

孫子思維探微

著者／李明正

大仁科技大學觀光系主任、副教授

《孫子兵法》成書至今，成為中西兵學與相關研究的重點。不僅我國歷代君王、軍事將領與文人學者承襲、論述不斷，鄰近的韓國、日本與西方的歐美也都如此，甚至還延伸至企業管理、人際關係與藝術領域。就連全球首富比爾·蓋茨都坦承，其事業經營是受到孫子的啟發。本文主要目的乃從思考為研究途徑，藉著思考的界定、種類與基礎，以及戰略思考判斷的三個指標，探究孫子的兵學思考的核心與限制因素。

壹、前言

《孫子兵法》被譽為是「中國人的聖經」，¹其思維影響力可以說是全球性的。即便不提我國歷代名君將相，如司馬遷、曹操、諸葛亮、唐太宗、杜牧、歐陽修與蘇洵、蘇軾父子與戚繼光，以及日本武田玄信等古代人如何看重孫子，也不論蔣介石、毛澤東、蔣百里、馮友蘭、英國軍事理論家李德哈特（B. H. Liddell Hart）、雷根（Ronald Wilson Reagan）、尼克森（Richard Milhous Nixon）、松下幸之助（Matsushita Kenosuke）等已作古的近、現代歷史名人如何推崇孫子。但先後當過總統的布希父子都喜歡《孫子兵法》；目前仍然活躍於政壇、管理思想界的布里辛斯基（Zbigniew Brzezinski）、²大前

研一（Kenichi Ohmae）與孫正義（Masayoshi Son）等人仍然坦言他們的成功受到孫子兵法的啟發。³柏林中國問題學者夫羅里揚·盧佩曾向大陸《環球時報》表示，「中國書籍在歐洲政治圈流行100多年」，最早受德國政治家推崇的有《孫子兵法》、《道德經》等，東德曾將《孫子兵法》列軍事院校教材。⁴

微軟創辦人比爾·蓋茲（Bill Gates）表示，他的經營原理源自《孫子》；曾任惠普公司董事長的卡莉·菲奧莉娜（Carly Fiorina）也在就任典禮上引用孫子之言；Salesforce執行長馬克·貝尼奧夫（Marc Benioff）曾說他應用孫子兵法的觀念出奇制勝，打敗敵手。其他諸如NEC前董事長關本忠弘、日本住友生命保險前董事長上山保彥、朝日啤酒前副董事長中條高德等知名經營者，均公開表示對《孫子》活用的心得。⁵

《孫子》被《經理人》列為全球頂尖CEO推薦的25本必讀書單之一。⁶光是日本便有多達百部作品對《孫子》進行各種註解，就連日本積水集團的公司名稱，「積水」二字也是引自《孫子》「軍形篇」。中國大陸每年還舉辦大型國際性的「孫子兵法」研討會，以持續發展、補充兵法智慧。⁷印度LiveMint新聞網2016年5月6日載文「中國外交戰略遵循《孫子兵法》」，文章說，孫子主張戰爭的最高藝術是不戰而屈人之兵。今天中國大陸的外交政策正是這句名言的完美寫照。⁸更有甚者，《孫子兵法》所蘊含的思想與觀念，除戰略、外交與經濟範疇外，在西方和日本，甚至變成當地波普文化的一部分。⁹

然而，多年來筆者無論是一般大學還是軍事院校任教，提到孫子，每個學生的表情與反應，就好像提到外星人一樣陌生，不僅中文系的學生也沒讀過，軍校生也不感興趣。為什麼？過時、太過嚴肅、對戰爭不感興趣，這都是原因，但更重要的是大多數《孫子》作家過於著重逐字逐句的考究、解釋，讓一本鮮活的思維與策略之書，寫得死氣沈沈或艱深難懂。但其實，孫子雖然歸類為兵法，但卻是一種比馬克思辯證法還要精緻有趣的思考方式。更確切地說，兵法談的是對立關係的解決方案，不僅戰爭有用，對於兩性、親子、長官與部屬、人際關係與事業發展的思考都有益處。

本文主要目的即在於，從思考的角度探究孫子

的辯證性思維。

貳、從思考的界定論

孫子兵法，簡單來說就是對應問題的策略；要想精確對應問題，自然就必須從如何思考問題著眼。說到思考的界定，不同的作家由於訴求不同，會提出不同的見解；《大英百科全書》與「維基百科」網站的界定也有所不同。不過，筆者認為最簡單明瞭，卻也包含性最廣泛的定義，就是「思想觀念形成的過程」。然而，因為我們幾乎所有的思想觀念，並非來自於自己思考的結果，而是來自於他人包括父母、兄弟、政黨、學校、大眾媒介等個人或組織。就好的方面而言，人類直接汲取他人思考的結果，在文明進化上具有不可忽視，甚至不可或缺的利益。誠如牛頓（Sir Isaac Newton）所說，「我之所以看得比別人遠，那是因為站在巨人的肩膀上。」¹⁰這巨人的肩膀，就是前人知識與智慧的累積。只不過，如果我們一味吸收別人思考的結果，而不過濾驗證，那就會發生反效果，不僅不能解決舊有的問題，反而來會衍生的新的衝突或更大的問題。

就拿醫學來說，蓋倫（Galen of Pergamon）於二世紀起廣泛使用放血治療，不過這樣的作法時常不見療效，並且對病人造成了嚴重的傷害，特別是在病患最脆弱的時刻採用放血療法，導致一千七百多年來殺害大量的病患。但沒有深思放

血療法所造成的身體傷害，致使美國開國元勳喬治·華盛頓（George Washington）在1799年病倒時，醫師群殘酷地為他放血，結果奪走了這位偉人的性命。¹¹到了十九世紀醫學已經高度發展的時刻，《獨立宣言》簽署者之一的名醫班傑明·羅許（Dr. Benjamin Rush）仍靠放血治療黃熱病，包括他自己。更有甚者，這並非是過去民智未開才會有的現象嗎，據估計美國人每年花費一百億美元在不實療法上。¹²

除了錯誤與偏差的觀念危害之外，以某一單項科學來解讀複雜的世界，或當做解決一切問題的答案，也會導致以偏概全而無法真正解決問題的困境。現今坊間書店出現許多以經濟來思考、解釋並解決問題的書，例如芝加哥經濟學家所寫的《蘋果橘子經濟學》，全球大賣超過四百萬本，其目的就在試圖以市場邏輯來解釋一切和人有關的事物，說明我們如何思考與如何行事。但是，我們所遭遇的所有問題，真的只要靠經濟邏輯就可以迎刃而解嗎？時任世界銀行首席經濟學家的羅倫斯·桑默斯（Lawrence Summers）在1992年12月12日簽署了一份內部備忘錄，其中，他寫道：「我們私下坦白說，世界銀行難道不應該鼓勵更多污染性工業轉向低度開發國家嗎？」他繼而強調：「我一向認為人口稀少的非洲國家污染程度太低了…，我認為，把大量有毒廢棄物倒在最低薪國家，這在經濟邏輯上無懈可擊。」結果可想而知，他這樣的主張致使群情激憤。儘

