

論國家安全之「先勝思考」

副教授 吳建德

提 要

在國際環境發生巨大變化，中美貿易戰爭方興未艾之際，如何採取妥適安全思維與策略，能有效因應環境變化所帶來的挑戰，確保國家安全與利益，自然是內外有志之士萬分關切議題。本文從孫子「先勝」觀點，透過古今戰例探討，分析我國國家安全上應參考之經驗、教訓，並作為策定相關政策之思維基礎。

關鍵詞：孫子、兵法、戰略、戰爭

前 言

正當中美貿易戰加劇之際與2018年12月G20「川習」高峰會之前，《多維新聞網》評論人鄭慶軍強調中國大陸與美國競爭的關鍵，是「先為不可勝」，能「以待敵之可勝」。換言之，大陸現在能做的就是，讓自己強大而不被擊敗，而不是想著如何擊敗別人。同時，他也引孫子之語：「善守者，藏於九地之下，善攻者，動於九天之上」，因此主張對現在的北京而言，能夠立於不敗，便是勝利。¹無獨有偶，早在川普上台之初，淡江國際戰略所副教授施正權便引用《孫子》「勝兵先勝而後求戰，敗兵先戰而後求勝」之策，建議臺灣應先累積自身實力，創造出取勝的條件。²2018年3月30日，在國防

部所舉辦的「國軍107年心戰物資動員講習」會中，政治作戰局副局長于親文致詞時表示，「勝兵先勝」是國軍精進聯合作戰效能的戰略思考。³

有關前述「先勝」觀點，出自於《孫子兵法》「形」篇；孫武認為，客觀分析敵我虛實，才能採取正確的對策。對於一個軍隊而言，最重要的事情就是自保，也就是先為不可勝；敵人無法擊敗我們，或因必須付出慘重代價而遭到嚇阻，就能達到此一目標。接著，在自保基礎上，耐心卻不失時機地等待敵人出現弱點或力量比我方更虛的時候，就是我們打勝仗的機會。因此，讓敵人不敢輕舉妄動的關鍵操之在己，但要能進一步打敗敵人，則就得操之於敵人。當我弱敵強時，最好的辦法就是採取防禦策略，反之則

1 鄭慶軍，「G20習特會鴻門宴，立於不敗便是勝利」，多維新聞網，2018年12月30日，網址：<http://blog.dwnnews.com/post-1074240.html>

2 陳君碩，「兩岸關係停滯台政策平衡失根基」，旺報，2017年01月15日。

3 軍聞社，「展現「不戰而屈人之兵」國防部強化心戰動員整備效能」，ET TOYDAY新聞雲，<https://www.ettoday.net/news/20180331/1141532.htm#ixzz5ZWmOSjGQ>



應採取進攻策略。特別需要注意的是，無論防守或攻擊，都不能讓敵人洞悉我方意圖與能力之虛實，如此才能讓敵人不知所措。

先為不可勝

專研中國大陸政治與軍事的美國芝加哥大學政治學教授黎安友(Andrew J. Nathan)與陸伯彬(Robert S. Ross)認為，中國傳統防衛思想彰顯在「長城」與「空城」的交互運用，⁴然而虛張聲勢的「空城」往往只能當作危機時的權宜之計，唯有充實「長城」內部，避免敵人從城內滲透破壞進而引發內外交侵而崩毀，對孫子而言，這就需要「修道而保法」。

一、長城在界定修道保法的基礎範圍

論及長城，戰略專家們往往將主要分析著重在對抗外來侵略的防衛線，但筆者認為更重要的是長城是中國「修道保法」的實施面。有趣的是，毛澤東的御醫李志綏在其回憶錄中指出：「1956年11月30日，毛澤東接見蘇聯大使尤金，時值著中蘇關係惡化，他引用了『長城萬里今猶在，不見當年秦始皇』的典故，用以表明他對中蘇之間邊界糾紛的態度。當時我看翻譯十分為難，我不懂俄文，不知怎麼譯，但從尤金一臉茫然的表情看，他恐怕沒有聽懂毛的意思。」

這個典故出自清康熙時文華殿大學士張英(1637~1708)，他在安徽桐城的府第與

吳宅相鄰，吳家蓋房欲佔張家隙地，雙方發生糾紛，告到縣衙。相府家人遂馳書京都。張英閱罷，立即批詩寄回，詩曰：「一紙書來只為牆，讓他三尺又何妨。長城萬里今猶在，不見當年秦始皇。」⁵家人得詩，旋即讓地三尺。吳姓家人深為感動，也出三尺，於是便形成了一條六尺寬的巷道。「六尺巷」的中國傳統恕道與謙讓的故事，至今傳為美談。⁶但是，國際關係與社會關係不同之處，在於國界之間不存在謙讓的美德，互相混淆的下場，肯定是國家安全的悲劇。

不知情者可能以為毛對領土有意謙讓，其實，毛認為蘇聯犯了大國沙文主義錯誤，危害社會主義陣營團結，以此詩奉勸赫魯曉夫要平等待人。然而，毛引用這兩句詩，就像他對斯諾所說的「和尚打傘，無法無天」一樣，在完全不合適的場合、賣弄他的古文常識以外，不代表任何意義。造成這種國際笑話，除了因為毛本人霸氣、狂妄之外，完全不懂西方語文、也搞不清談話對象應該也是其原因。

綜觀歷史，人類會在城市外圍建造一圈圈城牆。就軍事術語來說，牆壁好比是「力量倍增器」，讓少數捍衛者能夠抵抗龐大侵略軍。早期農業文明的人發現自己處境艱難，需要想辦法來保護食物和牲畜，同時還得抵禦遊牧民族的襲擊。最古老的城鎮遺跡，像是分布在底格里斯河、幼發拉底河

4 Andrew J. Nathan, Robert S. Ross, *The Great Wall and the Empty Fortress: China's Search for Security*, (New York, N.Y.: W. W. Norton & Company, 1998).

