

古老的智慧  
深邃的内涵  
文化的精髓

孙	子
兵	法
智	慧

领导者可以用之

纵横疆场

驰骋政坛

遨游于世

领	导	者	纵
横	智	慧	书

# 领导者 纵横智慧书

文韬武略中，充满着旷世的大智慧，大谋略，阅读本书，您可以既快捷又深刻地领会到人类历史最有价值的思想精华，从中获取成功的智慧。

古老的智慧

深邃的内涵

文化的精髓

领导者纵横智慧书

# 孙子兵法智慧

(附三十六计智慧)

常万里 主编

中国华侨出版社

# 领导者纵横智慧书

1. 周易智慧
2. 孙子兵法智慧
3. 老子智慧
4. 鬼谷子智慧
5. 人物志智慧
6. 长短经智慧(上下)
7. 大谋上秘经
8. 官箴智慧
9. 忍经智慧
10. 菜根谭智慧
11. 冰鉴智慧
12. 智慧秘经

## 《孙子兵法智慧》编写说明

本书是《领导者纵横智慧书》的第二册。

《孙子兵法》是举世公认的兵学圣典，是中国乃至世界现存最有价值，最古老的兵书。它不仅在国内享有很大的声誉，而且在国际上也具有很大的影响，这种影响也远远超出军事战略研究的范畴，被广泛地应用于经济、商业、教育、体育等领域。近几个世纪以来，它已经为了各类领导者必备的制胜宝典。它里面所包含的博大深邃的内涵，不仅吸引着国内外军事战略学家从中寻找解决问题的答案，而且对于我们纵横政坛，驰骋商海，处理复杂纷纭的人际关系也有所帮助。

本书编写遵循这样一条原则，即试图给领导者一些安身立命的忠告，一些人生经验的总结，并找出一些规律性的东西用来指导实践，使生活工作少走弯路，少犯错误，顺利到达成功的彼岸。

本书在内容安排上也是独具匠心，除了对兵法进行详细的讲解外，还进行了具体分析及列举了其在实际应用中的相应例子。以清晰、灵活的方式再现了孙子兵法在古命中外的应用，对我们当前仍有着相当大的参考价值。

由于编者水平有限，本书难免有不足之处，还望读者不吝赐教，批评指正。

## 目 录

始计 第一	( 1 )
作战 第二	( 15 )
谋攻 第三	( 34 )
军形 第四	( 54 )
兵势 第五	( 72 )
虚实 第六	( 94 )
军争 第七	( 117 )
九变 第八	( 145 )
行军 第九	( 164 )
地形 第十	( 182 )
九地 第十一	( 196 )
火攻 第十二	( 227 )
用间 第十三	( 241 )
附录一 三十六计智慧	( 260 )

附录二	孙武传.....	(407)
附录三	孙子的谋略解析.....	(410)
附录四	孙臆的谋略解析.....	(426)

## 始计第一

### (一)

兵者  
国之大事  
知之者胜  
不知者不胜

#### 【原文】

孙子曰：兵<sup>①</sup>者，国之大事，死生之地，存死之道，不可不察<sup>②</sup>也。故经之以五事<sup>③</sup>，校之以计<sup>④</sup>，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可以与<sup>⑤</sup>之死，可以与之生，而不畏危也<sup>⑥</sup>。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制<sup>⑦</sup>、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。



### 【注释】

①兵：兵器，武器。在此文中引申为军事。

②察：观察，仔细考察，认真研究，慎重考虑。

③经之以五事：经，织布的纵线。古人认为，织布以经线为主，经正而后纬成。这里引申为纲领、常规、原则。五事：指下面谈到的“道、天、地、将、法”，这五项是军事必须遵守的常规。

④校之以计：校通较，比较。之，代词，代五事。计，计算、盘算，引申为计谋、策略。所谓“计”指下文的：“主孰有道？将孰有能？天地孰得？……赏罚孰明？”等七计。在战争前敌我双方优劣条件不可能有准确的计算，因此，用今天的话把“计”译成估计。

⑤与：同“予”，给予，授予。下句亦同。

⑥不畏危也：“银雀山汉墓竹简”（以下简称“竹简”）作“民弗诡也”。诡，译为违，违抗。民不敢违抗。

⑦曲制：军队的配备、编制。

### 【译文】

孙子说：军事是国家的大事，是与军民生死攸关的重要领域，它蕴含着国家存亡的深刻道理，所以不可不认真地研究考察。因此，要用五项（决定战争胜败的基本因素）常规原则，把敌我双方的优劣条件从总体战略上进行估计谋划和比较，来探索战争胜负的基本情况。这些影响战争胜负的因素是：政治，天时，地利，将帅，法制。政治，是说要使平民百姓和君主的愿望相一致，能够同心同德，这样就可以患

难与共，使他们能为君主而生、为君主去死，从而不敢违抗君主。天时，是讲昼夜、阴晴、寒冬、酷暑等气候季节情况。地利，是讲路途远近，险要平坦、广阔狭窄、高峻低矮、死地生地等地形条件。将帅，是要具备才智、诚信、仁慈、勇敢、威严等基本素质的。法制，是讲军队的组织编制、指挥信号的规定、将帅的职责、粮食来源和军需物品的管理情况和制度。凡是属于这五个方面的情况，将帅不能不知道。知道熟悉这些情况的就能打胜仗，不了解的就不能胜利。因此，要把敌我双方的以上五个方面在总体上进行充分估计比较，探索弄清战争胜负的情势。我认为，战争的胜负要看：哪一方君王的政治开明，哪一方将帅的指挥高明，哪一方占天时地利的有利条件，哪一方的军规能贯彻执行，哪一方的军事实力比较强大，哪一方的兵卒训练有素，哪一方的赏罚比较严明。我们根据这些，就可以推断谁胜谁敌了。

### 【启示】

本篇是孙子兵法的首篇，开宗明义地指出：战争，是关系到国家生死存亡的大事，应持慎重态度。接着，孙武又论述了进行战争必须考察的五个方面。

第一是“道”。用我们今天的话说，就是进行这场战争是否是正义的，是否得民心。得道多助，失道寡助，只有正义的战争，才能上下一致，生死同心，才能同仇敌忾，同凶恶的致人进行决死的斗争。

第二是天时。气候对战争的胜负太重要了。古往今来的许多著名战例中，气候都扮演了极其重要的角色。

第三是地利，是指地形的远近、险夷、宽窄等条件。

第四是将领，是指将领的智谋、诚信、仁爱、勇敢、严明。

第五是法规，是指军队的编制、官吏的职掌、军需的管理。

### 【智慧之典：深刻地了解你的“上帝”】

商场如战场，凡事预则立，不预则废。

企业经营成败的关键在于是否迎合顾客的需求，适合顾客的要求。要达到这一目的并不难，美国礼维服装公司以其发展历程给人们上了一堂生动的课。

美国礼维服装公司的决策者认为，任何成功的生意都应该做到对市场准确无误地调查，都应该及时了解顾客的需求，并千方百计地予以满足。为此，礼维服装公司设有专门机构负责市场调查，由全公司组织分类产品的市场调查。例如，1986年，礼维公司对德国市场进行了调查。结果表明，多数顾客对服装首先的要求是合身。知道这一情况后，公司随即派人在德国各大学、工厂进行了试验，仅一种颜色的裤子就定出了45种尺寸。经过这样的调查，公司便放手生产，便不同身材的人都有了非常适合他自己型号的服装，销路因而扩展了。

根据多年市场调查积累的经验，公司把合身、耐穿、价廉、时髦作为产品的主要目标，力争使自己的产品长期打入青年人的市场。近年来，在市场调查中，他们了解到许多美国女青年喜欢穿男裤。基于可靠的市场调查，公司便进行精心设计，推出了适合女青年需要的牛仔裤和便装裤，使女青年服装的销售额逐年上升。

在市场调研中，礼维公司应用心理学、统计学等知识和手段分析消费者的心理和经济状况的变化、环境的影响、市场竞争条件和时尚趋势等，并根据调查结果拟定企业发展战略、产品开发战略，制定企业的销售、生产计划和长期发展计划。为了更好地发挥市场调研对生产的指导作用，礼维公司对生产和销售部门实行统一领导。他们认为，产与销是一个共同体，两者由同一个上级决定，工厂和市场之间要建立经常性的情报联系，这样才能使工厂产品紧跟市场需求的变化。礼维公司的这条路走对了。虽然在美国和国际服装市场上竞争相当激烈，但由于公司积累了丰富的市场调查经验，因此，他们制定的生产与销售计划同市场上的实际销售量往往只差1%~3%。凭着准确而充分的计算、计划，礼维公司始终保持着主动，稳居世界服装业前几位。

### 【点评】

“知之者胜，不知者不胜”，孙子用最浅显的语言道出了一个最深刻的道理。美国礼维服装公司充分利用市场调查这一手段，明白了市场上最需要的款式与标准，及时地调整自己的生产，并且与市场之间建立了经常性的情报联系，由此而保持了主动，始终走在世界服装业的潮流之前。知与不知在战争中可致胜致，在商场中也同样重要。

(二)

兵者  
诡道也  
攻其无备  
出其不意

【原文】

将<sup>①</sup>听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。计利以<sup>②</sup>听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权<sup>③</sup>也。兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚<sup>④</sup>而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜<sup>⑤</sup>，不可先传也。夫未战而庙算<sup>⑥</sup>胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎。吾以此观之，胜负见矣。

【注释】

①将：副词，如果。也有人认为“将”是名词作将帅讲。

②以：使，通“已”。

③权：权谋，权变。

④佚：同“逸”，安逸。

⑤胜：shēng，胜过、超过、奥妙。

⑥庙算：庙，祖庙。古代用兵前在祖庙里举行一定的仪式，讨论决定作战的方针、策略、计谋，类似于今天的战前军事会议，为庙算。

### 【译文】

如果听从我的计谋，运用它去指挥作战，必定能够战胜对方，那么就保存它。如果不听从我的计谋，即使用我本人指挥作战，也一定会失败，不如辞去。分析双方的利害条件，使计谋能够被采纳，然后造成有利的气势，作为外存的辅助条件。气势这个东西，是指利用有利的条件，因势利导，灵活掌握。运用它指挥军队是充满了诡诈欺骗行为的，要兵不厌诈。因此，能打，却装做不能打；要打，却装做不想打；要向近处用兵，却显示出向远处去的样子；要向远处调兵，却假装成向近处去的模样。用小利去诱惑敌方，造成敌方判断失误，出现混乱，才能攻取它。如果敌方力量强大，就要防备它；敌方兵力强大，就要避免和它正面交锋。做怒敌人，因而能干扰它，使它屈服。用谦虚卑弱的言辞表现自己弱小，让敌人骄傲起来（因为骄兵必败）。敌人休整得好，要设法使它疲劳；敌人内部和睦，要想方设法离间它。进攻敌人没有准备的地方，发起出乎敌人意外的军事行动（才能使敌人措手不及，防不胜防，从而战胜敌人）。这是军事家指挥的奥妙，是不可能事先传达、呆板规定的。凡是在未开战以前预计可以胜利的，是因为取得胜利的条件多。未开战之前预计

不能打胜仗的，是因为取得胜利的条件缺少，条件充分、谋划周全的就能胜利，条件不充分又不进行周密计划的就不能胜利。何况毫无条件毫无谋划的呢？我们根据这些来看，胜败就显而易见了。

### 【启示】

孙武在强调了五个必然条件后，笔锋一转，点出了战争的特征：兵者，诡道也。

正是囿于战争的这个特征，因此，战争取胜的基本原则，便是：攻其无备，出其不意。

### 【智慧之典：日本偷袭珍珠港】

太平洋战争爆发前，日本不断地在亚太地区扩张，影响了美国在这一地区的利益。美国为遏制日本的扩张，宣布对日实行禁运。生产严重依赖进口的日本，在美国的禁运政策下，经济受到沉重打击。日本意识到要在亚太地区扩张自己的势力，势必要搬掉美国这块绊脚石。

日本海军大将山本五十六是极力主张向美开战的领导人物。他曾留学于美国，对美国发达的生产力深有体会。他认为日本向外扩张势必要同美国发生战争。日美开战，日本应速战速决，不能同美国打消耗战。为此，在他主持下，日本人制定了偷袭美国珍珠港的作战计划。由于美国十分强大，日本人对同美国开战顾虑重重，该计划几经讨论、修改以后，才由天皇批准执行。

日本政府对即将开始的便略行动以及一切军事企图特别注意保密，严格限制外交公文的往来，对其同盟国也极少透

露这些计划。在日军偷袭珍珠港之前，连德、意两国政府都不知道日军的行动计划。

为了不暴露自己，日本舰队途经很少有商船航行的、位于美军巡逻飞机活动半径以外的一些水域前往珍珠港。舰船在航舰行中完全保持无线电沉默。在濑户内海停泊的舰只和九州地区的航空兵部队进行假无线电通信，表示日本舰队的位置仍在日本水域内。

为了麻痹美国人，日本人继续与美国政府进行外交谈判，并且降低了与美国人讨价还价的砝码，摆出一副诚心要和美国友好的姿态。与此同时，日本剑已出鞘，庞大的日本舰队正无声无息地逼进美国太平洋重要海军基地——珍珠港。

自高自大的美国人此刻还蒙在鼓里，他们怎么也没想到日本的袭击会从天而降。这是一个星期天的早上，天气很好。军舰整整齐齐地停在军港里，舰上的士兵大都上岸休假去了。岸上也一片宁静，到处呈现出平静的景象。

日本飞机突然从天空钻出，如期而至，对着珍珠港就是一番狂轰滥炸。珍珠港顿时交成一片火海。美国的军舰被炸沉海底，油库、火药库也成了日本飞机的靶子。慌慌张张爬起的美国人，像没头的苍蝇在地上乱跑，很多人不明不白地就丢了性命。美国人完全被突然而至的日本人给打懵了，根本就没有还平之力。

由于突袭达到了预期的效果，日本人的这次行动非常成功，仅付出了很小的代价就基本上全歼了美太平洋舰队，使美在最初对日本的战争中一直处于非常被动的地位，直到中途岛海战才出现转机。



## 【点评】

“攻其无备，出其不意”是历代兵家所尊崇的致胜法宝。美国的太平洋舰队有着很强的实力，如果正面宣战，日本人未必是美国人的对手。然而日本人当面嘻嘻哈哈，背地里突然出刀，给美国人以致命的一击，其手段不能不说高超之极，从此改变了彼此的实力对比。此一役，可謂是这一策略致胜的典范。

## 【古今战例】

### 事典一 康熙帝智擒鳌拜

顺治十一年（公元1654年）3月18日，清京师景仁宫内，一个婴儿呱呱堕地，此乃顺治皇帝的第三子，取名玄烨。

史载，小玄烨生来惹人喜爱，长得“天表奇体，神采焕发，双瞳目悬，耳大生洪，循齐天纵。稍长，举止端肃，志量恢宏，语出至诚，切中事理。”但是小玄烨年仅17岁的父亲顺治皇帝，对妃子所生的这个儿子并不喜欢，甚至有些冷酷无情。

多亏玄烨的祖母孝庄皇太后，她看到小玄烨聪明伶俐，认为孺子可教，便特请聪明好学有知识之侍女苏麻喇姑为师，严加调教；祖母“望孙成龙”心切，经常亲自教诲孙儿。

玄烨5岁时，祖母便刻意训练他，让他随从站班当差。朝参时，黎明即起，戴着特制红绒绣顶小帽，穿上四团龙补小袍及小靴，从乾清门入宫，杂诸王之间立于皇父之前。因年龄太小，行走时跨不过门槛，不得不由太监抱进门内，放下之后，小玄烨稍一稳走，便又摆出皇子的架式，左顾右盼，

仪态万方，雅步向前，有如登台演戏，一招一式，令人忍不住发出赞叹。顺治也开始喜欢起这个儿子了。

有一次，顺治一手搂着二子福全，一手搂着玄烨，问：“你们长大了想做什么？”福全应声回答说：“我愿做个贤德的亲王。”玄烨先不做声，而是用小手摸着父皇的龙袍，稚声答道：“我愿继承父皇，做个英明的天子。”果然，3年之后，顺治皇帝病逝，遗诏指定皇三子玄烨继承皇位，时年玄烨差3个月满8岁。

玄烨继承帝位，改元康熙，他后来被称为清世祖。康熙皇帝8岁即位，14岁时便不顾他人阻挠，开始亲政。此时，他的父辈本来已经给他打下了一个很完整的华夏江山，他本来可以坐享其成。但小康熙不想靠先人的树荫去乘凉，不想坐享其成，他要把到手的江山重新整治一番，他要把兴盛的运势发展下去，他稚气未脱的眼睛，盯上了一个庞然大物，一个朝中最有权势的辅政大臣鳌拜。

鳌拜，顺治临死时遗诏任命的四位辅政大臣之一，曾在顺治帝的灵前宣誓：要“协忠诚，共生死，辅佐幼主”。谁知其人口是心非，很快暴露出专横本性。四位辅政大臣中，鳌拜出身戎伍，年轻时屡立战功，是皇太极时的旧臣，靠此老本，他野心勃勃，最为跋扈。他结权内外，植党营私，排除异己，自己独揽“辅政”大权；他欺康熙皇帝年幼无知，经常在康熙面前呵斥大臣，甚至吼叫着与幼帝争论不休，直到康熙让步为止。政治上，他以维护旧制为借口，把顺治时的一些改革作法全部推翻；思想感情上，他想牢牢地守住满族古老传统，反对学习汉文化；经济上，他徇私舞弊，巧取豪夺，肆无忌惮地贪污受贿。

1667年，玄烨14岁，按规定，他可以亲政了。但鳌拜的独断专行不但没有丝毫收敛，反而更加变本加厉。他与其弟穆里玛、侄寨本特及其党羽，经常借故不上朝，一切政事先于家中议定，然后实施；朝中诸臣事无大小，必先向他报告，不准自行启奏，俨然是一副太上皇的架子。

对鳌拜的独断专行，康熙心里一清二楚。鳌拜的存在，已成为皇帝权成的严重成胁。但康熙考虑到鳌拜集团势力强大，党羽众多，甚至宫中都有他的耳目；鳌拜本人又力大难敌，要除掉他，必须有周密准备，而且只能智取，不能力敌，以免打草惊蛇，狗急跳墙，激成巨变。考虑到此，小康熙智出奇谋，双管齐下。

他一面用麻痹稳定术：康熙为稳住鳌拜，特下旨加封鳌拜一等公，后又加封为太师；加封为其子纳穆福为二等公，后又加封为太子少师，使他们位极人臣。康熙七年（1668年）9月，一臣上疏言“朝政积习未除，国计隐忧可虑”，并引用宋儒程颐“天下治乱系宰相”一语，点明关键在于鳌拜其人。康熙理解这是满汉大臣的共同心声，但他认为时机还不成熟，便假意及以“妄行冒奏，以沽虚名”之罪给这个大臣以严厉处分。

另一方面，和亲信大臣索额图密商后，定出一条计策，假借做游戏，以锻炼身体为名，招收一批强壮灵活、忠实可靠的少年入宫，练习“布库戏”（满语，摔跤）。这些少年入宫以后，天天与康熙一起摸爬滚打，掉交跌扑，不过一年，个个都练出一身铁骨钢筋。

康熙八年五月十六日，不满16岁的玄烨，以讨论明年自己的大婚仪式为名，宣鳌拜进宫。当下，鳌拜定进宫殿，由

索额图陪行，见到一帮少年互相摔跤打斗，毫不在意，见到皇帝后，还拿出辅政大臣的架子，正颜厉色地奏道：“主子年已成人，为何别的不好耍，独耍招呼这班小孩子在内廷胡搅，成何体统！”康熙微微冷笑道：“你还同朕讲起体统来了。”说着便历数鳌拜的件件恶行，挥手向一班练布库戏的伙伴一招，他们便扑上来，这鳌拜也不示弱，心想：我十八般武艺样样精通，还不一拳打倒一个？哪料到那些少年是手来架手，脚来脚挡，没上一个回合，鳌拜脑后的小辫子便被一少年抓住一扯，鳌拜立脚不牢，“咕咚”一声倒将下去，帽子也飞了出去，宝石顶子挥碎了，双眼花翎折断了，靴子脱了，朝服绽开了……众少年一拥而上，把鳌拜捆得结结实实，押入大牢。

康熙皇帝上任之初，面对鳌拜把持朝中大权，一手遮天的险恶局面，面对鳌拜几十年中结下的权势之网，沉着冷静，利用出其不意之策，靠布库戏这一满族的摔跤游戏，清除了朝中的旧势力，为清王朝的发展铺就了一条坦途。

## 事典二 诸葛亮草船借箭显神通

公元208年7月，曹操率80万大军（实际上只有20万）大败刘备，进逼东吴。东吴的孙权为了自身利益与刘备结成联盟，共同抗击曹军。

当时，刘备派到东吴去的使者是诸葛亮，东吴的三军都督是周瑜。周瑜心地狭小，见诸葛亮处处高他一筹，就想寻机杀摔诸葛亮。

一天，周瑜想到一条妙计，请诸葛亮监造十万枝箭。诸葛亮满口答应，并立下军令状，保证三日内交纳十万枝箭，否则甘受重罚。周瑜暗暗高兴，心想：“这可是你自己找死，

怪不得我！”

诸葛亮立下军令状后，一连两天，只是饮酒作乐。到了第三天，诸葛亮找到好友鲁肃，请鲁肃拨给快船 20 只，每只船上都扎满草人，然后把鲁肃请到船中，于四更时分，命士兵将 20 只船划到北岸。这时候，长江水面大雾迷漫，对面看不见人。诸葛亮命令士兵们把船头西尾东一字排开，又命令士兵在船上擂鼓呐喊。曹军听到震天惊地的鼓声，以为是敌人来偷袭，纷纷放箭，没用多久，船上的草人全部插满了箭。诸葛亮与鲁肃在船内只管饮酒谈笑。过了一些时候，诸葛亮命令士兵们把船头东尾西地排开，再次逼近曹军受箭。

日出雾散，诸葛亮命令船队迅速返航。这时，每条船上已有了五六千枝箭。诸葛亮对鲁肃说：“十万枝箭如期交纳，没费东吴半点力气，将军没有想到吧？”

鲁肃对诸葛亮佩服得五体投地，说：“先生真是神人啊，你怎么知道今天有如此大雾？”

诸葛亮笑道：“为将而不通天文，不识地理，不晓阴阳，那是个庸才。我在三天前就已算定今日有大雾，所以才敢提出三日的期限。周都督让我造十万枝箭，到时候，工匠物料都不应手，那不是明明要杀我吗！我诸葛亮命大福大，他是杀不了我的。”

鲁肃把诸葛亮“草船借箭”的经过告诉给周瑜，周瑜叹道：“诸葛亮真是神机妙算，我不如他啊！”

## 作战第二

### (一)

善用兵者  
取用于国  
因粮于敌

#### 【原文】

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷<sup>①</sup>，革车千乘<sup>②</sup>，带甲十万<sup>③</sup>，千里馈粮<sup>④</sup>，则内外之费，宾客之用，胶漆之材<sup>⑤</sup>，车甲之奉<sup>⑥</sup>，日费千金，然后十万之师举矣。其用战也，贵胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵、挫锐、屈力殫货<sup>⑦</sup>，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

善用兵者，役不再藉<sup>⑧</sup>，粮不三载<sup>⑨</sup>，取用于国，因粮于敌，故军食可足也。国之贫于师者远输，远输则百胜<sup>⑩</sup>贫。近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役<sup>⑪</sup>。力屈中原<sup>⑫</sup>，中原内虚于家。百姓之费，十去其七；公家<sup>⑬</sup>之

费，破车罢马，甲胃矢弓，戟盾蔽櫓<sup>⑭</sup>，丘<sup>⑮</sup>牛大车，十去其六。

### 【注释】

①驰车千驷：驰车，轻便能快速前进的车，装载甲士用以进攻敌人的战车。驷，古代称驾一辆车的四匹马为“驷”，引申为四匹马接的一辆车为一驷。

②革车千乘：革车，运载军需物资的辎重车。乘：辆。

③带甲：佩带盔甲的士兵，带甲是当时步兵的通称，代名词。

④馈粮：馈(kuì)，运送。运送粮饷。

⑤胶漆：古代弓箭甲盾的保养维修所使用的胶和漆。

⑥车甲之奉：车，车辆。甲，盔甲。奉，供养，保养修补。

⑦屈力殫货：屈力，力量消耗掉，力量不能伸张扩展。殫(dān)，尽。货，财货、财政物资。

⑧役不再籍：役，兵役、兵员。籍，户籍，即依户征集兵卒。兵员不在一户中征集第二次。

⑨粮不三载：粮饷运输不能超过三次。

⑩百姓：在奴隶时代，只有贵族有姓。“百姓”是指百官及其亲属，不是今天意义的老百姓。是指封建时代新兴的地主阶级。

⑪丘役：春秋末以丘为单位的赋役，是新兴地主阶级的革新措施。

⑫中原：原野，亦作国内讲。

⑬公家：诸侯国的公室。公：诸侯。家：室。

⑭蔽櫓：大盾牌，战车上的防护器械。

⑮丘：通“巨”。

### 【译文】

孙子说：凡是用兵作战的一般方法原则，是要动用轻车千辆，重车千辆，步兵十万，要向千里以外运送军需粮饷，那么前方后方的经费，招待国宾使节的费用，保养弓箭甲盾等兵器的胶漆等器材的补充，车辆盔甲的保养修补，每天要开支经费千两金银。（这些都准备好后）十万军队才能出动。用这样的军队去作战，就要力求速胜，持久战斗就会使军队疲惫，挫伤锐气，攻取城池就会力量耗尽；长久出兵在国外，就会使国家的财政发生困难，造成供给不足。如果军队精神疲惫，锐气受挫，力量耗尽，军需物品缺乏不足，那么其他诸侯就会乘虚而入，那时即使有智谋的人，也无法妥善处理，也就没有好结果了。所以用兵只听说稳扎稳打地速战，没有看见过投机取巧长久的。大概战争持久而对国家有利的，是从未有过的事情。因此，不能详尽地了解用兵害处的人，也就不能完全了解用兵的益处。

善于用兵的人，兵员不用征集两次，粮饷军需不用运输三回；军需费用在国内取用，粮草要向敌国征集。这样军队所需的物品粮草就可以满足了。国家之所以会因出动军队而贫穷的，就是因为远道运输，远道运输（部队去打仗）百姓就会因此贫困。在军队集中的附近地区，东西就会涨价，东西涨价，就会使得百姓财富枯竭，财政枯竭就要急于增加赋役。这样在国内就会力量耗尽，财富枯竭，家家空虚。百姓的财产耗去十分之七；国家的耗费，包括车辆的损坏，马匹疲劳，盔甲、甲冑、箭弩、戟盾、蔽橹的补充以及运输用的



牛和大车，也要损失十分之六。

### 【启示】

孙子在这里提出了“速战速决”的战略思想。他首先分析了在出兵前应当做的各种准备工作。他认为，对敌国用兵，不宜打持久战，应当速战速决。这主要针对军队后勤供给与保障系统而言的。因为，任何一场战争都是交战双方军事实力的较量，而军事实力所依赖的则是综合国力的强弱。军队长期在外用兵打仗，必然造成国家财力枯竭，前方与后方的各种费用十分惊人，长期消耗，战争必敌无疑。

### 【智慧之典：经营奥运会的高手】

1984年，第23届奥林匹克运动会在洛杉矶举行，尤伯罗斯就任洛杉矶奥委会组委会主席，主持筹办洛杉矶奥运会。尤伯罗斯应聘经营奥运会不久就公开宣称，政府不掏一分钱的洛杉矶奥运会将是有史以来财政上最成功的一次。尤伯罗斯夸下如此海口，使不少举办过奥运会的人士目瞪口呆。

众所周知，举办现代奥运会是财政上的一场灾难。自从1932年洛杉矶奥运会以来，规模大、奢华和浪费，成为举办奥运会的一种时髦和趋势。举办一次奥运会要几亿美元的投入，已属于见怪不怪的现象了。尤伯罗斯如此说法，难怪人们不敢相信了。

其实尤伯罗斯决不是口出狂言，他已成竹在胸。尤伯罗斯查阅了历届奥运会举办情况的资料，他看到，前几届奥运会之所以耗资巨大、亏损严重，主要是由于必须要负担庞大的建筑设施成本。他看到洛杉矶有现成的各种运动场地，同

时，这里三所大学的学生宿舍可以作为选手下榻的奥运村，所有这些基本的大宗项目几乎都不必另行建设。剩下的就是如何充实一些必要的设施了。尤伯罗斯决定实行各个项目直接由赞助者赞助设施的办法。

与经济界的赞助者打交道是尤伯罗斯的拿手好戏。尤伯罗斯亲自谈判一宗宗赞助合同，运用他的推销才能，挑起同行业之间的竞争。一开始，尤伯罗斯首先对赞助者提出了很高的要求。这些听起来苛刻的要求非但没有吓走赞助者，反而对赞助者具有了更大的诱惑性，结果是赞助者纷纷前来，一时间赞助成了一大热门。其中索斯兰公司最急于加入赞助者的队伍，甚至还没搞清它要赞助的一座室内赛车场是什么模式，便答应了组委会提出的条件。

最后，尤伯罗斯以5个赞助者选1个的比例选定了30家赞助厂商。这些赞助单位都欣然应允将使洛杉矶奥运会拥有最先进的体育设施。

数额最大的一笔交易是尤伯罗斯和美国全国广播公司做成的。尤伯罗斯实行了美国三大电视网争夺独家播映权的办法，使得美国全国广播公司出资2.25亿美元夺得播映权。

尤伯罗斯还以7000万美元的价格把奥运会的广播转播权分别卖给了美国、欧洲、澳大利亚等。从洛杉矶奥运会开始，广播电台免费转播体育比赛的惯例被打破了。

1984年奥运会是奥运史上最成功的一次，这不但表现在财政上有所盈余，更表现于这届奥运会是奥林匹克史上规模最大的一次盛会。尤伯罗斯以经营企业的手法筹办奥运会，取得了巨大成功，以后的历届奥运会也深深地打上了尤伯罗斯的印记。

### 【点评】

“就地取食，以战养战”是古代用兵常采取的一种策略。洛杉矶奥运会之前的所有奥运会都是赔钱的，没有国家愿意举办它。然而尤伯罗斯却看到了它的无限商机，他利用了以会养食的方式，拉赞助，卖播映权，不但成功地举办了奥运会，而由此也大赚一把。所以自1984年以来，奥运会的主办权亦成为各个国家争夺的焦点。

## (二)

兵贵胜  
不贵久  
知兵之将  
国家安危之主也

### 【原文】

故智将务食于敌，食敌一钟<sup>①</sup>，当吾二十钟；芟秆<sup>②</sup>一石<sup>③</sup>，当吾二十石。故杀敌者，怒<sup>④</sup>也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘以上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。故兵贵胜，不贵久。故知兵之将，民之司命<sup>⑤</sup>，国家安危之主也。

### 【注释】

①一钟：钟，春秋时容量单位。当时齐国容量分为两种单位：奴隶主公室的“公量”和新兴地主阶级的“家量”。公量一钟为六百四十升；家量一钟为一千升。

②葱杆：葱（qi），同萁，豆秸，草料。

③一石：石（dàn），计量单位，合一百二十斤。

④怒：激发强盛的气势。

⑤司命：主管生命。握有生杀大权。

### 【译文】

因此，聪明的将帅务必要在敌国取得粮饷。吃敌国的粮食一钟，相当于吃本国的二十钟；用敌国的草料一石，相当于用本国的草料二十石。因此，要使部队和士兵勇猛地冲锋陷阵，杀敌立功，就要采取激励战士增强斗志的办法。要使士兵奋勇争先抢夺敌人武器物资，就要利用奖赏的方法。在车战中，凡激获战车十辆以上的，就要奖励首先夺得战车的人。夺得战车后要把车上敌人的旗帜换成自己的旗帜，激出自己的士兵掺杂乘坐；对俘虏过来的兵卒要优待和供养他们。这就是所说的战胜敌人也更加壮大自己。所以用兵贵在速胜，不适宜持久。因此明智的、懂得用兵的将帅掌握着军民的生杀大权，是国家安危存亡的主宰者。

### 【启示】

孙子认为富有军事才干的将领不会多次从本国运送粮食辎重等作战物资，而是从敌国获取粮草。这样做，既可以节

省从本国运输粮草所花费的巨额开支，又能够削弱敌国的物资保障，可获一举两得之功效。既能够战胜敌人，又能够使自己更加强大。这种军事思想无论在古代还是在当代，都是十分高明的。

### 【智慧之典：希特勒的闪电战】

1939年9月1日清晨4时45分，德军出动了2300架飞机和上万门大炮，突然向波兰全国进行猛烈的轰炸。几个小时之内，波兰全国的重要军事目标、交通枢纽、通讯联络中心和重要城市都受到严重破坏。接着德军地面部队以优势的兵力，特别是以大量的坦克和摩托化部队为先导，在航空兵支援下，越过波兰边境，对全线实施快速突击。9月2日，波兰的主要防线都被突破。

在德军的闪电战袭击下，波兰应对不及，损失惨重。到9月14日，德军占领了波兰的中部地区，并使华沙处于半包围状态。9月28日，德军攻占华沙。在不足一个月的时间内，波兰就被踩在德国法西斯铁蹄之下。

1940年4月9日清晨5时1刻，德军入侵丹麦，仅一天就占领丹麦全境，而挪威在进行了十几小时的抵抗之后，也落入德国之手。5月初，法西斯德军又同样凭借“闪电战术”，完成了入侵法国的战略集中和展开。

5月10日清晨4时30分，由136个师组成的德3个集团军齐向荷、比、卢三国发动进攻。德国出动大批飞机猛烈轰炸荷兰、比利时、卢森堡和法国北部的所有机场。接着德国空降部队立即抢占荷、比两国的机场、交通要道、桥梁、车站等战略据点，向荷兰、比利时北部展开进攻，迅速粉碎了

荷、比军队的抵抗，打退了前来支援的英、法部队。荷军节节败退，于5月14日向德军投降。

德军第6军团在5月10日当天就渡过马斯河和阿尔伯特河下游，5月17日夜晚占领比利时首都布鲁塞尔。德军的装甲部队也在5月11日出其不意地通过了被法军认为是连坦克都难以通过的比利时南部多山和多森林的阿登地区，于14日突破色当法军防线。5月21日，德军进抵英吉利海峡沿岸，切断了比利时境内和法国北部英法28个师同主力部队的联系。5月28日，比利时正式投降。

1940年6月8日傍晚，德集团军突破索姆河防御地带，11日又突破埃纳河上的法国防线到达马恩河。6月14日，德军未经战斗就进入了法国首都巴黎。希特勒下令全线出击，占领凡尔登。6月21日德军抵达卢瓦尔河，占领了从南特到图尔、内维尔、第戎、牟罗兹一线的这个地区。6月22日，法国在停战书上签了字。

德军在希特勒指挥下，行动迅速，利用“闪电战”，很快占领波兰、丹麦、挪威、荷兰、比利时、卢森堡，并且使法国在6个星期中一败涂地，为其继续法西斯战争打下了基础。

### 【点评】

“兵贵神速，以快取胜”，是希特勒的一贯战法。战争的胜利是诸多因素的良好结合，如果时间一拖久，就会生变。希特勒如果进军缓慢，波兰等国家的武装力量虽不足与之抗衡，但可以有效地打击其有生力量，并且为其他国家加强防御争取时间，那时希特勒就会为这些琐事所扰，从而影响其战争的进程。

## 【古今战例】

### 事典一 坚城难避亡国运

北魏与大夏统万城之战，发生于我国历史上东晋十六国时期。当时，我国南方在东晋政权统治之下，而北方则出现了众多的由匈奴、鲜卑、羯、氐、羌等少数民族以及汉族建立的独立割据政权。北魏与大夏便是这些众多的割据政权中的两个少数民族政权。在这些割据政权中，北魏由于能够接受汉族的先进技术与文化，重视发展农业生产，因而逐渐强大起来。北魏在将自己的势力向南发展、技进的同时，也开始着手统一北方。发生于公元427年的北魏与大夏国统万城之战就是北魏为统一北方而发动的。在这次战争中，鲜卑族北魏主拓跋焘对于孙子“兵贵胜，不贵久”的作战思想有较深刻的理解，而对所要攻打统万城，作战指挥果断灵活，避免了陷入旷日持久、进退两难的境地，较好地完成了这次攻坚战，推动了北方由分裂走向统一的进程。

大夏国建立于公元407年。当时，北方已有南燕、后燕、北燕、北凉、北魏、后秦等独立的割据政权。夏主赫连勃勃是匈奴族人，在建夏之前，曾经投奔后秦的高平公破多罗没弈于（鲜卑族），谋得后秦骠骑将军的官职，并被没弈于招为女婿。后来，赫连勃勃以在高平打猎为由，阴谋袭杀了岳父，将其领地及手下并为自己的势力，在此基础上建立了大夏国。赫连勃勃建国后，没有将高平作为自己的根据地，而是以流动袭击的办法蚕食后秦疆土，不断扩大自己的统治范围。不久，东晋刘裕灭了后秦，赫连勃勃趁势占领了后秦岭北镇戍

郡，夺取了长安，在较强的军事力量支持下，其统治权得到了巩固与发展，成为北魏的劲敌，阻碍着北魏对西北地区的统一。

赫连勃勃在其统治得到巩固、疆域逐渐扩大的基础上，决定将国都定在统万城（在今内蒙乌审旗南白城子）。公元413年，赫连勃勃征发岭北胡汉各族人民10万人筑都统万城。他驱使人们用蒸熟的土筑城，筑成后他用铁锥刺土，如果刺进一寸，就杀掉筑城的人。在他的暴力与高压下，统万城筑成后非常坚固，其“城高10仞，基厚30步，上广10步，宫墙5仞，其坚可以砺（磨）刀斧”。赫连勃勃妄图以此坚城抵御外族侵略，延续其残暴的统治。

北魏政权由鲜卑族拓跋氏建立于公元386年，那时，后燕是当时黄河流域最强大的国家，北魏则处于后燕势力的包围之中，北魏通过与后燕的多次艰苦作战，逐渐削弱了后燕的势力，使自己逐渐强大起来。北魏统治者注意军事与生产双管齐下，不但稳定其统治范围内的农业经济，吸取中原先进文化和生产知识，而且重用汉族地主阶级知识分子，因而发展成为一个较强的统治集团。公元396年，北魏攻占了后燕重镇晋阳、常山、信都、中山，给后燕以近乎毁灭性的打击。不久，后燕灭亡，北魏开始进一步实施其统一北方的计划。公元428年8月，夏主赫连勃勃病死，诸子争位，互相攻战。次年，赫连昌争取到王位继承权，但大夏内部矛盾更为尖锐，北魏便乘此机会发动了灭夏之战。

公元426年9月，北魏主拓跋焘命大将奚斤率兵5万，攻夏之薄坂（今山西永济西），进袭关中、长安（今陕西西安）；自己亲率骑兵两万出平城（魏都，今山西大同市），渡黄河袭



击统万城。夏主赫连昌率军迎击，战败退回城内固守。魏军分兵四路，驱牛 10 余万，掳夏居民万余而归，作了一次试探性的战略进攻。

这年 12 月，魏军南路由奚斤率军夺取了长安。次年正月，赫连昌派其弟赫连定领兵 2 万南下，企图夺回长安，恢复关中。两军相持在长安附近。魏主拓跋焘乘夏军兵力被牵制在关中的有利时机，决定动用近 10 万大军再次袭击统万城。5 月，拓跋焘率军西进，以 3 万骑兵为前驱，3 万步兵为后继，3 万步兵运送攻城器具。北魏军队从君子津渡过黄河，至拔邻山（今内蒙机棉旗境内）筑城修整。原附属于夏的今内蒙南部与陕北地区各族游牧民族首领纷纷降于北魏。这时，北魏主拓跋焘改变了步、骑步齐进的原进军计划，决定率轻骑 3 万以最快的速度直抵统万城，然后诱敌出战，将敌人消灭。对这一决定，拓跋焘部下有所不解，他们认为统万城坚固，敌军必定固守城池，3 万骑兵先驱不足以攻破坚城，最好还是等步兵到达后，带上攻城战具，再行进攻。拓跋焘解释说：“用兵攻城，在军事上是下策，是不得已才用的。现在若等步兵、战具齐备，再去攻城，敌军见我势众，必然据城固守，不敢出战，我军攻城不下，旷日持久，食尽兵疲，外无所掠，反而会形成进退两难之势。因此不如现在轻骑直抵城下，敌人见我军步兵未到，意必松懈，我再以疲弱示之，诱其出战，必能一举歼敌。再则我军之所以适合采取轻骑决战，以争取速胜，还因为我军离家 2000 余里，又隔黄河，粮草运输困难。以现有的 3 万骑兵攻城虽不足，而决战则有余。”拓跋焘说服了部队，遂督军前进。

6 月，魏军至统万城。拓跋焘将大部队隐蔽在城北山丘深

谷中，以少数兵力至城下挑战。夏军坚守不与北魏军决战。这时，夏军一将领狄子玉前来投降魏军，并泄露夏军的作战意图：夏主赫连昌已派人调赫连定回援，赫连定认为统万城非常坚固，魏不可能一下攻克，因此他打算战败奚斤于长安后，再回援统万城，到时内外夹击北魏军，将魏军一举歼灭。因此，夏主赫连昌采取了固守待援的方针。

恰巧，此时魏军中有一犯罪的士兵出逃至夏军内，告诉夏军说：“魏军粮尽，辎重在后，步兵亦未到，宜速击之。”赫连昌听了此话，深信不疑。于是他亲率步骑3万出城迎战。拓跋焘见敌军出迎，喜不自禁。为诱夏军深入并助长其骄气，魏军向西北方向佯作退却，夏军出城追击北魏军。这时，天气突变，骤然刮起东南风，飞沙满天，雨随风至，赫连昌之军利于顺风追击，便趁势猛攻魏军，形势对魏军很不利。但拓跋焘沉着指挥作战。他除派兵正面迎击敌军外，将骑兵分为左右两队，绕道截断夏军后路，从背后顺风向夏军反突击，将不利变为有利。激战中，拔跋焘身先士卒，虽身中飞箭，仍带伤奋勇杀敌，在魏军的前后夹击、拼死力战下，夏军被杀1万余人，赫连昌来不及回城，率残部逃往上圭（今甘肃天水市）。北魏军乘胜攻下统万城。赫连定却没能攻下长安，听说统万城失守，也退逃至上圭。北魏军取得了统万城之战的最后胜利。

不久，北魏军进军上圭，夏国灭亡。

从统万城之战中，我们不难看到孙子的军事思想在古代不仅仅是汉族的军事统帅将其作为指挥作战、克敌制胜的指导，而且，在受到汉民族文化影响的少数民族区域中，也极受少数民族将领的推崇。我们从统万城之战拓跋焘对于攻打

坚城的弊端的认识中，从拓跋焘为尽量避免自己军队攻坚城而不下、陷入进退两难的境地而作出的决策中，都能够清楚地看出这种情形。正是因为拓跋焘对于长途奔袭敌国的弊端有所认识，因此在统万城之战中，他采取了诱敌出城的策略争取了速战速胜，抓住了敌人援军未到的有利时机，以速战取得了这次战斗的胜利，既避免了攻坚战，又避免了受到敌军的内外夹击，可以说是运用孙子（作战篇）指导思想克敌制胜的成功范例。

反观夏军之败，其主要原因固然是因为其本身奴隶制政权及其恐怖统治的不得人心，军事、经济实力弱于北魏，但仅就其军事统帅而言，赫连昌指挥作战的缺陷也是十分明显的。在北魏军第一次越过黄河袭击统万城之后，夏军仍没有注意加强黄河天险一带的战略防御，反而分散屯兵坚城去攻夺长安，使北魏有了发动袭击统万城的间隙；在北魏军逼近统万城之时，赫连昌在没有认真分析出城速战对于敌我双方利弊的情况下，临时败变以逸待劳、固守待援的作战计划，出城轻率迎战，结果造成兵败城破，丧师灭国的遗恨，其教训使得后代兵家深思。

## 事典二 诸葛亮伐魏

公元231年2月，诸葛亮率10万大军四出祁山攻伐魏国，司马懿率张郃、费耀等大将迎战蜀军。

诸葛亮兵至祁山，见魏军早有防备，便对众将说：“孙子曰：‘重地则掠。’也就是说，深入敌人的腹地，就要掠取敌人的粮草来补充自己。如今，我们的粮率供应不上，我估计陇上的麦子已经熟了，我们可以秘密派兵去抢割陇上的麦

子。”诸葛亮留下王平、张嶷等人守卫祁山大营，自己则率领姜维、魏延等将领直奔上都。

司马懿率大军赶到祁山，蜀军并不出战。司马懿心中疑惑，又闻有一支蜀军径往上都而去，不由恍然大悟，急忙引军去救上都。

诸葛亮赶到上都，上都魏将费耀出兵迎战，姜维、魏延奋勇向前，费耀被打得大败而逃。

诸葛亮乘机命令三万精兵，手执镰刀、驮绳，把陇上的新麦一割而光，运到卤城打晒去了。

司马懿技逊一筹，失去了陇上的新麦，心中不甘，便与副都督郭淮兵前往卤城偷袭，企图夺回新麦，擒拿诸葛亮。不料，诸葛亮早有防备，他让姜维、魏延、马忠、马岱四将各带 2000 人马埋伏在卤城东西的麦田之内，等魏兵抵达卤城城下时，一声炮响，伏兵四起；诸葛亮又大开城门，从城内杀出，司马懿拼力死战，才得以突出重围。

司马懿接连受挫，转而采取了据险而守、绝不出战的方针。诸葛亮求战不得，眼看抢来的麦子也即将吃完，只好下令退兵。

魏大将张郃领兵急追，追至剑阁水门，只听一声梆子响，早已埋伏在峭壁悬崖上的蜀军万箭齐发，张郃及其率领的百余名部下全死于乱箭之中。

诸葛亮第四次伐魏虽然没有实现预定目标，但因采用了“重地则掠”的策略，避免了断粮的危险，并且平安地退回到了本土；而魏国不但损失了陇上的新麦，还损失了一员能征惯战的大将张郃。

### 事典三 兵贵神速

大唐王朝灭亡后，中国社会进入了五代十国的纷争时期。所谓五代，是指后梁、后唐、后晋、后周、后汉。这是在黄河流域相对稳定的地区内先后建立的五个朝代。所谓十国，是指吴、南唐、吴越、楚、闽、南平、前蜀、后蜀、南汉、北汉。这十个国家中有九个在黄河流域以南地域，仅北汉在今山西一带。

五代十国的中原大地，屡屡成为杀人盈野的战场；千里人烟，往往沦为狐兔出没的废墟。其战乱之甚，恐怕在南北朝、东晋十六国、三国之上，可与春秋战国相提并论。

公元956年，后周国主周世宗决定亲征淮南。淮南是南唐主李璟所属的地方。担任先锋一职的是赵匡胤。

赵匡胤，生于后唐天成二年（公元927年），祖籍涿州，世代为将。成年后不久，他毅然告别家人，投入后汉枢密使郭威帐下。由于他作战勇敢、足智多谋，很得郭威的赏识。郭威在951年夺取后汉政权、改国号为后周后，将其提升为东西班行省，成为禁军中一名较有声威的指挥官。周世宗即位后，他与张永德等共掌禁兵。

赵匡胤亲率先头精锐部队，迅速地向李璟的淮南地区挺进，首先在涡口大败南唐军，斩杀南唐都监何延锐等人。南唐大惊，忙派节度使皇甫晖、姚凤领兵十万，提守清流关，阻止周军前进。

清流关在滁州的西南面，倚山负水，形势很是雄峻。皇甫晖、姚凤拥十万之众固守在那时，更显得坚固万分，纵有雄兵猛将，也觉难以攻取了。果然，有人将消息报知周世宗

时，周世宗心中十分为难，以为此关不容易破。

赵匡胤却挺身奏道：“让臣下战胜那帮人，夺取清流关。”

周世宗说道：“爱卿虽然英勇非凡，足智多谋，但清流关极其坚固，用什么办法可以攻取呢？”

赵匡胤回答说：“兵贵神速，突然发兵迅速推进，攻其不备，便可以一鼓作气夺关，生擒二人。”

周世宗赞许道：“朕也想用此计夺取清流关。现在听到你的意见与我一致。我想，只要爱卿前往，一定稳操胜券了。既然如此，事不宜迟。爱卿立即领兵前往，不得延误，朕在这里静候佳音了。”

赵匡胤奉了命令，点齐二万人马，连夜向清流关疾奔。快要天亮时周军已挺达关下。赵匡胤一声令下，周军把一座清流关围了个水泄不通，关上守军还在睡觉呢。直到鸡叫三遍，旭日东升，守军们才起床，派人出关侦察。不料门一开，侦察还未出去，突然清人一员大将，猛吼一声，跃马横刀，逢人便杀，锐不可当，紧跟着他的周兵也一窝蜂似地跟着闯进关来，人人恐后，个个争先，赶杀守军。这些守军，没有想到周军这么快就到了清流关，个个手足无措，魂飞胆丧，哪里还敢抵抗，只是鼠窜般地四散奔逃。

皇甫晖、姚凤两人刚刚起床，听说周兵已入关，慌忙出屋，飞身上马，向滁州逃去。可怜这十万唐军，被周兵大刀阔斧杀得奔逃无路，躲避无门，早已死伤了一大半。仅有一小半逃得快的，侥幸留得性命，跟着他们的主帅，逃进了滁州城里，十万唐军只剩下了四万人。赵匡胤以快取胜，夺了清流关。

#### 事典四 超级巨豪哈默的战略

“兵贵神速”这是中国古代谋略思想的名言。在现代经济领域中，它也得到了广泛的运用。时间就是金钱，时间就是生命。讲究速度，讲究效率，以快制胜，是世界著名企业家们积累的一条成功的经验。

“及早抓住机会，乘势开拓，就能成功。”这是世界超级巨豪哈默的座右铭。

哈默是商场“快枪手”，他总是不失时机地从一个领域转到另一个领域，毕生从事过制药业、石棉开采、银行业、百货、商店、酿酒业等。

一次偶然机会，哈默走进一家苏联商店，想买一支铅笔。售货员递给他一支德国产铅笔，价钱贵得惊人，比美国铅笔要贵十倍。哈默马上想到，在疆土如此辽阔的苏联，连铅笔这种小文具也要进口，可见苏联制笔工业相当落后。事后一打听，果然不假，苏联当时只有一家铅笔厂，而且质量差、产量低，远远满足不了市场需要。苏联当时有一亿人口，政府正号召工农大众学文化，铅笔需求量很大。

哈默了解了这种情况后，决定在苏联办一家铅笔厂。他正式向苏联政府提出办厂申请，并很快得到了批准。哈默不愧为商界“快枪手”，拿到批文后，马上三管齐下，进行办厂。首先以最快速度从德国请来制造铅笔的技术师巴伊尔，并委托他以最快的速度招兵买马，壮大力量；其次是以最快速度从英国运来生产机器；第三是以最快速度在苏联选定厂址。

经过一番努力，哈默的铅笔厂正式投产运转。哈默以快

取胜，该厂生产的铅笔价廉物美，很受苏联人的欢迎，没过多久就风靡全苏联，将德国产的铅笔挤到了被市场遗忘的角落。

俗话说：一步先，步步先。哈默在苏联办铅笔厂成功的经验告诉我们，谁能把握住市场脉搏，抢先做出反应，谁就能掌握住商战主动权，出敌不意，迅速克敌制胜，占领市场，赢取丰厚的利润。



## 谋攻第三

### (一)

善用兵者  
屈人之兵而非战  
拔人之城而非攻  
以全争于天下

#### 【原文】

孙子曰：夫用兵之法，全国为上，破国次之；全军<sup>①</sup>为上，破军次之；全旅<sup>②</sup>为上，破旅次之；全卒<sup>③</sup>为上，破卒次之；全伍<sup>④</sup>为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交<sup>⑤</sup>，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。修橧辳<sup>⑥</sup>，具器械，三月而后成；距堙<sup>⑦</sup>又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士卒三分之一，而城不拔者，此攻之灾也。故善用兵者，屈人之兵而非战也；拔人之城而非攻也；毁人之国而非久也；必以全争于天下，故兵不顿<sup>⑧</sup>而利可全，此谋攻之法也<sup>⑨</sup>。

### 【注释】

①军：古代以一万二千五百士兵为一军。

②旅：古代以五百士兵为一旅。

③卒：古代以一百人为一卒。

④伍：古代以五人为一伍。

⑤伐交：破坏敌人的外交。

⑥修橧轂輜：橧，楼橧，古代军中用以登高侦察敌军的高台，这里指建有楼橧的战车。轂輜（fén wēn），古代攻城的兵车，用以掩护兵卒不受城上矢石的攻击。它只能掩护攻城的士兵接近城堡，而不能摧毁城堡。

⑦距堙（yīn 因）：构筑攻城的土山。在高于敌人城墙的土山上，可以向城上的敌兵射箭，以便掩护部队攻城。

⑧顿：通“钝”，受到挫伤。

⑨谋攻：谋划进攻，即研究怎样进攻敌人。

### 【译文】

孙子说：指导战争和用兵的规律是，使敌方举国上下完整地降服才是上策，攻破敌方的国家就差些；使敌方全军完整地屈服才是上策，击败打散全军就差些；使敌方全旅归服是上策，通过交战攻破敌方的全旅就差些；使敌人的卒完全地降服才是上策，打散敌人的卒就差些；使敌人的伍完全投降才是上策，打散击敌敌人的伍就次些。因此，百战百胜，还不是善于用兵的人中最善于用兵的。不用战争而使敌方屈服才是善于用兵的人中最善于用兵的。因此，指导战争的上策是挫敌敌人的战略计谋，其次是挫败敌人的外交，再次是

进攻敌人的军队。下策是攻占城池。攻城是不得已的办法。修造攻城用的侦察敌方的高台和掩护兵卒的兵车，准备攻城的器械，这些攻城应用的物品三个月才能完成；构筑攻城用的土山又要三个月才能堆成。将帅禁不住他的愤怒，像驱使蚂蚁一样驱赶督促他的军队去攻城，会损杀攻城士兵的三分之一，如果城池还是攻不下来，这是攻城的灾害弊处呀。所以善于指挥战争、善于用兵的人，降服敌方的军队不用硬打，夺取敌方的城堡不用硬攻，毁灭敌人的国家不需用旷日持久的战争。一定要用全胜的计谋争胜天下，这样我方军队才不致受到挫伤，而胜利完全可以争取得到。这些就是谋划进攻时所用的基本原则。

### 【启示】

这一章所讲的内容既是军事谋略，又是政治和外交谋略。孙子是中国古代最为著名的军事家，但他并不认为战争是解决国与国间纠纷和争议的惟一手段。要征服敌国，可以用军事手段，以战争解决问题，但这却不是最高明的做法。他说，百战百胜其实算不上是高明之中最高明的，如果不通过交战就能够使敌国的军队屈服，这才是最高明的。孙子崇尚的是军事谋略而不是铁血杀伐，因而提出“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”的军事理论。

孙子在本章里还提到“全胜”的计谋，使敌国的军队屈服而不靠作战，获取敌国的城邑不靠强攻，控制敌国不靠持久作战，不使自己疲惫而又可获取全胜，这就要靠智谋。

### 【智慧之典：拿破仑入主巴黎】

“马背上的世界灵魂”——拿破仑，一生以辉煌战绩彪炳史册，其兵不血刃地占领巴黎的胆略和魄力也为世人折服。人们不禁惊叹：“这才是真正的拿破仑！”

路易十八复辟后，拿破仑被困厄尔巴岛，人们痛恨路易十八的倒行逆施，怀念英雄的拿破仑。拿破仑深知这一点，他还知道，在维也纳会议上，欧洲的君主们正在为分赃而争吵不休，尚无心他顾。此时，这种洞察力赋予了他新的惊人之举。

1815年2月26日傍晚，风狂夜黑，拿破仑突然带领1100余名士兵登船向法国海岸驶去。28日，他在海上向部下说：“我将到达巴黎，而不必放一枪。”

3月1日，拿破仑到这儒昂港，发表了著名的演说。他号召军队集合在自己的旗帜下，向巴黎进军，同时下令自己的军队在任何情况下都不准开枪。

拿破仑有意避免武装冲突，但他在格勒诺布尔与马尔尚的大部队相遇了，回避是不可能了。拿破仑带头走向扼守拉弗雷隘口的王室军队，命令自己的部队左手持枪，枪口朝下，跟他前进。当部队快迈入射击距离时，拿破仑让部队停止前进，自己一人继续前进。他解开上衣，露出胸脯，对王家士兵说：“士兵们，你们认出我了吗？你们当中谁想打死自己的皇帝？我领受你们的子弹。”士兵发出“皇帝万岁”的雷鸣般的欢呼声，拥向拿破仑。不新有各行各业的人加入拿破仑的行列，队伍滚雪球般地不新壮大，快速向北挺进。

3月10日，拿破仑到达里昂城，被王室派来阻击拿破仑

的狂妄的阿图瓦伯爵逃跑了，负责该城防务的麦克唐纳元帅也出逃了。这时，波旁王朝又派内伊元帅对付拿破仑。内伊似乎信心百倍，他的军事实力显然要比拿破仑大得多。但内伊本人原是拿破仑“铁的队伍”中“勇士中的勇士”，他压根也不想反对拿破仑。拿破仑也很了解自己的老部下，他派了一个骑兵给内伊带去一张条子：“内伊！到夏龙迎接我。我将像在莫斯科近郊之战后的第二天那样接见你。拿破仑。”内伊服从了，他拔出军刀高喊：“官兵们！波旁王朝的事业已经彻底完蛋了！”他率部队投向了拿破仑。

3月20日夜里，路易十八惊慌地同家人逃亡了。拿破仑还未到达枫丹白露，巴黎的杜伊勒里宫已撤下了白旗，升起三色旗；王宫地毯也将波旁王朝的百合花图案换上了帝国的金蜜蜂图案。在拿破仑的进军途中，巴黎投纸的报道调子也在逐渐变化：“科西嘉岛的怪物在儒安港登陆”，“吃人魔王向格腊斯前进”，“篡位者进入格勒诺布尔”，“波拿巴占领里昂”，“拿破仑接近枫丹白露”，“陛下将于今日抵达自己的忠实的巴黎”。

3月19日晚，拿破仑进入枫丹白露。

3月20日晚，拿破仑在随从和骑兵的前呼后拥下进入巴黎。

杜伊勒里宫前，欢呼拿破仑的声音像狂涛一样接连不断，震耳欲聋。当拿破仑的马车到达时，人们在叫喊、在哭泣，直接向马车扑去，像发了疯似的冲向皇帝。他们把随从人员挤走，把马车打开，在经久不息的叫喊声中把皇帝抬进宫去，沿着宫里最大的楼梯，抬进了二层楼的房间。

奇迹就这样实现了。

### 【点评】

“上兵伐谋，其下攻城”，拿破仑用自己的超常胆略与智慧征服了法国人民。进攻巴黎，拿破仑有太多的阻碍，况且他才有1100多个士兵。然而真正的胜利者不在于兵力的多寡，而在于顺应天意、获取人心的谋略，这些拿破仑都做到了。他让阿图瓦伯爵和麦克唐纳元帅逃跑了，一张纸条降伏了实力强大的内伊元帅，路易王朝彻底土崩瓦解。兵不刃血，超常的谋略使拿破仑奇迹般成功了。

## (二)

知彼知己  
百战不殆  
不知彼知己  
每战必败

### 【原文】

用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃<sup>①</sup>之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。夫将者，国之辅<sup>②</sup>也。辅周则国必强，辅隙则国必弱。故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓糜<sup>③</sup>军；不知三军之事而同三军之政者，则军士惑矣；不知

三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞<sup>④</sup>待不虞者胜，将能而君不御<sup>⑤</sup>者胜。此五者，知胜之道也。故曰：知彼知己，百战不殆。不知彼而知己，一胜一负。不知彼不知己，每战必败。

### 【注释】

①逃：奔走，躲避开。

②辅：车轮外的两条直木，用以增强车辐的承载力。用辅木来比喻辅佐、辅佐皇帝的大臣。

③縻（mí）：原指系牛的绳子。引申为牵制，束缚。

④虞（yú）：意料，预料。谋划好，事先有准备。

⑤御：驾御马车。此句指国君对将帅不干预。

### 【译文】

用兵法则，有十倍于敌方的兵力就包围敌人，有五倍于敌方的兵力就进攻敌人，有一倍于敌方的兵力就要设法分散敌人，有和敌方相等的兵力就要善于抗击敌人，兵力比敌人少就要躲避敌人，实行退却。实力比敌人弱，就要避免决战。因此，弱小的军队如果固执坚守，就会成为强大敌人的俘虏了。好的将帅是国家君主的辅佐和栋梁。将帅与国家君主的关系如同辅木与车轮紧紧相依，如果团结紧密无间，则国家一定强盛；相互之间如果有空隙，国家一定衰弱。因此国君不利于军队的情况有三种：不懂得军队不可以前进时却硬叫

它前进，不懂得军队不可以后退时却硬叫它后退，这样做就会束缚住军队的战斗力。不懂得军队的内部事情而干预军事行政事项，就会使士兵迷惑不解；不懂得军事的权变而干预军队的指挥作战，那么就会使军队的将士产生怀疑。军队将士们又迷惑又怀疑，各国诸侯就会乘机进犯，灾难将要到来。这就是所谓的自己扰乱敌军心，引入敌人，自找失败。

因此，能预见到胜利的有五种情况：凡是能够看清情况知道可以交战和不可以与对方交战的就能胜利。懂得运用大兵团的方法作战，也懂得用少数奇兵方法作战的，就能胜利；官兵上下有共同求胜愿意的就能胜利；自己有充分准备事先谋划好的来对付敌人没有准备没有谋划疏忽懈怠的，就能胜利；将帅有指挥才能而国君不加牵制干扰的就能胜利。这五条，是预见胜利的基本方法。因此要强调：了解敌人知道自己，哪怕打百次战斗也不会有危险；不了解敌人，只了解自己，可能有胜利也有失数；不了解敌人也不了解自己的，那就必定以失数告终。

### 【启示】

孙子提出国君与军队之间的关系，主张国君不宜干涉军队的具体指挥事务，否则将会自乱其军而使敌人胜利。判断胜利的方法有五种，掌握了这五种方法就可以做出军事行动的决策。本章中明确提出：“知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必败。”这是极富辩证法智慧的军事思想。一直到今天，这一思想的价值已经远远超出了军事领域，被从事各行各业的人所理解、运用，并且取得了成功。



### 【智慧之典：成功的推销商】

克里曼特·斯通所在公司派了一批推销员去衣阿华州西奥克斯城进行推销活动。有一天晚上，他听到一位推销员抱怨说：“在西奥克斯中心出售商品是不可能的，因为那儿的人是荷兰人，他们讲宗派，不想买生人的东西。此外，这片土地欠收已达5年之久了。我在那儿已经工作了两天，却没有卖出一样东西。”

斯通对这件事考虑良久，决定第二天与这位推销员一起驱车前往西奥克斯中心。当他们到达那儿以后，首先进了一家银行。当时那儿有一位副经理、一位出纳员、一位收款员。20分钟内，副经理和出纳员各买了一份他们公司所乐于销售的最大的保单——全单元保单。他们一个商店接着一个商店，一个办公室接着一个办公室地访问每个机构中的每一个人，有条不紊地兜售着他们的保险单。

一件惊人的事情发生了：那天他们所访问的每一个人都购买了全单元保单，没有一个例外。

为什么在同一个地方，别人的销售都失败了，而斯通的销售却成功了呢？这主要是因为他对情况做了正确的分析，在了解销售对象的心理及处境的基础上，满足了客户的需求，因而取得了很大的收获。

他认为荷兰人讲宗派，正是销售成功的一个有利因素。因为如果你一旦将东西卖给一族中的一个人，特别是一个领袖人物，你就能卖东西给全族的人。你首先所必须要做的一切，就是把第一笔生意做给一位适当的人，哪怕是花费很长的时间或耗费很大的精力。

并且，这片土地欠收已经5年，人心惶惶，正是推销保险单的大好时机。因为荷兰人是极好的人，他们十分注意节约，做事认真负责，他们需要保护他们的家庭和财产。但他们很可能从没有购买过意外事故保险单，因为别的推销员也许与上述的那位推销员一样，知难而退，不了解客户的心理。如果我们的保险单只收很低的费用，却能提供可靠的保护的话，那么它一定具有很大的吸引力。

斯通清楚自己的优势，又了解对方的心态，知己且又知彼，因而，一旦出马，就获得了成功。跟随他的那位推销员回到西奥克斯中心呆了很长一段时间，每天都取得了一定的销售成绩。他吸取经验教训，向斯通学习，在自己失败的地方成功了，并且在他以后的推销活动中也屡屡获胜。

### 【点评】

“知己知彼，百战不殆”使克里曼特·斯通在别人认为不可能的地方，把保险单一个个推销了出去。他了解荷兰人的宗派性和良好的生活习惯，针对这些他制定了一定的策略，获得了极大的成功。然而在他之前的那位推销员，却没有做到这些，并因此而失败。斯通是一个成功的推销商，他更是一位知彼知己的谋略者。

### 【古今战例】

#### 事典一 韩信一纸书信降燕国

秦朝灭亡后，刘邦和项羽为争夺天下展开了殊死决战。刘邦为牵制项羽，命令韩信从侧翼迂回。韩信能征善战，仅用四

个月的时间就灭掉了魏国、代国，越过太行山，逼近赵国。

赵王歇和赵军统帅陈余率领 20 万兵马集结在井陘口。谋士李左车向陈余献计道：“韩信乘胜而来，锐不可挡，但他们长途跋涉，必定粮草不足。我们这个地方山路狭窄，车马难行，汉军走不上 100 里路，粮草必然落在后面。我们派 3 万精兵从小路截断他们的粮草，再深挖沟、高筑垒，坚守营寨，不与他们交战，用不了 10 天，我们就可以活捉韩信。”

陈余笑道：“兵书上说：兵力比敌人大 10 倍，就可以包围他，韩信不过二三万人马，我们怕他做什么？”一口回绝了李左车的建议。

韩信得知陈余不用李左车的建议，暗暗欢喜。他以背水为阵和疑兵之计一举击溃赵军，杀死陈余，活捉了赵王歇，然后出千金重赏，捉拿李左车。

几天后，李左车被缉拿归案。众将士以为韩信必杀李左车无疑，但韩信一见李左车，立即上前亲自为他松绑，并请他坐在上座，自己坐在下手，俨然是弟子对待师傅。

李左车道：“败军之将，不跋言勇；亡国之大夫，不可图存。我是将军的俘虏，将军何以这样对待一个俘虏呢？”

韩信道：“从前，百里奚住在虞国，虞国被消灭了，秦国重用了他，从此才强大起来。今天您就好比是百里奚，如果陈余采用了你的策略，我早已是您的俘虏了。正因为陈余不听您的建议，我才能有今天的胜利。我是诚心向您请教，请您不要推辞。”

李左车见韩信真心敬重自己，这才开口说道：“将军连克魏、代、赵三国，虽然取得不小的胜利，但将士们已十分疲劳，再要去攻打燕国，倘若燕国凭险固守，将军恐怕要感到

力不从心。”

韩信问：“先生认为该如何是好呢？”

李左车道：“将军一日之内击败赵国 20 万大军，威名远扬，燕国不会不知道的。将军挟此余威，一面安抚将士和赵国百姓，一面派一使者去燕国，晓以利害，则可不战而使燕国屈服。”

韩信大喜，连声赞叹：“先生高明之极，就这样办！”

韩信当即修书一封，在信中阐明了汉军的得天独厚的优势，分析了燕国的处境及战与降的利害，又派了一名能言善辩的使者把信送往燕国，同时，又按照李左车的建议把军队调到燕国边境线上，摆出一副咄咄逼人的进攻架势。

燕国君臣早已得知赵国灭亡的消息，今见韩信大军压境，无不惶恐。燕王看了韩信的书信后，立即表示同意归降。

韩信只凭一纸书信，未费一兵一卒，就顺利地拿下了燕国。

## 事典二 李将军的惨败

在美国本土，曾经爆发过一场规模浩大的战争——南北战争，这实际是资产阶级的第二次革命。

战争的双方，一方是南方的奴隶主集团，另一方是为资产阶级寻找廉价劳动力、拓宽自由贸易市场的北方资产阶级集团。

战争先后进行了 5 年。

南方军队虽然是为了维持旧制度而战，但是由于军队统帅罗伯特·李将军的杰出指挥，在战争初期，南军反而节节胜利，而北军则一败再败，以致首都华盛顿处在风雨飘摇之中。

但到了战争的第3年，即1863年7月，李将军在东部战场上强攻葛斯提堡，结果遭到了惨重失败，北军获得了根本性的胜利。这一战役，扭转了整个战场上北军的劣势，稳定了大局。之后，北方资产阶级在林肯总统的领导下，依靠人民群众的力量，消灭南部奴隶制，为美国资本主义的发展扫清了道路。

战争的头两年，在东部战场上，南军除了安提塔姆战役遭到一些失败外，几乎是连连得手，大军步步向前推进。在西部战场上，虽然北军尽了最大的努力，但仍然陷于被动挨打之中，局势十分不利。

1863年5月，南军弗吉尼亚军团在岑斯勒斯维尔采取迂回包抄的奔袭战术获得了巨大的成功。此后，军团司令罗伯特·李重新调整了军队的指挥官，下辖三个军，分别由詹姆斯中将、爱威尔和安布斯少将担任各军军长。

李将军感到由于连年战争，弗吉尼亚的物资奇缺，粮食十分匮乏。因此，他决定向北方发动进攻，去夺取北方充足的物资和粮食。同时，进一步巩固南军的军事优势，寻机对北军进行更为致命的打击。

李将军向北出击还有更重要的军事战略上的原因。在西部战场上，由于林肯将军启用了能征善战的格兰特将军，所以局势大变。格兰特上任后，在取得了初步胜利、军队占据了有利地形后，突然包围了维克斯堡要塞。李将军心里清楚，要想解维克斯堡之围，长途奔袭是不可能的，只能采用中国战术中“围魏救赵”的战法，在东线发动一场凌厉的攻势，以减轻西部战场上的压力。

格兰特将军是一个声名狼藉的酒鬼，常常在战斗的紧要

时刻喝得大醉。但是李将军心里清楚，格兰特是一位杰出的军事指挥天才，由他当统帅是军队之福。李将军也十分敬服林肯总统，因为正是他力排众议，不拘小节，重用了格兰特，才扭转了北军一败再败的战局。

在东线发动进攻，李将军还有其政治上的迫切需要。自林肯发布了《解放黑奴宣言》和安提塔姆战役失败以来，一直支持他们的英法两国的态度变得越来越暧昧了。在这种情况下，极有必要发动一场强有力的攻击，来显示南军的强大，迫使英法等国承认南方同盟独立政府的合法性。

1863年6月3日，李将军率领他的由7.5万人组成的军团，由弗里德里克斯出发，向宾夕法尼亚推进，直接威胁华盛顿和费城。

6月3日，双方骑兵在布朗迪率站遭遇，刚一交手，北军便慌忙撤出。

6月13日，爱威尔将军率领的弗吉尼亚第二军攻入谢南多亚河谷一带，大败驻防的北军，俘虏4000余人，并夺取了大量的军用物资，然后向波托马克河继续挺进。

面对扑面而来的南军，华盛顿在危急中悚然颤悚。

在危急关头，林肯一方面调北军的波托马克军团向弗里德里克斯集结，以加强那里的防御力量；一方面走马换将，撤掉了原司令官胡克将军的职务，让他的部下一个叫米德的军长接替胡克，成为波托马克军团的总司令。

林肯的这一决定又是十分英明的。

米德是一位优秀的指挥官，他稳健、果断，曾担任过旅长、师长和军长，有着丰富的作战经验，在军队中有着极高的威望，深受自己的部属和士兵的信赖。

林肯选择将领的一个重要因素，便是在考察该将军荣立战功的同时，还考察他的部属对他的信赖程度。

实践证明，这是一条十分可贵的经验。

只有部属和士兵真心拥戴的司令官，他才能得心应手地指挥调动部队，这是战胜敌人的最基本的条件。

波托马克军团是北军中最为庞大的一支军队，有10万之众。但是由于刚刚在岑斯勒斯维尔战役中遭到重创，情绪非常低落，而且该军团中大多是刚刚入伍的新兵，战斗素质极差。

米德上任后，立刻对军团进行了组织调整，将新老士兵重新进行搭配编排，并且利用一切可能的时间进行短期修整和训练。

6月底，南军已穿过宾夕法尼亚，攻入北方。一支部队夺取了卡莱尔，然后在哈里斯堡待命。

希尔的军队直插于哈里斯堡西南的小镇葛提斯堡，企图攻占约克郡后，直抵萨斯奎海纳河，掩护后面李将军的大军向哈里斯堡集结。

担任先锋的爱威尔将军一路上势如破竹，猛冲猛杀。

这对东线刚刚上任的米德将军来说，无疑是破到了最为严峻的考验。

米德将军在反复研究了敌情，全面地审度度势后，决定大军由弗里德里克前出至哈里斯堡，然后向葛提斯堡迫近，在那里同南军展开决战。

大战在即之时，李将军首先犯了第一个错误。

进入北方之后，李将军明显地觉察出自己的耳朵不灵了，眼睛不明了，完全不像在南方作战那样随时都可以准确地得

到敌军的消息。为了摸清敌情，李将军命令骑兵师长斯图尔少将率领他的骑兵对北军进行一次侦察性的袭击，以便摸清北军主力的确切位置。然而，连打胜仗、性情鲁莽的斯图尔特好大喜功，把侦察性的攻击变成一次大规模作战。他没有限制军队的进攻速度和前出距离，企图从后面包抄北军，可是等他们赶到预定战场时，才发现北军已渡过波托马克河，同正面的李将军的大军交上手了。

此时，斯图尔特的骑兵师同李将军的大军已经失去了联系，只好独自沿东线挺进，当他疲惫不堪地到达葛斯提堡时，才发现主战场上的胜负基本已定。

主战场的大战是从突然间的遭遇战开始的。

在米德大军向葛斯提堡集结的同时，李将军也率领弗吉尼亚军团抵达葛斯提堡，他命令主力军在城堡以西待命。由于情报迟误，派出去侦察的骑兵又没有消息传送回来，所以他竟毫不知晓米德的大军，此时就驻扎在离自己司令部几公里之外的平原上。

7月1日，南军希尔部一支部队为了收集马鞍和马具，贸然闯进了葛提斯堡小镇，结果遭到了北军布德福师的迎头痛击。李将军这才知道，米德的大军已经同自己严阵对峙，已成骑马弯弓之势。

临时要调集兵力已经来不及了，于是，这场意外的遭遇战，拉开了为时三天的大战的序幕。

仓促迎战，这是李将军所犯的第二个错误。

7月1日中午，南军首先发起凶猛的攻击，猛烈的炮火，逼迫北军撤出了葛斯提堡小镇。

待李将军进入小镇，仔细地观察了周围的地形后，才发



现自己处于十分不利的位置，要想改变危局，必须夺取小镇后面的高地公墓岭。北军的后撤正是为了加强公墓岭的防御，并非真正的败退。

于是，他马上部署兵力，全力攻占公墓岭。

公墓岭是一个南北走向、呈鱼钩状的小山脉，凸出的一面正对着南军，“鱼钩”两端各有一座小山包，南端的叫圆顶山，北端的叫卡尔普斯山。事后，现代军家们在评论这次战役的得失成败时指出：抢占公墓岭是这次战役成败的关键。

中午时分，李将军指挥大军将公墓岭团团围住。

但与此同时，米德指挥的北军抢先一步，将汉考克将军统帅的第二军送上了公墓岭，及时加强了公墓岭的防御力量。

一场南北战争中规模最大的血战，就这样展开了。

南军调集了几乎所有的炮火，对公墓岭的几个高地进行了猛烈反复地轰炸。炮火未熄，地面部队便呐喊着冲了上去。

但北军的防御工事异常坚固，而且居高临下，占有有利地形。当南军士兵冲上高高的山梁，力气用尽时，北军才从工事里准确地开火，将南军像羊群一样赶下山来。

公墓岭的山坡上，弃尸累累，山坡上的树木草荆全被烧光，空气中飘浮着一种枯焦混和着血腥的难闻气味。

7月2日，南军厄尔利将军指挥的部队突破了北军的右翼防线，一度占领了鱼钩北端的卡尔普斯山。但他们立足未稳，还未来得及庆贺，便被北军强有力的反击给赶出了阵地。

南军老将朗斯特里奉命攻打北军的左翼，由于他在作战方案上与李将军有分歧，因此，对公墓岭的进攻只是勉强从命。他的部队利用岭下一片麦地和一个果园的隐蔽地形，十分谨慎地向岭南的制高点——小圆顶山迫进。由于他们攻势

不猛，速度不快，掩护火力也十分薄弱，所以几次进攻都被北军反击了回来。

在初战遭遇挫折时，未能和属下主要将领统一意见，这是李将军犯下的第三个错误。

朗斯特里也组织过几次像样的进攻，小圆顶山的形势也一度吃紧，可是就在胜利在望时，北军沃伦特军的援兵又到了，防御小圆顶山的第五军力量得到了加强，朗斯特里特的期望成了泡影。

7月3日黎明，南军经过一夜苦战，终于攻占了卡尔普斯高地，然而不到两个小时，北军斯洛卡尔姆率领的第十二军又反击回来，经过一番激战，卡尔普斯高地又被北军夺回。

正在此时，前去执行侦察任务的斯图尔特骑兵师在兜了一个大圈子之后，终于返回了。

如果斯图尔特早些察明敌情……

如果斯图尔特的骑兵师早些参加进攻战斗……

也许，战争就会是另一个样子了。

骑虎难下的李将军决定孤注一掷，他集结起最后所有能作战的力量，将1.5万人分编成数十个作战方队，在一阵密集的炮火对射之后，向中去阵地发起了海涛般最为猛烈的进攻。

但是，持有反对意见、对胜利已经不抱希望的朗斯特里消援地只派出了一个师加入战斗，然后自己躲在一边静观作战成败。

此时，北军坚固的工事中，亨特将军指挥的大炮发挥了巨大的威力，炮弹像急雨冰雹一般在冲击的南军方阵中落下，然后成火山喷发状的爆炸燃烧。

南军的官兵，成片成片地倒毙在公墓岭的山坡上。

终于，有一部分南军冲过了炮火交织的死亡线，渐渐靠近了山峰。

守卫在山头上的北军，透过弥漫的硝烟迷雾，可以看到南军密集的冲锋线像海浪一样向山头涌来，闪亮的刺刀，飘扬的军旗，嘀嘀的喇叭声……最后连南国士兵痉挛的面孔都看得一清二楚了。