管就經濟邏輯而言，誠如桑默斯之言，的確「無懈可擊」。但英國《經濟學人》（Economist）對此評論：「很蠢，就連以內部備忘錄來說都是如此。」巴西環保署署長魯曾柏格（Jose Lutzenburger）還為此致函桑默斯並寫道：「您的主張非常合乎邏輯，但卻全然瘋狂。」¹³

對於國家戰爭的決策與軍事觀念，孫子特別提醒此乃「死生之地、存亡之道，不可不察也。」換句話說，有關戰爭的思考與觀念，對於一個國家的存亡興衰是如此的重要，千萬不可掉以輕心，必須慎思、慎戰。

參、從歸納法、演繹法與辯證法 論孫子

孫子的思想與易經息息相關，而易經並非二分法式的看待世界，而是類似佛家的「空」，亦即「吉凶，存乎辭也。」意思是，一件事情是好還是壞，並非一開始就確定了的，而是看你從哪個角度想。如同陰中有陽、陽中有陰一樣，正面思考裡面也存在著反面，反之亦然。因此，孫子強調，「智者之慮，必雜於利害」。

有關思考的種類，作者贊同程國政在《孫子兵法知識地圖》的論點，他主張「思考」基本上可分為歸納法與演繹法，彼此相反卻又相成，互相循環；另外，辯證法則屬進階性的思考，主要在解決矛盾對立的思考方法。¹⁴

一、歸納法

所謂歸納法，簡單來說就是將不同的事物，尋求其共相，所謂共相就是共同有的或是共同沒有的，或是尋求其法則、規律、定理。因此，歸納是將具體紛雜的世界現象，透過抽象化的過程抽取其同質性的原理。如此，有助於我們將紛亂的世界各種狀態，精簡成容易理解的環境規律。¹⁵例如，伏羲氏將當時人類的世界歸納簡化為八個卦象，然而到了周文王時代，由於人類文明的快速增長，原來的八卦顯然不足以解釋世界運作的樣貌，所以將八卦重疊成六十四卦，作為理解天時、地利與人和的知識指標。

很少有人注意到，但卻相當的重要是，人類至今一切知識，可以說形成於對事物的歸納。例如，十八世紀的英國天文學家、數學家、自然科學家與煉金術士的牛頓，被落下的蘋果打中頭部之後，就思考著為什麼全世界的東西都是往下掉，而不是往上飄。因此，他進行了許多實驗之後，歸納出萬有引力定律，該項定律成為物理學發展新的里程碑。由此可知，歸納是一切知識產生的基礎。

歸納也是預測的重要指標，因為我們可以從事物當中歸納出法則，並且從法則推估即將要來的事情，這就是預測。希臘的字彙中沒有「未來」，是因為希臘人認為未來是過去路徑的延伸，這就說明了，對於過去的歸納，有助於我們預測未來。中國的《易經》坤卦也有句話叫做，

「履霜，堅冰至。」踩到地上的霜，那就意味著冬天即將要來臨了，這就是一種基於四季規律循環的一種預測。在羅貫中的《三國演義》一開頭便直言：「天下大勢，分久必合、合久必分」，¹⁶也是作者對於中國歷史的一個歸納。

有智慧的人，會去吸收古今中外偉大人物所歸納出來的道理，如此就能夠有效率獲得寶貴的知識與智慧。¹⁷例如，許多企業領導人喜歡向前人取經；永豐銀行總經理江威娜特別愛讀歷史，可以從中學習決策之道；前亞都麗緻總裁嚴長壽則偏愛傳記，尋找價值觀相近的偉人做為「人生引路人」。¹⁸《孫子兵法》的形成過程中所採取的思考，當然也不例外，在十三篇內容中，不僅引用過去兵法的章句，整部兵法也可說是前此戰爭經驗的歸納結晶。

二、演繹法

英國哲學家休謨（David Hume）在十八世紀曾經談過，演繹法是一種邏輯論證：如果前提（起始假設）是真的，結論必定為真。¹⁹因此，休謨提出了「黑天鵝」的說法。簡單來說，所謂黑天鵝，是指看似極不可能發生的事件，它具有三大特性：不可預測性；衝擊力強大；以及，一旦發生之後，我們會編造出某種解釋，使它看起來不如實際上那麼隨機，而且更易於預測。2008年發生在美國並衝擊全球經濟的金融危機，就是納西姆·尼可拉斯·塔雷伯（Nassim Nicholas Taleb）所論及的「黑天鵝效應」。²⁰

2008年秋天，美國爆發波及全球的金融風暴，危機發生後，聯準會主席艾倫·葛林斯潘（Alan Greenspan）遭到國會質詢。民主黨議員亨利瓦克斯曼（Henry Waxman）質疑道：「你發現你秉持的世界觀、意識型態其實並不正確，如今這些都沒有用了？」葛林斯潘則回答：「這正是讓我倍感震驚的理由，因為就我約四十年來的經驗，在加上可觀的證據來看，這套體系過去運作得極為順暢。」²¹葛林斯潘之後也一再表示，他真的不知道這種事會發生。²²可見，葛林斯潘過度信任經驗所歸納的知識，忽略投資環境與人的改變。

歸根結底，演繹法是將抽象的理論、定律、法則、規律與經驗等歸納後的知識，假設為真，再延伸到具體事物上，以驗證其有效性。畢竟，歸納出來的知識，往往並非放諸四海而皆準，而是因時、因地、因人而制宜。²³誠如柏拉圖所指出，了解任何一個知識範疇的方法，就是檢視其中的個別實例。²⁴這也就是孫子會強調「因敵制勝」的主要原因。畢竟，「戰勝不復」，你不能每次都同一招式來打敗對手，因為他會學習、會改變，他也會歸納你的行為模式，進而找出擊敗你的方法。

三、辯證法

曾被《時代》（Time）雜誌譽為「人類潛能的導師」，並入選為全美25位最有影響力的人物之一的柯維（Stephen R. Covey），在《第三種選擇》一書中認為，有一種方法可以解決我們所

面對最嚴峻的問題，甚至是那些看來幾乎完全無解的難題。有一條路可以穿過人生中幾乎所有的困境及分歧；有一種方法可以幫助我們大步向前。它不是「你的」方法或「我的」方法；它是一個超越你我的方法，柯維稱之為「第三選擇」（the 3rd alternative）。²⁵

柯維說這是任何人都未曾想過的好方法，那絕對是言過其實，因為從古至今一直都存在這樣的思維，柯維的貢獻則在於他更清楚簡易的為大家說明。他說，大多數的衝突都有正反兩方，我們都習慣用「我們」來對抗「你們」。我們是好人，你們是壞人。我的團隊是對的、公義的，你的團隊是錯的、甚至毫無公義可言。我的動機純正，你的動機比較複雜。這是我的場子、我的團隊、我的國家、我的孩子、我的公司、我的意見。這些就是我們為什麼會有種族歧視、偏見與戰爭。對此，柯維主張，我們可以藉由一種尋求綜效（Synergy）的流程，可以達到「第三選擇」。²⁶然而，追根究底，柯維的「第三選擇」與「第三條道路」、「新中間路線」一樣，²⁷都是辯證法的具體應用。

