



析論《孫臏兵法》 之軍事思想與體認

作者簡介



謝游麟退役上校，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，現任陸軍專科學校兼任助理教授。

提要》》》

- 一、《孫臏兵法》不僅全面繼承了《孫子兵法》的主要軍事思想，也在此基礎上作了許多發展和創新，在我國軍事思想史上占有重要地位，值得深入研究。
- 二、孫臏的軍事思想在戰爭觀、戰略思想、為將之道等方面，都有深刻精闢的論述。其戰爭觀主要有「重戰與慎戰」、「戰勝而強立」、「強兵在富國」、「人在戰爭中的重要作用」等。
- 三、在戰略思想上主要有「戰必有道」、「化劣勢為優勢」、「因勢利導」、「必攻不守」、「掌握戰爭主動權」、「出奇制勝」等。另外，孫臏在戰術上亦有卓越貢獻，如陣法的創新、攻城的策略、地形的利用等。
- 四、在為將之道方面，孫臏勉勵為將者要成為「知道之將」、具備「義、仁、德、信、智」品德修養、力戒會導致失敗的品德缺陷、確保軍令的威嚴，並且賞罰要有原則及適時鼓舞士氣等。

關鍵詞：孫臏兵法、富國強兵、因勢利導、必攻不守、戰勝而強立

前言

我國古代論述兵法的著作稱為「兵書」，閱讀兵書可以學習許多古人的智慧，無論是在用兵作戰、從政經商、領導管理等領域，甚至在個人立身處世等方面都可以獲得啟示。在眾多兵書中，《孫臏兵法》是我國古代著名的兵書之一，作者是戰國時期齊國的軍師—孫臏，他是「兵聖」孫武的後代子孫，兩者相差約150年。由《孫臏兵法》內容可看出，孫臏的軍事思想明顯受其祖先孫武影響，被歸為「孫子學派」，又稱《齊孫子》。¹但隨著時空推移，戰國時期在政治、經濟、軍事、文化等方面變化異常迅速，尤其是戰爭規模的擴大、武器裝備的更新、兵種的增加及作戰方式的多樣等。²這些改變直接影響孫臏對於戰爭的認識，使其在繼承孫武軍事思想的基礎上又作了許多發展和創新，在我國的軍事思想史上占有重要地位，³值得深入研究、探討。

基於此認知，本文在探討《孫臏兵法》時，在相關部分兼與《孫子兵法》相互比較，藉以凸顯其特色與價值，期

能進一步瞭解此部兵書之精髓，並從中獲得啟發。⁴另外，亦希冀能藉此研究拋磚引玉，喚起國軍幹部對於傳統兵學的重視與研究風氣，進而結合時勢與時代脈動，將《孫臏兵法》軍事思想之重要內涵運用於平時建軍備戰工作，甚至在防衛作戰中能發揮優勢作為，剋敵制勝。

孫臏與《孫臏兵法》

一、孫臏其人

孫臏所處的年代適逢戰爭頻繁、諸侯兼并劇烈的戰國時期，其中較強大的諸侯國包括秦、楚、齊、燕、趙、魏、韓等「戰國七雄」。戰國初期，各大強國為了自己的生存與發展，莫不極力重用謀士、兵家等謀求改革、變法，以達到富國強兵目的。在這百家爭鳴中，孫臏師出縱橫家鼻祖—鬼谷子，年輕時曾與龐涓是同窗，但為龐涓所忌、所騙、所害，被處以臏刑（割去膝蓋骨），因此人稱「孫臏」。後來孫臏受到齊威王重用，做了齊國將軍田忌的軍師，打了多次勝仗，其中最著名的有兩場戰役：一場是「圍魏救趙」的「桂陵之戰」；另一場是擒殺龐涓的「馬陵之戰」。

1 《孫臏兵法》又名《齊孫子》，主要是要與《孫子兵法》的《吳孫子》作區別。

2 除了步兵、車兵外，戰國時期多了騎兵、弩兵，在這些兵種協同配合下，作戰方式就發生了多樣變化。

3 侯藝林，〈《孫臏兵法》之精兵思想〉《濱州學院學報》（山東），第27卷第5期，2011年10月，頁138。

4 本文在引用的資料版本上，《孫臏兵法》係以張震澤著，《孫臏兵法校理》（北京：中華書局，1984年）為主；《孫子兵法》則以盛瑞裕著，《孫子十家注詮譯本》（臺北市：建宏出版社，1998年）為主。



」。⁵《史記·孫子吳起列傳》稱這兩次戰役挫敗強敵魏軍的突出成就，使孫臏能「名顯天下，世傳其兵法」。⁶

二、《孫臏兵法》概述

孫臏吸取了孫武等人的軍事思想，並總結了自己豐富的實戰經驗，完成了《孫臏兵法》，是反映戰國時期兵家思想的代表作之一。《孫臏兵法》共30篇，約1萬1千餘字，區分上、下兩編。上編有：〈擒龐涓〉、〈見威王〉、〈威王問〉、〈陳忌問壘〉、〈篡卒〉、〈月戰〉、〈八陣〉、〈地葆〉、〈勢備〉、〈兵情〉、〈行篡〉、〈殺士〉、〈延氣〉、〈官一〉、〈強兵〉等15篇；下編有：〈十陣〉、〈十問〉、〈略甲〉、〈客主人分〉、〈善者〉、〈五名五恭〉、〈兵失〉、〈將義〉、〈將德〉、〈將敗〉、〈將失〉、〈雄牝城〉、〈五度九奪〉、〈積疏〉、〈奇正〉等15篇。《孫臏兵法》其內容一部分為孫臏與齊威王、田忌談話之記錄，一部分為其教導齊國將領等之講詞，言簡意賅，常以簡單數語就包括國家軍政興亡與戰爭勝敗之道，各篇之主要內容如下：⁷

