

國立臺灣體育學院  
National Taiwan College of Physical Education  
體育研究所碩士學位論文

孫子兵法與籃球運動  
THE ART OF WAR AND BASKETBALL



研究生：傅鈺傑 撰  
指導教授：孟峻瑋 教授

中華民國 100 年 7 月

論文名稱：孫子兵法與籃球運動

總頁數：182 頁

校所組別：國立臺灣體育學院體育研究所人文社會組

畢業時間及題要別：九十九學年度第二學期碩士學位論文提要

研究生：傅鈺傑

指導教授：孟峻瑋博士

## 中文摘要

本文希望能從社會組織、人類活動的原點來探討，「軍事文化」與「運動文化」兩者其發展淵源，以及演變分化後的相異與相同。在運動領域中，筆者是以富有戰略安排、戰術執行與戰鬥對抗的「籃球運動」為探討對象；在軍事領域「兵法」是經驗的結晶，也是軍事文化的菁華，其中又以東方《孫子兵法》最為經典。

本研究將「軍事文化」與「籃球文化」分層探討，運用大量的文字詮釋，將「軍事用詞」與「教練語言」進行另類的「文化交流」。研究者認為，籃球文化源自西方，透過文化全球化的推波助瀾席捲全球，文化經由時空而複製漫延。

然而，卻也因時空而特殊變化，產生新的在地文化，一連串的歷程記錄著人類文明的一部分，而我們就在這歷史鴻流緩緩推進。東方文化富涵著獨到特有的哲學思想，不論是在運動場上或是人生旅途，都是值得我們細細咀嚼、用心體會的。

關鍵字：孫子兵法、戰略、戰術、戰鬥、籃球

Fu, Yu-Jie(2011). The Art of War and Basketball. Unpublish master thesis, National Taiwan College of Physical Education.

## Abstract

The thesis is to explore the similarities and diversities of military culture and sport culture from the point of social organization and human activity. In the realm of sport, the author uses basketball containing strategic arrangement, tactical execution, and combat confrontation as research object. In the realm of military, the Chinese military book of Art of War written by Sun Zi is the most classic of all.

The research uses large amount of interpretations on the Art of War to explore military culture and basketball culture categorically in order to carry out cultural exchange between military terminologies and coach language. The researcher thinks that basketball culture originates from the West, which expanded to every corner of the world through globalization that replicated through time and space.

However, a new local culture was borne during the process. Oriental culture has been enriched with unique philosophical thinking that deserves people to relish and enjoy, whether it be sporting arena or lifelong journey.

Keywords: The Art of War, strategy, tactics, battle, basketball

## 目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目錄.....	III
表目錄.....	IV
圖目錄.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	7
第三節 研究範圍與限制.....	7
第四節 名詞釋義.....	8
第二章 文獻探討.....	10
第一節 軍事與運動的關係.....	10
第二節 孫子兵法.....	15
第三節 籃球運動.....	18
第四節 孫子兵法在籃球運動之運用發展現況.....	24
第五節 本章小結.....	27
第三章 研究方法.....	29
第一節 研究方法說明.....	29
第二節 研究內容.....	31
第三節 研究流程.....	31
第四節 研究架構.....	32
第四章 結果分析.....	34
第一節 球團經營.....	35
第二節 球隊經營.....	52
第三節 教練行為.....	76
第四節 比賽方法.....	92
第五章 結論與建議.....	110
參考文獻.....	114
附錄 孫子兵法層次分類與編碼對照表.....	120

## 表目錄

表 1-1 孫子兵法報導篇數統計表.....	4
表 2-1 籃球戰術常用的圖例.....	22
表 4-1 SWOT 分析.....	44
表 4-2 攻守記錄表.....	46
表 4-3 籃球數據表現歸因.....	47
表 4-4 球員素質的相對優劣比較.....	66
表 4-5 以「進攻」的情境分析籃球場內各區域.....	70
表 4-6 會戰八忌.....	85
表 4-7 將帥敗兵六過.....	88
表 4-8 將帥致勝五法.....	90
表 4-9 快攻遭遇戰的打法策略.....	96

## 圖目錄

圖 3-1 研究架構圖.....	33
圖 4-1 層次概念圖.....	34
圖 4-2 教練、球員與球隊的關係.....	56
圖 4-3 籃球運動的度量數稱勝.....	57
圖 4-4 後場.....	70
圖 4-5 中場.....	71
圖 4-6 前場.....	71
圖 4-7 三分線外圍.....	72
圖 4-8 高位.....	72
圖 4-9 兩邊 45 度外線位置.....	73
圖 4-10 兩邊 45 度中距離位置.....	73
圖 4-11 中間心臟地帶（上禁區）.....	74
圖 4-12 低位（下禁區）.....	74
圖 4-13 邊線地帶.....	75
圖 4-14 球隊的分工編組.....	80

## 第一章 緒論

在波斯灣備戰的美軍可望接獲中國古兵書「孫子兵法」和莎翁名劇「亨利第五」作為耶誕禮物。在波灣備戰的美軍，本周末在享用耶誕大餐之餘，將可好好閱讀免費獲贈的禮物孫子兵法。（聯合報，2002年12月25日）

此為法新社紐約二十四日傳來的新聞，從文中可以發現2002年美國大兵在波斯灣備戰（第二次波灣戰爭）所獲得的耶誕禮物，分別是東方與西方最著名的鉅作之一。其中，美軍人手一本的《孫子兵法》是英文版的「The Art of War」又稱《戰爭的藝術》。

從兩千五百年前的東方，傳至西元兩千年的西方；從文言文的近六千中文字，翻譯七千餘個英文單字；從沙場應用到商場，甚至球場，中間究竟產生了怎麼樣的變化？人類共同的文明又該怎麼運用？時間、空間、自然、人文，又將產生怎麼樣的科學火花？或許，在古老的智慧中早就告訴了我們。

### 第一節 研究背景與動機

文化（culture）是由習俗進化而來的，透過人類活動，經由圖像、語言、文字等形式傳承下來，附著在某個歷史與地理定位的社會裡（吳錫德，2003）。文化是政治、經濟、信仰、道德、藝術、文學、風習等等的綜合體，實質性的文化包括物質文化（material culture）、精神文化（spiritual culture）、社會文化（social culture），其中社會文化涉及社

會結構、家族組織與政治組織等(劉其偉,1991)。舉凡種族、狩獵、畜牧、石器、農耕、衣服、器具、法律、政治、所有與分配、贈與和交換、婚姻制度、親族制度、圖騰制度、教育、宗教等等,這些是文化人類學者所關心的。從此可知,文化的範疇相當廣泛,而每一項歸類中的分類卻是多元而細膩的,其記錄著人類的演化、進步與創造。

在文化研究的領域,多元特性與全球化的現象是人們所注目的,不論是「中體為學,西體為用」或是強調「知識經濟」的重要性,都牽涉到在不同時空背景下所形成的文化交流(吳錫德,2003)。由於地理的區隔,人類發展出個自獨特的文化,由如色彩鮮明的「原色」,經由歷史的演進,人類活動範圍的擴大,原色相互交融,造就出「新色調」,成千上萬不同程度、不同層次的新文化將人類文明逐步推向多彩多滋的花花世界。

如今,本文希望能從社會組織、人類活動的原點來探討,「軍事文化」與「運動文化」兩者其發展淵源,以及演變分化後的相異與相同。在運動領域中,筆者是以富有戰略安排、戰術執行與戰鬥對抗的「籃球運動」為探討對象;在軍事領域「兵法」是經驗的結晶,也是軍事文化的菁華,其中又以東方《孫子兵法》最為經典。

鄭呈皇(2006c)在《思考的原點》斬釘截鐵地告訴讀者:「21世紀的閱讀有新趨勢:從台灣、英國到美國,全球都掀起閱讀經典書的熱潮。經典書也是書的『原點』,我們稱之『原點書』。」並提出十大名家推薦人生必讀好書。「十大名家」中包括:蔡明介(聯發科董事長)、何薇玲(台灣惠普董事長)、郝廣才(格林文化發行人)等人推薦的「必讀好書」

皆包含了《孫子兵法》(鄭呈皇, 2006a)。在國內元智大學將《孫子兵法》開為課程, 師生「企圖在這本二千五百年前、六千多字的書中尋求成功道理。……國內這股剛萌芽的讀經典書風氣, 其實在國外早有跡可循(鄭呈皇, 2006b)。」心中不禁產生好奇之心, 究竟《孫子兵法》中蘊藏了怎麼樣的智慧語錄? 是什麼道理讓世人對其定位崇高? 這篇文章至今印象深刻。於是開始對《孫子兵法》展開坊間的尋覓, 埋首於書香的世界。

坊間對《孫子兵法》的著作多被架於「中國哲學」的書區, 大多為字句注釋或舉例說明的文本呈現。最令人振奮的著作為程國政(2008)所著《孫子兵法知識地圖》, 其將完整建構出「孫子兵學體系模型」。薛維忠在《孫子兵法知識地圖》的推薦序中提到:

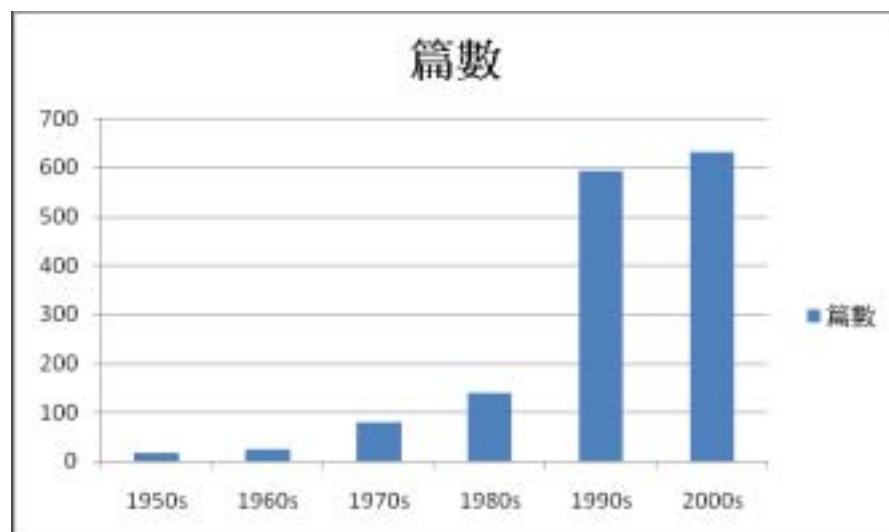
近年來, 在西方的學術機構, 特別是一些著名的大學, 譬如美國的哈佛大學、史丹福大學、麻省理工學院、英國的牛津、劍橋大學等, 紛紛開設有關於《孫子兵法》相關的課程, 專供企管研究所的 MBA 和 EMBA(在職高階管理人員之 MBA 課程)學員研修。……《孫子兵法》應用到商戰或企業裡, 已有相當長的歷史, 但並不是在我們這裡, 而是在東洋的日本。(推薦序)

從文中可以看出《孫子兵法》不僅是在東方有著崇高的定位, 在西方也是被廣為接受並用為學習之用。除了在教育界受到重視, 商業企業界也將之應用, 可見其中知識足以相互借鑒。如此一來, 本研究者萌發此念——孫子兵法在運動上

的應用為何？科學之間又會迸發出怎麼樣的火花？運動的起始眾說紛紜，「軍事」是重要的起源其中之一。是故，軍事與運動有其高度的相關性，軍事沙場上淬煉而成的智慧結晶，值得在運動場上給予借鏡。

報章媒體是我們生活的朋友，本研究是以《聯合知識庫》鍵入關鍵字「孫子兵法」，並以1950年起至今（聯合知識庫資料可溯及1950年），每隔10年為一單位，發現1950s-1980s聯合報系（國內）查到262筆資料，1990s-2000s查到1226筆資料。1990年後台灣對孫子兵法的相關報導明顯驟增，可能是1987年解嚴後的關係使報章的篇數版面增加；以及1990年波斯灣戰爭，促使孫子兵法再度受到重視。

表 1-1 孫子兵法報導篇數統計表



1950s-1980s聯合報系（國內）共262筆，多為國家軍事、民族人物、商業民生等內容，運動內容相關的僅有4筆，分別為象棋、籃球、棒球和圍棋各1筆。1990s-2000s聯合報系（國內）共1226筆；再以運動內容相關，如：足球、籃球、棒球、

電子競技等內容，篩選共計14筆。孫子兵法與「籃球運動」的相關報導有5筆，其中較重要內容如下：

民生報（1999）NBA動態提到孫子兵法對球員贏球的啟發<sup>1</sup>

活塞前鋒希爾習慣在比賽前閱讀書籍，培養作戰情緒。前兩場比賽，希爾閱讀皮爾的「正向思考的力量」，結果活塞連敗兩場。第三、四戰希爾改讀解析中國知名兵法家孫子的「孫子的戰爭的藝術」，活塞果然改運，連扳回兩城。（民生報，1999年5月17日）

李亦伸（2006）NBA特報孫子兵法對達拉斯小牛教練艾佛瑞強森的影響：

達拉斯小牛教練艾佛瑞強森崇尚孫子兵法的戰爭藝術，知己知彼，以長攻短。太陽要贏球，唯一的策略就是快、快、快，藉由拉快進攻節奏和易守為攻的快速反擊，拖垮對手體能，用進攻轟倒對手。而太陽打快的目的有三，一是彌補禁區攻防能力之不足，二是彌補防守能力，三為發揮本身優勢。強森在對太陽第五戰，決定變陣，捨小換大，送上七呎中鋒裘普先發，利用裘普的高度、防守、籃板球牽制太陽。（民生報，2006年6月3日）

楊育欣（2008）體育新聞台灣大教練鄭志龍以孫子兵法的觀念

---

<sup>1</sup> NBA全名為 National Basketball Association，美國職籃。

教導球員：

台灣大雲豹隊吞下3連敗，讓總教練「籃球博士」鄭志龍上起國文課，「先為不可勝，以待敵之可勝。」「龍哥」這句話出自孫子兵法，意思是先使己方不可被戰勝，再等待可戰勝敵方之時機。（聯合報，2008年1月21日）

李思嫻（2008）知名運動品牌adidas以孫子兵法的概念融入籃球鞋的設計：

adidas TS Lightspeed孫子兵法限量籃球鞋款，將籃球場上團隊合作精神，與中國武術兵書風骨相連結，以進攻、防守的智慧體現古今風範。純黑麂皮、皮革拼貼，鞋背上利用塗鴉方式，將風、林、火、山四元素融入設計，向中國孫子兵法致敬，鞋盒使用特殊包裝，獨一無二。（聯合報，2008年5月27日）

運動畫刊（Sport Illustrated）記者Thomsen（2008）報導太陽隊的史陶德麥爾（Stoudemire）決定使用「孫子」當成他的新綽號：

史陶德麥爾表示「孫子的座右銘為『兵者，詭道也』。舉例來說，對方認為他不會往左邊切入，而是從右邊。但我知道他們在想什麼，所以我會往左邊切入。」……他還說很多將軍和戰士都有研讀孫子兵法，其中含有「不戰而屈人之兵」等很棒的概念。……史陶德麥爾藉由孫子兵法，以49分（投21球中17，15罰球全中），外加11籃板、6助攻、5抄截與2阻攻的表現，

帶領太陽隊擊敗對手溜馬隊。

《孫子兵法》是中華文化淵遠流傳的智慧結晶，從戰場衍生至商場，甚至應用於球場。本研究者於 2009 年見《孫子兵法》應用理論之名作，由程國政著撰，書名為《孫子兵法知識地圖》，此著作將《孫子兵法》建立一個科學架構。而本研究將建構在此科學架構之上，再創《孫子兵法》於籃球運動的知識體系之完整。

在求學的過程中，籃球給我許多美好的回憶，如今走過這麼一段歲月後，希望能在教育界、體育界回饋盡一份心力。就在球員與教練的角色間、學生與老師的蛻變成長過程中，接觸到《孫子兵法》，並對其「應用理論」在運動場的發揮產生莫大的興趣。藉著研究所學，希望能進行這篇論文《孫子兵法與籃球運動》的研究，並期待對自己所深愛的籃球運動有著更精進的智慧，以促進全方位技術的提升。

## 第二節 研究目的與問題

基於前述研究背景與研究動機，激發本研究者對孫子兵法與籃球運動之研究興趣。本文旨在探究分析孫子兵法與籃球運動之相關、運用，並其達到下列研究目的，並擬探討下列問題：

- 壹、探討孫子兵法與籃球運動之關係。其關係為何？
- 貳、分析孫子兵法在籃球運動之運用。如何運用？

## 第三節 研究範圍與限制

壹、依據針對研究主題，進行資料蒐集、文本分析，其範圍、內容等如下：

一、**資料蒐集**：籃球運動相關文本（含孫子兵法）、孫子兵法相關文本、HBL賽事（數據、報導、文獻、影像、紀錄片）、NBA賽事（報導、文獻、影像、紀錄片）等<sup>2</sup>。

二、**文本分析**：籃球運動相關報導、影像、紀錄片等歷史文獻，透過孫子兵法模型架構進行分析並詮釋之。

**貳、本研究限制分述如下：**

一、本研究是以「籃球運動」為主，不進行推論於其它運動。

二、本研究是以「孫子兵法」為軍事著作代表，並僅探討與「籃球運動」之交集。

#### 第四節 名詞釋義

**壹、孫子兵法 The Art of War**

成書於春秋末期，為吳國孫武所著，全文十三篇，分別為：計、作戰、謀攻、形、勢、虛實、軍爭、九變、行軍、地形、九地、火攻、用間。本研究是以程國政（2008，頁22-25）之「孫子兵學體系模型」為主要基礎，依據版本為《孫子十家注詮釋本》與《銀雀山漢末竹簡本》。詳如第貳章第二節。

**貳、戰略 Strategy**

「戰略」一詞，最早出於中國，西晉史學家司馬彪著有《戰略一卷》；英文「strategy」源於拜占庭皇帝所著《Stategos》一書。綜合約米尼《戰爭藝術》、普魯士將軍克勞塞維茲《戰爭論》、法國將軍波拉爾、美國上將麥克阿瑟、英國利德爾·哈特《戰爭論》、蘇聯元帥索科洛夫斯基《軍事戰略》等，定

---

<sup>2</sup> HBL全名為 Highschool Basketball League，高中籃球聯賽。

義「戰略」為：方法和策略，其對象和範圍是戰爭全局，與戰術相互依存。其核心是研究全局性、規律性和指向未來的問題（姚家新，2007，頁40-46）。

#### 參、戰術 **Tactics**

「戰術」一詞原為軍事用語，東方於春秋時付即有；英文「tactics」源於希臘文takatika，其意為準備戰鬥或戰鬥中，佈署或調動軍事力量的藝術。進行戰鬥的原則和方法（姚家新，2007，頁27-30）。

#### 肆、戰鬥 **Battle**

「戰鬥」一詞可見於《史記·卷六·秦始皇本紀》：「天下共苦戰鬥不休，以有侯王。」以及《三國演義·第三十三回》：「尚無心戰鬥，逕奔幽州投袁熙。」解釋為「以武力相爭鬥」（教育部重編國語辭典修訂本，2009）。在本研究，定義為戰術層次之下，執行戰術時體能與技術的展現，所面對敵方直接的競爭行為。

#### 伍、籃球運動 **Basketball**

「籃球運動」是由美國麻州春田市基督教青年會的體育教師，出生於加拿大的詹姆士·奈史密斯（James Naismith）於1891年發明（Naismith，1996；孫民治，2008）。現今場地為長28m寬15m，於中線劃分雙方籃區，計分於三分線內為兩分球，於三分線外為三分球。籃架高度為2.75m-2.90m，籃框內緣直徑為0.45m，相關規則為國際籃球總會（FIBA）訂定之（李宇載，2003，頁10-13）。

## 第二章 文獻探討

本研究相關文獻探討分別為以下四個部分：第一節、軍事與運動的關係；第二節、孫子兵法；第三節、籃球運動；第四節、孫子兵法在籃球運動之運用發展現況；第五節、本章小結等。

軍事與運動的淵源為何？從歷史記載來看是有許多重疊之處，兩者之間的關係於第一節呈現。從人類歷史的演變，軍事與運動開始被人們各自定義而分化。軍事文化以兵書流傳古今，東方以《孫子兵法》為兵書之首；籃球也成為現代熱門運動其中一項，綜合了許多運動技能的「籃球運動」，分別於第二、三節介紹之。雖然軍事與運動在人類文化中各成一格，但其中相通、重疊之處卻也在高度競爭的情境下，再度被重新審視，試圖從中領悟出奧妙之處，其應用研究等相關文獻收錄於第四節。並在第五節提出本研究將與以突破之處、精益求精。

### 第一節 軍事與運動的關係

人類的歷史淵遠流長，「文字」與「用火」是原始社會與文明社會的分水嶺。在人類的原始社會，生存是生活的一切，個體為了求生存，需要與飛禽走獸相抗衡，以獲取生活的空間與食物，甚至生命的存衍，因此人類的基本本能「跑、跳、投」就成為了最原始的生存之道（吳文忠，2001）。人類為了求生存而與野獸競爭，甚至人類個體與個體間競爭，當個體無法匹敵，將發揮人類「群居生活」的功能，進而產生了「團體」；當團體越來越龐大，彼此間有著分工合作的關係，那便成為了「組織」。個體的本能跑跳投的技術，形成了「戰鬥」；因應團體的作戰，有了「戰術」；組織的經營，有了「戰略」。

在東方運動與軍事的文獻中，吳文忠（2001）在《體育史》提到：

蚩尤以角抵術與黃帝鬥，終為所敗，黃帝採首山之銅鑄劍，揮作弓，夷牟作矢，二人皆黃帝臣，黃帝令作蹴鞠以練武士。……周時射術極為發達，自天子以至庶人莫不練習，六藝（禮、樂、射、御、書、數）五射（白矢、參連、剡注、襄尺、井儀）均為課程；春秋戰國，諸侯競武，齊人以技擊著名，文人嫻習投壺遊戲；秦漢時軍中有投石、超距、拔河、鞦韆等。（頁 10-11）

中華文化的運動發展，講求「德智雙修」並重，「體育」發展甚至比西方古代奧林匹克運動會更早（吳文忠，2001）。從文獻中可以看到射箭、蹴鞠、技擊等等古代軍事與運動的關聯。蹴鞠演變至今，就是我們現在所熟悉的足球，也是源自黃帝的軍事訓練之一。

姚家新（2007）《孫子兵法與競技戰術的理論審視》中提出：

運動競賽是一種和平的競爭，它與人類的自相殘殺的戰爭是不相容的，是屬於兩個截然不同的較量領域。但只要仔細研究，就會發現它們仍有許多共同點和相似之處。……利益衝突的尖銳性……主客制約的相對性……鬥智鬥勇的技巧性……。（頁 12-14）

人類歷史演變至今，在全世界的「運動」發展，最具代

表性的賽事之一，不外乎就是「奧林匹克運動會」(Olympic Games 奧林匹克運動會以下簡稱「奧運」)。雅典是奧運的發祥地，古代奧運始於西元前 766 年至西元 395 年，現代奧運復興於 1896 年至今，每四年一次(徐家順，2006；蕭文肆、林錚顛，2008；吳妍蓉，2004；夏一東，2008)。蕭文肆、林錚顛(2008)在《奧運的歷史》一書中提到：

挖掘者烏爾利希·辛在一塊宙斯的神諭處，發現了勝地早期的重要性，它是讓人有關諮詢戰事的地方。地理學家史粹伯曾對該神諭寫下一些特別的筆記，而在平德爾的詩中也曾提及一位奧林匹亞的先知艾默斯的出生。發掘者辛論稱，希臘人向奧林匹克的神諭求問許多有關戰爭的事，包括發生於西元前 479 年的普拉提亞戰役，而一位來自奧林匹亞的先知就在此戰爭中扮演了重要的角色。(頁 38)

古代奧運起源於祭神，其精神是來自宗教，運動會只是宗教活動中的一部份；而運動會的項目與內容，其中包括跑步、鐵餅、跳遠、標槍、摔角、拳擊、馬術等等，卻脫離不了軍事的範疇(吳妍蓉，2004；徐家順，2006；蕭文肆、林錚顛，2008；夏一東，2008)。夏一東(2008)在《奧運與軍事》一書中提到：

人類的奧運史可以說是一部軍事簡史，見證了兵器從石頭、弓箭、劍、矛到槍炮的歷程，見證了戰士從戰場走向賽場的過程。奧運與軍事千絲萬縷，許多奧運比賽項目都是從軍事訓練中演變而來，許多選手都是從戰場上走下來的戰士，而

許多選手從賽場又走向了戰場，古往今來，一直演繹著戰士的奧運情懷和選手的戰鬥精神。(前言，頁 1)

經過歷史的記載，不論是射箭、射擊、馬拉松、擊劍、馬術、標槍、鉛球、鐵餅等等，時間的演變，這些呈現在世人面前的運動項目，都和軍事有著一定程度的關係(夏一東，2008)。而在運動場上的運動員，就在空間的變換下，也扮演著沙場上戰士的角色，或是相互轉換。田麥久在《孫子兵法與競技戰術的理論審視》(姚家新，2007)書序中提到：

運動競賽與戰爭有著幾分相似，運動競賽的戰略戰術問題與戰略戰爭問題也有著某些相似的規律、相似的思路和相似的方法。……我國古代大將田忌巧排三馬戰序取勝齊威王的著名戰例，就被乒乓球教練員成功地運用於團體比賽的排兵佈陣之中。(序，頁 1-2)

姚家新(2007，頁 1)在研究中認為：「運動競賽與軍事實踐有著密切的親緣關係及許多共同特徵。軍事戰術與競技戰術可在許多方面相互借鑒與移植。」並提出「和平環境中的體育競賽與戰爭環境中的軍事實踐相比，在倫理學、手段學等許多方面受著更多限制。」從此可見，運動與軍事有著交集與非交集的相同與相異處，舉例來說，沙場英雄和運動明星都是致勝的關鍵，被負與重要的責任與榮譽，而榮耀的光環將帶給他們名氣與利益。然而，沙場是「流血」，運動場是「流汗」，換言之，在戰爭中是「置之死地而後生」，但運動場的競爭卻用不著讓對手「不成功便成仁」。

再者，運動場和戰場的不同之處，還有運動行銷、包裝、周邊商品等等促進商業利益的活動；而戰爭的發動，則是屬於軍用品的製造和後勤物資等軍事與民生工業較為蓬勃。運動場上的一切活動，有著明確的「規則」來約束雙方，包含了場地、裁判、器材、服裝等等，試圖以「公平競爭」的原則進行競賽；而戰場上雖然也有許多「規則」，如對使節的接待、戰俘的處理、人道與和平的條件等等，但相較於運動場，可就沒有所謂的「公平競爭」，而是弱肉強食、殘酷無情的「生存競爭」。

夏一東（2008）在《奧運與軍事》一書中提到：

**奧運因戰爭而起，為和平而生。奧運歷史上的無數悲歡離合，無不折射出戰爭的影響。戰爭曾因奧運而偃旗息鼓，奧運也曾因戰爭而頻頻夭折；奧運曾重視和平的曙光，戰爭也曾把奧運把玩於股掌；奧運曾為和平而歡呼，和平也曾因奧運而黯然傷神。（前言，頁 1-2）**

