

第一章

计篇

本篇是《孙子兵法》的核心所在，总揽全书的纲，讲述战争对于国家和人民根本利益的极端重要性，论述研究、谋划作战方略的伟大意义与决定战争胜负的基本条件，提出“攻其不备，出其不意”的经典军事理论。

【原文】

孙子曰：兵^①者，国之大事^②，死生之地^③，存亡之道^④，不可不察^⑤也。

故经^⑥之以五事，校之以计，而索其情^⑦：一曰道^⑧，二曰天^⑨，三曰地^⑩，四曰将^⑪，五曰法^⑫。道者，令民与上同意^⑬也；故可以与之死，可以与之生，而不畏危^⑭；天者，阴阳^⑮、寒暑、时制^⑯也；地者，远近、险易、广狭、死生^⑰也；将者，智、信、仁、勇、严^⑱也；者，曲制^⑲、官道^⑳、主用^㉑也。凡此五者，将莫不闻^㉒，知^㉓之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情，曰：主孰有道^㉔？将孰有能^㉕？天地孰得^㉖？法令孰行^㉗？兵众孰强^㉘？士卒孰练^㉙？赏罚孰明^㉚？吾以此知胜负矣。将^㉛听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听^㉜，乃为之势^㉝，以佐其外。势者，因利而制权^㉞也。兵者，诡道^㉟也。故能而示^㊱之不能，用^㊲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^㊳，强而避之，怒而挠^㊴之，卑^㊵而骄之，佚而劳之^㊶，亲而离之，攻其无备，出其不意。此兵家之胜^㊷，不可先传^㊸也。

夫未战而庙算^㊹胜者，得算多也^㊺；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^㊻！吾以此观之，胜负见矣^㊼。

【注释】

①兵：兵士，军队，兵器，战争。此指战争。②国之大事：国家的重大事务。③地：土地，地方，地域，地形。此指地域，引申为领域。④道：道理。⑤不可不察：不可不认真探讨研究。察，考察，研究。⑥经：度量，衡量。此引申为分析研究。⑦校之以计，而索其情：通过比较双方的谋划，来探索战争胜负的情势。校，衡量，比较。计，筹划。索，探索。情，情势。⑧道：道理，道路，引申为治国路线或方针政策。⑨天：天象，天气。此指天气。⑩地：此指地形。⑪将：将领。⑫法：法令，法规，制度。⑬令民与上同意：使民众与国君统一意志，拥护君主的意愿。令，使、让。民，普通民众。上，君主、国君。意，意愿、意志。⑭不畏危：不害怕危险。意为民众与君主出生入死而丝毫不畏惧危险。⑮阴阳：中国古代一对概括宇宙万象、万物内在基本矛盾的范畴。这里是从气象和天象上讲的，指天气晴雨、天象昼夜的变化。⑯时制：指春、夏、秋、冬四季时令的更替。⑰死生：指地形条件是否利于攻守进退。死，即死地，进退两难之地。生，即生地，易攻能守之地。⑱智、信、仁、勇、严：智，智谋才能。信，赏罚有信。仁，爱抚士卒。勇，勇敢果断。严，严明军纪。此乃孙子提出作为优秀将

帅所必须具备的五德。⑮曲制：曲，古代军队编制较小的单位，曲制就是指军队的编制。⑯官道：官，指军队中的各级指挥员，官道即指对军队各级将领的职责划分和管理形式、管理制度。⑰主用：对军队后勤军需的管理。主，主持，这里可解释为掌管。用，费用，这里指军队的物资费用。⑱闻：知道，了解。⑲知：知道，深入了解。⑳主孰有道：哪一方的国君政治清明，拥有民众的支持。孰，谁，此指哪一方。有道，政治清明。㉑将孰有能：哪一方的将领更有才能。㉒天地孰得：哪一方拥有天时、地利。㉓法令孰行：哪一方法令能贯彻执行。㉔兵众孰强：哪一方的兵械锋利，士卒众多。兵，此处指兵械。㉕士卒孰练：哪一方的军队训练有素。练，娴熟。㉖将：假设，如果。㉗计利以听：有利的计划被采纳。计利，有利的计谋。听，听从，采纳。㉘乃为之势：造成一种积极的军事态势。乃，于是、就是。为，创造、造就。势，态势。㉙因利而制权：根据利害关系采取灵活的对策。因，根据、凭依。制，决定、采取。权，权变、权宜，引申为灵活运用。㉚诡道：欺诈的方法或计谋。诡，欺诈、诡诈。道，方法、计谋。㉛示：显示。此指伪装地显示。㉜用：使用。此指用兵。㉝实而备之：对待实力雄厚之敌，需严加防备。实，实力雄厚。备，防备。㉞挠：挑逗。㉟卑：卑下。这里指鄙视、轻视。㊱佚而劳之：敌方安逸，就设法使它疲劳。佚，同“逸”，安逸，自在。劳，作动词，使之疲劳。㊲胜：胜利。此指取胜之道。㊳不可先传：不应事先呆板规定。先，预先、事先。传，传授、规定。㊴庙算：古代兴师作战之前，通常要在庙堂里商议谋划，分析战争的利害得失，制定作战方略。这一作战准备程序，就叫作“庙算”。㊵得算多也：意为取得胜利的条件充分、众多。算，计数用的筹码。此处引申为取得胜利的条件。㊶多算胜，少算不胜，而况于无算乎：筹划周密、胜利条件具备多者可以获胜，反之，则无法取胜，更何况不作筹划、毫无取胜条件的呢？而况，何况。于，至于。㊷胜负见矣：胜负结果显而易见。见，同“现”，显现。

