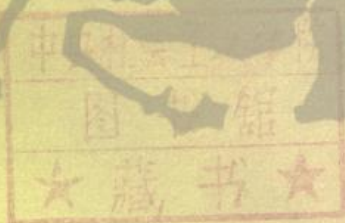


中国古代将帅治军故事



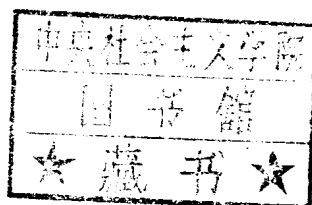
胡兴茂
郑京



1247.2
277 82540

中国古代将帅治军故事

胡兴茂 郑 京



200300888

解放军出版社

承张爱萍同志题签书名，谨致谢忱！

2026/20

中国古代将帅治军故事

胡兴茂 郑京

*

解放军出版社出版
新华书店北京发行所发行
七二一九工厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 7号印张 158,000字
1986年8月第一版 1986年8月第一次印刷
书号11185·55 定价1.25元

说 明

本书是《中国古代将帅用兵故事》的姊妹篇，同是为便于我军广大基层干部学习军事历史知识而编写的。全书共收故事七十三篇。为便于读者提纲挈领地了解古代将帅治军的概貌，和对比相应的故事情节，体会其中的经验教训，乃根据故事内容归纳为：御将以德、举贤任能；统兵抚众，赏罚严明；操场如战场、苦练出精兵；军令如山、军法无情；政策得人心、和众化顽敌；军制得体，胜利前提六部分。在各部分之前，都加了按语，说明其现实意义和如何正确吸取历史经验问题。各部分故事均按历史顺序编排。

我们认为把古代将帅统统看作封建王朝镇压人民的鹰犬，予以全盘否定是不对的。因为，当新兴地主阶级同奴隶主阶级作斗争的时候，当一国一族反抗异国异族侵略的时候，当新起的政治势力进行推翻旧王朝和实施统一战争的时候所进行的战争，都在客观上不同程度地体现了人民的愿望和要求。因此，依据这类战争的经验教训而提出的治军理论原则，便具有一定的人民性；特别是出身于农民起义和富于正义感的将领，往往能摆脱某些阶级偏见，提出符合客观规律的理论原则。这些理论原则自然会富有借鉴意义。下面从上面已提到的六个方面，作些简要的说明。

御将。古人提出唯贤唯能的原则，说：“明主者，推功而爵禄（论功封赏），称能而官事（量才录用）。所举者必

有贤，所用者必有能，贤能之事进，则私门之请止矣。”

（《韩非子》）还提出“兵家用人，贵随长短用之。”（《武经要略》）认为“人之才行，自昔罕全。苟有所长，必有所短。若录长补短，则天下无不用之人，责短舍长，则天下无不弃之士。”（《陆宣公集》）所以要不拘一格选用人才。

“有贤劳之士，不必限以下位；有智略之士，不必限以弓马；有山林之杰，不可薄其贫贱。”（宋欧阳修语）否则，“必欲拘于规矩准绳之中，吾知其不克矣！”（明王阳明语）类似这些论述，无疑至今不失其借鉴价值。

统军。古人提出：“良将之统军也，恕己而治人（对人如对己）。”（《三略》）要求“将贵取胜，尤贵得众心。”

（《百子金丹》）为此，“主将必与士卒同甘苦，均劳逸、问疾扶伤，如家人父子，民始归心。”（《医时六言》）

“御众之道，固须部伍整肃，进退以律。然将帅抚士卒，如父兄于子弟，则士卒附将帅，亦如手足之捍头目。”（《武经要略》）还说，要充分发挥部属的才智，则“主将必须集思广益，……一己之见有限，众人之智无穷。”（《兵录》）诸如此类论述，也是有借鉴价值的。

练兵。古人强调练兵的重要意义，说：“士不教，不可用也。”（《司马法》）“有制（训练有素）之兵，无能之将，不可败也。无制（未经严格训练）之兵，有能之将，不可胜也。”（《唐李问对》）在训练方法上，强调必先统一思想，说：“练兵之法，莫先教心，人心齐一，则百万之众，即一人之身。”（《登坛必究》）还要求训练要循序渐进，说：“习兵之学，必先下以及中，由中以及上，则渐而深矣。不然则重空言，徒记诵，不足取也。”（《唐李问