隨著人類歷史的演進，沙場累積許多戰士的血，從野蠻到文明，從戰爭到和平，從沙場到運動場，過去不能從來，但教訓可以記取。奧運是為了追求和平，但卻也另闢新的戰場，世界強國將在運動場上一拚高下。本研究者以歷史為借鏡，記取文明演變下的教訓，沙場的流血轉為運動場的流汗，將以追求和平為宗旨，焦點應放在運動場上，企圖將本研究貢獻於「和平的競爭——運動」。

從以上文獻中可發現軍事和運動的關係有著螺旋循環的模式：運動是軍事的起源，而軍事造就了運動的演進，現代

的運動競技，從強權國家的較量、國力展現而在奧運等國際賽會以金牌數宣揚國威，卻又代表著另闢新戰場的現象。

## 第二節 孫子兵法

1972年在山東臨沂縣銀雀山出土的竹簡，推斷是漢武帝時代之漢墓，故稱「漢簡本」，是今日所見之最早的版本。雖然年代久遠，殘缺破損，但仍保留十三篇面貌，經整理後與傳本基本相符（程國政，2008）。鈕先鐘先生（引自韓大勇，2001，頁8）指出：「漢簡本雖殘缺不全，但整理後，也還算大同小異，證明各種版本都是出自同一來源。」《孫子兵法》起源除「漢簡本」外，另有兩大系統，分別為宋朝十一家注系統（宋·杜佑《十一家注本》）和武經系統（《武經七書》）。清代孫星衍對《十一家注本》校定考證，成為近世影響最大之讀本（程國政，2008）。

《孫子兵法》全文十三篇，分別為：計、作戰、謀攻、形、勢、虛實、軍爭、九變、行軍、地形、九地、火攻、用間。成書於春秋末期，為吳國孫武所著，距今約兩千五百年歷史（張華正，2009）。《武經七書》共二十五卷，成書於北宋時期，是七本兵書的合稱，包括：《孫子兵法》、《吳子兵法》、《尉繚子》、《司馬法》、《六韜》、《三略》、《李尉公問對》。

有「中國當代孫子」尊稱的俞大維博士親閱各翻譯版本，並由羅順德加以整理，編寫《孫子兵法·Sun Tzu on the Art of War》，其文中指出於民國三十四年楊家駱博士便持有孫子兵法英譯本（由 Dr. Cheng Lin 譯），以及 1963 年版 Samuel B. Griffith 等英文版本（羅順德，1991）。

《孫子兵法》於西元六世紀即已傳入日本，但並不完整。

西傳則是以法國最早，1772年由法國神父約瑟夫·丁·阿米歐出版《中國軍事藝術》中就有孫子十三篇。英譯版本最早是在1905年，是由英國皇家野戰炮兵上尉卡爾斯羅普翻譯，1910年則由英國著名漢學家賈爾斯重新翻譯。在西方世界中，英國對《孫子兵法》的研究最深，所有的外文本，也以英國出版的英譯本影響最大（張華正，2009）。

英國軍事家 Basil Henry Liddel Hart 於 1963 年為美國準將 Samuel B. Griffith 英譯本《孫子兵法》的序言，以及名著《戰爭論》作者普魯士將軍 Carl von Clausewitz 等皆對《孫子兵法》表示尊崇（姚家新，2007）。美國對《孫子兵法》則是開始於二次大戰結束以後，美國國防大學戰略研究所所長 John M. Collins 1973 年出版的《大戰略》、1983 年 2 月 19 日美聯社報導、以及 1990 年《洛杉磯時報》對老布希的採訪（張華正，2009），都提到了孫子兵法的重要性。

在傳統的觀念中，「軍事」被定位為「戰爭」的工作。當軍備武器中，核武與彈道系統的問世，也代表著全面戰爭的時代已經結束，「維護和平」才是軍事的主要任務，軍隊轉形為「保安警察力量（constabulary forces）」（詹哲裕，2007）。並在《軍事倫理學》書中提到：

當代軍隊的主要角色，不僅是從事戰爭，保衛國家的利益和領土完整，而是維護和平。國家利益擴展至保護友邦，但絕不干涉盟國。國家軍隊必需能參與集體安全之作為，並且做好準備，以期在聯合國的合法命令及旗幟下，進行人道行動、和平任務，甚或是戰鬥任務，以為國際安全與法律的維持及恢復作出貢獻。（初版序言，頁 VII）

近代在聯合國授權之下，進行人道行動的例子為 90 年代的波斯灣戰爭，其對全球的影響深遠。從 1990 年 8 月 2 日，伊拉克侵佔科威特，1991 年 1 月 17 日聯軍展開大規模空中攻勢，至 1991 年 2 月 27 日結束（李啟明，1992）。並在文中有這麼一段敘述：

戰爭期間，聯合國及反伊各國使出渾身解數，不間斷的政治外交斡旋，逐漸加大經濟封鎖壓力，促使聯合國通過伊軍撤退最後通牒，繼之發動長時間的大規模空中戰略攻勢，進一步壓迫伊方撤軍，最後斬釘截鐵地面作戰，所表現的戰爭與戰略指導，以最小傷亡，贏得最大勝利。不僅創造了近代戰史上的奇蹟，也創造了「有限戰爭」指導的典範。這一場戰爭，不但是各國新武器的集中試練，竟然也是古代戰爭哲學與戰略原則——孫子兵法的實踐。（頁 1）

波斯灣戰爭前夕，美國《華爾街日報》報導駐沙美國海軍陸戰隊官兵，人手一冊「孫子兵法」（羅順德，1991）。《孫子兵法》為七書之首，其在軍事領域的地位不容置疑，也因為這部兵書所呈現的不僅是軍事上的戰鬥戰術，更進一步闡明其戰略哲學的思想，提升整體層次成為「道理放諸四海皆通」的指導原則。《孫子兵法》所影響的領域相當廣泛，張華正（2009，頁 36）指出「其對軍事科學、醫學、經濟學、體育競技、文學、哲學、系統科學、決策學、心理學、數學、行為學等都有不等程度的影響。」將《孫子兵法》比喻為一棵大樹，其根本來自於兩千五百年前孫子的思想，當時戰亂的春秋時代提供了環境如同土壤養份。所衍生的枝葉，相關

科學等：體育競技（唐·王積薪《圍棋十訣》、北宋《棋經十三篇》）、醫學（清·徐大椿《醫學源流論·用藥如用兵論》）、經濟學（先秦·陶朱公《積蓄之理》、《治生之術》）、軍事學（曹操《孫子兵法作註》）等等（張華正，2009）。

程國政（2008）將《孫子兵法》十三篇分別以三大向度來呈現孫子兵學體系模型，分別為：流程、結構、策略。就「流程」而言，十三篇依序分別為：第戰爭準備（計、作戰、謀攻）、用兵規則（形、勢、虛實）、實戰作業（軍爭、九變）、地形研判（行軍、地形、九地）、特種作戰（火攻、用間），十三篇中穿插三十六個兵學規則於其中，環環相扣相互呼應。就「結構」而言，為國家戰略、軍事戰略、治軍理念、戰術戰鬥。就「策略」而言，是將以上四個軍事範疇細分十項兵學策略：政治戰略、經濟戰略、國防戰略、情報戰略、經常戰略、權變戰略、領導行為、軍隊管理、戰術原則、戰鬥方法等。

基於「整體性」、「目的性」和「開放性」等系統原則，以及鑑於歸納孫子兵學規則不能僅憑概念逕行分析，應以系統化著手（程國政，2008）。本研究將以程國政（2008）「孫子兵學體系模型」為主要基礎。

### 第三節 籃球運動

籃球運動是一項講究團隊的運動，需要全面的條件，其攻守是三度空間的形式，包括了寬度、深度和高度，尤其對「高度」的要求，是籃球發展從1891年至今的趨勢之一。籃球需要的速度、爆發力、敏捷、協調、準確、技術多變、意識和智慧（張秀華、劉玉林，2008；鄧鎮堅，2008）。從此可

以瞭解，籃球運動不僅是生理上的素質，更進一步探討心理上的素求。

要成為優秀籃球員的條件和要求：技術、比賽意識（觀察、應變、合理運用技術、時機的掌握、節奏等）、心理素質（沉著冷靜、團結合作、積極進取等）、身體素質（力量、速度、彈跳、協調性、靈活性、柔韌性及耐力等）、籃球知識、位置條件（中鋒、前鋒、後衛）（鄧鎮堅，2008）。

鄧鎮堅（2008，頁8）：「籃球運動的發展歷程折射出人類從個體到集體、從民族到國家的一種自強精神、創造理念與文明進步的層次氛圍。」我們可從1992年巴塞隆納奧運，所成立的「美國夢幻籃球隊」可體會出籃球運動對美國國家榮譽的重要。籃球運動發展至今，可以歸納出一些的規律：集體協同、兇悍對抗、攻守依存、動態變換、多元統一、內外結合等規律（孫民治，2008）。從這些規律，進一步將籃球運動的輪廓勾勒出來。

籃球運動的組成，就如同「點、線、面、體」的關係。球員代表「點」；兩位以上的球員，可藉由傳球、跑位等技術，可將攻擊或防守連成「線」三至五位的球員在場上所表現出的小組合作或區域聯防，形成的則是「面」；變化出不同的分工合作，將每一次的戰術執行累積起來，就是「整體」。整體（球隊）的成敗與否，則要來自每一個點（球員）的素質。

以下將籃球運動分別以「技術」、「戰術」、「經營管理」、「現今的發展趨勢」來將籃球的相關文獻陳述之。

## 壹、技術

李宇載（2003）在《籃球高手》中將技術分為：投籃、上籃、護球、傳球、接球、步伐、運球、策應、低位、高位、

外線。謝鐵兔（2006）在《籃球技術教學法》中將技術分為：移動、傳接球、投籃、運球、持球突破、個人防守、搶球、打球、斷球、籃板球等。張雲、馬振洪（2008）在《籃球個人技術》中將技術分為：球性、移動、投籃、運球、突破、傳接球、籃下進攻等。林樑（2008）在《向超級巨星學習籃球技術》中將技術分為：基礎技術（投籃、運球、傳球、接球、突圍、防守）、1對1技術、各位置的任務等。鄧鎮堅（2008）在《籃球》中將技術分為：跑、跳、停、轉、接、傳、投、運、搶、打、斷等。組合技術的運用包括：投籃的組合技術、上籃的組合技術、傳球組合技術、搶籃板球組合技術、防守組合技術等。綜觀以上，籃球技術可依「動作」、「位置」、「目的」來區分。

「動作」也就是教練口中常說的「基本動作」，如：投籃、上籃、運球、傳接球、步伐等。「位置」則依球員功能位置可分：中鋒（籃下）、前鋒（切入與中距離）、後衛（得分與控球）；依禁區站位來分：高位和低位。「目的」來分：進攻動作（如：切入、假動作、掩護、攻籃等）、防守動作（籃板球、卡位、步伐、站位等等）。技術是建立在「體能」與「球感」的基本要素之上。在發育前期，應以「球感」的培養為主；青春期中後階段則可依漸進原則將重點放在「體能」，以達到技術養成的目的。

## 貳、戰術

林樑（2008）在《向超級巨星學習籃球技術》中提到「戰術」包含合作技術、團隊技術、各位置的任務等。鄧鎮堅（2008）在《籃球》中提到「掌握基礎戰術配合（進攻：傳切、掩護、策應、突分；防守：協防、擠過、穿過）、快攻的攻擊與防守、

半場盯人的進攻與防守、區域聯防的進攻與防守等等。」






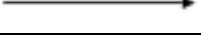
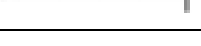
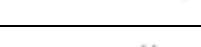

戰術是由兩位或兩位以上的球員，在場上相互配合的過程。整個過程是各種技術的組合，其目的就是要提高進攻或防守的成功率。成功的戰術使用，講求的不只是技術的組合，更講究其發揮的「合理性」和「適時性」。比如前方防守員站定位，這時可以轉身或分球，避免進攻犯規；但若有空間和距離閃切，或前方無防守員，做出轉身或分球的動作，則不合乎「合理性」和「適時性」。

張秀華、劉玉林（2008，頁11）在《籃球系統戰術》中提到「**籃球系統戰術有三種不同分法，依人數、區域或攻防系統。按籃球戰術的攻防系統，將其劃分為：攻守轉換戰術、快攻戰術、銜接階段進攻戰術、陣地進攻戰術。**」孫民治（2008）在《籃球運動教程》中提到戰術教學的步驟：建立戰術概念，掌握戰術方法；培養攻守轉化和戰術綜合運用能力；在比賽中運用戰術，提高應變能力。

綜觀以上，可以看出戰術變化的元素包括：球員數量、位置、目的等。也因為戰術需要兩人或兩人以上的配合，在演練時特別著重「團隊的默契」和「臨場反應的心態」，以及時間與空間的掌握，也就是「利用節奏來控制比賽」。

戰術盤的推演，是教練下達戰術的重要工具之一，也是球員與球員相對位置、移動跑位、角色扮演、任務分配的重要依據。以下圖表是綜合整理籃球常用的圖例（李宇載，2003；林樑，2008；孫民治，2008；張秀華、劉玉林，2008）：

表 2-1 籃球戰術常用的圖例

	1 號進攻球員（持球）
	2 號進攻球員（無持球）
	3 號防守球員
	教練指導員
	運球路線（持球）
	移動路線（無持球）
	掩護
	傳球路線
	投籃

### 參、經營管理

孫民治（2008）說明「現代籃球運動的當代化特點：人文、職業、商業等等。」並提出「籃球運動具有健身與增智性、啟示與教育性、職業與商業性等。」有關這方面的觀點，代表著籃球運動的層次不再是運動比賽而已，更是經營與管理的範疇，其中最重要的轉變來自於「商業化」、「職業化」與「全球化」的社會變遷。

90年代起，美國將職業籃球延伸至奧運會場，是籃球運動史上重要的分水嶺。美國籃球國家代表隊1988漢城奧運以76：82敗給蘇聯排名第二，1990世界籃球錦標賽更僅有第三名（南斯拉夫排名第一，蘇聯排名第二），美國夢幻籃球隊的興起（1992參加巴塞隆納奧運會而成隊）從業餘走向職業，帶起現代籃球的美式球風（林樑，2008）。

依照2007年美國籃球協會（NBA）的統計，總共有來自

37 個國家或地區的 85 名外籍球員，約佔全聯盟百分之二十；與 1979 年相較，只有 6 名外籍球員，數量與比例皆大幅提高。全球共計 46 種不同語言的轉播，來自超過 200 個國家或地區的球迷，同時觀看 NBA 的賽事 (Receveur, 2007)。

現今 2009，在籃球最高殿堂 NBA 的外籍球員日益增加，如馬刺隊的 Tony Parker (法國)、火箭隊姚明 (中國)、太陽隊的 Steve Nash (加拿大)、湖人隊的 Pau Gasol (西班牙)、小牛隊的 Dirk Nowitzki (德國) 等等，透過電視報章媒體告訴世人籃球運動的全球化已經來臨。

世界各地的籃球好手，進入 NBA 是籃球員的夢想。從球員個人角度而言，是夢想的實現；從國家的利益而言，是讓該國選手有機會受到更高更強的訓練，促使重要比賽 (如：奧運、世錦賽等國際賽事) 時徵召為國家代表隊，提升國家代表隊有更好的表現水準；從美國 NBA 的經營策略來說，無疑是開拓市場，增加附加價值的收益，也讓美國球員接觸歐洲、亞洲、非洲、南美洲、大洋洲等不同的球風。

在台灣，最接近 NBA 的台灣飛人「陳信安」則是在 2002 年赴美挑戰進入美國職籃的機會，然而未能成功。雖然他是台灣籃壇中數一數二的球員，但就在回國的同時，卻也被中華籃協禁賽一年，原因是未能為台灣國家代表隊徵召效力 (王瑞瑾、黃永昌，2005)。

不論是鼓勵或禁止，都是站在「經營者」或「管理者」的角度來安排，其目的是希望自己所經營的球隊更好。而這些手段或策略，已經是「戰略」的層次，是球團、聯盟或更高層的組織所掌握的權力。

#### 肆、現今的發展趨勢

張秀華、劉玉林（2008，頁3）在《籃球系統戰術》中指出「現代籃球運動發展的趨勢：智、悍、高、快、全、準、變、星、帥。」孫民治（2008，頁48-53）在《籃球運動教程》中指出當代籃球的新理念：聰慧於智、制空於高、兇狠於悍、快速於動、高分於準、綜合於全、防人於先、應變於妙、奇特於星、昇華於藝。鄧鎮堅（2008）在《籃球》中也點出現代籃球運動發展的趨勢是快、高、全、準（快速、高度、全面、準確）。

由此可見「速度」、「高度」、「強度」、「準度」等等是基本條件，在攻守數據可以觀察之；而發展至今，籃球運動精益求精，不再是靠身體條件就足以取得勝利，而要靠「智慧」來取勝。

孫民治（2008，頁96）在《籃球運動教程》中提到「人文社會科學對籃球運動的影響。其中社會科學列舉哲學、社會學、管理學、倫理學、教育學、心理學等等，充實了籃球運動的理論基礎，提升籃球運動的系統與組織的觀念。」綜觀以上，籃球運動從1891年簡易的籃子與球，發展至今，融合了各種科學，並在籃球場看到了社會的縮影，使人類從籃球運動中，啟發了許多想法和哲理。

#### **第四節 孫子兵法在籃球運動之運用發展現況**

《孫子兵法》共計十三篇，它所揭示的一些戰爭規律和原則，至今仍為世人所稱道，為世界各國軍事院校必讀的寶典。其內容雖為兵學，但觀其本質亦可視為文學、哲學、科學，所適用的領域很廣，包含軍事、外交、商業、教育、企業行銷、競技運動、體育球賽等（王瑞瑾、黃永昌，2005）。

競技戰術是競賽中重要的一環，從姚家新（2007）在《孫子兵法與競技戰術的理論審視》中對「運動員競技能力的構成」可以看出競技戰術包含了「智力」與「知識」，而競技戰術為運動員競技能力中重要的一環。Harre、Martin、Letzelter等學者認為相較於克服型運動項目（徑賽、競技體操、游泳、花式滑冰等），在格鬥型（拳擊、擊劍、柔道、摔角等）和競技型運動（自行車、競走、長距離滑雪）項目中競技戰術具有較高的價值（引自姚家新，2007），並在文中提到：當前關於競技戰術的理論研究，多集中在運動員戰術意識的培養，和應用等方面。而對技戰術本身的特点、規律，缺乏深入、系統的研究。

籃球比賽中，雙方鬥智比勇，目的在取得比賽的最終勝利。從理論而言，好比一場戰役，因此《孫子兵法》的觀念對籃球比賽的指導作用有很大的幫助。《孫子兵法》闡述戰爭的客觀規律和基本軍事原則，其內容上至戰略思想、領導藝術，下至戰術戰鬥等，同樣適用於籃球比賽的臨場指揮。籃球比賽攻守對抗，不僅是實力的展現，也是智慧和心理素質的較量。戰術應用的邏輯，投射出教練的指導思想與策略，更重要的是運動員的戰術執行上，對運動比賽規律的認知和智慧的實現（劉艷、李晨峰，2003；王培智、王軍，2004；錢鋒，2006）。

劉艷等（2003）曾以《孫子兵法》十三篇中的「勢」篇對「籃球比賽中的指導作用」歸納出以下論述，分別為：團結論、奇正論、士氣論、節論、誘敵論、擇人而任勢等。並提出籃球運動中，全體隊員團結一致，同心協力的重要；技戰術靈活多變，才能出奇不意，攻其不備；比賽激烈精彩，

來自運動員的高昂鬥志；對比賽節奏的掌控，就是佔有優勢；進攻的假動作，和防守的堵中放邊，都是善用假象誘使對方失誤；教練要能根據不同的對手、比賽狀況，運用不同的運動員，創造有利己方的比賽情勢。

王培智等（2004）則以《孫子兵法》語句中的哲理對籃球比賽進行闡述：「避實而擊虛」強調進攻對方弱點，以增加己方優勢；「致人而不致於人」對開局的掌握，先發制人，獲得控制比賽的節奏；「其疾如風」在我方素質優於對方，應打快速攻擊，將比數拉開，迅速取得比賽優勢；「君命有所不受」場下設計的跑位是死的，場上靈機應變的戰術才是活的，教練員應給球員適當的「空間」發揮；「必死，可殺也；必生，可虜也；合於利而動」指出比賽中球員產生急躁情緒，將告誡只知死拼可能被「殺」（犯規麻煩），而球員臨場畏懼、發揮失常，要告誡球員怯懦可能被「俘」（失去信心）；「先奪其所愛」視對方的優勢而改變己方的打法，如將對方高大中鋒球員拉出外線來打；「視卒如嬰兒，視卒如愛子」將球員視如己出，以球員的運動福祉為優先。

錢鋒（2006）亦提出《孫子兵法》中「知己知彼」、「避實而擊虛」、「以奇勝」等觀點切入籃球運動中的指揮運用。並提出採集信息、制定訓練及比賽方案、組織模擬訓練等教練或球團工作，又將組織模擬訓練分為四種情況：我強彼弱、我弱彼強、勢均力敵、遭遇戰等。將籃球比賽臨場指揮認為是以「智」為基礎，而《孫子兵法》是經過實踐檢驗的真理，建議教練能將《孫子兵法》思想運用在競技運動中。

王瑞瑾等（2005）則以《孫子兵法》的智慧探討籃球比賽，其探討對象更為廣泛，包括：球團、教練、球員、裁判

等。在其論述中，不再侷限於十三篇的其中單篇，其引用範圍包括：始計篇、火攻篇、虛實篇、九變篇、謀攻篇、地形篇等。對「球團」提出「智者之慮，必雜於利害」進退得宜與全方位思考，以及「夫戰勝攻取而不修功者，凶，命曰費留」點出永續經營的概念；對「教練」提出「夫將者，國之輔也」其中「將者」可引申比喻為總教練；「將者，智、信、仁、勇、嚴」、「將有五危：必死，可殺；必生，可虜；忿速，可侮；廉潔，可辱；愛民，可煩」說明教練應具備的才能和應加以排除改進的缺點；「兵有走者、弛者、陷者、崩者、亂者、北者，凡此六者，非天地之災，將之過也」點出「球員」應追求團結合作，而非單打獨鬥；「主不可怒而興師，將不可愠而致戰，合于利而動，不合於利而止」說明「裁判」與教練、球員間在比賽中的微妙關係。

綜觀以上，《孫子兵法》在籃球運動上的研究，以從「字句」中的解釋轉換至球場上的各種現象，包括：教練與球員、球員與球員之間的關係，也發展出籃球運動中球團經營、球隊經營的「不同層次」的概念。但《孫子兵法》的博大精深，在籃球運動中的研究至今仍未以《孫子兵法》十三篇整體地呈現，本研究者將以前人研究為根基，試圖進一步將十三篇貫穿重整，於第四章研究結果與討論呈現之。

## 第五節 本章小結

從「時間」切入，《孫子兵法》著作於大約西元前五百年前，至今約有兩千五百年的歷史，除了在軍事上佔有崇高的地位，近代更被廣泛運用於商場。然而，相關研究在運動場或籃球運動上，大約在西元 2000 年後至今。

從「空間」來看，《孫子兵法》源起於東方文化，自從被翻譯為外文，其中英文為《The Art of War》，於是在西方世界廣為應用。然而，原文（中文）字裡行間所代表的意義，似乎對於瞭解中文的東方，所進行在運動上的應用研究篇數較多。就台灣與中國相較，著作、論文或期刊數也以中國較多。

就「內容」而言，《孫子兵法》在軍事上的文獻最多，其次商業應用，而運動（包括籃球運動）應用最少。其原因可能是《孫子兵法》應用在籃球運動的研究，發展時間較晚。本研究者經由文獻發現，大部分的研究是以《孫子兵法》中的一句話或一段文字，進行表述後套用至運動現象，或是選十三篇中的其中一篇進行研究，然而，諸如以上研究皆是以《孫子兵法》的「子系統」來呈現。

孫子「兵學規則」是十三篇的子系統。歸納孫子的兵學規則不能僅憑概念逕行分類，而必需從系統化著手，才不會有斷章取義之虞。（程國政，2008）由於其相關研究是針對籃球運動的應用研究，各研究者在文獻中將以《孫子兵法》的概念與籃球運動的實例或情境來作表述。本研究者發現在籃球實例或情境，對於「勝負後的評價」應該避免，因為籃球比賽的輸與贏並非單一因素便可論定，否則將淪為「結果論」的弊病。本研究者也發現在籃球實例或情境，是由個人的經驗來陳述套用，然而缺乏籃球專業人士的「驗證」，難免被批評是缺乏效度的論述。

綜觀以上，本研究者將吸取前人寶貴的研究經驗，取其長補其短，以《孫子兵法》十三篇完整的系統為架構，並在研究方法上試圖突破，將於第參章研究方法呈現之。

### 第三章 研究方法

本研究是在探討孫子兵法在籃球運動上的運用。依研究的性質與需要，採用以下研究方法：實物蒐集法與文本分析法等。本研究採用的文本分析法，是以孫子兵法及其應用理論上的相關文本進行研究，是以質的研究為主。其效度的檢驗是採用三角檢驗法。

#### 第一節 研究方法說明

##### 壹、實物蒐集法

陳向明（2007，頁349）提到「『實物』包括所有與研究問題相關的文字、圖片、影像、物品等。」其中舉出：歷史文獻、現時紀錄、文字資料、影像資料、竹面資料或立體物品等等。並說明「這些實物可以被蒐集起來，作為特定文化中特定人群所持觀念的物化形式進行分析」。因此本研究將進行下述資料之蒐集，進行研究並分析。

- 一、文本的蒐集：孫子兵法相關文本、籃球運動相關文本（含孫子兵法）。
- 二、影像的蒐集：HBL賽事（松山高中HBL紀錄片）、NBA賽事（經典賽事公牛王朝DVD）。
- 三、實務的蒐集：訓練、比賽的數據、資訊、筆記、影片、報導等。

##### 貳、文本分析法

以程國政（2008）「孫子兵學體系模型」為主要基礎，以籃球運動相關文本所提及之孫子兵法應用（期刊、論文、著作、報導等），加以統整、分析，進一步呈現「孫子兵學與籃球運動」的研究內容。

### 參、效度的檢驗

本研究採三角檢驗法，又稱相關檢驗法。將同一結論用不同的方法、在不同的情境和時間裡，對樣本中不同的對象進行檢驗（陳向明，2007）。以「方法」來說，以資料蒐集、文本分析等；以「整體研究」來說，則是實務經驗、籃球運動及孫子兵法。綜述以上，進行「孫子兵學與籃球運動」的研究內容之效度檢驗。