【译文】

孙子说：战争，是国家的大事，关系到军民的生死、国家的存亡，是不能不认真探讨研究的。

因此，要从五个方面，通过敌我双方七种情况的比较，来探索战争胜负的情势。这五个方面，一是政治，二是天时，三是地利，四是将领，五是法制。政治，就是使民众与君主的意愿一致。这样，他们就可以为君主死，为君主生，而不畏艰险；天时，是指昼夜阴晴、寒冬酷暑与季节气候的变化情况。地利，是指征战路途的远近，地势的险峻或平坦，战地的宽广或狭窄，地形

对攻守的有利或有害。将领，是指才智、诚信、仁爱、勇敢、威严等条件。法制，是指部队组织编制的建设、各级将吏的管理和军需物资的掌管。凡属这五个方面的情况，将帅都不能不知道。凡了解者就会打胜仗，不了解者就会打败仗。所以，要把敌我双方的情况作估计比较，来探索战争胜负的情势。要看看哪一方君主政治清明，哪一方将领更有才能，哪一方占有天时地利，哪一方法令制度能得到贯彻执行，哪一方的武器装备精良，哪一方的士兵训练有素，哪一方的赏罚公正严明。根据这些因素，就可以判断谁胜谁负了。若能听从我的计谋，用兵打仗就一定能胜利，我就留下来帮他；假如不听从我的计谋，用兵作战就一定会失败，我就离去。

有利的计划被采纳后，还要设法造成有利的态势，辅助对外的军事行动。所谓态势，就是根据如何有利于自己的原则，灵活机动运用兵力，掌握作战的主动权。用兵打仗是一种诡诈的行为。所以，能打，要装作不能打；要打，则装作不想打。要向近处进攻，便装作要向远处进攻；要向远处进攻，则装作要向近处进攻。对于贪利的敌人，要以小利引诱它；对于处于混乱状况的敌人，要乘机战胜它；对于兵力强大的敌人，要加强力量防备它；对于兵力占优势的敌人，要避免与它决战；对于易怒的敌人，要骚扰激怒它；对于鄙视我方的敌人，要使其更加骄狂；对于休整得好的敌人，要设法使其疲劳；对于内部和睦的敌人，要设法离间他们。要在敌人没有准备的状态下发动进攻，要在敌人意想不到的情况下采取行动。这便是军事家取胜的奥妙，而且事先是没有规定的。

凡是在开战前预计可以取胜的，是因为筹划周密、有利的条件充分；凡在战前预计不能取胜的，是因为筹划不周、胜利的条件不充分。筹划周密，有利条件充分的就能取胜，筹划不周、有利条件不充分的就不能取胜，更何况不作筹划、毫无有利条件的呢？我们根据这些来观察，战争胜负的结果就很明显了。

【评析】

《计篇》是《孙子兵法》十三篇的开篇，号称孙子兵法的战略论，是全书的总则。

本篇主要从战略高度研究战争的本质、将帅任选资格及战争实践的特质。孙子从军事科学的宏观高度展示了中国古代兵学质朴的战略观念。

在源远流长的中国军事史上，人们常把战略称之为谋、猷、韬、方略、兵略等。在西方，古希腊说的“将道”、“将兵术”也富有战略意义。

《计篇》开宗明义地指出了“战略”的内涵。所谓：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”由此可见其“慎战”思想。

战争是关系着国家生死存亡的大事，我们不能不认真研究它。孙子从战略的高度概括了战争存在的意义。这一出色的判断，如今已被人类史上无数的军事实践所证明。

/ 五事七计道弁为首 /

孙子强调在战前必须周密分析敌对双方的各种条件，研究决定作战大计。他认为，必须从道（政治）、天（天时）、地（地利）、将（将帅）、法（法制）“五事”和“主孰有道，将孰有能”等“七计”认真地进行分析比较，探索敌对双方的优劣长短，这样，就可以预知战争的胜负。

孙子在阐述决定战争胜负条件时，把“道”（政治）列为首条，则体现了他军事思想的卓越与非凡之处。孙子解说：“道者，令民与上同意也。”而用我们今天的话说，就是进行这场战争是否是正义的，是否得民心。得道多助，失道寡助，只有正义的战争，才能上下一致，生死同心，取得胜利。