5 杜原文中所引詩為「萬里來信為堵牆，讓他幾尺又何妨。萬里長城依然在，可見當年秦始皇？」

6 黃念義，「古今有關於六尺巷的故事」，大紀元，2003年8月28日。

和尼羅河沿岸的考古遺址，全都有蓋過城牆的遺跡，有些年代甚至可追溯到公元前五千五百年。⁷

當然，圍牆也好、城牆也罷，都是先為不可勝的一種方法而已。好好按照「五事」增強自己的力量，才是正本清源之道。不過，有趣的是，一般論及「先為不可勝」的觀念時，少有專家學者以「五事」作為安全基礎。

二、修道保法

誠如曾經擔任委內瑞拉產業貿易部長、世界銀行執行董事，並在2014年獲選為全球百大最有影響思想領袖的《外交政策》(Foreign Policy)總編輯摩伊斯·奈姆(Moises Naim)所指出，「當權力化為行動時，天生具有關係性。」⁸孫子也認為戰爭是一項虛實較量的關係動力學，因此「五事」不僅是判定敵我虛實的客觀與務實指標，更是修道保法的要項。

(一)修道

孫子認為，所謂「道」就是「令民與

上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。」這樣的觀點，其實並非孫子所獨有。

《左傳》即云；「師克在和不在眾。」《孟子》「梁惠王下篇」也有「效死勿去」、「齊赴死」的觀念。這一點，誠如南懷瑾所論，其實在春秋戰國時期，儒、道是不分家的，孫子的思想往往被歸類於道家，在政治效果上，與儒家一樣擁有「上下同意」的理想目標。⁹值得注意的是，對於「道」的理解，一般將其等同於「政治制度」與能號召人民的政策。¹⁰然其實，就現代觀點而言也可以從「組織文化」來理解。

組織文化這個概念首見於西元前431年，當時雅典人提出只要整個聯邦團結一致，就能打敗大舉進攻的斯巴達人。¹¹19世紀的馬漢則將政府與人民性格是否共同具備海洋冒險觀念與特性，列為海權強弱的客觀指標之一。¹²中國大陸在1990年代以後，為能讓全國一致支持政府維護東海、南海主權與利益，而積極宣傳「藍色海洋觀」，¹³其用意也在於此。

7 有關堡壘的歷史可參見Sidney Toy, Castles: Their Construction and History (New York: Dover, 1984).

8 摩伊斯·奈姆(Moises Naim)著、陳森譯，微權力：從會議室、軍事衝突、宗教到國家，權力為何會衰退或轉移，世界將屬於誰？(The End of Power: From Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being in Charge Isn't What It Used to Be?)(台北市：商周出版社，2016年1月)頁47-8。

9 南懷瑾，老子他說(上)(台北市：老古出版社，2000年)頁4。

10 方鵬程，孫子：談判說服的策略(台北市：臺灣商務印書館，2005年2月)頁3。

11 黛波拉·施洛德—索勒尼耶(Deborah Schroeder- Saulnier)著、郭恬君譯，跳脫只能二選一的矛盾思考法(The Power of Paradox: Harness the Energy of Competing Ideas to Uncover Radically Innovative Solution)(台北市：商周出版社，2015年6月)頁66。

12 A. T. Mahan, The Influence of Sea Power Upon History, 1660-1783 (New York: Dover Military History, Weapons, Armor)(Dover Publications, 1987) pp.68-74.

13 張蜀誠，中共海軍戰略發展(1949-2007)(高雄市：國立中山大學博士論文，2007年)頁363。

知名的組織文化專家丹尼爾·丹尼生(Daniel R. Denison)指出，「組織文化的核心是信念與假設，組織領導人之所以會失敗，其原因在於沒有掌握驅動人類行為的要素，信念與假設。」¹⁴已故美國名將史瓦茲柯夫將軍統帥聯軍對伊拉克作戰時，所下達的第一道命令，就是禁止美軍士兵週末派對，或是女兵穿著背心在沙烏地阿拉伯街上遊蕩，以免因違反當地風俗文化而遭到抵制，甚至最終未戰先敗的命運。¹⁵由此可見，一般《孫子》學者主張所謂「道」，就是只政治體制，但事實上組織文化也能夠發揮「能與之生，能與之死」，或至少不讓人民反對而失敗的關係動力效果。

無論是政治體制或是組織文化，如何透過有效宣傳影響組織成員的觀念，成為「上下同意」的嚴峻挑戰，¹⁶特別是在觀念多樣化的現代社會，更是難上加難。其中，社群網站與軟體的角色最受關注，在北非茉莉花革命期間，臉書(Facebook)、推特(Twitter)等社群網站發揮相當大統一觀念與動員的能量。¹⁷美國國會召集三大社群網站負責人進行公聽會，也在於這些網站在美國總統大選期間，

由於放任其他國家所做的政治廣告與發布不實消息，導致公民在總統選舉過程中轉而支持其他候選人。

更值得注意的是，誠如兩岸和平發展研究院副院長、研究「三戰」多年張蜀誠博士所指出，在資訊時代裡，各國愈來愈重視輿論戰，藉著整合從平面、電子到網路媒體的宣傳能力，達到凝聚內部觀念與向心同時，破壞敵方形成觀念一致的作戰效果。¹⁸其中，中國大陸的「銳實力」(Sharp Power)對包括臺灣、美國、澳洲與歐盟國家所進行的滲透與分化，瓦解敵對力量的社會內部凝聚力，更引起了全球的關切。¹⁹所以，孫子以「道」的比較作為界定雙方勝負的首要指標，這是幾乎所有研究孫子思想的共識，但或許進一步採取鞏固自身「道」的同時，阻礙甚至剝奪敵方同樣能力，才是戰略應有之意。

(二)保法

說到修道保法，13世紀30年代的耶律楚材是絕佳的案例。當時，喜歡殺戮的窩闊台即位後，蒙古將領中有人提出要殺光征服地的漢人，將中原變成像蒙古一樣的牧地。耶律楚材據理力爭地強調，官兵征戰數十年，

14 Daniel R. Denison, *Corporate culture and organizational effectiveness* (New York, NY: John Wiley & Sons, Inc., 1990) pp.267.

15 Norman Schwarzkopf, *It Doesn't Take a Hero : The Autobiography of General H. Norman Schwarzkopf* (New York, N.Y.: Bantam; Bantam Paperback, 1993)pp.42-8.

16 王建東，孫子兵法大全(新北市：華威國際，2016年)頁26。

17 林足惜，透視茉莉花革命：符號力量的建構(台北市：秀威資訊，2013年)頁46。

18 張蜀誠，「中國大陸93閱兵的前置性三戰」，空軍學術雙月刊，第648期，2015年10月，頁40-57。

19 Juan Pablo Cardenal, Jacek Kucharczyk, Grigorij Mesaznikov, and Gabriela Pleschova, *Sharp Power: Rising Authoritarian Influence* (Washington D.C.: National Endowment for Democracy, International Democracy Studies, Dec. 12, 2017).

