關鍵句分析結果

作戰篇段落主旨及關鍵句分析結果			
段落主旨	句 子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
說明戰爭需消耗大量資源	孫子曰：凡用兵之法，馳車千駟，革車千乘，帶甲十萬，千里饋糧，則內外之費，賓客之用，膠漆之材，車甲之奉，	說明	
	日費千金，然後十萬之師舉矣。	結論	*
說明久戰之害，國防系統進入戰爭狀態的時間要短、戰爭與後勤補給之關係	其用戰也貴勝，久則鈍兵挫銳，攻城則力屈，久暴師則國用不足。	說明	*
	夫鈍兵挫銳，屈力殫貨，則諸侯乘其弊而起，雖有智者，不能善其後矣。	解釋	
	故兵聞拙速，未睹巧之久也。夫兵久而國利者，未之有也。	結論	*
說明戰爭對國家經濟、人民財務的影響、補給線過長的缺點	故不盡知用兵之害者，則不能盡知用兵之利也。	強調	
	善用兵者，役不再籍，糧不三載。取用于國，因糧于敵，故軍食可足也。	原則	*
	國之貧於師者遠輸，遠輸則百姓貧；近於師者貴賣，貴賣則百姓財竭，	結論	*
	財竭則急于丘役。力屈中原，內虛于家。百姓之費，十去其七。公家之費，破車罷馬，甲冑矢弓，戰盾蔽櫓，丘牛大車，十去其六。	解釋	
說明勝敵而益強之道：務食於敵、取敵之利；戰地動員的好處	故智將務食于敵，	原則	*
	食敵一鍾，當吾二十鍾；芄稗一石，當吾二十石。	說明	
	故殺敵者，怒也；取敵之利者，貨也。	原則	*
	故車戰，得車十乘以上，賞其先得者，而更其旌旗，車雜而乘之，卒善而養之，	方法	*
	是謂勝敵而益強。	結論	*
導出速戰速決原則	故兵貴勝，不貴久。	結論	*
	故知兵之將，民之司命，國家安危之主也。	強調	

參考資料：蘇韶懿，1998，頁 159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001

表4-1-3：孫子兵法謀攻篇代表性關鍵句分析結果

謀攻篇段落主旨及關鍵句分析結果			
段落主旨	句 子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
定義謀攻的最高境界：不戰而屈人之兵	孫子曰：凡用兵之法，全國為上，破國次之；全軍為上，破軍次之；全旅為上，破旅次之；全卒為上，破卒次之；全伍為上，破伍次之。	說明	*
	是故百戰百勝，非善之善者也；不戰而屈人之兵，善之善者也。	結論	
說明政略、外交與軍略的關係；定義謀攻的種類：伐謀、伐交、伐兵、攻城	故上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。	原則	*
	攻城之法為不得已。修櫓轆輶，具器械，三月而後成，距闔，又三月而後已；將不勝其忿，而蟻附之，殺士卒三分之一，而城不拔者，此攻之災也。	說明	
說明謀攻的益處及實際對敵的用兵之法	故善用兵者，屈人之兵，而非戰也；拔人之城，而非攻也；毀人之國，而非久也。	說明	*
	必以全爭于天下。故兵不頓而利可全，此謀攻之法也。	結論	
	故用兵之法，十則圍之，五則攻之，倍則分之，敵則能戰之，少則能守之，不若則能避之。	方法	
	故小敵之堅，大敵之擒也。	強調	
說明軍事將領的重要及將帥指揮職能研究	夫將者，國之輔也，輔周則國必強，輔隙則國必弱	定義	*
	故君之所以患于軍者三：不知軍之不可以進而謂之進，不知軍之不可以退而謂之退，是謂縻軍；不知三軍之事，而同三軍之政，則軍士惑矣；不知三軍之權，而同三軍之任，則軍士疑矣。	原則	
	三軍既惑且疑，則諸侯之難至矣，是謂亂軍引勝。	強調	
闡釋知勝之道	故知勝者有五：知可以戰與不可以戰者勝，識眾寡之用者勝，上下同欲者勝，以虞待不虞者勝，將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也。	原則	*
說明謀攻的效果	故曰：知彼知己，百戰不殆；	結論	*
	不知彼而知己，一勝一負；不知彼，不知己，每戰必殆。	強調	

參考資料：蘇韶懿，1998，頁159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001

表4-1-4：孫子兵法軍形篇代表性關鍵句分析結果

軍形篇段落主旨及關鍵句分析結果			
段落主旨	句 子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
說明戰爭中可為與不可為之分	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。	原則	*
	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。	強調	
攻、守兩種戰略與勝負的關係	不可勝者，守也；可勝者，攻也。守則有餘，攻則不足。	方法	*
	善守者，藏于九地之下；善攻者，動于九天之上，故能自保而全勝也。	原則	*
發動戰爭的基本原則	見勝不過眾人之所知，非善之善者也。戰勝而天下曰善，非善之善者也。	說明	
	故舉秋毫不為多力，見日月不為明目，聞雷霆不為聰耳。	比喻	
	古之所謂善戰者，勝于易勝者也。故善戰者之勝也，無智名，無勇功。	說明	
	故其戰勝不忒，不忒者，其所措必勝，勝已敗者也。	解釋	
	故善戰者，先立于不敗之地，而不失敵之敗也。	結論	*
	是故勝兵先勝，而後求戰，敗兵先戰，而後求勝。	原則	*
因地制宜的戰略部署（先勝之道）、決戰之形勢	善用兵者，修道而保法，故能為勝敗之政。	結論	*
	兵法：「一曰度，二曰量，三曰數，四曰稱，五曰勝。地生度，度生量，量生數，數生稱，稱生勝」	方法	*
	故勝兵若以鎰稱銖，敗兵若以銖稱鎰。	比喻	
	勝者之戰，若決積水於千仞之谿者，形也。	形容	*

參考資料：蘇韶懿，1998，頁159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001



表4-1-5：孫子兵法兵勢篇代表性關鍵句分析結果

兵勢篇段落主旨及關鍵句分析結果			
段落主旨	句 子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
軍事指揮學（分數、形名）及戰略戰術運用方法（奇正、虛實）	孫子曰：凡治眾如治寡，分數是也。鬥眾如鬥寡，形名是也。	原則	*
	三軍之眾，可使畢受敵而無敗者，奇正是也。兵之所加，如以礮投卵者，虛實是也。	原則	*
舉例比喻戰爭的藝術在於奇正的運用	凡戰者，以正合，以奇勝。	原則	*
	故善出奇者，無窮如天地，不竭如江河。終而復始，日月是也；死而復生，四時是也。聲不過五，五聲之變，不可勝聽也。色不過五，五色之變，不可勝觀也。味不過五，五味之變，不可勝嘗也。	比喻	
	戰勢不過奇正，奇正之變，不可勝窮也。奇正相生，如循環之無端，孰能窮之哉？	強調	
發揮力量的動態：勢險、節短	激水之疾，至於漂石者，勢也。鷙鳥之擊，至於毀折者，節也。	比喻	
	是故善戰者，其勢險，其節短，勢如彍弩，節如發機。	結論	*
與敵互動時，戰鬥力發揮的原則與方法	紛紛紜紜，鬥亂而不可亂也；渾渾沌沌，形圓而不可敗也。	說明	
	亂生於治，怯生於勇，弱生於強。	解釋	
	治亂，數也；勇怯，勢也；強弱，形也。	原則	*
	故善動敵者，形之，敵必從之；予之，敵必取之；以利動之，以卒待之。	方法	*
說明勢與人的關係（擇人任勢）及兵勢運用的原理	故善戰者，求之於勢，不責於人，故能擇人而任勢	方法	*
	任勢者，其戰人也，如轉木石。木石之性，安則靜，危則動，方則止，圓則行。	比喻	
	故善戰人之勢，如轉圓石於千仞之山者，勢也。	形容	*

參考資料：蘇韶懿，1998，頁 159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001

表4-1-6：孫子兵法虛實篇代表性關鍵句分析結果

虛實篇段落主旨及關鍵句分析結果			
段落主旨	句 子 分 析	關 鍵 句	
		原 文	作用
主動運兵的作戰原則、誘敵方法、機動作戰或游擊戰術的原則	孫子曰：凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞。	原則	*
	故善戰者，致人而不致于人。	結論	*
	能使敵人自至者，利之也；能使敵人不得至者，害之也。	方法	*
	故敵佚能勞之，飽能飢之，安能動之。	強調	
攻守上，發揮最大戰鬥力的原則	出其所不趨，趨其所不意。	原則	*
	行千里而不勞者，行於無人之地也。	說明	
	攻而必取者，攻其所不守也。守而必固者，守其所不攻也。	方法	*
	故善攻者，敵不知其所守；善守者，敵不知其所攻。	強調	
	微乎微乎！至於無形；神乎神乎！至於無聲，故能為敵之司命。	形容	
	進而不可禦者，衝其虛也；退而不可追者，速而不可及也。	方法	*
	故我欲戰，敵雖高壘深溝，不得不與我戰者，攻其所必救也；我不欲戰，雖畫地而守之，敵不得與我戰者，乖其所之也。	方法	*
數量上，發揮最大戰鬥力的原則、兵力部署	故形人而我無形，則我專而敵分，	說明	*
	我專為一，敵分為十，是以十攻其一也。則我眾而敵寡。	解釋	
	能以眾擊寡者，則吾之所與戰者，約矣。	原則	*
戰地資訊與敵我交戰兵力的關係	吾所與戰之地不可知，	原則	*
	不可知，則敵所備者多，敵所備者多，則我所與戰者，寡矣。	說明	
	故備前則後寡，備後則前寡，備左則右寡，備右則左寡，無所不備，則無所不寡。	說明	
	寡者，備人者也；眾者，使人備己者也。	結論	*
空間、時間與戰鬥力發揮的關係	故知戰之地，知戰之日，則可千里而會戰。	原則	*
	不知戰地，不知戰日，則左不能救右，右不能救左，前不能救後，後不能救前，而況遠者數十里，近者數里乎？	反面強調	
	以吾度之，越人之兵雖多，亦奚益於勝哉？故曰：勝可為也。敵雖眾，可使無鬥。	結論	*
資訊收集、保密與戰鬥力發揮的關係；動敵法	故策之而知得失之計，作之而知動靜之理，形之而知死生之地，角之而知有餘不足之處。	方法	*
	故形兵之極，至於無形。	結論	*
	無形，則深間不能窺，智者不能謀。	說明	
	因形而措勝於眾，眾不能知，人皆知我所以勝之形，而莫知吾所以制勝之形；	原則	*
	故其戰勝不復，而應形於無窮。	強調	
發揮最大戰鬥力的原則	夫兵形象水，水之形，避高而趨下；	比喻	
	兵之形，避實而擊虛。	原則	*
	水因地而制流，	比喻	
	兵因敵而制勝。	原則	*
	故兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者，謂之神。	原則	*
	故五行無常勝，四時無常位，日有短長，月有死生。	比喻	

參考資料：蘇韶懿，1998，頁159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001

表4-1-7：孫子兵法軍爭篇代表性關鍵句分析結果

軍爭篇段落主旨及關鍵句分析結果			
段落主旨	句 子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
會戰爭勝的操作總原則：以迂為直、以患為利	孫子曰：凡用兵之法，將受命於君，合軍聚眾，交和而舍，莫難於軍爭。	強調	
	軍爭之難者，以迂為直，以患為利。	原則	*
	故迂其途，而誘之以利，後人發，先人至，此知迂直之計者也。	方法	*
	故軍爭為利，軍爭為危。	結論	*
影響爭勝的因素：速度、機動、兵力、武力、後勤、補給、地形、地利、外交（規劃）	舉軍而爭利，則不及；委軍而爭利，則輜重損。	說明	*
	是故卷甲而趨，日夜不處，倍道兼行，百里而爭利，則擒三將軍，勁者先，疲者後，其法十一而至；五十里而爭利，則蹶上將軍，其法半至；三十里而爭利，則三分之二至。	利害說明	
	是故軍無輜重則亡，無糧食則亡，無委積則亡。	結論	*
	故不知諸侯之謀者，不能豫交；	原則	*
	不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利。	原則	*
會戰原則 行動原則	故兵以詐立，以利動，以分合為變者也。	原則	*
	故其疾如風，其徐如林，侵掠如火，不動如山，難知如陰，動如雷震。	原則	*
	掠鄉分眾，廓地分利，懸權而動，先知迂直之計者勝，此軍爭之法也。	方法	*
會戰時，通信連絡指揮原則	軍政曰：「言不相聞，故為金鼓；視不相見，故為旌旗。」	引言	
	夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也。	方法	*
	人既專一，則勇者不得獨進，怯者不得獨退，此用眾之法也。	說明	
	故夜戰多火鼓，晝戰多旌旗，所以變人之耳目也。	解釋	
破敵要領的掌握：士氣、將帥決心、軍力	故三軍可奪氣，將軍可奪心。	說明	
	是故朝氣銳，晝氣惰，暮氣歸。	形容	*
	故善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸，此治氣者也；以治待亂，以靜待譁，此治心者也；以近待遠，以佚待勞，以飽待飢，此治力者也；無邀正正之旗，勿擊堂堂之陣，此治變者也。	方法	*
攻敵的禁忌、基本戰術	故用兵之法，高陵勿向，背邱勿逆，佯北勿從，銳卒勿攻，餌兵勿食，歸師勿遏，圍師必闕，窮寇勿迫，此用兵之法也。	方法	*

參考資料：蘇韶懿，1998，頁 159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001

表4-1-8：孫子兵法九變篇代表性關鍵句分析結果

九變篇段落主旨及關鍵句分析結果			
段落主旨	句 子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
將帥領軍作戰在各種情境：地形、與敵遭遇、上級命令的權變之道或戰術原則	孫子曰：凡用兵之法，將受命于君，合軍聚眾。	說明	
	圯地無舍，衢地合交，絕地無留，圍地則謀，死地則戰。	方法	*
	途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地有所不爭，君命有所不受。	原則	*
	故將通于九變之利者，知用兵矣。將不通于九變之利者，雖知地形，不能得地之利矣。治兵不知九變之術，雖知地利，不能得人之用矣。	強調	
將領思考判斷的準則	是故智者之慮，必雜于利害，	結論	*
	雜于利而務可信也，雜于害而患可解也。	說明	
	是故屈諸侯者以害，役諸侯者以業，趨諸侯者以利。	方法	*
攻、防先勝之道	故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之；	原則	*
	無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。	原則	*
將帥素質論	故將有五危：必死可殺，必生可虜，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩。	定義	*
	凡此五危，將之過也，用兵之災也。覆軍殺將，必以五危，不可不察也。	強調	

參考資料：蘇韶懿，1998，頁 159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001



表4-1-9：孫子兵法行軍篇代表性關鍵句分析結果

行軍篇段落主旨及關鍵句分析結果			
段落主旨	句 子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
山地、河川、沼澤、平地各地形的行軍佈署原則	孫子曰：凡處軍相敵：絕山依谷，視生處高，戰隆無登，此處山之軍也。	方法	*
	絕水必遠水，客絕水而來，勿迎於水內，令半濟而擊之，利。欲戰者，無附於水而迎客，視生處高，無迎水流，此處水上之軍也。	方法	*
	絕斥澤，惟亟去無留；若交軍於斥澤之中，必依水草，而背眾樹，此處斥澤之軍也。	方法	*
	平陸處易，右背高，前死後生，此處平陸之軍也。	方法	*
	凡此四軍之利，黃帝之所以勝四帝也。	強調	
適應地理環境的原則	凡軍好高而惡下，貴陽而賤陰，養生處實，軍無百疾，是謂必勝。	原則	*
	丘陵堤防，必處其陽，而右背之，此兵之利，地之助也。	強調	
	上雨水沫至，欲涉者，待其定也。	方法	*
	凡地有絕澗、天井、天牢、天羅、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾遠之，敵近之；吾迎之，敵背之。	說明	*
	軍旁有險阻、潢井、蒹葭、山林、翳薈者，必謹覆索之，此伏姦之所處也。	說明	*
偵察敵情（相敵術）的方法： 1. 由環境行動判斷敵軍行動 2. 由敵軍行動判斷其動機 3. 由敵軍系統指標判斷其現狀 4. 由敵軍行動判斷其現狀	敵近而靜者，恃其險也。遠而挑戰者，欲人之進也。其所居易者，利也。眾樹動者，來也。眾草多障者，疑也。鳥起者，伏也。獸駭者，覆也。塵高而銳者，車來也。卑而廣者，徒來也。散而條達者，樵採也。少而往來者，營軍也。	原則	*
	辭卑而益備者，進也。辭強而進驅者，退也。輕車先出居其側者，陣也。無約而請和者，謀也。奔走而陳兵者，期也。半進半退者，誘也。	原則	*
	杖而立者，飢也。汲而先飲者，渴也。見利而不進者，勞也。鳥集者，虛也。夜呼者，恐也。軍擾者，將不重也。旌旗動者，亂也。吏怒者，倦也。殺馬肉食者，軍無糧也。懸缶不返其舍者，窮寇也。諄諄翕翕，徐與人言者，失眾也。	原則	*
	數賞者，窘也。數罰者，困也。先暴而後畏其眾者，不精之至也。來委謝者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必謹察之。	原則	*
用兵的原則、手段、目的	兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已。	結論	*
	夫惟無慮而易敵者，必擒于人。	強調	
戰地政務	卒未親附而罰之，則不服，不服則難用。卒已親附而罰不行，則不可用。	原則	*
	故令之以文，齊之以武，是謂必取。	定義	*
	令素行以教其民，則民服；令不素行以教其民，則民不服	強調	
	令素行者，與眾相得也。	原則	*

參考資料：蘇韶懿，1998，頁 159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001

表4-1-10：孫子兵法地形篇代表性關鍵句分析結果

地形篇段落主旨及關鍵句分析結果			
段落主旨	句 子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
與六種地形有關的戰術	孫子曰：地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有險者，有遠者。	說明	
	我可以往，彼可以來，曰通；	定義	*
	通形者，先居高陽，利糧道以戰，則利。	原則	*
	可以往，難以返，曰挂；	定義	*
	挂形者，敵無備，出而勝之；敵若有備，出而不勝，難以返，不利。	原則	*
	我出而不利，彼出而不利，曰支；	定義	*
	支形者，敵雖利我，我無出也；引而去之，令敵半出而擊之，利。	原則	*
	隘形者，我先居之，必盈之以待敵；若敵先居之，盈而勿從，不盈而從之。	原則	*
	險形者，我先居之，必居高陽以待敵；若敵先居之，引而去之，勿從也。	原則	*
	遠形者，勢均，難以挑戰，戰而不利。	原則	*
	凡此六者，地之道也，將之至任，不可不察也。	強調	
說明四種不良的軍隊體質：弛陷崩亂及兩種不良的戰術：走北	故兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有亂者，有北者；	說明	
	凡此六者，非天地之災，將之過也。	說明	
	夫勢均，以一擊十，曰走。	定義	*
	卒強吏弱，曰弛。	定義	*
	吏強卒弱，曰陷。	定義	*
	大吏怒而不服，遇敵懟而自戰，將不知其能，曰崩。	定義	*
	將弱不嚴，教道不明，吏卒無常，陳兵縱橫，曰亂。	定義	*
	將不能料敵，以少合眾，以弱擊強，兵無選鋒，曰北。	定義	*
將領決定戰術的考慮因素：地形、敵我軍情；將領的進退依據	凡此六者，敗之道也，將之至任，不可不察也。	強調	
	夫地形者，兵之助也。	說明	
	料敵制勝，計險阨遠近，上將之道也。	結論	*
	知此而用戰者，必勝；不知此而用戰者，必敗。	強調	
	故戰道必勝，主曰：無戰，必戰可也；戰道不勝，主曰：必戰，無戰可也。	原則	*
將領領導統御之術：恩威並濟	故進不求名，退不避罪，惟民是保，而利于主，國之寶也。	結論	*
	視卒如嬰兒，故可與之赴深溪；視卒如愛子，故可與之俱死	形容	*
敵我判斷、天時地利與爭勝的關係	厚而不能使，愛而不能令，亂而不能治，譬若驕子，不可用也。	結論	*
	知吾卒之可以擊，而不知敵之不可擊，勝之半也；知敵之可擊，而不知吾卒之不可擊，勝之半也；知敵之可擊，知吾卒之可以擊，而不知地形之不可以戰，勝之半也。	解釋	
	故知兵者，動而不迷，舉而不窮。	強調	
	故曰：知彼知己，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全。	結論	*

參考資料：蘇韶懿，1998，頁 159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001

表4-1-11：孫子兵法九地篇代表性關鍵句分析結果

九地篇段落主旨及關鍵句分析結果(1)			
段落主旨	句 子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
總結戰場上空間環境的利弊及因地制宜的方法	孫子曰：用兵之法，有散地，有輕地，有爭地，有交地，有衢地，有重地，有圯地，有圍地，有死地。	說明	
	諸侯自戰其地者，為散地。	定義	*
	入人之地而不深者，為輕地。	定義	*
	我得則利，彼得亦利者，為爭地。	定義	*
	我可以往，彼可以來者，為交地。	定義	*
	諸侯之地三屬，先至而得天下之眾者，為衢地。	定義	*
	入人之地深，背城邑多者，為重地。	定義	*
	山林、險阻、沮澤，凡難行之道者，為圯地。	定義	*
	所由入者隘，所從歸者迂，彼寡可以擊吾之眾者，為圍地。	定義	*
	疾戰則存，不疾戰則亡者，為死地。	定義	*
	是故，散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則掠，圯地則行，圍地則謀，死地則戰。	方法	*
敗兵特徵及作戰速度之重要	古之所謂善用兵者，能使敵人前後不相及，眾寡不相恃，貴賤不相救，上下不相收，卒離而不集，兵合而不齊。合於利而動，不合於利而止。	說明	*
	敢問：「敵眾整而將來，待之若何？」曰：「先奪其所愛，則聽矣；兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。」	說明	*
作戰時應掌握使兵卒發揮戰力的關鍵、軍紀及激勵士兵的原則	凡為客之道，深入則專，主人不克，掠於饒野，三軍足食，謹養而勿勞，井氣積力，運兵計謀，為不可測。投之無所往，死且不北，死焉不得，士人盡力。	原則	*
	兵士甚陷則不懼，無所往則固，深入則拘，不得已則鬥。	說明	*
	是故，其兵不修而戒，不求而得，不約而親，不令而行，禁祥去疑，至死無所之。吾士無餘財，非惡貨也；無餘命，非惡壽也。令發之日，士卒坐者涕沾襟，偃臥者涕交頤，投之無所往，則諸劌之勇也	說明	
	故善用兵者，譬如率然。率然者，常山之蛇也，擊其首則尾至，擊其尾則首至，擊其中則首尾俱至。敢問：「兵可使如率然乎？」曰：「可。」夫吳人與越人相惡也，當其同舟濟而遇風，其相救也，如左右手。	形容	*
	是故，方馬埋輪，未足恃也；齊勇若一，政之道也；剛柔皆得，地之理也。	結論	*
	故善用兵者，攜手若使一人，不得已也。	強調	

表4-1-11續

九地篇段落主旨及關鍵句分析結果(2)			
段落主旨	句 子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
作戰時將領的機變重點、愚兵的方法	將軍之事，靜以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使之無知。	原則	*
	易其事，革其謀，使人無識。易其居，迂其途，使人不得慮。帥與之期，如登高而去其梯；帥與之深入諸侯之地，而發其機，焚舟破釜，若驅群羊，驅而往，驅而來，莫知所之。	方法	*
	聚三軍之眾，投之於險，此將軍之事也。	說明	
	九地之變，屈伸之利，人情之理，不可不察也。	強調	
作戰時，將領在空間環境及兵卒戰力發揮關鍵的配合機變	凡為客之道，深則專，淺則散。去國越境而師者，絕地也；四達者，衢地也；入深者，重地也；入淺者，輕地也；背固前隘者，圍地也；無所往者，死地也。	定義	*
	是故散地吾將一其志，輕地吾將使之屬，爭地吾將趨其後，交地吾將謹其守，衢地吾將固其結，重地吾將繼其食，圯地吾將進其途，圍地吾將塞其闕，死地吾將示之以不活。	方法	*
	故兵之情，圍則禦，不得已則鬥，逼則從。	原則	*
從戰爭、戰役的規劃以至戰場作戰規劃的整體機變	是故不知諸侯之謀者，不能豫交；不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利。	條件	*
	此三者不知一，非霸王之兵也。夫霸王之兵，伐大國，則其眾不得聚，威加於敵，則其交不得合。	強調	
	是故不爭天下之交，不養天下之權，信己之私，威加於敵，故其城可拔，其國可墮。	結論	*
	施無法之賞，懸無政之令，犯三軍之眾，若使一人	方法	*
	犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。投之亡地然後存，陷之死地然後生。	方法	*
	夫眾陷於害，然後能為勝敗。故為兵之事，在順詳敵之意，併力一向，千里殺將，此是謂巧能成事。	強調	
從戰爭、戰役的規劃以至戰場作戰規劃的整體機變	是故政舉之日，夷關折符，無通其使，屬於廊廟之上，以誅其事。敵人開闔，必亟入之。	說明	
	先其所愛，微與之期；踐墨隨敵，以決戰事。	原則	*
	是故始如處女，敵人開戶，後如脫兔，敵不及拒。	形容	*

參考資料：蘇韶懿，1998，頁 159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001



表4-1-12：孫子兵法火攻篇代表性關鍵句分析結果

火攻篇段落主旨及關鍵句分析結果			
段落主旨	句 子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
說明火攻的種類及適用的氣候條件	孫子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火積，三曰火輜，四曰火庫，五曰火隊。	定義	*
	行火必有因，煙火必素具。	說明	*
	發火有時，起火有日。時者，天之燥也。日者，月在箕、壁、翼、轸也。凡此四宿者，風起之日也。	說明	*
說明火攻戰術：火發于內、火發于外	凡火攻，必因五火之變而應之。	原則	*
	火發於內，則早應之於外。火發而其兵靜者，待而勿攻，極其火力，可從而從之，不可從而止。	方法	*
	火可發於外，無待於內，以時發之。火發上風，無攻下風。晝風久，夜風止。	方法	*
	凡軍必知五火之變，以數守之。	強調	
	故以火佐攻者明，以水佐攻者強。水可以絕，不可以奪。	說明	
強調慎戰、理性作戰	夫戰勝攻取，而不修其功者凶，命曰費留。	說明	
	故曰：明主慮之，良將修之。非利不動，非得不用，非危不戰。	原則	*
	主不可以怒而興師，將不可以慍而致戰；合於利而動，不合於利而止。	結論	*
	怒可以復喜，慍可以復悅，亡國不可以復存，死者不可以復生。	解釋	
	故明主慎之，良將警之，此安國全軍之道也。	強調	

參考資料：蘇韶懿，1998，頁 159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001

表4-1-13：孫子兵法用間篇代表性關鍵句分析結果

用間篇段落主旨及關鍵句分析結果			
段落主旨	句 子 分 析		關鍵句
	原 文	作用	
用間的意義與目的	孫子曰：凡興師十萬，出征千里，百姓之費，公家之奉，日費千金，內外騷動，怠於道路，不得操事者，七十萬家。相守數年，以爭一日之勝，而愛爵祿百金，不知敵之情者，不仁之至也，非人之將也，非主之佐也，非勝之主也。	強調	
	故明君賢將，所以動而勝人，成功出於眾者，先知也。	結論	*
	先知者，不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度，必取於人，知敵之情者也。	原則	*
說明間諜的種類及各類間諜的意義	故用間有五：有鄉間，有內間，有反間，有死間，有生間。	說明	
	五間俱起，莫知其道，是謂神紀，人君之寶也。	強調	
	鄉間者，因其鄉人而用之。	定義	*
	內間者，因其官人而用之。	定義	*
	反間者，因其敵間而用之。	定義	*
	死間者，為誑事於外，令吾間知之，而傳於敵間也。	定義	*
	生間者，反報也。	定義	*
用間的態度	故三軍之事，親莫親於間，賞莫厚於間，事莫密於間。	原則	*
	非聖智莫能用間，非仁義莫能使間，非微妙不能得間之實。	反面強調	
	微哉！微哉！無所不用間也。	結論	*
	間事未發而先聞者，間與所告者皆死。	方法	*
用間的方法	凡軍之所欲擊，城之所欲攻，人之所欲殺，必先知其守將、左右、謁者、門者、舍人之姓名，令吾間必索知之。	方法	*
	必索敵間之來間我者，因而利之，導而舍之，故反間可得而用也。因是而知之，故鄉間內間可得而使也；因是而知之，故死間為誑事可使告敵；因是而知之，故生間可使如期。	方法	*
	五間之事，主必知之，知之必在於反間，故反間不可不厚也。	說明	*
用間得宜而成功的實例	昔殷之興也，伊摯在夏；周之興也，呂牙在殷。	比喻	
	故明君賢將，能以上智為間者，必成大功。此兵之要，三軍之所恃而動也。	結論	*

參考資料：蘇韶懿，1998，頁 159~173；普穎華，2001；王建東，2002；李浴日，2000；魏汝霖，2001

#### 4-2 從策略邏輯及相關理論、著述，詮釋孫子兵法中代表性關鍵句之策略觀點

經過關鍵句篩選的過程，取得探求孫子兵法策略觀點之基礎，正如3-3節所述，這些關鍵句係透過全面而結構性地分析、過濾整本兵法及具代表性的研究所得，應能代表孫子重要的思維脈絡。本節分別針對各篇關鍵句，進一步從策略邏輯觀念及相關策略理論來詮釋（圖3-2-1內5），以利第五章繼續建構孫子兵法與企業策略邏輯思想的篇章意旨關係（圖3-2-1內6）。

本研究係研究孫子兵法之企業策略思想，故在此並不針對原文的字義按字逐句的考究譯註。在孫子兵法各篇的「策略觀點及邏輯」表中，針對4-1節所篩選出的關鍵句予以編號，係為了在探討策略邏輯時，能與現代策略觀點詮釋作清楚對應。其編碼方法如下：以下表的“S132”為例，“S”係採“Sentence”的第一個字母；“S”後第一個數（1）表示該句係出自孫子兵法第一篇；第二個數字（3）表示關鍵句屬該篇的第三段；第三個數字（2）表示該句是屬該段第二個關鍵句。

##### 4-2-1 始計篇

表4-2-1-1：始計篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中 段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
戰爭定義、國防的重要性	競爭及策略對企業經營及生存的重要性	S11	兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。	
國防系統的次系統、建軍原則	經營所必須考慮的基本要素、策略制定構面	S12	經之以五事，校之以計，而索其情，一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。	
對次系統的定義	五大經營要素的策略意義	S131 S132 S133  S134 S135	1. 道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。 2. 天者，陰陽、寒暑、時制也。 3. 地者，遠近、險易、廣狹、死生也。  4. 將者，智、信、仁、勇、嚴也。 5. 法者，曲制、官道、主用也。	資源  競局 結構 價值 競局 風險 資源 資源
說明七計以計算五事、開戰前準備	從五大經營要素進行競爭者分析	S14	主孰有道，將孰有能，天地孰得，法令孰行，兵眾孰強，士卒孰練，賞罰孰明，吾以此知勝負矣。	
說明勢的使用、開戰前之準備	競爭分析後，應進一步著手塑造外部形勢	S151 S152	1. 計利以聽，乃為之勢，以佐其外 2. 勢者，因利而制權也。	競局 風險 生態 競局

解釋國防系統異於其它系統的運作：欺敵、乘敵、攻敵、戰略戰術之要綱	透過各種權變措施釋放競爭訊息與訊號，達到造勢目的	S161	1. 兵者，詭道也。	競局
		S162	2. 能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近。	風險生態競局
		S163	3. 利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之。	競局
		S164	4. 攻其無備，出其不意，此兵家之勝，不可先傳也。	價值結構競局風險
先知主義	環境分析的重要性	S17	多算勝，少算不勝，而況於無算乎	風險

資料來源：本研究

“商場如戰場”，企業間的競爭對其生存發展也有著重大的影響，決策者必須從戰略的高度認真地看待競爭（王建民、汪星明, 2000）。換言之，策略在企業經營中，對競爭勝負的決定及組織的生存，扮演關鍵性的角色，在整個策略管理的過程，必須審慎面對(S11)。

策略的制定必須考慮多方面的條件和要素，策略是否切實可行也必須從不同面向去驗證和評估。這些所謂的「條件」、「要素」、「面向」其實就是企業經營所必須面對的幾個重要構面，在「始計篇」提到的包括：企業文化、產業吸引力和策略時機、企業的定位、管理者、組織運作及人事後勤等（S12）。

「道者，令民與上同意」，和現代企業經營的企業文化是相通的。企業文化是企業內部的指導思想，它能反映經營管理的客觀規律；也是員工觀念、行為、態度、意志、風格的綜合體現。企業文化從根本上規範企業活動、加強成員的向心力與凝聚力，化解衝突和矛盾，促進企業內部的團結和統一，使企業擁有對周圍環境的感應力、適應力、調整力和變革力（舒默, 2001）（S131）。