/ 五德兼备可为大将 /

选将执法是《孙子兵法》中内容十分丰富的大论题，也是治国、治军的关键。

历史证明，军事战略虽然从属于政治、自然及社会物质基础，然而操纵战争、导演战争、决策战争方略，毕竟由人进行。

孙子选择将帅，重智、信、仁、勇、严五德。具备五德方可为将。

何谓“智”？第一是高瞻远瞩，放眼世界，从人类生存的大范围，把握战争的发展趋势；第二是清醒而准确的判断力，以驾驭现实各种因素；第三为当机立断的决策力，尤其是孙子十分重视集团决策即本篇所言“庙算”，战前庙堂集合，将帅共谋大计，以预测战争胜负。何谓“信”？即将帅个人威信，将帅的威信产生于仁爱、勇敢、严毅，它不是孤立游离的行为品质，而是与其他品质相辅相成、合为一体的将帅素质。何谓“仁”德？“孝、悌、信、爱”是仁德的广义涵义，而仁德的将帅必然爱兵，以爱训练队伍，管理军队，激发士兵的忠勇精神，这正是孙子“仁”德之精华。何谓“勇”？勇是将帅人格精

神的集中体现；不过，将帅之勇不是“一夫之勇”，而是“万夫不当之勇”，是勇与谋的统一。何谓“严”？即将帅凛然不可犯的气度，是号令严正、令出即行的纲纪。将帅五德是孙子治军思想中人才学说的集中体现。

／出其不意攻其不备／

“兵者，诡道也。”这是孙子战略的又一核心。所谓“诡”道，是指军事活动充满了诡诈之机变、计谋与秘策。这个原理，揭示了战争实践的本质。

战争实践中，敌我双方的斗争，不是单纯的军事力量对比，而是政治、经济、文化等多种因素的决斗。这决斗不是简单的斗力，还要斗智。于是孙子概括了诡道十二法。他要求兵不厌诈，要求将帅善于以各种手段隐蔽自己的企图，迷惑引诱敌人，给对方造成错觉和不意，以便“攻其无备，出其不意”地打击敌人。

“诡”道说，高度概括了战争行为的本质。兵无谋略无以为战，它构成了孙子战略思想的主体。孙子十三篇，几乎篇篇有论及战争的“诡”道观。

《计篇》所概述的孙子战略思想，是现代军事战略思想的原型，也是以下诸篇兵法原理的基础。

21世纪是人类文明高度发展的时代，也是竞争空前激烈的时代，从某种意义上说，更是人才竞争的时代。无论是政治界、经济界，还是科技界、文化界，领导者的作用都是不言而喻的。我们的领导者如果能融会《计篇》所揭示的精神，遇事究其“五事”，素养衡之“五德”，行事因势利导，工作上就会取得惊人的成就。

【军事谋略例说】

周武王见机灭殷

商朝后期，纣王对外连年发动战争，对内滥施酷刑，残害忠良。他还大兴徭役，建造以酒为池、悬肉为林的离宫，整日过着奢侈荒淫的生活，激起百姓和各诸侯国的强烈不满。

这时候，一个足以与殷商王朝对峙的奴隶制强国——“周”在泮水西岸悄然兴起。

公元前约1069年，周武王与800诸侯会于孟津，在孟津举行了声势浩大的誓师仪式，发表了声讨商纣王的檄文，800诸侯群情激奋，都说：“商纣可

伐！”但是周武王听从了国师吕尚（姜子牙）的劝告，认为商纣王朝力量还十分强大，征伐商纣的时机还未成熟，断然班师返回。

公元前1066年，殷商王朝内部矛盾激化，王子比干被杀，箕子、微子、大师疵等朝廷重臣或被囚或外逃，纣王已到了众叛亲离的地步。吕尚对周武王说：“天与不取，反受其咎；时至不行，反受其殃。”力劝周武王出兵伐纣。周武王盼这一天盼了十几年，立刻下令遍告诸侯：“殷有重罪，不可不伐！”随后以吕尚为主帅，统兵车300辆、猛士3000人、甲士45000人，誓师伐纣。

周军东进，开始的时候，一路之上颇不顺利：狂风肆虐、暴雨倾盆、雷电交加，折旗毁车，人马时有伤亡。吕尚巧妙地把这天地肃杀之征解释为鬼神对殷商发怒之状，并大力加以渲染，不但稳定了军心，还增强了斗志。由于商纣失尽了人心，四方诸侯及沿途百姓纷纷加入武王的伐纣行列，周军士气日益高涨。

这一年的12月，吕尚率军渡过黄河，在距殷商都城朝歌仅70里的商郊牧野（今河南汲县）召开了誓师大会，历数纣王罪过，揭开了历史上著名的“牧野之战”的序幕。

此时，纣王正与东南边疆的夷族人交战，朝歌兵力空虚。周军兵临城下的消息传入朝歌，纣王慌忙把奴隶和战俘武装起来仓促应战。双方在牧野短兵相接。战斗中，吕尚身先士卒，率战车和猛士冲入商军，打乱了商军的阵脚。商军本来就没有斗志，不但不再抵抗，反而阵前倒戈，引导周军杀入朝歌。纣王见大势已去，登上鹿台，自焚而死，在中国历史上存在500多年的奴隶制国家殷商，从此灭亡。

