

SUNZIBING  
FADUZHUI



赵一鸣 主编

# 孙子兵法 的智慧

《孙子兵法》是一部专门讲述战争中的韬略的书，而其中的「谋略」也对社会日常生活等方面产生了广泛、持久的影响。本书阐释了《孙子兵法》博大精深的智慧，同时附以战争和商业活动中成功的案例，既可以使读者了解古代优秀的文化遗产，又可以帮助读者在现实中提高能力，增长智慧。

励志  
文库

新疆美术摄影出版社

## 励志文库：

会说话会办事

胡雪岩的经商之道

哈佛家训

工作中无小事

庄子的智慧

沉思录

成大事必重细节

不抱怨的人生

方与圆的智慧

从优秀到卓越

成功靠信念力

责任忠诚专注

有问题找自己

有想法更要有办法

犹太人的生活与经商智慧

卡耐基突破人性的弱点全集

卡耐基《人性的优点》全集

卡耐基经典的为人之术全集

卡耐基经典口才艺术全集

# 孙子兵法的智慧

主 编 赵一鸣

新疆美术摄影出版社

### 图书在版编目 (CIP) 数据

孙子兵法的智慧 / 赵一鸣主编. — 乌鲁木齐: 新疆美术摄影出版社, 2012. 1

(励志文库)

ISBN 978-7-5469-2077-1

I. ①孙… II. ①赵… III. ①兵法—中国—春秋时代—通俗读物 IV. ①E892.25-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 009132 号

## 孙子兵法的智慧

---

出 版: 新疆美术摄影出版社	开 本: 710mm×1000mm 1/16
地 址: 乌鲁木齐市经济技术开 发区科技园路 7 号	字 数: 120 千字
邮 编: 830011	印 张: 12.875
经 销: 新华书店	版 次: 2012 年 1 月第 1 版
印 刷: 北京市平谷县早立印刷厂	印 次: 2012 年 3 月第 1 次印刷
	书 号: ISBN 978-7-5469-2077-1
	定 价: 25.80 元

---

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



## 前言

《孙子兵法》是一部专门讲述战争中的韬略的书，是世界上最早的兵书之一，在中国更是被奉为兵家经典，后世的许多兵书都受到它的影响，对中国军事学的发展影响非常深远。

《孙子兵法》，又称《孙子》、《吴孙子兵法》、《孙武兵法》，作者为孙武。

孙武，字长卿，生卒年月已无可考。春秋末期人，大约与孔子同时。他生于齐国乐安（今山东惠民县），后移居吴国，在这里与因受楚王迫害而逃到此地的伍子胥结成知交。经伍子胥推荐，得见吴王阖闾。孙武献上他写的兵法十三篇，因此受到吴王赏识，任他为将，与伍子胥共同率领三万精兵攻打楚国，结果击溃二十万楚军，并攻入楚国都城郢（今湖北江陵西北纪南城）。后来又大破强大的齐军。《史记·孙子吴起列传》中对其一身军功有一概括：“西破强楚，入郢，北威齐晋，显身诸侯，孙子与有力焉。”后来退隐，根据自己数十年的作战经验，对十三篇兵法进行补充和完善，著成了《孙子兵法》一书。因为此书对中国思想史有着重大的影响，以至孙武有“武圣人”之称。

《孙子兵法》主要讨论与战争有关的军事问题，也设计政治与军事的关系。全书共计十三篇，各篇既可独立成章，也相互有机联系。书中对战略战术韬略、军事法度、将领士气、军



事心理、天文地理、行军扎营、水势火攻等无所不包，运用军事间谍也有非常详细的分类和阐述。《孙子兵法》以其深邃的理论，雄视古今军事理论领域。

《孙子兵法》被列为“武经七书”之首，历来受我国军事以及谋略家之尊崇。《史记》中就有孙臆、赵奢、韩信、黥布等人将它用于战争的记载。《孙子兵法》中的“谋略”更是对社会日常生活、对民族思想观念产生了广泛、深入、持久、微妙的影响。唐初时，《孙子兵法》传入日本，近代更传至欧美，被译成多种文字，与克劳塞维茨的《战争论》齐名。

今天，这部古代兵法在许多领域中闪耀着其独有的光辉。大到政治斗争、经济决策和外交谋略，小到竞技比赛、日常工作，越来越多的人从《孙子兵法》中汲取营养，获得灵感。特别是在现代经济活动中，从事经营管理的企业家们，有许多人潜心研究《孙子》，获得不少成功的启示。

本书阐释了《孙子》博大精深的智慧，同时附以战争和商业活动中成功的案例，既可以使我们了解古代优秀的文化遗产，又可以帮助我们在现实中提高能力，增长智慧，使人生更多一些成功，少一些挫折。



## 目 录

始计第一 .....	1
兵者,国之大事 .....	2
道、天、地、将、法 .....	4
将者,智、信、仁、勇、严也 .....	8
因利而制权也 .....	10
兵者,诡道也 .....	12
多算胜,少算不胜 .....	14
作战第二 .....	20
日费千金,然后十万之师举 .....	21
兵贵胜,不贵久 .....	24
智将务食于敌 .....	26
知兵之将,民之司命,国家安危之主 .....	29
谋攻第三 .....	32
不战而屈人之兵 .....	33
上兵伐谋 .....	35
其次伐交 .....	38
小敌之坚,大敌之擒 .....	40
将能而君不御者胜 .....	44



知彼知己,百战不殆 .....	46
<b>军形第四</b> .....	48
胜兵先胜而后求战 .....	48
<b>兵势第五</b> .....	54
治众如治寡,斗众如斗寡 .....	55
以正合,以奇胜 .....	57
以利动之 .....	60
<b>虚实第六</b> .....	63
善战者,致人而不致于人 .....	64
出其所不趋,趋其所不意 .....	67
形人而我无形,我专而敌分 .....	70
战胜不复,应形于无穷 .....	73
兵之形,避实而击虚 .....	75
<b>军争第七</b> .....	79
以迂为直,以患为利 .....	80
军无辎重、粮食、委积则亡 .....	81
兵以诈立,以利动 .....	84
先知迂直之计者胜 .....	86
三军可夺气,将军可夺心 .....	88
避其锐气,击其惰归 .....	89
以治待乱,以静待哗 .....	92
以近待远,以逸待劳 .....	93
<b>九变第八</b> .....	96
君命有所不受 .....	96
智者之虑,杂于利害 .....	98



屈诸侯者以害 .....	100
覆军杀将,必以五危 .....	101
<b>行军第九</b> .....	104
半济而击之 .....	105
兵之利,地之助 .....	107
敌近而静者,恃其险也 .....	109
辞卑而益备,辞强而进驱 .....	111
令之以文,齐之以武 .....	114
<b>地形第十</b> .....	116
险形者,我先居之 .....	117
非天地之灾,将之过也 .....	119
视卒如爱子,厚而不娇 .....	124
知彼知己,知天知地 .....	125
<b>九地第十一</b> .....	128
圯地则行,围地则谋,死地则战 .....	130
由不虞之道,攻其所不戒 .....	133
齐勇如一,政之道也 .....	135
为客之道,深则专,浅则散 .....	138
陷之死地然后生 .....	140
始如处女,后如脱兔 .....	143
<b>火攻第十二</b> .....	147
凡火攻有五 .....	147
火发于内,应之于外 .....	149
火佐攻者明,以水佐攻者强 .....	151
主不可以怒而兴师 .....	152



用间第十三 .....	158
用间有五 .....	159
无所不用间 .....	161
我间必索知之 .....	163
上智为间,必成大功 .....	165



## 始计第一

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民于上同意，故可与之死，可与之生，而不畏危也；天者，阴阳、寒暑、时制也；地者，远近、险易、广狭、死生也；将者，智、信、仁、勇、严也；法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知之者不胜。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。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

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，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙算胜者，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。



## 兵者，国之大事

### [原文]

孙子曰：兵<sup>①</sup>者，国之大事<sup>②</sup>，死生之地，存亡之道，不可不察也。

### [注释]

①兵：本义为兵械。《说文》：“兵，械也。”后引申为兵士、军队、战争等。这里做战争解。

②国之大事：国家的重大事务。

### [释义]

孙子说：战争是国家的大事，是军民生死安危的主宰，是国家存亡的关键，是不可不认真考察和审慎对待的。

### [评点]

在春秋时期，乱世豪杰辈出，许多统治者认为：谁有军队，谁的兵力强，谁就可以取胜。可是孙子反对这种态度，他认为：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”

《十一家注孙子》张预指出：“用兵之道，以计为首。”“计者，计于庙堂，先胜后战之谓也。”先胜贯穿、统领其他“六胜”，没有充分胜敌的条件和把握，没有战争全局的谋划和筹策，就不能“知胜”、不能“全胜”、不能“制胜”、不能“因胜”。《孙子》十三篇以《计篇》为首，先计、先胜为上，正体现了孙子战略思想的高妙。

战争是国家的大事，成败关系到军民的生死，国家的存亡，一定要认真对待。和平环境下，“兵”就是国防建设，包括军队建设、战场建设、国防工业建设、国防科技、国防教育，等等。历史经验证明，民无军不安，国无防不立，没有强大的国防就无法保证国家的安全。



### [战例]

德国在第一次世界大战前是一个后起的帝国主义国家。当德国跻身列强的行列时，德皇威廉二世沮丧地发现：世界已被瓜分完毕了。威廉二世是个既野心勃勃、又贪得无厌的君主，他一面加紧备战，企图以武力夺取英、法、俄等国在各地的殖民地，一面急不可耐地等待时机。

1914年6月28日，奥地利的皇太子斐迪南大公携妻子索菲娅到萨拉热窝访问。突然“砰、砰”两声枪响，斐迪南夫妇先后中弹，几分钟后双双死亡，刺死他们的是塞尔维亚族的七个爱国青年。

奥皇早就有吞并塞尔维亚的野心，他决心借此机会掀起一场大战，“吃掉”塞尔维亚。但是，奥皇担心法国和俄国出兵干涉，于是小心地向自己的盟国德国寻求帮助。

德皇威廉二世得知斐迪南夫妇遇刺身亡的消息后，认为是挑起大战、夺取英国和俄国殖民地的良机，连声大呼：“这是千载难逢的机会。”所以当奥皇向他询问“德国是否同意并支持奥匈帝国对塞尔维亚发动进攻，是否准备进行一场欧洲大战”时，威廉二世当即给予肯定答复，并说：“（我们）一切都已准备好了！”

7月28日，奥匈帝国悍然向塞尔维亚宣战，沙皇俄国为了自己的利益立即向全国进行战斗动员。7月31日，德皇威廉二世宣布全国“处于战争威胁状态”，仅过了一天，就正式向俄国宣战，然后又向法国宣战。8月6日，奥匈帝国向俄国宣战。英国为了本国利益，也卷入了战争。就这样，短短的几天，欧洲各帝国主义大国都卷入了战争，第一次世界大战爆发了。

实际上，德国并没有“一切都已准备好”——恰恰相反，当大战的帷幕拉开时，德军统帅部内一片混乱，将军们甚至找不到一张令人满意的作战地图；至于对作战部队的使用和作战物质的调集、运输，更是乱作一团。

就是在这种情况下，德皇威廉二世竟异想天开地企图以“闪电



战”攻占法国。德军和法军麇集马恩河，双方兵力总和达 150 万人，结果，德军败北。参谋长毛奇对威廉二世说：“陛下，我们输掉了战争。”毛奇劝威廉二世及早罢手，结束战争，威廉二世不但不听劝告，反而将毛奇撤职。

德、法两国之间的战争持续了两年，在后来被称为“凡尔登绞肉机”的“凡尔登战役”中，双方伤亡 70 多万人，威廉二世企图“使法国把血流尽”，结果，德国反而“把血流尽”了。到了 1918 年，德国再也无力把这场不义之战打下去了，于是只好请求“停战”。

法国元帅福煦将一张事先拟好的停战条件单交给德方，限德方在三天内签字。停战条件令德方不寒而栗：“……一个月内将莱茵河以西的德国领土，以及莱茵河以东 30 公里的德国领土交给联军。”“交出巡洋舰、战舰、潜水艇 234 艘”，“交出空军全部飞机”，“交出 5000 门大炮”……

但是，德国代表还是签了字。

20 年后，德皇威廉二世在没落的侨居中偶然读到了译成德文的《孙子兵法》。当他读到“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”这一段话时，潸然泪下，哀叹道：“早 20 年读《孙子兵法》，就不会遭亡国之痛了。”

## 道、天、地、将、法

### [原文]

故经之以五事<sup>①</sup>，校之以计而索其情<sup>②</sup>：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危；天者，阴阳、寒暑、时制<sup>③</sup>也；地者，远近、险易、广狭、死生<sup>④</sup>也；将者，智、信、仁、勇、严也；法



者，曲制<sup>⑤</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故经之以五事：经，度量、衡量；五事指本文提到的道、天、地、将、法，词句的意思是要从这五个方面分析、预测。

②校之以计而索其情：校，衡量、比较。计，指筹划。索，探索。情，情势，这里指敌我双方的实际情况。

③时制：指春、夏、秋、冬四季时令的更替。

④死生：指地形条件是否有利于攻守进退。

⑤曲制：有关军队的组织、编制、通讯联络等具体制度。

### [释义]

所以，要从以下五个方面进行仔细地比较、分析，从而了解敌我双方的真实情况。这五个方面：一是道，二是天，三是地，四是将，五是法。所谓“道”，是使民众与国君的意愿相一致，这样，民众在战争中就可为国君出生入死，而不害怕任何危难。所谓“天”，是指日月星辰运行的状况，寒冷炎热气象的变化，必须因时制宜，顺应天时。所谓“地”，是指用兵打仗时距离敌人路程的远与近，地势的险峻与平坦，地域的宽阔与狭窄，是死地还是生地等地理条件；所谓“将”，是指将帅的智谋才能，赏罚有信，爱护士卒，勇敢果断，严明军纪。所谓“法”，是指军队的组织编制、军事训练、管理教育、军令法规、武器装备、军需供应等情况。以上五个方面，将帅没有不知道的。只有深刻理解、掌握，才能打胜仗，否则，就不能取胜。因此，要从以下七个方面来考察比较，来求得对战争形势的认识。也就是说，哪一方的国君比较贤明？哪一方的将帅更有才能？哪一方占有天时和地利？哪一方的军纪严明、法令能严格执行？哪一方的军队实力更强？哪一方的士卒训练有素？哪一方管理有方、



赏罚公正严明？根据这些，我就可以判明谁胜谁负了。

### [评点]

孙子在这里提出了决定战争胜负的五个基本因素——道义、天时、地利、将领、法规。根据五个方面的估量和比较，可以从七个方面判断敌我胜负的情势。孙子认为只有充分了解了这些情况，才能取得战争的胜利。在商场中也是如此。必须对这五项基本因素进行仔细的考查，进而对对方的实力和竞争结果做出正确的评估和判断，只有这样，才能取得战争的胜利。

商战亦如此。商战中的“道”，是指企业的战略。只有制定出合乎企业发展的战略规划，并在实际行动中严格加以执行，才能保证企业沿着正确的轨道发展。

商战中的“天”，是指企业在市场竞争中把握最有利的时机。机遇是生产要素在某一时空段的最佳组合。抓住有利时机，企业发展就会事半功倍。

商战中的“地”，是指企业的竞争环境，包括地缘环境、市场环境、产业环境、社会环境，等等。竞争环境有利，企业就能降低成本，拓展市场，提高自身的竞争力。

商战中的“将”，是指企业领导者。企业领导者统领全局，同样必须具备智、信、仁、勇、严五种品德。只有具备这五种品德的人，才能带领企业朝着既定的方向发展。

商战中的“法”，是指企业的组织管理、劳动管理、财务制度等。

企业的决策者必须高度重视这些因素，尽可能地利用和创造这五种条件，全面提高自己的综合竞争能力，才能制定竞争的策略，真正全面掌握商场的主动权与制胜权，以面对激烈的市场竞争，并最终赢得竞争的胜利。

### [战例]

1983年底，青岛双星集团迈出了自营销售的第一步，成为全国



同行业中较早进入市场、直接参与市场竞争的厂家。双星集团将销售市场作为闯入市场的突破口，因而早在他们进入市场初期，就确立了“立足山东、面向全国、冲出亚洲、走向世界”的经营战略目标，下决心首先把销售市场建立起来。他们先后在 18 个大城市建立了销售分公司和 1000 多个销售网点，在经销方式上，联销与自销相结合，委托与代理相结合，国营与个体相结合。1988 年，自销比例由零上升到 100%，实现了对国内市场的渗透、拓展和覆盖。当鞋类市场出现供大于求的情况后，双星的产品却始终产销两旺，无一积压。随之而来的原料、资金、技术和劳动力市场也逐一建立起来，双星集团在国有大中型企业中较早进行了生产“不靠市长靠市场”、从原料到产品均由市场调节的实践。

双星集团成长壮大的事实证明，企业决策者必须以科学的思维方式来指导企业决策，科学地确定企业竞争战略。同时，企业要增强市场观念意识，挖掘蕴藏着的发展潜力，以特有的气魄和胆识千方百计地占领市场，选准突破口，敢打总体战，以正确的经营战略引导企业提高市场竞争能力。

双星集团闯入市场后，在外部环境起伏不大的情况下，又确定了以市场为目标的两条战略措施：一是改革内部经营机制；二是创立名牌产品形象。为立足市场，他们打出了“眼睛盯在市场上，功夫下在管理上”、“全员转向市场，首先练好内功”的口号。在市场经济发育尚不成熟、外部大环境不完善的情况下，企业要想在市场上站稳脚跟，开拓属于自己的一片领地，就必须有过硬的功夫，增强对市场的适应能力，靠内部机制的完善克服外部不利因素的影响，以市场为标准检查转换机制是否成功，为市场竞争创造最佳的内部环境。双星集团根据市场的需要，重新设置了职能部门。他们依据市场的变化，把过去自成一体的生产计划调度、销售经营、产品开发、信息情报等部门进行了重新组合，成立了生产经营信息公司，集信息、产品开发、生产计划、销售业务、储运和售后服务为一体，



销售人员由最初4人增到400人，市场管“计划”，市场定人员，其他机构设置均以有利于市场运转为原则。

1983年，他们开始打破“铁交椅”的尝试，从干部头上动第一刀，突破旧的人事制度，其他配套改革也易于推行。从1992年春天全国三项制度改革遇到的震动，就可以理解他们当年孤军奋战的情形了。打破铁交椅后，他们很快又打破“铁工资”，以“定岗、定责、定员”为内容，2090个生产岗位形成动态管理，多劳多得，工人的劳动积极性得到空前的提高。

由于经营竞争战略正确而有效，经过8年的努力，双星集团由初步适应市场到把握和主导市场进而控制和创造市场，一步步进入了市场竞争的高级阶段。在创造市场战略决策中，双星集团注重发展企业在市场中的主动地位，不是人跟随着市场走，而是人引着市场走。为此，他们在企业科技进步、自营出口和思想政治工作中加大管理力度，使企业步入了“快速发展、良性循环”的轨道。此外，双星以走向世界、占领国际市场为目标，最终成为包括运动装、运动包、运动器械、运动饮料在内的综合性的企业集团。

由此可见，企业在确定竞争战略时，不能只关注外部环境是否有利，不能被动地依赖市场的客观条件，而应当着眼于企业自身。积极主动地改变自身，重视自己的产品，进而赢得市场，掌握市场。

## 将者，智、信、仁、勇、严也

### [原文]

将者，智、信、仁、勇、严<sup>①</sup>也。

### [注释]

①智、信、仁、勇、严：智，智谋才能；信，赏罚有信；仁，爱护士卒；勇，果断勇敢；严，军纪严明。



### [释义]

所谓“将”，是指将帅要足智多谋、言而有信、仁爱部下、勇猛果断、治军严明。

### [评点]

早在两千多年以前，孙子就已经认识到智、信、仁、勇、严是为将者的基本素质，只有通权达变、足智多谋的智慧，令行禁止的信义，安危与共的品德，勇猛果断的气度，身先士卒的表率，才能取得一场战争的最后胜利。孙子的这一观点极大地影响了后来的中外军事学家和统帅。当然，“金无足赤，人无完人。”全才难求，帅才难遇，因而在选择人才时，必须允许有所侧重，有所偏废，不要苛求十全十美。孙武认为“智”是五德之首，在古代，“智”与“知”是通用的，“智”既包括智慧，又包含知识才能，二者是相互联系的，军事上的足智多谋，必定以博文广识为其基础。孙子强调以智取胜，这是很有见地的。

### [战例]

三国时的曹操就是一个有大智慧的人。汉建安二十年（公元215年），吴主孙权攻破皖城之后，率十万大军直逼合肥。

此时，曹操正想趁刘备在西蜀立足未稳之际，消灭刘备。他特意派大将张辽守卫合肥，以防孙权偷袭。张辽只有七千余人，当曹军将士得知孙权以十倍有余的兵力来攻打合肥时，一个个谈虎色变。紧急时刻，曹操派人送来一个木匣子，上面写着四个字：“贼来乃发。”张辽立即打开木匣，只见里面有一封短信，信上写道：“若孙权至者，张、李将军出战，乐将军护城。”这就是曹操的战略部署，意思是：如果孙权来了，张辽和李典两位将军出去迎战，乐进将军守城。

张辽把曹操的信递给李典和乐进，李典看后默不作声，乐进问张辽：“将军想怎么办？”张辽说：“孙权趁主公远征在外，率大军而来，以为必胜无疑，我们只有先主动迎击，打掉他们的锐气，



才能守住合肥。”乐进见李典不说话，就说：“敌强我弱，我看还是不要冒这个险吧！”张辽说：“现在已是生死关头，待我出城，与孙权一决死战！”说完即吩咐备马出城。李典见状，慨然而起道：“这是国家大事，将军如此，李典怎能畏首畏尾，因私废公？我愿意听从您的指挥！”原来，李典与张辽一向不和，所以一直没说话。

张辽留乐进守城，与李典一起率八百壮士趁孙权的军队尚未建好营寨之际，突然杀入孙权的大营，孙权措手不及，慌忙上马逃跑，吴军大败，损失惨重。等孙权把大军重新集结好时，张辽、李典已率八百壮士退回合肥城了。

这就是著名的逍遥津之战，这一战打乱了吴军的阵脚，大长了魏军士气。吴军围城十余日，见没有破城的机会，只好撤走。

据《三国志》记载：张辽“武力过人”，乐进“有胆略”，李典“有雄气”、“不与诸将争功”。曹操正是根据三将各自的长处予以重任，才取得以少胜多和反围城的胜利。

## 因利而制权也

### [原文]

计利以听<sup>①</sup>，乃为之势<sup>②</sup>，以佐其外。势者，因利而制权也。

### [注释]

①计利以听：计利，计谋有利。听，听从，采纳。

②乃为之势：乃，于是，就。为，创造，造就。

### [释义]

有利的作战方略已被采纳，还要设法从内部造“势”，以辅助对外的军事行动。所谓“势”，就是根据于己有利的情况而采取相应的行动，灵活机变，掌握战场的主动权。



### [评点]

通过观察、侦查以及其他方法搜集到的各方面情况，有真有假，有的可能无关紧要，有的甚至互相矛盾。面对形形色色的情报，将帅要有卓谋独见，做出抉择，所谓眉头一皱计上心来，全看将帅能不能看到“势”，能不能发挥创造性思维，从而引发奇想，或者变不利为有利，甚至改变整个形势。

### [战例]

东汉末年，外戚专权，军阀割据，国势日益衰微。外戚董卓拥兵自重，废黜汉少帝，立陈留王为汉献帝，并自任相国。大权在握的董卓飞扬跋扈，不可一世，甚至夜宿御床，篡位之心毕露无遗。他的行为激起了朝中上下大臣的普遍愤恨，身为典军校尉的曹操决定只身去刺杀董卓。

一日，曹操佩着宝刀来到相府，见董卓一人在屋内，觉得机会来了，便想动手，但又怕董卓力大，难以制服。一时间，曹操陷入犹豫之中。突然，董卓因身宽体胖，不耐久坐而倒身卧于床上并转面向内。曹操见状急忙抽出宝刀，就要行刺。不料，董卓从衣镜中看到曹操在背后拔刀，急忙回身问道：“你干什么？”曹操灵机一动，故作镇静地双手举刀跪下说：“今有宝刀一口，献给恩相。”董卓接过一看，果然是一把宝刀，于是，消除了疑虑。接着，董卓带曹操出去看马，曹操趁机要求试骑一下。董卓毫不犹豫地命人备好鞍辔，把马交给曹操。曹操牵马一出相府，便加鞭往东南而去。

这时，董卓的女婿李儒求见。李儒是个很有心计的人，他一听董卓介绍曹操刚才的所作所为，便说：“曹操家室不在京城，只独居寓所。现差人请他来，他若无疑而来，便是献刀；若推托不来，必是行刺，便可逮捕审问。”董卓即依照李儒的主意，派人前去传唤曹操。不久，回报说：“曹操没有回过寓所，他对门吏说丞相差他有紧急公事，已纵马飞奔出东门而去了。”董卓连忙派兵去追，哪还有曹操的踪影呢。



由此可见，曹操是一个全身成事的英雄，而不是一个舍生取义的莽汉。在紧急关头时，他灵活机智，在形势变化时，他随机应变，宝刀既可以作为刺杀董卓的利器，也可以马上变成进献的礼物。正是随机应变这一点使曹操得以保全性命。

## 兵者，诡道也

### [原文]

兵<sup>①</sup>者，诡道<sup>②</sup>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<sup>③</sup>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，不可先传也。

### [注释]

- ①兵：用兵打仗。
- ②诡道：诡诈之术。
- ③挠：挑逗，扰乱。
- ④佚：同“逸”，安逸，自在。

### [释义]

用兵打仗是一种诡诈之术，需要运用种种方法欺骗敌人。所以，能征善战却装作软弱无能，要用兵而装作不准备打仗，要在近处行动却装作要在远处行动，要在远处行动而装作要在近处行动。敌人贪利，就用小利引诱他；敌人混乱，要乘机攻取他；敌人力量雄厚，要谨慎防备他；敌人实力强大，要暂时避其锋芒；敌人容易冲动发怒，要用挑逗的办法激怒他，使他失去理智；敌人卑怯，要设法使其骄傲；敌人休整充分，要设法使他疲劳；敌人内部和睦，要设法离间他。要在敌人没有防备的状态下乘机攻击，要在敌人意料不到的情况下采取行动。所有这些，都是兵家取得胜利的奥妙，是不可



事先加以具体规定的。

### [评点]

孙子认为，用兵打仗是一种诡诈的行为，战争中，欺骗与威力是常用的手段，行使诡道有12种方法，孙子重点论述了其欺骗性，当然，战争中的欺骗手段不仅仅只指这些，更多的是段末提到的“此兵家之胜，不可先传也”。也就是说，如何进行欺骗要根据具体情况而定，需要“能因敌变化而取胜者，谓之神”，就是常说的“水无常形，兵无常式”。

### [战例]

在福建取得横屿战斗的胜利之后，戚家军便进军倭患严重的福清县，待机消灭敌人。戚继光将这次进剿的主要目标定为牛田。牛田距福清县城东南30里，离海很近，是倭寇在福建的最大巢穴。平时，倭寇经常四出掠扰，杀人放火，奸淫妇女，无恶不作，福清人民深受其害，心里盼着有一天官军能把倭寇肃清。

通过对敌我双方力量的分析，戚继光知道，只有将士们齐心协力，才能打胜这一仗。因此在出师前，他把驻守福清地区的各支部队的主要将领请到一起，歃血盟誓，誓词说：“凡不同心戮力，恃势急级、取财，与观望、妒忌者，有如此血。”为了有效地使用军队，戚继光把部队分为三路：两路从不同方向进剿敌巢，戚继光亲自率领其中的一路；另一路的一部分设伏于大部队进击后的要道上，以防敌人抄袭，一部分扼断倭寇归路。戚继光积极进行作战准备的同时，却四处扬言：“我兵远道而来，需要养精蓄锐，待时而动，非朝暮可计也。”倭寇侦知这个消息后，遂放松了警惕。

就在第二天夜里二更时分，戚家军借着夜幕的掩护，轻装衔枚，疾驰至中田外围的杞店，神不知、鬼不觉地击杀敌人哨兵十余人，并将倭巢团团围住。倭寇以为戚家军不会短期内来进攻，因此一点防备也没有，戚家军从围墙爬入里面将寨门打开，兵士们一齐冲入，喊杀声震天。倭寇从睡梦中惊醒，慌得连衣服也顾不上穿就四下逃



窜。戚家军又在四面放起火来，倭寇于慌乱中，不是被烧死，便是被戚家军擒杀。杞店的倭寇全部被消灭了。

战斗暂告一段落后，戚继光率领队伍开到离福清县城 10 里的锦屏山，安营休息。正在这时，接到一个报告，说倭寇有偷袭锦屏山的企图。于是戚继光命部将赵记、孙廷贤等带数百名弓箭手、火器手，在山前设伏以待。五更时分，倭寇步、骑兵 700 多人，前来偷袭戚家军的营地。当他们走进埋伏圈后，伏兵突起，箭、铳齐发。倭寇被打了个措手不及，偷袭不成，反被戚家军团团包围，消灭殆尽。

接着，戚家军乘胜直捣牛田倭巢，取得了巨大胜利，从此，福建境内暂告安宁。

“兵不厌诈”是兵家常用的计谋。戚继光在与倭寇作战中，用此法多次击败敌人。在攻打福建牛田倭寇巢穴的战斗中，他先散布部队远道而来，需要休整的舆论，使敌人上当，放松了警惕。然后用夜间突袭的办法，打得倭寇措手不及，从而夺取了战斗的胜利。

## 多算胜，少算不胜

### 〔原文〕

夫未战而庙算<sup>①</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<sup>②</sup>矣。

### 〔注释〕

①庙算：古代兴师作战前，通常要在庙堂里商议谋划，分析战争的利害得失，制订相应作战方略。这个作战准备程序，就叫做“庙算”。

②见：同“现”，显现的意思。



### [释义]

在开战之前，就“庙算”能够战胜敌人的，是因为筹划周密，取胜的条件充分；开战之前，“庙算”不能胜过敌人的，是因为筹划不周，缺少获胜的条件，就难以取得胜利。更何况不做任何筹划，或者筹划完全错误，毫无取得胜利的条件呢？我们依据这些来考察敌我情况，谁胜谁负便一目了然了。

### [评点]

孙子把了解敌军内情看做是决定军队行动的一个重要依据。在战前，他十分重视“庙算”，即后人之预测。他指出，“多算胜，少算不胜”，在作战中要预先早作准备，要善于观察、分析事物发展的必然趋势，随时随地掌握动向，才能做出相应的对策。为人处世总是要有一个全盘的打算和长远的目的，不能盲目地应付局面。周密而长远的策划，可以减少或避免由于盲目或考虑不周所带来的不应有的损失，可以争取到立于不败之地的主动权。

### [战例]

日、美两国开战之初，美国一度处于被动的地位。直到1942年11月13日至15日，日、美两国舰队在所罗门群岛海域进行了两次较大的交锋，日本海军遭到了重创。以此为起点，美国海军力量开始占据优势，并逐步掌握了制海权和制空权。特别是历时半年的瓜达尔卡纳尔岛争夺战结束以后，日军损失惨重，在西南太平洋上被迫由攻势转为守势，而美军则由守势转为攻势。但是，日本并不甘心失败，早在1942年上半年，日本就企图夺取新几内亚东南岸重要港口莫尔兹比，以此作为切断美、澳交通线的关键性的第一步。只是由于麦克阿瑟早已意识到新几内亚是澳大利亚的屏障，因而不断增强该地的防御，使得日军的进攻未能得手。1942年11月，随着战争力量美涨日减的变化，麦克阿瑟开始在西南太平洋战场发起反攻。



此时，日本也更加清楚地看到，西南太平洋战场的胜负，将直接关系到整个太平洋战争的前途。因此，日本大本营决定加强所罗门群岛和新几内亚东部的防御力量。

1942年12月，日本大本营根据多方情报，分析认为盟军将开始新的反攻作战，其反攻路线是沿所罗门群岛北上，在新几内亚东部发起攻击，并分两路夹攻拉包尔。得手后，乘势沿几内亚向菲律宾逼进。基于这种态势，日本大本营于1943年1月决定急派第20师团和第41师团开赴新几内亚东部，抗击美、澳联军的反攻。

至1943年2月下旬，美军得到情报：日军一支舰队已在南太平洋的新不列颠岛集结，现正准备越过俾斯麦海，开往新几内亚，增强该岛东部的防御。这一情报引起了麦克阿瑟的高度重视。因为，新几内亚是仅次于格陵兰的世界上最大的岛，面积大到73.4万多平方公里，且位于马来群岛东部、澳大利亚北面。尽管岛上人烟稀少、交通不便，日军一旦控制该岛，就可获得向澳大利亚发动空中突击的基地。因此，麦克阿瑟立即命令美国西南太平洋空军司令肯尼将军，组织强大的空中力量突袭轰炸企图增援的日军舰队。

肯尼将军受领任务后，迅速制定作战方案。综合各方面的情况，肯尼将军的首要任务是确定拦截敌人的位置。因为日军从新不列颠岛集结地到新几内亚，既可沿南面航线开进，也可沿北面航线机动。且南北两条航线都是大约3天的航程。所以，要想拦截突袭日军舰队，必须首先确定日军舰队的航线。在通常情况下，美军可以派出侦察机同时在南北两条航线上实施空中侦察。可是，从天气预报结论看，“天公不作美”，近3天内，北路航线为阴雨天气，能见度低，空中侦察困难；南路航线则天气晴朗。加上时间紧迫，空中侦察力量有限，不可能在两条航线平分兵力，同时实施侦察。

为了准确地求解日军舰队航线这个“未知数”，肯尼将军使出了



“庙算”的招数。

此次“庙算”，基本目标是要确保在最短的时限内发现日军舰队；基本方法则是提出可供优选的多种方案。

第一案：假如将空中侦察力量主要用于搜集北路航线，恰好日军舰队也走北路，即便北路正值阴雨，能见度不良，但因空中侦察力量集中使用于此，故可望在1天内发现日军舰队，进而赢得2天左右的空袭时间。

第二案：假如将空中侦察力量主要用于搜索北路航线，而日军舰队却沿南路航线开进。这时，尽管南路天气晴朗，便于搜索，但因主要的空中侦察力量已用于北路，南路只有很少的飞机在侦察。因此，搜索、判明日军舰队的航路仍需耗时1天左右，可供美军进行空中轰炸的时间仍为2天。

第三案：假如将空中侦察力量主要用于搜索南路航线，日军舰队却在北路开进。那么，北路航线由于只有很少的飞机实施侦察，加上阴雨天气，能见度低，其结果，发现日军舰队约需2天时间，可望用于轰炸的时间则仅只1天。

