

由《孫子》析論馬謖失守街亭—以《三國演義》為例

潘志忠

高雄師範大學經學研究所碩士生

摘要

街亭之戰為消滅曹魏下之戰役，據《三國演義》記載，諸葛亮第一次北伐曹魏時，針對兵力前進問題開了軍事會議，會議中針對街亭的戰略地位提出極重要的看法，並詢問諸將由誰去據守，當時馬謖挺身自願帶兵據守，未料馬謖拒諫，導致諸葛亮北伐失敗。細論街亭之役並非大型戰役，卻讓最有作為的伐魏行動功敗垂成，不禁讓人慨嘆。本文試從《三國演義》情節以《孫子》角度分析街亭失守可能的原因：為何對戰略有所研究的馬謖會兵敗如山倒？究竟馬謖忽略哪些戰略因素？街亭失守責任是否應完全由馬謖一人扛下…，末後並作反省及探討可能原因之轉化，分析街亭戰役轉敗成勝的可能作為當今軍事家、戰略家的反省教材。

關鍵詞：孫子、諸葛亮、三國演義、街亭、馬謖



壹、前言

《三國演義》成書以來，一直是中華民族家喻戶曉的一部通俗小說，作者羅貫中以其細膩筆觸，將人物的性格、道德真情刻畫出來，借由場景安排，構畫出一部三國歷史劇。三國的歷史能夠不斷流傳於人們口耳之間，應不只是人才輩出，其實當中更反應了國家政治情結，只不過由人物來演出罷了。而是什麼的國家政治情結呢？就是東漢末年，中央政府積弱不振，十常侍橫行朝野，加上天災瘟疫的打擊，人民苦不堪言，於是紛紛起來造反，發動大規模的叛亂，造成群雄割據。群雄中劉備是與漢室血統有親的人，喊出匡復漢室口號，若從蜀漢角度觀察，是可以看出這樣的一貫的奮鬥宗旨。

戰爭一直是人類資源重分配的手段，三國各項大小戰役也不少，諸如有名的官渡之戰、赤壁之戰都直接間接造成權力分配。本文論述的時代背景在三國蜀漢政權後期，即劉備於白帝城托孤後，由劉禪繼位時代。諸葛亮(181-234)一方面輔佐後主，一方面計畫北伐，因為不做到這一步，對孔明而言，永遠是不足的，自劉備死後，他一直是「鞠躬盡力，死而後已」¹，而念茲在茲的也是北伐曹魏。

在孔明五次北伐中，並非單獨攻打魏國，在軍事策略上，同時也聯合吳國攻打。分析整個北伐過程，或許每一次戰役進攻皆有其成敗影響關鍵因素，但本文著重思考的是第一次北伐時的關鍵戰役，也是導致第一次伐魏失敗的據守戰役——街亭之役，街亭之役並非有名的戰役，其實也是一場小戰役，但仍有其指標上的意義，最大指標應是戰略價值，孔明自稱：「街亭雖小，干係甚重，倘街亭有失，吾大軍皆休矣」²就是這一句「倘街亭有失，吾大軍皆休矣」標示出街亭的戰略價值，但結果街亭還是失守，當中實有耐人尋味之處，也可作為軍事指揮官警示教材。

¹ 謝冰瑩等譯，《新譯古文觀止·後出師表》(台北：三民書局公司，1992年9月)，頁354。

² 明·羅貫中著，《三國演義·第95回》(台北：桂冠圖書公司，1986年10月五版)，頁842。以下引用本書，僅於引文後加註書名及頁碼。



貳、街亭失守經過

本事件見於《三國演義》第九十五回「馬謖拒諫失街亭·武侯彈琴退仲達」。諸葛亮第一次北伐，屯駐祁山。曹真屢屢挫敗，曹魏重新起用大將司馬懿。孔明知道司馬懿很會用兵，屆時兩軍對壘必會去攻守街亭以斷蜀軍後路，於是開了一場軍事會議：

便問：「誰敢引兵去守街亭？」言未畢，參軍馬謖曰：「某願往。」孔明曰：「街亭雖小，干係甚重：倘街亭有失，吾大軍皆休矣。汝雖深通謀略，此地奈無城郭，又無險阻，守之極難。」謖曰：「某自幼熟讀兵書，頗知兵法。豈一街亭不能守耶？」孔明曰：「司馬懿非等閒之輩；更有先鋒張郃，乃魏之名將：恐汝不能敵之。」謖曰：「休道司馬懿、張郃，便是曹叡親來，有何懼哉！若有差失，乞斬全家。」孔明曰：「軍中無戲言。」謖曰：「願立軍令狀。」孔明從之。³

會議中，馬謖⁴（190—228）挺身自願帶兵前往街亭據守，諸葛亮不安，又再派生平謹慎的上將王平（？—248）協同前往，二人到了街亭，看了地勢。

馬謖笑曰：「丞相何故多心也？量此山僻之處，魏兵如何敢來！」王平曰：「雖然魏兵不敢來，可就此五路總口下寨；即令軍士伐木為柵，以圖久計。」謖曰：「當道豈是下寨之地？此處側邊一山，四面皆不相連，且樹木極廣，此乃天賜之險也。可就山上屯軍。」平曰：「參軍差矣：若屯兵當道，築起城垣，賊兵總有十萬，不能偷過；今若棄此要路，屯兵於山上，倘魏兵驟至，四面圍定，將何策保之？」謖大笑曰：「汝真女子之見！兵法云：『凭人高視下，勢如破竹。』若魏兵到來，吾教他片甲不回！」平曰：「吾累隨丞相經陣，每到之處，丞相盡意指教。今觀此山，乃絕地也。若魏兵斷我汲水之道，軍士不戰自亂矣。」謖曰：「汝莫亂道！孫子云：『置之死地而後生。』若魏兵絕我汲水之道，蜀兵豈不死戰？以一可當百也。吾

