

《左传》《史记》之现代诠释

——以兵谋与策略规划为例

张高评 台湾国立成功大学中文系特聘教授

摘要

军事争战，攸关“国之大事，死生之地，存亡之道”，《孙子兵法·始计》早已强调。经营管理，着重策略规划，透过商战竞争，提高效率，获得生存发展。因此，学界探讨兵法谋略对企业经营管理之启示，渐受重视。《左传》号称“相斫书”，其中兵法谋略，诚“用兵者所当随方以取则，为将者所宜究心以淹通”者极多，且春秋战役谋略数百，往往为《孙子兵法》之蓝本。《史记》所载楚汉之争战，龙腾虎跃，影响成败存亡之关键，亦多在兵法谋略。如晋楚城濮之战，晋军运用攻其必救、喜赂怒顽、私复曹卫、退避三舍、舍旧谋新、蒙马虎皮、曳柴伪遁诸兵谋战略，于是以寡击众，晋胜楚败，晋文公称霸中原。楚汉争雄，巨鹿胜战，项羽遂为诸侯上将军；张良计谋，运筹帷幄，制胜于无形。韩信号称兵仙，疑兵袭魏，背水击赵，计杀龙且，于是勇略震主，功盖天下；陈平擅长阴谋，常出奇计，应变合权，协助刘邦统一天下，安定社稷。为便于诠释，选择文本，倾向与决策有关之慎谋、明断、应变、支配四者，考察其作为策略规划之方针，究竟何如？所举案例，大多为改变历史之兵法谋略，探讨其中之成败胜负，较论兵法谋略之为决策，或有助于经营管理、策略规划之参考。

关键词：战争 兵法谋略 策略规划 左传 史记

一、《孙子兵法》、兵法谋略，与经营管理

1992年8月，新加坡同安会馆举办“第六届传统文化国际学术会议”，会议主题是：传统文化的困境和未来的展望。笔者有幸与会，发表〈传世经典的致用和创新〉论文，对于传统文化面临的困境感受良深，于是提出“古为今用”和“文化创新”二者，作为传世经典突破困境，可大可久的出路。其中略举经学、史学、哲学、文学若干典籍为例，作为建构知识经济的动力，提供创造发明的启示。当时，曾赢得与会企业界华侨之谬赏，当地报刊亦加以推荐。

传世的典籍，属于大传统文化（great tradition）哲学思维，其中不乏与时俱进的智慧，可以提供可大可久的启发。《易·大畜》云：“君子以多识前言往行，以畜其德”；唐高祖李渊曾言：“多识前古，贻鉴将来”；太史公司马迁纂修《史记》，称“述往事”，所以“思来者”；宋太宗推崇图书典籍，以为“千古治乱，尽在其中”¹；后之视今，犹今之视古，是以借镜参考载籍之信息，作为承继发扬，或改造开拓之中介，成为严肃而不可忽视的重要课题。

古代学术或典籍，应如何现代化？中外学者多所关注，余英时提出“价值系统”观²，汤一介讨论传统文化能否主导、改造、融合、解决现代化问题；蔡仁厚考察华夏文化生命之走向，标榜“返本开新”³。李亦园以文化论为主体，探讨传统观念对现代生

1 唐高祖语，见《唐大诏令集》卷八一；宋太宗语，见《麟台故事》卷四。

2 余英时，《从价值系统看中国文化的现代意义》，《中国思想传统的现代诠释》，台北：联经文化出版公司，1995，页1-52。

3 汤一介，《儒学能否“现代化”》，蔡仁厚，《通观华族文化生命的走向——以当代新儒家的“返本开新”为中心》，载林徐典编：《汉学研究之回顾与前瞻》历史哲学卷，北京：中华书局，1995，页361-367、页368-376。

活之拓展与转化⁴。庄春波强调传统文化有其内在价值，应融汇中西，批判继承⁵。韩国学者李英灿指出，理性主义、个人主义、科学主义为西方现代精神的三个本质特征，儒家传统思想足以弥补和克服现代精神的不足和盲点⁶。总的来说，古籍或传统学术现代化的问题，哲学界、思想界学者关注较多，经学、史学、文学界同道讨论较少。笔者不敏，有意“详人之所略，异人之所同”，经学中选择《左传》，史部典籍特选《史记》，再次论述古籍现代化问题。尚乞博雅方家，不吝指教之。

《左传》号称“著述罕闻，古今卓绝”⁷；《史记》被评价为“史家之绝唱，无韵之《离骚》”⁸，左丘明与司马迁皆才长、学博、识高、且史德平正，二书又皆体大思精，触手纷纭。今选择《左传》《史记》二书中的先民智慧，仍具有生命力、实用性、创意化，可以为现代生活所借镜、为商战、外交、报刊所参考者多，战争谋略、以史为鉴最为彰明较着，分别论述如下：

谈论兵法谋略，古今中外无不推崇《孙子兵法》，以为兵学圣典，庙算宝鉴。日本企业家与管理学者别有会心，将《孙子兵

4 李亦园，《传统宇宙观与现代社会生活》，《国际儒学研究》第三辑，北京：中国社会科学出版社，1997，页271-288。

5 庄春波、刘春明，《儒学：全球视野下的民族精神与现代化问题》，《国际儒学研究》第四辑，北京：中国社会科学出版社，1998，页332-347。

6 儒家思想能够弥补和克服西方现代精神不足及盲点有三方面：对应于理性主义的对待主义，对应于个人主义的道德主义，对应于科学主义的生命意义。韩·李英灿，《现代社会与儒家思想》，《国际儒学研究》第十一辑，北京：国际文化出版公司，2001，页82-94。

7 唐·刘知几，《史通·杂说上》，清浦起龙《通释》本卷十六，台北：里仁书局，1980，页451。

8 鲁迅，《汉文学史纲要》，第十篇《司马相如与司马迁》，《鲁迅全集》第九卷，北京：人民文学出版社，1991，页420。

法》从军事、国防用途，转化运用到企业经营管理方面⁹。成功大学企业管理研究所有鉴于此，自1994年4月以来，已举办十余届“中国文化与企业管理学术会议”，发表关于兵法与企业管理之论文多篇¹⁰。台北远流出版社亦发行“商战丛书”、“实战智慧丛书”，遥相呼应。另外，美国夏威夷大学成中英教授提倡从传统文化探讨管理哲学，出版《C理论：中国管理哲学》一书。日本、韩国、新加坡各国，更触类旁通，将兵法谋略推广至政治、外交、经济各领域，及人类社会一切生存竞争之中¹¹。所谓“运用之妙，存乎一心”也。

在首届“中国文化与企业管理学术会议”中，笔者曾发表〈《左传》兵法与领导统御〉一文¹²，参考管理学与领导统御理论，以《左传》叙战之兵法谋略为例，提出制敌机先、有备无患、师出以律、师克在和诸领导哲学，知书达礼、修德自胜、慎谋能断、知己知彼、知人善任、词令专对等领袖之素养与知能，以及激励士气，奖善罚恶，赦罪分过，集思用众诸领导风格¹³。当今，管理学理论大多从境外移入，难免水土不服，不尽符合华人

9 张文金主编，《兵法与商战》，〈前言〉，济南：山东人民出版社，1992，页1-5。

10 以第一届而言，有七篇论文，就兵法谋略论企业管理，如黄昭虎《〈孙子兵法〉与企业管理》，刘玉石《浅议〈孙子〉与企业管理》，黄廷照《〈孙子兵法〉与竞争艺术》，林财丁《〈孙子兵法〉于业务管理之运用》，林建煌《〈太公六韬〉的“以小击大”策略探讨》，王文鹏《中国之“三十六计”与企业的营销作战》。

11 张文金主编，《兵法与商战》，〈前言〉，页1-5。

12 《第一届中国文化与企业管理学术会议论文集》上，国立成功大学企业管理研究所暨中国文学研究所合办，台南：1994.4，页335-359。

13 张高评，《左传之武略》，《〈左传〉兵法与领导统御》，高雄：丽文文化公司，1994，页。

管理之实际。在全球意识与寻根意识的取舍消长之中¹⁴，何妨探究传统文化，汲取其中有益之养料，作为全球华人领导统御、企业管理之参考。

《孙子兵法·计第一》开宗明义揭示：“兵者，死生之地，存亡之道，不可不察也。”〈火攻〉第十二亦云：“非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战，合于利而动，不合于利而止。”¹⁵由于战争关系到家国之存亡，个人之生死，所以明主良将发动战争，必须考虑国家之利害，胜负之得失。《孙子兵法》十三篇，为历代军事学家行军用兵参考之宝鉴，更是欧美日本军校将帅必读之要籍。

企业界所面对的市场环境，很难避免敌消我长、敌长我消的零和竞赛（Zero-sum Game）；不得不因应竞争对手的实力、策略、竞争态势，制定竞争者导向（Competitor Orientation）的策略。因此，在零和竞赛的情况下，企业经营的战争和“克敌致胜”的军事作战间，有高度之相似性。¹⁶于是，兵法谋略等中外著作，渐受到经营管理者之重视，希望从中参考借鉴，以改进企业营运之绩效。研究者指出：企业在市场上之竞争，与敌我在军事战场上之作战，存在许多相似性，如争取有利地位、对抗、组织与管理、战略与战术、领导力、人员素质、资源、信息等等，因此，军事上之兵法谋略可作为企业竞争之参考、借镜、触发者

