

# 探討「孫子兵法」 對心理因素的掌握與運用

謝游麟 先生

提 要：

- 一、《孫子兵法》中多處闡述心理因素對於戰爭成敗有著關鍵性影響，心理因素的掌握與運用是孫子軍事思想的重要組成部分，值得深入探討與學習；其內容有將帥心理素質的建設、瞭解掌握士兵的心理狀態、運用心理戰打擊敵人等三大部分。
- 二、將帥心理素質建設可從「五德」、「靜以幽」、「忍」字下功夫，並力求避免負面的「五危」、暴怒情緒及僥倖心理；在掌握士兵的心理狀態方面，孫子認為必須做到上下同欲、賞罰分明、高度保密、培養與保持高昂士氣及善用「死地」心理；在心理戰運用方面，主要有伐謀伐交、攻心奪氣、以利動人、謀形造勢、運用詭道、善於用間等手段。
- 三、《孫子兵法》中對於心理因素的掌握與運用，開啟了心理戰的先河，也是心理戰的奠基之作，對於現代心理戰的發展仍有著啟迪和指導作用。因此，對國軍而言，唯有認清中共的統戰伎倆，堅定抗敵意志與信心，專注勤訓精練，戮力戰備整備，方能達成捍衛國家與人民安全之目標。

關鍵詞：心理因素、心理戰、攻心奪氣、詭道、用間

## 壹、前言

早在中國春秋戰國時代，孫子所著之《孫子兵法》（以下簡稱《孫子》）是我國現存最早、流傳最廣、影響最大的一部古代軍事名著，被譽為「兵學聖典」，而作者孫子也有「兵聖」之美譽。由於這部兵法的內容豐富多彩、哲理博大精深、邏輯縝密嚴謹，綜合體現了我國古代軍事思想的精華；不但中

國歷代政治家、軍事家將之奉為圭臬，外國兵學界亦推崇備至。全書約6,000餘字，言簡意賅，區分〈始計〉等13篇，其內容主要闡述與戰爭有關的軍事問題，涉及戰爭準備、戰略運籌、用兵指導、情報作為、作戰指揮、後勤支援、地形運用、軍隊管理等。<sup>1</sup>

《孫子》的內容涵蓋了戰爭領域的各個層面，並教導人們如何在戰爭中獲得勝利，吸引了無數人對它的研究，其「制勝之道」

註1：李啟明，《不戰而屈人之兵-從孫子兵法看兩岸雙贏策略》（臺北：臺灣中華書局，1996年1月），頁161-392。



主要有道勝、全勝、先勝、速勝、地勝、合勝、知勝、意勝、勢勝、間勝、專勝及奇勝等。<sup>2</sup>然這些勝道與人的「心理因素」不無關聯，尤其書中多處提及心理因素對於戰爭成敗也有著關鍵性影響，心理戰的掌握與運用是《孫子》軍事思想之重要組成部分，值得深入探討。<sup>3</sup>此外，孫子以「人」的心理為戰場，藉著採取各種非武力手段，對人的認知、情感和意志施加影響，從無形中打擊敵人心理，進而獲取戰場優勢，也開啟了「心理戰」之先河，對於現代心理戰的發展亦有啟迪與指導作用。

基於此認知，本文以心理研究途徑探討《孫子》中為將、治軍、用兵之軍事思想，並研究《孫子》掌握與運用心理因素的立論基礎、領導者心理素質建設、瞭解與掌握官兵心理狀態及運用心理戰打擊敵人等，期能從心理層面進一步透析《孫子》書中之精義，並藉此研究拋磚引玉，喚起國軍幹部對於《孫子》研究的重視，進而提升兵學素養，俾有益於國軍建軍備戰，這也是撰寫本文主要目的。

## 貳、《孫子》對於心理因素掌握與運用的立論基礎

孫子不僅是位軍事家，也可說是位「心理學」專家，尤其對於心理因素的掌握與運用相當熟稔，其立論基礎主要來自於「以人

為本」的哲學思想、對人性敏銳的觀察，人的心理狀態深受環境條件的影響，追逐利益乃戰爭領域中普遍之心理現象。相關立論基礎，分述如下。

### 一、以人為本的哲學思想

《孫子》是一本兵書，主要探討將帥如何用兵作戰的戰略、戰術問題，但並未忽略「人」在戰爭中的作用，而「以人為本」的哲學思想貫穿全書。像〈始計篇〉提及在用兵作戰前必須用「五事」、「七計」<sup>4</sup>來比較敵我雙方的客觀條件，做為預測戰爭勝負的基礎。「五事」以「道」為首，其意為「令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。」而「道」亦指行仁政，使人民與國君的目標相同，就可以同生共死，而不懼危險。孫子所談的「道」也包含政治元素，點出了戰爭與政治的關係，而民心的向背則關乎戰爭的成敗。<sup>5</sup>至於，「七計」中包括了敵我雙方主君、將帥、兵眾(軍隊)、士卒四者的比較，而天地、法令、賞罰也要靠「人」去爭取與執行，方能成功。

在〈用間篇〉說：「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。」孫子強調要事先瞭解敵情(先知)，不可用鬼神、猜度等不科學的方法來推斷；一定要取之於人(指間諜)，從那些熟悉敵情的人口中，親自獲取情報。

由此可知，孫子重視「人」在戰爭中的

註2：林金順，《孫子道勝》(臺北：黎明文化事業，2017年1月)，頁32-37。

註3：「心理」一詞指人之意識現象，也是認知、情感、意志三方面的精神狀態。鄧定秩著，《國家戰略的理論與實踐》(臺北：中華戰略學會，2017年1月)，頁248。

註4：「五事」指道、天、地、將、法；「七計」指主孰有道？將孰有能？天地孰得？法令孰行？兵眾孰強？士卒孰練？賞罰孰明？

註5：張建設，〈探究制勝之道，揭示戰爭規律-讀《孫子兵法》與《淮南子·兵略訓》〉，《孫子研究》(山東)，第6期，2018年12月，頁49。

地位，正因為對人的重視，對其心理因素的掌握與運用是必然的，因為人的內在思維與外在行為，深受心理狀態所影響。而書中指的「人」包括國君、將帥、軍隊、士兵、間諜及人民等，這些人或群體的心理現象與行為規律，是孫子一直所關注的。