³ 《三國演義·第95回》，頁842。

⁴ 「良弟謖，字幼常，以荊州從事隨先主入蜀，除縣竹成都令、越巂太守，才器過人，好論軍計，丞相諸葛亮深加器異…建興六年，亮出軍向祁山。而亮違眾拔眾，統大眾在前，與魏將張郃戰于街亭，為郃所破，亮進無所據，退軍還漢中，謖下獄物故。」見梁滿倉、吳樹平等注譯，《新譯三國志(四)蜀書》(台北：三民書局公司，2013年5月)三十九卷，頁1757—1758。



素讀兵書，丞相諸事尚問於我，汝奈何相阻耶？」平曰：「若參軍欲在山上下寨，可分兵與我，自於山西下一小寨，為犄角之勢。倘魏兵至，可以相應。」馬謖不從。⁵

可見王平與馬謖初步在紮營地點上意見明顯不同，馬謖認為應紮在旁邊一座山上，可以憑高視下，王平屢勸馬謖：「若魏軍前來斷我水源及糧道，我軍就會自亂而戰敗」但馬謖不聽從，王平身為副將，只好引兵另紮不遠處小寨。

不久魏兵到來，卻說魏軍探知街亭的情況，由大將張郃(?-231)引兵擋住王平，將山四面圍住，並切斷取水之路。蜀兵在山上見魏兵漫山遍野而來，都很害怕，不敢衝下山。馬謖不停揮動紅旗，但將領們無一人敢衝。馬謖大怒，殺了二將，蜀兵驚懼，勉強衝下山來，但魏兵端然不動，馬謖只好又退上山去。山上蜀兵無水無糧，終於大亂，熬到半夜，許多人都下山投降。司馬懿又令人放火，馬謖知情，只得驅率殘兵殺下山逃命，街亭終於失守。

參、從《孫子》分析街亭失守之因

戰場上兩軍交戰，勝負本就難以說定，欲分析盡所有的原因也很難，因戰況複雜，勝敗因素不一而足，從一國政治面、經濟面、兵員素質、軍械武器、指揮官素質……等均可影響。街亭之戰並非三國有名之戰役，但據分析，其卻是諸葛亮第一次北伐失敗的直接戰役，以下就可能的原因分析：

一、戰前評估：

蜀軍面對的是強大對手曹魏，孫子兵法於戰爭發生前首先提出「校之以計而索其情」⁶，曹操注曰：「計者，選將、量敵、度地、料卒、遠近、險易計於廟堂也。」⁷其用意乃通過比較敵我雙方所具備條件探討戰爭勝敗，是乃謹慎應戰心態，《三國演義》內文提到諸葛亮一再警告馬謖關於敵方將領司馬懿不是等閒之輩，另外先鋒張郃是魏國的名將等事，卻未見馬謖將這事真正放在心上，以正面心態應對諸葛亮，卻以過份自信對答。身為蜀軍統帥，孔明面臨

⁵ 《三國演義·第95回》，頁843。

⁶ 孫武原著、周亨祥譯注：《孫子·計篇》(台北：臺灣古籍公司，2000年4月)，頁4。以下提及本書僅加註書籍、頁碼。

⁷ 蕭天石總主編，《孫子十一家註》，中國子學名著集成(072)兵家子部(台北：中國子學名著集成編印基金會，1978年12月)，頁1。



此狀況以其機智及多年征戰經驗，難道判斷不出屬下的應對已出問題？非也，其實孔明內心有所不安，故而命令王平陪同前往。

馬謖忽視戰前評估，一味求戰，把戰爭求勝降至浴血求勝等級，馬謖於應戰前的心態格局實在有違孫子兵法中「兵者，國之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。」⁸所揭示的精神：帶兵將領應體察戰爭原是一場浩劫，因戰爭一動則關係著國家存亡、老百姓生死之大事，馬謖忽略此一基本應對方針，未對北代曹魏之全局審視所榮膺的關鍵角色而做出應有事前戰略規畫，自恃自小熟讀兵書，深諳兵法，卻無法進行戰前總體戰力評估，最後結果也許如孫子所言：「主孰有道，將孰有能，天地孰得？法令孰行？兵眾孰強？士卒孰練？賞罰孰明？吾以此知勝負矣。」⁹。

通觀《孫子》計篇所須廟算者有五個方面：道、天、地、將、法。孫子以「道」為「令民與上同意也，故可以與之死，可以與之生，而不畏危也。」¹⁰說明從「政治上」使民眾與君主的心志一致，就可以讓人民與君主同生死，不致有疑貳之心，就馬謖而言，帶兵將領與其士卒是否上下一心？這個問題雖然沒有直接材料可直接佐證事件前端之兵情，直至蜀兵與張郃作戰潰敗時才顯示將士們的慌亂之情。不過再從蜀漢政治面卻可再探討，建興五年三月後主下的詔書：

朕以幼冲，繼統鴻基，未習保傅之訓，而嬰祖宗之重。六合壅否，社稷不建，永惟所以，念在匡救，光載前緒，未有攸濟，朕甚懼焉。是以夙興夜寐，不敢自逸，每從菲薄以益國用，勸分務穡以阜民財，授方任能以參其聽，斷私降意以養將士。欲奮劍長驅，指討凶逆，朱旗未舉，而丕復隕喪，斯所謂不燃我薪而自焚也。殘類餘醜，又支天禍，恣睢河、洛，阻兵未弭。諸葛丞相弘毅忠壯，忘身憂國，先帝託以天下，以勸朕躬。今授之以旄鉞之重，付之以專命之權，統領步騎二十萬眾，董督元戎，龔行天罰，除患寧亂，克復舊都，在此行也…。¹¹

