

孙子兵法



文化
百科
丛书

宋涛 主编

四

辽海出版社

孙子兵法



文化
百科
丛书

主
编
宋
涛

辽
海
出
版
社



【战例】

马武、王霸围剿起义军

公元 29 年，光武帝刘秀派马武、王霸围剿起义军，起义军将领苏茂率五校兵救援，把马武打得溃不成军。王霸却不出战，对部属说，苏茂兵卒精锐，其众又多，我军此时出战，一定打败仗。等到苏茂与马武交战很长时间后，王霸才用精兵从背后袭击苏茂军，使苏茂前后受敌，惊乱败走。王霸不攻锐卒，待机破敌，是一个成功的例子。

“锐卒勿攻”的启发

唐代宗大历十三年（公元 778 年），回纥军大举犯边，前锋将临太原城下，李自良建议说，回纥精锐远来，其势正锐，难与争锋，不如在敌归路上急筑二垒，派兵守卫，回纥军来到之后，我则坚壁不战，待敌师疲惫自退时，再以城中大军追击，二垒之军遏其归路，使敌腹背受敌，就能取胜。但河东节度使留后鲍却不同意，派大将焦伯瑜“卷甲而趋”，到五十里外与敌交战，一战而败，死伤万余人。留后鲍不懂“锐卒勿攻”的规律，必导致失败。

【原文】

诱兵

饵兵勿食。

【简评】

饵兵，即诱兵，这一谋略要求，谨防敌以利诱我，不可上钩，免为敌乘。“饵”，作为示敌以利，形式很多。《百战奇法·饵战》云：“所谓饵者，非谓兵者置毒于食，但以利诱之，皆为饵兵也。如交锋之际，或乘牛马，或委财物，或舍輜重，切不可取之，取之必败。”

饵兵还有另外几种情况：用小部队或假情况向敌人卖出破绽，引蛇出洞，诱敌就范；为掩护大部队作战，随时派出小部队示机于敌，进而达到纠缠和牵制敌人主力的目的，使敌人为眼前的小利而失掉大的战机。

香饵之下，必有悬鱼。军战为利而争，也就容易为利所惑。所以，孙子断言：“予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。”

【战例】

袁绍亲自率军追击曹操

据《三国志·魏书·武帝纪第一》载，公元200年（建安五年），袁绍亲自率军追击曹操。曹军驻在南坂（今河南延津南），只有六百名骑兵，而袁绍有五六千骑兵，十倍于曹军。曹操令骑兵解下马鞍，到敌人来的方向放马休息，并把军用物资放在道路上。这时，诸将见敌人骑兵很多，请求回去保守堡垒。曹操的谋士荀攸说：“这是引诱敌人上钩的计谋。”袁军至，争抢辎重而致队伍混乱不堪，曹军乘机突然反击，大破之。

朱棣敏锐地识破敌人诡计

燕王朱棣率军渡淮河，陷扬州，克盱眙的消息传来，京城惊恐不安。一些封疆大吏多以自保为目的，屯兵守城，京城防卫非常空虚。建文帝一面令使者四处奔走，恳请救兵；一面召大臣商议决策。方孝儒说：“事情到了现在已经很危险了，只有割地议和权作缓兵之计。拖延几天，待招募的各路兵马赶到时，再和燕王决一胜负。”

建文帝听了方孝儒的话，流着泪问道：“谁可出使议和？”方孝儒答道：“派庆城郡主去最合适。”遂以太后之命，派庆城郡主前往燕营。庆城郡主是朱棣的堂姐。姐弟相见，抱头痛哭一场。燕王问周王、齐王近况如何？郡主答：“周王已被召还京城，恢复爵位，齐王仍在狱中押着。”燕王听后痛心不已。庆城郡主乘机缓缓说出朝廷要割地议和之事。朱棣说：“皇上分给我的土地尚且保不住，怎么敢企盼着割地呢？我兴兵无非是要捉拿奸臣，进谒孝陵，面见天子，请求恢复先皇的章程，赦免诸位王兄王弟的不白之罪，使奸臣不得蒙蔽天子。达到目的，我马上就解甲归田，永做



皇上的臣民。倘若以割地议和假言来拖延我的进兵，待救兵来时再战，那是妄想。”方孝儒的缓兵之计被朱棣一语识破，庆城郡主不便多言，只好起身告辞。燕王送郡主到营外又说：“为我答谢皇上，我与皇上血肉至亲，只能相亲相爱，别无他意。恳请皇上悔悟，不要听信奸臣计谋。再为我告诉诸位兄弟姐妹，我仰仗神仙保佑，大难不死，兴兵至此，我们姐弟相见的日子不远了。”

