

# 孫子兵法

行軍篇

《孫子兵法》第二十九冊



上海人民美術出版社  
浙江人民美術出版社

战例

# 张扬治军无方兵散人亡

编文：江 涓

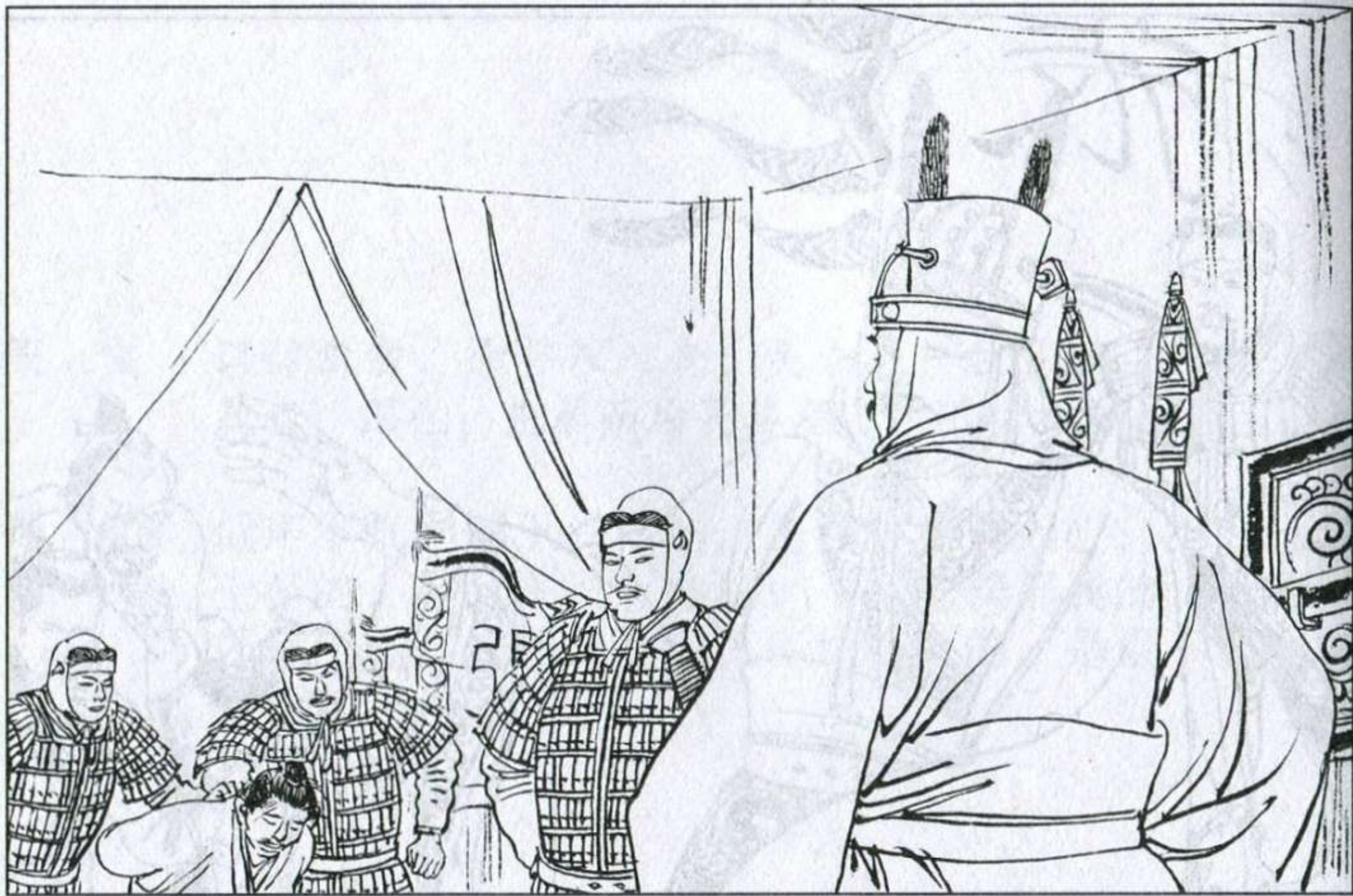
绘画：徐有武 汤四珍 徐之弘

原文 谆谆翕翕，徐言入入者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也。

译文 低声下气同部下讲话的，是敌将失去人心；不断犒赏士卒的，是敌军没有办法；不断惩罚部属的，是敌人处境困难；先强暴然后又害怕部下的，是最不精明的将领。