⁸ 《孫子·計篇》，頁4。

⁹ 《孫子·計篇》，頁5。

¹⁰ 同註9。

¹¹ 《三國志·蜀書·後主傳》裴松之注引《諸葛亮集》，見楊家駱主編：《新校本三國志注附索引》第2冊(台北：鼎文書局，1978年11月)卷三十三，頁895。



可看出後主對諸葛亮的北伐計畫是持予贊同的，且付以「專命之權」，不難推斷蜀國政治面對北伐的干擾已降至最低了。既是如此，只要蜀漢國內政治清平，為政者能體恤人民，百姓能有所溫飽，民心歸向蜀漢政權達成一氣自不是難事。「道」是根本、根源性問題，沒有政治面支持，一位統帥諒有多大才幹皆難有所建樹，孫子把這個因素擺在首位，有其關鍵性考量。而「天」指天候、四時、陰陽、寒暑，據《三國志·後主傳》載：「六年春，亮出攻祁山」¹²，可見北伐隊伍出發時令為建興六年春季，此是諸葛亮已謀在先。換言說，天時的判定是經謀畫的也不成問題，而此時百姓業經休養生息、蓄勢待發。

而蜀軍所開的軍事會議首先針對守街亭的將領人選確實有所評估，屬於「將」的問題，而蜀軍在北伐將領人數上不多，其全體將領作戰能力本就無法再與蜀漢前期相比，蜀漢前期將領尚有關羽、張飛、黃忠等諸多勇將，但蜀漢後期幾無出色將領，僅存趙雲(?-229)、魏延，其中趙雲年事已老邁。又為何諸葛亮未針對「地」給予馬謖詳細警示？是疏忽？還是全權交付帶軍將領，相信該將領的判斷能力？《三國演義》內文雖未說明，但孫子既已明確指出「地形」的戰前考量，則諸葛亮亦應針對街亭的地形廣狹、險峻或平易下達明確戰術指導，這是主帥的責任，不可避咎，不應只是對街亭的戰略價值給予告知，只是這份責任應不過大，畢竟諸葛亮仍對王平有所指示：「即喚王平分付曰：『吾素知汝平生謹慎，故特以此重任相託。汝可小心謹慎此地，下寨必當要道之處，使賊兵急切不能偷過。安營既畢，便畫四至八道地理形狀圖本來我看。』」¹³。

《孫子》計篇末提到：「夫未戰而廟算勝者，得算多也；未戰而廟算不勝者，得算少也」¹⁴，可見兩方開戰前一定要先仔細、小心、審慎評估我方戰勝條件有多少，方得以戰。以上針對蜀軍在街亭之役「地、將」二點作重點掌握性思考，其餘條件應差異有限。

¹² 見梁滿倉、吳樹平注譯：《新譯三國志·蜀書·後主傳》(台北：三民書局公司，2013年5月)卷三十三，頁1582。

¹³ 《三國演義·第95回》，頁842。

¹⁴ 《孫子·計篇》，頁11。



二、地形因素：

前已敘及，戰前敵我雙方優劣條件比較，其中「地」的方面僅作可掌握性探討，本論點將對地形方面再進一步分析，若欲進一步討論也就不得不面臨處戰的狀況了。縱觀孫子兵法的戰略思想，其提出「爭全、主動、求勢」等深刻高明觀點，此等觀點即使到現代戰爭仍是不變定律。本論點著重於地形與求勢的連結，而求勢即是造勢、任勢的統一工作。如於求勢時把握主動原則，則勝兵在握的可能性是可以提高的。

何謂「勢¹⁵」？此於研究孫子兵法不可不知，勢的思想是孫子首先建立，係戰場上對敵方所造成的威懾性、毀滅性的態勢，求勢是指揮者(將領)應有的能力，也是指揮作戰最佳能力的考驗。勢須與戰場實際情境作結合的，戰場實況變化多端而所造勢的場域、樣貌也就不同，不可一概而論也非空談之理。

「夫地形者，兵之助也。料敵制勝，計險阨、遠近，上將之道也。知此而用戰者必勝；不知此而用戰者必敗。」¹⁶這是孫子說明地形係用兵的輔助條件，判斷敵情、制定致勝戰略，考究地形的險易、遠近，這是將帥的職責。

再回顧諸葛亮之言：「誰敢引兵去守街亭？」，其用意乃在守住咽喉之地不致潰敗，可知馬謖的任務在於「守」街亭而非「攻」，萬不可失去該據點，此為守方應先有的認識，有此認知，在此戰略下施行戰術才有意義。《孫子》曰：「昔之善戰者，先為不可勝，以待敵之可勝。…不可勝者，守也；可勝者，攻也。」¹⁷所謂不可勝乃我方先建立不被敵軍戰勝的種種條件，此即是守了，故知馬謖的首要任務在「先為不可勝」，創造不被敵軍戰勝的態勢，這是將領要全盤性衡量，不可意氣用事。

根據上面引文，馬謖與王平到街亭看了地形，二人對紮營選擇處有了爭執，馬謖認為「此處側邊一山，四面皆不相連，且樹木極廣，此乃天賜之險也。可就山上屯軍。」選擇山上屯軍。很明顯，馬謖依兵書之言選擇自認為有天險之地的

¹⁵ 孫武的所謂『勢』，就是指揮員在充分運用已有客觀條件的基礎上，最大限度地發揮主觀能動性，巧出奇正，巧用虛實，出敵不意，最終造成一種對敵要害部位具有致命威懾力量的險峻的戰爭態勢，這一過程為造勢；在勢形成的最佳時刻，發起攻擊，即任勢。見《孫子·勢篇》，頁 47。