公元前1066年底，周武王班师回到镐京，正式建立了周王朝。

在计篇，孙武开宗明义“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”，他从“五事”和“七计”两大方面论述了战争指导者在开战之前如何筹划全局的问题。周武王见机灭殷取得了战争的胜利，这一“机”正是点中了“五事”和“七计”的要领，胜券在握，奈何不打？分析一下，自然晓得：在这场灭商之战的前三年，武王有过讨伐殷商的想法，但是他听从了“尚不是商的对手”的建议终而没战，而是选择了殷商王朝内部矛盾激化、朝廷重臣或被杀被囚或外逃，纣王到了众叛亲离的地步这个时机发起战争，征伐路上遇到了狂风肆虐、暴雨倾盆的天气，主帅吕尚又巧妙地解释为鬼神对殷商发怒之状，稳定了军心，增强了斗志，而战斗中，吕尚身先士卒，勇猛杀敌给将士们

以鼓舞，这一切都紧紧扣住了决定战争成败的“五事”——道、天、地、将、法的内涵。而商朝的灭亡是从反面深刻地见证了失“五事”必惨败，失道者失天下的道理。

不守天险自灭亡

十六国时期，南燕因放弃险要的地势不守，被东晋攻克。这是不利用地形条件致败的战例。

公元前409年4月，东晋刘裕率十万晋军进攻南燕。南燕帝慕容超召集文武百官商讨对策。征虏将军公孙五楼和太尉慕容镇等人提出“阻守大岷”，阻止敌军深入，打持久战，疲劳敌军，伺机反击的计谋。大岷山是晋军进攻南燕必经的险要地带，山势险峻，上有穆陵关，山路狭窄仅容一车通行，素称“齐南天险”。这里无疑是南燕抗御晋军北进的战略要地。如果按照此项策略，用兵扼守大岷山，不仅可以阻止晋军长驱直入，而且通过持久战，还可以疲劳晋军，伺机反攻取胜。但是，南燕帝慕容超舍此稳妥可靠、攻守兼备的正确战略，却采取放弃坚守险地大岷山，纵敌深入的错误战略，致使晋军顺利通过大岷山的险要地带，长驱北进。晋军仅用了八个月的时间就灭了南燕。

乘乱击敌的战术

公元383年，东晋军在洛涧（今安徽怀远附近）大败前秦军，前秦军不得不沿淝水西岸布阵，想借助有利的地形打败东晋军。东晋军将领谢玄于是声称愿意渡河与前秦军作战，要求前秦军先后退一步。秦主苻坚正想诱使东晋军渡河，以便在东晋军渡河一半时将其打败在水里，于是就命令部队稍向后退。但是前秦军这一退不可收拾，造成了阵势混乱。东晋军则乘机抢渡淝水河，冲入秦军混乱的阵营中，把前秦军打个大败。苻坚中箭，单骑逃往淮北，这就是历史上著名的淝水之战。东晋将领谢玄就是运用“乱而击之”战术，利用前秦军的混乱迅速出击取得胜利。

汉高祖未战先算

汉高祖刘邦在平息了梁王彭越的叛乱和杀死韩信后，不久，曾为汉朝天下的建立作出重大贡献的淮南王英布兴兵反汉。刘邦向文武大臣询问对策，汝

阳侯夏侯婴向刘邦推荐了自己的门客薛公。

汉高祖问薛公：“英布曾是项羽手下大将，能征惯战。我想亲率大军去平叛，你看胜败会如何？”

薛公答道：“陛下必胜无疑。”

汉高祖道：“何以见得？”

薛公道：“英布兴兵反叛后，料到陛下肯定会去征讨他，当然不会坐以待毙，所以有三种情况可供他选择。”

汉高祖道：“先生请讲。”

薛公道：“第一种情况，英布东取吴，西取楚，北并齐鲁，将燕赵纳入自己的势力范围，然后固守自己的封地以待陛下。这样，陛下也奈何不了他，这是上策。”

汉高祖急忙问：“第二种情况会怎么样？”

“东取吴，西取楚，夺取韩、魏，保住敖仓的粮食，以重兵守卫成皋，断绝入关之路。如果是这样，谁胜谁负，只有天知道。”薛公侃侃而谈，“这是第二种情况，乃为中策。”

汉高祖说：“先生既认为朕能获胜，英布自然不会用此二策。那么，下策该是怎样？”

薛公不慌不忙地说：“东取吴，西取下蔡，将重兵置于淮南。我料英布必用此策。陛下长驱直入，定能大获全胜。”

汉高祖面现悦色，道：“先生如何知道英布必用此下策呢？”

薛公道：“英布本是骊山的一个刑徒，虽有万夫不当之勇，但目光短浅，只知道为一时的利害谋划，所以我料到他必出此下策！”

汉高祖连连赞道：“好！好！英布的为人，朕也并非不知，先生的话可谓是一语中的！朕封你为千户侯！”