对》)提倡方法要灵活,说:“操兵之道,不独执旗走于场肆(练兵场)而谓之操,虽闲居坐睡嬉戏亦操也。善操兵者,必使其气性活泼,或逸而冗之,或劳而息之,俱无定格,或相其意态,察其动静而撙节(节制)之。”(《纪效新书》)从而作到“使兵识将意,将识士情,投之而往,如手使指,兵将相识,人自为战。”(《登坛必究》)还强调练兵应以习艺为先,“艺精胆壮,胆壮则兵强。”这些练兵的指导思想和方法,是值得吸取的。

法纪。古人强调重赏罚以严格军律,说:“取众而不赏罚,则善恶相混,而能否莫殊。”(《陆宣公集》)“当赏不赏,是为沮善,当罚不罚,是为养奸。”(清周镐语)要求赏罚要及时,做到“赏不逾时”,“罚不迁列(不离队列)。”(《司马法》)指出赏罚必须严明,否则就会造成严重恶果,说:“若赏及无功,罚加无罪,行赏于人而怨恨,加罚于人而心不甘,下将背叛也。”(《陈纪》)这些论述也是可供借鉴的。

政策。古人强调军内必须和睦,指出:“上下不和,虽安必危。”(《管子》)“古之论战者,亦不全恃甲兵精锐,尤贵将士辑和。和,则一可当百;不和,虽有众,弗能用也。”(明张居正语)并强调要爱民和兵民相洽,说:“爱民者强,不爱民者弱。”(《荀子》)“兵以卫民,不辑士卒,则虽杀敌致果,终非云霓之师也(虽打胜仗也不算好队伍)。”(清严如煜语)“为吏者必使民知兵之辛劳,为将者必使兵知民之艰苦。如能将吏相应,兵民相洽,倚民养兵,倚兵护民,兵坚民固,和衷共济,不亦善乎!”(《将略要论》)军队进入敌境,要求做到“入罪人(敌人,取吊

民伐罪之意）之地，无暴神祇（神明），无行田猎，无毁土功，无燔（烧）墙屋，无伐林木，无取六畜、禾黍、器械，见其老弱，奉还勿伤；虽遇壮者，不校（查明）勿敌；敌若伤之，医药以归。”（《司马法》）“凡得生口（俘虏），无问顺逆，皆不辄杀，以招来者。”（《武经总要》）在古代能提出这些政策性的要求，是非常可贵的。

军制。古人有许多有价值的论述，如说：凡兵，制必先定，制定则士不乱，……”（《尉繚子》）又如对寓兵于民的制度赞扬说：“古者三时务农，一时讲武，此圣王寓兵于农，万世之良法也。”（胡敬斋语）对历代兵役制度分析评论说：“三代（夏、商、周）以上，兵民合一，故无养兵之费，而收富强之实，三代而下，赋民养兵，而以兵卫民，兵少则不足卫，兵多则民不胜其养；其始每苦于相妨，而其终乃至于交困。”（宋王安石语）称颂屯田戍边之制，说：“屯田，内有亡费（不花钱）之利，外有守御之备。”（《汉书·赵充国传》）“备边在乎实兵，实兵在乎屯田。”（《历代名将言录》）“屯田之政，可以纾（宽裕）民力，足民食，边防之计，莫善于此。”（《草庐经略》）这些论述都具有一定积极意义。

当我们肯定古代将帅某些治军思想的积极意义时，切不可忽略他们的阶级局限性，走向全盘肯定的另一个极端。古代将帅为维护其阶级统治，大都主张以严刑峻法统兵，认为“军以赏为表，以罚为里。赏罚明，则将威行。”（《三略》）甚至提倡杀士取威，说：“古之善用兵者，能杀士卒之半，……能杀其半者威加海内。”（《尉繚子》）认为行赏只不过是诱饵，“军无财，士不来，军无赏，士不往。”

“香饵之下，必有悬鱼（上钩），重赏之下，必有死夫。”

（《三略》）他们在行动上往往口是心非，以权术愚弄士兵。为了维护其统治地位还顽固地坚持某些腐朽的制度。唐朝武则天执政时，有人提请委派监军，她说：“古者明君遣将，阍（音kūn）外之事悉以委之。比闻御史监军，军中事无大小皆需承禀，以下制上非令典也；且何以责其功？”

