

析論《孫子兵法》之變易思維與啟示

助理教授 謝游麟

提 要

戰爭中的一切總是處在變化之中，「變易」往往就成為古代兵書論述的重點之一，其中《孫子兵法》就有許多相關內容。孫子在《易經》、《老子》及五行學說啟迪下，及本身在戰爭實踐中的體認，他以變易思維看待戰爭，論述戰爭規律，打造了以變為核心的爭勝藝術。其內容包括：有規律可循的應變、不可先傳的權變、矛盾雙方的互變、對敵我資源的轉變等，它們共同組成了孫子變易思維體系。然對孫子變易思維之實踐與應用，有一定脈絡可尋，並非無的放矢，它是以「知」為前提、以「利」為依歸、以實力為後盾、以卓越的將帥為核心，始能確保在戰爭中以最小損失獲得最大利益。

關鍵詞：孫子兵法、變易思維、應變、權變、創新

前 言

約在公元前400年，古希臘哲學家赫拉克利特(Heracleitus)曾說：「唯一不變的是變的本身」，在歷經了兩千多年後，美國著名的未來學家約翰·奈思比(John Naisbitt)也提出：「世界唯一不變的就是變。」「變」或「改變」已是人類文明發展進程的常態與動力，戰爭型態的演進亦是如此，它就像條變色龍一樣，隨社會組織、經濟結構、科技發展而不斷變化其型態。面對變化多端、日益複雜的戰爭型態與戰場景況，如何靈活應

變、因常求變，出奇制勝，變不利為有利，乃吾輩軍人必須關注的重要課題。對此，我國春秋戰國時期孫子所著之《孫子兵法》(以下簡稱《孫子》)提供了重要指引，值得深入探討。

《孫子》有「兵學聖典」之譽，它是我國古代軍事思想精華的集中體現，共十三篇，約6千餘字，言簡意賅，其內容主要闡述與戰爭有關的軍事問題，也涉及政治、經濟、外交等領域。在十三篇中，有許多內容都是圍繞在孫子「變易思維」而展開的，¹尤其從〈始計篇〉到最後的〈用間篇〉，

1 「變易」是指事物的運動變化，而「變易思維」是指以變化的觀點考察一切事物的思維方式。見邢玉瑞，〈《黃帝內經》理論與方法論〉(陝西：陝西科學技術出版社，2005年)，頁92。

幾乎篇篇都有孫子在戰爭中求變、應變、制變等相關論述。孫子以變易思維看待戰爭，論述戰爭規律，打造了以變為核心的爭勝藝術，不僅在軍事領域開創了突破常規、打破僵化、靈機應變的先河，也使其軍事理論具有跨越時空的旺盛生命力，不隨時空轉移而褪色。基於此，本文首先回顧歷代兵書中對於變易思維的論述，繼而探討《孫子》變易思維之淵源、內涵、原則等，希冀能從中獲得啟示，藉以提供國軍在建軍備戰及個人立身處事上之參考，並喚起國軍官兵對兵學研究的重視。

歷代兵書中的變易思維

「兵書」是我國古代論述兵法的軍事著作，它是軍事家們戰爭實踐的總結與昇華，對於現代戰爭的準備與實施具有一定指導作用。其中「變易思維」似乎都存在每本兵書的論述中，靈活用兵已成為軍事家們的共同交集，相關的論述列舉如下：

一、《吳子兵法》

《吳子兵法》之〈論將篇〉提出「因形用權」，即根據不同的敵情(含敵將)、地形、時機及敵我雙方兵力對比等條件，審時度勢，採取不同的勝敵策略；〈應變篇〉則闡述了軍隊在各種情況下靈活應變之術和作戰方法，特別是在遭遇強敵、敵眾我寡、敵人拒險堅守等不利的狀況下。²

二、《孫臏兵法》

《孫臏兵法》之〈勢備篇〉說：「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。」用兵的要領有四項：兵陣、兵勢、機變、兵權，懂此四項才能用來打敗強敵，捉拿猛將。文中並以劍、弓弩、舟車、長兵四種事物為比喻，分別說明陣、勢、變、權四者在軍事上的重要作用，其中用兵的「機變」要像舟車一樣靈活多變。³

三、《尉繚子》

戰國《尉繚子》之〈戰權篇〉說：「戰權在乎道之所極。有者無之，無者有之，安所信之」。「戰權」指根據戰場情況靈活運用作戰原則，全句意為機動權變的指揮在於靈活運用作戰原則，尤其用虛虛實實，真真假假，敵人怎麼能摸清我們的真實情況呢。⁴

四、《司馬法》

《司馬法》之〈仁本篇〉說：「以仁為本，以義治之，之謂正；正不獲意則權；權出於戰，不出於仁也。是故，殺人安人，殺之可也；攻其國，愛其民，攻之可也；以戰去戰，雖戰可也。」作者司馬穰苴在此強調「權變」的重要性，他認為用仁愛作為施政的根本，用正義來治理民眾，這叫做正規的舉措。當正規的舉措不能達到目的時，就要採取權變的措施，而權變是來自實戰的需求，不來自於仁愛。因此，如果殺人可以讓其他人得到安全，那麼殺掉他是可以的；攻擊敵人的國家，是出於愛護它的人民，那麼

2 謝游麟，「《吳子兵法》之研析與時代啟示」，空軍學術雙月刊，第666期(2018年10月)，頁58-66。

3 吳明賢，兵書戰策-卷一(臺北：薪傳出版社，2002年)，頁186-191。

4 劉仲平，尉繚子今註今釋(臺北：臺灣商務，1987年)，頁170-171。



攻擊它是可以的；用戰爭去制止戰爭，即使發動戰爭也是可以的。⁵

五、《三略》

《三略》區分〈上略〉、〈中略〉、〈下略〉，為秦朝黃石公所著。〈上略〉指出：「端木未見，人莫能知；天地神明，與物推移；變動無常，因敵轉化」，指事物的本末沒有顯示出來之前，一般人是難以認識其本質的。天地運行的玄妙規律，可以透過萬物的變化表現出來。敵我雙方的形勢也是變化無常的，必須根據敵情變化以制定不同的方略。⁶