(一)〈擒龐涓〉

孫臏記敘如何在「桂陵之戰」大破魏軍，生擒龐涓，其關鍵在於「避實擊虛」。

(二)〈見威王〉

孫臏初次見齊威王時，陳述自己對戰爭的看法，強調「戰勝而強立」的戰爭觀。

(三)〈威王問〉

此篇是孫臏與齊威王、田忌關於如何用兵的問答。前一部分就敵我兵力對比的不同情況，提出不同的作戰方法；後一部分主要指出用兵最重要的是「必攻不守」。⁸

(四)〈陳忌問壘〉⁹

孫臏與田忌討論在未能構築壁壘時，如何運用各種兵力來進行作戰，涉及的都是攻守的戰術問題。

(五)〈篡卒〉

「篡卒」即選拔士卒。本篇論述關係戰爭勝負的一些重要因素，包括如何帶兵用兵、為將之道等。

(六)〈月戰〉

論述戰爭勝敗與日、月、星的關係，尤其篇首指出「問於天地之間，莫貴於人」，強調「人」在戰爭中的重要

5 張英慧，《圍魏救趙：孫臏對龐涓》（臺北市：遠流出版社，2004年12月），頁289～312。

6 本文《史記》之資料引自韓兆琦著，《史記選注》（臺北市：里仁書局，2003年）。

7 孫臏，《孫臏兵法》（臺北市：東門出版社，1991年6月），頁1-101。

8 鈕先鍾，《中國戰略思想史》（臺北市：黎明文化事業，1992年10月），頁216。

9 田忌原姓陳，陳忌就是田忌。

地位。¹⁰

(七)〈八陣〉

前一段說明統兵將領應具備的條件；後一段論述用「八陣」作戰要根據敵情、地形來確定戰法、配備兵力。

(八)〈地葆〉

從軍事上論述各種地形的優劣，最重要的是要能巧妙運用地形。

(九)〈勢備〉

本篇以劍、弓弩、舟車、長兵為比喻，分別說明陣、勢、變、權四者在軍事上的重要作用。

(十)〈兵情〉

以矢、弩、發三者來比喻士卒、將帥和君主之間的相互關係，並指出只有三者同心協力才能勝敵。

(十一)〈行篡〉

論述如何動用民力、財力的問題。

(十二)〈殺士〉

闡述善於用兵的將帥能使士卒為之效死。

(十三)〈延氣〉

本篇列舉激氣、利氣、厲氣、斷氣、延氣等「五事」，反覆強調激勵士氣、鼓舞鬥志的重要性。

(十四)〈官一〉

論述各種軍事措施、陣法的作用

及其適用的場合。

(十五)〈強兵〉

記述齊威王與孫臏之間關於「富國強兵」的問答。

(十六)〈十陣〉

論述兵法上十種陣法的特點和作用。

(十七)〈十問〉

以問答形式列舉了敵我雙方力量對比的各種不同情況，並對此提出不同的擊敵方法。

(十八)〈略甲〉

本篇簡文殘缺，無法看出主要內容。

(十九)〈客主人分〉

闡述作戰時人眾、糧多、武器精良都不足以依靠，而是取決於「道」，「知道」才是取得勝利的關鍵。

(二十)〈善者〉

「善者」指善於用兵作戰的人。本篇指出善戰者在作戰時能使自己處於主動而陷敵於被動，此與孫武「致人而不致於人」的思想一致。

(二一)〈五名五恭〉

「五名」論述用不同的方法對付五種不同類型的敵軍；「五恭」論述軍隊進入敵方境內時，「恭」、「暴」兩種手段要交替使用。

10 呂育禎，《孫臏神算兵法》（臺南：文國書局，1996年4月），頁5。



(二二)〈兵失〉

分析了作戰失利的各種因素，提出軍隊要行「起道」(興旺、勝利之道)的主張。

(二三)〈將義〉

指出將帥必須具備「義、仁、德、信、智」的品德修養。

(二四)〈將德〉

指出將帥要如何對待士卒，並須具備不輕敵、賞罰及時等品德。

(二五)〈將敗〉

列舉出二十種能夠致使將帥作戰失敗的品德缺陷。

(二六)〈將失〉

列舉出三十二種造成作戰失利的軍隊問題。

(二七)〈雄牝城〉

論述難攻的「雄城」和易攻的「牝城」在地形上的特點，及其攻防上的問題。

(二八)〈五度九奪〉

本篇論述臨敵指揮決策的問題，如作戰時對己方不利時應該避免些什麼(五度)，及為了挫敗敵軍應當爭奪些什麼(九奪)。

(二九)〈積疏〉

闡述作戰時積疏、盈虛、逕行、

疾徐、眾寡、佚勞六對矛盾行動的相互關係。

(三十)〈奇正〉

闡述奇正的相互關係和變化，以及如何運用奇正來剋敵制勝。

《孫臏兵法》包含了孫臏對於戰爭的看法、為將之道、地形利用、軍隊士氣、指揮決策、軍陣陣法及戰略戰術運用等，其內容相當廣泛、豐富。儘管它是一部由現代人所整編而成的「殘書」，各篇之排列亦無邏輯順序可言，但若加以分析、比較，還是可以發現孫臏在軍事思想領域中的若干特殊觀念，包括他對戰爭、戰略、戰術及軍隊治理等的認識。¹¹為利於研究，本文將《孫臏兵法》之軍事思想聚焦在孫臏之戰爭觀、戰略思想及為將之道等三大部分，分述於下列章節中。

戰爭觀

「戰爭觀」指對戰爭問題的態度與基本看法，包括對戰爭根源、戰爭本質、戰爭目的及對戰爭相關因素的認知。¹²孫臏的戰爭觀表現在「重戰與慎戰」的戰爭態度；以「戰勝而強立」的手段達到戰爭目的；戰勝的基礎在於「富國」；強調「人」是戰爭中的重要因素。

