

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

白话鬼谷子

eBOOK
内部资料 非卖品

前言

我国是历史悠久、文化灿烂的国家。在宝贵的文化遗产中，古代兵书是其重要的组成部分。我国古代兵书的种类繁多，内容包括战史、谋略、阵法、阵图、军制、兵策、天象地候、疆防、将帅、后勤等等。古代兵书除兵家专著外，还散见于历代王朝的政书、史料中的军事部分，文史家论兵等大量军事学资料。

中国兵书，虽然卷帙浩繁，但在流传中也多有散失。除战乱兵荒外，一个重要的原因，就是统治者焚毁兵书，不准民间随意抄藏。

纵观历史，在古代文化经典中，凝聚人类韬略最丰富、最集中的著作就是兵书。古代兵书在人类文明发达、社会进步的现代，仍具耀眼的异彩。

为了当代大众的需要，不少有心人选取了中国古代兵书精华，奉献于读者，让人们从千百年来人类生死搏杀的经验中，开悟智谋。

中国传统兵法著述，粗略统计约有 1300 余种，但世传者仅有 200 多种，而其中称得上精品的却为数不多。《鬼谷子》便是这少数精品中的一种。《鬼谷子》本来不是兵家专著，而是纵横家理论争鸣的著作。然而，自古以来，非兵者论兵，已是常事，所以纵横家的祖师——鬼谷子，也在纵横术中论及兵法，因此，《鬼谷子》也列入兵法名著之中。

鬼谷子在中国文化史上是一个充满神秘色彩的人物，是我国战国时代纵横家的鼻祖，他的学生苏秦、张仪，曾以合纵连横之策游说各国诸侯，并以此决定了秦与六国对峙及由秦统一中国的政治局势。相传著名兵法家孙臆和战国名将庞涓也是他的学生。作为一位老师，能教出如此有名的四位学生，而且皆以对立形式争霸政坛，名垂后世，并在你死我活的斗争中各显非凡的才能。他们的老师是怎么教授他们的呢？看来，鬼谷子确实是一位令人神往的人物。

关于鬼谷子的身世，说法不一。最早记载鬼谷子的是司马迁的《史记》。

《史记·苏秦列传》中说：“苏秦者，东周洛阳人也。东事师于齐，而习之于鬼谷先生。”《史记·张仪列传》也有记载：“张仪者，魏人也。始尝与苏秦俱事鬼谷先生。”而乐壹在注《鬼谷子》一书时却说：“苏秦欲神秘其道，故假名鬼谷。”提出鬼谷先生是苏秦特意造出的，借以抬高自己的身份，其实并无鬼谷其人。与学者的观点不同，道教则以自己的神秘方式，将鬼谷子纳入道教神仙谱系，认为鬼谷先生曾在人间活了百尔岁，而后不知去向。道教把鬼谷先生称为“古之真仙也”，所以《鬼谷子》一书完整地保留在道家的经典《道藏》中。而在中国民间传说中，又把鬼谷子描绘成能撒豆成兵、呼风唤雨、预知吉凶、妙手回春的神仙。

那么，鬼谷子究竟是何许人？从《史记》记载中考察，鬼谷子确有其人，生活在公元前 2 世纪，姓王名栩，自号鬼谷子，曾教出苏秦、张仪、孙臆、庞涓等著名政治家、军事家，是当时的知名人士。但他不愿为官，过着隐居生活，所以他的详情不为世人所知，因而关于他的身世，充满神秘色彩。

《鬼谷子》一书，内容主要是大量的谋略术，与军事相关，涉及大量的军事气象学、军事心理学，以及布阵法等等，所以称为兵法。然而，作为游说诸侯的纵横术，是《鬼谷子》一书的主体内容。

纵横术是外交家的权谋，充满了诈谋、阴谋、诡道。这些谋智，将古代政治、外交、军事中的诡密术和投机术充分地显示出来，表现诡辩的逻辑思

维价值，尤其是为“阴谋术”提供了理论思维的依据。

纵横家在我国春秋战国时期，用“阴谋”、“诡计”认识世界，解决争端，指挥军政活动，在诸侯割据，群雄争霸的时代，曾横行于天下。尽管纵横术在后来被儒士贬为“小夫蛇鼠之智，家用之则家亡，国用之则国债，天下用之则失天下”。但是，纵横术那充满智慧的谋略术，在社会的政治、外交、军事、经济活动中，仍然继续发挥其难以取代的作用。

当今的社会，充满了尖锐、激烈、复杂、纷繁的竞争，在这些竞争中，人们在遵守法律、道德的同时，在许多情况下，都在自觉或不自觉地运用智谋、测算、分析等等。特别在商业谈判中，辩证机智、技巧几乎无所不在，所以，在商业经济时代，人们更应善于识破来自对方的形形色色的诡辩形式或韬略智谋，从而保证自己免受损失。因此，人们更注重研究各种谋略之术，这使得过去曾为少数人垄断的谋略术走向大众化。当大众走向人人皆知韬略的时代，就会少受少数人的愚弄，从而使人与人之间更为坦诚。

在谋略大众化的现代，《鬼谷子》便以其独特的谋略风采，格外受到人们的重视。在现代生活中，人们不仅借鉴其兵谋策略、外交策略、政治策略，而且将其谋略思想广泛应用于经济活动之中，用经营谋略在激烈的竞争中取胜。《鬼谷子》一书所倡导的辩证论或诡辩论，令人心服，不仅在中国受到重视，而且世界上的军政权谋家及企业家也给予高度赞誉。日本大桥武夫以专著探讨《鬼谷子与经营谋略》，在德国、美国、东南亚，均有广泛的影响。深信《鬼谷子》奇诡变诈的术法、玄奥的养生之道，必会使“鬼谷术”扩而大之，使中国民族文化的一枝奇葩喷放芬香。

《鬼谷子》虽然是奇葩精品，但它毕竟年代久远，文字和内容深奥，现代人阅读相当困难。为了让这部古代精品童放异彩，为弘扬中华文化尽一点绵薄之力，我们竭尽全力，把《白话鬼谷子》奉献给广大读者，希望能对广大读者有所帮助。

