

目 录

C 孫子兵法幫你贏

(一) : 24 通性加 99 : 文化的语意.....	1
(二) : 决策风格四测验 : 了解你自己.....	23
(三) : 策略管理8学派 : SWOT (强弱机先)	34

第一章

24 通性加 99：文化的语意

人们做决策时常常受制既有习性的光响，也常引用耳熟能详的计策。我们把这些习性归为24种，称之为24通性。也把孙手兵法与36计扩展成99计。这24通性与99计可称之为行为的文化语意，在决策解析中非常好用。先看看以下案例。

案例一：韩信背水一战

故事摘要（故事摘自“白话史记淮阴侯列传”）

汉王刘邦称帝后，韩信想经陼的险路进攻赵国。赵王聚集二十万大兵，坚守可控制险路出口的城寨。此时的赵将李左车建议说：“井陉的隘路非常狭窄，韩信部队自然要拖长，粮秣队伍势必远落在后，大王请让臣率领骑兵三万由小路迫近敌方侧背，袭击粮秣队。不出十天便可以看到韩信的首级。”

将军成安君反驳这项建议：“韩信的兵力号称破万，其实可能只有数千，而且远离本国已经极度疲惫，我们回避他而不去迎头痛击，以后若有比韩信更强大的敌人前来，我们将怎样胜过他们呢？”赵王接受成安者的建议。

韩信获知大为欣喜，他在阻隘路出口处止兵，派轻装的骑兵二千沿小路接近敌城，躲在山中观察情况。等汉军诈败撤逃，敌军势必空城追击，此时趁机进城拔掉赵旗，改竖汉的红旗！又派遣一万兵力往流经隘路方向前进，布下背水之阵。赵军将士看到韩军此一违反原则的配备（兵法原则是丘陵在后。水泽在前）莫不嗤笑。

翌日，韩信令精锐部队攻城，赵军开城出击，不久韩信部队佯装败退，逃回河岸的镇内。赵军空城倾军出击，韩军背后凭河，无处可逃便与赵军死战。赵军久攻不破，只好歇兵折回。回到城前一看城壁都插上汉的红旗，不禁大惊失色，由于前后受到夹击立即崩溃。成安君身亡，赵王被活擒。

部下询问韩信何以违反兵法原则。韩信回答：

「孙子不是说『兵，置之死地而后生，投入亡地而后存』吗？我军概为兵，无异是乌合之众。如果没有河，大家都逃之夭夭了。一旦无法逃走，便会奋死作战。如此才能击退赵的大军。」诸将由衷佩服。

习惯领域创始学者游伯龙讲座教授江行为通性分为8类，而乔健教授将公36计拓为66计。本书将游教授的8大通性扩展为24通性；并糅合孙子兵法与乔教授66计成为99计。

案例二：雪山飞狐

故事摘要

「雪山飞狐」是金庸的传世小说，为广大读者所津津乐道。本文式由易经里错综复杂循环往的道理解析之。

苗胡两家为结怨数代的江湖世仇，直至胡一刀与苗人凤这一代，在长达数日的比武中，两人彼此互生钦佩之心，苗人凤却误杀胡一刀。胡一刀刚出生的独子世就此失踪。被平阿四所救的胡斐长大成人后练就一身武艺，四处行侠仗义，人称雪山飞狐。胡史在向仇家寻仇时，巧遇前来助拳的武林众人和苗人凤的女儿苗若兰，胡一刀真正的死因才由众人口中真相大白。而与苗若兰初次相见的胡一刀，深受吸引。两人情投意合，一见钟情。胡斐虽明知苗人凤非蓄意害死自己的父亲，却不免心中怨恨，对苗若兰的感情也因此更加复杂。

此时苗人凤赶到，被众人以诡计抓住，幸而胡斐出现，证战中苗人凤惊见被点穴而衣衫不整的苗若兰，误以为胡斐欺侮自己的爱女，殊不知全是误会一场，眼前的胡斐正是当年自己誓言保护的胡一刀之子。决战中，胡斐有机可杀苗人凤，却是爱恨交加举棋不定，激战之下两人落到绝壁之上，若不将对方打落山崖，便会赔上自己的性命。

后来苗人凤占上风。在盛怒中却下手去胡斐时，临机一问胡斐是否胡一刀之子。整个故事一转，爱恨情仇在宽容与接纳下画下完满的结局。

1.1 24通性

近代行为学家(如：马斯洛,ABRAHAM MASLOW)曾将人所追求的目标分为各种层级，「习惯领域」创始学者游伯龙教授将这些目标整理成七个层级<见智慧新境，1992文经书局>，如图1.1：

目标层级	项目	主要内容
1	生存和安全 survival and security	生理健康、衣、食、住、行，基本保障。
2	种族延续 perpetuation of species	生养后代、性满足、亲密家庭关系。
3	自我重要性 self-importance feeling	自尊、成就。
4	社会赞同 social approval	受到社会，他人的赞扬与尊重、获得真诚友谊、互相关心。
5	感官的快乐 sensuous gratification	视觉、听觉、味觉与性觉的快乐。
6	认知的一致性 cognitive consistence	认识和言行的一致性。
7	自我实现 self-actualization	达成自我理想

图 4.1 追求之目标层级（游伯龙教授“智慧新境”）

为了追求这些目标，人在社会上发展出各样的行为习性。游伯龙教授曾将人的习性归成8种(见智慧新境，1992。文经从书)：同类互比、印象概推，投射效应。近而亲，相互回报、相似相亲、替罪羊行为。

本书在游伯龙教授的基础上掺酌社会心理学理论，将行为通性分为七类二十四项，如图1.2。称之为“24通性”。这些通性在解析决策案例时非常有帮助。简述如下：

概推性 从与同类的人相比中，概括推想别人的想法：包含有同类互比、印象概推、投射效应三通性。

相亲性 物似类聚，喜欢和喜欢自己或与自己相似的人一起。包含有相近而亲、相互回报、相似相亲。

侵略性 会合理化侵犯别人的行为或讨价还价，及攻击集借。含替罪羊行为、漫天要价、攻击凭借。

合和性 与众人一起分散责任，降低领头风险。含责任扩牧、入境问俗、从众压力、带头作用。

一致性 借错觉调控成自我实现或自我辩证使自己认知与事实一致，含错觉调控、自我实现预言、自我辩证、公正世界偏误。

自酬性 藉邀功避祸为自己辩解，含邀功避祸。主客归因。

设防性 人常为保护自己而不愿积极作为。以必失败，含自我设阶、比下有余、一蹶不振门坎效应。得失理论。

1 概推性	通性一	同类互比 (Social comparison)	人常与自认为同类的人比较，来确定自己在人群中的地位。以之为成败的指标，或据以调整心知力。
	通性二	印象概推 (Halo effect)	人在判断别人时，会先把人分成好的和不好的。当一个人被分为好的部份时，一切好的品性便加在他身上，反之则否。
	通性三	投射效应 (Projection effect)	常认为别人具有与自己相同的特性，而将自己的特性投射给别人，以为他人也像自己一样。
2 相亲性	通性四	相近而亲 (Proximity theory)	人们之间住得近的(来往密切的)要比那住得远的(较少来往的)更有可能成为亲朋好友。
	通性五	相互回报 (Reciprocation)	人往往喜欢那些他自认为喜欢她的人。
	通性六	相似相亲 (Similarity effect)	人们普遍认为相似的人要比不相似的人彼此更容易相互喜欢和亲近。
3 侵略性	通性七	替罪羊行为 (Scapegoating)	当人不知烦闷的根源或不敢对根源加以攻击时，往往会向烦闷根源的替代品泄愤。
	通性八	漫天要价 (Door-in-the face technique)	有些人对别人有所要求时，常会先狮子大开口，被拒绝之后再提出较小的要求。
	通性九	攻击凭借 (Aggressive scripts)	攻击的发生常依循一定的模式，亦即攻击者往往先指责是对方挑起争端，以使攻击合理化。
4 合和性	通性十	责任扩散 (Duty share)	当人们一起做事时，常会失去个人的责任感，遇事时也由大家共同承担责任。
	通性十一	入境问俗 (Social norms)	有些人处于新环境下，常会先了解环境的价值观，并使自己的行为尽量符合之，以避免错误。
	通性十二	从众压力 (Collective rationalization)	当团体的凝聚力太强时，内部要求一致性的视力也会变大，几乎不容许异议存在。
	通性十三	带头作用 (Modeling)	当人们看见别人先做某事后，也易随之效尤。
5 一致 性	通性十四	错觉调控 (Illusion of control)	人常把随机发生的事件看成是相关，抑或自我想象可控制事情发展。
	通性十五	自我实现预言 (Self-fulfilling prophecy)	当人对事情有强烈期望时，常会朝着此一期望努力。而当事情真的发生时，会觉得早就料到有此结果。
	通性十六	自我辩证 (Self justification)	人会为了避免认知失调而找借口将行为合理化。
	通性十七	公正偏误 (Belief in a just world)	人们会觉得受害者或失败者常是咎由自取，故较容易责备受害者。
6 自 酬 性	通性十八	邀功避祸 (Self-serving)	人倾向将成功归为自己，而将失败归为外因。
	通性十九	主客归因 (Actor-observer effects)	人倾向将自己的行为归因于当时的情境，而旁观者则会从当事者的本性来解释其行为。
7 设 防 性	通性二十	自我设阶 (Self-disparagement)	预先为失败找台阶，使自己不至于无法承受失败。
	通性二十一	比下有余 (Downward comparison)	面临失败时，会选择和比自己差的人做比较，以使自己感觉舒服。
	通性二十二	一蹶不振 (Learned helpless)	由于过去挫败的经验，常不愿再因应困境解决问题。
	通性二十三	门坎效应 (Foot-in-the-door effects)	在答应别人一个较小的要求后，接着会答应一个更大的要求。
	通性二十四	得失理论 (Gain/loss theory)	一个不常称赞别人者，他的赞美会较常称赞别人的其他人，更具影响力。

图 1.2 24 通性 (註 1.2)

这24通性多可以「同类互比」概括之。同类互比包括分类及比较两者。分类的作用在划分人我界线，而比较的手法在于采取不同的对待方式，这是为简化人际关系所衍生的认知方式。举例言之，「印象概推」就是把入群简化为好人与坏人两类：其比较方式就是把好人做的事都归为好事，而坏人做的都是坏事，「投射效应」就是把自己不瞭解的人都视如同类，再将心比心以为他和自己有相同反应，以「同类互比」解析各项人际习性的结果。例如图1.3

编号	通性	分类准则	比较方式
2	印象概推	好人与坏人	好人做的事都为好事，坏人做的都是坏事
3	投射效应	与自己同类	把不了解的人似如同类，将心比心
4	相近而亲	近与远	来往密切的比较少来往的更可能成为好友
5	相互回报	喜欢自己	喜欢那些喜欢自己的人。
6	相似相亲	与自己比	喜欢那些和自己相似的人。
7	替罪羊行为	根源与替代品	
8	漫天要价	大小要求	
9	攻击凭借	攻击者与被攻击者	使攻击合理化
10	责任扩散	个人与群体	
11	入境问俗	新旧环境	
12	从众压力	我与众	群体是对的，因此顺从众建议
13	带头作用	带头人与众人	效尤带头人
14	错觉调控	相关与不相关	
15	自我实现预言		
16	自我辩证	知与行	使知行一致
17	公正世界偏误	自己与世界	世界是对的
18	邀功避祸	成功、失败	成功在我，失败在人
19	主客归因	当事人与旁观者	将自己的行为归因情境
20	自我设阶	成功、失败	避免失败，为自己留颜面
21	比下有余	人与更差的	与更差的比
22	一蹶不振	成功与失败	避免失败
23	门坎效应	答应与不答应	答应曾答应的
24	得失理论	易赞美与不赞美	少赞美的为贵

1.2 孙子兵法与36計

中国最有名的计策集，一是「三十六计」，另一是「孙子兵法」。三十六计一词源于南宋「王敬则传」，记载南朝宋之将军檀道济避魏故事中的一句话：「檀公三十六计走为上策。」至于除了走为上策之外的其他三十五计是什么，史书上并无记载。乔健教授曾把各家所列之三十六计统合扩充为六十六计（中国人的心灵，杨国枢主街，1990）。乔教授认为这些计策简明易懂，深入人心。是人类文明难得的“文化语法”，甚值发扬光大。