一、重戰與慎戰

11 曹操等著、郭化若譯，《十一家注孫子》(臺北市：里仁書局，1982年10月)，頁2。

12 國防部印頒，《國軍軍語辭典》(臺北市：國防部，2004年3月)，頁2-1。

孫臏在〈見威王〉篇說：「戰勝，則所以在亡國而繼絕世也。戰不勝，則所以削地面危社稷也。是故兵者不可不察。」孫臏首次見齊威王時，即明確說明其對戰爭的基本認知，他認為一個國家取得戰爭的勝利，就可以避免亡國，把江山世代延續下去；如果不能取勝，就會割讓土地，乃至危及國家生存。所以，對戰爭問題不能不認真研究。此處之「兵者不可不察」與孫武「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也」（〈始計篇〉）的思想一致，著重於戰爭的發展對於國家的重要性，要慎之又慎，但孫臏又更具體地指出「戰勝」與「戰不勝」的後果。

緊接著在同篇中，孫臏又指出：「夫樂兵者亡，而利勝者辱。兵非所樂也，而勝非所利也。」¹³他認為那些輕率好戰的人會導致亡國，一味貪求勝利的人會受挫被辱。所以，戰爭絕不能輕率進行，勝利也不是隨意可以貪求的。此與孫武「主不可以怒而興師，將不可以慍而致戰」（〈火攻篇〉）的「慎戰」思想類似，但孫臏提出「樂兵者亡」的警告則遠較孫武嚴厲，這似乎又與其所處時代背景有關。¹⁴

二、戰勝而強立

儘管孫臏提倡「重戰」、「慎戰」，但他並不是「偃兵廢武論」者，尤其面對諸強並立、列國爭雄的現實，就必須強調「以戰止戰」，並以「戰勝」來達其政治目的。因此，孫臏於〈見威王〉篇辯證地說：「德不若五帝，而能不及三王，智不若周公，曰我將欲責仁義，式禮樂，垂衣裳，以禁爭奪。此堯舜非弗欲也，不可得，故舉兵繩之。」其大意为：有些人功德不如五帝，才能不如三王，智慧不如周公，卻說「我要以累積仁義，崇尚禮樂，不動干戈就可消除戰爭」。其實，這並不是堯、舜不想這樣做，而是事實上難以做到，所以才不得已用戰爭來消滅戰爭。因此，孫臏主張「戰勝而強立，故天下服矣」（〈見威王〉篇），只有用武力戰勝敵人，才能使自己強大鞏固起來而居於強者地位，並使天下歸順，實現國家統一。「戰勝而強立」是孫臏戰爭觀中的一個靈魂，也是《孫子兵法》戰爭觀的繼承與發展，充分表達了「勝負決定一切」的現實主義思想。¹⁵

另外，在同篇中孫臏也指出「戰勝而強立」必須以「事備而後動」為前提，即做好「準備」才能行動，也才能「戰勝

13 「樂兵」指好戰；「利勝」指急於求勝。

14 鈕先鍾，《戰略家》（臺北市：麥田出版社，2000年6月），頁54。

15 季蒙，《先秦思想史稿》（臺北市：紅螞蟻圖書，2009年11月），頁180、181。



」。至於要準備什麼，他也提出兩點：¹⁶其一要「有委」，即要有充足的物資儲備，只有強大的經濟基礎，才能保證戰爭的勝利；¹⁷其二要「有義」，只有正義的戰爭才能取得民眾與士兵的支持，進而才能取得戰爭的勝利。¹⁸「有委」是屬經濟方面的，而「有義」是屬政治方面的，孫臏在此將戰爭與政治、經濟做連結，他認為兩者是「戰勝而強立」的基本條件。由此觀之，孫臏並不是一個好戰分子，他對於戰爭的發動是有條件的，尤其是主張具正義的戰爭。

三、強兵在富國

在〈強兵〉篇中，齊威王與孫臏以問答方式論述「強兵」的戰略。齊威王說：齊國的許多謀士對我講強兵的策略，各有各的主張，有的人提出施行仁政(政教)，有的人讓我把糧食發放給百姓(散糧)，有的人主張保持安定(靜)。但孫臏都一一給予駁斥，他明確而肯定地指出唯有「富國」才是「強兵之急矣」，「富國」是「

強兵」的唯一正確途徑。¹⁹孫臏認為論兵要強調根本—「富國」，沒有堅強而充實的經濟基礎，所講、所做的一切不過是空中樓閣罷了。唯有「富國」才可能有充足的實力供養一支強大的軍隊和進行戰爭，這也發展了孫武所提的「因糧於敵，取用於國」(〈作戰篇〉)的戰略，²⁰孫臏認為不僅要在敵國減輕自己的經濟負擔，更重要的是要透過「富國」使國家經濟強大。另外，孫臏的「富國強兵」思想也呼應了《管子·治國》所提：「國富者兵強，兵強者戰勝，戰勝者地廣」。²¹

四、「人」在戰爭中的重要作用

孫臏在〈月戰〉篇中宏觀地論述了戰爭勝敗的基本規律，一開頭就指出：「間於天地之間，莫貴於人。」緊接著又進一步指出：「天時、地利、人和，三者不得，雖勝有殃。」其意為「世上沒有比人更珍貴的了」；「天時、地利、人和三項條件缺了任何一項，即使能暫時取得勝利，也必定會留下後患。此處「莫貴於人」

16 孫臏於〈見威王〉提出：「故城小而守固者，有委也；卒寡而兵強者，有義也。夫守而無委，戰而無義，天下無能以固且強者。」

17 龍國華，〈論先秦兵家的戰爭經濟思想〉，<http://www.xzbu.com/7/view-7970322.htm>，2017年12月27日。

18 學者曾國垣研究「先秦戰爭哲學」，發現先秦諸家所提出的戰爭目的，都不出於「義」字，即他們都認為應該打的仗才打，不應該打的仗便不打。見曾國垣，《先秦戰爭哲學》（臺北市：臺灣商務印書館，2001年6月），頁82、83。