14 汤一介，《全球意识与寻根意识的结合》，《中国传统文化中的儒道释》，北京：中国和平出版社，1988，页256-274。

15 春秋·孙武著，曹操等注，《十一家注孙子》卷上，〈计篇〉；卷下〈火攻篇〉，台北：里仁书局，1982，页1、页221-222。

16 黄俊英，《孙子兵法与企业营销的作战》，原载杨国枢等主编，《中国式管理研讨会论文集》，台北：台湾大学、中国时报，1984，页184-203。

应不少。¹⁷ 论者发现：《孙子兵法》在企业竞争方面的应用，暗合十五个竞争原则：所谓比较原则、领导原则、同心原则、授权原则、伐谋原则、任势原则、审慎原则、主动原则、连战原则、诡道原则、奇兵原则、迂回原则、机变原则、精兵原则、用间原则。¹⁸ 由此观之，兵法谋略所提示竞争之原理原则，的确值得经营管理之参考与借镜。

《左传》记载春秋时代列国争霸之事迹，尤其擅长叙述战争。春秋255年之间，《左传》载存492次大小战役，详尽叙写者，亦有百余场次。¹⁹ 《左传》以历史叙事方式解读孔子《春秋》经，对于战争之叙事，特别着意历史之资鉴，津津乐道战争成败之缘因，举凡谋略之高下，将帅之个性、士气之低昂、形势之利弊，乃至军队人数之多寡，装备之精粗，多斟酌取舍，作为诠释战争胜负成败之因素。²⁰ 其中之兵法谋略者，提供后世“用兵者之随方而取则，为将者究心以淹道”者多，因此古来名将，如蜀汉关羽、东晋杜预、南宋岳飞、明戚继光、清曾国藩，无不通习《左传》。²¹ 明陈禹谟《左氏兵略》三十二卷、曾益《左略》一卷、宋征璧《左氏兵法测要》二十二卷、清魏禧《左氏兵法》、《左氏兵略》各一卷，《左氏韬铃》二卷、李元春《左氏兵法》

17 闵建蜀，《孙子兵法的竞争模式》，辑入杨国枢、曾仕强主编，《中国人的管理观》，台北：桂冠图书公司，1990，页166-168。

18 同上注，页168-181。

19 清·顾栋高，《春秋大事表》卷四十六，〈春秋左传兵谋表叙〉，台北：鼎文书局，1974，页777-782。

20 张高评，《〈左传〉叙战与资鉴使命——以兵法谋略为例》，《儒道学术国际研讨会——先秦论文集》，台湾师大国文系、中国经学研究会，2002.11，页359-370。

21 明·陈禹谟，《左氏兵略》卷首，〈习春秋左传名家〉，台北：武学书局，1956，页22-26。

二卷，多先后发明《左传》之兵法谋略。陈禹谟〈左氏兵略题辞〉曾分别《左传》兵谋与《孙子兵法》、《吴起兵法》之差异，在“孙吴之法寄于言，左氏之法寄于事。征言于事则虚，征事于言则核”。²²《左传》兵谋寓存于战争案例中，顺指得月，即器求道，不难考求。

司马迁纂述《史记》，私淑孔子，典范《春秋》；其叙战述谋，津津乐道战争胜负之因素，将帅成败之缘故，往往取法《左传》之要领；盖亦侧重“述存亡之迹，稽兴废之理，考成败之纪”。顾炎武、祁骏佳极称赞司马迁之工于叙战，《史记》之体现兵法，如云：

秦楚之际，兵所出入之途，曲折变化，唯太史公序之如指掌。以山川郡国不易明，故曰东曰西曰南曰北，一言之下，而形势了然。以关塞江河为一方界限，故于项羽，则曰“梁乃以八千人渡江而西”、曰“羽乃悉引兵渡河”，曰“羽将诸侯兵三十余万，行略地至河南”，曰“羽渡淮”，曰“羽遂引东欲渡乌江”；于高帝则曰“出成皋玉门北渡河”，曰“引兵渡河，复取成皋”。盖自古史书兵事地形之详，未有过此者。太史公胸中固有一天下大势，非后代书生之所能几也。（顾炎武《日知录》卷二十六，〈史记通鉴兵事〉）

迁《史记》垓下之战云：“淮阴侯初交，不利，却。孔将军、费将军纵，淮阴侯复乘之，项羽大败。”只此数语，而兵法所谓佯却以乱其整，所谓左

22 同上注，页15。

右奇兵如鸟两翼者，已尽于此矣。兵法诸书，累千百言而未悉者，迁史以数语尽之，乃知马迁常究心于兵法，不浅也。（祁骏佳《遁翁随笔》卷下）

顾炎武推崇司马迁，长于掌握战场形势，故能曲折变化叙战；祁骏佳以垓下之战为例，证明司马迁究心于兵法，造诣匪浅。论者称：《史记》叙述战争之胜负，着眼于指挥者智术之高下，战略之巧拙，如强调详参彼己、运用奇正变化等等。要之，皆太史公“通古今之变”、“见盛观衰”史观之表现。²³ 夷考其实，行军用兵之际，自有策略规划在。

企业的经营策略，关系企业之生存发展。行军用兵，亦有其经营管理之策略，关系家国之兴亡与个人之生死。企业祈求永续发展，平素极重视策略规划；用兵作战企求胜捷不败，战前战中更关注兵谋策略之规划。论者归纳策略规划之基本模型有五：目标设定、外部审核、内部审核、策略评估、策略运作。²⁴ 吴思华《策略九说》论及传统之规划程序，将策略规划概括为三大部分：即策略分析、策略研拟，以及策略执行。其中，策略分析又分为外在环境、内在条件，以及目标分析。²⁵ 关于策略管理，设计学派将策略的形成，看作是一种构想的过程，被推许为策略形成研究中，最具代表性的观点。哈佛商学院肯尼斯·安德鲁

23 程金造，《史记管窥》，〈司马迁的兵学〉，西安：陕西人民出版社，1985，页324-334。

24 加拿大·亨利·明兹伯格（Henry Mintzberg）等著，林金榜译，《明兹伯格策略管理》（Strategy Safari: A Guide Tour through the Wilds of Strategic Management），第三章〈规划学派〉，台北：商周出版社，2006，页85-90。

25 吴思华，《策略九说》（The Nature of The Strategy），第十章〈策略规划的动态观〉，台北：脸谱出版社，2003，页313-322。

斯 (Kenneth Andrew) 《企业政策：教本与个案》 (Business Policy: Text Cases)，提出SWOT分析概念，分析组织内部之优势 (Strengths) 和劣势 (Weaknesses)，以及组织所面临外在环境之机会 (Opportunities) 和威胁 (Threats)。据此，以拟定策略，进行规划与执行。²⁶ 今借镜明兹伯格与吴思华有关策略管理之说，参考SWOT之策略分析，以讨论《左传》、《史记》战前与战中兵法谋略与策略规划之关系，期望可以相互发明。

企业之经营管理，市场之策略规划，生存发展之竞争与战场上之兵马干戈，可谓异曲同工。论者称：“兵家管理智慧中，谈得最多的、最丰富的内容，就是计谋，也就是现代企业管理中所经常谈到的谋略、战略。只有战前进行谋略了，才能在战争中立于不败之地。”²⁷ 商场犹如战场，往往是零和竞赛。因此，哈佛大学教授波特 (Michael E. Porter) 所著《竞争策略》 (Competitive Strategy) 等书，建构竞争的游戏规则，企图打败对手，从惨烈竞争中脱颖而出；强调致胜、赢家，才是真正的伟大。²⁸ 这就是标榜“以竞争为中心”的“红海策略”。²⁹ 相形之下，史书通古今、述存亡、稽兴废、考成败，表现在战争之叙述，及兵谋之提示上，颇值得企业界参考，作为经营管理之借镜。

26 加拿大·亨利·明兹伯格等著，林金榜译，《明兹伯格策略管理》，第二章〈设计学派〉，页56-62。

27 张廷伟，《国学中的管理智慧》，第四章〈兵家的管理智慧〉，北京：中国言实出版社，2008，页114。

28 波特 (Michael E. Porter) 著，周旭华译，《竞争策略》 (Competitive Strategy)，台北：天下文化，2005。

29 金伟灿 (W. Chan Kim) 等著，黄秀媛译，《蓝海策略》 (Blue Ocean Strategy)，高希均，〈导读：蓝海策略的时代来临〉，(一)从红海竞争到蓝海策略，台北：天下文化，2006，页14-15。

二、《左传》《史记》兵谋与策略规划

《孙子兵法·计篇》云：“夫未战而庙算胜者，得算多也；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！”梅尧臣注曰：“多算，故未战而庙谋先胜；少算，故未战而庙谋不胜。”³⁰此言未战之先，贵在多谋多算。《孙子兵法》所载至理名言，对于行军用兵贵用计谋，经营管理重视策略规划，多极富启发性。

宋代王庶，写过一篇文章，叫做〈论先计后效〉，发挥了《孙子兵法·计篇》的精华，富有策略规划的意义，如：

臣闻帝王兴事造业，必规模素定，故先后缓急之序，咸当其宜。譬理乱丝，得其端绪，则条理不紊，神功茂烈，次第而成。未闻庙算不立，事至辄应，首尾抢攘，能底于治者也。（王庶〈论先计后效〉，《全宋文》卷一八四，页331-332）