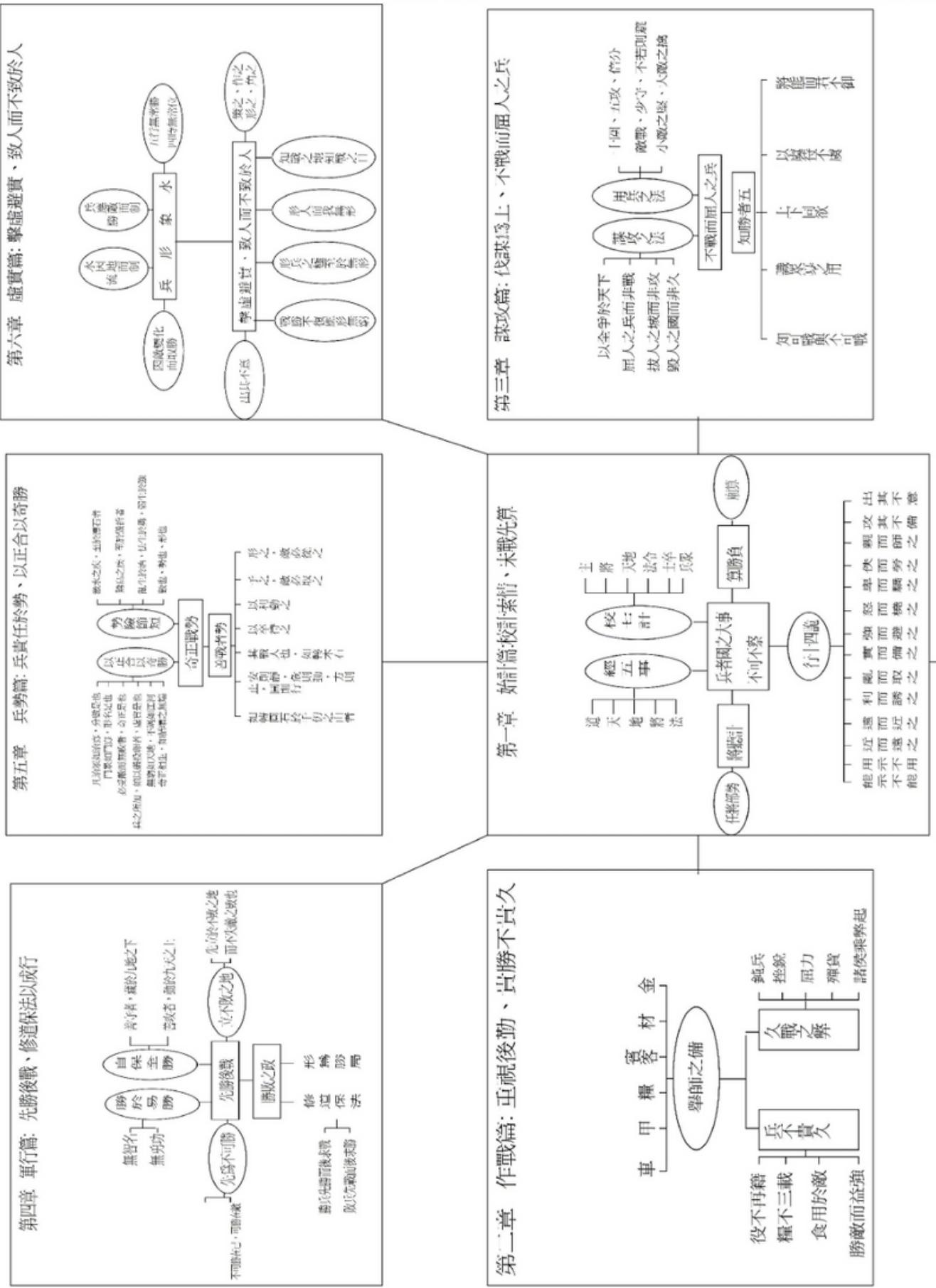
孙子兵法相传是春秋战国时期孙子所着。孙子兵法不仅是我国流传最广远的兵法，他也被译成各国军事院校采纳为教科书，也被世界各商学院推荐为策略管理的重要参考书。孙子兵法共分为十三章

笔者曾将孙子兵法绘如通览图，如图1.4（讲见 [HTTPS://KNOWINGMAP.COM](https://knowingmap.com)）。本书一方面参考乔教授之六十六计，将之整理为一至十类：一方面将孙子兵法收编为第十一、十二、十三类共三十三记。本书因之整理出中国九十九计。如图1.5

1.始计篇	校计所情、未战先算。	7.军争篇	会战以迂为直、以患为利。
2.作战篇	重视后勤、贵胜不贵久。	8.九变篇	将通九变之利、无用兵。
3.谋攻篇	伐谋为上、不战而屈人之兵。	9.行军篇	军旅因地制宜，观察虚实。
4.军行篇	先胜后战、修道保法以成行。	10.地形篇	六地行之用、六错误之避。
5.兵势篇	兵贵任于势、以正合以奇胜。	11.久地篇	九战地用兵原则。
6.虚实篇	击虚避实、致人而不致于人。	12.火攻篇	以火助攻、安国全军。
		13.用间篇	成功出于众者、先知也。

第四章 軍行篇：先勝後戰、修道保法以成行

第五章 兵勢篇：兵貴任於勢、以正合以奇勝



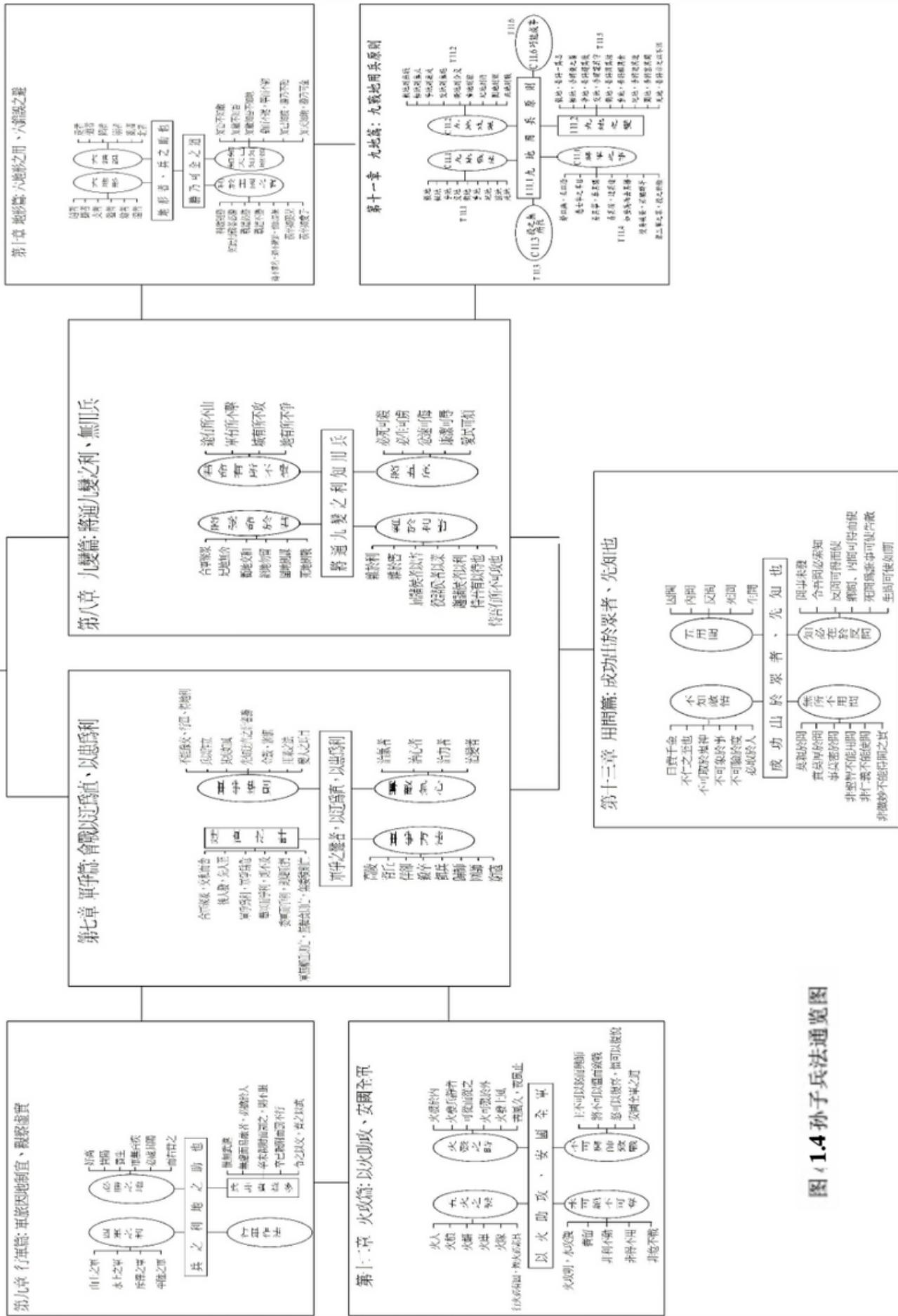


图 1.4 孙子兵法通览图

1.3 99计

本书把乔健教授所列的 66 计分成十类后，再把「孙子兵法」分为三类 33 计。如此而得出一计策九十九，如图 1.5。这在解析决策案例时非常好用。

原三十六计扩为六十六计 —乔健—	一、隐藏实力或迷惑对手	1.瞒天过海 6.暗渡陈仓	2.假痴不颠 7.浑水摸鱼	3.明知故昧	4.鱼目混珠	5.笑里藏刀
	二、避开对手，免正面对峙	8.金蝉脱壳	9.走为上策 14.隔岸观火	10.弃卒保帅 15.以逸待劳	11.李代桃僵 16.拖	12.空城计 17.忍
	三、观望或延迟解决问题	13.避重就轻 18.推	19.看风使舵			
	四、找出对手实力	20.抛砖引玉 25.投石问路	21.打草惊蛇	22.激将法	23.欲擒故纵	24.旁敲侧击
	五、制造形势或顺应形势	26.小题大作 31.钻	27.落井下石 32.虚张声势	28.将计就计 33.无中生有	29.顺水推舟	30.顺手牵羊
	六、联盟	34.附 39.捧	35.连环计 40.攀	36.远交近攻	37.两面三刀	38.
	七、借机扩展实力或打击对手	41.移尸嫁祸 46.反间计	42.趁火打劫 47.借刀杀人	43.假道伐虢 48.借尸还魂	44.美人计 49.张冠李戴	45.狐假虎威
	八、分散或转移对手实力	50.声东击西 55.移花接木	51.苦肉计	52.贼喊抓贼	53.围魏救赵	54.偷梁换柱
	九、限制对手能力或警告对手	56.指桑骂槐	57.关门抓贼 58.上屋抽梯	59.杀鸡儆猴		
	十、以奇袭或强攻破坏对手主力	60.釜底抽薪 65.擒贼擒王	61.一箭双鵠 66.先发制人	62.树上开花	63.反客为主	64.调虎离山
	十一、校计索情未战先算	67.道天地将法 72.识众寡之用 77.知食用于敌	68.智仁信勇严 73.知迂直之计	69.将能君不御 74.以虞待不虞	70.知任将布势 75.知上下同欲	71.知可不可战 76.贵胜不贵久
	十二、不战屈人先胜后战	78.以全争天下 83.先胜后求战 88.修道保法以胜	79.不战屈人兵 84.先为不可胜	80.屈人而非战 85.立不败之地	81.拔城而非攻 86.胜于易胜者	82.毁国而非久 87.后人发先人至
	十三、正合奇胜击虚避实	89.正合而奇胜 94.击虚而避实 99.置之死而后生	90.识险而节短 95.不取之鬼神	91.善战形于势 96.无所不用间	92.治众如治寡 97.致人不致于人	93.斗众如斗寡 98.形人而我无形

图 1.5 计策九十九

1.4 对立式情境

在著者所著「易經決策一條龍」一書([HTTPS://KNOWINGMAP.COM](https://knowingmap.com))

1.3節中曾經捉到，在協同式情境中，最佳情境卦是干(11)，表示內外的支持之境；而最差的是坤(88)，表內外均不支持之境。因此我們也把協同式情境所用的易方陣稱為“乾坤方降”。

如果把外卦所代表環境當成是與決策者對立的，或者會對決策者不利的人與境：則此卦屬對立式情境。

在對立式情境中。最佳情境卦是泰(18)，表示我的處境最佳而對手處境最差故我可一舉擊敗之，而最差情境卦是否(81)。表我之處境最差而敵之境最佳。因此我們把對立式情境所用的易方陣稱為“泰否方陣”。