“谢陛下。”薛公慌忙跪下，谢恩。

汉高祖封薛公为千户侯，又赏赐给薛公许多财物，然后于这一年（公元前196年）的十月亲率12万大军征讨英布。

果然，英布在叛汉之后，首先兴兵击败受封于吴地的荆王刘贾，又打败了楚王刘交，然后把军队布防在淮南一带。

汉高祖戎马一生，南征北战，也深谙用兵之道。双方的军队在蕲西（今安徽宿县境内）相遇后，汉高祖见英布的军队气势很盛，于是采取了坚守不

战的策略。待英布的军队疲惫之后，他才金鼓齐鸣，挥师急进，杀得英布落荒而逃。

英布逃到江南后，被长沙王吴芮的儿子设计杀死，英布的叛乱以失败而告终。

愚守仁义遭惨败

春秋时期，宋国国君宋襄公领兵攻打郑国，郑国慌忙向楚国求救。楚国国君派能征善战的大将成臣率兵向宋国本土发起攻击。宋襄公担心国内有失，只好从郑国撤兵，双方的军队在泓水相遇。

宋国大司马公孙固知道宋国远不是楚国的对手，劝宋襄公道：“楚国是大国，兵多将广，土地辽阔，我们一个小小的宋国哪里能与它相匹敌呢？还是跟楚国议和吧！”

宋襄公生气了，说：“楚军虽说兵力有余，但仁义不足；我们宋国兵力不足，但仁义有余，仁义之师是战无不胜的。大司马为什么要长敌人志气，灭自己威风呢？”

公孙固还想争辩，但宋襄公怒冲冲地不许他说话，“我意已决，不要说了！”宋襄公命人做了一面大旗，高高地竖了起来，旗上绣着“仁义”两个醒目的大字。

战斗开始，楚军呐喊着强渡泓水，向宋军冲杀过来。宋将司马子鱼看到楚军一半渡过河来，一半还在河中，就劝宋襄公下令进攻，打楚军一个措手不及。宋襄公却说：“本王一向主张‘仁义’，敌人尚在渡河，我军趁此进攻，那还有什么‘仁义’可言？”

楚军渡过河，见宋军没有发起进攻，于是从容布阵。司马子鱼又劝宋襄公：“大王，楚军立阵未稳，我们赶快进攻，还有希望获胜，赶快下令吧！”宋襄公指着迎风飘扬的“仁义”大旗，说：“我们是‘仁义’之师，怎么能趁敌人布阵未稳就发起进攻呢！”宋军仍然按兵不动。

楚军布好阵，以排山倒海之势向宋军杀来。宋军被楚军的威风 and 气势吓破了胆，不等短兵相接，一个个掉头就跑。楚军乘势掩杀，宋军丢盔弃甲，一溃千里，宋襄公本人也被一箭射中大腿，“仁义”大旗则成了楚军的战利品。

宋襄公惨败后，还不服气，他对司马子鱼说：“仁人君子作战，重在

以德服人，敌人受了重伤，不应再去伤害他；看见头发花白的敌人，也不应抓他作俘虏。敌人还没有摆好阵，我们就击鼓进军，这不能算是堂堂正正的胜利。”

司马子鱼长叹一口气，说：“我们宋国兵微将寡，本不是楚国对手，不应该跟楚国交战。可是大王您却非要交战不可。一旦交战，就应抓住战机，您又错过战机不许进攻——打仗是枪对枪、刀对刀的事，你不杀他，他就杀你，这时候哪里还有什么‘仁义’啊？如果讲‘仁义’，那就不要打仗了，这不是更‘仁义’吗？”

宋襄公无言以对。

第二年五月，宋襄公因伤势过重，久治不愈，死了。

骄横之帅落荒逃

王莽篡政后，废除汉帝，改国号为“新”。王莽的政权本来就不得人心，加之连年水旱蝗灾，民不聊生。公元17年，终于爆发了王凤等人领导的绿林起义。王莽征发各郡兵马43万，号称百万，令大司空王邑为统帅，企图以绝对优势的兵力一举消灭起义军。

公元23年六月，王邑以43万大兵将只有8000人马的起义军（此时，绿林军推举刘玄为更始皇帝，成立了汉政权，绿林军改称为汉军）主力包围在昆阳城内。大将严尤献计道：“昆阳城十分坚固，一时不易攻破。称帝的刘玄现在宛地，我们移兵攻击刘玄，刘玄被我消灭，昆阳自然投降。”王邑笑道：“我拥百万之众，连一个不到一万人马的昆阳城还打不下来吗！”于是将四十多万人马左一层、右一层地布置在昆阳城下，列营数百座。

王邑下令攻城，王凤率兵死守。尽管王邑采取了挖地道、用冲车进攻等多种战术攻城，但昆阳城就是岿然不动。严尤再一次献计道：“汉军被围在城内，没有退路，只好死战。我们网开一面，他们必然弃城逃跑，我们乘机掩杀，定可大获全胜！”王邑道：“小小几个毛贼，何足挂齿！待我明日攻破城池给你看。”王邑再一次拒绝了严尤的建议。

这时候，汉将刘秀、李轶已求得援军一万多人火速赶到昆阳境内。王邑得知汉军前锋刘秀只带有步骑兵一千余人，就派数千人前去迎战，结果被刘秀打得大败而回。汉军士气大振，刘秀果断地率领3000人的敢死队，绕到城西，