“规模素定”，相当于规划设计、妙谋先算，这不仅是帝王平素兴事造业时，“谋定后动”的常轨，更应该是用兵作战时指挥若定的准据。好比理治乱丝，已得其端绪；本末先后，缓急轻重之际，亦斟酌得宜，吾心有主，足以应变救济。历代帝王之兴事造业，有其经营管理之方，《左传》、《史记》二书，多叙经世致用之事例，其中个案，可供后人参考借镜者不少。

由于经营管理之层面多方，限于学养与篇幅，今只就“策略规划”视角为核心，以之诠释解读《左传》、《史记》之兵法谋

³⁰ 春秋·孙武著，曹操等注，《十一家注孙子》卷上，页19。

略，暂且提出五个方面进行阐述：其一，慎谋；其二，明断；其三，应变；其四，支配；其五，竞争；依序论说如下：

（一）慎谋

《礼记·中庸》曾称：“凡事豫则立，不豫则废”；《太公兵法》亦云：“先谋后事者昌，先事后谋者亡”；所谓谋，指可能性空间限制之放宽或扩大。涉及决策之谋，应该讲究“多管齐下，周密配套”，如此即可确保策谋之圆满达成。³¹《左传》《史记》叙述战争，策谋之规划与运用，多极周密与讲究，如：

宋人使门尹般如晋师告急。公曰：“宋人告急，舍之则绝。告楚不许，我欲战矣，齐秦未可，若之何？”先轸曰：“使宋舍我而赂齐秦，藉之告楚。我执曹君，分曹卫之田，以赐宋人。楚爱曹卫，必不许也。喜赂怒顽，能无战乎？”公说，执曹伯，分曹卫之田，以畀宋人。（《左传》僖公二十八年）

子玉怒，从晋师，晋师退。军吏曰：“以君辟臣，辱也。且楚师老矣，何故退？”子犯曰：“师直为壮，曲为老，岂在久乎？微楚之惠不及此，退三舍辟之，所以报也。背惠食言，以亢其讎，我曲楚直，其众素饱，不可谓老。我退而楚还，我将何求？若不还，君退臣犯，曲在彼矣。”退三舍，楚众欲止，子玉不可。（同上）

31 毛治国，《决策》，第二章〈谋〉，“本章摘要”，台北：天下文化，2006，页170-171。

晋楚城濮之战（B.C.632），楚令尹子玉率军围攻宋国，宋人向晋国请求救援，晋文公召开军事会议，决议助宋。因为晋人救宋，可以一举四得：“报施、救患、取威、定霸。”以SWOT策略分析，三年“文之教”，具内部优势；一举四得，外在环境机会绝佳，故身为新兴国家之劣势，面对强楚进窥中原之威胁，乃义无反顾参战。同时，文公企图劝诱齐、秦参战，中军帅先轸提出周全而高明之谋略：一、使宋赂秦；二、藉齐秦告楚；三、晋执曹君；四、分曹卫之田以赐宋人，借力使力，买空卖空。深谋熟虑，八面玲珑如此，故策略成功。第二则战例，为楚子玉抗命追杀晋军，晋师退避，引发晋军吏质疑，舅犯之答辞，强调退避三舍为晋师将计就计，所以进退之策谋运用，如何转曲为直？变劣势为优势？化被动为主动？子犯之回应，有绝佳之诠释。³² 思考推理，进行策略规划，表里精粗都到，审慎沙盘推演如此，值得借镜参考。

淮阴侯韩信，用兵神奇变化，号称兵仙。司马迁《史记》叙述韩信登坛拜将后，汉王刘邦听其计，于是三秦传檄而定，所谓：“不战而屈人之兵，战之善者”，此韩信妙于谋略之首次发用。韩信于夏阳之役，击魏王豹；潍水之役，杀楚龙且，多采用：“声东击西”、“虚实相生”之兵谋规划，如下文所示：

六月，魏王豹谒归视亲疾。至国，即绝河关反汉，与楚约和。汉王使郦生说豹，不下。其八月，以信为左丞相，击魏。魏王盛兵蒲阪，塞临晋。信乃益为疑兵，陈船欲度临晋，而伏兵从夏阳以木罌瓶渡

32 张高评，《左传之武略》，〈谋略学——纵横捭阖的奇谋妙计〉，页40-42。

军，袭安邑。魏王豹惊，引兵迎信。信遂虏豹，定魏为河东郡。（《史记》卷九十二，〈淮阴侯列传〉）

齐王广、龙且并军与信战，……遂战，与信夹潍水陈。韩信乃夜令人为万余囊，满盛沙，壅水上流。引军半渡，击龙且，佯不胜，还走。龙且果喜曰：“固知信怯也。”遂追信渡水，信使人决壅囊，水大至。龙且军大半不得渡，即急击，杀龙且。龙且水东军散走，齐王广亡去。信遂追北至城阳，皆虏楚卒。（同上）

韩信攻魏，以欺敌战术增兵临晋关，再以伏兵从夏阳登陆，奇袭安邑。声东击西，第二次世界大战盟军诺曼底登陆，即妙用此法。伐齐之役，佯北不胜；决壅囊，乃击杀水上军。茅坤《史记钞》，推崇韩信为兵仙，以为“破魏以木罌，破赵以立汉赤帜，破齐以囊沙，彼皆从天而下，而未尝与敌人血战者。”³³韩信用兵，致胜之道在慎谋，以木罌瓶渡军、以沙囊壅水上流，背水一战拔赵旗立汉帜，皆是“未战而庙谋先算”，故能掌握形势，获得胜利。《孙子兵法·计篇》云：“兵者诡道也，故能而示之不能，用而示之不用。”〈谋攻篇〉亦谓：“百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”韩信用兵、破魏、破赵、破齐，皆用诡道致胜，所谓上兵伐谋，大抵尽心致力于策略规划，故多不战而屈人之兵。

汉初开国功臣，除韩信“勇略震主，攻盖天下”外，张良“运筹策帷帐中，决胜千里外”；陈平“多阴谋”，“常出奇

33 韩兆琦，《史记选注》，〈淮阴侯列传〉“集说”引，台北：里仁书局，1994，页921。

计，救纷纭之难”，二人审慎于谋略，亦颇能建功立业，改变历史态势，如：

汉王之国，良送至汉中，遣良归韩。良因说汉王曰：“王何不烧绝所过栈道，示天下无还心，以固项王意。”乃使良还。行，烧绝栈道。……良说项王曰：“汉王烧绝栈道，无还心矣。”乃以齐王田荣反，书告项王。项王以此无西忧汉心，而发兵北击齐。（《史记》卷五十五，〈留侯世家〉）

陈平既多以金纵反闲于楚军，宣言诸将锺离昧等为项王将，功多矣，然而终不得裂地而王，欲与汉为一，以灭项氏而分王其地。项羽果意不信锺离昧等。项王既疑之，使使至汉。汉王为太牢具，举进。见楚使，详惊曰：“吾以为亚父使，乃项王使！”复持去，更以恶草具进楚使。楚使归，具以报项王。项王果大疑亚父。亚父欲急攻下荥阳城，项王不信，不肯听。亚父闻项王疑之，乃怒曰：“天下事大定矣，君王自为之！愿请骸骨归！”归未至彭城，疽发背而死。（《史记》卷五十六，〈陈丞相世家〉）

张良身为汉王谋臣，一谋一画，无不牵系汉之得失安危，如谋议“烧绝所过栈道，示天下无还心”，居然瞒天过海，令项王深信不疑，“以此无西忧汉心”，而发兵击齐。接着，再“明修栈道，暗渡陈仓”，还定三秦，此一谋略，先声后实，改变了楚汉之态势，扭转了汉王之命运，影响深远。陈平少时，“本好黄帝老子之术”，故多阴谋，出奇计，乃其所长。陈平“以金纵反闲于楚军”，成功离间了锺离昧、亚父范增与西楚霸王项羽友朋君臣之关系。妙用李代桃僵、淆乱主宾之计谋，《孙子兵法·计

篇》所谓“亲而离之”之诡道，令项羽从此不信范增，亚父请归，所谓“天下事大定矣”，关键竟然在陈平之反间计谋。陈平之用计，亦可谓审慎周到矣。

（二）明断

抉择，是一种具有目的性的价值权衡：往往根据事实与价值前提，作出明确判断和适中取舍。³⁴ 战场状况，瞬息万变，身为主帅将领，必须慎谋能断；切忌犹豫迟疑，以致贻误戎机。商场如战场，慎谋明断之于策略规划，亦是掌握商机、宏观远虑之才能。

就《左传》晋楚城濮之战而言，以晋之新兴国家，缺乏国际战争经验，兵力较楚短少三分之二，居然以寡击众，战胜强盛楚国。主要在于晋国行军用兵之策略，多高瞻远瞩，八面玲珑，大抵多能慎谋明断，令未来情势发展均掌握在料算之中，如为何而战？与参战效益问题，出兵救宋之初，皆已长远而明确之盘算：

冬，楚子及诸侯围宋。宋公孙固如晋告急，先轸曰：“报施、救患、取威、定霸，于是乎在矣。”狐偃曰：“楚始得曹，而新昏于卫；若伐曹卫，楚必救之，则齐宋免矣。”于是乎搜于被庐，作三军，谋元帅。（《左传》僖公二十七年）

晋侯始入而教其民，二年，欲用之。子犯曰：“民未知义，未安其居。”于是乎出定襄王，入务利民，民怀生矣，将用之。子犯曰：“民未知信，未宣其用。”于是乎伐原以示之信，民易资者，不求丰

