

# 先 谋 后 事

( 吕 尚 )

周武王（姬发）九年（公元前 1068 年）<sup>①</sup>，武王为了观察各诸侯国对于讨伐商纣的态度，兴兵东进。他率周师渡过滔滔黄河，令八百诸侯，观兵于孟津（亦称盟津，今河南孟津县东北）。当时，前来会盟的诸侯，都认为“纣可伐矣”。但武王感到自己的力量还不足以打败商纣，于是在与诸侯结盟之后，以各诸侯“未知天命”为辞，又率师西归。

孟津观兵之后，周武王在太公望等人的帮助下，采取了一系列措施，积极进行伐商的准备工作。在这以前，周文王（武王之父；姓姬，名昌）为了伐商，就开始进行积极的准备。文王曾问计于太公望，太公望对他说：“鸷鸟将击，卑身翕翼；猛兽将搏，俛耳俯伏；圣人将动，必有愚色。”意思是要文王必须把握伐商的有利时

本书纪年均从翦伯赞主编的《中外历史年表》。

机，在开始行动前，要装出无所作为的样子，以免引起对方的注意。文王根据太公望的意见，恭顺事殷，麻痹商纣，使纣王对西伯（即周文王）放松了警惕。同时，他又调解了虞（今山西平陆县以北）、芮（今陕西大荔）等方国部落之间的矛盾，争取了与国，剪除了商纣的羽翼。他还利用纣王给予的“得专征伐”的大权，乘纣王出兵镇压江、淮地区的东夷反抗之际，亲自率领军队先后征服了犬戎（今陕西凤翔境）、密须（今甘肃灵台西北）、黎国（今山西长治西南）、邶国（今河南沁阳西北）等方国部落，然后又一举灭崇（今陕西沔水一带），打开了通向商纣别都朝歌的道路；并迁都于丰京（今陕西长安西北）。这时周族已是“三分天下有其二”，成为商朝西方最强大的奴隶制诸侯国。但是，周文王在灭商纣的时机基本成熟时就死了。他的儿子姬发（即周武王），在太公望等人的帮助下，继续进行了灭商的战争准备。

周武王十一年（公元前 1066 年），武王派到商纣别都朝歌的间谍侯般报告说，商朝的大贵族比干被杀，箕子被囚，微子出走。武王问太公望：“仁者贤者亡矣，商可伐乎？”太公望回答说：“先谋后事者昌，先事后谋者亡，夏条可结，冬冰可折，时难得而易失。”（《古今图书集成·兵略部》）于是，武王立即将商纣之暴行遍告中原诸侯，呼吁他们会师孟津，共讨商纣。之后，野一战，结束了商王朝六百余年的统治，把我国历史大大向前推进了一步。

【点评】太公望，姓姜名尚，亦称吕尚或吕牙。《史记·齐世家》记载：“周西伯（即周文王）脱羑里，与吕尚阴谋修德以倾商政，其事多兵权与奇计，故后世之言兵及周之阴权，皆宗太公。”又说：“天下三分，其二归周，太公之谋居多。”由此可见太公望对周朝开国的重大贡献。他对武王所说的“先谋后事者昌”的话，实际上是他在辅佐文王、武王推翻商朝统治的过程中，所执行的一条基本原则。这个“先谋后事”的战争准备思想，在今天也还具有实际的指导意义。



# 失信则亡

（姬旦）

周武王十一年（公元前 1066 年）正月，武王姬发率“戎车三百乘，虎贲三千人，甲士四万五千人”，并联合了庸（居今湖北西北部和陕西南部）、蜀（居今四川境）、羌（居今陕西、甘肃境）、鬻（居今河南西部）、微、卢、彭（均居今四川南部）、濮（居今湖北西南）等方国部落的军队，大举伐纣。周军兵出潼关后，于正月二十八日，渡过黄河，经孟津东进，拟于甲子日（二月五日）进抵商都朝歌（今河南淇县）。周军冒雨兼程东进，经过六天的行程，于二月四日拂晓，提前一天进至距朝歌仅七十里的牧野。

