

## 第五章、孫子兵法的企業策略思維邏輯脈絡

本研究至目前為止，已從企業策略邏輯的角度，將孫子兵法各篇的關鍵句完成全面性的分析（見表5-1-1）。本章將基於4-2節分析的結果，利用孫子兵法各篇在九個策略邏輯的分佈情形，歸納整部兵法及各篇之企業策略邏輯趨向及其策略思維邏輯脈絡（圖3-2-1內6）。

### 5-1 孫子兵法之企業策略邏輯趨向分析

孫子兵法之企業策略邏輯比重，係各篇依比所占九種邏輯的份量分別計算，其彙總情形列於表5-1-1。

表 5-1-1：孫子兵法各篇之策略邏輯分佈表

策略邏輯 孫子兵法	價值		效率		資源		結構		競局		統治		互賴		風險		生態		合計	
始計篇	2	9%		0%	3	14%	2	9%	8	36%		0%		0%	5	23%	2	9%	22	100%
作戰篇		0%	5	17%	9	31%		0%	3	10%	5	17%	3	10%	4	14%		0%	29	100%
謀攻篇	5	16%	1	3%	5	16%	4	13%	6	19%	2	6%	1	3%	5	16%	2	6%	31	100%
軍形篇	5	14%	2	5%	6	16%	6	16%	6	16%	5	14%		0%	6	16%	1	3%	37	100%
兵勢篇	2	7%	3	11%	4	15%		0%	5	19%	3	11%		0%	5	19%	5	19%	27	100%
虛實篇	6	12%	1	2%	4	8%	7	13%	16	31%	1	2%		0%	13	25%	4	8%	52	100%
軍爭篇	5	10%	5	10%	6	12%	5	10%	8	16%	5	10%	3	6%	10	20%	3	6%	50	100%
九變篇	3	10%		0%	4	14%	3	10%	5	17%	3	10%	2	7%	6	21%	3	10%	29	100%
行軍篇	10	13%	5	6%	8	10%	10	13%	14	18%	5	6%	1	1%	14	18%	10	13%	77	100%
地形篇	6	13%	2	4%	11	23%	10	21%	7	15%	1	2%	1	2%	7	15%	2	4%	47	100%
九地篇	6	8%	5	7%	16	23%	8	11%	8	11%	6	8%	4	6%	13	18%	5	7%	71	100%
火攻篇	3	11%		0%	2	7%	3	11%	7	26%	2	7%	1	4%	6	22%	3	11%	27	100%
用間篇		0%		0%	8	44%		0%	5	28%		0%		0%	5	28%		0%	18	100%
合計	53	123%	29	67%	86	233%	58	129%	98	263%	38	95%	16	39%	99	254%	40	96%	517	1300%
比重	9.49%		5.13%		17.96%		9.90%		20.22%		7.31%		3.02%		19.57%		7.40%		100%	

\*表中各數字代表孫子兵法各篇，在分析完所有關鍵句後，所屬之策略邏輯數目

資料來源：本研究

表5-1-1的數字係各篇在各策略邏輯之分佈數，但因各篇內容長短不一，所以必須將各數字除以該篇之合計數，得出比例數，方可代表各邏輯在各篇的重要性。

表5-1-1中顯示，各邏輯在整本孫子兵法所佔的比例，以「競局」（20.22%）、「風險」（19.57%）、「資源」（17.96%）為前三名，最低者為「互賴」（3.02%）。若以孫子兵法在企業策略的應用來看，這樣的統計數據顯示：

1. 孫子兵法是一本用於國家戰爭的戰略指導，其所涉及的是和軍事方面相關的所有活動。而戰爭是涉及兩方以上為了某些目的或利益的競爭情境，為了贏得戰爭，兩方必須展開軍事、政治、外交、經濟、心理等方面的競爭。

本研究結果亦顯示，企業競爭確是企業經營的策略層次所面臨的首要課題。在「競局說」中提到，「競爭是企業經營的基本原則」；波特（1985a）也指出，「競爭」是企業成敗的核心，它決定了企業的創新、文化凝聚力、執行效率等，與整體表現息息相關的各種活動；「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。可見孫子兵法不論在軍事戰爭或企業競爭，都是以「競爭」為核心思想。在兵法內容方面，孫子提出的各種戰略觀、戰術技巧，都和「競局說」在企業攻防策略上的邏輯相符，所以對企業之間的競爭應有相當大的價值和啟發意義。

2. 孫子兵法中第二重要的策略邏輯為「風險」，也就是說，企業經營一定要具備風險管理的觀念。「九變篇」的「智者之慮，必雜于利害」就是這種理念最具代表性、形容地也最貼切的名言。孫子兵法的「全爭」觀念～主張不經血戰，而應在謀略上競爭，以追求敵我無損的勝利（謀攻篇）。這種「全爭」的競爭哲學，其實背後蘊含的，便是風險控管機制的觀念。企業在策略規劃時，若能將各種環境中的風險考量進來，競爭活動展開便能在最低風險影響下，求得較高的策略執行績效。

從另一個角度來看，也可證明孫子兵法應用於企業經營時對風險管理的重視，那就是「先知」原則（用間篇）。「始計篇」的廟算、「謀攻篇」的知彼知己、「行軍篇」的各種戰場上的相敵術、「用間篇」的各種取得情報方法，都可降低競爭過程中環境不確定性因素對企業造成的影響。

3. 孫子兵法在企業策略的第三大重點邏輯，是以「資源」為基礎的戰略觀。孫子在「始計篇」之後，特別提出「作戰篇」，表示資源對戰爭的重要性。「作」者，興也。「作戰篇」並非討論如何在戰場上作戰的方法，而應該解釋為：「興戰前的準備」。在企業經營上亦是同樣的道理，企業應如何尋找、創造與累積其核心資源，打造組織能耐、形成較佳的競爭力，是企業在面對競爭課題時必須優先考量的（吳思華, 2000）。

「作戰篇」不僅闡明戰爭與經濟的關係，也主張應採取某些措施，以完成戰爭的準備。孫子相當重視軍事後勤體系運作是否順暢，為了確保物資補給能夠支援前線作戰，他提出了「戰地動員」，也就是「因糧於敵」的觀念，以確保前線在最快速的狀況下維持人員物資的充足。這和企業在國際舞台上競爭時，應以更有效率的方式進行全球運籌管理，提供企業競爭所需的資源，掌握競爭的時效性，是相同的道理。

4. 本研究所列孫子兵法中真正涉及外交戰略的關鍵句，僅「謀攻篇」的「伐交」、「軍爭篇」、「九地篇」的「不知諸侯之謀者，不能豫交」、「九地篇」的「衢地合交」、「不爭天下之交，不養天下權，信己之私，威加於敵」。而且，孫子雖提出在某些競爭情境下必須採取外交聯盟的手段，也承認外交策略能避免損害敵我方實力，符合「謀攻篇」的「必以全爭於天下」的戰略目標，但對外交策略

的態度，始終是持謹慎保留的態度，因為如果不知聯合對象的動機實力，是不宜採取外交聯盟的策略；而且第3點的分析，孫子相當重視我方資源實力的基礎，如果我們具有雄厚的競爭優勢，甚至可以在沒有外交聯合的狀況下，直接威加於敵。這就是堅信以自己實力來贏得競爭的「信己之私」觀點。

所以就本研究在企業策略邏輯的分析結果來看，似乎也顯示這種思想，故「互賴說」在整部兵法中佔的比重最低。但是，誠如「互賴說」中提到的，企業在面臨多變而詭譎的環境時，已幾乎沒有任何一家企業能夠由組織內部提供生產所需的全部資源，也無法以一己的力量對抗環境的壓力，所以仍必須基於產業價值體系中的專業分工，形成禍福與共的事業共同體（吳思華, 2000）。這點是孫子兵法在援用到企業策略思考時，必須特別注意的。

孫子兵法各篇的關鍵句與九個策略邏輯的關係，可建構成一個9x13的矩陣，本研究將此一矩陣稱為「孫子兵法之企業策略邏輯體系」（請參考附錄）。透過此體系表，可以清楚看出孫子十三篇和九個策略邏輯的連結點，而每個連結點則是以關鍵句的形式展現。

## 5-2 孫子兵法各篇之企業策略思維邏輯脈絡

本節將根據表5-1-1孫子兵法各篇在九個策略邏輯的主要分佈情形，歸納推論各篇主要的策略思維邏輯脈絡。

### 5-2-1 始計篇之企業策略思維邏輯脈絡

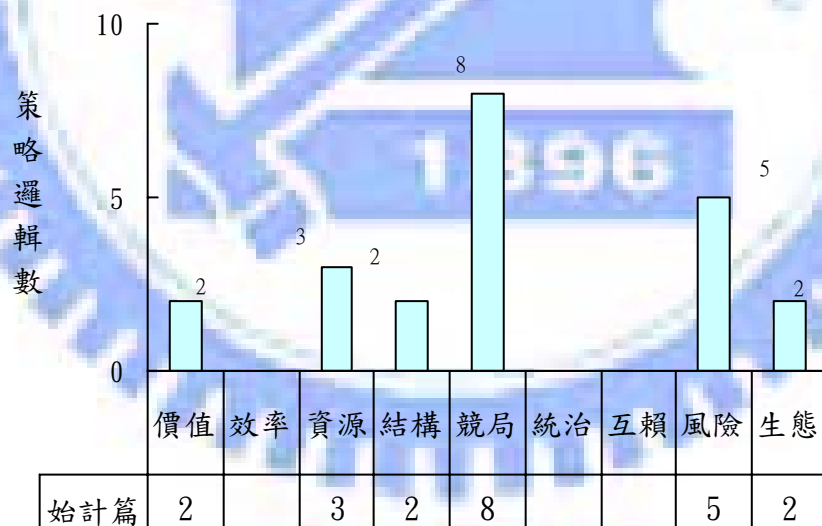


圖5-2-1-1：始計篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究

孫子在全書第一篇，開宗明義地指出，戰爭是國家的大事，關係人民生死、國家存亡，因此必須極其謹慎地對待。圖5-2-1-1顯示，從企業策略的邏輯來看，「競局」也是「始計篇」的核心思想。



「競局」邏輯出現最多的地方，是在「五事」闡述完的造勢觀點，也就是「詭道」的部分。若以企業競爭的角度，「始計篇」的競爭邏輯非常強調競爭環境訊號的掌握及運用，其目的在使敵我雙方在互動過程中，將外部情勢導向有利於我方。

所以可以表達「始計篇」主要的企業策略思維邏輯的敘述就是：企業競爭及為達成競爭目的的策略是非常重要的，而企業的競爭必須詳實掌握環境資訊，並透過策略作為將環境的情勢塑造成對我方有利，如此方能降低策略執行時的風險及提高成功機率。

#### 5-2-2 作戰篇之企業策略思維邏輯脈絡

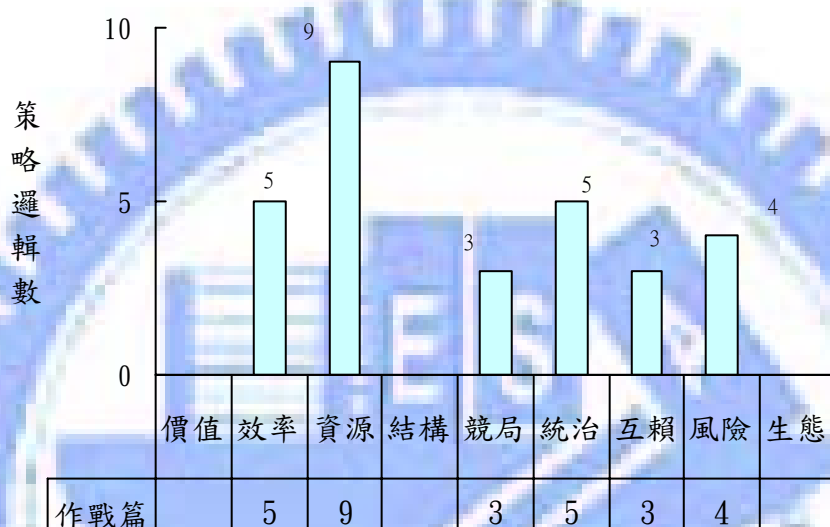


圖5-2-2-1：作戰篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究

戰爭從來都是政治、軍事與經濟的競賽。戰爭對經濟的依賴性是較強的。沒有經濟條件與經濟資源，是無法取得戰爭勝利的。因此「作戰篇」就是軍事的「後勤論」（普穎華, 2001）。本篇一開始便點明了戰爭與經濟的關係，並且主張以速戰速決的方法，儘快結束戰爭，維持國力；然而要達到速戰速決的目的，必須依賴後勤體系順暢而有效率的運作。孫子的後勤，主要由兩個部分構成，一是取用於國，即由後方的國內自行運補，供給前線作戰所需；另一是因糧於敵，即由戰事發生的所在，直接取用當地物資。透過這樣的後勤機制，方能在最有效率的狀況下，讓作戰順利進行。

以企業經營來看，這種重視後勤的觀念，其實和「資源說」以資源為基礎的邏輯不謀而合。企業應建構有利於策略執行、企業競爭的策略性資源，累積組織的核心競爭優勢；並在最有「效率」的狀況下進行組織運作和運籌管理，有效率的運籌管理其實也反映於「統治說」的資源統治邏輯中。

圖5-2-2-1亦可看出這樣的趨向。資源建構、蓄積乃至使用、維持的過程，都和「效率」、「統治」的策略邏輯息息相關，必須相互為用，方可收相輔相成之效。而這也正是「作戰篇」主要的企業策略思維邏輯脈絡。

### 5-2-3 謀攻篇之企業策略思維邏輯脈絡

根據孫子的戰略觀念，出動大軍，衝鋒陷陣，並非上上之策。不論速戰速決或烽火經年，不論出師大捷或潰不成軍，只要發動戰爭，必然造成敵我雙方人員的死傷，以及財力物力的耗竭，因此「百戰百勝，非善之善者也；不戰而屈人之兵，善之善者也」。孫子主張，惟有不戰而勝，保全國力，才是最高境界（羅吉甫,1994）。這種敵我「全勝」思想，必須透過「伐謀」、「伐交」的方法，也就是戰略和外交上的爭勝，方能達到兵不血刃、全爭于天下的目的。這個「全」就是「謀攻篇」最核心的思想。

「全」對企業競爭也具有相當重要的啟發。如何在最低損耗下，既取得勝利，又保全敵我雙方的實力，達到雙贏的境界，是管理者必須面對的首要課題。訴諸於策略上的競爭，例如掌握具有價值而未被開發的利基，將敵我的市場和產品區隔開來，並配合事業網路體系的合作策略，將能夠在對企業造成負面風險最小的可能下，達到彼此雙贏的目的。

可見「謀攻篇」最重要的企業策略思維邏輯脈絡，便是透過完善高明的策略進行競爭，這種策略必須是掌握顧客的價值需求缺口，以及充分運用自身資源所累積的競爭優勢，並利用各種政治、外交手段，擴張本身的勢力，在風險最低的前提之下，使對方屈服，達到全爭雙贏境界。反映於圖5-2-3-1，也就是「風險」、「競局」、「價值」、「資源」等主要的策略邏輯軸線上。