六、《唐太宗李衛公問對》

《唐太宗李衛公問對》之〈卷上篇〉主要論述奇正之關係及其變化，如「善用兵者，無不正，無不奇，使敵莫測，故正亦勝，奇亦勝」；「若非正兵變為奇，奇兵變為正，則安能勝哉？故善用兵者，奇正，人而已。變而神之，所以推乎天也。」這兩段話都是強調善於用兵的人，必須善於奇正之變，使敵無法預測。⁷

七、《淮南子兵略訓》

《淮南子·兵略訓》提及：「所謂天數者。謂地利者…所謂人事者…。儀表者，因時而變化者也。」天時、地利、人和是取得戰爭勝利的必備條件和因素，但基本的軍事

法則(儀表者)必須「因時而變化」。緊接著該篇又指出：「將軍之心，滔滔如春，曠曠如夏，湫漻如秋，典凝如冬，因形而與之化，隨時而與之移。」將軍的心要如四季的變化，即隨著形勢變化而相應變化，隨著時勢推移而相應推移。⁸

八、《太白陰經》

《太白陰經》之〈兵形篇〉說：「夫兵之興也，有形有神…。形不因神不能為變化，神不因敵不能為智謀。故水因地而制形，兵因敵而制勝也。」戰爭的發動要有看得到的壯大軍容、軍需物資(形)，也要有智慧謀略(神)，如果有「形」無「神」，用兵就無法產生變化，有「神」但無法因應敵情，那也稱不上是智謀。水流依照地形而確定它的形狀和流向，用兵要根據敵情而確定取勝的方案和行動。⁹

九、《虎鈴經》

宋朝許洞所著之《虎鈴經》是我國古代著名兵書之一，區分二十卷，其中〈卷一·應變〉開宗名義就引用了《易經》的一句話：「見機而作，不俟終日。」當察覺事物有變化的先兆時就應立即行動起來，不必延遷時日。對此，許洞緊接著提出「用兵之術，知變為大」，強調「知變」對於行軍作戰的重要性，而且要知「天時」之變、「地

5 朔雪寒，「司馬法白話譯註」，2019年10月28日，http://ethanyet.blogspot.com/2016/03/blog-post_91.html(檢索日期：2019年10月18日)。

6 吳明賢，兵書戰策-卷四(臺北：薪傳出版社，2002年)，頁120-123。

7 曾震，唐太宗與李靖問對今註今釋(臺北：臺灣商務，1996年)，頁65-77。

8 楊菁，「乘時因勢-《淮南子》的時勢觀探析」，彰化師大國文學誌，第28期(2014年6月)，頁37-38。

9 吳明賢，兵書戰策-卷七(臺北：薪傳出版社，2002年)，頁98-104。

利」之變、「人事」之變。¹⁰

十、《百戰奇略》

《百戰奇略》第九十七戰為〈變戰〉，該篇指出：「凡兵家之法，要在應變。好古知兵，舉動必先料敵。敵無變動，則待之；乘其有變，隨而應之，乃利。」用兵法則最重要的是要善於隨機應變，尤其要在採取作戰行動之前，就必須分析判斷敵情。若敵情沒有變化，就等待其變化；敵情如有變化，就乘其變化而採取相應的對策制敵，如此才有利於取勝。¹¹

由上述可知，重變、求變是兵家們的共識。就《孫子》而言，其〈九變篇〉是體現孫子變易思維的重要篇章，而九變中的「九」是指「多變」的意思。¹²尤其該篇指出：「故將通於九變之利者，知用兵矣；將不通九變之利，雖知地形，不能得地之利矣；治兵不知九變之術，雖知五利，不能得人之用矣。」孫子強調無論是用兵或是治兵都要能通權達變，這也讓《孫子》這本兵書充滿了活力，有其永垂不朽的價值。

《孫子兵法》變易思維之淵源

先秦各哲學流派普遍認為宇宙沒有不變的事物，自然和社會都處於不斷變化的過程

之中，變易思維成為當時重要的思維方式之一。¹³在此時代背景下，《孫子》的變易思維也受其影響，主要與《易經》的變易思想、《老子》的哲學思想及當時流行的「五行學說」有緊密關聯。

一、《易經》變易思維的啟迪

《易經》是一部探討天道、地道、人道的哲學著作，它是「群經之首」，諸子百家無不受其深刻影響，而《孫子》受其影響主要體現在思維方式上，諸如整體思維、相成思維、變易思維等。¹⁴在變易思維方面，《易經》的「易」字主要有三種涵義，即變易、不易、簡易：「變易」指宇宙間萬事萬物無時無刻不在變化；「簡易」指所有變化皆依循一個簡單規律來變化；「不易」指宇宙間萬事萬物無論如何變化，都有一個規律在。¹⁵由此觀之，《易經》之主體精神就是「變易」，在它面前沒有不變的事物。例如，〈彖傳·豐〉：「日中則昃，月盈則食。天地盈虛，與時消息，而況於人乎？」說明了天地萬物有盈有虛，因時消長，而此盈虛消長是一個反復的過程，人也不例外。

