

走为上

【原文】

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，要避开与敌人决战，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

毕再遇退中有计“回马枪”大败金军

公元 1206 年，南宋兴师北伐，多路兵马被金打败，唯名将毕再遇屡屡获胜。究其原因，是他善于用计，其中也不乏使用走为上计。两军对垒，当毕再遇感到实力不如金兵时，便趁夜间休战之时，迅速拔营而去，而留下许多旗帜仍插在营寨之中，还捉来几只山羊，把羊吊起来，前腿放在鼓面上，羊不忍倒悬，一挣扎就敲响鼓面，金兵以为宋军仍在寨中。相持几天，只闻鼓声，不见人影，派人去探，才知中计。

毕再遇也不是一味的撤退，退中也有“回马枪”。有一次，他指挥部队出城挑战，冲上一阵子便后撤，待天黑之时，敌人困马乏，毕再遇在沿途洒上香料拌过的豆

子，金兵的战马闻到豆子香，纷纷顿足，争相吃豆子。此时，毕再遇掉头冲杀，金兵战骑无论怎样催赶，也无济于事，被宋军杀伤无数。

【点评】

战争中巧妙用计，既能保全自己又能歼灭敌人，以退为进就属典型一计，本例使这一计更明显地表现出来。

范蠡功成隐身退 长子惜金弟丧身

越王勾践灭了吴国，打进江淮，诸侯都承认他是霸主。当他在开庆功会，大赏功臣时，却发现少了一个帮他南征北战夺天下的大功臣——范蠡。范蠡到哪里去呢？这时只有大臣文种知道，因范蠡临走之前曾留给他一封信，说：“飞鸟打光了，好的弓箭该收藏起来，兔子打完了，就轮到把猎狗烧来吃了。越王这个人，可以跟他共患难，不可以共安乐，您还是赶快走吧。”但文种贪恋禄位没有走。有一天，勾践突然给他送来一口剑，文种一看，正是当年吴王夫差叫伍子胥自杀的那口宝剑，文种什么都明白了，后悔没听范蠡的话，只好接受勾践的赐死自杀了。

再说范蠡脱离了仕途生涯，携家眷退隐到陶地，化名陶朱公，过着悠闲的隐居生活。但，世间上的人，那里有“悠闲生活”可过？有一天，范蠡的次子在楚国杀了人，被问成死罪，遣人来报信，并叫二弟去看看他。

陶朱公得报大惊,为救次子,想出一个办法,乃用牛车装了几缸黄金,叫三子去楚国进行营救活动。但长子见了,便争着自己要去,陶朱公不依,长子便说:“国用大臣,家用长子。今二弟有难,不叫我去,偏叫三弟,是什么道理?我不中用?”说后遂想自杀。他的妈见此情形,便对丈夫说:“老二犯罪,叫老三去救,未必救得出,如果不叫老大去,次子未救出来,先让长子死去,你说,你是不是老糊涂了?”

陶朱公无奈,只得改叫长子前去,并写了一封信,给他到楚国交庄生其人,吩咐他:“你把这些黄金搬进庄生家里之后,不要和他说什么话,回来就是了。”

长子起程的时候,另外带了私蓄几百金。到了楚国,在陋巷里拜见了庄生,照父亲的话做了。庄生对他说:“你可以赶回家去,不要在此逗留,就是你弟弟出狱了,也不可问及此事!”长子听了,唯唯遵命,却暗里逗留下来了,因急于营救弟弟,又利用自己的私蓄去贿赂另一位贵人。

庄生其人,虽然穷居陋巷,然清高自守,楚国上至楚王,下至官员都十分尊重他。这次对陶朱公的礼物,之所以暂时留下,是为了不使故人失望罢了。

庄生去见楚王，谈起天上发现了灾星，将不利于楚国。

楚王素重庄生，听了他的话便问：“似此为之奈何？”

庄生说：“多积阴德就可以了。最方便的是大赦天下！”

“可以，寡人将这般做！”楚王决心地说。

首先，楚王下令把三钱之府封闭起来。那位贵人已受了陶朱公长子的贿赂，今见楚王这种措施，便迅速的告诉陶长子，说：“楚王已下了大赦令了，你弟弟会安全出狱！楚王每次大赦前，必然先封三钱之府的，昨晚又封闭起来了，不是大赦是什么！”

长子以为大赦了，心痛黄金已送给庄生，乃再去拜候。庄生一见他，惊奇地问：“你还没有回去吗？”

“还未呢！我想等弟弟出狱后一同回去，现在听说要大赦了。故来辞行！”

