

## 第一章、緒論

### 1-1 研究背景及動機

「企業策略管理」指的是藉由維持和創造組織目標、環境、與資源三者的配合，以發展出策略的一套管理程序，其目的在取得組織長期的獲利和成長（林建煌, 2003）。

Andrews(1971)的「策略」定義為：企業內決定及彰顯其目標、企圖的決策模式，根據策略可產生為達目標所需的企業政策和計畫，並可定義出企業事業所追求的經營範圍、組織種類，及公司對股東、員工、客戶和社區產生經濟或非經濟貢獻的本質。事實上，Andrews已開始從企業（corporate）和事業（business）兩個不同層級解釋策略。另外，Porter(1985)認為競爭策略是透過選擇不同的活動組合以傳遞獨特的價值組合，並且站在顧客的角度，可看出我們和競爭對手與眾不同的地方。換言之，他認為策略是一種為了在競爭上定位及差異化的手段。

「策略」一詞在企業文獻上之使用最早大概開始於一九五〇年的競局理論（theory of games）（唐富藏, 1988），不過事實上，「策略」本係軍語，在英文中源自於希臘字“strategia”，為「將軍」之意。故英文的“strategy”有「當將軍之藝術」（The Art of General）的意涵，而且有強烈的作戰意義（湯明哲, 2003）。

“strategy”真正發展成學問，應可從約米尼的《戰爭藝術》和克勞塞維茲的《戰爭論》開始。至於最初把“strategy”譯為「戰略」的人可能是日本人，我國則是在滿清末年才將軍語的戰略從日本引進（鈕先鍾, 1998）。

即使清末才有軍語戰略的引進，我國完整的戰略思想體系却早在先秦時代就已先進發達，鑑諸我國兵家的思想，例如西周姜尚佐文王、武王的《六韜》及《孫子兵法》、《吳子兵法》、《司馬法》、《三略》、《尉繚子》、《唐太宗李衛公問對》等書，均蘊含豐富的戰略戰術理念，其中又以《孫子兵法》最具代表性。從古今時空來看，《孫子兵法》也是為時最早而有系統地論述戰略戰術的著作，這點已獲得中外學者一致的認同（金基洞, 1987; 鈕先鍾, 1997; 普穎華、門秀實, 2002; 楊善群, 2002）。《孫子兵法》現除有日、法、俄、英、德、意、西班牙等文字版本外，還有阿拉伯、希臘、丹麥、蒙古、印尼、朝鮮、越南、泰國、馬來西亞等20餘種版本，全世界已有數千種關於《孫子兵法》的刊印本（人民網, <http://www.people.com.tw>）；聯合國教科文組織也將之列為「中國代表性叢書」（蘇韶懿, 1998）。國際上針對《孫子兵法》的研究組織或學術活動也相當多，如中國人民解放軍軍事科學院<sup>1</sup>的「中國孫子兵法研究會」及其主辦的孫子兵法國際研討會、馬來西亞的「孫子兵法學會」及我國的「中華戰略學會」等。

---

<sup>1</sup>其設有戰略、戰役戰術、軍制、軍事歷史、軍事百科全書、毛澤東軍事思想研究、軍事運籌分析等研究部門。編寫出版軍事研究論著，譯注大量中外軍事名著，並編輯出版多種學術刊物。被批准在軍事領域開展碩博士教育，注重國內外學術界的交流（網希軍事, <http://netwish.cmaya.com/junshi/junshi.htm>）。

非軍事領域常以孫子兵法作為現代實務或理論的佐證，但常有對兵法原文斷章取義式的誤引。孫子兵法有其完整的思維理則、戰略（策略）邏輯及體系，如果未能以整體一貫的方式對待，僅以片面的手法援引，則不僅無法完整彰顯其價值，甚至可能悖離其原來的體系及邏輯，而造成本末倒置的穿鑿附會之說（鈕先鍾, 1997; 魏汝霖, 2001; 蘇韶懿, 1998）。因此，以當代策略理論的角度，採用系統而具結構性的研究方法，還原孫子兵法原有的策略邏輯，此對吾人探討其策略思想在企業經營上的應用是絕對必要的。而此種以古籍知識與現代觀點結合為目的的研究方法，即為「創造性轉換法」。

## 1-2 研究目的

檢視現代策略管理的內涵，可發現不少與孫子兵法所揭櫫的戰略思想是相通的。該書雖是中國二千五百餘年前關於軍事的兵書，但不意味在當代非軍事的管理學域只能成為坊間許多著述斷章取義來源之一而消失。對古兵法作新的研究，真正的目的是企圖透過此種研究來尋求能夠適應新策略環境(strategic environment)的新策略思想及應用（鈕先鍾, 1997）。因此，從事孫子兵法的研究不應該僅以過去為範圍，而必須向現在和未來延伸，尤其應思考孫子兵法對於當前和未來的世界能有何種價值？能提供何種教訓？對於孫子兵法能有何種新認識等基本方向。

研究策略管理的取向相當多元，大致可分為程序、構面、類型及邏輯本質四大取向（吳思華, 2000）。孫子兵法在各取向的研究都已經累積相當豐富的成果<sup>2</sup>，但真正從現代管理的角度探討其策略邏輯本質者，卻仍有待新的投入。策略邏輯往往才是策略制定良窳的關鍵，這是因為如果欠缺邏輯的思考，即使策略程序和構面得到滿足，仍可能產出空泛的策略，甚至增加策略執行失敗的可能性。

總結上述，本研究希望能以現代企業策略理論中邏輯（本質）取向的角度分析，建構孫子兵法和當代策略邏輯的關係及體系，目的在釐清孫子兵法的思維體系及脈絡，以產生企業策略上的應用價值，並賦予時代新義，進而探求奠基於邏輯的全新策略思考程序之可能性。

## 1-3 論文架構

本論文分六章，第一章緒論，介紹研究背景、動機、目的、論文架構和研究流程。

第二章文獻探討，介紹學者吳思華《策略九說》歸納的九個策略邏輯、彙總整理目前孫子兵法在策略領域相關研究文獻，透過分類比較，尋找具有價值及待研究的範疇。

第三章為研究方法，引介本研究所利用之搜尋論述結構創造性轉換法。

第四章係透過搜尋論述結構的創造性轉換法，分析孫子兵法各篇關鍵句之策略觀點和邏輯，以做為建構各篇策略思維脈絡之基礎。

---

<sup>2</sup>孫子兵法在邏輯思想取向的研究分為兩類，一為從兵法本身的思想出發，重整其思維邏輯，並以思想體系或戰略原則的方法呈現；另一從管理的策略本質出發，探討孫子兵法和當代策略學派的主張或策略邏輯間的關係（詳見2-3-4）。目前多數的孫子兵法邏輯思想取向類研究係指前者，後者為數不多。

第五章係奠基於第四章各篇各關鍵句之策略分析，利用各篇關鍵句歸屬之策略邏輯分佈，找出孫子兵法各篇之企業策略思維邏輯脈絡。至於，孫子兵法之企業策略邏輯體系將以附錄形式，附於本研究之後。

第六章為結論與建議，說明本論文之具體研究成果，究竟對從事孫子兵法於當代策略領域研究與應用有何價值，以及對後續研究方向的建議。

#### 1-4 研究流程

本論文之研究流程如圖1-4-1所示，首先介紹研究背景和動機，並確立本研究之目的為釐清孫子兵法的思維體系及脈絡，及其在企業策略上的應用價值。接著蒐尋關於策略邏輯及孫子兵法在現代策略管理領域的研究和文獻，以界定本研究的範疇為從企業策略邏輯本質的角度解析孫子兵法。再透過關鍵句篩選及逐句詮解孫子兵法各篇關鍵句的過程，分析孫子兵法與企業策略邏輯之關係，提出研究報告並做成結論。據此基礎試圖建構一套可將孫子兵法應用於策略思考的方法，以有別於一般以策略程序為基礎的孫子兵法研究。



圖 1-4-1：研究流程圖

資料來源：本研究



## 第二章、文獻探討

本論文旨在分析及建構孫子兵法與現代策略管理邏輯之關係，故文獻探討的對象以孫子兵法在策略管理範疇之研究為主，軍事、政治、談判、心理、教育、領導等其他領域研究則非文獻回顧之重點。另外，為便於將目前孫子兵法在策略上的研究文獻作概要的整理及分類，有必要先引介一套對策略研究的統整性看法，以作為歸納的架構及建構第四章孫子兵法策略邏輯的基礎。

### 2-1 研究策略管理的四種取向（approach）

依學者吳思華（2000）的分類，研究策略管理的取向可以分為四種。程序取向關注的焦點，是策略管理的程序，其主要目的係建立一套程序或架構模型，作為策略規劃、執行及控制時的指導方針，SWOT(Steiner, 1979)分析是最具有代表性的架構。Hill & Jones（2001）亦將策略管理常見的程序分為五大步驟，包括決定使命和目標、組織外部環境分析、組織內部營運環境分析、決定各階層之策略（如公司或集團策略、全球策略、事業策略及功能性策略等策略規劃階段），及符合策略之組織結構與控制系統的設計、策略性變革管理等策略執行階段。

構面取向是策略決定者必須將策略加以解析成更具實質內涵的細項，藉此清楚勾勒出企業未來發展方向，進而作更精確的策略規劃。換言之，決策者必須知道哪一些事情「應該」決定、「可以」決定、且「必須」決定，才能進一步探討「如何」去做決定。具體而言，就是決定產品或市場的「營運範疇」、可建立競爭優勢的「核心資源」、企業與環境中各事業夥伴的「網絡關係」等構面（吳思華, 2000）。另外，如司徒達賢（2001）將事業策略的策略形態歸納為六個策略構面，包括產品線廣度與特色、目標市場之區隔方式與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭優勢等。當然，策略構面的決定，並不侷限於此處所列舉諸項，端視決策者所面對之環境要素及複雜度、各要素對經營之影響程度、期望策略涵蓋之範疇、資源限制及決策者本身能力等項而定。