涉过昆水，向王邑的指挥部发起突然进攻。王邑见刘秀的人马不多，亲率万余人迎战。同时，他还下令各部队没有他的命令不得擅自行动，以免发生混乱。短兵相接后，刘秀的汉兵以一抵十，锐不可当。王邑大败，大将王寻被杀，各部队因王邑有令在先，都按兵不动。与王邑的新军相反，昆阳城内的汉军见新军一片混乱，知道自己的援军赶到，大开城门，杀出城来。王邑全线溃乱，慌忙后撤。新军摸不清汉军的援军有多少，人心惶惶，争先逃命。正值暴风雨突然来临，暴雨如注，滙川河水泛滥，王邑的大军被河水吞没了数万人，43万大军顷刻土崩瓦解。王邑、严尤只带领几千人马渡过滙川，逃得性命。王莽的军队损失殆尽。

昆阳之战，王邑无勇无谋，又一意孤行，听不得下属的意见，以43万人对汉军的2万人。结果，几十万大军在很短的时间内化为乌有，王邑本人也险些赔上性命。这种惨败，在中国历史乃至世界军事史上都是罕见的。

昆阳之战后，刘秀率领汉军乘胜攻入长安，杀掉王莽，短命的新朝政权就这样寿终正寝了。

筹划缜密多取胜

16世纪下半叶，英国在向海外推行殖民扩张政策时遇到了海上殖民强国西班牙的挑战。西班牙拥有一支强大的“无敌舰队”。“无敌舰队”拥有各类战舰128艘、火炮2430门、水兵2万多名。

英国女王发布命令：“必须打败‘无敌舰队’！”为此，英国花费了大量资财，用了几年的时间，组建了一支专门针对“无敌舰队”的大舰队。英国舰队拥有各类战舰197艘，拥有火炮6500门，仅此两项就远远超过“无敌舰队”。但是，这只是两个数字——为战胜西班牙人，英国人把原来的小口径杀人石弹大炮改成了大口径前膛铁弹火炮；英国人还把重炮安置在主甲板上，在战舰的两舷开辟了炮孔进行射击，而西班牙人还是一切照旧。

1588年7月20日，英国舰队在海军总司令霍华德海军上将的亲自指挥下，在艾地斯东和孚威之间的海面上发现了“无敌舰队”，并悄悄地向“无敌舰队”逼近。7月22日黎明，“无敌舰队”统帅梅迪纳突然发现大批英国舰船出现在自己的前面，连忙发出准备战斗的讯号。但是，英国舰队顺风而行，未开战就已掌握了战争的主动权。英国舰队一阵猛冲，打乱了“无敌舰队”的阵

脚，又用重炮将一艘敌舰打着了火。西班牙企图以传统的、战无不胜的“接舷战术”打垮英国人，但英国舰队的水手们灵巧地操纵自己的战舰躲过妄图“接近”己方的“无敌战舰”。战斗从黎明打到夜幕降临，没有一名西班牙人能登上英国战舰。此后一个星期，“无敌舰队”边打边撤，英国舰队边追边打，“无敌舰队”完全处于被动挨打的局面中。

8月8日，英国舰队在格拉夫林子午线上又追上了“无敌舰队”。英国舰队充分利用己方火炮性能优越、射程远的特点，保持一定的距离向“无敌舰队”轰击不止；“无敌舰队”火炮射程近，只能靠打“接舷战”取胜，但英国舰队的火炮又不给他们打“接舷战”的机会，“无敌舰队”终于大败而逃。仅此一战，西班牙的“无敌舰队”就被击沉16艘战舰，而英方没有一艘沉没。

梅迪纳在损失了60多艘战舰后，率领残余的舰船从北面绕过不列颠群岛，退回大本营西班牙。“无敌舰队”从此不复存在。

世界首次毒气战

恺撒大帝说：“战争中最有效的事就是出其不意。”

第一次世界大战期间，在比利时的伯尔地区，德国军队与英法联军旗鼓相当，形成对峙的局面。对双方来说，谁想前进一步，都将会遇到极大的困难。为了从这种困境中摆脱出来，双方都在谋划新的作战手法，以图置对方于死地。

1915年4月22日下午，两军停止了激烈的枪击。在双方阵地间，除了偶尔传来的几声零星枪声外，进入了自交战以来罕见的平静之中。

但是，这种平静并没有维持多久。18时零5分，在德军战壕前突然升起了一道不透明的黄白色气浪。这气浪慢慢地由低升高，由稀变浓，逐渐连成一道约一人高、6000米宽的气浪烟墙。它不但完全隔断了英法联军观察德军阵地的视线，而且在每秒2.3米的微风吹动下，飘向了英法联军的阵地。面对这突如其来的怪云墙，英法联军的士兵们简直猜不透德军耍的什么魔术，顿时面面相觑，惊慌失措。紧接着他们便闻到一种难以忍受的强烈刺激性怪味。这怪味扑鼻而入，躲不胜躲。一时间，便有人开始不断打喷嚏，咳嗽连声，泪流不止；有人胸闷憋气，头晕目眩，窒息倒地。刹那间，英法阵地内官兵互不相顾，一片混乱。许多人丢下火炮和枪支，纷纷跳出战壕没命地逃离了战场。跟在气

