



從「圍魏救趙」 論「將不可以愠而致戰」

作者簡介



涂榮華博士，備役空軍中校，政戰學校專科74年班、空院87年班、南華大學藝術管理學碩士、香港珠海大學中國文學博士；曾任連、營輔導長、組長、科長、副主任、處長等，現任職中國醫藥大學學務處。

提要》》》

- 一、國家強大與否，部隊的角色至關重大。戰國時期，魏是各諸侯間的強國，憑藉的是魏將吳起建立與訓練的武卒。而魏的沒落，則因齊孫臏運用「圍魏救趙」策略，在桂陵戰役擊敗魏軍，奠定之後馬陵戰役重創魏武卒。此後，魏國便逐漸衰弱，齊則後來居上。
- 二、《孫子兵法》歷久不衰，自有其道理，如「將不可以愠而致戰」乃情緒管理，正是孫臏與龐涓爭鬥的關鍵。孫臏在「圍魏救趙」過程，運用的兵法，正可驗證《孫子兵法》的適當性。
- 三、歷史可以為鑑。經過桂陵與馬陵戰役運用「圍魏救趙」探討後，不僅清楚看到戰爭中的兵法運用。如以經驗法則來論，¹ 這些正足以供吾輩參考與啟發，對國軍幹部未來領軍作戰必有助益。

關鍵詞：孫臏、龐涓、桂陵戰役、馬陵戰役、孫子兵法

1 於下頁。

前言

歷史，是人類生存發展的紀錄。而人類歷史，則充斥著天災與人禍，其中又以戰爭的影響最為重大，直接造成人亡、家破與國滅。難怪《孫子兵法》首篇述「兵者國之大事」，當有其道理。吾輩若能從戰史中，汲取經驗與教訓，當是自我成長與茁壯的最佳途徑。

戰國時期，諸侯國中較強的七雄，都想稱霸中原，魏、齊便是。其中，齊孫臏與魏龐涓的爭鬥事件，較為大眾熟知。孫臏運用「圍魏救趙」之策，更是打響軍事奇才知名度的戰役。本文採歷史戰役的例證為主軸，置重點於已發生的過往，再印證《孫子兵法》運用的妥當性。

「圍魏救趙」策略，孫臏連續使

用，都能成功救援。²然，龐涓身為魏國主將，亦多次領軍征戰，勝績不斷，甚而把魏推向霸主之路，不難想像龐涓的勇猛與剽悍，確非等閒之輩。而，孫臏又如何在救援趙或韓中，兩次運用「圍魏救趙」之策，且成功誘使龐涓入甕，是為研究重點之一。

「圍魏救趙」運用，與《孫子兵法》的「將不可以愠而致戰」有其關聯。一是，孫臏初始毀於龐涓之手，去除雙腳、紋臉，終身不能為官，³此乃龐涓妒賢嫉能的心理，摧毀孫臏的大好前程。二是，龐涓任魏將，在征戰中鮮少敗績，養成自大心理，當桂陵與馬陵戰役敗給孫臏後，龐涓心理的不平可想而知。此二點是孫、龐的心結，雙方內心都潛藏待爆發的情緒。⁴當他們面對仇恨的對方時，均有

- 1 李郁霆等，〈何謂「經驗法則」、「論理法則」、「證據法則」？〉，述「一個人其於日常生活經驗累積後歸納累積，所得之定則，並非個人主觀上的推測而言。」<https://www.lawyerli.tw/l/%E4%BD%95%E8%AC%82%E3%80%8C%E7%B6%93%E9%A9%97%E6%B3%95%E5%89%87%E3%80%8D%E3%80%81%E3%80%8C%E8%AB%96%E7%90%86%E6%B3%95%E5%89%87%E3%80%8D%E3%80%81%E3%80%8C%E8%AD%89%E6%93%9A%E6%B3%95%E5%89%87%E3%80%8D%E5%BC%9F/>，檢索日期：民國112年4月26日。
- 2 〈圍魏救趙〉，維基百科，述「共敵不如分敵，敵陽不如敵陰」，即尋找機會先打擊敵虛弱處。乃攻打氣勢旺盛強大集中之敵，不如設法先分散敵。如趁敵人精銳攻打另一國家，且兩軍相持不下時，出兵攻敵本土薄弱部，迫其退兵或分兵，之後再攻打消滅敵。即本文指的桂陵戰役及之後的馬陵戰役。<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E5%9C%8D%E9%AD%8F%E6%95%91%E8%B6%99>，檢索日期：民國112年10月26日。
- 3 漢·司馬遷，《史記·孫子吳起列傳》，中國哲學書電子化計劃，述「孫臏嘗與龐涓俱學兵法。龐涓既事魏，得為惠王將軍，而自以為能不及孫臏，乃陰使召孫臏。臏至，龐涓恐其賢於己，疾之，則以法刑斷其兩足而黥之，欲隱勿見。」<https://ctext.org/shiji/sun-zi-wu-qi-lie-zhuan/zh>，檢索日期：民國112年4月26日。
- 4 於下頁。



以愠致戰的可能。然，孫臏卻能放下情緒，以理智分析敵我優劣，乃最終獲勝的主因，是為探討重點之二。

文中所述的戰役，是孫、龐二人較量場域。筆者以此論述孫臏運用「圍魏救趙」之策，進而探討「將不可以愠而致戰」，泛論《孫子兵法》的戰略思維與戰術運用，是為研究重點之三。

戰爭經過

一、時代背景概述(如圖1)

戰國時期，概略自西元前475年至前221年間。⁵ 本文敘述的事件，則發生在西元前354年及341年。當時形勢，由二十個左右的國家，殺伐兼併形成較為強大的七國爭雄局面，即南方的楚、北方的趙、東北方的燕、東方的齊、西方的秦，中間則是韓與魏，號稱七雄。其中以魏、齊、秦是前期具有左右局勢的大國。⁶ 魏憑藉魏文侯任用賢能，率先變法，在各大國中實力最強，也占領原屬秦國的河西地區數十年，是當時地盤最大、國勢最強者。⁷

二、魏爭霸中原主力—武卒

戰國時期，魏國強大和爭霸中原，主要靠武卒。魏武卒，是吳起建立的部隊，主要來源是奴隸。吳起解除他們的奴隸身份，同時分配土地、免除稅賦，大大提高士卒作戰的積極性。同時透過單兵編隊、戰技、陣法等訓練，強化武卒作戰能力與協同技能。在戰國時期，稱得上是一支響亮的正規軍。

魏武卒挑選、訓練與福利。《荀子·議兵》述「魏氏之武卒，以度取之，衣三屬之甲，操十二石之弩，負服矢五十個，置戈其上，冠胄帶劍，贏三日之糧，日中而趨百里，中試則復其戶，利其田宅。」⁸ 指武卒有錄取標準，須穿三種相連鎧甲，拿拉力十二石的弩弓，背裝有五十支箭的箭袋，把戈放在上面，戴頭盔佩劍，攜三天糧食，半天走百里，合格者方為武卒。其意是選拔極其嚴格，如成為武卒，便享有優厚福利待遇。相對而言，也是強悍精兵，戰鬥力首屈一指。

魏武卒戰績。《吳子·勵士》載

4 〈情緒〉，維基百科，述「情緒(Emotion)是由神經生理方面變化引起的精神狀態，與思想、感覺、行為反應，以及一定程度的快樂或不快樂有不同的關聯……常見基本情緒：喜悅、憤怒、悲傷、恐懼、厭惡、驚奇、羨慕。常見複雜情緒：窘迫、內疚、害羞、驕傲。」<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%83%85%E7%BB%AA>。檢索日期：民國112年10月26日。