辯證法可以說是思考的一種進階形式，因為他主要的作用在於產生策略。《從A到A+》作者吉姆柯林斯（Jim Collins）1995年在《企業》（Inc.）雜誌發表了「打造永久的企業：擁抱『而且』的魔力」（Building Companies to Last: Embrace 'the Genius of And」一文，

在文中他提出企業之所以能卓越的關鍵，在於擁抱光譜的兩端：持續與變革、保守與進步、穩定與顛覆、可預期與混亂、傳承與重生、基本原則與瘋狂。誠如菁英領導力解決方案（Excel Leadership Solution）總裁暨執行長黛波拉·施洛德-索勒尼耶（Deborah Schroeder-Saulnier）所指出，有了辯證性思考與實際作法，衝突就能變成對話，互相拉扯就能變成邀請對方合作，敵人也能變成朋友，原本不可能的也能化為可能。因此，她認為矛盾思考可以作為個人生活與事業發展的工具，在解決問題時非常輕鬆便能上手。²⁸2016年，鴻海總裁郭台銘即將完成對日本夏普公司的併購時，有台灣記者提問：「鴻海是台灣企業，台灣企業如何管理一家日本企業呢？」郭台銘對此不疾不徐地答道：「這不是台灣企業買日本企業，鴻海是全球企業，夏普也是全球企業，這是兩家跨國企業的合作。」²⁹郭董的回答也採取辯證法的思考，即在於「執兩用中」，從事物的正、反兩面的探討，尋求更高一層次的、動態的發展與解決方案，為人類帶來創意、提供動力。³⁰

其實博弈也是辯證法的應用。只是，最好的策略往往是在洞悉雙方結構之後所訂定的策略。「博弈理論」（game theory）用來分析決策人員之間的競爭或合作互動，對棋局或整體社會都適用。³¹我們可以從普通遊戲（如井字遊戲或西洋棋），得到一些賽局的通則，這類賽局擁有完

全資訊，因為所有參賽者都知道規則、可能選擇和遊戲歷史。這表示參賽者可以對賽局有全盤計畫，能掌握特定的應對方式來應付賽局中任何可能事件，以純策略贏得賽局。博弈理論更重要的意義在於，這些競賽可做為其他互動形式的類比，用來分析真實世界的情況，例如飛彈防禦、勞資協商、削價競爭等。³²

由此可知，辯證法的思考模式，是以歸納、演繹為基礎所產生的更高一層思考模式，因為辯證性思維克服人類二分法所導致的思考困境，進而探尋不是戰爭就是和平、非你死就是我亡的雙贏策略。理解這一點，相當有助於我們接下來所要探討的孫子兵法思維。因為，孫子兵法沿襲易經陰陽對立卻又相反相成的辯證性思維。³³在這方面，大多數人認為，孫子的「上兵伐謀」的意思是以謀略來制敵勝敵。但筆者認為如此解讀，其實窄化了孫子的思想，畢竟他認為最高的戰爭境界是「屈人之兵」與「全國為上」。如何透過雙贏的方式，同時可以滿足國家安全與利益，才是孫子認為的最高境界。對此，協助敵人解決必須和自己兵戎相向的苦衷，才是正確的第一步。畢竟，誠如孫子兵法後面所論證，發動戰爭是要付出相當慘重代價的。

肆、思考的基本點

無論是歸納、演繹還是辯證性的思考模式，都必須基於一個基礎才能進行。什麼是思考的基

礎？就是「假設」，也叫做預設立場，意指在我們還不具備對某件事情的真相知識之前，我們首先會假想這件事情是如何，然後藉著歸納或演繹來進行進一步確認。事實上，我們99%的知識，都來自於假設。³⁴假設可說是在萬無頭緒情況下，姑且採取某一認知所進行的思考起點，直到證明為真或是假為止。³⁵例如剛才提到的牛頓，就是以「重力」作為解釋世界運行的思考基礎；自由經濟主義鼻祖亞當斯密則以人性的「理性與自利」作為思考經濟學的思考起點。而個「自利」假設，隨後被沿用到國際關係理論中的現實主義之中。

既然是假設，我們對此的基本態度就是這不一定是對的，或至少僅是暫時是對的。英國哲學家卡爾·波普（Karl Popper, 1902-1994）就認為，任何假說的關鍵特徵就是它必須有「可否證性」，否則便是偽科學。³⁶例如剛才提到，傳統經濟學的基礎，是基於人是理性動物這樣的假設才能成立。然1979年兩位以色列學者丹尼爾·康納曼（Daniel Kahneman）和阿默斯·特沃斯基（Amos Tversky）卻證明人的決策恰恰和經濟學所主張的相反，既不客觀也不理性。康納曼與特沃斯基確認，人比較在乎的是趨避風險，而不是追求最高利潤。³⁷也無怪乎著名經濟學家凱因斯（John Maynard Keynes）的名言一語中的：「市場上非理性的狀態可能會持續很長，甚至到你破產的時候。」不過，誠如蘇西·歐曼（Suze

Orman）所言，人在花錢的時候，經常很情緒化，不能誠實地面對自己，因此也不會理性的預算。³⁸

人類無法接受創新的概念和新事物，這並不僅限於無知的人。常常最有知識的人，才會更受限於既有的知識，使他們思考僵固，排斥所有新想法。³⁹美國甘迺迪及詹森總統時代的國防部長羅伯·麥納瑪拉（Robert McNamara），以被稱為「最棒及最聰明」的人之一聞名，但他和他的同僚擴大越戰規模，堅信如果越南落入共產黨之手，整個東南亞都會隨後淪陷，而美國的安全會遭到危害。他們的確信不是來自任何認真的分析。事實上，直到1967年，才會針對這個關鍵預測的認真分析，那已經是做出擴大戰事的決定之後許多年，但除了總統以外沒有給任何人閱讀，這位最聰明的國防部長也是數十年後才知道有這份報告存在。「我們的決策基礎有嚴重的缺陷，」麥納瑪拉在他的自傳裡寫道：「我們未能嚴格分析我們假設，當時或之後都沒有。」⁴⁰

更有甚者，我們往往不把觀察結果當做假設，反而當做既定事實，沒有詳加查證，導致我們會相信其實並不存在的現象。在大多數情況下，可以發現一般人會基於某項理由、立場與感情因素，將假設作為認知事件的不變基礎，就算事實證明假設有誤，也無法撼動此一預設立場。美國康乃爾大學心理學教授湯馬斯·吉洛維琪（Thomas Gilovich）指出，如果懷有預設立