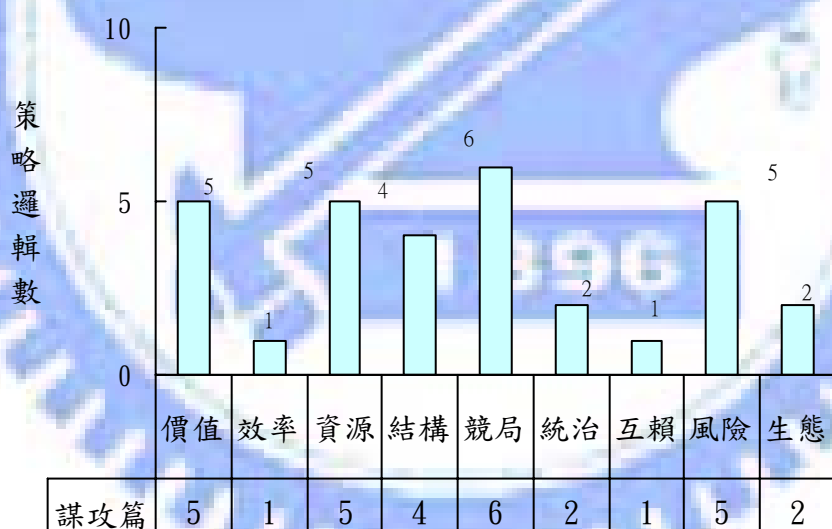


圖5-2-3-1：謀攻篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究

### 5-2-4 軍形篇之企業策略思維邏輯脈絡

「軍形」指的是，在交戰前要先形成勝利的態勢。換言之，勝負的整體形勢，並不是在開火之後才形成，而是在戰前就已經造成了（羅吉甫,1994）。「昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝，不可勝在己，可勝在敵」，孫子在這段話中強調了三個原則：

第一，把握不敗給敵手的條件，以保持自己不敗的實力。第二，待時而動戰勝敵人。第三，預測戰勝敵人的戰機，而不蠻幹。本篇的中心在於攻守形式論。一般說來，戰爭的形式表現於戰鬥的形式上，主要有攻、守兩種。而攻守也是奠基於軍事實力之上（普穎華,2001）。

攻守形式論就是「競局說」探討有關攻擊及防禦策略的邏輯；而要在競爭前塑造堅強的實力，形成不敗的競爭的優勢，主要必須從「資源」的角度出發，也就是上述第一個原則；第二、三原則除了和「競局」的攻守策略適用時機有關外，和「結構說」的卡位論也有密切相關，因為當發現有利於動的機會時，必須採取卡位的動作，以形成我方具有獨佔優勢的局面。而「軍形篇」這種在交戰前形成勝利態勢的觀念，能讓企業在「風險」最低的狀況下遂行策略，並在競爭中更有機會脫穎而出。

因此，「競局」、「資源」、「結構」、「風險」四個邏輯，便構成「軍形篇」主要的企業策略思維邏輯脈絡：企業為了能夠在風險影響最低的情況下經營和競爭，應在進入競爭前便累積策略性資源，強化不敗競爭優勢，並透過最佳的資源佈署，塑造有利的內「形」；另外，亦須配合卡位的方法，卡到市場上具有獨佔力的地位，也就是外「形」。當然，在整個競爭過程裡，企業都必須靈活運用攻守策略，才能克敵制勝。

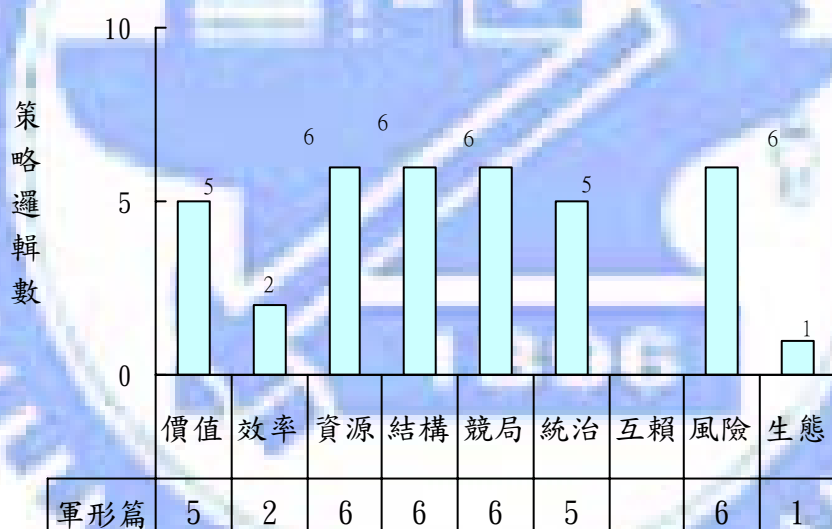


圖5-2-4-1：軍形篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究

#### 5-2-5 兵勢篇之企業策略思維邏輯脈絡

「勢」，就是力的表現。軍旅由靜而動，所爆發出來的力量，就是兵勢。「形」是靜態，是力量尚未散發出來的狀態；「勢」是動態，是迅速運動造成的威力。這可以水為例來說明這個觀念，積水是「形」，呈現靜止不動的狀態，看似柔弱，可是當堤防決口，或是水自高處飛激而下，就形成威力無窮的水勢；猛禽野獸攻擊前的準備動作是「形」，一旦完成準備，奪力一擊，就是「勢」的運用。就軍事作戰來說，「形」指的是

萬全的部署，無論攻防，敵人皆無法勝我；等到有機可乘，便以迅雷不及掩耳的威力進擊，這就是「勢」。形與勢是一體兩面，一靜一動，寓動於靜，若能善加運用，就會如高山滾石，動力加速度，力量無窮。因此，在孫子兵法中，「兵勢篇」次於「軍形篇」之後（羅吉甫,1994）。

另外，孫子在本篇中明確指出，要使三軍受敵而無敗，則又必須運用「奇正」的指揮原則。戰爭本無固定的常規可循，因敵變化，見機行事，攻其不備，出其不意，就是以奇取勝的戰法。那麼正奇的變化有無規律可循呢？孫子認為，「戰勢不過奇正，奇正之變，不可勝窮也。奇正相生，如循環之無端，孰能窮之」。因此而盛讚「能因敵變化而取勝者，謂之神」。

所謂正法，是指在戰爭中一般性的常規戰法，在指揮系統上，正面開戰為「正」；公開挺進為「正」，實力圍殲為「正」。然而，戰之成敗，皆由智取神勝，因此兵家之法，不能僅以正面作戰為主，還要以奇兵取勝。所謂奇法，是指靈活機動的指揮系統，應變而出奇策。表現為：出敵不意、側翼迂迴、兩翼包抄、密行偷襲、誘敵詐取…變化無盡（普穎華,2001）。

透過「節」的掌握，並搭配運用奇正戰術，由靜態的軍形，轉為動態而不可禦的兵勢，便是本篇最重要的核心思想。以企業競爭來看，「節」就是「競局說」提到的各種策略適用時機。透過競爭訊號的正確判讀，掌握精準的時機，方能將先前資源部署的「形」，展現為強大的競爭態勢。另外，在策略的制定及執行方面，則應注意策略、組織與環境之間是否能夠配合。這和「風險說」及「生態說」的觀點是一致的。當競爭環境的變化非常快速而不易掌握的，因應環境制定權變的策略及提高組織彈性，不僅能降低風險乘數因子的效應，也能讓企業面對各種不同環境限制下較容易存活。

以上的策略思維邏輯脈絡，亦可從圖5-2-5-1清楚地看出，主要展現在「競局」、「資源」、「生態」、「風險」等四個有較明顯關鍵句分佈的構面。

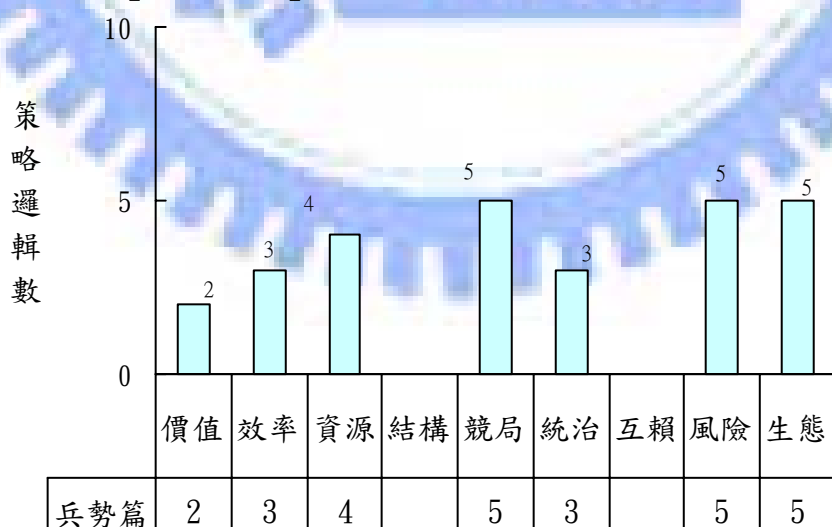


圖5-2-5-1：兵勢篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究



### 5-2-6 虛實篇之企業策略思維邏輯脈絡

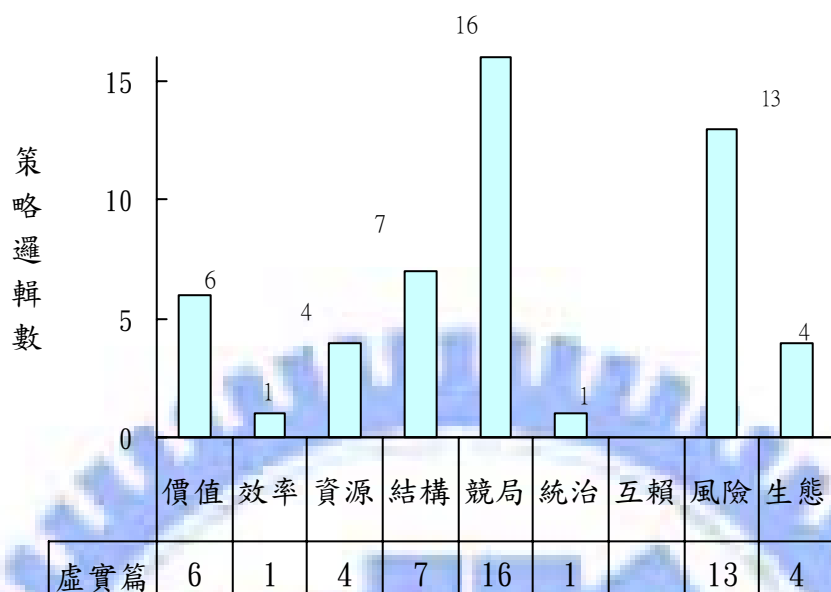


圖5-2-6-1：虛實篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究

本篇孫子提出一個最重要的觀念：就是掌握戰場主動權。他認為作戰必須做到能夠輕易支配駕馭敵人，而不為敵所牽制的境界。至於要如何做到支配敵人，主導戰局？孫子提出幾個戰術技巧：以利誘脅迫的方法誘動敵人、避實擊虛的因敵制勝法，及「形人而我無形」的示形法。

首先，誘敵及示形中「我無形」的觀念，都是「競局說」中釋放競爭訊號的邏輯。透過競爭訊號的運用，不僅可影響對方朝向我所期待的方向行動，也可讓對手摸不清我方的策略意圖，產生欺敵的作用。而示形戰術中的「形人」，除了亦可透過掌握及正確解讀對手的競爭訊號外，亦可由「風險說」的指派專人蒐集環境資訊，得到競爭環境中的重大情報。透過「形人而我無形」的戰術，也能讓我方在風險最小的狀況執行策略。

再者，因敵制勝戰術也就是權變的策略觀。這就是「風險說」中提到的，透過提高策略彈性的作法，改變組織習性，降低風險乘數因子的效應。不過要做到因敵制勝，則必須了解對手心理、洞悉敵人虛實，掌握戰場變化方能竟其功，這又有賴於競爭環境中訊號的掌握。因此本篇的核心思想是「致人而不致於人」的戰場主動權觀念，而且可以透過「競局說」、「風險說」有關競爭訊號掌握和運用、增加策略彈性等邏輯來解釋。

因此，「虛實篇」在企業策略思維邏輯脈絡上，也是以「競局說」和「風險說」為主軸：企業若能掌握競爭中的主動權，將可降低企業對環境依賴的風險乘數效應；而欲達主動地位，則必須隨時掌握競爭訊息，降低環境中不確定性的風險驅動因子影響，並且善於釋放競爭訊息來影響誘導敵人，當然，這些須配合靈活彈性的策略，方能達到「致人」的目的。



### 5-2-7 軍爭篇之企業策略思維邏輯脈絡

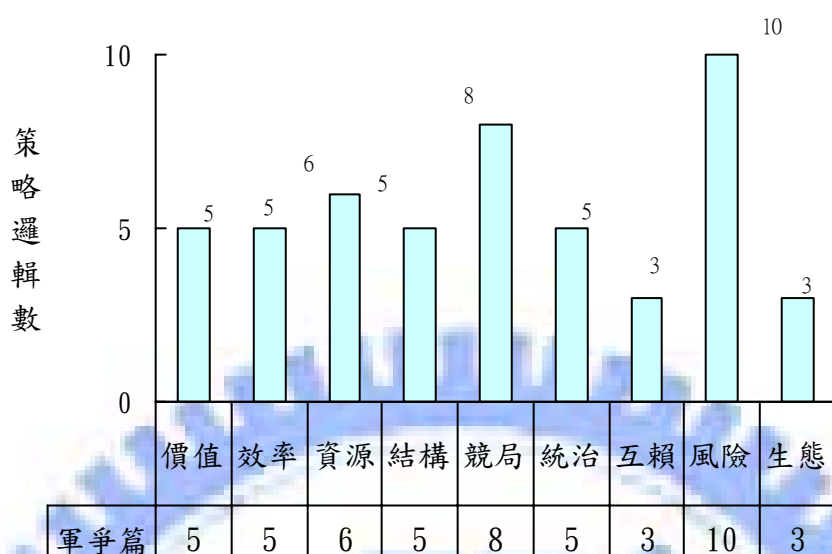


圖5-2-7-1：軍爭篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究

「軍爭」概括地說，就是兩軍爭利。何謂利？「利」即為足以取勝的有利條件。在十三篇之中，「軍爭篇」是緊接在「虛實篇」之後，可以明白顯示這兩篇之間在邏輯上具有密切關係。孫子在「虛實篇」之首，即明白指出若欲求勝，則必須「先處戰地而待敵」。因為雙方都希望能夠先處戰地，所以雙方都必須爭取時間。因此，嚴格說來，所爭者不是「勝」也不是「利」，而是「先」。

「軍爭」的正確意義就是雙方在會戰之前，為了想要搶先達到自認為有利的戰地而所作的運動。因為兩軍對敵，其運動的距離和速度是大致相等，所以要想先處戰地的確並非易事。因此軍爭也就成為一個非常不易處理的實際問題。軍爭雖然只是一種預備步驟，但又是在會戰中以正合，以奇勝的先決條件。因為若不能先處戰地，則也就會喪失主動，於是一切奇正、虛實都將淪為空談。所以孫子一開始就提出警告說：「凡用兵之法莫難於軍爭」。

從抽象的觀點來看，「軍爭」是同時具有正反兩面，前者是利益，後者是危險，所以，孫子說，「軍爭為利，軍爭為危」。由此也就可以了解軍爭之難就是難在如何能在利與危之間找到一個平衡點。換言之，其理想目的為既獲得利益而又能避免危險。但這又的確是一個兩難問題，因為誠如孫子所云：「舉軍而爭利則不及，委軍而爭利則輜重損」。意即保持正常軍事組織，攜帶一切裝備補給一同前進，於是行軍速度必然較慢，因此也就趕不上（不及）預定的時間。反之，留下輜重，加速前進，固然能趕上時間，但卻會有後勤不繼的危險（輜重損）（鈕先鍾, 1997）。

要掌握戰場主動權，必須具備三個先決條件：健全的後勤體系、穩定可靠的外交關係、了解掌握地理環境因素。具備軍爭的先決條件之後，方可實施靈活的軍爭的整體運動原則～「兵以詐立，以利動，以分合為變」。

因為本篇和「虛實篇」的邏輯具有承先啟後的密切相關性，都是以戰場主動權為主要核心，所以在主要的邏輯分佈上，也呈現類似的意涵，「風險」、「競局」是最重要的兩個策略邏輯。

除了從孫子兵法的結構角度，亦可從戰略意義來解釋。軍爭已涉及會戰層次，而會戰已直接關係到戰爭勝負的結果，甚至關係到國家存亡，因此軍爭所面臨的風險極高。在關鍵句分析中（表4-2-7-1）可以看出，「風險」的策略邏輯在軍爭的先決條件中都扮演重要的角色，如後勤～「舉軍而爭利，則不及；委軍而爭利，則輜重損」、外交～「不知諸侯之謀者，不能豫交」、地理環境～「不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利」。