資料的取得在此說明：承如上述，本研究採實物蒐集法，其中包括文本、影像以及比賽實務上的歷史文獻、記錄、報導、影片等。有些是在研究之前就已經具備的，如公牛王朝 DVD、松山高中 Nike 紀錄片等，那是因為研究者本身熱愛籃球，收藏籃球相關事物為興趣；有些則是經過本研究所擬訂計畫後，特別去搜尋的，如 HBL 相關報導、期刊、論文等記載。其抽樣方式為立意抽樣，從生活周遭取得，從 HBL 官方網站取得、從各大報章媒體取得、從參與訓練或比賽的資訊上取得，凡有關籃球的一切都是研究者所感興趣的。唯本研究篇幅關係，無法將所有實物鉅細靡遺地呈現於本文，但經由研究者本身，依戰略、戰術、戰鬥層次分類為球團經營、球隊經營、教練行為和比賽方法等四大層次。

其分類的標準是依循孫子兵法之架構，分類的工具是研究者本身。這點也常被研究先進提出質詢：「依照這樣詮釋，如何證明其信效度？那麼主觀和客觀的立場又如何解釋？」事實上，這個問題在研究過程中，也不斷地在腦海中反覆著問自己：「我這樣的分類對嗎？這樣的詮釋會被接受嗎？」也因為如此，在歸類、分析的同時，必須更加嚴謹地問自己的內心：「是否忠於原味」。

## 第二節 研究內容

本研究是針對軍事與運動間的交集。軍事以孫子兵法為代表，運動以籃球運動為主。本研究是以孫子兵法應用理論為基礎，因此綜合國家戰略、軍事戰略、治軍理念、戰鬥戰術等等；以籃球運動之球團經營、球隊經營、教練行為與比賽方法為本研究之內容。

## 第三節 研究流程

本論文是以「質的研究」為主，因此研究者本身的背景與特質為出發點。研究者選擇「孫子兵法」和「籃球運動」為核心內容，進行「資料蒐集」及「文本分析」，將「應用理論」與「比賽實務」相結合。經整理分析與歸納，將本論文呈現。本研究設計分別為：預研究階段、準備階段、主要研究階段、統整階段。

- 壹、預研究階段：研究者背景、研究興趣與目的等探索。
- 貳、準備階段：資料初步蒐集，分兩大部分，分別為運動賽事文本（含孫子兵法）與孫子兵法（原文）。
- 參、主要研究階段：
  - 一、理論的部份：資料進階蒐集，包括孫子兵法的應用論著、相關研究等。並進行文本分析與籃球運動相關連結。
  - 二、實務的部份：籃球賽事，包括：HBL賽事及研究者本身參與比賽的觀察分析等。
- 肆、統整階段：以孫子兵法之應用理論文本分析，結合籃球賽事的實務部份相結合，進行信度與效度的檢視。並從研究內容歸納出孫子兵法在籃球運動中的觀念運用，呈現「軍事」與「運動」之間的關係詮釋。（此處「軍事」以

「孫子兵法」為代表，「運動」以「籃球運動」為對象。)

#### 第四節 研究架構

本研究是以「研究者背景」及「原點書」為起源，分別是「籃球」與「孫子兵法」的兩大來源。研究者以HBL、NBA及親身參與籃球運動的經驗為本研究的實務基礎，進而蒐集籃球運動的專書或文獻。本研究試圖以「孫子兵法」為理論基礎，因此對孫子兵法文本、應用研究、報導文獻等資料進行蒐集。這兩大來源經統整歸納，成為文獻探討的主要內容，並選擇「質的」研究方法進行。

研究方法包括：實物蒐集、歸納編碼、文本分析、詮釋等，並不斷加入新的資料，增加其研究的內容效度，過程經過數次循環並逐步聚焦修正（綠色箭頭），遂成此文。本研究深深影響研究者對籃球的認知，而產生「研究結果」與「研究者」的另一個循環（橙色箭頭）。此圖箭頭代表來源方向與相對關係，顏色付表群組關係：綠色外框表示孫子兵法，藍色外框表示籃球運動，紫色外框表示文獻探討之來源，灰色外框表示資料蒐集之來源，紅色外框表示主要研究流程。

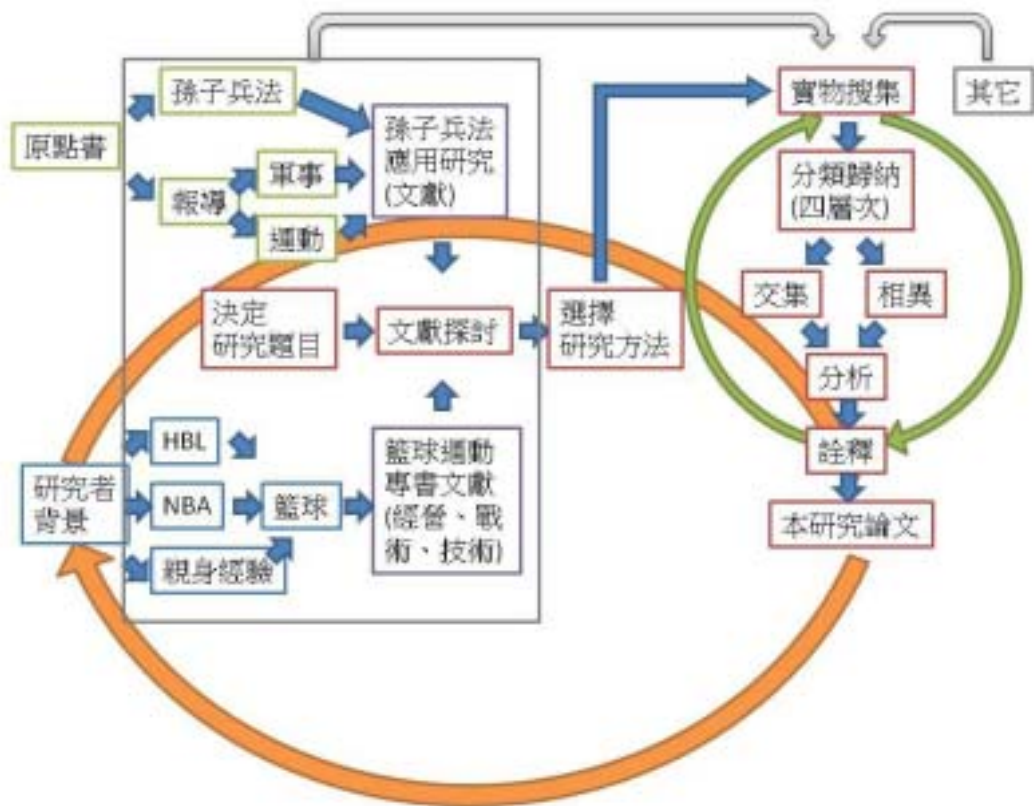


圖 3-1 研究架構圖

## 第四章 結果分析

程國政（2008）將《孫子兵法》十三篇分別以三大向度來呈現孫子兵學體系模型，分別為：流程、結構、策略。就「結構」而言，為國家戰略、軍事戰略、治軍理念、戰術戰鬥。相對應「籃球運動」分別為球團經營、球隊經營、教練行為、比賽方法。其四者環環相扣，並兩兩之間有重疊之處，是屬於「程度」及「相對」的關係。

就「策略」而言，是將以上四個軍事範疇細分十項兵學策略：政治戰略、經濟戰略、國防戰略、情報戰略、經常戰略、權變戰略、領導行為、軍隊管理、戰術原則、戰鬥方法等（程國政，2008）。這是屬於孫子兵法與籃球運動共同交集之處，其共通原理原則可以相互借鑒，也是本研究所試圖以孫子兵法四層次，應用於籃球運動上之分析詮釋。

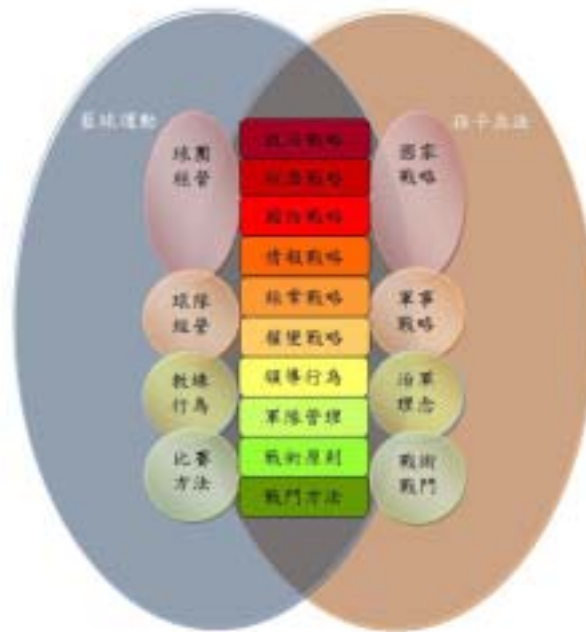


圖 4-1 層次概念圖

## 第一節 球團經營

籃球運動，它是由一群人所組成的活動，不論是球團、球隊、大隊、小隊都是一種「組織」，組織的形成、磨合、運作、表現是連續過程的不同階段，然而，未必每個組織都能順利體會每一個階段所帶來的美好。其中關鍵在於「經營」，經營一支球隊，是教練的天職，也是教練之所以身為教練的價值——培養球員、擬定訓練、執行比賽，牽涉到戰術設計與戰鬥執行；除此之外，進而向上提高層次層級，如何提供球隊經費、環境、遠景等，這就是球團經營的「戰略層次」。

本研究是以HBL為主要探討對象，是屬於「學生運動」、「教育為主」的籃球賽事。球隊指的是代表學校的「校隊」，因此這裡指的「球團」是指學校的行政主管（包括校長、主任、組長等）以及教練團（總教練、助理教練、訓練員等）所組成，這些成員足以掌握球隊的行政權利及資源，影響球隊成立與否的關鍵角色。於是，以下孫子兵法所提及的「國家單位」在此情境類化為「學校單位」。

本研究是以「情境類化」的方式探討孫子兵法與籃球運動間的哲學思想，經由研究者「轉化」來進行「分析」，並以籃球運動的歷史賽事來「詮釋」。

### 壹、三大本質

孫子兵法分別於於第一篇始計、第二篇作戰、第十三篇用間，說明戰爭三大本質：國家存亡、勞民傷財、怠耕耗時。

「兵者，國之大事，生死之地，存亡之道，不可不察也。」

（01-1-01）

在籃球運動中，球隊的戰績，關係全校的榮譽，以及教練與球隊能否繼續得到支持或存在的重要因素。在HBL中，球隊戰績雖然不會直接影響學校的「生死」，但卻也關係著該校參賽的層級、補助款、廠商贊助等，以及後續的「招生」效應。因此，這裡所言「生死」是指「極重要」的意思，尤其以籃球重點發展的學校而言，更是如此。

「凡用兵之法，馳車千駟，革車千乘，帶甲十萬；千里饋糧，則內外之費賓客之用，膠漆之材，車甲之奉，日費千金，然後十萬之師舉矣。」（02-1-03）

軍事平日養兵需要基本開銷，戰爭則更加勞民傷財。然而，養兵千日用在一時，這對國家而言是必需的，有備而無患。在籃球運動中，供給一支球隊所需要的資源，人力物力財力等等，以及參與各項比賽所需要的額外開銷是相當龐大的。

「凡興師十萬，出征千里，百姓之費，公家之奉，日費千金，內外騷動，怠于道路，不得操事者，七十萬家，相守數年，以爭一日之勝。」（13-1-04）

發動戰爭時，不論是人力物力財力，雙方動員支援前線，壯丁被迫徵調，田畝將無人耕耘，這是「機會成本」的概念。在籃球運動中，球員若長期在外比賽，唸書的時間就少了，相對地剝奪了球員教育學習的權益。

由此可見，比賽是必要的，因為它攸關全校的榮譽、教練

的去留及球員的升學管道和舞台；但必需審慎而動，否則將造成資源的消耗浪費，也會犧牲球員在求學階段時在學科方面的機會成本。

## 貳、經濟速戰論

「比賽」是球隊存在的重要因素之一，就好比軍隊與戰爭的關係。比賽能帶給學校榮譽、學生升學管道、教練與球員的人生舞台；但也帶給學校一定的資源消耗、球員在學業上的疑慮、教練的付出犧牲等，這是一體兩面的。

「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。夫鈍兵，挫銳，屈力，殫貨，則諸侯乘其弊而起，雖有智者，不能善其後矣！」（02-1-03）

孫子兵法指出：戰爭的目的就是「勝利」，而戰爭的過程「惡久」。在籃球運動中，比賽就是「求贏」，在賽程中，以最少的場次晉級是球團及教練所希望見到的。以98學年度HBL男子組的賽制來看，第一輪預賽各隊皆需進行4場比賽，並無場次差異；然而，第二輪複賽則是分AB兩組，每組6隊，採單循環，取前8名進入八強賽，分組前3名直接晉級，分組第4、5名則進行「外卡賽」。進行外卡賽的隊伍，不但增加了提前淘汰的風險，也在整個系列賽比起提前晉級的隊伍，多出額外場次的比賽，相對消耗更多時間與精力。因此，孫子兵法提出「故兵聞拙速，未睹巧之久也；夫兵久而國利者，未之有也。故不盡知用兵之害者，則不能盡知用兵之利也。」（02-1-03）也就是「速戰原則」，以最少的場次來贏得最終的冠軍。

### 參、全勝說

「孫子曰：凡用兵之法，全國為上，破國次之；全旅為上，破旅次之；全卒為上，破卒次之；全伍為上，破伍次之。」( 03-1-04 )

以「全」為上，其次「破」之。「破」是採取攻擊、破壞對方而取得利益的行動，然而在行動取得利益的同時，可能帶來潛在的負面效應，往往因盲點或忽略而因小失大；「全」可以解釋為「求全」，也可以說「委曲求全」，犧牲小我完成大我的意思。孫子兵法告訴我們要以「大局」為重，凡是要「顧及全體」。

這在籃球場上各層次皆可為借鏡，以下分別以「球員與球賽」、「球隊與賽程」、「球團與熱忱」來舉例：一、以「球員」來說，常常可以看到某支隊伍擁有天賦異稟的球員，個人條件雖然好，但卻只是個人「自幹」，即使個人獲得單場最高分，球隊卻輸了比賽；二、以「球隊」來說，在非單淘賽的情況下，妄想打贏遠比己方實力強大且實力懸殊的隊伍，費盡九牛二虎之力即便贏了強隊，卻在後續的賽程精疲力盡，輸了更多該贏而未贏的比賽；三、以「學校」層次來說，為了贏得冠軍，而不擇手段造成籃球生態失衡、導致惡性競爭，贏了名次卻輸掉了籃球運動的熱忱。其中第3點以HBL事件記載提供參考。

梁偉銘（2005年5月16日）《回歸本質，再興籃球隊解散》HBL報導：

**HBL籃球冠軍 再興球隊宣告解散……據瞭解，雖然再興在高**

中籃壇戰績輝煌，也沒有經費或者球員不足的問題，但是近年來北部高中紛紛跟SBL球隊建教合作，提供球員優渥的條件加盟，使得以升學為主的再興壓力沉重，招不到條件優異的好手，再興注重課業成績，但是籃球隊員花費過多時間練球，畢業進入大學課業成績也不盡理想，對學校聲譽有所影響，董事會決定急流勇退解散球隊，回歸教育本質。

全勝說的精神在於以「團隊」、「全體」、「大局」為重，秉持「永續經營」的思考模式。

「上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，為不得已；修櫓轆輹，具器械，三月而後成；距闔，又三月而後已；將不勝其忿，殺士卒三分之一，而城不拔者，此攻之災也。」  
(03-1-04)

說明「智取」的重要性。擁有高素質的球員是贏球的關鍵，但善用其特點，節制體力流失與精神消耗，在關鍵時刻成功防守得分，進而帶動全體士氣，建立起全隊的風格。而不是從比賽開始到結束，都由少數球員「撐場面」，最終累了球員也輸了比賽。在球場上，講求「智慧」，而非一味地死拚蠻幹，這牽涉到「心理」層面的運用，是故「運動心理學」的知識是優秀教練必備的基礎之一。

如何使我方處於高峰狀態，甚至達到巔峰表現，而讓對方感到壓力、焦慮、無法專注，這一來一往就形成了優勢與劣勢的差別。舉例來說，HBL的傳統強隊松山高中，其風格是侵略性的招牌防守，強悍的球風使各隊未戰先懼。「是故百戰百勝，

非善之善者也；不戰而屈人之兵，善之善者也。」（03-1-04）

#### 肆、五事七計

「經之以五事，校之以計，而索其情，一曰道，二曰天，三曰地，四曰將，五曰法。……凡此五者，將莫不聞，知之者勝，不知者不勝。故校之以計，而索其情。」（01-1-01）

孫子兵法闡述以「五事」對國力評估的客觀條件。在籃球運動中，可以做為一支代表隊強弱的依據。「五事」分別為「道、天、地、將、法」，以下分述：

「道者，仙民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。」（01-1-01）

「道者」指的是「人和」，包括行政與教學間的支援、教練與教師、教練與家長、教練與球員、球員與球員等，凡是牽涉人際互動層面都歸納於此，以及說明人際相處是影響球隊整體凝聚力與向心力的重要因素之一。

「天者，陰陽，寒暑，時制也。」（01-1-01）

「天者」指的是「天時」，說明配合四季與賽季來安排訓練與比賽。這在訓練法中稱為「高峰期的調配」，舉例來說，以籃球運動而言，冬季適合體能訓練，春季與秋季適合技術訓練與比賽，夏季適合休息調整。這些安排並非全有或全無，只

是比例上的多寡或程度上的強弱。

「地者，遠近，險易，廣狹，死生也。」（01-1-01）

「地者」指的是「地利」，說明比賽地點遠近的關係。這在地狹人稠的台灣較不明顯，若是美國職籃或國際賽事而言，就影響極大。由於距離遙遠，一方面路途奔波消耗部份精力，另一方面主場優勢所帶來的壓力，以及對場地的熟悉度勢必造成一定程度影響，即便是統一規格的場地，仍有許多不確定因素存在，如：籃框的彈性、場地的濕度、溫度和海拔等。因此主場比賽是佔地利之便。

「將者，智，信，仁，勇，嚴也。」（01-1-01）

「將者」指的是「領導」，說明教練或球隊中指標性球員的領導特質必需具備：智慧、信用、仁德、勇敢、嚴格等。

「法者，曲制，官道，主用也。」（01-1-01）

「法者」指的是「法制」，說明組織形成團隊後，必需建立「共同標準」，也就是共同訂定隊規。有功則賞，有過則罰，促使團隊朝共同的目標邁進，讓成員有所遵循的依據，這將會是成為一支講求「紀律」的球隊之必經過程。

以上是孫子兵法對「自我評估」的「五事」；以下是以「七計」進行「敵我比較」。

「主孰有道，將孰有能，天地孰得，法仙孰行，兵眾孰強，士卒孰練，賞罰孰明，吾以此知勝負矣。」（01-1-01）

在新的賽季開始，各隊皆無交手過的數據，我們還是可以透過幾個線索來觀察各隊間的實力，進而評估對方的強弱，包括：訓練環境、領導能力、天時地利、制度紀律、球員素質、練習強度、賞罰誘因等等。

松山高中教練黃萬隆（2003）在《高中籃球隊風格建立之關鍵因素探討》中有這麼一段話：

.....在大多數人的認知裡，籃球運動競賽是一場比數的對決，分數的高低決定了比賽的輸贏。在各種大眾傳媒及評論中，我們常聽到球評如下說法：這個球隊的防守很好，球隊整體的精神默契佳，組織進攻能力強，快攻系統流暢，成功率高，球隊的紀律與教練團的功能發揮地很好等；有時也會聽到球評說，這支球隊一點優點都沒有，缺乏團隊進攻，教練的指揮度有待商榷，攻守的節奏未能掌握，球隊鬆散沒有組織，球員散漫缺乏士氣等等。但若經過深入的思考，籃球運動事實上並不只是一場分數高低的比較，在表象的分數下蘊藏的致勝關鍵到底為何呢？.....回到籃球的基本面，國內籃球運動似乎缺乏對球隊特色、教練領導哲學以及球隊文化的建立與經營.....。（頁5）

從這研究者發現，比賽是一種綜合性的結果，並非單一條件的形成，因此想要贏球，每一個環節都應該盡力做好，尤其是自己能掌握的部份。

## 伍、備戰論

「見勝，不過眾人之所知，非善之善者也。戰勝，而天下曰善，非善之善者也。故舉莛毫，不為多力；見日月，不為明目；聞雷霆，不為聰耳。古之善戰者，勝于易勝者；故善戰者之勝也，無智名，無勇功。故其戰勝不忒，不忒者，其措必勝，勝已敗者也。」（04-1-05）

HBL中的「傳統強隊」，關心此賽事的人們眾所皆知，認為傳統強隊的實力較強，比賽刺激好看。「傳統強隊」之所以被人們稱道，有兩個以上的意義，大部份的人們就是將他們定義為「過去有好成績」的球隊，長年進入八強的球隊。一般人認為強隊之所以強，是因為過去有好的表現；但，專業的教練應有不同層次的思考模式，打破傳統強隊的迷思，進一步探討「How to」而不是只看到「表面的戰績」。

一般人看結果才知道勝負，資深的教練則是在比賽前便能洞察勝負。而優秀的教練在經營球隊時，已經塑造出勝隊的必備條件：營造適合的訓練環境、培養個人領導能力、配合時間與空間、建立紀律賞罰、不斷提升球員素質等，在比賽前的「訓練期」就已經奠定贏球的基礎，而非在比賽的期間才來尋求僥倖的勝利。

「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。故善戰者，能為不可勝，不能使敵必可勝。故曰：勝可知，而不可為。」（04-1-05）

這段說明三點：一、先將己方立於不敗，進而求勝；二、不敗的條件是己方得以控制，是勝利的基礎；勝利的條件則較為複雜，關係到對手的強弱、外在環境等因素，程度上屬於外在、不可控制的；三、積極營造己方不敗的有利條件，發揮己方優勢，有效控制己方劣勢。

「己方內部」與「外在環境」的觀點，可與現代SWOT理論相結合，內部條件的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)，外部條件的機會(Opportunities)、威脅(Threats)<sup>3</sup>。然而，孫子兵法不但提出「內外條件」的分類，更進一步說明「不敗靠己，求勝由敵」的觀念，在籃球運動中，告訴球團、球隊、教練及球員，贏球是共同的目標，要達成預定目標，還需要靠自己平日的經營、練球、訓練等等基礎。

表 4-1 SWOT 分析

	正面影響	負面影響
內部：可控	優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
外部：不可控	機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)

<sup>3</sup> 「SWOT分析」即強弱機危綜合分析法，是一種企業競爭態勢分析方法，是市場營銷的基礎分析方法之一，通過評價企業的優勢(Strengths)、劣勢(Weaknesses)、競爭市場上的機會(Opportunities)和威脅(Threats)，用以在制定企業的發展戰略前對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位。

(<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/SWOT%E5%88%86%E6%9E%90>)

但即使平常努力付出，每場比賽贏的只有一方，冠軍永遠只有一個，要做好健全的心理建設：自己可控的，盡力做好每一環節；不可控的，盡量透過各種手段來將負面影響降到最低。只要盡了全力，輸球也無需責怪己方成員，盡力而無憾。

除此之外，孫子兵法提到「不可勝者，守也；可勝者，攻也。守則有餘，攻則不足。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。」(04-1-05)再一次強調「立於不敗」是求勝的基礎，而籃球運動中有句名言「不想輸，防守吧！想贏，進攻吧！」可見其「攻」與「守」的微妙關係。

在一般的攻守記錄表中，除了球員、分數外，各項記錄依研究者分類為「進攻」、「防守」、「攻守轉移」。進攻數據包括：三分球、兩分球、罰球、進攻籃板、助攻等；防守數據包括：防守籃板、抄截、阻攻等；攻守移轉則是造成己方或對方由攻轉守所發生的狀況，包括：犯規、失誤等。

表 4-2 攻守記錄表

背號	位置	姓名	先發	三分球			兩分球			罰球			得分	籃板		助攻	搶截	阻攻	失誤	犯規	出場時間
				試投	投中	百分比	試投	投中	百分比	試投	投中	百分比		進攻	防守						
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
合計																					

整理自 HBL 官方網站

<http://www.shssf.edu.tw/hbl/default.htm>

防守是球隊相對穩定的表現，整體防守的能力是需要長時間來培養，團隊防守又比個人防守來得重要。進攻則受到生理、心理、環境、運氣、機會等因素影響相對起伏較大的。在系列賽中，可以發現球員在某些場次「得分大爆發」或是「表現失常」等，但很難看到防守表現會在一夕之間大幅提升或驟降。既然防守是「穩定的」，那在經營球隊時，應視其為基礎，由防守帶動進攻，是贏球的方法之一。「犯規」與「失誤」將造成失去進攻的機會，是教練或球員最不願意發生的狀況。

但造成的原因，若非故意（人為因素，如：放水、打假球），多為外在、不穩定、不可控的。由於上述攻防提到「外在」、「內在」、「可控」、「不可控」、「穩定」、「不穩定」，研究者發現可與懷納（Weiner）的「歸因理論」相結合，提供教練心理學這方面的支持論點<sup>4</sup>。本研究者認為，兩兩一組是相對的、程度上的差別，非全有或全無的二分法，基於構念統整以製此表。

表 4-3 籃球數據表現歸因

	外在	內在	可控	不可控	穩定	不穩定
防守		√	√		√	
進攻		√	√			√
失誤	√			√		√

#### 陸、慎戰論

「夫戰勝攻取，而不修其攻者凶，命曰費留。故曰：明主慮之，良將修之，非利不動，非得不用，非危不戰。主不可以怒而興師，將不可以愠而致戰；合于利而動，不合于利而止。怒可以復喜，愠可以復悅，亡國不可以復存，死者不可以復生。」

（12-1-06）

孫子兵法指出「慎戰」的觀念，認為軍隊不應該輕露鋒芒，更不可意氣用事或感情用事，以免招致殺生之禍。

<sup>4</sup> 「歸因理論」請參閱 Gill《Psychological dynamics of sport and exercise》（2000，頁 125-128）。

在籃球運動中，見於教練與教練間、教練與裁判、球員與裁判的關係中。兩隊教練過去是合作的夥伴，因個人因素拆夥各自帶隊，狹路相逢勢必增添幾分話題，「面子之爭」將會造成隊伍間情緒的影響，如果雙方未能以全盤為重，精銳盡出，甚至肢體碰撞激烈，那將淪為二虎之爭兩敗俱傷。

HBL事件記載：

《師徒再對決，松山黃萬隆再贏廖貽誌》98學年HBL中籃賽男甲級預賽，3日上演師徒大對決，畢業自松山高中的南湖教頭廖貽誌（原名廖彥綸），再度挑戰當年的教練黃萬隆，……廖貽誌說：「真的很想贏老師一次，因我出身松山，熟悉黃教練、松山傳統打法，惜又事與願違！」南湖若能晉12強，複賽廖貽誌不無機會三度卯上黃萬隆，4日南湖vs.青年，也因此攸關是否再有「師徒對決」第三集，備受矚目。（HBL官方網站，2009年10月3日）