場，往往只看到自己喜歡的事證，做出自己偏好的判斷。⁴¹社會心理學家康妲（Ziva Kunda）也提出相同看法，認為我們確實容易相信自己想要相信的事物，但也會考量客觀佐證，以及能否「解釋得合情合理，冷靜客觀的說服自己。唯有找到充分佐證，才會做出結論。」這顯示，一般人往往自認客觀，絕少認為自己的某個想法毫無根據，純屬盲信。⁴²換句話說，由於我們幾乎總有辦法找到幾個支持佐證，一旦預設問題失之偏頗，我們往往得以印證自己偏好的論點。因此，受到個人偏好的影響，我們會不斷蒐集例證，消除模糊空間，最終得到自己喜歡的結論。基於這樣的原因，社會上常常出現一些看似無誤但其是大錯的迷思（Myth）。⁴³

「當事實改變，我會改變想法」，赫赫有名的英國經濟學家凱因斯（John Maynard Keynes）表示，「你會怎麼做呢？先生？」不過，一般人會產生「認知失調」（cognitive dissonance）的狀況。認知失調這個術語是費斯汀格用來描述我們感受的內在緊張感，此外，還有我們的信念受到證據的挑戰時。⁴⁴從心理學「認知失調」的角度而言，扭曲事實以符合自己的利益，或是給自己行為一個合理化基礎，可以說是人之常情。⁴⁵億萬金融家喬治·索羅斯（George Soros）常說，他的成功的一個關鍵部分，是他抽身後退的心理習慣，如此，他可以評斷他自己的想法，並提供不同視角給他自己。⁴⁶

比恩（Billy Beane）：美國大職棒聯盟球隊的總經理，因路易士（Michael Lewis）的著作及好萊塢同名電影「魔球」而聞名，他徹底顛覆棒球界傳統對球員價值的假設，讓球隊在參數範圍內使用統計資料來提高競爭力。⁴⁷

至於孫子的思考，則是基於「五事七計」所構成的綜合力量對比，作為思考與評估起點。因此，孫子指出，「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，吾以此知勝負矣」。而「先知者，不可取於鬼神，不可象於事，不可驗於度。」

伍、從戰略思考指標論孫子

無論是《易經》還是兵法，提供三個判斷的標準，作為我們認知與行為的輔助，那就是「力量」、「空間」與「時間」。⁴⁸凡合於力、空、時三項條件者，可以接受並採取行動，符合愈少者則表示情報與消息愈有問題。除了作為篩選資訊是否可用之外，力、空、時三項元素還可以作為擬定策略構成條件。

一、力量

（一）力量具有相對性質

我們有時候會在不明敵我力量對比的「自不量力」情況下，輕率與對方開戰或競爭，悲劇因此無法避免。一個國家、組織或個人的力量，其實沒有絕對的強或弱，那看要跟誰比。一個力量弱的人，遇到比他更弱的，相對而言就成為強者；

反之，一個力量強大的人，碰到更強大的對手，相對而言就成為弱者。孫子也非常重視力量虛實的相對性，作為兵法策略的基礎應用。

（二）力量強弱具有多元性

面對全世界正規軍力最強的美國，許多國家採取所謂的「非對稱作戰」，也就是打游擊戰、金融戰或對美國本土進行類似「九一一」的恐怖攻擊，都是這個策略的運用。例如，美國在面對中國時擁有超過20年的軍事戰力優勢，雙方若打一場非核武的正規戰爭，勝負誰屬無庸置疑。然而，北京卻擁有著最龐大數額的美債，一旦必要時大量拋售，雖然對大陸也會造成傷害，但美國金融崩盤性傷害機率更高。⁴⁹所以，是強還是弱，看你從哪一個角度、哪一個面向切入而定。以此觀之，孫子的「道、天、地、將、法」與間諜的運用，在在顯示力量多元性的互補或增強性思考。

（三）力量並非靜態的

力量永遠在改變，而且隨著時間、力量消耗與地理位置而消長之中。因此與許多人想像的不一樣，無論多細微，力量都呈現變動的狀況，只是不到明顯的程度，一般人不易察覺罷了。這就是冷戰結束以後，美國一直關注誰會是下一個想要取代美國霸權地位的國家的原因。有關力量的變動性，毛澤東的游擊戰術所強調的「敵進我退、敵駐我擾、敵疲我打、敵退我追」，⁵⁰就說明了敵我雙方在敵強我弱的情況，會隨著敵人的力量

持續消耗而相對我方力量逐漸增強，一旦超越敵人就是攻擊敵人的好機會。⁵¹嘉南藥理大學國際長余元傑教授認為，目前中國大陸在東海與南海的區域戰略，以及對美國的戰略都採取類似的思維，力量不敵對手時，尋求妥協空間並願意做出戰略撤退，隨著力量彼消我長到彼此對等時，就會採取戰略相持的策略，一旦力量超越敵手後，就會毫不考慮採取反攻的策略。⁵²孫子亦然，不同兵力規模，則有不同的策略思考，因此強調「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」。

（四）力量是關鍵性的巧力

無論中醫或中國武術，點穴是以小力獲得大效益的方法。在西方，法國的拿破崙也曾強調，所謂的戰略，就是將兵力集中在對戰爭具有關鍵性地方的策略；即使到現在，前國防部副部長林中斌也認為，資訊時代中共解放軍對台的作戰方式，是「點穴戰」，同樣也是避實擊需思維的運用。同樣的，彼得·杜拉克（Peter Drucker）在其回憶錄指出，中國傳統政治，從漢朝到毛澤東掌控政府與共產黨的方式，就是製造黨派鬥爭、在位高權重的人士間挑撥，好讓內鬥越演越烈、互相猜忌、對立，並從中獲得掌控全局的力量。⁵³美國前國務卿季辛吉（Kissinger）在《論中國》（On China）一書裡也認為，「分而治之」是中國從古至今內政與外交的極為重要的關鍵手段。⁵⁴孫子在兵法中也強調，我專為一，並力求

將敵分為十，藉此形成擊潰敵方的「巧力」。

二、空間

空間是擬定策略第二個必須考量的因素，孫子兵法對於空間有很清楚的敘述，但他提到的是物理性的空間，而事實上空間還含有順序與關係等結構性空間。

（一）在物理空間上致勝的關鍵在於「以逸待勞」

在作戰上，攻方所付出的傷亡代價，往往是守方的三倍，若不諳地形、錯置兵力部署，將更雪上加霜，讓敵方有機可趁。三國時期，劉備的大將關羽被殺，令劉備非常憤怒，於是親自率領軍隊攻打吳國。蜀軍從長江上游順流進攻，軍隊氣勢如虹，連連獲勝，士氣高昂，最後來到彝陵、哮亭一帶，深入吳國腹地。陸遜對蜀軍觀察了一段時間，對隨從說：「蜀軍的戰線綿延數百里，難以兼顧首尾，而且又在山林紮營，犯下了兵家大忌。看來我們的時機已到」。吳軍突然發動進攻，令蜀軍一時措手不及。⁵⁵陸遜這場戰爭中創造了以少勝多、後發制人的戰例，成為歷代將領的重要參考。