（《资治通鉴》）从而一度废掉了监军制度。可是玄宗继位后，不但恢复了监军制度，还改用阍人监军，直到明朝都沿用不改。总之，必须正确地分析古代将帅治军思想的积极方面和消极方面，才能“取其精华，去其糟粕”。有鉴于此，我们在选收故事时，除重点选收提供正面经验的故事外，也选收了一些具有反面教训的故事。

本书所收故事，都是依据史书和古籍资料编写的。在不失史实的前提下，对环境和人物情态作了一些描绘；对史料说法不一之处，取其常见的或合理的一说，未作考证。为了便于读者查阅原著，书后附有主要参考书目。

承蒙田地、陈思二同志在百忙中帮助审稿，在此一并致谢。

由于我们知识水平有限，不妥之处在所难免，希望读者批评指正。

目 录

(一) 驭将以德 举贤任能…………… (1)

- 任贤拒谏 魏文侯临阵不易将…………… (2)
- 信谗斩将 赵王迁自毁干城…………… (4)
- 直谏复良将 冯唐持节封魏尚…………… (7)
- 辕门拦圣驾 细柳营中真将军…………… (10)
- 知人善任 刘秀御将扬其长…………… (12)
- 广开言路 取胜犹赏谏阻人…………… (16)
- 挟嫌报复 司马彤借刀斩周处…………… (19)
- 识才信将 刘勔善御王广之…………… (22)
- 量体裁衣 尔荣荣因将配兵…………… (24)
- 既往不咎 李渊赦过用李靖…………… (26)
- 越俎代庖 赵光义遣将授阵图…………… (29)
- 律严恩厚 曹彬宽仁御诸将…………… (31)

(二) 统兵抚众 赏罚严明…………… (33)

- 患难与共 吴起首倡父子兵…………… (35)
- 以威服众 尉繚统兵重严刑…………… (39)
- 励士守孤城 耿恭忠勇世流芳…………… (42)
- 玩弄权术 度尚烧营骗将士…………… (45)
- 优柔寡断 张杨懦弱罕无纪…………… (48)
- 大局为重 吕范自贬任都督…………… (51)

临阵更兵	诸葛亮守信不改令	(54)
同甘共苦	李晟身教士乐从	(56)
诈敌欺士	狄青雨夜袭昆仑	(59)
仗义镇邪	宗泽果断理军务	(62)
同仇敌忾	王彦创建“八字军”	(65)
示信取信	朱元璋酣睡抚降卒	(68)
正人先正己	陈寿不为子冒功	(70)

(三) 操场如战场 苦练出精兵 (73)

操场即战场	孙武练兵如临阵	(74)
练兵先育将	李靖奉命授兵法	(77)
苦练成绝技	薛礼三箭定天山	(80)
因材施教训	张巡练兵随将意	(82)
节支练民兵	李抱真立功唐廷	(86)
着眼练为战	高崇文神速出兵	(89)
苦心倡射技	种世衡威镇边陲	(91)
一丝不苟	郭遼练兵效率高	(93)
精益求精	赵頊破格奖射技	(96)
练兵务实	“戚家军”雨中显军威	(99)
仿敌筑垒	傅恒练兵定金川	(102)

(四) 军令如山 军法无情 (105)

军法无情	魏绛戮仆严军律	(106)
军令如山	穰苴树威斩监军	(109)
举义先立法	彭越立斩后期人	(112)
军法不可戏	刘章追斩逃酒客	(114)

执法不苟	刘秀因势严军律	(116)
诈行军法	曹孟德割发代首	(119)
律人先律己	诸葛亮兵败自贬	(121)
严刑重赏	杨素残杀树军威	(124)
姑息弛军律	周世宗斩将肃军	(127)
大义灭亲	刘仁贍斩子守孤城	(131)
舍将不舍法	朱元璋无情又有情	(134)
执法必适时	张温赦免误机人	(137)

（五）政策得人心 和众化顽敌 (139)

毁家纾难	赵胜励士退秦兵	(140)
纳降抚众	不战而下三十城	(143)
逮买民心	刘邦破格封四将	(145)
施恩取信	邓训护羌成大功	(148)
仗义众归心	祖逖北伐复豫州	(150)
杀降结怨	中山城死战不屈	(153)
恩信为先	白曜连连克齐城	(157)
不分主奴	李渊平等奖军功	(159)
化敌为友	郭子仪忠勇顾全局	(161)
促军爱民	段秀实折服二将	(164)
釜底抽薪	杨行密策高胜孙儒	(167)
责军扰民	知县面折常将军	(169)
抚士爱民	李秉革新固边防	(172)

