

析論《孫子兵法》的為將之道與體認

備役上校 謝游麟

提 要

《孫子兵法》相當重視「將」在國家與軍隊中的地位，尤其在「為將之道」的論述相當豐富且精闢。對於「為將之道」，孫子著重在將帥必須具備智、信、仁、勇、嚴「五德」的基本修養，及對戰爭、治軍、用兵三者應有深入的認識。在對戰爭的認識方面，孫子強調將帥要有「慎戰」、「備戰」的戰爭態度，並且在戰爭中要善加利用「詭道」，期能達「求全」、「求勝」的目的；在治軍方面，要能修道保法、令文齊武、善用組織、賞罰分明；在用兵方面，將帥們須體認主動、虛實、奇正、迂直、攻守之道及對地形的運用，以贏得戰爭勝利。

關鍵詞：為將之道、虛實、奇正、求全、求勝

前 言

戰爭是敵我雙方在政治、經濟、軍事、科技等綜合實力的對抗，亦是戰略、戰術、戰鬥、戰具等領域的競爭。想要在對抗或競爭中獲得勝利，除了要有強大的國防實力外，軍隊中將帥的運籌帷幄、戰略決策、指揮管制及領導統御等實居關鍵因素。因此，我國歷代君王無不重視對將帥的選拔、培育及任用，甚至在許多兵書中也出現「論將」、「將道」等相關論述，由此可知將帥在戰爭中的重要地位。在這些兵書中，《孫子兵法》有「兵學聖典」的美譽，是我國古代流傳下來最著名之軍事著作，其軍事思想對歷代軍事家、政治家、思想家都產生了深遠影響。《孫子兵法》共計十三篇，全書約6

千餘字，除了論述戰略戰術、天文地理、行軍紮營、水勢火攻等外，對於「為將之道」亦有精闢的論述，幾乎每篇都與如何為將為帥相關(直接或間接)，「將帥論」成為這部兵法的核心理論之一。

在此國軍積極強化軍人「武德教育」、培養「將校風範」、重塑「精神戰力」及推動官兵「終身學習」之際，《孫子兵法》將是一本良好的教科書。若能借鏡孫子的為將之道，並從中獲得體認，將有利於提升國軍中、高階層指揮官之人格修養、品德操守及本質學能，並使之成為國之干城、軍隊指揮之樞紐，士氣團結之核心。將有益於國軍建軍備戰工作的推動與執行，進而在防衛作戰中能夠發揮所長，以卓越之領導克敵制勝。



將帥之職責與修養

孫子相當重視將帥在戰爭中的地位，他在〈始計篇〉中提到戰爭要素中的「五事」，「將」就是其中之一；另作為衡量戰爭勝負標準的「七計」，亦把「將孰有能」納入衡量標準。¹孫子在首篇就點出了「將」的重要地位，為其爾後各篇闡述將帥的角色定位、素質修養、軍隊建設及作戰藝術等起了引領作用。

一、將帥在國家和軍隊中的職責

在國家方面，〈作戰篇〉中孫子把將帥的職責說的很具體：「故知兵之將，民之司命。國家安危之主也。」這句話直接指出了將帥對於人民生命、國家安危的重要職責；〈謀攻篇〉又提及：「夫將者，國之輔也，輔周則國必強，輔隙則國必弱。」孫子把將帥與國家二者間的關係比作是「輔」與「車」的關係，他強調將帥是國君的重要助手，輔佐周密，沒有貳心，敵人就無法有所圖謀，那麼這個國家就會強盛，反之就會衰弱。

在軍隊方面，《孫子兵法》中多處用「知兵之將」、「善用兵者」、「善戰者」、「智將」、「賢將」、「上將」、「良將」等詞彙來勉勵統軍的將帥們須有這樣的能力與職責，來治理軍隊及爭取戰爭的

勝利。²將帥除了是取得戰爭勝利的重要因素外，也可能是導致軍隊失敗的根源，在〈地形篇〉中孫子就把軍隊失敗的六種類型(敗兵六道)歸咎於將帥。他說：「凡兵有走者、有馳者、有陷者、有崩者、有亂者、有北者。凡此六者，非天地之災，將之過也。」孫子強調將帥的首要責任，在於避免造成兵敗的「走、弛、陷、崩、亂、北」六種過失(如表一)，如此才能贏得信任及有效的行使領導職權。由上述可知，孫子認為將帥在國家和軍隊中的職責在於匡扶社稷、輔助國君、造福百姓及在戰場上成為「善用兵者」、「善戰者」，並有避免「敗兵六道」之責。

二、將帥的修養

(一)「五德」兼備的基本修養

「千軍易得，一將難求」。古今中外

表一 將帥的「敗兵六道」

類 型	失 敗 的 情 況
「走」	在勢均力敵的情況下，以一擊十而造成的失敗。
「馳」	士卒強悍，將帥懦弱而造成的失敗。
「陷」	將帥強悍，士卒懦弱而造成的失敗。
「崩」	部屬怨怒且不服從指揮，遇到敵人擅自出戰，主帥又不瞭解他們的能力而造成的失敗。
「亂」	將帥懦弱缺乏威嚴，治軍沒有章法；官兵關係混亂、緊張，列兵佈陣雜亂無章而造成的失敗。
「北」	將帥不能正確判斷敵情，以少擊眾，以弱擊強，又沒有精銳任先鋒部隊而造成的失敗。

資料來源 作者綜整

1 「五事」指道、天、地、將、法；「七計」指：主孰有道？將孰有能？天地孰得？法令執行？兵眾孰強？士卒孰練？賞罰孰明？

2 韓明林，「孫武在戰爭控制中的思維流程」，2015年4月24日，〈<http://www.ica.org.cn/nlb/content.aspx?nodeid=389&page=ContentPage&contentid=7383&tohtml=false>〉(檢索日期：2017年3月1日)。

對於選將、用將一直都是兵家相爭論述的焦點，尤其將帥是軍隊的領導者、指揮者，其素質的優劣對軍隊戰鬥力的強弱至關重要。對此，孫子於〈始計篇〉提出：「將者，智、信、仁、勇、嚴也。」他認為一位合格的將帥所應具備的基本修養為智、信、仁、勇、嚴，這五項修養又稱「五德」，這「五德」須俱備，不可或缺、不可或偏，才能成為良將。在文中，孫子雖然沒有對「五德」的內涵加以論述，但《孫子十家注》中各家則有具體說明，詳如表二。由表二可歸納出「五德」之意義：「智」乃多謀善斷；「信」為賞罰有信；「仁」重愛護士卒；「勇」為勇毅果敢；「嚴」乃軍紀嚴明。「五德」是《孫子兵法》將帥論的總綱，其

表二 《孫子十家注》各家對「五德」的註解

各家	註解
杜牧	蓋智者，能機權、識變通也；信者，使人不惑於刑賞也；仁者，愛人憫物，知勤勞也；勇者，決勝乘勢，不逡巡也；嚴者，以威刑肅三軍也。
梅堯臣	智能發謀，信能賞罰，仁能附眾，勇能果斷，嚴能立威。
王皙	智者，先見而不惑，能謀慮，通權變也；信者，號令一也；仁者，惠撫側陷，得人心也；勇者，徇義不懼，能果毅也；嚴者，以威嚴肅眾心也。
何延錫	非智不可以料敵應機；非信不可以訓人率下；非仁不可以附眾撫士；非勇不可以決謀合戰；非嚴不可以服強齊眾。
張預	智不可亂，信不可欺，仁不可暴，勇不可懼，嚴不可犯。