類型取向的觀點，係放在尋找可能的策略方案，許多學者嘗試將實務上的策略加以歸納，而成許多不同的策略類型，例如Porter（1985）的全面成本領導(overall cost leadership)、差異化( differentiation )、集中(focus)策略；以及Miles & Snow（1978）的防禦者(defender)、探尋者(prospector)、分析者(analyzer)、反應者(reactor)策略；還有如Glueck（1976）的穩定策略(stability strategy)、內部成長策略(internal growth strategy)、外部成長策略(external acquisitive growth strategy)、緊縮策略(retrenchment strategy)。其他常見者如垂直整合、水平購併、產品發展、市場發展、國際化策略、多角化策略等。由策略類型著手，可以清楚感受到策略的外觀與具體作為，使得決策者在執行層面得到更多的指導，但學術上的這些分類，常忽略了原本具有實質影響的策略間細微的做法，因此從實務的觀點言，這種取向的研究常能產生響亮的口號，卻有無法落實的缺憾（吳思華, 2000, 頁28）。

邏輯（本質）取向探究的課題，主要係當面對內外部環境進行策略決策時，如何突破思考與推理的困境，將複雜的情境加以歸納，並和策略決策建立起清楚的邏輯關係，即在什麼樣的情境或條件下，該採什麼類型的策略。這些策略邏輯大多奠基於企業的生存與利潤議題上已發展相當成熟的社會學與經濟學的理论研究，如社會學的組織生態論（organizational ecology）、機構理論（institutional theory）、資源依賴理論（resource dependence theory）、演進理論（evolutionary theory）、網路理論（network theory），以及經濟學中的產業組織學（industrial organization）、競局理論（game theory）、廠商理論（firm theory）、交易成本論（transaction cost theory）、資訊經濟學（information economics）、財產權（property right）等理論。學者吳思華將此類策略的本質（或稱為策略邏輯者），共歸納為九項（見表2-1-1）。

表2-1-1：策略的本質

價值說	1. 聯結價值活動，創造或增加顧客認知的價值
效率說	1. 配合生產與技術特性，追求規模經濟及範疇經濟，以降低營運成本 2. 發揮學習曲線效果，獲取成本優勢
資源說	1. 經營是持久執著的努力 2. 創造、累積並有效運用不可替代的核心資源，以形成策略優勢
結構說	1. 獨佔力量愈大，績效愈好 2. 掌握有利位置與關鍵資源，以提高談判力量 3. 有效運用結構獨佔力，以擴大利潤來源
競局說	1. 經營是一個既競爭又合作的競賽過程 2. 聯合次要敵人，打擊主要敵人
統治說	1. 企業組織是一個取代市場的資源統治機制 2. 和所有的事業夥伴建構最適當的關係，以降低交易成本
互賴說	1. 企業組織是一個互相依賴的事業共同體，彼此間應建構適當的網絡關係 2. 事業共同體應共同爭取環境資源，以維繫共同體的生存
風險說	1. 維持核心技術的安定，促使效率發揮 2. 追求適當的投資組合，以降低經營風險 3. 提高策略彈性，增加轉型機會
生態說	1. 環境資源主宰企業組織的存續，應採行適當的生命繁衍策略 2. 建構適當的利基寬度，靠山吃山，靠水吃水 3. 盡量調整本身狀況和環境同形

資料來源：吳思華，2000，頁59

為便於第四章建構孫子兵法之策略觀點，有必要先對這九個策略邏輯本質做進一步的介紹。

### 2-1-1 價值說

「價值說」指出，主要是體認企業存在於社會的正當性，在於有效組合資源、創造價值，滿足社會需求。而價值的形成來自三個要素的交集：傳遞價值的商品組合、認知價值的顧客、創造價值的廠商。其策略邏輯亦以三要素為基礎，發展出一套以價值為核心本質的策略分析流程（吳思華, 2000）。

另外，「價值說」亦提供五個原則，有助於針對價值活動尋求差異化時，創造提高價值：(1)有效掌握需求缺口；(2)尋求價值活動的獨特差異；(3)建構一套完全不同、更具效率的價值鏈；(4)嘗試尋求新的上下游的關係；(5)形成包括許多企業合作夥伴的星系價值網路關係（Normann & Ramirez, 1993）。

### 2-1-2 效率說

Chandler(1990)在其《規模與範疇》（Scale and Scope）中提到：企業先憑藉特殊的技術取得市場利基，接著增加投資、擴大市場，追求規模經濟效益，及發揮經驗曲線，取得領導地位。隨後，發展相關產品，進入新的領域，以充分實現範疇經濟效益。然後再嘗試開拓新產品的市場佔有率，進一步實現另一個規模經濟利益。「效率說」的核心思想正包含了其中提及的三個觀念：規模經濟（economy of scale）、經驗曲線（experience curve）和範疇經濟（economy of scope）。

### 2-1-3 資源說

「資源說」的核心觀念在於，尋找、創造與累積企業的核心資源，打造組織能耐（capability）<sup>3</sup>、形成較佳核心競爭力（core competencies）<sup>4</sup>，是企業應持久努力的核心策略課題。企業擁有資源的形式相當多樣，真正要了解掌握的，是哪些資源能夠強化組織能耐、具有策略性價值，此處有三個判別具有強化組織能耐的資源特點，而這也是建構核心資源應遵循的基本原則：(1)獨特性～該項資源具有執行策略時能增進效能或效率的價值，且供應量稀少，無替代品；(2)專屬性～該資源和企業緊密結合，不易轉移分割；(3)模糊性～資源建構的過程，及其與競爭優勢的因果關係，具有內隱性及複雜性，使得競爭者無法取得，也無從學習（吳思華, 2000）。

以資源為基礎所建構的策略規劃程序包括：(1)確認並評估現有資源，尤其是注意資源是否有剩餘及仔細辨視資源內隱模糊的特性；(2)根據上述三個策略性資源的特性，檢測價值，設定核心資源；(3)制定企業未來的發展策略；(4)配合策略需求，強化核心資源（吳思華, 2000）。

### 2-1-4 結構說

<sup>3</sup>能耐：運用、轉換及整合資源的能力（Hitt, Nixon, Clifford, and Coyne, 1999）。

<sup>4</sup>核心競爭力：企業根植於資源與能耐，以產生相對於對手更大競爭優勢的關鍵構面（林建煌, 2003）。



「結構說」指出，從市場結構推衍企業策略，「獨佔」才是企業超額利潤的主要來源，企業應透過各種策略作為，形成一個較佳的獨佔結構，並在這結構中佔有一個較佳的位置，此位置所擁有的獨佔力將能確保企業的利潤。「結構說」的策略邏輯其實就是以Porter的「五力分析」（1980）為出發點所推衍出來的，包括：（1）卡位原理（佔個好位置）；（2）降低同業間的競爭強度；（3）提高進入障礙；（4）提高對顧客的議價力量；（5）提高對供應商的議價力量；（6）擴大運用獨佔力（吳思華,2000）。

## 2-1-5 競局說

「競局說」指出，在以競爭理論分析時，應仔細分析競爭對手的習性，透過策略類型的選擇，決定對手與戰場，並且在可能的情況下尋找一個雙贏的競局。在實務中，廠商的策略類型選擇可概分為攻擊和防禦策略（以下簡稱攻策和防策）兩種。這兩種策略各會產生不同的結果，也有不同適用時機。此外，依據既定目標採用適當的攻防策時，亦必須配合有效地掌握對方動態和釋放對本身有利的競爭訊號（吳思華,2000）。

「競局說」最後提到，本身屬於弱勢的企業並不代表完全沒有生存的空間；集中資源取得局部優勢，或是有效運用「三位體理論」（Caplow,1986），尋找適當的結盟對抗，常常能產生以小搏大的結局。所謂三位體理論，是指在某一個連續的情境中，三個相關的成員所組成的社會體系。三位體內的整體利益是可以重新分配的，同時三位體內的成員目標彼此衝突，因此成員可藉由聯盟、合作等策略，來獲得更多的利益分配（吳思華,2000）。

## 2-1-6 統治說

企業如果能夠建構適當的資源統治機制，來整合資源、降低生產成本，同樣能形成重要的競爭優勢。從「統治說」（吳思華,2000）的觀點，企業任何一項策略作為，都可視為資源取得與運用形式的改變。

在資源統治的分析中，任何一個資源統治策略，都要同時考慮內部自行建構資源，並轉換成價值過程中所必要的「生產成本」，及外部市場取得或交換資源所須付出的「交易成本」。能讓這兩種成本相加的總成本最低的統治形式，便是最佳的統治策略。

不過實務上，企業從外界取得資源並非完全公開的市場，而可能是長期往來的合作夥伴，例如授權、策略聯盟、基於人脈的合作默契、正式合作協定、中衛體系等，這些則屬「合作網路」統治形式。

資源應由內部供應或外部取得，Williamson(1979)認為，應考慮交易頻次、商品獨特性和統治類型間的關係。此外，在「統治說」中亦提到，交易成本的成因來自於交易人、交易情境、交易標的物及交易頻次等四類。因此交易成本的管理，除了可從Williamson的主張中，了解交易標的物、交易頻次對統治類型的影響外，還可以從交易人、交易情境著手。

在企業營運中，資源取得是一項重要的策略任務，但如何讓資源運用產生較大綜效（synergy），亦是策略決策者必須掌握的原則。有關企業運用資源的策略思考，就是一般所謂的多角化策略。以交易成本的觀點來看，資源運用的方式同樣具有自用與外賣兩種形式，和考量資源取得時具有自製與外購的方式對應，在分析時和考量建構資源，掌握生產成本與交易成本取得最小化的原則是完全相同的。

