

# 上海师范大学天华学院

SHANGHAI NORMAL UNIVERSITY TIANHUA COLLEGE

第一批“活力课堂”教学改革试点课程成果汇编

## 《孙子兵法与现代谋略》课程

通识学院 梁 洁

2017年4月



# 目 录

1. 教师简介.....	1
2. “活力课堂” 教学改革试点课程申报表.....	2
3. 项目结题报告.....	8
4. 课程教学大纲 .....	16
5. 课程实施计划 ( Syllabus ) .....	21
6. 教案、课件 .....	29
7. “活力课堂” 课外预复习资料.....	191
8. “活力课堂” 课程信息技术教学手段示范.....	251
9. “活力课堂” 真实性成果示范展示.....	258
10. “活力课堂” 课程期末考试资料.....	308





## 个人简介

梁洁 女 讲师

职务：上海师范大学天华学院 通识学院办公室主任

学习经历：

1999-2006 四川大学 汉语言文学专业 文学学士 文学硕士

2015年9月—2016年8月 复旦大学中国语言文学系 访问学者

上海市普通话水平测试员、上海市礼仪协会高级培训师

获奖情况：

1. 2007.10 2007年成都大中学生“一专多能”成材活动优秀青年教师
2. 2007.10 四川大学锦城学院2006~2007年度“夫子育人奖”三等奖
3. 2007.10 四川大学锦城学院2006~2007“三练三创”优秀指导教师
4. 2008.1 四川大学锦城学院2007年度“优秀教育工作者”
5. 2012.12 上海师范大学天华学院“录播与网络课程建设”二等奖
6. 2014.9 获上海师范大学天华学院“教学名师”称号
7. 2014.11 上海市首届应用型本科高校青年教师教学技能大赛（大学语文组）二等奖

主讲课程：

1. 中国文化（通识核心课程，春季学期开课）
2. 孙子兵法与现代谋略（批判性思维训练课程，秋季学期开课）
3. 诗语诗心（通识云课程，秋季学期开课）
4. 中国古代文学（语言文化学院汉语言文学专业本科二年级课程）

# 上海师范大学天华学院

SHANGHAI NORMAL UNIVERSITY TIANHUA COLLEGE

## “活力课堂”教学改革试点课程

### 申报表

课程名称（中文）	孙子兵法与现代谋略
（英文）	<u>The Art of War by Sunzi and modern strategies</u>
课程性质	<u>选修</u>
所属学院	<u>通识</u>
课程负责人	<u>梁洁</u>
申报日期	2016/9/5

上海师范大学天华学院教务处 制

二〇一六年八月

## 填写要求

- 一、以 word 文档格式如实填写各项。
- 二、表格文本中外文名词第一次出现时，要写清全称和缩写，再次出现时可以使用缩写。
- 三、表格各栏目大小可根据需要调整。

## 1. 课程概况

1-1 课程 信息	课程名称	孙子兵法与现代谋略	课程性质	选修
	授课对象	全校各专业学生	课程学时	2
	选用教材	无		
1-2 课程 建设 历史	<p>本课程作为一门公共选修课，是实现学科交叉，科学和人文交融的跨学科基础教育新体系，是实施素质教育的有效手段，有利于学生完善知识结构，扩大知识面，发展兴趣和个性，挖掘自身潜能，陶冶高尚情操，激发创新能力有重要帮助，对于践行我院“专、通、雅”的人才培养模式，对于我院学生适应经济时代的需要，提高自身综合素质都具有重大意义。</p> <p>《孙子兵法》共 13 篇，是现存我国最早的一部兵书，也是世界上最早的兵书，《孙子兵法》的内容，包括对战争、军队等基本问题的论述和战略、策略、作战原则、方法等。它深刻的指出了战争与政治、经济的关系，提出了决定战争胜负的因素，反应了战争的一般规律，不仅为中国历代兵家所重视，也为各国军事家所重视。除此之外，《孙子兵法》还包含了许多有价值的哲学思想，丰富的辩证思想，谋略安排和战略设计，使它不仅适用于军事，也适用于其他许多领域。现代的很多企业，都把《孙子兵法》的辩证思想和军事谋略运用到企业经营和商战中去，使《孙子兵法》的意义远远超出了兵书的范畴。</p> <p>本课程结合大量战争、商战案例，系统讲授《孙子兵法》的主要思想及其与企业运营的关系，使学生全面掌握《孙子》的基本思想、原则及其在军事、商战中的具体运用，树立较强的商战谋略意识，并具有相应的实践技能；同时，弘扬我国传统文化，培养学生的爱国精神，提高学生的战略和谋略意识。</p> <p>本课程从 09—10 学年第二学期在我校首次开设以来，每学年开课一次，每次两个班，选课学生超过 1200 人，经过了 6 年的课程建设，至今已经有了完整的教学设计、教学大纲、教案，有大量的案例、教学视频、教学资料，还有大量的学生作业、课堂记录等佐证材料，教师有成熟的授课技巧与经验，学生评教分数较高，教学效果良好。</p> <p>此外，本课程从 13-14 学年开始纳入通识学院通识教学部的批判性思维训练试点课程，教师仿照国外大学此类课程教学模式，结合天华学院实际情况，采用翻转课堂的方式进行授课，旨在培养学生的批判性思维能力，这种新的授课方式经过 3 年的实践，也得到了学生的积极参与与认可，教师本人也从中吸取了大量的翻转课堂教学经验。</p>			
1-3 评教 情况	该课程近三年评教成绩为 92.3			



## 2. 教学团队概况

2-1 课程负责人	姓名	梁洁	性 别	女	出生年月	1981 年 4 月
	学历	硕士	专业技术职务	讲师	行政职务	通识学院办公室主任
	电话	39966125		E-mail	4111928@qq.com	
2-2 教学团队构成	姓名	性别	出生年月	专业技术职务	学科专业	在教学中承担的工作
2-3 课程负责人及教学团队基本结构	<p><b>课程负责人基本情况及教学经验介绍,如有教学团队,简述团队学历结构、年龄结构、学缘结构、师资配置情况</b></p> <p>梁洁, 四川大学古代文学硕士, 复旦大学古代文学访问学者, 讲师。2006 年 7 月至 2009 年 7 月在四川大学锦城学院文学与传媒系任专职教师兼教研室主任, 2009 年 7 月至今, 在上海师范大学天华学院通识学院任专职教师兼办公室主任。</p> <p>学校工作期间所获奖励:</p> <p>2013 年 3 月在“录播与网络课程建设”评比活动中获二等奖。</p> <p>2013 年 10 月在上海市教育系统妇女工作委员会、教育工会女教职工委员会组织开展“女教师的幸福”征文活动中获三等奖</p> <p>2014 年 9 月获上海师范大学天华学院“教学名师(预备级)”称号</p> <p>2014 年 12 月获上海市应用型本科高校首届青年教师教学能力大赛二等奖。</p> <p>2015 年 3 月获学校“教师家庭风采”美图美文征集、展示活动参与奖。</p>					

### 3. 活力课堂教学设计方案

3-1 结合我校活力课堂的通用模型,阐述对本课程的活力课堂设计的教学理念, 教学内容, 教学手段、教学资源、教学实施计划、教学过程设计等(可附页)

本人这学期参加了天华学院“活力课堂”工作小组,在听取专家关于“翻转课堂”的建设以及同事们的经验交流以后,深受启发,决心将贯彻“活力课堂”的教学改革作为下一步教学工作的重点,以公选课《孙子兵法与现代谋略》为对象,落实“翻转课堂”的实践。“翻转课堂”对教师的角色定位是一种突破性的改革,较之传统课堂教育,教师的职能从讲授者转变为学习督导者,最终目标是更重视培养学生的批判性思维能力,我的具体教改思路如下:

#### 一、教学创新

1. 首次上课,向全体学生详细介绍“翻转课堂”的教学特点和考核规则,组织学生划分若干小组,根据课程内容,每组可在10-15人,建议学生跨专业组织小组,选举组长、汇报人、书记员、讨论计时员等职务。小组产生后,根据公开课程内容,向各小组分配课题,指定各小组在今后每次课程中的发言顺序。

2. 学生在每次课后根据学习进度来分组收看网络视频课程,并进行小组讨论,形成讨论纪要、主题汇报PPT和小论文。

3. 从第二次课开始,每次由一个小组来做课题交流,具体流程为:组长汇报小组学习、讨论情况和各组员的分工,主汇报人(组长兼任亦可)根据前期分配的课题作20分钟的课题研究报告,其他组员可在此基础上再作10分钟的补充汇报,该小组同时上交一篇合作完成的小论文,作为小组书面作业。汇报完毕后,其他各组可各自选拔一人组成答辩委员会,向汇报小组质疑提问,在教师的主持下进行主题辩论,时间控制在20-30分钟,最后,我会在充分讨论的基础上进行20分钟左右的课题总结。

#### 二、考核创新

1. 课程考核分为小组考核、平时个人考核和期末考试三部分。

2. 平时个人考核包括学生出勤情况和课后小组讨论时的表现,占总成绩的20%;平时个人考核由组长给各位组员打分,规定组长打分的优良率不得高于60%。占总成绩30%;期末考试卷面成绩占总成绩50%。

希望通过上述教改的实施,更充分地调动学生学习的积极性和主动性,真正践行董事长提出的“活力课堂”的口号。

#### 3-2 其他补充说明

《天华教你学国学》以及《经典导读视频》拍摄的部分视频可以在课堂及课后让学生们观看使用。

#### 4. 评审意见

所属二级学院意见

教学院长（签字）：

年 月 日

评审专家组意见

专家组组长（签字）：

年 月 日

学校意见

教学校长（签字）：

年 月 日

# 上海师范大学天华学院

SHANGHAI NORMAL UNIVERSITY TIANHUA COLLEGE

## “活力课堂”教学改革试点课程

### 项目结题报告

课程名称（中文） 孙子兵法与现代谋略  
（英文） The Art of War by Sunzi and modern strategies  
课程性质 选修课  
所属学院 通识学院  
课程负责人 梁洁  
立项编号 Z31004.15.001.29  
申请结题时间 2017.01

上海师范大学天华学院教务处 制

二〇一六年十二月

## 填写要求

- 一、以 word 文档格式如实填写各项。
- 二、表格文本中外文名词第一次出现时，要写清全称和缩写，再次出现时可以使用缩写。
- 三、表格各栏目大小可根据需要调整。

试点课程基本信息	课程名称	孙子兵法与现代谋略	课程性质	通识选修课
	授课对象	各专业	课程学时	2
	选用教材	无		
	<b>第一次示范观摩课情况</b>			
	时 间	2016. 11. 29		
	授课章节	《势篇 1》		
	参与评课人员	龚春蕾		
	<b>第二次示范观摩课情况</b>			
	时 间	2006. 12. 20		
	授课章节	《形篇》		
	参与评课人员	陈再阳、翁晓玲、胡雅楠、张文娟		
	课程试点情况总结	<p>(请结合“活力课堂”试点课程的各项评价指标, 以及所提供的项目验收佐证材料, 从教学目标、教学设计、教学实施和教学评价等方面对课程试点情况做全面总结。)</p> <p>一、教学目标</p> <p>《孙子兵法与现代谋略》选修课主要介绍兵书《孙子兵法》的主要内容及其在政治、经济、生活等方面的应用, 是一门提高学生综合素质的选修课。</p> <p>《孙子兵法》虽是诞生在中国 2500 年以前的一本军事理论著作, 但却对今天世界各国的军事战略、企业经营和管理等产生了深远的影响。该书不仅是世界上著名军事院校的必读书, 而且也是剑桥、哈佛等著名院校学生的必修科目, 目前已被翻译成英、德、法、日、等多种文字, 该书充满了智慧。《孙子兵法》在古今中外军事发展史中有重要的历史地位和广泛影响, 同时在军事领域以外, 《孙子兵法》在许多方面对人们的活动发挥一定的指导辅助作用。比如, 孙子的慎战思想, 伐谋的策略, 先胜的理论, 致人的方针, 虚实的巧妙运用等, 在现代生活生活的诸多领域如企业经营管理、商业法制、体育竞赛等方面, 都得到了广泛的应用。</p> <p>该选修课旨在使通过学生通过的学习, 使学生了解《孙子兵法》中指导战争的战略原则和战术方法, 以及军事谋略在决定战争胜负的重要作用, 对中华的传统文化有新的认识, 掌握《孙子兵法》的基本内容和精髓, 能够运用《孙子兵法》的知识去分析复杂多变的“战场”和“商场”, 并指导自己的生活。</p> <p>二、教学设计</p> <p>1. 研究目标:</p> <p>建设一套切合于我校的“活力课堂”通用模型且适合本课程的教学法则</p> <p>2. 研究内容:</p> <p>转变传统的课堂教学模式, 提高学生学习的主动性、积极性, 思考问题的独立性、批判性, 让教师为主导、学生为主体的学习过程充满活力, 有效激发学生学习潜能。</p> <p>3、 创新部分:</p> <p>教学手段创新、教学平台创新、考核创新</p>		

### 三、教学实施

“活力课堂”需要对教师的角色定位进行突破性的改革。较之传统课堂教育，教师的职能从讲授者转变为学习督导者，因此教师在课程准备过程中，准备的重点应放在课堂学习讨论氛围的营造，做好各类讨论过程中突发情况应对的预案等。此类课程的最终目标是更重视培养学生的思维能力与学习能力，因此此类课程对教师的课题设定能力和课堂讨论组织能力要求更高，如果无法在每次课程中组织起有气氛并且有质量的讨论，那么授课实践就是失败的。

具体实施：

1. 首次上课，组织学生扫二维码加入对分易手机教学平台，教师以后将通过平台上完成考勤、资源共享、发起话题、布置作业等操作。接着，教师向全体学生详细介绍此课程的教学特点和考核规则，组织学生划分若干小组，根据课程内容，每组可在10-15人，建议学生跨专业组织小组，选举组长、汇报人、书记员、讨论计时员等职务。小组产生后，根据公开课程内容，向各小组分配课题，指定各小组在今后每次课程中的发言顺序。因为本课程更着重培养学生思维能力，有些课题可以根据实际情况设定辩论性的环节，同一课题由各小组选择，或抽签决定正反两方，小组自行制定辩手，组织课堂辩论。完成组织工作后，教师应简要概述该门课程的主旨、难点，提醒学生按时完成课下学习任务。

2. 从第二次课开始，每次先由一个小组来做课题交流，具体流程为：组长汇报小组学习、讨论情况和各组员的分工，主汇报人（组长兼任亦可）根据教师前期分配的课题作20分钟的课题研究报告，其他组员可在此基础上再作10分钟的补充汇报，该小组同时上交一篇合作完成的小论文，作为小组书面作业。汇报完毕后，其他各组 and 教师组成答辩委员会，向汇报小组质疑提问，时间控制在5分钟。然后角色互换，由汇报小组向教师提问，提问一般是小组学习时遇到的难点或不解的地方。接下来，由教师在回答问题的基础上进行30分钟左右的课堂教学。最后，教师根据课堂学习的情况，组织现场的讨论或辩论，以巩固学生对该课题的理解。

具体流程如下：

- a. 导入环节：回顾上节课的主要内容，介绍这节课的教学任务（1分钟）
- b. 学生课前学习成果汇报与表演（20分钟）
- c. 汇报学生现场接受教师与其他同学的质询答辩（3分钟）
- d. 学生向教师提问，希望教师在接下来的课程中给以解答（2分钟）
- e. 教师授课环节（30分钟）
- f. 学生现场讨论辩论环节（20分钟）
- g. 教师对辩论进行点评以及其他同学对辩论结果进行投票（3分钟）
- h. 布置课后作业及下次课的任务。（1分钟）

#### 3. 课后任务

学生在每次课后根据教师建议的学习进度来分组收看网络视频课程，并进行小组讨论，形成讨论纪要、主题汇报PPT和小论文，以上三项作为小组考核依据。

### 四、考核规则

1. 本课程考核分为小组考核、平时个人考核和期末卷面考核三部分，各部分占总成绩比例如下。小组考核如上文所述，每个小组按要求完成课题，上交讨论纪要、主题汇报PPT和小组论文（陈述性讨论模式）或辩论时全组的表现，包括论据的充足性，团队的配合以及论证过程的严密性，还有现场的支持率等（辩论性模式），此项成绩占总成绩30%，由小组组长负责考核

2. 平时个人考核包括学生出勤情况和课后小组讨论时的表现，出勤情况由教师统计，课后小组讨论表现由组长给各位组员打分，规定组长打分的优良率不得高于 60%。平时个人考核占总成绩 20%。

3. 期末考试，占总成绩 50%。

#### 五、教学评价

教师本人对教学基本满意，总结经验如下：

1. 课前对整个课程及每次课的具体安排都经过了充分地设计与准备，教学目标明确，课程定位清晰，难易适度，知识点设计清晰合理。

2. 课堂采用“翻转课堂”的形式，以学生的自主学习为主体，以问题为导向，融教师讲述、现场展示、学生参与互动、辩论与课后学习思考于一体，手段多元，再加上现场视频等多媒体方式辅助展开教学，让课堂生动活泼，学生的注意力与兴趣都有效地得到调度。

3. 按计划顺利完成了所有环节的教学，时间分配合理，且把握得当，课后的调研与思考题目又能将教学进行一个有效地延展。

4. 从课后学生的反馈来看，学生们对课程的内容、教学的手段及教师的讲述，尤其是教师的语言表达能力都高度地认可，表示对这门课非常喜欢，课前设想的教学目标成功实现。

5. 实践证明这种形式能极大地提高教学效果，我希望今后能将这样的教学改革成果进行延伸与推广，争取有进一步的提高。



学生  
评教  
情况  
分析

第二次观摩课后，总共现场发放 36 张学生评价表，实收 36 份，36 个学生一致认为教师实现了表上的 8 个评定指标，满意率达到 100%。证明这样的教学模式是能够得到学生认可的，并且学生认为在这门课上有所收获。

教学  
模型  
反思

（请提出对学校“活力课堂”通用教学模型的改进建议，并设计本课程的个性化教学模式或适用于本学科专业课程的特色性模型。）

### 天华学院“活力课堂”教学模型（通用）讨论稿



本课程是在学校“活力课堂”通用教学模型的基础上进行的教改实验，课前、课中、课后的教学全过程均以通用模型为蓝本，实践证明这个教学模型是完全可行，并且能对教学效果的提升有实际指导意义的。作为全校所有课程皆适用的通用模型，本人没有改进意见，只是作为具体操作而言，这个模型还可以根据不同的课程需要做一些细化设计，比如教师应建立课中部分的标准化操作流程，让学生可以知道每次课的具体安排，便于学生做准备；又比如在课后部分的“多维评价”中可以具体设计一些创新式的考核方式，比如《孙子兵法与现代谋略》增加了组长考核的部分，这样可以提高学生的参与热情。

<p>教学模型反思 (续)</p>	
<p>课程试点感悟</p>	<p>(请用简要语言阐述开展“活力课堂”教学改革的感悟，或提炼若干常用的精彩课堂语言。)</p> <p>本学期的“活力课堂”教学改革，我在教学过程中积极试用“问题探究式学习”教学法(PBL)，指导学生组成学习小组在课后进行专题延伸性自主学习；试用“翻转课堂”的全新教学模式，增进学生互动，帮助掌握已学知识，拓展深度理解。从学生的小组汇报、课后论文、考试结果，以及学生的评价反馈来看，学生们对这种模式的教革是支持和欢迎并且愿意积极参与的，我认为学校的通用模型是完全能够实践且推广的，我将继续做这方面的尝试，并把这种教学模式应用到其他课程上去。</p>
<p>项目预期成果</p>	<p>(通过进一步后续研究，拟取得的教学科研成果，如发表论文、建设优质/精品课程、全英语课程等)</p> <p>预期完成时间及成果：</p> <p>1. 2016 秋季学期首次试行开课，在实践中总结经验教训，发掘“活力课堂”与传</p>

	<p>统课堂讲授教学的区别，一边教学，一边推进建设。</p> <p>2. 2017年1月在首次课程结束后，形成一个书面总结，并汇总学生对课程的评估建议。</p> <p>3. 2017年春季学期开始在新的课程上继续实践前期教改的成果与经验，争取申请学校的优质/精品课程。</p> <p>4. 2017年争取在《天华教育研究》上发表“活力课堂”课程建设的相关论文</p>	
<p>专家组 评审 意见</p>	<p style="text-align: right;">专家组组长： 日期：</p>	
<p>评价 数据</p>	<p>学生评教结果（20%）</p>	
	<p>示范观摩课评价结果（30%）</p>	
	<p>课程综合教学评价结果（50%）</p>	
	<p>综合分</p>	
<p>学校 评定 意见</p>	<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/>通过验收                  <input type="checkbox"/>暂缓通过验收 </p> <p style="text-align: center;"> 教学校长（签字）：    年    月    日 </p>	

# 《孙子兵法与现代谋略》教学大纲

Art of War and Modern Strategy

学时：32

学分：2

层次：本科

适用专业：全校各专业学生

## 第一部分 大纲说明

### 一、课程的性质、目的和任务

本课程作为一门公共选修课，是实现学科交叉，科学和人文交融的跨学科基础教育新体系，是实施素质教育的有效手段，有利于学生完善知识结构，扩大知识面，发展兴趣和个性，挖掘自身潜能，陶冶高尚情操，激发创新能力有重要帮助，对于践行我院“专、通、雅”的人才培养模式，对于我院学生适应经济时代的需要，提高自身综合素质都具有重大意义。

《孙子兵法》共13篇，是现存我国最早的一部兵书，也是世界上最早的兵书，《孙子兵法》的内容，包括对战争、军队等基本问题的论述和战略、策略、作战原则、方法等。它深刻的指出了战争与政治、经济的关系，提出了决定战争胜负的因素，反应了战争的一般规律，不仅为中国历代兵家所重视，也为各国军事家所重视。除此之外，《孙子兵法》还包含了许多有价值的哲学思想，丰富的辩证思想，谋略安排和战略设计，使它不仅适用于军事，也适用于其他许多领域。现代的很多企业，都把《孙子兵法》的辩证思想和军事谋略运用到企业经营和商战中去，使《孙子兵法》的意义远远超出了兵书的范畴。

本课程结合大量战争、商战案例，系统讲授《孙子兵法》的主要思想及其与企业运营的关系，使学生全面掌握《孙子》的基本思想、原则及其在军事、商战中的具体运用，树立较强的商战谋略意识，并具有相应的实践技能；同时，弘扬我国传统文化，培养学生的爱国精神，提高学生的战略和谋略意识。

### 二、课程的基本要求

1. 让学生熟悉《孙子》原文，掌握《孙子》主要思想和原则；
2. 让学生了解《孙子》研究的基本知识以及当今《孙子》研究的趋势；
3. 让学生初步具有运用《孙子》主要思想和原则来指导工作、学习和生活的能力；
4. 让学生掌握《孙子》的思维方式，具备一定的谋略意识和战略眼光；

### 三、本课程与相关课程的联系

预修课程：无

后继课程：无

### 四、学时分配

教学内容	讲课学时	实验学时	实习学时	总学时
《孙子兵法》概说	2			2
《计》篇详解	6			4
《谋攻》篇详解	6			6
《形》篇详解	4			4
《势篇》篇详解	4			4
《虚实》篇详解	6			6
《用间》篇详解	2			2
课堂考核	2			2
合计	32			32

### 五、教材与参考书

使用教材：教师下发资料

主要参考书：

- 1、于汝波主编，《孙子兵法研究史》，军事科学出版社，2001年版
- 2、马克·麦克内利著，《经理人的六项战略修炼——孙子兵法与竞争的学问》学苑出版社，2003年版
- 3、里斯、特劳特合著，《营销战》，中国财经出版社，2002年版。

### 六、教学方法与手段建议

课程采取“翻转课堂”教学形式，学生课下按课程章节要求，分组学习，课上组织汇报、讨论及教师点评。课程考核采用小组学习情况、平时成绩和期末考核（比例为 3:2:5）相结合方式。

本课程于 2016-2017 学年第一学期开课，授课时间为 16 周，每班学生人数限定 160 人。具体课程实施方案如下：

#### ① 分组式学习

首次上课，教师应向全体学生详细介绍本课程的教学特点、新技术平台、教学大纲和考核规则，教师组织学生分为 14 组，每组 12 至 14 人，建议学生跨专业组织小组，选举组长、汇报人、书记员、讨论计时员等职务。

#### ② 任务分配

小组产生后，根据课程内容，向各小组分配课题（共 14 个课题，每组分配 1 个），指定各小组在今后每次课程中的发言顺序。教师简要概述该门课程的主旨、难点，提醒学生按时完成课下学习任务。

### ③课下任务

认领任务后，在每周课程的间歇期，由组长组织全体组员集体学习，并组织课后讨论，由书记员负责记录讨论纪要，下一周轮到课堂汇报的小组，在讨论中应选定汇报人。

### ④课堂任务

从第 2 次课到第 15 次课，每次由一个小组来做课题交流，具体流程为：组长汇报小组学习、讨论情况和各组员的分工，主汇报人根据前期分配的课题作 20 分钟左右的课题研究报告，其他组员可在此基础上再作 10 分钟的补充汇报，该小组同时上交一篇合作完成的书面报告，作为小组作业。汇报完毕后，其他各组可各自选拔一人组成答辩委员会，向汇报小组质疑提问，在教师的主持下进行主题辩论，时间控制在 20-30 分钟，最后，教师在充分讨论的基础上进行 20 分钟左右的课题总结。

## 七、课程考核方式

①本课程考核分为小组考核、平时个人表现考核和论文考核三部分，不再安排集中期末考试。各部分占总成绩比例如下：

②小组考核由课后小组讨论表现由组长给各位组员打分，规定组长打分的优良率不得高于 60%，此项成绩占总成绩 30%。

③平时个人考核包括学生出勤情况和每个小组按要求完成课题，上交讨论纪要、主题汇报 PPT 和小组论文的情况由教师酌情给分，平时个人考核占总成绩 20%。

④期末考核占总成绩 50%。

## 第二部分 课程大纲

### 第一讲 序言（2 学时）

#### 一、本章的教学目的和要求：

让学生整体上初步了解《孙子兵法》是一部什么书，对今天有什么重要意义，重点是通过战争和商战的几个实例，了解到《孙子》可以在现实生活中发挥的作用，难点是：“沙漠军刀”计划和五粮液营销之道的分析。（建议采用教学方式和方法：课堂讲授加提问讨论）

#### 二、内容提要：

1. 《孙子》的作者、版本、流传及其影响

2. 后世对孙武其人其书的评价。
3. 学习《孙子》的意义和方法，介绍本课程的教学安排。

## 第二讲 《计篇》（6学时）

### 一、本章的教学目的和要求：

让学生了解《计篇》的内容及其运用，重点是了解《计篇》对今天的启示，即“慎战思想”、“五经七计”、“兵者诡道”的现代运用，难点是“五经”，即道、天、地、将、法的含义和启示。（建议采用教学方式和方法：翻转课堂+教师讲授讨论）

### 二、内容提要：

1. 原文串讲
2. “五事”、“七计”、“十二诡道”
3. 结合案例归纳、总结本篇的主要思想和价值。

## 第三讲 《谋攻篇》（6学时）

### 一、本章的教学目的和要求：

让学生了解《谋攻篇》的内容及其运用，重点是了解《谋攻篇》对今天的启示，即“全胜”、“上兵伐谋，其次伐交”、“敌则能战之，少则能逃之”、“知胜有五”等思想的现代运用，难点是“上兵伐谋，其次伐交”含义和启示。（建议采用教学方式和方法：翻转课堂+教师讲授讨论）

### 二、内容提要：

1. 原文串讲
2. “上兵伐谋”、“不战而屈人之兵”、“知彼知己，百战不殆”的启示
3. 结合案例归纳、总结本篇的主要思想和价值。

## 第四讲 《形篇》（4学时）

### 一、本章的教学目的和要求：

让学生了解《形篇》的内容及其运用，重点是了解《形篇》对今天的启示，即“形”、等思想的现代运用，难点是：“形”含义和启示，“形”的重要性以及如何“胜形”。（建议采用教学方式和方法：翻转课堂+教师讲授讨论）

### 二、内容提要：

1. 原文串讲
2. 结合案例归纳、总结本篇的主要思想和价值。

## 第五讲 《势篇》（4学时）

### 一、本章的教学目的和要求：

让学生了解《势篇》的内容及其运用，重点是了解《势篇》对今天的启示，即“势”、“奇正”等思想的现代运用，难点是：“势”含义和启示，“势”的重要性以及如何“为势”。（建议采用教学方式和方法：翻转课堂+教师讲授讨论）

### 二、内容提要：

1. 原文串讲
2. “造势”、“择人”和“任势”与“奇正相生”、“求之于势，不责于人”的作战指导思想。
3. 结合案例归纳、总结本篇的主要思想和价值。

## 第六讲 《虚实篇》（6学时）

### 一、本章的教学目的和要求：

让学生了解《虚实篇》的内容及其运用，重点是了解《势篇》对今天的启示，即“致人而不致于人”、“攻必取守必固”、“虚实之道”等思想的现代运用，难点是：“虚实”含义和启示，如何识虚实，如何致虚实，如何用虚实。（建议采用教学方式和方法：翻转课堂+教师讲授讨论）

### 二、内容提要：

1. 原文串讲
2. “攻其必救”和“避实击虚”，从“致人而不致于人”的主动权思想到“战胜不复”、“因敌变化而取胜”的机动用兵思想。
3. 结合案例归纳、总结本篇的主要思想和价值。

## 第七讲 《用间篇》（2学时）

### 一、本章的教学目的和要求：

让学生了解《用间篇》的内容及其运用，重点是了解用间的重要性与间谍的分类及运用，难点是：“非圣贤不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。”让学生树立正确的用间思想。（建议采用教学方式和方法：课堂讲授讨论）

### 二、内容提要：

1. 原文串讲
2. 用间与情报收集的重要性。
3. 结合案例归纳、总结本篇的主要思想和价值。



# 上海师范大学 天华学院

## 《孙子兵法与现代谋略》课程实施计划 (syllabus)

课程名称：孙子兵法与现代谋略

适用专业：各专业

适用学生：无特殊要求

学年学期：2016-2017 学年第一学期

任课教师：梁 洁

编写时间：2016 年 12 月

## 《孙子兵法与现代谋略》课程 syllabus 的分析与启示

摘要：本课程作为一门公共选修课，是实现学科交叉，科学和人文交融的跨学科基础教育新体系，是实施素质教育的有效手段，有利于学生完善知识结构，扩大知识面，发展兴趣和个性，挖掘自身潜能，陶冶高尚情操，激发创新能力有重要帮助，对于践行我院“专、通、雅”的人才培养模式，对于我院学生适应经济时代的需要，提高自身综合素质都具有重大意义。

### 1 课程介绍

《孙子兵法》共 13 篇，是现存我国最早的一部兵书，也是世界上最早的兵书，《孙子兵法》的内容，包括对战争、军队等基本问题的论述和战略、策略、作战原则、方法等。它深刻的指出了战争与政治、经济的关系，提出了决定战争胜负的因素，反应了战争的一般规律，不仅为中国历代兵家所重视，也为各国军事家所重视。除此之外，《孙子兵法》还包含了许多有价值的哲学思想，丰富的辩证思想，谋略安排和战略设计，使它不仅适用于军事，也适用于其他许多领域。现代的很多企业，都把《孙子兵法》的辩证思想和军事谋略运用到企业经营和商战中去，使《孙子兵法》的意义远远超出了兵书的范畴。

本课程结合大量战争、商战案例，系统讲授《孙子兵法》的主要思想及其与企业运营的关系，使学生全面掌握《孙子》的基本思想、原则及其在军事、商战中的具体运用，树立较强的商战谋略意识，并具有相应的实践技能；同时，弘扬我国传统文化，培养学生的爱国精神，提高学生的战略和谋略意识。

本课程为 2 学分，课内学时为 30 学时，复习考核为 2 学分。

本课程采取“翻转课堂”教学形式，学生课下按课程章节要求，分组完成作业，课上组织汇报、讨论及教师点评。课程考核采用小组学习情况、平时成绩和期末考试(比例为 3:2:5)相结合方式。

### 2 课程 syllabus 编制要素

由于该课程采用“翻转课堂”的授课形式，与学生日常学习方式有所区别，因此课程在编制 syllabus 时，希望既能起到一份师生授课契约的作用，也能更直观地使学生了解课程的学习方法，本授课计划拟包含以下五个要素：

#### ①课程描述。

包括课程性质、主要内容、授课时间和授课教师简介及其联系方式。

#### ②课前准备。

包括知识准备和翻转课堂形式的学习准备。

#### ③课程要求。

详细描述课程对学生的具体要求，包括知识、能力、参与、沟通、作业等多个方面。

#### ④教学内容。

将每周教学内容细化，明确课堂讲授内容和学生需要在课下完成的教学内容。

#### ⑤考核依据。

将考核标准量化，提醒学生围绕考核要求安排自己的学习进度。

# 《孙子兵法与现代谋略》课程实施计划(syllabus)

上海师范大学天华学院课程实施计划

## (一) 课程基本信息

课程名称：孙子兵法与现代谋略

课程类别：通识选修课

学分：2

学时：32（课内学时30；复习考核2） 考核方式：考查

开设学期：2016-2017 学年第一学期

授课对象：各学院各专业学生

先修课程：无

## (二) 任课教师基本信息

姓名：梁洁

办公室：明华楼 562

办公电话：39966125

电子邮件：4111928@qq.com

## (三) 课程目标

本课程结合大量战争、商战案例，系统讲授《孙子兵法》的主要思想及其与企业运营的关系，使学生全面掌握《孙子》的基本思想、原则及其在军事、商战中的具体运用，树立较强的商战谋略意识，并具有相应的实践技能；同时，弘扬我国传统文化，培养学生的爱国精神，提高学生的战略和谋略意识。

课程采取“翻转课堂”教学形式，学生课下按课程章节要求，分组学习，课上组织汇报、讨论及教师点评。课程考核采用小组学习情况、平时成绩和期末考核（比例为3:2:5）相结合方式。

## (四) 课程实施方案

本课程于2016-2017 学年第一学期开课，授课时间为16周，每班学生人数限定160人。具体课程实施方案如下：

### ① 分组式学习

首次上课，教师应向全体学生详细介绍本课程的教学特点、新技术平台、教学大纲和考核规则，教师组织学生分为14组，每组12至14人，建议学生跨专业组织小组，选举组

长、汇报人、书记员、讨论计时员等职务。

### ②任务分配

小组产生后，根据课程内容，向各小组分配课题（共 14 个课题，每组分配 1 个），指定各小组在今后每次课程中的发言顺序。教师简要概述该门课程的主旨、难点，提醒学生按时完成课下学习任务。

### ③课下任务

认领任务后，在每周课程的间歇期，由组长组织全体组员集体学习，并组织课后讨论，由书记员负责记录讨论纪要，下一周轮到课堂汇报的小组，在讨论中应选定汇报人。

### ④课堂任务

从第 2 次课到第 15 次课，每次由一个小组来做课题交流，具体流程为：组长汇报小组学习、讨论情况和各组员的分工，主汇报人根据前期分配的课题作 20 分钟左右的课题研究报告，其他组员可在此基础上再作 10 分钟的补充汇报，该小组同时上交一篇合作完成的书面报告，作为小组作业。汇报完毕后，其他各组可各自选拔一人组成答辩委员会，向汇报小组质疑提问，在教师的主持下进行主题辩论，时间控制在 20-30 分钟，最后，教师在充分讨论的基础上进行 20 分钟左右的课题总结。

## （五）教材和教学资源

本课程目前授课内容以教师讲义资料（已上传网络平台）为主，同时推荐学生阅读与课程主题相关的书籍。

1. 于汝波主编，《孙子兵法研究史》，军事科学出版社，2001 年版
2. 马克·麦克内利著，《经理人的六项战略修炼——孙子兵法与竞争的学问》学苑出版社，2003 年版
3. 里斯、特劳特合著，《营销战》，中国财经出版社，2002 年版。

## （六）教学内容

日期	主要内容	具体要求	组织形式
Day1	团队组建	组织学生分组（14 组，每组 12-14 人），各组选举组长、汇报人、书记员、讨论计时员等职务	介绍课程安排和各章主题，组织学生开展团队内分工（1 学时）
	课程介绍	教师向学生介绍“翻转课堂”的学习形式、考核要求，并介绍课程的基本概况、学时分配及引言部分	教师讲授（1 学时）

日期	主要内容	具体要求	组织形式
Week1	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《计篇》第一部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	其中第1组需准备下周课堂汇报内容
Day2	计篇1	第1组汇报学习情况、学习内容及体会，其他组成立答辩委员会，与第1组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间20-30分钟，答辩及讨论时间20分钟，教师总结时间30分钟左右（2学时）
Week2	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《计篇》第二部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2学时）其中第2组需准备下周课堂汇报内容
Day3	计篇2	第2组汇报学习情况、学习内容及体会，其他组成立答辩委员会，与第2组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间20-30分钟，答辩及讨论时间20分钟，教师总结时间30分钟左右（2学时）
Week3	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《计篇》第三部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2学时）其中第3组需准备下周课堂汇报内容
Day4	计篇3	第3组汇报学习情况、学习内容及体会，其他组成立答辩委员会，与第3组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间20-30分钟，答辩及讨论时间20分钟，教师总结时间30分钟左右（2学时）
Week4	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《谋攻》第一部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2学时）其中第4组需准备下周课堂汇报内容
Day5	谋攻1	第4组汇报学习情况、学习内容及体会，其他组成立答辩委员会，与第4组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间20-30分钟，答辩及讨论时间20分钟，教师总结时间30分钟左右（2学时）
Week5	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《谋攻》第二部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2学时）其中第5组需准备下周课堂汇报内容

日期	主要内容	具体要求	组织形式
Day6	谋攻 2	第 5 组汇报学习情况、学习内容及体会，其他组成立答辩委员会，与第 5 组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间 20-30 分钟，答辩及讨论时间 20 分钟，教师总结时间 30 分钟左右，并提醒学生完成课程论文（2 学时）
Week6	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《谋攻》第三部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2 学时）其中第 6 组需准备下周课堂汇报内容
Day7	谋攻 3	第 6 组汇报学习情况、学习内容及体会，其他组成立答辩委员会，与第 6 组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间 20-30 分钟，答辩及讨论时间 20 分钟，教师总结时间 30 分钟左右，学生提交课程论文（2 学时）
Week7	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《形篇》第一部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2 学时）其中第 7 组需准备下周课堂汇报内容
Day8	形篇 1	第 7 组汇报学习情况、学习内容及体会，其他组成立答辩委员会，与第 5 组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间 20-30 分钟，答辩及讨论时间 20 分钟，教师总结时间 30 分钟左右，并提醒学生完成课程论文（2 学时）
Week8	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《形篇》第二部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2 学时）其中第 8 组需准备下周课堂汇报内容
Day9	形篇 2	第 8 组汇报学习情况、学习内容及体会，其他组成立答辩委员会，与第 6 组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间 20-30 分钟，答辩及讨论时间 20 分钟，教师总结时间 30 分钟左右，学生提交课程论文（2 学时）
Week9	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《势篇》第一部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2 学时）其中第 9 组需准备下周课堂汇报内容
Day10	势篇 1	第 9 组汇报学习情况、学习内容及体会，其他组成立答辩委员会，与第 5 组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间 20-30 分钟，答辩及讨论时间 20 分钟，教师总结时间 30 分钟左右，并提醒学生完成课程论文（2 学时）

日期	主要内容	具体要求	组织形式
Week10	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《势篇》第二部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2学时）其中第10组需准备下周课堂汇报内容
Day11	势篇 2	第10组汇报学习情况、学习内容 & 体会，其他组成立答辩委员会，与第6组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间 20-30 分钟，答辩及讨论时间 20 分钟，教师总结时间 30 分钟左右，学生提交课程论文（2学时）
Week11	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《虚实》第一部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2学时）其中第11组需准备下周课堂汇报内容
Day12	虚实 1	第11组汇报学习情况、学习内容 & 体会，其他组成立答辩委员会，与第5组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间 20-30 分钟，答辩及讨论时间 20 分钟，教师总结时间 30 分钟左右，并提醒学生完成课程论文（2学时）
Week12	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《虚实》第二部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2学时）其中第12组需准备下周课堂汇报内容
Day13	虚实 2	第12组汇报学习情况、学习内容 & 体会，其他组成立答辩委员会，与第6组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间 20-30 分钟，答辩及讨论时间 20 分钟，教师总结时间 30 分钟左右，学生提交课程论文（2学时）
Week13	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《虚实》第三部分，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2学时）其中第13组需准备下周课堂汇报内容
Day14	虚实 3	第13组汇报学习情况、学习内容 & 体会，其他组成立答辩委员会，与第5组就课程主题进行辩论，教师总结。	小组汇报时间 20-30 分钟，答辩及讨论时间 20 分钟，教师总结时间 30 分钟左右，并提醒学生完成课程论文（2学时）
Week14	分组学习	各组组长在课后组织小组成员学习《用间》，并组织讨论，由书记员负责记录讨论纪要	小组学习、讨论（2学时）其中第14组需准备下周课堂汇报内容

日期	主要内容	具体要求	组织形式
Day15	用间	第 14 组汇报学习情况、学习内容 及体会，其他组成立答辩委员会， 与第 5 组就课程主题进行辩论，教 师总结。	小组汇报时间 20-30 分钟，答辩及 讨论时间 20 分钟，教师总结时间 30 分钟左右，并提醒学生完成课 程论文（2 学时）
Week15	分组学习	各组组长在课后组织小组成员复 习	小组准备下周课堂考试

### （七）考勤要求

出勤要求：按照学校相关规定，无故缺课课时达到总课时的三分之一，取消考核资格。

### （八）课堂要求：

学生自主组建团队，合理分工，根据课程安排分阶段开展课下小组学习、课堂讨论、辩论，并完成课程论文。本课程旨在训练学生熟悉和掌握“翻转课堂”学习方式，培养学生自主学习、团队合作、师生共同学习的习惯。

### （九）作业及考核要求：

①本课程考核分为小组考核、平时个人表现考核和论文考核三部分，不再安排集中期末考试。各部分占总成绩比例如下：

②小组考核由课后小组讨论表现由组长给各位组员打分，规定组长打分的优良率不得高于 60%。，此项成绩占总成绩 30%。

③平时个人考核包括学生出勤情况和每个小组按要求完成课题，上交讨论纪要、主题汇报 PPT 和小组论文的情况由教师酌情给分，平时个人考核占总成绩 20%。

④期末考核占总成绩 50%。

制作者：梁 洁

制作时间：2016.12



# 上海师范大学 天华学院

## 《孙子兵法与现代谋略》课程教案

学 院	通识学院
专业（部）	通识教学部
教师姓名	梁 洁
课程类别	选 修
适用专业	各专业
使用教材	无

授课 题目	序 言		
授课 类型	理论+案例+讨论	课时	2
教学 目的与 要求	<p>教学目标：</p> <p>初步了解《孙子兵法》的基本精髓，学习孙武观察事物、分析矛盾、解决问题的方法，掌握认识事物规律的技巧，提高应用科学的认识论和方法论观察世界、解决矛盾的能力，努力把自己塑造成一个具有鲜明个性和创造能力的高素质的人才。</p>		
重点 难点	重点：孙子兵法的基本精髓		
教学 方式 方法	教师讲解		
<b>教学过程</b>			
<p>教学过程大致包括：课堂教学内容（如：导入环节、新课学习、课堂小结、应用或练习、拓展延伸等）、师生互动、时间分配、板书设计等。</p> <p>教学设计：</p> <p>一、孙武其人</p> <p>原陈国公子陈完，因公元 612 年陈国发生内乱，从陈国逃到齐国，并改姓田完。受齐桓公的器重，任命为工正（工业部长）。田完的五世孙田书，因伐莒有功，齐景公赐姓于孙，田书改名为孙书。孙书之孙——孙武，字长卿，春秋末期人。据史料记载，孙武聪明过人，在家庭文化的熏陶下，从小熟读兵法，懂得琴棋书画，13 岁开始着手撰写兵书，历时 12 年。孙武 20 岁时，因齐国四姓之争，携妻儿仆人从齐国逃到吴国，并隐居在离苏州百余里的罗浮山过着田园生活（插入影视资料）。此间，孙武在茶馆、书场、文人集合地广交朋友，尤其是认识了楚国亡臣吴国重臣伍子胥，并从伍子胥处了解到许多当时社会政治、经济、文化、地理、民情等情况，进一步完善了其巨著“孙子兵法”。孙武 25 岁时，经楚伍子胥推荐，向吴王阖闾进呈所著兵法 13 篇，被重用为将，开始了他的军旅生涯（插入影视资料）。孙武辅佐吴王阖闾西破强楚，北威齐、晋，南服越人，使吴国以一隅之地而称霸列国。其中公元前 505 年 11 月 19 日的柏举之战（插入影视资料），是自商周以来规模最大的一次大会战，在这次战争中，充分展示了孙武的军事才能和打破常规的长途奔袭的战法。也就是这关键的一战，楚国开始衰弱，吴国走向称霸的开始。</p> <p>孙武在历史上盛名卓著，显然不是因为他的军功，而是他留给后人的大作《孙子兵法》。</p> <p>《孙子兵法》全书共 13 篇，各篇既可独立成章，又相互有机联系。表面看《孙子兵法》好象只论述战争问题，但仔细阅读方知其内容广泛，含义深远。除对战争、战略、战术、军队和后勤进行了深刻地论述外，还对政治、经济、外交、地理、管理、法制建设、周边环境、管理队伍建设、侦察通信、间谍等无所不包博大精深的思想体系。正因为如此，尽管《孙子兵法》已经有 2500 多年的历史，今天仍不失其价值，并被国内外政治家、军事家、经济学家广泛地应用于政治、经济、军事、外交和商战中。正如美国军事理论家约翰·柯林斯在《大战略》一书中写到：“孙子是古代第一个形成战略思想的伟大人物，孙子十三篇可与历代名著，包括 2200 年后的克劳塞维茨的著作媲美。今天没有一个人对战略的相互关系，应考虑的问题和所受的制约比他有更深刻的</p>			

认识。他的大部分观点在我们当前的环境中仍然有其和当时同样重大的意义。"

## 二、《孙子兵法》的主要精神

孙武不是政治家、也不是哲学家、而是军事思想家。但孙武在考察战争、认识战争、分析战争、发现战争规律所使用的观点、方法中，可以发现孙武已经具备了古代朴素的辩证唯物主义思想和运用辩证唯物主义分析问题的方法。因此，他能够从事物的一般现象中，找出事物的本质，揭示事物发展的普遍规律。这些规律至今仍有普遍的指导意义。

### (一) 揭示了事件与政治的关系

"兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。"

"令民与上同意也。"

"主不可以怒而兴师，将不可以愠而之战。"

"不战而屈人之兵，善之善者也。"

### (二) 揭示了事件与经济的关系

"军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。"

"取用于国，因粮于敌。"

"兵贵胜，不贵久。"

"凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，内外之费，宾客之用，车甲之奉，然后十万之师举矣"等。

### (三) 揭示了事件与自然环境的关系

"天者，阴阳，寒暑，时制也。地者，远近，险易，广狭，死生也。"

"夫地形者，兵之助也。"

"知天知地，胜乃不穷。"

孙武把地形分为"通、挂、支、隘、险、远"等六种。

### (四) 揭示了事件与信息情报的关系

"知彼知己，百战不殆。"

"先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌知情者。"

"不知敌之情者，"是"不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。"

"兵者，诡道也，……此兵家之胜，不可先传也。"

### (五) 揭示了事件中的普遍规律

1、民众性："道者，令民与上同意也。"

2、唯物性："先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌知情者也。"

3、发展性："能因敌变化而取胜者，谓之神。"

4、联系性："故经之以五事，一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。"

5、对立统一性："故不尽用兵之害者，则不能尽之用兵之利也。是故，智者之虑，必杂于利害，杂于利，而务可信也；杂于害，而患可解也。"

6、相互转化性："乱生于治，怯生于勇，弱生于强……治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。"

7、计划性："多算胜，少算不胜，而况于无算乎。"

8、主动灵活性："致人而不致于人"，"途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受"。

## 二、孙子兵法与市场竞争的关系

1、企业竞争同军事竞争一样，都是对抗性活动，参加的任何一方都想击败对手或保卫自己，以获取有利的地位。

- 2、企业竞争同军事竞争一样，都需要有良好的组织管理，都需要有正确的战略战术。
- 3、企业竞争同军事竞争一样，领导者的见识、能力与部属的素质对能否取胜有重大影响。
- 4、企业竞争同军事竞争一样，资源与信息的作用是至关重要的。
- 5、但是，企业竞争与军事竞争又有区别，例如竞争对手、竞争手段、竞争主体和竞争结果都有差异。
- 6、现代市场竞争与早期市场竞争也有差别，例如，现代市场竞争是综合实力、企业谋略、规范有序的竞争，而早期市场竞争是市场垄断、经验管理、原始积累。

### 三、孙子兵法与市场竞争

竞争观念--国之大事

时间观念--兵之情主速

市场观念--践墨随敌

效益观念--以利动

全面观念--君命有所不受

法制观念--法令执行

人才观念--将孰有能

应变意识--兵无常势，水无常形

信息观念--成功出于众者，先知者

### 四、《孙子兵法》的影响

《孙子兵法》是中国现存最早的一部兵法，成书时间距今约 2400 多年至 2500 年之间。在历史上作为兵经圣典流传于世，为历代著名政治家、军事家、学者所必读。《孙子》既是一部兵书，又是一部历史、哲学方面的重要典籍，从研究哲学思想、历史文化、经济生活和经营管理（插入影视资料）都将有很大的启迪作用。

《孙子》在国外（插入影视资料），在世界军事史上，也久负盛名，被誉为“世界古代第一兵书”，认为《孙子》可以与 2200 年后的克劳塞维茨著作相媲美。《孙子》在公元 735 年传到日本，公元 1772 年传至法国，接着在西欧广泛流传。

作业布置	请下一组同学准备几篇的内容，并做好下次发言准备。
课后反思	

授课 题目	计篇		
授课 类型	理论+案例+讨论	课时	6
教学 目的与 要求	教学目标： 论述研究和谋划战争的重要性；探讨决定战争胜负的基本条件		
重点 难点	难点：对“兵者诡道”这句话的理解		
教学 方式 方法	翻转课堂+多媒体教学+教师讲解		
<b>教学过程</b>			
<p>教学过程大致包括：课堂教学内容（如：导入环节、新课学习、课堂小结、应用或练习、拓展延伸等）、师生互动、时间分配、板书设计等。</p> <p>教学设计： 计：决策也。</p> <p>从军事讲，本篇应作为战略决策来论证。其逻辑关系应为： 凡关系生死存亡之事件→应从五事七计进行研究和比较→分析与竞争对手的条件差距→采取与之相应的战略战术→诡道</p> <p>结论：多算胜；攻其不备，出其不意。</p> <p>一、中心意思 论述研究和谋划战争的重要性；探讨决定战争胜负的基本条件；提出了“攻其不备，出其不意”的军事名言。</p> <p>二、译 文 孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。 战争和军队是国家的大事，它关系到国家、民族的生死存亡，是不可不认真考察研究的。（事件与战略决策的关系，如何考察研究？）</p> <p>故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。 要从五个方面分析研究，比较敌对双方的各种条件，以探求战争胜负的情形。这五个条件分别是：政治、天时、地理、将帅、法制。</p> <p>道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。 政治（插入影视资料），要使民众与君主的意愿一致。这样，在战争中他们可以为君主而死，为君主而生，不怕任何困难和危险。（领导者的思想素质要求）</p>			

天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。

天时，是指昼夜、阴晴、寒冷、酷暑等气候季节情况。

地利，是讲远途近路，险要平坦，广阔狭窄，死地生地等地形条件。（自然环境对事件的影响）

将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。

将帅，是讲将帅的才智，诚信，仁慈，勇敢，威严等条件。（指挥员的素质要求）

法制，是指部队的组织编制、指挥信号的规定，将帅的职责，后勤管理等。（机构设置、人员编制、法制建设、后勤保障）

凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。

凡属这五方面的情况，将帅都不能不知道。了解这些情况的就能胜利，不了解的就不能胜利。所以要把估计作比较，来探求战争胜负的情势。

主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？

哪一方国君的政治开明？

哪一方将帅的指挥高明？

哪一方的天时地利有利？

哪一方法令能贯彻执行？

哪一方的军事实力比较强大？

哪一方的兵卒训练有素？

哪一方的赏罚比较严明？

吾以此知胜负矣。将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

我根据这些，就能判断谁胜谁败了。如果能听从我的计谋，用我指挥作战，一定能胜利，就留在这里；如果不能听从我的计谋，虽用我指挥作战，也一定会失败，就告辞而去。

计利以听，乃为之势，以佐其外；势者，因利而制权也。

正确的决策已被采纳，然后就是要造成有利的态势，作为外在的辅助条件。所谓“势”，就是利用有利的情况，掌握战争的主动权。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。

用兵是一种诡诈的行为。所以，能攻，装做不能攻；要打，装做不要打。要向近处，装做要向远处；要向远处，装做要向近处。

利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。

敌人贪利，就用小利引诱它；敌人混乱，就乘机攻取它。敌人力量充实，就要防备它；敌人兵力强大，就要避免作战。对于易怒的敌人，要用挑逗的方法去激怒它，对于鄙视我方的敌人，要使其更加骄横。敌人休整得好，就要设法疲劳它；敌人内部和睦，要设法离间它。

攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

要在敌人无准备的状态下实施攻击，要在敌人意料不到时采取行动。这是军事家指挥的奥妙，是不能事先呆板规定的。（上述的战略战术、计谋必须灵活应用）

夫未战而庙算（插入影视资料）胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？

凡是未开战之前，预计可以打胜仗的，是因为筹划周密，胜利的条件充分；未开战之前预计不能打胜仗的，是因为筹划不周，胜利的条件不充分；筹划周密条件充分的就能胜利，筹划不周密条件不充分的就不能胜利，何况根本不计算毫无条件呢？（努力创造制胜的条件）

吾以此观之，胜负见矣。

我根据这些情况进行判断，胜败就可以预见。

### 三、本篇主要精神及应用

1、竞争的第一步就是要有正确的目标和制定科学的计划。凡关系到竞争前途、生存、发展等重大事件，都要进行仔细的、周密的、全面的研究和探讨。

2、研究问题必须做到全面性。必须从政治、自然环境、管理人员素质、编制体制、法规制度、经济条件及后勤保障等各方面去考虑。

3、竞争时必须考察双方力量的对比。要努力克服那种自以为是或胆小怕事的思想，要实事求是的从双方存在的条件出发，找出事件的规律，并找出解决问题的办法，创造胜利的条件。

4、必须掌握竞争的主动权，这是取得胜利的关键。主动权是竞争中的生命线，掌握了主动权就能调动对手，而不被对手所调动。

5、灵活应用战略战术。灵活应用战略战术是实现目标的关键手段，竞争中的战略战术的核心是“诡道”。

6、把握好内外因的关系。内因是根据，外因是条件。但是，如果没有良好的外部环境和必备的条件，内因既不能转化成好的效果，也实现不了他应有的价值。

#### 韬略一、战事关天，不可不察

孙臆伐魏救韩（马陵之战） 粟裕大将深谋远虑

铁娘子鏖战马尔维纳斯群岛

福特公司重振雄威 井深大开创索尼事业

体育大赛前的对策分析

隋炀帝兵败高丽国

#### 韬略二、五德皆备，可为大将

诸葛亮守信为本 曹操择将称霸

美洲虎重现昔日雄风

一名厂长救活一个企业 蔡振华带领中国健儿雄霸国际乒坛

错用赵括，赵军一败涂地

#### 韬略三、攻其无备，出其不意

李愬雪夜破蔡州 邓艾出奇兵渡阴平

郑成功一举收复台湾 朱可夫决胜哈勒欣河

蒋介石诱杀韩复榘 明修栈道，暗渡陈仓

新安餐厅“反弹琵琶” 左右手套“破镜重圆”

韬略四、未战先算，多算取胜

漢高祖未战先取英布 秦昭王少算败邯鄲  
司馬懿老謀深算 蒙哥馬利强渡萊茵河  
毛澤東舌戰赫魯曉夫

三十六计，共六套（胜、敌、并、攻、混、败战）计策，  
每套六条计策。

作业布置

请下一组同学准备谋攻篇的内容，并做好下次发言准备。

课后  
反思



授课 题目	谋攻篇		
授课 类型	理论+案例+讨论	课时	6
教学 目的与 要求	教学目标： 强调以谋制胜的重要性； 论述谋划进攻的战略与策略问题；		
重点 难点	难点：对“知彼知己，百战不殆”这句话的理解		
教学 方式 方法	翻转课堂+多媒体教学+教师讲解		
<b>教学过程</b>			
<p>教学过程大致包括：课堂教学内容（如：导入环节、新课学习、课堂小结、应用或练习、拓展延伸等）、师生互动、时间分配、板书设计等。</p> <p>教学设计：</p> <p>曹操曰：欲攻敌，必先谋。</p> <p>张预曰：计议已定，战具已集，然后可以智谋攻。</p> <p>谋攻是在以强大的武力为后盾的前提下，主动进攻和战胜敌人。采用和平方式使对手缴械投降，最大限度的减少生命财产的损失和毁坏，是最佳的方式。北平和平解放是毛泽东应用《孙子兵法》中《谋攻》的光辉典范。</p> <p>一、中心意思：</p> <p>强调以谋制胜的重要性；</p> <p>论述谋划进攻的战略与策略问题；</p> <p>揭示了"知彼知己，百战不殆"的著名军事规律。</p> <p>二、译 文</p> <p>孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之，全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。</p> <p>孙子说：一般指导战争的法则是，使敌人举国完整地屈服是上策，击破敌国就差一些；使敌人全"军"完整地降服是上策，击破敌人的"军"就差一些；使敌人全"旅"完整地降服是上策，击破敌人的"旅"就差一些；使敌人全"卒"完整地降服是上策，击破敌人的"卒"就差一些；使敌人"伍"完整地降服是上策，击破敌人的"伍"就差一些。（“全”为完整之意，“破”为损坏的意思）</p> <p>是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法为不得已。</p> <p>因此，百战百胜，还不算好中最好，不战而使敌人屈服，才算是高明中最高明的呀！所以，指导</p>			

