

MOULUE LILUN

谋略

理论

YU YISHU XINBIAN

与

艺术

新编

徐方治
张 强
韦汉军
覃殿益
何雄杰

编著

MOULUE LILUN YU YISHU XINBIAN



广西民族出版社

前 言

谋略是人类的高级思维劳动，是人们智慧的结晶。在人类社会的发展进程中，谋略是个人、群体为适应生存和发展需要，取得事业的发展和成就，在社会生活总体和各个领域，选择最适宜的发展目标，进行最佳的方案谋划，寻求更好的实现形式、方法、手段，以指导实践实现预期目标的过程。所以，谋略是人类实现意志行动的智慧保证，人的知识、智慧只有转化为改造世界的正确方法和途径的谋略，才能实现其价值。

现代谋略学的主要任务是：研究知识、智慧转化为谋略的过程和规律，研究在这过程中人们思维、心理活动的特征和变化规律，指导人们科学地思考和解决各种事务、问题的正确途径、方法和运用艺术。它对提高人们的谋略能力，改进工作，发展事业，更好地为社会主义现代化建设服务，有着非常重要的意义。

谋略文化在中国有着悠久的发展历史和重要地位，但现代谋略学却是一门新兴起的学科。谋略学科在过去的发展中，更多关注的是在方法、技巧和手段运用模式的研究上，现代谋略热兴起后，一般也是从实用功利要求出发，热衷于介绍、演绎一些技巧、手段运用个案和方法运用模式，忽视谋略运用的根本价值判断和取向，忽视谋略方法应用基础条件及其适应客观发展的规律要求，脱离谋略方法、技巧、手段运用的事物、环境、谋略各方面的特

点，这种学习和研究的方法是完全违反谋略根本原则的。

因此，本书在考察和分析谋略问题时，着力于谋略理论基本体系的构建，力求对各种奇谋妙计的内涵、形式和运用特点作出系统的概括，揭示内在和环境适应的规律性，阐明其形成、运用的方法论基础和思维活动特点，既看到各种谋略不同的特点和适应性，又能认识其方法、形式、手段应用基础的共同点及适应发展变化的规律性，进而正确把握谋略运用的基本原则、要求和艺术，使学习、运用、创新、发展结合一体以达到预期的目的。

现代谋略学学科，目前专门探讨谋略理论体系构建与谋略艺术升华概括的论著极少，我们曾于1998年写作过《实用谋略理论与艺术》一书，本书则是在其基础上，借鉴了学科新的学术成果，结合我们近年来教学研究的新收获，在内容深化、问题探讨和审视视角上作了新的充实和调整修改。但本学科毕竟是新兴学科，我们的努力从学科整体来说，也还是一种开始，错误与不足更为难免，恳请广大读者、专家批评指正。

参加本书写作的有：徐方治，第一、五、六、章；韦汉军，第二、三章；张强，第四章；何雄杰，第七章；覃殿益，第八章。全书由徐方治统稿、定稿，宁健为本书部分章节内容提供了重要基础。

目 录

第一章 绪 论	(1)
一、谋略的含义与发展.....	(1)
二、谋略的功能与作用.....	(7)
三、谋略学及其相邻学科的关系.....	(13)
第二章 谋略与心理	(17)
一、谋略的心理过程	(17)
二、谋略的心理方法	(24)
三、谋略的心理障碍	(31)
四、谋略的心理控制	(35)
第三章 谋略与思维	(40)
一、经验思维.....	(41)
二、理论思维.....	(45)
三、形象思维.....	(48)
四、创造思维.....	(51)
第四章 谋略原理	(62)
一、谋略的利益性原理	(62)
二、谋略的系统性原理	(69)
三、谋略的机变性原理	(76)
四、谋略的奇胜性原理	(82)