第四案：假如将空中侦察力量主要用于搜索南路航线，日军舰队也恰好沿南路开进。这样侦察，搜索的力量强，天气晴朗，便于很快发现目标，最后则可望赢得将近3天的空中轰炸时间。

将以上四种方案加以比较，可以看出，单从美军的需求看，“第四案”最为有利；但就日军而言，沿北路航线行进显然比较稳妥。那么，美军究竟应当如何择定自己的最佳方案呢？肯尼将军在进一步分析后意识到，战争不是一厢情愿的事情，交战双方都会十分注重于趋利避害。进行战术“庙算”切不可先把敌人“算”成会把胜利拱手相送的白痴。而且要按照战争的基本指导规律，必须立足于“道高一尺，魔高一丈”。因此，美军充分考虑到日军舰队必定首先



择定对己有利的航线，最终决定把空中侦察的主要力量用于搜索北路航线。

日军的行动果然未出美军所料。1943年2月28日，日军第18军司令部，第51师团主力及其他陆军部队约6900人，再加上陆战队加强兵力400人，共7300余人。粮秣弹药及其作战物资2500多吨，分乘8艘运输船，在第3水雷战队8艘驱逐舰和100架陆、海军飞机相互交替掩护下，自拉包尔起航，以7节的航速取道新不列颠岛北方近岸航线，向新几内亚进发。起航前，日军曾计划以空军突击布纳、莫尔兹比的美国空军基地，但因阴雨天气而未能实施。3月1日，当日军舰队沿北路航线驶抵俾斯麦海霍尔曼海角北部海面时，恰在美军预期海域被美军发现。次日上午8时，美空军出动10余架B17飞机对海上日军实施第一次突然攻击，将日军第51师团长中野中将及其以下1500名官兵乘坐的旭盛号击沉海底。当天傍晚，美军又以8架轰炸机发起第二次突袭，击伤了野岛号运输船。3月3日上午7时55分，当日军舰队驶抵霍恩半岛克列钦海角东南30海里海面时，美军出动120架飞机再次实施集中猛烈的突袭，而且采取从低高度反跳轰炸的新战术，即由轰炸机将炸弹从低高度投到海面，利用水面反跳力使炸弹击中舰船的舷侧，水从舷侧缺口浸入，使其沉没。日军误认为这是鱼雷攻击，故采取相应的规避动作，但却完全徒劳。经长达1个小时的空中突击，又击沉了日军的7艘运输船和3艘驱逐舰。3日下午，另一艘日军驱逐舰中弹沉没。至此，日军共有3664人丧生，2427人被迫逃回拉包尔，只有800人徒手抵达莱城。8艘运输船和4艘驱逐舰，连同运输船上满载的军需品和武器弹药全部沉入海底。

日军舰队此次惨遭美军的拦截轰炸，不仅在日本大本营产生了极大的震动，而且促成了日本在太平洋战争中的败局。



随着科学技术的发展和战争形态的演变，“庙算”的地位和作用已经更趋重要，方法、手段也在不断地改进。在现代条件特别是高技术条件下的局部战争中，从战略决策到战役战斗的实施，从组织作战，阶段的决心生成与评估，到作战实施过程中的情况处置，都将与现代“庙算”——定性与定量相结合的科学分析结伴而行，且休戚相关。



## 作战第二

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮。则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

其用战也胜，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，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，役不再籍，粮不三载，取用于国，因粮于敌，故军食可足也。

国之贫于师者远输，远输则百姓贫；近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役。力屈、财殫、中原内虚于家。百姓之费，十去其七；公家之费，破军罢马，甲冑矢弩，戟楯蔽橹，丘牛大车，十去其六。

故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；芻杆一石，当吾二十石。

故杀敌者，怒也；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。国家安危之主也。



## 日费千金，然后十万之师举

### [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<sup>③</sup>十万，千里馈粮。则内外之费，宾客之用，胶漆之材<sup>④</sup>，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

### [注释]

①驰车千驷：驰，奔，趋，驰车，即快速轻便的战车。驷，原指一车套四马，这里做量词，千驷即千辆战车。

②革车千乘：革车，用皮革缝制的蓬车，是古代重型兵车，主要用于运载粮秣、军械等军需物资。

③带甲：穿戴铠甲的士兵，这里泛指军队。

④胶漆之材：指制作和维修弓矢等军用器械的物资材料。

### [释义]

孙子说：大凡用兵作战，一般的规律是要动用轻型战车千辆，重型战车千辆，军队十万，还要越境千里运送粮草。这样一来，前方后方的经费，招待使节宾客的开支，维修作战器材的消耗，武器装备的保养，每天都要耗费千金，然后十万大军才能出动。

### [评点]

孙子深知后勤的地位和作用，他提出两条原则：一是决不能把后勤视为负担和累赘，否则失去了后勤保障，军队就会陷入困难境地；二是要使自己的军队经常占据有利地形，其着眼点不仅要便于作战，而且要便于组织后勤。经济是战争的物质基础，没有强大的经济、坚实的物质力量做后盾，就难以支持大规模的、旷日持久的战争。古代如此，现代战争更是政治、经济、军事、科技实力的总较量。



### [战例]

朝鲜北部狼林山脉，重峦叠嶂，绵亘数十公里。主峰黄草岭，海拔 2000 米。悬崖峭壁，林木茂密。南侧从咸兴至黄草岭为 40 公里峡谷，有公路蜿蜒而上，公路一边是万丈深渊，一边是千仞绝壁，险要异常，有“一夫当关，万夫莫开”之势。

1950 年 10 月 9 日，美军越过三八线，19 日占领平壤、元山后，声称“直指鸭绿江边”。黄草岭是东线之敌北进必经之地。

志愿军第 42 军任务是，以主力抢占黄草岭、赴战岭地区，阻敌北进，打破敌迂回江界的企图，保障我西线主力侧翼安全。因此，如何抢在敌人前面占领黄草岭是战役胜利的关键。

志愿军第 124 师、126 师于 1950 年 10 月 19 日渡过鸭绿江，部队秘密快速行军，到达朝鲜人民共和国临时首都江界。这时美军陆战 1 师还在元山外港尚未登陆，元山距黄草岭只 120 公里路程，机械化行军只要三四个小时。而解放军尚距黄草岭 220 公里，步行至少需 3 天。时间就是胜利。部队以每天 180 公里速度前进，一路小跑，马不停蹄，十万火急。

22 日夜，部队进至柳潭里附近，正人困马乏，突然听见汽车马达声，370 团副团长苑世仁从车上跳下来喊：“人民军汽车来接大家了。”先头营迅速登车。24 日进至黄草岭以南烟台峰阵地，终于赶到了美军前面。

原来，124 师副师长肖剑飞率先遣支队，星夜赶至黄草岭，见到了朝鲜人民军领导崔庸健，当他得知 42 军将在 3 天后才能到达，立即抽调仅有的 18 台卡车，连同先遣支队的 2 台共 20 台，反复自战区运送部队。

麦克阿瑟东线投入美陆战 1 师，美 7 师，2 个坦克团，3 个炮兵团，及南朝鲜首都师 3 师，企图打通黄草岭，迂回江界。夸下海口，要在圣诞节前以钳形攻势结束朝鲜战争。

25 日，驻守烟台峰的 371 团 4 连刚进入阵地，敌人的飞机、大



炮对黄草岭前沿阵地开始了狂轰滥炸。南朝鲜首都师首先向我烟台峰阵地发起攻击，被我击退。敌人伤亡近千，但未能前进一步。美军东线指挥官阿尔蒙德指挥陆战1师1个团在飞机、坦克、大炮掩护下，向我冲击，我志愿军依托有利地形与工事与敌人打近战，以手榴弹、手雷大量杀伤敌人，打退敌人的进攻。

入夜，370团副团长邢嘉盛，率3营插入敌后“虎穴掏心”，于烟台峰东侧歼敌一个加强排后，直扑龙水洞，歼敌一个营指挥所。阿尔蒙德听说上来的是中共精锐部队，大惊，急调美3师与陆战1师南北夹击，企图一举消灭中共穿插部队。副团长邢嘉盛指挥部队占领400、1高地，依托有利地形，打退10倍于己的敌军冲击，歼敌350余名，击毁坦克、卡车数辆，尔后于夜间又从敌人夹缝中安全撤回，神出鬼没。

麦克阿瑟原计划3天攻下黄草岭，殊不知过了8天，死伤一大片仍未前进一步。于是，气急败坏，命令美军倾巢而出，在600架飞机，几百门大炮，200余辆装甲战车的掩护下，沿龙水洞、馆坪向北进犯，直指真兴里。

124师师长苏克之见敌人来势汹汹，一面组织全部炮兵火力拦击敌人。一面组织警卫营、教导大队共3000余人，充实正面抗击力量，同时，以372团从侧翼攻击敌人，将敌打退至馆坪以南。

至11月5日，激战12天，敌军进攻上百次，伤亡2000余人，被俘300余人，损失飞机2架，装甲车辆100余辆，大炮80余门，仍然被阻于黄草岭南。彭德怀司令员通电嘉奖42军124师、126师：“以少胜多，打得英勇顽强，连续激战13昼夜，毙伤大量敌人，守住了黄草岭，有力地保障了西线主力胜利歼敌，十分可贵。”

第二任联合国军总司令李奇微回忆这次战役说：“中国精锐部队42军，不知何时到东部荒芜的崇山峻岭中埋伏下来，使联合国军在十分艰难中作战，遭到了损失。”不可一世的美军，承认败在了神速的志愿军手下。



## 兵贵胜，不贵久

### 【原文】

其用战也贵胜<sup>①</sup>，久则钝兵挫锐<sup>②</sup>，攻城则力屈<sup>③</sup>，久暴师则国用不足。夫钝兵挫锐，屈力殫货，则诸侯乘其弊起，虽有智者不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也<sup>④</sup>。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。

### 【注释】

①其用战也贵胜：胜，取胜，这里做速胜解，意谓在战争耗费巨大的情况下，用兵打仗就要做到速胜速决。

②久则钝兵挫锐：意谓用兵旷日持久就会造成军队疲惫，士气不振。

③力屈：力量消耗。

④兵闻拙速，未睹巧之久也：拙，笨拙。巧，工巧，巧妙。词句言用兵打仗宁可指挥笨拙，而没见过为求指挥指挥巧妙而使战争长期拖延的。

### 【释义】

动用如此庞大的军队作战，就要求速胜。旷日持久，就会使军队疲惫，锐气受挫，攻打城池就会使战斗力耗尽。军队长期在外作战，会使国家财政发生困难。军队疲惫，锐气挫伤，军力耗尽，财政枯竭，诸侯就会乘此危机起兵进攻，到那时，即使有再高明的人，也不能挽回危局了。因此，用兵作战只听说宁拙而求速胜，没见过求巧而久拖的。战争久拖不决而对国家有利的情形，从来不曾有过。所以，不能完全懂得用兵之弊害的人，就不能完全理解兵贵神速的奥妙。



### [评点]

“其用战也贵速”，“夫兵久而国利者，未之有也”，“故兵闻拙速，未睹巧之久也”，这些关于贵速的言论，不同于一般讲兵贵神速，它是针对进攻作战中旷日持久的消耗战而言的，而一般讲兵贵神速则是指军队的行动要敏捷快速。

军队进攻作战要速决，这是战争的通则，古今没有什么不同。孙子看到了久战要消耗国力，影响生产，乃至容易陷入两面作战的境地。而现代战争一旦突袭不能达成速决，造成的危害将会更大。

在现代商战中，时间就是金钱，效率就是生命。一步领先，步步领先；一步跟不上，步步跟不上。市场不同情弱者，市场面前没有任何理由。只有时刻贯彻速度意识，提高工作效率，才能取得先机，占据市场的主动。

### [战例]

“兵贵胜，而不贵久”，是基于战争对经济力量的依赖和战争利害关系的分析，得出的必然结论。然而，真正要做到“速战速决”，成功地实施“以战养战”，实现“胜敌而益强”，关键的因素在领兵打仗的将帅。没有深知用兵之利害，正确执行既定方针的将帅，不仅不能速战速决，反而有可能造成危局，使国家和人民遭受巨大的灾难。

商场如战场，商场之上，瞬息万变，新产品、新经营理念、新科技层出不穷，这就要求企业必须及时转变经营思路，顺应时代变化，调整组织架构，如此才不会被淘汰，如果长期只走一条路，只会越走越黑。

在2003年中国汽车产业政策高峰论坛上，上汽集团副总裁肖国普对外界宣称“上海大众和上汽大众（上海大众汽车销售有限公司的对外简称）的一体化运作已经开始”。肖国普表示，两个企业重复的机构，诸如人力资源、采购等部门开始合并。他认为，从产销分离到产销结合，正是我国汽车分销体制变革的一种趋势，这种变化



也能为上海大众的发展注入新的活力。2000年8月，上汽大众成立，当时成立的意图主要是为了加大对销售领域的管理，同时使德国大众也能够直接介入产品销售，因此成立者共有三方，分别是德国大众、上海大众和上汽集团，投资股比分别是30%、20%和50%，上汽集团拥有绝对控股权。随后几年，上汽大众取得了相当可观的业绩，在中国外商投资企业500强评比中，超越了上海大众，跃居第二位。

然而，生产、销售分别由两家相对独立的合资公司管理带来了一系列的弊端，最明显的例子就是作为生产方的上海大众与作为销售方的上汽大众在很多问题上开始出现意见分歧，仅在产品降价的问题上，两个合资公司就有很多分歧，最终导致市场决策缓慢，直接影响到产品在市场上的销售。

较为典型的一个例子是两厢POLO在销售过程中曾出现的一个问题。POLO上市之初，上海大众根据市场调查作出了自动挡POLO与手动挡POLO产量比例为1:10的生产计划，但上市未及一月，这一决策即被证明完全与市场需要脱离。据当时上海大众有关负责人透露，关于1:10的调查实际上是在POLO上市两三年前作出的，当时的情况的确如此。但两年后，私人购车大量涌现，需求比例出现重大变化，但上海大众却没有据此改变市场计划，从而造成长达一年多时间的自动挡车型断货、手动挡车型积压的怪状。

## 智将务食于敌

### [原文]

国之贫于师者远输<sup>①</sup>，远输则百姓贫；近于师者贵卖<sup>②</sup>，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役。力屈、财殫，中原内虚于家<sup>③</sup>。百姓之费，十去其七；公家之费，破军罢马，甲冑矢弩，戟楯蔽橹，丘牛



大车，十去其六。

故智将务食于敌。食敌一钟<sup>④</sup>，当吾二十钟；苜蓿一石<sup>⑤</sup>，当吾二十石。

故杀敌者，怒也；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。

### [注释]

①国之贫于师者远输：远输，远道运输，此句指国家之所以因用兵而导致贫困是由于远道运输军粮的缘故。

②近于师者贵卖：贵卖，物价飞涨，指邻近军队驻扎点的地区会物价飞涨。

③中原内虚于家：指国内百姓因远道运输而变得贫困，国家空虚。

④钟：古代容量单位，每钟六十四斗。

⑤苜蓿一石：苜蓿指马、牛等牲畜的饲料。石，古代的容量单位，三十斤为一钧，四钧为一石。

### [释义]

国家之所以因战争而陷入贫困，是因为频繁地远道运输物资；远道运输会导致百姓贫困。靠近军队的地方，物价必然飞涨，物价飞涨就会使百姓财物枯竭；国家财力枯竭，必然急于加征赋役。民力耗尽，财力枯竭，国内家家空虚。百姓的财物，将因战争而耗去十分之七。公家的资财，也会由于战车的损坏，战马的疲困，战具、兵器的损耗，辎重车辆的损坏，而耗去十分之六。

所以，高明的将帅总是力求在敌国解决粮秣问题。吃掉敌国的一种粮食，相当于从本国运输二十钟；耗费敌国的一石饲草，相当于从本国运输二十石。

要使士卒勇敢杀敌，就要激起同仇敌忾的士气；要想夺取敌方



的资财，就要用财货奖赏士卒。所以在车战中，凡缴获战车十辆以上的，要奖赏最先夺得战车的士卒，还要更换战车上的旗帜，混合编入己方车队之中，要优待俘虏来的士卒，抚养使用他们，这就能战胜敌人而使自己愈加强大。

因此，用兵作战贵在速胜，不宜旷日持久。

#### [评点]

孙子在《作战篇》中写道：“善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。”孙子提出了著名的、为历代军事家所称道的因粮于敌的思想。作为一种重要的后勤思想，应该从产生这种思想的社会历史背景以及其所包含的深刻内容上去理解。粮食是战争的重要物资，是那个时代作战后勤保障的重点，粮食保障对战争胜负有着重要的作用。

粮食问题在古代战争中起着极大的作用。没有了粮食供应，军队就会陷入混乱之中。

#### [战例]

秦昭王四十七年（公元前260年），秦派左庶长王龁攻韩，夺取上党。上党的百姓纷纷逃往赵国，赵驻兵于长平（今山西省高平市长平村），以便镇抚上党之民。四月，王龁攻赵。赵派老将廉颇率兵抵抗。赵军筑垒壁而守，秦军多次挑战，赵国就是不出兵。赵王为此屡次责备廉颇。秦相应侯范雎派人携千金向赵国权臣行贿，用离间计，散布流言说：“秦国所怕的，只是马服君赵奢的儿子赵括做大将。廉颇好对付，而且他也快投降了！”赵王既怨怒廉颇连吃败仗，士卒伤亡惨重，又嫌廉颇坚壁固守不肯出战，因而听信流言，派赵括替代廉颇为将，命他率兵击秦。

赵王任用赵括代替廉颇为大将，当时重病在身的蔺相如劝阻说：“赵括只知道死读他父亲的兵书，不知道随机应变，不能任用他。”赵王仍是不听。

秦王听说赵国已派赵括为将，便暗中派武安君白起为上将军，



改王龁为副将，下令军中：“谁敢泄露白起为上将军的消息，格杀勿论！”赵括到了赵军中，一改廉颇的战术，更换军官，下令出兵攻击秦军。白起佯装战败退走，预先布置下两支奇兵准备截击。赵括乘胜追击，直达秦军营垒，秦军坚守，无法攻克。这时，秦军一支2500人的奇兵已切断了赵军的后路，另一支5000人的骑兵堵截住赵军返回营垒的通道。赵军被一分为二，粮道也断绝，赵军一片乱象。武安君白起下令精锐轻军前去袭击，赵军迎战失利，只好坚筑营垒等待救兵。

秦昭王听说赵军运粮通道已经切断，亲自到河内征发15岁以上的百姓全部调往长平，阻断赵国救兵及运粮。赵军缺乏粮食，向齐国请求接济，齐王不给。九月，赵军已断粮46天，饥饿的士兵互相残杀，以肉充食，赵括便下令进攻秦军营垒，先后5次仍无法突围。赵括亲自率领精兵突围，结果被秦兵射死。赵军于是全线崩溃，40万士兵全部投降。白起说：“当初秦军已攻克上党，上党百姓却不愿归秦而去投奔赵国。赵国士兵反复无常，不全部杀掉，恐怕会有后乱。”于是使用奸计把赵国降兵全部活埋，只放出240个年岁小的回到赵国，前后共杀死40多万人，赵国从此一蹶不振。

## 知兵之将，民之司命，国家安危之主

### [原文]

故知兵之将<sup>①</sup>，生民之司命<sup>②</sup>，国家安危之主也。

### [注释]

①知兵之将：深刻理解用兵之法的将帅。

②生民之司命：生民，泛指一般民众。司命，星名，传说主宰生死，此处引申为命运的主宰。



[释义]

懂得用兵之法的将帅，是民众命运的掌握者，是国家安危存亡的主宰者。

[评点]

国外作战解决粮食供应的方法，孙子提出了“因粮于敌”的主张，就是粮秣从敌国获得，他认为如果出征千里在他国作战，而粮食却要依靠国内供应的话，那就必然会在经济上、人力上以至于军情上带来不可避免的危害。所以，懂得用兵之法的将帅，首先要解决“日费千金”的供应问题，以免远距离的军事运输带来的民穷国困的后果。

[战例]

宝应元年（762年），唐代宗李豫任命刺史刘晏兼任转运使，负责把各地征收的物资转运到长安。

唐朝的政治中心在西北。关中地区所产粮食不能满足京师官员、驻军和民众的巨大消费需要。长期以来，要从江淮地区调运粮食。主要通过淮河，经汴水入黄河，转渭水，漕运到长安。安史乱起，这条艰险的水路被切断。不得不溯长江渡汉水，抵洋州，转陆路至长安。路途遥远，运粮不继。致使京师粮价飞涨，斗米千钱。广德二年（公元764年），代宗令刘晏负责修复汴水、黄河运道，以解决关中供粮困难的燃眉之急。刘晏深知恢复漕运，事关唐政权安危。“三秦之人，待此而饱；六军之众，待此而强。”他立即把全部精力都投入这项艰巨的工作。受任之后，他马上进行深入细致的考查研究。“浮于淮、泗，达于汴，入于河”，“凡所经历，必究利病之由”。仔细考察漕运故道，汲取前人漕运的经验教训，大刀阔斧地改革漕运。

首先，他组织民工兵丁，疏浚汴水。同时，以重价雇人打造2000艘坚固耐用的大船。同时，变从前的直运为分段接运。直运是过去漕运的传统办法。江南船只每年二月集于扬州。四月渡淮入汴。



六七月到达黄河。时值黄河涨水时节，要等到八九月水落方可上行。这样，途中需多次等留，耗时甚多。加之江、淮、河、渭水势不同，南方水手不熟悉北方河流水性，更增加了航运中的困难。刘晏改为分四段接运：自扬州经邗沟、淮水，至清口（古泗水入淮河处，在今淮阴县西南）为第一段；自清口经汴水，至河阴（汴水入黄河处，在今河南河阴县东）为第二段；自河阴经黄河，至渭口（渭水入黄河处）为第三段；自渭口经渭水，至京师长安，为第四段。使“江船不入汴，汴船之运积渭口，渭船之运入太仓。”依据各段河流、水势，采用不同船只，选用熟悉本段河流特性水手，既提高航行的工效，又保证了漕运的安全。各段河道入口处设置粮仓，临时储粮。原船即可回去。避免了长久等待停留。粮食存入仓库，又可减少损耗。

刘晏还采取袋装漕运。袋装便于人抬肩扛，装卸方便。即使翻船，亦便于打捞。

黄河三门峡，是漕运途中最险要处。为保证安全通过，刘晏建造了特制的坚固大船，又从巴、蜀、襄、汉（今四川、湖北一带）调运来大批竹子、麻皮，制成坚韧的纤索，并规定及时更新。他精选强健而富于经验的船工拉纤撑篙，使运粮船顺利地通过激流险滩。

刘晏依靠智慧和谋略，大胆改革，使漕运获得极大的成功。“岁转粟百一十万石无升斗溺者”。连代宗也感激他，称誉他是在楚汉战争中使刘邦足食足兵的萧何。



## 谋攻第三

孙子曰：夫用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善也；不战而屈人之兵，善之善者也。

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。修橧辘轳，具器械，三月而后成；距堙，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，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

夫将者，国之辅也。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，是谓縻军；不知三军之事而同三军之政，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：知可以与战，不可以与战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜；此五者，知胜之道也。

故曰：知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必败。



## 不战而屈人之兵

### 〔原文〕

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之<sup>①</sup>；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也<sup>②</sup>；不战而屈人之兵，善之善者也<sup>③</sup>。

### 〔注释〕

①全国为上，破国次之：全，完整。国，春秋时期主要指都城，或者还包括外城及附近地区。此句意为以实力为后盾，迫使敌方城邑完整地降服为上策，而通过战争交锋，攻破敌方城邑则差些。

②非善之善者也：不是好中最好的。

③不战而屈人之兵，善之善者也：不经战争而使敌方屈服，才是高明中最高明的。

### 〔释义〕

孙子说：一般的战争指导法则是，以能使敌国举国屈服为上策，而击破敌国就略逊一筹了；能使敌人全军完整地屈服为上策，而用武力打垮敌人全军便略逊一筹；能使敌人全旅屈服为上策，而用武力击破他们便略逊一筹；能使敌人全卒屈服为上策，击破他就差一等；能使敌人全伍屈服为上策，击破他就次一等。因此，伤杀太多，就算百战百胜，也不算是好中最好的，不经过武力交战而使敌人屈服，才是用兵的最高境界。

### 〔评点〕

孙子强调战则必胜，然而战则必胜并非他的战略指导所追求的最佳目标。他认为“战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善



之善者也”。由此可见，不战而胜，才是他战略指导所渴望达到的理想境界。“不战而屈人之兵”，或不战而胜，是以采用非直接、非流血的军事手段迫使敌人屈服或让步，从而达到希望达到的政治目的为基本特征。

### [战例]

源赖朝自从伊豆起兵后，曾因在没有充分准备的情况下与敌方进行正面攻坚战，导致了石桥山会战的惨败。他记取了这一教训，严守战略上求稳、战术上求快，不打则已、一打必胜的战略战术思想，屡建奇功。

1180年阴历十月，源赖朝与平清盛在富士川进行决战。论军队的数量，源赖朝的兵力已相当庞大；论军队的战斗力，源氏军也胜过平氏军。但源赖朝并不轻敌。在正面摆出决战态势的同时，采取迂回包抄的战术，令武田信义率军乘夜深人静时包抄敌后。

武田信义奉命，急速率军挺进敌人后方。当通过富士沼泽地时，武田军发现沼泽地里栖息着成群的水鸭。它们被突然到来的不速之客所惊吓，乱叫乱飞，四处逃窜。武田军见状，顿时有了主意。何不借这些鸭子壮壮军势？一不做，二不休，武田军四面八方轰赶水鸭，成群结队的鸭子一起向敌军阵地飞去，“羽音编成军势之壮”，有如一支庞大的军队迅猛地扑去似的。

平氏军忽闻背后“扑扑”作响，疑是源军自背后来袭，吓得失魂落魄。黑暗中，平氏军慌忙逃走，放弃了阵地。而源氏军则不费气力就乱了敌军的阵脚，不战而胜。

“不战而屈人之兵”，向来为攻坚战之上策。源赖朝的武田军利用受到惊吓乱飞的水鸭，虚张声势，造成平氏军的错觉，堪称奇战中的一绝。



## 上兵伐谋

### [原文]

故上兵伐谋<sup>①</sup>，其次伐交<sup>②</sup>，其次伐兵<sup>③</sup>，其下攻城。攻城之法，为不得已。修橧辘轳<sup>④</sup>，具器械，三月而后成；距堙<sup>⑤</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。

### [注释]

①上兵伐谋：上兵，上乘的用兵之法。谋，谋略。此句意为用兵的最高境界是以谋略战胜敌人。

②伐交：通过外交斗争争取主动。

③伐兵：通过军队交锋一决胜负。

④修橧辘轳：制造大盾和攻城的四轮大车。

⑤距堙：堙，土山。为攻城额外准备的堆积的土山。

### [释义]

所以，用兵作战的上策是破坏敌人的计谋，其次是瓦解敌人的盟国，再次是使用武力进攻敌人，最下策是攻打敌人的城堡。攻打城池是不得已而采取的办法。准备攻城器械，需要三个月才能完成；修筑攻城用的土山，又要花费三个月才能完工。如果将帅因久攻不胜，心中焦躁愤怒，便驱使士卒爬梯攻城，以致士卒伤亡了三分之一，而城池却未能攻克，这就是攻城带来的灾害。

### [评点]

上兵，即兵之上者，就是指上乘的用兵之法。伐，即进攻，攻打，谋就是谋略。伐谋就是指以谋略攻敌取得胜利。孙子认为使敌人举国降服是上策。上兵伐谋是《孙子兵法》中的一个重要的思想，其进一步在下文中体现为“不战而屈人之兵”，是古代军事理论的重



要思想，对后世的战争有很大的影响。在商业社会中，“策谋”是能力的根源，也是活动的要素。企业在开战之前，应先察知对方的策略，而诉诸适当的对应手段，一击中的，才是最佳的战术。

### 〔战例〕

1940年6月，法国在与德国法西斯的进攻下很快溃败，不久就同德国签订了城下之盟。此时，欧洲的一些小国已被德国扫荡征服，英国的力量也仓皇退出欧洲大陆，形势对德国极为有利。

这时，苏联感到了问题的严重性。苏联原先希望，英、法能与德国长期对抗，两方各自消耗力量，而自己则趁此机会积极备战，使国防得到进一步巩固和加强。但是没想到英、法这么不堪一击。现在看来苏联不得不单独和德、意两个法西斯国家斗法了。斯大林当初曾为自己和德国签订《互不侵犯条约》而得意，现在他很清楚，希特勒如果想进入苏联的话，是绝不会想到还有那么一个“条约”的。

让斯大林更为担心的事接踵而来。当年9月27日，德国、意大利、日本三国签订了军事同盟。日苏关系一向紧张，日本对共产主义又深恶痛绝，这一同盟对苏的意味太明显不过了。1941年春来，德国军队大量从西线向东调派，虽然希特勒依然在大喊苏德亲善，但对苏战争随时可爆发这一点是任何人都能看出来的。斯大林感到自己有腹背受敌的危险，因而忧虑不安。

苏联政府认真分析研究了错综复杂的国际形势，认为德国目前是最危险的敌人。德国在欧洲大陆已站稳脚跟，现在它唯一的称霸障碍就是苏联，因此它必然急于打垮苏联。而日本目前一方面在中国陷足甚深，另一方面热心于趁英、法、荷等国无力顾及南洋地区的殖民地这一绝好时机，全力南进，发动东南亚战争。因此，日本可能暂时不会腾出手来进攻苏联。同时，日本还可能希望与苏联保持良好的关系，以解除它南进的后顾之忧。综上分析，斯大林决定，把主要力量用来对抗德国，对日本则采取两个措施：一是大力支援



中国的抗日战争，以便利用中国最大限度地拖住日本的手脚；二是利用日本急于南进，顾忌苏联的心理，与它进行谈判，缓和关系。

果然不出苏联政府所料，日本首先向苏联提出缔结《日苏中立条约的建议》。本来斯大林觉得与日本缓和是有点求着日本，现在一看变为日本求自己了，就迅速提高价码，要求日本必须先放弃它在北库页岛上的石油、煤炭企业之后，再缔结条约。日本则提出先签订条约再讨论库页岛问题。苏联对此断然拒绝，日本只好决定暂不会谈。

这样经过了数次讨价还价，谈判仍无任何进展。1941年4月7日，日本外相松冈再次来到莫斯科，与苏联外长莫洛托夫会谈。双方在库页岛问题上各不相让，谈判几濒破裂。松冈准备提前回国，宣告谈判破产。

恰在这时，斯大林得到了日本正与美国进行秘密谈判的消息。他非常担心一旦日本与美国达成妥协，即将置苏联于十分不利的处境。斯大林当即决定，立刻接见松冈。

4月12日下午，斯大林在克里姆林宫接见了松冈外相。一番争执后，斯大林爽快地做出让步，同意先缔结两国中立条约，有关北库页岛问题留待以后协商解决。第三天下午，《苏日中立条约》正式签订。条约主要内容是：双方保证两国的友好和平关系，任何一方受到第三国的攻击时，另一方在冲突始终将保持中立。同时，日、苏双方同时发表声明：日本宣布尊重蒙古的领土完整和不可侵犯，苏联保证尊重满洲国的领土完整和不可侵犯。

《苏日中立条约》的签订，对苏联有巨大的益处。这个条约巧妙地利用了日德、日美之间的矛盾，使自己摆脱了东西两线作战的威胁，巩固了东部边境的安全，改善了苏联的战略地位。同时这个条约还加深了日美之间的矛盾，增强了德日之间的不信任感，使日本最终首先把进攻矛头指向美国，而始终未向苏联发兵。

苏联虽然与日本签订了中立条约，但始终未受条约的限制。不



久莫洛托夫对中国驻苏大使说：“这个条约和中国没有关系，两国的关系不变，苏联继续支持中国抗战。”日本本想通过中立条约迫使苏联停止支持中国，但最终没有达到目的。在日本袭击珍珠港，美国宣布与日、德作战后，苏联立刻宣布对日作战，而根本不理会5年为期的《苏日中立条约》。

当年英、法与希特勒签订《慕尼黑协定》，企图把希特勒的锋芒引向东方，去威胁苏联，但是这一“祸水东引”的计划破产了，德国最先进攻的恰恰是英、法。苏联与日本签订的《苏日中立条约》，可谓是基于类似深远谋略的“祸水南引”计划，但这回苏联成功了。

## 其次伐交

### [原文]

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。

### [释义]

所以，用兵作战的上策是破坏敌人的计谋，其次是瓦解敌人的盟国，再次是使用武力进攻敌人，最下策是攻打敌人的城池。

### [评点]

在市场竞争中，没有朋友，也没有敌人。有的只是利益，大家因为利益而走在一起，也因为利益而散。企业要善于团结一切可以团结的人，利用一切可以利用的资源，运用孙武的伐交思想，结交众多的战略友好伙伴，会有效地提高自己在市场竞争中的实力。

### [战例]

今天，以核武器为中心的威慑战略，是在现代军事科技高度发展的条件下产生的。而在孙子时代，武器远远不能左右战略决策，即使是强弓劲弩对战略的影响也微乎其微。但这并不等于在当时不可能产生对敌对国家的战略威胁，只是不可能用战略武器对敌构成



战略震慑，而是以军事、政治、外交等综合力量对敌构成威胁。在这一前提下，孙子提出了一种古朴的、原始的威慑战略，这就是“威加于敌”的“伐交”理论。

孙子论述“伐交”不是一般意义地谈论军事外交，而是把它提高到“不战而屈人之兵”的全胜战略的高度来论述的。战国时期，大国争霸，谋略纵横，谋士们更是发挥了不可替代的作用。

郑文公四十三年（公元前630年），郑国遭到两个大国秦国和晋国的联合进攻，秦、晋两国的军队很快就逼近郑国的国都城下。

眼看郑国危在旦夕，郑国国君文公连夜召集文武百官商量对策。最后，郑文公决定派富有外交斗争经验、善于辞令的大臣烛之武前去说服秦国退兵。

当时秦国驻扎在城东，晋军驻扎在城西，两军合兵攻城却各不相照。烛之武趁夜黑之时逃出城中，直奔秦营门前放声大哭。

秦穆公叫手下把烛之武叫了进来，问道：“你深夜到我们军营里来哭什么呢？”

烛之武说：“老臣哭郑也哭秦呀！”