另一個關係，則是在教練或球員與裁判之間。教練或球員對裁判的判決尺度的看法，在比賽中是常發生的爭議，小則不歡而散，大則奪權禁賽，嚴重影響後續的比賽，最終損失的是自己球隊的整體運作。情緒過了可以恢復，但不良的記錄將影響整體球隊，影響整體賽程，甚至造成不可恢復的「大環境」傷害。「故明君慎之，良將警之，此安國全軍之道也。」（12-1-06）在此研究者將之歸納為「情緒管理」的重要性。

HBL事件記載：

《青年剛好輸南湖，新榮遭淘汰》HBL複賽第二階段最後一天，由青年高中對上南湖高中，……終場青年便以46比48輸給南湖。青年高中教練卜美可表示：「這完全是戰術考量，因為我們不想打延長賽。」最後14秒，雙方打成46平手，青年掌握進攻權，但卜美可在暫停時直接對球員下達指令，「聰明的你們都知道改怎麼做了吧！我要失誤，讓對手得分，我不想打延長賽。」結果青年球員也很聽話，快到5秒才把球發出來，還直接把球發到吳翊維手上，吳翊維把兩分放進後，青年還握有最後一波進攻，但青年遵照教練指示將球發進來後，直接把球護住讓時間走完。……這一切都是因為這場比賽，左右著另一支球隊新榮高中命運，上屆拿下第三名的新榮，雖然贏南湖7分，卻輸給青年14分。……新榮遭淘汰，這也難怪新榮教練田本玉在場邊觀戰看到這一幕，不滿地比出中指。……（HBL官方網站，2008年12月30日）

《聲明》97學年度高級中等學校籃球聯賽疑似放水事件聲明：報載97學年度高中籃球甲級聯賽男生組複賽青年高中居於「戰術性考量」發生疑似放水事件，並衍生新榮高中因而出現不當情緒反彈行為乙節，本會深表遺憾。本會承辦中等學校各項運動聯賽，始終朝藉由運動聯賽的推廣，鍛鍊學生的健康體魄之目標努力，更期盼透過運動聯賽深化正確的教育學習理念，建立學生運動員正確的人生價值。對於違規行為，本會將儘速依競賽規程規定召開技術委員會審議處理，以建立潔淨的學生競賽空間。中華民國高級中等學校體育總會97年12月31日。（HBL官方網站，2009年1月5日）

《教練卜美可、田本玉違反運動道德案，各禁賽1年》……經高中體今天總召集技術委員會議，檢視電視轉播及媒體報導等相關事證，做成以下二點決議：一、青年高中教練卜美可於比賽第四節剩下14.34秒之暫停中，對學生有不合運動精神及負面指導之言詞出現，鑑此，依競賽規程第十五條第三項第一款第二目「指導隊員不得發生言語或肢體等不當管教行為」，處以1年禁賽之處分，自98年1月6日起至99年1月5日止。二、新榮高中教練田本玉在比賽結束後，於觀眾席區學生前面及電視觀眾面前做出不雅之動作，鑑此，依競賽規程第十五條第三項第一款第三目「不得因競賽活動而對相關之他人，發生言語或肢體之暴力行為」，處以1年禁賽之處分，自98年1月6日起至99年1月5日止。……（麗台運動報，2009年1月5日）

《南山高中提前晉級，松山高中繼續連勝路》……田本玉係上季不滿青年的「放水疑雲」事作，把新榮擠出八強外，賽後在觀眾席做出不雅的動作，高中體總判處她與青年教頭卜美可雙雙禁賽，得明年1月5日才解禁，因而預賽、複賽兩人都無法領軍。……（HBL官方網站，2009年10月2日）

在另一個層次，「慎戰」的思想在籃球運動中，提醒教練，不論是提供升學管道、以戰養戰的磨練機會或是增加運動表現的舞台等等，比賽是要有目的、有目標、有計畫的。並非每一種賽程都得參加，得視其重要性來安排先後。這又回應到了比賽對資源的消耗，以及球員的「機會成本」。若「氾濫比賽」，一來球員生理疲勞容易受傷，二來導致球員心理彈性疲乏，準備度不佳，視比賽為例行公事而敷衍了事。

因此要慎重安排比賽，進而讓參與者盡力每一場比賽，珍惜每一場比賽。

### 柒、敵情先知論

「而愛爵祿百金，不知敵之情者，不仁之至也，非人之將也，非主之佐也，非勝之主也。」（13-1-07）

此處是指戰勝將得財富，若是軍隊的領導為了財富而引起戰端，是不明智的。籃球運動比賽冠軍的獎金和教練的升等是有所獎勵的，若教練為了「外在酬賞」（如：獎金、名利、升等）而不顧及球員程度或其現階段成長條件，而越級參賽，勢必造成球員心理或生理一定程度的傷害。

「故明君賢將，所以動而勝人，成功出于眾者，先知也；先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可驗于度；必取于人，知敵之情者也。」（13-1-07）

所以好的教練應該明白參與比賽的層級與強度，選擇適合球員成長發展的比賽。而且教練要依據科學方法，蒐集資料，分析觀察來進行判斷，而不是採用非科學的土法煉鋼閉門造車。好大喜功的教練，不能算是對學校對教育有幫助的教練。好的教練，懂得選擇什麼樣的比賽可以打，怎麼樣的比賽不需要打。

## 第二節 球隊經營

本節探討籃球運動中的「球隊經營」，研究者將其歸納為：教練如何安排賽季？在訓練期應該安排怎麼樣的演練？以及如何安排訓練來因應賽程？是以孫子兵法的哲學思想，經由分析進行詮釋。

### 壹、詭道十四法

「兵者，詭道也。」（01-2-01）

孫子兵法於第一篇始計指出「兵不厭詐」的觀念。「詭道」相關的字詞有詭譎、詭詐、詭計、詭奇，可見它是講求一種虛實多變、讓人摸不著頭緒的手段方法。進一步來詮釋「詭道」，在籃球運動中，就是「要用頭腦打球」，不拘泥於特定模式，採取多變的策略。舉例來說：防守戰術時而區域聯防，時而盯人包夾，在節奏和強度突然間的變化中，造成對方措手不及；個人技術上，莫屬於「假動作」的技術，假傳真切、假右真左等等。種種的「戰術」都應該在訓練期培養出成員間的默契，包括教練與球員、球員與球員，一個手勢、一個眼神，便能策動、變化、反擊，達到行雲流水的狀況，都需要在平時球隊經營中建構。

「故能而示之不能，用而示之不用，近而示之遠，遠而示之近。」  
（01-2-01）

在軍事領域這是屬於「欺敵」的策略，目的就是讓對方

搞不清楚狀況，爭取「時間差」使敵人措手不及。在籃球運動中，所有的假動作都是爭取「時間差」來達成得分的目的，從「個人」到兩人以上配合的「小組」，最常見的就是「擋切」與「擋拆」，藉由單擋掩護的過程，行成兩個以上的點進攻，將球交由空檔的球員進行得分。將人數擴大至半場進攻的成員，則可見於「裡外戰術」的打法，先由外圍將球傳給禁區球員，迫使對方縮小防守範圍，再將球傳出外線空檔；或是「突分戰術」的打法，快速切入進攻，若對方縮小防守範圍，則分球至底線或 45 度角埋伏的外線球員。不論位置如何變動，皆是製造兩個以上的進攻選擇，使對方防不勝防，進而提高命中率。

**「利而誘之，亂而取之，實而備之，強而避之。」（01-2-01）**

這是在訓練期中「假設的」模擬推演，在「口袋戰術」設計中，可以運用己方的「劣勢」來部署「陷阱」，使對方乍看之下有得分機會，誘導其做出錯誤的判斷，卻在附近設下「重防」，使對方失誤而增加己方進攻的次數。當對方節奏被打亂的同時，便是己方得分的好時機；對方採取強攻的陣容，便要有堅決防守的心態，挫其銳氣後轉守為攻；若是對方回防已經到位，則需要調整跑位，放慢節奏重新組織，避免封阻，創造進攻機會，尋求更佳的出手點。

**「怒而撓之，卑而驕之，佚而勞之，親而離之。」（01-2-01）**

激怒對方情緒、解構對方信心、使對方疲於奔命、讓對方

失去凝聚力等等，是孫子兵法在軍事上「擾敵」的手段。在籃球運動中，不論是情緒、專注、信心水準、動機、凝聚力等皆是運動心理學所提供的基礎知識，可見教練必需瞭解並在平時的訓練計畫中融入心理技能訓練（Psychological skills training, PST），提升己方球員心理素質，進而提高團隊戰力<sup>5</sup>。

球隊的經營就是為了比賽，而比賽，比的不只是最後的分數，更是比雙方誰「準備」地周全，孫子對此下了一道原則「攻其無備，出其不意，此兵家之勝，不可先傳也。」

（01-2-01）。〔按：此處的「備」指的是「準備」；而「無所不備則無所不寡」（06-4-02）的「備」是一種欲望的延伸——什麼都想要，則什麼都做不好，以致沒有重點毫無章法。兩者「備」是有所不同的。〕

## 貳、 役不再籍，糧不三載

「善用兵者，役不再籍，糧不三載，取用于國，因糧于敵，故軍食可足也。」（02-2-02）

孫子兵法認為優秀的軍隊在資源方面的需求應有所節制，並最好是從敵方取得，因其損失便是我方得利，彼消此長的關係相當明確。軍事所強調的「有限戰爭」的概念，是指出資源有限，這是相當「現實」的問題，必需珍惜且善加利用。在球隊經營中，我們無法像軍事藉由佔領來取得敵隊的資源，但我們仍可從比賽的勝利獲得獎金、知名度、媒體

---

<sup>5</sup> 「心理技能訓練」請參閱 Gill《Psychological dynamics of sport and exercise》（2000，頁 197-204）。

曝光率等，進而取得後援會、家長會、相關行政單位的各種資源，甚至得到廠商的贊助等。如此一來，球隊的經費來源來自不同管道，對學校的有限預算便可減輕負擔。所獲得的金錢，可做為球隊運作的基金；所獲得的人力，可編列後援會加油團；所獲得的贊助，可改善球隊練習的器材、球員的球具、服裝、球鞋等；最高級的社會資源，是贏得社會大眾的認同，形成一股無形的支持力量，吸引更多球迷觀看比賽，將成為一種相輔相成的循環模式。

這些是戰績勝率所帶來的效益，因此，球隊經營中不僅重視團隊，也應該適當獎勵「有功球員」。「故殺敵者怒也，取敵之利者貨也。故車戰，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，是謂勝敵而益強。」(02-2-02)孫子認為要重賞首功，因為他們是戰勝的關鍵。籃球運動中有許多個人獎項，如最有價值球員(MVP)、抄截王、籃板王等等，這些都是為了給予球隊中表現最佳的球員所設立，鼓勵球員在場上盡全力爭取榮譽。球隊中若有這樣突出的球員，將帶給球隊贏球的有利條件。

重賞有功球員，促進每一位球員奮力拚戰來取得每一場的勝利，以最少的場次提前晉級，將帶給球隊處於更有利的狀況。「故兵貴勝，不貴久；故知兵之將，民之司命，國家安危之主也。」(02-2-02)就告訴我們，用最少的資源（此處除了人力、物力、財力，還包括時間）取得最高的效益是球隊經營的目標，而前述的「重賞」是一種手段。當教練鼓勵表現優異的球員，將促使其他球員效法，努力朝爭取榮譽朝共同目標邁進，進而營造出整體戰力提升之效果，研究者認為這與班度拉(Bandura)的社會學習論(Social Learning

Theory)，其中所提到的「楷模」和「替代學習」有異取同工之妙<sup>6</sup>。

### 參、先勝部署論

在球隊經營中，資源屬於外部的條件，而內部的條件則由「教練」、「球員」、「陣形」形成相互影響的關係。教練安排球員的一切訓練，而球員的組成則是球隊陣容的主要條件。

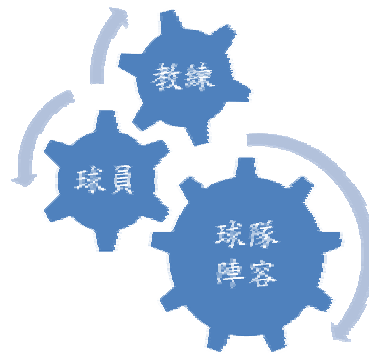


圖 4-2 教練、球員與球隊的關係

「善用兵者，修道而保法，故能為勝敗之政。」（04-2-04）

軍事勝出的首要條件——政治部署勝於道。優秀的教練，必需懂得如何建立個人風格、球隊紀律、制度，進而營造出好的組織與團隊。

「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。」（04-2-04）

<sup>6</sup> 「社會學習論」請參閱張春興《教育心理學》（2007，頁 128-138）。

依照地形推估戰場容量，從戰場容量計算兵力，根據敵我兵力判斷雙方強弱，雙方強弱便可得到勝敗的依據。軍事中的地形與戰場容量代表的是敵方資源的多寡，因此資源多寡將影響整體兵力的強弱。籃球運動中，比賽勝負的重要因素來自球隊素質，球隊是由球員所組成，球員的去留決定於這支隊伍能否帶給球員本身幫助，如：球隊是否有好的環境、有沒有問鼎冠軍的潛力、教練是否能幫助自己成長、能否幫助球員升學或尋求未來出路、有沒有獎學金、有沒有其它保障等等。換言之，資源決定球員、球員決定球隊素質、球隊素質決定比賽的勝負。



圖 4-3 籃球運動的度量數稱勝

越多球員願意加入這支球隊，球隊將取得越有利的選擇機會，從中挑選更優素質的球員進行訓練。畢竟一場比賽最多報名18名正式球員，每場只能登錄12名，先發更只有5名，球員充足則促進競爭，有能力的人（主力球員）才有機會上場，相對的替補球員的戰力也將提升。「故勝兵若以鎡稱銖，敗兵若以銖稱鎡。」（04-2-04）掌握較完整陣容的一方則具備優勢，這也是籃球運動中所強調的「板凳深度」。

除了教練和球員的條件具備外，便是陣形的部署。當隊中成員包含了中鋒、大小前鋒、得分後衛與控球後衛，並且每個位置皆有 2~3 人可供替換，並且實力都在水準以上，彼此能力相當，這是每一位教練所力求的陣容，因為這不但可適時替補調度，更可以變化出無窮的戰術，供教練靈活運用。正如孫子兵法「勝者之戰，若決積水于千仞之谿，形也。」（04-2-04）所強調陣容如流水一般，變化莫測，而這必需建立在「兵源充足」之上。

#### 肆、奇正相生

「凡戰者，以正合，以奇勝。故善出奇者，無窮如天地，不竭如江河，終而復始，日月是也；死而復生，四時是也。」（05-2-05）

孫子兵法指出軍事戰術應採取多元變化的策略，在此更進一步說明變化無窮的根本來自「奇」與「正」。「奇」指的是有別於一般、突然間地、不按牌理出牌的，比如：夜襲、偷襲、埋伏等，短時間內造成敵人反應不及而有所損失，在軍事編組多由「特種部隊」來執行；「正」指的是正規的、一般的、必備的、基本的，比如：海軍是為了海域戰鬥而設、空軍是空中戰鬥、陸軍是地面戰鬥，海陸空三軍是軍隊的「基本單位」。研究者認為「奇」是建立在「正」的基礎上，若以比例分部來說明，「正」是較屬於常態的、多數的；「奇」則是屬於特別的、為某種特定情境所設置的。

在籃球運動中，教練必需清楚瞭解何為「基本的」、「必需的」內容來安排在訓練中，以防守來說，例如區域聯防、

盯人防守這是兩大類基本的防守方式，也是兩種截然不同的防守模式。區域聯防最常用的是半場 2-3 聯防、半場 3-2 聯防、半場 2-1-2 聯防，這在球隊進入團隊防守時，每一位球員都必需具備的基本概念，研究者將其歸類為「正」。

從聯防與盯人的概念，又可以變化出各種不同形勢的防守，如 1-4 防守（4 人採取聯防鞏固籃下，1 人採取盯人，以緊密、壓迫的策略造成對方主力得分球員得分降低），這是專為對方場上擁有一名突出的得分球員，所採取的防守方式之一。由於「奇」是以「正」為基礎，進而因應某種特殊狀況而「改變」、「改良」，其變化多端，有賴教練透過敏銳的觀察和創意的思考而有所發揮。

「正」是人盡皆知，擺出的陣容和陣型容易被對方採取相對應的「破解」方式，如我方若以 2-3 聯防，則「破聯防」的方式則是採取 45 度角外線攻勢。而「奇」是出自創新、有別以往的方式，對方未必能立刻察覺，或摸不著頭緒的狀況下而我方得利。「奇正」的概念並不侷限於陣型，舉凡突然間的快攻、突然間的冷箭、出乎意料的調度等等都可以運用此法，其講求的是一種「有目的」、「隱蔽性」的手段。

「激水之疾，至于漂石者，勢也。驚鳥之擊，至于毀折者，節也。是故善戰者，其勢險，其節短，勢如張弩，節如機發。」  
( 05-2-05 )

奇襲應勢險節短，符合這樣的條件便是籃球運動中「快、狠、準」的打法，例如「偷跑快攻」或是「外線埋伏」，是在最短的時間取得最有利的效果。

「聲不過五，五聲之變，不可勝聽也。色不過五，五色之變，不可勝觀也。味不過五，五味之變，不可勝嘗也。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，孰能窮之哉！」（05-2-05）

指的是萬象歸宗的道理，而所有基本的元素任其調配，將可造就出無窮盡的變化。奇正如同兩端，在兩端連成一條線，線上無線個點，每個點是程度上的相對關係，選擇適合的「點」因時因地而制宜。在籃球運動中，提醒教練在球隊經營中設計的「打法」，應多變並交叉運用之。

#### 伍、虛實十心法

「凡先處戰地而待敵者佚，後處戰地而趨戰者勞。故善戰者，致人而不致于人。」（06-2-06）

孫子兵法提出「以逸待勞」處於優勢的說法，先到達預定地者，可以從容應戰，後到達者相對不利，因此，懂此道理的軍事領導總是先發制人、先馳得點。這在籃球運動中，有幾個層面可供探討：其一，教練養成隊伍「提前帶隊至比賽當地」的習慣，遠征外地的比賽，應提前數天前往，將球隊的飲食、住宿、交通等安排妥當，並適應當地環境、氣候、文化等等（提前天數得視各球隊經費、距離、需求而有所不同）；其二，建議隊伍在每場比賽提前至比賽場地，除了適應外在環境對生理上的影響，更可以獲得心理上的準備和調整，並有充足的時間

進行熱身及觀察周遭環境做最後的調度；其三，比賽哨音響起，採取主動的攻勢與強勢防守，以最快的速度取得首分，提高己隊信心與氣勢，進而掌握節奏來營造己方優勢。

「能使敵人自至者，利之也；能使敵不得至者，害之也。故敵佚能勞之，飽能飢之，安能動之。」（06-2-06）

戰場是一個「完全競爭」的世界，為求生存雙方勢必有所計畫而後執行，比得不只是雙方誰計畫地周詳，誰執行地徹底，更要比誰的應變能力快，如何兵來將擋、水來土掩、見招拆招，目的就是破壞對方所「預設的狀況」，而為達目的不擇「手段」。籃球運動在運動精神、運動道德與規則運作下，沒有像戰場殘酷到「不擇手段」，但在合法的範圍內依然是一種強調「方法」來打亂對方所預設的打法。而這方法可藉由「埋伏」、「陷阱」、「包挾」、「站前防守」等手段讓對方戰術無法順暢執行，以致造成對方失誤、犯規、24秒進攻時間耗盡或倉促出手降低命中率等效果。

「出其所不趨，趨其所不意；行千里而不勞者，行于無人之地也；攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。」（06-2-06）

進攻時，打對方破綻之處，尋找「空檔」無人防守的進攻點；防守時，力求「補位幫忙」的團隊模式。因此在訓練的過程教練不僅要求每一位球員盡全力在場上奔馳，更要提醒球員將注意力集中於「球」，並且頭抬起來觀察每一位球員，包括

隊友和對方的「相對位置」。也因為所有球員都有進攻和防守的機會，教練需要在訓練期間鼓勵球員朝「全方位」訓練，給予每一種技術、每一個位置皆有學習的機會，越是「早期的」訓練越重要（球技與生理條件尚未定型的年輕球員）。尤其是在小學、國中仍未發育定型的選手，其技術可塑性極高、身材尚未定型的情況下，需要多花心思促其全面發展，對選手長期而言較有利。另外，學習每一個位置的打法，可以瞭解每個位置的「盲點」與技術，因瞭解各位置的打法，而能以「同理心」的方式配合隊友。

隨著年齡增長，體格日漸定型，強度日益加重，練習時間有限，導致全方位的練習必需有所取捨。但在此研究者仍認為優秀的球員應自我要求，培養自己 2 個以上位置打法的能力。綜合能力越好的球員越應從「全面發展」來訓練。最經典的例子是 1990 年代 NBA 巨星麥可喬丹（Michael Jordan），他在大學時期以跑得快跳得高令人印象深刻，進入 NBA 初期是以優異的個人表現而聞名，但卻無法幫助球隊奪冠。經過數年，從個人的得分後衛的打法，轉型為控球、阻攻、助攻、得分、抄截等「全方位」打法，使喬丹更融入團隊，並在幾次公牛隊成員的改組下，仍然是以其為核心，並帶領隊伍取得六座冠軍盃。

在轉播喬丹的比賽時，主播或球評最常講的是「每個人都知道喬丹會出手，但就是不知道他怎麼出手了」其實全勝時期的公牛隊已經進入團隊全面打法，喬丹不再是執行最後一擊的唯一選擇，他懂得信任隊友，知道該把球傳給空檔的隊友，而隊友也正好把握了機會。「故善攻者，敵不知其所守；善守者，敵不知其所攻。微乎微乎！至于無形；神乎神

乎！至于無聲，故能為敵之司命。」(06-2-06) 球隊經營中給予每位球員各種學習的機會，球隊朝「多點」、球員朝「全面」的原則設計訓練內容與計畫各種戰術，是教練必需花費心思來經營的。

## 陸、迂迴策略

「凡用兵之法，將受命于君，合軍聚眾，交和而舍，莫難于軍爭。軍爭之難者，以迂為直，以患為利。」(07-2-07)

軍隊是由一群士兵所組成，軍事行動得聽從上級指示，上級扮演著領導的重要角色。領導者的帶兵學問最難的莫屬「處理會戰」的情境，難在於如何「以迂為直」，以及如何將己方劣勢轉為優勢。

球隊的經營中，教練是整支隊伍的最高指導，所有的球員、訓練員、指導員都必需和教練的行動一致，隨著教練的安排來訓練和比賽。對教練而言，參與比賽是極重要的一環，如何面對每一場比賽，對抗各式各類的對手，處理每一種情況的球賽，都是對教練極富挑戰的工作。由於每一支隊伍都希望自己是勝利的一方，沒有人願意將勝利拱手讓人，因此前往冠軍的路勢必困難重重，層層阻擋。此時除了適者生存外，就端看教練如何運用「以迂為直」的策略，將我方的危機變轉機。

就以訓練法中賽季安排來說明，資深的教練懂的什麼樣的比賽是「重點」，什麼比賽是「練習」。以台灣高中甲組籃球的生態而言，最重要的比賽就是HBL，它關係球員的升學保送

權，也被視為高三球員的「畢業典禮」，甚至是進一步往大專籃球或是社會籃球的前哨戰。

事件記載（紀錄片、HBL報導）：

阿Q（11）：對三年級，應該就算是最後一場的比賽。一個舞台，可以讓我們把技巧那些都展現出來。（松山高中《從零開始》NIKE紀錄片）

《松山力克能仁家商，男甲級首度封王》……MVP 桑一慶說：「即便開季我打得只是一般，但八強賽、決賽次第調整，冠軍賽最後加溫，這也是我籃球生涯的最大榮譽、鼓勵、肯定，尤其我馬上畢業離校，冠軍戒將是最佳回憶及自我賀禮。」（麗台運動報，2009年3月23日）

像這樣深富意義的賽事，具參加資格的球隊將視之為「重要比賽」；相對其他「菜市場盃」（非重要比賽），就可視為「練習比賽」。重要比賽前的練習強度將調降，以利運動表現提升，取得「最高的名次」；反之，練習比賽便可斟酌，甚至賽前的訓練強度維持不變，因為目的不在名次，而在於「練兵」。但研究者在此強調，並非認為練習比賽就可以忽視而抱持吊兒郎當的心態，它只是功能和目的不同，卻一樣重要。給教練在球隊經營中的建議：並非每一場賽事都要參與、並非參與的賽事都要以名次來衡量成功與否，輸掉小比賽換取經驗，累積的經驗目的在贏得大比賽，這就是「以迂為直」的思考模式之一。

在球類運動中有所謂的「迂迴戰術」，如足球、手球、

排球都有類似的打法，目的在於看似進攻又似不攻，多傳一至兩球尋求更好的視野或路線所進行的攻擊方式。籃球這類型的打法如：融入擋切戰術（Pick & roll）的三角戰術，它利用三個主要攻擊點發動、策應、傳切、得分，重點在於不斷地移動、傳球，製造出空檔或錯位（miss match）的機會。球的移動將吸引防守員的注意而跟著轉移，因移動而破壞防守平衡，達到進攻的手段。

「故迂其途，而誘之以利，後人發，先人至，此知迂直之計者也。」（07-2-07）

在練習或熱身時常用到的「三人8字」就是最簡單的跑法之一，這樣的策略容易造成對方錯位，也就是對方高的守到我方小的，而我方高的球員對上對方小的球員，此時將球配給我方高的球員強攻籃下，或在外線利用速度與準度以小吃大，則產生明顯地相對優勢，這便是「以迂為直」後將己方劣勢轉為優勢的戰術設計。

#### 柒、考量內部條件——速度與高度

「故軍爭為利，軍爭為危。舉軍而爭利，則不及；委軍而爭利，則輜重損。」（07-2-07）

這在軍隊行動中，說明重裝甲部隊與輕巧部隊的優缺，進一步說明「速度不同調」的潛在危機。籃球運動場上球員的「速度」是攻防的條件之一，舉例來說，「機遇戰」大多是由速度

快的球員「跑箭頭」，製造快攻的優勢，「陣地戰」則是等待多數隊員到達前場，再發動攻勢。機遇求「快」，陣地求「高」。在球隊經營，教練當然希望陣中隊員速度越快越好、高度越高越好，但一般而言，高大球員的速度較慢，矮小球員啟動的相對速度較快，之間的落差太過明顯，將造成團隊攻防節奏的失調，舉例來說：NBA的俠客歐尼爾（Shaquille O'Neal）於2007-2009賽季轉隊於擅長跑轟戰術的鳳凰城太陽隊，雖然補強籃下的不足，卻拖累全隊攻防的整體速度，並於2009-2010賽季再度轉出至克里夫蘭騎士隊。

另外，教練最不希望前場已展開進攻，後場還有球員意態闌珊慢步或休息。為避免速度落差過大，除了平時訓練內容（短距離衝刺）的安排與加強，在「組合」也需考量球員們的類型與條件，所採取的目的與任務，而有所不同。