#### 2-1-7 互賴說

企業間常基於專業分工，形成互相依賴關係的事業共同體。「互賴說」的核心思考理念便是如何將「競爭策略」轉化為「合作策略」，並以「網路管理」或「互賴管理」做為探討的主要議題。

「網路」是指兩個以上組織的連結、交換關係；「事業網路」是企業基於策略考量與其他組織所建構的網路關係；「產業合作網路」泛指產業中的合作關係。產業合作網路大致可歸納為人際、產品、顧客、地域、活動、網路等六種核心的類型。

以互賴為核心的策略邏輯主要有兩個：對外，透過合作網路關係形成集體力量，提高對環境的控制程度；對內，提高其他成員對本身的依賴程度，以分配較多的利益。前者衍生的課題包括：體系中事業夥伴的選擇、網路關係的建構與定位、網路體系的發展與茁壯，及網路關係的維持；後者則以網路位置的選擇為主要課題。

#### 2-1-8 風險說

對企業經營者而言，適當的處理環境風險，並設法尋找一個較為安定的經營環境，使之能有效率的經營，乃是一個重要的課題。「風險說」（吳思華, 2000）即在探討企業經營時所面對風險的相關課題。風險之發生必須考慮：(1)驅動因子（driver），指外在環境的不確定性，此因子必須存在，風險才可能被驅動發生，它是風險主要根源；(2)乘數因子（multiplier），指組織內部資產的僵固性或對某特定對象的依賴性。當驅動因子和乘數因都存在，則風險發生的機率與可能遭受的損失愈大。

風險對抗策略的短期目標在於適當的處理環境風險，盡量降低環境不確定性對營運的影響，以維持核心技術的穩定運作；長期目標則在於選擇適當的核心技術、改變組織習性，以確保組織核心資源，並維持適當的彈性。

#### 2-1-9 生態說

「生態說」指出，企業的生存法則，和自然生物一樣，很大一部份是決定於機遇與環境的選擇，即企業的生態環境主宰企業的發展與生死；而且人類組織體系和自然生態系統相似，都具有多層次結構，且由眾多因素制約的複雜系統。除此之外，「生態說」的核心理念還包括：(1)存在就是目的的組織生存法則；(2)生死有命、適者生存的組織宿命觀；(3)適用於整個族群的長時間、寬視野觀點（吳思華, 2000）。



組織生態學認為，組織族群必須依賴環境資源維生，但因資源有限，所以不同的組織族群，便在物競天擇中競爭。而且組織有「結構惰性」(structure inertia)，不易快速回應環境變化，故環境是決定組織族群存續的主因。

## 2-1-10 小結

以上九種策略邏輯，其實可從時空構面看出其對組織經營觀點的不同（如圖2-1-10-1）。如生態說是考量大環境的趨勢；結構說是從產業的角度來看；競局說特別強調個別廠商間的競爭；價值說著重企業內部價值活動與產品市場定位的重組。從時間幅度來看這九說，競局、效率、價值主要以短期效果之發揮為主要考量；結構、統治、資源、互賴則著重於長期利益；風險、生態則關心組織的永續生存(吳思華, 2000)。

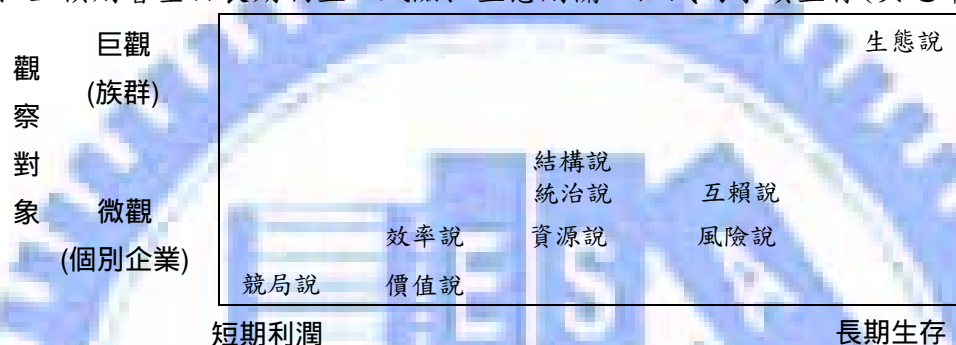


圖2-1-10-1：九說在時空構面上的相對定位圖

資料來源：吳思華，2000，頁353

## 2-2 孫子兵法

《孫子兵法》共十三篇，又名《孫子》或《孫武子十三篇》，分別為始計、作戰、謀攻、軍形、兵勢、虛實、軍爭、九變、行軍、地形、九地、火攻、用間等十三篇，共六千餘字。係孫武於公元前五一二年所完成的，它是一本探討戰爭原理及戰略戰術的兵學著作。古今中外關於孫子的研究和著述，不論是軍事領域或商業經營、政治外交、談判、心理等非軍事領域，都相當豐富。其中在企業經營領域對孫子兵法的應用研究，以大陸的學者較多（賈良定, 2000），另外日本人的研究成果及應用也相當突出。第二次世界大戰後，日本掀起一股學習孫子兵法熱潮，嘗試用孫子兵法的理論來指導企業經營管理。如松下電器創始人松下幸之助就稱孫子為「天下第一神靈」，並要求公司職員認真背誦與靈活運用孫子兵法；日本建築業的和光集團會長服部千春也是另一位應用孫子兵法的專家，他投注大半生鑽研孫子思想。一九六一年，提出論文「孫子」。三十多年來，日理萬機的他還繼續研究孫子兵法，著書「孫子兵法校解」在大陸出版，一九九六年甚至獲頒南開大學文學博士（天下網站, <http://www.cw.com.tw>）。馬來西亞在這方面的研究近年也逐漸嶄露頭角（新浪網, <http://jczs.sina.com.tw>）。

## 2-3 孫子兵法在策略管理領域之研究

目前國內外多數孫子兵法在策略的研究表現主要可分為兩大類，一類係從策略管理理論的角度，解析孫子兵法的策略思維脈絡；另一類多由實務面的角度，提出策略思考的建議<sup>5</sup>。本節將按2-1節對策略取向之分類來檢視孫子兵法在非軍事的策略管理研究，藉此描繪出清楚的研究定位和方向，進而掌握孫子兵法現代策略管理的精髓。

### 2-3-1 程序取向類研究

此類研究係從策略管理的角度，透過系統性的分析方法，將孫子兵法重新解構出一套程序或體系的模型。例如，林建煌即在其「孫子的策略形成與執行思想探討」（林建煌, 1994）中，依策略形成與策略執行兩階段建構出一套孫子兵法的策略管理思想架構（如圖2-3-1-1）。

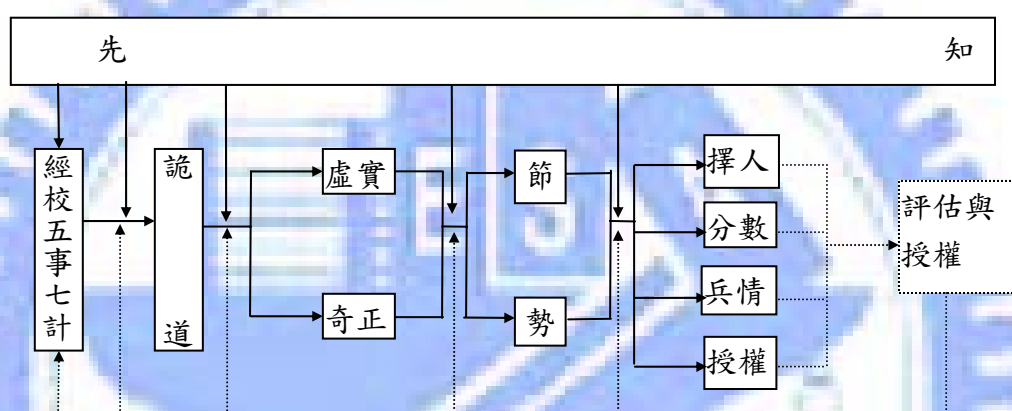


圖 2-3-1-1：孫子兵法的策略管理思想架構

資料來源：林建煌，1994，頁19

在策略形成的階段，須透過環境預測的方法來取得情報<sup>6</sup>，並以蒐集到的資訊作為內外部分析的依據，而內外部分析則用「始計篇」中的五事七計作為指導方向，並結合自恃<sup>7</sup>、全兵<sup>8</sup>、速戰、功利<sup>9</sup>四項策略基本原則，將詭道、奇正、虛實<sup>10</sup>三個核心觀念充份落實於整個策略形成階段；在策略執行階段，此模型又劃分為兩部分，第一部分是策略執行的一般原則～節與勢，第二部分是四項配合的要素～講究擇人任勢的用人、植基於兵情的領導、著重分數的結構、植基於專業的授權。另外，林建煌認為，孫子兵法著重策略規劃，對策略控制沒有直接論及。但從管理學域對控制的定義，孫子兵法已間接考慮了某些程度的事前及事中控制，只是在事後控制較為薄弱。楊馥菱的研究（1999）係完全仿參林建煌所建構的模型，在此不另做介紹。

<sup>5</sup>此類多為坊間常見的孫子兵法於商業應用上的著述，如陳文德的《孫子兵法經營學》、梁憲初的《商用孫子兵法》、普穎華及門秀實合著的《孫子兵法與戰略管理》、羅吉甫的《商戰孫子》等書。