## 二、對人性的敏銳觀察

孫子善於觀察人性，人性有基本活動規律，尤其要滿足各種需求，才能使人產生積極性心理，進而表現出積極行為。對士兵需求而言，〈九地篇〉說：「吾士無餘財，非惡貨也；無餘命，非惡壽也。」貨與壽即人之所愛也，其中「貨」指物質、「壽」指生命，強調要滿足士兵的「生存需求」與「物質需求」，以激發和強化心理動機，促使產生奮勇殺敵的行為。<sup>6</sup>此外，尚需有「精神需求」，〈地形篇〉指出：「視卒如嬰兒，故可以與之赴深溪；視卒如愛子，故可與之俱死。」意思指對待士兵要像對待嬰兒、愛子一樣，士兵就可以與你共患難、同生共死。運用愛兵如子般的情感投入，讓士兵感受到關懷、尊重，進而促使其願與領導者生死與共。

〈行軍篇〉說：「杖而立者，饑也；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……。」這些現象都是孫子對個人和群體心理深入研究的結果，扶著兵器站立表示饑餓；搶著飲水是渴的表現；有利可圖卻不願前進，代表極度勞累；而鳥群聚集說明此處十分肅靜、無人；夜間

大聲說話或呼喚則是驚恐等，都凸顯孫子對人性、心理的敏銳觀察。

## 三、心理狀態受時空環境影響

人的心理和行為決定於內在需求和外在環境的相互作用，不同時間、不同空間使人產生不同的心理變化。<sup>7</sup>孫子敏銳地覺察出時空環境與官兵心理間有著微妙關係，若能善加運用，就能提升軍隊的士氣與凝聚力、就能發揮勇猛頑強之戰鬥精神，戰勝敵人。孫子也用早、中、晚三段不同時間，比喻軍隊征戰期間的士氣變化。〈軍爭篇〉說：「是故朝氣銳，晝氣惰，暮氣歸。」初戰時士氣旺盛，銳不可當；一段時間以後，由於戰力耗損，士氣逐漸散惰；到了後期，將士思歸，士氣就會呈現衰竭狀態。至於空間對心理的影響，〈九地篇〉說：「深則專，淺則散。」其意為深入敵境則軍心穩固，反之則表示軍心易渙散；另「故兵之情：圍則禦，不得已則鬥，過則從。」則指陷入包圍時，士兵的心理狀態會竭力抵抗；迫不得已時，就會拚死戰鬥；陷於危急的境地，就會聽從指揮。

由於時空環境的不同，會造成軍隊心理狀態有優與劣的差異，也往往因此深刻影響敵我雙方戰鬥力的強弱，故戰場上的「心理戰」就更形重要了。孫子強調要善於把握住己方具有良好心理狀態的時機，也要抓住敵方心理狀態脆弱的時機進行作戰。〈九地篇〉有：「以治待亂，以靜待嘩，此治心者也。」以我之嚴整，對敵人的混亂，以我之沉

註6：高崇，〈《孫子兵法》與管理心理學〉，《管子學刊》（山東），第2期，2006年4月，頁56。

註7：張德，《組織行為學》（北京：高等教育出版社，1999年7月），頁137。





著，冷靜應對敵人的輕躁喧鬧，這就是掌握軍隊心理變化的一般法則。<sup>8</sup>換言之，把握或製造一定時空環境內敵我雙方心理狀態的優劣差異，對敵進行精神瓦解或打擊敵人，正是孫子「心理戰」的精隨。<sup>9</sup>

#### 四、逐利是戰爭中普遍的心理現象

西漢司馬遷在《史記》·〈貨殖列傳〉說：「天下熙熙，皆為利來；天下壤壤，皆為利往。」一語道盡人為了各自的利益而奔波不止，自古至今，追逐利益已是社會上普遍之心理現象，在戰爭領域上亦是如此。《孫子》對於如何在戰爭中爭利、求利、趨利、用利，亦有精闢的論述；且全書「利」字就出現52次。除〈軍形篇〉外，「利」的思維貫穿於整部兵法中，甚至有學者認為「孫子兵法」是一部「爭利之法」或「逐利之法」。<sup>10</sup>孫子觀察出無論是國家、軍隊，甚至於士兵都在追求其利益，國家追求的是國家利益，軍隊追求的是戰場上的利益，士兵追求的是生存、身心、物質上的利益，逐利已成為戰爭領域中的普遍現象。孫子掌握大眾爭利、逐利心理，並將之靈活運用於領導、治軍及作戰中。

以國家利益而言，〈火攻篇〉說：「明主慮之，良將慎之，非利不動，非得不用，非危不戰。…合於利而動，不合於利而止。」在「慎戰」的基礎下，孫子給戰爭設立了「非利不動、非得不用、非危不戰」的「三非」門檻。他強調當戰爭不可避免而需重大

決策時，「利」是最重要的衡量尺度，也就是要符合國家與人民的利益才能發動戰爭，不符合這些利益就要停止。就軍隊利益而言，〈謀攻篇〉說：「必以全爭於天下，故兵不頓而利可全。」在孫子看來，「求利」是戰爭行為的主要目的，沒有不求利益的戰爭，而戰爭中最大的利益就是勝利，只有取得勝利才能「掠鄉分眾，廓地分利」（軍爭篇）、「保民利主」（地形篇）。<sup>11</sup>

### 參、領導者心理素質的建設

《孫子》一書是寫給國君與將帥的，這兩者都是國家的重要領導階層，其心理素質攸關國家、軍隊的興衰存亡，也是孫子所關注的。國家與軍隊的領導者應有正常的、健康的心理素質和思想情緒，並能瞭解自己心理上的弱點及管理、控制好自己情緒，才不至於「怒而興師」、「慍而致戰」。簡要說明如後：

#### 一、國君的心理素質

國君是國家的最高領導者，在施政方面要「有道」，以獲得人心。〈謀攻篇〉說：「君之所以患於軍者三：不知軍之不可以進而謂之進，不知軍之不可以退而謂之退，是謂糜軍；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。」句中「同」有干涉之意，這段話指出國君對軍隊戰場勝敗的三種危害，都是來自於國君缺乏相當的軍事素養，而任意干