战争的上策是挫败敌人的战略计谋，其次是挫败敌人的外交，再次是进攻敌人的军队，下策是攻城。攻城的办法是不得已。

（一定要掌握以计谋战胜对手的诀窍）

修橧 FenWen（愤温），具器械，三月而后成，距堙，又三月而后已。

制造攻城的大盾牌和巢车，准备攻城的器械，三个月后才能完成；构筑攻城的土山又要三个月才能竣工。

将不胜其忿，而蚁附之，杀士三分之一而城不拔者，此攻之灾也。

将帅非常愤怒，命令与驱使他的军队象蚂蚁一般去爬越城墙，士兵伤亡三分之一而城还是攻不下来，这就是攻城的灾害呀！

故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，

所以善以指导战争的人，迫使敌人的军队屈服不用交战，夺取敌人的城堡不用硬攻，毁灭敌人的国家不需久战。

必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

一定要用全胜的计谋争胜于天下，这样，军队不至于受到挫伤，而胜利可以完满取得。这就是谋划进攻的法则。

故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

所以用兵的法则，有十倍于敌人的兵力就包围敌人，有五倍于敌人的兵力就进攻敌人，有一倍于敌人的兵力就要设法分散敌人，与敌人相等的兵力就要善于抗击敌人。兵力比敌人少就要退却，实力比敌人弱，就要避免决战。如果弱小的军队固执坚守，就会成为强大敌人的俘虏了。

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。

将帅好比是国家的辅木，将帅和国家的关系如同辅车相依。如果相依无间，国家一定强盛；相依有隙，国家一定衰弱

故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓糜军；不知三军之事而同三军之政者，则军士惑矣；不知三军之权而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

所以，国君不利于军队的情况有三种：一是不懂得军队不可以前进而叫他前进，不懂得军队不可以后退而叫他后退，这就会束缚军队；二是不懂得军队的内部事情而干预军事行政，就会使士兵迷惑；三是不懂得军事指挥而干预军队指挥，就会使军队怀疑。军队既迷惑且怀疑，列国诸侯的祸患就会乘隙而来。这就是所谓扰乱军心，自找失败。（作为一个领导者，必须学会抓大事，抓主要矛盾，不要事事躬亲，更不能干预下级的领导，要做到用人不疑，疑人不用）

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

所以，有五种情况可以预见胜利：凡是能看清情况知道可以打或不可以打的能胜利；懂得兵多的用法和懂得兵少的用法的能胜利；官兵有共同的愿望，同心同德进行战斗就能胜利（插入影视资

料)；自己有准备以对付疏忽懈怠的敌人的能胜利；将帅有指挥才能而国君不加以牵制的能胜利。这五条，是预见胜利的方法。(上述五条胜利的法则，是一个管理者必须学会的领导艺术)

故曰：知彼知己者，百战不殆(插入影视资料)；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。

所以说，了解敌人，了解自己，百战都不会有危险，不了解敌人而了解自己，胜败可能各半；不了解敌人也不了解自己，则每战都有危险了。(事业成功的关键，应该牢牢记住并加以掌握)

### 三、主要精神及其应用

1、重视以谋略取胜。"上兵伐谋"，无论做任何事情，首先是要谋划好。分析各种成功或不成功的条件，并采取与此相关的战略战术。

2、"用兵不疑，疑兵不用"。要力戒干预部下的行政，特别要反对不懂装懂的领导乱指挥或瞎指挥。

3、"知彼知己，百战不殆"。揭示了指导战争的普遍规律。毛泽东曾在《论持久战》中指出："战争不是神物，仍是世间的一种必然运动，因此，孙子的规律，知彼知己，百战不殆，仍是科学的真理"。

韬略七 上兵伐谋 兵不血刃  
韩信一书降燕国 陈泰不战退姜维  
美国巧解氢弹坠失事件 古巴导弹危机  
肖劲光孤胆降敌 陈庚伐谋，先声夺人

韬略八 知彼知己 百战不殆  
石达开智挫湘军水师 敦刻尔克的迷茫  
拳王泰森出狱第一战  
卡西欧与夏普计算器之战

作业布置	请下一组同学准备形篇的内容，并做好下次发言准备。
课后反思	

授课 题目	形篇		
授课 类型	理论+案例+讨论	课时	4
教学 目的与 要求	教学目标： 1. 了解孙子的《形》篇的主要内容 2. 讨论军事上形与势的重要性		
重点 难点	难点：对“能为不可胜，不能使敌之可胜。”这句话的理解		
教学 方式 方法	翻转课堂+多媒体教学+现场辩论+教师讲解		
<b>教学过程</b>			
<p>教学过程大致包括：课堂教学内容（如：导入环节、新课学习、课堂小结、应用或练习、拓展延伸等）、师生互动、时间分配、板书设计等。</p> <p>教学设计：</p> <p>一、 说课部分（5分钟）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 简单介绍本门课“批判性思维训练课”与“活力课堂”教改项目的背景</li> <li>2. 介绍教师对这门课的总体设计与思路</li> <li>3. 介绍这门课的教学方式即“翻转课堂”的具体操作流程与考核标准</li> <li>4. 介绍这门课的教学目标、教学大纲与教学进度</li> <li>5. 介绍这门课使用的手机平台。</li> </ol> <p>二、 课堂展示部分（80分钟）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 导入环节：回顾上节课的主要内容，介绍这节课的教学任务（1分钟）</li> <li>2. 学生课前学习成果汇报与表演（20分钟）</li> <li>3. 汇报学生现场接受教师与其他同学的质询答辩（3分钟）</li> <li>4. 学生向教师提问，希望教师在接下来的课程中给以解答（2分钟）</li> <li>5. 教师授课环节（30分钟）</li> <li>6. 学生现场讨论辩论环节（20分钟）</li> <li>7. 教师对辩论进行点评以及其他同学对辩论结果进行投票（3分钟）</li> <li>8. 布置课后作业及下次课的任务。（1分钟）</li> </ol> <p>教学内容：</p> <p>《形篇》原文：</p> <p>孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之必可胜。故曰：胜可知，而不可为。</p> <p>不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者，藏于九地之下，善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也。</p>			

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功，故其战胜不忒，不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

译文：

孙子说：从前善于打仗的人，总是先创造条件使自己立于不败之地，然后捕捉战机攻胜敌人。做到不可战胜，就会掌握战争的主动权；敌人出现空隙，就乘机击破它。因而，善于作战的人，能够创造不被敌人战胜的条件，不一定使敌人被我战胜。所以说：胜利可以预测，但不可强求。

若要不被敌人战胜，必须先要作好防守工作；能战胜敌人，就要进攻。采取防守，是因为条件不充分；进攻敌人，是因为时机成熟。所以善于防御的人，隐蔽自己的军队如同深藏在地下；善于进攻的人，如同神兵自九天而降，攻敌措手不及。这样，既保全了自己，又能获得全面的胜利。预见胜利不超过一般人的见识，不算高明中最高明的。打败敌人而普天下都说好，也不算是高明中最高明的。这就好像举起秋毫不算力大，看见太阳、月亮不算眼明，听见雷霆不算耳聪一样。古代善于作战的人，总是战胜容易战胜的敌人。因此，善于打仗的人打了胜仗，既没有卓越过人的智慧，也没有勇武显赫的名声。他们进行战争的胜利不会有差错，之所以不会出现差错，是因为他们作战的措施建立在必胜的基础上，是战胜了在气势上已失败的敌人。善于作战的人，总是使自己立于不败之地，而不放过进攻敌人的机会。因此，胜利之师是先具备必胜的条件然后再交战，失败之军总是先同敌人交战，然后期求从苦战中侥幸取胜。善于用兵的人，必须修明政治，确保法制，就能够主宰战争胜负的命运。

兵法上有五项原则：一是度，二是量，三是数，四是称，五是胜。度产生于土地的广狭，土地幅员广阔与否决定物资的多少，军赋的多寡决定兵员的数量，兵员的数量决定部队的战斗力，部队的战斗力决定胜负的优劣。所以胜利之师如同以镒对铢，是以强大的军事实力攻击弱小的敌人；而败军之师如同以铢对镒，是以弱小的军事实力对抗强大的敌方。高明的指挥员领兵作战，就像在万丈悬崖决开山涧的积水一样，这就是军事实力中的“形”。

重点一：先为不可胜，以待敌之可胜。

形的关键在于强调“先为不可胜”，一切都在自己的把握之中。形本来是己所具备，易见易知的格局，军事实力的强弱有先定之数，因此要在确保自己不会被对手打败的前提下，去寻找机会，战胜敌人。

重点二：不可胜者，守也；可胜者，攻也。

孙子的全胜思想是关于以万全之策力争用最小的代价获取全局胜利的理论。能保全自己，是全胜的前提。无论是进攻和防守，都必须以对双方实力的了解为基础。并且进攻、追击、防守、后退，这些战争样式本无所谓好坏、高下之分，关键是能否更好的服务于战争目的，能否有利于最终取得战争胜利。

重点三：善战者，胜于易胜者也。

通过伐兵攻城的方式去赢得战争，事实上是伐谋伐交失败的结果，这就是胜难。兵不刃血，胜于无形，这就是胜易。以“全胜”做指导思想的善战者应该追求易胜而不是难胜。

重点四：度、量、数、称、胜

形是决定战争胜负的基本因素之一，并且它指的是军队那些具有客观、稳定、易见等性质的因素，因此形是可以被量化的，度、量、数、称、胜即是形可以被量化的指标。

胜利的军队较之于失败的军队，有如以“镒”称“铢”那样占有绝对的优势；而失败的军队较之

于胜利的军队，就象用“铍”称“镒”那样处于绝对的劣势。这是可以通过量化指标做出的军事实力的判断。

对形的判断，其实也是“庙算”的一部分。

难点：能为不可胜，不能使敌之可胜。

做到不可战胜，关键在于自己创造充分的条件；可以战胜敌人，关键在于敌人出现可乘之隙。但从备战的角度说，我们只能把取得战争胜利的希望寄托在自己的实力上，不能寄托在敌人一定会犯错误，一定会给你可乘之机。尤其是当敌人也做到不可胜，且早有准备时，更是不能强攻强战。

总结：

本篇主要论述有关军事实力“形”的一系列论题。论证了敌我之间的力量对比是胜负的关键。通过对攻守辩证关系的论述，说明己方军事实力的加强、完善、运用和发挥在战争中的重要性。

军事实力既然客观存在，其状况就会有所表现，如众寡、强弱等，并且形是易见易知的因素，因此要充分地了解自己在竞争中的地位与条件，并根据自己的优势与条件采取相应的攻守策略。通过对军事实力状况的计算与对比，从而知战争胜负。

如果说《谋攻篇》反映的是“全胜”的追求，那么《形篇》反映的就是孙子的“先胜”思想。“先胜”的基本内涵是“先胜而后求战”，在对抗之前即确立必胜的把握，从而把竞争的进程与结局掌握在自己的手里。

《形》篇讲“形”，“形”是准备工作，和自己关系更大，讲的是“备战”。《势》篇讲“势”，“势”是计谋，和敌人的关系更大，讲的是“应敌”。《虚实》篇讲的是取得整个战局胜利的关键，讲的是“制胜”。

要求学生讨论辩论的题目：

1. 形重要还是势重要？
2. 择人重要还是任势重要？

作业布置	请下一组同学准备势篇的内容，并做好下次发言准备。
课后反思	

授课 题目	势篇		
授课 类型	理论+案例+讨论	课时	4
教学 目的与 要求	教学目标： 1. 了解孙子的《势》篇的主要内容 2. 讨论择人和任势的重要性		
重点 难点	难点：对“责任而任势”这句话的理解		
教学 方式 方法	翻转课堂+多媒体教学+教师讲解		
<b>教学过程</b>			
<p>教学过程大致包括：课堂教学内容（如：导入环节、新课学习、课堂小结、应用或练习、拓展延伸等）、师生互动、时间分配、板书设计等。</p> <p>教学设计：</p> <p>曹操曰：用兵任势也。</p> <p>张预曰：兵势已成，然后任势以取胜。</p> <p>"势"，态势和气势。用兵打仗既讲战略战术，更讲一种勇往直前的气势。战略上要造成一种态势。战术上要以正合，以奇胜；气势上要有高山滚石之势；选将上要人尽其才，最大限度地发挥其积极性和才能。</p> <p>一、中心意思： 本篇主要论述在强大的军事实力的基础上，充分发挥将帅的指挥才能，造成和利用有利态势，出奇制胜地打击敌人。</p> <p>二、译 文 孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也； 孙子说：凡是管理大部队如同管理小部队一样，是属于编制体制问题。指挥大部队作战，如同指挥小部队作战一样，是属于指挥信号的问题。（组织管理中的首要问题，即组织机构、人员编制、责任制、义务和权利的划分等）</p> <p>三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以（石段 DUAN）投卵者，虚实是也。统帅全国军队，即使遭受敌人的进攻，也不致失败，这是由于"奇正"战术运用得正确。军队进攻所向如同用石头打鸡蛋一样，这是由于"避实就虚"运用得适宜。（战术说到底就是两个字，阴谋与阳谋）</p>			

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。

一般作战的方法，总是用"正"兵挡敌，用"奇"兵取胜。所以善于出"奇"的将帅，其战法变化就象天地那样运行无穷，象江河那样奔流不竭。（取胜靠阴谋，欺骗人靠阳谋）

终而复始，日月是也。死而复生，四时是也。

入而复出，如同日月的运转，去而又来，类似四季的更迭。

声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。

乐音不过五个音阶（宫、商、角、徵、羽），可是五个音阶的变化，就听不胜听；颜色不过五种色素（赤、黄、白、黑、青），可是五种色素的变化，就看不胜看；滋味不过五样味道（酸、甜、苦、辣、咸），可是五样味道的变化，就无穷无尽。

战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？

作战的战术不过"奇正"，可是"奇正"的变化乃无穷无尽。"奇"、"正"相互转化，就象转动圆环一样，无始无终，谁能穷尽它呢？！

激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。

湍急的水，飞快地奔流，以致能冲走石头，这就叫着"势"。鸷鸟迅飞猛击，以致能捕杀小鸟小兽，这就叫着"节"。

是故善战者，其势险，其节短。势如（弓广 guo）弩，节如发机。

所以善于指挥作战的人，他所造成的态势是险峻的，所发出的节奏，是短促的。险峻的势就象张满的弓弩，短促的节奏就象击发弩机时把箭矢突然发射出去一样。

纷纷纍纍，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。

旌旗纷纷，人马纍纍，在混乱的战斗中作战，必须使自己的军队不能乱；战车转动，步卒奔驰，在迷蒙不清的情况下打仗，要保持清醒的头脑，以不变应万变，才不可能被打败。

乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。

混乱从严整中发生，怯懦从勇敢中发生，软弱从坚强中发生。严整或混乱，这是组织编制的问题；勇敢或怯懦，这是态势的优劣问题；坚强或软弱，这是力量的表现。（观察问题的思想方法，对任何事都必须一分为二地看）

故善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之；以利动之，以卒待之。

所以，善于调动敌人的将帅，欺骗敌人，敌人必为其所骗；予敌于利，敌人必为其所诱；以小利引诱调动敌人，以伏兵待机掩击敌人。（战术的具体体现）

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。

善于作战的人，要依靠有利的态势取胜，而不苛求将吏的责任。所以要能选择将吏，去利用各种有利的形势。（干部配备、使用人所必须遵循的原则）



任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。  
所谓"任势"，是指善于选用将吏指挥作战，就象滚动木头、石头一般。木头、石头的本性，放在安稳平坦的地方就静止，放在险陡倾斜的地方就滚动；方的就静止，圆的就滚动。

故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

所以，善于指挥作战的人所造成的有利态势，就象转动圆石从八百丈高山上滚下来那样，这就是所谓的势。

### 三、主要精神及应用

1、将师的主要职能之一，是管理部队成一个人一样，用的是分数和形。因此，用科学的编制体制，组织最佳的战斗队伍，是如意指挥队伍的关键。

2、"奇正"是战术的核心，善于应用变化无穷的奇、正，就能掌握竞争的主动权。以正合、以奇胜，是兵家的常识。然而，能否掌握它的内涵和巧妙的应用它，却大有文章可作。这里有胜利者，也有失败者。关键是指挥员的自身素质和才能。

3、"择人而任势"。选拔德才兼备的各级组织者，充分发挥他们的特长，展示他们的才华，调动他们的内在积极性，是事业成功的关键。

韬略十一 避实击虚，以集灭散  
青化砭三战三捷 洛克菲勒成功经验

韬略十二 出奇制胜，防不胜防  
突破马奇诺防线 诺曼底登陆  
四渡赤水 伊拉克入侵科威特  
泰德特纳广播公司崛起 三井东山再起

韬略十三 任人唯贤，人尽其才  
萧何月下追韩信 刘备三顾茅庐请诸葛亮  
武则天信重狄仁杰 狄仁杰举用降将  
多儿袞结盟吴三桂

作业布置	请下一组同学准备虚实篇的内容，并做好下次发言准备。
课后反思	

授课 题目	虚实篇		
授课 类型	理论+案例+讨论	课时	6
教学 目的与 要求	教学目标： 1. 了解"避实而击虚"，"因敌而制胜"的重要性 2. 讨论如何争取战争主动权		
重点 难点	难点：对“致人而不致于人”这句话的理解		
教学 方式 方法	翻转课堂+多媒体教学+教师讲解		
<b>教学过程</b>			
<p>教学过程大致包括：课堂教学内容（如：导入环节、新课学习、课堂小结、应用或练习、拓展延伸等）、师生互动、时间分配、板书设计等。</p> <p>教学设计：</p> <p>李荃曰：善用兵者，以虚为实；善破敌者，以实为虚。 真真假假，虚虚实实，隐真示假，调动敌人而不被敌人所调动，兵形似水，无常势，无定型，以不变应万变，以万变对其变。（战术变化，虚实之变）</p> <p>一、中心意思： 本篇主要论述在作战指导上必须“避实而击虚”，“因敌而制胜”，调动敌人而不被敌人所调动，主动灵活地争取胜利。</p> <p>二、译文 孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。</p> <p>孙子说：凡先到达战场等待敌人的就安逸，后到达战场而仓促应战的就疲劳。所以善于指挥作战的人，能调动敌人而不被敌人所调动。（插入影视资料）（要做竞争对手的主人，而不能做其仆人）</p> <p>能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之。能使敌人自动进到我预定地域是用小利引诱它；能使敌人不能到达我预定地域的，是制造困难或不利的因素阻止它。所以，敌人休息得好，能疲劳它；敌人粮食充足，能使它饥饿；敌人驻扎安稳，能够使它移动。（做主人的方法之一）</p> <p>出其所不趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也。 攻击敌人来不及急救的地方，急进敌人意料不到的方向。行军千里而不劳累，是因为走的是没有</p>			

敌人设置防务的地区。（做主人的方法之一）

攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。

进攻时必然得手的，是因为选择了敌人没有防守或不宜（易）防守的地点；防御时能稳固的，是因为扼守的要点是敌人不进攻或不宜（易）进攻的地点（做主人的方法之一）

故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。

所以，善于进攻的将帅，敌人不知道如何实施防御；善于防守的将帅，敌人不知道如何组织进攻。（做主人的方法之一）

微乎微乎，至于无形，神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。

微妙啊微妙，微妙到看不出任何痕迹。神奇呀神奇，神奇到听不出任何声息。所以，这样的将帅就能成为敌人的主宰。

进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。

进攻时，使敌人无法防御的，是因为冲击敌人防御空虚或没有设防的地方；撤退时，敌人不敢追击或追击不上的，是因为撤退迅速或撤退时速度很快而使敌人追赶不上。（做主人的方法之一）

故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；

所以，我军想打，敌人虽然层层防御，也不得不与我作战，这是因为我进攻的地方是敌人一定要固守的战略中心；（做主人的方法之一）

我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

我军不想打或不想进攻，虽然画地而守，敌人也不会或不敢向我发起进攻或与我决战，这是因为违背了敌人原来的意图（进攻方向、力量差距、道路不畅、保障困难、态势不利等）。（做主人的方法之一）

故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者约矣。

所以，迫使敌人暴露其企图，而我军的战略意图深藏，使敌不可知，这样，我军的兵力就可以集中，而敌人的兵力就不得分散。我军兵力集中，敌军兵力就分散，这就造成了我以十倍的兵力去攻击敌人一倍的兵力，形成了我军的绝对优势，敌人的绝对劣势。（做主人的方法之一）能够集中优势兵力攻击劣势的敌人，那么，与我当面决战的敌人就少而有限了。

吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多；敌所备者多，则吾所与战者寡矣。

我所要进攻的地方敌人不知道，敌人不得而知，他所要防备的地方就多；敌人防备的地方多，兵力就分散，我军所要进攻的方向上的敌军兵力就少了。

故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡。

所以，防备了前面，则后面的兵力就薄弱；防备了后面，则前面的兵力就薄弱；防备了左边，则右边的兵力就薄弱；防备了右边，则左边的兵力就薄弱；到处防备，则处处兵力薄弱。

寡者，备人者也；众者，使人备己者也。

兵力处于劣势，是因为被动的去防备敌人；兵力处于优势，是因为迫使敌人处处被动地防备我军的进攻。

故知战之地，知战之日，则可千里而会战。不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？

所以，能预料在什么地方打仗、什么时候打仗，就可以跋涉远距离去决战。不能预料在什么地方打仗，在什么时候打仗，就会造成左翼救不了右翼，右翼救不了左翼，前军救不了后军，后军救不了前军，何况远在数十里，就是近的也有数里之远呀。

以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜败哉？

依我推断，越国的兵虽多，这对于战争的胜负又有什么补益呢？

故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。

所以说：胜利是可以争取和预料的。敌人的兵力尽管很多，也是可以使他无法与我决战或使他失去战斗力。

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，

所以，要认真分析判断，了解敌人作战计划的优劣长短；挑动（激动）一下敌军，来了解敌人的行动规律。（战术之一）

形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。

有意的显露一下我军的企图，侦察一下敌军情况，了解地形状况是否有利。进行一下小战，了解敌军的优劣情况。（战术之一）

故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，知者不能谋。

所以，伪装佯动做到最好的地步，就看不出形迹（不会暴露企图），看不出形迹，即使有深藏的间谍也窥察不到我的底细，敌人再聪明也想不出办法来。（战术之一）

因形而错胜于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。

适应敌情而取胜，就是把胜利摆在大家面前，大家还是莫名其妙；大家只知道我们所以战胜敌人的作战方式，却不知道我们灵活应用作战的方法。所以每次取胜都不是重复上一次的作战方式，而是根据不同的情况，采取变化无穷的作战方法和方式。

夫兵形象水，水之形避高而趋下，兵之形避实而击虚，水因地而制流，兵因敌而制胜。

作战方式就象流水，水运动的规律是避开高处而向下奔流，用兵作战的规律是避开强敌而攻击敌人薄弱的地方，水因地形而制约奔流的方向，作战则应根据敌情而决定取胜的方针。

故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。

所以，作战没有固定的方式，水没有固定的常态，能根据敌情的变化而采取行动并取得胜利的，就称之为用兵如神。

故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

所以，五行（金、木、水、火、土）互生互制，没有那一个固定独胜，四时（春、夏、秋、冬）相接相代，没有那一个固定不移。昼有长短，月有圆缺。

### 三、主要精神及其应用

- 1、“致人而不致于人”。要创造条件调动敌人，但不能被敌人所调动。其关键是掌握事件的主动权。
- 2、“形人而我无形”。要使敌人暴露其企图，而我则以虚掩实，疲惫敌人，以逸待劳，乱而取之。
- 3、“兵形象水……避实而击虚……因敌而制胜。”战略战术没有一成不变的，根据不同的时间、地点、环境、条件等变化了的情况，采取不同的战略战术，这是取得胜利的根本保证。

#### 韬略十四 争取主动 避免被动

袁崇焕炮击努尔哈赤 班超鄯善国先发制人  
戴高乐和独立的法兰西共和国  
毛泽东赴重庆谈判  
日本百货公司向顾客请罪 郑州化学试剂厂绝处逢生

#### 韬略十五 随机应变 用兵如神

周亚夫破七国兵 唐张巡“草人借箭”守雍丘  
蒋介石的“下野”与“复职” 天津“能达普”摩托车引进  
逐鹿中原、推进大别山 （春秋）繻葛之战  
周恩来免遭空难

#### 韬略十六 集中兵力 分而歼之

（春秋）鄢陵之战  
辽沈战役 淮海战役 平津战役

作业布置	请下一组同学准备用间篇的内容，并做好下次发言准备。
课后反思	

授课题目	用间篇		
授课类型	理论+案例+讨论	课时	2
教学目的与要求	教学目标： 使用间谍的重要性及其方法，		
重点难点	难点：对用间原则的理解		
教学方式方法	翻转课堂+多媒体教学+教师讲解		
<b>教学过程</b>			
<p>教学过程大致包括：课堂教学内容（如：导入环节、新课学习、课堂小结、应用或练习、拓展延伸等）、师生互动、时间分配、板书设计等。</p> <p>教学设计：</p> <p>曹操曰：战者必用间谍，以知敌之情实也。</p> <p>张预曰：欲素知敌情者，非间不可用。然用间之道，尤须微密。</p> <p>用间谍是知彼的一种特殊手段。在战争（竞争）中，计划和用间贯彻始终，而且互为关联，没有具体的计划，就不能正确使用间谍；没有真实的情报，计划也无从建立。</p> <p>一、中心意思</p> <p>主要论述使用间谍的重要性及其方法，并提出了先知敌情“不可取于鬼神”，“必取于人”的朴素的唯物主义观点。</p> <p>二、译文</p> <p>孙子曰：凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金。内外骚动，怠于道路，不得操事者，七十万家。</p> <p>孙子说：凡是兴兵十万，出征千里，"百姓"的耗费，"公室"的开支，每天要开支"千金"；全国内外动乱不安，运输疲惫于道路上，因而不能耕作的将有七十万家。</p> <p>相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。</p> <p>这样相持几年，只为了争一朝胜利，如果惜爵禄和金钱而不重用间谍，以至不能了解敌情而失败，那就是最不仁慈的人，就不是良好的将领，就不是国君的辅佐，就是不能打胜仗的国君。</p> <p>故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。</p> <p>所以，开明的国君，贤良的将帅，其所以一出兵就能战胜敌人，成功地超出众人者，就在于事先</p>			

了解情况。

先知者不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

要事先了解情况，不可用祈求鬼神去获取，不可用相似的事情做类比推出吉凶，不可用夜视星辰运行的度数去验证，一定要从知道敌人情况的人口中去取得。（朴素的辩证唯物主义）

故用间有五：有因间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。

使用间谍有五种：即因间、内间、反间、死间、生间。五种间谍同时都使用起来，使敌人莫测高深，这是神妙的道理，是国君的法宝。

因间者，因其乡人而用之。内间者，因其官人而用之。反间者，因其敌间而用之。死间者，为诳事于外，令吾间知之，而传于敌间也。生间者，反报也。

因间是指诱使敌方乡人而利用他；内间是诱使敌方官吏而利用他；反间是诱使敌方间谍为我所用；死间是先散布假情况，使我方间谍知道，然后传给敌方；生间是能活着回报敌情。

故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。

所以，在军队人事中，没有比间谍更亲信的，奖赏没有比间谍更优厚的，事情没有比间谍更秘密的。（插入影视资料）

非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。

不是高明智慧，不能利用间谍；不是仁慈慷慨，不能指使间谍；不是用心微妙，不能取得间谍的真实情报。

微哉！微哉！无所不用间也。间事未发，而先闻者，间与所告者皆死。

微妙呀！微妙呀！无所不可以用间啊，间谍的工作尚未进行，先已传泄在外，那么，间谍和听到秘密的人都要处死。

凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者、舍人之姓名，令吾间必索知之。

我军要去攻打敌人的军队，要夺取的敌方城堡，要杀的敌方官员，必须先打听那些守城将官，左右亲信，掌管传达通报的官员，守门官吏和宫中近侍官员的姓名等，指使我们的间谍一定要侦察清楚。

必索敌人之间来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而用也。

必须搜索出前来侦察我军的敌方间谍，要用重金收买，优礼款待，诱导安置，使为我用，这样反间就可以为我所用了。

因是而知之，故乡间、内间可得而使也；因是而知之，故死间为诳事可使告敌；

由此而了解情况，这样，乡间、内间就可以为我所用了；由此而了解情况，这样就能使死间传假情报给敌人；

因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之，知之必在于反间，故反间不可不厚也。

由此而了解情况，这样就可使生间接预定时间回报敌情。五种间谍的使用，主持者都必须懂得。了解情况最主要的在于反间，所以对反间是不可不厚待的。

昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。

从前商朝的兴起，伊尹曾经在夏；周朝的兴起，姜尚曾经在殷。所以明知的国君，贤能的将帅，能用高级的有智慧的人做间谍，一定能建树大功。这是用兵重要的一着，整个军队是要依靠他来决定行动的。

### 三、主要精神及其应用

- 1、竞争必须依靠间谍的情报。知彼知己，百战不殆。这既是孙子兵法的核心内容，更是历史的高度总结。做好信息情报工作，是取得胜利的根本保证，尤其在信息化的今天，其意义更加不同凡响。
- 2、"先知者不可取于鬼神……必取于人"。破除迷信思想，树立唯物主义；严戒类比推论，事事实事求是；不可求验于度，讲求从实际出发。人的因素第一，充分发挥人的主观能动性，是取得成功的关键。
- 3、要努力鉴别情报的真伪。用间是一件极其微妙的事情，纵使才智出众，善于驾驭，也不一定能完全识别真假，措施得当。为此，一间多人，一人多间，分别派遣，明察隐微。
- 4、间谍应具备的条件：
  - 一是具有不畏艰难的精神，随机应变的智慧，见微知著的眼力，投间抵隙的手段。
  - 二是具有"富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈"，邪说不能惑的素养。

韬略三十一 上智为间 谍战有术  
 偷一台苏联喷气式发动机 川岛芳子  
 亚德利破译大盗密码 无间道  
 睡在将军身边的女间谍

作业布置	请全班准备考试复习
课后反思	



# 《孙子兵法与现代谋略》教学课件

## 孙子兵法与现代谋略

(批判性思维训练课)

(“活力课堂”教学改革试点课程)

主讲：梁洁  
通识教学部  
18930865900



## 课程简介

本课程结合大量战争、商战案例，系统讲授《孙子兵法》的主要思想及其与企业运营的关系，使学生全面掌握《孙子》的基本思想、原则及其在军事、商战中的具体运用，树立较强的谋略意识，并具有相应的实践技能；同时，弘扬我国传统文化，培养学生的爱国精神，提高学生的战略和谋略意识。

# 课程说明

## 批判性思维训练课：

根据董事长、校领导指示，自2013-14学年第一学期起，由通识学部试点开设批判性思维训练课程，仿照国外大学此类课程教学模式，涉及哲学、教育学及创新创业教育等核心领域，此类课程目标是更重视批判性思维能力的培养。

## “活力课堂”试点课：

“文化天华、责任天华、特色天华和活力天华”是学校新一轮十年发展的总目标，开展“活力课堂”教学改革试点。其目的是通过力主教学改革，加速转变传统课堂教学模式，提高学生的学习主动性、积极性、独立性和批判性，教师为主导、学生为主体，学习过程充满活力，有效激发学生学习的潜能。

## 孫子兵法

孫子兵法

- 计 篇
- 作战篇
- 谋攻篇
- 形 篇
- 势 篇
- 虚实篇
- 军争篇
- 九变篇
- 行军篇
- 地形篇
- 九地篇
- 火攻篇
- 用间篇

## 教学安排及进度

1. 前言（2课时）
  2. 计篇（6课时）
  3. 谋攻篇（6课时）
  4. 形篇（4课时）
  5. 势篇（4课时）
  6. 虚实篇（6课时）
  7. 用间篇（2课时）
- 共计30课时

# 学到什么最重要？



昵图网 www.nipic.com 8/16 2009/12/29 15:29:56 8225

8225



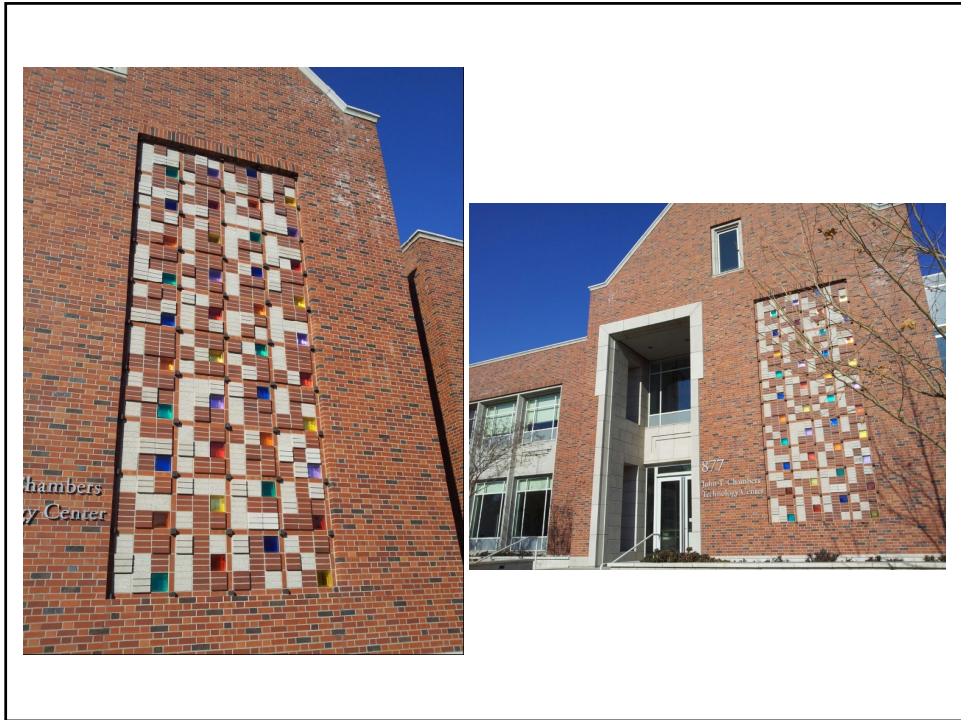
知识的三个作用：

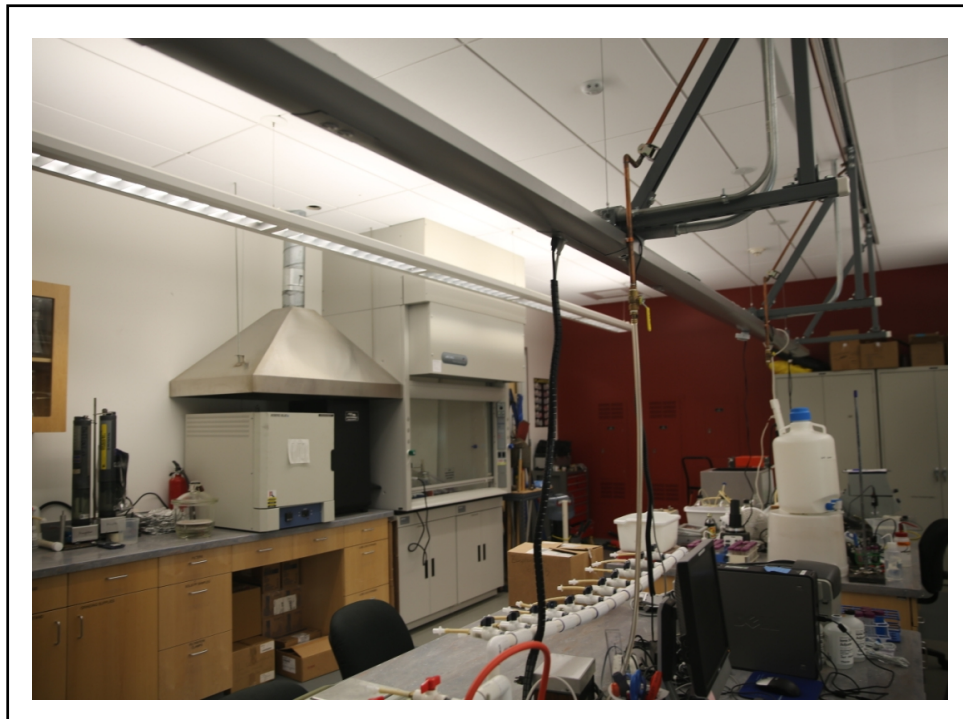
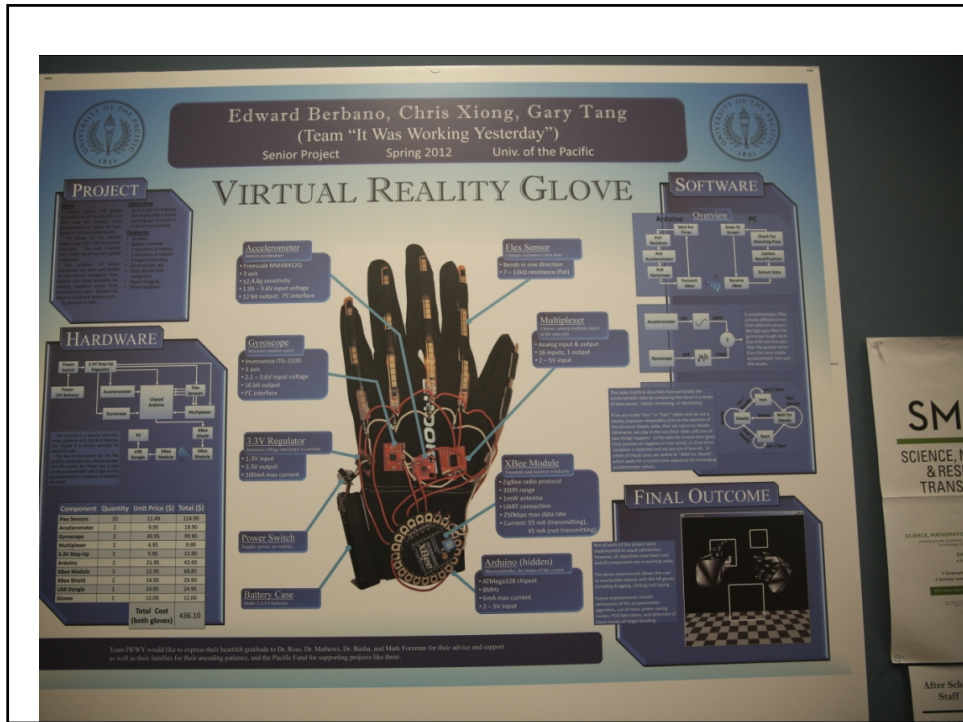
**To Be**

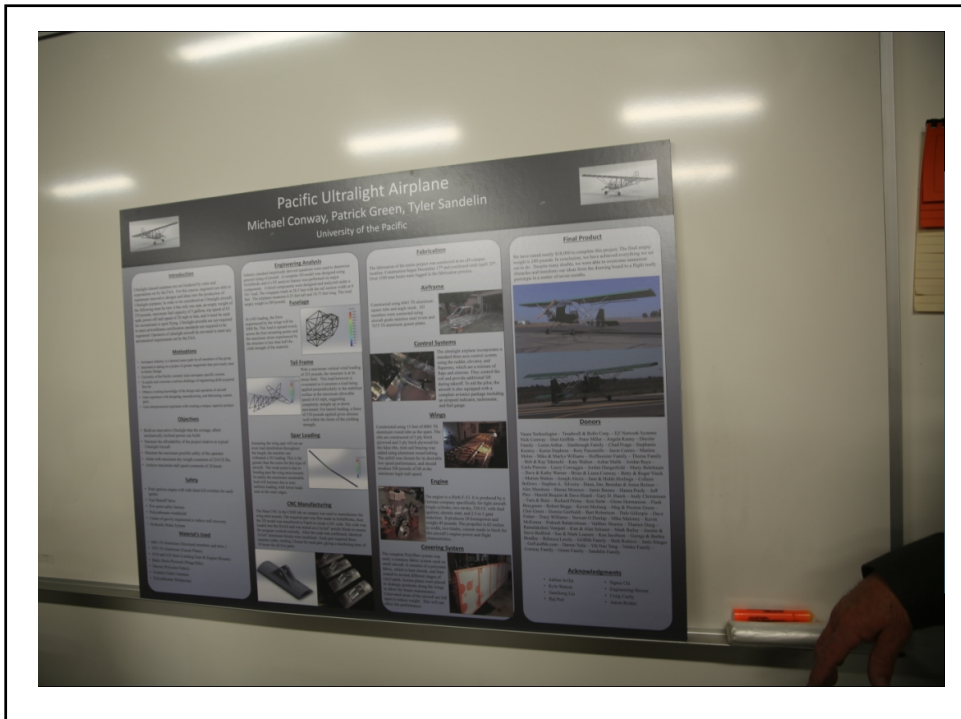
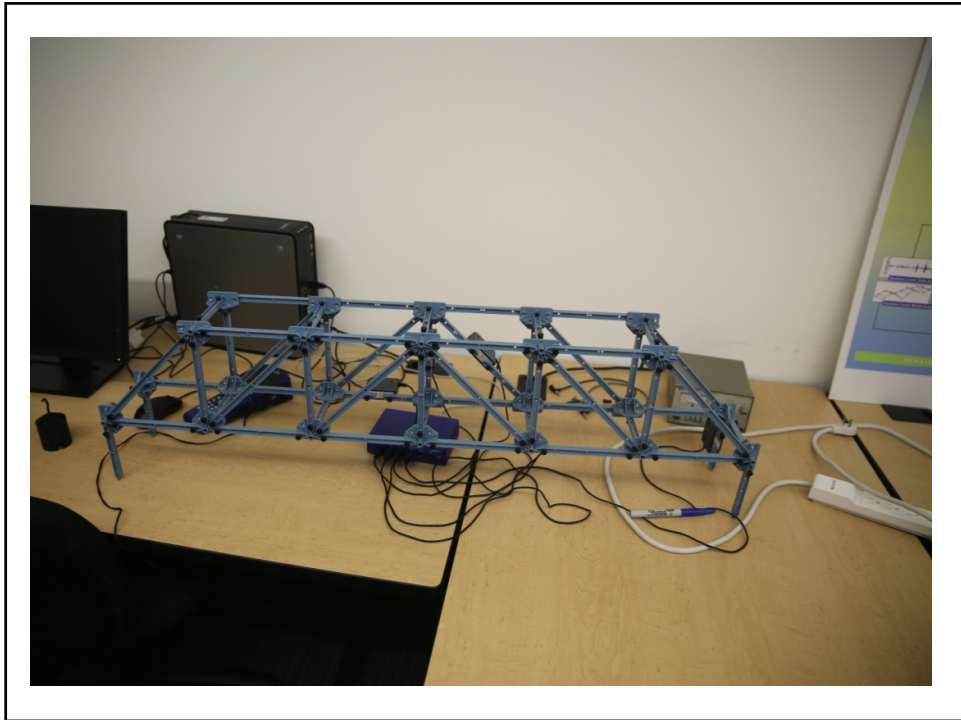
**To Do**

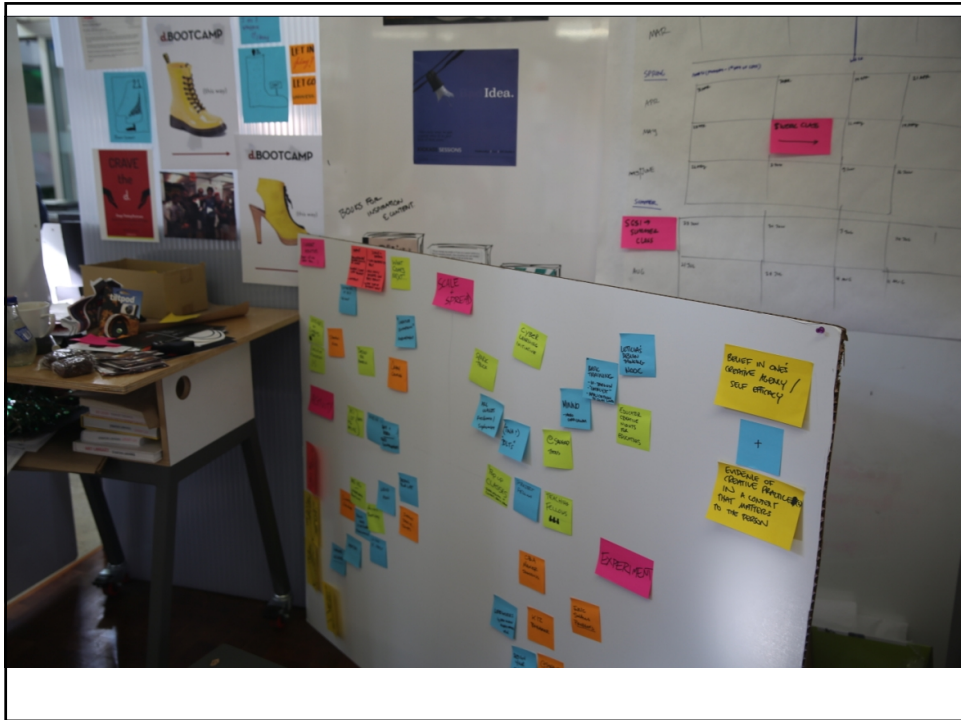
**To Know**











**思维是一种真正的能力**







## 翻转课堂



### 操作方法：

在第一次课上，教师组织学生划分若干小组，根据课程内容，**每组可在8-12人**，建议学生跨专业组织小组，选举**组长、汇报人、书记员、讨论计时员**等职务。小组产生后，根据公开课程内容，向各小组分配课题，指定各小组在今后每次课程中的发言顺序。

每次由一个小组来做课题交流，具体流程为：组长汇报小组学习、讨论情况和各组员的分工，主汇报人（组长兼任亦可）根据教师前期分配的课题作20分钟的课题研究报告，其他组员可在此基础上再作10分钟的补充汇报，课题交流完后，该小组接受老师及其他同学的现场质询答辩，课后上交一篇合作完成的小论文，作为小组书面作业。

### 考核方式：

本课程考核分为**小组考核、平时个人考核和考试**三部分，比例为**3:2:5**。平时个人考核主要是出勤情况，由老师负责统计；小组考核由组长给各位组员打分，规定组长打分的优良率不得高于60%。

孙子兵法观摩课(梁洁)



### 手机教学平台的使用：

扫码进班，输入手机号码、学号、姓名创建个人信息。教师通过平台上完成考勤、资源共享、发起话题、布置作业等操作。

孙子兵法观摩课

# 孙子兵法与现代谋略 (批判性思维训练课)

主讲：梁洁



孙子兵法与现代谋略(梁洁)

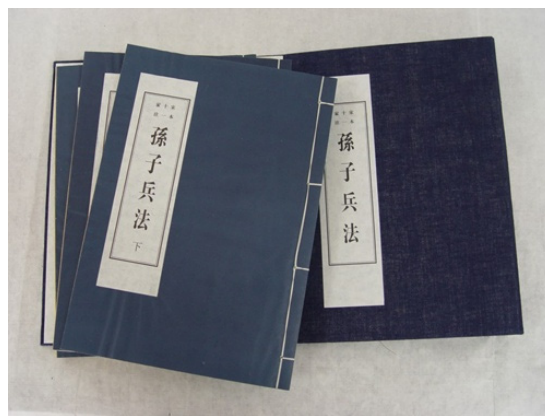


15-16学年第一学期周二班

### 课题一：

1. 准备《孙子兵法》第一篇《计篇》的内容，做好PPT，在下周的课上首先给全班讲解本篇内容。
2. 小组讨论，本章内容给了你们什么启示，结合战争或商战或其他的案例进行阐述。
3. 准备答辩

## 第一讲 概说



## 古今中外评《孙子兵法》



吾观兵书战策多  
矣，孙武所著深  
矣。

——曹操



朕观诸兵书，无出孙武。

——李世民



前孙子者，孙子不  
遗；后孙子者，不遗孙  
子。

——《武备志》，茅元仪

孙子的规律，‘知己知  
彼，百战不殆’，仍是科学  
的真理。

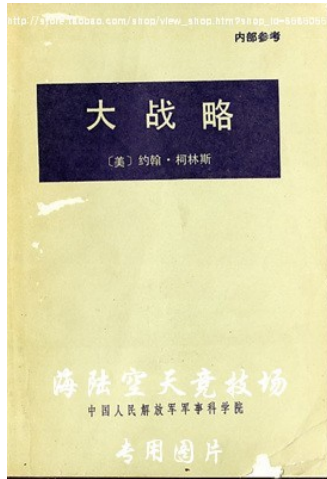
——毛泽东

## 古今中外评《孙子兵法》（二）



世界上所有的军事学院  
都应该把《孙子兵法》列为  
必修课程。

——蒙哥马利



孙子是古代第一个形成战略思想的伟大人物。今天没有一个人对战略的相互关系、应考虑的问题和受的限制比他有更深刻的认识，他的大部分观点在我们的当前环境中仍然具有和当时同样重大的意义。

——约翰·柯林斯

### 古今中外评《孙子兵法》（三）



我从来未见过哪本书能象《孙子》一样为我们提供如此经验丰富的管理思想。这本谈论战略的书籍是用极其精练的语言写成的，里面有着取之不尽的战略思想，每回读它，我都会涌出无限的联想。

——大前研一



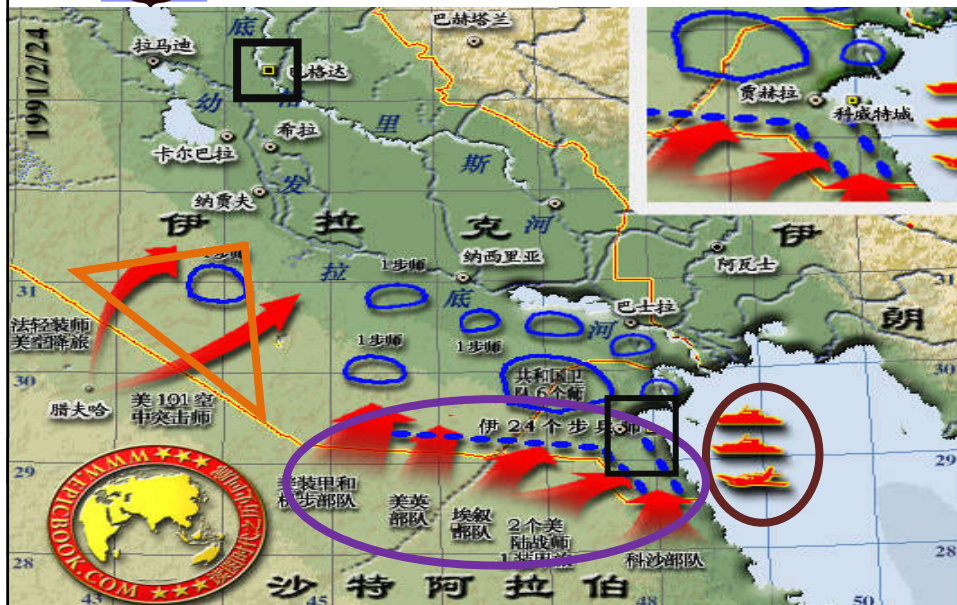


中国古代先哲孙子，  
 是天下第一神灵，  
 我公司职员必须顶礼膜拜，  
 认真背诵，灵活运用，  
 公司才能兴旺发达。

—— 松下幸之助



### 案例一：“沙漠军刀”行动



## 案例二：五粮液的营销之道

“故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之。”


——《孙子兵法·谋攻》

五粮液凭借买断经营的品牌扩张策略，大量吸引业内外零散资本的迅猛加盟，迅速壮大了自己的品牌阵容，一举奠定了“白酒大王”的霸主地位。



2010年9月15日，

在上海揭晓的第16届中国最有价值品牌100榜中，五粮液以526.16亿元的品牌价值，继2009年再次蝉联该榜单白酒行业榜首。



**“独出心裁”的品牌组合**

**“1+9+8” 18名牌工程**

- 1个国际品牌——五粮液
- 9个全国性名牌——包括五粮春、五粮醇、金六福、浏阳河等家喻户晓的产品。
- 8个区域性名牌——包括正在开发中的8大片区品牌。

酒精度: 52%vol  
 净含量: 2.5L  
 保官

**全国性名牌+区域性名牌”的品牌布局**  
**高端酒+中端酒+低端酒全面营销**

经过多年发展，形成了以五粮液系列品牌为核心，“五粮春”、“五粮神”为亚核心品牌；以“百年老店”“锦上添花”作为战略品牌进军高端白酒市场；“金六福”“浏阳河”则作为地方市场的核心；在低端市场上以火爆酒、尖庄酒等品占领市场。

五粮液、五粮春、五粮醇、五粮神、五湖液、六和液、两湖春、现代人、紫光液、尖庄酒、浏阳河、京酒、玉酒、酿神、金六福、长三角、王者风范、百年老店、国宴酒、春夏秋冬、红杉树、老作坊、烤酒、火爆、干一杯、仙林牌青梅酒、三杯爽、财福春酒、东方龙、福禄寿禧、锦上添花、锦绣前程、龙腾虎啸、丝路花雨、盛世佳酿、尊酒系列、四海春、大展宏图、六和春、喜结缘、铁哥们、婚宴系列、江南古坊、金枝玉液、圣酒、亚洲液···

## 一、《孙子兵法》简介

### 1. 成书背景：

《孙子兵法》又称《孙子》、《孙武兵法》。中国现存最早的兵书，《孙子兵法》为距今2500年前的孙武所作。

**\* 孙子所在的春秋时代，乃是诸侯列国群雄争霸的时代，战争和谋略成为各国兼并扩张的主要手段。**

春秋戰國

秦 魏 趙 燕 齊 魯 周 鄭 曹 宋 陳 蔡 韓 楚 吳 越

中山

<http://www.bx1sw.com>

说明：白色为战国七雄，红色为春秋时期，查看国家详情直接点国名

“春秋之中  
弑君三十六，  
亡国五十二，  
诸侯奔走不得  
其社稷者不可  
胜数。”

——《史记》

春秋时期共延续二百四十多年，其间发生的战争达500余次之多。在如此频繁战争中，人们积累了丰富的经验，更有众多的志士仁人研究兵法，几乎“士无不言兵”。就是在这样的历史背景下，产生了《孙子兵法》。



**殷商** 甲骨文、金文中的军事记载。  
**西周** 《左传》引《军志》 《军政》  
《孙子兵法》  
《孙臆兵法》 《吴子兵法》  
《六韬》 《尉缭子》 《司马法》  
**汉代** 曹操注《孙子兵法》  
**西晋** 《握奇经》 《战略》  
**唐代** 《李卫公问对》 《太白阴经》  
**宋代** 《武经总要》 《虎铃经》 《何博士备论》  
《守城录》 《历代兵制》

**明清** 《武备志》 《登坛必究》  
《阵纪》 《纪效新书》  
《火龙神器阵法》

**武经七书：** 《孙子兵法》 《吴子兵法》 《六韬》 《司马法》  
《黄石公三略》 《尉缭子》  
《李卫公问对》

中国古代兵书数量极多，军事实践活动丰富，军事思想博大精深，体现了极高的军事智慧。

# 孫子兵法

張瑞雲書

- 计 篇
- 作战篇
- 谋攻篇
- 形 篇
- 势 篇
- 虚实篇
- 军争篇
- 九变篇
- 行军篇
- 地形篇
- 九地篇
- 火攻篇
- 用间篇

## 《孙子兵法》十三篇

它总结了春秋末期及其以前的作战经验，历来被称为“兵经”，广受国内外的重视，自曹操以后，注释本甚多，现存《宋本十一家注孙子》较为详备。



### 2. 孙武其人：

孙武，字长卿，齐国人，具体的生卒年月日不可考，后避祸从齐奔吴，经伍子胥推荐，晋见吴王献兵法十三篇，受任为将，曾率领吴国军队大破楚国军队，占领了楚的国都郢城。



## 孙武大事记

- 奔吴隐居
- 研究兵法
- 吴国为将
- 西破强楚
- 显名诸侯
- 功成名就
- 飘然归隐



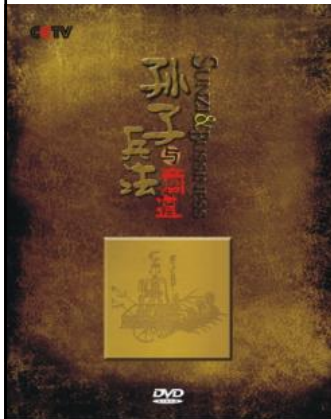
### 3. 流传

《孙子兵法》于公元8世纪起流传到国外，已有十几种文字的译本。其中流传日本为最早，影响也最大。公元760年日本奈良时代的著名学者留唐学生吉备真备亲自在日本讲授《孙子兵法》。



在日本《孙子兵法》的影响远远超出了军事领域，它的许多原则早已被广泛地应用于经济、商业、教育、管理、体育、医疗甚至家庭生活等方面。在日本还形成了“孙子兵法管理学派”，对日本经营管理理论和实践的发展起了很重要的推动作用





《孙子兵法》传入欧洲大约是在17世纪，法、英、俄、美、捷等国均有孙子译本。第二次世界大战后，些国家又出现了研究《孙子兵法》的热潮。有些国家的军事院校列为必读之书，一些当代军事理论家的论著中，皆程度不同的汲取和运用孙子的思想。

据美国《洛杉矶时报》报道，《孙子兵法》在美国洛阳纸贵。出版该书英译本的牛津大学出版社美国发言人说，该书目前在该社畅销书单中排名第二。有的书教人应用孙子兵法来展开现代商业策略，有些则教人应用孙子兵法来改善人际关系，甚至用孙子兵法的策略来追求异性。该报说，其实在美国也有同样的《孙子兵法》热潮，亚马逊网上书店最近列出了多本翻译及阐释孙子兵法的书，其中一个译本最近名列该网站首100本畅销书内。



8月7日下午5:45，伦敦奥运会110米栏预赛，刘翔首栏摔倒。15分钟后，耐克官方微博“Just Do It”发出：“谁敢拼上所有尊严/谁敢在巅峰从头来过/哪怕会一无所获/谁敢去闯/谁敢去跌/伟大敢”，“让13亿人都用单脚陪你跳到终点”。这则微博发出的24小时内，被转发13万次并收到26000多条评论。而在2008年，刘翔扯下身上的号码布后，各个赞助商开始跟广告公司一轮轮的电话会议，待拍摄的宣传片投放网媒时，已过去24小时。



## 第二讲 计篇



### 原文：

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

道者，令民与上同意也，可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。

凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知之者不胜。故校之以计而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计，用之必胜，留之；  
将不听吾计，用之必败，去之。

计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。

兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。

## 注释:

1. 兵:在此篇中,指军事,战争。
2. 死生之地:战争的重要性所在,得其利者生,失其利者死。
3. 存亡之道:国家存亡之问题。
4. 故经之以五事,校之以计,而索其情:经:量度,即分析。校:比较。即需自五方面分析、比较及探索。
5. 道:此处指政治因素。
6. 时制:季节更替。
7. 死生:不可攻守进退或可攻守进退(之地)。