二月五日凌晨，周武王陈师牧野，并举行了庄严的誓师（史称“牧誓”）。他指责纣王听信宠姬（妲己）谗言，犯下不祭祀祖宗，招引四方的罪人和逃亡的奴隶，杀戮大臣，残害百姓等罪恶。激发从征诸侯的同仇敌忾之志，使士卒取得“殷有重罪，不可不伐”的共同认

识，并宣布了作战的要求和纪律，号召将士勉力遵行，奋勇杀敌。

牧野之战开始后，周军始终保持着严整的队形，不给敌人以可乘之隙。武王命太公望所率的战斗力最强的先锋部队从正面冲击商军。此时，商军中的奴隶和战俘纷纷倒戈起义。武王见此情景，便指挥周军全师出击，十几万商军于当天就“瓦解而走，遂土崩而下”。纣王见大势已去，便带领一些残兵败将逃回朝歌，晚上登鹿台，自焚身亡。从此，统治了六百余年的商王朝便宣告灭亡。

牧野之战结束后，周武王率胜利之师进入朝歌，商民无不箪食壶浆以迎王师。相传武王进入朝歌后，曾毕恭毕敬地拜访了一位长者，并请他谈谈商纣亡国、失败的原因。那位长者要武王在第二天中午时再来，给他回答这个问题。第二天，武王和他的弟弟周公旦提前赶到所约定的地方，但是，却始终没有再见到那位长者。武王对此感到困惑不解，一位长者怎么可以如此失信于人呢？

周公旦想了想，对武王说：“我明白其中的道理了。那位长者真可称得上是位君子。他不愿非议其主，更不愿把纣王的恶行告诉我们。他是不忍心那样做啊！正如他今天期而不当、言而无信一样，他是用自己的行动把商纣灭亡的原因告诉了我们。”

**【点评】**商纣灭亡，商军在牧野之战中的失败，当

然不仅仅是个“期而不当”、“言而无信”的问题。但是，作为商朝的最高统治者帝辛（商纣王名帝辛）的失信于民，也是其牧野之败的一个不可忽视的因素。兵书《白豪子·兵鬻》有言：“君子以信为大宝。”它认为，一支军队如果“上不信下，下不信上，上下离心”，是一定要打败仗的。“信而又信，重袭于身，上通于天，以此治军则无敌。”这些话虽然难免失于偏颇，也有着明显的时代和阶级的局限性，但是全军上下目标一致，同仇敌忾，相互信赖，这对于任何一支军队来说，都是不可缺少的。

# 轻狂浅谋

（屈瑕）

周宣王三十四年（公元前 794 年）春，楚国的武王派大将屈瑕率军进攻罗国（今湖北宜城县以西）。楚国大夫斗伯比在为其送行回来的路上，对驾车的人说：“你瞧屈瑕那副神气的样子，走路把脚抬得那样高，趾高气扬，这次他是必定要失败的！”

在送走屈瑕及其军队之后，斗伯比马上去晋见楚武王，并对武王建议说：“请大王一定要赶快增派援军去帮助屈瑕！”

楚武王不解其意，竟拒绝了斗伯比的建议，并说：“那怎么可以呢？我们已经再也没有什么军队可派了！”

武王没有明白斗伯比的意思，回到宫中对他的夫人邓曼说：“你看斗伯比这个人多么古怪，他明知我已无兵可派，却还要我派兵去支援屈瑕！”邓曼想了一会儿，对武王说：“我看大夫斗伯比的意思不在于益众（即增派援军），而是说屈瑕自以为是，不听人言，贪恃以前

败郢师于蒲骚（今湖北应城以北）的战功，以为这次攻打罗国也必然获胜。君王如果不加督察，他会因轻敌而疏于戒备。斗伯比大夫是要请君王训诫大家并很好地督察他们，召集官员们勉之以德；见到屈瑕应指出他的自负，让他有所警觉。你想斗伯比大夫难道不知道我们楚国的军队已经全部出发了吗？”