米德也拼上了最后的力气，下达了全线反击的命令。

随着一声声轰轰隆隆的巨响，伴随着震耳欲聋的枪炮声和挥动着闪着寒光的刺刀的可怖画面，公墓岭上出现了最为惨烈的一幕。

血雨迸飞，惨号不断，死尸盈野，渐肢遍地……

终于，在李将军的望远镜里，他着到，身着灰色军服的南军如落潮一般跑下山来，李将军痛苦地低下了高傲的头颅。他知道，自己的希望破灭了。

这场残酷的大战，双方都付出了巨大的代价，北军投入兵力 8.5 万人，伤亡 2.3 万人，南军出动兵力 7.5 万人，伤亡 2 万人。

北军赢得了这场战役的胜利，意义自然十分重大，不仅解除了南军对首都华盛顿的军事威胁，而且稳定了人心，争取了国际舆论的支持。

由此为转折点，战场上的敌我态势发生了重大变化，南军由进攻转为防御，北军由防御转为进攻。

4 个月后，为纪念在这场战役中阵亡和负伤的将士，由国家出资，在这儿建立了一座规模宏大的烈士公墓。

在烈士公墓落成典礼上，林肯总统发表了一篇不朽的演说，他高度评价了这一战役的伟大意义，热情赞扬了参加这

场战斗的全体将士，激情洋溢地称颂了为国捐躯的英烈们的崇高精神，鼓励人民乘胜前进，去夺取战争的最后胜利。

一年半之后，美国南北战争结束，罗伯特·李将军向北军投降，北军取得了最后的胜利。

纵观持续 5 年的美国南北战争史，显然，葛提斯堡战役具有扭转危局、反败为胜的关键性作用。

## 军形第四

### (一)

善战者

立于不败之地

是故胜兵先胜而后求战

败兵先战而后求胜

#### 【原文】

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜；不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之必可胜。故曰：胜可知，而不可为。不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者，藏于九地<sup>①</sup>之下，善攻者，动于九天<sup>②</sup>之上，故能自保而全胜也。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫<sup>③</sup>不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功，故其战胜不忒<sup>④</sup>；不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立

于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，败生称，称生胜。故胜兵以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜者之战，若决积水于千仞之溪者，形也。

### 【注释】

①九地：指各种地形，也含有极其深邃的意思在内。九：泛指多数。

②九天：指各种天气。

③秋毫：兽类在秋天的毫毛，表示极轻微细小。

④忒(tè)：危殆，差错。

### 【译文】

孙子说：过去善于打仗的人，首先要创造不被敌方战胜的有利条件，用来等待可以战胜敌人的机会。不会被敌方战胜，这主动权完全掌握在我们自己手中。可不可以战胜敌人，却在于敌人（是否强弱，是否犯错误，是否暴露出致命弱点）。因此善子用兵打仗的部队，能够做到不会被敌人战胜，而不使敌人有可胜的时机。所以说，胜利可以预见，却不能强求得到。使敌方能够战胜我，这里属于防守方面的战术策略。让我方有把握战胜敌方，就要采取进攻方面的战略战术。采取防守战术，是由于兵力不足（或处于战略劣势）；采取进攻的战略战术，是由于兵力强大（战略上处于优势）。善子防

守的人，把自己的兵力深深地隐藏在各种有利地形之下；善于进攻的人，充分发挥自己的力量和优势，利用各种有利的天气发动军事进攻。只有这样才能保存自己的实力且又能够取得彻底的胜利，完全消灭敌人。

预见到胜利所需要的常识，不超过一般人的见识，不算得高明中最高明的；通过激烈残酷的战斗而取得胜利，普天下的人却说好，也不算得高明中最高明的。这就像举得起秋毫算不上大力士，看得清日月算不上明眼人，听得见雷霆算不上耳朵灵敏一样。古代人所说的善于打仗的人，都是在容易取胜的条件下战胜敌人的。所以那时善于打仗的人虽打了胜仗，却没有智谋的名声，也没有勇猛的武功。因此，他们取得胜利是不会有差错的。他们之所以不会出现差错，是因为他们的作战措施是在必胜的基础上的，是战胜那些已处于失败地位的敌人。善于打仗的人，总是使自己立于不败之地，又不放过足以使敌人失败的任何机会。因此，胜利的军队总是先有了胜利的把握后，才去寻找敌人交战；失败的军队总是先同敌人交战，企图在作战中取得侥幸的胜利。善于领导部队作战的将帅，必须修改确定军规，确保法制严明，因此能够掌握胜败的决定权。

兵法：一是度量双方土地面积的大小，二是估量人口，兵源的众寡，三是计算物产，资源的多少，四是权衡军事实力强弱的对比，五是分析敌我双方有利不利条件和决定取胜的方法。敌我双方都有土地，就产生而积大小问题的“度”；双方土地大小的“度”的不同，就产生人口，兵源多少的“量”；双方人口，兵源的“量”的不同，就产生物产、资源多少的“败”；双方人力、物产多少的“败”的不同，就产生

力量强弱对比的“称”；双方力量强弱的“称”的不同，胜败也就清楚了。

所以胜利的军队作战，好像“以镒称铢”，失败的军队作战，好像“以铢称镒”。

胜利者作战，就像掘开八百丈高山溪谷中的积水那样奔流直下，具有雷霆万钧之力，不可阻挡。

### 【启示】

本篇主要论述依据敌我双方军事实力的强弱，采取攻守两种不同形式，提出了首先立于不败之地，而后求胜的作战指导原则。

孙子在本篇中，还讲到了兵法的问题，即所谓的“度”、“量”、“数”、“称”、“胜”等问题。笔者认为，孙子论述的这些道理，是同当时的生产力水平和经济发展状况相适应的。俗话说：落后就要挨打，一个国家没有一定的经济实力，一定的疆界，一定的兵源，那么这个国家是无法进行或者维持战争的。

因此，在战前的“称”，是十分必要的，谁能够占有压倒对方的优势，谁就会在战争中取得胜利。当然，现在“称”的内容已经同过去不太一样了，它注入了时代的气息和内容。但孙子所阐明的基本作战原则仍然没有变，落后就要挨打，国家实力不强，“称”上不占优势，必然会在战争中吃败仗。

### 【智慧之典：纳粹潜艇的末日】

1939年12月13日。

此时，正是第二次世界大战的前夜，英德两国虽然还未



进行陆上交手，但海上的交通运输战已经开始了。德军的潜艇群和几艘主力舰，利用偷鸡摸狗式的打法，使英国皇家海军备受羞辱。因此，他们急欲搜寻到这些到处惹下祸端的刽子手，以便给予他们严厉的惩罚。其中，对英国海军打击最重的德“施佩伯爵”号，则是英海军全力搜寻的重中之重。

12月的欧洲虽然还是隆冬时节，冰封雪裹，一片银白，但在南美洲的阿根廷却仍是一派热带夏季的明艳风光。布宜诺斯艾利斯海滨的沙滩上，暖风和煦，游客如云，高高的椰子树下，对对情侣相互依偎，笑声连连。海面上微波荡漾，白帆点点，成群的银鸥飞掠着，涌浪穿行，不时发出一阵阵婴儿啼哭般的叫声。

德“施佩伯爵”号舰长伦道夫少将今天起得有些晚，当他刮净胡须，像往常一样走上甲板的时候，水兵们例行擦洗甲板的工作已经接近尾声。前甲板上，6位英国的舰长已经做完了健身操，正在换穿军服。“施佩伯爵”号离开德国已经有三个多月了，在此期间，它已经击沉了6艘英国的商船和军舰，如今在舰舷上做操的这6位舰长，就是他得意的战利品。

望着这几位俘虏，伦道夫得意地晃了晃脑袋，让他们在自己的面前走来走去，好像在时刻告诉自己，这一次海上狩猎建立的功勋有多么辉煌。

吃早点时，厨房报告说，储存的食物仅够支持到下周，此外，副舰长报告，船上的燃料也几乎用尽了，必须尽快补充。

这些消息引起伦道夫将军的忧虑。按照德国海军的总体规划和过去出战的经验，每隔几周，总会有一艘综合补给舰在约定的地点等候，为自己的战舰补足食品、食用水、燃料

及各种必需物资。可这一回，情况有些异常，已经过了十多天了，补给舰“阿尔特玛克”号一直没有在这儿的海面上出现。

怎么回事？莫非是海军总部忘记了他们？还是补给舰走错了方位？

虽然他道夫有些担心，但真正的事实是，这艘补给舰已经被英国皇家海军的战舰给击沉了，尽管伦道夫不愿往这方面多想。

既然德国海军已经首先破坏了海洋法和关于海上商贸运输的协定，那么英军便以牙还牙，开始攻击德军的商船了。

对于这些问题，伦道夫并非想不到，只是主观上不愿承认而已。

可现在怎么办？用无线电向总部呼救吗？英国的情报站一定会对密码破译的，到那时候，只怕给自己补给的舰只未到，英国的战舰便会如猫闻腥般集聚而来。

从中立国港口进行补充吗？其实这很简单，只需花点钱就可以了，你需要什么都可以搬上舰去。可这就等于公开了身份，告诉了英国人，他们全力追寻的那艘战舰正锚在阿根廷的海面上。

对于一个海上游击手来说，最重要的是隐匿行踪，既然是独舰作战，因此自保是第一位的，只有先求得不败，才能寻找机会打击英国人。

伦道夫心里总有抹不去的恐惧和阴影。他知道，自己先后击沉了6艘莫舰，莫国海军会不惜一切代价来对付自己的，稍有不慎，就会招来杀身之祸。

想来想去，伦道夫自忖，只有一条路可走，那就是捕获

一艘任何种类的同盟国的船只，用他人舰上的食品和燃料来补充自己，然后迅速脱离这片海域，继续进行海上游猎的勾当。

伦道夫显然忽视了一件事，今天，是讨厌的13日。无论情况如何急迫，也应该避开这个不祥的日子，等确有把握时再下手。

“报告，左舷45发现一艘货船。”信号员传来了报告。

伦道夫立刻把望远镜举到面前，只见遥远的海天交界线上冒出一股浓重的黑烟，两报高高的桅杆若隐若现。

“掉转航向，开足马力，向该轮前进。”伦道夫果断地下达了命令。按照他的经验，这是一艘孤立的货轮，虽然国籍不明，只能到时候再临时处置了。

近了，更近了，当两船即将相对行驶时，伦道夫终于发现，这的确是一艘英国货船。

这真是天随人愿，伦道夫立刻命令战舰贴过去，让他们投降。

显然，那艘英国船发现德国军舰后，大吃一惊，慌不择路地开始逃跑。

当然，这艘货船行驶的速度远逊于“施佩伯爵”号。

正在伦道夫看到猎物就要到手时，信号塔突然传来警报，他转身向另一个方向察看，望远镜里，出现了一艘庞大的英国巡洋舰，甲板上的炮塔和吃水很深的舰身，明白无误地告诉伦道夫，这是一个可怕对手。

在伦道夫发现英国军舰的同时，英国的“阿加克斯”号巡洋舰也发现了德国舰艇。英国的脱长也是行家，他从敌舰那独特的造型上，立刻辨认出，对面就是那个海上可怕的杀

手——德国的“施佩伯爵”号。这位舰长明白，以自己舰上的火力，根本不可能捕到这条巨鲨，目前最明智的做法，就是拖住敌舰，不使他脱逃，待其他舰只赶到后，一齐聚歼这条恶鲨。

“我们发现了‘施佩伯爵’号，我们发现了‘施佩伯爵号’，请支援，请支援！”

一道道无线电波，从“阿加克斯”号战舰上飞向天空。

伦道夫从对方既躲躲闪闪，又不即不离的做法上明白了对方的企图，他不由得感到暗暗吃惊。他明白，拖延时间对英国人有利，只有迅速击沉面前这舰孤零零的英国军舰，在其他英舰未赶到之前遁入大海深处，才是脱离危险的惟一方法。

好在“阿加克斯”号无论在吨位、装甲厚度，还是火烧数量、火炮口径方面都远逊于“施佩伯爵”号，必须速战速决。

8点刚过，第一批弹雨便挟雷携电地砸向英舰，硕大的爆裂的弹丸，在海上掀起了滔天的水柱。精明的“阿加克斯”号一看势头不妙，依仗着轻捷的航速边还击边向南退去。

一向以果断毒辣著称的伦道夫犹豫了，向南是英国军舰驰来的方向，对手的目的很清楚，就是要引诱自己跟上去，让他们的海上舰队尽快杀到。

就此收手，乘此掉转航向脱离战场吗？可伦道夫又决不甘心。不能让这条到手的大鱼跑掉，这样的好机会，以后也许不多了。再者，自己脱上急需燃料和食品，不能再拖下夫了。

在此紧急时刻，伦道夫没有首先避开强敌，使自己先处

于不败之地，而是凭着侥幸取胜的心理，下达了一个灾难性的命令：“追上去，给以重创，让他们投降！”

“施佩伯爵”号全速追了上去，一步步向着死神靠拢。

两舰的距离又拉近了，正当伦道夫准备下令开火的时候，左侧的海面上，出现了两艘英国巡洋舰黝黑的身影。

英舰“阿加克斯”号显然看到了援兵的到来，它不再一味地逃跑了，而是转过舰身加入了向德舰进攻的行列。

三比一。

伦道夫少将心头陡然沉重起来。虽然火力上德舰仍占优势，但英国军舰可以利用数量上的优势来分散“施佩伯爵”号的炮火。即使三舰英舰都被击沉，“施佩伯爵”号必然也要遭到重创，那么后面赶到的英国舰只一定会将自己送入海底的。

可是，除了正面作战之外，已经没有选择的余地了，伦道夫这才深深地懊悔刚才一念之间的错误决定。

整整一个上午，偌大的海面上炮声隆隆，硝烟弥漫。空中弹丸交织，水面鱼雷穿梭。10时左右，伤痕累累的英国巡洋舰“爱克塞特”号又一次被德舰上的11英寸口径的大炮击中，炮弹穿透表层的装甲，在机房里爆炸了，顷刻之间，它的速度从32海里减到15海里，它落伍了。

当天夜里，“爱克塞特”号踉踉跄跄地驶往福克兰岛中的海军基地，总算没有沉入海底。

到达基地时，舰上生还的官兵仅数十人，甲板上火炮倾倒，陈尸遍地。

二比一，伦道夫咬紧了牙关，想尽快再吃掉一个对手。但是英国的军舰变得谨慎了，他们虽不同程度地受了创伤，

可是还能战斗。他们与德舰保持着一定的距离，既能够跟随着它，又不致被德舰上的大口径火炮所击中。

当伦道夫正准备抽身逃走的时候，英舰又施展出一种复杂的战术，一艘军舰突然加速跑到了有效射程内，向着德舰轰隆轰隆地开上几炮，随后施放一片烟幕，马上撤出战斗。另一艘军舰快速穿过阻断德舰炮手视线的烟幕，开炮之后又退回炮障之中。两舰如此循环往返，把德舰打得恼羞成怒，却又无可奈何。

这种游戏持续到日暮。终于，英舰的努力没有白费，有几发炮弹击中了“施佩伯爵”号，前甲板上立刻出现了几个可怕的窟窿，成吨的海水呼啸着灌进舰舱。德舰的速度立刻减慢至每小时三至四海里，就像一个一瘸一拐的老太婆，踉踉跄跄地再也走不动了。

伦道夫明白，自己的军舰已经无法作战了，必须靠拢港口修补创伤，哪怕进港要冒绝大的风险也要这样做。

深夜，在黑幕的掩护下，千孔百疮的“施佩伯爵”号悄悄驶进了乌拉圭的蒙得维的亚海港。

“‘施佩伯爵’号被封堵在中立国的港口里了，立刻前往聚歼！”英国皇家海军的一道命令，使得英国战舰从南太西样的各处向蒙得维的亚港拥来。

与此同时，英、美、法同德国展开了激烈的外交战，作为中立的乌拉圭政府决定还是都不得罪为好，于是正式通知德国方面，“本政府为了信守中立立场，‘施佩伯爵’号务必于星烟日下午6时驶离港口，否则将被无条件扣留至战争结束之日。”

伦道夫知道，如果硬赖在港内不出，舰上官兵的生命便

可以保全。但这个死硬的纳粹分子却选择了另一条路。他要为元首尽忠，为帝国的荣誉做垂死一战。

星期日下午，随着伦道夫的一声军令，“施佩伯爵”号拔锚启航，拖着累累创伤的躯体驶向港外。

一出港口，他立刻发现，自己的末日也许真的到了。辽阔的海面上，威风凛凛地耸立着7艘英国战舰，它们正在高昂炮口，严阵以待。

乌拉圭的居民们似乎都知道要发生什么，像庆祝节日一样，全城几乎举家出动，他们按照地势的起伏，乌压压地坐在港外的沙滩上，目睹这场即将上演的无比壮观、扣人心弦的海上大战。

然而海战没有发生。

指挥舱里，伦道夫举起左轮手枪，对准自己的太阳穴，“砰”的一声，一股血箭喷射出来，糊满了桌上的航海图。

接着，整个军舰发出了骇人的巨响和骤亮骤睹的火光。

“施佩伯爵”号自爆自焚了。

它摇晃着巨大的舰身，慢慢向海底沉去。随着最后的一声巨响，这只海上凶残无比的恶鲨终于消失了。

皎洁的月光下，沉寂的海面上，只有7艘英国舰艇拉长的身影。

突然，海上响起了凄厉的汽笛声，7艘巨舰一齐拉响了汽笛。

乌拉圭的居民们弄不明白，这是英国人在欢庆自己的胜利，还是大度地为葬身海底的德国人表示哀悼。

## 【点评】

“施佩伯爵”号违反了“立于不败，而后求胜”的战略方针，终于走到了毁灭的末日。“施佩伯爵”号面临补给的短缺，没有采取稳妥的方式，避开强敌，而是怀着侥幸的心理，打算捕猎“阿加克斯”号。当伦道夫下令开火时，“施佩伯爵”号已走上了一条不归之路。

## 【古今战例】

### 事典一 李世民智挫窦建德

公元621年，李世民虽将王世充赶进洛阳孤城之中，但由于城坚士勇，唐军久攻不克，已有归意。不料正这时，窦建德竟带领10余万精兵良将气势汹汹地来救援王世充，唐军一下子由主动跌入被动。为避开腹背受敌的危险，不少大将谋臣提出退兵御守的建议。李世民却无所畏惧，一方面派兵继续围困洛阳，自己亲率3500骑兵骁勇疾奔虎牢（河南汜水），和窦建德来了个面对面。

虎牢关前，两军对垒。敌强我弱，悬殊明显。但李世民胸有成竹，他在观察、寻找敌人的弱点，然后集中自己的最强将士，由一点突破，消灭强敌。

李世民开始一次又一次采用“以己之强，击敌之弱”的计策来对付窦建德。

第一次使用，还是在李世民从洛阳城外驰奔虎牢的第一天。当时，李世民在虎牢带领唐最著名的战将尉迟敬德、李世勣、程知节、秦叔宝等及500精骑，东出20余里，侦察敌



军情况，并以迅雷不及掩耳之势，伏击一股窦建德的普通部队，从而大挫窦军一路攻城陷地、无往而不胜的气势，使其不敢逼近虎牢，只能在虎牢关前与唐军对峙。而出身河北的窦军，在河南的时间一久，锐势一挫，将士便生思归念头，士气慢慢低落下来。李世民也就敢得了第一次胜利。

第二次，李世民派猛将王君廓，选率轻骑千余，伺机截击窦建德毫不设防的粮道，出其不意生擒了窦军大将张青特。另外，每次交锋，李世民都把小敌当作大敌打，务求以泰山压顶之势一举击灭对手。窦建德因而惧意顿生，只以为唐军当中只有猛将，而无弱兵。窦军士卒，更是视唐军为天兵。

第三次，也是最后决战的一次。窦建德因经不住王世充的苦苦哀求，决定孤注一掷，与唐军决一死战。当时他调齐兵马，自板渚出牛口布阵，北依大河，南抵鹊山，西达汜水，阵宽竟有 20 余里。窦军鼓行而进，声威煊赫，唐军将士，无不恐惧万分。李世民带尉迟敬德等登高遥望，寻找敌军的破绽、弱点。看了一会，李世民便胸有成竹地说：“（窦军）从山东起事至今，从未遇到过劲敌。现在虽结成大阵，但喧嚣无度、队伍凌乱，是无组织无纪律的表现。我且按兵不动，则彼勇气自衰。时间一久，士卒饥疲，势必一心想退。对于这种如同乌合之众、又思退归的军队，哪还能抵得我军精锐的突击？我不妨预言，过了日中，必能以一支精兵敬灭整个窦军了。”

果然，窦军列阵自晨至午，士不得食，兵早饥倦，或散坐于地，或争看去饮水，队伍更是一片混乱。李世民令及令部下率 300 轻骑经窦军阵前由北向南驰行，并告诫他如敌阵严整不动，应迅速回军；如阵势动摇，则说明窦军已经孱弱无

力，应趁势冲击。唐兵到了阵前，窦军果然阵势大乱，李世民即令全军出击，自己带着最驍悍的战将和精骑组成的“玄甲”，如同入海蛟龙，突入窦军，所向披靡。程知节、秦叔宝和来自西突厥的猛将史大奈等轻骑，冲入窦军之后，先卷起唐军旗帜，直从窦军腹部贯穿到后背，然后又高高扬起旗帜，从后背杀向前阵。窦军陷入极大混乱之中，不少士兵，敌我未辨，已被唐轻骑削去了脑袋。

本来，窦建德见日已到午，军不得食，便召集将士，商议进退大事。不料唐军已疾杀而来，阵势已披冲得七零八落，反击的骑兵已无道可寻，并且后路也已被唐军迂回堵截，只得带着亲兵向东逃遁。窦军溃散，唐军乘胜追击 30 公里，俘获窦军 5 万有余。窦建德本人也最终受伤遭擒，在长安披斩首。

李世民就这样不断地以强击弱，逐步瓦解窦军军心，最后以自己最强的将士组成“玄甲”，如一把匕首一般，朝窦军的软腹部猛刺一刀，致致于死地。虎牢之战的胜利，可以说就是通过以己之强击致之弱而取得的一个重大胜利。

## 事典二 田单巧计拢人心

齐桓公曾为春秋五霸之一，但其后继者多平唐之辈，荒于军政，于是齐国逐渐衰弱了。燕国这时乘机发兵，攻破了齐国都城临淄。齐国贵族田单逃到即墨后，面对强敌，积极想方设法复国，为赶走敌人创造条件。

为了加强自身力量，田单同士兵同甘共苦，巩固防务，还把本族人和妻子也编入军中。除此之外，他采取各种计策，为复国创造有利的客观条件。

首先田单利用燕国更换国君之际，暗中派人潜入燕地散布谣言。燕惠王中计，另派一名叫骑劫的将军代替了很有本领的乐毅指挥攻齐。骑劫志大才疏，田单心中大喜。接着又利用军队的迷信对士兵们说：“老天爷在梦里和我说好了，齐国还能够强大起来，燕国准会败落。再过几天，老天爷还要给我们派个军师来，我们胜利的日子不远了。”众人听了，心里乐呵呵的。田单在军队里挑选了一个十分机灵的小兵。让他装作“老天爷派来的军师”，穿上特制的衣裳，朝南高坐。以后田单每逢下令，都要先向“军师”禀告，而得到“军师”的同意后，命令就显得格外有分量。

不久，田单又对城里的老百姓说：“军师吩咐大家，每天早晚两餐前，家家户户都要祭祖，就能得到祖宗神灵的庇护。”祭祖方法倒很简单，只要在自家房檐上搁一点点饭食就可以了。城外的燕军听说城内降下一位老天爷的军师，心里不免有些害怕，后来又瞧见好些鸟儿天天早晚两趟飞到城里，就更加害怕起来。

田单并不满足，又派了一些心腹溜到城外去谈论。他们说：“从前燕国君太好了，抓了俘虏还要好好地待他们，城里人自然不会害怕有什么危险。要是燕国严厉起来，把俘虏的鼻子削去，齐人还敢顽抗吗？”有的又说：“我们祖宗的坟墓都在城外，燕国的军队真要刨起来，我们可怎么办呐？”这些话传到骑劫的耳朵里，他果真下令把齐国俘虏的鼻子都削去，把齐人的祖坟都刨开，还用火把挖出来的死人骨头烧掉了。城里的齐人听说燕军如此虐待俘虏，又在城头上看见燕兵刨他们的祖坟，都哭了。他们下决心要一心一意地报仇雪恨，对敌人咬牙切齿的痛恨使全城人都团结起来了。

### 事典三 李渊见机起兵定天下

隋炀帝杨广在其执政的后期，时时怀疑有人要谋反，要夺取自己的皇位，依据梦兆和谶语，对姓李的人尤其是姓李的、名字中又带三点水的人更是严加提防，甚至“宁肯错杀、不可留根”，以莫须有的罪名将大臣李浑一家，杀了个鸡犬不留。当时在朝为官的李渊自知自己犯了杨广的忌讳，所以一面通过贿赂朝中权贵不断向杨广说好话，另一面韬光养晦，装痴卖傻，表现出一副愚忠的样子。

公元616年，隋炀帝诏命李渊为太原留守，同时派虎贲郎将王威、虎牙郎将高君雅为留守副使，秘密监视李渊，以防李渊反叛。

太原是当时天下的军事重镇，“控带山河，踞天下之肩背，为河东之根本”。隋朝在这里储藏了可供10年之用的帛粮谷。李渊早有图谋皇位的野心，得到太原重镇，自然十分高兴。这时，李渊的次子李世民以及李渊的心腹谋臣们，都劝李渊赶快举兵行动，否则要坐失良机。李渊却依旧镇定自若，毫无动作，甚至扬言要将言论“反动”的李世民缚去告官。

李渊是个老谋深算的政治家，他虽然表现依旧平静如常，但内心早已反复思量。他认为，要起兵，但时机未到，起兵早了只能是自掘坟墓。不久前，以杨玄感为首的大规模贵族起兵反隋，虽然振臂一呼而从者十几万人，但没几天便被残酷地镇压了下去。地方官、豪强等起兵的也的确不少，但力量分散，并未形成什么气候。此起彼伏的农民起义军，更多的尚处于“打家劫舍”、占山为王、各不相顾的阶段。

李渊认为，反对隋王朝的力量还不够强大。那么隋王朝

的镇压能力如何呢？隋王朝经过两次大规模的东征，耗费巨大，国力衰竭，民心沸腾，不过其统治机制并未完全丧失，尤其是强大的武装力量，基本还完整保存着。隋炀帝的武装实力是够强大的，在第一次东征中竟能调动 113 万之多。到了此时，隋炀帝要调用七八十万军队并非难事。那么隋炀帝为什么能容忍当时众多的反叛军队呢？李渊心中曾有过这样的疑惑，但他很快明智地找到了原因：隋炀帝周围聚集的是一群佞臣，专事投其所好，报喜不报忧。而隋炀帝自己也是个只听好消息、不愿听坏消息的昏君。

那么现在起兵，隋炀帝是否也会不闻不问呢？不会。李渊清楚，当时起兵的地方贵族、豪强，其地位大多不高，影响不大。但如果李渊起兵则大为不同，他家世煊赫，世封唐公，手握军政大权，位处太原重地，哪个佞臣敢不报告如此重大的兵变？隋炀帝怎么可能闲着军队而不全力以赴地加以绞杀？他不敢重蹈杨玄感的覆辙。

种种情况表明，过早起兵，成功的可能性极小，而步杨玄感之后尘的可能性却极大。李渊焉肯如此冒险！所以尽管暗中早已有所准备，但表面上却仍是一派愚忠模样。

但是，在公元 617 年 5 月，他突然答应了李世民等的要求，伏杀隋炀帝的密快副留守王成、高君雅，以迅雷不及掩耳之势，广招兵马，大肆征战讨伐，投连攻下西河、霍邑、临汾、绛郡、龙门……才到 11 月初，便一举攻破长安，奠定了建立唐朝的百世基业，并仅用几年的时间便平定了全国。

李渊为何要选择这一时候行动呢？公元 616 年 7 月，隋炀帝自以为天下太平，竟又一次南巡江都，扈从的文武大臣及军队不下二三十万人。这样，关中、中原、河北等心脏地区

的隋军就大为减少了，为各地起义军的壮大创造了极为有利的机会，参加起义的几百万人逐渐汇合成了三支强大的力量：翟让、李密的瓦岗军，窦建德的河北起义军和杜伏威的江淮起义军。于是，隋军被迫困守三处，联系隔断，自顾不暇。而隋炀帝则因为反兵太盛，既不愿意也不可能返回长安了。也就是说，隋王朝的统治机制实际上已彻底崩溃，面对三路各有数十万之众的起义军以及另一些中小起义军，隋军已束手无策，隋王朝的覆灭只是一个时间的问题了。

如果再不起兵，为时晚了！李渊深深感到，几支起义军必然要随着时日的延长而不断强盛，如果不乘着这三虎战一豹的大好时机来壮大自己的力量，将来就不可能有争夺天下的资格，即使能独霸一方，也只能是数雄并峙的局面。而且，晋阳“城外皆战场”，各地起义军的目标首先是隋王朝的各级官吏，如果再不起兵，那么堂堂的太原留守只能成为一个毫无意义的隋王朝殉葬品。

“静如处子”，非静也，须伺机等待也；“动如脱兔”，其速何其快也？不快不能抢占最有利的时机。李渊该静则静，一动必以全速，真可谓是掌握火候的大师，善抓机会的楷模。掌握火候，在一片混乱的形势中混水摸鱼，伺机起兵出击，是军事行动中最为明智的做法。

## 兵势第五

### (一)

以正合，以奇胜  
故善出奇者  
无穷如天地  
不竭如江海

#### 【原文】

孙子曰：凡治众如治寡，分数<sup>①</sup>是也；斗众如斗寡，形名<sup>②</sup>是也；三军之众，可使必受敌而无败者，奇正<sup>③</sup>是也；兵之所加，如以礮<sup>④</sup>投卵者，虚实是也。凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也；死而更生，四时是也。声不过五，五声<sup>⑤</sup>之变不可胜听也；色不过五，五色<sup>⑥</sup>之变不可胜观也；味不过五，五味之变不可胜尝也；战势不过奇正，奇正之变不可胜穷也；奇正相生，如循环<sup>⑦</sup>之无端，孰能穷之哉？

#### 【注释】

①分数：指军队的组织编制。

②形名：形是指旌旗，名是指金鼓。即规定好了的指挥信号，以指挥军队前进或后退，以统一军队的行动，也可以用来指挥军队变化队形。

③奇正：古代军事术语，指奇兵、正兵的战术运用。

④礮（duàn 段）：磨刀石，泛指石头。

⑤五声：指宫、商、角、徵、羽五个音。

⑥五色：指红、黄、蓝、白、黑五种颜色。

⑦循环：古代中外哲学家都有人把自然界运动比作“环”或“轮回”。如春夏秋冬相交替，日落日出相循环，月圆月缺等。“循”是后人臆增的，是语言发展的结果。

### 【译文】

孙子说：治理众多的兵卒和管理少数的兵卒一样，就是要组织编制好。指挥大部队作战，如同指挥小部队作战一样，这是由于有规定好了的信号来指挥。统帅全国的军队，即使遭受到敌人的进攻，也不会导致失败，这是由于用“正兵”出“奇兵”战术运用得恰到好处。军队进攻方向的确定，如同以石击石那样一触即溃，是要采取“避实就虚”战术的。作战总是用“正”兵挡住敌人，用“奇”兵争取胜利。因此，善于出“奇”兵的将帅，他的战术方法就像天地那样变化无穷，像江河那样奔流不竭。刚刚结束又立刻开始，如同日月的运转从不间断，已经离去又马上返回来，就像四季那样不停地更迭。乐音只不过有五个，可是五个音的变化排列，就能听不胜听。颜色不过五种基本色素，可是五种色彩变化调配就能看不胜看；口味不过五种味道，可是五种口味的变化混合，就尝不胜尝。作战的形式不过“奇”和“正”，可是，



“奇”与“正”的变化，就会无穷无尽。“奇”“正”相互转化，就像圆环一样，无始无终，谁能穷尽它呢？

### 【启示】

“兵势”一章中，孙子集中论述了如何用兵的问题。在这里，他提出了“奇正”的概念。对于军队的管理，无论人数多少，道理是相同的，这就是靠军队的编制和发号施令。而三军将士遭遇敌军的全面进攻却不会失败，则靠的是兵法中的“奇正”战术的灵活运用。“正”兵与敌军交战，“奇”兵是取胜的主要力量。但在历次作战中，“奇”与“正”的运用又是灵活多变的，正如四季交替、五音变化、五色协调一样，是不可以穷尽的。“奇”与“正”如同圆环，无始无终，变化多样。

### 【智慧之典】

#### 马尼拉的矮人餐厅

出奇，历来是古今中外兵家制胜之道。当今的企业家要想在激烈的市场竞争中稳提胜券，也得巧出奇谋。奇，是指超出常识、常规、常法之外，给人以不凡、独到之感，即别人未能想到的他能想到，别人未曾涉足的他先涉足。成功的企业经营者往往都能善于了解消费者的需求，随机应变，屡出奇招。

在马尼拉，有个叫吉姆·特纳的美国人开了一家餐馆。开始经营时，他按常规招了一帮年轻漂亮的姑娘当服务员，结果生意却很冷淡。

一个偶然的机会有，吉姆认识了身高不足三英尺的矮人比鲁，于是产生了一个用矮人当餐馆服务员的设想。不久他招收了一支以比鲁为首的“矮人队伍”，办起了世界唯一的“矮人餐厅”。这个餐厅不再聘用靓女，上至经理下至厨师，都用矮人，最高不过 1.3 米，最矮的为 0.67 米。矮人餐厅的服务方式颇为独特：当客人走进餐厅时，马上会受到一位大头小身子的矮人迎候，满面笑容地向顾客递上擦脸毛巾。当顾客坐走后，又有一位矮人捧出一个几乎与自己身高相等的大菜谱，请顾客点菜。由于他的动作滑稽，常使顾客笑得合不拢嘴。就这样，矮人餐厅以世界上独一无二的奇特方式而闻名遐迩，各国慕名就餐者纷至沓来。相形之下，马尼拉的其他餐馆就只好甘拜下风了。

### 别出心裁的广告

企业要提高知名度，便离不开宣传。

日本大阪有家最大的餐馆名叫“吃光”。该餐馆的董事长别出心裁地找来了 10 头牛，并给它们穿上标有餐馆名称、地址、价格等花花绿绿字样的衣服，还将洋葱、马铃薯、鸡、鸭、生鱼、海鲜等各式各样的食物活生生地挂在牛背上。将这些牛“打扮”好以后，他亲自带头，手执牛鞭，将牛群赶到了大阪市的街道上。

突如其来的“表演”吸引了许多过路人驻足观赏，看后人们不禁捧腹大笑。就在人们的笑声中，“吃光”餐馆的形象就印在了顾客的心目中。结果，来这家餐馆就餐的顾客越来越多，他们总是兴高采烈地谈论起这桩有趣的牛群“表演”，该餐馆的营业额较以前增加了 10 倍。

这种不是广告的“广告”，既没有借助新闻媒介，也没有运用广告技巧，但却准确地迎合了顾客的好奇心理，使顾客对这家餐馆留下了深刻的印象。

### 【点评】

“出奇制胜，机动灵活”让马尼拉和大阪的餐馆赚足了大钱。吉姆·特纳按常规找年轻漂亮的姑娘当服务员，其结果却不如用又矮又丑的人来做，原因何在呢？大阪的餐馆名叫“吃光”，而又大搞牛群表演，结果营业额增加了10倍。归根到底就是一个“奇”字发挥了作用，破除陈辞老调，推新出奇，由此而吸引顾客，已成为多种行业争相采用的方式。

## (二)

是故善战者  
其势险，其节短  
势如彘弩  
节如发机

### 【原文】

激水之疾，至于漂石者，势<sup>①</sup>也。鹬鸟之疾，至于毁折<sup>②</sup>者，节也。是故善战者，其势险，其节短<sup>③</sup>。势如彘弩，节如发机。纷纷纭纭，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆<sup>④</sup>而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，

数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之；以利动之，以卒待之。故善战者，求之于势，不责于人<sup>⑤</sup>，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转圆木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。如善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也<sup>⑥</sup>。

### 【注释】

①势：气势，冲击的力量。这里指兵卒行动迅猛有力，势不可挡。

②毁折：毁伤，捕杀。这里指捕杀鸟兔之类的动物。

③节短：指节奏短促有力。含有隐蔽接近敌人或埋伏路旁，从近距离突然向敌人进攻的意思。

④形圆：指部署军队如“圆”形，要圆满一些，如果发生情况（如敌人突然袭击等）使各方面都能相互照应，应付自如。

⑤不责于人：责，指责，责备，苛求责备。这里指不苛求于部属与士卒

⑥势：是对全篇的概括，指形势，将帅要创造和利用形势，战胜敌人已成定势，即大势所趋，所向无敌。亦含有时机的意思。

### 【译文】

湍急的水流，飞快地向前奔腾，以致能冲走石头，这就叫做“势”。鸷鸟能迅猛地向下飞袭，以致能捕杀小鸟小兽，这就是由于抓住了时机。所以善于指挥作战的人，他所造成

的态势是险峻的，出击时的节奏是短促有力的。险峻的势如同张满的弓弩，短促的节奏就如同击发弩机把箭矢突然射出一般。战旗纷纷飘扬，人马纷纷鼎沸，虽然战斗很乱，自己却不可乱；浑浑沌沌，虽然战场情况迷濛不清，但要使阵形圆整，不被击败，做到乱中取胜。在严整中可出现混乱，在勇敢中可出现怯懦，在坚强中可出现软弱。严整或混乱，这是组织编制的好坏问题，勇敢或怯弱，这是势的优劣问题，坚强或软弱，这是力量的表现。因此，善于调动敌人的将帅，要伪装造成假象迷惑敌人，敌人就会听从调动；投其所好，引诱敌人，给敌人点好处，敌人就会来夺取。用小利去调动敌人，用重兵来伏击敌人。因此，善于作战的将帅，要依靠有利的形势取胜，而不苛求责备手下官兵。所以能选择具有不同长处的人去利用各种有利的态势。所说的“任势”这个方法，就是说要善于选用下级官吏去指挥作战，就像滚动木头和石头一样，要因势利导（充分利用地理地形、人的态势）。木头、石头的本性，是放在安稳平坦的地方就静止，放在险坡倾斜的地方就滚动：方的会静止，圆的会向前滚动。所以，善于指挥作战的人所造成的有利形势，就像转动的圆石，从千仞的高山上滚下来那样，势不可挡，这就是所谓的势呀！

### 【启示】

关于“势”，孙子在本篇中专门做了精辟的论述。水之所以能够冲走石头，完全是因为势的原因。中国的许多老话都说明了势的重要，比如：势不可当，因势利导，势在必行，势所必然等等。

拿破仑在胜利即将到手的最后一刻，遭到了致命的一击，从而招致了极其惨重的失败。

这是拿破仑指挥的最后一战，这次大战惊心动魄的戏剧性进程，100多年来，引起了无数军事评论家和史学家的极大兴趣。

1814年，拿破仑因兵败莫斯科，在欧洲反法同盟的强大压力下，被迫下台，被放逐到一个叫作厄尔巴的小岛上。他虽然远离了皇位，离开了政治经济中心，但却利用各种渠道，警觉地注视着法国和欧洲政局的动荡。

拿破仑下台后的法国，阶级矛盾十分尖锐，复辟后的波旁王朝由于恢复封建的等级制，恢复了公爵王侯的许多特权，因而更加遭到各阶层人民的强烈反对。

由于拿破仑下台，欧洲各国当初为反对拿破仑而建立的反法同盟也趋于分裂，各国为了各自的利益开始争吵不休。拿破仑认为这是东山再起的大好机会，于是他在1815年3月1日，率领1000余名士兵在法国的南部儒昂登陆，向首都巴黎进发。

由于拿破仑的巨大威望和执政时的影响，大军所到之处，守城的军队自动归降，并且兴高采烈地汇入拿破仑的大军。

路易十八皇帝闻讯后，慌忙逃往莫国。拿破仑几乎未动一枪一炮，便顺利地回到巴黎，重新登上皇位。

本来，拿破仑想利用欧洲各国各自为战的时机，采用各个击破的战法，将那些敌国一个个地剿灭，但是事情出乎拿破仑的预料，欧洲各国的君主们出于对法国革命的恐惧，出于对拿破仑的仇恨，迅速组成了第七次反法同盟，他们暂时放下了各自的恩怨，先后集结了100万以上的人马，迅速开赴

前线，准备同法国决战。

面对严重的局势，拿破仑一方面召回他下台时遣散的军人，一方面大力组建新军。但事情进展得很不顺利，直到6月初，他才组建起一支12.5万人的队伍。

大战的阴云已经迫近，他没有时间再去组建新的军队，只好率领这支临时凑集起来的军队迎战了。

交战之前，拿破仑仔细分析了敌我力量态势的状况，他认为敌众我寡，兵力相差极为悬殊，这是明摆着的事实。但敌军虽有100万之众，目前对面之敌却只有英普联军的30万，俄国和奥匈帝国的50万大军还在前往法国边界的路途之中，要想打破欧洲诸国的军事围剿，就必须抢在俄、奥大军到达之前，速战当前之敌，以迅猛的动作，首先将英普联军各个歼灭。

此时，威灵顿公爵统率10万英军驻守在与法国边界正对的比利时的布鲁塞尔，普备士元帅布吕歇尔统率12万大军驻守在比利时桑布尔河附近的沙勒罗瓦与列日之间。他们的防线长达90公里。由于俄、奥的大军还没有到达前线，因此，他们采取了守势，企图等反法同盟的大军全部聚齐后，再同法军进行决战。

拿破仑深深懂得，生死存亡的一战在所难免。他根据英普联军布防的特点，正确地制定了法军的战略方针，这就是在英普联军的结合部实施突破，将英军和普军分割，使其不能首尾呼应，陷人各自为战的苦斗境地，然后与支援的大军进行抗衡。

6月15日，拿破仑挥师越过了桑布尔河，直插联军防线的结合部，迅速攻占了沙勒罗瓦。法军右翼由格普希元帅指

挥，猛攻退守吉里的普鲁士军队；左翼由内伊元帅指挥，负责占领布鲁塞尔通路上的重要阵地四臂村，以此来牵制英军的行动。

但是，由于内伊元帅行动的迟缓和指挥上的犹豫，进攻四臂村的行动没有如期完成。

退守吉里的普军在法军右翼主力的猛烈冲击下无法立足，战斗的头几个回合就遭到重创，在损失了近 2000 名官兵后，不得不向林尼方向撤退。法军则毫不迟疑地跟进到林尼的附近。

第一天的战斗，局势已变得十分明朗，尽管四臂村尚未攻克，但英普联军之间的联系已被隔断，布吕歇尔统帅的普鲁士军队正面临着被法军围歼的命运。

6月16日晨，拿破仑决定集中格鲁希统帅的右翼大军，包括自己帐下的近卫军，倾全力消灭退守林尼的布吕歇尔部，而只以内伊统帅的左路军少数军队，钳制四臂村的英军，等右翼围歼普军的战役胜利结束后，大军再迅速调头，同威灵顿统率的英军作最后的决战。

应该说，拿破仑的这一系列决定都是十分正确的。

上午，拿破仑率领十余名铁卫骑兵，赶到了林尼作战前统。

当他举着望远镜，仔细地观察了这里的地形和敌军守备的情况后，他心情十分沉重地发现，布吕歇尔虽然败了一阵，但军队的编制还十分整齐。更可怕的是，他竟在一夜之间，将自己的两个后备军团调到了林尼，从而使得守城的普军力量强大了许多，总兵力已达 8.6 万人，而法军能直接用于攻击的军队只有 6.8 万人。



英军的强大兵团虎视在后，普军的强大狼群又聚集于前，应该怎么办呢？

拿破仑认真研究敌情后，认为普军虽然人数大大增加，但因为先头败了一仗，军心不稳，士气先挫。况且后来的增援部队立足未稳，指挥也不够协调，应该抓住战机，吃掉面前的普军。

小鱼准备吃大鱼了。

当日下午，法普两军在林尼展开了长时间的激战。

在反复的冲杀中，双方的伤亡都异常惨重。

傍晚，布吕歇尔的大军被拦腰截断，普军失去了指挥，阵脚大乱。在溃退的大潮中，布吕歇尔元帅被挤下马来摔伤，险些被后面追杀的法军俘获。

还在双方进行厮杀时，为了防止英军向普军靠拢。拿破仑就命令内伊的戴尔隆军团，在进攻英国的同时，向普军的侧后进行夹击。

但是戴尔隆对这一命令的意义理解不清。他在击溃英军后，误向自己军队的后方开去。结果使得拿破仑围歼普军的部署出现了重大缺陷。

当戴尔隆知道自己弄错了命令，好不容易绕到普军的身后时，又被不明战局的内伊严令召回四臂村，以加强自己向英军攻击的力量去了。

戴尔隆破这一连串粗暴苛责自己的命令弄昏了头。此时，普军的后卫部队圣阿芒就在自己的炮口之下，只要他命令士兵们架起大炮，向着圣阿芒进行一番轰击，然后再撤走，那么布吕歇尔的大军就全部完蛋了。

很可惜，戴尔隆机械而茫然地执行了内伊的命令，致使

法军在距战役的全胜仅剩一步之遥时而功亏一篑。

由于戴尔隆的这一错误，布吕歇尔逃脱了被全歼的命运后，率领残兵败将，惶急地逃向瓦弗。

煮熟的鸭子飞走了，而且为滑铁卢的大败酿下了祸根。因为在此后的战事中，正是这支败军，最后成了决定胜败的关键力量。

6月17日晨，还在四臂村苦撑苦熬地与法军内伊部队作战的成灵领得知布吕歇尔战败的消息后，深恐自己孤军势单，陷入法军的包围，因此集中兵力，急忙向布鲁塞尔方向突围而去。

当天上午，法国进行短暂休整后，拿破仑即率领格鲁希的3.6万人马追击布吕歇尔。下午2时许，法军进至四臂村一线，当他发现内伊元帅并未按照自己的命令，对左翼的英军实施包围，而是让英军从容撤走时，气怒交加，立即挥军向英军殿后的部队发起冲击。

眼看一场大灾难又要降临在英军的头上。

真可谓人算不如天算，就在此时，一场瓢泼大雨倾盆而下，片刻之间，道路被冲毁，田野一片泥泞。

法军的骑兵被迫停止追击，英军绝处逢生，逃脱了被歼的厄运。

沿热纳善公路通往布鲁塞尔的方向上，挤满了溃不成军的英国士兵，他们冒着大雨，拄着拐杖，踏着泥水，一刻不停地朝着布鲁塞尔败逃，仿佛跑到了那里，生命就有了保障一样。

拿破仑先头的两仗虽然没有造成辉煌的全歼战果，但那猛烈的烽火，波浪翻滚式的冲击，勇猛凶惨的劈杀，着实吓

破了英国人和普鲁士人的胆。他们已经无心恋战，只求能平安苟活了。

但是威灵顿公爵的头脑还是十分清醒的，这位数次惨死于拿破仑手下的战将，十分明智地认识到，这一战，法军只是声势骇人，其实他们并没有占到多少便宜，也没有取得多少战果，应该在有利的地形前停下来，重整军队，给数量上不占上风的法军一个致命的打击。

终于，在威灵顿公爵的严辞峻令面前，公路上，这股败退的浑浊的“泥水”停止了流动。英军在滑铁卢村南的圣让山高地前停了下来。

一年之前，威灵顿从这儿进军时，曾在这里看过地形，他当时就认为这是一个相当理想的预定战场。谁占据了这儿的有利地形，都会对敌人造成致命的杀伤。

作为一名军事家，或者一个军队的统帅，对预定战场的设置应该是非常看重的，虽然每次作战都有一定的地域范围，都受敌我双方当时驻防情况的影响，但是如果情况起了变化，一方变为追击，一方必须撤退时，对周围的地形是否熟悉，有没有预定战场的建设，就成为一个十分重要的课题了。如果自己的军队虽然一度处于不利位置，但在撤退时有目的地进入预定战场，抢占有利地形，再和敌人决战的话，在往会反败为胜，重新夺回战斗的主动权。

上帝对每一个有心人都是有回报的，这一次，幸运降临到威灵顿公爵的身上。

现在，威灵顿共有 6.9 万人，184 门大炮。他把队伍沿圣让山摆作一条横线，右翼和中央以乌古蒙堡和圣拉埃农庄作为坚固的屏障；左翼虽然比较突出，但可以得到普军的撤助，

威灵顿公爵已经同布吕歇尔元帅取得了联系。

18日清晨，威灵顿公爵在甜甜的睡梦中被卫兵叫醒，一封用火漆密封的信函摆在他的面前。他匆匆展开一看，是布吕歇尔元帅的复信，信中说他正在整顿军队，一定尽快赶到滑铁卢，参加在那儿的决战。

威灵顿公爵欢跃而起，兴致勃勃地吃掉了一只火鸡。

现在，谁也不能动摇他在此地同拿破仑决一死战的决心了。

18日清晨，也就在威灵顿大啖火鸡的时候，拿破仑身披黑色的大氅，骑着他那匹心爱的战马，久久地伫立在滂沱的大雨之中。

眼前的地形对法军显然是十分不利的。圣让山附近的高地，全部被英军占领，要想夺取这些高地，击溃英军的防御的话，需要付出极为惨重的代价。

法军已经连续征战了三天，官兵们夜不安枕，衣不解带，创伤未养，甲血未洗，人疲马乏，与当初刚举兵时，无论是士气还是战斗力，都已经大不如前了。

可是能就此罢手么？

如果不能赢得眼前这一仗的胜利，而是回军撤兵的话，英普两军肯定会尾随追击，那样不但全军得不到休整，而且还会动摇全军的军心，使整个法国丧失抵枕的勇气，如果俄、奥援军再随后开到的话，那么法国的灭亡是无可置疑的了。

必须打赢这一仗，法兰西帝国需要这一仗。

眼前获胜的最大可能是趁敌立足未稳，便进行强有力的攻击，但是大雨倾盆，道路泥泞，炮兵和骑兵根本无洗进入进攻地域。拿破仑不愿在步兵没有炮兵掩护的情况下去进行

无望的攻击，那样，步兵的血流得太多了。

临近中午时分，炮兵和精锐的铁甲骑兵才艰难地赶到了前沿。

11 时半，随着三声炮响，滑铁卢血战的帷幕急骤拉开了。

按照拿破仑的预定方案，法军左翼部队首先向乌古蒙堡发起了猛烈的佯攻，目的是将威灵顿的防御重心引向右翼，以策应法军对英军左翼帕佩洛特的攻势。法军的企图是：从帕佩洛特实施突破，从而分割英军的阵地，截断普鲁士援军的来路和英军退往布鲁塞尔的退路，占领圣让山，将英军全歼于圣让山下。

但是，拿破仑小看了对面这位手下败将，威灵顿正是从多次的失败中领教了拿破仑的作战风格和奇特构想。

威灵顿立刻识破了法军强攻左翼的企图，他只派出了少量近卫军增援乌古蒙堡，以提高那里的斗志，而真正的大军纹丝不动，静候着法军的到来。

结果，法军的佯攻变成了一场长时间的激烈搏斗，双方你来我往，相持不下。由于乌古蒙堡久攻不克，导致右翼的进攻也未获战果，法军的伤亡却十分巨大。

拿破仑只好改变命令，让主力部队攻击防线中部的圣拉埃农庄。

下午 1 时半，法军的 80 门大炮一齐开火，在骑兵的支援下，开始向圣拉埃村发起攻击。很快，前锋部队就攻占了村庄前面的果园，但接下来进攻村庄时却遇到了英军的顽强抵抗，中路的进攻再次受阻。

在中路的攻击战斗进行到紧要时刻，拿破仑忽然在望远镜中发现：东北方 6 英里处的圣朗贝森林边缘，有一支军队

在移动，经查明，这是正向弗里谢蒙开来的普鲁士的比洛军团。如果让这支援军增援英军的高地，那么法军先前的进攻就等于前功尽弃了。拿破仑果断地命令格鲁希元帅，停止进攻瓦弗，立即驱逐普军，把他们赶得越远越好，以避免普军同英军的会合。

显然，这一道命令，铸成了整个战役的败局。

格鲁希是一位对拿破仑竭其忠诚的元帅，但他的致命的弱点是习惯于盲从、机械地服从命令，而不善于从本义和基本点上来把握命令，灵活地指挥军队。他率领大军的 1/4 去追逐那些游散的普鲁士军后，便再没有返回主战场。

战前，拿破仑对任命格鲁希为执拿大军的元帅的确有一番踌躇。可是原来那些英勇善战的将帅们厌倦了战争，他们不愿再去行军打仗了，在没有更好的人选的情况下，拿破仑也只能把大权委与格鲁希。

终于，最后的时刻来到了。

法军进攻圣埃拉村的战斗越演越烈。

法军右翼麦尔隆的四个师冲下山谷，以营为单位排成密集队形，横列 200 人，相继冲上了山谷，他们高呼着“胜利”，排成了“一”字队形，做最后的冲锋。

这时，威灵顿指挥着英国皇家龙骑兵团、苏格兰灰色龙骑兵团和伊尼斯基林龙骑兵团，突然从山坡上冲了下来，两军战马彼嘶它嚎，马刀林立起落，马阵如波涛般汹涌，血雨在杀声中迸飞。

正当法军渐渐不支，被赶下山械之际，拿破仑又派出了自己身边的枪骑兵和龙骑兵，以雷霆万钧之势，打退了英军的进攻，但仍未突破英军的防线。

这一战，双方各伤亡 5000 余人，折损的几乎都是军中最为精锐的骑兵。

下午 3 时 30 分，战幕再次拉开，内伊元帅因前天进攻四臂村不利，受到了拿破仑的训斥，决心将功补过，于是战火一开，他一马当先，率领 1 万名轻骑兵冲向英军的阵地。在英军猛烈炮火的轰击下，内伊元帅的战马三次被击毙，他毫无惧色，继续率兵进攻敌阵，的确是一位悍不畏死的勇将。

在内伊元帅的影响下，法军前赴后继，终于冲进了圣埃拉村庄，与英军展开了短兵格斗。

下午 5 时半，山坡上留下了上万具士兵的尸体，法军终于攻占了这个村庄。

现在，内伊只要再有一个冲锋，就可以彻底击垮威灵顿的中央防线了。

可是由于战斗酷烈，法军损失惨重，内伊清点了一下军队后，自感再次发动冲击，扩大战果，实属力不从心，因此，他紧急请求拿破仑增派部队，给以必要的援助。

可是拿破仑正在为格鲁希军队的去向不明而感到懊恼，他暴躁地说：“你要我到哪里给你弄部队，难道叫我马上制造一些出来吗？”

至此，英法双方在滑铁卢已经激战了近 8 个小时，都已到了强弩之末、气息奄奄之际，双方的将帅都盯着计时器，各自的命运，都将由援军来做决定了。

威灵顿心中比较有底，他知道，布吕歇尔元帅已经率援军离这儿不远了，只要再设法坚持一个小时，也许他们就可以赶到了。

然而，拿破仑的心中却沉不住气了。他的心底不禁暗暗

大骂：格鲁希，你这个笨蛋，现在究竟在哪儿？

此时，格鲁希这位忠于命令的元帅，还在进攻瓦弗的普军，他不知道，决定法军命运的是滑铁卢，而不是瓦弗；他也不知道，布吕歇尔的大军早已离开了瓦弗，绕道去援助威灵顿公爵了，驻守瓦弗的只是一小股普军。

晚上8时许，布吕歇尔的大军终于赶到了战场，南北两路从右翼插入法军的腑肋。这一下，法军立刻处境危急，已近崩溃之势了。

拿破仑见大势不妙，命令内伊率兵实施拦截。内伊几次组织反击，无奈，都没有阻止普军挺进的步伐。

此时，威灵顿公爵在山上看到布吕歇尔的大军杀到，高兴地脱下军帽，连连挥舞道：“士兵们，我们的援军到了，冲啊！”

精疲力尽的英军们听到援军到来的消息，军心大振，立刻跳出战壕，冲下山去。

此时拿破仑脱背受敌，已经无法再坚守阵地，只好慌忙撤退。由于道路泥泞，拿破仑只能弃车换马，夺路狂奔。

一路之上，拿破仑想利用有利地形，安营扎寨，守住防线。无奈兵败如山倒，法军7次强行扎营，7次都被英普联军冲破。最后不得不弃营而逃。

滑铁卢之战，法军损失4万人，这也是拿破仑一生中的最后一个败仗。此后，他再次被流放到大西洋的圣赫勒拿岛上，在那儿结束了他传奇的一生。

### 【点评】

滑铁卢一战，由一连串的战斗组成。每一次战斗，都似乎例



证了孙子兵法中提出的作战原则是何等精辟。“是故善战者，其势险，其节短，势如彀弩，节如发机。”战机是均等的，又是稍纵即逝的，谁能在决定成败的一刹那抓住战机，如弩箭突发一般给敌人以致命的一击，那么胜利便非他莫属了。戴尔隆轻易地放过了圣阿芒的部队；圣埃拉村，内伊只要一个冲锋，就可以彻底击垮威灵顿的防线，但他没有那样做。如此的失误，致使滑铁卢成为断送拿破仑皇帝前程的一个恶梦。

## 【古今战例】

### 事典一 神奇的蜜蜂战

1000多年前，普鲁斯城被一伙流窜而过的敌方散兵游勇洗劫一空。善良的普鲁斯居民手中没有武器，无法制止敌人的暴行。可是，当敌人围攻一个修道院时，修女们却聪明地捅开了院内数百个蜂窝。顿时，数以千万计的蜜蜂愤怒地冲向敌人，蜇得敌人抱头鼠窜，落荒而逃……人们为了表彰蜜蜂“保家卫国”的功绩，在修道院内修筑了一个蜜蜂纪念碑。

受修女们设计“蜜蜂战”的启迪，欧洲各国的将军们纷纷仿效。

公元11世纪，英国军队在攻打耶路撒冷古城圣·让达克的时候，遭到了圣·让达克人的殊死抵抗。攻城战劳师折兵，久无进展，英军指挥官麦乔上校为此伤透了脑筋。

一天，正当麦乔上校愁眉不展、忧心如焚的时候，同乡士兵郎达求见。上校问他：“你对攻城的事有何高见？”

“不是什么高见，但我想这办法倒也不妨一试。”

听了郎达讲的攻城谋略，麦乔上校乐了。

很快，英国军队便又组织起一次新的攻城战，与前几次攻势不同的是，在大队士兵队列前先行的是由士兵郎达带领的一批扛着许多蜜蜂箱的养蜂人。

部队很快冲到了圣·让达克城边，郎达立即指挥那些养蜂人把蜂箱扔上城头。霎时间，成千上万只蜜蜂从摔开的蜂箱中铺天盖地地飞出来，遇人便蜇，把守城的耶路撒冷官兵蜇得睁不开眼，一个个哇哇乱叫，顷刻便失去了守卫能力，而英军的攻城部队却乘势发起进攻，很快占领了城池。

16世纪的“宗教战争”期间，瑞典大将理查沃德在攻打吉根城时，敌方放出无数的蜜蜂。理查沃德的士兵虽然早有防范，头上都套有纱巾，但马匹仍挡不住蜜蜂的进攻而乱蹦乱跳，一时间瑞典军队阵脚大乱。混乱之中，占有绝对军事优势的理查沃德竟大败而归。

“蜜蜂战”真可谓以奇制胜，令敌人防不胜防。

## 事典二 陈平献计捉韩信

刘邦打败项羽，建立西汉政权后不久，又传来楚王韩信谋反的信息。刘邦大吃一惊，急忙召来几员心腹大将商讨对策。几员虎将异口同声：“立刻发兵，征讨那个小子。”

刘邦犹豫再三，拿不定主意，只好向谋士陈平请教。陈平问刘邦：“告发韩信谋反的事，有别人知道吗？”

刘邦道：“只有几员武将知道。”说罢，将几员大将的意见告诉给陈平。

陈平又问：“韩信知道有人告发他谋反吗？”

刘邦道：“不知道。”

“如果是这样，那就好办了。”陈平说，“陛下的兵力与韩

信相比如何？”

刘邦坦言道：“我比不过他。”

“那么，陛下指挥打仗的才能与韩信相比又如何？”

“我不如他。”

陈平道：“既然兵力不及韩信，指挥作战也不及韩信，冒险举兵征讨，岂不是以卵击石？”

刘邦焦躁地说：“但是，总不能束手无策，等着韩信造反啊！”

陈平道：“陛下不必着急，臣有一计令韩信防不胜防，陛下只需用一名力士即可将韩信擒来。”说完，轻声向刘邦道出一条妙计，刘邦连连称妙。

古时候，天子有离开京城，巡视各地，会盟诸侯的做法。陈平之计，就是让刘邦效仿古代天子，离开京城，巡游南方的云梦湖。云梦湖附近的陈地是韩信所居住的彭城的西界，陈平让刘邦在陈地大会诸侯王，到那时，韩信出于礼节，不可能不去陈地迎候刘邦，刘邦就可乘机捉拿韩信。

刘邦按照陈平的计策，巡视天下，在陈地大会诸侯。韩信对刘邦本来有所戒备，但见刘邦带兵不多，又是巡游天下与诸侯王聚会，自己不去，反而会引起刘邦的警惕，于是到陈地迎候刘邦。刘邦乘韩信跪拜之际，命令一位力大无比的勇士将韩信打翻在地，捆绑起来，韩信这才后悔莫及。

刘邦将韩信带回都城洛阳，念及韩信的功劳，将韩信降为淮阴侯，饶了韩信一死。但是，韩信后来又与陈豨勾结谋反，最终还是被刘邦的妻子吕后杀掉了。

## 虚实第六

### (一)

善战者  
致人而不致于人  
攻其所不守  
守其所不攻

#### 【原文】

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋<sup>①</sup>战者劳。故善战者，致人而不敌<sup>②</sup>于人。能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之。出其所不趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也；攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。

#### 【注释】

①趋：快走，奔向。

②致：招致，招引，这里指调动。

### 【译文】

孙子说：凡是先到战场等待敌人到来的就安逸（有时间得到休息），后到战场奔走忙于应战的就疲劳。因此，善于指挥作战的人，能够调动对方而不被对方调动。能使敌人自动进入我们预定地域（包围圈），就要用小利引诱他；能使敌人不能到达预定地域的，就要制造困难和险境阻止他。因此，敌人休息的时候，就要干扰他，使他不能休息，使他疲劳；敌人粮食充足的时候，要想办法（夺取他的粮食）使他们饥饿；敌人驻扎安稳，想办法让他们转移，让他立不住脚跟。向敌人来不及求救的地方进军，向敌人预料不到的方向前进；行军千里而不疲劳的，是因为走的路程是没有敌人阻碍的地区。进攻而必然会成功的，是因为进攻的是敌人不防守或不容易防守的地方；防御而必然能够稳固的，是因为他防守的是敌人不进攻或不容易进攻的地方。因此，善于进攻的，敌人不知道怎么防守；善于防守的，敌人不知道怎么进攻。

### 【启示】

以远征的疲惫之师仓促应战，必然造成战争的失败。从这一经验出发，孙子认为善于作战的人，能够充分调动敌人，使其疲劳、饥饿、骚动，这就可以战胜敌人。本篇的这一段主要是说：善战者应当掌握战争的主动权，以我为中心，调动敌人，使其疲于奔命，不堪一击。

### 【智慧之典：拿破仑的鲍罗金诺之战】

19世纪初叶，法国的统帅拿破仑先后六次打败了几乎由

整个欧洲国家组成的反法同盟，重创了人数数倍于法军的多国联军，创造了军事史上光芒夺目的一页。他的许多以少胜多的战例，成为军事科学和指挥艺术的光辉范例。

但是，正当他踌躇满志地准备向欧洲的最后一个保守党的大本营进攻时，却遭到了毁灭性的惨败。此时，他开始了“从伟大的向可笑的”转变，很快从王位上滚下台来，成为厄尔巴岛上的一个囚犯。

这场决定拿破仑命运的战役，就是法俄间的“鲍罗金诺”战役。

1811年，由于在多次的反法同盟中，俄国都充当了领头羊的角色，拿破仑对其非常愤恨，决定对其进行军事上的征讨。

为了胜利达到这一目的，拿破仑亲自研究了俄罗斯和立陶宛的地理状况，对那儿的高山、平地、河流、桥梁等都进行了详尽的考证。此时，他还认真地参阅了1790年瑞典国王查理十二世的侵俄战史，最后，在深思熟虑的基础上，制定出一套完整的作战方案。

为了顺利地完 成这一远征，他调集了40个步兵师，25个骑兵师，总计60万人的大军，还筹集了足够的弹药和粮草。

1812年6月22日，拿破仑签署了向俄国进军的命令：“……前进吧！渡过涅曼河，把战争带到俄国的领土上……”

第二天，兵精粮足的法军杀过涅曼河，势不可当地向着俄国的腹地杀去。

法俄战争正式爆发。

细心的读者看到6月22日这个日子，立刻就会联想到另一场战争。

不错，就是 1941 年的 6 月 22 日，德国的希特勒发动了对前苏联的进攻。

历史有时候会出现惊人的重复。

拿破仑的作战计划，是寻找到对方的主力后，大胆地进行两翼穿插，切断敌军的退路，然后同敌军进行决战。待将俄军的主力消灭后，再迫使沙皇亚历山大一世投降。

俄国的最高统帅是巴克莱元帅。

这位元帅在先前进行的奥斯特里茨和费里德兰两个战役中，已经充分地领教过拿破仑的军事指挥才能和法军强盛的战斗能力。因此，他决定采取诱敌深入的拖延战略，避其锋芒，促其疲惫，以广大的空间换取时间，并以此来弥补俄军实力上的不足。

按照拿破仑的预定计划，法军渡过涅曼河后，锋芒直指沙皇军队的集结地维尔纳，以期在那附近的开阔地同俄军主力交锋，“重演一场奥斯特里茨的戏剧”，以使让老沙皇低下头来，从而迅速结束这场战争。

可是他万万没有想到，法军到达维尔纳后，只发现一些被毁弃的炊灶和营地，俄国的大军早已没有了丝毫的踪影。

法军于是马不停蹄地继续北进，由维尔纳到维帖布斯克，再到斯摩棱斯克。谁知预期的决战一再落空，法军虽然穷追不舍，然而俄军跑得更快，似乎两军之间总差着一段距离，使他们始终无法交手。

此时的拿破仑求战心切，他已不顾漫长的交通线的保障、后勤供给的困难和大军的疲惫，继续不停地向俄国的腹地进军。

本来，俄军巴克莱的战略是对头的，只要这种情况再延

续一段时间，俄军反击的条件就会成熟了。

可是俄军的一再退却，却激怒了俄国人民，国内舆论大哗，纷纷指责巴克莱元帅的退却战略。于是，沙皇不得不重新起用已经退休的老将库图佐夫，让他来收拾残局，阻止住法军疾速前进的脚步。

库图佐夫接替了巴克莱的职务后，全面地审视了一下整个战场的情形，从而意识到，巴克莱的战略已经开始奏效了，俄军的主力直到现在没有损伤，而法军的兵力已经被漫长的运输线和长距离的行军大大地削弱了。如果能够再后撤几步再进行决战的话，那时俄军的情况会更好些，可现在人民已经动怒了，必须立刻进行决战。

库图佐夫详细地勘察了周围的地形后，决定在斯摩棱斯克和莫斯科之间的广阔地带构筑阵地。

9月4日，库图佐夫向沙皇亚历山大一世写出了一份准备同法军决战的报告。报告中说：“……我方阵地，选择在鲍罗金诺村，这里是一片平川中仅能找到的最佳阵地。”

俄军构筑的阵地正面宽8公里，右方紧靠莫斯科河的支流科洛察河，后面有一片小树林，可以隐蔽部队行动。阵地中央有库尔干纳亚高地，居高临下，视野十分开阔，便于炮兵射击。在俄军阵地较为暴露的山坡上，俄军筑起了不少土质工事，当时称之为“棱堡”的掩体。

库图佐夫拥有12万大军，640门大炮。他把部队编成4个集团：右翼集团，中央集团，左翼集团和预备队。

根据他的设想，部队的配置和工事的分布，应尽可能有效地切断退向莫斯科的一切路途。因此，他把4个步兵军、3个骑兵军以及哥萨克骑兵军都集中在右翼和中央。这样，俄



军的队形便向北拉得很长，约有三四公里。

由于远途作战必须保护侧翼和后方的运输线，因此，当拿破仑的大军来到俄军阵地前的时候，实际可用于投入战斗的法军仅有 13.5 万人和 587 门大炮，这样一来，法国在人数上的优势和火力上的优势，都由于长距离的行军而被大大减弱了。况且法军疲惫，而俄军以逸待劳，法军更是无法相比。

但法军毕竟是一支英勇善战、训练有素的军队，在拿破仑的英明卓越的指挥下，曾取得过无数次战斗的胜利，因此士气非常高涨。

9月5日，拿破仑下令攻占鲍罗金诺阵地前沿的谢瓦金诺多面堡，战将缪拉率领他麾下的骑兵，很轻松地完成了这个任务。

接下来的，将是对鲍罗金诺主阵地的进攻了。

傍晚，拿破仑披着黑色的斗篷，登上前沿阵地的一个高坡，对俄军的主阵地进行了仔细的勘察。他立刻发现了俄军在设防时阵地向北拉得太远的弱点，决定佯攻北面，牵制俄军，而以主力猛攻俄军的左翼。

9月7日清晨，太阳从东方喷薄而出，漫天的朝霞绚丽而灿烂。拿破仑面对初升的太阳，挥动着手中的利剑，兴奋地大叫着说：“勇士们，勇敢地战斗吧！这是奥斯特里茨的太阳！”他满以为7年前在奥斯特里茨大胜俄奥联军的情景又将重新上演。

刹那间，炮群怒吼起来，法军以密集的队形向俄军的阵地拥去。

俄军的大炮开始还击了，由于俄军是在自己预设阵取上进行作战，火炮的射击距离等诸因素都经过精细的测算，所

以射击的精确度非常之高，每一发炮弹几乎都准确地命中目标。

战斗以大炮的怒吼拉开序幕，却以步兵的冲击作战最为惨烈。步兵的方阵像波涛一样在阵地的前沿起伏，小小的波堡也数次易手。拿破仑麾下的两员猛将内伊和缪拉把他们所能调动的部队全都调了上去，两军的官兵时常血肉模糊地混搅在一起。不时飞来的炮弹在他们中间爆炸，模飞的尸骨中往往分辨不出是法军还是俄军的尸体。

战斗至下午6时，法军终于攻占了俄军修建的那些棱堡，俄军被迫撤离到防线的后面，双方损失都极其惨重，但是俄军还没有溃散，由于库图佐夫还站在战车上指挥战斗，俄军的官兵们远远地望见了自已统帅的影子，因此俄然在不懈地冲杀。

面对这种情况，内伊和缪拉建议拿破仑把担任预备队的老近卫后备兵团调上来，对俄军已经动损的防线进行最后的冲击，以尽快取得战役的胜利。

拿破仑拒绝了这一建议，像军出乎预料的顽强反拉动摇了他的自信，他竟认为进入莫斯科前可能还要进行一场这样的决战，为此，他必须保存一支完整的生力军。

当晚，库图佐夫视察了整个部队，当得知俄军已经损失过半时，为了保存有生力量，在今后的反击中还有整编制的正规军可用，于是他果断地命令放弃莫斯科，向摩沙斯克撤退。

在搅退之前，由于俄军有充分的时间，所以他们销毁了所有的辎重和粮军，而且破坏了城内的水源。

拿破仑名义上是夺取了莫斯科，但酿成的苦果只有他自

己才知道。

在鲍罗金诺的一战中，法国的军队受到了重创，龙骑兵和近卫军几乎丧失殆尽，有 47 位将军战死或重伤，而他得到的只是一座空空如野的城市。拿破仑在后来的回忆中，心有余悸地说：“在我一生作战中，最令人胆战心惊的，莫过于莫斯科的城下之战。”

可怕的严冬来临了，随着酷寒的到来，缺衣少食的法军不得不从莫斯科撤退。在近千里风雪凄迷的路途上，俄国军队沿途进行层层突袭和侵扰。原来英勇无敌的法兰西大军，此刻成了一群软弱可欺、任人宰割的羔羊，他们撤弃了武器，紧裹着单薄的毛毯，期冀着早日能回到塞纳河边。

终于，撤退变成了溃途。兵败如山倒，一旦军队没有了命令和建制，那就成了一群流匪和兵氓。

失去了有组织的反抗和自卫，法军的命运便更加悲惨，一些村落里的手无寸铁的农民，居然也敢挥舞着木杈和镢头，向法军的龙骑兵挑战。

如果说，在战场上，法军的总兵力仅撤失了 1/3 的话，那么，敢退路途上的漫天飞雪将这支大军全部埋葬了。

拿破仑匆匆赶回巴黎，最后清点军队时发现，跟随自己回到首都的只有 68 名亲兵，一年多以后，也只回来 2 万多冻饿伤病、丢枪弃甲的残兵败将。一年前，他趾高气扬地出征时率领的 60 万大军，全部倒在那风雪凄迷的异国土地上了。

在欧洲诸国的强大压力下，不久，拿破仑不得不宣告下台，而后被囚于厄尔巴岛。

### 【点评】

巴克莱面对气势汹汹的法军没有与之硬拼，而是采取以逸待劳的方法，把战争的主动权牢牢地把握在自己手中。对此拿破仑没有冷静地去处理，以往的以实击虚，以众凌寡，调动敌人，出奇不意的战法，在这次进军中都消失了。盲目的自信导致了他战法上的严重失误，犯了“致于人”的兵家大忌，胜利之神这次真的没有坐在他的马车上。

## (二)

进而不可御者  
攻其所必救也  
水之形避高而趋下  
兵之形避实而击虚

### 【原文】

微乎，微乎，至与无形；神乎，神乎，至于无声，故能为敌之司命。进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，画地<sup>①</sup>而守之，敌不得与我战者，乖<sup>②</sup>其所之也。故形人而我无形<sup>③</sup>，则我专<sup>④</sup>而敌分。我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡，能以众击寡者，则吾

之所与战者，约<sup>⑤</sup>矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多；敌所备者多，则吾所与战者，寡矣。

夫兵形<sup>⑥</sup>像水，水之形，避高而趋下，兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行<sup>⑦</sup>无常位，四时<sup>⑧</sup>无恒位，日有短长，月有死生。

### 【注释】

①画地：即划地。在地上画个界线，这里表示并没有修筑营寨工事。

②乖：动词，背离。此句为，我设法诱使敌军离开他原来所要走的方向。

③形人而我无形：第一个“形”是动词，第二个“形”是名词。形人，即用侦察手段察明敌人的情况，也就是暴露敌人；而我无形，就是不让敌人察明我军情况，即使我军不暴露。

④专：通转（tuán 团），把散碎的东西捏聚成团。引申为团聚、集中，这里指把兵力集中在一起。

⑤约：简明、节俭，引申为少，弱、有限。

⑥兵形：即用兵作战的形式，怎么打法。

⑦五行：指水、火、木、金、土五种物质。中国古代思想家常用五行来说明世界万物的起源。

⑧四时：指春夏秋冬四季。

### 【译文】

这些非常微妙，非常微妙啊！微妙到看不出踪迹形影。

神奇呀！太神奇了！神奇到听不见声息，因此（敌人无法察觉，被弄得莫名其妙），从而我们能够调动敌人，做敌人命运的主宰。进攻而使敌人不能抵御的，是因为冲击了敌人空虚的地方；后退而使敌人无法追击的，是因为退得迅速使敌人追赶不上。所以我军想要攻打，敌人虽然有高城墙、坚固堡垒和深沟也不得不同我出来交战，是因为我进攻敌人所必救的地方；我不想打，即使画地而守，敌人也无法来同我作战的，是因为我们诱使敌人背离了使们原来所要去的方向。因此，能察明敌人情况而不让敌人察明我军情况，这样我军的兵力就可以集中起来而使敌人的兵力不得不分散。我军兵力集中在一处，敌人兵力分散在十处，这就是用十倍于敌的兵力去攻击敌人，这样我军就占了优势，敌人就转为劣势了。能够集中优势兵力攻击处在劣势分散的敌人，那么同我军当面作战的敌人就变得有限和少多了。我军所要进攻的地方敌人不得而知；不得而知，那么敌人所要防备的地方就增多了。敌人防备的地方一增多，那么我军所要进攻的敌人就减少了。

用兵作战的方式像水的运动规律那样，水的活动规律是避开高处而向下奔流，作战的规律是避开敌人坚实的地方而攻击敌人的薄弱处。水由于地形而制约着它奔流的方向，作战则根据敌情而制定不同的取胜战术。因此，作战没有固定的方式，就像水没有固定的形态一样，能根据敌情的变化而取胜的，就叫做用兵如神。因此，五行的水、火、木、金、土互相制约，互相依存，它们没有固定不变的形态；四个季节相接替相转接没有哪一个季节固定不变。昼夜因季节变化有长有短，月亮因自身的变化有圆有缺。

### 【启示】

本篇提出了集中优势兵力打击敌人的思想。孙子说，把我们的兵力集中在一处，敌人的兵力却分散于十处，这样，我们的兵力就相当于敌人的十倍，从而形成以相对优势兵力战胜劣势兵力的局面。

主动性用兵原则的奥妙在“避实而击虚”的“虚实”二字上。

出兵指向敌人“出其所不趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也。”意为，出兵在敌人无法急救的地方，行军在敌人意料不到的地方。言外之意，我军行动在敌人不设防的虚处，所以进攻时，敌人无法抵御。退却时，敌人也无法追击。乘虚进军，使敌人无可还击，我军则可以获得攻、守、进、退的主动权。

### 【智慧之典：曹操献刀】

东汉末年，董卓专权，他迫使汉献帝封他为丞相，在朝中横行霸道，大臣们敢怒而不敢言。

这一天，王允秘密召集一些大臣，商议除掉董卓，但始终想不出一条好计策来。眼见董卓为所欲为，身为汉朝老臣不能为国除害，为主分忧，有的大臣哭了起来。

正在这时，有个人从座位上站起来，放声大笑，他说：“大丈夫做事，说干便干，何必像妇孺一样，哭哭啼啼，优柔寡断！”众人一看，说话者乃是曹操。

曹操字孟德，曾为顿丘县令，黄巾起义后，升为济南相，很有才干。董卓进京后，也者出曹提不是等闲之辈，为培植

党羽，便封曹操为骁骑都尉。曹操表面对董卓也很恭敬，董卓便把曹操当成了亲信。

曹操说：“我屈身事卓，就是为了取得他的信任，以便寻找机会为国除害。现在老贼对我越来越信任，我愿意拿一把快刀进入老贼居室刺死他！”王允一听，十分高兴，连忙赠给曹操一把宝刀。

曹操带刀来到董卓居室，恰值董卓也有事要同曹操商量，他问曹操：“孟德为何此时才来？”曹操将计就计，答道：“我的马走的太慢，因此来迟。”董卓立即命侍从到马厩里给曹操牵一匹好马，侍从答应着去了。屋中只有董卓和曹操两个人，曹操见此良机，急忙从怀中抽出宝刀，恰在此时，董卓突然转过身来，大声喝问：“孟德何为？”曹操一见董卓发觉，知道再难行刺，灵机一动，连忙跪在地上，双手平托宝刀，十分谦恭地说：“我近日得到口宝刀，特来献给丞相！”董卓接过一看，果然是把宝刀，心中喜欢，竟没有怀疑曹操。这时侍从已牵来一匹马，董卓就带着曹操到外面看马。曹操连赞：“好马！真是一匹好马，我骑上它试试！”说着，骑上马，飞驰而去。