所想要的，其實就是土地與人民。取得了沒有人民的土地，有什麼用呢？看見窩闊台猶豫，他又指出，擁有高等技能的人士，擁有豐厚財富的大戶，都集中在城市裡，如果全部都把他們給殺了，那就什麼都沒有了。但若保留下來，他可以每年從漢地得銀50萬兩、帛8萬匹、粟40萬石。窩闊台半信半疑，請他試驗。於是耶律楚材奏立燕京等十路徵收課稅使，一年後窩闊台果然親眼見到了猶如變魔術出來的錢糧，嘗到中原剝削制度甜頭的窩闊台當天就封耶律楚材為中書令，並且改變原先游牧不需要過剩人口的荒謬想法，讓147萬蒼生免遭屠戮。²⁰

之後，寶佑元年(1253年)，負責對南宋戰爭的忽必烈受命出征大理。在誓師大會的夜宴上，姚樞意味深長地對忽必烈講宋太祖大將曹彬受命平定南唐，不殺一人，市不易肆的故事，及時而且頗具感染力。次日，騎在馬上的忽必烈十分激動，拍鞍大喊，你昨晚所講的曹彬不殺人的故事，我做不到，我做不到！姚樞馬上接話，您有聖人之心，仁慈對待人民，那是國家的福氣啊。1254年忽必烈從大理歸來後，又任命姚樞為京兆勸農使，督民耕植。同年又調任廉希憲為京兆宣撫使，抑強扶弱，接著又在關中各郡縣興辦儒學，「人人莫不喜幸」。

同時，忽必烈也十分熱中財經建設，並以漢儒漢法治理百姓，不到三年，關中由大

亂達到大治，使忽必烈的聲望驟升，不僅中原縉紳爭相想要被納入門下，就連漢地老百姓也對忽必烈滿懷感激之情，這讓忽必烈擁有問鼎大汗的能力。²¹從這裡，我們可以看出孫子所談「修道保法」的重要性，同樣也對應了他先前所強調要「全國為上」、「因糧於敵」才能勝敵而益強的道理。只可惜，忽必烈最終因為貪財，任用小人而最終毀掉了過去「修道保法」的成就，走向相反的毀滅之路。

大多數學者從軍事組織制度化角度解釋，曲制是軍隊編制；官道是各級將吏分工；而主用則是軍用物資管理。²²古今中外沒有哪個不講法令卻作戰能力超高的軍隊。在《司馬法》「定爵第三」就論及：「凡戰正不行則事專，不服則法，不相信則一」，可見軍人以服從為天職，而服從往往不是道德勸說或精神動員就可以養成，必須依靠嚴格的法令予以貫徹。然而，誠如李啟明將軍所強調，「五事」屬國略層級。²³戰爭既然是國家戰略等級事務，將國家法制狀況也納入戰爭能力的考量，比較合乎情理。

事實上，國家有一套明確規則去規範政治到社會各階層人民的權力義務，晉升管道與條件，以及紛爭解決的辦法，將會使國家更為和諧，也更有效率。法國在拿破崙並採取徵兵制度以後，之所以能夠在陸戰上擊敗歐洲各個強權，就是因為比起其他國家在

20 姜正成，墊基蒙元：耶律楚材(台北市：龍圖騰出版社，2015年12月)。

21 耿相新，忽必烈汗(台北市：知書房，2014年10月)頁60-101。

22 魯玉瑩，活學活用孫子兵法，頁19。

23 李啟明，孫子兵法與現代戰略，頁19。

招募、訓練與補充兵員方面更有效率之故。此外，就「法」而言，現代國與國之間的爭端，打物理戰的可能性低，近來國際衝突愈來愈重視「法律戰」，誰能贏得國際仲裁誰就站上勝利一端。

上述古今辯證與延伸，是在探討孫子時所必須舉一反三之處，切莫拘泥文字而忘了延伸其智慧菁華。在資訊時代的戰爭中，由於國家最高領導人與各軍總司令能夠透過前線官兵的攝影機與GPS定位，而能掌握所有敵我動態，這樣的科技發展卻導致究竟應該由前線指揮官發號司令，還是坐在辦公室的決策者的問題。²⁴如何釐清，作者認為還是採取中央與地方分權方式為宜，以免亂了軍隊的行動與士氣。

(三)不可勝之時空環境

值得注意的是，談修道保法，不能忽略國家所處的時空環境因素。孫子所論的「天」與「地」就是指作戰的天候與地理條件。²⁵毫無疑問，自身所處的天候與地理位置，以及周邊的地緣政治環境，對於一個國家的興衰，有著相當緊密的關係。例如，春秋戰國時期相繼崛起的霸王國，都處在相對特殊的地理位置上，如關中平原的秦國、山西高原的晉國、山東半島的齊國，以及位於

江漢平原的楚國。²⁶

1.時的因素

在天時的部分，孫子所指的是陰陽、寒暑、時制也，他認為氣候是影響彼此戰力的一个重要變數，例如拿破崙攻打俄國，就因為天氣嚴寒導致凍死、餓死士兵數量過大，嚴重損傷作戰能力，最終不免失敗收場。²⁷因此，《司馬法》強調「冬夏不興師」；曹操在註釋「天」時也認為要「順天行誅，因陰陽四時之制。」²⁸值得注意的是，一國的氣候類型在相當程度上也會影響國力與軍力。

法國啟蒙哲學家孟德斯鳩(Baron de Montesquieu, 1689-1755)主張不同氣候的特殊性對於各民族生理、心理、氣質、宗教信仰、政治制度具有決定性作用，直言「氣候王國才是一切王國的第一位」，因此他認為熱帶地方通常為專制主義所籠罩，溫帶才能形成強盛與自由之民族。²⁹當然，這樣的論點並非正確。19世紀後，氣候決定文明與歷史的學說仍然持續發展，譬如美國地理學家杭廷頓(E. Huntington)於1903年至1906年間在印度北部、中國塔里木盆地等地考察之後，發表了《亞洲的脈動》，認為13世紀蒙古人大規模向外擴張，即是由於居住地區氣候遭逢嚴重乾旱，傳統牧場的條件日益惡化所致。

24 James F. Dunnigan, *Digital soldiers : the evolution of high-tech weaponry and tomorrow's brave new battlefield* (New York: St Martin's Press, 1996)p.48.