註8：王金寶，《孫子兵法古今談》（北京：軍事科學出版社，2005年9月），頁473-476。

註9：同註6，頁58。

註10：熊劍平，〈熊劍平講述兵聖孫武的思想價值〉，每日頭條網，2019年4月17日，<https://kknews.cc/zh-tw/news/kv2xner.html>，檢索日期：2021年5月1日。

註11：劉向兵，〈試論《孫子兵法》中的倫理學思想〉，《科學·經濟·社會》（甘肅蘭州），第2期，1996年4月，頁75-76。

表一：《孫子》中勉勵將帥用語一覽表

出處	用語
作戰篇	善用兵者，役不再籍，糧不三載。
作戰篇	智將務食於敵，食敵一鐘。
謀攻篇	善用兵者，屈人之兵而非戰也
軍形篇	昔之善戰者，先為不可勝。
軍形篇	故善戰者，立於不敗之地。
軍爭篇	善用兵者，避其銳氣。
九變篇	智者之慮，必雜於利害。
火攻篇	明主慮之，良將慎之。
用間篇	明君賢將所以動而勝人。

資料來源：由作者彙整製表。

涉將帥的指揮權所致。<sup>12</sup>若從更深層的心理因素來看，若國君自以為身居高位便高人一等、全才全能及對將帥們的不信任，這些心態會造成三軍「既惑且疑」，進而「亂軍引勝」，必須加以防範。<sup>13</sup>孫子也在同篇中提出五種知道勝利的的方法，其中就包括了「將能而君不御者勝」，<sup>14</sup>古往今來皆是如此，不辯自明。

## 二、將帥的心理素質

孫子相當重視將帥在國家與軍隊中的重要地位，在國家方面，〈作戰篇〉說：「故知兵之將，民之司命，國家安危之主也」；另〈謀攻篇〉也說：「夫將者，國之輔也，輔周則國必強，輔隙則國必弱。」在軍隊方面，《孫子》中多處有善用兵者、善戰者、智將、賢將、良將等語，用以勉勵將帥們須具備這樣的能力與素質，來治理軍隊、領兵

作戰及爭取戰爭的勝利(如表一)。<sup>15</sup>因此，孫子對將帥們的心理素質有更多的要求，不僅要戒除心理和性格上的弱點，也要強化心理素質，以健全自我，進而領導部屬及指揮作戰。對將帥之相關心理素質，分析如後：

### (一) 戒除心理弱點

#### 1. 致命五危：

將帥的心理和性格上的弱點、缺陷，不僅會給個人帶來危險，也將軍隊陷於滅亡之境。〈九變篇〉說：「將有五危：必死，可殺也；必生，可虜也；忿速，可侮也；廉潔，可辱也；愛民，可煩也。」此五種危險的心理品格，指「必死、必生、忿速、廉潔、愛民」，意即過於死打硬拚、過於軟弱貪生、過於急躁暴怒、過於廉潔好名及過於溺愛民眾等心理，<sup>16</sup>都是將帥心理品格的缺陷；將會為敵所乘，成為敵「攻心奪氣」的重要突破口，最後導致作戰指揮失敗。

#### 2. 情緒暴怒：

孫子身處春秋戰國時期，戰爭頻繁且規模甚大的群雄割據年代，對於戰爭所帶來的災難體認甚深。因此，他在〈火攻篇〉提出警語：「主不可以怒而興師，將不可以愠而致戰」，告誡決策者不可用「怒」、「愠」之情緒化心態，處理戰爭問題，須審慎、理性地對待戰爭；因為情緒是一時的，國家安危卻是永久的。〈謀攻篇〉也指出：「將不

註12：李啟明，《孫子兵法與現代戰略》(臺北：黎明文化事業，1999年11月)，頁62。

註13：同註6，頁59。

註14：〈謀攻篇〉中提到五種知道勝利的的方法(五勝)：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。

註15：韓明林，〈孫武在戰爭控制中的思維流程〉，中國孫子兵法網，2012年5月5日，[http://www.360doc.com/content/12/0505/02/7458471\\_208738334.shtml](http://www.360doc.com/content/12/0505/02/7458471_208738334.shtml)，檢索日期：2021年5月2日。

註16：呂正韜，〈《孫子兵法》與《戰爭論》心理戰思想比析及啟示〉，《理論月刊》(湖北)，第10期，2007年10月，頁57。



勝其忿而蟻附之，殺士卒三分之一。」如果將領難以控制焦躁暴怒的情緒，命令士兵像螞蟻一樣冒死硬攻，就會造成士兵即使死傷三分之一，依然無法攻城略地之目標。

### 3. 僥倖心理：

生活中「只趨利而無避害」的僥倖心理是相當普遍的，然戰爭中最大的敵人就是抱持僥倖心理，因為它往往會帶來無法預期、承受的風險。對此，孫子在〈九變篇〉說：「故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之；無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。」用兵時，不要有指望敵人不會來的僥倖心理，而要依靠自己有充分的準備；不要有指望敵人不會進攻的僥倖心理，而要依靠自己有充足的力量，使敵人無法進攻。<sup>17</sup>同篇中也強調：「智者之慮，必雜於利害。」明智的將帥考慮問題，必定周全縝密，斷無僥倖心理，也必須兼顧利與害兩方面，才能趨利避害、防範於未然。<sup>18</sup>面對中共全方位的威脅，國軍的確不容心存僥倖。

## (二) 健全心理素質

### 1. 具備五德修養：

兩軍交戰不僅是雙方軍事實力的較量，也是雙方將帥心理素質的較量。〈始計篇〉中談到將帥應具備「智、信、仁、勇、嚴」五項心志修養，此「五德」亦是我國所習稱的「武德」，它是健全心理素質的基本修養

。宋朝梅堯臣認為：「智能發謀，信能賞罰，仁能附眾，勇能果斷，嚴能立威」；清朝張預則指出：「智不可亂，信不可欺，仁不可暴，勇不可懼，嚴不可犯。」<sup>19</sup>而先總統蔣中正先生則認為：「智者不惑，信者不貳，仁者不憂，勇者不懼，嚴者不私。」<sup>20</sup>這些都代表「五德」須兼具，不可或缺、不可或偏，才能成為良將。<sup>21</sup>

