

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

白话孙膑兵法



前 言

我国是历史悠久。文化辉煌的国家。在宝贵的文化遗产中，古代兵书是其重要的组成部分。我国古代兵书的种类繁多，内容包括战史、谋略、阵法、阵图、军制、兵策、天象地候、疆防、将帅、后勤等等。古代兵书除兵家专著外，还散见于历代王朝的政书、史料中的军事部分，文史家论兵等大量军事学资料。

中国兵书，虽然卷帙浩繁，但在流传中也多有散失。除战乱兵荒外，一个重要的原因，就是统治者焚毁兵书，不准民间随意抄藏。

纵观历史，在古代文化经典中，凝聚人类韬略最丰富、最集中的著作就是兵书。古代兵书在人类文明发达、社会进步的现代仍具耀眼的异彩。

为了当代大众的需要，不少有心人选取了中国古代兵书精华，奉献于读者。让人们从千百年来人类生死搏杀的经验中，开悟智谋。

中国传统兵法著过，粗略统计约有 1300 余种，但世传者仅有 200 多种，而其中称得上精品的却为数不多。《孙臆兵法》作为中国古代兵法专著精品之一。可和著名的《孙子兵法》、《姜太公兵法》、《鬼谷子兵法》、《诸葛亮兵法》、《三十六计》等兵书齐名。

然而，由于《孙臆兵法》距今已有两千多年，并且长期失传，直至 1972 年从西汉古墓中出土其部分竹简，所以其流传不如其他兵书广泛；又因为其距今久远，所以文字表述上和当令的语言文字表述差别很大，一般人很难读懂。为了让这部兵法精品在当今社会发挥更重要的作用，我们竭尽绵薄之力，对《孙臆兵法》作一译、解，以各广大读者研究。

由于这部兵书是根据出土竹简整理而成，残缺较多，译成现代文困难较大。我们本着忠实原文，兼顾明白、流畅、易懂的原则，做了必要的处理。在解析方面，为了给读者理解和运用兵书提供一些启发，我们选用了大量战例，并做了适当的点评，希望对读者有所帮助。

《孙臆兵法》内涵极其丰富，不但对军事人员是不可多得的精品，对从事其他事业的人们也大有裨益。我们在解析中，作了一点联系伸展，便是希望能够引发人们的思考。我们相信，只要人们善于从这部兵书中吸取营养，并能将其精髓运用于自己的事业，定将获益匪浅。

洁华、兴玉、战生、冀华、张帆、郭蕊、郑晖等人，参加了本书的编选资料、整理稿件等项工作。经过共同努力，把《孙臆兵法》译、解奉献在读者面前。

白话孙臆兵法

关于孙臆及《孙臆兵法》

孙臆，齐国人，出生在阿城和鄆城一带，是春秋时期著名兵法家孙武的后代。其生卒年月已无从查考，只知在孙武之后一百多年。他活动的时代大约是在公元前 380 年至公元前 320 年左右，在吴起之后，与商鞅和孟子同时代。当时中国正值战国中期，诸侯割据兼并十分频繁。少年孙臆意识到，战争的胜负可以决定一个国家的命运，直接影响人民的生活，于是，他便下决心学习军事，他想，只有这样，才能有一番作为。孙臆投于自号鬼谷子的王栩先生门下，学习兵法。与他同在鬼谷子门下学习的还有庞涓、苏秦和张仪。

鬼谷子将孙武的《孙子兵法》13 篇传授给孙臆。孙臆得到这部兵书高兴极了，便日夜不停地研读、背诵。三天之后，鬼谷子一篇篇考问，孙臆全都对答如流，背诵一字不差。鬼谷子十分高兴地称赞说：“孙武子后继有人了！”

孙臆的同窗好友庞涓，学成之后当了魏国的将军。本来他在下山之前曾和孙臆约定，他一旦站稳脚跟，便替孙臆引见。但他当了魏国将军，打了几次胜仗，名声大振之后，便把当初的约定抛到了脑后，因为他知道自己的才能比不上孙臆，孙臆来了，定会影响他的地位。

墨子有个门生叫禽滑厘，云游天下时到了鬼谷，见孙臆热情招待他，便很喜欢孙臆。后经一番交谈，更发现孙臆是一个难得的人才，便劝孙臆下山一展才华。孙臆把和庞涓的约定告诉了禽滑厘，禽滑厘答应下山后替他打听关于庞涓的情况。

禽滑厘到了魏国，把孙臆的情况向魏惠王作了一番介绍。魏惠王把庞涓召来，对他说：“听说你有一位同学叫孙臆，据说他是孙武子的后代，只有他知道孙武子 13 篇兵法的秘诀。你为什么不把他请来呢？”庞涓借口说孙臆是齐国人，怕孙臆心向齐国，不敢推荐。魏惠王说：“不是本国人就不能用吗？”庞涓不好再反对，便派人送信去把孙臆请到了魏国。

孙臆到了魏国，魏惠王接见后，便要封孙臆为副军师，让他跟正军师庞涓一起执掌兵权。庞涓找了些借口，说服魏惠王，让孙臆当了个客卿。庞涓装作很关心孙臆，套出了孙臆的家庭情况。

大约半年后，庞涓耍了一个花招，以搜出孙臆给在齐国的家人的书信为借口，向魏惠王进谗言，说孙臆私通齐国，随之对孙臆处以“刖刑”，即把孙臆双膝的膝盖骨剝了，并在孙臆脸上刺了字。但庞涓掩饰得很好，把一切刑罚责任都推在魏惠王头上，而对孙臆，表面上又装出一副十分关心的样子。这一来，孙臆受了他的害，心里还十分感激他，老觉得欠他的情。庞涓便趁机让孙臆把孙武子的 13 篇兵法默写下来。亏得庞涓派去伺候孙臆的一位老人同情孙臆，悄悄把真象告诉孙臆，孙臆才恍然大悟。

孙臆为了摆脱庞涓的魔爪，便装起疯来。庞涓为了试出孙臆是不是真疯，竟让人把孙臆扔到猪圈里。孙臆将计就计，把猪粪往嘴里塞，装得十分逼真。庞涓完全相信了，便放松了监视。后来，孙臆得到禽滑厘帮助，巧施掉包计，逃出魏国，回到了齐国。

孙臆到达齐国都城时，齐国大夫田忌亲自到城外迎接。到了田忌家中，稍事休息整理，田忌使用车送孙臆去见齐威王。威王听他谈论兵法后，只恨没有早点得到他，当即便要封他官职。孙臆说：“一则我没有功劳，不该受封；二则庞涓如果知道我回到了本国，定会来生事。不如我暂不露面，大王有用我的地方，我定当竭尽全力。”孙臆便在田忌家中住了下来。田忌很赏

识孙臆的才华，以上宾的礼仪，殷勤款待他。

孙臆第一次展露才华，是帮助田忌赢了一场马赛。田忌常跟齐国的贵族子弟赛马，下的赌注很大，田忌也输过一些钱财。孙臆发现他们的马，脚力都差不多，可分为上、中、下三等。于是，孙臆对田忌说：“您尽管下大赌注，我保证您赢！”田忌深信不疑，便和齐王及贵族子弟下了千金赌注。临场比赛时，孙臆告诉田忌：“先用您的下等马和他们的上等马比，用您的上等马和他们的中等马比，再用您的中等马和他们的下等马比。”田忌照孙臆说的办法出赛，结果一负两胜，赢得了齐王的千金赌注。齐王非常惊奇，问田忌取胜的办法，田忌说：“今天的胜利是孙臆出谋划策的结果。”田忌又趁机推荐孙臆，齐威王便把孙臆当做老师，向他请教兵法，不久，又封他为军师。

在孙臆辅佐下，没用几年，齐国便强盛起来。在对抗当时十分强大的魏国时，孙臆接连打了两个漂亮仗，使形势发生了根本变化。第一次，在赵国向齐国求救时，田忌出任救赵军主将。孙臆为田忌出谋划策，来了个“围魏救赵”，在桂陵地区设伏，把庞涓带领的魏国大军打得大败。第二次，韩国向齐国求救，孙臆仍担任主将田忌的军师，他用“减灶计”把庞涓的精兵诱入马陵道，一举消灭了这支魏军，迫使庞涓自刎而死，随后又打败魏军后续部队，俘虏了魏太子申。孙臆运筹帷幄，连胜强敌，威名远扬。齐国也日益强大，成了一方霸主。

孙臆以残废之身，协助齐威王和田忌打了许多胜仗，帮助齐国强大起来。但他并不贪图名利地位，他谢绝了齐威王的封赏，辞官隐居，带领一批弟子，专心研究兵法，并总结自己的作战经验，写成了名著《孙臆兵法》。据《汉书·艺文志》记载，《孙臆兵法》共有 89 篇，还有图四卷。非常可惜的是，这部旷世巨著后来失传了，真是中华民族的一大损失！令人稍感欣慰的是，1972 年 4 月，在山东临沂银雀山西汉古墓中，意外地发现了《孙臆兵法》残简，共 30 篇，1.1 万余字，后经文物出版社整理出版，算是稍稍弥补了一些损失。

《孙臆兵法》又名《齐孙子》，以区别于孙武的《孙子兵法》。仅从现存的 30 篇就足以看出，《孙臆兵法》继承和发展了孙武和吴起等著名兵法家的兵法思想。在这部兵法中，孙臆结合自己所处时代的特点，溶入自己的丰富经验和精心研究的成果。

孙臆继承前人，超越前人，形成了独具特色的军事理论体系。他的论著可谓博大精深，从战争的地位和作用等战争观，到用兵的战略战术思想，进而到兵阵战法、攻防战术、将领的选用及对其修养和素质要求，直至战略战术的思想基础及理论基础，都有深刻精辟的论述，确实是留给后人的宝贵的财富。

从《孙臆兵法》中，可以看出孙臆的以下主要观点：

（一）他既主张“战胜而立”，又指出“乐兵者亡”。他认为，只能通过战争才能实现统一，这在他那个时代无疑是正确的。但他反对滥用战争，更反对打无准备的战争，他强调“事备而后动”。

（二）他认为决定战争胜负的不是双方的力量对比，而是战争的性质，他指出“战而无义，天下无能以固且强者”。

（三）他认为军队强大、战无不胜的根本在于士兵和民心。他说，“兵之胜在选卒”，对士兵应“爱之若孩童，敬之若严师”。他多次提到民心问

题，并明确指出，使百姓遭受痛苦的军队会遭受失败。

（四）他认为强兵的关键是“富国”，而“富国”的途径又是爱惜民力和积聚民力，特别强调休养生息，积蓄民力。

（五）他的主导战略战术思想是“奇发而不报，则胜矣”，“有余奇者，过胜者也”。极力倡导因地制宜，因势利导，出奇制胜。

（六）他力主“必攻不守”。认为积极主动进攻是取胜的法宝，消极防守难逃厄运。

（七）他强调领军将帅必须知“道”，要求统兵将帅知天文、明地利、善人和，真正懂得用兵的规律。

（八）他很重视正确处理军队内部关系，主张君王全权授命，将领同心协力，官兵上下一心，建立一种和谐的内部关系。

孙臧是一位伟大的思想家、卓越的军事家。《孙臧兵法》是一部内容丰富、极有价值的重要著作，值得人们好好阅读，仔细咀嚼，用心领悟。

我们今天看到的《孙臧兵法》系根据竹简整理而成，因此残缺较多，文中用 或[]表示缺字，缺字较多的地方则以……表示。[]中的文字系银雀山汉墓竹简整理小组所补加。

上编

擒庞涓

[原文]

昔者，梁君将攻邯郸，使将军庞涓，带甲八万至于荏丘。齐君闻之，使将军忌子，带甲八万至……竟。庞子攻卫。

将军忌[子]……卫，救与……曰：“若不救卫，将何为？”孙子曰：“请南攻平陵。平陵，其城小而县大，人众甲兵盛，东阳战邑，难攻也。吾将示之疑。吾攻平陵，南有宋，北有卫，当途有市丘，是吾粮途绝也，吾将示之不知事。”于是徙舍而走平陵。

……陵，忌子召孙子而问曰：“事将何为？”

孙子曰：“都大夫孰为不识事？”

曰：“齐城、高唐。”

孙子曰：“请取所……二大夫以臧都横卷四达环涂横卷所阵也。环涂甲冑之处也。吾未甲劲，本甲不断。环涂击彼其后，二大夫可杀也。”

于是段齐城、高唐为两，直将蚁附平陵。夹菴环涂夹击其后，齐城、高唐当术而大败。

将军忌子召孙子问曰：“吾攻平陵不得而亡齐城、高唐，当术而厥。事将何为？”

孙子曰：“请遣轻车西驰梁郊，以怒其气。分卒而从之，示之寡。”于是为之。庞子果弃其辎重，兼趣舍而至。孙子弗息而击之桂陵，而擒庞涓。故曰，孙子之所以为者尽矣。

[译文]

从前，魏国国君惠王准备攻打赵国都城邯郸，便派出大将庞涓统领八万大军到达卫国的荏丘。

齐国国君威王得到消息后，立即派大将田忌带领八万军兵开到齐国和卫国边境。庞涓攻打卫国，形势十分危急。田忌将军要救卫国，但有种种难以克服的困难，一时无计可施，便和谋士孙臆商议。孙臆指出，不能直接去救卫国。田忌一听，十分着急，便问道：“如果不去救卫国，那怎么办呢？”孙臆说：“请将军南下攻打魏国的平陵。平陵城池虽小，但管辖的地区很大，人口众多，兵力很强，是东阳地区的战略要地，艰难攻克。我军可以故意在这里用兵，以便迷惑敌军。我军攻打平陵，平陵南面是宋国，北面是卫国，进军途中还要经过魏国的市丘，我军的运粮通道很容易被切断。我们要故意装出不知道这种危险。”田忌接受了孙臆的计谋，拔营向平陵进军。

接近平陵时，田忌又请来孙臆，问道：“该怎么攻打平陵呢？”

孙臆说：“大将军，您难道还不明白我们的计谋吗？”

田忌说：“分兵齐城、高唐。”

孙臆说：“请派两位将领带兵从齐城、高唐攻击环涂地区魏军。环涂是魏军屯驻之地。我军派出前锋发起猛烈进攻，主力部队却按兵不动。环涂的魏军必定会反击，两位将军可能打败仗，甚至牺牲。”

于是，田忌分兵两路，从齐城、高唐直向平陵进击。果然不出孙臆所料，夹菴、环涂两处魏军从后面夹击齐军，两路齐军大败。

田忌急忙召孙臆问计：“我军没攻下平陵，反而失去齐城、高唐，遭受很大损失，现在该怎么办呢？”

孙臆说：“请立即派出轻装战车，往西直捣魏国都城城郊，激怒庞涓。庞涓必定回兵救魏国国都。我军只需分出少数兵力和庞涓交战，显出我军兵力单薄的样子。”田忌一一照办。

庞涓果然丢掉辎重，昼夜兼程回救魏都。孙臆带领主力部队在桂陵埋伏，一举战胜庞涓。所以，人们赞叹说，孙臆用兵真是绝了。

[解析]

这篇文章通过一个战例故事，说明了一种战略思想。由于文章的重点不在于讲故事，所以战例叙述十分简单。为了读者更形象地认识，更深刻地领会孙臆的这种战略思想，很有必要对这种战例较详细地加以说明。

“围魏救赵”是我国历史上一个光辉的战例，已经流传了两千多年，至今仍为中外人士所津津乐道和效法。

事情发生在公元前354年，当时魏国国君梁惠王，派他的得力大将庞涓带领大军攻打赵国，一举打到赵国都城邯郸城下，赵国危在旦夕，向齐国求救。齐威王忙派田忌为统兵将领，孙臆任田忌的军师，领兵前去援救赵国。

田忌见赵国形势危急，准备领兵直奔邯郸去解围，而孙臆却认为这不是最佳作战方案。他分析说：“要解开纷乱的丝线，不能用手强拉硬扯；要排解别人打架，不能直接参加进去打。同样道理，用兵解围，要避实就虚，击中要害。现在魏国和赵国几乎打了一年的仗，双方都已疲惫不堪。魏国已把精兵都集中到邯郸去了，国内只剩下老弱病残，兵力十分空虚。我们不如引兵直奔魏国国都大梁，占据其交通要道，袭击其空虚的地方。魏军见国内危急，必定会放弃攻打邯郸，回军救援。我军就可以在其回军的中途，在桂陵设下埋伏，截击敌军。这样，我们不但可以轻而易举地解赵国之围，又可以在中途打败魏军。”田忌欣然采纳了孙臆的作战计划，作出进攻魏国都城的姿态，庞涓果然中计，撤军回援。孙臆早已在桂陵设伏，结果齐军大获全胜，消灭魏军两万人马，庞涓也差点成了齐军的俘虏。

后来，齐威王又派田忌、田婴为统兵将领，孙臆为军师，领兵伐魏救韩。

田忌认为军情紧急，救兵如同救火，应该直接前往韩国都城解围。孙臆再次提出采用“围魏救赵”的战法。田忌很担心地说：“军师上次用过这个计策了，这次重复使用，魏国将军庞涓会识破的！”孙臆笑着说：“我另有什谋，定让庞涓上当。”田忌半信半疑，但还是照孙臆的计划，带领军队直奔大梁。

庞涓连连战胜韩国军队，眼看就要攻下韩国都城了。忽然得知齐军直奔大梁而去，庞涓十分紧张，急忙下令撤兵，迅速回师保卫本国国都大梁。

这时，孙臆对田忌说：“韩、赵、魏三国的士兵，以勇猛善战著称于世，齐军不能和魏国军队硬拼，只能见机行事，才能取胜。兵法说：‘从100里之外而来求利的军队，会损折上将军；从50里以外而来求利的军队，其士兵只能到达一半。’我军现在应该装出兵力很弱的样子来诱惑敌军。”田忌问道：“用什么办法诱惑敌军？”孙臆说：“让军兵今天埋设10万军灶，明天变成5万，后天再减到2万。庞涓见我军军灶很快减少，一定认为我军士兵大量逃亡，就会派军日夜不停地追赶我军，魏军肯定会疲惫不堪。我们乘这个机会用计对付魏军，就可以活捉庞涓了。”

庞涓在路上十分注意侦察齐军的迹象。当发现齐军军灶一天天迅速减少时，庞涓心中非常高兴。魏太子申不明白，问庞涓：“还没交战，你为何就这般喜形于色了？”庞涓说：“从迹象看，齐国军队中开小差的士兵越来越

多，我军正好乘势追击。”太子申说：“孙臆诡计多端，我们已经吃过他的亏了，千万不要再中他的计啊！”庞涓哪里肯听，他让大部队缓行，只带少数精锐部队兼程赶路，到天黑的时候，终于追上了齐军。庞涓万分得意，可他哪里知道，他已落入齐军伏兵的包围圈了。

原来，孙臆早已计算出魏军的行程，适时在马陵道设好了埋伏。马陵道是两座山丘夹峙中的一条小路，形势十分险要，是理想的伏击地方。孙臆选出一万名弓箭手，埋伏在道路两旁，只等火光一起，就一齐放箭。

庞涓见天黑了，命令军士点燃火把，照亮道路赶路。忽然，看见路旁一棵大树孤零零地立在那里，树皮被剥去一段，上面写着七个大字：“庞涓死于此树下！”庞涓一见不禁勃然大怒，但随即一看那里的地形，又猛吃一惊，只见两边山丘耸峙，前面已被许多树木，横七竖八地堵死了道路，不由自主地连叫：“不好！不好！我中孙臆的诡计了！”说时迟，那时快，庞涓的叫声还没完，齐军已是万箭齐发，乱箭如同骤雨洒向魏军，魏军死伤无数。正在魏军大乱时，齐军已是喊声震天，向魏军冲杀过来，又是一阵砍杀。庞涓一看大势已去，料想无法脱身，只得拔出佩剑，自刎而死。齐军消灭了庞涓所带精锐魏军，又立刻乘胜追击魏军后续部队，将其全部歼灭，魏太子申也成了齐军的俘虏。

读完以上的故事，我们不禁要想，庞涓和孙臆都是战国时著名的军事家，庞涓更是盛极一时的统兵将领，为什么庞涓却会连续中孙臆的计谋，两次惨败于孙臆手下，最后连性命也送上了呢？论当时兵力，魏国并不比齐国差，胜败的决定因素就在于战略战术的运用。从战略上看，孙臆能纵观全局，准确地分析敌、我、友三方的形势，从而确定了“围魏救赵”这类战略方针。事实证明，这是一种非常正确、巧妙的战略方针，这是孙臆用兵高明的具体表现，他不拘泥于常规战法，摈弃了“救兵如救火”的传统观念，采用了声东击西的机动灵活的战略方针，调动敌人按自己的计划行动，从而很轻松地战胜了强敌。试想，如果孙臆按常规去救赵、救韩，那会是什么结果？且不说齐军必然要付出很高的代价，恐怕也未必来得及解赵国和韩国的围，让两国避免于亡国之灾哩！从战术上说，在第二次施行“围魏救赵”计谋时，孙臆使用了“减灶计”，诱使庞涓上钩，这又一次表现了孙臆杰出的军事天才，其高明还不仅在于他想出了这个办法，更在于他知己知彼，非常了解庞涓，知道庞涓自大、刚愎自用，必定不会细察。事实上，庞涓果然不听太子申的提醒而中了孙臆计谋。

孙臆和庞涓的两次相斗，给我们留下了两个光辉的战例，更给我们留下了发人深思的启示：一个高明的军事家不仅要熟知兵法，更要善于审时度势，根据当时当地的实际情况，灵活地、创造性地运用，敢于打破常规，善于出奇制胜。只有这样，才能成为百战百胜的常胜将军。

孙臆的光辉范例，对后世影响很大。古今中外，不少军事家效法孙臆“围魏救赵”的灵活机动的战略战术，创造了许多生动的战例，在众多的军事家中，毛主席应该算是最杰出的一位了！他继承和发展了孙臆的军事思想，创造性地提出了游击战和运动战的战略思想，并用这些思想指导中国人民的抗日战争和解放战争，战胜了强大的敌军，解放了中国大陆及大部分海岛，创建了新中国。为了加深认识，从中受到启迪，我们不妨做点回忆。

毛主席在《抗日游击战争的战略问题》一文中有这样的论述：“在反攻的作战计划中，我之主力一般是位于内线的。但在兵力充裕的条件下，使

用次要力量（例如县和区的游击队，以至从主力中分出一部分）于外线，在那里破坏敌之交通，箝制敌之增援部队，是必要的。如果敌在根据地久踞不去，我可以倒置地使用上述方法，即以一部留在根据地内围困该敌，而用主力进攻敌所从来之一带地方，在那里大肆活动，引致久踞之敌撤退出去打我主力；这就是‘围魏救赵’的办法。”这段论述具体而详细地说明了如何把‘围魏救赵’的战略思想，运用于抗日游击战争。为了说明如何运用这种战略思想，毛主席还有如下一段论述：“古人所谓‘运用之妙，存乎一心’，我们叫做灵活性，这是聪明指挥员的出产品。灵活不是妄动，妄动是应该拒绝的。灵活，是聪明的指挥员，基于客观情况，‘审时度势’（这个势，包括敌势、我势、地势等项）而采取及时的和恰当的处置方法的一种才能，即是所谓‘运用之妙’。”毛主席这一段论述，也是对孙臆进行的“桂陵之战”和“马陵之战”的剖析。

毛主席运用机动灵活，讲求实效的战略思想，指挥抗日战争和解放战争，创造了史无前例的光辉业绩，其中最突出的莫过于解放战争中的辽沈、淮海、平津三大战役了。这三大战役共歼敌 150 余万，决定了中国解放战争的结局。重温毛主席关于这三大战役作战方针的指示，可以清楚地看出毛主席在这三大战役中，都明确、具体地指示了围点打援的作战方针，强调消灭敌人的有生力量，而不是首先去夺取大城市。这种作战方针，正是基于对敌我形势的准确分析，从而充分发挥我军之长，抑制敌军之长，战而胜之的正确决策。三大战役的进程和结局，充分证明了毛主席确定的作战方针是完全正确的。毛主席的战略思想和运用，正是我国历史上伟大的军事家军事思想的进一步发展。

其实，孙臆在《擒庞涓》一文中所提出的军事思想和战略原则，不仅适用于军事，同样也适用于政治，经济各领域。中共十一届三中全会以后，邓小平同志大胆改革，独辟蹊径，提出建设有中国特色的社会主义，在建设有中国特色社会主义理论指导下，我国已成为目前世界上发展最快、最有活力的国家。细想起来，这不也是从实际出发，机动灵活的战略思想的体现吗！

我们认为，当今的中国人，尤其是领导干部和众多的企业家们，很有必要好好学习和领会孙臆的战略思想，用以指导自己的工作。当今的世界和中国，都处于激烈的市场竞争之中，这种竞争实际上就是科技战争、工业战争、农业战争，是整个经济领域的没有硝烟的战争。在这种形势下，胜利必定属于不拘泥于常规的创新者。

《擒庞涓》故事不长，但其内涵十分丰富，有取之不尽的营养，善于从中汲取者将受益无穷。

[见威王]

[原文]

孙子见威王，曰：“夫兵者，非士恒势也。此先王之傅道也。战胜，则所以在亡国而继绝世也。战不胜，则所以削地而危社稷也。是故兵者不可不察。然夫乐兵者亡，而利胜者辱。兵非所乐也，而胜非所利也。事备而后动，故城小而守固者，有委也；卒寡而兵强者，有义也。夫守而无委，战而无义，天下无能以固且强者。尧有天下之时，黜王命而弗行者七，夷有二，中国四，……素佚而致利也。战胜而强立；故天下服矣。昔者，神戎战斧遂；黄帝战蜀禄；尧伐共工；舜代鬲而并三苗，……管；汤放桀；武王伐纣；帝奄反，故周公浅之。故曰，德不若五帝，而能不及三王，智不若周公，曰我将欲责仁义，式礼乐，垂衣裳，以禁争夺。此尧舜非弗欲也，不可得，故举兵绳之。

[译文]

孙臆进见齐威王，说道：“用兵之道，并没有永恒不变的模式。这是先王所陈述的道理。一个国家取得战争的胜利，就可以避免亡国，把江山世代延续下去。如果不能取胜，就会割让土地，以至危及国家生存了。所以，用兵不可不慎重对待。那些轻率用兵的人常遭失败，贪图胜利者常遭屈辱。所以说，用兵绝不能轻率，胜利也不是靠贪求而能得到，用兵必须做好充分准备，才能付诸行动。这样，哪怕城池很小，也能够坚持，这是因为有充足的储备；兵力不足，而战斗力强，是因为正义在自己一方。如果储备不足而守卫，没有正义而进行战争，那样，世上没有任何人能够固守不败，没有任何人能取得战争胜利。唐尧治理国家时，拒不执行王命的部落共有七个，其中蛮夷地区两个，中原地区四个……只因唐尧注重休养生息，积蓄力量，才创造了有利条件，战胜了各部落，而居于强者地位，全国都归于他。从前，神农氏和斧遂作战，黄帝和蜀禄交锋，唐尧讨伐共工，虞舜征讨鬲……及平定三苗，……商汤驱逐夏桀，周武王讨伐商纣王，商奄反叛，周公很快就将其平定了。现在，有些人，功德不如五帝，才能不如三王，智慧不如周公，却说“我要以积蓄仁义，实行礼乐，不用武力，来制止争夺”。其实，这种办法，并不是尧、舜不想实行，而是这种办法行不通，只好用战争去制止战争。

[解析]

这篇文章，孙臆以进见威王，陈述意见的方式，表达了自己对战争的看法，这是从宏观上阐述他的战争观。作者在这篇文章中表述了这样几个观点：

一、在一定形势下，战争是不可避免的，只有靠战争，并且取得胜利，才能解决问题。作者说得很肯定：“战胜，则所以在亡国而继绝世也。战不胜，则所以削地而危社稷也。”为了证明自己的观点正确，作者列举了被列为圣贤的尧、舜、神农、黄帝、商汤、周武王等人以战争统一国家，以战争除暴安良，以战争推翻暴政，建立盛世的大量事例，最后强调归结为：“故曰，德不若五帝，而能不及三王，智不若周公，曰我将欲责仁义、式礼乐、垂衣裳、以禁争夺。此尧舜非弗欲也，不可得，故举兵绳之。”作者以被人们一致崇敬的尧舜也不得不用兵的事例作论据，确实很有说服力，令人信服。

以暴除暴，以战争反对战争，以战争求得和平，这在古今中外，实不鲜见。在我国长达几千年的奴隶社会和封建社会，广大人民群众曾饱受压迫和

奴役，尤其在暴君当政，权奸掌权的时候，更是民不聊生，除了起义反抗之外，别无出路，所以才爆发了陈胜、吴广起义，黄巾起义，黄巢起义，李自成起义，直至近代的太平天国起义……这些事例都充分说明，只有用战争手段才能推翻暴政。再有，经过三国争战而结束东汉末年群雄割据局面而归于统一，李世民协助其父南征北战而结束隋末的割据局面，统一全国，开创贞观盛世。这类事例，也说明孙臆的观点是正确的。

不但古代中国如此，在近、现代中国也是这样。是毛主席提出了以革命武装反对反革命武装，走农村包围城市，建文革命根据地的道路，才开创了中国的胜利道路，最后取得胜利，难怪毛主席把武装斗争列为中国革命胜利的三大法宝之一。试想，当时如果按照合法斗争的路线，靠和平手段去反对反动统治，那中国人民的解放何时才会得到，今日的中国会是什么局面。

就世界范围来说，在一定时期，一定形势下又何尝不是如此呢？远的不说，单说第二次世界大战，当日本帝国主义大举侵略中国，德国法西斯突然袭击苏联，日本飞机偷袭珍珠港之时，这些国家如不奋起进行反侵略战争，那又会是什么局面？

所以说，在一定形势下，必须以战止战，以暴除暴，通过战争手段求得和平。

二、“事备而后动”，主张必须有充分的准备才能用兵作战。为了证明这一观点正确，孙臆指出：“城小而守固者，有委也。”并举出尧能让天下归服的原因是“素佚而致利”。

孙臆这一主张，确实是用兵的一条重要原则，只有准备充分之后才能用兵，即只有充分明了敌势、我势、地势等等，才能订出切实可行的作战计划，从而保证作战胜利。“不打无准备之仗”，这是有见识的军事家们的共同信条。

诸葛亮作为一名著名的军事家，帮助刘备入川，建立蜀汉后，念念不忘统一中国，曾经六出祁山，和魏军交战。论军事指挥，论用兵神奇，诸葛亮确实高人一筹，连司马懿都心悦诚服地自叹不如。可是，诸葛亮为什么最终没能成功呢？原因当然是多方面的，但后勤保障不利是重要原因之一，前几次出祁山都是因军粮不能及时运到而不能久战，只好退兵，这个事例从一个侧面说明，准备对于用兵取胜是何等重要。

想当年，抗日战争刚刚结束，国民党反动派占据绝大部分国土，拥有装备精良的四百多万大军，而我军只有互不相连的几个解放区，一百万稍多的“土八路”。可是，仅仅三年半时间，我们却战胜了国民党反动派，建立了新中国。准备，应该说是十分重要的一环。经过八年抗战，八路军、新四军在敌后浴血奋战，一百多万解放军都是打出来的精兵强将，在大后方坐山观虎斗、没有实战经验的国民党反动派将领和官兵，自然打不过；解放区人民多年艰苦抗战，军民同心，这也是极好的准备。更重要的是毛主席运筹帷幄，各级指挥员精心策划，灵活指挥，而国民党军队往往狂妄自大，目中无人，两者的“备”就大不一样，其结果自然也不一样了，弱胜强败也就不足为奇了。当然，和任何战争一样，决定这场战争胜负的因素很多，我们这里是仅就一个“备”字而论。

何止用兵作战，干什么事都离不开一个“备”字，千百年流传的名言，“有备无患”、“工欲善其事，必先利其器”，说的是同一个道理。就以我们当今经济建设中的许多事例来看，一些大项目，其施工难度之大，可以说

世界少有，可为什么却能多快好省地完成呢？这里离不开一个“精心设计，精心施工”，这就是准备充分。而有些项目却久拖不成，或质量低劣，或效益很差，甚或成了赔本买卖，其失败的重要原因之一都在于准备不足，很多是凭长官意志决策，事先缺乏周密的分析论证，缺乏必要的准备。看来，对我们的许多领导者和企业家来说，真正深刻领会“事备而后动”太重要了！

另如，当今的热门话题之一是“下海”，可有的人“下海”后能够如鱼得水，畅游四海，而有的人却呛了水，甚或遭了没顶之灾，究其原因，也有一个“事备而后动”的问题。君不见，有的人一无股票经营的常识，二无炒股风险的思想准备和承受心理，只是见人发了就眼红，见人赚了就跟上，结果出现了亏几千元就自杀的悲剧。其实，在商海中游泳是大有学问的，要想游得好，学习必要的专业知识，预想到各种风险，都是必不可少的。在当今世界，资本主义早期那种投机而一夜暴发的机会已大大减少了，代之而起的是靠科学经营。成功的企业家必须有必要的专业准备和心理准备，“事备而后动”，方能常盛不衰。

三、“卒寡而兵强者，有义也。”“乐兵者亡，利胜者辱。”这里，孙臆又提出了一个战争的根本原则——“义”。战争历来分为正义战争和非正义战争。进行正义的战争，可以变弱小为强大，最后战胜敌人；进行非正义战争，即使一时强大，最终仍不能逃脱失败的命运。战争的性质，是决定战争胜负的根本条件，这是人类历史上无数事实证明了真理。就拿当今活着的中国人亲自经历的事实来说，中国人民战胜日本帝国主义，中国共产党领导中国人民战胜国民党反动派，中朝人民战胜武装到牙齿的美帝国主义，都是以弱胜强的光辉范例，而其取胜的根本原因，都在于胜者打的是正义的战争。战争的性质决定战争的胜负，所以作者进一步提出“乐兵者亡，而利胜者辱”，“战而无义，天下无能以固且强者”，明确反对穷兵黩武。孙臆关于战争性质的观点并不难理解，也不乏例证证明其正确，而最难能可贵的在于，是在两千多年以前，他就提出了这个观点，足以证明他是一位伟大的思想家，杰出的军事家。

综合上述三点，可见孙臆在《见威王》中完整地论述了一个战争观，值得人们深入思考，细心领会。

威王问

[原文]

齐威王问用兵孙子曰：“两军相当，两将相望，皆坚而固，莫敢先举，为之奈何？”

孙子答曰：“以轻卒尝之，贱而勇者将之，期于北，毋期于得。为之微阵以触其侧。是谓大得。”威王曰：“用众用寡有道乎？”

孙子曰：“有。”

威王曰：“我强敌弱，我众敌寡，用之奈何？”孙子再拜曰：“明王之问！夫众且强，犹问用之，则安国之道也，命之曰赞师。毁卒乱行，以顺其志，则必战矣。”

威王曰：“敌众我寡，敌强我弱，用之奈何？”孙子曰：“命曰让威。必臧其尾，令之能归。长兵在前，短兵在 ，为之流夸，以助其急者。毋动，以待敌能。”

威王曰：“我出敌出，未知众少，用之奈何？”孙子[曰]：“命曰……”

威王曰：“击穷寇奈何？”

孙子[曰]：“……可以侍生计矣。”

威王曰：“击均奈何？”孙子曰：“营而离之，我并卒而击之，毋令敌知之。然而不离，按而止。毋击疑。”

威王曰：“以一击十，有道乎？”

孙子曰：“有。攻其无备，出其不意。”

威王曰：“地平卒齐，合而北者，何也？”孙子曰：“其阵无锋也。”

威王曰：“令民素听，奈何？”

孙子曰：“素信。”

威王曰：“善哉言！兵势不穷。”……

田忌问孙子曰：“患兵者何也？困敌者何也？壁延不得者何也？失天者何也？失地者何也？失人者何也？请问此六者有道乎？”

孙子曰：“有。患兵者地也，困敌者险也。故曰，三里沮洳将患军……涉将留大甲。故曰，患兵者地也，困敌者险也，壁延不得者 寒也。

……”……“奈何？”

孙子曰：“鼓而坐之，十而揄之。”

田忌曰：“行阵已定，动而令士必听，奈何？”孙子曰：“严而示之利。”

田忌曰：“赏罚者，兵之急者耶？”

孙子曰：“非。夫赏者，所以喜众，令士忘死也。罚者，所以正乱，令民畏上也。可以益胜，非其急者也。”

田忌曰：“权、势、谋、诈，兵之急者耶？”孙子曰：“非也。夫权者，所以聚众也。势者，所以令士必斗也。谋者，所以令敌无备也。诈者，所以困敌也。可以益胜，非其急者也。”

田忌忿然作色：“此六者，皆善者所用，而子大夫曰非急者也。然则其急者何也？”

孙子曰：“料敌计险，必察远近，……将之道也。必攻不守，兵之急者也。……骨也。”

田忌问孙子曰：“张军毋战有道？”

孙子曰：“有。倅险增垒，净戒毋动，毋可 ，毋可怒。”

田忌曰：“敌众且武，必战有道乎？”

孙子曰：“有。埤垒广志，严正辑众，避而骄之，引而劳之，攻其无备，出其不意，必以为久。”田忌问孙子曰：“锥行者何也，雁行者何也？篡卒力士者何也？劲弩趋发者何也？飘风之阵者何也？众卒者何也？”

孙子曰：“锥行者，所以冲坚毁锐也。雁行者，所以触侧应 [也]。篡卒力士者，所以绝阵取将也。劲弩趋发者，所以甘战持久也。飘风之阵者，所以回 [也]。众卒者，所以分功有胜也。”孙子曰：“明主、知道之将，不以众卒几功。”孙子出而弟子问曰：“威王、田忌臣主之问何如？”孙子曰：“威王问九，田忌问七，几知兵矣，而未达于道也。吾闻素信者昌，立义……用兵无备者伤，穷兵者亡。齐三世其忧矣。”

[译文]

齐威王和孙臆谈论用兵问题时，问孙臆：“如果两军旗鼓相当，双方的将领对阵，阵势都十分坚固，谁也不敢先发动攻击时，应该怎么办呢？”

孙臆回答道：“先派出少量兵力，由勇敢的低级将领带领去试探敌军，要做好试探失败的准备，不要只想取胜，试探的军队要用隐蔽的行动，攻击敌阵侧翼。这就是取得大胜的方法。”

威王问：“用兵多少有一定的规律吗？”

孙臆说：“有。”

威王问：“在我强敌弱，我方兵多敌方兵少时，该怎么办？”

孙臆向齐威王行礼后回答道：“真是英明君王提的问题。在本方兵多势强的形势下，还问如何用兵，这种谨慎的态度，确实是安邦的根本。在这种形势下，可以采用诱敌之计，叫做‘赞师’，即是故意让本方军队队形散乱，迎合敌方心理，引敌方和本方交战。”

威王又问：“如果敌方兵多，敌强我弱，又该怎么办呢？”

孙臆说：“要采取退避战术，叫做‘退威’，避过敌军的锋锐。但要做好后卫的掩护工作，让自己的军队能安全后退。后退军队持长兵器的军兵在前，持短兵器的军兵在后，并配备弓箭，作为应急之用。……我方军队要按兵不动，等待敌军疲惫时再伺机出击。”

威王问：“我军和敌军同时出动，而又不知放军兵力多少时，该怎么办呢？”

孙臆说：“叫……”威王问：“如何追击穷寇？”

孙臆说：“……”

威王问，“对势均力敌的敌军该怎么办？”

孙臆回答道：“要迷惑敌军，使其兵力分散，我军抓住战机，在敌军尚未发现之时，给以突然袭击。但是，在敌军兵力没有分散时，要按兵不动，耐心等待战机。千万不要中敌军疑兵之计，盲目出击。”

威王问，“如果我军和敌军兵力为一比十时，有攻击敌军的办法吗？”

孙臆回答道：“有！可以采用‘攻其无备，出其不意’的战术，对敌军发动突然袭击。”

威王问：“在地利和兵力都相当的情况下，却吃了败仗，又是什么原因呢？”

孙臆回答，“这是由于自己的军阵没有锋锐。”威王问：“怎样才能使得军兵听命？”

孙臆答道：“靠平时的威信。”

威王说：“你说得太好了！你讲的用兵的奥妙真让人受用无穷啊！”

田忌问孙臆：“用兵的忧虑是什么？使敌军陷入困境的办法是什么？不能攻占壁垒壕沟的原因是什么？失去天时的原因是什么？失去地利的原因是什么？失去人和的原因是什么？请问，这六项有没有规律可循？”

孙臆回答道：“有。用兵最大的忧虑是不得地利。让敌军落入困境的办法是据险。所以说，几里沼泽地带就能妨碍军队行动……由此可见，用兵的忧虑是不得地利，困敌的办法是据险。不能攻克壁垒壕沟的原因则在于没有障碍物。……”

孙臆说：“击鼓作出进军的样子而实际上不动，坐待敌军来攻，千方百计引诱敌军。”

田忌问：“进军部署已经确定，在行动中怎样让军兵完全听从命令呢？”

孙臆回答说：“严明军纪，同时又明令悬赏。”

田忌问：“赏罚是用兵中最要紧的事项吗？”

孙臆说：“不是。赏赐是提高士气，使得军兵会死忘生作战的办法；处罚是严明军纪，让军兵对上畏服的手段。赏赐有助于取得胜利，但不是用兵最要紧的事项。”

田忌又问：“那么，权力、威势、智谋、诡诈是用兵最紧要的事项吗？”

孙臆回答：“也不是。权力是保证军队整体指挥的必需，威势是保证军兵用命的条件，智谋可以使敌军无从防备，诡诈能让敌军落入困境。这些都助于取得胜利，但又都不是用兵最要紧的事项。”

田忌气得变了脸色地说：“这六项都是善于用兵的人常用的，而您却说这些都不是最要紧的事项，那什么才是最要紧的呢？”

孙臆说：“充分了解敌情，根据当时形势和战局将会出现的变化，利用好地形……这就是领兵打仗的规律。善于进攻而不消极防守，这才是用兵最要紧的。……”

田忌再问孙臆：“敌军摆开阵势却不进攻，有办法对付吗？”

孙臆说：“有办法。利用险要地形增加堡垒，约束士兵，不许轻举妄动，不要被敌军的挑衅所激怒。”

田忌问：“敌军兵多而且勇猛，有战胜敌军的办法吗？”

孙臆说：“有。要增加堡垒，广设旗帜，用以迷惑敌军，并且严申军令，约束士兵，避敌锐气，使敌军骄傲，并设法牵引敌军，使敌军疲劳，然后出其不意，攻其无备，消灭敌军力量，同时还要做好打持久战的准备。”

田忌问孙臆：“采用锥形队形有什么作用？用雁形队形有什么作用？选拔强壮士兵作什么用？使用发射强弩硬弓的士兵起什么作用？用飘风一般快速机动的队形起什么作用？普通士兵又起什么作用？”

孙臆说：“采用锥形队形，是为了冲破敌军坚固的阵地，摧毁敌军的精锐部队。运用雁形队形是对敌时便于本方相互策应。选拔强壮士兵是为了决战时拿敌军将领。使用发射强弓硬弩的士兵是为了在双方相持不下时能够持久作战。使用飘风式机动快速队形……。普通士兵则是配合作战，保障战斗胜利。”

孙臆又说：“明智的君王和精通兵法的将领，都不会用普通士兵去完成关键任务。”

问答完毕，孙臆走出来。他的弟子问他：“威王和田忌问策的情况怎么样？”

孙臧说：“威王问了九个问题，田忌问了七个问题，可以算懂得用兵之道，但还没有完全掌握战争规律。我听说，一贯讲信用的君王，其国家必然昌盛……没有做好准备而用兵的人必定失败，穷兵黩武的人必定灭亡。齐国已传了三代，应该有忧患意识啊！”[解析]

这篇文章以孙臧与齐威王和田忌问答的形式，详尽地论述了用兵的一系列战略和战术原则，从用兵的主导战略思想，到两军对垒时各种情况下的战略、战术，孙臧都是有问必答，而且是准确实用，足以为用兵将领解决诸多疑难，提供有益的指导。

孙臧回答齐威王的九个问题，说明的是各种情况下应敌取胜的办法，对于用兵作战当然都有指导作用，但其中最值得人们重视的应该是“攻其无备，出其不意”和“素信”这两条。

诸葛亮领兵征讨南蛮，第四次捉住孟获又将其释放后，孟获和其兄弟到秃龙洞去暂避，以为蜀军熬不过暑热必然退兵。秃龙洞主朵思热情地接待孟氏兄弟，对他们说：“请你们放心！如果蜀兵到来，定让他们一人一骑都不能回乡！”朵思有什么仗恃呢？原来这个秃龙洞，只有两条路出入，东北路地势平坦，土厚水甜，人马可以通行；西北路山险岭恶，道路狭窄，毒蛇恶蝎很多，还有四大恶泉和瘴气，确实无法通行。朵思下令堵死了东北路入口，放心地陪着孟氏兄弟整天在洞中宴饮取乐。

诸葛亮询问行军向导吕凯，问不出进军道路，又派王平带兵探路，结果王平带的军兵误饮哑泉水，全都中毒，说不出话来。进军受阻，诸葛亮便亲自前去侦察，结果找到了“万安隐者”，也就是反对孟获反叛的孟节。孟节不但详细介绍了进军通路及其附近环境，而且帮助诸葛亮治好中毒军士，赠送了避瘴气的“薤叶云香”。有了这些准备，诸葛亮终于有了攻占秃龙洞的办法。

一天，秃龙洞主忽然得报，银冶洞主杨锋带三万兵来助战。秃龙洞主得孟获同意，当即请杨锋父子进洞，并设宴招待杨锋父子。饮宴正酣之际，杨锋让蛮姑献舞，又让儿子给孟获、孟优献酒。孟获、孟优十分高兴，伸手接酒。谁知情况突变，杨锋的儿子一下抓住了孟获、孟优的手，将其活捉，朵思也被杨锋拿下。孟获责问杨锋，杨锋说：“我的兄弟子侄都感谢诸葛亮丞相的大恩大德，现在正好捉你们去回报丞相！”说完，和五个儿子押解二孟和朵思到蜀军大寨，向诸葛亮丞相跪拜献俘。

原来，诸葛亮在得到孟节帮助后，一面神速地带兵通过孟获等认为无法通过的西北路到达秃龙洞前，给了蛮军一个意想不到的震慑；一面让已经归服的银冶洞主杨锋父子带兵，以帮助孟获的名义前往秃龙洞，相机捉拿孟获等人。结果，顺利地捉住了孟获。这正是“攻其无备，出其不意”的妙用。

这个战法的妙处就在于“无备”和“不意”，“无备”本就无法从容应战，胜算已是不多，再加上“不意”，毫无思想准备，来不及作出反应就已失败，或是仓促应战，也必然是阵脚大乱，难逃失败的命运。古今中外的无数战例证明，“出其不意，攻其无备”确实是攻击敌人的一个十分有效的战略战术。

“素信”，是孙臧强调的又一个重点，这也是被无数事实证明了了的至理名言。

为了说明“素信”在领兵用人中的重要，我们先看一代英主李世民的二三事。第一件事是在李世民统兵征讨王世充时，李世民每天晚上都要查营。

一天晚上，李世民又去查营，发现降将寻相不见了，他帐下的河东降兵也大多逃亡了。和寻相一同归降的尉迟恭自然也受到怀疑，李世民手下的将领屈突通、殷开山竟然不问青红皂白就把尉迟恭抓了起来，前去向李世民报告：“尉迟敬德非常勇猛，恐怕以后会叛乱为祸，不如现在趁早杀掉，以绝后患。我们已将他捉住，听候处决！”李世民大惊说道：“你们二位以为寻相叛逃，就怀疑敬德吗？你们应该知道，敬德如果想叛逃，他一定不会落在寻相后面。现在敬德还在这里，显而易见他并没有叛逃的意思！”说到这里，李世民急步走出帐外，亲自给尉迟敬德解开绑绳，把他领进卧室，拿出黄金相赠，说道：“大丈夫因为意气相投而互相信任，请不要把一点小误会放在心上。你如果一定要投向别处，那就请用这点金子作路费，这也算是我的一点兄弟情谊吧！我怎么会因为谗言而加害正人君子呢？”尉迟恭听了李世民的话，当即拜倒在地，流着泪说道：“大王这样对待我，我尉迟恭并不是草木石头，能不知道感恩吗！我誓死为大王效力，但这样丰厚的赠金，我实在不敢接受。”李世民扶起尉迟恭，说道，“将军既肯于屈驾留下，这金子就请收下吧！”尉迟恭仍坚决推辞，不肯收。李世民说：“那就算预支的赏金吧！”尉迟恭这才收下，一再拜谢，然后退回本寨。事情也真巧，第二天李世民带领五百骑兵在战地巡视时，突然被王世充的一万多步兵和骑兵包围。正当李世民被王世充的部将单雄信用长枪杀得手忙脚乱之时，尉迟敬德突然冲了过来，一枪把单雄信刺落马下，保护李世民冲出重围，然后又返身冲入敌阵，打乱敌军，配合唐军援兵，杀敌一千余人，吓得王世充抱头鼠窜。尉迟恭不但在这一次救了李世民，后来在玄武门事变中又力保李世民登上帝位，直至终身都效忠于李世民。

第二件事是，李世民组织了一支两千人的精锐骑兵，全都穿黑衣黑甲，他亲任统帅，秦叔宝、程咬金、尉迟恭，翟长孙任副帅。每次作战，李世民总是亲自统领这支骑兵部队，冲杀在前，当真是无坚不摧，所向无敌。这样一支敢死队之所以有如此强大的威力，正是李世民平时对他们严格训练，而作战时又身先士卒，以身作则，在将上们心中树立了榜样，建立了威信的结果。

第三件事是，李世民登基后做了一个作为皇帝来说可谓空前绝后的决定：让宫廷卫士们在宫中庭院里练习射箭，他自己一有空闲还亲自去教练，并对众军士说：“戎狄等外族入侵，哪朝哪代都有，并不可怕。可怕的是每当边境稍为安定一点，那些身为一国之主的人便只知玩乐，忘了战备，所以，当外族入侵的警报传来时，就没有人敢去抗御了。我现在不用你们开挖游池、修筑花园，只希望你们练习射箭，只要我有空，就来教你们。突厥一旦入侵，我就担任你们的统帅，那时，我国人民就可以比较安宁了。”但是，有些朝臣却甚为担心，对李世民说：“按照历代朝廷的律例，凡是带着兵器到皇上跟前的，应当处以绞刑。现在陛下命令军士在宫廷中射箭，万一有心怀不轨的人借机谋害陛下，那后果将不堪设想啊！”唐太宗李世民却微微一笑，说道：“帝王把四海看作自己一家，全国人民都是我的赤子，我对他们全都推心置腹，完全相信，还怕他们不服我吗？既然如此，为什么却首先就不相信宫中的警卫军士呢？”众将士听了唐太宗这一番话，更是深受感动和鼓舞，更加勤奋地练箭习武，没用几年，全都成了精兵强将，死心塌地为唐太宗效命。

从李世民的三件事，我们可以进一步悟出，“素信”的信，有三点含义：

一是威信，统兵将领也好，一国之君也好，必须以身作则，身为表率，从而取得军队和人民的信任；二是信誉，身为领导者，必须言而有信，言出必行，赏罚分明；三是信任，既有领导者对下属的信任，也有下属对领导者的信任。有了这“三信”，必然形成一个上下同心的局面，那还有什么敌人不能战胜，什么困难不能克服的呢？而这种“信”必须建立在“素”的基础上，要靠“平时”、“一贯”去形成，才能有真正的“信”，如果平时无信，到关键时刻哪怕悬出重赏，信誓旦旦，那也是无用的。只有“索信”，才能“令民素听”。

“素信”不但在统兵作战中十分重要，在其他方面也同样重要。无论哪一行、哪一级的首领，如果没有“素信”，其下属就不会“素听”，他的指挥就会失灵。即使靠其他手段，例如强迫命令，恐吓利诱，金钱哄骗等等，即使收到一时的效果，那也必定不会很理想，也难以持久。这样的事例很多很多。当今搞市场经济，有些人就以为靠钱就能解决一切，而一味依靠经济手段办事，可实际上有些时候，有些事情却办不成，办不好，最终还得靠“素信”。对于这一点，连许多西方资本家都能认识到。应该牢记，只有取信于民，才能万民拥戴，才能众志成城！

在齐威王之后，田忌又问了七个问题。田忌是带兵将领，所问问题当然不像威王那样，从宏观上谈论用兵战略，而是从领兵作战这一较为具体的问题上谈论战略，七个问题最核心的是“兵之急”，也就是带兵作战最首要最急迫的是什么。文中十分巧妙地用“排他法”，或者叫“穷举法”，由田忌把带兵当中很重要的赏、罚、权、势、谋、诈诸项一一提出，而孙臧都说不是“用兵之急”，以致田忌急问：“此六者，皆善者所用，而子大夫曰非急者也。然则其急者何也？”孙臧这才从容不迫地说出：“必攻不守，兵之急者也。”文章以这种方式摆出观点，确实有奇效，一方面突出了论点，同时更显出了这个论点不同寻常，超出常人的认识。田忌作为一名高级将领，把他所知道的善于用兵者认为十分重要的六项全举了出来，孙臧却一一否定，从而有力地证明了他的认识，他的观点，超过像田忌这洋的善于带兵作战的将领。这种表述方法确实很巧妙。

孙臧在这里提出的“必攻不守”，就是主张积极主动进攻，反对消极防守。在军事上，这种主动积极进攻的主张是十分有效的制胜战略思想。人们常说，进攻是最好的防守，制敌机先，方能争得主动，先发制人，常常可以收到意想不到的效果。而消极防守是很难守得住的。法国为了防止德国进攻，修建了举世闻名的马其诺防线，这条防线可以说是固若金汤，但是，德军来了个迂回作战，巧妙地绕过防线，打到法军防线后面去了，结果法军一败涂地。这个事例很能说明问题。其实，任何战争，最后都要靠进攻解决问题。抗日战争，毛主席提出了持久战的作战方针，把整个抗日战争分为三个阶段：战略防御，战略相持，战略反攻。且不说第三阶段要以进攻夺取最后胜利，就是在战略防御阶段，毛主席主张的也是积极防御而不是消极防御，以游击战争手段在各个局部积极主动地打击敌人，消耗敌人。正是在这一正确战略思想的指引下，广大抗日军民上动出击，以游击战消灭了日军大量有生力量，直至最后胜利。

当然，孙臧在那个时代还不可能十分全面地论述进攻与防御的辩证关系，提出一套完整的进攻和防御战略。但是，我们要吸取其精华，着重领会“必攻不守”这一主张所体现出的积极主动精神，以积极主动的战略思想去从事各项事业，必将受益匪浅。

再拿我们都十分喜爱的体育比赛来说，如果没有积极主动进攻，是绝对不可能取胜的；就算坚不可破的防守，也只能是保平不输，而不可能取胜。另如当今人们十分关心的反腐败问题，如果不能积极主动去预防，去清查处理，而只是去堵，那将是堵不胜堵，越堵越多，越堵越严重。我们应该大力倡导，极力鼓励积极主动的进攻精神。

文章最后总结的“素信者昌”、“用兵无备者伤”、“穷兵者亡”诸项，值得人们深思。

陈忌问垒

[原文]

田忌问孙子曰：“吾卒……不禁，为之奈何？”

孙子曰：“明将之问也。此者人之所过而不急也。此之所以疾……志也。”

田忌曰：“可得闻乎？”

曰：“可。用此者，所以应猝窘处隘塞死地之中也。是吾所以取庞而擒太子申也。”

田忌曰：“善。事已往而形不见。”

孙子曰：“蒺藜者，所以当沟池也。车者，所以当垒[也]。 [者]，所以当堞也。发者，所以当俾垓也。长兵次之，所以救其隋也。辘次之者，所以为长兵也。短兵次之者，所以难其归而微其衰也。弩次之者，所以当投机也。中央无人，故盈之以……卒已定，乃具其法。制曰：以弩次蒺藜，然后以其法射之。垒上弩戟分。法曰：见使谍来言而动……去守五里置候，令相见也。高则方之，下则圆之。夜则举鼓，昼则举旗。”

[译文]

田忌问孙臆：“我们的部队（突遇敌人，难以制其进攻，）该怎么处理呢？”孙臆回答说：“这是聪明的将领提的问题。这是一个人们常常忽略而不看重的问题。……”

