



365 计兵法谋术故事

365计兵法谋术故事

周仁武 编著

(上册)

知 识 出 版 社

说 明

本书从我国丰富的历史典籍中选取著名的军事、政治人物在其运谋、策划、作战、治军、治政等等方面的事例，编成一个个短小精悍的故事介绍给读者。

本书旨在通过每一个故事的不同内容，说明我国古代军事、政治人物的智慧及妙计。读后不仅可以得到丰富的历史知识，同时也能从中领略到古代将帅的谋略风采、智慧才能、妙语珠言、独领风骚的姿态，使读者有一种美的享受。

我们选编365之数，无非是借自然界寒暑易节、周而复始的一个现成数字，比喻中华民族的智慧博大精深、源远流长，取之不尽。

本书适宜各界人士阅读，特别是青少年朋友研读后，必能提高才干，在处世、处事等方面均有裨益，对管理决策人员也有很大的帮助。

目 录

- | | | | |
|---------------|----|----------------|----|
| 1. 十战皆北..... | 1 | 21. 无知坑军 | 34 |
| 2. 七遇皆北..... | 2 | 22. 无备则败 | 35 |
| 3. 力戒急功..... | 4 | 23. 无通其使 | 37 |
| 4. 力战则胜..... | 5 | 24. 无粮则亡 | 39 |
| 5. 力疾血战..... | 7 | 25. 专擅丧机 | 41 |
| 6. 三驷之法..... | 9 | 26. 不专其功..... | 42 |
| 7. 大言求宠..... | 11 | 27. 不为子隐 | 44 |
| 8. 上兵伐谋..... | 13 | 28. 不失一矢 | 46 |
| 9. 义不顾私..... | 14 | 29. 不吝勋赏 | 47 |
| 10. 久则挫锐..... | 16 | 30. 不求速效 | 49 |
| 11. 小可敌大..... | 17 | 31. 不矜小胜 | 51 |
| 12. 斗智为上..... | 19 | 32. 不留私蓄 | 52 |
| 13. 火攻制敌..... | 21 | 33. 少算失机 | 54 |
| 14. 计取和阳..... | 22 | 34. 见机察势 | 55 |
| 15. 订约会战..... | 24 | 35. 见利速进 | 57 |
| 16. 王旦知人..... | 26 | 36. 反间制胜..... | 59 |
| 17. 开门待敌..... | 28 | 37. 分则易制 | 60 |
| 18. 开门偃旗..... | 29 | 38. 分兵修栈 | 62 |
| 19. 开诚直言..... | 31 | 39. 勿杀降卒 | 64 |
| 20. 开城诱敌..... | 33 | 40. 勿忘备御 | 66 |

41. 引罪归己	67	67. 巧纵反间	108
42. 为国惜法	69	68. 巧用反间	109
43. 以一当百	70	69. 巧用机谋	111
44. 以小为奇	72	70. 巧除内奸	113
45. 以计弱敌	73	71. 巧释兵权	114
46. 以守为战	75	72. 左右合击	116
47. 以劳胜逸	77	73. 田单攻狄	118
48. 以身饵敌	78	74. 失援而败	120
49. 以劲待机	80	75. 失信则亡	122
50. 以奇挠敌	82	76. 失律丧师	124
51. 以重待轻	83	77. 丘福之败	125
52. 以胜胁降	85	78. 务尽下情	127
53. 以敌制敌	87	79. 用人所长	128
54. 以常为奇	88	80. 用法贵活	129
55. 以赏示信	90	81. 乐饮误敌	131
56. 以静镇之	92	82. 出奇见功	133
57. 以疑制敌	93	83. 出奇设伏	135
58. 以德立信	95	84. 出奇制胜	137
59. 市义沽名	96	85. 守土为上	138
60. 让以丰道	97	86. 安能动之	140
61. 击其惰归	99	87. 齐勇若一	141
62. 击一得二	100	88. 闭门藏旗	143
63. 示以不肃	102	89. 设阱制象	145
64. 示假隐真	103	90. 设谋惑敌	146
65. 示短伏奇	105	91. 迁善敬士	147
66. 巧于御将	106	92. 动在万全	149