“你这是什么意思？”秦穆公奇怪地问道。

烛之武说：“我们郑国的国土和贵国并不相连。我们在东，你们在西，中间隔着晋国。郑国灭亡了，我们的疆土只能被晋占去，你们秦国很难跳过晋国来占领郑国的土地。秦晋两国本来力量相当，势均力敌，如果晋国得到郑国的土地后，实力就会更加强大，而贵国的势力也将相应的减弱。你现在帮助晋国强大起来，真是养虎为患，将来你们秦国一定会反受其害的。再说，晋国向来言而无信，这几年，他们天天扩军备战，其野心永远都不知满足。今天它可以灭了郑国，很难保证它明天就不会向西边的秦国扩张。你如果肯解除对郑国的包围，我们郑国将与秦国结好，今后贵国使者经过郑国的时候，我们一定尽地主之谊，好好招待贵宾。这对你们没有什么不利啊！”



烛之武一席话，讲得人情入理，利害分明，使秦穆公意识到灭郑于己无益。于是，秦穆公答应立即撤兵，并且和郑国订立了盟约。秦军悄悄班师回国，还留下杞子等三位将军，带领两千秦兵帮助郑国守城。

晋文公见秦穆公不告而别，非常气愤，但苦于孤掌难鸣，也只好偃旗息鼓，撤军回国了。

## 小敌之坚，大敌之擒

### [原文]

故用兵之法，十则围之<sup>①</sup>，五则攻之<sup>②</sup>，倍则分之<sup>③</sup>，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

### [注释]

①十则围之：兵力十倍于敌，就包围敌人。

②五则攻之：兵力五倍于敌，就攻打敌人。

③倍则分之：兵力是敌人的一倍，就设法分散敌人。

### [释义]

所以，用兵的原则是，有十倍于敌的绝对优势兵力，就要包围敌人，加以聚歼或迫使敌人屈服；有五倍于敌的优势兵力，就要进攻敌人；有两倍于敌人的兵力，就要设法分散敌人，以优越兵力各个击破；敌我双方的兵力相当，就要善于设法战胜敌人；我军兵力比敌军少，就要设法摆脱敌人；各方面条件均不如敌人，就要设法避免与敌正面作战。因此弱小的军队如果不知逃避，只知坚守硬拼，迟早会被强大敌人所俘虏。

### [评点]

孙子强调对敌作战要“识寡众之用”。人数众多相比人数少，对于“识寡众之用”的指挥家而言，其可以组合出来的战术手段更加



多样化。所以弱小的军队如果不知变换战术，在强大的军队面前就犹如瓮中之鳖，只能束手就擒。现代商战中，对于在市场竞争中实力处于劣势的一方来说，必须学会采取灵活的竞争策略，避免和大企业打“阵地战”，要学会避其锋芒。当力量对比悬殊时，应该凭借自身的优势，取长补短。

### [战例]

西西里岛登陆战是第二次世界大战期间盟军和德、意法西斯军队之间进行的一场战争。

1943年春，德、意在北非和地中海的惨败，以及他们在苏德战场的失利，使意军的士气和战斗力急剧下降。5月，美、英军事首脑决定：进攻西西里岛，如果进展顺利，还应攻入意大利本土。希特勒在判断盟军的登陆点时犯了严重错误，认为美、英军很可能在撒丁岛或希腊登陆，下令将西西里岛上德军主力调往撒丁岛和希腊。

1943年夏，盟军已在北非沿海港口集中了大量军队，准备在西西里岛登陆，作战代号为“哈斯基”，由亚历山大将军指挥的第15集团军群负责实施。集团军群下辖蒙哥马利指挥的英第8集团军和巴顿指挥的美军第7集团军，共13个师又3个独立旅，总兵力达478000人。此外，还有作战飞机4000余架，各种战斗舰艇和辅助船只约3200艘。盟军计划：首先以空军重创敌人的海、空力量，然后英第8集团军在西西里岛东南部锡拉库扎到帕基诺地段上登陆；美第7集团军则在该岛西南部杰拉至利卡塔地段上登陆；空降兵则应越过滩头堡着陆，夺取要点，支援登陆部队；主力上岸后应向北进攻，分两路围歼德、意守军，占领全岛。

7月初，西西里岛驻有意第6集团军，下辖9个意大利师和2个德国师，共255000人，可得到500架飞机的支援。守岛意军大部为当地人，恐战、厌战情绪严重，不想认真抵抗。德军在该岛的坦克和运输工具不足，战力不强。岛上的抗登陆防御很薄弱，意第6集团军在南岸200公里正面只配置2个意大利师，大部兵力驻守在岛



屿的西北部，企图在美、英军登陆时实施反突击，歼灭登陆部队于滩头；如不成，则转入纵深进行决战。

西西里岛面积 2.5 万平方公里，隔墨西拿海峡与意大利本土相望，最窄处仅 3219 米。该岛与突尼斯之间有个岛屿叫班泰雷利亚岛，是意军的飞机和鱼雷艇基地。盟军为取得进攻西西里岛的前进基地，于 1943 年 6 月 11 日在该岛登陆，在没有任何伤亡的情况下俘敌 11000 多人。两天后，邻近的两个小岛上的意军也投降了。至此，西西里岛西南面的前哨阵地被全部肃清。

7 月 3 日，盟国空军开始对西西里岛、撒丁岛和亚平宁半岛南部的机场、港口、潜艇基地及工业中心配置猛烈空袭，摧毁了许多重要目标，迫使德、意的远程航空兵将其基地撤至意大利北部。墨西拿海峡的 5 艘火车渡轮也被击沉 4 艘，使西西里岛与意大利本土联系更加困难。盟军在空中和海上均占有绝对优势，到开始登陆时，德、意的海、空军已不能进行有效的抵抗。

西西里岛战役于 7 月 10 日开始。为了从海上掩护登陆，美、英在墨西拿海峡以南配置了 4 艘战列舰、2 艘航空母舰、4 艘巡洋舰和 18 艘驱逐舰；在突尼斯海峡配置了 2 艘战列舰、2 艘巡洋舰、6 艘驱逐舰。盟军登陆部队分别在北非和地中海东岸的港口上船：美第 7 集团军在奥兰、阿尔及尔、比塞大起航；英第 8 集团军则从的黎波里、亚历山大、塞得港、海法和贝鲁特起航。载有登陆部队的舰船伪装成护航运输队，紧沿北非海岸航行，于 7 月 9 日晨到达马耳他岛以南海域，然后转向西西里岛。

7 月 9 日深夜，强劲的西北风一缓和，盟军的登陆兵和空降兵就在西西里岛南部的锡拉库扎至杰拉 180 公里的地段上实施登陆和空降。白天的恶劣天气增加了盟军航行的困难，但也帮助他们出奇制胜。意大利人满以为当天夜里不会出事，没料到盟军已经登上了滩头。但是，盟军空降兵的行动并不顺利。美国的伞兵部队本应在杰拉地域着陆，结果被大风吹离了目的地。英军的 133 架滑翔机，



只有 12 架降落在预定的锅拉库扎以南地域，50 架坠入大海，其余的大部分被撞坏了。幸好守军毫无准备，而且双方的兵力悬殊太大，所以盟军在第一天就夺占了纵深为 5—15 公里的登陆场。

美第 7 集团军在利卡塔、杰拉、斯科格里蒂登陆，第二天上午遇到德军的反击。驻守在卡尔塔吉罗内地区的德军“戈林”师，对美军第 1 步兵师发起了猛烈的反冲击。次日，德第 15 装甲步兵师一部也从岛屿的西部赶来增援。但由于英军已逼近西西里岛东岸中部的卡特尼亚城，“戈林”师又被调往该地作战，美军才算顶住了对方的反击，并将 3 个滩头阵地联成一片。英军在锡拉库扎登陆后，进展比较顺利，在最初的 3 天内就占领了岛屿的东南部分，并于 7 月 16 日向卡特尼亚方向前进。这时，德军调集了岛上的大部分兵力进行顽抗，以掩护该岛通往墨西拿海峡东岸的道路。蒙哥马利被迫将第 8 集团军的主力向西移动，选择了一条从西侧绕过埃特勒火山的迂回路线，与向东推进的美军第 7 集团军的部队相呼应。按原计划，攻打墨西拿应由英军第 8 集团军担任主攻，巴顿指挥的美军第 7 集团军掩护其翼侧。但因美军于 7 月 22 日攻占巴勒英后很快就到达了圣斯蒂法诺，所以就改由巴顿的部队担任主攻。

盟军决定于 8 月 1 日发动新的攻势，并从北非调来了美军第 9 师和英军第 78 师。与此同时，守岛部队也获得了德军第 29 装甲步兵师的增援，以阻滞对方的进攻和掩护己方的撤退。经过几天激烈战斗，英军于 8 月 5 日攻克了卡特尼亚，美军于 8 月 16 日进入了墨西拿。德军一面进行顽抗，一面破坏道路、桥梁，并于 8 月 17 日从西西里岛北部经墨西拿海峡撤至意大利本土的南部。意军来不及撤退，全部投降。此战，德、意军共损失 167000 人，其中德军 37000 人；盟军死、伤和失踪 31000 人。

战役中，盟军荫蔽地从各地调集了大量的陆、海、空军，在兵力上造成了绝对的优势，始终处于“以强击弱”的有利地位。盟军



的伪装欺骗活动也很成功，从而保障了战役的突然性。但是，美、英行动不够坚决，在优势情况下未能阻止德军在墨西拿海峡的撤退，致使德军将5万余人和1万多辆车辆顺利地撤退到意大利本土。德、意高级指挥官对在滩头还是在纵深抗击盟军进攻上意见不一致，行动不协调，结果主力作了分散配置。作战中，德、意守军又互相猜疑，互不配合，终以失败告终。

## 将能而君不御者胜

### [原文]

故知胜有五：知可以与战，不可以与战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜<sup>①</sup>；将能而君不御者胜<sup>②</sup>。此五者，知胜之道也。

### [注释]

①以虞待不虞者胜：以有准备对付无准备之敌就能胜。

②将能而君不御者胜：将帅有能力而国君不横加干预的能够获胜。

### [释义]

所以，从以下五种情况便可预知胜利：知道什么情况下可与敌人打，什么情况下不可与敌人打的能够胜利；懂得根据兵力多少而采取不同战法的能够胜利；上下齐心协力的能够胜利；以预先有准备对付没有准备的会胜利；将帅指挥能力强而国君不加牵制的能够胜利。这五条，就是预知胜利的方法。

### [评点]

孙子崇尚智战，主张以“伐谋”、“伐交”战胜敌人，达到“不战而屈人之兵”的目的，所以，孙子格外重视将帅的作用，他认为，如果将帅运用得当，就能达到最好的制胜效果。在现代管理中，要



求领导者必须有用人不疑的勇气和胸怀，放手发挥下属的才能，不去束缚他们的手脚。只有这样，将领才能根据战场的实际情况，灵活地做出决策。情况瞬息万变，如果事事请示汇报，只能陷入被动，错失战场良机。

### 〔战例〕

周威烈王二十三年（公元前403年），已经瓜分了晋国的韩、赵、魏三家得到了周天子的册命，正式成为韩、赵、魏三个新兴的国家。在魏国，促成这一历史性转变的国君是魏文侯。魏文侯在位期间，通过各种改革，魏国的经济得以迅速发展，国力逐渐强大，成为战国初期一个异常强盛的国家。而在这个改革图强的过程中，尊贤任能对魏国的繁荣起了重大作用。

魏文侯非常尊敬贤能。他对当时魏国的贤人段干木就礼遇到了无以复加的地步，被人们广为传诵。但魏文侯尊贤并不是做做样子，而是实实在在地按才任用。他任人的最大特点是用其所长，充分授权，用而不疑。吴起是当时著名的军事家，但人们对他的为人颇有微词。他曾在鲁国任将军，齐国攻打鲁国，鲁国打算任命他为抗击齐国的主帅。但由于吴起的妻子是齐国人，鲁国人很是猜疑，议而不决。求功名心切的吴起竟然杀了妻子，以此表明自己和齐国没有任何关系。于是鲁国任命他为大将，带兵攻打齐国，“大破之”。尽管取得了战争的胜利，但杀自己的妻子毕竟太过残忍，因此也给他招来了一大堆闲话。吴起最后受不了鲁君的猜疑，就投奔到了魏国。

魏文侯问大臣李克，吴起是怎样的人？李克大约也听信了关于吴起的闲言碎语，说他“贪而好色”，但并不因此而抹杀他的军事才能，说他用兵比得上司马穰苴。于是，魏文侯以吴起为大将，统领全国军队，自己不再过问。后来，吴起用事实纠正了对他的一些不公正看法。他不仅带兵伐秦之时连拔五城，在带兵上也颇为得人心，常常和底层军官同甘共苦，因此“尽能得士心”。于是魏文侯任命他为西河守，全力对抗秦、韩两强国。



## 知彼知己，百战不殆

### [原文]

故曰：知彼知己，百战不殆<sup>①</sup>；不知彼而知己，一胜一负<sup>②</sup>；不知彼不知己，每战必殆。

### [注释]

①殆：危险、失败。

②一胜一负：胜负各半，没有必胜的把握。

### [释义]

所以说，既了解敌人虚实，又了解自己强弱，便能百战都不会失败；不了解敌人而只了解自己，胜败的可能均等；既不了解敌人，又不了解自己，那么，每次战斗都注定会失败。

### [评点]

“知彼知己，百战不殆”这句著名的话，不仅对侵略战，也不仅对战争的进攻方或防御方，对任何有关生存竞争的活动，都具有启发。所有的关键，就在于这个“知”字。所谓的“知”，应该是谋攻的关键所在：胜，因为知；败，因为不知……在中国古文字中，“知”和“智”本是同一个字，说明在当时中国人的观念中，了解和掌握情况，与拥有智慧是同一回事。

有知就有智，谋攻需要运用智慧，但前提却是了解和掌握情况。知己重要，知彼同样重要。

### [战例]

战国时期，齐国大半国土都被燕国占领，面临灭顶之灾。这时，齐国大将田单率部下，以火牛阵奋勇抗击燕军，收复了失地。因救国有功，田单被封为安平君，并领有采邑。

不久，北方狄人作乱，国君又派田单去征讨。出行前，田单去



拜访鲁仲连，征求他的意见。鲁仲连对他说：“将军此去战狄人，恐怕难以攻破城池。”田单听后很是不悦，回答道：“我田单曾以墨城为基础，挽救了整个齐国，难道还会败给狄人吗？”

鲁仲连说：“上次将军守即墨城，国家濒临灭亡，朝不保夕，身为大将的您，如国灭人亡，也自是无法脱身，说不定要沦为阶下囚，只有带领将士立下拼死一战的决心，奋力抗敌，才有可能绝地逢生。因此，全军同仇敌忾、士气高昂，其势锐不可当，这是您上次制胜的原因。而此时，将军已经立下赫赫战功，被封为安平君，有万户之邑，可以游宴玩乐，而没有舍身救国的准备。将领是士兵的主心骨，士兵是将领的手与足，您都淡薄了拼搏意识，士兵怎会有此觉悟呢？这便是您这次无法攻陷敌城的原因。”

一席话使田单如梦初醒，他立刻提起精神重返战场，身先士卒。总攻时，田单冒着箭雨冲入敌阵，指挥自若。如此英雄的气度，使全军士气大振，终于攻破敌城。



## 军形第四

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。善守者藏于九地之下，善攻者动于九天之上，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。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，数生称，称生胜。故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。称胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

### 胜兵先胜而后求战

[原文]

见胜不过众人之所知<sup>①</sup>，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善



之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳<sup>②</sup>。

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。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<sup>③</sup>，故能为胜败之政。

### [注释]

①见胜不过众人之所知：见，预见。不过，不超过。

②闻雷霆不为聪耳：能听到雷霆之声算不得耳朵灵敏。

③修道而保法：道，政治，政治条件。法，法制，法度。

### [释义]

预见胜利不超越一般人的见识，不能算是高明中最高明的；打了胜仗，因而天下人都说好，也不算是高明中最高明的。这就像能举起秋毫那样细小的东西算不得力大，能看见太阳月亮算不得眼明，能听到雷声算不得耳灵一样。

古时候所说的善于用兵打仗的人，是指那些总能战胜看起来容易战胜的敌人。所以，善于打仗的人打了胜仗，既显不出足智多谋的名声，也不张扬勇猛善战的功劳。因为他的取胜是能见微察隐、没有差错的。之所以不会有差错，是由于他的制胜之道是建立在确有把握的基础上，他所战胜的敌人是他预见到将要失败的敌人。所以，善于打仗的人，总是使自己立于不败之地，同时又不放过任何可以打败敌人的机会。

因此，打胜仗的军队总是先创造取胜的条件，而后才寻找机会与敌人交战；打败仗的军队总是先同敌人作战，然后在战争中企图侥幸取胜。善于用兵的人，总是修明政治，确保法度，所以他能掌握战争胜负的决定权。

### [评点]

孙子认为，作为一个军事指挥者，如果不能上知天文，下知地



理，那他必定是不称职的。如果他拥有渊博的知识，而不懂得激励士气，利用一切有利条件，也是很难取胜的。我们在为人处世中也是一样，当处于被动地位时要设法争取主动权和控制权，而时机转而有利于自己时，要果断出击，反客为主，占据主动。

### [战例]

阿登之战是第二次世界大战时期德军和盟军之间进行的一场战争。

1944年6月盟军在诺曼底登陆后，继续发动攻击，将德军赶出法国，并于11月突破德国的齐格菲防线，攻入德国境内。到11月底，盟军已增加到300万人，但由于全线保持攻势，出现一些薄弱的阵线。希特勒为挽救失败的命运，在全国实行“总体战”体制，强迫人们参军。10月18日，德国政府关于建立“人民近卫军”的命令生效，应征年龄从16岁到60岁，而且没有一个人能逃避兵役。到11月初，希特勒又拼凑了18个师的新兵送到西线。

11月底，希特勒准备进行反扑。他的战略意图是“集中优势兵力，迅速突破盟军防线，直捣默兹河；渡过默兹河后，德军形成两把尖刀，直插西北面的布鲁塞尔和安特卫普，将欧洲盟军切成两半，消灭其北方的美第1、9集团军，击溃英第2集团军和加拿大第1集团军，迫使西方盟国停战，缔结单独和约，然后把全部兵力转向东方。希特勒亲自指挥这次反扑，选择的进攻地点是阿登地区，北起蒙绍，南到卢森堡北面，全长85公里。这里是森林茂密的山地，是盟军450英里战线上最薄弱的地段。在德西线总司令冯·论德施泰特统率下，担任进攻任务的B集团军群司令莫德尔下辖3个集团军：第6坦克集团军在阵线的北部，担任主攻；第5坦克集团军与它并肩前进，突破中线；第7集团军的任务是在南部建立一道壁垒，掩护进攻部队的南翼。德进攻部队的总兵力是25个师（其中7个坦克师）25万人。此外，希特勒搜罗了1000多名伞兵，准备在盟军阵线后面空降，占领要冲。他别出心裁，命令党卫队分子奥托·斯托尔



兹内训练一支突击队，穿上盟军服装，乘坐缴获的盟军军车，装成美军，准备潜入盟军后方，占领默兹河上的桥梁，制造混乱，扰乱军心。

防守阿登地区 85 英里防线的是美军第 1 集团军的第 5、8 军，总共 6 个师（其中 1 个坦克师），约 8 万人。在德军重点突破区（靠北部的 45 英里），莫德尔集中了 5 个坦克师和 8 个步兵师。而这个地段上，美军只有 2 个步兵师、1 个骑兵巡逻队，还有一个毫无作战经验的坦克团作为预备队。战斗打响时，德军占有绝对优势。在严格保密的情况下，德军 25 个师悄悄集结到阿登前沿阵地。

1944 年 12 月 16 日晨 5 时 30 分，德军大炮开火，几乎所有美军阵地都遭到了猛烈的轰击，时间持续 20 分钟到 1 小时半不等。美军前沿阵地上的电话线很快都被打断。炮击停止后，德军几百架探照灯发出耀眼的强光，在低云的反映下形成了“人工月光”。眼花缭乱的美国兵还没有恢复过来时，德军的突击部队就蜂拥向前，为坦克开辟道路。紧接着德军坦克部队进行冲击。

在北翼，德军党卫队第 6 坦克军团遭到美第 5 军和增援部队的阻击，战斗激烈缓慢，只有一个坦克突击队取得了较快的突破，36 小时内前进了 25 英里，但由于缺乏汽油和遭到美军的阻击，进度也很快慢了下来。

在中线，德军进展迅速。驻守这里的美第 8 军第 28 师曾在亚琛周围苦战两月，损失惨重，正在阿登休整补充；另一支守军是美 106 师，刚从国内调来，三天前才进入阵地，毫无作战经验。17 日晚上，德第 5 坦克集团军在施尼、艾菲尔包围了美第 106 师的两个团（9000 人），迫使其两天后向德军投降。就美军历史说，这是美在欧洲战场上最严重的一次失败。18 日，德军进抵巴斯托尼，该地是通往默兹河的要道。美军坚决死守，寸土不让。19 日，美第 101 伞兵师火速赶来增援。于是，两军展开了争夺巴斯托尼的白刃战，双方都有大部队增援，战斗持续了数天。



在南翼，德第7集团军建立起一道道壁垒，保护中线。在美军后方，德军空投的伞兵和奥托·斯科尔兹内的党卫队分子的活动，曾起到了一定破坏作用，但他们很快就被美军发现和清除了。

德在中线继续西进。24日下午，其第2坦克师抵达距离默兹河只有4英里的小镇塞莱斯，纵深突进将近60英里。但由于缺乏汽油，德军被迫停在这里。第二天，美第2装甲师在英国装甲部队和美战斗轰炸机的支援下，一举击溃了德第2坦克师，击毁敌坦克80余辆，使德军终于未能到达默兹河。

在北边，美第9集团军主动派出两个师支援第1集团军。17日，前线告急，艾森豪威尔把最高统帅部仅有的预备队（第82、101伞兵师）拨给中央集团军群使用。盟军最高统帅部终于搞清敌情，决定在德军主攻的北翼采取守势，在南翼迅速组织反击。各集团军调兵遣将增援阿登。关键时刻，美军表现出高度的机动性，仅17日就运兵6万人；在第一周，仅第1集团军就出车48711辆次，运兵24.8万人。

22日，美第3集团军开始从南面发动进攻。巴顿派一个步兵师到卢森堡东北支援南翼美军基地；派一个步兵师和第4装甲师到巴斯托尼去解围。因天寒地冻、冰雪塞途，援军26日才赶到巴斯托尼。此后，巴顿继续向巴斯托尼增援，在那里同德军展开了猛烈的争夺战。23日，天气转晴，盟军出动了5000架飞机，猛袭德军进攻部队和运输车辆，侦察敌人的活动，大大缓和了危局。同时，盟国空军又给巴斯托尼守军投下了急需的物品，鼓舞了士兵的斗志。此后除恶劣天气外，盟军空军一直大显身手，充分发挥了地空战术协作的效率。

在北翼，由于德军的进攻，美中央集团军群司令部无法同美第1、9集团军保持正常联系。为方便作战，艾森豪威尔于19日将两个集团军暂拨给英军司令蒙哥马利指挥。蒙哥马利把英第30军布置在默兹河西岸，严防德军渡河；同时整编和补充美第1集团军，不断



派兵去挫败北翼德军的攻势。

28日，美、英军共同制定了北部进攻计划。1945年1月3日，美第1集团军开始从北翼发动反攻，与南翼美军南北夹击，使德军丧失了任何胜利的希望。就在同一天，德出动两个军的兵力马巴斯托尼发动了最后一次猛攻，展开了阿登战役中最激烈的战斗，妄图拿下这个重镇。但在美军巴顿部队的猛烈反冲击下，德军以失败告终。8日，希特勒被迫命令德军撤退到豪法里兹西部。

巴顿乘胜紧迫，但因冰雪阻滞，进展缓慢。直到16日，美第3集团军才和第1集团军在豪法里兹会师，这时德军早已逃跑。随后，盟军又连续奋战十几天，终于在1月28日把德赶回其边境，恢复了原来的阵线。1月12日，苏军在波兰的维斯杜拉河发动强大攻势，重创德军，迫使希特勒于22日把第6坦克集团军从西线调往东线，减轻了西方盟军的压力，加速了他们的反攻。在阿登之战正酣时，希特勒乘美第3集团军北上、盟军南方战线空虚之际，动用10个师的兵力，于1945年1月1日在阿尔萨斯发动所谓“北风”攻势，对盟军进行第二个打击。但德军只在德法边界上前进了20英里，在斯特拉斯堡两侧夺取了一点地方，丝毫没有改变阿登的战局。战役中，双方参战兵力将近60个师。德军伤亡约10万人，损失坦克800辆，飞机1000多架；美军伤亡8.1万人，英军伤亡1400人。

阿登战役是第二次大战中西线最大的一次阵地战。德军倾其所有力量发动攻击，但最终归于失败。究其原因，主要是德军的主观愿望与客观实际差距太大。德军经过数年战争，国力已大不如前，与盟军战争中已不可能造成“胜兵”之势，而只能是“败兵先战而后求胜”，寄希望于在具体战斗中凭战士们的勇猛来取胜，这显然是不可能成功的。这从反面证明“胜兵先胜而后求战”的原则在具体战争中是极其重要的。



## 兵势第五

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以碫投卵者，虚实是也。

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江海。终而复始，日月是也；死而更生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也；色不过五，五色之变，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，如循环之无端，孰能穷之哉！

激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。故善战者，其势险，其节短。势如扩弩，节如发机。

纷纷纍纍，斗乱而不可乱；浑浑沌沌，形圆而不可败。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，不责于人故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。



## 治众如治寡，斗众如斗寡

### [原文]

孙子曰：凡治众如治寡<sup>①</sup>，分数是也<sup>②</sup>；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以碓投卵者<sup>③</sup>，虚实是也。

### [注释]

①凡治众如治寡：治，管理，治理。

②分数是也：分数，此处指军队的编制。把整体分为若干部分，叫分数，这里有分级分层管理的意思。

③以碓投卵者：碓，磨刀石，泛指坚硬的石头。

### [释义]

孙子说：管理人数众多的军队像管理人数少的军队一样，这是属于军队的分级编制问题；指挥大部队作战，像指挥小的军团作战一样，这是用旌旗指挥号令的问题；全国军队那么多，要使全军遭受敌人进攻时而不致失败，这是“奇正”之术运用的问题；指挥军队进攻敌人，要能像以石击卵那样，这是避实击虚战略运用的问题。

### [评点]

《孙子兵法》提出的一个开创性命题是：“凡治众如治寡，分数是也。”“分数”是什么意思呢？曹操为之做注说：“部曲为分，什伍为数。”“部曲”和“什伍”都是古代军队编制序列中的下属单位，揭示了部队管理上部分和整体的关系。孙子不仅将战争置于政治、经济、天地自然组成的横向大系统中进行权衡，而且强调对敌我双方的态势有清楚的把握。



### [战例]

1860年5月17日，加里波第率领远征军乘胜前进，从卡拉塔菲米挺进到离巴勒摩只有30英里的阿尔卡莫城。在这里，加里波第颁布征兵令，组建了8个野战团队，准备集中全力，攻克西西里首府巴勒摩。

行军途中，加里波第的部队与由波斯科少校率领的6000那不勒斯军遭遇。他们从蒙雷阿莱倾巢而出，妄图阻挡远征军。为了保存有生力量进攻巴勒摩，加里波第指挥部队避敌锋芒，虚虚实实地交了一会儿火，便边打边撤。同敌军周旋到傍晚时分，加里波第决定兵分两路：由奥里尼上校率领炮兵、辎重、一个加强师以及部分西西里起义队伍取大道向科莱奥纳前进，加里波第则率领司令部人员以及其余部队，向米西尔梅里方向前进。

当波斯科少校追上来时，发现远征军的大部队和炮兵早已向科莱奥纳撤走。他断定加里波第绝不可能离开主力部队，便挥师紧紧追击奥西尼上校的队伍，而奥西尼而继续后撤，诱使波斯科穷追不舍。而加里波第早已金蝉脱壳，率领精干部队挺进到米西尔梅里，这是一座可以俯瞰巴勒摩平原的小山村。

26日，加里波第把他的一些主要的军官、巴勒摩的几个市民以及各个游击队的领导人召集到身边。其实加里波第并不习惯于举行军事会议。但是，他感到自己有责任与他们商量，因为将要做出的决定关系到西西里岛，甚至整个意大利的命运。他指出，供他们选择的只有两种作战方针：一是出其不意地攻占巴勒摩，一是后撤至西西里岛的内陆组建部队，积蓄力量。而他本人赞成奇袭，因为奇袭可以速战速决，立即决定这次远征的命运，并指出这件事必须迅速决定，不能花太多时间去讨论，否则便会贻误战机。

到会的多数人为这种大胆的战略设想感到吃惊，指出远征军兵力不足，又缺少弹药，贸然奇袭风险太大。加里波第则强调说，面对兵强马壮的那不勒斯军队，不能靠火力去打败他们，而必须急速



猛攻，既能节省弹药，又可以出奇制胜。经过激烈的争论，大家一致同意奇袭的方案。

此时，那不勒斯军队正在巴勒摩周围构筑堑壕，加固城墙，城里部署着 22000 人的兵力，远远超过了加里波第的 8000 兵力。面对这种敌众我寡的形势，加里波第不愧是一位杰出的将领，他巧施调虎离山之计，先以少数兵力在巴勒摩西南方向发动佯攻，诱使敌军大队人马出城作战，并尾随追击佯装败退的远征军部队。加里波第则趁机乘着夜色完成侧翼行军，直抵巴勒摩城下，突然发动强攻。

《孙子·军势篇》云：凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。加里波第能够攻下巴勒摩城，确实是善出奇者。首先，他把自己率领的队伍分为两队，引开波斯科少校率领的 6000 那不勒斯军，从而为自己迅速到达巴勒摩城创造了条件。另外，在攻城前，他又采用佯攻手段，调虎离山，为迅速攻取巴城创造了最为重要的优势。当这一切计谋都按加里波第的预计发展着时，他从容地发起了攻城战斗，并迅速取得了胜利。对于强于自己的敌人，只能采取奇计，攻其不备，出其不意，才有取得胜利的可能。

## 以正合，以奇胜

### [原文]

凡战者，以正合<sup>①</sup>，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江海。终而复始，日月是也；死而复生，四时是也。声不过五，五声<sup>②</sup>之变，不可胜听也；色不过五，五色<sup>③</sup>之变，不可胜观也；味不过五，五味<sup>④</sup>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，如循环之无端，孰能穷之哉！

### [注释]

①以正合：合，交战，合战。



②五声：古代的基本音阶为宫、商、角、徵、羽。

③五色：青、赤、黄、白、黑

④五味：辛、酸、咸、甜、苦。

### [释义]

大凡作战，一般都是以“正兵”迎敌，以“奇兵”取胜。所以，善于出奇制胜的将帅，其战法如天地运行一般变化无穷，像江河那样永不枯竭。终而复始，就像日月运行一样；死而复生，就像四季更替一般。乐音不过五种，但五种声音的变化，却会产生出很多奇妙的声调来；颜色不过五种，然而五种颜色的变化组合，却会产生出各种各样的色彩来；味道不过五种，然而五种味道的变化，却会产生出有滋有味尝不尽的味道来。战阵之势，不过“奇”与“正”两种，但“奇正”的变化无穷无尽，不可胜数。“奇正”相生的变化，就像顺着圆环旋转那样，无始无终，谁又能穷尽它呢！

### [评点]

关于奇正，一般认为，在军队部署上，担任警戒、守备的部队为正，集中机动的主力为奇；担任钳制的为正，担任突击的为奇；明攻为正，暗袭为奇；按一般原则作战为正，根据具体情况采取特殊作战为奇。但是，孙子的正奇观点还有更深的意义，这还要具体分析。思想家老子也曾说过：“以正治国，以奇治兵。”可见，奇谋往往能起到意想不到的功效，而且，在我们为人处世的过程中也是可以施用的高明计谋。

### [战例]

在平定安史之乱中，大将李光弼立了不少战功。特别是在战略防御阶段，由于他机智果断，善于节约使用兵力，以少胜多，为扭转整个战局起了重要作用。

唐至德二年（757年），叛将史思明、蔡希德带领10万人马进攻太原。这时，李光弼的主要兵力已被调往朔方郡（辖今内蒙古河套西北及后套等地），据守太原的兵马尚不到1万。将领们见敌众我



寡，心里有些惊慌，便建议赶快加修城墙，以利防守。李光弼说：“太原城周长达40余里，而敌人已近在眼前，再去加修城墙，那不是要干徒劳无功的蠢事吗？现在应该抓紧时间，制造杀伤敌人的战具才是。”随即，他命令士兵赶制了一批威力很大的擲石车（一种原始的石炮，以机抛石杀伤敌人）。

当史思明领兵前来攻城时，李光弼已将擲石车部署停当，战斗中，大块大块的石头像雨点一样滚下来。叛军纷纷倒在飞石下面，史思明不得不停止强攻，改令部队在城外筑起土山、飞楼（用大木支起的木屋），用弓箭向城内狂射。李光弼针锋相对，当即命令部队开挖地道，进到城外土山、飞楼下面。用木桩支撑着把下面挖空，然后换上绳子一拉，土山、飞楼全部塌陷，上面的叛军弓箭手被埋入土中丧生。

史思明并不认输，仗着兵多势重，将太原城团团包围起来，并在城下大张宴席、搭台唱戏，让戏子扮演太子李亨，以激怒李光弼出城迎战。李光弼又令部队把地道挖至戏台附近，突然从地下钻出人来，把演戏的人活捉了回去。这一系列举措搞得史思明惊慌不安，他忙把军帐转移到较远的地方。他的将士们也一个个提心吊胆，时时处处都在留心观察着地下的动静。

李光弼为了不断杀伤、消耗敌人，一面命人将地道挖到叛军的营寨下面，一面派人出城装作要投降的样子，向史思明的军帐走去。史思明信以为真，高高兴兴地准备受降。突然，城上擂鼓呐喊，杀出数千人马。史思明慌忙指挥部队迎战，不料，一座数千人的营寨塌陷下去。唐军乘势冲杀，叛军在慌乱中被杀伤、俘虏者1万多人。

就这样，史思明接连不断地受到打击，自知一时难以攻克太原，便留下蔡希德继续围攻，自己溜掉了。自史思明走后，蔡希德在李光弼的多次袭击下，由进攻变为防守，最后被迫丢下大批资财、粮食撤退而去。李光弼先后杀伤叛军7万多人，取得了太原保卫战的胜利。



李光弼在太原保卫战中，采取了一些新的斗争策略，如制造攔石车、挖地道等，使敌人在思想上没有丝毫准备，防不胜防，非常被动，终至大败而逃。由此可见，战争中，应以奇正结合，不断地用奇法打击敌人，最终掌握决胜的态势，从而战胜敌人。

## 以利动之

### 〔原文〕

纷纷纭纭<sup>①</sup>，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。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<sup>②</sup>，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。

### 〔注释〕

①纷纷纭纭：指旌旗杂乱的样子。

②形之：形，用作动词，即示形，示敌以形。

### 〔释义〕

在纷纷纭纭的混乱状态中作战，必须使自己的部队整齐不乱；在混沌不清的情况下打仗，必须把队伍部署得四面八方都能应付自如，使敌人无隙可乘，从而使自己立于不败之地。在一定条件下，“乱”可以由“治”产生，“怯”可以由“勇”产生，“弱”可以由“强”产生。严整或者混乱是组织指挥的问题；勇敢或者怯懦是士兵素质态势的问题；强大或者弱小，是军事实力的问题。所以，善于调动敌人的将帅，用假象迷惑敌人，敌人就会听从调动；给敌人一些军用物资，敌人必然会上当来取。以利益引诱调动敌人，并以自己预先布置的兵力待机掩击敌人。

### 〔评点〕

作战过程中，敌情我情变化无常，齐正的运用也需临机变化。



但无论战场如何千变万化，只要善于灵活运用齐正，就能克敌制胜。正所谓“兵不厌诈”，面对强大的敌人时，不必过于担忧害怕，而是要善于敏锐地发现对方强大背后隐藏的弱点，然后再因势利导，将它一步步引入自己设计的圈套中，等到对方的优势已经失去，这时再集中力量进攻，那么胜利就非我莫属了。

### [战例]

清光绪八年（1882年），受法国国王的派遣，海军舰队司令李威利率领侵略军攻占了越南的河内。刘永福率领的黑旗军再次应越南国王之请前往救援。经过几次战斗，法军连遭挫折，损失巨大。

李威利见步兵打了败仗，就改用骑兵。他的骑兵所骑用的马都是精心选来的洋马，又高又壮。骑兵手持马刀来往驰骋，非常厉害，骑兵司令韦鹭也智勇双全。所以，李威利说他的骑兵是“无敌骑兵”。

刘永福为破法国骑兵，思索良久，终于想出一条妙计来。

1883年5月18日这天，刘永福命令军士们连夜砍来当地的许多竹子，命他们将大毛竹截成一段段的竹筒，细毛竹削成篾织成鸡笼，中号竹子破裂开编成猪笼。第二天黎明时分，刘永福兵分三路向法军进攻。

李威利得知黑旗军进攻的消息，哈哈大笑，他拍着法军骑兵司令韦鹭的肩膀说：“我的无敌骑兵司令，今天就看你的了。一定要把刘永福擒来见我！”

韦鹭把胸脯一拍：“司令尽管放心，刘永福只要敢来，一定叫他有来无回！”

法军也将骑兵分三路迎敌。黑旗军见法军骑兵来了，慌忙向后退。李威利和韦鹭率领骑兵紧追不舍，直追着黑旗军进了山坳。

“刘永福！”韦鹭拍马舞刀大笑道，“你逃到哪里我就追到哪里！看你往哪里逃！”

李威利也大叫道：“不要放走了刘永福！谁活捉刘永福，官升



三级!”

