

图说案例本三十六计全书

第三十六计  
(二)

走

为

上

图说案例本三十六计全书

# 图说案例本三十六计全书

主 编 余 洋

---

中国致公出版社出版、发行 新华书店总经销  
北京兆城新华印刷厂印刷

---

850 × 1168 毫米 32 开本 450. 印张 973.44 万字  
2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷  
印数:1 - 1000 册

---

ISBN 7 - 80096 - 785 - 9  
K·5 定价:3980.00 元

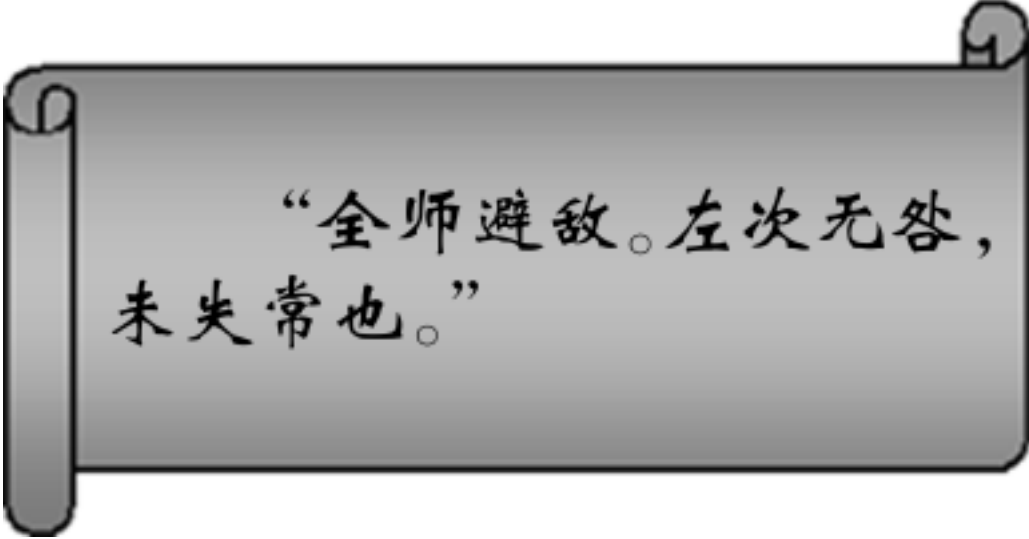
# 目 录

施计要诀 .....	2
走为上 .....	3
施计案例 .....	7
功成身退 西湖泛舟 .....	7
熟读兵书万卷 未解走为上计 .....	32
赖大将军走做文章 僧格林沁命丧疆场 .....	77
曾国藩功成身退 走为上保全善终 .....	80
助纣为虐为官敛财 风云急时秘密运台 .....	87
独霸山西刮民财 富可敌国待逃亡 .....	99
天津之战国遭辱 政府腐败为败因 .....	127
张自忠乔装打扮 称扫墓智走天津 .....	136
毛泽东四渡赤水 蒋介石找不着北 .....	138
张云逸主动退却 走为上趋利避害 .....	147
三男相继溜走 二女无奈买单 .....	156
角斗场上走 回马枪毙敌 .....	159
敦刻尔克撤退 二战盟军转机 .....	161
得意之时蛋上跳舞 失意时刻走为上计 .....	168
放弃电脑 松下脱身 .....	213

# 走为上



## 走为上



“全师避敌。左次无咎，未失常也。”

### 【译文】

在不利的形势下，全军要主动退却，避强待机。这种以退求进的做法，并没有违背正常的用兵原则。

### 【溯源】

走为上，指在敌我力量悬殊的不利形势下，采取有计划的主动撤退，避开强敌，寻找战机，以退

为进。这在谋略当中是上策。

这句话，出自《南齐书·王敬则传》：“檀公三十六策，走为上计。”其实，在我国战争史上，早就有“走为上”计运用得十分精彩的例子。

春秋初期，楚国日益强盛，楚将子玉率师攻晋。楚国还胁迫陈、蔡、郑、许四个小国出兵，配合楚军作战。此时晋文公刚攻下依附楚国的曹国，明知晋楚之战迟早不可避免。子玉率部浩浩荡荡向曹国进发，晋文公闻讯，分析了形势，他对这次战争的胜败没有把握，楚强晋弱，其势汹汹，他决定暂时后退，避其锋芒。对外假意说：“当年我被迫逃亡，楚国先君对我以礼相待。我曾与他有约定，将来如我返回晋国，愿意两国修好。如果迫不得已，两国交兵，我定先退避三舍。现在，子玉伐我，我当实行诺言，先退三舍”（古时一舍为三十里）。