原来，董卓已感到自己积怨太多，担心有人行刺，就在自己的床里边安了一面镜子。所以曹操抽刀之时，值已从镜中看得清清楚楚。曹操行刺不成，反而白送了一把宝刀。

曹操走后，董卓把孟德献刀之事对李儒说了。李儒听后，告诉董卓：“孟德不是献刀，他是要行刺主公。”董卓一听，气得七窍生烟，立刻派人去捉拿曹操，但曹操已不知去向。他本就只身一人在京城，又无法拿他的家人治罪，董卓只得做罢。



### 【点评】

曹操本意刺董卓，不料情形败露，千钧一发之际，他采取了“避实就虚”之计，假意献刀，蒙混过关。曹操如果不用此略，以实为实，其结果不但杀不掉董卓，也会因此而掉脑袋。但是说献刀，董卓却满心欢喜，并且赐给曹操宝马，其实是帮助曹操飞快地逃走。机巧与计谋使得曹操死里逃生。

### (三)

形之而知死生  
角之而知有余不足  
故形兵之极  
至于无形

### 【原文】

故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。故知战之地，知战之日，则可千里而会战<sup>①</sup>。不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？以吾度之<sup>②</sup>，越<sup>③</sup>人之兵虽多，亦奚益于胜哉？

故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。故

策<sup>④</sup>之而知得失之计，作<sup>⑤</sup>之而知动静之理，形<sup>⑥</sup>之而知死生之地，角<sup>⑦</sup>之而知有余不足之处。故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形<sup>⑧</sup>而措胜于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形，故其战胜不复，而应形于无穷。

### 【注释】

①会战：预期会合兵力，同敌人作战，与现代军事中的“会战”有所不同。

②以吾度（duó 夺）之：量长短之意。引申为揣度、推测、判断。

③越：春秋时代的国家，亦称于越。建都会稽（今浙江绍兴），春秋末常与吴国对抗。

④策：筹略、筹策和估计。

⑤作：这里指触动、诱逼（敌人）。

⑥形：察明、侦察。

⑦角：较量力量，即战斗侦察，火力侦察。

⑧因形：因，依靠、凭借，根据。形，形势、情况。

### 【译文】

因为防备了前面，后面的兵力就会薄弱；防备了后面，前面的兵力就会减少；防备了左边，右边的兵力就薄弱；防备了右边，左边的兵力就薄弱；到处都设防，就到处兵力都薄弱；兵力劣势是因为被动地去防备敌人；兵力优势是因为让敌人被动地防备我军。因此，能够预料到敌人在什么地方

打，在什么时间打，就是行军跋涉千里也可以同敌人交战；不能预料在什么地方打，在什么时间打，那么（在被打时），左翼就不能救右翼，右翼也不能救左翼；前面不能救后面，后面也不能救前面；何况战场一般范围都在数十里，最近也在数里呢？在我看来，越国的兵力虽多，但对于作战取胜又能有什么帮助呢？

因此，胜利是可以通过人为努力做到的。敌军虽多，但可以使他无法进行战斗。所以要策划一下作战的计谋（采用什么战术），仔细分析了解战斗将出现的各种情况，研究这些情况的得与失，利与弊。（交战前）先调动一下敌军，来了解敌人的动静规律，要通过示形于敌来了解我军所处的优势及其致命的薄弱环节；（大的战斗之前）先进行小的较量，来试探敌人哪方面占优势兵力强盛，哪方面处于劣势兵力不足。因此，伪装隐蔽行动做到最好的地步，要使敌人看不出形迹。看不出形迹，即使有深藏的间谍也窥察不出我们的底细，聪明的敌人也想不出好办法来对付。根据敌我情况作战才能取胜，把胜利的结局告诉众人，众人还是不了解是怎么胜利的。人们只知道我们用了哪些可以战胜敌人的作战方法，却不知道我们是怎样灵活运用这些作战方法的。因此，每次打胜仗，都不是重复老一套的方式，而是适应不同的情况，变化无穷地运用的。

### 【启示】

知己知彼方能百战不殆，所以我方军事行动是要隐藏还是要公开暴露，在根本上取决于敌我双方的战况。

一般来说，双方交战对善攻的将帅，要使敌人不知道怎

么防守；善守的将帅，要使敌人不知道怎样进攻，使敌人无从下手。这就要求军事行动高度机密化。军队以高度机密的形式运动，神乎微妙到无声无形，使敌人无所察觉，就是用兵的神妙之处。

孙子曰：“形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，智者不能谋。”这是说，在战争中，我方军事行动，包括兵员运动、资源储备、武器装备等都应该高度保密，保密到使敌人无形可窥，即是全方面地封锁各种信息，使敌军无计可施。

### 【智慧之典：诸葛亮巧布空城计】

三国时期，天下纷争，魏、蜀、吴各据一方。蜀国丞相诸葛亮，为了结束分裂局面，曾多次率兵亲征，先后五次出兵伐魏。

一次，诸葛亮令魏延率军向东进攻，自己则带领1万军队留守阳平（今陕西汉中）。就在魏延率部出征不久，魏国大将司马懿指挥着20万大军直逼阳平。在距阳平只有60里的时候，前往侦察的探子来报：阳平城内兵少力弱，正是进攻的好机会。司马懿闻听此消息，甚为高兴。他暗自庆幸此番前来运气好，乘此空虚之机，一举铲平阳平城，活捉诸葛亮，灭灭蜀国的威风。

此时，阳平城里的诸葛亮也获得情报。魏国大军压城，局势万分危机，将士们人心惶惶，以1万对20万，力量如此悬殊，生死难卜。有人主张撤退，向魏延的军队靠拢。这时司马懿的大军即将兵临城下，蜀军进逼无路。将士们大惊失色，不知如何是好，只好眼巴巴地望着主帅，盼着足智多谋的诸葛亮能有妙计良策，使局势转危为安。在这紧急关头，

诸葛亮神态自若。他眉头一皱，计上心来：下令军中，将所有的旗帜和鼓收藏起来，兵士们不准在城外扎营；又下令将四面的城门打开，叫几个老弱残兵在城门口扫地。他自己竟踱上城头，悠然自得地弹起琴来。

“丞相，司马懿来了怎么办呢？”有人心惊胆战地问。

诸葛亮说：“我自有办法对付他。”

这时已逼近阳平城的司马懿又接到探子来报：阳平城里一片寂静，全无敌军兵临城下的恐慌，城门大开，城墙上琴声悦耳，城门外，几个老兵在清扫路面。

“噢，真是这样吗？”司马懿闻听此报，不禁暗自思量。他心想诸葛亮是个谨慎稳重的人，而如今阳平城空荡荡的，20万大军直逼城下，竟然毫不介意，这其中必定有诈。

“向后撤军！”司马懿经过再三思考，做出了撤军的命令。

部下不解地问：“阳平城唾手可得，为何不攻而撤？”

“诸葛亮用兵如神，大军压境，他还这般沉着，一定是将大军埋伏在阳平城外，引诱我们中计攻城。”司马懿说。

望着渐渐远去的曹魏大队人马，城内军民无不拍手欢呼。诸葛亮有勇有谋、料事如神，他随机应变运用的空城计成为兵家千古之绝唱。

### 【点评】

诸葛亮了解司马懿为人疑心较重，而自己给人的印象一向是谨慎稳重，擅使计谋，从而弄险成功，逃过一劫。“形兵之极，而致于无形”就是说的这种兵无常势、用兵如神的战略方针，也只有用这种虚实相间、飘忽无踪的方法才能处处主动，立于不败之地。空城计成为传世美谈，千古绝唱，也正基于此。

## 【古今战例】

### 事典一 IBM 稳操胜券

IBM 是世界电脑市场的龙头老大，二十世纪二三十年代白手起家，60 年代就已占了电脑市场的三分之二。到 90 年代，IBM 仍然在电脑世界中独占鳌头，它所拥有的资产已超过 500 亿美元。

商场即战场。IBM 的发展也不是一帆风顺的，它也有竞争、挑战 and 对手。然而它在每次竞争中，总是力争主动，完善自己，从而在战胜对手的过程中使自己一步步强大起来。

在计算机市场上，首先向 IBM 开炮的是雷明顿·兰德公司。1951 年，兰德公司向美国统计局出售了第一台商用计算机，首次向 IBM 发起了挑战。

商业竞争不同于体育比赛能够由双方交替发动进攻。商业竞争的成败，决定于各自的经济实力、谋略和下手的时机。谁抢先在这些方面占据优势、掌握主动权，谁就是胜利者。

所以，兰德公司的进攻使 IBM 的主席小沃森大吃一惊。他立即召开上层会议，研究对策。

IBM 抢先倾注自己的全部实力，从宣传攻势到网络专家，从占据技术领先优势到研究开发更新的产品，每一步都精心设计，巧妙安排；同时，密切注意兰德公司的倾向，分析对方的每一个企图。终于，IBM 这种全方位的进攻使它在这场竞争中占据了上风，一路领先，始终处于主动的地位。结果兰德公司在强敌面前败得溃不成军，只好落荒而逃。

一波刚平，一波又起。一些陆续兴起来的电子计算机公

司联合起来，结成了阵容庞大的盟军，向 IBM 射去密集的炮弹，想一举轰毁 IBM 的阵地。在这场围剿战中，盟军耗去了高达 30 亿美元的广告费。

面对盟军异常凌厉的攻势，IBM 没有四面出击、以牙还牙。它采取了最优秀的防御策略——推陈出新，不断用自己更新、更优良的新产品取代自己过时的旧产品，以最优质的产品取得市场的主动权，那么敌人就会不攻自破。

于是，IBM 推出了这样的广告词：比 IBM 更优良、更便宜、更好。很快，它的新产品 XT 型个人计算机上市了，它具有硬盘装置，能存储 5000 页资料。市场上顿时响起了一片叫好声。

盟军的叫嚣声渐渐减小了，给人一种后劲不足的感觉。

紧接着，装备有全新微处理的 AT 型个人计算机又在计算机新产品展览会上一展雄姿，大放异彩。它的功能没有任何一家其他计算机公司敢与之抗衡。

盟军阵脚大乱，无数的中小型计算机公司被迫关门或严重亏损。

IBM 在发展过程中，时时都在迎接挑战，每一次都能以多变的谋略技巧争得主动，将对方打倒在地，从而保住了自己在计算机行业中的皇位。

## 事典二 班超损足先登先发制人

公元 13 年，汉明帝派班超率领 36 名将士出使西域，想跟西域各国建立友好关系。

班超首先到了都善国，国王热情接待了他们。可是没几天，国王突然对他们冷淡起来。班超想：准是匈奴使者也到

了鄯善国，匈奴人多势众，国王又惧怕匈奴人，当然就冷淡我们了。

恰在此时，鄯善国侍者来送饭，班超突然问道：“匈奴使者住在哪儿？”鄯善国本来对这件事瞒得很严，不料被班超一语说破，侍者以为班超早已知道此事，只好如实奉告。班超立即把侍者扣留起来，对随行的 36 人说道：“匈奴人刚到这里，国王的態度就变了，如果他派兵把我们抓起来交给匈奴人，那我们还有活命吗？”

众人都道：“事到如今，只有同舟共济，生死关头，一切听从将军指挥！”

“不入虎穴，焉得虎子！”班超奋然说，“我们只有杀了匈奴使者，才能断绝鄯善国王投靠匈奴人的念头。”

当晚，气温骤降，飞沙走石，班超率 30 余名轻骑，顶着寒风，直奔匈奴人驻地。接近营寨之时，班超命十人持鼓，绕到营寨后面叮嘱他们见前面火起，就击鼓呼喊，虚张声势；又命二十人各侍弓箭、刀枪，摸到敌营前埋伏。一切布置停当，班超率领数骑冲进敌营，顺风放火。霎时，火光四起，战鼓声，喊杀声响成一片。匈奴人从梦中惊醒，惊慌失措，顿时乱做一团。班超一马当先，连杀三人，部下拥而上，匈奴使者和 30 多名随从当场被砍死，余下的 100 多名匈奴士卒全部葬身火海，班超部下无一人伤亡。

第二天，班超将匈奴使者的头扔在鄯善国王的脚下，鄯善国王吓得面如土色。班超乘机向他宣传汉朝的威德，劝他与汉和好。鄯善国王本来对匈奴经常来勒索财物不满，又见汉使者有勇有谋，当即答应与汉朝建立友好关系。

由于班超主动出击，取得了出使西域的第一个胜利。以



后，他又处处争取主动，避免被动，先后使于阗、疏勒等西域诸国归服了汉朝。此后，他治理西域 30 多年，为当地的发展做出了巨大的贡献。

抢在对手前面行动就是捷足先登、先发制人，这是一种争取主动的谋略。无论在军事活动、政治活动，还是在经济活动中，这种捷足先登，先发制人，争取占据主动的谋略，都是可以获得理想效果的。

### 事典三 包玉刚抢先一步掌股权

20 世纪 80 年代末期，香港船王包玉刚在同香港英资“怡和”洋行展开的一场争取股票资本的商战中，就是运用抢先一步的谋略，最后打败怡和洋行的。

1978 年，包玉刚决定控制英国怡和洋行所属的九龙仓股份有限公司，便暗地从李嘉诚处转买到占九龙仓股票 20% 的 2000 万股。然而，怡和洋行得知此事后并没在意。于是，包玉刚又看准时机，迅速吃进 1000 万股九龙仓股票，这样包玉刚占据了九龙仓的 30% 股权。

1979 年初，九龙仓股份上涨，每股达到 50 港元。怡和洋行意识到情况严重，准备高价回收。不料，包玉刚突然把全部的九龙仓股票以每股 55 港元卖给了隆丰公司。这隆丰公司实际上是包氏财团下属的上市公司，包玉刚的转股，实际上是明转暗未转，以迷惑怡和洋行。从而使怡和洋行回收股票的计划破了产。

1979 年 6 月中旬，包玉刚去法国处理事务，怡和洋行认为这是难得的反攻时机，便暗中命下属置地公司登出广告，以两股置地公司股票外加一张债券（总值相当 100 港元）回收

九龙仓股票。包玉刚在法国得知这一消息后，迅速返回香港。经过精心安排，包玉刚也登出广告，宣布两天内以每股 105 港元的高价再收购 2000 万股九龙仓股票。怡和洋行觉得包玉刚此举属无稽之谈，认为他不可能在两天时间内能支付 20 亿港元的现金，就是印钞机也难以在这么短的时间内印出如此多的现钞。因此，也“怡和”未采取任何措施加以防范。结果，包玉刚如愿以偿。

几天后，包玉刚主持召开了新九龙仓股份有限公司的第一次董事会议，从此，掌握了九龙仓的财产主权。

当然，还应该看到：抢先一步也必须思考周密，不可草率从事。否则，不仅占据不了主动，反而使自己陷入被动局面。

## 军争第七

### (一)

合军聚众  
交合而舍  
以迂为直  
以患为利

#### 【原文】

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交合而舍<sup>①</sup>，莫难于军争<sup>②</sup>。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。故军争为利，军争为危。举军而争利则不及；委军而争利则辎重捐<sup>③</sup>。是故卷甲而趋，日夜不处<sup>④</sup>，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军<sup>⑤</sup>，劲者先，罢者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶上将军<sup>⑥</sup>，其法半至；三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

#### 【注释】

①交合而舍：交合，两军对阵为交合。舍，军营中的军门叫

合门。舍，驻扎，营舍。

②军争：两军争利。指敌对双方在战略前进中抢先争取有利时机。

③捐：捐弃、抛弃。放弃辎重，轻装进军。

④日夜不处：处，住处、停下来住。不处，指不停地前进。

⑤三将军：三军将帅。春秋时，军队设有上、中、下三军。三军各设将帅，而以中军为三军的总统帅。

⑥蹶上将军：蹶，挫折、摔倒，比喻失败，一蹶不振。上将军，指带领先头部队的将领或主将。

### 【译文】

孙子说，一般用兵的规律是，主将接受国君的命令，开始动员组织民众，编制成军队，到同敌人对阵和驻扎营宿在外，在这过程中没有比在战略前进中抢先争取到有利时机、有利地势更困难的了。抢先争取有利时机之所以困难，是因为要把从表面上看是遥远的迂回弯曲的路，变成实际上是较近方便的直路，是要把困难变成有利的条件。因此故意迂回绕远道行军，并用小利益去引诱敌人，这样就能比敌人后出发却先到达所必争的战场上的有利地点。这就需要将帅懂得以迂为直的计谋。因此，军事上抢先争取有利的机会是有利可图的，但是大部队都去抢先争取有利的时机和地形也是有危险的。如果全军带着所有沉重的装备去抢先争取有利的机会，这样行军就会迟缓，就不能及时到达预定的地点；如果放下沉重的装备去抢争有利的机会，那么沉重的装备就要抛弃掉。因此，卷起盔甲，轻装急进，日夜不停，加速前道，走上百里去抢先争取有利的时机，由于路途遥远，遇到意外

情况，那么三军将帅都可能被俘，队伍里强壮有劲的士兵先到，疲弱的士兵掉队，其结果只会有十分之一的人马赶得到；走五十里路去抢争有利的地形，如果遇到意外情况，先头部队的将帅会受到挫折，队伍只有半数赶得到预定地点；走三十里路去抢争有利地点的，那么可能只有三分之二的人赶得到。要知道军队没有随军的重武器就不能生存，没有粮食接济就不能生存，没有物资补充就不能生存。

### 【启示】

在本章里，孙子认为，用兵打仗，从受命到与敌军交战，最困难的是争取有利的战机。这就是如何把弯路变为直路，把患害变为便利。实际上，就是如何变不利条件为有利条件。要根据行军时的具体情况，包括对辎重、兵员、路程以及山林沼泽、艰难险阻等情况有详细了解，判定对自己是否有利而决定行动的方式。所以，用兵打仗有许多不确定因素，战前恐难以预测，这就应当依靠权变的战略战术。如果在战前可以掌握弯路与直路的基本情况，就可以取得战争的胜利。这就是战前争夺有利条件之法则。

### 【智慧之典：古井贡酒要“卖得贵”】

古井贡酒的十三字效益法则是“买得贱，卖得贵，中间环节不浪费”。其中，在“卖得贵”上做文章是厂长王效金的“以迂为直”的思维方式。

“卖得贵”是对销售环节的根本要求，它是提高经济效益的关键。但“卖得贵”，古井贡酒靠的不是涨价，而是靠增加附加值，靠提高质量、改进包装装潢，靠加强销售策划，不

断地调整产品结构。增加附加值，是为了多赚钱，所以要无形地加，不能明目张胆地加。

比如古井贡酒过去都是单盒包装，而且装潢相当漂亮，每个盒子成本 1.80 元，4 瓶酒盒子就是 7.20 元。现在他们开发了一种组合包装，1×4，用一个盒子装 4 瓶酒，盒子成本 4.40 元，这 4 瓶酒就省掉了 2.80 元。这样既方便了用户，又把他们的钱掏出来了。要是明着提价，多要一分钱也困难。

再比如过去古井贡酒的容量是 1 斤，现在改为 500 毫升，因为酒的密度比水小，实际上只有 9 两 7 钱。9 两 7 钱也卖 1 斤的价，谁买酒还问是 1 斤还是 9 两 7 钱？况且他们研究了国家的法律，酒不能用重量表示，只能用容积表示，所以过去的 500 克改为现在的 500 毫升也是安全可靠的。

还有一个途径就是增加古井贡酒的功能。作为酒，增加其功能是非常困难的。1994 年他们有了大发现，即给每个 1×4 的酒盒里面装上了一幅扑克牌，实践证明效果很好。扑克牌上印着古井贡酒厂的商标广告，增加这个功能就有了另外的好处。约朋友喝酒，有一两个人时，要么说闲话，要么是下象棋、打扑克。现时玩玩，看看酒厂的商标广告，到喝酒时还能用扑克牌充当酒令，喝酒很方便。1994 年他们印了 15000 副扑克牌，到中秋节前，扑克牌就配完了，顾客们买得非常踊跃。

可见，以迂为直的作战方法在商战中是一计多用的。

### 【点评】

商品的提价一直是商家的大难题，既要把价提高，增加利润，又要让顾客心安理得地接受，这一点上，古井贡酒做得独到

妙处。首先他们在包装盒上下功夫，降低了成本，虽然没有明提价，利润却增加了；其次他们把500克变成了500毫升，一变之间，每瓶暗地里又赚了钱；最后他们把扑克牌放进包装里，以此吸引顾客，可谓别出心裁。“以迂为直，以患为利”的策略使古井贡酒名利双收。

## (二)

兵以诈立  
其疾如风  
不动如山  
变人之耳目也

### 【原文】

故不知诸侯之谋者，不能豫交<sup>①</sup>；不知山林、险阻、沮泽<sup>②</sup>之形者，不能行军；不用乡导<sup>③</sup>者，不能得地利。故兵以诈立<sup>④</sup>，以利动<sup>⑤</sup>，以分合为变<sup>⑥</sup>者也。故其疾如风<sup>⑦</sup>，其徐如林<sup>⑧</sup>，侵掠如火<sup>⑨</sup>，不动如山<sup>⑩</sup>，难知如阴<sup>⑪</sup>，动如雷霆<sup>⑫</sup>。掠乡分众<sup>⑬</sup>，廓地分利<sup>⑭</sup>，悬权而动<sup>⑮</sup>。先知迂直之计者胜<sup>⑯</sup>，此军争之法也。

《军政》曰<sup>⑰</sup>：“言不相闻，故为金鼓<sup>⑱</sup>；视不相见，故为旌旗<sup>⑲</sup>。”夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也<sup>⑳</sup>，人既专一<sup>㉑</sup>，则勇者不得独进，

怯者不能独退，此用众之法也<sup>②</sup>。故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也<sup>③</sup>。

### 【注释】

①不知诸侯之谋者，不能豫交：谋，图谋、谋划。豫，通“与”，参与。句意为不知诸侯列国的谋划、意图，则不宜与其结交。

②沮泽：水草丛生之沼泽地带。

③乡导：即向导，熟悉本地情况的带路人。

④兵以诈立：立，成立，此处指成功、取胜。此言是说，用兵打仗当以诡诈多变取胜。

⑤以利动：用兵打仗以利益大小为行动准则。

⑥以分合为变：分，分散兵力。合，集中兵力。是说用兵打仗当灵活地使兵力分散成集中。

⑦其疾如风：行动迅速，如狂风之疾。

⑧其徐如林：军队行列整肃，舒缓如林木之木然。徐，舒缓。

⑨侵掠如火：攻击敌军恰似烈火之燎原，不可抵御。侵，越境进犯。掠，掠夺物资。侵掠，此处意为攻击。

⑩不动如山：防守似山岳稳固，不可撼动。

⑪难知如阴：隐蔽真形，使敌莫测，有如阴云蔽日不辨辰象。

⑫动如雷震：行动犹如迅雷。

⑬掠乡分众：乡，古代地方行政组织。此句是说，掠取敌乡粮食、资财要兵分数路。

⑭靡地分利：此句言应开土拓境，扩大战地，分兵占领扼守



有利地形。廓，同“扩”，开拓、拓展之意。

⑮悬权而动：权，秤锤，用以称物轻重。这里借作衡量，权衡利害、虚实之意。此言是说权衡利弊得失而后采取行动。

⑯先知迂直之计者胜：意为率先掌握“迂直之计”的，能取得胜利。

⑰《军政》：古兵书，已失传。

⑱言不相闻，故为金鼓：为，设、置。金鼓，古代用来指挥军队进退的号令设施，击鼓进兵，鸣金收兵。

⑲旌旗：指旗帜。

⑳所以一人之耳目也：金鼓旌旗之类，是用来统一部卒的视听，统一军队行动的。人，指士卒、军队。一，统一。

㉑人既专一：专一，同一，一致。谓士卒一致听从指挥。

㉒此用众之法也：用众，动用。驱使众人，也即指挥人数众多的军队。法，法则、方法。

㉓夜战多金鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也：变，适应。此句意为根据白天和黑夜的不同情况来变换指挥信号，以适应士卒的视听需要。

### 【译文】

所以不了解各诸侯国的企图，就不能参与外交；不熟悉山林、险阻、沼泽等地形，就不能用兵作战；不用向导，就不能得到地利。用兵作战要以诡诈方法取得成功，为造成有利的形势而行动，以分散和集中作为变化的手段。军队行动迅速时，要像风雨那样急骤，行动徐缓时，要像森林那样从容，进攻时要像烈火那样凶猛，不动时要像山岳那样稳定，隐蔽时要像黑夜那样难以窥测，行动时要像迅雷那样不及掩

耳。在乡间掠取粮秣，要分兵进行；占领敌国，要据守要地；权衡形势，相机而动，懂得“以迂为直”的计谋，就能胜利，这就是争夺制胜的原则。

《军政》上说：“因为相互间听不到讲话，所以要使用金鼓；相互间看不见动作，所以要使用旌旗。”金鼓、旌旗，都是用以指挥统一军队行动的。军队的行动统一了，那么，勇敢的人就不得独自前进，怯懦的人也不得独自后退了。这就是指挥军队作战的方法。所以夜间作战多用金鼓音响来指挥，白天作战多用旌旗讯号来指挥。这是为了适应人们的视听能力的缘故。

### 【启示】

“兵不厌诈”，古今犹然。兵史证明，战争不是简单地靠兵力数量，其中技巧往往是战争决胜的条件。

“兵以诈立”，概括了战争技法的主要内容。战争中，将帅必须以“诡道”为指南，以奇正变化为战术，立足于“诈”，战胜敌人。

“以利动”乃是“兵以诈立”的深化。“诈”术制敌的行动以对我方是否有利为根本，有利于我方的，则行；不利于我方的，则止。“以利动”的方式为“分合为变”，即视据敌情变化，分别采取分散兵力，集中兵力的方式随机应变。

“兵以诈立”作为军事技法的战略指导，决定了战争中军队的行动视式，行动原则，行动的传导系统等。

### 【智慧之典：希特勒惯用诈骗之道】

1940年5月9日下午5时整，德军元首司令部的全体人员

接到了出发的命令，但只有很少的几个人知道这一次元首的专列行驶的方向和要去的地方。

坐了一夜火车，然后改乘吉普车。

清晨，远处听到了一阵阵的枪声，希特勒从车上跳下来，手向后面一指说：“女士们，先生们，这就是我们的‘岩巢’，那边进攻已经开始了，我们的部队已经进入了荷兰。”

大家都用力地鼓起掌来。

如何占领“荷兰要塞”，这是德军进攻荷兰的一个大难题。

“荷兰要塞”包括海牙、阿姆斯特丹、乌德勒支、鹿特丹和莱伊登在内，这个地区大面积的海湾、河流，构成了一道天然的水上防线。德军占领荷兰重要的是要占领马斯河上几座大桥，如果没有这几座大桥，德军的坦克可以说是寸步难行。

为了这几座桥，在开战前的几个月里，最高统帅部的将军们大伤脑筋，想不出什么好的办法。

希特勒对此很不高兴：“没有办法了吗？敌中有我，我中有敌，真真假假，特洛伊木马计不可以用吗？不是说兵不厌诈吗？”

希特勒的军事顾问凯特尔将军，立刻召见了陆军营长弗莱克上尉。

“这是元首的命令，你马上派人搞它一部分荷兰警察服，大约四五百件，并抓紧进行训练，要与荷兰警察一模一样，快去吧！”

德军情报局派出了一名间谍到了荷兰，他向一名转包商高价订了一大批警服。当这些警服运往德国边境的时候，被

荷兰警方发现了。

几天之后，荷兰所有的报纸都登出了这个消息，还配上了大幅的漫画。

一张漫画直接到了希特勒的办公桌上，上面画着希特勒正在用力地提一条荷兰警裤……样子十分可笑。

“画得一点也不像，我的鼻子是这样的……”搞过美术的希特勒有点不高兴，他边说边在桌子上画出了一个鼻子。

凯特尔将军在一边说：“元首，看来这一招不行了，他们已经知道了，一定有了充分准备。”

“我看不一定，他们以为我们不会这样做了，我们偏要这样做，这又是一种真真假假！这衣服，我们自己也可以做，还可以做一部分军服。”希特勒坚持自己的意见。

5月10日，天还没有亮，一辆德国警车开到了默兹河上的格内普大桥。坐在车上的是德军情报局的军官，他们全都穿着荷兰警察的服装。

“弟兄们，让一下，我们到那边接了几个犯人。”

荷兰守桥的士兵有点不放心：“下车检查！”

德军士兵下了车，三下两下就把荷兰哨兵干掉了。

与此同时，两个团的德军空降部队，在海牙附近的机场从天而降，他们列队向首都进发，下一步当然是先捉住女王和政府要员。

可是，这一回荷兰部队从最初的惊慌中很快就镇静下来。荷兰武装部队总司令温克尔曼将军下令，炮击机场，步兵也发起了进攻，德军被赶了出来。

5月10日早上，德军的一架老式的水上飞机在鹿特丹河面上降落了，闪电般地夺取了大桥。

战斗一直进行到12日早上，德国人有点守不住了，一个连的兵力，只剩下几个人了。这时桥头上出现了德军的坦克部队，库希勒将军指挥的坦克师，突破了荷兰东部的防线。

到了5月14日的早上，希特勒吃过了早饭，看到送来的战报问道：“荷兰要塞还没有投降？这是怎么搞的？”

这时他又看到了戈林送来的战报，德国空军的战报说：空军出动了4000架飞机，其中有1482架轰炸机，1264架战斗机，他们摧毁了敌人1000架飞机，为坦克部队开辟了前进的道路。

戈林向希特勒送战报的速度和飞机飞得一样快，难怪有人说，他不但是一个骗取女人的老手，也是一个骗取元首信任的高手。

希特勒当着一大批陆军高级将领的面，大声取赞扬戈林。这时的戈林正在柏林郊区一列他称之为“选帝侯王国”的火车上。他身穿白色的元帅制服，手里拿着元帅手杖，一副傲慢不逊、拒人千里之外的样子。

米尔希将军走了进来：“元帅，我们刚刚收到元首的第11号指令……”

“马上读一下！”

“命令从比利时前线的第6军团调一部分空军，轰炸鹿特丹，加速夺取荷兰要塞。”

“太好了，真是太好了，这又是元首给我的一个立功的机会，对，对，让他们尝一尝轰炸的味道，去年波兰人不就是让我给炸怕的吗？”戈林说到这里忍不住得意取笑了起来。

5月14日早上，一名德国军官高举着一面白旗，走到了鹿特丹桥上，他边走边喊：“你们马上放下武器吧，德国飞机

马上就要来了，如果你们不投降，轰炸就要开始了！”

这一消息传到了荷兰最高司令部，温克尔曼将军终于下了决心，要求与德军谈判。

可是，这时候戈林为了抢功，下达了轰炸的命令。

天空中出现了 36 架德国轰炸机，它们发出巨大的轰鸣，低空朝鹿特丹飞去。

几分钟之后，鹿特丹宣布投降了。消息传到了德军最高统帅部，希特勒下令取消这次轰炸。戈林将命令传给他的空降兵司令施图登特，可是已经晚了。施图登特发出了停止轰炸的红色信号弹，可是有一个架次的 12 架飞机，飞在前面没有看到信号，飞行员向毫无准备的鹿特丹市民投下了重型炸弹，一时间烟尘滚滚火光闪闪，到处是哭叫声，烈火吞没了整条的街道，炸弹炸死了 900 多人，伤了 3000 多人，另有 7 万多人无家可归。

5 月 14 日下午，荷兰的威廉敏娜女王爬上了英国的驱逐舰逃往伦敦。无可奈何的总司令温克尔曼将军下令部队放下武器，并签署了投降书。

荷兰只战斗了 5 天，此后却遭受了 5 年的恐怖统治。

第一次世界大战结束之后，比利时经过多年的苦心经营，沿艾伯特运河构筑了一条绵亘不断的防线，在防线的中部是一块突出的山岩，埃马尔炮台就建在上面，所以它比法国的马其诺防线，比德国的齐格菲防线都要坚固。炮台有 4 座半地下工事，里面配备了 40 门巨型大炮。炮楼有装甲部队保护。坑道有 5 公里长。火车点比比皆是，编织成一道道不可逾越的火网坑道。守军 1400 多名。

1940 年 5 月 10 日黎明，当德军大部队跨过荷兰、比利时

边界的时候，在滚滚向前的大部队中，有一支小型的工兵部队，这支部队里还有一部分防空、反坦克人员和化学专家。这一支奇特的人马在天黑之前，才来到了埃马尔炮台前面的低洼地里。

德军的轰炸机对炮台进行了一天的轰炸，但比军士兵不以为然，因为炮台基本上没有受到什么损失。

天黑的时候，一架滑翔机运来了 50 名突击队员，他们落到了炮台的顶上，占领炮台顶部之后，他们一直守到天亮，才开始用火力的支援工兵登上炮台。

平射反坦克炮和高射机枪对炮台的松眼进行近距离射击，工兵把炸药塞进了坑道，化学兵则放起了烟雾。

比利时守军司令乔德兰，在指挥部里什么也看不到了，冲到外边的比利时士兵遭到了德军猛烈的射击，所有的重炮机枪都失去了作用。眼看看德军工兵把大量的炸药放进了射击孔、炮台、炮塔、通道和进出口，随着一阵阵的爆炸声，坑道被炸塌了。德军又使用了火焰喷射器，他整个炮台变成了一片火海……

到了 5 月 11 日的中午，比利时守军感到实在守不住了，主要是精神上完全垮了，纷纷举起双手，走出了炮台。

5 月 11 日的晚上，柏林广播电台发表特别公报说：“德军采用了一种新式进攻方法，一举攻克了埃马尔炮台。”

德国宣传部长戈培尔到处散布说：“德国发明了一种非常厉害的新式武器，能够使人一定时间内神经麻痹。”

这使埃马尔之战显得更加神秘了。

其实德军没有使用任何秘密武器，不过是第一次世界大战就用过的炸药包，只是德国进行了周密的训练，而且进行

了高效率和创造性的使用。

### 【点评】

“兵不厌诈，奇诡多变”是古今中外战争史上常出现的谋略。德国人要冒充荷兰警察进攻大桥，却走漏了消息，荷兰就以为德国人会放弃这个计划，而希特勒一反常态，依然依计行事，竟获成功。把欺诈手段运用得如此精妙，以至于把普通的炸药包宣传成先进武器，致使比利时人心胆皆碎，望风而降。

### (三)

三军可夺气  
将军可夺心  
避其锐气  
击其惰归

### 【原文】

三军可夺气<sup>①</sup>，将军可夺心<sup>②</sup>。是故朝气锐，昼气惰，暮气归<sup>③</sup>。故善用兵者，避其锐气，击其惰归<sup>④</sup>，此治气者也<sup>⑤</sup>。以治待乱<sup>⑥</sup>，以静待哗<sup>⑦</sup>，此治心者也<sup>⑧</sup>。以近待远，以逸待劳，以饱待饥，此治力者也<sup>⑨</sup>，勿邀正正之旗<sup>⑩</sup>，勿击堂堂之陈<sup>⑪</sup>，此治变者也<sup>⑫</sup>。



### 【注释】

①三军可夺气：夺，此处作“失”解。气，指旺盛勇锐之士气。意思是三军旺盛勇锐之气可以挫伤使之衰竭。

②将军可夺心：夺，这里是动摇之意。指将帅的意志和决心可以设法使之动摇。

③朝气锐，昼气惰，暮气归：朝，早晨。锐，旺盛。昼，白天。惰，懈怠。暮，傍晚。归，止息，衰竭。此句是说士气变化之一般规律：开始作战时士气旺盛，锐不可挫，经过一段时间后，士气逐渐懈怠，到了后期士气就衰竭了。

④避其锐气，击其惰归：避开士气旺盛之敌，打击疲劳沮丧、士气衰竭之敌。

⑤此治气者也：治，此处作掌握解。意谓这是掌握动用士气变化的通常规律。

⑥以治待乱：以严整有序对付混乱不整之敌。治，整治。待，对待。

⑦以静待哗：以自己的沉着镇静对付敌人的轻躁喧动。哗，鼓噪喧哗，指骚动不安。

⑧以治心者也：此乃掌握利用将帅心理的通常法则。

⑨此治力者也：此乃掌握动用军队战斗力的基本方法。

⑩勿邀正正之旗：邀，迎击，截击。正正，严整的样子。意思是不要迎击旗帜整齐、部署周密的敌人。

⑪勿击堂堂之陈：陈，同“阵”。堂堂，壮大。即不要去攻击阵容强大、实力雄厚的敌人。

⑫此治变者也：掌握机动应变的一般方法。

### 【译文】

对于敌人的军队，可以打击它的士气；对于敌人的将军，可以动摇他的决心。敌人的士气有三种状态：当其旺盛的时候，有如朝气那么锐利；当其懈怠的时候，有如昼气那么衰弱；当其疲惫的时候，有如暮气那么消沉。善于用兵的人，要避开敌人的锐气，而在敌人懈怠疲备时去进攻它，这是掌握士气的方法。以我军的严整对待敌人的混乱，以我军的镇静对待敌人的喧哗，这是掌握军心的方法。使我军就近占领阵地以对待敌人的长途跋涉，使我军安逸以对待敌人的疲劳，用我军的饱食对待敌人的饥饿，这是发挥军队战斗力的方法。不要迎击部署周密的敌人，不要进攻阵营严整的敌军，这是灵活机变的作战方法。

### 【启示】

在战争中，最终决定战争胜负的不是单纯的数量对比，精神上的勇气也起着重大作用。将士是战争的根本，而将士则以士气为根本。军事争战中可以遭受某种挫折，但士气不可以颓败。士气也可能因环境困绝而低落，而必胜于敌人的信念不可受挫。具有必胜之志，果敢善战，则无战不胜；具有昂扬之气，刚毅不屈，则无征不服。

在战争的环境中，士兵由于高昂的热情，以及有素的训练，每个人都会自觉或不自觉地焕发出某种程度的士气。精明的将帅要善于诱发百万军中挥戈策马愤愤生勇的士气，激发勇士们赴汤蹈火的士气，这种受鼓舞的士气就是战斗力。

在战争中，形成我军的高昂士气是将帅的指挥艺术。利

用敌人士气衰竭态势，以求战争胜利，乃是将帅更为精彩的指挥艺术。孙子用兵时主张对敌人“避其锐气，击其惰归”的方略，回避敌人士气旺盛的时态，等待敌人怠惰、疲惫、士气沮丧时，猛力出击，削减其优势，如此定胜无疑。

### 【智慧之典：韩世忠大败金兵】

宋朝，完颜宗弼攻取了临安以后，士兵多水土不服，又追不上宋高宗赵构，只好带兵北返。当金军到达镇江以后才发现，宋将韩世忠已经率领水师停泊在焦山、金山脚下，截住了金军的归路。

当时金兵有 10 万人马，而宋兵却只有 8000 人马，虽然金兵远征作战，士兵劳顿，然而双方力量对比还是极为悬殊的。金兵远处内地，大多不习水战，并且乘坐的战船都很小，而宋军的士兵都是惯于江海作战的水师。韩世忠与夫人梁红玉商定，避免在陆上作战，避开敌人人多势众这一优势，而凭借宋军船大和士兵都谙熟水战这一特点，打击敌人不习水战这一弱点。

这时，金兵已征战日久，十分疲惫。士兵因水土不服闹病者很多，加之思家念子，很多士兵这时已急迫盼望北归，军心不稳，士气不振。宗弼率先向宋军发动进攻。宋军中军楼船上端坐一名女将，正是韩夫人梁红玉。红玉举槌击鼓，宋军士气猛涨，如箭一般冲向敌军。金军不习水战，在船上本来就摇摇晃晃站不稳，现在遭此猛击，哪里还站得住，纷纷从船上掉入江中。又是一阵鼓响，韩世忠率兵迅急冲向敌人指挥舰，拦击宗弼。宗弼大惊，率金军仓皇撤退，折兵损将，损失很大。

宗弼没有办法，派使者去向韩世忠谈和，表示愿意将掠夺而来的人口及财宝全部献给韩世忠，只要能让自己回去。韩世忠严词拒绝。金军沿江北上，企图伺机偷渡。韩世忠识破宗弼的计谋，一直追随着金军，且战且行，最后把金军逼进了建康东北的死水港黄天荡中。韩世忠命人将出口堵住，多次打败企图突围的金军。金军被困 20 多天，粮草断绝，眼看就要全军覆没，最后，金军挖通了 30 里老鹳河故道，才算勉强逃离了建康，宗弼得以保全老命，但已是元气大伤。

### 【点评】

“避锐击惰”使韩世忠一举成名，也令完颜宗弼险丢性命。金兵退至镇江，仍有人马 10 万，陆路交战宋军实无力与之抗衡。但宋军习于水战，于是韩世忠扬长避短，与金兵展开水战。再加上金兵军心不稳，士气低落，而宋军身负国耻家仇，斗志旺盛，一举击败了完颜宗弼。

### (四)

佯北勿从  
饵兵勿食  
归师勿遏  
围师必阙  
穷寇勿追

### 【原文】

故用兵之法：高陵勿向<sup>①</sup>，背丘勿逆<sup>②</sup>，佯

北勿从<sup>③</sup>，锐卒勿攻<sup>④</sup>，饵兵勿食<sup>⑤</sup>，归师勿遏<sup>⑥</sup>，围师必阙<sup>⑦</sup>，穷寇勿追<sup>⑧</sup>。此用兵之法也。

### 【注释】

①高陵勿向：高陵，高山地带。向，仰攻。即对已经占领了高地的敌人，我军不要去进攻。

②背丘勿逆：背，倚托之意。逆，迎击。此言是说敌人如果背倚丘陵险阻，我军就不要去正面进攻。

③佯北勿从：佯，假装。北，败北，败逃。从，跟随。言敌人如果伪装败退，我军就不要去追击。

④锐卒勿攻：锐卒，士气旺盛的敌军。意谓敌人的精锐部队，我军不要去攻击。

⑤饵兵勿食：此谓敌人若以小利作饵引诱我军，则不要去攻取他。

⑥归师勿遏（è扼）：遏，阻击。对于正在向本国退却的敌军，不要去正面阻击他。

⑦围师必阙（quē缺）：阙，同“缺”。在包围敌军作战时，当留有缺口，避免使敌作困兽之斗。

⑧穷寇勿追：指对陷入绝境之敌，不要以逼迫，以免其拼死挣扎。

### 【译文】

用兵的方法，敌人占领高地不要硬攻，敌人背靠丘陵不要正面攻击，敌人假装败退，不要跟踪追击，敌人精锐所在不要向它进攻，敌人利诱不要上当，敌人撤兵回国不要拦击，合围敌人必须留个缺口，对穷途末路的敌人不要急于追迫。

这是指挥作战的原则。

### 【启示】

孙子提出了古代战争的基本战术：（1）“高陵勿向”，对于占领了高山地带的敌人，不要仰攻。（2）“背丘勿逆”，对于背靠高地的敌人，不要正面攻击。（3）“佯北勿从”，对于假装败走的敌人，不要跟踪追击。（4）“锐卒勿攻”，对于士气旺盛的敌人不要攻打。（5）“饵兵勿食”，对于引诱我军进攻的敌人，不要上当。（6）“归师勿遏”，对于向国内撤退的敌军，不要阻止它。（7）“围师必阙”，包围敌人时，应留一缺口。（8）“穷寇勿追”，处于绝境的敌人，不要逼迫它。孙子创于冷兵器时代的八种基本战术，作为特定时代的产物，有着相当的军事指挥价值。今日分析，有些战术仍有现实性及应用价值。比如“高陵勿向”一法，因为考虑敌军背靠高山、丘陵，有陈兵于险阻之优势，敌人居高临下，我方逆战仰攻，有许多不利因素，在敌我优劣悬殊的态势下，我军不可轻举妄动。又如“佯北勿从”一法，因为考虑到败军阵势不衰，忽然败走，此中必有奇兵，我军不能中败人之计。“归师勿遏”，考虑到敌军作了充分准备，拼死突围，死中求活，若是不放一条活路让他们逃走，他们必与我军死战，造成我军伤亡增大，不利于下一战役的展开。

### 【智慧之典：平汉大捷】

1945年10月22日，国民党第一挥队的三个军分左、中、右三路北渡漳河，一部占领磁县，一部向东南方向进攻，主力则沿着平汉铁路东侧前进。八路军第一纵队主力赶到邯郸

以南至东、安阳以北地区组织防御，坚决阻扼敌人。

24日，敌人第30军、第40军和新8军全部渡过漳河，向八路军第一旅阵地反复攻击。八路军顽强抗击，多次打退敌人进攻。激战到黄昏时分，敌军冲进了八路军的阵地，但却没觉察到八路军的参战部队已大部赶到，并已对自己形成了三面包围的态势。八路军主力到达以后，立即出击，但由于部队刚到，准备仓促，当夜没什么战果。

敌军虽然被围，但他们依靠稠密的平原村落作为掩护，并利用村落周围的树木设鹿砦障碍，结合暗堡的火力封锁，仍有很强的战斗力。而且26日，胡宗南的16军和孙连仲的第32军分别从石家庄和安阳南、北两个方向进行增援。

由于被围之敌阵势未乱，而且兵力损耗不大，所以八路军方面决定在后续部队到达之前，暂时不与之决战，而只用部分兵力利用夜间迫近敌阵，采取逐步割歼和渗人袭击等打法削弱和疲惫敌人。对此，毛泽东曾致电刘伯承、邓小平：“部署甚当。俟后续到齐，养精蓄锐，那时敌必饥疲，弱点暴露，我集中主力寻其弱点，歼灭其一两个师，敌气必挫。”

10月28日，八路军后续部队全部到齐，各项准备工作也已就绪，于是便决定当天黄昏对被围之敌发起进攻。战至30日，先后攻克村锁20余个，敌第40军的第106师大部被歼，第30军也遭沉重打击。

31日早晨，敌方主力开始向南突围。由于八路军已预先估计到这点，便有意让出一条退路，在他们脱离主阵地后，八路军从东西两面多路出击，捕歼逃敌。敌将马法五率领残余士兵负隅顽抗，被八路军以优势兵力击溃，敌军四散奔逃。八路军取得了胜利。

## 【点评】

敌人被围，士气低落，人心思归，孙子认为，此时应该给他们留一条出路。如有出路，他们会争相逃窜，趁机击之，胜券在握。如果围之水泄不通，反而会激起他们的斗志，做鱼死网破的顽抗，后果不堪设想。在本文中，敌人突围，八路军没有去遏止他们，而是让出一条路，在他们一心思虑逃跑时，追捕歼灭，从而达到了歼敌而又保护自身实力的效果。

## 【古今战例】

### 事典一 刘备迂曲取汉中

赤壁之战后，刘备占据了荆州、益州，与占据黄河流域的曹操、占据江南的孙权形成了三足鼎立的形势。公元215年，曹操消灭了西北的马超、韩遂势力后，亲率大军进军汉中的张鲁，占据了汉中。汉中地处益州，曹操进军汉中，使刘备感到自己在四川的统治权及其稳定性受到影响，而且，由于汉中地理位置十分重要，刘备亦不甘心它落于曹操之手，于是曹操、刘备争夺汉中之战发生了。在汉中之争开始时，刘备在争夺战中处于不利的地位，但由于刘备用“知迂直之计”，善于将不利因素化为有利因素，成功地抢占了军队要地——定军山，从而争取了这场战争的制胜权，最终占据了汉中，迫使曹军退出四川，取得了这场争战的胜利，也巩固了自己在四川的统治权。

张鲁是东汉时期“五斗米道”的道教传教人，被东汉统治者封为镇民中郎将后，做了汉宁太守，成为封建统治者。



张鲁得知曹操进攻汉中，自思以汉中一隅之地，不足与曹操对抗，想投降曹操，但他的弟弟张卫不同意。张卫在曹军到达平阳关（今陕西勉县西北）时，率领一万多人拒关坚守，平阳关最终还是被曹操攻破，张鲁及汉中地区的宗人首领均投降了曹操。因此，曹操基本上控制了汉中及汉中地区。

刘备对于曹操势力进入汉中，而且深入汉中地区十分担心。他派部将黄权出兵击败了曹军在汉中地区的势力，控制了这一地区。

这时曹的军队驻扎在汉中。他的丞相司马懿曾向他建议，要他抓住时机进攻益州。曹操鉴于蜀守备严密不易攻破，且自己后方还不稳定，因而没有采取军事行动。不久，他把原驻守在长安的大将夏侯渊调来驻守汉中，自己领兵回到了中原。

汉中的地理位置对于刘备、曹操来说都是十分重要的。它是四川东北的门户，曹操占据汉中，可以使益州北方无险可守，这对占据四川不久的刘备无疑形成了极大的威胁；而汉中如果被刘备占据，那么刘备进则可以攻关中，退可以守益州。因此，刘备决心将汉中夺回自己的手中。

公元217年，刘备亲率主力进攻汉中，留诸葛亮守成都，负责军需供应。刘备大军屯驻阳平关，想攻下这一战略要地。刘备选精兵万余轮番攻打阳平关，始终没能得手。双方在阳平关相峙一年有余。

公元219年正月，刘备经充分的准备与策划，决定采取行动以改变这种长期相持的局面，南渡汉水，沿南岸山地东进，一举抢占了军事要地定军山。定军山是汉中西面的门户，地势险要，刘备占领了定军山，就打开了通向汉中的道路，并

且威胁着阳平关曹军侧翼的安全。夏侯渊被迫将防守阳平关的兵力东移，与刘备争夺定军山。为防止刘备驻扎军队和北上，曹军在汉水南岸和定军山东侧建营垒，修围寨，设鹿砦（一种栅栏式的防御工事）。刘备军夜攻曹营，火烧南围鹿砦。夏侯渊命张郃守东南，自率轻骑去救南围。刘备军又急攻东围，并派黄忠率精兵埋伏在东、南围之间的险要地段。张郃不支，夏侯渊又急忙率军回援东围。黄忠居高临下，以逸待劳，突然攻击行进中的夏侯渊。夏侯渊毫无防备，战败溃逃，夏侯渊本人也被黄忠斩杀，张郃率军退守阳平关。

夏侯渊死后，曹军由张郃统领。曹操得知汉中战场失利，便亲率主力从长安出斜谷，迅速赶赴阳平前线救援汉中。这时，蜀军士气旺盛，刘备通过定军山争夺战改变了以前的被动局面，也信心十足。他对随从的部将说：“曹操虽然再来，也将是无能为力了，汉中必然归我所有。”待曹军到达汉中后，刘备利用有利地形，拒守险要之处而不与曹操决战。同时，刘备遣游兵扰袭曹军后路，劫其粮草，断其交通。曹军攻险不胜，求战不得，粮食缺乏，军心恐慌，兵无斗志，士卒逃亡者不少。一个多月后，曹操不得不放弃汉中，全军操回了关中。刘备如愿占据了汉中，不久，他派刘封、孟达等攻取了汉中郡东郡了房陵（今湖北房县）、上庸（今湖北竹山西南）等地，势力得到了扩大与巩固。汉中争夺战以刘备的胜利而告结束。

孙武在《孙子兵法·军争篇》中提出，用兵作战最困难之处在于争夺制胜条件。从刘备、曹操争夺汉中之战中，也确实证实了孙子这一观点的正确性。交战之初，曹操据汉中，扼守阳平关这一军事要地，打退刘备军队的多次进攻，使得

刘备长期处于屯兵坚城要塞之下而毫无进展的被动状态之中；而后来，当刘备抢占了另一更为有利的军事要地定军山时，形势便完全发生了逆转。刘备由被动变为主动，由受制于人变为制人——能够以逸待劳，调动曹军，使曹军疲于奔命，来回奔走，以至于最后陷入了求战不得，进退两难的境地。争夺制胜权的重要，从曹、刘两军前后所处的决然相反的地位中，充分地体现了出来。

刘备之所以能变被动为主动，最主要的一点是他在关键时刻能够做到“以迂为直，以患为利”。在初战不利的情况下，刘备停止了以硬碰硬的作战方法，通过长途迂回，占领了另一军事要地定军山，取得了战争的主动权。此后，刘备便反客为主，调动曹军并在运动中歼灭了曹军，刘军面对曹操的援军，采取以主力守险不战，以游兵扰其后方的战略，迫使曹军撤出了汉中。所以，我们可毫不过分地说，刘备的夺取汉中，是运用了孙子“迂直之计”而取得的。

## 事典二 诸葛亮七擒孟获

三国时期，蜀国南方诸夷发动叛乱。蜀相诸葛亮深知南中之事，不仅关系到蜀汉后方的稳定，同时也关系到北伐大业，就下决心亲自率军远征。

诸葛亮率军由成都出发时，参军马谡等依依不舍地送行，诸葛亮向他询问破敌之策。马谡回答道：“南中地势险要地处偏远，即便今天用武力打败他们，大军一退还会反叛。如丞相举兵北伐曹魏，他们得知国内兵力空虚，就会加紧举行叛乱。若用武力把他们赶尽杀绝，又非仁者之情。用兵的道理，应以攻心为上，攻城为下；心战为上，兵战为下。希望丞相

不要专用武力，要注意征服他们的心。”

诸葛亮听了马谡的建议，很高兴，表示接受，因为这和他的想法正好一致。

诸葛亮兵分三路，沿途平定零星叛军，主力行至益州郡。

此地孟获为叛军头领，且为少数民族首领，在南中地区很有威信和影响。诸葛亮为了更好地解决少数民族和蜀汉政权的关系，消除南中时常叛乱的根源，使蜀汉在南中地区的统治能够稳定下来，在以军事力量作为后盾的前提下，对深得“夷汉所服”的孟获采用“攻心”战术，下令军队在同孟获作战时不得伤害他，只能生擒。

经过一次交战，孟获果然中计被擒。诸葛亮对他不杀不辱，为了使他降服，还有意在他面前显示一下自己士兵的战斗力，命令军队列成阵势，亲自把他领到阵前，说：“这样的军队你能打赢吗？”孟获回答说：“以前我不知道你军的虚实，被你用计打数。现在我看过你军的阵势，了解了实情，不过如此。如果给我机会再战，我是能够取胜的。”诸葛亮见他还没心服，就把他放了回去。

孟获回营后，拖走所有船只，提守泸水南岸，阻止蜀军渡河。诸葛亮乘敌不备，从敌人不设防的下流他渡过河，并袭击了孟获的粮仓。孟获暴怒，要严惩将士，激起将士的反抗，于是相约投降，并趁孟获不备，将孟获捉拿绑赴蜀营。诸葛亮见孟获仍不服，再次释放。以后孟获又施了许多计策，都被诸葛亮识破，又四次被擒，四次被释放。最后一次，诸葛亮火烧孟获的藤甲兵，第七次生擒孟获。这一次诸葛亮又要放他的时候，孟获确实感到诸葛亮智谋高超，又不是存心与自己为敌，也不是想把“夷人”赶尽杀绝；另一方面，“夷

人”也逐渐明白自己受骗的真相，不愿再打下去，他便心悦诚服地率众投降了。

### 事典三 朱元璋巧施诈降计

陈友谅占据江州，他一直把朱元璋视为心腹之患，遂率所有兵力顺流而下，攻打朱元璋，元顺帝至正二十年，陈友谅攻占采石（今安徽省马鞍山市长江东岸）和太平（今安徽当涂），自立为帝，国号为汉。紧接着，陈友谅又率领“江海鳌”、“混江龙”、“塞断江”、“撞倒山”等巨舰，进逼应天（今江苏南京）。

大兵压境，朱元璋的部下将士都有些紧张。因为陈友谅的水军是朱元璋的十倍，又善于水上作战。有些人竟主张撤退或投降。朱元璋听取了刘基的建议，决定诱敌深入，打伏击战。

朱元璋召来康茂才，让他写一封诈降信给陈友谅。原来这康茂才是元朝降将，本是陈友谅的老友，朱元璋认为他是诈降的合适人选。

康茂才欣然答应，他说：“陈友谅不讲信义，杀了我的同乡好友徐寿辉，我正要报此大仇……”于是修书一封，信上说“建议兵分三路进攻应天，茂才所部把守应天城外江东桥，愿为内应，打开城门，直捣帅府，活捉朱元璋……”康茂才派一名陈友谅熟识的老仆去送信，临行之际，康茂才再三叮嘱，以防露出破绽。

陈友谅读了康茂才的信，心中不免高兴起来，他想，自己大军一路势如破竹，谅他康茂才也不敢诈降。但他还是反复盘问老仆，老仆应对如流，言辞恳切，陈友谅深信不疑。

他当即对老仆人说：“我马上分兵三路取应天，到时以‘老康’为暗号，但不知茂才所守之桥是木桥还是石桥。”“是木桥”。老仆答道。

送走老仆人的第二天，陈友谅水陆并进。他亲率数百艘战船顺江而下，前哨到大胜港时，遭到朱元璋手下将领阻击，无法登岸，又见新河舰道狭窄，于是下令直奔江东桥，以便和康茂才里应外合。船到江东桥，陈友谅见是一座石桥，心中起疑。原来，朱元璋为了防备康茂才的假投降变成真投降，已于当天夜里把木桥改造成石桥了。陈友谅急命部下高喊“老康”，喊了多时，竟无人答应，方知中计，急命陈友仁率水军冲向龙湾。几百艘战船康集于龙湾水面，陈友谅下令一万精兵登陆修筑工事，企图水陆并进，强攻应天城。

此时，只见卢龙山顶上黄旗挥动，战鼓齐鸣，朱元璋手下的大将徐达、常遇春率军分从左右杀来，修筑工事的一万精兵顿时被冲得大乱。尽管陈友谅大声呼喝，仍然制止不住，败军逃到江边，蜂拥登船。陈友谅急忙开船，哪料正当江水退潮之际，近百条战船全部搁浅，徐达与常遇春乘势上船追杀，陈友谅溃不成军，只好跳进小船逃跑了。

朱元璋巧施诈降之计，诱敌深入，打数了十倍于自己的敌人，从此改变了敌我力量的对比，争得了战争的主动权。

## 九变第八

### (一)

将受命于君  
君命有所不受  
故将通于九变之利者  
知用兵矣

#### 【原文】

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圯地<sup>①</sup>无舍，衢地<sup>②</sup>合交，绝地<sup>③</sup>无留，围地<sup>④</sup>则谋，死地<sup>⑤</sup>则战。涂有所不由<sup>⑥</sup>，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。故将通于九变<sup>⑦</sup>之利者，知用兵矣。将不通九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣。治兵不知九变之术，虽知五利<sup>⑧</sup>，不能得人之用矣。

#### 【注释】

①圯（pǐ 匹）地：山岭、森林、险要、阻塞、水滩、湖沼等难行的地方。

②衢（qú 渠）：衢，四通八达的道路。这里指几国交界，交

通方便，先到达的军队可以结交各诸侯，取得某种援助的地方。

③绝地：没有水源，无法供应军需的地方。

④围地：道路狭隘，容易前进不容易撤退，敌人以少数兵力就可以打败我大军的地区。

⑤死地：指迅速奋勇作战就能生存，拖延战机不敢果断向前冲锋陷阵就只有死亡的地区。

⑥涂有所不由：由，经过、经由，“涂”通“途”。成语有必由之路，这里指有的路可以走但不去走。

⑦九变：指各种机变。九，泛指多，虚数。变，根据实际情况采取相应的处理措施，随机应变，不拘常法，不固步自封，怎样行动最合理就怎样行动。

⑧五利：一说是指“涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受”等五项权宜之计。另一说是指“圯地无舍，衢地合交，绝地无留，围地则谋，死地由战”等五项基本军事。两说的实质，都是指要根据不同的情况，临机应变，不可死搬硬套。

### 【译文】

孙子说：一般用兵的方法是，将帅要服从国君的命令，动员征集组织民众，然后编成军队。军队出征时，途经山路、森林、险要、水泽等难行的地方时，不要安营扎寨住宿。处在几国交界、四通八达的地理位置时，应广泛结交联合诸侯（建立友好外交军事联盟）。军队在军需很难供应的绝地上，不可停留。行军遇到能容易设包围伏兵的地方时，就要巧施妙计（迅速突围）。陷入不奋勇作战就死亡的地区时，就要把生死置之度外，奋战到底。有的道路虽可以行走但是可以不



走；有的敌军虽可以打败他，但不要打败他；有的城堡虽可以攻取，但不要攻取它；有的地方虽可以争夺到，但先不要去争。国君的命令有的可以接受，有的是不该执行的。将帅能精通以上各种机变的灵活运用，就懂得如何用兵了。将帅不精通以上各种机变的具体运用，虽然了解地形，也不能从有利的地形中占到便宜。指挥军队不知道各种机变的方法，虽然简单粗浅地了解以上五种权宜之计，五种临机应变的一般方法，也不能充分发挥军队的战斗力。

### 【启示】

战场上是千变万化的，胜敌除了要看双方兵力的大小，还要看指挥员应变的能力。孙子用“九变”来形容这种变化，可见变化之多。没有变化而墨守成规，那自然要被灵活多变的对手打败。这其中所说的要有所“不为”、“君命有所不受”都是很重要的军事原则。从古至今许多有作为的军事家，正是靠多变来取胜的。

### 【智慧之典：隆典尔不受君命】

说到“君命有所不受”，是不能不提到第二次世界大战中德军的“沙漠之狐”隆美尔。正是因为他敢于违背希特勒的命令，又屡建战功，他才成为了一个传奇式的人物。

昔兰尼加几乎是个草木不生的地方，因此看不到月光照映下的风景。荒芜的断裂的山峦，几条山谷把它劈开，白色和红黄的沙粒常常席卷在这些山谷之中，没有任何植物能生长。到处看不到一个居民的影子，甚至连矮小的松树也很稀少，多刺的灌木赤提裸地挣扎着，在地上慢慢的枯死。

1941年4月里，整整一个星期，隆美尔的小股部队艰难地跋涉在这片沙漠之中。中午的太阳使干燥的空气上升到华氏120多度，到了晚上冷空气竟能在一个小时之内使气温降到零度。这里还有沙漠里特有的毒蛇、蝎子和令人讨厌的苍蝇太军。而赛过一切最危险的敌人则是那令人痛苦的干渴之后，突然沙漠里刮起了红色的风暴。风暴开始只是一小点古怪的旋风，在灌木丛之间旋转，瞬间就会变成一阵狂飙，搅起无数滚烫的细小沙粒，铺天盖地地卷过沙漠。这种风暴会一连持续几天，汽车的过滤器和帐篷，士兵的眼睛、鼻子里都塞满了沙子。

4月4日，隆美尔准备继续冒险，他命令第5装甲师继续向东运动。这时，有一位意大利将军急急忙忙地赶来拦住了隆美尔。他说：“隆美尔将军，那条路是不能走的，那是一条死路。”

“为什么不能走？”

“两个月前，我们撤退的时候曾在那里布下了热水瓶式的地雷。”

隆美尔听了这位意大利将军的话不以为然。

隆美尔命令施特莱彻继续前进。当天完全黑下来的时候，德军第5装甲师的坦克在沙漠上已经分散开了，而且失去战斗的能力。于是，施特莱彻命令所有的坦克都打开车灯，把卡车也串联起来，并且尽量使车辆互相连结在一起。不久，沙漠的道路就在他们眼前消失了。

事实证明，意大利人提供的地图是毫无用处的。在指南针和星斗的指引下，有些部队设法走在前面，其余的则被绳索连在一起拖着走。面对干渴和饥饿，隆美尔仍在不停地下

达前进的命令。

突然，地面上传来了一阵巨大的爆炸声。当第一枚热水瓶式地雷爆炸的时候，火光照亮了整个天空。一辆装弹药的卡车在火球中爆炸了，把周围几公里的沙漠都照得通明透亮。

施特莱彻将军叫苦不迭：“我的天呀，这他妈的叫什么路，停止行军！”

第二天，当太阳升起来的时候，他们继续前进。可是，无线电通讯联络已经失灵。隆美尔无法与他的指挥所取得联系，别人也得不到他的任何消息。就这样，部队在一片混乱中前进了20多英里。究竟还有多少坦克能够到达那边的海岸，隆美尔心中也没有数。

隆美尔自己则乘坐一架飞机，在沙漠的上空飞来飞去，来回地巡视。他曾经有两次闯进了英国人的行军队列，英国士兵不停地向他的飞机开枪，他一边骂着，一边命令飞行员把飞机拉起来，总算没有成为英国人的俘虏。

当他往回飞的时候，落到了德国装甲队伍的中间。因此，他就指责部队的行动太慢。

“敌人已经向东逃窜了，还不快追！一个劲地磨蹭！”

有一次，德军第5装甲军已经实在走不动了，他们正在路上休息，隆美尔的飞机飞了过来，他的飞机飞得很低，德国军官一着就知道那肯定是隆美尔。

果然，飞机在从坦克部队头上飞过的时候，掉下来一张纸片，上面写着：“如果你们再不立即行动，我就下来，隆美尔。”

4月6日3点半钟，隆美尔离港口只有15英里了。实际上他是迫使这支部队孤军深入，他的非洲军仍然困在沙漠里。

过了一小会儿，他的助手通贝兰德尉带着几辆卡车赶来了。

这是施维林的先头部队，隆美尔派他向梅契尼迂回，切断敌军向东的退路。

另一名参谋人员 7 点半钟才找到了施特莱彻，他正在几英里外一个干枯的盐湖边休息。隆美尔气呼呼地把施特莱彻和施维林叫来，召开一个会议。在这次会上隆美尔一直是大喊大叫：

“这里不是德国阿登的风景区，也没有美女和登山索道。我们不是来度假的，如果是度假，我们可以换一个更好的地方！”

两名德军指挥官都穿着土黄色的短衣裤，却全身大汗淋漓，而隆美尔却全身披挂，穿着他的中将服装，穿着马靴、马裤和坚实的灰色短上衣，身上还扎着武装带。

隆美尔命令说：“你们下午 3 点钟，必须进攻要塞。”

施特莱彻说：“我不能执行你的命令，因为我们的坦克和运输车全都损坏了。发动机温度过高，而且缺乏汽油。”

隆美尔大骂起来：“你，你是一个懦夫，你是一个懒汉。”

施特莱彻也被激怒了，他说：“我并不是不想打仗，我的坦克还在后边 100 英里的地方。”

隆美尔说：“我不管你什么地方，你必须给我进攻！”

施特莱彻气呼呼地把自己军服上的铁十字勋章摘下来，怒气冲冲地说：“从来没有谁敢对我这样说话，你必须把你的话收回去。否则，我就把这枚勋章扔在你的脚下！”

隆美尔愣在那里，没有说话。

施特莱彻把勋章扔在地下。

隆美尔看着地下的铁十字勋章，不置可否。可是，他的脸上已经有一点动摇和妥协的表情。

到当天晚上隆美尔返回来的时候，又变得暴跳如雷了。他掏出怀表朝施特莱彻嚷着说：“现在是5点钟，6点钟的时候你的部队必须进攻梅美尼，并且，要占领它。我已经命令意大利人用炮火支援你们。”

施特莱彻无可奈何地说：“你让我用什么去进攻？我只有两辆装备有轻型高射炮的卡车，别的什么武器都没有，就是到了七点钟之前，我们的坦克也赶不到这里。”

4月8日，德军第5装甲师在施特莱彻将军的指挥下，终于攻克了梅契尼。他们俘获了1700多名敌军，其中包括70名军官和一名将军，缴获了大批的武器、汽车和粮食。

隆美尔这一出乎意料的跨过半岛的进攻，无疑是钻了英国军队的一个空子。在这中间又出现了一种戏剧性的效果，其中包括隆美尔做梦也没有想到的原因。

他与德国最高统帅部秘密通讯、联系一直是用一种被称为“艾米格马”密码传递出去的。这是一种像个小木盒子的电动打印机，纳粹密码专家宣称这种机器对敌人的密码侦破机是绝对安全的。他们的电文都是通过这种密码拍往罗马，然后再通过电线传送到希特勒的大本营。

然而德国人并不知道，英国制造了一种更为先进的机器，他们能够把“艾米格马”的秘密信号译成电报，无数个电台监听站把德国的信号送给这种机器，然后把它翻译出来，再把这种电报直接送给英军最高指挥官，或者把它转送给与隆美尔对峙的英军指挥部，这就是这场战争中最大的秘密。同时，也是出现戏剧性结果的原因。

英国人不断地破获德国人的电报，但他们始终搞不清楚隆美尔为什么接二连三地违背希特勒的指示。

1941年4月，英国人截获了德国人的电报，他们知道希特勒下达给隆美尔的命令是固守在班加西，因此他们就可以从容地撤退。

可是，隆美尔没有执行这一命令，他们向东发动了突然的进攻。驻守在昔兰尼加的英国军队也得到了德军在原地固守的命令，就在他们猝不及防的时候，德军的坦克冲了过来。

英军的许多指挥官都不明白这是发生了什么事情，开始的时候连丘吉尔首相也搞不明白。

难道是密码出了问题？当年为了使德军无法觉察密码已被破译，在德国空袭英国的考文垂的时候，丘吉尔首相宁可搭上十几万人的生命，也不肯泄露出一丝风声。可这一回反倒不灵了。

很久之后英国人才明白，是隆美尔自作主张，才一次又一次地打得英军措手不及。

### 【点评】

与其说是隆美尔自作主张，不如说是隆美尔根据实际情况，随机应变的高超指挥技术。“将在外，君命有所不受”，希特勒在几千公里之外，对昔兰尼加的战况一定没有隆美尔身临其地所了解得透彻。因而希特勒的命令是不合时宜的，于是隆美尔灵活处理，变化战术，才一次又一次地把英国人轻易击溃，其变化无常，诡计多端不愧为“沙漠之狐”。

(二)

无恃其不来  
恃吾有以待之  
无恃其不攻  
恃事有所不可攻也

【原文】

是故智者之虑<sup>①</sup>，必杂于利害<sup>②</sup>。杂于利，而务可信也<sup>③</sup>；杂于害，而患可解也<sup>④</sup>。

是故屈诸侯者以害<sup>⑤</sup>，役诸侯者以业<sup>⑥</sup>，趋诸侯者以利<sup>⑦</sup>。

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也<sup>⑧</sup>；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也<sup>⑨</sup>。

【注释】

①智者之虑：聪明的将帅思考问题。虑，思虑，思考。

②必杂于利害：必然充分考虑和兼顾到有利与有害两个方面。杂，混合，掺杂，这里有兼顾之意。

③杂于利，而务可信也：务，任务，事务。信，同伸，伸张，舒展，这里有完成之意。句意为如果考虑到事物的有利的一面，则可完成战斗任务。

④杂于害，而患可解也：在有利情况下考虑到不利的因素，祸患便可消除。解，化解，消除。

⑤屈诸侯者以害：指用敌国所厌恶的事情去伤害他从而使他屈服。屈，屈服，屈从，这里作动词用。诸侯，此处指敌国。

⑥役诸侯者以业：指用危险的事情去烦劳敌国而使之疲于奔命，穷于应付。业，事也。此处特指危险的事情。

⑦趋诸侯者以利：趋，奔赴，奔走，此处作使动用。句意指用小利引诱调动敌人，使之奔走无暇（一说以利动敌，使之追随归附自己）。

⑧无恃其不来，恃吾有以待也：恃，倚仗，依赖，寄希望。句意为不要寄希望于敌人不来，而要依靠自己所做的准备充分。

⑨无恃其不攻，恃吾有所不可攻也：不要寄希望于敌人不来进攻，而要依靠自己具备强大实力，使得敌人不敢来进攻。

### 【译文】

聪明的将帅考虑问题，必须兼顾利害两个方面。从有利的方面考虑，就能坚定胜利的信心。从有害的方面考虑，就能消除意外的祸患。

要使诸侯屈服于我，就要用各种手段去损害他；要使诸侯被我所役使，就要诱使他去从事劳民伤财的事业；要使诸侯听从我的调动，就要用利益去引诱他。

所以用兵的方法，不要寄希望于敌人不会来，而要依靠我们的严阵以待。不要寄希望于敌人不会进攻，而要依靠我们防守坚固，攻不可破。

### 【启示】

鉴于九变的指挥原则，孙子又概要地提出了有备无患的战略思想。这一战略思想为：“无恃其不来，恃吾有以待也；



无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。”敌我交锋时，不能指望敌人不来进攻，要靠我方具有充分的准备，同样，不能指望敌人不来进攻，要靠我方有强大的实力，使敌人的进攻不能得逞。对于敌人，不可以轻估。老子曰：“祸莫大于轻敌。”因此常具有备无患的战略思想是极为重要的，在敌我交锋时，不能存在侥幸取胜的心理。

### 【智慧之典：本田宗一郎的危机管理】

“在竞争激烈和危机频繁的日本社会，本田公司总能逢凶化吉，这是不是全靠运气？”一位著名的经济管理学家曾这样问本田宗一郎。本田告诉他：“我们的运气就是本田式的危机管理。”

对于世界汽车行业来说，每80辆轿车中就有一辆是“本田”牌。在世界最大的汽车市场美国，1992年轿车销售总量为630万辆，其中本田公司所生产的轿车占了1/4。然而，使本田公司首先取得引人瞩目的成功，从而扬名天下的，还是本田摩托车。在汽车工业界，本田技研工业公司在日本国内排名老三，在世界上，距“通用”、“福特”、“奔驰”等“巨无霸”更远。但在摩托车工业界，本田技研工业公司不仅在国内是龙头老大，在世界上也是首屈一指。1991年，本田技研工业公司的摩托车产量为134余万辆，出口51.8万辆，印有“HONDA”标志的摩托车飞驰在世界各地。

70年代初，正当本田牌摩托车在美国市场上畅销走红时，总经理本田宗一郎却突然提出了“东南亚经营战略”，倡议开发东南亚市场。

此时摩托车激烈角逐的战场是欧美市场，东南亚则因经

济刚刚起步，生活水平较低，摩托车还是人们敬而远之的高档消费品。公司总部的大部分人对本田宗一郎的倡议迷惑不解。

其实本田是经过深思熟虑的。他拿出一份详尽的调查报告向人们解释：“美国经济即将进入新一轮衰退，摩托车的低潮也开始来临，假如只盯住美国市场，一有风吹草动我们便会损失惨重。而东南亚经济已经开始起飞，按一般计算，人均年产值2000美元，摩托车市场就能形成。只有未雨绸缪，才能处乱不惊。”

一年半以后，美国经济果然急转直下，消费市场首当其冲，许多企业的大量产品滞销，库存剧增，几十万辆本田摩托车也压在库里。然而天赐良机，与此同时，东南亚市场上摩托车却开始走俏。本田立即根据当地的条件对库存产品进行改装后销往东南亚。

由于已提前一年实行旨在创品牌、报高知名度的经营战略，所以产品投入市场后如鱼得水。这一年，和许多亏损企业相比，本田公司非但来投失分毫，而且创出了销售额的最高记录。

总结这一经验，本田公司从此形成了居安思危、有备无患的经营策略。每当一种产品或一个市场达到高潮时，他们就开始着手研究开发新一代产品和开拓新市场，从而使本田公司在危机来临时总有新的出路。

### 【点评】

“严阵以待，有备无患”的谋略使本田公司始终能在危机来临之前，做好充分的准备，从而避免灭亡。“危机管理”其本质

就是培养一种忧患意识，顺境当思逆境时。70年代初，本田摩托车在美国市场畅销，本田并没有为此高枕无忧，而是又开辟了东南亚市场，为以后欧洲市场的变化寻求了一条后备之路。当美国经济急转直下时，本田却迎来亚洲市场的高潮。“有备无患，防患于未然”不单单是兵家和商家的策略，我们日常为人处事也当做到这一点。

### (三)

## 将有五危 用兵之灾 不可不察也

### 【原文】

故将有五危：必死，可杀也<sup>①</sup>；必生，可虏也<sup>②</sup>；忿速，可侮也<sup>③</sup>；廉洁，可辱也<sup>④</sup>；爱民，可烦也<sup>⑤</sup>。凡此五者，将之过也。用兵之灾也，覆军杀将<sup>⑥</sup>，必以五危<sup>⑦</sup>，不可不察也。

### 【注释】

①必死，可杀也：必，坚持、固执之意。此句言坚持死拼，则有被杀的危险。

②必生，可虏也：将帅若一味贪生，则不免成为战俘。

③忿速，可侮也：忿，愤怒、忿懣。速，快捷、迅速，这里指急躁、偏激。句意为将帅如果急躁易怒，就有中敌人之计的危险。

④廉洁，可辱也：将帅如果过于洁身自好，自矜名节，就有受辱的危险。

⑤爱民，可烦也：将帅如果溺于爱民，不审度利害，不知从全局把握问题，就易为敌所乘，有被动烦劳的危险。

⑥覆军杀将：使军队覆灭，将帅被杀。覆，覆灭、倾覆。覆、杀均为使动用法。

⑦必以五危：必，一定，肯定。以，由、因的意思。五危，指上述“必死”、“必生”等五事。言“覆军杀将”都是由这五种危险引起的，不可不充分注意。

### 【译文】

将帅在性将上有五种很大危险：一味死拼的，可能被诱杀；贪生怕死的可能被俘虏；急躁易怒的，可能被捉弄；廉洁而爱好名声的，可能被侮辱所激怒；溺爱民众可能被烦扰。这五种都是将帅性格上的缺陷，用兵的危害。全军覆灭，将帅被杀，都是由这五种危险所引起的，是不能不认真加以考察啊！

### 【启示】

五种危机都是由于将帅素质缺憾所致。真正合将的将帅理应是不避生死之险、智勇双全者，性将完美持重、具有远见卓识的仁者，而不是只捉住事物一面，困守至死的庸才。他们虽勇敢但并非拼死蛮干；他们善于保存军队的实力，却不委屈贪生；他们性格刚毅但并不暴躁，且经得起诋毁、误解；他们廉洁自爱却又不怕诽谤；他们爱民爱兵，却完全符合孙子在《计篇》中所论的合将将帅条件——智、信、仁、

勇、严五德齐全。本篇更进一步深入研讨了将帅的人格素质，与《五德论》相辅相成。

### 【智慧之典：张学良处变不惊】

1928年6月，张作霖与蒋介石在关内作战失败，由北京乘火车退往东北沈阳。由于张作霖未能满足日本侵占满蒙的全部要求，引起日本帝国主义对张作霖极大的不满，决心除掉他。4日清晨，当张作霖乘专列经过京奉路和南满路交叉处的皇姑屯车站时，被日本关东军预埋的炸弹炸死。

6月4日，恰巧是张学良的生日。这天，他正和杨宇霆、孙传芳及军团部高级幕僚们，在北京的寓所万宇廊聚会。接到奉天密电，得知父亲被炸的消息后，张学良悲痛欲绝。他知道事关重大，绝对不能惊乱，故表现得十分镇定。此后十几天，他所采取的一系列措施，充分表现了张学良处变不惊的个性。

首先，张学良同杨宇霆等人进行商议，将所辖部队的撤退细节一一做了妥善安排，并把自己的军队全部安全撤退到滦县。然后，他把军队的指挥权交给杨宇霆，自己则秘密地从滦县乘车，启程返回奉天。为了遮人耳目，防止日本人再搞阴谋加害自己，他特地剃了发，换上灰色的士兵服装，化装成“伙夫”模样，乘坐普通的闷罐军车，安全回到奉天帅府。

张学良回奉天后，见到父亲被炸的惨状，伤心至极，嚎啕大哭。但由于刚到东北，一切事情均未安排妥当，如果消息外露，可能会引起动荡和混乱，日本人则会乘机混水摸鱼。张学良忍住悲痛，决定密不发丧，对外只是谎称张作霖虽然