侵略军拼命地向山坳里追去。这时，只听一声炮响，山冈上扔下了成百上千个猪笼、鸡笼和竹筒。法军战马踩在竹筒上就被滑倒，踩到猪笼、鸡笼就被套住了马蹄，弄得马腿无法打弯，更不用说行走。一匹匹战马连人摔倒在地，前撞后倒，马嘶人叫，乱成一团。这时，黑旗军的大刀、鸟铳、檣木滚石大显神威。一直杀了三个时辰，“无敌骑兵”全军覆没，200多名骑兵被击毙，李威利、韦鹭以及手下30名军官也成了刀下之鬼。

刘永福的黑旗军以落后原始的武器击败拥有长枪骏马的法国骑兵，主要原因在于刘永福善于发挥主观能动性，创造了有利于己方的形势，他知道要想打败法军，只能先断他们的足——马，另外还要诱近了打，使法军的武器优势无法发挥。因此，他采用竹笼战法困住敌军，并把他们诱进到预设的伏击圈里，此时，法军除了被动挨打，已经别无选择了。



## 虚实第六

孙子曰：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。

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，守其所必攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微乎微乎，至于无形；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，虽画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

故形人而我无形，则我专而敌分。我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者约矣。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。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；不知战之地，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，越人之兵虽多，亦奚益于胜哉！故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角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。因形而错胜于众，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。

夫兵形象水，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。

故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

## 善战者，致人而不致于人

### [原文]

孙子曰：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<sup>①</sup>。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<sup>②</sup>。

### [注释]

①致人而不致于人：致，招致，引来。致人，调动敌人。致于人，为敌人所调动。

②动之：使之疲劳。

### [释义]

孙子说：两军交战凡能率先占据阵地而等待敌人的一方，就能使自己处于从容、主动的地位；后到达战地而仓促应战的一方，则处于疲劳、被动的地位。所以，善于指挥作战的人，总是能设法调动敌人而不被敌人所调动。能使敌人自动冲入预设的战场，是以利



引诱的结果；能使敌人不能达到其预定地点的，是以害威胁的结果。所以，敌人安逸，就要设法使他疲劳；敌人给养充分，就要设法使他饥饿；敌人按兵不动，就要设法调动他。

### [评点]

在孙子的军事理论中，虚实状态是有广泛意义的。在这里讲的是力量上的虚实，如“饱饥”、“劳佚”、“安动”。孙子认为，一个善于指挥作战的将帅，能够通过虚实的对比研究，使自己能够调动敌人而又不被敌人所调动，始终掌握战争主动权。

### [战例]

正统十四年（1449）七月，瓦剌首领也先联络蒙古各部军队，兵分四路，向明朝发动大规模进攻。也先亲率一支大军进攻大同，大同守军失利，塞外城堡陷落，边防告急的消息雪片一样飞向京城。正统皇帝派驸马都尉井源等四将率兵万人出征。井源等刚出发，王振就鼓动皇帝亲征。王振根本不懂军事，对瓦剌的军事进攻没有足够的认识，以为让正统皇帝亲征，就能把瓦剌兵吓跑。明英宗在王振的唆使下，率领临时调集的四十万大军匆忙出征。英宗率进北上，太监王振不离左右，一切大事都他一人说了算。军队粮草供应不上，士兵饥病交加，人心浮动。大臣们纷纷劝英宗撤军回京，都被王振阻挡。八月中旬，英宗率领的出征队伍到达土木堡，被瓦剌军包围。四十万大军全军覆没，王振被打死，英宗被也先俘虏。

消息传到北京，文武百官相聚，号啕大哭，皇太后、皇后更是哭天喊地。为了安定人心，孙太后宣布由郕王朱祁钰监国，召集大臣商议如何对付瓦剌。大臣们七嘴八舌，不知怎么办才好。大臣徐有贞说：“瓦剌兵强，我军抵挡不住。我观察星象，京城将遭到大难，不如南迁，暂避一下。”

于谦神情严肃地向皇太后和郕王说：“京师是天下的根本，放弃京师形势就会更坏，没见过北宋南渡的结果吗？现在当务之急是速召勤王之师，打退来犯的敌人！”他大声呵斥：“谁主张逃跑，就砍头。”



于谦的主张得到许多大臣的支持，孙太后决定让于谦负责指挥军民守城。

京城面临着最危急的时刻，国家安危在此一举。于谦满怀一腔忠诚，毅然担负起守城的重任。他一面加紧调兵遣将，加强京城和附近关口的防御兵力；一面整顿内部，逮捕了一批瓦剌军的奸细。

也先俘虏了英宗，没把他杀死，却挟持着英宗当人质，不断骚扰边境。国家没有皇帝，太子年幼，大敌当前，于谦等大臣请太后正式宣布让朱祁钰做皇帝，被俘虏的明英宗改称太上皇。

皇帝有了，英宗的价值不大了，也先就以送英宗回朝为借口，大举进犯北京。

景泰帝朱祁钰任命于谦为兵部尚书，全面负责北京城的保卫工作，那些主张南迁的大臣被当场处死，军臣上下同仇敌忾，抗击瓦剌的进攻。

于谦受命以后，迅速地从各地调集士兵，召集民兵，同时下令日夜赶制兵器。北京城的老百姓积极行动起来，对军务工作无偿地支援。北京城的守卫部队很快就增加到了22万人。整个防御体系也已准备就绪。

这一年十月，瓦剌军打到北京城下，在西直门外扎下营寨。他们把英宗押到城外的高地上，要守城的官员列队迎接。站在城墙上的景泰帝和大臣们都十分为难。明摆着这就是一个圈套啊，只要城门一开，北京城的老百姓将如同羔羊任人宰割，可是不开城门，难道眼见着英宗被杀死吗？

大臣们的意见出现了分歧，有人主张迎接英宗回京。可是，一旦如此，军心就会大乱，后果将不堪设想。想到此，于谦挺身而出，对瓦剌军说：“我朝已选立新君，你们手中的皇帝已不是皇帝了，所以，我朝决不接受任何威胁。”有的大臣担心这样会危及英宗的安全，于谦厉声答道：“如果我们向他们示弱，只会助长他们的气焰。”于是，调遣将士出击敌人。于谦和石亨也亲自率领军队迎敌。在将



帅的鼓励下，明军拼死进攻。这时候，各地的明军接到朝廷的命令，也陆续开到北京支援。

也先原以为明朝的皇帝掌握在他手上，攻破北京城只是旦夕之事，万万没想到，手中的皇帝没什么用了，北京城固若金汤，军队和以前完全不同了，士兵英勇奋战，老百姓踊跃支援。在这种情况下，破城的可能性几乎没有，自己的军队也受到重大损失。他也不敢杀了英宗，又怕各地勤王之师赶来，断了他们的粮草后路，只得带着英宗和残兵败将撤退。

于谦等英宗走远了，就用火炮轰击，又杀伤了一批瓦剌兵。北京保卫战取得了辉煌的胜利。

于谦以国家利益为重，不为瓦剌所牵制，积极组织防御，明朝才逃过了一次灭顶之灾。

## 出其所不趋，趋其所不意

### [原文]

出其所不趋<sup>①</sup>，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。微乎微乎，至于无形<sup>②</sup>；神乎神乎，至于无声<sup>③</sup>，故能为敌之司命。

### [注释]

①出其所不趋：出，出击。不趋，汉简本与《太平御览》作“必趋”。

②微乎微乎，至于无形：微，微妙。

③神乎神乎，至于无声：神，神奇，神妙。

### [释义]

要出击敌人无法急救的地方，行军于敌人意料不到的方向。行



军千里而不劳累，是因为行进在敌人不曾严密防御的地方；发起进攻而必定能取得胜利，是因为攻击敌人不注意防守或不易守住的地方。防守必然固若金汤，是因为扼守敌人不敢攻或不易攻破的地方。所以，善于进攻的人，敌人不知道应该怎样防守；善于防守的人，敌人不知道应该如何进攻。微妙呀！微妙到看不出一点形迹；神奇呀！神奇到听不出一声声音。这样，就能够把敌人的命运牢牢掌握在我们手中。

### [评点]

“知”与“不知”，“知多”与“知少”，“智”与“愚”等，是从军队指挥人员的优劣中看待敌我“虚实”状态的比较认识结果。因为将领是军队的灵魂，是一支军队的核心力量。优秀的将领不但能带出一支好的军队，同时也是战胜敌人的基本条件。

### [战例]

1815年3月1日，拿破仑率旧部逃出厄尔巴岛，并于3月20日重返巴黎。路易十八仓皇逃亡到比利时。3月25日，英、俄、普、奥、荷、比等国结成第七次反法联盟，动员百万兵力，预定于6月20日集结完毕，然后由东、南、北三个方向侵入法国，围攻巴黎。拿破仑决定采取以攻为守，先发制人的策略，集中优势兵力于比利时一线，企图乘反法联军尚未会合之机，来个先下手为强，首先打败威胁最大的英将威灵顿率领的英、比、荷10万兵马，阻止布吕歇尔率领的普鲁士军队与威灵顿会合，然后各个击破。6月12日，法军12万余人，携炮300余门，从巴黎出发，向比利时沙勒尔瓦方向前进。

威灵顿公爵率兵7万，炮160门，布阵于滑铁卢圣约翰高地。英军居高临下，前靠圣约翰山，阵地前丛林茂密，地势低洼，左右都有据点钳制，预备队和骑兵隐蔽在山后，形成一个完整的防线，控制着通往布鲁塞尔的大道。

拿破仑击败普军以后，率兵75000人，炮200余门，于17日下



午向圣约翰山右下端的佳盟进发。他沿着通往布鲁塞尔的大道两侧部署兵力。可是，天公不作美，下起雨来。18日凌晨1时，拿破仑冒着倾盆大雨到现场观察地形，决定9时发动全线进攻。

拿破仑善用炮兵，多次以炮取胜。但下了一夜雨，遍地泥泞，炮轮深陷，行进极其艰难，拿破仑不得不推迟进攻时间。直等到上午11时30分，法军才向威灵顿开第一炮，法军左翼猛扑圣约翰山左下端的乌哥蒙，拿破仑中间突破，右翼直捣圣约翰山右侧的圣藩。大战全面展开。此时，军乐喧天，杀声四起，枪炮对射，硝烟弥漫，双方在泥泞中混战，从中午一直打到下午3时半，难解难分。

不久，英军危急，右翼乌哥蒙和左翼圣藩两个据点相继失守。唯有中军火力密集，背山固守，法军屡攻不克。

4时许，英军前锋忽然不知去向。法军以为英军退却，便向高地蜂拥而上。其实，威灵顿故意诱敌深入，他早已埋伏好13个方阵的步兵，由炮队掩护，严阵以待。法军势如潮涌，冲上高地时，突然发现前面有一条长400米，深4米的壕沟，前锋马失前蹄，人仰马翻，后军前进不能，后退不得。英军枪炮齐鸣，伏兵四起，接着就是肉搏战。仅这条沟就填了2000匹马和1500多人！圣约翰高地的战斗十分激烈，你争我夺，得而复失，失而复得。

正在这千钧一发之际，布吕歇尔部3万普军赶来增援威灵顿，而拿破仑的救兵却迟迟不来，战场力量对比发生了急剧的变化。法军溃不成军。

晚9时，法军彻底失败，拿破仑丢了全部精锐，死7000人，伤23000人，被俘8000人；联军伤亡17000多人。

滑铁卢战役结束了拿破仑的政治生命。7月7日，反法联军进入巴黎；8日，路易十八第二次复辟。拿破仑被流放到南大西洋的圣赫勒拿岛，最终孤寂地死在那里。



## 形人而我无形，我专而敌分

### 〔原文〕

故形人而我无形<sup>①</sup>，则我专而敌分<sup>②</sup>。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。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。

### 〔注释〕

①故形人而我无形：形人，使敌人现形。我无形，我方隐蔽真形。

②我专而敌分：我方集中而敌方分散。

### 〔释义〕

所以，设法使敌人暴露，而我军隐蔽得无影无踪，就可以使我军兵力集中，而使敌人兵力分散；我军兵力集中于一处，敌人兵力分散于十处，这样，我军就能以十倍于敌的兵力打击敌人，造成我众而敌寡的有利态势；能做到以众击寡，那么我军所攻击的敌军就必然势单力弱。我们将要进攻的地方敌人不知道，不知道，它就要处处防备，兵力就更分散了。那么，我军所直接攻击的敌人就有限了。所以，防御了前面，后面的兵力就一定减少；防御了后面，前面的兵力就一定减少；防御了左边，右边的兵力就会减少；防御了右边，左边的兵力就会减少；处处防备，处处兵力都会薄弱。兵力所以少，是因处处防备而分散的结果；兵力所以多，是由于迫使敌人分兵防我的结果。



### [评点]

虚实是孙子对彼我双方各种力量因素比较分析后较为抽象的总的概括，但在《孙子兵法》中，充满了对敌我双方力量虚实状态的具体形象的描述，如“故形人而我无形，则我专而敌分。我专为一，敌分为十”等，这种描述，渗透了这样一种强烈的意识，这就是如何把握敌我虚实，如何造成我“实”敌“虚”的态势，如何在避实击虚这一行动下克敌制胜。引申到现代，在激烈的市场竞争中，通过适当运用“形人而我无形”的策略，既可以了解竞争者的意图和实力，为正确决策提供可靠的依据，又可以避免过早暴露自己的计划，从而减少不必要的阻力。

### [战例]

19世纪60年代，在南非的奥兰治、德兰士瓦等地相继发现了钻石矿和金矿，一时间，殖民者、淘金者、冒险家等纷至沓来。为了垄断钻石和金矿生产，当时的英国政府加快了征服南非的步伐。但是，日益强大的祖鲁王国成为英国实现其野心的最大障碍。1878年12月11日，英国开普殖民地总督弗里儿向祖鲁王国发出最后通牒，提出祖鲁军队在30日内解除武装等许多无理要求，遭到祖鲁国王开芝瓦约的严词拒绝。

英军在遭拒绝后，不等期限到期，便在司令切尔姆斯福德的计划下，调集了1.3万英军、36门大炮及许多雇佣军，在长达200英里的战线上，分三路阻止祖鲁王国军队南下进入纳塔尔。东路军由皮尔逊上校指挥，从沿海地区渡过图盖拉河下游；西路由伍德上校统率，从纽卡斯附近入侵祖鲁；中路在邓福德中校指挥下，驻扎洛克浅滩，策应切尔姆斯福德的主力。

就在英军调集军队的同时，开芝瓦约也加紧部署，将3万祖鲁军埋伏在首都乌伦迪附近，等待侵略军的到来。1879年1月20日，当祖鲁人得知英军中路主力第24团已渡过费茨河，在伊桑德卢瓦纳山的南坡扎营时，为给英军以突然一击，开芝瓦约把主力



部队悄悄地调集到伊桑德卢瓦纳山附近埋伏进来。同时命令部队不露烟火，小股行动，迷惑敌人。为保证袭击胜利，开芝瓦约采用了调虎离山之计。1月21日，在他的指挥下，一支祖鲁伪装军队向东开发，诱敌主力出营。急于取胜的英军果然上钩，切尔姆福斯德亲率24团第2营和4门大炮尾随这支祖鲁军而去，大本营只剩约2000英军。

当英军主力被引诱走远之后，开芝瓦约一声令下，几千名埋伏的祖鲁军如猛虎下山，直扑英军营地。英军毫无准备，阵脚大乱。仅仅两小时，祖鲁人就结束了这场激烈战斗，英军伤亡1600多人，其中900人被毙。祖鲁军缴获了1000多枝来复枪、2门大炮和50万发子弹。这是英军自1856年克里木战争以来所遭受的最重大损失。

伊桑德卢瓦纳战役后，英军的速胜计划受挫，西路军被迫退守坎布拉，东路军被围困于埃肖威。开芝瓦约根据形势认为：英军粮草不济，不能坚持长期作战，但其火力占优势，祖鲁军无法同他们正面交火。因此他作出了长期围困、围点打援的计划，从而断绝英国侵略军的交通线，使其不攻自毙。他的这一招使被困英军胆战心惊。可惜，一些祖鲁将士求胜心切，对在坎布拉的被困英军发动强攻，致使祖鲁军遭受了重大伤亡，而英国的援军又趁机赶来，解救了被围之敌。

开芝瓦约巧布迷阵，埋下伏兵，然后又用调虎离山之计，诱走英军主力，这一连串的智谋运用，使原始的祖鲁人打败了用现代武器装备起来的英国侵略军。之后，开芝瓦约用围点打援的方法断绝英军给养，以求装备精良的英军不攻自毙。可惜的是，一些将领没有按此计执行，最终导致军事上的失利。



## 战胜不复，应形于无穷

### [原文]

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地<sup>①</sup>，角之而知有余不足之处<sup>②</sup>。故形兵之极，至于无形。无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形而错胜于众，众不能知。人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形<sup>③</sup>。故其战胜不复，而应形于无穷。

### [注释]

①形之而知死生之地：形之，以伪形示敌。死生之地，指指敌人的优势所在或者薄弱环节。

②角之而知有余不足之处：角，较量。不足，指敌人的虚弱之处。

③制胜之形：取胜的奥妙、规律。

### [释义]

所以，认真分析判断，预先掌握得失之计；挑动敌人，而掌握对方动静治乱的情况；佯动示形，而摸清敌方所处地形的有利与不利；进行战斗侦察，以求探明敌人兵力部署的虚实强弱。所以，示形以诱敌的最高境界，是使敌方看不出一丝形迹。那么，即使是深藏的间谍，也无法探明我方的底细；即使是老谋深算的敌人，也想不出对策。把根据敌情变化之形，灵活运用战法，而取得的胜利摆在众人面前，人们也看不出来；人们都知道我取胜的一般战法，但不知道我是怎样根据敌情的变化灵活运用这些战法而取胜的。所以，每一次胜利，都不是简单地重复老一套，而是适应敌情的变化而变化无穷。



### [评点]

孙子理论中有一个重要的“示形原则”，就是装出假样子来欺骗敌人。要打，故意装作不要打；要向近处，故意装作要向远处；要向远处，故意装作要向近处。伪装一种假象给敌人看，使敌人摸不清底细，由产生错觉而招致失败。在社会生活中，人们往往容易犯这样一种毛病，即按某一种方式方法取得成功后，就习惯性地想用这种方式方法去应付一切人情世事。这是绝对不行的，必须随着事态的发展变化，而灵活机动地采取变化才是上策。

### [战例]

春秋时期，太原（今山西太原及附近一带）是被称为戎狄的少数民族聚居的地区，他们经常侵扰晋国的北部地区。晋平公十七年，荀吴奉晋侯之命，率千乘战车，浩浩荡荡地前去讨伐戎狄。可部队一开进戎狄境地，就吃尽了苦头。那里沟壑纵横交错，道路崎岖，众多的战车和士兵拥挤在狭窄的山道上，稍不留神，战车就会翻进山沟。戎狄士兵不时乘机冲出来袭击，他们地形熟悉，凶猛强悍，越沟路涧，如履平地，来得快，去得也快，转眼之间，就跑得无影无踪，晋军只有被动挨打的份儿。

眼见队伍日渐混乱，人心惶惶，荀吴忧心如焚。

大将魏舒建议说：“在这种地方，40名士兵跟1辆战车反而绊手绊脚，不如每车只用10名，定能取胜。”

荀吴应允，并交由魏舒去办理。魏舒带着新组建的战车同戎狄人交战，果然胜了。

正当晋军高兴之时，情况又发生了变化。戎狄人战败后，退守山林，兵车进不去，无法追击。

魏舒又建议说：“将军，我们也丢弃兵车，重新改制编伍，跟戎狄人一样，徒步作战算了！”

荀吴觉得有道理，于是，魏舒就开始着手改编部队。没想到他自己的车兵却闹起事来，他们不愿意和步兵同列，魏舒当场杀了那



个闹事者，余者肃然听命。

魏舒把车兵和步兵混编在一起，五人一伍，作为战斗的最小组织。又把伍编成能互相配合应援的军阵：作战之时，前面布二伍，后面布五伍，右面一伍，左面三伍，形成后强前弱中间空的方阵。他还挑选出十伍机警的士兵组成突击队，互相支援。

魏舒带着这支新编组的队伍向深山密林中进发。躲在林中的戎狄人见晋兵一反常态，无车无马，部队零星分散，不由得哈哈大笑，他们也没布阵就大大乎乎地冲过来，两军相接，晋兵假装败退，戎狄兵毫无戒备地追过来。一声鼓响，晋军从三面掩杀过来，把他们分割包围，戎狄顿时乱作一团，慌忙转身逃命。不料，归路早被布置在阵前的士兵切断，待往左右溃逃时，晋军的左右诸伍截住厮杀，死者无数，所剩的戎狄部族只好投降。接着，晋军又用相同的阵法取得了一个又一个的胜利。

## 兵之形，避实而击虚

### [原文]

夫兵形<sup>①</sup>象水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流<sup>②</sup>，兵因敌而制胜。故兵无常势<sup>③</sup>，水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

### [注释]

- ①兵形：用兵打仗的方法。  
 ②水因地而制流：制，决定，制约。  
 ③兵无常势：用兵打仗没有固定刻板的招式。

### [释义]

用兵的规律就像水流动的规律一样，水流动的规律是避开高处



而向低处流；用兵的规律是避开敌人实力最强之处而攻击其薄弱环节。水因为地势的高低而决定其流向，用兵则要依据敌情而灵活选择取胜的策略。所以，用兵作战没有一成不变的方式方法，就像水流没有固定的形态一样；能够根据敌情的变化而采取相应战术取得胜利的，就称得上用兵如神了。用兵的规律就像自然现象一样，“五行”相生相克，四季轮回更替，白天有短有长，月亮有圆有缺，只有变化才是永恒规律。

### [评点]

孙子认为，战争制胜过程必须遵循对抗的力学原则，即避实击虚，以强击弱，这是一条不以人的主观意志为转移的客观规律。所以，他说：“夫兵形象水，水之形，避高而趋下，兵之形，避实而击虚。”确切地掌握敌我虚实，分析敌我虚实，进而采取灵活多变的方法，避实击虚，才能克敌制胜。

### [战例]

1757年是普鲁士在“七年战争”中处境最困难的一年。普鲁士军队遭到来自四面八方近40万敌军的围攻；在西面，由戴艾斯提斯元帅率领的10万法军和由苏比兹元帅率领的3万法军，正向柏林逼近；在东面，8万俄军深入东普鲁士境内，也打通了通向柏林的道路；在北面，瑞典军队1.7万人已开始波美拉尼亚登陆；在南面，由道恩元帅指挥的10万奥军，正大举向北挺进。普鲁士几乎陷于绝境。

面对危局，普鲁士国王腓德烈大帝并没有认败服输，他分析了不利的局势，决定在敌军还未对自己达成最后的合围之前，争取时间首先歼灭诸路敌军中最弱小的一支力量，即由苏比兹元帅率领的3万法军，然后再相机行动。于是，他让贝芬公爵率领4万余人牵制住道恩元帅的奥军，另以10万金币收买了接替戴艾期提斯担任法军指挥的李希留公爵，使他率领的10万法军按兵不动，然后亲自率领普军精锐主力寻找苏比兹决战。但狡猾的苏比兹却避免和普军决战，



连连撤退。腓德烈大帝十分清楚，敌军的包围圈在逐渐缩小，若要不输掉这场战争，最迫切的就是争取时间，尽快取得一次会战的胜利，以争取改善局势。于是总数为 22000 人的普军尾追着苏比兹军的 3 万人寻找战机。而苏比兹却一退再退，最后撤进布劳恩斯多夫坚固的营地内。腓德烈发现敌人的新营过于坚固，强攻难以奏效，便就主动退至罗斯巴赫，制造假象，诱使苏比兹脱离他的营地。

苏比兹的部下，原本倚仗自己的兵力优势而趾高气扬，现在却跟着苏比兹被弱小的普军迫得像逃命般一退再退，疲劳之苦和骄狂之气使他们对撤退极为不满。现在，当他们看到腓德烈不战而退，就更加自信地认为，普军是虚弱的，是不堪一击的。于是，将领们纷纷向苏比兹要求，以进攻来结束战争。苏比兹在将领们的强烈督促下，决定第二天即开始进攻。这样，腓德烈大帝的“退却行动”，不仅使苏比兹最后下了会战的决心，也诱使他走出来，放弃了坚固的阵地。

在罗斯巴赫，腓德烈布下了口袋阵。这是一个以炮兵阵地居中，以骑兵和步兵为左、右两翼的新战阵。这个东西长而纵深浅的新战阵，完全是攻势型的布置，它就像张着大口，伸着长长双臂的巨蟹。它的左、右两翼如同巨蟹的两支长钳，可以随时伸出去打击敌军纵队的两个侧翼；而中央的炮兵阵地，如同巨蟹大张的血口，向着正面涌来的联军，喷射出密集的炮火。

骄狂的法军本以为普军肯定会摆出防御的阵形，做梦也没想到等待他们的是一个张着血口的“巨蟹”。1757 年 11 月 5 日下午 3 时 30 分，腓德烈看到敌军走进自己布下的迷阵，下达了攻击的命令。只见 38 个中队 4000 名精锐骑兵，以铺天盖地的威势伴以地动山摇的呼喊，如同洪水猛一般压向敌军纵队的右翼。敌军纵队立时像炸了窝一样乱成一片，战斗队形整行整列地被炮火轰散，另有 7 个普军步兵营在炮火掩护下，直插法军的左翼，并用快捷猛烈的炮火射向敌军。敌人阵形大乱，人马挤成一团，自相践踏。经过近 3 个小



时的战斗，原野上摆满了法军官兵的尸体，落荒而逃的散兵四处逃命。这场战斗中，普军以 500 余人的伤亡，毙伤敌军 7700 余人，俘获 5000 余人，缴获大炮 67 门。更重要的是，这场胜利，使普鲁士得以解除了西面来自法军的威胁，击破了联军的包围战略，重新唤起了普鲁士的民族自豪感。

腓德烈大帝取得胜利的关键，在于他能把正确的战略和出色的战术相结合。在敌强我弱、四面临敌的不利条件下，他选择了一条正确的战略：集中优势兵力，攻击敌人薄弱环节；在决战的战场上，他又巧妙地采用引蛇出洞的战术，把敌人引入自己的口袋阵。从而彻底实现了双方“势”的转化，使有利的局面越来越靠向自己，最终取得胜利。



## 军争第七

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。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。是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军，劲者先，疲者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶上将军，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。

故不知诸侯之谋者，不能豫交；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。故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

《军政》曰：“言不相闻，故为之金鼓；视不相见，故为之旌旗。”夫金鼓旌旗者，所以一民之耳目也。民既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。故夜战多金鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以逸待劳，以饱待饥，此治力者也。



无邀正正之旗，无击堂堂之陈，此治变者也。

故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师遗阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。

## 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<sup>①</sup>，交和而舍<sup>②</sup>，莫难于军争。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。

### [注释]

①合军聚众：合，聚集，集合。

②交和而舍：交，接触。和，和门，即军门。舍，驻扎。

### [释义]

孙子说：大凡用兵的法则，将帅受领国君的命令，从征集民众、组编军队，到开赴前线，驻地扎营，与敌对阵，这中间最困难的事情莫过于与敌人争夺有利于胜利的先决条件了。争取有利条件之所以困难，就在于如何通过迂远曲折的途径达到最直接的目的，把不利转化为有利。所以，设法使敌军的进兵道路变得迂回弯曲，并用小利引诱敌人上当，这样就能做到比敌人后出动而先到达必争的要地，这才是真正懂得“以迂为直”计谋的将帅。

### [评点]

战场情况千变万化，把握好稍纵即逝的战机，全凭将领的审时度势。其中最困难的莫过于军争了。所谓军争，就是掌握战场主动，争取先机之利，使自己处于优势地位。军争之所以难，就在于：要把迂回绕远的路变成便捷之路，把不利条件变为有利条件。以小利引诱敌人上钩，迂回绕过敌人占据的军事必经道路，这样，就可以



收到后于敌军出发而先于敌军到达，并及时抢占有利地势，取得先机之利的效果，如此指挥作战的将领，就是领会了“迂直之计”的奥妙了。“以迂为直”是一种好方法，避免了正面阻力，在一定程度上，也可以加速达成目标的进程。

### [战例]

第一次世界大战中，俄国军队和德国军队于1914年11月在库特诺举行会战。俄国第2集团军和第5集团军奉前线司令官鲁兹斯基之令向西部德军发动攻势。而德军则避开俄军进攻锋芒，向俄第2、第5集团军的右翼和后方迂回，企图从侧翼和后面包围俄军，予以歼灭。

11月21日，德军切断了俄军西北方面军与第2、第5集团军之间的电报联系，并完成了对第2集团军的包围。

被围困的第2、5集团军的俄军拼命抵抗。经过周密考虑，统一指挥第2、5集团军的俄国将领普列维下令第5集团军原地坚守，而俄第2集团军则立即出动，向谢菲率领的德迂回部队实施反迂回、反包围。一心用在进攻围剿上的德军措手不及，一下陷入困境。现在，轮到德军成为网中之鱼了。德军大本营急忙命令部队突围，俄军被围困的危境迅速解除了。

被敌人包围之时，消极防御，做困兽之斗是不可取的。最可取的策略应是寻敌之隙对敌实施反包围。这样就会使敌人出乎意料。从主动一下沦为被动，而已方则顿解被围之困。

## 军无辎重、粮食、委积则亡

### [原文]

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>①</sup>。是故卷甲而趋<sup>②</sup>，日夜不处<sup>③</sup>，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军，劲者先，疲者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶



上将军，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委军而争利则辎重捐：委，丢弃，舍弃。辎重，包括军用器械、粮秣、服装等。

②卷甲而趋：卷，收、藏的意思。趋，快速前进。

③日夜不处：夜以继日，不得休息。

[释义]

所以，两军相争既有有利的一面，也有危险的一面。如果全军携带所有的辎重去争利，就会行动迟缓而无法抵达预定地点。丢弃部分军队去争利，辎重也会丢失。因此，卷甲急进，日夜不休息，以加倍的速度兼程行军，走上百里的路程去与敌争利，那么，三军将领都有可能被擒，身体健壮的士卒先到了，体弱疲倦的掉了队，结果是，只有十分之一的兵力赶到；走上五十里的路程去与敌争利，先头部队的将领就可能遭受挫败，而且只有半数的兵力能够到位；走上三十里的路程去争利，也只有三分之二的兵力能够赶到。须知军队没有辎重，就无以为战，就会覆亡。没有粮食，就不能生存，没有物资储备，转输不继，也会覆亡。

[评点]

孙子用“军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡”这三句话概括了后勤供应的重要性，“辎重”、“粮食”、“委积”包含了军队行军作战所必须具备的客观物质条件。从经营的角度讲，“辎重”、“粮食”、“委积”也就是企业雄厚的资金、先进的技术设备、优秀的管理人才，以及充足的原料和能源等，具备了这些要素，企业才能具备强大的竞争力。反之，就容易被竞争对手击败。

[战例]

雅克萨本来是属于中国黑龙江省的一座小城，被沙俄军队无理侵占。为了收复失地，康熙皇帝在平定“三藩”之乱，收复台湾之



后，组织了两次雅克萨之战，沉重地打击了沙俄的侵略野心，捍卫了国家的领土主权。

清军在第一次雅克萨战斗中收复了该地后，主动撤出，沙俄不甘失败，闻讯后，又派托尔布津和拜顿率领大队俄军卷土重来。这次他们出动了 670 多人（后增至 800 人），带着 5 门钢炮、3 门铁炮和大批枪支弹药，一举进占了雅克萨，修筑了坚固的防御工事。

俄军再占雅克萨，清政府不得不再次出兵。1686 年清军出动数千人，在将军萨布索的带领下来到雅克萨，揭开了第二次雅克萨之战的序幕。

清军依仗人多势众，包围了雅克萨，通知托尔布津撤走。托尔布津不但不撤，反而凭借武力优势与清军开战。双方打了 4 天 4 夜，俄军战败回城。托尔布津在塔楼指挥，被清军一炮打断了左腿，不久便伤重而死。俄军其他官兵战死约 130 多人。清军初战告捷，接着便强攻雅克萨城。然而由于俄军防守工事坚固，火药充足，攻击未能奏效。