庄生见了他说话的神情已知道他的来意。对他说：“你把这些缸子拿回去吧！”

长子遵命入室，把那批装黄金的缸子拿回去。心里欢喜无限。

庄生很生气，想不到会被人玩弄。乃再入见楚王，

说：“前天说及的灾星事，犬王已准备大赦了。但我在外面听到有些话，说陶朱公那位大富翁有一个儿子在楚国问成死罪，用许多金钱贿赂了大臣，把这次大赦，说成是专为那位千金之子的，并不是造福百姓！”

“岂有此理！”楚王愤然说：“寡人命令会随人指点的吗？”立即下令把陶朱公的次子轨首，明天才再下大赦令。所有的罪犯欢天喜地出狱了，只有陶朱公的儿子尸体抬出来。

长子领了弟弟的死尸回家安葬。一家人都号陶大哭，只有陶朱公不动容。妻子问他何以这般硬心肠。他说：“长子一去，我已料到老二死定了。这并非他不爱弟弟，相反的，而是他太爱弟弟，该走离楚国的时候而不忍心离开，另他从小就跟着我，捱尽苦难，对每一个钱的来历，知道得最详细，舍不得使钱。老三就不一样，他一出世就丰衣足食，不知道钱的来历，故能仗财。而且好动贪玩，到楚国事一办完就会遵照我的吩咐马上离开。我要叫老三去的，就是他看不起钱，而且不会因留恋兄弟而不离开，会很好的完成任务。”

【点评】

之所以产生这样的后果，就是长子当走而不走带来

的。其实，走并非消极地撤退，走是为了减少损失或谋取更大的利益。

文韬武略伍子胥 功成不退遭身死

春秋时期,诸国纷争,互相吞并,各国都争抢诸侯的霸主地位。因而,春秋时期产生了五位霸主 齐桓公、晋文公、楚庄王、吴王阖庐、越王勾践。

吴王阖庐之所以能称雄诸侯,很重要的一点是因为有一个文韬武略的参谋,这个参谋就是著名的军事家伍子胥。

伍子胥一生坎坷,命运不济。但他最终以他的聪明才智、文韬武略替吴王赢得了显赫一时的霸主地位。他不愧是历史上罕见的智勇双全的军事家。

伍子胥在热闹的大街上吹箫乞讨,打扮奇特,引起了许多人的同情。不久,也引起了官府方面的注意。

注意吹箫行乞的人是吴王僚堂兄公子光的密探被离,他也很有才能,善于相面,专门秘密为公子光收罗奇才豪士,以便公子光收用,为将来的图谋作准备。

公子光是仅次于吴王僚的人物,手中握有兵权,他

早就有就王反叛之心，只是因为条件还不成熟，所以忍耐到今天。

原来在公元前 585 年，吴国寿梦开始称王。他有四个儿子，弟兄四个很不错，但也认为老四季札最贤明。寿梦临终时，想把王位传给季札。可季札不愿担废长立幼的罪名，不同意。于是寿梦下令四个儿子依次做吴王，直到传到季札，而不许儿子们直接传位于自己的儿子。

弟兄三个知道老父亲是要传给老四季札的，所以三人都不愿多在王位上停留。老大、老二带兵出征，战死疆场；老三得了重病，临死时要季札接替王位。季札死活不要，但又难违父亲的遗愿，最后偷偷地跑了。

国家不能一日无主，季札跑了，公子光是老大的长子，王位应该轮到他坐了。然而，事与愿违，老三的儿子公子僚暗自窃取了王位。因此，公子光一心要把吴王僚刺死，为的是重新继续长子即位的传统。如今网罗人才，正是这个原因。

被离发现伍子胥后，一看面相，大吃一惊，伍子胥面有富贵之气，不久将会出将入相，贵不可言，只是面带杀气，恐怕心有深仇，不得善终。但伍子胥毕竟是个人才，

文武韬略藏于胸中，谈吐不俗，被离就把他引见给做将军的公子光。

伍子胥见到公子光，说道：“我是楚国的亡命之人，现如今一心一意投靠贵国。我早就听说公子思贤若渴，礼贤下士。如果伍子胥还能有点用处，还请公子您多加指教。”

公子光早就晓得伍子胥的处境，他来投奔，不会有异心，于是微笑着回答道：“先生的才华天下谁人不知，我早已心存仰慕。我虽然脑子很笨，但还是喜欢结交贤能来弥补自己的缺点。蒙先生不弃，跋山涉水远道而来，鄙人真是万分荣幸。此后还望先生不吝赐教，我洗耳恭听。”