¹⁶ 《孫子·地形篇》，頁 112。

¹⁷ 《孫子·形篇》，頁 38-39。



小山下寨，《孫子》言：「視生處高，戰隆無登」¹⁸、「故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆」¹⁹，依孫子之意，選擇朝陽的高地駐紮，敵人已據高地，不可仰攻，這是在山地處置軍隊的原則，而用兵原則是占據高地的敵人不可攻打，背靠山丘的敵人不可仰攻，但這是用兵原則，非絕對性做法，應依實際戰況作靈活應變。

馬謖片面依兵法上說：「凭人高視下，勢如破竹」及孫子的話：「置之死地而後生」為據回絕王平建議(其實也是諸葛亮給的指示：「下寨必當要道之處，使賊兵急切不能偷過。」)，恐無法掌握全局態勢，如何說呢？關鍵即在於汲水糧道有被截斷的可能。《孫子》云：「不知山林、險阻、沮澤之形者，不能行軍」²⁰不熟悉山林、險阻、沼澤等地形及其運用原則的人，不能領軍作戰。王平曾考量若全軍駐紮在山上，如魏軍截斷水源及糧道，蜀軍將自亂而影響士氣，街亭的地形或許一時無法得知詳盡，但從馬謖之言：「此處側邊一山，四面皆不相連，且樹木極廣，此乃天賜之險也。可就山上屯軍。」可以推論蜀軍駐紮處應為獨立小山，又王平既可料想魏軍可以斷水圍攻，為何馬謖不予採納？從羅貫中的筆構情節，不免讓人以為馬謖雖飽讀兵書，卻不知靈活運用²¹、因利制權，對戰場上的所有條件未作全盤性考量，忽視戰地供水，蓋飲水及糧食也是《孫子》揭示指揮官應考量處：「是故軍無輜重則亡，無糧食則亡，無委積則亡。」²²，馬謖偏重地形因素戰略捨低取高，且又說：「孫子云：『置之死地而後生。』若魏兵絕我汲水之道，蜀兵豈不死戰？以一可當百也。」，也違反孫子兵法「上兵伐謀，其次伐交，其次伐兵，其下攻城」²³、「不戰而屈人之兵，善之善者也。」²⁴等用兵原則，怎能以匹夫之勇、以士兵死戰作為首要應對之謀呢？

¹⁸ 《孫子·行軍篇》，頁 93。

¹⁹ 《孫子·軍爭篇》，頁 79。

²⁰ 《孫子·九地篇》，頁 128。

²¹ 關於馬謖不知靈活運用且於本役運用占據高地憑高視處以為攻守策略，鄭柏彰提到：「蜀軍攻略城池，此種戰略已被廣泛運用，…，可知『緣山絕嶺』其實是一種以高山作為掩護的軍事戰略，進可攻、退可守，是一種攻守相用的靈活戰法…」見鄭柏彰，〈馬謖敗於街亭試論—詮構諸葛亮從「違眾拔謖」到「揮淚斬謖」之本末源流〉，《高雄師大國文學報》第 1 期(2004 年 12 月)，頁 206-207。

²² 《孫子·軍爭篇》，頁 73。

²³ 《孫子·謀攻篇》，頁 27。

²⁴ 《孫子·謀攻篇》，頁 26。



從《三國演義》的情節中，馬謖終於落入「見樹不見林」之窘境，片面緊守地形考量要素，未參考王平意見，從而喪失戰場主動性：「致人而不致於人」²⁵，依孫子意，指揮員應掌握住主動性而不是受敵人擺布。魏軍以斷水、斷糧造成蜀軍致命傷而自亂，導致節節敗退，蜀軍豈有不敗的道理？馬謖在一連串處軍決策失利下終於難求得守勢，此係其誤判地形因素，失去優裕的不可勝條件，進而造成不利我方的態勢，首當將領之過也。

《孫子》曰：「知彼知己者，百戰不殆」²⁶，馬謖未能審視街亭地形並清楚認知敵軍可能的行動策略，導致失守街亭，諸葛亮一句「馬謖無知，坑陷吾軍矣」²⁷也就不足為怪。

三、選將因素：

孫子思想裡，軍事將領應具備《計篇》提到的條件：「將者，智，信，仁，勇，嚴也。」²⁸，孫子把智列為軍事將領素質之首位，其意義是重大的，因為軍事將領的職務是指揮作戰，在於運籌帷幄，決戰千里，其一人關係全體士卒生命，而將領之「智」須很大程度反應在戰場上的直接反應及施展謀略上，可以不戰而屈人之兵，可以自保而全勝，在在都須智能、智力及智謀。

令本文感興趣的是為何在諸葛亮麾下尚有能力的部將不只馬謖一人，尚有趙雲、魏延、王平等人，為何諸葛亮非用馬謖不可？既然街亭在北伐上具有高度戰略價值，那固守街亭就是一個關鍵棋，理應由可信度高且能獨當一面的將領來執行任務，為何諸葛亮仍同意馬謖？應是諸葛亮對馬謖的智謀有某種程度上的首確信，據《三國演義》記載，馬謖長年隨諸葛亮征戰屢次獻計：在征南蠻時為諸葛亮獻攻心計；於平定南蠻後勸諸葛亮先讓士卒休養，不復遠征，並請散布流言讓曹叡起心懷疑司馬懿；對孟達反叛曹魏之疏忽緊急提出應變：

孔明問曰：「吾奉天子詔，削平蠻方，久聞幼常高見，望乞賜教。」謖曰：「愚有片言，望丞相察之。南蠻恃其地遠山險，不服久矣；雖今日破之，明日復叛。丞相大軍到彼，必然平服；但班師之日，必用北伐曹丕；蠻兵若知內虛，其反必速。夫用兵之道：『攻心為上，攻城為下；心戰為上，

