

# 文化的火花

## 當東方孫子遇上西方籃球

傅鈺傑、孟峻瑋  
國立臺灣體育學院體育學系

### 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：**籃球運動、戰略、戰術、戰鬥、孫子兵法

## 壹、前言—文化、軍事與運動

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。

**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)**

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》。

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，又將產生怎樣的科學火花？或許，在古老智慧中早就告訴了我們。

## 貳、研究孫子兵法的重要性

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：

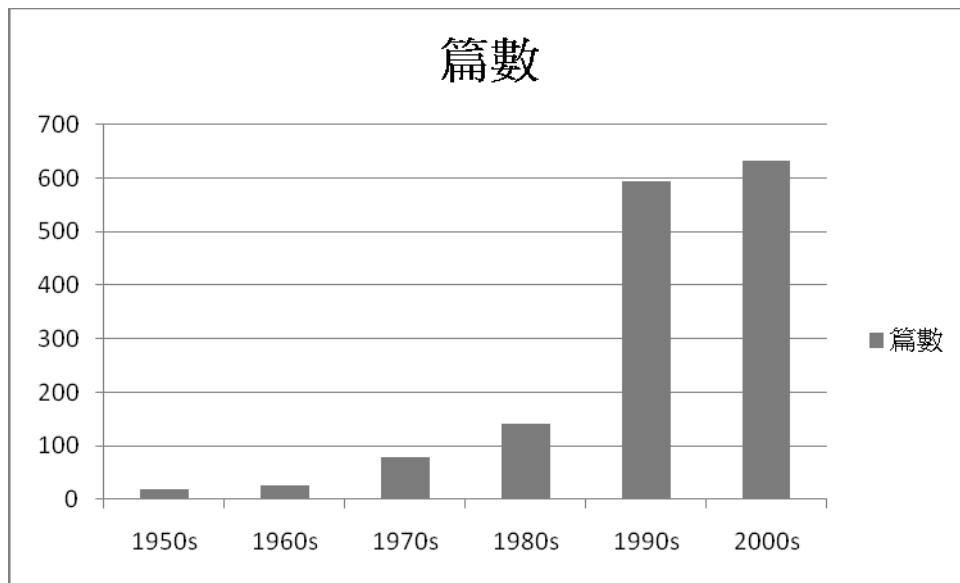
近年來，在西方的學術機構，特別是一些著名的大學，譬如美國的哈佛大學、史丹福大學、麻省理工學院、英國的牛津、劍橋大學等，紛紛開設有關於《孫子兵法》相關的課程，專供企管研究所的 MBA 和 EMBA(在職高階管理人員之 MBA 課程)學員研修。……《孫子兵法》應用到商戰或企業裡，已有相當長的歷史，但並不是在我們這裡，而是在東洋的日本。(推薦序)

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。

圖 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：民生報（1999）NBA 動態提到孫子兵法對球員希爾贏球的啟發：

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 11 版）

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 B5 版）

楊育欣(2008)體育新聞台灣大教練鄭志龍以孫子兵法的觀念教導球員：

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 AA3 版）

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 D7 版）

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。

軍事與運動的淵源為何？兩者之間的關係從歷史記載來看是有許多重疊之處，於「軍事與運動的緣起」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「軍事文化的結晶—孫子兵法概述」、「籃球文化之概述」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「孫子兵法在籃球運動研究的發展現況」，並提出本研究將與以突破之處、精益求精。

### 參、軍事與運動的緣起

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：

蚩尤以角牴術與黃帝鬥，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，發現了聖地早期的重要性，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、摔跤、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，被賦予重要的責任與榮譽，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，過去的不能重來，但教訓可以記取。奧運是為了追求和平，但卻也另闢了新的戰場，世界強國將在運動場上一拚高下。本研究以歷史為借鏡，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。

## 肆、軍事文化的結晶—孫子兵法概述

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（引自韓大勇，2001，頁 8）。《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）。並在文中說明：

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。

## 伍、籃球文化之概述

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。

### 技術

籃球技術可依「動作」、「位置」、「目的」來區分（李宇載，2003；謝鐵兔，2006；林樑，2008；張雲、馬振洪，2008；鄧鎮堅，2008）。「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。