郡主回归京城，如实禀报，建文帝从此更加忧心忡忡了。

方孝儒在大兵压境的情况下，采用缓兵计，向朱棣提出割地议和。朱棣敏锐地识破了他的诡计，没有上当，从而使对手的计谋破产。

【原文】

归师勿遏。

【简评】

这一谋略要求，对正向本国撤退的敌军，不要去阻挡。在当时，孙武由于受历史条件和自身认识能力的限制，对这一谋略思想的科学认识还不够全面。对“归师”是否阻击或追击，应具体分析，区别对待，不是说凡是撤退之敌都不能阻截或追击。

《百战奇法·归战》对此谋略的认识比孙武进了一步，它主张：“凡与敌相拒，若敌无故退归，须详加审察。果力疲粮竭，乃可袭追，否则必中其计。”这就把“归师勿遏”的谋略作了具体的分析。归师，有真正的败归，也有“详败诱敌”的主动撤退。不分情况的盲目行动，要么上敌圈套，要么坐失战机。

【战例】

曹操诱张绣上当

公元198年（建安三年）三月，曹操亲自率兵围攻张绣于穰（今河南邓县城外东南隅）。不久因得知袁绍将袭许昌而解围北归，张绣遂率军追击。此时刘表凭险固守安众（今河南邓县东北）以扼曹归路。曹操前后受敌，不得前进。在此情势下，曹操利用夜暗，凿险伪遁，并设伏兵以待张绣来追。天明之后，张绣误认曹操败逃，率全部兵马追击，被曹操打得大败。事后，曹操在回答荀攸问题时说：张绣的失败在于“遏吾归师，而与吾死地战”。

对归师的遏与不遏，必须以归师的特点、真伪而定。如曹操之归，不是盲目的逃跑，而是一个精彩的谋略活动。张绣误以为曹操仓惶败走，不知有诈，上了大当。

【原文】

围师必阙。

【简评】

这一谋略的基本要求是对已被围之敌要故意留下缺口，在缺口的前面设伏。古代作战，包围城池的情形很多。对于攻城一方来讲，应考虑到，守城军民被敌军围困之时，如果城攻破，其后果不堪设想，故而往往下定与城池共存亡的决心死守，这样就难以破城。应当如《六韬·虎韬·略地》中指出的“为之置遗缺之道”，也就是后世兵家常说的“围战之道，围其四面，须开一角，以示生路”（《百战奇法·围战》）。开一角的目的是向城中“示生路”，城中被困军民往往为求生路而开城突围，而开城突围时，又往往各自夺路，军心涣散，不如守城时之军心一致。这时，如果攻城的一方事先作好准备，“伏精兵于敌以待”，在局部变进攻为伏击，往往可以消灭突围之敌，以较小的代价攻下城池。

【战例】

曹操把袁绍的残部围于壶关

公元296年，曹操把袁绍的残部包围在壶关，四面围攻，很久没有攻下。曹操生气地下令：“等攻下城来把城里的人全活埋掉！”这话传进城里，人人拼死作战，固守城池，数月不下。曹仁说：“围城不能围得太死，一定要留出一条活路。现在围城这么死，还宣告说攻下城后把里面的人都活埋，城中人当然要以死固守，壶关城池坚，城内粮多。攻则多伤亡；不攻长期暴师于城外，消耗太大。这样屯兵固城之下，攻打拼死守城的敌人，不是上策。”曹操依其计，网开一面，让固守之敌逃出城外，脱离良好的城防工事，然后进行攻歼，很快破敌夺关。

“围师必缺”

秦国的强大莫基于孝公时商鞅变法；惠王开始东出函谷关，从秦昭王开始，一面唆使张仪施连横术，一面着手进行统一战争。揭开统一战争序幕的是白起进攻楚国都城郢。

进入战国后期，在东方六国中楚国疆域辽阔，东起大海，西至巴蜀，南达五岭，北抵江淮，号称“地方五千余里，带甲百万，车千乘，骑万匹，粟支十年”，仍然是能与强秦相抗衡的大国。秦为了兼并天下，决心给楚国以沉重的打击，其矛