五、谋略的权威性原理	(89)
第五章 谋略运用艺术	(93)
一、审时、谋势	(93)
二、示形	(107)
三、预测	(121)
四、把握关键	(135)
五、主动灵活	(142)
六、借用权威	(161)
七、谋略运用中方法、手段和观念选择上的误区 ...	(166)
第六章 政治谋略	(172)
一、政治谋略的中心任务	(172)
二、政治谋略运用的基本艺术	(174)
第七章 经济谋略	(205)
一、区域、经济实体的发展战略	(205)
二、企业生产的谋略运用艺术	(215)
三、企业营销的谋略运用艺术	(234)
第八章 人际关系谋略	(252)
一、人际关系谋略的中心任务	(252)
二、人际关系谋略运用的要求和艺术	(257)
三、用人谋略艺术	(266)

第一章 绪 论

一、谋略的含义与发展

（一）谋略的含义

谋略这一概念，从字义考察，谋指计策，略指谋划；谋略即是指谋划计策的意思。

谋略作为一个较完整和明确的概念一般说是指人们（个人、群体）在工作和斗争中，运用自己或群体的智慧，以确定斗争的预定目标及为实现目标而采用的方法、途径的过程和结果。同时，这一过程又是一个多方力量博弈的过程。因此，谋略主体在确定一定谋略目标、方法、途径及实践活动中，必须考察谋略对方可能采取的对策，思考有关各方的相应反应度，并预测他们谋略活动的发展变化趋势，并以此作为自己谋略方案及谋略实践的重要方面。所以，谋略包含了人们运用智慧进行思考谋划的运筹过程和策划结果的指导原则及方案。

也可以说，谋略就是人们智慧转化为改造世界途径和方法的过程和结果。人们常把谋略解释为出点子，“出”是思考策划的活

动过程，“点子”是思考策划活动的结果。说某人的点子多，也就是说他足智多谋，即指他的知识能顺利地转化为智慧，智慧能顺利地转化为行动方案，而且其方案能较正确地反映实际状况和适应规律要求。

谋略活动的特点是：以实用功利为基础的价值推导，在多方博弈格局中，以智慧去影响、控制、联合一切力量，利用一切可能条件去达到预想的功利价值目标，来转换利害祸福。当然，这个过程和结果，又必须以符合实际度和科学方法运用度为条件，受一定的道德原则的指导和制约，否则，谋略活动就难以正确运行和达到目标，即使暂时实现了也难以巩固。

（二）谋略的历史发展

1. 本能谋略

人类谋略的历史发展表明，谋略的发展提高，是社会发展进步过程中人类不断总结自己生活斗争经验的结果。其中也包含了对其他动物在其自身生存发展中一些本能谋略手段、方法使用的参照和借鉴。因为，其他动物在其长期的生存斗争实践中，也逐渐形成一种依靠其天赋器官机能和群体力量，利用环境条件，以应付敌人和保护自己的本领、方法，一般称之为本能谋略，没有它，这种动物很快就会遭到毁灭。

其他动物的本能谋略，大体上有进攻与防御两大类。

动物的进攻谋略，主要可分为：（1）围攻歼敌方略。如狼往往利用群体优势去攻击和猎取别的动物。表现在它们对付反应灵敏、奔跑快速但缺乏抗敌和掩护逃跑本领的马鹿时，狼群往往先秘密分别埋伏于马鹿觅食的半山坡周围山头上，然后有序地向马鹿故意发出嚎叫声示警，迫使马鹿在其包围圈内反复奔跑，直至筋疲力尽而被狼捕捉。又如狼对付强敌大黑熊的谋略。它们往往

