

图说案例本三十六计全书

第四计

以逸待劳

以逸待劳

施计要诀



围而不攻



以不变应万变



以静待哗



牵着敌人的鼻子走



不同于守株待兔

目 录

原文	1
译文	1
溯源	1
题解	3
施计案例	4
持重挫秦 迎敌破燕	4
机运未至久蛰不动 伺机而动成就霸业	13
契丹以逸待劳 曹彬大败而归	45
退避三舍 重耳取胜	48
风流皇后坐享成 野心亲王再篡位	51

渭水垂钓逸待劳 挑拨诸侯反商朝.....63

少年得志献妙计 曹操坐以待敌毙.....99

范雎继往开来 成就秦国帝业.....126

乘乱世李渊起兵 巧施计夺取天下.....160

挟帝曹操称丞相 号令天下收己利.....172

养精蓄锐待时机 以逸待劳胜庞涓.....188

公叔审时度势 吴起就范被除.....203

韩侂借助外力 以逸待劳补不足.....207

忽必烈促其疲劳 损敌益己而胜之.....211

侦其难弱 李氏复唐.....215

明帝见机行事 王敦举兵失利.....220

多谋略用兵若神 善权谋排除异己.....226

战无不胜韩将军 以逸待劳显奇才.....243

太师吕尚兴周良辅 以静对动创造战机.....267

铜钱眼里翻跟斗 以逸待劳战商场.....285

敌军贸然深入 红军以逸待劳.....300

驻城固守疲德军 屡败敌手靠霞飞.....326

尼米兹以逸待劳 中途岛日军败退.....334

商战袖里乾坤 福特以逸待劳.....371

瓦氏老骥伏枥 好手以逸待劳.....374

以逸待劳

【原文】

困敌之势，不以战；损刚益柔。

【译文】

要迫使敌人处于困难的局面，不一定急于采取进攻的手段，而是根据强弱相互转化的原理，先消耗、疲惫敌人，使它由强变弱，陷于被动，再发动攻击，一举歼灭。

【溯源】

以逸待劳，语出于《孙子·军争篇》：“故三军可夺气，

将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚（同逸）待劳，以饱待饥，此治力者也。”又，《孙子·虚实篇》：“凡先处战地而待敌者佚（同逸），后处战地而待敌者劳，故善战者，致人而不致于人。”原意是说，凡是先到战场而等待敌人的，应从容、主动，后到达战场的只能仓促应战，一定会疲劳、被动。所以，善于指挥作战的人，总是调动敌人，而决不会被敌人调动。

战国末期，秦国少年将军李信率二十万军队攻打楚国，开始时，秦军连克数城，锐不可挡。不久，李信中了楚将项燕伏兵之计，丢盔弃甲，狼狈而逃，秦军损失数万。后来，秦王又起用已告老还乡的王翦。王翦率领六十万军队，陈兵于楚国边境。楚军立即发重兵抗敌。老将王翦毫无进攻之意，只是专心修筑城池，摆出一派坚壁固守的姿态。两军对垒，战争一触即发。楚军急于击退秦军，相持年余。王翦在军中鼓励将士养精蓄锐，吃饱喝足，休养生息。秦军将士人人身强力壮，精力充沛，平时操练，技艺精进，王翦心中十分高兴。一年后，楚军绷紧的弦早已松懈。将士已无斗志，认为秦军的确防守

自保，于是决定东撤。王翦见时机已到，下令追击正在撤退的楚军。秦军将士人人如猛虎下山，只杀得楚军溃不成军。秦军乘胜追击，势不可挡。公元前223年，秦灭楚。

此计强调：让敌方处于困难局面，不一定只用进攻之法。关键在于掌握主动权，待机而动，以不变应万变，以静对动，积极调动敌人，创造战机，不让敌人调动自己，而要努力牵着敌人鼻子走。所以，不可把以逸待劳的“待”字理解为消极被动的等待。

【解题】

以逸待劳，是一种人为的调动敌人的方法。《孙子兵法》中说凡是先在阵地上等待敌人到来的，他就安逸而有精力，而后来赶到阵地仓促应战者必然疲劳。所以，凡是善于指挥作战的人，都能够做到调动敌人，而不为敌所调动。

施 计 案 例

持重挫秦迎敌破燕

廉颇，生卒年代不详，战国时期赵国的著名将领。他少年从军，一生戎马生涯，南征北战，为保卫赵国立下了不朽的功绩。他为帅持重，有勇有谋，曾率军破齐、抗秦、击燕、屡战屡胜。他知过能改，与相国蔺相如结为刎颈之交，以将相和睦，共辅赵国，名垂青史。廉颇不仅立下了卓著的战功，而且有独到的谋略思想。

赵国自赵武灵王实行胡服骑射、改革军事制度以后，国势日益强盛，军队战斗力也大大增强。公元前283年，即赵惠文王十六年，廉颇被任命为将军，率军出战伐齐，直取阳晋（今山东省鄆城县西），大获全胜，勇冠诸侯，因功被拜为上卿（当时最高级文官，相当于后来的