田忌说：“您能讲给我听吗？”

孙臆说：“可以。这个办法可以在突然陷入困境，或者进入地形不利的境地时使用。也是我用以战胜庞涓并活捉魏太子中的战法。”

田忌说：“太好了！但可惜事情已经过去，当时的情景已看不见了。”

孙臆说：“当时，我用蒺藜布阵，起壕沟的作用。用战车布阵，当作壁垒。……当作矮墙。用盾牌当作城头带洞的矮墙，既可防御，又可往外射箭。后面部署用长兵器的部队，作为紧急救援部队。长兵器部队后面部署用小矛的部队，用以支持用长兵器的部队。而使用短兵器的部队，则用来断敌军后路，截击疲困的敌军。弓弩兵发挥抛石机的作用。阵地中央没有军兵，因此布满……一切就这样部署完成，完全符合兵法要求。兵法上说：‘把弓弩兵部署在蒺藜后面，然后按要求射击敌军。堡垒中，弓弩兵和用戟的兵各占一半。’兵法又说：‘要等派出去的侦察人员回来报告敌情后方可出击……要在离守卫阵地五里远的地方设置了望哨，要让了望哨和守卫阵地相互看得见。如果是在高处，就设置方形了望台；如在低处，则设置圆形了望台。夜间用鼓声联络，白天举旗联络。’”

[解析]

陈忌即齐国大将田忌，古时“陈”与“田”相同；问垒就是询问堡垒战法。这篇文章用田忌向孙臆请教布阵设垒战法，引出孙臆对马陵之战的补叙，从而说明如何在敌强我弱的情况下，布阵设垒，积极防御，伺机消灭敌军的战术。

孙臆借介绍马陵之战，说明他如何布置阵势，设置堡垒，并不只是简单的战例回忆，而是借此战例，形象具体地给田忌讲述根据地形、地物和本军当时具备的条件，巧妙地布设阵地，与敌军对抗，战胜敌军的战术。马陵之战，首先是孙臆战略思想对头，调动敌军，按自己的部署，在有利的时机和

地点，出其不意地给敌军以毁灭性的打击。其次，孙臬战术运用得当，布阵巧妙严密。他选的地形很好，马陵道两边山丘夹峙，只有中间一条路通过，路两边林木丛密，地势险要，这正是设伏歼敌的理想地形。孙臬能根据地形和当时齐军的条件，巧妙布阵，从而保证了战斗胜利。文中，孙臬详细说明了齐军如何用战车构筑堡垒，用盾牌当做城墙，各兵种、各兵器的部署，井然有序，配置得当，能充分发挥各自的长处，完全符合兵法要求。所以，当战斗开始后，魏军竟无还手之力，很快就被歼灭了。

其实，布阵设垒的原则和办法，带兵将领大多懂得，关键在于运用得当，运用得妙，方能收到意外的效果。这里我们不妨重温一下诸葛亮博望坡火烧曹军的战例。

曹操打败袁绍，夺得冀州，又收服辽东之后，形成了独霸北方，虎视南疆的局面。这时的曹操真是文官武将济济一堂，兵强马壮，实力超群。一日，曹操召集文武众人商议南征，夏侯惇请求领兵除去刘备。曹操早已把刘备看作强劲对手，正想趁其羽毛未丰时一举剪除，于是任命夏侯惇为都督，于禁、李典、夏侯兰、韩浩为副将，让他们领兵 10 万，到博望坡去见机行事，伺机消灭刘备。

夏侯惇带领 10 万大军，而刘备当时只不过借新野小城暂时栖身，兵马总计也不过几千人，夏侯惇哪里把刘备放在眼里，只不过视作“鼠辈”而已，诸葛亮当时还是无名之辈，在他眼中更无地位，拿他的话说，只不过是“草芥”。夏侯惇带领大军耀武扬威，直奔新野。

刘备得报，不免紧张、焦急，忙请诸葛亮商议。诸葛亮却不慌不忙，向刘备借了印信和宝剑，召集众将听令。他一一分配任务，叫关羽、张飞、赵云、刘备等人分头去执行。这时，供他支配的兵力主要是他新近招募训练的三千新兵。对他的指挥部署，连刘备都觉得没有底，关、张二人更是不相信，不服气。关羽居然质问诸葛亮：“我们都去迎敌，不知军师却做什么事？”诸葛亮说：“我就坐守县城！”张飞听了大笑说：“我们都去拼杀，你却在家里闲坐，好自在哟！”可是，诸葛亮印、剑在手，关、张也不得不听令照办。

再说那夏侯惇，领兵到达博望坡，分出一半精兵，由他亲自带领，加紧赶路。忽然看见前面尘土飞扬。夏侯惇把人马摆开，亲自出马到阵前迎敌。一看，赵云仅带几百军兵前来迎战，不禁大笑道，“我笑徐元直在丞相面前，把诸葛亮夸成神仙，现在看他用兵，用这样的军马和我对阵，这不是赶着狗和羊去与虎豹相斗吗？我今天定能实现在丞相面前许下的诺言，活捉刘备和诸葛亮！”说完，驱马上前，大骂赵云，挺枪直刺。赵云没战几个回合，返身“败退”。夏侯惇紧追不舍，跑了十多里，赵云回马再战，没几个回合，再次“败逃”。夏侯惇更加狂傲，驱军追赶。韩浩提醒他谨防埋伏，夏侯惇说：“就这样的敌军，就算他十面埋伏，我又怕他什么呢？”夏侯惇放马急追，又遇刘备接应赵云交战，他更乐了：“这就是埋伏的兵马啊！今天晚上，我不到新野誓不罢兵！”

谁知，夏侯惇刚追到博望坡左面狭窄地带，突然两边芦苇丛燃起大火，这时风正大，刹时四面八方火光冲天，烧得曹军人喊马嘶，自相残踏，死伤不计其数。赵云回马杀来，夏侯惇冒烟突火飞逃而去。曹军沿途又被关羽、张飞冲杀，粮草被烧毁，几乎全军覆没。

诸葛亮谈笑之间，以三千新兵，战败曹军 10 万人马，其原因就在于他善

于利用地形布阵。原来博望坡左面有一座豫山，山右面有座树林，名叫安林，道路两边还有浓密的芦苇丛，正是设伏的火攻地形。诸葛亮又观测算定当天必有大风，风助火势，更是理想的火攻天气。诸葛亮再命赵云、刘备连连“败退”，使用骄兵之计，引诱曹军中计。地利、天时、人和，诸葛亮全利用了，大获全胜也就是必然的了。

诸葛亮博望坡大胜曹军，和孙臧马陵道歼灭魏军，有异曲同工之妙，其根本原因就在于能因时、因地、因人，巧妙布阵用兵，真可谓“运用之妙，存乎一心”。

其实，不仅用兵，各行各业无不这样，一个工厂，厂长的管理水平不同，效果大不一样。同样一本教材，不同的教师，不同的教法，则会产生不同的效果。可见，做任何事情都有用兵之道，贵在因时、因地、因人而异，巧妙运用。阅读《陈忌问垒》的关键，不在学习布阵设垒的具体办法，而在于领会其运用的巧妙，吸收其精髓，运用于各自的工作。

篡 卒

[原文]

孙子曰：兵之胜在于篡卒，其勇在于制，其巧在于势，其利在于信，其德在于道，其富在于亟归；其强在于休民，其伤在于数战。

孙子曰：德行者，兵之厚积也。信者，兵[之]明赏也。恶战者，兵之王器也。取众者，胜□□□也。孙子曰：恒胜有五：得主专制，胜。知道，胜，得众，胜。左右和，胜。量敌计险，胜。

孙子曰：恒不胜有五：御将不胜。不知道不胜。乖将不胜。不用间不胜。不得众不胜。

孙子曰：胜在尽□，明赏，选卒，乘敌之□。是谓太武之葆。

孙子曰：不得主弗将也……

（以下为散简、缺文）

……令，一曰信，二曰忠，三曰敢。安忠？忠王。安信？信赏。安敢？敢去不善。不忠于王，不敢用其兵。不信于赏，百姓弗德。不敢去不善，百姓弗畏。[译文]

孙臆说：“用兵取胜的关键在于选拔士兵。士兵的勇敢在于军纪严明，士兵的作战技巧在于指挥得当，士兵的战斗力强在于将领的信用，士兵的品德在于教导。军需充足在于速战速决，军队的强大在于百姓休养生息，军队受损伤在于作战过多。”

孙臆说：“品德高尚是用兵的深厚基础。讲信用，就是要对士兵明确颁示奖赏。能够进行殊死战斗的士兵是用兵的王牌。……”

孙臆说：“常胜办法有五条：将领得到君王充分信任，得以全权指挥军队时，可以取胜；将领懂得用兵规律，可以取胜；将领得到广大士兵的拥护，可以取胜；军队上下左右同心同德，可以取胜；将领能够充分了解敌情，并能利用地形，可以取胜！”

孙臆说：“常败的原因也有五条：将领受君王控制而不能独立指挥，不能取胜；将领不懂用兵规律，不能取胜；将领不和，不能取胜；将领不能得到广大士兵拥护，不能取胜。”

孙臆说：“取胜在于……明确赏格，选拔士兵，趁敌军……这是用兵取胜建立奇功的法宝。”

孙臆说，“得不到君王的信任是无法统兵作战的。……”

……一是信，二是忠，三是敢。什么是忠？就是忠于君王。什么是信？就是对悬赏讲信用。什么是敢？就是敢于抛弃不正确的东西。如果不忠于君王，就不敢领君王的兵打仗。如果对奖赏不讲信用，就不能得到士兵的拥护。如果不能抛弃错误的东西，士兵就不会敬服。

[解析]

这篇文章不长，字数不多，但内容十分丰富，论述了带兵用兵的一系列十分重要的问题，可谓句句精辟，字字珠玑，值得字斟句酌，细细品味。

该文开宗明义地提出了“兵之胜在于选卒”这一观点，在进行了一系列论述之后，孙臆又突出强调“明赏、选卒……是谓太武之葆”。孙臆在两于多年前就提出这一主张，并将其突出为用兵取胜的法宝，这确实了不起，十分难能可贵。那时，虽然中国刚刚进入封建社会的战国时期，不像汉朝开始独尊儒术以后那样，把人严格分成“治人”和“治于人”两大类，突出少数

统领人物的决定作用，但毕竟还不是都能认识和承认广大人民群众的决定作用，一般的认识和主张还是君王、将帅是战争胜败的决定因素。特别是当时武器装备水平低，更容易突出武艺高强的将领的作用。而孙臬却能独树一帜，旗帜鲜明地提出选拔士兵是用兵取胜的关键，说明他是一位高明的军事家，他的这种主张，为后代许多卓越的军事家所接受，并用于自己的用兵作战。

在这里，我们首先想到了诸葛亮，他也认识到了这一点，并有文章专门论述军兵的训练问题。把选拔和训练士兵作为他出任刘备的军师后抓的第一项工作。那是在刘备三顾茅庐，请出诸葛亮之后，有一天，诸葛亮问刘备：“明公自度比曹操若何？”刘备说：“不如也。”诸葛亮说：“明公之众，不过数千人，万一曹兵至，何以迎之？”刘备说：“吾正愁此事，未得良策。”诸葛亮说：“可速招募民兵，亮自教之，可以待敌。”随后，刘备立即召了三千民兵，诸葛亮天天从早到晚训练这三千新兵。不久，十万曹兵果然来犯，诸葛亮训练的新兵派上了用场，在战败曹军中发挥了重要作用。

唐太宗李世民也是我国历史上一位杰出的军事家，其文治武功在中国历史上可说是出类拔萃的。前面已提到，他就亲自挑选两千精兵，组成敢死队，每当战斗紧要关头，他总是亲自带领这支军队，冲锋陷阵，克敌致胜。至于他亲自在宫廷中训练军士射箭，那更是传为佳话了。

毛泽东作为共产党的领袖，其群众观点当然是历代军事家所不能相比的了。他提出的“兵民是胜利之本”，是我国历史上的军事家同一主张的继承和发展，也是马列主义群众观点和群众路线的具体体现。至于兵民在我国革命战争中发挥的作用，可说是前无古人的。

从古至今的无数事例，一次次证明孙臬的“兵之胜在于选卒”这一主张，确实确实是“太武之葆”。

在我们社会主义国家，民本思想理当为各级领导所信奉，所身体力行。然而事实却不尽然，我们不少领导说起群众路线，大概都能一套一套的，滔滔不绝，但实际上他们未必真把群众当回事，却往往认为可以随意摆布或者可有可无。考察我国许多企业经济效益不好的原因，工人技术水平低不能不说是重要原因之一，是不是该像孙臬提的那样“选卒”，像诸葛亮论述的那样“习练”呢？须知工人是工厂的主人绝不应是一句空话，连西方资本家都那么重视职工全员培训，重视调动职工的主动性、积极性，我们的领导又该如何认识，我们的企业家又该如何做呢？“兵之胜在于选卒”或许能开阔一下我们的思路。

这篇文章的另一认识也十分重要，这就是“其强在于休民”，就是说一个国家在军事上要强大，必须让百姓休养生息，其实，这个道理不仅适用于军事方面，而且适用于一个国家的各个方面，民富才能国强，百姓是源头。唐太宗登基后，轻徭薄赋，减轻百姓负担，让百姓休养生息，仅仅几年就医治好连年战争的创伤，百姓富足了，国家也就强盛了，贞观盛世是我国历史上少有的安定富庶的太平盛世。这个道理今天也算是至理名言，近年，中央领导三令五申减轻农民负担，就是实证。

这篇文章除以上两点外，还论述了军纪、指挥、军兵的品德教育等重要问题，孙臬将这些问题列为用兵胜败的决定因素，从而提出了“五常胜”与“五常败”，即是做好五个方面，可以保证军队常胜，做不好军队就会常败。这五个方面分别是：统兵将领能否得到君主充分信任和授权，将领是否懂得用兵规律，将领能否得到广大士兵的拥护，全军上下左右是否同心协力，将

领是否了解敌情及会否利用地形。作者以对比的形式列出这五项，显得十分突出，十分重要。这五个问题，有的后面还有专文论述，这里只就两点作些概括的分析。

关于军队的指挥问题，这包括将领是否得到君王充分信任和授权以及将领本身是否善于指挥，可用一个事例恰当地予以说明。魏主曹丕病死之后，曹真等大臣拥立曹睿继位，当时曹睿年幼，朝政实际靠曹真，曹休、陈群和司马懿四位顾命大臣支掌。诸葛亮想趁魏主曹睿年幼，司马懿训练兵马尚未成功之际，进兵伐魏，完成他统一中原的心愿。但诸葛亮仍然担心司马懿领兵作战，难于取胜。这时，马谡建议乘魏国新丧，曹睿刚登基，年龄又小，朝臣争权之机，用反间计除去司马懿。诸葛亮采纳马谡意见，派人去散布流言，张贴告示，说司马懿要谋反，这一计谋果然奏效，曹睿信以为真，太尉华韶和司徒王朗又乘机进言除掉司马懿。司马懿被罢去官职，回归故里，他所统领的雍，凉兵马，改由曹休统领。

诸葛亮得报高兴极了，当即上《出师表》，请求出兵伐魏。后主当然批准。诸葛亮带领战将数十员，大军 30 万，屯驻汉中。赵云自愿请战，担任先锋，由邓芝随同，带领副将十员，精兵五千，先行进入魏国境内。魏主得报，大吃一惊，慌忙向群臣问计，夏侯渊的儿子夏侯惇愿意前去抵敌，曹睿就任命他为大都督，统领关西兵马前去迎敌。蜀魏两军在凤鸣山相遇，魏军先锋韩德的四个儿子很快败在赵云手下，死的、伤的、被活捉的，无一幸免。韩德吓破了胆，抢先逃跑，八万军兵溃不成军。韩德回报，夏侯惇亲自出战，又是大败而回。后来诸葛亮领军到来，施用巧计，连破魏军几座城池，大军直出祁山，兵临渭水西岸，魏军的大都督夏侯惇早已成了蜀军俘虏。

魏主曹睿得到警报，吓得要命，忙问：“谁能给我打退蜀兵？”魏国朝臣互相推诿，最后由曹真任大都督，王朗任军师，调集 20 万大军前去迎战蜀军。结果，第一次对阵，诸葛亮就在阵前骂死了王朗，接着又将计就计，利用魏军前来劫寨的机会，大败魏军。以后又经几番较量，诸葛亮指挥蜀军兵将，连败魏军及魏军千方百计请来的 15 万羌兵。曹真一筹莫展，赶忙派人回朝求援。

曹睿得报，毫无主意，还是太傅钟繇奏请重新起用司马懿，才算有了转机。司马懿受封平西都督后，一面调集南阳军马赶赴长安，一面先斩后奏，及时处理了孟达谋反事变，避免了孟达归降蜀国抄魏军后路的严重局面。曹睿得报，又对司马懿表示一番歉意，并授予以机行事不必先奏的大权。不久，司马懿利用诸葛亮误用马谡的错误，攻下街亭，迫使诸葛亮退军。

这个事例充分说明君王的信任和授权以及将领指挥的关键作用，当司马懿被罢官后，魏军统帅不善指挥，接连吃败仗，而司马懿复出后，马上扭转了局面，不但避免了局面进一步恶化，而且退了蜀军。这不仅有司马懿善用兵，指挥得当的因素，还有君王的信任和授权问题。试想，如果司马懿不敢先斩后奏，及时平息孟达谋反，那将会出现如下局面：等孟达直接插入魏国都城时，恐怕司马懿也无回天之力了。由此可见，军队的指挥权是多么重要。在这里，我们不禁会联想到我国许多国营企业的危机问题，其原因固然多种多样，但没有充分的自主权不能不说是重要原因之一。这和军队的指挥权问题，在本质上不是一样的吗？

二是军队上下左右同心同德的问题，其中将领之间的团结和谐更加重要。国家也是如此。人们都知道历史故事《将相和》，廉颇和蔺相如消除误

解和隔阂，同心协力辅佐赵王，才使赵国这样一个弱国能抗住强秦的各种压力，粉碎秦国的各种阴谋，保卫国家的独立完整。至于领军将领因同心协力而战胜强敌，或因不和因而败给弱敌的事例，古今中外都不罕见。而在这里，人们还不得不进一步思考这样一个问题：为什么会有团结同心或不和的现象呢？鄙人以为，关键是当事者以什么为重。蔺相如之所以对廉颇的歧视侮辱一忍再忍，是为了国家利益；廉颇之所以去向蔺相如负荆请罪，也是出于对蔺相如一心为国的高尚品格的崇敬，同样是为了国家利益。将相同为国家利益，自然就调和了。再看当今我国的一些单位、企业，往往也由于领导不团结而使得工作无法搞好，究其原因，不外乎个人利益的纠缠。

本文附录的残简中论述了“信”、“忠”和“敢”三个字，说明这三条也是带兵中极其重要的。文章说，做不到这三条就不能得到广大军兵的敬畏、信任和拥护，那结果将是统兵将领的灾难。这三条都很重要，但其中的“信”和“忠”是人们谈论最多的，本书其他篇章也谈到。而“敢”字，孙臆将其界定为“敢去不善”，值得作点分析。“敢”的含义很广，且都和统兵用兵大有关系，但孙臆全不涉及，唯独提出“去不善”，这说明孙臆确有过人的独到见解。作为统兵将领，勇敢、敢做敢为等固然必不可少，但敢于承认错误、改正诸误就没有那么容易了，更少有人认识到这一点在统兵中的重要，把这一条当做一个关键因素提出来。孙臆将这一条和“信”与“忠”并列，值得深思。

有这样一个事例，那是曹操带兵去讨伐张绣路上发生的事。曹军进兵之时，正当麦熟季节，但行军路上，曹操却不见百姓收麦。他了解到这是怕兵，不敢下地收割。于是，曹操派人到远近各村传谕百姓及各处地方官员：“我奉天子诏命，出兵讨伐叛逆，为民除害。现在正当麦子成熟的时候，我因不得已的原因现在起兵，为保护百姓，我命令官兵凡是经过麦田，有践踏麦子的，一律斩首！我的军法很严，众百姓不用惊疑。”百姓听了传谕，无不欢呼称颂，遥望尘土遮天的行军道路跪拜。曹军官兵严格遵守曹操的命令，经过麦田时，全部下马行走，用手扶住麦子，相互传递通过，无人敢践踏麦子。当曹操骑马行进时，忽然田里一只斑鸠惊飞起来，曹操骑的马受惊窜进了麦田，踩坏了一大片麦田，曹操当即叫来行军主簿，议处自己践踏麦田的罪。主簿说，“怎么能议丞相的罪呢？”曹操说：“我自己制订法规，我又自己违犯了法规，怎么能让众人心服呢？”当即抽出佩剑要自杀，众人急忙劝止。谋士郭嘉说：“古时《春秋》上有记载，‘法不加于尊’。丞相总领大军，怎么能自戕呢？”曹操沉吟了好一会儿才说道：“既然《春秋》上有‘法不加于尊’这一说法，那我就姑且免死吧！”随即用剑割下自己的头发，扔在地上说：“割下头发权且代替首级！”又派人把头发传给三军将士看，并告之：“丞相践踏麦田，本来应该斩首，以便执行号令，现在割下头发代替。”全军将士全都十分敬畏，无人敢不遵守军令。

这个故事正好说明统帅“敢去不善”的作用。批评和自我批评，是中国共产党章程规定的党员必须遵守的一条准则，但愿所有的共产党员，担任领导职务的共产党员，切实做到为人民的利益坚持好的，为人民的利益去掉“不善”，带领全国人民，搞好改革、开放，尽快把我国建设成繁荣昌盛的强国。

月 战

[原文]

孙子曰：间于天地之间，莫贵于人。战□□□□

不单。天时、地利、人和，三者不得，虽胜有殃。是以必付与而□战，不得已而后战。故抚时而战，不复使其众。无方而战者小胜以付磨者也。孙子曰：十战而六胜，以星也。十战而七胜，以日者也。十战而八胜，以月者也。十战而九胜，月有……[十战]而十胜，将善而生过者也。一单……

（以下为散简、缺文）

……所不胜者也五，五者有所壹，不胜。故战之道，有多杀人而不得将卒者，有得将卒而不得舍者，有得舍而不得将军者，有覆军杀将者。故得其道，则虽欲生不可得也。

[译文]

孙臆说，“世上没有比人更宝贵的了。……天时、地利、人和三项条件缺了任何一项，即使能暂时取得胜利，也必定留下后患。所以，必须三项条件齐备才能作战。如果不能三项条件齐备，除非万不得已，绝不可作战。能够把握时机出战。可以一战而胜，不必让士兵打第二仗。没有计划就去作战，却又能取得小胜利，那是由于天时符合。”孙臆说：“打十仗能取得六次胜利，那是掌握了星辰变化的规律。打十仗能取胜七次，那是掌握了太阳运行的规律。打十仗能取胜八次，那是掌握了月亮运行的规律。打十仗能取胜九次，那是……。打十仗而能取胜十次，那则是将领善于用兵，而士兵的素质又胜过敌军的缘故了。……”

……不能取胜的情况有五种，而且这五种之中有任何一种，都不能取胜。所以说，用兵作战是有一定规律的，有的人用兵能杀死许多敌军，却不能俘获敌军将领和士兵；有的人用兵能俘获敌军将领，却不能占据敌军营房；有的人用兵能占据敌军营房，却不能捉住敌军统帅；有的人用兵遭致全军覆没的失败，却能杀死敌军将领。所以说，只要掌握了用兵的规律，敌军想要生存也就不可能了。

[解析]

这篇文章名叫《月战》，是说明战争如同月亮运行一样，是有规律可循的，启发用兵的人要掌握战争的规律，按照战争自身固有的规律去用兵作战，只有这样才能立于不败之地。

这篇文章从宏观上论述了战争胜败的基本规律，一开头就指出，“间于天地之间，莫贵于人。”接着又进一步指出：“天时、地利、人和，三者不得，虽胜有殃。”这些见解，说明孙臆确实深谙用兵的规律，他把人的因素放在最重要的位置，又把天时、地利、人和综合提出，这无疑是精明的见解。

从古至今，许多军事家都持有相同的认识，许多战争的实例也证明了孙臆的论述是正确的。毛泽东的《论持久战》就有一节专门论述《兵民是胜利之本》。在1938年5月，抗日战争爆发还不到一年之际，正当日本帝国主义猖狂进攻，我们大片国土沦丧，而抗日力量又还很弱小的时候，毛泽东就从敌我双方的现状及必然的发展趋势上，明确指出“战争的伟力之最深厚的根源，存在于民众之中”。毛泽东深刻地阐明了，只要中国人民组成广泛的抗日统一战线，动员和组织广大人民群众投入抗日战争，中国人民必定能最后战胜日本帝国主义。事实的发展果然如毛泽东所预料的那样，日本帝国主义

很快就陷入了中国人民战争的汪洋大海之中，最终不得不无条件投降。抗日战争的伟大胜利，生动地证明了“兵民是胜利之本”是英明的论断，也再一次证明了“天地之间，莫贵于人”是高明的见解。

至于“天时、地利、人和，三者不得，虽胜有殃”，这差不多是每一个统兵作战的将领都知道的基本原则。当然，真懂，而不是字面上懂，并且会运用的就不是很多了。我们不妨举两个正好相反的事例作一个对比分析。

一个是诸葛亮统兵平南。当时诸葛亮在西川治理有方，连年丰收，百姓安居于业，国富民强。就在蜀汉建兴三年，南蛮首领却兴兵造反，攻打永昌。诸葛亮正想平定后方，解除后顾之忧，以便早日北伐，夺取中原，所以当即起兵 50 万，带领赵云、魏延、王平、张翼及数十名川将，出发南征。诸葛亮早已对南蛮情况有了准确的分析，确定了攻心为上的战略方针，不但要打败南蛮，平定叛乱，更要收服南蛮人心，一劳永逸地解决南方问题。出兵第一仗，蜀军即轻而易举战胜了孟获的先锋部队，杀死其第一洞洞主金环三结元帅，活捉第二洞洞主董荼娜和第三洞洞主阿会喃，俘虏大批蛮兵。诸葛亮亲自给两名洞主解绑，又赐给衣服酒食，放他们回洞。其他蛮兵，当然更是给予优待，一律放回。随后又略施小计，活捉了孟获。诸葛亮照样放了孟及其部下蛮兵，众蛮兵感恩不尽，跪拜而去。孟获不服，重振蛮兵，再与蜀军交战，当时天气炎热，正值暑季盛夏，孟获据江死守。诸葛亮就来了个隔江对峙，让士兵在军营上面搭上凉棚，休息兵马。而孟获却整天饮酒作乐，不理军务。不久，孟获因董荼娜败阵，而命人打了他一百大棍。董荼娜既恨孟获残暴，又感诸葛亮仁义，与众酋长商议，一致决定杀了孟获，去投诸葛亮，以免百姓遭难。董荼娜手执钢刀进入孟获帐中，正赶上孟获大醉不醒，帐下二将也受过诸葛亮宽大，就和董荼娜一起，把孟获捆送诸葛亮帐中去了。孟获第二次被捉，仍然不服，诸葛亮款待一番，又放了他。孟获第三次起兵，用诈降计，企图里应外合，活捉诸葛亮。结果孟获计谋被诸葛亮识破，诸葛亮将计就计，孟获第三次被捉。他还是不服，但诸葛亮又放了孟获。孟获第四次凑集几十万蛮兵再战，又被活捉。孟获仍然说不服，诸葛亮再次放他，孟获退入秃龙洞顽抗，诸葛亮得到孟获的哥哥孟节和银冶洞主杨锋的帮助，第五次活捉孟获。孟获还说不服，诸葛亮第五次放了他。就这样捉了放，放了捉，一直到第七次活捉，孟获终于心悦诚服，归顺蜀汉。不但孟获归服，广大蛮区百姓更是把诸葛亮视作神明，许多年以后还供奉他的牌位哩！

第二个事例是刘备统兵伐东吴。当关云长兵败麦城，从临沮小路逃走时，中了吴军埋伏，被吴将马忠捉住。随后关云长的义子关平来救，也被捉住。关云长父子不肯投降，被孙权下令斩首。刘备得报，哭得死去活来，在登基的第二天就要御驾亲征，讨伐东吴，为云长报仇。赵云等苦苦劝谏，请刘备以天下为重，应该先讨曹魏，不可先伐吴。可刘备一心只以结义兄弟为重，不听众人劝谏。谁知祸不单行，刘备大军还没出发，张飞又被部将杀了，割下首级送到东吴去了。这一下，刘备更不听劝谏了，连他一向言听计从的诸葛孔明的劝谏表章，他也扔到地上，下令不许再谏。刘备终于统领 70 多万大军，杀出川东，为其兄弟报仇。起初，蜀军虽然连连获胜，气势夺人，但也损失了老将黄忠。待到陆逊出任东吴大都督后，吴军改变了策略，陆逊不许诸将出战，只是坚守险要隘口。刘备命令众将猛攻，却攻不下来，心中十分焦躁，谋士马良提醒刘备防备陆逊用计，刘备却说：“我用兵一辈子，难道还不如一个黄口孺子吗？”“他能有什么计谋？只不过是胆怯而已。他们接

连吃败仗，现在哪里敢再出战！”当时正值盛夏，暑热难当，蜀军攻不下，吴军又不出战，刘备就下令把营地移到山林茂盛、靠近溪涧的地方，想等夏天过去再用兵。刘备身边的文武官员还齐声称贺：“陛下神机妙算，众臣比不上！”其实，刘备的决策正如陆逊预计的一样，蜀军的灾难不远了。当然，刘备身边还有人比较明智，马良就提请刘备把移营情况画成图本，送去向孔明征求意见。谁知刘备却说，“我也懂得兵法，何必又去问丞相呢？”马良再三苦劝，刘备才让马良画成图本去问孔明。孔明看完图本，当即拍案叫苦：“是谁让主上这样扎寨？这个人该斩！”马良说明是刘备自己，孔明无奈叹道：“汉朝的气数完了！”

就在刘备移营开始时，陆逊得报，不禁大喜，当即派人去向孙权报告，指日可以打败刘备，请孙权派大军接应。

蜀军移营完毕，只顾在荫凉之处休息，军心已经懈怠。这时，陆逊调兵遣将，在一天夜里，施用火攻之计，火烧蜀军营寨。蜀军没有防备，营寨又在树林之中，四处起火，顷刻之间就成了一片火海。吴军趁机东冲西杀，蜀军早已乱了，哪还有还手之力。刘备得到张苞、傅彤拼死保护，又得到关兴、赵云一次次教授，才算脱出重围，侥幸不死。这一仗，70万蜀军几乎全军覆没。刘备又伤心又惭愧，终于一病不起，自觉无颜回去见群臣，最后死在白帝城。

从这两个事例，我们可以十分清楚地看出，“天时、地利、人和”在用兵之中是多么重要。诸葛亮在治理好西川之后，又在孟获先发动叛乱时，出兵平南，可说是顺应形势，符合民心，得了天时、人和之利。在平蛮中，诸葛亮坚持攻心为上，不但优待广大蛮兵，对孟获也是七擒七纵，因而大得南蛮上下之心，所以蛮族许多首领，甚至连孟获的哥哥孟节都转而支持诸葛亮，帮助诸葛亮。在平南的进程中，诸葛亮在天时、人和方面的优势更是不断增强。在利用地利上，诸葛亮也是十分出色，他礼聘吕凯作行军向导。吕凯十分熟悉蛮区情况，他把绘制的《平蛮指掌图》献给诸葛亮，并且一路毫不保留地提供情况。诸葛亮特别重视现场侦察，他不止一次亲自侦察地形，了解情况，所以他能做到用兵如神。就拿火烧藤甲军来说，他利用地利可说是妙极了，他让魏延连输15阵，弃七座寨栅，顺利地把敌军引入两边全是峭石壁的盘蛇谷，然后用从两边山上扔下的火把把事先准备的黑油柜车引燃。一时间柜车中的地雷爆炸，火光四处飞，那些敌军身上披的用油浸过的藤甲见火就着，敌军又无处逃，无处躲，只有被烧死的份儿。这石壁夹峙的山谷，确实是火烧藤甲军最理想的地方。诸葛亮平南，可说是天时、地利、人和全得了，因而大获全胜。

反观刘备讨伐东吴，他只从兄弟感情出发，完全不顾当时魏、蜀、吴之间的形势大局，把矛头指向本该联合的东吴，这首先就有背大势，失了最根本的天时，他又不听众臣苦谏，一意孤行，在内部虽还不致失去人心，但对士气总不会毫无影响。再说，盛夏用兵，天时也不利。在具体指挥上，他骄傲自满，轻敌麻痹，不肯听马良忠告，在树林中连营七百里，更是犯了兵家大忌，完全失了地利。刘备伐吴，天时、地利、人和全失，哪能不败。

从以上两例的鲜明对比中，我们可以深刻地认识到，一个聪明的军事家，能够百战百胜，就在于他懂得天时、地利、人和的重要，并且善于把握和运用天时、地利、人和之利。

其实，天时、地利、人和，不仅用兵要讲，从政、经商、务工等等，也

都得讲，一个聪明的事业家就必须像聪明的军事家那样顺应时势，合乎民心，因势利导，发挥优势，从而取得成功。不管客观条件，盲目蛮干，没有不失败的。

八 阵

[原文]

孙子曰：智不足，将兵，自恃也。勇不足，将兵，自广也。不知道，数战不足，将兵，幸也。夫安万乘国，广万乘王，全万乘之民命者，唯知道。知道者，上知天之道，下知地之理，内得其民之心，外知敌之情，阵则知八阵之经，见胜而战，弗见而诤，此王者之将也。

孙子曰：用八阵战者，因地之利，用八阵之宜。用阵三分，诤阵有锋，诤锋有后，皆侍令而动。斗一，守二。以一侵敌，以二收。敌弱以乱，先其选卒以乘之。敌强以治，先其下卒以诱之。车骑与战者，分以为三，一在于右，一在于左，一在于后。易则多其车，险则多其骑，厄则多其弩。险易必知生地、死地，居生击死。

[译文]

孙臆说：“智谋不足的人统兵，只不过是自傲。勇气不足的人统兵，只能自己为自己宽心。不懂兵法，又没有一定实战经验的人统兵，那就只能靠侥幸了。若要保证一个万乘大国的安宁，扩大万乘大国的统辖范围，保全万乘大国百姓的生命安全，那就只能依靠懂得用兵规律的人了。所谓懂得用兵规律的人，那就是上知天文，下知地理，在国内深得民心。对外要熟知敌情，布阵要懂得八种兵阵的要领，预见到必胜而出战，没有胜利的把握则避免出战。只有这样的人才是足当重任的将领。”

孙臆说：“用八种兵阵作战的将领，要善于利用地形条件，选用合适的阵势。布阵时要把兵分为三部分，每阵要有先锋，先锋之后要有后续兵力，所有军兵都要等待将令才能行动。用三分之一的兵力出击，用三分之二的兵力守卫。用三分之一的兵力攻破敌阵，用三分之二的兵力完成歼敌任务。敌军兵力弱而且阵势混乱时，就先进精兵去攻击敌军。敌军强大而且阵势严谨时，就先用一些弱兵去诱敌。用战车和骑兵出战时，把兵力分为三部分，一部分在右侧，一部分在左侧，一部分断后。地势平坦的地方用战车，地势险阻的地方则多用骑兵，地势狭窄险要的地方多用弓弩手。但无论在险阻还是平坦的地方，都必须先弄清楚，哪里是生地，哪里是险地，要占据生地，把敌军置之死地而后消灭。”

[解析]

这篇文章虽然题目是“八阵”，但并不是具体讲述八种兵阵的布阵方法和具体运用的，而是从宏观上论述用兵的基本规律，着重于对将领的要求和使用阵法的基本原则。

文章分为两部分，第一部分集中论述对统兵将领的基本要求，第二部分则论述使用阵法的基本原则，而从全文的主旨来看，还是着重于论述统兵作战的将领应该而且必须具备的军事素养。

本文从“智、勇、道”三个方面论述统兵作战的将领应该而且必须具备的素养。文章从正反两方面，以对比的方法，先说明“智不足”、“勇不足”、“不知道”三者的后果，接着又以排比的句式，突出强调为保证大国的安全和发展，必须而且唯有知“道”才行。在此基础上，再把“知道”归结为七项具体内容：上知天之道，下知地之理，内得其民之心，外知敌之情，阵则知八阵之经，见胜而战，弗见而诤。最后强调说明，只有懂得这七项的将领才是足以担当重任，能保国安民的“王者之将”！

“智”和“勇”，是统兵将领必不可少的军事素养，可说尽人皆知，但很少有带兵将领敢于承认自己“智”或“勇”不足。可以说，古今中外真正足智而又勇敢的将领并不多，而智勇双全，又精通用兵之道的将领、统帅就更加难得了。我们可以看两个实例。

唐高祖李渊在长安登基之后，便想平定陇西，以解除后顾之忧。当时，占据陇西的薛举也已称帝，且有数十万军兵，实力很强。他有一个儿子名叫仁杲，善于骑马射箭，武艺高强。他有个绰号，叫做“万人敌”，据说有万夫莫挡之勇，在陇西从无敌手，只是在李世民进军长安时，曾败于李世民之手。薛仁杲耿耿于怀。唐高祖武德二年，薛举病死，薛仁杲继位。唐廷派秦州总管窦轨征讨薛仁杲，吃了败仗后退。薛仁杲起兵追击，围住泾州。唐军不能抵敌，向高祖报警。李渊任命李世民为西讨元帅，统兵前去援救。李世民统兵进至折墘，薛仁杲派其骁将宗罗喉领兵迎战，宗罗喉自恃勇猛无敌，直至唐军营前，耀武扬威，指名向李世民挑战。一贯勇猛善战的李世民却下令紧闭营门坚守不出，命令全军“不得妄动，违令立斩”。那宗罗喉更加猖狂，天天前来挑战，肆意谩骂。唐军众将和士兵气得要命，个个摩拳擦掌，想和敌军决一死战。但李世民军令森严，谁也不敢擅自出战，于是纷纷入帐向李世民请战。李世民说：“我军最近刚吃过败仗，士气比较低，而贼兵却仗恃刚打胜仗，十分骄傲，轻视我军。我军现在应该坚守，养足锐气，让敌人去骄狂，等他们一旦有所疏忽懈怠，我军再奋起一击，才能战胜敌军。诸君请不要违反我的军令。”众将听了，仍是半信半疑，但因军权在李世民手中，众将不便和他争论，只好耐着性子等待。一天不战，两天不战，一连五六十天，仍然不战，众将士都极其愤闷，憋得快受不了了。

忽然，一员敌将带领几百名敌军前来请降。李世民下令召入帐中问话，敌将叫梁胡郎，说是他们军中缺乏粮食，免不了被擒，所以来投降。唐军诸将怕敌将有诈，纷纷进帐劝阻李世民。李世民斥责说：“梁将军是见机行事的君子，不要多疑。”随即用好言安慰梁胡郎，让其住在后营。随后派行军总管梁实把军营移到浅水原去，引诱敌军来进攻。宗罗喉见唐军移营，高兴极了，以为有机可乘了，把所有的精兵全派去攻打梁实的营地。梁实据险坚守，仍不出战，但营中缺水，军中人马一连几天都没有喝水。宗罗喉围攻紧急。这时，李世民才召集众将，说道，“今天可以出战了！”右武侯大将军庞玉奋起请战，李世民对他说：“庞将军可以从浅水原南面去列阵，如果贼兵全力来攻，你们要坚持顶住，不许后退！我自会领兵接应救援。”庞玉奉命领兵到浅水原南面，选好地形，摆成阵势。唐军阵势刚列好，宗罗喉已领兵前来攻打，敌将仗恃人马众多，把庞玉的军队团团围注，四面猛攻。庞玉抖擞精神，督促众军士苦战，但敌军实在太多了，层层进逼，任凭唐军奋勇拼杀，仍不能打退敌军，唐军反而死伤一些兵士。庞玉见形势危急，大声高喊：“元帅料敌如神，一定会有精兵来援助我们，大家千万不可退缩，必须拼死杀敌！我决心拼上性命，决不贪生！”唐军兵将听了庞玉一番慷慨激昂的话语，大为振奋，再接再厉，拼死奋战，血肉相搏，直杀得天愁地惨，日月无光。正在十分吃紧之时，忽见宗罗喉阵脚大乱，敌军纷纷奔逃。只见一员大将，手持长矛率先突入敌阵，后面几员勇将紧紧跟随。唐军一见为首来援之人不是别人，正是他们的元帅李世民，立时欢声雷动，勇气倍增，里应外合，内外夹攻，杀声震天，宗罗喉的疲困军兵哪是对手，立时溃散，只恨爹娘少生了两条腿，哪还有抵抗之力。李世民挥军追击，斩杀敌军数千人。

李世民又选出健壮骑兵两千人，由他亲自带领，穷追逃敌。李世民的舅舅窦轨拦在马上苦谏，“薛仁杲还据守着防卫坚固的城池。我军虽然打败了宗罗喉，但还是不可轻率进兵。应该暂且收回军兵，休息以后再决定进退。”李世民却说：“我早已策划过了，今天作战的形势，我军已是势如破竹，绝不能失去良机！舅舅不可再说了！”使即领兵直扑薛仁杲所在的折墘城。薛仁杲把军兵摆在城外，隔着泾水和李世民对峙。两军刚列阵相对，还没有交锋，薛仁杲部下骁将浑干等数人，已渡河去投降李世民了。薛仁杲见状，知道已不能与李世民争战了，急忙领兵退回城中。这时已是傍晚时分，唐军大队人马相继到达，把敌城团团围了起来。到半夜时分，敌军将领纷纷从城头缒落城外，向唐军投降。到这时，薛仁杲已是计穷力竭，只好送上降表，打开城门迎接李世民率军入城。李世民进城，收编精兵一万多人，得到全城五万多人口。诸将上前向李世民祝贺，并且问道：“大王一战而打败敌军，当即舍弃步兵，仅带两千骑兵，又没有攻城用具，便直扑敌军城下。大家都说这座城攻不下来，可是不到一天就拿下了，事情偏巧就全如大王预料的一样。请问大王是根据什么建立了这样的奇功？”李世民说：“宗罗喉的部下，全都是陇外的强悍军兵，我出其不意把他打败后，他的军兵四处溃散，而死伤的并不多，我如果拖延追击，他们就会逃进城去，再被薛仁杲收拢，加以抚慰，就会再次成为劲旅，他们坚守城池，那必定十分难于攻占了。我军只有乘胜急攻，敌军溃散的军兵才不能回城去，只好散回陇外去了。薛仁杲占据的折墘城十分虚弱，薛仁杲又吓破了胆，没有时间去想办法，他不投降还能有什么办法呢？这就是我得以成功的原因。”众将无不心悦诚服。

从李世民大破薛仁杲，平定陇西这个事例，我们更容易领会到什么是“智”，什么是“勇”，什么是“知道”。李世民把敌我都分析得很透，从实际情况出发，采用最恰当的谋略，为了骄敌，他可以忍受辱骂，五六十天不出战，而当战机出现时，他又能不顾一切，甚至置自己舅舅的苦谏于不顾，敢于孤军追敌，一往无前，终于大获全胜。在唐军被围攻，形势十分危急时，李世民敢于身先士卒，手持长枪，冲入敌阵，拼死冲杀。这些正生动地表现出了李世民的超过常人的大智大勇。胜利后李世民的一席话，更充分说明他是真正懂得用兵之“道”的。他所以能战无不胜，攻无不克，绝非偶然，他可以称得上“王者之将”，无愧于一代明君的赞颂。

与这个事例截然相反的事例也有一个，那是在诸葛亮与

司马懿交兵中发生的一件事。司马懿复出，迅速平息了孟达反叛后，带领20万大军离开长安，前去与蜀兵交战。他分析了当时的态势，决定出奇兵直取街亭，以直达阳平关，一举而战胜诸葛亮。而诸葛亮却早已看出司马懿的意图，及时部署了街亭的防御。他对众将说：“这是我军的咽喉要道，关系重大。街亭一失，我们大军就完了。”马谡自告奋勇，愿意前去守卫。诸葛亮告诫他：“这里没有城郭，又没有险阻，防守非常困难。”马谡却说：“我自幼熟读兵书，懂得兵法，难道连一个街亭都守不住吗？”诸葛亮说：“司马懿可不是一般的人，还有张郃当先锋，你恐怕不是对手。”马谡却若无其事地说：“不要说司马懿、张郃，就是曹睿亲自来，又有什么可怕呢？如有差错，请斩我全家！”随即立了军令状。诸葛亮本来还不放心，但想到他在平南时出谋划策，表现还可以，现在又立了军令状，就让他领兵去了。为防止意外，又另派王平去助战，并叮嘱王平小心谨慎，要在要道上扎寨，让贼兵无法偷过，并要求王平，安好营立即画出地图送回。诸葛亮知道街亭

的守卫关系实在重大，又另派高翔带一万人马去守列柳城，如果街亭危急，可以就近救援。接着又派魏延到街亭后面屯扎。除此之外，还派赵云、邓芝领兵出箕谷设疑兵，以牵制魏军。做了如此周密的部署后，诸葛亮才以姜维任先锋，亲自统领大军由斜谷去攻打壩城。

再说马谡带 2.5 万精兵到达街亭后，看了看地势，就笑诸葛亮太多心了，他料定魏军绝不敢来。于是，把诸葛亮的谆谆嘱咐全抛到脑后去了。王平要在五路总口当道下寨，马谡却要上土山屯军。王平说：“如果魏军来围住土山怎么办？”马谡不屑地大笑说道：“你真是女人的见解！兵法不是早就说了‘居高临下，势如破竹’吗？魏军如果来，我一定杀他一个片甲不回！”王平又说：“我多次随丞相出征，每到一处，丞相都尽心指教。我看这座山是个绝地。如果魏军切断我军水道，我军将会不战自乱。”马谡说：“你不要乱说！孙子说：‘置之死地而后生。’如果魏军断我水道，蜀兵还能不拼命死战吗！我军定可以一当百！我一向多读兵书，丞相还事事问计于我，你凭什么拦阻我？”王平说服不了他，又请求分出一部分兵力，在山下扎一个小寨，成为犄角之势，可互相呼应。就连这一主张，马谡也不同意。这时逃难的百姓已纷纷拥来，说魏军到了。王平仍坚持分兵扎寨，马谡才勉强拨给五千人，还说：“等我破了魏军，你可别到丞相面前去分享功劳！”王平不理他，自去山下扎寨，并画好地图，派人给诸葛亮送去。再说司马懿听到司马昭探路回报说，街亭已有守军，只得叹息道：“诸葛亮真是神人！我不如他。”司马昭又笑着说，蜀军屯兵山上，司马懿这才放下心来。随后，司马懿又亲自去察看。马谡见了，竟大笑说：“他们如果要命，就不要来围山！”

司马懿察看完毕，命张郃去拦住王平，派申仪、申耽去围山、断水道。司马懿随即指挥大军把土山四面围住。蜀军众兵一见满山遍野都是魏军，十分严整，早已吓得魂飞魄散，哪里还敢下山。马谡连连摇动红旗指挥冲杀，可蜀军兵将谁敢去冲呀！马谡勃然大怒，亲自杀了两员将领，众蜀军害怕，才奋力往山下冲击。但在魏军严密围困下，哪里冲得动呀！蜀军兵将只好退回山上。马谡这才知道事情不妙，下令坚守待援。但王平被张郃拦住。蜀军被困了一天，滴水皆无，吃不上饭，嚷嚷不止。到了半夜，山南的蜀军就打开寨门，下山投降魏军去了。司马懿又命人沿山放火，蜀军更是大乱。马谡一看守不住了，就什么也不管了。驱赶残兵冲杀下山，往西逃跑。司马懿放他过去，张郃却带兵追来，亏得魏延挡住，张郃才退去。由于马谡瞎指挥，蜀军大吃败仗，魏延、王平、高翔也无力回天，只好退到阳平关去。马谡的夫败，使诸葛亮不得不冒险唱了一出“空城计”，方才侥幸退了魏军，避免了更大损失。

马谡自恃精通兵法，刚愎自用，实则大大不“智”。再者，事到临头，他一见不妙，又慌忙逃跑，说明他不勇。马谡违背军事常识部署军队，说明他根本不懂用兵之“道”。不智、不勇、不知“道”，不败才怪！

什么是真“智”、真“勇”、真“知道”，从上述两个事例不难看出。和用兵打仗一样，要干好任何一领事业，同样需要从事该项事业的人，尤其是其领导人，必须有真“智”、真“勇”，真知“道”。现今是科技大发展的时代，对领导人的素质要求，仍可概括为“智、勇、道”，“智”者，是要有现代科学知识和现代管理知识，能够掌握国内外各方面的情况，审时度势地作出正确的决策和指挥，来不得半点主观臆断和虚伪。“勇”是敢于及时正确决断，那种“研究研究”，久拖不决，不敢负责的作风只会误事，要

勇于决断，敢于负责。知“道”，就是要真正掌握事物的固有规律，精通业务，会领导，善管理。时代需要有真知的见的、大智大勇的、真正懂行的领导人，但愿在现代化建设中涌现出越来越多的“王者之将。”

文章的后一部分讲的是统兵将领应该具备的排兵布阵的基本素质和一些基本原则，这些原则当然都很重要，统兵将领必须懂得。这些问题其他篇章还有专门论述，这里不再多作分析。

地 葆

[原文]

孙子曰：凡地之道，阳为表，阴为里，直者为纲，术者为纪。纪纲则得，阵乃不惑，直者毛产，术者半死。凡战地也，日其精也，八风将来，必勿忘也。绝水、迎陵、逆流、居杀地、迎众树者，钧举也，五者皆不胜。南阵之山，生山也。东阵之山，死山也。东注之水，生水也。北注之水，死水。不流，死水也。五地之胜曰：山胜陵，陵胜阜，阜胜陈丘，陈丘胜林平地。五草之胜曰：藩、棘、楛、茅、莎。五壤之胜：青胜黄，黄胜黑，黑胜赤，赤胜白，白胜青。五地之败曰：谿、川、泽、斥。五地之杀曰：天井、天宛、天离、天隙、天招。五墓，杀地也，勿居也，勿口也。春毋降，秋毋登，军与阵皆毋政前右，右周毋左周。[译文]

孙臆说：“就地形的一般状况而言，向阳的地方是表，背阴的地方是里，大路为纲，小路为纪，掌握了大小道路的分布状况，布阵用兵就可以自如了。大路畅通的地区有利于运动作战，而小路难行的地区就不便于运动作战了。凡是用于作战的地方，日照的条件都很重要，对于四面八方风向的变化，千万不能忘记观察了解。渡河涉水，向山陵进发，处在河流下游，在死地扎营驻守，靠近树林，在这五种情况下，都容易招致失败，用兵时要特别注意。适于南面布阵的山是生山。运于东面布阵的山是死山。向东流的水是生水，向北流的水是死水，不流动的水也是死水。就五种地形对用兵的优劣比较而言，山地胜过丘陵，丘陵胜过土山，土山胜过小土丘，小土丘又胜过有树林的平地。五种草的优劣依次是：知母草、荆棘、灵寿木、茅草、莎草。五种土壤的优劣比较是：青土胜过黄土，黄土胜过黑土，黑土胜过红土，红土胜过白土，白土又胜过青土。五种可能导致作战失败的地形是：山溪、河流、沼泽、盐碱地……。五种可能导致全军覆没的地形是：似天井般四周封闭的洼地，四周是高山、易进难出的地方，草木丛生有罗网的地方，两面高山夹峙的狭窄山沟，沼泽地区。这五种地形犹如军队的坟墓一般，都是凶多吉少的‘杀地’，不能在这里驻扎……。春天不能在低洼地扎营，秋天不能在高处扎营。驻军和布阵时，都不要改变右前方的有利地形，要选择右翼有丘陵或高地作屏障，而不要左翼有屏障。”

[解析]

这篇文章是专门论述地形的。地利是用兵的三要素之一，而善于利用地形则是地利的核心内容。作者在本文中对各种地形在用兵作战中的利弊作了详细的论述，特别详细地指出了“死地”、“杀地”的种种地形，告诫统兵将领勿入“死地”，勿陷“杀地”。这些论述和告诫对统兵将领确实非常有益，值得仔细思索。

地形对于用兵作战的重要性可说尽人皆知，但更重要的是巧妙利用。三国时期，蜀汉建兴十二年春天，诸葛亮第六次出兵祁山，连胜魏军数仗，司马懿坚守不出。诸葛亮一面让军兵和魏国百姓合作种田，解决军粮问题，以利长期屯驻，一面经过侦察，部署了一个歼敌妙计。

诸葛亮选中了上方谷，吩咐马岱在谷中造成木栅，在营中挖下深壕，多积干柴等引火物品，在周围的山上搭柴草窝棚，内外埋上地雷，又命塞断上方谷的退路，在谷中埋伏军兵，待司马懿入谷后一齐放火。布置妥当之后，命令军士白天在谷口举七星旗，夜晚设七盏明灯。接着，命魏延带领五百军

兵去魏军营前讨战，诱司马懿出战。最后让高翔把木牛流马分为二三十或四五十群，装上粮米在山路上往来，故意让魏军抢去，并对跟随木牛流马的军士一一作了吩咐。

魏军将领夏侯惠、夏侯和兄弟提议，趁蜀军分散屯田之机发动攻击，司马懿害怕是计，二将请求准许他们先去试探。二将果然连连缴获蜀军的木牛流马和所装粮米，审问被捉蜀军兵士，都说蜀军现在都在分散屯田，并说诸葛亮不在祁山，而在上方谷西面十里下寨。这样一来，司马懿肯定地认为战机来了，决心出击，派众将去攻击祁山的蜀军营地，自己亲自带领两个儿子领兵去上方谷烧粮，命张虎，乐綝各带五千军兵在后接应。

司马懿父子领兵到达上方谷，果然看见蜀军呐喊奔走，十分慌乱。司马懿再无丝毫怀疑，放心大胆地攻入谷去。入谷之后，他看见山上都是草房，以为定是屯粮的地方，很高兴地催着军兵进去。突然，喊声大震，火光四起，一下子烧断了谷口退路。接着，山上火箭射下，地雷爆炸，草房着火，一场漫天大火烧向被困在谷中的魏军。司马懿吓得魂飞魄散，下马抱着两个儿子，大哭说道：“我们父子三人都要死在这里了！”正在司马懿父子绝望之际，老天爷救了他们，忽然狂风大作，黑云漫天，一声霹雳，暴雨倾盆而下，把火全浇灭了，地雷也不响了。司马懿父子乘机领兵杀出谷口，和张虎、乐綝会合，逃回渭南。

这一仗充分反映了诸葛亮用兵神妙。他选择和利用地形固然高超，而布置和引诱司马懿入谷尤其高明。要知道，司马懿是和诸葛亮齐名的军事家，虽然多次较量都败在诸葛亮手中，但也仅是稍有不和而已。要诱使司马懿放弃坚守，肯于出战，谈何容易！尤其是司马懿入谷之后，明明看见了上方谷的地形和山上的草房，仍无丝毫怀疑，反而认定必是存粮之地，催军往口袋里猛钻，说明诸葛亮伪装得多么逼真！的确称得上善于利用地形。

在楚汉相争时也有一个战例十分有名。在黄河北岸，现今河北西部、山西东部，有一个自立为王的赵歇，他的赵国在太行山以东，其西面是代国。刘邦部下大将韩信，建议分兵北伐、东击，南下，大军先剪除项羽的羽翼，再会师荥阳，与项羽最后决战。刘邦欣然同意，并命令韩信统兵北伐，去消灭代、赵、燕。当韩信灭了代，正向赵国进军时，赵王已接到警报，立即集中军队，在井陘口外扎下营垒。这井陘口在太行山东面，形势十分险要，易守难攻。赵国又有20万大军在此扼守，真可说是难以逾越的关隘了。

赵国有一个很会用兵的将领叫李左车，他分析了当时的形势后指出，韩信所带的汉军刚打了胜仗，乘胜前进士气高昂，其兵锋是不易正面抵挡的。但是，汉军前来，补给不易，要从千里之外运军粮来，还得拾取柴草做饭，士兵劳累，吃饭没有保证，而且井陘口道路狭窄难行，有几百里长，骑兵只能成单行前进，运粮十分困难，必定跟不上。李左车提出，由他带三万人马，从小路插过去，截住汉军的辎重，断绝汉军的后路。而由赵歇带领大军，深沟高垒，从正面阻注汉军的进路，但不要交锋。这样，汉军往前无法越过赵军坚固的防御阵地，后退又被李左车堵住退路，将被困在井陘口的山路之中，不出10天，汉军必定溃散，赵军可以不战而胜。