利用冬天大黑熊在树洞中冬眠的时机，先用自己的尾巴扫雪入洞干扰，以激怒黑熊出洞胡乱扑打，等熊力疲后，狼群再发动进攻而取胜。其谋略特点是利用地势或时机制造对敌干扰，调动和疲惫敌人，以逸待劳，改变布势格局而取胜。(2) 痹敌偷袭方略。如狐狸在夜间捕食天鹅时，就常在接敌过程中，先拨响草丛，故意示警天鹅哨兵和惊醒天鹅群，并反复多次，使鹅群丧失警惕和造成对担任警戒任务的天鹅的不信任，从而达到顺利捕捉个别天鹅的目标。其谋略特点是利用对方常见不疑的弱点，以反复的佯动手段去蒙蔽麻痹对方，制造可乘之机 and 条件以夺取胜利。(3) 气势压敌，迅猛进攻。如动物獠斗蛇方略。獠身体并不大，在与毒蛇相遇时，它首先高度警惕地注视毒蛇，全身长毛竖起，形成压倒敌人之气势，随即利用自身的优势，主动向蛇发动攻击和很快击中敌人要害——咬住蛇颈部，并全力压制住毒蛇的挣扎而取胜。其谋略特点是在与强敌遭遇时，敢于从气势上压倒敌人，主动坚决进攻，力求迅速夺取胜利。

动物的防御谋略，主要可分为消极防御与积极防御两种：

(1) 消极防御方略。主要是利用自身特殊的器官功能，形成适应环境、欺骗敌人的条件，以避开强敌的攻击而保存自己。如乌贼在遇到强敌攻击时，能喷出墨汁，掩护自己逃走；狡兔三窟，使敌难以找到它真正的栖息地；竹节虫能伪装成枯枝、枯竹形态和伪死等。(2) 积极防御方略。即在保护生存过程中，它们利用自身特殊的生理器官，既可以形成适应环境欺骗敌人的条件，又能以此给敌人以打击，使敌知难而退。如海兔，在海中以海藻为食，其身体能变成与所食的海藻颜色一致，作为保护，在遇到强敌攻击时，又可以放出很多紫红色液体，挡住敌方视线；同时还能分泌出一种气味难闻的乳状液体，使强敌难以进攻而自退。

以上说明，在动物之间的抗争中，无论是以弱斗强，或以强凌弱，还是两强相斗；也无论是以攻为守或以守为攻形式，还是

扰敌、痹敌、示形等方法、手段。其谋略在很多方面都带有一些共同点，表现了一定规律性。因此，研究它们，对于充实、丰富人类的谋略理论、方法、手段具有一定意义。

2. 单向谋略

人类从一般动物界分离出来后，在长期生产劳动过程中，劳动和语言促进了思维的发展，使人类在征服自然中从被动应付状态转向以制造和使用工具主动去改造客观世界。这样，作为这一发展过程中的谋略——单向谋略就出现了。

单向谋略的运用主要表现在两方面：

首先表现在人与其他动物的对抗斗争中，人类制定实施的对付与战胜动物的方法、途径及其思考谋划过程。在这过程中，其特点是：人类制造和使用工具，利用自然环境条件，依据不同动物特点，采取相应的斗争方法、手段去战胜它们，而其他动物则只能以它的天赋器官和本能谋略来与人类对抗。因此，这里表现的主要是人制服其他动物的谋略运用的单向过程和过程中猎人谋略的发展优化问题。人类在生产劳动过程中，遇到毒蛇和猛兽、猛兽或需要捕食其他动物时，仅靠工具或群力而没有相应的组织、方法、手段是远远不够的。如人类捕捉老虎而又要避免被老虎伤害，就需要了解老虎出没时间与道路等活动规律，采取陷阱套虎、毒药毒虎、窝弓伏击等方法、手段以配合人群的正面攻击来捕获它。对付鱼类的钓鱼活动也有许多方法、手段（包括放钓时间、地段、水势、鱼性和投饵等）的谋略思考与策划问题。就是说，人类在这些方面掌握的信息越多，对捕捉相关动物的环境条件了解得越多，捕捉动物的谋略就越正确，效益也越好。否则，仅有钓鱼工具和香饵并不能保证取得满意的结果。

从捕虎、钓鱼的过程看，虎和鱼在与人类斗争中，虽然它们利用其本身器官条件，有时可以逃脱被捉的命运，但在这博弈中却无力与人类进行谋略对抗，所以，这个过程主要是人的谋略作用的