25 徐瑜，兵學的智慧：我讀孫子兵法(台北市：漢藝色研，1994年)頁33。

26 遲廣寶、朱鳴，「左右大國命運的地理」，收錄在蘇靜主編，孫子兵法指南書(北京市：中信出版社，2016年7月)頁49。

27 田家康，氣候文明史：改變世界的攻防八萬年(台北市：臉譜出版社，2012年)頁77。

28 曹操，曹操集(北京：中華書局，1974年)頁75。

29 孟德斯鳩，論法的精神(台北市：臺灣商務印書館，1998年)頁266。

已故歷史學家黃仁宇同樣認為天候影響一個國家的興亡，中國的政治制度之所以如此早熟且完備，就是因為要對抗天災，特別是黃河氾濫之故；埃及文明之所以發達，顯然與尼羅河定期氾濫脫離不了干係。³⁰

更有甚者，賈德·戴蒙(Jared Diamond)在《槍砲病菌與鋼鐵》一書中指出，國際間強國與弱國的力量差異，其實早在第三次冰河解凍時期就已經被決定了。因為人類由於跨過白令海陸橋進入美洲時，當地的大型動物沒見過人類，結果遭到人類給撲殺殆盡而滅種，導致整個美洲除了高海拔的駱馬以外沒有大型獸力可以力運與轉換，這使得南美洲以外的美洲文明僅能發展到人力的極限，接著就停頓下來了。³¹然而，上述觀點其實都有共同瑕疵，就是忽略人在環境中所能發揮的力量。

從「人定勝天」的角度看，氣候的確對人類與國家興亡造成客觀影響，但許多案例也說明，這樣的影響並非絕對。³²即是在氣候變遷與全球暖化的今天，³³美國、中國大陸與

俄羅斯等國不僅正積極應對即將到來的氣候危機，甚至還利用氣候武器化的研發，以有效應對氣候變遷環境下的戰爭，推進其國家安全與利益。³⁴當然，若有超大隕石擊中地球並造成類似6500萬年前的大滅絕(機率是270萬分之一)，³⁵或是氣候發生極端毀滅性的轉變，³⁶則人是否能勝天就另當別論了。有趣的是，特斯拉執行長馬斯克正積極探索其他星球，作為人類移民的新天地，³⁷其後續發展對國家安全與國際關係的影響，值得關注。

2. 空的因素

政治學者法蘭西斯·福山(Francis Fukuyama)認為，地理不會決定國家的命運，其他還包括意識形態、政治、以及個別領導人所做的選擇，以及國家的制度等，都決定了國家力量的發展。³⁸此觀點與孫子將地與道天將法並列國力指標的見解頗為契合，但地理作為一個極為重要條件則是不爭的事實。例如，布里辛斯基(Zbigniew K. Brzezinski)便指出，與美國地緣優勢迥異，中國大陸在地緣戰略上，正好處在多極權力的包圍圈，其

30 黃仁宇，赫遜河畔談中國歷史(北京市：九洲出版社，2015年)頁4-5。

31 Jared Diamond著、王道還、廖月娟譯，槍砲、病菌與鋼鐵：人類社會的命運(台北市：時報文化，1998年)。

32 許靖華，氣候創造歷史(台北市：聯經出版社，2012年)頁332。

33 Brian Fagan, The Great Warming: Climate Change and the Rise and Fall of Civilizations (New York, N.Y.: Bloomsbury Press, 2009) pp.258-274.

34 郭箴誠，暖化戰爭首部曲：全球暖化與氣候變遷(台北市：商鼎出版社，2011年)頁6-15。

35 Matt Ridley, The Rational Optimist: How Prosperity Evolves (New York, N.Y.: Harper Perennial, 2011) pp.83.

36 Naomi Oreskes & Erik Conway, The Collapse of Western Civilization: A View from the Future(Columbia: Columbia University Press, 2014).

37 Ashlee Vance, Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future (New York, N.Y.: Ecco, 2015).

38 法蘭西斯·福山(Francis Fukuyama)著、林麗雪譯，政治秩序的起源(下卷)(Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy)(台北市：時報文化出版社，2015年10月)頁269。

中日本擋住西太平洋出口、俄羅斯隔開中國與歐洲、印度卡在中國通往中東的戰略線上。因此，北京不僅要對抗其他周邊強權，還需要依賴一個穩定而既有的世界經濟體系。因此，中國大陸在戰略上會以謹慎與耐心面對國際社會。³⁹顯見，地理條件對於國家戰略決策的影響之深。

值得注意的是，孫子所處的時代僅止於陸、海作戰，因此地理上的廣狹、遠近與死生之地成為作戰虛實的指標。但在資訊時代，空間擴及陸、海、空、太空、電磁與虛擬網路的領域；湯馬斯·佛里曼(Thomas Freeman)甚至指出，要了解今日地緣政治變動的本質，就不得不把運算、電子通訊、地理環境、全球化，以及人口結構的發展全部納入考量。⁴⁰

有趣的是，隨著飛彈與交通科技的發達，許多學者主張地理因素重要性大幅下降，甚至不值考慮。對此，羅伯特·卡普蘭(Robert D. Kaplan)在《地理的復仇》裡，詳述地理在全球各地衝突中所扮演的不可忽視角色，軍事力量全球第一的美國無法結束在阿富汗與伊拉克兩場戰爭，以及印度與巴基

斯坦無法達成政治和解，顯然都與當地的地理條件存在相當關係。但他也強調，地理因素並非絕對。⁴¹即使孫子所未曾提及的地殼變動所引發的地震，造成類似「九二一」、汶川、海地及日本「三一一」等大地震，也會因政府效能而有所不同；當然，如果發生超大地震或是類似過去板塊運動所造成的災難性毀滅，則又另當別論了。

總而言之，20世紀之前的許多學者同意，氣候和空間位置，是影響人們體質、心理、意識和文化差異的關鍵原因，並直接決定了各個國家民族的社會組織、經濟發展和歷史命運。⁴²然而，資訊時代的學者們都揚棄「天、地決定論」，認為除非發生前述極端毀滅現象，氣候與地理因素在國家力量上的確具有舉足輕重的地位，但並非決定性的因素，從此可看出孫子超越時代性的智慧。

(四)不可勝的人之因素

思想源於周易的孫子，依序從「道」、「法」談到「天地」，自然接下來一定要論及三才居中的「人」。⁴³事實上，擁有實戰經驗的孫子，在多篇內容中反覆強調指揮官的重要與應有作為。⁴⁴誠如《執行力》作者賴

39 Zbigniew K. Brzezinski, *Strategic Vision: America and the Crisis of Global Power* (New York: Basic Books, 2012) p.81, 85, 89.

40 湯馬斯·佛里曼(Thomas L. Friedman)著、廖月娟、李芳齡譯，謝謝你遲到了：一個樂觀主義者在加速時代的繁榮指引(Thank You for Being Late: A Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations)(台北市：天下文化出版社，2017年1月)頁40。

41 Robert D. Kaplan, *The Revenge of Geography: What the Map Tells Us About Coming Conflicts and the Battle Against Fate* (New York: Random House, 2013).