浪云墙后面的德军没费一枪一弹，没有遭到任何抵抗，便很快突破了英法联军5~8公里的防御正面，一举占领了英法联军约4公里纵深的阵地。

原来，德军在久战不克的情况下，经过精心策划，决定使用一种毒气袭击的新战法。在毒袭前，德军事先秘密地将大量的毒气运到了自己阵地的前沿堑壕内。当毒袭开始时，德军用1600只大型的吹放钢瓶和4000多只小型吹放钢瓶对准英法阵地，借顺风施放高达180吨的氯气，从而导致了英法联军的大败。据战后统计，德军的这一次毒袭造成了英法联军中15000人中毒，其中5000人死亡，5000人做了德军的俘虏，并缴获了60门火炮。德军在伊伯尔地区的这次化学战，出乎了英、法联军的意料，开创了全世界化学武器大规模使用于战场的先例。

严军纪而后制胜

1943年2月，德国的非洲远征军统帅，“沙漠之狐”隆美尔在突尼斯战场发起“卡塞林山口战役”，重创美、法部队，仅美军就伤亡三千多人，被俘3700人。世界为之震动，纷纷抨击美军的战斗素质太差，难以胜任大规模战斗。

乔治·史密斯·巴顿在这种背景下走马上任，接管了士气低落的美国第二军。巴顿心中知道：要恢复这支败军的信心和勇气，绝不是一件容易的事。

美国第二军战败后，纪律松弛，军容不整。巴顿决定从严格作息时间抓起。巴顿到任后的第二天，按作息规定准时到食堂就餐的只有他和他的参谋长两个人。巴顿命令立即开饭，一小时后停业，接着又发布命令：“从明天起，全体人员必须准时吃饭，半小时就餐完毕。”巴顿又发布强制性“着装令”：在战区内，所有军人都必须戴钢盔、系领带、打绑腿，违令者，军官罚50美元，士兵罚25美元。但是，发布命令并不等于已经执行，违纪现象不断出现。巴顿亲自带领执勤队四处巡视，将违纪者强制集中训话，命令他们在“要么交罚款，要么送军事法庭，并记入档案”二者中作选择，违纪者只好自认倒霉，乖乖认罪。

巴顿认为要把一群“乌合之众”锤炼成无坚不摧的战争机器，“残酷无情”是必须的。巴顿向全军将士鼓吹他的军事思想：“最坚固的铁甲和最稳固的防御就是进攻、进攻、再进攻！”他每天乘坐吉普车到所辖的4个师中发表演说，向官兵灌输“为人类进步事业而献身”的思想。巴顿的足迹踏遍了全军

各个营，在向官兵们演说后，巴顿又顺便检查各师、各营执行军纪的情况。巴顿的检查认真到连厕所也不肯放过，因为上厕所是官兵们最容易忘记戴钢盔的时候。

巴顿的这种“高压电休克疗法”虽然引起了一部分官兵的反感，但收效却十分明显。第二军中，松松垮垮、拖拖拉拉的现象一扫而光。官兵们开始紧张起来，部队恢复了铁一般的纪律和秩序。后来出任第二军副军长、军长的布莱德雷将军曾对此写道：“卡塞林战役以前舒舒服服的日子结束了，一个艰苦的新阶段已经开始……官兵们谁也不再怀疑：第二军的老板就是巴顿！”

恢复了严明军纪的第二军很快又恢复了信心和勇气。1943年3月17日，巴顿亲自率领第一师向德国人占据的加夫萨推进，部队在滂沱大雨中前进了45英里，一举攻克加夫萨；第二天，第一师第一突击营又以迅雷不及掩耳之势攻克了盖塔尔，德军仓皇溃退。几天后，曾在卡塞林山口战役中重创美军的德国第十装甲师向美军第一师发起猛烈的袭击，美军寸土不让，摧毁德军30辆坦克，使德军第十装甲师无功而返。

1943年4月16日，巴顿将军奉命到摩洛哥负责制订进攻西西里的计划。美国统帅部马歇尔将军对巴顿说：“你已经圆满地完成了任务，证明了我们对你的信任。”

无谋的无后勤战

第二次世界大战后期，日本侵略军穷凶极恶地向东南亚地区发起猛烈进攻。

1944年3月，侵缅日军以5个师约10万人的兵力，越过新敦江，气势汹汹地向固守印度英帕尔的英军猛扑过去。然而这支狂妄的日军，不到半年时间就山穷水尽、弹尽粮绝，扔下5万多具尸体而全线溃退。日军“英帕尔战役”失败的一个重要原因就是忽视后勤。

日军在进攻前片面强调“就粮于敌”的传统补给思想，担任作战任务的日军第15军，直到下达开拔命令时，原定的后勤保障计划仅完成了18%。部队出发时只携带了2~3周的口粮、两个基数的弹药，牵了2万余头牛、马和象，数千只山羊，一心想“坐吃丘吉尔的供应”。