而軍爭的戰術指導原則～「兵以詐立，以利動，以分合為變」，則主要反映於次高的「競局說」及其他策略軸線上，包括「資源」、「效率」、「統治」、「生態」等。

以現代企業經營的角度，本篇的策略思維邏輯脈絡可做如下的表述：企業在競爭中為了掌握主動權，卡到好的位置，必須特別注意環境風險的影響，尤其是後勤資源、事業網路及產業市場三個方面，風險管理的良窳，更是對企業能否成功遂行卡位策略，搶得先機有關。若是做好這方面的風險管理，還需進一步的在卡位過程中，透過競爭訊號的釋放，讓對手無法掌握我方動向，達到制敵機先，後人發、先人至的目的。

#### 5-2-8 九變篇之企業策略思維邏輯脈絡

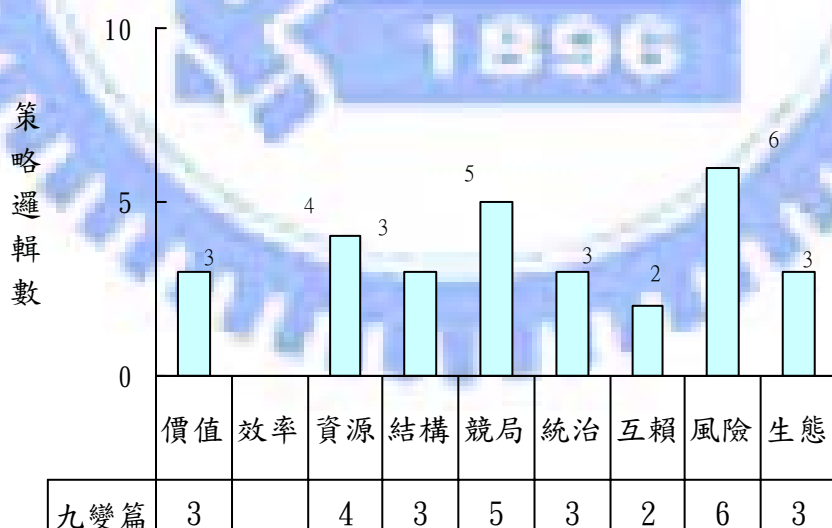


圖5-2-8-1：九變篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究

戰區即是雙方交戰的環境，在古代主要是由地形決定，當然還意味著交戰環境中的物資供應等。山脈、平原、江河、森林、城鎮山關要塞都可以提供進攻或防守的條件，視指揮官如何利用它們。任何地形環境都具有進攻與防守的雙重性，研究地形時，一則要把握地形的價值；二則要發揮人的作用。孫子認為將帥接受國君命令後，組編隊伍，開始軍事行動，首先要通曉戰區的地形，把握地形有利及不利因素，以正確指揮軍隊。本篇一開始便提出九種地形的研究，以及根據戰區地形、軍機形勢變化的指揮原則。

然而「智者之慮，必雜於利害」，英明的將帥必須從利與害兩個方面來認識軍情。就「九變」而言，也就是要求指揮官充分認識軍爭中不利因素，從而趨利避害，變不利為有利的（普穎華, 2001）。

這種因地制宜的指揮原則，和企業競爭時，權變的策略觀是相同的。經營者必須了解各種經營環境中的風險源，採取適當的風險對抗策略。這也是「九變篇」最重要的企業策略思維邏輯脈絡。

5-2-9 行軍篇之企業策略思維邏輯脈絡

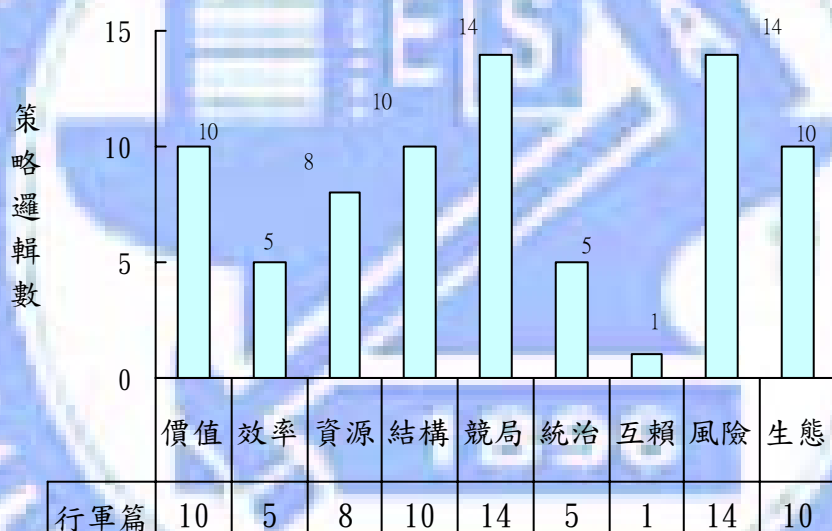


圖5-2-9-1：行軍篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究

「行軍」一詞，不能照現代軍語的解釋，而包括兩個不同階段的軍事行動在內。「行」讀音應為「杭」，作行列或陣勢解，也就是在戰場上的戰鬥序列。「軍」的意義為「屯」，也就是軍語所謂宿營，俗語所謂駐紮。我國舊軍語中有所謂「陣中勤務」，其意義似乎與孫子的「行軍」還比較接近（鈕先鍾, 1997）。

孫子在本篇中首先提出了以地形為偵察中心的作戰原則。行軍作戰首先要從判斷敵情出發，而研究敵情則必須先從地形研究出發，山地、河川、沼澤、平原等的地理條件不同，相應的作戰方案也有所不同。

研究地利條件，確立作戰原則的根本在於趨利避害。孫子初步界定的各種地形的戰術原則，總結了古代戰爭的經驗，以簡要的條文概述了軍事地形學的主要內容，並在「地形篇」中進一步深化了此種觀點，從而建構起他的軍事地形學體系。

戰地偵察對於指揮官來說是職責份內的要務。如何確知「敵之情」，一是用間諜來窺探敵軍眾寡、虛實、動靜、對所獲情報分析研究後興師；一是觀察環境的動態變化，從中掌握敵情（普穎華, 2001）。

「行軍篇」和「九變篇」類似，都是以地理環境作為研判敵情、制定因地制宜策略的基礎。但「九變篇」僅提出指揮者應以地形作為策略權變因素的觀念，本篇則進一步提出偵察敵情的各種「相敵術」，這些也就是「競局說」提到的企業掌握競爭訊息的觀念。

所以圖5-2-9-1顯示，「風險」邏輯軸線的趨向，主要在於反應地形在策略上的權變效果，而「競局」主要反應的是競爭訊息掌握的觀點。至於「結構」、「資源」、「價值」、「生態」也有較高的趨向，主要反應出企業在掌握市場及產業狀況後所做的資源部署。「行軍篇」的策略思維邏輯脈絡就是：企業為了因應不同競爭情境，制定彈性的策略、進行資源部署，首要之務便是掌握競爭環境中的訊息，方能達到趨利避害的目的。

5-2-10 地形篇之企業策略思維邏輯脈絡

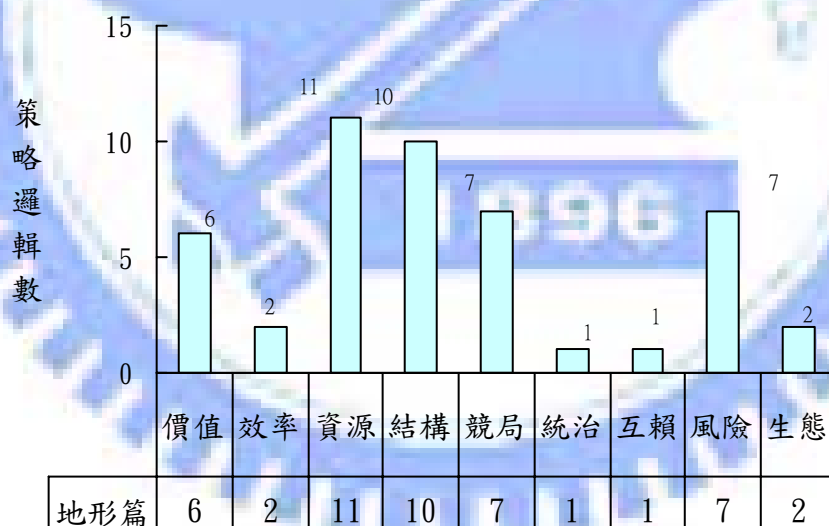


圖5-2-10-1：地形篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究

「始計篇」五事中的道、天、地、將、法中，孫子對「地」詮釋最多，也最徹底。「行軍」、「地形」、「九地」三篇，都在解釋「地利」的運用。



「地」即是客觀環境，客觀環境是勝負的直接關鍵因素，也是知彼知己中最重要的工夫，孫子認為對地利之用，不可祇作表面理解，更要徹底的洞識（陳文德, 1998）。「地形篇」屬軍事地理論，主要論述地形在戰爭中的作用。孫子用軍事地理中的模型理論，研究典型地形用兵原則。本篇中孫子還探討另一個重點，就是戰場上的敗軍模式與主帥運兵治軍不當的辯證關係。

孫子在本篇論述了六種軍事地形的特點以及如何利用它們。這是我國最早的軍事地形學的論著。戰史證明，地形首先確定了軍事行動的大舞台。設營、配置兵力、開闢交通線都是由地形條件決定的；古代兩軍交鋒的陣地也是在地形制約中完成的。任何戰役都是在與地形相適應的條件下完成的。

在古代，出色的軍事家都懂得妙用地形，發揮有限兵力的優勢作戰，使固有的地形成為組織防禦與實施進攻的天然助手。「地形」就自然地成為指揮官決策戰術的重要因素（普穎華, 2001）。

軍事戰略中地形之角色，就如同企業策略中環境和市場結構的概念。策略目的之一是設法在環境中為企業尋找生存空間，而且，評估策略的準則之一是策略能否有效地連結本身條件與外在機會。因此環境分析是策略決策過程中相當重要的關鍵。「結構說」中探討不同程度進入、退出障礙的組成對經營績效造成的影響，就如同本篇六種地形對軍事戰略戰術的影響；而有關將帥領導能力的探討，主要則反應在「資源」的邏輯上。

從企業策略的思維邏輯脈絡表述本篇的兩大重點：一是產業不同的結構障礙組成，會影響企業經營的風險和績效。企業應盡力卡到具有獨佔力的位置，這樣的位置，最好的組成是進入障礙高，退出障礙低；否則，若無這樣的天險，則應透過各種策略作為，將進入障礙拉高，退出障礙降低。第二，企業的領導者是企業重要的資產之一，其特質和專業的能力對企業競爭也是重要的決定性因素。

#### 5-2-11 九地篇之企業策略思維邏輯脈絡

本篇是連續幾篇有關地形利用的總結，但另外著重於戰場心理的運用，並強調以機動與奇襲，使敵人戰力分散，無法連成一氣。全篇以戰略地形為戰爭指導之經，以掌握士氣為克敵之緯，共一千餘字，是《孫子十三篇》最長的一篇。

戰略地形所形成的利害關係，對士卒的心理會產生重大影響。不同的戰地，不同的戰況，士卒會出現不同的反應。為將者必須認識，進而利用這些心理激發士氣，使士兵勇往直前，不畏不懼（羅吉甫, 1994）。

善於用兵者，首先要善於選擇戰場，要正確選擇戰場，就要知己知彼、知天知地；也就是根據敵我雙方實力選擇戰場，根據戰場，運用適宜的戰略戰術。不過，除了因地制宜的戰術思想，「踐墨隨敵，以決戰事」則是隨敵應變觀點，也就是從敵變來闡述。「兵無常勢，水無常形，能因敵變化，而取勝者，謂之神」，孫子極力反對一成不變的機械論觀點。

孫子在「九地篇」亦提出協同作戰的觀點，亦即集體主義觀念。整體是由局部構成的，但整體力量並不簡單等於局部力量之和。現代系統論認為：如果把局部力量合理地排列組合，整體力量會大於局部力量之和。否則，整體力量將小於局部力量之和。

現代化軍隊已發展成為諸軍兵種的合成軍隊。協同作戰是現代戰爭的客觀要求和必然方式。但協同作戰，不是簡單的集中兵力。聚分的判斷，必須根據具體情況，審時度勢，權衡利弊而定酌。

另外，孫子在「九地篇」中直接而坦率地論述了愚兵政策，但孫子的「愚兵」政策畢竟有其合理因素在內。孫子的「愚兵」論發展到今天，已經衍變為名正言順、合情合理的軍紀。沒有軍紀，就沒有軍隊，嚴格執行鐵的紀律是軍隊克敵制勝的必要條件。古時孫子的「愚兵」和今時所講的「軍紀」在本質上是相通的。

不過與其說是「愚兵」，不如說是「瞞兵」。瞞的標的是廟算的內容，包括軍事計劃、軍事戰略、戰術、軍事意圖等，這些均屬機密不可外洩的軍事情報。所以「瞞兵」是正確而必要的，對於機密絕密的情報，當然不可能「廣而告之」。為了詐敵，為了瞞敵，對自己的軍事情況就必須做到保密；為了不讓敵方「知己知彼，百戰不殆」，減少自己的犧牲，就要愚士卒之耳目。這是由敵我雙方你死我活的鬥爭性質決定的，是不得已而為之，不以人的主觀意志為轉移的。

最後，孫子在本篇還提出一個重要的觀念～激勵。作戰要依靠士兵，士兵有士氣，才能有效執行軍事行動；而士氣的關鍵則在於激勵。孫子在本篇論述了士卒在不同的九地時，有不同的心理狀態。如何通過激勵方法，激發士兵的鬥志，正是孫子所說的：「人情之理，不可不察也」（普穎華, 2001）。

以上幾點孫子在「九地篇」的重要論點，若以企業策略邏輯來看，主要都反應在「風險」、「資源」的軸線上（如圖5-2-11-1）；例如因地制宜、隨敵應變的觀點，就是企業為降低風險乘數因子的效果，所採取的提高策略及組織彈性的風險對抗策略；保密則是企業降低經營風險的觀念；協同作戰、紀律、激勵等則是組織能力及管理能力的良好表現，故和「資源」有密切相關。

本篇一開始，是由我軍進入本國以外的地區時，所面對各種不同地理環境，因地制宜的戰術。因此本篇主要的企業策略思維邏輯脈絡如下：企業在進入全球市場競爭時，必須注意兩點的密切配合。第一，必須考量當地的環境風險，包括政治、社會、自然、技術、產業、市場、人物力供給、當地競爭者等等所有可能會帶來風險的各項因素，制定因地制宜、隨敵應變，且具有風險對抗機制的策略；第二，全球運籌的管理能力必須能夠支援這樣的全球策略，包括後勤支援、員工激勵制度、組織結構和管理、當地事業網絡策略，以及企業內部各單位支援是否具有移動性障礙等，都必須設想週到。