表 4-4 球員素質的相對優劣比較

目的 \ 類型	矮小球員	高大球員
	快攻機遇戰	優勢（快）
組織陣地戰	劣勢（身材吃虧）	優勢（高）

「卷甲而趨，日夜不處，倍道兼行，百里而爭利，則擒三將軍，勁者先，疲者後，其法十一而至；五十里而爭利，則蹶上將軍，其法半至；卅里而爭利，則三分之二至。是故軍無輜重則亡，無糧食則亡，無委積則亡。」（07-2-07）

籃球運動發展至今，雖然已經日趨「專業分工」，強調中

鋒、前鋒、後衛的獨特性，但仍然擺脫不了「身高」的需求，被比喻「重型坦克」的中鋒仍在籃球場上佔有重要的角色，沒有高大中鋒將失去籃下威脅與競爭力，損失籃板數，以及中斷球路的供輸。所以高度與速度在球隊經營中，不可偏廢。

從力學的觀點切入，速度是距離除以時間（ $V = m/t$ ），我們在球場上所講的「速度」又分為移動速度、反應速度、動作速度，這段所探討的是移動速度，相對應的距離為移動距離。而籃球運動的移動距離本研究又分為全場移動距離與半場移動距離。由於攻防間勢必來回折返，全場移動距離相對地沒有彈性可言，而半場陣地的移動距離則可依照教練的戰術而有所改變。換言之，教練希望球員能在所要求的時間內到達定位（ $t = m/v$ ），在移動速度（選手本身的條件素質）不變的情況下，將時間（ $t$ ）縮短，減少落差，其手段就是降低移動距離（ $m$ ）。因此建議全場速度可由訓練提升，而半場速度則由戰術設計著手，也就是降低高大球員在半場的移動範圍。

### 捌、利用外部條件

「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；不能鄉導者，不能得地利。」（07-2-07）

這在軍事中強調「外交情蒐」、「地形偵察」、「地利嚮導」的三件事，屬於外部的影響條件。籃球運動中亦可運用這三件事來檢視：一、熟悉對方的特性和打法嗎？二、球員知道在球場上相對位置的關係嗎？三、球員熟悉球場各相對位置的打法嗎？當球隊經營具備內部與外部的有利條件後，接著要來

瞭解「如何打一場比賽」。

「兵以詐立，以利動，以分合為變者也，故其疾如風，其徐如林，侵掠如火，不動如山，難知如陰，動如雷霆。」（07-2-07）

場上的組合講求多變化，具備各種打法：節奏有快有慢，快攻就像秋風掃落葉，陣地戰則要呈現一致的團隊配合（疾如風，徐如林）；進攻的點要多，擋人掩護要確實，給小球要具隱蔽性（侵掠如火，難知如陰）；防守求穩定性（不動如山）；策應啟動要帶起氣勢，順勢乘勝（動如雷霆）等等。

#### 玖、金鼓旌旗

「軍政曰：『言不相聞，故為金鼓；視不相見，故為旌旗。』夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也；人既專一，則勇者不得獨進，怯者不得獨退，此用眾之法也。故夜戰多火鼓，晝戰多旌旗，所以變人之耳目也。」（07-2-07）

戰場上，眾人吶喊廝殺，傷亡者哀嚎，周遭環境混亂嘈雜，容易造成士兵分不出東南西北，搞不清楚狀況。因此在古代使用旌旗與戰鼓發號司令，現代則使用信號彈或無線電傳達訊息，其目的是讓全軍行動一致，聽從指揮吩咐而集體行動。球場如戰場，場上球員的對抗、裁判的哨音、雙方替補區球員的吶喊、環繞四周觀眾的加油聲，有許多的聲音干擾，若教練只光靠「比大聲」來傳達指示，那是相當吃力且未必能達到效果的。有經驗的教練會在平時訓練和球員培養默契，建立系統的

「戰術暗號」或「手勢」，並在賽前或比賽暫停時提醒球員。不論多麼喧鬧的環境，教練比出明確的手勢，並要求球員見到後「示意」，這樣一來便可以有效地傳達訊息。最常見到的有「放慢」、「N號戰術」等。

#### 壹拾、戰略九地論

「用兵之法，有散地，有輕地，有爭地，有交地，有衢地，有重地，有圯地，有圍地，有死地。」（11-2-09）

「地形」是軍事戰略中重要因素之一，強調空間的「特殊性」，人與空間的「相對性」。研究者依這九種分類的特性，以「進攻」的情境分析籃球場內各區域，整理成表4-5。

表 4-5 以「進攻」的情境分析籃球場內各區域

軍事	九地	行動	籃球
諸侯自戰其地者	散地	無戰	後場
入人之地而不深者	輕地	無止	中場
我得則利，彼得亦利者	爭地	無攻	三分線外圍
我可以往，彼可以來者	交地	無絕	高位
諸侯之地三屬，先至而得天下之眾者	衢地	合交	兩邊45度外線
入人之地深，背城邑多者	重地	掠	兩邊45度中距離
山林、險阻、沮澤，凡難行之道者	圯地	行	中間心臟地帶 (上禁區)
所由入者隘，所從歸者迂，彼寡可以擊吾之眾者	圍地	謀	邊線地帶
疾戰則存，不疾戰則亡者	死地	戰	低位(下禁區)

後場，在球賽大部份時間（沒有全場壓迫）是由進攻方發球進入場內，以正常速度（8秒內）帶球過中線，是散地。

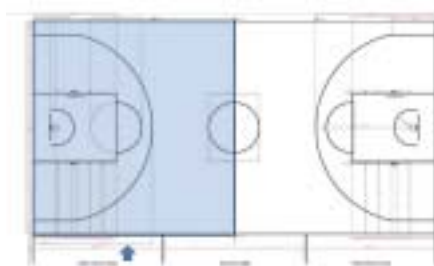


圖 4-4 後場

中線附近屬於中場，過中線後不得回場，且向前幾步便是三分線外圍，因此可視為進入攻擊狀態，是輕地。



圖 4-5 中場

相對於後場、中場的區域為前場，是進攻方向的最前方，也是位於攻擊籃框的半場區域，大部分的攻擊都是在前場發生的。



圖 4-6 前場

三分線外圍，進球得3分，但難度相對較高，因此我方雖然可以獲得較多分，但未必能成功，是爭地。

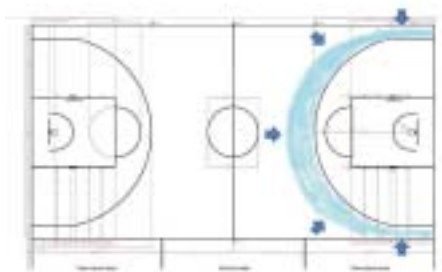


圖 4-7 三分線外圍

高位，是指球圈上緣附近，高位要球或持球，將被防守盯上，雙方移動的次數最為頻繁，是交地。



圖 4-8 高位

兩邊45度外線位置，指的是三分線內約一步距離，離籃約6米，這是射手或小前鋒發動的最佳角度，也是出手最頻繁的區域，是衝地。



圖 4-9 兩邊45度外線位置

兩側再前進，約與籃框距4~5米，為45度中距離位置，多是大前峰進行背對單打或切入的區域，是重地。



圖 4-10 兩邊45度中距離位置

中間心臟地帶指的是「上禁區」，若要在此移動或持球，將受到最嚴密的防守，是坳地。



圖 4-11 中間心臟地帶（上禁區）

越往籃下，越是身體對抗性的考驗，低位（下禁區）攻擊要果斷，稍有遲移將被包挾、封阻或是籃下3秒違例，是死地。



圖 4-12 低位（下禁區）

「邊線」是另一名防守員，因為持球員不得出界，站在線外的球員不得持球，是圍地。



圖 4-13 邊線地帶

(以上圖改編自 FIBA2010 場地圖

<http://www.basketball-tpe.org/front/bin/ptdetail.phtml?Part=ref100914&Rcg=44535>)

瞭解各區域特性後，再來要知道在什麼樣的情境該做怎樣的事。

「是故散地則無戰，輕地則無止，爭地則無攻，交地則無絕，衝地則合交，重地則掠，圯地則行，圍地則謀，死地則戰。」

(11-2-09)

發球進場要直接、簡單、迅速，不要拖泥帶水；中場要快速推進，不能停留，以免造成包夾失誤；三分線外不可以濫投逞英雄，要在合情合理的情況下出手才有一定的命中率；高位的策應和聯繫要通暢，隊友要保持可傳球的有效距離；兩邊45度外線和中距離要相互支應，適時地單擋掩護，破壞對方防守

陣型並積極進攻；禁區則不要停留超過3秒，不斷地移動、卡位、要球，球進來後要果斷地出手；邊線地帶則是防止對方圍堵，要事先設計傳球接應的路線。平時訓練教練要給予球員觀念，球員在場上則要提醒自己「在什麼樣的區域該做什麼事」，這是需要不斷自我反問的。

在軍事中，地形影響軍事行動的選擇，因此帶兵的上級要懂得在什麼樣的地方該做什麼事、不該做什麼事，這就是「人如何在空間中求生存」的道理。而籃球運動同樣也是講求「空間概念」的競技，要進行比賽，球員必需具備以上基本的空間觀念，才能夠有效發揮教練的戰術再求變化。

### 第三節 教練行為

本節探討是以「教練」的角度來切入，歸納為「比賽狀況」的時空情境。透過《孫子兵法》在軍事領域上的經驗分析，「將帥兵卒」情境類化轉移至籃球場上「教練球員」的相對關係，進行詮釋。

#### 壹、君王統御論

「夫將者，國之輔也，輔周則國必強，輔隙則國必弱。」

(03-3-01)

君王必需慎選適合的將帥來輔助國家事務運作，優秀者能將國家帶往強勝，不適任者則會埋下國家衰弱的敗因。以HBL而言，「國」指的是「校」，行政決定權於校長、主任、組長等職務所掌握，扮演的是學校領導的角色，球隊則是學校發展

中的一環。選擇一位優秀的教練則是這支球隊的靈魂人物，他能帶領球隊取得更好的發展，使學校在運動代表隊這一環達到更高的效率，進而提升學校的總體效能。

在行政領導的研究中，依程度來分可從專制到民主，由民主到放任；也有研究以任務取向和關懷取向來分類。前者是以「權力」概念而言，後者是以「權變」概念說明。這些都是在研究「領導者」與「被領導者」之間的相對關係<sup>7</sup>。

在孫子兵法也提出「軍之所以患于君者三：不知三軍之不可以進，而謂之進；不知三軍之不可以退，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。」（03-3-01）孫子認為有害軍隊運作的君王有三種：不知進退、干預軍政、霸佔軍權。以上三種狀況將導致軍隊無所適從、疑惑、懷疑、猶豫而失去凝聚力與向心力，「三軍既惑且疑，則諸侯之難至矣，是謂亂軍引勝。」（03-3-01）是故未戰先敗。研究者將其歸納出其共同原因：不尊重專業。

在現今高度發展的社會，專業化與分工化是共同的趨勢。球隊的運作，其需要足夠的運動專業與相關背景經驗，舉凡任何一位教練的養成，是需要己身參與運動的經驗，並有豐富的運動知識（如：生理學、心理學、力學、訓練法、教練學、社會學、領導學等）來做為基礎，且隨著時代的發展和運動項目的種類而有所不同，其個別差異相當大，是綜合各種條件而高度專業的工作內容。因此需要由專任教練執掌球隊運作，必需給予足夠的權力與資源供其運作，而減少不必要的干預，促使其專業有效發揮。

---

<sup>7</sup>「權變理論」請參閱王如哲等《教育行政》（2004，頁74-79）。

一般來說，在秩序冊上除了球隊和球員的資料外，還有領隊、教練、管理（隨隊教師）這三名頭銜。若以學校運動來說，領隊是以「校長」最為常見，因為校長代表學校，代表球隊層級的「最高行政」；相對於教練是球隊的「最高指導」，由總教練擔任；管理則是協助球隊一切的運作。而在「訓練」或「比賽」的過程，「指導」是最主要的內容，因此領隊和管理是配合教練的角色，尊重專業以最少的干預會是最佳的運作模式，否則意見不一致時將造成多頭馬車效應，比賽還沒打就傷了己方的士氣。

「故知勝者有五：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。」（03-3-01）

孫子進一步歸納出勝方的條件：知戰之機、眾寡之用、上下同心、戰備嚴整、將能君授權。研究者認為「知戰之機」與「眾寡之用」為教練的專業能力，「上下同心」與「戰備嚴整」為全隊的統合條件，「將能君授權」為權變的領導層面。

「將能君授權」為權變的領導層面，不僅是在領隊與教練間，也可以在教練與球員間來運用。教練適時地讓球員發揮臨場表現，信任球員處理狀況球的選擇，也是一種通權達變的教練領導技巧。

事件記載（HBL報導）：

《松山險勝能仁，戰績獨走》97學年HBL高中籃賽男甲級八強賽19日第三天，……生涯首度投進致勝球的施晉堯得13分、5

籃板、2助攻、4抄截，他說：「最後一擊本要主打盧冠良，但控衛陳哲語看我有空檔，第一時間傳給我，能仁陳貴祥沒抄到球，我順勢切入，心想對方團隊犯規已滿，應不敢犯規，得以當致勝英雄！」施晉堯特別感謝教頭黃萬隆及陳哲語給他表現機會，黃萬隆說：「施晉堯狀況不錯，而臨時改變進攻點，他也不辱使命！」（HBL官方網站，2009年2月19日）

綜觀而言，球隊在比賽的現場，可由對自己和對方瞭解的程度、全隊的向心凝聚力強弱、心態有沒有準備好、教練專業能否發揮、球員能力是否被激發出水準，等等條件來瞭解雙方的比賽狀況，是故「知彼知己，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼，不知己，每戰必敗。」（03-3-01）

## 貳、組織編制論

「凡治眾如治寡，分數是也。」（05-3-02）

這是領導學的「組織編組」技巧，適用於龐大人數的「分組」方法，將成員分類、編制，軍事常以「OO小隊」為代號。在當代行政理論由韋伯（Max Weber）提出的「科層體制」（Bureaucracy）可瞭解分組分類有「專業分工」的效果<sup>8</sup>。分組過少造成單位複合性高、任務過多而繁雜；過多則造成單位任務單調無聊，並且造成「社會懈怠」（The Ringelmann Effect）等現象<sup>9</sup>。

---

<sup>8</sup> 「科層體制」請參閱王如哲等《教育行政》（2004，頁44-46）。

<sup>9</sup> 「社會懈怠」請參閱 Gill《Psychological dynamics of sport and

籃球運動中，身為教練是一人帶領整支球隊來比賽，少則12人（出賽表正式球員需要12名），多則達到20人以上，因此教練必需有組織編組的能力。通常籃球隊會分「大隊」與「小隊」，大隊就是能力、經驗、素質、資歷等綜合條件趨於成熟，準備出賽的球員所組成，通常就是18人的比賽名單。小隊是指大隊以外的球員，又稱為儲備球員，是培養將來成為大隊球員的來源。（按：大隊又稱「一軍」，小隊為「二軍」。）

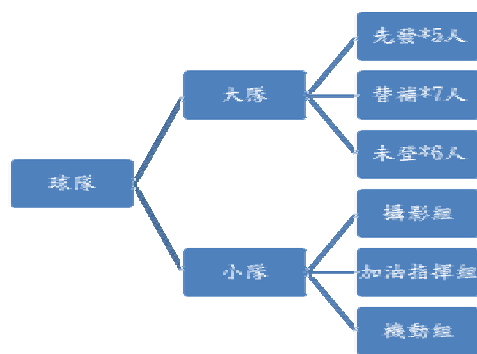


圖 4-14 球隊的分工編組

大至分為大隊、小隊後，在比賽現場，大隊的18名正式球員，在每場比賽最多有12名能夠登錄上場，其中5名為先發球員，擔任首節開場的主力先發，另7名是隨時準備上場的替補球員。有6名球員必需整場坐板凳，提戰術板、協助熱身、遞毛巾杯水等事務。而小隊必需擔任「後勤」的工作，如攝影組、機動組、加油指揮等等，從社會階層的觀點來看是屬於球隊最基層。每一位球隊成員都應該有其任務角色，越往大隊先發者越被重視，但每一位球員都應該將注意力放在比賽，觀察學習教練在比賽時的指導。

---

exercise》（2000，頁295）。

在比賽戰術的安排，教練應該依球員組合與對手特性設計幾套「小組搭配」，將可用之兵適當地組合，比如：面對需要掌握比賽節奏可採用雙控位的組合、遇到破解對方區域聯防可採用雙塔高低中鋒的組合。這些組合盡量採用在練習過的搭配，以增加小組的穩定和默契，而在比賽前再教練的「戰術單」上面寫記，視情況交代球員有這樣的安排。另外，教練在安排12名球員應先將大隊成員依位置、速度、高度、特性做分類，每個分類約2~3名球員，以利調兵遣將可供替補。這些安排都是屬於「組織編組」的一環。

「鬥眾如鬥寡，形名是也。」(05-3-02)

一系列的比賽，面對各式各樣的對手，以及每一隊的組成結構，教練應該做足功課。尤其賽程採循環賽制，將會對上分組的每一隊，面對的挑戰更是多樣、更趨複雜。在這琳瑯滿目的球員陣容，教練在「做功課」時便要清楚地掌握每一隊的「球員特性」，甚至可以沙盤推演對方呈現的陣容我方所採取的因應對策。

不論是對上任何型式的球隊，在比賽中，教練都應該將訊息有效地傳達給球員，進而型塑教練本身領導的風格。在比賽中，球員進入球場難免因壓力、情緒造成注意力窄化，教練就得透過語言、手勢、暗號提醒球員應該注意的地方，也是透過各種溝通的型式來傳達教練與球員間的連繫。每位球員就像是棋盤上的子棋，依教練指示以全局考量而行動，進而達到攻與守的目的。

「三軍之眾，可使必受敵而無敗者，奇正是也。兵之所加，如以礮投卵者，虛實是也。」（05-3-02）

孫子兵法提到的「奇正虛實」是屬於「戰術編組」的技巧。不論是己方的組織編制或是因應對方的溝通傳達，這些手段方法是方便教練採取「奇」與「正」的變化，以及製造「虛」與「實」的機會。奇正的變化，避實擊虛的觀念詳見第二節。

### 參、兵勢象石、兵形象水

「任勢者，其戰人也，如轉木石，木石之性，安則靜，危則動，圓則行。故善戰人之勢，如轉圓石于千仞之山者，勢也。」（05-3-03）

孫子將「用兵」比喻為「木石」，安靜、危動、圓行是木石的特性，也是指揮作戰的特性，說明擅於指揮的領導能讓球隊全體「動」起來。整體的優勢呈現出來，就像是球一樣開始轉動，組織便能有效運作，反之則造成組織運作不順。而且「氣勢」是一種無形確真實存在的現象，隨著攻勢帶動氣勢，隨著氣勢營造強勢，從心理學領域對「壓力」的研究可以瞭解。

籃球運動的所有進攻戰術，其中不論是策應、發動、跑位、得分都是在要求每個點不斷地「動」，藉由移動破壞對方防守的平衡。然而，「動」並非雜亂無章地亂動，否則將造成己方組織的紊亂；「動」講求地是默契配合、節奏感和時間差。孫子兵法說道「兵形象水，水之形，避高而趨下；兵之形，避實而擊虛；水因地而制流，兵因敵而制勝。」（06-3-04）因此

戰術的下達就是要讓己方的優勢對上對方的劣勢，產生「明顯落差」和「相對優勢」，以增加我方得利的機會。不論是高度、速度、準度、強度等等，依照原則配合時間、空間所變化出來的戰術是千變萬化的。「故兵無常勢，水無常形；能因敵變化而取勝，謂之神。」（06-3-04）盡情地發揮己方的優勢，有效控制己方的缺點是教練在比賽中所必需自我提醒的。

#### 肆、會戰治軍論

「三軍可奪氣，將軍可奪心。是故朝氣銳，晝氣惰，暮氣歸；故善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸，此治氣者也。以治待亂，以靜待譁，此治心者也。以近待遠，以佚待勞，以飽待飢，此治力者也。無邀正正之旗，勿擊堂堂之陣，此治變者也。」（07-3-05）

此乃孫子兵法的治軍四訣，分別為：避銳擊惰、整靜待亂、以佚代勞、勿擊雄敵。在籃球運動中，教練使用「暫停」的時機，除了戰術下達外，重要的一點在於當對方氣勢起來，或是我方節奏被壓著打，就必需使用暫停的技巧來緩衝我方球員的情緒與壓力，並在暫停時告知球員對方的破綻為何，給予適當的攻守戰術指導。簡單地說，就是在對方優勢時，利用暫停，避其銳氣，對方鬆懈時，掌握進攻。

雙方攻守往來是比賽最精彩的地方，但對球員來說，也是最混亂的時刻。由於雙方你來我往，攻守轉換的節奏加快，勢必造成體力大量的消耗，生理腎上腺素激增，以及精神心理的緊繃，若球員平時沒有接受心理技能訓練（PST），無法有效

控制緊張情緒、提升專注力，便容易產生失誤。越是節奏快、強度高的比賽，越需要教練提醒球員「冷靜」、「專注」、「放鬆」等技巧，這些要在平時訓練就需養成的技巧，才能在比賽中有效發揮。

當我方分數大量領先，應當提醒球員節奏放慢，將時間的壓力轉加於對方。由於落後的一方需要時間來追分，節奏便會想要加快，此時我方則採用「耐心」的打法，藉由「穩定的」控球與導傳，重點在於製造「高命中」的機會，其次才是消耗時間。這樣一來，放慢節奏可讓球員體力有所調節，尋求成功率的進攻，並讓進攻時間24秒有效地運用，將造成落後方時間壓力。

在場上球員雙方各5人，球員能力經過幾輪攻守教練便可知其一二。若是對方擺出強力中鋒的陣容，我方便採取外線攻勢，避開強打籃下的策略，不可因個人情緒或喜好便來個「硬碰硬」的打法，否則造成我方球員以犯規收場，氣勢被壓，唯保留我方戰力，並在需要的時刻還有兵源可用。

「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，窮寇勿迫，此用兵之法也。」  
(07-3-05)

此乃孫子兵法的「會戰八忌」，分別為勿仰攻據山之軍、勿逆攻靠山之軍、勿追擊偽敗之軍、勿強攻銳猛之軍、勿貪攻誘耳之軍、勿攔擊回朝之軍、圍攻敵軍留缺口、勿逼亡命之軍。研究者認為以上會戰八忌可分為「地型」、「敵人」、「情境」並整理成表：

表 4-6 會戰八忌

會戰八忌	原文	歸納分析
	勿仰攻據山之軍	地型
	勿逆攻靠山之軍	
	勿追擊偽敗之軍	敵人
	勿強攻銳猛之軍	
	勿貪攻誘耳之軍	
	勿攔擊回朝之軍	情境
	圍攻敵軍留缺口	
	勿逼亡命之軍	

首先，地型可決定地勢，仰攻或逆攻都是「事倍功半」的選擇，除非必要，不可以貿然行事，因為這樣會消耗我方的體能。在籃球場上指的是以小打大、以弱打強，及深入禁區或進入邊線地帶才發動攻擊，這都會造成我方不利。再者，進攻的選擇點應以我方具相對優勢的點來執行，而非挑戰對方優勢或預設的陷阱。總而言之，避開對方優勢，降低體力上與精神上的消耗。我方絕對優勢時，不要浪費多餘的體力和戰力，一方面保護主力球員，另一方面確保勝終。

最後，比賽情況已經抵定，我方確定勝出但比賽時間尚未終了，也不需要強攻再添分數，一方面保留體力，另一方面下次交手時較不會產生敵愾效應。舉例來說，甲方大幅領先20分，時間僅剩10秒，不論是勝場或積分都確定勝出，球權亦在甲方手上，乙方明顯認輸放棄防守進攻，若甲方還強攻，這樣的行為容易被解釋為「挑釁」，雖然不違反運動規則，但也不

需要「趕盡殺絕」。將時間走完，雙方握手互相打氣，不但贏了理子還贏了面子，賽後彼此仍是好朋友。簡而言之，就是在「垃圾時間」只需要將時間耗盡至槍響，讓比賽依規定完成、跑完秒數。這段時間多為二線球員上場，主力球員在場下休息準備下一次的比賽。

### 伍、將帥性格論

「將有五危：必死可殺，必生可虜，忿速可侮，廉潔可辱，愛民可煩；凡此五危，將之過也，用兵之災也。覆軍殺將，必以五危，不可不察也。」（08-3-06）

孫子兵法認為危將之過有五種情況：死拚易誘殺、貪生易被俘、暴躁易被侮、廉潔易受辱、愛民易煩勞。以上五種情況，其共通點在於「情緒管理」失控，導致做出錯誤的判斷。

第一種情況在籃球運動中，講求「團隊」的運動，若是個人主義或英雄主義造成球員不願意「分球」給隊友，一味地「蠻幹獨幹」最後將換來精疲力竭且輸掉比賽。第二種情況正好與第一種相反，球員在場上不敢出手，害怕切入，一拿到球就忙亂地傳出，這也會降低團隊進攻的能力。第三種情況則是情緒容易被激怒，被「小動作」挑釁引起不滿情緒。第四種情況是被「言語」刺激，受不了「垃圾話」而做出犯規行為。第五種情況則是看不慣隊友被欺負，而做出不合理的報復舉止。

基本上這五種情況都可以歸類在「情緒管理」的層面，優秀的球員應該學習如何控制自己的情緒，而不是讓情緒失控而傷害了團隊。而教練也要在比賽時注意球員的情緒，見其狀況

不對應立即換下，給予時間緩和並告知該如何處理與面對。

## 陸、文武治軍論

「兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已。夫惟無慮而易敵者，必擒于人。卒未親附而罰之，則不服，不服則難用。卒已親附而罰不行，則不可用。故仙之以文，齊之以武，是謂必取。仙素行以教其民，則民服；仙不素行以教其民，則民不服；仙素行，與眾相得也。」（09-3-07）

孫子兵法提出用兵以精、帶兵以親、練兵以嚴、令兵以信的觀念。在籃球運動中，球員不在多，而在於精實、好用、有效率，具備攻擊或防守的功能性球員，全看教練如何將手上現有的球員組織成一支團隊。對待球員就要像對待親生的子女一般，以球員的發展、福祉為優先，教練要明白「比賽是一時的，運動生命是寶貴的，球員的一生是長久的」，瞭解球員的需要，適時給予關心與協助。練習時便嚴格要求謹慎的態度，認真地處理每一球，把握每一次練習的機會，並給予球員「平時如戰時，戰時如平時」的觀念。最重要的是教練要以身作則，身先士卒說到做到，否則球員對教練失去信任，團隊領導就會瓦解。

在領導理論中，領導者擁有五種權力，分別是參照權、專業權、法職權、獎賞權、強制權<sup>10</sup>。參照權是這五種權力影響最為深遠的，它是一種「潛在課程」，屬於教練的言行舉止，也就是言教與身教的部份。因此，要型塑出個人正面的教練風格，貫徹教練與球員間態度的信念。獎賞權與強制權則要謹慎