¹⁶此一觀點也影響了孫子對於大自然的觀察，他於〈虛實篇〉指出：「四時無常位，日有短長，月有死生。」孫子認為四季交互

10 吳明賢，兵書戰策-卷七(臺北：薪傳出版社，2002年)，頁193-199。

11 劉基，「百戰奇略」，中國哲學書電子化計劃，<https://ctext.org/wiki.pl?if=gb&res=594665> (檢索日期：2019年10月29日)。

12 劉勁松，「散打訓練中《孫子兵法·九變篇》戰術思想的解析」，考試週刊，第49期(2011年6月)，頁152。

13 方立天，「先秦哲學：中國古代睿智之光」，高校理論戰線，第10期(1998年10月)，頁46-47。

14 韓朴明，「《易經》對《孫子兵法》的深刻影響」，孫子研究，第5期(2018年10月)，頁43。

15 冼日明等，讀易經·通管理(香港：中華書局，2010年)，頁5。

16 徐芹庭，易經研究(臺北：五洲出版社，2010年)，頁260。



輪替，沒有那一個是固定不變的；白天的時間有長有短；月亮有圓也有缺，其結論是萬物皆處於變動狀態。¹⁷

另外〈繫辭傳〉說：「上下無常，剛柔相易，不可為典要，唯變所適。」其意為一切事物都在變化，觀察事物的法則不可拘泥於定形定勢，必須因循變化而有所創新發展；〈繫辭傳〉亦云：「窮則變，變則通，通則久。」當事物發展到極點、窮盡的時候，就必須尋求變化，變化之後，便能夠通達，如此事物才能不斷的發展。¹⁸在《易經》變易思想啟迪下，孫子將之靈活運用於戰爭領域，他以變化的觀點考察戰爭中的人、事、時、地、物，也形成其特有的變易思維。

二、《老子》哲學思想的影響

《老子》（又稱《道德經》）是道家經典，為老子所著，全文共約五千餘字，區分為八十一章。《老子》的主體思想在於一個「道」字，老子認為宇宙的本源是「道」，天地萬物皆由「道」所創生。¹⁹對於「道」的運行規律，他於〈第四十章〉指出：「反者道之動」，其意為「道」的運動是循環不已的，而且「反」除了有循環、反覆之意外，還有相反對立的意思。²⁰另外，老子於〈第二章〉、〈第五十八章〉分別指出：

「故有無相生，難易相成，長短相形，高下相傾，音聲相和，前後相隨。」及「禍兮福之所倚，福兮禍之所伏」，說明了宇宙萬物，有正的一面，就有反的一面，而且這正反兩面不是固定不變的，是相互依存、可以相互轉變的。孫子受了這些思想影響，形成了他以「辯證」觀點來認識、掌握戰爭的變化，提出了一系列矛盾對立且可相互轉化的範疇，如全與破、利與害、攻與守、虛與實、奇與正、專與分、迂與直、彼與己、治與亂、勝與敗等。²¹

另外，老子在萬物中最推崇「水」的德性，他「以水喻道」，如〈第八章〉說：「上善若水。水善利萬物而不爭。」不僅如此，老子還認為水無堅不摧，如〈第七十八章〉：「天下莫柔弱於水，而攻堅強者莫之能勝。」孫子和老子一樣，也推崇水的德性，他「以水喻兵」，於〈虛實篇〉就提出「兵無常勢，水無常形」，強調軍隊應像水那樣因地制宜、隨勢變化，這樣才能無往而不勝。²²在「治國」與「用兵」的聯繫上，老子於〈第七十八章〉說：「以正治國，以奇用兵，以無事取天下。」孫子發展了老子「以奇用兵」的觀點，將「奇」與「正」相結合作為戰爭領域的重要範疇，並深入地加以論證。

17 謝游麟，「論《孫子兵法》之戰爭原理」，陸軍學術雙月刊，第53卷，第551期(2017年2月)，頁53。

18 徐芹庭，易經研究(臺北：五洲出版社，2010年)，頁292-299。

19 董京泉，「論老子道的實質」，弘道，第55期(2013年4月)，頁1。

20 余培林，新譯老子讀本(臺北：三民書局，2015年)，頁18。

21 葛惠敏，「析論《孫子兵法》之辯證法思想與體認」，海軍學術雙月刊，第53卷，第1期(2019年2月)，頁127。

22 姜國柱，道家文化研究第五輯(上海：上海古籍出版社，1994年)，頁236。

三、前人「五行學說」的深入認識

「五行」一詞應最早出現於《尚書》的〈洪範篇〉，該篇提及治國有九種大法，叫「洪範九疇」，其中第一個方法為「五行」：「一曰水，二曰火，三曰木，四曰金，五曰土。」²³自此五行學說逐漸在春秋戰國時期流行，該學說普遍認為宇宙間的一切事物都是由木、火、土、金、水五種物質元素所組成，而自然界各種事物和現象的發展變化，都是這五種物質不斷運動和相互作用的結果。²⁴另外，五行學說也指出五行「相生相勝」之規律，其中「五行相生」是指五行間存在著一種相互促進的關係，其表現為木生火、火生土、土生金、金生水、水生木形式；「五行相勝」是指五行間存在著一種相互制約的關係，其表現為水勝火、火勝金、金勝木、木勝土、土勝水形式。²⁵

之後隨著認識的不斷深化，「五行」也漸次上升為抽象的哲學概念，五行已經不單指五種具體物質，而是具有一定屬性或功能的五種元素之代稱或符號，並以五者之間彼此滋生、相互制約的關係來詮釋事物有規律的生成、變化與發展。²⁶在五行學說影響下，孫子於〈虛實篇〉提出「五行無常勝」，他認為金、木、水、火、土這「五

