

第四章 《孫子》的戰略思想

《孫子》中闡述得最多的、也最出色的是關於如何在戰爭中制勝敵人的戰略和戰術。《孫子 計》的「五事七計」可說充分表達了戰略的實質內涵，是筆者在這一章要充分探討的。戰略是關於戰爭全局的計劃和策略；戰術是作戰的技術和方法，它的性質限定於局部區域¹。

前一章，談到「戰爭」無所不在。所以，在當下，要開展「上兵伐謀，其次伐交」（或可說鬥智）的作為，面對未來，則要為「其次伐兵，其下攻城」（或可說鬥力）的可能做準備。此一過程的作為，即是「戰略」²作為。孫子的戰略思想可說是「全勝」的戰略思想，即「不戰而屈人之兵」的思想。孫子指出「不戰而屈人之兵」目標的達成，有賴「先勝作為」，即創造有利狀況；就是「創勢」。《孫子 計》篇有「乃為之勢，以佐其外。勢者，因利而制權也。」（頁 333）又《孫子 勢》有「善戰者，求之于勢，而不責于人。」（頁 337）“勢”是“形”的運動狀態；“形”是軍事實力，“勢”是運用軍事實力所形成的態勢³。此兩句主在說明作戰指揮官必須要能開創作戰前的有利態勢。

開創有利態勢，就是為自己建立力量，也就是「戰略」。戰略的目的，是要製造一個有利的作戰景況，這種景況的本身，即令不能即刻產生決定性的戰果，可是若繼之以會戰後，則一定可以獲得。換言之，使敵人喪失物質與心理的平衡，才是戰略的真正目標，其結果不是令敵人面臨自行崩潰，就是在會戰中很容易被擊潰了。

第一節 「戰略」的意涵

《孫子》一書中雖無戰略一詞，然其內容可說字字珠璣，句句都在指

¹ 楊善群：《中國思想家評傳叢書 孫武、孫臏、司馬穰苴》。大陸：南京大學出版，1992年3月，頁136。

² 戰略是建立「力量」，藉以創造與運用有利狀況之藝術，俾得在爭取戰爭目標時，能獲得最大之成功公算與有利之效果。國防部編《國軍軍事思想》。台北：國防部印頒，1978年4月，頁108。

³ 趙安郎編《孫子兵法百戰韜略》。大陸：東南大學出版，1993年2月，頁110。

導如何從事戰略，如何建立「力量」。要瞭解《孫子》的戰略思想，則須先對「戰略」一詞的意涵有所明白，才能窺其堂奧。有關「戰略」的意涵，我們可從其「定義」、「體系」與「著眼」等三方面做一實質的瞭解。

一、「戰略」之定義

「戰略」一詞的原文在英文中為“strategy”，在法文中為“strategie”，在德文中為“strategie”，在義大利文中為“strategia”。其語根係出於希臘文“stratos”，其本義為軍隊⁴。

十八世紀時，法國人梅樂齊（Maizeroy，1719—1780）在其所著《戰爭理論》一書中首次使用「戰略」（strategie）這個名詞，並把它的意義界定為「作戰之指導」⁵（the conduct of operations）。一八三八年，瑞士文人戰略家約米尼（Baron Antoine Henri Jomini，1779—1869）在其著《戰爭藝術》中指出，「戰略學是作戰地圖前進行戰爭準備的藝術，它所研究的對象是未來整個戰場。」⁶但在今天的角度來看，可能這個戰場不能單是軍事的戰場，而應擴及外交的、貿易的、國際政治的、人際關係的等各面向之戰場。

而克勞塞維茲（Carl Maria Von Clausewitz）則在其巨著《戰爭論》中，對戰略定義為：「使用會戰來達成戰爭目的的手段。」⁷又強調「戰略為使用戰鬥以贏得戰爭的理論。」（strategy is theory of use military forces in combat；the theory of the use of combats for the object of the war）曾任德國參謀總長卅年的毛奇將軍（Von Moltke，1800—1891），對戰略下了一個定義。他說：「戰略就是欲實現預定目的時，對於所可能使用的工具，明白如何實際去有效應用的方法。」⁸

英國戰略家李德哈特（B.H. Liddell Hart，1895—1970）則說：「戰略是分配和運用軍事工具，以達成政策目的的藝術。」⁹（the art of

⁴ 鈕先鍾：《西方戰略思想史》。台北：麥田出版社，1995年7月，頁14。

⁵ 轉引自鈕先鍾《西方戰略思想史》。同前註，頁15。

⁶ 約米尼：《戰爭藝術》。台北：麥田出版社，1996年8月，頁72。

⁷ 克勞塞維茲：《戰爭論》。台北：麥田出版社，1996年8月，頁125。

⁸ 李德哈特：《戰略：間接路線》。台北：麥田出版社，1996年6月，頁402。

⁹ 同前註，頁404。

distributing and applying military means to fulfill the ends of policy) 他同時說明，當軍事工具的運用，最終和實際戰鬥合而為一時，此刻，如何處理和控制那些行動的方法，就被稱作「戰術」。英國陸軍元帥華威爾 (Field-Marshal Earl Wavell) 對戰略的定義則是：「如何在戰場上採取有利態勢以利兵力部署的藝術。」¹⁰ (the art of bring forces to the battlefield in a favorable position) 此義與克勞塞維茲的定義略同，其意涵也是指純軍事戰略而言。

英國戰略家何華德 (Michael Howard) 則分析，所謂「戰略途徑」 (strategic approach, 美國自一九四八年才開始採用此一名詞)，係從兵學思想及用兵之道來分析戰爭之發生與遂行，或國家間在國際體系中以武力相互威嚇之道¹¹。換言之，所謂戰略研究，即包括戰爭的預定目標、可用手段和威脅所影響的範圍等等。

美國戰略學者羅辛斯基 (Herbert Rosinski) 則指出「戰略是管制戰爭的藝術」¹²，此定義言簡意賅，較符合當前戰爭型態及總體戰略 (total strategy) 的需求。而且所謂管制，也意涵戰略是動態性的決策，決策者必須面對許多機會與不確定，由模糊的情境中，不斷修正回饋與持續調適的過程。

蔣緯國先生則認為，戰略的本質是一種解決戰爭實際問題的事務，包括建力、用力與造勢和用勢於爭取所望目標時¹³。也就是，一個國家從爭取盟邦、或孤立敵國；到鞏固自己，削弱對方；再到建軍備戰和用兵的有效作為與行動等，都是「戰略」。

法國薄富爾將軍 (Andre Beaufre; 1902 - 1975) 對戰略定義則是：「一種運用力量 (force) 的藝術，以使該力量對於政策目標的達成可以作最有效的貢獻。」¹⁴這一定義，似乎對整個戰爭藝術 (戰略與戰術) 都適用。

我國官方對戰略之定義是：「戰略是建立『力量』，藉以創造與運用有

¹⁰ 轉引自教育部編《大學軍訓 2》。台北：幼獅文化公司，1998 年 1 月，頁 8。

¹¹ 同前註，頁 8。

¹² 同註 10，頁 8。

¹³ 蔣緯國：《現代軍事思潮》。台北：黎明文化公司，1990 年 3 月，頁 150。

¹⁴ 薄富爾：《戰略緒論》。台北：麥田出版社，1996 年 9 月，頁 25-26。

利狀況之藝術，俾得在爭取戰爭目標時，能獲最大成功公算與有利效果。」¹⁵此意謂，凡是為爭取所望目標，所採取之「建立力量」的作為，都可謂「戰略」。像孫中山當年的「實業計劃」，蔣經國先生任行政院長時的「十大建設」，現今的「務實外交」、「加入世貿」；或是向他國採購軍機、軍艦、戰車及愛國者飛彈等都是，這些都是使我們國家獲有安定、安全的「力量」的措施，就是「戰略」。

二、「戰略」之體系

戰略是創建（大都向政略範疇建言）和組織，並運用軍事、政治、經濟、文化各種力量壓制敵人，使之屈服於我的策略作為¹⁶。戰略作為既是為奪取所望目標而採取之行動，則必有其層次之區別，或為個人、或為團體、或為政府、或為國際外交等不同之層次。如能掌握其所施展之對象與層級之特性，則可以提高奪取目標的成功公算，且必能擴大其有利之效果。

戰略家針對西方戰略思想的演進，有「大戰略」、「國家戰略」、「總體戰略」等觀念的提倡和闡明，這可說是戰略體系簡明之區分。

首先，就「大戰略」而言，乃是魏德邁將軍（Albert C. Wedemeyer）在美國國家戰爭學院演說時提出，他說：「大戰略是使用一切國家資源，來達到國家政策所訂定之目標的一種藝術與科學。」¹⁷可見他在半世紀之前，即已意識到現今複雜世界中，軍事、經濟、政治、心理等因素在大戰略之間的界線幾乎已經消失。