34 杨国枢、曾仕强主编，《中国人的管理观》，第一章〈断〉，页38-47。

焉，明征其辞。公曰：“可矣乎？”子犯曰：“民未知礼，未生其共。”于是乎大搜以示之礼，作执秩以正其官，民听不惑，而后用之。出谷戍，释宋围，一战而霸，文之教也。（同上）

楚人入居于申，使申叔去谷，使子玉去宋。曰：“无从晋师！晋侯在外，十九年矣，而果得晋国。险阻艰难，备尝之矣，民之情伪，尽知之矣。天假之年，而除其害。天之所置，其可废乎？《军志》曰：‘允当则归’，又曰：‘知难而退’，又曰：‘有德不可敌’，此三志者，晋之谓矣。”（《左传》僖公二十八年）

“报施、救患、取威、定霸”四大目的，是晋军参战救宋之理由与效益；一举四得之目的，十分明确；而且，师出有名，因而势在必行，此先轸之远谋。狐偃则提出近程之兵法谋略，所谓“攻其必救”，《史记·孙吴列传》衍为“围魏救赵”。狐偃断定“楚始得曹，而新昏于卫”，因此，“若伐曹卫，楚必救之”，如此，经营管理借镜其中精华，用在避其锋芒所向，攻其弱点所在。由此可见，《左传》兵谋所示“攻其必救”与“兼弱攻昧”二计，堪作市场攻占之策略。³⁵城濮之战前，晋文公刚结束流亡十九年生涯，回国二年，积极整军经武，准备投入战争，经过子犯明告“民未知义”、“民未知信”、“民未知礼”，明晰

35 胜雅律（Harro Van Senger），《三十六计的管理智慧》，第四篇第二计〈围魏救赵〉，台北：知识流出版公司，2005，页137。张高评，《左传之武略》，三，〈左传兵法评证〉，二，“虚实之妙·攻其必救”；三，“离合之术·兼弱攻昧”，页72-73，87。

出兵作战时机尚未成熟，义、信、礼、恭等精神涵养尚未具备周全；缓兵之计，只为待时而用。经过四年训练，终于“出谷戍，释宋围，一战而霸”；《左传》以为“文之教也”，期间自有子犯对用兵时机之明确判断在。至于城濮之战前夕，楚成王援引古代兵法，作明确判断：“无从晋师！”强调“允当则归”、“知难而退”、“有德不可敌”，命令子玉解除宋围；无奈楚子玉“刚而无礼”，抗命不听君令，导致“王怒，少与之师”，子玉之兵败，此亦原因之一。明断是非得失，裁夺进退可否，自是企业经营策略规划之焦点。

《史记·项羽本纪》载巨鹿之战，叙项羽“破釜沉舟”；〈淮阴侯列传〉载井陘口之役，韩信背水布阵，皆妙于应变，长于策略规划，故能逆料形势，因势利导，堪称慎谋明断，充分印证兵法谋略乃是一种创意发用。因此，成效甚彰，足以震古烁今，改变历史，如：

项羽已杀卿子冠军，威震楚国，名闻诸侯。乃遣当阳君、蒲将军将卒二万渡河，救巨鹿，战少利。陈余复请兵，项羽乃悉引兵渡河，皆沈船，破釜甑，烧庐舍，持三日粮，以示士卒必死，无一还心。……当是时，楚兵冠诸侯，诸侯军救巨鹿下者十余壁，莫敢纵兵。及楚击秦，诸将皆从壁上观，楚战士无不一以当十，楚兵呼声动天，诸侯军无不人人惶恐。于是已破秦军，项羽召见诸侯将。入辕门，无不膝行而前，莫敢仰视。项羽由是始为诸侯上将军，诸侯皆属焉。

（《史记》卷七，〈项羽本纪〉）

《孙子兵法·九地篇》称：“疾战则存，不疾战则亡者，

为死地。……死地则战。”又云：“死地，吾将示之以不活”，³⁶此即巨鹿之战，项羽破釜沉舟；井陘口之役，韩信布背水阵势，兵法谋略之选用，配合主客观形势需求，明确不二如此。项羽之破釜沉舟，韩信之背水阵势，实则祖始于《左传》所载“秦伯伐晋，济河焚舟”（文公三年）。其后《孙子兵法·九地篇》所谓：“帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜”；“投之亡地然后存，陷之死地然后生”，³⁷要皆发挥此一兵法真谛。项羽少时，尝欲“学万人敌”，于是叔父项梁“乃教籍兵法”。项羽对兵法，虽“略知其意，又不肯竟学”，然学自兵法之“破釜沉舟”，“示士卒必死，无一还心”；发用于战场上，“楚战士无不一以当十”。巨鹿之战凸显兵法贵在学以致用，展现项羽之领导才华，“项羽由是始为诸侯上将军，诸侯皆属焉”。巨鹿之战，项羽活用兵法，击破秦军，亦在慎谋能断而已。又如：

广武君策不用，韩信使人闲视，知其不用，还报，则大喜，乃敢引兵遂下。未至井陘口三十里，止舍。夜半传发，选轻骑二千人，人持一赤帜，从闲道葭山而望赵军，诫曰：“赵见我走，必空壁逐我，若疾入赵壁，拔赵帜，立汉赤帜！”令其裨将传飧，曰：“今日破赵会食！”诸将皆莫信，详应曰：“诺。”（《史记》卷九十二，〈淮阴侯列传〉）

韩信攻赵，先确知“广武君策不用”，“乃敢引兵遂下”。

³⁶ 春秋·孙武著，曹操等注，《十一家注孙子》卷下，〈九地篇〉，页185、188、204。

³⁷ 同上，页200-201、209。

于是选轻骑，持赤帜，草山望赵军。告诫轻骑“赵见我走，必空壁逐我”，已明断背水阵势必然如意成功；因此，进一步作策略规划，已胸有成竹，乃指示彼等“疾入赵壁，拔赵帜，立汉赤帜！”韩信甚至明断战争胜利之必然在我，故曰：“今日破赵会食！”试以设计学派策略规划SWOT分析之，主客观皆不利于韩信：部属离心离德，并不信任韩信之指挥能力，劣势（W）不言可喻。赵军以逸待劳，背山临水驻军利地，迫使汉军背水面山，外在之威胁（T），形势之不利韩信，皆可想而知。《孙子兵法·虚实》称：“凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳”；〈军争篇〉：“用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆。”而汉军皆犯忌讳，威胁可知。韩信拔赵帜、立汉赤帜之应变策略，配合背水阵势，虚虚实实，实实虚虚，多方淆乱赵军耳目。《孙子兵法·虚实》所谓：“微乎微乎，至于无形，神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。”兵仙韩信之谓也。

由此观之，策略规划得当，行军作战即可缓急俱宜，待时握机；因机而动，用势而成。³⁸ 吾人于项羽之崛起巨鹿、韩信之背水布阵，皆因此而一鸣惊人，成就功业，得到如是之启示。

（三）应变

战场状况，瞬息万变，主帅必须因时、因人、因地、因事而随机应变，《孙子兵法·九地篇》称：“践墨随敌，以决战事。是故始如处女，敌人开户；动如脱兔，敌不及距”，³⁹ 谓军事行

38 杨国枢、曾仕强主编，《中国人的管理观》，守则四：待时握机，缓急得宜，页104-106；指南四：因机而动，用事而成，页158-162。

39 春秋·孙武著，曹操等注，《十一家注孙子》卷下，〈九地篇〉，页213。

动既要践履法度，又要随敌屈伸，相机行事，守经达权，然后可以克敌致胜。《吴子兵法》有〈应变〉篇，《司马法·用众》、《尉缭子·攻权》，都强调“权敌审将而后举兵”，了解对手虚实，再作应变对策；诸葛亮《将苑》甚至将应变意识分为三机：事机、势机、情机，“善将者必因机而立胜”。⁴⁰ 唯有擅长临机应变，方能化危机为转机，而克敌致胜。

先言料敌，《左传》叙战，如繻葛之战（桓公五年），郑子元料周王；伐随之役（桓公六年），楚斗伯比料随；假道伐虢，荀息之料虞（僖公二年）；城濮之战，楚成王知晋不可敌（僖公二十八年）；邲之战，士会栾书料楚胜晋败（宣公十二年）；鄢陵之战，郤至知楚有六隙可乘（成公十六年）。要皆动见机微，臆则屡中之料敌术。既已料敌如神矣，应变是否随之？关系成败甚巨，如：

（秦晋殽之战，秦穆公）召孟明、西乞、白乙，使出师于东门之外。蹇叔哭之曰：“孟子，吾见师之出，而不见其入也！”……蹇叔之子与师，哭而送之曰：“晋人御师必于殽，殽有二陵焉：其南陵，夏后皋之墓也；其北陵，文王之所避风雨也。必死是间，余收尔骨焉。”秦师遂东。（僖公三十三年）

吴人伐州来，楚蔿越帅师，及诸侯之师，奔命救州来，吴人御诸鍾离，子瑕卒，楚师燔，吴公子光曰：“诸侯从于楚者众，而皆小国也，畏楚而不获已，是以来。吾闻之：‘作事威克其爱，虽小必