19 巫寶三，〈孫武、孫臏的經濟思想〉《管子學刊》（山東），第3期，1989年9月，頁54。

20 嚴鐸，《孫臏兵書》（北京：燕山出版社，2008年6月），頁274。

21 李勉，《管子今註今譯》（臺北市：臺灣商務印書館，2013年2月），頁127。

是孫臏人文思想的重要表現，同時亦指出了人在戰爭中的重要作用，勝負在於「人和」。另外，他又把天時、地利、人和具體綜合提出，可以說囊括了戰爭中之主、客觀因素，此又發展了孫武在〈始計篇〉所提及之五種決定戰爭勝負因素——「道、天、地、將、法」。²²

就「天時、地利、人和」三者之間的關係而言：沒有人，天無所謂「時」、地無所謂「利」，天時、地利只是因為「人」而存在，只有人才能將宇宙萬物統一起來。另外，《孫臏兵法》中用了相當多的篇幅論及「人」，這「人」可指國君、將帥、士卒、人民等，這更說明了「人」是戰爭中的寶貴資產，占有重要地位，而「人和」往往是制勝關鍵。如〈篡卒〉篇論及「恒勝有五」就包括「得主專制」（將帥得到君主信任）、「得眾」、「左右和」；〈八陣〉篇說：「夫安萬乘國，廣萬乘王，全萬乘之民命者，唯知道。知道者，上知天之道，下知地之理，內得其民之心，外知敵之情。」強調要安定國家，保全人民生命，得民心是必須知道的事之一；〈兵情〉篇用矢、弩、發者分別比喻士卒、將帥和君主，孫臏認為只有這三方

面共同努力、協調一致才能勝敵；〈兵失〉篇說：「兵不能勝大患，不能合民心者也。」軍隊不能避免大災難，是由於失去了民心。

戰略思想

所有的戰略思想都一定有其文化背景，常受政治、地理、歷史、社會、科技等因素影響，並都有一定承先啟後的意義。孫臏的戰略思想亦不例外，主要表現在「戰必有道，以道制勝」、「因勢備勢，出奇制勝」、「必攻不守，掌握主動」，分述如後。

一、戰必有道，以道制勝

《孫臏兵法》中幾乎篇篇都有「道」字，在不同的篇章、段落有不同含義，概略區分4種。²³

(一) 訣竅或方法

這種含義偏重於戰術層面的「道」，如〈十問〉篇中孫臏就舉出10種敵陣的破擊方法：包括擊圓之道、擊方之道、擊銳之道、擊衡之道等。

(二) 事物的本質面貌或狀況

如〈地葆〉篇說：「凡地之道，陽為表，陰為裡。」〈勢備〉篇說：「喜

22 孫武提出「道、天、地、將、法」五種決定戰爭勝負的因素，其內涵已包含「天、地、人」三者。孫臏則更具體地指出這三者要達到的目標，那就是要做到「天時、地利、人和」。

23 李桂生，〈《孫子兵法》與《孫臏兵法》「道」論〉，<http://www.leeyuri.org/LGS2013-1.pdf><http://www.leeyuri.org/LGS2013-1.pdf>，2018年1月3日。



而合，怒而鬥，天之道也」等。

(三)道路

如〈善者〉篇中之「善者能使敵卷甲趨遠，倍道兼行」。

(四)規律或法則

《孫臏兵法》中大部分的「道」都是屬於這種偏重於戰略層面的「道」，相當於我們現在所說的「戰爭規律」。其中〈威王問〉篇中齊威王就有九問、田忌有七問，都是問孫臏每當在戰爭中遇到難以應對的情況時，該以何「道」應對。例如，「威王曰：用眾用寡有道乎？孫子曰：有。」「田忌曰：敵眾且武，必戰有道乎？孫子曰：有。」「田忌問孫子曰：張軍毋戰有道？孫子曰：有」等。另外，孫臏於〈客主人分〉篇中亦指出：「眾者勝乎？則投筭而戰耳。富者勝乎？則量粟而戰耳。兵利甲堅者勝乎？則勝易知矣。故富未居安也，貧未居危也；眾未居勝也，少(未居敗也)。以決勝敗安危者，道也。」其意為：兵多就能取勝嗎？如果真是這樣，那麼計算雙方的兵力就可知戰爭的結果了；物資雄厚就能取勝嗎？那麼量量雙方的糧食就可以知道戰爭的結果了；兵器銳利、鎧甲堅固就能取勝嗎？那麼勝負不就很容易預先知道了。因此，物資雄厚的國家不一定就安全，物資貧乏的國家也不

一定就有危險；兵多不一定就能取勝，兵少也不一定就會失敗，決定勝敗與安危的關鍵在於掌握用兵的規律。

由上可知，孫臏相當重視「道」在戰爭中的地位，尤其在戰爭指導上，孫臏創造性地提出了以「道」制勝的觀點，此與《孫子兵法》所提出的「戰道」概念，²⁴含義基本相同。但孫武比較著重於「道」的本質與戰略特性的作用關係之闡述；孫臏則比較著重於「道」的運作與戰略行為的內容及範圍之闡明。²⁵

二、因勢備勢，出奇制勝

(一)化劣勢為優勢

《史記·孫子吳起列傳》記載「田忌賽馬」的故事，其概要為：齊威王的賽馬較田忌之馬有絕對優勢，然田忌採用孫臏之計，將自己參賽的馬與齊威王的馬在等級上進行了調整。其中田忌以下駟對威王的上駟，而以上駟、中駟分別對威王的中駟、下駟，結果田忌贏了兩場，輸了一場。這是孫臏運用自己的強項應對對方的弱項，儘管輸了局部，卻贏了全局。孫臏將此「化劣勢為優勢」的戰略思想運用於軍事上，則表現在〈威王問〉篇孫臏與齊威王、田忌的問答中，如威王問：「敵眾我寡，敵強我弱，用之奈何？」威王又問：「以一擊十，有道乎？」田忌問：「