其次，在「國家戰略」方面，一九七九年美國國防部所出版的一書《軍事及有關名詞辭典》（Dictionary of Military and Associated Terms）中將其界定為：在平時和戰時，發展和應用政治、經濟、心理、軍事權力等以達成國家目標的藝術和科學，就叫「國家戰略」¹⁸。美國備役海軍上校柯林士（John M. Collins），則在一九七三年出版《大戰略：原理與實踐》一書中，對國家戰略有更簡潔的定義，他說：「在任何環境下，使用

¹⁵ 國防部編《國軍軍事思想》。台北：國防部印頒，1978年4月，頁108。

¹⁶ 蕭西清：《戰爭策略》。台北：中華書局，1962年5月，頁129。

¹⁷ 轉引自鈕先鐘：《戰略研究入門》。台北：麥田出版社，1998年9月，頁29。

¹⁸ 轉引自鈕先鐘：《戰略研究入門》。台北：麥田出版社，1998年9月，頁30。

國家權利以達成國家目標的藝術與科學。」¹⁹

再就「總體戰略」而論 (total strategy)，這是法國已故戰略大師薄富爾上將所創。其在傳世之作《戰略緒論》(An Introduction to Strategy)中指出，總體戰略是位在戰略的金字塔頂端，而且在政府直接控制之下，其任務是決定總體戰爭應如何指導²⁰。薄富爾同時補充，戰略的本質是一種「抽象的互動」(abstract interplay)，藉此，「戰略」即是兩個對立意志使用力量以解決其間爭執的技巧藝術。

上述西方對戰略的定義，似乎都未將戰略脫離必須依賴政治權力之運作的範疇；但軍事既是政治的延伸，且軍事是完成政治意圖的最後手段，那當然軍事階層也必然有所謂的「戰略」，以支撐上一階層的戰略作為達成政治意圖。我國官方對戰略體系層次的區分即以軍事階層的「戰略」為基石。由於戰爭指導階層及範圍之不同，因而戰略體系有了以下層次的區分²¹：

(一)大戰略 大戰略，亦稱同盟戰略，乃是兩個或兩個以上的國家間，基於共同利害關係必須合作時，而策定共同策略以求對共同敵國或共同假想敵國採取一致之步驟，爭取有利的戰爭條件，此策略即為大戰略。

一般的看法，都認為大戰略的意義，就是協調同盟國之間的計劃或行動，使其趨向於一個共同的目標²²。但是，由於個別國家的利益並不一致，因此，同盟國之間很難不存在利害衝突。

(二)國家戰略 國家戰略，乃是建立和運用國力，使相關之諸因素能發揮統合力量，以求得國家整體目標實現之藝術。其主要內涵，可包含四方面：政治戰略、經濟戰略、心理戰略、軍事戰略。

國家戰略的運用是貫串戰前、戰時與戰後，具有全程性，而戰前的作為，概括而言，即在「建力」與「造勢」兩方面²³。因此，國家

¹⁹ 同前註，頁 31。

²⁰ 薄富爾：《戰略緒論》。台北：麥田出版社，1996 年 9 月，頁 38。

²¹ 國防部編《國軍軍事思想》。台北：國防部印頒，1978 年 4 月，頁 108。

²² 紀昌鑫：《孫子兵法中戰略思想研究》。政大政研所論文，1981 年 6 月，頁 116。

²³ 紀昌鑫：《孫子兵法中戰略思想研究》。政大政研所論文，1981 年 6 月，頁 124。

戰略又可分政、軍、經、心等四略²⁴：

政治戰略 即建立政治力，藉以創造與運用有利狀況，以支持國家戰略之藝術，俾在爭取所望目標時，能獲有最大成功公算與有利效果。

軍事戰略 為指導「武力」之建立與運用之藝術。其主要內涵，除指導三軍軍種戰略，並應包括人力物力之分配及各戰區之支援等。

經濟戰略 即建立經濟力，藉以創造與運用有利狀況，以支持國家戰略之藝術，俾在爭取所望目標時，能獲有最大成功公算與有利效果。

心理戰略 即建立心理力，藉以創造與運用有利狀況，以支持國家戰略之藝術，俾在爭取所望目標時，能獲有最大成功公算與有利效果。

(三)軍種戰略 建立陸、海、空軍單一軍種之兵力，支持軍事戰略以達成建軍目標，並支持野戰戰略、爭取戰役目標或從事決戰贏得勝利，稱之為「軍種戰略」²⁵。

(四)野戰戰略 野戰戰略，乃是戰場形成前，造勢與用勢之指導藝術，其主要內涵，在於時間、空間和力量之計算與運用。野戰戰略，因作戰地域及作戰主要軍種之不同，又可再區分為陸戰戰略、海戰戰略及空戰戰略。(至於戰場形成後之作戰行動，則屬於戰術範疇)

戰略的指導有其一貫性，國家戰略(大戰略)之指導，是建立和運用國力(同盟力量);軍事戰略之指導，是建立與運用武力²⁶。所以，國家戰略的全程構想，在思維程序上，應是植基於武力戰中的野戰戰略。

以上我國官方對戰略體系之區分，較西方國家對戰略體系之區分更符

²⁴ 國防部編《國軍軍事思想》。台北：國防部印頒，1978年4月，頁109。

²⁵ 教育部編《大學軍訓2》。台北：幼獅文化公司，1998年1月，頁187。

²⁶ 同註24，頁110。

其本質。

三、「戰略」之著眼

戰略始終還是一種「經世之學」，戰略思想必須有助於實際問題之解決²⁷。蔣緯國先生說：「戰略為經國治世，與指導戰爭準備及遂行之藝術。」²⁸故戰略作為運用之良窳，實攸關國家存亡與民族興衰。現代戰略家依據歷史經驗與教訓，對戰略之著眼列出以下四種取向²⁹。

其一，「總體取向」(total orientation)，意即研究問題時，必須認清問題本身所具的整體性，以總體的眼光來看待問題。誠如薄富爾所言：

戰略就是一種思考作為，此種思考作為的最大特點即是其所採取的步驟與一般人所採取的步驟並不一致。它是一種從合到分，從大到小，從遠到近，從上到下的思考過程。簡言之，即為先考慮總體，而後考慮分部。³⁰

戰略之著眼，一定要將所有可運用之資源都納入考量，並將奪取所望目標過程中之窒礙因素排除，才有可能將力量發揮至極致，獲致預期效果。

其二，「主動取向」，一切戰略作為的過程都是「行動學」(praxeology) 戰略學的研究可說是思想與行動的密切配合，薄富爾就說：

戰略家的最終目的是要改變歷史潮流的趨勢。所以，既不可坐以待變，也不可以應變為滿足，而必須採取主動積極的行動，以求控制世局的演變，和誘導歷史的流向。

戰略作為講究求先與求全，此二者均含有主動的精神在裡面³¹，如失去先機，則失去先制，失去先制，則必處於劣勢，處於劣勢，則無法照應全局。

²⁷ 鈕先鍾：《戰略研究入門》。台北：麥田出版社，1998年9月，頁116。

²⁸ 蔣緯國：《現代軍事思潮》。台北：黎明文化公司，1990年3月，頁167。

²⁹ 轉引自鈕先鍾：《戰略研究入門》。台北：麥田出版社，1998年9月，頁97。

³⁰ 薄富爾：《戰略緒論》。台北：麥田出版社，1996年8月，頁20。

³¹ “主動”，是說當戰鬥實施時，我必先掌握著戰場的支配權，常立於主動地位，陷敵於被動地位，處處受我左右，惟我的意圖是從，而我的動作則自由自在，出敵意表而攻之，以達作戰勝利之目的。李浴日：《孫子兵法之綜合研究》。台北：河洛圖書出版社，1975年10月，頁20。

其三，「前瞻取向」(forward-looking orientation)，即「未來取向」，戰略家的最高理想，就是及早採取適當的行動以改變未來的歷史走向，換言之，即在控制歷史的演進或發展。而英國戰略家何華德(Michael Howard)認為，要有前瞻之素養，則必須以「認清歷史」來著手³²。他表示，假使不首先了解我們是怎樣走到這裡，則對今後應向那裡走，也就根本無從考慮。當然，前瞻取向的過程中保有「彈性」(flexible)在戰略作為中也是一項十分重要的事。未來的事，尚未發生，戰略作為當然也要視狀況逐步修正。

其四，「務實取向」(pragmatic orientation)，戰略領域中充滿了不確定性，不僅是未來的客觀環境變化很難預測，而且敵方的意圖更無法掌控。克勞塞維茲曾有個生動的比喻，他說：