### 2. 培養「靜以幽，正以治」的情操：

〈九地篇〉中說：「將軍之事，靜以幽，正以治。」將帥指揮軍事行動，要做到沉著冷靜而幽深莫測，管理部隊公正嚴明而有條不紊，將帥們要具備「靜以幽」的心理素質，才能夠始終保持沉著冷靜的頭腦，以理智控制自己的情緒、情感；尤其戰場景況瞬息萬變，常使人處於焦慮或恐懼之中。將帥們必須有以靜制動、臨危不亂、泰然處之的性情修養和品格，藉此減輕自己及士兵們的心理壓力。易言之，若指揮者陷入慌亂狀態，頭腦就不會清醒，不僅導致思維混亂、無法做出良好的決策，更不會採取合理的行動，以達成目標。<sup>22</sup>

### 3. 在「忍」字下功夫：

《孫子》中有多處提及將帥們在用兵作戰時須審時度勢，發揮「忍功」，不躁進、不衝動，始能確保安全與利益。〈九變篇〉中有：「途有所不由，軍有所不擊，城有所

註17：尹宏，〈《孫子兵法》中的投資心理學〉，新浪軍事網，2004年10月29日，<http://jczs.news.sina.com.cn/2004-10-29/0316238327.html>，檢索日期：2021年5月3日。

註18：沈傑，《孫子的智戰人生》（臺北：廣讀書城，2001年5月），頁185-186。

註19：盛瑞裕，《孫子十家注詮譯本》（臺北：建宏出版社，1998年5月），頁28-29。

註20：秦孝儀，《總統蔣公思想言論總集》（臺北：中國國民黨中央委員會黨史委員會，1984年10月），頁276。

註21：李殿仁，《孫子兵法通論》（北京：國防大學出版社，2006年5月），頁121-122。

註22：孫遠方，〈《孫子兵法》對現代危機處理的啟示〉，《領導科學》（河南），第12期，2008年6月，頁17。



不攻，地有所不爭，君命有所不受。」有的道路不要通行，有的敵軍不要攻打，有的城池不要占領，有的地域不要爭奪，國君的某些命令也可以不要遵守。<sup>23</sup>孫子強調對於作戰目標的爭取，必須因時、因地、因敵、因情、因勢而靈活應變，顯見「忍」字的重要性。

綜上所述，若以心理層面觀之，孫子是在提醒將帥們對於眼前的小利，要能戒急用忍、權衡得失，更要以全局為重，才不致因小失大、得不償失。〈謀攻篇〉有：「用兵之法，…少則能守之，不若則能避之。故小敵之堅，大敵之擒也。」此即用兵的法則，要依據敵我兵力狀況而採取不同的作戰方式，當我軍戰力較敵優勢時，可採攻勢；若較敵劣勢時，先暫忍其鋒，不可力拼，如果一味堅持硬拚，勢必成為優勢敵人的俘虜。顯見為將帥者，應引以為鑑，切不可冒進，導致失敗。

## 肆、瞭解與掌握士兵的心理狀態

將帥們除了健全自己的心理素質外，也要瞭解與掌握士兵的心理狀態，才能有助於領導及管理軍隊，進而有利於在戰場上遂行作戰。《孫子》中有關豐富的治軍、帶兵的心理思想管理，列舉說明如後：

### 一、上下應同欲

用兵「五勝」之一的「上下同欲者勝」

，就國家階層而言，上下指國君與人民的關係；就軍事階層而言，指將帥與士兵的關係。無論何種階層，「上下同欲」都是領導者共同努力的方向，如此才能營造出良好的「心理氛圍」，並使人民和士兵保持良好的心境，進而上下意志統一、同心同德、團結一致，達到「與眾相得」的理想狀態。<sup>24</sup>在「與眾相得」下，就能如〈九地篇〉所云：「不修而戒，不求而得，不約而親，不令而信。」此時軍隊不須整飭就能保持戒備，不用強求就能完成任務，無須約束就能親密團結，不待申令就會遵守紀律，如此部隊一心，豈能不勝。

### 二、賞罰須嚴明

〈始計篇〉將「賞罰孰明」納入「七計」之中，代表賞罰是否公正嚴明乃戰爭勝敗的根本條件之一。賞罰分明才能激發出個人、軍隊的士氣與效率，只賞不罰，容易造成軍心懈怠；只罰不賞，則容易引起軍心不穩。<sup>25</sup>「賞」主要用來滿足士兵物質需求、激發士兵積極心理。〈作戰篇〉說：「取敵之利者，貨也。車戰得車十乘以上，賞其先得者。」對於能奪取敵人物資裝備者，要用財物予以獎賞，而且先取得戰果者亦應優先獲賞。當然也主張在身陷絕境等特殊狀況下，亦可行「無法之賞」（九地篇）；<sup>26</sup>另對特殊貢獻的人，也必須「賞莫厚於間」（用間篇），給予厚賞。

註23：同註18，頁180。

註24：「與眾相得」出於〈九變篇〉，指的是官兵上下之間利益高度交集，關係和諧融洽，將帥關心愛護部屬，部屬擁護支持將帥，一起為實現共同的目標攜手合作，患難與共。

註25：周士傑，〈賞罰分明是打造團隊執行力的最佳助推器〉，每日頭條網，2016年10月23日，<https://kknews.cc/zh-tw/history/anb3m2g.html>，檢索日期：2021年5月3日。

註26：「無法之賞」指軍隊在特殊、緊急狀況下，打破常規、常法，根據地點、時間、狀況，實施超過慣例的獎賞。

在「罰」方面，〈行軍篇〉說：「卒未親附而罰之，則不服，不服則難用也。」提醒將帥們對於實施懲罰時機的把握，尤其當恩惠信用還沒有在士兵身上普遍樹立時，就執行懲罰，那麼他們的心理就會不服，不服就很難管教運用。除了把握懲罰時機外，同篇中也告誡將帥「數罰者，困也」，表示過多的懲罰容易形成濫罰，是無計可施的表現，也是領導出現困難的時候。