24 《孫子兵法·地形篇》說：「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。」

25 徐勇，《先秦兵書通解》（北京：天津人民出版社，2002年8月），頁144。

敵眾且武，必戰有道乎？」對於在這些敵優我劣、敵強我弱的狀況下，孫臏都能殫竭心力，一一面對，「化劣勢為優勢」。他主要的戰略是「讓威」，即避開敵人鋒芒，然後採用「攻其無備，出其不意」的戰術，伺機對敵軍發動突襲。另外，孫臏在〈客主人分〉篇亦提及如何「化劣勢為優勢」，他指出：「能分人之兵，能按人之兵，則鎡(銖)而有餘。不能分人之兵，不能按人之兵，則數倍而不足。」其意為能不能戰勝強大的對手，其關鍵就在能不能實現這個「分」字，即分散敵軍的兵力。此戰略思想與《孫子兵法》之「專分」思想是一致的，即〈虛實篇〉所提：「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。」

(二)因勢利導

在〈威王問〉篇中，當威王連續提出9個問題，孫臏都能對答如流時，威王感到非常滿意，遂稱讚孫臏說：「善哉言！兵勢不窮。」這也說明了在先秦兵家中，孫臏以「貴勢」而著稱。²⁶而《史記·孫子吳起列傳》也記載孫臏曾對田忌說：「善戰者因其勢而利導之」，即後世所謂的「因勢利導」，指順應事情的發展趨

勢向好的方向加以引導，以達成目標，也就是所謂的「任勢」。孫臏講究用「勢」乃其戰略思想的精華，如他於〈勢備〉篇指出：「凡兵之道四：曰陣，曰勢，曰變，曰權。察此四者，所以破強敵，取猛將也。」在用兵的規律中，「兵勢」是擊敗強敵的重要戰略之一。

在《孫臏兵法》中孫臏以弓弩來說明「勢」的本質，他於〈勢備〉篇說：「發於肩膺之間，殺人百步之外，不識其所道至。故曰，弓弩勢也。」兵勢要像弓弩一樣，在敵軍尚不知道時就已經給予打擊了。在他看來，「勢」是一種瞬間產生的衝擊力，具快速、突然性質，使敵人無法抵擋，此與孫武的「激水之疾至於漂石者，勢也」，及「轉圓石於千仞之山者，勢也」(〈兵勢篇〉)的比喻內涵是相當的。在「勢」的作用方面，〈篡卒〉篇說：「其巧(指兵)在於勢」，軍隊作戰機動靈活，在於利用有利態勢；在「勢」的運用方面，〈威王問〉篇說：「勢者，所以令士必鬥也」，氣勢是保證士卒奮力作戰的重要條件；〈八陣〉篇說：「易則多其車，險則多其騎，厄則多其弩。」此處孫臏強調部署兵力要配合地勢的險易，如地勢平坦的地方多用戰車，地勢險阻的地方多用騎兵，地勢兩邊高峻的地方則多用弓弩

26 《呂氏春秋·不二》對先秦諸子的思想特色進行了總結性的評論，如孔子貴仁，墨翟貴廉，「孫臏貴勢」等。



手；另外，〈客主人分〉篇：「善者戰，便勢利地者也。」善於指揮作戰的人，就在於能夠因勢利導和利用有利的地形。經上分析，孫臏「貴勢」，其勢的內涵至少包括敵我的「態勢」、軍隊的「氣勢」及地理險易產生的「地勢」三者。

(三)出奇制勝

「奇正」是研究我國古代兵學離不開的概念與軍事術語。《孫子兵法》之〈兵勢篇〉說：「三軍之眾，可使必受敵而無敗者，奇正是也。」此處孫武提出了「奇正」在作戰中的運用。緊接著在同篇中他又針對「奇正」的運用具體指出：「凡戰者，以正合，以奇勝。故善出奇者，無窮如天地，不竭如江河。」強調作戰時總是用正兵當敵，用奇兵取勝。在《孫臏兵法》方面，則以〈奇正〉篇專章方式論述「奇正」相互關係和變化，及如何運用奇正的原則以剋敵制勝。〈奇正〉篇一開頭是從宇宙萬事萬物運行規律的高度去論述用兵的規律，也是孫臏論述「奇正」的理論基礎。他用「四時」、「五行」分別強調事物的不斷發展變化及相生相剋，²⁷並指出：「有形之徒，莫不可名。有名之徒，莫不可勝。」只要是「有形」的事物，沒有不可以被戰勝的。由此，孫臏導出了「奇正」的概念，他說：「形以應形，

正也；無形而制形，奇也。奇正無窮，分也。」大意为：用有形對付有形，叫做「正」；用無形對付有形，叫做「奇」。「奇」和「正」的運用是無窮無盡的，關鍵在於酌情運用而各有不同。

在此篇孫臏又說：「以異為奇」，即不同於常法的變法就是「奇」。依此法則，他更具體地指出何謂「奇」：「以靜為動奇，佚為勞奇，飽為飢奇，治為亂奇，眾為寡奇。發而為正，其未發者奇也。奇發而不報，則勝矣。有餘奇者，過勝者也。」以靜制動是出奇，以逸待勞是出奇，以飽對飢是出奇，以安定對動亂是出奇，以多對少是出奇，暴露的行動是正，隱蔽的行動是奇。出其不意而又不被敵軍發覺，就能取勝。而能不斷出奇的人，就會獲取更大的勝利。由此觀之，《孫臏兵法》對「奇」和「正」之內涵較《孫子兵法》有更具體的闡述。尤其《孫臏兵法》強調「奇」和「正」的根本區別在於實行過程中能否使人「不可知」、「不識」、「不辨」或「琢磨不透」，此又繼承與豐富了《孫子兵法》的「奇正」理論。²⁸