5 龔書鐸等編，《圖說春秋戰國》(臺北市：知書房，2013年)，頁84。

6 同註5，頁84。

7 傅樂成，《中國通史》(臺北市：大中國，1990年)，頁64。

8 周·荀況，《荀子·議兵》，中國哲學書電子化計劃，<https://ctext.org/xunzi/yi-bing/zh>，檢索日期：民國112年4月26日。

「……以五萬之眾，而為一死賊……於是武侯從之，兼車五百乘，騎三千匹，而破秦五十萬眾。」⁹吳起以五萬人，擊破秦軍五十萬眾，是中國戰爭史上以少勝多的戰役之一。之後攻下函谷關，奪取黃河西岸五百多里土地，將秦壓縮在華山以西的狹長地帶。¹⁰可見魏武卒在當時步戰士卒中，是最為精銳和剽悍的代表。另，《荀子·議兵》再述「故齊之技擊，不可以遇魏氏之武卒。」¹¹說明齊的部隊即使再精良，也打不過魏武卒。無怪乎，武卒是魏爭奪戰國霸主、縱橫中原的根本，也是魏能舉兵發動戰爭的憑藉。¹²

三、「圍魏救趙」初試—桂陵戰役(如圖2)

(一)戰爭引爆點與齊救援

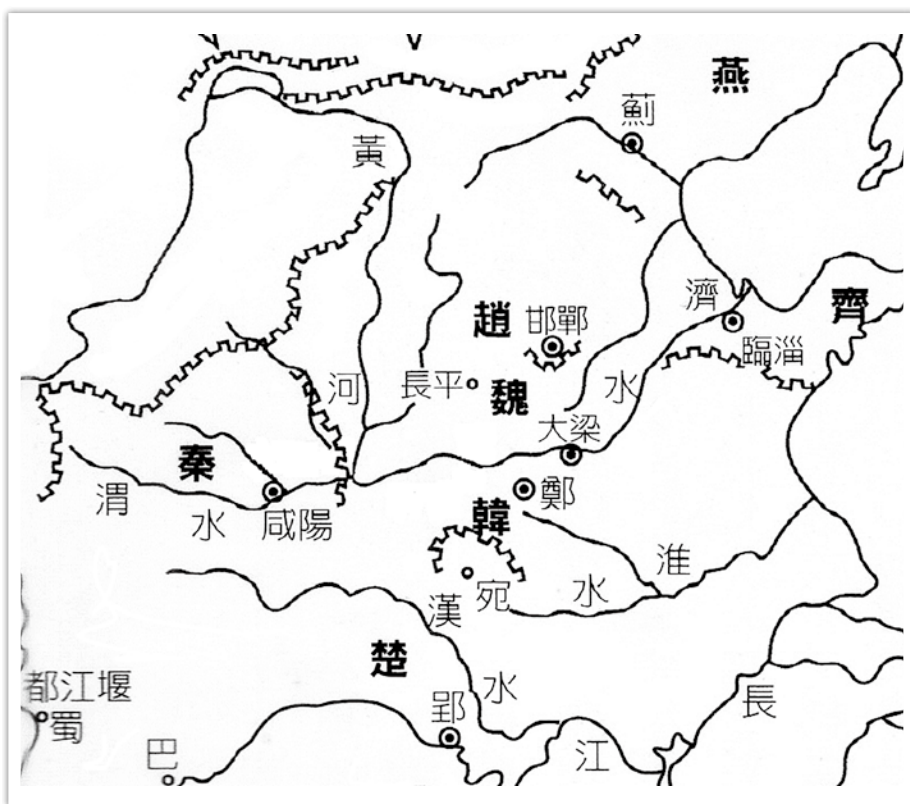


圖1 戰國時期形勢圖

資料來源：童超編，《戰國七雄：諸侯逐鹿競中原》(臺北市：知書房，2010年)，頁11。

1.西元前354年，趙進攻衛國，奪取漆及富丘兩地(均在今河南省長垣縣)。衛是魏的保護國，讓魏感到威脅，便出兵助衛破趙後，直逼趙都邯鄲(今河北省邯鄲市)，趙則閉關防守。魏出兵另一原因，乃「堪稱中原之霸，因貪圖虛名」¹³才舉兵救援。

9 同註8。

10 〈魏武卒〉，中文百科，<https://www.newton.com.tw/wiki/%E9%AD%8F%E6%AD%A6%E5%8D%92>，檢索日期：民國112年7月16日。

11 同註8。

12 宋·司馬光，柏楊譯，《柏楊版資治通鑑—戰國時代》(臺北市：遠流，2010年)，頁165。

13 童超編，《戰國七雄：諸侯逐鹿競中原》(臺北市：知書房，2010年)，前言。



2.次年，趙派使者向齊、楚求援。齊威王獲悉趙都被圍，本欲出兵相救。但，將軍段干朋建議延遲出兵，以少量兵力南攻襄陵(今河南睢縣)，製造魏城遭威脅假象，既可表示助趙，又可牽制魏無法兼顧攻城。待魏軍攻陷邯鄲後，魏與趙雙方均已無力戰鬥時，再與魏軍正面交鋒，除救援趙國外，也讓魏軍受挫變弱。

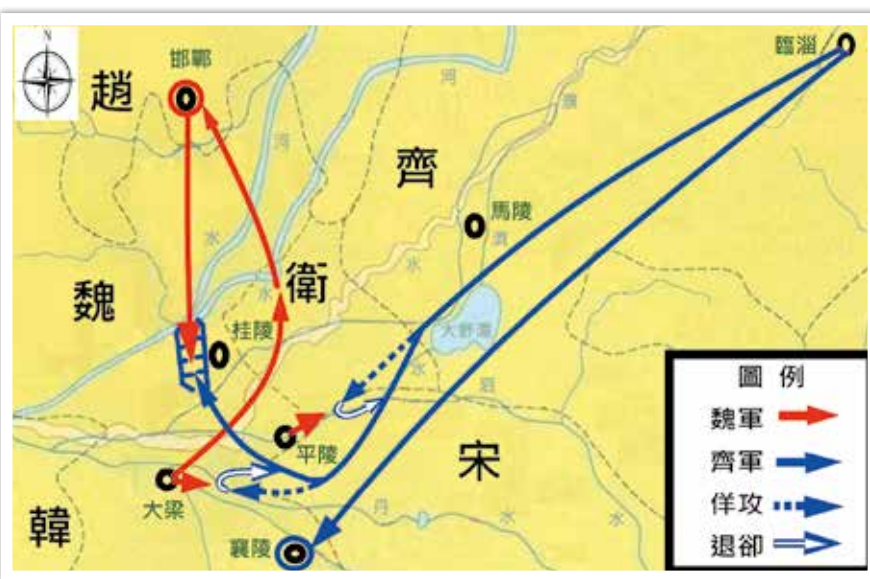


圖2 桂陵戰役示意圖

資料來源：1.陳其驥主編，《中國歷史地圖集》第1冊(臺北市：曉園，1991年)，頁35、36。

2.經筆者整理繪製。

3.當趙、魏兩軍相持

一年多，邯鄲快失陷時，齊王才委任田忌為主帥、孫臏為軍師，率軍馳援趙國，魏、齊戰事乃起。

(二)孫臏「圍魏救趙」布局

齊國田忌原計劃，依將軍段干朋建議，出兵征戰襄陵。但孫臏認為圍魏都大梁(今河南省開封市西北)方為上策，故說「夫解雜亂紛糾者，不控捲，救衛者不搏殲，批亢搗虛，形格勢禁，則自為解耳。今梁趙相攻，輕兵銳卒必竭於外，老弱罷於內。君不若引兵疾走大梁，據其街路，衝其方虛，彼必釋趙而自救。是我一舉解趙之圍而收弊於魏也。」¹⁴此乃孫臏