93. 寺门之薪	151	119. 任当不疑	193
94. 机事贵速	152	120. 自弃险要	195
95. 有法同依	153	121. 自矜亡身	197
96. 夺其所恃	155	122. 自贬责己	198
97. 成于果决	156	123. 自定以安	199
98. 执法立威	158	124. 伪北示弱	201
99. 扬灰破敌	160	125. 合则离之	202
100. 扬言驱敌	161	126. 众则难摧	204
101. 好勇必狂	163	127. 负担巡营	206
102. 当务慎重	165	128. 争功者戒	208
103. 当重将权	166	129. 观形察变	209
104. 师克在和	168	130. 观望致败	211
105. 师老势屈	169	131. 观衅而击	212
106. 因敌设谋	171	132. 观衅待敝	213
107. 因势而导	173	133. 观变而动	215
108. 因势制胜	175	134. 收兵致败	218
109. 因时而变	176	135. 约军愚敌	219
110. 同欲则胜	177	136. 多方误敌	221
111. 先败其一	179	137. 沉船阻敌	223
112. 先知后图	181	138. 弃地邀赏	225
113. 先弱后强	183	139. 启宠纳侮	226
114. 先从后图	185	140. 诈敌制胜	228
115. 先较彼己	187	141. 远师古人	230
116. 先计后战	188	142. 违众举亲	231
117. 先备无过	190	143. 连鸡无害	233
118. 伐交制敌	191	144. 迎机以导	234

145. 志在守死235
146. 攻其必救237
147. 攻非其时238
148. 折节读书241
149. 折冲御敌242
150. 怀柔得宜244
151. 坚壁待援246
152. 听其自毙247
153. 围点打援249
154. 私隙误国251
155. 私憾误国252
156. 兵以静胜254
157. 兵以奇胜255
158. 兵以利动257
159. 兵少务奇258
160. 兵势勿缓259
161. 兵事尚权261
162. 兵贵趁势263
163. 兵贵用奇265
164. 兵贵进取266
165. 兵胜在谋267
166. 兵散势弱269
167. 伺变而举271
168. 忌则生变273
169. 忌刻失人274
170. 忌恨误机275
171. 张珀议兵277
172. 张盖借矢278
173. 张旗退敌279
174. 法不可私281
175. 泥古致败283
176. 治本自强284
177. 实兵诸围285
178. 宜且含容287
179. 审机进退288
180. 审宜应事290
181. 审势相机292
182. 度己料彼293
183. 放舰于流295
184. 废其农时297
185. 卷甲韬戈299
186. 单骑结盟300
187. 单骑谕降302
188. 详择所宜303
189. 详察敌情305
190. 奉法不避306
191. 封书于箭308
192. 苻坚之失309
193. 构怨丧师311
194. 事权宜专313
195. 择地而据314
196. 势不可还316

197. 虎父犬子 318
198. 易步为骑 319
199. 易弱为强 321
200. 忠义血性 322
201. 赈贫之谋 324
202. 降心以抚 325
203. 觅地兜围 326
204. 知地则利 328
205. 知变则胜 329
206. 委婉用机 331
207. 秉公荐贤 333
208. 秉节推贤 334
209. 佯北勿从 336
210. 佯北诱敌 337
211. 卑者骄之 338
212. 卑辞推奖 340
213. 卑辞懈敌 341
214. 舍安就危 343
215. 舍近袭远 344
216. 舍强击弱 345
217. 忿兵必败 347
218. 忿兵必北 349
219. 贪虜纵敌 350
220. 备边无策 352
221. 昏瞶自矜 353
222. 练兵御倭 355
223. 给俘诱敌 357
224. 孤军犯险 358
225. 举刃叱子 360
226. 举家之官 362
227. 洲浦立木 363
228. 客利速战 365
229. 亲征决胜 367
230. 养兵观衅 368
231. 将帅克让 370
232. 诱敌入网 371
233. 诱敌入罟 373
234. 谄谀遭祸 375
235. 逆风亦胜 376
236. 退而能整 378
237. 退思补过 379
238. 若水之谋 380
239. 荐贤为国 382
240. 相与协谋 384
241. 相怨以亡 385
242. 南伐之失 386
243. 按兵养威 388
244. 持久弊敌 390
245. 持重安边 391
246. 挟私取祸 392
247. 挟私覆军 394
248. 指导之失 395