参加本书写作工作的还有门冀华、郑吟韬、黄小峰、刘兴玉、郭蕊、赵鑫、门秀实、罗建新等同志。

普颖华于北京
1995.6

白话鬼谷子

收放术

捭 阖 第一

[原文]

粤若稽古，圣人之在天地间也，为状生之先。观阴阳之开阖以命物，知存亡之门户，筹策万类之终始，达人心之理，见变化之朕焉，而守司(11)其门户。故圣人之在天下也，自古至今，其道一也(12)。变化无穷，各有所归(13)。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。

是故圣人一守司其门户，审察其所先后(14)，度权量能，校其伎巧短长。夫贤、不肖、智、愚、勇、怯，有差，乃可捭，乃可阖；乃可进，乃可退；乃可贱，乃可贵：无为以牧(15)之。审定有无与其实(16)虚，随其嗜欲以见其志意，微排其所言，而捭反之，以求其实，实得其指(17)，阖而捭之(18)，以求其利(19)。或开而示之，或阖而闭之(20)。开而示之者，同其情也；阖而闭之者，异其诚也。可与不可，明审其计谋，以原其同异(21)。离合(22)有守(23)，先从其志。

即欲捭之贵周(24)，即欲阖之贵密。周密之贵微(25)，而与道相追(26)。捭之者，料其情(27)也；阖之者，结其诚(28)也。皆见其权衡轻重(29)，乃为之度数(30)，圣人因而为之虑。其不中权衡度数，圣人因而自为之虑(31)。故捭者，或捭而出之，或捭而纳之；阖者，或阖而取之，或捭而去之。捭阖者，天地之道。捭阖者，以变动阴阳，四时开闭，以化万物(32)。纵横(33)、反出、反覆(34)、反忤必由此(35)矣。

捭阖者，道之大化，说之变(36)也；必豫审其变化，吉凶大命系焉。口者，心之门户也；心者，神之主也。志意、喜欲、思虑、智谋，此皆由门户出入，故关之以捭阖，制之以出入。捭之者，开也、言也、阳也；阖之者，闭也，谋也、阴也。阴阳其和，终始其义(37)。故言长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲为阳，曰“始”。故言死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚为阴，曰“终”。诸言(38)法阳之类者，皆曰“始”，言善以始其事；诸言法阴之类者，皆曰“终”，言恶以终其谋。

捭阖之道，以阴阳试之(39)，故与阳言者依崇高(40)，与阴言者依卑小。以下求小，以高求大。由此言之，无所不出，无所不入，无所不可(41)。可以说人，可以说家，可以说国，可以说天下。为小无内，为大无外。益损、去就、倍反，皆以阴阳御其事。阳动而行，阴止而藏；阳动而出，阴随而入。阳还终始，阴极反阳(42)。以阳动者，德相生也；以阴静者，形相成也。以阳求阴，苞以德也；以阴结阳，施以力也；阴阳相求，由捭阖也。此天地阴阳之道，而说人之法也，为万事之先，是谓“圆方之门户”。

[注释]

捭：开的意思，敞开心怀积极行动，采取攻势，或接受外部事物及他人的主张和建议。

阖，闭的意思，关闭心扉，把进来的事物化为自己的事物，或不让外来事物进入，取封闭形态。

粤若稽古，粤，语助词。若，顺；稽，考察。意为按着一定的规律考察历史。

先：先知先觉，此意指尊者，指导者，先驱者。

阴阳：《易经》上的用语，指创造宇宙空间万物对应的两种气。阳意味春、光阴、君、男性，是积极的行动，阴意味着秋、夜、暗、臣、女性、消极的行动。

观阴阳之开阖以命物：观察阴阳变化来辨别事物。

存亡之门户：指生死之理。

筹策：计算策划。

万类：万物

朕：指征兆、迹象。

(11)守司：看守加以管理，以便救亡图存。

(12)其道一也：大自然的规律，凡圣人的道理就有一个。

(13)各有所归：世间一切事物各有归宿。

(14)审察其所先后：应该先的事物应居先，应该后的事物就居后，一切都应该调查判定。

(15)以牧，进行调查。

(16)实：实情。

(17)指：意同宗旨。

(18)阖而捭之：假如明白实情；就应自行闭藏或开启。

(19)求其利：研讨对方所说的善恶利害。

(20)开而示之，或阖而闭之：开放使事物显现，或者封闭使事物隐藏。

(21)原其同异：探讨事物相同与不同的特点、性质。

(22)离合：离，不一致；合，一致。

(23)有守：确立自己的观点而信守之。

(24)欲捭之贵周：周，不遗漏，要行动时，必须作周密的考虑。

(25)微：微妙。

(26)与道相追：合乎道之理，与道相贴近。

(27)料其情：检验实情的真伪。

(28)结其诚：结，坚定，使诚意坚定，有好结果。

(29)权衡轻重：衡量比较事物轻重。

(30)为之度数：测量重量和长度的数值。

(31)不中权衡度数，圣人因而自为之虑：如果不合一般事物规律，圣人就继续引导。

(32)四时开闭以化万物：就像春夏秋冬，万物均在变化一样。

(33)纵横：自由自在的变化。

(34)反覆：或离反或复旧。

(35)由此：根据捭阖原则。

(36)道之大化，说之变：大化，变化。“说之变”，游说原则和主张灵活运用。

(37)终始其义：万物始终保持着阴阳变化之理。

(38)诸言：各种言论。

(39)捭阖之道，以阴阳试之：或开放或闭藏，都以阴阳之道试行。

(40)阳言者依崇高：和情之阳者交涉时，就谈论崇高并对之加以试行。

(41)无所不可：游说人，游说家、游说国、游说天下，都没有什么不可以的。

(42)阳还终始，阴极反阳：意为阴阳运行，彼此相生，互相转化。

[译文]

纵观古今历史，可知圣人生活在天地间，就是做大众的先导者。通过观察阴阳变化可对事物作出判断，并进一步把握事物存亡之理。测算万物的发展变化过程，通晓人类思维的规律，揭示事物变化的征兆，从而控制事物发展变化的关键。所以，圣人在世界上始终是奉守大自然阴阳一道的变化规律，并以此驾驭万物的。因为事物的变化虽然无穷无尽，然而都各有自己的归宿：或者属阴，或者归阳，或者柔弱，或者刚强；或者开放，或者封闭；或者松弛，或者紧张。