企業文化可透過對行為的影響，而左右企業績效，企業文化也是企業的無形資產，因為它可以團結企業成員，同時成為企業成員的一種基礎焦點和共同解決問題的方法。因此企業文化可以視為一種「無形的組織結構」，而成功的企業文化也代表著一種有利的競爭優勢（Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2003）。從策略邏輯的角度來看，「資源說」將資源分為資產與能力兩項（如表4-2-1-2）：前者指企業所擁有或可控制的要素存量，並可區分為有形與無形資產兩類；後者則指企業建構與配置資源的能力，又可分為組織能力與個人能力兩部分。其中企業文化歸屬於策略性資源中的組織能力。



表4-2-1-2：策略性資源的內涵

資產	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
能力	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權(商標、專利、著作權、已登記註冊的設計)、執照、契約/正式網路、資料庫等等	
	個人能力	專業技術能力、管理能力、人際網路	
	組織能力	業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織文化、組織記憶與學習	

資料來源：吳思華，2000，頁128

除了企業內部的文化，第二項經營要素就是產業吸引力及為掌握吸引力所需考慮的策略時機。波特（1985a）認為，競爭策略有兩個中心議題，其中第一個便是如何由長期獲利能力觀點，以及決定長期獲利能力的關鍵因素，來了解產業吸引力(attractiveness of industry)。因為產業先天獲利能力是決定企業獲利能力的首要因素，且產業吸引力會隨時間而消長，所以必須針對產業、技術及市場趨勢發展，考慮適當的策略時機，即「競局說」中提到攻防策適用的時機（如表4-2-1-3）（S132）。

表4-2-1-3：攻防策適用時機

攻策	防策
1. 市場具吸引力，整個市場總銷售量在成長，部分市場區隔未得到滿足，同時進入障礙很低。	1. 受攻擊部分的銷售量很低，不需要全面的展開反擊行動。但為了顯示這部分市場並非輕易的讓與，亦即不會輕易的被對手所驅使，應採取適當的防禦策略。
2. 預期受到攻擊的廠商不會做直接的反應，只會採取某些防禦性的回應。	2. 現有的市場具有高度進入障礙，攻擊者很難產生攻擊效果。這時，企業只需要以靜制動，採取適當的防禦策略，即可確保既有的優勢地位。
3. 無論受到攻擊的廠商採取何種回應措施，攻擊發動者所耗費的成本比防禦廠商所耗費的成本為低。	3. 目前的競爭點在企業營運中佔有關鍵價值，此點一旦失守，將產生連鎖反應，波及其他營運活動，此時，企業甚至必須採行攻擊之防禦策略。
	4. 面對對手的攻擊，有時最好的防禦策略就是模仿對手的策略，即「老二主義」。特別是一些攻擊策略相當容易被模仿，採行這些攻策的廠商，不易取得太多的先進者優勢，反而會因發動攻擊引進主要競爭者的反擊。

資料來源：吳思華，2000，頁193、196~197

第三個要素，定位（positioning）是指企業在市場或產業中所處的地位和位置，定位好壞會影響競爭優勢（舒默, 2001）。這和波特（1985a）提出競爭策略的第二個中心議題～產業中，決定相對競爭位置的因素有哪些，有密切的關係。因為如果競爭位置選擇不當，即使置身於高吸引力產業中，可能企業的利潤仍然有限。

影響競爭位置的因素，就是產業結構中的五種競爭力。在「結構說」除了介紹產業結構的五力分析，並且進一步提到，獨佔結構的策略才是超額利潤的主要來源，企業在這個結構中卡到較佳的位置，例如掌握到有利位置與關鍵資源，以擁有較大的結構獨佔力，進而具有較高之談判力量。這個較佳的位置，也就是企業經營的「利基」所在。

和利基相關的策略邏輯包括「價值說」、「競局說」、「風險說」。「價值說」提到，如果要能創造差異化價值，必須有效掌握需求缺口；「競局說」指出，隨著大環境與消費需求的變化，待滿足的市場經常會出現，企業為了掌握這個新的機會，便可採取主動的機會型政策。這種攻擊策略必須具有敏銳的環境偵察能力，才能掌握環境發展的趨勢，型塑具有價值的市場；「風險說」提到各種風險對抗策略，其中針對降低風險驅動因子的處理方法包括降低風險、轉移風險、分散風險、隔離風險等四種。在降低風險方面，企業可透過尋找較佳的環境領域，如競爭較少、資源較豐富的新利基，來操弄環境，使環境成為對企業有利的情境(S133)。

企業經營第四要素就是必須仰賴優秀的人才，從「資源說」的角度來看，管理者的能力亦為公司重要的資源。不管是功能層級的管理者或CEO，其扮演的一項角色就是對部屬提供策略性領導（strategic leadership）。策略性領導是指對於企業的策略性願景清晰的表達並鼓勵他人接受此願景的能力（Hill & Jones, 2001）。而孫子此處所謂的智、信、仁、勇、嚴，可視為策略性領導者所具備的特質(S134)。

第五項要素屬法制面，即組織結構、規章制度、職權職責劃分、指揮體系運作、人事財務、後勤供應鏈管理等，即「資源說」中的組織能力。建立有效的組織結構，是策略有效執行的關鍵；不過單有組織結構並不能創造競爭優勢，必須策略與組織間能夠適當配合，方可創造出競爭優勢（Miller and Whitney, 1999）(S135)。

進行競爭者和我方能力分析的七個評估項目，包括：雙方領導者與組織成員對目標認同的相符程度（價值面向評比）、雙方領導者的能力及其凝聚組織成員意志與力量的能力（領導面向評比）、機會與優勢定位取得的能力（所處基本環境面向評比）、組織運作及政策規章落實執行的能力（組織面向評比）、組織成員素質、專業能力的熟練程度、獎懲制度的嚴正明確程度（蘇韶懿, 1998）。經由這七個策略構面的評估、比較，可瞭解彼此的實力差距及是否具備競爭的條件（Min Chen, 1994）(S14)。

在評估過敵我雙方各種形勢條件及實力，瞭解彼此的優劣利害所在後，則應著手塑造外部的形勢或釋放市場訊號。因為在競爭的過程中，雙方最終的勝負是彼此互動的結果，除了主動採取攻擊或防禦策略，釋放有利本身的競爭訊號，也是重要的策略工具，這也是「競局說」指出的一個重要觀點(S151)。

綜合上述對「五事」及「計利以聽，乃為之勢，以佐其外」的分析，其策略邏輯可以圖4-2-1-1表示：

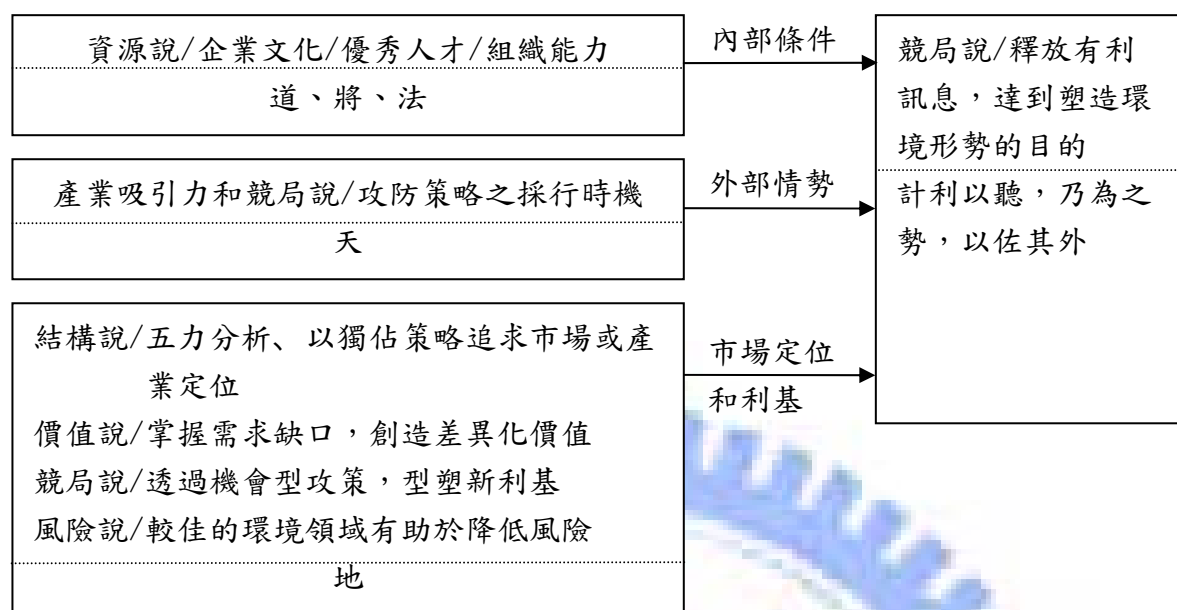


圖4-2-1-1：「五事」及「計利以聽，乃為之勢，以佐其外」的策略邏輯圖

資料來源：本研究

所謂形勢的塑造是指依有利於我方的各種因素，配合各種權宜、應變的措施，所形成外在輔助的態勢及力量（蘇韶懿, 1998）；本篇所論述的詭道，其實就是造勢所必須靈活運用的各種方法（鈕先鍾, 1997）。此處蘊含了兩個觀念：權變和造勢。權變和「風險說」提示的降低風險乘數因子效應的作法之一：「增加策略彈性」相通。所謂的策略彈性，是指組織因應詭譎多變、捉摸不定的環境能力；另外，「生態說」提到的利基寬度策略、與環境共同演化的組織同形策略等，也是指組織策略應隨著環境變化而作適當的因應調整，因此也具有權變的觀念（S152, S161）。

至於造勢的觀點，則和「競局說」的運用競爭訊號的觀念相同。「競局說」主張，企業為了在競爭激烈的商場上生存，必須適應千變萬化的動態環境，也必須適時的釋放「市場信號」，以靈活創造各種有利的形勢（S152, S161）。

市場信號可以忠實顯示訊息發布者的動機、意圖或目標；或只是虛張聲勢。塑造外在形勢最常見的方法就是透過正式的訊息傳布，宣示將採行（或不採取）行動，但這種宣告並不保證一定會有所行動。例如當宣示是為了塑造懷柔的氣氛時，將使得策略的挑釁效果降至最低，避免大家不願的復仇與爭戰。這類宣示也可能是讓競爭者有安全感，鬆懈心防，再出其不意地展開侵略（S162, S164）（Porter, 1985b）。

有些企業會在公開場合，或其他公司可能聽得到的討論會上，自我檢討。這種對自身行動所作的解釋或討論（無論有意無意），可能有三種目的。首先，它可能是想讓其他公司看清某一行動的邏輯在哪裡，從而誘其跟進（S163）；或者，它想傳達此一行動並無挑釁意味（S162）。其次，這些解釋或討論，可能是一種先發制人的姿態。最後，這類行動所形成的討論，也許只是想傳達某種決心，例如強調它在某個新領域投注了許多資源，告知對手切勿癡心妄想（Porter, 1985b）。



「始計篇」提到各種可用於造勢行動或釋放訊息的原則有：能夠做到的，卻故意表示做不到；想要用，卻故意裝成不用；將要採取的策略行動，故意顯得還差得很遠；時空還很遠的，卻表現地很迫切(S162)；以利益引誘對手行動；塑造混亂的情勢，以從中取得機會或利益；競爭者實力堅強時，應做好防備工作，不要輕率挑惹，或是避開正面與其交鋒；對手容易動怒，故意招惹令其自曝其短或自亂陣腳；卑辭示弱，使其驕傲；對方若在整休狀態，要引他疲於奔命；對方的合作夥伴，可設法離間其關係(S163)。

「攻其無備，出其不意」的策略邏輯和前述「地」的分析相同，都是關於如何先佔有利基市場及市場定位的觀念，這方面共包括了「價值」、「結構」、「競局」、「風險」等四項 (S164)。

在策略規劃階段，必須針對環境與資源等經營要素進行周密嚴謹地評估，以了解敵我實力差異。評估愈周詳，對環境不確定所帶來的風險影響愈小。「風險說」提到的風險對抗策略之一：隔離風險，係指處於不確定環境下的組織，可採取隔離風險策略，以保護組織的核心技術。其中一個做法便是「指派專人蒐集環境資訊」。如果這類資訊蒐集地愈完整，愈有利於情報分析和判斷，如果其中對我方有利的條件愈多，相應的獲勝的機會就愈大，方能展開競爭 (S17)。

#### 4-2-2 作戰篇

表4-2-2-1：作戰篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中 段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
說明戰爭需消耗大量資源	資源是競爭優勢的基礎	S21	日費千金，然後十萬之師舉矣。	資源
說明久戰之害，國防系統進入戰爭狀態的時間要短、戰爭與後勤補給之關係	時間也是一項策略，資源、掌握速度才能有效率地利用資源掌握市場機會	S221  S222	1. 其用戰也貴勝，久則鈍兵挫銳，攻城則力屈，久暴師則國用不足  2. 故兵聞拙速，未睹巧之久也。夫兵久而國利者，未之有也。	資源 競局 風險 效率 資源 競局 風險 效率
說明戰爭對國家經濟、人民財務的影響、補給線過長的缺點	最佳資源統治的策略是使資源取得成本（包括自行生產及外部交易成本）極小化、全球運籌管理	S231  S232	1. 善用兵者，役不再籍，糧不三載。取用于國，因糧于敵，故軍食可足也。  2. 國之貧於師者遠輸，遠輸則百姓貧；近於師者貴賣，貴賣則百姓財竭。	資源 互賴 統治 風險
說明勝敵益強之道：務食於敵、取敵之利；戰地動員的好處	透過購併、聯盟、激勵、挖角等方式，達到勝敵而益強	S241	1. 智將務食于敵。	資源 互賴 統治



關鍵句分析中 段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
		S242	2. 殺敵者，怒也；取敵之利者，貨也。	統治 資源 互賴
		S243	3. 車戰，得車十乘以上，賞其先得者，而更其旌旗，車雜而乘之，卒善而養之。	統治 資源 效率
		S244	4. 勝敵而益強。	統治 資源 效率
導出速戰速決 原則	強調欲達先發制人的 攻擊目的，必須 重視速度和效率	S25	兵貴勝，不貴久。	資源 競局 風險 效率

資料來源：本研究

為了迎接日益激烈的全球競爭，企業的核心資源，必須穩固；而企業擁有或創造的核心資源亦是形成競爭優勢關鍵之所在（吳思華, 2000）。葛蘭特（Grant）於一九九一年提出的「資源基礎理論」，亦強調企業應累積不可替代的策略性資源（strategic resources）。亦即，不僅企業成立須有資源的支持，欲在商場上競爭，也勢必要投入相當多的資源，方能支持策略的落實，進而透過策略形塑競爭優勢(S21)。

近來由於競爭環境的壓力加劇，時間也成為創造優勢的「策略性資源」之一。尤其是進行先發制人的策略時，可透過過同步工程、時間壓縮管理（Time Compression Management, TCM），把研發、生產、行銷、採購、出貨、資材管理和會計系統毫無間隙的結合在一起，達到在最短時間內提供高品質、低成本的產品到市場的目的。尤其對產品生命週期短的科技產業，更是必須以快取勝，因為對處在多變經營環境下的企業，如資訊、通訊等產業，反應速度是非常重要的關鍵（伍忠賢, 2002）(S221, S222, S25)。

除了從產業性質來看速度，「競局說」中也提到速度對攻擊策略的重要性，尤其是機會型攻擊策略（即先發制人的策略）。因為這種機會稍縱即逝，為了迅速掌握商機，須在最短的時間內重組資源，以滿足市場快速開合的需求缺口(S221, S222, S25)。

Millson（1992）等人認為，縮短時間對企業的貢獻，亦包括降低風險。從「風險說」的角度來看，在變動的環境中，時間拖得越久，環境不確定性的變數越多，風險驅動因子也愈多；且長期耗用組織內部的資源，若資源僵固性過高，也會提高風險乘數因子(S221, S222, S25)。

重視效率和時間，企業才能在瞬息萬變的市場競爭中，把握主動，抓住機會（王建民、汪星明, 2000）。「效率說」亦提到，企業為了更有效率地利用資源、創造價值，以形成競爭優勢，掌握市場機會，可以透過規模經濟、經驗曲線及範疇經濟的追求，以帶來更大的效果(S221, S222, S25)。

「資源說」有關資源建構的討論，認為企業取得所需資源的途徑包括：透過內部自行發展、外部市場購置與合作發展等三種。「互賴說」提到，企業基於合作關係形成的事業網路體系，重要因素之一便是有效取得關鍵資源。企業間的互動，往往也有助於專業知識的學習與分享。「統治說」進一步說明，企業存在的基本功能是将各種不同的資源有效地加以統合，以提供產品或服務，滿足顧客需要，因此企業可說是資源統治的機制(S231, S241)。

資源統治策略形式有三種，一為「內部組織型」，營運所需的資源係由組織內部自行生產，亦即「取用於國」；二為「市場交換型」，即從公開市場上購得或取得資源；三為透過長期往來合作夥伴的「網路型」。後兩者因係從企業外部競爭環境中取得所需資源，可對應「因糧於敵<sup>16</sup>」的觀念。好的決策者，應能善用這三種資源統治形式，使內部自行生產及外部市場交易<sup>17</sup>的總成本極小化。

「作戰篇」雖主張初期作戰的軍需物資由本國動員（取用於國），但後續則應透過戰地動員的方式，取得所需資源（因糧於敵）。以策略邏輯的觀點，「統治說」則是提到，交易商品是否由內部供應或外部取得，應考慮交易頻次、交易商品獨特性和統治類型三者間的關係（Williamson, 1979）（見表4-2-2-2）。

表4-2-2-2：交易商品、交易頻次與統治形式的關係

		交易商品獨特程度		
		標準品	半標準品	專屬品
交易頻次	偶爾交易	市場統治	三邊統治(存在中介團體)	
	經常交易		單邊統治(合作網路)	單邊統治(內部組織)

資料來源：吳思華，2000，頁218

從全球化(globalization)競爭角度來看資源統治策略，全球化的趨勢，使得決策者必須從全球的角度思考競爭策略的佈局，而非僅將市場或供應源侷限於本地。全球化有許多潛在利益，其中一項便是取得區位的優勢，以降低產品與服務的成本。例如有些國家的人力資源、生產的原物料，甚至募集資金的成本較便宜，若在該地設廠，可以取得相對的成本優勢（林建煌, 2003），也可避免因為資源供應集中於母國供應所造成的資源僵固「風險」（S232）。

近年來興起的全球運籌管理(Global Logistics Management)，正是企業為了因應顧客與消費者的需求、快速回應市場變化、降低庫存、風險與成本，將後勤體系管理全球化的管理實務作法。運籌管理原係指與軍隊運輸、補給和屯駐有關的軍事科學；其最初之運用，亦著重於軍事後勤。但就企業經營活動而言，運籌活動則涵蓋生產和行銷過程中，與原料、設備和製品運輸有關的一切經濟活動，包括訂單處理、物料、存貨管

<sup>16</sup>此處孫子所謂「敵」，以現代策略觀點，應可擴大其範圍至整個外部的競爭環境。

<sup>17</sup>交易成本是指交易過程中產生的資訊搜集、條件談判（議價）與監督交易實施（品管）等各方面之成本

理、包裝、配銷、顧客服務、倉儲和運輸等活動（經濟部全球資訊網, <http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/8906/htm/sag6-1-a2.htm>）。

「殺敵者，怒也；取敵之利者，貨也」，表示激勵獎賞的重要。戰利品要能夠賞賜給有功者。為了更有效激勵員工朝向策略目標努力，管理者亦應思考如何將績效評估制度、獎酬分配與員工激勵制度共同設計結合（Lawler, 1973）。讓員工知道，一旦策略執行成功，他們將能獲得報酬，有助於策略的落實。另外，對待透過購併或挖角取得的優秀人才，可以優渥的激勵獎酬制度對待，但亦不能悖離公平的原則（S242, S243）。

從另一個角度來看，「取敵之利者，貨也」，意謂從競爭環境中取得資源後運用的手段。「統治說」除了探討資源取得的議題，亦提出實務上有關企業運用資源的策略思考，就是一般所謂的多角化策略。多角化策略泛指企業走向一個新的事業領域。多角化的手段通常可分為兩類，一為公司自行成長，另一是透過外部購併（湯明哲, 2003）。企業進行購併的理由或好處包括：增加廠商的市場力量、克服進入新產業或新市場的障礙、降低新產品開發的成本、購併的風險比自行創業低、能以更快的速度進入市場、取得不熟悉領域的能耐較容易（林建煌, 2003）。另外，除了多角化策略，「資源說」及「互賴說」亦提到透過事業網路體系的發展，均有助於企業從外部的競爭環境中取得所需資源（S242）。

企業由外部市場購置或合作發展得到其所需資源後，除了「統治說」關於資源使用的多角化建議，「資源說」中有關資源蓄積的策略邏輯亦和「勝敵益強」的主張不謀而合。「勝敵而益強」，除了指策略目標應朝向外外部資源綜效發揮的極大化努力，亦應在整個經營的過程中，不斷提昇組織的學習能力，將各類策略性資源內化為組織本身的競爭優勢。「資源說」便提到，企業在取得關鍵的策略性資源後，必須將資源盡可能的轉化為組織的資源，而非屬於個人所有，如此才能真正有助於組織競爭優勢的維持，尤其是知識經濟時代，如何將經營所取得寶貴的知識資源蓄積形成組織的核心競爭力，更是策略管理者不容忽視的課題。另外，「效率說」的範疇經濟，也是以資源共享運用所發揮的綜效極大化為核心觀念（S243, S244）。

由於資訊科技的進步、國際競爭的壓力及市場需求變化快速等因素，企業欲從競爭環境中脫穎而出，必須以更快速及更有效率的方式應變，甚至經營者的決策領先應比技術領先更重要，才能預先看到未來的趨勢與機會（S25）。

#### 4-2-3 謀攻篇

表4-2-3-1：謀攻篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中 段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
定義謀攻的最高境界：不戰而屈人之兵	策略決策者應提高事業的獨佔地位、策略決勝應在未來的利基	S31	百戰百勝，非善之善者也；不戰而屈人之兵，善之善者也。	結構 價值 風險 競局



關鍵句分析中 段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
說明政略、外交 與軍略的關係 ；定義謀攻的種 類：伐謀、伐交 、伐兵、攻城	最佳的策略思惟應 能洞燭機先取得獨 佔地位，並配合策 略聯盟等策略 <sup>18</sup>	S32	上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵， 其下攻城。	結構 價值 風險 競局 互賴 生態 統治 資源
說明謀攻的益 處及實際對敵 的用兵之法	欲達「全爭天下」 的目的，須透過策 略塑造獨佔結構； 無法「全爭」時的 競爭方法	S331  S332	1. 必以全爭于天下。故兵不頓而利 可全，此謀攻之法也。  2. 用兵之法，十則圍之，五則攻之 ，倍則分之，敵則能戰之，少則 能守之，不若則能避之。	結構 價值 風險 競局 競局 資源
說明軍事將領 的重要及將帥 指揮職能研究	策略管理者的角色 及應注意事項	S341  S342	1. 將者，國之輔也，輔周則國必強 ，輔隙則國必弱。  2. 君之所以患于軍者三：不知軍之 不可以進而謂之進，不知軍之不 可以退而謂之退，是謂縻軍；不 知三軍之事，而同三軍之政，則 軍士惑矣；不知三軍之權，而同 三軍之任，則軍士疑矣。	資源  資源
闡釋知勝之道	五個知勝之道：掌 握需求缺口及攻擊 時機、資源的運用 及配置、激勵及良 好企業文化、核心 資源蓄積及卡到具 有獨佔優勢的地位 、充分授權	S35	知勝者有五：知可以戰與不可以戰 者勝，識眾寡之用者勝，上下同欲 者勝，以虞待不虞者勝，將能而君 不御者勝。此五者，知勝之道也。	價值 風險 競局 結構 資源 生態 效率 統治
說明謀攻的效 果	降低環境不確定性 ，提高勝算	S36	知彼知己，百戰不殆。	風險 競局 價值

資料來源：本研究

「不戰而屈人之兵」的「全兵思想」<sup>19</sup>在商場競爭中，就如同不用與對手直接競爭

<sup>18</sup>鈕先鍾亦認為伐謀與伐交往往不可分，且必須聯合運用，若能使敵方眾叛親離，則其原定之戰略計畫將難以實施，所以伐交乃間接的伐謀（鈕先鍾,1997）。

<sup>19</sup>「不戰而屈人之兵」林建煌(1994)稱「全兵思想」，張國浩(1999)稱「安國全軍謀略」，王建東(2002)、壇明山(2001)、許競任(2002)、韓大勇(2001)皆稱「全勝」原則或思想，陳文德稱(1998)「全國全軍主義」。



就可佔有市場的獨佔事業（梁憲初,1994）。「結構說」亦提到，從社會福利的角度，競爭是增加消費者福利、提高廠商效率的最佳利器，但對廠商而言，獨佔才是超額利潤的來源（S31）。

欲取得獨佔地位，可利用孫子所謂最高明的競爭，即策略上的競爭，其次是配合外交聯盟關係之爭，最後才是產品、成本、價格等既有市場的直接競爭(S32)。因此在策略上，應思考如何看得比對手更遠，預先卡到一個獨佔的地位，這種策略邏輯和「結構說」，以及Hamel與Prahalad兩位學者（1994）在其“Competing For The Future”一書中強調的論點一致。

他們主張，企業應從今日的競爭，轉為未來的競爭的思考，亦將屬於名詞的競爭策略，轉為動詞的策略競爭，這也就是孫子所謂的「伐謀」（S32）。決勝未來的關鍵在於策略決策者要能看到對手所未見的商機，或是善用他人所無法利用的機會，這兩點都有賴產業的先見之明（foresight），才能塑造佔領具有獨佔優勢的地位。亦即，公司不僅在現有產業既定的疆域中競爭，更要在塑造未來產業架構上競爭；企業應將在核心能力上領先的競爭，優先於產品領先的競爭。因此企業競爭放眼未來，其目標已不是市場佔有率，而是商機佔有率；不是產品或事業單位與單位之間的角力，而是公司對公司，甚至是聯盟與聯盟之間的競爭（Hamel and Prahalad, 1994），這正和「謀攻篇」提到的「伐謀」、「伐交」不謀而合(S32)。

未來商機即是新的利基所在，針對尋找對顧客有價值的新利基，即「價值說」的有效掌握需求缺口，以創造差異化的價值；「風險說」的降低風險策略的作法之一～尋找較佳的環境領域；以及「競局說」的機會型政策等策略邏輯。因此，這些都可歸屬於「伐謀」的範圍（S31, S32）。

至於「伐交」，「互賴說」中提到，幾乎沒有一家企業能夠單獨由組織內部提供生產所需的全部資源，亦無法以一己的力量對抗環境的壓力，因此企業彼此間常基於本身的專業形成自然分工，同時又互相依賴、共同發展，形成一個禍福與共的事業共同體。例如策略聯盟就是一種典型的合作策略（S32）。

此外，「競局說」提到的「三位體理論」，主要論點在於，競爭廠商除了考量本身的條件採行攻擊或防禦策略外，藉由業者間的合縱聯盟改變競局的態勢，是另一個重要的策略思考重點，三位體中的成員可以藉由聯盟、合作的策略，來獲得更多利益分配。另外，「生態說」提到，「合作共生策略」是聯合相關個體，以群體力量來對抗環境。「風險說」提到，為降低企業風險乘數因子，可採取建構事業網路的策略，一方面透過彼此間的網路合作關係，可以實現多項經濟利益，一方面可以透過彼此間的資訊交換與合作力量，共同面對不可預測的市場與技術變化，以降低環境風險。至於「資源說」的資源建構策略，和「統治說」提到，企業取得營運所需資源的來源管道，除了自行生產或市場購置外，亦可從長期往來的合作網路關係取得的觀點一致。這種組織間基於專業分工、資源互補的理由，彼此建立的長期合作關係，能讓各組織維持自主的營運，但由於彼此長期合作的默契，可使交易成本很低。以上皆屬於「伐交」的觀念(S32)。

「謀攻篇」的核心關鍵，就是「全」。「全」的意義就是完整而無任何損毀，孫子的理想是希望能擊敗對方而又能避免造成雙方的損毀（鈕先鍾, 1997），而這也符合企業競爭「雙贏」的理念。「競局說」提到，企業在同業競爭的過程中，若能考量競爭的情境與競爭者本身的條件，主動選擇好的競爭者，則能夠化敵為友、化阻力為助力，使競爭成為進步與共同發展的原動力，真正達到雙贏的競局（S331）。

波特（1985a）亦指出，適當的競爭對手可帶給企業四種益處：提昇競爭優勢、改善現有產業結構、協助發展市場、設下產業進入障礙等，因此企業必須密切注意良性競爭對手的體質，以維持競爭者的存活能力，如果將對手逼到困獸之鬥的地步時，常會帶來負面的惡性競爭（S331）。

為了「全爭天下」，除了透過「競局說」的慎選良性競爭對手之外，還必須靠策略上的競爭，以形成獨佔結構，也就是前述有關「伐謀」的部分。包括「結構說」、「價值說」、「風險說」、「競局說」等，都能讓廠商站在競爭未來的基礎上，獲取超額利潤，而避免在既有競爭市場中廝殺（S331）。

孫子的「伐謀」、「伐交」、「伐兵」及「攻城」觀點，是站在以「不戰而屈人之兵」的「全爭」角度，儘量避免出兵興師的流血戰爭而達到勝利的目標，因此在使用上有層次先後的序位建議。但以策略角度來看，策略競爭、策略聯盟競爭、產品和技術的競爭或是既有的市場爭奪戰等，卻常必須同步考量其策略組合，無法獨立運籌。

綜合上述，「伐謀」、「伐交」及「不戰而屈人之兵」的「全爭」觀念，可以圖4-2-3-1之策略邏輯表示其關聯性。

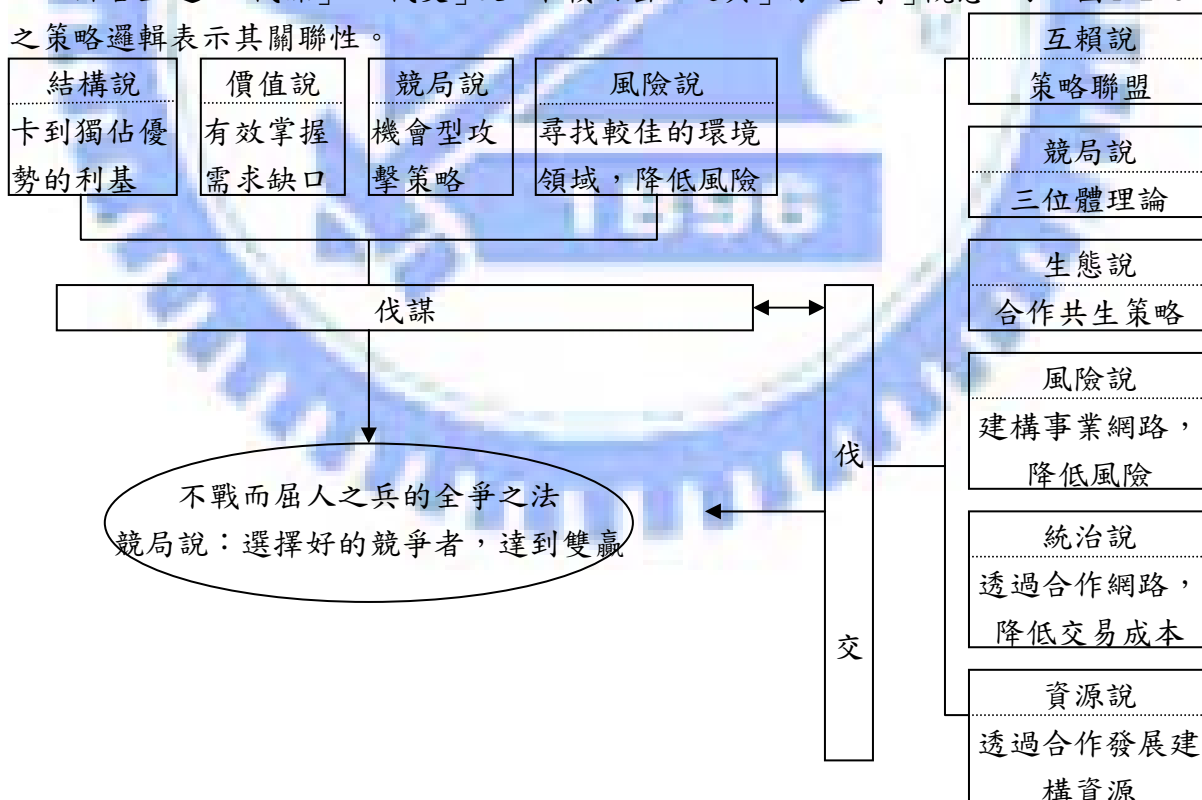


圖4-2-3-1：「伐謀」、「伐交」與「不戰而屈人之兵」的「全爭」的策略邏輯圖

資料來源：本研究

但若無法「全爭」而必須直接競爭時，孫子認為，採包圍攻擊（在各方面向競爭者進攻）應有絕對優勢的資源，採正面方式亦然；如果只較對手具有若干優勢，則應考慮分出一些力量，並採用其他的攻擊方式，例如側擊；如果力量與對手相當，則須全力以赴；不過實力較弱時就應避免應戰。孫子的「倍數」觀念在企業競爭中，不易用絕對的倍數衡量解釋，而應當作競爭者之間相對競爭優勢或實力上的差距（閔建蜀, 1988）。因此，若以「競爭」的觀點來看，「十則圍之，五則攻之，倍則分之，敵則能戰之，少則能守之，不若則能避之」，應可視為主動挑戰攻擊策略的檢視前提（S332）。