“哦，原来是这样！”楚武王恍然大悟，立即派人去追赶屈瑕，可是已经来不及了。

在向罗国的进军途中，屈瑕派人在军中通告：“敢于进谏的人要受处罚！”楚军到达鄢水（今湖北中部汉水支流蛮河）岸边，渡河时秩序十分混乱。由于屈瑕轻狂无备，使得楚军在过河当中突然遭到罗国和卢戎军队的左右夹击，结果大败而逃。屈瑕只身跑到荒谷（今湖北江陵附近）上吊自杀；其他的将领逃回楚国后，被囚禁于冶文（今湖北沙市以东），等候武王问罪发落。楚武王得悉后，非常沉痛地说：“这是我的罪过，我没有多听听大家的意见，就命屈瑕为将，才招致今天的失败！”于是把逃回的将领们全都赦免了。

**【点评】**屈瑕兵败身亡是轻狂无备的结果。轻则寡谋。楚武王夫人邓曼说斗伯比的意思“不在于益众”，可谓一语中的。楚武王能从屈瑕丧师辱国的教训中，引咎自责，也称得上有自知之明。屈瑕失败的教训说明：作为将帅，只有在任何时候都保持清醒的头脑，并且多从难处、坏处着想，才能充分发挥自己的聪明才智，赢得战争的胜利。

# 伐交制敌

（烛之武）

周襄王二十二年（公元前 630 年）九月十三日，晋文公、秦穆公率军围郑。晋军进至函陵（今河南新郑以北的函陵山），秦军屯驻汜南（今河南许昌市东南的襄城）。在郑国处于秦、晋大军压境的危急情况下，郑文公接受佚之狐的建议，选派能言善辩的烛之武去离间秦、晋两国的关系，说服秦穆公退兵。烛之武接受任务后，趁夜暗从郑国都城上以绳索悬吊而下，巧妙地穿过秦、晋军队的包围圈，直奔秦军的营寨，放声大哭，并要求晋见秦穆公。

烛之武见到穆公后，直言不讳地说：“秦、晋围郑，郑国人已经知道自己就要灭亡了。如果郑国的灭亡能够有益于您的话，那您就应该尽心去做。但是您也知道，秦国越过邻国去占领郑国的一块土地，并把它作为自己的边鄙，那是很不容易的事。可您为什么要灭亡郑国来扩大邻国（指晋国）的疆域呢？晋国的实力增加了，就

等于贵国的势力削弱了。如果保留下郑国，作为您的东道主，贵国使臣往来经过这里，作为歇脚之地，那对您又有什么不好呢？而且您曾经援助过晋惠公，那时他曾许君焦、瑕之地作为酬谢，但他早上渡河回国，晚上就食言自肥，立即筑城以增强守备。这件事您是不会忘记的吧！晋国的胃口哪里会有满足的时候？它既已东取郑国作为自己的边疆，接着就会向西方进行扩张。那时它不是首先要损害秦国吗？这件事您可要仔细地权衡一下啊！”

秦穆公听了烛之武的这一席话后，如梦初醒，立即与郑人结盟，除留下杞子、逢孙、杨孙等三员大将率军帮助郑国守卫外，自己亲率主力悄悄地撤退了。晋国的将领们知道此事后，都非常生气，有的甚至主张追击秦军。晋文公阻止说：“不能这样做。当初秦穆公帮助过我。得过人家的帮助再去伤害人家那是不仁的。这样做，就失去了盟国，那是不明智的表现。秦、晋本为盟国，如攻秦则以混战代替联盟，那也是没有力量的表现。这样还不如我们也撤围而去。”于是，晋军也撤退回国了。