戰爭的導因太多，其形成就像是一片大樹構成森林一樣，因此，在因應時，即必須正確地依照每一棵個別樹幹的特性，來決定使用斧頭的技巧。

事實上，戰略既為「建立力量」的作為，那在此作為之中如不具備此四種取向，也就談不上是「戰略作為」了。

國家戰略一詞，自第二次世界大戰及其以後始廣泛被使用。在美國稱之為「國家戰略」，在日本稱之為「戰爭指導」，在英國稱之為「大戰略」，而蘇聯稱之為「戰爭路線」³³。有軍事家指出，戰爭指導在謀求永久的和平；或為下一場戰爭預佈有利之背景³⁴。而要達到此一目標，就要深思熟慮，並擬定正確、合理與可行的方案。然設計、規劃和完成這些重要事項的各種作為，就是「戰略者」必須肩負的責任。而這些工作的著眼，特須重視以下四種方針。

其一，「整體運作與創造優勢」，戰略是兩個敵對意志相抗衡的藝術。在雙方競爭的大場合中，表面上雖然是力的對比，但實際上是兩方指導者心靈上智慧上的競賽。如何能運用高度智慧，打破敵我力量的平衡，追求

³² 轉引自鈕先鍾《戰略研究入門》。同註 29，頁 113。

³³ 李樹正：《國防與戰爭》。台北：中央圖書出版社，1960年10月，頁 83。

³⁴ 蔣緯國：《現代軍事思潮》。台北：黎明文化公司，1990年3月，頁 168。

勝利目標，就是戰略家的責任。因此，蔣緯國先生強調：

從歷史觀察，深信「運謀籌劃與創造優勢」是爭取勝利之必經途徑。但所有的各項措施與作為，必須經由正確的戰略指導與運用，方能獲致預期效果。³⁵

即各級戰略計畫負責人都應在整體構想下共知共行，且所有參與作業者都應該思想觀念一致，行動密切配合，以協調合作來發揮統合戰力。

其二，「全面建立與照顧全局」，國力的建設須從全局構想來律定其先後順序，進而全面實施，才能達到「安國全軍」³⁶。因為建「力」，不是單純的為了應付今天，而是要贏得明天的勝利。如何能正確的預判未來的需求，就須有戰略眼光，以透視全面建「力」而又能照顧「全局」的措施與作為。

蔣緯國先生表示：「戰略階層所需要的力量，物質（有形力量的建設）固屬重要，但更重要的是精神（無形力量的培育）。」這同我國《國軍教戰總則》所言一致，「惟精神戰力凌駕敵人，始可發揮有形戰力於極致。」³⁷無論「為戰爭指導」或「為和平建設」，在戰略上的設計與安排，均賴精神戰力為支撐，才能達成。

其三，「全程策劃與先期佈局」，全程策劃，就是「預」與「先知」的作為³⁸。「預」是預備，是行動的前奏；「先知」是先行研判所獲得的情資，也是行動的指針。即孫子曰：「無恃其不來，恃吾有以待也。無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。」不論敵人來不來犯，都做充分準備；也唯有做充分準備，敵人才不敢來犯³⁹。亦唯有先知和預備，行動乃能合乎理則，不會盲目而行動。先知，務求及早；預備，務求其週延，才能適應未來。

「全程」與「先期」，為各階層戰略所共具之通性。戰略同時適用於戰時與平時。如果不瞭解其全程與先期的特性，即無法整體建「力」，那也

³⁵ 同前註，頁 173。

³⁶ 魏汝霖：《孫子兵法大全》。台北：黎明文化公司，1988 年 4 月，頁 288。

³⁷ 郝伯村闡釋《教戰總則》。台北：國防部印頒，1984 年 1 月，頁 11。

³⁸ 蔣緯國：《現代軍事思潮》。台北：黎明文化公司，1990 年 3 月，頁 169。

³⁹ 金基洞：《中國歷代兵法家軍事思想》。台北：幼獅文化公司，1992 年 10 月，頁 62。

就不是「戰略作為」了。

其四，「全力執行與求勝求全」，任何卓越的戰略指導作為，其最終必須落實到「行動」上，才能達成「力量」的建立，獲得「勝」與「全」的實質效益。行動就是「執行」。蔣緯國先生為此補充說：

所謂「全力執行」其內涵非常廣泛。乃指戰略指導者，所能運用的一切力量，方法及手段而言。力量有精神與物質兩大項。具體而言，又可分為政治、經濟、心理與軍事四大國力要素；連同各項力量之運用方式與程序 用正抑用奇，直接或間接，攻勢或守勢等，都渾然包含在內。

上述的「全力執行」，與鈕先鍾先生所說的主動精神，有實質相通之處。鈕先生說：「無思想即無計劃，無計劃自不能採取有效的行動。」⁴⁰這說明全力執行的動力，不就是要靠思想與主動精神嗎？「戰略」是包括思想、計劃，以至行動的整體作為，而這一整體作為的考量著眼是「先期」與「全面」，俾達到「建立力量」的目的，使之為爾後爭取所望目標時，獲有最大成功公算與有利效果。

「戰略」，既為建立力量之作為，則必有考量之著眼，以求其發揮本身之效能。鈕先鍾先生認為，應從「總體」、「主動」、「前瞻」與「務實」等面向去考量⁴¹；而蔣緯國先生則指出，要從「全程策劃與先期佈局」、「全面建立與照顧全局」、「整體運作與創造優勢」及「全力執行與求勝求全」等方針去執行⁴²。他倆所造名詞雖不同，但內涵卻完全一致。

綜合而言，他倆所言戰略重點完全在「求先」與「求全」上，「戰略」，既為奪取所望目標而做準備，則必然要有先期、前瞻、全面、整體的考量。就兩位戰略學家所言，「求先」與「求全」二者，「求先」是求先勝，「求全」是求全勝。個人認為「求先」應列為首要考量；唯有「先」，乃能「全」。

⁴⁰ 鈕先鍾：《戰略研究入門》。台北：黎明文化公司，1998年9月，頁102。

⁴¹ 鈕先鍾：《戰略研究入門》。台北：黎明文化公司，1998年9月，頁97。

⁴² 蔣緯國：《現代軍事思潮》。台北：黎明文化公司，1990年3月，頁168。

第二節 「校以七計」的“先勝”戰略思想

孫子在《形》篇提出：「勝兵先勝而後求戰」(頁 336)，這是兵家非常重要的信條⁴³。戰略作為是要有前瞻性、全面性，方符合「建立力量」的前提。就《孫子》而言，其十三篇之內容充滿了戰略作為指導的思想。戰略作為指導，須先具備「未來意識」(a sense of the future)，如此，始能把握正確的觀念與方向 (conceptual direction)⁴⁴。

「先勝」的戰略思想，在於確立「力量建立」的方向，以為「全勝」預做部署 (全勝的戰略思想，厥為指導如何經營戰爭要素，使其具備可以抗衡的力量)，使未來敵我在力量比較的戰爭中，贏得作戰的勝利。

一、先知

「先勝」的基礎在「先知」。《孫子 用間》云：「明君賢將，所以動而勝人，成功出于眾者，先知也。」(頁 349)孫子所講求的「先」，是戰略考量的「先」，是「先知」、「先算」與「先行」。主要考量在比敵人為先，同時還要比時代為先⁴⁵。要比時代為先，比敵人為先，所恃為何？即是「用間」，經由間諜的情報蒐集後，再實施狀況研判(廟算)；經過狀況研判後，產生合理可行的行動方案，來指導戰爭要素(政、軍、經、心)的經營，先期奠定作戰勝利的根基(即力量)，這就是「先勝」的真諦。

在軍事行動之前，應全面了解敵情，以為自己開創有利態勢。孫子認為：「不知敵之情者，不仁之至也，非民之將也，非主之佐也，非勝之主也。」(《孫子 用間》，頁 349)盲目的軍事行動將導致「亂軍引勝」(《謀攻》，頁 335)，孫子說：「不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必殆。」(《謀攻》，頁 335)只有做到「知己知彼」，將雙方的道、天、地、將、法具體詳實的比較，在「多算勝」的前提下，對敵使出「攻其不備，出其不意」的行動作為，才稱得上是「運籌帷幄，決勝千里」，達到追求「勝乃可全」的目標。

⁴³ 「先勝」，是已經完成「先為不可勝」，因有準備，而有把握。張國浩編《不戰而勝 孫子謀略縱橫》。台北：正展出版公司 1999 年 4 月，頁 142。

⁴⁴ 金基洞：《歷代兵法家軍事思想》。台北：幼獅公司，1992 年 10 月，頁 110。

⁴⁵ 鈕先鍾：《孫子三論》。台北：麥田出版社，1995 年 10 月，頁 279。

所以「用間」與「廟算」，可說是達到「先勝」的二條途徑。用間是《孫子》十三篇中最後的一篇，但它卻指出了用間在戰略作為中的重要性。用間主在偵察，偵察在於知戰，知戰即知可戰與不可戰⁴⁶。孫子云：「知彼知己，百戰不殆。」（《謀攻》，頁 335）所謂「知彼」，就是了解敵人的情況。「知彼」，雖可透過各種偵察手段獲得，但要深刻地了解敵方的實情內幕，最能奏效的手段就是用間。孫子說：