这确实是利用井陘口的地利消灭汉军的最佳方案，可惜曾帮助赵歇恢复王位、身为代王的陈余根本听不进去。这个

自以为熟读兵书，通晓兵法的陈余对李左车说，“兵书上说：

‘十倍于敌人，就包围敌人；一倍于敌人，就进击敌人。’现在韩信号

称有几万人马，实际只有几千，而且是八千里之外赶来，早已疲惫不堪了。我军有 20 万，又是以逸待劳，难道还要害怕它、躲避它吗，那岂不让人笑话，让诸侯以为我们胆怯，都来欺负我们！”陈余不听李左车的意见，李左车也无能为力。

这个情况，早有细作报告韩信。韩信听了，十分高兴，当即领兵直向井陘口进发，急行军几百里，在离井陘口 30 里的地方驻扎下来。韩信和曾是赵歇助手、后被陈余赶走的张耳密商之后，立即调兵遣将。他先派出两千骑兵，各带一面红旗，从山中小路绕到赵军背后的山沟里埋伏，只等赵军出动，营垒空虚时，立即冲进敌军营地，把赵军的旗帜全部拔去，换插上汉军的红旗，并待机夹击赵军。又派出一万人马，开出井陘口，背靠井陘东面的绵蔓河列阵。

赵军没发现埋伏的两千汉军，只看见背水列阵的汉军，全都大笑韩信没有军事常识，竟把一万军兵抛在一个既不能进

又不能退的死地之中。韩信部署完毕，等到天亮，使命令部下竖起汉军的旗号，带领主力，擂着战鼓，气势雄壮地走出井陘口。赵军早已等得不耐烦了，一见汉军，立即冲出堡垒，迎杀过去。双方战斗十分激烈，打了一阵，汉军退向背水阵地，旗帜战鼓扔得满地都是。赵军以为消灭汉军的时机到了，立即全军离开营垒，争先恐后去捉拿韩信、张耳。汉军背水面敌，无路可退，只有横下一条心，拼命厮杀。

正当汉赵两军在河边激战时，埋伏的两千汉军，乘机冲入赵军营垒，把赵军旗帜全部拔去，换上了汉军红旗。赵军一时不能消灭河边汉军，刚想退回去休整一下，猛然看见自己营垒中红旗耀眼，全都吓傻了。赵军随即乱纷纷地抢先逃命，赵军将领竭力制止，并当场处斩数人，仍不能奏效。占领赵军营垒的汉军一看时机到了，立即冲去，与从河边追击赵军的汉军配合，夹击逃敌。这一仗，占尽优势的赵军全军溃散，损失惨重。那位自以为是的陈余被汉军追杀，赵王也成了俘虏。

韩信背水一战大破赵军，是我国历史上的著名战例之一。仅从利用地形这一点来说，这个战例就是提供了很好的正反两方面的经验。赵国本来有绝对有利的地形条件，如果照李左车的意见据险坚守，再切断汉军后路，那汉军恐怕是凶多吉少了。但陈余舍弃极其有利的地形条件，离开险要的营垒去和舍死拼杀的汉军对垒，这是弃长就短，结果吃了大败仗。这是不懂得利用地利，不会用兵的典型，和前文解析中提到的马谡失街亭倒是十分相似，都是只知生搬硬套兵法上的字句，断章取义。而韩信却是巧用地形的典范，他充分了解敌情和当地地形，并针对当时的敌我态势，巧妙部署兵力，既引诱敌军离开坚固的营垒，又充分发挥自己的战斗力，从而克敌制胜。这里有两点值得特别注意，一是韩信知己知彼，活用兵法。他把一万汉军放到既不能进又不能退的“死地”，而且是在赵军注视下这样排兵，他正是用这一大背兵法常规的办法才成功地引出赵军。但他绝不是像马谡那样盲目地套用“置之死地而后生”，而是建立在科学分析的基础上的。战斗结束后，韩信和部下将领有一段对话，将领问：“兵法上说，军队列阵时，应该右边和背后靠近山陵，前面和左边靠近水泽。但是你却正好相反，让我们背靠河水列阵，我们当时确实既不理解又不信服。然而结果我军却大获全胜，这究竟是什么道理呢？”韩信回答说：“这个道理兵法书上也早就说过了，叫做：‘陷之死地而后生，置之亡地而后存。’我们的士兵多半是新兵，没有受过严格的

训练，缺乏实战锻炼，战斗意志不很坚强。所以，必须把他们放在没有退路的‘死地’或‘亡地’，他们才会拼命战斗，死里求生。如果把他们放在安全地带，万一抵挡不住敌人的攻势，他们就会逃跑，哪里还能够指望他们呢？我让他们背水列阵，就是‘陷之死地而后生，置之亡地而后存’的实际应用。”这段对话充分说明韩信是科学用兵，韩信反用兵法而取胜，还不只在于巧用诱敌军兵，还在于巧用伏兵。第二点就是韩信在敌军毫无觉察的情况下，把两千骑兵埋伏在敌后，收到了出奇制胜的效果。试想，如果没有这两千军兵占据敌军营垒，给敌军造成那种心理震慑和军事压力，汉赵两军交战将会是一种什么结果，恐怕胜的就不是汉军了。可见，韩信巧设这支伏兵实在是取胜的关键，也正体现了韩信用兵的高明。这也可以和马谡用兵作点比较，马谡只知把军队“置之死地而后生”，却没有相应措施保证其生，所以只能有惨败的下场。用兵之中能够出制胜绝招，这正是统兵将领指挥水平高的反映。

两个实例给我们以很大的启示：发挥地利是一个系统工程，而不是简单地选择一个有利地形就可奏效的，诸葛亮和韩信的成功不仅在于利用地形，更主要的还在于巧计诱敌上钩，以便充分发挥地利，克敌制胜。这个道理发人深省。当前，在改革开放中，我国各地都十分注重发挥地区优势，引进外资和先进技术，但实际成效却大不一样，这和当事人的实际运作水平关系极大。诸葛亮和韩信那种知己知彼，审时度势，胸有全局，巧妙布局的指挥才能值得学习借鉴。

势 备

[原文]

孙子曰：夫陷齿戴角，前爪后距，喜而合，怒而斗，天之道也，不可止也。故无天兵者自为备，圣人之事也。黄帝作剑，以阵象之。羿作弓弩，以势象之。禹作舟车，以变象之。汤、武作长兵，以权象之。凡此四者，兵之用也。

何以知剑之为阵也？旦暮服之，未必用也，故曰，阵而不战，剑之为阵也。剑无锋，虽孟贲[之勇]不敢□□□。阵无锋，非孟贲之勇也敢将而进者，不知兵之至也。剑无首铤，虽巧士不能进口□，阵无后，非巧士敢将而进者，不知兵之情者。故有锋有后，相信不动，敌人必走。无锋无后，……券不道。

何以知弓弩之为势也？发于肩膺之间，杀人百步之外，不识其所道至。故曰，弓弩势也。

何以[知舟车]之为变也？高则……

何以知长兵之[为]权也？击非高下非……卢毁肩，故曰，长兵权也。凡此四……中之近……也，视之近，中之远。权者，昼多旗，夜多鼓，所以送战也。凡此四者，兵之用也。□皆以为用，而莫彻其道。……功。凡兵之道四：曰阵，曰势，曰变，曰权。察此四者，所以破强敌，取猛将也。

[译文]

孙臆说：所有有齿、有角、有爪、有距的禽兽，都是高兴时聚集成群，发怒时就相互角斗，这是自然现象，是无法制止的。而人虽然没有齿、角、爪、距那样天生的武器，却可以制造，古代的圣人们就是这样做的。黄帝制造剑，而兵阵的作用就像剑一样。后羿制作弓弩，而兵势就要像弓弩发射一样，一往无前，夏禹制作舟车，而用兵的机变也正像舟车灵活多变一般。商汤、周武王制作长兵器，兵权就要像用长兵器一般紧握在手。以上四个方面，都是用兵的根本。

怎么知道军阵像剑一样呢？剑是无论早晚都佩戴在身上的，但不一定使用。所以说，军队要随时保持阵形，但不一定就作战，在这个意义上说，军阵像剑一样。剑如没有把柄，那么，即使技巧高超的人也不能用它去杀敌。军阵如果没有后卫，就像没有用剑技巧的人却用没把的剑去杀敌一样，那是完全不懂用兵的情理。所以说，军阵有前锋又有后卫，而且协调一致，保持阵势稳定，敌军就必定会败走。如果军阵既无前锋又无后卫，……

怎么知道兵势和弓弩一样呢？弓弩是从肩和胸部之间发射出去的，在一百步以外杀伤敌人，敌人还不知弓弩是从哪里射来的。所以说，兵势要像弓弩一样，在敌军尚不知道时已经给予打击了。

怎么说用兵的机变像舟车一样的灵活呢？……

怎么知道兵权像长兵器一样呢？……所以说兵权像长兵器一样。……指挥作战，白天多用旗帜，晚上多用金鼓，借以传达作战命令。这四项都是运用的根本。人们常常以为会运用了，其实并没有完全懂得其中奥妙。……用兵的根本有四项：第一叫兵阵，第二叫兵势，第三叫机变，第四叫兵权。懂得这四项，才能用来打败强敌，捉拿猛将。

[解析]

这篇文章写得生动细致。文章用野兽都有角、齿、爪、距，并且时聚时斗，生动形象地说明人类社会，人们之间也难免会有争斗或战争的社会现

象，并进而用人类作战手段演变的情况，引出了用兵作战的四项根本。这种写法对人们既有吸引力又富启发性。

文章用剑作比喻，说明兵阵的重要和布阵的要点；用弓弩发射说明兵势的含意和作用；用舟车的灵活说明用兵心须机智；用长兵器必须紧握说明兵权的重要，都很贴切生动，引人联想，发人深思。

文章最后总结时强调指出，只有懂得这四项根本，才能破强敌，取猛将。这就是要求统兵将领必须懂得兵阵，善蓄兵势，能机智指挥，会牢牢掌握兵权。

说到兵阵，曹操应该算是善于排兵布阵的大行家了，但他也曾吃了一次大亏。想当年，曹操带领 83 万大军下江南，何等气派，何等威风，大有一举扫平江东之势。但可惜，曹军多是旱鸭子，不惯水战，三江口一战，被吴军打得大败。当曹操正在发愁时，庞士元借助蒋干引见，见了曹操。庞士元一通谈论，令曹操十分佩服。曹操设宴招待，庞士元乘机装醉探问：“请问，您军中有好医生吗？”曹操说：“用医生干什么？”庞士元说：“水军多病，该用良医给他们治病。”一句话说中了曹操的心病。当时曹操正为他的青州兵水土不服，不少人因呕吐而死发愁，一听庞士元的话，连忙请教，庞士元说：“大江里面，潮涨潮落，风浪不停，北方士兵不习惯乘船，受这种颠簸，就会生病，如果把大船小船搭配好，有的 30 只一排，有的 50 只一排，头尾用铁环锁在一起，上面铺上宽板子，甬说人走，马也可以走了。乘这种船走，任凭风浪汹涌，潮水起落，还怕什么呢？”曹操听了，离开座位拜谢道：“要不是先生这个好主意，我怎么能打败东吴呢？”曹操立即传令打造连环大钉，锁住船只。等到战船锁连齐备，曹操传令操练检阅。这一天，曹操来到中央大船坐定，传令聚将。只听水军中擂鼓三通，各队战船依次而出。恰好刮起西北风，各船升起风帆，冲波破浪，当真是稳如平地，众北方兵高兴得刺枪舞刀，十分卖力地演练。曹操看了水军演练，非常高兴，认为可稳操胜券了。

曹操身边的谋士程昱提醒说：“船都连锁起来，固然是平稳，但是，敌人如用火攻，就难以躲避了。不能不防啊！”曹操却说：“凡用火攻，必须借用风力。现在正是严冬季节，只有西北风怎么会有东风和南风呢？我们在西北方，敌军都在南岸，他们如用火攻，是烧自己的军兵，我怕什么？如果是十月小阳春时，我早就提防了。”

曹操只按常规考虑，根本没想到、更没有采取任何防范火攻的措施，而事情恰恰就出了曹操意料之外，诸葛亮借来了一场猛烈的东南风，吴军一场大火，把曹军船只烧得灰飞烟灭，曹操 83 万大军全军覆没，曹操本人及少数兵将，还是靠苦苦哀求，才得到关云长放行生还。

曹操这次大败，就在于布阵之时，没有像孙臆所说的那样，既有前锋又有后卫，进可攻，退可守，曹操只考虑进攻有利，没想到万一失败时如何防卫自保，结果吃了大亏。所以说，孙臆这里不厌其烦地讲述布阵的要点，很有道理。用兵布阵必须谋划周全，部署周密，方可保证万无一失。

孙臆对兵势的讲述十分高妙，他借发射弓箭的道理，说明用兵出击，既要隐蔽突然，出其不意，又要快速勇猛，在敌人还没有明白时就给予致命的打击，这番比喻论述，形象透彻。

说到兵势，有这样一个事例很能说明问题。当李世民统兵征讨王世充时，唐军刚到青城宫，还没有筑好营垒，王世充已带领两万精兵，在谷水岸边据险列阵。唐军兵将见敌军阵势严谨，军兵强壮，都有畏惧之心。李世民登高

观望后，对诸将说道：“贼军已经势穷了，他们所有军兵前来，是想拼死一战，侥幸取胜。我军只要这一仗打败了王世充，他就再也不敢出战了。”李世民随即命屈突通带领五千步兵，渡过谷水去向敌军挑战，并吩咐他一交锋就纵烟为号。前锋走后，李世民命令众将士披好铠甲随时准备出击。不久，对岸青烟一缕，飞入云霄，李世民立即飞身上马，当先向敌阵冲去。众将士紧紧跟随，踊跃渡河，前去和屈突通带领的军兵会合攻敌。李世民要探知敌阵厚薄，独自带领几十名兵将，冒险催马突入敌阵，从阵前杀向阵后，所向披靡，直杀到河堤，又杀了回来。这时，唐军已是人自为战，相互不能照顾，李世民和随行兵将失去联络，身边只有邱行恭一人相随。王世充部下有数骑军兵追赶，用强弓射李世民，李世民没有中箭，可是坐下战马却中了敌箭，险些跌倒。李世民及时发现，跃下马来。邱行恭慌忙回转马来，用手接箭，随接随射，箭无虚发，接连射死数名敌人，敌兵不敢再追。邱行恭把马让给李世民，自己手执长刀，在马前高呼开路，又砍死几名敌兵，力保李世民突阵而出，回到唐军大队之中。李世民毫不停歇，督军继续奋战。王世充不甘示弱，指挥军兵死战。两军鼓声大震，众将士拼死厮杀，又混战了三四个时辰，王世充终于支持不住，领兵退去。李世民领兵追杀，直抵东都城下，把东都四面包围起来，昼夜不停攻城。

这一仗的胜利全靠李世民身先士卒，英勇冲杀，以大无畏的气概鼓舞了唐军将士的士气，最终唐军的气势压倒了王世充的军队。这一仗，王世充兵力占优，又据险防守，自以为唐军匆忙之间必不敢来攻。可李世民却挥军猛攻，浴血奋战。兵势在这一仗中起了决定作用。从这一仗，我们也可领会到，所谓兵势，就是一支军队的士气，就是对敌军的威势，要战胜敌军，必须有压倒敌军的气概，有必胜的信心。

说到用兵机变，我们不能不想到诸葛亮。当他借来一场浩荡东风，帮助周瑜火烧曹军，熊熊烈火燃起时，他早已巧妙地躲过周瑜派出追杀他的人，回到刘备大营。刚一到达，来不及休息，他立刻派出赵子龙、张飞和关云长分头去埋伏等待截手曹操，三将出发前，他不但分派了任务，还一一面授机宜。

曹操好不容易逃出了赤壁，只带着在路上遇到的张郃、徐晃及少量军兵，向彝陵逃去。一路飞逃，跑到五更，见后面火光渐远，才安定一些。到了乌林西面，曹操往四面一看，便大笑起来。众军正在人困马乏之际，见曹操大笑，都不明白是怎么回事。曹操说：“我不笑别人，只笑周瑜少谋，诸葛亮缺智。要是我用兵，先在这里埋伏一支人马，那我们还有什么办法啊？”曹操话还没说完，两边已响起了震天鼓声，火光冲天而起。刚被大火烧过的曹操吓得差点掉下马来。只见一队人马突然杀出，一将大叫：“赵子龙奉军师将令，在这里等候多时了！”曹操让徐晃、张郃去抵挡赵子龙，自己冒烟突火飞逃而去。赵子龙也不追赶，只是抢夺旗帜，曹操才得以走脱。

第二天凌晨，下起了倾盆大雨，曹操及跟随他的兵将衣甲全湿了，冒雨行军，又冷又饿，实在是狼狈不堪。刚想找地方做饭，李典、许褚保护众谋士来到。曹操问清前面去处，决定从南彝陵葫芦谷口走。待到达葫芦谷口，众人已是饥饿难忍、疲惫已极，马也累倒不少。曹操只好下令休息，用从村里抢来的粮食做饭。众军一听休息，都迫不及待地脱下湿衣晾晒，摘下马鞍，放马去咬食草根。这时，曹操又大笑起来，众官说：“刚才丞相笑周瑜、诸葛亮，惹来赵子龙，又折损了许多人马。现在为什么又笑呢？”曹操说：“我

笑诸葛亮、周瑜终究是智谋不足。如果是我用兵，就在这里也埋伏一支人马，以逸待劳；那时，我们纵然能逃脱性命，也免不了重伤啊！他们想不到这点，所以我笑他们。”曹操正在得意，他的前后军已一齐喊叫起来。曹操顿时吓得扔掉铠甲，急忙上马。许多军兵还来不及收马，四面烟火早已烧来。山上一支军马摆开，为首大将正是燕人张翼德。原来，诸葛亮早已算定，第二天早晨定会下雨，曹军到葫芦口必定埋锅造饭，所以让张飞只等烟起就在山边放火，结果和诸葛亮所料分毫不差。众曹军一见横予立马的张翼德，再听到一声大吼：“曹贼往哪里逃！”早已吓得魂飞天外。亏得许褚、张辽、徐晃三将力战，曹操才得以逃脱。这一下，曹军损失更惨，逃脱的兵将多数已经受伤。

好不容易逃脱，来到一叉路口，军士请示走哪条路。两条路：大路平坦，多走50里；小路难行，少走50里。曹操派人上山观望，得到回报：“小路山边有几处烟起，大路没有动静。”曹操下令走小路。众将不理解，曹操说：“你们难道没听兵书上说：‘实就是虚，虚就是实’吗？诸葛亮计谋很多，故意派人在小路的山上烧烟，让我们不敢从这条小路走，他把军队埋伏在大路边等着。我已算准了，偏不中他的计！”众将齐声说：“丞相算得太妙了！”他们哪里知道，诸葛亮早已对关云长说过同样的话。

这条小路名叫华客道，极难行走，又是雨后，更加泥泞难走。曹军连遭两次伏击，饭也没吃上，早已疲乏到极点，饥饿难忍，实在支持不住了。许多军兵扶着棍子，勉强往前挨。那些受伤的更是举步维艰。曹操驱赶士兵担土搬柴，填坑铺路，还让张辽、许褚等将领督阵，只要行动稍缓的，立即处斩。不少曹兵饿倒在地，曹操驱赶人马从他们身上践踏而过。最后只剩下三分之一的人马通过险路，走上稍微平坦一点的路。曹操回头一看跟随的三百多人，没有一个衣甲完整的。走了一会儿，曹操在马上举起鞭子又大笑起来。众将莫明其妙，曹操说：“人们都说周瑜、诸葛亮足智多谋，让我看来，其实全是无能之辈。他们如果在这里埋伏一队人马，我们就只好束手待毙了！”谁知曹操还没笑完，就听得一声炮响，五百名校刀手两边摆开，关云长已手提青龙偃月刀，骑着赤兔马，拦住去路。曹操无可奈何地说：“既然到了这步田地，只有决一死战了。”众将说：“人虽不怕，马已无力，怎能再战呢！”程昱说：“关公最讲信义，请丞相亲自去求他放行，也许还能过去。”曹操也想不出别的办法，只好厚着脸皮去求关云长。经曹操苦苦哀求，关云长总算放给曹军一条生路。当然，这也早在诸葛亮预料之中，关云长刚出发时，诸葛亮就对刘备说过：“我夜观天象，曹操还不该死。把这个人情留给云长去做，也是一件好事嘛。”

三截曹操，把诸葛亮用兵的机变神妙表现得淋漓尽致。他算准了曹操逃跑必经的路线，选择了最好的时机出击，让关云长烧烟引来曹操，真可谓算无遗策，用兵如神。从诸葛亮用兵的事例，我们可以悟出，所谓用兵的机变，就是能顺应形势，因时、因地、因人而活用兵法，用超出敌军预料的策略战胜敌军。

说到兵权的重要，前面已有涉及。总之，对于兵权必须像使用长武器那样，必须紧握，又必须善于使用，才能发挥其威力。

从上面的分析可以清楚地看到，兵阵、兵势、机变、兵权，是用兵取胜的根本。没有兵权，一切都谈不到，这是前提条件；运用兵阵，是作战的基础，不会或不善运用兵阵的人，是无法取胜的；兵势和机变，可以说是保证

胜利的手段，不会造成兵势和发挥兵势，就无法压倒敌人，不能保证胜利；不善机变，就无法超出敌人，同样不能保证胜利。当然，这四项又是相辅相成的，所以孙臆说：“察此四者，所以破强敌，取猛将也。”

[兵 情]

[原文]

孙子曰：“若欲知兵之情，弩矢其法也。矢，卒也。弩，将也。发者，主也。

矢，金在前，羽在后，故犀而善走。前……今治卒则后重而前轻，阵之则辨，趣之敌则不听，人治卒不法矢也。

弩者，将也。弩张柄不正，偏强偏弱而不和，其两洋之送矢也不壹，矢虽轻重得，前后适，犹不中[招也]……将之用心不和……得，犹不胜敌也。矢轻重得，前[后]适，而弩张正，其送矢壹，发者非也，犹不中招也。卒轻重得，前……兵……犹不胜敌也。故曰，弩之中彀合于四，兵有功……将也，卒也，也，故曰，兵胜敌也，不异于弩之中招也。此兵之道也。

(以下为散简)

……所循以成道，知其道者，兵有功，主有名。[译文]

孙臆说：如果想要明白用兵之道，去体会弩弓发射的道理就行了。箭就好比士兵，弩弓就如将领，用弩弓射箭的人就是君王。

箭的结构是金属箭头在前，羽毛箭翎在后，所以箭能锐利、迅速并且射得远，……现今用兵却是后重而前轻，这样用兵布阵，只能造成混乱，而去攻打敌军则会调动不灵，问题就在用兵的人不去效法射箭的道理。

弩弓就好比是将领。开弓射箭时，弓把没有摆正，用力过强或过弱不能及时察觉，弓两端发箭的力量就不一致，即使箭头和箭尾的轻重是合适的，前后顺序也没有颠倒，还是不能射中目标。这个道理在用兵中也是一样，尽管士兵配置得当，但将领不和，仍然不能战胜敌军。

如果箭头和箭尾的轻重得宜，前后顺序也正确，同时开弓时也把得很正，整张弓的发射力量也协调一致，但是射箭的人不得要领，不能正确发射，也还是不能射中目标。这就好比用兵时，士兵配五得当，将领也协力同心，而君王却不能正确使用这支军队，那也照样不能战胜敌军。所以说，箭射中目标的条件是箭、弩弓、射箭人和目标四项全都符合要求，而军队要战胜敌军，也必须士兵配五得当，将领之间同心协力，君王能正确使用军队。由此可见，用兵战胜敌军，和用箭射中目标没有任何不同。这正是用兵的规律。

……如能从弩弓发射之中悟出道理，就会领会用兵的规律，按这个规律去用兵，就能建立功勋，君王也能威名远扬[解析]

这篇文章论述的是军队的内部关系，作者把这些关系分为三个层次，并从各自的特点指出应该注意处理好这些关系。这三层是：兵士、将领和君王。从这三层人员的关系来说，有同一层次的人之间的相互关系，也有三层人之间的相互关系，要细说这些关系，那就十分繁杂了。但作者只是抓住对用兵取胜关系最大的一点进行分析阐述，一下子就抓住了问题的关键，孙臆实在高明。

看来孙臆很善于运用比喻来论述抽象而深奥的道理，能非常形象而生动地说明问题，给人留下鲜明而深刻的印象，孙臆在这篇文章中以弓箭及开弓放箭作比喻来说明军队内部的各种关系，非常贴切，很容易把道理讲清。

孙臆说：“矢，卒也。”非常肯定地说出士兵好比是箭，并从箭的结构说明该如何配置士兵。他用箭头是金属、箭尾是羽毛箭翎的，箭才能锐利、迅速，并且射得远的道理，非常确切地说明了兵力配置必须前“重”后“轻”，

即必须把精锐主力放在前锋线上，孙臧还进一步指明人们用兵的后重而前轻的错误，并肯定地说，这只能造成混乱，用以攻敌必然调动不灵。这一兵力配置的原则是重要的，正如人们常说的“好钢要用在刀刃上”一样。

当年曹操打败强敌袁绍，平定冀、青、幽、并各州后，又乘胜出兵平定乌桓。当时曹军有数千辆军车，运载辎重物资。进入沙漠地区后，经常是狂风四起，道路崎岖，这样笨重的军队，行军十分艰难，曹操产生了退军的念头。当时谋士郭嘉因水土不服，已卧病在车上，他依然向曹操提出八个字：“轻兵兼道，掩其不备！”曹操采纳郭嘉的计谋，把郭嘉留在易州养病，留下辎重车辆缓行，自己带领轻装精骑，从卢龙口越过白檀险要，急速进军柳城。曹军到达白狼山，正遇上袁绍的儿子袁熙、袁尚会合乌桓蹋顿，领兵数万前来。曹操不等乌桓兵做好迎战准备，当即命张辽、许褚、于禁、徐晃四员大将，各自带兵，分四路冲下山去，奋力急攻敌军。蹋顿兵马遭此突然打击，顿时大乱，蹋顿被张辽斩落马下，乌桓兵将无力抵挡，都投降了曹军。袁熙和袁尚见机，急忙带领几千人逃往辽东去了。

曹操初时军队笨重，无法前进，而一旦按郭嘉的计谋，把轻装的精兵用于前锋时，形势立即大变，这支“箭头”变得快速、锋锐，一下子就飞临敌军面前，打了敌军一个措手不及，大获全胜。曹军这支精兵像利箭一般，“射”中了敌军。这一战例，足可证明孙臧所说的兵力配置原则确实不谬。

孙臧的第二个比喻是：“弩，将也。”并进而解释说，“弩张柄不正，偏强偏弱而不和，其两洋之送矢也不壹，矢虽轻重得，前后适，犹不中[招也]……”这段论述，十分准确地说明了军中将领之间的关系对用兵结果的影响，将领不和，就像弓的两端有弱有强一样，哪怕好箭，也射不中目标，军队士兵强壮，配置得当，仍然不能战胜敌军。兵强，还须将和，才有可能胜敌。

“安史之乱”，大家都知道。当安庆绪指使他老子安禄山的身边侍卫李猪儿杀死他老子，自己继位登基后，唐肃宗曾派了九名节度使去征讨安庆绪。这九名节度使包括在讨伐安禄山、史思明中屡立战功的唐朝名将郭子仪、李光弼、王思礼等人。九名节度使统领的军兵合计约有五六十万之多，兵不能算少，将也不能说不强，但唐肃宗却没有从九人中任命元帅，而让一个不懂军事的宦官鱼朝恩去当观军容使，实际就是总揽军权的监军。让这么一个宦官执掌兵权，那九名统兵的节度使如何肯服气，用兵情况就可想而知了。当时郭子仪首先出兵河东，在获嘉县大破贼将安太清。安太清逃到卫州，安庆绪出动邺城的全部军兵，由他亲自带领，去援救安太清。郭子仪设下伏兵，诱使安庆绪贼兵中计，杀得安庆绪带兵逃跑，郭子仪拿下了卫州。安庆绪逃回邺郡，在城中死守，郭子仪会同其他八名节度使，围困邺城。安庆绪十分恐慌，派人去向史思明求援，情愿以帝位作交换。史思明当即自称大燕皇帝，出兵攻陷魏郡，在那里驻屯观望。李光弼提出一条消灭敌军的计谋：“史思明既然攻占魏郡，却又按兵不动，他明明是在等待我军懈怠松弛，想给我军来一个出其不意，攻我不备。我们现在应该来一个分兵对敌，由我和朔方军一同进逼魏郡，与史思明决战。我料想他必不敢轻易出战，我们就逼近他。这里还有七路大军，足可攻下邺城。待邺城攻下，消灭了安庆绪，再会同围攻史思明，哪怕史思明再狡猾，他也难逃灭亡下场了。”这本是一个十分高明的计谋，可是鱼朝恩偏不同意，要让九路大军一同攻打邺城，还说什么兵多容易攻下，然后再去攻打史思明。那几位节度使也都态度暧昧，谁也不愿

作主，只是相互推诿，九路大军完全如同一盘散沙。就这样从乾元元年的十月直耗至第二年正月，也没能攻下邺城。镇西节度使李嗣业忍不住满腔烦恼，便独自领兵去攻城，结果被城上毒箭射中，第二天便不幸去世。郭子仪等下令开挖河沟，用漳河水灌进城内。城内贼兵都搬到高处居住，粮食也光了，十分危急。这时，史思明才领兵前来救援，因大军一时难于到达城下，史思明便派出轻骑兵向官军挑战，官军出击，他们便四散退走，而待官军一回营，他们又再来。这样一来，闹得官军日夜不安。扰敌成功，史思明又选出数队壮士，扮成官军模样，四处拦截官军运粮车船，拦住就加以烧毁。官军真是防不胜防，很快就缺粮了，各路官军都有了退走的心思。这时，史思明统领大军直抵城下，几度交战，双方伤亡都重。后来，郭子仪等刚进兵布阵，突然刮起一阵大风，一时间天昏地暗。结果双方各自奔逃。官军九路大军无功而返。

唐军九路大军，可谓兵多将广，优势十分明显，但却损失不少，无功而返，究其原因，就是将领不能同心协力。鱼朝恩不听李光弼的正确意见，众节度使又各怀私心，不肯用命，这才被史思明利用，扭转了叛军必败的局面。兵强而将不和，所以不能胜敌。

孙臆在论述了这两层关系后，又论述了第三层关系：“发者，主也。”把君王比作射箭的人，并进而说明，箭好，弓也好，假如射箭的人不得要领，不能正确发射，仍然不能射中目标。孙臆又明确指出，和射箭的道理一样，当士兵配置得当，将领也协力同心时，君王如不能正确使用这支军队，那也照样不能战胜敌军。说到这里，我们不由得想到了岳飞抗金的故事。岳飞训练出了一支技术精良的岳家军，全军将士在岳飞统领下，上下一致，左右齐心，誓死打败金兵，收复国土，所以连战连胜。岳飞正要挥师直捣黄龙，痛饮胡虏血之际，南宋皇帝却连下 12 道金牌，硬逼岳飞退兵，还把岳飞捉回临安害死，使得收复失地、恢复中华统一的希望破灭。这不正说明君王不能正确使用军队的结果吗！岳飞是精忠报国的统帅，其部下将领同仇敌忾，誓死收复失地，岳家军的全体兵士英勇善战，令敌军丧胆。可南宋皇帝却不让这样一支军队去打金兵，收复国土，而是听信秦桧的馋言，一心屈膝求和，反而嫌岳飞及其军队妨碍了他的和议策略，要捆住这支军队的手脚，在此情况下，岳家军有天大的本事也是无能为力！

还有一个事例也能很恰当地说明孙臆见解的正确。秋收起义和井冈山会师后，毛主席和朱总司令亲手缔造了中央苏区，随后苏区军民又在毛主席正确战略思想指导下，接连粉碎了蒋分石的四次围剿，不但巩固而且扩大了苏区，壮大了红军力量。可是，“左”倾机会主义者却夺去了领导权，把毛主席等排斥在领导层之外，去搞什么“御敌于国门之外”，让人数和装备都比国民党军队差得很远的红军去和敌人打阵地战，拼消耗，结果是红军打不破蒋介石百万大军的第五次围剿，而不得不开始大转移。长征初期仍是处处挨打，连吃败仗。然而，遵义会议后，毛主席重新指挥，形势立即大变，红军由被动变为主动，最终胜利到达陕北根据地，开创了革命发展的新局面。同样的红军队伍，在军力最强大时，由于“左”倾机会主义者瞎指挥，不能正确使用，就连吃败仗，损失惨重，而当毛主席正确指挥时，则能扭转形势，战胜强敌，这不正是“君王”能否正确“射箭”的道理吗？

其实，何止用兵，一个国家的各项事业，一个单位的工作、生产又何尝不是如此呢！冗员充斥，人浮于事，领导不和的单位，绝不可能把事情办好。

学学孙宾的论述，悟出点道理，会于事有补的。

行 算

[原文]

孙子曰：用兵移民之道，权衡也。权衡，所以算贤取良也。阴阳，所以聚众合敌也。正衡再累既忠，是谓不穷。称乡县衡，虽其宜也。私公之财壹也，夫民有不足于寿而有余于货者，有不足于货而有余于寿者。唯明王圣人知之，故能留之。死者不毒，夺者不愠。此无穷……民皆尽力。近者弗则远者无能。货多则辨，辨则民不德其上。货少则，则天下以为尊。然则为民贼也，吾所以为贼也，此兵之久也。用兵之[译文]

孙臆说：动用民力去作战的问题，必须仔细斟酌。斟酌的目的是为了真正选拔出有德有才的人。运用阴阳变化配合的规律，是为了聚集民众的力量去对敌。要充分考虑一个地方的实际情况，才能恰当地使用那里的民力。私人和公有的财物要统一安排使用。民众之中，有的人财物很多却贪生怕死，有的财物少却不怕死。只有明智的君王和贤明的人，才能正确处理，适当动用民力，使得牺牲生命的人不怨恨，被征用财物的人也不生气。……百姓都会尽自己的力量。如果亲近的人不肯尽力，那就不可能让别人尽力了。如果征用财物过多，就会伤害民众，从而导致民众对君王不满。征用财物少……君主就会得到全国的拥护。应该让百姓积累财物。我主张让百姓积累财物，是因为只有这样才能保证长时间用兵作战……

[解析]

这篇文章论述的是保证战争需用的民力、民财问题，这是用兵作战的基本保障。没有兵员补充，没有物资保障，任何杰出的军事家也是无法施展其才能的，这正如中国的一句老话：“巧妇难为无米之炊。”话虽老，道理却是不会改变的。

这篇文章论述了这样几个观点：一是选拔贤德之人；二是聚集民众的力量去对敌；三是要恰当地使用民力；四是动用民力时必须大公无私，对亲、疏的人一视同仁；五是要爱护和积蓄民力。这五项都是保证战争供给的必不可少的条件，是否做得到，是否做得好，对战争的后续保障关系重大。我们不妨先看几个事例，再进一步分析。

东汉末年，群雄割据之初，曹操力量并不强大，只是在打败青州的黄巾军，招降 30 多万人马之后，他又实行了两项得力举措，这才一跃而为群雄中的一支主要力量。这两条举措之一是实行屯垦，他选出黄巾降兵中的精锐，组成著名的“青州兵”，而让其余的军兵都去从事农垦，这样一来，他很快就既有精兵，又有充足的粮草，实力大增。举措之二是在兖州招贤纳士。他很快就招募到一大批得力谋士和勇猛战将。先是荀彧叔侄二人来投奔曹操，一席谈话，曹操大喜，封荀彧为行军司马，封荀彧的侄子荀攸为行军教授。荀彧又推荐兖州贤士东阿人程昱，曹操当即派人去礼聘。程昱见了曹操当即推荐荀彧的同乡贤士郭嘉，郭嘉再荐汉光武帝的嫡系子孙刘晔，刘晔又推荐了昌邑人满宠和武城人吕虔，满、吕二人又共同推荐平邱人毛玏。就这样，曹操一下子得到了八名很有才能的谋士，真可谓一下子就人才济济，智囊满堂。这些人后来都尽力地辅佐曹操，为曹操称霸半个中国做出了巨大贡献。曹操招贤纳士的消息传出，不但谋士前来，猛将也来。巨平人于禁带数百军兵来了，曹操任命其为点军司马。陈留人典韦来了，此人后来舍命救过曹操的性命。

不单曹操注意招贤纳士，孙权和刘备也是如此。孙权和鲁肃抵足而眠，夜谈治国方略，可说是一段佳话；而刘备三顾茅庐，恭请诸葛亮出山，更是千古流传的美谈。正因为曹操、孙权和刘备都能注意招贤纳士，爱惜人才，重用贤能，所以他们才能在东汉末年的群雄中崛起，很快超过原本比他们力量强大得多的袁绍、袁术等诸路豪强，最终形成三国鼎立之势。从他们的兴起和发展，我们可以清楚地看出，在用兵取胜、富国强兵之中，选用贤能是第一位的要务，有了贤德之人辅佐，才能达成聚集民力、正确使用民力等工作，才能“兵之久也”。在这三国中，蜀汉又体现得更为明显，刘备之所以能结束四处亡命、寄人篱下的处境，不但有了荆州作为立足之地，而且取得西川作为根本，进而治理好西川，达到了可以和三国最强大的曹魏抗争的境地，其最重要的原因是礼聘并重用了诸葛亮。

孙臆在文中，用了很大的篇幅论述民力问题，百姓是立国之本，是建军之本，这已被无数次历史所证明。爱护百姓，爱惜民力，培育和积蓄民力者昌，反之则亡。这好比蓄水和用水一样，懂得蓄水为先，用水有度的人，他便有源源不绝的水可用；而不知蓄水，只知滥用的人，必将面临河干湖涸，无水可用的绝境。百姓就好比是河，是湖，英明的君王应该让河满、湖足，才会长期有水可用。

人们都熟悉隋唐那一段历史，隋场帝不但连年用兵，而且大兴土木，修宫殿、开运河、兴建扬州行宫，耗费何止亿万，他更到处巡幸游玩，经过之处，所到之地，官员随从任意搜刮，供其享乐，弄得民不聊生，饿殍遍野，广大百姓走投无路，只好群起造反，最终推翻了隋朝统治。而唐朝开国以后，尤其是李世民登基以后，十分注意减轻百姓负担，让百姓休养生息。他命令五品以上京官轮流在中书内省值班，每次接见这些官员，都要问到百姓的疾苦和政事的得失。他还让朝廷官员广泛推荐贤才，广开言路，让朝臣知无不言，言无不尽。严格实行租庸调税赋制度，减轻百姓负担和徭役，几年之间，百姓都富裕起来了，安居乐业，世道太平。在贞观元年至四年的时候，全国一年判处死刑的犯人仅 29 人；一斗米仅卖三钱；东至大海，南至五岭，全国范围出现了夜不闭户，路不拾遗的理想境界。当时出外旅行的人，可以不带粮食，需要的时候，可以在道旁自取，那里有专供路人免费取用的粮食。这样一来，民富国就强了，所以贞观年间，唐朝能做到四邻归服，疆界达到空前宽广。

隋末唐初可说是个鲜明对比，引人深思，从中不难看出，国家怎样才能富强。

不仅古代如此，近代和现代的中国也是这样。我们只需回忆一下抗日战争的情况，就能明白这个道理。抗日战争到了相持阶段，日本帝国主义集中主要力量用来对付抗日革命根据地，深沟高垒的囚笼政策，严密封锁根据地，连续不断的大扫荡，烧光、杀光、抢光，使根据地人民蒙受了空前的灾难和损失。而国民党顽固派这时不但步步退让，消极抗日，还积极反共，封锁根据地，不断搞军事摩擦，配合日本帝国主义，妄图消灭抗日根据地。到了 1941 年，中国共产党领导的各抗日根据地面临空前的困难，根据地缩小，抗日军民缺吃少穿。这时，中国共产党听取党外人士李鼎铭先生的意见，在抗日根据地实行精兵简政，推行民主政治，同时开展了广泛的大生产运动，动员抗日军民自力更生，克服困难，自己动手，丰衣足食。上至党主席，下至普通的八路军士兵，都积极参加大生产运动，朱总司令开荒，周副主席纺线，尽

人皆知，南泥湾精神更是闻名中外。就这样，经过根据地军民的努力奋斗，重重困难被克服了，广大军民做到丰衣足食，抗日的力量大大增强，很快就迎来了抗日战争的反攻阶段。抗日战争的胜利，确实和实行精兵简政，开展大生产运动分不开。这当然与古代帝王的爱惜民力，爱护百姓有所不同，但其根本道理是一样的。实践证明，任何当政者，只有懂得爱护人民，对百姓取之有度，用之合理，才能得到人民的拥护和支持，国家才能强大无敌。

这里，有必要特别强调一下培植和积蓄民力的问题。可以说，只懂得合理取用而不善于培植和积蓄民力，所能取得的必然有限，而且不能持久。我们不禁想到最近 20 多年中国的历史。在史无前例的“文化大革命”中，只知抓“革命”，实际不促生产，只要“社会主义的草”，不要“资本主义的苗”，结果弄得全国人民生活十分困难，粮票、布票、肉票、鸡蛋票、糖票等等，票证的种类数不胜数，而整个国民经济也到了崩溃的边缘。党的十一届三中全会以后，实行改革开放，推行富民政策，仅仅几年时间，情况便大变了，肉票、布票、粮票……，一一取消，人民群众不但解决了温饱，小康也不是可望而不可即的了。我国的综合国力大大增强。实践给我们提供了极其宝贵的经验，启发我们不断深化改革，持续高速高效地发展经济，使我们的民力和国力都能在较短时间内有较大增长，使我国早日跻身世界强国之列。

杀 士

[原文]

孙子曰：明爵禄而……

（以下为散简）

……杀士则士……

……知之。知士可信，毋令人离之。必胜乃战，毋令人知之。当战毋忘旁毋……

……必审而行之。士死……

[译文]

孙膑说：要事先明确颁示赏赐官职的等级和财物的数量……要善于了解人。了解人才能信任人，不要让人因不得信任而离去。有必胜的把握才可出战，但不可让敌人先得知……

……付诸行动必须慎重。……

[解析]

这是一篇残缺严重的文章。不过，仅从标题和两小段残缺文字，我们仍可窥其一“斑”，而这一“斑”也很有一些启发意义。

文章的标题“杀士”，即肯于拼死效命的战士之意。文章把这个问题作为专题加以论述，可见是一个十分重要的问题。事实上也确实如此，古今中外，一支军队要能取胜，一个国

家要强大不败，的确必须有一批或者说大批忠贞不渝，肯为之牺牲一切，乃至献出上命的忠诚人士。他们可以在关键时刻发挥特别突出的作用，甚至可以起到扭转乾坤的决定性作用。

李渊树起反旗以后，由于李世民用兵有道，节节胜利，在进军途中得到前来归顺的关中大盗孙华。李渊授给孙以左光

禄大夫武乡县公，兼任冯翊太守的官职，对其部下众人，也都一一封官，给予丰厚的赏赐。李渊的态度使孙华感激不尽，孙华自愿担任唐军先锋。孙华多年在关中活动，地理熟悉，又

有群众基础，其部下也都勇敢善战，唐军得到他为先锋，进展更加快速。在进攻长安城时，孙华奋勇争先，冒着隋军从城头打下的擂石滚木和乱箭，飞越护城河，摇动旗帜，抢先登城，后不幸中箭牺牲，他的榜样，鼓舞了唐军将士。有一

位军头，名叫雷永吉，左手拿着刀，右手握着一面盾牌，抢先登上城头，杀开一个缺口，唐军将士随即跟上，杀散城头

隋军守兵，打开城门，迎入唐军大队，经过巷战，终于攻下了长安，赢得了决定性的胜利。正是孙华、雷永吉这样的“杀士”，在关键时刻冲上去奋勇拼杀，才为唐军打开了胜利之路。如若不然，唐军一定会损失更重，即使能攻下长安，也必迁延时日。“杀士”的作用十分明显。

三国时期也有一例。诸葛亮第五次出兵伐魏之时，鉴于前几次都是因军兵久战疲惫，粮草不能及时运到，而不得不退兵，致使徒劳往返的教训，采纳了杨仪的建议，把兵士分成两班，三个月轮换一次，以使兵士得到休整。这次出兵，蜀军连胜魏军几阵，魏军坚守不出，双方对峙了一些时日，蜀军换班的时间到了。这时正赶上魏军调动雍、凉二州的大军

99. 前来攻击，并派了一支军队去袭击剑阁，企图断蜀军粮道。诸葛亮已洞察了魏军的意图，当即派姜维、马岱各带一万兵去守卫剑阁险要。留下的蜀军要换班，杨仪担心兵力不足，抵挡不住魏军的雍凉大军，建议暂不轮换。诸葛亮却说：“我用兵派将，以信为本；既然有令在先，怎么能失信呢？”诸葛亮下令，让该回去的蜀军，当天就回去。众军听了都感动极了，一致要求留下，杀敌报恩。最后，诸葛亮同意他们留下，让他们出城安营，以逸待劳，等待魏军。而西凉魏军连日急行军赶来，走得人困马乏，刚要扎营，就被这些养精蓄锐自愿留下的蜀军冲了个人仰马翻，溃不成军，遗尸遍野。

诸葛亮以信为本，赢得了全军将士的依赖和拥护，激发了他们高昂的斗志和献身精神，保证了战斗的胜利。这是得到“杀士”，“杀士”效忠的又一生动事例。

古今中外的大量事例生动地印证了孙膑所说的“杀士”的重要作用以及得到“杀士”的重要条件。我们以为，就得到“杀士”的条件来说，信任人更为重要。中国几千年的传统道德观念表明，信义比金钱、地位更加重要，为知己者可以奉献一切，为朋友可以两肋插刀，从古至今，这样的事例数不胜数。在当今的中国，价值观念虽然有所改变，确实有些人把金钱权势看得比什么都重，但是，大多数中国人，还是把理解和信任看得比金钱和权势更高、更重。

说到革命队伍的“杀士”，那是任何历史时代都无法相比的。董存瑞手托炸药包，高呼：“为了新中国，前进！”毅然拉响了导火索，是何等伟大；黄继光舍身扑向敌人的碉堡，以身体堵住敌人的枪眼，为战友开辟了胜利之路，是何等高尚；邱少云忍着烈火的焚烧，一动不动，保证了敌前潜伏的成功，是何等的坚毅；云南前线自卫反击战，滚雷英雄用血肉之躯为战友趟开了通道，是何等壮烈……中国革命队伍中的这一个又一个“杀士”，和过去的“杀士”有着本质的不同，他们不是为某一个人或某一些人献身，而是为了全中国人民，为了崇高的共产主义信仰，他们更加伟大崇高。是中国共产党的长期教育，是革命队伍的长期熏陶，培养了他们的献身精神。遗憾的是，现在的中国，英烈们的献身精神被一些人淡忘了。这种状况需要改变，须知，在中国实现四个现代化，让中国更快地达到世界发达国家的先进水平，迫切需要大批不计个人名利的“杀士”，他们将成为21世纪中国的脊梁。

延 气

[原文]

孙子曰：合军聚众，[务在激气]，复徙合军，务在治兵利气。临境近敌，务在厉气。战日有期，务在断气。今日将战，务在延气。……以威三军之士，所以激气也。将军令……其令，所以利气也。将军乃……短衣絮裘，以劝士志，所以厉气也。将军令，令军人人为三日粮，国人家为……[所以]断气也。将军召将卫人者而告之曰：饮食毋……[所]以延气……也。

(以下为散简)

……营也。以易营之，众而贵武，敌必败。气不利则拙，拙则不及，不及则失利，失利……

……气不厉则悞，悞则众，众……

……而弗救，身死家残。将军召使而勉之，击…… [译文]

孙臆说：集结军兵准备打仗时，务必要注意激发将士的士气。经过行军再次集合军队时，务必注意军队的训练和提高士气。当军队临近敌军阵地时，务必要注意激励士气。决战日期确定之后，务必让全军将士激发出决一死战的士气。在交战当天，务必要让将士保持高昂的士气。……用来为三军将士壮威，从而激发士气。……是借以提高士气。将领……穿短衣并系紧皮衣，用以鼓舞将士们的斗志。将领下令，命令全军将士每人只带三天口粮，……为了坚定将士们决一死战的决心。将领召见将担任后卫的将士们告诫说：……为了保持高昂的士气。……

……士兵多而又善战，敌军就必定失败。将士们士气不高，行动就会迟缓，行动迟缓就去贻误战机，那就必然导致失利，……

……不能救治，出现将士损躯，家庭残破的情况。将领要派使者去慰问，……

[解析]

这篇文章是专门论述士气问题的，全文的中心论点是：“合军聚众，务在激气”。就是说，集结军兵，准备打仗时，务必要有得力措施，激发全军将士的士气。这个道理并不难懂，军队的士气在军队交战中往往是起决定作用的，人们常说：“两军相遇勇者胜。”一支军队士气高昂，其士兵可以以一当十，以一当百；而一支军队士气低落时，又会十不当一，不堪一击。下面我们可以看一个著名战例。

当司马炎夺了魏国的皇权时，晋朝宣告建立，随后晋军又先后灭了蜀、吴，使中国重归统一。但好景不长，晋国的皇族及其支持者们使用各种手段，争夺帝位，闹得不可开交，国力大大削弱，致使北方领土落入少数民族之手。这些少数民族先后在北方建立了自己的政权，中国又重新进入了分裂、争战的混乱时期，历史上叫做南北朝。晋朝只统辖半壁江山，称为东晋。经过几十年的争斗演变，氐族人苻坚建立了前秦，又先后灭了前燕，占了东晋的汉中和梁、益二州，灭了前凉，成了北方最强大的一个王朝。前秦强大起来，就想吞并东晋，统一全国。

为了吞并东晋，苻坚颁布了动员令，大肆征兵，每十个百姓要抽出一人去当兵，年轻会武艺的贵族子弟都受封禁卫军军官“羽林郎”的官号，编入禁卫军出征。同时又征调军马，征收军用物资，强拉民夫运送军用物资，各地方官又趁机敲诈勒索，尚未出征，已经闹得民怨沸腾，这不可能不影响军

心。

公元 383 年 8 月，苻坚亲自统领步兵 60 多万，骑兵 27 万，羽林郎 3 万，总计近百万大军出征。苻坚派他的弟弟苻融和鲜卑贵族慕容垂带领步兵、骑兵当先锋。百万大军从都城长安出发，浩浩荡荡向东进发。

东晋朝廷得知前秦皇帝苻坚带领百万大军来攻，顿时乱作一团。随后，紧急的边报不断传来。朝廷内外更是人心惶惶。朝廷官员分为主战和主和两派，争论不休。不过，事关东晋生死存亡，最终还是主战派占了上风。东晋孝武帝封主战的宰相谢安为“征讨大都督”，统管抗敌事务。谢安很有才能，十分沉着。他首先派他的弟弟谢石代理征讨大都督的职务，负责军队的指挥工作。派优秀将领谢玄当“前锋都督”，和谢安的儿子谢琰和桓伊等人，统领八万精兵前去迎敌。谢安又派胡彬带领五千水军去增援寿阳。

再说苻坚的大军在九月到达项城，其前锋已与东晋军在淝水一带对峙。由于秦军强大，谢石的八万大军在离洛涧 25 里处受阻，胡彬的水军被困，形势十分危急。胡彬派人送密信求援，结果送信人被秦军捉住，密信落入敌军手中。苻坚见了密报，非常高兴，当即把大军留在项城，自己带八千轻骑兵不分昼夜赶到寿阳前线。他想起出其不意地捉住谢石，一下子灭晋。苻坚和苻融商议后，决定先派一人去诱降。派出的人是朱序。这位朱序是东晋官员，在襄阳失守时才投降前秦的。他想起被俘投降之事，深觉羞愧，所以他表面去东晋军营诱降，实际是去通报前秦军情，和谢石约定消灭前秦的办法。

得了朱序的情报后，谢石、谢玄等随即采取行动。在东晋军中有一支北府兵，这是抗敌义士刘牢之在家乡招募的志同道合的义军，经他精心训练，战斗力非常强。谢石派刘牢之带领他的五千北府兵去突袭前秦的前锋部队，扫除东晋军队前进的障碍。这支北府兵为了保卫家乡，收复失地而战，士气极高，一声令下，真如猛虎下山，一下子就冲破了前秦军在洛水沿岸的阵地，杀进敌营。前秦军首领梁成从睡梦中惊醒，仓皇上马，哪能抵敌。不一会儿，梁成被刘牢之的部将杀死，驻在洛涧的前秦军先头部队全军覆没。刘牢之收复了洛涧，解除了前秦军对淮河的封锁，为东晋军打开了前进道路。

苻坚听说梁成被杀，东晋大军开到淝水东岸，十分吃惊，急忙和苻融一起登上寿阳城楼，观察淝水对岸东晋军队的情况。他看见东晋军营严谨，军兵矫健，旗帜鲜明，刀枪耀目，更加惊慌。苻坚转过身观看寿阳城北面的八公山，这一看，更加惊慌。原来，他看见山上的草木被风吹得左右摇摆，慌乱中竟把那些草木都看成了东晋埋伏的军兵，他忙对苻融说：“东晋军队明明是强敌嘛，怎么说他们是弱旅呢？”苻融看了一阵儿，也没有看出名堂，只得下令加强戒备。

当时秦晋两军隔河对峙，晋军如渡河进攻，那将十分危险。后来谢玄派了一名使者去对苻融说：“你们如敢和我军决战。就请你们稍向后退，在河边上给我军让出一片战场来！如若不然，两军就只能长期隔河相对了。”当时苻坚的军队比东晋多好几倍，他觉得很有把握战胜晋军。同时，秦军远道而来，他也不愿拖延时日。于是，苻坚同意后退，和晋军决战。他哪里知道，这正是谢石、谢玄和朱序早已订好的计谋。

到了约定的那一天，苻坚和苻融到了阵前，命令全军后退。秦军大部分是被强征或被抓来的汉人和其他被奴役的各族百姓，本来就不愿打仗，如今一听后退，以为是败了退走，顿时就抢着逃命。东晋军挑选出的八千精锐骑兵，乘秦军移动之机，在谢琰、桓伊带领下，快速抢渡淝水，东晋大队人马

也紧跟在后涉水渡河。当时正值冬季，河水很浅，东晋骑兵很快就冲过淝水，直向秦军扑去。苻坚、苻融一看形势不妙，赶忙下令停止后退。这时，朱序趁机大叫：“秦军败了！秦军败了！”秦军后队的人不知前面情况，只能听到东晋军兵的喊杀声，以为真是败了，也都跟着叫喊，更加没命地奔逃。到了这时，苻坚、苻融还哪里制止得住。东晋军兵乘机一阵猛冲猛打，秦军立即如山崩河决，争相逃命。苻融被乱军冲倒，被赶上的东晋军杀死。秦军失去指挥，更是乱冲乱撞，苻坚一看大势已去，慌忙骑马奔逃，肩上中了一支流箭，也不敢停留。众秦军没命奔逃，听见风声，以为东晋军追来了，听见鹤鸣，也以为是东晋军赶来了，“风声鹤唳”正是出于此处。苻坚带领百万大军耀武扬威而来，最后只得收拾十几万残军而回。这就是有名的“淝水之战”。

在这一战役中，前秦的兵力无疑占压倒优势，但这支百万大军大多数是被强征或抓来的，既无训练，又无斗志，而东晋军队人数虽少，却是久经训练的精兵，为保家卫国而战，士气高昂，尤其是刘牢之所带的北府兵，多年来就有驱除胡虏，收复失地的志向，更是所向披靡，锐不可当。这一以少胜多、以弱胜强的典型战例表明，士气起了决定性的作用。孙臧在文章中不仅提出激励士气的问题，还提出如何激励和保持士气的办法。因文章残缺较多，所提办法不得尽知，但仅从现有文字可以知道的是：将领以身垂范，身先士卒，日常训练和教育以及体恤、关心士卒等项。