单向过程。

其次,表现在处理自己群体内部关系和广泛人际间特定关系。一种是群体(原始群、氏族、部族以及后来发展的群体)内部在根本利益一致基础上出现的局部和暂时利益同全局利益及相互间利益矛盾,需要做思想导向和政策规范工作,因而就有思想教育、政策贯彻的谋略思考和运用问题及被导向和受约束问题。如政策宣传中,虽有宣传者与宣传接受者之间的导向与适应协调问题,即双方博弈问题。但主导的还是宣传者的宣传谋略优化问题,如果宣传者对政策在群众中引发的不同思想反应、行为表现及产生的原因、条件了解得越多,对政策贯彻的周边环境相应条件把握的越周详,宣传的科学性、针对性、适时性越强,宣传的手段、形式越适应,则宣传效果就越好,否则就达不到预期效果。另一种人际间特定关系的处理,如对付一般盗窃者的措施、手段,虽有对抗性,但敌对的一方并无具体特定的对象,斗争也没有时间限制。如中国古代秦王朝统治者在保护秦始皇陵墓,防止盗墓的谋略措施上,一是采用在墓穴内设置重重机关和暗器,以杀死盗墓者;二是陵墓占地宽广,墓挖得很深,使盗墓不易得逞;三是杀死修筑陵墓的劳动者,再加上神权保护,增加了陵墓的神秘感和寻找的难度。由此可见,其保护的谋略方法、手段、措施是相当严密的,所以陵墓一直完整地保存下来,但这种谋略只针对盗墓者,无特定具体对象,也没有时间限制,谋略手段、措施稳定,其主要表现是陵墓保护的谋略活动,所以也称之为单向谋略。

在人类历史发展过程中,单向谋略是最早出现的。但应该看到,人类在同自然斗争的同时,他们群体相互之间的争斗也产生和逐步复杂化了,因此,人类群体之间斗争的谋略也相应产生了,同时单向谋略也还存在和继续发展,所以,单向谋略的区分主要是从谋略斗争的性质和特点方面来考察的,它作为一个谋略发展阶段来划分只具有某种特定意义。

3. 抗争谋略

人类进入原始社会的父系制氏族公社阶段以后，随着群体成员的增多、氏族制度的转变和生产力的发展，人生活的群体发展壮大，群体扩大后，人与人之间的关系出现了两方面的新变化，一方面是群体内部家庭和家族成员地位出现了新的变化，群体内又分成许多小群，于是小群之间、群体内一般成员与家长之间、群众与领导人之间的矛盾发展了，氏族内部原来的民主平等生活逐步丧失了，要稳定氏族的新秩序和维系氏族的团结，就需要相应的领导方法、手段（即组织、协调谋略）；另一方面，氏族之间虽然也有和平相处、友好往来的关系，但为了争夺生存的优势区，使他们之间利益的矛盾激化了，因而氏族之间的对抗斗争也发展了。而为了更好地生存，氏族之间都要主动地运用一些手段、方法去打击对方，夺取胜利。这样，有意识的人（群体）之间的抗争谋略就出现了。于是谋略就发展到抗争谋略的新阶段，出现了双方和多方博弈问题。在中国古代历史传说中，以黄帝名义出现，论述统治、作战谋略的兵书《握奇经》，就是一个重要的标志。进入阶级社会以后，随着阶级斗争、利益矛盾的发展激化，抗争谋略也相应地发展了。

抗争谋略的特点是：第一，在利益矛盾基础上，有意识的人（群体）与人（群体）之间为实现某种利益目标而进行的一种直接和间接的竞争和斗争；第二，双方的谋略运用从总体上看都以主动征服对方为主；第三，双方谋略运用“奉行的是诡道逻辑，也就是遵守‘不寻常’原则”^①，即都力争出其不意地将对方打败，但在一定条件下和一定领域内，谋略抗争结果也会是常和或变和博弈中的双赢或共赢情况；第四，抗争形式复杂多变。