头直接指向楚国都城郢，企图一举攻占。这样既可以逼楚国势力东迁，又可以占有楚西江汉之地，使之成为秦国夺取天下的东南前哨。

楚国都城郢，位于江汉平原，北有桐柏山，西有巴山、巫峡天险，南有武陵山脉，三面都有山川为之依托。秦国必须跨越这些山川，兵锋才能及于郢。为此，秦昭王决定分兵南下。

公元前280年，秦国大将司马错发陇西之兵，沿岷江南下入巴蜀，补充了十万人马和一万艘船只，并备足了六百万斛粮食。然后再向东南穿越武陵山，出其不意地攻占了楚国的黔中郡，占有湘西地区，形成了由南面包抄郢都的形势。同时，秦昭王又派另一支人马从东南出武关，攻取楚国之上庸汉北之地，秦军因此进入桐柏山，占有汉水上游诸地，做好了从北面南下直抵郢都的准备。

公元前279年，秦国大将白起南下，率上庸、汉北之军占领了楚国的鄢、邓和西陵，控制了郢都以西长江上游。一切准备就绪，于公元前278年，秦以北、西、南三路军马同时包围郢都，乘楚国“细腰争舞君沉醉”，君臣沉湎于酒色之际，一举攻破郢都，焚烧楚先王之墓夷陵。楚军溃散，楚顷襄王于仓皇之中东迁至陈。秦遂以郢为南郡，其西设置巫郡，其南为黔中郡。

攻郢一战，秦取得了占领郢都，逼楚东迁的胜利。此时，秦国势力深入江汉、湘黔，而楚国则痛失宗庙之地，建都四百余年的郢城，就这样轻而易举地落入秦国之手。

楚国爱国诗人屈原目睹了这一国破家亡的惨痛情景，写下了著名的诗篇《哀郢》。诗云：

皇天之不纯命兮，

何百姓之震愆。

民离散而相失兮，

方仲春而东迁。

去故乡而就远兮，

遵江夏以流亡。

出国门而轸怀兮，

甲之鼃吾以行。

发郢都而去闾兮，

怆荒忽其焉极。

楫齐扬以容与兮，

哀见君而不再得。

望长楸而太息兮，

涕淫淫其若霰。

过夏首而西浮兮，

顾龙门而不见。

……

诗人以饱蘸忧伤的笔触，描绘了当年白起破郢的情景。

春寒料峭的时候，郢都沦入秦军之手，楚国上下为之震恐，仓皇之中王公贵族及平民百姓纷纷跟随楚国东出奔命。国破家亡，骨肉离散，诗人不得不“去终古之所居”，背井离乡，流浪江夏“上洞庭而下江”。他乘一叶小舟漂荡江面，频繁顾盼时，朦胧中往日宫殿林立的郢城已成大丘，繁华的东门街市一片荒芜。此时此刻，诗人不禁为之惆怅，“心不怡之长久兮，忧与愁其相接”。这是何等凄切，何等哀伤！后来唐朝诗人李白曾吟曰：“屈平辞赋悬日月，楚王台榭空山丘”，表达了对屈原深沉的悼念之情。

攻郢，是秦国统一战争的序幕，务求必克，但楚国地域阔大，完全包围不可能，又因为是首战，试探性、冒险性也是存在的，于是秦兵采用大迂回形成三面包围，留下一方“活口”，即“围三缺一”的战术，终于一举攻克楚都，也使楚国丢失了半壁江山。

物极必反，是天下万物的共同规律。进攻也好，围城也罢，都犹如一个作用力施加在对方身上，作用力应当适度，只要达成目的即可。倘若认为力量越大越好，进攻越猛，围困愈急则效果愈佳，那往往会适得其反。因为作用力越大反作用力也越大，俗语所说的“狗急跳墙”、“困兽犹斗”就形象地表达了这一哲理。所以兵法主张“围师必缺”，“穷寇莫追”，就是避免这一反作用力损害到自己。

但是这并不是说，围城就一定要留个缺口，穷寇就一定不能追击。

只不过，凡事都要根据实际情况，量力而行，掌握一定的分寸，这才是“围师必缺”的要旨。

申侯借西戎兵攻入镐京

公元前 771 年，申侯借西戎兵攻入镐京，杀了周幽王。当初申侯向戎主借兵，条件是攻破镐京，府库金帛，任其搬取，并没说戎兵可以占城不还。但戎兵攻入镐京杀死幽王之后，整天花天酒地，根本不提还军归国之事。