李渊在晋阳起兵反隋之后，打的第一场硬仗就是在霍邑。守城隋将宋老生相当勇敢，也有一定智谋，他派出三万大军和李渊对阵，先在东门交战，曾将李渊所带军兵逼退数步，后来李渊的女婿柴绍顶住，才没有败阵。这时，宋老生又从南门出动一支军兵，前去夹击李渊，形势相当紧急。李世民见状，带领军头段志玄从高处快马杀下。只见李世民手握双刀，冲到宋老生身后，左砍右劈，连杀数十名敌军，两袖之中灌满了敌军鲜血，两把刀也砍缺了。好个李世民，只把血水一洒，换过军刀，又冲入敌军之中，奋勇杀敌。段志玄等人，紧跟李世民，以一当百，杀得隋军旗倒人乱，马翻人仰。李世民又命军士高声呼叫：“宋老生已被活捉了！隋军还不赶快投降！”已被李世民杀得丧了胆的南门隋兵自不待言，就连城东正和李渊杀得难解难分的隋军听见喊声，也顿时没了斗志，慌忙退回城中，而他们的主将宋老生的一支孤军却被关在了门外。宋老生被李世民和李建成两头堵住，走投无路，便跳下城壕以求一死。正赶上刘弘基赶到，一刀把宋老生砍成了两段。霍邑一座孤城，随即被攻破。

这一仗的胜利，首先应归功于李世民，正是他英勇冲杀，正是他压倒一切敌人的气概，鼓舞了其部下的士气，震慑了敌胆，保证了战斗的胜利。领兵将领的模范行动，在这次战斗中发挥了无可比拟的作用。

至于关心和体恤部下，那是古今许多将领都有深刻认识的，这里讲一个关于李世民的故事：李世民征讨刘武周途中，为了不给刘武周得力部将宋金刚以喘息之机，曾亲自统兵，一昼夜行军二百多里，唐军都已人困马乏，但只追上小股敌军，并未追上宋金刚大队。众将士请求稍做休息，李世民不允许，又带兵猛追，终于追上了宋金刚大队。敌军边战边逃，唐军紧追不舍，经过八次交锋，唐军斩杀、俘虏了数万敌军、除宋金刚只身逃脱外，贼兵全被解决了。这时，李世民已是三天没有解过衣甲，两天没有吃任何食物了。因为是急行军追敌，军中没带食物，只有一只羊，李世民下令把羊肉煮汤，

分给众将士吃了，自己却什么也没吃。众军深受感动，又强忍饥饿和疲劳，迫到介休，再败宋金刚。李世民把仅有的羊肉分给众将士吃，东西虽少，却极大地激励了士气，这就是李世民的了不起之所在。

还有一个关于刘备的故事：刘备有一行动，与李世民有异曲同工之妙。当刘备带着十几万百姓，三千军马撤出樊城，向襄阳退去时，被曹操的大军迫杀，溃不成军。张飞领兵杀开一条血路，保护刘备向东逃去，可是他的夫人、儿子以及部下军兵都失散了。亏得赵子龙碰见甘夫人，救下了甘夫人后，又杀入敌军之中，东拼西杀，找到糜夫人和刘备的儿子阿斗。糜夫人受伤，无法再逃，把阿斗托付给赵子龙，自己投井而死。赵子龙把小阿斗放在怀中，又提枪杀出曹军重围，枪挑剑砍，杀死曹军将领 50 多名，硬是从百万曹军中把阿斗救了出来。当赵子龙见到刘备时，两人都哭了起来。等喘息稍定，赵子龙诉说了救阿斗的情形，然后解开衣襟，把睡得正香的阿斗，双手交给刘备。不料，刘备却把阿斗往地上一扔，说道：“为了你这个小孩子，差点损失我一员大将！”赵子龙慌忙抱起，流泪拜见说：“我赵云哪怕肝脑涂地，也不能报答主公啊！”刘备这一扔，说明他把部将看得比儿子更重，这种感情，不但令赵子龙感激不尽，终身为其效命，对全体将士也是极大的激励和安慰。刘备的言行，和李世民的行动一样，具有无比巨大的力量。

本文还谈到训练和教导问题，这一点自然十分重要。不经训练和教导，何谈士气？前秦苻坚依靠临时强征的兵去打仗，所以不战而溃；刘牢之统领训练有素的北府兵去杀敌，自然是攻无不克。前秦和东晋淝水之战已从正反两个方面说明了这个问题，无须再多作分析。

孙膑在这篇文章中论述了军队的士气问题，深刻而全面，对后人很有启发。今天我们正在从事伟大的建设事业，这如同一场激烈的战争。我们要和世界各国先进国家竞争，不但要赶上他们，还要超过他们。在这场竞争中，也必须有一股气——民气、士气、志气，要有一股不屈不挠、不达目的绝不罢休的志气，要有一股“外国人做到的，我们要做到，外国人没做到的，我们也一定要做到”的志气。近些年来，我们有些科技人员，有些企业，就是凭着这种“士气”，攻下了一道道难关，在竞争中取得胜利。但也有些企业，就是缺少这种精神，而自甘落后，甚至放弃自己的强项，去求人施舍，看人眼色，任人宰割。为了中国的前途和命运，我们应该大声疾呼民族的“士气”，痛斥那种不争气！

官 一

[原文]

孙子曰：凡处卒利阵体甲兵者，立官则以身宜，贱令以采章，乘削以伦物，序行以 ，制卒以州闾，授正以乡曲，辨疑以旌舆，申令以金鼓，齐兵以从迹，庵结以人雄，邈军以索阵，芟肆以囚逆，陈师以危 ，射战以云阵，御裹以羸涓，取啄以阖燧，即败以包 ，奔救以皮傅，燥战以错行。

用 以正 ，用轻以正散，攻兼用行城， 地 用方，迎陵而阵用刳，险 用圜，交易武退用兵， 陈临用方翼，汜战接盾用喙逢，囚险解谷以 远，草驱沙茶以阳削，战胜而阵以奋国，而……为畏以山胠。

秦拂以透迤，便罢以雁行，险厄以杂管。还退以蓬错，绕山林以曲次，袭国邑以水则，辨夜退以明筒，夜警以传节。

厝入内寇以棺士，遇短兵以必舆，火输积以车。

阵刃以锥行，阵少卒以合杂。合杂，所以御裹也。修行连削，所以结阵也。云折重杂，所权趣也。森凡振陈，所以乘疑也。隐匿谋诈，所以钓战也。龙隋陈伏，所以山斗也。 乖举，所以厌津也。 卒，所以 也。不意侍卒，所以昧战也。遏沟 陈，所

以合少也。疏削明旗，所以疑敌也。剽阵 辘车，所以从遗也。椎下移师，所以备强也。浮沮而翼，所以燧斗也。禅 袪 蓂避，所以莠 纛也。筒练剽便，所以逆喙也。坚阵敦 ，所以攻樞也。揆断藩薄，所以眩疑也。伪遗小亡，所以魄敌也。重害，所以芟 也。顺明到声，所以夜军也。佰奉离积，所以利胜也。刚者，所

以御劫也。更者，所以过 也。 者，所以御 也。……者，所以厌 也。胡退侍入，所以解困也。

[译文]

孙臆说：一切治理士兵，布阵统兵，用兵作战的将领，任用官员必须选用称职的人，在他们受命任职的时候，要授给他们彩色绶章以及相应的车辆、服装，以后他们升职或降职时，也要给予相应的物品。……要按照州县籍贯给士兵编队，从乡里中选人任带兵官职。用不同颜色的旗帜和不同的图形作为各部队的标帜。用金鼓传达命令。行军时要队形严整，依次行进。向敌军讨战时可以用散乱的队形，以便引诱迷惑敌军；可以像绳索一样绵亘不断布阵围困敌军；部署重兵威慑敌军；可以使用楼车布阵进行弩战；用防御阵形，防止军兵疲困；长距离驰援时，各部队要彼此靠拢；激战时要交替使用各种部队。

……用轻装的部队去消灭溃散的敌军；攻坚用雁行阵；……面向丘陵地布阵用圭形阵；……在平坦的地方交战，撤退前先发动进攻以迷惑敌军，撤退时要部署兵力作后卫掩护；……两军混战、犬牙交错时，要善于运用精锐部队，循隙觅缝攻击敌军；……在杂草荆棘丛生的地方作战，要开辟出畅通的道路；战胜归来，要保持军队阵形严整，军容威武，以振国威；……要抢占山地右翼以威慑敌军。

遇到荆棘阻路的地方，可以绕道而行；在停止战斗时，军队要布成雁行阵势以保安全；把守险要的关隘，要使用多兵种混合部队；退军时要注意隐蔽，并交替掩护；经过山林地带要保持队形顺序通过；袭击城池要像水流一样横扫千钧；夜间撤退要有明显的标志识别；夜间警戒要有符节作为凭证。

插入敌阵攻敌时，要用敢死队；和敌军短兵相接时，使用长兵器和战车；紧急运送军用物资要用车。

阵锋要成锥形；兵员不足时，布阵要把各兵种混合编队；混合编队是因为便于防御敌军进攻。为了保持队伍整齐，避免混乱，要结成阵势。当乌云压城、形势危急之时，当权的人容易急躁。像狂飙烈焰一般冲击敌阵，是因为在敌人惊疑之际有机可乘。隐蔽自己的兵力，使用欺骗的谋略，是为了引诱敌军上钩。借助山区复杂的地形设伏，是为了在山地战中消灭敌军。……是为了夺取渡口。……不把作战意图告诉身边的士兵，是为了保守作战机密。……广列兵器，多布旗帜，是为了迷惑敌军。动用快速勇猛的部队和轻便的战车，是为了追击逃敌。在敌军的威胁下转移部队，是为了避开强敌，保存实力。为了便于火攻，要借助风势。故意装出行动迟缓，躲闪避让的样子，是要引诱敌军追赶。选出精干的士兵，轻装出击，是为了迎击敌军的先锋。加强阵势，激励士兵，是为了攻击拼命的敌军。故意破坏自己阵地的屏障，是用以迷惑敌军。故意遗弃一些物资军械，装出败退的样子，用以引诱敌军上钩。……整夜巡逻，直至天明，并有联络信号互相呼应，从而保证夜里驻扎的安全。把各种军用物资分散储存，可以保证军队取胜。使用精锐部队，是为了防止敌军劫营。〔解析〕

这是一篇综合论述临敌战术的文章。孙臆在文章中，对多种情况下的战术，作了详尽的讲述，下面结合实例作些具体分析。

军队的编组和指挥，是军队能否充分发挥战斗力的关键问题，组织严密，指挥有效，运转灵活，军队就有战斗力，就可以发挥整体威力。文中谈到，可以按士兵籍贯编组，由本地人任带兵官，这是从当时实际出发的有效原则。当时交通不便，各地区人们交往不多，所以只是同一地区的人们相互熟悉，易于沟通，而且当时人们的乡土观念、宗族观念都很浓。这一切跟当时的经济、社会发展状况是分不开的。在那时的观念形态下，按籍贯编队，由乡人带领，是恰当的，容易形成有机的整体，发挥更大的力量。难怪以前有“上阵父子兵”的说法。这条原则在交通发达，人们交往十分广泛的今天，当然不适用，甚至是有害的，但在当时却不失为一条重要、可行的原则。项羽在秦末群雄中，可以称得上一支最强大的力量，被人们称为楚霸王。他的强大，除了他个人神勇外，更主要的还在于他有一支强大的军队。他的军队之所以强大，就在于他的军队中有一支战斗力极强的核心部队——“八千子弟兵”。当项羽刚参加反秦义军时，他年仅 24 岁。项羽天生神力，力大无比，武艺又好，当地百姓，尤其是跟他年龄相仿的青年农民，都知道他的本领，把他作为自己心目中的偶像崇拜。项羽性格豪爽，深受当地青年喜爱。因此，他一参加义军，当地青年就纷纷响应，投到他的麾下。仅仅几天工夫，就组成了一支八千人的队伍，项羽自然而然就成

了他们的领袖。这支队伍是项羽的乡亲们自愿结合而成的，全体将士志同道合，情意相投，所以作战时个个都像下山的猛虎，所向无敌。他带领这支子弟兵很快就收复了几座县城，打出了威名，后又南征北战，横扫中原大地。直到最后项羽败退到乌江边上，仅剩的 26 名子弟兵，仍然紧随在他身边，和他一起，手执短刀，和大队汉军拼杀。最后，这 26 名子弟兵全部英勇战死，项羽也挥剑自刎，上演了十分悲壮的一幕。“八千子弟兵”的故事，有力地印证了孙臆提出的编队原则。其实，在我国古代，像“八千子弟兵”这样，按地区乡里组成，发挥了很大威力的军队，还有很多很多。北府兵、岳家军、

戚家军，都是很有名的强兵。

说到用兵作战的队形、兵阵，战术运用等等，我们不禁想到历史上一个著名的战例——官渡大战。

当东吴孙权继承他哥哥孙策的遗志，统领江东大军后，为赢得更多时间，增强实力，暂时顺从了曹操：曹操也为了逐

鹿中原，愿和孙权结为外应。当时北方最大的势力袁绍得知这一消息后，不禁大怒，当即纠集 70 万大军，前去攻打许昌。袁绍拒绝了他手下谋士田丰、沮授的忠告，必欲一口气吃掉

曹操而后快，70 万大军气势汹汹地向曹操统治的地区杀去。曹操出动 7 万军兵前去迎敌，两军在官渡相遇。曹军一见袁军声势，都很害怕。曹操忙与众谋士商议对策。荀攸指出：“袁军虽多，但不值得怕。我军虽少，但都是精兵强将，无不

以一当十。然而，我军粮草不足，利在速战，如若拖延时间，就有危险了。”曹操说：“正合我意！”于是下令，擂鼓进军。两军排成阵势，阵前对垒。袁绍部下审配，暗中埋伏一万名弓箭手。袁军号炮齐响，三通鼓罢，袁绍金盔金甲，锦袍玉带，立马阵前，左右排列着张郃、高览、韩猛、淳于琼等大将。曹操出马，许褚、张辽、徐晃、李典等大将相随。曹操骂袁绍谋反，袁绍骂曹操专权，一通舌战，不分胜负。曹操派张辽出战，袁绍手下大将张郃迎上，二张势均力敌，战了四五十个回合，不分胜负，许褚纵马挥刀上前助战，高览挺枪迎上。四员大将分成两对，打得难分难解。曹操命夏侯惇和曹洪，各带三千兵冲击敌阵。这时，审配下令放起号炮，袁军埋伏的一万多名弓箭手万箭齐发，射向曹军。曹军抵挡不住，向南急逃。袁绍驱兵冲杀，曹操大败，直退到官渡下寨。袁绍移军逼近官渡下寨，曹操紧闭营门，不肯出战，袁绍一时也攻不下。

审配向袁绍出了一个计谋：拨出 10 万军兵，在曹操寨前筑起土山。安排军士在上山上居高临下放箭，迫使曹操退走，袁绍欣然同意。袁军人多势众，仅用 10 天就筑起 50 多座土山，在山上立起了望台，分拨弓箭手，从山上放箭。这一来，曹军就苦了，只能顶着盾牌，趴在地上守卫。袁军呐喊欢笑，趾高气扬。

曹操忙请谋士出谋划策。刘晔献计用发石车破敌。曹军按刘晔的设计，连夜赶制出了几百辆，分布在墙内，对准土山上的了望台。袁军一放箭，曹军就一齐拽动发石车，炮石立即飞上天空，往上山上乱打。袁军无处躲藏，死了无数弓箭手。袁军把发石车叫做“霹雳车”，恐惧异常，从此不敢登高放箭。

审配一计不成，又生一计——往曹营挖地道。刘晔则在营寨四周挖环形沟，使袁军白费许多力气。

曹操在官渡，从 8 月守到 9 月底，军队渐渐疲乏，粮草也供不上了，他想放弃官渡，退回许昌，但一时又拿不定主意。曹操派人送信回许昌，向留守许都的荀彧问计。荀彧回信说明，现在两军在官渡对峙，正是决定命运的一战，如果退军，就会被敌军利用机会，只有扼守住咽喉要道，才能改变形势。曹操采纳荀彧的意见，命令将士拼命死守。袁绍久攻不下，退军 30 里，曹操派将士出营巡查，抓住袁军奸细，经审问得知，袁军将领韩猛押运粮草将要到军营了。荀彧说，韩猛只有匹夫之勇，正好派人半路劫粮，让袁军大乱。曹操派徐晃带领兵将先行，张辽、许褚领兵接应。当天夜里，韩猛押解

几千辆粮车，正经过一处山谷，徐晃和部将史涣领兵截住韩猛去路。韩猛飞马迎敌，徐晃接战，史涣便领人放火烧粮车。韩猛打不过徐晃，拨马回逃。袁军粮车全被烧光。袁绍见西北方火起，又得败军回报“粮草被劫”，急忙派张郃、高览去接应。二将遇上徐晃，刚要交锋，张辽、许褚已到，两下夹攻，杀散袁军。曹军四将得胜回营，曹操给予重赏，并分兵在寨前扎营，形成犄角之势。

烧了袁军的粮草，仍然救不了曹军缺粮的急，曹操急忙派人到许昌去要粮。然而，曹操的信使却被袁军捉住，押去见许攸。许攸小时候是曹操的朋友，这时在袁绍处当谋士。他搜出曹操催粮的信后，便去见袁绍，对袁绍说：“曹操屯兵官渡，和我们相持已久，许昌必定空虚。我们现在分出一军连夜去偷袭许昌，许昌必定能拿下，活捉曹操也就不难了。现在曹操粮草已尽，正好乘机两路攻击他。”这是一条致曹操于死命的妙计，无奈袁绍不听。他说：“曹操诡计极多，这封信是诱敌的计策。”许攸说：“现在不拿下曹操，以后必定受其害！”正说之间，袁绍收到审配从邺郡来的信，信上说了许攸不少坏话。袁绍看完信，大骂许攸，还说他与曹操有旧情，必定是受贿来当奸细骗他的，喝令许攸退下，以后不许进见。袁绍这一通大骂，还真把许攸骂到曹操那儿去了。开始许攸很伤心，本想自杀，他的从人夺下他的剑，劝他弃暗投明。才点醒了他，去投了曹操。

许攸到了曹营，曹操连鞋都顾不上穿，光着脚就迎出去了，远远地就拍手大笑，上前拉住许攸的手，一起进寨。到了寨里，曹操抢先拜倒在地，许攸慌忙扶起，说道：“您是汉朝丞相，我是平民百姓，您怎么谦恭到这等地步啊？”曹操说：“您是我的老朋友，我怎敢以丞相的地位和您分上下呢？”二人互道离情之后，又谈到眼前的军情，几经询问，曹操知道许攸已知实情，便也不再隐瞒军中断粮的紧急情况，并向许攸问计，许攸说：“您是孤军对抗大敌，却不寻求速胜的办法，这是自寻死路啊！我有一个计策，不用三大，可以让袁绍的百万大军不攻自破。您肯听吗？”曹操高兴他说：“愿听好计！”许攸说：“袁绍的军粮辎重，全都屯积在乌巢，现在派淳于琼守卫，这个人只会酗酒，毫无防备。您可以选派精兵，冒称是袁绍的将领蒋奇带兵到乌巢去护粮。乘机烧毁袁绍的粮草辎重，那时袁绍的军队过不了三天就会乱了！”曹操高兴极了，一面厚待许攸，留在寨中，一面部署乌巢劫粮。

第二天，曹操亲自选了五千骑兵和步兵，准备去乌巢劫粮。张辽表示担心许攸有诈，曹操说：“不然。许攸这一来，是老天要败袁绍。现今我军粮草接济不上，难以持久，如不用许攸的计策，就是坐以待毙了！他如有诈，怎肯留在我寨中？况且我也早就想劫寨了。现在劫寨的行动，势在必行，请你不要怀疑。”张辽说：“那也得防备袁绍乘机来袭击！”曹操笑着说：“我已经都策划好了！”于是，让荀攸、贾诩、曹洪和许攸一起守大寨，夏侯惇、夏侯渊领一支军队埋伏在左面，曹仁、李典领一支军队埋伏在右面，以防不测。让张辽、许褚在前，徐晃、于禁在后，曹操自带诸将在中间，一共五千人马，打着袁军旗号，军士都背着柴草，人人口含物件，战马都勒着嘴，黄昏时向乌巢出发。

再说沮授被关在军中，夜观天象，忽见太白逆行，侵犯牛斗，知道大祸将至，立即连夜求见袁绍。这时，袁绍已酒醉躺下了，听说沮授有密事禀报，就叫进去问话。沮授把夜观天象的情况分析说明，指出恐怕有贼兵劫掠，请求速派精兵猛将巡逻，以防被曹操暗算。袁绍听了却生气地斥骂道：“你是

一个有罪的人，怎么还敢妄言惑众！”随后又斥责监守诸人，命人把他们斩了，另派别人监押沮授。沮授出来，蒙着泪眼叹道：“我军旦夕就要亡了，我的尸首还不知落在何处哩！”袁绍又不听忠言，把忠臣当作仇人，以至酿成大祸。

曹操领兵夜行，从袁绍一处营寨前经过，守寨袁兵发问，曹操让人回答：“蒋奇奉命去乌巢护粮。”袁军看见是自己的旗号，也就不怀疑了。连过数处，都冒称是蒋奇的兵，一点阻碍都没有。到达乌巢，已是四更过了。曹操命令军士用草把在周围点火，众将校呐喊冲入。这时，淳于琼刚和众将喝完酒，醉卧在军营中，听到喊声，连忙跳起来问：“为什么喧闹？”话还没说完，早已被挠钩拖倒。袁军将领眭元进和赵睿运粮刚回来，见粮屯上火起，急忙前来救应。曹军飞报曹操，请求分兵拒敌，曹操却让众军奋力向前，等贼兵到跟前，再回头接战。曹军个个争先冲杀，一时间，火光四起，浓烟迷空。眭、赵二将全被杀死，袁绍的粮草全被烧掉。曹操命人割去淳于琼的耳鼻手足，捆在马上，放回袁绍营中，以示羞辱。

袁绍闻报，见正北火光满天，知道是乌巢出事了，急忙召集文武官员商议。众将和谋士意见不一，袁绍又没有主意，只好分兵行动：张郃、高览带五千兵马来劫曹营，蒋奇领一万人马去救乌巢。而曹军杀散淳于琼的部下后，把他们的衣甲旗号全夺到手，曹操让部众扮作淳于琼的败军回寨。走到偏僻小路，正遇蒋奇军马。蒋奇一问是乌巢败军，毫不怀疑，驱马就过。张辽、许褚突然出现，大叫：“蒋奇别走！”蒋奇措手不及，被张辽斩于马下。张、许二人带领曹军兵将把蒋奇的兵全杀了，又派人谎报：“蒋奇已杀散偷袭乌巢的兵马。”袁绍信以为真，不再派兵接应乌巢，只增兵官渡。

张郃、高览去攻打曹营，中了埋伏，大败而退，又被曹操从背后杀来，只好夺路逃脱。淳于琼逃回袁绍大寨，败军说出是由于他醉酒而不能抵敌，才造成了这次大败，袁绍大怒，当即把淳于琼斩了。谋士郭图怕张郃、高览回来对证，证明他的主意错了，便抢先向袁绍进谗言，诬蔑张、高二入早有降曹之心，这次偷袭，一定不会卖力。袁绍不分青红皂白，马上命人去召二人回寨问罪。郭图怕阴谋被拆穿，又抢先派人去对张、高二人说：“主公要杀你们！”结果，高览杀了袁绍派去的人，和张郃一起，带兵降了曹操。曹操命人大开营门迎接，对二人大加勉励，封张郃为偏将军、都亭侯，高览为偏将军、东莱侯。二人大喜，自此死心塌地为曹操效力。

袁绍失去了许攸、张郃、高览，乌巢粮草又全被烧光，军心惶惶。许攸劝曹操速速出兵，张郃、高览请求充当先锋，曹操同意。张郃、高览当先去劫袁绍营寨，两军混战到天亮，才各自收兵，袁绍折兵一大半。荀攸又献出一计，散布谣言，说曹操要分兵攻打酸枣，邺郡、黎阳，断绝袁军的退路。袁绍一听，十分吃惊害怕，马上分兵去救。曹操得知袁绍兵动，立即兵分八路，一齐冲向袁绍军营。袁绍的军兵早已没有斗志，当即四散奔逃，溃不成军。袁绍连销甲都来不及披上，仅穿着单衣就上马逃跑了，只有小儿子袁尚在后跟随。张辽、徐晃、许褚、于禁四员大将，领兵紧追。袁绍急急忙忙渡河，把地图、书信、车杖、金银、绸缎全都扔了，仅带着八百多人狼狈逃去。这一仗，曹军杀死袁军八万多人，缴获无数，大获全胜。在缴获的书信中，有一批是许都和前线曹军中一些人与袁绍暗中文结的书信，曹操的从人主张点对姓名收杀，而曹操却说：“当时袁绍强大，连我都不能自保，何况其他人呢？把这些书信全部烧掉，一律不再追究！”这一举措，大得人心。

官渡大战本是袁强曹弱，兵力是十比一，而结果却是袁绍全军覆没，曹操大获全胜，确实堪称以少胜多、以弱胜强的典型战例，细细分析，在战略、战术方面，可以给人以许许多多启发，其中，自然可以很好地领会孙臧在本文所论述的战术原则。

[强 兵]

[原文]

威王问孙子曰：“……齐士教寡人强兵者，皆不同道。……[有]教寡人以政教者，有教寡人以……

[有教]寡人以散粮者，有教寡人以静者，……之教

行之教奚……[孙子曰]：“……皆非强兵之急者也。”威[王]……孙子曰：“富国。”威王曰：“富国……厚威王、宣王以胜诸侯，至于……”

[译文]

齐威王问孙臆：“……齐国的许多谋士对我讲强兵的策略，各有各的主张。……有的人提出施行仁政，……有的人让我把粮食发放给百姓，有的人主张保持安定，……”孙臆说：“……这些都不是强兵的最紧要的策略。”威王问：“……”孙臆说：“富国！”威王说：“富国……积蓄起比我以前更雄厚的国力，比宣王更雄厚的国力，借以战胜诸侯，[解析]

这篇文章以孙臆与齐威王问答的方式，论述强兵的战略。作者借威王之口，提出了人们对强兵问题的各种主张，诸如施仁政以得民心、散发粮食以得民心、保持安定，由于原文残缺，虽无从知道还有些什么主张，但从行文关系，可以看出，所有当时的各种主张都提出来了，孙臆一一予以否定，最后提出“富国”二字，明确而肯定地指出，唯有“富国”才能“强兵”，“富国”是“强兵”的唯一正确途径。孙臆使用排他法对自己的主张进行论证，把其他主张一一排除。这是一种很巧妙的论证方法，可以给人以深刻印象。在抗日战争时期，毛主席在《论持久战》一文中，就用同样的论证方法，既批驳了亡国论，又批驳了速胜论，最后得出“抗日战争是持久战，最后胜利是中国的”的结论。

古今中外强兵的办法多种多样，但以不同的办法造就的军队，维持其强大的时间和最终的结果，也不一样。

秦国是历史上强极一时的军事大国，秦始皇横扫六国，把全国归于一统，其武力之强大，一时之间，无人能比，他的军队强大是建立在残暴和掠夺的基础上的，在进攻赵国一役，竟然杀死40万降兵；在灭掉六国之后，他把金银财宝、美女都抢回秦国；他怕反抗，把全国的铜、铁器全都收缴熔化；他强征民工戍边和修造阿房宫，稍有延误就加以杀害……他的种种举措虽然求得一时强大，但是，他死后不久，秦国也就灭亡了，他想把江山万世相传，结果仅传到二世就完了。

西楚霸王项羽，带领“八千子弟兵”，英勇作战，很快强大起来，后来在巨鹿与秦国大将章邯决战，一举战胜秦军九路人马，声威大震。后来项羽收降了秦国三员大将章邯、司马欣和董翳以及他们带领的20多万大军。由于楚军许多将士过去吃过秦军欺压的苦头，而且秦军投降的军兵衣甲、武器都比楚军好，所以楚军上下都对秦军有仇恨、嫉忌和不信任感，担心带他们去打关中，秦军可能叛变而使楚军吃亏。结果项羽杀心大起，趁秦兵熟睡之机，指挥楚军收缴了秦兵的武器，随后又把20多万秦兵全部活埋了。项羽表面看来消除了一个隐患，可是，从此以残暴出了名，秦军再遇楚军时都拼死抵抗，使得楚军进军缓慢，结果刘邦的军队抢先进了长安，并最终击败了项羽，刘邦登上了帝位。项羽坑杀秦军，本想扫除障碍，结果不但没有壮大自己，反而自食恶果。

成吉思汗曾被称为一代天骄，蒙古铁骑确曾令各国军队望而生畏。但蒙古贵族是把他们的强大建立在残暴镇压和疯狂掠夺的基础上的，他们所到之处杀人无数，在征讨欧洲时，还曾以割下人耳作为报功的凭据，真是前所未闻。他们强占大批农田，扬言要把世界变成蒙古的牧场。他们的疯狂掠夺和压榨，造成各族人民生活贫困、痛苦，因而激起人民的强烈仇恨和反抗。尽管他们在中国大地上连菜刀都作为非法“武器”而加以收缴，但仍不能阻止人民的反抗，强大的蒙古帝国终于在一个相对短暂的时期内灭亡。历史证明，以暴力和掠夺强兵不会维持多久。

唐朝的前后历史对比，亦可说明什么是正确的强兵之路。唐太宗登基以后，重用贤能，轻徭薄赋，让全国百姓安居乐业，休养生息，并实行睦邻政策，因此，在贞观年间，百姓富足，国力大增，也达到强兵的目的，偶有外族犯边，都能很快平定，所以四夷归服，边境安宁。当时到长安入朝的各族使者就达数千之多，四邻诚心归服，共推李世民为天可汗。这是“不战而屈人之兵”的正确道路。然而在李世民去世后，唐高宗和武则天统治期间，由于内部争斗，统治者奢侈腐败，挥霍民财，因而国力急剧下降，这时四邻入侵连续不断，唐廷不能正确处理，本可化解的，也要以武力对付，甚至有的边防将领为了邀功请赏，故意制造事端，引发战争，连年战争又进一步加重了百姓负担，使得国力更加下降，形成恶性循环，到武则天统治的后期，突厥骑兵在中国华北大地四处侵扰，唐军竟无力抵挡。高宗、武则天这段历史证明，民贫必然国穷，国穷必然兵弱，后来李隆基继位，重用姚崇和宋璟等贤德良才，多方整治，关心百姓疾苦，吏治清明，百姓得到休养生息的良机，全国出现了繁荣景象，形成唐朝第二个盛世。张说升任兵部尚书后，更奏请裁减边防部队士兵三分之一，对国家的兵役制度实行大的改革，由府兵制改为募兵制，实行兵农分开，大大减轻了百姓负担，同时又增强了兵力。由十镇节度使镇守边疆，执掌兵权，虽有四邻入侵，都能很快击退，唐朝的兵威，再次远震塞外，重现四境安宁。后来唐玄宗晚节不保，沉迷酒色，重用奸人，使得国家重新陷入深渊，出现了安史之乱，从此唐朝一蹶不振，晚唐时期连年混战，民不聊生，唐朝就此灭亡。唐朝两盛两衰的历史经验值得人们深思。

正如本文所述，唯有“富国”，才能“强兵”，只是“强兵”的办法不同而已。

下编

十 阵

[原文]

凡阵有十：有方阵，有圆阵，有疏阵，有数阵，有锥行之阵，有雁行之阵，有钩行之阵，有玄襄之阵，有火阵，有水阵。此皆有所利。方阵者，所以刳也。圆阵者，所以转也。疏阵者，所以吴也。数阵者，为不可掇。锥行之阵者，所以决绝也。雁行之阵者，所以接射也。钩行之阵者，所以变质易虑也。玄襄之阵者，所以疑众难故也。火阵者，所以拔也。水阵者，所以依固也。

方阵之法，必薄中厚方，居阵在后。中之薄也，将以吴也。重其，将以刳也。居阵在后，所以……

[圆阵之法]……

[疏阵之法]，其甲寡而人之少也，是故坚之。武者在旌旗，是人者在兵。故必疏矩间，多其旌旗羽旄，砥刃以为旁。疏而不可蹙，数而不可军者，在于慎。车毋驰，徒人毋趋。凡疏阵之法，在为数丑，或进或退，或击或颡，或与之征，或要其衰。然则疏可以取锐矣。

数阵之法，毋疏矩间，戚而行首，积刃而信之，前后相保，变甲恐则坐，以声坐，往者弗送。来者弗止，或击其迂，或辱其锐，笄之而无间，輶山而退。然则数不可掇也。

锥行之阵，卑之若剑，未不锐则不入，刃不薄则不刳，本不厚则不可以列阵。是故未必锐，刃必薄，本必鸿。然则锥行之阵可以决绝矣。

[雁行之阵]，……中，此谓雁阵之任。前列若鹳，后列若狸，三……阙罗而自存。此之谓雁阵之任。

钩行之阵，前列必方，左右之和必钩。三声既全，五采必具，辨吾号声，知五旗。无前无后，无……

玄襄之阵，必多旌旗羽旄，鼓鼙庄，甲乱则坐，车乱则行，已治者，榼榼啐啐，若从天下，若从地出，徒来而不屈，终日不拙。此之谓玄襄之阵。

火战之法，沟垒已成，重为沟堑，五步积薪，必均疏数，从役有数，令人为属枇，必轻必利，风辟……火既自覆，与之战弗克，坐行而北。火战之法，下而衍以芥，三军之士无所出泄。若此，则可火也。陵森蒋芥，薪萋既积，营窟未谨。如此者，可火也。以火乱之，以矢雨之，鼓噪敦兵，以势助之。火战之法。

水战之法，必众其徒而寡其车，令之为钩楷杙祖贰辑 绛皆具。进则必遂，退则不蹙，方蹙从流，以敌之人为招。水战之法，便舟以为旗，驰舟以为使，敌往则遂，敌来则蹙，推攘因慎而饬之，移而革之，阵而之，规而离之。故兵有御车有御徒，必察其众少，击舟颡津，示民徒来。水战之法也。

[译文]

兵阵的阵式共有 10 种：有方阵、圆阵、疏阵、数阵、锥形阵、雁形阵、钩形阵、玄襄阵、火阵和水阵。这些兵阵各有各的长处，各有各的用处。方阵用来截击敌军。圆阵用以集中兵力防守。疏阵用以制造声势。数阵的作用是使放军不能分割消灭本方军队。锥形阵用来突破敌军阵地并切断其相互联系。雁形阵用来进行弓弩战。钩形阵在情况发生变化而改变作战计划时使用。玄襄阵用来迷惑敌军，使其难以实现既定意图。火阵用来攻拔敌军营寨。水阵用来加强防守。

方阵布列的方法是：中心的兵力少，而四周的兵力则必须多而强，将领的指挥位置靠后。中间布兵少是为了便于发号施令。四周兵力多而强，是为了便于截击敌军。指挥位置靠后。是为了……

圆阵之法……（原文缺）

疏阵的布列方法是在士兵铠甲不足而兵力又少时用来加强阵势的。要多设旗帜显示威武，多置兵器显示兵多。因此，布阵时必须加大军兵的行距间隔，在其间多设旗帜羽旄，要把锋利的兵器布置在外侧。要注意疏密适当，既不致于受敌军的威逼，更不致于被敌军包围、做好这一点的关键在于深思熟虑，谨慎施行。战车不能急驶，步兵不要急行。疏阵使用的要旨在于，把士兵分编为若干个战斗群，既可前进也可后退，既可进攻也可防守，可以和敌军对战，也可以截击疲弱的敌军。疏阵用得好，可以战胜精锐的敌军。

数阵的布列方法是：不必加大行距间隔，行列要相互靠近，排列有序，兵器要密集而又便于施展，前后要互相保护。……当本方士兵有恐慌情绪时，要停止行动，保持稳定，……当敌军退走时，不要追击；敌军来犯时，不要堵截，可以选择敌军的弱点加以攻击，或挫敌军锋锐，要计算周详，不给敌军任何可乘之机，让敌军在阵前如遇大山一般，只好退走。这样，数阵就坚不可破了。

锥形阵的布列，要使它像利剑一般。其前锋如不锐利，就不能攻入敌阵；其两翼如不锋利，就不能截断敌军；其主体如不雄厚，就不能布成锥形阵。因此，锥形阵的前锋必须锐利，两翼必须轻灵锋利，主体必须兵力雄厚。这样的锥形阵就可以突破敌阵，截断敌军了。

雁形阵的布列，……这就是雁形阵的作用。雁形阵前面排列要像雁一样，而后面排列则要像善伏的狸猫一样。……这就是雁形阵的作用。

钩形阵的布列，前面必须排成方形，左右两翼相对应必须布成钩形。指挥用的金、鼓、角三种发声器要齐全，五种颜色的旗帜必须齐备，要让自己的士兵能辨别本军指挥的声响号令和指挥旗帜。……

布列玄襄阵，必须多设各种旗帜，鼓声要密集而雄壮，士兵要表面散乱而实际稳定，战车表面杂乱而实际上排列有序，……让士兵像在茶楼酒馆一样，喧闹杂乱，如同从天而降，从地里冒出来一样，走来走去，络绎不绝，整日不断。这就是玄襄阵的摆法。

用火阵的战法是，在沟垒之外，再修筑堑壕，每隔五步堆积柴草，要疏密均匀，分派好点火的士兵，让他们准备好点火的火把，点火时动作要轻灵利落，……如果火烧向本方，那和敌军交战是不能取胜的，必须立即停止行动，向后撤退。用火战的条件是，敌军的位置在下风头，敌军的阵地地势低平，野草丛生，敌军在被烧时无处可逃。具备这些条件时才可用火攻，遇上大风天气，敌军阵地又是野草丛生，柴草堆积，营地戒备又不严密时，也可以用火攻。这时，用火攻造成敌军混乱，再用如雨一样密集的箭射杀敌军，并擂鼓呐喊，督促士兵攻击，以兵势辅助火攻。这就是火战的方法。

用水战的方法是，多用步兵而少用车，要让部下准备好捞钩、缆绳等器具和船用具。前进时要前后相随，后退时不可拥挤，要适时收缩队形顺流而下，以敌军为射杀目标。水战的要旨在于，用轻便船只作指挥船，用快船作联络船，敌军后退时就追击，敌军进攻时就收缩队形迎战，要根据形势变化而谨慎指挥进退应敌，敌军移动就加以钳制，敌军结阵就……敌军密集就分割。敌军中常有隐蔽的战车和步兵，一定要察清有多少，在攻击敌军船

只，控制渡口时，还要调动步兵在陆路配合作战。这就是水战的作战方法。

[解析]

《十阵》一文是论述临敌用兵的重要战术之一——兵阵运用。在孙臆所处的战国时期，作战的主要工具还是战车，由步兵配合战车作战，骑兵还是在赵武灵王推行“胡服骑射”之后，才兴起的一个新兵种，所以“兵阵”在当时来说就特别重要。当时的统兵将领必须懂得各种兵阵的作用和排列方法。善于运用各种兵阵去进攻或者防御。兵阵的种种知识自然就成了那时兵法的主要内容，学会运用兵阵就成了合格的统兵将领的基本功了。可以说，那时的将领如果不会排列和运用各种兵阵就不合格，不称职，正如现在不会指挥海陆空诸兵种联合作战就不能当将军一样。

正是由于兵阵知识在当时如此重要，所以孙臆才如此详细地述说了十种兵阵的特点、排阵方法以及种种注意事项和运用诀窍，以作为将领们学习的基本教材和用兵手册。就对兵阵的详尽述说而言，在我国古代著名兵法家中，孙臆是超群出众的，是无人可比的。

当然，随着作战手段的发展，兵阵的形式和作用也在演变，名称、种类更是千变万化，不可能总是像孙臆所说的十种阵形，只墨守那种成规也是不可能取胜的。不过孙臆所述说的排阵原理，运用诀窍，今天仍然有效，是宝贵的。现代战争也要构筑阵地，也要讲究堡垒和各种工事、掩体的布设，火力配备，各军兵种的协同配合，进攻时空中力量的运用，火炮支援，战车的突破和步兵的投入等。这一切与孙臆所说的布阵原理都是相通的，甚至是相同的。例如兵力配置的疏密适当，把士兵分编为若干战斗群，进退灵活，互相支援，互相保护，联络有效，指挥畅达，设置伪装迷惑敌军，选择和利用地形，各军兵种和武器的有效使用等，在现代战争中也都是必不可少的，下面我们从几个实例，可以进一步看出孙臆论述的各点的实效。

李世民初试身手时有这么一件事。当隋炀帝北巡出雁门关时，突然被突厥头领始毕可汗带领数十万大军围困在雁门关，万分危急。隋炀帝传令各地将领出兵解救危难。在屯卫将军云定兴招募军兵时，李世民前去投军。他当时虽年 16 岁，但因自幼熟读兵书战策，精通兵法，胆识超人，武艺出众。云定兴见了李世民，得知他是将门虎子，对他十分敬重，向他问计。李世民从容不迫地说出一番话来：“突厥始毕可汗倾尽全国兵力来围攻我朝天子，一定以为我国在遭到突然袭击时，· 132 ·

短时间内不可能派出援军救援，所以他才如此猖狂。在此情况下，我军应该显出强大的军势，办法是：在数十里长的地段布设旌旗，要连续不断；夜间则要鸣钲击鼓，互相呼应。始毕可汗听到我军这样大的举动，必定以为我国的援军到了，他一定会闻风而逃。”云定兴听了李世民的疑兵计，十分欣赏，当即下令照计行事。始毕可汗中计。雁门关之围就这样轻而易举地解了。

三国时魏、吴交兵也有一个战例。当火烧连营，东吴大败刘备，刘备去世之后，吴、蜀两国鉴于形势，又重归于好，再订盟约，决定一致对付曹魏。魏主曹丕得知吴蜀和好，勃然大怒，决定出兵讨伐东吴。司马懿献了一计：选调大、小战船，从蔡、颖二河进入淮河，夺取寿春，经广陵渡过江口，直达南徐。曹丕采纳此计，命人赶造 10 艘大龙船，每艘长 20 多丈，可装载两千多人。又另外收拾战船三千多只。魏国黄初五年秋八月，曹丕带领大将张辽、张郃、文聘、徐晃，许褚、吕虔，带领 30 万大军，御驾亲征。

吴王孙权得报，与众臣商议，徐盛自愿带兵破敌。吴王的侄子孙韶不听指挥，要渡江迎敌，私自带三千兵走了。徐盛只好派丁奉带三千兵去接应，并授以破敌密计。这时，曹兵列于大江北岸，却不见江南一人一旗。曹丕不明吴军虚实，不敢轻易出动。第二天早晨，雾散之后，曹军却看见江南岸一带连城，枪刀光亮耀眼，旌旗飘飞。又有人向曹丕报告，从南徐沿江直到石头城，几百里城郭舟车，连绵不绝，曹丕大惊。其实，徐盛用的是芦苇扎的人，穿上军装，立在城头。

曹丕惊魂未定，又有人飞马来报：“赵云从阳平关出来，直奔长安而去！”曹丕一听，急忙下令退军。曹兵刚退，吴军又从后面追来，曹丕下令把御用物品全都扔掉，赶快退走。曹丕的大龙舟即将进入淮河时，孙韶领兵杀到，魏军抵挡不住，损失惨重。魏军船只全部着火。曹丕慌忙离船上岸，众将力保魏主逃脱。徐盛用计大破曹丕 30 万大军，而赵云刚杀出阳平关即被诸葛丞相召回。这一仗，徐盛的疑兵计用得十分成功，火攻用得更妙，蜀国的佯攻配合也功不可没。

孙臧在该文中还专门谈到火攻之法。三国时期的诸葛亮使用火攻可说是出神入化，前面已提到火烧博望坡、火烧藤甲军、火烧上方谷，此外，还有一场火烧新野更为精彩。话说那夏侯惇在博望坡被诸葛亮烧得丢盔弃甲，狼狈逃回许昌，自我捆绑，去向曹操请罪。曹操听了情况，倒没有治夏侯惇的罪，而是更加认定刘备、孙权是他独霸全国的心腹大患，必须尽快除去。曹操决定起兵 50 万，一举扫平江南。他把大军分为五队，每队 10 万军兵，两员大将率领，第一队曹仁、曹洪，第二队是张辽、张郃，第三队是夏侯渊、夏侯惇，第四队是于禁、李典，第五队由曹操亲自带领其余诸将统领，另派许褚带领三千军兵为先锋。五路大军于建安十三年秋七月丙午日依次出发。

曹军前锋到达博望坡时，探马飞报刘备和诸葛亮。诸葛亮对刘备说：“主公尽管宽心。上次一把火，烧了夏侯惇一大半人马；这次曹军再来，必定让他们还中这条计！我们在新野是往不得了，不如早些到樊城去吧！”诸葛亮一面让人传令百姓，不管男女老幼，愿意跟随的都到樊城暂避；一面让孙乾到河边调拨船只救济百姓；同时派糜竺护送众家官眷到樊城。布置完疏散工作，诸葛亮便传众将听令。先命关云长：“带一千兵到白河上游埋伏，都带上布袋，多装砂土，堵住白河水；到第二天三更过后，一听见下游人喊马嘶，赶快取出布袋，放水淹曹军，然后顺水杀下接应。”又命张飞：“带一千兵去博陵渡口埋伏。那里水势最慢，曹军被淹必定从那里逃难，就可以乘势杀出。”再命赵云：“带三千兵，分成四队，亲带一队埋伏在东门外，其余三队分别埋伏在西、南、北三门，并先在城内民房上，多藏硫磺焰硝等引火物品。曹军入城，必定在民房安歇。明天黄昏，一定会刮大风，只等风起，你就命西、南、北三门伏军一齐把火箭射到城里。等城里火势旺盛时，在城外呐喊助威，只留东门让曹军走，你在东门外，从后面攻打。天亮和关、张二将会合，收兵回樊城去。”最后命令糜芳、刘封二人：“带两千兵，一半打红旗，一半打青旗。到新野城外 30 里鹤尾坡前屯驻。一见曹军到，红旗军往左走，青旗军往右走。曹军必定怀疑不敢追。你们只管分头去埋伏。望见城中火起，就可以去追杀败兵，然后到白河上游去接应。”诸葛亮分派完毕，就和刘备一起登高了望，只等捷报。果然，不出诸葛亮所料，曹仁、曹洪带领 10 万大军，前面有许褚的三千铁甲军开路，浩浩荡荡杀奔新野，午后到鹤尾坡，望见青、红旗军。许褚催军向前，糜芳、刘封并不接战，只管分别带

兵去埋伏。许褚见状，立即命令停止前进，派人飞报曹仁。曹仁说是疑兵，让许褚急速进军。许褚到林下一看，一个人也没有。这时，太阳已经落山，许褚刚要前进，忽听山上大吹大擂。抬头一看，只见山顶上面有很多旗帜，旗帜当中有两把伞盖，左面伞下是刘玄德，右面伞下是诸葛亮，二人正对坐饮酒。许褚大怒，带领军兵找路上山。山上滚木礮石打下来，无法前进。又听见山后喊声震天，想再找路拼杀，天色已经晚了。曹仁领兵来到，吩咐先夺新野城休息再说。曹军到达新野，已是一座空城。曹洪说：“这是力量孤单，计谋用尽了，所以带领百姓逃跑了。”当即下令在城里休息，第二天黎明进军。众军走得十分疲乏，十分饥饿，全都抢占民房作饭。曹仁、曹洪就在县衙休息。初更以后，刮起狂风。守门军士飞报火起，曹洪说：“这必是军士作饭不小心，起了火，不必惊慌！”还没有说完，又来几次飞报，西、南、北三门内都起火了。曹仁这才命众将赶快上马。此时，已是满城火起，比博望坡的火更猛烈，真个是风助火势，火趁风威，烈焰腾空，浓烟滚滚，新野城成了一片火海。曹仁带领众将，突破浓烟烈火，夺路奔逃。听说东门没有火，众军都奔出东门，人马自相践踏，死伤无数。曹仁才脱火灾，又被赵云一阵冲杀，败军只顾逃命，途中又先后被糜芳、刘封领兵冲杀。跑到四更时分，曹军残部，已是人困马乏，焦头烂额。曹军兵将跑到白河边，一看河水不深，都非常高兴，纷纷下河喝水饮马，人声喧闹，战马嘶鸣。关云长早已带兵堵住河水，黄昏时就望见新野火起，现在一听人喊马叫，马上命令众军士拉起堵水布袋。于是，滔天大水，直往下游冲去。曹军人马猝不及防，被大水一冲，淹死极多。其余曹军，在曹仁带领下，往水流慢处奔跑，刚到博陵渡口，猛听得张飞一声大吼：“曹贼，快快拿命来！”像一股黑旋风刮了过来。许褚不敢接战，众曹军更是只恨爹娘少生了两条腿。

诸葛亮出山后第二次用火，再加上水淹、拦截，打得曹仁所带 10 万大军溃不成军，死伤不计其数。

说到水战，人们很快会想到关云长水淹七军。刘备自行加冕为汉王的消息传到许都，曹操一气，就要出兵汉中，被司马懿劝住，定下一计，利用孙权欲收回荆州而与孙权订下配合攻打荆州之约，双方约定，曹军从陆路进攻，东吴从水路配合。于禁带领大军前往樊城增援曹仁，原马超的副将庞德随于禁出征。有人怀疑庞德心向西川，庞德便抬棺出征，以示决心。关平与庞德第一仗未分胜负，第二仗关三长亲自出战，结果大意被骗，中了庞德回马一箭。汉军十几天闭门不出。于禁见汉军不肯出战，便把七军移过山口，在离樊城北十里外，依山下寨。

关云长听说曹军移寨，便亲自去察看，又叫来向导官，问知曹军扎营之处叫“罾口川”。关云长非常高兴地说：“于禁必定要被活捉了！”众将士还不明白，关云长说：“鱼进了‘罾口’，还能呆得长久吗？”原来，“罾”是一种捕鱼的板网，“罾口川”的地势又正是水淹之地。关云长下令收拾船筏、捞钩等待用。随后连降了几天大雨，襄江水泛滥，关公又派人堵住一些水口。一天晚上，又是风雨大作，庞德坐在帐中，听到帐外犹如万马奔腾、犹如万面战鼓齐鸣一般震动大地。他出帐一看，滔滔洪水，汹涌咆哮而来，曹军七军被冲得随波逐流，无处逃窜。刹那间，平地水深一丈有余。于禁、庞德等将慌忙爬上小山躲避。天一亮，关公带领兵将，乘坐大船，摇旗擂鼓而来。于禁身边只有五六十人，又无路可逃，便自动投降了。庞德和手下二将身边还有五百军兵，但却没有衣甲，站在堤上，关公下令包围，乱箭齐放，

将曹军射死大半。二将请降，庞德立斩，领兵继续抵抗，后来，庞德抢到汉军一只小船，划向樊城。然而，庞德终因势革力薄，被周仓用大船撞翻落水而被活捉了。这一仗，曹军不懂地形的利害，结果被关云长利用一场大水所淹，曹操派出的大军顷刻之间冰消瓦解。

以上几十战例，有布阵巧妙，善于使用伪装，吓退强敌的，有巧妙利用地形地物运用火攻水战而消灭劲敌的，都和孙臧所说的布阵用兵的原理相合。仅从这几个战例，我们也可悟出：对孙臧所述说的布阵原理和方法，必须融汇贯通，在实战中因时、因地、因势灵活运用，才能收到良好的效果。

十 问

[原文]

兵问曰：交和而舍，粮食均足，人兵敌衡，客主两惧。敌人圆阵以胥，因以为固，击[之奈何？曰]：击此者，三军之众分而为四五，或傅而佯北，而示之惧。彼见我惧，则遂分而不顾。因其乱毁其固。驷鼓同举，五遂俱傅。五遂俱至，三军同利。此击圆之道也。

交和而舍，敌富我贫，敌众我少，敌强我弱，其来有方，击之奈何？曰：击此者，阵而之，规而离之，合而佯北，杀将其后，勿令知之。此击方之道也。

交和而舍，敌人既众以强，劲捷以刚，锐阵以胥，击之奈何？击此者，必三而离之，一者延而衡，二者[]恐而下惑，下上既乱，三军大北。此击锐之道也。

交和而舍，敌既众以强，延阵以衡，我阵而待之，人少不能，击之奈何？击此者，必将三分我兵，练我死士，二者延阵张翼，一者材士练兵，期其中极。此杀将击衡之道也。

交和而舍，我人兵则众，车骑则少，敌人十倍，击之奈何？击此者，当保险带隘，慎避广易。故易则利车，险则利徒。此击车之道也。

交和而舍，我车骑则众，人兵则少，敌人十倍，击之奈何？击此者，慎避险阻，决而导之，抵诸易。敌虽十倍，便我车骑，三军可击。此击徒人之道也。

交和而舍，粮食不属，人兵不足恃，绝根而攻，敌人十倍，击之奈何？曰：击此者，敌人既而守阻，我……反而害其虚。此击争之道也。

交和而舍，敌将勇而难惧，兵强人众自固，三军之士皆勇而无虑，其将则威，其兵则武，而理强粮饷，诸侯莫之或待。击之奈何？曰：击此者，告之不敢，示之不能，坐拙而待之，以骄其意，以惰其志，使敌弗识。因击其不，攻其不御，压其驺，攻其疑。彼既贵既武，三军徙舍，前后不相睹，故中而击之，若有徒与。此击强众之道也。

交和而舍，敌人保山而带阻，我远则不接，近则无所，击之奈何？击此者，彼敛阻移则危之，攻其所必救，使离其固，以揆其虑，施伏设援，击其移庶。此击保固之道也。

交和而舍，客主两阵，敌人形箕，计敌所愿，欲我陷覆，击之奈何？击此者，渴者不饮，饥者不良，三分用其二，期于中极，彼既，材士练兵，击其两翼，彼喜三军大北。此击箕之道也。[译文]

兵家问道：“两军对垒，双方粮食都很充足，兵员人数和武器也相当，双方彼此都畏惧对方。这时，敌军布下圆阵固守待战，怎么攻击敌军呢？”孙臆道：“攻击这样的敌军，可以把本方军兵分成四五路，有的军兵与敌军稍一接触就假装败逃，装出十分畏惧敌军的样子。敌军见我军畏惧，就会毫无顾忌地分兵追击我军。我军就可以乘放军乱而毁掉其坚固的阵地，随即驱动战车，擂响战鼓，五路军兵齐发，全军协同攻击敌军了。这就是击破敌军圆阵的办法。”

“两军对垒时，敌方很富，我方很穷，敌军兵多，我军兵少，敌强我弱，敌军用方阵向我方进攻，我军该如何抗击敌军呢？”孙臆说：“抗击这样的敌军，……使集中的敌军分散，一接触就假装败逃，然后伺机从后面攻击敌

军，但要注意不让敌军事先察觉。这就是攻破敌军方阵的办法。”

“两军对垒时，敌军人数既多又强，勇猛、敏捷，并且列成锐阵准备与我军交战，该如何抗击这样的敌军？”孙臆说：“抗击这样的敌军，要把本方的军队分成三部分，以便调动、分散敌军。用本方一部分军兵与敌军周旋抗衡，阻滞敌军；第二部分军兵……从而造成敌军将领恐惧，士兵惶惑，上下混乱，敌军必将全军大败。这就是击破敌军锐阵的办法。”

“两军对垒时，敌军人数多而且强大，布成阵势与我军交战，我军也列阵等待，但我军兵力太少，无法抗击敌军，该怎么办呢？”孙臆说：“抗击这样的敌军，要把本方军队分成三部分，并且要特别选出一部分精兵组成敢死队。用三部分中的两路军兵列成阵势，张开两翼，再用精兵组成的敢死队攻击敌军中枢，务求一击必中。这就是击杀敌军统兵将领，击破敌军攻击阵势的办法。”

“两军对垒时，我军人数多，但战车、骑兵少，敌军战车和骑兵是我军的10倍，该怎么与敌军交战呢？”孙臆说：“和这样的敌军交战，要占据险要地形，利用狭长的隘口，千万要避开开阔平坦的地带，因为开阔平坦地带有利于战车冲击，而险要隘口有利于步兵作战。这就是打败战车敌军的办法。”

“两军对垒时，我军战车和骑兵多，但步兵少，而敌军步兵多，是我军的10倍，该如何与敌军作战呢？”孙臆说：“和这样的敌军交战，千万要避开险阻地带，想方设法把敌军引到平坦开阔地带去决战。敌军步兵虽是我军10倍，但开阔平坦地区便于我军战车和骑兵冲击，这样就可将敌军全部击败了。这就是打败敌军步兵的办法。”