42 黃春木，原來歷史可以這樣學(台北市：商周出版社，2015年8月)頁48-9。

43 陳文德，老子、莊子、孫子(台北市：遠流出版社，2002年)頁19。

44 有關孫子實戰經驗的研究，可參考陳福成，孫子實戰經驗研究(台北市：黎明文化出版社，2003年)。

瑞·包熙迪(Larry Bossidy)所指出，「我們終將依賴人，而不是策略。」⁴⁵可見人才對於組織績效的影響多麼巨大。儘管對將領而言，在決定勝負的行動決策上，由於許多不確定因素所導致的戰爭之霧與戰爭摩擦，必須臨機依照戰場情報所提供的敵我虛實作判斷，因此是不能在事先就可規劃確定的，這就是孫子在後面強調君主不可以干涉將領作戰決策的緣故。

1. 智將決勝

更重要的是，一名優秀的將領必須具備智、信、仁、勇、嚴等五種德性。擁有如此將領的國家，在力量上就會高於缺乏此一將領的國家。其實，儘管孫子強調武德五個要素，但歸根結底就是「智」；⁴⁶因為一位智將必定講信用、重仁慈、嚴格、勇敢並守信用，更重要的是能夠善用「詭道」，⁴⁷有利於作戰致勝中充分發揮領導效能。這方面，提摩斯·費里斯(Timothy Ferriss)曾耗時兩年歸納他所主持廣播節目裡，所採訪過的200多位明星、體育選手、軍人與企業家後指出，十本商業書裡有九本的作者都只強調「做人要積極、有誠信」，實際上都只是沒有意義的陳腔濫調。他提出的成功之道在於「自我覺

察」。⁴⁸後面會提到，所謂「自我覺察」，即是智的表現。

變革管理大師約翰·科特(John Kotter)曾說：「取得成功的方法是75%~80%靠領導，其餘20%~25%靠管理，而不能反過來。」幾十年來，他對於領導與管理的辯證不斷。「管理」注重結構與紀律，遇到問題通常選擇接受現況而不喜改變；「領導」注重人的創造力，也懂得激發信任，並勇於挑戰現況，達到「以智領導」的效能。⁴⁹最顯著的例子，就是下轄120萬員工的富士康總裁郭台銘談到自身領導角色時也指出，「我不是兇，而是保持企業中分辨是非對錯的工作價值觀。」⁵⁰而明是非別利害正是「智」的表現。

2. 團體智慧

國立中央大學人力資源管理研究所副教授林文政指出，團隊不僅要有良才，更要有如同蕭何一般「識才」、又有勇氣薦舉能力比自己好的員工。英特爾(Intel)創辦人安迪·葛洛夫(Andrew Grove)也認為，一個好人才的流失不是領導者的事，而是攸關整體企業利益。畢竟，軍隊或企業組織都不能只靠將領一人單打獨鬥，好的人才攸關團隊整體戰鬥

45 Larry Bossidy, Ram Charan, Execution: The Discipline of Getting Things Done (New York: Crown Business, 2002). P.50.

46 鈕先鍾，孫子三論：從古兵法到新戰略(台北市：麥田出版社，2007年)頁5。

47 劉必榮，談判兵法：孫子兵學的謀略思想(台北市：先覺出版社，2004年)頁23。

48 陳書榕，「成功者是怎麼管理自己的？他訪問200多位傑出人士，歸納3大共通點」，經理人，2017年3月17日，<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/54170>

49 林庭安，「管理好還是領導好？兩個狐獾部落帶來的啟示」，經理人，2016年10月26日，<https://www.managertoday.com.tw/books/view/53428>

50 楊艾俐，郭台銘霸業(台北市：天下文化出版社，2017年4月)頁95。

力。可惜，如何集結眾人智慧以完成任務或打漂亮勝仗，這是孫子在兵法中所沒有論及的。許競任就指出，孫子的「愚兵」思想，是其兵法有待商榷的缺點。⁵¹

臺灣故事工藝總監黃致凱指出，「三個諸葛亮，成績一定不一樣」。然而，不可思議的是，很少有人關心集體才華與成就的建立、維持及發展，而疏忽的後果，就是一大堆聰明的人對於展示自己的腦力比真正解決問題更感興趣：原本應該負起責任引領團隊的領導者，卻跟部屬爭搶功勞，遇到事情又推托責任；更常發生的是，在工作與生活中，許多人總是想盡辦法掩飾自己的缺點與失誤，以為向人示弱就輸了，沒想到因小失大。⁵²

儘管現下大眾偏愛搖滾明星似的執行長、創投公司億萬富翁、不可一世的企業家、明星和名人，在這個世界，追求英雄般的地位很誘人，所得的回報也最容易看到，但在團隊工作中，配角非常重要。因為，絕大多數的偉大構想，並非一開始就偉大。一個人的成功，其實很少是靠他自己獨立完成的，從汽車大亨福特到蘋果公司執行長賈柏斯，世界上有太多被簡化的成功故事，忽略了共同打拼的夥伴為了整體成就努力付出的

貢獻。

更值得深思的是，曾格博士(Dr. Jack Zenger)和福克曼(Joseph Folkman)在2010年做過一項關於領導力的研究，對7,280名領導者進行調查。雖然在他們研究的組織中，男性擔任高階領導職位的比例比女性高出許多，但在領導效能的15項功能中，女性在其中的12項獲得較為正面的評價。其主要原因是，女性領導者相較於指揮控制的領導風格，他們更願意採取較為合作性的模式，他們是較好的聆聽者，比較能建立關係，並發揮領導效能。⁵³

從辯證的角度看來，領導者，誠如彼得·杜拉克1973年所寫：「那些最有效能的領導者，在我看來似乎從來不說「我」。這並不是因為他們曾自我訓練不說「我」。他們想到的不是「我」。他們想到的是「我們」，是「團隊」。他們明白自己的工作是要讓團隊得以發揮功能。他們承擔責任、不迴避責任；功勞歸於「我們」，才能建立信任感，把任務完成。⁵⁴

3. 領導EQ

能否充分發揮領導者個人，以及團隊的工作或作戰效能，端視領導人本身的情緒商數(EQ)表現。在這方面，美國心理學家丹尼

51 許競任，孫子探微(台北市：揚智出版社，2002年8月)頁253-5。

52 李奧納德(Kelly Leonard)、約頓(Tom Yorton)著、黃靜雅譯，即興力：反應快是這樣練出來的(Yes, And: How I Improvise “No, But” Thinking and Improves Creativity and Collaboration Lessons from the Second City)(台北市：遠見天下，2016年8月)頁38-9。

53 轉引自李奧納德(Kelly Leonard)、約頓(Tom Yorton)著、黃靜雅譯，即興力：反應快是這樣練出來的(Yes, And: How I Improvise “No, But” Thinking and Improves Creativity and Collaboration Lessons from the Second City)(台北市：遠見天下，2016年8月)頁253-4。

54 李奧納德等著，即興力：反應快是這樣練出來的，頁231。

爾·高曼(Daniel Goleman)在《高EQ領導力》書中引述一項研究指出，在分析了188家大型企業的主管之後發現，造成差異的關鍵因素，在於這個人是否具備情緒智商(Emotional Intelligence)。換句話說，想成為高效能的領導者，擁有良好的自我管理、關係管理能力，比優異的聰明才智與專業技能更重要，也是高層選定拔擢人選時的決定性依據。更有甚者，領導者的社交能力同樣也值得重視，畢竟，領導者的工作是讓其他人把工作完成，而社交能力可以讓這件事情變成可能。⁵⁵