## 戰術

「戰術」包含合作技術、團隊技術、各位置的任務，例如：傳切、掩護、策應、突分、協防、擠過、穿過，以及快攻、盯人與區域的攻防手段等（林樑，2008；鄧鎮堅，2008）。


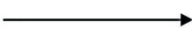

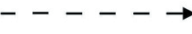

戰術是由兩位或兩位以上的球員，在場上相互配合的過程。整個過程是各種技術的組合，其目的就是要提高進攻或防守的成功率。成功的戰術使用，講求的不只是技術的組合，更講究其發揮的「合理性」和「適時性」。比如前方防守員站定位，這時可以轉身或分球，避免進攻犯規；但若有空間和距離閃切，或前方無防守員，做出轉身或分球的動作，則不合乎「合理性」和「適時性」。

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 籃球戰術常用的圖例

①	1 號進攻球員（持球）
②	2 號進攻球員（無持球）
③	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

## 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。

## 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。

## 陸、孫子兵法在籃球運動研究的發展現況

《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」中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點、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，不再局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。

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。規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。綜觀以上，本研究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。

## 柒、孫子兵法在籃球場的實際運用

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。

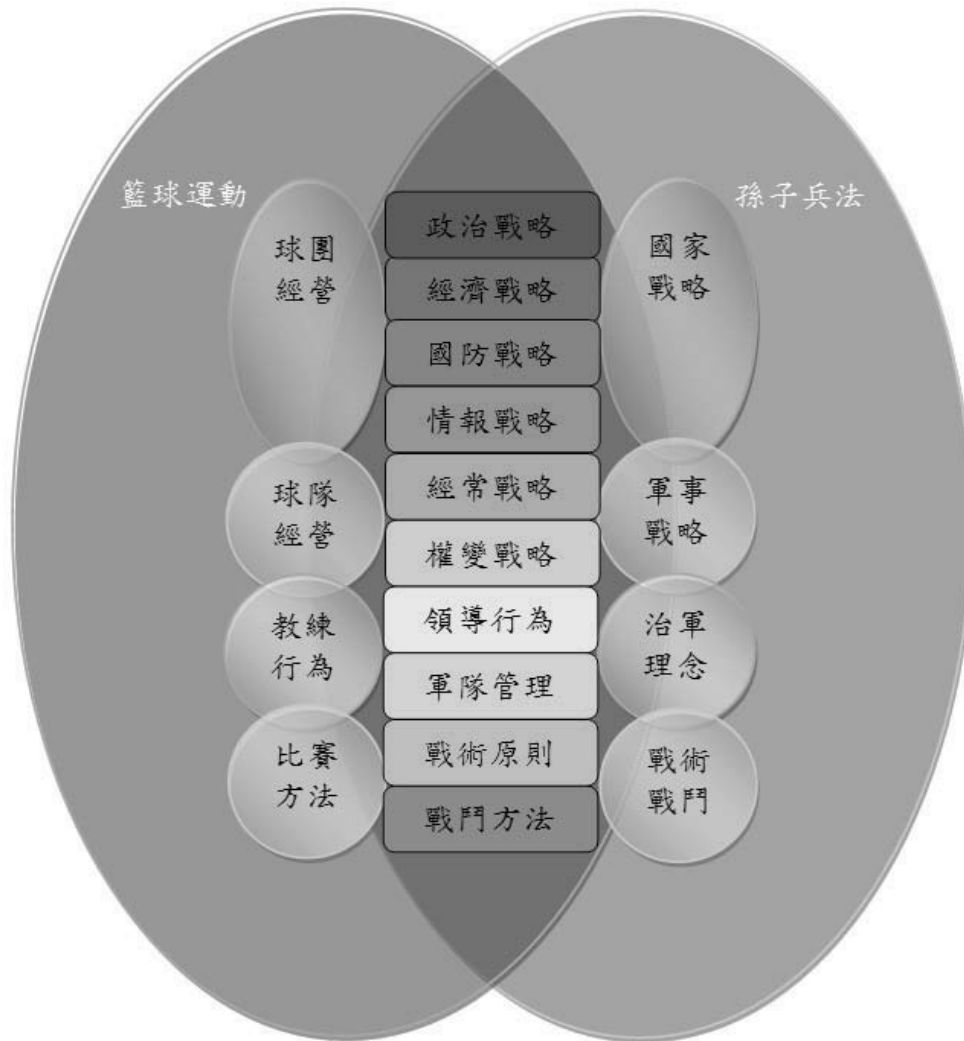


圖 層次概念圖

## 一、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，屬於戰術「戰鬥層次」；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」。