行」相生相勝，沒有那一個是固定獨勝的，反映出自然界的千變萬化。²⁷基於此，孫子也於〈兵勢篇〉提出「五聲之變」、「五色之變」、「五味之變」來譬喻事物的變化無窮，²⁸並在戰爭領域中發展出「奇正之變」、「虛實之變」、「分合之變」等變易思維。另外，孫子也將「五行」概念昇華至戰爭領域中，他在《孫子》中多處用「五」種元素之聯繫來論述戰爭中的事物(如表一所示)，如此也說明了戰爭之發展受許多變數的影響。²⁹

表一 《孫子兵法》中與「五」相關之事物

與五相關	內涵	出處
經之五事	道、天、地、將、法	始計篇
將有五德	智、信、仁、勇、嚴	始計篇
用兵五法	度、量、數、稱、勝	軍形篇
火攻有五	火人、火積、火輜、火庫、火隊	火攻篇
用間有五	因間、內間、反間、死間、生間	用間篇
將有五危	必死可殺，必生可虜，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩	九變篇
作戰五利	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	九變篇
知勝有五	知可以與戰，不可以與戰者勝；識眾寡之用者勝；上下同欲者勝；以虞待不虞者勝；將能而君不禦者勝	謀攻篇

資料來源：參考朔雪寒，孫子兵法論正-PDF版(GOOGLE圖書：策略研究中心，2013年)，頁197。

23 錢宗武、江灝，尚書(臺北：臺灣書房，2008年)，頁253。

24 紫祥，「中國古代陰陽，五行學說給人們的啟迪」，正見網，2005年5月4日，<https://www.zhengjian.org/node/32125> (檢索日期：2019年10月31日)。

25 姜國柱，道家文化研究第五輯(上海：上海古籍出版社，1994年)，頁334。

26 楊儒賓，中國古代思維方式探索(臺北：正中書局，1996年)，頁334。

27 盛瑞裕，孫子十家注詮譯本(臺北：建宏出版社，1998年)，頁368。

28 「五聲」指宮、商、角、徵、羽；「五色」指青、赤、黃、白、黑；「五味」指酸、甜、苦、辣、鹹。

29 朔雪寒，孫子兵法論正-PDF版(GOOGLE圖書：策略研究中心，2013年)，頁194-196。



《孫子兵法》變易思維之內涵

「變易思維」在《孫子》軍事理論中佔有十分重要地位，它是在戰爭中獲取勝利的關鍵因素，其內涵約可區分：有規律可循的應變、不可先傳的權變、矛盾雙方的互變、對敵我資源的轉變及創變等。

一、有規律可循的應變

孫子的「應變」指針對不同的狀況而採取不同的原則、戰法及措施，此類原則和戰法具有較強的規範性和可操作性，其變化並沒有超出常規戰法的範圍。³⁰

(一)因敵而變

1. 針對敵情變化的應變，〈九地篇〉強調要「踐墨隨敵，以決戰事」，即作戰行動既要遵循戰爭的基本方針、原則和計畫，更要隨敵情變化而靈活處置，敵變我變。
2. 針對不同狀態敵人的應變，〈始計篇〉提出：「實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之。」
3. 針對敵我兵力數量對比不同的應變，〈謀攻篇〉指出：「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。」
4. 針對強大敵人之應變，在〈軍爭篇〉

中孫子主張運用治氣、治心、治力、治變的「四治」法則，打敗敵人，爭取勝利。其中「治變」指「勿邀正正之旗，勿擊堂堂之陣」，對於軍容齊整、實力強大敵人的應變在於選擇避戰，不貿然出擊。

5. 針對共同敵人之應變，〈九地篇〉：「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，當其同舟而濟而遇風，其相救也如左右手。」孫子用「率然」（常山之蛇）作比喻，當它的首、中、尾部遭襲時，首、尾都會靈活應變，共同應對。另外吳人與越人在面臨巨大災難時，即使原本是勢不兩立的仇敵，也會應變地互相配合、互相救助，同舟而濟，以求生存。³¹

(二)因己之變

1. 〈九變篇〉：「屈諸侯者以害，役諸侯者以業，趨諸侯者以利。」若本身要使諸侯國「屈」、「役」、「趨」可分別用「害」、「業」、「利」之手段加以應變。³²
2. 對於特殊狀況或人的賞罰：孫子將「法令執行」、「賞罰孰明」納入

30 任力，「孫子的機變思想」，學習時報網，2004年3月25日，http://big5.china.com.cn/xxsb/txt/2008-02/19/content_10192624.htm（檢索日期：2019年11月1日）。

31 嚴久惠，「傳承孫子的權變思想 把握中美戰略互動主動權」，孫子研究，第2期（2015年4月），頁8。

32 劉文新，「孫子的機變思想」，每日頭條網，2019年3月18日，<https://kknews.cc/zh-tw/news/b59ejz6.html>（檢索日期：2019年11月2日）。

「七計」之中，在他眼裡法令的嚴格執行及公正嚴明的賞罰是攸關軍隊士氣，甚至於戰爭勝敗的大事，不能不注重。儘管如此，當遇到特殊的狀況或人時亦要能應變。例如，孫子於〈九地篇〉說：「施無法之賞，懸無政之令」，指在特殊的狀況下可以實施超出慣例的獎賞，發布打破常規的法令。³³另外，對於特殊的人獎賞方面，〈用間篇〉強調：「賞莫厚於間。」鑑於間諜在戰爭中的重要性，因此孫子主張對於有特殊貢獻的間諜須給予厚賞，以激勵士氣。

(三)因地而變

1. 針對作戰不同地理環境和士兵心理變化的應變，〈九地篇〉說：「散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則交合，重地則掠，圯地則行，圍地則謀，死地則戰。」
2. 針對不同地形條件下的應變，〈行軍篇〉提出在山地、河流、沼澤、平原四種不同地形的行軍和作戰方式；〈地形篇〉亦指出在「通」、「掛」、「支」、「隘」、「險」、「遠」六種地勢下不同的應敵之策。