### 三、行動重保密

〈九地篇〉說：「能愚士卒之耳目，使之無知。易其事，革其謀，使民無識；易其居，迂其途，使民不得慮。」要能蒙蔽士卒的視聽，使他們對於軍事行動毫無所知；要隨時變更各項措施，改變原定計畫，使部屬無法輕易識破將帥之意圖；要隨時異動部隊駐地、迂迴行軍道路，使部屬不會有猜測疑慮。<sup>27</sup>孫子在此強調，對於軍事行動要高度保密，不能預先告知部屬，只要讓他們專心服從命令，不需讓他們知道太多內幕，避免有過多的思考，降低對部屬心理的負面影響。

對於「保密」，有些學者持不同態度，有人認為是「剝削階級愚兵政策的理論」、<sup>28</sup>也有批評其為「極端輕視士卒的地主階級反動思想」。<sup>29</sup>保密是否為「愚兵」，見仁見智，然若從將帥與士兵間的專業分工(將領負責制定命令，士兵負責執行命令)、心理學角度(避免士兵慌亂、焦慮)及因應作戰時的實際需要來檢視，「愚士卒之耳目」自

有其必要性與合理性。<sup>30</sup>

### 四、保持高昂士氣

高昂士氣是打勝仗的關鍵性因素，然士氣的培養與保持，需要將帥洞察「人情之理」，由外到內的「養」與「積」。〈行軍篇〉：「凡軍好高而惡下，貴陽而賤陰，養生而處實，軍無百疾，是謂必勝。」孫子提出軍隊駐地的選擇問題，他認為軍隊駐地必須選在高處、向陽及物資豐富處，這樣有利於軍隊休養及官兵健康。當軍需供應充足，官兵始終保持身體健康及良好的心理狀態，就能培養士氣、養精蓄銳，勝利自然也有保障。〈九地篇〉也說：「三軍足食，謹養而勿勞，並氣積力。」部隊給養充足、注意休整，勿使其過於疲勞，就能培養士氣，蓄積體力。

在保持士氣方面，〈九地篇〉說：「犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。」派遣士兵執行任務，不必告訴他們理由，只需告知他們有利的一面，也不用告訴他們有什麼危害。孫子深知「見利則勇進、見害則畏避」乃人之常情。為保持軍隊士氣，在訊息選擇上「報喜不報憂」，避免影響官兵心理。除了控制訊息外，與敵人作戰時也要儘量減少己方的傷亡，並保持常勝狀態；因為每次作戰的勝負都會影響士氣的興衰。所以「兵貴勝，不貴久」、「自保而全勝」、「勝於易勝」等，都是力求在戰爭中將人員傷亡降至最低，以保持部隊之戰鬥力及士氣

註27：柳元麟，《孫子新校解》(臺北：中華兵學研究社，1988年3月)，頁330-332。

註28：吳如嵩，《孫子兵法淺說》(北京：解放軍出版社，1999年7月)，頁113。

註29：陶漢章，《孫子兵法概論》(北京：解放軍出版社，2002年1月)，頁102。

註30：張曉軍，〈論《孫子兵法》的軍事心理思想〉，《孫子研究》(山東)，第3期，2017年6月，頁28。



。<sup>31</sup>否則，戰事一拖就會「久則鈍兵挫銳」（作戰篇），對部隊士氣與心理狀態都會造成負面影響。

### 五、善用「死地」心理

〈九地篇〉中，「死地」有兩種含義：首先是「疾戰則存，不疾戰則亡者，為死地。」指迅速奮戰就能生存，不迅速奮戰就會覆亡的危急環境；另一含義為「無所往者，死地也。」無處可走的情況與環境也是「死地」，可能因情勢上敵人的絕對優勢，也可能是因地理位置上的無處可走。<sup>32</sup>與「死地」相比，在其他環境條件下作戰，英勇作戰打敗敵人取得勝利，或可生存，而不英勇作戰遭致戰敗，亦較有逃生機會；然軍隊一旦進入「死地」，失敗、滅亡的可能性就大為增加。儘管是危險之地，但孫子認為「投之亡地然後存，陷之死地然後生」，尤其可利用在死地「不得已則鬥」的心理狀態，激發官兵破釜沉舟、背水一戰的無畏心理和戰鬥精神，亦能取得危險情勢下的勝利。<sup>33</sup>

由於「死地」可產生強烈的戰鬥心理，因此在打擊敵人時要注意權變，不輕易將敵逼上「死地」，否則一旦敵人戰鬥心理被激發，就可能造成我軍重大傷亡。〈軍爭篇〉強調：「歸師勿遏，圍師必闕，窮寇勿迫。」因為歸師、圍師、窮寇等都類似處於「死地」情境，其戰鬥心理可能隨時被激發，將

帥們應深刻體察敵軍此刻之心理，勿「因小失大」，傷害整個部隊士氣與戰志。<sup>34</sup>

### 伍、運用心理戰打擊敵人

「心理戰」乃是從精神意志上去制勝敵人的一種手段，在於運用一切足以影響心理的方法，打擊敵人的心理，動搖敵人的意志，促使敵人心理情緒發生變化，精神意志隨之崩潰，引導其歸向我方的一種無形戰法。<sup>35</sup>《孫子》書中也有多處關於「心理戰」方面的論述，包括利用伐謀伐交、震懾、懷柔、詭詐、利動等心理戰方法來掌握、控制敵人的行動，進而爭取戰爭的勝利。摘要說明，臚列如後：

#### 一、伐謀伐交

追求「全勝」和「不戰而屈人之兵」是孫子的戰爭理想與心理戰的終極目標。〈謀攻篇〉說：「上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。」伐謀、伐交就是使用非軍事手段屈敵制勝，屬於「不戰」的思維。「伐謀」是智勝的表現，利用「以謀制謀」的方式，擾亂敵國之計謀，並對敵展開心理誘導，進而動搖敵的判斷、決策及採取錯誤的行動，產生有利於我、不利於敵的心理傾向和行為，此「兵不頓而利可全」之目的。<sup>36</sup>