戰略構想與指導，其作為與布局有二：

1.冷靜用計設局。孫臏認為魏以精銳攻趙的現況，衡量戰力較弱的齊，不可直接與魏主力對決。這樣不僅無法解趙之危，連自己也會陷入苦戰。因此，採「不控捲」、「不搏殲」的指導，避免自陷泥淖。

2.直搗魏都大梁，以「批亢搗虛」、「疾走大梁」之策，誘魏軍回援。又「輕兵銳卒必竭於外，老弱罷於內」，指魏國內防務空虛，揮軍向魏都大梁，佯裝切斷魏前線與魏都間的補給，就有真實與迫切性，可堆砌魏都形勢危急貌，迫龐涓不得

14 漢·司馬遷，《史記·孫子吳起列傳》，中國哲學書電子化計劃，述「擊其要害與弱點也。」<https://ctext.org/wiki.pl?if=gb&chapter=311446>，檢索日期：民國112年5月10日。

不撤軍回援。只要魏軍自前線撤退，趙都自然得救。¹⁵

(三)戰爭過程

1.以無能迷惑魏軍。孫臏建議田忌，佯攻魏國的平陵(今山東省定陶縣東北)，因平陵城池雖小，但管轄地區大、人口多、兵力強，算是魏東陽區(大梁以東)的戰略要地，很難攻克。又此地魏國盟邦宋北方、衛南方，即使行軍至，也很容易被切斷糧道。這策略是要讓龐涓認為，齊將軍素養不足假象；¹⁶此外，派少數齊軍與此地魏軍交戰，再佯裝戰敗，讓龐涓更加確信齊軍戰力也很差的錯覺，就是示弱使魏輕敵。¹⁷

2.佯攻魏都大梁。齊軍直攻大梁，欲與魏軍守軍交戰，讓魏王感受到兵臨城下的危機，便快馬加鞭令龐涓火速趕回。此舉動激怒魏將龐涓，¹⁸也使魏軍由主動攻擊，轉於被動位置。

3.保存實力。為避免齊軍長途征戰疲勞，首先，占領地形要點，讓軍隊充分休息及補充食糧，以逸待勞等著與魏軍作戰。其次，魏軍面對攻略目標邯鄲，又急於回師救援，在兩頭奔波下，一路留在前線，主力則趕回，形勢陷入被動救援。

4.桂陵伏擊戰。孫臏就地形判斷，魏軍回師必經桂陵(今河南長垣西北)，便將齊軍主力在此設下埋伏。當魏軍一到伏擊地，即遭以逸待勞的齊軍截擊，魏軍大敗，主帥龐涓被俘，¹⁹邯鄲城之圍得以稍解。

(四)餘緒—襄陵戰役

西元前353年，齊軍桂陵戰役獲勝後，聲威大震。西元前352年，齊威王乘勝將部分兵力，依將軍段干朋建議圍攻魏南方重鎮襄陵。而魏雖桂陵戰敗，仍打算扭轉局勢，便與韓結盟，合攻仍在攻襄陵的齊軍，此役係桂陵戰役的延續。

15 宋·司馬光，李國祥等編，《資治通鑑》(臺北市：臺灣古籍，2000年)，頁76。

16 戰國·孫臏，《孫臏兵法·擒龐涓》，中國哲學書電子化計劃，述「請南攻平陵。平陵，其城小而縣大，人眾甲兵盛，東陽戰邑，難攻也。吾將示之疑。吾攻平陵，南有宋，北有衛，當途有市丘，是吾糧途絕也。吾將示之不知事。」<https://ctext.org/wiki.pl?if=gb&chapter=758838#%E6%93%92%E9%BE%90%E6%B6%93>，檢索日期：民國112年5月8日。

17 同註5，頁120。

18 戰國·孫臏，《孫臏兵法·擒龐涓》，中國哲學書電子化計劃，述「請遣輕車西馳梁郊，以怒其氣。分卒而從之，示之寡。」<https://ctext.org/wiki.pl?if=gb&chapter=758838#%E6%93%92%E9%BE%90%E6%B6%93>，檢索日期：民國112年5月8日。

19 戰國·孫臏，《孫臏兵法·擒龐涓》，中國哲學書電子化計劃，述「龐子果棄其輜重，兼趣舍而至。孫子弗息而擊之桂陵，而擒龐涓。」<https://ctext.org/wiki.pl?if=gb&chapter=758838#%E6%93%92%E9%BE%90%E6%B6%93>，檢索日期：民國112年5月8日。



襄陵，平原腹地，適合大規模作戰，這正是魏武卒發揮的場域；加上武卒在桂陵戰役挫敗後，沒有傷到筋骨，稍作喘息，便回復戰力。另，齊軍攻伐襄陵得不到優勢，戰事陷入膠著。隨後遭魏與韓合擊，齊軍終以潰敗收兵。

西元前351年，在楚、秦介入下，魏、齊簽署和約，戰爭暫告結束；邯鄲歸還趙國；釋放龐涓回魏再度為將，魏仍擁有中原霸主地位。

四、「圍魏救趙」再試一馬陵戰役(如圖3)

(一)前因

西元前344年，魏惠王僭越禮制，召集各國參加逢澤(今河南省開封市南)會盟，因韓不來參會；²⁰另魏王為補償桂陵敗給齊的損失，且龐涓急於求取一場勝利。²¹遂於西元前342年，魏王派穰疵發兵攻打鄰近韓國南梁(河南省汝州市西)，並打敗南梁守將孔夜。韓自知不是魏的對手，便遣使向齊求援，魏、齊之戰再起。

(二)戰爭初期孫臏布局

西元前342年，齊王以田忌為主將，田嬰、田盼為副將、孫臏為軍師出兵救韓。此役，孫臏仍運用圍魏都大梁戰法。孫臏的戰略構想，為「夫韓、魏之兵未弊而救之，是吾代韓受魏之兵，顧反聽命於韓也。且魏有破國之志，韓見亡，必東面而愬於齊矣。吾因深結韓之親，而晚承魏之弊，則可重利而得尊名也。」²²此述，孫臏布局有四：

1.讓魏軍耗盡戰力。齊王採孫臏「深結韓之親，而晚承魏之弊」的主張，與韓結好，並應允救援，以振奮韓人心，讓韓竭盡所能抵擋魏軍進攻。

2.不直接與魏軍主力對決。「未弊而救之，是吾代韓受魏之兵」，鑑於戰事初起，過早迎戰強大的武卒對自己不利，便等待魏、韓雙方交戰後，俟韓情況危急之際，且魏軍也疲憊，再發兵攻魏救韓。

3.名利雙收策略運用。孫臏的策略是延遲出兵，待魏、韓戰後再出擊，如救韓成功，檯面上可使齊威望上升獲取「尊名」；如打敗魏軍，檯面下可挾戰勝之威，戰力迅速擴展，擁有爭霸中原入場

20 〈逢澤之會〉，維基百科，指魏惠王僭越禮制，自行召集泗上十二諸侯舉行會盟，並率領諸侯朝覲周王的盟會。<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E9%80%A2%E6%B3BD%E4%B9%8B%E4%BC%9A>，檢索日期：民國112年5月10日。

21 楊興安，〈孫臏龐涓同門鬥法高下立判〉，灼見名家，<https://www.master-insight.com/%E5%AD%AB%E8%87%8F%E9%BE%90%E6%B6%93%E5%90%8C%E9%96%80%E9%AC%A5%E6%B3%95-%E9%AB%98%E4%B8%8B%E7%AB%8B%E5%88%A4/>，檢索日期：民國112年5月10日。