249. 轻举必败 397
250. 轻车白帟 399
251. 怒则乱谋 400
252. 战不可易 402
253. 战惧则胜 404
254. 临机设变 405
255. 临危制变 407
256. 临变而整 408
257. 临事机变 409
258. 临敌无方 411
259. 临敌整暇 413
260. 贵在知人 414
261. 贵在将和 416
262. 虽贪亦赏 417
263. 除恶务本 419
264. 重在选练 420
265. 重点守备 422
266. 便宜行事 423
267. 保完湟境 425
268. 保船制敌 427
269. 待机乘隙 429
270. 待疲而击 431
271. 急击则胜 433
272. 胜败在谋 435
273. 骄功致乱 436
274. 骄兵必败 438
275. 骄兵难制 439
276. 骄贵致乱 441
277. 骄敌可乘 442
278. 骄情致败 444
279. 骄蹇亡身 446
280. 勇余谋浅 447
281. 矜功忘义 449
282. 浴马于津 451
283. 宽严相济 452
284. 离强合弱 454
285. 料敌无审 456
286. 剡蒿为矢 457
287. 恩威并用 458
288. 陵傲失宠 461
289. 徐行退敌 463
290. 唇亡齿寒 464
291. 乘势应速 466
292. 乘胜进取 468
293. 乘敌不备 470
294. 乘敝徇私 472
295. 乘虚夜渡 473
296. 乘锐而用 475
297. 借敌之刃 476
298. 骄易无谋 478
299. 预测可胜 480
300. 盈而勿从 482

301. 望风惮贼483
302. 断粮决堰485
303. 谋当深远487
304. 谋泄致败489
305. 掩其无备491
306. 掩败叙功493
307. 据其要害494
308. 悬权而动495
309. 悬像于堂497
310. 随方抗御498
311. 随机制变500
312. 随机运谋502
313. 随宜应赴503
314. 隐军诱敌505
315. 矫旨犒师507
316. 假途求粮508
317. 假病掩亡509
318. 假猎误敌511
319. 假道出师513
320. 徒表于渊515
321. 富强并重516
322. 善用其长518
323. 善伐其谋519
324. 善容其短521
325. 联船锁江522
326. 植帜设疑524
327. 惑于王气526
328. 惑于众议527
329. 惑则无成529
330. 惑众制胜531
331. 惑言失机532
332. 酣寝释疑533
333. 量沙却敌535
334. 量敌虑胜536
335. 筑城慑敌538
336. 锐卒勿攻540
337. 掣肘误机541
338. 智勇争奋542
339. 御戎之策544
340. 御寇扬威546
341. 缓则不及547
342. 缓取江陵549
343. 登城立帜550
344. 滥言丧军552
345. 博采众议553
346. 蓄财待寇554
347. 简令尽智556
348. 寡断失机557
349. 竭神无休559
350. 精择其人561
351. 聚兵防河562
352. 疑阵致胜564

- | | | | |
|-----------------|-----|-----------------|-----|
| 353. 疑帜惑敌 | 566 | 360. 燃炬纵獠 | 577 |
| 354. 撤围诱敌 | 567 | 361. 擅命丧师 | 579 |
| 355. 瞒天过海 | 569 | 362. 器小易盈 | 580 |
| 356. 踏雪求策 | 571 | 363. 羸师虚府 | 581 |
| 357. 稽留误机 | 572 | 364. 羸形示弱 | 583 |
| 358. 壅溪破敌 | 574 | 365. 羸形伪退 | 584 |
| 359. 懈敌制胜 | 575 | | |

1. 十战皆北

东晋穆帝（司马聃）永和六年（公元350年），冉闵乘石氏子孙争国，拥兵自重，杀赵主石虎二十八孙，即皇帝位，改元永兴，国号大魏，都邺。此时，赵新兴王石祗亦于襄国即皇帝位，改元永宁。永和七年，赵主石祗派其将领刘显率军七万攻邺，冉闵悉众出战，大破刘显军。不久，刘显杀赵主石祗，于是年七月复引兵攻邺，又为魏主冉闵所败，还襄国称帝。永和八年正月，冉闵攻破襄国，杀刘显及公卿以下百余人，焚襄国宫，迁其民于邺，石氏遂绝。

魏主冉闵既克襄国，游食于常山、中山诸郡。永和八年四月，燕王慕容儁遣慕容恪等率军击魏。魏大将军董闰、车骑将军张温建议说：“鲜卑乘胜锋锐，且彼众我寡，宜且避之；俾其骄惰，然后益兵以击之。”魏主冉闵听了勃然大怒，说：“吾欲以此众平幽州，斩慕容儁，今遇恪而避之，人谓我何？”于是冉闵率军进抵安喜，慕容恪也引兵从之。冉闵趣常山，慕容恪率军追之，于魏昌（县名，时属中山郡）之廉台将魏军追上。冉闵与燕军十战，燕皆不胜。冉闵素有勇名，所率皆精锐，燕军望之生畏。慕容恪巡视部卒时，对将士们说：“冉闵有勇无谋，一夫敌耳！其士卒饥疲，甲兵虽精，其实难用，不足破也！”