有關物理空間的另一個重要案例，非「退避三舍」莫屬。西元前633年，楚國和晉國的軍隊在作戰時相遇。晉文公為了實現他許下的諾言，下令軍隊後退九十里，駐紮在城濮。楚軍見晉軍後退，以為對方害怕了，馬上追擊。晉軍利用楚軍驕傲輕敵的弱點，集中兵力，大破楚軍，取得

了城濮之戰的勝利。「退避三舍」說明了以退為進，讓楚軍因為驕傲而露出失敗的破綻，讓雙方力量因此而有決定性的改變。

（二）空間可區分實體空間與虛擬空間

不過，囿於時代的限制，孫子未能預見虛擬空間時代的到來。1994年，亞馬遜成立網路書店時，美國已經被三大書商所壟斷，要在實體店面打敗這些大型書店，機率非常低。然而，亞馬遜從虛擬空間開拓市場的結果，迫使其他書店跟進，但由於為時已晚而遭到財務重整的命運。至於亞馬遜呢？現在已經不是單純賣書了，其商品數量跟台灣人數相當，2300餘萬種。哈瓦斯廣告集團（Havas Media）策略暨創新資深副總裁湯姆·古德溫（Tom Goodwin）2015年3月3日在科技新聞網站TechCrunch.com上發表文章裡頭指出：「Uber是全球最大的計程車公司，但連一部車都沒有；Facebook是全球最受歡迎的媒體網站，但不製造任何內容；阿里巴巴是全球市值最高的零售業者，但沒有任何庫存；Airbnb是全球最大住宿提供業者，但沒有任何房產，豈不妙哉？」這段內容，不僅被《世界是平》的作者湯馬斯·弗里曼在第七本著作中引用，⁵⁶年初一場兩岸經濟研討會上，我因為聽到台大經濟學教授林建山在言說中，引用古德溫的說法，來闡述經濟發展前景，因此印象特別深刻。從虛擬連結物理存在的服務，不僅大行其道，甚至還成為現下許多企業公司的致勝策略。

在軍事上，中國因為在實體軍力上不是美軍的對手，雙方差距大約二十年，但卻在網路上不斷攻擊美國各個重要部門的網站，竊取資料並植入病毒，因而引起華盛頓的抗議與制裁。在現今國際社會中，要真槍實彈交戰有其難度，因此在兩國爆發政治齟齬或衝突時，虛擬的網路交戰早已開打。駭客可以破解防火牆，進入美軍指揮控制系統，再偷偷植入外來代碼，這足以造成一場災難。以2003年至2006年這段時間為例，中國駭客針對美國的國防和航太系統，發動了一系列精心策劃的網路攻擊。⁵⁷在發現和防堵安全漏洞之前，「泰坦雨」(Titan Rain) 攻擊已經從美國國防部、五角大廈、太空總署、洛斯阿默斯實驗室(Los Alamos Laboratories)、波音公司、雷神公司和其他各單位竊取到許多機密軍事數據。「泰坦雨」攻擊清楚說明中國如何以網路戰這種以小博大的非對稱戰術來瓦解敵軍的正規軍力。⁵⁸

2013年，北京再度故技重施，這回潛入美軍諸多高科技武器控制系統中，包括F-35聯合攻擊戰鬥機、V-22魚鷹傾斜旋翼飛機、終端高空區域防禦導彈系統(Terminal High Altitude Area Defense Missile System)、愛國者先進能力反導系統(Patriot Advanced Capabilities Antimissile System)、神盾彈道導彈防禦系統(Aegis Ballistic Missile Defense System)，甚至是美國非武器的飛行器系統「全

球鷹」(Global Hawk)。⁵⁹光是機密武器情資外流已經夠嚇人，但在這些事件中，真正可怕的地方在於中國大陸不只要情報而已。現在看起來，他們到時只要輸入專案控制碼，便能擁有美軍的完全控制權。⁶⁰

三、時間

時間是擬定策略的第三個考量因素，孫子同樣對時間有相當明確的概念，但是一般人認為他提到的是物理性的時間，卻不深究孫子更重視「知可以戰與不可以戰」，以及「先為不可勝，以待敵之可勝」中的時間消長意義。

(一) 時間轉變力量

春秋時代的「臥薪嘗膽」成語的典故，就是說明時間重要性的絕佳教材。春秋時代，越王句踐被吳王夫差打敗了；夫差要句踐夫婦到吳國去，擔任守墓和養馬的工作。句踐雖然被俘虜，但是並沒有打消復國報仇的志願。句踐回國之後，立志要洗雪滅國的恥辱，經過了十年生聚，十年教訓，越國強大起來以後，終於打敗吳國。⁶¹一般成語教材都會拿此比喻，「人要刻苦自勵，決心圖強，以達到自己已定的意願。」但卻忽略了20年寒暑的等待與時機的掌握。對孫子而言，陰陽、寒暑與時制都是能夠轉換成力量的重要時間因素。

(二) 時機決定成敗

在過去科學發展的歷程中，許多發現地球並不是宇宙中心的科學家，因為違反了聖經的教誨與

論點而最終遭到拘禁甚至殺害。在這一點，達爾文是相當聰明的，他雖然從「小獵犬」號探險歸國就發現演化論的觀點，並在1839年完成《物種起源》的論述，但卻隱忍了20年直到宗教界較為寬容，且另外一個競爭對手華萊士也即將要提出「演化論」時，才勇敢公開自己的研究成果，儘管遭到媒體的諷刺，但仍然成為歷史上最偉大的科學家之一。

其他方面的案例也很多，有許多現今知名的音樂家與畫家，在拍賣會上總能因賣到極高的價格而成為媒體關注的焦點，但事實上他們大多數人在生前因為不被欣賞而飽嘗窮困潦倒之苦。不過，畢卡索卻創造出有利於他的時機，他將自己的畫作大方分送給媒體記者，而這些媒體記者為了抬高畢卡索畫作的價格，因此不遺餘力地為他宣傳，使他與他的作品身價大漲而享有盛名。有趣的是，美國經濟學家大衛·葛蘭森(David Galenson)發展出一套統計方法，用以計算哪些藝術作品才有意義。如果你問他最知名的作品是什麼，根據他計算的結果是畢卡索的「亞維儂的少女」(Les Femmes d'Alger)。就孫子而言，其對時機的思考展現在，先為不可勝，以待敵之可勝。同時，他也強調，不可勝在己，可勝在敵，因此如何掌握時機，是作戰致勝的重要關鍵考量。

陸、孫子的核心思考

香港專門研究張愛玲的馮晞乾教授指出，大眾對語言學習有個盲點，總以為有海量詞彙就能提升語文能力，卻看不到「意念」才是水平高低的關鍵。例如洪邁《容齋四筆》記蘇軾談作文，說你想在市集購物，先要有錢，想寫好文章，先要立意。⁶²袁枚《續詩品》說：「意似主人，辭如奴婢。主弱奴強，呼之不至。」《紅樓夢》第四十八回，黛玉教香菱作詩：「詞句究竟還是末事，第一是立意要緊。」這個「意」包括「理」，不在詞彙多寡，更取決於邏輯思維。⁶⁴所謂「意」，就是思考的起點，也是孔子一以貫之的「道」。而孫子的思想，也有其一以貫之道。