<sup>6</sup>「用間篇」及「行軍篇」均提到相當多的環境偵測方法，雖然並不完全適用於企業經營，但其精神是相通的，也就是策略規劃應完成環境情報的蒐集。

<sup>7</sup>自恃思想係強調以實力為基礎的資源依賴觀點（Pfeffer & Slalancik, 1978）。

<sup>8</sup>全兵思想係強調不戰而勝的謀略觀，避免目標錯置（goal displacement）（Merton, 1957）。

<sup>9</sup>功利思想係孫子兵法中決策的準則，也就是將功利視為一切行動的目標。

<sup>10</sup>詭道係透過奇正虛實來展現，奇正虛實的運用也顯示對資源強弱勢與環境機會威脅的掌握結果（Certo &

林基實（1988）的論文「孫子之管理思想－戰略形成、執行與控制」認為，孫子戰略思想可以透過結合管理程序及策略管理程序所產生的動態系統展現（圖2-3-1-2）。

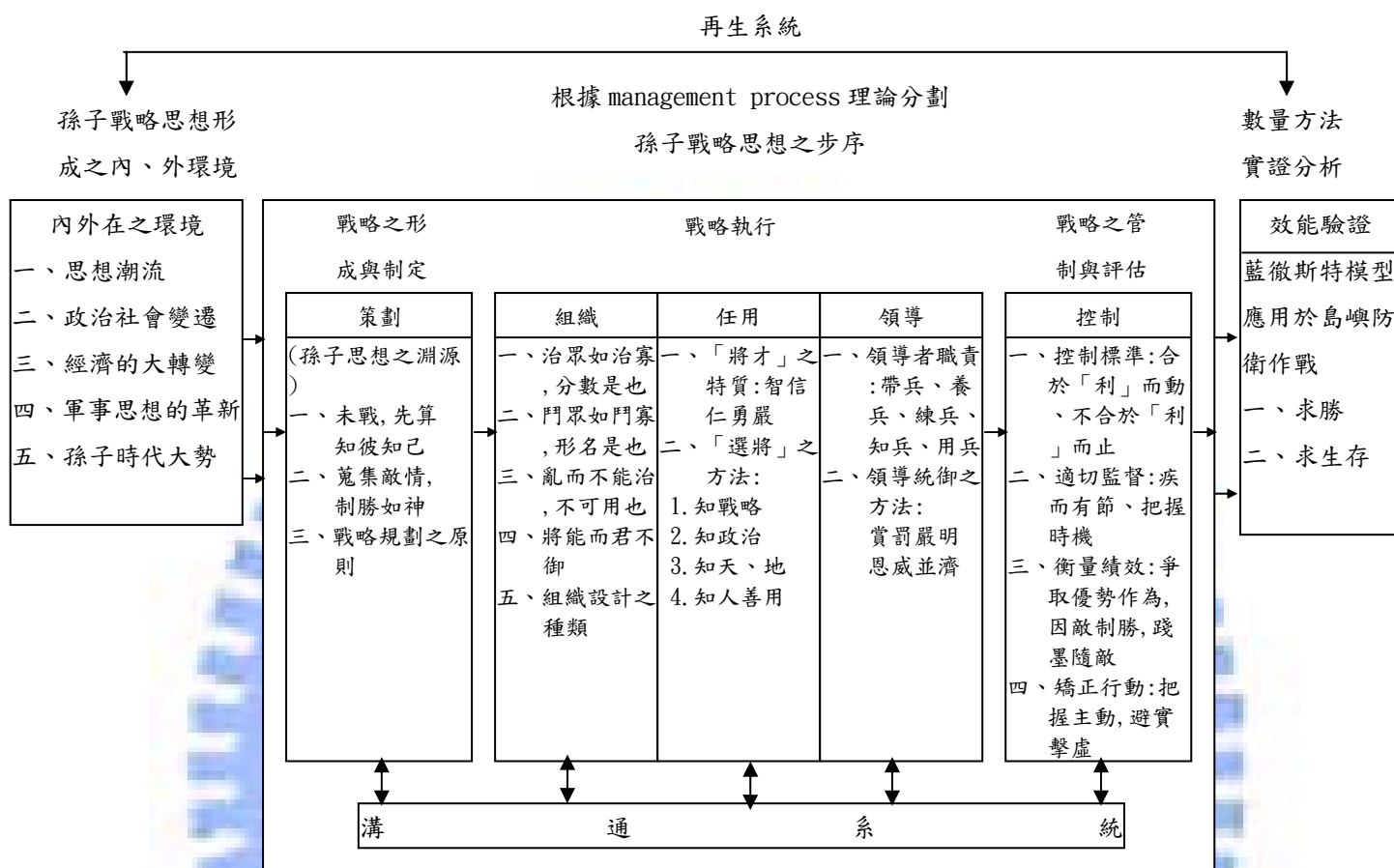


圖 2-3-1-2：孫子戰略管理思想動態系統之研究架構

資料來源：林基實，1988，頁8

該研究除了考量時空背景等環境因素對孫子的戰略思想形成之影響外，並利用藍徹斯特模型<sup>11</sup>針對島嶼防衛作戰進行實證分析。另外，林基實也歸納出孫子控制思想的特徵～①合於利而動，不合於利而止②疾而有節，把握時機③爭取優勢作為，因敵制勝，踐墨隨敵④把握主動，避實擊虛。不過從研究中對這四項特徵的描述，其實和林建煌對孫子兵法在控制上的評述是相同的。

Peter,1990)。

<sup>11</sup>此模型中的戰略主張為兵力多寡與作戰效率是影響勝敗的因素。作戰效率（包括武器性能、戰鬥技能、戰術應用等）相當時，兵力多者勝；兵力少者欲求勝，除了加強作戰效率外，就是良好戰略的選擇。它又包含二項重要原則：第一、弱者弱點優先攻擊原則，即「迴避強者，應時而進」；第二、重點強化原則，即「承認缺點，強化優勢」。這不但是取得領先地位的基本原則，也是強、弱戰術的思想源頭（趙龍濤,1999a,1999b）。



葛榮晉「孫子的廟算模型與企業的策略決策<sup>12</sup>」（葛榮晉, 2000）的研究，認為孫子兵法可透過「經之以五事，校之以計，而索其情」系統的「廟算」分析方法，達到建立知天、知地、知彼、知己四個企業策略決策基礎的目的。不過，他所建構的「經校索算戰略決策模型」僅屬於策略形成階段的环境分析，「四知」是分析（廟算）所欲達到的目的，此「四知」為策略擬定的重要依據。

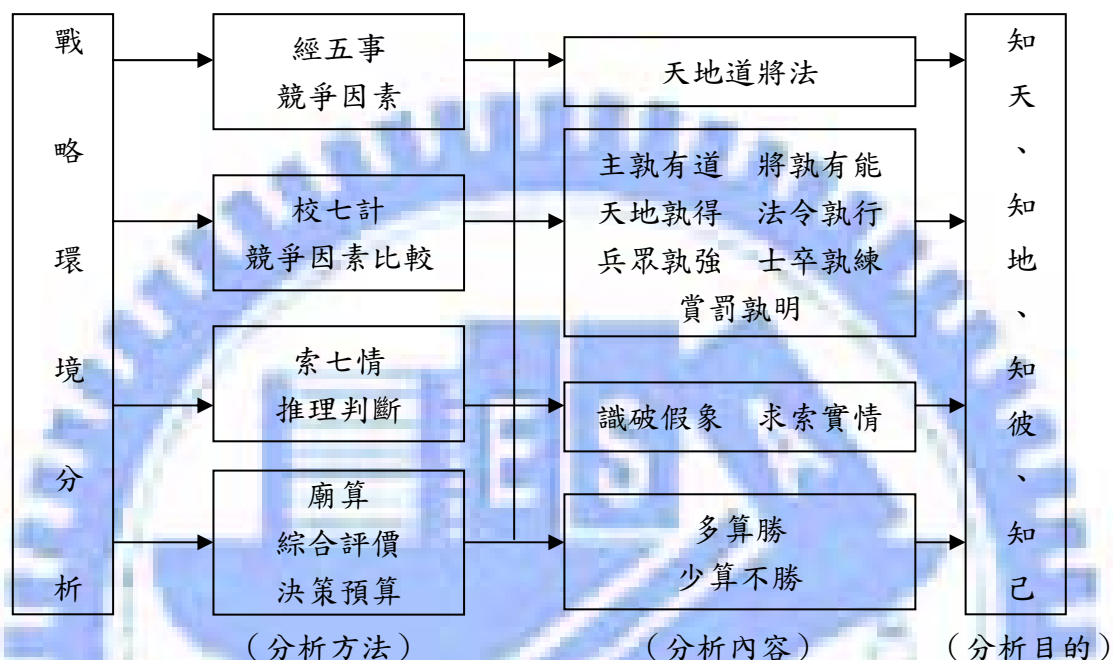
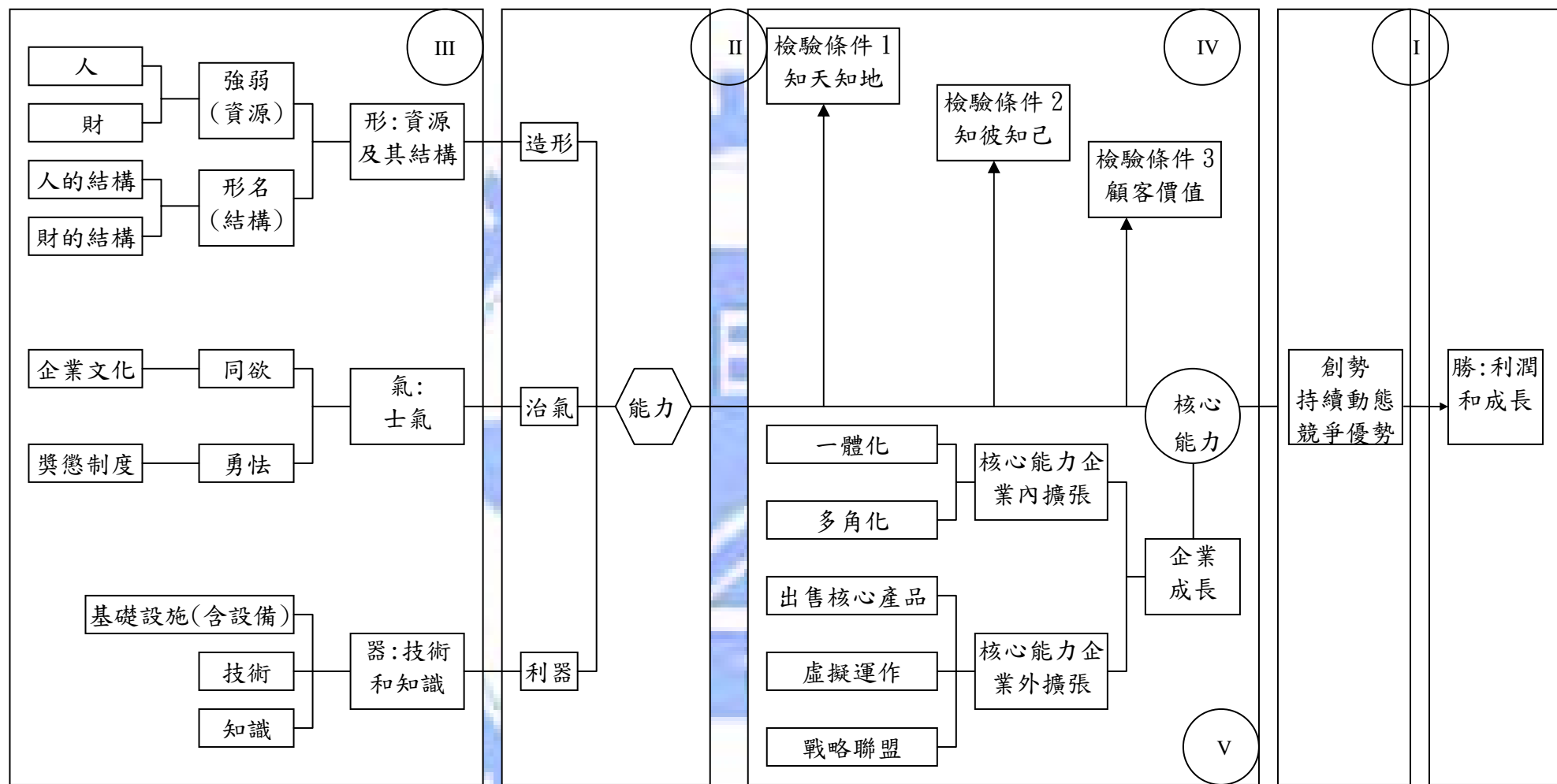