「伐交」乃運用外交手段瓦解敵國的聯盟，讓敵國之盟友與其離心離德。〈九地篇〉有

註31：「兵貴勝，不貴久」出自於〈作戰篇〉，指速戰速決；「自保而全勝」出自於〈軍形篇〉，指能保存自己的實力卻又能夠取得完全的勝利；「勝於易勝」出自於〈軍形篇〉，指戰勝容易取勝的敵人。

註32：于雪楓，〈《孫子兵法》心理戰思想評析〉，《軍事歷史研究》（北京），第4期，2006年4月，頁165。

註33：葛惠敏，〈《孫子兵法》之地緣政治思維與啟示〉，《國防雜誌》，第32卷，第1期，2017年3月，頁54。

註34：同註12，頁114。

註35：國防大學，〈《國軍軍事思想》〉（臺北：國防部，2001年12月），頁5-22。

註36：葛惠敏，〈《孫子兵法》勝之思想與啟示〉，《國防雜誌》，第31卷，第2期，2016年6月，頁79-80。

：「威加於敵，則其交不得合」，其意為運用強大的兵勢威懾敵國，使其盟國不敢持續與其繼續友好關係；另「伐交」也要鞏固、擴大自己的盟國，進而孤立敵人，使敵產生心理劣勢，此即「衢地則合交」、「衢地，吾將固其結。」<sup>37</sup>

就心理層面而言，「伐謀」、「伐交」都是讓敵人產生心理弱點、不平衡，讓敵心理上居於劣勢，增加我方勝利之籌碼與機會。「伐謀」一般包括「伐交」，「伐交」也會使用「伐謀」，二者關係密切，交相使用。<sup>38</sup>〈軍爭篇〉就說：「不知諸侯之謀者，不能豫交。」指出在不瞭解各國的態度、動向、企圖前，自然就不能事先盲目地和他們結交。

## 二、攻心奪氣

「戰國時期」齊將孫臏曾對齊王說：「凡伐國之道，攻心為上，務先服其心。」<sup>39</sup>軍心士氣是構成戰鬥力的精神因素，打擊敵軍士氣將是摧毀敵戰力的重要策略與方式。〈軍爭篇〉說：「三軍可奪氣，將軍可奪心。」此孫子強調「心理戰」的目標，其一為「三軍奪氣」，主要針對敵之軍隊；其二為「將軍奪心」，則針對敵之將帥。前者運用各種方法，使敵士氣崩潰、軍心瓦解，進而喪失戰鬥力。例如〈作戰篇〉說：「久則鈍兵挫銳，攻城則力屈，久暴師則國用不足」、「兵貴勝不貴久」。曠日持久的用兵、作戰會對軍心士氣、國家經濟等造成負面影響

表二：《孫子》「以利動人」論述一覽表

出處	「以利動人」之論述
始計篇	利而誘之，亂而取之。
兵勢篇	以利動之，以卒待之。
虛實篇	能使敵人自至者，利之也。
軍爭篇	故迂其途而誘之以利。
九變篇	役諸侯者以業，趨諸侯者以利。
用間篇	必索敵間之來間我者，因而利之。

資料來源：由作者彙整製表。

；因此可利用「持久戰」來消耗拖垮敵人士氣。後者(指將軍奪心)是透過多種途徑瞭解敵將帥的性格、能力、意志、情感等各方面的特徵，並針對其心理上的缺陷，採取不同的手段，動搖其意志和決心，致喪失心理平衡、決策失誤，以達到削弱抵抗意志為目的。<sup>40</sup>

## 三、以利動人

利益能打動人心、瓦解人的精神和心理防線，能夠掌握利益、提供利益、操縱利益者才是最大贏家；尤其以實際的利益「誘敵」、「動敵」，我方才能取得主導權。孫子洞悉人的趨利心理，深刻瞭解人的需求、欠缺、渴望或害怕之處，巧妙地操縱「利益」，書中有多處運用「以利動人」來達到目的(如表二)。孫子「以利動人」在誘使敵方落入我方預想的企圖與方案中，完全為我控制、掌握，或提供利益使敵方聽從我方建議、安排，進而「致人而不致於人」，確實掌握戰爭的主動權，這也是「不戰而屈人之兵」的另一種詮釋。<sup>41</sup>

註37：劉春志、李曉玲，〈論春秋戰國時期的伐交思想〉，《軍事歷史》(北京)，第6期，2009年6月，頁8。

註38：程煒，〈孫子交勝戰略思想及其當代價值〉，《理論導刊》(西安)，第5期，2013年5月，頁112。

註39：見唐朝杜佑所撰《通典》卷一六二-兵十四。

註40：張雲峰，〈氣為兵神 勇為軍本-孫武的攻心奪氣思想及其運用〉，知勝網，2015年10月20日，<http://zhishengwang.com/xinshu.asp?id=222>，檢索日期：2021年5月1日。

註41：林奎允，〈淺論《孫子兵法》之上兵伐謀〉，《東吳中文線上學術論文》，第21期，2013年3月，頁12。

表三：孫子對「五間」定義、特點及區別一覽表

名稱	定義（來源區別）	特點
鄉間	利用敵國在野人士充當之間諜（敵方）	不易被敵方發覺
內間	利用敵國官方人士充當之間諜（敵方）	最瞭解敵情
反間	為我方收買之敵國間諜（敵方）	容易取信於敵
死間	長期在敵國散布假情報之間諜（我方）	冒著必死的決心
生間	派赴敵國刺探敵情，並經常返國報告之間諜（我方）	能經常回報敵情

資料來源：由作者彙整製表。

#### 四、謀形造勢

「威加於敵」屬心理戰策略之一，它是以威懾手段令敵產生畏懼、遲疑、退縮等之心理效果，使敵不敢輕舉妄動。<sup>42</sup>孫子認為欲「威加於敵」，必須營造出一種有利於我、不利於敵的態勢，而營造有利的態勢，又離不開「謀形造勢」。〈軍形篇〉說：「勝者之戰民也，若決積水於千仞之溪者，形也。」此處之「形」指戰爭力量的外部形態，如軍隊的組織、部署、武器裝備及人員素質等軍事實力，而「謀形」就是指導軍事力量的建設。<sup>43</sup>〈兵勢篇〉說：「善戰人之勢，如轉圓石於千仞之山者，勢也。」其中「勢」指戰爭能量的釋放形態，是軍事實力的發揮，而「造勢」就是創造對軍事力量有效發揮的條件和態勢。<sup>44</sup>「謀形」是「造勢」的基礎，「造勢」是「謀形」的發揮，兩者關係密切、相輔相成。<sup>45</sup>因此，「謀形造勢」旨在建設強大的軍事力量，創造有利的戰略態勢，藉此威懾敵人，達到「未戰先勝」之