【点评】孙武说：“上兵伐谋，其次伐交。”这是“伐交”制敌的典型一例。烛之武巧妙地抓住了秦、晋两国利益上的根本矛盾，从关心秦国的前途、利益入手，对秦穆公晓以厉害，轻而易举地离间了秦晋联盟，并把秦国拉到自己的国家一边。这种分化敌人，化敌为友，

争取同盟的“伐交”之策，既表现了烛之武对自己国家的忠诚，也表现了他的卓越胆识。同时还告诉我们，外交斗争对于军事斗争的重要关系和作用。“伐交”之策，只要运用得好，就可以收到“不战而屈人之兵”的积极效果，这个问题是很值得我们从事军事斗争的人认真研究的。



# 蹇叔哭师

（蹇叔）

周襄王二十五年（公元前 627 年）春，秦穆公准备发兵攻打郑国，向老臣蹇叔征求意见。蹇叔说：“劳师以袭远，这是我没有听说过的事情啊。军队劳累得精疲力竭，远方的国家又早有了防备，这样做恐怕是不行的。我们军队的行动，郑国是必定会知道的。我们如果劳苦奔走而一无所得，士卒就一定会产生怨恨的情绪。再说我们的军队要远行千里，人家哪能会不知道呢？”穆公不听蹇叔的劝告，还是命令大将孟明、西乞、白乙带领军队，列阵东门外，准备出发。

在秦军出师那天，蹇叔赶到军前，哭着对将士们说：“孟明啊！我恐怕只能看见大军出发，再不能看到它回来了！”蹇叔的儿子也在这支远征的军队中，蹇叔又哭着对他说：“晋国一定会在崤那个地方阻击你们。那里有两座山：南面的那一座，有夏朝帝王皋的坟墓；北面的那一座，周文王曾在那里避过风雨。你们一定会死在

那两座山之间，我准备在那里收殓你们的尸骨！”当时因为秦国急于要向外扩张，争夺霸权，尽管蹇叔如此劝阻，穆公还是命令军队向东进发了。

当秦军到达滑国时，就获悉郑国有了准备。主将孟明对部属说：“现在郑国已经有了准备，我们攻打它已经没有了必胜的把握。进攻难以取胜，围困又无后援的军队，我们还是收兵回师为好！”于是，秦军在灭了滑国之后，就向西开拔。四月十日，大军在崤山这个地方，突然遭到晋军的袭击，秦军大败，孟明、西乞、白乙都做了俘虏。

【点评】这次战争，历史上称之为“秦晋崤之战”。它是当时秦晋争霸斗争的一个发展。崤之战的前两年，秦晋联合围郑，后来秦却与郑结盟，并派大夫杞子、逢孙、杨孙三人带兵驻守郑国，代郑设防。这一年，秦国又乘晋文公新丧之际，举兵伐郑，其矛头实质上是指向晋国。蹇叔指出秦军“劳师袭远”的战略错误，主要还是从与晋国争霸的全局上来考虑。蹇叔哭师，并非是他神机妙算，先知先觉，而是因为他看清了当时的形势，认识到晋国绝不会由于文公新丧而放弃同秦国的争霸。

秦穆公没有认清这一点，贸然出师，导致了这次失败。蹇叔哭师留给人们的启迪是：作为一个军事指挥员，一定要有战略头脑，要善于从全局分析和认识问题，尔后才会做出正确的决策。同时还要能够善纳人言，刚愎自用，是没有不失败的。

# 矫 曰 犒 师

（弦高）

周襄王二十五年（公元前 627 年）春，秦国的袭郑之师，在孟明、西乞、白乙的率领下进至滑国（今河南偃师以南侯氏）。

这时，恰巧有一位名叫弦高的郑国商人，赶着准备到周都（今河南洛阳市以东）去卖的牛群来到这里。弦高看到秦军后，知道自己的国君还不知道这件十万火急的军情，根本没有迎敌的准备，而敌人已经到了大门口，心中非常着急。为了使自己的国家不遭秦军的侵犯和蹂躏，弦高当机立断，一面火速派人回国报警，一面又假扮成郑国的使者，把自己的四张牛皮和十二头肥牛送给秦军，并对秦军将领说：“我们的国君早已听说你们将率大军远道而来，特命我先送上皮革四张、肥牛十二头，以犒劳贵军将士。我们郑国国小民穷，没有什么好东西，只是给你们准备了仅够享用一天的芻米和菜薪。”秦军将领孟明等听了弦高的一番话，以为郑国真的早有准备，