---

<sup>10</sup> 「領導五權」請參閱王如哲等《教育行政》（2004，頁83-86）。

使用，不可以氾濫，該賞則賞該罰則罰，而且要給予賞罰的「詮釋」，為何賞？為何罰？都是讓球員有所依循的手段。

### 柒、將帥領導論

「兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有亂者，有北者；凡此六者，非天地之災，將之過也。……凡此六者，敗之道也。將之至任，不可不察也。」（10-3-08）

孫子兵法所提到的「將帥敗兵六過」以歸因論來分析，是屬於「內部可控」，提供教練自我審視。研究者依原文將「六過」整理如下（表4-7），並一一來檢視其意涵。

表 4-7 將帥敗兵六過

勢均，以一擊十	走兵：以寡擊眾
卒強吏弱	弛兵：下強上弱
吏強卒弱	陷兵：上強下弱
大吏怒而不服，遇敵懟而自戰，將不知其能	崩兵：部將不服
將弱不嚴，教道不明，吏卒無常，陳兵縱橫	亂兵：縱兵亂為
將不能料敵，以少合眾，以弱擊強，兵無選鋒	北兵：料敵無能

第一種情況，以寡擊眾可能犯的錯誤過於草率輕敵，低估對方的實力所造成；第二種情況，隊中核心球員各自為陣，在場上群龍無首，打起球來沒有重點；第三種情況，隊中擁有少數能力特別突出的球員，但和其他隊友配合不起來；第四種情況，教練失去領導地位，球員產生懷疑的心態，不服教練指示；第五種情況，教練放棄領導，無心帶隊，導致球隊毫無紀律潰不成軍；第六種情況，教練無法判斷敵我的優劣點，不能安排剋制對方的陣容，總是被壓著打。第一種情況和第六種情況是屬於教練的經驗和判斷能力，其餘四種可歸因於練習不足，「磨合」不夠，包括球員與球員間和球員與教練間的磨合程度。團隊的形成可分為四個時期：形成期、風暴期、規範期、表現期，教練應在訓練計畫中將「表現期」的時間點於「重要比賽」之前<sup>11</sup>。也就是要花足夠的時間在訓練上，也因為有足夠的時間才能帶領團隊經過風暴期和規範期，進而在重要比賽前及早進入表現期<sup>12</sup>。

「致勝五法」(表4-8)提供教練在帶隊時所必需具備的條件，研判對方佈陣的能力、獨立思考、責任、愛護球員與嚴格管理。其呼應「五事七計」，詳見本章第一節。

---

<sup>11</sup> 「團隊形成」請參閱簡曜輝等《競技與健身運動心理學》(2005, 頁135-136)。

<sup>12</sup> 「表現期」請參閱 Gill《Psychological dynamics of sport and exercise》(2000, 頁315-316)。

表 4-8 將帥致勝五法

地形者，兵之助也。料敵制勝，計 險阨遠近，上將之道也。	判地之能
戰道必勝；主曰：無戰；必戰可也。 戰道不勝，主曰必戰，無戰可也。	知戰之智
進不求名，退不避罪，唯民是保， 而利于主，國之寶也。	保民之心
視卒如嬰兒，故可與之赴深谿；視 卒如愛子，故可與之俱死。	愛卒之情
厚而不能使，愛而不能令，亂而不 能治，譬若驕子，不可用也。	嚴管之威

### 捌、戰地領導論

「凡為客之道，深入則專，主人不克，掠于饒野，三軍足食，謹養而無勞，併氣積力，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。」（11-3-09）

在軍事行動，軍隊深入危險區域則進入戰鬥模式，此情境下所仰賴的是平時訓練而得來的戰鬥技能與求生本能，不能再依靠他人。「兵士甚陷則不懼，無所往則固，深入則拘，不得已則鬥。」（11-3-09）因為不能依靠後援，於是激發出誓死如歸的意志。

這在籃球運動中，教練是戰術設計的指揮，球員是執行者，教練無法替球員上場打球，球員不能永遠依靠教練，必

需學會如何去面對比賽，學習如何去處理比賽。

事件記錄（紀錄片）：

教練：靠你一個人殺是不夠的，所有人都要準備好。你們不可能靠教練的，你們要靠自己在球場上。……加油！如果我們要贏強隊，要進 final 4（四強），靠你一個人殺是不夠的，一定要所有人都準備好。你只有專注在當下，球來了，GO，GO，GO！（松山高中《從零開始》NIKE 紀錄片）

「是故，其兵不修而戒，不求而得，不約而親，不仙而信，禁祥去疑，至死無所之。……」（11-3-09）在特殊情境下，遇到共同威脅，產生共同目標，同仇敵愾的情緒被激發，唯有去除個人主義，以團隊的力量對抗共同的敵人。面對比賽的情境，球員便會團結起來。在帶隊的過程中，平時隊上又分為數個小團體，但遇到比賽的情境，小團體變得不明顯，而是為了贏得比賽而努力。

「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。……故善用兵者，攜手若使一人，不得已也。」（11-3-09）

「擊其首，則尾至，擊其尾，則首至」這觀念正好就是「防守補位」的方法；「擊其中，則首尾俱至」這也是「包挾防守」的精髓。依據這樣的方式做為防守的戰術設計，加強團隊防守，正好符合以眾擊寡的方法論。

當團結一致時，隊員之間懂得互相扶持幫忙，由數十人

所組成的球隊，運作起來就像是一支完整的團隊。這在籃球運動中給教練和球員有所警示：越到比賽的關鍵，球員要越專注。球隊若陷入苦戰（例如：需要打外卡賽或敗部）則球員更要團結一致，尋求最後的一線希望。強調團隊的戰力，促進球員們場上場下齊一心力的「肝膽相照」，激發出超水準的表現。

「將軍之事，靜以幽，正以治，能愚士卒之耳目，使之無知。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。若驅群羊，驅而往，驅而來，莫知所之。聚三軍之眾，投之于險，此將軍之事也。」（11-3-09）

指的是戰地領導模式，分別為「作風深沉」、「行事隱密」、「決策果斷」。教練在比賽時應有的特質表現：冷靜、沉穩、智謀、果斷。舉例來說，現任 NBA 湖人隊教練——禪師傑克森（Phil Jackson），是當代經典代表之一。

#### 第四節 比賽方法

本節是以「球員」觀點為主，球員在球場上以「戰術」及「戰鬥」層次的分析。其戰術部份與本章第二節相貫通，訓練就是比賽的模擬，比賽就是訓練的驗收。

##### 壹、奇襲造勢論

「紛紛紜紜，鬥亂，而不可亂也。渾渾沌沌，形圓，而不可敗

也。亂生于治，怯生于勇，弱生于強。治亂，數也。勇怯，勢也。強弱，形也。」（05-4-01）

戰場上一觸即發，軍事行動一旦展開，周遭環境勢必混亂。籃球場上雖然比起真實的戰場結構，在標準化與規則化下簡單許多，但場上的球員必需組織進攻才能有效得分。而這段可以提供球員在球場上所面對混亂的場面，並分析場面的一切。

籃球比賽常遇到攻守快速轉換的情況，球員容易陷入得分低潮、失誤等負面表現所影響，此時除了教練適時地「喊暫停」從新佈局外，球員必需分析場上的情況，並快速地自我調整。首先，越是混亂的情況，越要告訴自己與隊友「穩下來」、「打一個」或是「守一個」，試著找回己方在球場上的節奏。治（嚴整）、勇（勇敢）、強（強大）是球員所追求的，可透過數（組織）、勢（兵勢）、形（部署）等手段來達到目的。事實上，組織和部署是連貫相牽動的，「控球」通常是球場內的指揮官，判斷球場的強邊與弱邊，運用跑位、傳球等技術將球員之間「連線」，完成得分的目的。我們常常看到的助攻方式以「空中接力」（Alley-oop）最令人津津樂道，當組織部署完成得分，隨之而來的就是「勢」，將帶起全隊氣勢。

瞭解氣勢會影響到球員的信心，打亂對方攻勢或防守節奏，首要條件是自己不能自亂陣腳、要有信心。清楚地分工，誰負責得分，誰扮演苦力，每一位球員明白自己在團隊的角色。

「善動敵者，形之，敵必從之；予之，敵必取之；以利動之，

以實待之。故善戰者，求之于勢，不責于人，故能擇人任勢。」  
(05-4-01)

懂得部署的控球員，指揮自己的隊友移動，並促使對方防守被迫跟著移動，破壞對手防守平衡，最後營造出有利我方進攻的態勢，再採取得分。但對方並不會乖乖地聽從配合，因此要製造出「假訊息」擾亂對方視聽判斷，如假傳、假擋、反跑等假動作讓對方移動到我方有利的位置。但通常不是因為對方到了自己預設的位置才能發動進攻，而是好的控球員能利用彼此「相對的空間」創造出得分的機會，是順勢而為的。這樣順勢而為的呈現，往往是球迷最愛的「妙傳」或「十大好球」精彩鏡頭。如何將全體球員部署在適合的位置，營造出己方的優勢，而不在於執著（強求）球員的先天能力是很重要的。

## 貳、虛實戰術論

「進而不可禦者，衝其虛也；退而不可追者，速而不可及也。」  
(06-4-02)

這裡所強調的是「攻擊選擇」和「退防速度」的重要。籃球場上球員與球員間的對抗有高度、強度、準度和速度，基本上球員在攻防之間要判斷彼此的優勢和劣勢，並採取適合自己的出手方式。然而，每一位球員都必需瞭解「命中率」的概念，在出手的同時便要同時具備「卡位」、「搶籃板」的積極動作，在瞬間判斷退防與否的決定。一般而言，「後

衛」所處的位置較屬於遠離籃下的外圍區域，擔綱退防最快的角色，但所有球員都應該表現出快速回到防守位置的心態，才能展現出團隊的戰力。

「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，雖劃地而守之，敵不得與我戰者，乖其所之也。」  
(06-4-02)

對方若擺出高大的陣容，目的是在鞏固籃板或是想要強攻籃下，此時我方則可以使用「以快打高」的策略。「以快打高」的打法先決條件是我方球員控球、速度處於相對優勢，目的在利用不斷地「移動」製造出手的機會，避開陣地戰模式的高大打法。這樣一來，再高大的球員也要跟著我方的速度移動，若能採用快攻或外線的攻擊，那麼高大的球員就得被迫快速移動或是拉到外線防守。這樣一來，對方籃下的威脅便減少，而且對方容易因體型和速度而流失體能。這樣就是避開對方優勢，攻擊對方劣勢的策略。這裡強調的兩點：1.攻擊一打弱點。2.防守一回防求快，設下後防，使對方不易快攻。

「形人而我無形，則我專而敵分，我專為一，敵分為十，是以十攻其一也。則我眾而敵寡，能以眾擊寡，則我之所與戰者，約矣。」(06-4-02)

表 4-9 快攻遭遇戰的打法策略

我方/對方	基本策略
1on1	若對方較弱勢，採取強攻
2on1	以少打多，採用分球、切入的打法
2on2	雙方對上，與1on1雷同
3on1	以少打多，有絕對優勢，應速戰速決
3on2	以少打多，與2on1雷同
3on3	雙方對上，與1on1雷同，可採取交叉進攻，類似3人8字

這些觀念打法必須建立在每位球員「積極」的態度上，一有機會便以快速跑鋒的形勢出現，也就是「箭頭要跑出來」，才有機會營造「以多打少」的局勢。

「吾所與戰之地不可知，不可知，則敵所備者多，敵所備者多，則我所與戰者寡矣。故備前則後寡，備後則前寡，備左則右寡，備右則左寡，無所不備，則無所不寡。寡者，備人者也；眾者，使人備己者也。」（06-4-02）

快攻所採取的「跑轟戰術」在於速度發動後，每一位球員都有外線、切入的能力，而且因為積極主動營造出我方處於「多點進攻」的形勢。這樣防守者所要判斷的目標一多，守起來就更為吃力，更處於被動的狀態。

另一種，破聯防的打法也是利用多個進攻點，迫使對方防左不及防右、防內不及防外，最後失去防守的重點或重心，

造成空檔的出現。

「故知戰之地，知戰之日，則可千里而會戰。不知戰地，不知戰日，則左不能救右，右不能救左，前不能救後，後不能救前，而況遠者數十里，近者數里乎？以吾度之，越人之兵雖多，亦奚益于勝哉？故曰：勝可為也，敵雖眾，可使無鬥。」（06-4-02）

在進攻和防守的情境下，包括兩個元素，一個是空間，另一個是時間。要在球場的哪一個地方出手？出手的高度在哪裡？即便防守員明白誰會執行最後一擊，但未必能抓到出手的時機。NBA 史上有名的「致命一擊」執行者莫屬麥可喬丹（Michael Jordan），防守他的球員都知道球會傳到他手上，但卻還是讓他出手了，而且根本不知道他什麼時候跳了這麼高，而已經在空中將球投出去了。這是他早期的經典畫面，但到了後期他不但可以執行最後一擊，更能夠將球分給隊友，讓隊友完成最後一擊取得最後的冠軍。這下防守的球員就更頭痛了，因為全部的球員就算守住了喬丹的球路、他的行進路線、出手的空間，但相對地漏掉喬丹的隊友，便製造了最大的空檔<sup>13</sup>。

「故策之而知得失之計，作之而知動靜之理，形之而知死生之地，角之而知有餘不足之處。」（06-4-02）

---

<sup>13</sup> 1996-1997 賽季，總冠軍賽第 6 戰終場前由喬丹發動最後一擊，被爵士隊包夾防守，喬丹順勢將球傳給隊友 S. Kerr，由隊友完成最後一擊，最終比數公牛 90:86 贏得史上第 5 座總冠軍（NBA Dynasty series: Chicago Bulls the 1990s）。

球員平時應該透過比賽影像、數據來情蒐可能對上的球員，瞭解對方的習慣動作、優點、缺點等。在比賽時可以採用「試探性」的攻擊步，觀察對方的防守動作和團隊部署，最後決定進攻路線、出手方式、身體對抗，實際地競技較量然後知道自己所不足的地方，並不斷地自我修正。

「故形兵之極，至于無形；無形，則深間不能窺，智者不能謀。因形而措勝于眾，眾不能知，人皆知我所以勝之形，而莫知吾所以制勝之形；故其戰勝不復，而應形於無窮。」（06-4-02）

經過無數次的修正，最後，具備了各種攻守的技術，還必需明白一點：變通——不能拘泥於某一種打法，僅仰賴一種打法，或是依靠某一位主力球員，這都不是最好的方式。打法應求多變，打點應求遍地開花，以全面提升團隊戰力才能激發出驚人的效果。

事件記載（HBL報導）：

《大洗牌HBL，松山、普門NO.1》松山能奪下隊史首冠，最興奮的當屬總教練黃萬隆，他從民國八十五年起整整十二個年頭才嘗到冠軍果實。以往松山防守勝過一切，黃萬隆也嚴厲對待球員；經歷多次挫敗，他聽從好友建議改為攻守兼顧的球風，更學習寬容對待小球員。（中國時報，2009年3月23日）

《松山力克能仁家商，男甲級首度封王》黃萬隆說：「帶兵十幾年，總算熬到第一座冠軍，而這遲來的冠軍給我最大啟

示是，以後要改變打法，不再拘泥於某一策略，或執著於某些堅持！」（麗台運動報，2009年3月23日）

### 參、用兵九變論

「凡用兵之法，將受命于君，合軍聚眾；圯地無舍，衢地合交，絕地無留，圍地則謀，死地則戰；途有所不由，軍有所不擊，城有所不攻，地有所不爭，君命有所不受。」（08-4-03）

首先，孫子點出軍事行動是由上級所發出的軍令，接著以地形五變和攻守四變的情況，來說明「計畫趕不上變化」的道理。

在籃球場上，球員依照教練的指示來面對比賽，教練會給予一些原則或計畫的指導，比如說基本的比賽觀念。然而，上了場未必會和教練所假設的情境一模一樣，真正的比賽情況必定是千變萬化的，這時候球員只能將「原則」或「指示」作為參考，採取「變通」的方式而不是呆板地盲目執行。

教練也要學習如何將「決定權」與球員分享，而非一味地「獨斷獨行」，視情況給予球員有所發揮的空間。若球員沒有照教練交代的戰術來執行，可在事後和球員溝通，瞭解其原因與動機，這樣也可促進教學相長，未嘗不是一種學習。呼應本章第三節「君王統御論」所提「通權達變」。

「將通于九變之利者，知用兵矣。將不通于九變之利者，雖知地形，不能得地之利矣。治兵不知九變之術，雖知地利，不能得人之用矣。」（08-4-03）

懂得變通的人，才是懂的作戰的人。在軍事行動中，地形的熟悉是最基本的，但是知道地形卻不懂的「九變」的道理，效果就大打折扣。就好比籃球場上，每一位熱愛籃球、從事比賽的教練或球員，都有著一定的籃球知識，瞭解打籃球的規則、技巧、戰術等原則，但比賽是多變的，若不能變通，豐富的所學就只好大打折扣了。

#### 肆、相敵

「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。……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。」（09-4-05）

短兵相接，依據對方的動靜來判斷其下一步動作，懂得「觀察」還要能正確的「分析」才能提供正確的「判斷」。從細微處察覺環境的變化，是見微知著、一葉知秋的判斷，在「混沌理論」的「蝴蝶效應」便是在解釋從小細微處發現大環境的改變。軍事行動的應用是以「動靜」、「草獸」、「塵埃」、「言辭」、「佈陣」、「體能」、「士氣」、「補給」、「統御」、「企圖」等現象來取得訊息，孫子兵法將之稱為「相敵」。對方不會將這些「訊息」主動告訴我方，甚至盡可能地要隱密起來，但在行動中仍然會有蛛絲馬跡可以發現，這些訊息就成為我方行動的參考依據。在籃球場上值得運用的多為「觀察對方的互動」，孫子兵法所提到的「體能」、「統御」等可以直接在籃球場上應用。

「仗而立者，飢也。汲而先飲者，渴也。見利而不進者，勞也。」  
( 09-4-05 )

觀察對方的體能，若前方有機會進攻，卻放慢速度，或是防守的腳步跟不上，導致容易防守犯規，都表示體能開始下滑，需要休息卻還在場上，是疲勞的現象。

「諄諄翕翕，徐與人言者，失眾也。數賞者，窘也。數罰者，困也。先暴而後畏其眾者，不精之至也。」 ( 09-4-05 )

比如說在關鍵時刻，對方的主力球員並未受傷休息時間也足夠，但卻不被換上場，就可能是被「冰」起來，而會採取這樣的選擇可能是教練與球員溝通上出了問題。

#### 伍、攻擊五戰術

在這段是將「進攻」分別以準備、啟動、標的、速度、途徑來分析其原則，以分化、利動、擊虛、速戰、迂迴等原則來闡釋。

「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，卒離而不集，兵合而不齊。」 ( 11-4-07 )

這是以進攻的「準備」來說明，屬於「分化原則」。軍事行動與籃球運動在「強調團隊」上是頗為相似的，團隊的重要是因為行動一致、互相支援、共同行動、以眾擊寡，以發揮「一

加一大於二」的效果。因此，破壞對方所預設的的相依聯繫，就可以打亂對方的陣型和防禦。這裡指的是使對方「前後無法呼應、團旅無法相依、官兵無法相救、上下無法聯繫、士卒無法聚集、部隊無法成陣」，以籃球場上的情境來舉例：底線發球，雖然進攻24秒是以球發進並由球員接觸時才開始跑秒，但「攻擊行為」在此時就已經算是啟動，利用快速沉底，迫使對方向後退防，防守範圍加大，前後分散，左右拉大，容易發生防守上的失誤。這樣的方式常常用來破解全場壓迫防守，利用空間的拉大和快速的傳球推進而讓對方防守顧前而失後。

若明白這樣的原則，發球或傳球至少有「3個方向」、「3種距離」和「4個點」的選擇，其目的在撕裂對方的設防，讓球能順利推向前場進攻。3個方向是指左、正、右；3種距離是指近、中、遠不同的距離來移動接球；4個點指的是場上準備接應的球員。除此之外還能應用「交叉掩護」、「反跑」、「單擋」等技術來作空間的變化，用來擺脫對方防守，這些技術常常在「炸彈開花」的戰術跑位中可以觀察到。

「合于利而動，不合于利而止。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。」（11-4-07）

這段是以進攻的啟動、標的、速度和途徑來說明「利動」、「擊虛」、「速戰」、「迂迴」等原則。利動：進攻要有組織，不是盲目瞎跑。擊虛：進攻要打對方的弱點、防守的漏洞。速戰：進攻可以是簡單、有效的方式，不一定要花俏「兩分最可愛」。迂迴：進攻要運用假動作，比如假傳真切的方式，也可

以運用由內打外（inside-out）或由外打內（outside-in）等方式來得分，多導傳來製造得分的機會。

## 陸、開戰方法論

「不知諸侯之謀者，不能預交；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，此三者不知一，非霸王之兵也。」（11-4-08）

這段是在強調外交偵察、地形偵察、地利嚮導的重要性。不瞭解諸侯列強的戰略，就不能與之結交；不瞭解各種地形的變化特性，就不能行軍；不善用嚮導的軍隊，就不能得其地利，這三個部分進一步分析。第一部分：結交盟友是戰略上的考量，但也有其風險，若不能摸清對方的目的，是很危險的，結盟的背後很可能是讓己方的情資暴露。第二部分：地形的變化與特性，在軍事行動中足以讓軍隊受阻或得利，這是考驗雙方在有限的「時間」內對「空間」的運用，進而達成所預定的目標——戰勝。第三部分：嚮導則是重視「經驗」的表現，凡是虛心請教不分貴賤，因為聞道有先後術業有專攻，即便嚮導不是出身將相，但對當地環境、氣候熟悉的程度，就是軍隊所借助取勝的要關鍵。以外交偵察、地形偵察、地利嚮導這三部分，來檢視在籃球運動中的情境：

一、外交偵察：賽前各隊有所謂「友誼賽」的活動，或是賽程大會所設計的「熱身賽」。在這之間教練安排這樣的練習比賽，目的在於「練兵」，雙方自然不會精銳盡出，比賽的氣氛也不比正規比賽，會有所保留，就是不希望

自己的實力被對方摸透。

二、地形偵察：籃球場上的空間運用，詳見於本章第二節「九地」。

三、地利嚮導：「重視經驗」是「嚮導」的精神，在球隊中除了總教練外，可視情況設助理教練、訓練員、防護員等，其功能在於加強球隊高層的專業，提升指導層級的效能。以助理教練而言，又可分為體能教練、戰術教練、心理教練、特定位置教練（如：中鋒教練，特別指導中鋒動作的助理教練，他可能過去是很出色的中鋒球員退役後擔任助理），NBA湖人隊總教練為傑克森，另有助理教練，由三角戰術的發明人溫特（Tex Winter）及中鋒教練賈霸（Kareem Abdul-Jabbar）擔任。在此，以HBL來說，這些「嚮導」的來源有一部分是來自「學長姐」（畢業校友），這樣的成員可以幫助總教練和球員間的溝通、傳承，是球隊無形的資源。

「夫霸王之兵，伐大國則其眾不得聚，威加于敵，則其交不得合。是故不爭天下之交，不養天下之權，信己之私，威加于敵，故其城可拔，其國可墮。」（11-4-08）

強者攻擊，在於讓對方措手不及，讓對手還來不及整合就遭到擊潰。所以不一定要盲目的結盟，不需要借由他國來建立自己的權勢，對自己要有信心，靠自己的力量。

這在籃球運動情境中，遇到分組「循環賽」的賽制就容易發生。由於循環賽的賽制是由勝負場數、積分等來決定晉級，若是分組比賽的A隊伍已經確定晉級，後面的比賽便可

以當練習來練兵。這時候 B 隊和 C 隊皆差一勝亦可晉級，但只剩一隊名額，就容易發生「不正常的」比賽，若 A 隊與 B 隊私交較好，很可能就發生放水的情況。但 B 隊若抱著「依靠 A 隊」而取得晉級的想法，那是很不明智的帶隊領導，一來違反運動公平競爭的原則，二來依靠他人所取得的勝利是空洞無意義的。因此，好的教練領導就是要以身作則，教導球員「靠自己的力量」來打每一場比賽，這樣得來的勝利才有意思，就算輸球也算是雖敗猶榮。這樣的教育球員，才能塑造球隊自立自強、強悍自信的風格，才是朝強者邁進的康莊大道。

**「施無法之賞，懸無政之仙，犯三軍之眾，若使一人。」**

**( 11-4-08 )**

戰事開打，全國上下進入「緊急狀態」，也就是「非常時期」，在現代是以總統發佈「緊急命令」為指標。其代表國家面臨重大考驗，軍民的生命受到威脅，因此許多「平常的規定」顯得「不足」，為求「效率」而採取的「非常措施」。打破一般限制——建功者重賞，疏失者重罰，並且一視同仁，不得寬待。

**「犯之以事，勿告以言；犯之以害，勿告以利；投之亡地然後存，陷之死地然後生。」 ( 11-4-08 )**

軍事行動重視「隱密」，其目的在戰場上求勝，在戰略上求生存。從將領的觀點而言，「服從，是軍人的天職」上

級交代的任務就是命令，為求保密和總體戰略考量，是不需要讓執行任務的小兵瞭解多餘的機密，以免節外生枝。再者，從基層小兵的觀點而言，只知道危險而不知道有利面，是可以激發其戰鬥意志，置之死地而後生，集中注意力完成任務並活著回來。若告知有利面，人的依賴性將會拖累意志，且戰場變化多端，有利的因素隨時消失，是不可靠的，和前段相呼應——在戰場上靠的是自己，而不是靠別人，更不是靠僥倖或運氣。

**「夫眾陷于害，然後能為勝敗，故為兵之事，在于順詳敵之意，併力一向，千里殺將，是謂巧能成事。」（11-4-08）**

戰爭，勝負是結果，最後勝者為王，敗者為寇，是一種極為殘酷的現實。然而，軍事行動卻是戰爭的過程，這必需在一定的空間上，共同的時間內才會發生。這段時間是漫長的，若雙方實力相當勢必你來我往，難分難解，但勝利者永遠只有一個，取得勝利的一方往往是掌握「關鍵期」一股作氣擊敗敵方。因此孫子的智慧警惕世人，開始得利者若不能守成，最後將落得一敗塗地；而真正的王者，並不會因為過程中一時的不順而放棄，而是等待機會，把握機會，甚至創造機會，而這「機會」指的就是「關鍵期」。

以上三段是孫子兵法在戰鬥層面的「軍隊管制」，運用在籃球運動中也是如此。比賽是整季訓練的考驗，對球員和教練來說都是最期待的「非常時期」，因此教練可以運用「權術領導」來激勵球員，激發其運動表現水準。教練在安排先發陣容以及臨時換人等，只需要「簡單」而「直接」告訴球員