先知者，不可取于鬼神，不可象于事 必取于人，知敵之情
者也。（《用間》，頁 349）

這裡的「必取於人」，就是使用間諜，以人去獲取資料⁴⁷。因為先知，絕不可能憑空臆測，也不能依據經驗推斷，否則，依據經驗對錯綜複雜、千變萬化的事物進行判斷，難免失誤。必須根據可靠的資料加以觀察整理，或由彼我兩國及他國人員所供之原始資料來研判，透過「用間」得到敵人實情，根據實情作出科學性、創造性的決策，乃能克敵致勝。所謂：「不用間，不勝。」⁴⁸（《孫臏兵法 篡卒》）即是這個道理。

春秋時期，征戰頻繁，《左傳》即有很多諸侯國之間運用間諜的記載。如西元前 666 年，楚人伐鄭，「鄭人將奔桐丘，諜告曰：『楚幕有烏』，乃止。」⁴⁹這話是說鄭人使用間諜來偵察楚師動向，根據間諜的報告「楚國人的帳篷上有烏鴉。」鄭國人一聽這話，都認為楚國將遇不吉利之事，就不再逃跑了。再如西元前 601 年，晉伐秦，秦人派間諜刺探晉國軍情。結果，「晉人獲秦諜，殺諸絳市。」⁵⁰又如西元前 484 年，齊魯交戰，當齊師敗退逃跑時，馬上就有間諜來報告魯方。「宵諜曰：『齊人遁』。」⁵¹這正說明春秋時代兼併的戰爭中，間諜活動的相當頻繁，而間諜的作用即是在達成戰略作為前的「先知」，所以，孫子說：

⁴⁶ 舒大剛：《孫子的智慧》。台北：漢藝色研文化事業，1998 年 3 月，頁 206。

⁴⁷ 王建東：《孫子兵法體系精解》。台北：鐘文出版社，1993 年 5 月，408。

⁴⁸ 張震澤撰《孫臏兵法校理》。台北：明文書局，1985 年 4 月，頁 54。

⁴⁹ 《春秋左傳正義》。清 阮元校勘【十三經注疏】。台北：大化書局印行，1982 年 10 月，卷十，頁 1781。（為避免註解行文冗長，凡註文內之十三經經文引用，均採阮元校勘之注疏本，僅在註解中註明頁碼）

⁵⁰ 《春秋左傳正義》。卷廿二，頁 1874。【十三經注疏本】

⁵¹ 《春秋左傳正義》。卷五十八，頁 2161。【十三經注疏本】

非聖不能用間，非仁不能使間，非微妙不能得間之實。（用間
頁 349）

這強調，不是戰略家，無法作戰略的考量，更無法使間諜發揮戰略的功用⁵²。因為，戰略的實質內容是「計劃」（廟算），而計劃即必須以情報做依據。

孫子極力強調用間，他說：「三軍之親，莫親於間，賞莫厚於間，事莫密於間。」（用間，頁 349）孫子不僅強調「用間」，而且主張「無所不用間」。孫子以用間為兵法之末篇，應有其特殊意義：一是顯示全部兵法非常重視情報蒐集。二是用間為獲致戰略情報之重要手段。凡敵國內部影響深遠的動態資料，多半屬戰略情報。敵前敵後或已投入戰場之靜態資料，多屬戰術情報⁵³。戰略情報的蒐集，在古代除了間諜外，別無他途。在現代除了間諜外，尚有人造衛星；但也僅是對硬體有效，有關軟體情報，如政治、經濟、心理或戰略構想等，則非賴間諜不可。所以，「用間」始終還是蒐集戰略情報的主要手段。而且間諜相對於科技來說，若干科技能力不足的國家，一樣可以從事間諜戰。因此，孫子進一步強調：

明君賢將，能以上智為間者，必成大功。此兵之要，三軍之所恃而動也。（用間，頁 349）

用間為「先知」的前提，先知又為先勝之前提，先勝又為全勝之前提。所以用間的一切都在求一個「知」字。「知」字在《孫子》全書中，出現的次數相當頻繁，有知才能謀，有知才可算，有算才能成功，十三篇中只有勢篇和行軍無「知」字的呈現，其餘各篇，無不重視「知」字，故而「知」格外具有重要意義。

二、先算

如何可「知」？前述分析除了用間外，就是廟算（即評估）。依據間諜所提供的資料，施予評估，以發覺那些部份對建立力量來說，是要再強化

⁵² 鈕先鍾：《孫子三論》。台北：麥田出版社，1995年10月，頁151。

⁵³ 李啟明：《孫子兵法與現代戰略》。台北：黎明文化公司，1994年9月，頁186。

的，俾增加自己作戰時的成功公算。孫子強調：

夫未戰而廟算勝者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得算少也。
多算勝，少算不勝，而況于無算乎！（計，頁 333）

在這寥寥數句中，孫子對國防大計與政略戰略決定的前提，說說明明白白⁵⁴。古時，有關國家大事的決策都必須在宗廟中經過占卜，這就是「廟算」。在今天來說，就是召開「軍事會議」的意思。德國毛奇元帥（Hellmuth Von Moltke 1800—1891）說：「良好的判斷用之於戰爭，即為戰略。」⁵⁵《孫子 行軍》亦有：「夫惟無慮而易敵者，必擒於人。」的剴示，這些都是戰略考量。

孫子所要評估的項目有那些呢？那些才符合「先勝」的戰略考量呢？當然是戰前的政、經、軍、心的各項作為。戰前必須有充分的準備措施，這是非常重要的。所謂：「不備不虞，不可以師。」⁵⁶又《左傳 僖公二十二年》載：「臧文仲曰：『無備，雖眾不可恃也。』」再如《左傳 成公九年》載：「恃陋而不備，罪之大者也。備豫不虞，善之大者也。」而孔子亦曾對魯定公說：「有文事者，必有武備。」⁵⁷這些都說明戰前的準備非常重要。至於孫子對戰前的準備則說：

昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝。（形，頁 336）

先為不可勝，要靠「先知」與「廟算」。而這兩措施，就是「先謀」⁵⁸。預先算定有勝算的把握及先制定取勝的戰略作為，才能使全國上下從一定之方針取一致之行動。這樣的思維就是戰略思想，就是為自己建立力量，如同他在 形 篇中所指出：

法：一曰度，二曰量，三曰數，四曰稱，五曰勝。地生度，度生量，量生數，數生稱，稱生勝。故勝兵若以鎰稱銖，敗兵若

⁵⁴ 黃浩然：《中國古代兵學思想》。鳳山：黃埔出版社，1959年5月，頁62。

⁵⁵ 鈕先鍾：《西方戰略思想史》。台北：麥田出版社，1995年7月，頁303。

⁵⁶ 《春秋左傳正義》。卷三，頁1728。【十三經注疏本】

⁵⁷ 《史記 孔子世家》。台北：鼎文書局，1976年6月，頁19。

⁵⁸ 王顯臣、許保林：《中國古代兵書雜談》。大陸：解放軍出版社，1985年3月，頁124。

以銖稱鎰。(頁 336)

前述的思維已算是非常科學的想法，孫子認為用兵的方法，其實祇是力量的計算，一、遠近評估；二、衡量大小；三、比較數目；四、計算輕重；五、判斷勝負⁵⁹。顯見孫子對本身的力量的部署與籌建的思維非常細密，也充分展現出戰略思想中的「先算」思想。

明朝戚繼光認同《孫子》的這種戰前作為，他認為打仗可分為「算定戰」、「糊塗戰」、「捨命戰」三種情況。⁶⁰他堅決反對只憑一腔熱血的糊塗戰，及敵人來便向前衝的捨命戰，而是要打「未戰以前，件件算個全勝」的算定戰。戚繼光能戰勝倭寇，就是謀定而後動，打算定戰，故師出必勝。

件件要算個全勝，就是要評估。「評估」，在達到戰略中的「務實取向」，至於從那些方面做評估，孫子指導說：

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？吾以此觀之，勝負見矣。(計，頁 333)

這些評估要項算是非常週詳的。春秋時期，在戰前缺乏充分準備而導致戰爭失敗的例子，比比皆是。如《左傳 僖公二十二年》載：「邾人須句故出師，公卑邾，不設備而禦之。」⁶¹結果兩軍戰於升陘，魯師大敗。魯公的頭盔亦被邾人所獲。又如《左傳 成公九年》載楚伐莒。「莒恃其陋，而不修城郭，浹辰之間，遭楚克其三都。」另有《左傳 襄公十二年》載：

秦庶長鮑、庶長武，帥師伐晉，以救鄭，鮑先入晉地，士魴御之，少秦師而弗設備。壬午，武濟自輔氏，與鮑交伐晉師。己丑，秦晉戰于櫟，晉師敗績，易秦故也。⁶²

這是因為晉國輕敵，且「弗設備」，結果當然是敗師。孫子是根據歷史的教訓，才有戰前應「校之以計，而索其情」(計，頁 333)的理念，也因為有這一理念，確定了他慎戰的理論，他說：