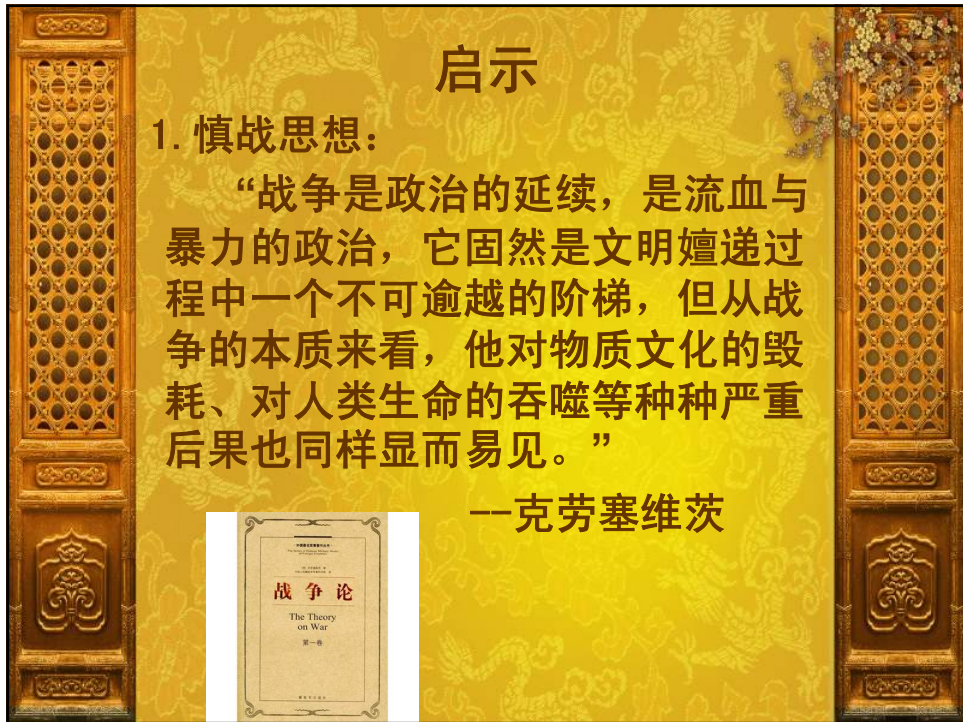
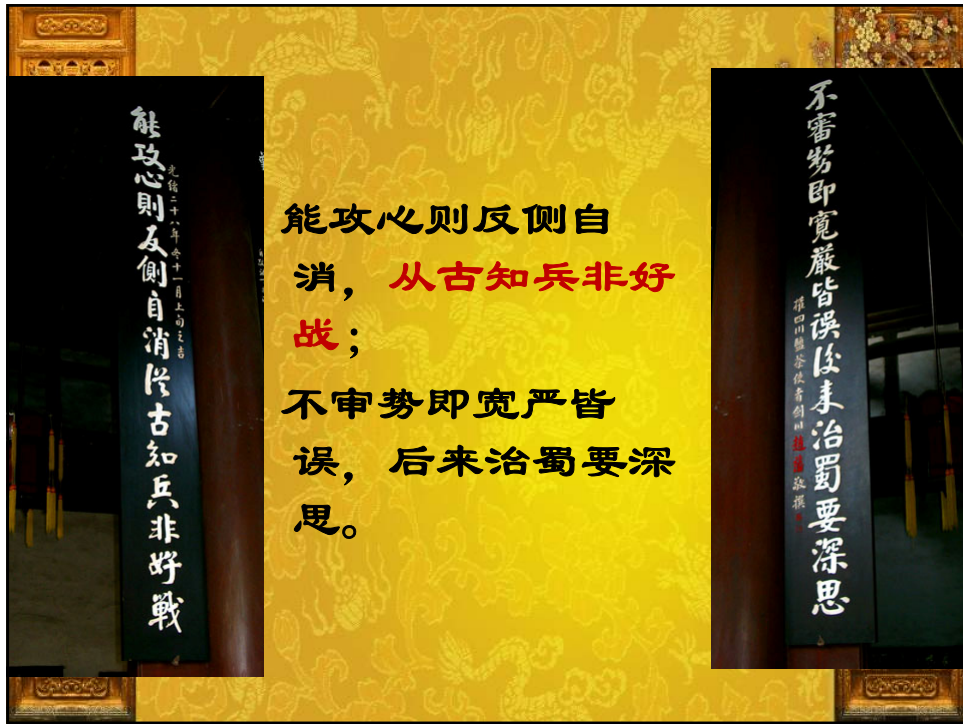
8. 曲:军队编制。制:指挥号令。  
官道:各级官吏之职责与管理。  
主用:军需配备与使用。
9. 主孰有道:哪个君主更得人民支持。
10. 将听吾计:指代吴王。
11. 用之必胜,留之;将不听吾计,用之必败,去之;用我计必胜,我将留下;不用我计必败,我即离去。
12. 计利以听:采纳有利计谋之后。
13. 乃为之势,以佐其外:需创一态势以促其实现。

14. 因利而制权也：因事之利，制为权谋。
15. 诡道：诡诈之术。
16. 实而备之：对具实力之敌严加戒备。
17. 怒而挠之：激怒性格暴躁之敌人。
18. 卑而矣之：故作谦卑，使敌人矣傲松懈。
19. 佚：安逸。
20. 先传：先事而言。

21. 庙算：出师打仗乃大事，须于庙堂举行仪式，协商讨论，以测算战争胜负。
22. 得算多：有利条件多。
23. 多算胜，少算不胜，而况于无算乎：有利条件多则胜，有利条件少则败，何况毫无有利条件乎。









该图片由 SAS 上传至 Tiexue.Net 图片版权归原创者所有

孙子对战争一直保持谨慎的态度。《孙子兵法》开篇就以“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”为全篇定下基调，可以看出孙子的重战思想是与慎战思想相联系的。

孙子的慎战思想可以归纳为两个方面：一，对是否进行战争的谨慎；二，对如何进行战争的谨慎。

其中在计篇中孙子对是否进行战争，提出了“五经七计”的考虑标准，阐述了“庙算”的重要性，认为只有战争前对各方面进行了全面而周详的分析，战争取胜的把握才会大。

《计篇》作为开篇，对整本书起着提纲挈领的作用，以下十二篇都是在《计篇》的基本思想下延伸发展的。如在《谋攻篇》中的“知己，百战不殆”，在《地形篇》中“知天知地，胜乃可全”，在《军争篇》中“避其锐气，击其遁归”……无不是对“慎”的具体阐述。

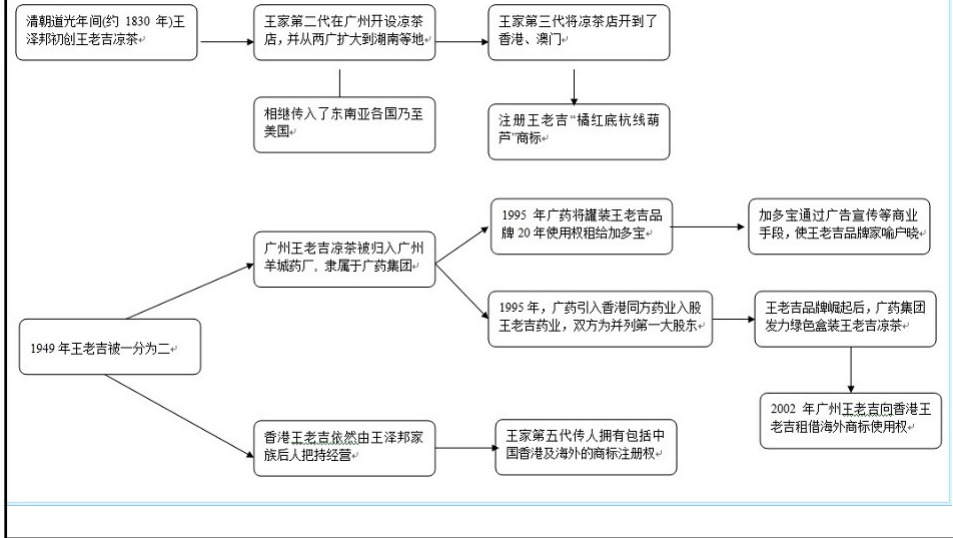
孙子不仅仅是一个简简单单的用兵高手，还是对战争有着清醒的认识，并引领人们对战争正确认识具有跨时代意义的军事政治思想家。

孙子所提出的慎战对后世有着不可磨灭的深远影响。

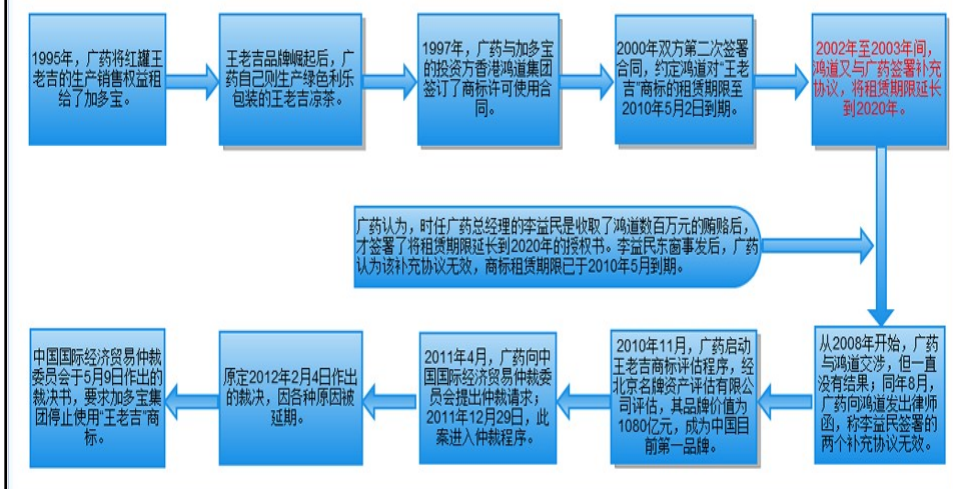


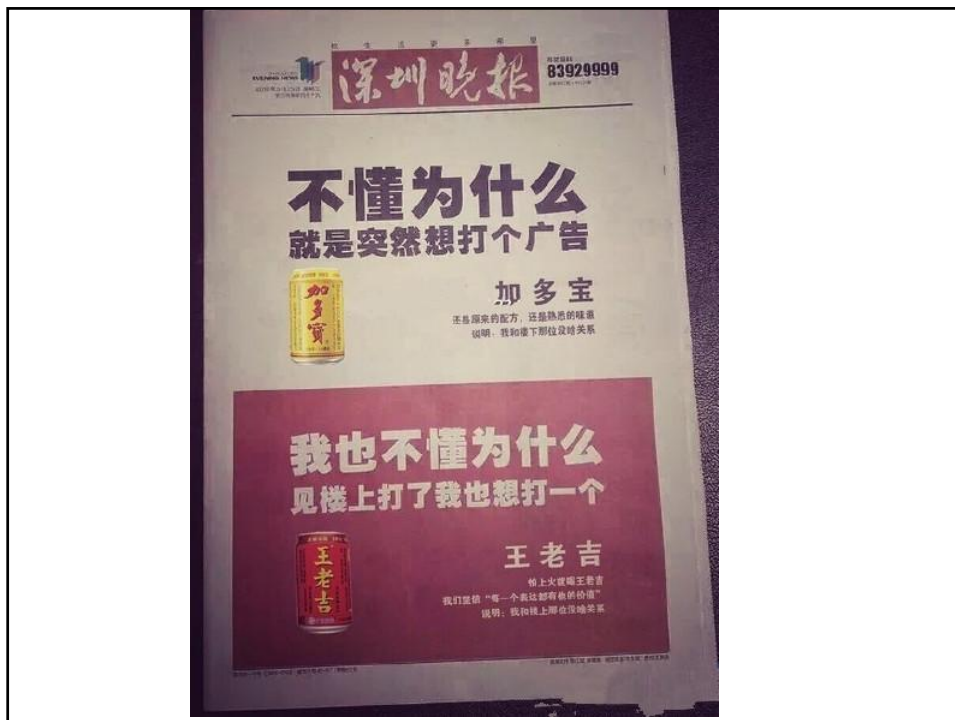
# 凉茶的战争

王老吉品牌前世今生



## 王老吉商标之争始末





## 王老吉营收不及加多宝1/5 广药恐被高费用拖垮

2013年03月11日 06:50 投资者报 我有话说 (12702人参与)

A<sup>+</sup>

《投资者报》分析员 刘辉龙

提到广州药业(27.21, 0.68, 2.56%) (下称“广药”), 人们往往首先想到王老吉[微博]。随着广药与加多宝对“王老吉”商标使用权的争议基本尘埃落定, 广药王老吉2012年的销售额成为人们关注的焦点。

3月1日, 广州药业公布了2012年年报。公司去年营业收入同比增长51.28%、净利润增长37.47%, 其营收和净利润增速均超过过去三年(2009年~2011年)。但其并未单独披露旗下王老吉的销售经营情况, 引起颇多争议。

据推测, 广药旗下负责红罐王老吉的全资子公司王老吉大健康产业有限公司(下称“王老吉大健康公司”)2012年销售收入大约在17亿元左右, 绿盒王老吉销售收入20亿元左右, 不及加多宝的1/5。

更令人担忧的是, 广药王老吉与加多宝无休止的口水战以及大量的广告投入, 使得销售费用迅速增加。长此以往, 本已占公司85%营业利润的期间费用(销售费用、管理费用、财务费用三者之和)恐怕会进一步高企, 如果继续死拼到底, 王老吉拖垮广药并非不可能的事情。

### 厂药恐被高费用拖垮

王老吉高额的销售费用在迅速吞噬公司利润，厂药甚至有可能被其拖垮。

2012年，厂药的销售费用约为13.59亿元，同比增长91.25%，其中广告费用由2011年的1.98亿元增至2012年的5.47亿元。去年三、四季度销售费用分别大增125%、187%，其中四季度销售费用已达5.71亿元。

对于销售费用骤增，公司公告称，“主要是为了积极开展营销工作，提高销售收入，本集团特别是王老吉大健康公司于报告期内加大了广告宣传力度、营销人员费用以及运输费用等与销售相关的支出增加所致。”

除此之外，厂药还在为王老吉搭建独立的销售团队。2013年2月，王老吉大健康公司董事长吴长海接受采访时介绍，公司已拥有一支6000人的销售团队，2012年销售人员全部加薪超10%，2013年计划拉起万人销售大军。而厂药2012年年报中在册员工仅有6035人。

如果厂药决心要与加多宝拼个你死我活，那么公司当前的期间费用将进一步高企。事实上，厂药的期间费用本来就很高。2009年~2012年，公司主营利润(营业收入-营业成本)分别为10.76亿元、12.80亿元、13.97亿元、22.7亿元，同期期间费用率均超过85%以上。

厂药此前高调宣布，将在2013年投入20亿元市场费用打造红罐王老吉品牌，届时整体费用恐将吞没其营业利润。

## 2. 五经七计：

孙子认为决定战争胜利的是“五经”“七计”，所谓“五经”，就是“道”、“天”、“地”、“将”、“法”，这是经天纬地、决定战争全局的五大战略要素。



“七计”是孙子用来进行战争力量对比的七个主要方面的内容，即“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？” 谋略的设计要从这七个方面逐一加以比较。

战争先，必须明辨“五经七计”，对态势和相应的谋略选择做到心中有数，以利于作出正确的战略决策。

道——上下同欲者胜  
战争：让老百姓站在你这边

给战争一个理由

企业管理：企业文化

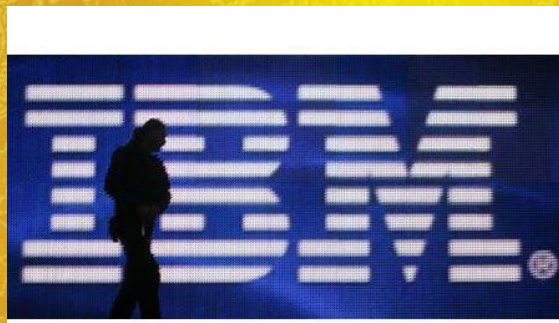


企业文化简单地说就是企业员工在长期的生产实践中培育起来，并且共同遵守的目标、价值观、行为规范的总称。

企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力，其核心是企业的精神和价值观。这里的价值观不是泛指企业管理中的各种文化现象，而是企业或企业中的员工在从事商品生产与经营中所持有的价值观念。

## IBM的企业文化

必须尊重个人  
必须尽可能给予顾客最好的服务  
必须追求优异的工作表现



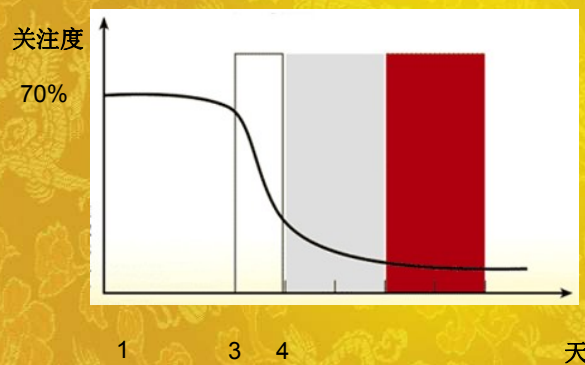


## 微软的企业文化

充满激情、迎接挑战  
自由平等、以德服人  
自我批评，追求卓越  
责任至上、善始善终  
虚怀若谷、服务客户

**Microsoft**<sup>®</sup>

天：必有得天时  
战争：战争的时机很重要。  
营销：时不我待，抢占先机。




**姝美诺2012牛莉春晚羊绒大衣 高级定制 粉色大衣牛丽同款大衣**

价格 **¥588.80** 1 1  
 累计评论 交易成功

淘金币可抵5.88元

价格平稳 收藏 新! 全网收藏券, 首次使用送积分!

配送 吉林 至 上海 ~ 快递¥10.00 EMS¥22.00 卖家承诺7天内发货 尺码助手

尺码

颜色分类 图片色7-10天发货


数量  1  件(预售173件)

承诺  7天退货

支付  信用卡支付  集分宝  支付宝支付

喜欢宝贝  分享  收藏宝贝(558)  加入对比

第一次淘宝购物? [购物须知](#) | [我有银行卡, 如何支付](#) | [没有银行卡, 如何支付](#) | [支付保障, 交易安全](#)


**2014新款俄罗斯索契冬奥会故障乌龙五环图案体恤未盛开雪花恤/潮**

价格 ~~¥138.00~~ 0 0  
 累计评论 交易成功

促销 **¥49.00** 年中大促

店铺红包可抵5.00元 领取 淘金币可抵0.49元

配送 广东江门 至 上海 ~ 快递¥10.00 EMS¥25.00 尺码

尺码

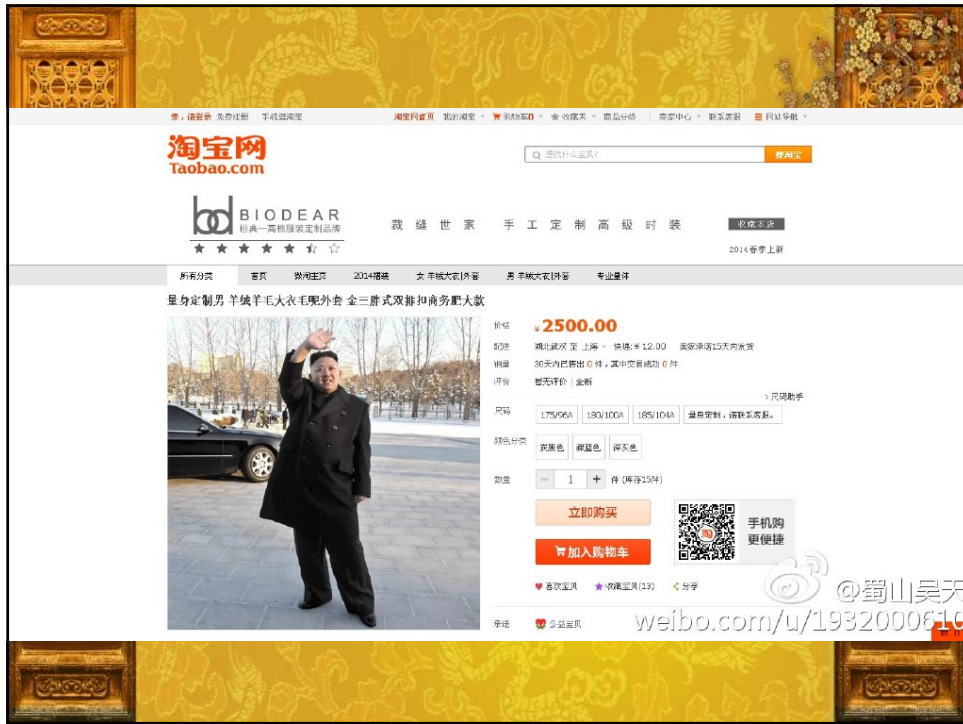
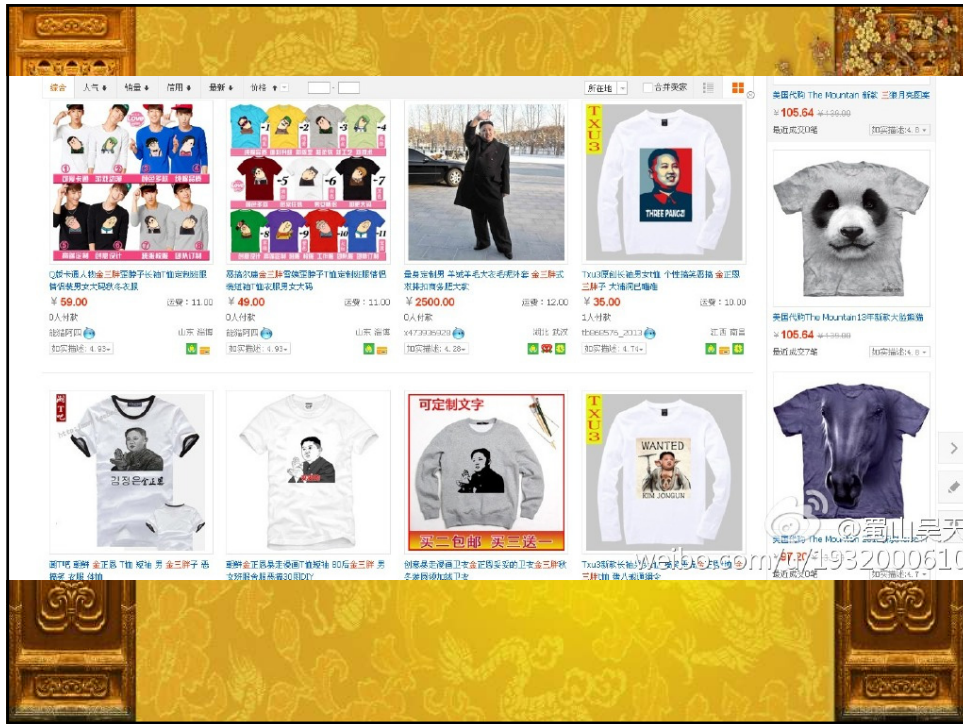
主要颜色

数量  1  件(库存1596件)

承诺  7天退货

支付  集分宝  支付宝支付

喜欢宝贝  分享  收藏宝贝  加入对比



Didora 经典

宝贝详情 评价详情(0) 成交记录(0件)

你买来的面料是普通羊毛和羊绒纤维，而高个品牌羊毛大衣则是100%纯羊毛，做出了羊绒的保暖特性，其保暖能力比普通的普通大衣要强很多，而且外观质感更好，更立体修身，面料更轻盈更细腻更显高档！经典的羊绒面料含80%羊毛和20%羊绒，属于真正的昂贵羊绒奢侈品。

标准身材者，可定制 Obama版羊绒大衣

本店高级定制三羊版羊绒大衣，  
99%的还原三样的风格！  
1%需要天的气质！  
【限量9件|原价1500元】

模特展示！MODEL SHOW

weibo.com/u/1932000610 @蜀山吴天

产品分类

店铺公告

运费快送专柜贴膜  
¥2.00  
已售出1件

私人定制 女100%  
¥1960.00  
已售出1件

高级私人定制女长  
¥2000.00  
已售出1件

私人定制羊绒羊毛  
¥1859.00  
已售出1件

量身定制羊绒羊毛  
¥2280.00  
已售出1件

查看更多宝贝

Didora 经典

宝贝详情 评价详情(0) 成交记录(0件)

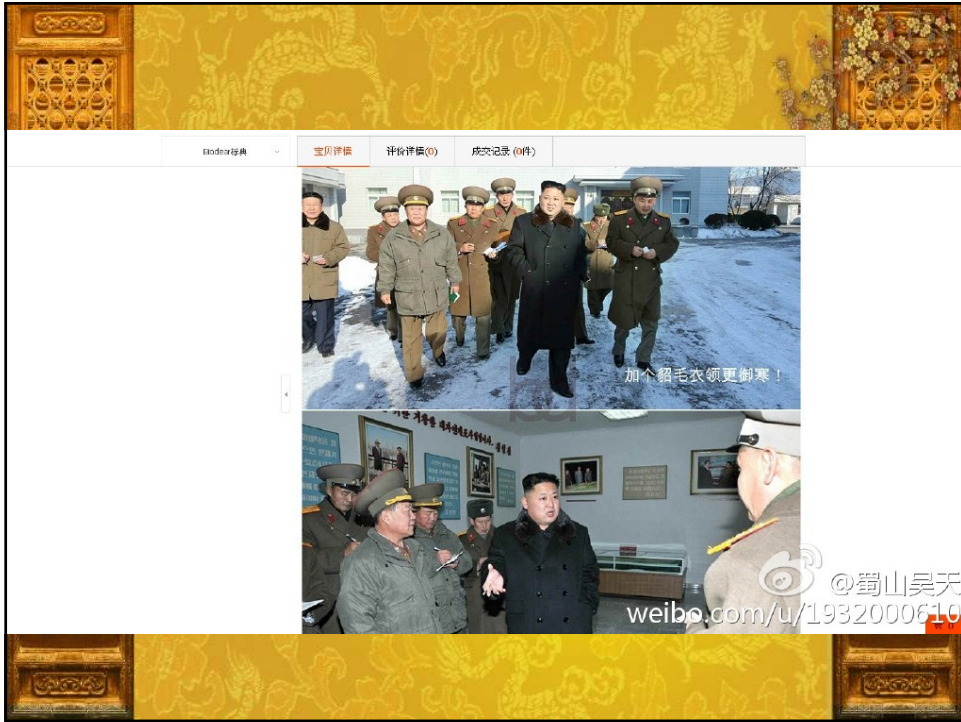
私人定制2014版 女羊绒羊毛呢大衣 蓝色修身 冬季必备 特价  
¥2580.00

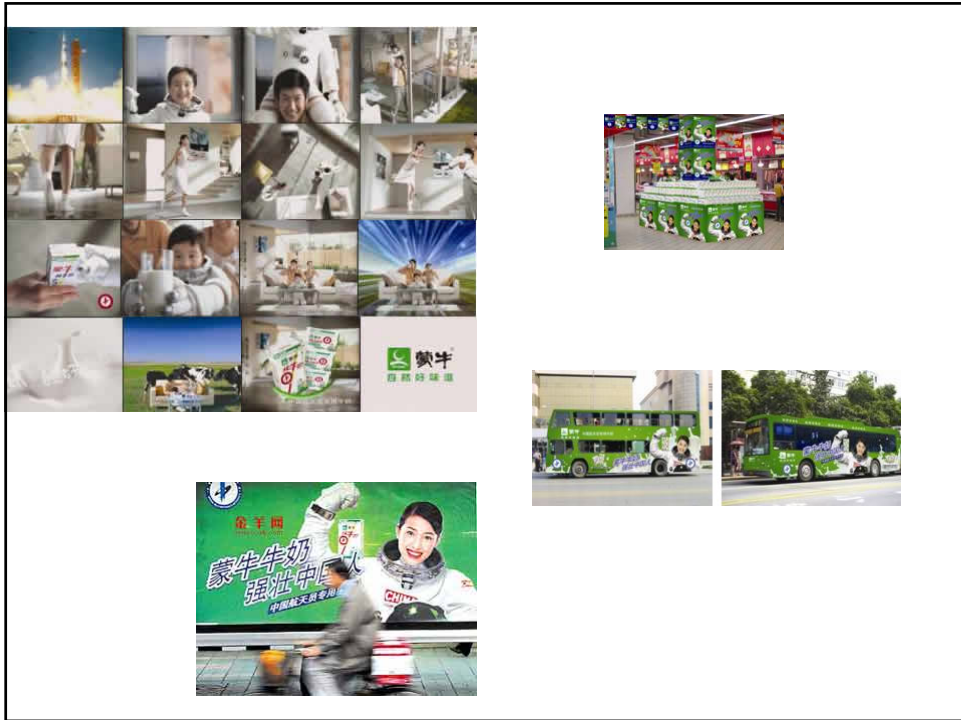
高级私人定制女长羊绒羊毛呢大衣 修身 气质 冬季必备 特价  
¥6000.00

经典私人定制女羊毛呢大衣 2014新款春季 立领修身 时尚百搭  
¥1920.00

穿上这件大衣后，深受中老年妇女的爱戴！

weibo.com/u/1932000610 @蜀山吴天





地：不务地利，无以为胜。  
 战争：了解地形的重要性

↓

生地与死地  
 营销：要对区域特征有所了解






将：智者不惑，仁者无敌，勇者不惧  
 军事：智、信、仁、勇、严的将领  
 管理：领导者的艺术



法：以法治军，井然有序

军事：军队编制、干部配备、物资供应

管理：有章可循与团队协作

普通班6人以下	整编班6--10人	加强班10人以上
普通排20人以下	整编排20--40人	加强排40人以上
普通连80人左右	整编连80---120人	加强连120人以上
普通营300人以下	整编营300--400人	加强营400人以上
普通团1000人左右	正编团1000--1500人	加强团1500人以上
普通旅2000人左右	整编旅2000--2800人	加强旅2800人以上
普通师3000人左右	整编师3000--4800人	加强师4800人以上





### 3. 兵行诡道：

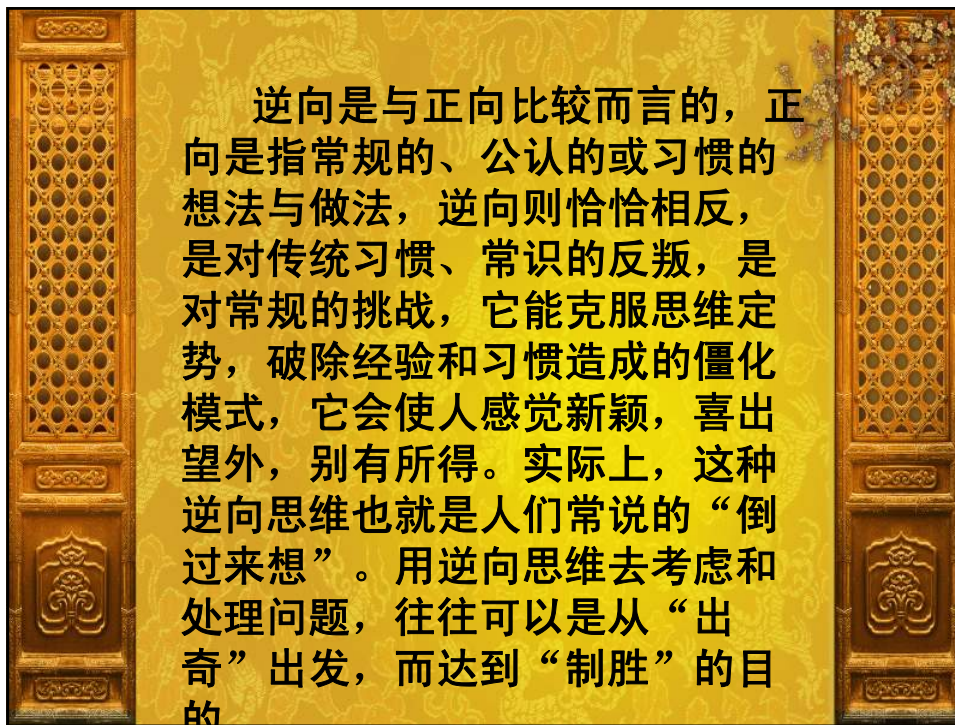
孙子在《计篇》中列出了一系列兵行诡道的常用方法。这些方法的目的是为了迷惑敌人，使敌人判断失误、决策失误，为“攻其无备，出其不意”创造有利的条件。“兵者，诡道也”说明用兵作战必须采用多变的方法，即变化莫测的手段，兵无常形，法无常胜。

兵行诡道：

战争：兵不厌诈

现代生活：逆向思维





逆向是与正向比较而言的，正向是指常规的、公认的或习惯的想法与做法，逆向则恰恰相反，是对传统习惯、常识的反叛，是对常规的挑战，它能克服思维定势，破除经验和习惯造成的僵化模式，它会使人感觉新颖，喜出望外，别有所得。实际上，这种逆向思维也就是人们常说的“倒过来想”。用逆向思维去考虑和处理问题，往往可以从“出奇”出发，而达到“制胜”的目的。



**原文**

孙子曰：  
夫用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善也；不战而屈人之兵，善之善者也。

**注释**

1. 全国为上，破国次之：上策为使敌国保全而屈服，攻破敌国为次策。
2. 卒：古军队编制，百人为卒。

古韵至今声

## 原文

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法，为不得已。修橧轘辘，具器械，三月而后成；距堙，又三月而后已。将不胜其忿而蚁附之，杀士卒三分之一，而城不拔者，此攻之灾也。

1. 故上兵伐谋：用兵之道，以计谋取胜为上。
2. 伐交：以外交手段瓦解敌人。
3. 修橧轘辘：橧，大盾。轘辘，(fen, wen)，攻城之车具。
4. 距堙：修土山以越过城墙进攻。堙(yin)，通“堙”，土山。

古韵  
至今

## 原文

故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。

1. 顿：疲惫受挫。
2. 十则围之：如有十倍兵力则围困敌人。
3. 倍则分之：兵力两倍于敌人则可夹攻。
4. 敌则能战之：势均力敌则奋力抗击。

运  
棋  
帷  
幄

## 原文

故小敌之坚，大敌之擒也。  
夫将者，国之辅也。辅周则国必  
强，辅隙则国必弱。

1. 小敌之坚，大敌之擒：弱兵如固执坚战，必为强敌所擒。
2. 辅周：才智周备去辅国。
3. 辅隙：辅国有缺点。隙：有所缺。

敌  
弱  
今  
声



## 原文

故君之所以患于军者三：不知  
军之不可以进而谓之进，不知军之  
不可以退而谓之退，是谓縻军；不  
知三军之事而同三军之政，则军士  
惑矣；不知三军之权而同三军之  
任，则军士疑矣。三军既惑且疑，  
则诸侯之难至矣。是谓乱军引胜。

1. 谓：使。
2. 縻军：束缚军队。縻(mi)，束缚。
3. 同：(外行)干预。
4. 乱军引胜：自乱其军引敌取胜。

运  
棋  
帷  
幄



## 原文

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。故曰：知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必败。

1. 以虞待不虞者胜：有准备对无准备，自可得胜。
2. 将能而君不御者胜：将帅有能而君主不加干预者胜。
3. 殆(dai)：危殆，危险。
4. 一胜一负：或胜或负，无必胜之把握。

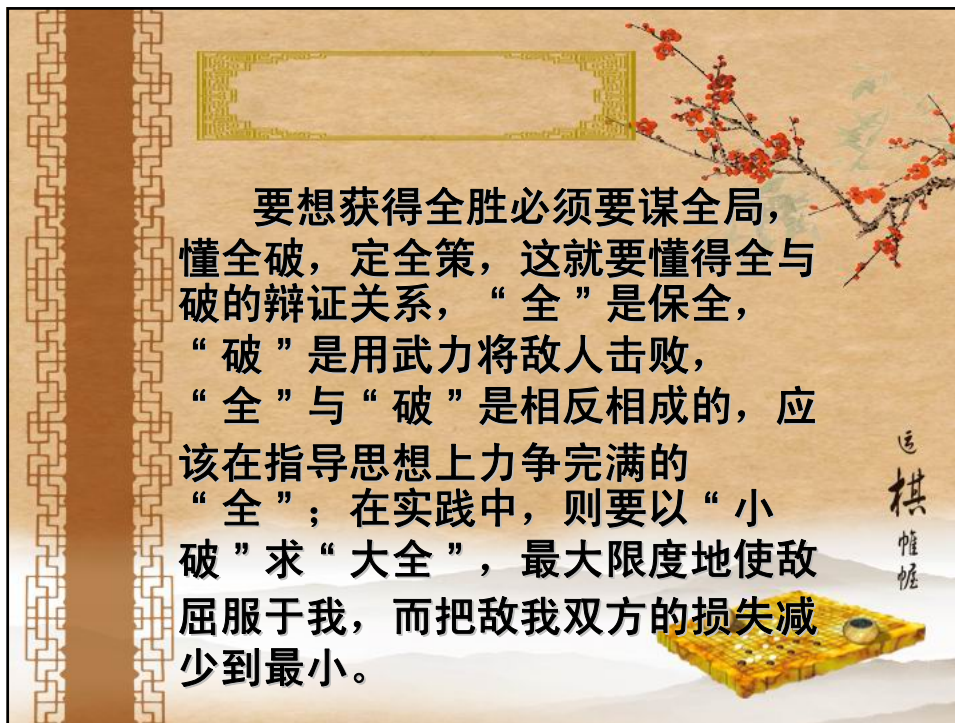
古韵  
王今声

## 启示

1. 全胜思想：  
孔子的思想核心——仁  
老子的思想核心——道  
孙子的思想核心——全

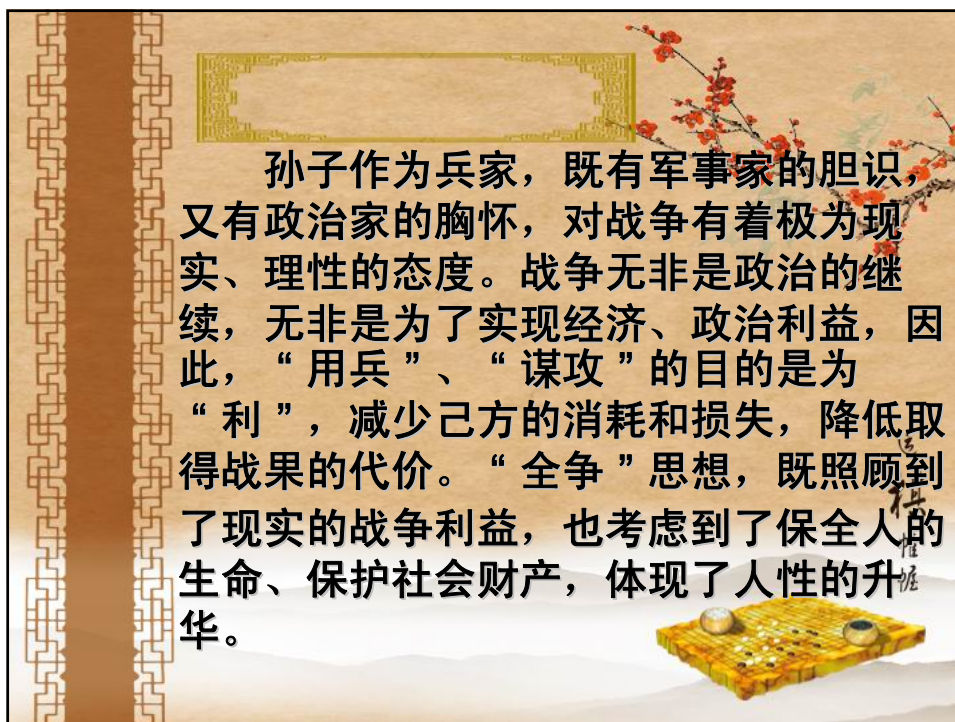
孙子的全胜思想是关于以万全之策力争用最小的代价获取全局胜利的理论。它要求决策者利用全和破的辩证关系，最大限度地使敌人屈服而把敌我双方的损失减少到最小。

运棋  
帷幄



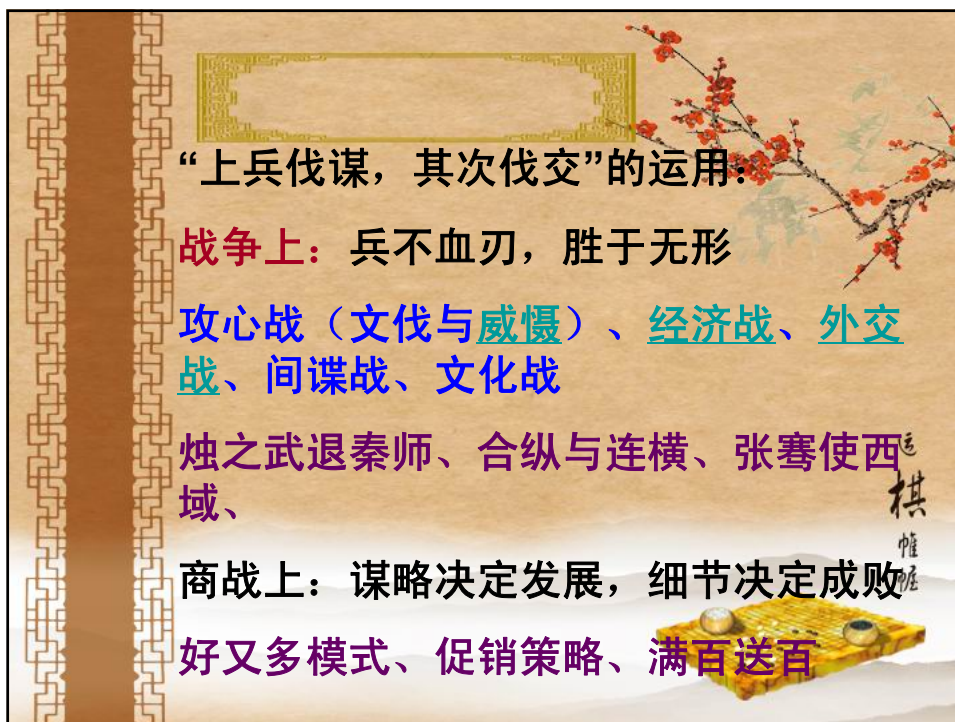
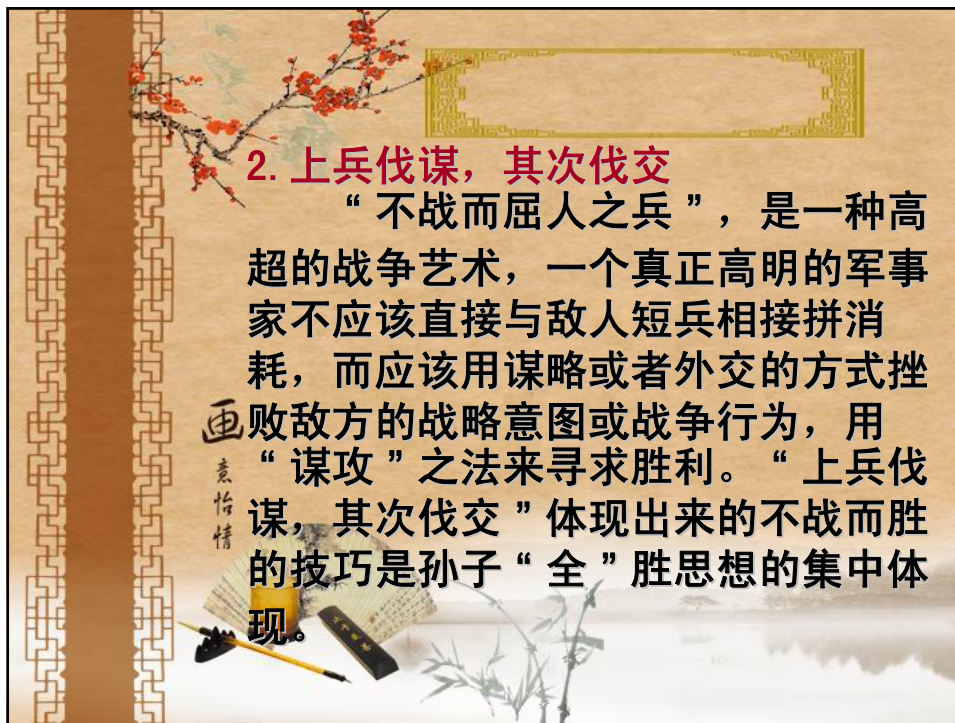
要想获得全胜必须要谋全局，  
懂全破，定全策，这就要懂得全与  
破的辩证关系，“全”是保全，  
“破”是用武力将敌人击败，  
“全”与“破”是相反相成的，应  
该在指导思想上力争完满的  
“全”；在实践中，则要以“小  
破”求“大全”，最大限度地使敌  
屈服于我，而把敌我双方的损失减  
少到最小。

运棋帷幄



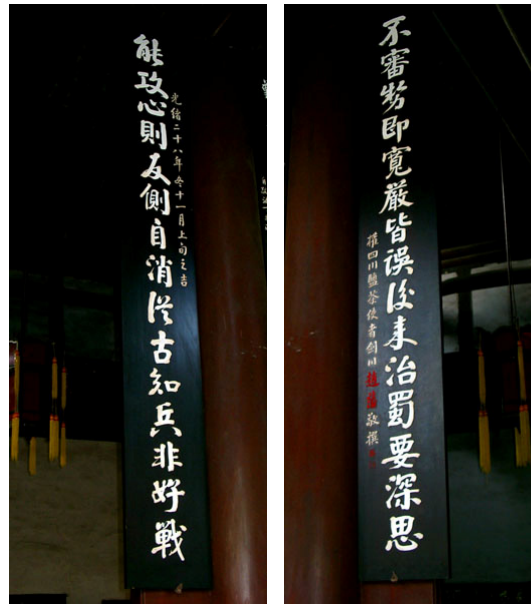
孙子作为兵家，既有军事家的胆识，  
又有政治家的胸怀，对战争有着极为现  
实、理性的态度。战争无非是政治的继  
续，无非是为了实现经济、政治利益，因  
此，“用兵”、“谋攻”的目的是为  
“利”，减少己方的消耗和损失，降低取  
得战果的代价。“全争”思想，既照顾到  
了现实的战争利益，也考虑到了保全人的  
生命、保护社会财产，体现了人性的升  
华。

运棋帷幄





能攻心则反  
侧自消，从  
古知兵非好  
战；  
不审势即宽  
严皆误，后  
来治蜀要深  
思。



- 定期或不定期发表国防白皮书，是世界上许多国家采取的做法。从总体上说，国防白皮书的功能在于：**宣示国防政策和军事战略**，指导国防和军队建设；**渲染某种威胁，达成政治目的**；**展示国防实力，实施军事威慑**；增加军事透明，建立相互信任；普及国防知识，加强国防教育。
- 中国国务院新闻办公室16日在北京发表《中国武装力量的多样化运用》白皮书，报告称现有陆军机动作战部队包括18个集团军和部分独立合成作战师(旅)，现有85万人。海军现有23.5万人，空军现有39.8万人。

- 陆军主要担负陆地作战任务，包括机动作战部队、边海防部队、警卫警备部队等。按照机动作战、立体攻防的战略要求，陆军积极推进由区域防卫型向全域机动型转变，加快发展陆军航空兵、轻型机械化部队和特种作战部队，加强数字化部队建设，逐步实现部队编成的小型化、模块化、多能化，提高空地一体、远程机动、快速突击和特种作战能力。集团军由师、旅编成，分别隶属于7个军区。沈阳军区下辖第16、39、40集团军，北京军区下辖第27、38、65集团军，兰州军区下辖第21、47集团军，济南军区下辖第20、26、54集团军，南京军区下辖第1、12、31集团军，广州军区下辖第41、42集团军，成都军区下辖第13、14集团军。

- 海军是海上作战行动的主体力量，担负着保卫国家海上方向安全、领海主权和维护海洋权益的任务，主要由潜艇部队、水面舰艇部队、航空兵、陆战队、岸防部队等兵种组成。按照**近海防御**的战略要求，海军注重提高近海综合作战力量现代化水平，发展先进潜艇、驱逐舰、护卫舰等装备，完善综合电子信息系统装备体系，提高远海机动作战、远海合作与应对非传统安全威胁能力，增强战略威慑与反击能力。海军现有23.5万人，下辖北海、东海和南海3个舰队，舰队下辖舰队航空兵、基地、支队、水警区、航空兵师和陆战旅等部队。

- 空军是空中作战行动的主体力量，担负着保卫国家领空安全、保持全国空防稳定的任务，主要由航空兵、地面防空兵、雷达兵、空降兵、电子对抗等兵种组成。按照攻防兼备的战略要求，空军加强以侦察预警、空中进攻、防空反导、战略投送为重点的作战力量体系建设，发展新一代作战飞机、新型地空导弹和新型雷达等先进武器装备，完善预警、指挥和通信网络，提高战略预警、威慑和远程空中打击能力。空军现有39.8万人，下辖沈阳、北京、兰州、济南、南京、广州、成都7个军区空军和1个空降兵军。军区空军下辖基地、航空兵师(旅)、地空导弹师(旅)、雷达旅等。

- **第二炮兵**是中国战略威慑的核心力量，主要担负遏制他国对中国使用核武器、遂行核反击和常规导弹精确打击任务，由核导弹部队、常规导弹部队、作战保障部队等组成。按照精干有效的原则，第二炮兵加快推进信息化转型，依靠科技进步推动武器装备自主创新，利用成熟技术有重点、有选择改进现有装备，提高导弹武器的安全性、可靠性、有效性，完善核常兼备的力量体系，增强快速反应、有效突防、精确打击、综合毁伤和生存防护能力，战略威慑与核反击、常规精确打击能力稳步提升。第二炮兵下辖导弹基地、训练基地、专业保障部队、院校和科研机构等，装备东风系列弹道导弹和长剑巡航导弹。

如果你安装了微信，请点击：

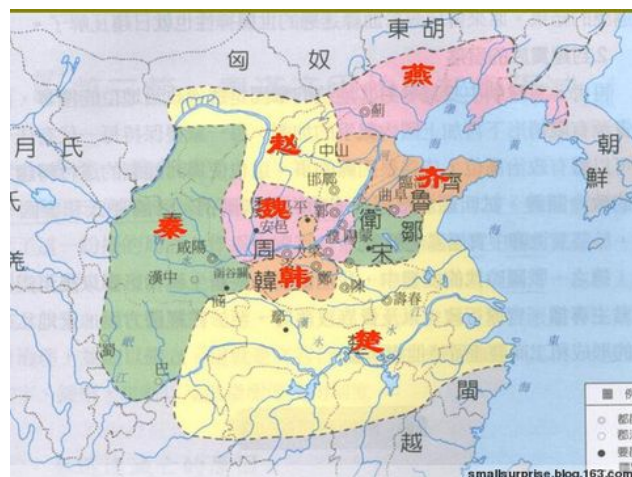
去微信中打开

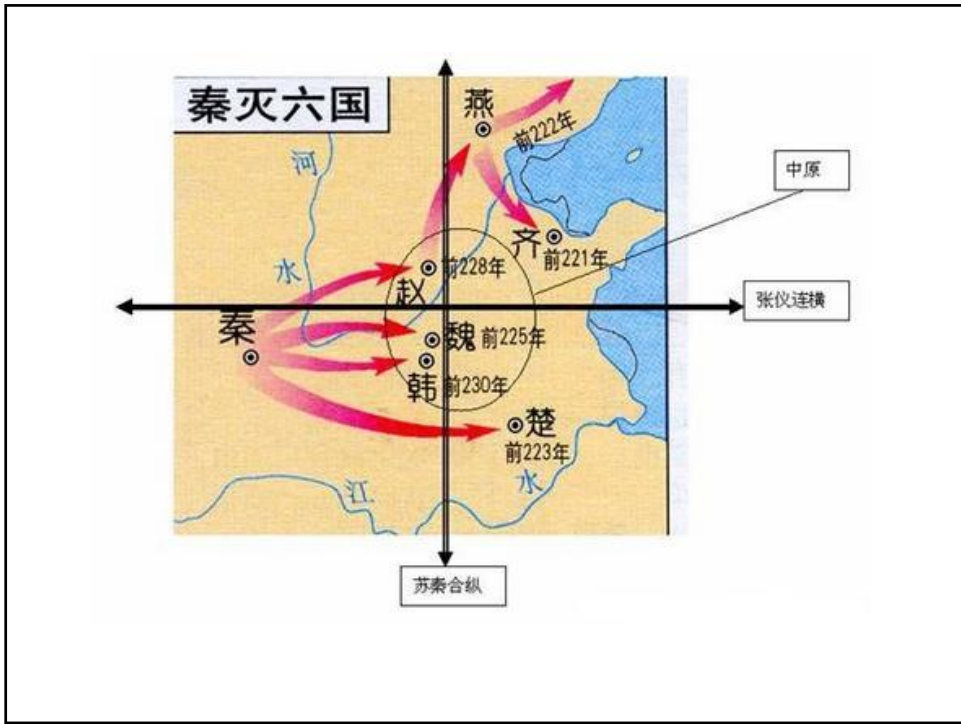
扫二维码

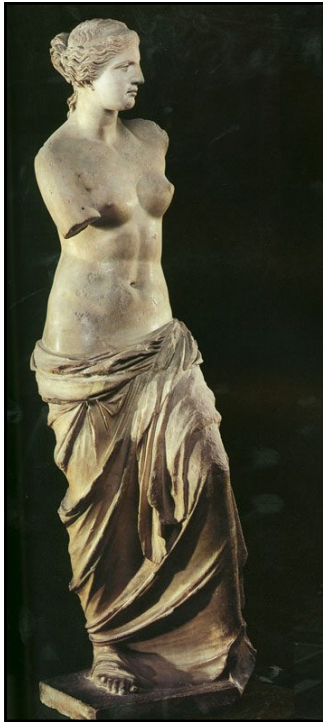


克里米亚危机与对俄经济制裁

- 北美自由贸易区（**North American Free Trade Area, NAFTA**）是在区域经济集团化进程中，有发达国家和发展中国家在美洲组成的。由美国、加拿大和墨西哥3国组成于**1992年8月12日**就《北美自由贸易协定》达成一致意见，并于同年**12月17日**由三国领导人分别在各自国家正式签署。**1994年1月1日**，协定正式生效，**北美自由贸易区宣布成立**。三个会员国彼此必须遵守协定规定的原则和规则，如国民待遇、最惠国待遇及程序上的透明化等来实现其宗旨，藉以消除贸易障碍。自由贸易区内的国家货物可以互相流通并减免关税，而贸易区以外的国家则仍然维持原关税及壁垒。美墨之间因北美自由贸易区使得墨西哥出口至美国受惠最大。
- 当前，世界各国都非常重视通过建立和发展自由贸易区来为自己国家的经济发展服务，而自由贸易区的产生和发展也有着深刻的原因和独特的作用。全球范围内自由贸易区的数量不断增加，涵盖议题快速拓展，自由化水平显著提高。







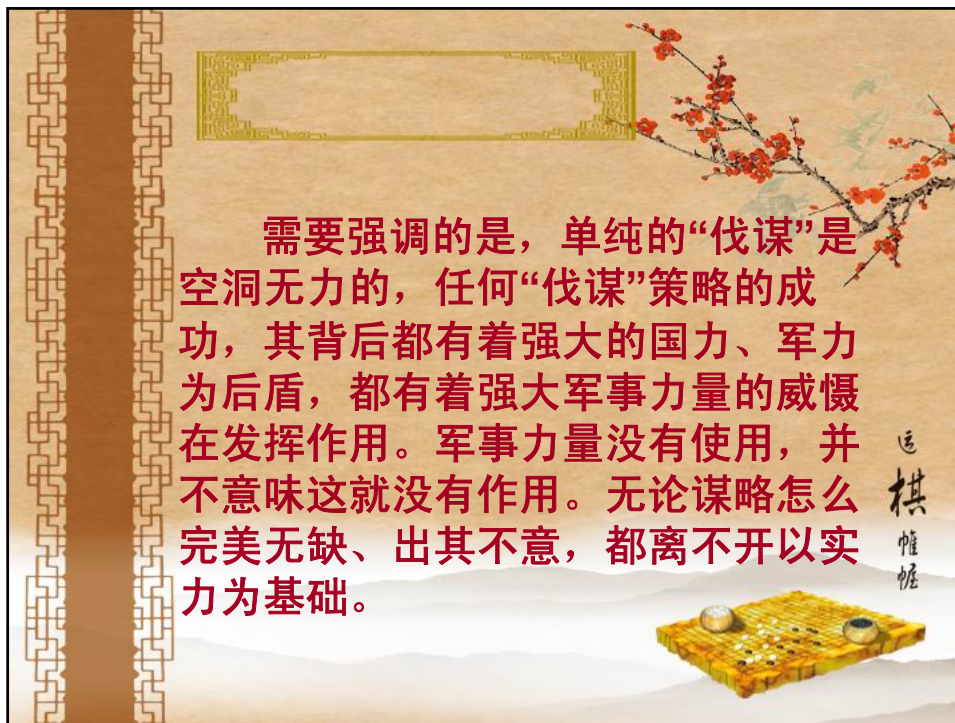
文化指作为观念形态的，与经济、政治并列的，有关人类社会生活的思想理论、道德风尚、文学艺术、教育和科学等精神方面的内容



美国哈佛大学教授

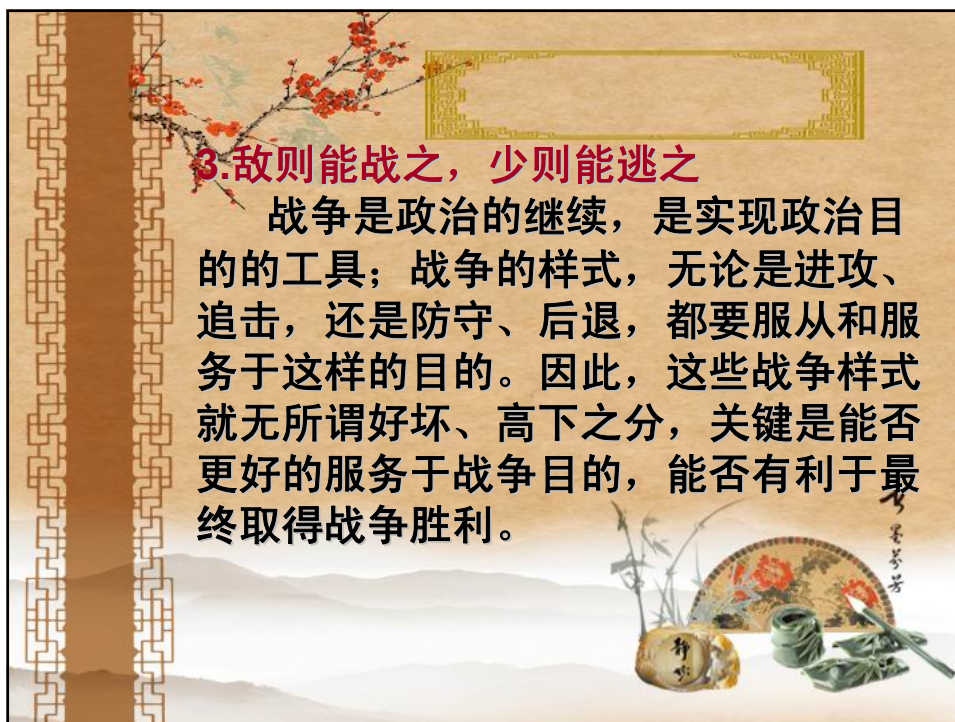

约瑟夫·奈

综合国力分为硬实力与软实力两种形态。文化软实力是国家软实力的核心因素，是指一个国家或地区文化的影响力、凝聚力和感召力。




需要强调的是，单纯的“伐谋”是空洞无力的，任何“伐谋”策略的成功，其背后都有着强大的国力、军力为后盾，都有着强大军事力量的威慑在发挥作用。军事力量没有使用，并不意味着就没有作用。无论谋略怎么完美无缺、出其不意，都离不开以实力为基础。