上場的任務，不需要解釋為什麼要這樣安排，因為沒有時間，也不需要浪費時間。給球員過多的訊息，反而容易造成球員分心，注意力無法聚焦。教練要告訴球員上場後可能會面臨的挑戰，如對方的攻勢、強度、碰撞等，讓球員有心理準備奮力一搏；但不需要過度提及我方優勢，避免球員驕傲自滿反而有失水準。並強調在球場上只能靠自己，打出屬於團隊的風格，不可以依賴教練，更不可以存有僥倖的心態，唯有穩紮穩打才是強者的必經之路。球賽完整一場有四節，整場比賽過程落後是常有的情況，但要分數咬住，把握每一球，順勢追擊並在第四節槍響前超越對方，那就是勝隊——贏一分也是贏，輸一分就輸了，球場的比分決定勝負，而分數就是殘酷的現實。

楊育欣（2009）大專籃球賽報導：

台師大首次封王，全場師生很興奮……石明宗賽後笑咪咪拿出「錦囊妙計」，小紙條攤開寫著「一分哲學」，「我告訴球員們不要緊張，不要理會壓力，不要在意裁判判決是否爭議，不要在意在主場打球、校長在看，因為我們贏1分就好」。最有價值球員台師大中鋒吳岱豪說，教頭的「一分哲學」很受用，「贏1分就好這句話，聽起來就沒什麼壓力，大家打起來有差，不會緊張」。（聯合報，2009年3月5日）

「政舉之日，夷關折符，無通其使，屬于廊廟之上，以誅其事，敵人開闔，必亟入之。先其所愛，微與之期，賤墨隨敵，以決戰爭。是故始如處女，敵人開戶，後如脫兔，敵不及拒。」

（11-4-08）

準備作戰的時候，進入非常時期要將「入口」封閉，避免閒雜人等自由進出，不以使節來往，於廟堂審慎計議，以決定戰鬥相關事宜。戰事開打，敵人展開攻勢，不要順其意，打對方所預計的戰法，而是要讓對方有所牽制。孫子將「行動前」比喻為「安靜的處女」，將「行動開始」比喻為「快速的脫兔」。

這段是在說明「開戰的程序」，封閉入口、禁止雙方交流，對外為是避免情資外洩，杜絕我方情報失利；對內是調整內部，慎重其事，讓兵將處於生理狀況、心理狀態等「備戰」的情境。當戰鬥準備展開，注意力、應變力和觀察力容易隨情緒高漲而窄化，因此要保持冷靜，觀察對方的攻勢和弱點採取相對策略。這樣就是「敵不動我不動」的技術，因為在戰鬥上一旦「啟動」便等於告訴對方行動的優劣處，破綻便成為了另一方的攻擊重點，一旦行動便要速戰速決、一股作氣。

籃球運動中，「開戰前的程序」就是提前來到比賽場地的那一刻，直到哨音響起的那段時間。嚴格說起來，這段時間還可推前至球隊比賽前進入住宿飯店的那一刻開始算起，賽前的情緒會隨著時間越接近而越緊張、興奮，而這段時間教練應教導球員如何做「最後的調整」，包括生理與心理兩個層面。將可能影響的「外在因素」降到最低，要求球員團體行動，不得私下赴約玩樂，以免心情起伏或狀況失調。保持清楚而冷靜的頭腦準備應戰。

賽前教練與球員透過「集合」開會，傳達戰術的安排、敵我雙方的分析、叮嚀與提醒等等，針對不同的對手而作相對應的指示。這樣形式的集合開會最常在賽前一天的下午或晚上，以及最後準備階段的「球員休息室」。其目的在統整訓練的要

點、戰術的指示、調整賽前的情緒、瞭解球員生心理的狀況等等，為接下來的比賽做最充分的準備。

哨音響起，以跳球的方式開始比賽，掌握持球者先進行進攻，反之防守。基本上，對方若採取外線陣容，我方以 3-2 聯防擴大防守；對方採取內線陣容，我方則以 2-3 聯防來鞏固禁區，這就是不讓對方能夠輕易得逞，依對方排出的陣容陣型採取相對應的打法來「奪其所好」。我方先獲球權應採取快速強攻，先馳得點；若對方先獲球權，要快速進入防守位置，注意力集中觀察對方攻勢，判斷其球路，伺機斷球快速反攻。攻勢一旦發動，所有球員要全力跟上，氣勢才會帶起來，在場上處於戰鬥狀態的球員必需瞭解，對每一球的態度都要盡己全力來融入團隊的攻防；教練若見球員散漫拖累，就立刻換下瞭解原因，給予適當的指導。

## 第五章 結論與建議

透過《孫子兵法》系統地檢視籃球運動四大層次：球團經營、球隊經營、教練行為、比賽方法，研究者認為四者關係，兩兩相對，並有重疊處。比如說球團經營強調行政權，球隊經營強調專業權，但兩者都包涵了「教練角色」的決策；球隊經營著重訓練期，教練行為著重比賽期，但兩者也都是以「教練」的角度來說明；教練行為是以教練觀點為主，比賽方法是以球員觀點為主，但兩者都是在說明「處理比賽」的觀念。本研究為了「分類」而採取劃分四個層次來分析，但回到真實的情境中這四個層次是「一體的」、「循序的」，從行政人員、教練團到球員，蘊含了戰略、戰術、戰鬥一系列的關係。如同「光譜」一樣，因此研究者將研究架構圖以「紅橙黃綠」的系列色彩表示。

《孫子兵法》是古代兵書，這點必需注意「時間」與「空間」的背景，其用字遣詞如「國」、「君」、「諸侯」、「將帥」、「兵卒」皆是「軍事情境」的用語，研究者認為應用於「籃球情境」時應強調其「哲學」、「觀念」，必須依照不同情境經由「轉換」的思考才能活用。比如說「**兵者，國之大事，生死之地，存亡之道，不可不察也。**」（01-1-01）「國」在孫子的軍事情境指的是「國家」，「兵」是國家的部隊，從屬於「國」這個團體組織；但轉換到本研究的籃球情境指的是「學校」，「部隊」的概念也要轉換成「球隊」。（按：「轉換」的用法已經商經企管研究普遍使用，其「國」代表公司或組織團體，其「兵」則是隸屬的職員或團隊。）

不論是「君王與將領」或是「將帥與兵卒」，這是階層上的相對程度，研究者認為可以用「上對下」來統稱，所以

其哲學觀念是可以依情境或觀點而轉換的。以學校（球團）角度來看，是校長與總教練的關係；以球隊角度來看，是教練與球員（主力球員或隊長）的關係。

本研究希望能提供球員、教練、球團在經營、比賽等實務的幫助，尤其是在「思想」方面，換言之，就是透過《孫子兵法》的系統研究來提升「籃球智慧」。其中包括領導學、哲學、心理學、社會學、管理學、教育學等等，由此可見這是「跨領域」的實證研究，並非單一的科學。事實上，也提醒我們「教練」一職應當具備上述各種知識背景，唯有不斷充實自我，進而結合實務經驗，逐步邁向成功。

但研究者認為並不是精通《孫子兵法》便能成為「無敵」，畢竟球場上的競爭就如同戰場上的生存，所有的智慧還需仰賴體能、技術才得以發揮。球員，唯有不斷練習，才會進步；教練，需要生理學和訓練法的幫助，才能鍛鍊球隊。因此，研究者建議《孫子兵法》的介入，是在具備基本動作、基本體能的前提下，讓球員、教練「精益求精」、「創造巔峰」，否則只是紙上談兵，淪為空談。（按：此處的「巔峰」指的是個人與自己先前的比較，而非與他人的比較，強調的是自我突破。）

諸如生理學、訓練法、營養學等教練科學，在籃球運動中也是重要的一環，但在本研究無法討論。《孫子兵法》的源自於「軍事」，在軍事情境的火攻（12-4-09）與用間（13-2-10 & 13-4-10），基於「場地環境」與「運動精神」因素或原則，研究者認為不適合應用於籃球運動，因此不進行討論。這是軍事與運動的「非交集」之處，也可以說是「研究限制」；換言之，本研究僅探討兩者「交集」之處。

《孫子兵法》論述「地形」的部分，由於軍事戰場遍及高

山流水，而運動場經過「標準化」與「規則化」而相對地趨於規格、標準、簡單、一致，因此在「行軍宿營論」（09-4-04）也不在本研究中討論。

本研究依據《孫子兵法》之架構（程國政，2008）以系統化、地毯式逐一歸納分析，由孫子兵法的透鏡，來審視籃球運動，給予研究者瞭解戰爭與球場之間的系統，也讓研究者本身在職教的過程中，對於「比賽的解讀」有著更多層次的體悟。補足過去「斷章取義」的論述研究，並以文獻報導、心理理論、影像紀錄等史料來提升研究的「內容效度」。所採取的研究方法為資料蒐集、文本分析及詮釋法；設後研究希望能進入球隊，實地參與訓練與比賽，採用「觀察」、「訪談」與「田野調查」等研究方法來進行相互實證，提供球員、教練與研究人員參考。

在質的研究，「人」本身就是一項研究的工具，所謂的主客觀意識並非可以衡量出一個精準的數字，唯有在當下，這個時間和空間的狀態下，將所見所聞忠實地呈現，知之則知之、不知則不知，對於可以詮釋的現象用文字呈現出來，對於無法呈現的也要清楚地交代。比如說本研究的火攻和用間，研究者並不會強加敘述硬是加諸於籃球場上之應用，並且清楚說明為何不在本文探討，這就是忠於原本，而用文字精準地把心中所思寫下來，這就是質的研究所強調的效度。

也因為「時間」和「空間」的因素，又有人質疑：「那麼在本文的歸納及編碼，會不會因為時間和空間的不同，而有不同的結果？」是：「可能會不一樣的。」那是因為在質的研究中，既然是以「人」為研究工具，那麼就得接受因時空背景而產生的變化歷程。

這是一個很棒的問題，我本身的回答簡單地說，研究者今天所見所聞，甚至所寫下來的文字，很關鍵的一點在於研究者本身的經驗背景，十年後的經驗不同了，回頭再來看這份研究，或許角度不同，其詮釋的方式就不同了，因此在看質的研究必需回到「當下」也就是需要瞭解這份研究的時空背景，那才是有意義的。於是又被問到：「那這樣我們又該相信何者？」我的回答是：「相信自己吧！」

在做研究，人們總是相信自己的研究是最真的，然而，世界上並沒有百分之百的真理，我們只能說這份研究有極高的價值，它僅「趨於」真理。於是，我們必需謙卑地面對那些可能因時空轉換後所留下「待修正」的部分，發現後積極地修正它，而這一連串的歷程，是動態的，而非固定不變的。我相信，這份研究有許多地方還需要不斷修正，正如同籃球場上的基本動作，就是不斷地修正，最後才能如火純青。

## 參考文獻

中文部分：

HBL 官方網站 (2009)。松山險勝能仁，戰績獨走。線上檢  
索日期：2009年2月19日。網址：

<http://hbl.shssf.edu.tw/modules/tadnews/index.php?ncsn=1>

HBL 官方網站 (2009)。青年剛好輸南湖，新榮遭淘汰。線  
上檢索日期：2008年12月30日。網址：

[http://sports.hinet.net/news\\_detail.jsp?s=32882](http://sports.hinet.net/news_detail.jsp?s=32882)

HBL 官方網站 (2009)。南山高中提前晉級，松山高中繼續  
連勝路。線上檢索日期：2009年10月2日。網址：

<http://hbl.shssf.edu.tw/modules/tadnews/index.php?nsn=345>

HBL 官方網站 (2009)。師徒再對決，松山黃萬隆再贏廖魁  
誌。線上檢索日期：2009年10月3日。網址：

<http://hbl.shssf.edu.tw/modules/tadnews/index.php?nsn=347>

HBL 官方網站 (2009)。聲明。線上檢索日期：2009年1月  
5日。網址：

<http://hbl.shssf.edu.tw/modules/tadnews/index.php?nsn=100>

中國孫子兵法啟發希爾贏球 (1999, 5月17日)。民生報，  
11版。線上檢索日期：2009年4月17日。網址：

<http://udndata.com/>

- 王如哲、林明地、張志明、黃乃熒、楊振昇〈2004〉。教育行政。高雄：麗文文化。
- 王培智、王軍（2004）。孫子兵法與籃球比賽。武漢體育學院學報，38（2），114-115。
- 王瑞瑾、黃永昌（2005）。以孫子兵法的智慧探討超級籃球聯賽。大專體育學刊，7（3），1-10。
- 吳文忠（2001）。體育史。臺北市：國立編譯館。
- 吳妍蓉（譯）（2004）。奧林匹克的誕生。臺北市：貓頭鷹。（Judith Swaddling, 1980, 1999）
- 吳錫德（譯）（2003）。文化全球化。臺北市：麥田。（Jean-Pieree Warnier）
- 李亦伸（2006，6月3日）。孫子兵法以長攻短。民生報，B5版。線上檢索日期：2009年4月17日。網址：<http://udndata.com/>
- 李宇載（2003）。籃球高手：籃球絕技圖解手冊。臺北市：星光。
- 李思嫻（2008，5月27日）。adidas 孫子兵法鞋款。聯合報，D7版。線上檢索日期：2009年4月17日。網址：<http://udndata.com/>
- 李啟明（1992）。孫子兵法與波斯灣戰爭。臺北市：黎明文化。
- 林樑（2008）。向超級巨星學習籃球技術（初版四刷）。臺南市：信宏。
- 松山力克能仁家商 男甲級首度封王（2009年3月23日）。麗台運動報。線上檢索日期：2009年12月28日。網址：

[http://www.ltsports.com.tw/main/news.asp?no=66567&N\\_Class=3](http://www.ltsports.com.tw/main/news.asp?no=66567&N_Class=3)

姚家新 (2007)。《孫子兵法與競技戰術的理論審視》。北京市：北京體育大學出版社。

美軍耶誕禮：孫子兵法 (2002, 12月25日)。聯合報，14版。線上檢索日期：2009年4月17日。網址：  
<http://udndata.com/>

耐吉 (製作人)。(2006)。《松山高中紀錄片從零開始》〔影片〕。台北：耐吉。

夏一東 (2008)。《奧運與軍事》。北京市：解放軍出版社。

孫民治 (2008)。《籃球運動教程》。臺北市：大展。

徐家順 (譯)。(2006)。《奧林匹克運動會的起源及古希臘羅馬的體育運動》。中國天津市：百花文藝。(Les Belles Lettres, 1992)

張秀華、劉玉林 (2008)。《籃球系統戰術》。臺北市：國家。

張春興 (2007)。《教育心理學》。台北：東華。

張華正 (2009)。《圖解孫子兵法》。臺北縣：華威國際。

張雲、馬振洪 (2008)。《籃球個人技術全圖解》。臺北市：大展。

教練卜美可、田本玉違反運動道德案，各禁賽1年 (2009年1月5日)。麗台運動報。線上檢索日期：2009年12月28日。網址：

[http://www.ltsports.com.tw/new/news.asp?no=64900&N\\_Class=3](http://www.ltsports.com.tw/new/news.asp?no=64900&N_Class=3)

梁偉銘 (2005年, 5月16日)。回歸本質，再興籃球隊解散。自由電子報。線上檢索日期：2009年9月29日。網

址：

<http://www.libertytimes.com.tw/2005/new/sep/16/today-sp8.htm>

陳向明 (2007)。社會科學質的研究 (初版九刷)。臺北市：五南。

程國政 (2008)。孫子兵法知識地圖。臺北市：遠流。

黃及人 (2009年, 3月23日)。大洗牌 HBL 松山、普門 NO.1。中國時報。線上檢索日期：2009年9月22日。網址：<http://news.chinatimes.com/2007Cti/2007Cti-News/Inc/2007cti-news-Sport-inc/Sport-Content/0,4752,11051201+112009032300063,00.html>

黃萬隆 (2003)。高中籃球隊風格建立之關鍵因素探討。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學，台北市。

楊育欣 (2009年, 3月5日)。台師大首度封王。聯合報，AA4版。

楊育欣 (2008, 1月21日)。台灣大吞3連敗龍哥授孫子兵法。聯合報，AA3版。線上檢索日期：2009年4月17日。網址：<http://udndata.com/>

詹哲裕 (2007)。軍事倫理學——軍事專業倫理的理念與培塑 (增訂版)。臺北市：文景書局。

劉其偉 (1991)。文化人類學。臺北市：藝術家。

劉豔、李晨峰 (2003)。孫子兵法之勢篇在籃球比賽中的指導作用。體育科學研究，7(3)，88-90。

鄭呈皇 (2006a)。十大名家推薦人生必讀好書。商業週刊，985。線上檢索日期：2009年4月17日。網址：

<http://www.businessweekly.com.tw/article.php?id=23410>

鄭呈皇 (2006b)。回歸原點書做最有效的閱讀。商業週刊，985。線上檢索日期：2009年4月17日。網址：

<http://www.businessweekly.com.tw/article.php?id=23406>

鄭呈皇 (2006c)。思考的原點。商業週刊，985。線上檢索日期：2009年4月17日。網址：

<http://www.businessweekly.com.tw/article.php?id=23399>

鄧鎮堅 (2004)。普通高校公共體育選項課教材：籃球。臺北市：諾亞森林。

蕭文埜、林錚顛 (譯) (2008)。奧運的歷史：從古代奧運到現代奧運的復興。臺北市：博雅書屋。(David C. Young, 2004)

錢鋒 (2006)。籃球比賽臨場指揮運用孫子兵法謀略思想的淺析。上饒師範學院學報，26(6)，102-105。

謝鐵兔 (2006)。籃球技術教學法 (二版一刷)。臺北市：諾亞運動行銷。

韓大勇 (2001)。孫子戰略戰術思想研究。未出版碩士論文，南華大學，嘉義縣。

簡曜輝、季力康、卓俊伶、洪聰敏、黃英哲、黃崇儒、廖主民、盧俊宏 (譯) (2005)。競技與健身運動心理學。台北：臺灣運動心理學會。原著 Weinberg, R. S. & Gould, D.

羅順德 ( 1991 ) 。 *孫子兵法* 。 臺北市 : 黎明文化 。

外文部分 :

Gill, D. L. (2000). *Psychological dynamics of sport and exercise*. United States: Human Kinetics.

Naismith, J. (1996). *Basketball : its origin and development*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1996.

Podhoretz, J. (Senior Producer). (2004). *NBA Dynasty series: Chicago Bulls the 1990s* [Film]. (Available from Warner Home Vidio Inc. )

Receveur, T. (2007, June 19). Foreign players help San Antonio win basketball championship. *America.gov*. Retrieved May 28, 2009 from the World Wide Web: <http://www.america.gov/st/washfile-english/2007/June/20070619155528btrueveceR0.3644831.html>

Thomsen, I. (2008, November 7). Call Stoudemire new and improved. *Sport Illustrated*. Retrieved May 20, 2009 from the World Wide Web: [http://sportsillustrated.cnn.com/2008/writers/ian\\_thomsen/11/06/stoudemire.suns/](http://sportsillustrated.cnn.com/2008/writers/ian_thomsen/11/06/stoudemire.suns/)

## 附錄 孫子兵法層次分類與編碼對照表

整理改編自程國政（2008）孫子兵法系統對照表。本系統編碼「a-b-c」：「a」表示孫子兵法十三篇的原文「篇數」；「b」表示大戰略、軍事戰略、治軍理念、戰術戰鬥四大層次，對應本研究籃球運動分別為球團經營、球隊經營、教練行為、比賽方法等四層次。「c」表示流水號。

大戰略（球團經營）					
編碼	系統	大綱	細目		原文
01-1-01	政治廟 算論（國 家戰略）	戰爭第一 本質：國家 存亡	國家大事		孫子曰：兵 者，國之大 事，
			軍民死生		死生之地，
			國家存亡		存亡之道，不 可不察也。
		廟算決策 說	國力評 估：五 事	五事內 容	故經之以五 事，校之以 計，而索其 情，一曰道， 二曰天，三曰 地，四曰將， 五曰法。

				1.道（人和）	道者，令民與上同意，可與之死，可與之生，而不畏危也。
				2.天（天時）	天者，陰陽，寒暑，時制也。
				3.地（地利）	地者，遠近，險易，廣狹，死生也。
				4.將（領導）	將者，智，信，仁，勇，嚴也。
				5.法（法制）	法者，曲制，官道，主用也。
				先知五事以致勝	凡此五者，將莫不聞，知之者勝，不知者不勝。故校之以計，而索其情。
				敵我比較：七	1.政治賢明

			計	2.將領 才能	將孰有能，
				3.天時 地利	天地孰得，
				4.法令 嚴明	法令執行，
				5.軍備 精良	兵眾孰強，
				6.士兵 幹練	士卒孰練，
				7.賞罰 分明	賞罰孰明，吾 以此知勝負 矣。
				選將決策	

01-1-02	廟算結論		勝算多者勝	夫未戰而廟算勝者，得算多也；
			勝算少者不勝	未戰而廟算不勝者，得算少也；
			無勝算必敗	多算勝，少算不勝，而況於無算乎？吾以此觀之，勝負見矣。
02-1-03	經濟速戰論 (國家戰略)	戰爭第二本質：勞民傷財	人力	孫子曰：凡用兵之法，馳車千駟，革車千乘，帶甲十萬；
			物力	千里饋糧，則內外之費賓客之用，膠漆之材，車甲之奉，日費千金，
			財力	然後十萬之師舉矣。

		速戰速決說	戰爭目的：勝利	其用戰也貴勝，
			戰爭過程：惡久	久則鈍兵挫銳，攻城則力屈，久暴師則國用不足。夫鈍兵，挫銳，屈力，殫貨，則諸侯乘其弊而起，雖有智者，不能善其後矣！
			戰爭原則：速戰	故兵聞拙速，未睹巧之久也；夫兵久而國利者，未之有也。故不盡知用兵之害者，則不能盡知用兵之利也。

03-1-04	戰爭全勝說 (國家戰略)	用兵境界說	上等境界：不戰而屈人之兵	孫子曰：凡用兵之法，全國為上，破國次之；全旅為上，破旅次之；全卒為上，破卒次之；全伍為上，破伍次之。是故百戰百勝，非善之善者也；不戰而屈人之兵，善之善者也。
			伐謀全勝說	上策：伐謀
		中策：伐交		其次伐交，
		下策：伐兵		其次伐兵，
		下下策：攻城		其下攻城。

			<p>攻城之法，為不得已；修櫓，具器械，三月而後成；距闔，又三月而後已；將不勝其忿，殺士卒三分之一，而城不拔者，此攻之災也。</p>
		<p>攻城易損兵招災</p> <p>結論：謀攻以求全勝</p>	<p>故善用兵者，屈人之兵，而非戰也；拔人之城，而非攻也；毀人之國，而非久也。必以全爭于天下，故兵不頓，利可全，此謀攻之法也。</p>

04-1-05	國防備 戰論 (國家 戰略)	備戰自保說	先求不敗後求勝	孫子曰：昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝，
			不敗在己求勝由敵	不可勝在己，可勝在敵。
			營造不敗部署	故善戰者，能為不可勝，不能使敵必可勝。故曰：勝可知，而不可為。
			不敗靠守，求勝由攻	不可勝者，守也；可勝者，攻也。
			守有餘，攻不足	守則有餘，攻則不足。
			守於九地，攻自九天	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。

		先勝後戰說	世人論勝：戰勝曰善	見勝，不過眾人之所知，非善之善者也。戰勝，而天下曰善，非善之善者也。故舉秋毫，不為多力；見日月，不為明目；聞雷霆，不為聰耳。
			智者論勝：勝於易勝	古之善戰者，勝于易勝者；故善戰者之勝也，無智名，無勇功。故其戰勝不忒，不忒者，其措必勝，勝已敗者也。

			結論：先勝後戰	故善戰者，立于不敗之地，而不失敵之敗也。是故勝兵先勝，而後求戰；敗兵先戰，而後求勝。
12-1-06	安國慎戰論 (國家戰略)	戰勝保戰果		夫戰勝攻取，而不修其攻者凶，命曰費留。故曰：明主慮之，良將修之，
		慎戰三原則	非利不動	非利不動，非得不用，
			非危不戰	非危不戰。
		不怒而興師		主不可以怒而興師，將不可以愠而致戰；

			<p>結論：合利則動，不合利則止</p>	<p>合于利而動，不合于利而止。怒可以復喜，愠可以復悅，亡國不可以復存，死者不可以復生。</p>
		<p>慎戰核心價值：安國全軍</p>		<p>故明君慎之，良將警之，此安國全軍之道也。</p>
13-1-07	<p>敵情先知論 (國家戰略)</p>	<p>戰爭第三本質：怠耕耗時</p>	<p>日耗千金</p>	<p>孫子曰：凡興師十萬，出征千里，百姓之費，公家之奉，日費千金，</p>
			<p>民怠於耕</p>	<p>內外騷動，怠于道路，不得操事者，七十萬家，</p>
			<p>曠日費時</p>	<p>相守數年，以爭一日之勝，</p>

		先知勝敵說	前提：惜金不仁	而愛爵祿百金，不知敵之情者，不仁之至也，非人之將也，非主之佐也，非勝之主也。
			目的：先知勝敵	故明君賢將，所以動而勝人，成功出于眾者，先知也；
			方法：先知由人	先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可驗于度；必取于人，知敵之情者也。

軍事戰略				
( 球隊經營：教練觀點為主，針對賽程進行訓練安排賽季 )				
編碼	系統	大綱	細目	原文
01-2-01	詭道十 四法 ( 軍事	欺敵鬥智	能力欺敵	兵者，詭道也。故能而示之不能，

	戰略)		動機欺敵	用而示之不用，		
			近攻欺敵	近而示之遠，		
			遠攻欺敵	遠而示之近。		
		因敵鬥力	敵貪則利誘	利而誘之，		
			敵亂則攻取	亂而取之，		
			敵實則防備	實而備之，		
			敵強則避銳	強而避之，		
		擾敵鬥氣	敵怒挫其氣	怒而撓之，		
			敵卑驕其心	卑而驕之，		
			敵佚勞其意	佚而勞之，		
			敵親離其情	親而離之。		
		謀略要義	攻其防備弱點	攻其無備，		
			攻其心理弱點	出其不意，此兵家之勝，不可先傳也。		
		02-2-02	補給因敵論 (軍事戰略)	不反覆動員	不重複徵兵	善用兵者，役不再籍，
					不重複運糧	糧不三載，
因糧於敵	軍糧可足			取用于國，因糧于敵，故軍食可足也。		

			<p>避免國窮稅增</p>	<p>國之貧于師者遠輸，遠輸則百姓貧，近于師者貴賣，貴賣則百姓財竭，財竭則急于丘役，力屈財殫，中原內虛于家，百姓之費，十其七公家之費，破車罷馬，甲冑矢弩，戟楯蔽櫓，丘牛大車，十去其六。</p>
			<p>敵糧抵二十倍</p>	<p>故智將務食于敵，食敵一鍾，當吾二十鍾，其稗一石，當我廿石。</p>

		強化戰力	犒賞戰利品	故殺敵者怒也，取敵之利者貨也。
			重賞首功	故車戰，得車十乘以上，賞其先得者，
			納編繳獲	而更其旌旗，車雜而乘之，卒善而養之，是謂勝敵而益強。
		結論：兵貴神速		故兵貴勝，不貴久；故知兵之將，民之司命，國家安危之主也。
03-2-03	兵力優劣論 (軍事戰略)	優勢戰法： 攻弱	十倍兵力則圍攻	故用兵之法，十則圍之，
			五倍兵力則強攻	五則攻之，
			兩倍兵力則分攻	倍則分之，
		等勢戰法： 善戰	兵力對等則善戰而攻	敵則能戰之，