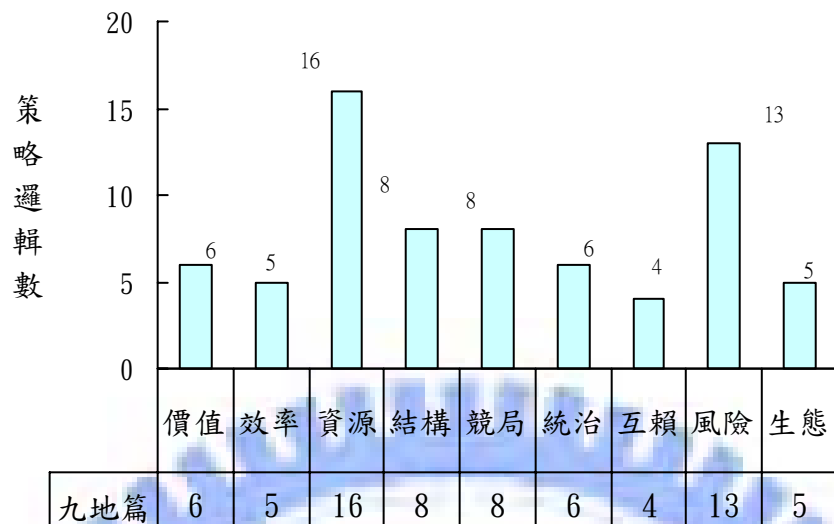


圖5-2-11-1：九地篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究

#### 5-2-12 火攻篇之企業策略思維邏輯脈絡

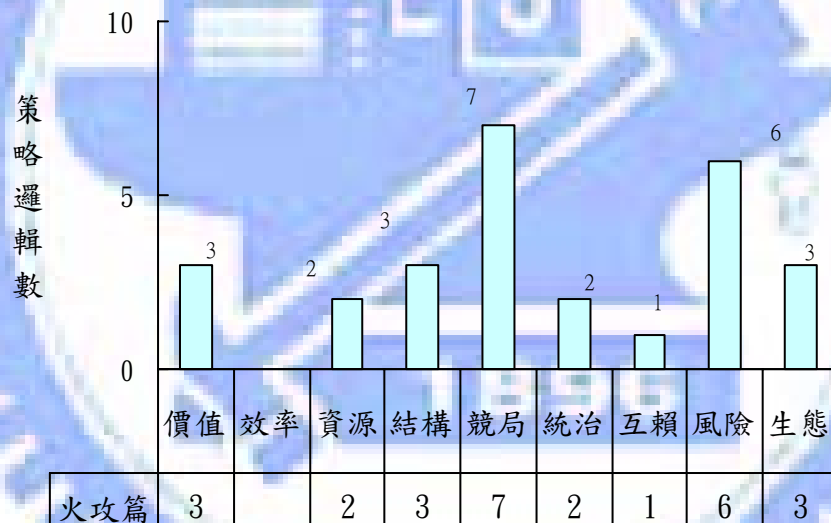


圖5-2-12-1：火攻篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究

「火攻篇」帶有時代的侷限性。孫子的火攻思想僅侷限在「以火佐攻」、「以火助攻」上。其論述也十分簡單，主要以火攻的種類、條件及注意事項為重點，即「凡火攻有五」、「行火必有因、煙火必素具」、「必因五火之變而應之」（普穎華, 2001）。

以企業經營的角度來看，本篇最重要的策略啟示為策略時機的掌握，也就是「發火有時，起火有日」的意思；而要精準掌握時機，則又必須仰賴競爭訊號的掌握與解讀，及環境的應變，也就是孫子所說的：「凡火攻，必因五火之變而應之」。所以「火攻」主要的策略邏輯係以「競局」為主，「風險」、「生態」為輔。

另外，任何策略除了需配合策略時機掌握，還必須具有正當性，及各項資源、條件的充份性、風險對抗的能力，方能達到良好的執行績效。所謂正當性，便是符合顧客所期待的，具有價值的需求缺口，這些對企業而言，也是具獨佔優勢，值得卡位的利基。這些前提要件主要反應在圖5-2-12-1中「價值」、「結構」、「競局」、「資源」、「風險」等軸線上。

5-2-13 用間篇之企業策略思維邏輯脈絡

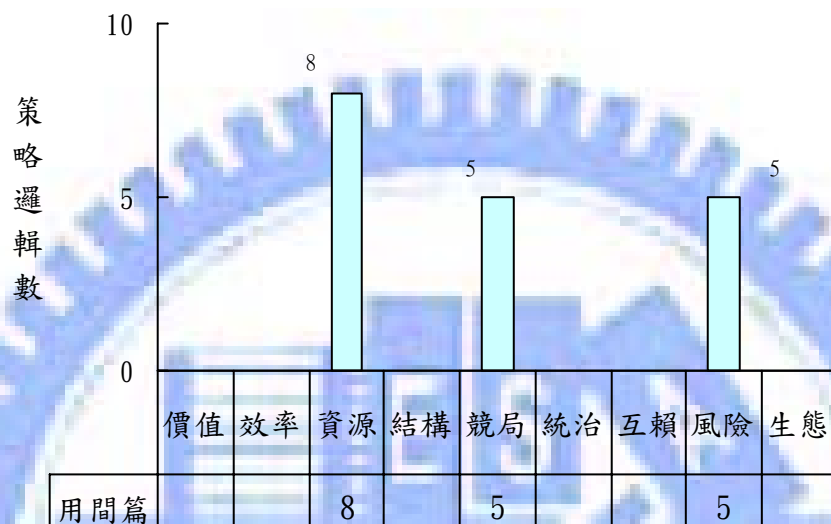


圖5-2-13-1：用間篇之策略邏輯分佈直方圖

資料來源：本研究

此篇名「用間篇」，所謂間者，照《孫子》的文意來看，是應作較廣義的解釋。用現代術語來說，此處的間就是情報（intelligence）。《孫子》全書在邏輯上是有其連貫性。在架構上構成完整的體系。以計畫為起點，以情報為終點。首先說明戰略的實質內容即為計畫，而最後則指出計畫又必須以情報為基礎。簡言之，若無「先知」則也就無「廟算」，於是全部理論遂不免淪為空談。由此觀之，可以發現孫子的思想不僅重視現實，而且也具有明顯的未來導向。戰略家所要考慮的重點不是現在，而是未來。所以必須先知，亦即所謂先見之明（foresight）。

因為情報是一種非常重要而困難的工作，而且構成國家戰略計畫的基礎，所以若欲建立適當的情報體系，則必須要有第一流人才。良好的情報體系，優秀的情報人才，實為國家安全的必要基礎（鈕先鍾, 1997）。

從圖5-2-13-1可看出，本篇的策略邏輯主要圍繞在「資源」、「競局」、「風險」三條軸線上。而貫穿這三個邏輯的企業策略思維脈絡可做如下的表述：企業為降低競爭及策略執行時的風險，必須建立健全的情報系統，蒐集環境資訊，以有效掌握競爭環境中的訊息。這種情報系統和人才，對企業經營而言，都屬於策略性資源的一環。最後，企業亦須注意策略執行時商業機密保防的重要性，適當釋放競爭訊號，用以欺敵誤敵、隱蔽我方策略企圖，也都是可以配合採用的戰術之一。



## 第六章、結論與建議

孫子兵法是中国先哲所遺留下來的戰略兵書，具有豐富的軍事價值。世界軍事科學發展的歷史證明，孫子兵法不僅是東方兵學最傑出的代表作，也是世界上最先出現的專門論述軍事謀略的著作。它是東方軍事戰略學的智慧結晶，也是世界軍事學上的奇蹟。

事實上，指引企業生存、競爭、成長、發展的策略，本來就源於軍語的「戰略」，在國外都以“strategy”稱之。在商業管理領域中，「策略」這門學問，一直都是以西方學者的思想和研究為主，相較之下，東方的策略思想卻未能在這個領域佔有重要的一席之地，即使有，那一席也只是敬陪末座的角色。孫子兵法這部代表中國先哲策略智慧的兵書，往往被用來做為許多實務案例的驗證工具，而鮮少有研究針對其實務應用的方法提供具體或可行的建議；當然更難得有人拿它和現代企業策略思想、邏輯做本質上的比較研究。因此，本研究就是從這個角度出發，希望釐清孫子兵法與企業策略邏輯本質上的關係，並達到將其做為策略思考時，可資運用工具（tool）的目的。

本研究屬質性的探索研究，確有主觀性存在，但透過這樣的研究方法，有助於對孫子兵法的策略思想有更深入而系統的認識。但仍期待後續有更多實證性的研究，進一步印證支持本研究成果，方可使孫子兵法博大精深的策略思想，真正在世界上發揚光大。

### 6-1 研究結論

本文利用現代策略管理學域中相關的策略觀點，與《策略九說》在策略邏輯本質上所作的分類架構，透過「創造性轉換法」對孫子兵法進行分析，以探求孫子兵法的策略思想。本研究之重要結論如下：

1. 孫子兵法在非軍事領域的策略研究，可概分為程序取向、類型取向、構面取向、邏輯思想取向等四類研究，其中邏輯思想取向類研究又分為兩小類，一是以孫子兵法為本體，企圖歸納孫子兵法的思想體系或原則，另一是從管理學域的角度出發，分析孫子兵法的管理思想。本研究屬邏輯思想取向類中的第二類研究，但以企業策略邏輯的角度為主。
2. 孫子兵法在各篇關鍵句、段落，及整部兵法上，均具有相當豐富的商業策略意涵及策略邏輯，而這些策略邏輯完全可以用「創造性轉換法」解析為企業策略九個主要的策略邏輯～「價值」、「效率」、「資源」、「結構」、「競局」、「統治」、「互賴」、「風險」、「生態」等。
3. 各關鍵句及各段所蘊含的策略邏輯會因詮釋角度的不同，而可能產生一句或一段對應多個邏輯的情形。而整本孫子兵法最主要的策略邏輯有三個：「競局」、「風險」、「資源」；而比例最低的為「互賴」。據此所發展的命題如下：

- (1) 孫子兵法不論在軍事戰爭或企業競爭，都是以「競爭」為核心思想。在兵法內容方面，孫子提出的各種戰略觀、戰術技巧，對企業競爭確有相當大的價

值和啟發意義。

(2)孫子兵法的「全爭」競爭哲學，背後蘊含的，便是風險控管機制的觀念。企業在策略規劃時，若能將各種環境中的風險考量進來，競爭活動展開便能在最低風險影響下，求得策略執行較高的績效；另外，孫子兵法的「先知」原則，包括「始計篇」的廟算、「謀攻篇」的知彼知己、「行軍篇」的各種戰場上的相敵術、「用間篇」的各種取得情報方法，都可降低競爭過程中環境不確定性因素對企業造成的影響。

(3)孫子兵法在企業策略的第三大重點邏輯是以「資源」為基礎的戰略觀。「作戰篇」主要論述的內容就是資源對競爭的重要性。企業尋找、創造與累積其核心資源，打造組織能耐、形成較佳的競爭力，也是企業持久努力的核心策略課題之一。尤其當企業在國際舞台上競爭時，全球運籌管理的體系更必須以更有效率的方式，提供企業競爭所需的資源。

4. 孫子雖承認外交策略能避免損害敵我方實力，符合「謀攻篇」的「必以全爭於天下」的戰略目標，但對外交策略的態度，是持謹慎保留的態度。他較強調的是我方應具有雄厚的競爭優勢，以自己實力來贏得競爭的「信己之私」觀點。但企業競爭卻非自恃獨自經營就能滿足企業內外各方的期待與要求，所以這點是孫子兵法在援用到企業策略思考時，必須釐清的。

5. 孫子兵法的企業策略邏輯體系是以孫子兵法十三篇及九個企業策略邏輯所構成9x13的關係矩陣。透過這個體系，可以清楚看出孫子兵法呈現策略邏輯本質的連結點，而每一個連結點，都是孫子兵法各篇重要的關鍵句。

6. 最後，孫子兵法各篇主要的企業策略意涵，透過本研究系統地解構重整，可以彙總如表6-1-1：

表6-1-1：孫子兵法各篇的企業策略意涵彙總表

策略啟示 孫子兵法	重要策略邏輯	各篇主旨	企業策略思維邏輯脈絡
始計篇	競局	競爭策略的重要性	企業競爭及為達成競爭目的的策略是非常重要的，而企業的競爭必須詳實掌握環境資訊，並透過策略作為將環境的情勢塑造成對我方有利，如此方能降低策略執行時的風險及提高成功機率。
作戰篇	資源	建構競爭優勢	企業應建構有利於策略執行、企業競爭的策略性資源，累積組織的核心競爭優勢；並在最有效率和經濟的狀況下進行組織運作和運籌管理。
謀攻篇	競局、風險價值、資源	達到風險最低的雙贏境界	透過完善高明的策略進行競爭，這種策略必須是掌握顧客價值需求缺口，以及充分運用自身資源所累積的競爭優勢，

策略啟示 孫子兵法	重要策略邏輯	各篇主旨	企業策略思維邏輯脈絡
謀攻篇	競局、風險 價值、資源	達到風險 最低的雙 贏境界	並利用各種政治、外交手段，擴張本身的勢力，在風險最低的前提下，使對方屈服，達到全爭的雙贏境界。
軍形篇	競局、資源、風 險、結構、價值	為降低策 略執行時 的風險， 競爭前，應 塑造內外 有利的形 勢	企業為了能在風險影響最低的情況下經營和競爭，應在進入競爭前便累積策略性資源，強化不敗競爭優勢，並透過最佳的資源佈署，塑造有利的內「形」；另外，亦須配合卡位的方法，卡到市場上具有獨佔力的地位，也就是外「形」。當然，在整個競爭過程裡，企業都必須靈活運用攻守策略，才能克敵制勝。
兵勢篇	競局、資源、生 態、風險	因應競爭 環境的變 動，透過 時機的掌 握，將形 轉為勢	透過競爭訊號的正確判讀，掌握精準的時機，方能將先前資源部署的「形」，展現為強大的競爭態勢。另外，在策略的制定及執行方面，則應注意策略、組織與環境之間是否能夠配合。
虛實篇	競局、風險	企業競爭 掌握主動 權將可降 低風險	企業若能掌握競爭中的主動權，將可降低企業對環境依賴的風險乘數效應；而欲達主動地位，則必須隨時掌握競爭訊息，降低環境中不確定性的風險驅動因子影響，並且善於釋放競爭訊息來影響誘導敵人，當然，這些須配合靈活彈性的策略，方能達到「致人」的目的。
軍爭篇	風險、競局	企業競爭 掌握主動 權的三個 關鍵，以 及必須隨 時監控環 境訊息	企業在競爭中為了掌握主動權，卡到好的位置，必須特別注意環境風險的影響，尤其是後勤資源、事業網路及產業市場三個方面，風險管理的良窳，更是對企業能否成功遂行卡位策略，搶得先機有關。若是做好這方面的風險管理，還需進一步的在卡位過程中，透過競爭訊號的釋放，讓對手無法掌握我方動向，達到制敵機先，後人發、先人至的目的。
九變篇	風險	權變策略 必須考量 風險因素	各種經營環境中的風險源都會影響競爭策略，所以彈性的策略中須具有因應各種環境風險的功能。
行軍篇	競局、風險	風險管理 必須以掌 握競爭環 境訊息為 前提	企業為了因應不同競爭情境，制定彈性的策略、進行資源部署，首要之務便是掌握競爭環境中的訊息，方能達到趨利避害的目的。



策略啟示 孫子兵法	重要策略邏輯	各篇主旨	企業策略思維邏輯脈絡
地形篇	結構、資源	具有戰略優勢地位的卡位方法；管理者的領導行為和能力會影響企業競爭	1. 企業應盡力卡到具有獨佔力的位置，這樣的位置，最好的組成是進入障礙高，退出障礙低；否則，若無這樣的天險，則應透過各種策略作為，將進入障礙拉高，退出障礙降低。 2. 企業的領導者是企業競爭成敗的關鍵之一，其特質和專業的能力對企業競爭也是重要的決定性因素。
九地篇	資源、風險	全球競爭策略	企業的全球競爭策略必須注意兩點： 1. 必須考量當地的環境風險，制定因地制宜、隨敵應變，且具有風險對抗機制的策略； 2. 全球運籌的管理能力必須能夠支援這樣的全球策略。
火攻篇	競局、風險	達到良好績效，策略的重要特質	以企業經營必須掌握策略時機，而要精準掌握時機，則又必須仰賴競爭訊號的掌握與解讀，及環境的應變；另外，還須配合策略正當性、各項資源條件的充份性、風險對抗的能力，方能達到良好的執行績效。
用間篇	資源、競局、風險	競爭情報系統及商機保密的重要性	1. 企業為降低競爭及策略執行時的風險，必須建立健全的情報系統。此系統也是影響策略成敗的關鍵成功因素。 2. 企業須注意策略執行時商業機密保防的重要性，並適當釋放競爭訊號。