圖 2-3-1-3：「經校索算」戰略決策模型

資料來源：葛榮晉，2000，頁24

賈良定的「造形治氣利器而創勢－《孫子兵法》戰略思想體系研究及其在現代企業戰略管理中的應用」（賈良定, 2000），是目前探討孫子兵法在策略管理上較具系統的研究之一。該研究除建構現代企業戰略管理分析的程序模型外（圖2-3-1-4），也從孫子兵法的思想邏輯體系，導引出戰略思想體系（見2-3-4），在策略制定模型中，則提出五種策略類型（見2-3-2）。換言之，該研究整合了三種策略取向～程序、邏輯及類型取向，為孫子兵法建構出相當完整的現代策略管理體系。

<sup>12</sup>在中國大陸則將strategy翻譯為「戰略」，而非用「策略」（湯明哲, 2003）。



資源、士氣、技術與知識

企業能力

企業核心能力

競爭優勢

利潤和成長

圖2-3-1-4：企業戰略管理分析的一般框架 資料來源：賈良定，2000，頁82

在圖2-3-1-4中，區域I表示戰略目標分析；區域II表示企業能力和核心能力分析；區域III表示知彼知己研究內容；區域IV表示企業核心能力三個檢驗條件（即戰略環境分析）；區域V表示企業成長戰略分析。

其中值得注意的是，在圖2-3-1-4的框架中，「利器」係賈良定補充進來的，他認為孫子兵法精彩探討了「道天地將法」、「形」（兵力、兵形）與「氣」（文化、士氣等，卻隻字不談「器」（即兵器、武器、技術），成為孫子兵法的遺憾。為提高模型完整性，須加入「利器」這個項目。其實此項即為企業的設備、產品技術、know-how等。

## 2-3-2 類型取向類研究

有關孫子兵法在此類的研究係從不同類型的企業策略探討孫子兵法戰略思想相通或相關的概念，不過這樣片斷式的引用或摘錄，若無法掌握兵法與策略的核心，很容易造成斷章取義的牽強附會之說。

蘇濤（2000）的「孫子兵法中的戰略管理思想初探」從兩大策略管理學派～市場結構學派和資源配置學派的觀點出發，和孫子兵法中的戰略思想進行分析比較。研究中指出，市場結構學派是以哈佛商學院的波特（Michael E. Porter）教授為代表，其主張戰略管理的一項首要任務就是進行產業選擇，找出具有潛在高利潤的行業；其次，企業需要考慮的第二個戰略任務就是如何在已選定的行業中進行定位，以獲得相對競爭優勢。波特提出三種競爭的一般戰略（generic strategies）：總成本領先戰略（overall cost leadership）、差異化戰略（differentiation）、目標集聚戰略（focus）。

第一類總成本領先戰略的核心觀念和孫子兵法「軍形篇」的「勝兵先勝而求戰」、「善用兵者，修道而保法，故能為勝敗之政」的戰略思想是一致的；第二類差異化戰略和「兵勢篇」的「凡戰者，以正合，以奇勝。故善出奇者，無窮如天地，不竭如江河」的思想一致；第三類目標集聚戰略和「九地篇」的「並氣積力」、「並敵一向」思想一致。

蘇濤的研究並未對孫子兵法在這三類策略的研究進行更深入的分析或其策略邏輯之闡釋，僅止於提示孫子兵法在片斷章節上和這三種策略類型的關係，換言之，該研究無法清楚表達孫子兵法的現代策略思維脈絡。

賈良定（2000）的框架中也提出達到企業成長策略的兩種相輔相成方法，即核心能力透過一體化和多角化的形式在企業內擴張（即發揮整體的綜效），另一種方式是核心能力透過出售核心產品、非核心能力的虛擬運作和戰略聯盟形式在企業之間擴張。

另，林建煌（1994）在「孫子的策略形成與執行思想探討」中則提到虛實與奇正也可視為兩種策略型態。



### 2-3-3 構面取向類研究

企業策略構面的決定，除了前述營運範疇、核心資源、網絡資源，或是事業策略的產品線廣度與特色、目標市場之區隔方式與選擇、垂直整合程度之取決、相對規模與規模經濟、地理涵蓋範圍、競爭優勢等外，一般公司或集團的總體策略、事業策略、功能策略、網絡策略所形成位階順序的策略架構，亦可視為另一種策略構面的劃分方法。在軍事領域中，戰略具有層級性，且存在指導之關係，各戰略計畫主體皆具有密切的關聯性，無法獨立運策。以我國的戰略體系構想為例，大致區分為四個層級，分別是：大戰略、國家戰略、軍事戰略（軍種戰略）和野戰戰略（李浴日, 2000; 林基實, 1988; 紀昌鑫, 1984）。

孫子兵法在這類型的研究，紀昌鑫便從國家戰略、大戰略、政經軍心戰略及野戰戰略四階層性的構面，闡釋孫子兵法戰略原則。孫子兵法的國家戰略原則為「不戰而屈人之兵」、「先知與先計」、「用間」；大戰略原則為「伐交」、「趨諸侯者以利」、「不知諸侯之謀者不能豫交」；政治戰略以修道為核心、經濟戰略為建立經濟力以支持戰爭、心理戰略要一民之志，使上下能同生共死、軍事戰略重在選將、保法及建立優勢兵法，並要講求速戰速決、勝敵益強；野戰戰略的中心思想～武力戰是實現政治意志的最後利器，以主動、集中、機動、奇襲、變化、秘密為原則（紀昌鑫, 1984）。此研究雖以軍事戰略階層為架構，但對孫子兵法在企業策略思考也極具啟發價值。

Chen (1994) 在“Sun Tzu’ s Strategic Thinking and Contemporary Business”研究中提到，制定完整的策略必須以「始計篇」所揭示的「主孰有道、將孰有能、天地孰得、法令執行、兵眾孰強、士卒孰練、賞罰孰明」等七個必要要素為策略構面。

陳炳富和張建生 (1997) 認為，「始計篇」的「道、天、地、將、法」可做為企業經營的五個構面。不僅可作為預測分析的構面，也是建立具有競爭優勢策略之所在。

### 2-3-4 邏輯思想取向類研究

孫子兵法的研究依此大致又分兩種，一是以兵法為本體，研究者企圖整理出孫子的策（戰）略思想脈絡，此種研究依呈現面貌又細分兩類：(1) 重塑孫子兵法的思維脈絡或體系，且多配合系統式的圖表說明，如賈良定 (2000) 的研究；(2) 用文字歸納描述出兵法的策（戰）略原則，如韓大勇 (2001)、Chen (1994)、Frank (1982) 及多數探討孫子兵法在商業管理領域應用的叢書（陳文德, 1998; 梁憲初, 1994; 舒默, 2001; 楊善群, 2002; 普穎華、門秀實, 2002; 壇明山, 2001）。第二種是從管理學域的角度出發，探討孫子兵法和策略學派主張或策略邏輯的關係，如蘇濤 (2000) 的研究。

賈良定的研究認為，孫子兵法內在思想邏輯體系分為四層次（圖2-3-4-1）：第一層次是「兵戰起於危，落於利」，其最高境界是「全勝」；第二層是「先知」，戰前必先「計謀」，而「計謀」必須透過「用間」；第三層是「知勝有五」，五勝戰略是勝利的必要條件；第四層次是「為勝」戰術，為勝之術「先為不可勝」，通過「詭道」、「神速」、「以迂為直」等戰術，從而「致人而不致於人」，進一步謀取勝利。