資料來源：盛瑞裕，孫子十家注詮譯本（臺北市：建宏出版社，1998年），頁28-29。

餘有關將帥的論述不外乎是「五德」的具體闡述。

另外，孫子將「智」置於「五德」之首，說明了他主張將帥之基本修養應以智謀為先，而孔子也曾說：「知(智)者不惑，仁者不憂，勇者不懼。」就智、仁、勇三字之排列順序而言，孫子與孔子是相同的，他們均將「智」列為第一優先。孫子「尚智」，他希望將帥們都能成為「智將」，³此與姜太公所著兵書《六韜·龍韜·論將》中，將「勇」放在選將的首位不同，太公曰：「將有五材：勇、智、仁、信、忠也。」這也與西方軍事家克勞塞維茨所強調的「尚勇」重於「尚智」不同。⁴究其原因，在戰爭中孫子比較重視在「戰略」層面的鬥智，而克氏等人則較重視「作戰」層面的奮勇殺敵所致。⁵

(二)「進不求名，退不避罪」的道德修養

孫子於〈地形篇〉指出將帥在指揮道德上應有的修養，他說：「故進不求名，退不避罪，唯人是保，而利合於主，國之寶也。」其意為：身為將帥，須進不求戰勝之名，退不避違命之罪，只求保全民眾的生命財產和符合國君的根本利益就行，這樣的將帥才是國家最可寶貴的人才。孫子於此處的「名」與「罪」，就是我們今日所講的「功」與「過」，將帥們須具備「有功不爭、有過不避」的美德，凡事都能從國

3 《孫子兵法》中只有提過「智將」，而沒有提過「勇將」，尤其孫子曾說：「智者之慮必雜於利害」，顯示孫子是如何重智。

4 程國政，孫子兵法知識地圖（臺北市：遠流出版事業，2009年），頁36。

5 鈕先鍾，孫子三論（臺北市：麥田出版社，2007年），頁286-287。



家、團體、組織的根本利益出發，來理解方針、執行政策、指導工作，並負起指揮道德之責。⁶尤其將帥更應心懷「無智名，無勇功」、「功不必由己出，名不必由己立」，才能樹立良好典範，獲得部屬更多的信服與尊敬。

(三)「靜以幽，正以治」的情操修養

〈九地篇〉說：「將軍之事，靜以幽，正以治。」所謂「靜以幽」就是沉著冷靜，深隱難測，它意味著將帥們在任何狀況下都能始終保持清醒的頭腦，以理智控制自己的情感，以意志正視嚴峻的現實，做到「泰山崩於前而色不變，麋鹿興于左而目不瞬」。而「正以治」強調在治理軍隊時要紀律嚴明、公正無私，並能條理井然、有條不紊，士兵自然不敢懈怠輕慢。⁷對此，王皙在《孫子十家注》中提出看法，他說：「靜則不撓，幽則不測，正則不媮，治則不亂。」另外，學者程國政亦表達其見解：「冷靜才能判斷，幽深才能無測，公正才能得眾，整治則才能善鬥。」他並依此句話在〈九地篇〉的前後文，強調「靜、幽、正、治」是在開戰情境下將帥的領導作風，而平時則應採其它的領導作風，否則一味深居簡出地「靜、幽、正、治」，將如何教兵得眾？又如何親卒愛卒？⁸

(四)力戒性格缺陷造成的「五危」

除了正面的「五德」外，孫子也在〈九變篇〉中論及將帥修養時，以反面的「五危」告誡將帥。他說：「將有五危：必死可殺，必生可虜，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩，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！」從古至今，一個軍隊會被殲滅，一位將帥會為敵人所殺，和將帥本身的人文素養、性格有絕對的關係。對於一位將帥來說，有五種性格上的缺陷就會造成莫大的危機，即只知「死打硬拚」容易被誘殺；只顧「貪生怕死」容易被俘虜；「急躁易怒」就可能中敵人輕侮的奸計；一味「廉潔好名」就可能陷入敵人汙辱的圈套；過度「溺愛民眾」反而會受其牽累。孫子告誡將帥們在實踐有關道德規範時，即使動機是良善的，但也必須把握好「節」與「度」，適可而止，否則就會有「五危」產生。⁹

孫子在此提出「五危」應可看作是對「五德」的必要補充。它也深刻反映了我國傳統哲學「不偏不倚，無過不及」的中庸思想，尤其在戰略決策或是執行政策時，不可過於偏激、執著，凡是都要留有充分餘地。¹⁰這種整體上把握「度」的能力，主要取決於將帥的素質及來自於其戰略上整體和諧的靈

6 李世俊，活用孫子兵法-經營篇(臺北市：遠流出版社，2001年)，頁255-256。

7 孫遠方，「《孫子兵法》對現代危機處理的啟示」，領導科學，第12期(2008年12月)，頁28。

8 程國政，孫子兵法知識地圖(臺北市：遠流出版事業，2009年)，頁122。

9 劉向兵，「試論《孫子兵法》中的倫理學思想」，科學·經濟·社會，第2期(1996年2月)，頁75-76。

10 李靜、姚振文，「孫子兵法與領導者素養」，中共山西省委黨校學報，第31卷，第5期(2008年10月)，頁112。

感。

將帥對戰爭應有的認識

〈始計篇〉開宗明義地指出：「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。」孫子提示人們要注意戰爭是關乎國家興亡的大事，要重視戰爭、研究戰爭。尤其將帥為戰爭指導的中心，亦為戰爭勝負的關鍵性因素，因此孫子期望將帥們都能夠成為「知兵之將」，透徹瞭解戰爭，進而掌握戰爭，在戰爭的準備與遂行階段都能做出最佳的指導。

一、慎戰

孫子是一個傑出的軍事家，但並不是一個好戰者，他深刻地體認到戰爭的殘酷性和危害性，對戰爭採取十分慎重的態度。在〈火攻篇〉中孫子就指出：「主不可以怒而興師，將不可以愠而致戰。…故明主慎之，良將警之。此安國全軍之道也。」並於〈地形篇〉忠告將帥們要做到「戰道不勝，主曰必戰，無戰可也。」根據戰爭規律進行分析，沒有必勝把握的，即使國君主張一定要打，將帥不打也是可以的。孫子不厭其煩地反覆叮嚀君王、將帥，面對戰爭決策時應慎之又慎，警惕再三，才能確保國家社稷和軍隊的安全，而這正是「慎戰」的核心價值。¹¹儘管孫子主張「慎戰」，但並不意味著反對戰爭，他提出用兵之前國君或將帥們要堅持

「三非」的理性用兵準繩：「非利不動，非得不用，非危不戰」，即不能獲得利益不要行動，沒有取勝的把握不要用兵，不是形勢危急不要開戰。

二、備戰

〈軍形篇〉有云：「昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝。」孫子強調善於用兵打仗的將帥，總是先做到不會被敵人戰勝，然後再捕捉時機戰勝敵人。同篇中亦提及：「勝兵先勝，而後求戰；敗兵先戰，而後求勝。」〈謀攻篇〉指出：「以虞待不虞者勝。」〈九變篇〉強調：「故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之；無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。」孫子在多處強調國防的最高法則是不可以心存僥倖，認為敵人不會來，而是應建立在隨時準備作戰的基礎上，嚴陣以待。尤其戰爭是雙方利益衝突的結果，任何一個國家都不能一廂情願地幻想和平，若要維護國家主權、領土完整，就要隨時做好戰爭的準備，以防範敵人的突然襲擊和應付各種突發事變。¹²