值得注意的是，高EQ不見得就是脾氣好、個性軟，而是在特定環境下展現適當的情緒。其實，企業界不乏兇惡的主管，現在更多，在《哈佛商業評論》裡，史丹佛大學商學院組織行為講座教授、社會心理學家克瑞默(Roderick Kramer)在一篇論文「威嚇領導力」(The Great Intimidators)中指出，有時我們需要令人畏懼的領導人驅策。領導人若擁有大膽的政治智慧，常能激勵部屬做出超越極限的表現。例如蘋果的賈伯斯、英特爾的葛洛夫(Andy Grove)，惠普的菲奧莉娜(Carly Fiorina)，都以強勢、罵人、兇狠出名。還有迪士尼的麥可·艾斯納(Michael Eisner)、電影公司Miramax的哈維·溫斯坦(Harvey Weinstein)等，尤其當企業火產業死板僵化、

雜亂無章、死氣沈沈，或隨波逐流，更需要強勢領導人大刀闊斧改革，重新設定方向。

經過精心計算的發脾氣，可以讓領導人在當下佔上風之外，還可以對潛在的挑戰者發揮寒蟬效應。值得一提的是，克瑞默本來要做的研究室記錄部屬對嚴苛領導人的負面經驗，但是後來發現很多部屬還滿喜歡這樣的領導人，認為這些經驗有著寶貴的教育意義。不過，凡事都有個限度，克瑞默也警告，領導人過度強硬，會為企業及本身帶來危機。⁵⁶這一點，誠如《中庸》云：「喜怒哀樂…發而皆中節謂之和」。

4.多元決策

《易經》「乾卦」有云：「群龍無首，吉！」，這是一個很有趣的觀點，但卻被現代管理學所證實。布萊恩·羅伯森(Brian Robertson)在《無主管公司》指出，大多數的傳統企業中，當公司發展到一定規模，為了方便管理，就會制定更多層級和制度，當組織愈大，科層也愈大時，指令透過一個一個主管傳遞下去，再一層一層的回報。每個指令經過不同的主管詮釋、解說，容易扭曲原意也耗費大把時間；⁵⁷另外，誠如美國管理學者蓋瑞·哈默爾(Gary Hamel)所說，最有權力的管理者，通常離前線事實最遠。而企業的經營決策卻要由離現場最遠的執行長制定，很多時候無法看見第一線的真實情況，導致

55 丹尼爾·高曼(Daniel Goleman)著、陳佳伶譯，高EQ領導力(What Makes A Leader: Why Emotional Intelligence Matters)(台北市：天下文化出版社，2015年2月)。

56 楊艾俐，郭台銘霸業(台北市：天下文化出版社，2017年4月)頁109-110。

57 Brian J. Robertson, Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World (New York, N.Y.: Henry Holt and Co., 2015).



提出策略管理的人與實際執行者難以真正配合。

美國有機食品商全食超市(Whole Foods Market)就是團隊自主管理的最好例子，他們的每一家店分成不同的小群組，每個群組有10人左右(例如分為肉品、農產品、熟食等)，每個團隊都是一個獲利中心，可以自己決定負責範圍內的產品定價、促銷方案、商品陳列等，更可以訂定各自的績效評量指標。部落格發布平台Medium也採取團隊自治的組織架構，組織內部以不同的任務圈為基礎，進行各項不同的專案。像是有一個任務圈負責「使用者如何找到內容並閱讀內容」，另一個則「聚焦如何創造內容」。每個任務圈都有各自的目標，並且可以決定自己要以什麼方式進行。

這兩家企業給予基層員工極大的自主權，在招聘上也一樣，由團隊決定一個人的去留。以全食超市來說，新進人員經過一個月的試用期後，所有團隊成員會投票，需要通過三分之二以上的贊成票，新人才能繼續留任。有趣的是，全食超市評量生產力的方法，是以每個團隊每小時的銷售能力為基準，績效超過一定標準的團隊可以獲得獎金。從上面的狀況可以看到，決策是由員工一起討論、決定，少了層層主管的傳遞，訊息不僅可以快速流通，避免指令扭曲，也不會讓決策權集中在一個人身上，減少因為資

訊不全而做錯決定的風險。⁵⁸反觀軍隊，目前全世界正在軍事轉型的國家，無不力求讓組織扁平化，提昇效率也降低層級過多所導致的問題。

待敵之可勝

有些學者認為，孫子兵法屬於單方面的策略論述，因此缺乏賽局理論那樣的雙方性，⁵⁹然從「待敵之可勝」主張便知，孫子不僅強調操之在己的「先為不可勝」，也主張要戰勝敵人就必須等待「敵之可勝」之機。關於這一點，本文提出兩個戰役作為說明。

一、長勺之戰

春秋初期，齊、魯兩個大國為了爭霸時有衝突。周莊王52年(公元前685年)，齊國為繼承王位而發生內亂，魯國扶持公子糾爭奪王位，與齊結仇。齊公子小白搶先即位，稱齊桓公。次年春，齊桓公不聽管仲先修內政待機而動的勸阻，急於征服魯國，以報前仇。齊、魯兩軍對陣於長勺(今山東曲阜北，一說為萊蕪東北)，曹劌自告奮勇請求與莊公同赴戰場。魯莊公命令擊鼓攻敵，被曹劌勸阻。曹劌深知齊強魯弱，絕不能先下手。

齊軍見魯軍按兵不動，恃強兩次擊鼓發動進攻，因魯軍陣腳不亂，均未奏效。兩次進攻，齊軍不僅損耗了體力，而且銳氣大減，當齊軍第三次擊鼓發起衝擊時，已是兵疲意沮，戰鬥力大大削弱。曹劌抓住時機，

58 楊修，「誰說工作要「有人管」！這兩家公司沒主管，照樣做到世界知名」，經理人月刊，2017年4月號，頁54-6。

59 歷代批評者，請參見劉小荻，知中：孫子兵法指南書(北京：中信出版集團，2016年)。

建議莊公實施反擊。魯軍「一鼓作氣」擊潰了齊軍。莊公下令追擊，又被曹劌勸阻。曹劌怕齊軍佯敗設伏，親自下車察看齊軍車轍痕蹟，又爬到車前扶手的橫木上眺望齊軍的旗幟，證實齊軍確實潰敗以後，才請莊公下令追擊將齊軍逐出國境。⁶⁰