人类历史从抗争谋略出现以后，特别是进入近现代以来，随

^①杨庆旺：《实用谋略学辞典》，3页，哈尔滨，哈尔滨出版社，1992年。

着生产的发展，科技的进步，社会生活和关系发展的多样化、复杂化，生产、斗争情况变化速度的加快，这既为谋略的发展提供了新条件，同时又要求谋略必须不断地向前发展和提高以适应其需要。从总的趋势看，谋略活动范围在向宽领域、大纵深方向发展和深入；谋略活动主要从个体、经验型向群体、科学型方向发展；谋略运筹从以人脑为主向人机结合、从非程序性向程序性方向转变；谋略者地位要从非独立型向独立型方向发展转变。但个人的知识、经验、智慧仍保持其重要的作用，科学性仍需与经验、计划导向仍需与随机运用艺术相结合。

总之，抗争谋略产生于有意识的人（群体）的对抗，也在对抗中发展，其发展必然走向科学化，但也始终离不开个人的谋略创造和运用的艺术。

二、谋略的功能与作用

（一）谋略的功能

谋略功能主要是优化功能，即一个谋略在实施后，能给施谋主体带来比不实行此项谋略更多的利益。

谋略优化功能，首先表现在优化决策上。在实际工作和斗争中，决策最主要的任务是选择和决定最佳效益效果的方案，而谋略活动的主要任务之一就是出谋划策，为问题的解决从各方面去寻找最佳行动方针、方案，向领导人（决策者）提供这些经过精心谋划的方案，给领导人（决策者）创造择优的良好基础和条件，促使决策达到优化。在领导决策过程中，如果没有谋略者提出从不同方面对解决总是最有利的种种方案，决策者就没优选方案的

基础；如果决策者自身也不能进行精心思谋活动，就根本失去了寻找最佳对策的条件。这时即使勉强决策也极易导致失误。其次表现在优化决策的实际行动上。决策确定后，谋略实施的方法、手段和途径的正确选择，对决策的正确选择状况有着决定意义。谋略优化要求在决策确定后的实施过程中，谋略者通过自己的谋略活动，准确适时地把握斗争时机，正确地选择适应斗争需要的组织形式、斗争形式和方法手段，找到实现谋略目标的最好途径，使谋略实施活动能达到最佳效果，以促使决策的胜利实现。反之，即使决策的方针、目标、策略原则都是正确的，但如果在实施过程中，没有这些谋略运筹活动或缺乏高超的组织、斗争艺术，决策就无法实现，最好的谋略方案也发挥不了它应有的作用，斗争同样也就因此走向失败。

（二）谋略的作用

谋略的发展历史表明，一个正确的谋略方针、方案，在被选用并成为选用者（个人或群体）的指导原则及行动规范后，就可以成为巨大的物质力量，在一定范围内发挥其影响和改造世界的作用。反之，一个错误谋略的决定和实施，则会对选用者和客观世界发展起消极阻滞作用。这里，我们主要分析正确谋略的作用。

1. 谋略对政治实体实现特定目标的导向和影响作用

在社会发展中，任何一个政治群体（包括国家、民族、政党），它的领导人要巩固和发展本群体的地位，维护和扩大本群体的利益，都必须正确解决好团结群众和朋友，孤立分化战胜敌人（对手）群体和协调社会各方面利益的任务。为此，他们就需要有正确协调自己群体内部利益和能充分调动各方面积极性的谋略；有能制造、利用敌人（对方）阵营内部各种利益矛盾的谋略；有代表和反映本群体根本利益的斗争目标和实现目标的方法、途径，

并能将它转变成相应的纲领、路线、政策，形成为指导、约束人们的行为规范。斗争实践表明，一项正确、高明的政治谋略，可以对群众的行为起到正确的导向作用；对本群体和朋友力量起着凝聚作用；对敌人、对方则会起分化瓦解的作用。