运棋帷幄

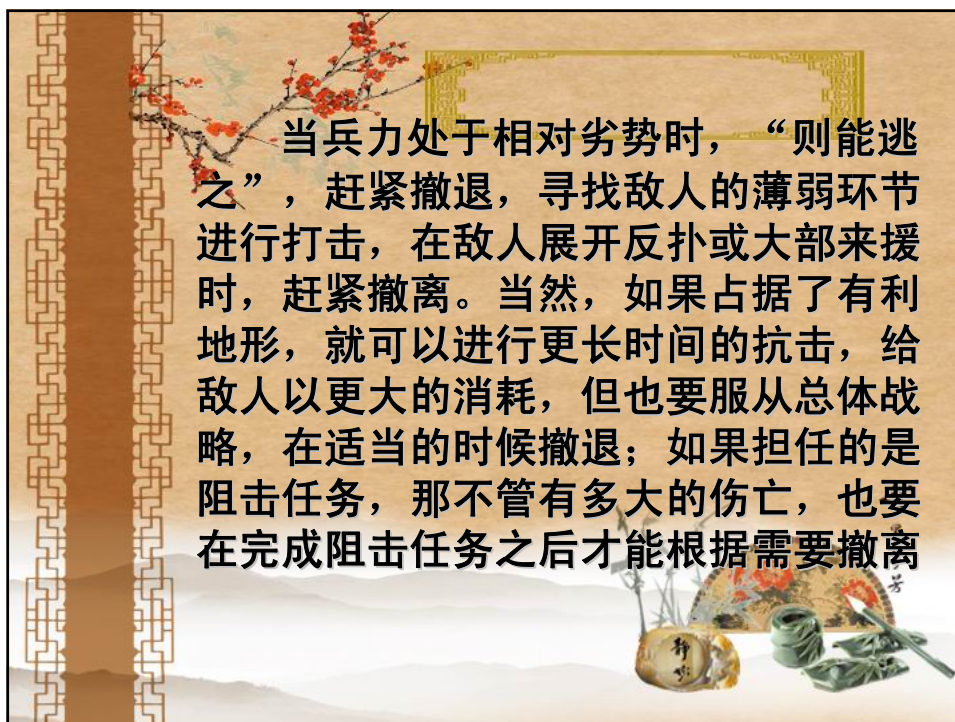
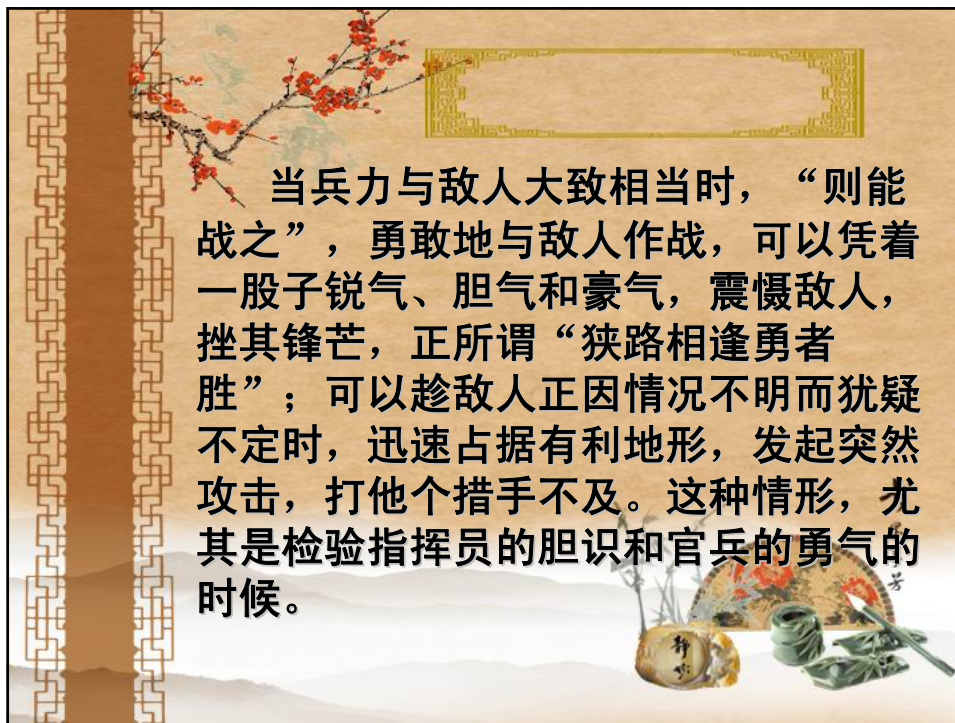


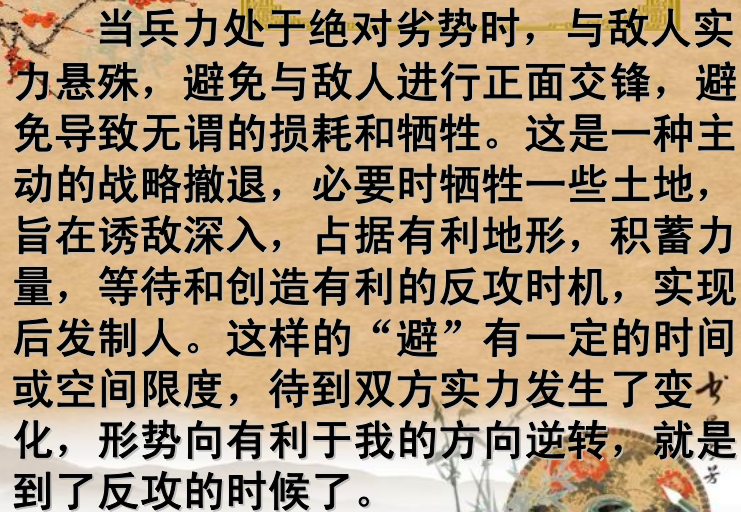
**3. 敌则能战之，少则能逃之**

战争是政治的继续，是实现政治目的的工具；战争的样式，无论是进攻、追击，还是防守、后退，都要服从和服务于这样的目的。因此，这些战争样式就无所谓好坏、高下之分，关键是能否更好的服务于战争目的，能否有利于最终取得战争胜利。









当兵力处于绝对劣势时，与敌人实力悬殊，避免与敌人进行正面交锋，避免导致无谓的损耗和牺牲。这是一种主动的战略撤退，必要时牺牲一些土地，旨在诱敌深入，占据有利地形，积蓄力量，等待和创造有利的反攻时机，实现后发制人。这样的“避”有一定的时间或空间限度，待到双方实力发生了变化，形势向有利于我的方向逆转，就是到了反攻的时候了。

战争：“敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。”

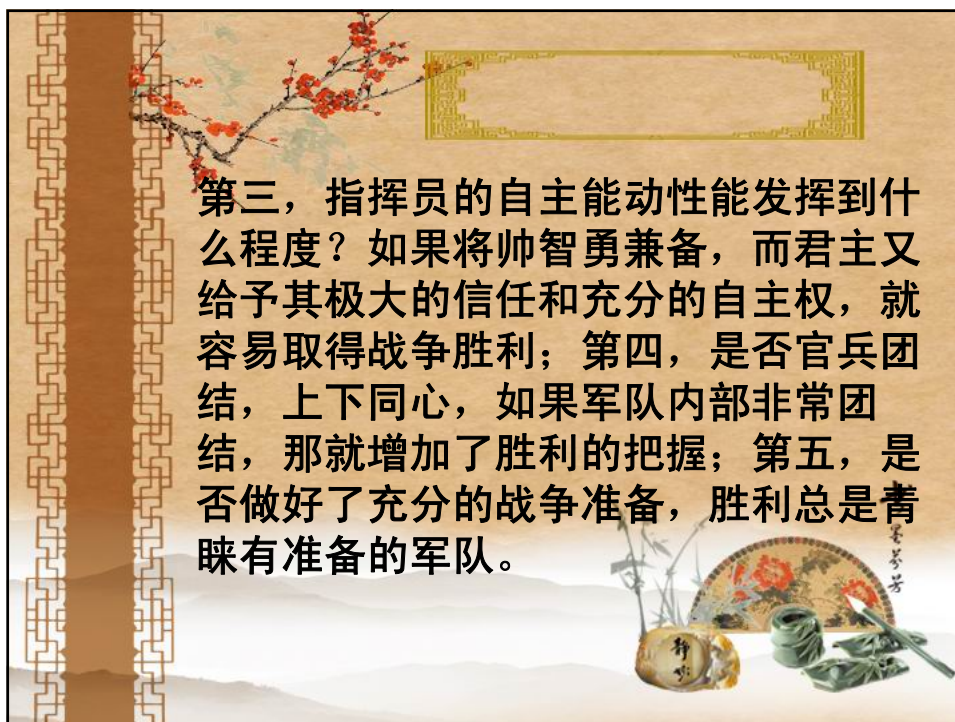
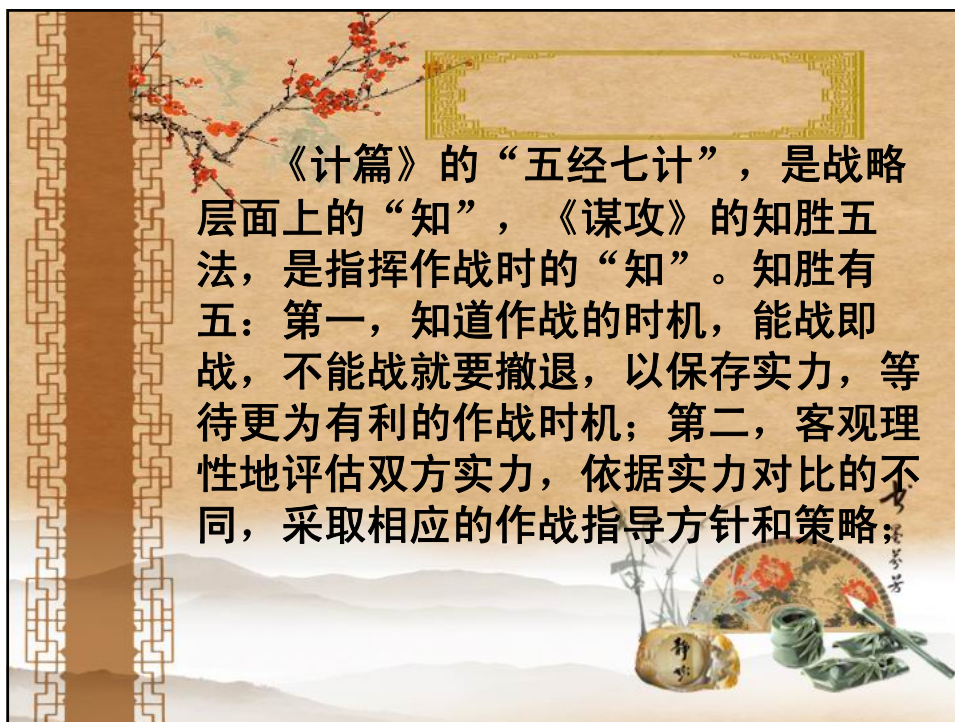
“战无常法，要善于根据敌我情况，在消灭敌人保存自己的原则下，抛掉旧的一套，来个战术思想的转变。打仗也像做买卖一样，赚钱就来，蚀本不干”

——毛泽东  
股市：逢低买入，切忌追高，选择适合的仓位。

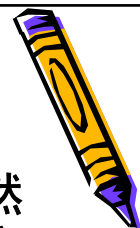
#### 4. 知胜有五

在《谋攻篇》中，孙子提出了预见取胜的方法：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜。孙子在这里提出战争中的“知”，影响着战争的胜利，而要想影响战争结果，取得胜利，就要了解战争规律，掌握战争指导规律，而“知”的过程和结果，就是了解并掌握战争规律和战争指导规律。

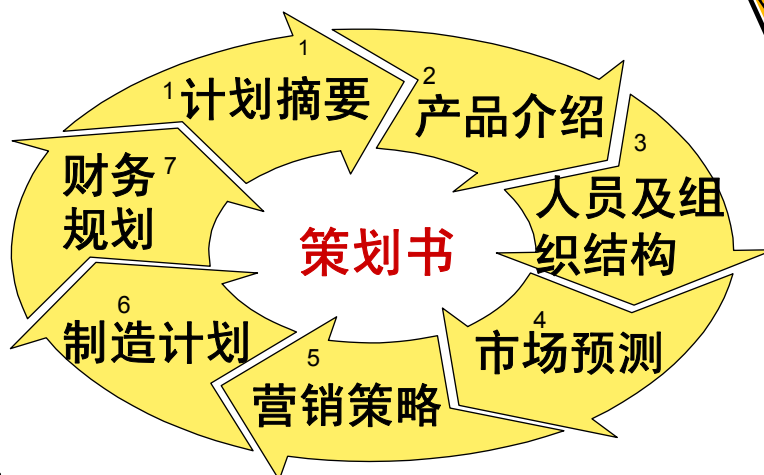
战争是有一定规律的，了解了战争规律，依据规律办事，形成战争指导规律，就能够实现自己的目的，直至取得战争胜利。战争的胜负，一方面由敌情、我情、地形等客观条件决定，另一方面也受到主观指导的影响，而且在客观条件一定的情况下，主观指导起着决定性的作用。孙子提出的“知胜”，就是强调发挥主观能动性，认识规律，获取战争胜利。



策划要事先对各个环节做一番研究，做到心中有数、统筹规划。然后按照实际的需求，进行相关内容的**可行性调查与分析**，发现问题，提出解决问题的方案，对整个项目的来龙去脉作一个清晰的交待，同时充分陈述项目的意义、作用和效果。



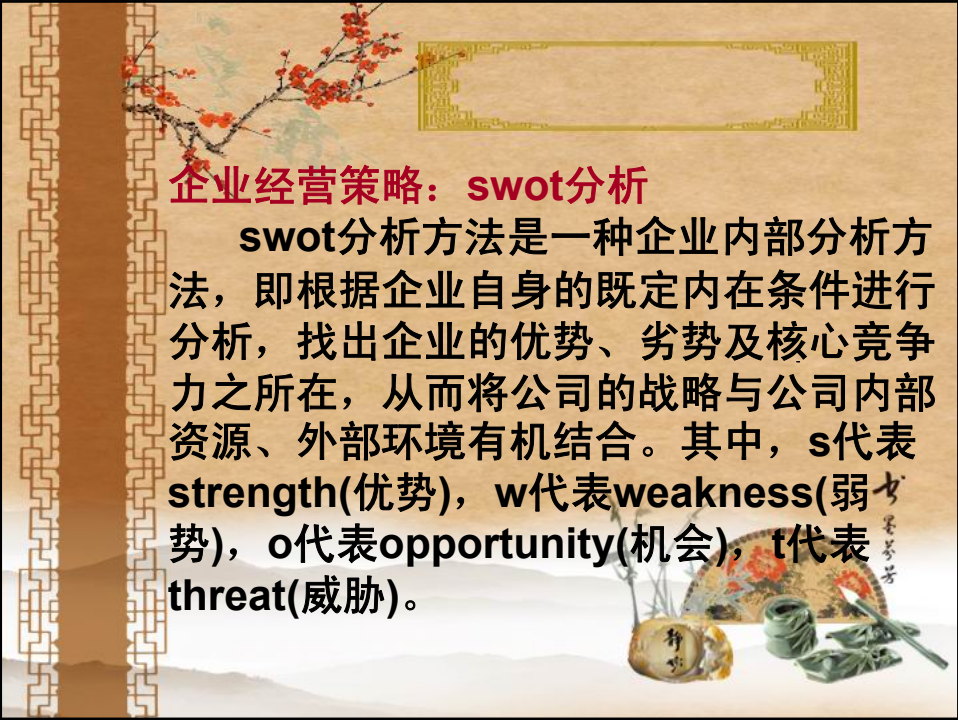
策划书正文的内容：



上一页

下一页

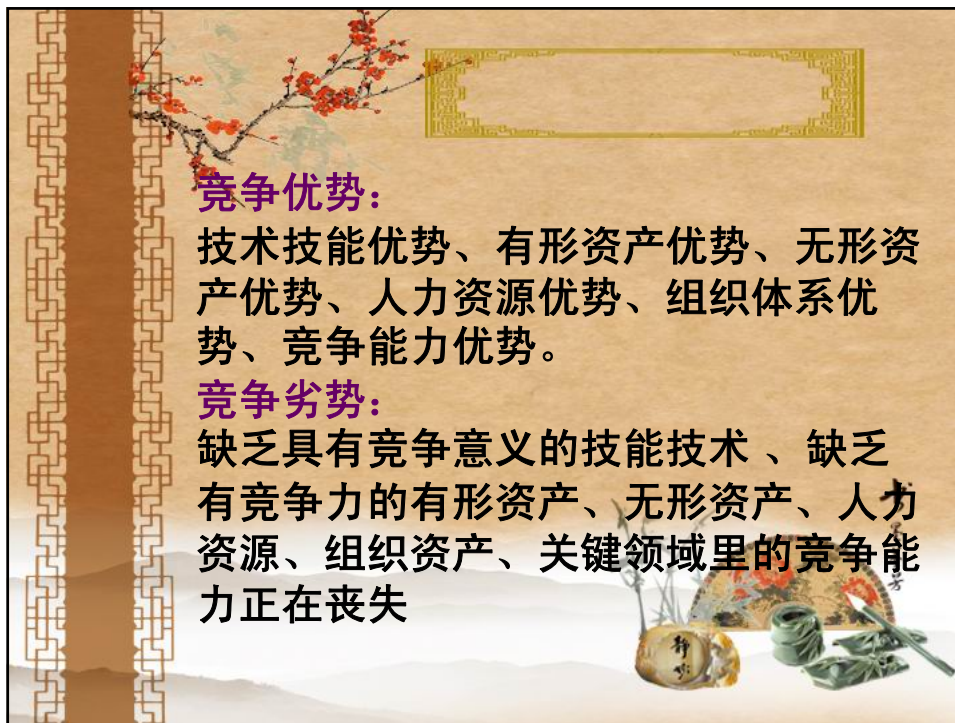




## 企业经营策略：swot分析

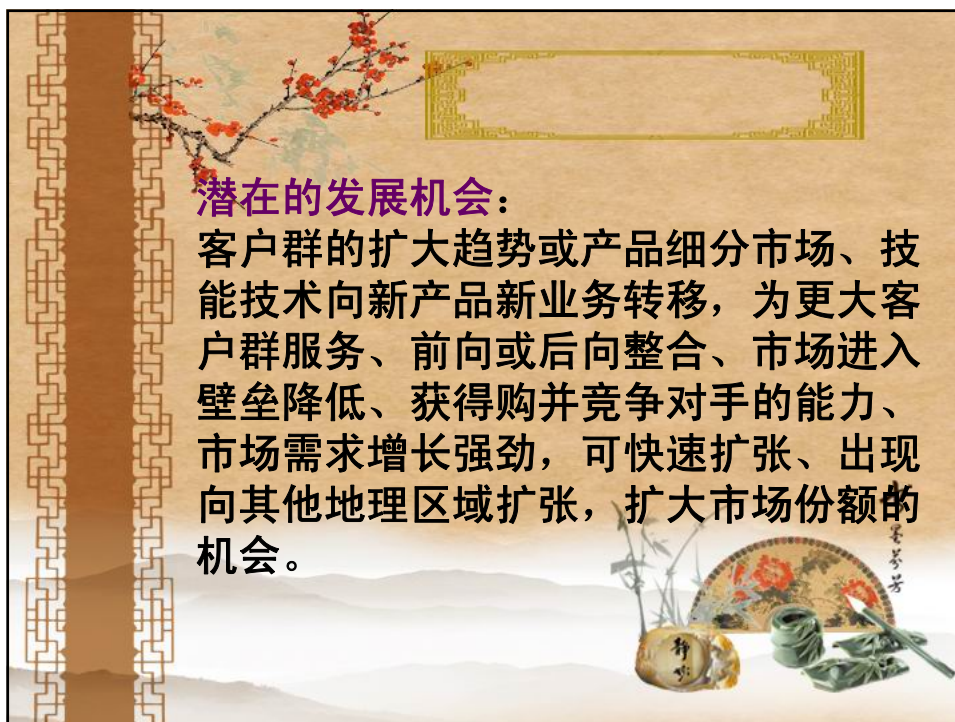
swot分析方法是一种企业内部分析方法，即根据企业自身的既定内在条件进行分析，找出企业的优势、劣势及核心竞争力之所在，从而将公司的战略与公司内部资源、外部环境有机结合。其中，s代表strength(优势)，w代表weakness(劣势)，o代表opportunity(机会)，t代表threat(威胁)。

s、w是内部因素，o、t是外部因素。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。SWOT可以清晰地把握全局，分析自己在资源方面的优势与劣势，把握环境提供的机会，防范可能存在的风险与威胁。分析直观、使用简单是它的重要优点。



**竞争优势：**  
技术技能优势、有形资产优势、无形资产优势、人力资源优势、组织体系优势、竞争能力优势。

**竞争劣势：**  
缺乏具有竞争意义的技能技术、缺乏有竞争力的有形资产、无形资产、人力资源、组织资产、关键领域里的竞争能力正在丧失



**潜在的发展机会：**  
客户群的扩大趋势或产品细分市场、技能技术向新产品新业务转移，为更大客户群服务、前向或后向整合、市场进入壁垒降低、获得购并竞争对手的能力、市场需求增长强劲，可快速扩张、出现向其他地理区域扩张，扩大市场份额的机会。


**公司的外部威胁：**  
出现将进入市场的强大的新竞争对手、替代品抢占公司销售额、主要产品市场增长率下降、汇率和外贸政策的不利变动、人口特征，社会消费方式的不利变动、客户或供应商的谈判能力提高、市场需求减少、容易受到经济萧条和业务周期的冲击

**5. 知己知彼，百战不殆**  
战争是鲜活的人的战争，人无非分为敌我双方，敌我双方进行的是活力对抗，活力对抗包括精神和物质力量的博弈，而如何使用力量，则建立在对信息的掌握、对敌我情况的了解之上。对敌我双方的情况都非常了解，那就可以用兵如神、百战百胜。



战争：  
 汉中对、隆中对  
 商战：  
 “你不知道你的市场在哪里，不知道你的竞争对手在哪里，不知道你的敌人哪里，你想赢得这个市场是不可能的。”

**脑白金的营销奇迹**




**第一名：脑白金 恶心程度：★★★★★**

脑白金上市多年，广告中的老头老婆虽然变化不少，扭动的舞姿也不停地改变，但是永远不变的是恶俗！虽然广告没有恶心死人，但是今年却被权威部门检验出脑白金的主要成分是褪黑素，长期服用含有褪黑素的保健品，会影响到孩子的性腺发育，也会影响到成年人的性功能。而就是这么一个产品竟然肆虐市场多年，有关部门查了多次，媒体也曝光了N次，但是没办法人家有白金啊，就不怕你不要，所以，查了又卖，封了又播，这就是脑白金“成功秘籍”。一位朋友说的好：“脑白金只是卖给那些有钱没文化的人！”！大部分人在超市看到脑白金都会绕着道走，惟恐别人说自己没文化。

原作：素油汤面  
[sumianguan.bokee.com](http://sumianguan.bokee.com)

原作：素油汤面  
sumianguan.bokee.com



第三名：黄金搭档 恶心程度：★★★★☆

你一看这名字中的黄金就知道这和白金是一个爹的亲兄弟，所以恶心程度和老大脑白金相同。黄金搭档因为广告词：“孩子个子长高不感冒！老人腰好腿好精神好！女人面色细腻红润有光泽！黄金搭档补足钙铁锌硒维生素！”带有明显的误导和夸大的功效性被相关部门查处，一度被央视和各地媒体封杀，殊不知，仅仅几天，黄金搭档又用黄金敲开了媒体和市场的大门，而只是在广告词前加了两个字“祝您……”

bbs.163.com



第三名：妇炎洁 恶心程度：★★★★☆

知道付笛声是因为一首《众人划浆开大船》的歌曲，后来这对模范夫妻的《知心爱人》更是传遍黄河南北，也许是江郎才尽，这对夫妻这几年不得不靠妇炎洁来度日了！让我们不明白的是，这对忠贞夫妻怎么感染得的炎症，这用了这么几年还不见轻么？让中国人想不明白的是这妇炎洁竟然也有外妞用，也难怪，这老外开放嘛，所以要经常洗洗才更健康！你没看，这洋妞一买都买一大车篓呢，反正这不是酒水，带出关海关也查不着！

原作：素油汤面  
sumianguan.bokee.com



**第四名：哈药系列产品 恶心程度：★★★★☆**

哈药这几年的系列广告可以说是使用了重磅炸弹进行密集的铺天盖地的轰炸，轮番重金“购买”一些不惜毁坏自己名声和形象的明星为他们代言，从泻利停、盖中盖、三精口服液、朴雪、朴欣到护彤、严迪、高钙片到今天又推出的“当天”感冒片，除了“妈妈，洗脚...”的公益广告给人留下一点点美好外，无一例外的让观众厌恶至极。刚刚推出的“当天”感冒片虽然不及前面那些恶心，但是却传承了一样的庸俗，一位小丑一样的男人喊着：“感冒了，我就要当天见效...”呵呵~~我晕！如果我夜里23:59分吃下这药，当天就能见效吗？

原作：素油汤面  
sumianguan.bokee.com



**第五名：飞鹤奶粉 恶心程度：★★★★**

“爱因斯坦大脑思维活跃，飞鹤奶粉.....”这句广告词中国人已经家喻户晓，可是让所有人都无法把你家飞鹤奶粉和1955年去世的著名的爱老太爷联系起来，这爱老太爷的聪明难道是吃了你家的奶粉？还是你飞鹤奶粉里有爱大爷的脑细胞在里面？这毫无因果关系的广告竟然在媒体长期播放着，如果爱老太爷还活着的话，我们不知道是不是要把你这飞鹤奶粉和媒体告上法庭来一场国际诉讼呢？！

原作：素油汤面  
sumianguan.bokee.com



**第六名：今麦郎方便面 恶心程度：★★★★**

您瞅瞅，“辣煌尚”！想起了哈药集团的“朴雪（补血）”“朴欣（补锌）”“盖中盖（钙中钙）”等名字了，怎么着？我又不是辣皇上，你管得着么？今麦朗发展民族工业与洋巨头“康师傅”“统一”一争天下的精神我们理当支持，但是看看从那个香港的什么健叨着面条用拗口的普通话说着“就你弹”到这个“皇上”的广告，你能让我们舒服吗？花着同样的钱为什么不能做点雅俗共赏的广告呢？俺真不明白了！

原作：[bbs.163.com](http://bbs.163.com)  
[sumianguan.bokee.com](http://sumianguan.bokee.com)



原作：素油汤面  
[sumianguan.bokee.com](http://sumianguan.bokee.com)



**第七名：佳洁士牙膏 恶心程度：★★★★**

李宇春去年自“超女”走红后，代言广告从饮料到牙膏，手机到电脑，几乎无所不包，其实这位一夜成名的“女人”并不是产品的救世主，相反却成了广告毒药！她的FANS仅仅局限在一个年龄层和一个文化层上，每个FANS周围都会围绕着成百个强烈抵触李宇春的人，李宇春拥有一批忠诚度极高的拥护者，而讨厌李宇春的消费者基数也很大，厌恶程度之深也非一般明星能比。所以很多人是拒绝消费李宇春代言的产品，她代言的佳洁士牙膏和某饮料销售量下降，导致广告的决策者都被炒了鱿鱼，超市里所有印有李宇春的饮料、牙膏都下架了，而且很多零售商指明不要李宇春代言的商品。



**第八名:太太血乐 恶心程度: ★★★☆**

看到这个广告我当时就晕了,难道这“超女”刚出名就嫁人做太太了?!太太集团不顾品牌的形象特点,盲目追求最当红的明星来为产品做代言可以说一种很大的失败。太太血乐是用来给妇女补血的,产品的适用人群为已婚或产后虚脱女士,而周笔畅的人气大多聚集在和她同年龄段的年轻人中,这种代言无疑对品牌形象产生负面效果,使得原先的品牌形象受损,削弱了品牌在某方面原有特点。而周笔畅用RAP的音乐风格唱出的广告词根本模糊不清,即使你把耳朵贴在音箱上也可能不知所云。

bbs.168.com  
 原作:素油汤面  
[sumianguan.bokee.com](http://sumianguan.bokee.com)



**第九名:生命一号 恶心程度: ★★★**

总是一个孩子在头周围画出一道紧箍咒似的黄圈,声称可以促进骨骼增长、补充大脑营养、提高智力、改善思维、提高记忆力和增强抗病能力等等,由于其过于夸大功效,已被各地多次处罚,然而“十八宝医药”公司身兼十届全国人大代表的罗泽勤董事长可能是过多地服用了自己的产品,大脑和思维足够灵活,竟然偷漏国家税款8417.9万元,加上滞纳金168.9771元以及罚款1268万元,合计为1.14亿元。不知道这是不是极具讽刺?!

原作：素油汤面  
sumianguan.bokee.com



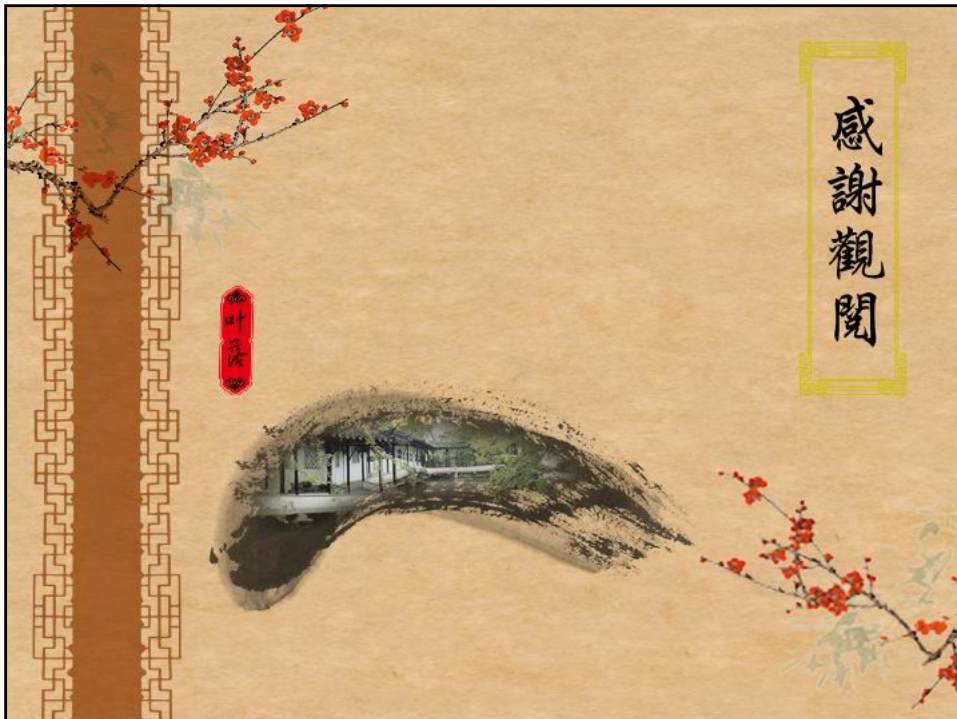
入选巴黎卢浮宫的中国男装品牌



第十名：劲霸男装

恶心程度：★★★

在2006年的世界杯期间，一只足球穿越球门，从法国巴黎的卢浮宫飞出，最终在荧屏上定格为“劲霸男装”四个大字，画外音起“劲霸男装，唯一入选卢浮宫的中国男装品牌”。这恐怕是此前每一位观看世界杯的球迷最熟悉的广告了。世界杯期间，这则广告在央视的每场球赛前、中、后推出，日播多次。让人不知所云？这卢浮宫是世界三大博物馆之一，也是世界著名的艺术殿堂，难道你劲霸男装也和断臂美神“维纳斯”、无头折臂的“胜利女神”达·芬奇名作《蒙娜丽莎》一样被卢浮宫视为珍宝收藏了？而经过调查，实际上只是劲霸男装只是曾在卢浮宫勒诺特厅举办的服装秀上参加展演而已，而中国只有他们一家去了，所以他们自诩惟一。

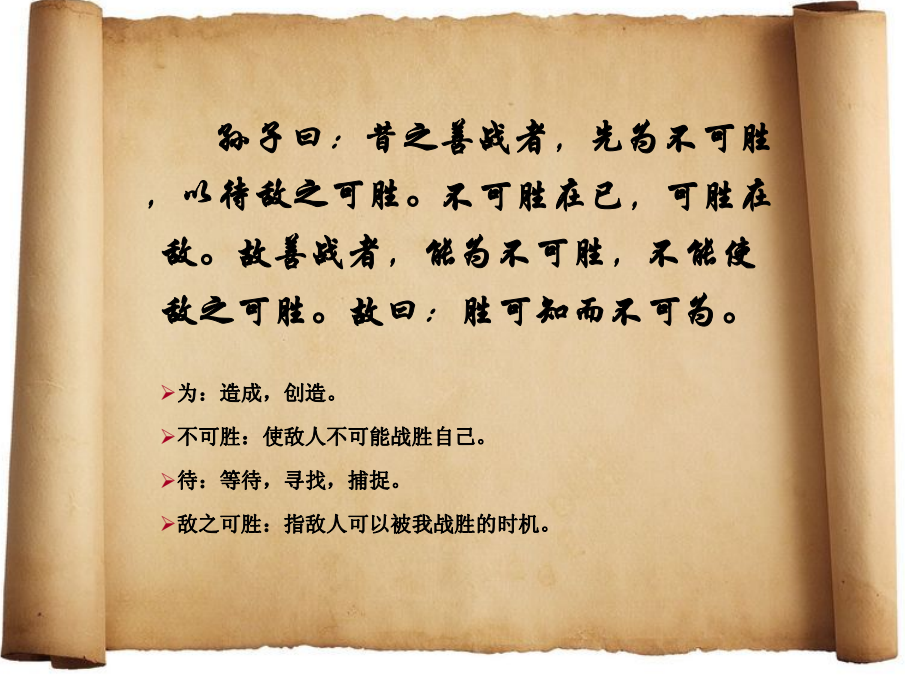


# 孙子兵法

## ——形篇

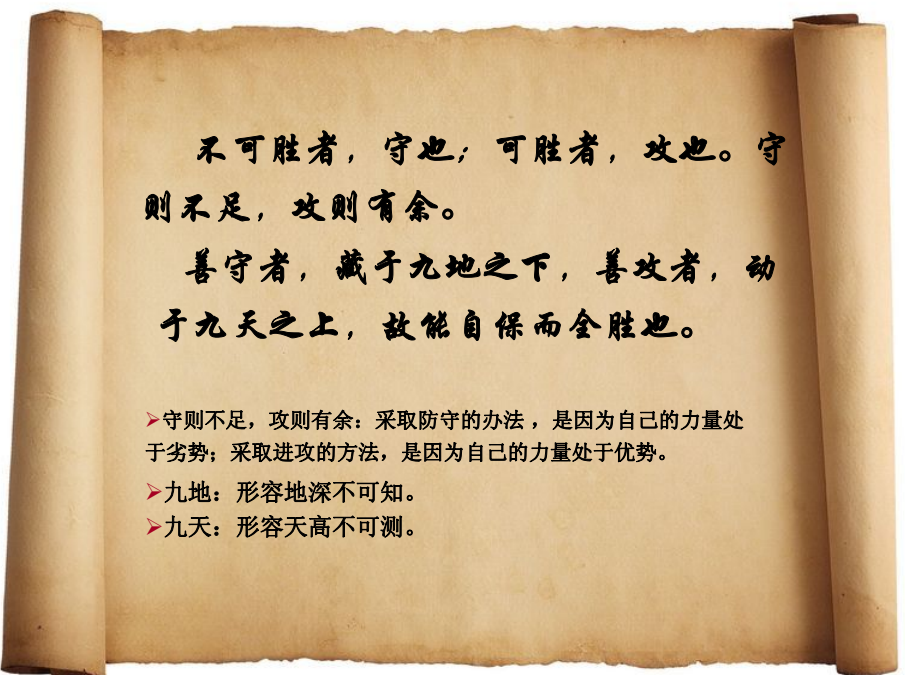
### 前课回顾

- 一、战略思维最高境界与结局（必以全争于天下、不战而屈人之兵）
- 二、谋攻的法则（伐谋、伐交、伐兵、攻城）
- 三、谋攻六诀（十则围之，五则攻之，倍则战之，敌则能分之，少则能逃之，不若则能避之）
- 四、中御之患与知胜之法（为君三患、知胜五法）
- 五、结论（知彼知己，百战不殆）



孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜。故曰：胜可知而不可为。

- 为：造成，创造。
- 不可胜：使敌人不可能战胜自己。
- 待：等待，寻找，捕捉。
- 敌之可胜：指敌人可以被战胜的时机。



不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。

善守者，藏于九地之下，善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也。

- 守则不足，攻则有余：采取防守的办法，是因为自己的力量处于劣势；采取进攻的方法，是因为自己的力量处于优势。
- 九地：形容地深不可知。
- 九天：形容天高不可测。



见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功，故其战胜不忒。

- 见：预见。
- 不过：不超过。
- 众人：普通人。
- 知：认识。
- 不忒：忒，音“特”，失误、差错，“不忒”即没有差错。

不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

- 措：筹措、措施。此处指采取必胜的作战措施。
- 胜已败者也：战胜业已处于失败境况的敌人。
- 胜兵：胜利的军队。
- 先胜：先创造不可被敌战胜的条件。
- 败兵先战而后求胜：失败的军队总是贸然开战，然后企求侥幸取胜。
- 道：政治、政治条件。
- 法：法度、法制。
- 政：同“正”，引申为主宰。

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，  
四曰称，五曰胜。地生度，度生量，量  
生数，数生称，称生胜。

- 度：指土地幅员的大小。
- 量：容量、数量，指物质资源的数量。
- 数：数量、数目，指兵员的多寡。
- 称：衡量轻重，指敌对双方实力状况的衡量对比。
- 地生度：生，产生，言双方所生地域的不同，产生土地幅员大小不同之“度”
- 度生量：指因度的大小不同，产生物质资源多少的“量”差异。
- 量生数：指物质资源多少的不同，产生兵员多寡的“数”的差异。
- 数生称：指兵力多寡的不同，产生军事实力对比强弱的不同。
- 称生胜：指双方军事实力对比的不同，产生决定了战争由何方取胜。

故胜兵以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜  
者之战民也，若决积水于千仞之溪者，  
形也。

- 以镒称铢：镒、铢，皆是古代重量单位。一镒等于二十四两，一两等于二十四铢，铢轻镒重，相差悬殊。此外比喻力量相差悬殊，胜兵对败兵拥有实力上的绝对优势。
- 胜者之战民也：战民，指指挥士卒作战。民，作“人”解，这里指士卒、军队。
- 若决积水于千仞之溪者：仞，古代长度单位，七尺（也有说八尺）为一仞。千仞，比喻极高。溪，山涧。
- 形：指军事实力



形，即形体的意思，讲的是具有客观、稳定、易见等性质的战斗因素，比如兵力众寡、战力强弱、物资充足缺乏等。

此篇主要论述军事实力与战争胜负的关系问题，主张战争中首先要具备使己方“立于不败之地”的军事实力，然后寻求“敌之可胜”的有利战机。



重点一：

先为不可胜，以待敌之可胜。



## 个人荣誉

21世纪头10年最佳NBA球员

奥运会冠军：2次（2008年北京奥运会，2012年伦敦奥运会）<sup>[221]</sup>

NBA总冠军：5次（2000，2001，2002，2009，2010）<sup>[222-225]</sup>

NBA得分王：2次（2006，2007）<sup>[226]</sup>

NBA西部冠军：7次（2000—2002，2004，2008—2010）<sup>[222-224] [228]</sup>

NBA总决赛MVP：2次（2009，2010）<sup>[156]</sup>

NBA常规赛MVP：1次（2008）<sup>[110]</sup>

NBA全明星赛MVP：4次（2002，2007，2009—与沙奎尔·奥尼尔共享，2011）<sup>[229]</sup>

NBA全明星赛扣篮大赛冠军：1次（1997）<sup>[230]</sup>

NBA全明星：18次（1998，2000—2016）（注：1999年因劳资纠纷，比赛未举办；2010年达拉斯全明星赛、2014年新奥尔良全明星赛因伤退出）<sup>[70]</sup>

## 职业生涯最高数据

单场得分	81分（2006年01月22日对猛龙）
投篮命中	28个（2006年01月22日对猛龙）
投篮出手	50次（2016年04月14日对爵士）
三分球命中	12个（2003年01月07日对超音速）
三分球出手	21次（2016年04月14日对爵士）
罚球命中	23个（两场比赛达到这一数字）
罚球次数	27次（两场比赛达到这一数字）
进攻篮板球	8个（2000年04月18日对小牛）
防守篮板球	13个（两场比赛达到这一数字）
篮板球总数	16个（2010年01月24日对猛龙）
助攻次数	17次（2015年01月15日对骑士）
抢断次数	7次（2006年02月13日对爵士）
盖帽次数	5次（三场比赛达到这一数字）
出场时间	54分钟（三场比赛达到这一数字）





邓亚萍“个子矮，胳膊短”，在许多人的眼中，根本不是块打乒乓球的料，但她刻苦训练，以精湛的球艺和顽强的作风横扫世界乒坛，世界乒坛的权威人士称邓亚萍的成功为“亚萍现象”。

**不可胜在己，可胜在敌。**

“在己”强调的是内因，“在敌”强调的是外因。唯物辩证法认为内因是事物自身运动的源泉和动力，是事物发展的根本原因。外因是事物发展、变化的第二位的原因。内因是变化的根据，外因是变化的条件，外因通过内因而起作用。

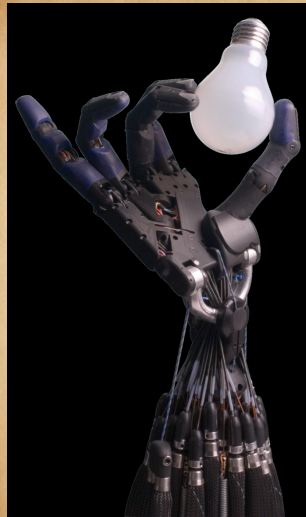




**能为不可胜，不能使敌之必可胜。**

做到不可战胜，关键在于自己创造充分的条件；可以战胜敌人，关键在于敌人出现可乘之隙。但从备战的角度说，我们只能把取得战争胜利的希望寄托在自己的实力上，不能寄托在敌人一定会犯错误，一定会给你可乘之机。尤其是当敌人也做到不可胜，且早有准备时，更是不能强攻强战。

**《尉缭子·兵谈》：“兵起，非可以忿也。见胜则兴，不见胜则止。”**



**小结一：**

形的关键在于强调“先为不可胜”，一切都在自己的把握之中。形本来是己所具备，易见易知的格局，军事实力的强弱有先定之数，因此要在确保自己不会被对手打败的前提下，去寻找机会，战胜敌人。

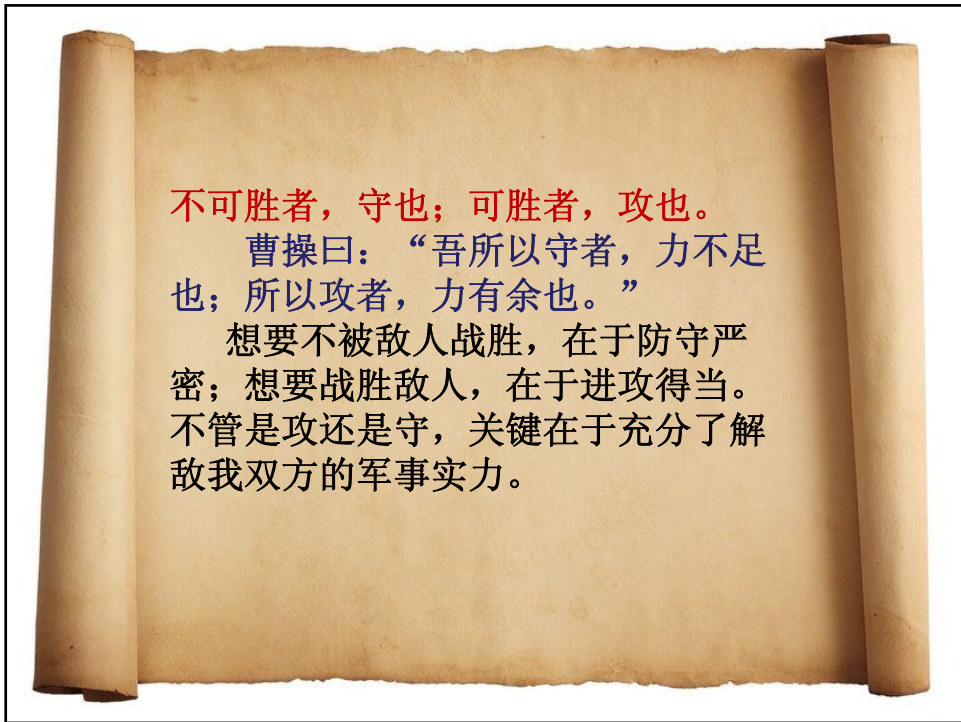
《吴子·料敌》：“所谓见可而进，知难而退也。”

《投笔肤谈·家计第二》中指出：“用兵之道，难保其必胜，而可保其必不败。”



**重点二：**

不可胜者，守也；  
可胜者，攻也。





延伸理解：

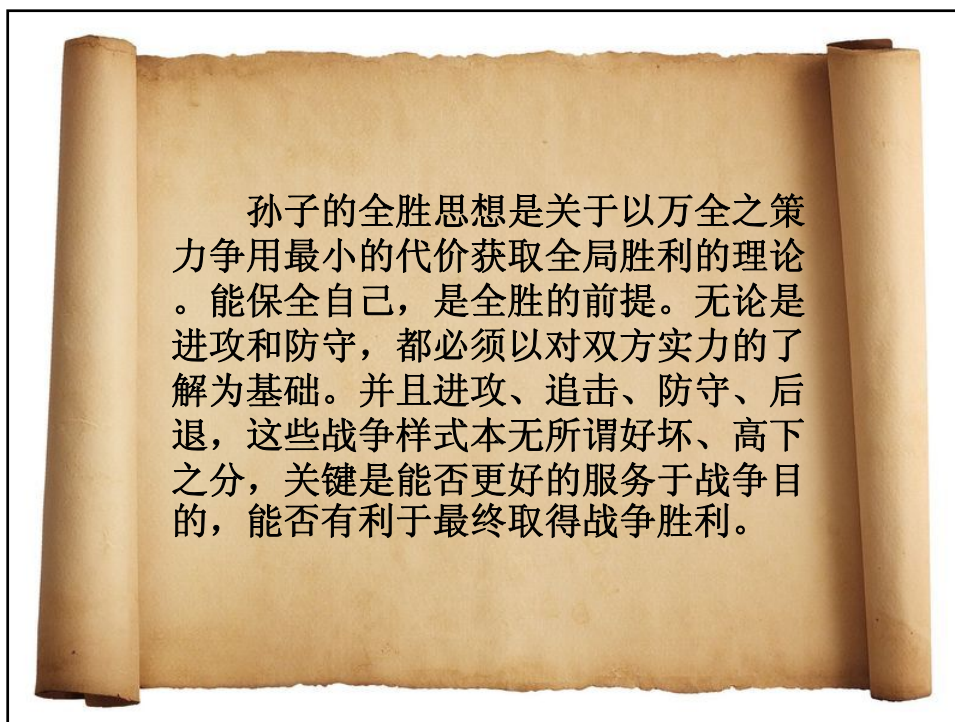
故能自保而全胜也。

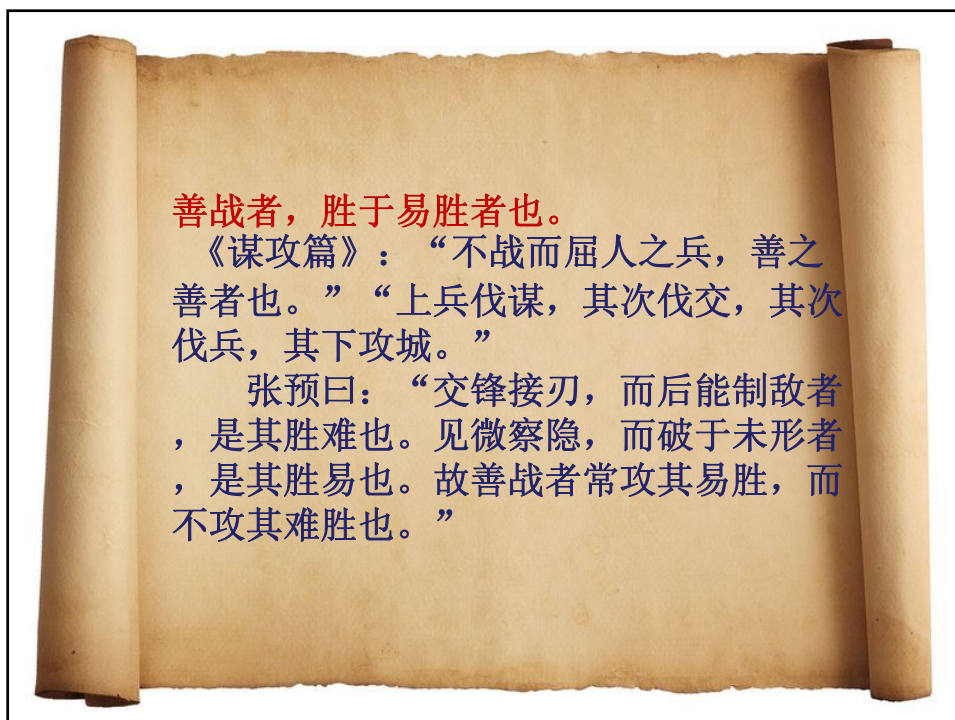
故能自保而全胜也。

《尉缭子》曰：守则固，是自保也；攻则取，是全胜也。

善于防御的人，隐蔽自己的兵力如同深藏于地下，使敌人无形可窥；善于进攻的人，展开自己的兵力就象自重霄而降，使敌措手不及。所以，既能保全自己，而又能取得完全的胜利。

。






通过伐兵攻城的方式去赢得战争，事实上是伐谋伐交失败的结果，这就是胜难。兵不刃血，胜于无形，这就是胜易。以“全胜”做指导思想的善战者应该追求易胜而不是难胜。

## 五粮液的营销之道

在价格战激烈的90年代，五粮液率先采用开发子品牌的策略，凭借买断经营的品牌扩张策略，大量吸引业内外零散资本的迅猛加盟，变单兵作战而为集团作战，一举奠定了“白酒大王”的霸主地位。





**“独出心裁” 的品牌组合**

**“1+9+8” 18名牌工程**

**1**个国际品牌——五粮液

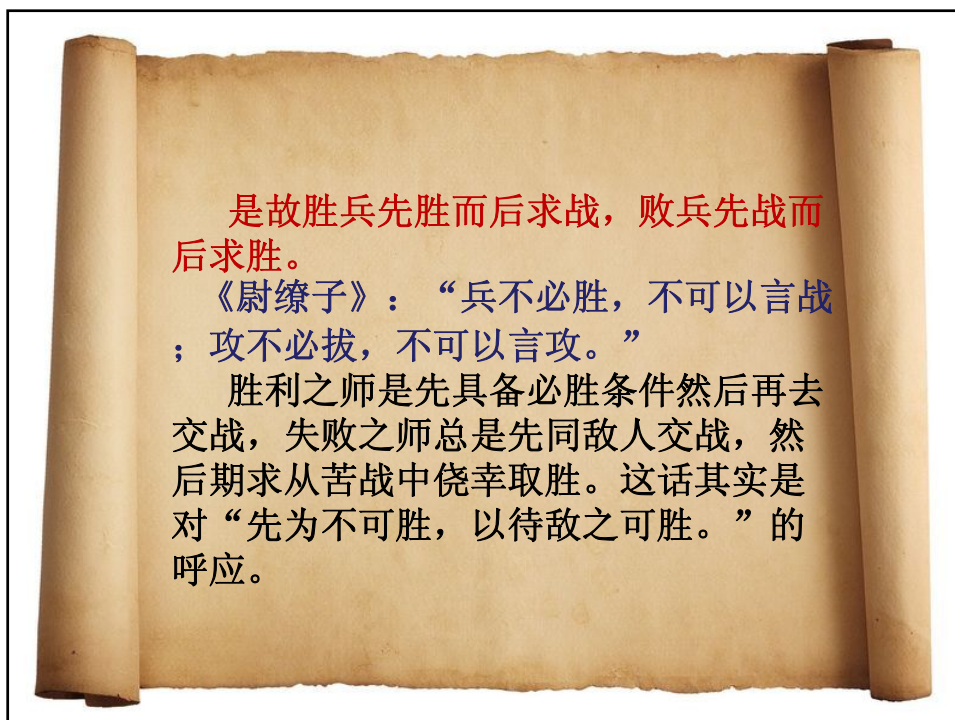
**9**个全国性名牌——包括五粮春、五粮醇、金六福、浏阳河等家喻户晓的产品。

**8**个区域性名牌——包括正在开发中的8大片区品牌。

酒精度: 52%vol  
净含量: 2.5L  
保官

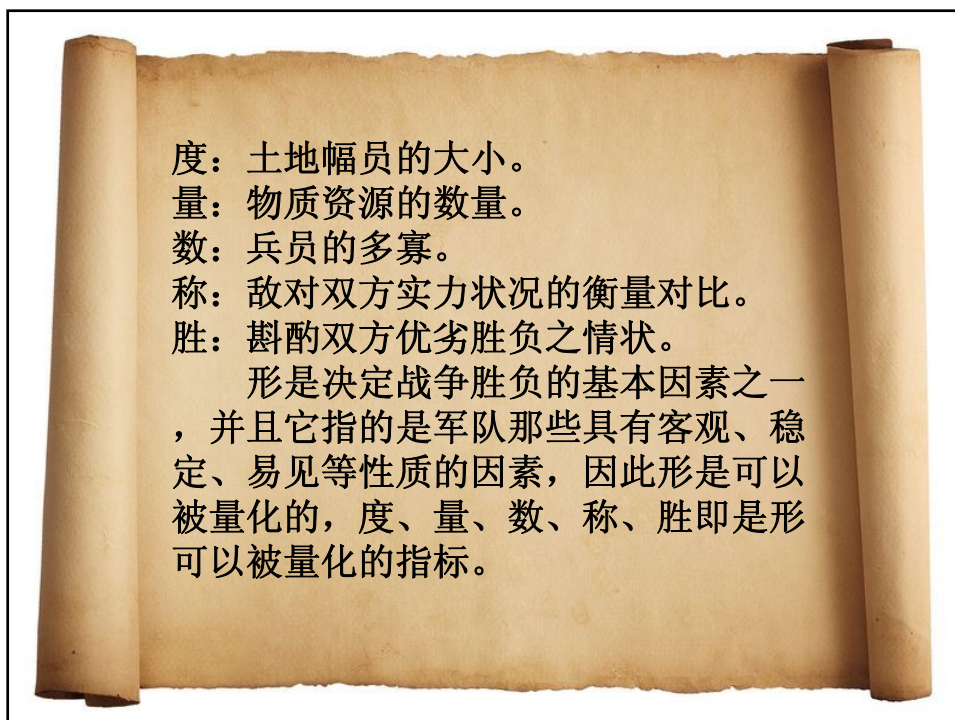
五粮液、五粮春、五粮醇、五粮神、五湖液、六和液、两湖春、现代人、紫光液、尖庄酒、浏阳河、京酒、玉酒、酿神、金六福、长三角、王者风范、百年老店、国宴酒、春夏秋冬、红杉树、老作坊、烤酒、火爆、干一杯、仙林牌青梅酒、三杯爽、财福春酒、东方龙、福禄寿禧、锦上添花、锦绣前程、龙腾虎啸、丝路花雨、盛世佳酿、尊酒系列、四海春、大展宏图、六和春、喜结缘、铁哥们、婚宴系列、江南古坊、金枝玉液、圣酒、亚洲液……