圖1.6即內泰否方陣(適敵我對陣)。共中內卦(下卦)表我方，由1至8分表我強、我知、我發、…我弱，卦中之6爻分表我與適之上層、中層、下層之狀況，例如：

干	☰	敵上層強	群干并立，敵我雙強
		敵中層強	
		敵下層強	
	☷	我上層強	
		我中層強	
		我下層強	
否	☰	敵上層強	閉塞否定，我弱敵強
		敵中層強	
		敵下層強	
	☷	我上層弱	
		我中層弱	
		我下層弱	
坤	☷	敵上層弱	坤弱無為，敵我皆弱
		敵中層弱	
		敵下層弱	
	☰	我上層弱	
		我中層弱	
		我下層弱	
泰	☷	敵上層弱	三陽開泰，我強敵弱
		敵中層弱	
		敵下層弱	
	☰	我上層強	
		我中層強	
		我下層強	

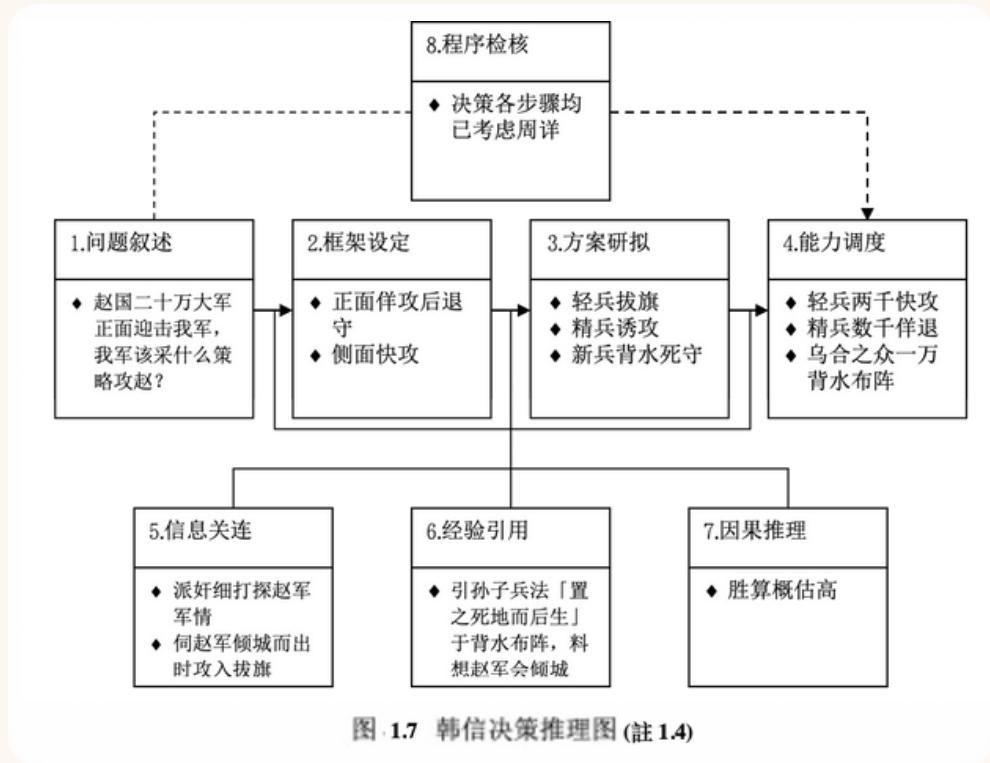
敌强 敌智 敌发 敌勇 敌柔 敌困 敌钝 敌弱

	1 千 ䷀	2 兑 ䷹	3 离 ䷳	4 震 ䷲	5 巽 ䷸	6 坎 ䷜	7 艮 ䷳	8 坤 ䷁
1 干 ☰ 我 强	11 ☰ 干 ☰ A 1 群干并立 敌我双强	12 ☱ 夬 ☱ D 1 决断关键 我强敌智	13 ☲ 大有 ☲ E 1 大有可斗 我强敌发	14 ☳ 大壮 ☳ F 1 大壮斗局 我强敌勇	15 ☴ 小畜 ☴ F 4 小有优势 我强敌柔	16 ☵ 需 ☵ E 4 需握良机 我强敌困	17 ☶ 大畜 ☶ D 4 大畜能力 我强敌钝	18 ☷ 泰 ☷ A 4 三阳开泰 我强敌弱
2 兑 ☱ 我 智	21 ☱ 履 ☱ F' 4 行动合理 我智敌强	22 ☲ 兑 ☲ B 1 众智交通 敌我双智	23 ☲ 曙 ☲ I 1 明断成局 我智敌发	24 ☱ 归妹 ☱ J 1 谨慎守分 我智敌勇	25 ☲ 中孚 ☲ J 4 信守原则 我智敌柔	26 ☱ 节 ☱ I 4 攻击有节 我智敌困	27 ☱ 损 ☱ B 4 折损敌力 我智敌钝	28 ☲ 临 ☲ F' 3 兵临敌前 我智敌弱
3 离 ☲ 我 发	31 ☲ 同人 ☲ E' 1 争取合作 我发敌强	32 ☱ 革 ☱ G 1 变革兴起 我发敌智	33 ☲ 离 ☲ C 1 双火照耀 敌我双发	34 ☲ 丰 ☲ I' 2 丰实战果 我发敌勇	35 ☲ 家人 ☲ I' 1 动情温和 我发敌柔	36 ☲ 既济 ☲ C 4 明快成事 我发敌困	37 ☲ 贲 ☲ G 4 粉饰成局 我发敌钝	38 ☲ 明夷 ☲ E' 2 明火烧敌 我发敌弱
4 震 ☳ 我 勇	41 ☳ 无妄 ☳ D' 4 不妄无灾 我勇敢强	42 ☱ 随 ☱ H 1 随机应变 我勇敢智	43 ☳ 噩嗑 ☳ G' 4 去除有碍 我勇敢发	44 ☳ 震 ☳ B' 3 大大震动 敌我双勇	45 ☳ 益 ☳ B' 4 激益增智 我勇敢柔	46 ☳ 屯 ☳ G' 3 裂土困敌 我勇敢困	47 ☳ 颐 ☳ H 4 平心静气 我勇敢钝	48 ☳ 复 ☳ D' 3 复创战果 我勇敢弱
5 巽 ☴ 我 柔	51 ☴ 姤 ☴ D' 1 防制于敌 我柔敌强	52 ☰ 大过 ☰ H 2 慎防大过 我柔敌智	53 ☰ 鼎 ☰ G' 1 调鼎讲和 我柔敌发	54 ☴ 恒 ☴ B' 2 恒以交通 我柔敌勇	55 ☴ 巽 ☴ B' 1 柔巽待机 敌我皆柔	56 ☵ 井 ☵ G' 2 掘井自保 我柔敌困	57 ☵ 蠡 ☵ H 3 防蛊蚀力 我柔敌钝	58 ☵ 升 ☵ D' 2 提升战力 我柔敌弱
6 坎 ☵ 我 困	61 ☵ 讼 ☵ E' 4 争讼随来 我困敌强	62 ☲ 困 ☲ G 2 守困脱困 我困敌智	63 ☲ 未济 ☲ C 2 防难成事 我困敌发	64 ☲ 解 ☲ I' 3 解除困境 我困敌勇	65 ☵ 涣 ☵ I' 4 防止涣散 我困敌柔	66 ☵ 坎 ☵ C 3 习坎守静 我困敌困	67 ☲ 蒙 ☲ G 3 蒙昧得启 我困敌钝	68 ☲ 师 ☲ E' 3 防有兵变 我困敌弱
7 艮 ☶ 我 钝	71 ☶ 遯 ☶ F' 1 退避锋头 我钝敌强	72 ☱ 咸 ☱ B 2 感念求和 我钝敌智	73 ☶ 旅 ☶ I 2 防流失所 我钝敌发	74 ☶ 小过 ☶ J 2 防有攻击 我钝敌勇	75 ☶ 漸 ☶ J 3 防渐腐蚀 我钝敌柔	76 ☶ 巽 ☶ I 3 战局困腔 我钝敌困	77 ☶ 艮 ☶ B 3 艮隐不动 敌我皆钝	78 ☶ 谦 ☶ F' 2 谦以待机 我钝敌弱
8 坤 ☷ 我 弱	81 ☷ 否 ☷ A 2 闭塞否定 我弱敌强	82 ☲ 萃 ☲ D 2 萃集人才 我弱敌智	83 ☲ 晋 ☲ E 2 力求上进 我弱敌发	84 ☲ 豫 ☲ F 2 豫备敌攻 我弱敌勇	85 ☵ 观 ☵ F 3 多方观察 我弱敌柔	86 ☵ 比 ☵ E 3 比气比力 我弱敌困	87 ☵ 剥 ☵ D 3 防止剥落 我弱敌钝	88 ☷ 坤 ☷ A 3 坤弱无为 敌我皆弱

图 1.6 对立式情境卦：泰否方阵（註 1.3）

1.5. 韩信的妙计

回到案例四，我们可分析韩信的推理如下图：



韩信顾虑之人、事、时、地、物如下：

人	· 决策主对手：成安君（为不知变通者、轻敌、并急于立功） · 我军：多乌合之众
事	· 决策事项：我军如何灭赵 · 决策目标：灭赵国 · 决策成败标准：夺下赵国城寨即是成功 · 决策模拟推理：孙子兵法一置之死地而后生 · 决策信息：奸细所搜集敌情，显示赵军将正面迎战
时	· 做决策时机：奸细回报后立即决定
地	· 影响决策地区：赵军城寨附近地形
物	· 配合行动可用之人力物力：佯攻精兵、背水死守部队、快攻轻骑

韩信形成的决策框架为：

- 正面佯攻后退守，诱使急于立功的赵军倾城出击
- 背水布阵，激发乌合之众死守意志
- 侧面快攻夺城

我们试以易经解析韩信背水之战的策略。此为典型的对立竟局。

步骤一〈选卦〉

1. 汉军多乌合之众，但精锐部队可恃。而韩信又足智多谋，故而韩信认其军队本质是“巽”三：下层弱而中上强。下层众兵会随风漂浮伺机逃份，不会拼命进攻。
2. 韩信认为赵将成安军虚懂兵法却无会战实绩。赵军中下层强但上层指挥官若，故而是“兑”三。
3. 故而韩信选出的情境卦是52 大过䷛。

步骤二〈解卦〉

1. 大过之卦意是房屋栋梁的两端太弱会撑不往，会有凶险。

步骤三〈变卦〉

1. 所以韩信要设想的是一方面不让自己犯大过，激励下层军士求生意志，使自己由巽转干三，一方面欺敌，使成安君陷入大过，误判情势空城出击（由兑转震三），再而动摇军心（由震转坤三）
2. 大过的重点在 52A 与 52F。韩信采背水战使乌合之众由弱转刚，使 52A 变阳爻而 52 转为12夬。此时做大决断让骑兵拔城。如此使汉军进入18 泰䷊境而获大胜。

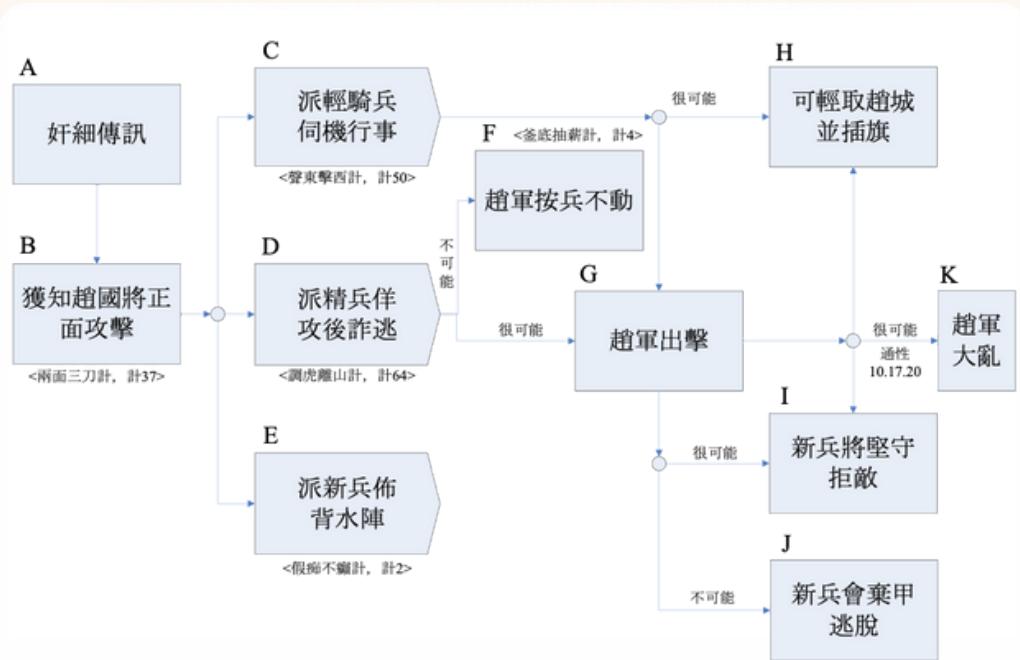
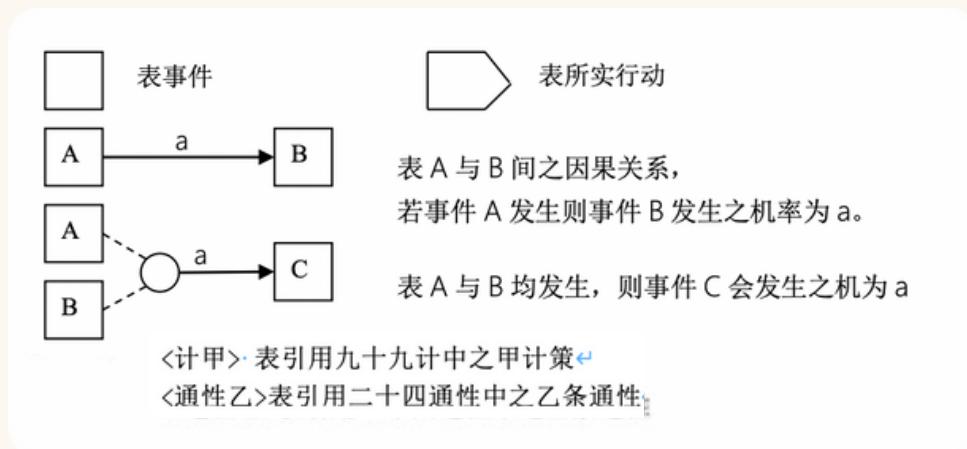