⁴⁰ 张文儒，《中国兵学文化》，第七章第三节〈兵学文化与现代意识〉，四、应变意识，北京：北京大学出版社，1997，页328-332。

济。’胡沈之君幼而狂，陈大夫齿壮而顽，顿与许蔡疾楚政，楚令尹死，其师燿，帅贱多从，政令不壹。七国同役而不同心，帅贱而不能整，无大威命，楚可败也。若分师先以犯胡沈与齐，必先奔。三国败，诸侯之师乃摇心矣！诸侯争乱，楚必大奔。请先者去备薄威，后者敦阵整旅。”吴子从之。戊辰晦，战于鸡父……三国奔，楚师大奔。（昭公二十三年）

吴子问于伍员曰：“……伐楚何如？”对曰：“楚执政众而乖，莫适任患。若为三师以肄焉……多方以误之，既罢而后以三军继之，必大克之。”（昭公三十年）

蹇叔哭秦师，真是不幸而言中。可惜秦穆公野心勃勃，充耳不闻，未作任何可能之应变。果然晋人与姜戎要击秦师于殽，运用口袋歼灭战术，使得秦师“匹马只轮无反者”。州来之役，吴公子光料敌，知七国同役不同心，进而临机应变，运用离携分化战术，陷楚于孤立无援，于是以我节制之师，陷彼乌合之众，自然胜利在望。伍子胥所提供之伐楚谋略，是建构在料楚虚实之认知上，再落实到轮番更退，“多方以误之”策略运用。吴王阖庐依从伍子胥伐楚之计，楚应变无方，措手不及，“楚于是乎始病！”

其次，应变意识可以体现在因势利导方面，《孙子兵法》〈论将第四〉所谓“因形用权”；〈九地〉所谓“因地处军”，犹俗谚所谓顺水推舟也。《左传》载晋楚城濮之战，《史记》载刘、项楚汉之争，种种战争与兵谋之案例，多印证《孙子兵法·九地篇》所称“践墨随敌”，守经达权，确为行军作战、成功胜利之关键。《孙子兵法·虚实篇》所谓：“兵无常势，水

无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神”，⁴¹ 如何“因敌变化而取胜”？《左传》《史记》所载战争与兵谋案例极多，试看《左传》城濮之战所述：

晋侯围曹，门焉，多死。曹人尸诸城上，晋侯患之。听輿人之谋曰：“称舍于墓。”师迁焉，曹人凶惧，为其所得者，棺而出之，因其凶也而攻之。三月，丙午，入曹。（《左传》僖公二十八年）

晋文公围攻曹国，攻打城门时伤亡惨重。曹人将战死的晋人钉挂在城上示众。“晋侯患之”，显然事态严重，出现危机。晋文公听从輿人“称舍于墓”之谋，于是军队假装调动，作势移往曹国墓地。《孙子兵法》所谓“践墨随敌”，诸葛亮所谓“因机立胜”。曹人既凶惧，于是“为其所得者，棺而出之”；晋人则乘机因势，“因其凶也而攻之”，遂反败为胜。《孙子兵法·虚实篇》称：“水因地而制流，兵因敌而致胜”，应变之谓也。至于事机、势机如何掌握应变，可看城濮之战：

晋车七百乘，鞞鞞鞞鞞。晋侯登有莘之虚以观师，曰：“少长有礼，其可用也。”遂伐其木，以益其兵。己巳，晋师陈于莘北。胥臣以下军之佐当陈蔡，子玉以若敖之六卒将中军。曰：“今日必无晋矣！”子西将左，子上将右，胥臣蒙马以虎皮，先犯陈蔡。陈蔡奔，楚右师溃。狐毛设二旆而退之，栾枝使輿曳柴而伪遁，楚师驰之。原轸、郤溱以中军公族

⁴¹ 春秋·孙武著，曹操等注，《十一家注孙子》，〈虚实篇〉，页103。

横击之，狐毛、狐偃以上军夹攻子西，楚左师溃。楚师败绩。子玉收其卒而止，故不败。晋师三日馆谷。及癸酉而还。（同上）

晋楚城濮之战，无论国力、兵力、地利，双方势力均极悬殊，何况晋文背负“楚惠”的恩情，难怪《左传》再三叙写“晋侯患之”、“公疑焉”、“若楚惠何”、“是以惧”。幸好经过舆人、子犯、栾贞子之应变得宜，开导解惑，才化解忧惧，转危为安。《左传》叙写晋军“鞞鞞鞅鞅”，晋侯登墟观师，曰：“少长有礼，其可用也”；《孙子兵法·九地篇》所谓“践墨随敌，以决战事”，陈皞注引证阐说，正举《左传》晋侯登墟观师一事。晋侯观师，以为“少长有礼”，可用；于是“遂伐其木，以益其兵”，可见晋军装备不足。应变之道，在就地取材，增进攻击性武器之数量。战争一开打，晋军当机立断，避实击虚，兼弱攻昧，胥臣蒙马以虎皮，进击陈、蔡组成之杂牌军，于是旗开得胜，“陈蔡奔，楚右师溃”，首传捷报。同时，另一场战争正运用欺敌战术，次第展开：“狐毛设二旆而退之，栾枝使舆曳柴而伪遁”，亦是“临事适变，不拘常法”，总在处理危机，化险为夷。接续之战事，所谓“横击”、“夹攻”云云，亦是相机行事，应变有方。晋军兵法谋略具体可行，将帅应变从容，进退有方；犹如一个拥有高度应变能力之CEO，能够掌握自我特质，透视对手实力，长于洞察变化、创造价值，具备执行力，处理高风险事宜。⁴² 楚成王引《军志》所谓“适可而止”，“知难而退”，

42 包熙迪 (Larry Bossidy)、夏蓝 (Ram Charan)，《应变》(Confronting Reality)，高希均，〈应变：“改变”中求“改善”〉，台北：天下文化，2005，页25。

攻守进退得宜，即是应变有方，危机处理能力高强，亦值得借镜。另外，《左战》亦颇载“因敌”之策略，如：

（晋楚城濮之战），楚师败绩。……晋师三日馆谷，及癸酉而还。（同上）

（晋楚鄢陵之战），王曰：“天败楚也夫！余不可以待。”乃宵遁。晋入楚军，三日谷。（成公十六年）

楚大饥……庸人帅群蛮以叛楚，麇人率百濮聚于选，将伐楚。于是申息之北门不启，楚人谋徙于阪高。蒍贾曰：“不可，我能往，寇亦能往；不如伐庸。夫麇与百濮，谓我饥不能师，故伐我也。若我出师，必惧而归。百濮离居，将各走其邑，谁暇谋人？”乃出师，旬有五日，百濮乃罢。自庐以往，振廩同食。（文公十六年）

晋人因凶惧而攻曹，此“因敌”战术之一。此《太公六韬》所谓：“因其惊骇者，所以一击十也。”城濮之战，晋师三日馆穀；鄢陵之战，晋师亦三日穀，皆所谓“因粮于敌”。盖“因粮于敌”，则官军宿饱，可以勇于攻战。故《梦溪笔谈》曰：“凡师行，因粮于敌，最为急务。”楚大饥，而山戎庸人伐楚，《吴子兵法》所谓“因饥”也。蒍贾知庸师所以起，乃以其人之道还治其人之身，乃出师伐百濮，亦“因粮于敌”（振廩同食），遂灭庸。由此观之，为将帅者，亦在善用情境，造成有利态势而已矣。临机应变，就地取材，亦颇可借镜。

其次。备豫不虞，堪称应变意识之平实表现。唯其能备豫不虞，方有可能处变不惊，沉着应变，所谓“有备无患”者是。古今中外之战例中，不乏因不备不虞而应变无方，致兵败国灭者；

楚蒍启疆论备晋（昭公五年），指出：“城濮之役，晋无楚备，以败于邲；邲之战，楚无晋备，以败于鄢”，可见居安思危，有备则无患，有备才能应付万变，《孙子兵法》称：“以虞待不虞者胜”，良非虚言。试以《左传》所叙战例论之：

郑人侵卫牧，以报东门之役，卫人以燕师伐郑。郑祭足原繁泄驾以三军军其前，使曼伯与子元，潜军军其后。燕军畏郑三军，而不虞制人。六月，郑二公子以制人败燕师于北制。君子曰：“不备不虞，不可以师。”（隐五）

楚大饥……庸人帅群蛮以叛楚。……（楚师）次于旬滋，使庐戡黎侵庸，及庸方城，庸人逐之。……师叔（潘尫）曰：“不可，姑又与之遇以骄之！彼骄我怒，而后可克。”……又与之遇，七遇皆北。……庸人曰：“楚不足与战矣！”遂不设备。楚子……子越……以伐庸……遂灭庸。（文十六）

楚子以诸侯及东夷伐吴，以报棘柶麻之役。……闻吴师出，蒍启强帅师从之，遽不设备，吴人败诸鹊岸。……吴子使其弟蹇由犒师，楚人执之，将以衅鼓。……蹇由曰：“犒师请行，以观王怒之疾徐而为之备。……虐执使臣，将以衅鼓，则吴知所备矣。……臣获衅鼓而敝邑知备，以御不虞，其为吉孰大焉？……”乃弗杀……是行也，吴早设备，楚无功而还，以蹇由归。（昭五）