被炸受伤，但并无生命危险。他严禁闲杂人员进入张作霖卧室，每天仍令厨房给张作霖“开饭”，令医生给张作霖“换药”等等，不露一点破绽。日本人虽然多次派人设法打听，但都被巧妙应付过去。张学良将各方面的事情都做了周密的安排之后，才于6月21日正式给父亲发表。7月4日张学良子继父业，任东北保安司令。

日本人本想通过制造皇姑屯事件，除掉对其已无大用处的张作霖，乘张作霖死后引起的混乱，攫取更大更多的权益。他们估计年轻气盛的张学良可能会急于为父报仇，而使东北陷入混乱，日本就可趁火打劫，出兵东北，用武力彻底解决问题。哪知张学良竟能如此处变不惊，平静地处理了这一突发事变，稳定了东北局势。张学良以自己的智慧挫败了日军的阴谋，摆脱了即将发生的危机。

### 【点评】

“大将风度，镇静从容”不只是领兵打仗，为人处事亦应如此。震惊中外的“皇姑屯事件”使张学良身系东北局势安危。孙子所说的那种由于领导者在性格和品质上的不成熟和不健全所带来的潜在的危机，在此时尤显重要。日本人虎视眈眈，欲趁乱取事，关键时刻，张学良身负国耻家仇，处乱不惊，克服了人性常有的弱点，稳定了东北局势，尽显其大将风度。

### 【古今战例】

#### 事典一 明送国宝 实取江山

公元前659年夏天，晋国兴兵攻伐虢国。伐虢必须经过虞

国，如果虞国不让晋国的军队过境，晋国就束手无策。大臣苟息对晋献公说：“虞国的国君虞公是个鼠目寸光的小人，见钱眼开，大王只要把我们的国宝送给虞公，他一定肯答应借我们一条路，让我们通过虞国。”

苟息说的“国宝”是指晋国马厩中原产于展地的千里马和国库中原产于垂棘的璧。晋献公最珍爱这两件奇物，对苟息说：“这可是我最喜欢的宝物啊！再说，虞国有宫之奇这样的贤臣在，他们怎么会蠢到‘借路’给我们这种地步呢？”

苟息道：“我们把千里马和璧送给虞公，不过是把千里马从这个马厩牵到那个马厩中，把璧从这个仓库放到那个仓库中，这些马厩和仓库早晚都是您的啊！宫之奇这个人足智多谋，但他不敢犯上强谏，虞公绝不会听从他的劝告。”

晋献公接受了苟息的建议，派人把千里马和璧送给虞公，虞公果然不听从宫之奇的劝告，借路给晋国。晋军经虞国到达虢国，攻占了虢国的都城，虢国迁都到上阳（今河南三门峡市东南），拼力死战，晋军知难而退，回到晋国。

公元前655年，晋国聚集精兵良将，再次向虞国借路攻伐虢国。宫之奇劝说虞公道：“虢虞两国相互依存，虢国灭亡了，虞国也就日薄西山了。正所谓‘辅车相依，唇亡齿寒’啊”

虞公道：“晋国和我是同宗（同为姬姓），决不会害我！”再次拒绝宫之奇的劝告，借路给了晋国。

宫之奇回到家中，对众人说：“晋国此次出兵，势在灭虢，回国途中，一定不会放过我们虞国，大家逃命去吧。”于是，带领族人，逃离了虞国。

这一年8月，晋军大兵经虞国进入虢国，迅速攻克虢国

的都城上阳，灭亡了虢国。凯旋途中，晋军趁虞公毫无防备之机，一举灭亡了虞国，虞公成了晋军的俘虏，千里马和美璧也都重新回到晋献公手中。

## 事典二 赵匡胤杯酒释兵权

公元10世纪初，统一的大唐帝国瓦解了。从此，中国陷入了“五代十国”军阀长期混战的分裂局面。饱尝了战争苦难的人民，渴望国家的统一、社会的安定，在时代潮流中，赵匡胤脱颖而出。

宋太祖赵匡胤，后唐天成二年（公元927年）出生于一个官僚世家。他从小就无心功名，内心装的是要依仗武艺建功立业。他练骑术，学射箭，从难从严，刻苦砥砺。他凭着一身好武艺，投奔到后汉祖密使郭威的帅帐下，找到了一个施展才能和抱负的立足点，当时他23岁，风华正茂。

由于赵匡胤机灵、有才气，郭威的养子柴荣把他拉到身边委以重任。后来柴荣继位称帝，也就是历史上的周世宗。从此，赵匡胤为周世宗卖力效忠，屡立战功，最后官至定国军节度使兼殿前都点检（禁军最高统帅）。柴荣死后，7岁的柴宗训即位。此时的赵匡胤掌握军事大权已经整整6年了。

赵匡胤是个城府很深的人。6年来，他在禁军和藩镇中结交了武艺高强而又讲义气的石守信等十兄弟；在自己的幕府内，又网罗了赵普等心腹为他出谋划策。

显德七年（公元960年）大年初一，后周朝廷突然接到契丹、北汉联合入侵的边报。小皇帝来核实军情，就仓忙派赵匡胤率领宿卫禁军前往抵御。消息不胫而走。与此同时，京城里迅速传播着“将以出军之日，策点检为天子”的流言。



第二天大军出发，当晚到达离开封几十里地、紧靠黄河岸的陈桥驿。将士思变，议论纷纷。最后，军人们把一件早已准备好的黄龙袍披在赵匡胤身上。这就是历史上有名的“陈桥驿兵变”。

赵匡胤做了皇帝以后，力扫五代弊政，以武力使中原和南方广大地区重新得到统一。但他却对石守信等帮他打天下的一帮兄弟很不放心，决定采取一项巧妙而大胆的行动消除他的担心。

宋朝立国后的第二年（公元961年）七月，宋太祖召石守信等人赴宴。酒兴正浓的时候，太祖屏退左右，对石守信等故友说他们对他的帮助以及他的担心。他最后说道：“皇帝谁不想当？即使你不想当，黄袍加身也不得不当。”石守信等人听到这，吓得哭了起来，跪在地上请求太祖给指一条生路。太祖含蓄地表明要他们释去兵权，到地方上做个太官。

第二天，石守信等禁军都奏请辞去原职，出京做官。太祖十分高兴，对他们大大地赞赏了一番，然后把他们都派出京外做官，免掉了其军事大权。这样宋太祖在杯酒从容间，就解去了勋臣统领禁军的要职。

宋太祖生逢乱世，但他不甘沉沦，以他的胆识、智慧成了宋朝著名的开国皇帝。

## 行军第九

### (一)

地之利害  
事关兵之生死  
依势而立  
不可不察

#### 【原文】

孙子曰：凡处军相敌<sup>①</sup>：绝山依谷<sup>②</sup>，视生处高<sup>③</sup>，战隆<sup>④</sup>无登，此处山之军也。绝水<sup>⑤</sup>必远水，客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利；欲战者，无附于水而迎客；视生处高，无迎水流<sup>⑥</sup>，此处水上之军也。绝斥<sup>⑦</sup>泽，惟亟去无留；若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。平陆处易，而右<sup>⑧</sup>背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝<sup>⑧</sup>之所以胜四帝也。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生处实<sup>⑩</sup>，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处

其阳，而右背之，此兵之利，地之助也。凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙<sup>①</sup>，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之<sup>②</sup>，敌背之。

### 【注释】

①处军相敌：处，处理、安排。相，仔细看、审察。安排军队要仔细审察地形和敌情。

②绝山依谷：绝，横渡、横穿、通过。经过山地，靠近山谷，是为了依靠山谷的水草供给人马的饮料和饲料。

③视生处高：视，视野、视觉。生，产生、发生。广阔的视野产生在高处。

④战隆：隆，山中央高起的地方。全句为，打仗时敌人占领了高处，就不要去仰攻。

⑤绝水：横渡水流。

⑥无迎水流：是指不要让敌人居上流而我军居住在下流，这样是为了预防敌军利用有利地形用水淹没我军。

⑦斥：斥，碱卤、盐碱地。

⑧右：古代诸国等多数认为右比左高贵；这里指主力或主要的侧翼。

⑨黄帝：中国古代传说中的五位帝王之一，是原始社会末期部落联盟的领袖。

⑩养生处实：养生是指牲畜靠近水草，便于放牧，就地解决战马饲料，同时也便于军需物品的供应。处实，指军队要驻扎在地势的高处和实处。

⑪凡地有绝涧……天隙：绝涧，指地形是前后险峻，水横其

中，断绝人的行路，难以跨越。天井，指四面陡峭，溪水流入，难以蓄满，天然大井。天牢，指三面环绝，易进难出，天然的牢狱。天罗，指草木深密，行动困难，天然罗网。天陷，指地势低洼，道路泥泞，天然陷阱。天隙，指地上有许多沟坑，既深而且长，天然的地隙。

⑫吾迎之：迎，对着，迎面。

### 【译文】

孙子说：凡是处置军队、判断敌情时，都要仔细周密地审察，应该注意以下原则：通过山地时，注意必须靠近山谷，驻在高处，使前面军队的视野开阔（比较容易及时发现敌情）；当敌人占领了高处，不宜去仰攻，这是在山地处置军队的方法。横渡江河时，应该远离湍急的水域；敌人渡水而来，不要在水内迎击，要让他们渡过一半时去攻击，这样才有利。想要决战的，不要紧靠水边抗击敌人；沿河驻扎军队也应驻扎在高处，使前面眼界开阔，不要面对水流，这是在江河水流附近军队安排的基本位置。经过盐碱沼泽地带时，要迅速离开，不可停留在那里。如果同敌军相遇在盐碱沼泽地带时，那就必需靠近水草而背靠树林，这就是在盐碱沼泽地带军队所处的地理位置。军队在平原上时应占据广阔的地界，军队的主力军和后方应倚托在离地，形成前低后高之势，这是在平原地上军队所驻扎的位置。掌握利用四种有利的地形，就是远古时代黄带战胜当时其他四个部落首领的原因。

凡是驻扎军队，将帅总是选择在干燥不潮湿的离地，士兵们厌恶潮湿的低洼地；要驻扎在向阳的地方，应避开背阴处。驻扎的地方要接近水草，这样能提供粮草；又要安营在

高处，这样军中就没有各种疾病，也就有胜利的保证了。对于丘陵堤防，应占领它向阳的一面，要把主要的侧翼和后方背靠着它。这些对于用兵打仗有利的地理位置，是利用地形作为战胜敌人的辅助条件的。凡是地形有险峻的山涧，断绝了人路；四面陡峭，天然形成的大井；三面环绝，易进难出的天牢狱；地多沟壑，又深又长的天然地隙，遇上这些不利的地理地形我们必须迅速高开，不要靠近它。我们应远离这种地形，而让敌人去靠近它。

### 【启示】

地形研究曾为历代军事家所重视。迅速地判定地形的利弊，根据地形特点迅速地调整军队，是作为指挥官的基牢要求之一。事实上判断地形的能力，不仅为上级指挥官所必需，即使是下级军官乃至执行任务的战士也都应当善于分析地形因素，充分利用地理条件，使自己取胜。

地形因素是阵地设计的物质条件。设营布阵要依据兵力，同时也是在地形的制约下完成的。所以孙子在《地形篇》中又一次强调：“地形者，兵之助也。”

### 【智慧之典：陆逊火烧连营】

刘备为报关羽被害、荆州失守之仇，亲率 70 万大军顺长江东下，进攻东吴。孙权拜陆逊为大都督，授于符节，统领朱然、潘璋、宋谦、韩当、徐盛、鲜于丹、孙醒等各部兵马 5 万，前往迎敌。刘备从巫峡、建平至夷陵界一线，屯营几十处，连成一片，并以金银布帛及各种封号为诱饵，动员了各少数民族部落武装参战。以将军冯习为大都督，张南为前部先锋，辅匡、赵融、廖

淳、傅彤等为别督。刘备先遣吴班率领数千兵马在平地安营扎寨，对东吴率挑战，连胜十余阵，势在吞吴。

刘备大兵压来，陆逊与韩当并马而望，韩当要出击，陆逊不许，并且说道：“刘备兵刚来，又连胜十八阵，锐气正盛……他们现在驰骋于平原旷野之间，正得志，我们只要坚守不出，对方求战不得，必移屯于山林树木之间。到那时我会以奇计战胜之。”

陆逊看见蜀军营寨尽移入树林之中，而且盛气下降，意志懈怠，不复提防，认为机会来了，立即升帐聚大小将士听令：

首先让士兵们各拿一把茅草扎，以火攻敌。蜀寨火起，诸部吴率齐攻蜀军，蜀军全线崩溃。斩了蜀将张南、冯习及胡王沙摩柯等人首级，一举攻破蜀军40余座营寨。蜀将杜路、刘宁等被追得无处可逃，只好投降。刘备带残兵投占马鞍山凭险据守。陆逊督备部兵马四面围攻。蜀军土崩瓦解，死看万余。刘备于夜晚趁黑冲出重围，靠沿途驿站焚烧将士丢弃的军乐、铠甲等来阻断追兵，才逃回白帝城。所有舟船、率被等军用物资，丧失殆尽，蜀军尸骸漂满江面，顺江而下。刘备不禁愧恨长叹：“我竟被陆逊所折辱，岂不是天意！”

### 【点评】

在战争中，地形的选择很重要。孙子所说的“地利”即此。刘备只顾“暑气难当”，入密林宿营，却犯了兵家大忌，被陆逊用火攻，一败涂地。如果刘备知晓地势之利弊，或不一意孤行，听人劝告，其战争结果难以预料，历史恐怕也要改写了。

(二)

用兵之本  
在知敌情  
明察秋毫  
知而胜之

【原文】

军行有险阻、潢井<sup>①</sup>、蒹葭<sup>②</sup>、山林、翳荟<sup>③</sup>者，必谨覆索之，此伏奸之处也。上雨水沫至，欲涉者，待其定也；敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也；其所居易者，利也。众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也；鸟集者，虚也；兽骇者，覆也<sup>④</sup>；尘高而锐者，车来也；卑而广者<sup>⑤</sup>，徒来也；散而条达者<sup>⑥</sup>，樵采也；少而往来者，营军也。

辞卑而益备者<sup>⑦</sup>，进也；辞强而进驱者，退也；轻车先出居其侧者，陈<sup>⑧</sup>也；无约而请和者，谋也；奔走而陈兵车者，期也；半进半退者，诱也。杖而立者，饥也；汲而先饮者，渴也；见利而不进者，劳也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，

倦也；杀马肉食者，军无粮也。悬缶<sup>⑨</sup>不返其舍者，穷寇也；谆谆翕翕<sup>⑩</sup>徐与人言者，失众也；数赏者，窘也<sup>⑪</sup>；数罚者，困也。先暴而后畏其众者，不精之至也。来委谢<sup>⑫</sup>者，欲休息<sup>⑬</sup>也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

### 【注释】

①潢（huáng 黄）井：潢，积水池。潢井，泛指沼泽水网地带。

②蒹葭（jiān jiā 尖加），指芦苇一类的草。

③翳荟（yī huì 意会），指草木繁盛的地方。

④覆：遮盖，掩蔽。这里指隐藏着来偷袭。

⑤卑而广者：卑，低下。广，面积大。

⑥条达：尘土断断续续散乱飞扬，这是敌兵在砍柴的征兆。

⑦辞卑而益备者：辞卑，指外交辞令比较谦逊。益备，要加紧战备。

⑧陈：陈，同阵，动词，敌人在布阵，指敌人排列成战斗队形。

⑨悬缶：缶，打水用的瓦器，炊具。悬缶，指收拾饮器。

⑩翕翕（xī 西）：讲话时样子很和顺。

⑪数赏者，窘也：窘，指没有办法。多次实行奖赏，是没有办法的表现。

⑫委谢：指态度委婉地表示感谢。

⑬休息：指停战进行休养生息。



**【译文】**

部队在进军的路上如有险阻、悬崖绝壁、湖泊、水泽芦苇、山林和草木茂盛的地方，必须要谨慎地反复搜索，这些地方都是敌人可能设下埋伏或隐蔽侦察的地方。河水上游下大雨，水浪冲来，要渡过河，应等待水流疏缓水位稳定后再渡河。敌人逼近我军而又很镇静的，是仰仗着他们占领着险要的地形；敌人从远处来向我军挑战的，是想诱惑我军前进；敌人占领的地形是平坦的，也必定有利益可图；没有刮风而许多树木晃动的，是敌人隐蔽前来；草丛中有许多障碍的，是敌人故意布下迷魂阵；鸟儿飞起的地方，下面设有伏兵；野兽慌忙奔跑，是敌人隐蔽着来偷袭；大路上尘土高高扬起的，是敌人的战车开来了；尘土飞起得低且面积又大，是敌人的步兵来了；尘土稀疏散落的，是敌人在砍柴运柴；尘土少而时起时落的，是敌人在安营扎寨。

敌人派来的使者言辞谦逊（拖延时间），却正在加紧战备的，是准备向我军进攻；敌军来使措词强硬面搜成进攻架式的，实际上是准备撤退；轻车先出动，部署在两侧的，是在布置战斗队伍的行列；没有约会而来讲和的，是别有阴谋；敌人的兵卒奔走而摆开兵车列阵的，是等待同我军决战；敌人进攻后又撤退的，是企图引诱我军；敌人拄着兵器站着发呆的，是饥慎的表现；敌兵打水自己先饮的，是干渴的表现；敌人看见利益而不前去争夺的，这是渡劳的表现；敌人驻扎的地方，上面集聚鸟鹊的，说明敌人撤走了，是空营；敌人夜间惊叫的，是恐慎的表现；敌军纷乱的，是敌将不稳重；敌人的旗帜摇动不整齐的，是敌人的队伍已经开始混乱；敌

人军官容易发怒的，是疲倦的表现；用粮食喂马，杀掉拉辘重大车的牲畜吃肉，是没有粮食的表现；收拾起炊具，部队不返回营舍的，是准备拼命突围或想逃跑的穷寇；低声下气，非常和顺地同部下讲话的军官，是敌将已失去军心；不断奖励士兵的，是敌将已经没有办法了；不断惩罚士兵的，是敌人处境非常困难；对待部下先强硬暴烈然后又害怕部下的，是最不精明的将领；敌人派来的使者谈判措词委婉，态度平和的，是敌人想休战；敌军愤怒地向我前进，但好久不交锋又不撤退的，必须谨慎地观察他们的动静（识破敌人的意图）。

### 【启示】

孙子根据历史上各类战争的现象，模型化地提出了三十一一种相敌术。这三十一一种相敌术、作战术及侦察学研究使战争在现象领域内抽象为古代使察“模型”。“模型”对于人的启示往往是十分丰富的。客观世界的许多现象都有十分惊人的“类似”，模型化的系统形式体现着事物的统一及相互之间的联系。

相敌术模型在科学发达的今日对于军事及人类生活仍有较强的指导意义。事实上，“相似”的事物还总会在自然环境中遇到，如孙子曾将自然环境中的危险之地归为“天井”、“天牢”、“天罗”、“天陷”、“天隙”五种模型。我们一旦身入险地，就可以在“惊人的相似”中发挥联想力，迅速做出决策，以使脱离困境。

### 【智慧之典：太守智断争子案】

西汉宣帝时，颍川郡出了件新鲜事：两个女人为了争夺一个男婴，打了很长时间的官司而没有结果，弄得满城风雨。

这二人是本地一有钱大户人家的妯娌俩，两家住在一起。说来也巧，两个女人同时怀了身孕，可临产时，一人伤了胎，一人生了个胖小子。伤了胎的又嫉妒、又着急，干脆偷走了人家的亲骨肉。被偷的岂能答应，拼死拼活地要夺回儿子，兄弟二人也成了冤家对头。官司打得死去活来，几上几下，州郡都不敢轻易判决。争夺的是活生生的孩子，而不是财物，弄不好要出人命的。

黄霸接任颍川太守，听了这桩新奇事，马上召来两家审理。大家听说新来的太守敢出话来，要快刀斩乱麻，当堂处理这个积久未决的疑案，都围到衙门口着稀罕，叽叽喳喳议论着，猜不透太守有什么妙计。

升堂了，没有按照惯常的那套程序。黄霸不审不问，只是让个衙役抱着那孩子在大堂中央站定，两个女人分立两旁，距孩子有几十步远。然后，太守黄霸告诉她们，号令一下就去抢孩子，谁抢到谁抱走。

众人一听，心里都骂这个太守太荒唐，把孩子的性命当儿戏，这般草率断案，天底下竟有这种糊涂昏愤的太守，真让人心寒。

随着太守一声令下，两个女人没命似地扑了上去，同时抓住了孩子，一个拽住双腿，一个拉住胳膊。孩子又疼又怕，尖声哭叫着。周围的人心都揪得紧紧的，这么一抢，孩子岂不要没命了。还好，弟媳妇先松开手，“哇”地一声抱头痛

哭。嫂子抢到了孩子，紧紧地搂在怀里，以为这下孩子归了自己，心中暗自庆幸。

谁想黄霸当堂判定，孩子为弟媳亲生，儿归其母，不许他人节外生枝。

兄嫂不服，还要狡辩。黄霸恼怒，他说：“孩子乃亲生骨肉，做母亲的怎忍心死力抢夺，伤其筋骨。看你方才用力拼抢，不肯罢手，置小儿性命于不顾，天下岂有这种亲生母亲！母子亲情，本系天性，安可作伪？”一段话说得众人点头称赞，说得兄嫂二人理屈词穷，无地自容，只得老老实实承认了过错，向弟弟、弟媳赔情认罪。

### 【点评】

孙子主张在行军中观察自然景象及敌方的举动，以此来判断敌人的情况，做到知之而胜之。颖川太守黄霸审理争夺男婴的案子，正是深知人性的本质，而后通过观察两个人争夺婴儿的举动，透过微不足道的现象，看到事物的本质，实在为深解察微知情之妙。

### (三)

令之以文  
齐之以武  
是谓必取

### 【原文】

兵非益多，唯无武进<sup>①</sup>，足以并力、料敌、

取人而已。夫唯无虑而易<sup>②</sup>敌者，必擒于人。卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武<sup>③</sup>，是谓必取。令素行<sup>④</sup>以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

### 【注释】

①武进：不客观地分析敌情，只凭主观判断盲目前进，盲目地进攻。

②无虑而易：毫无深思熟虑又轻视敌人。

③令之以文，齐之以武：文，指法律条文军纪军法。武，武力，强制手段。全句意思是，用军纪军法对士兵发号施令，用强制手段使他们行动一致，整齐划一。

④素行：指平素的一举一动。

### 【译文】

兵力不是越多越好，只要不是盲目地进攻，而能集中一定的力量，判断分析敌情，正确、合理使用选拔人才，就能打胜仗。只有那种毫无思想准备而又轻视敌人的人，必定会被敌人所俘虏。兵卒对将帅还不够亲近没有完全依附军官时，就对士兵执行惩罚，他们会不服，不服就很难使用、指挥。兵卒已经对将帅亲近和依附之后，如果不能对士兵严格执行纪律，那么也不能用来作战。所以要用明文的规定去管理他们，用一定的强制手段使他们服从指挥行动一致，这就叫做必胜之军。平时以严格贯彻命令来管教兵卒，兵卒就能逐渐

养成服从的习惯，平素不能以严格执行军纪来管理兵卒的，兵卒就会养成不服从的习惯。命令平时能贯彻执行的，是说明将帅同士兵之间相互合得来。

### 【启示】

本篇还提出了信赏明罚的治军方法，“令之以文，齐之以武。”对于军队的治理应用文武兼之的办法。所谓“文”即指政治教育，所谓“武”即用军法整饬。让士卒心悦诚服地去打仗，是战则必胜的。

战争要求铁的纪律。治军之要在于严明军纪赏罚分明。赏罚作为治军的手段，要让士兵都懂得履行职责的重要，同时要教育兵士，使之有自尊心，有责任感，有义务感，有自信心，成许这在封建时代是难以实现的，但在今日则应最大程度地激发将士的自觉性，使部队获得最强的战斗力。

### 【智慧之典：恩威并施的康熙】

康熙是我国历史上一位很有作为的皇帝，他英明果断、文武双全，在他的治理下，清朝迅速强盛起来，进入鼎盛的康乾盛世时期。作为一个少数民族君主，康熙对汉族知识分子的政策影响最大，也最具有成效。康熙对汉施士大夫知识分子实行的是又拉又打，以拉为主，而又加以防范的政策。

清初，汉族作为一个被征服民族，政治地位非常低下，备受满族人歧视。这种民族歧视的存在，使不少汉官心怀怨恨，苟且推诿，不肯尽力为朝廷效力。康熙为了安抚汉官，从形式上消除了明显的歧视，一再声称“满汉皆朕之臣子”，宣布“满汉一体”，划一品服，满汉大小官员只要职位相同，

其品级也就相同。官员的一视同仁极大地减少了汉族官员的不满。康熙还大批任用汉官担任封疆大吏。康熙封汉族大臣为督抚等任封疆大吏者反而多于满人，其中，不少人颇受康熙宠眷和信任，至于府州县官则几乎全是汉人。

康熙对所信任的汉族大臣，往往也能推心置腹，深信不疑。康熙曾非常信任儒臣张英，两人几乎到了形影不离的地步，经常在一起讨论一些军国大计以及生活琐事，对人评论说他们“朝夕谈论，无异生友”。康熙还强调“君臣一体”，对而还邀请汉族大臣到禁苑内和他一起游玩、垂钓。受邀请的大臣自然将此视为莫大的荣幸，从而对康熙更忠心耿耿了。

但是，康熙对汉族官僚士大夫、知识分子也还有防范的一手。他经常用一些心腹之人监视地方官吏和当地人民。他们这些人不断用密折向康熙报告各地的民情和官场情况，督抚等大员的举动更是其监视的重点。

清代严酷的文字狱就始于康熙。明朝灭亡之后，有不少明朝遗民对清政权表示不满，他们使用种种手段发泄对清政权的不满，发表文章是其中一个十分重要的方式。康熙对他们采取了极其严厉的镇压措施，从清查明朝对清朝不满的遗民开始，在全国展开了大规模的搜捕活动。许多人因此而被株连，成百上千的人被投入监狱，甚至死去的人也未能逃腹处罚。一时间恐怖气氛弥漫全国，人人噤若寒蝉，不敢流露丝毫对朝廷的不满。

### 【点评】

“赏罚分明，恩威并施”，康熙正是采用这种既拉又打的两面手法，才制止了汉族士大夫们的分裂倾向，从而巩固了清朝的统

治基础，保证了国家的长治久安。“赏罚”、“恩威”即孙子所言“文武”之说也。

## 【古今战例】

### 事典一 晋国大败楚郑联军

公元前575年4月，晋厉公联合齐、宋、鲁、卫四国攻打郑国。楚国是郑国的盟友，立即出兵支援。双方的军队在鄢陵（今河南鄢陵西北）相遇。

当时，楚郑联军共有兵车530乘，将士九万三千人；晋军先期到达鄢陵，有兵车五百乘，将士五万余人，而宋、齐、鲁、卫的军队还没有到达鄢陵。楚共王见诸侯各军未到，就想乘机击溃晋军，因此命令大军在晋军大营附近列阵。

晋厉公率众将登上高地观察楚军列阵情况，并研究决战计划。晋将大多惧于楚郑联军的兵力优势，主张坚守不战，以待友军来到共同作战。晋军中军主将栾书在仔细观察敌阵后，发现楚郑军士气不佳，认为几天之后，楚郑联军必然疲乏，因此也主张等待友军来到后再出战。惟有新军副将郤至在观察了敌阵之后发表了主战的意见。

郤至说：“根据我的观察和掌握的情报来看，楚郑联军有六个致命的弱点，立即出击，定能获胜。第一，楚军人数不少，但老兵多，这些老兵行动迟缓，根本没有什么战斗力；第二，郑国的军队一团糟，到现在还没有列成像样的阵势，这说明他们缺乏训练，不堪一击；第三，两军都在喧闹不止，没有一点临战的紧张气氛；第四，据我所知，不但楚郑两军协调不好，就是楚军内部，中军和左军也在闹意见……”



郤至说得有理有据，晋厉公和众将都赞同郤至的建议，立即发起进攻。

将军苗贲皇原是楚国人，对楚军很熟悉，乘机献计道：“楚军的精锐在中军，只要能打败他的左、右两军，再合力攻打中军，楚军必败。”

晋厉公接受了苗贲皇的建议，命令晋军首先向楚右军和郑军发起猛烈攻击。战斗开始后，晋厉公的战车忽然陷入泥沼中，进退不得，楚共王远远地看在眼里，亲自率领一支人马杀奔而来企图活捉晋厉公。不料，“螳螂扑蝉，黄雀在后”，晋将魏郤早已发现楚共王的企图，一箭射去，正中楚共王的左眼，楚共王拔箭，连眼珠都带了出来。楚军见楚共王受伤，军心浮动。这时候，晋厉公的战车从泥沼中挣脱出来，晋厉公指挥晋军掩杀过去，楚军以为诸侯四国的军队已经赶到，阵势大乱，纷纷后撤，一直逼到颍水（今河南许昌西南）南岸方才停止，当天晚上就班师回国了。

晋军以少胜多，论功行赏，郤至立下首功。晋厉公奖赏众将士后，在鄢陵连饮三天，而后凯旋而归。

## 事典二 盟军“二战”中的“肉馅”行动

第二次世界大战期间，盟军于1943年7月至8月在意大利西西里岛进行了一次大规模的登陆作战。在此次登陆战役前，为确保作战的突然性，避免更大的伤亡，伦敦监督处为德军表演了一出可以和历史上任何一个伟大谋略和诡计相匹敌的“肉馅”行动。它使希特勒上了盟军的圈套，轻易丢掉了意大利的屏障——西西里岛。

1943年4月30日，在西班牙南部沿海城市韦尔瓦，海浪

将一具身着军服的尸体冲上了海滩，尸体上有一根链子牢牢地系着一个公文包。西班牙海军办事处认定这是一位落水而死的英国少校军官。

这具尸体就是“肉馅”行动的核心“人物”。这是英国情报机关双十委员会从伦敦扔到海里去的一具死于肺炎并且肺中有积水的死尸。双十委员会给死者命名为“联合作战司令部参谋、皇家海军上尉（代理少校）威廉·马丁，09560号”。委员会还给马丁编造了私人文件——一张银行透支单，一封银行催款信，一张赊购订婚戒指的账单，两封情书。当然，还有最重要的——一份编造的绝密军事文件：盟军的确要进攻西西里岛，但只是作为进攻撒丁岛和希腊的掩护。

西班牙海军办事处查明尸体身份后，便将此事通知了德国人在西班牙的间谍（西班牙当局与纳粹德国关系密切）。行动迅速的德国间谍立即抢先一步，在英国领事馆认领尸体之前，已将马丁少校身上所有文件全部偷拍下来，并送到德国柏林总部去鉴定。

为了使事件更加真实可信，英国方面又制造了许多细节：公布了马丁的阵亡名单，举行正式军礼安葬仪式，“未婚妻”送的花圈……

德国情报局为了确保有把握地鉴定情报的真伪，专门指定情报专家进行详细的鉴定工作。结论是：情报完全属实，盟军的主攻方向在撒丁岛和伯罗奔尼撒，同时对西西里岛采取佯攻。于是，希特勒统帅部根据鉴定结果，终于上了盟军所设的圈套并在1943年5月12日下达了调兵的命令。

德军根据这一命令，迅速地向希腊方向调动兵力。当陆军元帅隆美尔把他的大本营撤到希腊时，盟军集中主力于

1943年7月9日夜在西西里岛登陆了，这对德军来说是绝对出乎意料的。

正是由于英军的周密准备、精心策划，才使这个以假乱真的“肉馅”计划帮助盟军成功地攻占了西西里这个具有战略意义的岛屿。仅此一战，德意军队就伤亡及被俘 22.7 万余人，而英美军队仅伤亡 2.1 万余人。

洲、珠江三角洲和闽南厦泉漳三角地区，继而开放辽东半岛和胶东半岛。

沿海地区运输便利，资源丰富，技术力量雄厚。其发展立足于外向型经济，即资金、技术和产品“两头在外”，易于参与国际大循环，扩大出口创汇，同时向内地输入了外国先进科学技术和行之有效的科学管理经验，对内地经济发展起到了很大促进作用。

沿海地区毗邻日本、韩国、港、澳、台等发达国家和地区，自开放以来，吸引了大批外来投资者，增加了外汇收入，扩大了劳动就业，繁荣了当地经济。正如邓小平所说，是“技术的窗口，管理的窗口，知识的窗口，对外政策的窗口。引进了技术，获得了知识，学到了管理”。

这些率先开放的沿海地区获得了惊人的发展。为此，中央在1988年把海南建成一个省，并全面开放。1992年岁首邓小平南巡提出“大开放”的口号，形成沿海、沿江、沿边所谓“三边”开放的热潮。一个个开放口岸和临时过货点串了起来，边货事业方兴未艾。这一轮开放最引人注目的是以上海为龙头的沿江开放，重点开发浦东，利用上海作为基地发展长江三角洲乃至整个长江流域。

邓小平的这种利用地理优势率先发展的战略眼光，极大地提高了中国的综合国力和在世界上的地位。它不仅搞活了沿海经济，而且这些沿海特区、开放城市和开发区已成为中国与西方世界连接的纽带，同时它又作为一条传送带，带动了中国内地经济的大发展。

洲、珠江三角洲和闽南厦泉漳三角地区，继而开放辽东半岛和胶东半岛。

沿海地区运输便利，资源丰富，技术力量雄厚。其发展立足于外向型经济，即资金、技术和产品“两头在外”，易于参与国际大循环，扩大出口创汇，同时向内地输入了外国先进科学技术和行之有效的科学管理经验，对内地经济发展起到了很大促进作用。

沿海地区毗邻日本、韩国、港、澳、台等发达国家和地区，自开放以来，吸引了大批外来投资者，增加了外汇收入，扩大了劳动就业，繁荣了当地经济。正如邓小平所说，是“技术的窗口，管理的窗口，知识的窗口，对外政策的窗口。引进了技术，获得了知识，学到了管理”。

这些率先开放的沿海地区获得了惊人的发展。为此，中央在1988年把海南建成一个省，并全面开放。1992年岁首邓小平南巡提出“大开放”的口号，形成沿海、沿江、沿边所谓“三边”开放的热潮。一个个开放口岸和临时过货点串了起来，边货事业方兴未艾。这一轮开放最引人注目的是以上海为龙头的沿江开放，重点开发浦东，利用上海作为基地发展长江三角洲乃至整个长江流域。

邓小平的这种利用地理优势率先发展的战略眼光，极大地提高了中国的综合国力和在世界上的地位。它不仅搞活了沿海经济，而且这些沿海特区、开放城市和开发区已成为中国与西方世界连接的纽带，同时它又作为一条传送带，带动了中国内地经济的大发展。

洲、珠江三角洲和闽南厦泉漳三角地区，继而开放辽东半岛和胶东半岛。

沿海地区运输便利，资源丰富，技术力量雄厚。其发展立足于外向型经济，即资金、技术和产品“两头在外”，易于参与国际大循环，扩大出口创汇，同时向内地输入了外国先进科学技术和行之有效的科学管理经验，对内地经济发展起到了很大促进作用。

沿海地区毗邻日本、韩国、港、澳、台等发达国家和地区，自开放以来，吸引了大批外来投资者，增加了外汇收入，扩大了劳动就业，繁荣了当地经济。正如邓小平所说，是“技术的窗口，管理的窗口，知识的窗口，对外政策的窗口。引进了技术，获得了知识，学到了管理”。

这些率先开放的沿海地区获得了惊人的发展。为此，中央在1988年把海南建成一个省，并全面开放。1992年岁首邓小平南巡提出“大开放”的口号，形成沿海、沿江、沿边所谓“三边”开放的热潮。一个个开放口岸和临时过货点串了起来，边货事业方兴未艾。这一轮开放最引人注目的是以上海为龙头的沿江开放，重点开发浦东，利用上海作为基地发展长江三角洲乃至整个长江流域。

邓小平的这种利用地理优势率先发展的战略眼光，极大地提高了中国的综合国力和在世界上的地位。它不仅搞活了沿海经济，而且这些沿海特区、开放城市和开发区已成为中国与西方世界连接的纽带，同时它又作为一条传送带，带动了中国内地经济的大发展。

洲、珠江三角洲和闽南厦泉漳三角地区，继而开放辽东半岛和胶东半岛。

沿海地区运输便利，资源丰富，技术力量雄厚。其发展立足于外向型经济，即资金、技术和产品“两头在外”，易于参与国际大循环，扩大出口创汇，同时向内地输入了外国先进科学技术和行之有效的科学管理经验，对内地经济发展起到了很大促进作用。

沿海地区毗邻日本、韩国、港、澳、台等发达国家和地区，自开放以来，吸引了大批外来投资者，增加了外汇收入，扩大了劳动就业，繁荣了当地经济。正如邓小平所说，是“技术的窗口，管理的窗口，知识的窗口，对外政策的窗口。引进了技术，获得了知识，学到了管理”。

这些率先开放的沿海地区获得了惊人的发展。为此，中央在1988年把海南建成一个省，并全面开放。1992年岁首邓小平南巡提出“大开放”的口号，形成沿海、沿江、沿边所谓“三边”开放的热潮。一个个开放口岸和临时过货点串了起来，边货事业方兴未艾。这一轮开放最引人注目的是以上海为龙头的沿江开放，重点开发浦东，利用上海作为基地发展长江三角洲乃至整个长江流域。

邓小平的这种利用地理优势率先发展的战略眼光，极大地提高了中国的综合国力和在世界上的地位。它不仅搞活了沿海经济，而且这些沿海特区、开放城市和开发区已成为中国与西方世界连接的纽带，同时它又作为一条传送带，带动了中国内地经济的大发展。

### 【点评】

众所周知，在改革开放的初期，沿海经济迅猛发展，从而带动了内地的发展。我们的总设计师邓小平正是利用沿海城市地理位置的优越性，吸引外资，繁荣了内地经济，从而使其成为了改革开放的“窗口”。孙子兵法中的“因地制宜，巧借地利”不但在军事上极为重要，在发展经济的今天，也有其很强的实用性。

### (二)

知彼知己  
胜乃不殆  
知天知地  
胜乃可全

### 【原文】

故兵有走者<sup>①</sup>，有弛者<sup>②</sup>，有陷者<sup>③</sup>，有崩者<sup>④</sup>，有乱者<sup>⑤</sup>，有北者<sup>⑥</sup>。凡此六者，非天地之灾，将之过也。夫势均，以一击十，曰走；卒强吏弱，曰弛；吏强卒弱，曰陷；大吏怒而不服，遇敌愆<sup>⑦</sup>而自战，将不知其能，曰崩；将弱不恶，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰乱；将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋<sup>⑧</sup>，曰北。凡此六者，败之道也，将之至任，不可不察也。



知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆。知天知地，胜乃可全。

### 【注释】

①走者：走，奔逃、败走。敌我双方势均力敌，却以少击多，所以要败走。

②弛者：弛，松弛。兵强将弱，指挥不动，所以纪律松弛。

③陷者：陷，陷落。因为官强兵弱的队伍不能打，军官只能凭个人的勇敢去冲锋陷阵，只会被敌人俘虏或被杀。这种部队最后只能全军覆灭，所以叫做陷。

④崩者：崩，崩溃，小将不服从指挥，心怀怨恨，擅自带领所属部队出战，至将帅不能控制，这种部队去打仗，必然崩溃。

⑤乱者：乱，混乱、散乱。因为平素纪律不严，管教不明，士兵不听指挥，遇敌作战，难免会出现混乱。

⑥北者：北，败北。因为不了解敌情，指挥失当，用兵不当，不能打而去打，就必然会打败仗。

⑦怱（duì）：怨恨，不满。

⑧兵无选锋：选，挑选。锋，先锋，指精锐。使用士兵，不会选锋精锐。

### 【译文】

因此，军队在打仗时结果有逃跑的，有纪律松弛被打败的，

有被俘被杀的，有崩溃的，有混乱的有失败的。一般这六种被打败的后果，不是天灾地祸，而是将帅的过错造成的。凡是双方势力强弱相等，却以一击十的一方必败，这叫做“走”。士兵强硬而军官软弱的，叫做“弛”。军官横蛮而兵卒懦弱的，叫做“陷”。小将愤怒而不服从主将的，遇到败人，因心怀不满而擅自带领所属部队去单独出战，主将不了解他会干什么，能打到什么程度，叫做“崩”。将帅软弱不严，管教不明，官兵没有规矩，出兵列阵时横冲直撞的，叫做“乱”。将帅不能判断敌情，用少数劣势的兵力去对付多数占优势的败人，用弱兵去打强盛的敌人，使用队伍不会选择精锐的（这样必然打败仗），叫做“北”。这种必然失败的结果，失败的主客观规律，将帅对此有重大的责任，不可不察究。

了解我们自己的士兵能去攻击敌人，而不了解敌人不可以攻击，胜利的可能性只有一半。了解敌人可以攻击，而不了解自己的部队不能打，胜利的可能性只有一半；了解敌人可打，也了解自己的部队能去打，但不了解地形条件不便于作战，胜利的可能性也只有一半。所以懂得用兵的人，指挥调动军队时不迷惑，措施也变化无穷。所以说：了解敌人，了解自己，能胜利而不会有危险。懂得天时，懂得地利，胜利就有完全的把握了。

### 【启示】

孙子还提出军队有“走”、“弛”、“陷”、“崩”、“乱”、“北”这6种必败的情况。他通过对这6种必败情况的综合分析，提出了军队的将领在指挥作战时应避免以一击十、兵强将弱、将强兵弱、擅自出战、治军无法、以小击大等被动、

盲动的行为。这是每一位将领应当加以认真考察研究的问题。将领应既了解自己又了解敌人，尤其在进攻和地形方面更是至关重要的。

### 【智慧之典：知己知彼，红军巧渡金沙江】

1935年，长征红军近入云南，兵临昆明，准备北渡金沙江。

4月28日晚，中央和军委领导人在总部作战科办公室开会，与会者有毛泽东、洛甫、周恩来、博古、陈云、来彼、王稼祥、刘伯承、李富春等。毛泽东在会上做了重要发言。他分析说：

“一、自遵义会议以后，我军由于大胆穿插、机动作战，已把蒋介石的尾追部队甩在侧后，现在已经取得了西进北渡金沙江的最有利时机。但是，蒋介石在贵阳已经发现我主力从贵州西南向云南的东北方向急速前进，因而正调集近70个团的兵力向我尾追，石耀煌的第13师为其先锋，离后卫部队——五军团只有两三天行程。不过，金沙江两岸目前尚来有敌人正规部队防守，比较空虚，对我有利。

“二、从进入云南境内的地形条件，特别是从今天缴获的万分之一地图上看，昆明东北地区是一块比较大的平原，不像湖南、贵州两省有良好的山区可以利用，我军现在不宜在平川地带同敌人进行大的战斗，尤其是避开省城昆明最好。

“三、根据上述敌情、地形和我军今天所在的位置，对我们过去决定一方面军北上进入四川西部，与红四方面军会合，创造革命根据地的方针，已经有实现的可能了。因此，我军应趁沿江敌军空虚，尾追敌人距我们尚有三四天的行程，迅

速抢渡金沙江，争取先机。”

与会者一致表示同意，军委以此作战方针为根据，对兵力做了周密布置。红军分三路向金沙江急进，夺取了龙待渡口、洪门渡口及皎平渡口。特别是经过艰苦激烈战斗最终夺下皎平渡口，使红军向“五一”国际劳动节献上了一份厚礼，为中央红军全部跨越金沙江天险开辟了通道。

此后，军委纵队、红一、三军团陆续从皎平渡口渡过金沙江，红五军团在胜利完成掩护大部队的任务后也脱离追敌。5月9日，红军全部渡过了天堑。

### 【点评】

中央军委和毛泽东同志，以敏锐的目光，高超的军事指挥决策，在知己知彼的基础上制定出正确可行的行军作战方案，使长征红军摆脱了优势敌人的围追堵截。由于熟悉敌人的兵力部署情况及地理环境，专攻其薄弱处，使不可逾越的“天堑”在红军脚下也变成了“通途”。

### (三)

视卒如婴儿  
故可与之赴深溪  
视卒如爱子  
故可与之俱死

### 【原文】

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险厄

远近<sup>①</sup>，上将之道也。知此而用战者，必胜，不知此而用战者，必败。故战道必胜<sup>②</sup>，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，唯民是保<sup>③</sup>，而利于主，国之宝也。视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。爱而不能令，厚而不能使，乱而不能治，譬如骄子，不可用也。

### 【注释】

①计险厄（è）远近：计，盘算、研究、计算。研究地形的险易，计算道路的远近。

②战道必胜：战道，指战争的规律。从战争规律上推算是必然会胜利的。

③唯民是保：民，在古代凡是不做官的都可以称为“民”，包括不做官的奴隶主贵族和地主。

### 【译文】

地形是用兵的辅助条件。判断分析敌人的意图，制定打胜仗的计划，首先要研究地形的险易，计算行军路程的远近。这些是主将的职责。懂得这些道理去指挥作战的，必然会取得胜利，不懂得这些道理去指挥作战的，必然会失败。从战争规律上看必然能够胜利的，虽然国君说不打，但将帅也可以坚持去打；从战争规律上分析，不能打胜仗的，虽然国君说一定要打，将帅可以根据规律不去打。因此进攻不求名誉，撤退不躲避刑罚，只一心想保护民众而有利于国君。这样的

将帅，是国家最宝贵的财富。将帅对待兵卒像对待婴儿一样，因此，就可以和他们一起去冒险；将帅对待兵卒像对待自己的爱子一样，这样士兵就可以和他们一起不怕死地去拼杀敌人。如果厚待他们而不去指使他们，爱待他们而不去命令他们，他们违法乱纪而不能惩治他们，就像对待骄子一样对待他们，是不能用他们去作战的。

### 【启示】

将帅与士兵及其相互关系是构成军队内环境的主要因素。将帅如何对待士兵是治军原则的主体。孙子受先秦“仁爱”思想的影响，主张“爱兵”。指出：“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬如骄子，不可用也。”

然而爱卒并非骄惯。厚养而不教，乱法而不治，骄兵必败。所以将帅爱兵应真心善意，造就强兵。

### 【智慧之典：吴起爱兵如子】

战国时名将吴起，常与士卒同衣食，卧不设席，行不乘骑，与士卒分劳苦。卒中有人生疽症，吴起为他吮脓血，这个病卒的母亲听说后，大哭。有人问她：“你的儿子是个小兵，然而将帅亲自为他吮疽，你为何哭呢？”母亲说：“从前吴将军曾为他的父亲吮疽，他父亲感念将军恩德，作战时死战不退牺牲在沙场。现在将军又为这孩子吮疽，我不知将来他死在何处啊！”爱兵如子的将卒关系体现了中国古代治军的思想。

## 【点评】

“爱兵如子”为古今带兵者所尊崇，但真正能做到的却寥寥无几。吴起与士卒同甘共苦，为其吮脓血，不避腥臭，所以士卒作战不避生死。“视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死”。可谓至理之名言。

## 【古今战例】

### 事典一 晋兵智勇胜契丹

五代时期，契丹首领耶律阿保机率 30 万大军包围了晋国的北方率事重镇幽州（今北京市西南）。晋王李存勖派大将李嗣源统率了 7 万人马增援幽州，解幽州之围。

李嗣源与诸将商议进军之计，说：“敌人多是骑兵，人数众多，又已先进入阵地，外出游骑没有辎重之忧，而我军多是步兵，人数又少，还必须有粮草随军而行。如果在平原上与敌人相遇，敌军只需把我军粮草截走，我军就会不战自溃，更不用说用骑兵来冲击我们了！”

针对这种不利情况，李嗣源从易州出发，不是走东北直奔幽州，而是先向正北，越过大房岭（今河北房山县西北），然后沿着山涧向东走。

李嗣源率大军餐风饮露，日夜兼程，一直行进到距幽州只剩下 60 里远的地方，突然与一支契丹骑兵遭遇，契丹人才发现晋军派来了救兵。契丹兵大吃一惊，慌忙向后撤退，率嗣源与养子李从珂率领 3000 骑兵紧随契丹人的身后，晋军大部队则紧紧跟随在李嗣源的骑兵后面。不同的是，契丹骑兵

行走在山上，晋军行走在山涧中。

行至山口，万余契丹骑兵挡住了去路。李嗣源知道成败在此一举，摘掉头盔，用契丹语向敌人喊道：“你们无故侵犯我国，晋王命我率百万之众，直捣两楼（契丹首府），将你们全部消灭！”说完，一马当先，冲入敌阵，斩杀契丹酋长一名。众将士见主帅身先士卒，群情激奋，斗志倍增，纷纷杀入敌阵。契丹骑兵被迫向后退却，晋军的大部队乘机走出山口。

出山之后即是一马平川的大平原。由于失去山地的保护，极易遭受骑兵攻击，李嗣源命令步兵砍伐树枝作为鹿砦，人手一枝，每当部队停下来或遭到契丹骑兵攻击时，即用树枝筑成寨子，契丹骑兵只能环寨而行，而晋军乘机放箭，契丹人马死伤惨重。

逼近幽州时，晋军拖后的步兵拖着草把、树枝行进，一时间，烟尘滚滚，契丹兵不知虚实，以为晋军援兵甚多，未战先怯。等到决战来临，李嗣源率骑兵在前、步兵随后，有组织地掩杀过来。契丹兵斗志皆无，丢弃了大量的车帐、牲畜，狼狼逃去。

至此，幽州重镇得以保全。

## 事典二 慕容超固执遭覆灭

东晋刘裕讨伐南燕时，南燕慕容超召集群臣计议抵抗晋军的办法。

公孙五楼说：“晋军强大，利在速战，刚来时士气勇猛锋利，不能攻击，宜于据守大岷山（在今山东临朐县境），使晋军不能进来，拖延时间，以挫其镇气。然后再挑选精锐骑兵



2000，沿大岷山南下，切断晋军的粮道；再派段晖率领各州军队，沿大岷山东下，腹背夹击晋军，这是上策。命令守军背靠险阻地形，各自坚固把守，除必要的钱粮储备之外，其余全部烧毁，铲除青苗，使敌人到后什么也得不到，坚壁清野，以等待时机。这是中策。放敌兵过岷山，出城迎战，这是下策。”慕容超说：“京都富裕昌盛，人口众多，固守城池一时难以做到；青苗遍野，一时也难以铲除；即使能铲除青苗，固守城池来保全性命我也不能这样做。我占据着五州的强地，控制着险固的山河，有战车万乘，铁骑万条，纵使晋军越过岷山来到平地，我以精兵慢慢攻击他，也必定能全部俘获他。”慕容镇说：“如果按照您的旨意办，必须在平原地带 10 里以上扎营，营垒建成后，使用骑兵比较方便。因此，最好能走出大岷山以外，这样即使在迎战时不能取胜，也可以退守。不可将敌人放进大岷山，给自己造成被动。过去赵成安君不守井陘之险，终于被韩信所屈服；诸葛瞻不守剑阁之险，终于被邓艾所擒获。臣以为天时不如地利。据守大岷山，确实是上策。”慕容超又不听从，并命令摄莒、梁父二军修筑城墙和护城河，挑选官兵和战马，养精蓄锐等候晋军。

那年夏天，晋军攻破东面阵地，慕容超派造左军段晖等步骑兵 5 万进驻临衢。

不久，晋军通过了大岷山，慕容超害怕了，忙率兵 4 万支援希晖，在临衢战败。慕容超逃奔广固（今山东淄博市东南）固守，不过几天也被晋军攻破。南燕终于全部被晋扫平。

## 九地第十一

### (一)

衢地要冲  
兵家必争  
围地则谋  
死地则战

#### 【原文】

孙子曰：用兵之法，有散地<sup>①</sup>，有轻地<sup>②</sup>，有争地<sup>③</sup>，有交地<sup>④</sup>，有衢地<sup>⑤</sup>，有重地<sup>⑥</sup>，有圯地，有围地，有死地。诸侯自战其地者，为散地。入人之地不深者，为轻地。我得亦利，彼得亦利者，为争地。我可以往，彼可以来者，为交地。诸侯之地三属<sup>⑦</sup>，先至而得天下之众者，为衢地。入人之地深，背城邑多者，为重地。行山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为圯地。所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为围地。疾战则存，不疾战则亡者，为死地。是故散地则无战，轻地则无止，争地则无攻，交地则无绝，衢地则合交，重地则掠，圯地则行，围地则谋，死地则战。

### 【注释】

①散地：战争发生在自己本国的国土上，因战场离家近，士兵容易逃亡、溃散，所以叫做“散地”。古代的士兵不是今天的义务兵，所以有这种现象。

②轻地：进入敌人的国境不深，离本国不远，士兵容易逃散回本国，所以叫“轻地”。

③争地：谁得到谁有利的地方，兵家必争之地。

④交地：我军可以往，敌军可以来的地方，道路交错，交通方便，所以叫做“交地”。

⑤衢地：四通八达的地方。指几国交界处。

⑥重地：深入敌国，心专意一，没有后路可走，形势严重，所以这种地区叫做“重地”。

⑦诸侯之地三属：属，连接。三个诸侯国连接的地方。

### 【译文】

孙子说：按照一般战争的法则（由于战场的地形、位置和条件的不同，对战争的结果将发生不同的影响），地形地理位置可分为：“散地”、“轻地”、“争地”、“交地”、“衢地”、“重地”、“圯地”、“围地”、“死地”。战争发生在诸侯国自己国境内的地区，叫做“做地”。进入别国境内不深的地区，叫做“轻地”。我军得到有利，敌军得到也有利的地区，叫做“争地”。我军可以去，敌军可以来的地区，叫做“交地”。处在几国交界，先到达可以结交周围诸侯，能取得多方援助的地区，叫做“衢地”。深入敌境，背后有很多敌人城邑的地区，叫做“重地”。山岭、森林、险要、阻塞、水泽、湖沼等

难于行走的地方道路绕远迂回，敌军用少数兵力就可以攻击我多数兵力的地区，叫做“圯地”。因此，在“散地”上，不宜作战；在“轻地”上，不宜停留；遇到“争地”应使队伍相连，不要失去联络；到了“衢地”，就要加强外交活动，结交周围的诸侯，取得他们的支持；深入“重地”就要掠取粮食，取得军需物品；遇到“圯地”就要迅速地通过；陷入“围地”就要运用计谋，千方百计突围；到了“死地”，就要奋勇作战，死里求生。

### 【启示】

因地制宜原则是军队的基本用兵原则。善于用兵者，首先善于选择战场。要正确选择战场，就要知己知彼，就要知天知地。根据敌我双方实力选择战场，根据战场的地形地理运用适宜的战略战术，则“胜乃不殆”，“胜乃不全”。有利的地形地理要配合正确的战略战术，两者相辅相成，缺一不可。

因地制宜原则具体讲，就是针对各种不同的地形地理，要采取各种不同的战略战术。兵家必争之地，就要不惜任何代价，抢先争取，不争必败；兵家必弃之地，就要退避三舍，不弃则亡，等等。

### 【智慧之典：马谡轻敌失街亭】

街亭的地理位置很重要，它是通往汉中的咽喉，是西蜀军队后勤供应的必经之处；同时，街亭还是蜀国陇西地区的天然屏障。

正因为如此，在三国时候的街亭之战中，蜀、魏双方都在极力争夺。

街亭之战发生在司马懿进攻祁山之后。司马懿奉魏帝曹睿命令率领 20 万大军直奔祁山而来。此时，诸葛亮正在祁山驻兵，听到魏军杀来，便召集将领商议战事。

诸葛亮知道司马懿也是工于心计之人，必定要夺占街亭这一要地，便决心挑选良将把守。就在他“谁能引兵担此重任”的话语一出，只见参军马谡从众将中闪露出来，说愿领兵前往。诸葛亮定睛一看，见是马谡，心中便有些疑虑和犹豫，因为他早就听刘备在生前说过马谡此人言过其实，不可重用。不过，尽管他心中这样想，嘴上还是说：“从表面上看，街亭虽然是个小地方，但它的地理位置很重要，关系到我军的安危利害。且街亭既没有城廓，又没有险要之处，因此不易把守，如一旦丢失，我军处境就困难了。”马谡见诸葛亮话中略带轻视，便不以为然地说：“我自小熟读各类兵书，区区一个街亭，我还能守不住吗？如果丞相觉得信不过我，我愿意在此立下军令状，如有什么闪失的话，我以全家的性命作为担保！”

诸葛亮这时渐渐地忘了刘备的叮嘱，又见马谡胸有成竹，便让他写下了军令状，拨给他 2.5 万精兵去把守街亭。为防不测，诸葛亮又派了王平和高翔辅助马谡，并再三交待要他们占领住街亭要道，以免魏军逾越。

来到街亭后，马谡和王平首先察看了地形。五路总口地处街亭要道，把守着街亭大门，王平认为在此驻扎比较好，但马谡一意孤行，执意要在路旁的小山上驻扎。理由是兵书上说居高临下可势如破竹，定会杀得魏军片甲不留。王平劝说不动马谡，无奈，只好到山的西边另择一处驻扎。

当司马懿来到街亭后，看到守护大将竟是马谡，且蜀军

兵营驻扎在山上，他便仰天长笑说：“诸葛亮聪明一世，糊涂一时，怎么能用马谡这样的庸才呢，真是老天有眼啊！”他一面派大将张郃挡住王平对马谡的增援，一面又派兵将小山层层包围，断绝了山上的饮水，然后严阵以待。

蜀军将士此时看到满山遍野都是魏军，便开始惊慌起来，不几日，山上饮水全无，士兵更加惶恐。司马懿趁机放火烧山，蜀军一片大乱，马谡拼死杀出一条血路才得以逃脱。

街亭一失，魏军长驱直入，连诸葛亮也来不及后撤，被迫演了一场“空城计”。

### 【点评】

街亭地理位置很重要，相当于孙子所说的“衢地”，事关成败。这一点诸葛亮与司马懿都意识到了，于是整个战争就变成了街亭的争夺战。然而诸葛亮误用纸上谈兵的马谡为将，痛失街亭，而致惨败。

### 【智慧之典：困境逼出的良计】

如果处于困境中，我们不妨多想一想，多动动脑筋。这样做，很可能会改变你的处境，或许甚至改变你一生的命运。

艾伦·莱恩是英国人，他在年轻时就继承了伯父的事业，出任了希德出版社的董事长。但在当时，出版社的处境已是举步维艰，莱恩整日绞尽脑汁，试图另辟“蹊径”，使出版社能“柳暗花明”。

终于有一天，当果恩在一个候车室旁的书摊上茫无目的地扫视时，他突然发现，书摊上除了高价新版书、庸俗读物外，几乎没什么可看之书，而且这些书大部分都是价格昂贵

的精装书。

这个发现触动了莱恩的灵机：“要想赚大钱，出版价格低廉的平装书是个好办法。”他坚信这个办法能够成功，因为精装本价格很贵，一般老百姓根本买不起。

莱恩出版廉价丛书的计划在英国出版界引起了强烈的反响，有人说这是自取灭亡，有人说这会严重影响整个书业界。莱恩认定这个办法是他的企业走出困境的惟一道路，所以对此他毫不动摇。

第一套平装系列丛书共 10 本，规格也比精装本缩小了。这就不仅节省了封面制作的成本，而且也节省了纸张，再加上莱恩决定以购买再版图书重印权的方式出版这 10 本书，因而大大降低了成本费。莱恩每本书的价钱压在 6 便士，这样，人们只要少吸 6 支香烟就可买到一本书。

这套书的封面很引人注目，这是因为莱恩在上面设计了一个逗人喜爱的丛书标志物——一只翘首站立的小企鹅。因此，莱恩把这套丛书起名为《企鹅丛书》。莱恩还用颜色表示图书的类别：紫色为剧本，钱蓝色为传记，桔红色为小说，灰色为时事政治读物，绿色为侦探类，黄色为其他类别。这一系列的改革使这套书不仅在外观上鲜艳明快、耳目一新，而且在装订上简单朴实，印刷上字迹工整。

既然这本书是面向大众，那么其价格就必须低廉，低廉的价格又要求有巨大的销售量。莱恩心里清楚：每本书的销售量只有达到 17500 册以上，才能保住本钱。因而，他派人到各地去宣传、推销……

1935 年 7 月，第一批 10 卷本《企鹅丛书》正式问世，在不到半年时间里，这套书就销售了 100 万册，莱恩成功了。

及，由不虞之道<sup>④</sup>，攻其所不戒也。

### 【注释】

①众寡不相恃：恃，依靠、依赖。指主力部队和小股部队不能相互依靠，不能配合。

②贵贱：指地位高贵与地位卑微的人，如奴隶主与奴隶，封建主与家奴。这里指将官和兵卒。

③听：顺从、听从。

④由不虞之道：由，经过、走。虞，预料。走敌人没有预料的道路。

### 【译文】

古代善于指挥作战的人，能使敌人的前后部队失去联系，从而不能相互呼应，主力大部队和小股部队不能相互依靠，官兵不能够相互救应，上下隔离不能相收容，兵卒散乱集合不起来，队伍虽然集合起来却不整齐。能造成有利于我的局面就打，不能造成有利于我的局面就停止行动。如果问：“敌军众多而且严整地向我来进攻，那该怎样去对付它呢？”孙子认为：“先夺取敌人所偏爱的东西，就能使它陷入被动局面，从而使敌人听从我军的调动。”用兵要求迅速，乘敌人措手不及的时机，行军走敌人意料不到的道路，攻击敌人没有防备的地方。

### 【启示】

“兵之情主速”是古今中外军事家所公允并且被无数次战争证明了的至理名言。在《作战篇》评析中，已有论述。“兵



及，由不虞之道<sup>④</sup>，攻其所不戒也。

### 【注释】

①众寡不相恃：恃，依靠、依赖。指主力部队和小股部队不能相互依靠，不能配合。

②贵贱：指地位高贵与地位卑微的人，如奴隶主与奴隶，封建主与家奴。这里指将官和兵卒。

③听：顺从、听从。

④由不虞之道：由，经过、走。虞，预料。走敌人没有预料的道路。

### 【译文】

古代善于指挥作战的人，能使敌人的前后部队失去联系，从而不能相互呼应，主力大部队和小股部队不能相互依靠，官兵不能够相互救应，上下隔离不能相收容，兵卒散乱集合不起来，队伍虽然集合起来却不整齐。能造成有利于我的局面就打，不能造成有利于我的局面就停止行动。如果问：“敌军众多而且严整地向我来进攻，那该怎样去对付它呢？”孙子认为：“先夺取敌人所偏爱的东西，就能使它陷入被动局面，从而使敌人听从我军的调动。”用兵要求迅速，乘敌人措手不及的时机，行军走敌人意料不到的道路，攻击敌人没有防备的地方。

### 【启示】

“兵之情主速”是古今中外军事家所公允并且被无数次战争证明了的至理名言。在《作战篇》评析中，已有论述。“兵

之情主速”有两层含意：一是军队行动要快，“其疾如风”，“动如雷震”，“兵贵胜，不贵久”都是这种含意的表述；二是军队行动的时间要准确，不迟不早，恰到好处。迟了错过战机，早了暴露战略意图。

兵贵神速，是在有利的形势下，不给敌人以喘息、戒备、备战的时间，捕捉战机，克敌制胜。缓兵之计，是在不利的形势下，给自己争取更多的时间，做好充分的准备，做到有备无患，保存自己。

兵贵神速，先发制人；缓兵之计，后发制人。两种截然不同的用兵原则，既对立又统一，两者相辅相成。具体采用哪一种，要根据自己的实力和敌情等客观条件选择。运用之妙，存乎一心。

### 【智慧之典：商战取胜贵在“快”】

在现代通讯高度发达的信息时代里，市场行情瞬息万变。谁能把握机遇，讲求时效，快速做出反应，谁就能在做烈的市场竞争中捷足先登，稳操胜券。快速决策“抢”生意，已成为经营者赢得商战胜利的最关键因素。

张家口市橡胶总厂厂长葛春茂从电视新闻中得知：当地的中小學生要统一校服，并且有些服装要配白色网球鞋。他马上意识到白网球鞋将在当地市场走俏。第二天就派人到各地纺织厂采购回9万米白帆布，大量生产白网球鞋。不久，白网球鞋立即成了热门货。但当其他橡胶厂派人采购白帆布时，却空手而归。张家口橡胶总厂那年销售各种白网球鞋达110万双，盈利22万多元。

湘潭市分管外经货工作的市长助理马扬，在1996年4月

听外交部发言人作国际形势报告时，透露了一句意大利菲亚特汽车公司很想在中国寻找一个生产汽车发动机的合作伙伴。他立即意识到这是一个很好的机会，必须抓住。因为江南机器厂是一家实力雄厚的军工企业，具备生产汽车发动机的条件，能满足外商的要求。会后，马扬就找到那位外交部发言人，谈了招商菲亚特的想法，并很快得到了支持。于是，江南机器厂与菲亚特驻京办事处一拍即合，不久便互派考察组，签了合同。

商场如战场，谁能在“抢”字上下功夫、做文章，谁就能先发制人，取得竞争的主动权。松下幸之助有句名言：“比别人先走一步。”这句话说来可能平淡无奇，可是在企业竞争下，由于每个对手都在倾尽全力想先走一步，所以要真正做到，确实非常不容易。

的确，面对变幻莫测的现代市场，企业家要快速反应并做出决策，并非易事。必须眼观六路，耳听八方，事事关心，处处留意，练就一双敏锐的“市场眼”，一旦发现“含金量”高的信息，就要如饿虎扑食般抢在手中，以最快的速度开发利用，使对手赶之不及。同时，企业家还要有远大的战略眼光、超凡的胆识，选准了投资项目，瞅准了投资时机，就要义无反顾，敢于拍板，决不能优柔寡断而坐失赚大钱的良机。更重要的一条，就是企业要有灵活的生产体系，即在做出决定后，能改变原有生产大批量单一型号产品的做法，将新产品开发计划迅速变成现实产品，以便在很短的时间内满足消费者的需要，从而战胜对手。

总之，在精神上、物质上保证一个“快”字，企业才能及时满足市场需求，在竞争中立于不败之地。

### 【点评】

兵贵神速，商战亦如此。张家口橡胶总厂和湘潭市市长助理马扬的成功之道正是迅速抓住了有价值的信息，马上付之行动。而后来者，只能望洋兴叹了。松下幸之助的名言“比别人先走一步”正是渗透了孙子兵法之奥妙。事实上，松下幸之助也是孙子兵法的膜拜者。

### (三)

齐勇若一  
政之道也  
故善用兵者  
携手若使一人

### 【原文】

凡为客之道，深入则专，主人不克<sup>①</sup>；掠于饶野，三军足食；谨养而勿劳，并气积力；运兵计谋，为不可测。投之无所往<sup>②</sup>，死且不北，死焉不得，士人尽力。兵士甚陷则不惧，无所往则固，入深则拘<sup>③</sup>，不得已则斗。是故其兵不修而戒<sup>④</sup>，不求而得<sup>⑤</sup>，不约而亲<sup>⑥</sup>，不令而信<sup>⑦</sup>。禁祥去疑<sup>⑧</sup>，至死无所之。吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。令发之日，士

卒坐者沸沾襟，偃卧者涕交颐，投之无所往者，诸、刳之勇也<sup>⑨</sup>。

故善用兵者，譬如率然。率然者，常山<sup>⑩</sup>之蛇也，击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问：兵可使如率然乎？曰：可。夫吴人与越人之相恶<sup>⑪</sup>也，当其同舟济而遇风，其相救也，如左右手。是故方<sup>⑫</sup>马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也；故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

### 【注释】

①主人不克：主人，自己的军队进入敌国为客，敌国为主人。不克，不能抵抗。

②投之无所往：无所往，没有路可走，只有向前冲杀，没有退路。把军队投置在无路可走的地方。

③入深则拘：拘，束缚、限制。深入敌国后，士兵的行动受到限制。

④不修而戒：不用修整，就懂得戒备。

⑤不求而得：求，要求。得，得到。不用要求士兵，就得到士兵全力以赴的冲锋陷阵。

⑥不约而亲：不用拘束，便能亲密团结。

⑦不令而信：不用命令，就自觉信守军纪。

⑧禁祥去疑：祥，迷信活动中凶吉的预兆。疑，丧失信心，对胜利产生怀疑。

⑨诸、刳之勇：诸，专诸。春秋末吴国堂邑（今江苏六合）人。公元前515年，受伍子胥的收买，在吴国公子光特设的宴会

上进菜时，从鱼腹中取出事先藏好的小剑，刺杀吴王僚。他拔出剑时，吴王僚的卫兵的长矛已从他背上刺进，但他仍然奋不顾身地刺死吴王僚。公子光的卫兵又把吴王僚的卫兵全部杀死，完成了一次宫廷政变。刳，曹刿。春秋时鲁国人。鲁庄公十年（公元前684年），齐攻鲁，他自荐见庄公，随庄公战于长勺，他指挥作战，沉着冷静，待齐军一鼓作气，再鼓而衰，三鼓而竭时，他叫庄公击鼓进攻，结果大获全胜。相传齐君与鲁君在柯（今山东东阿）相会，他持剑相从，挟持齐君订立盟约，收回失地。专诸、曹刿为历史上有名的勇士。

⑩常山：在“竹筒”中作“恒山”，在今河北曲阳西北，为五岳中的北岳。汉朝避皇帝刘恒讳，改称常山。

⑪相恶：（恶 wù）：讨厌、不喜欢，引申为仇恨。

⑫方：缚捆。

### 【译文】

凡是进入敌国作战的，这种战争规律是：我军深入敌军的国境，就会军心一致，精诚团结（这样就能增强战斗力），使敌军不能抵抗；我军在富饶的田野上时，要掠夺粮草，使全军得到足够的给养；同时我军要注意保养士兵的体力，不使自己的士兵过于疲劳，要提高他们的士气，养精蓄锐；部署兵力，巧设计谋，使敌人不能精测到自己的情况，感到莫测高深。把自己的部队放置在必死无生的地步，就只能拼死命往前冲锋而不能致退。既然士兵只能拼死才能求生存，又哪有不打胜仗的道理，官兵上下也就只好尽力而战了。要了解兵卒深陷危险的境地，反而不会恐惧；无路可走，军心就会巩固。深入敌国，我军士兵行动就轻易不敢散慢；迫不得

已，出于无奈，也只好坚决战斗了。因此处在这种情况的军队不用等待修整却懂得加强戒备；不用提出要求，都愿意出力；不用约束，都能团结一致，亲密协作；不用三令五申，也都会遵守纪律。在军队中禁止搞迷信活动，以免引起不祥的情绪，出现不吉的预兆，消除部下士兵的疑惑，让他们直至战死也没有什么可怨的。我军士兵没有多余的钱财，不是士兵们都不爱财物；我军没有贪生怕死的人，不是士兵们都不想长寿。当发布战斗命令的时候，坐着的士兵们泪湿衣襟，躺着的泪流满面。把他们推向了除了向前拼命再也无路可走的地步，就会有像专诸和曹刿一样的勇气了。

因此，善于用兵指挥的将帅，能使部队像“率然”那样。“率然”是常山地方的蛇名。这种蛇，当你打它的头时，它的尾就来救应，打它的尾，它的头就来救应，打它的腰，它的头尾都来救应。请问：“可以使军队像‘率然’蛇一样吗？”回答说：“可以。”当时吴国人和越国人是相互仇恨的，可是当他们同舟共济过河遇到大风时，他们互相救搞就像一个人的左右手那样。因此要用缚提马匹、深埋车轮的方法，企图防止兵卒逃亡，这种方法是靠不住的。要使部队全体士兵同心协力一齐奋勇作战，在于将帅领导要得法。要使强弱都能发挥作用，就要依靠有利的地形，发挥地形的有利作用。因此善于用兵的将帅，能使全军携起手来团结得像一个人一样，这是因为战争使他不得不这样啊！

### 【启示】

军人要牢固树立集体主义观念，个人英雄主义是用兵的大敌。军队是武装的斗争集团，要有严格的组织和铁的纪律。

组织强、纪律强，才能战斗力强。用孙子的话讲，只有“齐勇若一”，对千军万马“携手若使一人”，才能“并敌一向，千里杀将”。精诚团结，协同作战，将无坚不摧。

但协同作战，不是简单的集中兵力。古人云：“聚而不聚为孤旅，分而不分为糜军。”大意是说：兵力应当集中而不集中的，就是自己孤立自己，兵力应当分开使用而不分开的，就是自己束缚自己。何时聚好，何时分好，只能根据具体情况，审时度势，权衡利弊而定酌。

国家要兴旺发达，首先内部必须安定团结。尤其是上层决策者要将相和睦，亲密友善，千万不可因相争而反目成仇，殃及国家。要做到这一点，双方只有以诚相待，顾及大局，胸怀宽广，相互能忍，这也许是最佳之策了。那种妄图以强力或暗斗制人服人之谋，往往只能走向反面。

### 【智慧之典：千里跃进大别山】

大别山的地理位置很重要，它雄踞中原地区，位子鄂、豫、皖三省交界之处，用“衢地险关”形容它一点也不过分。

解放战争时期，为了发动对国民党占领区的进攻，中国人民解放军冀鲁豫野战军首先把目标指向大别山。因为大别山位子三省交界之处，由北往南俯瞰着整个国民党的江南统治区；同时，大别山居高临下，又是控制武汉地区的重要制高点；占领大别山，还可以直接威胁国民党政府的统治中心——南京。所以，从军事战略上来看，这一步棋是走对了。

1947年6月，中共中央制定了以主力打到外线去，将战争引向国民党占领区的策略，并将战略进攻的主要方向指向中原地区。部署是：以晋冀鲁豫野战军主力实行中央突破，



南渡黄河，挺进大别山，建立根据地；以晋冀鲁豫野战军一部为右后一军，在豫西、陕南建立根据地；以华东野战军组成的外线兵团为左后一军，挺进皖苏地区，扩大原有根据地。野战军主力军以挺进大别山为主，其他两军配合作战。

晋冀鲁豫野战军突破黄河防线后，发起了鲁西南战役，为挺进大别山创造了有利条件。8月7日，晋冀鲁豫野战军乘国民党军尚未达成合围之际，分三路突然向南疾进，粉碎了国民党军队的围追和堵截，强渡汝河，抢渡淮河，于8月27日进入大别山，完成了千里跃进的任务。

晋冀鲁豫野战军主力进入大别山后，趁国民党尾追部队尚在淮河以北，其大别山区兵力空虚之际，以部分兵力部署在大别山北麓，用于吸引钳制国民党军；另以一部分兵力分别向皖西和豫东地区展开，创建根据地，开展地方工作。野战军主力部队此时向黄冈至庐江长江北岸挺进，在高山铺地区歼敌1.2万人，取得了进入大别山地区后的第一次巨大胜利。这样，在两个多月的时间里，我晋冀鲁豫野战军共歼敌3万余人，解放县城24座，完成了战略展开。与此同时，晋冀鲁豫陈赓、谢富治部和华东野战军也分别在豫陕鄂和豫皖苏完成了战略展开。11月底，国民党军调集兵力大规模围攻大别山，我军则展开大规模的反击战，调动和分散围攻大别山的国民党军，歼敌6.9万人，创建了桐柏、江汉解放区，建立并巩固了的中原解放区。

至此，刘邓、陈粟、陈谢3路大军，布成“品”字形阵势，逐鹿中原，使国民党军队处于被动危险的地位，直接威胁着国民党的反动统治。

### 【点评】

上下团结若一，国家才能兴旺发达。王旦与寇准同朝称臣，若不能亲密友善，那将是国家之祸。王旦深明此意，处处袒护寇准，顾及大局，所以王、寇二臣辅政时，政局才能稳定。兵法中的协同作战，官场中的将相和睦，其道理是相通的。

### (四)

投之亡地然后存  
陷之死地然后生  
夫众陷于害  
然后为胜败

### 【原文】

将军之事<sup>①</sup>，静以幽<sup>②</sup>、正以治<sup>③</sup>。能愚士卒之耳目，使之无知<sup>④</sup>。易其事，革其谋，使人无识<sup>⑤</sup>。易其居，迂其途，使人不得虑<sup>⑥</sup>。帅与之期，如登高而去其梯<sup>⑦</sup>。帅与之深入诸侯之地，而发其机<sup>⑧</sup>。焚舟破釜，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也<sup>⑨</sup>。九地之变，屈伸之利<sup>⑩</sup>，人情之理，不可不察也。

凡为客之道：深则专，浅则散。去国越境而师者，绝地也；四达者，衢地也；入深者，

重地也；说浅者，轻地也；背固前隘者，围地也；无所往者，死地也。

是故散地，吾将一其志；轻地，吾将使之属；争地，吾将趋其后；交地，吾将谨其守；衢地，吾将固其结；重地，吾将继其食；圯地，吾将进其涂；围地，吾将塞其阙；死地，吾将示以不活。

故兵之情，围则御，不得已则斗，过则从。

是故不知诸侯之谋者，不能预交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利<sup>①</sup>。四五者，不知一，非霸王之兵也<sup>②</sup>，夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚<sup>③</sup>；威加于敌，则其交不得合<sup>④</sup>。是故不争天下之交<sup>⑤</sup>，不养天下之权<sup>⑥</sup>，信己之私<sup>⑦</sup>，威加于敌，故其城可拔，其国可隳<sup>⑧</sup>也。

施无法之赏<sup>⑨</sup>，悬无政之令<sup>⑩</sup>，犯三军之众<sup>⑪</sup>，若使一人。犯之以事，勿告以言<sup>⑫</sup>；犯之以利，勿告以害<sup>⑬</sup>。投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败<sup>⑭</sup>。

### 【注释】

①将军之事：将，用作动词，主持、指挥的意思。此句意为指挥军队打仗的事。

②静以幽：静，沉着冷静。以，同“而”，幽，幽深莫测。

③正以治：严肃公正而治理得宜。正，严正。治，治理、有

条理。

④能愚士卒之耳目，使之无知：愚，蒙蔽、蒙骗。句意为能够蒙蔽士卒，使他们不能知觉。

⑤易其事，革其谋，使人无识：变更正在做的事情，改变计谋，使他人无法识破。易，变更。革，改变、变置。

⑥易其居，迂其途，使人不得虑：更换驻防的地点，行军迂回，使敌人无法图谋。虑，图谋。

⑦帅与之期，如登高而去其梯：期，约定。句意为主帅赋予军队作战任务，要断其退路，犹如登高而去梯，使之勇往直前。

⑧帅与之深入诸侯之地，而发其机：统帅与军队深入敌国，就如激发弩机射出的箭一般（笔直向前而不可复回）。机，弩机之板机。

⑨聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也：集结全军，把他们投置到险恶的绝地，这就是指挥军队作战的要求。