所以，圣人要始终把握万物发展变化的关键。审察它的变化顺序，揣度它的权谋，测量它的能力，再比较技巧方面的优劣。至于贤良和不肖，智慧和愚蠢，勇敢和怯懦，都是有区别的。所有这些，可以开放，也可以封闭；可以进升，也可以辞退；可以轻视，也可以敬重，都要仰仗无为来认识考察它们。审察它们的有无与虚实，通过对它们嗜好和欲望的分析来揭开它们的意愿。适当贬抑对方所说的话，当它们开放以后，再反复考察，以便探察实情，切实把握对方言行的实质，让对方先封闭而后开放，以便寻求有利时机。开放时使之显现；封闭时使之隐藏。开放使其显现，是因为与对方情感一致；封闭使之隐藏，是因为与对方诚意不同。至于什么可行，什么不可行，就要把那些计谋研究清楚，要明白对方计谋有与自己不相同的，有与自己相同的，必须有主见，同时要注意按照对方的思想志向，区别对待。

如果要开放，最重要的是考虑周详；如果要封闭，最重要的是处事慎密。周密最重要的是要精细，要合乎规律和道理。让对方放开，是为了侦察他的真情；让对方封闭，是为了坚定他的诚心。所有这些都是为了让对方的实力和计谋全部暴露出来，以便探测出对方的各方面实力表现。圣人要为。此而用心思索，假如不能探测出对方现有实力的程度和数量，圣人会为此而焦虑。因此，所谓开放，或者是要自己出去；或是让别人进来。所谓封闭，或者是通过封闭自我约束；或者是通过封闭使他人离开。开放与封闭是世界上各种事物发展变化的规律。开放和封闭都是为了使事物阴阳对立的各方面发生变化，一年四季始行、终结促使万物发生变化。由此可知万物纵横变化，无论是离开、归复、反抗，都是必须通过开放或封闭来实现的。

开放和封闭是万物运行的现象，是游说活动的一种形态。人们必顺首先慎重地考察万物变化，事情的吉凶，人们的命运都系于此。口是心灵的门窗，心是精神的主宰。意志情欲、思想和智谋都要由口出入。因此，用开放和封闭法来把守这个关口，以控制出入。所谓“捭之”，就是使之开放、发言、公开；所谓“阖之”，就是使之封闭、缄默、隐匿。阴阳两方相谐调，开放与封闭才能有节度，才能善始善终。所以说长生、安乐、富贵、尊荣、显名、嗜好、财货、得意、情欲等，属于“阳”的一类事物，叫做“开始”。而死亡、忧患、贫贱、羞辱、毁弃、损伤、失意、灾害、刑戮、诛罚等，属于“阴”的一类事物，叫做“终止”。凡是那些遵循“阳道”的一派，都可以称为“新生派”，它们以谈论“善”来开始游说；凡是那些遵循“阴道”的一派，都可以称为“没落派”，它们以谈论“恶”来终止施展计谋。

关于开放和封闭的规律都要从阴阳两方面来试验。因此，给从阳的方面来游说的人按崇高的原则引导对方，而给从阴的方面来游说的人按卑下的原则引导对方。用卑下来求索微小，以崇高来求索博大。由此看来，没有什么

不能出去，没有什么不能进来，没有什么办不成的。用这个道理可以游说人，可以游说家，可以游说国，可以游说天下。要做小事，要进入无限微妙境界——阴；要做大事，要进入无限广大境界——阳。所有的损害和补益，离去和接近，背叛和归附等等行为，都是在阴、阳的变化中运行的。阳的方面，运动前进；阴的方面，静止、隐藏。阳的方面，活动显示；阴的方面，随行潜入。阳的方面，环行于终点，开端是阴，阴的方面，到了极点就反归为阳。

凭“阳道”运动者，在活跃中道德就会与之相生，以“阴道”而运动者，在安静中，有力相助，自有形势。所以，用“阳”来求得“阴”，就要用道德来包容；用“阴”来求得“阳”，就要施用力量。“阳君”与“阴臣”相互追求，就是遵循“捭阖”之理。这是天下大道理——阴阳之道。也是向他人游说的基本方法。

捭阖阴阳之道，是万事万物的根本道理，是天地间解决万事万物的钥匙。

[解析]

《鬼谷子》第一篇为“捭阖”。“捭阖”的本义就是开闭的意思，在本书中其含义是十分丰富的。鬼谷子从“开合”的运动观念阐释世上万物发展变化的规律。它是游说活动中常用的方法。

所谓“开”，指敞开心怀发表意见采取积极的行动。所谓“合”，是以沉默的态度应变。这一开一合正是游说活动中的行为法度。

纵横家在外交活动中，在充分估计对方的情况之后，要设法使对方“开”，“开”是为了了解对方，而“闭”则是坚定对方的立场。在开与闭中“套”出对方全部实力和阴谋。此两者密切配合不能顾此失彼。在变化中开合为一“圆圈”。开到极点复归于合，合到极点又复归于开。

在历史的进程中，大开大合也是经常现象。所谓“捭阖者，天地之道也。”历史的巨变也常在开合中。我国建国后与美国等国“闭交”，而70年代与美国复交，这种决策是开合之木。在改革开放的基本国策确定之后，我国实施一国两制，在本世纪末收复港澳，与台湾加强往来都是由闭而开的国家外交谋略。这种开合谋略随着历史的发展不断变化形式，它将更有利我们民族的发展、国家的兴旺。