行军用兵，不可以无备，备之有无，成败立见！《左传》称“不备不虞，不可以师。”又曰：“备御不虞，善之大者也。”《易·萃》卦象曰：“泽上于地，萃，君子以除戎器，戒

不虞！”后世兵家窥得此秘，遂多“有备无患”之说，要之，皆衍《左传》“备豫不虞”之余绪者也。燕军不虞致人，见败于北制；庸骄怠不设备，遂为楚灭；吴子剽决不为备，竟死于射；鹊岸之役，楚无备而吴有功；汝清之役，吴有备而楚无功，备之不可无也如是。魏绛论和戎，引“居安思危”语，称“思则有备，有备无患”（襄公十一年），既提撕危机意识，又提供应变妙方。虽原本论兵谈和，转而化之，自有现代意义。

留侯张良，长于出谋画策；执行高风险、高危机之处理，更见神明应变，处置得宜。如协助汉王化解韩信“请为假王”案，令韩信“自为守”，未萌生叛变之心，此是一例：

汉四年，遂皆降平齐。使人言汉王曰：“齐伪诈多变，反复之国也，南边楚，不为假王以镇之，其势不定。愿为假王便。”当是时，楚方急围汉王于荥阳。韩信使者至，发书，汉王大怒。骂曰：“吾困于此，旦暮望若来佐我，乃欲自立为王！”张良、陈平蹶汉王足，因附耳语曰：“汉方不利，宁能禁信之王乎？不如因而立，善遇之，使自为守。不然，变生。”汉王亦悟，因复骂曰：“大丈夫定诸侯，即为真王耳，何以假为！”乃遣张良往立信为齐王，征其兵击楚。（《史记》卷九十二，〈淮阴侯列传〉）

韩信之武功，虏魏王、擒夏说，破赵、胁燕、定齐，诚崩通所谓“功无二于天下，而略不世出者也。”降平齐国时，驰使报汉，请求为“假王”，以镇抚其国。韩信之功既盖天下，如此要求，并不过当，只是时机不对，“当是时，楚方急围汉王于荥阳”，韩信并未前来相助，却提出要求当“假王”，故汉王破口大骂韩信。场面尴尬，危机四伏。张良、陈平即席应变，先“蹶

汉王足”，继之“附耳语曰”云云，遂化解一场可能发生之历史风暴。张良、陈平强调汉王此刻如泥菩萨过河，自身难保，“宁能禁信之王乎？”因而建议汉王：“不如因而立，善遇之，使自为守”；“因而立”，考虑情势，顺水推舟，同意韩信称王，也是应变之妙计。汉王领悟，乃以“复骂曰”云云，回护自尊，化解矛盾。汉王之应变得宜，真所谓“天授”。而留侯张良之机智反应，化险为夷，尤其令人称道。其它，如张良对于“诸侯不从约”，“期会击楚军”两大事件，所作应变与危机处理，更关系楚汉之争之结局，汉兴楚亡之关键，如：

汉五年，汉王乃追项王至阳夏南，止军，与淮阴侯韩信、建成侯彭越期会而击楚军。至固陵，而信、越之兵不会。楚击汉军，大破之。汉王复入壁，深堑而自守。谓张子房曰：“诸侯不从约，为之柰何？”对曰：“楚兵且破，信、越未有分地，其不至固宜。君王能与共分天下，今可立致也。即不能，事未可知也。君王能自陈以东傅海，尽与韩信；睢阳以北至谷城，以与彭越；使各自为战，则楚易败也。”汉王曰：“善。”于是乃发使者告韩信、彭越曰：“并力击楚。楚破，自陈以东傅海与齐王，睢阳以北至谷城与彭相国。”使者至，韩信、彭越皆报曰：“请今进兵。”韩信乃从齐往，刘贾军从寿春并行，屠城父，至垓下。（《史记》卷七，〈项羽本纪〉）

楚汉之争末期，为彻底歼灭西楚霸王项羽之残余势力，汉王刘邦企图联合韩信、彭越，以夹击楚军，不料，“信、越之兵不会”。联军既未到，刘邦孤军作战，项羽大破汉军。原来，“楚兵且破，信、越未有分地，其不至固宜”，张良剖析问题

的症结，切中肯綮。为处理“信、越之兵不会”的危机，张良提出“君王能与共分天下”、“使各自为战”之建言，作为应变之策略。汉王刘邦从其建议，于是韩信、彭越“请今进兵”，兵会垓下。项羽之自刎乌江，汉王刘邦之“一统天下”，留侯张良之运筹谋画，功劳不小。宋黄震《日抄》称：“凡良一谋一画，无不系汉得失安危”，诚哉是言！高祖刘邦尝谓：“运筹策帷帐之中，决胜千里之外，吾不如子房”；由此观之，汉初三杰，惟张良最工于策略规划，最长于危机处理，而汉王刘邦则敏于执行力，君臣相得，故无不如意。

汉初三杰中，勇略震主，攻盖天下的韩信，号称“兵仙”，用兵行军之际，亦长于策略规划。井陘口之战，布背水阵势，活用兵法谋略，“践墨随敌，以决战事”，化解“死战”危机，堪作应变决事之典范：

（韩信）谓军吏曰：“赵已先据便地为壁，且彼未见吾大将旗鼓，未肯击前行，恐吾至阻险而还。”信乃使万人先行，出，背水陈，赵军望见而大笑。平旦，信建大将之旗鼓，鼓行出井陘口，赵开壁击之，大战良久。于是信、张耳详弃鼓旗，走水上军。水上军开入之，复疾战，赵果空壁争汉鼓旗，逐韩信、张耳。韩信、张耳已入水上军，军皆殊死战，不可败。信所出奇兵二千骑，共候赵空壁逐利，则驰入赵壁，皆拔赵旗，立汉赤帜二千。赵军已不胜，不能得信等，欲还归壁。壁皆汉赤帜，而大惊，以为汉皆已得赵王将矣。兵遂乱，遁走，赵将虽斩之，不能禁也。于是汉兵夹击，大破虏赵军，斩成安君泜水上，禽赵王歇。（《史记》卷九十二，〈淮阴侯列传〉）

何谓应变？有一本财经企管的书说得好：用对策略，作对事，就是绝佳的“应变”。⁴³以《史记》所载“井陘口之战”而言，赵国以逸待劳，且“已先据便地为壁”，得地利之便，掌握支配之权。韩信临场应变，“乃使万人行，出，背水阵”，这是一种“置之死地，使人人自为战”的谋略，属于反常合道的兵法。一般而言，不善用之，将成兵家之大忌，故“赵军望见而大笑”。《史记》叙述当天战况，自“赵开壁击之，大战良久”以下，至“立汉赤帜二千”十六句，一切情势发展，均在先前韩信告诫轻骑时逆料臆中。诚如《孙子兵法·九地篇》所称，此种“死地”之作战方式，“疾战则存，不疾战则亡”；所谓“薄人于险，利在速战”。其特色为：“投之亡地然后存，陷之死地然后生”。想当初汉王刘邦拜韩信为大将，“一军皆惊”；“信之下魏破代，汉辄使人收其精兵”以距楚；何况韩信自知“非得素拊循士大夫也”，今韩信率奇兵三万，无异“驱市人而战之”。军士对韩信之领导，缺乏信心；韩信率领这些离心离德、几乎是乌合之众的军队，如何克敌致胜？不得已才出此背水之阵，使人人各自为生存而战斗，大抵谋定后动，用对策略，应变得体，故赢得全面胜利。

除上述事例外，《史记》所叙兵法谋略，堪作应变术之借镜者尚多，如〈孙吴列传〉叙孙臆围魏救赵、〈项羽本纪〉叙项羽破釜沈舟、〈高祖本纪〉叙汉王暗渡陈仓、〈留侯世家〉叙张良运筹帷幄、〈陈丞相世家〉叙陈平巧用阴谋、〈萧相国世家〉叙萧何弃卒保车，凡此种种，多种“用对策略做对事”，面对变局，多如高希均所谓：“切实的思考、规划、推动、执行、评估，然后产生良好的结局。”

43 同上注，〈越洋专访：面对现实，火速应变〉，页001-006。

（四）支配

《左传》叙述春秋时代战争，载存许多军事术语，如“适可而止”，“知难而退”，“有备无患”，对于进退应变提供许多启示，已如上述。《左传》僖公二十六年载：“凡师，能左右之，曰以。”指挥军队，欲左则左，欲右则右，指挥若定、进退取舍在我如此，必能克敌致胜而百战不殆。

城濮之战（僖公二十八年）谋略之运用，主客之易位，劣势优势之转换，对于支配意识尤多启示，如：

子玉使宛春告于晋师，曰：“请复卫侯，而封曹，臣亦释宋之围。”子犯曰：“子玉无礼哉！君取一，臣取二，不可失矣。”先轸曰：“子与之。定人之谓礼，楚一言而定三国，我一言而亡之，我则无礼，何以战乎？不许楚言，是弃宋也。救而弃之，谓诸侯何？楚有三施，我有三怨，怨讎已多，将何以战？不如私许复曹卫以携之，执宛春以怒楚。既战而后图之。”公说。乃拘宛春于卫，且私许复曹卫。曹卫告绝于楚。（《左传》僖公二十八年）

《吴子兵法·料敌》称：“见可而进，知难而退”；“用兵必审敌虚实而趋其危”，如此，则可以“为敌之司命”，致人而不致于人。能主动操控，方能掌握胜算。城濮之战前夕，楚令尹子玉向晋军提出“复卫、封曹”的要求，作为解除宋围之交换条件，掌握了主动操控，所谓“致人”之权，堪称高招。他全面支配了卫、曹、宋的命运，晋军则失去客观形势的掌控。等到晋中军帅借力使力，以其人之道还诸其人之身，回应子玉的策略，将之巧妙转换成“私许复曹卫以携之”后，晋楚优劣形势造成大逆转，晋国俘虏了曹、卫之心，也掌控了优势。从子犯“君取一，