为了驱逐戎兵，申侯分别给晋侯姬仇、卫侯姬和、秦君嬴开写了密信，约他们“勤王”。同时派人到郑国，把郑伯被戎兵杀死之事报告其子掘突，叫他起兵报仇。不久，四国之兵即来到镐京城下。八十余岁的卫武公姬和把秦晋二君请到自己的营中，共商对敌之策。郑世子掘突也在那里。

秦襄公说：“我们的军队刚到这里，戎兵肯定还未提防。今夜三更时分，我们分别从东南北三个方向攻城，只留西门，放他一条逃路。把郑世了的兵埋伏在那里，等戎兵从西门逃出，马上从后面攻击，这样一定能获得全胜”。卫武公认为

“此计甚善”，作战计划便这样定了下来。

申侯在城中得知四国兵到，特别高兴。他和小周公咺秘密商议说：“外边一旦攻城，我们马上开门接应。”这边布置停当，那边又去应酬西戎。他劝戎主派兵把金银财宝押送回国，目的在于分散犬戎的兵力；又劝戎主派将全力出城迎敌，以攻为守。戎主把这些都当作好话，一一照办。一部戎兵扎营在东门之外，正好与卫军对垒。双方约定，明日交战。想不到三更时分，卫兵冲入营寨。戎兵支撑不住，四散逃窜。这时南北两路诸侯也呐喊攻城。突然城门大开，原来是申侯在作内应，于是三路军马一拥而入，没有遇到任何抵抗。戎主在梦中被呐喊之声惊醒，发现势头不好，着衣跨马，直向西城逃去，身后只跟随数百人。刚出西门，被掘突挡住去路，幸而赶来一批西戎败兵，戎主方得脱身。

攻克统万城

大夏赫连勃勃于公元407年（东晋义熙三年）建国，建都于统万城（今陕西榆林西南）。公元425年赫连勃勃病死后，太子赫连昌继位。当时北魏太武帝拓跋焘听说大夏内部不稳，曾亲率大军攻打统万城，但是统万城城池坚固，攻城未能奏效。

公元427年，魏帝拓跋焘率领轻骑三万，倍道兼行，第二次攻打统万城。大臣们见拓跋焘不带步兵辎重，都进谏说：“统万城十分坚固，不是十天八天就可以攻得下来的，现在只用轻骑攻打，如果打不下来，撤退时连一点凭借和支援也没有，不如带着步兵和攻城器械一同前进。”拓跋焘说：“用兵之道，攻城是下策，只有不得已时才会去强攻。如果带着攻城的器械一同前往，敌人害怕了，一定坚守城池不出战。不能很快攻下来，旷日持久，粮食吃光，士兵疲惫，城外又找不到充饥的东西，那时就进退两难了，这决非上策。我们现在以轻骑赶到城下，他们看到只有骑兵而步兵没有来，一定会放松警惕。到那时，我再派一支老弱兵将引诱他们出城，如能接战，必胜无疑。我所以这样做，是因为我们的士兵离家有两千里之遥，又有黄河阻隔，退路已经断绝，这就是所说的置之死地而后生。用这样一支军队打仗，决战有余，攻城就不行了。”拓跋焘分出大部分骑兵埋伏在深谷之中，只带着少数人马来到统万城下。其时赫连昌的一名将领狄子玉投降了拓跋焘，他报告了一个重要情况，就是赫连昌听说魏军二次攻打统万城，便派人去长安向其弟赫连定求援，赫连定已回信要兄坚守统万城，等他捉住了北魏的大将奚斤，再回师统万城，那时内外夹攻，可以一举取胜。拓跋焘得知赫连昌无意出城作战，自己的计划有落空的危险，不免有所担心，便把城下的军队全部撤到城北，装出一副疲弱的样子。

正巧这时魏军有几个军士因违犯军法逃进了统万城，他们告诉赫连昌说：“魏军粮草已经吃光，士兵们只能拿野菜充饥，辎重拖在后面，步兵也没有来，如果出城攻击，定能获胜。”赫连昌轻信其言，当下就改变了守城的主意，带着骑兵步兵

共三万人冲出城来。北魏的司徒长孙翰劝拓跋焘说：“夏军来势凶猛，我们应该暂且回避，等步兵来了，同时出击。”拓跋焘说：“你说得不对，我们远道而来，担心的就是他们不出城，如果不迎头予以痛击，夏军会愈加奋勇而我们的锐气就会挫伤，这样做不是上策。”拓跋焘坚持原来的战术思想，带着军队装作向北逃跑，牵着夏军的鼻子，待其疲乏时再大举反击。