		弱勢戰法： 避強	兵力少則退守	少則能守之，
			實力劣則避戰	不若則能避之。
			弱軍應戰將被俘	故小敵之堅，大敵之擒也。
04-2-04	先勝部署論 (軍事戰略)	政治部署：勝於道	善用兵者，修道而保法，故能為勝敗之政。	
		參謀部署：勝於算	兵法：「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。」	
		兵力部署：勝於量	故勝兵若以鎰稱銖，敗兵若以銖稱鎰。	

		陣形部署：勝於形	勝者之戰，若決積水于千仞之谿，形也。
05-2-05	兵勢奇正論 (軍事戰略)	戰爭通則：正合奇勝  奇正運作規則	凡戰者，以正合，以奇勝。  故善出奇者，無窮如天地，不竭如江河，  終而復始，日月是也；死而復生，四時是也。  聲不過五，五聲之變，不可勝聽也。色不過五，五色之變，不可勝觀也。味不過五，五味之變，不可勝嘗也。戰勢不過奇正，奇正之變，不可勝窮
		無窮性	
		循環性	
		奇正相生變幻無窮	

				也。奇正相生，如循環之無端，孰能窮之哉！
		奇襲運用要旨	勢險如激水漂石	激水之疾，至于漂石者，勢也。
			節短如鷺鳥毀折	鷺鳥之擊，至于毀折者，節也。
			奇襲應勢險節短	是故善戰者，其勢險，其節短，勢如張弩，節如機發。
06-2-06	虛實十心法 (軍事戰略)	主動先制說	先達戰地者從容	孫子曰：凡先處戰地而待敵者佚，
			後抵戰地者疲勞	後處戰地而趨戰者勞。
			主動先制	故善戰者，致人而不致于人。

	虛敵五法	利敵	能使敵人自至者，利之也；
		害敵	能使敵不得至者，害之也。
		勞敵	故敵佚能勞之，
		饑敵	飽能飢之，
		動敵	安能動之。
	用虛五法	出其心虛	出其所不趨，
		趨其意虛	趨其所不意；
		行其防虛	行千里而不勞者，行于無人之地也；
		攻其守虛	攻而必取者，攻其所不守也；
		守其攻虛	守而必固者，守其所不攻也。

			<p>結論：主宰敵之命運</p>	<p>故善攻者，敵不知其所守；善守者，敵不知其所攻。微乎微乎！至于無形；神乎神乎！至于無聲，故能為敵之司命。</p>
<p>07-2-07</p>	<p>會戰迂迴論 (軍事戰略)</p>	<p>會戰關鍵因素</p>	<p>領軍職責：會戰爭勝</p>	<p>孫子曰：凡用兵之法，將受命于君，合軍聚眾，交和而舍，莫難于軍爭。</p>
			<p>關鍵一：以迂為直</p>	<p>軍爭之難者，以迂為直，</p>
			<p>關鍵二：以患為利</p>	<p>以患為利。</p>

			方法：迂圖利誘，後發先至	故迂其途，而誘之以利，後人發，先人至，此知迂直之計者也。
		內在行軍條件分析	軍爭潛藏利危	故軍爭為利，軍爭為危。舉軍而爭利，則不及；委軍而爭利，則輜重捐。
			百里急行，抵一成兵力	是故卷甲而趨，日夜不處，倍道兼行，百里而爭利，則擒三將軍，勁者先，疲者後，其法十一而至；
			五十里急行，抵半數兵力	五十里而爭利，則蹶上將軍，其法半至；

			三十里急行，抵 三分之二兵力	卅里而爭 利，則三分之 二至。
			補給配合：無重 裝糧食則亡	是故軍無輜 重則亡，無糧 食則亡，無委 積則亡。
外在環境分 析			外交偵察	故不知諸侯 之謀者，不能 豫交；
			地形偵察	不知山林、險 阻、沮澤之形 者，不能行 軍，
			地利嚮導	不能鄉導 者，不能得地 利。
會戰方法			會戰三前提	故兵以詐 立，以利動， 以分合為變 者也，

			運動六節奏	故其疾如風，其徐如林，侵掠如火，不動如山，難知如陰，動如雷霆。
			會戰四程序	掠鄉分眾，廓地分利，懸權而動，先知迂直之計者勝，此軍爭之法也。
		通訊方法	工具：金鼓旌旗	軍政曰：「言不相聞，故為金鼓；視不相見，故為旌旗。」夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也；

			效果：行動一致	人既專一，則勇者不得獨進，怯者不得獨退，此用眾之法也。
			應用：夜鼓日旗	故夜戰多火鼓，晝戰多旌旗，所以變人之耳目也。
08-2-08	利害變通論 (軍事戰略)	變通法則	利弊兼顧思維	是故智者之慮，必雜于利害，
			思利以堅信	雜于利而務可信也，
			思害以除患	雜于害而患可解也。
		外交法則	脅迫臨國屈服	是故屈諸侯者以害，
			役使臨國忙碌	役諸侯者以業，
			利誘臨國協助	趨諸侯者以利。

		備戰法則	自恃有備	故用兵之法，無恃其不來，恃吾有以待之；
			自恃無攻	無恃其不攻，恃吾有所不可攻也。
11-2-09	戰略九地論 (軍事戰略)	戰略地緣九類		孫子曰：用兵之法，有散地，有輕地，有爭地，有交地，有衢地，有重地，有圯地，有圍地，有死地。
		九地定義	1.散地	諸侯自戰其地者，為散地。
			2.輕地	入人之地而不深者，為輕地。
			3.爭地	我得則利，彼得亦利者，為爭地。

		4.交地	我可以往，彼可以來者，為交地。
		5.衢地	諸侯之地三屬，先至而得天下之眾者，為衢地。
		6.重地	入人之地深，背城邑多者，為重地。
		7.圯地	山林、險阻、沮澤，凡難行之道者，為圯地。
		8.圍地	所由入者隘，所從歸者迂，彼寡可以擊吾之眾者，為圍地。
		9.死地	疾戰則存，不疾戰則亡者，為死地。
		九地攻守原則	1.散地

			2.輕地	輕地則無止，
			3.爭地	爭地則無攻，
			4.交地	交地則無絕，
			5.衢地	衢地則合交，
			6.重地	重地則掠，
			7.圯地	圯地則行，
			8.圍地	圍地則謀，
			9.死地	死地則戰。
			13-2-10	戰略用 間論 (軍事 戰略)
因間	鄉間者，因其鄉人而用之。			

			內間	內間者，因其官人而用之。
			反間	反間者，因其敵間而用之。
			死間	死間者，為誑事于外，令吾間知之，而傳于敵。
			生間	生間者，反報也。
用間要領			用間者態度	故三軍之事，親莫親于間，賞莫厚于間，事莫密于間，
			用間者品格	非聖智不能用間，非仁義不能使間，非微妙不能得間之實。微哉，微哉，無所不用間也。

			保 密 至 上	間 事 未 發 而 先 聞 者，間 與 所 告 者 皆 死。
--	--	--	---------	-----------------------------------------

治軍理念（教練行為：教練觀點為主，比賽進行之情境）					
編 碼	系 統	大 綱	細 目	原 文	
03-3-01	君 王 統 御 論 （ 治 軍 理 念 ）	擇 將 輔 國		夫 將 者，國 之 輔 也，輔 周 則 國 必 強，輔 隙 則 國 必 弱。	
			君 王 干 軍 三 患	1. 糜 軍：干 預 軍 令	故 軍 之 所 以 患 于 君 者 三：不 知 三 軍 之 不 可 以 進，而 謂 之 進；不 知 三 軍 之 不 可 以 退，而 謂 之 退；是 謂 糜 軍。
				2. 惑 軍：干 預 軍 政	不 知 三 軍 之 事，而 同 三 軍 之 政，則 軍 士 惑 矣。

			3.疑軍：干預軍權	不知三軍之權，而同三軍之任，則軍士疑矣。
			後果：亂軍引勝	三軍既惑且疑，則諸侯之難至矣，是謂亂軍引勝。
		君王知勝五法	1.知戰之機	故知勝者有五：知可以戰與不可以戰者勝，
			2.識眾寡之用	識眾寡之用者勝，
			3.上下同心	上下同欲者勝，
			4.戰備嚴整	以虞待不虞者勝，
			5.將能君授權	將能而君不御者勝；此五者，知勝之道也。
		君王先知準則：知己知彼	知己知彼，百戰不危	故曰：知彼知己，百戰不殆；

			知己不知彼，時勝時敗	不知彼而知己，一勝一負；
			不知己不知彼，每戰必危	不知彼，不知己，每戰必敗。
05-3-02	組織編制論 (治軍理念)	常態組織	組織編制：分數	孫子曰：凡治眾如治寡，分數是也。
			號令通訊：形名	鬥眾如鬥寡，形名是也。
		戰術編組	不敗戰術：奇正	三軍之眾，可使必受敵而無敗者，奇正是也。
			必勝戰術：虛實	兵之所加，如以礮投卵者，虛實是也。
05-3-03	兵勢象石論 (治軍理念)	兵勢特性	兵勢如木石	任勢者，其戰人也，如轉木石，
		物性規律	安放則靜	木石之性，安則靜，

			危殆則動	危則動，
			方形則止	方則止，
			圓形易行	圓則行。
		物性運用	兵勢如高山滾石	故善戰人之勢，如轉圓石于千仞之山者，勢也。
06-3-04	兵形象水論 (治軍理念)	兵形特性	部署如流水	夫兵形象水，
		物性規律	避高趨下	水之形，避高而趨下；兵之形，避實而擊虛；
			因地制宜	水因地而制流，兵因敵而制勝。
		物性運用	兵無常勢	故兵無常勢，水無常形；能因敵變化而取勝，謂之神。
			用兵如五行生剋	故五行無常勝，四時無常位，日有短長，月有死生。

07-3-05	會戰治軍論 (治軍理念)	治軍四訣	治氣：避銳擊惰	故三軍可奪氣，將軍可奪心。是故朝氣銳，晝氣惰，暮氣歸；故善用兵者，避其銳氣，擊其惰歸，此治氣者也。
			治心：整靜待亂	以治待亂，以靜待譁，此治心者也。
			治力：以逸代勞	以近待遠，以佚待勞，以飽待飢，此治力者也。
			治變：勿擊雄敵	無邀正正之旗，勿擊堂堂之陣，此治變者也；
		會戰八忌	勿仰攻據山之軍	故用兵之法，高陵勿向，
			勿逆攻靠山之軍	背邱勿逆，

			勿追擊偽敗之軍	佯北勿從，
			勿強攻銳猛之軍	銳卒勿攻，
			勿貪攻誘耳之軍	餌兵勿食，
			勿攔擊回朝之軍	歸師勿遏，
			圍攻敵軍留缺口	圍師必闕，
			勿逼亡命之軍	窮寇勿迫，此用兵之法也。
08-3-06	將帥性格論 (治軍理念)		死拚易誘殺	故將有五危：必死可殺，
			貪生易被俘	必生可虜，
			暴躁易被侮	忿速可侮，
			廉潔易受辱	廉潔可辱，
			愛民易煩勞	愛民可煩；
			結論：五危將之過	凡此五危，將之過也，用兵之災也。覆軍殺將，必以五危，不可不察也。

09-3-07	文武治 軍論 (治軍 裡念)	用兵以精	兵非貴益多，惟無武進，足以併力料敵取人而已。夫惟無慮而易敵者，必擒于人。
		帶兵以親	卒未親附而罰之，則不服，不服則難用。卒已親附而罰不行，則不可用。
		練兵以嚴	故令之以文，齊之以武，是謂必取。
		令兵以信	令素行以教其民，則民服；令不素行以教其民，則民不服；令素行，與眾相得也。

10-3-08	將帥領導論 (治軍理念)	將帥敗兵六過	敗兵六類	故兵有走者，有弛者，有陷者，有崩者，有亂者，有北者；凡此六者，非天地之災，將之過也。
			走兵：以寡擊眾	夫勢均，以一擊十，曰走。
			弛兵：下強上弱	卒強吏弱，曰弛。
			陷兵：上強下弱	吏強卒弱，曰陷。
			崩兵：部將不服	大吏怒而不服，遇敵懟而自戰，將不知其能，曰崩。
			亂兵：縱兵亂為	將弱不嚴，教道不明，吏卒無常，陳兵縱橫，曰亂。

			<p>將不能料敵，以少合眾，以弱擊強，兵無選鋒，曰北。凡此六者，敗之道也。將之至任，不可不察也。</p>
		將帥致勝五法	<p>判地之能</p> <p>夫地形者，兵之助也。料敵制勝，計險阨遠近，上將之道也。知此而用戰者，必勝；不知此而用戰者必敗。</p>
			<p>知戰之智</p> <p>故戰道必勝；主曰：無戰；必戰可也。戰道不勝，主曰必戰，無戰可也。</p>

			保民之心	故進不求名，退不避罪，唯民是保，而利于主，國之寶也。
			愛卒之情	視卒如嬰兒，故可與之赴深谿；視卒如愛子，故可與之俱死。
			嚴管之威	厚而不能使，愛而不能令，亂而不能治，譬若驕子，不可用也。
		將帥先知勝準則	知己不知彼，時勝時敗	知吾卒之可以擊，而不知敵之不可擊，勝之半也；

			<p>知彼不知己，時勝時敗</p>	<p>知敵之可擊，而不知吾卒之不可擊，勝之半也。</p>
			<p>知己知彼不知地，時勝時敗</p>	<p>知敵之可擊，知吾卒之可以擊，而不知地形之不可以戰，勝之半也。</p>
			<p>知己知彼，百戰不危</p>	<p>故知兵者，動而不迷，舉而不窮。故曰：知彼知己，勝乃不殆；</p>
			<p>知己知彼知天知地，勝乃可全</p>	<p>知天知地，勝乃可全。</p>

11-3-09	戰地領導論 (治軍理念)	戰地士氣激勵	士氣培養程序	<p>凡為客之道，深入則專，主人不克，掠于饒野，三軍足食，謹養而無勞，併氣積力，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>
			士氣激勵方法	<p>兵士甚陷則不懼，無所往則固，深入則拘，不得已則鬥。</p>

			<p>士氣凝聚效果</p>	<p>是故，其兵不修而戒，不求而得，不約而親，不令而信，禁祥去疑，至死無所之。吾士無餘財，非惡貨也；無餘命，非惡壽也。令發之日，士卒坐者涕沾襟，偃臥者涕交頤，投之無所往，則諸劌之勇也。</p>
			<p>士氣整合目標</p>	<p>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</p>

			<p>問：「兵可使如率然乎？」</p> <p>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。是故，方馬埋輪，未足恃也，齊勇若一，政之道也；剛柔皆得，地之理也。故善用兵者，攜手若使一人，不得已也。</p>
		戰地領導模式	<p>將軍之事，靜以幽，正以治，</p>
		<p>作風深沉</p>	<p>能愚士卒之耳目，使之無知。易其事，革其謀，使人</p>

			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。若驅群羊，驅而往，驅而來，莫知所之。聚三軍之眾，投之于險，此將軍之事也。
		決策果斷	
		結論：戰地領導察情理	九地之變，屈伸之利，人情之理，不可不察也。
11-3-10	地緣治軍論 (治軍理念)	地緣心理：入敵深則專，淺則散	凡為客之道，深則專，淺則散；去國越境而師者，絕地也；四達者，衢地

			也；入深者，重地也；入淺者，輕地也；背固前隘者，圍地也；無所往者，死地也。	
		九地治軍要領	散地	是故散地吾將一其志，
			輕地	輕地吾將使之屬，
			爭地	爭地吾將趨其後，
			交地	交地吾將謹其守，
			衢地	衢地吾將固其結，
			重地	重地吾將繼其食，
			圯地	圯地吾將進其途，
			圍地	圍地吾將塞其闕，
			死地	死地吾將示之以不活。

		地緣心理運用	心理一	故兵之情，圍則禦，
			心理二	不得已則鬥，
			心理三	逼則從。

戰鬥戰術（比賽方法：球員觀點為主）				
	系統	大綱	細目	原文
05-4-01	奇襲造勢論 （戰鬥戰術）	造勢二準則	1.亂軍中不亂	紛紛紜紜，鬥亂，而不可亂也。
			2.混戰中不敗	渾渾沌沌，形圓，而不可敗也。
		造勢三程序	1.嚴整才可偽亂	亂生于治，
			2.勇敢才可偽怯	怯生于勇，
			3.強大才可偽弱	弱生于強。
		造勢三原理	1.組織決定治亂	治亂，數也。
			2.兵勢決定勇怯	勇怯，勢也。
			3.部署決定強弱	強弱，形也。

		造勢三戰術	1.形誘戰術	故善動敵者，形之，敵必從之；
			2.怯誘戰術	予之，敵必取之；
			3.利誘戰術	以利動之，以實待之。
		擇人任勢	求勢不責人	故善戰者，求之于勢，不責于人，
			擇部署任勢	故能擇人任勢；
		06-4-02	虛實戰術論 (戰鬥戰術)	虛實行動四原則
退則速退	退而不可追者，速而不可及也。			
求戰應攻敵必救	故我欲戰，敵雖高壘深溝，不得不與我戰者，攻其所必救也；			
避戰應設疑退敵	我不欲戰，雖劃地而守之，敵不得與我戰者，乖其所之也。			

		避實擊虛三戰術	集中精銳	方法：藏匿部署	故形人而我無形，則我專而敵分，
				效果：集中精銳	我專為一，敵分為十，是以十攻其一也。則我眾而敵寡，
				目的：以眾擊寡	能以眾擊寡，則我之所與戰者，約矣。
			局部優勢	方法：藏匿戰地	吾所與戰之地不可知，不可知，則敵所備者多，敵所備者多，則我所與戰者寡矣。
				效果：局部優勢	故備前則後寡，備後則前寡，備左則右寡，備右則左寡，無所不備，則無所不寡。

			目的：迫敵多備	寡者，備人者也；眾者，使人備己者也。	
			奇襲突擊	方法：藏匿戰機	故知戰之地，知戰之日，則可千里而會戰。
				效果：奇襲突擊	不知戰地，不知戰日，則左不能救右，右不能救左，前不能救後，後不能救前，而況遠者數十里，近者數里乎？
				目的：兵多無益	以吾度之，越人之兵雖多，亦奚益于勝哉？
			結論：敵眾卻無戰力		故曰：勝可為也，敵雖眾，可使無鬥。
			測敵虛實四法	策之：推算敵計	故策之而知得失之計，

			作之：挑撥試敵	作之而知動靜之理，
			形之：示形測敵	形之而知死生之地，
			角之：角力探敵	角之而知有餘不足之處。
		虛實極境	形極無形	故形兵之極，至于無形；無形，則深間不能窺，智者不能謀。
			勝形無窮	因形而措勝于眾，眾不能知，人皆知我所以勝之形，而莫知吾所以制勝之形；故其戰勝不復，而應形於無窮。
08-4-03	用兵九變論 (戰鬥戰術)	領軍職責：變通用兵		孫子曰：凡用兵之法，將受命于君，合軍聚眾；
		地形五變	沼澤不宿	圯地無舍，
			衢地友鄰	衢地合交，
			絕地不留	絕地無留，

			圍地慎謀	圍地則謀，		
			死地拚戰	死地則戰，		
		攻守四變	慎選征途	途有所不由，		
			慎擊敵軍	軍有所不擊，		
			慎攻敵城	城有所不攻，		
			慎爭敵地	地有所不爭，		
		慎行君令			君命有所不受。	
		知九變則知用兵	通九變則之用	故將通于九變之利者，知用兵矣。		
			不通九變，知地形仍不得地利	將不通于九變之利者，雖知地形，不能得地之利矣。		
			不通九變，知地利仍不得人用	治兵不知九變之術，雖知地利，不能得人用矣。		
		09-4-04	行軍宿營論 (戰鬥戰術)	行軍偵察		孫子曰：凡處軍相敵：
				行軍四地理	山地行軍	絕山依谷，視生處高，戰隆無登，此處山之軍也。

			河川行軍	絕水必遠水，客絕水而來，勿迎于水內，令半濟而擊之利。欲戰者，無附于水而迎客，視生處高，無迎水流，此處水上之軍也。
			沼澤行軍	絕斥澤，惟亟去勿留，若交軍于斥澤之中，必依水草，而背眾樹，此處斥澤之軍也。
			平原行軍	平陸處易，右背高，前死後生，此處平陸之軍也。凡此四軍之利，黃帝之所以勝四帝也。
		宿營四原則	好高惡低	凡軍好高而惡下，
			貴陽賤陰	貴陽而賤陰，

			養生無疾	養生處實，軍無百疾，是謂必勝。
			丘陵向陽	邱陵隄防，必處其陽，而右背之，此兵之利，地之助也。
		行軍險伏	渡河待靜	上雨水沫至，欲涉者，待其定也。
			六天險	凡地有絕澗、天井、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。
			五伏地	軍旁有險阻、潢井、蒹葭、林木、翳薈者，必謹覆索之，此伏姦之所也。

09-4-05	相敵三十三訣 (戰鬥戰術)	動靜	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。
		草獸	眾樹動者，來也。眾草多障者，疑也。鳥起者，伏也。獸駭者，覆也。
		塵埃	塵高而銳者，車來也；卑而廣者，徒來也；散而條違者，樵採也；少而往來者，營軍也。
		言辭	辭卑而益備者，進也。辭強而進驅者，退也。

		<p>佈陣</p>	<p>輕車先出其側者，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>體能</p>	<p>仗而立者，飢也。汲而先飲者，渴也。見利而不進者，勞也。</p>
		<p>士氣</p>	<p>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。</p>
		<p>補給</p>	<p>殺馬肉食者，軍無糧也。懸缶不返其舍者，窮寇也。</p>

		統御		諄諄翕翕，徐與人言者，失眾也。數賞者，窘也。數罰者，困也。先暴而後畏其眾者，不精之至也。
		企圖		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。
10-4-06	戰術地形論 (戰鬥戰術)	戰術地形六類		孫子曰：地形有通者，有挂者，有支者，有隘者，有險者，有遠者。
		通形	定義	我可以往，彼可以來，曰通；
			攻守原則	通形者，先居高陽，利糧道以戰，則利。
挂形	定義	可以往，難以返，曰挂；		

			攻守原則	挂形者，敵無備，出而勝之，敵若有備，出而不勝，難以返，不利。
		支形	定義	我出而不利，彼出而不利，曰支；
			攻守原則	支形者，敵雖利我，我無出也；引而去之，令敵半出而擊之，利。
		隘形	攻守原則	隘形者，我先居之，必盈以待敵；若敵先居之，盈而勿從，不盈而從之。
險形	攻守原則	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。		

		遠形	攻守原則	遠形者，勢均，難以挑戰，戰而不利。凡此六者，地之道也，將之至任，不可不察也。
11-4-07	攻擊五戰術 (戰鬥戰術)	攻擊準備：分化原則	前後無法呼應	古之所謂善用兵者，能使敵人前後不相及，
			團旅無法相依	眾寡不相恃，
			官兵無法相救	貴賤不相救，
			上下無法聯繫	上下不相收，
			士卒無法聚集	卒離而不集，
			部隊無法成陣	兵合而不齊。
		攻擊啟動：利動原則	合于利而動，不合于利而止。	
		攻擊標的：擊虛原則	敢問：「敵眾整而將來，待之若何？」曰：「先奪其所愛，則聽矣。」	
	攻擊速度：速戰原則	兵之情主速，乘人之不及，		
	攻擊途徑：迂迴原則	由不虞之道，攻其所不戒也。		

11-4-08	開戰方 法論 (戰鬥 戰術)	環境偵察	外交偵察	是故不知諸侯之謀者，不能預交，
			地形偵察	不知山林險阻沮澤之形者，不能行軍，
			地利嚮導	不用鄉導者，不能得地利，此三者不知一，非霸王之兵也。
	威懾制敵		敵眾不得聚	夫霸王之兵，伐大國則其眾不得聚，
			敵盟不得合	威加于敵，則其交不得合。
			不養天下權	是故不爭天下之交，不養天下之權，
			自信威敵	信己之私，威加于敵，故其城可拔，其國可墮。
	軍隊管制		優賞峻令	施無法之賞，懸無政之令，
			號令齊一	犯三軍之眾，若使一人。

			保 密 防 諜	犯 之 以 事 ， 勿 告 以 言 ；
			激 發 警 惕 心	犯 之 以 害 ， 勿 告 以 利 ；
			置 死 地 而 後 生	投 之 亡 地 然 後 存 ， 陷 之 死 地 然 後 生 。
			假 順 敵 意 ， 一 舉 殲 敵	夫 眾 陷 于 害 ， 然 後 能 為 勝 敗 ， 故 為 兵 之 事 ， 在 于 順 詳 敵 之 意 ， 併 力 一 向 ， 千 里 殺 將 ， 是 謂 巧 能 成 事 。
		開 戰 程 序	開 戰 計 畫	是 故 政 舉 之 日 ， 夷 關 折 符 ， 無 通 其 使 ， 屬 于 廊 廟 之 上 ， 以 誅 其 事 ， 敵 人 開 闔 ， 必 亟 入 之 。
				先 其 所 愛 ， 微 與 之 期 ， 賤 墨 隨 敵 ， 以 決 戰 爭 。

			行動步驟	是故始如處女，敵人開戶，後如脫兔，敵不及拒。
12-4-09	火攻方 法論 (戰鬥 戰術)	火攻五類		孫子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火積，三曰火輜，四曰火庫，五曰火隊。
		火攻準備	備引火器材	行火必有因，煙火必素具。
			擇起火時日	發火有時，起火有日。時者，天之燥也。日者，月在箕壁翼軫也。凡此四宿者，風起之日也。
火攻策應	內發需外應	凡火攻，必因五火之變而應之，火發于內，則早應之于外。		

			火發敵靜有防備	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。
			外發無待內應	火可發于外，無待于內，以時發之。
			無攻下風	火發上風，無攻下風，
			審度風勢	晝風久，夜風止。凡軍必知五火之變，以數守之。
		水攻比較	火攻明形，水攻強勢	故以火佐攻者明，以水佐攻者強，
			火攻奪資，水攻絕敵	水可以絕，不可以奪。

13-4-10	用間方 法論 (戰鬥 戰術)	規劃情蒐內容		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。
		建立五間	建立反間	必索敵間之來 間我者，因而利 之，導而舍之， 故反間可得而 使也。
			鄉間內間得用	因是而知之，故 鄉間內間可得 而使也；
			死間得以詐敵	因是而知之，故 死間為誑事，可 使告敵；
			生間得已還報	因是而知之，故 生間可使如期。
			君主必知五間	五間之事，主必 知之，知之必在 于反間，故反間 不可不厚也。

		<p>上智為間，必成大功</p>	<p>昔殷之興也，伊摯在夏。周之興也，呂牙在殷。故明君賢將，能以上智為間者，必成大功，此兵之要，三軍之所恃而動也。</p>
--	--	------------------	---------------------------------------------------------------