魏主冉闵以所率多步卒，而燕军却是骑兵，遂引兵将趣山林。慕容恪的参军高开发现后，建议说：“我们的骑兵利在平原作战，如果魏军进入山林，那就难以制胜，应该尽快

派遣轻骑兵实施截击。接战后佯装败走，引诱其进入平原旷野，然后一战而胜。”慕容恪认为此言有理，就接受这一建议，把魏兵诱之平地。慕容恪分军为三部，对诸将说：“臣性轻锐，又自以众少，必致死于我。我厚集中军之阵以待之。俟其合战，卿等从旁击之，无不克矣。”于是，慕容恪选择鲜卑人中的善射者五千人，以铁锁连其马，为方阵而前。冉闵的乘骑名曰朱龙，日行千里。他左操两刃矛，右执钩戟，以击燕兵，斩首三百余级。又望见大幢，知其为中军，直冲之。此时，燕两军从旁夹击，置冉闵军于三面受敌的被动地位，燕军围冉闵数重，冉闵溃围东走二十余里，所乘朱龙忽毙，遂为燕军所擒。

冉闵之败在于有勇无谋，且又刚愎自用，恃勇轻敌，没有采纳部将的正确意见。相反，慕容恪则善于扬长避短，巧用计谋，博采众议。作战过程中，他又善于激励士气，及时给将士们指出敌人的弱点，把具体部署告诉大家，在谋略上显然胜冉闵一筹。因此，他虽有先前因兵力薄弱而十战皆北，但通过巧用计谋，最终还是赢得了胜利。

2. 七遇皆北

周匡王二年（公元前611年）秋，楚国遭到灾荒。居住在楚国西部和南部的戎族便乘机侵夺其西南部领土，派兵占领了阜山（今湖北省房县南）。接着戎族又侵扰楚国东南部领土，大军进至阳丘，以夺其警枝。这时，庸国（今湖北竹山县东南）率领各部落背叛了楚国。麇国（今湖北随县西）率

领百濮（当时居住于江、汉一带的少数民族）各部落的军队集结于选地（今湖北石首县附近），也准备进攻楚国。

在这种内忧外患的严重情况下，楚国害怕中原发生动乱，不敢把配置在申、息（均为楚国所灭的小国，在今河南南阳、信阳一带）地区的军队南调。楚庄王和群臣计议，准备把楚军的主力撤到阪高（楚国的险要地区）。芈贾则建议说：“不能这样做。我军能够到达的地方，敌人也可以到达。与其退守，不如进攻庸国。麇国与百濮是认为我国遭遇灾荒不能出师，才来攻打我们的，如果我们的军队主动进攻，他们就会因恐惧而撤军。百濮各部落撤军以后，将各自退回其邑，谁还顾得上再去谋取别国的利益？”楚庄王听了芈贾的建议，便出兵攻庸。楚国出兵半个月后，百濮各部落就溃散了。楚军自庐地（今湖北当阳、远安之境）出师，沿途备足粮草，官兵吃一样的食物，主力到达句瀼（今湖北省均县）后，派庐大夫戡黎率领部队攻击庸国，并夺取其方城（在庸国以东，一称方城亭）。但是，庸国军队进行了反击，并俘虏了楚将子扬窗。三天后，子扬窗乘隙逃了回来，向戡黎报告说：“庸国的军队很多，各民族的都有，不如撤回到句瀼的营地去，等待我军的后备力量赶来后，再发动进攻。”楚大夫潘尫（字师叔）说：“不可如此。我们姑且继续与庸军周旋以骄纵他们，让他们因胜而骄，同时激励我军的士气，这样才可以获胜。我们楚国的先王蚡（音fen）冒，当年征服陁隰（音Xing Xi，指郢楚，在今湖北江陵县东多奚山以北），就是采用的这个方法。”于是，戡黎指挥楚军继续向庸国发起进攻，连续七次作战，一经接触，均佯装败退。这样，庸国误认为楚军战斗力已经丧失，就只使用裨、鯀（音tiao）、鱼人的军队进

行作战，并且扬言说：“楚国的军队不是我们的敌手，没有什么了不起的力量！”因此就慢慢地放松了戒备。

在“骄敌”的目的达到以后，楚庄王便乘车驰往临品（在今湖北省均县境内），亲自指挥对庸国的进攻。他把楚军分成两路：一路命子越（楚司马子良之子，名斗椒）率领从石溪（今湖北省均县、竹山县之间）进击；一路命子贝率领从仞（入庸要道，其地今不详）地出击，向庸国大举进攻。秦人、巴人这些民族的军队闻讯后归顺了楚军，还有一些民族也同楚国签订了和约。楚军很快就消灭了庸军的主力，庸国也随之灭亡了。