臣取二”的破解，可知子玉兵谋之杰出。妙在先轸将之偷龙转凤，移梁换柱，变被动为主动，祭出“私许复曹卫以携之，执宛春以怒楚”诸策略，于是楚子玉受制于晋，晋人变劣势为优势，化险为夷，转危为安。晋楚双方争夺支配客观形势之主导权，楚子玉先发暂胜，晋先轸虽受制后发，却将计就计，应变得宜，善于践墨随敌，故能转变态势，赢取胜利。由此可见，争取支配权，也是策略规划之一。又如：

子玉怒，从晋师。晋师退。军吏曰：“以君辟臣，辱也。且楚师老矣，何故退？”子犯曰：“师直为壮，曲为老。岂在久乎？微楚之惠不及此，退三舍辟之，所以报也。背惠食言，以亢其讎，我曲楚直。其众素饱，不可谓老。我退而楚还，我将何求？若其不还，君退臣犯，曲在彼矣。”退三舍。楚众欲止，子玉不可。（《左传》僖公二十八年）

城濮之战，晋军处心积虑期求一战，没想到“子玉怒、从晋师”时，晋国军队反而“退避三舍”，这完全是策略运用。因为“退避三舍”是晋文公当年对楚成王的许诺，今晋军撤退，是实践诺言。否则，就是“背惠食言”。换言之，退避三舍前，双方形势是“晋曲楚直”；待晋军已经“退三舍辟之”了，楚军若还进犯晋军，那么，“君退臣犯”，就变成“曲在彼矣”。这是晋人兼顾子玉“刚而无礼”的个性所作之策略，将“我曲楚直”，退转换成“楚曲我直”，变被动为主动，化劣势为优势，于是晋军又再一次成为战争优势的支配者。

邲之战（宣十二），由于中军帅荀林父庸懦无能，中军佐刚愎违命，晋军本已不能掌控支配下属，又遭逢楚庄王之雄桀，故晋军大败。反观楚军，自始至终掌控战场情势。两军既对峙，楚

将孙叔提出主动出击的策略：

（邲之战），楚人亦惧王之入晋军也，遂出阵。
 孙叔曰：“进之！宁我薄人，无人薄我！《诗》云：
 ‘元戎十乘，以先启行。’先人也。《军志》曰：
 ‘先人有夺人之心’薄之也。”遂疾进师，车驰卒奔
 乘晋师。桓子不知所为……。（宣十二）

强调主动优势，容易支配形势。《左传》僖公二十六年载：
 “凡师，能左右之曰以”，能随意指挥，从容若定，当然能稳操
 胜算。制敌贵在机先，才能掌控形势，《左传》十分强调，除上
 述外，尚有下列战例：

宣子曰：：我若受秦，秦则宾也；不受，寇也。
 既不受矣，而复缓师，秦将生心。先人有夺人之心，
 军之善谋也；逐寇如追逃，军之善政也。训卒利兵秣
 马蓐食，潜师夜起。”戊子，败秦师于令狐，至于刳
 首。（文八）

华登以吴师救华氏……厨人濮曰：“《军志》有
 之：‘先人有夺人之心；后人，有待其衰。’盍及其
 劳且未定也，伐诸？”从之。丙寅，齐师宋师败吴师
 于鸿口，获其二帅。（昭二十一）

先发制人，后发则为人所制，故用兵首在制敌机先，如此方
 能达到“攻其不备，出其不意”之奇兵效果。《孙子兵法》曰：
 “将军可夺心。”主要在强调主动优势，有利支配掌控形势。令
 狐之役，晋所以胜；邲之战，楚之所以胜；鸿口之役，齐宋之所
 以胜，皆因赵宣子、孙叔敖、厨人濮能“制敌机先”，“先发制

敌”之主动攻击，形成支配优势使然。

至于“人和”，亦影响团体之指挥协调合作，左右支配意识。《左传》蒲骚之役（桓公十一年），斗廉提出“师克在和，不在众”之说；麻隧之战（成公十三年），孟献子预言：“晋师乘和，师必有大功”，皆其明证。

《史记·淮阴侯列传》对于井陘口之役，背水之阵绘声绘影，令人有实临之感受。韩信出背水阵，置汉军于“死地”，实迫于形势，出于不得已。然对于军情战况，一切情势发展，以及生发之成效，韩信可谓成竹在胸，全盘掌握，逆料臆中，支配由我。前奇异公司总裁杰克·威尔许曾言：“策略，便是针对如何与人竞争，做出明确的选择”；⁴⁴在这方面，韩信用兵出谋，可作绝佳左证，且看汉军战后之对话：

诸将效首虏，休，毕贺，因问信曰：“《兵法》：右倍山陵，前左水泽。今者将军令臣等反背水陈，曰破赵会食，臣等不服，然竟以胜。此何术也？”信曰：“此在《兵法》，顾诸君不察耳。《兵法》不曰：‘陷之死地而后生，置之亡地而后存’？且信非得素拊循士大夫也，此所谓‘驱市人而战之’，其势非置之死地，使人人自为战。今予之生地，皆走，宁尚可得而用之乎！”诸将皆服曰：“善。非臣所及也。”（《史记》卷九十二，〈淮阴侯列传〉）

44 杰克·威尔许（Jack Welch）、苏西·威尔许（Suzy Welch）合著，《致胜》（Winning），第三部〈谈竞争〉，11，“策略，做就对了！”台北：天下文化，2006，页192。

韩信深知“置之死地，使人人自为战；今予之生地，皆走”，此就死地、生地二者作谋画，比较得失。经慎谋明断，乃故意违反《兵法》：“右倍山陵，前左水泽”布阵之优先原则，而反常合道，布背水之阵。身为主帅，当然应当“料敌计险”，韩信迫于主客观形势，既未在“便势利地”布阵，更未予汉军“居生击死”之地利；却提出“示之以不活”的“死地”，韩信是深具“能左右之”的争战支配意识的，这也是策略规划之要领之一。

当韩信贵为齐王时，三分天下有其二。盱眙人武涉深知“当今二王之事，权在足下。足下右投则汉胜，左投则项王胜”，故游说韩信“何不反汉，与楚连和？”遭到韩信婉拒。接着齐人蒯通，“知天下权在韩信”，亦前后三次游说韩信，劝其背叛刘邦，自立为王。从下列文献，可见韩信当时举足轻重，权倾楚汉之际，支配天下祸福之一斑：

以臣料之，其势非天下之贤圣固不能息天下之祸。当今两主之命县于足下，足下为汉则汉胜，与楚则楚胜。臣愿披腹心，输肝胆，效愚计，恐足下不能用也。诚能听臣之计，莫若两利而俱存之，参分天下，鼎足而居，其势莫敢先动。夫以足下之贤圣，有甲兵之众，据强齐，从燕、赵，出空虚之地而制其后，因民之欲，西乡为百姓请命，则天下风走而响应矣，孰敢不听！割大弱强，以立诸侯，诸侯已立，天下服听而归德于齐。案齐之故，有胶、泗之地，怀诸侯以德，深拱揖让，则天下之君王相率而朝于齐矣。盖闻天与弗取，反受其咎；时至不行，反受其殃，愿足下孰虑之。（《史记》卷九十二，〈淮阴侯列传〉）

蒯通身为齐人，劝齐王韩信背叛汉王刘邦，自立为王。蒯通对于“当今两主之命县于足下，足下为汉则汉胜，与楚则楚胜”，这种客观的天下形势看得很清楚、很透彻。可见韩信掌握支配当时天下祸福之大权柄，蒯通与武涉观点一致。不过武涉身为项王说客，蒯通为齐人，为齐王安危计，更从“两利而俱存之，三分天下，鼎足而居”之角度，劝韩信“割大弱强，以立诸侯”，也是从支配天下来说的。蒯通最后强调天意与时机，所谓“时乎时，不再来也！”宜善加把握。否则，项羽一旦败亡，鼎足之势瓦解，齐王黜为淮阴侯，优势不再，自身安危难保，支配权自然丧失殆尽。可惜韩信迷恋“汉王遇我甚厚”，坚持“吾岂可以乡利背义乎？”最后，韩信犹豫，不忍倍汉，又自以为功多，汉终不夺我齐。于是“时至不行，反受其殃”，在项羽灭亡后，刘邦“畏恶其能”，用计斩杀韩信于长乐钟室，且夷信三族。悲夫，惜哉！

（五）竞争

战争，是敌我双方胜负成败，乃至生死存亡的搏斗，与个人或团体间之竞争相较，除对象、场地、规模、形式不同外，企图心之旺盛，目标之明确，准备之万全，必胜之决心，大体殊途而同归。如《左传》城濮之战（僖公二十八年），为晋楚争霸中原之一大战，战争结果晋胜楚败，晋国前后运用攻其必救、称舍于墓、舍我赂人、私许复曹卫、退避三舍、蒙马以虎皮、曳柴伪遁等七个策略，终于赢得胜利。晋国在出兵参战前，先轸已提出“报施、救患、取威、定霸”一举四得的目标，作为“为何而战”的共识，有旺盛的企图心，明确的目标，以及必胜的决心，所以晋文公能够以寡击众，变劣势为优势，打败楚国，获得国际威望，奠定中原的霸权。邲之战（宣公十二年），是另一场规模壮大的晋楚争霸战，结果晋败楚胜，楚庄王称霸诸侯。战前，随武子（士会）、栾武子（栾书）已察知楚国整军经武，不可抵挡。士会所谓“用

