



孫子例證之研究

黎明文化事業公司

馮
龍
著

孫子例證之研究

黎明文化事業公司

版權所有
翻印必究

030 (69—112)

孫子例證之研究

著 作 者：馮 龍
出 版 者：黎明文化事業股份有限公司
地 址：台北市信義路二段二一三號十一樓
行政院新聞局出版事業登記台業字第一八五號
總發行所：

台北市長安東路一段五十六號
門市部：
台北市信義路二段二一三號綜合書城
台北市重慶南路一段四十九號
台北市林森南路一〇七號文化大樓
高雄市五福四路九十五號

郵政劃撥帳戶一八〇六一號
印刷者：華欣印刷廠
地 址：台北市西園路二段281巷5弄22號
中華民國六十九年十一月出版

定 價：新 台 幣 貳 拾 元

◀如有缺頁及倒裝請寄回換書▶

(孫子例證)之研究

目錄

引言	一
第一章 蓄、養、節、宣	三
一、什麼叫做「蓄、養、節、宣」？	三
二、孫子的「蓄、養、節、宣」	五
三、今後我們努力的方向	九
第二章 慎、固、安、重	一四
一、什麼叫做「慎、固、安、重」？	一四
二、孫子的「慎、固、安、重」	一六
三、今後我們努力的方向	二〇

第三章 立不敗之地……………二七

一、什麼叫做「立不敗之地」？……………二七

二、孫子是怎樣的「立不敗之地」？……………二八

三、今後我們努力的方向……………三〇

第四章 策必勝之謀……………三五

一、什麼叫做「策必勝之謀」？……………三五

二、孫子是怎樣的「策必勝之謀」……………三六

三、今後我們努力的方向……………四三

第五章 存戒懼之心……………四八

一、什麼叫做「存戒懼之心」？……………四八

二、孫子是如何的「存戒懼之心」……………五〇

三、今後我們努力的方向……………五四

第六章 行冒險之實……………五八

結

論

一、什麼叫做「行冒險之實」？	五八
二、孫子是如何的「行冒險之實」	六〇
三、今後我們努力的方向	六五
附錄 孫子是一個怎樣的人物	七一
附圖 一	六

（孫子例證）之研究

馮龍

引言

我偉大領袖 蔣總統爲加強國軍精神戰力，砥礪革命志節，使三軍官兵確具必勝信念，發揚冒險和創造的精神，俾能及早完成復國建國的神聖任務，特於民國五十七年春節以沉重而期望的心情爲我們提出了下列六項訓示，卽：「蓄養節宣，慎固安重，立不敗之地，策必勝的謀，存戒懼之心，行冒險之實。」以爲我輩反攻作戰制敵破敵的張本。

我國古代兵聖孫子，他所著的兵法十三篇，可以說是舉世無雙，萬古常新；而他的畢生戰功，更是輝煌燦爛，無與比倫，真是自軒轅黃帝征戰開國，迄於春秋時代二千多年來的長期戰爭經驗的結晶。但是，儘管如此，而他所寫的六千餘字的兵法內容，仍然未能超出我 總統廿八個字的訓詞之外，可知

總統的天縱英明、博學深思，以及他四十多年來的革命經驗，才有如此偉大而精

關的訓示，而這項訓示恰是我們今後反攻必勝，復國必成的有力保證！

際此反攻復國的前夕，我人最緊要的工作，厥爲如何培養士氣、宏揚戰力，堅定戒懼必勝意志，和官兵冒險犯難的精神。謹以 總統訓示爲本書論述的主題，佐以孫子其人（請參閱附錄）、其書、其事，用故事的體裁，作有系統的引證和闡揚，並進而根據反攻的需要，提出我們今後努力的方向，以供國軍同袍「存養省察，體仁集義」的參考。