⑩九地之变，屈伸之利：对不同地理条件的应变处置，使军队的进退得宜。屈，弯曲。伸，伸展。屈伸，这里指部队的前进和后退。

⑪“是故”至“不能得地利”句：此段话已见于前《军争篇》，此处重复，以示重要。另一说认为此处引评文。

⑫四五者，不知一，非霸王之兵也：此言九地的利害关系，有一不知，就不能成为霸王的军队。四五者，泛指。

⑬其众不得聚：指敌国军民来不及动员和集中。集，聚集、集中。

⑭威加于敌，则其交不得合：国家强大的实力形成的压力、兵威施加到敌人头上，使他在外交上无法联合诸国。

⑮不争天下之交：指没有必要争着和其他的国家结交。

⑯不养天下之权：没有必要在其他的国家里培植自己的势力。养，培养、培植。

⑰信己之私：信，伸、伸展。私，引申为意图。意为伸张自己的战略意图。

⑱隳：毁坏、摧毁之意。

⑲施无法之赏：无法，超出惯例，破格。施无法之赏即施行超出惯例的奖赏。

⑳悬无政之令：颁布打破常规的命令。无政，即无正，指不合常规。悬，悬挂，引申为颁发，颁布。

㉑犯三军之众：犯，使用，指挥运用。句意为指挥三军上下行动。

㉒犯之以事，勿告以言：犯，用。之，代词，指士卒一事，指作战。言，指意图、实情。

㉓犯之以利，勿告以害：使用士卒作战时，只告诉士卒有利的条件，而不告诉他们任务的艰险性，意在坚定士卒信念。

㉔夫众陷于害，然后能为胜败：只有把军队投置于险恶境地，才能取胜。害，害处，指恶劣环境。胜败，指取胜、胜利。

### 【译文】

统帅军队要沉着冷静而善于深思，严整而有条理，能够蒙蔽士卒的耳目，使他们毫无所知。经常变换作战部署，更新计谋，使人无法识破。驻军常换地方，行军常绕弯路，使人不能捉摸其企图。授与属下战斗任务，要像使其登高而后抽去梯子一样，只能向前，不能后退。统率军队深入敌境，就像扣动弩机放箭一样，使他们一往无前。烧毁船只，砸破饭锅；指挥士兵就像驱赶羊群一样，把他们赶过去，赶过来，

而不让他们知道究竟要往哪里去。集中全部兵力，把他们投入危亡的境地，迫使他们拚命去战斗，这就是将领应该做的事。如何灵活运用各种地形，进退攻守以哪种战法最为有利，部队思想情绪正在怎样变化，这些，都是将帅不可不细心研究的。

因此不了解各国的企图，就不能与其结交；不熟悉山林、险阻、沼泽地形的特点，就不能用兵作战；没有向导，就不能得地利。以上各点中有一项不了解，就不能算是强大的军队。所谓强大的军队，进攻大国，就能使敌人军民来不及集聚；兵威加于敌人，就能使它的盟国不敢与它联合。所以，不争着和任何国家结交，不随便培养任何国家的权威。相信自己的力量，把兵威指向敌人，就能攻取其城邑，摧毁其国家。

施行破格的奖赏，执行不用规定的号令。指挥全军，就像使用一个人一样。赋与下级任务，不须说明全部计划；让他执行危险任务时只告诉他们有利的条件，而不告诉他们不利的条件。把军队投入人亡地然后才能保存，陷人死地，而后才能得生。这是因为军队陷入危险的境地，然后才能奋战取胜。

### 【启示】

“因地制宜论”中，谈到根据不同的地形地理，采用不同的战略战术，根据不同的敌人，选取不同的有利于自己的战场。这些都是根据敌人的变化而变化自己的对策。在对待自己的士兵时，也要采取不同的方法激励士兵，提高斗志。“是故散地吾将一其志；轻地吾将使之属；……死地吾将示之以

不活。故兵之情，围则御，不得已则斗，过则从。”教育鼓励士兵万众一心，视死如归，众志成城，是克敌制胜的法宝。

### 【智慧之典：破釜沉舟】

秦朝末年，秦二世胡亥派大将章邯统率大军击败了陈胜、吴广的起义军，然后又北渡黄河，进攻赵国，将赵王歇包围在巨鹿（今河北平乡西南）。赵王歇慌忙向楚国求救，楚怀王派宋义为上将军、项羽为次将、范增为末将，统率大军援救赵国。

宋义知道章邯是员骁勇善战的老将，不敢与章邯交战。援军到达安阳（今河南安阳西南）后，宋义按兵不动，一住就是46天。项羽对宋义说：“救兵如救火，我们再不出兵，赵国就要被章邯灭掉了！”宋义根本不把项羽放在眼里，对项羽说：“冲锋陷阵，我不如你；运筹帷幄，你就不如我了。”并且传下命令：“如有人轻举妄动，不服从命令者，一律斩首！”项羽忍无可忍，拔剑斩杀了宋义，自己代理上将军，并命令黥布和蒲将军率2万人马渡过漳河援救赵国。

黥布和蒲将军成功地截断了秦军粮道，但却无力解赵王歇巨鹿之围，赵王歇再次派人向项羽求救。项羽亲率全军渡过漳河，到达北岸后，项羽突然下令：将渡船全部凿沉，将饭锅全部打碎，将营房全部烧掉，每个人只带3天的干粮。将士们惧怕项羽的威严，谁也不敢多问。项羽对将士们说：“我们此次进军，只能前进，不能后退，后退就是死路一条！”将士们眼见一点退路也没有，人人抱着血战到底的决心与秦军拼杀。结果，项羽率楚军以一当十，九战九捷，章邯的部将苏甫被杀，王离被俘，涉间自焚而亡，章邯狼狈逃走，巨鹿

之围遂解。

巨鹿之战打出了楚军的威风。从此以后，项羽一步步登上了权力的最高峰，成为了名扬天下的“西楚霸王”。

### 【点评】

面对强敌，项羽自绝退路，以此来激发将士的斗志，这就是孙子所说的“投之亡地然后存，陷之死地然后生”的道理。

## (五)

始如处女  
敌人开户  
后如脱兔  
敌不及拒

### 【原文】

故为兵之事，在于顺详敌之意<sup>①</sup>，并敌一向，千里杀将<sup>②</sup>，是谓巧能成事。

是故政举之日，夷关折符，无通其使<sup>③</sup>，厉于廊庙之上，以诛其事。敌人开阖，必亟入之<sup>④</sup>。先其所爱<sup>⑤</sup>，微与之期<sup>⑥</sup>。践墨随敌<sup>⑦</sup>，以决战事<sup>⑧</sup>。是故始如处女，敌人开户，后如脱兔，敌不及拒<sup>⑨</sup>。

### 【注释】

①在子顺详敌之意：顺，假借为“慎”，谨慎的意思。详，



详细考察。句意为用兵作战要审慎地考察敌人的意图。

②并敌一向，千里杀将：并敌一向，集中主要兵力，选定恰当的主攻方向。杀将，擒杀敌将。

③政举之日，夷关折符，无通其使：政，指战争行动。举，实施、决定。夷，意封锁。折，折断，这里可理解为废除。符，通行证。使，使节。句意为决定战争行动之时要封锁关口，废除通行凭证，不让敌国的使节相往来。

④敌人开闾，必亟入之：敌方出现疏隙，己方须不失时机地予以突击。闾，门窗，大此处借喻敌方之虚隙。亟，急。

⑤先其所爱：指首先攻取敌人的关键、要害之处，以争取主动。

⑥微与之期：微，不。期，约期。即不要与敌人约期交战。

⑦践墨随敌：践，是遵守、遵循的意思；墨，意为原则。句意为遵守的原则是随敌情而变化。

⑧以决战事：以解决战争胜负问题。即求得战争的胜利。

⑨始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒：开始如处女般柔弱沉静，使敌人放松戒备；随后如脱逃的兔子一样迅速行动，使敌人来不及抗拒。

### 【译文】

所以指导战争的原则，在于顺着敌之意图来愚弄它，而集中兵力，攻其一点。这就能长驱千里而擒杀其将，这就是说，巧妙地运用计谋就可以克敌制胜。

当决定对敌作战的时候，就要封锁关卡，废除通行证，断绝敌国使者往来，在朝廷里召集最高军事会议，反复研究、

制定作战计划。发现敌人有隙可乘，必须迅速乘虚而入。首先夺取其战略要地，伺机与敌决战。既要按照原则，又要适应敌情变化，以指导军队的行动。作战开始前要像处女那样沉静，使敌不加防备；一旦发动起来就要像逃脱的兔子一样迅速，使敌人来不及抵挡。

### 【启示】

《九地篇》的随沉应变观点是从敌变我变来阐述的。在“敌变我变”的同时，还要注意到“我变敌变”，敌人也在密切注视、研究我们。见机行事，灵活多变，变化莫测，出神入化，智高一筹，棋胜一着，要知变善变，才能出其不意，攻其不备，战无不胜。

“兵无常势，水无常形，能因敌变化，而取胜者，谓之神。”孙子是极力反对一成不变的机械论观点的。

### 【智慧之典：希特勒突袭苏联】

1940年，法国投降后，法西斯德国制定了代号“巴巴罗萨”的进攻计划，目标是苏联。鉴于苏军的强大，希特勒决定采取惯用的偷袭伎俩以达到消灭苏联军队的目的。

为了使苏联不起戒心，希特勒耍了很多花招。在准备进攻苏联的同时，希特勒大肆渲染德国对英国的进攻行动。实际上，由于德国海军力量相对薄弱，进攻英国有一定的困难。因此，此时希特勒已经决定放弃对英国的攻击，却又故意把过时的“海狮计划”透露给苏联的情报机关。

希特勒还做出种种准备进攻英国本土的姿态。一列列满载德国“军用物资”的火车源源不断地开往英吉利海峡东岸，

各种登陆器材和作战物资在此堆积如山。德军的许多舰艇在海峡停泊待命，各种规模的登陆作战演习不绝，频频出动的德军机群在海峡和英国上空呼啸盘旋。甚至在海岸港湾的许多建筑物上，张贴着“打到英国去，活捉丘吉尔”的标语。好像一场更大规模的战争马上就要降临到英国土地上。

外交欺骗也是希特勒惯用的伎俩。在希特勒悄悄准备进攻苏联的时候，德国和苏联的关系好像比以前更密切了。德国高级官员不失时机地在各种场合大谈苏德友谊，各种新闻媒介也对此大肆渲染美化，希特勒本人也亲自出马，狂热地吹捧苏联，大力宣扬两国的友好关系。苏联人在希特勒的一个又一个烟雾弹下，显得有点晕了，相信希特勒真的不会进攻苏联。

事实上，在这些烟雾的掩护下，德国已偷偷完成了对苏联进攻的部署。6月中旬，300万德军进入边境集结地区。6月中下旬，德军隐蔽地完成了进攻的军事准备，德国及其仆从国军队166个师全部进入阵地。

而苏联这边却仍然是一片太平景象。军官们照常举行各种宴会和舞会，士兵们也仍像往常一样松松垮垮，对于迫在眉睫的危险，他们一点都没有思想准备。

6月22日凌晨4时，德军不宣而战，以突然袭击的方式向苏联展开了全线进攻。苏联西部边境铁流滚滚、万炮齐鸣，德军像猛兽一样长驱直入。面对突如其来的袭击，苏军措手不及，仓促应战。虽然广大苏军士兵也进行了英勇的抵抗，但由于没有准备，抵抗实际上处于一种一盘散沙、各自为战的状态。在德军的强大攻势面前，很快就败下阵来。

德军的突然袭击取得了很大成功。才一个星期，德军就

已突进苏联境内 100 公里，苏军整师整师地被分割包围。到 7 月份，德军已推进到苏联境内 600~700 公里了。

由于战争初期，德军采用突袭方式对苏军进行打击，使苏军一直到莫斯科保卫战时，才勉强站住脚，稍稍有喘息的机会。

### 【点评】

希特勒的“巴巴罗萨”计划与日本人偷袭珍珠港美国太平洋舰队有异曲同工之处。希特勒鉴于苏军的强大，表面上与苏联为善，甚至用欲攻英国的假象去迷惑苏军。这就是孙子所说的“静如处女”，果然苏军放松了警惕。在一切进攻准备就绪之后，“动如脱兔”，百万雄师，一发而不可收，打得苏军措手不及，一败涂地。

### 【古今战例】

#### 事典一 铁铉智守济南城

朱元璋死后，朱元璋的孙子朱允炆继承帝位，史称建文帝。公元 1399 年，他的皇叔朱棣起叛兵自北平（今北京）南下，先后大败征虏将军耿炳文、大将军李景隆，不费一兵一卒就占领了德州（今山东德州），气焰十分嚣张。

这时候，山东参政铁铉正在向德州督运粮草，闻说德州已失，立刻把粮草运回济南。铁铉与参军高巍商议道：“朱棣南下，目标是夺取都城金陵（南京）。济南是朱棣的必经之地，守住济南，就保卫了金陵。”高巍文持铁铉守防济南的策略，二人又得到济南守将盛商、宋参军的支持，四人同心，

一面整顿兵马，一面加固城墙，做好了守城准备。

几天后，朱棣统率大军进至济南城下。由于铁铉等人已充分做好准备，朱棣连续发起进攻都被铁铉等击退。朱棣心生一计，决水灌城，大水入济南城中，百姓惶惶不安。铁铉面对大水也心生一计，决定把朱棣诱人城中杀掉。铁铉召集城中父老数百人，让他们带上自己的“降书”出城见朱棣。朱棣不知是计，答应了城中父老的请求，并让他们告诉铁铉：明日进城受降。

铁铉闻报后，在城门上方悬起一块重达千斤的铉报，命令士兵大开城门，专候朱棣到来。第二天，到了约定的时间，朱棣见城门大开，门内外跪着一大批百姓和徒手的守城将士，就放心大胆地骑马走过吊桥，向城门走去。刚到城门前，大铁板忽地坠落下来，将朱棣的坐骑砸倒，朱棣则被战马数翻在地。朱棣的卫士急忙把朱棣扶起朱换了一匹战马，躲过城上飞下的乱箭，一口气跑过吊桥，返回大营。

朱棣对铁铉恨之入骨，发誓要攻下济南，活捉铁铉，但铁铉有盛庸、高巍和宋参军的全力支持，城内粮草充足，上下齐心，朱棣一连攻打了三个月，也没有把济南城攻克。

这时，建文帝已派大军收复了德州，转而向朱棣包抄过朱。朱棣担心受到夹击，只好解了济南之围，悻悻退回北平。

济南之战后，建文帝升任铁铉为兵部尚书，任命盛庸为历城侯，高巍和宋参军等人也均有封赏。

## 事典二 擒虎须乘虎睡对

庸宪宗元和十年（公元815年），淮西节度使吴少阳病死，其子吴元济因朝廷不同意他继承父位，就凭借其父亲数十年

的经营基础，以蔡、申、光三州反叛朝廷。816年，唐宪宗下诏讨伐，唐邓节度使高霞高敌不住吴元济败了下来。唐宪宗再令袁滋取代高霞高敌领兵讨伐，结果同样惨败。

名将李晟之子李愬，一向在太子宫中任职，得知情况后主动请战。唐宪宗即任命李愬为唐邓节度使，替下袁滋担负讨吴重任。

李愬受命，初到前线唐州（今河南省泌阳县），见士卒因连战皆败，十分惨败，士气低落，便向全军下令：“天子知道我柔弱，所以派我来跟着你们。若论打仗取胜，那可不是我的特长。你们只需静守疆场，我便足以回复君命了。”

李愬微笑着对这些人说：“士气如此低落，首先需要稳定人心。更为重要的是，前任尚书治军不严，敌军便不作戒备。现在听说我来代任，定会加强防务。我特意放风出去，要严守袁公故辙，目的是让他头脑发昏，依旧不加警惕，这样我们便可以乘吴元济昏睡之际，捆绑起这只猛虎了。”

吴元济本来轻视李愬，听说唐军依旧松弛，真的不加防备。而李愬的士兵们听说不需冒拼死之险，也便人心安定，人人愿听号令了。李愬乘机日夜兼程，并暗察淮西地势，把吴元济兵力的虚实了解得一清二楚。半年以后，士气已经恢复，便上表请求增兵讨吴。李愬乘着锐气，以“借敌打敌”之计，接连不战而胜，很顺利地打通了前往蔡州大本营的外围道路，于是士气大振，斗志旺盛。

这时，唐朝北路军李光颜率河阳、宣武、魏博等军进攻淮西，击敌淮西军3万人，威胁北线要冲洄曲。吴元济本不防李愬，见北线告急，便把亲兵守卒尽可能都调往洄曲防备李光颜。

已降唐朝的原吴元济得力干将李祐即向李愬说：“蔡州精兵已全调往北线，我们现在可以乘虚直抵其城，生擒吴元济了。”李愬即依此计，于风雪阴晦的十月初十，命李祐率突击队 3000 为前锋，自己率 3000 为中军，李进城带 3000 断后，疾速东进。

行军到张柴村，淮西守军都因天寒地冻，躲在帐中毫不防备，前锋到处，好似切瓜削菜一般，吴军被杀得一个不剩。

李愬命将士入村稍事休息，吃点干粮，即备好鞍马弓箭，继续急行军。当天晚上恰好大雪纷飞，寒风凛冽，大风撕裂了军旗，马匹都冷得缩成一团，战士中抱着长戈而被冻死的就有十一二人。加上张柴村以东都是水塘沼泽，道路十分难走。有的官吏问要到哪里去，李愬说：“直捣蔡州生擒吴元济！众军士一听，都哭着要回去。李愬说，此时正是吴元济昏睡得最死的时候，大家一定要拼尽全力赶到蔡州，这样才有可能一举灭敌，永除以后行军之苦。军令如山，大家只好咬紧牙关急跑快进。

又急行军 70 余里，夜半时分已到达蔡州城郊，声音嘈杂，一旦惊醒吴元济那就要前功尽弃了。这时正好有报告：城旁有养鹅鸭的池塘。李愬大喜，即命军士用戈矛、石块去搅扰鹅鸭。鹅鸭受惊，哀鸣之声立即盖过了行率的声音。城内守卒都因怕冷拥絮昏睡，少量几个更夫隐隐听到鹅鸭鸣叫，也只当是它们遭冻难受之故，谁也没想到会有 9000 军马如同一条捆虎长索，正在把蔡州城团团围住，谁也不愿在这样的天气里到城头去瞭望军情。

四更天，正是人们睡得最香甜的时候，李愬的部队已齐集城下。李愬等人在城墙上凿出坑穴，率先登上城门，杀死

熟睡的守门兵，留下更夫照旧打更，然后打开城门，放进兵马。

黎明时分，雪住了。李愬大军已进入吴元济的外宅。吴元济还在被窝里呼呼大睡，忽有人惊呼：“官军进城了！”吴元济还不相信，说：“是北线的洄曲弟兄回来取寒衣了吧？”直到自己已听到了李愬的号令声，才跳出被窝，率左右登上内城，企图负隅抵抗，等待洄曲重兵前来救应。

哪知李愬早已将洄曲守将董重质的家属请来，并让其中一人送信到洄曲相降董重质。董重质得知家人被拘的消息，单身独骑，穿着白衣来投降了。吴元济见大势已去，也就只好糊里糊涂地自己受绑了。

李愬扫平了淮西，为平定藩镇割据局面创造了良好的条件。

人力无法与猛虎正面相斗，但得强的老虎也有打盹的时候。如果乘老虎瞌睡的时候去擒拿老虎，效果会怎样呢？李愬深明“擒虎须乘虎昏睡”之理，所以它平淮西，几乎是不战而全胜。更为可贵的是，吴元济这头猛虎机警过人，不那么轻易打“瞌睡”，而李愬则能想办法让他昏睡，而在料到他已“昏睡”时，又有不惜冒风顶雪，敢尝人间少有之苦难，决不放过这千载难逢之机会的胆识。



## 火攻第十二

### (一)

发火有时  
起火有日  
时者，天之燥也

#### 【原文】

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人<sup>①</sup>，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队<sup>②</sup>。行火必有因<sup>③</sup>，烟火必素具<sup>④</sup>。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸也<sup>⑤</sup>；凡此四宿者，风起之日也。凡火攻，必因五火之变而应之。火发于内，则早应之于外。火发而其兵静者，待而勿攻；极其火力，可从而从之，不可从则止。火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知五火之变，以数守之。

#### 【注释】

①火人：用火烧人。火，动词，指火烧敌人营寨，烧杀敌军兵卒。

②火队（suì岁）：通“遂”，这里指火烧敌人的运输队伍。

③行火必有因：因，条件、凭借、依靠。实行火攻必须有条件。

④烟火必素具：素，平素，一向。具，火攻的工具。火攻必须平素准备好工具。

⑤箕、壁、翼、轸：中国古人测量天文大都用二十八宿为方位标准。据天文学家们的考证，二十八宿的名称是到汉代才逐渐完备的，但在孙子时代有些星宿早已被人们注意和利用了。二十八宿都在赤道附近，被天文学家们用作天空的标志。它们的名称是：角、亢、氐、房、心、尾、箕、斗、牛、女、虚、危、室、壁、奎、娄、胃、昂、毕、觜、参、井、鬼、柳、星、张、翼、轸。古人间接参酌月亮在空中的位置（所以叫“宿”），来推测太阳的位置。由太阳在二十八宿的位置，来推知一年的季节。其实这只是在历法方面的事，同气象气候（风雨）是没有直接关系的。不过当时的天文学家却认为月亮在箕、壁、翼、轸四个星宿时多风。如洪范载有“星有好风，星有好雨”。西方也有类似的传说，如巴比伦就以轸星为风星。

### 【译文】

孙子说，进行火攻有五种形式：一是火烧敌人营寨；二是火烧敌人堆积的谷物粮草；三是火烧敌人的辎重；四是火烧敌人的仓库；五是火烧敌人的运输粮道。实施火攻必须有一定的条件，火攻的器材必须经常准备着。火攻时还要看天时，着起火来要选择有利的日期。天时是指季节气候的干燥；日子是指月亮行经“箕”、“壁”、“翼”、“轸”四星宿的位置，月亮经过四星宿的日子，就是刮风的日子。凡是用火攻，必

须凭藉这五种火攻的变化使用它，并用兵力做相应的配合。从敌人内部放火，就要及时派兵从外部配合呼应。火已经烧起来而敌人仍然保持安静的，应等待一下，不要马上发起攻击，等火势旺盛起来后，可以进攻就进攻，不能进攻就停止。如果从外面放火，就不必等持内应，只要适时放火就行。火攻只能处在上风上（好借助风势），不可从下风进攻（以免攻火自焚）。白天风刮久了，夜间就容易停止。军队的指挥官必须懂得灵活地运用五种火攻的方法及其变化，并根据观察有没有起风的气候来使用它。

### 【启示】

水火无情。兵家正是认识到了水火凶恶的一面，才把它们用于战争，杀伤敌手。但是，水火也有情，也有善的一面，水能滋润养育人类，使人类繁衍生存；火能催化陶冶人类，使人类进化发展，水火既然无情又有情，如何使水火无情于敌，而有情于我，就要看将帅怎样驾驭它，训服它，为我所用，这正是兵家要认真研究和掌握的，是“不可不察也”。

### 【智慧之典：火烧赤壁】

东汉末年，曹操在平定北方、统一中原之后，统率 20 万（号称 80 万）大军沿长江东进，企图迫使占有江南六郡的孙权不战而降，然后一统中国。

这时候，屡遭败绩的刘备已退守到长江南岸的樊口。受刘备的委托，诸葛亮只身一人前往柴桑会见孙权。诸葛亮舌战群儒，坚定了孙权迎战曹操的决心，于是，孙权和刘备结为联盟，共同抗曹。孙、刘联军的军队与曹操的军队在赤壁

相遇，拉开了赤壁大战的序幕。

曹操的军队不善水战，初次交锋，孙、刘联军占了上风。曹操命令荆州降将蔡瑁、张允训练水军。周瑜大会群英，巧施离间计，使曹操斩杀蔡瑁、张允，曹操失去善于水战的指挥官，窘迫之际，将大船、小船或30为一排，或50为一排，首尾用铁环连在一起，这样，大江之上，任凭风浪再大，战船不再颠簸，曹操自以为得计。

周瑜得知消息，决心用火攻大败曹军。但是，时值冬季，江上多西北风，如果用火攻，不但烧不了曹军，反倒要烧了自家战船，周瑜为此坐卧不宁。诸葛亮察天文地理，早已测知冬至前后将会有一场东南风出现，于是自告奋勇，要“借”一场东南大风，助周瑜一臂之力。

周瑜惊喜若狂，又得大将黄盖以死相助，以“苦肉计”骗得曹操的信任，在东南风乍起之时，驾着十余只载满了油和裹有硫磺等易燃物的干草的战船，在夜幕来临之际，迅连接近了曹操的战船。黄盖一声令下，点燃干草，十余艘战船在东南风的劲吹之下，犹如十命条火龙，直扑曹操的战船。

刹时间，江面上烟火冲天。曹操的战船连在一起，一船着火，几十只船跟着着火，曹操的水军士兵大部分烧死、溺死在江中，大火从江面蔓延到曹军岸边的营寨，岸边的曹营也变成了一片火海。

孙、刘联军乘势水陆并进，曹操从华容小道侥幸脱逃，20万大军损失殆尽。

赤壁一战，为以后的魏、蜀、吴“三国鼎立”奠定了基础。

### 【点评】

赤壁之战，可谓是火攻的典型战例。曹操率大军 80 万，而孙刘联军的实力无法与之抗衡，于是周瑜与诸葛亮定下火攻之计，借火之力，改变了战争的结局。孙子所说的“发火有时，起火有日”，正是诸葛亮预知将有一场东南风，从而使火攻成功。

## (二)

非利不动  
非得不用  
非危不战

### 【原文】

故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。夫战胜攻取，而不修其功者凶，命曰费留<sup>①</sup>。故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战<sup>②</sup>；合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复说<sup>③</sup>；亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。

### 【注释】

①费留：白白耗费国家的兵力财力。使军队长期留在外。

②愠而致战：愠（yùn 运），怨恨、生气、愤怒。因为大怒而去求战。

③说：通“悦”，喜欢。

### 【译文】

因此，用火辅助向敌人进攻，就明显地容易取得胜利。用水辅助向敌人进攻，攻势可以得到加强。水可以断绝敌人的粮草，但不能夺取到敌人积存的粮草。凡是打了胜仗，夺取了土地城邑，而不能达到战略目的的，会凶多吉少，这就叫做浪费了国家的兵力财力。因此说：明智的国君要慎重地考虑这件事，良好的将帅要认真地研究这件事。没利可图就不采取军事行动，没有胜利的把握就不用兵，不处在十分危险的时机就不作战。国君不可以因愤怒而去发动战争，将帅不可以因怨恨而出兵向敌人挑战。合乎国家的利益才去行动，不合乎国家的利益就停止战争。愤怒过后可以再喜欢，气愤也可以恢复到愉悦。国家灭亡了，就不能复存，人死了就不能复生。因此，明智的国君对此要慎重地对待，良好的将帅对此要警惕，这是安定国家保全军队的方法。

### 【启示】

在兵法上，在作战治军的理论上，孙子的利益观是什么呢？他的内容又是什么？

首先，孙子的唯利原则，是指考虑问题，采用战术，制定方针，谋划战略要以现实的利害为依据，对所作所为要有一个清醒、冷静、理智的正确态度。唯利原则不是唯利是图，利令智昏最终要失败。见利就争，见便宜就抢，争抢到手的

往往是诱饵，会变成害。利害攸关，有利有弊，唯利原则是辩证的。所以，聪明者考虑问题做决策时，总是兼顾到利和害两个方面。该争必争，该弃必弃。争是为趋利，弃是为避害。趋利避害是决策者必须把握的基本原则。

其次，孙子的“唯利原则”是公而忘私，是“进不求名、退不避罪，而利于主”，是利国、利民、利兵，是以国家利益为重，以百姓利益为重，以长远利益为重，以整体利益为重。

### 【智慧之典：以利而动】

苏秦之弟苏代也是一个机智的人物。一次，他听说赵惠王要攻打燕国，觉得这对赵、燕两国都没有什么好处，于是他决定劝赵惠王改变这个主意。

见到赵惠王后，苏代先不提这件事，却对赵惠王说他在易水河边看到一件新鲜事：

有一只很大的河蚌张着壳在河边晒太阳，柔和的阳光照在它白嫩的肉上，真是舒服极了。可是，这时从河蚌的后面偷偷地走过来一只精瘦的柔和鹬鸟。它真是饿极了，举起尖利的长嘴巴，向河蚌露出壳外的鲜嫩的肉一口啄去。

河蚌受到突然袭击，急忙夹紧坚硬的外壳，把鹬鸟的长嘴牢牢地夹住了。

鹬鸟进行了一番挣扎后，毫无作用，河蚌的硬壳夹得越来越紧。鹬鸟狠狠地说：“河蚌呀河蚌，你不要这样凶狠，如果今天不下雨，明天不下雨，你不是要干死渴死吗？我就等着吃你的死蚌肉了！”

河蚌的那一块嫩肉依然在鹬鸟的嘴巴里叼着，十分疼痛，可是它也不甘服输，嘲笑鹬鸟说：“你要吃我的肉，我就要你

的命！今天不放你，明天不放你，你也非干死饿死不可！”

它们两个吵个不停，谁也不肯让步。

这时，有个渔夫远远看见这边的动静，就疾步跑了过来，伸手把它们都逮住了，放进了鱼篓。这样鹬鸟和河蚌都成了渔夫家餐桌上的美餐了，鹬和蚌再后悔也来不及了。

赵惠王听得津津有味，很感兴趣。这时苏代趁机转入正题说：“我听说大王要出兵攻打燕国，但您是否清楚，燕、赵两国国力相当，赵国在几年之内不可能把燕国打败，那样势必出现两国长期相持的局面。而强大的秦国一旦看见燕、赵都疲惫不堪的时候，一定会像易水边的渔夫那样趁机从中渔利。这时赵国又会有什么好处呢？所以，我请求大王在发兵攻燕的这件事上要三思而行啊！”

赵惠王听完苏代的一席话后，终于恍然大悟，即刻恳切地说：“我们不能做鹬和蚌那样的傻事，去让秦国得利。出兵燕国的事以后就别再提了。”

### 【点评】

孙子兵法中所说的唯利原则，就是行军打仗中要考虑利害得失，不要做没有利于自身的事。文中苏代所说的“鹬蚌相争”的故事，就是从“利”的角度去分析伐燕的利弊的。

### 【古今战例】

#### 事典一 初出茅庐第一功

关云长、张翼德见兄长刘玄德对新清来的军师诸葛亮十分恭敬，都有些不高兴，他们不止一次地对玄德说：“孔明年



轻，有什么才学？兄长待他太过分了！又没见到他真正发挥作用！”玄德却说道：“我得到孔明，就像鱼得到水一样。两位兄弟别再多说了。”一天，孔明让玄德招募民兵，共招到三千人，孔明从早到晚教他们演练阵法。

忽然来报，曹操派夏侯惇领兵十万，杀奔新野来了。张飞一听，对云长说：“就让孔明去迎敌好了！”正说话时，玄德召二人过去，对他们说：“夏侯惇领兵到来，怎么迎敌啊？”张飞说：“哥哥怎么不用‘水’去呀！”玄德说：“智谋靠孔明，勇敢还得靠二位兄弟，怎么能推脱呢？”两人出去后，玄德请孔明商议。孔明怕众将不听号令，向刘备借了印和剑，然后聚集众得传令。孔明说：“博望坡左面有山，名叫豫山；右面有座树林，名叫安林。这两处可以埋伏军马。云长可以带一千兵去豫山埋伏，等敌军到来，敢他们过去，不要打。他们辎重粮车必定在后面，只等看到南面火起，再让军兵出击，焚烧他们的粮草。翼德带一千军兵，到安林后面的山谷中埋伏，只要看见南面火起，就可以出来，到博望城旧的屯粮之处敢火烧粮草。关平、刘封领五百军兵，预备引火的用品，在博望坡后面两边等候，到初更时敌兵一到就敢火。”孔明又命从樊城召回赵云，命他为前部，不要赢，只要输。最后请刘备带一队人马作后援。孔明又命令众人：“各自必须按计划行事，不许失说！”云长说：“我们都出去迎敌，不知军师做什么事？”孔明说：“我就坐守县城！”张飞大笑说：“我们都去拼杀，你却在家里闲坐，好自在哟！”孔明说：“剑印在这里，违令看斩！”玄德忙说：“难道没听过‘运筹帷幄之中，决胜千里之外’吗？二位兄弟，不能违令。”张飞冷笑着走了。云长说：“我们且看他的计策应验不应验，那时再来问

他也不迟！”两人一走，众人也不懂孔明的韬略，虽然听令，也都疑惑不定。孔明对玄德说：“主公今天就可以在博望山下驻扎。明天黄昏，敌军一定会到，到时主公放弃营地退走，只要看见火起，立即回军冲杀。我和糜竺、糜芳带 500 兵守县城。”说完，又命令孙乾、简雍准备庆贺筵席，准备好“功劳簿”。孔明分派完毕，玄德也是疑惑不定。

再说夏侯惇领兵到达博望坡，分出一半精兵作前队，其余的都保护粮车前进。当时正是秋天，慢慢刮起了大风。曹军正在赶路，忽然看见前面尘土飞扬。夏侯惇把人马摆开，问明前面就是博望城，后面是罗川口。他让于禁、李典押住后阵，亲自出马到阵前，一望敌军，就大笑起来，说道：“可笑徐元直在丞相面前，把诸葛亮夸成了神仙；现在他用这样的军马和我对阵，这不是赶着猪羊去和虎豹斗吗！我在丞相面前夸下口，要活捉刘备和诸葛亮，今天必定能实现我的诺言了！”随即纵马向前，对赵云骂道：“你们跟着刘备，就像孤魂跟着野鬼一般！”赵云大怒，纵马来战。没战几个回合，赵云就假装败走。夏侯惇从后追赶。跑了十多里，赵云回马又战，没几个回合，又再逃走。韩浩提醒夏侯惇谨防埋伏，夏侯惇说：“这样的敌军，就算十面埋伏，我又怕什么呢？”不听劝阻，向博望城追去。玄德接应，和夏侯惇交战，夏侯惇笑着说：“这就是埋伏的兵马啊！今天晚上，我不到新野誓不罢兵！”催着军兵前进。玄德、赵云立即逃走。

这时，天色已晚，浓云密布，星月无光。白天已刮起大风，这时越刮越大。夏侯惇只顾催军赶杀。于禁、李典赶到狭窄的地方，一看两边都是芦苇，担心遭到火攻，决定让李典马上令后军停止前进，于禁去前军劝夏侯惇都督防备。哪

知，人马走疯了，后军一时也阻拦不住；于禁赶到前军劝住都督，刚回军，为时已晚！话还没说完，背后喊声大作，燃起一片火光，很快烧着两边芦苇。一时间，四面八方，全都是火，又赶上风大，火势更猛。曹军人马自相践踏，死伤不计其数。赵云回军赶杀，夏侯惇只得冒烟突火逃跑了。

李典一见大势不好，急回博望城，却被一将拦住。抬头一看，原来是大将关云长。两军混战，李典夺路逃跑。于禁一看，粮草车辆全部都被烧，就从小路逃跑了。夏侯兰、韩浩来救粮草，正遇张飞，没有几个回合，张飞一枪刺死夏侯兰，韩浩夺路而逃。一直杀到天亮，曹军尸横遍野，血流成河。

## 事典二 假发大王刘文汉

1958年，中国商人刘文汉在美国还是一个普通的商人，没有什么大的资产，他只能做一些汽车配件生意。当时在美国做这种生意的人很多，他的生意很不景气。他早就有一种要开拓一个新行业的想法，可是干什么好呢，他一直拿不准。

这年的夏天，他到美国克里富兰市做一次商务旅行。这天晚上，他的一个美国朋友请他去吃饭。当时刘文汉的心情很不好，他一直不想去，可架不住这个美国朋友的热情邀请，只好去了。

他们吃饭的地方是一个不太大的餐馆。刘文汉走进去，看到不少黑人青年，男男女女地围在一块，又喊又打又叫，他的心里又是一阵烦躁。

“汉斯先生，我真的不想到这里来了，我对这里很不习惯。”

当时去美国的中国人，很多人经济地位不高，大家总是想着如何做好生意，很少到玩乐的地方去。

“刘文汉先生，不要紧，很快你就会习惯的，美国就是这样的。”

过了一会儿，汉斯的朋友来了，他有一头长长的黑发。开始的时候，刘文汉还以为是一位小姐，坐下来说了几句话才看清是个男人。

刘文汉只好在心里暗暗叫苦，来到美国，自己连男人和女人也分不清了。

大家坐下来谈了一会儿，汉斯看到刘大汉的情绪不高，便半开玩笑地说：“这是我的朋友刘文汉先生，是专门在美国做流行生意的，美国人需要什么，他就卖什么。”

那个长头发的男人叫了起来：“那可真是太好了！”说着一下子把自己的肩上的头发扯了下来：“你着着吧，这就是目前美国人最需要的。”

刘文汉吃了一惊：“你的头发是假的？你为什么要戴一头假发？”

汉斯的朋友笑了起来：“我是一个推销商，我卖的就是这个！”

“假发在美国很流行？”

“那当然了，有多少就可以卖多少啊！”

“这是真的？”刘文汉还是有点不相信。

汉斯说：“现在美国的假发工厂很少，生产不出来，主要是从法国进口。”

“为什么美国人一下子需要这么多的假发？”

“这个，这个……我们也说不清楚。”汉斯笑了：“只有你

们中国人，什么事情都要问这是为什么。”

从饭馆里出来，刘文汉走在大街上，一边走一边想：美国人为什么需要假发呢？正想着，耳边传来了一阵轰鸣声，一群摩托车疯一般地开了过来，车上是一群美国青年。女人全都是光头，男人则是长发。他们对着刘文汉大叫了一阵，接着几个男青年将长发脱下来，给那些光头女人戴上，女人成了长发，男人全是光头了。

“太好了，太好了！”刘文汉叫了起来，他找到了美国需要长发的根据了。

那些嬉皮士听到他在叫好，高兴地把他们围起来，又唱又跳……

当时美国的国内反越战情绪十分高涨，美国黑人争取平等的斗争也是一浪高过一浪。这时候社会上出现了一批对现实不满的专披长发的青年，这就是人们所说的“嬉皮士”运动。男人的头发不可能一夜之间长到披肩，再说这些人连脸都不洗，哪里有时间梳长发，所以假发一夜之间成了美国最时髦的商品。

刘文汉回到香港之后，发现香港市场上有人用从印尼进口的真发做成假发出售，那主要是为脱发者和演员用的。生产的成本很低，做一个只有一二百港元，到美国可以卖到 500 港元。可是美国的市场很大，这点假发根本不够卖的。刘文汉便自己下功夫研究了一种做假发的机器，产品直接卖到美国。

60 年代，香港的假发业成了香港繁荣的四大产业之一。到了 1970 年便超过了电子工业，外销总额达到了 10 亿港元。刘文汉在香港组成了 300 多家假发工厂，每年有 20 万副假发销往美国。刘文汉成了真正的“世界假发之父”。

许多年之后，刘文汉说：“如果 1958 年不到美国去，如果没有碰上汉斯的朋友，没有看到那些‘嬉皮士’，也就没有今天的假发大王刘文汉了。”

## 用间第十三

### 【原文】

孙子曰：凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金；内外骚动，怠于道路，不得操事者<sup>①</sup>，七十万家。相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。故明君贤将，所以动而姓人，成功出于众者，先知也。先知者，不可取于鬼神，不可象于事<sup>②</sup>，不可验于度<sup>③</sup>，必取于人，知敌之情者也。

故用间有五：有因间<sup>④</sup>，有内间，有反间，有死间<sup>⑤</sup>，有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪<sup>⑥</sup>，人君之宝也。因间者，因其乡人而用之。内间者，因其官人而用之。反间者，因其敌间而用之。死间者，为诳<sup>⑦</sup>事于外，令吾间知之，而传于敌间也。生间者，反报也。

故三军之事，莫亲于间<sup>⑧</sup>，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣智不能用间，非仁义不能使间，

非微妙不能得间之实。<sup>⑨</sup>微哉微哉！无所不用间也。间事未发而先闻者，间与所告者皆死。凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者、舍人之姓名，令吾间必索知之。

必索敌间之来间我者，因而利之，导而舍之<sup>⑩</sup>，故反间可得而用也。因是而知之，故乡间内间可得而使也；因是而知之，故死间为诳事，可使告敌；因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之，知之必在于反间，故反间不可不厚也。昔殷之兴也，伊挚在夏<sup>⑪</sup>；周之兴也，吕牙<sup>⑫</sup>在殷。故惟明君贤将，能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。

### 【注释】

①不得操事者：不能耕田种地的人。古代八家为邻共居在一起，一家有人从军，其他七家供奉一家从军的。所以出兵十万人，就有七十万人忙于供给。

②象于事：象，相似，作推测讲。意思是：对事物进行类比推测。

③不可验于度：不要用天象星宿运转的度数位置去验证。

④因间：依赖乡里乡亲建立间谍，获取情报。

⑤死间：传递假情报使敌人信以为真，这样使敌人上当受骗，但敌人事后将发现受欺骗而处死我军的间谍，所以叫做死间。如楚汉战争时，刘邦派遣郦食其对齐王说刘邦准备投降，齐



王没有做准备，结果被韩信偷袭攻破。齐王大怒，将酈食其活烹。

⑥神纪：神妙的道理。

⑦诳：诳骗人的话。

⑧亲于间：亲，亲近、亲密。间，指间谍。全句意思是：对间谍非常亲密。

⑨非微妙不能得间之实：运用间谍的手段没有达到深奥玄妙，难以捉摸的程度，就不能得到间谍的真实情报。

⑩因而利之，导而舍之：趁此给敌人间谍利益，重金收买，优礼款待，诱导他让他住宿下来，为我们效劳。

⑪伊挚在夏：伊挚，即伊尹。传说此人为奴隶出身，却很有智慧，了解夏朝的情况。商朝的始祖汤用他为相，消灭夏朝的最后一个帝王桀，结束夏朝，创建了商朝。

⑫吕牙：即吕尚。又名姜尚，姜胜，吕氏，名望，字子牙，了解商朝的情况。周文王以他为“军师”，后来辅佐周武王消灭商朝末代君主，建立西周王朝。

### 【译文】

孙子说：凡是打仗要用兵十万，出征千里，老百姓的耗费，国库的开支，算起来每天平均要花费千金之多。并且给全国内外带来动乱和不安，（运输军需物资的队伍和行军的兵卒）疲惫地在道路上来回奔走，因而不能耕田种地的大约将有七十万人家。这样相持几年，只为了争取一朝的胜利。如果只爱惜爵禄和金钱（不肯花钱收买间谍和使用间谍），以致不能了解敌情而导致失败，那就是最不仁慈的人，就不是良好的将领，就不是国君的好辅佐，就不是能打胜仗的主帅。

因此，开明的国君，贤良的将帅，之所以动兵打仗就能战胜敌人，成功的次数超出一般众人，就在于他（利用了间谍）事先了解情况。要事先了解敌人的情况，却不能用祈求鬼神去获得，也不可用相似的事情做类比推测吉凶，不可夜观天象，用星辰运行的轨迹、位置和光亮度数去验证，一定要从了解数人的人那里去取得敌人的情报。

使用间谍一般有五种基本方法：有用“因间”的，有用“内间”的，有用“反间”的，有用“死间”的，有用“生间”的。五种间谍方法一起综合使用起来，使敌人莫名其妙，难以预料，这是神妙的道理，也是国君的法宝。所谓“因间”，就是利用与敌人同乡的人做间谍。所谓“内间”，是诱使敌方的军官而利用他。所谓“反间”，是诱使敌方间谍为我军所利用。所谓“死间”，是先散布假情况，命令我方间谍知道后，向数人传递假情报，敌军受骗后，我方间谍难免要被处死。所谓“生间”，就是能活着回报数人军情的。

因此，在军队的人际关系中，没有比将帅对间谍更亲密的了。奖赏没有比对间谍更优厚的，做事情没有比间谍更秘密的。不具高明的智慧，就不能很好地利用间谍；没有仁爱和正义，就不能指使间谍。不是用心微妙莫测，就不能取得间谍的真实情报。微妙啊！微妙啊！没有什么地方不可以用间谍的。间谍的工作还没有开展起来，却已经被其他人听说，消息已经泄漏在外了，那么间谍和听到秘密的外人都要处死。凡是要攻击的敌人军队，要攻破的敌方城堡，要杀的敌方官员，必须先打听出守城的将官是谁，以及他左右的亲信、掌管传达通报的官员、守门官吏和军营中近身侍卫官员等人的姓名。这些要让我们的间谍一定侦察清楚。

必须搜索出前来侦察我军情报的敌方间谍，对他们要不惜重金收买，优厚款待，诱导利用，安排住宿，为我所用，使他们成为“反间”。由此而了解敌人内部情况，这样“乡间”（即因间）、“内间”，就可以得到和使用了；通过“反间”了解敌情，“死间”就可以传递假情报给敌人；通过“反间”了解敌情，“生间”就可以按预定时间回来报告敌情。五种间谍的利用，主帅都必须懂得。了解敌人情况最主要的在于“反间”，所以对待“反间”是不可不厚待的。从前商朝的兴建，是由于伊尹曾经在夏生活过；周朝的兴创建立，在于姜尚曾经在殷生活过。所以明智的国君，贤能的将帅，都能用高级的有智慧的人做间谍，就一定能建立大的功业。这是用兵中非常重要的策略，整个军队都要依靠它来决定军事行动呀！

### 【启示】

战前和战争期间对敌方情报的刺探，是己方制定正确作战方案的依据之一。孙子说，贤明的国君和善战的将领，都十分重视战前对敌方情况的了解，而不是祈求于鬼神，不从表面现象去推测实质，也不从日月星辰的变化运行推验实践。使用间谍的方式有5种，即因间、内间、反间、死间和生间。如果同时采用这5种方式，就会使敌人无法洞悉其中的奥秘，这便是使用间谍的神妙之处。

### 【智慧之典：世界上第一个色情女间谍】

公元前10世纪，在地中海东岸的小亚细亚，希伯来和非

利士两个民族发生连年的人血战。本来就荒漠的土地上，喊声震天，血流成河，到处是死去的男人、女人和孩子。

一场大血战之后，本来人数不多的非利士族，已经没有什么战士了。那个躺在地上的大胡子酋长，身上还在流血。

“大家想想办法吧，不然我们可就要完了，我们要被那个巨人全部杀死的！”

大家你看我，我看你，谁都没有说话。

酋长说的那个巨人，就是希伯来族的一名大力士，名字叫参孙。他一次就能吃下一头牛，能够两手活活把人撕开。在一次战斗中，他一个人用一块牛腿骨，就叫 1000 多名非利士族战士的脑袋开了花。现在非利士人的信心已经完全垮了，下一步只有死路一条了。

“不，我们不能这样去死，这是最后一战，一定要杀死这个魔鬼！”

“大人，我们要用武力杀死他是万万不行的，我们只有用女人！”说话的是一个白发长者。

“用女人？哈哈……哈……”如果说酋长在笑，不如说是在哭。

“我不能同意这个办法，把女人送给他们为他们生儿育女，再让他们的孩子来打我们！”

“我们只送他们一个女人就够了……”

“一个？是哪一个？”

“就是娣莱拉。”长者说出了这个女人的名字。

“娣莱拉！”众人一下子就明白了。凡是和娣莱拉有过一夜之欢的男人，都拜倒在她的裙下，她不但美貌出众，而且媚艳过人。

“你们都知道参孙最喜欢的就是女色，我们为什么不投其所好呢？”

“就怕……就怕……娣莱拉不乐意去。”

长者说：“这个我有办法，我会叫娣莱拉像一条蛇一样紧紧地盘在参孙的身上，直到把他的血全部吸干。”

酋长大喜，马上派人去叫娣莱拉。

过了一会儿，娣莱拉来了，只见她穿着一条粉红的长裙，乌黑的长发快要拖到地上，一双眼睛如宝石一般放光。

男人都直愣愣地看着她。

“娣莱拉，到这边来，我要给你看一样东西。”长者从皮袋中取了一把圆头弯刀。

“你看到了吧？这把刀就是杀死你父母的凶器，就是希伯来族战士使用的武器。”

“这是希伯来族战士作战的武器？”娣莱拉问道。

“那还有错吗？只要你到他们那边去，就会看到这种刀的，这种刀是参孙的父亲打造的。”

“好一个参孙，我要亲手杀了他！”娣莱拉说这句话的时候，泪水已经涌了出来。

“真是太好了，我正要派你到希伯来族去呢。”酋长说。

“那就马上让我也去吧。”

“不，明天再去，今天晚上就在我这里过夜。”娣莱拉明白了，她走到酋长面前，娇滴滴地倒在他的怀里。当天夜里，他们并不总是在做男欢女爱之事，更重要的是，酋长向她交待了如何去探听希伯来族的情报，并用什么办法把这些情报送出来。直到娣莱拉全都一一地记在心里。

“你放心地去吧，事成之后，我们非利士族每人送给你一

个金币。”

“我不要金子，我只要参孙的人命，我要报仇。”

“那我就放心了！”酋长抱着娣莱拉很快就睡着了。

第二天，天刚蒙蒙亮，娣莱拉骑上一匹白马出发了。当太阳升起来的时候，她已经来到了希伯来族人占领的山谷。

山谷里号角齐鸣，旗帜飞扬。希伯来族的大力士参孙，正在山坡上练兵。他光着上身，下身围着一张虎皮，肌肉就像铁一般乌黑发亮，他举起一块巨石，一下子丢到了山谷里，巨石滚动中发出轰隆隆的响声……

一名士兵跑来报告：“将军，那边发现了一个女子，好像是非利士族人。”

“杀死她，把她的肉喂我的狮子。”

“将军，那个女人提出要见一见您。”

“那就叫她来吧，见过之后，再拿她喂狮子。”

娣莱拉从马上下来，朝山坡走去，她的红裙子像一团火，在风中飘动，远远看去，就如仙女下凡。

参孙看到她的时候，全身都酥软了：“你……你就是非利士族有名的美女娣莱拉？”

“是的，我是专门到你这里来的，我想和你在一起，因为你是世界上最伟大的英雄！”

“是的，是的，你是世界上最美丽的女人，当然应该和我在一起了！”

参孙走过去，一只手轻轻地把这个美人托起来：“说吧，美人，你想要什么，我都给你。”

“我只要你！”

“哈哈……”参孙大笑起来，他贪色的双眼，一时间什么

也看不见了。

娣莱拉就这样坐在巨人的手臂上，观看了希伯来族的士兵方阵，也看到了他们练兵的队形。同时，娣莱拉又记下了他们的人数。参孙带领的这几十万大军，要靠非利士族的武力是打不赢的。

参孙发出了收兵的命令，大队人马开回了营地。回到营地，参孙命人大摆酒宴，他一连喝了十八缸的酒，眼睛都睁不开了……音乐声中娣莱拉在为他起舞，她一边跳，一边在人群中穿来穿去，走到一个非利士族奸细身边的时候，便将一只手帕丢给了他，那里面是写奸的情报。很快，第一批情报便送了出去。

到了晚上，娣莱拉便出了全身魅力，让参孙疯狂地几次死去活来，不能自己，他就像是一滩泥一样倒在她的脚下，手里还死死地抓着她的长衫。

娣莱拉不停地将情报送出去，但是酋长已不太满足那些情报了，他一次又一次地向娣莱拉发来命令：要尽快地杀死这个希伯来族巨人。

这天晚上，娣莱拉依在参孙的怀里，问道：“参孙，你一生下来就这么大的力气吗？”

“那当然了。”

“看来是没有什么办法能杀你了？”

“你为什么问这个？”参孙很不高兴。

“你看你，连我也不相信了，我不过是想知道一下你的秘密，我还要看看你是不是真心爱我！”

“我当然是爱你了。”正当参孙欲火中烧的时候，娣莱拉却不让他靠近。参孙没有办法，只好告诉她：“如果用七条湿

了的青皮绳子绑住我，那我就一点办法也没有了。”

娣莱拉听了心中很高兴，她很快就让参孙魂不守舍了，接着参孙便睡着了。

娣莱拉跑出门去，发出了暗号，一群非利士族士兵冲了进来，他们用七条湿了的青绳将参孙绑了起来。

非利士族士兵大叫起来：“参孙，你死到临头了！”

参孙睁开了双眼，看到身边都是非利士族人，又看了看身上的青绳，马上就明白了，他哈哈大笑起来，只轻轻地一用力，那绳子便齐刷刷地断了。非利士族人吓得大叫起来，像兔子一样逃跑了。

娣莱拉来了，她哭着说：“是非利士族人用刀逼着我说出你告诉我的秘密，我是没有办法呀！”

参孙相信了娣莱拉的话，把她又一次抱到怀里说：“他们是杀不死我的。”

过了几天，娣莱拉又开始追问参孙的要害了，参孙只好又对娣说：“只要用新纺出的棉纱从头到脚把我包起来，我就一点力气也没有了。”

娣莱拉这天晚上，就用新纺的棉纱将参孙包了起来，早上她故意大声喊道：“不好了，非利士族人来了！”

参孙惊醒了，一看身上的棉纱，就发火了：“这是谁干的？”

娣莱拉说：“一定是有人偷听了我们的谈话，好在这也不是真的，你为什么还要发火呢？”

参孙想了想也就不说话了。

有一天，娣莱拉和参孙在山坡上偷情，她看到参孙的长发上有很多的木屑，就说：“我给你剪去长发吧？”



参孙惊慌地说：“不，那可使得不得！”

娣莱拉马上明白了，她故意说：“我要你的头发，我要！”

“不行，那可不行，那是我从她肚里带来的，只要剪去七绺，我就一点力气也没有了！”

那天晚上，等参孙睡着了，娣莱拉爬起来，她先剪去了他的七绺头发，又发出了暗号，叫来了非利士族士兵，用绳子将参孙绑了起来。

他们抬着参孙往外走，参孙从梦中醒了过来，他看到周围的非利士族人，大叫一声：“放开我……”便用力伸腿，可是一点力气也没有了。

很快便到了非利士族的营地，营地上已经燃烧起了火把。非利士族人大叫着：“杀死他！”

“抽他的筋！”

“剥下他的皮！”

“打碎他的骨头！”

酋长说：“不要杀他，叫他给我们干活，先剜去他的双眼。”

两个非利士族士兵走过来，用小勺剜去了参孙的眼睛，参孙大叫一声，昏了过去。

参孙被戴上铁链，一天天为非利士族人推磨，沉重的石磨发出了隆隆的响声。他只要一停下来，就有人用鞭子抽打他。

几个月过去了，参孙的头发长了出来，他那超人的力量又回到了身上。他一声不响等待着报仇的时机。

这一天，非利士族人要庆祝夏收节，他们把参孙带到宫殿里来，要用他的血祭祖。

参孙走上大殿，他喊了一声：“娣莱拉，你来了吗？”

娣莱拉这时正坐在酋长的怀里，她说：“我来了，你这个瞎子，你想干什么？”

“我要你和我一块去死！”

非利士族人都笑了起来。娣莱拉说：“你马上就要死了，还说什么大话，我是不会死的。”

参孙发怒了，他走到了大厅的中央，用力朝那根巨大的柱子撞去……只听一声震天动地的巨响，宫殿倒了下来，非利士族人一片哭叫声，参孙和娣莱拉不见了，所有的人都不见了。

希伯来族人后来把参孙和娣莱拉埋在了一起，几千年来希伯来族人传颂着英雄参孙的名字，而娣莱拉也成了一名传奇的女子。世界各国的间谍教科书上，都说她是第一个把女色融入谍报事业的女性，她是当之无愧的世界第一女间谍。

### 【点评】

巨人参孙是不可战胜的，如果非利士人与之硬拼，结果只能是死路一条。然而他却倒在了娣莱拉的石榴裙下。一个弱不禁风的女人改变了整个战局。孙子反复强调用间的重要性，由此可窥一斑。

### 【古今战例】

#### 事典一 刘邦计除心腹患

楚霸王项羽率兵十万，围攻荥阳，汉王刘邦急召张良、陈平等谋士商议，说：“项羽乘我兵力分散，城内空虚，率兵

围攻，有什么办法拒敌？”

陈平说：“项羽的得力干将，不外范增、钟离昧、龙沮、周殷这几个人，如果能够离间他们，使项羽起疑心，就可以解散项羽的核心组织，削弱他的进攻力量了。”

因此，刘邦把四万两金子交给陈平去作间谍活动的经费，派人混入楚营，散布谣言，说钟离昧等因功不得赏，想与刘邦同谋，灭楚分地称王。

项羽一向多疑，听到这个消息，便信以为真，遂不与钟离昧等议事，挥军把荥阳围得水泄不通，一连攻打三日，见城中防卫森严，毫不动摇，并不能越雷池一步，因此项羽十分着急。

张良等谋士又向刘邦献计，说：“项羽攻城不下，正好派人去向他诈降，他必应允，遣人来讨条件，到时使用陈平之计，彻底离间他的君臣感情，就可以解围了。”

“他不接受和谈又怎么办？”刘邦怀疑地问。

张良说：“项羽脾性暴躁，沉不住气，刚而无忍，连日攻城不下，心正焦急，若汉使一到，必然接受。”

刘邦依计，派随何往楚营游说。见了项羽，献上厚礼，甘言说了一大通，说刘邦得封为汉王，已自满足，不散与项王分庭抗礼，今愿讲和，各守封疆，共保富贵，割荥阳以东为楚界，荥阳以西为汉界！

项羽想到刘邦势力日渐壮大，韩信又善于用兵，继续打下去，可能对自己不利，不如休养生息，等候机会，便召范增等商量，范增却说：

“这是刘邦的缓兵之计，和谈不是本意，把战局拖住，专等韩信的救兵。今日正可猛攻快打，把刘邦消灭了，再去对

付韩信。”

项羽犹豫起来，又召见随何，说：“你暂且回城去，待我再考虑一下就通知你！”

随何吃惊了，心知必定是范增从中作梗，破坏和谈。乃对项羽说：“在这个紧急关头，陛下应自圣裁，左右的话，怕有私弊，因为战胜也好，战败也好，别人一样可以不当楚官当汉官。那么陛下将怎样处理自己？况且汉王尚未势穷力尽，韩信的几十万大兵很快就会到来，内外夹攻，陛下师久粮尽，那时欲退不得，不是后悔莫及吗？依臣鄙见，倒不如及时讲和，化干戈为玉帛，这样，不独汉王感恩戴德，老百姓也会讴颂陛下仁义呢！臣虽身在汉，实为楚臣，这些都是肺腑之言，望陛下三思，不要被左右暗中出卖了！”

项羽听了这番话，很是欢喜，说：“你说得透彻有理，就这样决定，你且先回去，我随后派人入城去讲和！”

随何回去把情况告诉刘邦，刘邦转告陈平：“楚使不日就要来和谈，你用何计对付？”

陈平附耳说如此如此，刘邦大喜，密令陈平去进行。

项羽不听范增的劝谏，派虞子期为和谈大使，指示他：要刘邦于三天之内出城当面谈判，再趁机探听汉营虚实。

虞子期奉命带了几名能干的密探进入荥阳城，闻说刘邦夜饮大醉未起，便打发左右暗里去刺探情报，表面装出是去通报，那位负责通报的密使依命进入了汉营，只有张良和陈平两人出来，见他们身穿的是楚服，便殷勤地把他邀进一间公馆里，用好酒好肉招待，顺便问起范增的起居近况，大赞范增，并附耳问“范亚父有什么吩咐？”那人说：“我受项王的差便，不是亚父差来的。”张良、陈平两人一听，假装吃

惊，说：“我们以为你是亚父秘密差来的！”便叫一名小卒过来，把那人带到另外一间小馆里，改以淡菜粗饭招待，张良和陈平已不知转到哪里去了。

那人得了刘邦接见的消息，回来向虞子期报告，特别提出张良、陈平说的话和他们的态度，虞子期认为可疑，把这话藏在心里，乃整衣去见刘邦。可是刘邦还未梳洗，着随何带他到一间密室休息，等候接见。密室里布置得很幽雅，设备齐全，随何奉陪一会，托辞起身，说：“虞大使请多坐一会，待我去看汉王梳洗好否？”

随何出去了，虞子期转身看看书桌，见有许多秘密文件，他即走过去翻，见有一封首尾不写名字的信，内云：“项王彭城失守，提兵远来，人心不附，天下离叛，大兵不过二十万，势渐孤弱，大王切不可出降，急当抬韩信回荥阳，老臣与钟离昧等为内应，指日破楚必矣。黄金不敢邦领，破楚后愿裂土封于故国，子孙绵延百世，臣之愿也，名不敢具。”

虞子期大惊，暗思这信必是范增的了，最近听到亚父与刘邦私通的话，我尚不相信，今见此信，相信不会假的了。遂将该信藏在身边，准备回去亲呈项王邀功。

随何进来了，说汉王召见，遂把他带到汉王那里。刘邦开口又把过去随何在项羽面前说过的话重复一遍，愿与项王分土而治。虞子期说：“我们项王已依尊命，只想欲与大王见面详谈，别无他意！”

“既然这样，”刘邦说，“先生请先回，我商议好日期后再约项王见面就是了！”虞子期回见项羽，传达了刘邦意见。便悄悄地密报在城内所见的请况，张良、陈平的态度，及在密室里偷回来的匿名信呈给项羽。

项羽看罢密信，大怒起来，说：“老匹夫居然想出卖我？务要查出实情，决不饶恕！”

范增知道了，在项羽面前力辩并无其事，且说这是陈平的反间计，以离间君臣。

无论怎样，项羽已听不进去，立即炒他鱿鱼，贬范增回乡，范增走到半途，忽然背生毒瘤，就这样冷清清死去。

## 事典二 我国第一个“用间”的国君

清朝人朱逢甲在《间书》中说：“用间始于夏王少康，使女艾间浇。”朱逢甲的话可以在《左传·哀元年》中找到确凿的记载：“……使女艾谍浇。”其意思是：国君少康把一个名叫女艾的人派到浇所统治的地方去进行间谍活动。

少康是夏朝的第六个君主，他为什么要派女艾去充当间谍？女艾又是什么人？还要从夏朝的第三个君主太康说起。

太康是个只知道吃喝玩乐的人，经常外出打猎，高兴之时，数月不归。这样的国君是不会得到他的臣民拥护的。太康手下有一位勇猛的大将——后羿（也就是传说中的那位射落九个太阳的猛士）。他利用太康外出的机会把持了夏朝的大权，让太康的弟弟仲康为国君。仲康是夏朝的第四位国君。太康有家难归，客死他乡。

后羿大权独揽，目空一切。时间长了，他也不理朝政，醉心于山野行猎的趣事去了。后羿属下有个叫寒促的阴谋家，他在骗取了后羿的信任后，不但谋杀了后羿，还夺取了后羿的爱妻，并与后羿的妻子生下了两个儿子：浇和豷。寒促把和戈这两个地方封赏给了他们。

促录的儿子相是夏朝的第五位国君。寒促担心相会危及

自己，残忍地杀掉了相。当时，相的妻子已经怀孕，她从墙洞侥幸逃生，生下儿子少康。少康长大成人后在有虞氏部落居住下来。有虞氏首领十分器重少康，把两个女儿都嫁给了少康，还给少康一小片土地和 500 名奴隶。

少康一直把杀父之仇记在心上。但是仅凭一小片土地和 500 名奴隶要想复仇绝非易事，少康思来想去，想到了使用“间谍”。少康有一位忠心耿耿的仆人，名字叫女艾。女艾不仅对少康忠贞不二，而且智勇双全。少康把自己的想法对女艾说了，女艾欣然赴任。

女艾到了浇所统治的地方，骗得了浇的信任，他源源不断地把浇的情况报告给少康，又与少康拟定了灭浇的行动计划，终于一举消灭了浇。随后，乘胜出兵，又剿灭了豷。这时，寒促已经死了。少康回到故园，恢复了夏朝。

少康是我国第一个使用间谍的国君。令人深思的是：有史记载的第一次“用谍”就促成了一件这么大的事情，间谍的作用的确不可轻估！遗憾的是，关于这一段史实，史书上记载得不够详细。

### 事典三 巧使反间计

1926 年 9 月 24 日，国民党从太和、赣州调集李文彬团和独立第七师围剿井冈山根据地。

9 月 26 日，在遂川打了大胜仗的毛泽东率领红军大队撤回井冈山，可敌人不知道这一情况。宁冈县新城敌军周浑元派一个营 6 个连的兵力加上当地地主武装靖卫团，企图乘红军尚未返回宁冈之机，彻底破坏我井冈山根据地。井冈山地区军民闻讯，立即采取措施，加强了戒备。

敌营长周宗昌派出两个女奸细，到茅坪一带刺探军情，主要任务是了解红军大队回来没有。女奸细很快被红军抓获了。毛泽东和朱德商量过后，决定释放这两名女奸细，并如此这般地作了安排和布置。茅坪乡工农兵政府负责人谢贵山回到村里，传达了毛泽东的指示。然后叫人押朱女奸细，厉声训斥道：“你们俩回去后不能把这里的情况讲出去，如果这几天茅坪出事，毛委员就率领红军大队回来。”女奸细受到训斥，慌忙表示低头认罪，但心里却想着已经从训斥中得到所需的“情报”了，便立即回去向周宗昌报告说：“毛泽东和红军大队还没有回到井冈山，现在正是进攻井冈山的时候……”周宗昌一听，大喜过望，决定赶在毛泽东回山以前偷袭茅坪。10月1日清晨，周宗昌带领全营人马和靖卫团，出新城，经桥上赤坑向茅坪扑来。

毛泽东利用女奸细传达了假情报，料定周宗昌很快就会偷袭茅坪。

坳头垅是茅坪北面一条南北走向的狭长山谷，长约五六里，两侧高峰耸立，草深林密；谷底一条小路直通茅坪，是新城至茅坪的必经之路。毛泽东、朱德决定在坳头垅设伏，等敌人进到坳头垅这个布袋形的狭谷后，四面出去，消灭敌人。

周浑元虽然认为茅坪没有红军，但仍有点不放心，派出3名士兵走在前面探路，红军及茅坪的群众故意放他们顺利地进了茅坪。3个白狗子见村里一片平静，一切正常，便在村口点起一堆大火，给周宗昌发信号。周宗昌见到信号，心里“路实”了，命令部队快速前进。

周宗昌的部队终于来到28团战士们的射程之内，顿时，枪



声响处,杀声一片。一小时后,伏击战胜利结束,全歼熊式辉部一个营和部分靖卫团。这一战给进犯井冈山之敌以歼灭性打击,鼓舞了军民斗志,对恢复根据地有着十分重要的意义。

## 附录一 三十六计智慧

### 第一计 瞒天过海

#### 【原文】

备周则意怠；常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

#### 【原文译文】

防备非常严密时，更容易麻痹大意，对于习以为常的事，就会失去警戒。秘密常常潜藏在公开的事物里，并非存在于公开暴露的事物之外。公开暴露的事物发展到极端，就易形成最隐秘的潜藏。

#### 【按语】

阴谋作为，不能于背时秘处行之。夜半行窃、僻巷杀人，愚俗之行，非谋士之所为也。昔孔融被围，太史慈将突围求救，乃带鞭弯弓，将两骑自从，各作一靶持之。开门出，国内外观者并骇。慈竟引马至城下堑内，植所持的射之。射毕，还。明日复然，围下之人或起或卧。如是者再，乃无复起者。慈遂严行蓐食，鞭马直突其围，比敌觉，则驰去数里矣。

#### 【按语译文】

要秘密地有所作为，不一定要在无人的地点。在深更半

夜去偷东西和在偏僻的窄巷里杀人，全是愚蠢无知的人干的，那些有一定见识的智谋之士是不会干的。古时，北海太守孔融被围困，太史慈准备突围救援。持鞭弯弓，只让两个骑士做随从，并令每人拿一个箭靶。他们一开城门出来，不论城内士兵或是城外的围兵都大吃一惊，太史慈却牵马走进城边的堑壕里，插好靶，练习射箭。射完箭就回城了。第二天又是如此，围城的兵士有的起来观看，有的竟躺着不动。就是这样天天如此，围城的士兵竟看厌了，后来竟没有一个有再起来观看的兴趣。此时时机已成熟，太史慈紧急而周密地打点好行装，坐在草垫子上用过早饭，便快马加鞭，直突围出去，等到围城的士兵反醒过来去追赶时，他早已驰骋了数里之远。

### 【启示】

“瞒天过海”是三十六计中的第一计，它是古代军事上以假乱真的策略。它以制造令人坚信不疑的假象为基础，来隐瞒自己真实的目的。

### 【智慧之典：木马计】

约在公元前12世纪，特洛伊王子帕里斯出使希腊，在神的帮助下拐走了希腊美人海伦——强大的期马达国王麦尼劳期之妻。此事激怒了希腊人，他们很快组织了军队，渡海进攻小亚细亚半岛上的特洛伊。

以迈锡尼王阿伽门农——麦尼劳期之兄为统帅的希腊远征军围攻特洛伊九年不下。由于特洛伊人事先做了充分准备，虽然英勇的希腊军队浴血奋战，但特洛伊城仍然固若金汤。

第十年双方又展开决战，但仍未分胜负。

在双方长期相持不下的情况下，古希腊的英雄、智勇双全、有智囊之称的奥德修斯想出了“木马计”。他命人做成一匹巨大的木马，木马的腹内埋伏了一批精兵强将，希腊军队带着木马再次进攻特洛伊。当特洛伊军队冲击时，希腊军队故意抛弃了木马，佯装撤退，乘船躲进附近的海湾隐蔽起来。

特洛伊人见希腊军队败去，欢呼雀跃，把木马当作战利品搬进城内。为使木马完整无损地进入特洛伊城，他们还在城垣上打开一个大洞，并在木马的脚下安装了轮子。到了晚上，特洛伊人设下了丰盛的宴席，折腾得精疲力竭。当特洛伊人进入梦乡时，他们哪里知道，死神正在一步步向他们逼近。藏在木马腹内的希腊士兵悄悄地爬出来，杀掉守门的兵卒，打开城门，希腊军队像潮水一样涌进城内，特洛伊城被洗劫一空。这样，持续十年之久的特洛伊战争，最终以希腊人的胜利而结束。

### 【点评】

通过战斗，希腊人无法进入特洛伊城。然而希腊人遣之以木马，并在木马中埋伏精锐部队，瞒天过海，使特洛伊人放松警惕，自己移祸进城，导致战争的最后失败。

## 第二计 围魏救赵

### 【原文】

共敌不如分敌，敌阳不如敌阴。

### 【原文译文】

进攻兵力集中、实力强大的敌军，不如使这样的敌军分散减弱了再攻击。攻击敌军的强盛部位，不如攻击敌军的薄弱部分最有效。

### 【按语】

治兵如治水：锐者避其锋，如导流；弱者塞其虚，如筑堰。故当齐救赵时，孙子谓田忌曰：“夫解杂乱纠纷者，不控拳；救斗者不搏击，批亢捣虚，形格势禁，则自为解耳。”

### 【按语译文】

攻击敌军就好像治理流水一样：避开其锋锐之处，如同疏导洪流一样；虚弱处就去塞堵，比如修筑堤坝。所以齐国派田忌为将援救赵国之时，军师孙臆对田忌建议：“要是解开纷乱的丝线，不能用手拍拳打；解开斗殴，不能参加搏击，避开势头捣击虚弱，形势自会转向顺利，赵都之围也就等于自然解决了。”

## 【启示】

对敌作战如同治水：对来势凶猛的敌人，要避开它的正面冲击，像治洪水般因势利导，使其疏散成为分流；对弱小的敌人，要像筑坝堵流一样，一举围歼。所以当齐国去营救赵国时，孙子对田忌说：“要解开纠结杂乱的绳索，不能用拳头去打；要阻止打架，不能自己参加进去动拳头。攻击敌人的要害和空虚部位，使敌方受到形势的阻碍和限制，不能继续进行其军事行动，战事就自然而然地解决了。”

这一计的核心内容是：攻击敌人没有防备的虚弱部位来间接地牵制敌人，以达到最后的目的。

## 【智慧之典：计解天京之围】

天京变乱之后，太平天国形势急转直下，武昌、汉阳失守，清军占领了江西大部分地区，并重建江北大营和江南大营。其后，清军又克陷镇江等地，围困天京。

为挽危局，洪秀全提拔了与清军浴血激战多年的将领陈玉成、李秀成等为主将。1858年8月，陈玉成、李秀成集结各种将领，在安徽枞阳镇召开军事会议，共商解天京之围的计策。之后，陈、李率部会师合击江北大营，在浦口歼敌1万余人，江北大营清军溃不成军。与此同时，陈玉成采取迂回包围战术，全歼湘军精锐部队6000人于三河镇，鼓舞了受挫的士气。

太平天国在军事上形势好转，但江南大营仍在加紧围困天京。为从根本上解天京之围，洪仁玕与李秀成商定了发兵攻打湖州、杭州，迫使清军营救，然后乘隙蹈虚，回攻江南

大营以解天京之围的策略，经洪秀全批准，由李秀成、李世贤两路大军实施。

1860年3月，李秀成出奇兵，由李世贤攻湖州，李秀成则率谭绍光、陆顺德、吴定彩等，以轻骑6000人，用清军旗帜衣帽伪装，直驱杭州，19日一举攻克，浙江巡抚罗遵殿自杀。这时江南大营果然中计，急调1万多人，由张玉良率领奔救杭州。3月24日，李秀成见敌人已到杭州，诱敌的目的已达到，当晚就从杭州撤兵，迅速经浙西入皖南，在建平会合各路将领。陈玉成、李秀成、李世贤、杨辅清、刘官芳等率10多万人齐集天京城外。5月2日五路合攻江南大营，城内的守军密切配合，战斗激烈。5月5日，陈玉成首先突破天京西南的敌军长壕，毁敌营50余座。当天，太平军歼敌几万人，江南大营清军被击溃，残部退至镇江。5月19日，太平军追敌至丹阳，又歼敌万人，钦差大臣和春自杀，帮办大臣张国梁落水而死。至此，江南大营最后被铲除，太平军取得了重大胜利。

### 【点评】

太平军在天京被围的情况下，采取“围魏救赵”的办法，以李秀成等部会攻杭州，迫敌撤围回救，疲于奔命，进而避实击虚，解天京之围，使太平天国后期在军事上一度出现转机。

## 第三计 借刀杀人

### 【原文】

敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力。以《损》推演。

### 【原文译文】

敌人的情况已明，友方的态度未定，利用友人的力量去灭敌，不必自己付出代价。这是从《损》卦义推演出的计谋。

### 【按语】

敌象已露，而另一势力更张，将有所为，便应借此力以毁敌人，如子贡之保鲁、乱齐、破吴、强晋。

### 【按语译文】

敌方已经很显露，与此同时还有另外一股更强大的力量在发展，并且将要有所行动，这时应该借用这一股更强大的力量，去打败明显反对我方的敌人。就像子贡保卫鲁国、扰乱齐国、破坏吴国和帮助晋国所使用的手段那样。

### 【启示】

“借刀杀人”也是一成语，意思是自己不出面，借用他人的力量达到辖制他人，完成自我目的。我国古籍中有许多关



于“借刀杀人”的史例记载，大约到明代，才作为一个词普遍运用。据传，明人汪廷讷在《三祝记造陷》中写道：“恩相明日奏仲淹为环庆路经略，招讨使以平赵元昊，这所谓借刀杀人。”

### 【智慧之典：塞洛克斯公司的高价牌】

早在上个世纪40年代，威尔逊就从父亲的手里继承了美国塞洛克斯公司。一天，一位德国籍发明家约翰·罗梭来访，向威尔逊谈到了自己正在研究的干式复印机。两人一拍即合，同意双方合伙协作。

经过反复研制，塞洛克斯公司终于制出干式复印机成品——塞洛克斯914型复印机。当时市面上所有的复印机都是湿式的，这种复印机在使用前必须用专门的涂过感光材料的复式纸，印出的是湿漉漉的文件，需要它干透才能取走，用起来麻烦极了。对比之下，干式复印机则便利得多。

威尔逊决定把此产品作为“拳头产品”推出。起初，威尔逊打算把首批货以成本价推销，以图开拓市场。他的律师提醒他：这是倾销，是法律不允许的。威尔逊于是将卖价定为2.95万美元。

其实，干式复印机的成本仅2400美元，他却报出了相当于成本10多倍的高价。这可把副总经理罗梭他呆了。

当时，法律是禁止高价出售商品的，威尔逊却信心百倍，他解释道：“我不出售成品，而是出售品质和服务，这就够了。”

不出威尔逊所料，这种新型复印机果然因定价过高被禁止出售。但由于展销期间已经向人们展现了它独特的性能，

消费者莫不渴望能用上这种奇特的机器。

威尔逊早已获得了复印机的生产专利权。只此一家，别无分店。所以当威尔逊把新型复印机以出租服务的形式重新推出时，顾客顿时蜂拥而至。尽管租金不低，但由于受以前定价很高的潜意识的影晌，顾客仍然认为值得。

到了1960年，威尔逊的黄金时代到了。干式复印机一下子流行起来。虽然公司拼命生产，产品仍供不应求。

由于产品被塞洛克斯公司独家垄断，加上已有的高额租金，所以塞洛克斯的914型复印机以高价出售，大量的利润像潮水一样滚滚涌来。

1960年，公司营业额就高达3300万美元，而市场占有率已达15%。到了五年以后，公司营业额上升到近4亿美元，市场占有率达到66%，超过了克斯公司，也被美国的《财富》杂志评为10年内发展最快的公司，从此迈入了巨型企业的行列。

### 【点评】

威尔逊的成功在于他的“借刀杀人”，表面上是法律禁止了威尔逊高价出售，实际上是威尔逊借法律这把刀，封死了消费者购买之门，把他们逼向威尔逊为其准备的租借之路。同时威尔逊还借超出平常的高租金，断了消费者廉价租用的念头，并为以后的高定价出售做好了准备。

## 第四计 以逸待劳

### 【原文】

困敌之势，不以战。损刚益柔。

### 【原文译文】

耗损敌人的力量，可以采用静守不战的战略。因为这自然是减弱强势而增强了弱勢。

### 【按语】

此即致敌之法也。兵书云：“凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。”兵书论敌，此为论势。则其旨非择地以待敌，而在以简驭繁，以不变应变，以小变应大变，以不动应动，以小动应大动，以枢应环也。

### 【按语译文】

这是采用人为手段调动敌人的方法。兵书说：“凡是先在战场等待敌人到来的，他就安逸而有精力；而后来赶到阵地仓促应战者必然疲劳。因此，凡是善于作战的人，都是能够调动敌人而不为敌人所调动。”兵书讲的是战争中的劳逸形势。这里探究的是如何挖掘主动权，并非只是说选好地形来等待敌人，而是泛指以简便控制繁难，以不变应付万变，以小变对待大变，用静制动，以小变动对待大的变动，抓住中

心，控制四周的局势。

### 【启示】

“以逸待劳”这就是操纵敌人的方法。兵书上说：“凡先到战场等候敌人的，从容安逸；后到战场仓促应战的，疲劳不堪。所以善于作战的人，能操纵敌人而不被敌人操纵。”

在现代商战中，“以逸待劳”表现为一种以不变应万变，以小变对待大变的谋略。就是说，商战决策者面对错综复杂的市场，应静观其变，研究对策，控制局势的发展。

### 【智慧之典：曹刿论战】

公元前 684 年，齐桓公拜鲍叔牙为大将，带领大军攻打鲁国，一直打到长勺。

鲁国君主鲁庄公决心拼死一战。鲁国大臣施伯向鲁庄公极力推荐一人，说此人带兵一定能够对付齐国。这人就是曹刿，很有能耐，文武全才。

鲁庄公马上派施伯请来曹刿。鲁庄公问他怎样才能打退齐国人。曹刿说：“鲁国遭人欺侮，全国上下齐心，定能打退敌人。至于仗怎样打，要随机应变，不可能墨守成规，一成不变。只有让我到了战场，才能决定如何作战。”鲁庄公相信曹刿确有本领，就拜他为大将，带领大军开往长勺迎战齐兵。