⁵⁹ 陳文德：《孫子兵法經營學》。台北：遠流出版社，1999年8月，頁87。

⁶⁰ 戚繼光《練兵實紀雜集 登壇口授》。台北：商務印書館，1981年5月，頁38。

⁶¹ 《春秋左傳正義》。卷十五，頁1813。【十三經注疏本】

⁶² 《春秋左傳正義》。卷三十一，頁1952。【十三經注疏本】

善戰者，立于不敗之地，而不失敵之敗也。是故，勝兵先勝而後求戰，敗兵先戰而後求勝。（形，頁 336）

要立於不敗之地，必先要作敵我雙方的實力評估，所謂：「用兵之道，以計為首」⁶³，這是知己知彼的工夫，就是綜合研判敵我情勢的工夫；此一評估包括對政治情勢、指揮掌握、內外環境、士氣及紀律、訓練及戰力等方面之比較。評估是為防「猝」和「失於驚」的作為⁶⁴。正如《孔子家語》記載孔子說：「慮不先定，臨時而謀，不亦晚乎？」⁶⁵預先考慮敵我雙方種種有利的條件與不利條件，全面評估種種可能出現的情況，並在思想上、物質上充分準備，且做最壞的打算，即使戰爭進行過程中有意外出現，也早在評估之內，而仍保有主動權。

當然，在實施評估或分析比較時，先得深入了解對方的實際情形，「知己知彼」才可能作出正確的判斷。孫子在講求經五事、校七計之後，特別強調說：「將聽吾計，用之必勝，留之；將不聽吾計，用之必敗，去之。」⁶⁶也就是他把執行「五事、七計」，當成考核作戰指揮官勝、敗、去、留的主要依據。《尉繚子 戰威》亦云：

夫將之所以戰者，民也；民之所以戰勝者，氣也。氣實則鬥，氣奪則走。刑未加，兵未接，而所以奪敵者五：一曰廟勝之論，二曰受命之論，三曰踰垠之論，四曰深溝高壘之論，五曰舉陣加刑之論。此五者，先料敵而後動，是以擊虛奪之也。⁶⁷

上述特別指出「廟勝」，即依廟庭戰略決策取勝。《淮南子》：「兵不必勝，不苟接刃；攻不必取，不為苟發。故勝定而後戰，鈐懸而後動。」⁶⁸這些對戰前評估的看法與孫子的看法都是一致的。所謂「評估」，包括兩個部分：第一部分為「衡量」(measurement)，也可稱為「量度」或「計量」，亦即為孫子所說的「校之以計」，換言之，即為數量的計算和比較。第二

⁶³ 張文才：《百戰奇法淺說》。大陸：解放軍出版社，1990年6月，頁12。

⁶⁴ 史美珩：《古典兵略》。台北：洪葉文化公司，1998年2月，頁176。

⁶⁵ 《孔子家語 賢君》。大陸：上海古籍出版社，1995年2月，頁34。

⁶⁶ 魏汝霖：《孫子兵法大全》。台北：黎明文化公司，1988年4月，頁53。

⁶⁷ 《尉繚子》。台北：三民書局，1996年2月，頁20。

⁶⁸ 《淮南子 兵略訓》。台北：建安出版社，1998年11月，頁508。

部分為「判斷」(judgement)，那也就是對於一切不能「量化」的因素採取研判手段，也正是孫子所說「而索其情」。⁶⁹圖示如下：

評估	衡量	判斷
Assessment	= Measurement	Judgement
	(校之以計)	(而索其情)

衡量是客觀的，而且衡量要有一定標準的共同基準。判斷是主觀的，是以某種單位直接加以衡量。所以評估，必須要把客觀的衡量與主觀的判斷結合成一體。

前述說過，「先勝」是「全勝」的前提；而「先勝」有賴「先知」與「先算」，才能在有最正確的狀況判斷後，而採取最佳的行動方案，奠定「全勝」的基礎。《草廬經略 遠略》：「非必取不出眾，非全勝不交兵，緣是萬舉萬當，一戰而定。」⁷⁰孫子在 謀攻 篇有提出「全勝」的前提；如下圖所示：

知勝之道	{	知可戰與不可戰者勝 (即法令執行？賞罰孰明？)
		識眾寡之用者勝 (即天地孰得？)
		上下同欲者勝 (即主孰有道？)
		以虞待不虞者勝 (即兵眾孰強？士卒孰練？)
		將能而君不御者勝 (即將孰有能？)

這是「七計」後，敵我孰優孰劣所形成的結論。

知勝之道五，它的第一項「知可戰與不可戰」的“知”就是“知彼知己”，是一個分析敵我實力的過程，而分析的要項即是“五事”。而所謂“可以戰”，當然就是指“多算”。其次，「識眾寡之用」即是“度、量、數、稱、勝”之作為，同時輔以“奇正”之運用，而達以鎡稱銖的效果。

⁶⁹ 鈕先鍾：《戰略研究入門》。台北：麥田出版社，1998年9月，頁168。

⁷⁰ 《草廬經略》。台北：黎明文化公司，1983年4月，頁96。

再則是「上下同欲者勝」，這完全牽涉到指揮官個人的領導統御作為，尤其是他的“信”與“仁”。只有賞罰有信、仁民愛物的主將，才能凝聚全軍充分發揮戰鬥力⁷¹。此外，還有「以虞待不虞者勝」及「將能而君不御者勝」。「謀無主則困，事無備則廢」⁷²，以上這些都是戰前可判斷勝負的要項，這些過程就是「戰略」。所以，孫子說「此五者，知勝之道也。」而這五者與主將都脫不了關係，誠所謂：「人命之所懸也，成敗之所繫也，福禍之所依也。」⁷³當然，這也靠「廟算」來獲得的結論，孫子更總結說：

知彼知己，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必殆。（《謀攻》，頁 335）

先勝，有賴「知彼知己」，這樣方式獲得的勝利是「智勝」，也是孫子所謂的「勝于易勝者也」（《形》，頁 336）。所以，他主張先求「道勝」、「量勝」，而後達到「形勝」，做到立於不敗之地的「先勝」，而後才求戰，這就是「善戰者之勝」（《形》，頁 336）。

第三節 「經之五事」的“全勝”戰略思想

「全勝」兩字是出現在《孫子 謀攻》裡，該篇一開始就提出五個「全」字，分別是「全國」、「全軍」、「全旅」、「全卒」、「全伍」等；進而提出「不戰而屈人之兵」的「全勝」理念。

《孫子》的核心思想是一個「全」字⁷⁴。《孫子》的「全」，如同是孔子哲學的核心「仁」，老子哲學的核心「道」一樣，是研究孫子軍事思想的重心。「全」字在十三篇中出現的次數並不多，一共僅十次，而其中有七次在《謀攻》篇之中，十足含有「戰略作為」⁷⁵的意涵在內，更說明孫

⁷¹ 趙安郎編《孫子兵法百戰韜略》。大陸：東南大學出版，頁 91。

⁷² 《管子 霸言》。台北：台灣商務印書館，1972 年 4 月，頁 439。

⁷³ 尹名等編：《諸葛謀略全書 將苑 假權》。大陸：中州古籍出版社，1991 年 11 月，頁 138。

⁷⁴ 鈕先鍾：《戰略研究入門》。台北：麥田出版社，1998 年 9 月，頁 280。

⁷⁵ 決勝因素是野戰戰略思想的基礎條件，野戰戰略是發揮決勝因素的主要環節，也是戰爭狀態中國家存亡的關鍵所在；野戰戰略的運用，實在是國家總體力量發揮的焦點。自大戰略至每一會戰之指導，均應以野戰戰略理論及運用為基礎。國防部編《國軍軍事思想》。台北：國防部印頒，1978 年 4 月，頁 110。

子的戰略思想是採取求「全」的途徑（holistic approach）。

孫子在《謀攻》篇，首先揭示其「不戰而屈人之兵」的全勝理念，其次，對如何可達此一境界也作為做了一番指導。他說：

上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵、其下攻城。故善用兵者，
屈人之兵而非戰也，必以全爭於天下，故兵不頓而利可全，
此謀攻之法也。（頁 335）

從這一指導來看，可謂合乎戰略作為著眼中的「全面建立與照顧全局」和「整體運作與創造優勢」的二項考量。所以，孫子「必以全爭於天下」的指導，從橫切面來看，就是要從「全面」作考量，即對總體國力、政、經、軍、心的發展有全盤規劃，建立力量，如此才能進行「伐謀」、「謀交」，達到不戰而屈人之兵的目的。從縱切面來看，就是要「整體」考量，即當伐謀、伐交無法屈服敵人意志的時候，即必須以武力來做為達成國家政治目的的手段，以「伐兵」、「攻城」的方式來達成國家政治任務。