資料來源：本研究

## 6-2 建議

本研究在研究過程中，因為孫子兵法在企業策略上的研究比起其他性質的策略研究相對較少，可用的參考資料多為坊間個人出版的著述，因此客觀性較弱；而這些資料多數非從策略管理學域的角度出發研究孫子兵法，只是以驗證的模式提出個案佐證兵法中的論點，對研究方面的價值較低，此為限制一。本研究係採質性的探索研究，確有個人的主觀性存在，而且限於時間能力，所推得的各項命題並未經實證研究，此為限制二。企業競爭的環境多變，本研究希望能應用古代先哲軍事戰略於現代商業經營的目的，實際成效目前不得知，此為限制三。本研究各篇所歸納出之各策略邏輯數和比例，係直接假設為各策略邏輯在各篇之重要性，未經客觀的驗證與詳細的分析，此為限制四。

因此本研究謹作以下兩方面建議，希望孫子兵法在企業策略的研究日臻嚴謹紮實，俾益於將中西方策略思想貫通，互補長短，甚至期盼能為中國式策略管理的價值，在當今實務或學術領域的發揚，略盡棉薄之力。



1. 後續研究方面：本論文以創造性轉換法，僅完成孫子兵法在非軍事的策略領域小部分的初步研究成果。而為求更客觀、具有價值的產出，有許多課題均值得再做更廣泛或深入的探索。第一，孫子兵法在企業經營方面是否真正具有實用性，可針對本研究所推論出的各項命題透過實證研究，歸納各種企業成功模式、組織管理理念、領導激勵的重要原則等，以找出孫子兵法在實務上的典範案例及可資運用的價值。第二，或可採用更嚴謹的定量方法，解析孫子兵法本身的策略邏輯本質，再配合定性的研究，相互比對，建構更客觀的孫子兵法策略觀。第三，孫子兵法在各種策略取向的研究，多集中在程序、類型、構面，及原則歸納的範圍，就策略體系和策略邏輯兩類型而言，相對較少，日後應加強這兩個領域的研究，甚至可透過整合邏輯、程序、構面、類型的研究，強化孫子兵法在策略管理領域的地位和價值。

最後，中國兵家思想浩瀚深遠，願以本研究所採的研究模式，拋磚引玉，引起更多有興趣或有志於中國式策略思想的研究同好，將兵家的策略價值延續至當代或未來的企業經營中。

2. 孫子兵法應用在策略思考方面：孫子兵法本身具有完整的思想體系，但目前在企業經營的應用方面，渴望的人多，真正掌握孫子兵法精髓而會使用的人卻寥寥無幾。市面上常見到很多有關孫子兵法在企業經營方面啟發的書，只是以「事後」的角度，在相關的篇章段落舉出一些商業案例，總是讓讀者無法真正習得孫子兵法在企業經營時，究竟應採取什麼樣有系統的方法、步驟、或架構，徒留空嘆。

本研究產出之各篇的企業策略意涵，不僅可讓讀者清楚知道每一篇最重要的策略邏輯是什麼，以及從那些策略邏輯所衍生的策略意義；配合附表的企業策略邏輯體系，甚至可提供策略規劃時的思考工具。

以新產品開發的策略為例，策略決策者應先思考新產品開發主要涉及哪些策略邏輯，像是包括開發此產品對公司帶來的風險、新產品在市場上的競爭性、對公司整體經營及顧客究竟有哪些貢獻、如何取得有效的後勤支援等。找出這些相關而且重要的策略邏輯（可能包括「風險」、「競局」、「價值」、「資源」、「效率」），再由體系表縱軸，將孫子兵法所有相關的策略連結點找出，這些連結點便能提供新產品開發策略研議時的啟示（例如新產品開發的風險管理策略）。

當然，也可以由體系的縱構面著手，思考各篇的策略意涵是否符合公司目前經營所面對的問題，再和橫構面各策略邏輯的交叉點，找出可供策略思考而具啟發的關鍵句。

不管那一種方式，縱軸或橫軸中任何一行或一列的思考，都不可能單獨存在，它們只是主要的思考起點。因為策略是環環相扣，牽一髮而動全身，所以必須同時配合分析其他相關的構面，方能支持較完整的策略規劃。

附錄：孫子兵法之企業策略邏輯體系

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
始計	1. 地者，遠近、險易、廣狹、死生也 2. 攻其無備，出其不意，此兵家之勝，不可先傳也		1. 道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也 2. 將者，智、信、仁、勇、嚴也 3. 法者，曲制、官道、主用也	1. 地者，遠近、險易、廣狹、死生也 2. 攻其無備，出其不意，此兵家之勝，不可先傳也	1. 天者，陰陽、寒暑、時制也 2. 地者，遠近、險易、廣狹、死生也 3. 計利以聽，乃為之勢，以佐其外 4. 勢者，因利而制權也 5. 兵者，詭道也 6. 能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近 7. 利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之，怒而撓之，卑而驕之，			1. 地者，遠近、險易、廣狹、死生也 2. 勢者，因利而制權也 3. 兵者，詭道也 4. 攻其無備，出其不意，此兵家之勝，不可先傳也 5. 多算勝，少算不勝，而況於無算乎	1. 勢者，因利而制權也 2. 兵者，詭道也

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
始計					佚而勞之， 親而離之 8. 攻其無備， 出其不意， 此兵家之 勝，不可先 傳也				
作戰		1. 其用戰也貴 勝，久則鈍 兵挫銳，攻 城則力屈， 久暴師則國 用不足 2. 故兵聞挫 速，未睹巧 之久也。夫 兵久而國利 者，未之有 也 3. 車戰，得車 十乘以上， 賞其先得 者，而更其 旌旗，車雜 而乘之，卒 善而養之 4. 勝敵而益強 5. 兵貴勝，不 貴久	1. 日費千金， 然後十萬之 師舉矣 2. 其用戰也貴 勝，久則鈍 兵挫銳，攻 城則力屈， 久暴師則國 用不足 3. 故兵聞挫 速，未睹巧 之久也。夫 兵久而國利 者，未之有 也 4. 善用兵者， 役不再籍， 糧不三載。 取用於國， 因糧于敵， 故軍食可足 也 5. 智將務食于		1. 其用戰也貴 勝，久則鈍 兵挫銳，攻 城則力屈， 久暴師則國 用不足 2. 故兵聞挫 速，未睹巧 之久也。夫 兵久而國利 者，未之有 也 3. 兵貴勝，不 貴久	1. 善用兵者， 役不再籍， 糧不三載。 取用於國， 因糧于敵， 故軍食可足 也 2. 智將務食于 敵 3. 殺敵者，怒 也；取敵之 利者，貨也 4. 車戰，得車 十乘以上， 賞其先得 者，而更其 旌旗，車雜 而乘之，卒 善而養之 5. 勝敵而益強	1. 善用兵者， 役不再籍， 糧不三載。 取用於國， 因糧于敵， 故軍食可足 也 2. 智將務食于 敵 3. 殺敵者，怒 也；取敵之 利者，貨也	1. 其用戰也貴 勝，久則鈍 兵挫銳，攻 城則力屈， 久暴師則國 用不足 2. 故兵聞挫 速，未睹巧 之久也。夫 兵久而國利 者，未之有 也 3. 國之貧於師 者遠輸，遠 輸則百姓 貧；近於師 者貴賣，貴 賣則百姓財 竭 4. 兵貴勝，不 貴久	

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
作戰			敵 6. 殺敵者，怒也；取敵之利者，貨也 7. 車戰，得車十乘以上，賞其先得者，而更其旌旗，車雜而乘之，卒善而養之 8. 勝敵而益強 9. 兵貴勝，不貴久						
謀攻	1. 百戰百勝，非善之者也；不戰而屈人之兵，善之善者也 2. 上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城 3. 必以全爭于天下。故兵不頓而利可全，此謀攻之法也 4. 知勝者有五：知可以	1. 知勝者有五：知可以戰與不可以戰者勝，識眾寡之用者勝，上下同欲者勝，以虞待不虞者勝，將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也	1. 上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城 2. 用兵之法，十則圍之，五則攻之，倍則分之，敵則能戰之，少則能守之，不若則能避之 3. 將者，國之輔也，輔周則國必強，輔隙則國必	1. 百戰百勝，非善之者也；不戰而屈人之兵，善之善者也 2. 上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城 3. 必以全爭于天下。故兵不頓而利可全，此謀攻之法也 4. 知勝者有五：知可以	1. 百戰百勝，非善之者也；不戰而屈人之兵，善之善者也 2. 上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城 3. 必以全爭于天下。故兵不頓而利可全，此謀攻之法也 4. 用兵之法，十則圍之，	1. 上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城 2. 知勝者有五：知可以戰與不可以戰者勝，識眾寡之用者勝，上下同欲者勝，以虞待不虞者勝，將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也	1. 上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城	1. 百戰百勝，非善之者也；不戰而屈人之兵，善之善者也 2. 上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城 3. 必以全爭于天下。故兵不頓而利可全，此謀攻之法也 4. 知勝者有五：知可以	1. 上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城 2. 知勝者有五：知可以戰與不可以戰者勝，識眾寡之用者勝，上下同欲者勝，以虞待不虞者勝，將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也



策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
謀攻	<p>戰與不可以戰者勝，識眾寡之用者勝，上下同欲者勝，以虞待不虞者勝，將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也</p> <p>5. 知彼知己，百戰不殆</p>		<p>弱</p> <p>4. 君之所以患于軍者三：不知軍之不可以進而謂之進，不知軍之不可以退而謂之退，是謂縻軍；不知三軍之事，而同三軍之政，則軍士惑矣；不知三軍之權，而同三軍之任，則軍士疑矣</p> <p>5. 知勝者有五：知可以戰與不可以戰者勝，識眾寡之用者勝，上下同欲者勝，以虞待不虞者勝，將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也</p>	<p>戰與不可以戰者勝，識眾寡之用者勝，上下同欲者勝，以虞待不虞者勝，將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也</p>	<p>五則攻之，倍則分之，敵則能戰之，少則能守之，不若則能避之</p> <p>5. 知勝者有五：知可以戰與不可以戰者勝，識眾寡之用者勝，上下同欲者勝，以虞待不虞者勝，將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也</p> <p>6. 知彼知己，百戰不殆</p>			<p>戰與不可以戰者勝，識眾寡之用者勝，上下同欲者勝，以虞待不虞者勝，將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也</p> <p>5. 知彼知己，百戰不殆</p>	

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
軍形	<p>1. 昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝。不可勝在己，可勝在敵</p> <p>2. 不可勝者，守也；可勝者，攻也。守則有餘，攻則不足</p> <p>3. 善守者，藏于九地之下；善攻者，動于九天之上，故能自保而全勝也</p> <p>4. 善戰者，先立于不敗之地，而不失敵之敗也</p> <p>5. 勝兵先勝，而後求戰，敗兵先戰，而後求勝</p>	<p>1. 勝兵先勝，而後求戰，敗兵先戰，而後求勝</p> <p>2. 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</p>	<p>1. 昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝。不可勝在己，可勝在敵</p> <p>2. 不可勝者，守也；可勝者，攻也。守則有餘，攻則不足</p> <p>3. 善守者，藏于九地之下；善攻者，動于九天之上，故能自保而全勝也</p> <p>4. 善用兵者，修道而保法，故能為勝敗之政</p> <p>5. 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</p>	<p>1. 昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝。不可勝在己，可勝在敵</p> <p>2. 不可勝者，守也；可勝者，攻也。守則有餘，攻則不足</p> <p>3. 善守者，藏于九地之下；善攻者，動于九天之上，故能自保而全勝也</p> <p>4. 善戰者，先立于不敗之地，而不失敵之敗也</p> <p>5. 勝兵先勝，而後求戰，敗兵先戰，而後求勝</p> <p>6. 一曰度，二曰量，三曰數，四曰稱，五曰勝。地</p>	<p>1. 昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝。不可勝在己，可勝在敵</p> <p>2. 不可勝者，守也；可勝者，攻也。守則有餘，攻則不足</p> <p>3. 善守者，藏于九地之下；善攻者，動于九天之上，故能自保而全勝也</p> <p>4. 善戰者，先立于不敗之地，而不失敵之敗也</p> <p>5. 勝兵先勝，而後求戰，敗兵先戰，而後求勝</p> <p>6. 善用兵者，修道而保法，故能為勝敗之政</p>	<p>1. 昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝。不可勝在己，可勝在敵</p> <p>2. 不可勝者，守也；可勝者，攻也。守則有餘，攻則不足</p> <p>3. 善守者，藏于九地之下；善攻者，動于九天之上，故能自保而全勝也</p> <p>4. 善用兵者，修道而保法，故能為勝敗之政</p> <p>5. 一曰度，二曰量，三曰數，四曰稱，五曰勝。地</p> <p>生度，度生量，量生數，數生稱，稱生勝</p>		<p>1. 昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝。不可勝在己，可勝在敵</p> <p>2. 不可勝者，守也；可勝者，攻也。守則有餘，攻則不足</p> <p>3. 善守者，藏于九地之下；善攻者，動于九天之上，故能自保而全勝也</p> <p>4. 善戰者，先立于不敗之地，而不失敵之敗也</p> <p>5. 勝兵先勝，而後求戰，敗兵先戰，而後求勝</p> <p>6. 一曰度，二曰量，三曰數，四曰稱，五曰勝。地</p>	<p>1. 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</p>

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
軍形			6. 勝者之戰， 若決積水於 千仞之谿 者，形也	生度，度生 量，量生數， 數生稱，稱 生勝				生度，度生 量，量生數， 數生稱，稱 生勝	
兵勢	1. 三軍之眾， 可使畢受敵 而無敗者， 奇正是也。 兵之所加， 如以礮投卵 者，虛實是 也 2. 凡戰者，以 正合，以奇 勝	1. 是故善戰 者，其勢險， 其節短，勢 如彊弩，節 如發機 2. 治亂，數也； 勇怯，勢也； 強弱，形也 3. 故善戰者， 求之於勢， 不責於人， 故能擇人而 任勢	1. 凡治眾如治 寡，分數是 也。門眾如 門寡，形名 是也 2. 是故善戰 者，其勢險， 其節短，勢 如彊弩，節 如發機 3. 治亂，數也； 勇怯，勢也； 強弱，形也 4. 故善戰者， 求之於勢， 不責於人， 故能擇人而 任勢		1. 三軍之眾， 可使畢受敵 而無敗者， 奇正是也。 兵之所加， 如以礮投卵 者，虛實是 也 2. 凡戰者，以 正合，以奇 勝 3. 是故善戰 者，其勢險， 其節短，勢 如彊弩，節 如發機 4. 故善動敵 者，形之，敵 必從之；予 之，敵必取 之；以利動 之，以卒待 之 5. 故善戰者， 求之於勢， 不責於人，	1. 是故善戰 者，其勢險， 其節短，勢 如彊弩，節 如發機 2. 治亂，數也； 勇怯，勢也； 強弱，形也 3. 故善戰者， 求之於勢， 不責於人， 故能擇人而 任勢		1. 三軍之眾， 可使畢受敵 而無敗者， 奇正是也。 兵之所加， 如以礮投卵 者，虛實是 也 2. 凡戰者，以 正合，以奇 勝 3. 是故善戰 者，其勢險， 其節短，勢 如彊弩，節 如發機 4. 治亂，數也； 勇怯，勢也； 強弱，形也 5. 故善戰者， 求之於勢， 不責於人， 故能擇人而 任勢	1. 三軍之眾， 可使畢受敵 而無敗者， 奇正是也。 兵之所加， 如以礮投卵 者，虛實是 也 2. 凡戰者，以 正合，以奇 勝 3. 是故善戰 者，其勢險， 其節短，勢 如彊弩，節 如發機 4. 治亂，數也； 勇怯，勢也； 強弱，形也 5. 故善戰者， 求之於勢， 不責於人， 故能擇人而 任勢