“两军对垒时，我军粮食不足，人员和兵器又补给不上，而且是远离自己的根据地去攻击敌军，而敌军兵力又是我军的10倍，该怎样对敌作战呢？”孙臆说：“对这样的敌军作战，……（原文残缺）”

“两军对垒时，敌军将领勇猛无畏，敌军兵多而强，阵地十分坚固，全军将士都很勇敢，没有后顾之忧。敌军将领威武，士兵勇敢善战，后方人员强干，粮食供应充足，诸侯中无人敢与之争锋。该怎么与这样的敌军抗争呢？”孙臆说：“和这样的敌军抗争，可以公开宣布不敢与其抗争，明白显示出没有能力与其抗争，装出完全对其屈服的样子，从而使我军产生骄傲情绪，松懈斗志，要让敌军看不出我方的真实意图。然后出其不意，攻其无备，趁敌军懈怠和疑虑之际，对敌军发动攻击。敌军虽然又富又勇敢，但全军离开营地，行军迁移，前后不能相互照应，这时，我军可以趁机拦腰截击敌军，很容易将其打败。这就是打败强敌的办法。”

“两军对垒时，敌军凭借山地险要地形据守，阻止我军前进，我军如离敌军远就无法接触敌军，离敌军近了又没有依托之地，该怎样与这样的敌军交战呢？”孙臆说：“与这样的敌军交战，……要攻击敌军必定要救援的地方，从而牵敌军离开其坚固的阵地，并预先算计好敌军的计划，部署好伏兵和援军，在敌军移动时对其发动攻击。这就是攻击据险固守的敌军的办法。”

“两军对垒时，敌军和我军列阵相对，敌人摆出箕形阵势。估计敌军的意图，是想让我军落入其包围而使我全军覆没。该怎样与敌军对抗呢？”孙臆说：“对抗这样的敌军，要像口渴的人不喝水，饥饿的人不吃饭一样，不受敌军引诱，不中敌军圈套。用本方三分之二的兵力，去攻击敌军的中枢要害，待敌军……之时，派出精兵去攻击敌阵两翼。……敌军必然全军大败。”

这就是攻破敌军簸箕阵的办法。”

[解析]

《十问》和上一篇《十阵》有共同之处：都是临敌用兵的战术总汇，只不过具体内容不同，《十阵》集中讲述如何运用兵阵去破敌取胜，而《十问》则是讲述在两军对垒的各种情势下，如何用兵取胜的战术战法。

《十问》一文非常细致具体地讲述了在各种情况下用兵破敌的战术原则和具体办法，比如讲“敌强我弱”，一般文章也就是从双方兵力对比和战斗力强弱对比而言，而这篇文章却又把“敌强我弱”具体划分为十种情况，提出十个怎么办，而且除第七种因竹简残缺，不知原文外，其余九种情况都提出了切实有效的对策，足供统兵将领临敌用兵参考。对敌我情势，用兵战术对策作出如此细致、具体、有效、可行的讲述，在古代兵法家中很难找出第二人了。所以说，这篇文章是临敌用兵的战术总汇。

孙臆讲述的战术对策，不仅细致具体，而且对实战很有参考价值和指导意义。我们可以用几个战例来加以印证。

在对秦征战中，楚军的统兵将领项梁因骄傲松懈，被秦国大将章邯在一天夜里用突然袭击的办法杀死，楚军遭了一场大败。后来，楚怀王悬赏：“谁先打进关里，就封谁为王。”项羽抢先说：“秦军杀了我叔父，这是不共戴天的大仇，我非报不可！大王请派我去！”刘邦接着说：“我也愿去。”楚怀王让他们二人各自领兵，分路进军。当时正有赵国使者向楚怀王求救：“章邯30万大军围着我国钜鹿已快一个月了。要是大王不去救，赵地的老百姓必定遭到屠杀。请大王可怜吧！”项羽正要为叔父项梁报仇，当即表示愿领兵去救赵，向章邯报仇。楚怀王认为项羽年轻，不放心他单独领兵前去，便让宋义统兵，项羽为副将。楚军到达安阳后，宋义就不敢再前进了，他畏惧秦军势大。项羽再三请求，宋义就是不同意。甚至下了一道命令：“上下将士，尽管像老虎那样勇猛，像豺狼那样凶狠，如果不服从我的命令，都得砍头！”宋义不让进军，整天在军帐中喝酒玩乐，不但气坏了项羽，也引起众楚军将士不满，纷纷请求项羽去对宋义说。项羽又一次去见宋义，从形势大义去说服宋义进军，而宋义却拍着桌子训斥项羽：“你反了？你怎敢不服从我的命令！”项羽再也不能容忍，拔出宝剑，砍下宋义人头，提着人头出帐对士兵们说：“宋义私通齐国，背叛大王，我奉大王密令，已将他处死了！”众将士不明真相，又本来就不满宋义，便拥护项羽任统兵将领——代理上将军。项羽随后派人去向楚王报告，楚怀王也只好承认既成事实，封项羽为上将军。

项羽兵权在握，立即派英布和蒲将军两员勇将带领两万军兵，渡过漳河，向秦军阵地前进，章邯派出两员大将领兵拦阻，被英布和蒲将军打得大败而逃。项羽随后带领大军渡过漳河。过河之后，项羽下令，每人只带三天干粮，把行军所带的锅全部砸烂，把渡河的船只全部凿沉，全军轻装疾进。他对众将士说：“国家兴亡，在此一举！咱们这次打仗，只准进，不许退，三天里一定要把秦兵打败！咱们死也不能回头！大家同意不同意？”众将士高举拳头，齐声高呼：“同意！同意！死也不回头！”这就是历史上著名的“破釜沉舟”的壮举。

项羽命英布和蒲将军带兵去断秦军的粮道，他自统大军继续向钜鹿前进。秦军大将王离见楚军渡河后背水扎营，认为楚军不懂兵法，没把项羽看在眼里，只带了一支军马去迎战，结果碰上了正在前进的楚军，一交锋就吃了败仗，逃了回去，章邯正商议对付楚军办法，一听败回的王离说项羽厉害，

便分兵九路迎敌。章邯本来想以他亲自带领的一路诱项羽进入秦军的包围之中，结果却被项羽带领八千子弟兵。以压倒秦军的气概和勇猛，把章邯带的一路秦军打得大败而逃，反倒把其他几路秦军冲乱了。章邯自己也弃军逃到钜鹿南面的大营里去了。项羽舞动画戟，催动乌骓马，带头勇猛冲杀秦军，众楚军全都英勇拼杀，秦军的第二路、第三路、第四路，哪里还能抵挡得住！楚军势如破竹，二天打了九个大胜仗，打败了秦军九路大军，不但解了钜鹿之围，还让前来救赵却又畏惧秦军的齐、燕等各军将领畏服，恭推项羽为“诸侯上将军”，表示“情愿听从上将军的指挥”。

项羽果断地拿过兵权，“破釜沉舟”，敢打敢拼，身先士卒，神勇破敌，这正是他以少胜多，以弱胜强的主要原因所在。

李世民是历代帝王中杰出的军事家，当年他御驾亲征高丽时，进军到辽东半岛，唐军连胜数仗，又进围安市。高丽派出高延寿、高惠真率兵 15 万，前来救援。这时，太宗李世民对众将分析敌情说：“高延寿领兵直前，把几座城连起来作为堡垒，储足粮草，凭险据守，同时派兵抢夺我军牛马，困住我军，这是他们的上策；如不实行上策，而把安市城内的兵士和百姓全部迁走，乘黑夜全军退走，仍然不失为中策；如果他们不自量力，要和我军一决雌雄，这便是下策了。我料定他必定采用下策。你们等着看吧，高延寿必定被我活捉！”太宗话还没说完，已有探马来报，高延寿领兵前来，离城只有 40 里了。太宗高兴地说：“我早就料定他会如此，但还担心他在中途停留，不肯早来送死，现在要设法引诱他快点来，才好歼灭他。”便召来左卫大将军阿史那社尔，命其带领一千突厥骑兵，前去诱敌，只准败，不准胜。阿史那社尔领兵前去，走了 30 余里便与敌军相遇。敌军见唐军人少，便奋勇向前。阿史那社尔上前交锋，打了几个回合，便假装战败逃走。高延寿不知是计，笑着对高惠真说道：“人人都说唐兵强盛，哪知竟是这般没用，真是有名无实！”便毫无顾忌地催促大军快速前进，直到安市城东南八里，依山布阵。太宗正带领数百人马，在高处了望，远远看见高丽兵到了，便回到大营，命令李世勣率领步兵和骑兵一万五千人，在西岭列阵。命令长孙无忌带领一万精兵，从山北面经过狭谷，冲击敌后。而太宗自己则带领步兵和骑兵四千人，偃旗息鼓，悄悄登上北山，并和几支军队约定：一听见鼓声，各军一齐出击，倾尽全力攻击敌军。太宗领兵到达北山，望见李世勣在西岭列好阵，和敌阵对垒，两军都跃跃欲试，很快就要交锋。忽见敌军阵后尘沙飞起，太宗料想是长孙无忌已抄到敌后，这时，太宗命令随从击鼓吹号，把唐军的旗帜高高举起。众唐军见了信号，齐声呐喊，冲向敌阵。高延寿和高惠真起初还自恃兵多势旺，不慌不忙，打算分兵抵敌。突然有一员身穿白袍的唐将，高声呼喊，勇猛地冲锋陷阵，手中一支方天画戟，盘旋飞舞，只见戟影，不见人身，一片白光，像狂飚一般卷向高丽阵中，所到之处，高丽兵将纷纷倒下。众唐军将士紧跟白袍将军，杀入敌阵，高丽兵顿时阵脚大乱，片刻之间，已逃得无影无踪，谁还去听高延寿、高惠真指挥。高丽 15 万大军就这样被打得溃不成军，被杀死二万余人。二高收拾残兵想要固守，又被围攻，并被唐军破坏桥梁，断了退路。二高无奈，只好投降了唐朝。那位首立奇功的白袍将军便是被传为神人的薛仁贵。太宗亲自召见，大加嘉勉赏赐。

这也是以少胜多的光辉战例。在高丽兵来说，放弃险要阵地盲目决战，这是弃长就短，实为不智。临阵又骄傲轻敌，中了诱敌计，被唐军三路攻击，再加上临战慌乱，士无斗志，失败就不足为怪了，而唐太宗料敌如神，诱敌

成功，分三路攻击，出敌不意，给予突然痛击，再加上薛仁贵神勇，众唐军将士勇猛，所以一击全胜。高丽统兵将领犯了兵家大忌，而唐太宗用兵巧妙，其结果自然不言而喻了。

“十面埋伏”是历史上又一脍炙人口的战例。袁绍在官渡大战中一败涂地，回到冀州，心烦意乱，不理政事。好在不久他的儿子袁熙、袁谭和外甥高于带来幽州、青州和并州兵共计 16 万，援助冀州。袁绍重整四州兵力，尚有二三十万人马。袁绍进兵仓亭，与曹操再决雌雄。双方接战，袁绍的三儿子射死曹军将领吏涣，两军一场混战，各有损失，各自鸣金收兵。回寨之后，程昱献了一条“十面埋伏”的计策，曹操照计部署兵力。他把军兵分为左右各五队，左面：一队夏侯惇，二队张辽，三队李典，四队乐进，五队夏侯渊；右面：一队曹洪，二队张郃，三队徐晃，四队于禁，五队高览。中军许褚为先锋。第二天，10 队人马先出发，分左右埋伏好。到半夜时分，曹操命许褚假装劫袁军营寨。袁绍五寨人马一齐起来，许褚领军便退。袁绍领兵赶来，喊声不绝，到了天亮，赶到河上。曹军已没有退路，曹操便大声对众将士说：“前面已没有退路，诸军还不拼死作战吗？”众军转过身来，奋力向前。许褚飞马上前，力斩数十名袁军将领。袁军顿时大乱，袁绍急忙退兵，曹军在后面紧紧追赶。袁军正退，一声鼓响，左边夏侯渊，右边高览，两军冲出。袁绍集中三子一甥，拼死冲开一条血路，奔逃而去。刚走不到 10 里，左边乐进，右边于禁杀出，只杀得袁军尸横遍野，血流成河。再走不到几里。左边李典，右边徐晃，又截杀一阵。袁家父子吓得丧魂落魄，好不容易奔入旧寨，命令做饭，刚准备进餐，左边张辽，右边张郃又来冲寨。袁绍慌忙上马，直奔仓亭。袁军人困马乏，又饥又渴，正想休息，曹操大军又随后赶来。袁绍只得再逃。正走之间，右边曹洪，左边夏侯惇挡住去路。袁绍大呼：“如不决一死战，我们必定被擒！”众人奋起余力冲锋，才算脱出重围。袁熙和高干都负了箭伤，军马也快死光了。袁绍抱着三个儿子，痛哭一场，昏倒过去。众人急救，袁绍口吐鲜血不止，叹道：“我经历战斗数十场，没想到今天如此狼狈！这是老天爷要灭我啊！”袁绍只好命大儿子袁谭、二儿子袁熙和外甥高于各回本州，整顿人马，准备调用；自己带领三儿子袁尚等人退回冀州养病，命袁尚、审配和逢纪暂管军事。

曹操在仓亭之战大胜袁绍，关键在于按程昱的建议，战术运用成功。他利用袁绍急于报仇雪耻的心理，诱敌计运用成功，很容易就把袁绍全军引入了伏击圈；他又用“置之死地而后生”的原理，激起曹军众将士拼死决战的勇气，并发挥许褚英勇善战的长处，一举压垮敌军，震慑敌兵，迫使敌军进入圈套。然后用十面埋伏，五次截杀，使得袁绍全军损失殆尽，再也无法重整军威，为彻底消灭袁绍奠定了基础。在五次截杀中，第四次截杀尤为神妙，利用敌军疲惫不堪，回寨休息而放松之机，再次给予打击，出其不意，不但迫使敌军不能吃饭、休整，而且使其失去营寨依托，无法防御。这“十面埋伏”从构思、部署到实施都很精彩，堪称战术运用的一个典范。

以上“破釜沉舟”、“李世民安市破高丽”、“十面埋伏”都是综合运用战术成功的战例。当然，对项羽、李世民、曹操来说是成功，而对章邯、高延寿、袁绍来说则是失败。三个战例中涉及到的战术原理，使用方法，许多领兵将领都知道，但运用起来却大不一样，这大概就是杰出的军事家和莽撞的武夫的区别吧！杰出的军事家能纵观全局，知己知彼，扬长避短，不但善于调整和使用自己的军队，而且能调动敌军就范，乖乖地进入自己的圈套

就歼。而莽撞的武夫则只知己不知彼，注重一点不及其余，一厢情愿，所以军情发展总是出乎他们意外，而又不能临敌应变，结果只能以失败告终。章邯只知自己兵多将广，以为自己九路大军万无一失，就是没想到项羽“破釜沉舟”，带领敢死军兵那么猛烈地杀来，结果是诱敌不成，反而一败涂地。高延寿只知自己兵多，不知唐军将勇势强，轻易就上了诱敌计。袁绍只想着报仇雪耻，轻易出动全军，毫无其他防御措施，结果连连挨打，差点丢了老命。从这三个战例的正反对比，我们可以深刻地领悟到，孙臧述说的战术原理和运用方法，无疑都是正确的，但在实战中，却要按照当时的情况，灵活运用，绝不能生搬硬套，“运用之妙，存乎一心”，确为至理名言。

略 甲

[原文]

略甲之法，敌之人方阵 无 ……

……欲击之，其势不可，夫若此者，下之……以国章，欲战若狂，
夫昔此者，少阵……反，夫若此者，以众卒从之，寡卒因之，必将……
……寡卒因之，必……

(以下为散简)

……左右旁伐以相趋，此谓**辘**钩击。

……之气不藏于心，三军之众 循之知不……将分 军以修
寡而民……威 其难将之 也。分其众，乱其……阵不厉，故
列不……

……远揄之，敌倦以远……

……治，孤其将，荡其心，击……

……其将勇，其卒众……

……彼大众将之……

……卒之道……

[译文]

(这篇简文残缺太多，已没有一段完整的内容，无法译出完整的句段，只好译出几个片断的句子。可略知本文内容之一二。)

用兵的谋略在于，当敌军列出方阵时，……

……想要攻击敌军，而敌军的兵势又不可战胜时，在这种形势下，……

……求战的心情像是发疯一般，在这种情况下，……

……在这种情况下，让大队士兵尾随，选出精兵沿途袭扰，……

……从左右两边相向攻击，这就叫做**辘**钩击。

……使其将领孤立，军心动摇，……

[解析]

仅从这些残缺简文中，我们就可看出这篇文章依然是论述临敌战术的。孙臆讲述了在临敌用兵时，如何根据不同的敌军和双方的情势，恰当地运用相应战术，从而克敌制胜。全文和前面两篇讲战术运用的文章主旨是相通的，即统兵将领要有谋略，要用头脑打仗，因时、因地、因势用兵。这些基本的军事思想，孙臆在许多篇文章中都涉及到，可见他对此的重视，应引起重视。至于这篇文章的具体内容，恕我无法作更多分析。

客主人分

[原文]

兵有客之分，有主人之分。客之分众，主人之分少。客倍主人半，然可敌也。

负……定者也。客者，后定者也。主人安地抚势以胥。夫客犯隘逾险而至，夫犯隘……退则刎颈，进不敢拒敌，其故何也？势不便，地不利也。势便地利则民自……自退。所谓善者战，便势利地者也。

带甲数十万，民有余粮弗得食也，有余……居兵多而用兵少也，居者有余而用者不足。

带甲数十万，千千而出，千千而之……万万以遗我。所谓善战者，善翦断之，如会兑者也。能分人之兵，能按人之兵，则锱[铢]而有余。不能分人之兵，不能按人之兵，则数倍而不足。众者胜乎？则投算而战耳。富者胜乎？则量粟而战耳。兵利甲坚者胜乎？则胜易知矣。故富未居安也，贫未居危也；众未居胜也，少[未居败也]。以决胜败安危者，道也。敌人众，能使之分离而不相救也，受敌者不得相……以为固，甲坚兵利不得以为强，士有勇力不得以卫其将，则胜有道矣。

故明主、知道之将必先，可有功于未战之前，故不失；可有之功于已战之后，故兵出而有功，入而不伤，则明于兵者也。

(以下为散简)

……焉。为人客则先人作……

……兵曰：主人逆客于境，……

……客好事则……

……使劳，三军之士可使毕失其志，则胜可得而据也。是以按左扶右，右败而左弗能救；按右扶左，左败而右弗能救。是以兵坐而不起，避而不用，近者少而不足用，远者疏而不能……

[译文]

用兵作战有客军和主军的分别。处于进攻地位的客军兵力必须比对方多，而处于守势的主军兵力较少。当客军兵力是主军兵力的一倍，主军兵力只有客军一半时，可以交战。

……客军当然是在主军之后进入阵地的。主军则已占据有利地形，严阵以待客军了。而客军要攻破关隘，越过险阻，才能到达交战地点。进攻关隘……后退就等于自杀，不敢前进抗拒放军，是什么原因呢？这是因为形势不利，地形不好。当形势有利，地形有利时，士兵自然会……通常所说的善于用兵的人，就是会利用形势和地利的人。

带领数十万大军，哪怕百姓有余粮也不可能保证供给，……养兵时觉得多，而用兵时却觉得少，养兵有余而用兵时兵力又不足。

有军兵数十万，成千成千地出征，……善于用兵作战的将领，必定善于分割截断放军，就像……而会解脱的人一样。能分散敌军兵力，善于抑制敌军兵力的将领，哪怕自己的兵力非常少，他用起来也会觉得有富余，而不会分散敌军兵力，不能抑制敌军兵力的将领，即使自己的兵力数倍于敌军，他仍然觉得不够用。兵多就能取胜吗？如果真是这样，那么用筹筭算双方的兵力就可知战争的结果了。富足就能取胜吗？那么量量双方的粮食就可以知道战争的结果了。兵器锐利，铠甲坚固就能取胜吗？那么胜负就很容易预先

知道了。所以说，国家富足，不一定就安全，国家贫穷，不一定就有危险；兵多不一定就能取胜，兵少也不一定就会失败。决定胜败与安危的关键在于掌握用兵的规律。敌军兵多，可以使敌军分散而不能相互救援，使敌军……虽然铠甲坚固，兵器锐利，却不能发挥威力，军兵勇敢却不能保卫他们的将领，这就是掌握了致胜的途径了。

所以说，英明的君王和懂得用兵规律的将领必定事先……交战之前就有把握取胜，这样的君王和将领就能万无一失；而在交战之中能取胜，出兵之后能建功立业，退兵之时不受损伤的将领，那就只能算是明白用兵的人而已。

（中间三行散简文字残缺，无法译出）

……使敌军疲劳，就可以便放军全军将士完全丧失斗志，那么，就有战胜敌军的把握了。所以钳制敌军左翼而攻击敌军右翼，就是要使其右翼失败时，左翼不能救援；钳制敌军右翼而攻击其左翼的战法，也是要使得放军左翼失败时右翼不能相救。这样作战，就是要使得敌军只能坐而待毙，不敢主动出去，只敢远避而不敢交锋，造成敌军近处兵力少，不够用，远处的兵力分散，不能支援，……[解析]

这篇文章从题目看是论述防御和进攻的，但其重点却在论述统兵将领的指挥艺术，从主、客两军的态势。讲到善于利用地形地利；从主、客两军的兵力对比，讲到善分散敌军兵力、抑制敌军将领等指挥素质，最终进入本文论述的中心——用兵的规律。孙臆连用了三个设问句：兵多就能取胜吗？富足就能取胜吗？兵器锐利、铠甲坚固就能取胜吗？接着又用三个十分浅显，可以使人一目了然的回答，说明不能依表面的强大决定胜负。在此基础上提出了自己的论点：懂得用兵规律，事先就有胜利把握的将领，才是真正会用兵的将领；而在战事开始后才能因应取胜或避免损失的将领，也只能算刚入门的将领。文章没有提战事开始后也不能因应取胜或避免损失的将领，大概孙臆觉得这种庸将不值一提吧！从全文的逻辑和论述方法，可以很清楚地看出，孙臆所极力推崇的是那种“有功于未战之前”的精通兵法的“知道之将”。当然，这很难达到，但却是从军事指挥的人应有的奋斗目标，而且不仅是统兵将领，就是各行各业的领导人又何尝不应成为精通本行的专家，确保他们所从事的事业万无一失呢？

诸葛亮、周瑜、曹操都称得上著名的军事家，但在赤壁大战中就显出其高下了。先看诸葛亮和周瑜，面对曹操号称百万雄师下江南的严重威胁，他们二人的认识和主张基本一样，先是诸葛亮出使东吴，舌战群儒以及面见孙权的一番论述，十分透彻地说明了曹操貌似强大，实际上并非不可战胜。请看诸葛亮向孙权的分析：“刘豫州虽然刚刚败过，但是关云长还带领精兵万人，刘琦率领的江夏战士也不少于万人。曹操的兵虽多，但从远道而来，已是疲劳不堪。新近追赶刘豫州，曹军兵将轻装骑马，一天一夜跑三百里，这就是人们常说的‘强弩之末，连丝绸那么薄也穿不透了’。再说，北方人又不习惯水战。荆州的百姓归附曹操，是形势所迫，并不是他们的本心。现在将军如能和刘豫州同心协力，那打败曹操是毫无问题的。曹操兵败，必定回北方去，那时荆州、东吴的力量就强大了，三足鼎立的形势就会形成。成功与失败的机会，就在今天。请将军定夺！”孙权听了这一番分析，十分高兴地说：“先生一番话，使我茅塞顿开。我的主意定了，再没有什么疑虑了！今天就商议起兵，一起消灭曹操！”再看周瑜的一番分析：“曹操虽然打着汉朝丞相的名号，实质上是汉朝的奸贼！将军凭着神武雄才，依仗父兄

创下的基业，据有江东，武器精良，粮食充足，正应该横扫天下，替国家清除残暴的奸贼，怎么能去投降呢？再说，曹操现在来这里，犯了兵家的许多忌讳：北方尚没有平定，马腾、韩遂是他后方的隐患，曹操却长时间南征，这是犯的一忌；北方军士不熟悉水战，曹操舍弃马匹，依靠船只来和东吴争斗，这是犯的二忌；现在正是严冬酷寒，曹军的马匹没有草料，这是犯的三忌；驱赶中原士兵，远道跋涉江河湖泊，他们水土不服，很多人生病，这是犯的四忌。曹操犯了这么多忌，尽管军兵人数多，也是必败无疑！将军捉拿曹操，现在正是良机。请派给我精兵数万，进驻夏口，我替将军打败曹操！”从诸葛亮和周瑜的分析，可以看出，他们两人都能认清曹操的本质弱点，从而预见是可以战胜的；但如何战胜曹操，二人的看法却不尽相同，诸葛亮强调的是刘备和孙权联合，并进而形成三足鼎立之势，周瑜强调的却只是江东武器精良，粮食充足，东吴一家单独横扫天下，并保证他自己领几万兵就可以打败曹操。一对比就分出了高下：在分析曹操本质上，两人一样，而在战胜曹操的办法上，诸葛亮的刘、孙联合，三足鼎立就更符合客观实际，后来的历史进程也证明了诸葛亮的预见；周瑜的主张就显得片面而且有些狂妄了。如果真是独力抗曹，那结果还真难说哩。

再从破曹的战略战术看，二人约定各自写在手心上，结果二人伸出手一看，都不禁大笑起来，原来二人写的是同一个字——“火”。可见英雄所见略同。在如何实施火攻灭曹上，诸葛亮解决了两个常人难于解决的难题，充分展示了他的才华。这两件事是借箭和借东风，都是取胜必不可少的条件。

先说借箭。一天周瑜聚将议事，也派人把诸葛亮请去。当诸葛亮进帐坐定后，周瑜问诸葛亮：“水路交兵，首要的武器该用什么？”诸葛亮回答：“弓箭。”周瑜说：“先生的话跟我的想法完全一样。只是现在军中正缺箭用，请先生监造 10 万枝箭，作应敌之用。这是公事，请先生千万别推辞。”诸葛亮说：“都督委派，自然应该效劳。我大胆请问，什么时候要？”周瑜说：“10 天内能完成吗？”诸葛亮说：“曹操大军近日就要来，如等 10 天，必定误事。”周瑜问：“据先生想，几天能造好？”诸葛亮说：“只用三天就行了。”周瑜说：“军中无戏言！”诸葛亮说：“怎敢戏弄都督！我愿立军令状：如三天办不成，甘愿受重罚！”周瑜正想借机除掉诸葛亮，听了不禁大喜，便当场立了军令状，又摆酒招待诸葛亮。诸葛亮说：“从明天开始造，等到第三天可以派五百名士兵到江边搬箭。”诸葛亮喝了几杯酒就告辞走了。周瑜说：“他自己送死，并不是我逼他。这次他当众立了文书，就算他生出双翅，也飞不走了。”又吩咐军匠拖延，物资也不给准备。

鲁肃奉周瑜令去探听消息，诸葛亮埋怨他把以前的谈话内容告诉周瑜，引起周瑜妒忌，所以要害他。接着又说：“请你借给我 20 只船，每只船派 30 名军士，船上都用青布围上。扎一千多个草靶子排在两边。我自有妙用。第三天包管有 10 万枝箭。只是，再不能让公瑾知道。要是让他知道了，我的计就完了！”鲁肃是力主联合抗曹的，人也较为憨厚，便替诸葛亮准备了船只，并替他保密。周瑜听说诸葛亮第一天没动静，第二天仍没动静，也是疑惑不解。直到第三天夜里四更时分，诸葛亮才秘密把鲁肃请到船上，说：“特地请你一同去取箭！”鲁肃疑惑不解，问道：“到哪儿去取？”诸葛亮说：“你别问，去了就知道了。”诸葛亮下令，把 20 只船用长绳连结起来，直接向北岸前进。这天夜里，大雾迷天，长江上面，雾气更浓，对面都看不见人。诸葛亮催船快走，五更时分，船已接近曹军水寨。诸葛亮让把船只头朝西尾

朝东，一字摆开，然后命军兵擂鼓呐喊。鲁肃吃惊地问：“如果曹军一齐杀出来怎么办？”诸葛亮笑着说：“我料定曹操在浓雾中，必定不敢出来。我们只管饮酒取乐，等雾散了就回去。”

再说曹操寨中，听到擂鼓呐喊，水军都督毛玠、于禁慌忙去向曹操报告。曹操传令：“浓雾弥漫江上，敌军果然来到，必定有埋伏，切切不可轻易出动，可以派水军弓弩手乱箭射他们。”又派人去旱寨传张辽、徐晃各带三千弓弩手，火速赶到江边帮着射。就这样，曹军水旱弓弩手箭如雨发，一齐射向诸葛亮的船只。过一会儿，诸葛亮让把船只调过头，逼近水寨受箭，同时仍然不断擂鼓呐喊，直到太阳升高，浓雾消散，诸葛亮才让收回船只，快速返回。20只船的草靶上，全插满了箭枝。诸葛亮让众军士齐声高叫：“谢丞相箭！”等曹军报告曹操，诸葛亮的船已离去20多里，哪里还追得上。曹操只有干生气，却毫无办法。

这一下，诸葛亮不费吹灰之力，得到10万多枝箭。鲁肃说：“先生真是神仙啊！你怎么知道今天一定会有这种大雾呢？”诸葛亮说：“作为一名将领，却不知晓天文，不懂地利，不会奇门遁甲、未卜先知的法术，不懂阴阳，不会看阵图，不明了行军用兵的形势，就是庸材！我三天前就算定今天定有大雾，所以敢于答应三天的期限。公瑾让我10天造完，工匠物料全无保证，把这个好听的罪名放到我头上，这不明明是要杀我吗！然而，我的命运由天定，公瑾又怎能害得了我呢！”鲁肃完全服了。

船一靠岸，周瑜已派了五百名军士等着搬箭。诸葛亮让他们上船去取，足够10万枝。众军士把箭搬入中军帐交差。鲁肃进帐，把取箭经过一说，周瑜先是大惊，继而感慨说：“孔明神机妙算，我真是不如他。”

再说第二个难题：东南风。这一点，曹操认为是根本不可能，当程昱提醒他防火攻时，他曾十分肯定他说那根本不可能，东吴用火攻，只能烧自己。而在周瑜来说却成了一块心病。在火烧曹军之前，东吴和曹操的水军曾打了一次，东吴稍占上风。而周瑜正在山顶观战时，却见狂风吹断曹军旗杆，又吹得自己这边惊涛拍岸，狂风吹起旗角，还扫到了周瑜的脸。这一阵西北狂风，只吹得周瑜口吐鲜血，不省人事。诸葛亮听了之后，却笑着说，“公瑾的病，我也能医。”鲁肃便请诸葛亮去看病。见面之后，诸葛亮说：“几天没见到将军，没想到您会贵体欠安！”周瑜说：“人有旦夕祸福，自己怎能保证不病？”诸葛亮说：“天有不测风云，人又怎能料得到呢？”周瑜一听，立刻脸变颜色，只是呻吟。诸葛亮说：“都督是心中觉得烦闷吧？”周瑜说：“是。”诸葛亮说，“必须用凉药来解。”周瑜说：“已吃过了，一点效都没有。”诸葛亮说：“应该先理气，气顺了，立刻就好。”周瑜心里明白诸葛亮已知道他的心病，便试探着问道：“要顺气该用什么药呢？”诸葛亮笑着说：“我有一个方子，能让都督顺气。”随即要来纸笔，让人退下，秘密写了16个字，递给周瑜说：“这就是都督的病源！”周瑜接过一看，只见写的是：“欲破曹公，宜用火攻；万事俱备，只欠东风。”周瑜大吃一惊，知道再无须隐瞒，便把实情告诉了诸葛亮。诸葛亮在周瑜求教办法时，答应筑坛借风。他对周瑜说：“我在台上作法，借三天三夜东南大风，助将军用兵，怎么样？”周瑜高兴他说，“不用说三天三夜，只要有一夜大风，大事就成了。只是眼前就要进兵，不能迟延。”诸葛亮说：“十一月二十日甲子祭风，到二十二日丙寅风停，怎么样？”周瑜听了，一下子就站起来了，什么病也没有了。跟着就传令按诸葛亮的吩咐建坛，准备人员和用品。

到了诸葛亮说好的时间，果然刮起了猛烈的东南风。周瑜又是大惊，一面派出各路军兵去火烧曹营，一面派丁奉、徐盛两员大将，各带一百人马，从水旱两路赶到七星坛去，不管三七二十一，捉住诸葛亮立即砍头，享首级来请功。二将奉命急忙赶去，可是诸葛亮早已上了赵子龙的船。原来，诸葛亮早就料到周瑜会有这一手，早已吩咐赵子龙在指定的时间带船队来接应。徐盛见状，拉起满帆急追，还想把诸葛亮截回去。只听赵子龙大声说：“我是常山赵子龙！奉命来接军师。你们为什么来追赶我们？我本想一箭射死你，但是，那会伤了两家的和气。现在，让你知道我的手段！”说完，一箭射断了徐盛船上的篷索。徐盛的船篷落下，船体打横。赵子龙下令升起满帆，乘顺风如飞而去。徐盛、丁奉再也追赶不

得了诸葛亮的东南风之助，周瑜一场大火，把曹操烧得大败而逃，差点连性命都不保。曹操在逃跑途中，还遭到诸葛亮的三支伏兵截击，最后靠苦苦哀求，才逃得一命。

总之，“草船借箭”和“借东风”两件事，不难看出，诸葛亮正是孙膑所推崇的“有功于未战之前”的“知道之将”，在一些关键问题上，他都能正确而且准确地预测，事先做出神妙的部署，因而事事主动，稳操胜券。相比之下，周瑜在政治和军事大局上不识大体，处处搞小动作；在具体用兵上又不晓天文，以至为欠东风而一筹莫展。曹操则既不能把握形势，在大冬天用兵征南，犯了许多兵家大忌，注定要失败；在具体用兵上又片面主观，不晓当地气象的特殊规律，结果败得极惨。

善 者

[原文]

善者，敌人军 人众，能使分离而不相救也，受敌而不相知也。故沟深垒高不得以为固，车坚兵利不得以为威，士有勇力而不得以为强。故善者制险量阻，敦三军，利屈伸，敌人众能使寡，积粮盈军能使饥，安处不动能使劳，得天下能使离，三军和能使柴。

故兵有四路、五动：进，路也；退，路也；左，路也；右，路也。进，动也；退，动也；左，动也；右，动也；默然而处，亦动也。善者四路必彻，五动必工。故进不可迎于前，退不可绝于后，左右不可陷于阻，默[然而处]，于敌之人。

故使敌四路必穷，五动必忧。进则傅于前，退则绝于后，左右则陷于阻，默然而处，军不免于患。

善者能使敌卷甲趋远，倍道兼行，倦病而不得息，饥渴而不得食。以此薄敌，战必不胜矣。我饱食而待其饥也，安处以待其劳也，正静以待其动也。故民见进而不见退，蹈白刃而不还踵。

[译文]

善于用兵的将领，面对兵力多而强的敌军时，能使得敌

军兵力分散而不能相互支援，遭到攻击时仍不能互通消息，彼此不知情况。所以说，壕沟很深、壁垒很高的阵地算不得坚固，战车坚固、兵器锐利算不上成不可挡，士兵勇猛善战也算不上强大。因此，善于用兵的将领善于审视地形险阻而加以利用，能够指挥全军将士进退自如，敌军兵多时能使其变少，敌军军粮充足时能让其挨饿受饥，敌军稳守不动时能使敌军疲劳，能让得全国民心的敌军离心离德，能使全军同心协力的敌军不和。

所以说，用兵有四路五动，前进是一条路，后退是一条路，向左是一条路，向右也是一条路；前进是动，后退是动，向左是动，向右是动，按兵不动同样也是动。善于用兵的将领做到四通八达，五动巧妙。因此，当自己的军队前进时会让敌军不能阻挡，后退时不会让敌军切断后路，向左向右不会受敌军阻拦，按兵不动时……

反过来要使敌军四路全都受困，五动必定有忧虑，前进时必有我军阻挡于前，后退时必定被切断后路，向左向右一定受到阻拦，即使按兵不动，也必定免不了灾祸。

善于用兵的将领能让敌军偃旗息鼓绕远路，也能使敌军抄近路急行军，能使敌军疲病而得不到休息，又饥又渴而不能吃饭喝水。敌方用这样的军队交战，那肯定是不能取胜了。而我军则是吃饱了等待饥饿的敌军，以逸而等待疲惫的敌军。按兵不动而等敌军动。这样交战，我军士兵当然会勇往直前，绝不会后退，即使踩上敌军锋利的刀刃，也绝不会转身退缩。[解析]

这是一篇论述临敌指挥艺术的文章，文章通过多方分析。说明只有在任何情况下都能克敌制胜的将领才能称得上善于用兵的将领。文章一开头就提出面对兵多而强的敌军时，善于用兵的将领却能巧妙地使敌我形势发生有利于本方的转化，让敌军由全局的优势变为局部的劣势，进而扩大为全局的劣势，并战而胜之。文章不但指出了善于用兵的将领应该具备的水平，而且指出了达到的途径：善于审视和利用地形，能指挥全军进退自如，能使敌军兵力由多变少，由粮足变为粮少，由逸变疲，由团结变为不和等等。这些述说

对用兵之人都是很好的提示。文章进而把用兵的临敌指挥概括为“四路五动”，特别是把“按兵不动”也列力一“动”，很有辩证思想，也是很有见地的说法。“四路五动”，很准确地概括了军队的各种运动方式，因为当时还没有空降、空中撤退或潜水等方式。孙臆就是从这“四路五动”的指挥上来区分是否善于用兵。孙臆把用兵能做到“四路通达，五动巧妙”的将领认定为善于用兵的将领，并进而将“四路、五动”阐释为让自己的军队进、退、守皆运动自如，并让敌军“四路受困，五动忧虑”。诚然，能有那么高的指挥艺术的将领确实难求，正如古人所说，“千军易得，一将难求”，而为了国家的安全，这样的将领非“求”不可。

楚汉相争时有一场“成皋之战”，这是秦朝被推翻之后决定两支力量最大的起义军的命运的大战役，人们从中可以领略许多临敌指挥的谋略和技巧。

这场大战役历时两年零四个月，地点在河南的荥阳地区。战役开始时，项羽有40万人，刘邦仅有10万人，项羽在兵力上占绝对优势，而且项羽本人又十分勇猛善战，几乎无人能敌。所以，从战役开始时双方兵力对比等基本方面看，是楚强汉弱，但战役的结果却是汉胜楚败，战役是如何进行的呢？形势是如何扭转的呢？

公元前206年，项羽带兵攻入咸阳，处死了秦国的王位继承者子婴，放火烧了秦朝的宫殿，结束了秦王朝的统治。这时项羽的兵力最强，他便自封为西楚霸王，自认为各路义军的统帅。为了确立自己的首领地位，他分封各路义军首领和六国后裔及秦国降将共18人为王。但起义军将领多有不服，尤其是刘邦，按楚怀王当初的承诺，“先入关中者为王”。刘邦先攻入关中，理应为“关中王”，而项羽却把他封为“汉王”，把巴、蜀、汉中等偏僻地区封给他，还把三员秦朝降将封在关中为王，用以监视刘邦。这样，这次分封已埋下了楚汉相争的种子。

分封之后，项羽认为刘邦已在他控制之下，不足为患了。便带兵北征，去攻打齐国的田荣。而刘邦自知实力不如项羽，便利用这个机会积蓄力量，他首先广招贤才能人，得到了韩信这位卓越的军事家，封其为大将。接着采纳韩信的建議，袭击了三个秦国降将，夺取了关中要地作为自己的根据地。第二年，刘邦就联合五路诸侯，共有五六十万军兵，一举攻占了楚国都城——彭城。这一胜利却冲昏了刘邦的头脑，他不思戒备和进取，而是天天饮酒作乐，结果被迅速赶回的项羽打了个措手不及，吃了大败仗，不但丢掉了彭城，还被项羽穷追猛打，伤亡十几万人。最后，刘邦仅带几十人马突出重围，狼狈逃命。

这次惨败，使刘邦受到了深刻的教训，他这时才真正明白了当时的形势。这时，刘邦接受谋臣张良的建议，把军队撤到荥阳，在这里休整，建设战略根据地。荥阳占有地利，北面有黄河作为屏障；往西可通关中，和刘邦的根据地相通，汉军便有了可靠的后方依托；东南面是开阔的平原地带，进攻便于展开兵力，防守也利于消灭敌军；而且荥阳境内的敖山上还有秦朝留下的大粮仓，可以保证军粮供应。张良选的这个地方确实不错。随后，萧何又从关中送来了一批兵员补充了汉军兵力，使刘邦的军队实力增强。

经过彭城失陷之后，项羽认清刘邦是主要对手，便集中兵力对付刘邦。因此，在荥阳地区，楚汉决战的态势便形成

这时，刘邦采取了几项措施，大大改善了自己的地位。他派兵在荥阳和

敖山粮仓之间修了一条运粮通道，道路两旁都修了围墙掩护，以便安全运粮。接着，刘邦派韩信平定了背叛汉王、投向楚军的魏王魏豹，解除了自己侧翼的威胁，并扩大了刘邦的势力范围。随后，韩信带兵北攻燕、赵，东伐齐军，向南断绝楚军的粮道。这样，不但解除了汉军左翼的威胁，而且牵制了楚军正面进攻汉军的兵力。不久，占据江西、安徽一带的九江山英布背叛项羽，归顺刘邦。英布曾是项羽的一员猛将，这时背楚归汉，是刘邦策反工作的一大成功，削弱了项羽的力量，增强了刘邦的力量。这一系列举措进一步大大改善了刘邦的战略地位。

面对刘邦的步步进逼，项羽加紧正面进攻，不但增兵包围荥阳，而且多次切断刘邦的运粮通道，使刘邦的汉军粮食供应不上，军心动摇。刘邦一时无法打破被围困局面，使用了一着缓兵计：派人向项羽求和，愿以荥阳为界，荥阳以东归楚，以西归汉。项羽自度一时也难以消灭刘邦，而且自己后方也不大稳，便欲同意这项和议。但项羽的得力谋士范增却说：“现在对付汉军很容易，如果错过机会那将后悔莫及！”于是，项羽拒绝和议，加强攻势。刘邦的处境越发困难。

这时，刘邦的谋士陈平提出下一条反间计，去破坏项羽和部下的团结。得到刘邦同意后，陈平就用大量金银财宝收买楚军将士，通过他们散布谣言，挑拨项羽和部下将领的关系，尤其不遗余力地破坏项羽和范增的关系。一次，项羽的使者到了刘邦营地，刘邦命人准备了一桌丰盛的酒席招待使者，但在入席时又故做惊讶他说道，“我原以为是范将军派来的使者，没想到却是项王派来的使者啊！”说完，便命随从把原来的酒席撤去，换上了几样粗劣的饭菜。使者回去一说，项羽果然中计，对范增产生了怀疑，不再像过去那么信任。范增一气之下，便离开了项羽，病死在回家路上，项羽能够成功，范增的作用极大；范增一去，项羽的实力大减。

反间计成功，但其效果并不能立时显现，荥阳的危机还是不能解除。刘邦不得不放弃荥阳，用计脱身。汉将纪信自愿扮作刘邦，坐刘邦平日坐的车子，用刘邦的仪仗，去投降项羽，引开项羽的注意，让刘邦得以顺利脱身。

刘邦从荥阳逃出，进入关中，重整军备，而荥阳仍有他的部将坚守。这时，有一位谋士给刘邦出了一个主意，从武关再出关中，筑垒和项羽长期对峙，吸引过项羽兵力，减轻荥阳、成皋的汉军压力，使他们得到休整。另派韩信等人去安抚、联合赵、燕、齐等国，从背后攻击项羽，便可分散项羽兵力，稳操胜券了。刘邦照计行事，果然力汉军赢得了休整机会。

项羽不但被迫分散兵力，还遭到了彭越从背后的袭击。这位彭越也是起义军首领，在反秦战争中功劳不小，军事上也很有实力。但是，项羽在封王时没封他，激起他不满，在楚、汉战争中，他便站在刘邦一边，与汉军配合作战，在河南、山东一带活动，常常袭击楚军的运粮线，还渡过淮河，占据下邳，威胁楚国都城。项羽为解后顾之忧，不得不回军攻彭越。这样，刘邦便有机会击败留下的楚军，夺回成皋。

不过，项羽这时还是很有实力的，他打败彭越后，又马上回师攻下荥阳，杀了守军将领，并猛攻成皋，迫使刘邦放弃成皋，退到巩县固守。恰好这时韩信、张耳从河北胜利归来，驻扎在河南的小修武。刘邦渡过黄河，与他们会合，兵力复壮，等待时机再次收复成皋。为了最后决战，他一面在个修武深沟高垒，固守待机，一面又派韩信征调赵国兵力攻打齐国，以便从背后进攻项羽，而派刘贾，卢绾带领两万人马渡过黄河，到河南东部配合彭越活动，

切断楚军补给线。彭越得到汉军支援，接连攻下 17 座城池，给楚军造成了极大的威胁。

这样一来，项羽感到形势不大妙，特别是背后的压力越来越大。他分析正面和背后的形势，认为汉军屡遭打击，已无力发起全面攻势，而彭越的威胁却是越来越大，于是，他决定亲率精兵东征彭越，留下大将曹咎守卫成皋，并吩咐曹咎坚守不出，等他打败彭越再回军共同消灭刘邦。他哪里知道，他东征之后，刘邦就率领大军，渡过黄河，会同在巩县守卫的汉军，向成皋的楚军发动了进攻。

曹咎起初还谨记项羽的嘱咐，坚守不出。但刘邦知道他性情暴躁，有勇无谋，便派出军兵，天天在城下谩骂嘲笑。这一招果然灵验，曹咎忍耐不住，便领兵出战了。刘邦见曹咎中计，并没有马上交锋，而是把汉军撤到汜水对岸，进一步引诱楚军。曹咎不管不顾，便带领楚军抢渡汜水去追击汉军。刘邦要的就是这个机会，当楚军到了河中间的时候，刘邦才指挥汉军猛击楚军，这个“半渡而击”用得恰到好处，楚军无力反击，一举被歼，曹咎自知罪责难逃，在河上自杀了。

刘邦大获全胜，不但收复了成皋，还缴获了大批物资。刘邦随即把军队驻扎在荥阳北面的广武山西山头，等待和项羽决战的时机。

项羽到了河南东部，连续收复十几座城池，正想彻底消灭彭越，却得到了楚军汜水惨败的消息。项羽心急如火，立即带兵西去，想消灭刘邦。这时项羽已是首尾不能兼顾，心挂东西两头，疲于奔命了。

刘邦又给项羽来了个据险固守，避不出战。项羽失去范增，没有高招，被刘邦又耗了几个月，军粮接济不上，更加焦躁不安。项羽万般无奈，只好把早已扣押在军中的刘邦的父亲押到军前，威胁刘邦。他没想到刘邦却说：“当初我曾和你结为兄弟，我的父亲就是你的父亲。你如果一定要煮死你的父亲，请别忘了分给我一杯肉汤喝！”这一招大出项羽意外，项羽骑虎难下，亏得项伯劝阻，才算收了场，再把刘邦的父亲押回军营。

刘邦仍然坚守不出，消耗楚军，项羽却急于决战，不断前去挑战，一天项羽又去向刘邦挑战，要单打独斗，决一死战，刘邦却大肆数落项羽的种种暴行，给他列了 10 大罪状，连骂带损，气得项羽暴跳如雷。项羽下令埋伏好的弓箭手放箭，刘邦大意中箭，正在胸部。但他硬挺住，还说：“那贼兵只不过射中我的脚趾头！”回营后虽然疼痛难忍，还是接受张良的建议，挣扎起来去巡视营寨，以稳定军心。然后才回成皋调养。

楚汉两军在成皋、荥阳对峙，均无进展，韩信征齐却大获全胜，攻占了齐国的都城。齐国是项羽的主要同盟和后助，他经不起失去齐国，便分出大部分兵力，号称 20 万大军，去救援齐国。可是，楚齐联军又被韩信打得大败，韩信平定了齐国，完成了配合正面战场的任务，刘邦认为决战时刻到了，便准备发动攻击。不料，事情又出现了变化。

原来，韩信平定齐国后，派人给刘邦送了一封信，说是为了稳定局势，希望封他为代理齐王。刘邦一看，便破口大骂：“我困守在这里，日夜盼你来支援，你却反而想自立为王！”当时张良、陈平正在刘邦身旁，张良深知韩信的作用举足轻重，连忙暗中轻轻踩了刘邦的脚一下，并在刘邦耳边说：“现在局势并未完全有利于我们，怎么能禁止韩信自立为王呢？不如送个顺水人情，封他为齐王，也好笼络他，为我所用，防止变故。”刘邦顿时醒悟过来，改变了口气，把骂韩信的下文变成了：“大丈夫平定诸侯，要做王就

做真正的，何必要什么代理呢！”刘邦总算机灵，掩饰得巧妙，避免了一场可能使形势逆转的变故，刘邦随即派张良前去，立韩信为齐王，并下令调他的军队前来夹击项羽。韩信得遂所愿，自然高高兴兴地出兵。

楚汉两军又相持了几个月，韩信便领兵南下，直捣彭城，彭越的队伍又连下 20 余城，多次切断项羽的补给线。到这时候，整个军事形势就完全改变了，项羽不但兵力大减，而且三面受敌，毫无外援，空前孤立，由当初的绝对优势，变成了明显的劣势，项羽这时才省悟到形势不妙，提出和议，并愿送回刘邦的父亲和妻子。

刘邦想休整一番，便接受了和议。但张良、陈平极力谏阻，劝刘邦勿失消灭项羽的良机、切切不可放虎归山。刘邦接受了他们的意见，立即统领大军追击项羽，到了公元前 202 年 10 月，刘邦、韩信、彭越三路大军把项羽包围在垓下，全歼了项羽的楚军，项羽虽然奋战突围，但自觉无颜再见江东父老，便在乌江自杀了。

这一场持续两年多的大会战，以刘邦大获全胜而告终，给后人留下很多经验教训。我们以孙臆在《善者》一文中所阐述的指挥原理和方法来衡量双方的用兵技巧和水平，就可以清楚地看出楚败汉胜的原因在于项羽和刘邦自身。项羽骄傲自大，自以为天下无敌，便只知凭借武力征服他人，而不懂用兵的根本策略，当他还有范增辅佐时，还能弥补他的不足，所以十分强大，当他中了刘邦、陈平的反间计，怀疑范增，使得范增一怒而去后，他的弱点就暴露无遗了，由战略上的主动变为战略上的被动，被敌人牵着鼻子走，而被各个击破，最终全军覆没。项羽应了孙臆说的“四路都受困，五动皆有忧”，终究失败，反观刘邦，虽然他本来兵力较弱，而且有过致命的错误，但他身边有张良、陈平等杰出的谋士和韩信这样杰出的将领，能及时提醒他，帮助他纠正错误，扭转局势。而刘邦也能信任他们，听取他们的意见，采纳他们的计策，从而大大弥补了自己的不足，极大地提高了自己的指挥能力和水平。在张良、陈平辅佐下，刘邦选定荥阳、成皋作为基地与项羽打持久战，这在战略、战术上都是正确的，正如孙臆所说的，“善于审视地形险阻而加以利用，能够指挥全军将士进退自如，敌军兵多时能使其变少，敌军军粮充足时能让其挨饿受饥。”使用反间计，又使得本来同心协力的敌军不和。经过几次波折，终于使楚军“疲病而得不到休息，又饥又渴而不能吃饭喝水”，而汉军则“吃饱了等待饥饿的敌军，以逸而等待疲惫的敌军”，汉军最终达到“四路通达，五动巧妙”。可以说，成皋之战，是孙臆《善者》一文所阐述的原理和方法的具体体现。

五名五恭

[原文]

兵有五名：一曰威强，二曰轩骄，三曰刚至，四曰助忌，五曰重柔。夫威强之兵，则屈软而待之；轩骄之兵，则恭敬而久之；刚至之兵，则诱而取之；助忌之兵，则薄其前，噪其旁，深沟高垒而难其粮；重柔之兵，则噪而恐之，振而捅之，出则击之，不出则回之。

兵有五恭、五暴。何谓五恭？入境而恭，军失其常。再举而恭，军无所粮。三举而恭，军失其事。四举而恭，军无食。五举而恭，军不及事。入境而暴，谓之客。再举而暴，谓之华。三举而暴，主人惧。四举而暴，卒士见诈。五举而暴，兵必大耗。故五恭、五暴，必使相错也。

[译文]

军队有五种类型：第一种是威武强大，第二种是高傲骄横，第三种是刚愎自用，第四种是贪婪猜忌，第五种是优柔寡断。对付威武强大的军队要故意示弱，装出屈服的样子而等待时机；对付高傲骄横的军队，可以装出恭敬的样子而假以时日；对付刚愎自用的军队，可以用诱敌计而战胜；对付贪婪猜忌的军队，可以成逼其前锋，同时在其侧翼虚张声势加以骚扰，再用深沟高垒使其难于运粮补给；对付优柔寡断的军队，可以虚张声势施以恐吓，用小股部队作些试探性的攻击，如果敌军出动就加以攻击，如果敌军不出战就逼其后退。

军队有五种表示谦恭的情况，也有五种表现凶暴的情况。表示谦恭是哪五种情况呢？第一是在进入对方国境立即表示谦恭，军队就会失去其正常的状态；第二次行动时向敌方表示谦恭，军队就会无从得到粮食补给；第三次行动时向敌方表示谦恭，军队就会失利；第四次行动时向敌方表示谦恭，军队就要挨饿了；第五次进攻向敌方表示谦恭，军队就无法完成任务了。表现凶暴又会是哪五种情况呢？一进入对方国境就表现凶暴，该国定会把你当做外来客；第二次行动表现凶暴，就会引起该国哗然纷乱；第三次行动表现凶暴，就会引起该国百姓恐惧；第四次行动表现凶暴，你的士兵在该国就只能得到欺诈了；第五次行动再表现凶暴，你的军队就将大受损耗了。所以说，谦恭和凶暴要视情况交替使用。[解析]

这篇文章讲述对待敌国的态度，但两部分各有侧重。第一部分讲述两军对垒时，对待不同敌军的相应态度和办法。孙臆把敌军分为五种类型：即威武强大、高傲骄横、刚愎自用、贪婪猜忌、优柔寡断。从孙臆所说特点来看，这里所说的军队，实际是指统兵将领的特点。文章的重点不在于给敌军分类，而在于论述对付这五种敌军的办法。孙臆述说的这些办法针对性很强，述说得很具体。

我们可以分析几个实例，以便更深刻地认识孙臆这些论述的价值。

《曹刿论战》是大家都熟悉的一篇文章，讲述的是较为弱小的鲁国战胜当时最强大的齐国的故事。战事发生在公元前684年，齐国大军侵入鲁国，鲁国兵少国弱，不能立即和强大的齐军正面对抗，便采取了暂时避开敌军锋锐，保存实力，待机反攻的策略。一退再退之后，鲁军选定长勺作为决战地点。

两军在长勺摆开阵势，齐军首先发动猛攻，战鼓声震天动地，众齐军呐喊冲锋，气势很盛。鲁庄公见状，很怕鲁军抵挡不住，便要下令反击。辅佐

鲁庄公的谋士曹刿连忙阻止。“等一等，现在敌军气势正盛，不能反击。我军现在反击，正合敌军之意，交锋对我军不利。不如先避过敌军锋锐，消磨他们的锐气。”正说之间，齐军眼看就要攻入鲁军阵地，鲁军突然万箭齐发，遏制了齐军的攻势。过了一会儿齐军又发动了第二次冲锋，鲁军仍是坚守不出。齐军一连发动了三次冲锋，鲁军都是坚守不动。齐军将士三次冲锋没有奏效，便松懈而且疲劳了，失去了起初那种锐不可当的气势。