赫连昌一见这种情况，以为魏军真的败退了，便把军队分成两翼，喊叫着追击包抄上去。正巧这时东南风起，雨急风狂，黄沙蔽日。拓跋焘近前的一个宦者赵倪说：“现在风雨从敌人进攻的方向袭来，我们对着风，敌军背着风，这真是天不助人，将士们如今又饥又渴，希望陛下退避一时，来日再战。”在旁的北魏大臣崔浩听了大声斥责说：“这是什么话！千里征战，怎么能仓促之间就改变作战计划。现在敌军拚命追赶我们，前后脱离，首尾不能相顾，我们正应该分路出击，打他一个措手不及。”拓跋焘连声称是，下令骑兵分左右两路夹击夏军。拓跋焘身中流矢，仍奋勇当先。魏军全力拚杀，大夏的部队全线溃退，统万城终于被攻克。

日军全部被歼

1945年2月，第二次世界大战已接近尾声。美国海军陆战队第五师在太平洋上的硫磺岛登陆。经过三天激烈的战斗，日军被击退。然而，残存的日军把岛上所有的军用物质及食品转移到一个大山洞里，由于日军的顽强抵抗，美军连日强攻都失败了。后来，参谋部改变了策略，决定网开一面，他们放松了对洞口的封锁。一天晚上，日军经过一场小规模的战斗后，自以为得计，全体出动，放弃了山洞。然而，在突围的路上却遭到了美军的伏击，日军全部被歼。

网开一面，实质上是欲擒故纵，以免发生困兽犹斗，造成不必要的伤亡。而漏网之敌则在运动中消灭。

【原文】

穷寇勿追。

【简评】

对于势残力竭的敌人，在追击时要讲究策略，不可操之过急，不可逼迫太甚。否则，有可能使敌垂死挣扎，拼死反抗，给歼敌带来困难。

【战例】

朱尚大破韩忠的起义军

东汉末，中平元年（公元184年），韩忠率起义军固守宛城。汉将朱尚令一支部队鸣鼓而攻城西南，朱尚亲率精兵攻城东北，攻入外城。韩忠率义军退保小城，被迫提出投降。朱尚不允。朱尚加紧围攻小城，不克。朱尚登上土山观察内城形势，回头对张超说，他们看到外边围得严密，城内攻击又急，降又不能降，出又出不去，只有死路一条，所以只有死战。万人一心，其势不可挡，何况他们有十万之众呢。朱尚在观察之后，知穷寇勿追，追之则敌拼死抵抗的道理。最后采取网开一面的谋略，下令撤下包围小城的军队，暗中布下伏兵。韩忠不知是计，留然出城追敌，遭敌伏击，韩忠大败，起义军被杀万余。

海湾地区的“终身”主宰

海湾战争后期，由于美军的地面战争打得比较顺手，一些美国军官曾欲乘胜追击，直取巴格达。但美国当局考虑到“兵贵胜，不贵久”，竟然于1991年2月28日，向全世界宣布：多国部队将有限停火。美国政府之所以这样做，其战略上三点考虑：第一，萨达姆已表示愿意屈服，伊拉克军队虽然存在，但元气大伤，不妨碍战后海湾地区新秩序的建立，美国的战争目的早已达到，此时罢战休兵，不仅不影响美国成为“赢家”，更重要的是，在政治和国际舆论上还会得高分；第二，时已临近3月，一到3月，海湾地区气温急剧上升，最高温度可达56度，且常有沙暴。若逼敌太甚，必作困兽犹斗之势，使自己两足深陷，难以自拔。战争继续拖下去，天时、地利对美方都不利。与其铤而走险，倒不如见好就收；第三，消灭所有伊军，对美国来说未必有利。因为伊拉克的威胁不存在了，美国这个世界宪兵在海湾地区的使命也就完结了。这样就会把自己在该地区长期驻军的路堵死。倘若把军队全部撤走，海湾地区风云莫测，前途难测，若有闪失。美国对这里鞭长莫及。一旦失控，就会前功尽弃。权衡利弊，美国作出停止穷追猛打的决定。此举不仅为驻军海湾提供了机会与借口，而且，有伊拉克这只伤虎存在，沙特等海湾国家必然要寻求美国的保护，美国也就名正言顺地成了海湾地区的“终身”主宰了。