在历史上，合宜的“捭阖”之术常于应“闭”时必自守，以韬晦之术一度难关而称名于天下。

中国历史上，东汉刘秀、三国刘备都曾一时以“闭”为自守之策而得天下，北齐开国皇帝高洋也以此之法登上了皇帝的宝座。

北齐开国皇帝高洋，是东魏大丞相、齐王高欢的次子。高欢死后，长子高澄继任大丞相，都督中外诸军，坐镇晋阳；高洋则被封为京畿大都督，在邺都辅佐朝政。

高澄凶横暴烈，狂做不羁，处处锋芒毕露，总揽朝政，不可一世。高洋表现与其兄正好相反，温文尔雅，愚钝憨直，讷言少语，对国家大事总是睁一只眼闭一只眼，得过且过。文武群臣素来看不起他。高洋在兄长高澄面前也是从来百依百顺。他为夫人购置的一点好的服饰，高澄看上了据为己有，他却劝夫人不要气恼。自己的美妾多次被高澄调戏，也佯装不知。高澄对这个弟弟更是瞧不上眼，曾经说：“我的这个弟弟如能富贵，那么预言吉凶贵贱的相面书就无法解释了。”高洋退朝回家，常常是闭门静坐，对妻妾也说了几句话。有时则脱光了鞋，光着脊梁在院子里奔跑不停。想不到就是这个高洋，在局势突变时却成了另一个人，令人刮目相看。

高澄对皇帝元善不满，赶到邺都与几个心腹密谋废立之事，被家奴兰京聚众刺杀身亡。高洋得报后，神色不变，率兵赶至，将兰京等凶手一一捕杀。对外则宣布大丞相只是在家奴造反时受了点伤。又向皇帝元善请求护送高澄回晋阳养伤。元善立即准行，心里暗喜，认为高澄既伤，而高洋难成大器，威权当复归帝室了。高洋回晋阳后，当即召集群臣布置政事，推行新法，革除弊政。不到一年，晋阳治理得井井有条，欣欣向荣，百官惊叹不已，高洋见内外安定，这才宣布高澄去世，为其兄发葬。元善认为他毫无野心，便晋封他为大丞相，都督中外诸军，袭封齐王。

数月后，高洋率兵抵达邺都，逼元善帝禅位。元善闻知，惊得目瞪口呆，只好交出玉玺。高洋登台面南，改国号齐。

韬光养晦，是一种隐藏才知，不露真心，蛰收锋芒，待时而动的谋略。高洋正是采取这种谋略，最后成就了帝王的大业。

北魏节闵帝元恭，也是以韬晦之术登上皇位的，竟然当了十二年的哑巴。

北魏节愍帝元恭，是献文帝拓拔弘的侄子。孝明帝时，朝廷专权，肆行杀戮，元恭虽然担任常侍、给事黄门侍郎，但总担心有一天大祸临头，于是装病不起，过了一段时间，又对外说得了喉疾，连话也说不出来了。就这样装哑巴装了将近十二年。孝庄帝永安末年，有人告发他不能说话是假，心怀叵测是真，而且老百姓中间流传着他住的那个地方有天子之气。元恭听了这个消息，急忙逃到上洛躲起来。没过几天就被抓获，但得不到什么证据，不得已又放了他。

北魏永安三年（公元530年10月），尔朱兆立长广王元晔为帝，杀了孝庄帝，那时，坐镇洛阳的是尔朱世隆打算另立元恭为帝，但又担心他真的已是哑巴。于是便派尔朱彦伯前去见元恭，摸清真实情况。事已至此，元恭也知道形势发生重大变化，见到尔朱彦伯开口便说：“大何言哉！”十二年的哑巴说了话，彦伯大喜。不久，元恭即位当了皇帝。

“天何言哉”是《论语》中孔子说的一句话。元恭引用这句话的意思：不说话不要紧，只要有实际的行动就可以了，韬光养晦的方法有很多，装聋作哑也不失为其中一种，元恭装哑巴十二年居然还当了皇帝。

在民间也有许多故事，讲了以“闭”为术的求生之法。《天鹅装死逃劫难》讲了在一片树林里，有一棵硕大的无花果树，树上住着一家天鹅。

有一次，天鹅一家出去寻找食物，一个猎人爬上树，在天鹅的窝里布下了机关。晚上，当天鹅飞回窝时，一个个都被绊索捆住了。一家子都动弹不得只能互相看着和等死，不禁流下了眼泪。这时，一只老大鹅说：“我有一个好办法，那个猎人一来，我们就装死。打猎的心里会想，这些家伙都死了。然后就把我们都掷在地上，当他往下爬的时候，你们就一起飞起来。”

天一亮，猎手来了，他看到，天鹅都像死了一样；他没有丝毫怀疑，就把它们从绊索上解下来，一只只丢到地上：当它们看见猎人往下爬时，就一起飞起来逃跑了。

在外交方略上，“开合”有度才能成功。我国北宋时，外交关系复杂，除了宋辽对峙外，还有西夏国参与其中。西夏国的元首——无昊，就能用“闭合”之木，周旋于大国中间，安然生存。

无昊建立夏国之后，兵寡势微，而与其相邻的却是幅员辽阔、兵多将广的辽宋两国，为了在西北占住地盘，他采取了灵活多变的外交政策，即根据宋辽实力的强弱，不断修正自己与两国的亲疏关系，利用大国间的矛盾，使

本国始终处于安然无恙的地位。

元昊即位时，正是宋朝接受屈辱的城下之盟，向辽国纳币议和的时候。元昊采取了“联辽抗宋”的方针，再一次同辽国联姻，娶兴平公主耶律氏为妻，亲到边境迎亲，同时虽也接受宋朝封号，却受诏书不跪，并慢待宋朝使节。当时宋夏边境紧张，小规模冲突不断，元昊采纳了张元的建议，据陕东争，更结契丹，不时出兵进扰，使宋朝“一身二疾”，难干应付。

当西夏打了几次大仗，感到力不从心的时候，辽国乘虚而入，在边境上收留了党项族叛民，并打着夏辽“甥舅之亲”的幌子，压服元昊。元昊不甘示弱，也诱降了辽国边境部族投奔西夏，并在与宋的谈判中，不受辽国要挟，称男而不称臣，这样就导致了辽夏关系恶化。辽圣宗欲举兵问罪，元昊见形势不好，为了避免两面作战，立即同宋朝签订和约，不再坚持长时间争扯的“名义”问题。并派人偷入辽境，焚毁辽军粮草，阻其出兵。

1044年，元昊采用“诱敌深入”手段，在贺兰山大败辽军。然后优待辽俘，派人同辽议和，照惯例纳贡。使宋、辽、夏三国仍处于鼎立之势。

元昊以军事辅助外交，多次在打了胜仗后议和，表现了他在制定外交政策时能够善于把握时机，利用矛盾，采用灵活多变的方针，这也是西夏能以弹丸之地安处于大国之间的一个重要原因。