22 漢·司馬遷，《史記·田敬仲完世家》，中國哲學書電子化計劃，<https://ctext.org/shiji/tian-jing-zhong-wan-shi-jia/zh>，檢索日期：民國112年5月10日。



圖3 馬陵戰役示意圖

資料來源：1.同圖2註，頁39、40。

2.經筆者整理繪製。

券的「重利」。如此，正是一箭雙鵰之計。

4.仍採圍魏之策。齊再圍攻大梁，逼魏主力回援。這是孫臏算準魏主力攻韓，留守大梁兵力有限，便發兵佯攻魏都。此乃，孫臏著眼全局，就是要攻魏致命點。即使龐涓知道，也不得不放棄攻略到手的韓地，急忙趕回救援。

(三)決戰

1.魏軍回師救危。當齊發兵向魏都時，魏惠王知悉後，便令攻韓的龐涓，率軍回師救危，另發動大軍由太子申為上

將軍，抵禦齊軍。²³ 太子申是魏國儲君，領軍征戰正可坐實儲君御駕征戰的盛名，亦可獲取軍事及政治上的利益。²⁴ 太子申遂由都城領軍出戰，與龐涓會合再攻向齊軍。為避免重蹈桂陵伏擊覆轍，就地形分析，研判齊軍無法在沿途設計伏兵，便放心攻向齊軍。

2.運用減灶退兵計策，誘使魏軍上鉤。孫臏認為魏武卒悍勇善戰，便因勢利導採「退兵減灶」之策，在龐涓引軍追擊時，退返齊地；另以第一日挖十萬煮食的灶留下、次日再挖五萬個灶留下，再次日又挖三萬灶口留下，如此沿途不斷遺留營地軍灶，製造大批士卒鬥志渙散，不斷逃走的假象。²⁵

3.誘發魏軍急功近利心態。龐涓追擊三日，發現齊軍膽怯散逃跡象顯著，龐涓與魏軍認為齊軍膽小，無法與武卒作戰來強化自身判斷正確，也鬆懈臨戰戒慎態度，情勢對魏極有利，加上魏軍求勝心

23 同註15，頁82、83。

24 漢·劉向編，《戰國策·魏策二》，中國哲學書電子化計劃，述「公子理曰『事成則樹德，不成則為王矣。』」征戰成功與否，對儲君都有利。<https://ctext.org/zhan-guo-ce/wei-er/zh>，檢索日期：民國112年5月10日。

25 同註15，頁85。



切，此時不窮追猛打，讓齊軍逃掉的話，下次就不再有如此好的機會。²⁶驅使龐涓留下輜重步兵，率精銳輕騎採比平常快的速度，兼程追擊齊軍。²⁷

4.齊軍進行伏擊戰。孫臏就地形分析，以馬陵險地為伏擊處，並提前部署兵力。當魏軍進入馬陵樹林，龐涓見有棵樹皮被剝，上有刻字，便停下來命人點火照明，以查明所刻何字。龐涓還未讀完，齊軍一見火光暗號，即萬弩俱發，魏追擊的精銳幾乎覆沒。龐涓智窮力竭，眼見敗局已定，遂憤愧拔劍自刎。²⁸齊軍立即乘勝出擊，魏後方輜重與大軍，被突如而來的齊軍殺得措手不及，魏軍大敗潰散，太子申被俘，齊軍大獲全勝。²⁹

(四)戰爭結果

精銳的武卒，在征齊的戰役中幾乎動員，卻在馬陵中伏，損耗大部分精銳武卒。馬陵戰役後，龐涓身亡，太子申被俘，魏元氣大傷威風不再。從此，也失去與諸侯國爭奪霸主的地位，最終被秦收併。反觀齊，在馬陵戰役獲勝，成就孫臏

的英名，讓齊軍成為赫赫有名的銳兵，重要者，奠定齊成為日後諸侯國的霸主之一。

《孫子兵法》思維與運用

一、將不可以愠而致戰(如圖4)

(一)情緒的決策將導致錯誤

只要是人，大多希望自己成功、上榜、勝利，而不喜歡失敗、落榜。這僅個人的比賽，就摻有情緒在內。當層級升到國與國間的競爭，若把情緒投入，就有可能引發戰爭，預期的結果，就是國破家亡。戰後要復國，更是遙遙無期。

《孫子兵法》火攻篇「夫戰勝攻取，而不修其功者凶，命曰費留。故曰：明主慮之，良將修之。非利不動，非得不用，非危不戰。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。怒可以復喜，愠可以復悅；亡國不可以復存，死者不可以復生。故明君慎之，良將警之，此安國全軍之道也。」³⁰指面對戰爭要謹慎，不可摻入情緒、衝動和意

26 同註12，頁159。

27 漢·司馬遷，《史記·孫子吳起列傳》，中國哲學書電子化計劃，述「『我故知齊軍怯，入我地三日，士卒亡者過半矣。』乃棄其步軍，與其精銳倍日並行逐之。」<https://ctext.org/wiki.pl?if=gb&chapter=311446>，檢索日期：民國112年5月10日。

28 漢·司馬遷，《史記·孫子吳起列傳》，中國哲學書電子化計劃，述「自知智窮兵敗，乃自刎，曰『遂成豎子之名』。」<https://ctext.org/wiki.pl?if=gb&chapter=311446>，檢索日期：民國112年5月10日。

29 漢·司馬遷，《史記·孫子吳起列傳》，中國哲學書電子化計劃，述「齊因乘勝盡破其軍，虜魏太子申以歸。」<https://ctext.org/shiji/sun-zi-wu-qi-lie-zhuan/zh>，檢索日期：民國112年4月26日。

30 漢·曹操，《曹操集·孫子注·火攻篇》(臺北市：河洛圖書出版社，1975年)，頁124。

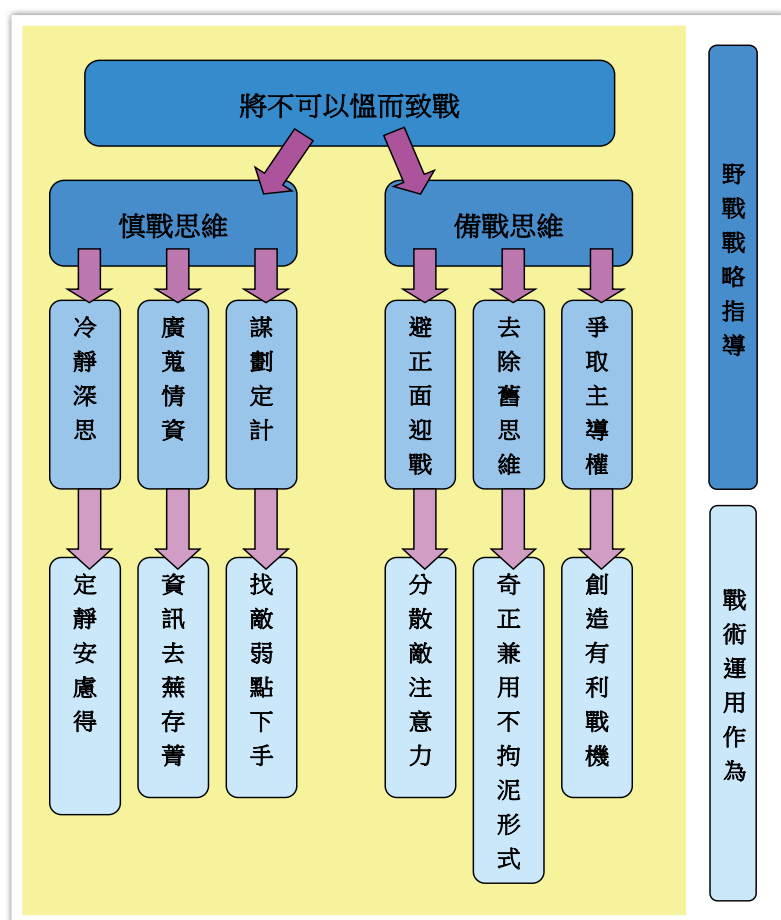


圖4 「將不可以愠而致戰」在野戰戰略思維與戰術運用關係圖

資料來源：筆者整理繪製。

氣用事，如不能控制情緒，因而發動戰爭，勢必導致錯誤決策，為軍隊、人民與國家帶來無可彌補的災難。故，面對敵我雙方可能引發戰爭前，須採審慎態度，權衡利弊得失；否則，寧可不要拍板下決策，也不要受情緒影響發動戰爭。