三、求全

學者吳如嵩認為《孫子兵法》中的「全」，如同孔子哲學的核心「仁」，老子哲學的核心「道」，是吾人研究孫子軍事思想的一條基本線索。¹³鈕先鍾闡述孫子所求的「全」具有狹義及廣義兩種，不僅只是希望在戰爭中把損失減到最低程度，而且更企

11 程國政，孫子兵法知識地圖(臺北市：遠流出版事業，2009年)，頁134。

12 張國浩，不戰而勝-孫子謀略縱橫(臺北市：正展出版公司，2000年)，頁6。

13 吳如嵩，孫子兵法十五講(北京：中華書局，2010年)，頁33-34。



圖用總體戰略(Total Strategy)來獲致完全的勝利(Complete Victory)。¹⁴《孫子兵法》中一共出現10次「全」字，其中有7次出現在〈謀攻篇〉，如該篇提到「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。」¹⁵在這裡，孫子一口氣用了5個「全」字，無論是國、軍、旅、卒、伍各階層都要「求全」，不僅我全，也要敵全，唯有如此才能減少戰爭損失，爭取最大利益。¹⁶

另外，〈謀攻篇〉又說：「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。必以全爭於天下，故兵不頓而利可全，此謀攻之法也。」善於用兵的將帥，不靠戰爭、攻城、久戰等方式取勝，而是要綜合運用「伐謀、伐交、伐兵、攻城」等「總體戰略」，如此既不使國力、軍力疲憊受挫，又可獲得「完全勝利」的利益。因此，孫子在戰爭中的「求全」，不僅是只靠軍事力量，而是要用「綜合國力」取勝；也不只是要獲得軍事上的勝利，更要考慮到政治、經濟、外交、人道等方面的得失。

四、求勝

孫子雖然強調將帥在戰爭中要「求全」，但那畢竟是理想的上乘境界，《孫子兵法》中大量講述的還是如何在戰場取得勝利，它是本「求勝之法」。¹⁷尤其十三篇中的「勝」字就有78個字，幾乎每篇都與如何取「勝」相關，「勝」是孫子著書立說的出發點與歸宿點。¹⁸關於孫子的「求勝」，學者林金順其所著之《孫子勝道》中提出十二種求勝面向，包括以「道勝、全勝」為用兵理念，以「速勝、知勝、先勝」為伐謀作為，「勢勝、奇勝、專勝、合勝」為決勝手段，全程輔以「意勝、地勝、間勝」支持。¹⁹葛惠敏則將《孫子兵法》中的「勝」，依其邏輯順序區分「先勝」、「全勝」、「戰勝」三者加以論述，並認為「先勝」就是戰前做好戰爭準備，創造一個最有利的戰爭環境與戰略態勢；「全勝」是指用最小代價獲取最大利益的勝利，以達成「安國全軍」為最終目標；「戰勝」則是利用軍事手段使敵人屈服，爭取戰爭勝利，進而達到己方目的。²⁰

另外，孫子主張「兵以利動」，他將「勝」作為「利」的實現途徑，只有戰勝對手，才能「安國全軍」、「保民利主」，也才能「掠鄉分眾，廓地分利」（〈軍爭篇〉）。另一方面，「勝而有利」，戰爭中

14 鈕先鍾，孫子三論(臺北市：麥田出版社，2007年)，頁262。

15 「軍、旅、卒、伍」均為古代軍隊編制：五人為「伍」，百人為「卒」，五百人為「旅」，一萬兩千五百人為「軍」。

16 林奎允，「淺論《孫子兵法》之上兵伐謀」，東吳中文線上學術論文，第21期(2013年3月)，頁12。

17 林麗娟，「孫子兵法中的勝字意涵-從部隊管理談起」，黃埔學報，第53期(2007年4月)，頁65。

18 李殿仁，孫子兵法通論(北京：國防大學出版社，2006年)，頁5。

19 林金順，孫子勝道新解(臺北市：黎明文化事業，2017年)，頁69-81。

20 葛惠敏，「《孫子兵法》勝之思想與啟示」，國防雜誌，第31卷，第2期(2016年6月)，頁73。

究竟是否取勝，往往也要以是否獲「利」為標準來判斷。因此，「勝」與「利」是戰爭目標中不可分割的兩個方面，一般來說，沒有無「利」之「勝」，也沒有不「勝」之「利」。²¹

五、兵者，詭道也

自古以來，「兵不厭詐」一直是戰爭中的一條重要原則。²²孫子亦強調戰時應儘可能地用假象迷惑敵人以取得勝利，他於〈始計篇〉說：「兵者，詭道也」；於〈軍爭篇〉說：「兵以詐立」。其中「詭道」即以詭詐為原則，以各種軍事欺騙為內容，千變萬化，因時、因地、因敵而異。孫子於〈始計篇〉具體歸納了「詭道十二法」，分別為：²³能而示之不能、用而示之不用、近而示之遠、遠而示之近、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。

「詭道十二法」前四種屬「示形」策略，也就是利用偽裝和欺騙，隱蔽真相，製造假像，所示之形正好與實情相反，其目的是要使敵方產生錯覺，做出錯誤行動，進而創造有利於自己的方向發展；後八種則是運用利誘、亂敵、防備、避強、攻心、勞敵及離間等謀略，陷敵於猶疑、窒礙、遲鈍、混亂等不利情況，讓敵人從優勢變為劣勢，以利我軍行動。²⁴「詭道十二法」最後係以「攻

其無備，出其不意」的攻敵行動總結之，「無備」與「不意」都是敵人的弱點所在，而我方運用詭道的目的就在於暴露敵人的弱點，並打擊其不做防備或不曾預料之處，以達到克敵制勝之目的。總而言之，正如《唐太宗李衛公問對·卷下》中所說：「千章萬句，不出乎詭之一句而已。」古今中外，戰爭的「詭道」事實不勝枚舉，將帥實應深刻體認。

將帥對治軍應有的認識

一、修道保法

在「五事」中孫子提到「道」與「法」，他將「道」解釋為「令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危。」所謂「道」就是要讓人民和君主心智相通，使他們能夠與君主同生共死，而不會懼怕危險。此「道」的行為體為「國君」，吾人可稱之為「君道」；另外，孫子將「法」解釋為「曲制，官道，主用也」，指軍隊的組織編制、將吏的管理及軍需的掌管。除了〈始計篇〉有述及「道」與「法」外，〈軍形篇〉也有相關的論述，該篇說：「善用兵者，修道而保法，故能為勝敗之政。」若依上下文推論，此處之「道」應為「將道」，指將帥對部下士卒的有道，如共同甘苦，財政公開，訓練有方，紀律嚴明，賞罰公平

21 黃樸民，「追求「功利」：《孫子兵法》的核心精神」，2012年7月27日，<http://www.sunzistudies.com/show.asp?id=205> (檢索日期：2017年3月18日)。

22 「兵不厭詐」源自於《韓非子·難一》：「戰陣之間，不厭詐偽。」

23 吳如嵩，孫子兵法新說(北京：解放軍出版社，2008年)，頁57-60。

24 李殿仁，孫子兵法通論(北京：國防大學出版社，2006年)，頁170-171。



等。孫子強調善於用兵作戰的將帥，要能實行「有道」的治軍原則，確保軍隊制度、法令的執行，才能夠掌握戰爭勝敗的決定權。

「善用兵者，修道而保法。」孫子將「修道」與「保法」作為相對應的兩種主張和原則，二者之間是相輔相成、不可偏廢的關係。「修道」就是透過將帥優質的領導，贏得人心，上下同欲，進而做到「士無餘財」、「無餘命」(〈九地篇〉)，即讓士兵不圖財富，捨生忘死；²⁵「保法」就是要健全和嚴格法治，使軍隊各項建設都有制度的保障，各項法令得以推行。