从中国历史看，诸葛亮的一个正确谋略——隆中对策，对刘备集团创立霸业形成三分天下的一分，确起了非常重要的作用。在刘备访问诸葛亮时，曹操、孙权割据形势已成，而刘备仍偏处新野一隅，还没有霸业基础。当刘备向诸葛亮请教称霸方略时，诸葛亮明确指出：曹操势力已强大，当时皇帝又受其控制，可以挟天子以令诸侯，曹本人也有较高的政治军事才能，一下不能与他直接抗争；孙权占有江东地区，地势险要，内部团结稳定，可以与他联盟但不能先进攻他。因此，刘备的发展方向只能是荆、益两州。因为荆州战略地位重要，益州是天险和天府之地，而且统治荆州的刘表和统治益州的刘璋统治集团内部矛盾较多，统治不稳定，有可乘之机。为此，他又为刘备创立和巩固霸业提出了一套谋略方针、政策和实现途径。主要是先夺取荆州立足，进而夺取益州，建立跨荆、益两州的霸业基地；在对外关系上，采取和睦西南少数民族的政策及与孙权联盟的方针，即“西和诸戎，南抚彝越”和“外结孙权”；在对内关系上采取修明政治，严明赏罚，发展生产的方针政策。这一正确谋略，被刘备集团采用和实施后，形成了刘备割据统治四川的局面。三国发展历史表明，如果没有此项谋略，刘备集团在政治军事上是成不了什么气候的。

又如抗日战争时期，中国共产党根据中华民族矛盾上升为主要矛盾，国内阶级矛盾下降为次要矛盾的政治形势特点，坚决执行了抗日民族统一战线的基本谋略方针，并在实施中执行了发展进步势力，团结中间势力，孤立顽固势力的策略方针和对顽固派斗争的有理、有利、有节原则；在敌占区实行了放手发动群众，进行独立自主的游击战争，建立敌后抗日根据地的方针和一系列

相应政策。这样，中国共产党就找到了民族斗争与阶级斗争相结合的最好组织形式和斗争形式，协调了国内各阶级、阶层力量的利益矛盾，并控制了统一战线中出现的各种可能扩大的局部事变因素的发展，使人民力量得到发展壮大，团结了一切抗日力量，孤立了顽固派，最终夺取了抗日战争的完全胜利。

这说明，一项政治谋略，对一个政治群体的发展巩固和某种利益的获得有着决定意义的作用和影响。

2. 谋略是经济发展的巨大促进力量

从历史的发展看，一个群体和个人要生存和发展，最基本的条件是要促使经济发展。为此，就必须正确处理经济发展中的结构和资源配置组合优化问题，正确协调好各个群体和各地区间的利益关系，找到发展的最好方法和途径。即要有一个正确的经济基本谋略方针和一系列相应的具体谋略措施，以促进经济不断得到发展进步，保证本群体物质利益的不断提高和更多人的生活有所改善，并为社会的稳定发展奠定必要的基础。否则，经济得不到正常发展，利益基础就会受到破坏，并必然导致社会发展的停滞、动乱和本群体统治的灭亡。

以第二次世界大战后日本的经济发展谋略为例，战后它确定和实施的经济发展战略谋略在一定时期内是正确的。日本原来的经济技术基础就较英美落后，二战中又是战败国，在战后经过一段恢复时期后，到20世纪60至70年代，它从自身发展水平还落后于欧美发达国家的情况出发，提出和实行了“加工贸易立国”的战略谋略，目标是要在经济技术上赶超欧美发达国家，其发展形式为出口导向；战略重点则分两个阶段：第一阶段（60年代），主要是发展资本密集型的重化工业，第二阶段（70年代），主要是发展知识密集型的电子和时兴工业（高级家具、高档服装和音响器具等），以大量出口带动国内经济的快速增长，并按预期的战略目标完成了任务。到80年代，日本就转向实施“科学技术立国”