开合之术用之于游说上层决策者时，要把握良机。

唐太宗是一个善于听取臣僚意见的开明皇帝。可是到了晚年，他看到天下一派太平景象，渐渐生出骄傲情绪，身为谏议大夫的魏征很想找个机会对太宗指出这个问题。

贞观十二年的一天，唐太宗为皇孙诞生宴请群臣。席间，太宗高兴他说道：“贞观之前，随我夺取天下，是房玄龄的功劳；贞观以来，帮我纠正各种谬误，是魏征的功劳。”遂叫人取来两把漂亮的佩刀，赐给房玄龄和魏征。房玄龄爽快地接了过来，魏征却显得心事重重的样子，说：“臣实受之有愧！”太宗很奇怪，问道：“此话怎讲？”魏征说：“近些年来，政事已不大如贞观之初，说明我并没有尽到纠正各种谬误之责，所以受之有愧！”太宗非常诧异，问道：“难道我的政事不如过去吗？”魏征见皇上这么发问，便说：“陛下权威比贞观初年是高了，但人心悦服则不如过去。”太宗不解地问：“何以见得呢？”魏征答道：“陛下过去总担心国家，所以政绩越来越好；现在则以为治好了，心安理得，所以说不如过去。”太宗说：“我现在所作的，还是过去那一些，你怎么说不同了？”魏征回答说：“贞观年初，陛下惟恐群臣不提意见，常鼓励大家，遇到有人进谏，能愉快地接受；这一二年来，虽然接受一些意见，可是心里总觉得不舒服。”太宗听了有点吃惊，忙问：“你有什么根据吗？”魏征顺势说：“陛下刚即位的时候，判元律师死罪。大臣孙伏伽进谏，认为按照法律不应该判以死刑，陛下接受了意见，并把价值百万的兰陵公主的园子赏给他。有人说赏得太厚了，您说，‘即位以来，还没有人向我提过意见，孙伏伽是第一个，所以得厚厚地奖赏他。’这是您主动引导人们进谏。”接着说：“前不久皇甫德参上书，说修洛阳宫是劳民伤财，收地租是严重地剥削老百姓，妇女流行高髻是宫中传出来的。”陛下狠狠他说：‘这人是想要国家不役使一个人，不收取一文钱，宫女都没有头发，才心满意足呢！’并想以诽谤罪惩办皇甫德参，只是因为臣当时苦苦劝说：‘自古臣子上书，若不激烈直率，就引不起君主的注意，而激烈直率就近于毁谤’，陛下才没有治罪于皇甫德参。这就是勉强接受意见了。”

唐太宗因为喜得孙儿，兴致非常好，所以听了魏征的长篇大论之后，不但没有恼怒，反而拍掌大笑说：“我要把你刚才所说的抄录在屋中的屏障上，早晚阅读，提醒自己，并要史官写入历史中。”

魏征批评太宗，是趁太宗高兴和发问时候，这是使皇帝接受动谏的最佳时机。他抓住这个机会，大胆地向皇帝进谏，使皇帝欣然接受了他的谏言。

《鬼谷子》第一篇就是“捭阖”，“捭阖”的本义就是开合。

它在《鬼谷子》一书中被赋予了丰富的含义，但是基本含义还是指开合。《鬼谷子》一书认为，一开一合是事物发展的普遍规律，认识它是掌握事物的关键，因而它也是进行游说活动的最基本的和常用的方法。

《鬼谷子》一书的“捭阖术”在中国传统智慧中是独有的，它是纵横家们在斗智、论辩中行之有效的术。

纵横家运用捭阖术的过程一般是：估量对方的贤、勇等，方面的情况。依情况，或者先使对方开启，即“捭之”，或者先使对方“闭藏”，即“阖之”。让对方开启是为了掌握对方的情况，让对方闭藏是为了坚定对方的诚意。一开一合的目的是为了让对方将实力和计谋全部暴露出来，以便对对方作出准确的估计，然后根据不断探恻，实施说服。说服时也是或者捭之，或者阖之，有时候口只能吃饭，而不能说话，说之必夫，这时候就要阖；有时候口必须张开，用讲道理去游说人，游说家、游说国、游说天下。一开一合的反复，就像一个圆环，开合环绕其上，开到了极点又复归于合，合到了极点又复归于开。往复无穷地运用，没有什么不可以成功的。

自古以来，朝廷中的将相大臣，或者因一言一行不合帝王口味，或者受某些奸佞小人的诬告陷害，而触怒了皇帝，都会立刻有杀身之祸、灭顶之灾。俗话说得好，“伴君如伴虎”，这话千真万确。

但是神奇的是，每当处于这种生死存亡的紧急关头，能够教授蒙受冤屈的将相大臣的，不是千军万马，而是旁观者能说出一番很得体的话语，触动皇帝的心，使他恍然大悟，那么马上就可以消灾弭难，甚至转祸为福。

如汉代的著名丞相萧何，有一次向汉高祖刘邦请求将上林苑中的大片空地让给老百姓耕种。上林苑是一处专为皇帝游玩嬉戏打猎消遣的大片园林，刘邦一听萧丞相居然要缩减自己的园林，不禁勃然大怒，认为萧何肯定是接受老百姓和商人们大量钱财，才公然替他们说话办事的。于是下令中央最高司法官员廷尉将萧何逮捕下狱，审查治罪。那时候廷尉专门替朝廷办理案子。只要皇帝认定某人有罪，廷尉官不惜大刑使犯人服罪，以讨好皇上，所以如果真的把萧何交给廷尉处理，那么肯定会屈打成招，就是跳进黄河也洗不清了。就在这紧要关头，旁边有一位姓王的侍卫官上前劝告刘邦说：“陛下是否还记得原来与项羽抗争以及后来陈豨、黠布相继谋反，陛下都亲自带兵东讨的时候？那几年，只有丞相一个人驻守关中，关中的百姓又非常拥戴丞相。假如丞相稍有利己之心，那么关中之地就不会是陛下的了。萧丞相不在那个时候去自己谋大利，反而会在这个时候去贪占百姓和商人的一点小利吗？”