二、令文齊武

〈始計篇〉的「七計」中指出「士卒孰練」、「兵眾孰強」是判斷戰爭勝負的兩個重要比較因素。為達此目標，孫子於〈行軍篇〉說：「故令之以文，齊之以武，是謂必取。」曹操對此解釋：「文，仁也；武，法也」；李荃則說：「文，仁恩；武，威罰。」全句意為：將帥管理士卒要用懷柔寬仁等「文」的手段去教育他們；並用軍紀軍法等「武」的方法去約束管理他們，這樣就必定會取得部屬的敬畏和擁戴。²⁶「令之以文，齊之以武」，體現了孫子文武兼施、剛柔並濟、恩威並重的治軍思想與原則。他強調將帥在管理軍隊一方面要「愛卒」，如〈地形篇〉所說的「視卒如嬰兒」、「視卒如愛子」，這也是他對「仁將」提出的基本標準；另一方面又要嚴格管理、紀律嚴明，

依法從嚴治軍，否則一味姑息、溺愛，就可能造成〈地形篇〉所云：「愛而不能令，辱而不能使，亂而不能治，譬若驕子，不可用也」之現象。

三、善用組織

在軍隊管理上，孫子把軍隊編制劃分為「軍、旅、卒、伍」做為管理的層次，同時確定了管理的幅度。〈地形篇〉說：「凡治眾如治寡，分數是也」，這裡的「分數」指的是組織編制，整句話的意思：管理大部隊如同管理小部隊一樣，要達到這樣的目的，就需要依靠「組織編制」。孫子強調要善用組織編制的層層節制，如臂使指，相互配合，縱是十萬乃至數百萬的大軍，亦可由統帥一人指揮自如。另外，孫子於同篇中亦提出「治亂，數也」，他再次強調軍隊治理有序或者混亂，在於其合理的「組織編制」及其功能的發揮。

在組織功能發揮方面，孫子於〈九地篇〉舉例說明：「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。」「率然」是一種蛇(可比喻為組織體)，當外力擊其頭時，尾巴就來協助頭抵抗外力；當外力擊其尾巴時，頭就來協助尾巴抵抗外力；當外力擊其身體時，頭與尾巴就來協助身體。孫子在此強調組織平時就要做好「分工」，各司其職，當有外力侵入時，就要發揮組織功能，互相協助，共禦外侮。

25 熊衛，「孫子「道勝」思想及其對於現代企業的價值」，江西社會科學，第4期(2009年4月)，頁221。

26 黃樸民，孫子兵法解讀(北京：中國人民大學出版社，2008年)，頁208。

四、賞罰分明

「賞」與「罰」是管理人的重要手段，古今中外的軍事家莫不重視，尤其將帥具有行使賞罰權，對於「賞」與「罰」要有深刻的認識，才能激發出軍隊的士氣與效率。

《孫子兵法》中有許多關於賞罰的論述，主要的思想如下：²⁷

(一) 把賞罰是否嚴明看成是戰爭勝敗的根本條件之一孫子在〈始計篇〉將「賞罰孰明」納入「七計」之中。在他眼裡公正嚴明的賞罰是關係到戰爭勝敗的大事，不能不講求，賞罰分明與賞罰不清往往會影響到戰爭的成敗。

(二) 進行賞罰才能激發士卒的積極性

〈作戰篇〉說：「故殺敵者，怒也；取敵之利者，貨也。車戰得車十乘以上，賞其先得者。」孫子強調對勇於奪取敵人物資裝備者要用財物予以獎勵，而且先取得戰果者亦應優先獎勵，鼓勵先進，藉此激發出士卒們積極進取的心態。

(三) 特殊的狀況或人須行特別重賞

〈九地篇〉指出：「施無法之賞，懸無政之令。」這是指在深入敵國重地、處於危急境況時的特殊處理，其中「無法之賞」指高出於平常情況下的賞賜，「無政之令」指與平常制度所不同的指令措施。為什麼在這種情況下要有非常之賞呢？因為在身陷絕境的情況下需要特別重賞以激勵士氣。²⁸在特殊的

人方面，〈用間篇〉說：「賞莫厚於間。」孫子鑒於「用間」在戰爭中的重要性，因此主張對於有特殊貢獻的間諜須給予厚賞，尤其是風險最大的「反間」。

(四) 適度控制賞罰的質與量

在〈行軍篇〉中，孫子強調：「數賞者，窘也；數罰者，困也。根據上下文，此處講得是觀察敵情、瞭解敵方軍心的一種方法，他認為觀察到敵方將領對士卒屢次實行獎賞，是無計可施的表現；而不斷進行懲罰是處於困難的表現。雖然孫子是從敵方的角度來闡述賞罰的思想，但同時也表達出孫子對賞罰作用的一種態度，即反對過多地使用賞罰手段，避免濫賞濫罰。²⁹尤其反對用重罰威嚇部屬的做法，他認為這是一種不正常的表現，將不會取得應有的效果。

(五) 實行處罰時要注意選擇時機

〈行軍篇〉中提及：「卒未親而罰之，則不服，不服則難用。卒已親附而罰不行，則不可用。」士卒還沒有親近依附就執行處罰，那麼他們就會不服，不服就難以使用。士卒已經親近依附，如果軍紀不嚴，那也不能用他們去作戰。孫子在此提醒將帥們實施處罰時機的把握，尤其當恩惠信用還沒有普遍樹立的時候，行使處罰就不能叫士兵心服口服。

五、結合情境

為了達成領導目的，必須對不同的領導

27 何清，「《孫子兵法》的賞罰思想對現代企業管理的借鑒」，北方經貿，第4期(2005年4月)，頁100-101。

28 姜佳利，「孫子論述賞罰的原則」，2006年10月8日，http://big5.china.com.cn/xxsb/txt/2006-10/08/content_7221547.htm (檢索日期：2017年3月21日)。

29 李建中，孫子兵法與帶兵之道(北京：軍事科學出版社，2008年)，頁254。



對象與不同的情境，慎選不同的領導行為。³⁰

《孫子兵法》中就有多處論及如何利用情境心理，來提升軍隊的凝聚力、戰鬥精神，以達到「上下同欲」、「齊勇若一」目的。尤其孫子敏銳地覺察出地緣環境與官兵心理之間的微妙關係，他在〈九地篇〉就說：「深則專，淺則散。」其意為深入敵境則軍心穩固，淺入敵境則軍心容易渙散，特別是反映在「九地」之「散地」、「輕地」、「圍地」及「死地」上。³¹孫子強調將帥必須洞悉這些地理環境所產生的「人情之理」，來調整自己的領導或作戰方式。如「散地」、「輕地」為軍隊在進入敵境不深的地區，這兩個地區一在本土，一離本土不遠，士卒心理容易鬆散、逃散，故不宜作戰或停留；「圍地」指背有險阻前有隘路的地區，當士卒深陷危險的境地，就會產生竭力抵抗的心理狀態。

另外，「無所往者，死地也。」無處可走的環境與情況就是「死地」，可能是因地理位置上的無處可走而叫「死地」，也可能因情勢上敵人的絕對優勢而稱「死地」。³²軍隊一旦進入死地，失敗、滅亡的可能性就增加，此時將帥可發揮「投之亡地然後存，陷之死地然後生」之地緣心理，激發士卒們「破釜沉舟、決一死戰」的戰鬥精神和無畏心理。³³