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
兵勢					故能擇人而任勢				
虛實	1. 凡先處戰地而待敵者，佚，後處戰地而趨戰者勞 2. 出其所不趨，趨其所不意 3. 進而不可禦者，衝其虛也；退而不可追者，速而不可及也 4. 故知戰之地，知戰之日，則可千里而會戰 5. 兵之形，避實而擊虛 6. 故善戰者，致人而不致於人	1. 寡者，備人者也；眾者，使人備己者也	1. 故形人而我無形，則我專而敵分 2. 能以眾擊寡者，則吾之所與戰者，約矣 3. 吾所與戰之地不可知 4. 寡者，備人者也；眾者，使人備己者也	1. 凡先處戰地而待敵者，佚，後處戰地而趨戰者勞 2. 出其所不趨，趨其所不意 3. 進而不可禦者，衝其虛也；退而不可追者，速而不可及也 4. 故我欲戰，敵雖高壘深溝，不得不與我戰者，攻其所必救也；我不欲戰，雖畫地而守之，敵不得與我戰者，乖其所之也 5. 故知戰之地，知戰之日，則可千里而會戰	1. 凡先處戰地而待敵者，佚，後處戰地而趨戰者勞 2. 能使敵人自至者，利之也；能使敵人不得至者，害之也 3. 出其所不趨，趨其所不意 4. 攻而必取者，攻其所不守也。守而必固者，守其所不攻也 5. 進而不可禦者，衝其虛也；退而不可追者，速而不可及也 6. 故我欲戰，敵雖高壘深溝，不得不與我戰者，	1. 寡者，備人者也；眾者，使人備己者也 2. 因形而措勝於眾，眾不能知，人皆知我所以勝之形，而莫知吾所以制勝之形 3. 兵因敵而制勝 4. 故兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者，謂之神		1. 凡先處戰地而待敵者，佚，後處戰地而趨戰者勞 2. 出其所不趨，趨其所不意 3. 進而不可禦者，衝其虛也；退而不可追者，速而不可及也 4. 故形人而我無形，則我專而敵分 5. 吾所與戰之地不可知 6. 故知戰之地，知戰之日，則可千里而會戰 7. 策之而知得失之計，作之而知動靜之理，形之而知死生之地，角之而	1. 寡者，備人者也；眾者，使人備己者也 2. 因形而措勝於眾，眾不能知，人皆知我所以勝之形，而莫知吾所以制勝之形 3. 兵因敵而制勝 4. 故兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者，謂之神



策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
虛實				6. 兵之形，避實而擊虛 7. 故善戰者，致人而不致於人	攻其所必救也；我不欲戰，雖畫地而守之，敵不得與我戰者，乖其所之也 7. 故形人而我無形，則我專而敵分 8. 能以眾擊寡者，則吾之所與戰者，約矣 9. 吾所與戰之地不可知 10. 寡者，備人者也；眾者，使人備己者也 11. 故知戰之地，知戰之日，則可千里而會戰 12. 勝可為也。敵雖眾，可使無鬥 13. 策之而知得失之計，			知有餘不足之處 8. 故形兵之極，至於無形 9. 因形而措勝於眾，眾不能知，人皆知我所以勝之形，而莫知吾所以制勝之形 10. 兵之形，避實而擊虛 11. 兵因敵而制勝 12. 故兵無常勢，水無常形，能因敵變化而取勝者，謂之神 13. 故善戰者，致人而不致於人	

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
虛實					<p>作之而知動靜之理，形之而知死生之地，角之而知有餘不足之處</p> <p>14. 故形兵之極，至於無形</p> <p>15. 兵之形，避實而擊虛</p> <p>16. 故善戰者，致人而不致於人</p>				
軍爭	<p>1. 軍爭之難者，以迂為直，以患為利</p> <p>2. 故迂其途，而誘之以利，後人發，先人至，此知迂直之計者也</p> <p>3. 不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，</p>	<p>1. 軍爭之難者，以迂為直，以患為利</p> <p>2. 故迂其途，而誘之以利，後人發，先人至，此知迂直之計者也</p> <p>3. 故兵以詐立，以利動，以分合為變者也</p> <p>4. 故其疾如</p>	<p>1. 是故軍無輜重則亡，無糧食則亡，無委積則亡</p> <p>2. 不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利</p> <p>3. 故兵以詐立，以利動，以分合為變者也</p> <p>4. 故其疾如</p>	<p>1. 軍爭之難者，以迂為直，以患為利</p> <p>2. 故迂其途，而誘之以利，後人發，先人至，此知迂直之計者也</p> <p>3. 不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，</p>	<p>1. 軍爭之難者，以迂為直，以患為利</p> <p>2. 故迂其途，而誘之以利，後人發，先人至，此知迂直之計者也</p> <p>3. 故不知諸侯之謀者，不能豫</p> <p>4. 故兵以詐立，以利動，</p>	<p>1. 軍爭之難者，以迂為直，以患為利</p> <p>2. 故迂其途，而誘之以利，後人發，先人至，此知迂直之計者也</p> <p>3. 不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，</p>	<p>1. 故不知諸侯之謀者，不能豫交</p> <p>2. 不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利者</p> <p>3. 掠鄉分眾，廓分利，懸權而動，先知迂直之計者勝，此軍爭之法也</p>	<p>1. 軍爭之難者，以迂為直，以患為利</p> <p>2. 故迂其途，而誘之以利，後人發，先人至，此知迂直之計者也</p> <p>3. 軍爭為利，軍爭為危，利則不及；委軍而爭</p>	<p>1. 故不知諸侯之謀者，不能豫</p> <p>2. 故兵以詐立，以利動，以分合為變者也</p> <p>3. 掠鄉分眾，廓分利，懸權而動，先知迂直之計者勝，此軍爭之法也</p>

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
軍爭	<p>不能得地利</p> <p>4. 掠鄉分眾，廓分利，懸權而動，先知迂直之計者勝，此軍爭之法也</p> <p>5. 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，以飽待飢，此治力者也；無邀正正之旗，勿擊堂堂之陣，此治變者也</p>	<p>風，其徐如林，侵掠如火，不動如山，難知如陰，動如雷震</p> <p>5. 掠鄉分眾，廓分利，懸權而動，先知迂直之計者勝，此軍爭之法也</p>	<p>風，其徐如林，侵掠如火，不動如山，難知如陰，動如雷震</p> <p>5. 掠鄉分眾，廓分利，懸權而動，先知迂直之計者勝，此軍爭之法也</p> <p>6. 夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也</p>	<p>不能得地利</p> <p>4. 掠鄉分眾，廓分利，懸權而動，先知迂直之計者勝，此軍爭之法也</p> <p>5. 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，以飽待飢，此治力者也；無邀正正之旗，勿擊堂堂之陣，此治變者也</p>	<p>以分合為變者也</p> <p>5. 故其疾如風，其徐如林，侵掠如火，不動如山，難知如陰，動如雷震</p> <p>6. 掠鄉分眾，廓分利，懸權而動，先知迂直之計者勝，此軍爭之法也</p> <p>7. 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，以飽待飢，此治力者也；無邀正正之旗，勿擊堂堂之陣，此</p>	<p>不能得地利</p> <p>4. 故兵以詐立，以利動，以分合為變者也</p> <p>5. 掠鄉分眾，廓分利，懸權而動，先知迂直之計者勝，此軍爭之法也</p>		<p>利，則輜重捐</p> <p>5. 故不知諸侯之謀者，不能豫</p> <p>6. 不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利</p> <p>7. 故其疾如風，其徐如林，侵掠如火，不動如山，難知如陰，動如雷震</p> <p>8. 掠鄉分眾，廓分利，懸權而動，先知迂直之計者勝，此軍爭之法也</p> <p>9. 故善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸，此治氣者也；以治待亂，以靜</p>	

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
軍爭					<p>治變者也</p> <p>8. 故用兵之法，高陵勿向，背邱勿逆，佯北勿從，銳卒勿攻，餌兵勿食，歸師勿遏，圍師必闕，窮寇勿追，此用兵之法也</p>			<p>待謹，此治心者也；以近待遠，以佚待勞，以飽待飢，此治力者也；無邀正正之旗，勿擊堂堂之陣，此治變者也</p> <p>10. 故用兵之法，高陵勿向，背邱勿逆，佯北勿從，銳卒勿攻，餌兵勿食，歸師勿遏，圍師必闕，窮寇勿追，此用兵之法也</p>	
九變	<p>1. 圯地無留，衢地交合，絕地無留，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地</p>		<p>1. 圯地無留，衢地交合，絕地無留，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 是故屈諸侯者以害，役諸侯者以業，趨諸侯</p>	<p>1. 圯地無留，衢地交合，絕地無留，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地</p>	<p>1. 圯地無留，衢地交合，絕地無留，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地</p>	<p>1. 圯地無留，衢地交合，絕地無留，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 是故屈諸侯者以害，役諸侯者以業，趨諸侯</p>	<p>1. 圯地無留，衢地交合，絕地無留，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 是故屈諸侯者以害，役諸侯者以業，趨諸侯</p>	<p>1. 圯地無留，衢地交合，絕地無留，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地</p>	<p>1. 圯地無留，衢地交合，絕地無留，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地</p>



策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
九變	<p>有所不爭，君命有所不受</p> <p>3. 無恃其不攻，恃吾有所不可攻也</p>		<p>者以利</p> <p>3. 故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之</p> <p>4. 故將有五危：必死可殺，必生可虜，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩</p>	<p>有所不爭，君命有所不受</p> <p>3. 無恃其不攻，恃吾有所不可攻也</p>	<p>有所不爭，君命有所不受</p> <p>3. 是故屈諸侯者以害，役諸侯者以業，趨諸侯者以利</p> <p>4. 故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之</p> <p>5. 無恃其不攻，恃吾有所不可攻也</p>	<p>者以利</p> <p>3. 故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之</p>	者以利	<p>有所不爭，君命有所不受</p> <p>3. 是故智者之慮，必雜于利害</p> <p>4. 是故屈諸侯者以害，役諸侯者以業，趨諸侯者以利</p> <p>5. 故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之</p> <p>6. 無恃其不攻，恃吾有所不可攻也</p>	<p>有所不爭，君命有所不受</p> <p>3. 是故屈諸侯者以害，役諸侯者以業，趨諸侯者以利</p>
行軍	<p>1. 凡軍好高而惡下，貴陽而賤陰</p> <p>2. 丘陵堤防，必處其陽，而右背之</p> <p>3. 上雨水沫至，欲涉者，待其定也</p> <p>4. 凡地有絕澗、天井、天牢、天</p>	<p>1. 凡處軍相敵：絕山依谷，視生處高，戰隆無登，此處山之軍也</p> <p>2. 絕水必遠水，客絕水而來，勿迎於水內，令半濟而擊之，利。欲戰</p>	<p>1. 凡處軍相敵：絕山依谷，視生處高，戰隆無登，此處山之軍也</p> <p>2. 絕水必遠水，客絕水而來，勿迎於水內，令半濟而擊之，利。欲戰</p>	<p>1. 凡處軍相敵：絕山依谷，視生處高，戰隆無登，此處山之軍也</p> <p>2. 絕水必遠水，客絕水而來，勿迎於水內，令半濟而擊之，利。欲戰</p>	<p>1. 凡處軍相敵：絕山依谷，視生處高，戰隆無登，此處山之軍也</p> <p>2. 絕水必遠水，客絕水而來，勿迎於水內，令半濟而擊之，利。欲戰</p>	<p>1. 凡處軍相敵：絕山依谷，視生處高，戰隆無登，此處山之軍也</p> <p>2. 絕水必遠水，客絕水而來，勿迎於水內，令半濟而擊之，利。欲戰</p>	<p>1. 兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已</p>	<p>1. 凡處軍相敵：絕山依谷，視生處高，戰隆無登，此處山之軍也</p> <p>2. 絕水必遠水，客絕水而來，勿迎於水內，令半濟而擊之，利。欲戰</p>	<p>1. 凡處軍相敵：絕山依谷，視生處高，戰隆無登，此處山之軍也</p> <p>2. 絕水必遠水，客絕水而來，勿迎於水內，令半濟而擊之，利。欲戰</p>

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
行軍	<p>羅、天陷、天隙、必亟去之，勿近也。吾遠之，敵近之；吾迎之，敵背之</p> <p>5. 軍旁有險阻、橫井、蒹葭、山林、翳薈者，必謹覆索之，此伏姦之所處也</p> <p>6. 敵近而靜者，恃其險也。遠而挑戰者，欲人之進也。其所居易者，利也。眾樹動者，來也。眾草多障者，疑也。鳥起者，伏也。獸駭者，覆也。塵高而銳者，車來也。卑而廣者，徒</p>	<p>者，無附於水而迎客，視生處高，無迎水流，此處水上之軍也</p> <p>3. 絕斥澤，惟亟去無留；若交軍於斥澤之中，必依水草，而背眾樹，此處斥澤之軍也</p> <p>4. 平陸處易，右背高，前死後生，此處平陸之軍也</p> <p>5. 兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已</p>	<p>者，無附於水而迎客，視生處高，無迎水流，此處水上之軍也</p> <p>3. 絕斥澤，惟亟去無留；若交軍於斥澤之中，必依水草，而背眾樹，此處斥澤之軍也</p> <p>4. 平陸處易，右背高，前死後生，此處平陸之軍也</p> <p>5. 兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已</p> <p>6. 卒未親附而罰之，則不服，不服則難用。卒已親附而罰不行，則不可</p>	<p>者，無附於水而迎客，視生處高，無迎水流，此處水上之軍也</p> <p>3. 絕斥澤，惟亟去無留；若交軍於斥澤之中，必依水草，而背眾樹，此處斥澤之軍也</p> <p>4. 平陸處易，右背高，前死後生，此處平陸之軍也</p> <p>5. 凡軍好高而惡下，貴陽而賤陰</p> <p>6. 丘陵堤防，必處其陽，而右背之</p> <p>7. 上雨水沫至，欲涉者，待其定也</p> <p>8. 凡地有絕澗、天井、</p>	<p>者，無附於水而迎客，視生處高，無迎水流，此處水上之軍也</p> <p>3. 絕斥澤，惟亟去無留；若交軍於斥澤之中，必依水草，而背眾樹，此處斥澤之軍也</p> <p>4. 平陸處易，右背高，前死後生，此處平陸之軍也</p> <p>5. 凡軍好高而惡下，貴陽而賤陰</p> <p>6. 丘陵堤防，必處其陽，而右背之</p> <p>7. 上雨水沫至，欲涉者，待其定也</p> <p>8. 凡地有絕澗、天井、</p>	<p>者，無附於水而迎客，視生處高，無迎水流，此處水上之軍也</p> <p>3. 絕斥澤，惟亟去無留；若交軍於斥澤之中，必依水草，而背眾樹，此處斥澤之軍也</p> <p>4. 平陸處易，右背高，前死後生，此處平陸之軍也</p> <p>5. 兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已</p>		<p>者，無附於水而迎客，視生處高，無迎水流，此處水上之軍也</p> <p>3. 絕斥澤，惟亟去無留；若交軍於斥澤之中，必依水草，而背眾樹，此處斥澤之軍也</p> <p>4. 平陸處易，右背高，前死後生，此處平陸之軍也</p> <p>5. 凡軍好高而惡下，貴陽而賤陰</p> <p>6. 丘陵堤防，必處其陽，而右背之</p> <p>7. 上雨水沫至，欲涉者，待其定也</p> <p>8. 凡地有絕澗、天井、</p>	<p>者，無附於水而迎客，視生處高，無迎水流，此處水上之軍也</p> <p>3. 絕斥澤，惟亟去無留；若交軍於斥澤之中，必依水草，而背眾樹，此處斥澤之軍也</p> <p>4. 平陸處易，右背高，前死後生，此處平陸之軍也</p> <p>5. 凡軍好高而惡下，貴陽而賤陰</p> <p>6. 丘陵堤防，必處其陽，而右背之</p> <p>7. 上雨水沫至，欲涉者，待其定也</p> <p>8. 凡地有絕澗、天井、</p>