（六）军制得体 胜利前提 (175)

寓兵于民	管仲相齐霸诸侯	(176)
------	---------	-------

毁车改步	魏舒更制战戎狄	(180)
以骑代车	赵武灵王易胡服	(182)
屯田戍边	赵充国遗策成军制	(186)
减步建骑	任尚改制胜羌兵	(190)
错分兵权	晋八王作乱殃民	(193)
擅更军制	李隆基贪功招损	(195)
避免掣肘	裴度果断撤监军	(199)
兵权集一身	赵匡胤更戍留后患	(202)
速传军情	元朝遍设站赤	(205)
迷信火器	士气低落仍败北	(208)
按需定军制	太平军妇孺皆兵	(212)
附录		(215)

(一)

驭将以德 举贤任能

驭将以德，举贤任能，是各个时代用将的根本原则。但是不同的时代、不同的国家、各个国家不同的时期和不同的统帅，具体运用这一原则却各有其特点。我国古代的兵家名将对此不仅在理论上有许多深刻的论述，而且在长期的战争实践中创造出许多动人的事迹和有益的经验。他们强调“推功而爵禄，称能而官事”，“所举者必有贤”；提出“兵家用人，贵随长短”，认为要做到知人善任必须广开言路，礼贤下士，善于“录长补短”恩威并重，不信谗挟嫌。类似这些思想，至今还具有积极的意义，值得我们借鉴。

下面这些故事，从不同的侧面反映了我国古代将帅御将的某些经验教训，我们可以从他们成功的经验中受到启迪，也可以从他们失败的教训中得到教益。

任贤拒谗 魏文侯临阵不易将

东周威烈王十八年（前408年），魏文侯接受宰相翟璜的推荐，任命乐羊为大将讨伐中山国。乐羊是个很有才华的将领。他率领大军攻入中山国后，遇到顽强的抵抗，进展甚是缓慢，用了一年时间还没有取得决定性的胜利。因此国内流言四起，蜚语纷纷。有的说：“乐羊无能，应当尽早换将，以免劳民伤财，徒损国威。”有的说：“乐羊本是将才，久战不决，必定是别有所图，有意拖延。”有的说：“乐羊是利用时间争取民心，以便灭亡中山自立为王”。还有不少人上书检举说：“常言道恶虎不吃子，而乐羊竟能忍心吞食自己的亲生骨肉。这种人还如何能信用！不如趁早撤换，免得养虎为患。”魏文侯听到这些流言蜚语，看了这类检举材料，心中暗想：乐羊开始进攻中山国时，他的儿子在中山国被国王烹杀，并将羹汤送给乐羊。乐羊为了表明对我的忠诚和必胜的决心，毫不迟疑地尽饮一杯。如此赤心报国的举动，竟成为人们进谗的口实，真是岂有此理！我怎么能轻信谗言，违背“临阵易将，兵家之忌”的原则，使大将蒙冤而又贻误军机呢！于是，便将那些检举材料放入一个文件匣中，照常给乐羊补充兵员，输送军械给养，支持乐羊继续进攻。随着作战时间的延长，检举乐羊的书信也越来越多，魏文侯一一看完后，认定全是捕风捉影的诽谤，就照例放入文件匣中。经过三年时间，乐羊灭亡了中山国，而检举书信竟装满了那只不算小的文件匣。

乐羊苦战三年，终于取得了胜利。他带领得胜之师回朝后，魏文侯张灯结彩，大排筵宴，文武大臣一起前来庆贺胜利。乐羊觉得他劳苦功高，文侯一定会给他超出常人的封赏。他抑制不住内心的喜悦，端着酒盅频频与文臣武将碰杯，并不时注视着文侯，等待加官进爵。可是文侯绝口不提封赏之事。直到宴会将要结束时，才令人送给乐羊一个普通的文件匣。乐羊接到文件匣，茫然不得其解，心想，这是什么奖赏呢？可是又觉得文侯一定不会忘记他三年苦战的汗马功劳，一切封赏必定都在此匣之中，因而抱着文件匣，高高兴兴地回府去了。

乐羊回到家中，迫不及待地打开文件匣。匣子里既无加官晋爵的圣谕，也没有金银珠宝之类的贵重物品，满满的都是书信。这使他非常惊讶，如入五里雾中。他疑虑重重地拿出书信一封一封地阅读着。看完了满匣书信，又闭目凝神思索一阵，才平息了内心复杂的情绪，自言自语地说：“没有文侯的信任和支持，我乐羊早就身陷囹圄，哪有今天的战功呢？”随即站起身来，穿上朝服到王宫去了。