一、全面經營

「戰略作為」是要建立力量，而力量的建立則有賴對戰爭要素的經營而來。所以，孫子說：

兵者，國之大事也。死生之地，存亡之道，不可不察也。故經
之以五事，一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。
（計，頁 333）

「道、天、地、將、法」是決定戰爭勝負的五個基本要素，也是前述分析戰前評估「先勝」的要件。戰爭要素為戰力之泉源，它是遂行戰爭的主要因素⁷⁶。戰爭要素的具備或充足與否，可嚴重影響到戰爭的勝敗。有關戰爭要素的內涵，我國《國軍軍事思想》，作如下的揭示：

關於戰爭要素的內涵，因時代及戰爭性質之不同，頗有不同的
解說，一般以人力、物力（資源）與領域為基本要素，但

⁷⁶ 國防部編《國軍軍事思想》。台北：國防部印頒，1978年4月，頁82。

現在戰爭為總體性，須舉全國國力以從事戰爭，國家將上列各項基本要素，透過政治、經濟、教育、軍事等管道，加以組織運用，成為政治力、經濟力、心理力、及軍事力，合稱為四大國力等，此乃遂行戰爭的四大要素。⁷⁷

政、經、心、軍四大國力，是遂行戰爭的四大要素，這與孫子所舉的「道、天、地、將、法」五事為作戰的根本要素是相通的，《孫子》的五事可包涵於前述各戰爭要素中；如「道」可涵於政治與心理的國力之內，「天」可涵於軍事力之內，「地」可涵於軍事與經濟的國力之內，「將」可涵於心理與軍事力之內，「法」可涵於政治與軍事力之內。孫子認為「五事」就是戰爭要素；他要大家以這五事作為戰力經營的項目。

什麼是「道」，所謂的「道」，按孫子的體認，是政治方面的「道」，即政治規律；儒家謂之「仁義」，道家謂之「無為」。孫子的解釋是「令民與上同意，可與之死，可與之生，而不詭也。」（計，頁333）即上下「同心同德」，就是國家生死存亡之道。這是一切戰鬥和政治策略制定的根本。

老子也有「同心同德」的看法，老子曰：「有物混成，先天地生。寂兮寥兮，獨立而不改，周行而不殆，可以為天下母。吾不知其名，字之曰『道』，強為之名曰『大』。」⁷⁸老子表示，一切的事物都靠「道」才得以生生不息，它是天地萬物的母親。

杜佑則說「道」是「德化」，而杜牧說是「仁義」，張預說成是「恩信使民」⁷⁹，各家雖說法不一。但歷史上的戰爭，如商湯伐桀、武王伐紂、周公東征，都證明只要君主有道，則必能戰勝強敵。《孟子 梁惠王下》載，商湯伐桀時，「民望之，若大旱之望雲霓也。歸市者不正，耕者不變，誅其君而弔其民，若時雨降，民大悅。」⁸⁰這就說明在政治上處於優勢，較軍事上處於優勢更容易戰勝敵人。在這一方面，中國兵家《吳子》也很重視，他說：

⁷⁷ 同前註。

⁷⁸ 《老子 廿五章》。台北：大夏出版社，1999年9月，頁59。

⁷⁹ 《十一家注孫子》。台北：里仁書局，1982年10月，頁8。

⁸⁰ 《孟子注疏》。卷二下，頁2679。【十三經注疏本】

夫道者，所以反本復始。義者，所以行事立功。若行不合道，舉不合義，而處大居貴，患必及之。是以聖人綏之以道，理之以義，動之以禮，撫之以仁，此四德者，修之則興，廢之則衰。

81

《吳子》的觀點充滿儒家的看法，他指出「夫道者，所以反本復始」，反本復始是指使人恢復善良本性，這與《孫子》的「道」十分接近。

孫子要大家由「道」來經營戰力，那應該怎麼做呢？道不是形而上的虛無飄渺之物，而是可經由人實踐力行達到的要素，它像是儒家的大學之道，可從「格、致、誠、正、修、齊、治、平」做起，而達「明明德、親民、止於至善」的境界。《孫子》認為在上位應從修己之道，去修明政治的道，惟有崇高的政治理想，才能為國民所接受，惟有修明政治的政府，才能為國民所擁戴。如《黃石公三略》云：「治國安家，得人也；亡國破家，失人也。」又「夫為國之道，恃賢與民。信賢如腹心，使民如四肢，則策無遺。」⁸²這些都是得道多助，失道寡助的呼籲。

其次，什麼是「天、地」，孫子認為：「天者，陰陽、寒暑、時制也；地者，遠近、險易、廣狹、死生也。」（頁 333）在《用間》篇有：「不可象於事」的指陳，也在《地形》篇裡指出：「夫地形者，兵之助也。」（頁 344）可知孫子所指的是要對作戰的時空環境有所研究，深入了解，俾於作戰時，能對戰力有所發揮。

軍事上的「時制」，分兩類情況，一類是具體對戰役的影響，如「冬夏不興師」，原因是大寒大暑，對行軍打仗不方便。這是屬於「寒暑」的範圍。另一類是戰爭季節對於國民生計的影響⁸³。春耕秋收，這是農民生計的關鍵，《禮記》說「春秋不起兵」，即是不違農時。因此，從季節上考慮，最好是春秋兩季不打仗，特別是在寓兵於農時的古代社會，更是相當重要。周代社會，三時務農，一時振兵，也是出於這種考量。

至於「地」的特質，「遠近」是言距離，「險易」是言地勢，「廣狹」是

⁸¹ 《吳子 圖國》。台北：三民書局，1996年11月，頁18。

⁸² 《三略》。台北：三民書局，1997年1月，頁2。

⁸³ 舒大剛：《孫子的智慧》。台北：三友圖書公司，1998年3月，頁59。

言地貌，「死生」是言進出道路是否良好，這些都是戰略考量。所以，張預說：「知遠近則能知迂直之計，知險易則能審步騎之利，知廣狹則能度眾寡之用，知死生則能知戰散之勢。」⁸⁴

所以對「地」的特質了解，是非常重要的研判概念。形篇有一段話：「地生度，度生量，量生數，數生稱，稱生勝。」(頁336)李贄指出：「地生度，因地形以度事勢。度生量，酌量彼己之強弱。量生數，數，機變也，先酌量彼我強弱利害，然後為機數。數生稱，稱量熟愈，如韓信之論漢楚也。稱生勝，度以量地，數以量兵，地與兵相稱相勝。五者皆因地形而得。如李靖五陣，隨地形而變是也。」⁸⁵李贄的分析，已經彰顯了《孫子》對數量的科學概念。故孫子曰：

知吾卒之可以擊，而不知敵之不可以擊，勝之半也；知敵之可擊，而不知吾卒之不可以擊，勝之半也。知敵之可擊，知吾卒之可以擊，而不知地形之不可以戰，勝之半也。故知兵者，動而不迷，舉而不窮。故曰：知彼知己，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全。(地形，頁345)

所以，要百戰百勝，除了「知彼知己」外，還要「知天知地」，否則無法獲得完全的勝利。這也就是說須要考慮整個「戰略環境」，對整個戰略環境了解，才能就軍備軍需實施整備，才有百戰百勝的可能，才是孫子所說：「知天知地，勝乃可全。」(地形，頁345)的境界。

再談「將」，將帥要有怎樣的素養，才能擔當救國救民的重責大任呢？孫子提出「智、信、仁、勇、嚴」等五項，曹操稱之為「五德」，亦即「將德」。智能謀劃，信能賞罰，仁能附眾，勇能果敢，嚴能立威。

作戰的指揮官除了國家要重視培育之外，其本身也必須苦下身段。孫子說：「知兵之將，民之司命，國家安危之主也。」(作戰，頁334)指揮官應使自己成為強將，即應具備「智、信、仁、勇、嚴」等武德修為。

「智」，即是應付多種多樣狀況的智慧，即所謂「知者不惑。」而「信」，

⁸⁴ 《十一家注孫子》。台北：中國子學名著集成編印基金會編印，1978年12月。頁60。

⁸⁵ 同上註。

乃是立足之本。孔子云：「民無信不立」(《論語 顏淵》)，又說：「人而無信，不知其可也。大車無輓，小車無軌，其何以行之哉？」(《論語 為政》)可見信是立身的基礎。因此，為將取信於士卒，為政取信於民心，乃是致勝之道。

「仁」，是「二」與「人」字的組合，可以說就是人與人相處的感情態度。樊遲問仁，孔子說：「愛人」(《論語 顏淵》)還說：「仁者安仁，智者利仁。」(《論語 里仁》)《史記 孫吳列傳》載：「起之為將，與士卒最下者同衣食。臥不設席，行不騎乘，親裹贏糧，與士卒分勞苦。」以上所舉都具體表達了「仁」的意義。