曹刿见齐军锐气消失，将士疲惫，便请鲁庄公下令擂鼓进军，反击齐军。鲁国军兵憋了半天，现在一下出击，人人奋勇争先，形成一股锐不可挡的洪流，一下子就把疲劳的齐军冲了个落花流水，败退下去。鲁庄公见齐军败退，便要下令追击。曹刿忙说：“且慢！等我看看他们是不是真败。”说着，曹刿跳下战车，查看齐军战车的辙印，接着又登上战车观望齐军的旗帜，然后请鲁庄公下令追击。鲁军见齐军狼狈逃窜，便一齐奋力追击，一鼓作气把齐军赶出了国境。

战斗结束后，曹刿才解答了鲁庄公的疑问：“打仗凭的是一股勇气。第一次冲锋，气势正旺；第二次冲锋时，已是衰退了；两次不成功，第三次冲锋时，气势已消耗殆尽了。齐军三次冲锋没有成功，气势已衰竭时，我军再发动反击，以高昂的士气去攻击士气衰竭的齐军，所以一举成功。”“齐军败退时，我不让马上追击，是防止齐军用诈。待我看清齐军车辙印很乱，旗帜也是东倒西歪时，已能确定齐军确实是溃败了，这才请你下令追击，以保证万无一失。”鲁庄公听了曹刿一番说明，心悦诚服。

这一场齐鲁之战，鲁国的用兵策略和孙臆所说的对付威武强大的敌军的策略完全一样，先是节节后退，故意示弱避敌，待到退到合适反击的地点后，又避过敌军三次冲锋，才在最恰当的时机反击，所以一举全胜。

说到以弱胜强，成吉思汗也有这样一个故事，那是发生在他没有当上蒙古大汗的时候。当时他叫铁木真汗，是一个部族首领，有一天，他带着几个儿子和部将，被他的宿敌世仇泰亦赤兀部的大军包围在一座小山上。他看清了敌势，先派手下大将木华黎和他的二儿子一起，领一队兵向西退却，待机行动，又命猛将博尔术和赤老温带一队兵向北退却，命忽必来和速不台领一队兵往南退却。让这四路人马，看见自己的中央大旗高举时，一齐住回冲杀。四路人马出发后，铁木真汗和他的义弟忽都虎，带领猛将者勒米，统领三千精兵守卫在土山周围。敌军见铁木真的白毛大旗仍插在山上，便不管四路退走的兵，而集中大军，密密麻麻地向土山涌来，高声大叫，“活捉铁木真！活捉铁木真！”敌军太多了，万马奔腾，以致只见一团团黄雾，分不清敌人到底有多少了。

任凭敌军狂呼猛攻，万箭齐射，铁木真仍是站在土山高处，凛然不可侵犯，十几名劲卒举起铁盾围在他四周，严密保护，他的义弟忽都虎和猛将者勒米则率领三千精兵在土山周围力抗敌军，死守不退。经过半个多时辰激战，铁木真的兵将顶住了数万敌军的轮番冲击，杀伤敌兵千余名，但自己也伤亡了四百多。敌军继续乱箭狂射，不停冲击，东北角的进攻尤其猛烈，守军渐渐抵挡不住了。铁木真的三儿子窝阔台很着急，问他爹爹：“可以举旗吹号了吗？”铁木真瞪着双眼，一眨也不眨地注视着敌兵，低声说：“不行！敌兵还没有衰疲！”

这时，东北角的敌军攻得更猛了，竖起了三杆黑色大旗，显然是有三员大将在那里督战。守军渐渐后退。者勒米奔上山叫道：“大汗，孩儿们抵

挡不住啦！”铁木真愤怒他说道：“挡不住？你是什么英雄好汉？”者勒米胀红了脸，从军士手中抢过一把大刀，狂叫着冲入敌阵，杀开一条血路，直冲到敌军黑旗前。敌军主将见他来势凶猛，不敢迎战，勒马退开。好个者勒米，手起刀落，把敌军三名大汉旗手一一砍死，抛下大刀，抢过三杆黑旗，跑回土山上，把黑旗倒过来，插入土中。敌军兵将见他如此悍勇，一时间吓得呆住了。而铁木真的兵将却欢呼狂叫，立即把东北角的缺口堵住了。

双方又相持了一段时间。忽然西南角上有一名黑袍敌将，越众而出，箭无虚发，将铁木真的兵士接连射倒了10余名。铁木真部下两员将官持矛冲上前去，忽听“唵、唵”两声响，两名将官接连撞下马来。铁木真刚说出“好箭法”三个字，那员黑袍将军已冲近土山，弓弦响处，一箭射中铁木真手臂，第二箭又朝肚腹上射来。铁木真忙提马缰，那匹坐骑人立起来。铁木真躲过了第二箭，而那匹战马却被射穿胸部，扑倒地上。铁木真的兵将见主帅落马，不禁大惊失色。敌军兵将欢呼呐喊，潮水般冲杀上来。窝阔台替父亲拔下箭，正要裹伤，铁木真喊道：“别管我，守住山口！”窝阔台应命转身，射倒两名敌兵。

铁木真的义弟忽都虎退了回来。者勒米以为他临阵退缩，红着眼斥责他。忽都虎说是没箭了，铁木真坐在地上，从自己箭袋中抽出一把箭扔过去。忽都虎接过箭来，弓弦连响，一名敌军将军应声落马。忽都虎猛冲下山，抢过那名将军的骏马，回到山上。铁木真连连称赞：“好兄弟，真有自己的！”忽都虎满身是血，低声问道：“可以举旗吹号了么？”铁木真伸手按住伤口，鲜血从手掌里流出来，他只说，“敌军还没有衰疲，再坚持一会儿！”说着，拉过一匹马来，奋力骑上马背，大声叫道：“大家要牢牢守住！”随即挥动长刀，劈死了三名冲上土山的敌兵。敌军忽然看见铁木真重行上马，神威依然，不觉气馁，纷纷退下山去，攻势顿缓。

铁木真见时机到了，便吩咐：“举旗，吹号！”只见一名蒙古勇士，在众军呼喊声中，站上马背，将白毛大旗高高举起，铁木真的号角，随之呜呜吹响，只听四下里杀声震天，远处，铁木真的四路骑兵排山倒海般冲杀过来。敌军被铁木真军兵的气势压倒，顿时乱作一团，你推我挤，争相逃命。不到半个时辰，敌军已土崩瓦解，死伤无数，仅有小股逃散，

这一仗，铁木真打得十分出色，先磨掉敌军的锐气，继而震慑敌胆，最后四路合围，内外夹击，把实力超过自己的敌军一举消灭，从此声威大振。

说到骄狂自大，刚愎自用，关云长后期确实犯了这个大毛病。诸葛亮把镇守荆州的重任交给他，曾谆谆嘱咐他要和东吴修好，共同对付曹操，但他后来却把这一关系到蜀汉存亡的根本大计置诸脑后，狂妄自大，破坏了蜀汉和东吴的联盟关系。那是在曹操派人到东吴活动，拉拢孙权之时，诸葛瑾奉命去荆州探听虚实。诸葛瑾是主张吴蜀联盟的，他想通过关云长与孙权联姻来巩固和促进吴蜀联盟，共同破曹，才向关云长提亲，希望关云长把女儿嫁给孙权的儿子，不料关云长不但一口回绝，还恶语伤人：“我的虎女怎么肯嫁犬子！”还把诸葛瑾给赶了回去，说：“我要不是看你兄弟的面子，便立即斩下你的首级！”诸葛瑾回去把实情报告孙权。孙权大怒说：“他怎么敢如此无礼！”便决定和曹操联合对付关云长。

关云长的骄狂不但表现在对孙权上，还表现在对同僚上。当孔明派费诗前去给关云长送官诰时，他问：“汉中王封我什么官爵？”费诗说：“‘五虎大将’之首。”关云长又问：“哪五虎将？”费诗说，“就是您和张飞、

赵云、马超、黄忠。”关云长一听就火了，愤愤不平他说，“翼德是我兄弟；孟起是世代名家出身；子龙多年跟随我兄长，也就是我的兄弟了。他们与我并列，还说得过去。黄忠是什么人，大丈夫绝不能和这个老匹夫同列！”说完，连官印都不肯接受。经费诗多方劝解、开导，关云长才勉强接受了印信。

关云长在用人方面也出了问题。当他打败曹仁，夺下襄阳后，随军司马王甫提醒他：“将军一举攻下襄阳，虽然令曹兵丧胆，然而属下有一个看法，尚请将军斟酌：现今东吴的吕蒙屯兵在陆口，时时有吞并荆州的图谋，如果他领兵径直来夺取荆州，该如何对付他？”关云长说：“我也想到这一点了。你就去总管这件事吧！在沿江一带，每隔 20 里或 30 里选一处高地设置烽火台，每座烽火台派 50 名军士守卫。如果东吴军兵渡江，夜晚便举火为号，白天放烟为号，我便会亲自去打击东吴军兵。”关云长接受了这一正确建议，可是在派遣守卫江防的将官时却错用了糜芳、傅士仁。这二人能力本就不行，又因纵酒失火，引燃火炮，造成不小损失，而受过关云长的痛斥，心有不满情绪。关云长还派潘濬负责荆州的防卫，王甫听了马上劝阻：“潘濬这个人一贯贪图私利而且嫉妒忌人，不能让他担任这个要职。军前都督粮料官赵累为人忠诚、廉洁、爽直，如果用他担任这个职务，可保万无一失。”关云长却说：“我很了解潘濬的为人。现在既然已任命他了，就不必更改了。赵累现今掌管粮料，也是重要任务。你不必多疑，只管按我的要求去筑烽火台就是了。”王甫闷闷不乐地拜别了，一个致命的隐患就这样留下了。

关云长的这些错误正好给了吕蒙可乘之机。吕蒙开始本来无计可施，十分发愁，正好陆逊给他出了一条妙计，吕蒙欣然接受。

吕蒙装病辞职，由陆逊以右都督的身份继任陆口守卫职务，陆逊上任后，马上派人带着厚礼去拜见关云长，表示敬意，关云长听说吕蒙病危，由陆逊继任，非常高兴，指着东吴使者说：“你们孙仲谋真是见识短浅，竟然用一个黄毛小儿为将！”这一来，关云长便完全不把东吴放在眼内，调动大部分兵力去对付坚守樊城的曹仁。

陆逊得知关云长上当，十分高兴，马上派人去报告孙权。实施第二步计划。孙权封吕蒙为大都督，总领江东各路人马。吕蒙带领三万人马，快船 80 多只，选出善于游水的军士，身穿白衣，扮成商人在船上摇橹，而将精兵埋伏在大船里面。调韩当、蒋钦、朱然、潘璋、周泰、徐盛、丁奉七员大将随后跟进。同时派人去传报陆逊，又派人致书曹操配合行动。

吕蒙的伪装船顺利地抵达北岸，汉军守兵盘问，他们都说是商船到这里避风，又给守军送了礼。守军深信不疑，就让他们靠岸停泊了。当天夜里二更，东吴精兵一齐出动，把烽火台里的守军全部捉住，无一漏网。然后，东吴军兵长驱直入，让烽火台守军诓开荆州城门，一举而夺得荆州。接着，吕蒙又派人去收降守卫公安的傅士仁和守卫南郡的糜芳。傅士仁见了吴军从城外射进来的招降书信，心想：“关公恨我的意思很深，我不如早点投降东吴好。”当即下令大开城门，请东吴招降使臣进城。傅士仁投降后，又去招降糜芳，糜芳因为早就跟随刘备，一开始还不愿投降，但傅士仁说，“关公临走那天就痛斥我们二人一顿，非常恨我们二人。如果他得胜回来，绝不会轻饶我们。您仔细想想吧！”糜芳终被说动，也投降了东吴。潘濬防守大意，傅、糜二将相继投降，荆州地区全落入东吴手中，这一来，关云长就失去了大部分地盘，而且陷入腹背受敌的艰难境地。关云长退到麦城后，又连犯错误。东吴吕蒙用善待荆州军兵家属的办法动摇了荆州军心，关云长却不知抚

慰关怀以安定军心，而是一味责罚催逼，结果荆州军兵在行军路上纷纷开了小差，到达麦成已所剩无几。

被困在麦城的关云长，因两次中曹军箭伤，尤其第二次中的是毒箭，虽经华佗刮骨疗毒，但因连续交战、败退，既得不到休息，更免不了焦急生气，所以一直没有完全恢复健康，已远非当年过五关斩六将的关云长了。在小城之中，外无援军，内无粮草，最后只好突围。关云长决定夜间从城北小路逃走，王甫却建议走大路，以防小路有埋伏。关云长说：“即使有埋伏，我又怕什么呢？”正是这次骄傲，使他落入东吴的埋伏。原来，吕蒙早已料定他要走小路，遂派出数路军兵沿路袭击，最后，被东吴一个低级将领马忠活捉。

曾经所向无敌、叱咤风云的关云长，终因骄傲自大而使自己内部有了隔阂，又因刚愎自用，几次不听别人的忠告，以致落得彻底失败。而吕蒙、陆逊正是连连利用了他的错误，才获得很大成功。

仅从以上三例便可充分证明，孙臧这篇文章把军队分为五种类型，是很准确的，针对五种情况提出的对付策略也是对症之药，切实可行。孙臧的论述，既可供带兵将领作为临敌时分析敌情，确定对敌策略战术之用，又可作为带兵将领作为自律的标准，防止犯这几种错误，防止敌军用对付自

这篇文章的第二部分论述的“五恭五暴”，是论述己方军队进入敌对国家时应持的态度。这是带兵将领难于处理好的一个问题。任何一支军队进入敌对国家时，都会遇到对方民众自然的猜疑、不信任，甚至是不可避免的敌对情绪。处理得好，可以逐步取得信任，从而站住脚跟；处理不好，则会加剧敌对情绪，使自己寸步难行，处处挨打，孙臧在这里提的五恭和五暴，实际是两种极端的态度，单纯采取哪一种都是不行的：一味谦恭，会被对方民众视作自觉理亏，软弱可欺，自然对你毫无畏惧，更谈不上尊重；一味凶暴则只会加深仇恨，激发反抗，其结果也同样不妙。孙臧认为，二者应交替使用。我们似乎可以理解为不卑不亢，不软不暴，掌握适度。既要理直气壮，显示出正义之师的威严，又要对敌国民众表现出应有的尊重和爱护，让他们对进入该国的军队既敬畏又信任。这说起来容易，做起来实在很难，但又非如此不可。

可以回忆一下董卓征讨专权的宦官进京护驾的情况。董卓的大军进入京城和中原地区，当然不是敌对国家，但总是进入了原非他所管辖的地区，虽不至于有天然的敌对情绪，也总有不了解的一面。董卓本是打着勤王的旗号进兵的，本可得到民众的拥护，但他进入京城，占据中原之后，比原来把持朝政的宦官更凶残，不但威逼皇帝、擅定兴废、淫乱宫廷，更是四处抢掠百姓，滥杀无辜，其残暴凶恶，到了令人发指的地步。所以，董卓很快就激起各方面、各阶层纷纷起来反抗、讨伐，他的专权没多久就以失败告终。这说明，单纯依靠凶暴是不行的。

倒是诸葛亮平南，可以给人们提供一个正确的范例。他带领的蜀兵蜀将，自是比孟获的蛮兵厉害多了，所以一次又一次战胜蛮兵。但他从不施暴，对俘虏一律释放，并给以种种优待，更不用说对普通百姓了。他在宽大的同时，还不忘显示实力，他曾带领孟获观看蜀军兵营、武器、粮草，目的是让孟获知道蜀军的强大，启发他不要作无谓的反抗。诸葛亮的刚柔相济，不但从武力上征服了南蛮，而且从内心收服

了蛮邦上下。

在唐将征讨高丽中，也有这样一段佳话。从隋炀帝东征开始，到唐太宗

御驾东征，都无功而返。到了唐高宗年间，征战仍然不断，朝鲜半岛的高丽、百济不断反叛、侵边。后有刘仁愿、刘仁轨二将率兵从半岛中部登陆，打败了百济。百济灭亡后，刘仁轨留下镇守，他安抚当地民众，派人掩埋敌兵遗骸，清理户口，重建被战争毁坏的村庄，选拔当地官员协助治理，修桥铺路，修塘补堤，教百济民众种桑养蚕，发展农业生产，救济老弱孤残等。这些安定富民的措施一执行，便大得百济民众拥护，当地出现了安居乐业的繁荣景象。

这一反两正的实例，可以帮助人们理解，在“敌对国度”中，该如何行事。像董卓那样凶残贪婪，尽管在并非真正的敌国，仍是站不住脚，而像诸葛亮和刘仁轨那样，在真正的异国他乡，照样能得到拥护。总之，如何具体掌握“谦”与“暴”，大有学问。

[兵 失]

[原文]

欲以敌国之民之所不安，正俗所……难敌国兵之所长，耗兵也。欲强多国之所寡，以应敌国之所多，速屈之兵也。

备固，不能难敌之器用，陵兵也。器用不利，敌之备固，挫兵也。

兵不……明者也。善阵，知背向，知地形，而兵数困，不明于国胜、兵胜者也。

民……兵不能昌大功，不知会者也。兵夫民，不知过者也。兵用力多功少，不知时者也。兵不能胜大患，不能合民心者也。兵多悔，信疑者也。兵不能见福祸于未形，不知备者也。

兵见善而怠，时至而疑，去非而弗能居，止道也。贪而廉，宠而敬，弱而强，柔而[刚]，起道也。行止道者，天地弗能兴也。行起道者，天地……[译文]

想利用敌国百姓所不能接受的东西，纠正该国的习俗……（勉强用自己的短处）去对付敌国军队的长处，只能是耗费兵力。想勉强用许多本国缺少的东西，去对付敌国所富有的东西，那只会使本国军队很快失败。

即使防御坚固，也抵挡不住敌军使用利器，敌军使用利器便使己方军队衰颓。用不锋利的兵器去攻击敌军，一定不能攻破敌军坚固的防御，而只会使本国军队受挫。

……将领善于布阵，了解地势的背向，也懂得利用地形，但用兵却屡陷困境，这是因为不明白只有国家昌盛，用兵才能取胜的道理。

……用兵不能立大功，是由于不懂得集中兵力作战。用兵的人失去民心，是由于不能认识自己的错误。用兵的人使用很多兵力，而建的战功却很少，这是由于不会把握时机。用兵的人不能避免大灾祸，是因为他的行动不合民心。用兵的人常常后悔，这是由于他轻信而多疑。用兵的人在胜利和灾祸尚未出现之时不能预见，是由于不懂得要做好战前准备。

用兵的人见到有利条件就松懈，在有利时机到来时又迟疑不决，离开了不利境地仍然不能保持部队稳定，那只能走向灭亡了。

虽有贪心但能保持廉洁，虽得宠但能保持恭谨，虽然弱小但能图强，虽然性格软弱但能表现刚强，这是走向兴盛的途径。

走灭亡道路的人，天和地都不能让他兴盛。走兴盛道路的人，天地……

[解析]

这篇文章写法比较独特，其目的本来是要论述统兵将领的决策能力，但又不作正面论述，而是列举出统兵将领用兵中的种种决策错误导致用兵失败的反面例证，来说明统兵将领在决策指挥时，应该防止哪些错误，应该把握些什么正确的东西。这种反证法，能让人从错误的教训中悟出正确的道理，这往往比单纯的正面论述更能给人以深刻的启示，在决策时更具有参考价值。该文正是在列举了大量导致用兵失利的因素之后，才提出走向兴盛的途径——廉洁、恭谨、图强、刚强，这就更易于为人接受。

像孙臆列举的这类决策指挥错误导致失败的事例，古往今来，是很多很多的，我们不妨列出几个加以剖析。

当武则天篡唐登基之时，徐敬业等人曾起兵讨伐，按当时的民心和唐廷的基础，本可大有作为，但因决策不当，终致失败。起兵讨伐武则天之初，魏思温曾向徐敬业建议：“明公是以匡复社稷的名义出兵的，应该率领大军大张旗鼓进军征讨，矛头直指洛阳。这样，普天下的义士都知道您是志在勤王灭贼，恢复唐廷，众人自然会群起响应了。”而薛璋却说：“金陵地势险要，又有长江天险，足以作为根据地。不如先夺取常州和润州作为根据地，然后再北上争夺中原，进可以攻，退可以守，这才是好办法。”魏思温听了赶忙说：“不能这样！中原的英雄豪杰，现今都对武氏专制篡政愤愤不平，听说明公高举义旗，起兵勤王，人人都准备好了干粮，拿起锄头当武器，等待明公到达。如不乘此大好时机，尽一切力量北伐，却在江南经营自己的巢穴，那么，……”魏思温的分析和策略，无疑是当时唯一正确的决策，可惜徐敬业却不肯采纳，而是先经营自己的巢穴。接着，徐敬业在攻克润州时，捉住了李思文。这个李思文是徐敬业的叔父，听到徐敬业起兵便派人去向武则天报讯，并领兵据守润州，长时间对抗勤王义军。对这样一个死心塌地效忠武则天，对抗义军的李思文，魏思温请求徐敬业将其斩首示众，但徐敬业却不同意，只关在狱中了事。魏思温叹息说，“不顾大义，专徇私利，恐怕败亡就在眼前了。我们将死无葬身之地了。”事态的发展果然如魏思温所料，武则天得到了宝贵的时间，得以调集几路人马，合力进攻义军，徐敬业连吃败仗，最后带领老婆孩子登上船只，想出海投奔高丽，结果士兵哗变，杀死徐敬业全家 25 口，向武则天的军队投降。徐敬业不听忠告，贻误战机，正如孙臆所说：“在有利时机到来时又迟疑不决。”焉得不败。

吕布可算是东汉末年群雄之中武艺最高强的一员猛将，刘备、关羽和张飞三人曾合战吕布仍不能占到上风，可见吕布武艺之一斑。然而也正是勇猛使他坐失良机。那是在曹操攻打徐州的陶谦未能得逞之时，吕布马上部署兵力，要去进攻曹操。陈宫得知，立即进见，极力谏阻：“将军离开兖州，想到哪里去？”吕布说：“我想屯兵濮阳，和兖州形成鼎足之势。”陈宫说：“这个部署不成！你让薛兰守兖州，他肯定守不住。不如这样：这里西南方 180 里，正是泰山险路，将军可以埋伏一万精兵在那里。曹军得知失去兖州，必定赶来，等他们一半人马过去时，便可拦腰出击，保证一击成功！”这本是一条据险设伏的妙计，吕布却说：“我屯兵濮阳，另有计谋，你哪里懂得！”不肯采纳陈宫的妙计，坚持派薛兰守兖州，自己领兵去濮阳。曹操果然如陈宫所料，带兵经泰山险路去夺兖州。当他行军到泰山险路时，郭嘉说：“先不能进，恐怕这里有伏兵。”曹操却笑着说，“吕布是个没有谋略的莽夫，所以才会让薛兰守兖州，而自己去了濮阳，他怎么会在这里设埋伏呢？”曹

操顺利通过泰山险路，派曹仁领一路人马去围困兖州，自己领兵直奔濮阳，进攻吕布。陈宫得报曹兵已逼近，又向吕布献了一计：“现今曹兵远道而来，必然疲劳，我们应该速战，不能让曹军恢复体力！”吕布又不肯听，而是狂妄地说：“我单戟匹马纵横天下，还担心曹操什么？等他安下营寨，我自会活捉他！”第二天两军交战，吕布仗恃神勇无敌，打了胜仗，但也未能消灭曹军。吕布回营，只顾庆功劳军，陈宫提醒：“西寨是个要紧去处，假如曹操去偷袭，怎么办？”吕布还不当回事他说：“曹操今天刚败了一阵，怎么还敢再来？”陈宫又说：“曹操是很会用兵的人，应该防备他攻我不备！”吕布这才拨出大将高顺带领兵将去加强西寨防卫。

当天夜里，曹操的兵将果然从四面突入西寨，一举夺下吕布的重要营寨，亏得高顺及时领兵到来，一场混战，吕布又闻讯赶来，才打败曹操，夺回西寨。随后，陈宫又献一计：让濮阳城中的一个姓田的富户给曹操送假情报，说吕布残暴不仁，民怨沸腾，他已移兵黎阳，城内只有高顺，兵力单薄，可以连夜进兵。姓田富户并约定暗号，愿做内应。曹操得到情报，十分高兴，立即定下暗号，约定进兵办法。谋士刘晔提醒：“吕布虽然没有谋略，陈宫却是计谋很多。只怕其中有诈，不能不防。”刘晔提出兵分三队，一队进城，两队在城外接应，以防万一。曹操同意照办。

曹操领兵前进，按约定初更时分进城。起初一切都如约进行，曹操再无疑虑，带头进城。可是，进城之后，曹操直到州衙，一路上不见一人，才知中计。急忙回马，大叫：“退兵！”可惜已经迟了！只听州衙内一声炮响，四门烈火轰天而起，金鼓齐鸣，喊声如雷，伏兵四处杀出。亏得典韦拼死力战，曹操才侥幸突出城去，幸免于难。

从吕布和曹操两次交锋来看，吕布自恃神勇无敌，但不懂用兵之道，又不肯听陈宫的忠告，以致不能利用有利地形，集中兵力打歼灭战，虽也能多次取胜，却终难成气候，其原因正在于孙臧所指出的那种错误。曹操虽会用兵，也往往自视过高，屡犯轻敌错误，这次又是只知吕布无谋，而忘了陈宫多计，差点连命都送在濮阳。这不正是孙臧所说的“见到有利条件就松懈”吗？

袁术在东汉末年的群雄中也算是势力最大的力量之一，他多年据在淮南，地广粮多，后来又从孙策处得到汉朝的传国玉玺作为抵押。这一来，他的野心就大大膨胀了。一天，他召集部下文官武将，说道：“当初汉高祖刘邦只不过是泗上的一个亭长，后来却据有天下，当上了皇帝。然而，他的汉朝历经四百年，至今气数已尽，天下已是动乱不安。我家四代人中出了三位封‘公’的高官，百姓的心意早已归顺我家。现在我准备顺应天意民心，正式登上九五大位。你们众人以为如何？”主簿阎象说：“不行。当年周的历代祖先功德卓著，到了周文王时，已拥有天下三分之二的地域，却仍然臣服殷朝。明公您的家世虽然尊贵，仍然没有当年周的鼎盛；如今汉王室虽然衰败，也并没有像当年殷纣王那样的暴行。所以说，您登极称帝之事绝不能实施！”袁术大怒说：“我家的‘袁’姓，本是从‘陈’姓演变出来的。‘陈’是大舜的后代。这是‘土’承继‘火’，正是顺应天运。还有签语传言说：‘代替汉朝的人，是当涂名叫高的人。’我表字公路，正是应了签语。而今，我又有了传国玉玺，如再不称帝，那就违背天意了。我的主意已定，谁再多说就处斩！”说完之后，就搞了一套登基称帝的仪式和封赏，还派人去催吕布把女儿送来给他做东宫妃子。可是，吕布却不肯听命，把他的使臣送到许

都去给曹操杀了。袁术闻报不禁大怒，当即派出七路人马，由七员大将统领，去向吕布问罪。袁术自己带三万军兵随后进军。

袁术出动七路大军，20 多万人马征讨吕布，每天只能前进 50 里，这些军兵一路抢劫掠夺，祸害百姓。吕布得报，忙请众谋士商议，陈宫和陈珪父子都到了。陈宫说：“徐州的祸事全是陈珪父子招来的，是他们主张把袁术的使臣送去许都，向朝廷讨好以求封赏，现在让灾祸落在将军头上。应该立即斩下他父子二人的头献给袁术谢罪，袁术就会退兵了。”吕布听了陈宫的话，马上下令把陈珪和他儿子陈登抓了起来。陈登却大笑说：“怎么这样胆小怕事啊？我看袁术那七路军兵，就如同七堆烂草一般，有什么值得焦急的！”吕布说：“你如有破敌的计策，我就免你的罪。”陈登出了一条计谋：“袁术的军兵虽然很多，只不过是乌合之众，他从来没有亲信。我们如以一部分军队正面防守，再加奇兵配合，一定能胜过袁术。我还有一计，不但可以保证徐州安全，还可以活捉袁术。”吕布忙问：“是什么计呀？”陈登说：“韩暹和杨奉是汉朝的老臣，只因畏惧曹操才出走，由于无处安身而暂时归附袁术。袁术必定轻慢于他们，他们也不会乐意为袁术效力。如果我们给他们写书信，约他们为内应，再联合刘备作外援，那将必定能捉住袁术了。”吕布说：“那你得亲自去给韩暹、杨奉二人送信。”陈登答应去送。吕布便向许都上表报告，给刘备去信，然后让陈登带了几个随从到下邳路上等候韩暹。韩暹领兵到达，下寨完毕，陈登便去求见。韩暹说：“你是吕布的人，来这里干什么？”陈登笑着说：“我是大汉的公卿，你怎么说我是吕布的人？像将军你一直是汉朝的臣子，现在却成了叛贼的臣子，你当日在关中保驾的功劳化为乌有，我认为将军这样做不值得。再说，袁术生性特别多疑，将军以后必定被他所害。现在将军如不早想办法，将悔之不及！”韩暹叹息道：“我想回归汉朝，只恨没有门路啊！”陈登取出吕布的书信，韩退看后说道：“我知道了。您先回去吧，我和杨将军定会反戈一击。你们只看火起就是信号，请吕温侯立即派兵接应。”陈登告辞，回报吕布。

吕布分兵五路迎敌袁术大军，自己领兵出城 30 里下寨。袁术的一路人马在张勋带领下先到，自知不是吕布对手，便后退 20 里下寨。当天夜里二更时分，韩暹、杨奉如约行动，分兵到处放火，接应吕家军入寨。张勋的军兵大乱，吕布趁势掩杀，张勋败逃。吕布追到天亮，和袁术部下第一勇将纪灵相遇，两军刚要交锋，韩、杨两军向纪灵杀来，纪灵败走。吕布领兵再追，又与袁术相遇，一阵对骂，两军交战，袁术部将不敌吕布，袁术军兵大乱败走。途中又被关云长截杀一阵。袁术逃回淮南，从此一蹶不振。

袁术之败，主要在于他妄自称帝，已是大失人心；他的军兵一路上又大肆抢掠，更是民怨沸腾，连部下将领也离心思叛，最后失败也就是必然的了。反观吕布，由于接受了陈登的计谋，抓住了袁术的致命弱点，实施分化瓦解，因而轻易战胜了兵力大占优势的袁术军队。这一败一胜的根本原因都在孙臧的论述之中。

上面举了三个用兵决策指挥错误而导致失败的事例。现在让我们再来看一个指挥正确的事例。那是曹洪统兵到汉中，与张飞交战时，曹操的得力大将张郃领兵三万，分立三个营寨，都有山险作为依傍。这三个寨一叫宕渠寨，一叫蒙头寨，一叫荡石寨。扎好寨后，张郃从三寨各分出一半军兵去攻打张飞镇守的巴西，其余一半军兵守寨。张飞得报，召来副将雷铜商议，雷铜说，“阆中地恶山险，便于设伏。将军领兵出战，我出奇兵相助，就可以擒拿张

郃了。”张飞拨了五千精兵给雷铜，让他去埋伏；自己领兵一万，在离阆中30里处与张郃带领的军兵相遇。两军摆开阵势，张飞出马向张郃挑战，张郃也不示弱，挺枪出战。两人打了20几个回合，张郃的后军忽然乱喊起来。原来他们望见北山背后有蜀军的旗幡隐现，便乱了起来。张郃不敢恋战，拨马退走。张飞挥兵掩杀，雷铜又堵住退路，两下夹击，张郃大败而逃。张飞、雷铜领兵连夜追赶，直追到宕渠寨。张郃下令坚守不出。

张飞便在离宕渠寨10里处下寨，天天去叫骂挑战。但无论张飞如何叫骂、挑战，张郃只是坚守不出。张郃的三个营寨据险而设，张飞也攻不下来。两军对峙50多天，张飞索性在宕渠山前扎下大寨，每天饮酒，喝得大醉时，便坐在山前辱骂张郃。

刘玄德派去劳军的使者见张飞终日饮酒，便回去向玄德报告。玄德怕张飞酒醉误事，十分着急，而孔明却笑着说：“原来如此！军前恐怕没有好酒，而成都的美酒极多，可以用三辆车子装50瓮酒送到军前，供张将军饮用！”玄德忙说：“我这个兄弟向来饮酒多了便出事，军师为什么反而送酒给他呢？”孔明说：“主公不必担心，其中自有奥妙！”孔明让魏延押送美酒到张飞军前，每辆车上都插上一面大黄旗，旗上写着几个大字，“军前公用美酒。”美酒送到军中，张飞拜领。然后吩咐魏延和雷铜各领一支人马，分为左右两翼，只看军中升起红旗，便各自进兵。随后张飞吩咐把酒摆在帐下，命众军士大张旗鼓饮酒。曹军细作报告张郃，张郃亲自到山顶观望，只见张飞正坐在帐下饮酒，还让两名小兵在他面前表演相扑游戏。张郃见状气愤极了：“张飞欺我太甚！”当天夜里，张郃领兵去张飞处劫营，到其寨前，远远望见张飞帐中灯火通明，张飞正坐在帐中饮酒。张郃一马当先，大喊一声杀入张飞帐中。曹军在山头擂鼓助威。张郃到得寨中，见张飞仍端坐不动，真是喜出望外，一枪刺了过去。枪一刺中，张郃才知不妙，原来那个张飞是个草人。张郃知道中计，连忙勒马退回。说时迟，那时快，张飞帐后连珠炮响，一员大将拦住张郃去路，一声如霹雷般的大吼“燕人张翼德在此等候！”吓得张郃丢魂落魄，慌忙应战。张郃苦斗坚持，只盼蒙头和荡石二寨来救。他哪里知道，那两个山寨已被魏延、雷铜夺去。张郃盼不来救兵，又见山头火起，宕渠寨已失，万般无奈，只好逃奔瓦口关去了。

这一仗，张飞一改有勇无谋，用计引出了张郃，使其失去山险据点，又用两路奇兵，断其后路，从而一举破了张郃倚为犄角的易守难攻的三个山寨，获得大捷。而张郃却终于免不了意气用事，中了张飞诱敌之计，招致大败。

从这几个正反事例，人们不难领会孙臧的有关论述，悟出用兵决策的真谛。

将 义

[原文]

将者不可以不义，不义则不严，不严则不威，不威则卒弗死。故义者，兵之首也。

将者不可以不仁，不仁则军不克，军不克则军无动。故仁者，兵之腹也。

将者不可以无德，无德则无力，无力则三军之利不得。故德者，兵之手也。

将者不可以不信，不信则令不行，令不行则军不转，军不转则无名。故信者；兵之足也。

将者不可不智胜，不智胜……则军无尾，故决者，兵之尾也。

[译文]

军队的将领绝不能不公正，如不公正就不可能严格治军，治军不严就没有威信，将领没有威信，那士兵就不会拼死效命。所以说，公正是统兵的首要条件，就像人必须有头一样。

军队的将领不能不仁爱，将领不仁爱军队就不会有制胜的能力，军队没有制胜的能力就不能使用。所以说，仁爱是统兵的中心事项，就像人必须有腹心一样。

军队的将领不能不施恩德，将领不施恩德就没有威力，没有威力的将领就无法发挥全军的威力。所以说，恩德是统兵的手段，就像人必须有手一样。

军队的将领不能不讲信用，将领不讲信用，他的命令就无法贯彻执行，军令不能贯彻执行，军队就不能集中统一，那军队就不会有声名了。所以说，信用是统兵的支点，就如同人必须有足一样。

军队的将领不能没有智慧，将领没有智慧……[解析]

自古以来，我国政治家、军事家崇尚的选将标准便是文武双全，德才兼备，而把只有武功的将领视作只不过是一介武夫，只配去冲锋陷阵，对敌拼杀，而不能担起统兵指挥的重任，所以自古以来便有一句感慨：“千军易得，一将难求。”很明显，这里所说的难求的“将”，就是指那种智勇双全、文韬武略皆备的统兵将帅。

所谓的文武双全，其内含是非常深广的，其“文”当然不是指一般的有学问，而是要有很渊博的军事知识和军事理论素养以及相关的政治、经济、地理、天文，社会等方面的学识，按古人的说法就是“经天纬地”之才。而其“武”也不单是指武艺，更主要的是英勇善战，善于把自己的军事才干用于实战，能够克敌制胜，百战不殆，也就是能够“运筹帷幄，决胜千里”。然而，仅有这些才干还不足以成为杰出的将领，还必须有德，我国历来非常重视这个“德”字，有“德”之人，才能称之为贤才。那么，对于一个统兵将领在“德”方面的要求是什么呢？笔者以为正是本文所论述的“义、仁、德、信、智”这些方面。我国著名的兵法家，历来都十分重视这几个字，只不过提法略异而已，姜太公在《论将》一文中提出“五材”作为将领的美德，并明确回答：“所谓五材者，勇、智、仁、信、忠也。”孙子（武）在其兵法的开卷首篇《始计第一》中，就明确指出：“将者，智、信、仁、勇、严也。”诸葛亮在《将材》一文中提出“将材有九”，这九项标准中，除“步、骑、猛”是军事素养方面的要求外，“仁、义、礼、智、信”五项以及最后提出的“见贤若不及，从谏如顺流，宽而能刚，勇而多计”的大将修养，均

是德方面的标准。除在《将材》一文中论述将领的品德修养外，诸葛亮还在其《将器》、《将善》、《将强》等多篇论述将领的文章中，从正反两方面深入透彻地论述将应有的品德修养，如“五强”，要求将领“高节、孝悌、信义、沉虑、力行”等等，都是这方面的要求。

孙臧在这篇文章中以生动形象的比喻，深刻地论述了“义、仁、德、信、智”。他把“义”比作“首”，把“仁”比作“腹”，把“德”比作“手”，把“信”比作“足”（可惜“智”一项残缺，不知其所比），他这么一比，不用再多费唇舌，便使人得出结论，这几项是一员称职的将领所不可或缺的。哪一个健全的人也不能没有头，或缺手、缺足、缺肚腹，健全的人不能缺其中的任何一项，同样的道理，合格的将领也不能少任何一项。这种比喻论证，确实言简意赅，很有说服力。

这篇文章不但比喻论证用得好，而且从反面论述其危害也用得很出色。孙臧一一指出不义、不仁、无德、不信、不智的恶果，从而反证“义、仁、德、信、智”是缺一不可的，给人以非常深刻的印象。

包括孙臧在内的著名兵法家为什么十分注重“义、仁、德、信、智”这类品德修养呢？因为这些品德修养，确实是一位杰出将领所应具备的、缺了任何一项，都会给统兵用兵带来致命的后果。我们不妨拿《三国演义》中的重要人物作些比较。

《三国演义》是我国一部流传极广、脍炙人口的名著，这部小说可以说是集我国兵法大成的形象化军事教材。先看三国的首领人物，曹操可谓有勇有谋，能征惯战，但在《三国演义》中他却是为奸诈，不仁、不义：为了灭口，他竟能杀了他父亲的结义兄弟、热情款待他的吕伯奢全家；为了稳定军心，他毫不犹豫地问斩一名管粮官员作替罪羊；为防备暗杀，他可以装着睡梦中杀卫士；为了嫁祸于人，他可以忍辱让弥衡出使荆州；因为忌才，他便以惑乱军心为由杀了杨修，等等，把曹操刻画成了一个奸雄形象。刘备，作者是把作为汉室后裔、正统代表来写的，作者充分表现了他的仁义爱民，任用贤能等才德，但纵观全书，也只不过表现了他作为一般皇室继承人所具有的仁君品德，而远非一位军事家、政治家，这只需看他求得诸葛亮前的遭遇便可知道，空有关、张、赵等盖世猛将，却连个立足之地都没有。再从几件具体事上，也可看出他并非理想人物，从新野往荆州撤退时，带着大批难民，一天只能行军十多里，结果救不了百姓，反而弄得军队元气大伤，刘备连夫人也失去了，这只能说是“妇人之仁”；刘备在娶了孙尚香之后，居然甘当江东驸马，沉醉于富贵温柔乡中，若不是诸葛亮授予赵子龙三个锦囊妙计，还不知结果如何呢？更典型的是，他只知为兄弟报仇，心中只有哥们儿义气，全无国家社稷，置诸葛亮等的苦谏于不顾，带领大军讨伐东吴，又瞎指挥，在树林地区连营七百里，结果被陆逊一把火，烧了个精光，75万大军全军覆没，可见，刘备也不是理想人物，孙权继承兄业，也能招揽贤才，振兴江东，但在作者笔下却有优柔寡断、大志不足的缺陷。仅以赤壁大战之前的决策情况来看，他听了张昭等人的主和言论，又听了诸葛亮、鲁肃的主战言论，显得主见不足，缺乏决断的气概，最后还得周瑜力排众议，他才能最后下决心。再看他的全部历史，他从未有过北伐中原、统一全国的想法，最多也只是想收回荆州，苟安江南而已。孙权也不是理想的形象。至于其他实力人物，董卓残暴荒淫；袁绍既刚愎自用又优柔寡断；袁术只知骄傲自大，实际才疏识浅；吕布有勇无谋，沉迷酒色，而且刚愎自用。所以，他们虽都

曾势大一时，却都很快灭亡了。至于说到统兵将帅，决策谋士，最主要的应数诸葛亮、周瑜和司马懿了。周瑜不失为年轻有为、英勇善战的帅才，可惜他又是个胸无全局、气量狭小的人物，他能辅佐孙策、孙权平定江东，称雄一方；他能正确分析曹军，力主抗战；他能利用蒋干、黄忠，骗过曹操，让曹操中计；他也能指挥火烧赤壁的大战。但是，他却不懂刘、孙联合的大计，只知妒贤忌能，三番五次要除掉诸葛亮，结果，反被诸葛亮三气身亡。罗贯中笔下的司马懿，不失为一位足智多谋的军事家，多次为曹魏挽回劣势，但在诸葛亮面前，他却只能是甘拜下风，自叹弗如，甚至在诸葛亮的空城面前不敢进，在尚方谷差点丧命，被诸葛亮的神像吓得落荒而逃。至于有名的大将，当然首推关羽，他确有赫赫战功：温酒斩华雄，万军之中斩颜良、杀文丑，过五关斩六将，可谓勇猛过人，有仁有义，但后来却骄傲自大，不顾大局，失荆州、走麦城，落得“虎落平阳被犬欺”，成了无名小卒的俘虏。张飞曾威震长坂桥，大吼一声，吓退曹操百万大军，智胜严颜，智取张郃，可算勇猛超人，而且粗中有细，但却改不了粗暴的脾气，最后落得身首异处。马超曾凭一杆枪，杀得曹操割须弃袍，靠一棵树侥幸逃命，却中了曹操反间计，落得功亏一篑，反胜为败。在诸将之中，赵子龙可算得十分完美的了，论勇猛和武艺，他可在曹操的百万军中杀进杀出，单骑救幼主；论仁义，他曾一拳打倒为他作媒的桂阳太守赵范，只为这个结拜兄弟想把寡嫂嫁给他；说智谋，他也曾逞威北山寨，杀得众曹军心胆俱寒；至于他的忠心，那更不用说。可是，作者却从没有让赵子龙扮演过“独当一面”的统兵重任，无从显示他的帅才，而只是一员虎威大将而已。至于其他有名有姓的大将，在罗贯中笔下，尽管也各有过人之处，各有显赫战功，但比起关、张、马、赵来已是多有不如下了，更何况理想形象。

现在再来看罗贯中笔下的诸葛亮，他未出草庐，已有“三分”妙论，对当时的形势及事态发展的精辟论述已展现了他“经天纬地”的雄才大略。他出山后小试身手，两把火便烧得曹操的20万大军焦头烂额，溃不成军。赤壁鏖兵、更充分显示了他的才华智谋，舌战群儒、草船借箭、借东风、三路伏击，三气周公瑾，每一项都是人所不及。接下来的取西川、巧退五路兵、平南蛮七擒七纵、八阵图吓退陆逊、六出祁山屡胜司马懿，每一次都显示了他的大智大勇，大仁大义，大忠大信，直至“鞠躬尽瘁，死而后已”。论“义”他确实公正无私，街亭失守，并非他的过错，地不但挥泪斩了马谡，还自贬三级；论“仁”，他对军兵、百姓的爱护自不必说，仅对南蛮孟获七擒七纵，就足见他罕见的宽大仁慈；论“德”，他在《出师》一文中提出：“士未坐，勿坐；士来食，勿食；同寒暑，等劳逸，齐甘苦，均危患。”在《哀死》一文中，又说：“古之善将者，养人如养己子，有难，则以身先之，有功，则以身后之，伤者，泣而抚之，死者，哀而葬之，饥者，舍食而食之，寒者，解衣而衣之，智者，礼而禄之，勇者，赏而劝之。”他不但如此主张，更是身体力行，他在平南中火烧藤甲军之后，便深深自责说：“尽管我有功于国家，我却必定减寿了！”在班师之时，还特别郑重地在泸水岸上，设香案，摆上许多祭物，亲自撰写祭文，亲自主祭，哀悼征南死难的蜀军兵将和南人亡灵。回到成都之后，他又奏请后主批准，给平南将士家属以优厚抚恤；论“信”，他在和司马懿决战前夕，仍让该换防的军兵如期回汉中，令众军大为感动，自愿留下参战；论“智”，那更不用多说了，前面列举的一个又一个光辉战例，无一不闪耀着他智慧的光芒。所以说，诸葛亮确实是我国人民

理想的化身，是罗贯中塑造的我国兵法家理想的杰出军事家。尽管诸葛亮只是小说中的典型人物，而非现实中的完人，但在他身上毕竟体现了我国人民的理想。

当然，在我国历史上，也并非没有近乎“完美”的人物，李世民可以算得上一位。不说他的文治，单说他的武功，也可称得上一位杰出的军事家了。从他十六岁投军便出谋解了雁门关之围，救出隋场帝，到他辅佐父亲李渊起事，平定诸路群雄，身经百战，可说是战无不胜，攻无不克，其间，他的勇，他的智，他的仁，他的义，他的信，在本书前面举的他用兵作战的一些战例中已有充分表现。无疑他可以称得起我国历史上的英明君主，卓越军事家。

上述杰出人物的功绩，又可进一步证明，孙臆提出的“义、仁、德、信、智”，确实是统兵将领所必备的品德修养素质，也应该是选拔将领的标准和统兵将领自我要求、自我修养的信条。

其实，孙臆提的这“五字标准”，不仅是统兵将领必备的素质，也是现实生活中各行各业的领导人物，包括我们的党政领导人物，所必备的素质，只不过在新的时代又该赋予新的内容而已。不论在战争年代，还是和平年代；不论是改革开放前，还是改革开放后，都是如此。具备这“五字标准”是事业成功的重要保证之一。

[将 德]

[原文]

……赤子，爱之若狡童，敬之若严师，用之若土芥，将军……
……不失，将军之智也。不轻寡，不劫于敌，慎终若始，将军……
……而不御，君令不入军门，将军之恒也。入军……将不两生，军不两存，将军之……
……将军之惠也。赏不逾日，罚不还面，不维其人，不何……
……外辰，此将军之德也。

[译文]

……对士兵要像对可爱的孩童一样爱护，要像对严师一样尊敬，而使用士兵又要像使用泥土草芥一样，不惜牺牲，将军……
……是将军的智慧。不轻视兵力少的敌军，也不怕敌军的威逼，做事要坚持到底，直至最后也要像刚开始一样慎重对待，将军……
……君王的命令不能在军队中直接传达贯彻，军队中只以统兵将帅的命令为准，这是将军固定不变的准则。……将军不能和敌军将领共生，自己的军队也不能与交战的敌军共存，这是将军的……
……这是将军赏赐的恩惠。奖赏不能超过当日，惩罚也须当面就兑现，赏罚不因人而异，必须一视同仁，……
……这是将军应有的品德。

[解析]

这篇文章可以看作前一篇的继续和补充，讲的也是统兵将领的素养，只不过比上篇更具体，更细微一些。本文论述了带兵必备的几条素养，全都是历代兵法家所强调的内容。但孙臆却有其独特之处。

孙臆不但提倡爱兵，而且提出“敬之若严师”，这一点是十分难能可贵的。“爱兵如子”，“爱民如子”，提倡这些信条的不乏其人，但提出把士兵当作严师一般尊敬的，在历史上却十分少见，在今天真正树立这一信条的也不见得很多。要知道，在孙臆及其以后的两千余年之中，是把将领官员之流看作当然的“治人”者的，而广大士兵在军中和广大民众在国家中则只不过是“治于人”的“群氓”而已，能“爱之若狡童”已属可贵了，还有几人能“敬之若严师”呢？因为按当时的普遍观点是，士大夫之流的上等人，才是聪明的上等人，而广大群众只不过是些愚昧的下等人，只配供上等人统治驱策，更谈不上提倡把这些愚昧的下等人看作严师，去向他们请教了。正是如此，孙臆能在那个时代提倡“敬之若严师”，确实超群出众。当然，在那样的时代，如果统兵将领真正如孙臆提倡的那样，把自己部下的将士“爱之若狡童”，“敬之若严师”，这些将士又怎会不舍命为其战斗呢？由此可见，这一主张确是军队强大战斗力之源泉。在无产阶级的革命队伍中，爱兵敬兵当然不算什么新鲜事了。李广是汉代名将，他就是以爱兵出名的将领，《史记》记载说：“广廉，得赏赐辄分其麾下，饮食与士共之，终广之身，为二千石四十余年，家无余财，终不言家产事。……”这段话译成现代语言就是：李广十分清廉，经常把得到的赏赐分给部下将士，和士兵吃一样的饭食；李广一生，享受年俸二千石的时间有40多年，但家中却没有余财，他从来不说置办家产。正是因为他如此清廉，肯与部下将士共享富贵，所以将士都爱戴他，拥护他，肯为他效命。《史记》还有一段记载：“广之将兵，乏绝之处，

见水，士卒不尽饮，广不近身；士卒不尽食，广不尝食。宽缓不苛，士以此乐为用。”这是进一步说明李广带兵时，总是与士卒同甘共苦，甚至是吃苦在前，并能宽缓待人，所以他深得军心，他的军队便英勇善战，令敌军闻风丧胆。李广的事例生动地体现了爱兵、敬兵也是战斗力的道理。

至于本文所说“用之若土芥”，一方面说明在残酷的战争中，必要的牺牲是不可避免的，为了胜利，明知会有牺牲，也会投入兵力拼战，只有以无畏的士气压倒敌人才能战胜敌军。尤其是孙臧那个时代，依靠战车、骑兵、步兵作战，除弓箭外，都是近距离肉搏的兵器，就和当今的刺刀见红一般，在一定意义上来说，比现代战争更加残酷，更加恐怖，如果没有不怕死的拼搏精神，没有不惜牺牲的士气，那是很难有胜算的。因此，统兵将领在使用士兵方面，要有不惜牺牲、血流成河的大无畏气概。这不能理解为不爱惜士兵的生命。当然，另一方面，“用之若上芥”这个比喻说法，也确有其不够准确严密之处，英明的统帅应该善于以最小的代价夺取战争的胜利，要以智谋取胜，而不是拼人力，拼牺牲。当年孙权和曹操的40万大军在濡须口对峙时，东吴大将甘宁倒有一段佳话，可作为统兵将领的楷模。事情是这样的：曹操带领大军援救合肥，到达孙权部署伏兵的濡须口附近时，张昭提出应先挫曹军锐气，当时甘宁、凌统都愿领兵出战，凌统说带三千兵即可，甘宁却说：“只须一百名骑兵，便可打败敌军，何必用三千人呢？”二人互不服气，便争执起来，结果孙权说：“曹军势大，不可轻敌。”命凌统带三千兵出战，和曹军先锋张辽遭遇，二将斗了50回合，不分胜负。孙权恐怕凌统受损失，派吕蒙带兵接应回营，这时甘宁对孙权说：“我今天夜里只带一百人马去劫曹营，如果损失一人一马，也不算功劳。”孙权便拨给他一百精锐骑兵，还赐给50瓶酒，50斤羊肉。甘宁回到自己营中，让一百骑兵成排坐下，他用银碗斟满酒，自己先喝了两碗，然后对大家说，“今夜奉命劫寨，请诸位各自饮一碗，今夜努力向前！”众人听了，你看看我，我看看你，一时不知所措。甘宁见大家脸上露出为难的表情，便拔剑在手，怒斥道：“我身为主将，尚且不怕牺牲生命，你们还有什么好迟疑的呢？”众人见甘宁变了脸色，全都站起来恭敬地说道：“愿效死力！”甘宁便把酒肉和大家一起喝光吃尽。到二更时分，甘宁取出一百根白鹅翎毛，让大家插在头盔上作为记号。大家随即披好铠甲，飞身上马，向曹营飞奔而去。到了曹军营前，拨开敌军布设的鹿角障碍，大喊一声，便杀入敌军寨中，直奔曹军中军大寨去杀曹操。但曹操的中军四周用车仗埋入地下，互相连结围得铁桶一般严密，甘宁的军兵冲不进中军营帐。甘宁便带领百名铁骑，在曹军营中，左冲右突，纵横驰骋，碰上曹军便杀。曹军不知来了多少敌军，乱成了一锅粥，哪还顾得上抵敌。曹军各营乱成一团，又喊又叫，慌忙点起火把，这才稍微安定一点。甘宁带队一阵冲杀之后，也不恋战，又从曹军南门杀出，无人敢挡。孙权派周泰领兵接应，甘宁的一百人马果然不损一人一马，全体安全凯旋。到达东吴营门口，鼓乐齐鸣，孙权亲自迎接，大加赞扬，并赐给绢一千匹，利刀一百口。甘宁拜谢领受，转手全部分给一百勇士。甘宁这一百铁骑，直贯曹军大寨，如入无人之境，真是威震敌胆，大扬虎威。

甘宁能不损一人一马，横冲曹营，首先在于他以身作则，不怕牺牲，他的大无畏气概鼓舞了一百勇士，深得军心；其次，他以这样一支少而勇悍的小分队，以迅雷不及掩耳之势冲击敌营，完全符合兵家关于突然袭击的要领，作到了出其不意、攻其无备，一下子使敌人完全失去抵抗力，所以小分队得

以毫无损伤而退。这次突袭正反映了甘宁的高明，他能抓住军心，激发他们的英雄气概和杀敌决心，又能巧妙用兵。难怪孙权赞叹：“曹孟德有张辽，孤有甘兴霸，足以与他相抗衡了！”

孙臧说到将军的智慧，强调不因敌军兵少而轻视对方，也不因敌军势大而畏惧对方，必须自始至终谨慎对敌，不到最后胜利绝不松懈。这一点可说是兵法家的老生常谈了，但真正做到却并不容易，许多领兵将领都是败在胜利之后或败在弱敌之手。

在隋朝末年各路反王之中，李密曾是势力最大的一路，他在河南攻下兴洛仓之后，又接着打败隋军从东都派来的援军，声威大振。原来的义军首领翟让推举他当了魏公，李密便如皇帝一般，改元永平，分封官吏。这时，赵魏以南、江淮以北，各路义军纷纷前来归附。随后他的军队又横扫东都外围，逼得很有实力的王世充困守东都内城。之后，隋朝的许多文官武将也献城归降。秦叔宝、程咬金、罗士信等猛将和魏征等谋士也前来投效，李密更是实力大增，兵力达到30万，在洛口与王世充10万大军交战，开始失利，后来大胜。就在这时候义军却发生内讧，李密和翟让都想独掌大权，结果李密以宴请为名，用计杀了翟让及其亲信。这件事，李密虽然成功了，对义军内部却不会没有影响，接着，李密上表隋在东都称帝的越王，表示愿入朝辅政，企图挟天子以令诸侯，其图谋被王世充所阻。李密便在洛口与王世充对峙。李密据有兴洛仓，粮食充足，便开仓赈济百姓。这本是得民心的好事，但李密不加管理，让人随意取走，自是有许多浪费。谋士贾润甫劝谏：“国家以百姓作为根本，而百姓以饮食作为第一需要。如今百姓扶老携幼而来，无非是得到粮食维生。但是，如果毫不爱惜，不派人管理，任人随便取用，等到仓中粮米耗尽，谁还肯和您一起完成大业呢？”李密这才稍有醒悟，让贾润甫管理仓库，并参预军机大事。可是，王世充已想好办法对付李密。王世充派人假装和李密讲和，表示愿意用布和李密换粮食。当时东都洛阳城内早已断粮，军兵中不少人逃出来找饭吃，实是李密消灭王世充的大好时机。然而李密毫不知情，便同意与王世充交换。东都得到粮食，军心民心便稳定下来，再无人出逃。这时李密才知中计，可是为时已晚。王世充挑选出精兵，喂饱战马，向李密发动攻击。裴仁基建议不与王世充正面交锋，可派出三万精兵，趁东都空虚，绕道去攻袭东都。李密起初也觉得是好计，但听了单雄信等将的速战主张，又改变了主意。结果出兵交战时，中了王世充的埋伏，一败涂地，最后只得去投靠李渊。