图 1.8 韩信背水阵之推理图

1.5. 韩信的妙计

韩信背水阵之推理图如图 1.8，说明如下：



此图可略释如下：

1. 从奸细处获知赵国将正面迎击（事件B）后，韩信开始设想如何能达成“消灭赵军”（事件N）的目标（此目标绘于最右边）。
2. 韩信先设想若采取C、D、E三项行动，则事件N会发生的胜算有多大。
3. 采D行动后很可能引发G事件，G与C发生后H很可能接者发生。E与G亦很可能触发J。H、G、I很可能导致K。在K情况下配合上L及N行动，很可能达成N。
4. 采C、D、E行动是两面三刀计、为六十六计中的第37计。而H则为斧底抽薪计。
5. 韩信之所以认为不可能发生，而可能产生的原因是引发自孙子兵法中的“置之死地而后生”的教导。

韩信引用的计策、通性及兵法如下：

相关计策	适用情况	与拟解问题异同处	注意事项
调虎离山 (六十六计之 64)	引诱强敌离开其根据地。	攻赵佯败，诱赵空城出击。	需做好诱敌工作
假痴不颠 (六十六计之 2)	佯装不懂以降低对方戒心。	背水布阵违背兵法原则，降低赵的戒心。	「假痴」的表演能力是计策成功的关键
声东击西 (六十六计之 50)	以对方错觉扰乱其判断，使敌方陷于我方欺敌策略。	诱赵军空城出击，再伺机潜入赵城寨。	诱敌策略的巧拙是策略成功关键
错觉增强 (习性 10)	人们常将随机发生的事看成是相关的；或用自以为好的方法，来增强自己的错觉。	赵军之前即已认为韩信军队长途跋涉兵力疲惫，且违背兵法布阵原则，故当韩信均兵败逃时即倾军出击，认为必能击败韩信军	
从众压力 (习性 17)	当团体的凝聚力太强时，内部要求一致的压力也会变大，使团体成员不敢提出与团体相左的意见。	赵军全体空城出车，争相抢功，而未怀疑有诈。	
楷模作用 (习性 20)	产生时，也易起而效尤。这是因为知道怎么做，而且做起来也不难。	韩信军抛弃主帅旗鼓时，赵军即受诱倾城出击。	
一蹶不振 (习性 22)	过去挫败经验往往使人不愿再因应困境解决问题，并变得被动且无精打采。	赵军空城追击久攻不破韩军，且赵城被插上汉旗，使赵军军心大乱。	
置之死地而后生 (孙子兵法)	置己方于不可回头之情况，以激发斗志。	背水布阵使新募之兵无路可逃，以与赵决一死战。	需先确定我方士气能因此激发，以免弄巧成拙

1.6 案例三：觸龍說趙太后

史記中記載人了一個高明的說服當權者案例，敘述如下：

秦攻趙，趙求救于齊。齊國要長安君當人質才肯出兵。長安君是當權趙太后最小的儿子，她不肯答應。大臣們輪流上諫力說，太后怒斥：「誰再敢提長安君為人質的，我就吐口水在他臉上。」

左師觸龍於是求見太后，太后正氣，背對着接見他。觸龍慢慢進來，低声致歉說：「老臣因為腳病，沒有辦法走快，所以好久沒來見太后了。我想太后也會腳痛，特地前來問候。」

太后說：「我都是以車代步。」觸龍問：「進來食欲好吗？」太后答：「吃一些稀飯。」

觸龍說：「我從前也不想吃，後來努力多走，一天走個三、四里路，慢慢就想吃，身體也比較健康。」

太后說，「我辦不到」此時不高兴的臉色才稍微和緩。

觸龍繼續說：「我有不孝子舒祺，最小也級不長進，私下特別怜愛他。希望能夠補個黑衣侍衛的缺額，以保卫王宮。老臣冒着死罪向太后請求。」

太后說：「可以啊！他幾歲了？」

觸龍回答：「十五歲了。雖然還小，可是我希望在死前先托付好。」

太后說：「男人也會特別疼愛幼子嗎？」

觸龍回答：「比女人還更呢！」

太后笑說：「我看是女人比較愛小兒子吧！」

觸龍說：「我認為太后您疼愛女兒燕后要超過長安君。」

太后說：「錯啦，我愛燕后遠不如愛長安君。」

觸龍說：「父母爱护子女，都會替他們做長遠打算，當年太后您送燕后出嫁，掉著淚，抓住她的腳，想到他馬上要遠行，心中哀傷難忍，女兒出嫁了，常常想念他，可是祭祀時却說：保佑不可以讓她被遣送回國。這不是為了燕后子女能世世為王的長久之計嗎？」

太后說：「是啊！」

觸龍接着問：「從現再算起三代，趙王的子孫封為侯的，他的子孫現在還有為侯的嗎？」

太后說：「沒有。」

觸龍問：「不單是趙國沒有，其他諸侯有這種情形嗎？」

太后說：「沒有。」

觸龍說：「這就是封侯之罪，近者發生在自己身上，遠者禍及子孫，因為封侯者，養尊處優却没有功劳。與其太后您分封長安君土地，還不如讓他對國家建功。否則一旦您去世，長安君要如何在趙國自立呢？您為長安君的打算太淺短，所以說您愛他不如燕后。」

太后說：「全聽你安排好了。」於是替長安君備妥車輛讓他到齊國當人質。

我们可以情境模拟的方式，假想触龙当时的推理程序如下：

1 探测太后的决策情境

触龙以太后的立场想象太后的情境如下：太后之所以不准大臣再提此事是因为“救国之危”与“保护幼子”两种价值观的冲突。太后无法由调整心(救国与护子同样重要)，与调度力(除长安君当人质外无其它资源可用)来解决问题。这是件高挑战性问题，太后压力甚大，所以她只能“拖”延此事。此时太后拒绝群臣进谏(亦即封闭知)。又处于高度压力与价值冲突下，最容易做错决定。

2 理出太后价值观冲突点与思考盲点

触龙认为太后的救国、护子的两种价值非但不冲突，反可相辅相成。问题是在于太后的思考有盲点，盲点出在遗漏重要信息，忘记无功封候之祸。太后会因爱燕后而怕她被遣送回来，却反而因为爱长安君而不让他两开身边。

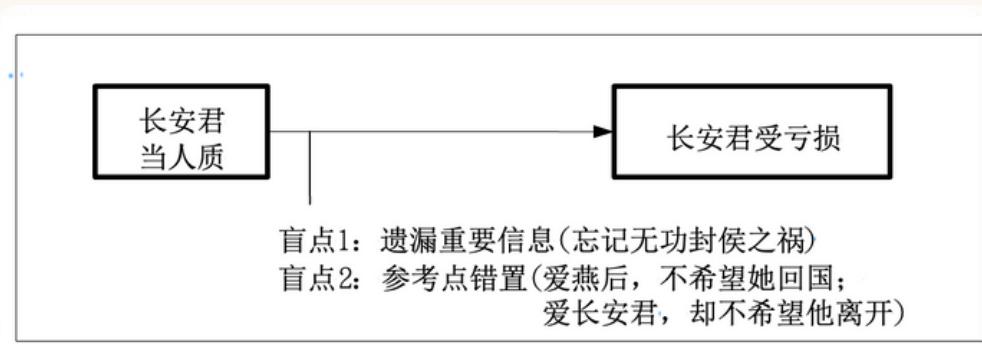
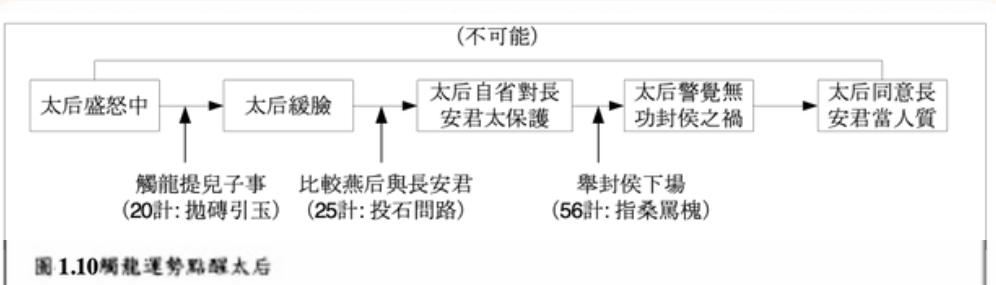


图 1.9 触龙找出太后的决策盲点

3 造势运势以点醒太后

由于太后正在气头上，直接点出她的盲点反而会弄巧成拙。但是太后终日所想的都是儿子可怜而大臣可恶(竟要她牺牲儿子)。所以触龙先谈儿子补宫位事，使太后一方面知道他不是来进谏，一方面觉得触龙也与她同心，会疼惜儿子，这是造势一。俟太后面缓后另又提起燕后事以抬举太后之母爱，使太后自觉保护长安君并不是罪过，这是造势二。然后话锋回转要太后由自省爱燕后与长安君孰重来说明爱子女要由长远考虑，这是运势。接着举无功封候之祸点明太后的决策盲点，并直叙“救国”与“护子”两者价值的相辅相成。目前的危机反而是转机。



从决策的观点言，触龙深谙易经之道。此例中。只有一解决方案就是让长安君当人质。此方案的表达形式为：

(让长安街当人质：时机：太后力、太后知、太后心：群臣力、群臣知、群臣心：对應卦)

最初情境为：

情况1 (让长安君当人质：触龙见太后前：1、0、0：1、1、1：41 无妄)

此事太后可做到，但她的知受蒙蔽，她的心也因疼爱幼子而不忍。

所以任凭群臣之心知力具赞成，太后仍不肯：此时之卦是41无妄。

内外心知力不合，风险高之卦，容易做错决定引来无妄之灾。

触龙所布的计策足：先提保荐儿子事(抛砖引玉计)。创造友善气氛以引到正题。然后伺机点出太后对燕后与长安君等差之爱(投石问路计)。

此时情况1转至情况 2：

情况2 (让长安君当人质：触龙比较燕后与长安君时：1、1、0：1、1、1：21 履)

此时卦是21履，卦意在行动合理，以理折人。

触龙再接著举出封候之罪，暗示长安君須作人质以立功 (开门见山计)

终于改变太后心意，致导入情况3：

情况3 (让长安君当人质：触龙与太后谈完后：1、1、1：1、1、1：11 干)。

〈評述〉

触龙不愧是国之重臣。有智慧，有见识，也有方法。他善用人性同类互比的习性。把自己与太后相比(年纪大，爱幼子)，把燕后和长安君相比(爱护子女的方式)，把封候和长安君相比 (长安君也想被封)。然后连用抛磚引玉、投石问路、指桑骂槐三连环计。过之以理，动之以情，終於改變太后决策，挽救了赵国。