三、必攻不守，掌握主動

(一)必攻不守

孫臏在〈威王問〉篇說：「必攻

27 「四時」指一年的春、夏、秋、冬；「五行」指金、木、水、火、土。

28 周亨祥，〈談談「奇正」〉《孫子研究》（山東），第3期，2015年3月，頁47。

不守，兵之急者也。」對於「必攻不守」有的學者認為其意為必須以進攻為主，不應以防守為主；²⁹亦有學者認為「必攻不守」指攻擊敵人沒有設防或防守薄弱的要害之處。³⁰對此，可由〈十問〉篇中得到線索。在此篇有人問孫臏，當兩軍對壘敵軍居優勢、我軍處劣勢的一些狀況下要如何處置，孫臏的回答包括了「害其虛」、「攻其不禦」、「攻其所必救」等因應之道。另外，《史記·孫子吳起列傳》記載了孫臏的成名之舉，就是桂陵之戰的「圍魏救趙」之計，其核心就是「批亢搗虛，形格勢禁」，才使整個戰勢急轉直下，對齊軍趨於有利。其中「批亢搗虛」就是指攻敵必救(指魏國重城大梁)，「桂陵之戰」是孫臏「必攻不守」戰略思想的最佳體現。³¹由此觀之，「必攻不守」乃「避實擊虛」之法，既控制了敵方要害，又可避免正面強攻所帶來的重大傷亡，此與孫武的「避實而擊虛」、「攻而必取者，攻其所不守也」(〈虛實篇〉)的精神是一致的。但孫臏將之昇華至戰略高度，視「必攻不守」為戰略指導

思想，使它變成整軍經武的急務，也具有更多的倫理與政治考量。³²尤其文中孫臏強調「必攻不守」比「賞、罰、權、勢、謀、詐」六者還緊要，此六者只是輔助角色，這已突破戰國時期兵家們的共識。然欲成功使用此戰略必須有相關的配套，如將〈擒龐涓〉篇所提「示之疑」、「示之不知事」、「示之寡」等謀略巧妙地結合起來。³³

(二)掌握戰爭主動權

〈積疏〉篇說：「積疏相為變，盈虛相為變，徑行相為變，疾徐相為變，眾寡相為變，佚勞相為變。」此處、盈虛、徑行、疾徐、眾寡、佚勞分別為作戰中六對相互矛盾的詞組，其中「積疏」指兵力的集中與分散、「盈虛」指兵力的充實與空虛、「徑行」指軍隊走捷徑與大道、「疾徐」指軍隊行動的迅速與緩慢、「眾寡」指兵力多與少、「佚勞」指軍隊的安逸與疲勞。孫臏用「辯證」的觀點來指導戰爭，因為有了這種觀點，便能客觀準確地去分析敵我雙方的情勢，把握敵我雙方的力量對比，進而主動地去處理敵我雙方

29 吳明賢，《兵書戰策現代版一卷一》（臺北市：鴻毅圖書，2002年6月），頁145。

30 李興斌，《孫臏兵法新釋》（濟南：齊魯書社，2003年4月），頁5。

31 王偉，〈守十不如攻一：《孫臏兵法》必攻不守思想戰略運用〉《環球軍事》（北京），第10期，2014年5月，頁56。

32 羅秉祥，《先秦諸子與戰爭倫理》（香港：中華書局，2016年6月），頁58、59。

33 「示之疑」指迷惑敵人；「示之不知事」指裝著不知道；「示之寡」指向敵人顯示我軍兵力單薄的樣子。



的種種矛盾。³⁴尤其他認為這些矛盾關係是可以相互轉化的，不是一成不變的，所以「敵積故可疏，盈故可虛，徑故可行，疾故可徐，眾故可寡，佚故可勞。」藉此轉化可改變敵我戰略態勢，變不利為有利，就可用集中對付疏散、用充實對付空虛、用捷徑對付大道、用迅速對付緩慢、以多對付少、以安逸對付疲勞。³⁵然這種轉化不會自然發生的，其動力來自於「人」積極主動地努力，因為「形勢是客觀的，成之於人；力量是主觀的，操之在我。」

除了上述有關《孫臏兵法》中重要的戰略思想外，孫臏在戰術方面亦有卓越的貢獻。例如他對「陣法運用」、「攻城策略」、「地形利用」、「持久作戰」、「兵力靈活應變」等方面也都有專門論述，亦可進一步深入探討。

為將之道

《孫臏兵法》除了闡述孫臏的戰爭觀、戰略思想外，亦多處提及「為將之道」供將帥們學習與借鏡。他要求將帥們要知「道」，務須瞭解與掌握戰爭中的相關規律，並能具備正面的素質條件及懂得治

軍方法。

一、成為知「道」之將

由前述可知，《孫臏兵法》中列舉了許多戰爭中之「道」，這些「道」往往指的是「戰爭規律」，也是戰爭勝負的關鍵。因此，孫臏於〈篡卒〉篇將「知道」、「不知道」分別列為「恒勝有五」、「恒不勝有五」的要素之一，強調「知道」才能取勝，「不知道」就不能取勝。³⁶他也於〈八陣〉篇勉勵為將者要成為「知道之將」，³⁷然為將者要知何道？〈八陣〉篇就具體指出：「知道者，上知天之道，下知地之理，內得其民之心，外知敵之情，陣則知八陣之經，見勝而戰，弗見而諍，此王者之將也。」所謂懂得用兵規律的人，那就是要上知天文、下知地理，內知民心、外知敵情，指揮列陣要懂得「八陣」的要領。³⁸看到有勝利把握就打，沒有勝利的把握就不要輕舉妄動，這才是能夠建立帝王之業的將才。由此看來，為將者要「知道」的內容甚廣，包括天時、地利、民心、士氣、敵情、戰法、戰機等多方面，只有掌握了戰爭的規律，瞭解敵我雙方情況，指揮得當，才能保證取勝。