他撤退九十里，已到晋国国界城濮，仗着临黄河，靠太行山，足以御敌。他已事先派人往秦国和齐国求助。

子玉率部追到城濮，晋文公早已严阵以待。晋

文公已探知楚国左、中、右三军，以右军最为薄弱。右军前头为陈、蔡士兵，他们本是被胁迫而来，并无斗志。子玉命令左右军先进，中军继之。楚右军直扑晋军，晋军忽然又撤退，陈、蔡军的将官以为晋军惧怕，又要逃跑，就紧追不舍。忽然晋军中杀出一支军队，驾车的马都蒙上老虎皮。陈、蔡军中战马以为是真虎，吓得乱蹦乱跳，转头就跑，骑兵哪里控制得住。

楚右军大败。晋文公派士兵假扮陈、蔡军士，向子玉报捷：“右师已胜，元帅赶快进兵。”子玉登车一望，晋军后方烟尘蔽天，他大笑道：“晋军不堪一击。”其实，这是晋军诱敌之计，他们在马后绑树枝，来往奔跑，故意弄得烟尘蔽日，制造假象。子玉急命左军并力前进。晋军上军故意打着帅旗，往后撤退。楚左军又陷于晋国伏击圈内，又遭歼灭。等子玉率中军赶到，晋军三军合力，已把子玉团团围住。子玉这才发现，右军、左军都已被歼，自己已陷重围，急令突围。虽然他在猛将成大心的护卫下，逃得性命，但部队伤亡惨重，只得悻悻回国。

这个故事中晋文公的几次撤退，都不是消极逃跑，而是主动退却，寻找或制造战机，所以，“走”，是上策。

### 【题解】

为什么要把这一计称为“走为上”呢？这是相对而言的。因为在不利的形势下，要避免与敌人决战，避免全军覆没，出路只有三条：一是投降，二是讲和，三是退却。三者相比，投降，表明彻底失败；讲和，算是一半失败；退却，则可保存实力，等待转机。“走为上策”就是从这个比较中得出来的。当然，这个“走”，决不是消极的逃跑，而是为以后创造反攻条件而进行的有计划的主力退却，所以从形式上看它是消极的，但它含着积极的内容。“走为上策”的计谋，也给我们很好的启迪。

## 施 计 案 例

### 功成身退 西湖泛舟

公元前 496 年，越王勾践继位以后，派大夫文种遍访天下名士，以助国政。一天，大夫文种来到宛县，听说此地有一人时痴时醒，断定此人并非等闲之辈，于是派一名小吏前往拜谒。小吏很快便回来禀报文种说：“那小子是个狂人，生来就有此病。”文种笑道：“我听说，一个贤俊饱学的能人，肯定会被俗人讥笑为狂人，因为他对世事有独到的见解，智慧超人，非寻常人所能及，所以才被人毁谤，这是你们一般人所不懂的。”于是，他自备车骑，亲自前往拜访。然而，几次三番那狂生始终避而不见。后来，那人见文种求贤若渴、确有诚意，便对兄嫂

说：“近日有客，请借衣冠相候。”果然，文种再次前来。两人竟一见如故，抵掌而谈，纵论天下风云，高谈阔论富国强兵之道，十分投机，真有相见恨晚之感。

此人名叫范蠡，字少伯，春秋末期楚国宛县（今河南南阳）三户（故址在今河南淅川县西）人。他年轻时显露出贤圣之资、独虑之明，只因愤世嫉俗，卓然不群，迟迟鲜为人知。为了不苟同于世俗，也为了躲避凡夫俗子的妒嫉、非难，他索性佯装狂痴，整日里独来独往，逍遥自在；隐身待时。今见大夫文种盛情邀请，范蠡决定出山辅佐越王问鼎中原，开始走上了平吴霸越的坎坷之路。