其中第三層次主要即在探討及建構孫子兵法的戰略體系（圖2-3-4-2），此戰略體系是以「謀攻篇」所提的五個知勝之道～「知可以戰與不可以戰」、「識眾寡之用」、「上下同欲」、「以虞待不虞」、「將能而君不御」為核心，而且和「始計篇」的「經之以五事，校之以計，而索其情」的先知邏輯是相關聯的。

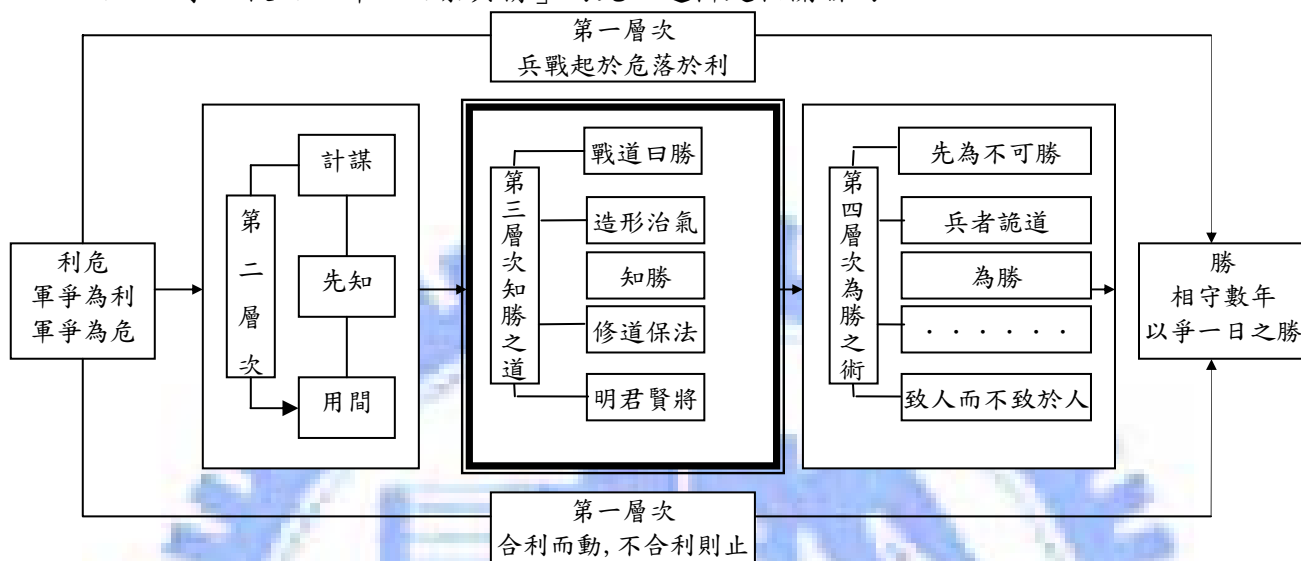


圖2-3-4-1：《孫子兵法》思想體系

資料來源：賈良定，2000，頁75

在圖2-3-4-1和2-3-4-2中，「修道保法」其實對應了兩個知勝之道：「上下同欲」和「以虞待不虞」；「戰道曰勝」（「戰道」即戰爭的規律）指的是「知可以戰與不可以戰」；「明君賢將」指的是「將能而君不御」；「造形治氣」則是「識眾寡之用」。「造形」和「治氣」都是為了創造「勢」，前者產生的叫「形勢」，後者產生的叫「氣勢」。在孫子的理論中，「形」有雙重內涵：「強弱」和「形名」。「強弱」是指擁有的兵力，「形名」是指兵力的配置結構。整體來看，賈良定的研究不僅建構出系統性的策略管理程序模型，亦相當完整地整理出孫子兵法在邏輯上的脈絡。

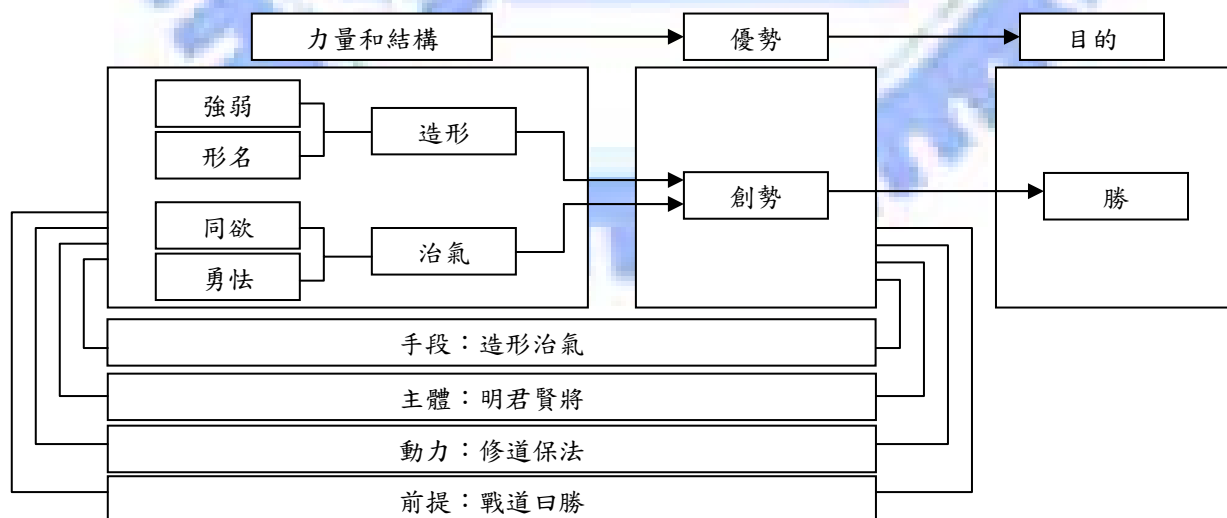


圖 2-3-4-2：《孫子兵法》戰略思想體系

資料來源：賈良定，2000，頁79

韓大勇(2001)的「孫子戰略戰術思想研究」論文共分七章，其中有關戰略的部分僅在第四章<sup>13</sup>論述。他共歸納出孫子兵法二大點戰略思想原則：第一是「校以七計」的「先勝」戰略思想，且「先勝」的基礎在「先知」，「先知」又可透過「用間」和「廟算」兩種方法達到。

第二是「經之五事」的「全勝」戰略思想。孫子的核心思想是一個「全」字，在全書中，「謀攻篇」出現最多，十足含有戰略作為的意涵在內，從開宗明義的「不戰而屈人之兵」的理念，接著提出戰略指導：「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」(謀攻)就可看出。該研究進一步指出，孫子「全爭天下」的指導，從橫切面來看，就是要從五項戰爭要素：道天地將法，做全面的經營與規劃；從縱切面來看，就是要從「上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城」四個戰略層次作整體運作，亦即建立和運用國家戰略、大戰略、軍事戰略、野戰戰略的體系，以爭取長期的優勢。

不過韓大勇的研究，仍無法充分清楚地從現代策略管理的邏輯解釋和孫子兵法的關係，僅係將孫子「先勝」和「全勝」的戰略思想從兵法的角度簡要地整理介紹。

Frank(1982)將孫子兵法在小型系統環境(small systems environment)的應用上，歸納出九個原則：①目標原則；②主動原則；③集中原則；④命令一致原則；⑤經濟原則；⑥彈性原則；⑦簡單原則；⑧出奇原則；⑨安全原則。這個九個原則，可能在實務應用上會有所衝突，管理決策者必須掌握全局，權衡輕重。

蘇濤(2000)的研究除了前述從策略類型取向點出孫子兵法的價值外，也從策略邏輯的觀點探討資源配置學派和孫子兵法戰略思想的關係。資源配置學派<sup>14</sup>認為，與企業外部環境相比，企業內部條件如企業內部能力和資源知識的累積，才是解釋企業獲得超額利潤和保持企業競爭優勢的關鍵。此學派之經營戰略觀念有三層涵義：

第一，企業在本質上是一個以資源(能力)為核心的體系。這點和孫子兵法「用間篇」所提「相守數年，以爭一日之勝」的觀念相通，企業間的競爭並非一朝一夕就能決定勝負，往往要經歷一段較長的時間才能分曉，真正白熱化的競爭是短時期的，更長的時間是一個「相持」、「相守」的過程，也正是在這時段時內，企業應累積資源，培育自己的核心能力，才能確保在競爭中勝出。

其次，合理配置資源、開拓產品市場是企業長期競爭優勢的決定性因素。孫子兵法認為，作戰時要善於運用擁有的兵力、武器等條件，營造出「兵勢篇」所說的「激水之疾，至於漂石者」的「勢」。這種「造勢」的思想就是對自己擁有的資源進行合理有效的配置，以造就有利於對敵作戰的優勢。就企業而言，競爭優勢的形成及有利的競爭地位也和其自身資源配置的有效性分不開。

<sup>13</sup>第一章緒論，第二章春秋年代風雲，第三章《孫子》的戰爭認知，第五章《孫子》的戰術思想，第六章《孫子》的治軍思想，第七章結論(韓大勇,2001)。

<sup>14</sup>eg. Cary Hamel、C.K Prahalad、Sehendel、C. Bowman etc.