简单一席话，击中了要害。刘邦深有感触，终于意识到自己的鲁莽，对不起丞相的一片忠心，非常惭愧。于是当天便下令赦免萧何。

汉代的另一位开国元勋周勃，曾经帮助汉室铲除吕后爪牙，迎立汉文帝、有定策安邦的大功。可后来当他罢相回到自己的封地后，一些素来忌恨周勃的奸佞小人便趁机向汉文帝诬告周勃图谋造反。汉文帝竟然也相信起来，急忙下令廷尉将周勃逮捕下狱，追查治罪。按汉代的法律，凡是图谋造反者，

不但本人要处死，而且要灭家诛族。就在大祸将要降临这位可怜的功臣元勋头上的时候，薄太后出来劝文帝说：

“当皇上还没有即位的时候，周勃手里拿着先皇留给你的皇帝玉玺，又统帅着主力部队北军，是谋反最有利的时机，但是他一心忠于汉室，帮助我汉室消灭了企图篡权的吕氏势力，把玉玺交给陛下。现在退休回到自己的小小封国里居住，怎么反而在这个时候才想起谋反呢？”

文帝一听，心中疑虑顿时烟消云散，立即下令赦免周老丞相之罪。

以上萧何和周勃二人，可以说是到了灾难临头，已经无法挽回的时候了，可是却在一席言论之中顿时转祸为福，一切相安无事，这都是一席妙语的巨大威力。

不过，妙语虽然能转祸为福，却也要看是不是面对着一个贤明的君主。如果皇帝昏庸愚昧，那么结果就不尽如此了。

再举一个汉代的例子。西汉末年，宣帝死后，丞相萧望之受宣帝遗诏辅助幼主汉元帝。由于萧望之深受汉元帝的器重，因此被当时的一些奸臣门下：侍中许章、车骑史高、宦官弘恭和石显等人所嫉妒。弘恭、石显二人看准时机，在元帝面前诬告萧望之与周堪、刘更生等人内外勾结、专擅朝政，建议将萧望之等人“召致廷尉”。当时汉元帝糊里糊涂，还不知道“廷尉”到底是于什么的，以为“召致廷尉”也无关紧要，于是不加思索地同意了这一建议。后无帝有事要召见萧望之等人。回报说已被关禁在监狱里了。元帝一听大惊，急忙放他们出狱，回到朝廷继续主持政务。这时史高受恭、显指使，出来上奏元帝说：“陛下刚刚继位，还没有以道德教化布告天下，而先审查自己的师傅，既然已经把他送进了廷尉狱，就应该立刻罢免他的官职，然后赦免出狱，以示恩德。”元帝不审其意，于是将萧望之等人贬为庶人。

汉高祖、汉文帝是一代明君，所以能够接受忠言劝告；而汉无帝昏庸无能，听任奸臣摆布，这真是一个鲜明的对比。

帝王的权威往往如雷霆万钧，无所不及。作为皇帝身边的臣仆，畏君如虎，战战兢兢，如履薄冰，一言不当，一事不慎都可以被削官为民，甚至身首异处。

对帝王来说，他们一方面强调君权神授的思想理论，采取各种手段驾驭百官、驱使百姓，维护其统治地位；另一方面帝王身处深宫，不可能详细体察百官、了解下情。这样一来，在与臣仆或百僚的有限接触中，帝王就常常依据臣僚的一言一行而产生喜怒，决定取舍。也就是在这种情况下，才产生许多“一言、一事之官”。

汉武帝当政时，未央宫御马官上官桀，养马得法，很受汉武帝喜欢。汉武帝曾经有一段时间身体不好，不能坐朝视事和在宫庭外骑马游猎。等汉武帝病体痊愈后，他猛然发现宫中御马比以前瘦了不少，这位非常爱马的帝王把上官桀找来，气愤地指责他说：

“你是不是以为寡人一病不起，连御马都不能再看上一眼了？”

说完便准备把上官桀关起来治罪，上官桀机敏而又真诚地申辩道：

“吓死臣也不敢这么想！一听说陛下圣体欠安，臣就日日忧虑、夜不能寐，哪还有心思放在喂养御马上呢？臣失职，陛下愿杀愿罚，都请自便，只要陛下圣体健康，臣死而无憾！”

这一席话未说完，上官桀已泣不成声。汉武帝被上官桀的忠诚打动，从此对他格外器重，把他从一个养马官逐步提拔到骑都尉，汉武帝晚年又使上

官桀受遗诏辅佐少主。可谓皇恩浩荡。

无独有偶，西汉另一位大臣金日磾，早年入宫在皇门养马。汉武帝游宴观马，后宫的人都随从而来。大多马官牵马从皇帝眼前经过时都禁不住偷眼看汉武帝几眼，惟独金日磾接受检阅时容貌威严、目不斜视，马又养得肥壮高大。汉武帝深为金日磾的态度所感动，当即封金日磾为马监。后来，金日磾作了驸马都尉，受到汉武帝的特别宠爱。在汉武帝死后受遗诏和上官桀、霍光一起作了辅政大臣。金日磾和上官桀”都由养马而受到知遇，从中可见武帝选取人的英明，不会遗漏哪个角落。真是有时无声胜有声呀！

鬼谷子认为在运用捭、阖两种游说技巧时，必须根据阴阳两种不同人物来加以使用。在使用这一智谋时应注意以下几个方面：

1. 从实际出发，根据实际情况决定用捭还是用阖。用阳还是用阴，以及如何交叉运用。

2. 应分清阴阳。哪些人物属阴类，哪些属于阳类，哪些事物属于阴类，哪些事物属于阳类。这是运用捭阖术的一个很重要的前提条件。对正面人物和对反面人物进行说服工作，结果往往相背。

《鬼谷子》的开合之法，运用在当代经济发展中也很重要。如“耕地”问题，保持土地合理利用效益，需用“开合之法”，“开法”为“用”，“闭法”为“养”，“养”与“用”相结合，即可扩大生产，增加效益。