曹操、刘备争夺汉中之战

赤壁之战后，刘备占据了荆州、益州，与占据黄河流域的曹操、占据江南的孙

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

公元215年，曹操消灭了西北马超、韩遂势力后，便亲率大军进攻汉中的张鲁，以占据汉中。

张鲁是东汉时期“五斗米道”的道教传教人，被东汉统治者封为镇民中郎将后，领汉宁太守，成为封建统治者。张鲁得知曹操进攻汉中，自思以汉中一隅之地，不足与曹操对抗，想投降曹操，但他的弟弟张卫不同意。张卫在曹军到达平阳关（今陕西勉县西北）时，率领一万多人拒关坚守，平阳关最终还是被曹操攻破，张鲁及巴中地区的宗人首领均投降了曹操。因此，曹操基本上控制了汉中及巴中地区。

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

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

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

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

公元219年，刘备经充分的准备与策划，决定采取行动以改变这种长期相持的局面。刘备率军避开地势险要、防守严密的阳平关，南渡汉水，沿南岸山地东进，一举抢占了军事要地定军山。定军山是汉中西面的门户，地势险要，刘备占领了定军山，就打开了通向汉中的道路，并且威胁着阳平关鲁军侧翼的安全。夏侯渊被迫将防守阳平关的兵力东移，与刘备争夺定军山。以防止刘备进军和北上，曹军在汉水南岸和定军山东侧建营垒，修围寨，设鹿角（一种栅栏式的防御工事）。刘备军夜攻曹营，火烧南围鹿角。夏侯渊命张合守东围，自率轻骑往救南围。刘备军又急

攻东围，并派黄忠率精兵埋伏在东、南围之间的险要地段。张合不支，夏侯渊又急忙率军回援东围。黄忠居高临下，以逸待劳，突然攻击行进中的夏侯渊。夏侯渊毫无防备，战败溃逃，夏侯渊本人也被黄忠斩杀，张合率军退守阳平关。

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

孙武在《孙子兵法·军争篇》中提出，用兵作战最困难之处在于争夺制胜条件。从刘备、曹操争夺汉中之战中，也确实证实了孙子这一观点的正确性。交战之初，曹操据汉中，扼守阳平关这一军事要地，打退刘备军队的多次进攻，使得刘备处于长期屯兵坚城要塞之下而毫无进展的被动状态之中；而后来，当刘备抢占了另一更为有利的军事要地定军山时，形势便完全发生了逆转。刘备由被动变为主动，由受制于人变为制人——能够以逸待劳，调动曹军，使曹军疲于奔命，来回奔走，以至于最后陷入了求战不得，进退两难的境地。争夺制胜权的重要，从曹、刘两军前后所处的决然相反的地位中，充分地体现了出来。

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

第八章 九变篇

【原文】

善于应变

凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圯地无舍，衢地交合，绝地无留，围地则谋，死地则战。

【简评】

本篇主旨在于教导人们要善于应变。开篇就提出在五种不同的地形作战就要有不同的行动方式，在难以通行的地区，不要驻军，在交通发达的地区要广泛交结盟军，在无法生存的地区要迅速离开，如果处于被围之地，则要运用计谋摆脱险境，在“战则存，不战则亡”的地区应激励士兵决以死战。

【战例】

齐将田单即墨保卫战

燕昭王二十八年（公元前 284 年），燕昭王以乐毅为上将军，统领燕、秦、魏、韩、赵五国军队，大举伐齐，半年之内，攻下齐国七十余城，只剩莒和即墨二城未克。次年，即墨守将战死，军民推田单为将，指挥守城。田单为破燕军之围，在加强城防的同时，还连出奇谋，削弱燕军力量。首先，用间挑拨燕主、帅之间的关系。刘襄王五年（公元前 279 年），田单得悉燕惠王与燕军主帅乐毅有隙，且对乐毅三年不能克齐极为不满的情况后，即派人入燕，散布消息说：“齐国国王已死，目前仅保有两座城池。乐毅同燕国新王有仇怨，惧怕杀身之祸而不敢归国，故借攻齐之名，控制军队，并欲在齐国为王。现在齐人还不愿归顺乐毅，故乐毅缓攻即墨以待时机。齐人最为忧虑的就是燕王调换将领，那样，即墨便不可守了。”燕王听到后竟信以为真，以骑劫取代乐毅为将。乐毅不敢回燕，便投奔赵国去了。乐毅去职，不仅使田单少了一名难以对付的敌手，还大大刺伤了燕军将士的心，各个愤愤不平。其次，田单设计诱敌行暴，以激励士气。他派人至燕军中传言说：“田单最怕的就是燕军割去所俘齐兵的鼻子，并将他们推至阵前，导引攻城，那样，即墨便不可守了。”骑劫邀功心切，欲以恐怖之举震慑齐军，听到此传言后，果然如法炮