第三，企業內部的資源儲備參與決定企業的經營範圍，特別是企業多元化經營的廣度和深度。企業在制定策略時，不能貪多求大、盲目擴大其經營範圍，否則容易適得其反，因此應該視資源的多寡才能決定競爭的方法，這點和「謀攻篇」「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」的觀點是相通的。

#### 2-3-5 小結

綜上所分析，可從表2-3-5-1看出有關孫子兵法目前在戰（策）略管理方面，各類型研究均相當豐富，但真正從現代管理學理論和學派的角度出發，探討孫子兵法的邏輯思想取向之研究，則仍有待努力。蘇濤的研究雖從資源配置及市場結構學派的角度檢視孫子兵法，但尚無法充分顯示孫子兵法的現代策略管理邏輯或本質。



表2-3-5-1：孫子兵法在策略管理領域之研究

研究/研究者	研究類型	程序 取向 類	類型 取向 類	構面 取向 類	邏輯思想取向類		
					以孫子兵法為本體		從現代管 理學域角 度出發
					建立體系	歸納原則	
孫子的策略形成與執行思想探討 林建煌(1994)		✓	✓				
孫子兵法之策略管理思想 楊馥菱(1999)		✓					
孫子之管理思想-戰略形成、執行與控制 林基實(1988)		✓					
孫子的廟算模型與企業的戰略決策 葛榮晉(2000)		✓					
造形治氣利器而創勢－《孫子兵法》 戰略思想體系研究及其在現代企業戰 略管理中的應用 賈良定(2000)		✓	✓		✓		
孫子兵法中的戰略管理思想初探 蘇濤(2000)			✓				✓
孫子兵法中戰略思想之研究 紀昌鑫(1984)				✓			
Sun Tzu' s Strategic Thinking and Contemporary Business Chen(1994)				✓			
Competitive Advantage and Strategic Model 陳炳富、張建生(1997)				✓			
孫子戰略戰術思想研究 韓大勇(2001)						✓	
Sun Tzu on Small Systems Management Frank(1982)						✓	
孫子 楊善群(2002)						✓	
孫子兵法與戰略管理 普穎華、門秀實(2002)						✓	
商用孫子兵法 梁憲初(1994)						✓	
商戰兵法-孫子 舒默(2001)						✓	
孫子兵法商戰謀略 壇明山(2001)						✓	
孫子兵法經營學 陳文德(1998)						✓	

資料來源：本研究

### 第三章、研究方法

本論文所採之研究方法涉及兩個層面，一為將孫子兵法透過特定程序轉化，另一為將轉化後的孫子兵法應用於策略管理。在蒐尋轉化孫子兵法策（戰）略思維脈絡的過程中，將透過「搜尋論述結構的創造性轉換法（creative transformation approach）」（見3-2節），將孫子的策（戰）略邏輯和現代企業策略的邏輯（本質）做交叉比對，找出兩者在各篇、各段、各句的相通處後，再透過策略邏輯分佈的情形，建構出孫子兵法之現代策略邏輯體系，最後提出孫子兵法用於策略思考的建議。

#### 3-1 研究假設

孫子兵法雖具有豐富策略意涵，但畢竟是在兩千五百年前孫子針對當時的時代背景所產生而流傳至今的軍事哲學思想，如欲加以援用於現代策略管理領域，必須先克服兩個困難，一是理解吸收古籍知識的困難，二是應用古籍知識的困難（蘇韶懿, 1998）。

蘇韶懿研究中提到，所謂「理解」，屬訓詁考證兵法原典及其傳播形式層面問題，這部分在歷代大量學者針對孫子兵法作者、社會環境及文句、字義、內容等問題的註解及考據努力下，已累積相當成果，限制較小；「吸收」係指必須透過「轉換的程序」，從不同時代、文化背景、知識領域的「表相相異處」中，找出知識「本質相通處」。

針對第二項「應用」的困難，蘇韶懿（1998）提出相當具體的建議，其將非軍事領域援用孫子兵法應注意的事項歸納如表3-1-1：

表3-1-1：非軍事領域援用孫子兵法的注意事項

※檢查援用情境
1. 適於援用孫子兵法的現代情境為「對立競爭」，故非軍事領域要援用孫子兵法時應先檢查欲應用之情境是否為「對立競爭」。
2. 孫子兵法是用於處理具危機性質的非常狀態，故非軍事領域要援用孫子兵法前應先區分應用對象所處的狀態究係處於常態或非常態，若處於非常狀態（尤其是具危機性質的非常狀態）時，才適於援用孫子兵法。
※檢查援用對象
3. 可援用孫子兵法的對象：人、群體、組織、社群、社會、跨國組織等生命系統，故非軍事領域要援用孫子兵法時應先確定運用的對象是屬於由人所組成的上述各類系統，而且援用的對象系統確實存在，並具有一套維繫系統運作的制度，擁有相當數量可資利用的資源。
※檢查援用問題的層次
4. 孫子兵法所關切的問題的層次為：整體系統生存發展上的規劃與經營，故非軍事領域要援用孫子兵法時應先確定所欲應用的問題是否屬系統經營層次的問題。
※檢查援用活動的性質



5. 孫子兵法所探討、分析的活動為：(1)機會的取得與理想的實現；以及(2)威脅的迴避或解除的活動。故非軍事領域擬運用孫子兵法來指導其活動時，可先從活動的性質是否與系統生存與發展的機會之取得與實現、或威脅的迴避或解除有關，來判定是否適於援用孫子兵法。

6. 孫子兵法所揭示的戰略、戰術觀念強調：要整合系統內外的資源與力量，才能取得機會、實現目標（理想）或解除威脅，故非軍事領域擬應用孫子兵法來指導其活動時，可以「須發揮系統整體之攻擊與防衛的力量」為條件，進一步判定該活動是否為適於援用孫子兵法的活動。

※分辨自身問題所屬的類性層次

7. 孫子兵法所揭示的戰略戰術理念，分屬下述不同類性的層次：整體系統或作戰部門、戰爭層次或戰役層次、伐謀伐交層次或伐兵攻城層次。因此，非軍事領域擬援用孫子兵法的戰略、戰術觀點時，應先分辨自身問題所屬的類性層次，然後再由篇章意旨找出對應自己問題類性的孫子兵法的內容，再進行應用。

資料來源：蘇韶懿，1998，頁111

由第一章之研究動機及研究目的可知，本研究旨在探究孫子兵法與當代策略管理邏輯（本質）間的關係，故必須在孫子兵法與策略管理學域之間，透過選用合理的質性研究方法，將古籍原典轉化應用於當代所面對問題。因此本研究亦須就孫子兵法援用於企業策略時的情境，針對表3-1-1中的七項條件逐一檢視，且假設第二至第七項條件均成立。

其中，值得注意的是第一項條件，就援用情境中的「對立競爭」檢查而言，因為「競爭」是企業成敗的核心，而「競爭策略」則是要使企業在最基本的戰場（產業）上，找出有利的競爭位置。大多數的企業也將競爭對手視為一種威脅，關注的焦點在於如何與競爭對手爭奪市場占有率，如何防止競爭對手進入市場（Poter, 1985a）。因此這種觀點，符合表3-1-1第一項條件。

甚至在很多產業中，企業的競爭地位可能會因適當的競爭對手而增強。「良性」競爭對手可以激發企業旺盛的企圖心，因而強化具有持續性的競爭優勢、並改善整體產業結構。所以競爭對手是助力也是阻力，只把競爭對手看成敵人，不但可能傷害本身的競爭優勢，也將影響產業的整體結構（Poter, 1985a）。所以條件一的「對立競爭」若是走出「零和」競局的觀點，擴大承認現實中「雙贏」、「良性競爭」、「策略聯盟」等實際情況，則孫子兵法在援用於企業策略時，亦不違悖第一項條件。而這也正符合孫子兵法中「謀攻篇」「全爭」的「雙贏」觀念（見4-2-3節）。

### 3-2 搜尋論述結構的創造性轉換法

創造性轉換法是用來將古籍零散的觀念，重新建構為符合現代時空背景的知識的方法，其處理的對象是所欲研究古籍的內容。林毓生（1982）曾對「創造的轉化」做過如下的說明：

「創造的轉化」是一個過程，在此過程中，新的東西是經由對傳統裡有價值、有生機的質素的改造而與我們選擇的現代觀念與價值相互銜接。在這種有所根據的創造過程中，傳統的價值觀得以轉化，這種轉化因為不是要在全盤否定傳統的用意下進行，而是為了與傳統中健康、有生機的質素銜接的目的下進行，所以一方面能使傳統因獲得新的意義而復甦，另一方面因的確有了新的答案而使新的問題得以解決。

創造性轉換法可將孫子兵法原本具有的策略邏輯，透過一包含轉換及銜接的過程，再生成為具當代策略價值及應用的知識和利器。

蘇韶懿（1998）在其對孫子兵法論述結構的研究中，將「如何透過創造性轉化法對古籍進行結構性的重組轉換」整理出五個步驟：

1. 針對所要研究的古籍，由古籍的內容和相關的現代理論與經驗相互參照，以找出與古籍概念所指之事物或現象相同或可相類比的現代理論與經驗。
2. 建構有現代理論或經驗支持又能解釋古籍概念的轉換架構，此轉換架構可能是取用現存的概念架構，或是由研究者自行建構適用的概念架構。
3. 依據轉換架構篩選古籍原典中相關的陳述句。
4. 依轉換架構彙整摘錄自古籍原典中的陳述句。
5. 依轉換架構所代表的現代理念，詮釋古籍陳述句的現代意義，俾便古籍概念的現代應用。

創造性轉換法的關鍵在轉換架構的建立，但研究對象如果是像孫子兵法這類已具結構性內容安排、觀點或敘述的古籍，研究者在以現代概念去重組轉換古籍概念時所設計新的轉換結構與作者思維脈絡往往不一定吻合，若以此外設結構來詮解古籍內容，將有可能對古哲的思維產生誤解。

因此蘇韶懿（1998）進一步將創造性轉換法區分為兩種類型：一是應用於內容缺乏清晰架構(或思想架構模糊)的古籍之創造性轉換法，即「搜尋古籍中之適用觀點(points of view)」為導向的創造性轉換法，如針對語錄體裁的《論語》的研究；另一類是應用於思維體系已大略清晰之古籍的創造性轉換法，即「搜尋古籍之論述結構」為導向的創造性轉換法，如孫子兵法類的研究。