²⁵ 《孫子·虛實篇》，頁 58。

²⁶ 《孫子·謀攻篇》，頁 34。

²⁷ 《三國演義·第 95 回》，頁 846。

²⁸ 《孫子·計篇》，頁 5。



兵戰為下。』願丞相但服其心足矣。」孔明歎曰：「幼常足知吾肺腑也！」於是孔明遂令馬謖為參軍，即統大兵前進。²⁹

孔明大驚曰：「曹丕已死，孺子曹叡即位，餘皆不足慮，司馬懿深有謀略，今督雍、涼兵馬，倘訓練成時，必為蜀中之大患。不如先起兵伐之。」參軍馬謖曰：「今丞相平南方回，軍馬疲敝，只宜存恤，豈可復遠征？某有一計，使司馬懿自死於曹叡之手，未知丞相鈞意允否？」孔明問是何計。馬謖曰：「司馬懿雖是魏國大臣，曹叡素懷疑忌。何不密遣人往洛陽、鄴郡等處，布散流言，道此人欲反？更作司馬懿告示天下榜文，遍貼諸處，使曹叡心疑，必然殺此人也。」孔明從之，即遣人密行此計去了。³⁰

忽細作入報說：「魏主曹叡，一面駕幸長安；一面詔司馬懿復職，加為平西都督，起本處之兵，於長安聚會。」孔明大驚。參軍馬謖曰：「量曹叡何足道！若來長安，可就而擒之。丞相何故驚訝？」孔明曰：「吾豈懼曹叡耶？所患者惟司馬懿一人而已。今孟達欲舉大事，若遇司馬懿，事必敗矣。達非司馬懿對手，必被所擒。孟達若死，中原不易得也。」馬謖曰：

「何不急修書，令孟達隄防？」孔明從之，即修書令來人星夜回報孟達。³¹

且馬謖與諸葛亮不僅為部屬關係，兩人私下常對兵法切磋交談甚歡，日積月累而發展出亦師亦友關係，《三國志·蜀書·馬良傳》提到馬謖個人「才器過人，好論軍計，丞相諸葛亮深加器異…每引見談論，自晝達夜。」³²可見諸葛亮確實與馬謖私下常談論兵法，且兩人觀點常達共鳴，否則如何談論自晝達夜？既是如此，兩人理應發展出超越師友關係是可以推定的，此說也可從溫登傑在〈馬謖與街亭之敗〉³³論述葛、馬兩家的關係時引《三國志·蜀書·馬良傳》提到馬良嘗與亮書曰：「…尊兄應期贊世…」³⁴及裴松之（372—451年）注：「臣松之以為良蓋與亮結為兄弟，或相與有親；亮年長，良故呼亮為尊兄耳。」³⁵馬良寫給諸葛亮的

²⁹ 《三國演義·第87回》，頁767。

³⁰ 《三國演義·第91回》，頁806。

³¹ 《三國演義·第94回》，頁835-836。

³² 《新譯三國志·蜀書》，頁1757。

³³ 溫登傑，〈馬謖與街亭之敗〉，《史苑》第62期(2002年6月)，頁10。

³⁴ 同註32，頁1755。

³⁵ 《新校本三國志注附索引》第2冊，頁983。



信中稱諸葛亮為尊兄，兩人又是襄陽名士又同仕劉備，則葛、馬兩家感情應是非常親近，裴松之也認為兩人可能結義為兄弟，關係親近。之後裴注所引《襄陽記》記載：

謖臨終與亮書曰：「明公視謖猶子，謖視明公猶父，原深惟殛鯀興禹之義，使平生之交不虧於此，謖雖死無恨於黃壤也。」于時十萬之眾為之垂涕。亮自臨祭，待其遺孤若平生。³⁶

更進一步談到馬謖臨死前寫給諸葛亮信中說到二人情同父子，則兩人關係之親密已是無庸置疑的。

平心而論，諸葛亮在馬謖提出自願去守街亭，首先本能反應是以理性評估過馬謖個人總體指揮經驗的，且其初步必有所堪慮，此由其對話「倘街亭有失，吾大軍皆休矣。汝雖深通謀略，此地奈無城郭，又無險阻，守之極難。」可知，且諸葛亮也應面臨左右為難之境，一句「守之極難」本欲讓馬謖知難，因為其內心實在欠缺馬謖的指揮經驗之評估，最後即使知道馬謖並無獨當一面的戰爭指揮經驗，在前述馬謖常年與諸葛亮征戰獻計之信任基礎上，諸葛亮於是採取姑且讓馬謖一試身手的險棋，而這當中諸葛亮的人選決策也應略帶情感因素，也是可能的因素之一。

固守街亭的將領決定後，諸葛亮為彌補不安的心理又做了一項軍事安排：「選定王平為副將協助馬謖」，此舉也證明諸葛亮內心是有所憂慮：一為街亭不可失，二為固守街亭的將領人選之風險問題。另一方面也突出了王平是可以讓諸葛亮放心的角色，《三國演義》提到諸葛亮下的命令：「即喚王平分付曰：『吾素知汝平生謹慎，故特以此重任相託。汝可小心謹守此地：下寨必當要道之處，使賊兵急切不能偷過…』二人拜辭引兵而去」可知王平個性謹慎自守，遵守法度，不會違法犯紀，此當為孫子所提將領需具備的特質之一：「嚴」，帶隊將軍唯有嚴格遵守統帥的指揮命令，才能成功抵禦敵軍，進而殲敵、殺敵，如果輕忽上級交代命令，將有影響全局戰術運用，導致全盤皆輸的可能，王平即是具備此種特色下為諸葛亮所倚重。