1.7 雪山飞狐中的情境卦演变

案例「雪山飞狐」可以以图1.11 推演之。

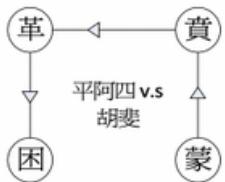
1 故事主线情境卦演变

本文中，以F表示故事线中的 FACT NODE，并标明为F1,F2 等。以下为F1 至 F4 的演变。

整个故事线环绕着上一代所造成的世仇和年青一代的恋情，以及旧恨新情间的纠结。

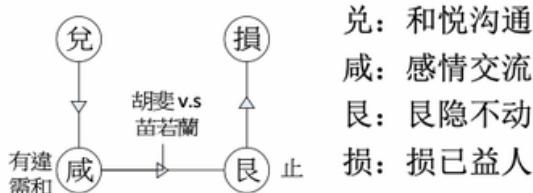
F首先是胡家与苗家先祖的世仇，是此后所有怨恨的开始，称为“恨起”(F1)。而后苗人凤与胡一刀因为误会而决斗，胡一刀因此丧命，此为仇生(2)。中间并穿插了若兰童年及若兰母亲被人所诱的情节，为F3. 直至F4 两家的下一代胡若兰与湖斐相恋，互生情愫，胡斐为平阿四抚养长大，并与若兰相恋(F6)。此为情引。后来胡斐见苗人凤为奸人围杀，是救或不救？终而是爱胜过仇而救之(F7)，是为爱成。而苗人凤与胡斐决斗有机可杀对方一吐心头之恨时，爱意又起而选择原谅，这也是爱成。

恨起（否）、仇生（坤）、情引（泰）、爱成（干）形成了爱恨情仇的循环图。

a. 平阿四与胡斐

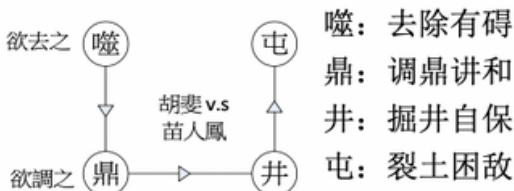
蒙：蒙昧得启
贲：粉饰成局
革：变革兴起
困：守困脱困

平阿四启蒙胡斐，教育修饰（贲）之。并要求其放下报仇之心（革），知困亦能說困，此为G组卦。

b 胡斐与苗若兰

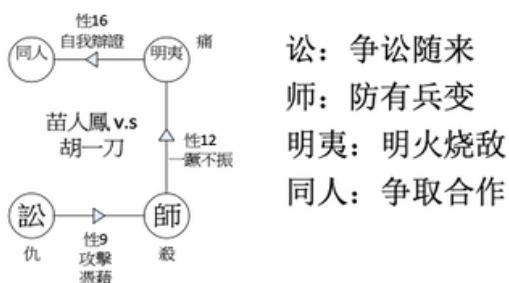
兑：和悦沟通
咸：感情交流
艮：艮隐不动
损：损己益人

胡斐与若兰相情相兑，情意相投（成），却因上一代之怨仇而使爱情止息（艮）。终因损己益人之念（损）而有美好结局。

c.胡斐与苗人凤

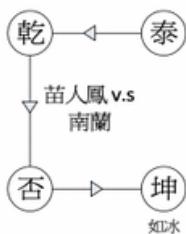
噬：去除有碍
鼎：调鼎讲和
井：掘井自保
屯：裂土困敌

胡斐遇苗人凤甚却除之以报父仇（噬），惟念及若兰又想调和（鼎）。此时最好另掘机源化解仇恨（井），使新爱得以列土出芽（屯），此为G'組卦。

d.苗人凤与胡一刀

讼：争讼随来
师：防有兵变
明夷：明火烧敌
同人：争取合作

苗人凤与胡一刀間，因上一公之恩怨而争讼，并引來系机（師）。造成苗人凤終生之痛（明夷）：并立誓找胡斐补偿之，这是同理之（同人）。此為易方陣上E'組卦。

e.苗人凤与南兰

泰：三阳开泰
干：群干并立
否：闭塞否定

苗人凤与南兰一见钟情（泰）并结为连理。生下若兰（干）。惟肉兰被诱背离（否），终至夫妻关系降为冰点（坤）。此为C组卦。

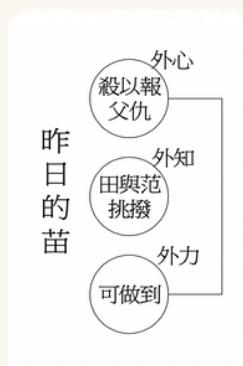
3

故事中的决策

本文中以DECISION NODE来表示决策。以 D1 为例。苗人凤要杀胡一刀吗？可解析如下：

我们以二十年前决意与胡一刀对战的苗人凤为外走，并以今日化清误会懊恼不已的苗人凤为内卦。

下图为代表昨日苗人凤心境的外卦。

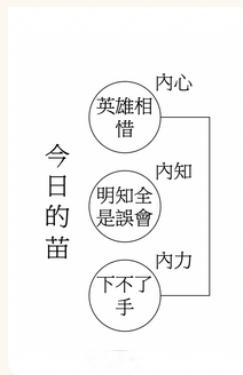


外心：需报父仇，杀之，为 _ 阳卦。

外知：在奸人所挑拨之下，誤会渐生，決斗无法遊绝，杀之，为 _ 阳爻。

外力：两人武功不相伯仲，不一定成，为 __ 阳爻。

下图为代表今日苗人凤心境的内卦。



内心：与胡一刀两人英雄对英雄，惺惺相惜，根本不想动手。

不杀之，为 __ 阴爻。

内知：若是未被奸人所误，真相大白的情况下，两人也不会动手。

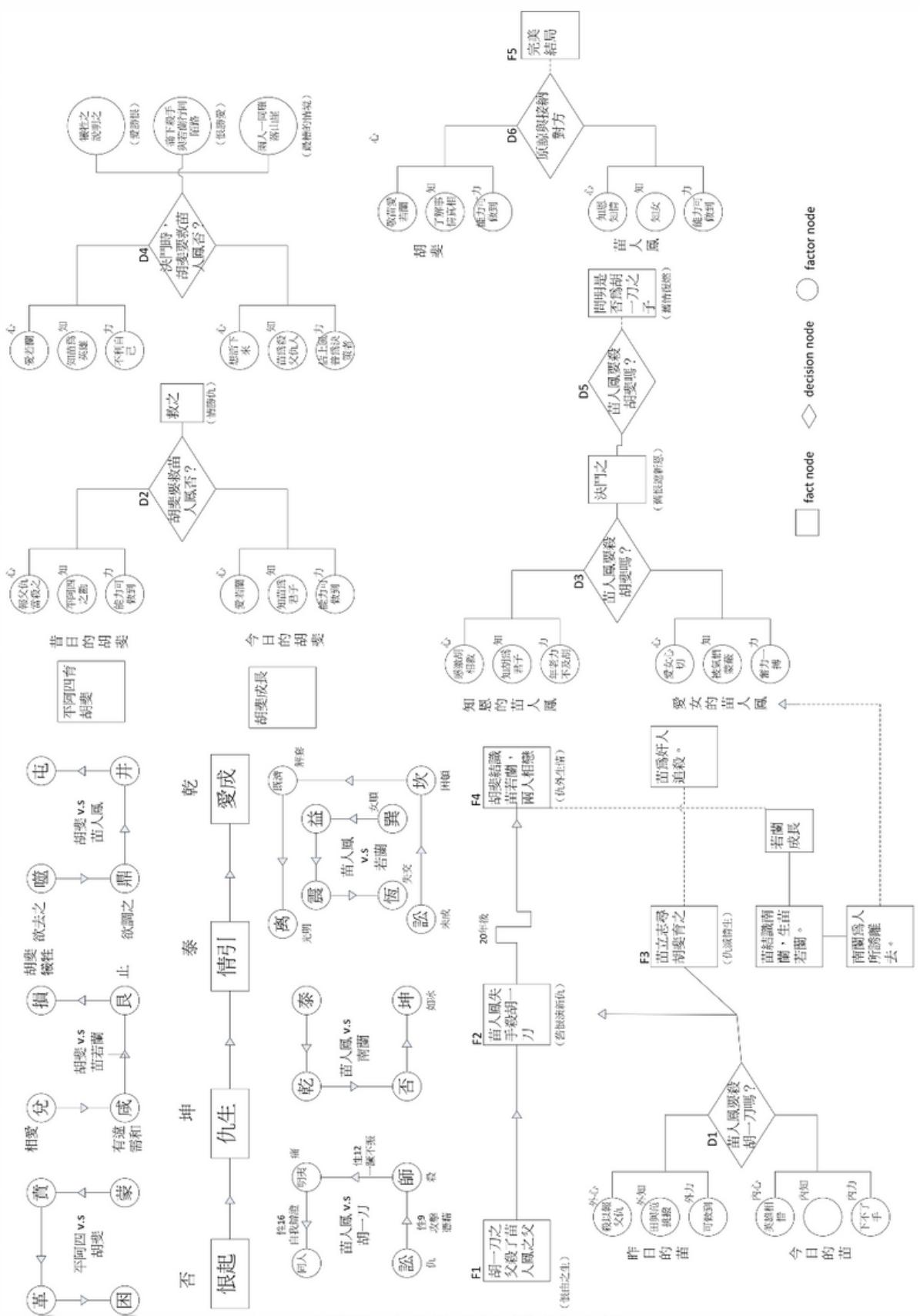
不杀之，为 __ 阴爻。

内力：在内心和肉知省不支持之下，比武之时世下不了手了。

为不杀之， __ 阴爻。

如此一来，代表“苗人凤要杀胡一刀吗？”的情境卦则为的85䷹观卦。此卦意为“多方观察”，意即苗人凤宜按兵不动多方观察，便能识破奸人诡计，而不会误伤胡一刀。

依此方式，我们可陆续分析 D2,D3,D4,D5,及 D6，此处不再累述。



1.11 雪山飞狐中的情境卦演 (社 1.6)

第二章

决策风格四测验：了解你自己

您读过哈姆雷特这部莎翁名著吗？哈姆雷特想报父仇又怕母亲伤心，结果是悲剧收场，所有剧中人都死于非命。莎翁在剧本的最后一句话是“哈姆雷特优柔寡断的个性就是他的盲点，…。”在决策过程中，人必须了解自己与相关人的决策风格以免踩到决策陷阱

案例四：哈姆雷特：“TO BE OR NOT TO BE?”

哈姆雷特是丹麦的王子，他的父王被叔叔毒死，叔叔篡夺了王位，并霸占了他的母亲。在国外的哈姆雷特赶回国，他的父亲的鬼魂告诉他自己的被害经过，要儿子报仇。

哈姆雷特为了报仇，装疯卖傻，寻找机会了解事实的真相。一次，他请一个戏班子演了一出杀兄篡位的旧戏，情节和他父亲鬼魂所说的一样，在演出过程中，他的叔父惊慌失措，从而证实了他自己的罪恶。

哈姆雷特决心报仇。但一次偶然的失误却把自己情人的父亲误杀了。他的叔父把他送到英国，并计划让英国国王杀死他，哈姆雷特半路上跑了回来，又发现自己的情人因父亲死去，爱人远离而精神失常，误入河中淹死。

叔父唆使哈姆雷特情人的哥哥和哈姆雷特决斗，结果两人都中了敌人的诡计。临死前，哈姆雷特奋力刺死了叔父，为父亲报了仇，但他没有完成重整“颠倒混乱的时代”的大业。在这出悲剧中，哈姆雷特热爱生命，但却思想多于行动，过于优柔寡断，使故事以大悲剧收场。

2.1 决策风格

现代决策方法的特色之一，就是把心理学、管理学、信息学融合在一起。人们常因个性与环境差异，而有不同决策风格。有些人做决策时，倾向深思熟虑，广泛收集资料；有些人则倾向凭直觉快速下判断，有些人认为自己有力量做决策并执行，认为有志竟成；另外一些人则觉得形势比人强，自己无力掌控事态发展。种种决策风格各有优缺点，重要的是了解自己的决策风格，以发挥其中优点，同时避免缺点。

本文将由以下四个测验，帮助读者了解自己的决策风格，并且将这些风格归纳成易经的卦象：

测验一 了解你在做重大决定时，倾向自己决断（自断式）、与他人讨论后决定（协商式）：或事顺从他人意见（他断式）。例如在鸿门宴中，项羽喜好自己决定，听不进军师的建议，项羽较属自断式；而在夏娃吃禁果之例中，夏娃爱听蛇的话语，自己全没主意，她是属他断式：民主国家的汉会程序家是协商式。自断式的缺点是看不清环境，他断式的缺点是任人宰割，协商式的缺点则是耗时。没有哪种形式是最好的。但求应时制宜。