目的。<sup>46</sup>

#### 五、運用詭道

孫子在〈始計篇〉、〈軍爭篇〉分別提出「兵者，詭道也」、「兵以詐立」，可見其早已體認出要贏得戰爭勝利，不僅取決於敵我在「五事、七計」的較量，運用詭詐的謀略、技巧、方法，以破壞敵人的心理活動，使其產生驚慌、混亂、懷疑、動搖等各種不良的心理現象，也是制勝的重要因素。〈始計篇〉中提出：「能而示之不能；用而示之不用；近而示之遠，遠而示之近；利而誘之；亂而取之；實而備之；強而避之；怒而撓之；卑而驕之；佚而勞之；親而離之；攻其無備，出其不意。」<sup>47</sup>前三項是利用偽裝、欺騙，製造假象，使敵產生錯覺，做出錯誤的行動、喪失前進的動力、動搖對抗的決心；其餘乃因應敵人心理特質，引導、塑造和操縱其反應，陷敵於心理猶疑、窒礙、遲鈍、分化、混亂、勞累、不平衡等不利情況，以利我軍行動。<sup>48</sup>

註42：謝游麟，〈析論《孫子兵法》中之謀略思想與啟示〉，《空軍學術雙月刊》，第655期，2016年12月，頁131。

註43：謝游麟，〈析論《孫子兵法》勢之思想〉，《中華戰略學刊》（臺北），夏季刊，2018年6月，頁131。

註44：劉春志、李曉玲，〈孫子形勢論及其歷史影響〉，《濱州學院學報》（山東），第5期，2010年10月，頁66。

註45：同註21，頁107-109。

註46：盧浩衷、姬宏兵，〈《孫子》的戰略思想的威懾運用〉，新浪軍事網，2004年10月26日，<http://mil.news.sina.com.cn/2004-10-26/1418237626.html>，檢索日期：2021年5月1日。

註47：同註12，頁36-40。

註48：同註21，頁170-171。





## 六、善於用間

〈用間篇〉中，孫子以專篇方式論述如何利用間諜來達到情報與反情報等特定任務，開啟了「間諜戰」之先河。<sup>49</sup>孫子將間諜區分為「鄉間(因間)、內間、反間、死間、生間」等「五間」(定義、特點及區別，如表三)；在如何使用間諜方面，則提出「五間俱起，莫知其道」，即五種間諜活動要同時展開，這樣才能廣開情報來源，能使敵人無從捉摸我方用間的規律。除了蒐集敵情外，亦可利用間諜將假訊息散布至敵國，以欺騙、煽動、迷惑、挑撥及擾亂其官員、軍隊、人民的心理狀態，進而達到一定的政治或軍事目的。

## 七、以知與變為前提

「知」與「變」為《孫子》重要之核心思想，是作戰勝利的重要手段與先決條件，亦是遂行心理戰之前提。其內容概述如下：

### (一)以「知」為前提

《孫子》書中，「知」字出現的頻率最高，多達79次，可見其對「知」的深刻體認與重視，亦凸顯孫子的戰略思想是以「知」為基礎。〈地形篇〉指出：「知彼知己，勝乃不殆；知天知地，勝乃可全。」強調戰爭中必須對敵情、我情、天時、地利等因素有全面、正確的瞭解與判斷，將帥才能做到「動而不迷，舉而不窮。」<sup>50</sup>「心理戰」是透過宣傳、欺騙、威懾、干擾等活動，從精神上瓦解敵方人民及其軍隊的一種手段，與其他作戰方式相比，其對「知」的依賴性更強

。因為心理戰的攻擊目標不僅針對戰場上敵方作戰部隊，而且往往針對整個敵國的社會和民眾，甚至直接針對敵高層決策機構。因此，對敵方的「人、事、時、地、物」都要充分掌握與認識，才能有效施展「心理戰」。

### (二)以「變」為前提

1. 孫子也善於觀察自然現象，〈虛實篇〉有：「五行無常勝，四時無常位，日有短長，月有死生。」五行(指金、木、水、火、土)相生相剋，沒有那一個常勝；四季相繼相連，沒有那一個固定不移；白晝時間有長有短；月亮有盈有缺，代表萬物皆處於變動狀態；反映在戰爭領域中，孫子即觀察出戰爭具有高度的變動性，故強調「戰勝不復」、「兵無常勢」等觀念。儘管戰爭領域充滿了變數與不確定性，但面對複雜多變的形勢並非無計可施，也可以透過「通權達變」，掌握戰爭主動權，進而克敵制勝。

2. 〈謀攻篇〉有：「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。」就是針對敵我兵力數量對比不同的應變；〈九地篇〉有：「踐墨隨敵，以決戰事」，即作戰行動既要遵循戰爭的基本方針、原則和計畫，更要隨敵情變化而靈活應變、以變制變。遂行「心理戰」時亦不例外，要因敵、因時、因地、因形、因勢等條件，採取不同的策略與方式。〈九變篇〉中，孫子則舉「將有五危，必死，可殺也；必生，可虜也；忿速，可侮也；廉潔，可辱也；愛民，可煩也。」此即針對敵方將帥