制。即墨军民在城头望见燕军以如此惨忍的手段对待齐军俘虏，唯恐被燕军抓去，更加坚定了守城的决心，接着，田单派人散布说：“齐人怕的是燕军挖掘城外齐人的祖坟。”燕军果然挖了齐人的祖坟，尽烧骸骨。即墨军民无不悲痛涕零，怒火中烧，纷纷请缨出战，与燕军决一雌雄。再次，示敌以弱，麻痹燕军。田单藏甲隐兵，以老弱、妇女登城守望，又派人向燕军诈降。燕军果然认为齐军精甲已伤亡殆尽，丧失了守城的能力。田单又从收集黄金千镒，派即墨富豪送给燕将，并恳求说：“即墨投降在即，但愿燕军不要掳掠我的家族妻女。”燕将对即墨将降更确信无疑，疏于戒备了。田单见军心可用、敌军可击，便抓住战机，以“火牛阵”果断出击，大破燕军，取得了即墨保卫战的胜利。

昆阳之战

刘秀指挥的昆阳之战，是汉军战胜王莽官军在军事上的转折点，它以不到一万名的少量兵力，战胜王莽官军四十多万，是历史上一次以少胜多的著名战例。

王莽为粉碎汉军对他的威胁，这次下了最大的赌注。他不仅把能调用的军队全部调集了起来，还把能找到的懂兵法的军师也集中到一块。更有甚者，他为了吓唬汉军，为自己壮胆，还找来一个一辆车、三匹马也拖不动的彪形大汉，又捕捉了大批虎、豹、犀、象等野兽。这种打法，闻所未闻。

仅仅只有九千人不到的汉军，在王莽官军气势汹汹的攻势面前，的确是够紧张的。他们盘据的昆阳城，虽说城池还算坚固，要守也确实能守一阵，但被敌军长期围困，必垮无疑。以刘玄为首的更始政权中，真正懂得军事的，除刘秀兄弟之外，几乎没人了。刘缤此时正在率军进攻宛城，昆阳城里，那些不懂军事指挥的将领们一个个都不买刘秀的账。但是，敌军已逼近昆阳，别人谁也拿不出一个像样的办法，只有刘秀临危不惧，能够从容谋划。大敌当前，不听他的听谁的？

四十多万官兵直奔昆阳而来，把昆阳城围得水泄不通。刘秀部署不足9千人的汉军在王凤率领下守城，刘秀率领十余骑冒死冲出城去，赶到鄧城一带，希望那里的汉军能援救昆阳。可是，那里一些农民将领不买刘秀的账，一心想保住手中抢来的财宝，不愿出兵。刘秀把利害关系向他们摆清楚，使这些将领终于认清了眼前不能自保的现实。

刘秀集中了这些汉军，向数倍于己的围困昆阳官军冲去。然后，他心生一计，派使臣向昆阳王凤守军送去一信，信中谎称刘缤已占领宛城，这封信又故意在途中失落，让它落到官军手里。这一消息，使官军阵法大乱。刘秀一看，机会来了，他趁此机会组织了一支突击队向官军中军冲击。霎时间，官军中军大乱，几十万官军退势如山倒。城内王凤守军见此状，趁机出城猛冲。

天公也来助威，顿时下起了倾盆大雨，战场上一片混乱，官军带来那些野兽，趁机冲出笼子到处乱窜，官军连逃窜都不知方向，纷纷逃到演川河里，淹死者不可胜数，河水为之堵塞断流。四十多万官军顷刻间化为乌有。

昆阳之战取得了大胜。官军败逃后，留下的粮草、兵器不计其数，汉军搬了一

一个多月都没搬完。

刘秀的军事指挥才能在这场大战中得到了充分显示，他没有被数十倍于己的强大官军所吓倒，相反他天才地看到，官军这种打法，如同狮子打跳蚤，力量再大也使不上劲，而小跳蚤爱怎么咬狮子就怎么咬，狮子在跳蚤的扑腾下会不知所措，会毫无方向地大抓大扑，最终会疲软下来。如果到这种时候再对它致命一击，一定会彻底战胜它。昆阳之战的以少胜多就是这么得来的。