另外，S332的策略意義也可從「資源」的角度詮釋。企業資源儲備的多寡決定了經營範圍，特別是企業多元化經營的廣度與深度。企業在市場競爭中，要注意從實際面出發制定經營策略，不能貪多求大、盲目擴大經營範圍，否則不但達不到目的，反而會適得其反，干擾自己的正常經營，破壞原有的競爭優勢，使對手有機可乘，陷自身於被動不利地位（蘇濤, 2000）（S332）。

企業間的競爭其實也包括人才的競爭，企業實力的強弱，大部分取決於企業擁有多少知識與智慧資源，而知識與智慧的載體正是人才（王建民、汪星明, 2000）。策略性管理者（strategic managers）在企業追求目標和策略管理的過程中相當重要。從「資源說」的角度，策略管理者或領導者的能力亦屬公司的策略性資源（S341）。

領導者應避免對競爭環境變化無法掌握正確的訊息而貿然進出市場，因為這將使企業發展受到牽制；且應具備「專家權」（羅庚辛, 1992），若不懂企業經營管理而擔任管理職務，將使員工感到困惑無所適從；不懂環境的隨機應變而採取靈活彈性的策略管理措施，可能喪失員工的信任感。而領導能力正是屬於企業的策略性資源之一（S342）。

在策劃競爭時欲提高勝利之機會，首先必須了解情勢及客觀條件是否能夠和策略相符，即策略規劃前應能詳盡對內外環境做好SWOT分析，以了解甚至預測市場需求缺口及敵我雙方優劣勢；而策略目標亦能掌握環境趨勢之發展，提供滿足現在及未來顧客需求的價值。這點請參考S31及S32「伐謀」關鍵句有關「結構說」、「價值說」、「風險說」、「競局說」等策略邏輯的分析（S35）。

第二項提高勝利機會的方法即資源的善用及配置。具有充裕的資源在投資上能使公司處於戰略上的優勢，但並不一定能增加決策的品質，因為不用為資源煩惱，在各方面投資下注，雖有承受多次失敗的本錢，但常犧牲了有節制、有創意的策略思考。若企業不具備善用資源的能耐，不懂得如何以較少的資源達到更大成果，而盲目投資，這不僅完全沒有好處，甚至為公司帶來災難。換言之，資源有限不必然會妨礙企業爭取領導地位，資源富饒也不保證永享領導地位，如何善用資源，有效將資源集中於策略目標，並累積、整合及保存資源，才是真正關鍵（Hamel and Prahalad, 1994）。「資源說」亦提到，企業運用資源應秉持：(1)剩餘資源的充分有效運用；(2)同一資源的運用是否可轉移到不用業務或範疇；(3)除了自行運用剩餘資源，亦可考慮授權他人，提高利得；(4)避免對資源過度濫用，造成殺雞取卵；(5)避免「搭便車問題」與「代理問題」；(6)原有資源轉移運用後，是否有足夠的能力來填補原有的需求（S35）。



此外，「識眾寡之用」其實亦可從「生態說」中的「利基寬度策略」、「效率說」的規模經濟、範疇經濟、「統治說」的多角化策略運用、「風險說」分散風險的業務範疇多元化等觀點詮釋。「生態說」提到，策略決策者受到有限資源的侷限，在同時進行多種活動時，勢必在資源配置上有所考量。當組織面對不同的市場區隔，且外在環境變異非常小（如市場需求波動很小），則應採專注於某一領域的專才策略；反之，若面對數個不相似環境，且環境變異很大，應採通才策略，以適應不同環境需求（S35）。

「效率說」以規模經濟為本質的策略邏輯和目標之一，便是辨別技術特質，追求最適規模。其中一個做法，便是運用剩餘的產能替其他公司代工，扮演OEM的角色。這種做法能夠產能得到充分利用，降低生產成本；範疇經濟則是指透過同時經營多個不同的營運範疇、共同進行某些價值活動，以分享資源，降低營運成本。其策略邏輯包括：(1) 企業應該經常檢視現有資源與價值活動的狀況，了解資源是否有剩餘或增加利用的可能性；(2) 企業應思考哪些新的營運範疇可以充分運用這些剩餘資源，如果發現某些業務領域的擴張可以充分運用這些資源，可考慮透過多角化以追求範疇經濟；(3) 剩餘資源除了多角化，亦可考慮分割出售的價值和利益。另外，有關「識眾寡之用」的資源運用觀點，在「統治說」則是以交易成本的角度思考。資源的運用有自用與外賣兩種形式，其分析邏輯與策略作為和考量建構資源時，在生產成本與交易成本二者間，取得一適當的折衷方案，是相同的。最後，則是「風險說」提到的，透過業務範疇多元化的作法可分散風險（S35）。

第三，策略領導者應具備使部屬成為道同志合的領導行為，並教勉部屬志於道，使部屬與領導者成為同志，並建立生死與共的親密關係（羅庚辛, 1992）。事實上，「始計篇」所提的「道」，其實和「謀攻篇」「上下同欲」的領導行為是相關的，因為企業文化所塑造的價值觀會直接影響管理者對待部屬的領導與激勵行為（賈良定, 2000），「道」正是「資源說」所提及的策略性資源之一（S35）。

第四，企業面對機會，如果無法透過資源的轉換，提供掌握機會所需的競爭優勢，對企業本身策略目標的達成是毫無幫助的。因此為了不輕易放棄機會，必須平時就做好核心資源的建構蓄積，待機會來臨時，便能有效運用資源而有利策略目標的達成，這也就是「以虞待不虞」的觀念（S35）。「資源說」提到，以資源為核心思考邏輯時，應將每一次的策略決策視為一個獨立的專案，決策者在評估這些專案時，除了計算每一個專案的投資報酬率外，還應該仔細評估該項專案完成後，對企業核心資源的建構與累積是否能夠有很大的貢獻。

除了平時核心資源蓄積的意義外，我們亦可從「結構說」的卡位觀點來詮釋「以虞待不虞」。所謂卡到好位置，應該像是一條河流中最狹窄的地位，這個位置可以扼住來來往往的船隻，從兵家的觀點來看，自然是必爭之地，如果能預先透過策略作為搶佔，自然能得到較高的競爭優勢，提高勝算。若從這個角度出發，則又和利基的策略邏輯相通，包括「價值說」的掌握有價值的需求缺口、「風險說」的尋找較佳環境領域的降低風險策略、「競局說」的機會型攻策等（S35）。



最後一項「知勝之道」便是植基於專業的授權。這種授權是來自專業的分工及對專業本身的尊重（林建煌, 1994; 羅庚辛, 1992）。好的策略領導者必須能夠確實、有效、合理、即時、適當及開明地授權，且能夠鼓勵部屬提升自我、勇於承擔責任，並有判斷決策的能力，帶領團隊執行策略，達成目標及創造更高績效。這些專業的領導能力，亦屬「資源說」的策略性資源中的個人能力(S35)。

企業正確的策略來自於決策者的正確的決心和判斷，而正確的決心與判斷則根源於對企業外部競爭環境和內部訊息的正確掌握。所以「知彼知己」就是策略規劃可行的分析方法，也就是SWOT分析（伍忠賢, 2002）。外在環境的變化雖是一項客觀的事實，但是不代表每一個企業回應該項環境變化的策略均相同。俗話說：「風險源於無知」，當企業對環境的知識愈多，對抗風險的能力愈強。透過客觀的SWOT分析，及「風險說」隔離風險策略中的指派專人蒐集環境資訊、「競局說」的競爭訊號的掌握，將可盡量降低環境不確定性對營運的影響，提早採取策略作為，降低營運風險（S36）。

另外，在「價值說」提到，以價值為核心本質的策略分析流程中，包括以辨識不同區隔顧客的效用偏好及購買標準為首的四個階段，也就是先做好「知彼」；之後再據此發展不同商品組合、界定本身的價值活動及產品市場組合，也就是「知己」的功夫。若從這個角度來看，企業競爭的「彼」應該包括所有外部環境的利害關係人，當然包括消費者在內(S36)。

#### 4-2-4 軍形篇

表4-2-4-1：軍形篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中段 落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
說明戰爭中可為 與不可為之分	奠基於實力的資源觀點，降低對環境的依賴性，並確實掌握市場機會；攻擊和防守策略的適用原則及其戰略戰術目標	S41	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。	風險 資源 統治 價值 結構 競局
攻、守兩種戰略與 勝負的關係	奠基於實力的資源觀點，降低對環境的依賴性，並確實掌握市場機會；攻擊策略的適用原則、條件及防守策略的戰略戰術目標	S421	1. 不可勝者，守也；可勝者，攻也。守則有餘，攻則不足。	風險 資源 統治 價值 結構 競局 風險 資源 統治 價值 結構 競局
		S422	2. 善守者，藏于九地之下；善攻者，動于九天之上，故能自保而全勝也	

關鍵句分析中段 落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
發動戰爭的基本 原則	搶先卡到獨佔力的位 置，並用更有效率的 方式創造價值，形成 競爭優勢；審慎經營 的原則	S431	1. 善戰者，先立于不敗之地，而不失 敵之敗也。	價值 風險 競局 結構 價值 效率 風險 競局 結構
		S432	2. 勝兵先勝，而後求戰，敗兵先戰， 而後求勝。	
因地制宜的戰略 部署（先勝之道） 、決戰之形勢	因應競爭環境的變化 進行資源蓄積、佈署 的最佳化	S441	1. 善用兵者，修道而保法，故能為勝 敗之政。	競局 資源 統治 風險 結構 生態 資源 統治 效率 資源
		S442	2. 一曰度，二曰量，三曰數，四曰稱 ，五曰勝。地生度，度生量，量生 數，數生稱，稱生勝。	
		S443	3. 勝者之戰，若決積水於千仞之谿者 ，形也。	

資料來源：本研究

企業競爭不應憑藉不在自己掌握的機運，而應在任何策略行動前，有萬全之準備，所以必先求固守（即「先為不可勝」、「不可勝者，守也」、「善守」）而後伺機採取攻擊（即「以待敵之可勝」、「可勝者，攻也」、「善攻」）。此觀點很接近資源依賴觀點。當組織對外界環境或其他單位的依賴愈深時，則其在策略抉擇上所具有的彈性愈少，同時也愈受外界或其他單位所控制（林建煌, 1994; Pfeffer & Salancik, 1978）。以「風險說」的角度，為降低外部關係依賴的乘數因子，企業必須累積雄厚資源。當企業透過不斷學習，擁有的資源愈雄厚，企業承受風險能力也愈強（S41, S421, S422）。

累積建構核心資源除應考量「資源說」的獨特、專屬與模糊性，如何用最有效率的方式，符合最低取得成本的原則建構該項資源，是另一項重要課題。「統治說」提供三種取得資源的途徑：內部自行發展、外部市場購置與合作發展。至於伺機攻機，即和「價值說」的掌握需求缺口、「結構說」的卡位觀念、「風險說」中降低風險策略的尋找較佳環境領域，以及最主要直接的，「競局說」的攻策適用時機（表4-2-1-3）、條件（表4-2-4-2）等策略邏輯相通（S41, S421, S422）。

另外，關於防禦策略在戰略上的目標，「競局說」提到：降低攻擊可能性、將攻擊轉向較不具威脅的方向，以確保本身的競爭優勢；而戰術目標則為：降低競爭對手的攻擊強度、減少本身的損失（S41, S421, S422）。

以上有關攻守相關的策略邏輯，可歸納如圖4-2-4-1。

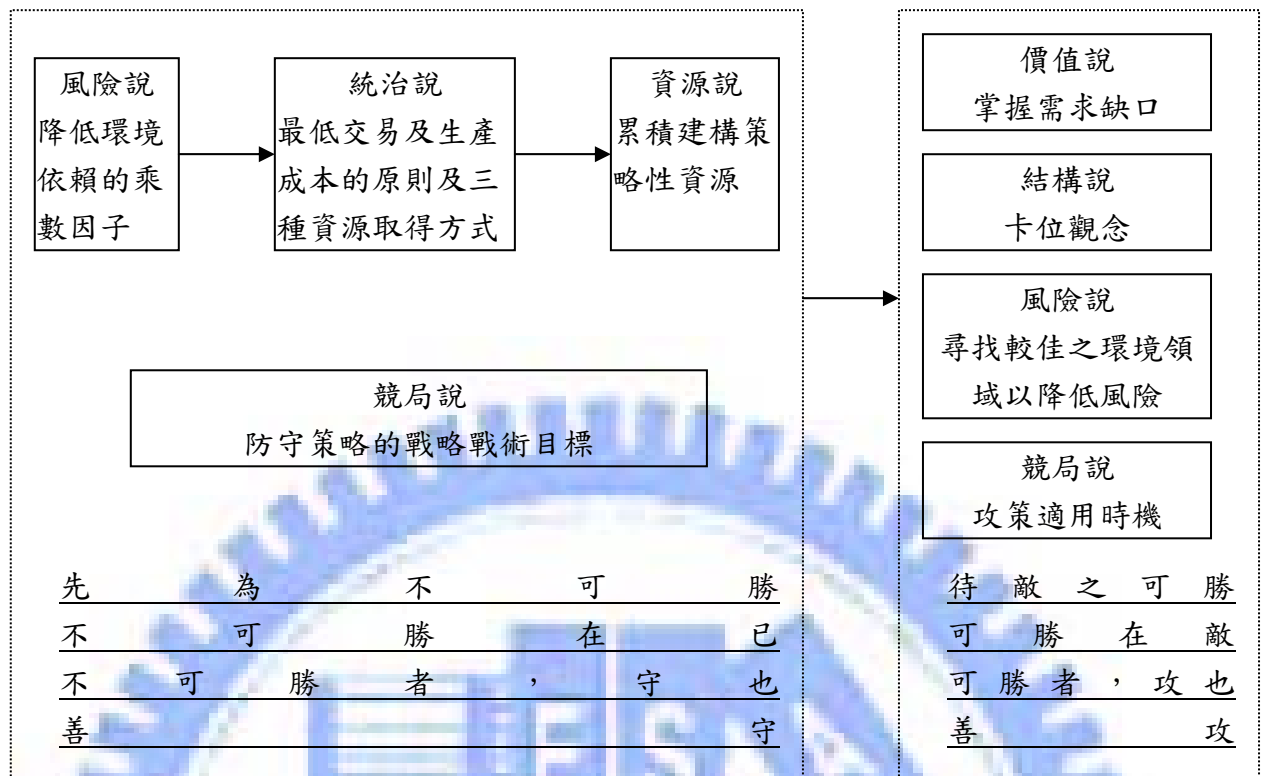


表4-2-4-2：三種類型攻擊策略的定義和條件

攻擊策略的類型	定義	具備條件
機會型	隨著大環境與消費需求的變化，待滿足的市場經常會出現，企業為了掌握這個新機會，往往採取主動的攻擊策略。這種攻擊策略具有相當的投機性，也需要有相當豐富的想像空間，才能將似有若無的機會，形塑成有價值的市場。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 具有敏銳的環境偵察能力，能掌握環境發展的趨勢；</li> <li>2. 企業具有創新變革的習性，組織氣氛鼓勵員工進行產品、技術與製程的改良，同時積極開發新的市場；</li> <li>3. 企業和外部組織維持良好綿密的網絡關係，能在最短時間重組資源，因應新機會引發的各種可能問題。</li> </ol>
夢想型	許多企業主在經營企業的過程中，除了追求利潤，常有一些屬於自己的抱負與理想。為了實現這些理想與抱負，常會採取主動的攻擊策略，以改變環境與競爭的態勢。相對其他兩種策略，此類型策略通常須經歷很長的時間，才能為企業賺取利潤。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 除了對夢想有清晰的輪廓外，還必須能夠掌握實現夢想的部分核心資源及具備較佳的資源組合能力；</li> <li>2. 須具有堅持的毅力與勇氣，也需有長期的資金支援才能生存。即使生存，也必須維持較佳的利潤收入，才能有繼續發展研究的資源；</li> <li>3. 須創造短期的機會，唯有透過短期機會不斷的開創與掌握，才能讓長期的夢想逐步實現。</li> </ol>



攻擊策略的類型	定義	具備條件
挑戰型	面對領導者的強力競爭壓力時，市佔率低的追隨者向領導者發起的攻擊性作為。通常挑戰者在面對強大的領導者，須承擔相當高的經營風險。	1. 挑戰者必須建立持久的競爭優勢； 2. 挑戰者須運用策略，抵銷領導者全部或部分的優勢，以確保挑戰者的合理利潤； 3. 挑戰者必須採行某些策略阻擋領導者的報復。

資料來源：吳思華，2000，頁194-196

在消費者眼中，產品代表的不只是一種實質的效用，同時也是一份感覺、聯想與認同，廠商應投注更多的心力，尋找新的經營範疇，亦即必須掌握市場上有價值的需求缺口，此即為「價值說」的核心觀念；從「風險說」的「環境控制」觀點來看，尋求競爭較少、資源較豐富的新利基，也可降低客觀的風險水準，減少風險驅動因子的效應；當找到需求缺口後，便要掌握稍縱即逝的商機。透過機會型攻策，將似有若無的機會，形塑成有價值的市場，卡到「結構說」所謂具有結構獨佔力的位置；但是，搶先行動必須能夠進一步投資，運用搶先行動的優勢，建立「結構說」提到的進入障礙。否則，既有優勢會因後繼廠商的積極大力投入而煙消雲散（S431）。這一連串的策略邏輯，其實就是「先立于不敗之地，而不失敵之敗也」這句話的策略意義（圖4-2-4-2）。

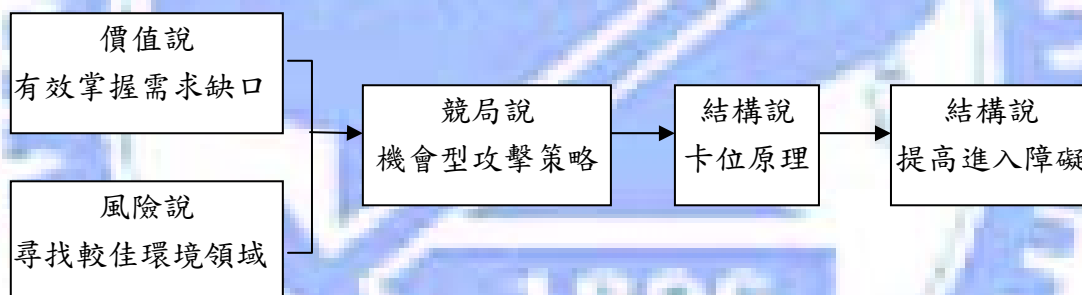


圖4-2-4-2：「先立于不敗之地，而不失敵之敗也」的獨佔結構策略邏輯圖

資料來源：本研究

搶先行動所帶來的優勢如下（Porter, 1985a），這些優勢，均可讓先驅廠商建立進入障礙（S431）。

1. 聲譽：搶先行動能夠為企業建立先驅者或領導者的聲譽，這使它更有可能建立客戶忠誠度。領先廠商在聲譽上能夠取得多大的優勢，要看它的可靠性與市場投資能力而定。小公司因為缺乏資源，無法大力宣揚自己在某些領域的領先地位，倒不見得能因搶先行動而提高聲譽。
2. 先佔地位：搶先行動廠商可能搶佔有吸引力的產品或市場定位，迫使對手轉戰比較差的領域。
3. 移轉成本：搶先行動者可以利用移轉成本，鎖定後續銷售業務。



4. 選擇通路：搶先行動者能掌握新產品或新機型的特有通路。他能夠選擇最理想的代理商、經銷商或零售商，跟進廠商只能找次等通路，自行建立新通路，或是設法爭取搶先行動者的通路。
5. 專屬的學習曲線：當受到搶先行動影響的價值活動，能夠形成專屬的學習曲線時，廠商就能取得成本或差異化優勢。
6. 掌握設備、原料或其他稀有資源的有利形勢：由於廠商搶在市場力量尚未完全反映出新技術或新產品的衝擊之前行動，它至少在採購項目與其他資源的取得上，暫時擁有優勢。
7. 定義產品標準：搶先行動廠商也率先定義技術和其他價值活動的標準，迫使後進廠商遵循，進而持續本身的領先地位。
8. 建立社會制度方面的障礙：搶先行動的廠商也享有社會制度對模仿者設限的好處。搶先行動的廠商享有專利的保護，或是因為率先進入某一個國家而與當地政府建立特殊關係。社會制度因素通常也有利於搶先行動廠商設立產品標準。
9. 初期的厚利：某些產業中，搶先行動廠商可能享有暫時的高獲利地位。

企業應積極建立有效的規模經濟和嚴格的成本管理，以使總成本低於競爭對手。企業如果能在保持產品一定品質水準的前提下，取得領先的低成本地位，就能獲得高於同業的利潤，並能有效應付來自競爭對手的攻擊，在競爭中立於不敗之地（蘇濤,2000）（S432）。換言之，從「效率說」的角度，規模經濟和範疇經濟、經驗曲線等觀念和企業追求「勝兵先勝，而後求戰」有密切關係。掌握顧客「價值」的需求缺口固然重要，而能夠更有效率的創造出價值，才是企業形成競爭優勢的重要關鍵（S432）。

「勝兵先勝，而後求戰，敗兵先戰，而後求勝」，其實也反映了企業經營的「審慎原則」。孫子主張不打沒有把握之仗，這種穩健主義對企業競爭亦具有重大意義（閔建蜀,1988），而且和「風險說」的觀點相同。對一個企業經營者而言，適當的處理環境的風險，並設法尋找一個較為安定的經營環境，使之能有效率的經營，乃是一個重要的課題。這種利基觀點，和「競局說」～機會型政策、「結構說」～卡到獨佔優勢的地位等觀點也是一致的（S432）。

勝負的整體形勢，並非在開戰之後才形成，而是在戰前就已形成，高明的經營者，必定懂得先鞏固自己，等到實力足夠，穩居勝算，再求發展（羅吉甫,1994）。因此經營者除了體認競爭環境變化之外，更重要的是建立自身的實力。這也正是「競局說」中，達到防策戰略目標的作法之一～透過經營效率的改善，提昇本身實力的策略思想。進一步而言，改善組織經營效率的關鍵，主要可以從「道」（企業文化）、「法」（組織能力）這兩個經營要素著手。「道」和「法」既然都是組織的資源，關於「修道保法」的策略邏輯，當然和「資源說」的資源建構、蓄積、運用與維持，及「統治說」資源取得的來源和成本的觀點是相通的（S441）。

換言之，企業利用其可掌控的資源，透過組織程序和文化，轉換成獨特能力；根據能力進而在市場上建立競爭優勢；有了競爭優勢，企業再依據競爭生態擬定競爭策略，創造企業績效；企業績效的具體成效，則反應在企業資源的累積。企業再將有形、無形的資源轉換成企業能力，如此循環以往，企業便能穩健生存並成長（湯明哲, 2003）。這正和孫子所謂「修道而保法」的觀念不謀而合（S441）。

從市場環境（地）產生作戰判斷（度）；根據作戰判斷，產生部署計畫（量）；根據部署計畫，決定人力、財力、物力的數量（數）；根據這些數量，權衡比較（稱），最後得出勝利的結果（勝）（羅吉甫, 1994）。「軍形篇」探討的是兵力配置的問題，也就是針對不同地形而因地制宜和針對不同對手而因敵制宜地配置兵力和組織兵形（賈良定, 2000）；以企業策略的角度而言，就是指資源配置應依據策略定位及競爭環境而定（S442）。

商業戰線的情況錯綜複雜，我方應時時檢討內部的戰鬥實力、擬定對策，以對付詭譎多變的戰況（今枝二郎, 2001）。「地生度」的權變觀，從「風險說」的角度解釋則為：企業在不確定環境下，應能保持策略彈性，並累積雄厚資源（數），降低資源僵固所帶來的風險乘數效應（S442），進而以最佳化的資源部署，在符合「資源說」的「資源運用與維持」所提示的策略邏輯下，塑造未戰先勝的積水千仞之形（勝）（S443）。

另外，「地」也是「結構說」所提的產業定位。在不同的定位或產業環境下，作出正確的策略判斷（地生度）是修道保法的第一步。「結構說」的基本策略邏輯亦是從企業所處的市場結構出發，思考如何透過策略構面的妥善安排，尋找、維持與運用獨佔位置，以追求獨佔利潤。其中，策略構面包含營運範疇、核心資源、事業網路三項（吳思華, 2000）。而第二項策略構面的核心資源正是依獨佔定位的策略所發展累積的。

另外，「生態說」的各種組織生態策略，亦是著眼於環境對組織的關鍵影響，並應考慮環境變異方能制定資源配置決策。這也和「地生度」的概念相符。

「資源說」提到，以資源為基礎的策略規劃程序中，包括：(1)確認並評估現有資源；(2)檢測價值，設定核心資源；(3)制定企業未來的發展策略；(4)配合策略需求，強化核心資源。這些程序可見於下圖之架構中。其中在累積核心資源的部分，又可配合「統治說」的三種資源取得管道～自行生產、市場交易、合作網路，在最低取得成本的前提下，採取最佳的資源統治方式（S442）。

資源建立後，要在跨事業單位及新市場上運用核心專長，則必須把專長重新加以配置。有關資源部署的策略邏輯，則和「統治說」～在最低的資源統治成本前提下進行的多角化策略佈局、「效率說」的範疇經濟、「風險說」提到分散風險策略的業務範疇多元化作法、「生態說」因不同利基寬度所作的資源配置策略等邏輯相關（S442）。

以上有關「地生度，度生量，量生數，數生稱，稱生勝」的策略邏輯可以圖4-2-4-4整合並動態呈現之（S442）。

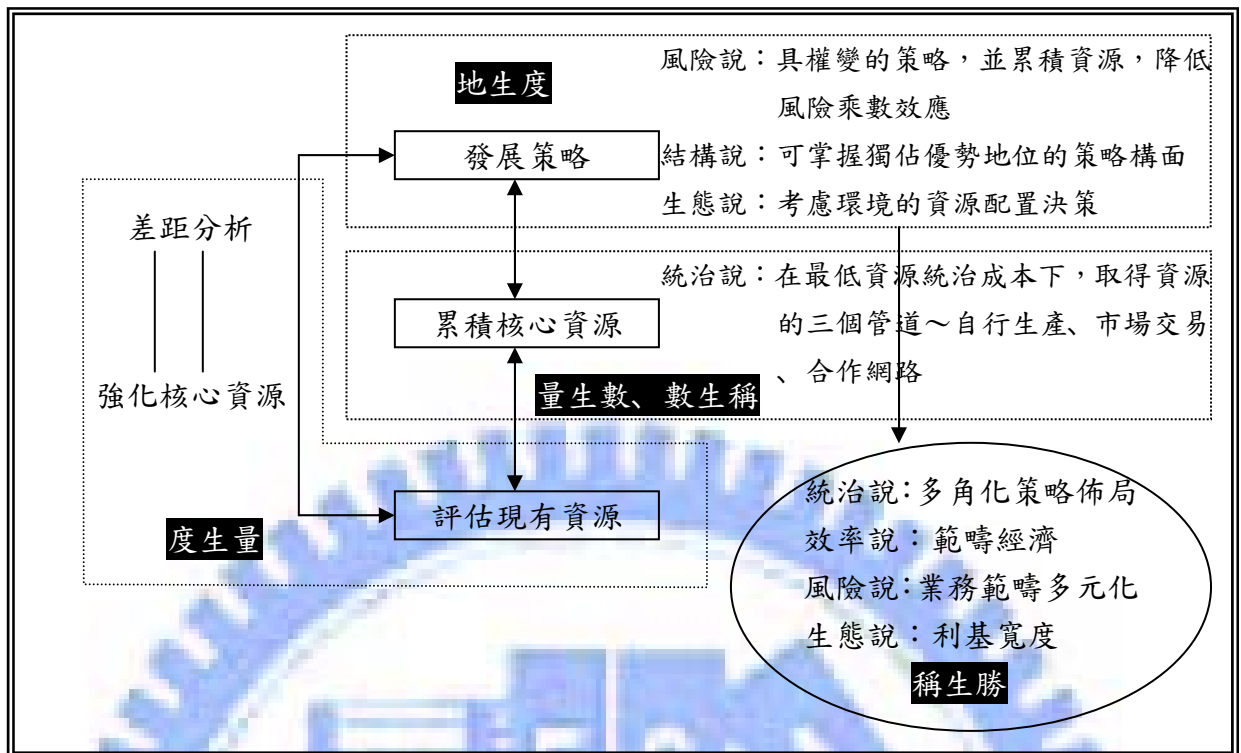


圖4-2-4-3：「地生度、度生量、量生數、數生稱、稱生勝」的策略邏輯圖

資料來源：本研究

#### 4-2-5 兵勢篇

表4-2-5-1：兵勢篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中 段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
軍事指揮學（分數、形名）及戰略戰術運用方法（奇正、虛實）	策略管理的組織設計、創新及差異化策略	S511 S512	1. 凡治眾如治寡，分數是也。鬥眾如鬥寡，形名是也。 2. 三軍之眾，可使畢受敵而無敗者，奇正是也。兵之所加，如以礮投卵者，虛實是也。	資源 風險 生態 競局 價值
舉例比喻戰爭的藝術在於奇正的運用	創新及差異化策略	S52	凡戰者，以正合，以奇勝。	風險 生態 競局 價值
發揮力量的動態：勢險、節短	策略執行的適當時機、資源運用的綜效發揮	S53	是故善戰者，其勢險，其節短，勢如彊弩，節如發機。	競局 效率 統治 資源 風險 生態
與敵互動時，戰鬥力發揮的原則與方法	靜態的組織結構資源與動態的資源運用所產生競爭優勢	S541	1. 治亂，數也；勇怯，勢也；強弱，形也。	資源 效率 統治



關鍵句分析中 段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
	的關係、運用競爭 訊息的發佈影響對 手	S542	2. 故善動敵者，形之，敵必從之； 予之，敵必取之；以利動之，以 卒待之。	生態 風險 競局
說明勢與人的 關係（擇人任勢 ）及兵勢運用的 原理	策略執行時的綜效 發揮及用人原則	S551	1. 故善戰者，求之於勢，不責於人 ，故能擇人而任勢。	效率 統治 資源 風險 生態 競局
		S552	2. 故善戰人之勢，如轉圓石於千仞 之山者，勢也。	

資料來源：本研究

若想打一場漂亮的企業戰爭，須要靈活運用企業組織的機能。「治眾如治寡」就是要使原本浩大的軍團編列成一個個小部隊，適度地加以調度運用，使其機能的運作靈活而易控制（今枝二郎, 2001）。要使管理有效率，組織結構的安排是否恰當，也是其中的關鍵。Chandler(1962)著名的「結構追隨策略」即說明策略與結構必須密切配合之關係。Jauch & Glueck(1989)亦指出，結構變化代表資源重分配，因此，結構恰當與否也影響了策略變革的成敗。這些觀點基本上都支持兵法蘊含策略規劃時要考量結構之觀點。此外，在整個領導思想上，孫子強調形名之運用。「形名」在管理上可說是一種指揮的運作，指揮的良好往往可以發揮協調一致，併力向敵的效果（林建煌, 1994）。

「資源說」提到的策略性資源之一便是組織能力。組織能力是一種運用管理能力持續改善企業效率與效果的能力。事實上，不僅包括組織結構，組織能力包括了業務運作程序、技術創新與商品化能力、鼓勵創新與合作的組織文化，以及組織的記憶與學習能力。這些方面的強化，均有助於企業形成不敗的競爭優勢（吳思華, 2000）（S511）。