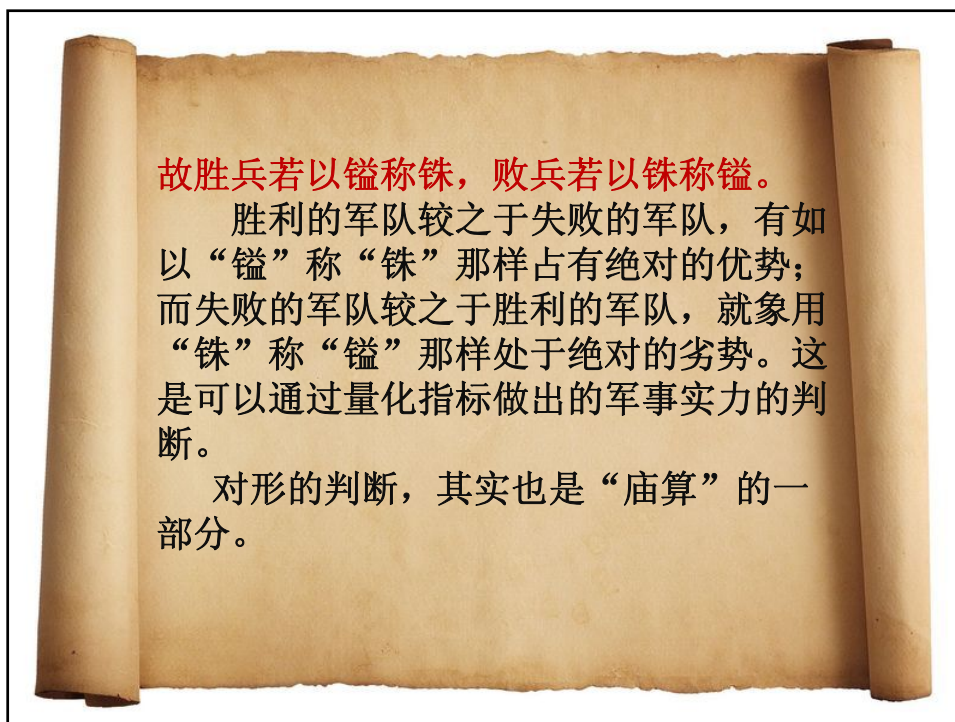






度、量、数、称、胜

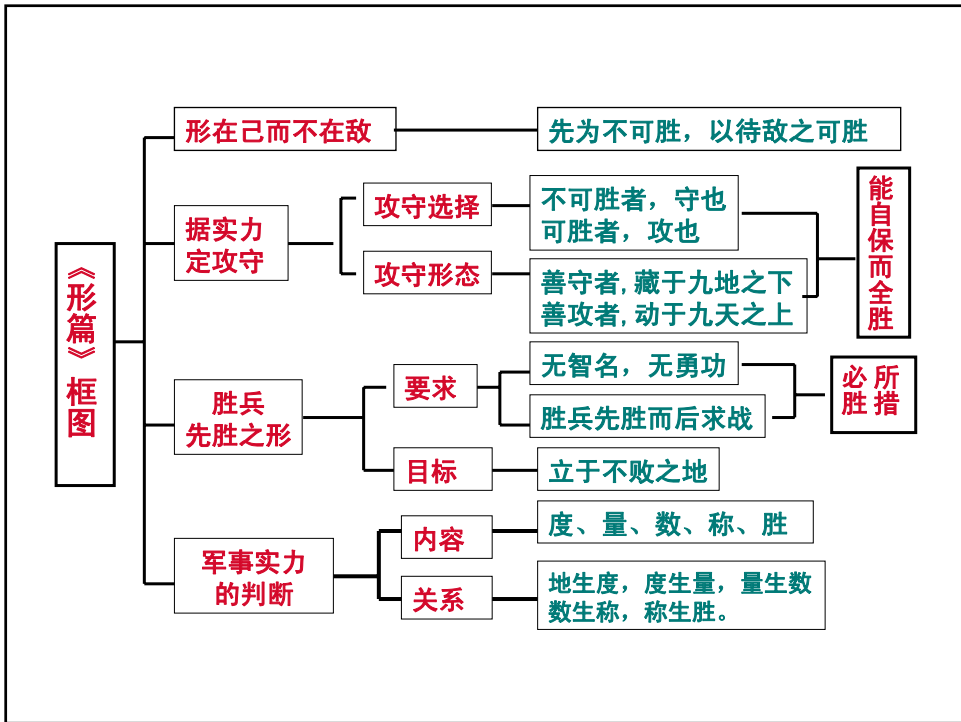


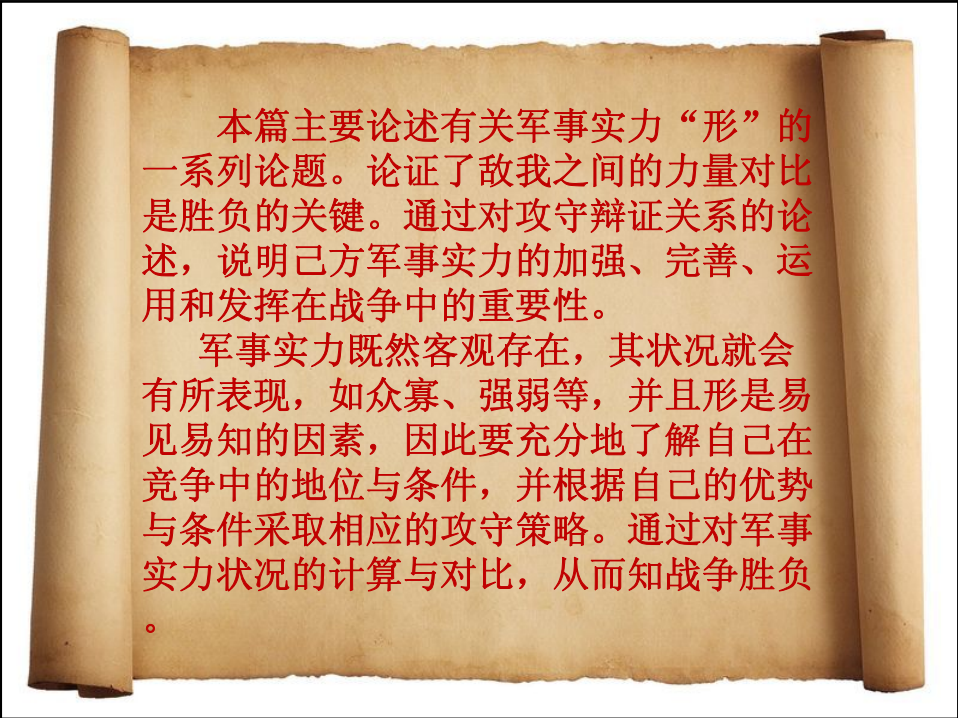


**故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。**

胜利的军队较之于失败的军队，有如以“镒”称“铢”那样占有绝对的优势；而失败的军队较之于胜利的军队，就象用“铢”称“镒”那样处于绝对的劣势。这是可以通过量化指标做出的军事实力的判断。

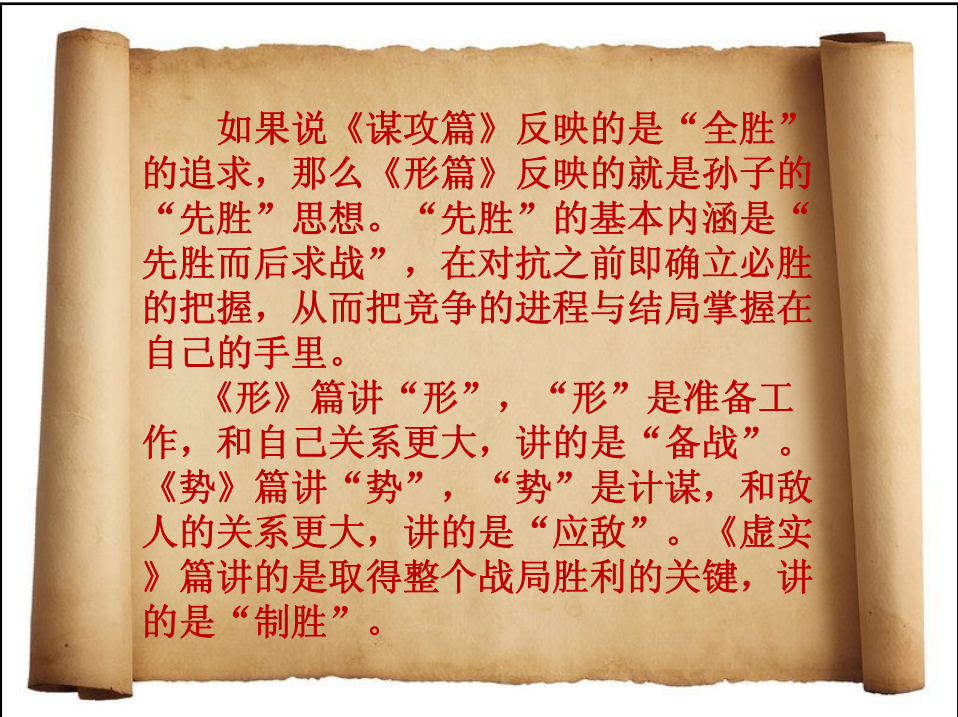
对形的判断，其实也是“庙算”的一部分。





本篇主要论述有关军事实力“形”的一系列论题。论证了敌我之间的力量对比是胜负的关键。通过对攻守辩证关系的论述，说明己方军事实力的加强、完善、运用和发挥在战争中的重要性。

军事实力既然客观存在，其状况就会有所表现，如众寡、强弱等，并且形是易见易知的因素，因此要充分地了解自己在竞争中的地位与条件，并根据自己的优势与条件采取相应的攻守策略。通过对军事实力状况的计算与对比，从而知战争胜负。



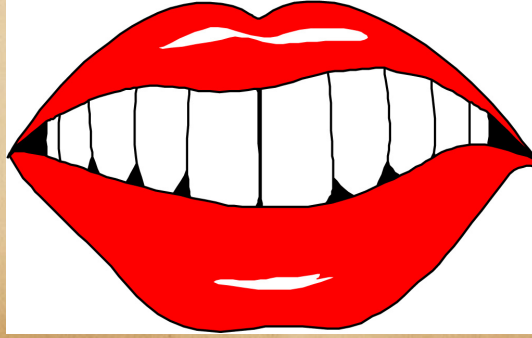
如果说《谋攻篇》反映的是“全胜”的追求，那么《形篇》反映的就是孙子的“先胜”思想。“先胜”的基本内涵是“先胜而后求战”，在对抗之前即确立必胜的把握，从而把竞争的进程与结局掌握在自己的手里。

《形》篇讲“形”，“形”是准备工作，和自己关系更大，讲的是“备战”。

《势》篇讲“势”，“势”是计谋，和敌人的关系更大，讲的是“应敌”。《虚实》篇讲的是取得整个战局胜利的关键，讲的是“制胜”。

辩论：

1. 形重要还是势重要？
2. 择人重要还是任势重要？



## 第四讲 势篇

### 原文详解：

www.nordridesign.com LOGO

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也。斗众如斗寡，形名是也。三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也。兵之所加，如以锻投卵者，虚实是也。

#### \* 注释

1. 势篇：论战争的各种态势。
2. 分数：分、数指军队之组织、编制。编制严密，人少均同样指挥。
3. 形名：措旌旗和金鼓。士卒望族旗、听金鼓而行动，人多少均不乱。
4. 奇正：常规与奇兵并用。
5. 锻：磨刀石。
6. 虚实：有备为实，无备为虚。以实击虚，如石击卵。



## 原文详解：

www.nordridesign.com LOGO

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也；死而复生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。

1. 以正合：以正面作战。
2. 无穷如天地：指以奇取胜，可变化无穷。
3. 死而复生：指四时更替。
4. 声不过五：指五声：宫、商、角、征、羽。
5. 不可胜听也：听之不尽。
6. 色不过五：五色为青、黄、赤、白、黑。
7. 味不过五：五味为酸、咸、辛、苦、甘。



## 原文详解：

www.nordridesign.com LOGO

战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？

激水之疾，至于漂石者，势也。鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。

是故善战者，其势险，其节短，势如扩弩，节如发机。

1. 奇正相生：奇正会相互转化。
2. 鸷鸟：一种凶猛的鹰隼。
3. 节：短距离，指在短距以俯冲之势杀伤猎物。
4. 扩（guo）弩：张满弩机。





## 原文详解：

www.nordridesign.com LOGO

纷纷纍纍，斗乱而不可乱也。浑浑沌沌，形圆而不可败也。

乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。

1. 斗乱：于纷乱状态中指挥战斗。
2. 形圆而不可败也：圆阵不见首尾，扰而不乱，就不会失败。
3. 此句指乱治、怯勇、弱强可以转化。强，即“强”。
4. 治乱，数也：治、乱视乎组织编制是否健全。
5. 勇怯，势也：勇、怯视乎是否得势。
6. 强弱，形也：强、弱则视乎实力。



## 原文详解：

www.nordridesign.com LOGO

故善动敌者。形之，敌必从之；予之，敌必取之；以利动之，以卒待之。

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。

故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

1. 形之，敌必从之：以伪装诱敌，使其中计。
2. 予之，敌必取之：小利诱敌，使其上钩。
3. 以卒待之：伏兵待敌。
4. 择人而任势：善用人及善于利用形势。
5. 战人：指挥士兵作战。





huazi.qcrx.cn

势

shì



会意字。从力，表示权力和地位；从彳(yì)，彳有种植义，表示权势是人培植起来的。简体字从执、从力，表示握有权力。本义是权力、势力。

①势力；权力；声~|权~|~均力敌。②状态或趋向：~头|守~|大~所趋。③姿态：姿~|手~|装腔作~。~必~力~利病~得~地~攻~气~趋~伤~失~时~形~优~仗~欺人



从力，从執（yì），“執”意为“种植”。“執”与“力”联合起来表示“力的积累、发展与运用”。

势以形为体，形以势为表。形是战争力量的外部形态，势是战争能量的释放。

“激水之疾，至于漂石者，势也。”水为形，漂石为势。



可变  
Or  
不可变



《要离刺庆忌》（《吴氏春秋·阖闾内传》）

www.nordridesign.com LOGO



要离：身材瘦小，仅五尺余，腰围一束，形容丑陋。

VS



庆忌：自幼习武，力量过人，勇猛无畏，有万夫莫当之勇，在吴国号称第一勇士。

ND

“将渡江于中流，要离力微，坐与上风，因风势以矛钩其冠，顺风而刺庆忌，庆忌顾而挥之”

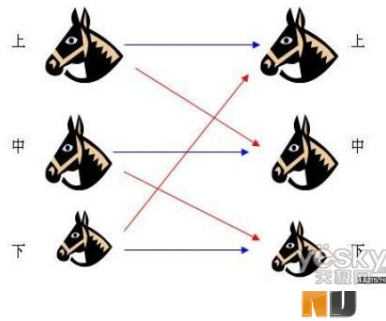


ND



#### 14. 田忌赛马

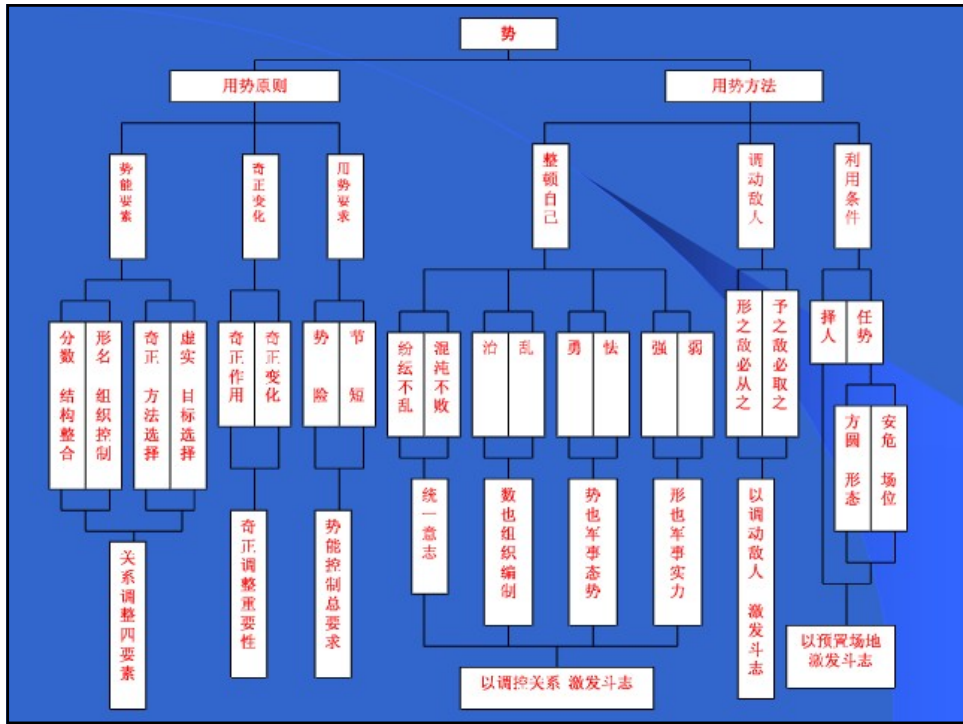
田忌 ———— 齐威王  
败（第一次）胜  
胜（第二次）败



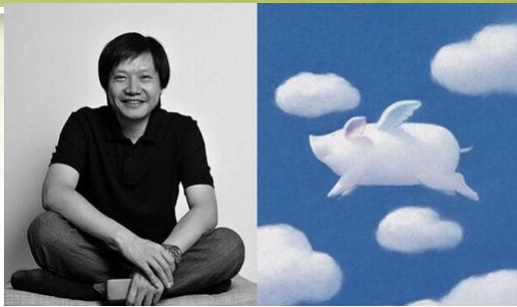
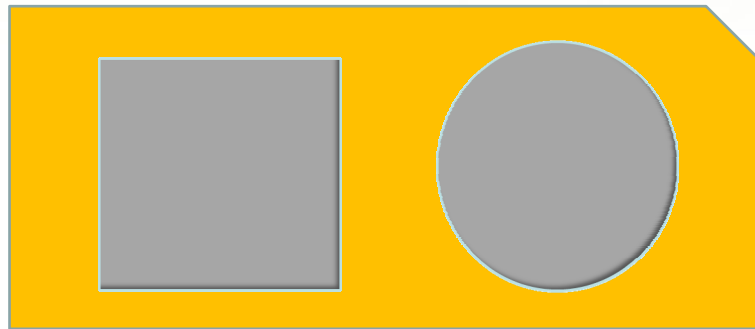
可以影响势的方面：**分数、形名、奇正、虚实**  
“乱生于治，怯生于勇，弱生于强。”

“形”是静态的；而“势”是动态的，  
“形”的力量，需要用“势”进行展示，而  
“势”的强弱，要以“形”为根本依据。所  
以，在战争中不断经营并保持自己的“势”，  
是实现“不战而屈人之兵”的重要策略，  
是由“形”到“势”的运动过程。





“故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。”





### 雷军：“飞猪”理论是受《孙子兵法》启发

腾讯科技 [微博] 乐天 2016年05月23日 11:26 我要分享

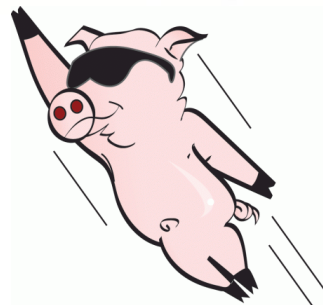
腾讯科技讯(乐天)5月23日消息,小米CEO雷军([微博](#))今日在[微博](#)上表示:“站在风口上,猪都会飞。我引用这句话是为了说明创业成功的本质是找到风口,顺势而为。”

雷军还说,势来自于《孙子兵法·兵势篇》,“故善战人之势,如转圆石于千仞之山者,势也”。

意思是,善于指挥打仗的人所造就的“势”,就象让圆石从极高极陡的山上滚下来一样,来势凶猛。



所谓“任势”，就是凭借有利的情况，以制定临机应变的策略。“制由权也，权因势制也”这句是曹操对“势”的个人注解，意思是所做出的权变之举也是针对局势而作的，说穿了就是，创造机会、把握机会、用好机会。



**战争：创造机会——谋势——积蓄力量**

朱元璋采纳朱升的建议

毛泽东攻占东三省

**把握机会——借势——借风使船**

曹操“挟天子以令诸侯”

**用好机会——顺势——顺理成章**

毛泽东果断发动三大战役

**企业管理：谋势、借势与用势**

跑步这生意、蒙牛的成功、小米的崛起

### 华尔街精英金融才俊身材健硕 参加铁人十项比赛 (多图)

来源: 本工天

2014-08-18 17:15:40

评论 178

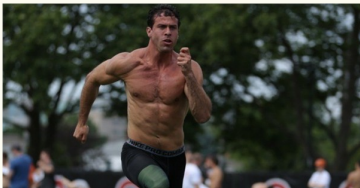
关键字: 华尔街 美国 金融 华尔街精英 肌肉男 铁人十项 华尔街之狼 华尔街

上周日美国的Frac组织了一年一度的十项铁人赛, 从22岁至62岁的华尔街精英们的体育爱好者们悉数参加。四个小时内, 他们须参加包括一个400米跑, 扔橄榄球, 引体向上, 40磅(31米)冲刺, 双杠下撑, 500米划桨, 撑杆跳, 20磅举重, 卧推和一个900米跑。

可能很多朋友都知道华尔街精英们的高智商和俊美相貌, 但是大家可能想不到这些精英们的身材和体格也是相当的健硕!

下面, 请感受一下一波肌肉男来袭! 网友: 看完突然明白为什么华尔街可以控制全球经济了。

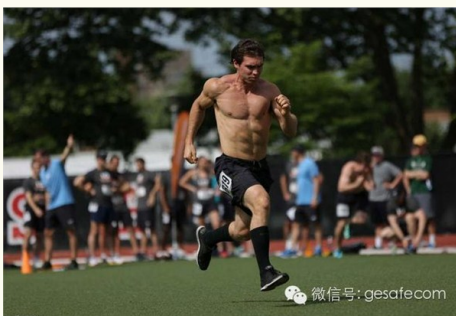
1. Barclays的Mark Rubin, 巴克莱银行的固定收益部销售, 连续三年夺取了华尔街最佳运动员的称号。



xi

www.nordridesign.com LOGO

2. Kamunting Street Capital LLC交易员 Matthew Cook 40磅冲刺跑了6.31秒。



微信号: gesafecom

3. Barclays 分析师Jacob Stoller 则跑了4.96 秒。



5. Jefferies的经理 Tyler Moni 看起来也很拼命。



微信号: gesafecom

4. FBS 苏格兰皇家银行的 Jared Sholly跑了4.86秒。



微信号: gesafecom



6. JPMorgan的分析师Jonathan Mason跑了4.7秒。他在哈佛的时候是校橄榄球队队员。



7. Collin Zych只用了4.4秒。



10. B. Riley交易员Emeric Twomey连续做了35次下推。



11. 交易型开放式指数基金Osbon Capital的创始人John Osbon连续做了7次引体向上。





	<p>对于咕咚网的创始人申波而言，他的咕咚手环和App“咕咚运动+”现在同样在等待中国跑步市场成长曲线的变化。</p> <p>它们都需要一个爆发点。</p> <p>“我们知道整个市场是需要我们的产品的，但是需要找到一个合适方法和Timing，以及从哪里开始。”亚瑟士总经理黄泽辉并不认为现在加速扩大太晚，5月18日，站在北京世界城亚瑟士的概念店门前，他觉得现在时机正合适。</p> <p>这是亚瑟士在北京开设的第一家概念店。亚瑟士另一个更被人熟知的名字是ASICS，即“爱世克斯”，在2006年进入中国后，这家日本体育用品公司发展得不温不火，即便与New Balance、Brooks和Mizuno并称为四大跑鞋品牌。而在2008年，ASICS全球收回了中国代理商运营权，设立了商贸公司。</p> <p>在这家旗舰店，角落里的激光足部测量仪吸引了更多顾客的关注。这个仪器能对双脚进行20个项目的测量，不仅包含脚长、脚宽、后跟宽、脚背高度、足弓高度，还能根据后跟倾斜角度（内外翻）、大小姆指内外翻的角度进行分析。然后，销售人员会根据测试结果推荐产品，可以细分到Road、Race等几个产品系列。跑步鞋的细分程度说明参与这项运动的人已经足够专业。</p> <p>根据黄泽辉提供的数据，这两年亚瑟士中国区的销量增长率超过50%，另一家以生产跑鞋著称的体育用品公司New Balance在中国也迎来了爆发时刻。从2012年到2013年的一年时间里，它在中国的门店从573家扩张到896家，增幅为54%。原本小众的品牌正变得更为流行。</p> <p>同样在判断市场机会的IMG集团，2013年将彩色跑项目带入中国同样冒了很大风险。2013年并不是传统意义上的体育赛事年，既没有奥运会也没有世界杯。对于小众的娱乐性跑步赛事的商业前景，在没有先例的情况下，很难判断运营能否成功，这也是摆在彩色跑项目负责人IMG集团副总裁张宏面前的选择题。</p> <p>如果成功，这意味着未来赛事可以在中国长期推广，失败则面临受人冷落的尴尬。不过，相对于其他类型的赛事，彩色跑面对的消费者更为年轻，赛事也更强调娱乐性，这对IMG都是机遇。看到马拉松赛事人数的数字时，和黄泽辉一样，张宏对于中国跑步市场拥有信心。</p> <p>彩色跑的传播和营销主要在社交媒体上进行，但直到赛事报名开始后的几天，报名人数缓慢增长还是让张宏担心，不过最终报名人数甚至超过她的预计。除了每人168元的注册费，彩色跑的收入还来自于不同级别的赞助费用。</p> <p>2014年，除了之前的北京、广州和深圳，彩色跑还将在重庆这样的新一线城市举办，无论是参与人数还是市场赞助，IMG应该都有了更多的成功把握。</p>	 
--	---	---

	<p>的赞助费用。</p> <p>2014年，除了之前的北京、广州和深圳，彩色跑还将在重庆这样的新一线城市举办，无论是参与人数还是市场赞助，IMG应该都有了更多的成功把握。</p> <p>王梦晨2013年在北京参加了这项活动。而在刚开始跑步时，他当时根本不知道国内有什么赛事可以参加。</p> <p>遇到困难的不只是亚瑟士或者IMG两家，对于尝试培育市场的运动品牌或者体育运营公司，不用说马拉松、彩色跑或者赤足跑，即使是10公里跑推广起来也会有困难。</p> <p>耐克大中华区资深传播总监黄湘燕清楚记得2008年的一幕。那是北京奥运会结束第二天，当时她正在为耐克的Nike Human Race活动做准备，长度为10公里活动在全球20多个国家发起。对于经常锻炼的跑者，这个长度并不算困难，但是，“当时我们配合全球在一起做的时候，想招募年轻人来跑10公里是非常困难的。”黄湘燕说。</p> <p>北京奥运并没有给运动品牌的跑步市场带来质变，这种情况两年后才有好转。</p> <p>过去三四年来，其他的同业者，甚至并不在运动产业里面的一些厂商们一起推广，大家才开始看到跑步这股风潮慢慢从西方的国家传到日本、韩国再到中国和东南亚国家。”她说。</p> <p>2008年对于在电信行业工作的李福仁也是一个转折点，这个“走一步就要抱一下树休息一下”的胖子开始徒步运动，后来他参加了深圳本地的跑步俱乐部。如何避免伤病、如何获得基础跑步知识对于入门级的跑者至关重要，但这些都与成绩无关，“但当时的跑步论坛大多是马拉松爱好者为主，大家在上面Show自己跑得多么好”，李福仁希望和他一样的入门级跑者能有一个交流的平台和空间。</p> <p>同样在2008年，申波还没有在成都创办咕咚网，他还是诺基亚西门子子公司的架构主管——一个工作作息规律，但是生活处于“亚健康”状态的白领。</p> <p>因为需要和对口部门进行协作，申波被调往美国旧金山与硅谷进行联合开发。他出差时，看到老外跑步不分白天黑夜，“大中午、晚上都在跑，无论是最热的时候还是最冷的时候，还在跑，那已经形成一种生活方式了。”这让他萌生了进入运动和健康管理创业的想法。</p> <p>2009年，申波辞去了诺基亚西门子的的工作，创立了现在的公司，当时咕咚网以游戏式的激励机制刺激用户完成运动目标。就在同一年，李福仁则创办了“跑步圣经网”，这几乎是国内最早的跑步类论坛。把技术外包出去后，他每天利用两到三个小时的兼职时间来管理和维护跑步爱好者的论坛。现在跑步圣经网拥有30万注册用户，用户在这里发布赛事信息、分享跑步经验，提供产品评测也是重要的一项内容。跑步圣经吸引了王梦晨，他从微博上一篇分享跑步经验的帖子进入了网站。</p>	 
--	---	---



奇

正



“古时兵法术语。古代作战以对阵交锋为正，设伏掩袭等为奇。”

——《古代汉语词典》

奇本义即有出人意料、变幻莫测之意。《老子》中有“以正治国，以奇用兵”，是说“正”用于政治生活，管理国家，“奇”用在军事领域，用兵打仗，出奇制胜。



孙子进一步指出，凡是用兵打仗，“以正合，以奇胜”，要奇正并用，出奇制胜。在战争的出奇制胜上，体现了孙子对老子的继承，而“正”不仅用于政治领域，也用于军事领域，将“奇正”在军事上并举，则体现了孙子对老子的发展。



“奇正一般包括以下意思：（一）在军队部署上担任警戒、守备的部队为正，集中机动的主力为奇；担任钳制的为正，担任突击的为奇；（二）在作战方式上，正面攻击的为正，迂回侧击的为奇；明攻为正，暗袭为奇。（三）按一般原则作战为正，根据具体情况采取特殊的作战方法为奇。”

——郭化若





孙子主张“全胜”，“伐谋”、“伐交”不成，不得已乃“伐兵”、“攻城”，但在用兵过程中依然贯彻“全胜”的指导思想。如果不管敌我实力强弱、人数众寡，都实行正兵相抗，死拼硬打，实力强，取得胜利也要付出很大的代价；实力弱，则无异于以卵击石、自取其败，都不符合“全胜”的思想。而在作战中“以正合，以奇胜”，显然是“全胜”的理想选择。

“以正合，以奇胜”，以正兵牵制、吸引敌人，以奇兵真正打击敌人，夺取胜利；正兵是次要的，奇兵才是主要的；正兵在明，是敌人意料中的、加以防范的，奇兵在暗，是敌人出乎意料的、未加防范的；正兵制造假象，用于迷惑敌人，奇兵采取真实行动，捕捉战机，决战制胜。

**战争：壮大实力、奇策谋攻**

田单复齐、明修栈道，暗渡陈仓、  
孙臧杀庞涓、沙漠军刀行动

**商战：以“新奇”征服市场、以用户体验提升用户粘稠度**

“支付宝”还是“支付鸭”？





## 第五讲 虚实



孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。

能使敌人自至者，利之也。能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之。

### 注释

1. 佚(yi)：同“逸”。

2. 趋战：奔赴作战。

3. 致人而不致于人：调动别人而不被人调动。

4. 利之也：是利诱之故。

5. 害之也：是设法妨害它。

出其所不趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也。攻而必取者，攻其所不守也。守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微乎微乎，至于无形。神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。

注释

1. 出其所不趋：出击敌方无法救援之处。
2. 微乎微乎，至于无形，微妙莫测，不见形迹。
3. 神乎神乎，至于无声：神奇而不漏风声。
4. 司命：主宰。

进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

注释：

1. 画地而守之划地：为营虽无甚设防，敌人亦不敢进攻。
2. 乖其所之也：（皆因）引敌往别处。乖：违背、改变。

故形人而我无形，则我专而敌分。我专为一，敌分为十，是以十共其一也，则我众而敌寡。能以众击寡者，则吾之所与战者，约矣。吾所与战之地不可知。不可知，则敌所备者多。敌所备者多，则吾与所战者，寡矣。

注释

1. 故形人而我无形：察明敌人形迹而自己隐蔽。
2. 则吾之所与战者，约矣：则我方面对的敌人少而弱。
3. 吾所与战之地不可知：我方所选与敌交战之处对方不知。

故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡。寡者，备人者也；众者，使人备己者也。

注释

1. 寡者，备人者也：兵力弱是需分兵以防对方。
2. 众者，使人备己者也：兵力强皆因能迫使对方分兵把守。

故知战之地，知战之日，则可千里而会战。不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜败哉？

故曰：胜可为也。敌虽多，可使无斗。

注释

1. 度（duo）：推断。
2. 越人：春秋时期，吴越两国长期交战，孙子助吴。故常以越指敌对方。此处即为泛指敌方。
3. 奚（xi）益：何能有益于。
4. 无斗：无法与我战斗。

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有馀不足之处。故形兵之极，至于无形；无形则深间不能窥，智者不能谋。因形而错胜于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。

注释

1. 策之而知得失之计：策度、分析可知敌情之优劣得失。
2. 作之而知动静之理：激动敌人，从其反应弄清敌方行动规律。
3. 形之而知死生之地：以伪装阵形诱惑敌人，以探知对方生死要害。
4. 角之而知有馀不足之处：角量试探敌人实力以判断敌人优劣所在。
5. 形兵：伪装阵形诱敌。
6. 深间：深藏的间谍。
7. 错：措，放置。错胜于众：将胜利置于人之前。
8. 不复：不（会）重复。
9. 而应形于无穷：适应情况而变化无穷。

夫兵形象水，水之形，避高而趋下；兵之形，避实而击虚。水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

#### 注释

1. 兵形：用兵之方式、规律。
2. 制流：制约流向。
3. 五行：金、木、水、火、土为五行。中国古代认为五行相生相克，均不能独胜。
4. 四时无常位：春、夏、秋、冬四季更替，永无休止，均不能常在。
5. 月有死生：指月有盈亏圆缺。

## 启示

### 一、致人而不致于人：

“致人而不致于人”，实际上就是战争主动权的问题。致人，调动敌人，掌握了主动权；致于人，被敌人调动，陷于被动地位。“致人而不致于人”是用兵的基本原则。

“一切战争的敌我双方，都力争在战场、战地、战区以至整个战争中的主动权，这种主动权即是军队的自由权。军队失掉了主动权，被逼处于被动地位，这个军队就不自由，就有被消灭或被打败的危险。”（毛泽东）



如何争取战争主动权：

- 1、占据有利地形。（九地篇）
- 2、以逸待劳，以静制动。（谋攻篇）
- 3、利害动敌，调动对手。（虚实篇）

△造虚：利敌，害敌，劳敌，饥敌，动敌。

△用虚：出其心虚，趋其意虚，行其防虚，攻其守虚，守其所虚。

使敌人发生逸劳、饱饥、安动等的转化，使用一切办法侦查敌人的情况，因此能把战争主动权掌握在自己手里，然后可以从容地在调动的过程中打击敌人薄弱的地方、缺乏准备的地方以及意料之外的地方。

## 二、虚实之道：

虚实，是中国古代重要的兵学术语，在《孙子兵法·势篇》中为始出：“兵之所加，如以礮投卵者，虚实是也。”虚实之于军队，使用得当将会造成以石击卵的态势，这是为胜之道。

虚实主要指军事力量的强弱大小和态势的优劣，一般而言，无者为虚，有者为实；空者为虚，坚者为实。军情上，大凡怯、弱、乱、饥、劳、寡、不虞为虚；勇、强、治、饱、逸、众、有备为实。

在兵力部署上，兵力分散为虚，兵力集中为实；在作战准备上，懈怠麻痹为虚，准备充分为实；在军队实力上，质量低劣为虚，质量优良为实；军队管理上，管理不严为虚，管理严格为实；后勤保障上，保障不力为虚，保障有力为实；军队心理上，胆怯为虚，勇敢为实；军队行踪上，行踪暴露为虚，行踪隐蔽为实；军队处境上，处境危险为虚，处境安全为实；军队情报上，不了解敌情为虚，了解敌情为实。

因此，作战时首先要**识虚实**。即是要知道何为实何为虚以此决定作战的主要方向、兵力兵器配备的重点。这需要各种手段获取对方真实的信息，同时，我方也要采取反制措施，防备敌方知道我方的虚实。

识虚实的方法：**策之、作之、形之、角之。**

其次要**致虚实**。变敌实为虚，我虚为实。要调动敌人而不被敌人所调动，使主动权掌握在我手中。如果敌人的实力、部署、态势于我不利，则进一步发挥主观能动性，“敌逸能劳之，饱能饥之，安能动之”，使敌由实转为虚。

最后要**用虚实**。一是针对敌人思想上未加重视的“虚”，“攻其所不守”，“守其所不攻”，如此就能够善守、善攻；二是我专敌分，以众击寡，形成以实击虚，“进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也”；三是攻击敌方要害，此为敌实中之虚，使敌“不得不与我战者，攻其所必救也”，“不得与我战者，乖其所之也”。

### 三、兵无常势，水无常形

《孙子兵法》认为水是流动的，无形的，兵形像水，水无常形，水中充满了变化和制胜的哲学：一个是不局限于规则，另外一个就是讲究实用，非常灵活。所以，“能因敌变化而取胜者，谓之神”。

吉祥

如意

吉祥

如意

吉祥

### 四、形敌而我无形


“形人”即使敌人暴露形迹。“我无形”，即我不露形迹。即用计谋使敌人暴露而我军却不露形迹，这样我军的兵力就可以集中而敌人兵力就不得不分散。

在激烈的竞争中，通过适当运用“形人而我无形”的策略，既可以了解竞争者的意图和实力，为正确决策提供可靠的依据，又可以避免过早暴露自己的计划，从而减少不必要的阻力。



## 第六讲 用间篇

《用间篇》是《孙子兵法》全书中的最后一篇，主要论述在战争中使用间谍以侦知、掌握敌情的重要性，以及**间谍的种类划分**、基本特点、**使用方式**等等。它是孙子从理论上对前人丰富的用间实践经验的系统总结，是中国古代用间思想体系基本形成的重要标志。



间谍的种类：

“故用间有五：**有因间，有内间，有反间，有死间，有生间**。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。因间者，因其乡人而用之；内间者，因其官人而用之；反间者，因其敌间而用之；死间者，为诳事于外，令吾闻知之而传于敌间也；生间者，反报也。”



### 间谍的使用原则：

“故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间，非圣贤不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。”



## 启示

### 一、用间的重要性

孙子主张战争指导者必须做到“知己知彼”；而要“知彼”，即“知敌之情者”，也就是准确及时的掌握对方的情况，用间是非常重要的手段之一，它可以为选择合适的战略战术，提供可靠的情报和信息基础。



孙子还把战争和用间的经济消耗做了比较，认为同战争的巨大耗费相比，用间实在是代价小而收获多的好办法，这也符合他“全胜”的思想原则，如果吝啬于用间，那么与整个战争的消耗了比较，无异于因小失大，舍本求末。在残酷的军事斗争中，合理地使用间谍绝不应该是一种不道义的事情，而是一种高深的军事谋略。



## 二、间谍的分类及运用

孙子把间谍分为五类，即因间、内间、反间、死间、生间。因间，包括利用同乡、同学、同事、亲属、朋友等等与敌具有渊源关系的人获得情报，其中也包括敌方的民众为我所用的。这种间谍只能得到一般的情报。



内间来自敌人阵营，可以获取敌人阵营的消息，也可以利用内间去激化敌人之间的内部矛盾。

反间，就是收买或利用敌方派来的间谍，使其为我所用。使用反间的方法有两个，一是发现后重金收买，二是采取将计就计，透漏假的情报。





死间，是指故意散布虚假信息，让我方逃跑到敌方的人员传达给敌人。死间作为叛逃之人，再加上会给敌人造成很大的损失，所以往往下场凄惨。所以这正是借刀杀人的一箭双雕之计。生间，是指派往敌方侦察后亲自返回报告情况的人。



生间是五种间谍当中最重要的，不但要花很多精力去培养，而且生间往往执行的是非常重要的任务，必须长期潜伏、周旋于敌人之间，工作和生活的环境都十分危险。生间也是技术含量要求最高的。同时，孙子认为反间是“五间俱起”的关键。只有利用好反间，才能使其他四种间谍顺利完成任务。



### 三、用间的标准

对于间谍的使用，孙子提出了非圣贤不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实的原则，并总结出“明君贤将，能以上智为间者，必成大功”的历史规律。用间的标准不外乎仁义，如果没有道德的约束，则间可能成为妨害民族和人民的工具，这样的间失去了应有的意义。

**反面教训：道路以目，东厂，力拓案。**



“我身在炼狱留下这份记录，只希望家人和玉姐能原谅我此刻的决定，但我坚信你们终会明白我的心意，我亲爱的人，我对你们如此无情，只因民族已到存亡之际，我辈只能奋不顾身，挽救于万一。我的肉体即将殒灭，灵魂将与你们同在。敌人不会了解，老鬼老枪不是个人，而是一种精神，一种信仰。”

# “活力课堂”课外预复习资料 材料目录

- 《孙子兵法》介绍
- 三十六计故事

# 《孙子兵法》介绍

## 《孙子兵法》序

### 一、孙武其人

原陈国公子陈完，因公元 612 年陈国发生内乱，从陈国逃到齐国，并改姓田完。受齐桓公的器重，任命为工正（工业部长）。田完的五世孙田书，因伐莒有功，齐景公赐姓于孙，田书改名为孙书。孙书之孙——孙武，字长卿，春秋末期人。据史料记载，孙武聪明过人，在家庭文化的熏陶下，从小熟读兵法，懂得琴棋书画，13 岁开始着手撰写兵书，历时 12 年。孙武 20 岁时，因齐国四姓之争，携妻儿仆人从齐国逃到吴国，并隐居在离苏州百余里的罗浮山过着田园生活（插入影视资料）。此间，孙武在茶馆、书场、文人集合地广交朋友，尤其是认识了楚国亡臣吴国重臣伍子胥，并从伍子胥处了解到许多当时社会政治、经济、文化、地理、民情等情况，进一步完善了其巨著“孙子兵法”。孙武 25 岁时，经楚伍子胥推荐，向吴王阖闾进呈所著兵法 13 篇，被重用为将，开始了他的军旅生涯（插入影视资料）。孙武辅佐吴王阖闾西破强楚，北威齐、晋，南服越人，使吴国以一隅之地而称霸列国。其中公元前 505 年 11 月 19 日的柏举之战（插入影视资料），是自商周以来规模最大的一次大会战，在这次战争中，充分展示了孙武的军事才能和打破常规的长途奔袭的战法。也就是这关键的一战，楚国开始衰弱，吴国走向称霸的开始。

孙武在历史上盛名卓著，显然不是因为他的军功，而是他留给后人的大作《孙子兵法》。

《孙子兵法》全书共 13 篇，各篇既可独立成章，又相互有机联系。表面看《孙子兵法》好象只论述战争问题，但仔细阅读方知其内容广泛，含义深远。除对战争、战略、战术、军队和后勤进行了深刻地论述外，还对政治、经济、外交、地理、管理、法制建设、周边环境、管理队伍建设、侦察通信、间谍等无所不包博大精深的思想体系。正因为如此，尽管《孙子兵法》已经有 2500 多年的历史，今天仍不失其价值，并被国内外政治家、军事家、经济学家广泛地应用于政治、经济、军事、外交和商战中。正如美国军事理论家约翰·柯林斯在《大战略》一书中写到：“孙子是古代第一个形成战略思想的伟大人物，孙子十三篇可与历代名著，包括 2200 年后的克劳塞维茨的著作媲美。今天没有一个人对战略的相互关系，应考虑的问题和所受的制约比他有更深刻的认识。他的大部分观点在我们当前的环境中仍然有其和当时同样重大的意义。”

### 二、《孙子兵法》的主要精神

孙武不是政治家、也不是哲学家、而是军事思想家。但孙武在考察战争、认识战争、分析战争、发现战争规律所使用的观点、方法中，可以发现孙武已经具备了古代朴素的辩证唯物主义思想和运用辩证唯物主义分析问题的方法。因此，他能够从事物的一般现象中，找出事物的本质，揭示事物发展的普遍规律。这些规律至今仍有普遍的指导意义。

#### （一）揭示了事件与政治的关系

“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”

“令民与上同意也。”

"主不可以怒而兴师，将不可以愠而之战。"

"不战而屈人之兵，善之善者也。"

### (二) 揭示了事件与经济的关系

"军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。"

"取用于国，因粮于敌。"

"兵贵胜，不贵久。"

"凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，内外之费，宾客之用，车甲之奉，然后十万之师举矣"等。

### (三) 揭示了事件与自然环境的关系

"天者，阴阳，寒暑，时制也。地者，远近，险易，广狭，死生也。"

"夫地形者，兵之助也。"

"知天知地，胜乃不穷。"

孙武把地形分为"通、挂、支、隘、险、远"等六种。

### (四) 揭示了事件与信息情报的关系

"知彼知己，百战不殆。"

"先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌知情者。"

"不知敌之情者，"是"不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。"

"兵者，诡道也，……此兵家之胜，不可先传也。"

### (五) 揭示了事件中的普遍规律

1、民众性："道者，令民与上同意也。"

2、唯物性："先知者，不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌知情者也。"

3、发展性："能因敌变化而取胜者，谓之神。"

4、联系性："故经之以五事，一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。"

5、对立统一性："故不尽用兵之害者，则不能尽之用兵之利也。是故，智者之虑，必杂于利害，杂于利，而务可信也；杂于害，而患可解也。"

6、相互转化性："乱生于治，怯生于勇，弱生于强……治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。"

7、计划性："多算胜，少算不胜，而况于无算乎。"

8、主动灵活性："致人而不致于人"，"途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受"。

## 二、孙子兵法与市场竞争的关系

1、企业竞争同军事竞争一样，都是对抗性活动，参加的任何一方都想击败对手或保卫自己，以获取有利的地位。

2、企业竞争同军事竞争一样，都需要有良好的组织管理，都需要有正确的战略战术。

3、企业竞争同军事竞争一样，领导者的见识、能力与部属的素质对能否取胜有重大影响。

4、企业竞争同军事竞争一样，资源与信息的作用是至关重要的。

5、但是，企业竞争与军事竞争又有区别，例如竞争对手、竞争手段、竞争主体和竞争结果都有差异。

6、现代市场竞争与早期市场竞争也有差别，例如，现代市场竞争是综合实力、企业谋略、规范有序的竞争，而早期市场竞争是市场垄断、经验管理、原始积累。

### 三、孙子兵法与市场竞争

竞争观念--国之大事

时间观念--兵之情主速

市场观念--践墨随敌

效益观念--以利动

全面观念--君命有所不受

法制观念--法令孰行

人才观念--将孰有能

应变意识--兵无常势，水无常形

信息观念--成功出于众者，先知者

### 四、《孙子兵法》的影响

《孙子兵法》是中国现存最早的一部兵法，成书时间距今约 2400 多年至 2500 年之间。在历史上作为兵经圣典流传于世，为历代著名政治家、军事家、学者所必读。《孙子》既是一部兵书，又是一部历史、哲学方面的重要典籍，从研究哲学思想、历史文化、经济生活和经营管理（插入影视资料）都将有很大的启迪作用。

《孙子》在国外（插入影视资料），在世界军事史上，也久负盛名，被誉为“世界古代第一兵书”，认为《孙子》可以与 2200 年后的克劳塞维茨著作相媲美。《孙子》在公元 735 年传到日本，公元 1772 年传至法国，接着在西欧广泛流传。

## 第一篇 计 篇

计：决策也。

从军事讲，本篇应作为战略决策来论证。其逻辑关系应为：

凡关系生死存亡之事件→应从五事七计进行研究和比较→分析与竞争对手的条件差距→采取与之相应的战略战术→诡道

结论：多算胜；攻其不备，出其不意。

### 一、中心意思

论述研究和谋划战争的重要性；探讨决定战争胜负的基本条件；提出了“攻其不备，出其不意”的军事名言。

### 二、译 文

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

战争和军队是国家的大事，它关系到国家、民族的生死存亡，是不可不认真考察研究的。（事件与战略决策的关系，如何考察研究？）

**故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。**

要从五个方面分析研究，比较敌对双方的各种条件，以探求战争胜负的情形。这五个条件分别是：政治、天时、地理、将帅、法制。

**道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。**

政治（插入影视资料），要使民众与君主的意愿一致。这样，在战争中他们可以为君主而死，为君主而生，不怕任何困难和危险。（领导者的思想素质要求）

**天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。**

天时，是指昼夜、阴晴、寒冷、酷暑等气候季节情况。

地利，是讲远途近路，险要平坦，广阔狭窄，死地生地等地形条件。（自然环境对事件的影响）

**将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。**

将帅，是讲将帅的才智，诚信，仁慈，勇敢，威严等条件。（指挥员的素质要求）

法制，是指部队的组织编制、指挥信号的规定，将帅的职责，后勤管理等。（机构设置、人员编制、法制建设、后勤保障）

**凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。**

凡属这五方面的情况，将帅都不能不知道。了解这些情况的就能胜利，不了解的就不能胜利。所以要把估计作比较，来探求战争胜负的情势。

**主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？**

哪一方国君的政治开明？

哪一方将帅的指挥高明？

哪一方的天时地利有利？

哪一方法令能贯彻执行？

哪一方的军事实力比较强大？

哪一方的兵卒训练有素？

哪一方的赏罚比较严明？

**吾以此知胜负矣。将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。**

我根据这些，就能判断谁胜谁败了。如果能听从我的计谋，用我指挥作战，一定能胜利，就留在这里；如果不能听从我的计谋，虽用我指挥作战，也一定会失败，就告辞而去。

**计利以听，乃为之势，以佐其外；势者，因利而制权也。**

正确的决策已被采纳，然后就是要造成有利的态势，作为外在的辅助条件。所谓"势"，

就是利用有利的情况，掌握战争的主动权。

**兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。**

用兵是一种诡诈的行为。所以，能攻，装做不能攻；要打，装做不要打。要向近处，装做要向远处；要向远处，装做要向近处。

**利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。**

敌人贪利，就用小利引诱它；敌人混乱，就乘机攻取它。敌人力量充实，就要防备它；敌人兵力强大，就要避免作战。对于易怒的敌人，要用挑逗的方法去激怒它，对于鄙视我方的敌人，要使其更加骄横。敌人休整得好，就要设法疲劳它；敌人内部和睦，要设法离间它。

**攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。**

要在敌人无准备的状态下实施攻击，要在敌人意料不到时采取行动。这是军事家指挥的奥妙，是不能事先呆板规定的。（上述的战略战术、计谋必须灵活应用）

**夫未战而庙算（插入影视资料）胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎？**

凡是未开战之前，预计可以打胜仗的，是因为筹划周密，胜利的条件充分；未开战之前预计不能打胜仗的，是因为筹划不周，胜利的条件不充分；筹划周密条件充分的就能胜利，筹划不周密条件不充分的就不能胜利，何况根本不计算毫无条件呢？（努力创造制胜的条件）

**吾以此观之，胜负见矣。**

我根据这些情况进行判断，胜败就可以预见。

### 三、本篇主要精神及应用

1、竞争的第一步就是要有正确的目标和制定科学的计划。凡关系到竞争前途、生存、发展等重大事件，都要进行仔细的、周密的、全面的研究和探讨。

2、研究问题必须做到全面性。必须从政治、自然环境、管理人员素质、编制体制、法规制度、经济条件及后勤保障等各方面去考虑。

3、竞争时必须考察双方力量的对比。要努力克服那种自以为是或胆小怕事的思想，要实事求是的从双方存在的条件出发，找出事件的规律，并找出解决问题的办法，创造胜利的条件。

4、必须掌握竞争的主动权，这是取得胜利的关键。主动权是竞争中的生命线，掌握了主动权就能调动对手，而不被对手所调动。

5、灵活应用战略战术。灵活应用战略战术是实现目标的关键手段，竞争中的战略战术的核心是"诡道"。

6、把握好内外因的关系。内因是根据，外因是条件。但是，如果没有良好的外部环境



和必备的条件，内因既不能转化成好的效果，也实现不了他应有的价值。

### 韬略一、战事关天，不可不察

孙膑伐魏救韩（马陵之战） 粟裕大将深谋远虑

铁娘子鏖战马尔维纳斯群岛

福特公司重振雄威 井深大开创索尼事业

体育大赛前的对策分析

隋炀帝兵败高丽国

### 韬略二、五德皆备，可为大将

诸葛亮守信为本 曹操择将称霸

美洲虎重现昔日雄风

一名厂长救活一个企业 蔡振华带领中国健儿雄霸国际乒坛

错用赵括，赵军一败涂地

### 韬略三、攻其无备，出其不意

李愬雪夜破蔡州 邓艾出奇兵渡阴平

郑成功一举收复台湾 朱可夫决胜哈勒欣河

蒋介石诱杀韩复榘 明修栈道，暗渡陈仓

新安餐厅“反弹琵琶” 左右手套“破镜重圆”

### 韬略四、未战先算，多算取胜

汉高祖未战先取英布 秦昭王少算败邯郸

司马懿老谋深算 蒙哥马利强渡莱茵河

毛泽东舌战赫鲁晓夫

三十六计，共六套（胜、敌、并、攻、混、败战）计策，  
每套六条计策。

## 第二篇 作战篇

曹操曰：欲战必先算其费，务因粮于敌也。

张预曰：计算已定，然后完车马，利器械，运粮草，约费用，以作战备

本篇论述的一个突出问题是，战争与经济的关系，因战争要“日费千金”，所以“兵贵胜，不贵久”。

### 一、中心意思

论证了战争对人力、物力、财力的依赖关系；重点论述了“兵贵胜，不贵久”的速胜思想；提出了“取用于国，因粮于敌”的重要作战原则。

## 二、译 文

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

孙子说：用兵作战的原则，一般要动用轻车千辆，重车千辆，步卒十万，还要向千里之外运送粮食，那么前方后方的经费，招待国宾使节的经费，胶漆器材的补充，车辆盔甲的补修，每天要开支“千金”，然后十万军队才能出动

**其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。**

用这样的军队去作战，就要求速胜，持久就会使军队疲惫，锐气挫伤；攻城就会使力量耗尽；长久出兵在外，就会使国家的财政发生困难。

**夫钝兵挫锐，屈力殫货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。**

如果军队疲惫，锐气挫伤，力量耗尽，经济枯竭，则列国诸侯就会乘着你的危机而起兵进攻，那时虽有智谋的人，也无法替你处置困难了。

**故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。**

所以用兵只听说老实的速决，没有见到弄巧的持久。战争持久而对国家有利，是不会有事情。所以不完全了解用兵有害方面的人，就不能完全了解用兵的有利方面。（任何情况下，对待任何事物，都必须辩证地看问题）

**善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。**

善于用兵的人，兵员不征集两次，粮秣不运输三回；军需自国内取用，粮秣就敌国征发，这样军队的粮秣供给就可以满足了。

**国之贫于师者远输，远输则百姓贫。近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役。**

国家之所以会因军队出动而贫穷的，就是由于远道运输，远道运输，“百吏”就会贫困。在军队集聚的地方，东西就会涨价，东西涨价，就会使得“百吏”财富枯竭，财政枯竭就要急于增加赋役。（“百姓”不是指今天意义上的“百姓”，他是指古代的“百官”）

**力屈、财殫，中原内虚于家。百姓之费，十去其七；公家之费，破车罢马，甲冑矢弩，戟盾蔽橧，丘牛大车，十去其六。**

力量耗尽，财富枯竭，国内千里原野，家家空虚。“百吏”的财产要耗去十分之七；“皇室”的耗费，车辆损坏，马匹疲蔽，盔甲、箭弩、戟盾、蔽橧以及运输用的牛和大车，也要损失十分之六。（战争与经济的关系）

**故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；萁秆一石，当吾二十石。**

所以聪明的将帅务求就粮于敌国。吃敌粮一"钟"抵得从本国运输的二十"钟";用草料一"石",抵得从本国运输的二十"石"。(后勤保障的艰巨性,故要就地取粮,就地做好后勤保障工作)

故杀敌者,怒也;取敌之利者,货也。故车战,得车十乘已上,赏其先得者,而更其旌旗,车杂而乘之,

所以,要使军队勇敢杀敌,就要激励部队;要使军队勇于夺取敌人的物资,就要奖赏士兵。在车战中,凡缴获战车十辆以上的,就奖励首先夺得战车的人,并且把车上敌人的旗帜换成自己的旗帜,派出自己的士兵夹杂乘坐;(精神奖励与物质奖励相结合)

卒善而养之,是谓胜敌而益强。故兵贵胜,不贵久。故知兵之将,生民之司命,国家安危之主也。

对俘获的兵卒要优待和供养他们(插入影视资料)。这就是所谓既战胜敌人也越加壮大了自己。所以用兵利于速胜,不利于持久。所以懂得用兵的将帅,是民众的"司命",国家安危的主宰。(打精神仗,分化瓦解敌军,为我所用)

### 三、本篇主要精神及应用

1、经济是基础。"静下心来搞经济建设,经济上去了,其他的事情就好办了"。

2、速战速决是指挥者的本质反映。"高技术战争的今天,更需要速战速决"。

3、自力更生与就地补给是战胜对手的重要原则。武器一定要自力更生,生活补给要就地取材。

4、奖励有功人员,惩罚违规者,款待俘虏是激励将士和瓦解对手的有效措施和办法。

### 韬略五 兵贵神速,以快制胜

司马懿神速擒孟达 后唐军神速取大梁

曹操神速破乌桓 希特勒闪击波兰

清风店战役的“围城打援”

“宝石行动”

### 韬略六 就地取材,以战养战

诸葛亮陇上抢割新麦 丽食其献计取陈留

刘裕就地取粮灭南燕 李牧和李光弼巧施“美马计”

淮海战役敌我两军的后勤 日军侵华战争

可口可乐的“当地主义”

## 第三篇 谋 攻 篇

曹操曰:欲攻敌,必先谋。

张预曰:计议已定,战具已集,然后可以智谋攻。

谋攻是在以强大的武力为后盾的前提下，主动进攻和战胜敌人。采用和平方式使对手缴械投降，最大限度的减少生命财产的损失和毁坏，是最佳的方式。北平和平解放是毛泽东应用《孙子兵法》中《谋攻》的光辉典范。

### 一、中心意思：

强调以谋制胜的重要性；

论述谋划进攻的战略与策略问题；

揭示了"知彼知己，百战不殆"的著名军事规律。

### 二、译文

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之，全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。

孙子说：一般指导战争的法则是，使敌人举国完整地屈服是上策，击破敌国就差一些；使敌人全"军"完整地降服是上策，击破敌人的"军"就差一些；使敌人全"旅"完整地降服是上策，击破敌人的"旅"就差一些；使敌人全"卒"完整地降服是上策，击破敌人的"卒"就差一些；使敌人"伍"完整地降服是上策，击破敌人的"伍"就差一些。（“全”为完整之意，“破”为损坏的意思）

是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法为不得已。

因此，百战百胜，还不算好中最好，不战而使敌人屈服，才算是高明中最高明的呀！所以，指导战争的上策是挫败敌人的战略计谋，其次是挫败敌人的外交，再次是进攻敌人的军队，下策是攻城。攻城的方法是不得已。

（一定要掌握以计谋战胜对手的诀窍）

修橧 FenWen（愤温），具器械，三月而后成，距堙，又三月而后已。

制造攻城的大盾牌和巢车，准备攻城的器械，三个月后才能完成；构筑攻城的土山又要三个月才能竣工。

将不胜其忿，而蚁附之，杀士三分之一而城不拔者，此攻之灾也。

将帅非常愤怒，命令与驱使他的军队象蚂蚁一般去爬越城墙，士兵伤亡三分之一而城还是攻不下来，这就是攻城的灾害呀！

故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，

所以善以指导战争的人，迫使敌人的军队屈服不用交战，夺取敌人的城堡不用硬攻，毁灭敌人的国家不需久战。

必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

一定要用全胜的计谋争胜于天下，这样，军队不至于受到挫伤，而胜利可以完满取得。这就是谋划进攻的法则。

**故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。**

所以用兵的法则，有十倍于敌人的兵力就包围敌人，有五倍于敌人的兵力就进攻敌人，有一倍于敌人的兵力就要设法分散敌人，与敌人相等的兵力就要善于抗击敌人。兵力比敌人少就要退却，实力比敌人弱，就要避免决战。如果弱小的军队固执坚守，就会成为强大敌人的俘虏了。

**夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。**

将帅好比是国家的辅木，将帅和国家的关系如同辅车相依。如果相依无间，国家一定强盛；相依有隙，国家一定衰弱

**故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓糜军；不知三军之事而同三军之政者，则军士惑矣；不知三军之权而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。**

所以，国君不利于军队的情况有三种：一是不懂得军队不可以前进而叫他前进，不懂得军队不可以后退而叫他后退，这就会束缚军队；二是不懂得军队的内部事情而干预军事行政，就会使士兵迷惑；三是不懂得军事指挥而干预军队指挥，就会使军队怀疑。军队既迷惑且怀疑，列国诸侯的祸患就会乘隙而来。这就是所谓扰乱军心，自找失败。（作为一个领导者，必须学会抓大事，抓主要矛盾，不要事事躬亲，更不能干预下级的领导，要做到用人不疑，疑人不用）

**故知胜有五：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。**

所以，有五种情况可以预见胜利：凡是能看清情况知道可以打或不可以打的能胜利；懂得兵多的用法和懂得兵少的用法的能胜利；官兵有共同的愿望，同心同德进行战斗就能胜利（插入影视资料）；自己有准备以对付疏忽懈怠的敌人的能胜利；将帅有指挥才能而国君不加以牵制的能胜利。这五条，是预见胜利的方法。（上述五条胜利的法则，是一个管理者必须学会的领导艺术）