的战略谋略。战略目标要求是在国际上从追赶、模仿走向首创和领先，确立自己在国际上经济大国和相应的政治地位。经过 80 年代的发展，这一谋略也取得了明显的效果。到 90 年代，日本又制定和实施了“金融立国”的战略谋略，目标是使经济资产化，要求以实物和金融资产总额表示的国民总资产的增产快于国民生产总值的增长。在此谋略指导和影响下，日本的土地、股票价格迅速上涨，投资规模膨胀，数万亿的过剩资本在金融市场上闯荡。结果是形成了“泡沫经济”，使日本经济从 90 年代开始就长期处于停滞状态。实践表明此谋略是一种大失误。

这说明，正确的经济谋略，对国家、集体以及个体经济的发展都是一个重要的推动力量；否则，则相反。

3. 谋略是军事斗争的决定性因素

军事斗争中，双方力量（兵力、火力、科技力、经济力和政治动员力）的对比和消长状况是决定战争胜负的基础，在当今时代则更取决于以经济和科技力量为基础的综合国力对比及其发展。但在此基础上，谋略的运用则起着重要以至决定的作用，是一个有决定意义的因素。“运筹帷幄，决胜千里”这个成语，明确地概括了谋略在军事斗争中的地位和作用。毛泽东同志也正确指出：“战争的胜负，主要地决定于作战双方的军事、政治、经济、自然诸条件，这是没有问题的。然而不仅仅如此，还决定于作战双方主观指导的能力。军事家不能超过物质条件许可的范围外企图战争的胜利，然而军事家可以而且必须在物质条件许可的范围内争取战争的胜利。”^① 这个“主观指导的能力”，其主要表现就是谋略及其运用。中外历史上，以弱胜强、以小胜大的战例是很多的，原因主要就在于弱小的一方执行了正确的军事、政治、经济、外交谋略，特别是实施了正确的军事战略战术的结果。因而

^① 《毛泽东选集》，第 2 版，第一卷，182 页，北京，人民出版社，1991 年。

弱小的一方就能充分利用客观有利条件，发挥自己的优势，打击敌人弱点和逐步削弱敌人夺取胜利。

中国古代战国时期，齐国击退强大燕国的围攻，田单的谋略就曾起过这样的巨大的作用。公元前 311 年后，燕昭王命乐毅统军攻齐，取得重大胜利，至公元前 279 年，燕军已攻占齐国 70 多座城，齐国只剩下莒县、即墨二城进行困守。双方力量对比，齐显然处于劣势。公元前 278 年，燕昭王去世，新王上台，齐以田单为统帅，率齐军抗御燕军的围攻。这时，田单先使用了离间计，制造燕国新王与前线统帅乐毅之间的矛盾，使乐毅被免职，从而除去了田单一个难对付的敌手。接着，又使用了心理战谋略，他一方面宣传：齐军最怕燕军割齐军战俘的鼻子，因这样就会使齐军因伤而怯战，燕军相信了这宣传并将齐俘割了鼻。另外又宣传：齐军最怕燕军挖即墨城外的坟墓，因那样会使齐军民伤心而丧失斗志。而燕军也相信了，并动手挖了即墨城外的坟墓。结果，燕军的这种行为，一是伤俘激起了齐军愤怒，宁愿死战不屈；二是挖祖坟更激起了齐国全体军民的愤怒，一致要求与燕决死战。这样，田单就借敌人的手显示了它残暴的面目，以此来教育和激励了自己军民的战斗的意志和决心。同时，田单又利用城内军民吃饭之际进行撒食物祭天神活动，吸引飞鸟群集来寻食，以此制造神话威慑敌人。在这一切工作做好后，他就准确地把握时机，以火牛阵出击燕军，使燕军大败，田单率军乘胜追击，终于打败敌人围攻，收复了失地。这个战例表明，在战争转折中田单的高超谋略起了决定的作用。

谋略不仅对战争全局发展有决定的意义，而且对一个战役、战斗的胜负也有着同样的作用。如在解放战争时期的青化砭战斗中，高超的谋略运用就起决定作用。1947 年 3 月初，国民党集结 25 万兵力，准备向陕甘宁地区进攻，仅进攻延安的国民党军主力就达 14 万，还有 100 架飞机支援进攻。而陕北人民解放军的兵力