一、本質思考

羅蘭貝格管理諮詢公司(Roland Berger Ltd.)執行董事、資深合夥人、慶應義塾大學特聘教授平井孝志(Takashi Hirai)在《本質思考：MIT菁英這樣找到問題根源，解決困境》中指出，「現今的時代，想要在思考時導出結果，並以此為根據做出決策，最重要的就是不被眼前的情報和表象事物迷惑。」他稱這樣的思考叫做「本質思考」；⁶⁵仔細思考一下，我們會發現所有中西方大師級的智者，也就是那些如司馬遷所論，能「究天人之際、通古今之變、成一家之言」者，都具備穿透紛亂事物表象，看到問題本質的能力。例如達爾文先生從「適者生存」解釋物種的變化之道；佛洛伊德從性趨力說明人類行

為背後的心理動機；經濟學者以「人是經濟理性的動物」為論述起點；政治學家則以「人是政治性動物」作為思考的基礎。此外，不論你是否同意，影響20世紀甚鉅的馬克思從「階級鬥爭」看到人類歷史演進的動能。

比較現代一點的，因為《蘋果橘子經濟學》而爆紅的兩位芝加哥大學經濟學教授，在續集之後，決定將他們的思考核心技術與假設，公諸大眾；⁶⁷國內以預測聞名的經濟專家王伯達，也在著作中提供自己能夠精準預測股市、金融動態的方法及判斷的指標；⁶⁸《世界是平》暢銷書的作者湯瑪士·佛里曼在《謝謝你遲到了》書中，也對願意分享人生故事的停車場員工博吉亞（Ayele Z. Bojia）傳授專欄寫作的「心法」，就是寫作目的在影響別人、激發反應，而非只是告知，因此必須從某個角度切入，令人折服，才能夠扭轉讀者的想法和感覺，改採全新觀點來看一個議題（說到底，他的心法就是在前面所述的「假設」下功夫）。⁶⁹當然，剛才所提到的至聖先師，則是以「忠恕」作為一以貫之的精髓。孫子呢？

二、孫子以「虛實」一以貫之

台大歷史系教授呂世浩論及，中國文化認為，萬事萬物皆有兩端，陰陽、虛實、正反、表裡等等都需涵蓋，才是完整的整體。⁷⁰根據統計，中國歷代註解批校《孫子》者210家，版本近400種。⁷¹但綜觀自古以來《魏武帝注孫》、《十一

家註孫》、《武經七書》，到現代的《孫子兵法與現代戰略》、《孫子兵法與周易》等，無一不是逐句逐字地解釋、考究，雖說如此有助於我們理解《孫子》的思想，但卻往往「小學而大遺」，無法深入孫子思想的骨髓。例如，曹操在「孫子序」一文中指出，「孫武所著深矣。審計重舉，明畫深圖，不可相誣。而但世人未之深亮訓說，況文煩富，行于世者失其旨要，故撰為略解焉。」可惜，他自己也有解釋錯誤的地方，而遭到其他孫子研究者所批評。

另外，程國政的《孫子兵法知識地圖》雖然從資訊角度為思考基礎，將《孫子》做一個系統性的分類與說明，這實在有利於讀者能夠以更簡明的方式去理解《孫子》；然而，對於孫子為何將「用間」擺在最末章，他卻百思不得其解。除了後人偽作的可能性之外，他認為或許孫子僅在充數而打破先前系統性的安排，毫無道理的增添「用間」一章。程國政所忽略的是，《孫子》並非以資訊系統作為思考起點，因此程國政的資訊系統起點來看《孫子》雖然在相當程度上若合符節，但終究有其分歧之處。⁷²但若重回以「虛實」為思考起點，來審視《孫子》或許更能貼近孫子有關兵法的想法，至少「用間」篇不會如此突兀。

《孫子兵法》是孫子對於戰爭思考的結果，但這思考不是只有孫子的，而是歸納自前人的兵學智慧，並在實際作戰中進行演繹與驗證而來。

由於《孫子》以系統而精鍊的思考模式，完整的概括戰爭全程應思考的要素。因此明朝茅元儀在《武備誌》「孫子兵訣評」中有云：「先秦之言兵者六家，前孫子者，孫子不遺；後孫子者，不遺孫子」。《孫子》之所以與眾不同之處，在於孫子以「虛實」作為思考的基礎。這一點，唐太宗就說得十分明白，他在《李衛公問對》中對李靖說道：「朕觀夫諸兵書，無出孫武；孫武十三篇，無出虛實。夫用兵識虛實之勢，則無不勝焉。」

三、虛實，存乎辭也！

東方思維和西方思維最大的不同，在於看待事物永遠有陰陽兩面，孤陰不生、獨陽不長，想要生生不息，就必須陰陽並存。⁷³《易經》上說：「吉凶，存乎辭也。」意思是說，這件事情是好是壞，並不是好壞本身，而是你如何看待。在沒有確定事物性質之前，它處於佛家所謂「空」的狀態。孫子顯然也是如此思考虛實，雖然他當然沒有說出「虛實，存乎辭也」這樣的話，但從孫子所說的「智者之慮，必雜於利害」，以及「以迂為直、以患為利」的主張，就可以知道虛與實不僅是動態而非靜態的，更重要的是，虛實是相對的和多向的。動態容易理解，相對也很容易明白，但多向則是指某一件事情在一（或多）方面是虛的，但在另外一（或多）方面則是實的，這有一點像是德國哲學家的「二律背反」，再說清楚一點，就是凡事都有兩面性。

孫子主張事物的兩面性，造就虛中有實、實中有虛。有趣的是，1966年出生，卻因為八個月大時的一場高燒導致小兒麻痺症，因此必須終身拄著柺杖的「火星爺爺」在TED×Taipei演講中指出，「你們看我拿著柺杖，我是不是『沒有』你方便？我的確『沒有』你方便，但是，我遇到的天使一定比你多。」讓台下聽眾為之動容，並報以笑聲和熱烈掌聲。⁷⁴火星爺爺透露，因為Google去問眼鏡不能做什麼，因此創造出Google眼鏡；Apple去問手錶不能做什麼，因此Apple Watch誕生，這些過程就是把「不能」變成「能」。其實，人類的演化過程，就是一部把不能變成能的歷史。⁷⁵「爺」、「孫」倆談的其實是同一個道理，虛實不僅是相對的、動態的，有時虛中有實、實中有虛，如果創意夠，甚至可以以虛為實（以迂為直、以患為利亦同）。