1. 东汉末年，武官张杨因护驾有功，平步青云，被汉献帝封为大司马，率军割据一方。



2. 张扬缺乏主见，优柔寡断。一次，他得悉某部属谋反，十分恼怒。心想，我平时待他不薄，竟如此忘恩负义。当即传令，带谋反者进帐，打算审问清楚，就地处斩。



3. 那人一进帐就伏地痛哭，连连叩首谢罪，诉说自己是一时糊涂，现已追悔莫及，请求饶恕……



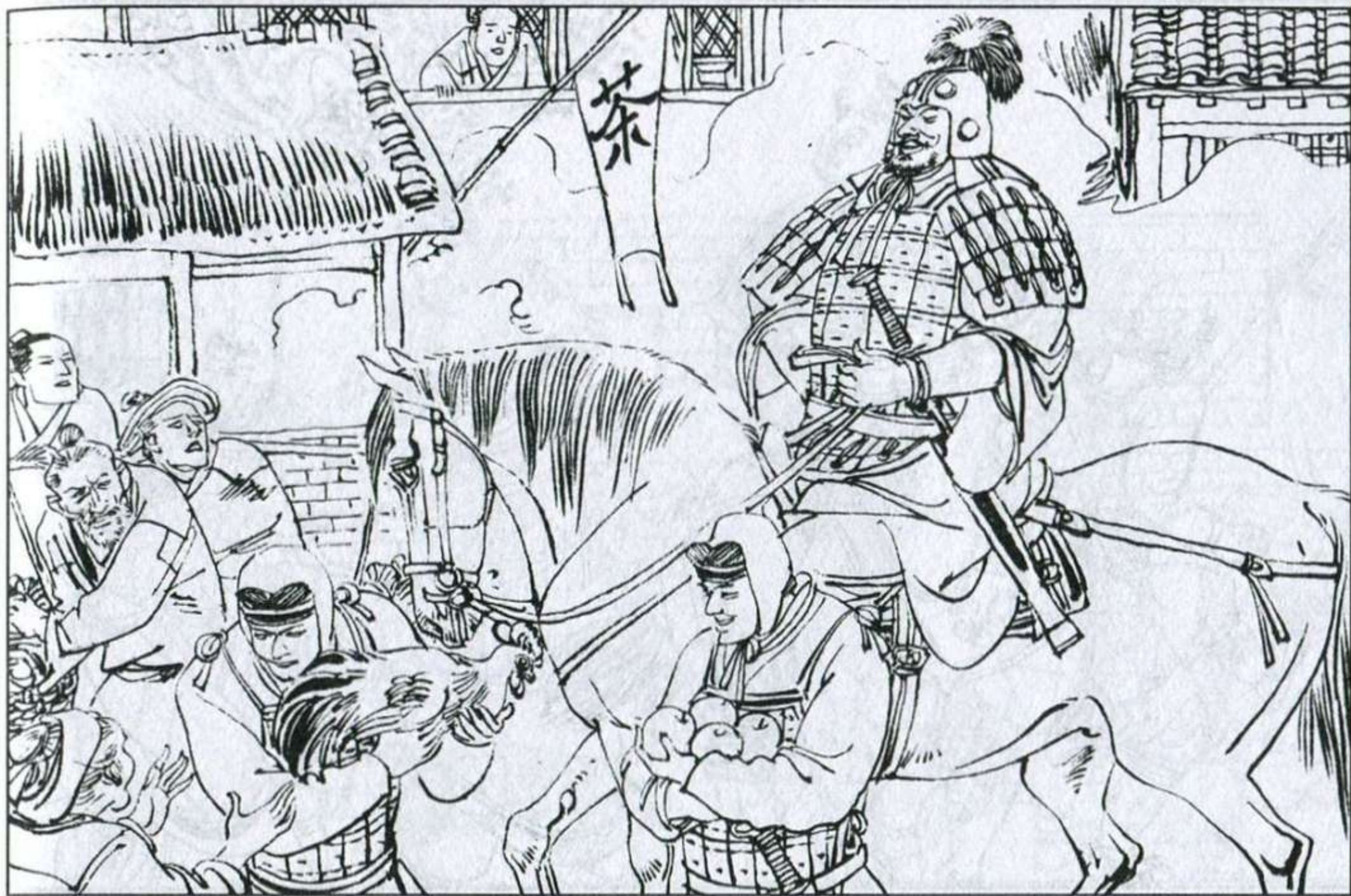
4. 开始，张扬怒气极盛，大声呵斥：“负义小人，死罪难逃！”  
经那人痛哭诉说了一番后，不由心软下来。