為何不選擇趙雲抑或是魏延，而非用馬謖不可？趙、魏兩人不僅屢立戰功，也都有所謀略，本文認為可從以下原因分析：

³⁶ 同註 35，頁 984。



(一)時空因素：

諸葛亮詢問誰敢引兵去守街亭時，言未畢，馬謖便說：某願往。依演義情節即諸葛亮未說完，馬謖就已搶話回答願意接下該任務了，諸葛亮除非對馬謖有十分排除因素，否則難以第一時間否決。相反的，前述有利條件讓馬謖拔得頭籌了，進而排除其他人選。

(二)任務屬性：

馬謖的任務是「守」住街亭即可，也許只要固守住戰地即可達成戰略要求，而非直接「攻」打敵人城池、險要口，要有浴血奮戰的準備，這一任務顯然以儒生出身的參軍馬謖是有利。相反地，趙雲引兵出箕谷，須與魏兵針鋒相對³⁷；魏延引兵去街亭之後屯紮³⁸，也是以兵力準備接應殺敵。

(三)選將用人不當：

古來諸家對馬謖失守街亭皆有所論點，基於某些論點係出於揣測、或基於假設性說法等皆不足以為據，難以在此提出參考，不過「諸葛亮於選用將領上是否有所疏失？」此點確屬可供討論，上文已對諸葛亮選用馬謖的客觀條件，作了才氣方面分析，但馬謖是否真具備孫子所言將領之五德呢？問題即在此，諸葛亮始料未及，馬謖竟違反調度導致北伐大業功敗垂成。對此用人不當，陳壽在《三國志·蜀書·馬良傳》提到：「建興六年，亮出軍向祁山，時有宿將魏延、吳壹等，論者皆言以為宜令為先鋒，而亮違眾拔謖，統大眾在前，與魏將張郃戰于街亭，為郃所破，士卒離散。亮進無所據，退軍還漢中。」³⁹當時旁人皆有所議論，認為軍中有老將魏延、吳壹等人，應讓他們做先鋒，但諸葛亮不聽眾人的意見提拔馬謖，讓他統率大批人馬，結果遭魏將張郃所敗，退回漢中。事後諸葛亮確實也引咎自悔痛哭：

須臾，武士獻馬謖首級於階下。孔明大哭不已。蔣琬問曰：「今幼常得罪，既正軍法，丞相何故哭耶？」孔明日：「吾非為馬謖而哭。吾思先帝在白帝城臨危之時，曾囑吾曰：『馬謖言過其實，不可大用。』今果應此言。乃深恨己之不明，追思先帝之言，因此痛哭耳！」。⁴⁰

³⁷ 乃喚趙雲、鄧芝分付曰：「今司馬懿出兵，與往日不同。汝二人各引一軍出箕谷，以為疑兵。如逢魏兵，或戰、或不戰，以驚其心。…」，見《三國演義·第95回》，頁843。

³⁸ 《三國演義·第95回》，頁842。

³⁹ 《新譯三國志·蜀書》，頁1758。

⁴⁰ 《三國演義·第96回》，頁853。



另從蜀漢第一次北伐戰役中發現，街亭之役幾乎崩潰，而趙雲出兵斜谷卻沒有，此由《三國志·蜀書·趙雲傳》記載：「雲、芝兵弱敵彊，失利於箕谷，然斂眾固守，不至大敗…」⁴¹可知，另外裴注又引〈趙雲別傳〉：

亮曰：「街亭軍退，兵將不復相錄。箕谷軍退，兵將初不相失，何故？」芝

答曰：「雲身自斷後，軍資什物，略無所棄，兵將無緣相失。」⁴²

由諸葛亮戰後檢討可知，馬謖本役臨戰應變能力實與其他將領有差，趙雲、鄧芝以兵弱敵眾而小敗，然趙雲能整合兵眾，軍備物質沒有重大損失，終獲得肯定，反觀馬謖卻戰敗逃亡⁴³，讓兵員損失重大。

孫子曰：「知彼知己者，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼，不知己，每戰必敗。」⁴⁴ 依孫子之意，了解對方也了解自己的，百戰不敗；不了解對方而了解自己的，勝敗各半；不了解對方，也不了解自己的，每戰必敗。諸葛亮不知己方馬謖不可用，加上馬謖前進戰場失策，不知對手可能採取的作戰謀略，終於落入必敗結局。

四、指揮將領本身素質：

指揮官帶兵作戰，有很大的成敗因素、責任是由要指揮官所承擔的，若要完整分析馬謖個人整體素質，礙於史料有限，本論點僅能從相關古籍記載作探討：

(一)年齡與經驗：

馬謖死時，年齡僅三十九歲⁴⁵，觀整本《三國演義》，馬謖長年跟隨諸葛亮征戰，實際臨戰經驗不多，而是時常提供諸葛亮作戰謀略，兩相比較，臨戰與謀戰仍有差別，臨戰考驗將領在戰場上實際指揮應變能力，但謀戰缺乏戰場上直接應對，無法培養實際作戰經驗，以如此資歷，能與蜀軍其他沙場老將平起平坐應屬不錯了，能否完全指揮老將領尚是問題，以馬謖年紀及經驗討論其是否堪當街亭據守，應有風險存在。

⁴¹ 《新譯三國志·蜀書》，頁 1679。

⁴² 《新校本三國志注附索引》第 2 冊，頁 950。

⁴³ 「…謖逃亡，朗知情不舉，亮恨之，免官遷成都…」，見《新譯三國志·蜀書·向朗傳》，頁 1818。另馬謖兵敗後，未能及時收合殘餘兵力，記載於〈王平傳〉：「謖舍水上山，舉措煩擾，平連規諫謖，謖不能用，大敗於街亭。眾盡星散，惟平所領千人，鳴鼓自持，魏將張郃疑其伏兵，不往逼也。於是平徐徐收合諸營遺眾，率將士而還。」見《新譯三國志·蜀書·王平傳》，頁 1914。