柒、結語

本文是筆者戰略研究與兵法教學多年來的上課部分內容整理而成，從前面分析可知，孫子的思考具有普遍性，這包括歸納法與演繹法互補互強的運用，然而柯維所論的「第三種思維」的嶄新解決問題方案，其實對中國而言再熟悉不過的陰陽、虛實、正反的辯證性思考。從中，也可以看到孫子以虛實作為思考獨特的基礎，因此我們不僅可以從虛實的角度系統性的解讀十三篇的內容，同時也能說明為何用間篇放在最後壓軸的理

由。

不過，誠如北京「中國對外戰略研究中心」副主任翟東升所強調，「今天的戰略思想家，從《孫子》這樣的古典兵法中尋求智慧，也應當充分意識到它勢特定時代下特定遊戲規則，不能簡單地移植和模仿。」⁷⁶例如，在十九世紀以前的軍事家包括拿破崙在內，由於科技發展緩慢，因此在戰略著作中都不重視科技的作用，這在網路興起、人工智慧加速進展的時代，顯然有其限制因素。如何繼承孫子思考技術，演繹於資訊時代的戰爭，另期能突破時空限制持續發揚光大，有賴於吾人客觀洞悉孫子思維「虛實」，並能進一步「以虛為實」。

- 許成準著、黃琳雅譯，圖解超譯孫子兵法（新北市：楓樹林出版社，2016年5月）頁2。
- 布里辛斯基於本文完成初稿後於2017年5月26日過世，張加，「陸美建交握手 布里辛斯基逝世」，聯合報，2017年5月27日。
- 參見蘇靜主編，孫子兵法指南書（北京市：中信出版社，2016年7月）頁9-14。
- 賴廷恆，「全球政要愛讀中國書 《孫子兵法》夯」，旺報，2016年12月22日。
- 吳建德，「孫子思想探微」，空軍學術雙月刊，第660期，2017年9月，頁12。
- John Rampton, “25 Books Jeff Bezos, Mark Zuckerberg, and Other Top CEOs Recommend”, Inc., July 8, 2016, <http://www.inc.com/john-rampton/25-books-top-ceos-recommend-you-read.html>
- 孫偉帥、邵龍飛，「孫子兵法研究：創新與發展學術研討會在蘇州舉行」，中國軍網，2016年11月23日，http://www.81.cn/big5/jwgz/2016-11/23/content_7373477.htm
- 轉引自「中國外交戰略遵循《孫子兵法》」，中國評論新聞網，2015年5月8日，網址：<http://hk.crntt.com/doc/1037/4/3/4/103743443.html?coluid=59&kindid=0&docid=103743443&mdate=0508064038>
- 洛蕾塔·拿破里奧尼 (Loretta Napoleoni) 著、秦嶺、小路譯，流氓經濟 (Rogue Economics: Capitalism's New Reality) (台北市：五南出版社，2012年出版二刷)。
- 牛頓，「給羅伯特·胡克的一封信」，引自維基語錄，自由的名人名言錄，<https://zh.wikiquote.org/zh-tw/艾薩克·牛頓>

- 菲利浦·泰特洛克 (Philip E. Tetlock) 與丹·賈德納 (Dan Gardner) 著、蔡斐驊譯，超級預測：洞悉思考藝術與科學 (台北市：日月文化出版社，2019年9月) 頁52-3。
- Thomas Gilovich, How We Know What Isn't So : The Fallibility of Human Reason in Everyday Life (New York, N.Y.: Free Press; Reprint edition, 1993) p.171-172.
- 凱特林·馬歇爾 (Katrine Marcal) , 誰替亞當斯密做晚飯 (Det Enda Konet) (台北市：商周出版社，2016年2月) 頁81。
- 程國政，孫子兵法知識地圖 (台北市：遠流出版社，2008年7月)，第四章。
- 中野明著、林詠純譯，別急著下結論：善用演繹法、歸納法 (ロジカル・シンキング実践ワークブック) (台北市：楓書房，2017年7月) 頁33。
- 羅貫中，三國演義 (台北市：好讀出版社，2008年2月)，頁13。
- 陳芳毓，「讀書不用讀整本！學CEO用簡單6步驟，快速挑出書中精華」，經理人，2015年11月4日，<http://www.managertoday.com.tw/articles/view/51510> Brooks,「用最有效率的方法來閱讀，你要先了解聰明人是怎麼讀書的！」，520YAY，2017年10月21日，<http://www.520yay.com/2017/10/30.html>
- 奈傑爾·沃伯頓 (Nigel Warburton) 、吳研儀譯，哲學的40堂公開課：從「提問的人」蘇格拉底道電腦之父圖靈，與大師一起漫步在哲學的小旅程 (台北市：漫遊者文化出版社，2016年5月) 頁298。
- 參見納西姆·尼可拉斯·塔雷伯著，黑天鵝效應：如何及早發現最不可能發生但總是發生的事 (台北市：大塊文化，2008年4月)。
- 凱特林·馬歇爾 (Katrine Marcal) , 誰替亞當斯密做晚飯 (Det Enda Konet) (台北市：商周出版社，2016年2月) 頁127。
- 米歇爾·渥克 (Michele Wucker) 著、廖月娟譯，灰犀牛：危機就在眼前，為何我們選擇視而不見？ (The Gray Rhino: How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore) (台北市：天下文化出版社，2017年4月) 頁33。
- 林正弘，邏輯 (第三版) (台北市：三民書局出版社，2008年6月) 頁56-88。
- 奈傑爾·沃伯頓 (Nigel Warburton) 、吳研儀譯，哲學的40堂公開課：從「提問的人」蘇格拉底道電腦之父圖靈，與大師一起漫步在哲學的小旅程 (台北市：漫遊者文化出版社，2016年5月) 頁22。
- 史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey) 著、姜雪彰、蘇偉信譯，第三種選擇：解人／生所有難題的關鍵思維 (The 3rd Alternative: Solving Life's Most Difficult Problems) (台北市：天下文化出版社，2013年3月) 頁26-7。
- 同前註，頁29-30。
- 「第三條道路」並不是一個新的概念，它曾多次在歐洲政治中出現。人們曾經把介於資本主義與社會主義之間的政治選擇稱為「第三條道路」，把介於自由競爭式的資本主義與國家壟斷式的資本主義之間的選擇也稱為「第三條道路」。參見郭武平，「全球化與第三條道路」，<https://www.google.com.tw/url?>
- 黛波拉·施洛德-索勒尼耶 (Deborah Schroeder- Saulnier) 著、郭恬君譯，跳脫只能二選一的矛盾思考法 (The Power of Paradox: Harness the Energy of Competing Ideas to Uncover Radically Innovative Solution) (台北市：商周出版社，2015年6月) 頁15-16、125。
- 楊艾俐，郭台銘霸業 (台北市：天下文化出版社，2017年4月) 頁18。
- 哈拉瑞 (Yuval Noah Harari) 著、林俊宏譯，人類大歷史：從野獸到扮演上帝 (台北市：天下文化出版社，2015年3月) 頁188。