將帥對用兵應有的認識

一、主動致敵

在一場戰爭中，誰掌握了戰爭的主動權，誰就能夠取得戰爭的勝利。因此，爭取主動，避免被動，向來是兵家所不懈追求和渴望得到的。孫子亦主張在戰爭過程中，自始自終都應掌握主動權，他於〈虛實篇〉就明確提出了「善戰者，致人而不致於人」的戰略原則，其意為在戰爭中要能夠調動敵人而不被敵人調動，從而保持主場、主導地位。另外，同篇中亦指出「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。」此段話強調主動權操之在我，敵雖有深溝高壘，亦無所用；反之我不欲與戰，即使是一條很容易攻破的防線，敵人也不敢接近或攻擊。如此以形勢強迫敵迫隨我之意志，使敵陷於被動，即我主動之最大利益。至於如何在戰爭中爭取主動權呢？孫子於〈虛實篇〉提出「先處戰地」、「利害動敵」兩個方法：³⁴

（一）「凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞」：「先處戰地」就能先敵做好戰場經營、先敵進行休整、先敵完成戰役部署，以逸代勞，就能爭取作戰主動。反之，後到達戰地匆忙投入戰鬥則會勞累兵

30 方鵬程，孫子：談判說服的策略(新北市：臺灣商務，2005年)，頁393。

31 「九地」指散地、輕地、爭地、交地、衢地、重地、圯地、圍地、死地。

32 于雪楓，「《孫子兵法》心理戰思想評析」，軍事歷史研究，第4期(2006年4月)，頁165。

33 葛惠敏，「《孫子兵法》之地緣政治思維與啟示」，國防雜誌，第32卷，第1期(2017年3月)，頁54。

34 謝游麟，「論《孫子兵法》之戰爭原理」，陸軍學術雙月刊，第551期(2017年2月)，頁44。

力、處處被動。

(二)「能使敵人自至者，利之也；能使敵人不得至者，害之也。故敵佚能勞之，飽能饑之，安能動之。」利用人本來就有著「趨利避害」的天性，以「利」、「害」動敵，使敵人發生逸勞、飽饑、安動等的轉化，進而掌握戰爭主動權。

二、眾寡之用

孫子於〈謀攻篇〉提出「五勝」，即「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。」其中「識眾寡之用」強調的是將帥對於兵力多少運用的問題，尤其必須根據敵我雙方兵力的對比而採取正確的戰術戰法。對此，於同篇中孫子有具體的指導：「十則圍之，五則攻之，倍則分之，敵則能戰之，少則能逃之，不若則能避之。」當我軍戰力較敵優勢時可採攻勢，若較敵劣勢時則不可力拼，否則就會造成「小敵之堅，大敵之擒」的後果。

另外，對於「眾寡之用」孫子亦強調要集中優勢兵力對敵形成優勢，他於〈軍形篇〉說：「故勝兵若以鎰稱銖，敗兵若以銖稱鎰。」孫子主張要戰勝敵人，就要有雄厚的實力，就像「以鎰稱銖」那樣的絕對優勢（鎰是銖的576倍）。〈虛實篇〉亦提及：「故形人而我無形，則我專而敵分。我專為一，敵分為十，是以十攻其一也。則我眾敵寡，能以眾擊寡者，則吾之所與戰者約矣。」孫

子認為在戰場上必須做到自己兵力集中而使敵人兵力分散，當我軍兵力集中於一處，敵人兵力分散於十處，我就能以十倍於敵的兵力打擊敵人，造成我眾而敵寡的有利態勢，進而以眾擊寡。而要做到「以眾擊寡」，可以用「示形」等手段欺騙敵人，誘使其暴露企圖，而自己不露形跡，使敵人捉摸不定。

三、虛實策略

〈兵勢篇〉首段說：「兵之所加，如以瑕投卵者，虛實是也。」對敵軍實施打擊，如同用石頭砸雞蛋一樣，關鍵在於以實擊虛。〈虛實篇〉指出：「夫兵形象水，水之形，避高而趨下，兵之形，避實而擊虛。」用兵的規律就像流水一樣，流水的屬性是避開高處而流向低處，用兵取勝的關鍵在於避開敵人的堅實之處，而攻擊敵人的弱點。孫子強調用兵如能認識敵我「虛實」的形勢，進而「避實擊虛」，就能戰無不勝。

《孫子兵法》中「虛實」的涵義相當廣泛，除了指兵力強弱、優劣、眾寡、分合外，軍隊的勞逸、飽飢、治亂、懈備；部署上的疏密、堅瑕；兵勢上的銳鈍；士氣上的高低；心理上的勇怯；行跡上的真偽、地形上的險易及處境上的安危等，都是屬於「虛實」的範疇。³⁵虛與實最佳註解在於一切對敵或我有利的條件都是「實」，一切對敵或我不利的方面都是「虛」。³⁶因此，深入認識敵我虛實、把握虛實是「戰勝」的前提，其具體的在策略運用如表三所示：

35 黃樸民，孫子兵法解讀(北京：中國人民大學出版社，2008年)，頁147。

36 謝游麟，「孫子不對稱思想對國軍軍事戰略之啟示」，國防雜誌，第24卷，第5期(2009年10月)，頁94。

四、奇正配合

「奇正」是我國古典兵學中的重要思想，而最早將「奇正」運用於軍事領域並作有系統闡述的應推孫子。他於〈兵勢篇〉說：「三軍之眾，可使必受敵而無敗者，奇正是也。」統帥三軍，可以讓他們在遭受敵人進攻的時候而不潰敗，這是由於「奇正」戰術運用得巧妙。緊接著孫子又具體指出：「凡戰者，以正合，以奇勝。」針對「奇正」的運用，他強調作戰時總是用正兵當敵，用奇兵取勝。至於「奇」、「正」的內涵，雖於《孫子兵法》中無明確說明之，但《孫子十家注》中各家則紛紛加以詮釋，詳如表四。由表四可看出，奇正的涵義相當廣泛，如先出為正，後出為奇；正面為正，側翼為奇；明戰為正，暗攻為奇等。甚至於近代學者用最簡潔的語言概括，就是「變」與「常」，常法為「正」，變法為「奇」，尤其是在兵力使用上，用於守備、相持、拘束的為正兵，用於機動、預備、突擊的為奇兵。³⁷

表三 敵我雙方「虛實」之應對

區	分敵	方我	方
實(強點、優勢)	避敵之實、削敵之實	造我之實、用我之實	
虛(弱點、短處)	擊敵之虛、造敵之虛	防我之虛、實我之虛	

資料來源：謝游麟，「析論《孫子兵法》中之謀略思想與啟示」，空軍學術雙月刊，第655期(2016年12月)，頁134。

表四 各家對「正」與「奇」之詮釋

各家	「正」與「奇」之內涵
曹操	先出合戰為正，後出為奇。
李荃	當敵為正，傍出為奇。
梅堯臣	動為奇，靜為正。
何氏	若兵以義舉者，正也；臨敵合變者，奇也。
李衛公	兵以前向為正，後卻為奇。

資料來源：盛瑞裕，孫子十家注詮譯本(臺北市：建宏出版社，1998年)，頁245-247。

另外，〈兵勢篇〉亦指出：「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！」孫子強調「奇」與「正」相互依存，亦可相互轉化，「正」在一定條件下可變成「奇」，「奇」在一定條件下也可變成「正」，惟其關鍵在「人」的作為，即「奇正在人」。³⁸