(四)因時而變

1. 〈軍爭篇〉：「夜戰多火鼓，晝戰

多旌旗，所以變人之耳目也。」因應夜間與白日作戰的不同而變換指揮信號，以適應士卒的視聽需要。³⁴

2. 〈軍爭篇〉：「朝氣銳，晝氣惰，暮氣歸。」軍隊的士氣會隨著一天時間的變化而變化。基於此變化，孫子對於攻擊之時機做了進一步論述：「善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸。」

二、不可先傳的權變

上述有規律可循的應變，是孫子對以往戰爭實踐的概括和總結，反映了一般的作戰指導規律。然戰場狀況瞬息萬變，當敵情、我情、天候、地形、時間等因素部分或全然改變時，常規的應變恐無法處置所有的狀況，此時須有更高層次的「權變」以因應，這也為指揮藝術的發揮提供了更廣闊空間。

³⁵例如，〈九變篇〉：「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。」「途」要不要「由」、「軍」要不要「擊」、「城」要不要「攻」、「地」要不要「爭」、「君命」要不要「受」，孫子並沒有給出現成的答案。他認為這是「不可先傳」的權變，要靠將帥自己在複雜多變的戰爭實踐和戰場環境中去體認和領悟，也就是要具有「九變之術」，發揮敏銳的戰場洞察力和想像力，如此才能「因形而措勝」、「應形於無窮」。

33 姜佳利，「孫子論述賞罰的原則」，學習時報網，2017年12月26日，http://big5.china.com.cn/xxsb/txt/2006-10/08/content_7221547.htm（檢索日期：2019年11月5日）。

34 張國冀，權力向善-我讀《孫子兵法》（臺北：致知學術出版社，2016年），頁258。

35 任力，「孫子的機變思想」，學習時報網，2004年3月25日，http://big5.china.com.cn/xxsb/txt/2008-02/19/content_10192624.htm（檢索日期：2019年11月5日）。



三、矛盾雙方的互變

孫子從詭譎多變的戰爭活動中體認到矛盾事物、現象的普遍性，如在作戰力量上，有強就有弱；在作戰方式上，有攻就有防；在敵我部署上，有實就有虛；在謀略變化上，有正就有奇；在作戰方案上，有利就有害；在行軍途徑上，有迂就有直；在地理地形上，有險就有易；在兵員數量上，有眾就有寡等，不勝枚舉。從這些奇正、虛實、迂直等相互矛盾的系列中，孫子發現他們之間並非固定不變的，而是在一定條件下可以向對立面轉變的，他巧妙地利用這種轉變關係，使其戰略戰術更加靈活多變，讓敵難測真假，無以應對。

(一)奇正之變

在兵法上，對於「奇正」的認知相當多元，如先出為正，後出為奇；常法為正，變法為奇；正面為正，側翼為奇；守備為正，突擊為奇；明戰為正，暗攻為奇等。³⁶而孫子應是將「奇正」運用於軍事領域並作有系統闡述的先驅，他於〈兵勢篇〉說：「凡戰者，以正合，以奇勝。故善出奇者，無窮如天地，不竭如江海。」大凡作戰，都是以正兵作正面交戰，而用奇兵去出奇制勝。善於運用奇兵的人，其戰法的變化就像天地運行一樣無窮無盡，像江海一樣永不枯竭。緊接著他又提出：「戰勢不過奇正，奇正之變，

不可勝窮也。奇正相生，如迴圈之無端，孰能窮之？」孫子強調「奇」與「正」兩者相互關聯，奇與正可以互變，相互生成，即以奇為正，以正為奇，因應戰場上各種不同條件而變化無窮，使敵莫測。³⁷

(二)虛實之變

「虛實」的概念來自於敵對雙方在力量、狀態、部署等條件比較對照的結果。〈兵勢篇〉說：「兵之所加，如以瑕投卵者，虛實是也。」用兵能指向敵之弱點，如同以石擊卵，以我之實擊敵之虛，這就是虛實問題。³⁸〈虛實篇〉也說：「兵之形，避實而擊虛。」強調用兵取勝的關鍵是要避開敵人的強點，而攻擊其薄弱環節。至於「虛」、「實」兩者的內涵可由上述兩篇內容中歸納出，「虛」代表怯、弱、亂、飢、勞、寡、動、不備；反之，「實」代表勇、強、治、飽、逸、眾、安、有備。³⁹綜合言之，舉凡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」。⁴⁰孫子認為虛實的運用，既非固定永久，也不是一層不變，虛實永遠處於不斷變化、互相轉化之中，必須依據敵情狀況，作出適當調整。如〈兵勢篇〉：「亂生於治，怯生於勇，弱生於強」；〈虛實篇〉：「佚能勞之，飽能饑之，安能動之」等。孫子將虛實之變：「實則虛之，虛則實之，以

36 王智榮，周易兵略(高雄：復文圖書出版社，2008年)，頁324。

37 李殿仁，孫子兵法通論(北京：國防大學出版社，2006年)，頁184-186。

38 李啟明，孫子兵法與現代戰略(臺北：黎明文化事業，1999年)，頁82。

39 王智榮，周易兵略(高雄：復文圖書出版社，2008年)，頁325。

40 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。

實示虛，以虛示實，實則實之，虛虛實實，實實虛虛」，發揮至極致，使敵莫辨真偽。

(三)迂直之變

眾所周知，直路近，彎路遠，近路走得快，遠路走得慢，但在戰場上孫子卻不這樣認為，他於〈軍爭篇〉說：「軍爭之難者，以迂為直，以患為利。」兩軍相爭最困難的地方就在於把看似遙遠迂迴的彎路，變成實際上是近便的直路，把看似不利的條件變為有利的條件。⁴¹孫子觀察出在戰場上隨敵我力、空、時等因素的複雜變化，會促使「迂」和「直」相互轉化，原來表面上的「直」，可能成為實際上的「迂」；而原來表面上的「迂」，亦可能成為實際上的「近」。⁴²對於迂直的變化，孫子主張「以迂為直」，主要有以下意涵：在手段上表現出欲擒故縱、欲取故予、欲揚故抑；在時間上採持久以保存戰力、積蓄力量、等待戰機；在空間上的運用則是以退為進、若即若離。⁴³