宰相)。公元前306年，秦昭王即位，他是个雄心勃勃的人，一上台，就四出征伐，扩张领土。他首先把矛头对准东邻赵国。秦军剽悍，英勇善战，曾一度迫使赵军放弃边境，退守内地。在此危难之时，赵惠文王再次拜廉颇为大将，统帅赵军抗秦。廉颇智勇兼备，巧于用兵，很快把秦军赶出了边境，恢复了赵国全部领土。

廉颇不仅能征善战，而且很有谋略头脑。周赧王三十六年（前279年），秦军又在赵国边境发起攻击，廉颇再次领军予以有力的抗击，秦军死伤惨重，不得不退兵停战，秦昭王在进退不能的情况下，想出了一个计谋，他派出使臣到赵国约赵王到秦国军队集结的边境小城渑池（今河南渑池县境内）会谈。史称“渑池之会”。秦昭王包藏着的祸心是：因在军事上没有打赢赵国，想用会谈压服赵王，让他屈服，以此挽回自己军事上失利的面子；如果赵惠文王不敢赴会，那么秦国在外交上就占了上风；赵王一旦赴会，如不作出让步，就伺机将其扣押。

对秦昭王的用意，赵惠文王看得很清楚，他在赴会与不赴会上感到左右为难。去吧，秦国比赵国强，万一秦昭王使诡计把自己扣住怎么办；不去吧，赵国在战场上连连打胜，自己连赴会都不敢，岂不让秦王和各诸侯

国笑话。但他毕竟胆怯，打算不去。廉颇是个很有政治见解的人，他立即和蔺相如一起去进见赵惠文王，要赵王如约赴会。他们一致认为，如不赴会，秦王就以为我们懦弱可欺，不仅在外交上失利，还会助长秦的侵略气焰。廉颇更以其军事家的谋略思想洞察和分析了秦国的处境和真实意图。他说：“臣认为，目前秦国在各诸侯国中实力最强，所以它要积极向外扩张，它的战略进攻方向主要有两个：一是向东进攻我们赵国；二是向南攻打楚国，最后达到它征服各国独霸天下的目的。可眼下，它在我国边境的进攻连连失利，得不到便宜。秦王很可能想把进攻的矛头转向南面的楚国，而且，臣已发现秦兵正向南调动。当然，秦昭王诡计很多，又傲慢不守信用，我们不能不提防，但只要做好准备，渑池之会并不可怕。大王应赴会。”廉颇的卓见使赵王和蔺相如等大臣十分信服。于是，赵王决定和蔺相如一起到渑池会盟。

廉颇真不愧是个足智多谋的军事指挥家。赵惠文王和蔺相如赴会时，他亲自送他们到边境，临分别时，他又向赵王献计说：“大王此次渑池赴会，会谈加路上时间最多不过三十天。如果过了三十天你们还不能回来，请

允许我立太子为赵王，以断绝秦灭赵的奢望！”赵惠文王是个明白人，他点头表示同意。与此同时，廉颇立即着手指挥调集精锐部队到与秦毗连的边境，随时准备出击接应。

在渑池会盟中，秦昭王依仗自己的强大，气势汹汹，以强欺弱，几次企图借机羞辱压服赵王，但都被机智而勇敢的蔺相如针锋相对地顶了回去，并弄得秦昭王十分尴尬，秦王左右都想动手扣押赵惠文王和蔺相如。但秦王得知廉颇已陈兵边境，终于不敢下手，只得忍而作罢。赵国又一次取得了外交上的胜利。

周赧王五十五年（前260年），秦国派大将王齕领兵攻打韩国的上党郡（位于太行山西侧，今山西省境内），上党郡太守冯亭不愿降秦，一边领兵抗击，一边遣使入赵表示愿将上党郡十七城献给赵国，求赵国联合抗秦。赵孝成王（赵惠文王已去世）派廉颇领兵四十万，星夜赶赴上党郡援助韩国抗秦。但廉颇军队刚进军到韩赵边境的长平关（今山西省高平县西北），韩军已经败退到此。于是，廉颇立即下令全军停止前进。并亲自带人勘察地形，选定险要位置安营扎寨，准备迎击秦的追兵。不久，王齕便率秦军追到长平。不意在此遇到了赵国军

队的英勇抵挡。于是两军对峙，剑拔弩张，战火弥漫。我国古代战争史上著名的战役——秦赵长平之战的序幕拉开了。

由于王龁指挥的秦军十分骠悍，又是胜利进军，因此来势凶猛，作战英勇，赵军抵挡不住，连连失败，丢失不少重要的营垒，处于被动。

在初战失利的情况下，久经沙场、经验丰富的老将廉颇，仍然临危不惧。他冷静地分析了敌情，认为王龁的秦军，乘胜追击，士气正旺，赵军很难与之争锋；但秦军深入别国远离后方，后勤供应困难，难以持久作战，这又是秦军的弱点。因此，廉颇立即决定改变战略方针，命令赵军坚守不战，养精蓄锐，以逸待劳，等到秦军寻战不得，奔波疲惫，粮草供应缺乏，士气低落之时，再一鼓作气，全线出击，消灭秦军。