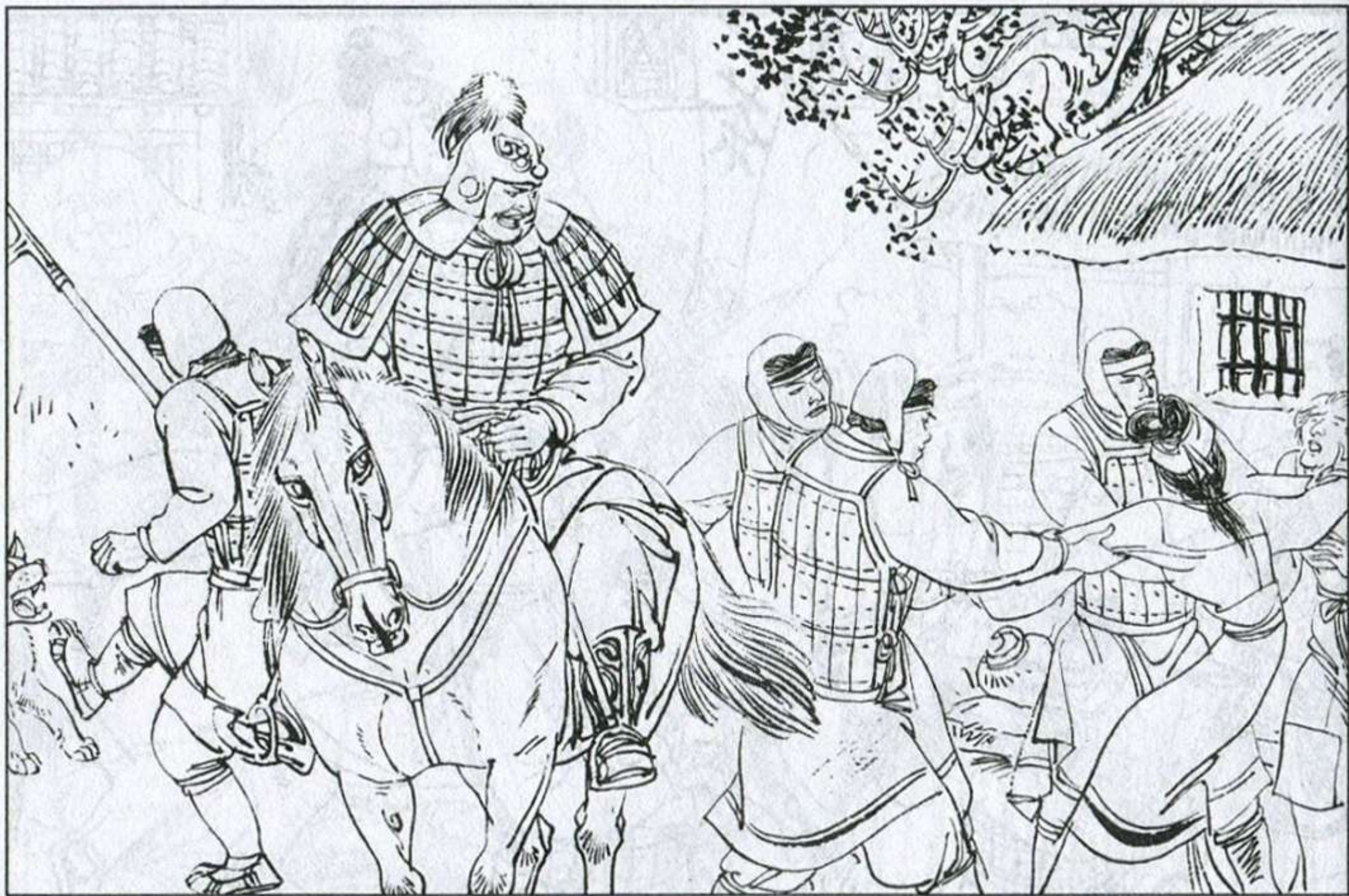
5. 谋反者见他动情，就哭得更加伤心，哀求声更为悲切：“将军如能饶我不死，我一定戴罪立功，肝脑涂地万死不辞……”