(四)分合之變

戰爭領域中之「分合」涉及兵力集中與分散的問題，也是兵力眾寡之用的藝術，尤其在姜太公所著的《六韜·犬韜》就有一論述「分合」之專篇。該篇指出：「凡用兵之法，三軍之眾，必有分合之變。」一般用兵

的方法，由於三軍人數眾多，必然有兵力分散和集中等作戰部署上的變化。⁴⁴對於兵力的分合變化，孫子於〈軍爭篇〉說：「故兵以詐立，以利動，以分合為變者也。」其中「分合為變」指兵力的分合變化要因時、因地、因敵而制宜，如以我之分，誘敵之分，以我之合，擊敵之分。⁴⁵對此，〈虛實篇〉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。」「專」指兵力集中，孫子分合之變的最終目的在於形成「我專而敵分」，塑造我眾敵寡的有利態勢，而其重要關鍵在於誘使敵人暴露形跡(形人)，而我卻能隱藏形跡(無形)。⁴⁶

四、對敵我資源的轉變

孫子對於戰爭資源(人力、物力等)的獲得並不限於己方，他突破傳統思維將戰爭資源也可從敵方獲得，藉此減緩國內負擔，並增加對敵威脅。

(一)因糧於敵

〈作戰篇〉提出：「善用兵者，役不再籍，糧不三載，取用於國，因糧於敵，故軍食可足也。」孫子認為戰爭中的物質、資源僅靠我方籌集或運輸是遠遠不夠的，必須透過軍隊在戰地掠奪或籌備，這樣物質、資源

41 盛瑞裕，孫子十家注詮譯本(臺北：建宏出版社，1998年)，頁372。

42 野慶裕，孫子兵法 人間活用學2(臺北：智慧小房子，2009年)，頁47。

43 郭濟興，三國演義與經營謀略(臺北：曉園出版社，1991年)，頁121。

44 王學典，六韜三略(北京：藍天出版社，2007年)，頁238。

45 李啟明，孫子兵法與現代戰略(臺北：黎明文化事業，1999年)，頁82。

46 姚振文，「《孫子兵法》專分思想對商業競爭的啟示」，論文中網，2014年5月28日，<http://www.lunwenz.com/shangyeliutong/1185.html>(檢索日期：2019年11月8日)。



供應也就有了保障。孫子主張在敵國境內解決糧草供應問題，這種將敵國的資源轉變為我方資源的變易思維，不僅減輕了國家和百姓沉重負擔，同時也吸取了敵人的戰爭資源，進而削弱了敵人力量，最終達到「以戰養戰」、「勝敵而益強」的目的。

(二)因其敵間而用之

孫子在〈用間篇〉中將間諜的運用區分五種：鄉間、內間、反間、死間、生間，其中「反間」的運用在於「因其敵間而用之」，即將敵方間諜轉變為我方所用。尤其利用「反間」獲取情報、傳遞假情報、假消息，或散布離間的謠言等，使敵人發生內鬨或引導其錯誤行動，藉以獲得有利態勢，因此反間是「五間」中最為重要的。孫子將敵人的兵力資源轉變為我方資源，借力使力，不僅可減少我方人力，亦是獲取敵人情報、陰謀破壞敵人的重要關鍵。⁴⁷

除了上述對於戰爭景況的應變、權變、互變、轉變外，《孫子》的變易思維中尚有「創變」，即創造變化來迷惑、誤導敵人，藉此營造有利於我而不利於敵的作戰態勢。如〈始計篇〉中孫子提出了「能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近」的「詭道」策略。另外，〈兵勢篇〉：「善出奇者，無窮如天地，不竭如江海」，也留給戰場指揮官無限的創變空間。

《孫子兵法》變易思維之實踐原則

《孫子》變易思維之有效實踐與應用，有一定脈絡可尋，並非無的放矢，它是以「知」為前提、以「利」為依歸、以實力為後盾、以卓越的將帥為核心，分述如後。

一、以「知」為前提

在《孫子》十三篇中，若以出現頻率最高的字應是「知」字，共出現79次，幾乎遍布於各篇章之中，僅〈兵勢篇〉與〈行軍篇〉沒有「知」字。可見孫子對於「知」的深刻體認與重視，也暗示了孫子的各項思維均是以「知」為前提，其變易思維應也不例外，能知才能變，知是「變」的起點、依據與基礎。孫子「知」的特點表現在對知的前瞻性-「先知」、知的全面性-「全知」、求知方法的科學性。⁴⁸就「先知」而言，〈用間篇〉：「明君賢將所以動而勝人，成功出於眾者，先知也。」明君和賢將之所以一出兵就能戰勝敵人，功業超越眾人，關鍵在於「先知」，即事先對戰爭情況有所瞭解、掌握，進而較敵早一步準備、計畫及行動，如此才能在行動中搶占先機，掌握主動，先敵而勝。

就「全知」而言，〈地形篇〉：「知彼知己，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全。」孫子強調知要能全面性，既要知主觀上的人，又要知客觀上的環境。除此之外，在十三篇中亦有將帥們要知道的事，如〈作戰篇〉：「不盡知用兵之害者，則不能盡知用兵之利也」；〈謀攻篇〉：「知勝之道」；〈虛實篇〉：「故知戰之地，知戰之