五、以迂為直

英國戰略家李德哈特在其所著《戰略論-間接路線》一書中指出：「在戰略上，最漫長的迂迴道路，常常又是達到目標的最短途徑。」³⁹李氏觀察歷史上許多的戰爭中除非所採取的「路線」(Approach)，具有某種程度的「間接性」(Indirect)，以使敵人感到措手不及，難以應付的話，否則很難獲得有效的結果。關於作戰中的「迂直」問題，早在2千多年前孫子就已提出相關論述，他於〈軍爭篇〉說：「軍爭之難者，以迂為直，以患為利。」「軍爭」的難處，在於要把看似遙遠迂迴的彎路，變成實際上最近便的直路；要

37 劉傳益，「《孫子》奇正思想的學術價值」，軍事歷史，第3期(1988年3月)，頁42。

38 李靖於《唐太宗李衛公問對·卷上》指出：「若非正兵變為奇，奇兵變為正，則安能勝哉？故善用兵者，奇正在人而已。」

39 李德哈特著，鈕先鍾譯，戰略論(內蒙古：內蒙古文化出版社，1997年)，頁6。

把不利化為有利。

直徑近，曲路遠，近途快，遠路慢，這是眾人皆知的事。但在兩軍相爭的戰場上，「曲」和「直」、「遠」和「近」的概念，往往受敵情、我情、地形及任務等諸多因素影響。尤其是敵我雙方在作戰中都會想方設法干擾對方的計畫，滯阻對方的行動，拖延對方的時間，降低對方的效率。因此，遠而虛者可能易進易行，機動快，費時少，成了實際上的「近」；近而實者卻反而難行，直可能就變成了迂，機動慢、費時多、成了實際上的「遠」。因此，必要時，該繞遠就得繞遠。⁴⁰

另外，在策略運用上，迂直之計在「時間」上是以慢為快，以持久代替速勝。尤其在時機、條件成熟的情況下，講究兵貴神速、速戰速勝；當條件不具備、時機不成熟時，要從長計議，在持久中保存實力，在持久中積蓄力量，在持久中等待戰機。以迂為直在「空間」上的表現是以遠為近，以退為進，捨近求遠；在手段上的運用是欲擒故縱，欲取故予，欲揚故抑，後發制人。⁴¹

六、攻守之道

「攻守」理論是《孫子兵法》的主要範疇之一，它幾乎涵蓋或涉及孫子兵學思想的所有內容，如「奇正」是關於攻守中的戰術變化；「專分」是關於攻守中的兵力調度；「虛實」是關於攻守中的進攻方向的選擇，

「迂直」是關於攻守中的進攻路線的確定，「用勢」是關於攻守中的力量運用和發揮等。⁴²由此觀之，一名將帥在戰場上的指揮藝術，無非就是一個「攻守之道」的體現。關於「攻守」的問題，〈軍形篇〉說：「不可勝者，守也；可勝者，攻也。守則不足，攻則有餘。」孫子用簡單的一句話，就明確闡述了攻守行動與力量之間的關係：當力量大，能夠戰勝敵人，就進攻；力量小，無法戰勝敵人，則防守。

緊接著，孫子又於〈軍形篇〉中用相當簡明和形象的語言，對防守與進攻提出了基本要求：「善守者藏於九地之下，善攻者動於九天之上，故能自保而全勝也。」他認為攻守要著眼於迷惑對方使之造成錯覺，尤其進攻時要「動於九天之上」，使敵不知如何防、不及防；防守時要「藏於九地之下」，隱秘莫測，使敵人不知道如何攻、從那裡攻。亦即如〈虛實篇〉所強調的：「故善攻者，敵不知其所守；善守者，敵不知其所攻。」進而達到「微乎微乎，至於無形；神乎神乎，至於無聲」的狀態。在這種狀態下，我方的防守、進攻計劃和行動，敵人無法瞭解，自然就會茫然無措、難以應對。正所謂「形兵之極，至於無形；無形，則深間不能窺，智者不能謀。」

另外，在進攻目標的選擇上，孫子在〈虛實篇〉中有諸多的論述：「進而不可禦

40 岳興祿，「《孫子兵法》「迂直之計」與企業形象策劃」，遼寧經濟，第8期(1994年8月)，頁37。

41 郭繼興，三國演義與經營謀略(臺北市：曉園出版社，1991年)，頁127。

42 姚振文，「《孫子兵法》攻守理論對競技體育的啟示」，體育科學研究，第17卷，第4期(2013年7月)，頁51。



者，沖其虛也。」「攻而必取者，攻其所不守也。」「故我欲戰，敵雖高壘深溝，不得不與我戰者，攻其所必救也。」在一系列的論述中無非表達了一個思想，即進攻的目標要選擇敵人之「虛處」、「弱點」或「要害之處」等。

七、「四治」法則

兩軍作戰，孫子主張運用治氣、治心、治力、治變的「四治」法則，打敗敵人，爭取勝利。他於〈軍爭篇〉說：「故善用兵者，避其銳氣；擊其惰歸，此治氣者也。以治待亂，以靜待嘩，此治心者也。以近待遠，以逸待勞，以飽待飢，此治力者也。勿邀正正之旗，勿擊堂堂之陣，此治變者也。」整段話的意思如下：⁴³

(一)軍隊初戰時，士氣銳盛，繼而懈怠，最後衰竭。所以，善於用兵打仗的人，總是避開敵人初來時的銳氣，待其士氣懈怠和衰竭之時再行攻擊，這是「掌握軍隊士氣」變化的一般法則。

(二)以我之整治對待敵人的混亂，以我之沉著冷靜對待敵人的輕躁喧鬧，這是「掌握軍隊心理」變化的一般法則。

(三)以我之近直對待敵人的迂遠，以我之休閒安逸對待敵人的奔走勞頓，以我之足食對待敵人的饑餓，這是「掌握軍隊戰鬥力」的一般法則。

(四)不要去攔截軍容齊整、部署周密的敵人，也不要去攻擊陣勢堂皇、實力強大的敵人，這是「掌握應變策略」的一般法則。

優秀的將領在用兵作戰時對「四治」法則，應不分敵我，均能充分掌握，詳如表五之說明：

八、善用地形

表五 孫子「四治」對敵己之運用

四治	對象	內涵
治氣	治己之氣	使士卒鬥志昂揚，氣吞山河，銳不可當。
	治敵之氣	避敵銳氣，擊敵惰氣，挫敵勇氣，耗敵精氣。
治心	治己之心	做到心無旁騖，不為外物所蔽，不為財利所惑。
	治敵之心	震懾敵人，摧毀其心理依恃，瓦解其鬥志。
治力	治己之力	增強自己的力量。
	治敵之力	消耗敵人的力量。
治變	治己之變	善於變化戰術、戰法，使對方無法預測。
	治敵之變	善於觀察敵人變化，乘隙而擊。

資料來源：綜整自方勇，諸子學刊第四輯(上海：上海古籍出版社，2010年)，頁316。

孫子相當重視對地形的認識與運用，他於〈地形篇〉指出：「夫地形者，兵之助也。料敵制勝，計險阨遠近，上將之道也。知此而用戰者必勝，不知此而用戰者必敗。」孫子認為「地形」是用兵打仗的輔助條件，正確地判斷敵情、考察地形險易、計算道路遠近，這是高明的將帥必須掌握的方法，懂得這些道理去指揮作戰，必定能夠勝利；不瞭解這些道理去指揮作戰，必定失敗。因此，在同篇中孫子再次強調：「地之道也，將之至任，不可不察也。」能否正確瞭解、判斷與利用地形，這是將帥的重大責任所在，不可不認真考察研究。