情緒的「怒」與「愠」是氣憤、

生氣、怨恨等負面意義。³¹ 當情緒失控就會感情用事，以無理性、魯莽等做出錯誤決定。可見，「怒」與「愠」是我們最大敵人。控制情緒，是古代用兵作戰的一種思維模式，提醒領導者，切不可一時怨憤而感情用事，輕率決定作戰行動。此乃對戰爭的慎思作為，也是慎之又慎的兵法核心。

(二)愠而致戰的結果是災難

「非利不動，非得不用，非危不戰。」³² 是戰爭對國家有利、有獲勝把握和面臨危急存亡等因素，才不得不舉兵。這是謹慎原則，即在「兩害相權取其輕，兩利相權取其重」下發動戰爭，否則就要停止軍事行動。

如果輕率發動戰爭，交戰雙方都將耗費大量人、物、財力；如果失敗，更有割地賠款，甚至亡國之虞，所得到的只是損失慘重的災難。此乃提醒領導者，勿因「怒」、「愠」興師致戰的全軍、安國指導方針。

桂陵或馬陵戰役，魏興師征戰趙或韓。前者是魏的保護國，遭趙國攻擊，

31 教育部，《教育部重編國語辭典修訂本》，<https://dict.revised.moe.edu.tw/dictView.jsp?ID=3140&la=0&powerMode=0>，檢索日期：民國112年5月10日。

32 漢·曹操，《曹操集·孫子注·火攻篇》，頁124。



使魏感受威脅，憤而興師；後者是魏王召集逢澤會盟，韓不來參會，為懲戒韓而發兵。這兩場戰役，都讓趙或韓飽受傷害，進而向齊求援。結果，前者魏敗龐涓被俘；後者武卒盡失、龐涓身亡、太子申被俘，都與主將龐涓的情緒有關。³³此後，魏國退出霸主行列，並逐漸衰敗。

(三) 掌控情緒是致勝關鍵

怨恨、憤怒會影響判斷與決策。憤怒之際出兵作戰，會因情緒作出錯誤決策；另，緊張或放鬆時，也會因欠缺創意，在直覺上產生偏見，同樣會做出錯誤決定。康納曼(Daniel Kahneman)在《快思慢想》一書提到「當處在認知放鬆狀態時，有可能心情不錯，因此會喜歡自己看到的東西，相信自己聽到的訊息，並信任自己的直覺……感到認知緊張時，會比較警戒和多疑，會花更多力氣在自己做的事情上，並覺得不舒服，但比較不會犯錯，只會比平常更沒有創意與直覺。」³⁴又「基於認知放鬆或緊張，做出判斷的話，可預期的錯覺一定會發生。……使我們產

生偏見。」³⁵可見，情緒造成錯誤判斷是常態。

控制情緒的重要。太過自信與自大，也不足取。康納曼提到「太過自信，是來自對親眼所見所編的故事……卻以為所看見的就是全貌，這是不足以判斷。」³⁶又「預測錯誤是不可避免的，因為這個世界是不可預測的；高度的主觀自信不可信任，它不是正確機率的指標。」³⁷說明過度自信的樂觀，甚至不切實際的樂觀，都會嚴重低估障礙與困難造成謬誤。由此看出，情緒會蒙蔽理智，產生錯誤判斷，下達魯莽、不恰當，甚至危險的指導，最終影響戰爭勝負。沉著、冷靜就相對重要，不僅可免除不必要誤判和紛爭，更可讓國家在穩定中發展茁壯。

二、戰略思維與戰術運用

(一) 戰略。依戰爭目的，估敵實力，運用所有人、物、財力統籌全局，指導整個戰爭方略。³⁸依層級可分大戰略、國家戰略、國防戰略、軍事戰略、軍種戰略

33 北宋·李昉，《太平御覽·兵部·卷二百八十二·機略一》，中國哲學書電子化計劃：「齊孫臏謂齊王曰：『凡伐國之道，攻心為上，務先伏其心。』」就是影響對方的心理為手段，從而達到征服對手的目的。此乃文所述的意念和感情等情緒意涵。故，孫臏便藉機，激起龐涓情緒的起伏。<https://ctext.org/taiping-yulan/282/zh>，檢索日期：民國112年10月20日。

34 康納曼(Daniel Kahneman)，洪蘭譯，《快思慢想》(臺北市：天下文化，2013年)，頁90。

35 同註34，頁93。

36 同註34，頁126。

37 康納曼(Daniel Kahneman)，洪蘭譯，《快思慢想》，頁291。

38 國防部國軍軍語辭典編審委員會，《國軍軍語辭典》(臺北：武學，1956年)，頁97。

及野戰戰略等。³⁹軍事戰略為國家戰略一環，用以支持國家戰略及達成國家目標。其下區分野戰戰略與軍種戰略，使得戰略體系上下脈絡一貫，彼此關聯。⁴⁰而野戰戰略，乃運用野戰兵力，創造與運用有利狀況，支持軍事戰略之藝術，俾爭取戰役目標或決戰時，獲得最大成功公算與有利效果。⁴¹

(二)戰術。指雙方兵力接觸時，如何遂行攻敵，使戰鬥獲得最優成果，達成戰略目的之技術與藝術。戰術依戰略方針，在戰場上實施搜索、偵察、警戒、攻擊、防禦等行動；亦運用各種戰鬥行為，實施戰鬥任務，以完成戰略整個計畫的方法。⁴²因此，戰術是運用戰力創造與運用有利狀況，支持野戰戰略的藝術，又能在爭取作戰目標或決戰時，獲最大成功機會與有利效果。⁴³

(三)野戰戰略與戰術，主旨皆在全軍破敵，也都是用兵藝術。野戰戰略，主在布局造勢，創造對敵決戰有利機勢；戰術則憑藉已形成之態勢，適時適切充分發揮

戰力擊滅敵人。可見，野戰戰略對戰術居指導地位；戰術則支持及貫徹野戰戰略之構想與目的，亦即戰術的勝利，才能保證野戰戰略的成功。⁴⁴就本文孫臏策劃的謀略，係屬野戰戰略範疇，並在其下執行戰術運用。

(四)龐涓的失敗，反映孫臏謀劃方針和作戰指導的正確。在野戰戰略上，孫臏採慎戰思維與備戰思維來擘劃大局。在戰術上，承野戰戰略指導，妥適運用冷靜、廣蒐情報、找敵弱點下手；分散敵注意力、不拘形式、創造戰機等連串精心設計安排，冷靜及準確抓緊有利出擊時機，打出漂亮伏擊戰。

三、戰略層次的思維

(一)慎戰思維

1.戰前須保持冷靜與深思勿自亂陣腳

《孫子兵法》開宗明義提到「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。」⁴⁵說明戰爭影響所及，輕者人亡、家破，重者危及國家生存；又「馳車千駟，革車千乘……日費千金，然後十