「始計篇」中的詭道表現落於虛實與奇正之上，而虛實奇正的運用則要求詭密和靈活變化（林建煌, 1994）。換句話說，虛實奇正的關鍵在於根據戰局的變化權變處置，必須根據時間、地點、條件的不同，敵情的不同而靈活運用（張國浩, 1999）。「風險說」提到，當組織的彈性是無限大時，由於組織可以隨時調整，使其與環境做適當的配合，幾乎沒有任何風險可言（假設調整的方向是正確的）。因此設法增加組織的策略彈性是組織在不確定環境中求得生存的方法之一。而虛實奇正目的之一即在於提高策略彈性，改變組織習性，進而降低風險乘數因子效應，達到降低風險的目的。另外，從「生態說」觀點思考組織策略，也是著眼於環境對組織的關鍵影響，如利基寬度策略、與環境共同演化的組織同形策略等（S512, S52）。



虛實奇正亦可從創新的角度詮釋。軍隊要在作戰中取勝，不僅要講究常規的行軍佈陣，還要善於使用靈活機動、變化無窮的作戰方法。這與企業競爭中的差異化策略的思想是一致的，也就是要求企業不斷創新，形成自己與同一產業內其它企業不同的獨特的產品或服務，以便在競爭中取得有利地位（蘇濤, 2000）（S512, S52）。

「競局說」中提到的機會型政策，具備的條件之一便是企業具有創新變革的習性（表4-2-4-2）。尤其，在不確定環境下的回應，其中之一便是「創建策略」。當產業變化快速，很難追逐時，可以從改變產業，創造一個比較適合我方遊戲規則的角度思考，而創新正是主導發展過程的基本動力（吳思華, 2000）（S512, S52）。

在「價值說」中提到，在競爭的時代裡，唯有出奇制勝、別樹一格才能立於不敗之地，因此，嘗試從每一個價值活動中尋求差異化，是極重要的策略課題。所謂差異化策略是指，廠商為使顧客感到極為不同的價值，而必須在產業中尋求其異於競爭對手的獨特性。廠商可透過顧客所認為重要的幾項特質作為其本身的獨特定位，以滿足客戶的需求。差異化策略因具有獨特性，所以可以採用較高的定價方式。

差異化的方法因產業而異，一般而言，差異化做法有：(1)設計或品牌形象；(2)科技的運用；(3)特色；(4)客戶服務；(5)經銷網路。這些差異化來源均來自企業的價值鏈，任何一項價值活動都可能是產生獨特性的潛在來源（Poter, 1985b）。另外，「價值說」亦提供了五個原則，可做為創造差異化價值的參考：(1)有效掌握需求缺口；(2)尋求價值活動的獨特差異；(3)建構一套完全不同、更具效率的價值鏈；(4)嘗試尋求新的上下游的關係；(5)形成包括許多企業合作夥伴的星系價值網路關係（S512, S52）。

「節」就是適當的時機，策略執行必須掌握執行的適當時機（林建煌, 1994）。在「競局說」中分別提到適合採取攻擊及防禦策略的各種時機（見表4-2-1-3），就是「節」的掌握（S53）。

「勢」就是一種態勢、氣勢。基本上，「勢」可以說是一種密切配合，蓄勢待發的力量，這種整體協調，配合一致的力量可產生綜效（synergy），這便是一種「勢」。Jauch & Glueck（1989）在界定策略時，亦認為策略必須是一致的（unified）、完整的（comprehensived）與整合的（integrated）。這種一致、完整與整合的策略運作便形成一種巨大的力量，可形成一種「勢」（林建煌, 1994）。就企業而言，競爭優勢的形成，顯然與其自身資源配置的有效性是分不開的。企業必須對自己所擁有的資源進行最合理的配置，以尋求或造就企業在市場競爭中的有利地位（蘇濤, 2000）（S53）。

所以孫子所謂的「勢」和企業資源配置與運用時「綜效」的發揮有關。關於綜效，「效率說」提到，企業應透過營運範疇的擴大，共享資源，降低成本。這種因為營運範疇擴大而帶來的經濟效益，稱為「範疇經濟」；另外，在「效率說」提到，規模經濟的最適化做法之一，便是充分運用剩餘產能，例如：替其他公司代工；「統治說」則從多角化策略說明資源運用產生的綜效；另外，在「資源說」中提到，資源運用表示資源功能的轉移，同一資源是否可轉移到不同業務範疇是必須留意的地方；「風險說」提到，

實務中可透過業務範疇多元化達到分散風險的目的，具體做法如：產品多元化、供應來源多元化、地理涵蓋範疇多元化等；「生態說」的利基寬度策略也提供了環境變異對資源配置決策的啟發。這些作法都會對企業的資源配置決策產生關鍵的影響。總而言之，有關範疇經濟、充分運用剩餘產能以追求最適規模經濟、多角化、綜效、業務範疇多元化、利基寬度等資源運用的觀念，均和本篇所謂「勢」的策略邏輯相通（S53）。

公司統制是否能保持，端賴公司是否能「組織化」。如果公司的上層決策者不注重統制，而令人員消極沮喪，那麼公司的氣勢必定會受影響。所以企業經營應該具有必要的體制才是（今枝二郎, 2001），且「數」會影響「勢」。這和「資源說」中提到，企業組織的運作能力也是策略性資源內涵之一的觀念相同，而此種策略性資源亦能形成策略優勢（S541）。

至於「勢」和「形」的關係，形是靜態的，勢是動態；形是絕對的，勢是相對的；造形是為了產生勢。「形」有雙重內涵：「強弱」和「形名」（賈良定, 2000）。「強弱」是指擁有的資源，「形名」是指資源的配置結構；因此「強弱」和「資源說」所提的核心資源有關，「形名」則和「效率說」範疇經濟、規模經濟、「資源說」及「統治說」資源運用的配置、「風險說」的業務範疇多元化、「生態說」的利基寬度等邏輯有關（請見S53關鍵句中，有關「勢」之分析）（S541）。

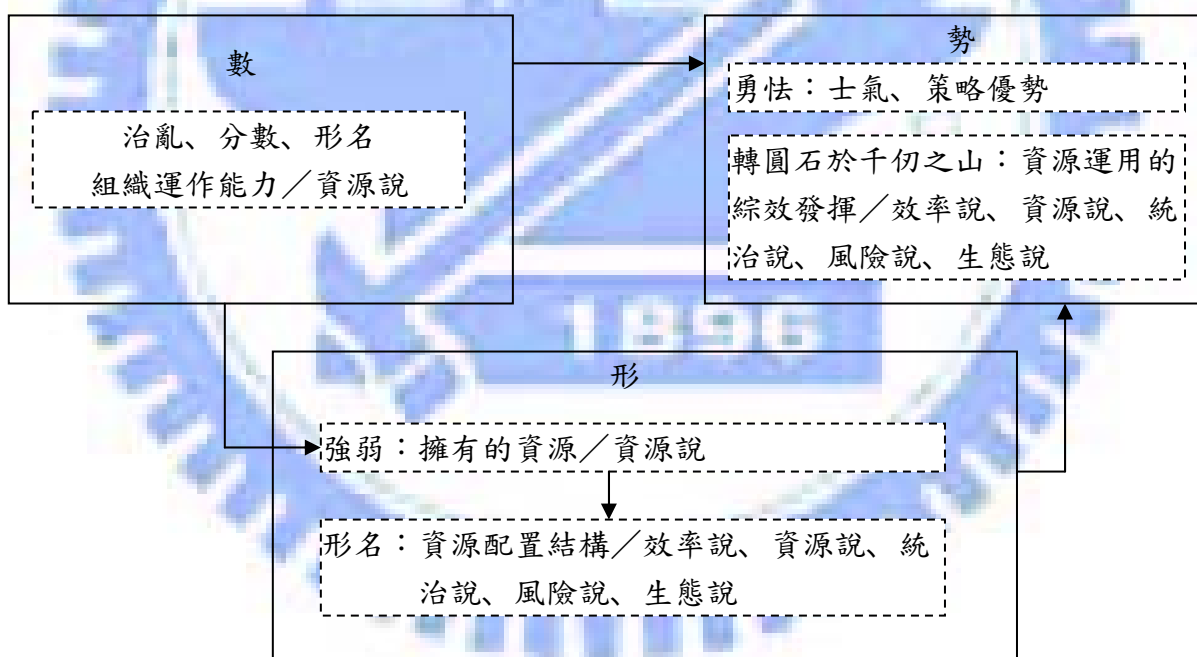


圖4-2-5-1：數形勢的策略邏輯

資料來源：本研究

「競局說」提到，善於影響競爭對手的策略管理者，不僅須辨認並正確解讀市場上的「競爭訊號」，也會利用它。市場信號可以具有兩種功能：它可以忠實顯示競爭對手的動機、意圖或目標；或只是虛張聲勢。虛張聲勢的目的是在誤導對手，使它們採取或不採取某項行動，以利於我方的策略作為（Porter, 1985b）（S542）。

企業領導者對市場環境的變動必須時時留意，並且具備鑒定形勢作如何方向變動的能力，在有利的形勢下，就應該把握時機，將蓄積的競爭力量，在一鼓作氣之下，充份發揮其強勁的攻擊力。從主動的觀點來看，企業應該努力創造對自己有利的形勢（閩建蜀,1988）。因此，本段有關「任勢」的策略邏輯可基於S53關鍵句有關「勢」的分析，再加上「競局說」市場競爭訊號及策略時機掌握的觀念（S551）。

此外，策略執行應有許多配合的相關要素，其中在用人上，孫子兵法強調「擇人任勢」。基本上，人如同木石一樣，各有其性，因此，應依其本性加以運用。在策略管理中也主張針對不同的策略選用不同的策略人員（strategist）來擔任策略執行的職位（Gupta,1984;Gupta & Govindarajan,1984），管理者必須也能和策略相配合，方能獲致良好績效（林建煌,1994）（S551,S552）。

#### 4-2-6 虛實篇

表4-2-6-1：虛實篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中段 落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
主動運兵的作戰 原則、誘敵方法、 機動作戰或游擊 戰術的原則	透過主動先驅策略（preemptive strategy）及示形誘敵的方法，達到調動、影響競爭對手的目的	S611	1. 凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞。	結構 競局 價值 風險 結構 競局 價值 風險 競局
		S612	2. 故善戰者，致人而不致于人。	
		S613	3. 能使敵人自至者，利之也；能使敵人不得至者，害之也。	
攻守上，發揮最大 戰鬥力的原則	主動掌握顧客價值的 攻擊策略；主被動的 防禦策略；退出障礙	S621	1. 出其所不趨，趨其所不意。	結構 競局 價值 風險 競局 結構 競局 價值 風險 競局 結構
		S622	2. 攻而必取者，攻其所不守也。守而必固者，守其所不攻也。	
		S623	3. 進而不可禦者，衝其虛也；退而不可追者，速而不可及也。	
		S624	4. 故我欲戰，敵雖高壘深溝，不得不與我戰者，攻其所必救也；我不欲戰，雖畫地而守之，敵不得與我戰者，乖其所之也。	
數量上，發揮最大 戰鬥力的原則 兵 力部署	透過掌握及釋放市場 競爭訊息，以了解對 方意圖及隱匿我方企 圖、並在風險最低的 情況下集中資源攻擊	S631	1. 故形人而我無形，則我專而敵分。	風險 競局 資源 資源 競局
		S632	2. 能以眾擊寡者，則吾之所與戰者，約矣。	



關鍵句分析中段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略邏輯
戰地資訊與敵我交戰兵力的關係	針對我方核心能力及戰場情報保密的風險管理策略；資源配置策略	S641	1. 吾所與戰之地不可知。	資源 風險 競局 資源 競局 生態 統治 效率
		S642	2. 寡者，備人者也；眾者，使人備己者也。	
空間、時間與戰鬥力發揮的關係	透過對競爭環境的掌握，可降低攻擊策略及卡位時的風險，進而達到牽制對手的目的	S651	1. 故知戰之地，知戰之日，則可千里而會戰。	風險 價值 結構 競局 競局
		S652	2. 勝可為也。敵雖眾，可使無鬥。	
資訊收集、保密與戰鬥力發揮的關係；相敵法	透過掌握、解讀、釋放市場競爭信號，以了解對方意圖及隱匿我方企圖；權變策略	S661	1. 策之而知得失之計，作之而知動靜之理，形之而知死生之地，角之而知有餘不足之處。	競局 風險 競局 風險 風險 生態
		S662	2. 故形兵之極，至於無形。	
		S663	3. 因形而措勝於眾，眾不能知，人皆知我所以勝之形，而莫知吾所以制勝之形。	
發揮最大戰鬥力的原則	因地制宜、因敵變化的權變策略	S671	1. 兵之形，避實而擊虛。	價值 結構 競局 風險 風險 生態 風險 生態
		S672	2. 兵因敵而制勝。	
		S673	3. 故兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者，謂之神。	

資料來源：本研究

企業在競爭活動中，如果總是固守審慎原則，可能與對手陷入長期苦戰，消耗企業資源。因此有時應爭取主動出擊的超前（先驅）策略（preemptive strategy）（閩建蜀, 1988）。早期進入的策略風險雖高，但進入障礙可能較低，且報酬很高。如果企業能在適當的時機及風險控管下搶先進入目標市場，可能會較市場後進者更為有利。採取先驅策略的優勢請參考關鍵句S431的分析（S611）。

和先驅策略相關的邏輯主要有四：「結構說」的卡位原理指出，企業如果能掌握到有利位置與關鍵資源，便擁有較大的結構獨佔力，自然具有相當高之談判力量；「競局說」的機會型攻擊策略～隨著大環境與消費需求的變化，待滿足的市場經常會出現，企業為了掌握這個新的機會，可採取主動攻擊策略。因此符合此處表達的主動原則；「價值說」的觀點，經營決策者應有效掌握需求缺口，以敏銳的眼光抓住消費趨勢，作為制定良好策略的重要前提。因此，對整個產業的先見之明（foresight）賦予企業拔得頭籌及建立領導地位的潛力與機會，也更能從容地因應後進者的挑戰；「風險說」的降低



風險策略～企業可以透過策略的選擇與改變所面對的環境領域，尋找競爭較少、資源較豐富的新利基，以達到操弄環境的目的，使環境成為對企業有利的情境（S611）。

致人，指調動敵人；致於人，就是被敵人調動（S612）。想要在競局中「致人」，除了前述「先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞」的爭先機之利，形成先發制人態勢的觀念外，另一個是透過示形誘敵，迷惑和調動對手，即「能使敵人自至者，利之也；能使敵人不得至者，害之也」（張國浩, 1999）。示形誘敵從「競局說」的角度，就是透過釋放市場競爭訊號，來影響對手的策略決策（S613）。以上有關「致人而不致於人」主動原則的策略邏輯，可以圖4-2-6-1展現：

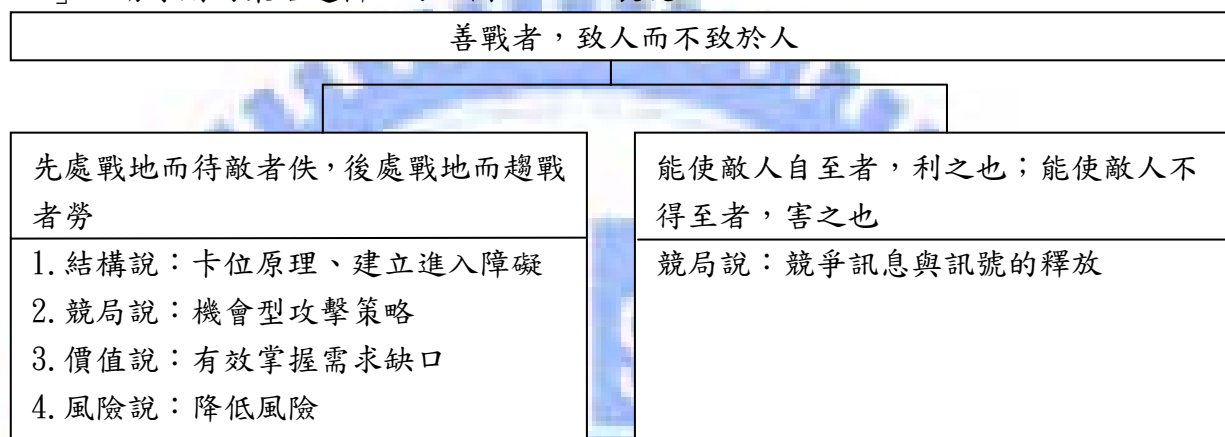


圖4-2-6-1：「致人而不致於人」的主動原則策略邏輯圖

資料來源：本研究

由於科技的突破及社會結構的迅速變化，未來的產業與現在的產業可能大不相同，產業中的遊戲規則可能也將重寫。有遠見的策略管理者應了解及洞悉這些趨勢，並精準掌握時機與核心資源，採取前瞻的策略，積極主導未來產業結構的決定、需求的滿足型式及產業標準。因此未來的競爭是一場如何創造與主導逐漸顯現商機及如何重畫競爭空間的競爭（Hamel and Prahalad, 1994）（S621）。

換言之，企業必須對未來的商機及如何善用這些商機，建立一套獨特的策略架構。這和S611關鍵句分析所提的策略邏輯相同，包括「價值說」、「風險說」、「結構說」及「競局說」（S621）。若必須攻擊龍頭廠商時，挑戰者可對價值鏈的部份活動進行創新，或重新設計整個價值鏈；或是重新定義本身和龍頭廠商的競爭範疇，如：新的產業區段、新的地理範疇、或是另一個相關產業（Porter, 1985a）（S621, S623）。

採取攻擊策略時，避實擊虛的原則，即「攻而必取者，攻其所不守」；採取防禦策略時，則為「守而必固者，守其所不攻也」。因此本段探討的重點即在於攻防策略；而有關攻擊與防禦策略的邏輯，則以「競局說」為核心（S622）。

因為「致人而不致於人」的主動原則是本篇的重要觀念，其在防禦策略上的體現即為「超前防禦戰略」（閻建蜀, 1988）。此種主動式的防禦策略，和「競局說」提到防禦策略的戰略思惟是相通的，其作為包括(1) 經常偵測市場中的變化，主動採取各種做

法滿足顧客需求，減少需求缺口，以減少競爭者發動攻擊的藉口。同時，為避免競爭者因失去生存空間而發動割頸式的攻擊策略，在某些時候，應主動從邊際利益較低的市場中撤退，以轉移競爭者的攻擊方向；(2)新產品的開發及經營效率的改善，提升本身的實力，同時，將這些實力適當的加以顯現，塑造公司是一個頑強防守者的形象。讓對手知道，發動攻擊行動後，必將帶來重大不利後果，降低競爭對手對採取攻擊策略後的利潤預期，以發揮某些嚇阻效果；(3)運用各種方式，封鎖競爭對手發動攻擊時可能的路線及後援，提高結構性障礙。如強化顧客關係、掌握原料供應來源和銷售網路、確保專利商標或代理權等等，另一方面，增加廣告和研發投資，擴大經濟規模效益，放寬顧客付款條件，增加資金需求等做法，均足以增加攻擊者攻擊時的困難度（S622）。

「結構說」針對獨佔結構的討論中，認為最好的市場狀況是進入障礙高，而退出障礙低；此時，潛在競爭者不易進入市場，而經營不佳的廠商很容易可以退出產業。若產業發生式微衰退現象，或是：(1) 產業的進入和退出障礙很低，或愈來愈低時；(2) 要創造進入和退出障礙的機會不大時；(3) 潛在進入者或既有競爭者擁有更豐厚的資源；(4) 競爭廠商只求短期投資的回收，或產業充斥惡性競爭對手時（Porter, 1985a），欲採「速而不可及」的撤退收割策略，則必須選擇從退出障礙低的部份退出。而退出障礙的形成因素包括（Porter, 1985b）（S623）：

1. 如果企業的資產具有高度專業性，或只限用於特定範圍，公司投資的清算價值就會減損，形成退出障礙。
2. 退出的固定成本若太高，就會減低某事業的實際清算價值，進而提高退出障礙，例如龐大的勞工安置成本。另外，退出策略也有一些隱藏成本，例如：當脫售決策曝光，員工生產力可能就開始下跌、財務表現也大如前、客戶迅速退出、供應商也無承諾興趣等等。
3. 單就特定事業考量，即使該多角化事業單位並沒有退出障礙的困難，但公司整體卻可能面臨障礙，因為該事業對整體策略很重要，這稱為「策略性退出障礙」。
4. 該事業與公司其他單位的關係愈密切（特別是共用資產或有買賣關係）時，愈難釐清該事業的真實表現，退出障礙也愈高。
5. 管理階層所投入的情感及執著，再加上自信的能力與成就，以及對自身前途的恐懼，都會造成這類障礙。
6. 在某些情況下，因為政府考量到對工作機會及對當地社會的衝擊，要結束事業幾乎不可能。即使政府未介入，社區及非正式的政治壓力，也會提高退出障礙。
7. 公司處置資產的方式，可能會影響到式微產業內其他公司的潛在獲利能力。

當進入價格戰時，企業以價格或其他動作迅速攻擊競爭對手的主要客戶或產品，可能會使對手停止原先的行動。這種作法奏效的前提，是因為對方發現若是不採取防禦作為，它的損失將遠大於原先預期（Porter, 1985a），即「攻其所必救也」（S624）。

擁有良好結構位置的廠商，為避免新競爭者加入、分享其獨佔利潤，應設法提高其進入障礙，以減少他人介入的可能性。除了如S431關鍵句分析者，在「結構說」亦提出其他三種做法：(1)創造規模經濟利益，提高進入者之資金需求；(2)減少帳面利潤，降低進入誘因；(3)提高預期報復的可能性。這些均屬於「畫地守之」的方法（S624）。

企業採取防禦策略的戰術層次，是指當遭受攻擊時，如何回應，採取令對手攻擊行動轉向的反擊策略，便是其中一項（即「乖其所之」）。因此，企業選擇此種防禦策略時，應同時考慮使對手可以威脅較小的方式實現我們希望它轉向的目標，並依此做出回應（Porter, 1985a）。具體做法如「競局說」的「交叉對抗」，當對方在某一區域發起競爭行為時，我方就在另一區發動反擊（吳思華, 2000；Porter, 1985b）（S624）。本段有關攻守策略的論述，其實就是主動原則及避實擊虛理念的靈活運用，其策略邏輯可以整理如圖4-2-6-2所示：



圖4-2-6-2：融合主動原則及避實擊虛理念的攻守策略邏輯圖

資料來源：本研究

企業欲在市場中競爭生存發展，不能採閉門造車的鎖國政策，而必須密切注意競爭對手的行動，仔細分析研究競爭者的人員素質、管理制度、產品特色、營銷策略、技術狀況、生產經營動態、經營理念、經營特點與風格等情況，準確把握對手與自身實力的對比（王建民、汪星明, 2000）。從「風險說」的角度，欲達「形人」，可以採取隔離風險策略中的「指派專人蒐集環境資訊」作為，以降低風險驅動因子的效應（S631）。

但孫子所謂的「形人」含有更積極主動的觀念，即運用「示形」的手段，迷惑欺騙對方，使敵情暴露而被我方掌握；同理，「我無形」則是透過「示形」法，以假象迷惑對



手，使自己不露痕跡（張國浩,1999）。而且，「我無形」亦能降低企業競爭和策略執行的風險(S631, S662)。

關於「示形」，其實和「競局說」所論述「競爭訊息與訊號」的策略邏輯相通。波特(1985b)亦認為，「市場信號」是能直接或間接顯示競爭者意圖、動機、目標，或內部狀況的任何行動。敵我雙方都可能發出市場信號，且方式相當多樣，有些是虛張聲勢，有些是欺敵誤敵，有些具有警示作用（S631, S662）。

所以市場信號可說是市場上用來溝通的間接手段，正確辨認解讀這類信號，對發展競爭策略十分重要；且策略制定的工作，本來就包含競爭者及其動機的某些假定，市場信號可以大幅增加公司對競爭者的知識，因而改善假定的品質。當然策略決策者也必須善於運用和適時釋放市場信號，做到「形人」與「我無形」的境界（S631, S662）。

「形人而我無形」真正的目的，是為了擬定最佳的資源佈署（配置）策略，達到我方兵力集中，並迫使敵方兵力分散的策略目標（即「我專而敵分」、「吾之所與戰者，約矣」、「寡者，備人者也；眾者，使人備己者也」），以有利於全局上以少勝多，在戰鬥中以多勝少的態勢（張國浩,1999）。因為資源必須正確佈署、配置，才能發揮最大效益；資源存量不見得最多的企業就一定獲勝，往往是那些能「一分資源三分用」及可「形成局部兵優」的企業，才是較高明的資源運用策略（伍忠賢,2002）。這和「資源說」中的資源充份有效運用觀點相合(S631, S632, S642)。

正如S621、S623關鍵句的分析，產業區段的重新定義也算是一種攻擊策略。我方可以產業的某一部分作為攻擊焦點，不一定要拉長戰線。但採取這種焦點式攻擊策略的廠商，必須具有相對於採取多目標含蓋不同產業區段的競爭對手更具持續力及強度的競爭優勢(Porter, 1985a)（S632, S642）。

此外，「眾」與「寡」的概念，亦可從「生態說」的利基寬度策略詮釋。因為當組織面對不同的市場區隔，而且外在環境變異非常小，應採專注於某一領域的專才策略；反之，若面對數個不相似環境，且環境變異很大，應採通才策略，以適應不同的環境需求。有關資源運用和配置應集中或分散的邏輯，除了前述「資源說」和「生態說」外，在「統治說」的資源運用應求綜效極大化和總成本極小化、「效率說」追求最適規模經濟的代工策略及範疇經濟的多角化等觀點，都和「眾寡之用」的邏輯有關（S642）。

「吾所與戰之地不可知」是指對手不知我方欲在何處競爭。換言之，策略應盡量讓競爭者對我方核心能力及戰場情報無從掌握，如此，將能使策略執行的風險降低。「資源說」提到，策略性資源應具有模糊性，以阻隔競爭者模仿。所謂模糊性是指，資源建構的過程，及其與競爭優勢之間的因果關係，不易清楚的釐清，使得競爭者不僅無法取得，亦根本無從學習。此外，「風險說」的隔離風險策略，也是基於保護組織內部核心技術，發展能讓核心技術與可能對組織內部運作造成干擾的環境因素加以隔離的策略。「競局說」的釋放競爭訊息與訊號，是我方針對整體競爭態勢，透過各種作為影響競爭者。這種影響，可具有誤導、欺敵的作用，令對手受制我方的風險提高（S641）。

如果能掌握競爭的「時空」因素，便可做充份的準備，降低風險驅動因子～環定不確定性因素；「風險說」的風險對抗策略～指派專人蒐集環境資訊可提高企業對環境的預測能力，和「價值說」以價值為核心本質的策略分析流程第一階段～辨識不同區隔顧客的效用偏好及購買標準，都是「先知」的觀念。做到「先知」，便可進一步採取「結構說」的卡位原理，快速掌握有利的位置與關鍵資源，及「競局說」機會型政策的正確運用及對時機的精準掌控（S651），令對手受制於我方（S652）。

牽制對手除了靠「先知」、「卡位」、「攻擊」搶佔機先，「競局說」亦提供結盟的策略建議。屬於弱勢的企業並不代表完全沒有生存的空間，集中資源取得局部優勢，或是有效運用「三位體理論」，尋找適當的結盟對抗，形成不對稱的三位體關係，以牽制龍頭廠商，亦是另一種值得思考的策略（S652）。

要做到避實擊虛，首要之務即在於認清敵我虛實。孫子的「策、作、形、角」提供了四種方法測知敵情。因此，這四種方法分別和「競局說」如何辨別及正確解讀競爭對手或市場訊號，及「風險說」「指派專人蒐集環境資訊」策略的觀點和目的相通。但是這四個步驟在層次上則是由淺入深，在時間上是由遠而近（鈕先鍾, 1997）。

「策」為策度，即理論分析，透過理論分析可以得知雙方的大致形勢。例如情境模擬（scenario）就是評估不確定性的有力工具。當企業策略規必須納入不確定性時，情境模擬可作為掌握不確定性的策略工具（Porter, 1985a）。另外，「競局說」提到各種靜態分析方式及競局理論，亦可做為事先預測及模擬競爭對手行為的工具；「作」為激動，也就是採取某些行動以探知所不能策度的動態。例如透過市調、顧客訪問、產品和廣告測試，了解消費者的意見和需求，從而掌握在市場上策略執行的關鍵因素。「形」是以偽形示敵，以測試對手反應，由此也可確定其弱點。這也和波特（1985b）對市場訊號可用來達到虛張聲勢、誤導、測試等目的的說法相同。「角」即校量，最後到了即將發動攻勢的前夕，可採取小規模的火力偵測，以確實掌握敵方兵力部署上的有餘不足之處。以商場競爭來看，產品或廣告測試，可能尚不足以判斷真正的購買行為，真正的購買行為，仍有賴市場試銷。藉著試銷與競爭者展開小規模的較量，可藉此了解對手的可能因應措施，並推估市佔率（羅吉甫, 1994）（S661）。

企業競爭應具有高度的機動性，而非固守一套戰略或戰術，競爭環境與對手策略如有改變，我方策略和組織結構也應適度調整變動。「風險說」的風險對抗策略，長期目標便是改變組織習性，以降低組織僵固性。透過增加策略彈性便可達到改變組織習性的目的，其涉及到組織在市場中的重新定位、核心技術的改變、遊戲規則的重新釐定、策略承諾方向的調整等等；「生態說」的與環境共同演化的組織同形策略亦指出，如果組織不能隨外界環境的變化而共同演化，可能被天擇逐出生存環境（S663, S672, S673）。

商場競爭，應該避開市場飽和之實，擊市場空缺之虛：如果市場達到飽和，而廠商企圖進入新市場，或小廠商希望找到一塊安身立命的利基，就要研判市場區隔，尋找利基，選擇適合公司進攻的目標市場切入，避免和大廠形成正面衝突（羅吉甫, 1994）（S671）。利基的策略邏輯和S611關鍵句之分析相同。

#### 4-2-7 軍爭篇

表4-2-7-1：軍爭篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中段 落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
會戰爭勝的操作 總原則：以迂為直、 以患為利	企業競爭的迂迴策略、 危機管理策略；先 驅者優勢及風險分析	S711	1. 軍爭之難者，以迂為直，以患為利	結構 價值 效率 統治 風險 競局 結構 價值 效率 統治 風險 競局 風險
		S712	2. 故迂其途，而誘之以利，後人發， 先人至，此知迂直之計者也。	
		S713	3. 軍爭為利，軍爭為危。	
影響爭勝的因素： 速度、機動、兵力、 武力、後勤、補給、 地形、地利、外交	先驅者優勢及風險分 析、資源在組織營運 中扮演的角色、網絡 定位策略、競爭環境 的風險、資源取得的 管道	S721	1. 舉軍而爭利，則不及；委軍而爭利， 則輜重損。	風險  資源  互賴 競局 風險 生態 風險 結構 價值 資源 統治 互賴
		S722	2. 是故軍無輜重則亡，無糧食則亡， 無委積則亡。	
		S723	3. 故不知諸侯之謀者，不能豫交。	
		S724	4. 不知山林、險阻、沮澤之形者，不 能行軍；不用鄉導者，不能得地利	
會戰原則 行動原則	競爭訊號的運用、專 精和多角化策略；企 業競爭的攻、防、隱 蔽、出擊原則；激勵 、外部資源取得方式 ；權變觀	S731	1. 故兵以詐立，以利動，以分合為變 者也。	競局 資源 生態 效率 統治 資源 競局 風險 效率 資源 互賴 統治 價值 風險 生態 結構 效率
		S732	2. 故其疾如風，其徐如林，侵掠如火， 不動如山，難知如陰，動如雷震	
		S733	3. 掠鄉分眾，廓地分利，懸權而動， 先知迂直之計者勝，此軍爭之法也	



關鍵句分析中段 落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
				競局
會戰時，通信連絡 指揮原則	策略控制	S74	夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也	資源
破敵要領的掌握： 士氣、將帥決心、 軍力	適當的攻防策略時機	S751 S752	1. 是故朝氣銳，晝氣惰，暮氣歸。 2. 故善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸，此治氣者也；以治待亂，以靜待譁，此治心者也；以近待遠，以佚待勞，以飽待飢，此治力者也；無邀正正之旗，勿擊堂堂之陣，此治變者也。	價值 風險 結構 競局
攻敵的禁忌、基本 戰術	避免和龍頭廠商正面 衝突、正確解讀競爭 訊號、慎選良性競爭 者	S76	故用兵之法，高陵勿向，背邱勿逆，佯北勿從，銳卒勿攻，餌兵勿食，歸師勿遏，圍師必闕，窮寇勿迫，此用兵之法也。	風險 競局

資料來源：本研究

「軍爭」指的是雙方在會戰之前，為了想要搶先達到各自認為有利的戰地而所作的運動。若是不能先處戰地，則容易喪失主動權，進而一切的奇正、虛實都將淪為空談（鈕先鍾, 1997）；這點，即為「結構說」的卡位觀點～企業如果能夠掌握到有利的位置與關鍵資源，便擁有較大的結構獨佔力，自然具有相當高之談判力量（S711）。