- Myerson, R., Game Theory: Analysis of Conflict. (Cambridge and London: Harvard University Press, 1991).
- Osborne, M. and A. Rubinstein·A Course in Game Theory,(Cambridge and London: The MIT Press, 1994).
- 田辰山，中國辯證法：從《易經》到馬克思主義 (北京市：中國人民大學出版社，2016年10月) 頁12-60。
- 竹內薰，假設思考，撼動世界的新力量！ (99・9%は仮説思いこみで判断しないための考え方) (台北市：漫遊者文化，2014年1月)。
- 佐渡島庸平，我們用假設創造世界 (台北市：采實文化，2017年5月) 頁36。
- 奈傑爾·沃伯頓 (Nigel Warburton) 、吳研儀譯，哲學的40堂公開課：從「提問的人」蘇格拉底道電腦之父圖靈，與大師一起漫步在哲學的小旅程 (台北市：漫遊者文化出版社，2016年5月) 頁301。
- 凱特林·馬歇爾 (Katrine Marcal) , 誰替亞當斯密做晚飯 (Det Enda Konet) (台北市：商周出版社，2016年2月) 頁129。
- Suze Orman, The 9 Steps to Financial Freedom: Practical and Spiritual Steps So You Can Stop Worrying, 2nd paperback ed. (New York: Crown/ Random House, 2006).
- 郝廣才，有一天 (台北：格林出版社，2017年1月) 頁92。
- Robert McNamara, In Retrospect: The Tragedy and Lessons of Vietnam (New York: Vintage, 1996) p.33.
- Thomas Gilovich, How We Know What Isn't So : The Fallibility of Human Reason in Everyday Life (New York, N.Y.: Free Press; Reprint edition, 1993) p.73.
- Thomas Gilovich, How We Know What Isn't So : The Fallibility of Human Reason in Everyday Life (New York, N.Y.: Free Press; Reprint edition, 1993) p.111.
- 有關流行於社會錯誤觀念的精采事例，可參見果殼網，謠聲一變，別被流言嚇傻了！ (台北市：九文化出版社，2016年6月)。
- 馬修昔德 (Matthew Syed) 著、威治、朱詩迪、林佑丞譯，失敗的力量：Google、皮克斯、F1車隊從失敗中淬鍊出的成功秘密 (台北市：商周出版社，2016年6月) 頁110-1。
- 菲利浦·泰特洛克 (Philip E. Tetlock) 與丹·賈德納 (Dan Gardner) 著、蔡斐驊譯，超級預測：洞悉思考藝術與科學 (台北市：日月文化出版社，2019年9月) 頁235-6。
- George Soros, Soros on Soros: Staying Ahead of the Curve (New York: Wiley, 1995).
- 李奧納德 (Kelly Leonard) 、約頓 (Tom Yorton) 著、黃靜雅譯，即興力：反應快是這樣煉出來的 (Yes, And: How I Improvise “No, But” Thinking and Improves Creativity and Collaboration Lessons from the Second City) (台北市：遠見天下，2016年8月) 頁176。
- 李黎明，轉軌：變遷中的戰略思維，(台北：時英出版社，2001年8月)。
- KBS《超級中國》製作團隊著、鄭匡宇譯，你 不敢正視的超級中國：看13億人口、中國錢如何吞下全世界 (台北市：今周刊出版社，2016年2月) 頁108。
- 徐焰，毛澤東軍事思想發展史 (北京：解放軍出版社，1991年11月) 頁21-22。
- Alexander V. Pantsov , Steven I. Levine, Mao: The Real Story (New York: Simon & Schuster, 2013) pp.36-82.
- 余元傑，台灣第三次政黨輪替與兩岸關係 (新北市：大揚出版社，2017年3月) 頁3-38。

- 彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 著、廖月娟譯，旁觀者：管理大師杜拉克回憶錄 (台北市：天下文化出版社，2016年5月) 頁334-5。
- Henry Kissinger, On China (New York: Penguin Books, 2012) pp.442-463.
- 參見羅貫中，三國演義。
- 湯馬斯·弗里曼 (Thomas L. Friedman) 著、廖月娟、李芳齡譯，謝謝你遲到了：一個樂觀主義者在加速時代的繁榮指引 (Thank You for Being Late: A Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations) (台北市：天下文化出版社，2017年1月) 頁149。
- Brian Mazanec, “The Art of (Cyber) War”, Journal of International Security Affaires, vol. 16, 2009, pp.3-19.
- Jason Fritz, “How China will Use Cyber Warfare to Leapfrog in Military Competitiveness”, Culture Mandala: The Bulletin of the Center for East-west Culture and Economic studies, vol. 8, 2008, pp.28-80.
- Mark Clayton, “Chinese Cyberattacks Hit Key US Weapons Systems: Are They still Reliable?” Christian Science Monitor, May 28, 2013.
- Ewen MacAskill, “Obama to Confront Chinese President over Spate of Cyber- Attacks on US”, Guardian, May 28, 2013.
- 呂世浩，霸王之夢。
- 凱特林·馬歇爾 (Katrine Marcal) , 誰替亞當斯密做晚飯 (Det Enda Konet) (台北市：商周出版社，2016年2月) 頁73。
- 「作文亦然，天下之事散在經史中，不可徒使，必得一物以攝之，然後為己用，所謂一物者，意是也。不得錢不可以取物，不得意不可以用事，此作文之要也。」
- 馮睎乾，「學好中文，使乜識普通話？」，蘋果日報 (香港)，2016年06月05日。
- 平井孝志，本質思考：MIT菁英這樣找到問題根源，解決困境 (台北市：遠見天下出版社，2016年9月) 頁19。
- 謝冰心意瑩等主編，新譯古文觀止 (台北市：三民出版社，2012年) 頁446。
- Steven D. Levitt, Stephen J. Dubner, Think Like a Freak: The Authors of Freakonomics Offer to Retrain Your Brain (Chicago: William Morrow, 2014).
- 王伯達，預見未來：王伯達的思考力與全球五大浪潮 (台北市：天下文化，2012年)。
- 湯馬斯·弗里曼 (Thomas L. Friedman) 著、廖月娟、李芳齡譯，謝謝你遲到了：一個樂觀主義者在加速時代的繁榮指引 (Thank You for Being Late: A Optimist's Guide to Thriving in the Age of Accelerations) (台北市：天下文化出版社，2017年1月) 頁36-7。
- 呂世浩，霸王之夢，頁5。
- 李健，「《孫子兵法》版本探究」，收錄在蘇靜主編，孫子兵法指南書 (北京市：中信出版社，2016年7月) 頁102。
- 程國政，前揭書。
- 呂世浩，霸王之夢，頁26。
- 鄭淳予，「一場說49次「沒有」的演講 8分鐘振奮70萬人」，今周刊，第950期，2015年3月5日。
- 洪寶山，「來自火星的爺爺 敢向沒有借東西」，理財周刊，第759期，2015年3月12日，www.moneyweekly.com.tw
- 翟東升，「我不唱贊歌，否則無法進步」，收錄在蘇靜主編，孫子兵法指南書 (北京市：中信出版社，2016年7月) 頁29。