第一章 蓄、養、節、宣

一、什麼叫做「蓄、養、節、宣」？

總統曾說：「我國古人培養士氣的要領，常以蓄、養、節、宣四字爲其法則。所謂蓄者，常留軍隊餘力以蓄其銳，務使將士勝而不驕，敗而不餒。養者，養成軍中常新不老之氣，務使將士強而不慢，安而不惰。節者，審慎安詳，節制有度，若其鋒過銳或其氣太浮，則皆節而不用。宣者，激發鼓勵，振奮其氣，部隊長應事事以身作則，先之勞之，必以將軍有決死之心，而後士卒無生還之念，聞君言莫不揮涕奮臂而欲戰。此爲宣導的要領。惟士氣之培養雖有蓄、養、節、宣之別，如約之則不外二語：賞罰公平，以感士卒之情，恩威相濟，以作三軍之氣，要在主將相時而善用之，果能恩威並重，賞罰嚴明，則其氣常新，百戰不殆。此乃爲我國歷來培養士氣的要領。」

總統又說：「惟在今日而言，培養士氣的具體方法可分爲物質與精神二方面，且應該同時並重，不可或缺，關於體力、裝備、補給、供應，就是食、衣、住

、行等物質條件固然可以影響士氣的消長，而團隊精神與團隊榮譽的培養，更足以影響士氣的盛衰。」

根據以上訓示，可見士氣乃為治軍和用兵的基礎，也是一種對戰爭具有決定性影響力的無形祕密武器；而且軍中士氣，為革命軍人履行職權所具熱忱的原動力，也是愛國心、服從性、意志力、戰鬥勇氣與和愛互助的團隊精神的最高表現。

所以，戚繼光曾說：「兵之勝負者，氣也。兵士能為勝負而不能司氣，氣有消長無常盈，在司氣者治制之為何耳。凡人之為兵，任是何等壯氣，一遇大勝後，其氣雖能全盛，但過後必將少洩。故司氣者又復治盛之以再用，庶幾常盈，若一用之而不治，再用則竭，三用則涸，而無常勝之兵矣。」今日我們革命軍所賴以克制強敵贏得勝利的最大憑藉，就是革命精神所產生的士氣，因此如何加強軍隊的精神武裝，發揚團隊的士氣力量，使今日昂揚的士氣，繼續高漲，歷久不衰，實為我們幹部目前所面臨的最重大的課題！

二、孫子的「蓄、養、節、宣。」

二千多年前的孫子，也是認為士氣對戰爭具有決定性影響力的。他在「軍爭第七篇」裏曾說：「敵三軍可奪氣，將軍可奪心。是故朝氣銳、晝氣惰、暮氣歸；故善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸，此治氣者也。以治待亂，以靜待譁，此治心者也。以近待遠，以佚待勞，以飽待饑，此治力者也。」因為孫子認為作戰應該注意三件事：那就是如何奪取敵人的「氣」「心」和「力」，而我的「氣」「心」和「力」不致被敵人所奪。由於要治氣，就必須要治心，要治心則必須要治力，三者不可或缺。

孫子以為士氣是依時間的先後而有所消長的，譬如以一天的時間來說，在拂曉的時候，人們必定是充滿了銳氣，如果到了日中，人的精神自然是漸漸的疲倦，及至黃昏以後，就覺得一天的疲勞，唯有回家休息之一途了。所以說，一天的時間，是如此的消長，那麼；即是一事、一時，幾天、幾月，甚至數年、數十年，都是會如此的。所以會用兵的人，他的治氣方法就是先要避開敵人的銳氣，來

蓄養我軍的銳氣，也就是抑制我的士氣，等待敵人的銳氣漸漸消逝，然後開始發揚我軍的銳氣，針對敵人的惰氣，以求殲滅敵人。反之，如果不避敵人的銳氣而妄自攻擊的話，則損害既大，而戰敗的公算也就更大了。