長勺之戰中力量較弱的魯國軍隊戰勝了強大的齊國軍隊，這是與淝水之戰齊名的著名戰例。毛澤東《中國革命戰爭的戰略問題》一書中說：「春秋時候，魯與齊戰，魯莊公起初不待齊軍疲憊就要出戰，後來被曹劌阻止了，採取了『敵疲我打』的方針，打勝了齊軍，造成了中國戰史中弱軍戰勝強軍的有名的戰例。」⁶¹

二、淝水之戰

與長勺之戰齊名的淝水之戰，也可作為此篇的精彩案例。當前秦軍隊逼近淝水並擺開陣勢，晉國的軍隊不能渡河。晉國一方的謝玄派遣使臣對平陽公苻融說：「您率領孤軍深入我方，而且布置陣勢又逼近水邊，這是準備持久作戰的打算，不是想要速戰的作法。如果移動陣勢稍稍後退一點兒，讓晉國軍隊能夠渡河。以此來決定勝負，不也是很好嗎！」秦國的眾將都說：「我們兵多，他們兵少，不如阻止他們，使他們不能攻上來，可以憑此做到萬分安全。」苻堅說：「只是率領軍隊稍稍後退，讓他們渡過一半，我們用騎著披鐵甲的戰馬騎兵緊逼上去

殺死他們，沒有不勝利的。」苻融也認為可以這樣。

起初，秦兵稍稍後退，朱序在陣地後方喊道：「秦兵敗了！」眾兵就狂奔。朱序乘機和張天錫、徐元喜一齊來投降。謝玄、謝琰、桓伊等人率領軍隊渡過淝水進擊秦軍。苻融馳騁戰馬巡視陣地，想要制止後退的士兵，戰馬倒了，被晉兵殺死，秦兵於是潰敗。謝玄等人乘勝追擊，到達青岡。晉兵繳獲了秦王苻堅所乘坐的雲母車。又攻占了壽陽，活捉了前秦的淮南太守郭褒。秦兵大敗，自己互相踐踏而死的，遮蔽了田野，堵塞了河道。那些逃跑的秦兵只見風聲鶴唳，都認為晉兵將要追到，白天黑夜不敢歇息，在草地上行走，在露天裏住宿，接連著挨餓受凍，死去的人有十分之七八。⁶²

三、游擊戰與孫子

道格拉斯·艾姆蘭(Douglas J. Emlen)在論及《孫子》時就指出，孫子的策略很簡單：要是具壓倒性優勢的大軍入侵時，防守方就突破常規，不按牌理出牌。利用當地地形掩護我軍，然後發動快攻，如此小型軍隊也可以使大軍人心惶惶、士氣降低。他們永遠不會戰勝大型軍隊，但也沒有必要這麼做。光是靠埋伏倖存下來，慢慢消耗敵人的意志和補給，這場戰爭就不算輸。當非正規軍拒絕以傳統戰鬥方式直接迎戰，大軍幾乎不可能鏟平敵人。⁶³

60 參見《左傳·莊公十年》。

61 毛澤東，中國革命戰爭的戰略問題，收錄在《毛澤東選集(第一卷)》(北京：人民出版社，1991年)。

62 參見《資治通鑑·晉紀二十七》。



1946至1949年內戰期間，在國共兩軍9：1懸殊力量對比情況下，毛澤東對付國民政府軍隊就是採用游擊戰法，也就是避實擊虛的「敵進我退、敵駐我擾、敵疲我打、敵退我追」，逐一殲滅國民黨軍隊，結果到了1949年國共軍力比翻轉為1：6，並且超出毛澤東原先預料的佔據整個中國大陸。⁶⁴值得注意的是，除了游擊戰法之外，毛澤東還藉著整黨整風來強化共產黨的團結，並藉著分化大幅削弱國民政府對抗共產黨的力量，也是最終得以獲勝的重要原因。對此，日本研究中共軍事專家，林賢參教授的業師天兒慧認為，毛澤東傑出的程度，並不遜於拿破崙、凱薩、成吉思汗等軍事戰略家。其傑出之處，就在於毛始終貫徹弱小的自己面對著強大的敵人，該如何取勝」的思考原點。⁶⁵

游擊戰並非中國獨創，要是當年英軍贏得戰役，那段歷史就不會被稱為「美國革命」。當時美國反抗軍避免和訓練良好、組織更為完善的英國軍隊在戰場上直接交鋒，轉以小規模快攻與突襲，在英軍行軍或經過狹窄要道、過河時開火攻擊，逐漸削弱英軍的數量優勢。⁶⁶越共也曾用類似戰術對付美軍，阿富汗也曾以小博大對抗蘇聯軍隊。德國在兩次大戰所採取的潛艇「狼群」戰術，也是相當具代表性的戰例，只可惜最終仍不

免失敗。

四、避實擊虛是關鍵

無論正規作戰或是游擊戰，之所以能夠成功，其關鍵就在於敵我虛實判斷後的避實擊虛策略運用。

(一)波灣戰爭中的右勾拳

被譽為資訊時代第一場戰爭的1991年波灣戰爭也是一個非常重要的案例，在伊拉克不到24小時就攻佔科威特之際，美國在當地的部隊是無法抵擋伊拉克進一步進軍阿拉伯的攻勢。但美軍中央指揮部指揮官史瓦茲科夫將軍，藉著沙漠之盾演習擺出「不可勝」的態勢，迷惑並嚇阻海珊可能的軍事冒進行動。在兵力一切就緒後，又擺出一副準備進行類似諾曼第戰役一般的登陸演習，將伊拉克大多數精銳部隊吸引與牽制在海岸線上，聯軍則好整以暇地以「左勾拳」行動，從內陸發動攻擊，結果位居全球第四大陸軍強權的伊拉克竟然毫無招架之力的潰不成軍，美國最終以傷亡不到一百人的傲人紀錄贏得戰爭勝利。

(二)以小博大的毀滅性創意

然而，地雷與簡易爆炸裝置(Improvised explosive devices, IED)也是一種欺騙，避免直接對戰，游擊部隊潛伏在陰影裡，藏在廢墟或地下。這些簡易而低技術門檻的武器可以

63 道格拉斯·艾姆蘭(Douglas J. Emlen)，動物的武器：從翼金龜、劍齒虎到人類(Animal Weapons: The evolution of Battle)(台北市：臉譜出版社，20316年1月)頁175。

64 曾健民，1949·國共內戰與臺灣：臺灣戰後體制的起源(台北市：聯經出版社，2018年3月)。

65 天兒慧著、廖怡靜譯，巨龍的胎動：毛澤東、鄧小平與中華人民共和國(台北市：臺灣商務印書局，2016年11月)頁45。

66 Andrew Mack, "Why Big Nations Lose Small Wars: The Politics of Asymmetric Conflict," World Politics, vol. 27, 1975, pp. 175-200.