39 陳偉華，《軍事研究方法》(桃園：國防大學，2003年)，頁103。

40 蔡明倫，《美中南海軍事戰略與衝突情境分析》(國防大學國際與國防事務學院戰略研究所碩士論文，桃園：國防大學，2023年)，頁33。

41 陸總部編，《陸軍作戰要綱—聯合兵種指揮釋要(上冊)》(桃園：陸軍總司令部，1991年)，頁5-2。

42 國防部國軍軍語辭典編審委員會，《國軍軍語辭典》，頁100。

43 陸總部編，《陸軍作戰要綱—聯合兵種指揮》(桃園，陸軍總司令部，1991年)，頁6-106。

44 陸總部編，《陸軍作戰要綱—聯合兵種指揮釋要(上冊)》，頁5-2。

45 漢·曹操，《曹操集·孫子注·始計篇》，頁75。



萬之師舉矣。」⁴⁶指戰爭需龐大花費。再者「將不勝其忿，而蟻附之，殺士三分之一，而城不拔者，此攻之災也。」⁴⁷將領憤怒下發動戰爭，引兵攻城，如無法取勝，就是一場浩劫。可見，戰爭是要付出龐大代價。如未獲勝後果相當嚴重，當要冷靜面對，不可犯「怒」、「愠」的大忌。故，冷靜、謹慎面對戰爭，是《孫子兵法》的首要重點。生氣，是拿別人的錯誤，來懲罰自己。即使冷靜面對戰爭，也絕非拒戰、畏戰，反而是為部隊、人民、國家的生存，表現出負責任的態度。

孫臏在對魏的戰役，便以軍師之職協助征戰。首先，將個人恩怨置於一旁，表現十分理智與謹慎態度，如衛國求救時，眾大臣都直言要出兵救危，只有孫臏認為，直接出兵會對齊軍造成不小傷害，故說「夫韓、魏之兵未弊而救之，是吾代韓受魏之兵，顧反聽命於韓也。」⁴⁸其次，設計韓、魏雙方交戰，到時再出兵，既不使韓亡國，又可打擊疲憊的魏軍，更可獲濟弱扶傾名聲，乃是慎重其事的冷靜

思維。

2. 未戰即廣蒐情報以便精準研判

(1) 情報優先。所謂「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。」⁴⁹在投入戰場前，先觀敵情、找足情報，下至守門，上至將領，能知其善惡、虛實、特徵、習性、言行、處事，甚至用兵作戰方式等，便可用謀略設計征戰。這是「知彼知己，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全」⁵⁰的宗旨。

孫臏與龐涓是同門關係，孫、龐二人從過往的接觸，對彼此均有相當了解與認識，當可從中獲取可資運用的情資。

(2) 「不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍。」⁵¹另「高陵勿向」⁵²都是對地形情資的掌握。若在沒有絕對資訊與把握下，不宜貿然下達指令，以規避風險，方能維持部隊的完整，也凸顯不打沒把握的仗。如果貿然出戰，就是「不知敵之情者，不仁之至也。」⁵³戰敗也不意外。

46 漢·曹操，《曹操集·孫子注·作戰篇》，頁79、80。

47 漢·曹操，《曹操集·孫子注·謀攻篇》，頁84。

48 宋·司馬光，《資治通鑑·卷二》，中國哲學書電子化計劃，<https://ctext.org/wiki.pl?if=gb&chapter=904785>，檢索日期：民國112年6月19日。

49 漢·曹操，《曹操集·孫子注·用間篇》，頁126。

50 漢·曹操，《曹操集·孫子注·地形篇》，頁113。

51 漢·曹操，《曹操集·孫子注·軍爭篇》，頁99。

52 同註51，頁102。

53 同註49，頁125。

桂陵是魏軍回師必經之路；馬陵地形則險要、狹隘、易守難攻、易入難退等，都是戰爭亟需掌握的地形情報。

(3)「佯北勿從。」⁵⁴這是對戰爭用兵的謹慎作為，不可因戰場表象，就影響判斷，更造成不可逆的遺憾。如非得出兵，仍要從戰場隱藏的意涵，去了解敵情與企圖。

孫臏便規劃東陽區和大梁郊區的敗逃、又兩軍未交戰就滅灶散逃等策略，乃在釋放齊軍膽小害怕的假象，目的是增加誘因構想。如龐涓此時能就情報稍作冷靜判讀背後意涵，或可讓魏軍止住不追擊。

3.比敵更早謀劃定計策

「上兵伐謀」是《孫子兵法》作戰的上策，以最小代價，獲取最大效益；「未戰而廟算勝者，得算多也。」⁵⁵另「知可以戰與不可以戰者勝」，⁵⁶又「先為不可勝，以待敵之可勝。」⁵⁷均述明謀略的重要，甚至進行推演，以計算下一步走法，和超前敵算計，甚至比敵多算計數十步，就可創造我有利態勢，在交戰中更

容易擊潰敵軍。

孫臏規劃舉兵攻向魏都大梁，用意有二，其一，設法折騰武卒疲於前攻、後援，令其心力虛耗；其二，找妥時機，給予致命一擊。歸結來說，是以最少的損失，來贏取一場最安全的勝利，避免齊軍受到不必要的傷害，還能保存戰力來鞏固國家的策略。

(二)避戰思維

1.集中兵力與避免正面迎戰強敵之構思

「避其銳氣，擊其惰歸……無邀正正之旗，無擊堂堂之陣。」⁵⁸又「實而備之，強而避之」⁵⁹和「兵之形，避實而擊虛」⁶⁰與「銳卒勿攻」⁶¹等，就是不要與強敵正面交鋒，避免造成我方損失。

孫臏就預想魏與趙或韓交戰疲憊後，等待適當時機，再興兵攻擊魏都。因出兵征戰乃是大事，宜謹慎小心以對，避免陷入危險之境。這是孫臏深知面對精悍的武卒，即使齊軍再強大也難以抵擋的冷靜思維。

2.清除舊思維方能活用兵法概念

54 同註51，頁102。

55 同註45，頁79。

56 同註47，頁87。

57 漢·曹操，《曹操集·孫子注·軍形篇》，頁87。

58 同註51，頁101。

59 同註45，頁78。

60 漢·曹操，《曹操集·孫子注·虛實篇》，頁97。

61 同註51，頁101。



(1)兵法運用層出不窮。兵以詐立。「兵者，詭道也。」⁶²又「凡戰者，以正合，以奇勝。故善出奇者，無窮如天地，不竭如江海。」⁶³常人想法是，同一種戰法已引用致勝後，再使用時，就有被拆穿的可能，至少要變換另一種想都想不到的戰法，方能再勝出。然，「兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者。」⁶⁴正是兵不厭詐，兵法千迴百轉、層出不窮，沒有定形，亦沒有定規。

雖說「圍魏救趙」在桂陵與馬陵戰役中，同樣使用極可能失效。但，當齊第二次採「圍魏救趙」，乃以不變當奇計，讓敵人跌破眼鏡還能取勝。即使用同一種戰法，也要不斷調整與因應時局變化，目的只有一個，就是求勝。

(2)能而示之不能。《孫子兵法》述「能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近。」⁶⁵齊出兵救援趙或韓前，便規劃不採直球對決，而轉向魏都大梁；並在過程中，極力表現沒有作戰謀略與章法。其構想乃在卸除魏軍戒心。

(3)以迂為直。「軍爭之難者，以迂為直，以患為利。」⁶⁶是避免與優勢部隊

直接對決；為免除眼前利誘，齊構想若出兵救援趙或韓，直接面對魏軍，好處是，其一，魏軍圍攻已數月；其二，齊軍此時與守軍合力反撲，可前、後夾擊，直接取勝和解危，獲取諸侯國的讚譽與敬畏；其三，讓趙或韓目睹救援部隊的勇猛，心中自是充滿感謝；其四，讓魏知道齊軍的厲害。