为了避免更大的伤亡，清军指挥官下令停止强攻，决定采取围困的战术来对付敌人。他们派大军驻扎在雅克萨周围，在雅克萨城外修了堡垒，挖了壕沟，切断了雅克萨与外界的联系。由于断绝了与外界的联系，得不到武器与粮草的补给，困守在雅克萨城内的俄军处境越来越艰难。储备的水与粮草严重不足，饥饿时时刻刻威胁着全军的生存。许多伤员经不住于饥渴的折磨，大批地死去。到了这一年年底，城中的俄军只剩下 150 多人，而且不少人得了败血症，能站岗放哨不过 40~50 人。指挥官拜顿向上级报告说：“目前，我和哥萨克们生活在恶臭的横尸当中……即使现在允许安葬，也已无人筹划此事。”而到 1687 年初，拜顿手下只剩下 66 个患着马腺疫、败血症的士兵了。清军的围困战取得了重大的效果。

然而，就在清军围困战即将取得全胜的时候，沙俄政府派出信使乞解雅克萨之围，并表示俄国愿意和谈。于是清军解除了对雅克



萨的包围，开始与俄国进行和平谈判。1689年中俄双方经过反复的讨价还价，终于签订了中俄间第一个平等条约——《尼布楚条约》。

围困战是在古今战争中经常采用的一种战法。粮秣饮水，武器弹药是任何一支军队生存的最起码的物质保障。围困战就是用军事封锁的办法，切断对方的后勤供应线和与外界的联系，破坏对方生存的物质条件，使对方陷入没有粮食、没有饮水，弹药得不到补充，伤员得不到治疗的绝地，极大地削弱其战斗力，以微小的代价换取最后胜利。

## 兵以诈立，以利动

### [原文]

故兵以诈立<sup>①</sup>，以利动<sup>②</sup>，以分合<sup>③</sup>为变者也。

### [注释]

①兵以诈立：立，成立，成功。

②以利动：用兵打仗以利益大小为行动标准。

③分合：分，分散兵力。合，集中兵力。

### [释义]

所以用兵打仗以诡诈多变为根本，有利于自己则采取行动，要视情况分散或集中使用兵力。

### [评点]

“兵者，诡道也”。战争中，同敌人是没有任何信义可言的，真真假假、虚虚实实，谁能迷惑对方，谁就有主动权，谁就能左右战局，谁就能取得最后的胜利，所以说“兵以诈立”。目的是纵敌、诱敌，以达到擒敌、制敌的目的。

### [战例]

有一年，楚国发生大饥荒。戎人趁机攻打楚国，庸国人率领蛮



人背叛了楚国，麇国人也率领百濮人准备攻打楚国。在这众多的敌人中，最主要的是庸人。

此时，楚国有人提出把国都迁往阪高，大夫蔺贾极力反对。他说：“我们能迁过去，敌人也能追过去，不如发兵攻打庸国。至于麇国和百濮，只是认为我们遭受了灾荒，不能出兵，才乘机攻打我国的。如果我们出兵，他们肯定害怕，必然各自逃回居住的地方，本来他们住得就分散，到时候谁还有心思来攻打我国。”

楚庄王采纳了蔺贾的意见，立即起兵伐庸。麇和百濮人惧怕楚军，15天后就撤兵了。

楚军伐庸一路极其艰苦，到达庐地时，携带军粮已经用尽，只好打开地方粮仓，取出仅有的一些粮食，军官和士兵这才免于饥饿。

军队行进到句瀍，驻扎下来后，便派大夫戡黎领兵向庸人进攻，但在方城遭到庸人的袭击，楚将子扬窗被俘。过了3天，子扬窗从庸人那里逃回来，对楚将们说道：“庸人的军队很多，又与群蛮联合，力量强大，我们不如回去会同王室军队然后再进攻。”

楚大夫师叔反对这个意见，并提出了一条制敌的计策。师叔说：“庸人容易骄傲轻敌，我军姑且继续和他们作战，以便使他们产生骄傲情绪。等敌人骄傲，我军斗志高昂时，再挥师出击，就可以一战而胜。先君蚡冒就是用这种方法征服晋国陘、隰两地的。”

于是，楚军仍然用小股部队与庸人交战，接连打了七仗，楚军都假装失败。庸人一看，楚军不怎么可怕，就不再用主力对付楚人，还散布说：“楚军真是不堪一击。”庸人就不再设防了。

楚庄王接到庸人轻敌麻痹的报告后，乘着驿传车赶到临品集结军队。他将楚军分成两支：一支从石溪出发，一支从仞出发（两地都在今均县），以便夹击庸人。秦人和巴人的军队也同楚军联合。群蛮见楚军来势凶猛，就脱离庸人而与楚人结盟。轻敌又无准备的庸人不但陷入了孤立，而且四面受敌，楚军一举灭掉了庸国。

楚国灭庸后，解除了西部的威胁，同时把地盘扩大到与秦国接



壤，从而方便了楚国与秦国的交往。楚庄王安定了后方，国力强盛起来，开始把注意力转向北方。楚国一度成为强国。

## 先知迂直之计者胜

### [原文]

故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴<sup>①</sup>，动如雷震。掠乡分众<sup>②</sup>，廓地分利<sup>③</sup>，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

### [注释]

- ①难知如阴：隐蔽真形，有如阴云蔽日，使敌人难以猜测。  
②掠乡分众：乡，古代行政组织。  
③廓地分利：开疆拓土，扩大战地分兵扼守有利地形。

### [释义]

军队行动快速时，像疾风骤至；行动缓慢时，像严整的森林森然不乱；进攻敌人时，像迅猛的烈火；驻守时，像山岳一样屹立不动；隐蔽时，像阴云遮蔽日月星辰；冲锋时，就像万钧雷霆的震击。掳掠敌乡的粮食、资财，要分兵扼守要地，拓展自己的领地，权衡利害，相机而动。懂得以迂为直、以直为迂计策的将帅，就能胜利。这就是两军争夺制胜条件的原则。

### [评点]

在传统战争中，对将帅的谋略有更高的要求，对行军、作战都有规律性的章法。孙子深刻认识了将帅的战略战术对整个战争的影响，并且精辟总结，使得后人能够从中获得启发。由此可知，凡事都需善用心计，多算者胜，少算者败。谋略实际上是处理事物矛盾的一种技巧和智慧，一方面需遵循事物的发展规律，一方面要综合考虑多种因素，权衡利害而行。



### [战例]

诱敌分兵是俄皇彼得一世在对瑞典的一次海战中使用的计谋。1714年，俄国与瑞典的战争已从俄国本土转移到芬兰。6月底，俄国桨船舰队（99艘大桡战船和小桡战船，1.5万人的部队）由阿普拉克辛海军元帅率领，在汉科角半岛（今爱沙尼亚境内）东岸附近集中，企图是运送部队到奥兰群岛（今芬兰的阿兰群岛），加强俄军对该岛的戒备。但瑞典海军中将瓦特兰格率领舰队（15艘战列舰、3艘巡航舰和1支桨船舰队）占据了汉科角半岛西南角的阵地，阻断了俄国舰队的去路。为了冲破瑞典舰队的阻拦，彼得一世在进行细致的侦察以后，针对瑞典舰队兵力有限的情况，决定四处策动，诱敌分兵。

彼得一世的策略是：第一，在汉科角半岛的蜂腰部（1.5公里）构筑水陆通路，通过这条通路直接把战船拉到半岛以北的海区，这对瑞典舰队的侧后是个巨大的威胁；第二，派出一支小桡船舰队驶向远海，装出舰队要从远海绕行的假象；第三，派出一支前卫舰队在瑞舰队攻击。迫使瓦特兰格四处分兵，俄舰即可一举冲破瑞舰的拦截。

7月，瑞典舰队得知俄军正在汉科角半岛蜂腰部构筑水陆通路，立即派出埃连希尔德海军少将率领的一支分舰队，前往半岛北部沿海阻拦。同时派出一支分舰队去远海阻拦俄舰。为争取主动，又命令利利耶海军中将率领一个支队（8艘战列舰，1艘攻坚舰）对俄国舰队实施突击。这样瑞典的兵力分散了。彼得一世见敌人中计，于7月16日（恰巧这天无风，瑞典的帆船无法机动），命令舰队前卫在瑞舰，炮火射程之外，沿外海区迅速通过。瑞典舰船无法机动，眼见俄舰通过。派出攻击俄舰的利利耶支队也被击退；派出半岛北部的埃连希尔德分舰队，也被从水陆通路通过的俄舰包围。瓦特兰格中将召回利利耶支队，前去外海阻拦俄舰，不想又空出沿岸的航道，阿普拉克辛乘机率主力顺利冲出，并顺势俘获了埃连希尔德分舰队



(10艘军舰)。结果，瑞军失败，瓦特兰格率残部撤回本土港口。

汉科角的胜利（俄国正规舰队的第一次胜利）具有重大的军事和政治意义。它保证了俄军在芬兰顺利作战，并为把战事转移到瑞典境内创造了条件。这对瑞典和其他欧洲国家也产生了很大的影响。

## 三军可夺气，将军可夺心

### 〔原文〕

故三军可夺气<sup>①</sup>，将军可夺<sup>②</sup>心。

### 〔注释〕

①气：指士兵的锐气。

②夺：动摇。

### 〔释义〕

所以，对于敌军，可以使其士气衰落，对于敌军将领，可以使其决心动摇。

### 〔评点〕

孙子不仅提到了一些争取主动权的手段，也讲了阵地战、野战；既讲了包围，也讲了迂回；讲了火攻，也讲了水攻。同时，他还讲了心理战——“三军可夺气，将军可夺心”。在实际的作战中，士气往往也起着重要的作用。

### 〔战例〕

公元前322年，齐王约请燕、赵、楚的相国在卫地相会，商讨联合孤立魏国的事。魏王得讯后十分害怕，担心他们要合谋进攻魏国。他急忙请谋士公孙衍来商议对策。公孙衍说：“大王不用担心。只要您给我一百金，我就有办法破坏他们的联盟计划。”魏王对公孙衍的才能深信不疑，听他这么一说，心就定下来了，马上亲自给他套车，载上一百金。公孙衍探听到齐王到达卫地的日子，



便带着 50 辆马车的随从先行到达卫地，用一百金上下打点。得以赶在燕、赵、楚三国宰相的前面，单独拜见齐王。拜见的时候，公孙衍从容久坐，与齐王客客气气，漫无边际地聊了一通才告辞。三国宰相抵达后得知此事，怨恨不满之意露于言表，纷纷责备齐王：“大王与三国相约孤立魏国，魏国派公孙衍来游说，您居然与他长时间会谈，是不是想算计我们三国啊？”齐王急忙解释：“魏王听说寡人来，便派公孙衍到此致意问候，寡人并没有跟他说什么啊。”但三国宰相说什么也不相信齐王解释，最后不欢而散，结盟之事也就失败了。

公孙衍在战国纵横家诸子中可算是最出色的外交家，他在这个事件中所运用的“无中生有”的攻心战，体现了他高超的外交技巧。

他要拆散四国联盟，却并没有采用挑拨离间之类的低劣招数，也没有摆出割地赠室的卑屈姿态，而是堂堂正正、从从容容地向齐王做了一次表面看起来纯粹礼节性的拜访，“困，久坐，安，从容谈”。但他这次拜访却是选在四国会盟之处，于四国会盟之前，并与本应是敌人的齐王长时间和睦地交谈。这个外交事件不能不引起参与结盟各国的高度重视。因此，三国对齐的猜疑是必然的。

公孙衍此行未费一兵一卒，也没有损害魏国的利益，看似漫不经意，却又饱含深意。他通过一个简单的外交活动，就不动声色地破坏了对手的联盟，可见其思虑之细密，用心之良苦，不愧是外交界的高手。

## 避其锐气，击其惰归

### [原文]

是故朝气锐，昼气惰，暮气归。善用兵者，避其锐气，击其惰归<sup>①</sup>，此治气者也<sup>②</sup>。



[注释]

①避其锐气，击其惰归：避开士气勇锐之敌，打击士气衰竭之敌。

②此治气者也：治，掌握。

[释义]

军队在早晨刚投入战斗时，士气就旺盛，到中午时候，士气就逐渐怠惰，到了日暮，士气就完全衰竭了。所以，善于用兵的指挥者，总是避开敌人的锐气，在敌人怠惰疲惫的时候再去攻击，这是掌握军队士气的方法。

[评点]

“气”就是军心士气，孙子十分重视士气，他说：“三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。”所谓“夺心”是针对敌军将领的攻心之计，“夺气”是瓦解敌军士气，“治气”是保持我军士气。士气不同于刀枪剑戟、天时地利，它看不见、摸不着，然而，它却是一种强大的精神力量，是战斗力的体现。

[战例]

1708年，瑞典皇帝查理打败了奥古斯特二世。随即，瑞典人投入更大规模的兵力进行对俄国的战争。秋天，两支瑞典军队正在俄国登陆。一支有1.3万人，另一支4.3万人的部队，由查理亲自统率。查理率领的军队迅速越过维斯杜拉河，向莫斯科推进。彼得一世带领俄军在斯摩棱斯克迎击查理，双方一场激战，彼得被打得惨败。

击败彼得一世后，查理十二的军队既不向莫斯科继续推进，也没有去占领波罗的海诸省，却挥戈南下，进军乌克兰。就在不久以前，俄国刚发生了两次大叛乱。查理进军乌克兰目的就是与在那里的由马泽帕率领的3万哥萨克和波兰、鞑靼人叛军会合。

彼得在斯摩棱斯克战败后，把兵力退入俄国腹地，避免与瑞典



军队再次接触，任由查理长驱南下乌克兰。彼得知道，这个时候自己没有力量与瑞典军队直接交锋，必须避其锐气，等待时机。与此同时，彼得一世派大臣门希科夫奔赴乌克兰，说服乌克兰人效忠沙皇。门希科夫巧妙地将绝大部分乌克兰人再度拉回到彼得大帝一边。当查理十二世与马泽帕会合时，只有 4000 哥萨克支持他，连波兰人和鞑靼人都拒绝给予他们任何帮助。这时，彼得开始了在瑞典军队占领区附近的清野工作，并派出小股游击部队不断骚扰、袭击瑞典军队。瑞典人天天紧张不安，心惊肉跳。查理沉不住气了，他命令瑞典国内迅速派兵赶来增援。

1708 年 10 月，瑞典增援部队 1.4 万人到达俄国境内的列斯那雅。已在这里等候多时的俄军趁瑞军立足未稳之机，展开了猛烈的还击。瑞典军队吃了败仗，所有军需供应均被俄军掳获。查理绝望无奈，只好在乌克兰过冬。天也不助，那年的冬天是 100 年以来最寒冷的一个冬天。严寒、疾病、饥饿，不间断地袭击，使瑞典军队狼狈不堪、惨不忍睹、死伤大半。瑞典军队的武器弹药大部分也失去效力。瑞典部队此时已混乱到失去了战斗力的地步。此刻彼得大帝看到反攻时机已到，毫不迟疑地展开了猛烈的攻击。1709 年，彼得的 4 万大军在波尔塔瓦围歼瑞典军队。查理残余的兵马大部投降，他自己仅和几个随从逃到土耳其。

在形势有利于敌，不利于我的情况下，采取主动退却，避开敌军锋芒，创造条件，相机再战，夺取胜利，这是战争中常有的事。在俄军与瑞典军作战中，俄军统帅彼得一世采取了这种谋略，获得了成功。



## 以治待乱，以静待哗

### [原文]

以治待乱<sup>①</sup>，以静待哗<sup>②</sup>，此治心者也。

### [注释]

①以治待乱：治，严整。待，对待。

②以静待哗：哗，鼓噪，喧哗。

### [释义]

以自己的严整来对待敌人的混乱，以自己的镇静来对待敌人的躁动，这是掌握军心的方法。

### [评点]

军队的士气和决心在战争中能发挥非常巨大的作用，所以，孙子十分强调“治气”、“治心”。军心稳定，就有了胜利的前提。否则，军心不稳，部队平时松松垮垮，自由散漫，士气不高，打起仗来也很难取得胜利。

### [战例]

1968年8月，苏联军队入侵捷克斯洛伐克，绞杀了“布拉格之春”。捷克人在各地展开了抗争，反对苏军侵略。

面对强大苏军的横暴镇压，捷克人不能公开反抗，于是就创造了各种各样的斗争手段。有一段时间，布拉格大街小巷变成了漫画和标语的汪洋大海。这些漫画和标语有幽默讽刺的，有直接辱骂的，过路人看了，无不会心而笑。一条标语上写着：“布拉格电台宣布：苏联士兵认为捷克斯洛伐克是友好国家，必须随时鸣炮致意。因此特地驾坦克而来。”有的人在弹痕累累的建筑物上写着：“这是俄国的文明”、“俄国人留下的纪念”。布拉格的墙上、商店橱窗上和住房玻璃上写满了抵制苏军侵略的捷克领导人的名字“杜布切克·斯沃



博达”，捷克人纷纷佩带捷克国旗纪念章和杜布切克头像纪念章。布拉格地下电台也号召人们把布拉格和全国变成“地理上的无人区”。一时间，人们把街道上各处路标牌摘掉或者倒转过来，使苏军如同盲人，行动时不知所措，陷入一片混乱。布拉格发起了一场“街道无名化”运动，市民们冒着危险把街道的名牌去掉或者用油漆抹掉。城乡政府和市民们拒绝向苏占领军出售食物、提供饮料，使苏军常常饥渴交加、疲惫难熬。小伙子和姑娘发明了一种表示藐视苏军坦克和土军的办法：手拉手沿着苏军行列来回行走，紧挨着这些大兵擦肩而过，就好像沿着一排树木和电线杆一样，根本不把他们放在眼里。全国人民还向党中央、政府以及电台雪片般发出了抗议、决议和电报，要求苏联撤兵、杜布切克复出和把捷克的改革进行下去。

捷克人的这一系列和平、消极的反抗、不合作和示威活动，使苏联当局万分头痛，又无可奈何。

当面对着强大而拥有镇压力量的敌人时，手无寸铁的和平居民是无法进行暴力、公开反抗的。而他们又必须想办法表示自己的义愤，抗议敌人，唤醒人民。这样就必然要采用各种巧妙的方式，进行和平、非暴力、不合作的反抗，以打击敌人信心，争取人民和舆论的支持与同情。

## 以近待远，以逸待劳

### [原文]

以近待远，以逸待劳，以饱待饥，此治力者也<sup>①</sup>。

### [注释]

①治力：指消耗，疲惫、困扰敌人的战斗力。

### [释义]

用自己部队接近的战场来对付远道而来的敌人，用自己部队的



安逸休整来对付疲于奔命的敌人，用自己部队的粮饷充足来对付饥饿不堪的敌人，这是把握军队战斗力的秘诀。

### [评点]

用自己部队的从容严整，养精蓄锐，与疲劳之敌作战，必胜。这种“逸”不是无所事事，这种“待”不是消极等待，而是充分准备，积极防御。特别是在现代战争中，防御一方如果不在物质上、精神上做好充分准备，是谈不上以逸待劳的。

### [战例]

公元前 202 年秋，迦太基名将汉尼拔率领 2 万精兵悍将，杀气腾腾地向罗马大将西庇阿的防地逼近，企图一举消灭罗马的大军。面对着如此凶狂的敌人，西庇阿没有强硬地对抗，而是采取战略退却，主动撤军到既无水源，又无险可守的扎马地区。到达扎马后，西庇阿精心布了一个阵法。

原来，在汉尼拔的大军中，有 80 头能征惯战、训练有素的大象。在古代冷兵器的时代，这 80 头战象踏兵掠阵极具威势，它们刀枪不惧，箭矢不怕，防守再坚固的阵型也会被他们冲垮，所以，西庇阿的这个阵法主要是用来对付这 80 头战象。可汉尼拔看后，只发现罗马军队布的这个阵方队与方队间拉着很大的间隔，好像留下了宽大的通道，究竟是干什么用的，一时也弄不明白。

汉尼拔也开始列阵了，他将部队分成三线，精锐部队放在后边压阵，骑兵配置在左右两翼，80 头战象摆放在第一线部队的正面。他的作战企图是，用战象一举突破对方的正面防御，从而减少第一线冲击部队的阻力，以此鼓舞第二线部队的士气，最后依靠第三线的精兵做最后的决胜。

西庇阿仔细观察了汉尼拔布阵的情况后，采取了以逸待劳，避敌锋锐的计策。为了躲避敌战象的冲击，他也把军队分成三线，将一、二、三线的部队都重叠起来。预留的通道几乎四通八达，以便让战象能够顺畅的从中间通过。同时，他又将骑兵配置在左右两翼，



便于适时向敌军两翼实施包围。此外，他还令第一线的步兵携带很多号角、战鼓等器具，准备一旦大象冲过来，便用这些突发的鼓角声来惊退敌人的战象。

战斗终于开始了。汉尼拔首先出动战象冲击。当战象接近西庇阿军前沿时，西庇阿的第一线部队突然鼓角齐鸣，喊声震天。这突如其来的响声，使战象顿时受惊，有的停滞不前，有的往前乱冲，还有的掉头往回跑。原先整齐、有序的象阵刹时乱了套。

往前乱冲的战象由于西庇阿的军队中预先留下许多通道，所以受惊的大象便沿着通道往前跑，这些战象非但没有冲乱对方的阵脚，反而听话的穿过阵形，成了人家的俘虏。而掉头的战象却把汉尼拔军队的阵形给冲了个稀里哗啦，撞死、踏死者不计其数。

西庇阿抓住这千载难逢的良机，当即命令骑兵从两翼出击，迂回包抄过去，同时又集中三线兵力，形成拳头，向着汉尼拔的正面猛攻过去。

汉尼拔顿时全军大乱，指挥系统失灵。士兵找不到军官，军官找不到部属，左军与右军失去了联系，官兵的斗志一下子就丧失了。而西庇阿的军队乘势掩杀，猛追猛攻。

汉尼拔一见大势已去，长叹一声，只能拨转马头，落荒而逃。

此役，迦太基人的2万大军几乎全军覆没。80头战象除死伤的30多头外，都成了罗马人的战利品。而西庇阿统领的罗马军队仅伤亡1500多人，创造了以逸待劳，以少胜多的光辉范例。

罗马大将西庇阿经此一役英名远播，而原先不可战胜的战争之神汉尼拔则身败名裂，一蹶不振。



## 九变第八

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚合。圯地无舍，衢地合交，绝地无留，围地则谋，死地则战，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。

故将通于九变之利者，知用兵矣；将不通九变之利，虽知地形，不能得地之利矣；治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。

是故智者之虑，必杂于利害，杂于利而务可信也，杂于害而患可解也。是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待之；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

故将有五危，必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。

### 君命有所不受

#### [原文]

凡用兵之法，将受命于君，合军聚众。圯地无舍<sup>①</sup>，衢地交合<sup>②</sup>，绝地无留<sup>③</sup>，围地则谋<sup>④</sup>，死地则战<sup>⑤</sup>，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。



### [注释]

①圯地无舍：圯，毁坏、倒塌；圯地，难于通行之地。舍，宿营。

②衢地交合：衢，四通八达之地。交合，结交邻国以为后援。

③绝地无留：绝地，难以生存之地。

④围地则谋：围地，进退困难，容易被包围之地。

⑤死地则战：死地，进退无路，非经死战难以生存之地。

### [释义]

用兵的原则，将帅接受国君的命令，召集人马组建军队。在难于通行之地不要驻扎，在四通八达的交通要道要与四邻结交，在难以生存的地区不要停留，要赶快通过，在四周有险阻容易被包围的地区要精于谋划，误入死地则须坚决作战。有的道路不要走，有些敌军不要攻，有些城池不要占，有些地域不要争，君主的某些命令也可以不接受。

### [评点]

孙子认为“将受命于君”，对国君负责，但是机断指挥权要由将帅决定，国君不得干预。如果国君过于干预将帅，就会造成三种危害。一是瞎指挥——不了解军情而擅自指挥军队的进退攻守；二是瞎管理——不了解军队的情况和特点，而用治国的方法治军；三是瞎监督——不了解战争的权变谋略，而随意任用一些外行监军。

那么，怎样避免出现这样的现象呢？在管理上，一般的赏罚升降由将帅掌握；不能事无巨细都要报告国君批准，否则将帅就唯有威信，没有主动权了。在作战指挥上，由将帅根据战争规律和具体情况来确定打还是不打。

“将在外，君命有所不受”，在西方被称为“委托式”指挥。无论怎么称谓，前提条件必须是不违反国家利益，不违背国家战略，当然，更不能拥兵自重，分裂割据。



[战例]

汉文帝与老臣冯唐谈论为将之道，谈到高兴处不禁感慨地说：“我为什么得不到像廉颇、李牧那样智勇双全的将军呢？”冯唐回答道：“陛下即使得到像廉颇、李牧那样的将才，也未必懂得任用啊！”文帝一听很是生气，站起来，转入禁中，不理冯唐了。

不久，匈奴入寇，在云中郡（治所在今内蒙古托克托东北）大肆掠夺，朝廷因此将该郡守魏尚下狱论处。事后，汉文帝又召见冯唐，问他：“你怎么知道我不懂得任用廉颇、李牧那样的将才呢？”冯唐回答：“臣听说从前君王派遣将军的时候，跪下来推着车毂，说‘朝廷内的事，由寡人做主；朝廷外的事，则交将军裁决。一切赏罚都由您在外决定，回来报告一下就是了’。这并不是无稽之谈。现在魏尚做云中郡守，把早市的租税全用来犒飧士卒，还拿出私有的钱财，每隔几天宰一次牛，以改善部下的伙食，所以匈奴躲得远远的，不敢接近云中郡的关塞。这次魏尚出击匈奴，据说记录斩敌首的战功与实际相差六级，陛下就将他交给执法官吏治罪，削除他的官爵，并判他一年徒刑。谁不知那些边防士卒，都是由田野间来从军的，他们只会拼命杀敌作战，根本不了解尺籍和伍符的事情。而作为一郡之长，大敌当前，只有一心一意指挥作战，哪有工夫顾及记录战功的小事呢！由此说来，陛下纵使得到像廉颇、李牧那样的将才，也不会懂得任用的。”文帝听完这番话，当即派冯唐拿着符节去赦免魏尚，恢复他的郡守职位。

## 智者之虑，杂于利害

[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，杂于害而患可解也。



### [注释]

- ①智者之虑：虑，考虑，思虑。  
②杂于利害：杂，混合，掺杂，有兼顾之意。

### [释义]

所以，明智的将帅考虑问题，总是兼顾利害两个方面。在有利情况下考虑到有害的方面，事情就可以顺利进行；在有害情况下考虑到有利的方面，祸患就可以解除。

### [评点]

孙子的“九变”理论不可能囊括作战中所应临机决断的一切变通之法。正是有鉴于此，所以孙子紧接着对于正确处理战争中的利害得失作出了高度的概括，提出了一个带普遍性的指导原则：“是故智者之虑，必杂于利害。杂于利而务可信也，杂于害而患可解也。”主张在利思害，在害思利，趋利避害，胜利地指导战争。

在现实社会中也一样，有利必有害，不可见利而忘害。在不利的情况下，看到有利的方面，才能提高胜利的信心。在有利的情况下，要看到不利的方面，以防患于未然。

### [战例]

隋末，农民起义此起彼伏，隋朝政权摇摇欲倾。唐国公、太原留守李渊亦借机在太原起兵反隋。之后，李渊率3万大军南进，在贾胡堡（在今山西灵石县西南）遭到隋将宋老生和屈突通的阻击，时值大雨不止，粮草接济不上，大军南进受阻。李渊便派沈叔安等回太原运粮，派刘文静到突厥请兵，又致书李密，卑辞示好，以求联合。

刘文静出使突厥未归，便有隋马邑鹰扬府校尉刘武周联兵突厥，欲攻袭晋阳的传闻，李渊一时进退失据，便召诸将商议。裴寂等人说：“宋老生、屈突通连兵据险，难以短时攻下。李密虽然答应联合，实则奸谋难测。突厥贪而无信，唯利是图。而刘武周实际上已归附突厥。太原为一方都会，而且义兵家属均在太原，不如先还救根本，再图后举。”李渊的次子李世民听了诸将退兵的建议后，大为



反感，驳斥道：“现在禾菽遍野，何忧乏粮！宋老生轻浮急躁，一战可擒。李密顾恋仓粟，不谋远略。刘武周与突厥外虽相附，内实相猜。刘武周远虽覬觐太原，但岂可近忘马邑！即举义旗，奋不顾身以救苍生，就应先入咸阳，号令天下。如今遇小敌便急忙班师，恐怕从义之徒一朝解体，退守太原一城之地，何以自全！”长子李建成亦持同论。但李渊不以为然，仍决定引兵北还。

入夜，李世民于李渊帐外号哭，声闻帐中。李渊惊醒，召李世民进帐，问其何故号哭，李世民回答说：“今兵以义动，进战则克，退还则散；众散于前，敌乘于后，死亡无日，何得不悲！”李渊豁然醒悟，问李世民：“大军已经开拔，该如何办？”李世民说：“右军严整而未发，左军虽去，但料也未远，请让我去追他们。”李渊应允。李世民和李建成连夜追回左军。此时，云散雨住，沈叔安亦从太原运粮归来，士气大振。李渊命沿东南山脚小道直指霍邑，击败宋老生，开通了南进之路。

## 屈诸侯者以害

### [原文]

是故屈诸侯者以害<sup>①</sup>，役诸侯者以业<sup>②</sup>，趋诸侯者以利<sup>③</sup>。

### [注释]

- ①屈诸侯者以害：屈，屈服，屈从。诸侯，此处指敌国。
- ②役诸侯者以业：业，此处特指危险的事。
- ③趋诸侯者以利：趋，奔赴，奔走。

### [释义]

能使诸侯屈服的，是用诸侯最害怕的事情去威胁他；能役使诸侯的，是用本国富强的基业去强迫他；能使诸侯归附的，是用利益去诱惑他。



### [评点]

孙子提出，对于敌人，要尽量造成和扩大敌人的困难，使其变利为害，变小害为大害。办法是：“屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利”。对于自己，则要防患于未然，有备无患。

### [战例]

战国时，齐、楚两国相约攻打魏国，魏安釐王派人去秦国求援，使者往来不绝，冠盖相望，而秦国却始终不发救兵。这时，唐且已年过九十，还来请求魏安釐王准许他去游说秦王，魏安釐王便准备好车子送他前往秦国。唐且来到秦国，觐见秦昭王。秦昭王说：“老人家不顾劳累，到这么远的地方来，实在是太辛苦了。魏国来求援了好几次，寡人已经知道魏国的处境。”唐且说：“大王既然知道魏国的危机而不发兵去救援，臣以为是出谋定策的臣下无能啊！那魏国也是拥有万辆兵车的大国，然而西向侍奉秦国，接受秦国所赐的冠带，是觉得秦国的强盛值得结盟通好！现在齐、楚的军队集结在魏国的领地上，大王还不派兵救援，或许是还没等到魏国万分紧迫吧？倘若处于万分紧迫的状态，魏国将割让土地而盟誓合纵，到那时就不需要大王救援了。但是，这样一来，大王将失去魏国的侍奉，而使秦国的敌对势力增强。除此以外，还能有什么好处呢？”秦昭王听了，立刻派出军队，去援救魏国。魏国暂时复归安定。

## 覆军杀将，必以五危

### [原文]

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



### [注释]

①必死，可杀也：必，坚持，固执之意。此句意为坚持死拼则有被杀的危险。

②必以五危：五危指必死，必生，忿速，廉洁，爱民。

### [释义]

所以，将帅有五种致命的弱点：有勇无谋，只知死拼，就可能被敌诱杀；临阵畏怯，贪生怕死，就可能被敌俘虏；急躁易怒，性情暴烈，就可能被敌凌侮而妄动；廉洁好名，过于自尊，就可能被敌设计诋辱而陷于轻举；仁慈爱民，唯恐杀伤士众，就可能被敌出奇谋而陷于被动。以上五点，是将帅易犯的过失，也是用兵的大患。全军覆灭，将帅被杀，一定是由于这五种致命危险造成的，对此，作为将帅不可不予以充分的重视。

### [评点]

孙武警告说“将有五危”：必死、必生、忿速、廉洁、爱民。“必死”，这是孙子对将帅自身修养的阐述。他指出，不怕牺牲是将帅应有的品德，但如果超过了限度，就是有勇无谋，容易中计；“必生”是贪生怕死，容易丧失战机；“忿速”就是刚怒偏急，容易触即跳；“廉洁”就是高傲自恃，容易受辱妄动；“爱民”则是指对于百姓无微不救，无远不援，就可能疲于奔命而烦劳。孙武认为这五条是将帅性格上的缺陷，同时也是不懂得变通，一味固执的表现，因而是造成“覆军杀将”的原因，必须高度警惕。

### [战例]

隋炀帝大业九年（613年）七月，礼部尚书杨玄感在黎阳（今河南浚县东）起兵反隋，率军直逼东都洛阳，初战得手，洛阳守将樊子盖、卫文升力战固守。此时，隋将屈突通引兵屯驻河阳（治所在今河南孟县南），宇文述亦引兵继之。杨玄感问计于李子雄，李子雄说：“屈突通晓习兵事，若一旦渡河，则胜负难决，不如分兵拒敌，阻扼其渡河，这样，樊子盖、卫文升孤立无援，我便可相机再战。”



杨玄感随即率军至河阳，抗御屈突通。樊子盖洞悉杨玄感的作战意图，为策应屈突通渡河，便率军攻杨玄感，屈突通乘势渡河。杨玄感即分兵两部，一路西击卫文升，一路东拒屈突通。樊子盖乘势出兵进击，杨玄感腹背受敌，连连失利。李子雄又向杨玄感献计说：“东都援军日益增多，我军数战不利，不可久留。不如直入关中，开永丰粮仓赈济贫民，人心所归，三辅可指麾而定。据有府库，东面而争天下，亦可成霸王之业。”蒲山公李密补充道：“陇右有强兵，可声言陇右有反兵，我等应邀前往，以此名义入关，便可稳定军心。”杨玄感遂解东都之围，引兵西趋潼关，并声言说：“我已破东都，取关西矣！”隋将宇文述等信以为真，竟引兵而去。

杨玄感军至弘农宫（在今河南陕县），当地百姓对他说：“宫城空虚，又多积粟，攻之易下。”杨玄感信而不疑，驻足城下。弘农太守杨智积对其左右官属说：“杨玄感在东都因官军日增，数战不利，便解围而去，欲西图关中，如果让他的计谋得逞，则日后坐大难制。我们应设计拖住他，使其不得西进。这样，不出几日，就能生擒他。”杨智积登上城头，面对杨玄感军士，痛骂杨玄感叛逆之举。杨玄感闻之大怒，欲引兵攻城，李密劝阻说：“公今诈众西入，军事贵速，况且追兵将至，怎能在此地稽留！若前不得据关，退无所守，大众一散，何以自全！”