⁴⁴ 《孫子·計篇》，頁 5。

⁴⁵ 《三國演義·第 96 回》，頁 853。



(二)心理素質：

馬謖長年跟隨諸葛亮征戰，據《三國演義》記載，其曾對孔明南征時，提出「攻心為上，攻城為下；心戰為上，兵戰為下」，陳壽也提到馬謖：「才器過人，好論軍計，丞相諸葛亮深加器異。」可見馬謖年少不僅熟讀兵書，且確實才器過人，但年少才高未必是可用之大才，才高易養成傲慢、輕慢心態，稍一不慎將釀成千古之恨，輕敵乃是兵家大忌，所謂驕兵必敗，輕者損一兵一卒，重者全軍覆沒，不得不慎。馬謖究竟有無輕敵？從其言「休道司馬懿、張郃，便是曹叅親來，有何懼哉！」、「丞相何故多心也？量此山僻之處，魏兵如何敢來！」、「汝莫亂道！孫子云：『置之死地而後生。』若魏兵絕我汲水之道，蜀兵豈不死戰？以一可當百也。吾素讀兵書，丞相諸事尚問於我，汝奈何相阻耶？」是可以推斷的，馬謖如此固執己見，幾乎與王平鬧到不可開交，王平只好作罷。此由《孫子》所提：「不知軍之不可以進而謂之進；不知軍之不可以退而謂之退，是謂縻軍。不知三軍之事，而同三軍之政者，則軍士惑矣。不知三軍之權，而同三軍之任，則軍士疑矣。三軍既惑且疑，則諸侯之難至矣，是謂亂軍引勝。」⁴⁶總而言之，指揮將領不知靈活指揮軍隊，不僅讓軍隊束縛，也因不知權謀之變，將士就會感到疑惑，如果底下將士兵皆有所疑慮，那麼敵軍乘機攻打的災難就會到來，這就是自亂其軍而喪失勝利。

再從《孫子》所提將帥之五德內容來看，智與嚴是相輔相成的，一位將領只有智謀、智慮是不夠的，該項特質容易讓人自恃自矜，認為自己不可一世，若看錯時局便鑄成大錯，馬謖的「智」未與「嚴」成熟運用是其敗筆。更確切的說，馬謖未具備孫子的「嚴」德，殊不知智與嚴可以平衡運用，智的外顯易造成輕浮，若無法藉自我要求、嚴格自省之嚴德的內斂加以降伏，可能如大水一發不可收拾。孔子也說：「知者樂水…」⁴⁷有智慧的人善於變通，有如水之流動，所以喜歡水…，也有異曲同工之妙。值得觀察的一點，失守街亭乙事除嚴德欠缺外，平日足可自恃的智也在本次戰役中顯得愚昧無知。

對於擁有智謀而驕傲自矜之軍事人才往往僅適合當參軍角色，因其上有主帥可鎮其浮誇，而陳壽認為王平的特質：「遵履法度，言不戲謔，從朝至夕，端坐

⁴⁶ 《孫子·謀攻篇》，頁 31-32。

⁴⁷ 謝冰瑩等編譯：《新譯四書讀本》(台北：三民書局公司，1993年)，頁 129。



徹日，儻無武將之體」⁴⁸，他遵守法度，不隨便開玩笑，從早上到晚上，整天正襟危坐，沒有武將的樣子，與劉備對馬謖的評語「馬謖言過其實」明顯對比甚大，無怪乎諸葛亮要指派王平襄助馬謖了。如果當時諸葛亮指派的是王平而不是馬謖，也許會有所進展。

肆、關與之戰

一場值得與街亭之役對比的戰役：關與之戰，發生在戰國時期趙惠文王 29 年⁴⁹，當時秦國軍隊攻佔關與，《史記·廉頗藺相如列傳》記載：

秦伐趙軍於關與。王召廉頗而問曰：「可救不？」對曰：「道遠險狹，難救。」又召樂乘而問焉，樂乘對如廉頗言。又召問趙奢，奢對曰：「其道遠險狹，譬之猶兩鼠鬪於穴中，將勇者勝。」王乃令趙奢將，救之。

兵去邯鄲三十里，而令軍中曰：「有以軍事諫者死。」秦軍軍武安西，秦軍鼓譟勒兵，武安屋瓦盡振。軍中侯有一人言急救武安，趙奢立斬之。堅壁，留二十八日不行，復益增壘。秦間來入，趙奢善食而遣之。間以報秦將，秦將大喜曰：「夫去國三十里而軍不行，乃增壘，關與非趙地也。」趙奢既已遣秦間，卷甲而趨之，二日一夜至，令善射者去關與五十里而軍。軍壘成，秦人聞之，悉甲而至。軍士許歷請以軍事諫，趙奢曰：「內之。」許歷曰：「秦人不意趙師至此，其來氣盛，將軍必厚集其陣以待之。不然，必敗。」趙奢曰：「請受令。」許歷曰：「請就鈇質之誅。」趙奢曰：「胥後令邯鄲。」許歷復請諫，曰：「先據北山上者勝，後至者敗。」趙奢許諾，即發萬人趨之。秦兵後至，爭山不得上，趙奢縱兵擊之，大破秦軍。秦軍解而走，遂解關與之圍而歸。⁵⁰

大意为秦國圍攻關與，趙王命趙奢為將軍解救關與，趙奢帶軍離開邯鄲三十里停下來紮營加強防守，秦軍分軍武安西面並鼓譟作響，聲勢浩大，趙奢下令：「若隨便妄議軍事者處死！」停留了二十八天，都在加強營隊防守工事，有間細