测验二 了解你在面对重大问题时，觉得有志竟成，自己有力量做决策，执行决策以解决问题(刚性)；或者认为形势比人强，自己无力作决策，也无力掌握事态的发展(柔性)。例如鸿门宴中的项羽是刚性，而刘邦是柔性：周文王被商纣王囚禁时是柔，但周武王伐纣时又成了刚。刚的优点在主动积极，缺点在失之骄纵；柔的优点在谦柔顺应，缺点在曲从附和。能够刚柔并济、适时对应才是最佳态度。

测验三 了解你在提出决策方案时，倾向广泛收集资料，客观判断之（知识式）：或是仰赖直觉，快速决断之（直觉式）。例如做数学时重推理与证明，画画时多重情感的表达。知识式的推理优点是深思熟虑、客观理性，缺点是陷入知识堆中反迷失方向：直觉式的推理优点是不按牌理出牌、有直观创意，缺点是过于主观，反而忽略现实。

测验四 了解你在解决问题过程中，会思考决策与固有价值、目标的一致性（定标式）：或者倾向随意、随适的判断（随兴式）。定标式优点是有目标，效率高，缺点是现在固定框架中：随兴式优点是有弹性，缺点是注意力不集中、易无的放矢。

这四个測驗的结果，可以绘成一张決策风格检测图：

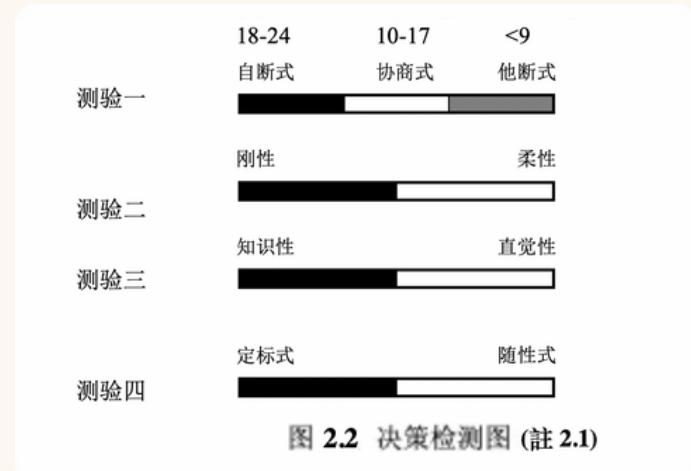


图 2.2 決策检测图 (註 2.1)

依照这四个測驗，可以把決策风格分为 24 型，并与8 纯朴对应之，如图 2.2 所示。例如一个人是屬於协商式、刚性、知识性、定标式，那他便屬於「协商一剛健型」。其余以此類推。

风格分类的准则依心知力观点而来：

- 1 以力之阳阴界分刚柔倾向，因此把干、兑、离、震设为刚式，把巽、坎、艮、坤设为柔式。
- 2 以知之阳阴界分讯息处理型式，因干、兑、巽、坎之内知外知均为阳，故将之设为知识型。而将离、震、艮、坤设为直觉型。
- 3 以知之阳阴界分目标导向型式，因干、离、巽、艮之内心外心均为阳。故设为定标型，而将兑、震、坎、坤设为随兴式。

各种议事方式与决策风格卦都有其特点及容易疏忽的决策盲点，如下表所示：

议事方式	决策盲点
自断式	自以为是，目中无人。
协商式	旷日费时，错失时机。
他断式	言听计从，迷失方向。

决策型态	议事分类	个性分类			相应卦象
		刚柔倾向	讯息处理	价值定标	
1 独断-刚健型	独断式	刚式	知识型	定标示随兴式	自干 自兑 自离 自震
2 -刚智型			直觉型	定标示随兴式	
3 -刚毅型			知识型	定标示随兴式	
4 -刚勇型			直觉型	定标示随兴式	
5 -柔毅型		柔式	知识型	定标示随兴式	自巽 自坎 自艮 自坤
6 -柔智型			直觉型	定标示随兴式	
7 -柔隐形			知识型	定标示随兴式	
8 -柔顺型			直觉型	定标示随兴式	
9 协商-刚健型	协商式	刚式	知识型	定标示随兴式	互干 互兑 互离 互震
10 -刚智型			直觉型	定标示随兴式	
11 -刚毅型			知识型	定标示随兴式	
12 -刚勇型			直觉型	定标示随兴式	
13 -柔毅型		柔式	知识型	定标示随兴式	互巽 互坎 互艮 互坤
14 -柔智型			直觉型	定标示随兴式	
15 -柔隐形			知识型	定标示随兴式	
16 -柔顺型			直觉型	定标示随兴式	
17 众议-刚健型	众议式	刚式	知识型	定标示随兴式	群干 群兑 群离 群震
18 -刚智型			直觉型	定标示随兴式	
19 -刚毅型			知识型	定标示随兴式	
20 -刚勇型			直觉型	定标示随兴式	
21 -柔毅型		柔式	知识型	定标示随兴式	群巽 群坎
22 -柔智型			直觉型	定标示随兴式	
23 -柔隐形			知识型	定标示随兴式	群艮 群坤
24 -柔顺型			直觉型	定标示随兴式	

图 2.3 决策风格二十四

	卦意与爻意 (参考下篇)	决策盲点
11 干 刚-知识-定标 (力)(知)(心)	<p>f 外心亢龙有悔 ※e 外知飞龙在天 d 外力或跃于渊</p> <p>c 内心君子于干干 b 内知见龙在田 a 内力潜龙勿用</p>	<ul style="list-style-type: none"> 在九五(e)之位时易骄吝自满，以致接至九六(f)时亢龙有悔。 在初九(a)时易因过刚，过理性，过外露而折损，如锐利之刀好用易折。
22 兑 刚-知识-随兴 (力)(知)(心)	<p>f 外心牵引方悦 e 外知受托有险 d 外力商量生悦</p> <p>※c 内心奉承求悦 b 内知信实生悦 a 内力应数生悦</p>	<ul style="list-style-type: none"> 在六三(c)时，易因为内心把持不定不住而奉承求悦。 在九五(e)位时，易因外知甚强承诺过大，反致受托有险。
33 离 刚-直觉-定标 (力)(知)(心)	<p>f 外心仁者之师 e 外知仁者之丽 d 外力大灼热</p> <p>※c 内心斜阳附丽 b 内知黄朱附丽 a 内心举止恭敬</p>	<ul style="list-style-type: none"> 在九三(c)位时，易因内心刚定但知识不足，反而坚持在已没落的目标上，如斜阳附丽。 在九四(c)位时，会因外力强但知识不足，而造成大灼热，有热力但无智慧。
44 震 刚-直觉-随兴 (力)(知)(心)	<p>f 外心震有万邻 e 外知连震有损 ※d 外力震落泥中</p> <p>c 内心震而惊慌 b 内知震失不追 a 内力震后从容</p>	<ul style="list-style-type: none"> 在六三(c)位时，因内心过于随兴致震而惊慌。 在九四(a)位时，因外力过大又无外心外知配之，反致震落泥中。
55 巽 柔-知识-定标 (力)(知)(心)	<p>※f 外心过谦不祥 e 外知中谦贞吉 d 外力行谦有获</p> <p>※c 内心过谦有吝 b 内知自谦无咎 a 内力进退合宜</p>	<ul style="list-style-type: none"> 过于谦顺时将执迷不悟，致过谦有吝(c)。 过谦终致不能真诚表白而不祥(f)。
66 坎 柔-知识-随兴 (力)(知)(心)	<p>※f 外心坎有迷 e 外知坎不盈 d 外力坎中求险</p> <p>※c 内心来往皆坎 b 内知坎中求得 a 内力习坎日深</p>	<ul style="list-style-type: none"> 会因心与力均困厄否塞而致来往皆坎(c)。 若一直困坎不开，终致坎有迷(f)，再也看不清方向了。
77 艮 柔-直觉-定标 (力)(知)(心)	<p>f 外心稳重停下 e 外知止住口 d 外力止住身</p> <p>c 内心止住腰 b 内知止住腿 a 内力止住脚</p>	<ul style="list-style-type: none"> 能因应时务，止住口身，稳重停下自佳。但要防失却知，力无法再起面对问题。
88 坤 柔-直觉-随兴 (力)(知)(心)	<p>※f 外心阴穷有战 e 外知黄衣贞祥 d 外力谨慎无咎</p> <p>c 内心含文正固 b 内知地大无边 a 内力踏霜前进</p>	<ul style="list-style-type: none"> 坤时谨言慎行含文正固自然无咎。但若一直洁己退避，不面对困境不承担责任则终落入六六(f)，而使阴霾有战，其血玄黄，反遭除灭。

79 图 2.4 卦意与决策盲点 (註 2.2)

2.2 测议事方式

测验一 议事方式

测验某人在做决策时，倾向自己决定，与他人协商后决定，或者是听他人决定。

- 1、在选择未来就读的大学或主修科系时，你是
 - A.自己决定。
 - B.先与父母、师长或友人讨论，然后自己决定。
 - C.以父母或师长或专家的意见为意见。
- 2、你有几位要好的异性朋友，当面临抉择要跟其中一位结婚，你会
 - A.独自决定后再告知父母。
 - B.征询家人或友人意见。
 - C.请父母或朋友帮忙决定。
- 3、如果你是成年男性，正计划一次家庭出国旅游，在决定旅游地点时，你会
 - A.认为自己是一家之主，自己决定后再告诉家人即可。
 - B.与妻子小孩讨论后共同决定。
 - C.由家人决定，你配合。
- 4、若你刚大学毕业，正决定要继续念研究所或就业时，这时你倾向于
 - A.自己决定。
 - B.与朋友及家人会商。
 - C.看同学多数的决定再决定。
- 5、当你正准备踏入社会，开始找工作时，你会
 - D.认为工作关系到自己的未来，所以自己决定去哪几间公司面试。
 - E.与父母、老师或朋友讨论后，再决定找寻工作的方向。
 - F.完全让父母安排你的未来工作。
- 6、如果你在公司担任部门经理，在拟定部门年度重大计划时，你通常是
 - A.自己决定好后，向部属说明。
 - B.征询课长们意见，自己做出结论。
 - C.由课长们自行会商决定。
- 7、若你已经成家立业，现正准备购屋置产，最后决定买哪间房子时你倾向
 - A.自己决定。
 - B.与配偶、家人共同决定。
 - C.由家人决定即可，以避免争吵。
- 8、你在公司开会，遇有争执时你倾向
 - A.直接表达自己的想法，不论是否会与主管唱反调。
 - B.与同事协商，找出解决方法。
 - C.顺从配合主席或主管决定。

图 2.5

- 选A给3分，B给2分，C给1分。
- 得分在18-24分者，倾向自断式；10-17分者，倾向协商式，9分以下倾向他断式。

2.3 测刚柔倾向

测验二 刚柔倾向

测验某人在与他人一起做重大决策时，倾向(1)刚型，相信自己有力量及资源持续行动执行决定，相信有志竟成，愿意冒险。(2)柔型，相信形势比人强，不愿意冒险尝试解决不易应付的困难。

- 1、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、在读书这件事情上，我相信有志竟成，只要按部就班，就会有好成绩。
乙、读书要有天份，还要有好老师、好环境，才能真的学到东西。
- 2、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我定好工作计划后，会安排时间，一步步执行直到完成。
乙、我不常认真执行，因为有太多的杂事会干扰计划的进行。
- 3、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我认为婚姻生活，要投入许多心力才能维护好。
乙、我认为如果夫妻原本就个性不合，那么生活久了自然渐行渐远。
- 4、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我认为好的事业源自坚强的斗志与企图心。
乙、我认为事业是否有成就，与机缘有关，我不太有坚强斗志，也不习惯与人竞争。
- 5、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我会照顾身体，闲暇时常运动，以保持旺盛的体力。
乙、我常觉得力不从心，缺少体力与旺盛的企图心。
- 6、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我认为社会不尽公平，但我仍能发挥自己的力量并照顾别人。
乙、我认为社会甚为不公平，我的力量有限也帮不了别人。
- 7、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我常管理财务，了解如何储蓄及控制开销。
乙、我不擅长管理帐务，只要日常衣食无缺即可。
- 8、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我觉得人际关系要好，必须主动出击。
乙、我觉得人际关系随遇而安就好，不一定要强求。