由於治心和治氣有連帶的關係，所以孫子認為將領的必須具備精神修養，而精神修養的條目就是「治」和「靜」；也就是精神上的自制力和安定力。「治」與「靜」的反面就是「亂」與「譁」，也就是精神上的錯亂和恍惚。所以治心之法就是要使我能「治」能「靜」，而又能設法使敵陷於「亂」和「譁」，則這個仗沒有不會打勝的。但是治氣，治心還不夠，必須要治力才行。

孫子的所謂「治力」，就是要經常保持軍隊的體力和朝氣，也就是說：以近於戰場的我，來待擊遠來的敵人；以安逸的我，來待擊疲勞的敵人；以糧食充足的我，來待擊糧食缺乏的敵人，這才是治力的良好方法。

以上是孫子對敵而言的「蓄、養、節、宣」。至於對內方面，孫子自有其另一套的說法。因為他也認為士氣的培養，在於「賞罰公平」和「恩威相濟」。

關於「賞罰公平」，這是指揮官「治氣」最有效的工具。但是如果運用不得

其法，則反而會造成衆叛親離的後果。所以他在行軍第九篇裏曾說：「卒未親附而罰之，則不服；不服，則難用也、卒已親附，而罰不行，則不可用也。故令之以文，齊之以武，是謂必取。令素行以教其民，則民服，令不素行以教其民，則民不服，令素行者，與衆相得也。」因爲孫子認爲：帶兵作戰最感困難的有兩件事：一個是在士兵對長官還未十分信賴的時候，而長官遽然施以懲罰，那麼這個懲罰，當士兵的決不會心服，既不甘心，又怎能帶他們去作戰呢！再一個就是：士兵對長官既有相當的信賴，但是長官又往往姑息養奸，不加懲罰，因而使士兵無形中驕縱怠忽，更遑言其衝鋒陷陣了。

因此孫子特地想下面兩個辦法來解決這個問題。第一就是對部下要待之以仁慈恩賞；第二就是整飭軍紀，納於正軌。然後用之作戰，則戰無不勝，攻無不克了。所以說，命令如果貫徹，則民衆（古來兵民不分）心服樂從；命令不能貫徹，則士兵自然不會心服樂從了。因此，凡是威信已立，法令已行的將領，必能與士兵同甘苦，共患難，而團隊的精神，亦自然相得益彰了！

至於「恩威相濟」：孫子除了運用上述方法外，特地在地形第十篇裏強調地

說：「視卒如嬰兒，故可與之赴深谿；視卒如愛子，故可與之俱死。厚而不能使，愛而不能令，亂而不能治，譬如驕子，不可用也。」這個意思就是說，爲將領的，若對待他的士兵像慈母般地愛護她的嬰兒，那麼他們必然要緊跟着你去赴湯蹈火，如若你對待士兵像你自己的愛子一樣，那麼他們一定隨你去同生共死。相反地，假使過於溺愛或放縱他們而不知加以教導，甚至他們不守軍紀也不加以懲罰，像這種驕生慣養的士兵，自然不可以用於作戰了。

所以孫子認爲「蓄、養、節、宣」的最高境界，就是如他在九地第十一篇裏所說：「令發之日，士卒坐者涕霑襟，偃臥者涕交頤，投之無所往者，諸劌之勇也。」又說：「聚三軍之衆，投之於險，此謂將軍之事也。」孫子的意思就是說：當長官下達作戰命令的一天，所有坐着、臥着待命的士兵，沒有一個不是涕淚交流，悲憤萬分地要求去參加殺敵，一決雌雄，像這樣戰志堅強，士氣旺盛的軍隊，就是置之於無所逃亡的死所，亦皆變爲「專諸刺王僚」和「曹劌威齊桓公」的忠勇故事了，由於孫子一向是倡導冒險犯難的犧牲精神，所以他最後特別強調：凡是統率大軍作戰，投之於死裏求生的危險之地者，這就是爲將領者無可旁