註49：同註12，頁187-188。

註50：姚振文，《大智無疆-孫子兵法在非軍事領域的運用》(濟南：齊魯書社，2008年8月)，頁21。

不同的心理弱點，要懂得權變，並採取不同的心戰策略因應，此亦體現孫子對「心理戰」理論的精妙之處。

## 陸、心得體認一代結語

國父孫中山先生曾說：「國者人之積也，人者心之器」，心理決定一個人的行為，影響人類的生活品質與國家的生存發展。在軍事領域中，2,500多年前的孫子就已經意識到心理因素在戰爭中的重要性。在其所著《孫子》中更有多處提及心理因素的掌握與運用，值得借鑑，其內容主要包含三大部分，其一在將帥方面，可從「五德」、「靜以幽」、「忍」字下功夫，並力求避免「五危」、暴怒情緒、僥倖心理，以強化其心理素質；其二在掌握士兵的心理狀態方面，須做到上下同欲、賞罰分明、高度保密、培養與保持高昂士氣及善用「死地」心理，藉此凝聚官兵向心力達成作戰任務；其三在心理戰方面，主要運用伐謀伐交、攻心奪氣、以利動人、謀形造勢、運用詭道、善於用間等手段。並在「知」與「變」之前提下，從認知、情感、意志等精神狀態瓦解敵人，征服其心理，進而形成有利於己、不利於敵的態勢。

綜觀《孫子》書中重視官兵的心理素質、精神狀態及豐富的心理戰思想，也給吾輩軍人以下之心得體認：

### 一、強化國軍領導幹部心理素質

《國軍教戰總則》第八條「幹部典型」強調「各級幹部為軍隊指揮之樞紐，士氣團結之核心。凡事必須主動積極，率先躬行，為部屬之表率，以培養其自動自發與實踐篤

行之精神。」領導幹部必須有良好的心理素質，才能管理好自己，進而領導部屬執行任務；尤其面臨日益複雜繁瑣的國防事務，工作壓力隨之加大，已是常態。為提高心理素質和心理調適能力，各級領導幹部除了從《孫子》書中學習外，另也可從軍人武德、軍人讀訓、軍人典範中深刻體認及自我修養，並遵循「定、靜、安、慮、得」理則立身處世，不為利誘、不為勢劫。除此之外，各單位亦可從營造愉悅、公平、和諧的工作環境著手，並經常舉辦心理健康講座及心理訓練等課程，藉此建立幹部的和諧心理及強化幹部的心理素質。

### 二、體認心理戰的發展趨勢

《孫子》書中提出「三軍可奪氣，將軍可奪心」的論斷，肯定了心理戰的重要性和可行性，在現代的心理戰中仍散發著持久的生命力。然隨著戰爭型態的改變、資訊科技的進步、大眾傳媒的發達及心理學等科學的快速發展，不斷拓展心理戰的內涵、途徑和空間，使得心理戰的運作更加便利、有效，也讓心理戰重要性大幅提升，並已成為「戰爭之外的戰爭」；尤其，資訊傳播所及的任何角落都可能變成心理戰的戰場。在現代心理戰發展趨勢上，可從1991年起的波斯灣、科索沃、阿富汗及伊拉克等局部戰爭或衝突中發掘其特點，包含心理戰貫穿於平、戰時，手段靈活多變且攻擊的力度逐漸增強；心理戰層次的提升，尤其更常表現為「戰略心理戰」的運用；心理戰隨著戰爭型態的資訊化、智能化，也日益朝資訊化、智能化發展；心理戰的內涵已不再局限於軍事領域，而

是廣泛地延伸到政治、經濟、外交、科技、文化等諸多領域。

### 三、慎防中共對我進行心理戰

2003年12月，中共新修訂《共軍政治工作條例》，首次將輿論戰、心理戰、法律戰（統稱「三戰」）列為「戰時政治工作」的重點，尤其心理戰是「三戰」的核心，隨著重要性的日益提升，不再是單純配合軍事行動，而是成為實現中共國家心理戰略意志的重要手段。現階段中共係在「和平統一」與「武力進犯」的兩手策略指導下，來進行對臺心理戰，藉此影響國人心理，以達其「不戰屈人」之目的。其主要模式概分四項：

#### （一）進行統戰宣傳

運用宣傳機制，宣傳中共近年來各項建設之快速發展及對臺之「優惠政策」等。

#### （二）激化內部矛盾

炒作我國內社會紛爭或利益衝突之事件，以激化臺灣社會矛盾。

#### （三）打擊民心士氣

不斷傳播浮誇、不實的「假訊息」，藉此渲染社會議題，打擊政府威信，進而分裂

臺灣。

#### （四）展開軍事恫嚇

一再強調不放棄武力犯臺，並藉武力展示、針對性軍事演習、軍機擾臺等行動，試圖對國人產生心理威嚇。

總結而論，面對中共對我之心理戰，政府應可透過全民國防教育或相關宣教管道，強化國人正確的敵情認知，讓國人深刻瞭解中共對我心理戰之作法、方式及企圖，方能鞏固國人心理防線。另外，對我國軍官兵而言，亦應認清中共文攻武赫、軟硬兼施的統戰伎倆，堅定抗敵意志與信心，對敵一切心戰作為均不為所動外，更應勤訓精練，持續專注戰訓本務、戮力戰備整備，方能達成捍衛國家與人民安全之重任。 錨

#### 作者簡介：

謝游麟先生，備役陸軍上校，陸軍軍官學校75年班、國防大學國防科學研究所博士班92年班、國防大學戰爭學院94年班。曾任營長、群指揮官、國防大學主任教官、國防大學戰爭學院副院長，現服務於陸軍專科學校兼任助理教授。

## 老軍艦的故事

### 潮安軍艦 PF-74

潮安軍艦原為日本無武裝的「海防107號」艦，為日本賠償艦艇第3批的第7艘，接收成軍時命名為「潮安」號巡防艦，民國36年8月由我海軍上尉安國祥率員接艦保管。潮安艦雖未受二次大戰砲火洗禮，然因戰後日籍技師無心造艦，故艦況很差，接收後未安裝火炮亦未服役。



民國38年2月潮安艦自青島拖帶至基隆，始行全面整修，加裝美製艦砲，含3吋主砲兩門、40公厘高砲兩門及20公厘機砲四門，潮安艦（序號為PF-74）於民國39年6月納編入第一艦隊服役，民國41年9月改隸第4艦隊建制，民國43年9月25日駛澎湖途中，遭風襲擱淺，雖經拖救出險，因損害甚劇，難以修復，於民國43年12月16日除役。（取材自老軍艦的故事）