不過，直球對決下，若齊軍與趙或韓都不是魏軍對手，甚至無獲勝機會，對齊、趙或韓都是劫難。為避免此一未知數，便設計誘魏落入陷阱，乃兵法宗旨。故，齊解趙或韓危，便「以迂為直」直趨魏都，佯以切斷魏軍前線補給為指導方針。

3.積極爭取戰場主導權之指導

(1)致人而不致於人。「凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞，故善戰者，致人而不致於人。」⁶⁷兩軍作戰取得主動權，就能讓敵人跟我意志走；且能調動敵人，而不被敵人調動；又可使敵自動進入預設陷阱。故，掌握主動權，就擁有勝利的入場券，也才能支配、左右、掌控敵人。當敵人發現身陷危險後，已來不

62 同註45，頁77。

63 漢·曹操，《曹操集·孫子注·兵勢篇》，頁91。

64 同註60，頁97。

65 同註45，頁78。

66 同註51，頁98。

67 同註60，頁94。

及做出反應。

桂陵戰役的構想，就是誘使龐涓回援，並在魏軍經過途中先處戰地，可先敵部署，再給予伏擊，可見主動權的重要。

(2)攻其必救。「攻其無備，出其不意。」⁶⁸曹操註「擊其懈怠，出其空虛。」又有「攻其所必愛，出其所必趨，則使敵不得不相救也。」⁶⁹這在於無備、不意及打擊敵要害，即攻打敵無法料知與防備處，敵必傾全力搶救。

孫臏運用「批亢搗虛」，或「圍點打援」⁷⁰之策，就是「圍魏救趙」的戰略。其構想是以大軍壓境之勢，撲向魏都，用以切斷龐涓後勤補給，來造成魏都形勢危急。即使邯鄲已攻破，仍可迫使龐涓兼程回馳，遭魏軍圍攻的趙或韓，危機便可稍解。

(3)以逸待勞。「以虞待不虞者

勝」，⁷¹是「以利動之，以卒待之」，⁷²又「無恃其不來，恃吾有以待也」，⁷³再述「以靜待嘩……以近待遠，以佚待勞，以飽待饑」，⁷⁴還有「彼勞我佚，破之必矣。」⁷⁵乃先到戰場，就能獲取主場優勢，可提早占領有利地形，做好完善部署，使部隊得到充分休息，從容待敵入甕，就能獲得勝券。

孫臏的戰略構想，就是積極爭取發球的主導位置，先敵在桂陵、馬陵安置部隊以逸待勞；而魏長期在外作戰，又為救援魏都，自然身處被動位置。

四、戰術層次的運用

(一)慎戰思維指導戰術運用

1.作戰中須以「定、靜、安、慮、得」控制情緒

(1)控制情緒常保低調的「定」

「三思而後行」。遇到令人生氣的事，通常會怨東怨西，亂發脾氣，遷怒

68 同註45，頁78。

69 春秋·孫武，《孫子注解·卷六》，中國哲學書電子化計劃，<https://ctext.org/wiki.pl?if=gb&chapter=912396>，檢索日期：民國112年6月19日。

70 教育部，《教育部重編國語辭典修訂本》，述「軍事上指以一部分兵力包圍據守城鎮或據點的敵人，誘使其他地區的敵人來救援，然後以事先部署好的兵力殲滅援敵的作戰方法。」<https://dict.revised.moe.edu.tw/dictView.jsp?ID=160844&q=1&word=%E5%9C%8D>，檢索日期：民國112年6月19日。

71 同註47，頁87。

72 同註63，頁93。

73 漢·曹操，《曹操集·孫子注·九變篇》，頁104。

74 同註51，頁101。

75 春秋·孫武，《十一家注孫子·卷中·虛實篇》，維基文庫，<https://zh.wikisource.org/zh-hant/%E5%8D%81%E4%B8%80%E5%AE%B6%E6%B3%A8%E5%AD%AB%E5%AD%90/%E5%8D%B7%E4%B8%AD>，檢索日期：民國112年6月19日。



他人，無法控制情緒。因此，控制情緒，不可隨意動怒。特別是不如意或狀況極其惡劣時，當以韜光養晦與放低身段，進而解除敵的懷疑，是以退為進、審時度勢積極等待機會的作法。

當孫臏遭龐涓毒手，常人根本無法想像，孫臏硬是忍下來，這是需要相當大的勇氣。孫臏當時如不計後果暴怒，就會被情緒左右，極可能遭到不測，根本沒有復仇機會，不僅失去別人的敬意，還讓人認為缺乏自制力。因此，孫臏低調，之後看準時機突破困境，方可達成脫困及逐步進行復仇使命。

(2)冷靜方能沉著應付困境的「靜」、「安」、「慮」

冷靜，就能分析戰場情勢，特別是戰況危急之際，更應沉著應變，不可感情用事，更不可自亂陣腳。孫臏夠冷靜，冷靜得泰山崩於前色不變，⁷⁶臨危不驚沉住氣，又能為大局著想。故，在遭龐涓陷害後，未被復仇之心沖昏頭，才能深慮及安然應付困境。

反觀龐涓，當魏王發現齊軍來襲，匆忙召返龐涓；而龐涓受令，在壓力下不得不中止攻擊與回馳，讓龐涓產生情緒因子。當龐涓回援，因欠缺冷靜應對，

特別是未察覺可疑的徵候。對此，龐涓如能注意沒發生過的事，並當成警訊，其一，齊出兵圍攻東陽區，未經纏鬥就退卻，就是件容易察覺的徵候；其二，齊軍襲擊大梁，又退卻及棄灶，也是件易被疏忽的事，此時要提高警覺，冷靜分析細節，就能覺察蛛絲馬跡。

只要龐涓夠冷靜，一發覺不確定時，就立即停止行動，或可避免再次失敗，至少會設法自保，甚至全身而退，也不致慘敗，更不會命喪馬陵。

(3)超敵視角思考的「得」

領導幹部須常保前線的敏銳度，隨時站在敵立場設想，就是反覬。除自己立場設想外，還用第三者視角，甚至敵立場來看問題，想法就會寬廣及更多構思和超敵數十步的預想。

孫臏因了解龐涓為人，也知魏武卒的戰力，還有齊本身的實況，為避免不必要的損失，便客觀的站在龐涓立場，策劃伏擊戰，方能獲得勝績。

2.戰場上所獲情資須去蕪存菁

(1)獲悉訊息目的在先知與預防

戰場狀況瞬息萬變，更無法預測。預知未來最好方法，不是占卜算命，而是獲得足夠情報。強國與弱國間，最大

76 宋·蘇洵，《蘇洵集·嘉祐集卷二·權書上》，中國哲學書電子化計劃，述「為將之道，當先治心，泰山崩於前而色不變，麋鹿興於左而目不瞬，然後可以制利害，可以待敵。」<https://ctext.org/wiki.pl?if=gb&chapter=655735>，檢索日期：民國112年6月19日。

差異在於情報獲取。面對強國無所不在的情報觸角，弱國幾乎處於被動與挨打地位，此乃資訊不對稱，也是弱國最直接的致命傷。因此，取得情報，是弱國唯一致勝捷徑。

齊、魏兩國國力相當。但，魏國靠著武卒，首先稱霸戰國時期，武力優於其他諸侯國。對此，孫臏所想到與運用的重要情資，就是龐涓將大部分的武卒帶往攻伐，造成魏都戍守兵力受限。故，孫臏就此資訊充分評估與判斷，謀劃「批亢搗虛」之策，並實施伏擊戰；而龐涓只顧出兵征戰取勝，又情資不足，對未來的危機預料也不夠。在此情況下，匆忙率兵回援，在未做好風險管控就追擊征戰，導致失敗也不意外。