齐、鲁两国在长勺摆开了战场。齐国军队一路胜利，士气高昂，鲍叔牙命令击鼓进军，准备乘胜追击。

鲁庄公听见齐兵进军的鼓声，也急忙叫鲁军击鼓迎敌，曹刿拦住鲁庄公，说：“对方刚打胜仗，现在士气正旺，如若交锋，正中他们下怀，不如暂缓交战，等待适当时机。”齐兵

随着鼓声向鲁军冲锋，可鲁军并不出兵，只是稳住自己的阵脚，使齐兵进攻无效，只好退回原地。

稍后，齐兵又一次击鼓冲锋，而对手仍固守不出，阵地纹丝不动，齐兵重归本营。鲍叔牙并不死心，认为鲁军势弱，不敢交战，于是命令第三次击鼓进军，准备一举取胜。这时，齐兵已有所懈怠，忽听对面鲁军中鼓声震天，鲁军将士如猛虎下山，把齐军打得溃不成军。鲁庄公正要下令全线追击，曹刿说：“且慢，让我看看。”他跳下车，查看了一会儿车辙印，又跳上车，手扶横档向远方张望，然后下令追击，鲁军大获全胜。

鲁庄公问曹刿，头两回为什么不迎战？曹刿说：“打仗全凭士气，一鼓作气，再一次就差点，第三鼓时就没有多大劲了。所以我们岂能不胜？又看见对方的车印乱了，远处的旗帜也倒下了。才见得他们确已溃散，这时我们就可以鼓心猛追。”

### 【点评】

敌人疲惫不堪，我方精力旺盛，那么战斗结果可想而知。曹刿避开斗志旺盛的敌人，待其精疲力竭之际，再以精锐之师击之，结果打败了齐国人。“一鼓作气，再而衰，三而竭”，曹刿以一鼓之师击三鼓之敌，是谓“以逸待劳”之策也。

## 第五计 趁火打劫

### 【原文】

敌之害大，就势取利。刚决柔也。

### 【原文译文】

敌方内部矛盾越尖锐，越是有利于我方乘机用兵。因为事物从来都是刚强存在于柔弱中。

### 【按语】

敌害在内，则劫其地；敌害在外，则劫其民；内外交害，则劫其国。

### 【按语译文】

敌人有内乱，就可攻占它的领土；敌人有外患，就可以乘机笼络它的民众；敌人如果是内忧外患同时存在，就夺取这个国家。

### 【启示】

敌方有内忧，就抢占他的领土；敌方有外患，就掠夺他的百姓；敌方内忧外患交相并临，就吞并他的国家。比如，越王勾践乘吴国遭受大的自然灾害，螃蟹、稻子都死绝时，策划进攻吴国。后来终于趁吴王大差北上黄池与各国诸侯会

盟，其国内空虚之际，进攻吴国，后大获全胜。

### 【智慧之典：清兵趁乱入关】

明朝末年，李自成领导的起义军攻陷京都，崇祯皇帝跑到煤山，在一棵老槐树上自缢而死，李自成自称为帝。当时，起义军在京城内到处抄没明朝大臣的宅院，抢掠富贵人家的财宝，搜刮皇亲国戚及其余党，搞得人心惶惶，鸡犬不宁。

李自成称帝后，把明将吴三桂的爱妾陈圆圆抢去，而后又将吴三桂的老父吴襄关押起来，以此胁迫吴三桂投降。

吴三桂乃明朝名将，统领数十万人马镇守边关，抵御满族的人侵，此时接到父亲发来的劝降书，得知李自成已在京都称帝，定国号为“顺”，自忖大势已去，意欲归降。正在回信写降书之时，逃难的家惶从京城赶来。

吴三桂问：“家里的情形怎样？”

家僮大成悲声地说：“老主人已经被下放大牢。”

吴三桂不以为然地说：“这无妨，我这一封书信过去，老人家立刻就会出狱的。”

吴三桂又淡淡地问：“夫人呢，她现在何处？”

家僮顿时禁住了哭声，啜嚅着说不出话来。

三桂一见此情，心中焦躁，厉声喝道：“她究竟怎样，你可照实说来，我不怪你，倘若有半句假话，我定不饶你。”

家惶涕泪横流地说：“是小的们不中用，没能保护好夫人，夫人早已于半月前被叛军抢去，现在押在李自成宫中。”

“气死我也！”吴三桂怒发冲冠，拍案而起，“嗖”地一声拔出剑来，“呛啷”将书案劈下一角。

“夺妻之仇，押父之恨，此仇此恨不报，枉活人世。不杀

李自成誓不为人！”

吴三桂将原本已写好的降书撕得粉碎，然后重新铺开纸张，他在给吴襄的信中写道：“父既不能为忠臣，儿安能为孝子？……”

此时的吴三桂已经把国家大业弃置脑后，心里头想的都是如何报一家之私仇了。

他一边操练人马，准备回师讨伐，一边暗地进行部署和谋划。风闻闯王有雄兵40余万，猛将如云，谋士如雨，自己只有10余万大军，兵力单薄，未必是闯王的对手，怎么办？

被仇恨之火煎熬得失去了理智的吴三桂，把救助的目光瞄向了昔日的死对头，自己领兵为将以来一直与之死战的满清军队。

那时满清顺治帝即位，因年方7岁，一切军机大事皆由摄政王多尔衮做主。多尔衮见中原烽火不断，明王朝与太平军正在火拼，早就想趁火打劫、混水摸鱼了，只是慑于吴三桂精兵10万镇守边关，因此一直未敢轻举妄动。

这一天，多尔衮听说吴三桂来访，他对中原发生的事情也了解个大概，约摸猜测出吴三桂的来意后，心中大喜，立刻传令以嘉宾之礼召见。

多尔衮见吴三桂眉头紧锁，便明知故问地说：“吴将军驾临，不知有何见教？”

吴三桂经过一番痛苦的思想斗争后，终于横下一条心：宁可落个万世骂名，也要先解心头之恨，于是便直截了当地说：“明清两国，世通修好，当年清国内部自相侵扰，我明朝也曾发兵相助过。今日明朝不幸，盗贼横行，京都沦陷，君王晏驾，百姓涂炭，此仇此恨，不共戴天。勤王起师，原是



我辈本分，怎乃本将兵微将寡，难当乌合之众。清国如尚念邦之谊，亦应举国发兵，助我一臂之力。”

多尔袞久欲入侵中原，只是苦于边关有精兵悍将当道，如今，非但面前关隘皆除，且自己竟成堂堂正义之师，内心狂喜。但脸上却故现难色，推搪拒绝地说：“贵国内乱，按说应尽邻邦救援之宜，只是我国国小兵弱，恐救助不成，于事无补，将来反自受其累，落得千古骂名。此事本军乃力所不及，实难如愿，请将军多多谅解。”

吴三桂苦苦哀求着说：“贼虽然人数很多，但都是乌合之众，只要贵国肯出兵相助，无不奏凯之理。”

但多尔袞就是不轻易松口。

这样谈谈扯扯，转眼已是半月，多尔袞虽然嘴上一直未说出兵，但暗地里却早已开始秣马厉兵，进行作战的准备了。

待一切都已备妥之后，多尔袞才假惺惺地说：“既然将军连番数次恳求，本帅亦被将军忠心所感动，不管我国有多大困难，都会以邻国之难为己难，决定出兵相助。”

吴三桂闻言大喜，立即回来收拾兵马，与多尔袞的清军合兵一处，浩浩荡荡穿过山海关，向着中原大举杀来。

行至一片石积如山的地方，清军与闯军相遇，双方进行了激烈的厮杀。战斗结果，闯军大败，清军乘胜追击，几天之间便直捣京都，李自成只好弃城西遁。清兵占据了京都后，完全把当初相助的许诺微到一边，竟然大大方方当起皇帝来，从此中原大好河山，尽归满人之手。

李自成领导的闯军被平定之后，清军又挥戈向着明朝的官兵杀来，血屠七日，杀得满城老幼无存。再血洗嘉定，将一城男女全部屠戮，明王朝的遗臣或被收买，或被杀害。中

原人民罹难之惨，牺牲之多，死伤之重，均为史所罕见。

至此，吴三桂见大罪铸成，悔之晚矣，他也只好为虎作伥，成为清军的一个马前卒。当大好河山尽归清兵之后，清王朝怕他谋反，给将他封了个平西王，让他偏安一隅，做他的地头蛇去了。

多尔袞给史可法的信中说：“国家之抚定燕京，乃得之于闯贼，非职之于明朝也。”

### 【点评】

清兵虎视中原已久，却碍于吴三桂的 10 万精兵。这时恰逢明王朝农民起义风起云涌，吴三桂对李自成又怀有极大的成见，却又力不从心，主动要求清军入中原助战。清军趁乱入侵中原，成其霸业。在我国历史上，这是最为典型的“趁火打劫”的一例。

## 第六计 声东击西

### 【原文】

敌志乱萃，不虞，坤下兑上之象，利其不自主而取攻之。

### 【原文译文】

敌人混乱时，必然会出现意料不到的空隙，就像处于高山地面的沼泽，溃决之势已成，应利用其混乱无主这一点战胜它。

### 【按语】

西汉，七国反，周亚夫坚壁不战。吴兵奔壁之东南隙，亚夫使备西北；已而，吴王精兵果攻西北，遂不得入。此敌志不乱，能自主也。汉末，朱隽围黄巾于宛。起土山以临城内，鸣鼓攻其西南，黄巾悉众赴之；隽自将精兵五千，掩东北，遂乘城虚而入。此敌志乱萃，不虞也。然则声东击西之策，须视敌志乱否为定。乱则胜，不乱将自取败亡。险策也！

### 【按语译文】

西汉景帝时，七国叛乱，周亚夫固守城池，拒不出战。当吴王刘濞的兵佯攻守城东南角的时候，周亚夫却命令加强守城西北角的防御。不久，吴王刘濞的精锐部队果然猛攻西

北角，因而攻不进去。这是统帅意志统一、沉着应战、指挥镇定自若啊！东汉末年，汉将朱雋围攻宛城的黄巾起义军。他在城外垒起一个土山观察城内，当他击鼓鸣金指挥进攻城西南角时，黄巾军便一起拥向西南角守备，于是朱雋便亲自率领五千精兵，突然袭击城东北角，因该处守备空虚而顺利攻入。这就是在战争中，统帅自我混乱，不能应付意外事件的结果。运用“声东击西”这一计谋，必须观察敌人是否混乱无主，才能决定夺取。敌人混乱无主时，运用这一计谋就获胜；敌人镇定有备时，运用这一计谋将是自取失败。这是一条非常冒险的谋策！

### 【启示】

“声东击西”，是以制造假象，佯动诱敌来伪装攻击方向的谋略。通常是采用灵活机动的行动不攻而示之以攻，欲攻而示之不攻；形似必然而不然，形似不然而必然；似可为而不为，似不可为而为之，忽东忽西，即打即离。巧妙地制造假象，促使对手指挥意志发生混乱。我之举动对方无法推知，我便可以对敌出其不意，攻其不备，一战而胜。

### 【智慧之典：北非战局的转折点】

1942年，第二次世界大战进入了白热化状态，而轴心国和同盟国两大军事力量在北非战场开始了你死我活的争夺。为了夺取北非战场的主动权，英军元帅蒙哥马利制订了一个代号为“捷足”的秘密计划，该计划的核心就是在埃及的阿拉曼采用声东击西的战术，消灭德、意在北非的法西斯军队。

1942年10月，蒙哥马利驱车来到阿拉曼北部视察地形。

他举起望远镜，只见阿拉曼的周围是一片旷野，沙石坚硬，石头裸露，灌木矮小，任何东西都遮不住。而蒙哥马利的进攻部队有15万人和1万辆军车及数万吨战争物资，如此庞大的军队要通过这片旷野而又不引起他的对手——德国陆军元帅隆美尔的关注几乎是不可能的。为了减少进攻时的伤亡，唯一的办法就是采用声东击西的战术，让隆美尔确信蒙哥马利将从南面发动进攻。

为此，蒙哥马利一方面命令北面准备进攻的部队进行精心伪装，“以敌人最锐利的眼睛和望远镜”都觉察不出来的速度缓缓“向前移动”。另一方面，蒙哥马利命人在南部铺设了一条20英里长的新水道，修建了模拟泵房、“高架油箱”、“油桶加油站”、“蓄水池”等等，地面上布满假车辆，堆放上大量的“军事物资”，从飞机上往下看，但见这里来来往往的车辆，十分繁忙。

为了进一步欺骗隆美尔，蒙哥马利还巧妙地运用了英国早已掌握的“超级机密”，即德国的无线电通讯密码，向德方发出了一些虚假的情报，以吸引隆美尔对阿拉曼南部的注意力，使其对“蒙哥马利将从南端进攻”的看法坚信不移。

1942年10月23日，夜幕悄悄地降临在阿拉曼。这里的夜晚是那样的寂静，除了灌木丛中偶尔传来几声野狗的吠声外，整个阿拉曼前线万籁俱寂，鸦雀无声。而当晚又微风习习，皓月当空，给蒙哥马利的进攻部队带来了极其有利的天气条件。21时40分，蒙哥马利一声令下，千百门大炮齐声怒吼，立刻划破了阿拉曼宁静的夜空，火光照亮了埃及西部的沙漠，也映红了海滨的天空，驻守在阿拉曼的德、意军队陷入一片火海之中。

隆美尔离开阿拉曼时，部队交由他的副手施图姆将军指挥。阿拉曼北段强大的密集兵炮一齐怒吼，令施图姆及其手下的指挥官们大为震惊。而此刻，蒙哥马利的部队在南面也发动了迷惑敌人的佯攻。蒙哥马利使用的声东击西战术将施图姆搞糊涂了，直到天亮前他仍然弄不清哪个方向上是蒙哥马利的主攻部队。当他匆匆乘上半履带式装甲车要亲往第一线了解情况时，遭到英军反坦克炮和机枪的伏击，他从车上掉下来，诱发了心脏病而死去。

11月5日，隆美尔的大部队在混乱中仓惶撤退，车辆和人员堵塞了从阿拉曼到富卡阵地之间60英里长的通道。而蒙哥马利的部队则不顾一切地进行围歼堵截，英国空军也对隆美尔的部队进行狂轰滥炸。到11月7日隆美尔撤到富卡机场时，他指挥的500多辆装甲车只剩了12辆，部队损失5.9万人，大炮及其他军需物资损失殆尽，尤其他的嫡系部队第21装甲师已溃不成军，成百名高级将领成了蒙哥马利的俘虏，隆美尔在北非彻底失败了。

阿拉曼战役是一场决定性的战役。此后，第二次世界大战出现了历史性的转折。

### 【点评】

“声东击西”是战争史中常见的策略。隆美尔素称“沙漠之狐”，英军要想在阿拉曼北部旷野中进攻而又不被发觉，实属不易。于是蒙哥马利制造了英军欲在南端进攻的假象，从而使隆美尔放松了在北部的防守，一举攻破了万德意阿拉曼北部的防线。

## 第七计 无中生有

### 【原文】

诳也，非诳也，实其所诳也。少阴，太阴，太阳。

### 【原文译文】

人为地制造假象，并非完全是虚假的，而是以假为手段，由虚假开始，并把虚假态势发展至极端，最终转化为真实。

### 【按语】

无而示有，诳也。诳不可久而易觉，故无不可以终无。无中生有，则由诳而真、由虚而实矣。无不可以败敌，生有则败敌矣。如令狐潮围雍丘，张巡缚藁为人千余，披黑衣，夜缒城下，潮兵争射之，得箭数十万。其后复夜缒人，潮兵笑，不设防，乃以死士五百斫潮营，焚垒幕，追奔十余里。

### 【按语译文】

空虚无有表示真正实有，这像是诳骗。但是，诳骗不能保持长久，容易被发觉，所以，以无中生有之有，也不可以保持长久。“无中生有”，就是把诳骗变成事实，由空虚变成实在。空虚无有本身不可以战败敌人，只有人为地制造出虚假的实在，才可以战败敌人。例如令狐潮围困雍丘城，守将

张巡扎束草人 1000 多个，并使其穿上黑色的衣服，乘夜黑用绳索从城墙上往下吊，令狐潮的士兵争先恐后地用箭射击，一下获得几十万支箭。后来，张巡乘夜黑把真人吊下城去，令狐潮的兵士看了发笑，不再射击与提防。张巡用这种办法吊下五百名敢死队员，突然冲进令狐潮的军营，烧毁营棚帐篷无数，并且把敌人一直追杀了十多里远。

### 【启示】

从字面讲，“无中生有”的意思是凭空捏造，栽赃陷害。但在军事上确有其深刻含义。无中生有与瞒天过海有相似之处。他们都是通过公开的形式，即佯动，使敌方由高度戒备变为放松警惕。

一般说来，无中生有中的“无”，即指迷惑敌人的假象，“有”就是在假象掩盖下的真实企图。空虚本身不可以战胜敌人，只有人为制造出虚假的东西，才可以战胜敌人。虚假的东西怎样才能掩盖真实的企图呢？其一，在短时间内，假象不可以有半点纰漏。其二，蒙蔽的对象是那些头脑过于简单、过于谨慎的指挥官，并要选择较适当的时机。

### 【智慧之典：苏联元帅命丧九泉】

这是第二次世界大战前夕发生的一桩奇特冤案。

1936年，希特勒羽翼渐丰，战争的阴云笼罩着欧洲。但北面有一个强大的社会主义国家苏联，使希特勒不敢轻举妄动。如何削弱苏联的军事实力，扫清独霸世界道路上的障碍，成了德国决策部门尤其是盖世太保亟待解决的一个重要课题。为此，经希特勒批准，盖世太保头子海德里希制定了一个恶



毒的计划。

1937年初春的一个深夜，纳粹德国的国防部大楼里一片漆黑，除了偶而响起的巡逻哨兵的脚步声外，整座大楼里死气沉沉，毫无半点声息。就在此刻，几名化了装的盖世大保人员偷偷地潜了进来，直奔参谋本部的秘密档案室。经过一番折腾，他们终于找到了代号“R”的特别文件，并从中悄悄抽走了当时的苏联元帅图哈切夫斯基的档案。

图哈切夫斯基是苏联红军著名的统帅之一，在十月革命以及后来的保卫苏维埃的斗争中做出过杰出的贡献。他转战南北，所向披靡，是一名“常胜将军”，被苏联人民誉为“红色的拿破仑”。从1921年起，他就出任军事学院院长、红军总参谋长等要职，1935年，被首批授予“苏联元帅”军衔。十月革命胜利后，新生的苏维埃政权为了恢复和发展自己的国力，曾和德国签约结盟，开始只在经济领域，后来扩大到军事领域，而作为苏联红军主要领导人的图哈切夫斯基曾多次同德国的军事部门及军官有过接触。因而，德国的国防部里也就自然存有图哈切夫斯基的档案，这并不足为怪。然而，图氏哪里知道，一个旨在致他于死地并削弱整个苏联红军的罪恶阴谋便由此发端。

1937年4月的一天，在盖世大保柏林总部的一个阴森森的地下室里，盖世太保头子海德里希，脸色阴沉地站在桌子旁，向他身边的几位“专家”交代说：“诸位，我手中拿的是苏联元帅图哈切夫斯基的档案。有关图氏的出身、经历、讲话语气、书写特点、个人的特长、爱好等均在其中，我受元首的委托将你们召来，就是希望你们充分运用自己的特长，编造一份有关图氏和他的亲信正在同德国最高统帅部的高级

将领进行接触，阴谋推翻斯大林独裁统治的假档案、假计划。以便我们从根本上动摇和削弱苏联统治集团及其庞大的军事力量。顺便说一句，此事关系重大，除了要求各位精心编造外，任何人不得透露半点风声，否则格杀勿论。”

很快，一份有关图氏的，经过德国专家模仿、编造而又无懈可击的假档案搞出来了。档案中有关图氏的笔迹、说话的语气乃至图氏的个人签名都维妙维肖、难辨真仿。几天后，案卷送到了希特勒手中，他看后大为赞赏，指示海德里希尽快将“炸弹”扔到苏联去。

为了将档案内容透露到苏联去，并让苏联人相信这份编造的档案的确是真实的，海德里希颇费了一番心思。他首先让人“无意”地向捷克斯洛伐克驻柏林公使马斯特内透露：德国人正在同苏军中一个反斯大林集团进行接触，柏林在等待着莫斯科政府的更迭。马斯特内得知这一“消息”后，即刻向总统贝奈斯发电作了汇报，而当时的捷克正面临着法西斯德国要侵吞它的苏台德地区，因此，贝奈斯希望苏联能够站在他们一边，为捷克说话。于是，贝奈斯及时将这一重要“情况”告知了苏联驻布拉格大使亚历山大罗夫斯基。而这位苏联大使，则又急急忙忙地飞回莫斯科向斯大林作了汇报。

为了便斯大林相信这个“情报”的准确性，海德里希又让在法国的盖世太保散布，纳粹德国的武装力量正与苏联红军达成某种协议，而此事终于“巧妙”地传到了法国总理达拉第的耳中。

在巴黎的一次外交官招待会上，达拉第将苏联驻法大使悄悄拉到一旁，惶恐地问道：“有消息表明莫斯科可能会改变政治方针，纳粹武装力量也要同苏联红军达成某种协议，阁

下是否能澄清这些令人担心的谎言呢？”

苏联大使波特金闻言大吃一惊，但他毕竟是一位老练的外交官，他灵机一动，用几句无关紧要的闲话搪塞了过去。但他心急如焚，10分钟后，他便离开招待会，匆匆返回大使馆，以加急密电向莫斯科报告了他听到的上述情况。

海德里希为了把这出戏推上高潮，他派自己的心腹、元首卫队头目贝伦斯前往布拉格，与捷克总统的私人代表进行了接触，向其出示了几份图哈切夫斯基的“罪证材料”。贝奈斯总统又立即将此情况通报给了斯大林。于是，在报短的时间内，苏联驻柏林大使馆的官员和苏联间谍机关（内务人民委员会）头目叶若夫的代表找到了党卫军的门上，用300万卢布“买”走了那份德国专家精心编造的假档案。

1937年6月11日，苏联塔斯报发表了一条震惊世界的消息：苏联元帅图哈切夫斯基及其他7位高级将领，因犯间谍罪而受到军事法庭审判，所有被告均已被枪决。

### 【点评】

图哈切夫斯基忠诚于苏联政府，并无任何不良图谋。而纳粹为了借苏联人的手铲除自己前进的障碍，通过一系列假造的“证据”，“无中生有”，肆意攻击图哈切夫斯基，使苏联政府“确认”其有叛国之心，图氏从而被自己人所害。希特勒的阴谋得逞了。

## 第八计 暗渡陈仓

### 【原文】

示之以动，利其静而有主，益动而巽。

### 【原文译文】

公开显示假动作，有利于暗中进行的真正行动，任何事物的发展都是无尽的。

### 【按语】

奇出于正，无正则不能出奇。不明修栈道，则不能暗渡陈仓。昔邓艾屯白水之北，姜维遣廖化屯白水之南而结营焉，艾谓诸将曰：“维令卒还，吾军少，法当来渡而不作桥，此维使化持吾，令不得还，必自东袭洮城矣。”艾即夜潜军，回到洮城。维果来渡。而艾先至，据城，得以不破，此则是盖维不善用“暗渡陈仓”之计，而艾察知其“声东击西”之谋也。

### 【按语译文】

奇袭作战是相对正规作战而言的，没有正规战也就无所谓奇袭战。如果不去佯修栈道，也就暗渡不了陈仓。三国时，邓艾驻军白水的北岸，姜维则派遣廖化在白水的南岸安营扎寨。邓艾对部下几位将领说：“姜维的军队突然到来，我们的部队人数少，栈常理他应该急速过江进攻，而来不及架设桥

梁；现在我看他们不急不动，这肯定是姜维利用廖化想把我们拖住，使我们离开不得，姜维他自己必定率领大部队向东袭取洮城了。”于是邓艾当机立断，连夜暗中从小路回军洮城。果然，姜维正在那里渡河。由于邓艾领兵先到，得以进城守备，所以洮城才没有被姜维攻破。这便是姜维不善于运用“暗渡陈仓”的计谋，而邓艾则能察觉“声东击西”的计谋。

### 【启示】

“暗渡陈仓”是军事上的迂回策路。原来的意思是：不等栈道修好，暗中以另外的道路，迂回到陈仓。暗渡陈仓与声东击西有异曲同工之妙。不同的是：声东击西是隐蔽攻击点的谋略，而暗渡陈仓则是隐蔽攻击路线的谋略。

### 【智慧之典：特纳“四分天下”】

美国泰德·特纳广播公司向电视广播行业的挑战，也是使用了这种先制造某种假象，麻痹对方，然后袭击的策略，跻身于电视广播事业，并成为电视巨子的。

当代美国，无所不在的强大电视网路覆盖着全国的每一个角落，人们从中愉悦身心，了解社会，获取信息，将自己与社会融为一体。

因为电视，每个人都不再是孤独的个体，人们的思维视野也不再受到时间和空间的局限。可见电视对于人们的生活是何等的至关重要。因此，电视网络自然是商业巨子们激烈竞争的又一舞台。

几度风雨，几番较量，如今三大广播公司已平分秋色形

成垄断，人们也称之为三分天下。

这三家实力雄厚的公司是：美国广播公司、全国广播公司和哥伦比亚广播公司。

三大公司达成默契，通力合作，一致对外，压制其他竞争者踏入这一领域。

三大电视公司之间有着千丝万缕的联系，大有一荣俱荣、一损俱损的阵势。以对白宫采访的专利权为例，最初三家公司分别派员参加白宫的新闻采访，后来则联合起来，轮流由一家制作节目而向其他两家提供母带。

面对如此紧紧联合的三大巨头，似乎任何人的挑战都无足轻重。

特纳在亚特兰大拥有一个小型超高频电视台，通过 17 频道播送电视节目。但它的信号非常微弱，有时甚至在亚特兰大也接收不到。

特纳不久前发现，广播电视领域中还有一片尚未被三大公司控制的绿地，那就是有线电视台。

特纳深知，以他目前的力量和三大公司挑战必会碰得头破血流，在那个战场上，他几乎连招架的功夫都没有。

他为自己制定了“暗渡陈仓”的进攻策略，以求出奇制胜。一方面要给对手造成一种假象和错觉：特纳公司实力弱小，只能在不起眼的行当里维持生存，不敢涉足三大公司垄断行业，使三大公司无视他的存在。另一方面则要不动声色地积蓄力量和资金，要知道，维持一家大型电视台的费用几乎是一个天文数字。

特纳信心十足，开始朝他的目标迈进了。

他找到了一件“外衣”把自己包裹起来：亚特兰大电视

台，公开的经营方针是不涉足新闻制作，只传递生活娱乐节目。

这个策略意味着亚特兰大电视台的地位很低下，经济实力也很弱小，更无意与谁一决雌雄。

任何大型广播公司的权威都是新闻制作，耗资巨大，新闻制作显示着公司的实力，与广告收益相辅相成。新闻也同时显示着节目的覆盖率。

在美国，区域性的小型电视台有很多，多数也都采用这种办法保护自己，至于三大广播公司，则认为只要牢牢把握新闻制作的权威便完全无后顾之忧。经营那些小型娱乐节目不过是小打小闹，成不了大气候。

特纳的亚特兰大电视台，既然不过如此，那么有谁会对它格外注意呢？三大广播公司的巨头忙得很，这件不值得注意的小事还排不上他们的日程表。

1973年，亚特兰大市举行勇士棒球赛，特纳以高价买到了棒球赛的转播权。

棒球赛拥有无数的球迷观众，很受欢迎。这一次，亚特兰大人只好将电视机的频道调到17频道上，当地的广告商也第一次发现不应轻视这家电视台。

对于特纳来说，获得转播权付出的代价是高昂的50多万美元。为了租用卫星的脉冲转换器使17频道的信号能覆盖全美，还要付出100美元的租金。两项相加，特纳已几乎不堪重负。

但特纳醉翁之意不在酒，他是要以棒球赛为契机，建立起电缆系统的亚特兰大勇士网络，开发和占据这一片颇有潜力的空白地带。为了资金，他把手伸向了电缆经营者的口袋，

因为，无线电视台通过电波向广大用户转送节目，有线电视台则通过电缆。

通过和电缆经营者的多方接触，特纳发现，他们非常欢迎使用他的电缆频道，因为在许多时候，电缆频道都有空闲，他们有球赛实况，也希望有丰富多彩的生活节目和电影提供给电缆用户，他们也很愿意提供转播费用。

这对于特纳来说，简直是个福音，通过转播棒球赛，使他经营的娱乐节目有了观众，有了市场。如今费用又有所分担，如此一来，建立“全国性”的电缆服务市场大有希望，特纳真是喜不胜收。时隔不久，特纳就凭借电缆电视终于跻身于广播电视业，实现了暗渡陈仓，变美国电视业的“三分天下”为“四分天下”了。

### 【点评】

三家实力雄厚的广播公司联合一致对外，三分天下的局势已定。此时特纳介入广播业，其阻力可想而知。然而特纳却“明修栈道”——声称只传递生活娱乐节目，不涉足新闻制作。背地里“暗渡陈仓”——把目光投向电缆电视，积极运作。终于避过了强敌的排挤，跻身于广播电视业。



## 第九计 隔岸观火

### 【原文】

阳乖序乱，阴以待逆。暴戾恣睢，其势自毙。顺以动豫，豫以顺动。

### 【原文译文】

违逆正常越发展越乱，阴阳变化有序，才稳定大局。残暴凶恶，反目成仇，必然自取灭亡。顺其自然，当有所得，阴阳顺理，不能强求。

### 【按语】

乖气浮张，逼则受击，退而远之，则乱自起。昔袁尚、袁熙奔辽东，尚有数千骑。初，辽东太守公孙康，恃远不服。及曹操破乌桓，或说操遂征之，尚兄弟可擒也。操曰：“吾方使康斩送尚、熙首来，不烦兵矣！”九月，操引兵自柳城还，康即斩尚、熙，传其首。诸将问其故，操曰：“彼素畏尚等，吾急之，则并力；缓之，则相图。其势然也。”或曰：此兵书火攻之道也。按：兵书《火攻篇》前段言火攻之法，后段言慎动之理，与“隔岸观火之意”，亦相吻合。

### 【按语译文】

当敌人残酷狠毒、反目为仇的气焰格外嚣张时，若直接

攻击他，必然遭到敌人拼命反击；若是顺应或回避，必然内部自乱。三国时，袁尚、袁熙败逃辽东，当时还有几千骑兵。起初，辽东太守公孙康，仗着领地遥远，并不臣服曹操。当曹操击敌乌桓以后，有人建议曹操立刻乘胜去征服公孙康，并顺便擒住袁氏兄弟。曹操则说：“我正要叫公孙康自动杀掉袁尚、袁熙，把首级亲自送来，用不着再劳师动众了！”到9月间，当曹操率领大军从柳城归还，公孙康果然杀了袁氏兄弟，并把他们的首级送上，众将领向曹操请教其中道理，曹操说：“公孙康向来惧怕袁尚等人吞并他。我若从外部急追紧攻，他们必然会放弃请忌而齐心并力抗拒；如果我镇静地远远回避，他们自然会仇杀，这种形势是客观必然的。”有人说，这是孙子兵书火攻篇所讲的道理。按：《孙子·火攻篇第十二》，前面部分阐述火攻的方法，后面部分阐述用兵慎重的道理，这与“隔岸观火”的意思恰好吻合。

### 【启示】

“隔岸观火”计是用形象的说法，显示一个众所共识的事实。隔岸观“对岸”的火势，是自身无危险的，然而到一定的“火候”，隔岸观者则便于“趁火打劫”了。

此计的含意是再清楚不过了。意指，敌人发生内部矛盾时，不可急于“趁火打劫”。采取隔岸观火的态度，待敌方出现自相残杀，自我削弱之后，再击杀。过早的趁火打劫，反而会使敌人警醒，达成暂时联合，共同对我还击。

### 【智慧之典：绥靖破产引火烧身】

1933年1月30日，希特勒出任德国总理。他上台以后，

为了实现其独霸世界的野心，不顾凡尔赛条约的规定，肆无忌惮地扩军备战。在短短的几年里，法西斯德国的陆、海、空军就成了当时世界上独一无二的庞大的军事力量。但面对欧洲各国的武装力量，他自己对能否称霸世界尚无信心。于是他在精心策划之后，放出了一个“探测性气球”。

1938年3月28日，希特勒把捷克斯洛伐克苏台德区日耳曼人党头目康拉德·汉莱因秘密召到柏林，密令他在捷克闹事，以便借“苏台德”要求自治的幌子出兵捷克，进而达到其称霸欧洲乃至整个世界的目的。

面对希特勒的挑衅，如果欧洲各国联合起来，希特勒则不敢轻举妄动。然而，英国首相张伯伦、法国总理达拉第却采取了臭名昭著的绥靖政策。

1938年9月13日，深夜。英国首相官邸内，张伯伦如热锅上的蚂蚁，在办公室的地板上匆匆地来回定动着，苦苦思索着对策。良久，他突然奔到办公桌前，从笔筒里拿起笔，在一张电报纸上写道：

柏林。希特勒。

鉴于局势日益严重，我提议立即前来见你，以寻求和平解决办法。

他写完之后，看了一遍，按响了通往秘书房间的电铃，对满脸夜急匆匆而来的秘书吩咐道：“特急，马上拍发。”

希特勒接到张伯伦的电探，暗中窃喜，立即回电相索。

9月15日凌晨，微风习习，年老体衰的张伯伦接着公文包和他的那把独特的黑伞，登上了飞往德国的飞机。说来可

笑，这位70岁高龄的英国首相，在此之前从未坐过飞机。因为一方面，他对飞机能否保证不从空中突然掉下来毫无把握；另一方面，那震耳欲聋的发动机声音也令他受不了。因此，他要么坐轿车，要么乘火车，是从来不敢坐飞机的。而这一次为了尽快见到希特勒，挽救“和平”，他战战兢兢地登上了飞机。

经过4个小时的飞行，张伯伦的专机降落在德国的慕尼黑，又从慕尼黑转乘火车来到了德国西南部的一个小城伯希特斯加登。

伯希特斯加登是个小站，车停稳后张伯伦走了下来。他原以为会有热烈的欢迎场面，不料想车站上冷冷清清，既不见希特勒，也没见前来欢迎他这位英国首相的人群。受此冷遇，他心中十分气愤，但毫无办法，无可奈何之中，张伯伦钻进了一辆为他准备的敞篷汽车。

敞篷汽车撒下一路尘埃，在连绵蜿蜒的山间公路上颠簸了不知多长时间，才将这位气哼哼的首相拉到了希特勒在上萨尔斯堡的山间别墅——“鹰巢”。

希特勒抓住了张伯伦只想“息事宁人”和牺牲他人保全自己的弱点。在张伯伦来到“鹰巢”时，希特勒也只是远远地站在其别墅台阶的半腰上以示“欢迎”，不但没有半点热情，且傲气十足。张伯伦在希特勒的房间里刚刚坐定，49岁留着两撇小胡子的希特勒就滔滔不绝地说起他的观点来。他以武力相威胁，边说边手舞足蹈，一副战争狂人的样子，根本就没有张伯伦说话的余地。

在希特勒咄咄逼人的威胁面前，张伯伦既气愤，又担心，气愤的是希特勒目中无人，没有把他这位大英帝国的首相摆

在应有的位置上，担心的是希特勒真要进攻欧洲，挑起世界大战。于是张伯伦软中有硬地说：“如果元首已决定用武力来解决这个问题，甚至根本不想在我们之间讨论一下的话，为什么还要让我来？”

面对张伯伦的问话，希特勒不高兴地翻了翻白眼，接着摸了摸他那两撇黑胡子，虚伪地哼哼了两声，表示愿意讨论。

看到希特勒逐渐安静下来，张伯伦说出了他的意见，即他同意将捷克的苏台德区割让给德国，但在他回英国征求英政府意见至两人再次会谈前，德国不采取军事行动。希特勒看到事态正按他的设想进展，便假意应允了。

于是，张伯伦第二天便火速飞返伦敦，并将法国总理达拉第邀去会商。然后，英法两国共同对捷克政府施压，迫使捷克政府痛心做出了让步。

1938年9月22日。德国莱茵河畔的哥德斯堡，风景秀丽，气候宜人。张伯伦兴高采烈地走下飞机，因为这一次他和达拉第压迫捷政府做出了妥协。他以为希特勒一定会非常满意，岂不知事情恰好相反，希特勒看见张伯伦时板着脸说：“很抱歉，由于过去几天形势的发展，我们原先讨论的计划已没有什么用处了。”

说完，希特勒当场交给张伯伦一份备忘录和一张德国要求占领苏台德区的地图。

毫无思想准备的张伯伦听了希特勒的话后大惊失色，这位70岁的老人，本来发黄的面孔，此刻涨得通红。他要求希特勒给他时间，以便他同有关国家的政府共同磋商。

张伯伦于9月24日回到伦敦，他先在英国的内商会议上谈了他的观点，希望英国政府采取妥协态度，接受希特勒的新要求，

遭到了英内阁的反对。同时，他又将希特勒的最后通牒式的备忘录和允许其占领的地图交给捷克，也遭到了捷政府的断然拒绝。

历史有许多巧合，就在张伯伦走投无路、无法下台的时候，1938年9月24日晚，希特勒给张伯伦发来了一封电报，表示愿意同捷克政府谈判，这正是张伯伦梦寐以求的。他马上复电希特勒，他希望英、法、意几个国家的首脑一起到德国去，同希特勒共商关于苏台德地区的移交问题。

1938年9月29日，希特勒、墨索里尼、张伯伦、达拉第在德国的慕尼黑召开了“四巨头”会议。头发花白的张伯伦耷拉着脑袋。法国总理达拉第紧锁双眉，无精打采。又矮又胖、身穿纳粹党制服的墨索里尼在会议上十分活跃，他根据希特勒在前一天发给他的电报内容，提出了一个完全符合“元首”胃口的所谓建议，而张伯伦、达拉第慑于希特勒的淫威，只好忍气吞声相迎合，这个建议，即是后来臭名昭著的《慕尼黑协定》。这个《协定》规定，捷克斯洛伐克必须从1938年10月1日起，把捷克的苏台德地区以及与奥地利接壤的南部地区划归德国管辖，而且这些地区的军事设施、工业企业、运输工具都要完好无损地移交给德国。正是这个《协定》，不但大大加强了德国的军事力量，同时也打开了希特勒进攻欧洲，企图征服整个世界的通道。

张伯伦、达拉第本以为采取绥靖政策，牺牲盟友既可以换得和平，也保住自己的位子，但哪里料到，他们的纵容和妥协，只是姑息养奸。德国在达到上述目的后，随之出兵占领了整个捷克斯洛伐克，不久又侵占了波兰，第二次世界大战的战火越烧越旺，张伯伦很快就被内阁赶下台，连气带病，于一年后死去。而法国总理达拉第，随后不久便国破家亡，

其本人也被德军俘虏，成了希特勒的“阶下囚”。

### 【点评】

希特勒的野心路人皆知，然而张伯伦、法拉第为了让希特勒去进攻社会主义国家苏联，不惜放纵希特勒的扩张企图，从而达到“隔岸观火”的目的。没想到反而先受到德国的攻击，可谓隔岸观火不成，反引火烧身。

## 第十计 笑里藏刀

### 【原文】

信而安之，阴以图之；备而后动，勿使有变。刚中柔外也。

### 【原文译文】

让敌人相信我，没有任何防备，就可以暗中图谋他；事情准备好而后行动，不要使敌人早知有变。这就是外表柔和，内里刚毅的取胜之道。

### 【按语】

兵书云：“敌卑而益备者，进也；……无约而请和者，谋也。”故：凡敌人之巧言令色，皆杀机之外露也。宋曹武穆玮知渭州，号令明肃，西夏人惮之。一日，玮方召诸将饮，会有叛卒数千，亡奔夏境。埃骑报至，诸将相顾失色，公言笑如平时，徐谓骑曰：“吾命也，汝勿显言！”西夏人闻之，以为袭已，尽杀之。此临机应变之用也。若勾践之事夫差，则竟使其久而安之矣。

### 【按语译文】

兵书中说：“敌人态度表现的卑恭屈膝一定是暗中有在加紧准备，这是向我发起攻击的假象；……没有具体条约文字而来请求媾和的，一定是另有阴谋。”所以，凡是敌人扮成花言



巧语，这都是暗设杀机的假象。宋朝曹玮镇守渭州，纪律严明，西夏人深感畏惧。有一天，曹玮正在同部下将领饮酒，突然有几千名士兵叛变，逃奔去西夏人的境内。当边防的侦察员骑马迅速来报告时，曹玮下面的将领都大惊失色，惟有曹玮自己仍然像平常人一样的谈笑自如。他不慌不忙、轻声轻语地对侦察人员解释：“他们都是按照我的命令去行事，你们千万不要声张！”西夏人听说原来是宋营派来的奸细，于是便全把他们杀了，这就是曹玮随机应变计谋的运用。另外还有一个例子，勾践百恭百顺地侍候夫差，竟然能使夫差长期安逸而失去戒备，也是如此。

### 【启示】

兵法上说：“敌人言词谦逊，其实正在加紧战备；没有条约前来媾和的，定是不怀好意。”所以，凡是敌人的花言巧语，都是使用阴谋诡计的表现。

“笑里藏刀”，原是指那种表面和气、内心阴险的两面派，对此，古人有许多概括，诸如：两面三刀，口蜜腹剑，阳奉阴违等等。在军事谋略上一般是指通过政治、外交上的伪装手段，欺骗麻痹对方，以掩盖军事行动。古今中外，在敌对双方的斗争中，这一谋略使用得非常普逸。运用这一谋略的人，“笑”的方法多种多样，有的曲意求和，有的阿谀奉承，有的故作孱弱……但最终目的都是为了“藏刀”。当然，在同一阵营内部，也有人为了达到个人目的，采取这一手段的。孰功孰过，难以概论。但是，在革命阵营内，对自己人搞“笑里藏刀”，无疑是行为不端的小人之举，最终也往往是掩起石头砸自己的脚。

### 【智慧之典：董卓中计】

汉末风云中，董卓曾是独揽军政大权的实权者，因为中了“说客”笑里藏刀”之计，使袁绍占了上风，并成为讨伐自己的一支力量。

董卓自携兵入京之后，专横强暴，独揽大权，却见事不明，所信非人。当时，董卓想要废汉献帝立陈留王，便召袁绍议论兴废之事。袁绍以为不然，遂与董卓发生争执，出京逃奔冀州。以董卓之权势，如果派人追捕的话，袁绍是无法逃脱的。然而，恰在此时，袁绍的说客们出现了，他们是侍中周毖、城门校尉伍琼、议郎何颺等人。这些人都是名士，名士作说客自有名士的风范，他们说：“废立皇帝是天下最大的事，不是一般人所敢从事的。”先捧董卓一句，使之爱听。再说袁绍，说他“就是因为不敢进行这样的大事，由于害怕而逃走的，并没有反对你的野心。”贬低袁绍，以使董卓心安。再晓以利害，说“如果追挽袁绍的话，必定会使他公开反对你，从而引起乱子。袁氏为四世之臣，门生故吏遍于天下。如果他反对你的话，必能聚集天下豪杰之士群起响应。到那时，冀州不会是你的了，你现在的地位也不会再有了。所以，不如赦免他，拜他为一郡之守，方可无患。”说客的理由很堂皇，听起来也完全是为董卓着想，所以董卓便听信了他们的建议，拜袁绍为渤海太守，封邳乡侯。却不知，他们的建议完全是为了帮助袁绍脱困，并不是为董卓着想。对于董卓来说，是上了“笑里藏刀”之计，中了说客的圈套，为自己埋下了危机。袁绍终于占了冀州，成为讨伐董卓的核心力量。

## 第十一计 李代桃僵

### 【原文】

势必有损，损阴以益阳。

### 【原文译文】

处于劣势必然受损时，可以放弃小的而保存大的。

### 【按语】

我敌之情，各有长短。战争之事，难得全胜。而胜负之决，即在长短之相较。而长短之相较，乃有以短胜长之秘诀。如以下驷敌上驷，以上驷敌中驷，以中驷敌下驷之类，则诚兵家独具之诡谋，非常理之可推测者也。

### 【按语译文】

敌我双方的情况，各自都存在着优势和劣势。在战争中，完全的胜利是不可能的。双方的胜败，就在于双方强弱的较量。双方力量强弱的较量，存在着一个秘诀。比如田忌与王放赛马，在三种马力量相当的时候，可以用下等马对上等马，用上等马对中等马，用中等马对下等马之类的巧妙办法，便是军事家特具的谋策，但这种事物用常理就难以判断了。

### 【启示】

“李代桃僵”是古乐府诗中的典故。

古乐府有《鸡鸣》诗：“桃生露井上，李树生桃旁。虫来啮桃根，李树代桃僵。树木身相代，兄弟还相忘？”

原诗意思是，李树替桃树受虫蛀，原是比喻兄弟间应友爱相助。后来转喻为互相替代或代人受过。

在军事谋略中，“冒名顶替”在敌我交战中常被运用，这就是“李代桃僵”之计。

### 【智慧之典：赵氏孤儿】

公元前607年，晋灵公被势力强大的赵氏家族的成员所杀。数年后，晋景公上台主持政务。宠臣屠岸贾乘机进谗言说：“赵氏家族曾弑灵公，现在又密谋造反。”晋景公信以为真，命屠岸贾将赵氏家族满门抄斩。

有位不赞成这样滥杀无辜的大臣，把这个消息告诉了赵氏家族的主要成员赵朔。赵朔就先把已怀孕的夫人——原晋侯的女儿送入宫中躲藏，然后他自杀身亡。过了没有多久，屠岸贾率领军队冲进了赵家，杀死了所有的家族成员。赵朔的夫人因事先躲入宫中而幸免于难。后来赵朔的夫人分娩，生下一子，取名为赵武。不料消息走漏，屠岸贾派人四处搜寻赵氏孤儿。并下令把晋国半岁以下、一月以上的婴儿全部杀掉，帮助和隐匿赵氏孤儿者将被处以极刑。

在赵氏家族将会被赶尽杀绝的危急时刻，赵家的两位忠实门客程婴和公孙杵臼挺身而出，抱定“士为知己者死”的宗旨，决心舍命保赵氏之后。程婴有一个儿子与赵武同龄，他愿献出自己的儿子代赵武去死。公孙杵臼说：“你既肯舍弃自己的儿子，就将他交付于我，我带你的儿子躲藏于太平庄上，你去屠岸贾那儿报告，屠岸贾将率军队来捉拿，将我与

你儿一并处死。你将赵氏孤儿抚养成人，为他父母报仇，这才是一个上策。”二人商量好后，这样公孙杵臼和程婴的儿子都被屠岸贾处死了，而真正的赵氏之后赵武则被秘密从宫中送出，交程婴抚养成人。

在赵武 15 岁那年，晋悼公为赵氏家族恢复了名誉和地位。赵武也知其中的一切原委，就对晋悼公说：“屠岸贾为非作歹，死有余辜。我与他有不共戴天之仇，请允许我杀掉屠岸贾的全家，为赵氏家族报仇，为程婴、公孙杵臼等忠良雪恨！”晋悼公同意了赵武的请求，屠岸贾全家遂被赵武杀掉。

### 【点评】

屠岸贾为杀掉赵武而下令把与赵武年龄相仿者全部杀掉，程婴用自己的儿子冒充赵武，以“李代桃僵”之法保存了赵氏孤儿，为赵氏家族最终报仇雪恨留下了一条根。

## 第十二计 顺手牵羊

### 【原文】

微隙在所必乘；微利在所必得。少阴，少阳。

### 【原文译文】

微小的虚弱与疏忽，必须利用；微小的益处与胜利，必须夺取，事物变化由微小始，最初得利也不大。

### 【按语】

大军动处，其隙甚多；乘间取利，不必以战。灵活作战，胜固可用，败亦可用。

### 【按语译文】

敌人大军处于转移的时候，它的漏洞一定很多。利用敌人的疏忽，就可以取胜，不一定用正规法作战。灵活作战法，在胜利形势下可以用，在失败的形势下，也可以用。

### 【启示】

“顺手牵羊”一词原指顺手把人家的羊牵走，比喻乘便获得，毫不费力。古人对“顺手牵羊”之计十分重视。古人云：“善战者，见利不失，遇时不疑。”意思是捕捉战机，乘隙争

利。此计实施的关键在于“顺手”，即来去顺路，取之顺手，赢之顺时，得之顺便。当然小利是否应得，应通盘慎择，且勿因小失大，得不偿失。

### 【智慧之典：顺手牵牛夺财宝】

1702年夏天的一日，一支英国舰队突然出现在西班牙的加的斯港。此前英国和西班牙多次进行海战，争夺海上霸权。而这次，英国舰队作战的意图是十分明显的，即夺取加的斯港，进而控制地中海的入海口。

英国舰队的司令官是奥蒙德公爵。当他的舰队驶近港口时，由于敌情不明，奥蒙德公爵十分谨慎，没有立即下达进攻命令。实际上，该港口的西班牙军队军备懈弛，兵力不足，如果立即发动攻击，西班牙人必败无疑。过了一段时间，当港口的西班牙守军已完全准备好后，奥蒙德公爵却下令英军攻击，结果战斗打得异常艰苦，双方相持一个多月，西班牙人仍然在战斗，英国人无法登陆。

面对与日俱增的伤亡和军需的消耗，乔治爵士向奥蒙德公爵建议说：“如果我们再这样打下去，会支持不住的。不如收兵回国，等待时机，保存一些实力也好向国王交代。”奥蒙德公爵这时情绪很低落，看到这种现状，也只好同意，并命令手下通知各舰，清点人数和食品、淡水的储备量，计算好每日的消耗量，准备启程回国。

正当英国人准备撤离时，有人向奥蒙德公爵报告说：有一批西班牙的运宝船，刚刚停泊在离加的斯港不远的比戈湾内。奥蒙德公爵听到这个消息后，马上就来了精神。他想，这次舰队远征一无所获，如果抢下西班牙这批宝物，大家发

财不说，也好在国王面前有所交代。于是，他下令舰队驶向比戈湾。英国水兵在发财欲望的刺激下，舰队全速前进，当比戈湾内的西班牙水军还未反应过来时，便遭到英国水兵暴风骤雨般的打击，西班牙运宝船被英国人洗劫一空。

奥蒙德公爵将劫得的 100 万英磅宝物献给了英国国王，并添油加醋地描绘一番，乱吹了一通。由于奥蒙德公爵顺手牵来了一只“大羊”，英国国王不仅没有责怪他指挥无方、督战不利，反而大大表扬了他一番。

### 【点评】

奥蒙德公爵出师不利，与西班牙人相持一个多月，不能取胜，眼看弹尽粮绝。就此回英国很有可能受到国王的处罚，然而由于他撤退时顺手牵羊夺了西班牙的运宝船，国王不但没有责怪他，反而表扬了他，此可谓是“顺手牵羊”之计的典范。



## 第十三计 打草惊蛇

### 【原文】

疑以叩实，察而后动。复者，阴之谋也。

### 【原文译文】

对于有疑点的对象必须察明情况，只有如此，才可以行动。可采取佯动等行动，借以达到暴露对象的目的。

### 【按语】

敌力不露，阴谋深沉，未可轻进，应遍探其锋。兵书云：“军旁有险阻、潢井并生芦苇、山林翳荟者，必谨复索之，此伏奸之所藏处也。”

### 【按语译文】

敌方的情况没有显露出，深藏着阴谋。在这种情况下万万不可轻敌冒进，应该探明敌方先锋在哪里。《孙子兵法》中说：“行军路过重险关隘、湖沼、水网、芦苇、灌木茂盛的地方，必须谋慎地反复先行搜索。因为这些地方都是敌人可能设下埋伏的地方。”

### 【启示】

“打草惊蛇”原是俗语。蛇在草丛中，人们不容易发现。

当人们打草时，发出声响，蛇就会被惊走。

“打草惊蛇”本是生活中的一种现象，借用到军事、政治领域就成了谋略。在军事活动中，打草常比喻佯攻及侦察等试探活动；“惊蛇”则是指敌人受惊后而暴露了真相。在政治活动中，此计更是常用的计谋，常常是先放出一些口风，犹如“打草”，而使“蛇惊”，以达到所预期的目的。

### 【智慧之典：克莱斯特的重新起飞】

80年代初，亚柯卡为使克莱斯特汽车制造公司重振雄风，决走把“赌注”押在敞篷汽车上。然而当时，由于时髦的空气调节器和立体声收录机对于没有车顶的敞篷汽车毫无意义，所以敞篷小客车几乎销声匿迹了，美国汽车制造业也已停止生产敞篷小客车达10年之久。

虽然预计敞篷小客车的重新出现会引起老一辈驾车人对它的怀念，也会引起年轻一代驾车人的好奇。但是克莱斯特刚从连续4年亏损的低谷中走出，再也经不起折腾。为了保险起见，亚柯卡采取了“打草惊蛇”的试销方法。

亚柯卡指使工人用手工制造了一辆色彩新颖、造型奇特的敞篷小客车。当时正值夏天，亚柯卡亲自驾驶这辆敞篷小客车在繁华的汽车主干道上行驶。

在形形色色的有顶轿车洪流中，敞篷小客车仿佛是来自外星球的怪物，立即吸引了一长串汽车紧随其后。最后几辆高级轿车把亚柯卡的敞篷小客车逼停在路旁，追随者围住亚柯卡，提出了一连串的问题：

“这辆车是哪家公司制造的？”

“这是什么牌的汽车？”

诸如此类的问题，亚柯卡面带微笑地做了回答，心中对敞篷车的销售前景也有了初步把握。

为了进一步验证，亚柯卡又把敞篷小客车开到购物中心、超级市场和娱乐中心等地方，每到一处，就吸引了一大群人的围观和探询。

经过几次“打草”，亚柯卡掌握了市场的情况。不久，克莱斯特公司正式宣布将生产男爵型敞篷汽车。结果，美国各地都有大量的爱好者预付定金，其中还有一些女骑士！

### 【点评】

亚柯卡利用“打草惊蛇”的谋略，掌握了敞篷汽车的市场销售前景，一举推出，第一年就销售了23000辆，获得了巨大的成功。相反，如果亚柯卡没有经过试探，而贸然生产男爵型敞篷汽车，也许会成功，但会冒失败的风险，所以这种“打草惊蛇”的试销，可谓是万全之策。

## 第十四计 借尸还魂

### 【原文】

有用者，不可借；不能用者，求借。借不能用者而用之，非我求童蒙，童蒙求我。

### 【原文译文】

凡是正在朝气蓬勃时的事物，不能取用，只有腐朽事物，才符合利用的要求。利用腐朽事物，并非只是我求助于昧弱者，昧弱之物也是求助于我。

### 【按语】

换代之际，纷立亡国之后者，固借尸还魂之意出。凡一切寄兵权于人，而代其攻守者，皆用此也。

### 【按语译文】

每当改朝换代的时候，英雄豪杰往往纷纷拥立亡国之君的后裔，借此号召民众，攻伐战守，以达到自己的目的，这些都是运用“借尸还魂”之计。

### 【启示】

此计名出自元代岳伯川所做杂剧《吕洞宾度铁拐李岳寿》中一则道教神仙故事。“借尸还魂”作为一条计谋，指的是已

经消亡或没落了的事物，借别的名义重新出现。从引申的意义来说，指处于被动或面临失败的局面时，善于利用一切有利条件，扭转局势，争取主动，实现自己的目标。

### 【智慧之典：英国飞行员魂附女英雄】

第二次世界大战中，荷兰沦陷，但英勇的荷兰人民主动拿出武器，抗击法西斯德国。在荷兰北部曾出现过一个很有影响的秘密抵抗组织，据说这个组织是由一位名叫约翰尼·斯皮特法尔的英国皇家飞行员发起和领导的。这位飞行员在对德作战中屡建奇功，有很大的号召力，一时从者如云。但是这位神秘的飞行员未露过面，而他的计划、命令等都是由安妮姐弟俩传达的。直到战后，经过盟军的调查才弄清楚，原来这个组织并不是由英国皇家飞行员领导。实际上，这个抵抗组织的领导人恰恰是安妮姐弟俩。

事情原来是这样的：德国占领荷兰后，残酷镇压和迫害荷兰人民，安妮姐弟俩的双亲也惨遭杀害，他们与德军有不共戴天之仇。一天晚上，他们在自家的门口发现了跳伞时身负重伤的英国皇家飞行员约翰尼·斯皮特法尔。他们很快把受伤的飞行员抬回自己家里掩护起来，并精心护理，偷偷请来医生为他治疗，冒着生命危险为飞行员搞来药。但由于飞行员失血太多，没过几天就去世了，对此姐弟俩十分悲痛。为掩人耳目，他们给飞行员换上了当地人的服装，然后把他安葬了。但他们在整理飞行员的遗物时，忽然产生了一个大胆的想法：何不利用飞行员的名义来组织一个抵抗组织，向德军报仇雪恨呢？姐弟俩敢想敢干，他们很快就以已故去的英国皇家飞行员的名义来联络同志，当地不少人参加了这个组

织，一时这个组织在荷兰北部名声大振。他们多次向德军出击，使德军遭受了一次次沉重的打击。

随着世界反法西斯战争走向胜利，德国法西斯日益走向没落，而且其失败已成为定局。安妮姐弟俩也知道，战争一旦结束，英国必然会派人来查找约翰尼·斯皮特法尔的下落。为了不暴露秘密，他们俩后来声称飞行员在一次不幸的事故中牺牲了。战后，盟军派人调查，最终还是弄清了事情的真相，并对安妮姐弟俩予以嘉奖。

### 【点评】

安妮姐弟俩利用英国皇家飞行员的名义，组织抵抗运动，与德军浴血奋战，并取得了辉煌的胜利，他们俩使用的恰好是“借尸还魂之计”。

## 第十五计 调虎离山

### 【原文】

待天以困之，用人以诱之。往蹇来返。

### 【原文译文】

用有利于我的机会，用人为了的谋略引诱敌人，困扰敌人，困住敌人，返身歼灭它。

### 【按语】

兵书曰：“下政攻城。”若攻坚，则自取败亡矣。敌既得地利则不可以争其他。且敌有主而势大；有主，则非利不来趋；势大，则非天人合用，不能胜。汉末，羌率众数千，遮虞诩于陈仓峭谷。诩军不进，宣言请兵，须到当发。羌闻之，乃分抄旁县。诩因其兵散，日夜进道，兼进百余里。令军士各作两灶，日倍增之。羌不敢逼，遂大破之。兵到乃发者，利诱之也；日夜兼进者，用天时以困之地；倍增其灶者，惑之以人事也。

### 【按语译文】

《孙子兵法》中说：“最下策才是围城攻坚。”如果不顾条件地去攻坚，是自取灭亡。敌人既然据有有利的地形条件，就不应该去强攻。况且是敌人早有准备处于优势，除非他认为有利可图，否则是不会轻易离开有利阵地的；敌人处于优

势，如果不利用天时地利等有利条件以引诱敌人，就无法取胜。汉朝末年，羌人数千人，在陈仓崤谷中阻挡虞诩行军。虞诩乘此，公开宣称进军受阻，向朝廷上书请求援兵，而且等待援兵到来才能再进军。羌人便信以为真，分散开各自去附近县城抢掠财物去了。虞诩利用羌兵离开的时机，下令日夜兼程向前进军，每日急行百余里。虞诩又命令军士驻军时每人佯作两灶，每日增加一倍。羌人误以为援兵陆续到了，于是不敢追赶攻击，就这样他们突破了羌兵的封锁。虞诩宣称等待援军到后再向前进军，就是调虎离山；不分昼夜地急行军，就得到天时地利上的有利条件；加倍修灶，就是人为地制造援军陆续赶到的假象。

### 【启示】

“调虎离山”，此计用在军事上，是一种调动敌人的谋略。它的核心在一“调”字。虎，指敌方；山，指敌方占据的有利地势。如果敌方占据了有利地势，并且兵力众多，防范严密，此时，我方不可硬攻。正确的方法是设计相诱，把敌人引出坚固的据点。或者，把敌人诱人到对我军有利的地区，这样做才可以取胜。

### 【智慧之典：彭德怀调虎离山】

1947年3月，蒋介石命胡宗南以34个旅共23万人的兵力进攻延安，我西北野战兵团在毛泽东、周恩来、彭德怀的“磨”和“打”、“打”和“磨”的战略战术思想指导下，以两万多的兵力先后进行了伏击青化砭、巧打羊马河、大战沙家店、两攻榆林城、强夺清涧城等战役，创造了一幕幕战争奇



观，由这支部队的司令兼政委彭德怀亲自组织的调虎离山袭击蟠龙镇战役就是其中精彩的一幕。

时值五月份，陕北已经入夏，西北野战兵团在青化砭、羊马河歼敌两个旅以后，正在休整。

胡宗南一出延安就挨了两次打，有点沮丧。并且总找不到我军主力，急得像热锅上的蚂蚁，团团直转，没有办法，此时他把董钊、刘戡的9个主力旅摆在蟠龙镇附近，有些举棋不定。

战役间隙，彭德怀又坐不住了。他是一位严谨的军人，平时十分注意军容仪表。但在闷热的司令部里，他怎么也坐不下来，他一会儿解下腰间的皮带，一会儿又扎上，一会儿又犹豫着解开了棉衣和扣子，一会儿又扣上。这时，警卫员从门外进来，他一看，警卫员把衣服脱的只剩一件空心小袄。着见彭总在司令部，警卫员怕挨训，扭头就跑回去换衣服。着着警卫员慌张跑去的样子，彭德怀叹了一口气。原来，陕北部队撤离延安时还是冬天，部穿着棉衣，现在已是夏天，指战员们还穿着棉衣，直接影响行军打仗，边区政府也撤退了，军需无法保障。彭德怀正为此事考虑解决办法，他决定向胡宗南这个“运输小队长”领服装。

他让人把司令部王政柱副参谋长找来问：“你能断定蟠龙是胡宗南的补给地？”

“绝对没错，这是我们反复侦察过的。”

这时，参谋长张文舟也进来了，“彭总，下面部队又请示换装的事。”

“我也热得受不了啦！”彭德怀一边说一边用棉衣襟扇着风。“你们两位来的正好，来，我们来商量一下为部队换装的事。”

二人凑到地图前，顿时眼睛一亮，原来不知什么时候，彭德怀又在地图上给蟠龙镇画了一个圈。

三人反复研究后，彭德怀命人立即把第二纵队司令兼政委王震、副政委王恩茂召到司令部。两人也都是都衣棉裤，因为一路跑赶满头大汗，棉衣后面也湿透了。

彭德怀简要介绍了山东、晋南战况，接着说：“我们在陕北不仅要粘住胡宗南，还要咬他一口，你们看，我们下一步来吃他这一砣。”说着，他把手指向蟠龙镇一指。

“李昆岗，167旅？”王震恍然大悟。

“对，拿下蟠龙镇，消灭167旅，叫部队去镇服装。”彭德怀果断地说。

“听说李昆岗是胡宗南的四大金刚之一，我倒想见识见识，看他是真钢还是假钢。”王震特别兴奋。

“胡宗南手下那么多军官，为啥偏封他为金刚，不是没有原因的，他当过胡宗南的副参谋长，至少在军事上还是有些办法的吆！”彭德怀从不轻视自己的对手。

“老总，不必绕弯子，你就交代任务吧！”王震有专门爱啃硬骨头的脾气。

“我就知道你王胡子又要看急。你们看，现在董钊、刘戡的九个旅集结在蟠龙，我们想吃掉他，也是老虎吃天无从下口呀！”

“老总的意思是叫我们调董钊、刘戡这两只老虎离山，然后再打李昆岗？”王震会意。

“不然我们没法打蟠龙嘛。你们可以用359旅一部，我再从别的主力部队抽调一部分，和你们共同完成调董、刘二将降蟠龙的任务。你们要摆出一副且战且走的样子，节节抗击，

节节后退。现在胡宗南急于找我主力决战，我们就利用这种心理，摆出主力阵势，把他的主力引到绥德去，我们再乘虚夺取蟠龙，吃掉李昆岗！”彭德怀全盘端出了作战计划。

王震二人领受完任务，冒雨返回，立即给 359 旅旅长郭鹏布置任务。“要让敌人以为你们就是西北野战军的全部，同时要做出一副给养缺乏，不堪其扰，准备东渡黄河退入晋绥的样子给敌人看，把敌人一直牵到绥德去，好让主力痛痛快快打个漂亮仗，敲掉 167 旅和它驻守的这个兵站。”王震先交代了一番。

“以我看，这和演戏差不多，一个‘像’字顶重要，演像了，观众就信以为真，演不像，观众就要回家睡觉……要演像一个角色，一定要设身处地从这个角色考虑问题，该急就要急，该跑就要跑……同时，道具、效果、服装也要配合的很合适才行，要给人以逼真的感觉。但是，只有逼真还不够，还要注意掌握节奏，不能太慢，也不能太快，太快太慢，敌人都可能返回头来支援，那我们就被动了。我们决定 5 月 5 日解决 167 旅，那么，你们最好让敌人在一日或三日之内进到绥德。”王恩茂慢条斯里，做一位经验丰富的导演如此这般又给郭鹏旅长“导”了一遍。

郭鹏连夜开始行动，他把参战部队分成几个支队扮成主力，旅部扮演野战军首脑机关，配上电台，在次日上午，冒雨分头上路。

一出发，郭旅长就告诉大家尽量走大道，声势要大，在和敌人交战时，不可恋战，但也不能一触即溃让敌人看出破绽，还要故意丢掉一些破骡子瘦马。

为了尽快让敌人知道我“主力”动向，他又到当地的一个区里找到区委书记，请老乡帮忙。区委书记以为部队需要

粮食和担架，表示全力支持，郭鹏笑笑说：“当前最主要的事情不是粮食和担架，而是找几位老大娘，去给胡宗南的部队泄露一下主力部队的行动秘密，引他们上钩。”

“不行不行。”区委书记一听这话连连摇头，“咱这里的老大娘的脾气你又不是不知道，你让她给部队保密行，你叫她泄密，可是打死也没人干，谁愿意当叛徒！”

“要不怎么找你呢？你去以组织名义动员一下，她们就肯听了，要不然，别人去了得当奸细给抓起来。”郭鹏仍然是一副笑眯眯的样子。

“试试看吧。”区委书记只好硬着头皮去动员老大娘“泄密”去了。

4月28日，诱敌部队在郭旅长指挥下，摆开了东西十里的长阵，向绥德方向“溃散”。

彭德怀这一计独具匠心。这支“主力”，口音南腔北调，服装五花八门，绿、黄、灰、蓝色都有，还有黑色的。单看这阵势就能让人感到是西北野战军“主力”。

在诱敌部队出发的同时，经彭德怀请示，中共中央下令，由绥德地委出面组织一些部队和群众，在黄河岸边，摆出了一副过黄河的阵势。为了使过河的场面更加逼真，还调动了陕西、山西的大批木船，在河上来回摆渡，部队和地方群众前呼后拥，熙熙攘攘，来往穿梭，一副大部队过河的“热闹景象”。

终于，“老虎”出山了。

蒋介石接到国防部报告：“共军正在东渡黄河。”他一下来了精神，立刻给胡宗南发报：“兵分两路，直逼绥德，一日三报战况。”同时命令在榆林的邓宝珊22军：“迅速南下，夹

击共军。”蒋介石觉得这下共军可插翅难飞了。

胡宗南精神头更足。他立即进行了部署：令李昆岗率一个步兵团、一个小炮营及直属部队坚守蟠龙补给基地，令董、刘两个兵团带7天粮食向绥德挺进。于是董、刘在我359旅的牵引下，排成巨大方阵，纵横几十里，浩浩荡荡向绥德扑去。

此时，彭德怀看到敌人果然“听从指挥”，于是对司令部人员说：“走，我们南下，打蟠龙去。”说得非常轻松，就像去赶集一样。

部队进入阵地后，天公不作美，竟然下起雨来，直到5月2日才突然放晴。彭德怀接到毛泽东电报：“攻击蟠龙决心很对，如胜利，影响必大，即使不胜也积累经验。”彭德怀向各部队领导宣布：“你们可以明确告诉战士们，拿下蟠龙穿单衣！”这句话作为战斗口号，极大地鼓舞了战士们们的士气。

下午18时，战斗打响，李昆岗以为凭着明碉暗堡，三层防线，这些坚固的阵地和精良的武器，可以坚不可摧，极本没有想到共军会以主力袭击蟠龙。激战至5月4日，我军全歼李昆岗所部6700余人，活捉了李昆岗。同时，缴获敌人山炮六门，子弹万余发，医药品无数，军衣四万套，可以装备近两个西北野战兵团，面粉1.2万多袋，骡马1000多匹。等胡宗南发现我军真正意图，急令董、刘火速回援时，已是5月4日凌晨。董、刘接到命令往回赶，仅250公里路程就走了三天，直到5月8日才赶回蟠龙镇。此时，新华社正在广播评论《评蟠龙胡军被歼》，胡宗南听着收音机里的广播，恼羞成怒，一下子把收音机摔在了地上。

### 【点评】

蟠龙镇是胡宗南的军需补给地，拿下它可以解决部队的换装问题。然而董钊、刘戡的9个旅集结在蟠龙，攻取蟠龙谈何容易？于是彭德怀以359旅一部伪装成主力，诱敌出击，调开董、刘两只“老虎”，以主力攻取蟠龙，活捉胡宗南的四大金刚之一李昆岗。既消灭了敌人的有生力量，又解决了部队换装问题。智取蟠龙可谓是“调虎离山”战法之典范。

## 第十六计 欲擒故纵

### 【原文】

逼则反兵；走则减势。紧随勿迫。紧其气力，消其斗志，散而后擒，兵不血刃。“需，有孕，光。”

### 【原文译文】

直接逼进敌方，敌方就会硬拼；回避着敌方，敌方会自然减势。既不能放开敌方，又要避免直接逼进。这样既削弱了敌方的实力，又瓦解了敌方的斗志，等待敌方实力耗尽，我方一举擒获，不费一兵一卒就取得了胜利。等待着，事物就要变化，乘此时机必胜，光明大吉！

### 【按语】

所谓“纵”者，非放之也；随之，而稍松之耳。“穷寇勿追”，亦即此意。盖不追者，非不随也，不迫之而已。武侯之七纵七擒，即纵而蹶之，故展转推进，至于不毛之地。武侯之七纵，其意在拓地，在借孟获从服诸蛮，非兵法也。若论战，则擒者不可复纵。

### 【接语译文】

“纵”并不是与敌无关的放任自流，而是在紧跟中施展。

古人说：“对于陷入绝境的敌人，不要往死路上去逼之。”就是这个意思。其所谓不逼迫，只是不能做绝之意。诸葛亮施用七擒七纵的计谋，他的用意在于扩展领土，利用孟获的地方领袖地位，使南方蛮族全部服从。这种谋略，不仅仅是兵略。从战争的角度来看，对擒获的敌人是不能轻易放走的。

### 【启示】

“欲擒故纵”首先是一种指导思想。“将欲取之，必先予之”。有所失才会有所得。失要施以小的代价以换取最大的胜利。

善于钓鱼的人都知道放长线才能钓大鱼。大鱼上钩，必须有一定的条件，没有“长线”，没有“等待”，大鱼是不会上钩的。

在战争中，对敌策略也是如此。如对敌逼迫太紧，敌人必反扑而来；可故意故开一路，让其逃走。

在战争中使用此计，一是当敌人气势很盛的时候，我方应故意示弱，使敌人骄傲、麻痹，放松戒备，而后我方可乘机进攻。二是在我方掌握了战争主动权时，我方采取穷寇勿追的方法，给敌人一条生路，以创造更有利于我方的战机。

“欲擒故纵”之“纵”是有条件的。我方所纵之敌是可以“手到擒来”的敌人。

“擒”敌是我们的目的；“纵”敌是我们的手段。

所“纵”之敌，须对全局有利。

所“纵”之敌，并非放虎归山，欲擒不得。

使用此计的人，必须有眼光，不可斤斤计较眼前小利，患得患失是不成的。



### 【智慧之典：罗斯福计取巴拿马运河】

巴拿马运河是美国控制的一条内河航线，美国每年要从这条运河上赚一大笔钱，而且这条河的战略地位十分重要。但是巴拿马运河最早却不是由美国开凿的。19世纪末，有一家法国公司和哥伦比亚签订了一项合同，打算在哥伦比亚的巴拿马省内开凿一条连通大西洋和太平洋的运河。

主持这项工程的总工程师就是因开凿苏伊士运河而闻名世界的法国人雷赛布。凭着过去的成功经验，他认为完成这项任务不在话下。但工程一开工就遇到了麻烦。原来，巴拿马的环境和苏伊士有很大的不同，工程进度很慢，而且公司的资金也开始短缺，公司陷入了困境。

美国总统罗斯福听到这个消息后，心里非常高兴。决定购买运河公司，由美国开凿巴拿马运河。因为美国对开凿这条运河也早有打算，只因法国下手太早，抢先和哥伦比亚签订了合同，使美国被动一步，懊悔不已。这下机会来了。

法国也知道美国早有此意，便先下手抢到了这块肥肉。但法国运河公司目前又面临困境无法经营，不得已，法国公司代理人布里略访问了美国，提出要出卖运河公司，开价是1亿美元。法国认为，美国一定会很高兴地买下。

美国尽管早就对运河垂涎三尺，知道法国公司要出售更是欣喜若狂。但表面上显得并不怎么热情。罗斯福故作姿态，指使美国海峡运河委员会提出一个调查报告，以证明在尼加拉瓜开运河省钱。报告煞有其事地称：“在尼加拉瓜开运河的全部费用不到2亿美元。在巴拿马开运河直接费用虽然只有1亿多，但并不合算，因为需要另外付出一笔收购法国公司的

费用。这样加起来，开巴拿马运河全部费用就将达到 2.5 亿多美元。”这个报告自然要让法国公司代理人布里略先生“过目”。

布里略一看报告吓了一跳，心想：如果美国不在巴拿马开运河，法国不是一分钱也收不回来了吗？于是他马上游说，表明法国愿意降价出售运河公司，只要 4000 万就可以了。罗斯福一听，立即指示用 4000 万买下了运河公司。仅此一项美国就少花了 6000 万美元。法国人还以为挺幸运，总算收回了 4000 万，却不知上了罗斯福的当。

买下公司后，罗斯福又对哥伦比亚政府故伎重演。他指使国会通过一项法案，规定美国如果能在适当时机内和哥伦比亚政府达成协议，美国将考虑开凿巴拿马运河，否则，美国还将选择开凿尼加拉瓜运河。

这样一来，该轮到哥伦比亚政府坐不住了，马上指使驻美国大使找到美国国务卿海约翰协商，签订了一项条约，同意以 1000 万美元的代价长期租给美国一条两岸各宽 3 英里的运河区，美国每年另外付给哥伦比亚 10 万美元。这个协议给美国带来的却远不是几千万的利益，难怪后来诺列加稍有反叛就受到美国“制裁”。

### 【点评】

罗斯福不愧是老谋深算，他“欲擒故纵”，形退实进，既网开一面叫法国人、哥伦比亚人有“甜头”可吃，又趁火打劫，捞了大便宜。

## 第十七计 抛砖引玉

### 【原文】

类以诱之，击蒙也。

### 【原文译文】

用相类似的事物去引诱敌人，关键是利用意外之物去引诱敌人。

### 【按语】

诱敌之法甚多，最妙之法，不在疑似之间，而在类同，以固其惑。以旌旗金鼓诱敌者，疑似也；以老弱粮草诱敌者，则类同也。

### 【按语译文】

诱敌的方法很多，最妙的方法，不是用令人生疑的东西，而是利用令人相信的假东西，使敌人深信不疑。比如用旌旗招展、击鼓鸣金去诱敌，就属于令人生疑的一类；用老弱残兵和粮秣给养去诱敌，就是相类似、不生疑的事物，可以达到“抛砖引玉”的目的。

### 【启示】

在军事中，“以假示真”、“利而诱敌”的作战计谋就是

“抛砖引玉”。抛“砖”是手段，是指诱惑，用以迷惑敌人。其目的是为了引“玉”，在智谋术中“以假代真”也是此计的应用。

### 【智慧之典：一把铜牌赚大钱】

汉斯是美国的一个罐头食品公司经理。为了扩大公司声誉，有一年他带着公司的产品参加了美国芝加哥市举行的全国博览会，谁知他的产品被安排在展厅中一个最偏僻的阁楼里。本来是想扩大影响，提高自己公司的知名度。这种安排显然难以达到目的，他找到大会主办人要求调换一下位置。主办人说：“你瞧，这些都是大公司的名牌产品，我们只能把它们放到这些最合适的位置。汉斯先生，你的产品的位置也是最适合的。”汉斯一看，可不，在显要位置摆放的全是全国数一数二的产品，自己的产品虽然也不错，但相比之下名气小多了，怎么办？花钱来参加展览会，总不能一无所获，空手而归吧！博览会开始后，参观的人络绎不绝，一天过去了，但很少有人光顾他的柜台。眼看展览时间不多了，汉斯十分着急，晚上躺在床上还在苦苦琢磨。第二天终于想出了一个巧妙的办法。他离开柜台出去了整整一天。

第三天，会场的地面上突然出现了许多小铜牌，铜牌的背面还刻着一行字，上称：“谁拾到这块小铜牌都可以到展厅的阁楼上汉斯食品公司陈列处换取一件纪念品。”于是捡到铜牌的人纷纷拥到汉斯的阁楼上，本来无人光顾的小阁楼，一下被挤得水泄不通，市民们到处传诵“汉斯小铜牌”这件新鲜事，记者还做了报道。这下，汉斯的产品名声大振，光这次展览会就赚了55万美元。

原来，这正是汉斯用的抛砖引玉，推销产品的妙计。他在产品无人问津的情况下，连夜找人做了许多小铜牌，派人遍撒展厅，把顾客引到他的柜台，加上他的产品质量不错，这样，一大笔钱就滚滚流入了腰包。

### 【点评】

在博览会里，名牌产品如林，根本没有人会注意到汉斯的展位。但是汉斯制作的小铜牌却让他一时被广为传诵，虽然他送出了一些纪念品，但与由此而带来的利益相比，那点付出是微乎其微的。“抛砖引玉”使汉斯以小的代价换取了更多的名利。

## 第十八计 擒贼擒王

### 【原文】

摧其坚，夺其魁，以解其体。龙战于野，其道穷也。

### 【原文译文】

消灭敌人的主力，抓获其首领，就可以瓦解全军。好像离开大海到旱地作战的龙，陷入绝境，一切全无用了。

### 【按语】

攻胜则利不胜取。取小遗大，卒之利，将之累，帅之害，功之亏也。全胜而不摧坚擒王，是纵虎归山也。擒王之法，不可图辨旌旗，而当察其阵中之首动。昔张巡与尹子奇战，直冲敌营，至子奇麾下，营中大乱，斩贼将五十余人，杀士卒五千余人。巡欲射子奇而不识，剡秆为矢。中者喜，谓巡矢尽，走白子奇。乃得其状，使霁云射之。中其左目，几获之。子奇乃收军退还。