李密与王世充的较量，本是李密大占优势，可是李密却不会把握时机，先是自相残杀，后来又坐失良机，把粮食轻易送给王世充，使王世充得以重整兵力，最后李密又不听裴仁基的妙计和魏征的劝告，轻易出战，终致惨败，永远丧失了成功良机。

孙臧在这篇文章中谈的第三点是兵权问题。他提的“君令不入军门”，即是我国许多兵法家所持的“将在外，君命有所不受”的观点，主张将军统兵、用兵的全权。这个观点，孙臧在前面的文章中已有论述，这里又再次提出，足见是一个十分重要的问题。在孙臧那个时代以及其后若干年，通讯联络极其不便，即使用换马不换人的最快信使，一日也很难达到千里，在军情紧急之时，要请示批准自是只能贻误战机，所以，将军拥有统兵、用兵全权，就显得尤为重要。在现代通讯如此快捷的情况下，事关全局的问题，前敌指挥当然不该一人擅作决定，但战场的用兵问题，仍然应该由现场指挥及时决

断，而不可能、也不允许事事请示，否则将贻误战机。

说到“君命不入军门”，汉朝名将周亚夫有这么一个事例。那是汉文帝后元六年（公元前158年），匈奴大举入侵边境时的事。文帝任命宗正刘礼为将军，驻军霸上；任命祝兹侯徐厉为将军，驻军棘门；任命河内郡守周亚夫为将军，驻军细柳；共同防备匈奴。文帝亲自去慰问军队时，到达霸上和棘门的军营，都是长驱直入，从将军到下属官兵都是敞开营门恭迎恭送圣驾。但文帝的车驾到达细柳军营时却是另一番景象，周亚夫军中的官兵全都全副披挂，兵器锋锐，张弓搭箭，戒备森严。文帝的前导人马到了军营门口，门军不让入内。前导官员说：“天子就要到了！”军门都尉却说：“我们将军命令说：‘在军中只能听将军的命令，不听天子的诏命。’我们没有得到将军的命令，你们现在不能进营。”过了不久，文帝到了，门军仍不让进，文帝只好派使臣手持符节给周亚夫下诏：“我要进去慰劳军队。”周亚夫这才下令打开军营大门。守卫军兵又对文帝的车马随从说，“将军有规定，军营里不准驱马奔驰。”天子的随从只得照办，拉紧缰绳，让天子的车驾慢慢行进。文帝到了营中，周亚夫手持武器拱手行礼说：“穿戴盔甲的将士不能跪拜，请陛下允许我以军礼参见。”文帝深受感动，面容庄重严肃地手扶车前横木，向营中官兵致意，并派人向周亚夫致谢说：“皇帝特来慰问将军！”文帝劳军完毕，一出营门，群臣都露出惊讶的表情。文帝却说：“唉，这才是真正的将军呀！在霸上和棘门军营看到的，简直形同儿戏，他们的将军自然很容易遭受袭击且被敌军俘虏。至于亚夫，敌军又怎能侵犯他呢！”

周亚夫不仅有不让皇帝随便入营的事，而且还曾在实际作战中不听皇帝的诏命。那是在景帝三年（公元前154年），吴、楚等七个封国叛乱，周亚夫奉旨领兵前去征讨。周亚夫在荥阳会台各路军队后，吴国叛军正在加紧进攻梁国，梁国形势十分危急，向周亚夫求救。而周亚夫却领兵到了昌邑，深沟高垒，坚守不出。梁国天天派人去向太尉周亚夫求救，周亚夫认为坚守对全局有利，便不肯去救。梁国见周亚夫一直不肯去救，便上表报告景帝。景帝派使臣送诏命给周亚夫，让他立即去救梁国。周亚夫拒不执行景帝的命令，仍是坚守不出，只是派出轻装骑兵去断绝吴、楚叛军的运粮通道。吴国军队缺粮，士兵饥饿，急于挑战，周亚夫的汉军仍是不出。夜里，汉军营中受惊，营中军兵互相攻击扰乱，直闹到太尉周亚夫的营帐之外，周亚夫仍是安安稳稳地躺着不起来。时间不长，营中也就安定下来。后来，吴军朝汉军军营东南角奔来，周亚夫却让大家注意防备西北面。结果，吴国精兵果然到了西北角，汉军防个正着，吴军攻不下来。吴军早已挨饿，攻不下便撤走。这时，周亚夫派出精兵追击，把吴军打得大败，吴王濞只带着几千军兵逃跑。汉军乘胜追击，彻底打败了叛军。

周亚夫的两个事例，生动有力地说明了孙臆关于兵权问题的论述完全正确，授予将军全权是十分必要的。周亚夫若遵照景帝诏命去援救梁国，那结果如何还很难说哩！

这篇文章谈论的第四点是赏罚问题。“赏罚分明”也可说是一个老生常谈的话题了，其重要性和必要性毋庸赘言，尽人皆知。但孙臆在此强调的却是赏罚的及时和一视同仁，这自有其道理。赏罚及时才能起到赏罚的作用，若不及时，那便有可能徒耗钱财官爵而不能发挥其作用。至于一视同仁则更加重要，赏罚不公，非但不能起到激励或警戒作用，反而会引发不满或更严重的后果。在唐懿宗年间，有个岭南西道节度使，本来就不是统兵材料，奉

旨去平定南诏叛军，他不懂什么指挥，只知一味奏请增兵。皇帝派了八个道的军兵去增援，他仍是一战即败，他派出的一万军兵，刚接触敌军便损失了八千，吓得康承训手足无措。亏得节度副使李行素领兵修好壕沟寨栅，才保住了邕城。邕城被蛮兵围住，诸将请求乘夜去劫敌营，康承训却不同意。经天平军的小校再三力争，他才同意。那名小校召集了军中三百勇士，夜里用绳子缒出城外，悄悄摸到敌寨，有的高声呐喊，有的放火，一齐闯入敌寨，一阵乱砍乱杀，杀死蛮兵五百有余，众蛮兵大惊逃走。可惜康承训事先没有部署，待敌军逃跑再派兵追击，已是追之不及。这位节度使打仗不行，邀功却是大行家，当即向朝廷报捷，说是大败蛮兵。唐朝末年，皇帝昏庸，得到捷报非常高兴，满朝庆贺，加封康承训为检校右仆射。这还不够，更可气复可恨的是康承训不为那位小校及三百勇士请赏，而是把功劳全归于自己的子弟亲信，为他们请功受赏，真正的功臣却无一受赏。这一来，军中将士大为失望，怨声载道。后来岭南东道的韦宙把真相上报宰相，康承训怕追究罪名，便上表自称有病，由朝廷降职另调完事。康承训身为统兵将官，赏罚不肯一视同仁，而是谋取私利，便闹得军心涣散，自己也难辞其咎。将军必须具备大公无私的美德，这是一点也不能含糊的。

这篇文章从四个方面，论述了将军应有的品德。其实，何止统兵将领，哪行哪业的领导能例外呢？政府官员自不必说，就是企业的厂长、经理们，也应具备这几项品德，才能办好企业。

将 败

[原文]

将败：一曰不能而自能。二曰骄。三曰贪于位。四曰贪于财。[五曰 。]六曰轻。七曰迟。八曰寡勇。九曰勇而弱。十曰寡信。十一[曰].....十四曰寡决。十五曰缓。十六曰怠。十七曰 。十八曰贼。十九曰自私。廿曰自乱。多败者多失。

[译文]

统兵将领遭致失败的原因有以下种种：第一种是自己本来没有能力却自认能力高强；第二种是骄傲自大；第三种是贪图权位；第四是贪图钱财；第五种是.....第六种是轻敌；第七种是反应迟钝；第八种是缺乏勇气；第九种是表面勇敢，实际懦弱；第十种是缺乏信誉；第十一种是.....第十四种是优柔寡断；第十五种是行动迟缓；第十六种是懈怠懒惰；第十七种是.....第十八种是暴虐；第十九种是自私；第二十种是自己把事情搞乱。将领的毛病越多，失败就越多。[解析]

这篇文章仍然是论述统兵将领的品德修养和指挥素养，但和前面两篇不同，不是正面论述将领应有的品质，而是从反面为将领设镜，把可能招致失败的种种缺陷、错误一一列出，足以让将领们引以为戒。这篇论述实际是前两篇的继续和补充。

孙臬把将领们常犯、易犯和可能犯的错误分门别类地逐条列出，竟达 20 种之多，可谓十分详尽，十分具体，可见孙臬对此研究根深，分析很细，也可见他对此十分重视。孙臬最后警告说：“将领的毛病越多，失败就越多！”可做为统兵将领的一面明镜。

细读孙臬所列各项，可说条条都是致命错误，一条也犯不得。谓予不信，可看下面实例。

唐朝开国之初，隋末反叛群雄并未全部降服，隋朝将领也还有的尚在顽抗。宇文文化及便是隋末的一员大将，他杀了隋炀帝之后，自称大丞相，仍拥有重兵，几经转战到了魏县。在这个地区既有自称夏王的窦建德，又有奉唐高祖李渊的诏命进击魏县的唐将淮南王李神通。宇文文化及抵挡不住李神通率领的唐军的进攻，只得放弃魏县，用隋朝宫中的珍宝买动山东的反王王薄，一同拒守聊城。宇文文化及支持了一些时日，城中粮食将尽，又听说窦建德要来攻城，军心开始动摇。宇文文化及十分恐慌，派人向李神通送信，表示愿意投降。谁知李神通却怒骂，“弑君逆贼，还想屈膝求生吗？”李神通的副使崔世干进谏道：“他既愿意投降，不妨允许。”而李神通却斥责说，“我军征战已久，无非是为了诛杀逆贼。现今逆贼已经粮尽计穷，旦夕之间我军便可攻克，我正要进城诛杀逆贼，以扬国威，并且夺取他的钱财珍宝赏给将士，如果今天接受他投降，试问，我还能以什么名义出动军队去惩罚他？我又拿什么东西去奖赏众军呢？”崔世干又说：“现今窦建德马上就要到了，宇文文化及又未能平定，我军内外受敌，必败无疑！现今如若受降，可以不战而取得聊城，平定逆贼，为什么却要因贪图敌军的财物而拒绝其投降呢？”这番话说得十分中肯，分析透彻入理，谁知李神通不但不听，反而勃然大怒，把崔世干关在军营之中。随后，宇文文化及给宇文文化及运来了粮食，宇文文化及也不再谈投降之事。当时有一位贝州刺史赵君德，也归李神通指挥，他带领军兵攻城，正当他身先士卒，奋勇登上城头之际，李神通反而鸣金收军，赵君

德孤掌难鸣，只好退下，结果功亏一篑。赵君德回营后诘问李神通，为什么让他收兵，李神通说：“窦建德的军兵马上就到，我军不能继续攻城了。”赵君德遥望东方，并未看见一兵一卒到来，知道是李神通妒忌争功，只好一声叹息。过了一夜，才听见锣鼓喧天，窦建德督促军兵杀来。李神通一见夏军声势浩大，不敢迎战，领兵退走。

李神通功败垂成，就是犯了孙臆所说的错误，而且不止一条，他本来没有能力却自认高明，不肯听取副使崔世干的正确意见，拒绝受降。他对当时的形势没有全面认识，不能及时决策，贻误战机，使得宇文文化及得到补给，又遭夏军威逼，说明他反应迟钝，优柔寡断。他在赵君德已登上城头，胜利即将到手之际，反而鸣金收兵，更反映了他品质很差，自私忌功，置军队和国家利益于不顾。他不但不听崔世干的正确意见，反而将其关了起来，既是自大，又是暴虐，自乱军心。李神通犯的错误可谓多了，难怪他不但失去到手的胜利，被迫退走，后来还连吃败仗，丢城失地，最后他自己也成了窦建德的俘虏，正应了孙臆说的“将领毛病越多，失败就越多”的论断。

东晋末年，在北方有一南燕，向南侵犯，刘裕带兵前去征讨。当时南燕君主是慕容德，在位七年，死后其兄长的儿子慕容超继位。这个慕容超专宠信公孙五楼，而对亲族十分猜忌，屡次加以诛戮，又派部将领兵侵入河南境内，掳掠数千男女；还到淮北大肆抢掠，捉走了阳平太守和济南太守。刘裕调集大军，经沂、淮河入泗水，到达下邳后，留下船舰辎重，领兵徒步向琅琊进军。所经过的地方筑城并派人守卫。随从诸将中有些有不同看法，拦住刘裕的马进谏：“燕人听说我军远道而来，我料定他们不敢与我军交战，然而，他们如果据守大岷山，实行坚壁清野，我军无处得到粮食，必将陷入进退两难的困境，那将如何是好！”刘裕笑着说：“诸君不必害怕！我早已摸透燕人，他们生性贪婪，从来没有长远打算，只图近利，只知掳掠，他们退走时舍不得毁掉禾苗，而且，他们会认为我们孤军深入，必定难于持久。他们只须进据临朐，最多是退守广固，便可无事，所以他们不会据守天险。那么，当我军进入岷山时，他们一定会大出意外，惊惶失措，我们还愁不能攻克敌军吗？我现在就和大家约定，我们只管奋勇上前，一定可以灭掉燕贼！”刘裕催着众军昼夜不停地进军。而南燕皇帝慕容超果然和刘裕所料一样，不听公孙五楼的计谋，放弃大岷山天险，只去加固都城，整备车杖兵马，等着决战。刘裕带领军兵过了大岷山，仍没有燕兵出现，知道自己所料不错，不禁举起手来指着天说：“我军幸亏得到老天爷保佑，能够轻松地过了这处险关，消灭贼虏，便在此一举了！”

当时慕容超任命公孙五楼为征虏将军，带领部将及五万步、骑军兵，屯兵临朐。听说东晋大军到达，慕容超又亲自统领四万步兵和骑兵，出来接应。慕容超让公孙五楼到离临朐城40里的巨蔑水去守卫。待公孙五楼到达该河岸边时，晋军前锋已经到达，两军相争，燕军抵敌不住，往后退去。晋军有四千辆战车，分为左右两翼，徐徐推进，直达临朐城外10里，慕容超带领所有军兵前来，两军展开一场恶斗，战了一天，仍是旗鼓相当，未分胜负。

刘裕的一名参军向刘裕献计：“现在燕军全体出动前来接战，城中必定空虚，将军为什么不派兵抄小路去袭击敌军城池呢？这就是当年韩信破赵用过的妙计呀！”刘裕连声说好，当即派兵数千，由两员部将率领，绕过燕军后面，前去袭击临朐城。此时城内只有老弱残兵守卫，城南有一营垒，也不过军兵千名，遭受晋军突然袭击，哪有抵抗之力。晋军轻易占领了临朐城。

慕容超得知临朐城池已失，大吃一惊，便不顾燕军大队，单人独骑跑了回去。燕军失去主子，顿时大乱，纷纷逃跑，刘裕挥兵追击，吓得慕容超马失前蹄，摔下马来，差点儿被晋军捉住。亏得公孙五楼替他换了一匹马，保护他得以逃脱。

慕容超拼命逃跑，跑回广固城中，尚来不及整顿人马，晋军已经追到，突入了外城。慕容超和公孙五楼退入内城死守。晋军猛攻，一时未能攻下，刘裕便下令筑起长围困敌，堡垒高达三丈，还有三道堑壕相连。一面派人招降远近人众，选拔贤德之人加以任用，当地汉族和夷族人士都很高兴，很拥护刘裕。慕容超困守孤城，万般无奈，派尚书郎张纲，夜里缒出城外，去向秦国求援，救兵没请来，张纲却成了晋军俘虏。刘裕大喜，亲自为张纲解绑，赐酒压惊，张纲便归顺了刘裕。

慕容超没盼来秦国援兵，却见到张纲站在晋军的楼车上劝降。燕军大为惊恐，慕容超派人向刘裕求和，刘裕斥退了来使。慕容超无计可施，第二次派尚书令韩范去向秦国求援。秦国自己尚且吃紧，哪里派得出援兵，只派了一名使臣去威胁刘裕，要刘裕退兵，说是如若不退，秦军 10 万铁骑将来攻打晋军。刘裕很清楚这是虚声恫吓，便怒斥来使：“你去向你的主子姚兴传话，等我平定青州之后，便要进函谷关了，如果姚兴想早死，那就让他快来吧！”

张纲善于制造攻城器具，刘裕便让他设计监造，果然十分巧妙，攻城之时，可以保护自己不受损失便能登城。韩范见孤城难保，也投降刘裕。刘裕让韩范到城下招降守将，城中军兵更失信心，陆续出城投降。刘裕见时机成熟了，便发动了总攻。南燕尚书悦寿见势不妙，便开城迎进晋军。慕容超带领数十人马逃跑，不到一里路，就被晋军捉回。

征服南燕，就刘裕来说是知己知彼，算度准确，用兵得当。而在慕容超来说，却是犯了几大错误，首先是残杀亲族，不得人心；其次是南征掳掠，行为残暴；第三、也是最严重的一条是放弃天险，退守孤城；第四是只图近利，没有远谋，把粮食留给晋军；第五是盲目出战，没有后援；第六是一旦失败，只顾自己逃命，导致全军溃乱……这诸多错误，使他败得很惨。

李神通、慕容超两人所犯错误相似，其下场也类似——当了俘虏。人们可以从他们的事例中看出，孙臆所列各项，确实是用兵之大忌。当然，孙臆的这些论述，也不仅仅适用于用兵之人，而是适用于各行各业，从事各项工作的人，如若犯了类似错误，必定遭致失败，“毛病越多，失败越多”，值得人们自勉。

[将 失]

[原文]

将失：一曰，失所以往来，可败也。二曰，收乱民而还用之，止北卒而还斗之，无资而有资，可败也。三曰，是非争，谋事辨讼，可败也。四曰，令不行，众不壹，可败也。五曰，下不服，众不为用，可败也。六曰，民苦其师，可败也。七曰，师老，可败也。八曰，师怀，可败也。九曰，兵遁，可败也。十曰，兵不，可败也。十一曰，军数惊，可败也。十二曰，兵道足陷，众苦，可败也。十三曰，军事险固，众劳，可败也。十四[曰]，
备，可败也。十五曰，日暮路远，众有至气，可败也。十六曰，……可败也。十七[曰]，……众恐，可败也。十八曰，令数变，众偷，可败也。十九曰，军准，众不能其将吏，可败也。廿曰，多幸，众怠，可败也。廿一日，多疑，众疑，可败也。廿二曰，恶闻其过，可败也。廿三曰，与不能，可败也。廿四曰，暴露伤志，可败也。廿五曰，期战心分，可败也。廿六曰，恃人之伤气，可败也。廿七曰，事伤人，恃伏诈，可败也。廿八曰，军輿无，
[可败也。廿九曰，] 下卒，众之心恶，可败也。卅曰，不能以成阵，出于夹道，可败也。卅一曰，兵之前行后行之兵，不参齐于阵前，可败也。卅二曰，战而忧前者后虚，忧后者前虚，忧左者右虚，忧右者左虚，战而有忧，可败也。

[译文]

统兵的将领可能出现的过失有以下各种：第1种是军队调动失当，可能导致失败。第2种是收容散乱的百姓，不加训练就用去作战，或是收集刚打败仗退下来的士兵，马上又让他们去打仗，或是没有供给保障仍然一意孤行，这些都可能导致失败。第3种是爱争论是非，作计划时争论不休，可能导致失败。第4种是命令不能执行，士兵不能一致行动，可能导致失败。第5种是部下不服从、士兵不听指挥，不肯效命，可能导致失败。第6种是他的军队使百姓遭受痛苦，可能导致失败。第7种是军队疲惫，可能导致失败。第8种是军队思乡想家，可能导致失败。第9种是士兵逃跑，可能导致失败。第10种是士兵……可能导致失败。第11种是军队多次受惊吓，可能导致失败。第12种是行军的道路难以行走，使士兵常常陷脚，士兵困苦不堪，可能导致失败。第13种是修筑险要坚固的军事设施，使士兵过度疲劳，可能导致失败。第14种是……可能导致失败。第15种是天快黑了，行军路程还很远，士兵极其气愤，可能导致失败。第16种……可能导致失败。第17种是……士兵恐惧，可能导致失败。第18种是军令屡屡改变，士兵偷安应付，可能导致失败。第19种是军队军心涣散，士兵不信任他们的将领和长官，可能导致失败。第20种是统兵将领多数存在侥幸心理，士兵懈怠懒惰，可能导致失败。第21种是将领和士兵都多疑，犹豫不决，可能导致失败。第22种是将领厌恶听别人指出其过错，可能导致失败。第23种是任用的下级官吏无能，可能导致失败。第24种是长期露宿，挫伤士气，可能导致失败。第25种是将领临战分心，可能导致失败。第26种是只想凭借敌军士气低落，可能导致失败。第27种是单纯依靠埋伏和施行欺骗去打败敌军，可能导致失败。第28种是……可能导致失败。第29种是……士兵产生厌恶心理，可能导致失败。第30种是不能用合适的阵势通过狭谷通道，可能导致失败。第31种是军队先出发和后出发的士兵，不能在阵前会齐集结，可能导致失败。第32种是作战

时由于担心前锋致使后卫空虚，或者由于担心后卫致使前锋空虚，或者由于担心左翼致使右翼空虚，又或是由于担心右翼致使左翼空虚，作战时总是有种种担心，可能导致失败。

[解析]

这篇文章集中论述统兵将领的指挥才干和指挥素养，和前篇共同之处在于也是从反面论述。孙臧在文中把临敌指挥不当可能造成的错误一一列出，令人惊叹的是他竟列出了 32 种之多，可见他搜集了大量资料并加以细心研究。他列举的这 32 种错误都是实战之中发生过的，也是一般将领易犯的。下面我们看几个战例，便可更深刻地领悟孙臧的论述了。

东晋末年，安帝复位不久，广州刺史卢循和始兴相徐道覆二人便趁刘裕统兵北伐南燕、朝廷空虚之际，起兵反叛，二人分别攻下长沙、南康、庐陵、豫州诸郡，沿长江东下，声势很大。江荆都督何无忌从寻阳领兵拒敌，又身受重伤而死。朝廷惊恐，安帝只好下诏召刚灭了南燕的刘裕回京抗敌，刘裕回京，立即整备战船，准备出兵迎敌。这时，豫州都督刘毅不服气刘裕，便要出兵南征。他的堂弟刘藩送信给他，说是贼军刚刚得胜，其锋锐不可挡，建议与他在江上会合，等待时机破敌。谁知刘毅连信都没有看完，便瞪着眼睛，很生气地看着刘藩说：“前次举义平定叛逆时，只不过是因为刘裕发起，我才暂时推重他，你便以为我真不如刘裕吗？”说着，把书信扔到地上，立即集合二万水军，从姑熟出发。刘毅的水军急忙行驶到桑落洲，便和卢循、徐道覆所率领的贼兵遭遇。贼兵顺流而下，猛力前冲，船头又高又锐利，一下子便突入刘毅船队之中。刘毅的船只又小又不坚固，与敌船一撞即破损，纷纷往两旁躲避，刘毅的船队顿时乱了。卢、徐二人带领贼船，东冲西撞，很快便把刘毅的船只都撞沉了。刘毅支持不住，只好带领几百军兵弃船登岸，狼狈而逃。

卢循、徐道覆接连打败何无忌，刘毅两名都督，声威更是大振，叛军兵力已达十几万之多，船只车辆连绵百里，其楼船高达 20 丈，在长江中横行无敌。但卢循很畏惧刘裕，听说刘裕已领兵回到京都建业城，就惊慌起来，有了退回寻阳，掉头去攻打江陵的意思，而徐道覆却主张乘胜进攻都城。二人一连商议好几天，才决定继续东下。

其实，当时刘裕刚刚北伐赶回，军兵人数不多，又十分疲惫，而京城的军兵也仅仅几千人。卢循如果早听徐道覆的主张，乘胜东下，那东晋都城就很难保住了。亏得有了数日缓冲，刘裕得以募集民兵，修整石头城，同时又有一些勤王军兵到达，实力有所增强。但贼军兵势仍是远远超出东晋守卫都城兵力，一些文官武将便力主晋帝过江躲避，只有刘裕坚决反对走避。不久，卢循到达淮口，京城戒严，琅琊王司马德文督守宫城，刘裕亲自领兵屯驻石头城，又让咨议参军刘粹，带领他的第三个儿子刘义隆去守卫京口。刘裕的儿子刘义隆当时仅四岁，当然不会什么守卫，刘裕让刘粹带他去守京口，只不过表示决心，以激励士气而已，部署停当，刘裕召集诸将说：“贼兵如果由新亭直接进兵，那便不好抵御，只好暂时回避了，以后的胜负也难以预料；如果贼兵退回西岸停泊，那便说明贼兵的锋锐已减，就容易对付了。”以后刘裕常常登上城头向西了望。起初还看不见敌军踪影，只见长江烟波浩渺，山水一色。随后便听见鼓声，远处有敌船出没。驶向新亭。刘裕不由得看看左右随从，脸上露出忧虑神色。随后见敌船又回到西岸蔡洲停泊，刘裕才转忧为喜说：“果然不出我之所料。贼兵虽然声势很大，却不能有什么作为了！”

贼兵为什么到了新亭又回去了呢？原来，按徐道覆的主张，是由新亭进兵，烧了船只直接进攻，这正是刘裕最担心的战法。然而，卢循却十分多疑，优柔寡断，想要找出保证万无一失的策略，因而在江中徘徊，先到东岸，又回泊西岸。徐道覆见卢循如此，只好叹息说：“我最后还是被您耽误了！这次举事一定不会成功了！假如是我独自举事，那夺取建康简直易如反掌哩！”徐道覆无奈，只好依从卢循，驶回西岸。

刘裕得到喘息之机，便加紧修整防御工事，再说卢循、徐道覆回泊蔡洲后，等了几天，不见刘裕动静，卢循才明白自己的决策有误，开始后悔。卢循派出十几艘战舰去攻石头城外的防御栅栏，刘裕并不出战，只命军兵用神臂弓连射，这神臂弓确实厉害，一张弓可以连射几支箭，而且劲道强急，卢循只好退回。卢循进攻不成，又派兵到南岸埋伏，同时派出一些老弱军兵乘船东下，扬言要进攻白石。白石在新亭左侧，也是江边的一处要塞，刘裕还真怕他弄假成真，不敢不采取防御措施。正好刘毅打败仗后逃回，到京城请罪，安帝把他降为后将军，仍叫他到军营效力。刘裕也不计较，让他一同去白石，截击贼兵船只。留下参军沈林子、徐赤特等将扼守查浦，吩咐他们不许轻举妄动。

刘裕走后，贼兵从南岸偷偷进兵，攻入了查浦、放火焚烧张侯侨。徐赤特违反刘裕的命令出战，中了贼兵埋伏，只身单船逃往淮北去了。只有沈林子单独据守栅寨，奋力守卫，随后得到刘钟、朱龄石等将领兵救援，贼兵退走。刘裕得报，飞骑赶回，徐赤特也逃回石头城，刘裕斥责他违令，下令将其斩首示众。刘裕脱下甲冑，从容坐下和军士一起吃饭，然后出镇南塘，命参军诸葛叔度和朱龄石等将率领精兵去追击敌军。朱龄石的部下军兵大多是鲜卑壮士，身材高大，手握长枪，追着刺杀敌兵。那些贼兵大多拿的是刀，枪长刀短，武器上也吃亏，便抵挡不住，纷纷逃命。卢循不敢再战，便率领残兵，一路抢掠，退回寻阳去了。沿途各郡都坚壁清野，严密防守，卢循什么收获也没捞着。卢循、徐道覆后来虽又重整军兵向西去攻打江陵，但也没能得逞。而刘裕战胜卢循后便督造大船，派兵从海上直捣卢循老巢，他自己又率领水军在大雷江面，把贼兵逼到西岸，一阵火攻，烧得贼兵溃不成军。卢循几经败阵，逃回番禺老巢，可那里早被刘裕派出的军兵占领。卢循想夺回番禺，未能得逞，最终送了命。

这一场反叛和平叛的争斗，从正反面为孙臧的《将失》一文提供了很好的例证。刘裕善于准确分析敌情，部署得当，所以连连获胜，不必多言，单说刘毅和卢循的失败，正是犯了孙臧所说的指挥错误。刘毅盲目自大，不服气刘裕，又不了解敌情，便盲目出战，结果装备上吃了大亏，又无恰当战术，只凭侥幸，哪能不败！而卢循所犯错误就更多更重了，他没有指挥才能，又不肯听徐道覆的正确意见，多疑不决，最后中了刘裕火攻之计，招致惨败。一次吃了败仗，卢循便信心全失，匆忙退走，因而一败到底，以送命告终。

唐高宗时，吐蕃本来和唐朝友好相处，但后来吐蕃王赞普弄赞病故，新继位的赞普弄赞的孙子年幼，由国相禄东赞摄政。这个禄东赞很有才能，使吐蕃很快强大起来，便开始外侵，一连攻占西域 18 州，并继续入侵。唐廷派出右卫大将军薛仁贵为行军大总管，左卫员外大将军阿史那道真和左卫将军郭待封为副总管，领兵去讨伐吐蕃。行军到达大非川时，薛仁贵对郭待封说：“此去乌海，路途遥远而且难行，又有瘴气，我军如果深入，实在是一条死路。然而，我等既然奉命前来，又怎能贪生怕死呢？不过，我们还是应该死

中求生。当今之计：快速进军便可建功图存，缓慢进军就必败无疑。这大非川山岭地势还比较平坦，可以建立两个栅寨，储存辎重，留下一万军兵守卫，我自己率领轻骑前往乌海，抄近路急行军，攻他一个出其不意，定可打败敌军！”郭待封自愿留守，薛仁贵又再次叮嘱他：“我如果到了乌海，自会派骑兵来运辎重，那时请您保护辎重一同到乌海；否则，请您务必不要随便出动！”郭待封满口答应，薛仁贵这才率兵先行，让阿史那道真随后跟进，加速突进。到达河口，遇到数万吐蕃兵据住险要扼守。薛仁贵一马当先冲锋在前，凭着一杆大戟，杀入敌军营垒，那真是所向披靡。唐军大队紧跟薛仁贵拥上，杀伤许多敌军，夺得许多物资和一万多头牛羊。唐军大队乘胜西进，直指乌海，同时派出随从将领带领一千骑兵到大非川去接运辎重。哪知留守大非川的郭待封，早已把若干辎重送给敌人了。

事情是这样的：那郭待封曾任鄯城镇守，当时的名位与薛仁贵相同，而现时却在薛仁贵之下任副职，他认为是一种耻辱，所以不愿受薛仁贵节制，竟然在薛仁贵领兵出发后，擅自带领军兵运着辎重缓缓跟进。行到半路，被20万吐蕃大军攻击，郭待封无处可避，只好接战，被吐蕃兵杀得大败，他自己慌忙逃跑，把数百车辎重全部丢失，薛仁贵哪里知道郭待封如此荒唐，还在乌海城下眼巴巴地等着郭待封运送辎重到来。阿史那道真领兵到了，仍是不见郭待封到来。随后，去接运辎重的骑兵回报，郭待封已经把辎重丢失了。薛仁贵大惊说道：“这辎重丢失，我们还怎能久留呢？只好飞速撤军了！”当即下令退军，从近道赶回大非川。郭待封也逃回大非川驻扎。两军刚刚会合，吐蕃大军40万已随后追来。薛仁贵正要布阵接战，又是那个郭待封，已经带着部下抢先逃命去了。郭待封的这支军兵一逃，引起唐军全军混乱，全军失去了斗志。而吐蕃军又是一支久经训练的劲旅，所以，任凭薛仁贵一人有通天本领，只靠一杆大戟，也敌不住40万吐蕃劲旅。唐军失去斗志，便逃的逃，死的死，溃不成军了。薛仁贵见大势已去，忙和阿史那道真杀开一条血路，边战边退。直至太阳落山，吐蕃兵才停止追击。薛仁贵收拾残兵，剩下的已仅有十分之一二了。薛仁贵除了哀叹，已无计可施。

薛仁贵是唐朝名将，一杆方天画戟，打遍东西，横扫敌军，真是所向无敌，而这一次征讨吐蕃却吃了大败仗。分析这次战例，薛仁贵指挥部署并无失误，他的神勇仍然如故，尽管地形、路途不利，他仍领兵打到了乌海，胜利有望。坏就坏在副总管身上，那郭待封只知争名夺利，竟然置薛仁贵的一再叮嘱于不顾，擅自行动，导致辎重丢失，薛仁贵被迫退军。而在敌军追来之时，郭待封又不服从命令，不听指挥，带头逃跑，瓦解了唐军斗志，导致全军失败。这一战例的教训，正是孙臆在《将失》一文中指出的导致失败的诸多错误中的几种，尽管责任在一位副将身上。

从以上两个战例，可以更深刻地领会孙臆的告诫是正确的忠告，值得统兵将领引以为戒。而从事其他工作的人们，特别是领导人物，亦应仔细体会孙臆的论述，在自己的工作中，避免类似的错误，将会大有裨益。例如：“收容散乱的百姓，不加训练就用去作战。”这一项在工农业生产和商业、服务业等行业中就有类似现象，不经培训就上岗，生产质量自然就没有保障，企业就不能搞好。至于高科技行业，没有相应技术人员，更休想搞好。而我们有不少企业，恰恰就是不大重视这方面的工作，不培训或者培训只是走过场，就靠这样的人员去生产顶岗，结果自然是可想而知。又如：“没有保障仍然一意孤行。”这在我国几十年的建设中，也不鲜见。许多企业凭长官意志或

盲目模仿，不经科学论证便上马，结果是原料没有保证，技术不过关，没有销路等等，只有以失败告终，给国家和人民造成千万、亿万损失。再如：“作计划时争论不休”，“命令不能执行”，“不能行动一致”等等。在现实生活中，许多问题往往在“研究”之中被长期拖延，议而不决，决而不行，一拖数月，数年乃至不了了之的事不在少数。还有，不听指挥，不执行决议、政令、命令以致法律、法规，贪污、受贿，公款吃喝，文过饰非，虚报浮夸等现象，凡此种种，都可能导致他们的事业受损乃至失败。敝人在此，只举了孙膑论述的几项，对照当今的一些弊端提请诸君思考，想来会起到一些警戒作用的。

[雄牝城]

[原文]

城在淖泽之中，无亢山名谷，而有付丘于其四方者，雄城也，不可攻也。军食流水，[生水也，不可攻]也。城前名谷，背亢山，雄城也，不可攻也。城中高外下者，雄城也，不可攻也。城中有付丘者，雄城也，不可攻也。

营军趣舍，毋回名水，伤气弱志，可击也。城背名谷，无亢山其左右，虚城也，可击也。尽烧者，死壤也，可击也。军食泛水者，死水也，可击也。城在发泽中，无名谷付丘者，牝城也，可击也。城在亢山间，无名谷付丘者，牝城也，可击也。城前亢山，背名谷，前高后下者，牝城也，可击也。

[译文]

城池建在小片沼泽地带，虽然城周围没有高山深谷，但是有连绵不断的丘陵环绕于城池四周，这种城池叫做雄城，很难攻克，不要攻打。敌军饮用流水，（水源充足，不要攻打）。城池前临深谷，背靠高山，是雄城，不要攻打。城内地势高，城外地势低的城池是雄城，不要攻打。城内有连绵不断的丘陵的城池是雄城，不要攻打。

军队驻扎的营地四周，没有大河环绕作为屏障，军队士气受挫，斗志低落，对这样的军队可以攻击。城池背临深谷，其左右两面又没有高山，这是虚弱的城池，可以攻击。……烧光了的，这是死亡了的地区，可以攻击。军队饮用的是不流通的小沟渠的水，是死水，可以攻击。城池建在大片的沼泽地带，又没有深谷和连绵不断的丘陵作屏障，这种城池叫做牝城，容易攻打，可以攻击。城池前有高山，背临深谷，前高后低，是牝城，可以攻击。

[解析]

这篇文章专门论述利用地形设防以及攻守问题。文章把设防的城池分为两类：易守难攻的叫做雄城，易攻难守的叫做牝城，并相应地指出了在哪些地形条件下建的城叫雄城，在哪些地形条件下建的城叫牝城。孙臆的这些论述在军事上有两方面的作用：一是供用兵之人在筑城建垒时作为选择地形的参考，聪明的将领便会选择孙臆说的那些构成雄城的地形条件的地方去筑垒建城；二是在进攻时供用兵之人选择攻击突破点作参考，聪明的将领应该选择那些易攻难守的地方作为攻击突破口，而不能轻易去攻击易守难攻的雄城，以避免进攻受阻或消耗损失过大。

当然，这些也不是绝对的，在地形条件不利的地方有时也不是不能设防，而是要想办法避免不利条件易于带来的损失，用自己的努力改变不利条件可能带来的不利。这方面的事例不少。马谡一意孤行，在没有水源的土山上设营，结果遭了惨败；刘备在森林地带连营七百里，吃了火攻，这是不懂利用地形设防的惨痛教训。而曹操在不利的地形条件下却有成功设防的经验。那是在曹操被马超、韩遂杀得连连败退之时，曹操在渭河之滨，车船、浮桥全被马、韩军兵烧毁，立不起营寨。河边上全是沙土，虽然荀攸建议“取沙筑城，可以坚守”，但沙土不实，筑起便倒，马超又派出庞德和马岱带兵袭扰，曹操更加无计可施。忽然有一位隐居终南山的老者，姓娄名子伯，道号“梦梅居士”，求见曹操，对曹操说：“丞相早就想横跨渭河筑城，现在为什么不趁天时修筑呢？”曹操说：“这里是沙土地，筑垒总不成功。隐士可有什么好办法教给我？”娄子伯说：“丞相用兵如神，难道不懂得天时吗？这几天连日阴云密布，只等朔风一起，就必定天寒地冻了。等风起之时，丞相派

军兵边运土边泼水，等到天亮，土城不就筑起来了吗！”曹操这才醒悟，要厚赏老人，老人不肯受赏，自己走了。当天夜里果然刮起了强劲的北风，曹操把军兵全派出去担土泼水，当时没有盛水的工具，便拿出很细很密的丝织物作成口袋，盛水浇泼，果然如梦梅居士所说，随筑随冻，到天亮时，沙土已冻得很结实了，一座坚固的土城终于筑成。

西凉兵的细作报告马超，马超带领军兵察看，大吃一惊，以为是有神仙帮助曹操。第二天，马超出动大军进攻，曹操出营，只有许褚一人随后。曹操举起马鞭大声说：“我曹孟德单骑来此，请马超出来答话。”马超骑马挺枪而出，曹操说：“你欺负我筑不成营垒，现在我一夜就筑成了，你还不早早投降吗？”马超无话对答，想要去捉曹操，又见许褚圆睁怪眼，手提钢刀，勒马立在曹操后面，没敢轻举妄动，最后约定第二天决战。第二天马超和许褚苦斗几百回合，未分出胜负，最后两军混战，曹军虽然败了，但困有冰冻土城，总算没有受太大损失。后来曹操闭门坚守，又用反间计，终于战胜马超。

曹操得隐士姜子伯指点，泼水冻土而筑成坚固的城堡，可说是在不利地形条件下建筑防御工事的一个范例，其诀窍就在于因时因地制宜，巧用各种条件。试想，如果不是隆冬天气，不是像姜子伯这样久居当地，能观天象而知气候变化，曹操能筑成冰冻土城吗？这种巧用地形，变不利为有利的事例，在现代战争中也有应用，我国抗日战争中的地道战和抗美援朝战争中的坑道战，就是光辉范例。

华北地区是一望无际的大平原，起初抗日军民还可用青纱帐作掩护，但到了冬天就很困难了，尤其在日本鬼子实施大修碉堡的囚笼政策，再辅以拉网战术和残酷的三光政策以后，抗日军民便遭受了惨重的损失，处境极其艰难了。这时，抗日军民依靠自己的智慧和创造力，挖成了地道，开始只是为了躲避鬼子，后来就建成了既可隐蔽又能作战，还可防毒防水的村与村相连的地道网，彻底变不利为有利，为机动灵活地打击日本鬼子提供了良好的条件。平原不易修筑地面工事，特别是在抗日战争时，敌强我弱，抗日军民更不可能在地面修建永久性工事。但是平原地区，尤其是华北大部分地区的土质情况，却有利于修建地道，这比山区或南方地下水位高的平原容易得多，抗日军民正是因地制宜，开展了有声有色的地道战，打破了日本侵略军的囚笼封锁，变不利为有利，变被动为主动，直至战胜日本侵略者。

抗美援朝战争中也是如此，美国侵略军有强大的空中力量和炮兵，他们凭借火力优势，狂轰滥炸，经常是在一小块阵地上倾下几万发炸弹和炮弹，把岩石炸成砂土，我志愿军的地面工事便很难保存，守卫阵地也随之变得极其艰难。在这种情况下，志愿军指战员便利用朝鲜战场多是石山的条件，开挖坑道。这种坑道不怕飞机轰炸和大炮轰击，志愿军就可以安全隐蔽，在适当时机出击，保证阵地丢不了。志愿军指战员在当时的敌我形势下，因地制宜地开展了坑道战，扭转了不利形势，创造了以弱胜强的奇迹。

至于说在地形有利之处建城筑垒便能收到易守难攻之效，这不难理解。在唐太宗李世民御驾东征高丽时，便碰了一个硬钉子，致使全军无功而返。东征开始，唐军连连取胜，又打败了高丽 15 万援兵，声威正盛，便移军攻打安市城。这座安市城便依山而筑，正是孙臆所说的“雄城”，守军据险死守，顽强不屈。前军指挥李世勣过于轻敌，他对太宗说，“这座斗大的孤城，不用担心攻不下来。等攻下城池，便将所有男子全部杀掉，以泄守城敌军侮辱”

陛下之恨。”这时，太宗还有些犹豫，说道：“朕的想法是先攻建安城，只要建安攻克了，安市便在我军掌握之中了。这正是兵法说的舍坚攻瑕呀！”李世勣又说：“建安城在南面，安市在北面，我军的粮饷都在辽东，现在如果越过安市去攻打建安，假如敌军断我粮道，那便如何是好？臣的意见还是先攻安市，安市一攻下，便可大张旗鼓地进军，没有后顾之忧了。”太宗这时只好说：“朕命你任将帅，自然应该用你的计划，但愿你不要误了朕的大事！”太宗话还没说完，已有两人走上前跪奏道：“奴才等人既然委身大国，不敢不竭诚献计，但愿天子早立大功，也可以让奴才能够早日和妻子儿女相见。那安市城池坚固，守军勇敢，人人拼死守卫，一下子很难攻下。而今奴才等带着十多万高丽兵前来，却全军覆没，我国上下人等正因奴才等投降而心惊胆颤。那乌骨城的守将老迈无用，如果天子的王师飞临乌骨城下，立时便可拿下！拿下乌骨城后，其他小城镇便可不战而下，王师再长驱直入，那平壤也就守不住了。”太宗见是新近投降的高延寿、高惠真二人，知道他们做了唐朝官员，想要立功报答主子，所以献了这一计策。太宗觉得他们的计策很好，但长孙无忌却说：“天子亲征，与别的将领不同，必须有万无一失的计谋才能进行，不能冒险希图侥幸成功。现在建安、安市共有敌兵10万以上，如果我军进攻乌骨城，后路被敌军切断，那就不妙了。不如先取安市和建安再进兵稳妥。”太宗也觉有理，便没有采纳二高的计策。唐军仍旧围攻安市，李世勣攻打西南城，使用冲车炮石，轰毁了城堞。城中守军便竖起木栅，塞住了缺口，唐军还是攻不进去。江夏王李道宗攻打东南城，他督促众军在城外筑起土山，和城墙一样高。城中守军见状也培土加高城墙，轮番防御，城里守军和城外唐军一守一攻，一天作战数次，夜里也不停止战斗。李道宗足受箭伤，行路十分困难，便令裨将傅伏爱屯兵在人工土山顶上。谁知凑巧土山崩塌压塌几丈长的城墙，正好傅伏爱又私离防地，众军虽有机会攻进城中，却未得将令不敢擅自行动，坐失良机，反遭从城墙缺口处出来的高丽兵一阵乱击。土山上的唐军被驱散，土山也被夺了过去。此后，唐军连攻数日，终于未能得手。转眼到了初冬，辽东已是草枯水冻，唐军已是立足不住，太宗只好下诏班师。

高丽军兵依山筑城，凭险坚守，固然符合兵法，所以能经受唐军的猛攻而保城池不失，这便是利用了地形之利。而在唐军来说却是犯了兵家大忌，舍弃攻建安迂回取安市和取乌骨城直捣平壤两条妙计不用，却一味去攻打易守难攻的雄城”安市，结果徒耗时日，最后无功而返。

当然，易守难攻的“雄城”，也并非绝对不能攻克，而是不能蛮打硬攻。请看一贯勇猛有余而智谋不足的张飞是如何攻打一座“雄城”的。那是进军西川的事，张飞谨记军师诸葛亮临别时的嘱咐，一路上秋毫无犯，西川守将慑于他的威名，纷纷归降，所以进展很快。然而，当张飞抵达巴郡城外时，巴郡守将严颜却闭门坚守，不但不降，还把张飞派去招降的军士割了耳鼻才放回。张飞大怒，带领几百人马去叫战。城上军兵只是百般痛骂，并不出战。张飞性如烈火，哪能忍受，几番杀到吊桥处，想过护城河，都被乱箭射了回来。直至天黑，城中无一人出来，张飞虽有一肚子怒气，也不得不收兵回寨。第二天早晨，张飞又领兵前去叫战。守将严颜在城头敌楼之上，放了一箭，正中张飞头盔，张飞更是气得暴跳如雷，指着严颜大骂，“如果捉住你这个老匹夫，我要亲自吃你的肉！”然而，不管张飞气成什么样，第二天仍是毫无进展。第三天，张飞又带领军兵沿城骂战。这巴郡城是座山城，周围都是

乱山，张飞骑马在四周叫骂，有的山头比城还高，能看见城中军兵全都披挂整齐，分成若干队，伏在城中，就是不出战，还可看见许多民夫来来往往，搬砖运石，帮助守城。然而，张飞是可望而不可及，因为城池据险而筑，他过不去；严颜又早已深沟高垒，张飞到城下也攻不上去。一连三天叫骂，守军毫无动静，坚守不出。张飞见这样不行，从第四天开始，便只派出三五十名军兵直抵城下叫骂，想以此引得守军出来，再趁机冲杀。哪知又是三天，守军仍然不为所动。猛张飞这时也来了个眉头一皱，计上心来，传令军士四散砍柴打草，寻找攻城路径，不再去叫战。这一来，严颜的心中反而不踏实了，一连几天不见张飞动静，难免心中生疑，便派了十几名小军，扮成张飞砍柴军士的模样，偷偷出城，混在张飞砍柴军士中探听消息。

当天众军士回寨时，张飞坐在寨中，顿着脚大骂：“严颜这个老匹夫，真是气死我了！”帐前的三四人忙说：“将军不必心焦！这几天已经打探到一条小路，可以偷过巴郡。”张飞听了大声说道，“既有这个去处，为什么不早点来说？”众军说：“是这几天刚刚打探到的。”张飞说：“事不宜迟，今天晚上二更就造饭，趁三更天时月色明亮，全军拔寨出发，要人衔枚、马匹摘去铃铛，悄悄行动。我亲自在前面开路，你们依次前进。”众军随即把张飞的命令传告全寨。

严颜派出的细作打听到了消息，飞快回报严颜。严颜得报大喜，说道：“我算定张飞这个匹夫一定忍耐不住！你偷偷从小路过去，你的粮草辎重必定在后面；我截住你的后路，看你如何能过去？好一个无谋的匹夫，你必定中我之计！”严颜当即传令：“今晚也是二更造饭，三更出城，埋伏在树林杂草丛中，只等张飞通过咽喉小路，他的车仗来到时，听鼓声为号，一齐杀出！”当天晚上，严颜按计划派出军兵埋伏，他自己带领十数员裨将，下马埋伏在树林里。大约三更过后，严颜便远远望见张飞横矛纵马，亲自在前开路，其军兵悄悄跟进。张飞过去不到三四里路，其车仗人马便陆续走来。严颜一看时机到了，下令一齐擂鼓，伏兵听见鼓声，一齐冲出去抢夺车仗。严颜的军兵忽然听见背后一声锣响，一队军马杀到，只听一声如雷吼叫：“老贼休走！我等的正好是你！”严颜猛回头一看，为首一员大将，豹头环眼，脖子很短，一部虎须，手执丈八蛇矛，骑着一匹黑马，不是张飞还有谁人？只听四下里锣声大震，张飞的军兵杀将过来。严颜惊得手足无措，交战不到十个回合便被张飞生擒活捉了。川军见势不妙，大部分都投降了。张飞随即杀入城中，夺取了巴郡。

这一仗正应了一句谚语，“张飞用计——粗中有细”。这是张飞第一次智取。原来，他故意大声对答，公开传令，让严颜的细作听见，以便引诱严颜上钩。晚上走在前面的是假张飞，让严颜毫不怀疑。张飞又料定严颜必定以鼓声为号，所以便规定自己的军队鸣金为号，一听锣声，众军齐到，张飞这一仗的成功，就在于用计把严颜调出难攻的城池，使其失掉依托，再来个出其不意，打了严颜一个措手不及，从而破了一道险关。张飞随后还义释严颜，使严颜感恩投降，为汉军争得一员老将，进而一路不战而胜，顺利到达雒城，与刘备会师。像这种把敌军从坚固设防的城池中引出而加以消灭，为夺取城池创造有利条件的战法，我人民解放军在解放战争中就曾多次使用，在辽沈战役中把敌军大兵团引出沈阳，在黑山、大虎山、新民地区消灭敌军主力廖耀湘兵团 10 余万人，并乘胜前进，攻下了沈阳、营口等地，进而解放东北全境。随后，在淮海战役、平津战役之中，也都是把敌军引出坚固设防

的城市，在运动中加以歼灭，从而保证整个战役的胜利。

当然，攻取易守难攻的城堡不止这一种战法，诸葛亮在南征平蛮中攻打十分难攻的三江城用的是让军士人人运土，飞速地在城下堆起土山，趁敌军尚未反应过来，便登上城头，一举攻了下来。诸葛亮和李世勣攻安市时用的都是堆土山的办法，但诸葛亮是让敌军没有察觉时一气堆成，因而收到突袭成功的效果；而唐军却是在敌军注视下堆土山，所以敌军有对付的办法。同样的办法，应用之妙不同，效果便完全不同了。

曹操在攻冀州之时，使用的是另一种策略。曹操采纳许攸的计策，派军兵在城外掘壕堑。审配在城上见了，暗笑着说：“这是想决漳河水灌城罗！挖深沟可以灌城，现在他们挖得这么浅，有什么用呢？”便不加防备。当天夜里，曹操增加10倍人力，尽全力挖沟，到天亮时，壕沟已是宽深各两丈了，决漳河水一灌，城中水深即达数丈。城中本已断粮，再这么一淹，城中军兵大批饿死。这时，已投降曹操的袁绍的谋士辛毗，又用枪挑着袁尚的印章、缓带和衣服，招降城内军兵。守城的审配大怒，把辛毗家属老小一共80多口，全部杀死，将头颅掷到城下。辛毗放声痛哭。审配有个侄子审荣，一向与辛毗要好，见审配如此作为，十分气愤，便写了一封密信，用箭射到城外，约定献门配合破城。到第二天黎明，审荣如约打开西门，放曹军入城。冀州就这样被曹操破了。曹操用水破城，其成功在于许攸计划周密，白天用人少，挖得浅，使审配产生麻痹思想，到了晚上再加人突击，一夜之间挖成又宽又深的壕沟，灌城得以成功。这一计谋收到了出其不意，攻其无备的效果，从而一举成功。如若不然，让守城军兵早早察觉，那就会采取预防措施，结果也就难说了。

通过以上几个事例，不但可以加深对孙臆论述的理解，还可以扩展、拓宽人们的思路，启发人们去理解孙臆兵法思想的精髓，因时因地制宜活用孙臆兵法，既可照孙臆的论述去部署攻防，又可从“难”中找出其弱点，求出破“坚”的策略；或者在不利中找出让其变坚的办法，在不利条件下坚固设防。从这些转化中，体会一个变和活。不仅战争攻防如此，干其他事业也是相通的，只要细细琢磨，便可一通百通。

[五度九夺]

[原文]

……矣。救者至，又重败之。故兵之大数，五十里不相救也。况近数百里，此程兵之极也。故兵曰：积弗如，勿与持久。众弗如，勿与接和。 [弗如，勿与 。 弗如，勿]与 长。习弗如，毋当其所长。五度既明，兵乃横行。故兵……趋敌数。一曰取粮。二曰取水。三曰取津。四曰取途。五曰取险。六曰取易。七曰[取 。 八曰取 。 九]曰取其所读贵。凡九夺，所以趋敌也。

[译文]

……救兵到达，又再度打败敌军。所以，用兵的一项重要原则是，相距50里就不能相互救援了。……有几百里的距离，这样的距离已超过行军救援的极限了。因此兵法说，当储备不如敌军时，不要和敌军打持久战。兵力不如敌军时，不要和敌军周旋。……不如敌军时，不要与敌军……。……不如敌军时，不要与敌军……。士兵训练不如敌军时，不要用这样的士兵去与敌军的长处抗争。统军将领如能懂得衡量这五项，并能恰当地把握分寸，那他带的军队就可以纵横驰骋了。所以兵法说：……各种逼迫敌军的办法。第一是夺取敌军粮草。第二是夺取敌军水源，第三是夺取敌军必经的渡口。第四是夺取敌军必经的道路。第五是夺占敌军必经的险要关隘。第六是夺取平坦开阔地带。第七是……。第八是……。第九是夺取敌军最珍视的东西。以上九项夺取，都可以逼迫敌军。[解析]

这篇文章论述的是临敌指挥决策问题，“五度”是说明在五种情况下易遭失败，不宜和敌军对阵接战。这五种情况包括己方的军兵之间相距过远，不能互相支援；己方储备不足，不宜和敌军打持久战；己方的士兵训练不足，不足与训练有素的敌军相抗争等等。这些情况都是明显的敌强我弱、实力悬殊的情况，如果贸然接战，那当然很容易遭败，自是应该避免。而“九夺”则是说明可置敌军于死地的战术措施，诸如夺粮、夺水源、夺路、夺险关等等，都是夺取敌军赖以生存的东西或进退机动的通道，抓住敌军的要害，从而把敌军置之死地。这“九夺”确是许多统兵将领行之有效的战术，虽不能说一用就灵，万无一失，总是成功率较高的办法。《南征北战》是我国男女老少都熟知的一部优秀影片，这里面就既有占山，又有占水。陈毅指挥的华东野战部队，机动灵活地把敌军主力七十四师一步步引入孟良崮，在那里摆下了歼灭敌军的战场，同时又把另一股敌军李仙洲所部引开，让这两股敌军不能互相支援。分隔任务完成之后，就在孟良崮展开了歼灭七十四师的第一战役。有这样一个镜头，给人很深印象：双方的先头部队都在抢占孟良崮主峰制高点，分别在两面攀登。很明显，谁先登上山峰，谁就占据主动。结果，我军终于先登上山顶，在山上候个正着，一下子把登山的敌军先头部队打得死的死、滚的滚，从而占据了主动，后来便牢牢地控制住主峰，任凭敌军炮轰、飞机炸，一次次猛扑，总是寸步不让，为主力及时赶到，聚歼敌军赢得了时间。在敌军七十四师被歼过程中，敌军师长张灵甫一再要求李仙洲所部第七军增援，蒋介石也下令李仙洲去增援，但李仙洲已被我军引开，难于及时赶到，又被我军阻击，炸坝放大沙河水，使敌军无法通过，终于一举全歼七十四师，并回师展开第二战役，全歼李仙洲所部敌军。这一光辉战例，既有孙臆所说的“不能相互救援”（不过，这不是敌军自己的安排，而是我军

牵着敌军鼻子走造成的），又有“夺险要关隘”，抢占主峰，控制整个战场，还有“夺取敌军必经的渡口”，炸坝放水，使增援敌军无法通过。《南征北战》证明，孙臆所说的战法原理，在现代战争中也是适用的。