**故曰：知彼知己者，百战不殆（插入影视资料）；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。**

所以说，了解敌人，了解自己，百战都不会有危险，不了解敌人而了解自己，胜败可能各半；不了解敌人也不了解自己，则每战都有危险了。（事业成功的关键，应该牢牢记住并加以掌握）

### 三、主要精神及其应用

1、重视以谋略取胜。"上兵伐谋"，无论做任何事情，首先是要谋划好。分析各种成功或不成功的条件，并采取与此相关的战略战术。

2、"用兵不疑，疑兵不用"。要力戒干预部下的行政，特别要反对不懂装懂的领导乱指挥或瞎指挥。

3、"知彼知己，百战不殆"。揭示了指导战争的普遍规律。毛泽东曾在《论持久战》中指出："战争不是神物，仍是世间的一种必然运动，因此，孙子的规律，知彼知己，百战不殆，仍是科学的真理"。

韬略七 上兵伐谋 兵不血刃  
韩信一书降燕国 陈泰不战退姜维  
美国巧解氢弹坠失事件 古巴导弹危机  
肖劲光孤胆降敌 陈庚伐谋，先声夺人

韬略八 知彼知己 百战不殆  
石达开智挫湘军水师 敦刻尔克的迷茫  
拳王泰森出狱第一战  
卡西欧与夏普计算器之战

### 第四篇 形 篇

曹操曰：军之形也。我动彼应，两敌相察，情也。

张预曰：两军攻守之形也，隐于中，则人不可得而知；见于外，则敌乘隙而至。形因攻守而显。

"形"，军事实力及外在表现。隐蔽战略企图，造成战胜敌人的战略态势，迫使敌人犯错误，暴露其弱点，最终达到消灭敌人，夺取战争的胜利。

#### 一、中心意思

本篇主要论述军队作战首先要使自己立于不败之地，然后寻求敌人的可乘之隙，以压倒的优势，打击敌人，达到"自保而全胜"的目的。

#### 二、译 文

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。

孙子说：从前会打仗的人，总是先造成不被敌人战胜的条件，然后，待机可以战胜敌人的机会（插入影视资料）。不会被敌人战胜，这权利掌握在自己手中。能不能战胜敌人，却在于敌人是否犯错误或暴露其弱点。（命运掌握在自己的手上，不能把胜利的希望寄托在侥幸的愿望上，或寄托在他人身上）

故善战者，能为不可胜，不能使敌之可胜。故曰：胜可知，而不可为。

所以，会打仗的人，能够创造不会被对手战胜的条件，却不能做到使敌人一定被我战胜。所以说，胜利是可以预见的，但不可强求。（首先要自己做好充分准备，使自己处于不败之地，）

**不可胜者，守也，可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。**

当我不能战胜敌人时，应进行积极的防御，能战胜敌人时，应采取进攻。采取防守是由于取胜的条件不足；采取进攻是因为取胜的条件充分。（进攻是一种取胜的方法，防御也同样是一种取胜的方法，关键是能否灵活应用）

**善守者，藏于九地之下，善攻者，动于九天之上，故能自保而全胜也。**

善于防守的人，深深隐蔽自己的兵力于各种地形之中；善于进攻的人，高度发挥自己的力量，动作于各种天候之中。所以能保存自己而取得完全消灭敌人的胜利。

**见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。**

预见到胜利，不超过一般人的见识，不算是高明中最高明的；经过激战而取胜普天下都说好，这也算不得高明中最高明的。

**故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。**

这就象举得起秋毫算不得力气大，看得见太阳和月亮算不得眼睛好，听得见雷霆之声算不得耳朵灵。

**古之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无知名，无勇功。**

古时所说的善于打仗的人，都是在容易取胜的条件下战胜敌人的。所以善于打仗的人打了胜仗，并没有智慧的名声，也没有勇猛的战功。

**故其战胜不忒。不忒者，其所措必胜，胜已败者也。**

所以他取得胜利，不会有差错。其所以不会有差错，是因为他的作战措施放在必胜的基础上，战胜已处于失败地位的人。

**故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。**

所以，善于打仗的人，总是使自己处于不败的地位，而不放过使敌人失败的机会。

**是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。**

所以，善于打仗的人，总是使自己处于不败的地位，而不放过使敌人失败的机会。因此，胜利的军队是在先有胜利的把握的条件下，才寻找敌人交战；而失败的军队总是先同敌人交战，再希望在作战中取得侥幸的胜利。善于指挥战争的人，不管任何时候都能修明政治，确保法度，掌握胜败的决定权。（敏锐的洞察力，开明的政治，严明的法纪，这是胜利的保证）

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜。

军事上有五个范畴：一是土地面积的"度"，二是物产资源的"量"，三是兵员众寡的"数"，四是军力强弱的"称"，五是胜负优劣的"胜"。

地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜：

敌对双方土地面积不相等，就产生幅员大小的"度"的不同；幅员大小不同，就产生物质资源"量"的不同；物资多少不同，就产生所能动员和保持兵力众寡的"数"的不同；兵力众寡不同，就产生军事力量对比的"称"的不同；力量对比不同，就决定了战争的胜负。

敌胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

所以胜利的军队，在力量对比上，就像用"镒"称"铢"那样占绝对优势；失败的军队，在力量对上，就像用铢称镒那样，处于绝对劣势。胜利者指挥军队作战，就象决开在八百丈高处的溪中积水那样，这是一种力量的表现呀。（分析问题的方法）

### 三、主要精神及其应用

- 1、"先胜而后求战"。无论做任何事情，必须首先创造胜利的各种条件，然后才能行动。
- 2、"不可胜在己，可胜在敌"。命运掌握在自己的手中，任何时候，任何情况下，都不能把胜利寄希望于侥幸的心理上。
- 3、"自保而全胜"。积蓄力量，创造条件，讲究战术，抓住时机，战胜对手。

### 韬略九 未雨绸缪，克敌制胜

- 1、"先胜而后求战"。无论做任何事情，必须首先创造胜利的各种条件，然后才能行动。
- 2、"不可胜在己，可胜在敌"。命运掌握在自己的手中，任何时候，任何情况下，都不能把胜利寄希望于侥幸的心理上。
- 3、"自保而全胜"。积蓄力量，创造条件，讲究战术，抓住时机，战胜对手。

隋文帝先备后战灭陈国 孙臏减灶，诱歼庞涓

细川护熙引发日本政坛"地震" 官渡之战

汉将虞诩增灶骗敌 李牧御匈奴

红军在川陕地区突破六路围攻

丁松击败卡尔松等夺冠

韬略十 善守者，藏于九地之下；

善攻者，动于九天之上

上甘岭战斗\_\_\_\_\_ 朝鲜战争

袁崇焕守山海关 海湾战争

二战前英国伦敦地下工事



## 第五篇 势篇

曹操曰：用兵任势也。

张预曰：兵势已成，然后任势以取胜。

"势"，态势和气势。用兵打仗既讲战略战术，更讲一种勇往直前的气势。战略上要造成一种态势。战术上要以正合，以奇胜；气势上要有高山滚石之势；选将上要人尽其才，最大限度地发挥其积极性和才能。

### 一、中心意思：

本篇主要论述在强大的军事实力的基础上，充分发挥将帅的指挥才能，造成和利用有利态势，出奇制胜地打击敌人。

### 二、译文

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；

孙子说：凡是管理大部队如同管理小部队一样，是属于编制体制问题。指挥大部队作战，如同指挥小部队作战一样，是属于指挥信号的问题。（组织管理中的首要问题，即组织机构、人员编制、责任制、义务和权利的划分等）

三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以（石段 DUAN）投卵者，虚实是也。

统帅全国军队，即使遭受敌人的进攻，也不致失败，这是由于"奇正"战术运用得正确。军队进攻所向如同用石头打鸡蛋一样，这是由于"避实就虚"运用得适宜。（战术说到底就是两个字，阴谋与阳谋）

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。

一般作战的方法，总是用"正"兵挡敌，用"奇"兵取胜。所以善于出"奇"的将帅，其战法变化就象天地那样运行无穷，象江河那样奔流不竭。（取胜靠阴谋，欺骗人靠阳谋）

终而复始，日月是也。死而复生，四时是也。

入而复出，如同日月的运转，去而又来，类似四季的更迭。

声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。

乐音不过五个音阶（宫、商、角、徵、羽），可是五个音阶的变化，就听不胜听；颜色不过五种色素（赤、黄、白、黑、青），可是五种色素的变化，就看不胜看；滋味不过五样味道（酸、甜、苦、辣、咸），可是五样味道变化，就无穷无尽。

战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？

作战的战术不过"奇正"，可是"奇正"的变化乃无穷无尽。"奇"、"正"相互转化，就象转

动圆环一样，无始无终，谁能穷尽它呢？！

**激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。**

湍急的水，飞快地奔流，以致能冲走石头，这就叫着"势"。鸷鸟迅飞猛击，以致能捕杀小鸟小兽，这就叫着"节"。

**是故善战者，其势险，其节短。势如（弓广 guo）弩，节如发机。**

所以善于指挥作战的人，他所造成的态势是险峻的，所发出的节奏，是短促的。险峻的势就象张满的弓弩，短促的节奏就象击发弩机时把箭矢突然发射出去一样。

**纷纷纍纍，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。**

旌旗纷纷，人马纍纍，在混乱的战斗中作战，必须使自己的军队不能乱；战车转动，士卒奔驰，在迷蒙不清的情况下打仗，要保持清醒的头脑，以不变应万变，才不可能被打败。

**乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。**

混乱从严整中发生，怯懦从勇敢中发生，软弱从坚强中发生。严整或混乱，这是组织编制的问题；勇敢或怯懦，这是态势的优劣问题；坚强或软弱，这是力量的表现。（观察问题的思想方法，对任何事都必须一分为二地看）

**故善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之；以利动之，以卒待之。**

所以，善于调动敌人的将帅，欺骗敌人，敌人必为其所骗；予敌于利，敌人必为其所诱；以小利引诱调动敌人，以伏兵待机掩击敌人。（战术的具体体现）

**故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。**

善于作战的人，要依靠有利的态势取胜，而不苛求将吏的责任。所以要能选择将吏，去利用各种有利的形势。（干部配备、使用人所必须遵循的原则）

**任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。**

所谓"任势"，是指善于选用将吏指挥作战，就象滚动木头、石头一般。木头、石头的本性，放在安稳平坦的地方就静止，放在险陡倾斜的地方就滚动；方的就静止，圆的就滚动。

**故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。**

所以，善于指挥作战的人所造成的有利态势，就象转动圆石从八百丈高山上滚下来那样，这就是所谓的势。

### 三、主要精神及应用

1、将帅的主要职能之一，是管理部队成一个人一样，用的是分数和形。因此，用科学的编制体制，组织最佳的战斗队伍，是如意指挥队伍的关键。

2、“奇正”是战术的核心，善于应用变化无穷的奇、正，就能掌握竞争的主动权。以正合、以奇胜，是兵家的常识。然而，能否掌握它的内涵和巧妙的应用它，却大有文章可作。这里有胜利者，也有失败者。关键是指挥员的自身素质和才能。

3、“择人而任势”。选拔德才兼备的各级组织者，充分发挥他们的特长，展示他们的才华，调动他们的内在积极性，是事业成功的关键。

韬略十一 避实击虚，以集灭散  
青化砭三战三捷 洛克菲勒成功经验

韬略十二 出奇制胜，防不胜防  
突破马奇诺防线 诺曼底登陆  
四渡赤水 伊拉克入侵科威特  
泰德特纳广播公司崛起 三井东山再起

韬略十三 任人唯贤，人尽其才  
萧何月下追韩信 刘备三顾茅庐请诸葛亮  
武则天信重狄仁杰 狄仁杰举用降将  
多儿袞结盟吴三桂

## 第六篇 虚实篇

李荃曰：善用兵者，以虚为实；善破敌者，以实为虚。

真真假假，虚虚实实，隐真示假，调动敌人而不被敌人所调动，兵形似水，无常势，无定型，以不变应万变，以万变对其变。（战术变化，虚实之变）

### 一、中心意思：

本篇主要论述在作战指导上必须“避实而击虚”，“因敌而制胜”，调动敌人而不被敌人所调动，主动灵活地争取胜利。

### 二、译文

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。

孙子说：凡先到达战场等待敌人的就安逸，后到达战场而仓促应战的就疲劳。所以善于指挥作战的人，能调动敌人而不被敌人所调动。（插入影视资料）（要做竞争对手的主人，而不能做其仆人）

能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之。

能使敌人自动进到我预定地域是用小利引诱它；能使敌人不能到达我预定地域的，是制造困难或不利的因素阻止它。所以，敌人休息得好，能疲劳它；敌人粮食充足，能使它饥饿；敌人驻扎安稳，能够使它移动。（做主人的方法之一）

**出其所不趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也。**

攻击敌人来不及急救的地方，急进敌人意料不到的方向。行军千里而不劳累，是因为走的是没有敌人设置防务的地区。（做主人的方法之一）

**攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。**

进攻时必然得手的，是因为选择了敌人没有防守或不宜（易）防守的地点；防御时能稳固的，是因为扼守的要点是敌人不进攻或不宜（易）进攻的地点（做主人的方法之一）

**故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。**

所以，善于进攻的将帅，敌人不知道如何实施防御；善于防守的将帅，敌人不知道如何组织进攻。（做主人的方法之一）

**微乎微乎，至于无形，神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。**

微妙啊微妙，微妙到看不出任何痕迹。神奇呀神奇，神奇到听不出任何声息。所以，这样的将帅就能成为敌人的主宰。

**进而不可御者，冲其虚也；退而不可追者，速而不可及也。**

进攻时，使敌人无法防御的，是因为冲击敌人防御空虚或没有设防的地方；撤退时，敌人不敢追击或追击不上的，是因为撤退迅速或撤退时速度很快而使敌人追赶不上。（做主人的方法之一）

**故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；**

所以，我军想打，敌人虽然层层防御，也不得不与我作战，这是因为我进攻的地方是敌人一定要固守的战略中心；（做主人的方法之一）

**我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。**

我军不想打或不想进攻，虽然画地而守，敌人也不会或不敢向我发起进攻或与我决战，这是因为违背了敌人原来的意图（进攻方向、力量差距、道路不畅、保障困难、态势不利等）。（做主人的方法之一）

**故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者约矣。**

所以，迫使敌人暴露其企图，而我军的战略意图深藏，使敌不可知，这样，我军的兵力就可以集中，而敌人的兵力就不得不分散。我军兵力集中，敌军兵力就分散，这就造成了我

以十倍的兵力去攻击敌人一倍的兵力，形成了我军的绝对优势，敌人的绝对劣势。（做主人的方法之一）能够集中优势兵力攻击劣势的敌人，那么，与我当面决战的敌人就少而有限了。

**吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多；敌所备者多，则吾所与战者寡矣。**

我所要进攻的地方 敌人不知道，敌人不得而知，他所要防备的地方就多；敌人防备的地方多，兵力就分散，我军所要进攻的方向上的敌军兵力就少了。

**故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡。**

所以，防备了前面，则后面的兵力就薄弱；防备了后面，则前面的兵力就薄弱；防备了左边，则右边的兵力就薄弱；防备了右边，则左边的兵力就薄弱；到处防备，则处处兵力薄弱。

**寡者，备人者也；众者，使人备己者也。**

兵力处于劣势，是因为被动的去防备敌人；兵力处于优势，是因为迫使敌人处处被动地防备我军的进攻。

**故知战之地，知战之日，则可千里而会战。不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？**

所以，能预料在什么地方打仗、什么时候打仗，就可以跋涉远距离去决战。不能预料在什么地方打仗，在什么时候打仗，就会造成左翼救不了右翼，右翼救不了左翼，前军救不了后军，后军救不了前军，何况远在数十里，就是近的也有数里之远呀。

**以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜败哉？**

依我推断，越国的兵虽多，这对于战争的胜负又有什么补益呢？

**故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。**

所以说：胜利是可以争取和预料的。敌人的兵力尽管很多，也是可以使他无法与我决战或使他失去战斗力。

**故策之而知得失之计，作之而知动静之理，**

所以，要认真分析判断，了解敌人作战计划的优劣长短；挑动（激动）一下敌军，来了解敌人的行动规律。（战术之一）

**形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。**

有意的显露一下我军的企图，侦察一下敌军情况，了解地形状况是否有利。进行一下小战，了解敌军的优劣情况。（战术之一）

**故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，知者不能谋。**

所以，伪装佯动做到最好的地步，就看不出形迹（不会暴露企图），看不出形迹，即使有深藏的间谍也窥察不到我的底细，敌人再聪明也想不出办法来。（战术之一）

因形而错胜于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形。故其战胜不复，而应形于无穷。

适应敌情而取胜，就是把胜利摆在大家面前，大家还是莫名其妙；大家只知道我们所以战胜敌人的作战方式，却不知道我们灵活应用作战的方法。所以每次取胜都不是重复上一次的作战方式，而是根据不同的情况，采取变化无穷的作战方法和方式。

夫兵形象水，水之形避高而趋下，兵之形避实而击虚，水因地而制流，兵因敌而制胜。

作战方式就象流水，水运动的规律是避开高处而向下奔流，用兵作战的规律是避开强敌而攻击敌人薄弱的地方，水因地形而制约奔流的方向，作战则应根据敌情而决定取胜的方针。

故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。

所以，作战没有固定的方式，水没有固定的常态，能根据敌情的变化而采取行动并取得胜利的，就称之为用兵如神。

故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

所以，五行（金、木、水、火、土）互生互制，没有那一个固定独胜，四时（春、夏、秋、冬）相接相代，没有那一个固定不移。昼有长短，月有圆缺。

### 三、主要精神及其应用

1、“致人而不致于人”。要创造条件调动敌人，但不能被敌人所调动。其关键是掌握事件的主动权。

2、“形人而我无形”。要使敌人暴露其企图，而我则以虚掩实，疲惫敌人，以逸待劳，乱而取之。

3、“兵形象水……避实而击虚……因敌而制胜。”战略战术没有一成不变的，根据不同的时间、地点、环境、条件等变化了的情况，采取不同的战略战术，这是取得胜利的根本保证。

#### 韬略十四 争取主动 避免被动

袁崇焕炮击努尔哈赤 班超鄯善国先发制人

戴高乐和独立的法兰西共和国

毛泽东赴重庆谈判

日本百货公司向顾客请罪 郑州化学试剂厂绝处逢生

#### 韬略十五 随机应变 用兵如神

周亚夫破七国兵 唐张巡“草人借箭”守雍丘

蒋介石的“下野”与“复职” 天津“能达普”摩托车引进

逐鹿中原、推进大别山 (春秋) 繻葛之战

周恩来免遭空难

韬略十六 集中兵力 分而歼之

(春秋) 鄢陵之战

辽沈战役

淮海战役

平津战役

## 第七篇 军争篇

曹操曰：两军争胜。

张预曰：以军争为名者，谓两军相对而争利也。先知彼我之虚实，然后能与人争胜。

两军争夺制胜条件，争取战场上的主动权。兵以诈立，以利动。能解迂直之迷，会处理奇正之事者胜。

### 一、中心意思：

本篇主要论述如何先敌争取制胜条件，取得有利的作战地位问题，并提出了“避其锐气，击其惰归”的著名军事原则。

### 二、译文

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。

孙子说，一般用兵的规律，将帅接受国君的命令，编制军队、动员民众，与敌人互相对门驻扎对阵，没有比争取先机之利更困难。(插入影视资料)(一切工作的重心)

军争之难者，以迂为直，以患为利。

争取先机之利之所以困难，是因为要把遥远迂回的弯曲道路，变为近便的直路，是要把困难重重的不利条件变成有利条件。(一分为二地看待有利于无利)

故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

所以，有意迂回绕道，并用小利引诱敌人，这样就能比敌人后出动而先到达所要争夺的战场，这就是知道以迂为直得计谋的。

故军争为利，军争为危。举军而争利，则不及；委军而争利，则辎重捐。

所以，争取先机之利是有利的，同时也是有害的。如果全军带着辎重去争利，就不能及时到达预定地域；轻装前进去争利，则辎重损失。

是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三将军。

因此，卷起盔甲轻装急进，昼夜不停，加倍行军赶路，走上百里而去争利，(如果遇到意外情况)，那么三军将领就可能被俘。

**劲者先，疲者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶上将军，其法半至；**

队伍中，身体强壮的先到，疲惫的就后到，结果是只有十分之一的人到达目的地；走五十里去争利，如遇意外事件，则前军将领会受挫折。队伍只有半数赶到。

**三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。**

走三十里去争利，可能有三分之二能到达。要知道，军队无辎重就不能生存，没有粮食也不能生存，没有物资补充同样不能生存。

**故不知诸侯之谋者，不能豫交，不知山林，险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。**

所以，不了解列国政治动向的，不能预定外交方针；不能熟悉各种地形的，不能行军；不重用向导的，不能得到地利。

**故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。**

所以，军队是用欺骗的方法隐蔽自己的意图，根据有利的情况决定自己的行动，把分散和集中兵力作为战略战术的变化。（一切事物的根本矛盾之所在）

**故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。**

所以，军队的行动快起来象疾风，舒缓时严整象井井有序的森林，攻击时象烈火，隐蔽不动时象山丘，战略战术难于窥测象阴天，行动起来象雷鸣闪电。（插入影视资料）

**掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜。此军争之法也。**

分兵赴"乡"掠取物资、人力和财力，要分配一部分给部下；扩张领土，也要分配一部分给部属；采取行动前，要衡量利害得失，然后决定行动。事先懂得以迂为直的计谋的就胜利，这就是争夺先机之利的原则。（利益均沾）

**《军政》曰："言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。"**

《军政》上说："因相互间听不见讲话，所以设置锣鼓；相互间看不见动作，所以设置旌旗。"

**夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也；人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。**

锣鼓、旌旗，是统一人的视听的；人们的视听既然一致，那么，勇敢的就不能单独前进，怯懦的也不能单独后退了，这就是指挥大部队作战的方法

**故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。**

所以，夜间作战多用火光和鼓声，白天作战多用旗帜。这些不同的指挥信号是为了适应人们的视听而变动使用。



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。

所以，“三军”可以打击他的士气，将帅可以扰乱他的决心。开始时队伍朝气蓬勃，过后逐渐懈怠，最后就疲乏思归了。所以善于指挥作战的人，要避开敌人的锐气，等待敌人松懈再去打他，这是掌握军队士气的方法。（战术变化）

以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。

用自己的严整等待敌人的混乱，用自己的镇静等待敌人的轻躁，这是掌握军心的方法。用自己部队接近战场等待远道而来敌人，用自己部队的安逸休整等待敌人的奔走疲劳，用自己部队的饱食等待敌人的饥饿，这是掌握军队战斗力的方法。（战术的核心）

无邀正正之旗，勿击堂堂之阵，此治变者也。

不去拦击旗帜整齐的队伍，不去攻击阵容严整的敌军，这是掌握机动灵活战术变化的方法。

故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，

所以，用兵的法则：敌军占领山地不要去仰攻，敌军背靠高地不要去正面攻击，敌军假装败退不要去追击，不要对精锐的敌军发动攻击，敌军用小利引诱不要上钩，

归师勿遏，围师必阙，穷寇勿追，此用兵之法也。

敌军退回本国不要去拦击，包围敌军要留一个缺口，敌军已到绝境可能拼命时，不要去逼迫。这些是用兵的一般原则。

### 三、主要精神及应用

1、竞争中，及时地抓住战机是争取全胜的关键。机遇和挑战同时存在，关键是看谁能正确处理“迂与直、患与利”的辩证关系。

2、统一的指挥和队伍的严整，是巧妙应用用兵原则的重要一环。统一指挥是指队伍的高度集中和服从命令及其高度机动。巧妙用兵是指能全面了解敌情、地形、攻击时间等，采取针锋相对的战略战术，打击敌人。

3、掌握“治气、治心、治力、治变”的作战指导思想和办法。气、心、力、变是部队强弱专分的四要素，一定要治对方，而不能被对方所治。要做到这一点，就必须“避其锐气，击其惰归”，毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中指出：“孙子说的‘避其锐气，击其惰归’，就是指的使敌人疲劳沮丧，以求减杀其优势。”

韬略十七 以迂为直 以退为进

红军二万五千里长征 勾践尝胆灭吴国

晋楚城濮之战 解放战争初期我军先占领农村

拿破仑奇兵击败奥军 周恩来的外交策略

英国友尼利福公司柯尔穆站非洲 岛村宁次的“原价销售法”

韬略十八 兵不厌诈 因敌制胜

朱元璋巧施诈降计大败陈友谅

英国韦维尔将军智骗意军

“沙漠之狐”以假乱真

日本B公司故作迷惘 装聋作傻与聘贼自盗

韬略十九 避其锐气 击其惰归

曹刿避锐击惰胜齐军（鲁齐长勺之战）

西夏王施计以弱胜强（辽）

英·甘地击败德赛和南达登上总理宝座

“阿凡提”打败“傻子”瓜子

日“精工石英表”大战“瑞士机械表”

台北市第十信用社打败大银行

韬略二十 纵横捭阖 攻心为上

四面楚歌 英国画“天图”击败德军

美女图解白登之围 诸葛亮七擒孟获

拿破仑摧毁“反法联盟” 卓文君卖酒

艾丽莎卖智卖糖果 廉价一条街与高档商场

## 第八篇 九变篇

曹操曰：变其中，得其所用久也。

张预曰：变者，不拘常法，临事实变，……凡与人争利，必知九地之变。

九，代表多。九变，则根据不同的情况，采取不同的战术，不死搬硬套，不墨守成规，在遵守原则的前提下，灵活多变处理问题。

### 一、中心意思：

本篇主要论述根据情况灵活运用原则的问题，强调考虑问题要兼顾利害两个方面，提出了有备无患的备战思想。

### 二、译文

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，

孙子说：凡是用兵的法则，主将接受国君的命令，动员组织民众编制成军队出征打仗。

圯地无舍，衢地交合，绝地无留，围地则谋，死地则战。

在难于通行的地区，不可安营扎寨；在四通八达的地区，要广交诸侯朋友；在交通困难

无物资保障难于生存的地区，不可停留；在地形四面险阻出入通路狭窄地区，就要巧出计谋；陷入前不得进，后不得退，非死战就难于生存的地区就要坚决奋战。

**途有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。**

道路有的虽然可以走，但不走；敌军有的虽然可以打，但不打；城堡有的虽然可以攻，但不攻；地方有的虽然可以争，但不争；国君的命令虽然都要执行，但有的可以不执行。（在遵守大原则的前提下，要根据实事求是的原则，有所创新，根据变化了的情况，调整战略战术，适应斗争的需要）

**故将通于九变之地利者，知用兵矣；将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣；治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。**

将帅若能精通以上地形并能灵活运用，就是懂得用兵打仗了；将帅如果不精通和灵活运用原则，就是熟悉地形也不能得到地利。指挥军队不知道各种机变的方法，虽然知道“五利”，也不能充分发挥军队的战斗力。

**是故智者之虑，必杂于利害。杂于利，而务可信也；杂于害，而患可解也。**

因此，聪明的将帅在思考问题时，必须兼顾利害两方面的条件。在不利的情况下，要看到有利的因素，才能提高胜利的信心；在顺利的情况下，要看到不利的因素，才能防止或消除可能发生的祸害。（学会全面地看问题）

**是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。**

因此，要使各国诸侯的力量不能伸展，就要用计谋去伤害他；要使诸侯忙于应付，就要用他不得不做的事情去驱使他；要使各国诸侯被动奔走，就要用小利去引诱他。

**故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。**

所以，用兵的基本原则，不要指望敌人不来打，而要靠我们有了准备等待他；不要指望敌人不进攻，而要依靠我们有了使敌人无法进攻的力量和措施。（胜利要靠自己的实力）

**故将有五危，必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。**

所以，将帅有五种危险（皆因性格上的缺陷所造成的）：只知死拼就会被杀；贪生怕死就会被俘；急躁易怒就经不起刺激；廉洁自爱则受不了侮辱，过分爱护庶民就遭受烦恼。（插入影视资料）（力戒上述个性，要全面培养自己：政治上，要有坚定的信念；思想上，要有良好的道德；文化上，要有较高的情操；业务上，要有精湛的技术；身体上，要有强健的体魄；心理上，要有正常的心态；生活上，要有科学的习惯；交往中，要尊重他人，得让人且让人。）

**凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。**

这五种危险，是将师的过错，也是用兵的灾害呀！军队覆灭，将帅被杀，都是由于这五种危险引起的是不可不警惕的。

### 三、主要精神及其应用

1、必须灵活运用战略战术。特别重要的一点是，指挥员必须在坚持原则的基础上灵活应用各种战术，这是制胜的法宝。

2、“智者之虑，必杂于利害”。领导者必须具备全面地看问题、分析处理问题的能力。在有利的情况下，要看到不利的方面；在不利的情况下要看到有利的因素。

3、备战思想。“无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。”强调任何时候都不要把希望寄托在敌人的错误行动上，而要自己做好充分的准备，使敌人无懈可击。

4、“君命有可不受”。以原则和大政方针为行动的指南和标准，在这一原则指导下，指挥员可以根据战场上瞬间的变化，采取相应的措施，以防止延误战机，从而夺取整个战斗的胜利。

#### 韬略二十一 以利诱敌 设饵歼敌

芒卯以利诱赵救魏 韩信以利诱赵破井陘  
诱敌出洞 打击日寇 奥斯特利茨战役  
以色列王牌旅的覆灭 小老鼠为老板赚大钱  
空降西铁城手表

#### 韬略二十二 防患未然 有备无害

林则徐有备抗英 冯婉珍持刀打败侵略者  
阿拉曼之战 吴国被晋灭的教训  
波兰一月亡国 科威特一夜亡家  
青岛汽车制造厂的崛起 科尔当选总理

#### 韬略二十三 处变不惊 从容对敌

诸葛亮空城计 宋朝曹玮笑杀逃兵  
我志愿军痛击美王牌师 李续宾惊慌遭惨败  
中途岛大战 小土豆击沉大潜艇  
日本DC公司起死回生 台湾塑胶大王的崛起

## 第九篇 行军篇

曹操说：择便利而行也。

张预曰：知九地之变，然后可以择利而行军。

“行军”是指行军布阵、驻扎安营。军队在各种地形中如何处置行军布阵、驻扎安营，关键是要正确判断敌情，根据不同的地形，辨证的应用，要知利知弊，方能做到择利而行。

## 一、中心意思：

本篇主要论述行军作战的要领和观察判断敌情的方法，并提出了“令之以文，齐之以武”的治军思想。

## 二、译文

**孙子曰：凡处军相敌：绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。**

孙子说：凡军队在各种地形上的处置和判断敌情时，应注意以下原则：通过山地，必须靠近山谷；驻在高处，使前面视界开阔；敌人占领高处，不宜去仰攻。这是在山地上军队的处置。

**绝水必远水；客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利；**

横渡江河，应远离水流；敌人渡水而来，不要迎击它于水内，让它渡过一半时去攻击它，这样才有利。

**欲战者，无附于水而迎客；视生处高，无迎水流，此处水上之军也。**

想决战的，不要紧靠水边抗击敌人；沿河驻扎军队也应驻在远处，使前面视界开阔，切勿在敌军下游驻扎或布防，这是在江河水流上军队的处置。

**绝斥泽，惟亟去无留；若交军于斥泽之中，必依水草而背众树，此处斥泽之军也。**

通过盐碱沼泽地带，要迅速离开，不可逗留；如果同敌军相遇于盐碱沼泽地带，应该靠近水草，背靠树林，这是在盐碱沼泽地带军队的处置。

**平陆处易而右背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。**

在平原上应占领开阔地，主要的翼侧和后方应依托高地，前低后高，这是在平原地上军队的处置。以上四种地形的利用原则，就是黄帝战胜其四周部落的原因。

**凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生而处实，军无百疾，是谓必胜。**

大凡驻军总是喜爱高处，而厌恶低洼的地方；要求向阳，回避阴暗；驻扎在便于生活和地势较高的地方；这样军中就没有各种疾病，也就有了胜利的保证。

**丘陵堤防，必处其阳，而右背之。此兵之利，地之助也。**

丘陵堤防驻军，应占领向阳的一面，背靠它。对军队的这些好处，使得自地形的辅助。

**上雨，水沫至，欲涉者，待其定也。**

上游下雨，水沫冲来，要徒涉的，应等待水流稍定，然后才徒涉。

**凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；**

吾迎之，敌背之。

地形有：绝地、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，遇上这些地形必须迅速离开，不要接近。我们应远离这些地形，让敌人去靠近它；我们应面向着它，而让敌人去背靠着它。

军行有险阻、潢井、葭苇、山林、翳荟者，必谨复索之，此伏奸之所处也。

进军路上遇有悬崖绝壁的隘路、湖沼、水网、芦苇、山林和草木茂盛的地方，必须谨慎的反复搜索，这些都是敌人可能设下埋伏或隐蔽侦探的地方。

敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也；其所居易者，利也。

敌人逼近而安静的，是依靠他占领地形的险要；敌人远离而来挑战的，是想诱我前进；敌人之所以不居险要而居平地，定有它的好处和用意。

众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也；兽骇者，覆也；

无风而许多树木摇动的，是敌人隐蔽前来；丛草中有许多障碍的，是敌人布下的疑阵；鸟飞起的，是下面有伏兵；野兽被惊吓跑的，是敌人大举来袭；

尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采也；少而往来者，营军也。

尘土高而尖的，是敌人的战车来了；尘土低而宽广的，是敌人的步兵来了；尘土疏散飞扬的，是敌人在砍柴曳柴；尘土少而时起时落的，是敌人正在扎营。

辞卑而益备者，进也；辞强而进驱者，退也；轻车先出居其侧者，陈也；

敌人派来的使者措辞谦逊却正在加紧战备的，是准备进攻；敌人派来的使者措辞强硬而摆成前进姿态的，是准备后退；轻车先出动，部署在翼侧的，是在布列阵势；

无约而请和者，谋也；奔走而陈兵车者，期也；半进半退者，诱也。

没有约会而来讲和的，是另有阴谋；敌人步卒奔走而摆开兵车列阵的，是期待同我决战；敌人半进半退的，是企图引诱我军。

杖而立者，饥也；汲而先饮者，渴也；见利而不进者，劳也。

敌人倚着兵器而站立的，是饥饿的表现；敌兵打水而自己先饮的，是干渴的表现；敌人见利而不前进的，是疲劳的表现。

鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；

敌人营寨上集聚鸟雀的，下面是空营；敌人夜间惊叫的，是恐慌的表现；敌军惊扰的，是敌将不持重；旗帜摇动不整齐的，是敌人队伍已经混乱；敌人军官易怒的，是疲倦的表现；

粟马肉食，军无悬缶，不返其舍者，穷寇也。

用粮食喂马，杀掉拉辎重大车的牛吃肉，收拾其炊具，部队不返营舍的，是准备拼命突

围或逃跑的穷寇。

**谆谆翕翕，徐与人言者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；**

低声下气同部队讲话的，是敌将失去人心；不断奖励的，是敌军没有办法；不断惩罚的，是敌军处境困难；

**先暴而后畏其众者，不精之至也；来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。**

先强暴然后又害怕部下的，是最不精明的将领；派来使者谈判措辞委婉态度谦逊的，是敌人想休战；敌军愤怒向我前进，但久不交锋又不撤退的，必须谨慎地观察他的企图。（上述的各种表现和分析事物的本质的技巧，归纳起来，就是要学会见微知著）

**兵非益多也，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已；夫惟无虑而易敌者，必擒于人。**

兵力并非益多益好，只要不盲目冒进，而能集中力量，判明敌情，选拔人才，就行啦。只有那种毫无深思熟虑而又轻敌的人，必定会被敌人所俘虏。（兵不在多，而在精）

**卒未亲附而罚之则不服，不服则难用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。**

兵卒还未曾亲近依附之前就执行惩罚，他们会不服，不服就很难使用。兵卒已经依附之后，如果纪律不能执行，也不能用来作战。

**故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令不素行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。**

所以要用政治道义去教育他们，用军纪军法来统一步调，这样的军队去打仗就一定能胜利。平素严格贯彻命令来管教兵卒，兵卒就能养成服从的习惯；平素不能严格贯彻命令来管教兵卒，兵卒就会养成不服从的习惯。命令平素能贯彻执行的，是表明将帅同兵卒之间相处得好。

### 三、主要精神及应用

1、“处军相敌”是指挥作战的重要问题。“处军”必须善于利用周边环境，“相敌”必须进行周密细致的侦察。

2、正确处理兵的数量与指挥质量的关系。兵的数量是一个表面的现象，关键是看指挥的质量。指挥质量高，可以以一当十，争取胜利。

3、“令之以文，齐之以武”。管理部队首先讲究“道”，然后用纪律来统一大家的行动。这是胜利的保障。

韬略二十四 察微知著 胸有成竹

智破盗宝案 尤利亚湖的故事

晋燕之战 长勺之战

韬略二十五 恩威并用 刚柔相济  
精忠报国的岳家军 新式整军运动  
朱元璋金杯同汝饮 白刃不相饶

## 第十篇 地形篇

曹操曰：欲战，审地形以立胜也。

张预曰：凡军有所行，先五十里内山川形势，使军士伺其伏兵，将乃自行视地之势，因而图之，知其险易。故行师越境，审地形而立胜。

战斗总是离不开地形，地形对任何人都是公平的，关键是谁能最好的利用它来为己服务。

### 一、中心意思：

本篇主要论述了军队在不同地形条件下的行动原则，强调将帅要重视对地形的研究和利用。

### 二、译文

孙子曰：地形有"通"者，有"挂"者，有"支"者，有"隘"者，有"险"者，有"远"者。

孙子说：地域形状有通、挂、支、隘、险、远六种。

吾可以往，彼可以来，曰"通"；"通"形者，先居高阳，利粮道，以战则利。

我们可以去，敌人可以来的地域，叫着"通"。在这种"通"形的地域上，应先占领视界开阔的高地，沟通并保护粮道，这样作战就有利了。

可以往，难以返，曰"挂"；"挂"形者，敌无备，出而胜之；敌若有备，出而不胜，难以返，不利。

可以前进，难于后退的地域叫做"挂"。在这种"挂"形的地域上，如果敌人没有防备，就可以突然出击而战胜他；如果敌人有防备，出击又不能取胜，又难于退回，就不利了。

吾出而不利，彼出而不利，曰"支"；"支"形者，敌虽利吾，吾无出也；引而去之，令敌半出而击之，利。

我军前出不利，敌军前出也不利，叫做"支"。在这种"支"形的地域上，纵然敌人用利引诱我们，我们也不要前出；可引兵离去，让敌人前出一半然后回击他，这样就有利。

"隘"形者，吾先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。

在"隘"形的地域上，如果我们先到达，必须前出占领隘口，等待敌人来犯；如果敌人先到达，已前出占领隘口的，不要去打；没有占领隘口的，可以去打。

"险"形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。

在"险"形的地域上，如果我军先到达，必须控制视界开阔的高地，以等待敌人来犯；如



果敌人先到达，就应引兵离去，不要去打他。

**"远"形者，势均，难以挑战，战而不利。凡此六者，地之道也；将之至任，不可不察也。**

在"远"形地域上，双方形势均等，不宜挑战，勉强求战，就不利。这六条，是利用地形的原则，将帅重大责任所在，是不可不研究的。

**故兵有"走"者，有"弛"者，有"陷"者，有"崩"者，有"乱"者，有"北"者。凡此六者，非天之灾，将之过也。**

败兵有走、弛、陷、崩、乱、北等必败的情况，这六种败兵之情况不是天灾，而是将帅的过错造成的。

**夫势均，以一击十，曰"走"。卒强吏弱，曰"弛"。吏强卒弱，曰"陷"。**

凡是形势强弱相等而以一击十的就叫"走"。兵卒强狠军官软弱的，叫做"弛"。军官横蛮兵卒软弱的，叫做"陷"。

**大吏怒而不服，遇敌愆而自战，将不知其能，曰"崩"。将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰"乱"。**

偏将愤怒而不服从，遇到敌人因心怀不满而擅自出战，主将又不了解他们会干什么的，叫做"崩"。将帅软弱不严，管教不明，官兵没有规矩，出兵列阵时横冲直撞的，叫做"乱"。

**将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰"北"。凡此六者，败之道也；将之至任，不可不察也。**

将帅不能正确判断敌情，用劣势的兵力去对付优势的敌人，用弱兵去打强敌，队伍没有精锐部队为骨干而失败的，叫做"北"。凡有这六种情况，都是必然要造成失败的，这是将帅的重大责任之所在，是不能不研究的。

**夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险厄远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败。**

地形是用兵的辅助条件（插入影视资料）。判明敌人企图，研究地形险易，计算道路远近，制定取胜计划，这是主将的职责，懂得这些道理去指挥作战的，必然会胜利，不懂得这些道理去指挥作战的，必然会失败。

**故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰：必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也。**

所以，从战争规律上看来必然会胜利的，虽然国君说不打，也可以坚持去打；从战争规律上看来不能打胜仗的，虽然国君说一定要打，也可以不去打。所以，进不求名誉，退不避刑罚，只求保护民众和士卒，这也符合国君的利益，此将帅是国家最宝贵的财富。（作为一

个指挥员，必须胸怀坦荡，不为个人私利，一切为了人民和国家，一切为了企业和公司大家的利益。选拔干部时，就要把这样优秀的人才选到关键岗位上来，确保国家和人民的利益）

**视卒如婴儿，故可与之赴深溪；视卒如爱子，故可与之俱死。**

对待兵卒象婴儿，就可以叫他们和自己一起去冒险；对待兵卒象爱子，就可以叫他们和自己一起去拼死。（关心爱护下属，帮助他们解决实际问题，做到政治上关心，生活上照顾，业务上帮助，要为他们的发展创造条件，这就是以情感人，以恩留人）

**厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬如骄子，不可用也。**

如果厚待而不能指使，抚爱而不能命令，违法乱纪而不能治理，那就象骄子一样，是不能用来作战的。

**知吾卒之可以击，而不知敌之不可以击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；**

了解自己部队能打，而不能了解敌人不可以打，胜利只能各有一半；了解敌人可以打，而不了解自己的部队不能打，胜利的可能也有一半。

**知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。**

了解敌人可以打，也了解自己的部队能打，而不了解地形不利于作战，胜利的可能也有一半。

**故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷。**

所以，懂得用兵的人，行动不会迷惑，措施却变化无穷。所以说，了解敌人，了解自己，胜利就没有危险；懂得天时，懂得地利，胜利就有绝对的

### 三、主要精神及其应用

1、揭示了环境对战争的巨大作用，指出“知天知地，胜乃无穷”。任何事件都在一定的时空中进行，了解和熟悉事件的环境是我们做好工作的基础条件。在高技术的今天，环境又是可以改变的。因此，既不能忧天，也不能怨地，关键是发挥人的主动性。

2、提出了“进不求名，退不避罪”的大无畏精神。孙武指出：战争失败的原因，“非天之灾，将之过也”。因此，作为指挥员必须做到：为了整体的利益而努力奋斗，不计个人的得失，不求名、不求利，只图人民的利益、国家的安全。就象陶铸说的一样：“心底无私天地宽。”

3、辩证地提出了“视卒如婴儿，视卒如爱子”的关系。对待士兵要关心、要爱护、要严格培训、要合理使用、要最大限度地调动下属的积极性。生活上关心、政治上帮助、精神上鼓励、业务上指导，使下属看到光明，看到前途，看到希望，事业就会无往而不胜。

韬略二十六 巧借地形 所向无敌  
晋军滹山败强秦 岳飞巧借地形战襄阳  
电岩炮台与鸡冠山堡垒之谜  
“名将之花”凋谢在太行山上  
南方大厦巧作雨伞生意  
金利来的成功

## 第十一篇 九地篇

曹操曰：欲战之地有九。

张预曰：用兵之地，其势有九。

九，代表多的意思，即根据不同各种的地形制定各种不同的战术。战略战术能适应地形的变化而变化，就能应付各种不同的局势和环境，胜利的天平总是倾向灵活多变者。

### 一中心意思

主要论述在九种不同作战地区的用兵原则，并阐述了“兵之情主速”、“并敌一向，千里杀将”等问题。

### 二、译 文

孙子曰：用兵之法，有“散地”，有“轻地”，有“争地”，有“交地”，有“衢地”，有“重地”，有“圯地”，有“围地”，有“死地”。

孙子说：按用兵的规律，根据地形在战略战术中的地位，可分为散地、轻地、争地、交地、衢地、重地、圯地、围地和死地等九种。

诸侯自战其地，为“散地”。入人之地而不深者，为“轻地”。我得则利，彼得亦利者，为“争地”。

诸侯在本国境内作战的地区，叫做“散地”。进入别人国境不深的地区，叫做“轻地”。我军得到有利，敌军得到也有利的地区，叫做“争地”。

我可以往，彼可以来者，为“交地”。诸侯之地三属，先至而得天下之众者，为“衢地”。

我军可以往，敌军也可以来的地区，叫做“交地”。处在三国交界的先到就可以结交周围诸侯取得多助的地区，叫做“衢地”。

入人之地深，背城邑多者为“重地”。行山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为“圯地”。

深入敌境，背后有很多敌人城邑的地区，叫做“重地”。山岭、森林、险要、阻塞、水网、湖沼等难于通行的地区，叫做“圯地”。

所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为“围地”。疾战则存，不疾战则亡者，为“死地”。

所有进入的途径狭隘，所从退归的道路迂远，敌军用少数兵力就可以攻击我多数兵力的地区，叫做“围地”。迅速奋勇作战就能生存，不迅速奋勇作战就只有死亡的地区，叫做“死地”。

是故“散地”则无战，“轻地”则无止，“争地”则无攻，“交地”则无绝，“衢地”则合交，“重地”则掠，“圯地”则行，“围地”则谋，“死地”则战。

因此，在散地上不宜作战；在轻地上不宜停留；遇争地不要进攻；逢交地应部署相连勿失联络；到衢地则应加强外交活动，结交诸侯；深入重地就要掠取粮秣；遇到圯地就要迅速通过；陷入围地就要以谋取胜；到了死地就要奋勇作战，死里求生。

所谓古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。

古来善于作战的人，能使敌人前后部队不能相策应，主力和小部队不能相依靠，官兵不能相救应上下不能相收容，兵卒离散集合不拢，队伍集合而不整齐。

合于利而动，不合于利而止。敢问：“敌众整而将来，待之若何？”

能造成有利于我的局面就打或行动，不能造成有利于我的局面就停止。请问：假设敌军众多，而严整地向我前进，该怎样对付他？

曰：“先夺其所爱，则听矣。”

回答说：先夺取敌人所心爱的有利条件，就能使他陷入被动而听从我们的调动了。

兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。

用兵的意旨就是要迅速，乘敌人措手不及的时机，走敌人意料不到的道路，攻击敌人没有戒备的地方。

凡为客之道，深入则专，主人不克；掠于饶野，三军足食；谨养而勿劳，并气积力；

凡是进入敌国作战的规律：深入敌境则专心一致，使敌方不能抵抗；在丰饶的田野上掠取粮草，使全军得到足够的给养；注意保养士兵的体力，不要过于疲劳，提高士气，集中力量。

运兵计谋，为不可测。投之无所往，死且不北，死焉不得，士人尽力。

部署兵力，巧设计谋，使敌人莫测高深。把部队放在无路可走的地方，就只能拼死而不能败退，既然士卒肯拼死，又哪有不得胜利之理，上下也就能尽力而战了。

兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗。

要知道，兵士深陷危险的境地，就不恐惧，无路可走，军心就会巩固，深入敌国，行动就不敢散漫，迫不得已就只好坚决战斗。

**是故其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信。**

因此，这种军队不待修整，都懂得戒备，不待鼓励，都愿意出力，不待约束，都能亲密协力，不待申令，都会遵守纪律。

**禁祥去疑，至死无所之。吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。令发之日，士卒坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐。投之无所往者，诸刳之勇也。**

禁止迷信，消除部署的迷惑，即使战死也不退避。我军士兵没有多余的钱财，不是士兵们都不爱财；不怕牺牲，不是士兵们都不想活。当作战命令颁发的时候，士兵们坐着的泪湿衣襟，躺着的泪留满面。把他们投到除了向前拼命再无路可走的地方，就会有象专诸和曹刿一样的勇敢了。（公元前 515 年，吴国公子光“阖庐”要杀吴王僚儿自立为王，设宴招待僚，勇士专诸赤裸送鱼，鱼腹藏匕首，用匕首刺死僚，专诸也被杀身亡，阖庐夺取了王位。曹刿，春秋鲁国武士，相传鲁王与齐王相会，曹刿持剑相从，挟持齐王订立盟约，收回失地）

**故善用兵者，譬如率然；率然者，常山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。**

所以，善用兵的人，能使部队象“率然”；“率然”是常山地方的蛇名。打它的头，尾就来救应，打它的尾，头就来救应，打它的腰，头尾都来救应。

**敢问：“兵可使如率然乎？”曰：“可”。夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也如左右手。**

请问：“可以使军队象率然一样吗？”回答说：“可以”。吴国人和越国人是相互仇恨的，但当他们同舟渡河遇到大风时，他们互相救援就象一个人的左右手。

**是故方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。**

因此，缚住马匹，埋了车轮，企图防止兵卒的逃亡，也是靠不住的；要使部队一起奋勇作战，在于将帅领导的得法；要使强弱都能发挥作用，在于地形利用的适宜。

**故善用兵者，携手若使一人，不得已也。**

所以，善于用兵的人，能使全军手牵手地象一个人一样，这是由于把士卒置于不得已的境地而造成的啊。（插入影视资料）

**将军之事，静以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使之无知。**

将军处事，要沉着冷静，幽深莫测，严肃认真有条不紊。能蒙蔽士兵的耳目，使他们对于军事行动毫无所知。

**易其事，革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使人不得虑。帅与之期，如登高而去其梯。**

战法经常变化，计谋不断更新，使人们无法识破机关；驻军常换地方，进军多绕迁路，

使人们推测不出意图；主帅授给军队任务，要象登高而抽去梯子一样，使他们进而不能退。

**帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜，若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。**

率领军队深入诸侯国境，要象拔弩机而射出箭矢一般，使他们可往而不可返。烧掉渡船，打破饭锅，象赶羊群，赶过去，赶过来（让大家只知道跟着走），不知道要到那里去。

**凡为客之道：深则专，浅则散。去国越境而师者，绝地也；四达者，衢地也；**

进入敌国作战的规律是：进入得深，兵卒就专心一致，进入得浅，就容易逃散。离开本国越境出兵的，就是进入了"绝地"；四通八达的叫"衢地"；

**入深者，重地也；入浅者，轻地也；背固前隘者，围地也；无所往者，死地也。**

进入敌国纵深，叫做"重地"；进入敌国边沿地带，叫"轻地"；后险前狭的地区叫"围地"；无处可走的叫做"死地"。

**是故"散地"，吾将一其志；"轻地"，吾将使之属；"争地"，吾将趋其后；**

因此，在"散地"上，就要使军队统一意志；在"轻地"上，就要部署连续；遇"争地"，就要急进，抄到敌人的后面；

**"交地"，吾将谨其守；"衢地"，吾将固其结；"重地"，吾将继其食；"圯地"，吾将进其途；**

逢"交地"，就要谨慎防守；到"衢地"，就要巩固和邻国的邦交；入"重地"，就要补充军粮；经"圯地"，就要迅速通过。

**"围地"，吾将塞其阙；"死地"，吾将示之以不活。**

陷入"围地"，就要堵塞缺口；到了"死地"，就要有拼死战斗的决心。

**故兵之情，围则御，不得已则斗，过则从。**

所以，兵卒的心理，被包围就会抵抗，迫不得已就会战斗，陷于十分危险的境地就会听从指挥。

**是故不知诸侯之谋者，不能预交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。**

因此，不了解诸侯国计谋，就不能预定外交方针（插入影视资料）；不熟悉山岭、森林、险要、阻塞、水网、湖沼等地理形势的，就不能行军；不重用向导的，就不能得地理。

**四五者，不知一，非霸王之兵也。夫霸王之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。**

这几方面情况，有一方面不了解，都不能成为霸王的军队。凡是霸王的军队，进攻大国

就能使敌方的民众和军队来不及动员集中；威力加在敌人头上，就能使他不能同别国结交。

**是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌，故其城可拔，其国可蹶。**

因此，不必和别的诸侯国结交，也不必在别的诸侯国培植自己的权势，只要依靠自己的力量，把威力加之于敌，就可以夺取其城邑，毁灭其国家。

**施无法之赏，悬无政之令，犯三军之众，若使一人。犯之以事，勿告以言，犯之以利，勿告以害。**

施行超越法度的奖赏，颁布打破常规的号令，驱使全军兵众就象指示一个人一般。叫他们去执行任务，不必说明为什么；叫他们去夺利，不告诉他们有危险。

**投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。**

把军队放在"亡地"上，然后能保存；把兵卒陷入"死地"，反而能得生。兵众陷入危险的境地，然后才能操纵胜败。

**故为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，此谓巧能成事者也。**

所以，指挥作战的事，在于假装顺从敌人的意图，却集中兵力，朝一个方向进攻，长驱千里，杀其将领，这就是所谓巧妙能成大事呀。

**是故政举之日，夷关折符，无通其使，历于廊庙之上，以诛其事。**

因此，当决定战争行动的时候，就要封锁关口，销毁通行证，不与敌国使者往来，在庙堂里秘密地、认真地谋划这件（战争）大事。

**敌人开闾，必亟入之。先其所爱，微与之期。践墨随敌，以决战事。**

敌人一有空隙，就要迅速乘机而入。先夺取敌人的要地，不要同敌方约期会战。实施作战计划，要灵活地随着敌情变化而变化，以此决定军事行动。

**是故始如处女，敌人开户，后如脱兔，敌不及拒。**

因此，开始象处女一般沉静，使敌人不注意防备，然后象脱兔一样突然行动，使敌人来不及抵抗。

### 三、主要精神及其应用

1、兵因地而强，地因兵而固。应根据不同的地形，采取不同的战略战术。地是死的，人是活的，环境可以改造人，人更可以改造环境。

2、兵者，诡道也。以不变对万变，用万变对付其变。各种变化来源于对"彼、己"的了解和实力。只有那些勤奋的和不断创新的，才能灵活应用和掌握各种战法，最终战胜敌人，取得最后的胜利。

韬略二十七 衢地险关 兵家必争  
失街亭马谡丧命 中途岛大战  
红军飞夺泸定桥

韬略二十八 围地则谋 死地则战  
项羽破釜沉舟败章邯 向罗格尔博士讨还血债  
“蜜蜂军团”帮助松下集团渡过难关

韬略二十九 乘机而入 以石击卵  
李自成乘机而入破洛阳 诺曼底登陆  
“水门事件”与尼克松下野 昆船的起死回生 “小小乒乓”推动“小小寰球”

## 第十二篇 火攻篇

曹操曰：以火攻人，当择时日也。

张预曰：以火攻敌，当使奸细潜行，地理之远近，途径之险易，先熟知之，乃可往。

战争本以速决为主体。火攻就是为了缩短时间，迅速完成战斗任务，以火助攻，以求速胜。

### 一、中心意思：

本篇主要论述火攻的种类、条件和实施方法，同时提了“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战”的慎战思想。

### 二、译文

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。

孙子说：火攻有五种一是火烧营寨，二是火烧积聚，三是火烧辎重，四是火烧仓库，五是火烧粮道。（插入影视资料）

行火必有因，烟火必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸也，凡此四宿者，风起之日也。

实施火攻必须有条件，火攻器材必须经常准备着。放火要看天时，起火要看日子。天时是指气候的干燥；日子是指月亮行经箕、壁、翼、轸四星宿的位置；月亮经过四星宿的日子，就是有风的日子。

凡火攻，必因五火之变而应之。火发于内，则早应之于外。火发兵静者，待而勿攻，极其火力，

凡用火攻，必须凭藉这五种火攻的变化并使用兵力配合它。从敌人内部放火，就要及时派兵从外部策应。火已烧起而敌军仍然保持安静的，应等待一下，不可马上发起攻击，等火



烧到最旺时，

**可从而从之，不可从而止，火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。**

如果可以进攻就进攻，不可进攻就停止。如果从外面放火，就不必等待内应，只要适时放火就行。火在上风放，不可从下风进攻。

**昼风久，夜风止。凡军必知有五火之变，以数守之。**

白天风刮久了，夜晚就容易停止。军队必须懂得灵活的应用五种火攻的方法，并根据观察有风的征候时使用它。

**故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。**

用火辅助进攻的，效果明显；用水辅助进攻的，攻势强大。水可以断绝敌军，但不能夺取积蓄。

**夫战胜攻取，而不修其攻者凶，命曰费留。故曰：明主虑之，良将修之。**

凡打了胜仗，夺取了土地城邑，而不能巩固成果是危险的，这叫着“费留”。所以说：明知的国君要慎重地考虑这件事，良好的将帅要认真地研究这件事。

**非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战；合于利而动，不合于利而止。**

没有利益就不行动，不能取胜不出兵，不是危迫不作战。国君不可因恼怒而发动战争，将帅不可因愤怒而出阵求战。对国家有利才行动，对国家不利就停止。

**怒可以复喜，愠可以复悦，亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之，此安国全军之道也。**

愤怒可以恢复到喜欢，气愤可以恢复到高兴；国家灭亡就不可能复存，人死了就不能复生。所以，明知的国君要慎重，良好的将帅要警惕；这是安定国家和保全军队的关键。

### 三、主要精神及其应用

1、“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战”。战争指导者不可凭感情用事，轻率决定战争行动。

2、“合于利而动，不合于利而止”。此利是以人民大众的利益为基础的，必须坚持人民的利益高于一切，全心全意为人民服务的宗旨。应用利益矛盾分析法，正确解决工作中的困难和问题。

3、火攻的威力在现代战争更显重要。“水可以绝，火可以夺”，现代战争更要求具有强大的火力。

韬略三十 它山之石 可以攻玉  
火攻雍丘城  
雅克萨之战 德胜门之战  
天津光辉食品有限公司的崛起  
刘兰秀巧借“东风”获利千万元

### 第十三篇 用间篇

曹操曰：战者必用间谍，以知敌之情实也。

张预曰：欲素知敌情者，非间不可用。然用间之道，尤须微密。

用间谍是知彼的一种特殊手段。在战争（竞争）中，计划和用间贯彻始终，而且互为关联，没有具体的计划，就不能正确使用间谍；没有真实的情报，计划也无从建立。

#### 一、中心意思

主要论述使用间谍的重要性及其方法，并提出了先知敌情“不可取于鬼神”，“必取于人”的朴素的唯物主义观点。

#### 二、译文

孙子曰：凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金。内外骚动，怠于道路，不得操事者，七十万家。