### 成败三谏 石室看马

当时，吴越两国正处于攻伐最激烈的时期。周敬王二十四年（公元前496年），越国在（Zui）李（今浙江嘉兴市西南夹谷中）之战中把吴国打得惨败，吴王阖闾也在这次战争中负伤而死。阖闾的儿子夫差继位，立志复仇。他晨起夕归，加强训练水军和步兵，准备粮草，只等父丧期满，便要大军南

下，一举灭越。

敬王二十六年，勾践听说夫差厉兵秣马，日夜操练军队，忧思如焚。思前想后，决定先发制人，乘敌未发而击吴。

大夫范蠡知道勾践心情焦躁，难以御敌。便极力劝阻道：“不可。治国之道，要牢记三条：一要掌握好持盈之道，二要掌握好定倾之道，三要掌握好节事之道。”勾践问：“这三条是什么意思？”范蠡说：“天道盈而不溢，盛而不骄，劳而不恃其功。圣人随时而行，是谓守时。天时不至，人事不应，则隐忍不发。现今君王不盈不溢，未盛而骄，不劳而矜其功，实为逆于天而不和于人，若强行之，必危国家，害及己身。”勾践不听。范蠡又劝谏道：“兵者凶器，勇者逆德，战若末事。阴谋皆德，好用凶器，身事末端，为上天所忌，对所行者不利，宜慎之又慎，断然不可轻决。”尽管范蠡晓以利害，极力劝阻，勾践却仍然刚愎自用，决计出师。他亲率3万精兵，北上攻吴，与吴兵战于夫椒（太湖中山名，一说即洞庭湖西山）。初战时，吴军稍却，被杀伤者

百余人，勾践急于求成，趋兵大进，正遇夫差大军，两下布阵大战。夫差立于船头，亲自擂击战鼓，激励将士，勇气百倍。忽然间，北风大起，波涛汹涌，吴将伍子胥、伯 各率左、右营大军，分乘余 大舰，顺风扬帆而下，强弩劲弓，利箭如蝗，纷纷向越兵射去。越军迎风作战，不胜其苦，结果大败而逃，死伤无数。吴军乘胜追击，锐不可挡。勾践带着 5000 余名残兵败将退守会稽山（今浙江中部，主峰位于嵊县西北），又被吴军团团围住，势如铁筒。

勾践身陷绝境，眼望败鳞残甲，亡国之忧萦绕于怀，真是痛楚难抑。他凄然地对范蠡说：“我悔不该不听先生之言，故有此患。眼下如何收拾危局？”范蠡冷静地分析形势后，说道：“持满而不溢。则与天同道，上天是可以保佑的；地能生万物，人应该节用，这样才可以受地之赐；扶危定倾，谦卑事之，则与人同道，人可助之。为今之计，只有卑词厚礼，贿赂吴国君臣；倘若不许，可屈身以事吴王，徐图转机，这是危难之急不得已之计。”勾践无奈，只好依计而行，派大夫文种前往吴军议和。

文种领命到吴营拜见吴王夫差，他走进大帐，跪下趋前数步叩头道：“我是一个败国之君的下臣，特地前来奉达大王，越王勾践愿意做您的臣下，他的妻子愿意成为奴妾，每年都要按时向王府贡献礼品，决不懈怠。再说，大王您既然封土植培了越国，已经名闻天下，现在又要灭掉它，这样大王您就没有成事的功劳了。四方的诸侯见到越国这样，又怎能来服侍吴国？下臣在此不敢把要说的话都说了，还望大王体恤恩准。”吴王夫差见此，有些犹豫不决。这时，站在吴王旁边的大臣伍子胥忙上前奏道：“不能准许越国请降的要求，这是上天赐给吴灭越的机会，失去了就不会再来了。”结果，文种徒劳一场，无功而返。