乐羊来到王宫，一见文侯纳头便拜，并以羞惭的口气说：“微臣乐羊无知，只想到自己出生入死的功劳，却不知大王信任和支持的重大作用。看完一匣谤书，才领悟到灭亡中山全靠大王的英明决策，乐羊不过充当犬鹰而已，何足挂齿！魏文侯见他收敛了恃功骄傲的情绪，才将其封于灵寿（今河北灵寿），使乐羊心服口服。

魏文侯临阵不易将，居功不封赏的御将之道，常为后人称赞。

信谗斩将 赵王迁自毁干城①

战国时，赵国的名将李牧，才智过人，英勇善战，曾为赵国立下汗马功劳。他在代郡、雁门等地戍守边疆防御匈奴时，呈现了非凡的军事才能。在边备不足，匈奴不断侵扰的情况下，他并不急于应战求功，而是“先为不可胜”，首先着手进行各项必要的准备。如安排好士兵的生活，做到兵强马壮，然后进行严格训练，使人人精通骑术射技；同时多方派出侦探和间谍，做到对敌情了如指掌；又建筑了许多烽火台，达到一处有警，各方尽知。为防止部下轻举妄动，给匈奴以可乘之机，又下达了严格的命令：“匈奴入境，只许退守城堡，不准出战。如有违令擅自追捕者，按军法处斩！”这样防守数年，边境安然无事。但是，由于一些人不懂得“先为不可胜”的道理，竟把这有备无患，立于不败之地的决策，看作是畏缩不前，毫无战功。所属将士也埋怨主将畏敌怕事。这种缺乏远见的议论传到都城，赵王未加分析，即派人前去斥责李牧。李牧受责后，并未改弦更张，依然照他的老规矩行事。赵王非常气愤，当即令人接替了李牧的职务。由于新任将领求功心切，一见匈奴前来侵扰，便仓促出兵应战，结果屡遭挫折。仅一年，竟使边境连正常的耕作放

①干城：干指盾牌，干和城都比喻捍卫者。《诗经·周南·兔置》：“赵烈武夫，公侯干城。”孔颖达疏：“言以武夫自固，为捍蔽如盾，为防守如城然。”

牧都显得困难了。这时赵王才意识到李牧的才能，决定重新起用李牧。李牧担心作战指导思想不一致，仍会招来麻烦，因而不愿从命，借病推辞。赵王却一再严令其重返边防，李牧见无法推辞，才说：“大王一定要令小臣当此重任，必须允许我按照原来的办法行事。”赵王既已认识到他的才能，自然也就答应了他的条件。

李牧重返边防后，仍然是闻警收兵，不许出战。如此数年之后，他见部属斗志高昂，求战心切，人人技痒难忍，跃跃欲试；匈奴兵却呈现出严重的松懈麻痹情绪，判定决战条件已经成熟，遂选好战车一千三百乘，良马一千三百匹，勇士五万人，弓弩手十万人，进行阵法训练，准备决战。他设下埋伏阵势，令边民四出放牧，人畜遍野，以引诱匈奴进犯。匈奴见此情景，即纵兵大掠。李牧军佯败奔逃。匈奴单于见守军如此胆怯，便麾军冲杀过来。李牧见匈奴兵进入埋伏圈，即令伏兵从两翼大举出击，将匈奴兵团团包围起来。匈奴单于虽拼死得脱，其部属却死伤十多万人。李牧乘胜挥兵追击，大破东胡（匈奴部落名），逼使林胡（匈奴部落名）投降。匈奴单于远逃塞外，十多年不敢侵犯赵国边境。这一空前的胜利，使李牧获得很高的声望，成为威震北国的名将。

此后，李牧又多次为赵国建树功勋。秦始皇三年（公元前244年，赵悼襄王元年），李牧讨伐燕国，取得大胜，夺得武遂、方城。十三年（公元前234年，赵王迁二年），秦将桓轹大举进攻赵国，赵将扈辄率军迎敌，在平阳一战失利，赵军死伤十万之众，扈辄战死，秦军乘胜猛进。在此紧急情况下，赵王又令李牧率军迎战秦兵。两军在宜安、肥下