⁴⁸ 《新譯三國志·蜀書》，頁 1915。

⁴⁹ 韓兆琦注譯：《新譯史記(四)世家一》(台北：三民書局公司，2013 年 5 月)，頁 2191。

⁵⁰ 韓兆琦注譯：《新譯史記(六)列傳一》(台北：三民書局公司，2008 年 2 月)，頁 3396。



侵入，趙奢不動聲色，善予款待，讓他自由在軍營裡走動，最後送走該間細。間細回到秦營後一五一十將所見回報，秦軍有所鬆懈，這時趙奢部隊卷甲急行，經二日一夜趕至關與，這時趙奢調動一支善射隊到離關與五十里處駐紮，秦軍聞風趕至，就這樣展開一場戲劇性的關與之戰，最後秦軍敗北。

觀整場關與之戰，趙奢能夠打敗秦軍，固然有一連串戰術運用：欺敵、反間、先據要地，但與街亭之役相較，關與為險地，誰先據高地誰就具有戰爭優勢，後來的秦軍也只能求力戰，搏命一擊，此可從「秦兵後至，爭山不得上」得知，但街亭地寬，張郃可以有所選擇，可以選擇仰攻而上，也可採圍攻策略，如此一來馬謖佔據高地就未必對其有利。

在關與之圍，即便誰佔據北山高地，誰就擁有最佳制高點，但仍需配合平面主陣地，趙奢必須集中兵力，嚴陣以待，這是許歷第一條建議：「秦人不意趙師至此，其來氣盛，將軍必厚集其陣以待之」，趙奢調集大量弓箭手在北山山頭，氣盛的秦軍一到，有高地射手向下俯衝，配合平面戰場縱兵擊之，最後秦軍大敗，戰爭即可結束。可見平面陣地是主，向下衝擊的部隊為輔，連險地都需如此，何況處在平寬之地的馬謖之軍，可知馬謖冒然選擇小山駐紮是有其根本性失誤。

伍、結語

街亭之役是孔明第一次北伐曹魏所發生，第一次北伐也是五次北伐中最接近成功的一次，卻因失守街亭而使孔明退兵還守漢中。通常士兵銳氣大都在前階段達最高，一旦進入消耗戰、持久戰，則兩軍銳氣往往開始下降，而當最成功的一次卻因街亭失守而全功盡棄，不免令人遺憾，是天意嗎？還是人為疏忽？一時難以論定。但劉備生前一言「馬謖其人言過其實，不可大用」卻應驗了馬謖實不可大用，孔明雖是智者，難免終有一失，失在用人不當，用非所能，此為敗局之先。若諸葛亮指派固守街亭的將領是王平，以王平「唯命是從，恪遵軍令」本色絕對貫徹諸葛丞相下達的命令：「在要道處紮營屯兵，使魏軍絕不敢輕過」，則或許北伐大業將有一番作為。

一般推論馬謖失守街亭原因，大都圍繞在馬謖妄自尊大，食古不化之議題上，當然這部份因素也是本文所採納的，不過本文當在最後回扣孫子一個重要的用兵思想：慎戰。在某種程度上，孫子對戰爭的謹慎程度有如儒家的處世之道，子曰：



「出門如見大賓，使民如承大祭」⁵¹，孔子說：「出門時要像會見貴賓一樣莊重，役使人民好像承辦隆重的祭典」談的是敬事，也唯有敬事才有機會成事，未聞粗心大意而成就大事者，《孫子》雖為兵書，但字裡行間透露居安思危、慎謀應戰思想(全書指揮作戰指導思想)。馬謖之敗因在整起事件可以說是單純的，卻反映出將領內心素質是成敗一大因素，故本文在將領素質以論斷馬謖基本上「未慎謀」為始因，同時也是主因，其敗守之果是可想而知，其他因素(未能權變、剛愎自用)皆是衍生之事。

參考文獻：

一、古籍(依出版年代由遠而近依序排列，以下專書、期刊亦同)

蕭天石總主編：《孫子十一家註》，中國子學名著集成(072)兵家子部，台北：中國子學名著集成編印基金會，1978年。

二、當代專書：

楊家駱主編：《新校本三國志注附索引》第2冊，台北：鼎文書局，1978年。

明·羅貫中：《三國演義》，台北：桂冠圖書公司，1986年。

魏汝霖註譯：《孫子今註今譯》，台北：臺灣商務印書館公司，1987年。

謝冰瑩等譯：《新譯古文觀止》，台北：三民書局公司，1992年。

謝冰瑩等編譯：《新譯四書讀本》，台北：三民書局公司，1993年。

黃仁生注譯：《新譯吳越春秋》，台北：三民書局公司，1996年。

春秋·孫武原著、周亨祥譯注：《孫子》，台北：臺灣古籍公司，2000年。

李橫眉、趙康生：《三國計謀》，台北：廣達文化公司，2003年。

⁵¹ 同註47，頁195。



潘志忠

韓兆琦注譯：《新譯史記(六)列傳一》，台北：三民書局公司，2008年。

梁滿倉、吳樹平注譯：《新譯三國志(四)》，台北：三民書局公司，2013年。

韓兆琦注譯：《新譯史記(四)世家一》，台北：三民書局公司，2013年。

三、當代期刊

劉蘊之：〈略論諸葛亮違眾拔謖的原因〉，《天津師大學報》第1期，1995年2月。

溫登傑：〈馬謖與街亭之敗〉，《史苑》第62期，2002年6月。

鄭柏彰：〈馬謖敗於街亭試論一詮構諸葛亮從「違眾拔謖」到「揮淚斬謖」之本末源流〉，《高雄師大國文學報》，2004年12月。

鄧剛、鄧慧雲：〈從三國演義看街亭失守的經驗教訓〉，《江西教育學院學報》卷26第2期，2005年4月。