這種轉換法包含七項構件（building blocks）：①古籍原典②以往研究者對古籍作者論述觀點之詮釋③現代環境及相關知識④古籍作者對所論述問題的基本觀念⑤古籍原典的篇章意旨關係⑥原典主旨與論點的假設與前提⑦現代援用領域援用古籍知識的注意事項。

上述轉換法之操作程序如下，並以圖3-2-1更清楚表明彼此之間的關係：

1. 參用以往研究者所詮釋之古籍作者的論述觀點，及現代有關理論，綜整與詮釋古籍原典，得到古哲對其論述問題的基本觀點。
2. 以古哲論述問題的基本觀點為詮釋觀點，論釋原典的文字表達結構及內容，建構融會古籍原典顯性及隱性概念的篇章意旨關係。
3. 由古哲論述問題的基本觀點及古籍原典的篇章意旨關係，考慮現代環境的需求及可使用的相關知識，評析與推論古籍原典主旨與論點的假設與前提。進而提出現代援用古籍知識的注意事項。
4. 以古籍原典的論述結構及現代援用古籍知識的前提與條件，進行古籍知識的現代應用。

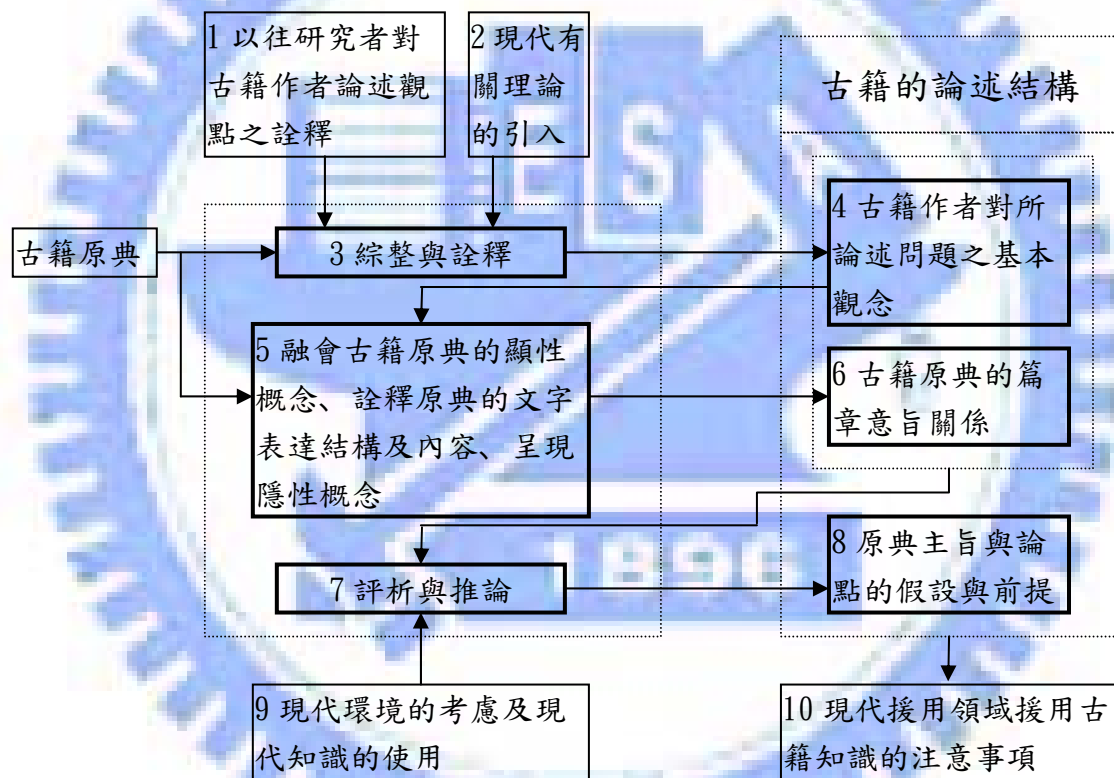


圖 3-2-1：搜尋論述結構的創造性轉換法之轉換程序

資料來源：蘇韶懿，1998，頁54

本研究利用創造性轉換法的轉換程序，應能呈現孫子兵法內容中之重要的策略思維脈絡；再透過策略邏輯分佈表，以建構孫子兵法各篇和策略邏輯本質之關係，並呈現孫子兵法之企業策略邏輯體系。此邏輯體系將以附錄形式收於本論文之末。



### 3-3 孫子兵法中具有涵義之代表性關鍵句分析

本研究搜尋孫子兵法論述結構的創造性轉換法，首先必須針對過去有關孫子兵法的研究做綜合性彙整（圖3-2-1內1），配合現代策略理論或觀點的導入（圖3-2-1內2），以了解孫子兵法的策（戰）略基本觀念。事實上，此一工作即第二章的文獻探討，即針對孫子兵法在策略管理領域之若干研究，以策略研究取向的觀點，歸納出孫子兵法策（戰）略基本觀點，共涵蓋策略管理程序、策略類型、策略構面、策略原則等四個範疇。另外，蘇韶懿（1998, 頁74）的研究指出：「不論研究者的主題為何，其取用或詮解孫子兵法的論點都不外乎戰略、戰術、評估、規劃、執行、領導、情報、求知、全勝、詭道、機動等等，顯見這些觀點是孫子兵法中最基本、重要的論點」（圖3-2-1內4）。

然而，這樣的成果似尚不足以提供一個具有導引至管理領域援用孫子兵法的論述結構，僅能做為綜整及分析孫子兵法論述觀點推論的參考和推論結果是否悖離這些觀點的檢查，因此應再進一步分析孫子兵法各篇陳述句（sentence）的性質，找出最能呈現孫子兵法論述觀點的關鍵句（key sentences），以做為分析孫子兵法思維脈絡及建立轉換架構的必要前置工作（蘇韶懿, 1998）。

所謂關鍵句分析的工作，就是篩選、過濾與濃縮孫子兵法的工作。蘇氏按照以下四個步驟完成關鍵句的分析：(1)分析段落主旨；(2)就各段落，先以句號為斷句<sup>15</sup>，分析該句的性質；(3)就各句子，若該句內各子句的作用一致，則以全句為單位，進行性質分析；(4)先篩選屬於結論、原則、條件等性質的陳述句，初步篩選出的陳述句再參考前後文的意義，考慮是否可以捨去。透過這四個步驟過濾出孫子兵法中最能表達孫子觀念的關鍵句。

本研究亦利用這一套程序進行關鍵句分析，但有必要在思考孫子兵法各篇文句的「作用」前，先明確定義各句歸屬類別。這些類別共包括「定義」、「方法」、「強調」（含「強調重要」、「反面強調」）、「說明」（含「利害說明」）、「結論」、「原則」、「比喻」、「解釋」、「形容」、「引言」、「條件」等十一類。各類之涵義如表3-3-1。

在做陳述句類別及關鍵句判斷時，本研究有兩點重要說明。第一，某些陳述句因其性質及用意，可能適合兩個以上的類別，本研究僅主觀地判定最主要之類別，其餘則捨去；其次，在篩選屬於關鍵句的類別時，除了蘇韶懿提到的「結論」、「原則」、「條件」等三類，亦針對屬於「定義」、「方法」類及部分重要「說明」、「形容」類的陳述句，檢視三項前提：(1)參考前後文敘述；(2)該句於當篇內之地位；(3)能否於現代策略中解析出類似的觀念，若符合者，則亦將之列為關鍵句。

<sup>15</sup>蘇韶懿此項分析係以魏汝霖（2001）所校勘的孫子兵法為藍本。

表3-3-1：陳述句類別及涵義表

類別	涵義
定義類	將某個 <u>概念</u> 所包含的內容 <u>簡要而完整的表達</u> 出來
方法類	為達到 <u>某種目的</u> 所採的 <u>行動和步驟</u>
強調類	對於某個觀念，特別加以 <u>鄭重表示</u> ，使人 <u>注意或信服</u>
說明類	用語句或文字來 <u>解釋</u> 明白某個觀念
結論類	泛指對某個觀念， <u>最後所下的論斷</u>
原則類	<u>行動所依據的法則或準則</u>
比喻類	將兩種 <u>相似的事物</u> <u>相比</u> ，使得所說的話或所寫的文章 <u>具體生動，容易了解</u> ， <u>富有形象化</u>
解釋類	分析闡明或說明某事的 <u>原因、理由</u>
形容類	事物 <u>呈現出的形式、狀態</u> 或 <u>描述、描寫</u>
引言類	引用 <u>其它書籍</u> 的言論
條件類	應 <u>具備的要項</u>

資料來源：國語辭典，<http://140.111.1.22/mandr/clc/dict/>

在經過關鍵句分析篩選後，蘇韶懿接著選用生命系統理論詮釋孫子兵法的觀點。而本研究在經過第二章文獻探討初步得到孫子兵法策（戰）略觀點的涵蓋範疇，因不足以結構而全面地描述孫子策（戰）略思維脈絡，因此亦需經關鍵句的策略分析工作，使更明確清楚地表達兵法中各篇關鍵句之現代策（戰）略的基本觀點（圖3-2-1內4和5，請見4-2節），並進而作為後續探求孫子兵法全書和各篇的企業策略思維邏輯脈絡之基礎（圖3-2-1內6，請見第五章）。但本研究在後續進行現代有關理論的引入時（圖3-2-1內2），則利用學者吳思華《策略九說》（2000）中所提示九個策略邏輯的架構、相關的策略理論著述、孫子兵法的研究著述等，來詮釋關鍵句，以直接探求孫子兵法的基本企業策（戰）略觀點。

最後，針對本研究之成果，提出應用孫子兵法於策略思考的建議（見第六章）。附錄則是以矩陣方式展現孫子兵法與企業策略邏輯關係的矩陣圖，藉此圖彰顯整部兵法的企業策略邏輯體系。