担心军机泄露，难以取胜，围困又没有后援，因此也就不敢继续进兵，在滑国犹豫不前。

郑国国君接到弦高派人送回的密报后，立即动员军民紧急进行抗击敌人入侵的准备，同时派人监视正住在郑国的秦国大夫祀子、逢孙和杨孙的馆舍。祀子见里应外合的阴谋已被识破，就带着随从人员慌忙逃到齐国去了，逢孙、杨孙也乘隙跑到了宋国。

秦将孟明获悉郑国有了准备，便乘势灭亡滑国，然后班师回国。当他们回师路过崤地时，却突然遭到晋军伏击，不仅全军覆没，连孟明等将领也被晋军生俘了。

【点评】郑国商人弦高为保全自己的国家，在郑国面临灭顶之灾的危急关头，机断行事，慷慨解囊，以实隐虚，使秦军将领产生了郑国早有准备的错觉，取得了“不战而屈人之兵”的积极结果。弦高虽非兵家名将，但他“犒旨犒师”的故事却历来为兵家名将所称道，他那种以国家安危为己任的爱国精神，也为后人所赞扬。

# 责 己 恕 将

（秦穆公）

周襄王二十四年（公元前 628 年）冬，秦穆公不听百里奚、蹇叔提出的“千里而袭人，未有不亡者”的警告和劝谏，贸然派大将孟明、西乞、白乙等率军袭郑。结果在第二年冬天回师途中，于崤（今河南陕县东）地为晋军所袭，被打得大败，全军覆没，孟明等将领也因兵败被俘。

晋军大获全胜后，晋襄公准备把孟明等人杀掉。但襄公的母亲文嬴（秦国人）却让襄公把他们释放了。晋元帅先轸知道此事后，怒气冲冲地对襄公说：“将士们浴血奋战，在战场上俘虏了他们，一个女人的几句话，你就轻易地把他们放走了，这何异于放虎归山，长敌人的志气。看来我们的晋国是要灭亡了！”说完，气愤地把一口唾沫吐到晋襄公的面前，头也不回就走了。这时，晋襄公才如梦初醒，立即派将军阳处父率军前去追赶，可是为时已晚，晋军追到黄河边上，孟明等人早已登船

西渡了。

孟明等三员大将回国后，秦穆公身穿素服住在郊外迎接他们，并对他们说：“我没有听从蹇叔的话，使你们几位受耻于人，这是我的罪过。”当时，秦国大夫及左右将领都说失败是孟明的罪过，应该杀掉。但秦穆公并没有为这些议论所动，依然让孟明等官复原职，率军与晋军作战。后来孟明等人又再败于彭衙，三败于沃，但秦穆公还是没有责怪他们，并继续加以重用。最后，秦国通过整饬内政，兵威大振，终于取得了对晋国作战的胜利。

**【点评】**在君权至上的封建社会里，晋襄公和秦穆公的做法实在难能可贵。晋军元帅先轸对襄公敢于当面斥责，身为一国之主的晋襄公非但不迁怒于下，反而立即采取实际行动，弥补过失。古代的国君尚且能够如此，我们今天的军事指挥员对待部下的批评意见，更要有从善如流的气度。

秦穆公在将领们作战失败后，不仅没有归罪于下属，而是主动认错，承担责任，并表示今后永世记取这个教训，同时对他们依然信用不疑，这没有一定的气度也同样是做不到的。因而后代的史学家称赞秦穆公说，“举人之周，周人之一，天下称之”。