沈阳市于洪区彰驿村办砖厂，几年来坚持使用一亩地还一亩耕地的做法，收到明显效果，共还耕地 200 余亩，创纯利润人民币 40 多万元。

前几年，这个厂取土随意性较大。怎么方便就怎么取土，土地资源浪费严重。有人形容说：“到处取土，遍地开花，坑坑洼洼，难种庄稼”。后来，村领导算了一笔帐，烧砖取土用的是亩产千斤水稻的良田，每年用耕地 40 亩，就等于少产 2 万公斤水稻，十年就是 20 万公斤啊。如果有计划、规范性取土，用一亩还一亩，尽管复耕后前两年少收点粮食，每亩至少产三四百公斤。于是他们采用“平行、平面、平伸”取土法，使土地资源得到了合理利用。

“用一还一”，在使用开发土地和保护土地资源方面，找到了最佳结合点，目前一些地区讲开发，就忽视了保护耕地，有的则是以牺牲耕地为代价的。仍以砖厂为例，有些砖厂只顾赚钱，取土无原则、无规划，取一片就废一片，废一片荒一片，虽然开发了，土地却浪费了。彰驿村村办砖厂，坚持“用一还一”，使土地呈现良性循环。目前，这个砖厂又开办两个分厂，实际上是“一变三”，生产规模不断扩大，乡镇企业成本不断降低，经济效益不断提高。

综上所述，这一智谋方法多用于错综复杂的国际政治斗争中，在工作、生活、斗争中捭阖之术也很有用处。

钧言术

反应第二

[原文]

古之大化者，乃与无形俱生。反以观往，覆以验来；反以知古，覆以知今；反以知彼，覆以知己。动静虚实之理，不合来今，复古而求之。事有反而得覆者，圣人之意也，不可不察。

人言者，动也；己默者，静也。因其言，听其辞。言有不合者，反而求之，其应必出。言有象(11)，事有比(12)。其有象比(13)，以观其次。象者象其事，比者比其辞也。以无形求有声，其钧语(14)合事，得人实也。若张置网(15)而取兽也，多张其会(16)而司之。道合其事，彼自出之，此钓人之网也。常持其网驱之，其言无比(17)，乃为之变(18)，以象动之，以报其心，见其情，随而牧之(19)。己反往，彼覆来，言有象比，因而定基。重之袭之，反之复之，万事不失其辞，圣人诱愚智(20)，事皆不疑。

古善反听者，乃变鬼神(21)以得其情。其变当也，而牧之审也。牧之不审，得情不明；得情不明，定基不审。变象比，必有反辞，以基听之。欲闻其声反默，欲张反敛(22)，欲高反下，欲取反与。欲开情(23)者，象而比之，以牧其辞(24)，同声相呼，实理同归。或因此，或因彼(25)，或以事上，或以牧下(26)，此听真伪、知同异，得其情诈(27)也。动作言默，与此出入，喜怒由此以见其式(28)，皆以先定为之法则。以反求复，观其所托(29)。故用此者，己欲平静，以听其辞，察其事，论万物，别雄雌。虽非其事，见微知类(30)。若探人而居其内，量其能射其意也。符应不失(31)，如腾蛇(32)之所指，若羿(33)之引矢。

故知之始己，自知而后知人(34)也。其相知也，若比目之鱼(35)。其伺言也，若声之与响；见其形也，若光之与影也；其察言也，不失若磁石之取针，舌之取燔骨(36)。其与人也微，其见情也疾。如阴与阳，如阳与阴；如圆与方，如方与圆。未见形圆以道之，既见形方以事之。进退左右，以是司之。己不先定，牧人不正(37)，事用不巧，是谓“忘情失道”；己审先定以牧人，策而无形容，莫见其门，是谓“天神”。

[注释]

古之大化者：化是教化，大化者指圣人。

反以观往，覆以验来：反，同返，覆，都是反复的意思，追溯过去的经验，进行研究以面对当前，认识未来。

动静：是指运动和静止。 虚实：真伪的意思。

来今：未来与现在。

反而得覆：调查过去，研究现在，以定将来的对策。

人言者动也：别人发言就是动。

辞：倾诉、主张、陈情。

言有不合：所说的话不合理。

应：答应。

(11)象：法象，仿造形象和原形比较，确定正误。

(12)比：比较，和原则比较确定正谬。

(13)象比：按照形象进行比较。

(14) 钓语：如钓鱼投饵一般，在交谈时给对方以诱饵，以便引出对方的话头。

(15) 罩（读 j）网，置是捕兔子等野兽的网，网是捕鱼等水产的网。

(16) 会，聚集的意思。

(17) 其言无比：如果言辞不能进行比较。

(18) 乃为之变：改变方法。

(19) 牧之：进行调查加以说明。

(20) 愚智：愚者和智者。

(21) 鬼神：指死者的灵魂和万物神明。也指天地间一种精气的聚散变化。

(22) 敛：收藏、制止。

(23) 开情：敞开心怀叙述。

(24) 象而比之，以牧其辞：用形象、比喻法，驾驭言辞。

(25) 或因此或因彼：从种种事情发端。

(26) 或以事上，或以牧下，或者事奉君主，或者观察民情。

(27) 情诈：真诚和虚伪。

(28) 式：定式、形态、态势。

(29) 观其所托：分辨出主张的本意。

(30) 见微知类：从微小的事情上，观察出大事物的变化。

(31) 符应不失：如同合于符节一样，来响应。

(32) 腾蛇：飞龙的意思。

(33) 羿：即后羿，传说中的神箭手。

(34) 知之始己，自知而后知人：假如你想要知道他人，就必须先了解自己。了解自己后，才能知人。

(35) 比目之鱼：一双眼睛生于身体一侧的鱼，经常是两尾并游，这里比喻恩爱夫妻。

(36) 燔骨：烧烤的骨头上所带的肉。

(37) 牧人不正：不能公正地驾驭人。

[译文]