公子光特地在自己的领地中挑选了一块，送给伍子胥，同时宅舍、仆人、车马等一应俱全。伍子胥完全可以享受到最富足、最快乐的生活。

伍子胥是想通过公子光来认识吴王僚，如今目的已经达到，所以一心想劝吴王攻打楚国，以报仇雪恨，只是一直没有机会。

过了很久，机会终于来了。楚国的边城钟离和吴国的边城卑梁氏两地都养蚕，两地女子经常为争夺桑叶而

互相斗殴。事态越来越严重，两边城的士兵也经常冲突，最后两个国家出兵交战。

吴国派公子光攻打楚国，一战而占领了楚国的钟离和居巢两地，然后就退兵回国。

伍子胥趁着这个机会，对吴王僚说道：“楚国是可以破灭的，何不再次派遣公子光率领大军，一举而夺取楚国的京城郢都呢？”

公子光反对，私下对吴王说：“伍子胥劝大王消灭楚国，并不是真正为了吴国。那伍子胥的父兄被楚国杀了，因此劝大王攻打楚国，是想借此来报仇罢了。大王别为了别人的私事而轻易跟楚国开仗。即使攻打楚国，也要选择恰当的时机，要想消灭楚国不是轻易就能办得到的。伍子胥光想报仇，怎会顾虑到咱们还有难处呢。”吴王听从了公子光的话，不再继续进攻楚国。

伍子胥见公子光不愿去攻打楚国，再加上平时看到他网罗人才，明白公子光对内有野心，想谋杀吴王僚，然后自立为王，因此让他对外战争，他不会轻易答应的。伍子胥本来是想投奔吴王僚以借兵报仇。如今看吴王僚昏庸无能，将来吴国的天下一定是公子光的。何不一心一意扶助公子光，等他登上王位后，我的杀父灭兄之

仇何愁不能报呢？

想定之后，伍子胥再一次拜见公子光，不胜感激地说：“公子的大恩大德，可谓天高地厚，我无以为报。我想为公子效力的最好办法是替公子网罗一批人才，因此，我准备明天就出发，明察暗访，让天下贤能的人士都来投在公子门下，为公子所用，也算我对公子的知遇之恩的一点小小回报，不知公子以为怎样？”

公子光非常激动，他正需要一个“伯乐”去全国各地招聘贤才。如今有伍子胥出面，无疑事半功倍。公子光紧握伍子胥的双手，激动万分地说道：“有伍先生帮助我，任何事情都会成功！此事就有劳伍先生了。”

从此，伍子胥开始马不停蹄地四外奔波，他的足迹遍布全国各地，边城小镇都留下了他求贤访士的疲惫的身影。他甚至还超过钱塘江到越国去，当时越国是吴国的附庸国。

在吴国北方离京都三百多里的一个市镇叫吴趋。伍子胥在那里遇着几个人在围攻一个大汉，那大汉很有力气，几下就把那几个人打倒了，他的说话声就像打雷似的。此时，道边小茅草屋里出来一个老太太，冲着大汉喊道：“专诸，别动手打人，快回家来！”那大汉听到喊

声,乖乖地住了手,低着脑袋,随着老太太的招呼进屋去了。

伍子胥一看这大汉真勇武,就向旁边围观的人打听情况。旁边的人说:“他是我们这儿的大力士,常见义勇为,打抱不平,常对那些流氓地痞大打出手,别人谁也劝不住。那个老太太是他母亲,只要她一开口,他就是牛脾气再大,也得乖乖的。”伍子胥非常感慨,情不自禁地开口夸赞道:“真可以说是烈性孝心啊!”

第二天,伍子胥穿戴整齐,特地前去拜访专诸。伍子胥诉说了自己的冤屈,并非常佩服专诸的孝顺行为,愿意和他结成异姓兄弟。专诸对伍子胥的遭遇深表同情,在请示母亲后高兴地和伍子胥结成生死兄弟。两人相处得亲如骨肉同胞。

临别之时,伍子胥对专诸说道:“我走之后,贤弟如果有事,就请直接到吴都去找我,我万死不辞!”专诸紧握伍子胥的手,眼含热泪,说道:“兄长如果有用得着小弟出力的时候,小弟绝不会拒绝!”二人洒泪而别。

伍子胥回去跟公子光一说,公子光也很仰慕他,常打发手下人给他送点东西和银子,自己也时常去看望他。专诸非常感激,常怀报答公子光之心,终于替公子