### 【按语译文】

取得进攻的胜利，就应顺势扩大战果。如果满足于目前的小胜利，放弃乘胜争取更大的胜利，这只有利于减少士兵的伤亡，却使战将受累，统帅遭害，甚至前功尽弃。如果取得全胜，而不摧毁敌人的主力，擒住敌人的首领，就如同放

虎归山，后患无穷。擒拿敌人首领的办法，不能单从旌旗上去辨认，而要实际察看究竟是谁在阵地上一呼百应。唐肃宗时，张巡和尹子奇作战，张巡指挥的部队一直冲击到敌营的帅旗下边。当时敌营大乱，张巡指挥冲杀，斩将五十余人，士兵五千余人。可是，当张巡想用箭射死敌人首领尹子奇时，却不认识他。张巡便命士兵用削尖的柴禾秆当箭射敌。中箭的敌人感到好笑，赶快跑去告诉尹子奇。由此使张巡辨认出谁是尹子奇，于是命令南霁云放箭。一箭射去，正中尹子奇的左眼，差点被俘虏。尹子奇只好鸣金退兵。

### 【启示】

杜甫《前出塞》诗：“射人先射马，擒贼先擒王。”此计用于军事，是指打垮敌军主力，擒拿敌军首领，使敌军彻底瓦解的谋略。“擒贼擒王”，就是捕杀敌军首领或者能毁敌人的首脑机关，使敌方陷于混乱，便于我方彻底击溃之。指挥员不能满足于小的胜利，要统观全局，扩大战果，以得全胜。如果错过时机，放走了敌军主力和敌方首领，就好比放虎归山，后患无穷。

### 【智慧之典：曹操之计】

曹操当年矫诏联络的十几路大军讨伐董卓不成，纷纷离去之后，趁朝廷动乱，无暇多顾，便彼此争城夺地混战开来。别的地方不说，单就关东一带的军阀，几天前还是盟军，现在却相互统杀。今天是袁绍打公孙瓒，明天是孙坚击刘表，后天是曹操攻陶谦，然后袁术袭刘备，过后是吕布战完曹操又攻刘备，你争我夺，互不相让。就在此时，朝廷所在地的

长安又发生了更大的动乱。

那时王允用美人计除掉元凶董卓之后，自己不久又被人杀害。于是董卓的旧属李傕、郭汜、樊稠共掌朝中大权。不等时局安定，他们三人就勾心斗角，相互厮杀起来。李傕先以樊稠私通马腾、韩遂，以求“谋反”的罪名，将他杀害。郭汜却也因此而担心李傕如法炮制罪名加害于己，便想先下手为强，带兵攻打李傕。李傕却早有防备，先派兵进宫，把献帝扣在手中，并一把火烧了皇宫。郭汜见皇帝被李傕掳去，怕自己手中没有王牌，急了眼，就把三公九卿等朝廷文武大臣统统押了起来，然后两家刀兵相见。郭汜、李傕这一场恶战，几乎毁了整个长安城，可是谁也消灭不了谁。这时，本在关东镇守的镇东将军张济从弘农回来，劝两家不要再战，还建议皇帝跟他出关到弘农去。李傕、郭汜本东就已打得不耐烦，便一个放了皇帝，一个放了众大臣，双方罢了兵。献帝踏上了去弘农的路程。

15岁的献帝带着一帮皇亲国戚及忠于汉室的一些老臣，在乱兵的纷扰下，走定停停，停停走定，从那年7月到12月，经过半年时间，才从长安到达弘农。还没等安顿好，李傕、郭汜却又后悔，他俩合兵一处追了过来，想把皇帝再次揽在手中。献帝一行听此消息，只好丢下所有的财宝、书籍及宫女们，仓皇向旧都洛阳逃跑。一路上辗转流离，坐牛车，住窝棚，吃青菜、窝窝头，总算于第二年7月到达洛阳。可洛阳经董卓焚烧之后，又几经战乱摧残，几十万人口的大城市，现在只剩下几百家，宫殿全毁。献帝只好借居在中常侍起忠的家里“办公”，惟一赶来“勤王”的外官只有一个河内太守张杨。



这时的曹操，正在许昌一带发展势力。他的谋士荀彧看到汉朝天子几经辗转，如今初定洛阳，正需要人扶持，尽管汉朝天子已无能行令天下，但这块牌子有它特殊的作用，尤其是对曹操这样想成大事而眼下势力还不够雄厚、又是处在群雄割据的局面下，谁拥有“天子”这张王牌，别人当另眼相看。于是便极力劝曹操西进洛阳“护驾”。他对曹操说：春秋时拥，晋文公迎奉周襄王，终于当上了霸主；秦朝末年，汉高祖为义帝发丧佩孝，争得天下人心。近年来董卓作乱，皇上蒙难，是将军你首先起兵，只是因为关东诸军彼此兼并战乱，你才没有能远上关中去辅佐朝廷，但天下人还是知道你效忠皇上的心。现在皇上已经到达洛阳，忠义之士罹汉朝，黎民百姓也怀念过去的日子。将军若是此时能去保驾，下可顺从民众的愿望，上可以宾服四方的豪杰。至于皇上周围那几个武将不过是盗贼之流，不值得顾虑。如果万一失去了这个机会，让别人抢先把皇上接走，那就悔之晚矣！曹操一听十分有道理，就带领本部人马来洛阳“护驾”。

曹操来到洛阳，见了献帝。汉献帝十分高兴，大加封赏。可时隔不久，曹操看到旧皇都洛阳城内，官场上盘根错节，关系网密密麻麻，倘若不翦除这些根基，则不利于自己施展拳脚。为断其根基，曹操决定迁都到许昌。尽管汉献帝初回洛阳，惊魂未定，不想再都动身躯，但慑于曹操重兵在拥，不得不从，于是便又匆匆迁都至曹操的本营——许昌。

挟天子幸许昌，简直令曹操喜出望外，他在许昌大兴土木，盖起宫殿，请献帝入宫，又修建宗庙，便于天子祭祀先皇，大有匡扶汉室之势。献帝感谢不尽，遂封曹操为大将军，地位在三公之上。天子既已在自己手中，又是大权在握，曹

操便想试试这张王牌的威力了。当时各地军阀中，以袁绍为最强，曹操原来还是袁绍的属下，他想试探一下，袁绍对他的所作所为服还是不服，也想试探袁绍对朝廷的态度，便让汉献帝下一道诏书责备袁绍地大兵多，却不思朝廷，一心树立私党，扩充势力，意欲何为？袁绍一见此诏书，果然不敢怠慢，赶忙上书申辩，并表示愿意效忠朝廷。曹操牛刀小试，即获成功，深感挟天子以令诸侯，比自己东拼西杀省力得多，管用得多，好不得意。从此，曹操挟天子以令诸侯的把戏越来越多，而给他带来的好处也越来越大。

### 【点评】

当汉献帝身处困境的时候，曹操看到无限的机遇。献帝虽困窘，然仍为正统，是民心所向，众望之所归。曹操“挟天子以令诸侯”就显得名正言顺，而其他军事集团则无此良机。“擒王”就如同曹操控制住了汉献帝，抓住了事情的关键所在，事情就好办多了。

## 第十九计 釜底抽薪

### 【原文】

不敌其力，而消其势，兑下乾上之象。

### 【原文译文】

不能迎击敌人的正面进攻时，应消灭敌人有生力量，消灭事物存在的基础，事物就难以发展了。

### 【按语】

水沸者，力也，火之力也。阳中之阳也，锐不可挡；薪者，火之魄也，即力之势也，阳中之阴也，近而无害。故力不可挡而势犹可消。尉繚子曰：“气实则斗，气夺则走。”而夺气之法，则在“攻心”。昔吴汉为大司马，尝有寇，夜攻汉营。军中惊扰，汉坚卧不动。军中闻汉不动，有顷乃定。乃选精兵夜击，大破之。此即不直挡其力而扑消其势力。宋薛长儒为汉州通判。戍卒开营门，放火杀人，谋杀知州、兵马监押，有来告者，知州、监押皆不敢出，长儒挺身出营，谕之曰：“汝辈皆有父母妻子。何故做此？然不与谋者，各在一边。”于是不敢动。惟本谋者八人突门而出，散于诸村野，寻捕获。时谓非长儒，则一城涂炭矣，此即攻心夺气之用也。或曰：“敌与敌对，捣强敌之虚，以败其将成之功也。”

### 【按语译文】

水的翻滚沸腾，是由于它有力量，是火使它产生这股强大的力量。强大力量中的最强大，其正面是锐不可挡的；柴草，正是烈火的源泉，正是所谓强大力量产生的根源，它容易受摆布，不会有害于人。所以，正面的锐力不能抵挡却可以消灭产生这种力量的源泉。尉缭子说：“力量有来源时，可攻斗。失去依靠时就要回避逃走了。”克灭敌人力量来源在于对敌“攻心”。东汉时，吴汉被任命为大司马，有一次敌人夜袭军营。营内惊慌措乱，吴汉却静卧，态度从容。官兵听说吴汉镇定自若，不一会儿，也就安静下来。这时，吴汉便挑选精锐勇士连夜反击，把敌人打得大败。这就是不直接抵挡敌人的猛势，而是消灭锋锐来势的根源。北宋薛长儒做汉州通判，守卫的士兵叛变，打开营门，杀人放火，妄图杀害知州和兵马监押。有人前来禀报，知州、兵马监押吓得都不敢出来了。当时薛长儒挺身而出营来，劝告叛兵说：“你们都有父母妻子，为什么如此铤而走险？凡是没有参加谋反的，站到另一边去！”于是随从叛乱的都站在一边不动了，只有首恶的八个人冲出营门逃跑，分散躲藏到野外的村庄里，但不久都被捕获归案。当时人们说，若不是有薛长儒在，一城生灵都要被涂炭啦！这就是从士气心理上瓦解敌人势力。有人说：敌对双方，捣毁强敌的虚弱之处，就是能够战胜敌人，获得成功的机会。

### 【启示】

锅里的水沸腾，是靠火的力量。沸腾的水和猛烈的火势

是势不可挡的，而产生火的原料薪柴却是可以接近的。强大的敌人既然一时阻挡不住，何不避其锋芒，以削弱他的气势？在军事上，釜底抽薪这一计的主要内容是：面对强敌，我不一定与其正面交锋，而是想办法消灭其赖以生存的条件，使其从根本上瓦解。在使用这一计时，关键要把握好两点：首先，要善于发现敌人的“釜底之薪”，这是实行“釜底抽薪”的前提。这里要注意的是：战争情况不同，“抽薪”的目标也就不同。一般说，凡是影响敌人后劲的力量，就是“抽薪”的目标。其次，要善于运用“釜底之薪”的手段和方法，要针对敌人“釜底之薪”的具体情况去选择和运用。

抓住主要矛盾，抓住决定胜负的根本因素，是用好“釜底抽薪”谋略的关键。

### 【智慧之典：官渡之战】

公元200年7月，曹操在成功地伏击了袁绍以后，退守到官渡。

官渡是南北交通的咽喉，如果官渡失守，许都就失去了屏障，因此曹操要力保官渡。

在袁绍兵力还处于优势的情况下，曹操跟荀成等谋士研究后，决定采取防御的策略：筑起牢固的营垒，挖掘长长的壕沟，坚守不出，等待战机。

袁绍见曹提不肯出战，每天派人到曹操军营外辱骂、挑战，但曹操部下的将士们不动声色，全不理睬。

这样，双方相持了3个月。

时间一长，曹操的军粮供应出现了严重困难。曹操这时也很忧虑。他写信同留守许都的荀成商量，打算退守许都。

两天后，荀彧派人送来书信，他告诉曹操：“当前是战败袁绍、取得胜利的重要关头，曹军粮食虽然不足，但是还不至于毫无办法，只要坚持下去，战局一定会很快发生变化。”还劝曹操：“要努力争取最后胜利，千万不要退兵，失去机会。”

曹操认为荀彧的见解很正确，就坚定了同袁绍周旋到底的决心。他一面命令部队继续固守官渡，一面密切注视敌人动态，以便寻找有利时机，进行最后决战。

袁绍有一个叫许攸的谋士，因与袁绍不合前去投奔曹操。

曹操听说许攸前来投靠，高兴得光着脚奔到大帐门口迎接，拍着手说：“子远（许攸字子远）远道而来，我的大事一定可以成功了。”

许攸见了曹操，开口就问道：“袁绍军势很盛，你打算怎样对付他，目前还有多少存粮？”曹操说：“可以维持一年。”

许攸微微一笑说：“没有那么多吧？”

曹操忙改口：“半年还行。”

许攸直截了当地说：“你不想打败袁绍吗？为什么不说实话呢？”

曹操这才对许攸说：“其实军粮只够维持一个月了。你看该怎么办呢？”

许攸这才把袁绍屯粮地乌巢的情况详详细细地告诉了曹操，并且说：“守将淳于琼是个骄败自大的人。他饮酒无度，防备不严，如果你用轻骑兵突袭乌巢，烧毁屯粮，袁军便不攻自破了。”

曹操拉住许攸的手，高兴地说：“你说的情况太重要了。”

当晚，曹操就布置荀彧、曹洪等留守大营，自己带着乐

进、张辽及 5000 轻骑兵连夜出发。

为了蒙蔽敌人，曹操叫部队打着袁军的旗帜，从小路急速向乌巢前进。战马的嘴都被结扎起来，不让发出一点声音，每个兵士都随身带了硫磺、硝烟等引火物，准备到时放火。

半路上，突然遇到了袁绍的哨兵，他们问：“从哪儿来的？”

曹操的兵士回答：“袁绍怕曹操来袭击乌巢粮屯，派我们去增援。”

袁兵眯着眼看去，见果然打的是“袁”字旗号，便信以为真，闪到一边，让曹军顺利通过。

乌巢的袁绍守军，因为前段日子催促运粮，长途奔波，已疲劳不堪，再加接连几夜防守，并不见丝毫动静，所以今夜懒于巡逻，统统呼呼入睡，就连淳于琼也灌饱了酒，钻在被窝里做好梦。

曹操和将士在头遍鸡叫前已经混进乌巢，5000 人马四下散开，有的把住要道，有的将粮屯团团围住，放起火来。袁军守军从睡梦中惊醒过来，只见粮屯周围浓烟四起，火光冲天，顿时乱作一团。

天亮以后，淳于琼好不容易把兵士集结起来攻击曹军，结果，被曹军打得大败，只得退守营屯。

此时，袁绍听说曹操进攻乌巢粮屯，反而认为这是攻下官渡、歼灭曹军主力的最好时机。只派出少数骑兵去救乌巢，自己则带大军去进攻官渡。

曹军击溃了袁军的增援部队，攻下了袁军营屯，杀死了淳于琼，烧了乌巢的粮草。

击散了袁绍的增援人马后，曹操迅速回师官渡，跟留守

在官渡的曹洪、荀攸配合，前后夹击袁绍。

袁军主将张郃看到大势已去，同副将高览把全部攻城器材烧掉，投降了曹操。袁军粮屯被烧，军心已经动摇，这回又传来主将投降的消息，更加慌乱，一下子全都溃散了。曹操乘势领兵出击，袁军大败。袁绍只率领 800 名亲兵逃回河北。

官渡一战，袁绍的全部主力被歼，从此一蹶不振，于公元 202 年病死。

### 【点评】

袁绍统兵 10 万来取许昌，曹操只有兵员 3 万，力量对比悬殊。而曹操看到了袁绍致命的弱点——粮草重地乌巢无重兵防守。粮草乃行军之本，断之则军心浮动。于是曹操采用“釜底抽薪”之计，引军攻下乌巢，烧毁粮仓，从而使袁绍十万大军丧失士气，一举击溃之。



## 第二十计 混水摸鱼

### 【原文】

乘其阴乱，利其弱而无主。随，以向晦人宴息。

### 【原文译文】

乘着敌人混乱之时，利用它愚弱慌乱没有主见，因势利导，就像人到晚上就要睡觉一样。

### 【按语】

动荡之际，数力冲撞，弱者依违无主；敌蔽而不察，我随而取之。《六韬》曰：“三军数惊，士卒不齐，相恐以敌强，相语以不利。耳目相属，谣言不止。众口相惑，不畏法令，不重其将。此弱征也。”是“鱼”，混战之际，择此而取之。如刘备之得荆州、取西川，皆此计也。

### 【按语译文】

动荡不安时，就会存在互相冲突的多种力量，其中弱者正举投无措；敌人还未发现他们，我方即可把他们争夺过来。《六韬·兵征》写道：“全军多次惊慌，队伍混乱，互相恐惧怕遇见致命的强敌，交头接耳地说些泄气的私语，并且相互挤眉弄眼。谣言不断，蛊惑人心，不怕军令，不服从主将。这些都是弱兵的

征象啊!”这样的“鱼”,在混乱中,应该不失时机地捕捉它,例如刘备取得荆州,夺取西川,就是这一计谋的实践。

### 【启示】

混水摸鱼作为一条成语,原意是比喻乘混乱的时机捞一把。这里引申为军事谋略,意在乱中取利。

鱼在混水中看不清去向,人在混乱的局面中难辨真伪,必然会造成许多可乘之隙。

在混的水中,鱼儿辨不清方向,在复杂的战争中,弱小的一方经常会动摇不定,这时就有可乘之机。更多的时候,这个可乘之机不能只靠等待,而应主动去创造。一方主动去把水搅浑,使情况变得复杂起来,然后借机行事,捞取实惠。

### 【智慧之典：霍英东乱中取胜】

1950年10月,几十万中国人民志愿军在彭德怀总司令的率领下,从丹东、集安相继跨过鸭绿江奔赴朝鲜,“抗美援朝”战争打响了。

霍英东认为自己碰上了一个很好的时机,他认为:战争意味着破坏,意味着死亡,同时也是动力,也意味着发展和兴旺。自己如果真想干一番事业的话,那么,时机到了。他看得十分清楚,当时,中国的海岸受到封锁,香港成了中国对外的物质中转港,堆在香港的军用物资不知有多少,在这里处理的战余物资亦无法估量。而自己出身于水上人家,又正经营着船运生意。曾几何时,“金银岛”探险、挖宝的梦想激动着霍英东的心。

1948年,瘦骨嶙峋的霍英东带领870多号人踏上了一艘61英尺长的摩托船,直奔柏拉达斯岛。那里出产“海人草”,

日本和澳门商人出高价收购，它真比黄金还珍贵啊！宝岛、天堂！但是海草没有使他发财，荒岛也不是天堂，倒是实实在在的地狱。粮食非常缺乏，又没有食用水和医药，气温整天在100度（华氏）以上。他们拖着灰白色的胡须和半裸的身体，像原始人一般在岛上生活了6个月，而所得仅够贴补开支。可他挺过来了。

“从小没钱，一心想发财，走路都在想如何捡到钱。”这是霍英东的心里话。

朝鲜战争打响以后，出生于舢舨家庭的霍英东迅速抓住了这个机会。

他的拖船由一条、两条不断扩大到了10条、20条、30条，他的船运生意为他带来了大突破。

霍英东在这几年里，早起晚睡，呕心沥血，苦心经营着自己的船运事业，不断地发展着自己的船队。

抗美援朝结束后，霍英东彻底脱离了贫穷，跻身于香港富有阶级。

1948年他还做着去析拉达斯岛“挖金”的美梦，1954年他就可以用120万港元的现金支票买下了他的第一幢大厦，创办了“立信建筑置业有限公司”。可见抗美援朝期间霍英东船运事业的昌盛。这个机会，被善于寻找新途径的霍英东抓住了，“草莽”就成了“龙”！

### 【点评】

“抗美援朝”战争一打响，中国海岸受到封锁，物质的进出口处于混乱状态，霍英东看到了其中无限的商机，他迅速地扩充自己的船队，从事航运业，赚了大钱。“混水摸鱼”就是指的这

种善于在混乱和变化中发现时机，并牢牢地抓住它，从而帮助自己取得成功。

## 第二十一计 金蝉脱壳

### 【原文】

存其形，定其势，友不疑，敌不动，巽而止蛊。

### 【原文译文】

保持原来的形状和阵势，友军不怀疑，敌人不敢轻举妄动，隐蔽转移主力，必须先要迷惑敌人。

### 【按语】

同友击敌，坐观其势。倘另有一敌，则须去而存势。金蝉脱壳者，非徒走也，盖为分身之法也。敌我大军转动，而旌旗金鼓，俨然原阵。使敌不敢动，友不生疑。待己摧他敌而返，而友敌始知，或犹且不知，然则金蝉脱壳者，在对敌之际，而抽精锐以袭别阵也。

### 【按语译文】

同友军联合作战，要冷静观察。如果存在另一股敌人需要分兵迎击时，必须保持原来阵容的空架子。金蝉脱壳并不是一走了事，实际上它是分身的法术。因此，当我方主力转移后，依然要使原阵地旗帜招展、锣鼓喧天，很逼真地保持原来的阵容。只有这样才可使敌人不敢轻举妄动，友军也对

我不生疑心。等到消灭了别处敌人返回来时友军和敌军才发觉，或者仍然没有发觉。金蝉脱壳之计就是在对敌人作战时，抽调精锐的主力去袭击别处一股敌人的奇谋。

### 【启示】

此计名出自《元曲选·步砂担》第一折。它的原意是指是金蝉变为虫时，要脱去幼虫的壳。比喻制造表面现象，实际上却脱身逃走。军事上指留下虚假的外形来稳住敌人，自己暗中脱身而去，离开险境，这是一种走而示之不走的策略。

### 【智慧之典：斯巴达克化险为夷】

斯巴达克是二千多年前古罗马最大的一次奴隶起义的领袖。他善于谋略，智慧过人，领导英勇的起义队伍给奴隶主政权以沉重的打击。

斯巴达克在背临大海、两侧悬崖的维苏威山集结起义军。罗马帝国派克劳狄乌斯率官兵前去镇压。克劳狄乌斯扼守维苏威山的惟一通道，并设下层层障碍，企图将起义军困死在山上。看看维苏威山上遍地生长的野葡萄藤，斯巴达克心生一计。他叫大家用野葡萄藤编成长长的软梯，然后顺着软梯爬下悬崖悄悄迂回到敌人的背后。起义军的突袭使罗马官兵不知所措，狼狈而逃。

克劳狄乌斯遭惨败后，瓦涅又率两个军团前来镇压起义军。连续恶战使起义军粮草断绝，不少士兵染上疾病，面临失败的危险。为了冲出重围，斯巴达克让士兵把死尸绑在营前伪装成哨兵，又留下几个号兵定时吹号。整个军营看上去与平常一样。此时，斯巴达克率领大军偷偷地从敌人认为无

法通过的山路突出重围。

恼羞成怒的罗马统治者又任命克拉苏为统帅带兵前来镇压起义军。克拉苏在起义军必经的半岛狭窄处挖了一条长长的壕沟，沟边修筑高大的防护墙，设重兵把守，妄图把起义军困死在半岛上。在一个大雪纷飞的夜晚，斯巴达克命起义军靠近壕沟，燃起篝火，并在篝火旁吹笛子，敲皮鼓，跳舞。按当时的习俗，奴隶们在临死前要进行一次娱乐。起义军的这一举动使敌人放松了戒备和警惕。在敌人困乏时，斯巴达克指挥起义军用随身带的木料、冻土等很快填平了壕沟，奇迹般地冲出了封锁线。

### 【点评】

斯巴达克利用假象迷惑敌人，使敌人相信而没有采取任何行动的意图，从而放松了警惕。此时斯巴达克在背后采取突然行动，化险为夷。可见，金蝉脱壳是一种摆脱困境的脱身之术。

## 第二十二计 关门捉贼

### 【原文】

小敌困之。剥，不利有攸往。

### 【原文译文】

对于小股敌人可以围困它，围歼它！放走它是极其有害的。

### 【按语】

捉贼而必关门者，非恐其逸也，恐其逸而为他人所得也。且逸者不可复追，恐其诱也。贼者，奇兵也、游兵也，所以劳者也。《吴子》曰：“今使一死贼，伏于旷野，千人追之，莫不梟视狼顾。何者？恐其暴起而害己也。是以一人投命，足坝千夫。”追贼者，贼有脱逃之机，势必死斗；若断其去路，则成擒矣！故小敌必困之，不能，则放之可也。

### 【按语译文】

捉贼时必须关闭大门，不仅怕他逃走，而且还怕他逃走后被别人利用。况且，对于逃走的贼不可再去追赶，是怕中贼的诱兵之计。贼性情狡猾，善于奇袭，神出鬼没，专门引我疲于奔命！《吴子》上说：“现在让一个亡命之徒，隐藏到广阔的原野，尽管是让千百人去追捕他，却左顾右盼，这是



为什么呢？是怕他突然跳出来伤害自己。所以，只要有一个人不怕死，就足以抵挡一千人。”追击盗贼，只要留有盗贼脱逃的机会，他就必然为了逃出而拼死格斗；如果截断他任何脱逃之路，盗贼就会必然被捉住！所以，对付小股敌人，必须包围歼灭他！如果办不到，就暂时放走不追。

### 【启示】

这个谋略的第一层意思是，对弱小的敌人，要包围起来歼灭。零散小股散人，虽势单力薄，但行动自由，诡诈难防，因而不宜急追远赶，而宜四面包围，不使其漏网，一举全歼。另一层意思是，捉贼关门是怕它跑走让别人所得，又怕跑了追不上。“贼”指奇兵，他们突然袭击，出入无常，目的是疲劳我师。让“贼”跑了再追击，敌有脱身的希望，必然拼死以斗。如果断其退路，包围起来，一定可以制服强散。所以对小股敌人，应加以包围歼灭。

### 【智慧之典：开门诱散，关门捉贼】

1328年10月，秃满迭儿与忽刺台、阿刺铁木儿商定，秃满迭儿本人亲自率一军袭击古北口，忽刺台、阿刺铁木儿等人联兵袭击紫荆关，让燕帖木儿顾首顾不到尾。谁知刚一开战，燕帖木儿先领兵在古北口打败秃满迭儿，之后又挥兵紫荆关。

当时紫荆关守将脱脱木儿兵力不足万人，而忽刺台却拥兵三四万，实力悬殊甚大，所以脱脱木儿采取闭关自守的办法，而不轻易出动迎战。

大败秃满迭儿的燕帖木儿到达紫荆关后，心生一计，对

脱脱木儿说：“我从远道赶来增援，敌人还不知道，现在你只管开门迎战，诱敌人关，我在关内设伏，关门打狗，定叫他有来无回！”

于是，脱脱木儿奉命率 4000 人马出关。忽刺台见来兵不过数千人，不禁大喜，遂生轻敌之心，当下分兵将脱脱木儿包围起来，使其无法脱身。

燕帖木儿见状，又生一计，让士兵故意鸣金收兵，催促脱脱木儿退回，并让官吏虚掩关门，做欲闭之状。

阿刺铁木儿果然中计，见状大叫：“此时不快快抢关，更待何时？”说道，立即跃马挺戈闯入关中。

忽刺台怕阿刺铁木儿抢了头功，也随后闯入关中。等忽刺台和阿刺铁木儿都闯入关中，只见守卒四处奔走，争相逃命，更为惊喜，越发放心道来。

突然，伏兵四起，杀声震天，忽刺台始知上当，但兵士拥挤已无道路，等到好不容易冲到关门，关门早已紧闭，只见无数健卒前来阻击。忽刺台、阿刺铁木儿脱背受敌，虽竭力拼杀，终不能取胜，最后只得成为燕帖木儿手下的俘虏。而脱脱木儿也被挡在关外的敌兵杀得大败而逃。

### 【点评】

燕帖木儿之所以能大败敌手，是因为他准确地识破了敌人的意图，然后利用敌人不知其来增援这一有利条件，假意迎合对方的心意，实际上却布置好自己的行动计划，使敌人最终落入了自己的圈套。在战场上，为了达到全歼敌人的目的，往往采取开门诱敌、关门捉贼的办法，使敌人不致于漏网。

## 第二十三计 远交近攻

### 【原文】

形禁势格，利从近取，害以远隔。上火下泽。

### 【原文译文】

如果地理条件受限，形势发展受阻，攻取较近的地方就有利；攻取遥远的地方就有害。火焰是向上窜的，泽水是向低洼处流淌的，万事发展变化全是如此。

### 【按语】

混战之局，纵横捭阖之中，各自取利。远不可攻，而可以利相结；近者之交，反使变生肘腋。范雎之谋，为地理之定则，其理甚明。

### 【按语译文】

局势混乱的时候，各种势力陷于联合与分裂，频繁变换之中，都争夺自己的利益与发展。对此则远处不要去进攻，可以友好相交，如果与邻近国家相交好，反而会使变乱发生在邻近的地方。战国时范雎的谋策，就是以地理位置的远近，作为结交或攻击的准则，其道理是很明白的。

## 【启示】

远交近攻，是分化瓦解敌方联盟，各个击破，结交远离自己的国家而先攻打邻国的战略性谋略。当实现军事目标的企图受到地理条件的限制难以达到时，应先攻取就近的敌人，而不能越过近敌去打远离自己的敌人。为了防止敌方结盟，要千方百计去分化敌人，各个击破。消灭了近敌之后，“远交”的国家又成为新的攻击对象了。“远交”的目的，实际上是为了避免树敌过多而采用的外交诱骗。

## 【智慧之典：明治政府的两手外交】

明治维新以后的日本，处于一个特殊的历史时期。它是一个资本主义国家，同时它又是一个经济落后、主权不完整的国家。因此，明治政府在对外政策上采用了“远交近攻”的两手外交策略。它一边修政不平等条约争取民族独立、国家主权完整，同时努力向邻国扩张，推行殖民主义政策。

早在1817年，明治政府就派出使团出使欧美，其任务之一就是谋求修政不平等条约。但由于当时日本国力仍然贫弱，列强对修约一事未予理睬。这使日本政府认识到，只有国力强盛才能争取到民族独立。于是，明治政府制定并推行“殖民产业”、“富国强兵”、“文明开化”三大政策，很快就取得明显成效。同时，日本还实行了所谓“欧化新帝国”的外交方针，极力讨好欧美列强。

19世纪90年代初，远东国际关系发生了新变化。由于沙俄修建西伯利亚铁路引起了英、俄矛盾的激化，日本乘机加紧了修政不平等条约的工作。1889年成立的日本内阁就确定

了修改条约和向邻国扩张同时并举的外交政策。这次日本终于在1894年首先同英国签定了《日英新约》，根据此约，日本收回了法权和部分税权，大体上摆脱了不平等条约的束缚。这标志着日本基本上实现了民族独立。

明治政府立国之初，就开始向周边邻国发动侵略。1872年，日本将琉球划为其一个藩，1879年又把它划归为日本的冲绳县。

1871年，一艘琉球船只在台湾与当地渔民发生冲突。但事过几年后的1874年，日本竟以此为借口派兵进攻我国台湾，开始了对邻国的武装侵略。

19世纪七八十年代，日本占领朝鲜，通过一系列不平等条约，把朝鲜变成了自己的半殖民地，这为日本以后吞并朝鲜、进攻中国铺好了道路，1894年朝鲜发生东学党起义，朝鲜请求清政府出兵帮助镇压。同年6月，清兵到达朝鲜，中、日在朝鲜爆发了战争。由于后来清政府失败，日本吞并朝鲜，进而发动了对中国的殖民侵略。

可以看出，19世纪70~90年代，日本政府在外交方面采取了“远交近攻”的策略，努力实现民族的独立和对亚洲邻国的侵略，在世界历史上留下了特殊的一页。

### 【点评】

“远交近攻”是一个国家很重要的外交方略。一味“交”，则会失去发展机会；一味“攻”，则会树敌过多，难以立足。日本则采用两手策略，利用国际关系的细微变化，营造于一个利于自己生存的环境，避开强大的宿敌，蚕食周边的弱小国家，以增强自己的国力。“远交近攻”政策使日本迅速强大起来了。

## 第二十四计 假道伐虢

### 【原文】

两大之间，敌胁以从，我假以势。困，有言不信。

### 【原文译文】

困，有言不信：语出《易经·困卦》。困，卦名。本卦为异卦相叠（坎下兑上），上卦为兑为泽，为阴；下卦为坎，为水，为阳。卦象表明，本该处于下方的泽，现在悬于上方而向下渗透，以致泽无水而受困，水离泽流散无归也自困，故卦名为“困”。困，困乏。卦辞：“困，有言不信。”意为处在困乏境地，难道不相信这些吗”此计运用此卦理，是说处在两个大国中间的小国，面临着受人胁迫的境地时，我若说援救他，他在困顿中会不相信吗？

处在两个大国中的小国，面临着受大国胁迫而屈从的境地时，我国应立即去援救它，并借机渗透自己的势力。但对于处境困顿的国家，只有空言而无实际行动，是难于取信于它的。

### 【按语】

假道用兵之举，非巧言可诳。必其势不受一方之胁从，则将受双方之夹击。如此境况之际，敌必迫之以威，我则诳之以不

害，利其幸存之心，速得全势，彼将不能自阵，故不战而灭之矣。

### 【按语译文】

借路行军的举动，不是仅靠花言巧语所能骗取的，必须是这个中间势力不单独受一方面的势力威胁，而是处于双方势力的夹击中才能借成。在这种情况下，敌方必然会用武力逼迫他屈服，我方即可以用不侵犯他的利益作保证，利用他侥幸图存的心理，迅速使他信赖我方，不经过实战就把他消灭了。

### 【启示】

假道伐虢：假道，是借路的意思。语出《左传·僖公二年》：“晋敬息请以屈产之乘，与垂棘之璧，假道于虞以灭虢。”

处在敌我两大国中间的小国受到敌方武力胁迫时，某国常以出兵援助的姿态，把力量渗透过去。当然，对处在夹缝中的小国，只用甜言蜜语是不会取得其信任的，援助国往往以“保护”或赠给“好处”为名，迅速进军，控制其局势，使其丧失自主权，再乘机突然袭击，就可轻而易举地取得胜利。

### 【智慧之典：假借道苏军真意侵捷克】

1968年8月20日，苏联军队从空中和地面同时对捷克斯洛伐克进行了突然袭击。

当日夜23时，在布拉格机场的导航台上，夹然红灯警报

响起，值班人员赶紧打开报警通讯装置，里面传出十分紧急的呼救声：“我是苏联的一架运输机，因执行命令飞越布拉格上空，现飞机发生机械故障，我请求允许紧急迫降！”

值班人员请示后，立即回答：“布拉格机场按照国际惯例允许你机降落，请按照我的导航命令飞行。”

5分钟后，这架苏军空降师的安-12运输机降落在离机场导航台不远的跑道上。

运输机内，瓦吉尔少校环视着100多个荷枪实弹的武装伞兵，下这战斗命令：“大家记得，今年6月份，我们参加‘波西米亚森林’代号的军事演习时，熟悉了布拉格机场的地形，对每个人在机场上应处在什么位置，不需我再重复了，要行动迅速，不准出一点差错，立即行动！”

布拉格机场的机械维修车闪着红灯，停靠在运输机上。运输机舱门打开，机场机械师准备登机时，突然听到一声低沉的命令声：“不准动，动就打死你！”紧接着一支手枪顶住机械师的腰部。

黑暗中，100多个苏军士兵从运输机上跳下，迅速占领了机场各要害部位。

机场导航中心，瓦吉尔少校微笑着对大家说：“各位先生小姐，我们的军队准备在机场降落，请你们不要惊慌，照常工作，接收其他飞机着陆，我将十分感谢！”

不一会儿，在驻东德南部的第24集团军的战斗机和轰炸机的掩护下，驻白俄罗斯维杰布斯克的一个空降师，在聂瓦少格的率领下，在布拉格机场着陆。

瓦吉尔少校向从飞机上走下的聂瓦少格举手敬礼。聂瓦少将还礼后，立即命令：“瓦吉尔少校同志，海格尔上校同



志，按照预定作战方案，你们要迅速向布拉格市区推进，必须在天亮以前按计划到达指定位置。马上出发！”

乘坐在坦克和越野运输车内的苏军士兵发动马达，向布拉格市区突进。此时，整个布拉格沉寂在黑暗中。

机场中央的一辆装甲坦克内，聂瓦少将不时对步话机发布一道道命令。

天快拂晓时，聂瓦少将定出坦克，在跑道上踱来踱去。

突然，步话机内传来海格尔上校的声音：“报告少格同志，根据您的命令，我军已突进到布拉格市区，未遭任何阻击，现我们已拉制了市内所有交通要道和伏尔塔瓦河上的大桥，并且包围了中央大厦，占领了邮电总局和电台电视台等新闻机构……”

“我知道了，请按计划，继续推进。”聂瓦少将答道。

随后，聂瓦少将命令：“接通莫斯科！”

莫斯科最高统帅部，几位苏联领导人正在传看前方战报，他们的脸上露出了欣慰的笑容。他们清楚地知道，自从杜布切克上台后，捷克斯洛伐克“自由化”趋势急剧发展，整个东欧离心倾向日益增长，对苏联极为不利。在苏联对捷克斯洛伐克施加了一系列的政治、经济压力失政后，决定入侵捷克斯洛伐克，将捷共中央领导层中的反苏派一网打尽。

在苏军入侵捷克斯洛伐克前，为取得成功，苏军陆军元帅提出了运用“假道灭虢”之计。从5月至8月上旬，在历时100天左右的时间里，做了大量的推备工作。在苏联本土和几个人侵方向上分别举行了13次以侵捷为背景的演习。在6月下旬，苏联又倡议组织有苏、德、波、匈、捷5国参加的代号为“波西米亚森林”的在捷境内进行的联合军事演习。演习

中，苏军借机向捷境内集结了兵力作战物资，熟悉战区地形。这次演习的主要地区就是后来苏军入侵的地带，演习所使用的部队，就是后来入侵的先头部队。

在聂瓦指挥的第一空降师占领了布拉格市区的同时，苏军最高统帅部又派出了运输机和直升机的分遣队，在捷克的布选约维策、布拉迪斯拉伐、布尔诺等地机场作为空运军队、装备和补给品的前进基地。

在捷克的科希策地区，由苏军伊凡诺维奇中将率领的直升飞机部队，占领了整个铁路枢纽和机场。

在苏军入侵捷克同时，所有通讯部队和系统，都收到了电文命令：“8月20日至8月21日均使用最强发射频率，向西德、奥地利方向输送干扰电波。”

由伏克尔元帅指挥的导弹部队，也在同时向西德、奥地利使用了大量最现代的金属反射体，使西方监视布拉格上空的雷达屏幕上出现了一片白雾。

8月22日，莫斯科国防部内，苏军总参谋长正在向最高统帅部的巨头们汇报入侵捷克战况：“根据最高统帅部的命令，此次反击捷克斯洛伐克的行动，苏率投入兵力为3个集团军、23个师约20万人，坦克7000辆，作战飞机800架。”

他用教杆指着地图，继续说：“行动总部设在波兰的累格尼察。在聂瓦少将指挥的空降兵占领布拉格主要战略地的同时，我军的第1坦克集团军4个师和东德1个摩托化步兵师组成的A集西军，以主力从东德直捷捷境向南挺进，封锁了西德、奥地利边境。”

有人问：“其他部队是不是也按预定作战方案前进的？”

总参谋长答道：“是的。由第20集团军的5个师、驻波我

军 1 个坦克师和东德装甲兵第 7 师组成的 B 集团军，向布拉格实施主要突击；以我军第 3 集团军 7 个师、波军 1 个坦克师、1 个摩托化步兵师和匈牙利 1 个摩托化步兵师组成的 C 集团军。从捷克北、东、南边境宽大正面上实施辅助突击，割裂和控制捷克东半部地区。”

一位书记处的领袖问：“全部结果怎么样？”

“是这样的，”参谋长一指作战地图说：“整个过程，我军仅用了 22 个小时，就占领了捷克斯洛伐克全境。”

此刻，在从捷克斯洛伐克飞往苏联的一架大型运输机上，空荡荡的机舱内坐着十分沮丧的捷共中央领导人杜布切克、斯沃博达等，他们正连夜被押往莫斯科。

### 【点评】

苏军利用捷克允许其飞机紧急迫降的机会，“假道灭虢”，迅速占领了布拉格机场，从而把战争的主动权牢牢地把握在自己手里，出其不意地控制了局面。苏军入侵捷克的成功，是世界战争史上“假道灭虢”的重要的例证。

## 第二十五计 偷梁换柱

### 【原文】

频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之，曳其轮也。

### 【原文译文】

对暂时纠结在一起的部队，多次变动它的布阵，抽调开它的主力，等待它自趋失败后趁机制服它。控制了车轮，也就控制了大车运行的方向。

### 【按语】

阵有纵横，天衡为梁；地轴为柱，梁柱以精兵为之。故观其阵，则知其精兵之所在。共战他敌时，频更其阵，暗中抽换其精兵，或竟代其为梁柱，势成阵塌，遂兼其兵。并此敌以击他敌之首策也。

### 【按语译文】

阵势有纵横之位，天衡为前后的部位，是阵势的大梁；地轴是中央的部位，是阵势的支柱，大梁与支柱部位都是用精兵去镇守。因此，察看敌人的阵势，就能发现他的精兵主力所在。当同友军共同攻击敌人时，不仅互相配合，而且要变更阵势，达到暗中替换其精兵主力，甚至完全取代原来的

梁柱，使敌人的阵势外实内空，即可击垮敌人实力。歼灭敌人的实力是击灭敌人的首要谋策。

### 【启示】

偷梁换柱，指用偷换的办法，暗中改换事物的本质和内容，以达到蒙混欺骗的目的。“偷天换日”、“偷龙换凤”、“调包计”，都是同样的意思。用在军事上，指联合对敌作战时，反复变动友军阵线，借以调换其兵力，等待友军有机可乘之机，将其全部控制。此计归于第五套“并战计”中，本意是乘友军作战不利，借机兼并偷的主力为己方所用。此计中包含尔虞我诈、乘机控制别人的权力，所以也往往用于政治谋略和外交谋略。

### 【智慧之典：阿根廷香蕉】

吉诺·鲍洛奇被誉为“商界奇才”。他自幼出身贫寒，也正是贫寒的家境、艰苦的生活造就了偷经商的天才。在鲍洛奇 10 岁时，一场席卷全球的经济大萧条袭击了明尼苏达。父亲失业了，偷只好利用课余时间在外面找工作。不久，便在杜鲁茨食品商大卫·贝沙的超市连锁店之一的食品店找到一份推销工作。他十分珍惜这份工作，用自己的热情感染着顾客，并积累了丰富的经验。贝沙注意到了这个出色的小伙子，把偷调到杜鲁茨总店进行训练。

初到杜鲁茨总店，鲍洛奇的工作是卖水果，正在鲍洛奇越干越有劲头、超干越出色之时，发生了一件不幸的事。贝沙连锁店冷藏水果的冷冻厂超火了，等救火队员迅速将火扑灭时，发现有 18 箱香蕉已被火烤得有点儿发黄，香蕉皮上还

有许多小黑点。贝沙将这 18 箱香蕉交给鲍洛奇，告诉他只要卖出去就行，价钱低些也无所谓。

接过这些香蕉，鲍洛奇犯难了：这可怎么办呢？谁会买这些难看的香蕉呢？如果卖不出去，贝沙先生又会怎样看我的工作能力呢？这棘手的任务该怎么完成呢？

尽管如此，鲍洛奇还是不得不将这些发黄的香蕉摆了出来，标上很低的价格拼命叫卖，但仍只有寥寥可数的几个人来摊位前看一下，就又转身走了。无论鲍洛奇怎样解释这些香蕉仅仅是外表不好看，味道绝对可口，但还是没有人买。鲍洛奇喊累了，随手剥开一根香蕉咬了一大口。“嗯，倒是别有一番风味。”他自言自语道，“对了，就这么办！”他突然想出了一个好主意，高兴得叫了起来。

第二天，鲍洛奇早早地摆出了水果摊，大声吆喝起来：“美味的阿根廷香蕉，风味独特，快来买呀，独此一家，过时不候。”

吆喝声吸引了不少人，他们围在水果摊前，盯看这些皮稍微发黄，还带着小黑点的“阿根廷香蕉”，但大家还是犹豫看。

“这真是阿根廷香蕉吗？”其中一人问道。

“当然是，”鲍洛奇肯定地说，“您肯定从来没见过。我敢保证，它的确与众不同，不信你尝尝。”鲍洛奇凭三寸不烂之舌，将“阿根廷香蕉”说得天花乱坠，然后又剥开一根香蕉递到那人手里。

“嗯，的确与众不同。”那人尝后点点头对周围人说。尝罢，他掏出钱来要买香蕉。

这时，围观的人们也纷纷掏钱来买“阿根廷香蕉”，尽管

它的价格比普通香蕉贵了近一倍。不一会儿，18箱香蕉被抢购一空。

终于完成了贝沙先生交给他的任务，而且是圆满地完成，鲍洛奇自豪地笑了。

### 【点评】

没有人见过阿根廷香蕉的样子，于是鲍洛奇干脆“偷梁换柱”，把火烧过的香蕉说成阿根廷香蕉。反而激起了人们的好奇心，使本无人问津的香蕉却高价卖出，鲍洛奇的商业才能由此可窥一斑。

## 第二十六计 指桑骂槐

### 【原文】

大凌小者，警以诱之。刚中而应，行险而顺。

### 【原文译文】

强大者要慑服弱小者，要示警以诱导他就范。强硬手段适中则会得到响应，采取合理的策略，自然会有人顺服。

### 【按语】

率数未服者以对敌，若策之不行；而利诱之，又反启其疑。于是故为自误，责他人之失，以暗警之。警之者，反诱之也。此盖以刚险驱之也。或曰：此遣将之法也。

### 【按语译文】

统率不服从命令的军队去对敌作战，即使你调遣它，它仍然违抗命令；这时你用金钱收买它，它反而会更加狐疑。在这种情况下，你可以故意制造事端，惩罚某人发生的过错，借以暗示不服命令的人。警告它，从另一个角度治服它，这就是杀一儆百，树立权威，也是调兵遣将的方法。



### 【启示】

此计名称“指桑骂槐”。本意是指着桑树骂，而实际上是骂槐树。作为军事韬略就是所谓“敲山震虎”，以此种手段建立权威，或达到某种目的。

### 【智慧之典：原子弹的制造】

第二次世界大战期间，美国总统罗斯福的私人顾问萨克斯受爱因斯坦等许多科学家的委托，约见了罗斯福，要求美国重槐对原子弹的研究，抢在纳粹德国的前面制造出原子弹，以在未来的战争中使盟国取得主动。不料罗斯福对此毫无兴趣，因为当时美国受经济危机的影响，经济发展很不景气，政府无力投巨资来支持这项无法预知结果的研究项目。

尽管罗斯福很生硬地拒绝了萨克斯，但萨克斯并没有因此而放弃。当罗斯福为自己粗暴的态度而向萨克斯致歉并邀请他共进晚餐时，萨克斯认为机会来了！罗斯福不许萨克斯在餐桌上谈物理学和原子弹，他便饶有兴趣地谈起了历史：当年拿破仑在陆战中所向披靡，战无不胜，但海战却屡屡受挫。一位美国人向拿破仑建议把法国战舰的桅杆砍断，安装上蒸汽机，将船板换成钢板，说这样可保证海战胜利，顺利占领英国。可拿破仑认为无帆之船何以能行驶？钢板结构的船不沉没才是怪事。于是他把这个美国人富尔顿当作疯子赶走了。这件事令许多历史学家拒憾不已，他们认为拿破仑如若采纳了富尔顿的建议，欧洲的历史或许要重写。

萨克斯若无其事地讲完了故事，而罗斯福却越听脸色越严肃，最后一言不发，陷入了沉思。这不由使萨克斯也紧张

起来，他不知道会有什么样的结果。突然，罗斯福微笑着对萨克斯说：“你赢了，马上组织研制原子弹！”萨克斯受宠若惊，他没有想到罗斯福转变得如此之快。萨克斯双手紧握总统的手说：“您的英明决策，将使盟国赢得最后的胜利！”

### 【点评】

拿破仑的无知使他陷入了失败。萨克斯正是用这个反面例子来触动罗斯福，拒绝先进的科学技术，便有可能失去历史的契机。作为总统，罗斯福何尝不想建功立业，名垂青史？他又何尝不知道赢得反法西斯战争的胜利对美利坚合众国意味着什么？拿破仑把富尔顿当作疯子，事实上，他才是最愚蠢的人。罗斯福自然明白其中的道理，萨克斯用最恰当的方法，在最恰当的时刻说服了罗斯福。

## 第二十七计 假痴不癫

### 【原文】

宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也。

### 【原文译文】

宁愿假装不知道而不行动，也不可假装知道而轻举妄动。要冷静沉着，藏而不露玄机，以云势压住雷动，待机而发。

### 【按语】

假作不知而实知；假作不为而实不可为，或将有所为。司马懿之假病昏以诛曹爽，受巾帕、假请命，以老蜀兵，所以成功。姜维九伐中原，明知不可为而妄为之，则似痴矣！所以破灭。兵书曰：“故善战者之胜也，无智名，无勇功。”当其机未发时，静屯似痴；若痴癫，则不但露机，且乱动而群疑。故假痴者胜，假癫者败。或曰：“假痴可以对敌，并可以用兵。”宋代，南俗尚鬼。狄武襄（青）征侬智高时，大兵始出桂林之南，因佯祝曰：“胜负无以为据。”乃取百钱自持，与神约：“果大捷，则投此钱尽钱面也。”左右谏止：“倘不如意，恐沮师。”武襄不听，万众方耸视，已而挥手一掷，百钱皆面。于是举手欢呼，声震林野。武襄也大喜，顾左右，取百钉来，即随钱疏密，布地而贴钉之，加以青纱笼护，手自封焉，曰：“俟凯旋，当酬神取钱。”其后平

邕州还师，如言取钱，幕府士大夫共视，乃两面钱也。

### 【按语译文】

假装不知，实际非常清楚；假装不愿做，实际上是不能做，或者等待时机到了再去做。三国时，司马懿假装衰病以便杀死曹爽。他又接到诸葛亮送来的首饰、衣物，上表假装请战，却坚壁不出，借以疲劳蜀军，因此获得成功。姜维九次率兵讨伐中原，明知这样做不行而偏要轻举妄动，可就真是个大傻瓜了！所以他理所当然地遭到失败！《孙子》说：“善于作战而取得胜利的人，并不显示自己的智谋和争着出名，也不炫耀自己的勇敢与战功。”战机未到时，沉着冷静得像个呆子，假装癫狂，不仅暴露战机，而且胡乱的行动会引起三率猜疑。所以，装作呆子必取胜，装作癫狂必失败。有人说：“假装糊涂发呆既可以对付敌人，又可指挥控制自己的部队。”在宋代，南方少数民族有迷信鬼神的风俗。狄青征伐侬智高时，大军刚到桂林以南，他假装拜神说：“这次打仗还没有把握。”于是拿了一百文铜钱向神许愿：“如果能战胜敌人，请让丢在地上的这些钱不铸文字的那一面都朝上。”左右随从部将劝他说：“如果弄不好，恐怕会影响士气。”狄青仍不听从。在子万人的注视之下，他大手一抛，百个铜钱落在地上全是面朝上！这时，全军举手欢呼，声音响彻山林和旷野。狄青也很兴奋，并命令左右随从，取来一百根钉子，在铜钱做落的原地，用钉子钉牢，并亲手用青纱盖上，说：“等到取得胜利，一定回来酬谢神灵，取回铜钱。”后来，狄青平定了邕州，率军而回，按原先说的那样派人把钱取回，他的僚属们一看，那些铜钱原来两面都是一样的。

### 【启示】

假痴不癫也是一种明装痴呆，而暗中算计他人的计谋。运用到军事斗争中，能起一种迷惑敌人，缓兵待机，后发制人的作用。

假痴不癫是一种老成持重的谋略，对指挥员心理素质要求很高。只有具备沉着镇定、戒骄戒躁、不被暂时的功利所打动的指挥员，才有可能运用好这一计谋。

### 【智慧之典：孙臆图谋】

战国时，孙臆与庞涓同为鬼谷子弟子，共学兵法，曾有八拜之交，结为异姓兄弟。庞涓为人刻薄寡恩，孙臆则忠诚谦厚。

一年后，庞涓闻魏国惠王厚币招贤，访求将相，不觉心动，乃辞师下山。临行，孙臆相送话别，庞涓说：“我与兄有八拜之交，誓同富贵，此行若有进身机会，必举荐吾兄，共立功业。”

庞涓到了魏国，魏惠王见他一表人才，韬略出众，便拜其为军师，东征西讨，屡建奇功，败齐一役，声震诸侯，相约联翩来朝，庞涓之名，惊动全国。

庞涓虽显赫不可一世，却还忌妒着一个人，那就是他的义兄孙臆，他认为孙臆据有祖传“孙子十三篇”，所学胜己，一旦给予机会，便会压倒自己，故始终不予举荐。

鬼谷子与墨翟（墨子）相好，过往甚密。一次，墨翟访鬼谷子，见到孙臆，交谈之下，叹其为兵学奇才。

墨翟到了魏国之后，在魏惠王面前举荐孙臆，说他独得

其祖孙武之秘传，天下无有对手。惠王大喜，知孙臆与庞涓是同窗兄弟，乃命庞涓修书聘取。

庞涓明知若孙臆一来，必然夺宠，但魏王之命，不敢不依，乃遵命修书，遣使往迎。

鬼谷子深通阴阳之术，算知孙臆之前途得失，但天机不可泄漏，只改其名为孙臆，并给以锦囊一个，吩咐他必须到危急时候方可拆看。

孙臆拜辞先生，随魏王使者下山，登车而去。见了魏王，叩问兵法，孙臆对答如流，魏王大悦，欲拜为副军师，与庞涓同掌兵权，庞涓却说：“臣与孙臆，同窗结义，臆是臣之兄，岂可以兄为副？不如权拜客卿，候有功绩，臣当让位，甘居其下。”于是拜孙臆为客卿。

从此，孙庞两人又频相往来。但此时相处，没有当年那样真挚，因庞涓心怀鬼胎，欲除义兄而后快，却因孙臆熟读孙武兵法，欲待其传授后再下毒手。

一次摆演阵法之后，庞涓不及孙臆，庞涓于是迫不及待，开始用阴谋陷害孙臆，在魏惠王面前说孙臆身在魏邦，心怀齐国，有里通外虞之嫌。后来又假造证据，骗孙臆请假回齐省墓。惠王大怒，认为孙臆有背魏向齐之心，乃削其官位，发交庞涓约束监视。庞涓乘机落井下石，私奏魏王，说孙臆虽有私通齐国之罪，假罪不至死，不如欲掉他的双脚，使其成废人一个，终身也不能回齐国，既全其命，又无后患，岂不两全？魏王依奏，庞涓就当晚下毒手，将孙臆一对膝盖削去，又用针刺面，成“私通外国”四字。庞涓还猫哭老鼠般，假哭一阵，使人敷药于膝盖，抬入书馆，好言安慰。

孙臆堕此术中，身虽残废，但对庞涓还是感激万分。庞

涓涓一心念着经过鬼谷子注解的孙子兵法，孙臆欣然答应以木简刻写出来。

服侍孙臆的仆人诚儿，见孙臆无辜受害，反生怜悯之心。

一天，庞涓召见诚儿，问孙臆每天刻写多少？诚儿答：孙将军两足不便，长眠短坐，每日只写两三策。庞涓大怒，说：“如此迟慢，何日可完？你可与我加紧催促！”诚儿惶恐退出，遇一近侍，告之“军师要孙将军写书，又何必如此催迫？”那近侍小声告诉：“你有所不知，军师与孙君，外虽相好，心实相忌，目前便他苟延残命，不外欲得此兵书，到写完之时，就会绝其饮食了，你切不可泄漏风声！”

诚儿闻言大惊，心想军师竟是如此不义之人，回去将此话密告孙臆，孙臆才知底细，想此不义之人，岂可以传兵法？继念若不写，他心发怒，吾命将在旦夕。左思右想，欲求脱身之计，忽然想起老师鬼谷子当日给的锦囊及吩咐的话，“到至危急时方可拆看。”遂将锦囊打开，乃黄绢一幅，上写“诈病魔”三字，“哦，原来如此！”孙臆叹了一口气，倒轻松了许多。

晚上，饭送来了，孙臆正举着，忽然扑倒地上，作呕吐状，一会儿又大声叫喊：“你何以要害我？”跟着将饭盒推倒落地，把写过的木简向火焚烧，口里喃喃谩骂，语无伦次。

诚儿不知是诈，慌忙奔告庞涓。次日庞涓来看，见孙臆痰涎满简，伏地哈哈大笑，忽然又大哭。庞涓问：“兄长为何又笑又哭呢？”孙臆答：“我笑魏王想害我命，而不知我有十万天兵保护，我哭的是魏国除我孙臆之外，无人可当大将。”说完，瞪眼盯住庞涓，复叩头不已，口叫：“鬼谷先生，你救我一命吧！”庞涓说：“我系庞某，你认错人。”孙臆拉住其

袍，不肯放手，乱叫：“先生救我！”庞涓命左右将孙臧扯脱，才回府去。

庞涓回府，心中还疑惑，认为孙臧是诈癫扮傻。想试探其真假，乃命左右把孙臧袍入猪栏。猪栏里粪秽狼藉，臭不可闻，孙臧披头散发，若无其事地便倒身卧落屎尿中。有人送来酒食，说是偷偷瞒过军师送来的，是哀怜先生被刖之意。孙臧心知这是庞涓玩的把戏，便怒目大骂：“你又来毒我吗？”将酒食倾翻在地，使者顺手拾起猪屎及臭泥块给他，他却抢住送到口里吃了，使者将情形回报庞涓。庞涓说：“他已真狂了，不足为虑矣。”从此对孙臧不加防范，任其出人，只派人跟踪而已。

孙臧这“疯子”行踪无定，早出晚归，仍以猪栏为室，有时整夜不归，睡在街边或荒屋中，在外捡食污物，时笑时哭，没有人怀疑他是诈癫扮傻。

这时墨翟云游到了齐国，住在大臣田忌家里，其弟子禽滑亦从魏国来，墨翟问他：“孙臧在魏国得意与否？”禽滑遂将孙臧被刖膝之事告之。墨翟闻后惊骇，叹曰：“我当日本欲荐他，今反而把他害惨了。”

于是，墨翟将孙臧之才及庞涓妒忌之事，转告于田忌，田忌又转奏齐威王。齐王认为本国有如是之将才，见辱于别国，不只丢面子而且是损失，便说：“寡人即刻发兵迎孙臧回国！”田忌却说：“投鼠须忌器，孙臧既不见容于魏国，又怎容袍回齐国呢？此事只可以智取，不可以硬碰，须如此如此，这般这般，密载以还，方保万全。”

威王用其谋，即令客卿淳于髡为使，禽滑装作随从，假以进茶为名，到魏国去相机行事。



淳于髡到了魏国见过惠王，致齐侯之命，惠王大喜，安顿淳于髡于迎宾馆住下，随从禽滑私下去找孙臧。一天晚上，找到了，见孙臧靠坐在井栏边，对着禽滑瞪眼不语。禽滑行近前，垂泪细声说：“我是墨子的学生禽滑，老师已把你的冤屈告之齐王，齐王命我跟淳于髡假以进茶为由，实欲偷载你回齐国去，为你报此刎足之仇，你不必见疑。”好一会，孙臧才点头，流着泪说：“唉，我以为今世永无此日了，今有此机会，敢不掏心相告。但庞涓疑虑太甚了，恐怕不便掣带！”禽滑即答：“这一点你可放心，我已计划好了，到起程时我会亲自相迎。”同对约好第二天碰头地点及时间才离开。

次日，淳于髡一行要回国了，魏王执酒相待，庞涓亦在长亭置酒饯行，但禽滑已先一夜把孙臧藏在温车里，叫随从王义穿起孙臧的衣服，报头散发，以稀泥涂面，装作孙臧模样在街上疯疯癫癫的，瞒过了盯梢也瞒过了庞涓。

禽滑驱车速行，淳于髡押后，很快就把孙臧载回了齐国。过了几天，那位假孙臧亦脱身回来。跟踪的人见孙臧的脏衣服散在河边，报告庞涓，都认为孙臧已投水死了，根本不怀疑他会偷回齐国去。

孙臧秘密回国后仍然保密，不出名不露面。后来赵魏交战，孙臧以“围魏救赵”之计，大败庞涓。韩魏之役，孙臧再以“增兵减灶”之计，诱散深入，把庞涓射死于马陵道。

庞涓忌恨孙臧的才学，欲害之，但碍于孙臧没有写完鬼谷子兵法，只等一写完就下手。怎样才能避免被害呢？孙臧就采用了“假痴”的方法，使庞涓认为他已无用，放松了对他的监管，使他有可能会逃离虎口。

## 第二十八计 上屋抽梯

### 【原文】

假之以便，唆之使前，断其应援，陷之死地。遇毒，位不当也。

### 【原文译文】

故意暴露破绽，给敌人方便条件，以诱导敌人深入我方，然后乘机切断他的前应和后援，使他陷入我方预设的“口袋”。敌人贪求不应得到的利益，必招致后患。

### 【按语】

唆者，利使之也。利使之而不为之便，或犹且不行。故抽梯之局，须先置梯，或示之以梯。

### 【按语译文】

唆使，就是用利益去引诱它。如果只用利益引诱而不与敌方便，那么敌人就会犹豫不前。所以，凡采用“上屋抽梯”之计，必须先设置好梯子，或让对方知道有方便上屋的梯子。

### 【启示】

“上屋抽梯”又称为“上楼抽梯”。《孙子兵法》内载：“帅与之期，如登高而去其梯。”

此计用于军事上，主要指的是诱敌深入而断其归路。首先要给对方以方便，让对方因方便而能“上楼”，而后我方撤去“楼梯”，让对方陷入困境。

### 【智慧之典：洛克菲勒的贷款陷阱】

德国人梅里特兄弟移居美国后，定居密沙比。他们早起晚归，积累了一些钱。后来无意中发现密沙比原是一个丰富的铁矿区。兄弟俩人严守秘密，并开始大量收购地产，成立了铁矿公司。洛克菲勒早就对该铁矿区垂涎三尺，但由于晚来一步，只能眼睁睁地盯着这块肥肉，等待时机。

1838年，美国发生了一次经济危机，市面银根告紧，梅里特兄弟陷入了窘境。正在这时，来了一位本地牧师劳埃德先生。梅里特一家人一看是一位令人尊敬的牧师，忙恭恭敬敬地把他请进屋去，待作上宾并聊起家常来。梅里特兄弟从整个国家的经济危机谈到自己的困境，话语中充满了哀伤。

劳埃德牧师答应借给他们一笔钱，兄弟二人都喜出望外。

牧师让他们拿出笔墨立了一张字据：“今有梅里特兄弟借到考尔贷款42万元整，利息3厘，空口无凭，特立此为证。”

梅里特兄弟念了字据，觉得一切无误，高兴地在字据上签了字。过了不到半年，有一天，劳埃德牧师又来到了梅里特家。

一进门他就严肃地说：“我的那位朋友是洛克菲勒，他早晨来了一个电报，要求马上索回借款42万元。”

两兄弟早已把42万元花在矿产上，哪里能拿出这么多钱？两兄弟无可奈何地被逼上了法庭。

在法庭上，原告律师说：“那借据上写得非常清楚，借的

是考尔贷款。”说着，他又引经据典：“考尔贷款是贷款人随时可以索回的贷款，故其利息低于一般贷款利息。根据美国法律，借款人或者立即还款，或者宣布破产，两者必居其一。”

梅里特兄弟只好宣布破产，将矿产卖给洛克菲勒，作价52万元。

几年之后，乘钢铁业内部剧烈竞争之际，洛克菲勒以1941万元的价格把沙比矿售给摩根，而摩根还觉得做了一笔便宜生意。

### 【点评】

洛克菲勒趁梅里特兄弟陷入窘境之际，诱之以利，然后用“上屋抽梯”之计，迫其破产，把铁矿低价卖给自己。实际上这是一个欺诈行为，作为一个企业家，为维护企业声誉要慎用此计。但商场如战场，害人之心不可有，防人之心却不可无。

## 第二十九计 树上开花

### 【原文】

借局布势，力小势大。鸿雁于阿，其羽可用为仪也。

### 【原文译文】

借助其他局面布成有利的阵势，虽然兵力弱小但阵势却显得强大。鸿雁在高空飞翔，全凭其丰满的羽翼助成气势。

### 【按语】

此树本无花，而树则可以有花。剪彩粘之，不细察者不易觉。使花与树交相辉映，而成玲珑全局也。此盖布精兵于友军之阵，完其势以威敌也。

### 【按语译文】

这棵树本来没有花朵，但是人为地可使它有花。把彩色绸绢剪成花朵粘在枝上，不仔细察看的人就不容易发觉。让美丽的假花和真树交相辉映，可造成一个精巧逼真的局面。这里是指把精锐兵力布置到友军的阵地上，虚张声势，完全可以震慑敌人。

## 【启示】

这计的计名是从“铁树开花”转化过来的。它的原意是说这种树本来是不开花的，但是可以把色彩艳丽的丝绸剪扎成花朵，再把它粘贴在树枝上，这样就可以制造出非常逼真的场面，对粗心的人是很难分出它的真假来的。

## 【智慧之典：虚张声势】

公元6世纪中期，突厥人在今日的蒙古地区建立了强大的帝国，努力向西扩张。公元582年，突厥帝国分为东西两部分。隋文帝用“以夷制夷”之计，使东突厥一度称臣于汉人。但后来，中原地区陷入混战，唐朝建立后也处于时断时续的宫廷争权之中，东突厥便趁机一再入侵，对唐朝的生命财产以及经济发展构成了极大的危险。新生的唐朝面对强大的突厥，多次请求与突厥约和。无奈突厥人反复无常，忽战忽和，完全听凭性子，随心所欲。

公元626年，初登皇位的李世民欲开创繁荣社会，当然希望能一举消除突厥时常入便的隐患，但是敌强我弱，怎样才能以最经济的手段达到最好的效果呢？李世民一直思考着这个问题。

同年10月，突厥可汗颉利、突利，合兵10余万骑，又一次对唐朝进行了大规模的入便。唐太宗即下诏令尉迟敬德统兵阻击。尉迟敬德把突利可汗截杀在泾阳，颉利可汗则率大部分兵马，绕过尉迟敬德的防线，一路突击，瞬间进逼到了距唐朝京都长安只有数里远的侵桥。

众大臣见突厥兵如此凶猛，惊诧莫名。纷纷请求唐太宗

赶紧收缩兵力，即刻放弃其他地盘。只要能够死死守住长安，使都城免遭洗劫，使算是不幸之中的万幸了。

面对如此飞来的变故，唐太宗显得镇定自若，他说：“朕要让他们知道，朕不怕他们。”

原来唐太宗经过长时间的考虑后认为，对于国土辽阔、文化昌明的大唐帝国，突厥人并不是毫无顾忌的，使们也有“做贼心虚”的一面。如果放弃其他地盘只保长安，且不说肥沃的中原即刻要惨遭蹂躏，更何况这正助长了突厥的气焰，暴露了唐朝的虚弱，这样，突厥入侵之患永无消除之可能了。因此，只有让突厥明白，唐朝无所畏惧，并充满必胜的勇气和信心，誓死捍卫大唐帝国的每一丝正当权益，方能够使突厥望而却步，永不敢再来入侵。

唐太宗的分析是正确的，颉利可汗虽然一口气奔袭到了便桥，但并不敢轻易纵兵抢掠，更不敢立即攻打长安。为探听虚实，他先派出了心腹将领执失思力去长安进谒。

唐太宗召见了执失思力，问他何故加兵，思力道：“上国发给的金币，岁无定额，或作或辍，不加诚意，所以敝国两可汗，特统兵百万，前来请命。”

唐太宗面对如此狂妄的便臣，毫无惧色，反怒斥道：“朕与汝可汗曾面约和亲，所赠送的金帛，前后无算。今汝可汗自负盟约，引兵入寇，汝曲我直，还敢遣使来见我！朕想汝虽唐戎狄，应有入心，怎得全忘大恩，自夸强盛，应先将汝斩首，然后与汝可汗交战，看汝可汗能胜我军否？！”

执失思力一听，唐太宗义正词严，执失思力又见自己即刻要丢脑袋，吓得双腿一软，赶紧跪着求饶。

唐廷中也当即有大臣向太宗启奏：“朕若遣还虏使，反令

他越加藐视，这岂可轻事纵容么？”然后又特地回头对执失思力说：“权且寄汝首级，看朕即刻督兵亲征，让你看看谁胜谁负后再杀你！”唐太宗又令左右把执失思力拖出大殿，扔进监牢，“严”加看管。暗中又令人设法让思力从牢中“侥幸”逃走。

处理完突厥来使，唐太宗又立即召集起人数不多的禁军，自己亲自披甲戴盔，跨上御马，带着高士廉、房玄龄等六骑，先行一步，出玄武门，径奔渭水便桥而去。

颉利可汗方在营中坐着，先由失魂落魄的执失思力“侥幸”活看回来报告了唐太宗神武英勇、誓死拼命的状况，已是内心震惧，紧接着又有人来报：“唐天子来了！”便在惊慌中上马出营，隔水遥观情形。

颉利见对面已立六骑，当先的盔甲辉煌，果然就是前时秦王、此时大唐天子李世民。正在惊疑未定，那唐天子已朗声道：“颉利可汗，朕与汝曾有和约，汝亦曾设有盟誓，不再相犯，近年汝屡次负约，朕正要兴师问罪，汝却引兵深入，莫非前来送死么？！”

说至此，又扬鞭指着空中道：“天日在上，我国并不负可汗，可汗独负我国，负我就是负天，试问可汗果禁得起否？”

颉利听到此语，越觉惊心。那随身带的兵士，素信神鬼，又看唐天子威风凛凛，诰命煌煌，不由魂飞胆丧，一齐下马罗拜。

正在这时，忽听鼓声动地，旌旗蔽天，似虎似貔的唐军如天兵天将一殿顷刻降临，摆成了“一”字长蛇阵，煌赫无比。颉利吓得面如土色，竟拨马回营，闭门静守了。

唐太宗依旧驻马而待，大臣萧瑀怕他轻敌进击，叩马固



谏，请求还朝。唐太宗对他耳语道：“朕筹思已熟，非卿所知。突厥敢倾国前来，直抵郊甸，是以为我们国内有难，朕新即位，无法与之争锋。朕若示以怯弱，他必纵兵大掠，无法限制，朕因此怒斥敌使，又轻骑独出，示以从容，再张皇之师，作必战状。虏既慑我气，复震我威，且因深入我地，隐有戒心，然后与战必克，与和必固。制服突厥，永除后患，在此一举。卿但看着，虏已无能为力了。”

萧瑀乃退。过了片刻，果然有突厥使臣，渡水而来，向太宗乞和。太宗又正义凛然地责斥数语，来使俯首听命，太宗才允许和议，约定次日订盟。

第二天，唐朝与突厥歃血立约，彼此挥兵退还。之后，突厥害怕李世民的声威及唐朝的强大，再不敢轻举妄动。到了公元630年，李世民又在各方面条件成熟时，一举消灭了东突厥国，彻底消除了唐朝边陲的动荡根源。

### 【点评】

唐初建，国力脆弱，面对突厥10万精骑，战退皆不可为。李世民利用自己能征惯战的威望和大唐帝国的盛名，来个“树上开花”，虚张声势，使悍敌心存恐惧，望而却步。从而避免了一场刀兵之灾。

## 第三十计 反客为主

### 【原文】

乘隙插足，扼其主机，渐之进也。

### 【原文译文】

钻空子插脚进去，掌握其首脑机关，要善于循序渐进。

### 【按语】

为人驱使者为奴，为人尊处者为客；不能立足者为暂客，能立足者为久客；客久而不能主事者为贱客；能主事则可渐握机要，而为主矣。故反客为主之局：第一步须争客位；第二步须乘隙；第三步须插足；第四步须握机；第五步乃成主。为主，则并人之军矣，此渐进之阴谋也。

### 【按语译文】

被人所驱使的是奴隶，被人尊重的是贵客；不能长久立足的是暂时的客人；能够长久立足的才是长久客人；虽然站住脚跟长期当客人，而不能参与机要事物的，是卑下的客人，利用机会参与其事，就可以抓住大权而变成主人。所以“反客为主”的演变为：第一步要争得客位；第二步要善于发现有利的机会；第三步要乘机插手进去；第四步要抓它的主权；第五步就变成了主人。做了主人，当然可以领导他的军队了。

这就是循序渐进的谋略。

### 【启示】

“反客为主”的意思是我们去做客，主人不善于招待，客人反倒当起主人的角色，招待主人和其他客人。在军事上人敌占地，我方为客。如能攻其要害，控制敌方指挥能力，我方就由“客”变为“主”了。

“反客为主”之后，我方可以自由地指挥敌方而达到自己的目的。

### 【智慧之典：投梁山，晁盖反客为主】

《水浒传》第十九回“林冲水寨大并火，晁盖梁山小夺泊”正是反客为主的一个生动实例。

晁盖、吴用等七位英雄好汉初投梁山泊时，梁山泊寨主王伦待他们如宾客，为他们安排客馆歇息。王伦乃嫉贤妒能之人，生怕众豪杰势力超过他，吴用看出这一点，担心王伦不会收留他们。吴用发现林冲对王伦的态度极为不满，因此设计促使林冲火并王伦。

第二天聚会时，酒过数巡，王伦拿来重金，说自己粮少房稀，一洼之水，容不下许多真龙，请晁盖等另谋出路。晁盖便道：“小子久闻大山招贤纳士，一径地特来投托入伙，若是不能相容，我等众人自行告退。”林冲见状大喝起来：“前番我上山来时，也推道粮少房稀，今日晁盖与众豪杰到此山寨，你又发出这等言语来，是何道理？”吴用便说：“头领息怒，自是我等来的不是，倒坏了你山寨情分。我等自去罢休。”林冲更是怒火中烧：“这是笑里藏刀！我今日放他不

过。”吴用又道：“只因我等上山相投，反坏了头领面皮，只今办了船只，便当告退。”晁盖等七人起身便要走。林冲气极抽出一把刀来，吴用假意劝仗，其他豪杰也趁势守住其他头领，林冲拿住王伦大骂：“你这嫉贤妒能的贼，不杀了，要你何用！你也无大量大才，也做不得山寨之主！”骂得性起，林冲顺势一刀刺进了王伦的心窝。

王伦既死，林冲提议立晁盖为山寨之主。

### 【点评】

晁盖等人取了生辰纲，无路可走，来投梁山。可王伦忌其才能，不愿收留，军师吴用巧妙地利用林冲与王伦的矛盾，使其火并王伦，反客为主，顺势坐上了第一把交椅，掌握了整个山寨。可谓是“反客为主”的典型例子。

## 第三十一计 美人计

### 【原文】

兵强者，攻其将；将智者，伐其情。将弱兵颓，其势自萎。“利用御寇，顺相保也”。

### 【原文译文】

对强大的敌人，要笼络、打击其指挥官。对方若是足智多谋的指挥官，就设法消磨他的意志。只要使指挥官与士兵失去斗志，敌人自然会崩溃瓦解。抓住对方的弱点而将其掌握在手，即能控制局面。

### 【按语】

兵强将智，不可以敌，势必事之。事之以土地，以增其势，如六国之事秦，策之最下者也；事之以布帛，以增其富，如宋之事辽、金，策之下者也；惟事之以美人，以佚其志，以弱其体，以增其下之怨，如勾践之事夫差，乃可转败为胜。

### 【按语译文】

敌方实力强大而将帅又明智的，不能和他正面作战，形势要求应暂时顺应他，如用割让领土的做法讨好他，这样使他的势力能更强大，这就是六国对秦国采用过的办法，是最糟糕的谋策了；拿金钱绸缎侍奉他，就会使他的财富增加，

像宋朝对待辽国、金国所做的那样，仍然是下策；只有用美女迷惑他，消磨他的意志，削弱他的体力，并且助长部下对他的怨恨，这就像越王勾践对待吴王夫差所做过的那样，才是转败为胜，从弱转强的上策。

### 【启示】

《美人计》是在战争中，实施军事目的的一种辅助手段，绝非人人见效，只对于意志放荡者有奇效。中计者往往是好色之徒。

“美人计”是腐朽的，但是作为计谋是现实的，古往今来，总有奇效。所谓“英雄难过美人关”，在现代战争中，直接给敌方统帅送一美女的事太罕见了，但作为一种计谋却不断地花样翻新。多以性爱诱惑对方，以姿色迷惑对手，而且男女不分，都可以充当美人计的角色。比如当代的希腊女船王就中了“美男计”，是很典型的。

### 【智慧之典：商场“美人计”】

“美人计”是用软刀子制服敌人的一种有效方法。在现代商战中，在激烈的国际贸易竞争中，特别是在西方，美人计实际也成为某些商人们不择手段，他利是图的惯用计谋。

某日下午，一个妙龄女郎用娇滴滴的声音在电话中向一家高级饭店服务员预订了房间。深夜 12 点左右，一位绝色丽人仅带着一只手提包出现在前厅，自称是白天订房的客人，她照章预付了租金后，请了一名男侍者带她到预留的房间。她边走边和侍者搭讪，一反刚才故作高雅的姿态，显露出风骚的表情，挑逗得老实而幼稚的侍者有点神魂不定。他接工

作程序向这位女客人说明了电灯开关位置，冰箱和暖气的使用方法之后，刚要离去，那个女人嗲声嗲气地说道：“多谢您的照顾！现在夜深了，你的事大概也忙完了，能和我聊会儿天吗？我热得实在睡不着。”侍者手足无措地说了句：“饭店有规定，不允许我这样，对不起，失陪了！”便要出屋。突然，那女子的玉臂挽住了他的手：“你真好！我看见你头一眼就动心了。要不你忙完了，再到我房里坐坐，今天夜里我就在这儿等你，你一定要来啊！”侍者对美貌女郎的调情惊讶不已，支支吾吾后，便飞也似的从客房里溜了出去。

午夜过后，忙活了一阵子，那侍者到值班室歇息抽烟。吞云吐雾中，忽然想起那位美人儿——刚才忙得晕头转向，已经忘了这件事，现在脑海中总有她卖弄风情的影子晃来晃去。侍者暗自想：“她那样勾引大概不是出于真心，怕是想捉弄人吧。”他越想越情不自禁地要弄个究竟。

侍者蹑手蹑脚地走到那女子房间一者，不觉吃了一惊：房门虚掩着，从外面望进去，可以者见那美貌女郎，穿着鲜艳的睡装，酥脚微露，斜倚在大床的靠背上，正目不转睛地向门这边看看。当那女子看准是他之后，马上显出高兴的样子，向他招手，嘴里还不停地说：“一直等着你哩。”侍者心想：难道她真的在等我？犹豫了片刻后，终于悄悄地溜进屋去。

刚一进门，那女子就迅速地锁上了房门，嗲里嘟囔着：“真叫人好等啊！”说看，一把搂住他，翻倒在床上。这位一向老实的侍者，在妙龄女郎肉感的诱惑下，再也无法控制男子汉的本能了。那女子喃喃地催促着：“快点快点。”随手将早就放在桌上的剪刀硬塞到侍者手里。“行啦，我等不及了。”