孙子说：凡是兴兵十万，出征前里，“百姓”的耗费，“公室”的开支，每天要开支“千金”；全国内外动乱不安，远输疲惫于道路上，因而不能耕作的将有七十万家。

相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。

这样相持几年，只为了争一朝胜利，如果惜爵禄和金钱而不重用间谍，以至不能了解敌情而失败，那就是最不仁慈的人，就不是良好的将领，就不是国君的辅佐，就是不能打胜仗的国君。

故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。

所以，开明的国君，贤良的将帅，其所以一出兵就能战胜敌人，成功地超出众人者，就在于事先了解情况。

先知者不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

要事先了解情况，不可用祈求鬼神去获取，不可用相似的事情做类比推出吉凶，不可用夜视星辰运行的度数去验证，一定要从知道敌人情况的口口中去取得。（朴素的辩证唯物主义）

故用间有五：有因间，有内间，有反间，有死间，有生间。五间俱起，莫知其道，是

**谓神纪，人君之宝也。**

使用间谍有五种：即因间、内间、反间、死间、生间。五种间谍同时都使用起来，使敌人莫测高深，这是神妙的道理，是国君的法宝。

**因间者，因其乡人而用之。内间者，因其官人而用之。反间者，因其敌间而用之。死间者，为诳事于外，令吾间知之，而传于敌间也。生间者，反报也。**

因间是指诱使敌方乡人而利用他；内间是诱使敌方官吏而利用他；反间是诱使敌方间谍为我所用；死间是先散布假情况，使我方间谍知道，然后传给敌方；生间是能活着回报敌情。

**故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。**

所以，在军队人事中，没有比间谍更亲信的，奖赏没有比间谍更优厚的，事情没有比间谍更秘密的。（插入影视资料）

**非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。**

不是高明智慧，不能利用间谍；不是仁慈慷慨，不能指使间谍；不是用心微妙，不能取得间谍的真实情报。

**微哉！微哉！无所不用间也。间事未发，而先闻者，间与所告者皆死。**

微妙呀！微妙呀！无所不可以用间啊，间谍的工作尚未进行，先已传泄在外，那么，间谍和听到秘密的人都要处死。

**凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者、舍人之姓名，令吾间必索知之。**

我军要去攻打敌人的军队，要夺取的敌方城堡，要杀的敌方官员，必须先打听那些守城将官，左右亲信，掌管传达通报的官员，守门官吏和宫中近侍官员的姓名等，指使我们的间谍一定要侦察清楚。

**必索敌人之间来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而用也。**

必须搜索出前来侦察我军的敌方间谍，要用重金收买，优礼款待，诱导安置，使为我用，这样反间就可以为我所用了。

**因是而知之，故乡间、内间可得而使也；因是而知之，故死间为诳事可使告敌；**

由此而了解情况，这样，乡间、内间就可以为我所用了；由此而了解情况，这样就能使死间传假情报给敌人；

**因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之，知之必在于反间，故反间不可不厚也。**

由此而了解情况，这样就可使生间按预定时间回报敌情。五种间谍的使用，主持者都必

须懂得。了解情况最主要的在于反间，所以对反间是不可不厚待的。

**昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。**

从前商朝的兴起，伊尹曾经在夏；周朝的兴起，姜尚曾经在殷。所以明知的国君，贤能的将帅，能用高级的有智慧的人做间谍，一定能建树大功。这是用兵重要的一着，整个军队是要依靠他来决定行动的。

### 三、主要精神及其应用

1、竞争必须依靠间谍的情报。知彼知己，百战不殆。这既是孙子兵法的核心内容，更是历史的高度总结。做好信息情报工作，是取得胜利的根本保证，尤其在信息化的今天，其意义更加不同凡响。

2、“先知者不可取于鬼神……必取于人”。破除迷信思想，树立唯物主义；严戒类比推论，事事实求是；不可求验于度，讲求从实际出发。人的因素第一，充分发挥人的主观能动性，是取得成功的关键。

3、要努力鉴别情报的真伪。用间是一件极其微妙的事情，纵使才智出众，善于驾驭，也不一定能完全识别真假，措施得当。为此，一间多人，一人多间，分别派遣，明察隐微。

4、间谍应具备的条件：

一是具有不畏艰难的精神，随机应变的智慧，见微知著的眼力，投间抵隙的手段。

二是具有“富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈”，邪说不能惑的素养。

韬略三十一 上智为间 谍战有术

偷一台苏联喷气式发动机 川岛芳子

亚德利破译大盗密码 无间道

睡在将军身边的女间谍

# 三十六计的故事

## 1、瞒天过海

自认为军事防备十分周密，别人不会轻易进犯时，其斗志就会容易放松，从而麻痹轻敌；平时常见的事物，看惯了不容易起疑心；暗藏深机的计谋与公开的形式并不相互矛盾，相反，它常常暗含在公开张扬的行为之中。这就是易理中阴阳互相为用的道理

贞观十七年，唐太宗亲率三十万大军准备平定东土。一日，行至大海边，只见眼前白海滔天，茫茫无际，唐太宗内心惧怕，不知如何是好。这时传报有一个近居海边的富户请求见驾，并声称已经准备好了三十万大军的过海军粮。太宗大喜，急忙率百官随富户来到“屋”内，百官也纷纷入座，开怀畅饮。谁也没有注意，这件神气的房子已经渐渐移动开来了。不久风声四起，涛声如雷，良久不止。太宗惊起。忙令近臣揭开彩幕察看，不禁愕然，目之所及皆是茫茫海水，原来大军已经航行\*\*\*之上了！这正是薛仁贵策划的“瞒天过海”之计。唐军征东，军队的士气是决定战争胜负的最大因素。如果士兵因渡海不适应，导致心惊胆颤和体力下降。那么，不用敌人攻击，整个部队的战斗力也就丧失的差不多了。

## 2、围魏救赵

攻击兵力集中的敌人，不如分散它后再打，打击气势旺盛的敌人，不如打击气势衰落的敌人。

公元前 355 年，魏惠王派大将庞涓攻打赵国都城邯郸。赵王向齐国求救，齐威王令田忌为将，并起用孙臧为军师，领兵出发。大军进入魏赵交界之地时，田忌想直逼赵国邯郸，孙臧制止他说：“目前魏国的军队已经把邯郸围上了，现在去救已经晚了，现在魏国精兵倾国而出，若我们直攻魏国，庞涓必回师解救，这样一来邯郸之围定会自解。我们再于中途伏击庞涓归路，其军必败。”于是田忌率军队直接向魏国都城冲去。魏国主力全被派往围攻邯郸去了，国内军力空虚，根本无法阻挡齐军。魏惠王急令庞涓撤军回国。庞涓接令后，日夜行军向回赶。在路上中了齐军的埋伏。齐军大胜，赵国之围遂解。

## 3、借刀杀人

当敌人的动向已经明了时，而盟友却举棋不定，观望的时候，应该诱导自己一方盟友攻

击敌方，自己尽量不出兵或少出兵。这样势必使盟友受到了损失，但却可以换得自己的利益。此计是根据《周易》六十四卦中《损》卦推演而得。

满军攻打明朝，但被袁崇焕击退。皇太极为此日夜难安。为除掉袁崇焕，皇太极定下了“借刀杀人”之计。他深知崇祯皇帝疑心重难以容人，于是秘密派人用重金贿赂明朝官员，向崇祯告密，说袁崇焕已和满洲订下密约，放满军深入内地。崇祯大怒，将袁崇焕斩首。这样一来，明朝再无可用的大将之才了，而袁崇焕十几年来辛苦建立起来的防线土崩瓦解。他手下的将士也被此事伤透了心，纷纷解甲归田，明朝军队的士气受到了毁灭性的打击。皇太极借崇祯之手，除掉心腹之患，为满军入关，实现霸业打下牢固的基础。

#### 4、以逸待劳

要使敌人处于绝境，不可以派兵与敌人发生正面交锋，而是逐步的削弱敌人尚存力量，使敌人逐渐变弱。

战国时，赵国名将李牧，奉命驻守雁门关，以防匈奴入侵。李牧每天训练战士骑马射箭，天天杀牛犒赏战士，把收入全用来做战士的粮饷，又教人认真看守烽火台，派人侦察匈奴的活动。经过几年的功夫，李牧训练了一支精壮的队伍。所有的备战工作都完善以后，李牧叫人把大批牛赶到城外放牧。匈奴出兵来抢，李牧出兵迎战，洋装失败。匈奴打了胜仗，认为赵国守边的李牧软弱可欺，手下的将士也胆小怕事。而边境的牛羊又多，所以匈奴许多部落贵族都带兵来抢，连他们的头领单于都亲自带大兵来了。李牧设了多埋伏，摆开左右俩路军队包抄敌人，这一次李牧拿出了多年训练的真本领，而将士们也为了报答李牧多年来的奖赏，一个个奋不顾身的杀敌，大败匈奴，杀死匈奴骑兵数万，大大开拓了赵国北方的边疆。匈奴受到了这次重创之后，一连十几年也不敢侵犯赵国边境了。

#### 5、趁火打劫

当敌方身处困难，危险的境地时，就应该利用这一绝好的时机获取自己一方的利益，就要乘机出兵打击敌人从而取得胜利。

战国时期，为了对付秦国的扩张，魏，韩，齐，楚，燕，赵等六国常常联合抗秦，这种联合，历史上称为合纵。这时魏国和韩国之间发生了战争。秦惠王见机会难得，便打算以出

兵援助某一方为借口打击另一方。策士陈轸对秦惠王说：“魏韩两国战争时间不长，次数不太多，主力均未伤，秦如出兵，两国必联合抗秦，则秦无异引火烧身。而如果待他们俩败俱伤，秦趁火打劫，不费吹灰之力便能降服韩，魏两国。”秦惠王听从了陈轸的意见，没有急于出兵。果然不出陈轸所料，魏，韩两国把所有的精力都放在了双方的战争上，早就忘了背后有个虎视眈眈的秦国。后来，秦惠王出兵征伐韩，魏两国，一举就征服了他们，秦国因而成了一方霸主。

## 6、声东击西

当敌方神志混乱而且疲惫不堪的时候，我军应该抓住地方失去控制的有利时机而灵活地运用时东时西，似打似离等战争谋术，进一步造成敌人的错觉，使敌人不能正确地判断事物的取向，然后乘机消灭敌人。

东汉时期，地处大漠西缘的莎车国，煽动周边小国，贵附匈奴，反对汉朝。为了平定西域的战乱，汉朝派班超出使，班超决定首先平定莎车国。莎车国王向龟兹求援，龟兹王亲率五万人马援救莎车国。班超兵力也只有二万五千人，敌众我寡，难以力克，惟有智取。班超先派人在军中散布对自己的不满言论，制造准备撤退的迹象，并且故意让莎车俘虏听得一清二楚。当日黄昏，班超命令于阗大军向东撤退，自己率部向西撤退，慌乱之际，故意让俘虏趁机脱逃。俘虏逃回莎车营中，急忙报告汉军慌忙撤退的消息。龟兹王大喜，立刻下令兵分俩路，追击逃敌人。班超趁夜幕笼罩大漠，只撤退了十里地，部队就地隐蔽。龟兹王求胜心切，率领追兵从班超隐蔽处飞驰而过。班超立即集合部队，与事先约定的东路人马，迅速回师，杀向莎车。莎车王和军营上下正在饮酒作乐。班超的部队天降神兵，莎车军猝不及防，顷刻间土崩瓦解。

## 7、无中生有

用假象去欺骗敌人，但并非是弄假到底，而是让敌人把受骗的假象当做真相，用大大小小的假象去掩护真相。利用对方已经产生的错觉，假象就能够掩护真相。按照易卦的道理，就是利用小的家乡，继而用大的家乡，最有突然变为真相。 战国末期，六国为了仰制秦国的对外扩张，都互相建立攻守同盟，尤其是秦国边上的齐楚俩个大国当时关系非常密切，

对秦国构成极大威胁。秦王派张仪使楚国。张仪知道楚怀王是个贪图小便宜的人，并且没有什么雄心大志，关键时刻就会见利忘义，于是就想了一个“无中生有”的计谋，并很快实现了诺言。张仪带厚礼拜见楚怀王，说秦国愿把商于之地六百里送给楚国，但要楚国绝齐之盟。怀王一听，觉得有利可图，痛快地答应了。楚怀王向秦国要土地。张仪却说：“秦国的土地全是凭着打仗得来的，哪能轻易送人呢？我说的是我自己的六里俸邑，大概楚王听错了吧！”楚怀王大怒，发兵攻秦，但此时秦、齐已结盟，楚国昔日的盟友非但没有出兵援助楚国，反而响应秦国的号召，从侧面配合秦军反攻楚国。在两国夹击之下，楚军大败，最后楚怀王只有割地求和。

## 8、暗度陈仓

表面上让敌方知道我军的军事动向，利用敌方静下心来关注我方的表面行动时，我军悄悄地迂回到其他有利地点乘此攻击，一定能货得胜利，这就是易卦原理的演用。

楚汉相争，西魏王豹投靠项羽，联楚反汉。大将军韩信举兵攻打西魏，兵临晋关（今陕西大荔东）。西魏王豹派重兵把守临晋关对岸的蒲坂（今山西永济西），凭借黄河天险，紧守渡口。当时黄河上还有一处夏阳的渡口，只不过夏阳河流非常急，不适宜大军渡河，所以西魏王豹并未派重兵把守。韩信深知，如果从临晋关渡河，损失太大，难以成功，于是他决定再施“暗度陈仓”的计谋。一面命大军向夏阳调集，一面佯装从临晋关渡河。汉军主力已在韩信率领下从夏阳渡河，直取魏都平阳（今山西临汾）。等到西魏王豹得到消息，派兵堵截汉军，已经来不及了。汉军势如破竹从后面猛攻魏军。西魏王豹率军抵抗不住，只能不断后退，但退到黄河边上时，自己反而因为受黄河天险所阻，无处可逃了。

## 9、隔岸观火

当敌方内部矛盾激化，秩序混乱之时，我方应该静观其变，等待地方出现进一步为难的局面，好让对方相互内讧。我军则坐收鱼翁之利，顺应着时间变化而消灭敌人。

东汉末年，袁绍兵败身亡，袁尚、袁熙兄弟投奔乌桓，曹操进兵击败了乌桓，袁氏兄弟没法只有去投奔以前有过节的辽东太守公孙康。曹营诸将向曹操进言，要一鼓作气，平定辽东，捉拿二袁。曹操哈哈大笑说，“你等勿动，公孙康自会将二袁的头送上门来的。”于是



下令班师，转回许昌，静观辽东局势。公孙康听说二袁来降，心生疑虑。当他探听到曹操已经转回许昌，并无进攻辽东之意时，认为收容二袁有害无益。于是预设伏兵，招见二袁，一举擒拿，割下首级，派人送到曹操营中。众将见此，不由打心眼里佩服曹操的深谋远虑。曹操笑着对众将说，公孙康向来惧怕袁适吞并他，二袁上门，他们必定猜疑。如果我们急于用兵，反而促成他们的合力抗拒。我们退兵，他们肯定会自相火并。我们隔岸观火，不费一兵一卒就除掉了两个大敌，既保存了我们的实力，又为下一步消灭公孙康打下好的基础。

### 10、笑里藏刀

在做事的时候要从表面上让人充分地相信你，而不至于产生疑心，你从而能够在暗地里算计他：凡事要准备好再决定行动，而千万不要让对方猜测到你的真实想法。要装做表面柔顺，一切顺从对方的心愿，而内心要刚强，做到实质强硬。

战国时期，秦国为了对外扩张，派公孙鞅为大将，率兵攻打魏国吴城，可吴城地势险要，工事坚固，正面进攻很难奏效。公孙鞅苦苦思索攻城之计。他探到魏国守将是与自己有过交往的公子印，心中大喜。他马上修书一封，陈述了俩人往日的交情，并切说虽然俩人现在各为其主，但是为了避免伤害双方的感情，应该建议两国罢兵，议和大事，并且假装向后撤退了一段距离，欺骗了公子印。公子印是个重情重义的人，看罢来信，又见秦军退兵，非常高兴，马上回信约定会谈日期。会谈气氛十分融洽，俩人畅叙昔日友情。公孙鞅还设宴款待公子印。公子印兴冲冲入席，还未坐定，忽听一声号令，伏兵从四面保卫过来，公子印和三百随从猝不及防，束手就擒。公子印这才知道上了老朋友的当，内心后悔不应该轻信敌人这笑里藏刀的阴险计谋，可后悔已来不及了。公孙鞅利用被俘的随从，打开吴城城门，占领了吴城。魏国只得割让西河一带，向秦求和。

### 11、李代桃僵

如果被形式所迫，当战局发展到必然会有损失时，则应牺牲局部的利益，而去争取全局的，整体性的胜利。

战国中期，秦惠文王派张仪出使韩国，策动联韩击楚。韩宣惠王决定在俩强中间严守中立，没有答应与秦联合攻楚。秦王为此非常恼火，认为韩国这是有意保存势力，要坐山观虎

斗。于是，秦国在公元前 317 年出兵征伐韩国。韩军节节败退，韩王异常焦虑。这时韩国宰相韩月出了一个“李代桃僵”的计策，亲自出使秦国，以割让一座名城给秦国为代价，换取秦国同意联韩攻楚。楚怀王听到韩国要与秦国联合攻楚，采纳了策士称轸的建议，先是调兵遣将，充实边防，然后又派了一位能言善辩的特使去韩国，带了许多贵重礼物送给韩宣惠王。韩王大喜，于是他就放弃了联秦攻楚的主张，不让韩月出使秦国了。秦惠文王听说韩国又已和楚国联合抗秦，勃然大怒，认为韩国出尔反尔，不守信用，遂大举进攻韩国，而楚国只在边界做做样子，并不真的帮韩国抗秦。经过几场战斗，秦国终于歼灭了韩国的主力，使韩国成了秦国的附庸国。但由于秦国也消耗了不少的人力物力，也没敢再攻打楚国。

## 12、顺手牵羊

当用兵作战的时候，我军应该密切注意敌方的情况，从中洞察敌方所存在的漏洞，疏忽，即使是再小的胜利，我们也应该主动去争取。因为敌人的疏忽，漏洞，就是我方小的胜利

公元 383 年，前秦统一了黄河流域地区，国势强盛。前秦王苻坚坐针顶城，调集九十万大军，准备一举歼灭东晋，他派其弟苻融为先锋攻下寿阳，初战告捷。东晋将领谢石得知前秦百万大军尚未齐集，决定抓住时机，击败敌方前锋，挫敌锐气。谢石先派勇将刘牢之率精兵五万强渡洛樟，杀了前秦守将梁成，重创秦军。谢石率师抵达肥水一线，驻扎在八公山边，与驻扎在寿阳的前秦军隔岸对势。苻坚见东晋阵势严整，不敢贸然出击，命令坚守河岸，等待后续部队。谢石感到机会难得，于是派人送去了一封挑战的信，信中说道：“我要与你举一雌雄，如果你有胆量与我决战，你就暂时退一箭之地，让我渡河与你比个输赢。”苻坚果然中计，决定暂退一箭之地，等东晋部队渡到河中间，再将晋兵全歼水中。他哪料到此时秦军士气低落，撤军令下，顿时阵脚大乱。秦兵以为自己战败了，一个个无心恋战，都各顾各的向后面逃窜开来。谢石抓住战机指挥东晋兵马，迅速渡河，乘敌人大乱，奋力追杀，前秦大败。

## 13、打草惊蛇

如果有疑点应该侦察确实，待事情明了之后再作行动：反复侦察而后采取计策，乃是发现暗藏敌人的重要手段。

公元 231 年，诸葛亮出兵包围祁山，爆发了蜀汉北伐曹魏的第五次战争。蜀国山多路远，交通不便，运送军粮十分困难，不宜久战。司马懿深知蜀军弱点，监守不战，让蜀军粮尽自退。此时，吴国与魏国已在洛阳议和，东吴正出兵进攻西蜀。诸葛亮怕两面受敌，便秘密传令，向西川退却。司马懿的探兵马上把这个情况告诉了她。司马懿怕中埋伏，不敢出击，但又不愿放弃这大好战机，便暗暗想出了一个“打草惊蛇”的计策，他利用张和只带领几千人马在前面追击蜀军。张和自称勇猛，率兵冒然追击，陷入埋伏，结果蜀军万箭齐发，把张和他的部队全都射死了。司马懿暗暗庆幸自己使了这个“打草惊蛇之计，保全了魏军的主力。

#### 14、借尸还魂

很多表面上看起来有用的东西，其实不能为我们所用：很多表面上不能用的东西，常常有时可以利用它使其发挥更大的作用。借用那些不能用的东西而使用它，其实我并不是像求助于人的愚昧，而是愚昧之人求助我。

公元 234 年，诸葛亮率领蜀军六出祁山，由于操劳过度，不久病死军中。临终前担心魏军得知自己的死讯，定会大举围攻蜀军。所以安排将领一定要隐瞒自己的死讯，并按自己的老办法撤军。天亮后，探子报告司马懿：“诸葛亮已死，蜀军全部拔寨启程。”司马懿连忙亲率军队追赶蜀军，树影中飘出中军大旗，数十员战将拥出一辆四轮车，诸葛亮端坐车上，司马懿一见赶紧下令收兵，而蜀军见状也匆匆按原路撤退。走过很久，司马懿才接到谈报说诸葛亮确实已死，适才坐在战车上的耐是个木雕的塑像。司马懿后悔莫及，叹道：“诸葛亮虽然死了，但我还是中了他的〈借尸还魂〉之计啊~！”

#### 15、调虎离山

当天时到了对敌方不利的时候，我军再去围困它，用表面上的假象而去诱惑它，使它丧失它的绝对优势，结果使敌人一方由主动变为被动。

公元 199 年，孙策欲向北推进，准备夺取江北卢江郡。针对军阀刘勋极其贫财的弱点，孙策投其所好，送上厚礼，并在信中对其吹捧，还以弱者的身份向刘勋求救。刘勋昏了头，忘乎所以，认为孙策根本不具备威胁自己的能力，所以放松了对孙策的警惕。孙策见刘勋亲

自率领几万兵马来攻击，城内空虚，心中大喜，立即率领人马，水陆并进，不费吹灰之力就控制了卢江，刘勋这才知道上当了，由于无处可去，只得投降了孙策。

#### 16、欲擒故纵

在作战之时，如果把敌人逼急了，他就会拼死反扑，假如让他跑掉，则可削弱他的气势。敌人逃跑时只须跟随而不要紧紧地追赶，而后让逃跑的敌人消耗体力，消耗斗志，等到他们跑散后，再捉拿他们，这样就不需要厮杀而兵刃相见。所以必须有耐心，有诚心，那么我军就会大吉大利。

西晋末年，幽州都督王浚图谋不轨。晋朝名将石勒闻讯后，打算消灭王浚的部队。他派门客王子春带了大量珠宝，敬献王浚。并写信向王浚表示愿拥戴他为天子。王浚不知是计，内心十分高兴，不仅接受了礼物，还热情的接待了王子春。公元314年，石勒觉得时机已到，就派人给王浚送信，说自己背弃晋朝，率领自己的部队来投靠他，希望到时候可以接应一下。王浚看信后大喜，马上同意了，并催他早点过来。石勒亲自率领部队攻打幽州。这年4月，石勒的部队兵临城下，王浚还蒙在鼓里，以为石勒拥戴他称帝，并专门设宴招待石勒。石勒于是乘机带人扣住了王浚。等到他突然被石勒将士捉拿时，才如梦初醒。

#### 17、抛砖引玉

用某种相似的东西去引诱敌人，使敌人上当受骗，然后再攻击对方。

公元932年夏，董璋召集手下各路将领，商议对西川用兵，并打算一举攻下成都。西川节度使孟知祥素知董璋英勇善战，一时拿不定主意战还是和。于是，他的副使赵季良出了一个“抛砖引玉”之计。孟知祥只派了很少的兵将留守在战线的第一线，第二线，而把西川主力军留在汉州后面，作为第三线，伺机与董璋主力决战。董璋率东川精锐部队进入西川，一举就攻破了西川第一，第二线的防守，直逼第三线。董璋被假象所蒙蔽，认为西川主力对自己并无太大危险，所以率部队继续长驱直入，由于东川军队长途跋涉，战斗力很差。而西川军则长期以逸待劳，将士们一个个磨拳擦掌。经过激战，西川军大胜，收复了全部失地。

#### 18、擒贼擒王

摧毁敌人最坚固的地方，夺取地方的首领，这样就可以瓦解它的整体力量。就如同龙出

海水而战于空旷的大地田野，也会面临绝境。

唐朝安史之乱时，安禄山之子安庆绪派勇将尹子奇率十万劲旅进攻睢阳。驻守睢阳的御使中丞张巡，据城固守，接连击退敌兵二十余次进攻。晚上，敌兵刚刚准备休息，忽听城头战鼓隆隆，喊声震天。尹子奇急令部队备战。而张巡“只打雷不下雨”，并没有出战。尹子奇的部队被折腾了一整夜，倒在地上就呼呼大睡，这时，张巡率领守兵冲杀出来。敌兵从梦中惊醒，乱作了一团。张巡根本不认识尹子奇，没办法捉拿他，便心生一计，让士兵用桔杆作箭，射向敌军。敌军以为张巡军中已没有箭了，于是争先恐后向尹子奇报告这个好消息。这样一来，张巡很快找到了尹子奇，立刻急令神箭手向尹子奇放箭，正中尹子奇左眼。只见尹子奇鲜血淋漓，抱头鼠窜。主帅受伤而逃，部队没有了指挥者，顿时乱了方寸，大败而逃。

## 19、釜底抽薪

如果不能与强大的敌人正面交锋，就应该主动攻击敌方强大力量的根基和借以生存的力量。消灭了事物赖以生存和发展的对立面，那么事物本身的正面也就难以生存和发展了。

春秋末期，中原霸主晋国国君权力逐渐落在智，赵，韩，魏四家之手。公元455年，三家直奔赵家杀来，赵襄子自知寡不敌众，就带兵退守晋阳（今山西太原市），坚守城池。智伯瑶想出一条毒计：挖决晋水河堤淹死晋阳军民。滔滔晋水，就淹没了大半晋阳城，晋阳军民危在旦夕。门客张孟谈对赵襄子说：“智伯瑶的力量在于与韩，魏结盟，如果我们把韩，魏拉拢过来，共同反对他，这就成了釜底抽薪，肯定会打败智家。”几经周折，赵，魏，韩三家终于达成协议，共同起兵攻击智家。智军措手不及，全军覆没，而智伯瑶也被赵襄子一剑刺死了。

## 20、混水摸鱼

我方应该乘敌反哪个内部混乱，利用有利时机借机行事，从而在敌方六神无主的情形下取得胜利。

唐朝开元年间，契丹叛乱，多次侵犯唐朝。朝廷派张守圭为幽州节度使，平定契丹之乱。张守圭派王悔代表朝廷到可突干营中宣抚，并命王悔一定要探明契丹内部的底细。王悔探听到李过折一向与大将可突干有矛盾，俩人貌合神离，互不服气。王悔先是装作不了解李过折

和可突干之间的矛盾，当着李过折的面，假意大肆夸奖可突干的才干。李过折听罢，怒火中烧，王悔乘机劝说李过折，归顺朝廷。并辞别契丹王返回幽州。

第二天晚上，李过折率领本部人马，突袭可突干的中军大帐。可突干毫无防备，被李过折斩于营中。忠于可突干的大将蔗礼召集人马，与李过折展开激战，杀了李过折。张守圭探得消息，立即亲率人马冲入契丹军营，生擒蔗礼，大破契丹军，终于平息契丹叛乱。

## 21、金蝉脱壳

我军要始终保持现存的兵力战斗状况，而且在各个方面特别是外形上不断修整完备：这样一来，我军盟友就不会产生疑惑，敌一方就不敢轻举妄动，我军则乘敌人没有怀疑之际脱离所处的陷阱，这样做就是一种顺人理应人情的事。

东汉末年，袁绍调集十余万精兵企图南下袭击曹操。这时，刘备以徐州为中心，乘袁、曹俩军对峙的时机扩展自己的势力，兵力逐渐强盛，地盘逐渐扩大。刘备的崛起，引起曹操的恐慌。曹操一方面假造曹军要北上决战的假象，另一方面又在官渡虚设曹军大本营，迷惑袁绍。这一切部署完毕，曹操就亲率主力大军分五路东征刘备。刘备急忙修书向袁绍求救，而袁绍却加以推拖。致使延误了战机，等到再想发兵南下时，曹操已去击败刘备，率主力回到官渡。这时袁绍才承认中了曹操的“金蝉脱壳”之计，后悔不已。曹操也没有了后顾之忧，专心在官渡迎战袁绍，致使袁军最后惨败。

## 22、关门捉贼

对付小股或数量较少的敌人，应该把它包围，然后歼灭它，而不利于穷追猛赶。

战国后期，秦国攻打赵国。秦王采纳了范雎的建议，用离间法使赵王用赵括代替廉颇为将到长平与秦军作战。秦将白起先故意让赵括取得了几次小胜。赵括虽然得意忘形，派人到秦营下战书。白起先见赵括中计，便分兵几路，形成对赵军的保卫圈。第二天，赵括亲率四十万大军，追赶被打败了的秦军。秦军坚守不出，赵括一连数日也攻克不了，只得退兵。此时秦军已把赵军全部包围起来。赵军四下受阻，被秦军分头隔离，各个击破。最后，赵括也中箭身亡。从此，赵国实力大减，没有几年就被秦国所灭。

### 23、远交近攻

受到地势或形势的限制，发展受到阻碍，攻取较近的敌人就有利，攻击较远的敌人就有害。火焰是往上走的，流水是往底处流淌的，万事万物的发展变化都是如此。

春秋初期，郑国近邻的宋国，卫国与郑国积怨已深，郑国时刻都有被两国夹击的危险。公元前 719 年，宋卫联合陈，蔡两国共同攻打郑国，鲁国也派兵助战，将郑国东门围困了五天五夜。郑国千方百计想与鲁国重修旧好，共同对付宋，卫。公元前 717 年，郑国以帮郑国雪耻为名，攻打宋国。同时，向鲁国积极发动外交攻势，主动派使臣到鲁国，两国终于重新修好。后齐国出面调停郑，宋暂时修好。齐，郑也因此加深了感情。公元前 714 年，郑庄公以宋国不朝拜周天子为由，代周天子发令攻打宋国。郑，齐，鲁三国大军很快地虚攻入郑国。郑庄公把占领宋国的土地全部送与齐，鲁两国。三国纠集大军，迅速回兵，大败宋，卫大军。许多小国都依附于郑国，郑庄公的“远交近攻”政策空前成功。

### 24、假道伐虢

若处于两个势力雄厚国家的小国，敌人一方用武力威胁它，我方要出兵援助，借机扩展力量。我军若只有空话，而无行动，是不会取得其信任的。

东周初期，楚国势力日益强大。当时有个小国叫蔡国，仗着和齐国联姻，就不买楚国的帐。楚文王怀恨在心，一直在寻找灭蔡的时机。蔡国和另一小国息国关系很好，后来两国夫人因一点小事而产生积怨。楚文王抓住时机，赶紧派人与息侯联系，息侯设计和楚国联合，俘虏了蔡侯。蔡侯被俘虏之后，对息侯痛恨不已，使讨好楚文王说，息侯的夫人是一个绝代佳人。楚文王一见，果然天姿国色，马上决定要把他据为己有。第二天他举行答谢宴会，早已布置好了伏兵，将息侯绑架，轻而易举地灭了息国。

### 25、偷梁换柱

经常变换敌方的阵势，抽调它的主力部队，等待它的实力减弱时，我军乘机就可以击破它。这就像拖住了战车的轮子，那车子就不能运行了。

相传秦始皇称帝后一直没有立太子。长子扶苏恭顺好仁，为人正派，而幼子胡亥，在每日都是花天酒地。公元前 210 年，秦始皇第五次南巡，到达平原津（今山东平原县）时突然

一病不起。此时，秦始皇也明白自己大限将至，连忙召集丞相李斯，要李斯传达秘召，立扶苏为太子。几天后，秦始皇驾崩。李斯怕太子回来之前，政局动荡，所以秘不发丧。赵高特地去找李斯，告诉他：“皇上赐立扶苏的诏书，还扣在我这里。现在，立谁为太子，大权在你我手中。如果扶苏做了皇帝，一定会重用蒙恬，那时宰相的位置你还能坐得稳吗？”一席话，说得李斯心有所动，于是，二人合谋，制造假诏书，赐死扶苏。又故意假传旨意，把蒙恬召回京城，杀了蒙恬，二人用“偷梁换柱”之法把胡亥扶为秦二世。

## 26、指桑骂槐

如果势力强大的一方要想控制弱小一方，就应该用警告方式去诱导它。恰当的强硬手段在这其中会得到很好的实施，这种行动方式会有危险，但会使敌方如自己愿望顺从。

元朝末年，陈友谅在江州称帝，国号汉。他派人秘约张士诚，共同起兵进攻朱元璋占据的建康（今江苏省南京市）。张士诚举棋不定，未及答复。而陈友谅便率水军东进，一举攻占了朱元璋新构筑的太平要塞。消息传到建康，朱元璋大为震惊。这时，刘伯温献上一条“指桑骂槐”之计，全力击败陈友谅，敲山震虎，以慑服张士诚。朱元璋使计把陈友谅大军骗入他精心设计的包围圈中，并且身先士卒，带领部下一举歼灭陈友谅的军队。张士诚见陈友谅开始打了胜战，也准备进攻建康，忽然在途中传来陈友谅损兵折将大败而逃的消息，张士诚顿时闻风丧胆，不敢再继续北上了。

## 27、假痴不癫

宁伪装作自己十分糊涂，不知道有这事而不有所为，也不应该假装聪明而轻举妄动。而是要三思而后行，要沉着冷静，深藏不露，这如同云势压住冬雷且不露一点机巧，来春而待机爆发一样。

秦朝末年，匈奴内部\*\*变动，人心不稳。邻近一个比较强大的民族东胡，便借机要匈奴为他们献上国宝千里马。没想到匈奴单于冒顿竟同意了。东胡缉拿匈奴如此软弱，又向冒顿要一名妻妾，冒顿又顺从了他们。东胡连连得手。不久，东胡又看中了匈奴与他们交界的一片荒原，就派使臣去匈奴，要匈奴以次地相赠。匈奴将领们以为冒顿一再忍让，这次恐怕又得答应了，谁知冒顿却说：“荒原虽然无人烟，但也是我匈奴的国土，怎可随便让人？”于



是，下令集中部队，进攻东胡。匈奴将士早就受够了东胡的气，这一下，人人奋勇争先，锐不可挡。东胡做梦也没想到那个痴愚的冒顿会突然发兵攻打自己，根本毫无防备，只得仓促应战。结果是东胡被灭，一味逞强的东胡王也被杀于乱军之中。

## 28、上屋抽梯

假装给敌方一些小的好处，以诱使它深入我方，进入我方预先设好的机关，乘机派兵切断敌方的后援和前应，是敌人陷入死地。这就好象贪吃有毒的东西那样，虽然能吃到东西，但贪求本不应得到一定要招致祸害。

后汉末年，刘表偏爱少子刘综，不喜欢长子刘琦。刘综的后母也害怕刘琦得势，平日里非常嫉恨他。刘琦深感自己处境危险，多次请教诸葛亮，但诸葛亮一直不肯为他出主意。有一天，刘琦约诸葛亮到一座高楼上饮酒。等二人坐下后刘琦暗中派人拆走了楼梯。诸葛亮无可奈何，便给刘琦讲了一个故事。春秋时期，晋献公的妃子骊姬想谋害晋献公的俩个儿子申生和重耳。重耳知道骊姬险恶，只身逃亡国外；申生为人厚道，留在宫内。一日，申生给父王送去一些好吃的东西，骊姬乘机下了毒。晋献公哪里知道，准备去吃，骊姬故意让侍从先尝一尝，刚尝了一点，侍从就倒地而死。晋献公大骂申生阴谋戮父夺位。申生无以申辩，只好自刎身亡。刘琦马上领会了诸葛亮的意图，立即上表请求派往江夏（今湖北武昌西），避开了后母，终于免遭陷害。

## 29、树上开花

借助某种局面或外来的力量来装备自己的形势，虽然自己力量弱小但可以显示出强大的力量。这如同鸿雁一样，依靠它的羽毛从而使自己装饰成显赫的仪表。

公元前 296 年，楚怀王去世。作为人质的太子横就请求齐王允许他回楚国奔丧并继承王位，齐王乘机要他割地五百里。太子横为求脱身，只好先口头上答应了齐王。太子横回到楚国，继承了王位，号称顷襄王。而他刚刚即位不久，齐国的使臣便来到楚国，要求顷襄王履行割地五百里给齐的诺言。顷襄王一时无计可施，便与群臣商议。慎子给顷襄王献了一条“树上开花”之计：先让子良到齐国佯称献地，以麻痹敌人，派昭常率领军队镇守边疆，虚张声势迷惑敌人，派景鲤到秦国求援，借秦国力量慑服敌人。顷襄王便依计而行，齐王见楚国边

境有大批军队，又听说秦王援楚，想讨伐楚国，又担心两面受敌，只得按兵不动，不敢再进攻楚国了。就这样楚国未动一兵一卒，就从气势上压倒了齐国，从而让齐王放弃了霸占楚国土地的念头。

### 30、反客为主

抓住有利时机插足进去，掌握它的要害部位，逐渐加以控制。

三国时期，袁绍和韩馥是昔日盟友，当年曾经共同讨伐过董卓。后来，袁绍势力渐渐强大，总想不断扩张，但苦于粮草缺乏，十分犯愁。老友韩馥便主动派人送去粮草，帮袁绍解决困难。袁绍觉得等待别人送粮草，不能够解决根本问题他采纳下属的建议，决定夺取韩馥镇守粮仓冀州。他首先给公孙瓒写了一封信，建议与他一起打冀州。公孙瓒欣然应允，准备发兵。袁绍又暗地派人去见韩馥，劝他联合袁绍共同对付公孙瓒。韩馥无奈，只得邀请袁绍带兵进入冀州，希望袁绍可以念在往日情分上，帮自己一把，一起抵抗公孙瓒。这位请来的客人，表面上尊重韩馥，实际上他已逐渐将自己的部下一个个安排到冀州的要害部位。这时韩馥才知道，他这个主已被客缺而代之了，现在自己的生杀大权已经握在请来的朋友身上，而自己已经失去了对冀州的控制，弄不好自己这个主人，会被请来的客人杀死的。为了保全性命，他只得只身逃出冀州。反客为主

### 31、美人计

对付兵力强大的敌人，应该主动攻击他们的主将；对有智慧的将帅，就应该破坏他们的情绪。敌人的将帅软弱无能而且士兵士气低沉时，敌方的实力就会自己被削弱。利用这种作战方式可以达到保卫自己的战略目的。

春秋时吴越之战，勾践兵败，被罚在吴王宫里服劳役。后来越王勾践骗取了夫差的信任，被放回国。勾践回国之后，卧薪尝胆，不忘雪耻。吴国强大，靠武力，越国根本不是对手。越大夫文种向越王献上一计：“高飞之鸟，死于美食，深泉之鱼，死于芳饵。要想复国雪耻，应投其所好，衰其斗志，这样，可置夫差于死地。”于是勾践采纳了文种的“美人计”，挑选了两名绝代佳人：西施，郑旦，送给了夫差，并年年向吴王进献珍奇珠宝。后来，吴国进攻齐国，勾践还出兵帮助吴王伐齐，借以表示忠心，麻痹夫差。吴国打胜之后，勾践还亲自到吴国祝贺。

夫差认为勾践已被他臣服，所以一点也不怀疑，整日饮酒作乐，根本不想过问政事。大臣伍子胥力谏，希望吴王能专于政事，但都被西施，郑旦花言巧语给挡了回去。后来二女又从中挑拨伍子胥有谋反之心，结果伍子胥力谏无效，反被逼自尽。勾践看在眼里，喜在心中。公元前 482 年，勾践乘夫差北上会盟之时，突出奇兵伐吴。由于吴王根本没料想越国会反击，再加上军队长年闲散惯了，根本没有战斗力了。公元前 473 年，吴国终于被越所灭。夫差后悔莫及，拔剑自刎。

### 32、空城计

如果自己的实力比较虚弱，那就置于一边，使自己的敌人在疑惑中感到更加的疑惑；在刚与柔相交之间，就会产生一种奇妙的功效。

春秋时期，楚国的令尹（宰相）公子元，在其哥哥楚文王死了之后，将文夫人占为己有，而文夫人却无动于衷。公元前 666 年，为讨好文夫人，公子元亲率兵车六百乘，浩浩荡荡，攻打郑国。楚国大军一路连下几城，直逼郑国国都。郑国国力较弱，危在旦夕，群臣慌乱。郑国上卿叔詹在众臣面前献上一计，言称可退楚军。郑国按叔詹的计策，安排士兵全部埋伏起来，不让敌人看见一兵一卒。令店铺照常开门，百姓往来如常，不准露一丝慌乱之色。大开城门下吊桥，摆出完全不设防的样子。楚国先锋到达郑国都城城下，见此情景，怀疑城中有埋伏，不敢妄动，等待公子元。公子元赶到城下，也觉得好奇怪。他率众将到城外高地探望，见城中确实空虚，但又隐隐约约看到了郑国的旗盔甲。公子元认为其中有诈，不敢贸然进攻。恰在此时传来消息说，齐国接到郑国的求援信，已联合鲁，宋两国发兵救郑。公子元闻报，知道三国兵到，楚军定不能胜，赶紧收兵回营。

### 33 反间计

在自己设计的疑阵之中再布疑阵，也顺势利用敌人做内应，以取得胜利我方则不受损失。

战国前期，燕国与齐国相距不远，两国之间为了边境的小小争端而互不相让，最后导致两国兵戎相见。燕国于是派出了以乐毅为统帅的征讨大军，浩浩荡荡向齐国奔来。乐毅是燕国的名将，不但深通兵法，懂晓计谋，而且有胆有识，在军队中享有很高的声望。而且他有治世之才，一度为燕国之相，为人秉性直爽，刚正不阿。这时，齐国闻讯燕国的举动后，齐

想立即派兵迎战。这时的大将田单出来对齐王说：“我家大王不用着急，我有一计，可使燕国退兵，而且迫使乐毅从此之后不能领兵打仗。”齐王一听有这么好的良策，于是对田单将：“爱卿有什么退敌良策，说来寡人听听。”田单说：“大王，虽然燕国大兵压境，占了我几座小的城池，但是请大王放心。燕军统领乐毅虽然聪明过人，善于攻城越地，但是他有一个致命的弱点，那就是燕昭王与他以前有过不和，而且到现在昭王还怀恨在心，派他攻打我齐，也是存有戒心的。我看不如用计策离间他们的关系，从而使燕王撤掉乐毅的军权，到那时燕兵不攻自退。”齐听了田单的话，十分高兴，于是这件事就全权委托田单去处理，齐王在宫中安心地听取战报。

田单马不停蹄地跑到了燕国。燕国意料到两国交兵，齐国派田单来我国有何用意，莫非讲和？昭王说：“田将军这次出访我军有何贵干啊？是不是有关两国交兵的事，如果是这件事的话，你最好去和乐毅讲，他是讨伐大将军，我也在等他的消息。”田单听后，哈哈大笑：“大王勿听他言，我家大王派我来在贵国是有要事相告，是关于齐国大业的军机情报，还请大王认真听取。”昭王听了感到奇怪，自己的国家事情还让他国操心吗？但又想听一听到底田单想干什么，于是说：“那就请田将军赐言，孤王耐心便是。”于是田单说开了：“乐毅虽然在齐国占了几座城池，而且他本人在燕国有着崇高威望。但是，他与大王您早结下了恩怨，乐毅害怕大王您害他，因而借口攻齐，实质是想联合齐国自立为王。目前因齐地的部分地区还未归顺，所以他不急于攻打即墨，为了等待时机，成其大事。现在齐王最害怕燕王另派大将前来，如果那样，即墨早已陷落。”燕昭王想一想以前与乐毅结下的仇恨，怒气上心头，中了田单早已设计好的反间计。田单回齐后，燕昭王派大将骑劫前去接任了乐毅的职务，于是齐军反扑，燕军由于指挥不当，被齐军打得落花流水，溃不成军，只好撤回本国。而这时已被撤了职务的乐毅在家中生起了闷气，他知道这是齐国的反间计，他考虑燕王心胸狭窄，不会轻易放过他，于是逃到了赵国。

#### 34、苦肉计

一个人一般不会自我伤害，如果他受到了伤害，那肯定会让人相信而不产生质疑；我军则以假乱真，以真作假，就可以按照原来的计划而实施行动。用这种方法去欺骗敌人，就是顺着敌人的心理顺势活动而后达到自己的目的。

南宋时，金兵南侵，金兀术与岳飞在朱仙镇展开决战。金兀术有一义子，名叫陆文龙，这年十六岁，英武过人，是岳家军的劲敌。陆文龙本是宋朝潞安州节度使陆登的儿子，金兀术攻陷潞安州，陆登夫妻双双殉国。金兀术将还是婴儿的陆文龙和奶娘掳至金营，收为义子。陆文龙对自己的身世一无所知。一日，岳飞正在思考破敌之计，忽见部将王佐进帐。岳飞看见王佐脸色蜡黄，右臂以被斩断，大吃一惊，忙问发生什么事。原来王佐打算只身到金营，策动陆文龙反金。为了让金兀术不怀疑，才采取断臂之计。岳飞感激涕零。王佐连夜到金营，拜见金兀术，痛陈岳飞的暴虐无道。开始金兀术还对他抱有戒心，但见他血淋淋的断臂和真切的恨意，最后完全相信了他。王佐借机求的将他留在营中。王佐利用能在金营自由行动的机会，接近陆文龙的奶娘，说服奶娘，一同向陆文龙讲述了他的身世。

文龙知道了自己的身世后，愤怒决心为父母报仇，诛杀金贼。王佐劝导他不可造次，要伺机行动。金兵此时运来一批轰天大炮，准备深夜轰炸岳家军营，幸亏陆文龙用箭书报了信，使岳家幸免于难。当晚，陆文龙，王佐，奶娘投奔宋营。王佐断臂终于使猛将陆文龙回到宋朝，立下了赫赫战功。

### 35、连环计

如果敌人兵精将能，就不要与对方正面交战，应该运用计谋使对方产生错误，借此机会以削弱敌人的势力。这样主帅在指挥时一切顺利，运用计谋而克敌制胜，就好像得到了上天保佑似的。

赤壁大战中，周瑜利用反间计，让曹操杀了熟悉水战的蔡瑁，张允之后。由于北方士兵不善水战，无法适应战船的颠簸，为了让船平稳，曹操听取了庞统的意见，用粗大的铁索把船全连在一起。这样，不管多大风浪，船也纹丝不动了。每个船上的士兵打起仗来，还可以相互照应。

这时候，周瑜的部将黄盖想出了一个好主意-用火来攻打连在一起的大船。周瑜设计让黄盖诈降曹操。两人还使出“苦肉计”，让曹操放了心，他对于黄盖害怕自己才投降，一点也没有怀疑。黄盖让士兵在大船上装满了枯草，还浇上油，上面盖了布，并插满了彩旗，还有几只小船拴在大船的尾部。黄盖在刮东风的夜里，率这支船队假意来投降。曹操听说东吴大将黄盖来投降，就和自己的亲兵到船头看。可是没有料到，在离自己只有二里地时，

这些来投降的大船同时起火了，火借风势越烧越猛。东吴的战船就像一条条火龙冲进了曹操水寨。而曹操的战船又连在一起，很快全烧了起来。大火波及岸上的营寨，许多士兵来不及逃跑，就被火烧死了，还有一些不会游泳的士兵掉到江里淹死了。周瑜乘势带兵渡江向曹操发动了进攻，曹操的士兵吓得全跑光了。

### 36、走为上计

全军撤退，避开强敌。寻机待变，虽为退却，可并没有违背行军用兵的道理。

春秋初期，楚国日益强盛，楚将子玉率师攻晋。晋文公闻讯，分析了当时的形势，决定暂时后退。于是晋文公假意修好，先撤退九十里，仗着临黄河，靠太行山，这样晋文公就在战争的道义上获得主动。因为这样诸国都认为楚国伐晋是不道德的，所以晋军个个争先恐后，相信足意御敌人。他又事先派人前往秦国和齐国求助。子玉率部追到城边，晋文公早已严阵以待。晋文公探知楚国左，中，右三军，以右军最薄弱，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，中军待命。楚右军直扑晋军，晋军佯装败退，陈，蔡军紧追不舍。忽然晋军中杀出一支军队，驾车的马都蒙上老虎皮。陈，蔡军的战马以为是真虎，吓得乱蹦乱跳，掉头就跑，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，大喜。哪知，这正是晋军诱敌之计，他们在马后绑上树枝，来往奔跑，故意弄得烟尘蔽日，制造假象。子玉急命左军全力前进。晋军故意打着帅旗，往后撤退，将楚左军引入伏击圈内，一举歼灭。等子玉率中军赶到，晋军三军已成合围之势，急令突围。虽然他在猛将的护卫下保全了性命，但部队伤亡惨重，只得悻悻回国。

# “活力课堂”课程信息技术

## 教学手段示范

- 采用的信息技术教学手段说明
- 教学平台截图展示

## 采用的信息技术教学手段说明

本课程采取《对分易 APP》技术平台，教师提前建立班级、发布课程介绍，上课时学生扫码进班，输入手机号码、学号、姓名创建个人信息。在每次课上教师通过平台完成考勤，课后通过平台完成资源共享、发起话题、布置作业等操作。

后附平台部分功能截图。

### 教学平台截图展示





# 对分易 教学平台



梁洁老师

## 孙子兵法与现代谋略

2016至2017学年第一学期

[点此编辑](#) 《孙子兵法》内容包括对战争、军队等基本问题以及战略、策略、作战原则及方法等的论述，不仅如此，还包含了许多有价值的哲学思想，丰富的辩证思想以及谋略安排和战略设...



班级学生



作业



考勤



随机分组



课程资源



讨论区



成绩册



微信消息



在线练习



课堂提问



调查问卷



投票



功能开关



首页



功能



我的

返回

# 学生列表



对分易 教学平台

添加班级

查询学生



15-16学年第一学期周二班 (共167人)

切换班级

允许学生进班:



操作

本班学生手机公开:



张树娇

学号: 12071021 电话: 15201936050



林钲

学号: 13110231 电话: 18789874297



朱高明

学号: 13110236 电话: 13120729602



张婷婷

学号: 13210226 电话: 18621538325



单祖届

学号: 14120211 电话: 18388335661



张睿

学号: 14120237 电话: 18701858813



潘松林

首页

功能

我的

15-16学年第一学期周二班 [切换班级](#)



张树娇 12071021

出勤:5 缺勤:1 迟到:0 请假:0



林钰 13110231

出勤:2 缺勤:4 迟到:0 请假:0



朱高明 13110236

出勤:4 缺勤:2 迟到:0 请假:0



张婷婷 13210226

出勤:5 缺勤:1 迟到:0 请假:0



单祖届 14120211

出勤:5 缺勤:0 迟到:0 请假:1



张睿 14120237

出勤:3 缺勤:3 迟到:0 请假:0



潘松林 14130224

出勤:6 缺勤:0 迟到:0 请假:0



徐凯 14130232

出勤:6 缺勤:0 迟到:0 请假:0



石如坤 14140127

出勤:6 缺勤:0 迟到:0 请假:0



陈艺丹 14140134

出勤:6 缺勤:0 迟到:0 请假:0



首页



功能



我的



新建文件夹



蔡志忠动画之孙子兵法01.flv

2016-09-11 14:50 梁洁



虚实.ppt

2016-09-10 18:41 梁洁



用间.ppt

2016-09-10 18:39 梁洁



势篇.ppt

2016-09-10 18:39 梁洁



蔡志忠动画之孙子兵法13.flv

2016-09-10 18:39 梁洁



蔡志忠动画之孙子兵法06.flv

2016-09-10 18:38 梁洁



蔡志忠动画之孙子兵法05.flv

2016-09-10 18:38 梁洁



蔡志忠动画之孙子兵法03.flv

2016-09-10 18:38 梁洁



谋攻.ppt

2016-09-10 18:37 梁洁



孙子1.ppt



首页



功能



我的

# 《孙子兵法与现代谋略》学生学业成绩评价标准与流程

1. 本课程考核分为小组考核、平时个人考核和期末卷面考核三部分，各部分占总成绩比例如下。小组考核如上文所述，每个小组按要求完成课题，上交讨论纪要、主题汇报 PPT 和小组论文（陈述性讨论模式）或辩论时全组的表现，包括论据的充足性，团队的配合以及论证过程的严密性，还有现场的支持率等（辩论性模式），此项成绩占总成绩 30%，由小组组长负责考核

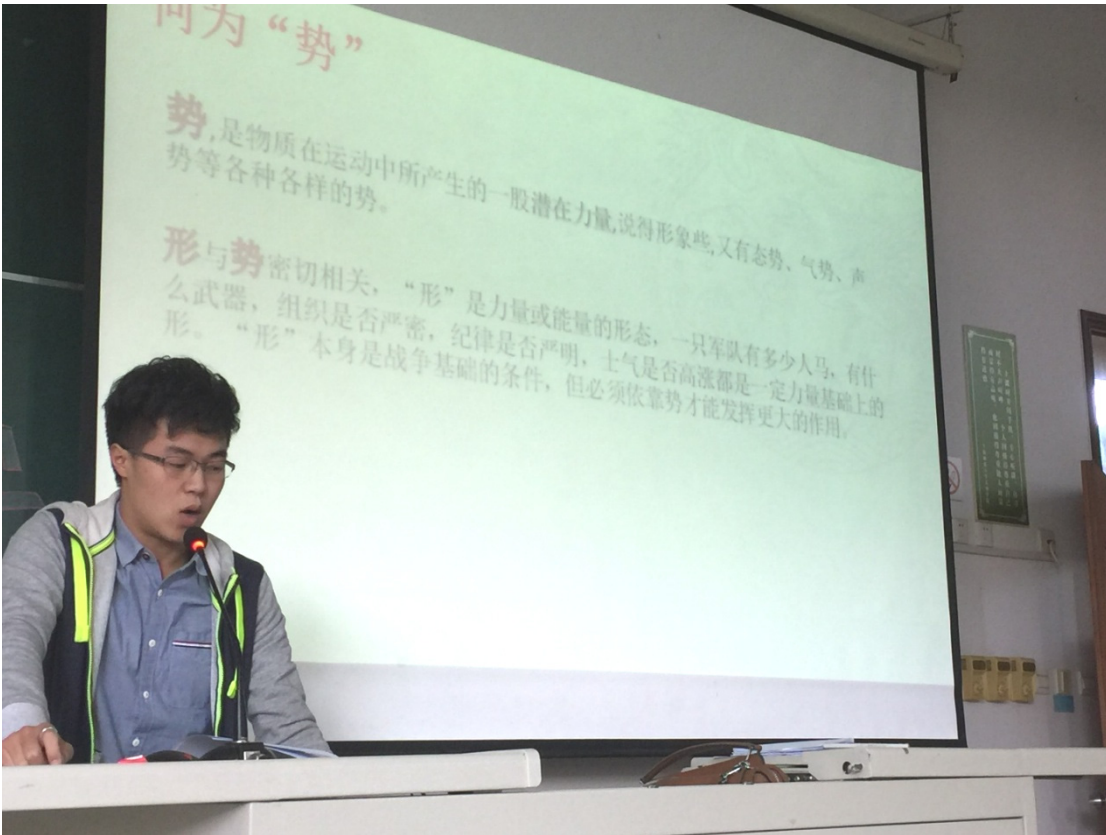
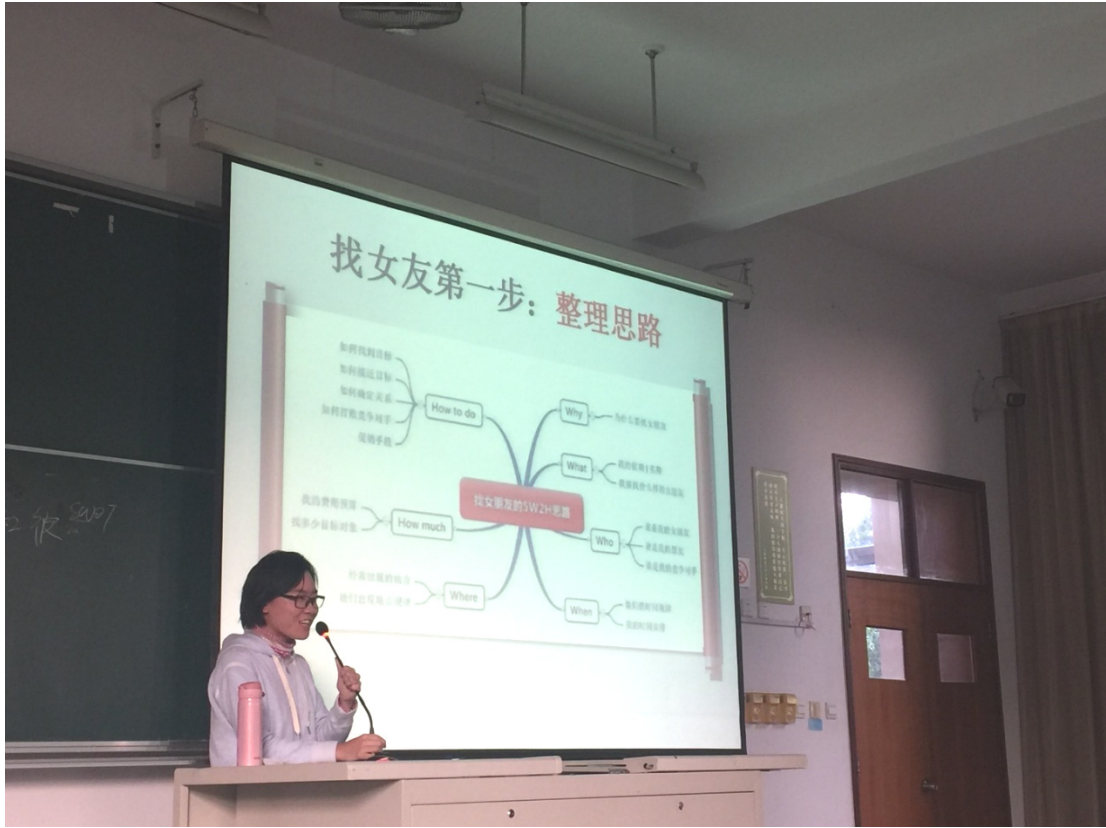
2. 平时个人考核包括学生出勤情况和课后小组讨论时的表现，出勤情况由教师统计，课后小组讨论表现由组长给各位组员打分，规定组长打分的优良率不得高于 60%。平时个人考核占总成绩 20%。