以台灣的高中籃球聯賽〈簡稱 HBL〉為例，HBL 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」。

### 舉例：三大本質

孫子兵法分別於第一篇始計、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。」

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。」

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。」

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。

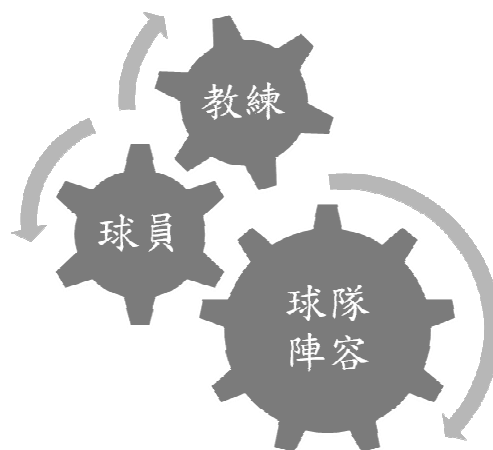
由此可見，比賽是必要的，因為它攸關全校的榮譽、教練的去留及球員的升學管道和舞台；但必需審慎而動，否則將造成資源的消耗浪費，也會犧牲球員在求學階段時在學科方面的機會成本。

## 二、球隊經營

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。

### 舉例：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。



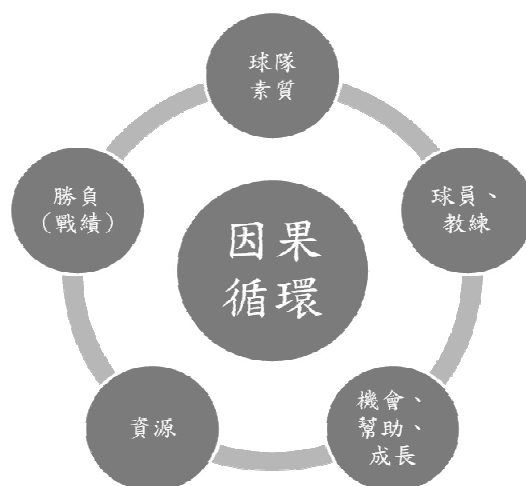
「善用兵者，修道而保法，故能為勝敗之政。」

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。」

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、有沒有取得冠軍的潛力、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。



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。「故勝兵若以鎰稱銖，敗兵若以銖稱鎰。」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。」所強調陣容如流水一般，變化莫測，而這個條件就是建立在「兵源充足」之上。

### 三、教練行為

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。

#### 舉例：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。故令之以文，齊之以武，是謂必取。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。」

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。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。

### 四、比賽方法

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「球隊經營」相貫通，訓練就是比賽的模擬，比賽就是訓練的驗收。

### 舉例：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。」

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。

「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。」

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。

## 捌、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」的漸層色表示。

《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**」：「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。

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」與「用間」，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」也不在本研究中討論。

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。本研究以文本分析、歸納詮釋為主，盼以此拋磚引玉，後續研究可加入訪談、田野參與或是更多的實務經驗相輔相成、相得益彰！

## 參考文獻

- 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-Pierre 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。
- 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/>
- 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。
- 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。
- 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。
- 蕭文瑋、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。
- 羅順德（1991）。*孫子兵法*。臺北市：黎明文化。
- Naismith, J. (1996). *Basketball : its origin and development*. Lincoln: University of Nebraska Press, 1996.
- 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/)

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>

---

主要聯絡者：孟峻瑋

聯絡電話：0910-031910 E-mail：chunweiyu@yahoo.com