為了論述地形與戰術運用之關係，孫子於〈行軍篇〉中將大自然的地形區分成山

43 王金寶，孫子兵法古今談(北京：軍事科學出版社，2005年)，頁473-476。

地、江河、沼澤、平原四類，並說明這四種地形的「處軍」之道。另外，孫子更於〈地形篇〉將「地形」與「用兵」理念相結合，又命名了通形、掛形、支形、隘形、險形、遠形等六種地形，並透過分析這六種地形，分別提出他們的利用原則及如何因地制宜、正確部署，進而從中獲得「地利」。⁴⁴孫子重視「地利」的重要性，尤其正確地利用地形，量地用兵，往往可以趨利避害、減少損失，甚至以少勝多、以弱制強；對地形的影響評估不足或利用不當，即使處於優勢的軍隊，也可能遭受挫折甚至失敗。因此，〈地形篇〉的結論指出：「知彼知己，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全。」孫子告誡將帥們除了要「知彼」、「知己」外，也要「知天」、「知地」，如此才能獲得完全的勝利。

成為卓越將帥的重要途徑

欲成為卓越的將帥，除須具備前述的「五德」等基本修養外，《孫子兵法》亦提出了求知、求變、求勢及求善等途徑，供將帥們遵循。

一、求知

「知」是將帥決策與行動的基礎。《孫子兵法》六千餘字中出現最為頻繁的字應是

「知」字，全書共出現了79次，幾乎遍布於兵法各篇之中，可見孫子對於「知」的重視與深刻體認。⁴⁵如〈始計篇〉中提及：「凡此五者，將莫不聞，知之者勝，不知之者不勝。」孫子已經將「知」當成「勝」的先決條件，他認為將帥們必須了解道、天、地、將、法這五方面的問題才能夠獲得勝利；〈謀攻篇〉中孫子提及「知彼知己，百戰不殆」的軍事思想，這句話貫穿了整部兵法的始終，也揭示了指導戰爭的一個普遍性規律，已成為許多傑出的將帥和軍事家「運籌帷幄、決勝千里」的重要前提。⁴⁶

在「求知」的範疇上，孫子認為將帥們須全方位掌握戰爭中的知識、規律、理論，並全面地了解、掌握實際情況，才能左右戰局。⁴⁷這些知識包括各種戰略戰術、軍事法度、軍隊士氣、天文地理、行軍紮營、水勢火攻、指揮統御及詭道運用等。儘管孫子「求知」的範疇相當廣泛，「知彼知己，知天知地」乃為其求知之基本核心，它是一切「計」、「算」、「謀」、「行」的起點、依據與基礎；⁴⁸在「求知」的方法上，〈用間篇〉明確指出「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。」孫子強調要事先瞭解敵情，決不能靠祈求和相信鬼神，也不能依靠占卜和

44 李殿仁，孫子兵法通論(北京：國防大學出版社，2006年)，頁219。

45 在「知」的意義上，學者鈕先鍾認為《孫子兵法》中之「知」字可當名詞亦可當動詞，有知識、瞭解、智慧三層意義。見鈕先鍾，孫子三論(臺北：麥田出版社，2007年)，頁275-276。

46 蔡進源，孫子兵法與世界謀略(臺北：漢宇出版社，1994年)，頁31。

47 王碩民等，「論孫子知情思維特徵」，軍事歷史，第1期(2008年1月)，頁13。

48 謝游麟，「析論《孫子兵法》「知」之思想與啟示」，中華戰略學刊(2016年冬季刊)，頁137。



星象，要靠人為的實際調查研究，明瞭敵我雙方的真實情況。他也分別於〈始計篇〉、〈行軍篇〉及〈用間篇〉提供了「廟算」、「相敵」、「用間」等三個重要求知方法，以展現其求知管道的多維性與科學性。

二、求變

〈虛實篇〉指出：「五行無常勝，四時無常位，日有短長，月有死生。」孫子善於觀察大自然現象，他得到的結論是萬物皆處於變動狀態，他亦將這個結論反映在戰爭領域中，觀察出戰爭具有高度的變動性，因此必須以「權變」的思維看待戰爭及論述戰爭規律。「權變」思維貫穿了整部《孫子兵法》，綜整如表六所示：

由上表可看出，孫子針對不同的敵情、

表六 《孫子兵法》之「權變」思維

出 處	「 權 變 」 思 維
〈始計篇〉	勢者，因利而制權也。
〈虛實篇〉	戰勝不復，而應形於無窮；能因敵變化而取勝者，謂之神。
〈軍爭篇〉	懸權而動；無邀正正之旗，無擊堂堂之陣，此治變者也。
〈九變篇〉	途有所不由，…君命有所不受；通九變之利，知九變之術。
〈九地篇〉	散地則無戰，輕地則無止，…死地則戰；踐墨隨敵，以決戰事。
〈火攻篇〉	凡火攻，必因五火之變而應之。

資料來源：作者綜整自《孫子兵法》

我情及地形等情況而採取應變的原則、戰法及措施，其出發點是要在瞬息萬變的戰場環境中，儘量使己方處於有利和主動的地位，而使敵方處於不利和被動的地位，以獲取最大的利益。⁴⁹「靈活多變」是用兵的一個靈魂，如果一個將帥在戰爭中，不能根據實際的情況採取靈活多變的戰略、戰術，任他讀再多的兵書，有再多的軍事理論也毫無用處。

三、求勢

在我國文化中，「勢」向來都被視為是決定戰爭勝負的重要關鍵，誰先掌控了勢，誰就先掌握了戰爭的主動權，將帥們必須具備以勢取勢的智慧。「勢」指的是實力的表現、運用和發揮，即如何運用力量的藝術，它不僅表現為力量與其周圍條件聯繫而構成最佳的組合形態，而且表現為力量能夠充分藉助周圍條件而成倍地增大自己的能量。⁵⁰《孫子兵法》中「勢」有「態勢」、「威勢」、「氣勢」之意；⁵¹如〈始計篇〉之「勢者，因利而制權也」，即指外在的各種有利條件綜合起來的一種「態勢」；〈兵勢篇〉之「激水之疾，至於漂石者，勢也」，指提高力量爆發速度所產生的「威勢」；〈兵勢篇〉之「勇怯，勢也」，則指人受環境影響所產生的「氣勢」。

孫子的「求勢」，依其發展過程可區

49 謝游麟，「《孫子兵法》八大思想之探析與啟示」，陸軍學術雙月刊，第547期(2016年6月)，頁65。

50 姚振文，「《孫子》勢論對現代領導者的啟示」，2011年8月22日，<http://www.etaoist.org/taoist/index.php/2011-08-22>(檢索日期：2017年4月3日)。

51 程國政，孫子兵法知識地圖(臺北市：遠流出版事業，2009年)，頁66。

分為「造勢」、「任勢」。「造勢」是根據既有的條件，造成有利於己的態勢，這是個「聚能」過程，而「任勢」是利用既已形成的客觀態勢，發揮戰力，是個「釋能」過程，藉著巧妙地釋放己方能量，以取得最大的戰略效益。⁵²在造勢、任勢的過程中，「人」是最重要的關鍵因素，如〈兵勢篇〉所說：「故善戰者，求之於勢，不責於人，故能擇人而任勢。」其大意是說善於作戰的人，總是創造和運用有利態勢(造勢與任勢)，而不過分地苛求或依賴於人。另外，針對「造勢」和「任勢」的客觀基礎，孫子於〈兵勢篇〉亦提出「分數、形名、奇正、虛實」四者，即合理的編制組織、有效的軍隊指揮、靈活的部署與戰法、虛實的有效運用，乃「造勢」和「任勢」的必備條件。⁵³