师，观衅而动”；“兼弱攻昧，武之善经也”；杀敌致果，赢取胜利，是战争的唯一诉求。个人死生，军队胜败，国家存亡，往往在此一举，竞争之激烈，可以想见。《史记·项羽本纪》载巨鹿之战，项羽使用“破釜沉舟”策略，树立了领导诸侯的威望。《史记·淮阴侯列传》载井陘口之战，韩信运用“背水之阵”兵法，击溃赵军，奠定他身为大将的威信。无论秦楚之际，或楚汉之间，豪杰群雄为“逐鹿中原”，风起云涌，争战之激烈不难想见。

从《左传》《史记》叙战看来，战胜者多具备旺盛的企图心，快速的行动，预期的效率；还有，周详的企划，及高明的谋略，竞争才能稳操胜算。身处现代，这些竞争意识，多具启发性。

三、结语

三十多年前，台港思想界，管理学界，有感于管理理念、策略及方法，常因东西方社会文化因素不同而有所差异，为达到管理升级，曾召开“中国式管理研讨会”，出版论文集。⁴⁵其后，成功大学企业管理研究所持续主办“中华文化与企业管理研讨会”，已历十届；最近美国东西大学国际管理学院院长成中英教授，亦出版《C理论：中国管理哲学》。上述研讨会论文或专著，涉及《孙子兵法》研究者最多，成中英教授专著亦略提“兵家的权变哲学”。⁴⁶唯对于载记丰富战争史料之《左传》、《史记》，研究其中兵法谋略个案对于策略规划、竞争致胜之探讨几乎未见，本文愿作尝试。就管见所及，本文获得如下观点：

45 杨国枢、曾仕强主编，《中国人的管理观》，〈编序〉，页5-7。

46 成中英，《C理论：中国管理哲学》第二章第八节〈兵家的权变哲学〉，北京：中国人民大学出版社，2006，页83-86。

- (一) 军事争战，攸关“国之大事，死生之地，存亡之道”，《孙子兵法·始计》早已强调。经营管理，着重营销规划，透过商战竞争，提高效率，获得生存发展。因此，学界探讨兵法谋略对企业经营管理之启示，渐受重视。
- (二) 《左传》以历史叙事方式解读《春秋》经，对于战争之叙事，特别留意经世资鉴，津津乐道战争成败之缘因，举凡谋略之高下，将帅之个性、士气之低昂、形势之利弊，乃至军队人数之多寡，装备之精粗，多斟酌取舍，作为诠释战争胜负成败之因素。《史记》叙战凸显兵谋运用，亦归本于资鉴。《左》、《史》叙将帅之运谋划策，相较于企业之经营管理，着重策略规划，有异曲同工之妙。
- (三) 《左传》号称“相斫书”，叙战之兵法谋略，诚“用兵者所当随方以取则，为将者所宜究心以淹通”者，其中战役谋略数百，往往为《孙子兵法》之蓝本。因此古来名将，如蜀汉关羽、东晋杜预、南宋岳飞、明戚继光、清曾国藩，无不通习《左传》。《史记》所载楚汉之争战，龙腾虎跃，影响成败存亡之关键，亦在兵法谋略。
- (四) 晋楚城濮之战，晋军运用攻其必救、喜赂怒顽、私复曹卫、退避三舍、舍旧谋新、蒙马虎皮、曳柴伪遁、兼弱攻昧诸兵谋战略，于是以寡击众，晋胜楚败，晋文公称霸中原。晋国致胜之道，在军帅长于策略规划，慎谋能断，谋定而后动，此《孙子兵法》所谓“未战而庙算胜”也。
- (五) 楚汉争雄，巨鹿胜战，项羽遂为诸侯上将军；张良计谋，运筹帷幄，制胜于无形。韩信号称兵仙，疑兵

袭魏，背水击赵，计杀龙且，于是勇略震主，功盖天下；陈平擅长阴谋，常出奇计，应变合权，帮助刘邦统一天下，安定社稷。克敌致果之道，亦在策略规划具体可行。

- (六) 本论文为便于诠释，参考明兹伯格与吴思华有关策略管理之学说，以及SWOT之策略分析。选择《左传》与《史记》中，跟决策有关之慎谋、明断、应变、支配四者，作为策略规划之方针，所举案例，大多为改变历史之兵法谋略，探讨其中之成败胜负，较论兵法谋略之为决策，或有助于经营管理策略规划之参考。

参考书目：

一、传统文献（依成书时代为序）

春秋·孙武著，曹操等注，《十一家注孙子》，台北：里仁书局，1982。

唐·刘知几，《史通》，清浦起龙《通释》本，台北：里仁书局，1980。

宋·宋敏求编，《唐大诏令集》，文渊阁《四库全书》，第426册，台北：台湾商务印书馆，1983。

宋·程俱撰，《麟台故事》，台北：艺文印书馆，1968。

明·陈禹谟，《左氏兵略》，台北：武学书局，1956。

清·顾栋高，《春秋大事表》，台北：鼎文书局，1974。

二、近人论著（依出版先后为序）

黄俊英，《孙子兵法与企业营销的作战》，原载杨国枢等主编，《中国式管理研讨会论文集》，台北：台湾大学、中国时报，1984。

程金造，《史记管窥》，西安：陕西人民出版社，1985。

汤一介，《全球意识与寻根意识的结合》，《中国传统文化中的儒道释》，北京：中国和平出版社，1988。

闵建蜀，《孙子兵法的竞争模式》，辑入杨国枢、曾仕强主编，《中国人的管理观》，台北：桂冠图书公司，1990。

鲁迅，《汉文学史纲要》，《鲁迅全集》第九卷，北京：人民文学出版社，1991。

张文金主编，《兵法与商战》，济南：山东人民出版社，1992。

韩兆琦，《史记选注》，台北：里仁书局，1994。

《第一届中国文化与企业管理学术会议论文集》，国立成功大学企业管理研究所暨中国文学研究所合办，台南，1994。

张高评，《左传之武略》，高雄：丽文文化公司，1994。

余英时，《从价值系统看中国文化的现代意义》，《中国思想传统的现代诠释》，台北：联经文化出版公司，1995。

林徐典编，《汉学研究之回顾与前瞻》历史哲学卷，北京：中华书局，1995。

张文儒，《中国兵学文化》，北京：北京大学出版社，1997。

李亦园，《传统宇宙观与现代社会生活》，《国际儒学研究》第三辑，北京：中国社会科学出版社，1997。

庄春波、刘春明，《儒学：全球视野下的民族精神与现代化问题》，《国际儒学研究》第四辑，北京：中国社会科学出版社，1998。

韩·李英灿，《现代社会与儒家思想》，《国际儒学研究》第十一辑，北京：国际文化出版公司，2001。

张高评，《〈左传〉叙战与资鉴使命——以兵法谋略为例》，《儒道学术国际研讨会——先秦论文集》，台湾师大国文系、中国经学研究会，2002。

吴思华，《策略九说》（The Nature of The Strategy），台北：脸谱出版社，2003。

胜雅律（Harro Van Senger），《三十六计的管理智慧》，台北：知识流出版公司，2005。

波特（Michael E.Porter）著，周旭华译，《竞争策略》（Competitive Strategy），台北：天下文化，2005。

包熙迪（Larry Bossidy）、夏蓝（Ram Charan）：《应变》（Confronting Reality），台北：天下文化，2005。

加拿大·亨利·明兹伯格（Henry Mintzberg）等著，林金榜译，《明兹伯格策略管理》（Strategy Safari: A Guide Tour through the Wilds of Strategic Management），台北：商周出版社，2006。

金伟灿（W.Chan Kim）等著，黄秀媛译，《蓝海策略》（Blue Ocean Strategy），台北：天下文化，2006。

毛治国，《决策》，台北：天下文化，2006。

杰克·威尔许（Jack Welch）、苏西·威尔许（Suzy Welch）合著，《致胜》（Winning），台北：天下文化，2006。

成中英，《C理论：中国管理哲学》，北京：中国人民大学出版社，2006。

张廷伟，《国学中的管理智慧》，北京：中国言实出版社，2008。

（责任编辑：严家建）

A Modern Interpretation of *Zuo-Zhuan* and *Shiji*: The Case of Military Tactics and Strategic Planning

Kao-Ping Chang, National Cheng Kung University, Taiwan.

Abstract

The *Sunzi Bingfa* emphasises that military affair is a matter concerning a country's survival or perdition. It is inevitable to have a proper strategic planning if one wants to succeed in any commercial competition. Therefore, the connection between military affair and commercial strategy has gained much attention in the academic circle. *Zuo-Zhuan* records many battles as well as warring strategies applied during the Chun-Qiu period, which in turn have become the primary sources of the *Sunzi Bingfa*. On the other hand, the *Shiji* also deems that victory and defeat depend heavily upon military strategy. This article aims to screen out some pivotal strategies recorded in these two classics in order to analyse the true application of proper strategy, sound judgment, circumstantial adjustment as well as orderly masterdom. Cases discussed in this article not only will show the importance of these strategies, they will certainly serve as useable references in corporate planning and management.

Keywords: war Military Tactics Strategic Planning Zuo-Zhuan Shiji