34 張震澤，《孫臏兵法校理》（北京：中華書局，1984年1月），頁191。

35 吳明賢，《兵書戰策現代版一卷一》（臺北市：鴻毅圖書，2002年6月），頁320。

36 「恒勝有五」指得主專致勝、知道勝、得眾勝、左右和勝、量敵計險勝；「恒不勝有五」指禦將不勝、不知道不勝、乖將不勝、不用間不勝、不得眾不勝。

37 〈八陣〉篇說：「王者之將，安萬乘國，廣萬乘王，全萬乘之民命者，唯知道。」

38 「八陣」指方陣、圓陣、疏陣、數陣、錐形陣、雁形陣、鉤形陣、玄疑陣。

二、將帥應具備的素質條件

《孫臏兵法》中用〈將義〉、〈將德〉、〈將敗〉、〈將失〉等4個專篇，從正反兩方面來論述「將」之優劣成敗條件。

(一)須具備義、仁、德、信、智之品德修養

孫臏於〈將義〉篇中論述了為將者必須具備的品德修養：義、仁、德、信、智。他在這篇文章中展現出兩個特色，不僅具說服力，且給人以非常深刻的印象：其一為從反面論述不義、不仁、無德、不信、不智的惡果，從而反證「義、仁、德、信、智」品德修養的重要性；其二是以生動形象的比喻(用人體各部位)，將「義」比作「首」、「仁」比作「腹」、「德」比作「手」、「信」比作「足」、「智」比作「尾」。孫臏在此強調「義、仁、德、信、智」五者猶如人體的五個器官，是缺一不可的。除「義、仁、德、信、智」外，孫臏亦於〈篡卒〉篇中提出「信」、「忠」、「敢」三項將帥應有的品德素質，即信於獎賞、忠於國君、敢於去除不善之人。³⁹

(二)力戒導致失敗的品德缺陷

〈將義〉篇是從「正面」論述為將者應具之品德修養，〈將敗〉篇則是從

「反面」論述。孫臏於〈將敗〉篇說：「將敗：一曰不能而自能。二曰驕。三曰貪於位。四曰貪於財。五曰(殘缺)。六曰輕。七曰遲。八曰寡勇。九曰勇而弱。十曰寡信。十一曰(殘缺)。十四曰寡決。十五曰緩。十六曰怠。十七曰(殘缺)。十八曰賊。十九曰自私。廿曰自亂。多敗者多失。」為將者失敗的品德缺陷：第一種是自己本來沒有能力卻自認能力高強；第二種是驕傲自大；第三種是貪圖權位；第四種是貪圖錢財；第五種(殘缺)；第六種是輕敵；第七種是猶豫不決；第八種是缺乏勇氣；第九種是外強中乾；第十種是缺乏信譽；第十一種(殘缺)；第十四種是優柔寡斷；第十五種是行動遲緩；第十六種是懈怠懶惰；第十七種(殘缺)；第十八種是暴虐；第十九種是自私自利；第二十種是胡作非為。⁴⁰

孫臏一口氣說了近20種(殘缺3種)為將者的品德缺陷，可謂十分詳盡、十分具體，以讓將帥們引以為戒，可見他對此研究之深，也十分重視。一個人的品德缺陷與其事業的成敗是成正比的，所以孫臏最後警告說：「將帥的品德缺陷越多，失敗就越多。」

三、將帥治軍的方法

(一)確保軍令的威嚴

39 史美珩，《古典兵略》（臺北市：洪葉文化事業，1998年2月），頁110。

40 古文典籍網，〈孫臏兵法〉，<http://www.iccie.tw/guwen/sunbin/>，2018年1月8日。



除了〈將敗〉篇所述為將者的品德缺陷外，孫臏也在〈將失〉篇列舉了32項導致作戰失敗的軍隊問題，其中有軍隊內部因素，也有外在因素；有將帥問題，也有士卒問題。綜觀這些問題的產生，與軍令的執行與貫徹息息相關，如其中第四項：「令不行，眾不壹，可敗也。」即命令不能執行，士兵不能一致行動，可能導致失敗；第十八項：「令數變，眾偷，可敗也。」軍令反覆多變，士兵偷安應付，可能導致失敗。為了確保軍令的威嚴，孫臏提出兩個方向供遵循，其一是「以信為本」：〈將義〉篇強調「將者不可以不信，不信則令不行，令不行則軍不專，軍不專則無名。」大意为：將領無信用軍令就無法貫徹，軍隊就不能團結一致。另外，〈威王問〉篇亦提及：「威王曰：令民素聽，奈何？孫子曰：素信。」孫臏於此處強調要使士兵一貫地服從命令，將帥本身就要一貫地講信用。⁴¹

其二是「掌握士卒的心理」：〈將義〉篇說：「故戰勢，勝者益之，敗者代之，勞者息之，飢者食之……用民得其性，則令行如流。」戰爭中的一般趨勢，勝利了就給予好處，失敗了領兵將領就要

承擔責任，代兵受過；疲勞了就給休息，飢餓了就給飯吃。如此掌握士卒的需求與心理，軍令的貫徹執行，就會像流水一樣暢通無阻了。⁴²因此，「令行如流」就成為後世常用的成語，指命令的推行像水流向下一樣迅速、順利。

(二)賞罰要有原則

〈威王問〉篇說：「夫賞者，所以喜眾，令士忘死也。罰者，所以正亂，令民畏上也。」孫臏對於「賞罰」的態度：賞罰是為了提高士氣，使士卒拚死作戰的辦法；懲罰是為了嚴明軍紀，讓士卒敬畏長官的手段。而「賞罰」的原則有三：⁴³一要「講信用」：〈篡卒〉篇強調「信者，兵(之)明賞也。」講信用，就是要對士卒明確頒示獎賞；二要「公平」：〈奇正〉篇指出「賞未行，罰未用，而民聽令者，其令，民之所能行也。賞高罰下，而民不聽其令者，其令，民之所不能行也。」孫臏強調：賞罰公平，一視同仁，不避權貴，士卒就能聽其命，而其令也就能順利地貫徹執行；如果賞罰分等級，對高貴者專賞，對下賤者濫罰，引起下層的反感，士卒就不聽其命，則其令也就無法推行；⁴⁴三要「快速」：〈將德〉篇說：「賞

41 達知，〈竹簡《孫臏兵法》法律思想述略〉《中外法學》(山東)，第5期，1997年10月，頁42～44。

42 吳明賢，《兵書戰策現代版一卷一》(臺北市：鴻毅圖書，2002年6月)，頁330、331。

43 張少瑜，《兵法家思想通論》(北京：人民出版社，1996年6月)，頁59、60。

44 楊善群，《孫臏》(臺北市：知書房出版社，1996年6月)，頁139。

不逾日，罰不還面。」獎賞不能超過當日，懲罰也須當面就兌現，即軍中賞罰務速。此與孫武「賞其先得者」（〈作戰篇〉）、「令之以文，齊之以武」（〈行軍篇〉）的思想是一致的。