6. 张扬终于被他的哀求和眼泪征服，竟也陪着那人流下眼泪。张扬心想，留着 he 终究有用，就赦免了他。



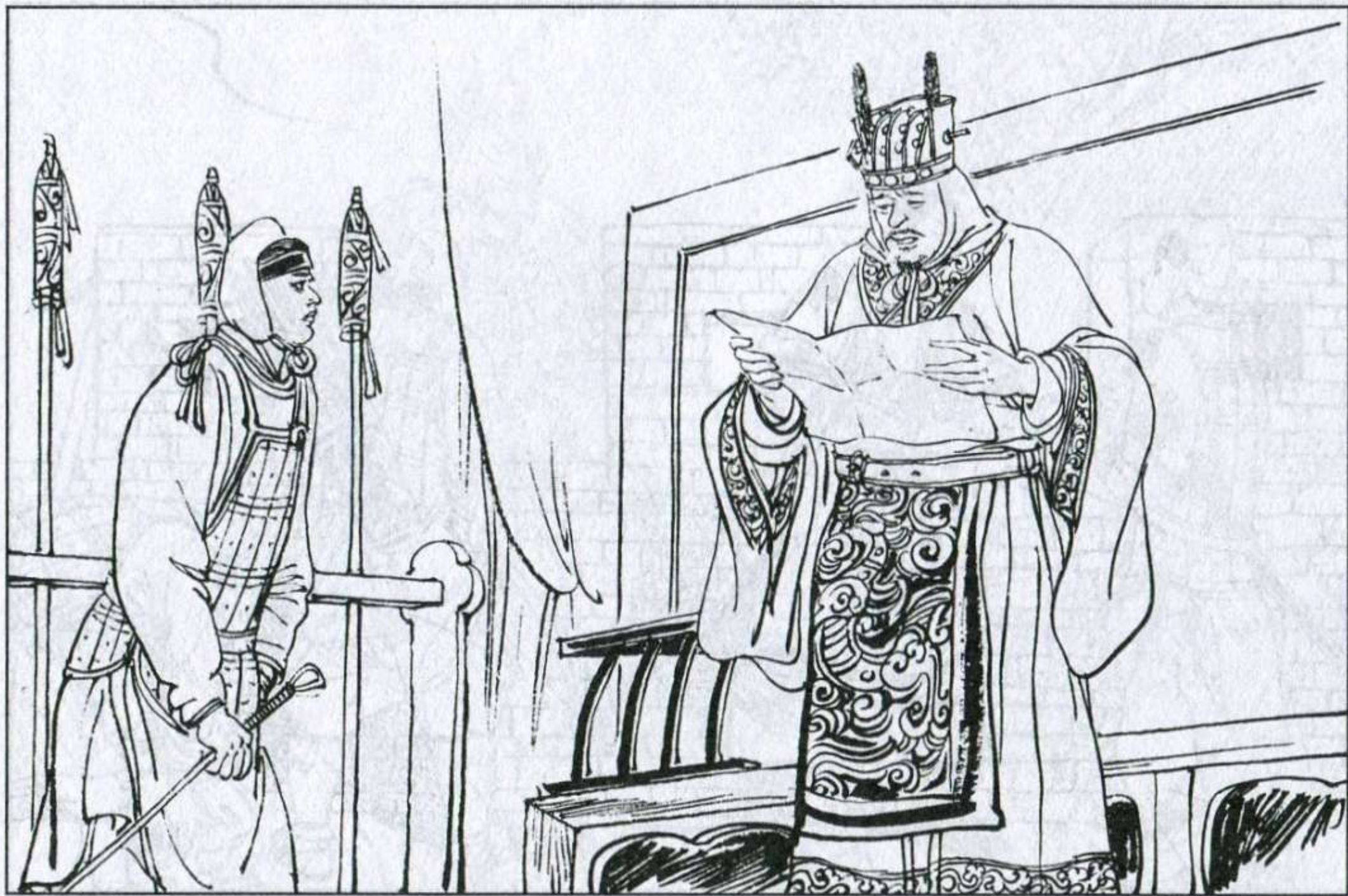
7. 众将士见反叛大罪尚且不了了之，一般过错当然更加宽大。于是，军队中放纵违纪现象不断发生。