「勇」，是果斷、堅毅，是將軍之勇。「將不勇，則三軍不銳。」(《六韜 龍韜奇兵》)而「嚴」，是賞罰與紀律要嚴明。《吳子 論將》云：「禁令刑罰，所以威心。」「心威於刑，不可不嚴。」《三略》也說：「將兵還令，賞罰必信。」有鐵的紀律才有鐵的軍隊，也才有所向披靡的戰績。

西元前 597 年，晉楚邲之戰時，晉中軍元帥荀林父治軍無方，內部意見不能統一；其佐彘子擅自出擊楚軍，他不能制止；兩軍對峙，形勢緊迫，他又不防備；當楚軍發起全面攻擊時，他竟鼓勵全軍渡河，下令軍中曰：「先濟者有賞！」以致「中軍、下軍爭舟，舟中之指可掬也。」⁸⁶這樣的情形完全是由於主將沒有軍事素養所造成的結果。所以，孫子提出將帥應具武德修為實發人深省。

最後談到「法」，孫子解釋：「法者，曲制、官道、主用也。」是指軍隊的編制、指揮號令、各級官吏的職責劃分，及任用軍需品配置等制度規定。春秋時代各國都進行法制建設，軍事法制也相對完備。

「道、天、地、將、法」，由「道」至「法」的經營，孫子都非常重視。他說：

善用兵者，修道而保法，故能為勝敗之政。(形 ，頁 336)

這可證明，孫子認為戰略應從「政、經、軍、心」全面經營的看法。只有

⁸⁶ 《春秋左傳正義》。卷廿三，頁 1878。【十三經注疏本】

全面經營才能厚植戰力。殷商末年，紂王暴虐淫侈無道，臣民憤恨。西伯姬昌則發達生產，富國裕民，修德行善，籠絡民心，爭取盟國，翦除殷羽，連征犬戎、黎、邶、崇等國。姬昌逝世後，其子周武王繼續勵精圖治，實力大增，遂於西元前 1027 年滅殷。周之所以如此強大，就是由於重視「修道而保法」所獲的成果。

另如管仲輔佐齊桓公，齊國日臻富強。在周釐王二年(西元前 680 年)，周室已經衰微，諸侯內亂，戎狄南侵，荊楚北漸。齊桓公想稱霸中原，遂以「尊王攘夷」為策略，而九合諸侯，一匡天下。齊桓公於周釐王四年稱霸，迄周襄王九年，前後歷時卅六年。這些成就的取得，即是他修明政治、確保法制，並「尊王攘夷」，在內外政策都得宜的情形下，自然水到渠成。所以，孫子認為要獲得戰爭的勝利，就要修治「『敵不可勝我』之道」，確保「『我必勝敵』之法制」，即重視無形戰力的經營，較有形戰力更能獲得作戰的勝利。

二、整體運作

國家戰略(大戰略)指導，是建立和運用國力(同盟力量)；軍事戰略指導，是建立與運用武力。故戰略指導的全程，應包括戰力的建立與運用，亦即由建軍開始，直到戰爭最後目標達成為止，全程一貫⁸⁷。建軍構想以用兵構想為基準，並以野戰戰略為基礎。故國家戰略的全程構想，在思維程序上，實基於武力戰的野戰戰略。也就是所有戰略作為都應以武裝力量為後盾，戰略目標才有達成的可能。孫子在戰略作為上的指導是：

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。故上兵伐謀、其次伐交，其次伐兵，其下攻城。(謀攻，頁 335)

孫子的話乃在指導一位指揮官實現「全勝」的方法，其主要是在政治上通過「伐謀」、「伐交」的手段，力求作到「屈人之兵非戰也」、「拔人之城非攻也」的現象，這樣才能「兵不頓而利可全」；實在不得已，再從軍事上

⁸⁷ 國防部編《國軍軍事思想》。台北：國防部印頒，1978 年 4 月，頁 110。

運用「伐兵」、「攻城」的手段，使敵屈服。孫子的「全勝」是著眼於術略全程一貫，即戰略體系中「大戰略」、「國家戰略」、「軍事戰略」及「野戰戰略」的方針都應一致，這樣才能建力「全勝」的基礎。以下分析有關孫子對「整體運作」的指導方針（古時並無「大戰略」、「國家戰略」、「軍事戰略」及「野戰戰略」的具體定義；故孫子應僅是對大原則作指導）。

首先談「大戰略」的指導方針，即孫子所講的「上兵伐謀」的作為，以謀略攻取敵人是最理想的計策、戰略，故稱「上兵」。「伐謀」的目的在於求得有形與無形的勝利；其所包括的內容，如運籌、計劃、部署、政經、外交等手段的配合，且同時包括在適當時機的用兵。既然是「謀」，則必然要有智慧，這個智慧，可分明智、理智及機智三種。

明智 明智之法有二：其一，知己知彼；其二，知機知微。不知己不知彼，則不能作出正確的判斷，不能形成正確的計謀；不知機不知微，就不能預見未來，以把握戰機，定計於未形⁸⁸。所以，孫子指導大家應運用智慧取勝。他說：

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，故舉秋毫不為多力，見日月不為明目，聞雷霆不為聰身。（形，頁 336）

這與《六韜 龍韜》所云：「故善戰者不待張軍，善除患者理於未生，善勝敵者勝於無形。上戰無與戰。故爭勝於白刃之前者，非良將也；設備於已失之後者，非上聖也；智與眾同，非國師也；技與眾同，非國工也。」⁸⁹二者都是強調先知識機的重要性，也就是應有明智的作為。

理智 即以清醒的頭腦應付萬變的情勢，以獲得戰役勝利為最高考量，不可受個人感情因素的干擾。所以，孫子說：

主不可以怒而興軍，將不可以愠而致戰。合於利而動，不合於利而止。（火攻，頁 348）

⁸⁸ 舒大剛：《孫子的智慧》。台北：三友圖書公司，1998年3月，頁92。

⁸⁹ 《六韜》。台北：三民書局，1999年8月，頁77。

戰爭是政治的延續，事關百姓安危，國家存亡，所以不能意氣用事，就是要理智。

機智 機智講靈活，不膠柱鼓瑟、刻舟求劍。計可以先定，但不必守株待兔；謀可以先發，但不必固守不移。用智用計應靈活即機智。例如春秋初期衛國的州吁篡位之後，為立威鄰國，遂聯合宋、魯、陳、蔡四國攻鄭。鄭國大夫祭足認為欲打敗五國聯兵，必須先離間他們彼此的關係，於是向鄭莊公獻計：令邊境士兵夜襲陳國，搶掠陳國的人和物質；再派能言善辯的人出使陳國，還其俘虜，並賠禮道歉。使陳國國君認為向鄭國主動修好，是出於至誠。結果，這樣的作為，有效鬆散了陳與宋、魯、蔡、衛四國的關係。

前述機智之法有二；一是根據敵情制定作戰方案，另一是隨時修改既定方案。孫子說：

因形而措勝于眾，眾不能知。又：兵形象水，水之行，避高而趨下；兵之勝，避實而擊虛。水因地而制行，兵因敵而致勝。故兵無成勢，無恆形，能因敵變化而取勝者，謂之神。（虛實，頁 339）

兵出之先，須定計於內，然後出師。但是，先計祇是定基本戰略，至於具體戰術，則應依實際狀況，作相應的變動。這是孫子所講「因形而措勝」的機智。

其次談「國家戰略」指導方針，即孫子所講「其次伐交」的作為，春秋時期，諸侯國林立，要想贏得戰爭的勝利，一定要先展開外交活動。

西元前 630 年，晉、秦聯合圍鄭。鄭國派大夫燭之武見秦軍。《左傳僖公三十年》載：

秦、晉圍鄭，鄭既知亡矣！若亡鄭而有益於君，敢以煩執事！越國以鄙遠，君知其難也！焉用亡鄭以倍鄰？鄰之厚，君之薄也。若舍鄭以為東道主，行李之往來，共其乏困，君亦無所害。且君嘗為晉君賜矣，許君焦瑕，朝濟而夕設版焉，君之所知也。夫晉何厭之有？既東封鄭，又欲肆其西封，不闕秦，焉取之？

焉秦以利晉，唯君圖之。

晉、秦聯合圍鄭，經過燭之武的一番遊說，秦國結果與鄭國結盟，晉國見秦改變態度亦罷兵而去。這是「伐交」成功的例子。所以，孫子指導說：

夫王霸之兵，伐大國，則其眾不得聚；威加於敵，則其交不得合。是故不爭天下之交，不養天下之權，信己之私，威加於敵，故其城可拔，其國可隳。（九地，頁347）

這段文字之「其交不得合」，是指敵方與國。「其眾不得聚」，是指敵方軍旅。下一句「天下之交」，更明白表示國家戰略應多透外交方式運用來建立力量。

再則談「軍事戰略」指導方針，即孫子所講「其次伐兵」之作為，就是本著「打」、「裝」、「編」、「訓」的著眼，隨時考量裝備性能與作戰方式之間的相互影響的關聯性，除使裝備性能能符合作戰要求外，同時作戰方式亦從發揮裝備性能為首要考量，形成先勝原則。也就設計並建立一支足以克敵制勝的武裝力量，以支持國家戰略，並能滿足野戰戰略的要求。