讓幾百萬美元的坦克和盔甲動彈不得，炸彈就能使數十億美元的戰艦沉沒。在西元2,000年10月，一艘小船僅靠著美國海軍的飛彈驅逐艦柯爾號(Cole)前行，這艘戰艦長152公尺，造價9億美元，小船看起來很友善，但事實上，上面滿載炸藥，最後在驅逐艦上炸出約12公尺的大洞，造成17人死亡、39人受傷並造成1億5,000萬美元的損害。⁶⁷今日，美軍每天都得應付伊拉克和阿富汗武裝分子的偷襲。

上述幾個案例都是先為不可勝，以待敵之可勝的範例。值得注意的是，孫子說，勝可知不可為。可是上述的案例卻告訴我們，勝利是可以創造的，因為欺敵、誤敵而擊敗敵人的案例更是比比皆是。為何孫子卻認為，勝可知不可為呢？其實，雖然上述案例可看到勝利的一方先將自己建構出「不可勝」的狀態，並且透過計謀擊敗敵人，但這有一個變數，那就是己方的計謀再厲害，如果敵人不上當也是枉然。周瑜多次要計害諸葛亮，但孔明的道行遠在周大都督之上，最終雖然東吳對蜀漢具有「不可勝」的實力，但卻最終被諸葛亮給氣到吐血而死。

(三)善守藏九地與善攻於九天

孫子說到「善守者藏於九地之下，善攻者攻於九天之上」，雖然九地與九天是形

容詞，但由於空軍兵力的出現，第二次世界大戰開始採取戰略轟炸時，沒有一個地面建物是安全的。因此，維安系統開始往地底深入，分散的隧道和暗堡網絡成為防守的新趨勢。

1.藏於九地之下

在1940年英國反入侵戰爭時期，最安全的庇護所都深埋地底，由於一位難求，高達15萬倫敦人每天晚上只能蜷縮在迷宮般的地鐵隧道中。日本人則精心打造隧道、砲門與兵營的地下網絡，直抵太平洋島嶼的火山岩層。⁶⁸而盟軍入侵北非時，連直布羅陀的艾森豪統領指揮所，也埋在山底深處。時至今日，蓋達和塔利班這類非法武裝組織，也都將基地隱藏在迷宮般的山底下，而美國政府也在科羅拉多州的夏延山(Cheyenne Mountain)等地保留自冷戰時耗資數十億美元興建的地下城，它潛伏在地表數百公尺下，上方則有數百萬噸的堅硬岩石做掩護。⁶⁹

2.從九地延伸九天

潛艦的出現，可以說是兼具攻於九天也能藏於九地。當然，這並不是說潛艦會飛上天，而是能夠出其不意地攻擊並躲藏到敵人難以打擊之處。這就是兩次世界大戰，面對英國的強勢水面艦隊，處於弱勢的德國所採取的潛艦策略；冷戰期間，面對強勢的美

67 Raphael Perl and Ronald O'Rourke, "Terrorist Attack on USS Cole: Background and Issues for Congress" in *Emerging Technologies: Recommendations for Counter-Terrorism*, ed. Joseph Rosen and Charles Lucey (Hanover NH: Institute for Security Technology Studies, Dartmouth University, 2001) pp.52-8.

68 Gordon L. Rottman, *Japanese Pacific Island Defenses 1941-45* (Oxford: Osprey Publishing, 2003).

69 道格拉斯·艾姆蘭(Douglas J. Emlen), *動物的武器：從翼金龜、劍齒虎到人類*(Animal Weapons: The evolution of Battle)(台北市：臉譜出版社，2016年1月)頁217-8。



國海軍，蘇聯也採取大力發展水下艦隊的策略；即便到了今天，面對優勢美軍的挑戰，中共解放軍也透過強化潛艦作戰能力，以避實擊虛，既可攻於九天之上，也可藏於九地之下。更有甚者，在新的分散式戰爭局勢中，網路的重要性與日俱增。在網路戰場上的大前方是駭客攻擊民用及軍用基礎建設，並針對敵方政府、社會依賴的網路、平台進行分散式阻斷服務攻擊。但還有更簡單的招式，就是在網上散播對方敵意的好戰訊息，進行宣傳及威脅，吸引同一路的追隨者。

在美國及歐洲的反恐戰爭中，許多意見領袖說出驚人之語，但因缺乏軍事常識而備受嘲笑；然而，2009年12月成功攻擊美國中央情報局阿富汗基地的自殺炸彈客，卻是一名拿起武器的「聖戰專家」。網際網路不單是號召人們的工具，也可以使人們的目標更加激進。⁷⁰2009年年底，以色列軍事情報機構主管亞德林(Amos Yadlin)在一次演說中指出，從軍事能力看來，以色列的敵人仍遠遠落後，然而，他們正利用「精確導彈、電腦技術、防空武器、全球定位系統和無人機」奮起直追。他補充，單是在市場上隨手可得的商用電腦產品，已可令以色列的敵人可以加密其通訊，並對以色列發動駭客攻擊。亞德林說：「網路空間給予小人物的權力，是過去超級大國才能擁有的。例如無人飛機，這種武器可在無需考慮距離和飛行時間的情況下發動攻擊，也不用擔心飛行員的生命安

全」。⁷¹

結語

面對國際環境巨變，兩岸專家學者都主張，應該採取「先勝」之策，以周全應對艱鉅挑戰，然無論是「先為不可勝」或是「勝兵先勝」，除了我國國防部提出具體軍事防衛戰略規劃之外，大多當口號來喊，卻缺乏中西歷史教訓脈絡的檢討與具體可行的作為。這方面，筆者主張應該回到《孫子兵法》「形」篇的觀點作為分析起點，結合歷史案例與資訊時代特性，而非盲目套用章句，以繼承孫子思想精華，並符合當代安全環境的需求。

本文從「先為不可勝」與「待敵之可勝」兩個主軸，探討國家安全的安內與攘外策略，其目的在驗證孫子思想內容的信度與效度，同時也嘗試提供我國在國家安全政策制訂過程中，以此作為分析其他國家力量的客觀指標，以及所應設定的各項能力目標。更有甚者，若能因此牽引出相關主題的延伸性研究，起到發揚傳統兵法的拋磚引玉效果，則更是本文至盼的研究價值。

作者簡介

吳建德先生，空軍備役上校，波蘭華沙大學(Warsaw Univerisity)國際關係研究所博士，現任職樹德科技大學副教授。

70 Jarret Brachman, "Al Qaeda's Armies of One", Foreign Policy, Jan. 22, 2010.

71 Amos Yadlin, quoted in Amir Oren, "IDF Dependence on Technology Spawns Whole New Battlefield", Haaretz, Jan. 3, 2010.