47 馮立鰲，「爭勝藝術 制勝之道-《孫子兵法》中的思維方式」，光明日報，2014年8月23日，版7。

48 謝游麟，「析論《孫子兵法》知之思想與啟示」，中華戰略學刊，冬季刊(2016年12月)，頁134-140。

日，則可千里而會戰」；〈軍爭篇〉：「知迂直之計」；〈九地篇〉：「知諸侯之謀」等。在求知方法的科學性方面，孫子於〈用間篇〉說：「不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度，必取於人」，他強調指導戰爭應以事實為根據，決不能靠祈求和相信鬼神，也不能依靠占卜和星象，而是要依靠廟算、相敵、用間等方法。⁴⁹在「知」的前提與基礎下，使得《孫子》變易思維「動而不迷，舉而不窮」，在實踐上更具可行性與科學性。

二、以「利」為依歸

〈謀攻篇〉：「必以全爭於天下，故兵不頓而利可全」，體現了孫子軍事思想中重「利」的特點。他認為「利」是從事戰爭或採取軍事行動的一個重要因素，它既是戰爭的根本動因與目標，亦是判斷戰爭是否取勝的一個重要標準。⁵⁰孫子重「利」，它體現在變易思維方面大致有三點：

(一)因利而動

〈火攻篇〉：「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。」孫子堅決反對用「怒」、「愠」等情緒化地處理戰爭問題，須理性審慎地對待戰爭，當戰爭不可避免而須重大轉變時，「利」是最重要的考量因素，「非利勿動」，合於利才能發動戰爭。另外，〈軍爭

篇〉亦強調「兵以詐立，以利動，以分合為變者也」，明確地把獲取利益作為戰爭的根本動力和最終目的。

(二)因利而制權

在〈始計篇〉中，孫子提及：「計利以聽，乃為之勢，以佐其外。勢者，因利而制權也。」明確要求將帥們要根據是否對自己有利而靈活實施權變措施，在變中創造有利於我而不利於敵的作戰態勢。⁵¹

(三)因利害而變

〈作戰篇〉說：「不盡知用兵之害者，就不能盡知用兵之利。」孫子深刻體認到在戰爭中「利」與「害」是如影隨形、相生相成的，既要看到用兵之利，更要看到用兵之害，須對兩者進行充分的比較、評估後作出取捨。另外，〈九變篇〉：「智者之慮，必雜於利害，雜於利，而務可信；雜於害，而患可解也。」孫子再次強調戰場指揮官應該將「利」與「害」作為一個整體來考慮，尤其要「見利思害，見害思利」，其關鍵在於洞察利與害時，能夠看到其間轉變的切入點，進而趨利避害。⁵²

三、以實力為後盾

儘管應變、權變非常重要，但它並不是無條件、無休止地變，必須以雄厚的實力為後盾，才能在戰爭中立於不敗之地，並確保應變、權變能有效成功。〈軍形篇〉說：

49 李殿仁，孫子兵法通論(北京：國防大學出版社，2006年)，頁55-58。

50 黃樸民，「追求功利：《孫子兵法》的核心精神」，山東孫子研究會，2012年7月27日，<http://www.sunzistudies.com/show.asp?id=205>(檢索日期：2019年11月10日)。

51 韓朴明，「《易經》對《孫子兵法》的深刻影響」，孫子研究，第5期(2018年10月)，頁45。

52 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52卷，第547期(2016年6月)，頁62-63。



「昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝。」善於用兵作戰的人，總是先創造自己不被敵人戰勝的條件，並等待可戰勝敵人的機會；緊接著同篇中亦指出：「勝兵先勝，而後求戰；敗兵先戰，而後求勝。」孫子強調「不打無準備之仗，不打無把握之仗」，打勝仗的軍隊都是先具備了勝利的條件再去作戰，而不是倉促上了戰場後才意圖僥倖地尋找獲勝機會。另外，〈九變篇〉亦云：「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。」用兵的最高法則是不心存僥倖，認為敵人不會來，而是應建立在隨時準備作戰的基礎上，以虞待不虞。

綜合上述，孫子強調「備戰」的重要性，備戰就是要積蓄及強化戰爭力量，並對敵形成優勢。尤其戰爭準備是從平時到戰時必須一貫實施的基本戰略作為，這是「常則」。有了這種常則備敵，才能從而產生出「變則」以應敵，執常以迎變，藉此防範敵人的突然襲擊和應付各種突發事變。⁵³

四、以卓越的將帥為核心

〈始計篇〉：「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。」此「七計」是孫子用來分析、比較、預測戰爭的勝負，若仔細分析這七項幾乎都與「人」

有關，「人」是戰爭的主宰，也是戰爭勝負的重要因素，其中將帥居關鍵地位。對於將帥的職責，〈作戰篇〉：「故知兵之將，民之司命。國家安危之主也。」孫子在此對將帥的職責說的很具體，就是要負起人民生命、國家安危的重責大任。另外，在《孫子》十三篇中，孫子多處用「知兵之將」、「善用兵者」、「善戰者」、「智將」、「賢將」、「上將」、「良將」等詞彙，來勉勵統兵的將帥們必須達此要求。⁵⁴因此，將帥是軍隊的領導者、指揮者、執行者，其素質的優劣對軍隊戰鬥力的強弱至關重要，尤其在戰場上如何指揮若定，通權達變，靈活運用奇正之變、虛實之變、迂直之變、分合之變等戰勝敵人，並將損失降至最低，端賴卓越之將帥們發揮其智慧、情操、修養。