就「打、裝、編、訓」的軍事戰略而言，「裝」與「訓」尤為重要，裝備的精良及人員素質的高超，幾可說是作戰致勝的關鍵因素。以「裝備」方面言，孫子提示並不多，僅在「作戰」篇有「取用於國」及「取敵之利」兩句，這是因為古時作戰型態較為簡單之故。這兩句話在今天來講，就是要「自立更生發展獨立自主之國防」及向國際「透過軍售購買高科技之武器裝備」兩條途徑。不可諱言，這也確實是強化國家軍事力量所能考慮的兩條途徑。

至於「訓練」方面，孫子在「行軍」篇有：「合之以文，齊之以武，是謂必取。」（頁343）的指導，「文」就是思想教育，一個軍隊沒有中心的信仰，很難成為節制之師。曾國藩創湘軍是以維持「名教」為中心思想，湘軍中，朝出廛兵，暮歸講道，講的就是「信仰」、「思想」之道。而「武」，就是「武術」、「武德」、「武藝」。軍隊訓練的目標，可分二大部分，一是內在精神，稱為武德，即軍人特具之智、信、仁、勇、嚴修養，二是外在之治事與戰鬥能力，稱為武術（戰術），武藝（技藝）。武藝的構成要素，

是智慧、學術與體能；其匯集的成果即是卓越的指揮才能與精湛的戰鬥技能。

因而，精到而周密的教育訓練，是培養指揮卓越的幹部及技藝高超的戰士，進而練成精良軍隊的必要措施⁹⁰。精練的武藝，能堅定自信心，排除一切困難，發揮積極進取、犯險犯難的膽識與氣魄，完成任務。這種內外雙重的訓練，必須達到一致的標準，才能成為「軍事戰略作為」中，所謂的「力量」。

最後來討論「野戰戰略」指導方針，即孫子所講的「其下攻城」之作為。一切的伐謀、伐交都不能達到目的時，祇有「用兵」，故此處之「其下攻城」，即是必要之措施。當然也必須講求法則，才能達到「全勝」的最高藝術境界。所以，孫子指導說：

故用兵之法，十則圍之，五則攻之，倍則戰之，敵則能分之，少則能守之，不若則能避之。故小敵之堅，大敵之擒也。（謀攻，頁 335）

「十則圍之」，是在戰場上打仗，如果兵力強於敵人，則可大膽對敵展開包圍。「五則攻之」，即我軍兵力優於敵人，亦可主動尋求敵人作戰。「倍則戰之」，假若敵人的兵力優於我軍，此刻，我們必須對敵採取各個擊破的方式，使敵人由優勢轉為劣勢。「敵則能分之」，即我與敵勢均時，就要運用欺敵、佯攻、佯動、分散、夜襲或迂迴等戰法，來贏得作戰的勝利。

「少則能守之」，比敵人兵力少，就要「藏於九地之下」，才能自保而全勝。

「不若則避之」，如敵我兵力相差太懸殊，且我方處於劣勢，在此狀況下，應主動避開敵人，以免為敵人優勢兵力所擊滅。如果無法認清這一點，仍然頑強抵抗，則必然出現「小敵之堅，大敵之擒也」的後果。

特別就野戰戰略而言，如何可使敵人喪失心裡平衡？應可從物質與心理二方面來達成。就物質領域來說，其作法是：(1)擾亂敵人之部署，使敵混亂。(2)隔開（切斷）敵人之兵力，(3)阻擾敵之補給，(4)威脅敵之退路。就心理方面來說，是運用我所使用的物質性手段，使敵人在心靈上感受威

⁹⁰ 國防部編《國軍軍事思想》。台北：國防部印頒，1978年4月，頁147。

脅，以致喪失心理平衡。⁹¹

總之，戰場上敵我的優劣，並非純以兵力數字可以來決定，如何變主客形式，移眾寡之數，易勞逸之位，處利害之勢，挽順逆之狀，就完全看指揮官的用兵藝術了。東晉末年，謝玄指揮淝水之戰，前秦苻堅號稱百萬，有投鞭斷流之勢，最後卻敗於謝玄八萬之眾，這是因為謝玄利用秦軍後退紛亂之際，乘亂而渡淝水與敵決戰，使秦軍大潰。此係「用兵藝術」致勝的例子。

孫子最講求製造有利的戰略景況，他的主張是要先勝而後戰，才能獲得全勝，所謂：「其所措必勝，勝已敗者也。」（形，頁336）即是要多發揮自己的長處，並打擊敵人的短處。還要減少自己的錯誤，增加敵人的錯誤。且要主動的創機造勢，並以慧眼窺破好機，乘勢而下，以期對敵形成「以鎰稱銖」之優勢，而達「勝於易勝」與「勝兵先勝而後求戰」之境界。此項「打破平衡與創造優勢」之作為，即戰略運用之真諦。

「整體運作」是由伐謀到攻城的全程戰略指導都應一貫，孫子真正意識到建軍構想是以用兵構想為基準，也就是國家戰略的全程構想在思維程序上是植根於野戰戰略的。孫子所講的「不戰而屈人之兵」及「屈人之兵而非戰也」的「不戰」、「非戰」都是指不與敵人直接交戰，但並不是放棄軍備，反對戰爭。

孫子的「全勝」思想，就是用不流血的爭鬥方法迫使敵方屈從己方之意志，既不損耗己方兵力、財力，又可將敵方的兵力、財力轉化為我方所用，這樣使「用兵之害」減少到最低，而「用兵之利」必「可全」，如此則可收「自保而全勝」效果。

小結：

總之，戰略作為要有前瞻性與先期性，方符「力量建立」的前提。孫子的戰略思想具備了前瞻性與全面性；即「先勝」的戰略觀。要「先勝」，必定要經「先知」及「先算」的過程，才有可能達到。孫子說：「明君賢將，所以動而勝人，成功出于眾者，先知也。」又說：「明君賢將，能以

⁹¹ 周力行：《世界軍事思想比較論》。台北：郵政 40402 號，1960 年 4 月，頁 217。

上智為間者，必能成大功。此兵之要，三軍之所恃而動也。」（用間，頁 349）這些看法可說完全是為奪取爾後目標，提高其成功公算的認知。

孫子在《謀攻》裡提出：「知彼知己，百戰不殆」（頁 335），而所謂“知彼知己”，它有著多層次與多內涵的意涵，且此一指導在作戰全程均應重視⁹²。當然，“知彼知己”就是「先知」，「先知」是要為「先算」取得分析之數據，俾利精研詳判求得正確之結論。「先算」則是求得成功公算的實際作為，是就「七計」詳實分析，孫子說：「夫未戰而廟算勝者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得勝少也。多算勝，少算不勝，而況于無算乎！」（計，頁 333）「先算」是要使自己作戰時立於不敗之地的戰略作為，因此必須全面評估種種可能出現的狀況，就有形戰力與無形戰力雙方面充分準備，使戰爭進行的過程中，減少意外的發生，擴大贏得勝利的可能效果。

戰略作為也就是“國防建設”，它必須是整體性與全面性的，唯有「全面」與「整體」的考量，才能有「全勝」之可能。就“全面”而言，即平時就要保持“勝”勢——經之五事⁹³。就“整體”而言，即上從國家戰略，下至野戰戰略均應脈絡一貫；上對下能指導，下對上能支撐。「全勝」，是在確保我軍戰力完整的前提下，贏得作戰的勝利。孫子的「全勝」戰略觀是「兵不頓，而利可全。」（《謀攻》，頁 335）其作為主依「上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城」（《謀攻》，頁 335）之進程，先對敵展開政治作戰之攻勢，而後再採取武力戰之攻勢。當武力戰實施之際，更要以優勢作為，在一定時空內將最大戰力置於最後決勝點上（決戰方向）；對敵行一決定性之打擊，使敵人喪失心理平衡，發揮我全面或局部的絕對優勢功效。孫子把“不戰而屈人之兵”列為贏得作戰的最高藝術境界，是一種“自保而全勝”的戰爭指導思想⁹⁴。就戰略的意涵而言，《孫子》的「五事七計」充分表達了戰略作為之「先勝」與「全勝」的內涵。

⁹² 龔留柱：《孫子兵法與中國文化》。大陸：河南大學出版，1995年6月，頁54。

⁹³ 金基洞：《中國歷代兵法家軍事思想》。台北：幼獅文化公司，1992年10月，頁61。

⁹⁴ 同註92，頁48。