杨玄感怒气未消，遂下令攻城。他下令火烧城门，杨智积将计就计，于城内加薪助火，烟焰涨天，杨玄感将士无法入城。杨玄感三日不拔，便引兵西去。此时，隋将宇文述、卫文升、屈突通等率军追至，杨玄感且战且行，狼狈不堪。

八月，杨玄感被隋诸路大军打败，仅同十余骑奔上洛（治所在今陕西商县），隋兵紧追不舍，杨玄感自知难以逃脱，便对弟弟杨玄挺说：“我不能受人戳辱，你可杀我！”杨玄挺抽刀杀了杨玄感，随即自刎不果，为追兵所执。杨玄感不能忍怒忍辱，最终落得失败的结局。



## 行军第九

孙子曰：凡处军相敌，绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。绝水必远水，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，此处水上之军也。绝斥泽，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。平陆处易而右背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生而处实，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。上雨，水沫至，欲涉者，待其定也。凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。军旁有险阻、潢井、蒹葭、山林、薳荟者，必谨复索之，此伏奸之处也。

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；兽骇者，覆也；尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采也；少而往来者，营军也；辞卑而益备者，进也；辞强而进驱者，退也；轻车先出居其侧者，陈也；无约而请和者，谋也；奔走而陈兵者，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；鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马肉



食者，军无粮也；军无悬缶不返其舍者，穷寇也；淳淳翕翕，徐与人言者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也；来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

兵非贵益多也，惟无武进，足以并力料敌取人而已。夫惟无虑而易敌者，必擒于人。

卒未亲而罚之，则不服，不服则难用。卒已亲附而罚不行，则不可用。故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

## 半济而击之

### [原文]

孙子曰：凡处军相敌<sup>①</sup>，绝山依谷，视生处高，战隆无登<sup>②</sup>，此处山之军也。绝水必远水，客<sup>③</sup>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，此处水上之军也。绝斥泽，惟亟去无留，若交军于斥泽之中，必依水草而背众树<sup>④</sup>，此处斥泽之军也。平陆处易而右背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝<sup>⑤</sup>也。

### [注释]

- ①相敌：相，观察。相敌即为观察、判断敌情。
- ②战隆无登：隆，高地。登，攀登。
- ③客：指敌军。
- ④必依水草而背众树：一定要靠近水草并背靠树林。
- ⑤四帝：周边部族联盟的首领，指炎帝、蚩尤等。



### [释义]

孙子说：军队行军在据守有利地形、观察判断敌情虚实的时候，应该注意：通过山地时，要靠近有水草的客地，驻扎时，要选择居高向阳的地方；如敌人在高地，不要登高去仰攻。这些是在山地行军的据守原则。横渡江河以后要迅速远离河岸，以免背水作战；如果敌军渡河来进攻，不要在江河中迎击，而要趁他部分已渡、部分未渡时，予以攻击，这样比较有利；如果要与敌军交战，也不要靠近江河迎击他，因为这样，敌人就不肯渡江了；在江河地带驻扎，同样要察看“生地”，居高向阳的地方最有利，切勿逆着水流在敌军下游驻扎或布阵。这些是在江河地带行军作战据守地形的原则。经过盐碱沼泽地带，应迅速离开，不要停留；如在盐碱沼泽地带与敌军遭遇，那就要依傍水草而靠近树林。这些是在盐碱沼泽地带行军作战的原则。在平原地带驻军，要选择地势平坦的地方，最好背靠高处，前低后高。这些是平原地带行军作战的据守原则。在平原上应占领开阔地域，主要侧翼要依托高地，做到前低后高，这是在平原地带部署军队的原则。以上四种部署原则带来的好处，就是黄帝之所以能战胜其他四帝的原因。

### [评点]

江河是古代军队行动的天然屏障，因此，无论行军、宿营、作战都要针对其特点，恰当部署和指挥。这里，孙子讲了江河作战的五项原则，特别是“半济而击”的作战原则，被古往今来许多战争实践所证明是一条行之有效的原则。

### [战例]

吴楚柏举之战中，夫概就向吴王阖闾提出过“半济而后可击”的建议，获得重大战果。

公元前638年的宋楚泓水之战中，宋军司马子鱼看到楚军正渡河而宋军正严阵以待，就向宋襄公建议趁楚军半渡，挥军进击。只是因为宋襄公的昏聩，才一再贻误战机，最后失败。



东汉建安七年（202年），袁尚派郭援攻略河东，企图进取关中。曹操命钟繇率军与之相敌，众将领看到郭援兵势强盛，都想不战而退。钟繇说：“现在，袁氏势力强大，郭援这次来攻，与关中豪族暗中勾结，他们之所以没有完全背叛朝廷，就在于还顾虑我的威名。如果我们撤退，向郭援示弱，则各地的百姓都会沦为盗贼，即使我想回去，又怎能顺利退走呢？在我看来，郭援刚愎自用，必定看不起我军，如果他渡过汾河过来扎营，等他全军渡过一半时，我们发起突袭，这样就能够取得胜利。”郭援果然引兵直接渡河，部下纷纷劝阻，都被置之不理。当郭援的部队度过一半时，钟繇下令全军出击，旋即大获全胜，还临阵杀死了郭援。

## 兵之利，地之助

### 〔原文〕

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生而处实，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。上雨，水沫至，欲涉者，待其定也<sup>①</sup>。凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。军行有险阻、潢井、蒹葭<sup>②</sup>、山林、薜荟<sup>③</sup>者，必谨复索之，此伏奸之处也。

### 〔注释〕

①上雨，水沫至，欲涉者，待其定也：上，上游。沫，水上草木碎末。定，水势平稳。

②蒹葭：芦苇，泛指水草丛聚之地。

③薜荟：山林森然，草木茂密。

### 〔释义〕

在一般情况下驻军，总是喜好干燥的高地，而厌恶潮湿的洼地。



重视向阳之处，轻视阴暗之地，驻扎在便于生活和地势居高向阳的地方，将士就不至于发生各种疾病，这样就有了胜利的保障。丘陵、堤防驻军，必须驻扎在向阳的一面，而且以主力侧翼背靠着它。用兵的这些好处，是得自地形的辅助。上游降雨，洪水突至，若要涉水过河，应等水流平稳之后再过。凡是遇到“绝涧”、“天井”、“天牢”、“天罗”、“天陷”、“天隙”等地形，必须迅速避开而不要靠近。以上六害之地，我军要远离它，让敌军去接近它；我军要面向它，让敌军去背靠它。军队行军和驻扎的附近有山川险阻之地、潢井低洼之地、或多林木、或生芦荻，草木繁茂蒙蔽遮盖，必须谨慎地反复搜索，因为这些都是容易隐藏伏兵和奸细的地方。

#### [评点]

孙子提出：“凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生而处实，是谓必胜。军无百疾，丘陵堤防，必处其阳而右背之。此兵之利，地之助也。”这也是一条普遍适用的通则。作为一个指挥员，必须善于研究和利用各种地形地貌。“好高而恶下”，占据高地才有最大的视界，从而便于观察敌军的部署和动态，实施正确的指挥。“贵阳而贱阴”，部队露营阳光充足，才能不生疾病，利于休息，保持战斗力。“养生而处实”，人马驻在靠近水草，或避风雪、防山洪、利粮道的良好地段，胜利才有保障。“丘陵堤防，必处其阳而右背之”，将主要翼侧配置在朝阳的丘陵堤防以为依托，这样，即使遭到敌人袭击，也能因自己主要翼侧稳固有力而具备反击敌人的强大力量。

#### [战例]

东汉兴平二年（195年），曹操领兵攻打吕布。当时正值麦子收割时节，为了扩充军粮，曹操令军队退40里下寨，以收割麦子。这时有奸细报告吕布，吕布引兵赶来，正准备攻击曹军时，忽见曹军营寨的左边有一片密林，吕布担心林中设有伏兵，便又引兵退了回去。

曹操得知这一消息后，便与诸将计议。他说：“吕布退兵是怕林



中设有埋伏，明日他必来烧林。我们可在林中多设旗帜，在营寨西边的长堤下埋伏精兵，待吕布烧林后，伏兵齐出，断其后路。这样一来，吕布军队必败无疑。”

次日，吕布果然引兵前来烧林，但烧过一看，林中竟无一人。吕布正在疑惑之际，忽见长堤下伏兵四起。吕布大惊，急忙引兵撤退。曹军乘势追杀，打得吕布军队落荒而逃。

## 敌近而静者，恃其险也

### [原文]

敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也；其所居易<sup>①</sup>者，利也；众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也；兽骇者，覆也<sup>②</sup>；尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采也；少而往来者，营军也。

### [注释]

①易：平地。

②兽骇者，覆也：骇，惊骇。覆，倾覆，覆没，指敌军大举袭来。

### [释义]

敌军离我很近而仍保持镇静的，是倚仗其据有险要的地形；敌军离我很远而屡次来挑战的，是想引诱我军前进；敌人之所以驻扎在平坦地方，是因为对其有某种好处。许多树木摇曳摆动，是敌人前来袭击；草丛中有许多遮障物，是敌人布下的疑阵；群鸟惊飞，是下面有伏兵；野兽惊骇奔逃，是敌人大举进袭；尘土飞扬得高而猛，是敌人的战车驶来；尘土飞扬得低而宽广，是敌人的步兵开来；尘土四散、缕缕上升，是敌人正在拖拽柴薪而走；尘土少且时起时落，是敌人正在安营扎寨。



### [评点]

孙子指出，作为军事指挥官必须冷静、细致地观察形势，于细微处发现敌情，从而采取相应的对策。只有掌握了真正的敌情，才能制订出正确的作战方案，获得胜利。否则，不慎重考虑而轻敌冒进，必然要遭到失败。

### [战例]

鲁襄公十八年（公元前 555 年），晋国与齐国在平阴一带交战。晋国采用了疑敌之计，让战车左边坐上真人而右边放上假人。战车后面拖着木柴，一路上尘土飞扬。又在周围的高山绝壁上派人插上大旗，似有千军万马。齐灵公登上巫山远望晋军阵地时，见此情景，吓得立即带领军队连夜撤出平阴城。

次日清晨，晋国谋士叔向见平阴城上空有乌鸦盘旋，向晋平公报告说，城里的齐军已撤走了。这时，邢伯也从城边有三三两两马匹无人看管，推断出齐军已经撤走。晋文公根据这些情报，果断地率晋军入城，并向齐军逃走的方向追击，终于大败齐军。

晋文公五年（公元前 632 年），晋楚两国在城濮（今山东鄄城南临濮集）交战。晋军将领胥臣采用迷敌之计，他让晋兵在马上蒙上假虎皮，然后向楚军发起进攻，结果楚军阵脚大乱。

初战失利后，楚军主帅子玉并没有气馁，反而判断晋军兵力薄弱。第二日，楚军便倾巢出动，攻打晋军。

晋军果然兵力不济，在楚军凶猛的攻势下纷纷夺路而逃，大路上扬起一片尘土。

子玉更加得意，下令全速追击。当楚军追至低洼地时，突然鼓声响起，几路晋军从洼地四周诛杀而来，楚军大败。

原来晋军上军主将令狐先是佯败诱敌，同时，下军主将栾枝令士兵在战车尾部绑上柴草，扬起尘土，假装溃退，结果楚军中了圈套。可见，凭扬起的烟尘既可“相敌”也可“诱敌”，在作战中应灵活运用。



## 辞卑而益备，辞强而进驱

### 〔原文〕

辞卑而益备者，进也；辞强而进驱者，退也；轻车先出居其侧者，陈<sup>①</sup>也；无约<sup>②</sup>而请和者，谋也；奔走而陈兵者，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。鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马肉食者，军无粮也；军无悬缶<sup>③</sup>不返其舍者，穷寇也；谆谆翕翕<sup>④</sup>，徐与人言者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也；来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

### 〔注释〕

- ①陈：同阵，布阵。  
 ②约：困屈、受制之意。  
 ③军无悬缶：缶，汲水用的罐子。  
 ④谆谆翕翕：恳切和顺的意思。

### 〔释义〕

敌方使者措辞谦卑而又在加紧备战的，是要向我进攻；敌方使者言词强硬而军队又做出进攻姿态的，是准备撤退；敌方便于驰骤的车先出动，并居于翼侧的，是布列阵势，准备作战；敌方尚未受挫而突然来请求议和的，其中必有阴谋；敌方急速奔走并排兵列阵的，是期待与我交战；敌军半进半退的，可能是伪装混乱以诱惑我军；敌军倚靠兵器站立，是饥饿缺粮的表现；敌兵从井里打水而急于先饮，是干渴缺水的表现；敌人见利而不前进的，就知道士兵疲劳已极。敌方营寨上空飞鸟聚集，说明营寨已空虚无人；敌营夜间



士卒惊呼的，说明敌军心理恐惧；敌营惊扰纷乱，是由于其将帅不能持重，心中没底；敌营旌旗动摇不定的，是因为其阵形混乱；敌官吏急躁易怒，是敌军人情困倦，不能指使的表现。敌人杀牲口吃，是其军营中没有粮食了；悬挂炊具，不返回营寨的，是“穷寇”；敌兵在一起低声议论，强悍不满，是其将帅不得众心；再三犒赏士卒的，表明敌军已无计可施，没有任何办法了；不断惩罚部属的，是敌军处境困难的表现；原来对士卒粗暴凶狠，后来又畏惧士卒的，是最不精明的将领；敌人派使者拿着礼物来传话的，是想休兵息战。敌军气势汹汹前来与我相遇，但久不接战，又不离去，必须谨慎地观察其企图。

#### [评点]

《诗》曰：“将欲毁之，必重累之。将欲路之，必高举之。”身处逆境时，就要忍辱负重，待时机成熟时，再在猛烈的进攻中灭敌于不意之中。

#### [战例]

孙子在他的著作中反复强调用兵作战，一定要具备敏锐的眼光，善于识破敌人的阴谋诡计，不要被敌人布置的假象所迷惑，这样才能制定出正确的战略决策。

魏景初三年（239年），魏明帝病死，年仅8岁的曹芳即位。曹爽和太尉司马懿奉命共同辅佐朝政。

曹爽想独揽朝政，便处处排挤司马懿。在面临不利于己的形势下，司马懿谎称年老多病，暂不辅政。其实，他这是在迷惑对手，以待时机成熟，进行反扑。

曹爽半信半疑，趁党羽李胜调任荆州刺史之机，让他向司马懿辞行，以便察看虚实。司马懿装出大病的样子，叫侍婢扶着来见客人。

李胜说：“我要去荆州任刺史，特来向太傅辞行。”司马懿假装糊涂道：“君去并州，那里临近胡人，要注意守备啊。”李胜纠正道：



“太傅，我是去荆州，不是并州。”司马懿佯称：“噢，君是刚到并州。”等李胜再次纠正后，他才像刚明白一样。然后他叫侍婢端汤给他喝，故意颤抖着双手，弄得满身是汤渍，哽咽了一番后，又叫侍婢扶他进屋，倒在床上大声喘息起来。

李胜回去报告曹爽说：“司马公已形神离散，只剩下一口气了。”曹爽闻之大喜，解除了戒备。

不久，皇帝去城外拜谒明帝陵墓，曹爽等朝廷官员一齐护驾前往。司马懿见时机来了，立即率领 3000 名心腹控制了都城，胁迫皇太后，让曹爽交出兵权，自此，司马父子独揽了朝政。魏咸熙二年（265 年），司马昭之子司马炎废元帝曹奂，自立为帝，即晋武帝，定都洛阳，是为西晋。

可见，司马懿深得“辞卑而益备”谋略的精髓，欲进佯退，一举剪除了曹爽一伙，控制了天下。

“辞强而进驱者，退也。”意思是说，敌军使者言辞强硬逼人，显示出进军决战的态势，这往往是撤退的征兆。

春秋时，秦康公率军攻打晋国，与晋国初战不利后，便派使者夜里告请晋军将领说：“秦晋两国的将士都没有损伤，明天请在战场上见吧！”晋上军辅佐臾骈在秦使走后，对大家说：“秦使眼珠转动而说话声音失常，分明是在害怕我们，依我之见，秦军将要逃走了。我军把他们逼到黄河边上，一定能打败他们。”胥甲、赵穿听了，却反对说：“死伤的士卒还没有收拢而丢弃他们，这是不仁慈的；不等到约战的日期而反把秦人逼到危险的境地，这是缺乏勇气。”于是晋军没有出击。秦军果然在夜里撤走了。



## 令之以文，齐之以武

### [原文]

故令之以文，齐之以武<sup>①</sup>，是谓必取。令素行以教其民<sup>②</sup>，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令之以文，齐之以武：令，教育。齐，整饬，规范。

②令素行以教其民：令，法令规章。素，平常，平时。

### [释义]

所以，要用怀柔宽仁的手段去教育士卒，用严格的军纪、军法去管束规范士卒，这样的军队打起仗来就必能取胜。平素能贯彻执行命令、教育士卒，士卒就能养成服从命令的习惯；平素不重视严格执行命令、管教士卒，士卒就养不成服从的习惯。平时的命令能得到贯彻执行，表明将帅与士卒之间相处融洽，互相信任。

### [评点]

孙子从治军的实践中总结出一条根本性的经验：“令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。”“与众相得”、“令之以文”、“齐之以武”高度概括了感情管理的中心内容，阐明了严爱相济的观点。

### [战例]

周武王伐纣，率领各诸侯兵车数千辆，来到商都郊外，在那儿誓师。他左手持黄钺，右手挥白旄，面对全体将士说：

“我的友邦君主，各位司徒、司马、司空、亚旅、师氏、千夫长、百夫长，以及庸、蜀、羌、髳、微、圉、彭、濮各国的人们，举起你们的戈，拿起你们的盾，竖起你们的矛，我们就要宣誓了。现在殷王纣废弃祖先的享祭，不报答神恩，舍去他的国家，不信任



自己的兄弟，却对天下的犯罪人那般尊重和信任，让他们来暴虐百姓，扰乱社会。我只有恭谨地执行上天的惩罚。今天的任务很快就能完成，不过前进六七步，击刺六七下，就可以停下来整队。希望大家勇敢战斗，像老虎、像熊罴、像豺狼、像螭蛟，在这商都的郊野大显身手。如果有谁不用命，那么他自身将会受到惩罚。”

誓师完毕，周武王就下令向殷王纣派来的军队发起攻击。殷军上下毫无斗志，纷纷掉转矛头，引导周武王杀入城内。殷王纣被迫焚火自尽。周武王胜利班师，回到镐京（今陕西西安），正式建立了周王朝。



## 地形第十

孙子曰：地形有通者、有挂者、有支者、有隘者、有险者、有远者。我可以往，彼可以来，曰通；通形者，先居高阳，利粮道，以战则利。可以往，难以返，曰挂；挂形者，敌无备，出而胜之，敌若有备，出而不胜，难以返，不利。我出而不利，彼出而不利，曰支；支形者，敌虽利我，我无出也，引而去之，令敌半出而击之利。隘形者，我先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。险形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。远形者，势均，难以挑战，战而不利。凡此六者，地之道也；将之至任，不可不察也。

凡兵有走者、有驰者、有陷者、有崩者、有乱者、有北者。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，曰驰；吏强卒弱，曰陷；大吏怒而不服，遇敌愆而自战，将不知其能，曰崩；将弱不严，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，曰北。凡此六者，败之道也，将之至任，不可不察也。

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险隘远近，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，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，而利于主，国之宝也。



视卒如婴儿，故可与之赴深谿；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，譬若骄子，不可用也。

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。

## 险形者，我先居之

### [原文]

孙子曰：地形有通者、有挂者、有支者、有隘者、有险者、有远者<sup>①</sup>。我可以往，彼可以来，曰通；通形者，先居高阳，利粮道，以战则利。可以往，难以返，曰挂；挂形者，敌无备，出而胜之；敌若有备，出而不胜，难以返，不利。我出而不利，彼出而不利，曰支；支形者，敌虽利我，我无出也，引而去之，令敌半出而击之，利。隘形者，我先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之<sup>②</sup>。险形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。远形者，势均，难以挑战，战而不利。凡此六者，地之道也；将之至任，不可不察也。

### [注释]

①地形有通者、有挂者、有支者、有隘者、有险者、有远者：通，通达，指平坦广阔，四通八达的地区。挂者：悬挂，指前平后险，易入难出的地区。支者，支撑，支持，指敌我双方可以据险对峙，不易发动进攻的地区。隘者，狭窄、险要之地。险者，险峻地带。远者，遥远之地。

②盈而勿从，不盈而从之：盈，满，充足的意思。从，顺随。



### [释义]

孙子说：地形有“通”、“挂”、“支”、“隘”、“险”、“远”六类。凡是我军可以去、敌人可以来的地域，叫“通形”；在“通形”地区，要抢先占据地势高而向阳的地方，并保持粮道畅通，这样与敌交战就有利。凡是可以前往，而不易返回的地域，叫“挂形”；在“挂形”地区，如果敌军没有防备，就要出击战胜他；如果敌军有了防备，我出击不能取胜，就难以返回，于我不利。凡是我出击不利，敌军也出击不利的地方，叫“支形”；在“支形”地区，敌人虽然以利诱我，也不要出击；最好是带领部队佯装离去，诱使敌军前进一半时，我突然发起攻击，这样就会有利。在“隘形”地区，我军若抢先占领，就要用重兵盈满山谷、堵塞隘口，等待敌人来攻；如果敌军已先占领了峡谷，并以重兵盈满据守，那就不要进击，若敌人没有用重兵据守隘口，就迅速攻取他。在“险形”地区，如果我军抢先占领，必须占据地势高而向阳的地方待击敌人；如果敌人已先占据，那就主动率领部队撤退，不要进攻他。在“远形”地区，敌我双方实力相当时，只可使敌人来而击破，不可前去挑战，如果主动出战，就会对我军不利。以上六点，是利用地形而制胜的原则；也是将帅的重要责任，不可不认真考虑研究的。

### [评点]

战争总是在一定地理条件下进行的。《孙子兵法》关于军事地理环境对军事行动的影响有比较系统的阐述，孙子根据地势高低和地表形态结构的差异将各种地形分为六种，他强调战争中不仅要十分重视地形的作用，还对各种地形条件下如何采取行动进行了论述，这些论述对后世的影响是非常大的。

### [战例]

1934年10月，贺龙领导的红二军团与任弼时领导的红六军团在贵州的印江县会师，后由贺龙率部队向湘西进发。

11月7日，二、六军团进入永顺县城。这时，国民党两个师从



贵州方向追杀而来。鉴于敌人兵力是红军的一倍，贺龙决定将部队撤出永顺县城，同时命令把猛洞河上的永顺木桥烧掉。

红军退出永顺城，来到了离城 30 多里的吊井岩，贺龙决定在此宿营。此时，敌人听说红军刚走不久，便扑进永顺县城。他们在县城住了一个晚上，第二天又沿着红军走过的路逼来。贺龙为避免过早接火，遂下令把吊井岩再让给敌人，将敌人牵到离吊井岩 70 里外的龙家寨。

原来，贺龙非常熟悉这一带的地形。龙家寨两边是高山，中间夹着三里来宽、二十来里长的峡谷，天生的一个口袋，让敌人钻进来，再把口子一堵，就可以锁起口袋打狗。

贺龙命令：“部队上山隐蔽！”队伍迅速地进入隐蔽地带。

下午，敌人追到龙家寨，全部进入埋伏圈。

贺龙一声令下，埋伏在两边山上的红军居高临下，向敌人发起猛烈的攻击。敌人被这突如其来的打击吓得晕头转向，盲无目标地乱放起枪来。战至黄昏，红军吹响了冲锋号，红军战士奋勇杀敌，敌人死伤近半，剩下几个当官的带着部分残兵败将，往永顺县城逃去。

然而，贺龙率部分人马早已抄小路抢先占领了县城。敌人刚进县城，便遭到红军的袭击。敌人掉头想从永顺桥上撤走，但木桥早已被贺龙烧掉，面临汹涌的猛洞河水，敌人走投无路，纷纷投降。

## 非天地之灾，将之过也

### [原文]

凡兵<sup>①</sup>有走者、有弛者、有陷者、有崩者、有乱者、有北者。凡此六者<sup>②</sup>，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，遇敌愆而自战，将



不知其能，曰崩；将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横<sup>③</sup>，曰乱；将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰北。凡此六者，败之道也；将之至任，不可不察也。

[注释]

①兵：这里指败兵。

②六者：指前述走者、弛者、陷者、崩者、乱者、北者。

③陈兵纵横：指布兵列阵杂乱无章。

[释义]

军队打败仗有“走”、“弛”、“陷”、“崩”、“乱”、“北”六种情况。这六种情况的发生，不是天时、地理等自然条件造成的灾害，而是将帅自身的过错造成的。在势均力敌的情况下，以一击十而导致失败的，叫做“走”；士卒强悍，军官懦弱而造成失败的，叫做“弛”；将帅强悍，士卒怯懦而失败的，叫做“陷”；偏将怨仇不服从指挥，遇到敌人擅自出战，主将又不了解他的能力，因而造成失败的，叫做“崩”；将帅怯懦无威严，训练、教育士兵没有章法，官兵关系混乱紧张，列兵布阵杂乱无常，因此而导致失败的，叫做“乱”；将帅不能正确判断敌情，用少数兵力去迎击敌人重兵，以弱击强，作战又没有精锐先锋部队而落败的，叫做“北”。以上六种情况，均是导致失败的原因；这也是将帅的重大责任之所在，不可不给予认真的考察研究。

[评点]

孙子认为，只有懂得地形与地形的利用，才能更好地用兵；如果只了解地理环境的自然形态，而不懂得地形对军事行动的影响和规律，就不能在战争中合理地利用地形。

[战例]

麦克阿瑟将军在朝鲜战场上的仁川登陆，达到了他军事生涯的顶峰，随后就走下坡路，跌入了一生军事生涯的低谷。

首先在对于中国军队会不会介入朝鲜战场的问题上他表现出极



其错误的判断。

朝鲜战争爆发后，杜鲁门宣布干涉朝鲜内战的第二天，1950年6月28日，毛泽东主席在中央人民政府委员会第八次会议上即谴责了美国插手亚洲事务的侵略行径，表明了中国的根本立场。

8月，中国政府抽调预备队向东北地区集结，组成了东北边防区。麦克阿瑟的情报部长在8月31日向他报告说：“我们的情报网报告，从华中到满洲的部队调动已进行了一段时间，这意味着进入朝鲜战场前的部队调动。”他估计这些部队有24.6万人，和实际数字25.5万差不多。

10月3日，周恩来通过印度驻华大使警告美国政府：“美国军队正企图越过三八线，扩大战争。美国军队果真如此做的话，我们不能坐视不顾，我们要管。”

麦克阿瑟认为中国不会介入朝鲜战争，他对美国总统杜鲁门说：“可能性很小。如果他们在战争开始后的第一或第二个月进行干涉的话，有可能具有决定性的意义。现在我们不再害怕他们的干涉了，我们不必再乞求他们什么了。中国在满洲有30万部队，其中部署在鸭绿江边的大概不超过10~12.5万人，能渡江作战的只有约5万人，他们没有空军。由于我们的空军在朝鲜已有了基地，要是中国人想来平壤，那就会遭到灭顶之灾。”

实际上，10月8日，中国政府下令东北边防军4个军12个师组成中国人民志愿军，首先待命出动，尔后再调4个军24个师作为第二、第三批兵力逐步入朝参战。

在平壤陷落的同一天，中国人民志愿军4个军及3个炮兵师开始秘密渡过鸭绿江，向预定地区开进。10月25日，打响首次战役，一周内即重创南朝鲜第2兵团。

麦克阿瑟及其司令部虽不断接到有中国军队参战的报告，却仍不相信有中国的大部队入朝，而认为那只是带有象征性的少数志愿人员，其目的只是做好姿态，或只是为了保卫鸭绿江上的水电站。



他命令部队继续向前推进。

直至11月初第8集团军的沃克和第10军的阿尔蒙都向他报告，部队在向朝鲜北部边境挺进时，遇到了有组织的中共正规军队的抵抗。麦克阿瑟仍然不相信中国敢于与美国全面开战，他甚至认为那些夜间从鸭绿江上开过来的汽车，是给北朝鲜的军队输送增援物资。

但战场在这时却平静下来，11月6日美军试探性的进攻也未遇到什么抵抗，麦克阿瑟乐观地在11月9日向华盛顿报告说，空军有能力阻止中国军队渡过鸭绿江，因而他的部队不会受到真正的威胁了。并进一步建议于11月15日再次发动攻势，并信誓旦旦地声称：“这次行动如果顺利的话，将一举结束战争，恢复朝鲜的和平与统一，使联合国军得以迅速散出。”

11月24日，美联军再次发动大规模攻势，这个攻势恰好中了中国人民志愿军彭德怀司令员诱敌深入的圈套。一向算计别人的麦克阿瑟，这一次却中了彭德怀的计谋。

进攻之日，麦克阿瑟从东京飞到朝鲜战场，他兴奋地对米尔伯恩将军说：“如果这一行动成功的话，我们就有希望在圣诞节前把孩子们送回国。”因此，这次行动得了个“圣诞节回国攻势”的雅号。

回到东京，麦克阿瑟马上发表了一份公报，宣布：“联合国军”已向鸭绿江发动总攻。他对记者说，他的左翼部队向前推进只会遇到“软弱无力的抵抗”，而右翼部队则在海空和地面部队的支援下充分发挥其有利态势，两翼会合，“从某种童义上说，就是战争的结束”。一位记者问他知不知道有多少中国军队在朝鲜，他冲口而出，“约3万正规军和3万志愿军”，一切将会顺利进行，而“损失将是非常轻微的”。

麦克阿瑟策划的圣诞节攻势4天就宣告破产了，麦克阿瑟破例把阿尔蒙德从前线召到东京研究对策。他们得出的结论是：中国以其正规军的精锐部队正式参战了，其兵力估计为20万（实际上已达38万），部队有必要后退到平壤至元山一线，或干脆撤到各自独立的



防御阵地，在稳定战局后再作后图。

麦克阿瑟在这一次战役的兵力部署上也犯了极大的错误。

在10月21日的一次美国高级人士的会议上，陆军副参谋长李奇微毫不客气地指责了麦克阿瑟的进攻部署。李奇微说麦克阿瑟让第8集团军和第10军之间露出空隙的进攻部署简直像没有军事常识的见习参谋所为，这会给敌人提供穿插迂回的机会。参谋长联席会议主席布莱德雷和陆军参谋长柯林斯对此也深表忧虑。然而他们却没有也不敢试图就此向麦克阿瑟提出什么建议。谁知道天才而幸运的麦克阿瑟又会演出什么军事奇迹？当初仁川登陆计划不是也被几乎所有的人感到不理解的吗？战术性的问题还是由战场指挥官处理好了，这是五角大楼的传统作法。

中国人民志愿军恰恰就是利用了敌军的空隙，进行战略大穿插，分割包围了敌军。基本歼灭美第2师和土耳其旅，并重创美第1骑兵师和第25师。美军在平壤——元山防线已不可能建立，只有大步地后退。

12月4日，麦克阿瑟下令放弃平壤，向三八线实施退却。西线“联合国军”在一片混乱中向南溃退，并不断遭到志愿军追击部队和沿途游击队的袭击，伤亡惨重。东线第10军也艰苦的突围，企图从海上撤至釜山。

12月23日，中国人民志愿军和朝鲜人民军逼近三八线。这一天，第8集团军司令沃克中将在一次车祸中丧生。

麦克阿瑟对这次“美军历史上最惨重的失败”，自我安慰说，他的这次攻势实际上只是一次“侦察行动”，目的在于使隐蔽的敌人暴露出来，并事先准备了撤退计划。他写道：

“我自己感到，我们曾接触并跳过了赤军所设的圈套，并终于摆脱了这个圈套，拯救了成千上万名交给我照管的士兵的生命。此事所给予我的安心之感如此之深，以致使我过去所享有的一切荣誉与之相比，都黯然失色了。”



1951年元旦前夕，中国人民志愿军和朝鲜人民军全线发起进攻，迅速突破敌军防线，美军1月3日下令全线向汉江南岸撤退。中朝军队转入追击，将战线推进到北纬37度线附近地区。

## 视卒如爱子，厚而不娇

### [原文]

视卒如婴儿，故可与之赴深谿<sup>①</sup>；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，譬若骄子，不可用也。

### [注释]

①深谿：谿，同“溪”，山涧河沟。

### [释义]

对待士卒就像对待婴儿那样百般呵护，士卒就可以跟随将帅同赴患难；对待士卒就像对待儿子那样关怀疼爱，士卒就可以与将帅同生共死。但是，如果对士卒过分厚养而不能使之赴敌勇战，一味溺爱而不能施以威严，违法乱纪也不能按律处治，那么，这样的军队就会像娇生惯养的孩子一样，是不能用来打仗的。

### [评点]

孙子说：“视卒如婴儿，故可与之赴深谿；视卒如爱子，故可与之俱死。”他主张将帅要把士兵当做“婴儿”、“爱子”，要爱护士卒，使他们自愿地去为他们效力。当然，爱也是有分寸的，“爱”而不能“娇”，所以，孙子所说的“爱兵”是“用兵”的一种手段，是为战争服务的。

### [战例]

战国时，魏国大将吴起在守卫西河的时候，和最下级的士兵同穿同吃，睡觉时不铺席子，行军的时候不骑马，亲自背着干粮，和士兵分担劳苦。其时，有位士兵患病，身上长满脓疮的，吴起



就用嘴替他吸脓。这个士兵的母亲听说这件事，反而失声痛哭。有的人就问：“你的儿子仅仅是个小兵，可是将军亲自为他吸脓，为什么还哭呢？”士兵的母亲说：“不是这样啊！过去，吴起曾为我儿子的父亲吸脓疮，他的父亲作战时奋勇向前，很快便死在战场，如今，吴起又为他的儿子吸脓疮，我不知道他又是战死在什么地方，所以我才痛哭。”魏文侯因为吴起带兵廉洁公正，深得军心，所以派他镇守西河。他和诸侯大战 76 次，其中获全胜的有 64 次。

凡是和敌人作战，士兵们宁愿前进而不愿后退求生的，都是将帅的恩惠使他们这样。全军士兵知道将帅爱护他们像爱护自己的儿子那样入微周到，那么他们爱戴将帅也会像自己的父亲那样至诚。只有这样，即使陷入危亡的境地，而士兵们没有不愿意拼死战斗来报答将帅的恩德的。

## 知彼知己，知天知地

### 〔原文〕

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<sup>①</sup>，举而不穷<sup>②</sup>。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。