日军经过20多天的行军抵达英帕尔前线时，出发时带的牛羊已死亡殆尽，弹药、口粮储存也急剧下降，加之英军固守阵地，日本人“就地补给”的

计划成为泡影。

到了5月初，日军炮弹消耗一空，士兵口粮每餐由6两逐渐降到3钱，最后被迫以芭蕉树心、野菜、野草充饥，士兵衰弱不堪，成群地饿死。另外又有3万多人染上了痢疾、疟疾、霍乱、伤寒等重病，由于没有药品治疗而相继死亡。最后，残存的5万名日军再也经不起英军与饥饿、疾病的多重打击，纷纷逃命了。日军总结教训时也承认，他们打了一场“忽视后勤的无谋之战”。

珍珠港惨败之因

凡事预则立，不预则废。

第二次世界大战中，美军在珍珠港的太平洋舰队由于没有安装防鱼雷网，结果遭到日军飞机和鱼雷的突然攻击，太平洋舰队受到了难以想象的毁灭性打击。在珍珠港事件爆发之前，美军太平洋舰队本来完全有条件在驻港的舰艇上装上防鱼雷网，以避免敌军轰炸机使用鱼雷攻击。可悲的是，当时的美军太平洋舰队司令金梅尔海军上将武断地认为，安装那种笨重的防鱼雷网对舰艇的快速行动太碍事了。并且珍珠港虽大，但是个浅水港，水深仅10~15米。当敌方鱼雷发射后，在运动中会前后摆动，很可能撞到浅水的海底，从而失去应有的攻击力。金梅尔据此得出结论：太平洋舰队在珍珠港不可能受到敌方鱼雷的攻击。于是，一厢情愿的美军便将防鱼雷网弃置不用了。但是，金梅尔上将根本没有料到，狡猾的日军却不像他那样只会单向思维，认为地形不利于使用鱼雷就不用鱼雷，而是积极创造条件使用鱼雷。日军针对珍珠港的情况，特别在鱼雷上装上了木制的直尾翅，彻底解决了鱼雷运动中会前后摆动的问题。

日军突袭珍珠港，由于美军的舰艇上均未安装防鱼雷攻击网，一时间，美军八艘战舰中四艘被炸沉，四艘遭重创，三艘轻巡洋舰与三艘驱逐舰被彻底摧毁。珍珠港美军太平洋舰队遭重创，完全是由于美军金梅尔上将的失算造成的。

【商战谋略例说】

高明总裁扭乾坤

1981年，世界第六大石油公司——英国石油公司因管理不善，连年亏损，陷入窘境。为了扭转被动局面，公司决定选择一位新总裁。

经过一番争论，公司选择了在本公司已工作了18年的沃尔特斯。这是一

个英明的抉择。沃尔特斯曾获伯明翰大学商学学士学位，他头脑敏捷、博闻广识、具有非凡的洞察力和观察力；沃尔特斯还具有无私无畏、办事果断的良好品质。

沃尔特斯从公司的利益出发，上任伊始就决定关闭一些严重亏损的企业和裁减冗员——这是一件极其敏感的工作，许多公司的员工已经在为此闹事了。沃尔特斯走到下级管理人员和员工之中，一面倾听广大员工的诉说，一面耐心地做员工的思想工作。坎特炼油厂关闭后，两千多名员工无工可做，沃尔特斯坦诚地向全体员工讲述了公司的窘况和关闭该厂的原因，竟然完全得到了员工们的谅解。在漫长的经济大萧条的艰难岁月里，沃尔特斯领导的英国石油公司没有发生过一起大的波折。在西方世界里，这确实是一个奇迹！

沃尔特斯在驾驭他手下的“谋臣”和“将军”方面也显示了一员“大将”的非凡才智。英国石油公司拥有13万名雇员，各个分公司的经理大权在握，“本位主义”、“宗派主义”十分严重。沃尔特斯公开宣布：“经理只是我在各企业的代表！”同时，他不断挑选业绩卓著的人去出任新公司的负责人或取代某分公司工作不力的领导，令各分公司的上层人物人人都有危机感。

沃尔特斯统率他的英国石油公司成功地走过了坎坷，迎来了新的繁荣。沃尔特斯的一句名言是：“我的行为在很大程度上取决于我的信念——军队和企业有很大的相似之处，将军和总裁所起的作用也大致相同。”

丰田之路通全球

丰田喜一郎是日本一位著名的纺织机械制造商的儿子。按常理，他应该继承父业，搞纺织工业。但他却遵照父亲“一个人的一生只能干一行，我搞纺织，你就干汽车吧”的遗愿，选择了汽车制造业。

“干汽车”必须从零开始。喜一郎做的第一件事是，到世界各国去考察。1929年和1930年，喜一郎的足迹遍及西方各大城市，德国的奔驰汽车公司、美国的福特汽车公司给他留下极深刻的印象。两年的考察不仅开阔了喜一郎的眼界，使他清楚地看到了日本的汽车制造工业与西方发达国家汽车制造工业的差距，更使他看到了汽车工业的巨大前景，使他坚信一个光辉的“汽车时代”必将来临，从而坚定了开拓汽车制造工业道路的信心。

喜一郎从对西方各大汽车公司的考察中总结出一条重要经验：人才是企