勾践闻报，痛不欲生，准备杀妻子，焚宝器，与吴王冒死一战。文种、范蠡忙上前劝阻越王，认为拼匹夫之勇虽死无益，目前最重要的是保住越国。他们经过冷静的分析，以为吴王夫差好美色，权臣太宰伯 贪货财，这是可供利用的缝隙。于是，他们把突破口选在吴国权臣伯 身上，决定利用离间

的办法再次请和。勾践连夜派人去都城，命夫人选宫中美女 8 人，皆美容盛服，另备白璧 20 双，黄金千镒，连夜送至伯 营中，买通了伯 。伯 留下文种在营中过夜，答应明日带他去见吴王。

翌日清晨，伯 与文种一同乘车来到中军大营。伯 首先人见吴王，进谏道：“大王还记得孙武的名言‘兵凶器，可暂用而不可久也’吗？越国虽然有罪于吴，然而他们已经彻底臣服，举国上下均愿充当大王的臣妾，越国的所有宝器珍玩，全部献于吴宫，再诛杀灭国还有什么意义呢？接受越国投降，我们可以接受实惠；赦免越人之罪，我们可以远播仁爱的名声，名实俱得，吴国就可以称霸天下了。”夫差有些动心，这时文种膝行而进，谦卑地叩首道：“大王若能赦免勾践，越国情愿尽献宝器，举国上下降为臣妾。倘若不许，勾践将尽杀妻子，毁掉珍玩宝器，然后率领 5000 名壮士与大王决一死战。杀掉一个勾践，怎能比得上得到整个越国呢？望大王三思。”夫差沉吟不语，慢慢地问道：“勾践请为臣妾，他们能跟随我回到吴国去吗？”文种答道：“我们的

越王既然已经做了大王的臣妾，生与死就全凭大王了，当然要到吴国去亲自服侍大王了！”伯 见吴王已基本同意越人请降，便又在一旁帮腔道：“越已降服为臣，若能赦之，实为吴国大利。”吴王心软，便要许和。这时，只见伍子胥急匆匆赶到中军大营，连声叫道：“不可准降！树德行善莫如使之滋蔓，祛病除害务必断根绝源。现今勾践为贤君，文种、范蠡为良臣，君臣同心，施德惠民，一旦返国，必为吴国大患。吴越两国水连土接，一旦结成世仇，兴亡成败不可不虑之深远。如今既克越国，倘使其复存，实在是违背天意，养寇遗患。”吴王不听，决断地说道：“吾意已决，相国请退。将来越国进贡纳献时，我定分赏于你就是了。”伍子胥气得面如土色，恨恨而去。最后，吴王夫差下令与越国讲和，罢兵回国。

自从会稽解围之后，勾践君臣返回越都，收拾库藏宝物，装车送往吴都。同时，勾践又命人在国内挑选了300名绝色女子送给吴王，另选30人暗地里送给伯 。勾践夫妻准备停当，将去吴国充当臣

妾。

临行前，勾践心中悲痛，对群臣说：“孤承先祖遗业，兢兢业业，不敢怠荒。不料夫椒一败，竟至国破家亡，千里作俘囚，今日一别，不知能否再见？”群臣莫不流涕。范蠡神态安然地在一旁劝慰道：“臣听说‘居不幽者志不广，形不愁者思不远。’古之圣贤，都遇到过困厄之难，蒙受过不赦之耻，并不仅仅是君主啊！”

勾践准备离国去吴，想留范蠡为相，把国事托付给他。范蠡说：“对于兵甲之事，文种不如我；至于镇抚国家、亲抚百姓，我不如文种。臣愿随大王同赴吴国。”勾践依计，委托文种暂理国政。这时，送行的群臣垂泣，莫不哀恸。勾践见此情景，仰天长叹一声，道：“死是人之所畏，而我现在听到死，心中却毫不害怕。”说罢，登船径去，终不反顾。

周敬王二十七年，越王勾践君臣数人入吴都拜见吴王夫差，当即贡献美女金帛及珠宝，同时暗地里派人向伯 单独进献。勾践肉袒伏于阶下，谦卑再拜，自称“东海役臣”，深谢吴王赦免大恩，愿执