四、求善

在戰爭中「求善」是孫子獨樹一格的戰略思想，也是最高的軍事境界。他要求將帥們要成為「善戰者」或「善用兵者」，同時也提出相關之要求或標準，如他在〈兵勢篇〉說：「故善戰者，其勢險，其節短。勢如擴弩，節如發機；故善戰者，求之於勢，不責於人，故能擇人而任勢。」在〈軍形篇〉提到：「善用兵者，修道而保法，故能為勝敗之政。」除此之外，在《孫子兵法》中孫子喜歡用「非善之善者也」之詞，以反話正說的方式來表達他對將帥追求完美

的價值觀。⁵⁴如〈軍形篇〉有云：「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。」一般人認為戰勝就已經達到「善」了，但孫子眼中的「戰勝」僅是「善」而已，還沒達到「善之善」的境界。另外，〈謀攻篇〉指出：「是故百戰百勝，非善之善也；不戰而屈人之兵，善之善者也。」孫子認為百戰百勝固然不錯，但不戰而勝才是最高境界，只有「不戰而屈人之兵」才是「善之善者也」，充分表現其要達到「至善」的最高境界。

心得體認一代結語

古今中外歷史，朝代之興亡，國運之隆替，莫不與當時將帥之優劣得失息息相關。將帥之人格良窳、才識高低，乃至行為風範等，對國家社會風氣、軍隊建設成敗之影響至深且鉅，自古以來，「為將之道」就一直是個重要議題。《孫子兵法》是世界的「兵學聖典」，「將」是其重要的主題之一，全書6千餘字中，「將」字就出現了40多次，孫子對於將帥在國家與軍隊中的地位和作用，極為重視。

論及「為將之道」，孫子著重在將帥的基本修養及對戰爭、治軍、用兵三者應有的認識。在基本修養方面，將帥必須「五德」兼備，「進不求名，退不避罪」，「靜以幽，正以治」，並力戒「五危」。在對戰爭

52 于澤民，「為擇人而任勢正本」，軍事歷史研究，第4期(1990年12月)，頁146。

53 李殿仁，孫子兵法通論(北京：國防大學出版社，2006年)，頁106-107。

54 馬駿，馬駿說孫子兵法(北京：中華書局，2008年)，頁20-23。



的認識方面，孫子強調要有「慎戰」、「備戰」的戰爭態度，並善加利用「詭道」，期能達「求全」、「求勝」的目的。在治軍方面，要能修道保法、令文齊武、善用組織、賞罰分明，並能結合情境遂行領導。在用兵方面，將帥們須體認主動、眾寡、虛實、迂直、攻守之道，並能結合「四治」與地形的運用，贏得戰爭的勝利。

《孫子兵法》「為將之道」的思想和論述，對於今日將帥才德之培植，仍有重要的借鑒價值和啟示作用。尤其在面對複雜多變的世界局勢、國家環境、社會氛圍及經緯萬端的國防事務，將領們應有以下體認：

一、砥礪軍人武德

經過兩千多年後，孫子之「五德」已成為我國軍人之「武德」，此武德是所有軍人在從事軍事活動所應具備的價值信念與遵循的行為規範，軍人的價值與尊嚴主要體現在武德人格中。⁵⁵對於軍人武德的規範，《國軍教戰總則》第二條明白揭示：「智、信、仁、勇、嚴，為我軍人傳統之武德。凡我官兵，均當洞察是非，明辨義利，以見其智；誠實無欺，忠貞不移，以昭其信；衛國保民，捨生取義，以盡其仁；負責知恥，崇尚氣節，以全其勇；公正無私，信賞必罰，以伸其嚴……」「武德」修養適用在所有階層的軍人身上，不會隨時代的發展而稍有褪色，尤其將領們在其軍旅生涯中有相當的歷

練與成就，應有更多的體認與實踐，但隨時空的遞移，更應賦予其時代意義：⁵⁶以軍人之「智」，涵養全方位的專業知識；「信」守對國家與人民的忠誠，成為國家安全的最佳捍衛者；服務官兵待之以「仁」；「勇」於任事，戮力於戰訓本務；「嚴」肅軍紀，充分發揚我優良傳統建軍精神，使國軍成為一支團結、鞏固、精練的勁旅。

二、增進戰略素養

學者林世平認為《孫子兵法》是戰略理論的鼻祖，他指出這部兵法的戰略思想係以「全勝」為核心，並以此核心發展出戰略指導、手段、目標和戰略的制定、實施及控制，具有普遍的指導意義。⁵⁷對於職司建軍備戰、領導統御、教育訓練及指揮作戰等工作的國軍各級將領們而言，對「戰略」須有一定程度的素養，始能發揮戰略的功能，進而做出正確的戰略指導。「戰略素養」(Strategic Literacy)在於具備相當的戰略格局，能從戰略觀點思考、解析、判斷和研究問題(狀況)。優質的戰略素養往往能化繁為簡、化劣為憂、以弱勝強、轉危為安，乃至不戰而勝的效果。⁵⁸「戰略素養」的具體內涵在於：要有前瞻的眼光、整體的觀念、宏觀的視野、邏輯的思考及整合的本領，進而擁有「掌握全局、整體設計、先期準備、長遠規劃」之戰略能力，對組織能做出最大的貢獻，並成就個人非凡事業。

55 王俊南，現代軍人武德典範選輯(臺北：國防部，2012年)，頁6。

56 陳治軍，「軍人武德與時代適應性之探討」，海軍學術雙月刊，第44卷，第2期(2010年4月)，頁102。

57 林世平，「孫子兵法的戰略理論地位」，華南理工大學學報，第5卷，第4期(2003年12月)，頁33-35。

58 柴宇球，素養論(臺北：書泉出版社，1993年)，頁178。

三、展現軍人風骨

孫子強調將帥要有「進不求名，退不避罪」的道德修養，也就是要有「不為勢劫，不受利誘」的風骨與節操。國軍的將領都是經過基礎教育、進修教育、深造教育的洗禮，及長期在軍中的歷練、發展，經過各級考核，有德有才，始能成為軍隊指揮之樞紐、士氣團結之核心。因此，將領們尤須莫忘早期陸軍官校大門「貪生怕死莫入此門，升官發財請走他路」之對聯，展現出「不以一時功名為念，成就軍人千秋氣節」的大義精神。縱使處在現今功利掛帥、政治紛擾、價值觀念扭曲的時代裡，除了要有政治素養

與對整個社會環境的洞察力外，亦應時時以責任、榮譽為重，仰不愧於天，俯不忤於人，並以「大是大非」的處世原則，呈現出「重氣節、知廉恥、明是非、辨生死」的堅毅性格，成為軍隊、社會的標竿與中流砥柱。

作者簡介

謝游麟先生，備役上校，陸軍官校75年班、戰爭學院94年班、國防大學國防科學研究所博士班92年班。曾任營長、群指揮官、主任教官、副院長。現為陸軍專科學校兼任助理教授。



日本海上自衛隊的YS-11M-A運輸機，隸屬於厚本基地的第61航空隊。(照片提供：張詠翔)