### 〔注释〕

①动而不迷：迷，迷惑，困惑。

②举而不穷：举，举动。穷，困窘、困厄。

### 〔释义〕

只了解自己的军队骁勇能打，而不了解敌军势强不可打，取胜的可能性只有一半；只了解敌势虚弱可以打，而不了解自己的军队



不能打，取胜的可能性也只有一半；了解敌势虚弱可打，也了解我军精锐可用来打，但不了解地形条件不宜于向敌军发起进攻，取胜的把握仍然只有一半。因此，真正懂得用兵的将帅，行动起来没有疑惑，他的作战措施变化无穷，不会把自己的军队置于困境之中。所以说：知己知彼，取胜就不会有差错了；知道天时，知道地利，那么，就能取得完全的胜利了。

#### [评点]

孙子反复强调对敌作战，要做到“知己知彼”，精确掌握敌我双方的各种情况，把握天时、地利、人和，不打无准备的战争。“知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。”这已成为千古不变的规律。

#### [战例]

明太祖洪武八年（1375年）冬，辽东的纳哈出率兵侵扰金州，朱元璋随即命叶旺、马云二将为都指挥使，率领部队前往支援。

叶、马带援军赶到金州时，敌人已被守军击退。为了消灭来犯之敌，叶旺派人探得敌军将沿着盖城（今辽宁盖县）南十里柞河逃走，就率领部队沿河岸从连云岛到窟驼寨十多里长地带将冰块垒起来，并在上面浇水，时值冬天，天气寒冷，一夜之间，一道坚固的十里冰墙就筑起来了。随后，叶旺又派部队在冰墙两端挖下陷阱，在陷阱中布满锋利的钉板。布置完毕，叶旺又将部队埋伏在路旁，专等敌军。

纳哈出自金州战败，带兵撤到这里，突然两边山上鼓角齐鸣，伏兵杀出，杀声震天，箭如飞蝗。纳哈出大吃一惊，仓皇逃窜到连云岛，忽见前面一堵高冰墙挡住了去路，两头一眼望不到边。军士们想越墙逃跑，谁知这堵墙又高又滑，根本无法翻越。他们便朝墙的两头绕过去，谁知这一绕，又一个个跌进了陷阱，被铁钉刺得血肉模糊，喊爹叫娘。这时，叶旺、马云又带领人马两路夹攻，杀得敌军死伤无数，纳哈出只身逃走。这一仗，明军大获全胜，叶、马



二将共立大功。

叶、马二将军此计能够获得成功，两个条件缺一不可。一是情报必须准确无误。如果敌军不走这里，筑起冰墙也是白费力气，这就是“知彼”；一是当时必须是冬天。只有在冬天，筑起冰墙才成为可能。因此，上面两个条件如果缺少其中任何一个，该计都不可能成功。



## 九地第十一

孙子曰：用兵之法，有散地，有轻地，有争地，有交地，有衢地，有重地，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，先至而得天下众者，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。

古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。敢问：“敌众而整将来，待之若何？”曰：“先夺其所爱，则听矣。”兵之情主速，乘人之不及。由不虞之道，攻其所不戒也。

凡为客之道，深入则专。主人不克，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，死且不北。死焉不得，士人尽力。兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗。是故其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信，禁祥去疑，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，士卒坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐，投之无所



往，诸、刳之勇也。

故善用兵者，譬如率然。率然者，常山之蛇也。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。”夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇如一，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。

将军之事，静以幽，正以治，能愚士卒之耳目，使之无知；易其事，革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使民不得虑。帅与之期，如登高而去其梯；帅与之深入诸侯之地，而发其机。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。九地之变，屈伸之力，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；入浅者，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；交地，吾将固其结；衢地，吾将谨其恃；重地，吾将继其食；泛地，吾将进其途；围地，吾将塞其阙；死地，吾将示之以不活。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。四五者，不知一，非霸王之兵也。夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌，则其城可拔，其国可蹙。

施无法之赏，悬无政之令。犯三军之众，若使一人。犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。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。

故为兵之事，在顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，是谓巧能



成事。

是故政举之日，夷关折符，无通其使，厉于廊庙之上，以诛其事。敌人开阖，必亟入之，先其所爱，微与之期，践墨随敌，以决战事。是故始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒。

## 圯地则行，围地则谋，死地则战

### 〔原文〕

孙子曰：用兵之法，有散地，有轻地，有争地，有交地，有衢地，有重地，有圯地，有围地，有死地。诸侯自战其地者，为散地；入人之地而不深者，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>①</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<sup>②</sup>，围地则谋，死地则战。

### 〔注释〕

①诸侯之地三属：三，泛指众多。属，连接、毗邻。三属，多方毗邻，指几个诸侯国国土交界处。

②行：迅速通过。

### 〔释义〕

孙子说：根据用兵的法则，战场的种类可分为散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圯地、围地、死地等九种。诸侯在自己的领地内与敌作战，这样的地区叫做“散地”；进入敌国境内作战，但没有深入的地区，叫做“轻地”；我先占领对我有利，敌先占领对敌有利的险要地区，叫做“争地”；我军可以去，敌军可以来的平坦地



区，叫做“交地”；诸侯之地，同时与几个国家接壤，谁先占有就可以与各国结交，得到援助的地区，叫做“衢地”；深入敌境，背后有许多敌国城邑的地区，叫做“重地”；山林、险阻、沼泽等一切难于通行的地区，叫做“圯地”；进入的道路狭隘，退出的道路迂回，敌人以少数兵力能击败我众多兵力的地区，叫做“围地”；迅速奋战则能生存，不迅速奋战就会被消灭的地区，叫做“死地”。因此，在“散地”不要轻易交战；在“轻地”务再深入，不可停留；遇“争地”应先敌占领，不可强攻城邑，延误时机；在“交地”则各部队要互相连接，不可断绝，以防敌人截击；在“衢地”则应结交邻国；在“重地”则要掠取敌国粮食，就地补给；在“圯地”则应速行而去；在“围地”则应设奇谋突围；在“死地”则要奋勇作战，死里求生。

#### [评点]

孙子在论述九种地形时，分别给予明确的规定。圯地、围地、死地是地形而异的，孙子主张在此情形下，要坚决果敢地把军队插入地方腹心地区，为此，将帅要争取外围力量的支持。

#### [战例]

何塞·德·圣马丁（1778—1850年）是拉丁美洲独立战争时期杰出的军事将领。

1810年，阿根廷爆发了“五月革命”，推翻了西班牙殖民统治，成立了土生白人独立派组成的临时政府。西班牙殖民者不甘心失败，盘踞在秘鲁的西班牙殖民军勾结阿根廷保王派势力，向临时政府所在地——布宜诺斯艾利斯进犯。1812年，圣马丁从西班牙回到阿根廷，投入保卫阿根廷独立的斗争。20多年的军人生涯，使圣马丁不仅有丰富的军事知识，杰出的指挥才能，而且具有远大的抱负和战略眼光。他分析了南美洲的革命形势，认为只有在拉丁美洲彻底击败西班牙势力，特别是要彻底摧毁西班牙在秘鲁的军事堡垒，阿根廷的革命才能得到彻底胜利，独立才能得到保证。当时，秘鲁和阿



根廷是两个对立的势力，秘鲁还在西班牙殖民者控制之下，阿根廷则是接受革命思想的中心。经过周密的思考，圣马丁精心制定了一个大陆战略计划。他准备在与智利交界的库约省建立一支人数不多但训练有素的正规军，先翻越安第斯山，出其不意，解放智利，然后取道海路进攻秘鲁，将西班牙势力彻底打垮，推翻殖民统治。

为了实现这一雄伟计划，圣马丁辞去了他当时担任的北方军总司令的职务，而前往库约省担任了军政长官，着手组建安第斯山远征军。巍峨险峻的安第斯山，从南到北纵贯南美大陆，长达 8900 公里，素有“美洲大陆脊梁”之称。山脉平均海拔 3000 多米，靠近库约省的阿空加瓜山高达 6900 多米。整个山脉只有几条蜿蜒曲折的羊肠小道通向山峰上的隘口，翻越这样一座高山无疑将会遇到说不尽的艰难险阻。因此，圣马丁以其全部知识和精力用来组建这支即将担当重任的职业军队。经过两年多的艰苦努力，圣马丁终于成功地建立了一支 4000 多人的训练有素的“安第斯山军”。

1817 年 1 月，一切军事准备工作就绪。圣马丁亲自率领这支军队，携带大批骡马和装备，开始翻越安第斯山，向智利进军。圣马丁首先派一支人数不多但很精干的队伍从地势稍平缓的拉普拉塔隘口过山，以引开敌人主力；而安第斯山军的主力则直奔安第斯山终年积雪的两个最险要的隘口，以避免敌人，出其不意地进入智利。在翻越安第斯山时，有些战士得了高山病，部队备受高山严寒和缺水之苦。骡马死亡过半。但部队坚韧不拔，一往无前，经过 20 多天的艰难跋涉，终于在预定时间成功地翻过了安第斯山，抵达智利境内。

圣马丁率领安第斯山军这次奇迹般的进军，被誉为“军事史上最惊险和光辉的长征之一。”在战略上，这次进军收到了出奇制胜的效果。智利的殖民军听说圣马丁的军队已从安第斯山多路进入智利，皆胆战心惊。他们急急忙忙企图在圣地亚哥附近阻止安第斯山军，但为时已晚。在首都盆地北部的恰卡布科，临时拼凑起来的一支



1500 多人的殖民军，在几小时内就被圣马丁的军队所包围歼灭。安第斯山军胜利进入智利首都圣地亚哥。阿根廷爱国军从此有了在拉丁美洲上从事军事活动的根据地，为日后解放秘鲁创造了条件，拉丁美洲独立战争从防御转入了进攻。

## 由不虞之道，攻其所不戒

### 〔原文〕

古之善用兵者，能使敌人前后不相及<sup>①</sup>，众寡不相恃<sup>②</sup>，贵贱不相救<sup>③</sup>，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。敢问：“敌众整而将来，待之若何？”曰：“先夺其所爱，则听矣。”兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。

### 〔注释〕

①及：前后策应。

②众寡不相恃：众，大部队。寡，小分队。

③贵贱不相救：贵，军官。贱，士卒。

### 〔释义〕

古代善于指挥作战的人，能使敌人前后不能相互策应，大部队与小部队无法相依恃，将帅与士卒不能互相救援，上级与下级失去联络不能协调，士卒溃散，就再难聚合，集合起来的部队阵形不能整齐。敌人虽惊扰，也要看是否有利，有利就行动，不利就停止。试问：“假如敌军众多而且阵势齐整，将向我进攻，应该怎样应付它呢？”回答是：“抢先夺取敌人最重视、最关键的有利地方，这样，敌人就会被迫听从我的摆布了。”用兵之理，贵在神速，趁敌人措手不及的时机，走敌人意料不到的道路，攻击敌人不加戒备的地方。

### 〔评点〕

孙子主张快速作战，突然袭击，同时要求为将者应在敌人没有



防备处发动进攻，在敌人料想不到的地方采取行动，抢先夺取敌人最重视、最关键的有利地方，如此才能克敌制胜。

### [战例]

后金天命十一年（1626年），努尔哈赤病逝，皇太极继位。在此后的十余年间，皇太极曾三次试图进攻关里，但是都没有敢占据城池，做长久的停留。原因在于关外的锦州、宁远及山海关等要地仍然掌握在明军手里，牵制着清军入关的军事行动。皇太极决心要扫除这些障碍。

明崇祯十四年（1641年），皇太极派出精锐部队围困了锦州。明朝蓟辽总督洪承畴闻讯，便亲率吴三桂等8个总兵，13万人马驰援。鉴于清军的凶悍，洪承畴采取了稳攻稳救、步步为营的作战方针。他把粮草留在宁远、杏山及塔山外的笔架岗一带，只率了6万兵马贸然前行，抵达锦州城外后没有立即与清军开战。

皇太极听说洪承畴增援锦州后，也马上亲率援军从盛京（今沈阳）南下赶来，陈兵于松山、杏山之间。根据明军部署的态势及战法，皇太极认为，如果照原计划攻打锦州，自己就会受到锦州守军和援军的两面攻击，不仅达不到全歼明军的目的，而且容易使自己陷于被动的局面。可是如果改为先打明朝援军的话，情况要好得多，一则被围困在锦州城内的明守军难于增援，不会造成两面受敌之势；二则明援军的部署有许多弱点可以利用，取胜的把握比较大。他决定采取“围锦打援”的作战方针，除了留下少数部队牵制锦州城里的明军外，把其余部队都集中起来，打击洪承畴带来的明援军。

明朝的援军人数虽多。但部署得很分散。洪承畴把步兵部署在杏山和松山城外的乳峰山，骑兵则环松山三面围驻。笔架山则为粮草大本营，但守备部队不多。皇太极计划首先派精兵攻打笔架山，切断明军粮道，动摇明军军心，同时在沟通明军各部的通道预先设了伏兵，企图断绝明军归路，达到全歼明军的目的。

一切准备停当后，皇太极派阿济格率军直向笔架山扑来。由于



防守薄弱，驻扎在塔山保卫粮饷的明军抵挡不住敌人的攻势，纷纷溃散，笔架山囤积的大批粮草物资全都落入清军之手。笔架山的陷落，给洪承畴打击很大，引起了明援军军心的动摇。为了避免被清军各个击破，洪承畴命令驻守在乳峰山的明军撤到松山，保持兵力的相对集中。皇太极料到明军粮道被切断，必然难以长期坚守，于是在乳峰山和松山之间设下伏兵。等到夜晚，驻守在乳峰山的明军果然匆匆地向松山撤退，不想走到半路遇到清军的埋伏。黑暗之中，明军措手不及，阵脚大乱，急忙向海边退缩，恰值海水涨潮，落水而死者不计其数。

明军在这一仗中，只有吴三桂、王朴等少数人突围出去，可以说遭到毁灭性的打击。接着，皇太极又在松山和杏山之间的高桥设伏，截杀了从容山撤退的明军。吴三桂和王朴仅以身免，逃回宁远。至此，皇太极“围锦打援”的作战计划取得决定性的成功。

这一战役，清军歼灭明军5万余人，获马7000余匹，甲冑9000余件及大批粮草。洪承畴只剩下1万多残兵败将，被围困在松山城内，他曾组织5次突围，都没有成功。到1642年3月，松山城粮尽援绝，被清军用里应外合之计攻破，洪承畴当了清军的俘虏。至此，明朝在关外，除了宁远一座孤城外，全部都落到清军的手中。明朝力量受到极大的削弱，而主动权则完全掌握在清军之手。

## 齐勇如一，政之道也

### [原文]

故善用兵者，譬如率然<sup>①</sup>。率然者，常山<sup>②</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。”夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也如左右手。是故方马埋轮，未足恃也<sup>③</sup>；齐勇如一，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率然：古代传说中的一种蛇。

②常山：即恒山，五岳中的北岳，西汉时为避汉文帝刘恒的讳，改称“常山”。

③方马埋轮，未足恃也：将马并排地系在一起，将车轮埋起来，以此来稳定部队，以示坚守的决心是靠不住的。

[释义]

所以，善于用兵打仗的人，能使部队像“率然”一样。“率然”是常山地方的一种蛇，打它的头部，尾巴就来救应；打它的尾巴，头就来救应；打它的腰身，头尾就都来救应。试问：“可以使军队也像常山的‘率然’一样吗？”回答是：“可以。”吴国人与越国人历来互相仇视，但当他们同坐一条船渡河，遇到大风时，他们也能互相救援，配合默契就如左右手一样。因此，想用系住马匹，埋起车轮的办法向士卒表示死战的决心是不可取的。要使全军上下齐心协力、英勇奋战如同一人，关键在于军政得法；要使强弱都尽其用、各尽其力，关键在于恰当地利用地形。所以，善于用兵的人，总是能使全军上下携手团结得像一个人，这是由于客观形势迫使不得不如此。

[评点]

孙子认为要善于掌握军队的士气，要想方设法提高士兵的战斗力，要让士兵团结起来，一致对外。就像恒山蛇“率然”一样，打它的头部，尾部就来救应；打它的尾部，头部就来救应；打它的腹部，头部和尾部都来救应。善于指挥作战的人，能使部队像“率然”一样。他说，善于用兵打仗的人，能使三军部众携手团结得像一人一样，这是由于客观环境条件迫使他们不得不这样做的缘故。

[战例]

第二次世界大战期间，苏军为扩大德涅伯河右岸布克林的登陆场，阻止德军预备队的开进，保障其方面军强渡德涅伯河，于1943



年9月初开始从沃罗涅什方面军抽调第1、3、5伞兵旅约10000余人，组建一支空降兵军，拟于9月24日夜间实施空降。为此，苏军共调运输机215架，滑翔机35架，在离空降地域250—300公里的出发地域的数个机场进行紧张的准备。计划规定：伞兵在一铰之内分三批实施空降，以保障迅速夺取预定目标。

9月22日，德军发现苏军企图后，即将第10摩托化步兵师、第167步兵师和第19坦克师急速调往布克林一带。24日，又将第73步兵师和第7坦克师调往坎涅夫地区。并增配了高射火器和探照灯，组织对空防御，准备反空降作战。

因运输紧张，苏军第3、5伞兵旅于24日才集中完毕。又因天气恶劣，运输飞机未能按时集中，因此不得不在起航前仓促修改计划。

9月24日17时30分，运载第3伞兵旅的飞机起飞，一夜出动运输机296架次，除13架未找到目标原载返航外，共空降4575人和666个投物袋。由于空降着陆过于分散，旅长又未配电台，有的虽有电台，但电源又是装在其他飞机上投放的，因而造成通信中断，失去指挥，全旅人员处于游离状态。

运输第5伞兵旅的运输机群情况更糟，飞机到达集结地以后，竟没有足够的加油车为他们加油。由于机群不能加满油料。最后只能单机起飞，起飞的时间也比第3伞兵旅晚一个半小时。加之德军炮火猛烈，一夜之间仅伞降了两个营（约1000余人）。

两个旅的各分队人员着陆时混杂在一起，人员和装备器材散布面积很大，集合收拢困难。部分伞兵降落在德军阵地上，损失很大。被分割的小伞兵群，只能一面战斗一面合并，逐步合并为较大的伞兵群，主要分布在坎涅夫和切尔卡瑟两个地区附近活动。就这样，伞兵旅零散分队东躲西藏，昼伏夜出袭扰敌人，一直坚持到11月28日与渡河部队会合后撤出战斗。

此次空降作战，是在有计划、有准备时间的情况下进行的。但



由于方面军指挥员不重视对空降兵作战的组织协同，致使空降归于失败。飞机使用不当，耽误了部队集结时间，打乱了运载计划。加油车未能按时到达机场，耽误了飞机起飞。电台和电源又分开空降，导致两个旅长都没有大型电台，无法与方面军联络，成为一支孤军。空降兵着陆后，无法主动协同，三五成群打游击，影响战役企图的实现。对这次空降作战，苏军萨佛罗诺夫将军说，行动不能令人满意，这个空降军的组成是仓促的，运送行动是紊乱的。沃罗涅什方面军的情报机构没有搞到关于空降地区的德军部队的情报，这是很大的失职。归根到底，是方面军指挥员没有很好地协调各单位行动，以致各单位有劲使不上，互相干扰，互相影响，造成一片乱。

## 为客之道，深则专，浅则散

### [原文]

凡为客之道，深则专，浅则散<sup>①</sup>。去国越境而师者，绝地也；四达者，衢地也；入深者，重地也；入浅者，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<sup>②</sup>；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，吾将进其途；围地，吾将塞其阙；死地，吾将示之以不活。故兵之情：围则御，不得已则斗，过则从。

### [注释]

①散：涣散。

②吾将使之属：属，连接。使之属，使军队部署相连接。

### [释义]

大凡出国作战的原则，进入敌境越深，士卒就越专心一意，进入得浅，士卒就容易离心散漫。离开本国，越过邻国境地进入敌国作战的地区，叫做“绝地”，四通八达于邻国的地区叫做“衢地”；



进入敌境深的地区叫“重地”；进入敌境浅的地区叫“轻地”；后险前狭的地区叫“围地”，无处可走的地区叫“死地”。因此，在“散地”，我就要统一意志坚守；在“轻地”，我就要使部队紧密配合；遇“争地”，我就要迅速出现在它的后面，做到后人发、先人至；在“交地”，我就要谨慎防守；在“衢地”，我就要巩固与诸侯国的结交；在“重地”，我就要保证军队食粮的不断供应；在“圯地”，我就迅速通过这条路；在“围地”，我就要堵塞缺口；在“死地”，我就要昭示士卒以必死的决心。所以士卒的心情状态，被包围就会协力抵御，形势逼迫就会拼死战斗，身处绝境就会听从指挥。

#### [评点]

孙子纵深奔袭的突袭理论，其军事心理学的理论依据就是这样一句话：“凡为客之道，深则专，浅则散。”他认为越是把士兵深深地陷入只有拼死作战才有生路的境地，士兵就越好控制，但是这种欺骗措施也不是在任何时候都有效的。

凡是临敌作战，如果敌军在本国固守为主军，我军进入敌人境内攻击为客军，最重要的就是深入敌人腹地，愈深入，那么敌人的防线也就不攻自破了。这是因为我军已经攻至敌军内腹，他的外围的防线已经丝毫不起作用。

#### [战例]

楚汉相争时期，大将韩信、张耳带领数万名将士企图东下占领军事要地井陘口，然后进攻赵国。赵王和成安君陈余也做好了准备，调集号称 20 万大军把守井陘口。

广武君李左车对陈余说：“听说韩信渡过黄河，俘虏了魏王豹，最近又在阏与活擒了代王的相国夏说，烧杀掳抢，血洗阏与，而现在又与张耳的将士联手，商计进攻赵国。这是乘胜扩大战果而远离国土来进攻，所到之处，甚至他们的消息传到的地方，都足以使人丧胆。他们士气正盛，锋芒所向，是难以阻挡的啊！我听说，‘敌军从千里之外运送粮草，士兵就难免有饥饿之苦，临时砍柴拾草做饭，



士兵就更吃不好，睡不好了。’现在井陘一带的道路，战车不能并行，战马也不能列队前进，崎岖山路，军队必须行进数百里，他们的运粮部队又势必放于队尾，望你能拨给我3万精锐部队，从偏僻小道过去切断敌军军需通道。你在此地命令部队将土挖深沟，筑高垒，凭借这些固守此口。这样敌军往前有我们把守，撤退又回不去，因为后边已被我切断，这样使汉军进退两难，在荒野又掠夺不到什么东西，不出10天，韩信和张耳两位大将的首级就会挂在你的帅旗下，请您采纳我的计策；否则，我们就必定被他们俘虏。”

成安君自认为自己的部队是仁义之师，不肯使用诡诈计谋，不接受李左车的建议，果然不出所料，20万大军喋血此口，他本人也被汉军杀死。

## 陷之死地然后生

### [原文]

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。四五者，不知一，非霸王之兵也。夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌，则其城可拔，其国可隳<sup>①</sup>。施无法之赏<sup>②</sup>，悬无政之令<sup>③</sup>，犯三军之众，若使一人。犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。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。故为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，是谓巧能成事者也。

### [注释]

①隳：毁坏、摧毁之意。

②无法之赏：无法，超出惯例，破格。

③无政之令：无政，不合常规。



### [释义]

所以，不了解诸侯列国的战略意图，就不要与之结交；不熟悉山林、险阻、沼泽等地形的，不能行军；不使用向导的，不能得地利，对于“九地”的利害，只要有一种还不了解，就不能算是“霸王”的军队。“霸王”的军队，攻伐六国，能使其军民不得汇聚；兵威凌压敌国，可使其结交的国家不得前来相互配合援救。因此，不必争着和别的诸侯国结交，也不必在别的诸侯国培植自己的势力，就能实现自己的欲望，兵威凌压敌国，故可拔取其城邑，毁灭其国家。施行超出常法的奖赏，颁发打破常规的号令；使用三军之众，如同使唤一个人一样。驱使士卒执行战斗任务，而不告诉他们事先的作战意图，驱使士卒，只告诉他们有利的一面，而不告诉他们其中有什么危害。把士卒投入“危地”，然后人自为战而得存，把士卒陷入“死地”，然后人皆奋勇而得生。士卒陷于性命攸关的境地，然后才能力争胜利，而致敌之败。所以，指导战争的关键，在于谨慎地观察敌人的战略意图，集中兵力攻击敌人一部，千里奔袭，斩杀敌将，这就是所谓巧妙用兵，实现克敌制胜的目的。

### [评点]

孙子不仅重视实力，而且主张运用强大的军事实力对敌构成威胁。他非常重视“威加于敌”，他说：“威加于敌，则其交不得合。”以强大的军威加于敌国，那么，其他诸侯国就会因慑于兵威而不敢与之结交。而对于自己的士卒，使他们陷于性命攸关的境地，这些条件加在一起，就能取得胜利。

### [战例]

1885年3月，清军与法军在镇南关发生激烈战斗，驻守在镇南关一侧数十里外的另一路清军听到枪炮之声后，派遣裨将张春发率精兵数百人巡哨侦察敌情。正当张春发率军行至一片大森林时，忽然听到前方人喧马叫，号角声声，从号角之声与前方人马的位置判断，这必是法军大部队将至。当时张春发等人十分紧张，急忙率军



躲入路边的森林中匿藏，准备待法军大队过去之后再回营报告长官，以便全军统一行动。

不一会儿，大约有两千余名法军押解着大批武器弹药给养等而来，准备去镇南关增援被冯子材所部围困的法军。当大队法军行进到森林近旁时，恐怕林中有清军埋伏不敢贸然而过，停止了前进。

张春发率领的清军在森林中躲藏了很久，听不到外边有任何动静，以为法军已经全部通过，急忙率众急驰而出，本想速回军营报告，不料与大队法军突然相遇，清军既惊且惧，欲进不能，欲退不可。张春发见状对清军说：“现在敌众我寡，形势危迫，战亦死，不战亦死，如果我等皆拼命死战，或可不死。法军本欲前进而忽然停止，正说明他们有些胆怯狐疑，我等不如趁其尚未明白是怎么回事时，突然进攻，打他个措手不及。”全体清军立即猛扑法军大队，与法军展开近战肉搏。

法军此次增援镇南关之行，本来气焰嚣张，等到行至森林时，顿生疑虑，气焰已稍有衰减，继而遇张春发率军突然而至，慌乱中不知清军多寡，同样也是惊惧异常，以为在此遇到大队清军的埋伏，一时阵脚大乱。数百名清军为求生还而奋勇冲杀，东驰西突，短兵相接，法军枪炮难施，死伤惨重，丢弃枪支弹药而逃。张春发等会合其他清军乘胜进军镇南关，与冯子材所部清军围歼法军。镇南关前线的法军得知增援部队已经溃逃而回，枪炮弹药尽为清军所得，军心大乱，遂亦败逃出镇南关。

两军在毫无思想准备的情况下突然遭遇而战。这是战争中常见的战斗形式。在这种情况下，要求军事指挥员临乱不慌，迅速地判断形势，制定出最佳战斗方案。张春发等猝遇法军大队，初看似入孤危绝地，战与不战皆将败亡，但他头脑冷静，大智大勇，既看到法军路遇森林而生疑，因疑而惧，突遇清军后同样会产生恐惧的心理弱点，猛打猛冲，加剧敌人的疑惧，慌乱致败，这正是“狭路相逢勇者胜”，“置之死地而后生”。



## 始如处女，后如脱兔

### [原文]

是故政举之日，夷关折符，无通其使<sup>①</sup>，厉于廊庙之上，以诛其事。敌人开阖<sup>②</sup>，必亟入之，先其所爱，微与之期<sup>③</sup>。践墨随敌，以决战事。是故始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒。

### [注释]

①政举之日，夷关折符，无通其使：政，战争行动。举，实施。夷，封锁。折，折断，废除。

②敌人开阖：阖，门窗，此处借喻敌方虚弱之处。

③微与之期：微，不。期，约定。

### [释义]

因此，在决定对敌作战、举兵出征时，要封锁关口，废除通行符证，断绝与敌国的使节往来；庙堂上君臣上下严阵以待，周密谋划，做出战略决策。敌人一旦出现间隙，就要迅速地趁机而入。首先夺取敌人最看重的战略要地，而不要轻易同敌人约期决战。实施计划要随着敌情的变化而不断加以改变，以求战争的胜利。所以，战斗打响之前要像处女一样娴静，不露声色，诱使敌人放松戒备，开启可攻之门。一旦战争开始以后，就要像脱兔一样迅速行动，使敌人措手不及，无从抵抗。

### [评点]

“是故始如处女，敌人开户；后如脱兔，敌不及拒”是孙子论述实施突然袭击的最集中、最典型的一段话。在这里，孙子十分清楚地告诉人们，只有突然袭击，才能“敌不及拒”。“敌不及拒”既包含敌人仓皇失措，来不及组织有效的抵抗，也包含敌人意志瓦解，



精神崩溃，失去进行抵抗的战斗意志和失去战斗力两方面的意思。孙子指出，突然袭击，要静待机会，果断行动，发起突袭前要“静如处女”，不动声色，不露痕迹，诱使敌人麻痹大意，放松警惕，一旦发动袭击，就要像兔子一样敏捷、快速。

### [战例]

唐宪宗年间，淮西节度使吴少阳治理蔡州，但他早与河北诸镇盘踞一方，成为朝廷的心腹大患。宪宗元和九年（814年），吴少阳病故，他的儿子吴元济隐匿父亲已死的消息，伪造父亲的笔迹向朝廷递请奏折，请求朝廷允许他继承父位，继续治理蔡州。唐宪宗李纯早已对吴家父子心存不满，断然拒绝了吴元济的奏请。

吴元济遭受拒绝，不由得大怒，举兵谋反。他遣兵焚烧唐军囤积于舞阳（今河南舞阳西北）、叶县（今河南叶县南）的兵营，攻掠鲁山（今属河南）、襄城（今属河南）、阳翟（今河南禹州），并与成德（今河北正定）的王承宗、淄青（今山东益都）的李师道暗中勾结。王承宗、李师道出面替吴元济求情，但唐宪宗态度依然坚决，不应允吴元济的请求，气恼之下，王承宗、李师道派军兵伪装成盗贼，焚烧唐军的粮草，还派人入京刺杀武元衡，砍伤裴度，企图打击主战派。

面对吴元济等人的嚣张气焰，唐宪宗不为所动，他任命裴度为宰相，主持讨伐事宜。但是，经过多次讨伐，唐军都没有取得胜利。元和十二年（817年）十月，唐宪宗任命太子詹事李愬为唐邓（今河南泌阳、邓县一带）节度使，率军征讨。

李愬上任之后，发现由于长年战事，唐军将士毫无生机，士气低沉。因此，他决定暂时不主动出击。他首先慰问将士，抚恤伤病人员，让部队休养生息，使军心得以稳固。同时，他大胆任用降将丁士良、吴秀琳、李佑等人，在与他们的交谈中得知淮西地形的险易，兵力虚实等情况。不过，李愬并没有急于攻打吴元济，而是故意表现出畏惧之色，使吴元济放松警惕，其实李愬是外松内紧，加



紧筹备攻袭事宜。

待一切筹备妥当，李愬立即兴兵讨伐，先后进取文城栅（今河南遂平西南）等淮西重镇，接着，北路忠武节度使李光颜率陈许等六镇兵马夺取了郾城（今属河南）。吴元济见郾城失守，急忙将蔡州的军兵调往郾城东南部的洄曲。宰相裴度亲自到郾城督战，这让吴元济更加慌乱，赶忙将精锐兵力集中于北线上，致使蔡州兵力更为空虚。

很快冬季来临，风雪漫天，李愬突然将各位将士召集到大帐，决计攻取蔡州。他认为此时吴元济的注意力都放在北线，主力精兵都驻守在洄曲，而防守蔡州城的均为老弱病残，可乘虚袭取。李愬的建议得到宰相裴度的支持。

李愬与李佑、李忠义等将士缜密计划，对吴元济的兵力部署做了详细了解，发兵之日即在眼前。这天，风雪封山，寒冷异常，李愬突然升帐调兵，他命令李佑、李忠义率三千骑兵作先锋，自己带三千人为中军，唐州刺史李进诚率三千人马断后，兵分三路攻袭蔡州。为了严守机密，李愬没有告诉军队行军的目的地，只是下令向东行进。李愬率领人马急行军 60 里，到达蔡州附近的张柴村。此时，张柴村已被吴元济占领，由于天气寒冷，军兵们都躲在大帐中取暖，毫无防备。李愬派人迅速攻入，将叛军一网打尽，然后，他命人将四周的重要通道全部封锁，切断吴元济与其他叛军之间的联系。而这一切都是秘密进行的，吴元济的大军根本不知道唐军已到眼前。

随即，李愬传下命令，向蔡州急速前进。拂晓前，李愬率领的大军到达蔡州城郊，可是，大队人马行动起来声音嘈杂，一旦被城上叛军听到就可能前功尽弃，奇袭不成还会被围困。正在此时，李愬突然发现不远处的池塘附近伏着一大群鹅、鸭，他不禁计上心头，命人将这群鹅、鸭用力挥赶，制造出混乱的叫声，然后命大军快速而轻巧地向城下前进，这样一来，军兵的脚步声被鹅、鸭的叫声所



掩盖，很快，李愬率军来到了蔡州城下。

但是，李愬并没有挥兵攻城，而是命李佑与李忠义指挥军兵悄悄爬上城楼，将守城士兵悄无声息地制服，只留更夫一人，叫他照常打更，以免惊动城中吴元济的大军。李佑率先锋部队首先进入了城中，打开城门，迎进李愬等人率领的大军，并迅速包围了吴元济的宅院。吴元济在睡梦中被军兵叫醒，报告说唐军包围了宅院，吴元济还不相信，他说，城外已有30多年没见过官兵，怎么可能兵从天降。结果，他出门一看，四周军兵如潮，涌满了院子，火把照亮了天空，这才知道自己已被唐军包围了，他不禁长叹道，这位将军领兵如此神速！吴元济知道大势已去，也无力抵抗，只得束手就擒。

李愬攻下落入吴元济手中多年的蔡州，并将吴元济押解入京交给朝廷处理，各地叛军一看首领被俘，纷纷投降，淮西终于平定下来。



## 火攻第十二

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。行火必有因，烟火必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也。日者，月在箕、壁、翼、轸也。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。

故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。

夫战胜攻取而不惰其功者凶，命曰“费留”。故曰：明主虑之，良将惰之，非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而攻战。合于利而动，不合于利而上。怒可以复喜，愠可以复说，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明主慎之，良将警之。此安国全军之道也。

### 凡火攻有五

[原文]

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火积<sup>①</sup>，三曰火辎<sup>②</sup>，四