「以迂為直」主張實行迂迴，也就是高瞻遠矚，不要從眼前的局部利益出發，要著眼於長遠的、有關全局的最終利益，而由此所產生的各種詐術（即「競局說」的競爭訊號），從而導致敵人判斷上的失誤，創造乘隙而進的戰機，達到和直取相當的目的（張國浩, 1999）。企業想要預見未來，就必須拋開對「我們從事什麼行業？」及「我們提供什麼產品或服務？」所持的正規但狹隘的看法（Hamel and Prahalad, 1994），必須從不同的角度和創意，更宏觀的思考及擬定未來策略方向和目標。

再者，如果競爭對手強大，也不宜正面攻擊，最好採取迂迴戰術，繞道而行，分散對手的注意力，降低對手的警戒心，以致疏於防範，終為我所乘，例如企業發展對手產品未具有的特徵與功能，進入對手的次要市場，與多角化經營等。迂迴戰略的目的主要在避免與對手正面交鋒，並達到間接攻擊的效果。用迂迴戰略表面看來似乎花費的功夫與時間較多，不過卻可能是最有效的捷徑（閻建蜀, 1988）。

由上可知，「以迂為直」的觀念，和「價值說」提到的，①辨識不同區隔顧客的效用偏好及購買標準②創造差異化價值；「效率說」範疇經濟提及的多角化經營；「結構說」的①卡位觀點②滿足市場各區隔的需求，提高進入障礙，以減少潛在進入者的威脅③向下游整合或發展相關產品，以擴大運用獨佔力；「統治說」的多角化資源運用；「風險說」的①尋找較佳的環境領域的降低風險策略②業務範疇多元化的分散風險策略等邏輯均有關（S711, S712）。

不過，由於「軍爭篇」已進入兩方會戰階段的戰術層次，因此「競局說」的攻防策略相關的策略邏輯可找到更多的相通處。攻策和「迂直之計」有關者，包括①擴展新的市場區隔，可以搶佔不同的利基市場，在各種市場區隔或地區掀起戰端，不僅可阻礙其他競爭者的進入，也可分散競爭者的注意力和火力②利用策略類型的選定，轉換市場上的關鍵競爭規則，例如將原本市場上正進行的價格競爭，轉變成提高品質的競爭，以改變競爭規則③將我方和顧客或供應商的交易規則，利用交易規則的宣告，限制競爭者的行為，達到間接攻擊的目的④機會型攻擊策略對新市場機會的掌握（S711, S712）。

防策和「迂直之計」有關者，包括①經常偵測市場變化，主動滿足顧客需求，減少競爭者發動攻擊的藉口②為避免競爭者因失去生存空間而發動割頸式的攻擊，在某些時候應主動從邊際利益較低的市場中撤退，以轉移競爭者的攻擊方向③提高結構性障礙，如強化顧客關係、掌握原料供應來源和銷售網路、確保專利、商標或代理權等，或是放寬顧客付款條件④提高購買者的轉換成本⑤發動防禦式攻擊，當競爭對手發動攻擊時，為減低對手的攻擊強度，可開闢其他戰場，分散對手的戰力，形成交叉對抗的局面。而「誘之以利」則和「競局說」釋放競爭訊號，以影響對手的目的相符（S711, S712）。

「以患為利」亦可從化危機為轉機的危機管理角度說明。當競爭條件不利於我方的時候，不一定要放棄，因為那可能是扭轉局勢的關鍵。就像險峻不易通過的地形或惡劣的天候，敵人容易疏於防備，此時若展開機動作戰，可能反而會發揮奇襲的效果（羅吉甫, 1994）。當新興產業在發展階段，通常也會遭遇不同程度的限制或難題。如原物料取得不易，導致價格在短期迅速攀升、缺乏基礎設施、產品或技術未標準化、因技術世代交替很快造成產品快速過時、客戶的困惑、產品品質不穩、法規的限制、財務籌資不易、經營成本偏高、現存者受威脅時的反擊等等（Porter, 1985b）。如何避免和管理這些潛在危機，克服障礙，就必須做好危機和風險管理。危機管理便是管理者必須針對危機發生前、中後，做好準備、採取行動、控制傷害，使危機對組織的傷害及風險降至最低，甚至在危機過後，從中獲得利益。其步驟包括：預防危機發生、擬定危機計畫、發現危機、避免危機擴大、迅速解決危機、化危機為轉機（Norman, 1995）；「風險說」提供的各種風險管理策略對預防、面臨、處理、控制危機亦有正面的助益（S711）。

「軍爭」同時具有正反兩面，前者是利益，後者是危險。軍爭之難，就在於如何能在利與危之間找到一個平衡點（trade-off）。其理想目的為，既能獲得利益而又能避免危險。全軍帶著所有的軍用物資去爭利，就會因行動遲緩而失掉先機；放下物資去爭利，後勤補給就會損失（張國浩, 1999）。企業經營亦是相同的道理，若是一貫採取主動攻擊的先驅者策略，不見得完全有利。在以下的環境狀況和條件時，早期進入的風險特別高，也會造成先驅者的弱點（Porter, 1985b, 1985a），而這些多屬於「風險說」的任務環境風險（S713, S721）：

1. 早期競爭及市場區隔的基礎，對日後產業發展的重要性不同。技術發展錯誤的改變成本可能極高。

2. 打開市場，如教育客戶、法規認許、技術研發等成本很高。而且技術領先和開發市場所帶來的利益，無法由我方獨享。
3. 和新創小公司進行早期競爭的成本高，但稍後又可能被更強大的對手所取代。
4. 先驅廠商要承擔未來需求不確定的風險，而後繼廠商做決策時，可以參考較確定的市場資訊。
5. 如果模仿成本低於創新成本，也不利於先驅者。
6. 客戶需求改變會殃及搶先行動廠商，削弱新技術的價值。
7. 如果先期投資發展的技術，無法經由簡易的改進而轉換成下一代新技術，則先前的大量投資反而變成包袱。如果產品或製程變動涉及生產成本或產品品質時，同樣對先驅者產生不利的影響。
8. 對搶先行動廠商而言，技術無法延續是非常不利的，因為早期對技術的投資勢必完全報廢。

企業的成立須有資源的支持，在營運過程中將資源引向生產活動，再累積生產活動所創造出的資源，重複投入（湯明哲, 2003）。「資源說」亦提到，企業所擁有或創造的核心資源，是形成組織能耐的關鍵。資源分為資產與能力兩部分，前者是指企業所擁有或可控制的要素存量，並可區分為有形與無形資產兩類；後者則指企業建構與配置資源的能力，又可分為組織能力與個人能力兩部分，其內涵請見表4-2-1-2（S722）。

企業經營會和許多性質各異的機構發生錯綜複雜的關係，並形成企業生存發展的生態環境，在此一環境中，如何找到自己的定位，並經由靈活地合縱連橫，為組織創造有利的生存空間，就是所謂的網絡定位策略。企業與各機構中，各種型式的「策略聯盟」日益普遍，但結盟對象之間常有利益或立場的矛盾，如何選邊，是網路定位策略中重要的一環（司徒達賢, 2001）。「互賴說」提到產業合作網路大致可歸納為人際、產品、顧客、地域、活動、網路等六種核心的類型，其成因（也是事業網路體系的效益）則包括降低成本、分散風險、有效取得關鍵資源，與提高競爭地位等四方面（S723）。

另外，在事業夥伴的選擇標準，「互賴說」也提出幾點建議：(1)網路成員須能提供重要資源的能力；(2)成員的組織特性、經營理念與策略取向和本企業相近；(3)與本企業間存在非正式的人際關係（S723）。

其他有關事業網路的合作策略或策略聯盟的邏輯，如「競局說」的三位體理論，因為成員間的結盟對抗，可能產生以小搏大的結局；「風險說」中降低風險策略之一，便是設法與可能會對企業營運造成風險的關鍵組織，建構有利的聯結關係；轉移風險策略之一，便是技術開發聯盟，共同分擔研發風險；「生態說」的合作共生策略，即聯合相關個體，以群體力量來對抗環境（S723）。



由於環境具有高度變化性、不確定性以及侷限性，所以各種新的環境機會或威脅，往往對企業造成深遠的影響。企業應藉由環境分析，來研究與運用環境相關的資訊，隨時掌握環境的變化，對未來的環境趨勢能有正確的預測（林建煌, 2003）（S724）。

山林、險阻、沮澤都是屬於絕險的地理環境，如果指揮人員不明地利，誤入其中，往往是驅兵自投死地（普穎華, 2001）。同樣的道理，企業亦須針對面臨的環境，從風險角度進行分析。「風險說」提到，不同層次的環境有不同的風險，如一般環境風險、任務環境風險<sup>20</sup>、公司特有風險<sup>21</sup>。

綜合言之，風險有些是來自於大環境的變化，有些起因於技術的更新，有些則肇始於替代品的興起，還有些則來自於本身的營運作業。這種風險的產生，部分和產業的經營典範及企業所選擇的策略本身有關，還有一些部分則是由於天災地變，人為所不能抗拒的因素所造成的，但這些變化均可能對企業的生存產生致命的影響（S724）。

雖然，與公司相關的環境因素很複雜，但最主要的，還是公司所處的產業環境。針對產業環境結構的分析，最著名的就是波特（1985b）的五力分析架構。而「結構說」所發展的獨佔策略邏輯即以這五種作用力為分析的基礎（S724）。

「鄉」者，指當地而言。孫子認為善用嚮導，可避開敵人所設的埋伏，巧妙地利用環境，趨利避害。這種利用專業，彌補我方不足的戰術技巧，在企業經營中也常見到。「價值說」提到以價值為核心的策略邏輯之一，便是選擇價值活動組合。企業可以針對部分具有專業或效率考量的價值活動，尋找適當的合作廠商來經營，彼此形成互補的聯盟關係。「鄉導」可以提供資訊或某項價值活動（如配銷通路）專業的能力，因此可算是組織的策略性資源。「資源說」提到如何運用最有效率的方式建構資源，也是一項重要的課題。一般而言，企業可以透過內部自行發展、外部市場購置與合作發展三種不同的途徑，來取得所需要的資源。因此，「鄉導」的取得管道應屬於外部市場購買或合作發展。「統治說」進一步提到，當交易商品非標準品或專屬品（例如「情報」），向外取得的交易成本很高，但因購買或使用的頻次不多，自行生產不符合經濟效益，這時候可透過專業的中介團體，形成三邊統治，如獵人頭公司。「互賴說」亦提到，幾乎沒有任何一家企業能夠由組織內部提供生產所需的全部資源，亦無法以一己的力量對抗環境的壓力。企業間基於本身的專業形成自然分工，同時又互相依賴、共同發展，形成一個禍福與共的事業共同體。「風險說」降低風險中則提到，可透過購併、合資、合作、策略聯盟、董事會聯結、從外界聘用高階主管、建構事業網路等，設法與可能會對企業營運造成風險的關鍵組織，建構有利的聯結關係，以降低客觀的風險水準（S724）。

企業可採用詭詐的方法，隱蔽我方的意圖，並根據有利的情況，決定其行動（閔建蜀, 1988），故和「競局說」釋放競爭訊息觀點相通（S731）。

---

<sup>20</sup>所謂任務環境，是指和企業產銷活動產生直接關聯的外部環境。在這個環境中，企業會面臨到的風險包括：供給風險、需求風險、競爭風險、技術風險等（吳思華, 2000）。亦即所處產業中的風險。

<sup>21</sup>本身的決策與營運方式亦會帶來風險，例如營運範疇選擇不當的風險，勞工罷工、生產作業不順暢、生產機器故障的風險，產品不安全、產品污染的風險，應收帳款無法收現的風險等等（吳思華, 2000）。

「以分合為變」即「分進合擊」。行軍如果全部兵力集中在一起，固然便於控制，但會減低行動的速度和彈性。因此將部隊分散，採取不同路線行進，便易於迅速達到我方有利的戰地（鈕先鍾,1997），達到軍爭的目的。企業經營的專精或多角化策略亦會影響資源運用部署的策略，故包括了「資源說」的資源運用、「生態說」的利基寬度策略、「效率說」的範疇經濟、「統治說」的多角化策略等邏輯（S731）。

軍爭中，進攻要「疾如風、侵掠如火、動如雷震」；防守要「徐如林、不動如山、難知如陰」（王建民、汪星明,2000）。這些行動模式，充分體現了進攻的快速原則、隱蔽的秘密原則、防守的實力原則，以及出擊時的造勢原則（普穎華,2001）。關於快速的策略邏輯，包括時間亦屬「資源說」所提的策略性資源之一、「競局說」中提到攻擊策略中速度的重要性、縮短時間亦能降低「風險說」的驅動及乘數因子、「效率說」提到，透過經驗曲線、規模經濟、範疇經濟，有助於企業更有效率的利用資源、掌握市場機會。廠商在進行攻防策略競爭互動時，尚須配合競爭訊號的運用，以塑造有利於我方的態勢；而關於秘密的策略邏輯，則包括「資源說」的策略性資源應具有模糊性、「風險說」的隔離風險策略、「競局說」透過釋放競爭訊號達到欺敵、誤敵以及聲勢營造的目的（S732）。關於防守實力的策略邏輯，即為「競局說」所提到防策的戰略目標之一：透過新產品的開發及經營效率的改善提升本身的實力，同時將這些實力適當的力以顯現，塑造公司是一個頑強防守者的形象（S732）。關於「其疾如風，其徐如林，侵掠如火，不動如山，難知如陰，動如雷震」的策略邏輯可歸納如圖4-2-7-1：

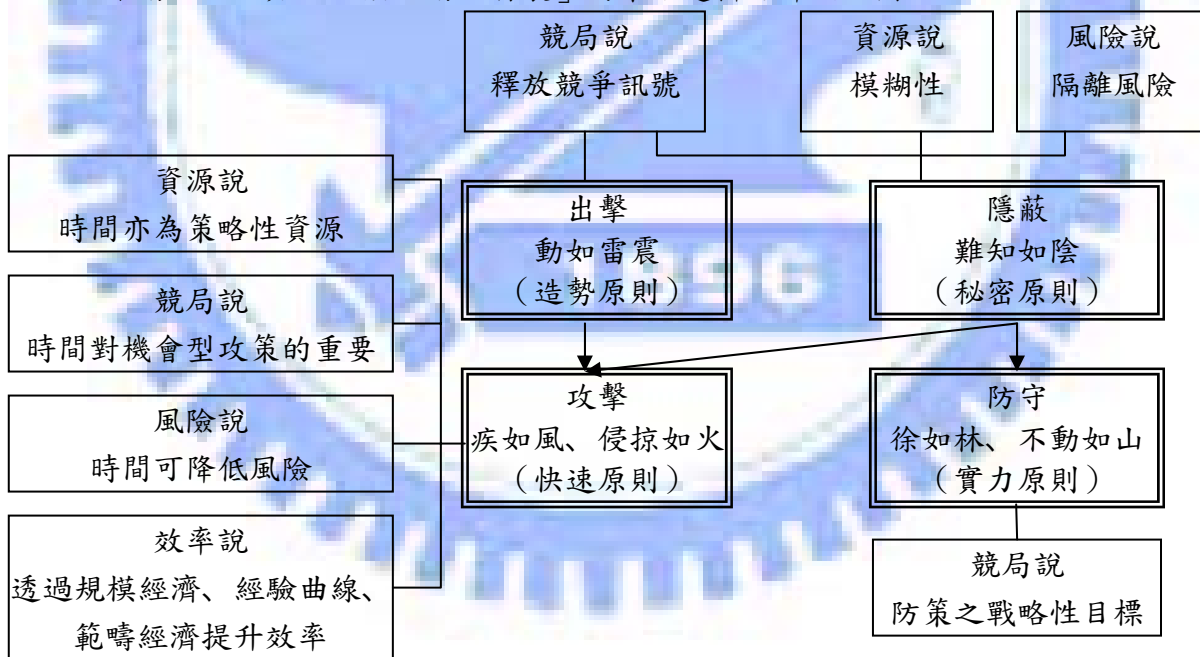


圖4-2-7-1：「疾如風，徐如林，侵掠如火，不動如山，難知如陰，動如雷震」的策略邏輯圖  
資料來源：本研究

「掠鄉分眾，廓地分利」，意思是指，從敵方獲得的戰利品和開拓的領土，要分封給部眾，做為獎勵。若是領導者領導部屬，獲致相當的經營成果時，一定要論功行賞，利益要讓部屬分享（羅庚辛,1992）。不過，如果我們對照「作戰篇」「因糧於敵」（

S231)、「智將務食於敵」(S241)、「取敵之利者，貨也」(S242)的觀念，「掠鄉分眾，廓地分利」除了包含策略執行時的激勵觀念，亦和「資源說」資源取得的外部途徑、「互賴說」透過事業網路體系發展從外部競爭環境中取得資源，及合理分配網路利益，以維持事業網路體系、「統治說」的二種外部資源統治策略，及資源運用的多角化策略，尤其是購併，等策略邏輯的表現是相通的(S733)。

「懸權而動」表示保持警覺，權衡利害得失，徹底洞察客觀環境的真相，才能因地制宜、因敵制勝。這其中又蘊含兩個觀念，一是掌握競爭環境的動態，一是權變，而且兩者是相輔相成的。因此，前者和「競局說」的掌握市場訊號、「價值說」的掌握需求缺口、「風險說」透過指派專人蒐集環境資訊的隔離風險策略相通；後者和「風險說」的藉由增加策略彈性來降低組織僵固性、「生態說」的利基寬度策略可提供競爭環境對資源配置決策的啟發、以及企業應與環境共同演化等策略觀點相通。至於本段有關「迂直之計」的分析，請參考S711、S712關鍵句分析(S733)。

策略控制(strategic control)是用以確保策略行為或策略活動能夠依照策略計畫完成，來達成目標並修正任何重大偏離的一種監視程序。企業的所有部門或活動，都應設立策略控制的機制。因為，透過策略控制的機制，策略管理人員才能評估企業的策略績效。策略控制雖是策略管理程序中的最後一環，但對整個策略管理活動卻很重要(林建煌,2003)。「資源說」中對組織能力的定義為「一種運用管理能力持續改善企業效率與效果的能力。這項能力從屬於組織，不會隨著人事的更迭而有太大的變動」。因此策略控制的機制和「始計篇」的五大經營要素之「法」一樣，都屬「資源說」策略性資源中的組織能力(S74)。

「朝氣銳，晝氣惰，暮氣歸」是指士氣會因時間不同而改變，管理者應考慮時間因素對領導效果的影響(羅庚辛,1992)，透過激勵的手段，提昇士氣，以利於策略的貫徹執行(S751)。

「治氣」、「治心」、「治力」、「治變」可說是四種攻擊的時機，能掌握這四種攻擊時機，則掌握了策略執行上的「節」(林建煌,1994)。因此，我們可從「價值說」提到市場未被滿足的需求缺口，或是對方價值活動中的弱點、「風險說」所謂風險較低的環境領域、「結構說」的具獨佔力位置，配合「競局說」攻擊策略時機切入等策略邏輯來思考(S752)。

「避其銳氣，擊其惰歸」、「無邀正正之旗，勿擊堂堂之陣」其實也可以從「競局說」攻擊、防禦策略來詮釋。前者是指，欲攻擊龍頭廠商，可對本身價值鏈的部份活動進行創新，或重新設計整個價值鏈；或是重新定義本身和龍頭廠商的競爭範疇，如：新的產業區段、新的地理範疇、或是另一個相關產業(Porter,1985a)。新的價值鏈和競爭範疇必須是龍頭廠商所忽略或是弱點所在，才能達到「擊其惰歸」的目的(S752)。

若從防禦策略來看「避其銳氣，擊其惰歸」、「無邀正正之旗，勿擊堂堂之陣」，防禦式攻擊之策略邏輯是指，當對手發動攻擊時，為減低其攻擊強度，或避開其主要火



力，可以另闢戰場，以分散對手的戰力。例如，競爭者在國內掀起價格戰時，防禦者可以在國外市場發動攻擊；對方選擇甲產品發動攻擊，防禦者可以打擊其較弱的乙產品，形成交叉對抗的局面（S752）。

如果從企業競爭角度，「高陵勿向」、「背邱勿逆」、「銳卒勿攻」即避開對手的鋒芒銳氣，不要和居於市場領導地位、且領先態勢如日中天、難以動搖的第一品牌正面衝突，否則必敗無疑（羅吉甫,1994）；換言之，對市場占有率高的競爭對手或是產業龍頭廠商，不在同性質的產品競爭，更不宜在價位上拼戰，而宜採側面攻擊方法，爭取少數市場，或進攻特殊性質的需求（陳文德,1998）。此和「避其銳氣，擊其惰歸」、「無邀正正之旗，勿擊堂堂之陣」相同，即「競局說」攻防策的邏輯（S76）。

商場競爭中應提防對手用計使詐，對方也許假裝放棄某市場，也許故意留下破綻，或不動聲色，或故意示弱，使我方誤以為有機可乘。因此必須謹慎判斷，此即「佯北勿從」、「餌兵勿食」（羅吉甫,1994）。這可由「競局說」的正確解讀競爭訊號，或是「風險說」的指派專人蒐集環境資訊，以降低環境不確定性因子等作為達成（S76）。

最後，還要防止對手拚死脫困，狗急跳牆，展開諸如不惜成本，降價拋售，打亂市場行情的行動，造成兩敗俱傷。所以讓對手走投無路，有時反而對自己不利，此即「歸師勿遏，圍師必闕，窮寇勿追」（羅吉甫,1994）。這和「謀攻篇」提到的「全爭」觀念一樣，也就是和「競局說」選擇良性競爭對手，並維持其存活能力的策略邏輯相符。良性競爭對手的退出障礙不能太高，以免將其綁死在產業內；而且如果退出障礙太高，可能導致良性競爭對手在遭遇策略性困境時，因無法退出而可能做出破壞整體產業秩序的行為（Porter,1985a）（S76）。

#### 4-2-8 九變篇

表4-2-8-1：九變篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中 段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
將帥領軍作戰 在各種情境：地 形、與敵遭遇、 上級命令的權 變之道或戰術 原則	具權變觀的策略	S811	1. 圯地無舍，衢地合交，絕地無留，圍地則謀，死地則戰。	風險 生態 價值 結構 競局 互賴 資源 統治 風險 生態 價值 結構 競局
		S812	2. 途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地有所不爭，君命有所不受。	

關鍵句分析中 段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
將領思考判斷 的準則	危機管理、事業網 路策略	S821 S822	1. 是故智者之慮，必雜于利害。 2. 是故屈諸侯者以害，役諸侯者以 業，趨諸侯者以利。	風險 互賴 競局 生態 風險 資源 統治
攻、防先勝之道	立于不敗之地的防 守策略（攻守兩齊 策略）	S831  S832	1. 故用兵之法，無恃其不來，恃吾 有以待之； 2. 無恃其不攻，恃吾有所不可攻也	風險 資源 統治 競局 價值 風險 競局 結構
將帥素質論	領導者應避免的行 為和特質	S84	故將有五危：必死可殺，必生可虜 ，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩	資源

資料來源：本研究

本篇主要闡明在各種地形、狀況下，將帥的因應之道～「圯地無舍，衢地合交，絕地無留，圍地則謀，死地則戰」，指的是不同地形下的權變措施；「途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地有所不爭，君命有所不受」，指的是不同狀況下的權變措施。策略決策者在處理每一個決策、制訂每一項規畫時，最不易掌握的部分，往往是外在環境的「變」。由於變動快速，很多因素顯得不確定。既然外在環境變動得難以掌握，最好的因應之道，便是培養應變力，針對各種狀況，隨機應變。變通的目的是趨利避害，順應戰場狀況，選擇有利的形勢（羅吉甫, 1994）（S811, S812）。

而這也是「風險說」提到的策略邏輯之一～設法增加組織策略彈性，是組織在不確定環境中求生存的方法之一，透過策略彈性的增加，可以改變組織習性，降低組織的僵固性，進而降低風險乘數因子的影響。企業若能因應各種市場狀況，及時反應，便能訂出有利的決策。「生態說」的利基寬度策略、與環境共同演化的組織同形策略等觀點，亦是強調企業策略必須考慮環境這項權變因素（S811, S812）。

沒有展望、潛力的市場或產業不要進入（圯地無舍）；市場開發後二、三年，成果不彰，則應考慮退出，避免更大的損失（絕地無留）；不必選擇的市場通路、不必開發的產品、不必介入的市場、不必設立的分支機構，就不要浪費任何資源在其中（途有所不由、軍有所不擊、域有所不攻、地有所不爭）（羅吉甫, 1994）。這些狀況即表示當市場或產業不具：「價值說」所謂顧客認知的價值、「結構說」具獨佔力的位置、「競局說」各型攻策的條件、「風險說」可降低風險的較佳環境領域，則應另尋利基或從退出障礙較低的市場撤退收割（S811, S812）。

萬一市場被其他強大對手夾擊，動彈不得，應設法脫困，突破重圍（圍地則謀、死地則戰）（羅吉甫,1994）。「競局說」則提供不少和對手互動時採取攻防策略的作法及時機，例如三位體理論（S811）。

平時做好公關外交，爭取盟友（衢地合交）（羅吉甫,1994），即「互賴說」的事業網路策略、「競局說」三位體理論的觀點、「生態說」的合作共生策略、「風險說」的建構事業網路的降低風險策略、「資源說」透過合作發展來建構資源的觀點、「統治說」透過合作網路取得較低交易成本的資源，等策略邏輯（S811）。

經營者應該適度授權，讓主管幹部在「營運至上」的前提下，能彈性運作，掌握商機，不必事事揣摩上意（君命有所不受）（羅吉甫,1994）。這和「風險說」隔離風險策略中的調整組織結構觀念相通。因為當企業無法運用其他策略，讓外界的環境風險降低、轉移或分散時，則必須適當地調整組織結構，指定專人處理可能突發的事件，而這亦必須透過適度的授權，才能讓組織和人員迅速因應變化，作出即時的決策（S812）。

「智者之慮，必雜於利害」是指：有智慧的人，思考時會同時考量利害兩面。在不利的狀況中，考慮有利的一面，可以增強信念；在有利的狀況中，考慮有害的一面，可以化險為夷。不論是將帥或經營者，若運用這種思考模式，便能夠「害中取利，利中取害」（羅吉甫,1994），而這種思考模式，就是危機或風險管理的思想（S821）。

企業在圖謀獲利、成長的同時，可以運用其既有之組織體系和機能，適時地建立：預防危機發生、及時處理危機、有效解除危機之「危機管理制度」。企業危機管理制度可針對生產、行銷、人力資源、研發、財務等構面與策略執行層面，蒐集可能導致各種危機之危機因子，加以分析、歸納；並詳定計劃，議訂不同危機程度分類的評定標準和管理危機的標準作業程序，以確實有效地處理危機（蔡東益,2003）（S821）。

在「風險說」亦提到：生存既為企業的首要任務，因此，一個策略規劃者就不能不去思考企業生存所面臨的最大威脅～風險。對一個企業經營者而言，適當的處理環境的風險，並設法尋找一個較為安定的經營環境，使之能有效率的經營，乃是一個重要的課題。在「風險說」提到的兩大類風險源～風險驅動因子及乘數因子，其實即是危機管理中的危機因子，透過各種風險管理策略和機制，當可降低經營及策略的風險（S821）。

「屈諸侯者以害，役諸侯者以業，趨諸侯者以利」也就是「謀攻篇」中「伐交」的觀念（鈕先鍾,1997），因此和「互賴說」、「競局說」、「生態說」、「風險說」、「資源說」、「統治說」等策略邏輯有關（請參考S32關鍵句之分析）（S822）。

「互賴說」提到若干重要的策略邏輯如：體系中事業夥伴的選擇標準包括(1)網路成員須能提供重要資源的能力（即「趨諸侯者以利」）；(2)成員的組織特性、經營理念與策略取向和本企業相近；(3)與本企業間存在非正式的人際關係。而在網路關係的建構中，有三項重要工作：(1)成員間應共同尋找對大家都有利的合作情境（即「趨諸侯者以利」）；(2)網路成員對網路體系發展目標與本身條件有正確的認知與共識；(3)加強彼間的信任感。有關網路關係的定位，決策者應秉持「關係在恰當，不在緊密；能



夠長期維持，便有較高的價值」的原則。在網路體系維持方面，應合理分配網路利益（即「趨諸侯者以利」）、設計適當的管理機制，及建立長期的互信與共識。最後，在網路位置的選擇方面，因為企業希望擁有較多的網路體系利益，從靜態的觀點，應選擇較佳的網路位置；從動態觀點則應運用各種方式，改變本身在體系中的相對談判力。

如果最初的位置不理想，可採適當的網路策略改變目前位置，以提升本身的相對談判力。Banson(1975)提出幾種策略可供參考：

1. 合作策略：運用合資、合併、吸納對方、人才交流等手段，與所攸關利益組織協商妥協，以改善本身的地位。
2. 毀滅策略：有目的採取行動，抑制其他組織獲取生存所需資源，但僅適用於該組織在網路中擁有極大的權力（即「屈諸侯者以害」）。
3. 操弄策略：藉由改變環境的限制條件，改變既存的資源流動方式。適用於當網路為一分權形式，而網路成員有部分自治權（即「役諸侯者以業」）。
4. 威權策略：將網路結構完全改變，如引入新的網路成員，或將網路關係正式化，以取得關鍵地位。
5. 序位策略：隨時間遷移，逐步改變與其他組織的關係，是一漸進式的策略。
6. 混合策略：配合環境的特性，混合採用上述策略（S822）。

「無恃其不來」主要強調的是有備無患，常備不懈的備戰思想（張國浩, 1999）。也就是強調以實力為基礎的自恃思想，根據這種自恃思想，孫子認為戰爭不應該憑藉不在自己掌握的機運，在任何策略行動前，必須先有萬全之準備，也就是必先求固守而後進攻（林建煌, 1994）。因此和「軍形篇」的「先為不可勝」、「不可勝者，守也」、「善守」等關鍵句分析一樣，包括「風險說」、「資源說」、「統治說」、「競局說」等四種策略邏輯（S831）。

「有所不可攻」和「軍形篇」的「立于不敗之地」相通（鈕先鍾, 1997）。故包含了「價值說」的有效掌握需求缺口、「風險說」的尋找較佳的環境領域、「競局說」的機會型政策的條件、「結構說」的卡到具獨位力的位置等策略邏輯（S832）。

依據「資源說」對策略性資源的說法，領導者的個人能力也算是企業重要的資源之一。孫子在本篇最末段則是從不同的角度，提出領導者應該避免的五種行為、特質，稱為「將之五危」（S84）。

#### 4-2-9 行軍篇

表4-2-9-1：行軍篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中段 落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
山地、河川、沼澤、平地各地形的行軍佈署原則	依據競爭訊號的解讀及市場資訊蒐集、判斷，制定最佳資源部署的競爭策略；產業環境對企業策略的影響；卡位觀；式微產業策略；最好的市場是進入障礙高，退出障礙低	S911	1. 凡處軍相敵：絕山依谷，視生處高，戰隆無登，此處山之軍也。	生態 資源 統治 效率 風險 競局 結構 生態 資源 統治 效率 風險 競局 結構 生態 資源 統治 效率 風險 競局 結構
		S912	2. 絕水必遠水，客絕水而來，勿迎於水內，令半濟而擊之，利。欲戰者，無附於水而迎客，視生處高，無迎水流，此處水上之軍也。	
		S913	3. 絕斥澤，惟亟去無留；若交軍於斥澤之中，必依水草，而背眾樹，此處斥澤之軍也。	
		S914	4. 平陸處易，右背高，前死後生，此處平陸之軍也。	
適應地理環境的原則	透過競爭訊號的掌握及權變的策略，達到趨利避害的目的	S921	1. 凡軍好高而惡下，貴陽而賤陰。	風險 生態 價值 結構 競局 風險 生態 價值 結構 競局 風險 生態 價值 結構 競局 風險
		S922	2. 丘陵堤防，必處其陽，而右背之。	
		S923	3. 上雨水沫至，欲涉者，待其定也。	
		S924	4. 凡地有絕澗、天井、天牢、天羅、	