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
行軍	<p>來也。散而條達者，樵採也。少而往來者，營軍也。</p> <p>7. 辭卑而益備者，進也。辭強而進驅者，退也。輕車先出居其側者，陣也。無約而請和者，謀也。奔走而陳兵者，期也。半進半退者，誘也。</p> <p>8. 杖而立者，飢也。汲而先飲者，渴也。見利而不進者，勞也。鳥集者，虛也。夜呼者，恐也。軍擾者，將不重也。旌旗動者，亂也。吏怒者，倦也。殺馬</p>		<p>用</p> <p>7. 故令之以文，齊之以武，是謂必取。</p> <p>8. 令素行者，與眾相得也。</p>	<p>天牢、天羅、天陷、天隙、必亟去之，勿近也。吾遠之，敵近之；吾迎之，敵背之。</p> <p>9. 軍旁有險阻、橫井、蒹葭、山林、翳薈者，必謹覆索之，此伏姦之所處也。</p> <p>10. 兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已。</p>	<p>天牢、天羅、天陷、天隙、必亟去之，勿近也。吾遠之，敵近之；吾迎之，敵背之。</p> <p>9. 軍旁有險阻、橫井、蒹葭、山林、翳薈者，必謹覆索之，此伏姦之所處也。</p> <p>10. 敵近而靜者，恃其險也。遠而挑戰者，欲人之進也。其所居易者，利也。眾樹動者，來也。眾草多障者，疑也。鳥起者，伏也。獸駭者，覆也。塵高而銳者，車來</p>			<p>天牢、天羅、天陷、天隙、必亟去之，勿近也。吾遠之，敵近之；吾迎之，敵背之。</p> <p>9. 軍旁有險阻、橫井、蒹葭、山林、翳薈者，必謹覆索之，此伏姦之所處也。</p> <p>10. 敵近而靜者，恃其險也。遠而挑戰者，欲人之進也。其所居易者，利也。眾樹動者，來也。眾草多障者，疑也。鳥起者，伏也。獸駭者，覆也。塵高而銳者，車來</p>	<p>天牢、天羅、天陷、天隙、必亟去之，勿近也。吾遠之，敵近之；吾迎之，敵背之。</p> <p>9. 軍旁有險阻、橫井、蒹葭、山林、翳薈者，必謹覆索之，此伏姦之所處也。</p> <p>10. 兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已。</p>

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
行軍	<p>肉食者，軍無糧也。懸缶不返其舍者，窮寇也。諄諄翕翕，徐與人言者，失眾也</p> <p>9. 數賞者，窘也。數罰者，困也。先暴而後畏其眾者，不精之至也。來委謝者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必謹察之</p> <p>10. 兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已</p>				<p>也。卑而廣者，徒來也。散而條達者，樵採也。少而往來者，營軍也</p> <p>11. 辭卑而益備者，進也。辭強而進驅者，退也。輕車先出居其側者，陣也。無約而請和者，謀也。奔走而陳兵者，期也。半進半退者，誘也</p> <p>12. 杖而立者，飢也。汲而先飲者，渴也。見利而不進者，勞也。鳥集者，虛也。夜呼者，恐也。軍擾者，將不重</p>			<p>也。卑而廣者，徒來也。散而條達者，樵採也。少而往來者，營軍也</p> <p>11. 辭卑而益備者，進也。辭強而進驅者，退也。輕車先出居其側者，陣也。無約而請和者，謀也。奔走而陳兵者，期也。半進半退者，誘也</p> <p>12. 杖而立者，飢也。汲而先飲者，渴也。見利而不進者，勞也。鳥集者，虛也。夜呼者，恐也。軍擾者，將不重</p>	



策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
行軍					<p>也。旌旗動者，亂也。吏怒者，倦也。殺馬肉食者，軍無糧也。懸缶不返其舍者，窮寇也。諄諄翕翕，徐與人言者，失眾也。</p> <p>13. 數賞者，窘也。數罰者，困也。先暴而後畏其眾者，不精之至也。來委謝者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必謹察之。</p> <p>14. 兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已。</p>			<p>也。旌旗動者，亂也。吏怒者，倦也。殺馬肉食者，軍無糧也。懸缶不返其舍者，窮寇也。諄諄翕翕，徐與人言者，失眾也。</p> <p>13. 數賞者，窘也。數罰者，困也。先暴而後畏其眾者，不精之至也。來委謝者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必謹察之。</p> <p>14. 兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已。</p>	

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
地形	1. 通形者，先居高陽，利糧道以戰，則利 2. 挂形者，敵無備，出而勝之；敵若有備，出而不勝，難以返，不利 3. 隘形者，我先居之，必盈之以待敵；若敵先居之，盈而勿從，不盈而從之 4. 險形者，我先居之，必居高陽以待敵；若敵先居之，引而去之，勿從也 5. 料敵制勝，計險扼遠近，上將之道也 6. 知彼知己，勝乃不殆；	1. 通形者，先居高陽，利糧道以戰，則利 2. 挂形者，敵無備，出而勝之；敵若有備，出而不勝，難以返，不利	1. 挂形者，敵無備，出而勝之；敵若有備，出而不勝，難以返，不利 2. 夫勢均，以一擊十，曰走 3. 卒強吏弱，曰弛 4. 吏強卒弱，曰陷 5. 大吏怒而不服，遇敵懟而自戰，將不知其能，曰崩 6. 將弱不嚴，教道不明，吏卒無常，陳兵縱橫，曰亂 7. 將不能料敵，以少合眾，以弱擊強，兵無選鋒，曰北 8. 故戰道必勝，主曰：無	1. 我可以往，彼可以來，曰通 2. 通形者，先居高陽，利糧道以戰，則利 3. 可以往，難以返，曰挂 4. 挂形者，敵無備，出而勝之；敵若有備，出而不勝，難以返，不利 5. 我出而不利，彼出而不利，曰支 6. 支形者，敵雖利我，我無出也；引而去之，令敵半出而擊之，利 7. 隘形者，我先居之，必盈之以待敵；若敵先居之，盈而勿從，不盈	1. 通形者，先居高陽，利糧道以戰，則利 2. 挂形者，敵無備，出而勝之；敵若有備，出而不勝，難以返，不利 3. 支形者，敵雖利我，我無出也；引而去之，令敵半出而擊之，利 4. 隘形者，我先居之，必盈之以待敵；若敵先居之，盈而勿從，不盈而從之 5. 險形者，我先居之，必居高陽以待敵；若敵先居之，引而去之，勿從也	1. 通形者，先居高陽，利糧道以戰，則利	1. 挂形者，敵無備，出而勝之；敵若有備，出而不勝，難以返，不利	1. 通形者，先居高陽，利糧道以戰，則利 2. 挂形者，敵無備，出而勝之；敵若有備，出而不勝，難以返，不利 3. 隘形者，我先居之，必盈之以待敵；若敵先居之，盈而勿從，不盈而從之 4. 險形者，我先居之，必居高陽以待敵；若敵先居之，引而去之，勿從也 5. 遠形者，勢均，難以挑戰，戰而不利 6. 料敵制勝，計險扼遠	1. 通形者，先居高陽，利糧道以戰，則利 2. 挂形者，敵無備，出而勝之；敵若有備，出而不勝，難以返，不利

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
地形	知天知地， 勝乃可全		戰，必戰可也；戰道不勝，主曰：必戰，無戰可也 9. 故進不求名，退不避罪，惟民是保，而利于主，國之寶也 10. 視卒如嬰兒，故可與之赴深溪；視卒如愛子，故可與之俱死 11. 厚而不能使，愛而不能令，亂而不能治，譬若驕子，不可用也	而從之 8. 險形者，我先居之，必居高陽以待敵；若敵先居之，引而去之，勿從也 9. 料敵制勝，計險扼遠近，上將之道也 10. 知彼知己，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全	6. 料敵制勝，計險扼遠近，上將之道也 7. 知彼知己，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全			近，上將之道也 7. 知彼知己，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全	
九地	1. 散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則	1. 散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則	1. 散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則	1. 散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則	1. 散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則	1. 散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則	1. 散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則	1. 散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則	1. 散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衢地則合交，重地則

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
九地	<p>掠，圯地則行，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 古之所謂善用兵者，能使敵人前後不相及，眾寡不相恃，貴賤不相救，上下不相收，卒離而不集，兵合而不齊。合於利而動，不合於利而止</p> <p>3. 敢問：「敵眾整而將來，待之若何？」曰：「先奪其所愛，則聽矣；兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。」</p> <p>4. 是故散地吾將一其志，</p>	<p>掠，圯地則行，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 古之所謂善用兵者，能使敵人前後不相及，眾寡不相恃，貴賤不相救，上下不相收，卒離而不集，兵合而不齊。合於利而動，不合於利而止</p> <p>3. 敢問：「敵眾整而將來，待之若何？」曰：「先奪其所愛，則聽矣；兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。」</p> <p>4. 是故散地吾將一其志，</p>	<p>掠，圯地則行，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 古之所謂善用兵者，能使敵人前後不相及，眾寡不相恃，貴賤不相救，上下不相收，卒離而不集，兵合而不齊。合於利而動，不合於利而止</p> <p>3. 敢問：「敵眾整而將來，待之若何？」曰：「先奪其所愛，則聽矣；兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。」</p> <p>4. 凡為客之道，深入則</p>	<p>掠，圯地則行，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 古之所謂善用兵者，能使敵人前後不相及，眾寡不相恃，貴賤不相救，上下不相收，卒離而不集，兵合而不齊。合於利而動，不合於利而止</p> <p>3. 敢問：「敵眾整而將來，待之若何？」曰：「先奪其所愛，則聽矣；兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。」</p> <p>4. 凡為客之道，深入則</p>	<p>掠，圯地則行，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 古之所謂善用兵者，能使敵人前後不相及，眾寡不相恃，貴賤不相救，上下不相收，卒離而不集，兵合而不齊。合於利而動，不合於利而止</p> <p>3. 敢問：「敵眾整而將來，待之若何？」曰：「先奪其所愛，則聽矣；兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。」</p> <p>4. 凡為客之道，深入則</p>	<p>掠，圯地則行，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 古之所謂善用兵者，能使敵人前後不相及，眾寡不相恃，貴賤不相救，上下不相收，卒離而不集，兵合而不齊。合於利而動，不合於利而止</p> <p>3. 凡為客之道，深入則專，主人不克，掠於饒野，三軍足食，謹養而勿勞，井氣積力，運兵計謀，為不可測。投之無所往，死且不北，死焉不得，士</p>	<p>掠，圯地則行，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 凡為客之道，深入則專，主人不克，掠於饒野，三軍足食，謹養而勿勞，井氣積力，運兵計謀，為不可測。投之無所往，死且不北，死焉不得，士人盡力</p> <p>3. 是故散地吾將一其志，輕地吾將使之屬，爭地吾將趨其後，交地吾將謹其守，衢地吾將固其結，重地吾將繼其食，圯地吾將進其途，</p>	<p>掠，圯地則行，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 古之所謂善用兵者，能使敵人前後不相及，眾寡不相恃，貴賤不相救，上下不相收，卒離而不集，兵合而不齊。合於利而動，不合於利而止</p> <p>3. 敢問：「敵眾整而將來，待之若何？」曰：「先奪其所愛，則聽矣；兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。」</p> <p>4. 凡為客之道，深入則</p>	<p>掠，圯地則行，圍地則謀，死地則戰</p> <p>2. 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。」</p> <p>夫吳人與越人相惡也，當其同舟濟而遇風，其相救也，如左右手</p> <p>3. 是故散地吾將一其志，輕地吾將使之屬，爭地吾將趨其後，交地吾將謹其守，</p>



策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
九地	<p>輕地吾將使之屬，爭地吾將趨其後，交地吾將謹其守，衢地吾將固其結，重地吾將繼其食，圯地吾將進其途，圍地吾將塞其闕，死地吾將示之以不活</p> <p>5. 是故不知諸侯之謀者，不能豫交；不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利</p> <p>6. 先其所愛，微與之期；踐墨隨敵，以決戰事</p>	<p>輕地吾將使之屬，爭地吾將趨其後，交地吾將謹其守，衢地吾將固其結，重地吾將繼其食，圯地吾將進其途，圍地吾將塞其闕，死地吾將示之以不活</p> <p>5. 始如處女，敵人開戶，後如脫兔，敵不及拒</p>	<p>專，主人不克，掠於饒野，三軍足食，謹養而勿勞，井氣積力，運兵計謀，為不可測。投之無所往，死且不北，死焉不得，士人盡力</p> <p>5. 兵士甚陷則不懼，無所往則固，深入則拘，不得已則鬥</p> <p>6. 方馬埋輪，未足恃也；齊勇若一，政之道也；剛柔皆得，地之理也</p> <p>7. 將軍之事，靜以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使之無知</p> <p>8. 易其事，革</p>	<p>專，主人不克，掠於饒野，三軍足食，謹養而勿勞，井氣積力，運兵計謀，為不可測。投之無所往，死且不北，死焉不得，士人盡力</p> <p>5. 方馬埋輪，未足恃也；齊勇若一，政之道也；剛柔皆得，地之理也</p> <p>6. 是故散地吾將一其志，輕地吾將使之屬，爭地吾將趨其後，交地吾將謹其守，衢地吾將固其結，重地吾將繼其食，圯地吾將進其途，</p>	<p>專，主人不克，掠於饒野，三軍足食，謹養而勿勞，井氣積力，運兵計謀，為不可測。投之無所往，死且不北，死焉不得，士人盡力</p> <p>5. 是故散地吾將一其志，輕地吾將使之屬，爭地吾將趨其後，交地吾將謹其守，衢地吾將固其結，重地吾將繼其食，圯地吾將進其途，圍地吾將塞其闕，死地吾將示之以不活</p> <p>6. 是故不知諸侯之謀者，</p>	<p>人盡力</p> <p>4. 是故散地吾將一其志，輕地吾將使之屬，爭地吾將趨其後，交地吾將謹其守，衢地吾將固其結，重地吾將繼其食，圯地吾將進其途，圍地吾將塞其闕，死地吾將示之以不活</p> <p>5. 是故不知諸侯之謀者，不能豫交；不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利</p> <p>6. 不爭天下之</p>	<p>圍地吾將塞其闕，死地吾將示之以不活</p> <p>4. 是故不知諸侯之謀者，不能豫交；不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利</p>	<p>專，主人不克，掠於饒野，三軍足食，謹養而勿勞，井氣積力，運兵計謀，為不可測。投之無所往，死且不北，死焉不得，士人盡力</p> <p>5. 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，當其同舟濟而遇風，其相救也，如</p>	<p>衢地吾將固其結，重地吾將繼其食，圯地吾將進其途，圍地吾將塞其闕，死地吾將示之以不活</p> <p>4. 是故不知諸侯之謀者，不能豫交；不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利</p> <p>5. 先其所愛，微與之期；踐墨隨敵，以決戰事</p>

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
九地			<p>其謀，使人無識。易其居，迂其途，使人不得慮。帥與之期，如登高而去其梯；帥與之深入諸侯之地，而發其機，焚舟破釜，若驅群羊，驅而往，驅而來，莫知所之</p> <p>9. 是故散地吾將一其志，輕地吾將使之屬，爭地吾將趨其後，交地吾將謹其守，衢地吾將固其結，重地吾將繼其食，圯地吾將進其途，圍地吾將塞其闕，死地吾將示之以</p>	<p>圍地吾將塞其闕，死地吾將示之以不活</p> <p>7. 是故不知諸侯之謀者，不能豫交；不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利</p> <p>8. 先其所愛，微與之期；踐墨隨敵，以決戰事</p>	<p>不能豫交；不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利</p> <p>7. 先其所愛，微與之期；踐墨隨敵，以決戰事</p> <p>8. 始如處女，敵入開戶，後如脫兔，敵不及拒</p>	加於敵，故其城可拔，其國可墮		<p>左右手</p> <p>6. 將軍之事，靜以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使之無知</p> <p>7. 易其事，革其謀，使人無識。易其居，迂其途，使人不得慮。帥與之期，如登高而去其梯；帥與之深入諸侯之地，而發其機，焚舟破釜，若驅群羊，驅而往，驅而來，莫知所之</p> <p>8. 是故散地吾將一其志，輕地吾將使之屬，爭地吾將趨其後，交地吾將謹其守，</p>	