(2)廣蒐情報目的避免遺漏重要訊息

策劃過程的資訊不足，會影響決策結果。面對詭譎多變的戰場，是很難看清或找出可用資訊。這如塔里(Taleb, Nassim Nicholas)說「人類一直不停在欺騙自己，用微薄的證據來解釋過去，並信以為真。」⁷⁷若僅以眼前所見，就直接判斷下結論，沒有以堅實事證為基礎，結果是沒看出敵虛實，無法調動敵軍，反被敵所調動。

當龐涓看到四處棄置的鍋灶，就

根據眼前所見表象，亦未探查清楚，也沒看到齊軍逃跑、亂作一團的實況，就主觀下達追擊指導，乃料敵不明所致。因此，除表象、假象、外觀外，更要運用間諜、反間諜，或民眾等提供廣泛與多面向的訊息，方能避免被誤導。

(3)情報須去蕪存菁方能正確研判與使用

準確，是情報的生命，也是決策的唯一前提。故，情報一定要在廣泛蒐集過程中，過濾、篩選、去偽辨假，刪除不正確的資訊，以獲取真實情資，方可分析與研判。特別在戰場資訊有限的時空環境，更不可將自己限制在敵表象的資訊裡，輕忽、大意受騙。

魏國東陽區的平陵，是駐有兵力很強的戰略要地，而孫臏派兵進攻，則要製造齊將無能假象。龐涓獲悉，如能再三查證與分析潛藏意涵，判斷齊軍為何征戰此地，又為何退兵，其目的與動機何在，或能有效判讀，及清楚了解目的，就可避免遭受引誘和中計風險。

3.爭戰之際仍須設法找敵弱點下手

(1)孫臏面對強大的武卒，能冷靜應對說「彼三晉之兵，素悍勇而輕齊，齊號為怯。善戰者，因其勢而利導之。兵法，百里而趣利者蹶上將。」⁷⁸對出兵征戰魏

77 康納曼(Daniel Kahneman)，洪蘭譯，《快思慢想》，頁263。

78 於下頁。



軍，由結果反推，孫臏早有盤算，也知雙方兵力與實力，且成竹於胸和獨特見解，確有足夠把握。故，孫臏利用龐涓自大、善妒、雪恥復仇等弱點，加上蔑視齊軍的現況，便執行驕縱魏軍的心理戰，誘其進入陷阱。

(2)龐涓過度自信、驕傲，又主觀相信表象，甚至蒙蔽自我判斷。其一，龐涓治軍嚴謹，是奠定魏霸業的猛將，拜為上將軍，稱得上是魏名將之一，也養成心高氣傲、自大、不可一世的個性。其二，龐涓在魏拜為將軍，便向魏王引薦孫臏。事後卻恐孫臏能力賢於自己，而誣陷孫臏罪名，可見龐涓是善妒之人。其三，龐涓桂陵戰敗被俘，事後被釋放，心中的惱恨無法釋懷，加上急於雪恥，心中只有情緒而欠缺冷靜。這些都是龐涓明顯的弱點，當為孫臏所利用與下手處。

(二)備戰思維指導戰術運用

1.戰鬥中須設法分散敵注意力

作戰過程中，想辦法讓敵人誤判，或騙，或引誘，分散敵注意力，導致敵作出錯誤行動，乃作戰過程重要一環。但，要轉移敵注意力，就要設想出敵希望我們怎麼做，可掉入敵陷阱，以此將計就計中敵下懷，讓敵誤以為其策略成功。事實正好相反，此乃我方的誘敵法，引敵一步步

掉進我陷阱。

當龐涓引兵追擊齊軍，目的是要取勝，孫臏正好佯裝害怕的假象，執行齊將無能、齊兵畏戰，來分散魏軍注意。龐涓在志得意滿下，對反常現象視而不見導致判斷失準，輕舉妄為率軍進入伏擊區，慘遭齊軍反殺。

2.兵法奇正兼用不拘形式

戰術要大器、大視野、大格局，眼光放遠、不拘形式，更不需擔心敵有所防備，而心生投鼠忌器。重要者，當敵有所防備，仍要使用出乎意料的奇計。只要能成功就是好方法，即使戰術同出一轍，過程能有變化，乃殊途同歸的創新戰術。

孫臏「圍魏救趙」之策，雖已使用且成功，也是正確方法。這已使魏早有警覺與防備，讓齊以為再使用，就有破功失效之虞。但，孫臏仍重複使用，就印證兵法的虛實、真假、奇正、靈活、不拘形式運用原則，重要者是要逆向思考、跳脫常規與變化活用。當孫臏採佯攻大梁，實則中途伏擊敗魏；另再次佯攻大梁，則採滅灶逃兵，誘魏進入伏擊地，就是實證。

3.戰局中巧妙創造有利戰機

戰場情況變化萬端，又有突然改變

78 漢·司馬遷，《史記·孫子吳起列傳》，中國哲學書電子化計劃，<https://ctext.org/shiji/sun-zi-wu-qi-lie-zhuan/zh>，檢索日期：民國112年4月26日。

的可能，當要隨時改變戰術以為因應。即使已處有利位置或有把握之際，仍須隨時更新與調整戰術作為。

孫臏雖出兵朝向魏都，但沒有實際行動。卻見龐涓仍在攻邯鄲，沒有立即回馳，便派輕裝戰騎直搗魏都城郊，造成魏都形勢危急貌，逼魏王緊急召返龐涓。這就是孫臏看準時機、環境、敵將等變化而適時調整，才能掌握主導權，創造有利戰機。

結語

「和平沒有輸家，戰爭沒有贏家。」故，避免戰爭的慎戰思維至為重要。部隊領導者，切勿被情緒左右，也不可輕易被挑起，更不要發動戰爭。加諸現代戰爭，以視距外作戰為主，在看不見敵人之際，長程武器、遠距飛彈就已在頭頂飛過，這些率先出動的視距外武器，殺傷力非同小可。當面臨「非危不戰」存亡之際，必須統合全國戰力，奮力遂行國土防衛，以達拒敵、退敵的成效。故，應秉「慎戰，而不懼戰；備戰，而不求戰」的理念；重要者，是不輕啟戰端。

由本文來看，弱如遭難孫臏之吾輩，宜如何記取教訓，採臥薪嘗膽以抗種種不利環境，轉危為安。而龐涓在爭戰中，受到孫臏影響，如攻占趙城或韓地順利之際，魏王卻令其回師馳援，龐涓的情緒是惱怒的；舉兵兼程回師過程，心情兼有壓

力與緊張；當看到齊軍戰法失當或棄灶逃兵情形，心情又變放鬆。這心情轉換，讓龐涓有錯誤的判斷與做出失當決策，最後下達致命的追擊指導。龐涓最終敗給孫臏，不是輸在本領或計謀，而是輸在自己的性格，遇事不夠冷靜，又相信戰況表象，加上自大、自傲，更低估齊軍作戰能力，種種情緒因子糾結下，終以敗局收場，實為應避免的教訓。

經探討，確有不少與《孫子兵法》吻合處，其「將不可以愠而致戰」就是主論題，也是至理名言。對於情緒管控，不可自信過高，自信達到一定程度，就會有偏見，甚至錯覺、妄想。也不可隨意動怒暴走，這容易被敵利用或刺激，做出錯誤決定。為此，必須控制情緒，以規避可能的風險。在論述中，亦印證兵法運用是奇正權通變幻的巧妙，一切隨環境，因時、因地、因人變化，也說明《孫子兵法》到數千年後的今日，仍常用不衰的原因。

(112年8月30日收件，112年12月8日接受)