關鍵句分析中段 落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
		S925	天陷、天隙，必亟去之，勿近也。 吾遠之，敵近之；吾迎之，敵背之。  5. 軍旁有險阻、潢井、蒹葭、山林、 翳薈者，必謹覆索之，此伏姦之所 處也。	生態 價值 結構 競局 風險 生態 價值 結構 競局
偵察敵情（相敵術）的方法： 1. 由環境行動判斷敵軍行動 2. 由敵軍行動判斷其動機 3. 由敵軍系統指標判斷其現狀 4. 由敵軍行動判斷其現狀	透過競爭訊號的解讀及顧客效用偏好掌握，隔離環境風險	S931   S932  S933  S934	1. 敵近而靜者，恃其險也。遠而挑戰者，欲人之進也。其所居易者，利也。眾樹動者，來也。眾草多障者，疑也。鳥起者，伏也。獸駭者，覆也。塵高而銳者，車來也。卑而廣者，徒來也。散而條達者，樵採也。少而往來者，營軍也。 2. 辭卑而益備者，進也。辭強而進驅者，退也。輕車先出居其側者，陣也。無約而請和者，謀也。奔走而陳兵者，期也。半進半退者，誘也。 3. 杖而立者，飢也。汲而先飲者，渴也。見利而不進者，勞也。鳥集者，虛也。夜呼者，恐也。軍擾者，將不重也。旌旗動者，亂也。吏怒者，倦也。殺馬肉食者，軍無糧也。懸缶不返其舍者，窮寇也。諄諄翕翕，徐與人言者，失眾也。 4. 數賞者，窘也。數罰者，困也。先暴而後畏其眾者，不精之至也。來委謝者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必謹察之。	競局 風險 價值   競局 風險 價值   競局 風險 價值
用兵的原則、手段、目的	以小搏大的策略	S94	兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已。	資源 統治 競局 價值 效率 結構 風險 互賴 生態
戰地政務	領導者應和部屬建立父子般的親密關係（參考力量），適時適度的運用獎酬和脅迫力量	S951  S952 S953	1. 卒未親附而罰之，則不服，不服則難用。卒已親附而罰不行，則不可用。 2. 故令之以文，齊之以武，是謂必取 3. 令素行者，與眾相得也。	資源   資源 資源

資料來源：本研究



本篇首段主要在分析部隊在不同的地理環境中如何行軍的原則（鈕先鍾, 1997）。「處軍」指的是在各種地形我方的部署要領；「相敵」指的是對競爭對手的觀察判斷（羅吉甫, 1994）。因此前者（處軍）係關於企業因應環境的資源部署配置觀念，和「謀攻篇」S35關鍵句中的「識眾寡之用」分析一樣，包括「生態說」、「資源說」、「統治說」、「效率說」、「風險說」等策略邏輯（S911, S912, S913, S914）。

至於「相敵」，在商戰中若想取勝，就必須具備觀察判斷能力。和「競局說」正確解讀競爭環境中訊號，及「風險說」隔離風險策略中提到的指派專人蒐集環境資訊的觀念有關（S911, S912, S913, S914）。

規劃競爭策略最重要的，就是把公司放入「環境」中考慮。雖然與公司相關的環境因素很複雜，可能與各種社會、經濟作用力相關，但主要的還是公司所處的產業環境。波特（1985b）提出的五力分析，就是針對產業內五種作用力，提出結構性地分析，以了解它們如何影響企業的獲利。而「結構說」所提出的獨佔策略邏輯，也正是基於五力分析的架構。另外，「生態說」的利基寬度策略、組織同形策略，也是著眼於環境對組織的影響（S911, S912, S913, S914）。

針對「山地」和「水上」之軍的部署原則，孫子都強調「視生處高」，即須重視注意對作戰有利之地點而搶先佔領，不論攻防，均須將我方部署於制高點，以便瞰制敵人（魏汝霖, 2001）。這也就是「結構說」的卡到具獨佔優勢位置的觀念（S911, S912）。

「斥澤」是指不宜作戰的地方。以企業經營來看，也就是指衰退的產業。針對式微的產業，最為眾人所知的策略就是「收割」策略；也就是說：停止投資、設法讓該事業產生最多的現金流量、最後進行脫產。現今常用於企劃上的BCG「產品組合模式」，也對式微產業提出同樣的建議：切莫投資在成長遲緩（或負成長）的不利市場，而應撤出現金。這也就是孫子在斥澤作戰提到的「亟去無留」（Porter, 1985b）（S913）。

然而，式微產業的競爭本質，及各公司因應的策略替代方案，遠比想像中複雜。一般因應式微的策略大致有四種。這些策略間差異極大，不只追求的目標不同，對投資的意涵也殊異。採取收割或脫售策略時，企業會想盡辦法撤資（即「亟去無留」）；如果採取領先或利基策略，公司也許會為了鞏固自己在式微產業的地位，反而進行投資（即「交軍於斥澤」中的策略）（Porter, 1985b）（S913）。

1. 領先策略：如果式微產業的結構，會讓留下來的公司取得高於平均的獲利，公司就可採取領先策略，善用形勢。目標是：成為產業內唯一的公司，或是成為碩果僅存的少數公司。這項策略的前提是：追求領先地位的公司將比較有利。
2. 利基策略：在式微產業中，辨認出可維持需求、減緩衰退、而又能讓公司獲取高報酬的區段（或需求群）。接下來再投入資金，在此區段內建立地位。最後，還要改採收割或脫售策略。符合孫子「依水草，背眾樹」而戰，最後仍要「亟去無留」的戰術原則。

3. 收割策略：公司的目的是，儘可能增加公司現金流量。公司可完全刪除新投資，或予大幅刪減、減少設備維修；或減少廣告與研發經費，利用過去留下來的剩餘力量提高價格，或利用過去商譽，繼續銷售圖利。這種策略，以及第4項快速脫售策略，都是「亟去無留」的概念。

4. 快速脫售（撤退策略）：為了讓淨投資金額極大化，公司因而在式微階段即進行早期脫售（而非等到收割期、或事後再賣出）。

「平陸之軍」提到「前死後生」，意即前面控制使敵行動困難之死地，後方接續運動便利之生地。和「結構說」針對獨佔結構的討論中，認為最好的市場狀況是進入障礙高，而退出障礙低；此時，潛在競爭者不易進入市場，而經營不佳的廠商很容易可以退出產業的觀念是一致的（S914）。

企業經營必須善用「趨利避害」的原則，利用競爭中有利於自己的客觀環境。我們要善於把握相對的動態性和相對性。動態性，就是指在競爭中，一切客觀條件都不是一成不變的，競爭者必須善於利用有利於己的客觀條件。所謂相對性，即是要調整自己在客觀環境中所處的位置，使有利條件能盡量地屬於自己（壇明山, 2001）（S921, S922, S923, S924, S925）。

換言之，企業必須保持靈活的權變策略，隨時針對環境做出應變，達到趨利避害的目的。也就是「風險說」的改變組織習性策略，以降低僵固性，及「生態說」各種因應環境的組織生態策略。「利」即「價值說」的不同區隔顧客的效用偏好，對廠商而言，也就是具有價值的需求缺口所在、「結構說」的具有獨佔優勢的位置、「競局說」的機會型政策條件、「風險說」降低風險策略中的較佳環境領域做法；「害」則為「風險說」提到的三大類風險～一般環境風險、任務環境風險、公司特有風險。要做到「趨利避害」及「彈性應變」，則又須依賴「競局說」的有效掌握環境中的競爭訊號，及「風險說」的指派專人蒐集環境資訊，方能竟其功（S921, S922, S923, S924, S925）。

「丘陵堤防，必處其陽，而右背之」，意指當行軍於丘陵堤防時，應占領向陽面，且以為右背；不僅可保持士兵的健康，且可以作為掩護的障礙物（李浴日, 2000）。類比向陽面的重要性，「結構說」亦提到，企業必須掌握有利位置與關鍵資源，以擁有較大的結構的獨佔力（即「必處其陽」），並藉此降低同業間的競爭強度、提高對上下游的議價力量。針對潛在競爭者及替代品的威脅，則必須透過提高進入障礙及擴大運用獨佔力等方法，建立防線（即「右背之」）（S923）。

「絕澗、天井、天牢、天羅、天陷、天隙」和「九變篇」S811關鍵句「圯地無舍、絕對無留」在策略方面的啟示一樣，當市場或產業不具：「價值說」所謂顧客認知的價值、「結構說」具獨佔力的位置、「競局說」各型政策的條件、「風險說」能降低風險的較佳環境領域，則應避開（S924）。

在商戰中，特別是新產品開發，須先了解消費者心中到底在想什麼。因此，從另一個角度來看，「謹覆索之」和「價值說」的辨識不同區隔顧客的效用偏好及購買標準、



「競局說」機會型攻擊策略的市場需求缺口、「結構說」和「風險說」的尋找利基位置以降低風險等策略邏輯相通。不過，「謹覆索之」也可從「競局說」有效掌握環境中的競爭訊號，及「風險說」指派專人蒐集環境資訊的角度詮釋（S925）。

要做好內外分析，首要之務便是取得情報。孫子除了強調用間的手段，也強調藉由實地觀察來進行環境偵測。基本上，這是一種藉由觀察敵情所得的資料，來對環境所進行的正式預測（formal forecasting）。對於策略管理來說，這也是相當重要的一環（Fahey & Narayanan, 1985；林建煌, 1994）。透過「競局說」的競爭訊號解讀，及「風險說」指派專人蒐集環境資訊隔離風險的策略，務求對競爭對手的動向有效掌握。另外「價值說」的辨識不同區隔顧客的效用及購買標準，也算是環境偵測的重要目的之一（S931, S932, S933, S934）。

哈默爾和普哈拉兩位教授（1994），在其“Competing For The Future”一書中，一再強調，資源有限不必然會妨礙企業爭取領導地位，其關鍵在於資源的善用。即使我方規模很小、資源有限，但有旺盛的企圖心，並能在資源的運用上展現不同的創意，仍有以小搏大的本錢，也就是孫子提出「兵非貴益多」的質量建軍思想（S94）。

有很多資源限制的公司，不應該採取「約翰韋恩」式的競爭策略（這種單槍匹馬對抗眾敵的做法，就是「武進」～輕敵武斷冒進），反而要利用機會改變而非遵循現有的遊戲規則：（1）它會找龍頭公司防禦工事中「鬆動的磚塊」（即「料敵」～確實判斷敵情），而避免在競爭對手掌握得很好的市場上與之正面交手；（2）其投資應集中於少數自認為有潛力成為世界領袖的核心專長及精簡式生產，並特別重視能事半功倍的效率（即「併力」～集中優勢兵力）；（3）由於產品設計的能量沒有對手多，因此也不得不縮短產品開發時間，以及整個產品線的開發成本；（4）要加速產品開發，自然會刺激跨功能的溝通；（5）公司會鼓勵尋找更多更有能力的供應商，同時供應商也要擔負一大部分的開發責任（即「取人」～獲得眾人的竭誠擁護（鈕先鍾, 1997））；（6）因為經不起過多的管銷開支跟多餘的管理層級，人力資源也不足，每位員工都要一人當兩人用；為免力量分散，高階主管也要針對各個策略目標尋求企業內外全體的共識（即「取人」）。

由以上的說明，S94關鍵句的策略邏輯如下及圖4-2-9-1：

1. 「兵非貴益多」：「資源說」提到建構核心資源具有的三個特性～獨特性、專屬性、模糊性；「統治說」在最低資源統治成本前提下的資源取得及運用邏輯。
2. 「無武進」：「競局說」的攻防策略及適用時機。
3. 「併力」：「價值說」的選擇價值活動組合，以提供商品組合滿足顧客需求，並可考慮和其他廠商的合作聯盟，而本身只負責價值鏈中的某些價值活動，達到資源集中運用的目的；「效率說」以效率為核心的學習曲線、規模經濟、範疇經濟等重要觀念及策略邏輯；「資源說」若干重要資源運用邏輯，包括：①以目前的資源是否有剩餘為前提，因為當市場機會來臨，剩餘資源能讓企業掌握住契機②同一資源是否可轉移到不同業務範疇。運用方法亦不限於自用，授權他人運用也



可能得到更多利得③應避免「搭便車」和「代理」問題，前者如某事業部不斷運用其他事業部的資源，但本身對核心資源建構卻毫無貢獻；後者如員工竊用企業資源為己有④當原有資源轉移運用後，是否有足夠的能力來填補原有的需求；「結構說」的有效運用經驗曲線，建立成本優勢的進入障礙；「統治說」在生產成本與交易成本間取得平衡折衷的資源運用觀點。

4. 「料敵」：「價值說」的①辨識不同區隔顧客的效用偏好及購買標準②需求缺口的掌握；「結構說」的卡位觀念；「競局說」的機會型攻擊策略和競爭訊號的掌握；「風險說」的①尋找較佳環境領域，以降低風險②透過指派專人蒐集環境資訊及預測，以隔離環境風險。
5. 「取人」：「價值說」的嘗試尋求新關係，協調上下游價值活動，甚至可形成星系價值網；「結構說」的①形成同業默契，以降低同業間的競爭強度②分散供應來源，以提高對供應商的議價力量；「競局說」的三位體理論；「互賴說」提到的，企業無法以一己之力對抗環境壓力，而必須基於專業分工，形成相互依賴發展的事業共同體的觀念；「風險說」與可能對企業營運造成風險的關鍵組織，建構有利關係，以降低或轉移風險；「生態說」提到的，組織個體在面對環境壓力時，可以透過合作共生策略，以群體力量對抗環境的天擇。



圖4-2-9-1：「兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已」的策略邏輯

資料來源：本研究

領導者應建立與部屬間的親密關係，以獲得部屬的親附，也就是French & Raven (1959) 所謂的參考力量 (referent power)。其次，必須恩賞威罰並重，「文」即仁恩賞，也就是領導來源之一～獎酬力量 (reward power)；「武」即嚴威罰，也就是脅迫力量 (coercive power)；最後，賞罰要適時、適度地運用，否則部屬尚未親附就罰，容易引起怨懟，口服心不服；贏得部屬的尊敬與擁戴後，該罰卻不罰，無異於養一些驕兵，無法作戰 (羅吉甫, 1994；羅庚辛, 1992)。在「資源說」提到策略性資源之一便是個人能力，其中管理能力也就是統領企業的能力，而人際關係能力，也包括企業內部的溝通協調能力。這些關於策略決策者的領導能力，在孫子兵法的思想體系中，都屬於策略執行時的相關配合要素之一，不可不慎 (林建煌, 1994) (S951, S952, S953)。

#### 4-2-10 地形篇

表4-2-10-1：地形篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中段 落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
與六種地形有關的戰術	從進入及退出障礙組成的產業結構及因應之道	S1011 S1012	1. 我可以往，彼可以來，曰通； 2. 通形者，先居高陽，利糧道以戰，則利。	結構 結構 效率 統治 價值 競局 風險 生態 結構 結構 資源 競局 互賴 風險 價值 生態 效率 結構 結構 競局 結構 價值 競局 風險 風險
		S1013 S1014	3. 可以往，難以返，曰挂； 4. 挂形者，敵無備，出而勝之；敵若有備，出而不勝，難以返，不利。	
		S1015 S1016	5. 我出而不利，彼出而不利，曰支； 6. 支形者，敵雖利我，我無出也；引而去之，令敵半出而擊之，利。	
		S1017	7. 隘形者，我先居之，必盈之以待敵；若敵先居之，盈而勿從，不盈而從之。	
		S1018	8. 險形者，我先居之，必居高陽以待敵；若敵先居之，引而去之，勿從也。	
		S1019	9. 遠形者，勢均，難以挑戰，戰而不利。	
說明四種不良	管理者能力及應避免的缺點	S1021 S1022	1. 夫勢均，以一擊十，曰走。 2. 卒強吏弱，曰弛。	資源 資源

關鍵句分析中段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略邏輯
的軍隊體質：弛陷崩亂及兩種不良的戰術：走北		S1023 S1024 S1025 S1026	3. 吏強卒弱，曰陷。 4. 大吏怒而不服，遇敵懟而自戰，將不知其能，曰崩。 5. 將弱不嚴，教道不明，吏卒無常，陳兵縱橫，曰亂。 6. 將不能料敵，以少合眾，以弱擊強，兵無選鋒，曰北。	資源 資源 資源 資源
將領決定戰術的考慮因素：地形、敵我軍情；進退依據	企業情報機制的功能；對專業的尊重及授權；策略家的角色和特質能力	S1031 S1032 S1033	1. 料敵制勝，計險阨遠近，上將之道也。 2. 故戰道必勝，主曰：無戰，必戰可也；戰道不勝，主曰：必戰，無戰可也。 3. 故進不求名，退不避罪，惟民是保，而利于主，國之寶也。	價值 結構 競局 風險 資源 資源
將領領導統御之術：恩威並濟	仁慈權威式的領導、將員工視為企業資源之一	S1041 S1042	1. 視卒如嬰兒，故可與之赴深溪；視卒如愛子，故可與之俱死。 2. 厚而不能使，愛而不能令，亂而不能治，譬若驕子，不可用也。	資源 資源
敵我判斷、天時地利與爭勝的關係	正確的策略決策源於企業內外的正確認識	S105	知彼知己，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全。	風險 競局 價值 結構

資料來源：本研究

孫子一向重視地形，他認為，善於利用地形與否，往往成為作戰勝負的關鍵。本篇一開始孫子便舉出六種地形，說明在這些地形中的用兵之道。這六種地形的運用，和企業的市場環境有異曲同工之妙（羅吉甫, 1994），並可由「結構說」介紹的觀念說明。

「結構說」將進入及退出障礙建構成一個二維方格，如圖4-2-10-1。

		退出障礙	
		低	高
進入障礙	高	報酬高／風險低	報酬高／風險高
	低	報酬低／風險低	報酬低／風險高

圖4-2-10-1：障礙與經營績效

資料來源：吳思華，2000，頁156



從「結構說」的角度來看，「通形」就是進入障礙及退出障礙均低的產業或市場（S1011）。由於廠商只要一有超額利潤，馬上會引起其他廠商的覬覦而進入市場，故利潤率始終維持平平，但亦不致有太大風險（吳思華, 2000）。

因為整體進入障礙較低，所以有許多公司競爭，且沒有一家擁有夠分量的市場占有率，通常中小型的公司很多。而且它對供應商與客戶的議價能力通常很低，導致獲利微薄。在這種態勢下，策略性定位很重要。例如透過設備廠商標準化的低成本定位、增加產品服務附加價值的差異化定位，或是專攻特定類型產品或產品區段的集中定位（Porter, 1985b）。因此，「效率說」的學習曲線、規模經濟、範疇經濟等邏輯、「統治說」的最低資源統治成本的邏輯、「價值說」掌握需求缺口創造價值邏輯、「競局說」的機會型攻擊策略、「結構說」的卡位邏輯、「風險說」的尋找較佳環境領域、「生態說」的利基寬度策略等，都可提供在「通形」中佔領制高點的參考（S1012）。

「挂形」：容易去、不容易回的地形。敵人若無防備，可以取勝；敵人若有備，則難以取勝，而且退路易遭截斷～投資大，撤退不易，風險極高的行業，投資前須小心謹慎。也就是進入障礙低而退出障礙高的產業（S1013），此時，潛在競爭者進入容易，在景氣良好或暫時出現暴利時，很可能有大批廠商湧入；當營運情況惡化時，新增的產能無法離開產業，結果將使產能往上堆積而利潤快速滑落，甚至產生惡性競爭的局面。此時，產業將面臨低報酬、高風險的狀況（吳思華, 2000）。

因此，策略上應該思考如何提高進入障礙及降低退出障礙。「結構說」指出，提高進入障礙的作法如下（S1014）：

1. 掌握關鍵資源～「資源說」以資源為核心的未來發展策略、「結構說」的卡位原理和提高進入障礙作法之一、「競局說」夢想型攻策的條件、達成防策戰略目標的作法之一、「互賴說」事業網路體系的好處之一，換言之，可透過事業網路策略來掌握關鍵資源、「風險說」降低組織對外依賴和僵固性的作法之一；
2. 建立本公司品牌的聲譽～「結構說」提高進入障礙的作法之二；
3. 盡量滿足市場各區隔的需求～「價值說」辨識不同區隔顧客效用偏好及掌握需求缺口、「結構說」提高進入障礙的作法之三、「競局說」攻擊方式之一、達成防策戰略目標的作法之一、「風險說」降低風險、分散風險策略之一、「生態說」利基寬度策略中的通才策略；
4. 創造規模經濟～「效率說」以規模經濟為核心的策略邏輯、「結構說」提高進入障礙的作法之四；
5. 有效運用經驗曲線，建立成本優勢～「效率說」以學習曲線為核心的策略邏輯、「結構說」提高進入障礙的作法之五；
6. 減少帳面利潤，降低進入的誘因～「結構說」提高進入障礙的作法之六、「競局說」競爭訊號釋放的目的之一；

7. 提高預期報復的可能性～「結構說」提高進入障礙的作法之七、「競局說」達成防策戰略目標的作法之一、透過交叉對抗釋方競爭訊號。

至於降低退出障礙的作法，波特（1985b）在式微（衰退）產業中提到，並不見得一定要採取收割或撤退策略，還可以採取繼續投資於衰退產業的領先或利基策略，其中在領先策略中，必須配合降低退出障礙的戰術運用，協助對手順利退出戰場，例如：（1）以高於行情的價格收購對手整條產品線，並取得市場占有率；（2）收購對手產能，促使它們早日淘汰；這樣做還可降低對手的退出障礙，確保產能不會在產業內出售；（3）以其他方法降低競爭者的退出障礙。例如，自願為對手產品製造備用零件、接洽長期合約以生產自有品牌等。

「支形」：敵我出擊皆不利，千萬不要先出擊。敵人若以利誘我進攻，也不該冒然進入；必須誘使敵人離開險要，等半數進入危險地帶後，再行出擊。通常這是進入障礙和退出障礙均高的情況，此時潛在競爭者不易進入，可使現有廠商（已佔領險要位置，即卡位成功）均維持相當的利潤。但是當市場走下坡時，部分經營失敗的廠商由於無法順利退出，而必須留在產業內繼續奮戰。這時，將會使競爭情勢加劇，若不幸落退，更會陷入失敗者進退維谷的窘況，風險較大（吳思華, 2000）（S1015）。因此，在這種產業環境，我們如果尚未進入，則應審慎評估是否有未被對手發現的利基（制高點、險要之處），不可冒進。但若已卡位成功，則要想辦法降低退出障礙，不僅有利於戰場中競爭對手的退出，日後我方採取收割或撤退策略時，也能降低風險、減少損失。因此這必須靈活運用「競局說」所提到的，和對手互動過程中的攻防策略及釋放競爭訊號的戰術技巧（S1015, S1016）。

「隘形」：兩山夾峙的隘道、隘口，誰先占領隘口布防，誰就取得有利位置～市場很重要，並有一定的空間，誰先奪得領導地位，誰就有利。也就是進入障礙高、退出障礙低，潛在競爭者不易進入市場，而經營情況不佳的廠商很容易可以退出產業，所以產業平均投資報酬率高，而經營風險小。這可從「價值說」的掌握需求缺口、「競局說」機會型攻擊策略、「結構說」的卡位原理及「風險說」的尋找較佳環境領域的降低風險策略等一系列策略邏輯，得到相同的概念（S1017）。

「險形」：易守難攻，形勢險要之地。我方應占領制高點，以俟待勞，若先被敵人所占，應放棄正面攻擊，改採迂迴進攻等方式。從「結構說」的角度來看，也是進入障礙高、退出障礙低的情況（S1018）。因此和「隘形」提到的策略邏輯一樣。

「遠形」：兩軍距離遠，若無優勢的兵力為後盾，又無險要的地形為掩護，不宜主動挑戰～企業跨國經營，或進攻國內較遠的地區，若無足夠的準備和實力，不宜貿然進行。從「風險說」的角度來看，企業在面對這種不熟悉的環境時，必須注意與謹慎評估的，包括政治、社會、法令、天然、經濟等一般環境風險，及供給、需求、競爭、技術等產業風險，以及公司在做這種跨地理範疇時所承擔的決策與營運風險；若無適當的風險對抗策略，則不宜進行（S1019）。

固然運氣也是影響成敗的關鍵，然而更多的時候，失敗是管理者的決策失當、領導無力所致，孫子在第二段即舉出六種敗北的原因，認為全係將領的過失所造成，與環境情勢無關。以企業經營為例，這六個造成決策錯誤的原因是（羅吉甫, 1994）：

1. 「走」：與競爭對手勢均力敵，卻只以十分之一的資源、力氣，去爭奪市場，結果當然不敵敗走（S1021）。
2. 「弛」：員工強，但幹部弱，無法發揮領導統御之責，使軍令廢拙（S1022）。
3. 「陷」：幹部強，但員工弱，整體戰力陷於其中，無法發揮（S1023）。
4. 「崩」：各級幹部無視於企業總體戰略，擅自行動，意氣用事，經營者對幹部的能力認識不清又無力約束，以致作戰時兵敗如山崩（S1024）。
5. 「亂」：經營者缺乏魄力，管理不嚴，決策模糊，幹部及員工無所遵循，且經營策略雜亂無章（S1025）。
6. 「北」：經營者對市場狀況不了解，資源分配、運用不當，本身又無看好的明星產品，與競爭者交手，易遭敗北（S1026）。

管理者若能時時檢討，避免犯下上述六大弊端，對經營成績必然大有助益。而這六大弊端可從「資源說」的「個人能力」說明。從「資源說」角度來看，個人能力包括：與特定產業或產品有關的創新與專業技術能力、統領企業的管理能力、企業內外指揮溝通協調的人際關係能力。這種分法和Katz（1955）對管理者能力的研究是一致的。

1. 技術性能力(technical skills)：通常指應用於作業或業務上的知識及經驗，管理者不一定為此方面之專家，但若能具相關技術能力，往往可加速組織內部成員間的溝通。一般而言，基層主管所需之技術能力較多。這種能力和「資源說」中的「與特定產業或產品有關的創新與專業技術能力」是一樣的。
2. 人際關係能力(human skills)：即溝通領導能力。中階或各功能部門管理者尤重此項能力，俾能善加處理及利用上司、同儕和部屬間的關係，使組織內外和諧運作，達成預期目標。此即「資源說」的「企業內外溝通協調的人際關係能力」。
3. 觀念化能力(conceptual skills)：意指將複雜事物簡化及抽象化之能力。主要依賴管理者本身具有的思考及應變能力，此項能力對各階層之管理者極重要，惟因高層管理者(CEO)面對之問題複雜性及困難度皆較高，且非例行性，所以這方面的能力格外重要。此能力和「資源說」的「統領企業的管理能力」相通。

另外，孫子認為優秀的將領應具備五個特質～智、信、仁、勇、嚴，其實也可從企業經營的角度來詮釋（喬偉, 2002）。「智」是有經營企業的謀略，了解商場的動態，也有長遠眼光；「信」是對員工及消費者講求信用；「仁」是能照顧員工、服務顧客；「勇」是勇於創新，在冷靜分析市場狀況後，以拓展事業的雄心，做出具有見識魄力的決策；「嚴」是對員工合理而嚴謹的要求、對產品服務則重視品質管理。



甚至Katz對管理者能力分類，其實亦可以和這五個特質找到對應關係。「觀念化能力」係將複雜的資訊及問題，經過管理者的吸收組織，再予以重組及簡化的能力，而「智」即為所指。至於「勇」，由於管理者必需冷靜分析市場狀況，並勇於創新，因此這兩者皆屬於高階管理者所需的「觀念化能力」。「人際關係能力」是管理者在待人處事上，所具備的各種溝通、協調、領導、用人等能力，這些都和人密切相關，而「信」、「仁」正是和人際關係的處世哲學有很大關聯。「技術性能力」和「嚴」有關，因為「嚴」也是對產品服務及品質管理的要求，這亦是基層管理者所應秉持的管理原則。

上述六個「敗之道」，其實和這些策略性資源都有密切關係。「走」是管理者的決策失當，即「統領企業的管理能力」、「觀念化能力」、「智」不足所造成的缺陷；「弛」、「陷」是管理者的領導統御能力不足，無法做好內部指揮溝通協調的工作，故和「企業內外溝通協調的人際關係能力」、「信」、「仁」有關；「崩」和「北」是指管理者意氣用事，過於衝動，或是思考不周，對問題現象無法深入所造成，因此，和「統領企業的管理能力」、「觀念化能力」、「智」、「勇」有關；「亂」是管理者的自信和專業不足，不僅造成部屬無所適從，也無法負起最基本的監督管理之責，故和「技術性能力」、「與特定產業或產品有關的創新與專業技術能力」、「嚴」能力不足有關（S1021, S1022, S1023, S1024, S1025, S1026）。

綜合「資源說」個人能力的分法、Katz管理者能力、「始計篇」將之五德，以及本篇「敗之道」之中可歸咎於個人能力者，可以圖4-2-10-2表示之：



圖4-2-10-2：六個「敗之過」的策略邏輯

資料來源：本研究

「料敵制勝」說明了在現代社會中，企業戰爭就是情報戰爭。為了獲取高品質的情報，企業必須先建立良好的情報資訊組織，因為制定策略的核心層面，就是針對競爭者做詳細地分析。而蒐集資料，進行複雜的競爭者分析，則需要有一套結構嚴謹的機制，即某種「競爭者情報系統」（Porter, 1985b）。必須注意的是，此情報蒐集的範圍，不只限於競爭者，亦應包括消費動向的市場調查（今枝二郎, 2001）。

因此，「料敵制勝」和「價值說」提到辨識不同區隔顧客的效用偏好及購買標準，並掌握需求缺口、「結構說」的產業結構分析、「競局說」攻防策略的內容及競爭訊號的掌握、「風險說」指派專人蒐集環境資訊的隔離風險策略等邏輯有關（S1031）。

「戰道必勝，主曰：無戰，必戰可也；戰道不勝，主曰：必戰，無戰可也」是指：依照狀況判斷，戰必勝時，即使君主下令不戰，也應當堅持作戰。相反地，狀況判斷無法獲勝時，即使君主下令作戰，也不能作戰」（陳文德, 1998）。領導者的上司要對領導者做充分的授權，而這種授權是植基於專業的分工，也是基於對專業本身的尊重（羅庚辛, 1992；林建煌, 1994）。授權和基於識人、有效激勵的領導能力是一體之兩面，而管理者個人的領導能力屬於企業的策略性資源（S1032）。

企業領導者個人高瞻遠矚的視野、掌握核心問題的能力、自我檢討與察納雅言的胸襟、不斷學習與追求成長的態度、堅忍不拔的執行能力，乃至於外在重要人際關係的掌握等等，雖然是管理中「形而上」的部分，但卻經常是決定最後成敗的關鍵點（司徒達賢, 2001），而這些特質能力，其實都是「資源說」提到的策略性資源之一（S1033）。

領導是策略執行的關聯要素之一（林建煌, 1994），孫子主張管理者必須建立與部屬間的親密關係，以獲得部屬的親附。「立親」的一個極致，便是領導者讓部屬感受到有如父子般的親密關係，從而與部屬建立類如父子般深厚的情感及生死與共的關係（羅庚辛, 1992）（S1041）。

「視卒如嬰兒，故可與之赴深溪；視卒如愛子，故可與之俱死。厚而不能使，愛而不能令，亂而不能治，譬若驕子，不可用也」。這段話點明了上下關係的微妙，孫子以驕子譬喻，可見雖然其主張領導者應能知兵愛兵，但也不能鄉愿到讓部屬爬到頭頂。另外，這也說明孫子主張的領導方式接近McMurry（1958）及Likert（1967）的仁慈專制式的領導型態（benevolent-authoritative leadership style）（林建煌, 1994），而將下屬視為子女。雖然中國傳統的管理思想仍是以權威式管理為主，但孫子提出這種符合人性的帶兵哲學，已強調了「兵士」這項資源的重要性（喬偉, 2002），企業經營也是同樣的道理，員工應被視為企業寶貴的資產（S1041, S1042）。

企業的正确戰略決策來自企業家的正确決心和判斷。而正確的決心與判斷又源於對企業外部競爭環境和企業內部訊息的正确認識。換言之，對市場競爭環境和企業內部訊息的分析研究，是企業戰略決策的前提和基礎（葛榮晉, 2000）（S105）。

「彼」和「己」的策略邏輯分析，請參考「謀攻篇」S36關鍵句分析，其主要包含了「風險」、「競局」、「價值」等三個策略邏輯；「天」和「地」則參考「始計篇」S132、S133關鍵句的分析，其主要包含了「結構」、「價值」、「競局」、「風險」等四個策略邏輯（S105）。