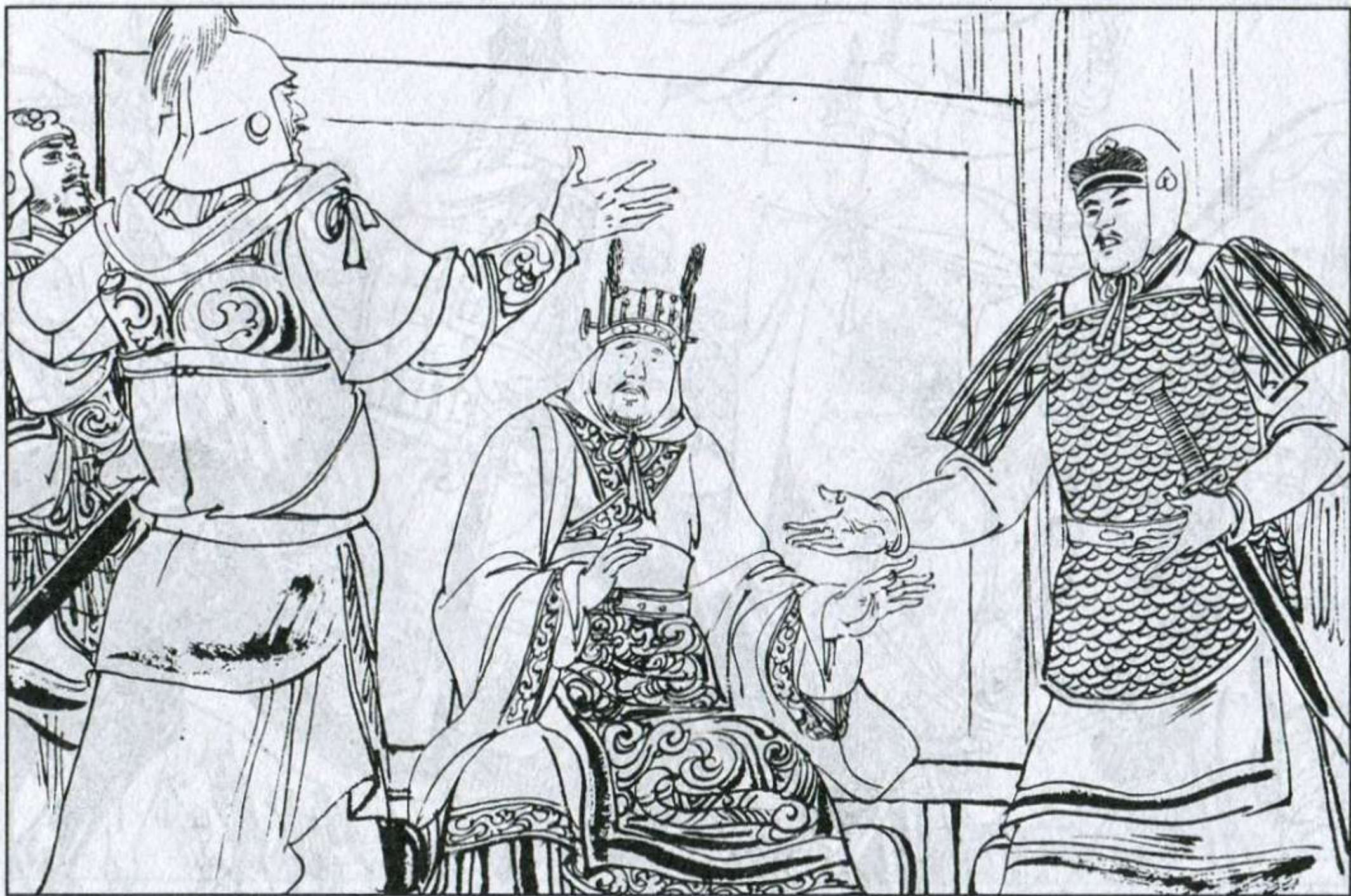
8. 张扬对将士奖多罚少，自以为宽厚仁慈，御众有恩，部下必能知恩图报。于是，将士更是肆无忌惮，为所欲为。



9. 建安三年（公元198年），汉大将军曹操出兵征讨奋威将军吕布割据势力。吕布被围困在下邳（今江苏睢宁西北），危急之时，他想到好友张杨，于是写信求救。



10. 张杨接读吕布的亲笔书信后，心急如焚，想起昔日两人同生共死的誓言，急急下令，发兵驰援。



11. 可手下的将士们却七嘴八舌，意见纷纷，弄得张扬不知该听谁的好。



12. 部队未到下邳，就因意见分歧而停止不前了。张扬的军队终于未能给吕布解围出力。



13. 张扬属下的将领看他懦弱无能，难成大事，便各找门路。周围的割据势力也乘机拉拢他的将士。



14. 建安三年十一月，部属杨醜发难，杀死张扬，部队内部混战。曹操乘机出兵，收编了这支队伍。