在古代战争中，这样的战例也是很多的。李世民征讨刘黑闥时，前进到洛水南岸，李艺也带领数万人马来会合。刘黑闥留下范愿守洛州，自己带精兵去迎战李艺，当夜在沙河边宿营。李世民命令程名振领兵，夜里运送大鼓60面，到城西二里的河堤上，一齐擂响，顿时鼓声大震，响彻远近，连洛州城中都摇动起来。守城的范愿吓坏了，派人飞马去报告刘黑闥，刘黑闥慌忙返回，派他的弟弟刘广善和行台张君立领一万兵去出战。在徐何与李艺一场大战，结果大败而逃。洛水人李玄感献城降唐，李世民派王君廓进城，与李玄感一同守城。刘黑闥回兵，见城已失，而城又在水上，攻击不便，就从东面和北面修了两条甬道，以便出兵攻城。李世民领兵去支援，三次都被刘黑闥打退。李世民召集众将商议，李世勣主张让王君廓撤出，而罗士信自愿前去守城。李世民虽有顾虑，最后还是同意了。罗士信接应王君廓撤出后，自己进入城中。刘黑闥加紧围攻，罗士信八昼夜衣不解甲，目不交睫，督军守城，力保城池不失。后来，下了一场大雪，全城一片白，十分刺眼，令人头晕目眩，刘黑闥乘机攻入。罗士信虽拼命力战，终因寡不敌众，英勇牺牲。李世民十分悲痛。

刘黑闥夺回洛州城后，又进兵向唐军挑战。李世民和李艺合兵一处，坚守不出。随后，唐军探听到刘黑闥的将领高雅贤在营中摆酒与众人痛饮，李世民便派李世勣领兵偷袭。李世勣杀入敌营时，高雅贤已酩酊大醉，勉强乘马接战，被李世勣部将潘毛刺落马下，顷刻毙命。李世民又派程名振截断敌军粮道，凿沉敌军粮船，烧掉敌军粮车。刘黑闥仍不肯退，双方又对峙了60多天。李世民料定刘黑闥粮尽，必定会来寻求决战，便派人秘密到洛水上游堵水，嘱咐道：“等我军和贼兵决战时，再放下水来，千万别出差错！”刘黑闥果然渡过洛水前来进攻。李世民亲自统领精锐骑兵，攻破敌军前锋，直捣敌军后队，与刘黑闥相遇。刘黑闥督兵死战，从中午打到黄昏，刘黑闥的军兵渐渐支持不住了。刘黑闥部将王小胡建议早早退走，二人便自己逃了，其军兵尚不知道，还在坚持苦战。冷不防，洛水上游放下的大水冲来，一下子把刘黑闥的军兵冲走了好几千。剩下的来不及逃跑，也被唐军杀死。刘黑闥手下只剩二百兵马，仓惶逃向突厥去了。

这一仗，李世民用了疑兵计震慑敌胆，又用“夺粮”计，迫使敌军决战，再用大水消灭敌军过半，从而最终战胜强敌。这一仗也说明孙臆所说的“九夺”确是致胜之道。

五代之时也有一个战例。朱温篡唐称帝后，新继位的晋王李存勖多次与朱温的梁军交战。后来，在晋军援赵时，朱温派出几员大将率领10万大军进逼镇州，直达柏乡。赵王十分惊慌，急忙向晋王求援。李存勖亲自领兵援救，在赵州与部下大将周德威会合后，便进兵野河，在离柏乡五里处，与梁军对垒。起初梁军坚守不出，后来周德威领兵骂战，终于激出梁军。双方一场战斗，未分胜负，但梁军的装备和士气，却令晋军产生了一些畏惧心理。有鉴于此，周德威献计说：“贼军兵势十分强大，我军应该先按兵不动，待敌军疲惫时，方可进攻。”李存勖尚有疑虑，认为应该速战速决，周德威又进一步分析说：“镇定兵只能守城，不善野战，我军虽能野战驰骋，但须得有广阔的地区才便于展开。现在这样紧逼寨门，无从发挥我军优势，而且现在敌

众我寡，我军实力也不足。如被敌军摸清我军虚实，我军就危险了。”李存勖还在犹豫，退回帐中躺下了，没有回答。周德威出来后又对张承业说：“大王因意外的胜利而产生了骄傲情绪，现今不自量力，只知速战速决。我们现在离敌军这么近，只有一水相隔，敌军如果造桥进逼，我军恐怕会立时大败罗！不如退后屯驻高邑，据守城池，同时诱使敌军离开营地，敌军出动，我军就退回，敌军一退，我军又出动，让敌军疲劳。另外派出轻装骑兵去抢夺敌军粮饷。这样做，不出一月，定可打败敌军！”张承业点头说好，又进帐去劝李存勖。李存勖这时也已想明白了，一下从床上跳起，召周德威进帐，下令退回高邑。过后探子回报，梁军果然在编筏，准备造浮桥以便进兵，李存勖更佩服周德威，加以奖励。

晋军退回高邑后，双方暂时没有交战，转眼过了残冬。到第二年正月，晋军便不断派出游动骑兵，截击梁军放牧的军兵和马匹，俘虏了不少，梁军便闭门不出。周德威又让游骑去围着梁营四周呐喊叫骂，梁军怀疑有埋伏，更不敢动，只是困守营中，喂养战马，由于草料不足，饿死不少战马。周德威见梁军仍不出战，便亲自带领两员战将，统领三千精锐骑兵，直抵梁军寨门前叫骂，众军士把梁将以及梁朝皇帝朱温一通辱骂，揭出他们的种种丑史，直骂了一两个时辰，梁将终于忍耐不住，开门出战。周德威与他战了几个回合即后退，边战边走，把梁军引到野河旁。那里有一座浮桥，晋军将领李存璋带兵守卫，让周德威等人过去后，便拦住梁军，不让通过。但是，梁军实在太多，前赴后继，争着前来夺桥。晋王李存勖见形势危急，派出二百长枪兵增援，杀了半天，未分胜负。李存勖又想出去决战，便对周德威说：“现在两军不相上下，我军兴亡就在此一举了。我愿去打头阵，你们随后跟进，定要杀败敌军，才能泄我心头之恨！”说完便要出动，周德威拦住马头力谏：“梁兵太多，我军只能智取，不能力胜。他们离开营地有数里之遥，虽然带着干粮，也没时间拿出来吃，战到傍晚，敌军一定又饥又渴。那时再战，敌军疲惫，必定产生退却的心理，我方再派出精锐骑兵冲杀过去，一定能大获全胜。现在还必须静待才成！”李存勖这才没有出动，两军仍是僵持着。

到夕阳西下之时，梁军终于支持不住，慢慢地向后退去。这时，周德威站到高处大声喊道：“敌兵逃跑了！”说着，指挥精骑猛冲过去，晋军喊声如雷，如猛虎下山，巨浪席卷，势不可挡。梁军本已没有斗志，便只顾逃命，溃不成军了！晋军又适时高喊：“梁人也是我们的百姓，只要放下武器，一律免死！”梁兵听了便纷纷放下武器。但晋军深恨梁军，仍杀了不少梁兵。晋军一鼓作气追到柏乡，梁军营内已经空无一人，遗弃的辎重、粮食、兵器不计其数。这一仗，晋军杀敌两万余名，缴获马三千匹，铠甲兵杖七万件，还活捉梁军大小将领近三百人。晋梁决战，晋军大获全胜，全靠周德威计谋巧妙，既用诱敌计给了敌军一个下马威，又采用坚守之法，消耗敌人，用截粮断草的办法，令敌军损失许多战马，最后用了曹刿的办法，耗敌一天，让敌军疲惫不堪，最后战而胜之。这当中还有一条，就是孙臆说的“夺取开阔平坦的地带”，用退后的办法得到了大片开阔平坦之地，便于骑兵冲杀。顶住敌军的关键是坚守浮桥，这是占据了水上的险要之道。周德威的指挥正是符合了孙臆所说的用兵之道，因而大获全胜。

“夺粮”是一条妙计，许多兵家都是用夺粮之策，把敌人置之死地。但是，也有别的妙用。那是在司马昭篡位之心日益暴露，杀了魏朝皇帝曹髦、私自换上曹奂时，姜维带领 15 万军兵、数千辆车仗，杀奔祁山而来。当时镇

守祁山的邓艾召集诸将商议对策，参军王瓘说：“我有一计，不能当众说出，现已写在这里，请将军决定。”邓艾看后笑着说：“这条计策虽妙，只怕瞒不过姜维。”王瓘说：“我愿舍出性命去办！”邓艾说：“您这样坚决，定能成功！”便拨给他五千兵去执行计划。

蜀军正在前进，王瓘迎上蜀军前哨说，“我是魏国来投降的军队，请向主帅报告！”哨兵报告姜维，姜维下令拦住敌军，只让其主将进见。王瓘到姜维面前拜倒在地，说道：“我是王经的侄儿王瓘，前不久司马昭擅自杀了皇帝，我叔父全家也被杀害，我恨之入骨。现在幸得将军兴师问罪，我特地带领本部五千军兵前来投降。情愿听从调遣，剿除奸党，以报我叔父之仇！”姜维大喜说：“你既然诚心来投降，我怎能不诚心待你呢？我军中最让人担心的，没有超过粮食的了。我军有粮车数千辆，现在停在川口，你去把粮车运到祁山来吧。我现在就去夺取祁山敌寨。”王瓘一听，心中大喜，当即领命。姜维又说：“你去运粮，不必用五千人，领三千人去就行了，留下的两千人给我领路，去打祁山魏军营寨。”王瓘怕引起姜维怀疑，便领三千人走了。姜维命傅佥把剩下的两千名魏兵领去，随时听候调用。忽然夏侯霸来到，着急地对姜维说：“都督怎么轻易相信王瓘的话？我曾经在魏朝干事，虽然不知详情，但从未听说王瓘是王经的侄儿。其中必定有诈，请将军详察。”姜维大笑说：“我已经知道王瓘是用诈了。所以我把他的军兵分开，将计就计行事。”夏侯霸说：“您怎么知道的？”姜维说：“司马昭是个奸雄，比曹操毫不逊色。他既然杀了王经，灭了他的三族，又怎么肯让他的亲侄儿活下来并且在外领兵呢？足见王瓘是使用诈降计。你的看法，跟我一致。我已有布置，等着看吧！”果然不到10天，埋伏的哨兵便捉住了王瓘派去向魏营送信的人，送到姜维寨中。姜维审问了情节，并搜出了书信。王瓘在书信中约定：8月20日从小路运粮回大寨，请邓艾派兵在坛山谷中接应。姜维把送书人杀了，又把日期改为8月15日，约邓艾亲自带领大队来接应。改好书信，派人扮成魏军去送信，同时命人把现有的数百辆粮车上的粮食卸下，装上干柴、茅草等引火物品，用青布罩上。命傅佥带领投降的两千魏军，打着运粮旗号，押运这些粮车。姜维自己和夏侯霸各领军兵去谷中埋伏。又令廖化、张翼等将领兵去取祁山。

邓艾收到王瓘的“书信”，高兴极了，急忙写了回信，让来人带回。8月15那天，邓艾带领五万精兵直奔坛山谷中，让人在远处登高观望，果然看见无数粮车，接连不断从山谷中行进。邓艾又勒马观望，看见果然是自己的魏兵。邓艾的随从说：“天已黑了，应该赶快接应王瓘出谷口。”邓艾说：“前面山势险恶，假如有伏兵，很难退回，只能在这里等候。”正说话间，忽然有两人骑马跑来报告：“因为王将军运粮超过界限，背后有军马追来了，请快快接应！”邓艾大惊，急忙催动人马前进。当时正是初更时分，月明如昼。邓艾听见山后呐喊，以为王瓘在山后厮杀，便急驰过去救应。忽然树林后冲出一队人马，为首的是蜀将傅佥，大声说道：“邓艾匹夫，你已中了我们主将的计，为什么不早早下马受死！”邓艾大吃一惊，勒马便往回逃。这时，粮车上的火全着了，火光便是信号。两边的蜀军尽数冲出，杀得魏军七零八落，只听四面八方都在喊：“捉住邓艾的，赏千金，封万户侯！”吓得邓艾丢盔弃甲，扔下坐骑，混在步兵之中，翻山越岭逃走。姜维、夏侯霸没有捉住邓艾，有些遗憾，便回去对付王瓘。

这一仗姜维以粮食作诱饵，将计就计，引来邓艾大军，把五万魏军杀得

落花流水，虽未捉住邓艾，也算一次大胜了。他这一计与他老师诸葛亮以木牛流马运粮，引司马懿入上方谷，一把大火差点要了司马懿父子的命相比，部署虽然尚有差距。但也可以说有异曲同工之妙。

夺敌军的粮、水、路等，或者以粮、水等为诱饵引敌上钩，方法不同，本质一样，都是抓住敌军的要害而把敌军置之死地。可见孙臧说的“五度”与“九夺”都是临敌指挥的重大问题，只要能在用兵之时因时因地制宜巧妙运用，便能收到奇效。

积 疏

[原文]

……[积]胜疏，盈胜虚，径胜行，疾胜徐，众胜寡，佚胜劳。

积故积之，疏故疏之，盈故盈之，虚[故虚之，径故径]之，行故行之，疾故疾之，[徐故徐之，众故众]之，寡故寡之，佚故佚之，劳故劳之。

积疏相为变，盈虚[相为变，径行相为]变，疾徐相为变，众寡相[为变，佚劳相]为变。

毋以积当积，毋以疏当疏，毋以盈当盈，毋以虚当虚，毋以疾当疾，毋以徐当徐，毋以众当众，毋以寡当寡，毋以佚当佚，毋以劳当劳。

积疏相当，盈虚相[当，径行相当，疾徐相当，众寡]相当，佚劳相当。敌积故可疏，盈故可虚，径故可行，疾[故可徐，众故可寡，件故可劳]。……

[译文]

……集中胜过分散，充足胜过空虚，走小路捷径比走大路快，快胜过慢，多胜过少，安逸胜过疲劳。

该集中就集中，该分散就分散，该充足就要充足，该空虚就要空虚，该走小路捷径就走小路捷径，该走大路就走大路，该快就快，该慢就慢，该多就多，该少就少，该安逸就安逸，该疲劳就劳累。

集中和分散可以相互变化，充足和空虚可以相互变化，走小路捷径和走大路可以相互变化，快和慢可以相互变化，多和少可以相互变化，安逸和疲劳可以相互变化。

不要把集中当成绝对的集中，不要把分散当成绝对的分散，不要把充足当成绝对的充足，不要把空虚当成绝对的空虚，不要把快当成绝对的快，不要把慢当成绝对的慢，不要把多当成绝对的多，不要把少当成绝对的少，不要把安逸当成绝对的安逸，不要把疲劳当成绝对的疲劳。

集中和分散是相对的，充足和空虚是相对的，小路捷径和大路是相对的，快和慢是相对的，多和少是相对的，安逸和疲劳是相对的。敌军兵力集中时可以使其分散，敌军军力充足时可以使其空虚，敌军走小路捷径时可以使其改走大路，敌军快时可以使其慢，放军多时可以使其变少，敌军安逸时可以使其疲劳。……

[解析]

这篇文章可以说是孙臆兵法的精华之一。本文所阐发的军事思想正是孙臆兵法的思想基础。认真研究这篇文章，领悟其精髓，对于掌握孙臆兵法的脉络，深刻领悟孙臆所阐述的一系列战略战术，并且融会贯通，非常重要。

那么，这篇文章的精髓是什么呢？那就是唯物辩证法，通篇文章论述的都是用兵中的各种矛盾，诸如集中和分散、充足和空虚、走小路捷径和走大路、快和慢、多和少、逸和劳等等。文章不但列举了一系列矛盾，而且提出了处理矛盾的观点：该怎么办就怎么办，一切要依当时当地的具体情况而定，不能依主观而定。文章更精妙之处在于指出所有的矛盾都是可以转化的，分散可以转化为集中，多可以转化为少，快可以转化为慢……孙臆特别告诫人们不能把矛盾绝对化，聪明的指挥将领应该去促使敌我形势朝对自己有利的方面转化，从而战胜敌军。

孙臆早在距今两千多年前，就能对矛盾问题有如此深刻的认识，就能用科学的辩证观点去论述军事问题，足见其实在是一位卓越的军事家。

说到矛盾问题，人们自然而然就会想到毛主席的名著《矛盾论》，可说是毛主席对矛盾问题论得最透彻的一篇文章，现已成为我们从事各项工作的方法论的理论基础。毛主席在《矛盾论》中论述了矛盾的普遍性、矛盾的特殊性、主要的矛盾和主要的矛盾方面等问题，毛主席指出，矛盾存在于宇宙的万事万物之中，旧的矛盾消失了，又会产生新的矛盾，矛盾是在不断地发展变化的，没有静止不动的、永远不变的矛盾，而矛盾的转化又有内因和外因的作用，其中内因是变化的根据，外因是变化的条件，等等。从这些论点可以看出，孙臆《积疏》一文中许多原理都和毛主席的论述相通，只不过孙臆论述的仅是军事方面的矛盾，毛主席论述的则是普遍规律。当然，从论述的深刻、透彻、严密、系统等方面来说，孙臆也不能和毛主席相提并论。这里只是说，孙臆论述的仅是较为原始的唯物辩证思想，不过，在两千多年前能有这样的认识，也是十分难能可贵的。

用唯物辩证的观点指导战争，便可产生巨大的效果。因为有了这种观点，便能客观准确地分析敌我双方的形势，把握敌我双方的力量对比，从而能动地去处理敌我双方的种种矛盾，例如敌强我弱时也可将其转化为我强敌弱，敌快我慢时可以将其转化为我快敌慢等等，总之，可以掌握战争的主动权，促使战争向有利于自己一方转化。

在中国有一部电影可说是老幼皆知，这便是《地雷战》。

当时，敌我双方的力量对比极其悬殊，日本鬼子是现代化装备，而我军武器装备和人数都不如敌军，至于我抗日民兵，连三八大盖都没有，更无法和敌军相比了，就是这样一支装备极差的八路军小分队和民兵，将强大的敌军打得那样狼狈不堪，最后不得不落荒而逃。这是由于抗日军民采用了有效的措施成功地促成敌我力量对比的变化，敌军本来是气势汹汹地来扫荡的，想要一下子把抗日军民消灭掉，可是八路军和

民兵布下的地雷阵，虚虚实实，真真假假，使日本鬼子只能在进村的大路上画满圆圈，在那里艰难地纵跳，比老牛爬行还慢，还不时挨炸。这一招成功地使日本鬼子由快变慢，为抗日军民赢得了更多的时间，一方面转移群众，一方面更机动地打击敌军。敌军见正面走不通，便转到后山偷袭，结果又被游击小组用飞行雷炸得晕头转向，前进不得。抗日军民用神妙莫测的各种地雷阻滞和杀伤敌军，弄得敌军心惊胆颤，而后再向日本鬼子发起攻击，敌军当然就难逃灭亡的命运了。

《水浒传》是我国的历史名著，其中也不乏战胜强敌的战例。当官兵几次围剿失败后，宋朝廷又派出了呼延灼领兵前去进剿，两军初战，呼延灼的先锋之一彭玘便被捉上梁山，呼延灼后退 20 里下寨。他善用连环马，当夜便传令众军，把三

千匹马摆成一排，每 30 匹马算一连，用铁环连锁，战马都有铁甲保护，箭射不进，枪扎不进，刀砍不入；骑兵披着铠甲，戴着只露双眼的头盔。三千匹战马分成一百队锁好，作战时分三面冲向敌军。第二天两军交锋，猛听一声炮响，呼延灼的铁甲连环马便三面冲向宋江指挥的梁山军，两边的铁骑用弓箭乱射，一队一队全用长枪冲锋而来。宋江一见大惊，忙叫众军放箭，然而，哪里抵挡得住。那些铁甲连环马一齐跑开，横冲直撞，刀枪不入，根本不容梁山军施展。梁山军顿时溃不成军，纷纷后逃。宋江慌忙上船，才算得保安全，又令水军接应各头领和军兵上船，虽然军兵折损一半，众头领总算安全，仅六人中箭受伤。回到大寨，宋江愁眉不展。吴用劝慰一番，晁盖

下令坚守不出。

呼延灼大胜回寨，庆贺一番、派人向朝廷报捷。高太尉派天使来慰问嘉奖，呼延灼又乘机要求派“轰天雷”神炮手凌振前来破寨。凌振来后便部署放炮，宋江更是焦急。还是智多星吴用有办法，施了一计，便将凌振捉上梁山，将其收降入寨。但是，仍然没有破铁甲连环马的办法，众头领仍是愁眉不展。一天，众头领在聚义厅饮酒时，金钱豹子汤隆起身说：“小人不才，愿献一计，除非用这种军器和我的一个哥哥，便无人能破这连环马了。”吴用连忙问：“贤弟，你快说用什么军器？你的哥哥是谁？”汤隆这才不慌不忙地叉手上前说道：“欲破连环马，须用钩镰枪。我家祖传打造军器，我已画出图样，若要打造，现在便可动手。但是，只有我那个姑舅哥哥徐宁会钩镰枪法，那是他家祖传，不教外人。”众人商议一番，便由汤隆去东京骗金枪手徐宁上山。徐宁入伙之后，不到半个月，训练出六七百名钩镰枪手，宋江大喜，便准备破敌。

决战前一天夜里三更，先把钩镰枪手渡过去分头埋伏好。四更时再渡过去10队步兵，而凌振则带人在高处架上风火炮。徐宁和汤隆各自拿着号带过水泊去准备指挥。到黎明时分，宋江指挥中军人马，隔着梁山水泊，擂动战鼓，摇旗呐喊。呼延灼正在军帐内，听见报告，便让先锋韩滔先出动察看，他自己披挂整齐，手执双鞭，带领铁甲连环马队，杀奔梁山。见梁山军兵只是隔水呐喊，呼延灼便把马队一字摆开。先锋韩滔上前说：“正南面有一支步兵，不知有多少贼兵。”呼延灼说：“甭管他多少人，你只管把连环马冲过去就是了。”韩滔便带领五百连环马军向南冲去。这时，又看见西南、东南各有一队军兵，在摇旗呐喊。韩滔不明敌情，又回马去向呼延灼报告。呼延灼说：“这些家伙长时间不敢出来厮杀，必定有计谋。”说话间，只听北边一声炮响，回头一望，只见北边又拥起三队旗号。呼延灼说：“这一定是贼人的奸计。我和你一人带一半人马，你去杀南边的贼兵，我去杀北边的人马。”正要分兵出动，只见西边又出现了四队人马。呼延灼顿时慌了神儿。又听正北方连珠炮响，那是一门母炮连着49门子炮的子母炮，炮声响处，风声大作。呼延灼的军兵一见这等声势，不战已自乱了。呼延灼急忙和韩滔各自领兵四下冲杀。但梁山的10队步兵却不正面接战，官兵冲来他们便退，官兵一退，他们又进。呼延灼看了勃然大怒，便不管不顾，领连环马军，往北边直冲过去。梁山军兵见官军冲来，全都往芦苇丛中四散而走。呼延灼催连环马队急冲而来，停不下来，也便冲进芦苇丛中。只听芦苇丛中胡哨声响，早已埋伏在里面的钩镰枪手，一齐伸枪钩去，先钩倒两边的马脚，中间的铁甲马便咆哮起来。梁山埋伏的挠钩手便钩下官兵官士，将其一个个捆绑起来。呼延灼见中了钩镰枪计，连忙勒马跑向南边去赶韩滔。这时，背后风火炮从天而降，轰得官军大乱，那些连环铁甲马受惊之后，四处乱跑，冲入芦苇丛中，全被梁山军活捉了。

呼延灼和韩滔知道中计，便纵马去四面收拾损失殆尽的马军。结果遭到四处拦截。呼延灼和韩滔被杀得人困马乏，心惊胆颤，死命逃跑而去。

梁山好汉能战胜铁甲连环马，就在于抓住了敌军要害，做好了转化工作。铁甲连环马队的优势在于人马都有铁甲保护，成队冲锋，气势非凡，又刀枪箭不入，凭常规武器和战法确实很难对付。这种马队的薄弱环节只有人眼和马蹄，射中人眼白然极难，刺砍马蹄也是十分困难的，因为这种马队一百匹相连，集团冲锋，伏在地面刺砍，只会被踏死，然而，任何事物都是相生相

克的，任何矛盾都有解决办法。连环铁甲马的克星便是钩镰枪，这种枪能刺能钩，又有长把，正好对付马蹄。吴用又巧妙部署，对马队四处追杀，让其疲于奔命，阵势大乱，以便将其引入钩镰枪手埋伏的芦苇丛中。钩镰枪用手手中武器钩刺两边马蹄，办法高明。梁山头领既找到了连环铁甲马的克星，又能巧妙部署，充分发挥钩镰枪的作用。所以能一举战胜似乎无法战胜的铁甲连环马。这一战例，对人们很有启发。

唐高宗时，西突厥曾经叛唐，并屡屡侵犯邻国，高宗派裴行俭为使臣，肃州刺史王方翼为副使，出使西域，伺机平定突厥。裴行俭一行到达西州，正当盛夏时节，裴行俭便放出空气，说是待秋凉再进军。西突厥首领阿史那都支也害怕唐军袭击，派出细作侦察唐军动向。当细作回报裴行俭一行要待秋凉时才继续进军时，阿史那都支很高兴，便放心地寻欢作乐，消遣时光。

这时，裴行俭召集四镇辖区的众酋长，对他们说“我一生最喜欢打猎，现在正好趁着空闲，去打一趟猎。请问，你们谁愿同我一起去？”那西域各族人都以游牧为生，听说要去打猎，众酋长子弟无人不高兴，都愿跟随前去，裴行俭又说：“你们既然愿和我一同前去，那就得受我约束，听我指挥。”众人齐声答应。裴行俭便选出一万人，编组成队伍，命令他们加速前进，不许回头张望。前进到西突厥阿史那都支营帐附近时，派出人员夫向阿史那都支问安。阿史那都支突然见到唐朝使者来到，大吃一惊。但后来见来使说话很平和，并没有对他有什么指责，他便以为裴行俭不会责难他了，于是就带领五百多名本族子弟，去拜见裴行俭。裴行俭表面装出欢迎的样子，暗中却设下了埋伏，等阿史那都支进入营帐，裴行俭一声号令，伏兵一齐冲出，一下子就把阿史那都支抓了起来，其余的五百多人也随即就擒，无一漏网。阿史那都支另有一名统帅叫遮匐，还在西部边境守卫。裴行俭又亲自带领一支轻骑兵迅速掩杀过去，遮匐猝不及防，也只好束手就擒了。裴行俭一举捉住两名敌酋，大功告成。

裴行俭轻易成功就在于他的机变，他先放出空气，让敌酋由高度戒备转为麻痹松懈；接着又以狩猎为名，把各族酋长子弟组成了一支队伍，这既便于继续麻痹敌人，又从无到有组建成了一支军队，在人数上一下子由没有带一兵一卒而转化为拥有完全听从指挥的万人大军；到了敌酋营帐附近，派出使者问安，使得敌酋深信不疑，从而一举成擒；最后又快速突袭，擒获另一敌酋。裴行俭的成功正是凭他的机变巧妙地实现了转化，因而不损一兵一卒，兵不血刃便平定了西突厥。

裴行俭的机变，还有一次突出表现。当北面的东突厥又叛唐时，唐将萧嗣业屡战屡胜，因而产生骄傲情绪，放松警惕，被突厥兵借连绵雨雪天突然袭击大营，受了惨重损失。高宗特别任命裴行俭力行军大总管，带领丰州都督程务挺和幽州都督李文暕，统兵 30 万，杀奔东突厥的巢穴朔州，到了朔州，裴行俭对部将说：“对待自己的将士必须诚恳，而对待敌人则‘兵不厌诈’。前不久，萧嗣业有勇无谋，所以遭受失败。我怎能蹈他的覆辙呢？”于是伪装了三百辆粮车，每辆车内埋伏五名壮士，一律手持短刀强弩；而护送“粮车”的却是几百名老弱残兵。“粮车”慢慢前进。另外有几千名精兵，在粮车前方路旁险要处埋伏着，随时可以接应这数百辆“粮车”。突厥骑兵登上高处了望，见唐军的“粮车”来到，非常高兴，快速冲上前去抢夺，护送“粮车”的老弱残兵见敌骑冲来，立即散开逃走，任凭敌骑抢走“粮车”，突厥骑兵轻而易举地夺得“粮车”，个个喜出望外，跳下马来，让马匹去饮

水吃草，军兵们便去车上取粮。车中隐藏的壮士突然杀出，挥动短刀一阵乱砍，突厥骑兵还没明白是怎么回事，便送了命。其余的突厥兵便拼命逃跑，又被埋伏在路旁的唐军几乎全部杀死。从此以后，突厥兵看见唐军往来的粮车，再也不敢接近了。

唐军胜了一阵，前进到单于府北宿营。当时已是傍晚，众军在营帐四周掘好了堑壕。裴行俭左右巡视之后，忙令众将士把营帐移到高岗上去。众将说，安营已毕，不该再移动。裴行俭说：“你们到明天就会明白了。现在只管快快移营为妙！”众将士不敢违命，迅即移营。当天夜里，暴风骤雨突然降临，犹如天崩地裂一般。到了黎明，众将士向下看，只见原来的营地，水深已达一丈有余，众人无不惊服裴总管。入帐一问缘由，只听裴行俭笑着说：“你们今后只管听我的命令就行了，不必多问缘由了！”

雨停水退后，裴行俭下令急行军。到了黑山，突厥首领领兵前来接战。裴行俭下令筑垒固守，任凭敌骑前来冲阵，只许守，不许攻。直到敌军气馁，裴行俭这才下令，命令程李二将为左右翼，他自领中军，打开营门，冲了出去，三面包围，犹如天罗地网一般，把敌军罩住了。敌军头领奉职中箭被擒，另一敌酋泥熟匐还想逃脱，裴行俭大声呼喊：“活捉泥熟匐的，赏万两黄金！杀死泥熟目的，赏千两黄金！无论我军还是敌军，一样奖赏！”那些突厥兵正苦于无法脱身，忽然听见这道军令，便立即倒戈，把泥熟匐刺死，割下首级去请降，裴行俭决不失信，当即把一千两黄金发给敌兵，并用降兵为前导，直捣敌巢，突厥头领闻讯，吓得魂飞魄散，哪还敢抵抗，飞骑逃入狼山去了。

裴行俭北伐平定东突厥，表明他深悟用兵之道，正如孙臆所说，“该集中就集中，该分散就分散”，“该快就快，该慢就慢，该多就多，该少就少”，按用兵需要，机动灵活指挥。裴行俭的用兵事例证明，孙臆的论述是统兵将领必备的知识。

奇 正

[原文]

天地之理，至则反，盈则败，是也。代兴代废，四时是也。有胜有不胜，玉行是也。有生有死，万物是也。有能有不能，万生是也。有所有余，有所不足，形势是也。

故有形之徒，莫不可名。有名之徒，莫不可胜。故圣人以万物之胜胜万物，故其胜不屈。战者，以形相胜者也。形莫不可以胜，而莫知其所以胜之形。形胜之变，与天地相敝而不穷。形胜，以楚、越之竹书之而不足。形者，皆以其胜胜者也。以一形之胜胜万形，不可。所以制形壹也，所以胜不可壹也。

故善战者，见敌之所长，则知其所短；见敌之所不足，则知其所有余。见胜如见日月。其错胜也，如以水胜火。形以应形，正也；无形而制形，奇也。奇正无穷，分也。分之以奇数，制之以五行，斗之以。分定则有形矣，形定则有名[矣]。……同不足以相胜也，故以异为奇。是以静为动奇，件为劳奇，饱为饥奇，治为乱奇，众为寡奇。发而为正，其未发者奇也。奇发而不报，则胜矣。有余奇者，过胜者也。

故一节痛，百节不用，同体也。前败而后不用，同形也。故战势，大阵断，小阵解。后不得乘前，前不得然后。进者有道出，退者有道入。

赏未行，罚未用，而民听令者，其令仍民之所能行也。赏高罚下，而民不听其令者，其令，民之所不能行也。使民虽不利，进死而下旋踵，孟贲之所难也，而责之民，是使水逆流也。故战势，胜者益之，败者代之，劳者息之，饥者食之。故民见人而未死，蹈白刃而不旋踵。故行水得其理，漂石折舟；用民得其性，则令行如流。

[译文]

天地间万事万物变化演进的道理是：物极必反，盛极必衰，……朝代的兴衰替代，就如同一年四季的变化交替一般，是正常而必然的现象。一个国家、一支军队，有胜过别人、能取胜的一面，也有不如别人，不能取胜的一面，就如同金、木、水、火、土五行相生相克一样，有生就有死，世间万物都是一样。有能做到的，也有不能做到的，所有的人都是这样。有条件具备而有余的，也有条件不足的情形，形势发展变化就是如此。

因此，只要有阵形显露的军队，就没有不能识别的；而只要是能识别的军队，就没有不可战胜的。所以，圣人会运用万物的长处去制胜万物，而且能不断取胜。用兵作战的人，是靠阵形相互取胜的。阵形没有不能战胜的，只是有人不知道用以战胜的阵形而已。以阵形取胜的变化，就如同天和地相互遮蔽一样是永无穷尽的。以阵形取胜的办法，用尽楚、越两地的竹子也是写不完的。阵形是用其长处去取胜的。用一种阵形的长处去胜过万种阵形，这是不可能的。所以说，可以给阵形规定一定的式样，但是取胜的阵形却不可能是一成不变的。

因此，善于用兵作战的人，了解敌军的长处，就能知道敌军的短处；了解敌军不足的方面，就能知道敌军优势的方面，这种人预见胜利，就如同预见日月升降一样准确容易，这种人取胜的措施，就如同用水灭火一样有效。用阵形对阵形，是常规战法叫做“正”；不用固定的阵形去对付固定的阵形，是非常规战法，叫做“奇”。“奇”和“正”的变化是无穷无尽的，关键在

于酌情运用，掌握分寸。要按照出奇制胜的原理，运用五行相生相克的规律去制约敌军。……分析掌握敌情清楚准确，就去有相应的取胜阵形，阵形确定自然就会有阵名了。……用和敌军相同的阵形是不能取胜的，所以必须以变异的阵形出奇制胜，由于这个原因，以静制动是出奇，以逸待劳是出奇，以饱对饥是出奇，以安定对动乱是出奇，以多对少是出奇，暴露的行动是正，隐蔽的行动是奇。出其不意而又不被敌军发觉，就能取胜。所以说，奇招层出不穷的人，就能超出常人不断取胜。

人的一个关节痛，其他所有关节便都不能正常发挥作用，因为所有的关节都属于同一个身体。前锋失败了，后队也就不能发挥作用，因为是同一阵形。所以说，作战的态势，要大阵……小阵……后卫不追逐超越前锋，前锋不能阻挡后卫部队。前进要有道路可以出去，后退要有道路可以进入。

赏和罚都没有实行，而众军却肯听令，这是由于这些命令是众军能够执行的。悬出高赏低罚，而众军却不听令，这是由于命令是众军无法执行的。要让众军处在不利的形势下，仍然拼死前进而毫不后退，这是像孟贲那样的勇士也难以做到的；如果因众军不能做到而责怪他们，那就犹如要让河水倒流一样了。所以说，用兵作战的人，要按情势处理：军兵得胜，要让他们得到好处；军兵打了败仗，领兵将领要承担责任，代兵受过；军兵疲劳时，要让他们休息；军兵饥饿时，要让他们能吃上饭。这样就能使军兵遇上强敌也不怕死，踩上锋利的刀刃也不会转身后退。所以说，懂得流水的规律后，就可以做到用流水冲石头去毁掉船只；使用军兵时懂得他们的心理，贯彻军令就如同流水一样畅通无阻了。

[解析]

就军事论述而言，孙臆这篇文章可以称得上“博大精深”了。

说它博大，是因为这篇文章并没有局限于军事战略战术的探讨，而是从宇宙万事万物运行规律的高度去论述用兵的规律，从事物发展变化的根本原理上去探求用兵的规律。从这个意义上说，这篇文章正是孙臆兵法的理论基础，也是军事科学在用兵打仗的战略战术方面的理论基础。这篇文章可说是孙臆兵法思想的总结。

孙臆在文章开头，便用“大地”、“四时”变比的道理作为比喻，准确而生动地说明了军事作为一门科学，也像宇宙的万事万物一样，有其运动变化的规律。并列出生与败、生与死、能与不能等一系列战争中的矛盾，说明战争的进程就是矛盾转化的进程，所谓的用兵之道，就是研究、掌握矛盾转化的规律。杰出的军事家，也就是孙臆所说的“圣人”，就是善于掌握这种运动变化规律，善于因势利导，促使矛盾按自己预计的模式转化，达到他预期的目标。这也就是孙臆说的“以万物之胜胜万物，故其胜不屈”。杰出的军事家，就是按照万事万物运动发展的规律去用兵作战，善于扬长避短、因势利导，所以他们便能下断取胜。

孙臆的这一段论述，是人类最先进的理论——唯物辩证法基本观点的反映。唯物辩证法认为，宇宙万物都是在不断的运动之中，并且按照一定的规律发展变化，毛主席在《矛盾论》中，有这样一段论述：“和形而上学的宇宙观相反，唯物辩证法的宇宙观主张从事物的内部、从一事物对他事物的关系去研究事物的发展，即把事物的发展看做是事物内部的必然的自己的运动，而每一事物的运动都和它的周围其他事物互相联系着和互相影响着。事物发展的根本原因，不是在事物的外部而是在事物的内部，在于事物内部的

矛盾性。任何事物内部都有这种矛盾性，因此引起了事物的运动与发展。事物内部的这种矛盾性是事物发展的根本原因，一事物和他事物的互相联系和相互影响是事物发展的第二位的原因。”以毛主席这段论述和孙臆的论述比较，可以看出二者的基本观点是一致的，只不过孙臆的认识和表述还只是朴素的、初级的，不像、也不可能像毛主席的论述那么细致、那么深刻、那么周密。然而，孙臆在那个时代，能有这种认识，能作出这种表述，已是难能可贵的了。再说，孙臆能从宇宙万事万物发展的普遍规律入手，来论述用兵的规律，这便是抓住了根本。毛主席说，“两军相争，一胜一败，所以胜败，皆决于内因。胜者或因其强，或因其指挥无误，败者或因其弱，或因其指挥失宜，外因通过内因而起作用。”用这种观点去回顾前面 20 几篇文章和分析中列举的大小上百个战例，自然给人以豁然开朗的感觉。所以说，这篇文章是孙臆全部兵法论述的总结，它是军事指挥员从宇宙发展规律的宏观高度。研究和掌握用兵根本规律的必读教材。

说这篇文章精深，是因为它在从宏观高度论述用兵规律之后，又深入一步，从对敌和带兵两个方面论述了战略战术的根本问题。

在对敌问题上，孙臆以“奇”和“正”的辩证关系，论述了基本的战略战术。他的基本观点是：“奇正无穷，分也。分之以奇数，制之以五行。”所谓“正”，就是常规战法，所谓“奇”，就是出奇的战法，也是非常规战法。孙臆认为“奇”和“正”的变化是无穷无尽的，他主张要根据实际情况运用常规和非常规的战法，更主张按照出奇制胜的原理，运用五行相生相克的规律去制约敌军。这种基本的战略战术思想，在本书前面 20 多篇文章中，已有很充分的表露。人们之所以说孙臆继承和发展了我国诸多兵法家的优秀思想，原因正在于此，综观整个孙臆兵法论述，始终贯串着一个根本思路：“机动灵活，出奇制胜。”这也正是他超越前人、独树一帜的地方。运用这一基本战略战术思想，孙臆又列出以变异阵形对阵、以静制动、以逸待劳、以饱对饥等出奇制胜的策略，并总结说：“奇招层出不穷的人，就能超出常人不断取胜。”

在带兵问题上，他首先以人的关节作比喻，深刻他说明了各个环节都十分重要，任何一个环节出了问题，都会像人的一个关节痛而引起全身痛一样，导致全军受影响。在带兵问题上，他又集中于军队配置和全军团结一致上。军队配置上，他强调了前锋后卫协调，保持阵形以及进退道路畅通，这是保存自己，战胜敌人的基本要求，他抓住了关键。在军队团结一致上，他深入论述了指挥和赏罚问题，深刻他说明赏罚不在多少轻重，而在合理，更在于指挥得当，指挥不当，高赏低罚也不起作用。指挥得当，尚未实行赏罚也能起作用。他还特别强调了爱兵思想，要关心、体贴军兵。他提出将领要勇于承担责任，甚至要代兵受过，这一点特别重要，只有这样，才能大得军心，造就一支“遇上强敌也不怕死，踩上锋利的刀刃也不会转身后退”的劲旅。这样的将领便能做到“用流水冲石头去毁掉敌船”那样用兵如神了。

战争问题最根本的也就是带兵和对敌这两条。带兵即是组织好自己的力量，使其成为锐利无比的矛；而对敌。就是运用自己的矛去刺破敌军的盾。用兵的战略战术，总是围绕这对矛盾做文章。孙臆在分别论述了战争的各个方面后，又在这里着重总括论述用兵和对敌的基本思路，有其特殊强调的作用和深刻的用意，值得人们特别注意。

那些真正懂得用兵规律，善于在战争中掌握“奇正”变化，能够机动灵

活，出奇制胜的将领，一定能在战争舞台上演出一幕幕威武雄壮的活剧。

说到懂得用兵规律，善于出奇制胜，人们往往首先想到诸葛亮，前面已举过数例诸葛亮用兵如神的故事，不妨再举当马谡失了街亭之后，诸葛亮一面派出心腹人员去布置天水、南安、安定官吏和军民撤退，并派人去接姜维的母亲，一面又亲自带兵五千去西域搬运粮草。正当诸葛亮派出五千军兵的一半运粮出发之后，忽然探马十几次飞报，司马懿带领 15 万大军向西城拥来。这时，城中仅剩 2500 名军兵，众官员闻报全都脸变颜色，而诸葛亮却镇定自若地指挥说：“把旗帜全藏起来，诸军各守城上岗棚，不许出入，不许大声说话。把四座城门全都大开，每门用 20 名军士装成老百姓，洒扫街道。魏兵来时，不许随便动。我自有妙计！”诸葛亮说完，披上鹤氅，戴上纶巾，领着两个小童，带着一张琴，在城楼上倚栏而坐，焚香弹琴。

司马懿的哨探到城下，一看这般光景，不敢进城，急忙去向司马懿报告。司马懿笑了笑，不相信有这样的事，便命令三军停止前进，亲自飞马远远观望。果然看见诸葛亮坐在城头之上，左面一名童子，手捧宝剑；右面一名童子，手拿拂尘。城门内外，有 20 多个百姓在低头洒扫，旁若无人。司马懿看完，疑心大起，急忙传令，后军改作前军，前军改作后军，往北山路退走。司马昭问：“是不是诸葛亮没有兵，故意装出这样的姿态？”司马懿说：“诸葛亮一生谨慎，从未冒过险。现在他大开城门，必定有埋伏，我军进去，必定中计。你们哪里知道！赶快退走！”诸葛亮见魏兵走远了，才拍掌大笑。众官无不异常惊讶，齐问诸葛亮：“为什么魏兵见了丞相便迅速退走了？”诸葛亮这才说明原因，众官惊服。诸葛亮随即下令，让西城百姓随军撤到汉中。诸葛亮料定司马懿必定回来，立即带领军民离开西城。

司马懿退到武功山小路，忽听山坡后喊杀声连天，鼓声震地。魏兵也不知蜀兵到底有多少，不敢停留，扔掉辎重逃去。司马懿一直退到街亭。曹真听说诸葛亮退兵，便领兵追赶，却被姜维、马岱截住。曹真连忙退兵，先锋陈造已被马岱杀死。

诸路蜀军安全退回汉中后，司马懿又到了西城，向土人一打听，才得知全部真象，原来诸葛亮唱的是“空城计”，他真是后悔莫及，又一次仰天长叹道，“我不如孔明啊！”随即安抚军民，带兵回到长安去了。

诸葛亮为什么敢于用空城计，而且成功了呢？诸葛亮自己有一段回答：“司马懿知道我一生谨慎，必定不会冒险。他见我这般模样，定会怀疑我有伏兵，所以退走。我这次冒险，也是不得已而为之。司马懿必定领兵走山北小路。我已命令关兴、张苞两人在那里等着了。”诸葛亮虽是不得已冒了一次险，但也并非完全侥幸成功，而是他深知司马懿生性多疑，经过多次争战，很畏惧自己，所以敢运用“虚者实也，实者虚也”的兵法原理。他更派出关兴、张苞去山北小路埋伏，大造声势，使用疑兵计，让司马懿更加深信不疑。诸葛亮空城计成功，实是偶然中的必然。

空城计带有被迫行险的成分，而建兴九年春天，诸葛亮又一次代魏时，一再让司马懿吃败仗，那就完全是诸葛亮用兵神妙的结果了。当诸葛亮领兵到达祁山，安营完毕时，见渭河岸边已有魏兵防备，便对众将说：“这一定是司马懿有了准备。我军现今军中缺粮，屡次派人催李严运米，仍然没运到。我算定陇上麦子已经熟了，可以秘密派兵去割麦。”于是留下王平等四将守祁山大营，自己带领姜维、魏延等诸将，前进到卤城。卤城太守早已知道诸葛亮厉害，慌忙开城出降。诸葛亮抚慰完毕，又问明陇上麦子确实已经熟了，

就留下张翼和马忠守卤城，自己带领三军向陇上前进。忽然前军回报说：“司马懿领兵在前面。”诸葛亮吃惊他说：“他预先知道我军来割麦子。”说完便沐浴更衣，让军兵推出了三辆一模一样的四轮车来，这是诸葛亮在蜀中已准备好了的。诸葛亮命姜维带领一千军兵护卫一辆车，再带五百军兵准备擂鼓，埋伏在上邽之后；又命马岱在左，魏延在右，各领一千军兵护卫车辆，并各带五百擂鼓军兵。每一辆车边，各有24人，黑衣赤足，披发仗剑，手执七星皂幡，在左右推车。三人各自受计，领兵推车走了。诸葛亮又命令三万军兵都手握镰刀，带着驮绳，伺机割麦。又选了24名精壮军士，各自身穿黑衣，披发赤足，手持宝剑，簇拥着四轮车，担当推车使者。又命关兴扮成天蓬元帅的模样，手执七星皂幡，在车前步行。诸葛亮端坐在车上，向魏营而来。

魏军哨探见了大惊失色，不知是人还是鬼，慌忙去报告司马懿。司马懿亲自出营察看，只见诸葛亮头戴簪冠，身披鹤氅，手摇羽扇，端坐在四轮车上；左右24人，披发仗剑；前面一人，手执皂幡，隐隐似天神一般，司马懿说，“这又是孔明在耍花样！”便派出两千人马，告诉他们：“你们快去，连车带人，一齐捉来！”魏兵领命，一齐追赶。诸葛亮见魏兵赶来，便叫回车，向蜀营缓缓行进。魏军全部快马急追，只见阴风习习，冷雾漫漫。魏军拼命追了一阵，却迫赶不上。众魏军大惊，都勒住马说道，“奇怪！我们急急迫赶了30里，总感到就在前面，却迫赶不上。这怎么办呢？”诸葛亮见魏兵停下不迫了，又命推车转回，朝着魏军歇息。魏兵犹豫了很长时间，又放马赶来。诸葛亮又调转车头慢慢前进。魏兵又追了20里，只见诸葛亮仍在前面，还是追不上，众魏兵都惊呆了。诸葛亮又调转车头倒行，魏兵又想追赶。司马懿随后领兵到达，传令说：“孔明很会奇门遁甲法术，能够驱使六丁六甲神人。他现在用的就是六甲天书里的‘缩地法’。众军不能再追了！”魏军刚勒转马头要退走，突然左面战鼓震天而起，一支军马杀了过来，司马懿急忙下令抵抗。只见蜀兵队里24人，披发仗剑，黑衣赤足，拥出一辆四轮车来，车上端坐的也是头戴簪冠，身披鹤氅，手摇羽扇的诸葛亮。司马懿大惊说：“刚才那辆车上坐着孔明，追了50里，没追上他，怎么这里又有一个孔明呢？奇怪！真奇怪！”话还没说完，右面又响起了震耳的战鼓声，又是一支军马杀来，拥出一辆四轮车，上面坐的也是同样打扮的诸葛亮，左右两边也有一模一样的24人。司马懿疑心大起，回头对诸将说：“这一定是神兵了！”魏军心下大乱，再也下敢交战，各自逃命去了。

魏军正逃的时候，忽然鼓声大震，又一支军马杀来，当先一辆四轮车，诸葛亮坐车上，左右24名推车使者，和前几队一模一样。魏兵无人不怕。司马懿不知是人还是鬼，又不知有多少蜀兵，十分恐惧，急忙领兵进入上邽，关上城门不敢出战。一连过了三天，司马懿不敢开城门。后来见蜀兵退走了，才敢派出军兵哨探。哨探在路上捉住一名蜀兵，送到司马懿面前。司马懿一问，才知三路伏兵都不是孔明，而且每队仅有一千护车军兵，五百擂鼓军兵，只有诱敌车上才是真孔明。司马懿不禁仰天长叹道，“孔明有神出鬼没之机啊！”这时，副都督郭淮进见，二人计议一番，决定兵分两路去攻打卤城。

诸葛亮正领军在卤城打晒小麦，忽然召集众将听令：“我料定敌军今天夜里心定来攻城。我算定卤城东西面麦田里可以埋伏军兵，谁敢带兵去伏击敌军？”姜维、魏延、马忠、马岱等四将说：“我们愿去。”诸葛亮十分高兴，命姜维和魏延各领两千军兵，埋伏在东南、西北两处；马岱，马忠各带

两千军兵，埋伏在西南、东北两处：“只听炮响，你们便从四角一齐杀来。”四将接受计谋，各自领兵去了。诸葛亮自己带领一百多人，众人各自带着火炮，出城埋伏在麦田里等候。

司马懿领兵直到卤城城下，天色已黑，便对众将说：“如果白天进军，城里必定有准备。现在可以乘着夜色攻城，这座城池城墙低矮，城壕很浅，很容易打破。”便屯兵城外。到起更时分，郭淮也领兵到达。两军会合后，一声鼓响，把卤城围得铁桶一般。城上万弩齐发，箭和擂石如雨般倾泻下来，魏兵不敢前进。忽然魏军队中号炮声连响，魏军三军大惊，不知兵从何处而来。郭淮命人去麦田搜索。这时，只见四角火光冲天，喊声震天，四路蜀兵一齐杀到。卤城城门同时大开，城内军兵冲杀出来。蜀军里应外合，大砍大杀一阵，魏兵死伤无数，司马懿带领败兵，奋力拼死突出重围，占了一个山头，才算勉强稳住了阵脚。郭淮也带领败兵奔到山后驻扎。诸葛亮回到城里，命四将在城外四角扎下营寨。郭淮见蜀军防守严密，无法攻城，又出了一个主意，调集雍州、凉州兵马合力攻敌，而他自己则领兵去袭击剑阁，截断蜀军后路，使他们粮道不通，再趁蜀军慌乱时，合力歼敌。司马懿同意照计行事。

郭淮的算盘打得很如意，可惜，诸葛孔明早已料到，作了相应部署。西凉人马急行军赶到卤城前线，走得人困马乏，刚安营歇息，就被蜀军杀人营中。西凉兵猝不及防，又十分疲惫，抵挡不住蜀军精锐，便向后退去。蜀兵又是一阵追杀。只杀得雍、凉军兵尸横遍野，血流成河。蜀军大获全胜。

无奈这时形势发生了变化，诸葛亮接到李严急信，说是东吴和魏国联合，有攻蜀迹象，孔明只好部署退兵。司马懿看着蜀军退走，却不敢追赶，因为他看见城头遍插旌旗，城内又有烟雾升起，他怕又中孔明之计。直至探明卤城确实是一座空城时，司马懿才敢派兵去追击。张郃自愿去追击，司马懿怕他急躁，不让他去，在张郃的坚持下，司马懿才同意了，让他带五千军兵，又另派魏平带两万步兵和骑兵随后接应，司马懿又亲自带三千人马跟进策应。张郃领兵急急追赶，走了30里，忽听背后响起喊声，从树林里闪出一彪军兵，为首一员大将，横刀勒马，大声说道：“贼将领兵到哪里去？”张郃回头一看，原来是魏延，便回马杀过去。战了不到十个回合，魏延便假装败走。张郃追了30多里，不见有伏兵，就又策马赶去。刚转过山坡，忽然喊声大起，一彪蜀军闪出，为首的大将是关兴，横刀勒马大叫，“张郃别走！有我在这里！”张郃也不答话，拍马上前交锋。战了不到十个回合，关兴又拨马退走。张郃随后紧追。追到一处密林前，张郃起疑，命人四下探察，没有发现伏兵。于是，放心又追。魏延又拦在前面，与张郃再战，但不到十个回合，魏延又败走。张郃怒气填胸，追上前去，不料，又被关兴截住去路。张郃更加生气，拍马上前交锋。战了不到十个回合，蜀兵把衣甲等物品扔了一地，塞满道路，魏军纷纷下马抢夺。魏延、关兴就这样文替截杀，张郃则奋勇追赶。到黄昏时节，追到了木门道口，魏延拨回马一阵大骂，张郃更是怒不可遏，不顾一切地杀了过去。又战下到10个回合，魏延丢盔弃甲，只身匹马向木门道中逃去。张郃杀得性起，拍马追向前去。这时天已昏黑，只听一声炮响，山上火光冲天，大石乱柴纷纷滚下，阻断去路。张郃这才大惊说道“我中计了！”急忙回马，然而为时已晚，退路已被塞断。张郃这时是前进不得，后退不能。左右两面都是峭壁，真是插翅难飞了！忽听一声梆子响，

两边万弩齐发，张郃及其部下兵将一百余人，都死于木门道中。

这一系列争战，把诸葛亮用兵的神妙表现得淋漓尽致。他多次和司马懿交兵，对司马懿可说是了若指掌，因而他可以针对当时当地的具体情势，机动灵活地运用各种战术。先是陇上装神，吓得司马懿闭门三天，从而以疑兵计实现了割麦计划；接着又将计就计，以埋伏还击司马懿的偷袭；然后以逸待劳，不给西凉兵喘息之机，一个突然袭击，打败了24万西凉大军；最后，又巧用诱敌计，把张郃诱进伏击圈，杀死了这员魏国大将。这一切策略计谋，诸葛亮运用得得心应手，处处主动，显示出他深谙用兵之道。

从诸葛亮的一桩桩事例中，不难印证孙臆在《奇正》一文中的种种论述。

孙臆在本文阐述的原理，对从事各行各业的人们，同样有指导意义。且不说从政、务工、经商，就拿体育项目中，人们喜爱的足球运动来说，略加分析便可看出孙臆论述的重要现实意义。我们中国足球在国际比赛中屡战屡败，可见与世界强队的差距之大。究其原因，打法单调机械即是其中一个重要问题。任何一个熟知中国单调机械的打法实力稍强的队，只须集中兵力在中间以逸待劳，便可令中国队无所作为。反观当今世界强队，哪一家是固守一种打法呢？巴西队不但有漂亮的短传配合、中路渗透，也有长传冲吊，斜传或沉底传中，更有30米外的远射中的。谁能说清他们究竟是什么派别！其实，这正是巴西人深谙足球之道摒弃了形而上学的观念，懂得在场上按实际情况，机动灵活地踢球，进行最佳处理，所以他们往往踢出人们意想不到的球，令对手防不胜防，收到出奇致胜的效果。他们的胜利往往就在于超出常规。世界其他优秀球队或优秀选手，往往在不可能进球的情况下进了球，以出人意料的打法或动作取胜，也是这个道理。这当中就有一个“悟性”问题，在足球运动来说叫做“足球意识”，以孙臆的兵法观点来看，就是他力倡的“机变”，以“奇”胜“正”。这正是取胜的法宝。如果只会按固定模式踢球，谁能不知如何防守呢？中国足球队所缺的就是这种“悟性”，或者说是足球意识，因此踢不出创造性的足球，当然就难于取胜了。其道理正如武林中常说的“无招胜有招”。足球的“悟性”，武术的“无招胜有招”，正是孙臆兵法精髓的体现：按照万事万物的根本规律办事，这就给人们一个启示：掌握事物发展的规律，因势利导，机动灵活，出奇创新，才能不断取胜，实现自己的目标。