就用剪刀把衣服从下往上“嘶”地一剪，不等待者从困惑中醒过来，她已经用手把着他握剪刀的手，开始“嘶啦嘶啦”地剪了起来，事已至此，服务员便一口气把女子上装的前身全剪开了，然后把自己的上衣甩在地毯上……

不料此时，那女子却偷偷地松开手，按下床头柜上录音机的录音键，并抄起床边的电话听筒，按事先背下的电话号码拨通了夜间值班室经理的内线电话，大呼：“××房间有流氓！强奸啊！救命啊！”说完，便摔摔听筒，一把扭住侍者的手腕，当经理急匆匆地赶到房间时，侍者茫然地呆立着。美女胸前的衣服被剪开了，正发疯似的喊着：“快快抓住这个色狼！他要对我非礼。”

“由于一时马虎，好像是忘了锁上房门。我正睡得迷迷糊糊的，这个人闯了进来，袭击了我，还用这把剪刀，就这样……现场你们都着到了。这个流氓是你们店的服务员吗？你看怎么办吧！”经理受了这顿抢白，怒气冲冲地对干了混帐事的服务员追问道：“喂，这到底是怎么一回事！”

“完全是一派胡言，是她主动勾引我，又将这把剪刀硬塞给我，强行让我剪开她的衣服。”“你说什么？你这个不知羞耻的坏蛋”。那女子愈发火冒三丈起来。

经理对下属了如指掌，经初步考虑断定，这个一向老实的侍者绝不敢做出这种事来。这里面定有什么蹊跷，便一面诚恳地道歉说：“唉！真对不起您了。”一面又劝慰激动的女郎：“不管怎么说，今天夜里已经太晚了，我们还要向这个职员了解事情的原委，明天早晨再拜访并协商处理办法，现在请您先休息吧！”

女郎似乎怒气来消：“经理先生，这种精神上、肉体上的



打击我实在无法忍受，而且这套法国巴黎高级时装店最好的礼服也撕成这个样子，简直难以置信，这一切是你们这家第一流饭店的职员干的！我一定要起诉，索赔！”

经理再三道歉：“实在让您受委屈了，明天我们一定给你一个满意的答复。”忙乱中，他根本不知道这一切已经原原本本地录到了磁带上。

回到自己的房间，经理向侍者询问了事情的全部过程，又让饭店保卫人员连夜进行调查，了解到那女郎就是附近一个中等俱乐部的服务员。此刻，他对事件的原委已经明白了八九分，当即把想法报告了总经理。

原来那个俱乐部因为管理混乱，经营不善，服务水准太差，生意清淡，几乎要倒闭。而俱乐部的经理认为连年亏本的原因是这个一流饭店抢了他们的生意，于是多次派人上门找岔子，这一次竟用了“美人受辱计”，想达到不可告人的目的。

第二天早晨，妙龄女郎果然威胁饭店经理，要到法庭告状，并让记者曝光，而且还提出了一笔令人乍舌的赔偿费用。饭店经理断然拒绝：“我们不可能接受你无理的要求，悉听尊便，请到法庭上见吧。”女郎气冲冲地高开了饭店。

不出所料，俱乐部的经理下午打来了电话：

“听说你们店里昨晚出了点麻烦，要是丑闻让公众知道了，恐怕对你们不利吧！”

“贵经理的消息真灵通啊！不过，我们不在乎。”

“实话告诉你吧，那个女子是我派去的。如果贵店不想让事情闹大，就如数付款吧。”

“果然如此？如果我们否认此事，你拿得出证据吗？”

“我这里有当时的全部录音，要放给你听听吗？”

于是，一场敲诈与反敲诈的商业纠纷开始了。

### 【点评】

制造这种纠纷可以导致饭店的名誉扫地，俱乐部从而会争取到大量的客户。所以俱乐部在正常竞争无法生存的情况下，出此下策，结果饭店年轻的侍者没有把持住自己，中了对方的“美人计”。这种计策虽然有些卑鄙，但有时会产生奇效，对方更是哑巴吃黄连——有口难言。

## 第三十二计 空城计

### 【原文】

虚者虚之，疑中生疑，刚柔之际，奇而复奇。

### 【原文译文】

本来兵力空虚却故意显示不加防守的样子，使敌人难以揣摩。在敌众我寡的情况下，这种用兵之法显得更加奇妙莫测。

### 【按语】

虚虚实实，兵无常势。虚而示虚，诸葛尔后，不乏其人。如吐蕃陷瓜州，王君焕死，河西汹惧。以张守珪为瓜州刺史，领余众，方复筑州城。版幹裁立，敌又暴至，略无守御之具，城中相顾失色，莫有斗志。守珪曰：“彼众我寡，又疮痍之后，不可以矢石相持，须以权道制之。”乃至城上，置酒作乐，以会将士。敌疑城中有备，不敢攻而退。又如齐祖珽为北徐州刺史，至州，会有陈寇，百姓多反，祖珽下令不关城门，守陴者，皆令下城，静坐街巷，禁断行人。鸡犬不乱鸣吠。贼无所见闻，不测所以。疑惑人走城空，不设警备。祖珽复令大叫。鼓噪聒天。贼大惊，登时走散。

### 【按语译文】

虚中有实，实中有虚，用兵没有固定不变的规律可循。自

从诸葛亮以后,运用此计的人实在不少。吐蕃人攻陷了瓜州,守将王君焕战死,河西的人民十分惊慌。这时张守珪被任命为瓜州刺史。他率领一部分民众,重新修复城墙。当筑墙夹板两墙の木桩刚刚立好,吐蕃人又来突然袭击。当时没有防御的武器,城里众人互相看着,吓得脸色发白,不敢抵抗。这时张守珪对大家说:“敌众我寡,又是刚刚遭受战乱,不能用弓箭、雷石等武器去硬抗,需要用智谋来制服他!”于是在城墙上面,设置酒席大宴众将领和士兵。敌人因此怀疑城中有埋伏,不敢进攻,反而后退。北齐祖珽,被任命北徐州刺史,刚到任就遇南陈进犯,当对的百姓大多敌也起来造反。于是相珽下令不关城门,凡是城上的守兵,都到城内去,静坐在大街小巷,禁止行人通过。当对城中鸡鸣狗叫声音不乱。南陈军因此探听不到城中的情况,也摸不清城中到底是什么情况。敌人怀疑是一座空城,因此不加戒备。祖珽于是命令城中士兵突然大声喊叫,同时锣鼓喧天,南陈军队大吃一惊,立刻向四处逃敌去了。

### 【启示】

虚虚实实,兵无常势,变化无穷。在敌强我弱之对,当展开心理战术。一定要充分掌握对方主帅的心理和性格特征,切不可轻易出此险招。况且,此计在多数情况下,只能当作缓兵之计,还得防止敌人卷土重来。所以还必须要有实力与敌方对抗,要救危局,还得凭真正的实力。

### 【智慧之典:松下公司出演商战空城计】

日本许多大公司将中国的三十六计用于商战,而且屡屡创出新的战绩,令人刮目相看。

松下公司，是由松下幸之助创办的大型电器王国。但是，松下在创立的70多年的历史中，也多次遇到生存危机，但都能渡过难关，这全靠松下的谋略了。

50年代，日本出现经济大滑坡，不少企业已经难以支撑。为此，松下公司召开了董事会研究对策。

会上不少人提出，公司的产品卖不出去，已经没有钱发工资了，惟一的办法是减一半人。消息传出后，整个公司人心惶惶，许多职工感到，在这个时候离开松下也是没有出路的。

日本的一些别的大公司，为了减少开支，也在纷纷裁人，一时间社会上到处是失业的人。由于害怕失去工作，不少工会又组织了罢工，这样一来，劳资关系就更加紧张了。

一些与松下做生意的公司，也在看看松下如何动作，看松下用什么办法渡过难关。

可是，此时松下幸之助却有病躺在医院里。于是，商界传出许多谣传，说松下已经病倒了，松下公司对渡过难关没有什么办法了。

公司的武久和井植两位高级总裁到医院去看望松下。

“松下先生，我们现在很困难，已经拿不出什么办法了。”武久说。

松下问道：“真的就没有什么好办法了吗？”

井植说：“松下先生，办法还是有的，那就是首先把公司的职员减少一半。”

松下躺在床上没有说话，但是看得出来，他的心里早已有办法了。

“我已经决定一个人也不减！”

武久和井植一听，大吃一惊。

松下看出了他们的疑惑，便说：“如果我们减人，别人就看出了我们的困难。他们就会趁机和我们讲条件，如果我们不减人，则向外界表明，我们是有实力的，也是十分自信的，别人就不敢小看我们，不敢和我们竞争。”

“松下先生，不减人当然好了，可是总要有个办法呀！”

“办法我也已经想好了，那就是改为半天上班，工资按以前的发全天的。”

“这个办法怕是不行吧，先生这样下去，公司用不了多久，就会成了一个空架子了。”

“哈……哈……”松下笑了，“就这样办吧，你们不要担心，绝对不会像你们想的那样的！”

武久和井植半信半疑地走了。

两人回到总部，集合起全体员工，一级一级地向下传达松下先生的决定。员工们听到这个决定都高声欢呼起来。几乎所有的人，都发誓要尽全力为公司而战，公司上下出现了万众一心、共渡难关的场面。

当外界听到松下公司不减一人，而且只上半天班，发全天工资的做法，顿时感到松下不愧是日本第一大公司，定有灵丹妙药和回天之力。

更重要的是，这一决定稳定了军心，人人上阵，全力工作，只用了两个月，松下的产品又全部推销出去了。不但停止了半天工作制，而且还要加班加点才能把大批订货赶出来。

### 【点评】

“空城计”其实就是虚虚实实的心理战。松下在黑云压城城欲摧之时，能够从容不迫，反其道而行之，大胆采用商战中的空

减计的做法，干脆来个愈空愈敢空。别人反而不再怀疑，内部不但没有混乱，反更加齐心协力。于是，不利变有利，一举冲破困境。

## 第三十三计 反间计

### 【原文】

疑中之疑，比之自内，不自失也。

### 【原文译文】

布下重重疑阵，从敌人内部寻找能为我所用的人，自己就不会失败。

### 【按语】

间者，使敌人自相疑忌也；反间者，因敌之间而间之也。如燕昭王薨，惠王自为太子时，不快于乐毅。田单乃纵反间曰：“乐毅与燕王有隙，畏诛，欲连兵王齐。齐人未附，故且缓攻即墨，以待其事。齐人惟恐他将来，即墨残矣！”惠王闻之，即使骑劫代将，毅遂奔赵。如周瑜利用曹操间谍以间其将，亦疑中之疑之局也。

### 【按语译文】

所谓用间，就是使敌人自相怀疑；所谓反间，就是利用敌人的间谍达到我的目的。燕昭王死后，惠王和大将乐毅有私仇。齐国大将田单于是乘机用反间计，故意说：“乐毅与燕惠王有私仇，怕惠王杀他，所以他想联合齐国军队，称王于齐国。由于齐人还没有投降他，所以他才不肯马上攻下即墨，



目的是为了等待时机，成就大事。目前齐人最怕燕国改派别的大将取代乐毅，若那样即墨城早就陷落了！”燕惠王听信了这一谣言，便用骑劫取代乐毅，乐毅被迫逃回赵国。又如三国时东吴大将周瑜曾利用曹操派来的间谍，反而去离间曹操的大将，同样也是以假对假的谋策。

### 【启示】

“间”乃是用“间细”探查敌情，以求“知己知彼百战不殆”。在军事及政治斗争中“用间”几乎是规律，所以人们常说：“敌中有我，我中有敌。”如何自由周旋实施“反间”确实是高智谋行为。

### 【智慧之典：巧用反间计，岳飞除刘豫】

刘豫与金勾结，对中原已构成威胁，岳飞早想用计谋打破他们的联盟。

这一天，岳家军抓到了一个金兀术手下的间谍。岳飞早就知道金兀术与刘豫不和，所以事先就定好了反间计。

当兵士把那个间谍押进大帐的时候，岳飞一见便发火了：“你这个张赋，我派你到齐地去，你为何一去不回？”

间谍一听岳飞叫他张赋，心中暗喜，一定是岳飞认错人了，我何不将错就错，也可保全自家一条性命。便说道：“小人实在是不知何时回来呀！”

岳飞大怒：“你不知道，当初我派你去齐地，是叫你诱来金兀术，可是你一去不回，我只好又派别人去了，齐军已经同意明年以联合进攻长江为名，把金兀术骗到清河来，把他收拾掉，可是你不回来了，你可知罪？”

“小人知罪，小人知罪！”

“你要是知罪，我就写一封信，你带给刘豫，叫他按时起兵！”

说着岳飞就提笔写了一封信。用蜡油封了起来，又叫士兵用刀将探子的大腿割开，将信放了进去。

那间谍回去之后，把信交给了金兀术。金兀术一看信，大吃一惊，立刻交给了金主，于是金主当机立断，废除了刘豫的一切权力和职务。从此，刘、金的联合土崩瓦解了。

### 【点评】

破除刘豫与金兀术的联盟，对于抗金大业意义重大。恰巧捉到金兀术的间谍，岳飞装作认错人，用反间计，借金兀术的手除去了刘豫。

## 第三十四计 苦肉计

### 【原文】

人不自害，受害必真；假真真假，间以得行。“童蒙之吉，顺以巽也”。

### 【原文译文】

人不会故意伤害自己的身体，遭受伤害必定是实情；若能以假乱真并使敌方相信，离间计就可以实现。想要取得敌人的信任，扮演必须逼真才行。

### 【按语】

间者，使敌人相疑也；反间者，因敌人之疑，而实其疑也，苦肉计者，盖假作自间以间人也。凡遣与己有隙者以诱敌人，约为响应，或约为共力者，皆苦肉计之类也。

### 【按语译文】

用间，就是使敌人怀疑自己；反间，就是利用敌人对我的怀疑，反而造成他自己真正怀疑自己。所谓苦肉计，就是装作自己内部有矛盾，并以此取得敌人的信任，打入敌方内部乘机进行间谍活动。凡是派遣与自己内部有矛盾的人去取信、诱骗敌人，约定里应外合，都属于苦肉计的一类。

## 【启示】

“苦肉计”是通过假设内部有矛盾，并以自我伤害的方式，打入敌人的内部，骗取敌人的信任，进行间谍活动的一种谋略。

## 【智慧之典：爱情苦肉计】

前苏联克格勃考佐夫就曾不惜以生命为赌注，巧用“苦肉计”，不仅成功地得到希腊女船王的爱情，而且还为前苏联赢得了一份“战略性家产”。

希腊老船王逝世后，女船王克里斯蒂娜继承了拥有价值10亿美元的财产、500万吨油轮和有军事价值的斯科波奥斯岛。从战略眼光看，取得海上石油运输主动权，从而达到控制希腊的目的，最好是从独身的女船王身上下手，于是就设计了一幕让考佐夫“舍身救人”的撞车事件。

1978年一天晚上，在希腊首都的雅典大剧院，希腊女船王克里斯蒂娜由苏联驻希腊大使陪同，观看莫斯科芭蕾舞剧团的专场演出，另一个俄国人考佐夫也在一旁就坐。演出结束后，在回公寓的路上，车行驶到伯尔美大街时，只见对面一辆黑色的奔驰汽车突然向克里斯蒂娜的车冲来，司机驾车让路已经来不及了。克里斯蒂娜眼看危险就要发生，吓得用手捂住自己的双眼，只听到猛烈的一声撞击声，当她睁开眼睛看时，只见那辆奔驰车正与另外一辆黑色的雪佛莱相撞，而自己的车子却完好无损。原来驾奔驰车的是一个醉汉在马路上演冲直撞，正当千钧一发之际，一辆雪佛莱车从后飞速顶了上去。驾雪佛莱车的正是考佐夫，他受了重伤。克里斯

蒂娜十分感动，不久就与考佐夫结了婚。

其实，这一撞车事件，这一“英雄救美人”的“壮举”，都是苏联克格勃精心策划的。他们以此为手段，来打动克里斯蒂娜的心，使她堕人情网。这一惊人之举，果然得逞，考佐夫成了克里斯蒂娜的郎君，而且感情甚笃。考佐夫的苦肉计也使前苏联取得了第一步的成功。

### 【点评】

船王克里斯蒂娜财产逾亿，地位显赫，要接近她谈何容易？所以克格勃精心设计了苦肉计，让考佐夫不惜自己受伤，借以靠近克里斯蒂娜，骗取她的信任和感情，从而达到自己的目的。

## 第三十五计 连环计

### 【原文】

将多兵众，不可以敌，使其自累，以杀其势。在师中吉，承天宠也。

### 【原文译文】

敌军兵力强大，就不要去硬拼，应当运用计谋使其自相牵制，借以彻底削弱其战斗力。将帅巧妙指挥，用兵如神，必能获胜无疑。

### 【按语】

庞统使曹操战舰勾连，而后纵火焚之，使不得脱。则连环计者，其法在使敌自累，而后图之。盖一计累敌，一计攻敌，两计扣用，以摧强势也。如宋毕再遇，尝引敌与战，且前且却，至于数四，视日已晚，乃以香料煮黑豆，布地上，复前搏战，佯败走。敌乘胜追逐，其马已饥，闻豆香，就食，鞭之不前。遇率师反攻之，遂大胜。皆连环之计也。

### 【按语译文】

庞统怂恿曹操把大小战船用铁链连成一大片，然后派人纵火焚烧，使之无法逃散。所谓连环计，就在于设法使敌人自己困住自己，然后再去进攻它。一般规律是：一方面使敌

人自己束缚自己，另一方面配合进攻，二者统一，达到摧毁强敌的目的。例如，宋代将领毕再遇，曾设计引诱敌人来同他作战。他忽进忽退，就这样三番五次地引诱敌人，直到天色昏暗，便把用番料煮过的黑豆撒在阵地上，又前去挑战，一会儿又假装败走。敌人乘胜追击，可是这时敌人的战马却饿了，嗅到豆子的番味，都去争着吃，任凭鞭子抽打都无济于事。这时，毕再遇率领大军进行反攻，于是获得了大的胜利。这也属于连环计的实际应用。

### 【启示】

“连环计”并非连续施用两个以上的计谋，而是指运用计谋使敌人自累，然后再图谋进攻之。即一计用来累敌，一计用来攻敌，两计如同连环一样紧扣起来，结合运用。

现代商战日趋激烈、错综复杂，孤立地运用某种计谋往往难以奏效，在这种情形下，合理正确地运用“连环计”，则是战胜强敌的有效方法。

### 【智慧之典：七好汉智劫生辰纲】

晁盖、吴用、公孙胜等好汉在晁家庄聚义饮酒，并商议劫取生辰纲一事。这生辰纲是北京大名府梁中书庆贺东京蔡太师生辰的礼物，此时梁中书已委派提辖杨志督 14 人将这批金银财宝押往东京。智多星吴用打听到杨志一行走至黄泥冈大路，便提出智取的办法，众人表示赞同。

一天中午，晁盖、吴用等 7 人装扮成枣贩子事先在黄泥冈附近的松林里等候。不久，杨志一行人也风尘仆仆地赶到。由于天气炎热，所带的礼物又重，十几个禁军士兵感到又累

又热，到这个冈子就放下担子，在松树下睡着了。杨志拿起藤条边骂边打，催着赶路，无奈众军汉精疲力竭，也只好作罢。突然，杨志发现对面松林中有人探头探脑张望，忙提刀过去盘问，见是晁盖、吴用等几个做枣子生意的人在那里乘凉，也就没放在心上。

这时，只见一条大汉挑着一担酒，边唱边走了过来。众军汉忙问：“桶里是什么东西？”大汉答道：“是白酒。”众军汉问过价钱后，就要凑钱买酒喝。杨志断然不许，说：“我们公务在身，不能贪酒。来往路口各种勾当甚多，我们不能不防，万一酒中有蒙汗药，那我们就完了。”杨志刚说完，对面林子里七个枣贩子走出来也想买酒喝。卖酒汉说：“不卖不卖，我这酒是挑到冈下村子里去卖的。刚才那位客官硬说我酒中有药，你说好笑不？而且我这里也没有碗瓢。”七个汉子好一阵纠缠，才买到一杨酒。当下两人去林子里取出两个瓢，并一人捧一大捧枣子过来。七个好汉围在酒桶边，一边吃枣一边喝酒，惹得众军汉心里痒痒的。

突然刘唐趁卖酒汉不注意，揭了另一桶酒的盖子，用瓢兜了半瓢酒，边喝边往林子里跑，卖酒汉发现后赶忙直追。这时吴用去松林取出蒙汗药，抖在瓢中，趁卖酒汉与刘唐争执时，又拿瓢去兜酒，把药搅在酒里，并假意兜半瓢要喝。那卖酒汉回过头来，劈手夺过瓢，把酒倒在桶里，并怒骂吴用抢催的酒喝。

杨志见两桶酒都有人喝过，以为没有什么阴谋，便同意众军汉买酒喝。众军汉借了吴用的瓢，一哄而上，把那酒一下子喝光了，杨志也喝了少量的酒。卖酒汉收了钱，挑着空桶，依然唱着山歌，下冈子去了。



不一会儿，那七个枣贩子站在松树旁边，看着杨志一行十五人一个个头重脚轻，都软倒在地上。七条好汉推出七辆江州车子，把枣子扔掉，将金银财宝全装在车子上，一直向黄泥冈下推去。杨志等人身体动弹不得，只得眼睁睁地看着生辰纲被劫走。

### 【点评】

杨志武功高强，且警惕性极高，要用酒中下毒来取生辰纲，绝非易事。吴用此七好汉用一串连环计：自己喝酒，以示无毒；假意不卖，以诱其上钩；假争斗，在争斗中下毒。如此计谋接连使用，终于使杨志上钩，七好汉轻而易举取了生辰纲。

名盟国部队运过海峡，撤入英国。担任掩护任务的4万名法国士兵未及撤退当了俘虏。英法联军的约700辆坦克、2400门大炮和13万辆汽车等军械辎重都留给了德军。这就是历史上著名的“敦刻尔克撤退”。

“敦刻尔克撤退”是成功的，它保存了盟军仅有的生力军，许多法国飞行员及时弥补了随后的英德空战中英军飞行员数量的不足，与英国人民携手抗击德军。在1944年6月开辟第二战场时，这30余万盟军士兵又成为诺曼底登陆的主力，为扭转战局做出了贡献。难怪丘吉尔在撤退成功后便说：“我们将战斗到底，我们将在海滩上战斗，在农田和街道上战斗，我们决不投降。我相信今天敦刻尔克的成功撤退，将是明天胜利的开始。”

### 【点评】

“敦刻尔克大撤退”不但不是失败，而且是一种战略上的胜利。它有效地保存了盟军的有生力量，为以后扭转战局做出了杰出的贡献。“三十六计，走为上”说的就是这种在无法取胜的情况下，暂时脱身以保实力的大智谋。

名盟国部队运过海峡，撤入英国。担任掩护任务的4万名法国士兵未及撤退当了俘虏。英法联军的约700辆坦克、2400门大炮和13万辆汽车等军械辎重都留给了德军。这就是历史上著名的“敦刻尔克撤退”。

“敦刻尔克撤退”是成功的，它保存了盟军仅有的生力军，许多法国飞行员及时弥补了随后的英德空战中英军飞行员数量的不足，与英国人民携手抗击德军。在1944年6月开辟第二战场时，这30余万盟军士兵又成为诺曼底登陆的主力，为扭转战局做出了贡献。难怪丘吉尔在撤退成功后便说：“我们将战斗到底，我们将在海滩上战斗，在农田和街道上战斗，我们决不投降。我相信今天敦刻尔克的成功撤退，将是明天胜利的开始。”

### 【点评】

“敦刻尔克大撤退”不但不是失败，而且是一种战略上的胜利。它有效地保存了盟军的有生力量，为以后扭转战局做出了杰出的贡献。“三十六计，走为上”说的就是这种在无法取胜的情况下，暂时脱身以保实力的大智谋。

名盟国部队运过海峡，撤入英国。担任掩护任务的4万名法国士兵未及撤退当了俘虏。英法联军的约700辆坦克、2400门大炮和13万辆汽车等军械辎重都留给了德军。这就是历史上著名的“敦刻尔克撤退”。

“敦刻尔克撤退”是成功的，它保存了盟军仅有的生力军，许多法国飞行员及时弥补了随后的英德空战中英军飞行员数量的不足，与英国人民携手抗击德军。在1944年6月开辟第二战场时，这30余万盟军士兵又成为诺曼底登陆的主力，为扭转战局做出了贡献。难怪丘吉尔在撤退成功后便说：“我们将战斗到底，我们将在海滩上战斗，在农田和街道上战斗，我们决不投降。我相信今天敦刻尔克的成功撤退，将是明天胜利的开始。”

### 【点评】

“敦刻尔克大撤退”不但不是失败，而且是一种战略上的胜利。它有效地保存了盟军的有生力量，为以后扭转战局做出了杰出的贡献。“三十六计，走为上”说的就是这种在无法取胜的情况下，暂时脱身以保实力的大智谋。

## 附录二 孙武传

司马迁 著

孙子武者，齐人也。以兵法见于吴王阖闾。阖闾曰：“子之十三篇，吾尽观之矣，可以小试勒兵乎？”对曰：“可。”阖闾曰：“可试以妇人乎？”曰：“可。”于是许之。出宫中美女，得百八十人。孙子分为二队，以王之宠姬二人各为队长，皆令持戟，令之曰：“汝知而心与左右手背乎？”妇人曰：“知之。”孙子曰：“前，则视心；左，视左手；右，视右手；后，即视背。”妇人曰：“诺。”约束既布，乃设鈇钺，即三令五申之。于是鼓之右，妇人大笑。孙子曰：“约束不明，申令不熟，将之罪也。”复三令五申而鼓之左，妇人复大笑。孙子曰：“约束不明，申令不熟，将之罪也；既已明而不如法者，吏士之罪也。”乃欲斩左右队长。吴王从台上观，见且斩爱姬，大骇，趣使使下令曰：“寡人已知将军能用兵矣。寡人非此二姬，食不甘味，愿勿斩也。”孙子曰：“臣既已受命为将，将在军，君命有所不受。”遂斩队长二人以徇，用其次为队长。于是复鼓之。妇人左右前后跪起皆中规矩绳墨，无敢出声。于是孙子使使报王曰：“兵既整齐，王可试下观之，唯王所欲用之，虽赴水火犹可也。”吴王曰：“将军罢休就舍，寡人不愿下观。”孙子曰：“王徒好其言，不能用其实。”

于是阖闾知孙子能用兵，卒以为将。西破强楚，入郢，

北威齐、晋，显名诸侯，孙子与有力焉。

### 【译文】

孙子名叫孙武，齐国人。因为兵法得到吴王阖闾的召见。

阖闾说：“你的十三篇兵法，我都读了，可以用小股军队来操演吗？”孙武回答说：“可以。”阖闾又问：“可以用妇女来操演吗？”孙武回答说：“可以。”

因此下令，集合宫中美女，从中挑选了180人。孙武把她们分为两队，任命吴王所宠爱的两个妃子当队长，都持长戟。孙武命令她们说：“你们晓得心、左右手和后背吗？”妇人说：“晓得。”孙武说：“向前，就看心；向左，就看左手；向右，就看右手；向后，就看后背。”妇人说：“好的。”基本规则约定好了，孙武又反复告诫她们。

经过这样的教导之后，孙武击鼓，命令向右，妇人大笑。孙武说：“规则不明确，条令不熟练，这是将领的过错。”把规则条令又反复讲解了几遍。然后再击鼓，命令向左，妇人又大笑。孙武说：“规则不明确，条令不熟练，这是将领的过错。已经熟练了仍然不遵守的，就是队长士兵的错。”子是要把左右队长斩首。

吴王在台上观看操演，见要斩爱姬，大惊。跑了两步，派人跟孙武下命令说：“寡人已经知遵将军善于用兵了。没了那两个爱姬，寡人食不甘味，希望将军不要斩首。”

孙武说：“臣已经受命为将，将在军中，君王的有些命令是可以不接受的。”于是命令把两队长斩首，以严明军纪。又任命副手为队长，再击鼓传令。妇人向左向右、向前向后、蹲下起立，无不遵守条令，没有敢出声的。

于是，孙武派人报告吴王说：“军队已经整顿完毕，大王可以下来检阅了。只要大王想要用兵，即使赴汤蹈火，也是可以的。”吴王说：“将军解散队伍，让她们回宫去吧。我不想下去检阅了。”孙武说：“大王只喜欢兵法上的字面内容，却不能把它用于实战。并不能用于实际呵。”由此，阖闾知道孙武善于用兵，于是拜为将军。

吴王向西进军，打败强大的楚国，占领都城郢；向北进军，威胁到齐国晋国；吴国终于能够在各路诸侯中脱颖而出，声名卓著，孙武是有很大功劳的。

## 附录三 孙子的谋略解析

在介绍大名鼎鼎的孙子以前，有必要先讲一讲另外一个人——伍子胥。

伍子胥是高明的生存专家，但是最后仍然无法避免马革裹尸、投入江中漂流的恶运。伍子胥也向世人介绍传奇的战略家孙子。伍子胥和孙子生在战争纷纭的春秋时期，当时的中国诸侯相争，各诸侯国都动用了大量的人力和物力。

先前，伍子胥的父兄被楚平王处死，年轻的伍子胥被杀害父兄的敌人追杀，从一国逃亡到另一国，经常必须以乞食为生。公元前519年，他来到达长江下游的吴国，吴国都城吴县（今苏州）是养蚕巢丝的中心，宝塔般的宫殿座落在圆锥形的山丘上，流水和池塘向四处延伸，绿荫掩映的湖泊像闪光的明珠。这是一个富饶美丽的国家。今天上海地区使用的方言叫做吴侬软语，名称就是来自古代的吴国。

伍子胥到吴国，直接去见吴王僚，求吴王僚资助他，向楚国发动惩罚性战争，为他被杀害的父兄报仇。吴王僚并未答应，但是，僚的同父异母弟公子给了落魄的伍子胥一个职位——当他的私人顾问。公子光需要非凡的建议，因为他正在筹划阴谋，计划杀害吴王僚，自立为王。

伍子胥经过长久的考虑后，建议烹制一盘合子吴王口味的美食。在他的计划里，是用白酒、姜和柠檬叶，烹制鲜活的鲤鱼，鱼腹中夹藏鱼肠剑。这盘鲁必可令吴王僚食欲大动，



进鱼的人就可以从鱼腹中取出鱼肠剑，刺杀吴王僚。

为了准备适当的盛宴，寻找适于进鱼的刺客，并且等待时机，就花了5年之久。在这个阴谋实施之前很久，伍子胥就辞去职位，以务农为生，以免为阴谋牵连。

公元前514年，吴王僚被刺客专诸（见《史记·刺客列传》）以鱼肠剑刺杀身亡，公子光即位为王，就是吴王阖闾。他的野心实现后，就起用务农的伍子胥为“行人”。

伍子胥和阖闾的伙伴关系很成功。阖闾是精力充沛、智慧过人的国王，善于采纳精明的进言，并且奋力僚据进言行动。伍子胥最先的建议就包括推荐孙子，要阖闾阅读一本专为他撰述的关于用兵、用间之道的书，这本书就是今天举世闻名的《孙子兵法》。

### 孙子出手之前的修炼之谜

我们对于孙子所知极少，原因之一是中国人常改变姓名，这样做有很多理由，其中一个原因是希望提高令誉美名，同对避免恶运。孙子的祖先据说是陈国的公子陈完。在陈国宫廷内乱后，公子陈完的儿子和家人一起出奔，他们逃到山东半岛滨海的齐国后，认为改姓换名之后才比较安全，不过为了让大家都知道他们的贵族身分，他们改姓为田（与“天”同音）。

田氏在齐国逐渐显赫，其中一支最后掌握政权，统治齐国多年。陈完（田完）的五世孙田书成为军事领袖，大约在公司前547年时，田书攻打邻国小邦莒国有功，齐国国君齐景公把乐安封给他，作为食邑，并赐姓孙氏。

简单地说，将军田书变成了孙书，在乐安邑中安居，抚养家庭。大约在公元前 535 年，他的孙子孙长庆延生，孙长庆就是后来以《孙子兵法》流传后世的孙武，一般尊称为孙子。

他们的好运并没有延续多久，因为齐国君主反复多变，田书当了几年的乐安侯后，被迫再度出亡，和家人逃向南方，投奔长江口的吴国。他们越过长江后，在吴国京城西面大约 10 里的地方定居，住在一座小小的庄园里。

孙书的孙子孙武在水道纵横、鸭鹅游弋的乡间农地里成长。家人期望孙武继承长辈的军事生涯，细心地教导他治国之道、军事战术、战略、权谋之术和用间之道。孙子精通这些概念后，把长辈传下来的观念集结成书，成为《孙子兵法》，这是涵盖几百年来战争和权谋术的智慧结晶。

公元前 5 世纪时，中国诸侯的兵力逐渐强盛，成为规模庞大、兵员数十万的部队，经常从事经年累月的远征。这种远征必须精心策划，战争已经变得极为复杂，必须靠始终一贯的战略，这些战略中涵盖精心构思的用间、情报、颠覆、作战、后勤和管理程序，才能保障胜利。孙子是第一个把几百年来战争和权谋之道集结成书，用活生生的语言解释，写出极为一贯理论的人。

流亡人士通常会集结成一个小圈子。伍子胥到达吴国、成为大臣后不久，就结识了年轻的孙子和他祖父。孙子希望找到一个职位，以便开始军旅生涯。他在公元前 512 年，把《孙子兵法》拿给伍子胥看，伍子胥就把孙子引荐给吴王阖闾，阖闾大为赞赏，立即召见孙子。

## 解析 在谋求职位时，孙子依靠什么一举求功？

资料表明，孙子一生亲自指挥的战役有 70 几次，不成功的只有 3 次。这样的胜率也许是军人们梦寐以求的纪录。可惜我们手头少有资料能帮助我们揭示这个谜：孙子是走过怎样的一条修炼道路，才成长为一名优秀的军事家的。

可以肯定的是，他的家庭和战乱纷繁的时代给他的童心中注入了战争的理念。他生活的江南一代也是盛出人才的地方。直接影响他的是他的父亲——一位杰出而又默默无闻的男人，他的儿子是如此伟大，却没有人知道他的名字。

第二点让人费解的是，孙子是只由着自己头脑中的概念和想他力写成那部旷世巨著的吗？

从现有的资料来看，他成功的直接机缘是一部军事著作（大概就是《孙子兵法》的雏形）。吴王阖闾通过那部兵书知道了孙子的军事才华。兵书可以坐在研究室里写成，研他一带兵就表现出丰富的战争经验，他超凡的实战艺术是从哪里来的呢？

这个问题存在于许多神话级的天才身上，比如诸葛亮、陆逊，他们一上战场就获得了军事成功。而我们所知道的是，战争经验和卓越的军事指挥艺术必须要从实践中来的——曾国藩的军事成功就是在一次又一次的失败中取得。

第三点是，伍子胥直接缩短了他往上爬的历程。这一点极富现实意义。归结众多成功人士的成功经验，我们将发现一个事实：在他们踏上成功之路的第一层阶梯时，都有一位极富实力的人物提携他（我们称这类人为大鸟级人物）。

寻找大鸟级人物是要花费一番心思的。孙子选择了“流亡人士”这个圈子。同样，伍子胥也选择了这个圈子，因为他要保持已获取的成就并再进一步，必须有得力的帮手。他们都选择“流亡人士”这个圈子，其思路是有启发意义的。我们可以试着归纳出几个关键因素：

一、双方要有共同语言，这样才能产生共鸣。这可以通过老乡、共同兴趣、同一师门、相似经历等因素来实现。

二、自己有能力，而且正好于对方有用。物的有用性决定着它的价值。

三、取得对方的彻底信任。

四、另一个重要要素是，你的力量不会威胁到对方的利益。如果有这种潜在可能，必须积极想办法去化解。

### 孙子的官场进进术——如何取得军事自决权？

以下是司马迁所著《史记·孙武吴起列传》中的一段记载：

阖闾曰：“子之十三篇，吾尽观之矣，可以小试勒兵乎？”

对曰：“可。”

阖闾曰：“可试以妇人乎？”

曰：“可。”

于是许之。出宫中美人，得百八十人。

孙子分为二队，以王之宠姬二人各为队长，皆令持戟。令之曰：“汝知心与左右手、背乎？”

妇人曰：“知之。”

孙子曰：“前，则视心；左，视左手；右，视右手；后，

则视背。”

妇人曰：“诺。”

约束既布，及设项钺。

即三令五申之。于是鼓之右，妇人大笑。

孙子曰：“约束不明，申令不熟，将之罪也。”复三令五申，而鼓之左，妇人复大笑。

孙子曰：“约束不明，申令不熟，将之罪也。既已明而不如法者，吏士之罪也。”及欲斩左右队长。

吴王从台上观，见且斩爱姬，大骇，趋使使下令曰：“寡人已知将军能用兵矣！寡人非此二姬，食不甘味，愿勿斩也。”

孙子曰：“臣既已受命为将，将在军，君命有所不受。”

遂斩队长二人以徇。用其次为队长。

于是复鼓之，妇人左右前后跪起，皆中规矩绳墨，无敢出声。

于是孙子使使报王曰：“兵既整齐，王可试下规之。唯王所欲用之，虽赴水火，犹可也。”吴王曰：“将军罢休就舍，寡人不愿下观。”

孙子曰：“王徒好其言，不能用其实。”

阖闾深信孙子的认真和能力，就任命他为军师，并担任将军，统领吴军。

一直到最近为止，孙子和 100 多年后另一位著名的战略家孙臆，仍被西方人混为一谈。但是，中国的考古学家在山东发掘一座两千年历史的古墓，发现大量古代的军事书籍，包括《孙子兵法》散佚的部分，以及孙臆所著完整的另一种《孙子兵法》（即《孙臆兵法》）。

## 解析 在谋求军事自决权时， 孙子为什么敢走杀吴王爱姬的险棋？

从一般意义上来分析，吴王阖闾可称作孙子的衣食父母，是他提供给孙子带兵的机会，而孙子敢毫不犹豫地杀掉他的爱姬，这是做将军的勇气，靠的是准确的判断。

孙子在写《孙子兵法》时应该就已想到带兵而无自主权的后果，因此带兵后的第一件事就是如何获得军事自主权（在曾国藩带兵时，这个问题体现得尤其突出）。我们完全有理由推测，孙子的灵感在此时一闪，想起了“将在外，君命有所不受”这句名言。阖闾“可试以妇人乎”一问，正好给了孙子流芳百世的机会。

孙子在出操的前一夜肯定想过一些问题：阖闾的“可试以妇人乎”是随便一问吗？目的何在？那180名“宫中美女”不听调令怎么办？作为一名卓越的军事指挥家，他想到的问题应该远远不止这些。分析这些东西，是做臣子的人伸缩进退的依据。

当孙子最终面对斩杀阖闾的爱姬这个棘手问题的时候，他所分析的种种发挥了作用。下面尝试性地列出几个问题，不一定正确，旨在给大家提供一种思路，读者可以据此做更进一步的思考。

问题一：如何才能让阖闾彻底信任自己的军事才华，以获得充分的军事自决权？

对策：军事提炼只可成功，不能失败；孙子的军事才华毋庸置疑，惟独孙子不能控制的是——那群女兵是否会严

格执行军令（自己能否控制，这一点对事情能否成功有非常重要的影响；如果自己不能控制，所冒的风险就极大）。

问题二：“宫中美女”不听调令怎么办？

对 策：宫中美人嬉笑惯了，不严不足以行军令，必要时须杀一儆百；选有影响力的人为对象，才能收到立竿见影的效果，那多半会是吴王的爱姬了。

问题三：杀其爱姬，他会有怎样的反应？

对 策：吴王要称雄天下，必不会为一爱姬自阻前程（也就是说，阖闾怀有巨大的野心，欲称雄诸侯，必会敞开胸怀，网罗天下奇才；确认这个前提的真实性以后，才能保正以后种种推理的正确性）；以此立军威，以阖闾的大志和眼光，必会欣赏孙子的智慧和勇气（再强调一点：这一系列判断的前提是，阖闾不想做一个普通的君王。只有确认了这一点之后，整个案例的种种决策才有实务意义——如果唐太宗是一个昏君，魏征可能早就上了断头台，而不能成为一代名臣；他敢冒犯龙颜，忠言直谏，既因为他有道理，是为唐朝的天下好，更因为他面对的是唐太宗，而不是商纣王）。

问题四：只有补偿比较大地超过痛失爱姬的损失，阖闾才会隐忍不发。

对 策：阖闾不是昏君，他渴望得到卓越的将领辅佐的心愿会远远超出对“宫中美女”的爱惜。

问题五：大功告成以后，阖闾要报爱姬之恨怎么办？

对 策：功成身退，隐于无形。

## 孙子是如何保证攻楚的绝对胜利的 ——孙子的远交近攻策略详解

成为军师和将军后，孙子和伍子胥及另一位大臣伯秣合作无间。伯秣是个狡诈的人，父亲也是被楚王杀死。孙子为了避免全面战争带来的毁灭，设立了间谍网，派遣各种间谍到吴国四周的国家。战争无法避免时，他对楚国发动攻击，占领了楚国一块土地，并且俘虏了两位祸乱楚国的贵族。

吴王对胜利极为欣喜，极力要求孙子继续作战，但是，孙子告诉阖闾：“士老兵疲，时机不宜，要再等待3年。”

隔年，也就是公元510年，孙子统领吴军再度攻楚，占领楚国两个地区。次年，吴军挥师南向，击败越国。

一年后，楚国反攻，但是被吴军彻底击败。一连串胜利强化了阖闾霸主的声望，也使邻国不安。吴王在盛名驱使下，迫切期望给楚国一个最后的教训。3年过去后，他提醒孙子说：“你以前说攻打楚国首都郢都的时机尚未成熟，现在如何呢？”

孙子回答说：“他们的统帅生性贪婪，唐、蔡两国对他都很不满，你要是想大力攻击，首先必须先赢得这两国的支持。”阖闾接受了孙子这套远交近攻的策略，授权孙子秘密和这两国结盟。

然而，在吴军主力部队准备渡河攻楚时，吴王浮躁卤莽的弟弟擅自行动，率领五千侧翼部队，攻入楚国，击败一支无足轻重的敌军，却破坏了奇袭计划，所以孙子必须多打五场辛苦的战役，才到达郢都。等他们攻进郢都后，楚昭王已



经逃走。吴军乘胜追击，一直追到隋国。孙子在隋国散布谣言，说逃走的楚昭王处决了楚境所有周朝的后裔。这是非常严重的指控，因为周朝虽然已经衰微，却仍然是天下共主，杀害周天子或他的亲戚是匪夷所思的事情。隋人很震惊，讨论是否把楚昭王交给吴军，但是在求神问卜后，决定不交出楚昭王。

同时，伍子胥在郢都大肆报父兄被杀之仇，他对逃走的楚昭王无可奈何，就把杀害父兄的楚平王的尸体挖出来，鞭尸 300 下泄恨。毁坏楚平王的尸体，这无疑是快意恩仇，却可能引起人神共愤。于是晋国不满，派遣兵车五百及步兵救楚，经过数月微战，击退吴军。

此后经过大约 10 年征战，吴王阖闾在与越国的战争中受伤而死。孙子和伍子胥继续辅佐阖闾的儿子吴王夫差。越王勾践与吴国再度作战，被吴军大败，开始一段屈辱求生、卧薪尝胆的日子。在此期间，夫差曾经击败齐国，于公元前 482 年，与诸侯在黄池会盟，威为霸主，但最后却被越王勾践打败，身死国亡。吴国首都姑苏被焚，越国取得最后胜利。吴越相争一共经历 30 余年。

### 解析 孙子为什么没有一鼓作气， 在第一次攻时就彻底打败楚国？

在攻打楚国的过程中，孙子策划了一个整体谋略。

一、派遣间谍到周边国家，既可以了解楚国的情况，也可以知道周边其他国家对楚国和吴国的意见，以确定攻楚的时机。在这里，孙子提炼了两个要素：国际大气候与吴楚两

国的小环境。这也是他一直强调的“知己知彼，百战不殆。”

二、第一次攻楚，小有收获就停止了，而且有一个重要的细节：俘虏两位祸乱楚国的贵族。吴国起兵攻打楚国的直接动因是伍子胥为父兄报仇，而吴王阖闾，是把攻楚作为称霸诸侯的第一步，但孙子明白，这两点都不足以构成攻楚的充分理由。名不正则言不顺，因此在“战争无法避免时，他对楚国发动攻击，占领楚国一块土地，并且俘虏两位祸乱楚国的贵族”。这样做的目的是在为进一步攻打楚国造势，把一场出于个人私愤的战争转化成为铲除奸邪小人的正义战争。这样才有利于获取国际支持。在这个进退之间，足见孙子的匠心独具。比较起来，吴王太急于求成，伍子胥过于意气用事，能找到孙子这位军事天才，实是吴王与子胥的人生快事。这也是我们把孙子人大谋士的理由之一。

三、第一次攻楚小胜以后，吴王希望孙子再接再厉，马上去争取更大的胜利，孙子拒绝了（这是当初争取军事自决权打下的伏笔）。孙子的拒绝，除上述的几条理由之外，还因为，报孙子的战争理念，全面攻楚的内外时机尚来完全成熟。在连续的对楚战争中，孙子一直不肯全面攻楚，吴王也只得耐心等待，奸在霸主声望日盛，弥补了不能立刻全面攻楚的缺憾。接下来，在观察到吴国的强大给邻国带来不安后，孙子深化他的远交近攻策略，争取唐、蔡两个近邻国家的支持与配合。

四、精心策划的全面攻楚战略。经过几年潜心的准备和几次成功的接仗，孙子全面攻楚的战略应该是相当精采的，也许会是一个完美的全胜奇袭计划，可惜吴王的弟弟破坏了这个方案，也使孙子这位军事天才少了一点神话式的光环。

结果是：楚昭王争取到逃亡的时间。

孙子能执掌吴国兵权，首先得力于伍子胥的推荐，在那个为报恩不惜肝脑涂地的武士时代，孙子必是设计好了捕捉楚昭王的奇袭计划（这个计划既是为了保障全面攻楚的绝对成功，也考虑到要活捉楚昭王；在这个计划的制定过程中，伍子胥必会强调他的个人目的，因为报仇是支持他活着的惟一信念）。

楚昭王逃走了，伍子胥只好将已死的楚平王鞭尸 300 下泄恨。由于他的过度仇恨，孙子的远交近攻计划再一次被破坏，因为此时的孙子仍然在为那场不是正义战争的战争造势，以期谋求一个正义之名——“孙子在隋国散布谣言，说逃走的楚昭王处决了楚境所有周朝的后裔。这是非常严重的指控，因为周朝虽然已经衰微，却仍然是天下共主，杀害周天子或他的亲戚是匪夷所思的事情。”

晋国站出来拯救了楚国，孙子的军事胜利胥时告一段落。此后的胜利，包括辅佐吴王夫差，似乎都不如这一时期那么吸引后人的好奇心。

### 孙子的功成身退之谜

夫差继任吴王后，伍子胥屡次犯颜直谏，逐渐不为夫差所喜，最后被夫差赐死，装人马革，丢入江中，随水漂流。

孙子的结局如何，司马迁的《史记》来见记载，可能功成身退，把《孙子兵法》改写得更完美。不过他显然对吴王的行径不很满意，在《孙子兵法》中经常批评统治者和将军酣战旷日持久。

他在《孙子兵法》第13章用间篇里谈到：

相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。

孙子并不是以赫赫战功为人所知，而是以他的军事天才，强调用兵之道，重视人道精神，反对纯粹使用暴力等特点为人景仰。孙子的思想不仅可以运用在战争中，也可以应用在外交、商业和其他一切事务中。多算、诡道和其他阴暗的手段必须交互使用，以造成最少的损害和困苦；唯有谋略失败，才应该使用武力，而且应该用最巧妙的奇袭、机变和最大的力量，达成迅速的压倒性胜利，绝不追求一半的成功。

两千多年来，《孙子兵法》启迪了无数重臣、将军和间谋。到了19世纪，却因为克劳塞维兹（普鲁士著名的战略理论家）、毛奇（普鲁士及德意志帝国总参谋长）和一批主张全面的钢铁将军的出现，而变得隐没不彰。这些将军过于迷信工业科技、军事武器、后勤和彻底毁灭性的力量。不过，克劳塞维兹崇拜拿破仑动用民兵单位、奇袭、迂回作战，其主要原因很可能是他早年看了第一本《孙子兵法》的西方翻译本，这本译作由法国耶稣会修士艾弥欧翻译，当拿破仑还是年轻军官时，已在巴黎流传。

### 解析 孙子尚未立下赫赫战功， 为什么就隐退了呢？

孙子并不以战功著称，而他仍然选择了隐退，这从一开始就成为中外战争史的遗憾。他没有选择白起或陈平那样的军事政治生涯，大概与他提倡的军事思想紧密相联，因为，

尽管他写出了关于战争的旷世绝学，但他既不是一位战争崇拜才，也不是战争艺术的热爱者，他是反战的。正是基于这一点，写于2000年前的《孙子兵法》，在今天仍然发挥着巨大的指导作用，并且远远超出了军事范畴。这是一个奇迹，而中国历来都是一个善于创造奇迹的国度，比如都江堰，所有公元前的建筑物当中，只有它还在造福人类，而且还将继续下去。

他也不愿走“一将功成万骨枯”的道路，在各诸侯国持续不断的战争中谋求个人的名利。这种功名心正是孙子的又一伟大之处。

· 孙子归隐的直接动因，已没有可靠的资料来考证，但从伍子胥的命运，以及稍后的范蠡与文种的不同命运，我们似乎可以推测出，必然与吴王夫差有关。有足够多的资料证明夫差是一名亡国之君，包括动人的美文西施的故事，而事实上他的确是亡国了。以孙子惊人的洞察力，他不会不考虑到这个问题。这里又证明了他比马革裹尸的可怜的伍子胥高明。

孙子的隐退，在中国有许许多多的追随者，范蠡、张良、彭宣（王莽时任司空），郭子仪与曾国藩则在想退却时势不许之间徘徊，他们都得到一个全老终身的美名。

## 尾声 孙子的影响

自从《孙子兵法》成为外交官、将军和企划人员的必读书后，孙子用智不用力的见地使孙子获得崇高的地位。亚洲投资人和企业家都曾熟读这本书，早年毛泽东、胡志明、武元甲也都精心研究过。日本人说：“政治就是商业，商业就是

战争。”如果市场是战场，需要战略和战术，孙子早就写好了这方面的圣经。

孙子曰：

利而诱之，乱而取之。

怒而挠之，卑而骄之。

佚而劳之，亲而离之。

出其所不趋，趋其所不意。

微乎微乎，至于无形，神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。

我们可以看出，亚洲政治家和企业家因为了解《孙子兵法》，有助于他们在国际舞台上，扰乱和操纵西方对手。

微哉微哉，无所不用间也！

孙子说，所有用间、欺敌和神秘方法准备好，并且协调一敌顺利运用时，就是至善之境。由于被人认定和战争有关，而且具有东方神秘主义的光环，很多西方读看无法研读《孙子兵法》，其实只要删除军人所作典型翻译中的军事术语，改用普遍的文字表达，就可以轻易地弥补这种缺失。但是，很多军事思想家虽然看了《孙子兵法》，却未能了解——孙子认为战争是失败的表征，不战而胜才是最重要的；战争的艺术就是不战而胜。孙子从来没有谈到什么“公平规则”或“准备好竞赛场地”。

是故百战百胜，非善之善者也。不战而屈人之兵，善之善者也。凡用兵之法，全国为上，攻国次之。

如果战争无法避免，那么应该运用每一种谋略误导、触怒和迷惑敌人，然后才用全力对付敌人。动用压倒性力量有一定的时机，所有其能可能性必须先考虑到。

今天最勤于应用《孙子兵法》的是日本人，他们长久以来一直是《孙子兵法》的忠诚信奉者，一直到19世纪，迷上工业革命和普鲁士全面战争的模式为止。1945年，广岛遭到原子弹轰炸后，他们放弃克劳塞维兹和毛奇，重新发现孙子。在孙子的指导下，他们不费一兵一卒，重建了经济的“大东亚共荣圈”。

近年亚洲和西方对孙子的兴趣都呈现爆炸性成长，在中国、日本和台湾地区，都有数百篇文章和新版本出现。在北京，召开过多次《孙子兵法》的学术讨论会。在西方，有五本新版的英译《孙子兵法》出版，加上很多把孙子的观念用在商业活动的书籍，这是亚洲文化热潮的一部分。西方人需要在这里学会适应亚洲的方法和神秘风格。孙子是入门的最好途径，他的隐形和神秘化的理论成为亚洲文化的重要部分。西方人已经察觉到这种文化差异却发现难以渗透。这是变色龙的艺术。

至于孙子本人，根据《越绝书》的看法：吴县巫门外大丘，孙武墓也，去县10里（没人发现过这座大墓。）。

## 附录四 孙臧的谋略解析

### ——孙臧的快意恩仇录

孙臧生活在很有意思的时代，那是将士肝脑涂地的时代。聪明伶俐的孙臧，或许可以做个成功的术士，或是道士，但他的祖先是孙子，这一点让他自视甚高，但也引人忌妒。

孙臧出生在战国时代末期、秦国统一天下之前的齐国。齐国的首都临淄有7万户，大约是35万人。即使这个数字有点夸大，但也是相当接近的。街道拥挤的程度，据说是这个样子的：夏天“挥汗如雨下”。

### 孙臧赖以成名的三大优势

孙臧（后世不知他出生时的姓名）早年就失去父母，由一个在政府任官的叔父抚养长大。叔父在一场政治权力斗争中跟错领导，整个家庭逃亡他乡，孙臧也和他们失散了。不知经过几多磨难和周折，也无法考证是出于什么机缘，最后，孙臧得到“神龙见首不见尾”的神秘隐士鬼谷子的收留，成为鬼谷子的门生。

在那个时代，乡野到处都是私人设立的兵法学校。若要道入上流社会，最便捷的途径就是替那些野心很大，却无才能的王侯在战场上立功，为他们扩张国土。孙臧还是个小



子的时候，一般习兵法的人最崇拜的对象是吴起。吴起是个冷血无情，却又懂得爱惜部属的军人和政客（伟大的《史记》中记载了他的一个动人而伤感的故事，说他亲口给一名普通士兵吮吸脓疮，士兵的母亲知道后却大哭起来，旁人不解，那位母亲说：孩子他爸因为感激白将军的厚爱而奋勇战死沙场，今天，我又伤怜我的儿子不能回来啊），不过他的下场有点惨：出席楚悼王丧礼的时候，他的敌人出其不意，乱箭射死了他。

孙臆计划有个像吴起的事业一样的前途，不过希望下场能够好一些。他占了个先天的优势，因为任何一位王候或将军，门下如果有个孙子的直系子孙，都是很光荣的事。投到鬼谷子门下，以鬼谷子的声望（像苏秦那样的著名谋士就出自他的门下）来说，是一个很好的开端。

孙臆的同学之中，有个名字叫庞涓的，后来成为魏国的将军。鬼谷子的学生经常举行模拟作战或比武，孙臆和庞涓是最大的对手。学得很快的孙臆，极度的自信，通常也都是胜利的一方，这一点让庞涓很气恼，让他感到意气消沉，最后他离开学校，回到他的祖国——魏国。他加入魏国的军队，在战场上立了功，被晋升为将军。

孙臆则继续在鬼谷子门下学习。经过一段时日之后，来往的人慢慢传出口碑，说他是非常聪明、有创意的军事人才。魏王听到了这些说法，派遣庞涓邀请他到魏国，担任军事顾问，提供军事策略。庞涓非常地生气，他跟魏王说，孙臆是齐国人，而齐国是魏的敌国，因此孙臆提供的策略可能会有诈，但魏王听不进这些话，还是派遣人去邀请孙臆。

孙臆到了魏都大梁之后，魏王对他的足智多谋印象深刻。

他们讨论了魏国的整体军事策略，孙臆则提出了令魏王激赏的见解。魏王大悦，想任孙臆为军师；但庞涓对孙臆如此受魏王青睐不以为然，因此说动魏王授予孙臆“客卿”之衔。魏王为孙臆举办了一场盛大的欢迎宴，孙臆由是成为魏王身边的权力核心人物。

### 解析 孙臆是如何充分运用自己的优势来构建自己的未来的？

孙子有一句广为人知的名言：“知己知彼，百战不殆。”而这世间能知己知彼的人很少，懂得如何扬长避短的人更少。孙臆借名造势：一是他先人孙子的名；二是他老师鬼谷子的名（由于两人的名气都广播四海，孙臆借名造势时就冒了一个“枪打出头鸟”风险，由于他缺乏经验，处理不善，结果栽了一个流传千古的大跟头）。规避这个风险的惟一办法是他自己的才华必须名实相符，因此除了过人的天赋之外，他还必须付出惊人的劳动，才可以获取卓越越人的军事才能。

从此中能得出可以借鉴的两条个人成功规律：

一、寻找一个高的起点，这样，当同龄人尚在山脚苦苦攀登时，你已迎着山风闲观四海了。如此这般，相当于延长你的生命。人生几十载，出成绩的就是那么几年，不趁年轻力壮时赶紧多跑几步，到年老力衰、腰酸背痛时还能干什么呢？要记得一句话：时间不饶人啊！

二、自己要有力量。君子不立于危墙之下，但当你避无可避时，只有四个字：要有力量。不论古今，不论是个人，还是一个民族一个国家，保护自己的最好办法仍然是：要有

力量。勇气必须依托于坚实的力量，才足以为用。

晚清重臣、剿灭太平国的曾国藩说过一句话：“无实而享大名者，必遭奇祸。”对那些孜孜不倦于成功之道的人来讲，这应该是一句好话。要想成就功名，先得有实在的才华，并将之转化为现实可用的力量和办法，即民谚所讲的“工欲善其事，必先利其器”。

### 年青人初出茅庐的一大错误

经过一段时日，齐国孙臧的族人得到孙臧在魏国当客卿的消息，派遣信差去魏国邀他返乡团聚。孙臧十分高兴——自从拜别族人，已经有好些年头没有相见。但刚被魏王延为客卿，若立即请假，恐怕会失了礼数。因此他回信说，只要一有机会，就会返国探视亲人，并派了信差带着信和丰厚的礼物赴齐国。由于这只是亲族之间的往来，他并没有将此事上报魏王。

话分两头说，庞涓对孙臧一直怀恨在心，因为这个不知天高地厚的家伙，鬼谷子门下目中无人的豪杰，施展了蛊惑魏王的奇技淫巧，眼看着就要抢走他的饭碗。此时孙臧已取代了庞涓在魏王心目中的地位，成了魏王的宠臣，总要想个办法整治整治他，让这个不知天高地厚的家伙尝尝自己的厉害。这时候庞涓的手下逮到孙臧的信差，发现孙臧在信中说很快就要返回齐国，这下子可好了，庞涓看到了一个雪恨的好机会。

庞涓把这封信拿给魏王看，跟魏王说：只有无义无耻之徒，才会在得到魏王最深的信赖之后，立即就想要离开，要

不然就是这个人想要来替齐国刺探魏国的军事机密。

魏王不想太快就对他的客卿下定论，因为这封信可能是伪造的。在他的想法中，孙臧当然不会这么快就想要弃他而去。这时候，庞涓赶快跑到孙臧的住处，假意鼓励他回去探视亲人，还向他保证，魏王一定会同情他思乡的心情。孙臧受到这番鼓励，立即晋见魏王，向他提出回乡探亲的请求。魏王非但没有同意，反而大为愤怒。他下令将孙臧拖到地牢，准备将他斩首。庞涓则建议改以酷刑对付孙臧，魏王于是让庞涓去处理孙臧的生死。

在庞涓的指他下，狱卒将孙臧绑在石椅上，还在他的脸上刺了字，“私通外国”。在脸上刺字，这是那个时代极残忍的惩罚，他就没有办法在上流社会立足，也没有办法取得任何王候的信任。接着狱卒用屠刀挑断孙臧双脚的脚筋，让他一生残废，行走时用手爬。在中国古代，斩断手脚是常用的刑罚，将左腿膝盖以下斩除，是常见的刑罚之一。当时铁是很贵的东西，只用在武器和农具上，用铁做义肢是很奢侈的事。因此砍断一脚，就足以让人再也无法走路，但仍会被逼迫去做铺路或盖城墙的苦力，直到死掉为止。

史家司马迁写到这段历史时，对一个如此聪颖的军事策略家，居然让人欺骗到这种地步，十分地感叹。不过，这是因为这个年轻人还没有了解到“隐于无形”的重要性。在战国时代，如果想要争取要职，有时候是需要收敛锋芒的。

**解析 孙臆错误之启发——要成功，  
必先保护好自己；混迹官场且能腾达，  
必得有聪颖明敏的处世智慧**

实在的才华不仅包含专业素养，还有一项就是立身处世的智慧。这并不是钻营谋利，成功者必善于营造一个对开展工作有利的人事环境。涉世未深的孙臆注意到了成功的三大优势，却遗漏了立身处世、隐于无形的自我保护技巧，他为此疏忽付出了惨重的代价。从他的一生来看，这次磨难未偿不是一件好事——智慧愈苦而愈明，同时也给我们提出一个问题：初出茅庐的人，为什么非要多方碰壁之后才懂得社会深浅，学会为人处世之道呢？作为师长，有义务教给学生这一课，可现在是做不到的——既因为现实不允许，也因为学生不听。

孙臆忽略了敌人的存在，而且恰恰是他的同学。亲友反目成仇的事，仍然是因为利益分割不均。因此，立身官场和名利场，首先要具备的就应该是要能迅速地判断出每一个人的利益互动关系，以此来确定你的进退策略。

隐于无形是保护你不被陷害的又一妙策。

中国的历史是一部大教材，不经世事很难懂得它的好处。毛主席 10 遍 20 退地读《资治通鉴》，必有其深意。今天，知识经济和科技的力量已深入人心，但在这片有深厚传统的土地上，要谋求彻底的成功，必须懂得中国的历史，因为我们无法摆脱传统，而历史本来就是一个扬弃的过程。

## 孙臆获救——权谋智慧的第一次发光

现在，孙臆惟一的希望就是靠欺骗了。有一个说法是，孙臆在地牢中等待伤口复发的时候，在自己的头发上涂满泥巴，在脸上涂了血和脓。他不时发神经般的尖叫、嚎啕大哭、狂笑，又不时地抽搐、发癫。庞涓决定试试看孙臆是不是真的疯了。他令人向孙臆奉上山珍海味，结果孙臆把美食打翻，吃起自己的大便。这件事，便得连庞涓这样的人都看不下去了。他下令将孙臆弄到他看不到的地方。很快地，庞涓就完全失去对孙臆的兴趣。日复一日，孙臆像疯子一样在地上爬来爬去，狱卒慢慢地也开始不大注意孙臆了。有时候，孙臆甚至可以爬到阳光下，晒个够。

大约在他被挑断脚筋后一年，孙臆他听到，齐国有使者要到魏国来作正式访问。尽管他自己还不大清楚情况，那些计划要搭救他的人，已经上路了。齐国来访，其实只是用来掩护使节团中的秘密使命。原来，有关孙臆遭遇的消息早已传回齐国。他的族人将此事告知孙臆一位颇有势力的亲戚田忌。田忌再将此事报知齐王。齐王震怒，召集朝中大臣，讨论出救人的计划。他们找到一个长得像孙臆的人，讲好价钱后，这个人愿意到魏国的地牢中换出孙臆来。

齐国的使节团到魏国之后，设法让魏国的宫廷终夜欢宴。同时，齐国特务来到地牢中，用长得像孙臆的人把真的孙臆换出来。他们把他化装成有孕的妇人，用快马卒将他火速送过边界。

**解析 孙臆获救之启发——危急关头，  
要冷静分析情势，多想才能智慧；  
如何寻求恰当的外援**

自救策略：一、大难之后，痛定思痛，孙臆装疯卖傻，以麻痹敌人隐蔽自己，等待机会。以弱示敌，三国时期，司马懿凭这招轻易地打败了曹爽。比起司马懿以“老年痴呆症”就瞒过曹爽来，孙臆的戏难演多了，可怜而又伟大的孙臆，不得不吃自己的大便。孙臆的确不走运，他的敌手比曹爽可厉害多了。

二、在此后的一年多里，孙臆应该设想过无穷多的自救办法，精于思虑的他全都放弃了。情势分析的结果是，他必须借助别人的力量才能获取新的生活，盲目行动只会加重耻辱，或者是——丧命。这就是多想出智慧以赢得胜利的又一明证。让人欢欣鼓舞的是，援救他的人已经上路了。

三、该出手时就出手。孙臆知道有齐国人来，就开始行动。但这次获救不完全归于他的策划。看来，有能力的人在哪里都受欢迎。齐国人策划营救他，因为他是孙子的后代，因为他的军事才华，而并不因为他是齐国人。“自己有力量”使孙臆再生。

**田忌赛马：一个古老的智慧故事**

回到齐国后，孙臆被带到他的亲人家里养痛，让他恢复

健康。但他的脸上已留下永久的刺青，他的脚可以说已经废了，后半辈子只有靠拐杖才能走动。基于痛苦之余的幽默，他将自己改名为孙臆，意思是孙斩脚、孙无腿、孙跛子。有人为他引见齐国的统帅，即当初策划援救行动的田忌，田忌和孙臆一见如故。据说两人喝酒论政，连续三天三夜。田忌将孙臆留在宫中，有仆役供其差遣，并有无数的宫女服侍。并开始了一段终生的友谊。

田忌常与其他贵族赌马，但常常是输家。在赛马中，是用自己养的马和他人的马比赛。赛马时分为三组，即上驷、中驷、下驷。孙臆观察过后发现，每家的上、中、下三组赛马，其实马力相去不远。例如一家的中驷，与另一家的中驷差别不大。了解问题的核心之后，剩下的只是简单的算术。

他跟田忌说：“如果你在下一场马赛中，赌注下得大，我便告诉你怎样可以赢。”

“用你的下驷去对他们的上驷，用上驷对他们的中驷，用中驷对他们的下驷。”

田忌接受他的建议，并照孙臆的策略，在与齐威王赌马时，不在三组马上都下注，而只在自己最佳的那两组马上下注。田忌输了第一场，但另外两场都赢，赚得千金。田忌大悦，于是向齐威王推荐孙臆。

齐威王对孙臆的苦难遭遇极为感动。和孙臆讨论过用间和用兵之法之后，齐威王立即任命他为军师。至此，孙臆的一生才进入辉煌的新时期。早年他着力在追逐光荣，结果付出昂贵的代价。他的后半生，将成为他的祖先孙子的衣钵传人。



## 解析 轻松自信的较量策略

孙臆到田忌幕中后，第一件事是好好地休养身体，并得到静心思考的时间，为下一步的人生做一次规划。也许是上天的意思，他注定要走一段艰苦的道路，才能像孙子那样辉煌。

田忌赛马胜负的道理极简单，而人们却经常地忽略了它。孙臆不费吹灰之力，解决了田忌的一大难题，于田忌似乎是做不足道的事；而孙臆的获得却很多，并由此开始了他真正的大谋士生涯，他的权谋智慧才得到完满地展示。

其实，对有才华的人而言，大可不必去急功近利。古人以退为进的策略，在今天仍然能够大放光芒。孙臆如果早懂得这一点，或许他会更幸福些。

孙臆最初就获得人们的好评，到他成功地逃离死境，再为田忌一出奇策，这一展现他机智权谋的过程，对领导者发现人才、鉴别人才是有启发的。大凡优秀卓伟之才，在青年时代就能展示他不同寻常的超人智慧和坚初不拔的意志力。邓小平 14 岁就通过全国性的选拔赛，考取政府的公费留学，这就是一奇，因为他来自农村，能脱颖而出，必有其过人之处。拿破仑在战斗中表现他惊人的军事才华，也不过 16 岁。曾国藩一开始就表现了他的坚忍意志（详见《曾国藩识才秘诀全书》策 46—47 页），这当然不同于一般儿意。大器晚成的人，年轻时代也在某些方面有其独特的才华，或者是因为吃不饱，才不足、才美不外现，或者是缺少明亮的眼睛，使他默默无闻许多年。

孙臆因为苦难而获得新的机遇，命运就在此伏彼起之中感动着世人的心。

### 围魏救赵——力量的展示

救年之后，在公元前 353 年，魏国攻击赵国，率兵攻赵的，正是魏国将军庞涓。赵国向其盟国齐国求援。齐威王召孙臆入宫，要求他领兵驰援赵国。孙臆谢过齐威王之后，向他解释说：“这并不恰当，因为一个跛子不适合统兵，而且我的脸上被刺青，一辈子都留下犯人的记号。”然后他建议，让他当军师，而由田忌率兵救赵。

由于双腿已残，孙臆乘坐特制的马车赴前线。田忌打算直接对已深入赵国境内的魏军发动攻击。孙臆建议不要和魏军正面冲突。

他说：要解开一团乱七八糟的线，不应把整团线抓住；要避开海浪，不要去挡在浪头的位置“引而劳之、攻其不备、出其不意”，让敌人疲于奔命，即掌握了敌人的命运。

田忌不解。孙臆解释说：“此时魏和赵正忙着交战。魏国的精英部队和快速打击部队都在战，只留老弱残兵的防守首都。为何不急行前往魏国首都大梁，控制住主要的道路和通讯路线？庞涓会以为，我们要攻其首都于不备。为了救大梁，魏军一定会弃赵而兼程返魏。我军则在半路以逸待劳，趁机伏击。如此一石两鸟，仅此一击既救赵，也在魏军疲惫又纷乱时予以痛击。”

田忌采纳孙臆的计策。庞涓被迫从赵国道兵，挥师回魏，正好落入孙臆设好的陷阱中。魏军大败，庞涓仅以身免。

孙臆对他的宿仇已予以极其羞辱的一生。他的策略在中国战争史上非常有名，史称“围魏救赵”。此计是，让敌人先出招，让他为所欲为，无所阻碍；己方避免去做出一般预期中的反应，而是在自发选择的时间攻对方最弱的地方，或者，攻击他最珍视的地方，包括攻击他的根据地或挟持他最爱的妃子。1938年，日军攻击共产党的根据地时，毛泽东用的就是孙臆的计策：“……留下一部分部队在基地，让敌军有得忙，我们的主力则前去攻击日军的基地；这将会迫使他们退兵，也就是围魏救赵之计。”

### 解析 孙臆为什么只给仇人“极其羞辱的一击”，而不是置之死地而后快

像其他身负血海深仇的人一样，孙臆必是期盼着早日给仇人致命一击的，但他像他祖先孙子一样冷静，静等着机会的成熟。如何等待，是今天的人们要学习的一大课题。

围魏救赵很成功，孙臆在这个过程中表现出滴水不漏的完满进退技巧。

首先是辞掉主帅之职，理由充分，不给人谦虚过头的感觉，这样也免去成功之后遭人忌恨的结果。当时他还没有卓越的功勋，以残障之身做主帅，不仅不合时宜，也难服众。与齐王相知又甚浅，贸然掌兵权，他未必就肯完全信任。站在退一步的位置上建立奇功，还可攻到一鸣惊人的效果。古人的处世智慧中还有一个原则是：花未全开月未圆。一开始就站上顶峰，以后就只有下坡路可击了。实际上，这仍然是隐子无形的策略。

其次是巧妙的围魏救赵计。以逸待劳，一石双鸟，这是军事家们极力追求的一种战果。这条计谋已达“谋略六境”中通幽的境界。

为什么孙臆没有一举就快意恩仇呢？时机未到，他不能急于求成。人的失败原因就在于贪心。适可而止者虽然可能错过跳跃式发展的机会，但他很难失败。只要一步一步在前进，何愁不成功呢？当然，如果具备抓住机会阔步前进的眼光和勇气，那就好全了。

孙臆的谋略智慧在苦难中成熟了，圆润了。福兮祸所依，祸兮福所伏。

### 冷静而甜蜜的复仇——快意地一箭

齐军救赵之后的13年间，中国的史料中提到很多次孙臆和田忌参与的战役，但都没有细节。直到公元前314年魏国攻韩国的马陵之战，才有较详细的描述。在此役中，魏军仍由将军庞涓统兵，魏国太子申也随军出征。韩国向齐国求救。田忌建议再次使用围魏救赵之计，攻击魏国都城来迫使庞涓从韩国退兵。孙臆则听着群臣议论，笑而不语。齐王问他何故。

孙臆回答说：“为什么要急着去救韩国？庞涓才刚开始围城，韩国势来衰，如果我们太急着救韩，韩国可能会反而出兵攻打我国。”孙臆对背叛是十分熟悉的。

“不过，我们应承诺出兵救韩，如此一来他们会得到鼓舞，于是尽全力去防守。”孙臆说道：“待到韩军和魏军都经过久战而疲乏的时候，我们便开始介入。”

此议一定，众人分头慢慢准备战事。韩国再来求援，比前次更急。等孙臆的谍报人员传回消息，说韩、魏两方均已困乏，田忌与孙臆乃率兵 10 万出援，其中包括战车，骑兵和一万弓箭手。和以前一样，他们朝着魏国首都大梁前进。消息传到大梁，魏国为之震动。魏王的命令让庞涓没有选择余地，“不过这次我会留意，不会再中孙臆的埋伏。”

孙臆的间谍回报说庞涓非常愤怒。孙臆笑说：“我们会利用他的愤怒来对付他。”

田忌问道：“这次我们要怎样让庞涓中伏？”

孙臆回答说：“就因为我们尽可能避开战斗，大家都以为我们畏惧战争。其实这是智慧，他们却误以为懦弱。所以我们就用敌人的愚昧来对付敌人，让他们相信我们的士兵已经开始四散逃亡。”他着了一下地形，说：“我们已经深入敌境。让我们的间谍去散布谣言，说因为逃亡者众，我军已经在考虑要班师回国。”

那一夜，孙臆令每一士兵起一灶，烧得满天通红，留下十万堆烧过的灰烬。第二天晚上，齐军更深入敌境，他令军士只起五万个灶。第三天晚上，三万个。

庞涓所率的魏军急行兼程返国，渐渐快要赶上齐军，但也越来越疲惫。每天，他的前锋都会找到前夜齐军扎营的堆方，并向庞涓回报说齐军造饭的灶越来越少。似乎很明显，齐军的逃兵众多，使孙臆原来的大军越来越少，大概只剩下一支小部队了。庞涓一向把齐国人看做是胆小鬼，由于他听到前锋的报告和他想象的差不多，心里于是非常地高兴：“一听到我要回来，他们的官兵大都已四散奔逃了。”

魏国太子申则警告庞涓说：“齐国的人都很诡诈，加上义

是狡猾的孙臆在统兵，我们还是小心一些为好。”

庞涓回答说：“这次我要报上一次一箭之仇。”然后他就率领轻装部队急行军，准备前去迎战齐国部队。

那时候孙臆已经在马陵附近找好一个适当的地点。那是两座山之间的一道山谷，中间只有一道小径，两边有无数的小丘、坟、沟壕以及其他各种障碍物，可以用来隐藏他的弓箭手。在山谷的远端，有一棵树干很粗的老树。孙臆令手下砍下小树，在大树后方筑成一道栅栏，挡住来者去路。然后他在大树林前小径两边各布置 5000 名弩手。其余的步兵和骑兵则在山谷的另一头等候；他们要等庞涓的部队进入陷阱，然后再把整个山谷包围起来。

在人马都藏匿妥当之后，孙臆又让人将大树的树皮剥开，用木炭在上面写上“庞涓死于此树之下”。弓箭手获令，只要树下出现火炬，就开始射箭。一切安排就绪，孙臆坐等敌人出现。

正如所料，庞涓的部队当天晚上赶抵马陵山谷。部队前锋向他报告说前面有栅栏障碍，庞涓认为这只是齐军为防追兵赶上的可笑做法。他继续向前行，看着光秃秃的树干上有字迹。好奇心让他疏于采取防范措施。庞涓点燃了火把，看到了自己的墓志铭——就在这时，一万名弩手放出弩弦上的箭。魏军的前锋身上都插满了箭翎，就像刺猬一样。庞涓本人也中了几十箭，成了活箭靶。在他们的后方，齐军的步兵和骑兵猛击庞涓的部队。庞涓最后的一句话算是：“那个混蛋，我帮他成就了声名。”

解析 有十足的把握后，才可以射出复仇之箭，既然出手了，就要弄得一个结果来——不弄就什么也别动，要弄就

## 弄痛

从这里我们知道，孙臆是执意要复仇的，却一直在静静地等待，等待那没有漏洞的、一举就置庞涓于死地的机会。他那只复仇的手伸展得很缓慢，很温柔，甚至有些美丽，使庞涓在满怀好奇心时遭灭顶之灾。他最后看见的是仇人给他准备的墓志铭。孙臆这个圈套完满无缺，连写下《战争论》的克劳塞维茨都佩服得五体投地。

这个计谋成功之处，首先在于孙臆对敌人的个性了如指掌，以弱示敌，以骄纵敌，庞涓一步一步陷入孙臆的天罗地网而不自知。庞涓为什么会轻视比他高明的对手，这是他致敌的一大诱因。也许他一直不认为自己比孙臆差，也一直不服气，而聪明的孙臆恰如其分地利用了这一点。当孙臆看清楚这些后，不走运的庞涓就快玩完了。

不论成功失败，不论人前人后，一定要看清形势，相时而动才明智。孙臆看清时赔进了双腿，庞涓看不清时丢掉了性命。人们讲此一时彼一时，这固然是所谓的“命运”，但却首决于人自己的劳动与智慧。

## 名士的没落和归隐

孙臆和田忌乘胜追击，一举击溃魏军，生擒魏国太子申，并将他押送到齐国。后将他处死。誉之所至，谤亦随之。马陵之战才结束未久，两位凯旋的英雄立刻发现他们已为人所惧，其功业则为人鄙视。成功是件危险的事，或许举世皆然，范蠡早已警告过他们“狡兔死，定狗烹”的遭理。

在他们班师返国的赔上，孙臆警告田忌说，为防范有人

对他不利，他最好先发动政变拿下政权。细作告诉他们说，他们不在朝的时候，朝中的政敌已说动齐威王，让齐王相信，他们这两个英雄功高震主，再信任他们就太危险了。孙臧说，如果你的对手说你阴谋计划要夺权，那么你可以选择的少数作法中的一项，就是去夺权。他们返抵国门的时候，齐王下令关闭城门，拒绝让他们进入国都。

由于田忌没有能够采取主动，事先着手政变，此时就算要搞政变也已经太晚。孙臧和田忌两人退到遥远的一处军营，思考他们的未来。最后，田忌接受楚国的邀请，到南方去过流亡生涯。田忌后未成为长江右岸的江南的一方之霸，跛脚的孙臧则是他沉默的伙伴。

在江南，孙臧慢慢老去，无疑地，他笑傲此生。孙臧每天上午都在花园中奋笔疾书，在数以百计的竹简上，写下他的 86 章兵法，为他此生留下一些痕迹。此后的 2000 多年，这些兵法散失了，孙臧成了隐形之神。不过最近在山东，整本的《孙臧兵法》和《孙臧兵法》的残简被挖掘出来，于是，孙臧有如获得重生。