## 4-2-11 九地篇

表4-2-11-1：九地篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中段 落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
總結戰場上空 間環境的利弊 及因地制宜的 方法	全球策略；植基於兵 情的領導	S1111 S1112 S1113 S1114 S1115  S1116 S1117  S1118  S1119 S11110	1. 諸侯自戰其地者，為散地。 2. 入人之地而不深者，為輕地。 3. 我得則利，彼得亦利者，為爭地。 4. 我可以往，彼可以來者，為交地。 5. 諸侯之地三屬，先至而得天下之眾 者，為衢地。 6. 入人之地深，背城邑多者，為重地 7. 山林、險阻、沮澤，凡難行之道者 ，為圯地。 8. 所由入者隘，所從歸者迂，彼寡可 以擊吾之眾者，為圍地。 9. 疾戰則存，不疾戰則亡者，為死地 10. 散地則無戰，輕地則無止，爭地 則無攻，交地則無絕，衢地則合 交，重地則掠，圯地則行，圍地 則謀，死地則戰。	競局 效率 結構 價值 風險 統治 互賴 生態 資源
敗兵特徵及作 戰速度之重要	垂直整合及價值鏈； 面對地主國強勁競爭 對手攻擊時的因應策 略	S1121          S1122	1. 古之所謂善用兵者，能使敵人前後 不相及，眾寡不相恃，貴賤不相救 ，上下不相收，卒離而不集，兵合 而不齊。合於利而動，不合於利而 止。          2. 敢問：「敵眾整而將來，待之若何 ？」曰：「先奪其所愛，則聽矣； 兵之情主速，乘人之不及，由不虞 之道，攻其所不戒也。」	資源 統治 風險 結構 價值 效率 競局 競局 價值 結構 風險 效率 資源
作戰時應掌握 使兵卒發揮戰 力的關鍵、軍紀 及激勵士兵的 原則	大規模投入的全球市 場之重要策略；植基 於兵情的領導	S1131       S1132  S1133	1. 凡為客之道，深入則專，主人不克 ，掠於饒野，三軍足食，謹養而勿 勞，井氣積力，運兵計謀，為不可 測。投之無所往，死且不北，死焉 不得，士人盡力。       2. 兵士甚陷則不懼，無所往則固，深 入則拘，不得已則鬥。 3. 故善用兵者，譬如率然。率然者， 常山之蛇也，擊其首則尾至，擊其	資源 競局 結構 風險 互賴 統治 資源   風險 生態



關鍵句分析中段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略邏輯
		S1134	尾則首至，擊其中則首尾俱至。敢問：「兵可使如率然乎？」曰：「可」夫吳人與越人相惡也，當其同舟濟而遇風，其相救也，如左右手 4. 方馬埋輪，未足恃也；齊勇若一，政之道也；剛柔皆得，地之理也。	資源結構
作戰時將領的機變重點、愚兵的方法	管理者激勵領導的技巧；保守機密的目的；權變式領導及參與式管理的關係	S1141 S1142	1. 將軍之事，靜以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使之無知。 2. 易其事，革其謀，使人無識。易其居，迂其途，使人不得慮。帥與之期，如登高而去其梯；帥與之深入諸侯之地，而發其機，焚舟破釜，若驅群羊，驅而往，驅而來，莫知所之。	資源風險 資源風險
作戰時，將領在空間環境及士卒戰力發揮關鍵的配合機變	全球策略；植基於兵情的領導	S1151 S1152 S1153	1. 凡為客之道，深則專，淺則散。去國越境而師者，絕地也；四達者，衢地也；入深者，重地也；入淺者，輕地也；背固前隘者，圍地也；無所往者，死地也。 2. 是故散地吾將一其志，輕地吾將使之屬，爭地吾將趨其後，交地吾將謹其守，衢地吾將固其結，重地吾將繼其食，圯地吾將進其途，圍地吾將塞其闕，死地吾將示之以不活 3. 兵之情，圍則禦，不得已則鬥，逼則從。	資源競局 效率結構 價值風險 統治互賴 生態資源
從戰爭、戰役的規劃以至戰場作戰規劃的整體機變	建構事業網路策略的前提、掌握產業市場環境的重要；以資源為基礎的策略觀；權變的領導	S1161 S1162 S1163 S1164	1. 是故不知諸侯之謀者，不能豫交；不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利 2. 不爭天下之交，不養天下之權，信己之私，威加於敵，故其城可拔，其國可墮。 3. 施無法之賞，懸無政之令，犯三軍之眾，若使一人。 4. 犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。投之亡地然後存，陷之死地然後生。	互賴競局 風險生態 結構價值 資源統治 資源風險 統治資源 風險

關鍵句分析中段 落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
從戰爭、戰役的 規劃以至戰場 作戰規劃的整 體機變	卡位觀念、保密觀念 、權變觀念	S1171	1. 先其所愛，微與之期；踐墨隨敵，以決戰事。	價值 結構 競局 風險 資源 生態 資源 風險 競局 效率
		S1172	2. 始如處女，敵人開戶，後如脫兔，敵不及拒。	

資料來源：本研究

本篇和「地形篇」對地形的分類，代表著兩種不同的觀點。「地形篇」所作的分類是具有普遍性，對於敵我都同樣適用，並具有同樣的意義。「九地篇」所作的分類則是專從我方觀點來評估，換言之，其所用的形容詞以及其所提示的戰法，都是只能適用於我方，並非雙方都能通用。另外，孫子認為當我軍主動進入本國以外地區時，即採取進攻或入侵的行動時，所面對的地理環境亦可採本篇九種不同的分類（鈕先鍾, 1997）。若由此觀點來看，「九地篇」的論述，和企業經營中的國際化策略有關，也就是波特（1985b）提到的「全球產業的競爭策略」（「去國越境而師」的意思）（S1151）。

「散地」之意為：我方國勢不如人，被強敵侵入（魏汝霖, 2001）。企業競爭上，可解釋為具競爭優勢的國際大廠攻擊我方的經營、產品或市場範疇（S1111, S1151）。

在「散地」的作戰策略是避免決戰，設法鞏固軍心，深防堅守（羅吉甫, 1994）。因此這種觀點和「競局說」防禦策略的邏輯是相通的。防禦策略大致由三種戰術構成（Porter, 1985a）（S11110）：

1. 提高產業的結構性障礙：與防禦廠商比較，產業的結構性進入／移動障礙比較不利於挑戰廠商，並且會傷害挑戰者的預期回收利潤。
2. 增加挑戰者行動後被報復的威脅：防禦廠商的報復反擊會減少挑戰者的收益，或提高成本，相對不利於它預期的獲利能力。
3. 降低吸引挑戰者攻擊的誘因：提高障礙或實施反擊的目的在壓制挑戰者的預期獲利，降低誘因卻需要企業自己降低利益。比方說，當企業主動降價或改由相關經營單位撥注利潤時，挑戰者會發現，即使攻擊成功也沒有多少好處。

「輕地」之意為：我軍進入敵人國境不深的地區。企業經營上就是我方出口產品，在國外剛開始行銷（梁憲初, 1994）（S1112, S1151）。在進入全球市場時通常有五種進入模式的選擇（Hill and Jones, 2001；Hitt, Ireland, and Hosisson, 2001）：出口模式（exporting）、授權模式（licensing）、加盟模式（franchising）、合資模式（joint venture）、自有公司模式（wholly owned subsidiaries）。出口往往是很多企

業進行全球化的第一步，等到成功後再轉到其他的模式。出口模式並不在其他國家建立製造工廠，因此相對上成本較低，風險也較小，但卻同時能實現規模經濟與區位經濟<sup>22</sup>。

出口模式也有一些缺點。首先，若是原先的母國並不是最佳的生產地點，此時就無法發揮區位經濟。其次，出口模式的運輸成本很高，因此往往使出口模式原先所實現的規模經濟和區位經濟效益被抵銷。解決之道便是將一些運費很高的產品，直接在當地生產（即「輕地則無止」的策略～應迅速前進，鞏固軍心）。另外，關稅問題也可能侵蝕出口模式的經濟效益。最後，出口模式下的當地各個合作公司並不一定完全會在符合出口模式企業的最大利益下來行事。所以有些採用出口模式的企業，便會在這些國家設立自己的行銷機構（輕地無止），來嚴密掌控該國合作公司的行銷活動，當然此舉相對上便會導致成本的增加（林建煌, 2003）。由上可知，「輕地」的策略考量中，和「效率說」的規模經濟、經驗曲線、範疇經濟等效率觀點均有直接的關係（S11110）。

「爭地」之意為：戰略之要地，誰先占領對誰有利。全球化的好處之一，就是可以幫助企業取得區位的優勢，以降低產品與服務的成本（S1113）。例如有些國家的人力資源或生產的原物料很便宜，因此若在該地設廠，可以取得相對的成本優勢。除了成本上的優勢外，有些地點由於位置接近主要的顧客或供應商，因此可以就近服務重要的顧客。當企業透過地點的選擇，而可以掌握重要原物料或服務重要顧客，這時便可以產生區位經濟（林建煌, 2003）。另外，「結構說」提到，有政府或特殊證照保障的行業，也是值得採取卡位策略的選擇之一（S11110）。

像是市場腹地廣大的美國，一向是兵家必爭之地；中國、俄羅斯、印度，日後也可能發展成為大型的市場。因此，若取得這些市場的進入通路，將成為影響未來的一項關鍵策略變數，因為成功的公司可以先佔有相當規模的市場（Porter, 1985b）。

「爭地無攻」的意思是，遇到爭地應先佔領，但若敵人已先佔領，不可強攻。若以企業經營來看，「價值說」有價值的需求缺口、「競局說」機會型政策的條件、「結構說」具獨佔優勢的位置、「風險說」較佳的環境領域等，都是利基之所在，企業應即早透過「結構說」的卡位策略卡到這樣的一個戰略位置，並建立進入障礙。但若這種具獨佔力的位置已被對手搶佔，並建立很強的進入障礙，則不可貿然進行攻擊（S11110）。

「交地」之意為：我軍可以去，敵方也可以來的地區。若以全球競爭來看，就是各國皆可自由競爭之市場（梁憲初, 1994）。就需求面來看，在全球市場中消費者的所得普遍提高，因此促成了全球需求的增加。此外，由於地球村的效應，在全球市場上，也產生了一種需求同質性（homogeneity of demand）日益增加的現象，這種需求同質性的增加，亦有助於企業採取全球化的策略（林建煌, 2003）。另外，波特（1985b）也舉出若干使全世界日益趨向「交地」特質的原因，如可增加規模經濟的科技愈來愈進步、運輸或倉儲成本降低、配銷通路合理化、要素成本的改變、國內經濟與社會環境範圍趨窄、政府限制減少等（S1114）。

---

<sup>22</sup>區位經濟（location economies）是指將某一價值創造活動，安排在最適合該活動的地點進行，因而所產



「交地」的競爭，應保持各軍之間的聯絡，後勤支援及連絡不要被斷絕。採取全球化策略的企業組織，必須從全球的基礎上來協調組織的活動。所以全球協調機制的設計是否完善，對全球化競爭策略有關鍵性的影響（林建煌, 2003）。再者，假如國際後勤運籌體系本身的高固定成本，可透過許多國際市場分攤，全球競爭便產生更高的成本優勢。採取全球競爭策略，也使公司得以採取較專門的系統（如專業的貨船）取得後勤體系的規模經濟（Porter, 1985b）。以全球數量來考量營運的情形，能讓我們重新思考及清楚認知後勤支援的重要性及其在全球競爭策略中的角色（S11110）。

「價值說」提到，廠商透過提供商品組合滿足顧客的需求，這套商品組合須透過一連串的價值活動才能產生。因此採行全球策略的企業，在價值活動的組合上，必須在顧及健全後勤體系的原則下，制定最有效率的決策。「效率說」亦指出，大量採購和配銷能降低進貨及配銷成本，帶來規模經濟。全球化策略的後勤管理，應該運用各種價值活動的規模經濟原理，提升全球運籌管理的效率。當然全球運籌所需資源的建構、蓄積、運用與維持，亦都和「資源說」有密切的關聯。「結構說」提到，要提高對供應商的議價力量，必須分散供應來源，如此一來，不僅提高企業本身的談判地位，也可使糧秣斷絕、及「風險說」的「對特定資源僵固性、外部環境依賴性」的風險降低。其他如「統治說」交易成本的觀點、「互賴說」事業網路體系的策略邏輯，都和「交地無絕」的全球競爭中的後勤運籌管理有關（S11110）。

「衢地」之意為：處在幾個國家的交界，先到者可以結交鄰邦並取得援助。全球競爭中類似的情形，為區域經濟組織的發展。雖然經濟合作成長的趨勢增強了對全球競爭的影響，但是政府和企業仍然擔心這些區域經濟組織，會成為各地區的貿易聯盟，導致對內沒有貿易限制，對外卻採嚴格的保護措施（于卓民等, 2001）（S1115, S1151）。

為了能夠與其他國際大廠相互競爭，並順利地開拓區域經濟組織的市場，廠商可利用購併、策略聯盟與相互投資等方式來進入該經濟體，以享有市場統合的利基。另外，欲跨入任何統合經濟體的全球策略廠商，應加強與國內廠商合作，嘗試籌設較大的貿易機制，以雄厚的資金與談判力量，替本國產品建立行銷管道。最後，由於可能會面臨傾銷的控訴，為了加強對這些組織反傾銷措施的因應，出口商可結合貿易代理商、貿易公會與消費者團體，來進行抗議反傾銷的策略作為（S11110）。

以上這些和「衢地則合交」相通的策略，和「謀攻篇」的「伐交」觀念一樣，包括「互賴說」的策略聯盟、「競局說」的三位體理論、「生態說」的合作共生策略、「風險說」的建構事業網路，以降低風險、「統治說」的合作網路策略，以降低交易成本、「資源說」的透過合作發展建構資源等邏輯（S11110）。

「重地」意為深入敵境，已越過許多敵人城邑，不易返還的地區。在進入全球市場時，企業若大規模進入，在策略上的承諾也較大。策略承諾（strategic commitment）是指企業對於資源所做的投入決策，且決策有長期影響，很難撤回（S1116, S1151）。

決定大規模進入全球市場，對於企業而言，是一種很大的策略承諾。如此巨大的策略承諾，除了對企業有很大的影響，同時也往往對於整個市場的競爭狀態會有很深的衝擊。關鍵在於市場中的現有和潛在的競爭者如何回應企業的大規模進入。不過有一點必須注意，大規模的進入通常比較能夠實現搶先進入者的利益。當然大規模進入的最大缺點，便是因為高度的策略承諾而失去了策略彈性，因而產生潛在風險。不過，失去了策略彈性，也可能使企業反而有了破釜沉舟的決心（S11110）。

因此，當企業處於「重地」時，必須隨時掌握「競局說」的競爭訊號，了解當地競爭者及市場的反應，並且按「結構說」建立進入障礙的方法，鞏固大規模進入的利益。至於策略彈性降低的因應做法，「風險說」提到可透過累積雄厚資源，改變組織的僵固及依賴性（S11110）。

「圯地」之意為：山林、險阻、沼澤等難以通過的地區。和「圍地」、「死地」一樣（梁憲初, 1994），當市場或產業不具「價值說」所謂顧客認知的價值、「結構說」具獨佔力的位置、「競局說」各型攻策的條件、「風險說」提到的，能降低風險的較佳環境領域，則應思考其他策略，避開這些不佳的競爭環境。這點亦和「九變篇」S811、「行軍篇」S924關鍵句的策略邏輯一致（S1117~S11110, S1151）。

值得一提的是，在部屬領導方面，孫子兵法表現出一個極為獨特的特色，那便是植基於部屬心理的領導作風。在孫子兵法中，整個領導基礎是在士兵心理的瞭解、掌握與運用。正由於對士卒心理的瞭解，故也可在部屬領導上看到一些大膽的奇正運用。「死地則戰」和「投之無所往，死且不北，死焉不得，士人盡力」、「兵士甚陷則不懼，無所往則固，深入則拘，不得已則鬥」、「登高而去其梯」、「焚舟破釜」、「死地吾將示之以不活」、「兵之情，圍則禦，不得已則鬥，逼則從」、「投之亡地然後存，陷之死地然後生」都屬這種植基於兵情的領導（林建煌, 1994）。當陷入死地絕境時，粉飾太平的做法並非上策，反而應運用人處在危險情境中，容易發揮個人最大求生力量的本能，來激勵組織成員，凝聚向心，激發鬥志、塑造高昂的士氣。這種獨特並因應環境變化的領導技能，及具有憂患意識、同仇敵愾、上下一心的士氣文化都是「資源說」中的策略性資源（S11110, S1131, S1132, S1142, S1152, S1153, S1164）。

「前後相及、眾寡相恃、貴賤相救、上下相收」，和外部觀點的「垂直整合」，及內部觀點的「價值鏈」是相通的。所謂垂直整合，是將技術上截然不同的生產、配銷、銷售、及其他經濟流程等，結合在單一公司進行。換言之，公司決定利用內部或行政交易，而不透過市場交易來達到經濟目的。垂直整合相關的策略邏輯包括了：「資源說」及「統治說」內部自行發展的資源統治邏輯；「風險說」降低風險策略中「設法與可能會對企業營運造成風險的關鍵組織，以各種方式建構有利的聯結關係」的作法；「結構說」提高對供應商的議價能力的作法之一～建立向後整合的能力、擴大運用獨佔力的作法之一～向下游整合，以轉移運用其獨佔力，增加利潤來源（S1121）。

若從企業價值鏈的觀點來看，企業提供給顧客的產品或服務，是由一連串的價值活動組合起來所創造出來的。每一項活動，都可能促成最終產品的差異性，提昇產品價值



(Porter, 1985a; 吳思華, 2000)。雖然價值活動是建構競爭優勢的基石，但價值鏈中並非獨立存在的價值活動所構成的集合；許多價值活動是相互依存的，藉著價值鏈內的各種鏈結互相聯繫。這些鏈結就是：一項活動的進行方式，與另一項活動的成本或表現之間的關係。例如，購買高品質、預先切割的鋼板可以簡化製程，並且減少廢料。所以價值活動之間的鏈結，與個別的價值活動，都是企業獲得競爭優勢的來源 (S1121)。

「價值說」提到，廠商應運用各個價值活動的創新，以及價值鏈的重組，為消費者帶來更真實的效用。因為對最終消費者而言，他們所關心的只是廠商最終提供的商品組合能否滿足他們的需求，並非商品組合是透過哪些價值活動所組成的，所以廠商如能建構一條更具效率的價值鏈，便可形成差異優勢。而效率的邏輯，則和「效率說」的規模經濟、範疇經濟等相關。

「效率說」提到：聯結不同最適規模的價值活動，讓具有規模經濟利益的價值活動盡量擴大，以降低成本；對沒有規模經濟利益者，盡量維持小規模，避免形成無效率。而聯結不同最適經濟規模價值活動常見的方法如連鎖加盟或讓具有規模經濟利益的價值活動成為完全獨立的新事業。

範疇經濟亦可能來自廠商價值鏈中的各個價值活動，以銷售為例，在銷售活動中，不同產品共同一個配銷通路、銷售團隊或同一個成品倉，都是典型的範疇經濟發揮。另外銷售人員的「搭配推銷」、共同進行廣告與促銷活動，及分享品牌、聲譽等，也都能達到資源共享的效果 (吳思華, 2000)。

孫子認為，好的將領，應破壞敵方組織的協調性、整體性。所以我們應設法防杜對手因整合而壟斷上下游。競爭對手的廣泛整合，可能綁住許多供應來源、理想客戶、或零售管道。未進行垂直整合的公司只能和殘餘的供應商或客戶打交道，品質可能就會居於劣勢，而且也容易在產業中被邊緣化 (S1121)。

「合於利而動，不合於利而止」的思想，便是「價值說」的有價值的需求缺口、「結構說」的具獨佔優勢的位置、「競局說」的攻擊防禦策略條件和時機、「風險說」降低風險策略中，尋找較佳環境領域的作法 (S1121)。

若競爭對手強大，並採取主動攻擊的策略（即「敵眾整而將來」），我們在採取防禦策略時，必須精準的掌握競爭訊號，以迅雷不及掩耳的速度，針對對方的弱點及最關心的重點攻擊。這個弱點可以是對方垂直價值鏈中的弱點，也可能是其未提供服務而具有價值的需求缺口，此兩者皆可做為我方迎擊的策略目標 (S1122)。

有關速度的策略邏輯，請參考「作戰篇」S221關鍵句，包括「資源說」的策略性資源、「競局說」速度對機會型政策的重要、「風險說」速度能降低環境不確定性、「效率說」規模經濟、學習曲線等效率觀，而這些也都是詮釋「兵之情主速」的邏輯。

「競局說」提到，企業為達防禦的戰略目標，可以透過(1)經營效率的改善，提升本身的實力；(2)經常偵測市場上的變化，主動採行各種做法滿足顧客的需求，減少需



求缺口。第一點，可配合「價值說」～建構能掌握價值而與對手不同、更高效率的價值鏈，以及「效率說」的規模經濟、學習曲線、範疇經濟等有助於提昇企業經營效率的策略邏輯；第二點，則配合「價值說」的辨識顧客效用偏好和價值需求缺口、「競局說」的機會型攻策條件、「結構說」具獨佔優勢的地位、「風險說」的較佳環境領域、「競局說」攻策時機等邏輯。由此亦可知，孫子的攻守哲學是守中帶攻，攻中帶守，也就是攻守兩齊<sup>23</sup>（S1122）。「敵眾整而將來」的攻守兩齊策略邏輯，如圖4-2-11-1所示。

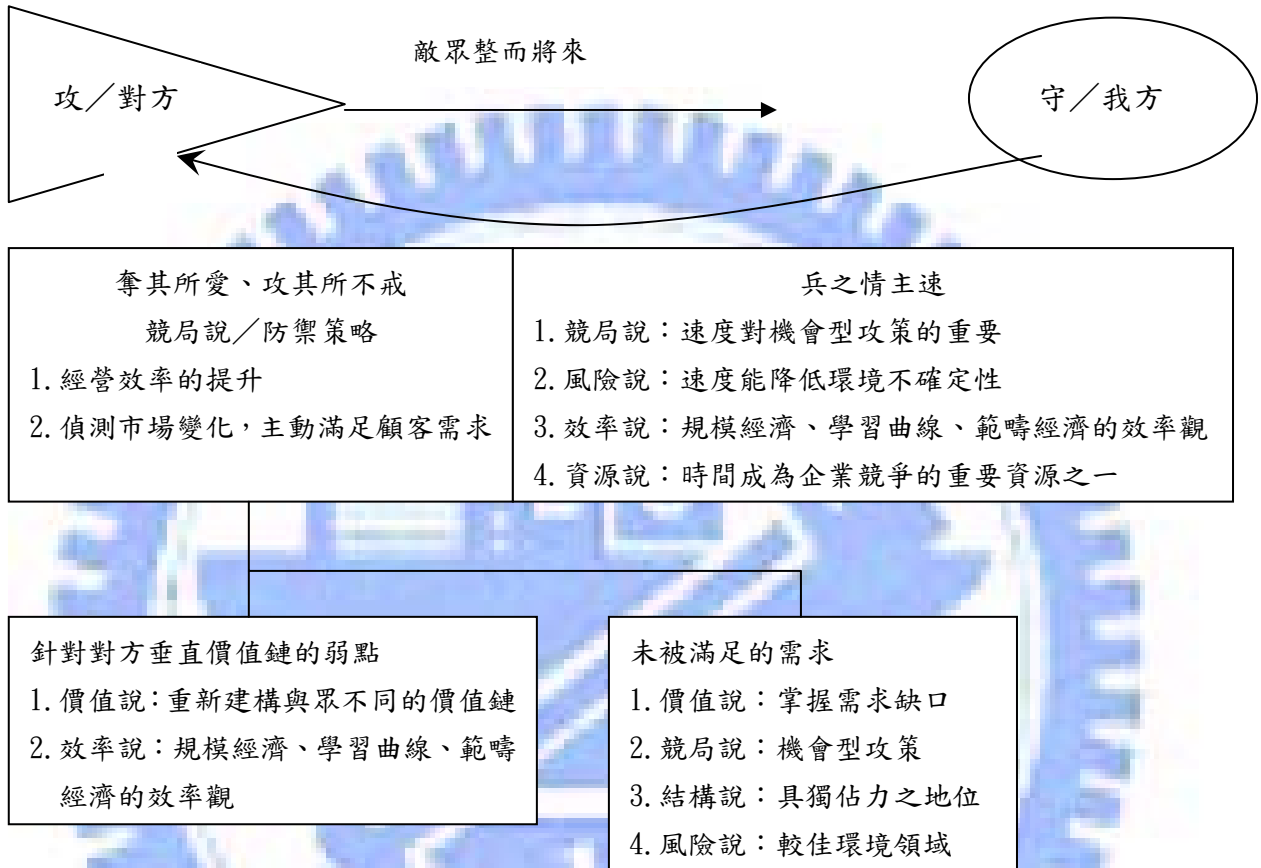


圖4-2-11-1：「敵眾整而將來」的攻守兩齊策略邏輯圖

資料來源：本研究

「為客之道，深入則專，主人不克，掠於饒野，三軍足食，謹養而勿勞，井氣積力，運兵計謀，為不可測」意指，我軍深入敵軍國境，就會軍心一致，精誠團結，增強戰鬥力，使敵軍不能抵抗；我軍在富饒的地區掠奪物資，使全軍得到足夠的給養；同時我軍要注意保養戰力，不使自己的士兵過於疲勞，要提高他們的士氣，集中力量，部署兵力，巧設計謀，使敵人不能猜測我方的情況（普穎華, 2001）（S1131）。

<sup>23</sup>戰爭必然包括兩種形式，即為攻與守。所謂善戰者必須同時既善攻而又善守。善守始能自保，善攻始能全勝。這兩種形式是一種平行的發展，彼此互賴，交相為用。必須如此，始能立于不敗之地也。唐代的李靖曾指出「攻是守之機，守是攻之策，同歸于勝而已矣」。他認為此即所謂「攻守兩齊之說」，換言之，即認為二者之間存在著一種平行互賴的關係（鈕先鍾, 1997）。

以企業競爭來看，「深入則專」就是S1116、S11110有關「重地」之關鍵句分析所提到的大規模投入全球市場的策略承諾，因此和「競局說」、「結構說」、「風險說」的策略邏輯有關；「掠於饒野，三軍足食」就是「作戰篇」S231「因糧於敵」、S241「智將務食於敵」的觀念，和「資源說」、「互賴說」、「統治說」資源的外部取得邏輯有關；「謹養而勿勞，井氣積力」和「資源說」的資源蓄積、維持的策略邏輯有關。在資源蓄積方面，企業取得關鍵策略性資源後，須盡可能的轉化為組織資源，而非個人所有，方有助於組織競爭優勢的維持；在資源維持方面，累積的資源應避免形成資源僵固性，使組織失去因應環境的能力。最後，「運兵計謀，為不可測」則是「競局說」的釋放競爭訊號，用以欺敵誤敵（S1131）。

以上一連串有關孫子兵法對企業進入全球市場時的邏輯啟發即為：若是投入全球市場的競爭，企業必須充分了解當地的競爭者及市場反應，掌握競爭訊號。一旦大規模投入，必須要能建立結構性障礙，鞏固大規模進入的利益，並累積雄厚的資源，降低企業對母國或當地特定對象的依賴性，提昇其自主性，如此一來，亦能降低風險。至於資源取得的方式，可以在當地建立起事業網路體系，以便於取得當地資源，並應避免持續從母國自行生產供應；在資源取得後，則應儘量將資源轉化為組織所有，但亦須避免資源僅能用於特定用途的僵固性。最後，一切全球策略都必須在保密及妥善運用競爭訊號的前提下進行（S1131）。其策略邏輯如圖4-2-11-2所示。

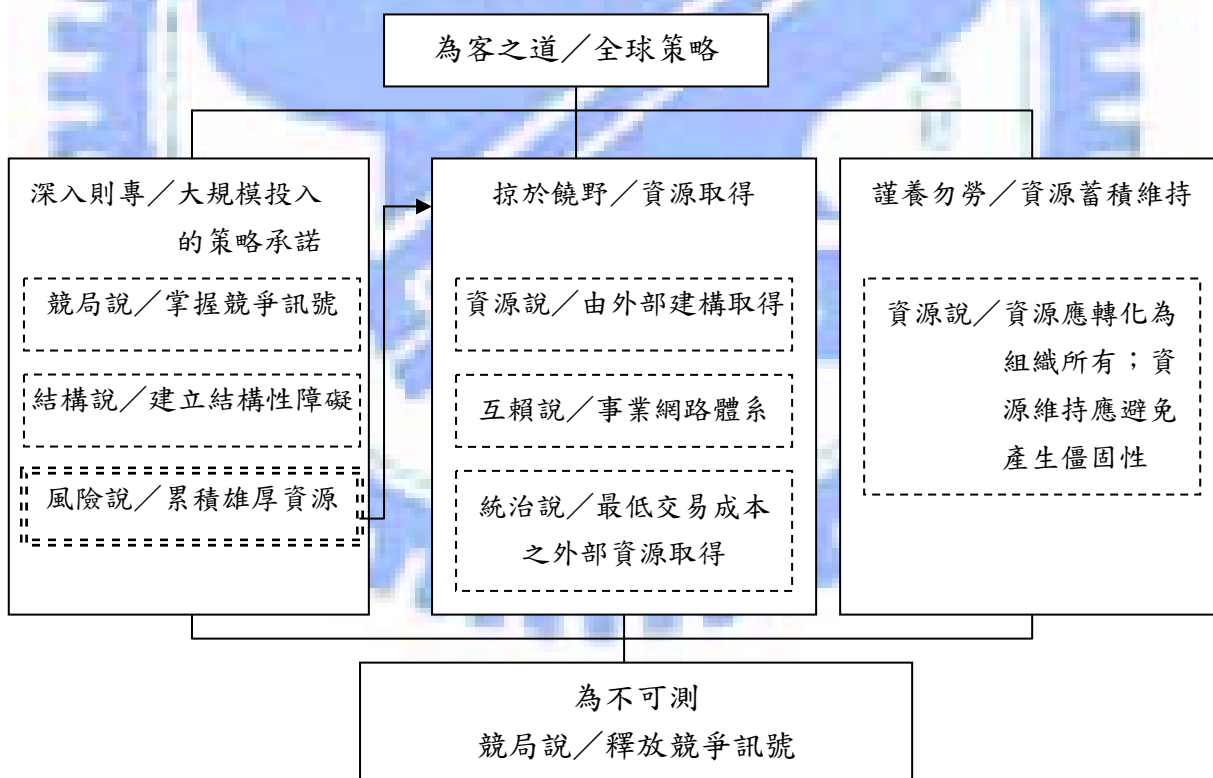


圖4-2-11-2：「為客之道，深入則專，主人不克，掠於饒野，三軍足食，謹養而勿勞，井氣積力，運兵計謀，為不可測」的策略邏輯圖

資料來源：本研究

「常山率然蛇」的比喻蘊含了組織靈活應變於環境中的刺激的策略觀，也就是權變的觀點。和「風險說」改變組織習性，提高彈性策略，來增加對抗環境風險的能力，以及「生態說」各種著眼於環境對組織影響所發展的策略，等策略邏輯相通。這種因地制宜的策略，在全球市場競爭尤為重要（S1133）。

「方馬埋輪」是將馬匹縛網起來，將車輪深埋，這是為了防止兵卒逃亡。但孫子認為這是沒有用的。要使全體士兵同心協心奮勇作戰，在於將帥領導要得法；要使強弱都能發揮作用，要依靠有利的地形，發揮地形的有利作用（普穎華, 2001）。企業經營亦然，企業經營者的領導統御，必須要能激勵組織成員共同為目標努力，而非用集權高壓的統治手段。能有效激勵成員的領導、同舟共濟、上下一心、齊勇若一的企業文化、嚴謹順暢而有效率的組織管理，都是組織重要的無形資產，其重要性絕不下於企業有形的資源，企業經營者亦須予以重視（S1134）。

戰場的選擇和地理條件的利用，對用兵之成敗有非常重要的關係，若把此種觀念移到現代企管的領域中，則只要把戰場改為產業，也是同樣的道理。分析產業結構的方法，「結構說」介紹波特的五力分析，提供了很好的工具（S1134）。

卓越的將領，要個性沈靜穩當、公正嚴明，用兵時能避免使士兵預知要用何種戰術作戰，以免讓他們產生疑慮，另一方面可防止軍機洩敵。一位傑出的經營管理者，也應沈靜穩紮、處事公正，在進行事業決策時，不會一味憑一己的喜怒，冒冒失失的投入。「能愚士卒之耳目」，不是把士兵當傻瓜，其主要用意是保守軍機（梁憲初, 1994），並且為了掌握士卒的戰場心理，防範士卒疑慮、畏懼（S1141, S1142）。

商場競爭也需要保密，例如新產品從研發到推出前，務必守密，讓員工及零件製造廠商各司其職，難窺全貌。這就是孫子「愚士卒」的第一層理由。

此外，將帥必須掌握士卒的戰場心理，戰力才能充分發揮。孫子說：「犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害」。此處的「犯」，就是「指揮」。命令士兵做事，不必告知用意，是為了防止洩密；只告知有利的一面，則是戰場心理的考量（S1164）。這種「報喜不報憂」心態，似乎與前面所述矛盾，其實不然，關鍵在於「變」。當情況有利也有不利時，告之以利，可免除士兵的恐懼心理，倘若狀況吃緊，陷於背水一戰，無利可告時，便應訴諸「置之死地而後生」的戰場心理，全力一搏（羅吉甫, 1994）。