貸的職責所在！

以上是孫子的說法，現在再講孫子的做法的一例（請參閱附圖一）。

孫子在公元前五百一十二年（即闔閭三年）冬，吳王闔閭因怒徐與鍾吾兩國之違命，乘機令孫子將兵擊滅之。於是孫子以奇襲手段襲徐滅徐，更以機動擊滅鍾吾，復以迅雷不及掩耳的手段，轉兵舒城，攻下了舒城（即現在安徽的舒城），殺了吳國亡將蓋餘、燭庸二公子之後，吳王闔閭還想乘戰勝的餘威，遠征楚國，直搗楚都郢城。孫子爲了士氣與能力，力諫吳王說：「民勞，未可恃也。」孫子的意思就是認爲兵力不可過於疲勞，或者說是兵力有限不能遠征，如果遠征而想打勝仗是不可靠的。當時吳王聽了孫子的忠諫，只好班師回國，直到公元前五百〇六年孫子才答應吳王大舉伐楚，楚國幾乎滅亡。這個例子就可以看出孫子對於士氣的培養是如何的重視了。

三、今後我們努力的方向

總統說：「士氣是由於四個要素的總和所組成的，即精神、心理、紀律與人

事勤務，而其中精神與紀律更爲其最重要的基本因素。」所以我們今後努力的方向，就是要根據這些因素來如何培養團隊精神與榮譽，把握戰場心理與自持，貫徹軍隊紀律與賞罰，和加強人事勤務與康樂等。都能精益求精，實踐篤行。惟有如此，才能提高士氣、培養戰力，成爲堅強無比的常勝軍！

(一) 培養團隊精神與榮譽：

總統指出：「團隊精神的根源主要有兩種：(一)是對建國的崇高理想。若就我國總目標而言，則爲實行三民主義的共同信心。而在今日則爲國民革命第三期的反共除奸，反攻復國的共同使命；(二)是同志之間所孕育培養而成的袍澤精神，軍隊中的團隊精神，並不是基於一時或偶然的情感作用，而是爲了達成其某一偉大目標和使命而有計劃培養出來的團結力。故袍澤精神，乃是團隊士氣中最重要的因素。袍澤精神維持愈久，則軍隊士氣的基礎亦愈強固，而在戰爭中，共生死，同患難的意志，以及其上下間的信仰，互信、自信心，亦愈堅定，所以當時我們以『親愛精誠』爲黃埔的校訓，亦就是這個道理。其目的在使我們國民革命軍，成爲打不破衝不散，無攻不克，無堅不摧的常勝軍」。

(二) 把握戰場心理與自持：

總統說：「戰場心理的反應，往往可以決定其一部隊的戰力，亦常常可以左右其一戰役的成敗。須知人爲合羣的動物，對於團體意識，常能使其本能或下意識予以尊重和接受，負統御指揮之責的將領，應該特別要知道把握這種心理，使其本身與所屬團隊結成一體，這樣便容易領導其部屬，而爲其效死不辭了。」由於戰場上的士兵，常爲兩種相反的心理所控制：一爲愛國心，榮譽感，盡忠負責的自尊心理，此種心理可使彼等爭前恐後，不惜任何犧牲，不達勝利目的決不罷休；另一爲自私自利，貪生怕死，苟安逃避的卑怯心理，此種心理可使彼等懷疑恐怖，畏縮不前，甚至棄甲曳兵，臨陣脫逃。故指揮官必須竭盡一切方法培養其部屬的愛國心、榮譽感，以及負責盡職的自尊心理。使其克制自私自利的劣根性，祛除其苟且偷安，誤已誤國的心理蔽障。因此部隊長必須以身作則，爲人表率，如此才能取得部屬的敬畏和信仰，亦才能振奮士氣，領導所部，出生入死，赴湯蹈火，爲團體而奮鬥到底，爲國家而犧牲一切。

(三) 貫徹軍隊紀律與賞罰：

蓄、養、節、宣