（三）要適時鼓舞士氣

孫臏認為在作戰前務必要激發將士的士氣，因為士氣對於戰爭成敗有著直接關係。他於〈延氣〉篇指出：「合軍聚眾，（務在激氣）。復徒合軍，務在治兵利氣。臨境近敵，務在厲氣。戰日有期，務在斷氣。今日將戰，務在延氣。」孫臏將鼓舞士氣的工作區分為「激氣」、「利氣」、「厲氣」、「斷氣」、「延氣」五個階段：集結軍隊準備作戰時，務必要激發將士的士氣（激氣）；在經過連續行軍後再次集合軍隊時，務必整訓士兵使軍隊有銳氣（利氣）；當軍隊進入敵國領土臨近敵軍陣地時，務必要鼓動士兵的鬥志（厲氣）；決戰日期確定之後，務必讓全軍將士激發出決一死戰的氣概（斷氣）；在交戰當天，務必要讓將士保持高昂的士氣（延氣）。

體認——代結語

戰國時期頻繁的戰爭與豐富的作戰實踐，為軍事思想家提供了充足的素材。孫臏結合所處時代的特點，並將自己豐富的戰爭經驗和精心研究的成果，寫成《孫臏兵法》一書。在此書中，對於孫臏的軍事思想如戰爭觀、戰略思想、為將之道等

都有深刻精闢的論述。在戰爭觀方面，表現在「重戰與慎戰」、「戰勝而強立」、「強兵在富國」、「人在戰爭中的重要作用」等方面；在戰略思想上則強調「戰必有道」、「化劣勢為優勢」、「因勢利導」、「必攻不守」、「掌握戰爭主動權」、「出奇制勝」等戰略；為將之道方面，孫臏勉勵為將者要成為「知道之將」、具備「義、仁、德、信、智」品德修養、力戒會導致失敗的品德缺陷、確保軍令的威嚴，並且賞罰要有原則及適時鼓舞士氣等。

孫臏繼承前人、發展前人，形成了其獨具特色的軍事思想，對當時和後世都產生了啟發作用。因此，吾人應結合時代脈動與戰略環境，將《孫臏兵法》軍事思想之重要內涵融入建軍備戰工作中，以利國防建設與發展。另外，從研究《孫臏兵法》中，作者也獲得以下四點體認，提供參考。

一、學習「化劣勢為優勢」的智慧

無論是戰場、運動場或者商場，應該是以居優勢者較處劣勢者有勝利或成功的機會，這是大眾所公認的，但《孫臏兵法》中卻有多處論及如何在戰爭中「化劣勢為優勢」。孫臏告訴我們一個重要關鍵字——「分」，要讓敵人「分力」、「分心」、「分神」，使敵「絕對優勢」變成我方的「相對優勢」。其中「分力」就是想方設法分散其力量與資源；「分心」要讓



敵人追逐多個目標，使其力量無法集中；「分神」就是刺激對手在情緒上產生波動，無法做出正確的判斷。因此，國軍在防衛作戰時如何分散敵人力量、集中自己資源，以取得我方「相對優勢」，在決勝點上形成有利態勢，將是「以劣勝優」的重要關鍵。

二、「創新」是軍隊發展的動力與靈魂

《孫臏兵法》不僅全面繼承了《孫子兵法》的主要軍事思想，而且還能審時度勢地創新、發展自己獨特的戰爭觀、戰略思想、為將之道等，因而在我國軍事思想史上占有重要地位。「創新」是事物不斷發展和進步的前提，它是組織中之「軟實力」，亦是一項「戰略能力」，尤其國防組織必須不斷地在思想觀念、領導管理、軍事理論、軍事制度等方面進行創新，才能因應快速變化的內、外環境和實際需求，也才能達到超敵勝敵、永續經營目標。就個人而言，創新是提升競爭力的要件，必須打破舊有的包袱與「視為當然」的慣性思考，否則「因循苟且」、「走老路」、「套老案」，永遠不會進步。

三、「人和」是成功的關鍵

孫臏說：「天時，地利，人和，三者不得，雖勝有殃」。天時，地利，人和是決定戰爭勝負的三個基本要素，也是影響組織、個人發展的關鍵因素。若加以引申，「天時」就是機遇、時機，「地利」就是環境、條件，而「人和」是「以人為

中心」，可以指個人的綜合實力、個人與他人的相互關係。這三者已涵蓋了環境中的主、客觀因素，其中「人和」是人為的因素，是我們能夠掌控的，也是成功最重要的關鍵。因此，無論是國家的治理、軍隊的運作或是個人的立身處世，對於「人和」的經營應置於首位，如此才能營造團結、和諧氛圍，獲得更多人的支持與認同。

四、敢於「去不善」

孫臏在為將之道方面提出了將帥應具備「義、仁、德、信、智」及「信、忠、敢」之品德修養，其中義、仁、德、信、智、忠等是兵家們談論較多的，唯獨「敢」字是孫臏的獨到見解，他將其界定為「敢去不善」（敢於去除不善之人）。孫臏將「敢」和「信」並列，值得深思，應是除了強調「信賞」之外，還要重視「必罰」。無論組織大小，只要涉及人員管理，「信賞必罰」是條激勵士氣、教育群眾、提升組織效能的重要法則。所以，古人常常把能不能做到「信賞必罰」，作為判斷領導管理能不能成功的準繩，如果做不到有功必賞、有過必罰，那麼就不易達到「賞一勸百，罰一懲眾」的作用。要想使賞罰達到勸善懲惡的作用，就必須做到賞罰得當，符合比例原則；要想賞罰得當，就必須不分親疏遠近，做到公正公平，如此才能贏得長官及部屬的信任與尊敬。