曰火库，五曰火队。行火必有因，烟火必素具<sup>③</sup>。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸<sup>④</sup>也。凡此四宿者，风起之日也。

[注释]

①火积：指用火焚烧敌方的粮秣物资。

②火辎：焚烧敌军的辎重。

③烟火必素具：烟火，指火攻的器具燃料等。素，平素，经常。具，准备停当。

④箕、壁、翼、轸：中国古代星宿之名称，二十八星宿中的四个。

[释义]

孙子说：火攻的形式共有五种：一是用火烧敌军人马，二是火烧敌军的粮草蓄积，三是火烧敌军辎重，四是火烧敌军的仓库，五是火烧敌军的运输设施。实施火攻必须具备一定的条件，火攻的器材必须事先准备就绪。放火要看准天时，起火要选好日子。天时是指气候干燥，日子是指有利的日期，指月亮运行到“箕”、“壁”、“翼”、“轸”四个星宿位置的时候。凡是月亮运行到这四个星宿位置时，就是容易起风的日子。

[评点]

中国古代战争历史上，除了野战、城池攻守等常规战法之外，还有许许多多形式各异、惊心动魄的特殊战法，例如山地战、丛林战、荒漠戈壁战、河川湖泊战、夜战、雪战、水战、火攻等。这中间尤以火攻为人们所广泛瞩目。孙子提出五种火攻形式，不难看出《孙子》军事思想的博大精深，其中无不包含着灵性，包含着孙子本人对战争的深思熟虑和深刻把握。

[战例]

江东孙权得到周瑜、鲁肃等人才的辅助，势力进一步扩大，江中竟有战船 7000 余艘。周瑜为大都督，统领水陆军马。



建安十三年（公元208年）春，黄祖部将甘宁投奔孙权。孙权领水军攻打黄祖，黄祖大败，逃跑时被甘宁一箭射死。

孙权破了黄祖，刘表便请刘备到荆州议事。刘表因年老多病，便想将州内事务托付刘备管理。可是刘备坚决推辞。

这时，曹操派夏侯惇领兵十万伐新野。谋士荀彧说：“刘备是个英雄，又有诸葛亮做军师，不可轻敌。”夏侯惇却很不服气，说：“刘备不过是鼠辈罢了，我一定把他捉了来。”

刘备派赵云、张飞、关羽和诸葛亮前去破敌。诸葛亮拿着刘备赐的尚方宝剑，命令各路将帅：“关羽领兵一千埋伏在豫山安林，张飞只要一看见南面失火，就从山谷中杀出来，放火烧曹军的粮食，关平和刘封领兵五百准备好火药，埋伏在博望坡，赵云领兵引诱曹军入包围圈，接着假败逃走。”

夏侯惇轻敌冒进，果然被赵云引入博望坡峡谷。这时背后火光冲天，两边芦苇也跟着烧了起来，关羽、张飞也领军杀了出来，曹军被烧得人仰马翻。夏侯惇从小路拼死逃走，刘备军队大胜而归。诸葛亮火烧新野，再次展示了他的神机妙算。

## 火发于内，应之于外

### [原文]

凡火攻，必因五火之变而应之<sup>①</sup>。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。凡军必知有五火之变，以数守之<sup>②</sup>。

### [注释]

①必因五火之变而应之：五火，即上述五种火攻的方法。应，策应，对策。



②以数守之：数，星宿运行度数，此处指气象变化的时机。

### [释义]

凡是火攻，必须根据上述五种火攻所引起的情況变化来进行。火已在敌营内烧起，则迅速用兵策应于外，内外齐攻，相互策应。火已烧起，而敌军仍然保持镇静的，要观察等待，不要马上进攻；等火势烧到最旺的时候，视情况可以进攻就进攻，不可以进攻就停止。火可以在敌营外面放，那就不必等待在敌营内放火，只要时机和条件允许就可以放火。火发于上风，不可以逆风势进攻。白天风刮久了，夜晚风就会停止。

### [评点]

所谓“火攻”，就是通过放火燃烧的途径，猛烈打击敌人，歼敌有生力量，毁敌战争资源，从而争取主动，克敌制胜。在孙子那个时代，火攻称得上是威力最为强大、效果最为明显的作战手段之一。所以孙子非常重视火攻的威力。但实现成功的火攻是有条件的，就是如果敌营内大火已经燃起，外部必须有兵员迅速策应，这样里应外合，才能实现战略目标。

### [战例]

唐朝薛礼进攻岩州城（现辽宁省辽阳地区）时，这座城池非常坚固，城内粮草如山，可以长期坚守。薛礼攻了几次都没有攻下，很是犯愁。这时有人来献计，薛礼一听激动地大叫起来：“妙极了！”第二天，薛礼让所有的士兵都去捉麻雀，把捉到的麻雀放在笼中饿着，同时又下令把城周围的草垛全部放火烧光。

一天清晨，刮起了大风，薛礼吩咐士兵把硫黄和火药装在小纸袋里，再把纸袋用纸捻系在麻雀爪子上，把麻雀放飞。由于城外找不到草籽和粮食，这些麻雀都飞到了城里的草垛上，它们用爪子在草垛上觅食，挣断了纸捻，一个个小纸袋都留在草垛上。这时，又放飞一批爪子上系着香火头的麻雀，它们落在草垛上，香火点着了火药，顿时大火冲天，整个岩州城一片火海，薛礼趁机攻下了岩



州城。

薛礼借助于麻雀来放火，自己的军队不必直接面对敌人，保证了自己的安全，又烧了敌人的粮草，可谓上上之策。

## 火佐攻者明，以水佐攻者强

### 〔原文〕

故以火佐攻者明<sup>①</sup>，以水佐攻者强。水可以绝<sup>②</sup>，不可以夺。

### 〔注释〕

①火佐攻者明：佐，辅佐。明，明显。

②绝：隔绝，断绝。

### 〔释义〕

用火来辅助军队进攻，效果显著；用水来辅助军队进攻，攻势必能加强。水攻可以隔断敌军的阵形、联系和运输，但却不能像火攻那样焚毁敌人的军需物资。

### 〔评点〕

火攻一旦奏效，便会使敌方的器械物资、城池营垒片刻之内化为乌有，三军人马瞬息之间毁伤殆尽，所以，在冷兵器时代，火攻的威力是不言而喻的。烈火的破坏性、威胁性是最为巨大的，所谓“如火燎原，不可向迳”。

### 〔战例〕

北宋开宝七年（974年）九月，大将曹彬奉宋太祖赵匡胤之命，统率水军进攻金陵的南唐政权。曹彬连克铜陵、芜湖、采石矶等地。于第二年的正月逼近南唐都城金陵。宋军进至金陵城外，南唐的军队背靠金陵城摆下阵势，旌旗猎猎，蔚为壮观。特别是南唐的水军，扼江而守，一道又一道栅门，十分坚固，令宋军不敢小觑。

时值初春，北风凛冽，曹彬与部将李汉琼观察南唐的水寨，俩



人情不自禁地想起了当年周公瑾火烧赤壁的战事来。李汉琼叹道：“可惜没有内应，不然，何不效仿周郎，来一次火烧金陵！”

曹彬道：“如今西北风甚猛，如用火攻，定可将南唐水军所设的栅门烧毁。到那时，我们乘势攻击，南唐军必然一片混乱，不怕金陵城不破！”

李汉琼道：“此言有理！”于是，两人商定了火攻的具体措施。

李汉琼命令士兵们割取河岸的芦苇装上小船，又在芦苇上浇上油料，将小船驶近栅门，点燃油料。顷刻间，火借风势，风助火威，大火烧毁了坚固的水栅门，小船驶入南唐军的水寨，熊熊火焰迅速引燃了南唐军的战船，南唐水军纷纷跳船逃生。曹彬乘势掩杀，一举攻破南唐水寨，兵临金陵城下，将金陵城团团包围。

兵临城下，曹彬采取了围而不攻的策略，自春至冬，半年过去，城内连烧饭的柴草也没有了。南唐国君李煜想与赵匡胤讲和，赵匡胤一口回绝。这一年的十一月，曹彬命令宋军全力攻城，守城南唐军士饥寒交迫，无力抵抗，固若金汤的金陵城终于被曹彬攻破，南唐政权灭亡了。

## 主不可以怒而兴师

### [原文]

夫战胜攻取而不惰其功者凶，命曰“费留”<sup>①</sup>。故曰：明主虑之，良将惰之，非利不动，非得不用，非危不战<sup>②</sup>。主不可以怒而兴师，将不可以愠而攻战。合于利而动，不合于利而上。怒可以复喜，愠可以复说，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明主慎之，良将警之。此安国全军之道也<sup>③</sup>。

### [注释]

①费留：吝财，不及时论功行赏。



②非危不战：不在危机关头不轻易开战。

③安国：安邦定国。

### [释义]

凡打了胜仗，攻取了土地城邑，而不能及时论功行赏的，就必定会有祸患。这种情况叫做“费留”。所以说，明智的国君要慎重地考虑这个，贤良的将帅要严肃地对待这个问题。没有好处不要行动，没有取胜的把握不要用兵，不到危急的关头不要开战。国君不可因一时的愤怒而发动战争，将帅不可因一时的愤懑而出阵求战。符合国家利益才用兵，不符合国家利益就停止。愤怒还可以重新变为欢喜，愤懑也可以重新转为高兴；但是国家灭亡了就不能复存，人死了也不能再生。所以，对等战争，明智的国君应该慎重，贤良的将帅应该警惕，这是安定国家保全军队的根本道理。

### [评点]

关系国家存亡、人民生死的大事——战争行动，明君要慎重，良将要警惕。加强国防建设、慎重开战，是安定国家、保全军队的根本大计。孙子这种“非利不动，非得不用，非危不战”的慎战思想，是具有积极意义的。

### [战例]

公元219年，吴蜀荆州之战，刘备不仅丢失了荆州，同时也丧失了一员大将——关羽，使刘备遭到沉重的打击。蜀国原来准备分兵两路北取中原的计划破产，并且失掉了一个重要的战略地区。于是刘备借口给关羽报仇，不顾蜀国将帅的反对，执意发动了对吴的战争。

公元222年2月，刘备率领蜀军4万沿着长江南岸，翻山越岭一直进军到了猇亭（今湖北宜都西北）。蜀军从巫县到彝陵（今湖北宜昌东）沿路扎下了几十个大营。

对于蜀汉的进攻，孙权早有准备。他一方面靠近曹魏，希望在蜀汉进攻时，曹魏能保持中立，防止两面受敌。因此在曹丕称帝后，



马上派人前去祝贺，并送还了被关羽俘获的魏将于禁。当曹丕封他为吴王时，他也表示欢迎。

另一方面，孙权把都城从建业迁到长江中游的武昌（今湖北鄂城），以便扼守荆州；又派陆逊为镇西将军，统领李异、刘阿进驻巫县（今四川巫山）、秭归（今湖北秭归），加强西线防务。他还写信和派使臣到蜀汉，要求重归旧好。谁知求和不成，于是孙权就任命陆逊为大都督，率领朱然、潘璋、韩当、孙桓等大将及战士5万人，西上扼敌。

刘备出兵没过几天，就攻下了巫县，一直打到秭归，攻占了东吴土地二三百公里。他从秭归出发，急于向东继续进军。随行的官员黄权拦住他说：“东吴人打仗向来很勇猛，千万别小看他们。我们水军顺流而下，前进容易，要退兵可就难了。还是让我当先锋，在前面开路，陛下在后面接应。这样比较稳妥。”这时的刘备心急火燎，一意孤行，哪里还肯听黄权的话。他要黄权守住江北，防备魏兵，自己率主力直逼猓亭。

公元222年2月，刘备率大军至猓亭设立了大本营。前部则到达夷道（今湖北宜都），将孙权侄儿孙桓率领的一部分吴军包围。

这时的陆逊所面临的形势是十分严峻的。无论兵力、士气和占有的地形，对于刘备来说都十分有利，仅凭硬打硬拼，吴军难免吃亏。因此，他决定要诱敌深入，等待时机，后发制人。他命令吴军退出山地，将八百里崇山峻岭让给蜀军，把部队集中在猓亭地区。

面对蜀军的步步进逼，吴军将士心急如焚，都摩拳擦掌，想和蜀军大战一场。许多士兵纷纷要求进兵援救孙桓，解除夷道的围困。但是陆逊却十分镇静，他拒绝了这种分散兵力的作法，他对这些将领说：“夷道城池牢固，城里粮食充足，孙桓平时爱护部下，上下一致，一定能够坚守得住。现在吴军的主力应该用在主要方面，等到同蜀军决战胜利，夷道之围自然就会解除了。”同时，他又针对将士们急于出战迎敌的情绪解释道：“这次刘备带领大军东征，士气旺



盛，战斗力强。再说他们在上游占领了险要地方，很难一下子攻破，要是跟他们硬拼，万一失利，丢了人马，就要影响大局，这是非同小可的大事。现在我们还是积蓄力量，等待形势变化。蜀军是沿山地行军的，兵力难以施展，自然要拖得很疲乏，我们可以慢慢抓住他的弱点对付他。”

陆逊部下的将军，有的还是孙策手下的老将，有的是孙氏的贵族。他们对孙权派年青的书生陆逊当都督，本来就不服气。现在听到陆逊不同意他们出战，认为陆逊胆小不敢打仗，更加不满意。

对于陆逊这样一个年青的指挥官，刘备也没把他放在心上，但是陆逊总是坚守不战，刘备却很着急，于是每天派人到阵前辱骂挑战，陆逊只是不理。刘备见激将法不起作用，就企图用诱敌出战的办法。他派吴班带领兵士几千人在吴军阵前平地上立营，向吴军挑战，刘备亲率精兵 8000 人埋伏在山谷里，等待着把吴军引诱出来以后，再来个两面夹击。吴军将士耐不住性子，要求马上出击。陆逊笑笑，不慌不忙地说：“我观察过地形，蜀兵平地里扎营的兵很少，可见周围山谷中一定有伏兵。他们大声嚷嚷引我们去打，我们可千万不能上他们的当。”

将士们还是不肯相信。过了几日，刘备见东吴兵不肯前来交战，知道如意算盘落空，只好令 8000 蜀兵陆续从山谷中撤了出来。吴军将士这才恍然大悟，不由对陆逊另眼相看。

从公元 222 年二月一直到六月，陆逊一直按兵不动，双方相持了半年之久，蜀军也一直找不到机会同吴军决战。到了六月，天气一天比一天热，蜀军士兵个个叫苦，斗志逐渐涣散了。刘备没有办法，只得把驻扎在山谷里的军队开到谷外，把江面上的军队移到陆地。把军营驻扎在深山密林之中，依傍溪涧，结营 40 多个。决定暂时休整军队，等到秋后再大举进攻。

这时，陆逊认为反击的时候到了。他召集将士，宣布要向蜀军进攻。将士们都很惊讶，他们议论道：“要打刘备，就该在蜀军刚刚



入境，脚跟还没有站稳的时候。现在，他们已经深入二三百公里，主要的关口要道都被他占了，这时再去攻打，一定得不到好结果。”陆逊解释说：“刘备的战斗经验十分丰富，他的军队开始集结在我们境内的時候，各方面考虑得很细致，士气也很旺盛，我们不应该同他们硬拼。现在他们在这里驻扎了很久，没有得到进攻我们的机会，兵士已经疲劳，斗志已经消沉，策划不出什么好计谋。所以，现在正是我们发动进攻，打败蜀军的好时机。”

在大战前夕，陆逊先做了试探性的进攻，他先派了一小部分兵力去攻击蜀军的一个营，刚刚靠近蜀营的木栅栏，蜀兵就从左右两旁冲出来厮杀，被打得大败而归，可是陆逊却从中探得了蜀军的虚实，并想出了破蜀营的办法。

当日夜晚，陆逊命令将士们每人各带一束茅草和火种，预先埋伏在南岸的密林中，只等三更的时候，直奔江边，火烧蜀营。这是一个漆黑的夜晚，伸手不见五指，而风声却越来越大。

到了三更，东吴四员大将领率领几万士兵，冲近蜀营，一声炮号，点燃的茅草和火把顿时照亮了夜空。一时间，风紧火急，蜀军的营寨和两边树木顿时大火冲天而起，喊声大震。营寨中的人多在火焰中茫然奔窜，蜀军被突如其来的打击搞得晕头转向，各自互相践踏，死伤无数。顺着火光往远处望去，700里营寨接连起火，照耀得如同白日。加之吴军乘乱攻击，未被烧死的蜀军也如惊弓之鸟，四散奔逃，溃不成军。在一片烟火之中，睡眼朦胧的刘备被数名将领护住，拼命杀出。天色微明，眼望四山烟火中仍被追赶的蜀兵和蔽江而下的尸体，刘备不禁放声大哭。就这样刘备的40多个营寨和数万大军，一夜之间便灰飞烟灭。

尽管蜀军败局已定，可陆逊哪肯善罢甘休。为保性命，刘备率领残兵败战，登上夷陵西北的马鞍山依险据守。而陆逊随即集中各路兵将，围住马鞍山发起猛攻。马鞍山上的上万名蜀军已不堪一击，顷刻间全部溃散，死伤不计其数。一直战斗到夜里，刘备才带着为



数不多的残兵败将，杀开一条血路，突围西逃。见吴兵尾追不舍，刘备只好命令沿途的驿站，把丢下的輜重、盔甲堵塞的山口要道上，放火烧着，以阻挡东吴追兵，刘备才逃到了白帝城（今四川奉节县白帝山上）。

这一场大战，蜀军几乎全军覆没，船只、器械和军用物资，全部被吴军缴获。刘备又羞又愧，简直无地自容，无名的怨恨化作双泪涌流，在一声长叹之中，不禁自语道：“想不到我竟然被年轻无名的陆逊屈辱到这等地步！”

刘备逃回白帝城后，吴军的一些将领都主张要乘胜追击，捉拿刘备。孙权征求陆逊的意见，陆逊考虑到曹魏虽然外示友好，内里实有奸心，很可能要乘机袭击东吴后方，吴军不宜在此时深入蜀境。因此孙权下达了退军的命令。

夷陵之战结束后之久，曹丕果然发兵进攻东吴。孙权一方面调兵遣将，分路迎击，一方面派使臣到蜀汉求和。刘备在兵败之余，既担心孙权的进击，又担心曹魏灭掉东吴，与己不利，百般无奈也只好同意了孙权的和议。

吴蜀双方虽然讲和了，但是猇亭之战的惨败，对刘备的打击太大，他忧心忡忡，加上年老与过度劳累，终于一病躺倒。公元 223 年四月，刘备死于白帝城永安宫。



## 用间第十三

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，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，非民之将也，非主之佐也，非胜之主也。故明君贤将所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

故用间有五：有乡间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。乡间者，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，为诳事于外，令吾闻知之，而传于敌间也；生间者，反报也。

故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间，非圣贤不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉！微哉！无所不用间也。间事未发，而先闻者，间与所告者兼死。

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。

必索敌之间来间我者，因而利之，导而舍之，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；周之兴也，吕牙在殷。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。



## 用间有五

### 〔原文〕

故用间有五：有乡间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也<sup>①</sup>。乡间者，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，为诳事于外<sup>②</sup>，令吾间知之，而传于敌间也；生间者，反报也。

### 〔注释〕

①宝：法宝。

②为诳事于外：讹，欺骗，瞒惑。

### 〔释义〕

间谍的运用方式有五种：“乡间”、“内间”、“反间”、“死间”、“生间”。五种间谍同时使用，使敌人不能知道我军用间谍的规律和途径，这就是使用间谍的神妙莫测的方法，是国君克敌制胜的法宝。所谓“乡间”，是指利用敌国境内的普通人作间谍；所谓“内间”，是指借助收买敌国的官使用做间谍；所谓“反间”，是指收买或利用敌方派来的间谍，使其反为我所用；所谓“死间”，是指潜入敌营，将假情报送给我方间谍，然后传给地方间谍的特殊间谍（因其真情一旦败露，此类间谍难免被杀，故曰死间）；所谓“生间”，是指派往敌方侦察后能活着回来报告敌情的人。

### 〔评点〕

了解敌情，获取情报，掌握敌人的动向，是“先胜”的前提条件，十分重要。怎样了解敌方的情况，孙子主张“用间”，就是使用间谍。孙子提出“五间”——“乡间”、“内间”、“反间”、“死间”



“生间”，五间的作用各有不同，孙子对其进行了详细的阐释，后人则把他的理论做了很好的发挥。

### [战例]

1917年俄国十月革命成功后，苏联在南部的战略就是利用阿以冲突，最大限度地扩大苏联的影响，随着犹太人移民的增加，尤其是1948年以色列国的建立，苏联人需要经常地获取尽可能多的有关以色列政治、经济、军事动向的情报。

第二次世界大战后，苏联许多犹太人要求移居以色列，获准移居以色列的犹太人数量突然增加。苏联的克格勃决定用顺水推舟之计，向以色列派遣间谍。苏联人认为有两点情况有利于这一计谋的实现：一是从苏联犹太移民中寻找出的间谍，不易引起以色列当局的怀疑；二是，一些犹太人移居心迫切，苏联克格勃可利用这种心情和扣押其亲人的办法迫使某些移民充当苏联间谍。为此克里姆林宫总是坚持每个移民的家庭要有一个或几个成员留在苏联。一般说来，总是扣留移民的妻子或父母，如果可能的话，最理想的人质是他们的孩子。

苏联人通过上述方法，使许多犹太移民答应忠诚地为苏联服务几年。他们在经过全面的训练之后，“移居”以色列，而他们的家人则被留在苏联。苏联通过这种顺水推舟的计谋在以色列的新移民中安插了许多苏联间谍。这些间谍给苏联提供了许多有关以色列政治、经济、军事方面的情况，他们当中最著名的是皮帕克·比尔教授。他在1961年3月29日被以色列发现之前，已是以色列国内最杰出的人物之一，是军官学校的教授，预备役上校，同时还是以色列国防部长和本·古里安总理的顾问。比尔教授的手中掌握了一些关系到以色列生死存亡的最重要的国家机密。比尔间谍事件曾一度使以色列名誉扫地，给其带来很大影响。

苏联利用以色列要求扩大移民人数和苏联犹太人移居以色列之



机，顺其愿望，趁机安插间谍，既达到了获取以色列情报的目的，又博得了以色列政府对其允许大量犹太人移居以色列的赞赏。此计的成功，关键是抓住了时机。

## 无所不用间

### [原文]

故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间，非圣贤不能用间，非仁义不能使间，非微妙<sup>①</sup>不能得间之实。微哉！微哉！无所不用间也。间事未发<sup>②</sup>，而先闻者，间与所告者兼死。

### [注释]

- ①微妙：精细，奥妙。  
②间事未发：发，举行、实施。

### [释义]

所以治理三军之事，没有比间谍更为亲信的人了，没有比间谍更应获得优厚的奖赏的，交代处理的事务没有比用间谍更机密的了。不是才智超群的将帅不能使用间谍；不是仁慈慷慨的将帅不能指挥间谍；不是精于算计的将帅不能分辨间谍提供情报的真伪。微妙啊！微妙啊！没有什么地方不需要间谍。如果间谍工作尚未进行，就有人先听到了，那么，间谍与泄露出去的人都要处死。

### [评点]

孙子的“先胜”思想，避实击虚的策略，都离不开对敌方情况的了解。了解的渠道之一，就是间谍。孙子推崇使用间谍，并且对用间的种种出神入化的变化进行了阐述。



### [战例]

西夏与北宋王朝兵戎对峙。西夏王李元昊手下有两员心腹大将——野利王和天都王，他们各自统领一支精锐士兵，英勇无比。宋将种世衡决意除掉这两名敌将。

有一个名叫王光信的和尚，骁勇善骑射，熟知西夏山川道路，常为种世衡的部队当向导，是个可用的人，种世衡便把他请到军中，改名为嵩，劝他从了军。王嵩立了战功，种世衡表举他为指挥使。除此之外，种世衡还把王嵩的家中事务，衣食住行，都安排得十分周到，王嵩十分感激。

有一天，种世衡突然生气地指责王嵩：“我把你当亲人一样看待，你却私通贼寇，为什么如此忘恩负义？”接着，对王嵩用刑数十天。但王嵩始终没有怨恨，说道：“我王嵩是个大丈夫，种公听信奸人的谗言，即使把我杀了，不过一死而已，我决不负种公。”

半年以后，种世衡见王嵩毫无怨言，便把他请到自己家里，亲切地安慰他并解释道：“我知道你没有任何过错，我这是在试探你。因为我打算派你去做间谍，那个苦处可比这大多了。你能不能答应我绝不泄露机密？”王嵩感激涕零，当即应允。

临走时，种世衡交代了任务，让王嵩带了很厚重的礼物，又亲笔写了一封给野利的信，用蜡密封好，藏在王嵩衣袍中，并叮嘱道：“不到临死时绝不能泄露，到了当泄之时，你就说：‘我辜负了将军的恩德，不能完成您所托付的大事了！’”然后，又把一幅龟画和一根枣树枝交给他，让他送给野利。

野利见枣、龟（“早归”谐音）后，心想必有书信，就向王嵩索要，王嵩坚持说没有。野利就将枣、龟封好交给元昊。元昊对王嵩施加重刑，王嵩按种世衡的嘱咐，直到最后才交出书信。元昊拆开一看，原来是种世衡写给野利王的，措词非常亲切机密。元昊由此怀疑野利反叛，就把他杀了。



野利被杀后，种世衡又想设法除掉天都王。一天，他在边境上设立祭坛，悼念野利。祭文说两将相结有意归顺本朝，可惜待事情快要成功时却突遭变故。种世衡把写有祭文的木板夹杂在纸钱中，看到西夏军来了便赶紧逃跑。因板上的字还未烧掉，西夏军捡到后献给元昊，天都因此又成了怀疑对象而被治罪。

## 我间必索知之

### [原文]

凡军之所欲击<sup>①</sup>，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者<sup>②</sup>、舍人之姓名<sup>③</sup>，今吾间必索知之。

### [注释]

①军之所欲击：即“所欲击之军”，此句为宾语前置句式。

②门者：负责守门的官吏。

③舍人：门客，指谋士幕僚。

### [释义]

凡是要准备攻打的敌方军队，要准备攻占的敌方城池，要准备刺杀的敌方人员，都须预先了解其主管将领、左右亲信、负责传达的官员、守门官吏和门客幕僚的姓名，指令我方间谍一定要将这些情况侦察清楚。

### [评点]

从事战争，必须做到“知彼”。对于如何探知敌情，孙子提出了必取于敌的正确思想。必须有可靠的人从敌方内部去侦悉。孙子的“用间”非常具有现实意义。



### [战例]

玛塔·哈莉是第一次世界大战中最成功的间谍之一，她受雇于德国，其间谍代号是 H·21。第一次世界大战爆发后，哈莉奉命打入法国刺探军情。

哈莉曾是红极一时的舞蹈明星。进入巴黎后，她施展开自己的全部伎俩，令昔日曾拜倒在她石榴裙下的法国军政要人再次为她倾倒。当时，已退役的尔根莫将军因战争需要回到陆军部担任要职，时逢老伴刚刚去世，见到哈莉后，顿时神魂颠倒，迫不及待地邀请哈莉住到他那里去。哈莉正中下怀，欣然搬入莫尔根家中，睡到了将军的身边。

哈莉很快就搞清楚了莫尔根将军把机密文件藏到了什么地方——书房的秘密金库。秘密金库的锁使用的是拨号盘，号码拨不对，金库是不会打开的，而知道秘密号的人只有莫尔根将军一个人。哈莉不可能去询问莫尔根将军——再愚蠢的间谍也不会这样做的，她认为莫尔根年纪大了，不可能把号码记在脑子里，很可能是记录在什么地方。趁将军熟睡之机，哈莉搜遍了一切可能记录号码的地方均一无所获。哈莉是个不会轻易认输的女人，何况，这时候，德国间谍机关向她发出指令：莫尔根将军处藏有新式武器的绝密文件，迅速窃取。

一天晚上，哈莉用放有安眠药的酒灌醉了莫尔根，悄悄地进入书房，来到金库门边。她双手握住拨号盘，按照从 1 到 9 的数字逐一通过组合来转动拨号盘。

时间一分钟、一分钟地过去。眼看天就要亮了，还是一无所获，哈莉懊丧地抬起头——忽然，她神差鬼使般地被墙上的挂钟吸引住了——住进将军的寓所已有一段时间了，在她的印象里，那个挂钟好像一直未走动过。

哈莉的目光凝聚在静止的钟面上，9 时 35 分 15 秒——“93515”，



“不对！”哈莉叹了口气，“这是个五位数，而拨号盘是六位数。”

哈莉失望地垂下头。忽然，一道灵光闪过她的脑海——“为什么要是‘9’点呢？难道就不能是‘21’点吗？对！就213515！”

哈莉兴奋地转动拨号盘——“213515”，“咔！”清脆、悦耳，哈莉从来没有听到过如此动人的声响。

金库的门终于被打开了，金库中藏有英国建造的一九型最新坦克设计图和其他绝密文件。哈莉迅速取出了微型照相机……

战后，权威人士透露，玛塔·哈莉的这一次行动至少使协约国的军队损失10万人！

## 上智为间，必成大功

### [原文]

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<sup>①</sup>敌之间来间我者，因而利之，导而舍之，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<sup>②</sup>也，伊挚在夏<sup>③</sup>；周之兴也，吕牙<sup>④</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索：搜索。

②昔殷之兴：殷，指商朝，公元前17世纪商汤灭夏，建都于亳，史称商朝。公元前14世纪，盘庚把都城迁到殷（今河南安阳小



屯村)，因此商朝又称为“殷”。盘庚迁殷以后，商朝又兴盛了几个世纪。

③伊挚在夏：伊挚，即伊尹，原为夏桀的臣子，后来归附商汤，在商汤灭夏桀的过程中发挥了不小的作用。夏，夏朝，大禹的儿子启建立的我国历史上第一个奴隶制王朝。

④吕牙：即姜子牙、姜尚、姜太公，曾为殷纣王之臣，后归附周文王，文王死后，辅佐武王，在武王伐纣时任“师”，打败了纣王，周朝建立。

### [释义]

凡是想要攻击的敌军，想要攻打的城邑，所要击杀的敌方官员，都必须预先了解敌方的守将及其左右亲信、掌管与其接触的官员、守门小吏、门客幕僚等人的姓名，这些情况我方间谍一定要侦察清楚。一定要查清敌方派来侦察我方的间谍，以便依据情况进行收买、利用，对他进行引诱开导，然后交给他任务，放他回去，这样，他就可以为我用作反间了。因为有了反间提供的情报，就可以培植、利用乡间和内间了。同样，通过反间了解敌情，就可以使死间传假情报给敌国，这样又能使生间按照预定期限，回来报告敌情。对于五种间谍的情况，国君都必须知道，而更应该懂得的是，了解敌情的关键在于使用反间。所以，对反间不可不给予特别优厚的待遇。

从前，殷商的兴起，是由于重用了在夏朝为臣的伊挚，他曾在夏朝做官，熟悉并了解夏朝的情况；西周的兴起，是由于周武王重用了了解商朝情况的姜尚。所以，明智的国君，贤能的将帅，会用智慧高超的人充当间谍，最终取得极大的成功。这是用兵的关键，整个军队都要依靠间谍提供的情报来决定军事策略。

### [评点]

孙子特别重视间谍的作用，尤其重视具有“上智”素质的战略间谍，他说：“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。”他认为，能不能实现“先胜”，在很大程度上取决于这些“知敌之情”的间谍。

### [战例]

第二次世界大战初期，德国的科学家轰击了铀原子，实现了核裂变；而丹麦的尼尔斯·玻尔教授作为当时最伟大的原子科学家之一，已成功地分裂了铀原子。这些成果如果被引入战争，德国不仅可以从挪威得到进行原子试验所必需的重水，还可以利用玻尔教授以及他的实验室、最新的成果和资料，使德国在研制新式武器的斗争中处于领先地位。对此英法等国当然不会坐视。

1939年圣诞节的晚上，在瑞典的一家饭店里突然发出一声枪响，枪声是从一个叫斯蒂芬森的加拿大人的房间传出来的。这个表面身份是英国某企业商务代表的斯蒂芬森解释说，枪响是由于他的一个保镖的枪走了火。亲纳粹德国的保安人员对斯蒂芬森的房间进行了仔细、严格的搜查，结果发现了几包装成40磅一捆的可塑炸药。

据瑞典的反间谍组织了解，斯蒂芬森与英国的情报组织有密切联系。来瑞典之前，他曾向一个朋友透露此行的目的不是进行商业活动，而是以此为幌子，准备到瑞典摧毁德国人急需的铁矿石矿场和供应线。德国特工人员只是苦于找不到确切证据而无法对他下手。现在斯蒂芬森的手下一时失手，给敌人提供了大好机会。瑞典国内的亲德人物马上向政府施加压力，要求政府向英国提出抗议。在这种形势下，英国外交大臣不得不出面表示道歉。

德国人因为有了英国政府在此事上已作的保证，也不再提防这位失去炸药的间谍了，只是偶尔用一种嘲讽的眼光看一看这个失败者。

1943年，处于纳粹严密控制下的那位原子弹之父、丹麦物理学家玻尔，在抵达斯德哥尔摩后突然失踪，几天后却神奇地出现在大西洋另一头的英国。



斯蒂芬森来到瑞典，正是为了几年后让玻尔出逃成功。就是在那些德国人自以为得意的日子里，这个似乎已失去体面、不具威胁的卓越间谍才开始了他的真正工作：他如入无人之境，来往于朋友们之中，在瑞典建起一个严密的情报网络，在确保这一情报网足以解决战时的各种难题之后，斯蒂芬森才从容离去。3个月后，德国攻占了丹麦和挪威，控制了整个北欧，英国、法国开始与德国交战，英、法间谍在北欧处于极端危险中，根本不可能相互汇成一股力量，只有斯蒂芬森在战前建立起的这一间谍网络，发挥着重要作用。

## 励志文库：

易经的智慧

选择比努力更重要

幸福其实很简单

小故事大道理

像富人一样思考

习惯决定成败

● 孙子兵法的智慧

社交礼仪全书

舍与得的智慧

三十六计的智慧

人脉决定成败

你在为谁工作

拿破仑·希尔成功学全书

美好人生的50种态度

每天学点心理学

每天进步一点点

李嘉诚的人生智慧

老子的智慧

孔子的智慧

金牌推销员

封面设计：高 杨

责任编辑：安 静



## 孙子兵法的智慧

SUN ZI BING FA DE ZHI HUI

在当今时代，成功的字眼无时无刻不在敲击着人们敏感的神经。成功，是每个人都孜孜追求的目标。总结一些成功人士、成功企业的思想与智慧，学习他们的经验，会使你多一份自信，多一份成功的机会，多一份享受生活的能力。



ISBN 978-7-5469-2077-1



9 787546 920771 >

定价：25.80元