赵军严格执行廉颇的防御战略思想，坚壁清野，深沟高垒，凭险固守，不管王龁如何挑战，就是不予决战，成功地阻挡了秦军的攻势。长平之战进入了相持阶段。王龁求胜不得，退则不能，但见粮草日益贫乏，士气低落，将军们亦产生了厌战情绪。他也意识到了廉颇的战略，怕拖不起，吃败仗，赶快向秦王作了报告。秦王诡计

多端，也深知廉颇是位名将，智勇双全，不除掉他此战难以取胜。他立即派出亲信重臣携带大批黄金和珍珠财宝去赵国收买赵王左右近臣。同时，秦相范雎又派出间谍冒充商人混入赵国，制造谣言，到处散布说：“廉颇老了，胆量小了，害怕秦军，不敢和秦军打仗。”又说：“赵国真正能指挥打仗的只有将门之后赵括，秦国最害怕他任赵军主将。”

赵孝成王无能，不懂战略，他本来对廉颇按兵不动就很不满意，现在又听到了朝野内外的议论，更加怨恨廉颇不战，便派人限令廉颇出战。廉颇认为战机未到，还不能轻率出战，因此不听从赵孝成王的命令，仍然坚守不出，等待最好的时机。赵孝成王盛怒之下撤了廉颇的职，并中了秦国的离间计，委派只会纸上谈兵的赵括接掌赵军的帅印。赵括本是名将赵奢之子，他虽自小读了不少兵书，但没有领兵打过仗，既没有实战经验，又很自负。他一到长平接任，立即改变了廉颇的战略部署，盲目出击，轻率推进，结果陷入秦军的名将白起军队的重围，全军覆没，赵括在突围时被杀死，四十余万赵军被俘，全部被秦军活埋而死。长平之战以赵军大败而告终。

长平之战获胜后，秦昭公看准时机，于周赧王五十六年（前259年）命五大夫王陵等挥师攻赵，秦军声势浩大，长驱直入，很快就兵临赵都邯郸（今河北省邯郸市东南）。在这紧急关头，老将廉颇挺身而出，率领残余的赵国军队顽强抵抗应战。由于他善于用兵，有一套很好的战略战术，并采取军民联防，坚守城池，出奇兵与秦军周旋，秦军屡战屡败，直打到第二年，也未能攻下邯郸城。后来，魏、楚两国出兵援赵，三国联军在邯郸城下大败秦军，秦军溃退。结果，邯郸保卫战取得了重大胜利。

邯郸保卫战后的第五年，燕王用相国栗腹之谋，以为赵经长平、邯郸等的连年战争，损失惨重，壮年多数战死，少年未成人，是侵赵的好机会。因此决定由栗腹亲率十几万大军攻赵。赵孝成王任命廉颇为将，统率赵军出战。廉颇年虽迈，智不衰，他不负众望，于鄲城（今河北高邑县境内）大败燕军，杀死燕统帅栗腹。接着乘胜追击，直打到燕国，把燕都围困起来。燕王害怕，派出使臣见赵王，以割让五城给赵国而求和。赵孝成王大喜，同意议和，并论功封廉颇为信平君，任代理相国。

不久，赵孝成王死，赵悼襄王即位。重用亲信，排挤廉颇。廉颇不买他的账，结果因抗命而获罪。无奈出走

魏国。楚王久闻其威名，便把他从魏国秘密接到楚，封其为楚国将军。

廉颇被逼出走后，秦、燕等国经常在赵国边境挑衅寻端，不断威胁赵国安宁。赵悼襄王无良将抵御，后悔自己不该整廉颇，并很想把廉颇请回来委以重任。但又怕廉颇年老不中用，乃特地派专使到楚国去看望廉颇，了解他的身体状况。

廉颇虽流亡国外，并受到楚国的厚待，但他的心仍在自己为之毕生征战的祖国，他日夜思念着能回祖国效力。现在知道国王专程派人看他，他不能失去这次机会。廉颇十分热情地接待了来使，并设盛宴款待。为了表示自己身体强壮，还能够继续为国效劳、领兵打仗，他当着使者的面，一顿饭竟吃下一斗米和十斤肉；酒足饭饱之后，又披甲上马，习武演示。这是《史记》里记载的，虽有所夸大，但足以说明廉颇报效祖国的耿耿情怀和欲求返国的用心良苦。

但是，赵王派来察望廉颇的却是个贪利的小人，他出发前已被廉颇的世仇，几次设计陷害他的奸相郭开重金收买，要他在赵悼王面前抵毁廉颇，阻止其返回赵国。使者回国后，昧着良心向赵王报告说：“廉颇虽老，但尚

能吃饭；然而他与臣相坐，不一会儿功夫就拉了三次屎！”赵王听后，以为廉颇老不中用了，遂不召回任用。廉颇后来病死在楚国的都城寿春（今安徽寿县西南）。忠心报国而不遂，老死他乡，长使英雄遗恨！

【点评】

廉颇和师持重，勇谋兼具。奉赵王之命助韩国抗秦，坚壁清野，深沟高垒，固守不战，使秦军寻战不得，疲惫厌战，然后一举歼灭之。此为廉颇以逸待劳计的典型运用。