图 2.6

- 选甲给2分，选乙给1分。
- 得分在12分以上者，为刚性倾向；12分以下者，为柔性倾向

2.4 测讯息处理

测验三 讯息处理

测验某人在做重大决定时，倾向(1)知识型，收集完整信息，征询他人意见，不马上下判断。(2)直觉型，依直觉判断，不愿意花费多余时间搜集信息。

- 1、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、遇到人生重要选择时，我会深思熟虑，广泛收集信息，征询意见，不急着马上做决定。
乙、遇到重大问题，我通常会倾听内在直觉。我不想接收太多讯息，它们费时且不见得有用。
- 2、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我在出国开会或旅游前会详细规划，收集相关讯息。
乙、我安排出国行程时相信随遇而安，只要确定大方向即可。
- 3、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我在公司做重大计划时通常很小心，宁愿多开会多沟通，以免执行时出差错。
乙、我做计划时只要掌握重点即可。我认为不需要花太多时间开会讨论。
- 4、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我在投保长期保险时会很小心，会把各家的保单仔细研读并比较内容。
乙、我买长期保险通常是靠朋友推荐或相信保险公司商誉，不太花时间看保单内容。
- 5、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我买房子或车子时从不仓促决定，会仔细观察细节以及比较差异。
乙、我买房子或车子时，通常都在听过广告或销货员的讲解后即作出决定。
- 6、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我投资基金很谨慎，会询问财经专家或收集完整信息后才购买。
乙、我投资基金通常都凭自己的直觉，几乎都不会收集信息。
- 7、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我买运动彩券时，会查询比赛队伍的近况，并参考其他买家的意见，才会购买。
乙、我通常买运动彩券都是凭直觉与喜好，不会去参考各家信息。
- 8、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我考试前会做很多考古题，也会去调查出题老师习惯出题的方向。
乙、我考试前从不做考古题，相信自己有念书就能拿高分。

图 2.6

- 选甲给2分，选乙给1分。
- 得分在12分以上者，为知识型；12分以下者，为直觉型

2.5 测价值定标

测验四 价值定标

测某人在做重大的决定时，倾向(1)目标导向型，界定目标，厘消动机，坚持信念。(2)情绪导向型。随机调动目标。

- 1、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我每年都会为自己的家庭与事业订定年度计划。
乙、我不太花时间订计划。我不希望被还看不到的事情绑紧。
- 2、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我订定各种计划时很注意计划间的关连性与一致性。
乙、我觉得计划永远赶不上变化，有计划不如随机应变。
- 3、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我常排定生活中各种目标的先后缓急。
乙、我觉得生活本来就有冲突矛盾，费心排定计划不如随遇而安。
- 4、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我常扪心自问，什么是现阶段人生中我最在意的。
乙、我觉得人生各阶段各有其意义，随境调适比执着一方更适宜。
- 5、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我在旅行前，会先订定几个必玩的景点，以免漫无目标的走马看花。
乙、我旅行时，都是走到哪玩到哪，这样才像自助旅行。
- 6、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我找指导教授时，会先确定自己想走的领域后，再去寻找。
乙、我找指导教授时，会直接每个都寻找，再依自己的感觉决定。
- 7、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、养育小孩时，我会给他们订定未来目标，例如医生或律师，然后让小孩往这个目标迈进。
乙、养育小孩时，我会让小孩随着自己的兴趣发展他的未来。
- 8、在以下情境中，圈选出你较认同的项目（甲或乙）：
甲、我都是想好要买什么衣服或裤子后，才会出门逛街去寻找商品。
乙、我通常都是在逛街中看到喜欢的东西就买，不会事先规划。

图 2.7

- 選甲給2分，選乙給1分。
- 得分在12分以上者，為定標式；12分以下者，為隨興式。

2.6 优柔寡断的哈姆雷特

1

哈姆雷特的决策风格，若照我们的四个测验来说应是：

- 独断式：遇到重大决策问题时不会与朋友协商，自己闷着头烦恼，想自己承担，独自做决定。
- 柔式，自己没有信心报仇，反会躲到一个合理的借口（怕母伤心，怕叔父上天堂）而不去做，总觉形势比人强。
- 直觉式：依赖直觉而不是知识，不是以客观判断而是以自我喜好做判断。
- 随兴式：不能坚定报仇的目标。

因此他的风格属于“自坤”。这型人的决策盲点是力量不足成事而烦脑又无处宣泄，以致优柔寡断，害了自己也拖累别人。

2

哈姆雷特的最初情境是 81 否，亦即内坤外干：本质是坤，但父父亲却要他有智有勇去杀叔父。然后有仁去安慰母亲。这是内外相逆的情境。从否出发，找哈姆雷特的目标境是先泰后干，中间跳过坤。

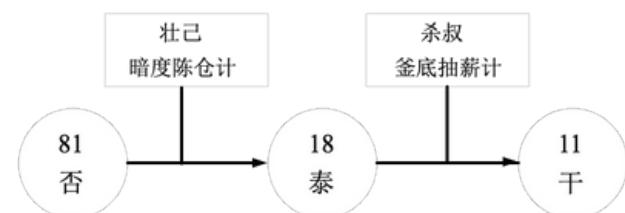


图 2.8

欲由否到泰，则哈的内在须由坤转干，由虚柔转刚健，而哈的外在需要委从叔父以趁其不备杀之。这是暗渡陈仓计。

由泰到干须採的行动是杀叔，这是釜底抽薪计。

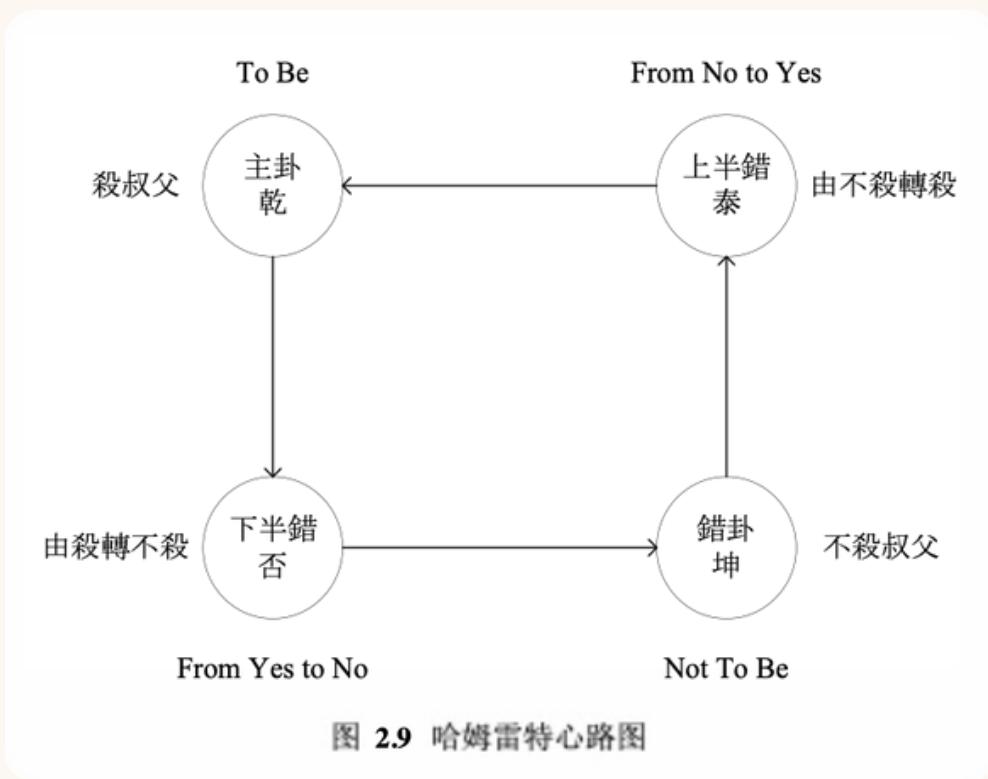
3

但是后来这两计都未执行，为什么？因为哈姆雷特的“性格”。他没有由 81 否转 18 泰，而是由 81 否掉入 88 坤。哈姆雷特给自己的解释是怕母亲伤心又怕叔父上天堂，但潜藏的因素是他没有胆子。

4

哈姆雷特的悲剧，是因为一个不可能的任务交给一个不可能执行的人。哈父实在太不了解自己的儿子了。

例如在第二章哈姆雷特案例中，哈姆想杀叔父报仇（TO BE）。令之为主卦，则不殺叔父（NOT TO BE）是錯卦。由想殺到不殺是下半錯，而由不杀到倾向杀是上半错。TO BE OR NOT TO BE 成了哈姆雷特的烦恼。哈姆雷特陷在此循環圖內吉吝凶悔往复不止因之煩惱不断。若以A組卦相配且以乾为主卦则哈姆雷特的心路图绘如图 2.9。



第三章

策略管理8学派：SWOT（强弱机先）

案例五：荆轲刺秦王

故事摘要（摘自史记刺客列传）

荆轲，卫国人喜欢击剑、念书，曾经以剑术游说卫王，但不被接纳。最后到了燕园，与杀狗的屠夫，击筑高手高渐离交往，整天在街上喝酒唱歌。只有燕国处士田光对他很好，知道他是有才能的人。这时燕太子丹因在秦国当人质被秦王虐待，逃回燕国。燕太子与秦王政本是青梅竹马的好友，秦王却如此对他，所以太子丹含恨伺机报复，只因国家弱小而作罢。

后来秦国举兵东侵，眼看就要攻打燕国了，太子丹很忧心。不久之后，秦将樊于期得罪秦王，秦王下令抄家灭族，樊于期逃到燕国，燕太子丹同情樊于期收留他，太傅鞠武劝他让樊于期到匈奴地去，然后与匈奴和其他诸侯联盟一起对抗秦国。但太子心思已乱，认为秦军压境时间紧迫，不愿意采用，也不愿背叛樊于期，鞠武只好推荐田光帮太子想办法，田光又推荐比他年轻力壮的荆轲。临走前太子嘱咐田光不可泄密，因此当田光要求荆轲帮忙之后便自杀，一来为让太子安心，二来刺激荆轲为太子效力。

荆轲与太子见面，太子发表高论说：燕国不是秦国的对手，而诸侯各国不会有愿意联盟抗秦。所以最好的方法是找刺客劫持秦王。如同春秋时代曹沫劫持齐桓公，迫使桓公归还从鲁国仅占的土地。能像曹沫最好，否则也可以将秦王刺死，使秦国发生内乱。荆轲原先不愿意，后来因为太子向他叩头请求才答应。

下页续

过了很久荆轲还不出发，太子催他赶快。但荆轲要求最富庶的督亢地方的地图与樊于期的头才肯出发。因为必须要有让秦王信任的东西才可能见到秦王。但太子不愿意杀樊于期，要求荆轲想别的方法。荆河变主动说服樊于期，樊于期与秦王有深仇大恨，而燕太子对他又有救命之恩，所以就自杀。太子又找了天下最利的匕首并抹上剧毒，只要划破皮就会中毒而死，另外他又派秦舞阳作荆轲的副使，准备打发荆轲出发。

但荆轲仍不出发，因为他等的朋友还不来。太子怀疑是荆轲后悔不愿意去秦国，想让秦舞阳先去。荆河很生气说：我只有一把短剑却要进入拥有千万大军的秦国，我不走的原因是要等一个朋友一起去。既然你等不及。那么我立刻出发！于是大家送荆轲到易水边，荆轲头不回地就走了。

到了秦国，重金贿赂了秦王宠臣蒙嘉说服秦王接见。晋见秦王的时候，秦舞阳手捧藏着匕首的地图，吓得脸色都变了。荆轲对秦王解释说：他是北方蛮夷，没见过天子，希望大王别见怪。秦王下令荆轲拿图给他，当匕首出现的时候，荆轲抓住秦王衣服拿起匕首刺他，可是没刺中，朝廷大臣都慌了。因为秦国法令规定不准带兵器上朝，所以只能赤首空拳击打荆轲，所以荆轲绕着柱子追杀秦王。后来秦王拔出自己身旁的长剑砍断荆轲左腿，左右围上去杀了荆轲。秦王大怒派兵攻打燕国，加速了燕国的灭亡。

3.1 卦与强弱机先 (SWOT)

近代策略管理 (STRATEGY MANAGEMENT) 中，最常用的分析工具就是 SWOT (强弱机先)，对每一情境或方案列示其强项 (STRENGTH)、弱点 (WEAKNESS)、机会 (OPPORTUNITY) 及挑战 (THREAT)。王弼 (三国人，青年易学家) 曾倡主爻说，认为一卦的六爻中有一是主爻，主爻可概括表示该卦之要义。本书按照卦意、卦辞、爻意以及主爻精神，可列出每一卦的 SWOT，兹以干卦为例说明之。

SWOT	意涵	以“干卦”为例
强 Strength	强项	干之强处在刚健与开创。 最强之爻在 11e，九五之尊。此即干之主爻。
弱 Weakness	弱点	干之弱点一在锋芒早露，为 11a； 另一弱点为亢龙有悔，为 11f。
机 Opportunity	机会	11d 是机会，可向外发展 (跃)； 也可以就地发展 (渊)。
先 Threat	挑战	11e 是强项也是挑战。 福祸与共，强弱相依。

图 3.2 强弱机先 (SWOT) (註 3.1)