實務中「參與式管理」也有類似的限制，並非凡事大小皆適宜讓員工參與、討論，有些事務不得不「愚士卒之耳目」（羅吉甫, 1994）。例如：

1. 緊急事件，貴於把握時效，快刀斬亂麻，儘量由決策中心或危機處理小組參加即可，與會者如果太多，不但共識難決，議論紛紛，延宕決策；假使處理方式會損及與會者個人或其部門權益時，必定引發爭議，無法解決問題。
2. 決策會引起各部門或個人反彈，但基於公司發展，不得不執行時，過度民主，徒然增加困擾。



3. 商業機密，知道的人愈少愈好。

以上有關權變領導的管理能力、激勵提昇員工士氣的技巧、參與管理的運用等，以「資源說」的角度，均可將之歸屬於企業之策略性資源中之「能力」；而保守重要商業決策機密的態度，則是「風險說」的降低企業經營時的風險觀念（S1141）。

本篇第五段中，S1152關鍵句「是故散地吾將一其志…死地吾將示之以不活」各句之意如下（陳文德, 1998）：

1. 散地，本應無戰，但若非戰不可，則以堅定意志，加強團結最重要。
2. 輕地，宜儘快深入，但不可得時，要立刻加強部隊的掌握，勿使散亂。
3. 爭地，宜先佔領，但如已被敵人佔領，則應以迂迴戰術，攻敵人之不意，絕不可硬攻。
4. 交地，宜保持最佳連繫，由於隨時都容易被攻擊，故需提高警覺，謹慎防備。
5. 衢地，應多用外交，所以對已有伙伴，要加強保持，鞏固彼此交情。
6. 重地，最好能當地掠糧，不得已也得設法補給，絕不可斷糧，以免軍心渙散。
7. 圯地，宜迅速通過，但如果陷入其中，必須儘快打通出路。
8. 圍地，宜用謀略，塞住敵人故意露出的缺口，以免士卒遭引誘而中計。
9. 死地，宜併力而戰，所以必須向士卒表達必死的決心。

事實上，第五段的S1151、S1152，和第一段在文意上幾乎重複（鈕先鍾, 1997），而S1161則又和「軍爭篇」S723、S724重複，因此請參考關鍵句S1111~S11110、S723、S724等關鍵句之分析。

「不爭天下之交，不養天下之權，信己之私，威加於敵，故其城可拔，其國可墮」，這一段話表面上似乎屬於伐交的範圍。但仔細分析其意，應為：真正的超強（霸王之兵）不必爭取外交支援和締結同盟，而相信自己的國力（信己之私），便能威加于敵，無往不利。換言之，國無分大小，都必須「信己之私」始能確保生存，絕不可妄想依賴結盟或其他外交手段（鈕先鍾1997）。所以強調的是靠自身累積的實力，而非以利益為基礎、充滿變數的外交同盟關係（S1162）。

「謀攻篇」雖強調外交聯盟的重要，但本篇則是強調應以自身實力的建立，才是根本之道。關鍵在於「信己之私」。企業經營當然不可自外於環境中事業網路的體系，但仍應從資源的建構開始，累積企業的競爭優勢。所以，和「資源說」以資源為核心的邏輯是密切相通的。這也符合「風險說」主張，企業應累積雄厚資源，降低對外在環境依賴性，達到降低風險乘數效應的目的；及「統治說」提到的，企業是一個資源統治的機制，其能夠存在且有利潤，是因為它能將這項資源統治的任務做得很好（S1162）。

「施無法之賞，懸無政之令，犯三軍之眾，若使一人」，意思是指：對作戰有功的人，應給予破格的優厚賞賜，對犯法者，則以超出平時政令的嚴刑罰之。若能做到賞罰分明，人人奮戰，指揮大部隊就像指揮一個人一樣便利（梁憲初, 1994）。所以對部屬的獎賞，不僅賞罰不可偏廢，同時也採重賞重罰的手段（林建煌, 1994）。

以上有關績效獎賞是屬於策略控制範圍。策略控制是用以確保策略活動能依照策略計畫完成，來達成目標並修正任何重大偏離的一種監視程序。策略控制程序是由四個單獨而不同的步驟所組成：建立策略績效標準、衡量實際的策略績效、比較策略績效標準與實際策略績效的差距、評估差異結果並採取必要修正行動（Hill & Jones, 2001；林建煌, 2003）。而策略控制系統可歸屬於「資源說」的組織能力（S1163）。

「先其所愛，微與之期；踐墨隨敵，以決戰事」之意為：只要敵人有隙可乘，立刻乘虛而入，以迅雷不及掩取的速度，奪取敵人最重要的地點；不要讓敵人得知我方預定進攻的時間，須根據敵情修正作戰計畫（羅吉甫, 1994）。所以「先其所愛」和「價值說」的掌握需求缺口、「結構說」的卡到具獨佔力的位置、「競局說」的機會型政策的條件、「風險說」的較佳環境領域等邏輯相通。另外，「微與之期」與S1172關鍵句的「始如處女」表達之意類似，都是指行動保密；「處女」深藏閨中，其態度是幽靜與含羞，令人有柔弱不足慮之感（魏汝霖, 2001）。商場競爭企業若要達到「微與之期」、「始如處女」，可從「資源說」的策略性資源應具有的模糊性、「風險說」隔離風險的策略、及「競局說」的釋放競爭訊號做法，達到令競爭對手無法掌握我方虛實的目的。最後，「踐墨隨敵」即權變的策略觀，故和「風險說」改變組織習性、增加策略彈性，及「生態說」各種因應環境的組織生態策略相通。「後如脫兔」則強調的企業經營的效率觀，故可直接透過「效率說」的規模經濟、經驗曲線、範疇經濟等概念，提昇企業在國際市場上競爭的效率（S1171, S1172）。以上之策略邏輯可整理如表4-2-11-2。

表4-2-11-2：「先其所愛，微與之期，踐墨隨敵」與「始如處女，動如脫兔」的策略邏輯彙整表

先其所愛	微與之期、始如處女	踐墨隨敵	動如脫兔
價值說：掌握需求缺口 結構說：卡位觀 競局說：機會型政策 風險說：環境操弄策略	資源說：資源模糊性 風險說：隔離風險 競局說：釋放競爭訊號	風險說：改變組織習性、增加策略彈性 生態說：因應環境的組織生態策略	效率說：規模經濟、經驗曲線、範疇經濟

資料來源：本研究

#### 4-2-12 火攻篇

表4-2-12-1：火攻篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中 段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
說明火攻的種類及適用的氣候條件	以資源為基礎的策略邏輯；成功策略必須具備的前提	S1211	1. 凡火攻有五：一曰火人，二曰火積，三曰火輜，四曰火庫，五曰火隊。	資源統治
		S1212	2. 行火必有因，煙火必素具。	價值資源結構競局統治互賴風險競局
		S1213	3. 發火有時，起火有日。時者，天之燥也。日者，月在箕、壁、翼、轸也。凡此四宿者，風起之日也。	競局風險生態競局風險生態
說明火攻戰術：火發于內、火發于外	企業競爭中的風險和報酬決定，和對手採取的策略有直接的關係、策略互動、權變的策略；價格戰的回應	S1221	1. 凡火攻，必因五火之變而應之	競局風險生態競局風險生態
		S1222	2. 火發於內，則早應之於外。火發而其兵靜者，待而勿攻，極其火力，可從而從之，不可從而止。	競局風險生態
		S1223	3. 火可發於外，無待於內，以時發之。火發上風，無攻下風。晝風久，夜風止。	競局風險生態
強調慎戰、理性作戰	企業面對競爭的態度及功利思想	S1231	1. 明主慮之，良將修之。非利不動，非得不用，非危不戰。	價值結構競局風險價值結構競局風險
		S1232	2. 主不可以怒而興師，將不可以愠而致戰；合於利而動，不合於利而止。	價值結構競局風險

資料來源：本研究

火攻的種類，孫子將之歸納為五項：火人（火燒士卒）；火積（火燒糧秣）；火輜（火燒輜重運輸）；火庫（火燒倉庫儲藏）；火隊（火燒隊伍）。其中，「火人」「火隊」是針對敵軍人力，「火積」「火輜」「火庫」則是針對敵軍物資補給。人力物力俱毀，整體戰力便完全瓦解（S1211）。



就企業而言，「人」指的是人才，「隊」指的是組織戰力，「積」指的是物資、財務，「輜」指的是通路運作（流通），尤其是物流，「庫」指的是倉儲機能。身為經營者，應時時反躬自省，檢討公司內的這五大資源，是強是弱，不足之處盡量補強，不要被攻破，更不要不攻自破，為敵所乘（陳文德,1998）（S1211）。

從「資源說」的角度，「火攻篇」所提的「人、隊、積、輜、庫」都算是策略性資源的一環。管理者可從「資源說」中有關資源建構、蓄積、運用與維持的邏輯，得到不少啟示（S1211）：

1. 資源建構：應運用最有效率的方式建構資源，「統治說」提供三個方向：內部自行發展、外部市場購置及合作發展。
2. 資源蓄積：企業取得關鍵策略性資源後，須盡可能的轉化為組織資源，而非個人所有，方有助於組織競爭優勢的維持。
3. 資源運用：應以目前的資源是否有剩餘為前提，尤其是無形資產、組織與個人能力，常有較大外溢性。當市場機會來臨，剩餘資源能讓企業掌握契機，因此某種程度的剩餘或閒置是可以容忍的。其次，同一資源是否可轉移到不同業務範疇也是必須留意的。而運用方法亦不限於自用，授權他人運用也可能得到更多利得。另外，應避免「搭便車」和「代理」問題，前者如某事業部不斷運用其他事業部的資源，但本身對核心資源建構卻毫無貢獻；後者如員工竊用企業資源為己有。最後應考量的，當原有資源轉移運用後，是否有足夠的能力來填補原有的需求。
4. 資源維持：累積的資源應避免形成資源僵固性，使組織失去因應環境的能力。

在商場進行任何策略作為，要有充分的準備，實力累積到相當的程度（即「煙火必素具」），方可採取行動，否則策略執行時將增加失敗風險；如果其他輔助條件不足或時機掌握不當（即未具備：「行火必有因」、「發火有時，起火有日」）便貿然行動，效果也必然不佳（S1212, S1213）。這些均可從「價值說」的掌握顧客價值需求缺口，提供能滿足顧客效用的商品組合；「資源說」以資源為基礎的策略思考；「結構說」的卡位方法、「競局說」攻防策的條件及時機（S1213）、「統治說」在生產及交易成本之間取得平衡的原則下，資源建構或取得的方法；「互賴說」提到事業網路體系亦有助於關鍵資源的取得及成本的降低；「風險說」的各種風險對抗策略，等策略邏輯得到相同的概念（如表4-2-12-2）。

表4-2-12-2：「行火必有因，煙火必素具」之策略邏輯

關鍵句 意義 策略邏輯	行火必有因		煙火必素具
	時機（發火有時，起火有日）	其他輔助條件	資源、實力
價值說		掌握價值需求缺口	
資源說			以資源為基礎的策略思考

關鍵句 策略邏輯	行火必有因		煙火必素具
	時機(發火有時,起火有日)	其他輔助條件	資源、實力
結構說		卡位方法	
競局說	攻防策時機	攻防策條件	
統治說			最低成本的資源建構方法
互賴說			事業網路體系取得資源
風險說		各種風險對抗策略	累積雄厚資源,提高風險承受力

資料來源：本研究

此外，發動火攻後，要因應實際狀況，隨機應變，戰術不宜拘泥、呆板。企業經營也應謹守這些原則，不要一成不變，只知以過去成功的戰術為戰術。擬定任何策略，發動任何攻勢，均應注意競爭者的反應，切忌自我陶醉，中了對手之計而渾然不覺。反過來說，反制對手的攻勢，必須做到「火發而兵靜」，保持冷靜，臨危不亂，以化解危機（羅吉甫, 1994）（S1221, S1222）。

在「競局說」也提到，因為競爭的情境不斷在變化，策略決策者應隨時偵測外在環境的變化，重新進行策略的評估。而且，在現實中策略本身是相對的，競局結果所包含的報酬與風險，都是經過互動後決定的，所以競爭對手的實力，會在策略互動中影響到我方的報酬與風險，進而影響到我方策略類型之選定（S1221, S1222, S1223）。

舉例來說，如果我方以為現有產品市場已然停滯，並設定產品品質為可行策略，決定提高產品品質。而此一提高產品品質的行為，最重要的是相對於競爭者現行產品品質提高了。因而我方的提高產品品質策略，將會使產品相對地在品質上領先，或拉近了彼此產品在品質上的距離，進而影響競爭者的報酬。為因應此種影響，競爭者可能會有所因應。而競爭者所可能做的回應，除了競爭者本身的條件限制外，還會受到競爭者對於市場規模與成長的看法等等的影響。換言之，競爭者可能依自身的效率優勢，並認為現行的市場仍有可為，而另開價格競爭的戰端；也可能直接回應我方的提高品質策略，依自身的價值優勢，同樣看好未來市場發展，而提升其產品品質。不論如何，我方的報酬都將受到競爭者這些回應行為的影響。所以，企業在進行可選策略類型決策時，必須將這些競爭者的決策過程與回應納入考量（S1221, S1222, S1223）。

此外，「凡火攻，必因五火之變而應之」也代表著權變的策略觀。靈活的組織必須靠彈性的策略，而彈性的策略必須是在連續競爭情境中掌握清楚互動的結果。所以除了「風險說」的增加策略彈性以改變組織習性的作法，「競局說」關於競爭訊號掌握的觀念，也是不能忽視的。最後，「生態說」雖然主要著眼於長時間的企業生存，但亦強調組織不能忽略環境中的種種狀況，主張企業應在策略制定時將環境對組織的影響納入考量（S1221, S1222, S1223）。

「火發上風，無攻下風」意為，應從上風處放火，而不可從下風處攻擊敵人。因為逆風進擊，大火的濃煙順風吹來，煙霧瀰漫，非但視線不清，也可能自己先為火所傷。企業經營上的例子，如：原來走高品味路線的產品，有時為了因應對手的削價競爭，不得不也以低價、折扣為「火」企圖燒向對手，卻因此使產品形象處於下風，導致形象低落，高不成，低不就，反而失去競爭力，得不償失。因此在面對價格戰時，有幾點必須注意（Porter, 1985a）（S1223）：

1. 競爭者削價的理由：挑戰者削價競爭，可能是因為它不了解要付出的成本，認為削價後仍有合理的回收。對我方最不利的是，競爭對手因為成本明顯低於對方，所以敢削價競爭。因此，企業面對削價競爭時的適當反應，要隨對手狀況而定。當對手削價競爭時，企業必須迅速且正確地研判他的理由。
2. 參與纏鬥的意願：競爭廠商削價競爭，多半是假設防禦廠商希望維持既有利潤，因此不會有激烈的反應。假如企業要遏止價格戰，有必要儘早而猛烈的反擊。這種反擊不一定是跟著降價，但是必須迫使對方放棄原本的動作。企業必須讓降價的對手清楚知道，他們的動機無法得逞。
3. 局部反擊：面對降價攻勢時，企業可針對特別容易動搖的部分客戶群，或是差異化較低的產品做回應，而非全面降價。局部回應會降低降價的成本。
4. 攻其必救：降價硝煙升起時，企業以價格或其他動作迅速攻擊發起價格戰的挑戰者的主要客戶或產品，可能會迫使對方停止原先的行動。同樣的，假如企業以對其他產業進行阻隔的方式迎擊，價格戰也可能隨之中止。這種作法有效是因為降價廠商將發現，它的損失遠大於預期。
5. 以間接方式降價：有時候，企業可以透過免費服務、對輔助設備打折、或其他比較容易重回價格戰之前狀態的方式，有效回應降價的對手。而且，間接的快速降價比較容易局部化，對手也比較不易模仿。如果企業無法進行間接降價動作，優待或其他特別折扣還是比直接降價容易回到原點。
6. 創造或使用「犧牲打」產品：有時候，戰鬥品牌或陽春型產品（如不附帶免費服務），會比主要產品系列的降價更有效。企業可以用較低的價格供應客戶特定產品，同時提醒客戶它們是主力產品下的次級品。

競爭是企業成敗的核心，它決定了企業的創新、文化凝聚力、執行效率等，與整體表現息息相關的各種活動（Porter, 1985a）。因此要慎重地對待競爭。猶如戰爭是一把雙刃劍一樣，競爭的作用同樣也是雙重的，一方面，競爭是企業打擊對手，實現自身發展壯大的重要途徑，另一方面，過度的競爭不僅會導致資源的大量浪費，而且也會嚴重地削弱企業自身的實力，特別是在現代科學技術條件下，過度競爭的結果往往是兩敗俱傷。高明的企業經營者應該把競爭限制在適當的程度內，實行有限競爭，必要的時候，還要有擔量和魄力與競爭對手聯合，實現聯合競爭。



另外，還要正確地認識競爭，不能回避競爭。競爭是市場經濟的本質特徵，其法則是透過競爭實現優勝劣汰。只要有市場存在，競爭就不可避免。在市場經濟條件下，競爭是不以人們的意志為轉移的客觀存在，每一個企業都必須在競爭規律的作用下謀求生存與發展（王建民、汪星明, 2000）。孫子兵法是以「功利」作為決策的準則，也就是將功利視為行動所要達到的目標（林建煌, 1994）。如果條件還不成熟，切不可因一時興起而介入市場，否則很容易失敗，即使一時獲利，也不能鞏固戰果。企業經營必須避免出現這個現象，一切謹守孫子所講的「合於利而動，不合於利而止」，企業生命才能綿延長久（羅吉甫, 1994）（S1231, S1232）。

從策略邏輯的角度來看，這種功利思想，便是「價值說」的有價值的需求缺口、「結構說」的具獨佔優勢的位置、「競局說」的攻擊防禦策略條件和時機、「風險說」降低風險策略中，尋找較佳環境領域的作法（S1231, S1232）。

#### 4-2-13 用間篇

表4-2-13-1：用間篇之策略觀點及邏輯

關鍵句分析中段落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略邏輯
用間的意義與目的	商業情報、競爭訊號掌握的重要；競爭者情報系統	S1311 S1312	1. 明君賢將，所以動而勝人，成功出於眾者，先知也。 2. 先知者，不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度，必取於人，知敵之情者也。	競局 風險 競局 風險 資源
說明間諜的種類及各類間諜的意義	五種商業間諜的作法	S1321 S1322 S1323 S1324 S1325	1. 鄉間者，因其鄉人而用之。 2. 內間者，因其官人而用之。 3. 反間者，因其敵間而用之。 4. 死間者，為誑事於外，令吾間知之，而傳於敵間也。 5. 生間者，反報也。	資源 資源 資源 資源 資源
用間的態度	情報系統的管理	S1331 S1332 S1333	1. 故三軍之事，親莫親於間，賞莫厚於間，事莫密於間。 2. 微哉！微哉！無所不用間也。 3. 間事未發而先聞者，間與所告者皆死。	競局 風險
用間的方法	五種商業間諜的作法；對待挖角得來人才的態度；降低我方被挖角對公司帶來的風險	S1341 S1342 S1343	1. 凡軍之所欲擊，城之所欲攻，人之所欲殺，必先知其守將、左右、謁者、門者、舍人之姓名，令吾間必索知之。 2. 必索敵間之來間我者，因而利之，導而舍之，故反間可得而用也。因是而知之，故鄉間內間可得而使也；因是而知之，故死間為誑事可使告敵；因是而知之，故生間可使如期。 3. 五間之事，主必知之，知之必在於反間，故反間不可不厚也。	風險 資源 競局 資源

關鍵句分析中段 落主旨	策略觀點	編號	代表性關鍵句	策略 邏輯
用間得宜而成功的 實例（殷、周）	商業情報、競爭訊號 掌握的重要	S135	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。	競局 風險

資料來源：本研究

在實際界定策略之前，必須先對組織之內部及外部進行有系統之分析，從而找出外  
界環境所具有的機會與威脅，以及組織內部在競爭上的強弱勢（David, 1986）。孫子兵  
法認為，在實際形成策略之前，首先應經校五事七計（始計篇），從策略管理的立場來  
看，也就是進行內部與外部分析。要做好內外部分分析，首要之務便是取得情報。孫子兵  
法相當重視情報，甚至認為其為致勝的關鍵（林建煌, 1994）（S1311, S135）。

再者，因為競爭策略涉及：如何替企業定位，使其有別於對手的各項能力發揮到極  
致，故制定策略的重要核心之一，便是對競爭者做詳細地分析（Porter, 1985b），而競  
爭者分析則須靠正確辨認並解讀競爭訊號。「競局說」亦指出，策略決策者應隨時偵測  
外在環境的變化，重新進行策略評估，尤其是競爭訊號的掌握與運用；而競爭訊號的掌  
握則可以用「風險說」隔離風險的作法～指派專人蒐集環境資訊，提高企業對環境的預  
測能力，達到風險隔離、降低環境不確定影響的目的（S1311, S1312, S135）。

蒐集資訊，進行複雜的競爭者分析，要有一套結構嚴謹的機制，（即「競爭者情報  
系統」），來確保過程是有效率的。因為情報蒐集之後，還要加以解讀，判別真偽，讀  
出表面及背後的意義。未經解讀的情報，只是一堆死的文字或數據，無法發揮功效。這  
也是「競局說」強調的，競爭互動的過動中，必須正確掌握解讀競爭訊號的觀念。而且  
資料從編纂、分類，到消化、傳播過程，要有效進行，絕不是單憑己力所能完成的。實  
務上，公司會用許多不同的組織方式來執行這些功能。有些隸屬企劃部的競爭者分析小  
組，負責執行全部功能（借重其他人蒐集現場資料）；有些則靠一位競爭情報協調員，  
負責編察、分類、傳達；也有公司靠系統裡的策略規劃師，以非正式的方式執行（  
Porter, 1985b）。以「資源說」的角度而言，而這種系統、機制、組織、專業人員都算  
是組織的策略性資源（S1312, S1321～S1325, S1342, S135）。

在競爭者情報系統中，傳達的功能很重要。費盡辛苦蒐集來的資料，如果無法用於  
策略制定，不啻浪費時間。此外，還必須設計出有創意的的方法，使這些資料以簡明易用  
的型式，呈現在最高經營階層面前（Porter, 1985b）。前述提到的蒐集環境資訊的專職  
人員或組織，不能離決策核心過於遙遠，否則，不是蒐集到的資訊和企業營運無關，便  
是資訊不能立刻回饋給決策核心，無法即時採行必要的因應策略。學理上為強調上述特  
性，常將這類專業人員稱為「邊界跨越者」（boundary spanner）。邊界跨越者可說是  
創造協調機制的一種過程，透過此過程，能夠增加組織和環境因素之間的交流與協調。  
這種過程之所以能夠降低環境的不確定性，最主要是因為，邊界跨越者能夠蒐集有助於  
核心技術規劃的關鍵資訊。例如，策略規劃人員、行銷研究人員蒐集並處理有關外部環  
境和市場變化的資訊，並直接回饋給決策核心，讓決策者能採行適當的策略，回應環境  
的不確定性（吳思華, 2000）（S1312）。

商業競爭上所需要蒐集的情報，一般可以分為三類：競爭者情報、市場情報、環境情報。孫子著重於前者，但是身處今日的商業社會，後二者的價值和重要性，亦不可輕忽。所以，派間諜滲透、潛伏至競爭公司竊取機密的作法，並非獲得各種商業情報的惟一管道（羅吉甫, 1994）。在資訊發達的時代，從公開的資訊中，如報章雜誌、產業研究、同業公會、政府資料、公司年報、求才廣告、競爭者管理階層對證券分析師所發表的演講、商業傳媒、售貨員、消費者、與競爭者共有的客戶或供應商、競爭者產品、公司工程人員所作的推估、由競爭者離職經理或其他人員身上得到的資料等等，都可以獲得可供策略研判的珍貴情報。

孫子把間諜區分為五類。「鄉間」「內間」是利用敵人的人民或官吏為間諜，「生間」固定由我方派出間諜深入敵區，探得消息後回報。這三者的目的，是透過情報的取得，掌握敵情，其餘兩種～「反間」和「死間」，則是用來反情報和欺敵。

在不違法的前提下，企業一樣可以運用孫子所說的五種間諜，探聽商情。例如：

1. 鄉間：在國外行銷產品時，聘用了解當地的行銷人員來推廣業務。「鄉者」扮演類似響導的角色和功能，在不熟悉的環境中，若有響導的指引，當可減少自行摸索的時間及成本，而且能降低不確定性的風險；若是針對競爭者情報的蒐集，鄉間就是對手公司在職或離職的員工（S1321, S1342）。
2. 內間：透過挖角，爭取競爭對手重要職位的幹部。這句話的關鍵在「官人」，官人在孫子兵法中指的是敵方政府官員，在企業競爭上，則可視為對手的幹部或重要關係人，因其對本身的內部狀況必有某種程度的了解，如能轉為我用，則可對對方的動態掌握有所幫助（S1322, S1342）。
3. 反間：如發現競爭對手派人前來「滲透」從事情蒐活動，可以曉以大義或誘之以利收買為我所用，傳送假情報回去。不過和內間不同的是，反間不見得一定要是具有頭銜的管理階層，只要是從事市場資訊的情蒐者皆屬之。因此反間必須透過挖角的手段及良好激勵方案的設計，方能成功（S1323, S1342）。
4. 死間：這在企業經營中用的較少，但偶爾也可見到「放空氣」的情形，例如明明不發展某產品，但卻。所謂「誑事」，即指不真實、虛假的事情。故意令我方派去的間諜身分曝光，當對手對其軟硬兼施，或施以小惠，或曉以大義，他卻洩露假情報，誤導敵人方向（S1324, S1342）。
5. 生間：如派人到國外考察，亦可得到商情或技術情報。或是派自己公司的員工到對方公司上班，擔任間諜工作，則可蒐集競爭對手的資訊（S1325, S1342）。

建立一個高度有效的情報體系實非易事，不僅要保持高度的機密，而且還要維持嚴格的紀律，管理者不僅要恩威並用，賞罰嚴明，還要有明察秋毫的洞察力，知道如何辨別資訊的真偽，和如何對敵情作出正確的研判。所以孫子認為用間是一種非常微妙的藝術（S1331, S1332, S1333）。



從上述五種間諜的說明，可以知道，孫子不僅針對情報的蒐集有所關注，更利用間諜中的「反間」、「死間」釋放訊息給對手，以混淆其視聽，甚至影響其策略決策（這種錯誤訊息、假情報，即孫子所謂的「誑事」）。在「競局說」亦提到，除了有效掌握對方的動態，在許多競局中，有效的釋放有利本身的訊號，促進雙方行為的調整，也是一項重要的策略藝術。雖然「競局說」並未提到商業間諜的觀念，但基本上的理念～在企業競爭互動的任何一個環節或過程，有效掌握和妥善釋放競爭訊號，和孫子兵法是相通的（S1332, S1342）。

「間事未發而先聞者，間與所告者皆死」意思是：間諜的工作還沒有展開，消息卻已外洩，則間諜和聽到秘密的人都要滅口。現代企業雖不至於以這種手段競爭，但這種做法背後隱含「保全機密，降低風險」的理念，卻仍適用於企業經營和競爭。而這也正是「風險說」降低風險策略的邏輯：企業應採取某些作為，設法降低客觀的風險水準，也就是環境控制（environmental control）策略（S1333）。

孫子認為五種間諜中，反間是最高的運用藝術，也是所有間諜活動的啟動者，所以要竭盡所能的收買他。其實以商戰而言，意指挖角的對象必須給予優渥的條件。不過不只反間，亦應包括內間、鄉間。因為除了這些原本屬於對手的人員能提供寶貴的情報以外，最重要的一點，如果不提供妥適的激勵方案，他們必會產生比較的心理，可能再度跳槽而將本身的機密外洩，屆時後果不堪想像。所以挖角的對象雖然會從他們身上得到一些效益，但對其所付的代價也不小，而且絕對是必要的，公司必須將其視為「策略性資源」予以善待維持（S1343）。

再者，專屬和依附在組織成員個人身上的資源，有時對公司不僅沒有好處，反而形成更不利的衝擊，所以我們應慎防對手的挖角行為，對重要職位的人必須盡量減除跳槽的動機，作法之一便是降低其工作不滿意的態度，這在設計激勵制度時是必須注意的。另外，「資源說」亦提到一些可降低我方人員被挖角造成公司損失風險的作法，也就是資源蓄積的觀念，而這也是企業「反情報」的戰術之一（S1343）：

1. 知識萃取：透過建立書面文件或公文檔案的方式，將無形資產或個人能力逐漸轉換成組織中公開的資訊，並融入日常的運作體系中。事實上，任何一種資源的創造，只有轉換成日常習慣，才能讓這項資源延續並累積。例如，公司必須要求業務人員每日均撰寫客戶訪問報告，並建立完整的客戶資料庫，才能將業務員對客戶的了解有效保存，並持續累積。
2. 知識擴散：企業可以透過專案小組、團隊合作或師徒制的方式，將個人知識逐漸擴散到參與的成員身上，進而擴散到整個組織中。有的企業更透過內部訓練的方式，將知識擴散的工作正式化。這種企業，不僅將教育訓練視為組織內部重要的工作，定期加以舉辦，同時盡量選用內部講師，以達到擴散知識、蓄積核心資源於組織中的目的。

3. 機構化：企業中有的資源非常有價值，但是這些資源常散落在各個不同的單位。由於資源未加以系統的管理，因此就失去了它應有的價值，例如，專利、技術文件、顧客資料庫等資源均常有這樣的現象。企業為了將這些資源有效的蓄積在組織中，應考慮指定專人或成立專責機構管理這些資源。例如，圖書資料是研究機構非常重要的資源，必須指定專人統一管理，否則資料文件散落在各個研究員手上，久而久之就掉落遺失了。

競爭者分析的四項診斷元素是：「未來目標」、「現行策略」、「假設推論」、以及「能力」（如圖4-2-13-1）。了解這四項元素，便能在資訊充足的情況下，預測對手的反應，降低「風險說」環境不確定性的風險驅動因子（Porter, 1985b）（S1341）。

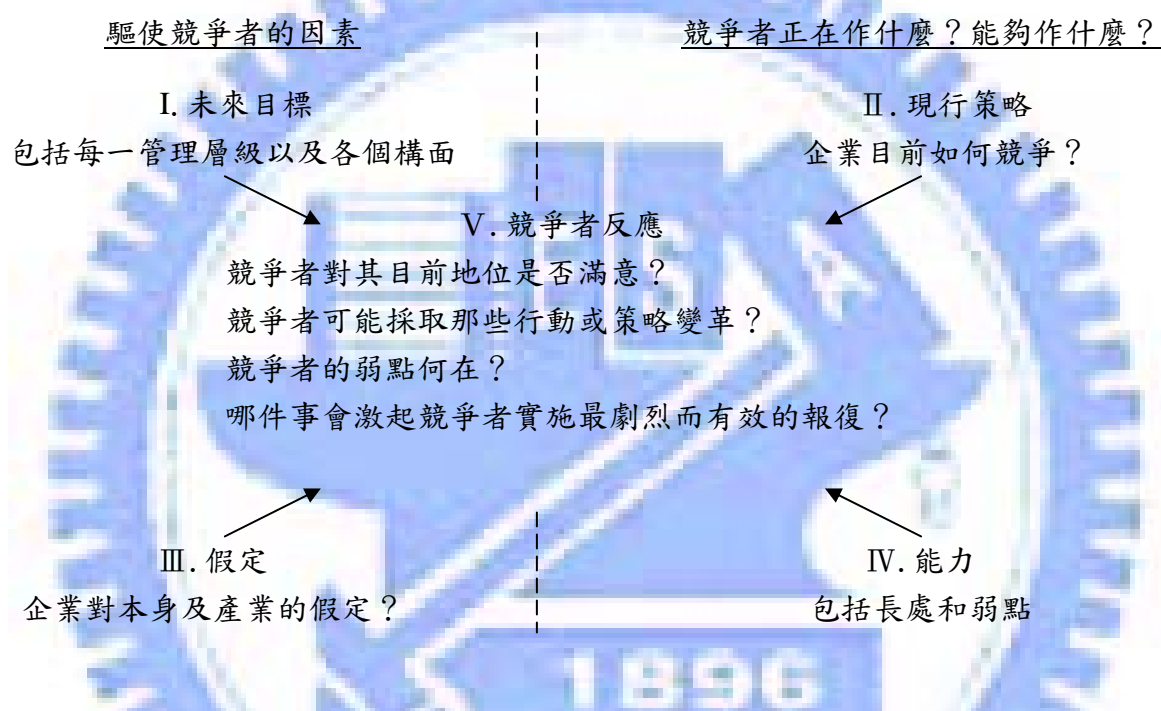


圖4-2-13-1：競爭者分析的構成元素

資料來源：參考Michael E. Porter著，周旭華譯（2003），《競爭策略》，頁70