楚国在这次抗击外敌入侵的战争中，先以战役进攻赢得主动，尔后又巧施“七遇皆北”的骄敌之策，在“彼骄我怒”的形势下，适时反攻，取得了最后胜利。

3. 力戒急功

明思宗（朱由检）崇祯四年（公元1631年）七月，明军同后金（清）军进行了大凌河之战。是年八月初六，后金军进抵大凌河城。明总兵祖大寿率马步军一万四千余人驻守该城，城中另有商贾役夫数千人。祖大寿所部皆精锐，拥有许多大炮火器。面对重炮精兵防守的大凌河城，后金主皇太极汲取在宁远、锦州两次受挫失败的教训，一反以往强攻坚城之术。他召集诸贝勒大臣下令说：“攻城恐士卒被伤，不若掘壕筑城以困之。彼兵若出，我则与战；外援若至，我则迎击，于计为便。”决定采取“围城打援”战术，长期包围，

困死明大凌河之守军。这个作战方针，应该说是很正确的。

但围城之初，后金军护军主帅图赖却急功好利，不遵军令。当明军出城诱战时，图赖即率军迎击，围城各部也随之发起了进攻。明军迅速退入城内，待后金军进抵城壕，突然以大炮猛烈轰击。后金军死伤惨重，图赖亦受重伤，副将以下将官多人阵亡。

后金军此次攻城，违背了皇太极困死大凌河明守军的决策。他在进攻受挫之后，痛斥诸将说：“此城既已被围，敌兵如狐处穴中，更将安往！”“若非用兵之际，即当逮问，今姑宽之，俟后议罪。”于是，后金军围而不攻，只是在明军出城时，才与其接战。在围城一百多天的时间里，明军与后金军“大小数十战，阵亡频多”，后金军则集中力量攻击大凌河周围明军的台堡，同时严防明军从锦州方向进援的援军。最后，大凌河解围无望，城中粮尽，总兵祖大寿、副将张存仁以下将官率守军一万余人，被迫向后金军投降。

作战决策的实现，往往取决于参战各部队协调一致的行动。大凌河之战是后金军入关前同明军的一次重要战役。此役的运筹指挥，表现了后金主皇太极的卓越军事才能。而图赖身为护军主帅，却缺乏明确的战略意识，急功好利，贸然出击，要不是皇太极的及时干预和纠正，说不定会使整个战役败于敌手。

4. 力战则胜

南宋宁宗嘉定五年（公元1212年）正月，金向蒙古投降

者，皆言其主完颜璟杀戮宗亲，荒淫日恣。蒙古太祖成吉思汗说：“朕出师有名矣。”遂下令南伐。蒙古名将木华黎从成吉思汗挥师南进，所向披靡，兵逼抚州，并很快将其攻占。此时，金主令招讨使赫舍哩纠坚（旧作纥石烈九斤）、监军完颜万努（旧作万努）等率金军三十万，号称四十万，陈兵野狐岭以北，抗御蒙古军南进。

有人对赫舍哩纠坚说：“蒙古新破抚州，方以所得赐其下，马牧于野，宜乘其不备掩击之。”赫舍哩纠坚说：“此危道也。不若马步俱进，为计万全。”他不同意“掩其不备”的作战方针，而提出了“马步俱进”的万全之策。他非但不积极组织防御来犯之敌，却派人责问蒙古主以“举兵之由”。相反，木华黎面对金大军的阻截，却能因情因势，量敌用兵。他对其部将说：“彼众我寡，弗致死力战，未易破也。”遂率敢死之士，策马横戈，大呼陷阵。成吉思汗也指挥诸军并进，金兵支持不住，大败而遁。蒙古军乘势追击至浚河，金军横尸百里，惨不忍睹。

野狐岭之战后，木华黎又于嘉定六年七月，随成吉思汗乘胜挥师大进，进攻居庸关。金人于居庸之塞，冶铁锢关门，布铁蒺藜百余里，守以精锐。蒙古军不能前。经过调查，了解到“从此而北，黑树丛里有一间道，骑行可一人”，若“勒兵衔枚以出，终夕可至”。成吉思汗留克特卜齐（亦作可忒薄剌）在关前与金军相持，令木华黎遣别将哲伯（亦作阁别）率锐卒潜发。日暮入谷，黎明即至紫荆口。此时，金守军还在睡梦中，蒙古兵突然发起攻击，金军大败，流血遍野。金左监军高琪引兵来拒，也不战而溃，木华黎遂攻拔金之涿州。

蒙古军此次南伐，夺关斩将，所向披靡。蒙古军的胜利，