3. 期末考试，占总成绩 50%。

# “活力课堂”真实性成果

## 示范展示

- 学生现场课题汇报照片
- 学生现场课题汇报 PPT





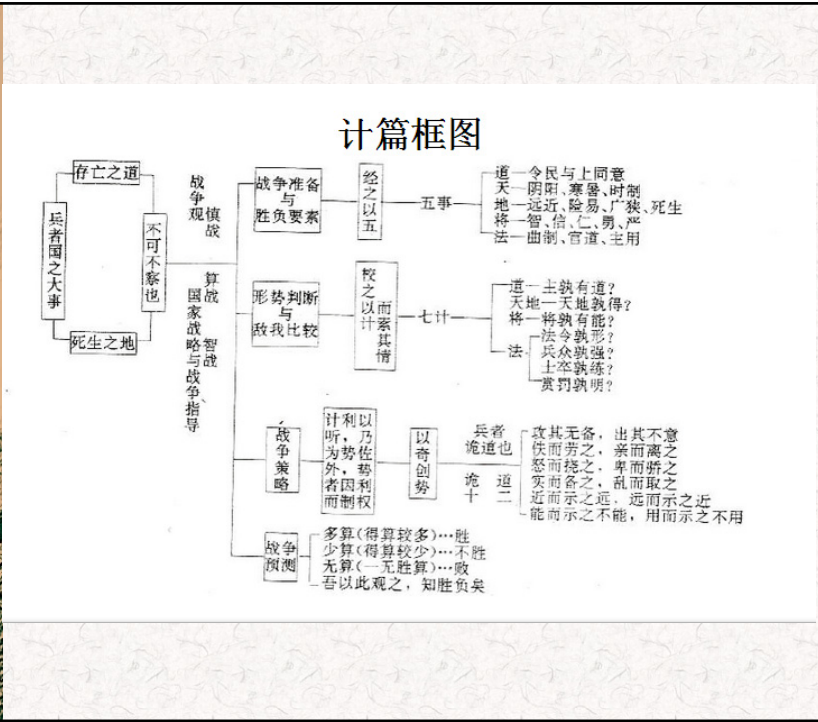


# 学生成果



## 始计篇

- ◆ 孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。  
故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，故可以与之死，可以与之生，而不畏危。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计而索其情，曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。  
将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。  
计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近；利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。  
夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！吾以此观之，胜负见矣。



## 计篇译文

- ◆ 孙子说：战争是国家的大事，它关系到百姓的生死，国家的存亡，不能不认真地思考和研究。
- ◆ 因此，要通过对敌我五个方面的情况进行综合比较，来探讨战争胜负的情形：一是政治，二是天时，三是地势，四是将领，五是制度。政治，就是要让民众和君主的意愿一致，战时他们才会为君主去死，不存二心。天时，就是指昼夜、晴雨、寒冷、炎热、季节气候的变化。地势，就是指高陵洼地、路途远近、险隘平坦、进退方便等条件。将领，就是指挥者所具备的智慧、诚信、仁爱、勇猛、严明等素质。制度，就是军制、军法、军需的制定和管理。凡属这五个方面的情况，将领都不能不知。充分了解这些情况的就能取胜，相反就会作战失败。此外，还要通过比较双方的具体条件来探究战争胜负的情形，即双方君主哪一方施政清明？哪一方将领更有才能？哪一方拥有更好的天时地利？哪一方军纪严明？哪一方兵力强大？哪一方士卒训练有素？哪一方赏罚分明？通过这些分析比较就能够判断谁胜谁负了。若听从我的意见，用兵作战就会取胜，我就留下来；若是不从，打仗就会失败，我将会离开这里。
- ◆ 我的军事思想您认为能够接受，再从外交上造成大好形势作为辅助条件，就掌握了主动权。所谓态势，即是凭借有利的情况，以制定临机应变的策略。
- ◆ 战争，本来是一种诡诈之术。所以，能战而示之软弱；要打，装作退却；要攻近处，装作攻击远处；要想远袭，又装作近攻；敌人贪利，就用小利引诱；敌人混乱就要攻取；敌人力量充实，就要防备；敌人兵强卒锐，就避其锋头；敌人气势汹汹，就设法扰乱它；敌人谦卑就要使之骄横；敌人安逸就要使之疲劳；敌人内部和睦，就要离间他们。总之，要在敌人没有防备处攻击，在敌人料想不到的时候采取行动。这是指挥家制胜的秘诀，不可预先讲明。未战之前就能预料取胜的，是因为筹划周密，条件充分；未开战而估计取胜把握小，是具备取胜的条件少。条件充分的取胜就大，准备不充分的就会失败。何况一点条件也不具备的呢！我根据这些来观察战争，胜败也就清楚了。



## 我们要分析的是

- ◆ 故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。
- ◆ 能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近
- ◆ 实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之
- ◆ 攻其无备，出其不意。

故经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

因此，要通过对敌我五个方面的情况进行综合比较，来探讨战争胜负的情形：一是政治，二是天时，三是地势，四是将领，五是制度

这些内容阐述的是打仗胜利的条件，也是将领不能不知的作战方针。作战时掌握了这五点，作战才会取胜。充分了解这些情况的就能取胜，相反就会作战失败。此外，还要通过比较双方的具体条件来探究战争胜负的情形，即双方君主哪一方施政清明？哪一方将帅更有才能？哪一方拥有更好的天时地利？哪一方军纪严明？哪一方兵力强大？哪一方士卒训练有素？哪一方赏罚分明？通过这些分析比较就能够判断谁胜谁负了。历史上著名的故事就是“草船借箭”了。诸葛亮的足智多谋和镇定自若在这一案例里面表现得淋漓尽致，然而作为千古名人，他更厉害的地方就在于可以上算天文，下算地理，中间算人，利用天时的本事。三天造十万枝箭，如果不是在神话故事里面是绝对做不到的，更何况周瑜的刁难，诸葛亮能够按时、保质、保量地完成任务不仅在于他对曹操性格的了解，更在于他的“多算”。在这个案例中对天时、地势和将领强调的比较多，但是从中我们也能微微看到了这个作战可以成真从中也是靠手下对领导的忠心和信任。这也从中反应了制胜的关键之一政治和制度。手下对命令的执行表现了对立制度的严明和诸葛亮身为长官，他是很重视人和的。面对有些风险的作战，战士们也没有表现出一点疑惑这就是最好的证明。

如今在社会上去也得管理也是靠着这一点。好的有历史，有名气的企业基本都遵循着这些道理。仁，以人民共同致富为目标，积极承担社会责任。天时，在必要的时机进行企业的上市或者转型等等。地利，企业在地址上的适当选择。将领，企业挥者所具备的智慧、诚信、仁爱、勇猛、严明等素质。制度，严格遵守法律法规、道德规范和组织纪律，不做危害社会、伤害他人的事。合众人之力，密切合作，共求发展。切合作将领，企业挥者所具备的智慧、诚信、仁爱、勇猛、严明等素质。制度，严格遵守法律法规、道德规范和组织纪律，不做危害社会、伤害他人的事。合众人之力，密，共求发展。

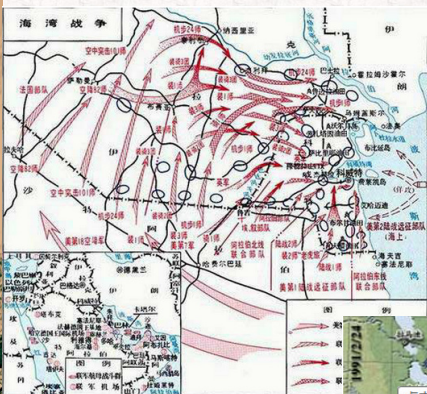


**能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近**

能战而示之软弱；要打，装作退却；要攻近处，装作攻击远处；要想远袭，又装作近攻

计篇中的这个战术其实是诱导型的战术，通过对自己的伪装给对方设下陷阱。诱导对方做出错误的判断。这是一种很有名的战术。无论是古代还是近代都有人使用。在我国的东汉时期，班超出使西域，目的是团结西域诸国共同对抗匈奴。为了使西域诸国便于共同对抗匈奴，必须先打通南北通道。地处大漠西缘的莎车国，煽动周边小国，归附匈奴，反对汉朝。班超联合于阗等国，兵力只有二万五千人，敌众我寡，必须智取。班超遂定下声东击西之计，迷惑敌人。他派人在军中散布对班超的不满言论，制造打不赢龟兹，有撤退的迹象。并且特别让莎车俘虏听得一清二楚。班超命于阗大军向东撤退，自己率部向西撤退，表面上显得慌乱，故意放俘虏趁机脱逃。俘虏逃回莎车营中，急忙报告汉军慌忙撤退的消息。龟兹王大喜，误认班超惧怕自己而慌忙逃窜，想趁此机会，追杀班超。他立刻下令追击逃敌。亲自率一万精兵向西追杀班超。班超，趁夜幕笼罩大漠，撤退仅十里地，部队即就地隐蔽。利用龟兹王求胜心切，率领追兵从班超隐蔽处飞驰而过，班超立即集合部队，与事先约定的东路于阗人马，迅速回师杀向莎车。班超的部队如从天而降，莎车猝不及防，迅速瓦解。莎车王惊魂未定，只得请降。龟兹王气势汹汹，追走一夜毫无成果，又听得莎车已被平定，人马伤亡稍重的报告，大势已去，只有收拾残部，悻悻然返回龟兹。没回救本国，齐军乘其疲惫，大败魏军，赵国因而解围。在这个案例中，班超为了达到自己的目的声东击西，他利用对方对自己的轻视。故意营造自己弱的假象，从而让对方对自己放松警惕。同时利用声东击西的计谋引开龟兹王，达到真正的目的。

在近现代的战场上，这种战术也有所应用。在97年的美国，海湾战争中就使用了这一计谋。假装要在科威特进攻把几十万伊拉克兵吸引在科威特，突然主力从沙伊边境杀入包了伊军的后路，伊军溃退，美军以极小的伤亡消灭了几十万伊军，





**实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之**

敌人力量充实，就要防备；敌人兵强卒锐，就避其锋头；敌人气势汹汹，就设法扰乱它；敌人谦卑就要使之骄横；敌人安逸就要使之疲劳；敌人内部和睦，就要离间他们。

- 这是战争中最平常的战略方法。通常在敌方比自己强大的时候用的战术。在古代的时候，有很多这样的情况。比如说三国时期刘备托关羽守荆州。孙权要吕蒙想办法夺回荆州，但是吕蒙的所有行为和示好都对关羽无用。后来陆逊帮忙解决了这件事。陆逊利用了自己本身并不有名的优势，对关羽再三说些奉承话让关羽看不起自己，以为自己是一个不值得注意的对手。这就是“敌人谦卑就要使之骄横”此时正好关羽也把心思放在樊城的攻打上，根本没心思管他。陆逊就是利用这一点，等关羽察觉到问题的时候已经为时已晚。关羽何等潇洒，何等神勇，最后却大意失荆州，败走麦城。到现在，这个战术还是在各个领域里被用上。如今在中国的外交策略中，中国也在运用利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。在外交中，中国在“示弱”并不是真的弱，中国在外交上被动也并不是受到孤立，中国采取的是恩威并施的政策，对于台湾中国并未加强武力，而是使台湾经济越来越依靠中国，那么台湾回归便指日可待，对于外交中国也并不是像沈大伟所说的那样缺少全力遭孤立，恰恰中国就是用这种区别于其他国家的外交政策，相反的正走向全世界。中国主导用经济来影响世界而非武力。事实上也证明了，在世界中，在战场中有所地位高的不一定是武力最强的，而是最会用脑的。



**攻其无备，出其不意。**

在敌人没有防备处攻击，在敌人料想不到的时候采取行动

《孙子兵法·虚实篇》强调：善于用兵者「出其所不趋，趋其所不意」，如果能够做到攻其无备，出其不意，即使是千里奔袭，犹如进入无人之地。这一战术原则是正确的，古代运用此计的人也有不少。在公元一九六年，孙策派水军攻打钱塘江南岸的固陵，屡攻不下。他的部下孙静向他献计：「王朗在固陵防守很坚固，不宜正面死攻。离这里几十里的查渚有条路，可以迂回包抄固陵。你给我一支兵队，我从查渚那边围攻，给他来个「攻其无备，出其不意」，肯定能取胜！」孙策一听有理，就派兵给他，依计而行。同时，下令军队弄来数百个大缸，盛满水，给人以准备长期作战的感觉。到了夜晚，还命令军队多点灯笼让敌方以为孙策的主力还在原地。当孙策的部队突然出现在固陵附近的高迁屯时，王朗大吃一惊，赶忙派周昕率队迎战。然而周昕不是孙策的对手，很快战败。周昕一死，不久，固陵也就陷落，会稽一带便被孙策占领了。这则故事引自《孙子计》。出其不意是一种非常冒险的策略，但如果运用成功，会收到非常满意的效果，历史上运用出其不意的战斗很多。出其不意的关键在于乘敌人没有防备，而如何找到敌人疏于防备的地方就成了难点。从中的计策在今日仍被广泛运用，尤其现代军事非常强调突袭的效用。当然实施这一战术的前提是必须详细了解敌情，准确把握敌人的虚实所在。拿破仑在战场上就非常注重对出其不意的运用。如在一八〇〇年的第二次意大利战争中，拿破仑没有重复其一七九六年进军意大利时的南线道路，而是绕道瑞士攀越阿尔卑斯山上号称天险的大小圣伯纳德山口。这一计完全出乎奥军统帅梅拉斯的意料之外，因此，尽管法军在行军过程中遇到了地形、道路和气候方面的严重困难，但却没有遭到多少抵抗就进入意大利。当拿破仑出其不意地攻佔米兰后，梅拉斯仍把大批兵力分散在亚历山大里亚西南，企图向法国本土实施进攻。而待梅拉斯集中兵力准备决战时，拿破仑已经夺取了奥军的后方补给基地和医院，切断了奥军的退路近而为远征创造了极为有利的条件。另外在亚洲，日本偷袭珍珠港一事，也是典型的对「攻其无备，出其不意」的运用。驻守在珍珠港的美军对来袭的日军居然毫无防备。在事前有许多迹象显示日军将袭击珍珠港，假如有人能注意这些迹象，或许珍珠港的失败就不会发生。日本在中国的侵略行动大多都是出其不意的。还有民国的八二三战役也是打的出其不意，让人毫无准备。



**谢谢观赏**



# 《孙子兵法》虚实篇

讲解：吴修文、杨媛欣宇

PPT制作：祖润杰

材料搜集：张雪研、鲍紫昕、邹倩、  
张倩浩、宋依妮



# 孙子兵法 虚实篇

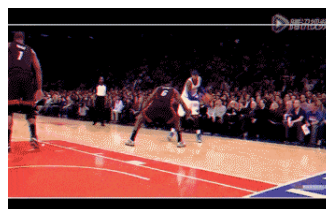
——非战篇

## 篮球技法之试探步

对于防守者来说，试探步是最头痛的问题，  
因为无论做怎样的预判，  
进攻者都会见招拆招，  
试探步可以无缝对接多种进攻手段，  
简直就是防守者的噩梦，  
虚实难测，防不胜防……

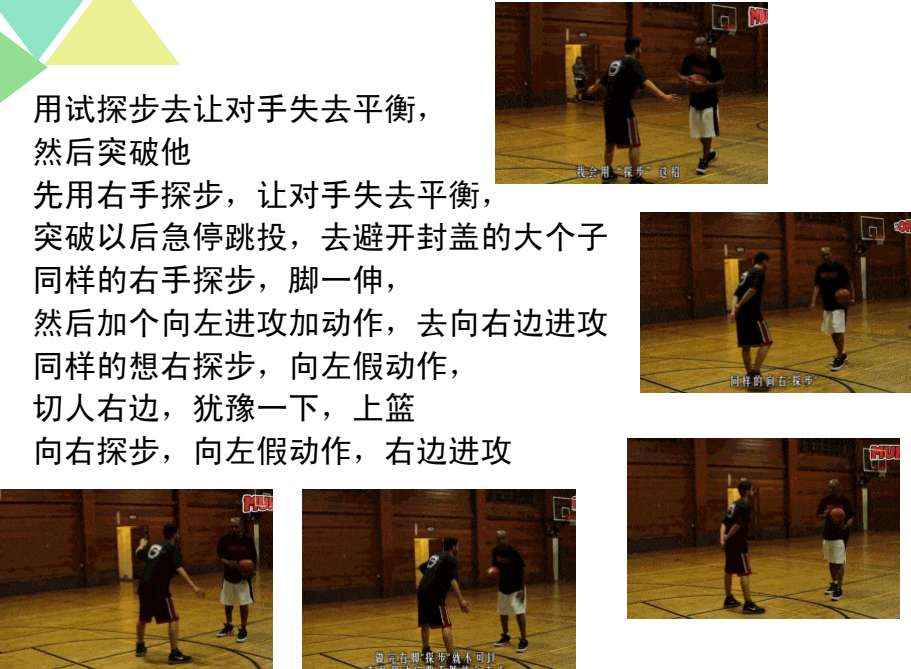


持球者一定要根据比赛情况而选择下一步动作。  
如果防守方跟进及时积极，  
持球者不能投篮或者传球时，  
可以选择运用试探步取得突破口。  
试探步在一对一进攻时真的非常重要，  
可以取得空间，远离防守者，  
当你在身体条件和速度都很好时，  
探步会特别有效。





用试探步去让对手失去平衡，  
然后突破他  
先用右手探步，让对手失去平衡，  
突破以后急停跳投，去避开封盖的大个子  
同样的右手探步，脚一伸，  
然后加个向左进攻加动作，去向右边进攻  
同样的想右探步，向左假动作，  
切入右边，犹豫一下，上篮  
向右探步，向左假动作，右边进攻



我会用“假步”过招

同样的向右探步

真向右探步就不可以


1、知敌知地：透过情报掌握探清敌情

2、主动造势：争取主动创造有利态势



### 3、突出优势





4、避实击虚：回避对方优势并打击敌人作战重心，制造战略要地空虚，然后避强乘虚破之。




**“能因敌变化而取胜者，谓之神。”**

- 意思是能因敌人变化而变化然后取胜的人，可以称他为神。试探步就是这么神奇的一招，试探对手的反应，然后“因敌变化而取胜”，后发制人。



# 孙子兵法 虚实篇

——战争篇



凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。能使敌人自至者，利之也；能使敌人不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之。出其所必趋，趋其所不意。

## 实际运用战术：游击战



## 游击战的五项基本原则：


- 合理选择作战地点
- 快速部署兵力
- 合理分配兵力
- 合理选择作战时机
- 战斗结束迅速撤退

## 游击战的精髓：

- 敌进我退
- 敌驻我扰
- 敌疲我打
- 敌退我追

## 实际运用战术：地道战



- 
- 地道战是在抗日战争时期，在华北平原上抗日军民利用地道打击日本侵略者的作战方式。
  - 受野外挖洞藏身的启发，当时县委书记指示，选基础好的村，在偏僻院落挖多条秘密地道，且院院相通、家家相连、敌人来时便于躲避 后来经决策，在蠡县的各抗日村镇发展起了网络地道，即各家相通、各街相通、各洞相通、各村相通。有的村还发明了连环洞，即洞下有洞、洞中有洞、有真洞、有假洞，令人眼花缭乱



## 孙子兵法 虚实篇

——总结篇



## 总结：

- 1、主动造势，致人而不致于人
- 2、知敌识敌，知战之地
- 3、优势作为，我专而敌分
- 4、避实击虚，因敌制胜
- 5、创新思维，战胜不复



谢谢观赏！





虚实，从效果看，就是真假。虚虚实实，真真假假，杀机隐藏，生死一线。为将者，当明辨真假，善用虚实。战场之上，避实而击虚。主动求变者为实，被动应付者为虚；局部优势者为实，反之为虚；明确进攻为实，佯攻为虚；真实目的为实，表面目的为虚。虚实之间掌控全局，化己方被动为主动、变对方优势为劣势，因地制宜、因敌定策，方可取得最终胜利。

重  
要  
性



## 虚实篇·要点



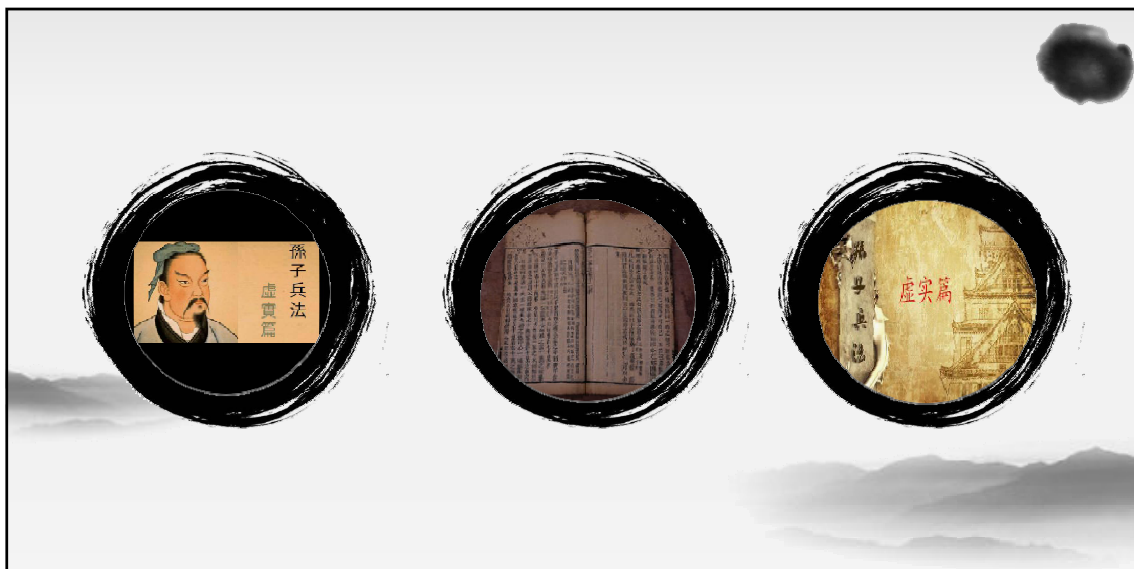
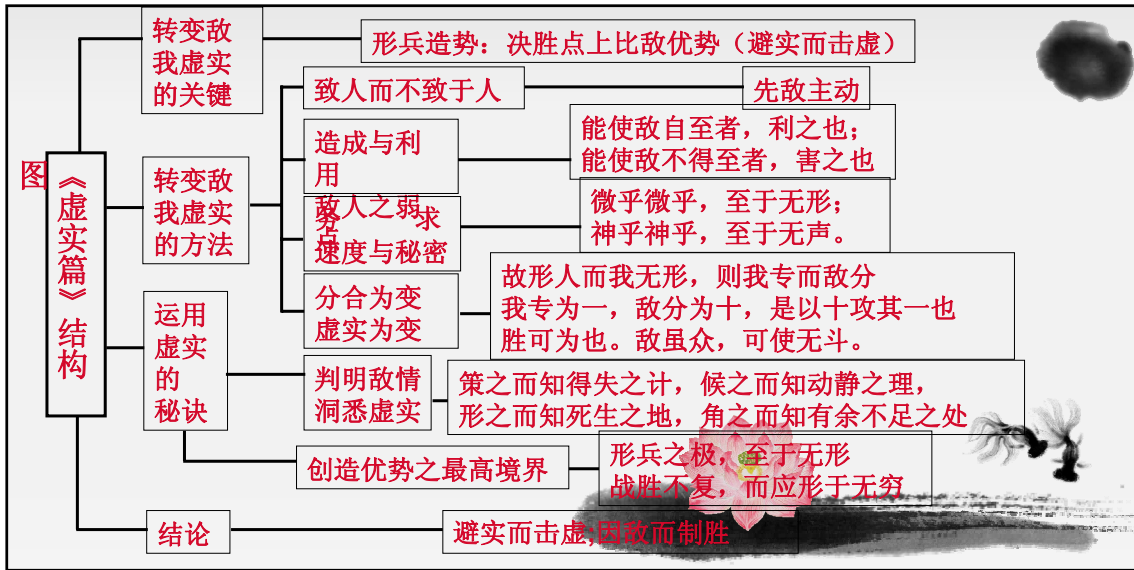
能够清楚的分析敌我之间的现实情况



使自己掌握主动权，做到以己之实攻其之虚，即以实击虚



找出自己的优势与对方的劣势，以自己的长处去对付对方的短处，做到避实击虚





《虚实》篇主要论述指挥作战如何争取主动权，主动灵活地打击敌人。孙子认为，要取得主动，就要善于诱敌以利，调动敌军而不被敌军所调动，就要善于了解敌情和隐瞒我军的意图、行动和用兵规律。如能做到这些，就能掌握主动，集中我军兵力，分散敌军兵力；利用敌军的弱点和错误，以众击寡，避实击虚，因敌而制胜。

### 主要内容



- 一、致人而不致于人
- 二、敌变我变、避实击虚
- 三、因敌制胜

“致人而不致于人”的意思是，掌握了战争的主动权，就能牵着对方的鼻子走，成为敌人命运的主宰者；失去了战争的主动权，就会被对方牵着鼻子走，只有招架之功，而无还手之力也。因此作战中，谁掌握了主动权，谁就有了取胜的可能。

美国通用汽车公司之想，急消费者所急。该“为所有的人生产轿力。

20世纪20年代，资汽车，买主和卖主皆大打折扣，通用汽车公司苏，一些大老板向通用型豪华汽车，到了50年司敏锐地觉察到这一消制造业的同行们占有了低能耗的轻型轿车，通

通用汽车公司始终把自己的命运与消费者的命运联系在一起，根据市场的变化，不断地更新自己的产品，主动出击，因此才能在竞争激烈的世界汽车市场上立于不败之地。

想消费者所

出卓绝的努

价较高的高级层的购买力大本主义经济复推出了一批大，通用汽车公车，领先汽车公司又研制出

不致人而人



## “四渡赤水”毛主席用兵如神的经典战役

四渡赤水战役，是遵义会议之后，在国民党重兵围追堵截的艰险条件下，进行的一次伟大的战略转移。毛泽东指挥中央红军三个月的时间，巧妙地穿插于国民党军重兵集团围剿之间，牢牢地掌握战场的主动权，取得了中国革命战争史上以少胜多、变被动为主动的光辉战例。

但胜利并不是转瞬即来。被后方预先把好的棋局。相反，它是被国民党军事科学院长征史专家徐占权说：“四渡赤水战役，在于敌变我变、避实击虚，拼形成了鲜明对比，第五次反‘围剿’中的主动权回到了红军手中。”

其实，战争中没有神机妙算，只有随机应变。正因如此，红军才能够一次次转危为安，才能够从根本上得到确立。

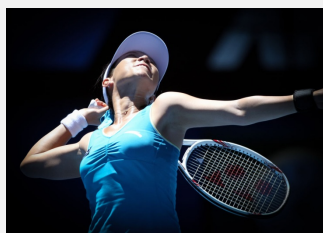
四渡赤水是“逼”出来的，但它改变了中国的道路。



敌变我变、避实击虚

十  
巧  
妙  
之  
战  
之  
主  
动  
权  
是  
一  
盘  
妙  
的  
运  
筹  
之  
战  
而  
心  
地  
位  
来

## 因敌制胜



在当今高水平网球赛事中，双方的技术实力处于伯仲之间，可变性、偶然性、不确定性等因素充斥着比赛的整个过程和结果。因此，教练员和运动员能根据场上战局的变化，迅速果断地改变战术，做出正确的克敌决策，这样做对比赛结果的胜负具有很重要的影响。对此，孙子在《虚实篇》中指出了“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。”这里的“因”是指“要依据、要顺应”的意思。“兵因敌而制胜”是指：要根据敌人的情况随时灵活地用兵取胜。这就是孙子“因敌制胜”的伟大战谋思想。在网球竞技中，教练员和运动员要随时根据对手在比赛中的变化而适时地采取战术变化，以达到“因敌制胜”的效果。



谢谢  
收看

演讲人：关冰怡、浦沅、杨佳慧  
资料收集：钱鑫萍、郝阳、侯赛赛、杨文  
PPT制作：罗彬芮





## 原文

- ✘ (一) 孙子曰：凡用兵之法：全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。
- ✘ (四) 故用兵之法：十则围之，五则攻之，倍则(分)〔战〕之，敌则能(战)〔分〕之，少则能(逃)〔守〕之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。
- ✘ (七) 故知胜有五：知可以战与不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。



## 译文

- ✱ (一)孙子说：大凡用兵打仗，其指导原则应是：迫使敌人举国降服的为上策；通过交兵接仗而攻破敌国的次之；能使敌人举军降服的为上策，攻破敌军的次之；能使敌人整卒降服的为上策，攻破敌伍的次之。所以，百战百胜，还算不上高明的，不经交战就能使敌人屈服，才是高明中最高明的。
- ✱ 所以说，既了解敌人，又了解自己，那就常胜不败；不了解敌人，而只了解自己，那就胜负各半，没有全胜把握；既了解敌人，又不了解自己，那就每战必危了。
- ✱ (四)所以，用兵打仗的一般法则是：我若十倍于敌，就围而歼之；五倍于敌，则攻而取之；两倍于敌，亦可战而胜之；若与对方势均力敌，就分而削弱它，使之处于劣势；若兵力少于敌人，就坚壁固守；若实力弱于敌人，就避免与之决战。所以，弱小的军队，若不自量力而与敌硬拼，那就必然成为强大敌人的俘虏。
- ✱ (七)预知胜利，可有如下五条：知道自己可以打和不可以打的胜；懂得根据兵力多寡而恰当配备使用的胜；全军上下同心同德的胜；以有备之师而对疏懈之敌的胜；将帅有指挥才能而君主不加干预的胜。这五条就是预知胜利的方法途径。

## 易中天：也说“不战而屈人之兵”

- ✱ 不战而屈人之兵，是《孙子兵法》中的名言。这句话，过去一般都理解和表述为“不用发动或进行战争，就让敌人屈服、投降”。有人还把它和马谡的“攻心为上”、赵藩的“自古知兵非战”联系起来，甚至认定孙武是主张和平主义的。
- ✱ 对于这种解释，我心里一直犯嘀咕。嘀咕的原因，是不理解这样重要的一句话，为什么会安排在《谋攻》篇。我们知道，《孙子兵法》的结构，是从战争的策划和预谋开始，一直讲到火攻和间谍。这两个，一个最“残忍”，一个最“卑劣”，都没有和平主义所必须的人道精神。实际上，《孙子兵法》十三篇，从头到尾都在讲战争，讲打仗，没有一篇讲“反战”。其中前三篇，对应的正是当时战争的三个阶段——庙算、野战、攻城，李零先生称之为“战争三部曲”（《兵以诈立》）。如果孙武是赞赏“不用发动或进行战争，就让敌人屈服、投降”的，就应该再写一篇《不战》或《非战》，而且放在卷首。第一句话，仍然可以是现在的第一句——“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也”。然后分析战争的种种不利，比如成本高、风险大等等（这些内容《孙子兵法》中都有），然后再提出“不战而屈人之兵，善之善者也”，为什么要在讲攻城的《谋攻》篇说呢？



## 易中天：也说“不战而屈人之兵”



- × 接下来那句话，也很可疑。在“不战而屈人之兵，善之善者也”之后，孙武说什么呢？他说“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城，攻城之法，为不得已”。这句话，也应该放在《不战》篇呀（如果有这一篇的话）！而且那次序，似乎也应该是“上兵伐交，其次伐谋”才对。也就是说，先搞外交，再搞阴谋（比如和平演变）。实在不行，就开打。

## 易中天：也说“不战而屈人之兵”

- × 最近，在“天涯社区”的“关天茶舍”读到一篇文章，让我茅塞顿开。这篇文章的题目，叫《“不战而屈人之兵”的涵义》。作者署名“洛克”，发帖网友为“小园香径长”。在这篇文章中，作者运用校勘学中的“本校法”，得出一个结论——“不战而屈人之兵”的“屈”，首先应作“短缺”或“不足”解。也就是说，在攻城之前，先让敌人的军事能力（包括指挥能力和作战能力）严重短缺，根本无力抵抗。接下来，就有可能实现“不战而胜”的目标。但要说清楚，这个目标，只是攻城阶段的战术目标。至多，也只是战役目标，绝非战略目标。



## 易中天：也说“不战而屈人之兵”

- × 这样一说，就明白“不战而屈人之兵”这句话，为什么会在《谋攻》篇了。同时也就不难理解，紧接着这句话，孙武为什么会说“故上兵伐谋，其次伐交”云云了。因为他的意思，就是“攻城之法，为不得已”。为什么？因为攻城的成本太高。李零先生的说法，叫做“野战是吃肉，攻城是啃骨头”。何况到了攻城阶段，敌人已无路可退，很可能会拼死一战。困兽犹斗嘛！所以，这个阶段，最是智取。其次，是谈判（洛克先生根据中国人民大学的黄朴民教授的研究，把“伐交”解释为“观兵”，即耀武扬威，也通）。再次，是把敌人诱出城来，歼灭。最不好的，是硬攻。硬攻的结果，得到的很可能是一座死城和世代的仇恨。

## 易中天：也说“不战而屈人之兵”

- × 更何况，硬攻，也不一定攻得下来，自己的损失倒有一大堆（《孙子兵法》有具体而详尽的描述）。因此孙武说：“故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。”所谓“谋攻之法”，讲的就是攻城啊！“不战而屈人之兵”这句话，放在讲攻城的《谋攻》篇，正合适啊！



## 小组解读

---

- ✘ 不战而屈人之兵，就是实现利益的最大化。
- ✘ 而利益最大化就是就是指用最少的投入得到最大的收益。

## 孙子兵法能运到实际中吗？

---

- ✘ 《孙子兵法——谋攻篇》里大家都知道的一句“知己知彼，百战不殆”，用在现代企业里就是不仅知道企业的现状，还必须注重分析客观条件，尊重客观规律，比如：认真了解并贯彻有关政策法规，以及产品销售地的风俗民情；深入了解用户的潜在需求；认真分析竞争对手；及时了解时代环境，如金融危机。

## 案例：

- × “椰菜娃娃”开创了一个新时代
- × 百分之80的心理学家认为，这种玩具有助于培养儿童的爱心和责任感；玩具专家认为，这种玩具代表着欧美玩具业的发展趋势；营销学者认为，这种玩具促销成功证明，“创造市场”的时代已来临。椰菜娃娃是美国克莱克公司制造并推出的一种以领养方式出售的布娃娃，它不像其他布娃娃那样被摆在货架上，而是放在小小的婴儿床上，随身还有出生证明，上面写着姓名、性别、出生年月、地点。有心“领养”的小朋友们先要办好手续，才能将自己的孩子抱回家中。1983年，它刚投放市场，就赢得了广大消费者的青睐，在不到6个月的时间里，这种娃娃一下子销售了300万个，它已成为美国家喻户晓的人物，成为连环画、漫画的主角，甚成为“爱”和“成功”的代名词。
- × 椰菜娃娃的促销活动之所以取得如此大的成功，一方面因为克莱克公司的公共关系人员通过深入的调查研究，了解了公众心理，掌握了市场动态，从而以‘李代桃僵’的形式，使宣传工作深入人心，一举中的；同时也因为该公司善于利用新闻媒介扩大影响，在整个促销活动中，克莱克公司向各大电讯网、报道及图片辛迪加发送的文字和图片报道50余篇，通过电视网播放的有关椰菜娃娃的电视节目50多个，从而达到了促销的目的。

## “不战而屈人之兵”是军事作战的最高境界，它也是《孙子兵法》全书中最核心的观点

- × 1.含义：不展开军事进攻就能使敌人降服。
- × 2.目标：使“全”敌降服，使作战对象成建制地“不战而降”。
- × 3.原因：
  - × 第一，从斗争的方式来看，在所有军事斗争的方式即谋略诱迫挤压、外交孤立封锁、歼灭有生力量、攻战城邑等四种方法当中，效用最高、威力最强的还是第一种即谋略诱迫挤压；
  - × 第二，从后果来看，攻城费用大、伤亡多而且还具有很多不可预测的灾难，攻城实为下策；“谋略诱迫挤压”则是反作用最小、负面效应最低的斗争方法。
  - × 《孙子兵法》中的一些警句，如计篇的“兵者，国之大事。死生之地，存亡之道，不可不察也”又如“知己知彼，百战不殆”等，数千年来已成世人口语，足见其语言之精辟，对人心揣度之透彻。这几天初涉此书，第一次完整的阅读《孙子兵法》，对其中经典语句更是反复揣摩领悟，越觉得此文的深奥，虽名兵法，却与现代社会的商战十分贴切，也许商场如战场这句名言就是一位熟读《孙子兵法》之人提出来的吧。而且书中一些语句对于为人处事也未尝无指导之意。在企业商战中，管理者需要灵活运用各种作战方法，在竞争中抢占先机，占据主动，从而获得最终的胜利。竞争的规则就是谁占有优势谁就能获胜。《孙子兵法》认为，只要把握作战规律，充分调动对手，通过战略手段改变双方势力的对比结构，有劣变优，有弱变强，就能取得胜利。同样，在商业竞争中，胜利的一方永远不会属于处于劣势的一方，而是属于善于创造优势的一方。

## 见解：

- ✘ 今天就此书中谋攻篇发表一些不成熟的见解。《孙子兵法》之谋攻篇有云：不战而屈人之兵，善之善者也。又有云：故上兵伐谋，其次伐交，其次发兵，其下攻城。此篇主要讲如何进攻敌国的问题，孙子主张以最下的代价换取最大的利益，力求不战而胜，正所谓商场如战场，市场正如一张大饼，当然这张大饼也会时大时小，众商家手握尖刀对这张大饼磨刀霍霍，大家都想在大饼中多占一份，那么就不可避免的要进行商战，在商战中打倒有竞争力的对手，控制中小实力商家，以达到控制某一商品一定市场份额的目的。之所以说一定份额，而不是全部市场，是因为在现代社会形态下已经很难出现托拉斯现象。在商战中，不可避免的就是价格战，包括对商品的售出价格，对原材料的采购价格以及加工商的加工价格。如果2家实力相近的公司在长期的价格战中，对双方的损失是惊人的，价格战就是所谓的伐兵，与其2家不断的在消耗战，不如一方抛橄榄枝，在一定程度上达到合作，这未尝不是另一种形式的不战而屈人之兵。其实我觉得这句话更适用于官场，总之仁者见仁，智者见智吧，个中意思各位看官自己揣摩吧！

谢谢观赏！

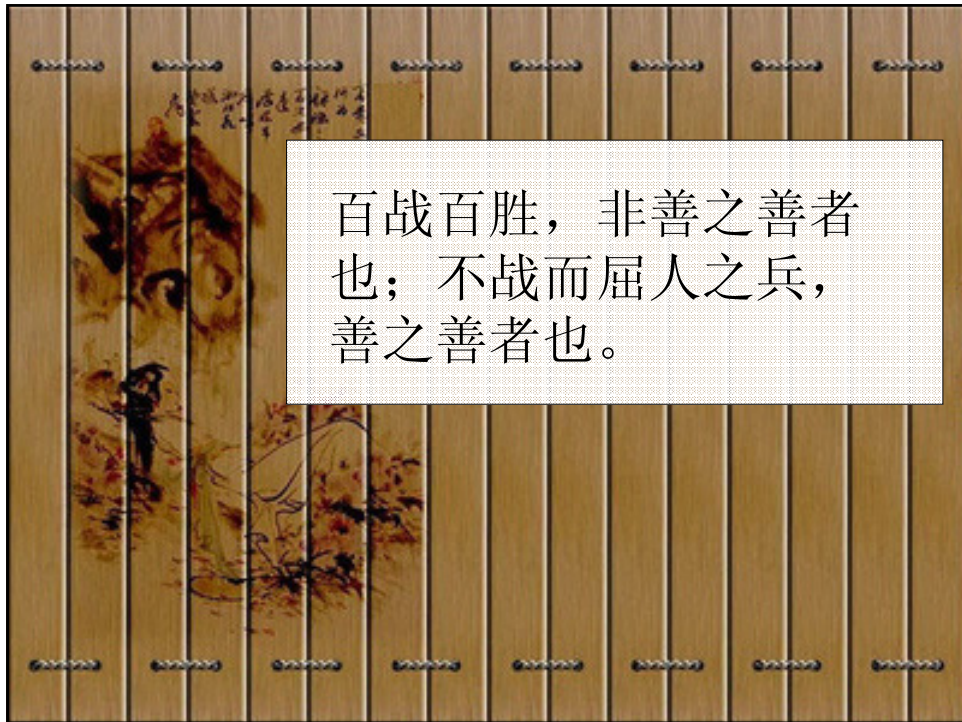


# 孙子兵法

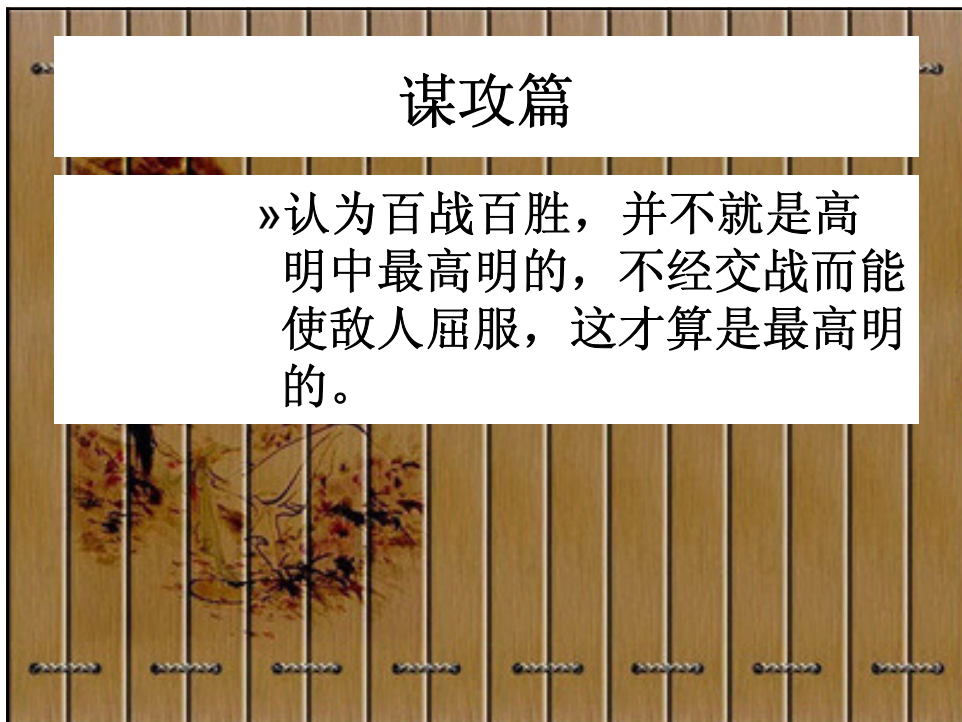
——谋攻篇



运用智谋，以最小的代价获取最大的效益，这是谋攻篇的核心。



百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。



## 谋攻篇

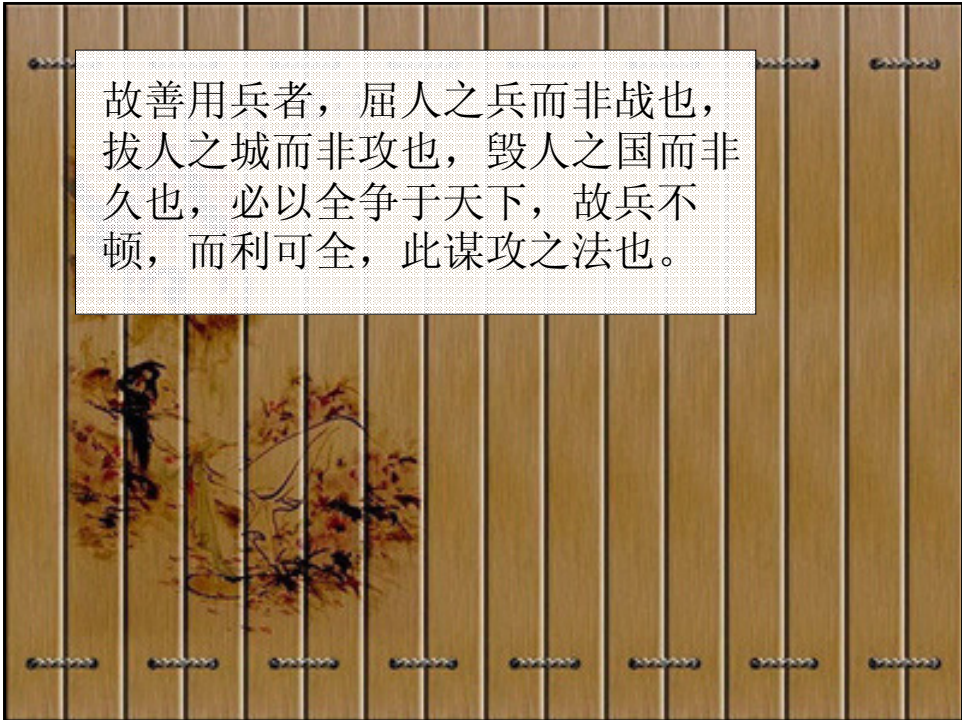
»认为百战百胜，并不就是高明中最高明的，不经交战而能使敌人屈服，这才算是最高明的。



## 谋攻篇

- 用兵之上策是以谋伐敌，即以智谋而不以兵战迫使敌人屈服。所以把“伐谋”称为上策，一则“伐谋”非直接对抗就可能取胜，二则不花多大费用即可达到全胜目的。“伐交”次于“伐谋”以外交手段挫敌如当时的合纵连横。“伐兵”是打硬仗的方式，以武力战胜敌人，费用高而效益小。“攻城”则不得已而为之，不但费时、费力，而且牺牲大，故为下策。





故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下，故兵不顿，而利可全，此谋攻之法也。

## 谋攻篇

»善于用兵的人，使敌人屈服不是靠战争，攻取敌人的城池不是靠硬攻，消灭敌国不是靠久战，一定是以万全的计策争胜于天下，兵力不至于折损，却可以获得圆满的，全面的胜利。这就是以谋略胜敌的标准。

## 谋攻篇

»君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻（mi）军。不知三军之事，而司三军之政者，则军士惑矣。不知三军之权，而司三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

## 谋攻篇

»知胜有五：知可以战而不可以战者胜；识众寡之用者胜；上下同欲者胜；以虞待不虞者胜；将能而不君不御者胜。此五者，知胜之道也。

## 谋攻篇

- 故曰：知彼知己者，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知几，每战必殆。

**KFC**的知己知彼百战不殆。

消费群体  
目标客户  
市场定位  
式样翻新

## 消费群体 目标客户

- 先以年轻人和儿童为目标客户，从而打开市场，肯德基为目标市场开发适销对路的产品，调整产品的价格和广告宣传，集中精力对这些具有较大购买兴趣的顾客进行营销
- 另一个原因是现代社会生活节奏加快，省时省力的吃法更流行，肯德基在这方面恰巧迎合了年轻人这种新的生活习惯





•谢谢观赏





# 势

## 题解：

“势”态势、气势、形势；力量的奋发。这里指一种交战双方实力发挥的效果或状态。

**“激水之疾，至于漂石者，势也”**

**“如转圆石于千仞之山者，势也”**

《势篇》主要论述在军事实力的基础上，发挥将帅的指挥才能，造成和利用有利态势，出奇制胜地打击敌人。

## 《势篇》

- 第一部分：战势的要素
- 第二部分：战势不过奇正
- 第三部分：战势的姿态
- 第四部分：战势的运用
- 第五部分：指挥员要善于造势

### “战势不过奇正”

## 势

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使必受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以碬投卵者，虚实是也。

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江海。终而复始，日月是也。死而更生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也；色不过五，五色之变，不可胜观也；味不过五，五味之变，不可胜尝也；战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之哉！

激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。故善战者，其势险，其节短。势如彘弩，节如发机。纷纷纭纭，斗乱而不可乱；浑浑沌沌，形圆而不可败。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。

故善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之。以利动之，以卒待之。故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，求其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。



## 译文

治理大军团就象治理小部队一样有效，是依靠合理的组织、结构、编制；指挥大军团作战就象指挥小部队作战一样到位，是依靠明确、高效的信号指挥系统；整个部队与敌对抗而不会失败，是依靠正确运用“奇正”的变化：攻击敌军，如同用石头砸鸡蛋一样容易，关键在于以实击虚。

大凡作战，都是以正兵作正面交战，而用奇兵去出奇制胜。善于运用奇兵的人，其战法的变化就象天地运行一样无穷无尽，象江海一样永不枯竭。象日月运行一样，终而复始；与四季更迭一样，去而复来。宫、商、角、徵、羽不过五音，然而五音的组合变化，永远也听不完；红、黄、蓝、白、黑不过五色，但五种色调的组合变化，永远看不完；酸、甜、苦、辣、咸不过五味，而五种味道的组合变化，永远也尝不完。战争中军事实力的运用不过“奇”、“正”两种，而“奇”、“正”的组合变化，永远无穷无尽。奇正相生、相互转化，就好比圆环旋绕，无始无终，谁能穷尽呢。

湍急的流水所以能漂动大石，是因为使它产生巨大冲击力的势能；猛禽搏击雀鸟，一举可致对手于死地，是因为它掌握了最有利于爆发冲击力的时空位置，节奏迅猛。所以善于作战的指挥者，他所造成的态势是险峻的，进攻的节奏是短促有力的。“势险”就如同满弓待发的弩那样蓄势，“节短”正如搏动弩机那样突然。旌旗纷纷，人马纛纛，双方混战，战场上事态万端，但自己的指挥、组织、阵脚不能乱；混混沌沌，迷迷蒙蒙，两军搅作一团，但胜利在我把握之中。双方交战，一方之乱，是因为对方治军更严整；一方怯懦，是因为对方更勇敢；一方弱小，是因为对方更强大。军队治理有序或者混乱，在于其组织编制；士兵勇敢或者胆怯，在于部队所营造的态势和声势；军力强大或者弱小，在于部队日常训练所造就的内在实力。

善于调动敌军的人，向敌军展示一种或真或假的军情，敌军必然据此判断而跟从；给予敌军一点实际利益作为诱饵，敌军必然趋利而来，从而听我调动。一方面用这些办法调动敌军，一方面要严阵以待。

所以，善战者追求形成有利的“势”，而不是苛求士兵，因而能选择人才去适应和利用已形成的“势”。善于创造有利“势”的将领，指挥部队作战就象转动木头和石头。木石的性情是处于平坦地势上就静止不动，处于陡峭的斜坡上就滚动，方形容容易静止，圆形容容易滚动。所以，善于指挥打仗的人所造就的“势”，就象让圆石从极高极陡的山上滚下来一样，来势凶猛。这就是所谓的“势”。

**中心思想：**

**善用奇正，求之于  
势。**

## 势篇名句

✦ 凡战者，以正合，以奇胜。

（大凡作战，都是以正兵作正面交战，  
而用奇兵去出奇制胜）

✦ 故善出奇者，无穷如天地，不竭如江海。

✦ （善于运用奇兵的人，其战法的变化就象天地运行一样无穷无尽，象江海一样永不枯竭）  
战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。

战争中军事实力的运用不过“奇”、“正”两种，而“奇”、“正”的组合变化，永远无穷无尽。

## 经典案例

“百事”与“可口”之战

Coca-Cola®  
可口可乐



## “百事”与“可口”之战

可口可乐自1986年问世以为，一直雄踞饮料市场，几乎没有饮料产品可以与之抗衡，但是百事可乐却以奇招胜出，与“可口可乐”共同成为饮料王国中的王牌。

兵家讲求“以奇胜”，在商业经营中也是如此，只有推陈出新，独树一帜才能出奇制胜。百事可乐问世之初，无力与可口可乐相争，他们不是以硬碰硬，而是采用了迂回战术，他们发现可口可乐发展至今，无论以其配方，经营规则还是从他的外包装上，几乎没有变化，针对这一点，“百事”改变了包装，推销出一种新型的双份装饮料。由于其量多价廉再加上新颖的包装，可口可乐一时招架不住，只好大幅度调价。“百事”初战告捷。随后，百事又推行适合大众消费的，价格定位合理的华年汽水，“百事”的市场占有率日增，深受广大较低层消费者的喜爱。

避实击虚，奇思妙想，“百事”终于坐上了饮料王国的交椅，与“可口可乐”平起平坐  
《孙子兵法——势篇》：凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河……

解释：凡是作战，都是以“正”迎敌，以“奇”取胜。所以善于出奇制胜的将帅，其战法变化就像天地那样不可穷尽，像江河那样不会枯竭……

## 更多案例...

佐佐木明的成功之路

蒙牛的崛起

.....

## 从势篇得到的启示

- 1.一个组织或者团体，要想拥有战斗力，必须组织结构严谨，纪律严明，这样才能使众人的力量形成合力。（分数，形明）
- 2.善出奇者不仅要具有独立意识，独立人格，而且要善于打破常规，充分展现个性魅力。（故出奇者，无穷如天地，不竭如江河。）
- 3.我们在人生旅途中要站稳立场，冷静思考，处惊不变。（纷纷纍纍，斗乱而不可乱也；浑浑噩噩，形圆而不可败也。）

## 从势篇得到的启示

- 4.要善于审时度势，充分利用外部条件实现自己的目标。（故善战者，求之于势，不责于人。）

.....

# OVER

## 佐佐木明的成功之路

佐佐木明是日本微型系统科技公司的创始人，在索尼、松下、东芝、日立等大公司的云集中，佐佐木明也力求为自己的发展争一席之地。佐佐木明的公司刚刚创办，如果与松下索尼，日立竞争结果可想而知，但佐佐木自有妙计，他制定出自己的一套发展策略：避开大公司现有的产品，挖掘市场潜在力，开发研制市场上尚未出现的新产品。在这种理念的指导下，佐佐木明一方面避免了在竞争中的被动局面，保存了实力；另一方面，公司可以集中精力开发新产品，积聚与大公司抗衡的力量。在佐佐木明的努力下，他们充分挖掘市场终研制出了一种专供中小學生使用的“学习机”，这种学习机实际上是一台类似微机的设备，方便实用，操作简单易学，被日本汤浅教育体系公司买走，生产后，深受日本中小學生的喜爱。佐佐木明独辟蹊径，在激烈的市场竞争中赢得了成功。



## 蒙牛的崛起

在冷饮和乳品市场上，价格战日趋激烈。牛根生决定利用自己地域、人力、能源等成本的相对低廉，又有一定的企业规模，以低价取胜。因此，他们向全国消费者做出了承诺：在全国市场上，同等价格的产品，蒙牛的质量最优；同等质量的产品，蒙牛的价格最低。1999年4月1日，呼和浩特的大街小巷在一夜之间布满了蒙牛的广告；2001年7月10日，离揭晓2008年奥运会主办城市还差三天，蒙牛宣布，一旦北京申办成功，蒙牛捐款1000万，是国内第一个向奥组委而不是奥申委捐款的企业。2003年10月16日，“神舟5号”顺利返回，与此同时，牛根生一声令下，候车亭、超市、电台、报纸、广播一起行动，几个小时之后，“航天员专用牛奶”的广告便铺天盖地地出现在北京、上海等大城市的路牌和建筑上；晚上打开电视，在包括中央电视台在内的数十家电视台的黄金时间看到蒙牛“发射--补给--对接篇”的广告……凭借奇特的营销广告战术，蒙牛的品牌确实在老百姓的心目中牢牢地树立起来了。好的



## “活力课堂”课程期末考试资料

- 期末考试试卷（A卷、B卷）
- 答题标准
- 期末考试质量分析表



# 上海师范大学天华学院标准试卷 (A 卷)

2016~2017 学年 第一学期 考试时长: 60 分钟

考试科目: 孙子兵法与现代谋虑

\_\_\_\_专业 本科\_\_\_\_年级\_\_\_\_班 姓名\_\_\_\_ 学号\_\_\_\_

题号	一	二	三	四	五	六	总分
得分							

我承诺, 遵守《上海师范大学天华学院考场规则》, 诚信考试。

签名: \_\_\_\_\_

## 一、问答题 (40 分)

《孙子兵法·谋攻篇》里说:“故善用兵者, 屈人之兵而非战也, 拔人之城而非攻也, 毁人之国而非久也, 必以全争于天下, 故兵不顿而利可全, 此谋攻之法也。”你是如何理解“全”这个概念的, 它有几层意思?

## 二、论述题（60分）

小米科技的创始人雷军曾经说过一句话：“站在风口上，猪也能飞起来。”他自己解释小米的成功是受《孙子兵法·势篇》里“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石；木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也”的启发，你是如何看待“势”的？以及举例说明怎么做才是“任势”。

# 上海师范大学天华学院标准试卷 (B 卷)

2016~2017 学年 第一学期 考试时长: 60 分钟

考试科目: 孙子兵法与现代谋虑

\_\_\_\_\_专业 本科\_\_\_\_\_年级\_\_\_\_\_班 姓名\_\_\_\_\_学号\_\_\_\_\_

题号	一	二	三	四	五	六	总分
得分							

我承诺, 遵守《上海师范大学天华学院考场规则》, 诚信考试。

签名: \_\_\_\_\_

## 一、 问答题 (40 分)

《孙子兵法·计篇》里说:“兵者, 国之大事, 死生之地, 存亡之道, 不可不察也。”  
你是如何理解这句话的, 它体现了孙武的什么思想?

## 二、论述题（60分）

《孙子兵法·虚实篇》里有一个重要的用兵原则就是“形人而我无形”，你是如何看待这句话的？以及举例说明怎么做才是“形人而我无形”。

## 《孙子兵法与现代谋略》评分标准

- 1、基本知识点要求准确无误，表达清楚，条理清晰，逻辑明朗。
- 2、鼓励在每道题中都加入自己的思考和理解，提倡开放性答题、开放性判分。
  - (1) 论述要充分，充分展现出学生对孙子兵法的理解能力和思考能力
  - (2) 鼓励力证，不用拘束于课堂笔记和老师讲述，可以有所发挥。
  - (3) 创新：若能在论述中充分展现自己的谋略思想，可以给予加分。

# 上海师范大学天华学院考试课程质量分析表

## 2016-2017 学年第 1 学期

### 一. 期末考试成绩分布:

参加考 试人数	优		良		中		及格		不及格	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
153	10	6.54%	60	39.22%	67	43.79%	16	10.46%	0	0.00%

### 二. 总评成绩分布:

参加考 试人数	优		良		中		及格		不及格	
	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%	人数	%
153	10	6.54%	77	50.33%	45	29.41%	14	9.15%	7	4.58%

### 三. 考试方式及命题情况:

闭 卷 考 试	教研室命题		任课教师命题		开卷考试	
					小论文	
	是否有 A、B 卷		是否有评分标准及答案		其他:	

### 填表说明:

1. 此表由任课教师填写后交学院教学秘书保存。
2. 此表以每位教师所教该门课程的总人数为填写单位。
3. 总评成绩为平时成绩与期末考试成绩的综合成绩。

<p>答卷情况分析 及对本课程 教学的改进 意见</p>	<p>考试成绩基本真实的反映了学生平时的学习情况和课堂情况，教师本人对考试成绩基本满意。今后将继续在调动学生课堂积极性上努力。</p>
<p>院系抽查 情况</p>	<p style="text-align: right;">抽查负责人签名 _____ 年 _____ 月 _____ 日</p>