《孙子兵法》早就说过：“围地则谋。”意思是说，陷入敌军重围之中，必须以奇谋才能突围。刘秀就是这个打法，他造成敌军前后不相及，军阵大乱，最后突围，猛追穷寇而大胜。

北魏司空奚斤率军赴安定

南朝宋文帝元嘉五年（428年）二月，北魏司空奚斤率军赴安定（今甘肃泾川县北泾河北岸），同丘堆、娥清等会师，共击夏主赫连昌。因军马多病、军中乏粮，奚斤派丘堆率部到民间索食，又为夏军所败，夏军乘胜进抵安定城下，魏军困守城内，诸将焦虑万分。监军侍御使安颉对诸将说：“诸将奉命灭敌，反而被敌人所困，退守孤城，即便不被敌人所杀，恐怕也要坐法受诛，此等情势，诸位难道不曾考虑过吗？”奚斤说：“而今军中无马，如果以我步兵击敌骑敌，断无胜利的希望。只有等待京师骑来援，才可出击。”安颉说：“眼下的情况是猛寇以饱待饥，安逸于外，我军兵疲食尽，死在旦夕，只有迅速部署兵力，与敌决一死战，或许有摆脱困境的希望，哪里还有时间坐等救兵呢？”安颉继续说：“把诸将的战马集中起来，还可以得到二百匹，请让我招募敢死之士出击，即便不能破，也可挫敌锐气。夏主赫连昌性情狂躁，勇而无谋，如果我们设伏待敌，就很可能生擒赫连昌。”奚斤仍犹豫未决。安颉无奈，只好私自与平北将军尉眷商议，决定精选骑兵迎敌。不久，赫连昌率军攻城，安颉便率骑兵逆战。时值狂风大作，天昏地暗，安颉以死地之兵奋勇冲杀，赫连昌抵挡不住，败阵而走，不料战马失蹄翻身落马，被安颉活捉，由于主将被俘，夏军斗志顿沮，大将军、平原王赫连定收拾余众数万撤还平凉，即皇帝位。

【原文】

权衡利弊

途有所不由。

【简评】

意思是说，统兵打仗，并不是见路就走，必须通盘考虑，权衡利弊。如果利的因素多，不好走的路也要走；弊的因素多，好走的路也不能走。

【战例】

汉武帝派兵进攻闽越



西汉建元六年（公元前135年），汉武帝派兵进攻闽越，淮南王刘安上书进谏，其中谈到：“越人没有城池村庄，而生活在山谷溪流之间，丛林密竹之中，习惯于水上战斗，擅长划船行舟；当地地形复杂，草木丛生而且有许多河流险阻。中原地区的人不了解那里的地理条件而进入其境内，即使一百个人也不如一个越人的战斗力；况且战领了越人的土地，无法设置郡县进行统治，进攻他们，又无法迅速取胜。从地图上看，越地的山川河流屯兵要塞相距不过几寸的地方，而实际距离却有几百里，甚至于上千里，险要的地形和丛林不能完全画在地图上，看上去很容易通过的道路，

真正走起来就困难了。中原地区的人不能占据越地，原因就在于越人据守险要的地势。我听说越人的吏卒不少于数十万人，要想进占越地，必须有五倍于敌人的兵力才能成功，其中还不包括拉车运输粮饷的后勤部队。南方炎热潮湿，临近夏季容易流行瘟疫，出征的将士日晒露打，生活在水面上，蝮蛇繁衍为害，疾病时常发作，不等两军阵前交锋，就会有十分之二三的将士死去。这样，即使把越人全部俘虏了，也不足以补偿汉军所受的损失。”于是，汉武帝诏回进攻闽越的军队，封闽越王族余善为东越王，与越繇王地位平等，共同治理闽越。

福特怒辞亚柯卡

企业领导者如果以感情代替理智，遇事轻率急躁，意气用事，同样会带来重大损失，甚至酿成千古遗恨。

1970年，亚柯卡以他成功地推销“野马牌”汽车的卓越才能登上了福特汽车公司总经理职位。亚柯卡上任后，特别注意研究汽车发展的趋势、市场对汽车的需求。主张把钱用在小型汽车的研制上，但董事长亨利·福特却不同意他的主张。1973年阿以战争爆发，世界陷入石油危机，亚柯卡预见得到了证实。在亚柯卡一再坚持下，一种耗油量低的“菲埃斯塔”小型汽车问世，立即成为抢手货。

成功给亚柯卡带来了掌声，福特却感到难堪，偏偏这时召开了一百多个美国银行家和股票分析家参加的会议，亚柯卡在会上的发言，引起了与会者巨大的兴趣，