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
九地			<p>不活</p> <p>10. 兵之情，圍則禦，不得已則鬥，逼則從</p> <p>11. 是故不知諸侯之謀者，不能豫交；不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利</p> <p>12. 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，其國可墮</p> <p>13. 施無法之賞，懸無政之令，犯三軍之眾，若使一人</p> <p>14. 犯之以事，勿告以言；</p>					<p>衢地吾將固其結，重地吾將繼其食，圯地吾將進其途，圍地吾將塞其闕，死地吾將示之以不活</p> <p>9. 是故不知諸侯之謀者，不能豫交；不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍；不用鄉導者，不能得地利</p> <p>10. 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，其國可墮</p> <p>11. 犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以</p>	

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
九地			犯之以利， 勿告以 害。投之亡 地然後存， 陷之死地 然後生 15. 先其所愛， 微與之期； 踐墨隨敵， 以決戰事 16. 始如處女， 敵人開戶， 後如脫兔， 敵不及拒					害。投之亡 地然後存， 陷之死地 然後生 12. 先其所愛， 微與之期； 踐墨隨敵， 以決戰事 13. 始如處女， 敵人開戶， 後如脫兔， 敵不及拒	
火攻	1. 行火必有 因，煙火必 素具 2. 明主慮之， 良將修之。 非利不動， 非得不用， 非危不戰 3. 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		1. 凡火攻有 五：一曰火 人，二曰火 積，三曰火 庫，四曰火 隊 2. 行火必有 因，煙火必 素具	1. 行火必有 因，煙火必 素具 2. 明主慮之， 良將修之。 非利不動， 非得不用， 非危不戰 3. 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	1. 行火必有 因，煙火必 素具 2. 發火有時， 起火有日。 時者，天之 燥也。日者， 月在箕、 壁、翼、轸 也。凡此四 宿者，風起 之日也 3. 凡火攻，必 因五火之變 而應之 4. 火發於內，	1. 凡火攻有 五：一曰火 人，二曰火 積，三曰火 庫，四曰火 隊 2. 行火必有 因，煙火必 素具	1. 行火必有 因，煙火必 素具 2. 凡火攻，必 因五火之變 而應之 3. 火發於內， 則早應之於 外。火發而 其兵靜者， 待而勿攻， 極其火力， 可從而從 之，不可從 而止 4. 火可發於	1. 行火必有 因，煙火必 素具 2. 凡火攻，必 因五火之變 而應之 3. 火發於內， 則早應之於 外。火發而 其兵靜者， 待而勿攻， 極其火力， 可從而從 之，不可從 而止 4. 火可發於	1. 凡火攻，必 因五火之變 而應之 2. 火發於內， 則早應之於 外。火發而 其兵靜者， 待而勿攻， 極其火力， 可從而從 之，不可從 而止 3. 火可發於 外，無待於 內，以時發 之。火發上



策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
火攻					<p>則早應之於外。火發而其兵靜者，待而勿攻，極其火力，可從而從之，不可從而止</p> <p>5. 火可發於外，無待於內，以時發之。火發上風，無攻下風。晝風久，夜風止</p> <p>6. 明主慮之，良將修之。非利不動，非得不用，非危不戰</p> <p>7. 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</p>		<p>外，無待於內，以時發之。火發上風，無攻下風。晝風久，夜風止</p> <p>5. 明主慮之，良將修之。非利不動，非得不用，非危不戰</p> <p>6. 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</p>	<p>風，無攻下風。晝風久，夜風止</p>	
用間			<p>1. 先知者，不可取於鬼神，不可象於事，不可</p>		<p>1. 明君賢將，所以動而勝人，成功出於眾者，先</p>			<p>1. 明君賢將，所以動而勝人，成功出於眾者，先</p>	

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
用間			驗於度，必取於人，知敵之情者也 2. 鄉間者，因其鄉人而用之 3. 內間者，因其官人而用之 4. 反間者，因其敵間而用之 5. 死間者，為誑事於外，令吾間知之，而傳於敵間也 6. 生間者，反報也 7. 必索敵間之來間我者，因而利之，導而舍之，故反間可得而用也。因是而知之，故鄉間內間可得而使也；因是而知之，故死		知也 2. 先知者，不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度，必取於人，知敵之情者也 3. 微哉！微哉！無所不用間也 4. 必索敵間之來間我者，因而利之，導而舍之，故反間可得而用也。因是而知之，故鄉間內間可得而使也；因是而知之，故死間為誑事可使告敵；因是而知之，故生間可使如期 5. 明君賢將，能以上智為間者，必成			知也 2. 先知者，不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度，必取於人，知敵之情者也 3. 間事未發而先聞者，間與所告者皆死 4. 凡軍之所欲擊，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 5. 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	

策略 邏輯 孫子	價值	效率	資源	結構	競局	統治	互賴	風險	生態
用間			<p>間為誑事可使告敵;因是而知之,故生間可使如期</p> <p>8. 五間之事,主必知之,知之必在於反間,故反間不可不厚也</p>		大功。此兵之要,三軍之所恃而動也				

資料來源：本研究

## 參考文獻

### 1.中文部份

- [1]于卓民、巫立宇等合著，國際行銷學，台北市，智勝文化，2000 年。
- [2]今枝二郎，百戰百勝的商戰兵法，台北市，新潮社，2001 年。
- [3]王建民，汪星明，「孫子兵法與企業經營管理理念」，第四屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會論文集，第 34-41 頁，2000 年。
- [4]王建東，孫子兵法（正續篇合訂本），台北：鐘文出版社，2002 年。
- [5]司徒達賢，策略管理新論：觀念架構與分析方法，台北市：智勝文化，2001 年。
- [6]伍忠賢，實用策略管理，台北市：遠流，2002 年。
- [7]吳思華，策略九說：策略思考的本質，台北：臉譜，2000 年。
- [8]李明軒，邱如美合譯(Michael E. Porter 原著)，競爭優勢(Competitive Advantage)，台北市：天下遠見，1999 年。
- [9]李浴日，孫子兵法研究，台北市：黎明，2000 年。
- [10]周旭華譯(Michael E. Porter 原著)，競爭策略(Competitive Strategy)，台北市：天下文化，2003 年。
- [11]林建煌，「孫子的策略形成與執行思想探討」，中國行政第 55 期，第 17-28 頁，1994 年。
- [12]林建煌，策略管理，台北市：智勝文化，2003 年。
- [13]林基實，「孫子之管理思想－戰略形成、執行與控制」，國防管理學院資源管理研究所碩士論文，1988 年。
- [14]金基洞，中國歷代兵法家軍事思想，台北：幼獅，1987 年。
- [15]紀昌鑫，「孫子兵法中戰略思想之研究」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1984 年。
- [16]韋政通、李亦園、余英時、胡佛、楊國樞、劉述先、林毓生、張灝、金耀基、張忠棟、蕭新煌、李鴻禧、尉天聰，「新儒家與中國現代化」座談會，中國論壇第十五卷第一期，第 24 頁，1982 年。
- [17]唐富藏，企業政策與策略，台南市：大行出版社，1988 年。
- [18]張國浩，不戰而勝－孫子謀略縱橫，台北市：正展，1999 年。
- [19]梁憲初，商用孫子兵法，台北市：遠流，1994 年。
- [20]許競任，孫子探微，台北市：揚智，2002 年。
- [21]陳文德，孫子兵法經營學，台北市：遠流，1998 年。
- [22]陳炳富，張建生，「Competitive Advantage and Strategic Model」，第一屆中歐企業關係國際研討會，南開大學，1997 年。
- [23]喬偉，「目標管理 上下同心 績效向上衝」，經濟日報副刊企管版，2002 年。
- [24]喬偉，「成功管理者具有五德」，經濟日報副刊企管版，2002 年。



- [25]普穎華，享譽中外的孫子兵法，台北市：正展，2001 年。
- [26]普穎華、門秀實合著，孫子兵法與戰略管理，台北市：吉根出版社，2002 年。
- [27]湯明哲，策略精論：基礎篇，台北市：天下遠見，2003 年。
- [28]舒默，商戰兵法－孫子，台北縣：宏文館，2001 年。
- [29]鈕先鍾，孫子三論：從古兵法到新戰略，台北市：麥田，1997 年。
- [30]鈕先鍾，戰略研究入門，台北市：麥田，1998 年。
- [31]閔建蜀，「孫子兵法的競爭模式」，楊國樞、曾仕強主編之中國人的管理觀，第 165-188 頁，台北市：桂冠圖書，1988 年。
- [32]黃荊，孫子兵法與商戰策略，台北縣：漢湘文化，1997 年。
- [33]楊善群，孫子，台北市：知書房，2002 年。
- [34]楊馥菱，「孫子兵法之策略管理思想」，空大人文學報第 8 期，第 81-100 頁，1999 年。
- [35]葛榮晉，「孫子的廟算模型與企業的戰略決策」，第四屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會論文集，第 23-29 頁，2000 年。
- [36]賈良定，「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」，第四屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會論文集，第 73-85 頁，2000 年。
- [37]趙龍濤，「藍徹斯特戰略的基本原則」，連鎖店情報第 41 期，第 45-48 頁，1999 年 a。
- [38]趙龍濤，「藍徹斯特戰略的基本原則」，連鎖店情報第 42 期，第 64-66 頁，1999 年 b。
- [39]蔡東益，「企業危機管理機制建立之研究」，國立成功大學工業管理科學系專班碩士論文，2003 年。
- [40]齊敏，孫子兵法與企業管理，台北縣：漢湘文化，1997 年。
- [41]蔣緯國主編，認識戰略－戰略講座彙編，中華戰略叢書，台北：中華戰略學會，1997 年。
- [42]蔣緯國主編，戰略精萃－重溫戰爭戰略名著輯要，中華戰略叢書，台北：中華戰略學會，1997 年。
- [43]壇明山，孫子兵法商戰謀略，台北市：吉根，2001 年。
- [44]韓大勇，「孫子戰略戰術思想研究」，南華大學文學研究所碩士論文，2001 年。
- [45]魏汝霖註譯，孫子今註今譯，台北市：台灣商務印書館，2001 年。
- [46]羅吉甫，商戰孫子，台北市：遠流，1994 年。
- [47]羅庚辛，「孫子領導思想之研究」，中國行政第 51 期，第 61-70 頁，1992 年。
- [48]蘇韶懿，「孫子兵法論述結構及其現代管理意涵之研究」，國立交通大學經營管理研究所博士論文，1998 年。
- [49]蘇濤，「孫子兵法中的戰略管理思想初探」，蘇州孫武子研究第四期，第 93-104 頁，2000 年。

## 2.英文部份

- [1]Aldrich, Howard E.(1979), *Organizations and Environments*, Prentice-Hall Inc.
- [2]Andrews, K.(1971). *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL:Dow Jones-Irwin.
- [3]Ansoff, Igor, II.(1965), *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill.
- [4]Banson, J.T. (1975), “The Interorganizational Network as Political Economy”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.20,pp.229-249.
- [5]Buchko,A.A.(1991),*Institutionalization, Isomorphism, and Homogeneity of Strategy*, Bradley University, working paper.
- [6]Caplow, Theodore(1986)，丁庭宇、章英華譯(民 77)，權力的遊戲－人際關係中的二對一(*Two Against One*)，台北：桂冠圖書公司。
- [7]Certo, Samuel C. and J. Paul Peter(1990), *Strategic Management: A Focus On Process*, New York: McGraw-Hill.
- [8]Chandler, Alfred D., Jr.(1962) . *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise.*, Cambridge, Mass.: Havard University Press.
- [9]Chandler, Alfred D., Jr.(1990). *Scale and Scope-The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge: The Belknap Press of Havard University Press.
- [10]David, Fred R.(1986), *Fundamentals of Strategic Management*. Cloumbus, Ohio: Merrill Publishing Company.
- [11]Fahey, L. and V.K. Narayanan(1985), *Environmental Analysis for Strategic Management*. Minn:St. Paul.
- [12]Fahey, Liam & Randall, Robert M.(2000), *The Portable MBA in Strategy*, John Wiley & Son, Inc.
- [13]Frank,Backman (1982), “Sun Tzu on Small Systems Management” , *Small Systems World*, Vol.10, Iss.11, Nov. pp.22-25.
- [14]French, John R.P. and Bertram Raven.(1959), “Bases of Social Power.”, *Studies in Social Power*. Ed. Dorwin Cartwright. University of Michigan, Ann Arbor.
- [15]Gary Hamel and C.K. Prahalad.(1994),*Competing For The Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- [16]Glueck, W.F.(1976), *Business Policy: Strategy Formulation and Management Action*, Second Edition, New York: McGraw-Hill.
- [17]Gupta, A. K.(1984), “Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics”, *Academy of Management Review*, Vol.9, pp.399-412.

- [18]Gupta, A. K. and V. Govindarajan(1984), “Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation”, *Academy of Management Journal*, Vol.27,pp.25-41.
- [19]Hannan, M. T. & Freeman, J.(1989), *Organizational Ecology*, Cambridge, Mass.:Havard University Press.
- [20]Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel.(1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*,New York:Free Press.
- [21]Hill, Charles W. L. & Gareth R. Jones(2001), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Fifth Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- [22]Hitt,M.A.,R.D. Nixon, P.G. Clifford, and K.P. Coyne(1999), “The Development and Use of Strategic Resource”, in *Dynamic Strategic Resource*, eds. M.A. Hitt, P.G. Clifford, R.D. Nixon, and K.P. Coyne, Chichester: John Wiley & Sons, pp.1-14.
- [23]Hitt, Michael, A., R.Drane Ireland, and Robert E. Hoskisson(2001), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, South-Western College Publishing.
- [24]Jauch, Lawrence R. and William F. Glueck(1989),*Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- [25]Jay Barney (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17:pp.99-120.
- [26]Katz, R. L. (1955). “Skills and an effective administrator”, *Harvard Business Review*, 33, pp.32-44.
- [27]Lawler, E. E. III(1973), *Motivation in Work Organizations*, Monterey, CA: Brooks/Cole.
- [28]Likert,R.. ( 1967 ) ,*The Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw- Hill.
- [29]McMurry, R. N. (1958), “The Case for Benevolent Autocracy”, *Harvard Business Review*, 36, pp.82-90.
- [30]Merton, Robert K.(1957), *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Ill.: Free Press.
- [31]Miles, Raymond E.,& Charles.C. Snow,(1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill.
- [32]Miller, D. and J. O. Whitney(1999), “Beyond Strategy: Configuration as A Pillar of Competitive Advantage”, *Business Horizons*, 42,3,pp.5-17.
- [33]Min Chen (1994), “Sun Tzu's Strategic Thinking and Contemporary Business”, *Business Horizons*, pp.42-48.
- [34]Mintzberg, H. (1987), “The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy”, *California Management Review*,30,1,pp.11-24.
- [35]Moore, J. T.(1993), “Predators and Prey: A New Ecology of Competition”, *Harvard Business Review*, May-June, pp.75-86.
- [36]Norman R.Augustine(1995), “Managing the Crisis You Tried to Prevent”, *Harvard Business Review*,November- December.

- [37]Normann, R. & Ramirez, R.(1993), “From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy”, *Harvard Business Review*, July-August, pp.65-77.
- [38]Pfeffer, J. and G. Slalancik(1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- [39]Porter, M.E.(1985a), *Competitive Advantage:Creating and Sustaining Superior Perofrmance*, New York: Free Press.
- [40]Porter, M.E.(1985b), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- [41]Steiner, G.A. (1979). *Strategic planning: What every manager must know*. New York: Free Press.
- [42]Williamson, Oliver E.(1979), “Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, Vol.22, pp.223-251.

### 3.網站資料

- [1]人民網，<http://www.people.com.cn>
- [2]國語辭典，<http://140.111.1.22/mandr/clc/dict/>
- [3]新浪網，<http://jczs.sina.com.cn>
- [4]經濟部全球資訊網，<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/8906/htm/sag6-1-a2.htm>
- [5]網希軍事，<http://netwish.cmaya.com/junshi/junshi.htm>