基于 SWOT，做决策的原则是：

1 厚植实力，发挥强项

2 了解弱点，及时补足

3 掌握机会，因时制宜

4 正视挑战，造势运势

3.2 策略管理学派

近代西方策略管理大师明兹博格(HENRY MINTZBERG)在其名著策略巡礼(STRATEGY SAFARI,商周2001)中把近 50 年来的策略管理思想分割成十大学派，每一学派代表不同环境下的策略取向。本文把这十学派重整理后搭配易经的八纯卦整合为八学派。这八学派与八基卦的关系可整理如图3.2。



八策略学派可分为阳刚取向与阴柔取向。本文把阳刚取向的四学派多属刚健、主动、创作、攻击，放在水平轴上。而阴柔取向的四学派多属柔顺、被动、省思、防御的放在垂直轴上。八学派的说明及与易的关系列示如图3.3。采用何种学派方式管理决策，则因人事时地物有所不同。

	策略管理学派	意涵	对应之卦
1	规划学派 Planning School	决策管理是一连串的规划。包括目标设定，讯息掌握，及资源分配。	干 (刚健明朗)
2	创智学派 Entrepreneurial School	决策管理是一套创智过程。并以企业家精神协调整合资本、技术与人力。	兑 (智能整合)
3	框架学派 Frame-design School	决策管理是一种框架的设计。它主要在为前程勾画蓝图，以朝一目标或愿景努力。并因时制宜，修正蓝图。	离 (仁厚致祥)
4	权变学派 Power School	决策管理是一场利益妥协的谈判。利害各方彼此较量，得出最后结果。	震 (较势比力)
5	适境学派 Environmental School	决策管理是决策者须适从环境的一系列反应，以保护生存与发展。	巽 (适从反应)
6	省知学派 Cognitive School	决策管理是省察潜藏价值的认知过程。往往越说不出的原因，才是决策最重要的原因。比如，去省知希特勒为什么要屠杀犹太人？	坎 (困坎以知)
7	学习学派 Learning School	决策管理是一套学习过程，使决策者藉由反复思考了解自己的所欲、所知、所能。	艮 (生养学习)
8	群化学派 Cultural-group School	决策管理是决策者融入文化的过程、是众人在既定文化体系下，不断开会协调的活动。	坤 (承载众意)

图 3.3 易与决策管理学派 (註 3.2)

3.3 策略检核

决策检核包含事前预防及事后检讨两个部份。事前预防是在决策前预想决策形成的步骤，了解影响决策后果的关键点；而事后检讨则是分析事件的前因后果，以找出决策的盲点，避免以后再犯；并将良好决策的模式与经验保存及学习，以回馈到下一次决策。

决策过程可分成如下的步骤：问题认知→决策框架→方案研拟→决定与行动→回馈省察（图3.1）。每一个步骤均受到决策者的心、知、力所影响。

图3.4为从心、知、力的观点检视问题认知、决策框架、方案研拟与评估决定。图中左栏是列举出的需检核项目，这些项目可由心（目标与习性）、知（知识与讯息）、力（内力与外力）三种观点检视之。例如在检视自己是否“错置问题的亚要性与迫切性”时可反问以下问题：

- 1 从我的价值观及深层目标言，这个问题的解决是否比其他问题的处理更重要或更迫切？
是我的哪一种习性（参见图1.2）使我判断出这个问题的重要性与迫切性？
- 2 我以往的那些知识或经验，使我警惕到这个问题比手上的其他问题更重要或更急于解决？
有哪些讯息（如报章报导或朋友相告）使我觉得这个问想很重要？
- 3 我是不是因为无能为力（或者具备足够力量）所以无法正视这个重要问题（或者不用担心这个问题）？这个问题的解决（或不解决）会不会比其他问题构成我力量上更大的损耗（或累积）？

例如在检视自己是否“遗漏重要决策方案”时可反问以下问题：

- 1 有没有其他替选案更能符合我的价值观或者我的处事习性？
- 2 从计策集（图1-5）中，我能否从古人的经验中想到类似的问题及更好的解决方案？
- 3 有没有其他能用的空间、时间、金钱、设备（内力），或者朋友与其他人的资源（外力）。
以找出新的解决方案？

检核项目	检核观点	心 目标与习性	知 知识与讯息	力 内力与外力
问题认知	1.未察觉问题关键点? 2.错置问题的重要性? 3.未注意潜在性问题? 4.未思索前瞻性问题?			
决策框架	1.未虑及重要决策参与者意向? 2.决策程序或授权不清? 3.决策范围错误? 4.决策目标暧昧或矛盾? 5.决策参考点选择错误? 6.决策时机与地点失当?			
方案研拟	1.方案产生程序失当? 2.方案与目标不合? 3.方案的优缺点不清? 4.是否遗漏重要方案?			
采取行动	1.评估准则不当。 2.决策方式不当。 3.行动未与决策配合? 4.行动时机失常? 5.资源分配失当?			
回馈省察	1.未记取以往类似决策教训。 2.未承继以往经验。 3.未找出失败原因。			

图 3.4 心知力检核表

(外卦) 对外 策略		1 干 ☰	2 兑 ☱	3 离 ☲	4 震 ☳	5 巽 ☴	6 坎 ☵	7 艮 ☶	8 坤 ☷
对内 策略 (内卦)	规划学派	创智学派	框架学派	权变学派	适境学派	省知学派	学习学派	群化学派	
1 干 ☰	规划学派	11 干(刚健自强) 对内外均采规划学派策略，刚健明朗处置问题。	12 夬(果断决定) 对外：创智 对内：规划	13 大有(大有可容) 对外：框架 对内：规划	14 大壮(大壮震动) 对外：权变 对内：规划	15 小畜(小处修补) 对外：适境 对内：规划	16 需(需安以待) 对外：省知 对内：规划	17 大畜(大大整备) 对外：学习 对内：规划	18 泰(合泰安顺) 对外：群化 对内：规划
2 兑 ☱	创智学派	21 履(行动合理) 对外：规划 对内：创智	22 兑(和悦沟通) 对内外均采创智学派策略，以智慧整合意见发挥创意。	23 睽(分别是非) 对外：框架 对内：创智	24 归妹(谨慎安分) 对外：权变 对内：创智	25 中孚(讲求信用) 对外：适境 对内：创智	26 节(节制己身) 对外：省知 对内：创智	27 损(损己益人) 对外：学习 对内：创智	28 临(面对问题) 对外：群化 对内：创智
3 离 ☲	框架学派	31 同人(共同合作) 对外：规划 对内：框架	32 革(革旧布新) 对外：创智 对内：框架	33 离(明丽光谦) 对内外均采框架学派策略，勾绘前景蓝图。	34 丰(丰富繁盛) 对外：权变 对内：框架	35 家人(家人相爱) 对外：适境 对内：框架	36 既济(祀事完成) 对外：省知 对内：框架	37 黄(修饰文采) 对外：学习 对内：框架	38 明夷(忍受逼迫) 对外：群化 对内：框架
4 震 ☳	权变学派	41 无妄(不妄无灾) 对外：规划 对内：权变	42 随(随机应变) 对外：创智 对内：权变	43 噬嗑(咬除障碍) 对外：框架 对内：权变	44 震(激发大震) 对内外均采权变学派策略，较势比力取得胜果。	45 益(激智增益) 对外：适境 对内：权变	46 屯(裂土出芽) 对外：省知 对内：权变	47 颐(合颐养生) 对外：学习 对内：权变	48 复(一阳复始) 对外：群化 对内：权变
5 巽 ☴	适境学派	51 姤(阴制于阳) 对外：规划 对内：适境	52 大过(防遭大过) 对外：创智 对内：适境	53 鼎(鼎煮鼎食) 对外：框架 对内：适境	54 恒(恒久忍耐) 对外：权变 对内：适境	55 巽(谦柔顺服) 对内外均采适境学派策略，适从环境，因时制宜。	56 井(掘井开源) 对外：省知 对内：适境	57 盈(防虫蚀腐) 对外：学习 对内：适境	58 升(随机上升) 对外：群化 对内：适境
6 坎 ☵	省知学派	61 讼(易起争讼) 对外：规划 对内：省知	62 困(里外俱困) 对外：创智 对内：省知	63 未济(未能成事) 对外：框架 对内：省知	64 解(伺机解困) 对外：权变 对内：省知	65 演(志恐涣散) 对外：适境 对内：省知	66 坎(困厄坎坷) 对内外均采省知学派策略，检视潜因，因以致知。	67 蒙(蒙昧待启) 对外：学习 对内：省知	68 师(兴师聚众) 对外：群化 对内：省知
7 艮 ☶	学习学派	71 遯(退缩不前) 对外：规划 对内：学习	72 咸(情感交流) 对外：创智 对内：学习	73 旅(行旅过客) 对外：框架 对内：学习	74 小过(防有过失) 对外：权变 对内：学习	75 漸(逐渐进行) 对外：适境 对内：学习	76 巽(寸步难行) 对外：省知 对内：学习	77 艮(艮隐归山) 对内外均采学习学派策略，充实知识以应变局。	78 谦(谦冲寡欲) 对外：群化 对内：学习
8 坤 ☷	群化学派	81 否(闭塞否定) 对外：规划 对内：群化	82 萃(萃聚人气) 对外：创智 对内：群化	83 晋(柔进上行) 对外：框架 对内：群化	84 豫(顺势豫备) 对外：权变 对内：群化	85 观(多方观察) 对外：适境 对内：群化	86 比(依比靠近) 对外：省知 对内：群化	87 剥(日渐剥落) 对外：学习 对内：群化	88 坤(坤厚载物) 对内外均采群化学派策略，以众人或传承观点面对问题。

图 3.5 64 策略卦一览

3.4 百密一疏在荆轲

让我们回到案例五中，推测燕太子丹决策框架如下

1 决策动机

1. 避免秦国大军攻占邻国后随之攻占燕国
2. 所回秦国已吞并的各诸侯土地。
3. 伺机报秦王虐待之仇。

2 人、事、时、地、物的框架

表 2. 燕太子丹决策表

人	决策参与者：燕太子丹、荆轲、鞠武、田光 相关影响者：秦王政、蒙嘉、秦舞阳 决策商议方式：咨询别人意见之后自己决定（心中已有定见在再寻找背书者） 决策风格：2/3 独裁 + 1/3 咨询
事	决策法源：燕王之子 决策目标：1. 避免王国 2. 使秦国还诸侯土地 决策事项、范围： 1. 燕太子：决定解救燕国于危亡的方法 2. 荆轲：决定刺秦所需要的诱饵 决策成败标准：达成目标 决策参考点：曹沫劫持桓公成功 重要信息：强秦压境国家将亡、樊于期判秦来归、田光自杀、曹沫劫持齐桓公 决策所造成重大事项：秦王派兵攻打加速燕亡、樊于期自杀、田光自杀、荆轲被杀、燕太子丹被杀
时	作决策时机：与田光谈论时已有决定 决策费时：不详 决策影响的时间：赵国灭亡的时间、秦国统一列国的时间
地	作决策地点：燕国 作决策影响的地区：燕国、赵国、秦国
物	作决策所需人力物力：樊于期的头、督亢地图 配合行动所需人力物力：毒匕首、千金之礼、车马美女

现試以易经解说太子丹的决策。设内卦为太子丹而外卦为秦。此为一对立式情境(1.4节)，可用图1.6对立式情境解析。

步驟一 〈選卦〉

燕上中下层皆弱而秦上中下层皆强，此为一对立竞局态势，因此起初状况为81否䷋。

步驟二 〈变卦〉

1. 燕太子丹看了对立式情境卦后心中有两计策：甲案是依太傅鞠武之見去连盟蒙古抗秦。使否转成41无妄䷘，乙案是刺殺秦王使否先转成82萃䷬。由于甲案耗时长，救不了近火，故决定持乙案。
2. 否转成82萃后，秦国羣龙无首一方面，会使拥兵在外秦将各自分化，一方面六国可萃集军队攻秦，如此转成14大壯䷡。
3. 演变下去则秦軍崩进。大壯转为18泰䷊，燕国危机自然解除。

<评论>

若燕太子丹是照上述的卦象分析，在策略上的设计是高明大胆。可惜的是荆軻剑术不佳，加上秦舞阳怯场，使全盘破局。易卦的推演再佳，若执行有偏差，仍不能成事。比照图3.2燕太子丹所采策略是框架学派(DESIGN SCHOOL)。太子把策略设计的重点全放在“接近秦王”上，如此反而忽略了细节，没有检核到荆軻判剑术差的盲点。如果太子丹所采策略是规划学派(PLANNING SCHOOL)，全盤考慮，又能检核执行细节，则成功的可能性必然大增。