關於將帥修養，〈始計篇〉：「將者，智、信、仁、勇、嚴也。孫子認為一位合格的將帥必須具備智、信、仁、勇、嚴五項修養(五德)，而且這五德不可或缺、不可或缺，才能成為良將。除了要具備正面「五德」外，也要力戒因性格缺陷而造成反面的「五危」：必死、必生、忿速、廉潔(超出節度)、愛民(超出節度)。⁵⁵在情操方面，〈九地篇〉說：「將軍之事，靜以幽，正以治。」孫子要求將帥們要能沉著冷靜，深隱難測，始終保持清醒的頭腦；在治理軍隊時

53 李啟明，孫子兵法與現代戰略(臺北：黎明文化事業，1999年)，頁126。

54 韓明林，「孫武在戰爭控制中的思維流程」，中國孫子兵法網，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：2019年11月12日)。

55 〈九變篇〉：「將有五危，必死可殺，必生可虜，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩。凡此五者，將之過也，用兵之災也。」

要能紀律嚴明、公正無私，士兵們自然不敢懈怠輕慢。⁵⁶

啟示-代結語

戰爭中的一切總是處在變化之中，唯一不變的規律就是靈活應變，變中求勝。在孫子看來，戰爭領域雖然充滿了變數與不確定性，但面對複雜多變的形勢並非無計可施，而是可以透過通權達變掌握戰爭主動權，進而克敵制勝。孫子在前人變易思想啟迪下及本身在戰爭實踐中的體認，發展出他的變易思維，有繼承也有發展，內容相當豐富，充分顯示於《孫子兵法》十三篇中。其內容主要包括：有規律可循的應變、不可先傳的權變、矛盾雙方的互變、對敵我資源的轉變等，它們共同組成了孫子變易思維體系，打造出因常求變、因變制變、因變制勝的戰爭藝術。儘管如此，對於孫子變易思維的實踐，仍須把握以「知」為前提、以「利」為依歸、以實力為後盾、以卓越的將帥為核心等原則，始能確保在戰爭中能以最小損失獲得最大利益。另外，從孫子的變易思維中，作者亦獲得四點啟示，提供國防建設及個人立身處世之參考：

一、創新發展是國防組織必走的路

《孫子兵法》變易思維之本質在於「創新」(Innovation)，其精神在於「有中求變、變中求精，精益求精」。創新是打破傳統、推動發展、追求領先的能力，也是事物不斷發展和進步的前提，社會各領域為提升其競

爭力及生存力，莫不以創新經營為努力方向，國防組織亦應如此。為順應內、外在環境的快速變遷，及打破社會大眾對於軍中封閉、保守、僵化、消極等不良印象，創新發展是國防組織必走的路。在具體作為上，國軍除了積極充實國防資源、戰備整備、武器裝備、系統設施等硬實力外，亦應從思維、領導、人才、科技、軍事制度、戰術戰法及各項作業流程、組織運作等軟實力層面創新發展，突破舊有框架，如此才能達到超敵勝敵、永續經營及保國衛民目標。

二、提升國軍應變能力

孫子的應變在於能因敵、因己、因時、因地而提出不同的因應策略。國軍亦應針對國際、區域及兩岸的情勢變化，強化傳統安全及災害防救的應變能力，以維護國家安全。尤其在敵情威脅方面，共軍近年來積極進行國防與軍隊改革，無論是在領導體制、組織調整、軍隊訓練、人才培育、武器裝備及作戰思想等方面，都有重大變革且已獲致一定成果，值得關注。當共軍現代化日益成熟之際，國軍除了在既有的應變機制外，亦應針對其軍隊最新發展及可能犯臺模式，預擬多項行動方案以因應。尤其在平日演訓中，宜加重「實戰化訓練」的比重與要求，一切從「實」出發，不作秀、不虛假、不做作，時時處處把「戰」的思維融入到「練」的方方面面，藉此提升應變能力。

三、不可沉緬於過去的成功經驗

「戰勝不復」是孫子求變的最佳註解，

⁵⁶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。



他強調每一次作戰取勝所採用的戰略戰術都不會是簡單的重複，當戰爭的時空環境改變了，採用相同的戰略戰術不盡然能獲得勝利。對於一個組織或個人而言，他人或自己過去的成功經驗不一定能夠再重複被使用。若一味地沉緬於過往的成功經驗，常會衍生固定、依賴、僵化的態度及想法，甚至會陷入驕兵必敗的局面，反而會成為成功的絆腳石。尤其身處日新月異的時代裡，以往的觀念、作法、遊戲規則，隨時可能會被顛覆、被超越。因此，不能再存有「以不變應萬變」、「萬變不離其宗」心態，而應學習孫子「以變應變」、「變中求變」的應變力，始能增加應變的靈活度及效果，進而立足於多變的環境中。

四、突破片面、僵化的思維方式

「思維決定行動，行動決定結果」。
《孫子兵法》中提出了許多在戰爭中相互矛盾的事物、現象，如敵我、彼己、虛實、奇

正、眾寡、強弱、勇怯、迂直等。孫子深刻地體認出這些相互矛盾的事物、現象並非是獨立的，其間有著相輔相成、相反相成關係。利用此關係，他發展出許多靈活多變的戰術戰法，進而將不利的條件轉化為有利條件，使戰場變化從不利於我轉變為有利於我。孫子這種靈活多變的思維方式，係將原來兩端對立的事物統一起來思考-「兩端思考」，突破了一般傳統單一、直式、片面、僵化的思維方式。幫助我們在敵我雙方錯綜複雜的對抗中，找出如何解決問題的方法與克敵制勝的策略，值得加以參考運用。

作者簡介

謝游麟先生，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。現任職於陸軍專科學校兼任助理教授。



新一代高教機(照片提供：葉秀斌)