古代以大道教化众生的圣人，所以能与无形共生共存，是自然物化的规律。反顾而回溯以往，再回首察验未来，既可以知古，也可以知今。既可以了解对方，又可以知道自己。

依动、静、虚、实的运动原理，如果在未来及现在得不到实践，就可以反思历史去研求前人的经验。有些事要反复考察探索才能把握。这是圣人的见解，不可不认真研究。

别人说话，是动态的；自己缄默是静态的。要根据别人说的语，听他的辞意内涵，如果，对方言辞有矛盾，要反复地追问他，对方（真正）的答辞就会出现。

语言有形象性，事物可用比喻。因为有形象与比喻，所以要观察藏在言辞下面的含义。一般地说，形象可以模拟事件，比喻可以比附言辞，然后以“无形”的规律来求得有声的言辞，引诱对方说出（我方）所要知道的事，从而得到与人、事相吻合的真相。这就像张开网逮野兽一样。多张一些网，汇信而来的野兽就会多些。如果把捕野兽的方法用在人事上，只要方法合宜，对方就会自己“出来”，这就是钓人的“网”。要经常拿着这个“网”，追逐对方，如果从对方的言辞上不能进行比较，就要改变方法。用“形象”的

手段，使之感动，以体会对方的思想、情感；进而控制对方。自己返回去，对方再度来，双方言辞均有形象、类比，于是心中就有数了。反复地用言语攻击、偷袭对方，事虽万变但不失于“言辞”，用“言辞”申明大道。圣人以此诱导感化愚人、智者，使万事不容置疑。

古人善于从反面听别人言论，这可以改变鬼神，而刺探到实情。他们随机应变，很得当，对对手的控制，也很周密。如果控制不周密，得到的情况就不明了，得到的情况不明了，心里底数就不实。要把形象和类比，灵活运用，就要会说反话，以便观察对方的反映。想要听别人讲话，自己就要沉默；想要敞开，就要先收敛；想要升高，就要先下降；想要获取，就要先给与。要想了解对方的内情，就要运用模仿和类比的方法，以便把握对方的言辞。同类的声音可以彼此呼应，合乎实际的道理会有共同的结果。或者由于这个原因，或者由于那个原因；或者用来侍奉君主，或者用来管理下属。这就要分辨真伪，了解异同，以分辨对手是真实情报还是诡诈骗术。活动、停止、言说、沉默都要通过这些表现出来，喜怒哀乐也都要借助这些模式，都在事先确定法则。用反向形式来得到对方的回应，以观察其寄托。所以用这种反向思维的方法，自己要平静，以便听取对方的言辞，考察事理，论说万物，辨别雄雌。虽然没有论及事情本身，但是可以根据细微的征兆，探索出同类的大事。就像刺探敌情就要深居敌境，估计敌人的能力，再摸清敌人的意图，像验合符契一样可靠，像飞龙一样神速，像后羿张弓射箭一样准确。

所以要想掌握情况，要先从自己开始，只有了解了自已，然后才能了解别人。了解别人，就像比目鱼一样形影相随；掌握对方的言论就像声响与回音一样相符；明了对方的情形，就像光和影子一样不走样；侦察对方的言辞，就像用磁石来吸引钢针，应用舌头来剥取焦骨上的肉一样万无一失。自己暴露给对方的微乎其微，而侦察对手的行动要十分迅速。就像由阴变阳、又像由阳转阴、像圆变方、又像方转圆一样自如。在情况还未明朗以前，要用圆略来诱惑对手，在情况明朗以后就要用方略来战胜对方。无论是向前，还是向后，无论是向左，还是向右，都可用这个方法来控制。如果自己不事先确定策略，统帅别人就没有规范。做事没有智术，叫做“忘情失道”，自己首先认真确定策略，再以此来统领众人，策略要不暴露意图，让旁人看不到其门道所在，就可以称为“天神”。

[解析]

本篇“反应”实际是阐释了一种回环反复的思考方法。在对客体的观察中。只有回环往复的思考才能接近事件的客体，获得真知。

作者认为，对其事物要“重之、袭之、反之、复之”，万事不失其辞。对世间一切事物皆当如此，了解今天必须反观历史，预测未来必须以现实为依据，此即“圣人之道”。

本篇还提出了把握对方谈话之道的“钓言之道”。所谓“钓言之道”就是让人家说出真话，这是发挥主观智能的高招。钓言时要明了对方情况，辨清对方是真情还是诡诈。历史及现代生活中许多谍报用间的事件，都发人深省他说明行“钓言之道”反复观察以知事物真相的重要。

如春秋时，伍子胥劝吴王夫差灭越，而吴王既辨不出伍子胥对他的忠心，也看不出越王勾践的用计，因而遭受国螟身亡之难。

吴王失误。吴王夫差贪图眼前利益，要去攻打齐国，伍子胥劝阻他说，“齐国和吴国习俗不同，语言不同，即使我们得到齐国的土地也不能居住，

得到齐国的百姓也不能役使。而吴国和越国疆土毗邻，田地交错，道路相连，习俗一样，语言相通。我们得到越国的土地能够居住，得到越国的百姓能够役使。越国对于我国也是如此。现在舍弃越国去进攻齐国，这就像担心虎患却猎杀野猪一样，虽然可能获胜，但后患无穷。”

太宰嚭（p）说：“伍子胥的话不可听信。君王如果进攻齐国并战胜它，然后移兵，以大军压晋国之境，晋国一定会俯首听命。这是君王一举降服两个国家啊！这样，君王的命令一定可以在中原各国推行。”吴王夫差认为太宰嚭（p）说得对，不听从伍子胥的意见，而采用了太宰嚭（p）的计谋。

过了几年，越国人报复吴国，攻破了吴国的国都，灭绝了吴国的世系，毁灭了吴国的社稷，夷平了吴国的宗庙，夫差本人也被活捉。夫差临死时说：“死入如果有知的话，我在地下有什么脸面见子肾呢？”于是用巾盖上脸自杀了。

这个故事说明糊涂君王，祸患还没有来时无法使他明白；祸患到来之后，他们虽然明白过来也来不及了。夫差死到临人才知道伍子胥的策略是正确的，才发现自己愧对伍子胥。

那么勾践用什么计呢？越王勾践被吴王夫差打败，越国要求跟吴国讲和，吴国的条件是要勾践夫妇到吴国给夫差当仆役，勾践答应了。

勾践将国事委托给大夫文种，让大夫范蠡随他夫妇前往吴国。到了吴国，他们住在山洞石屋里。夫差每次外出，勾践就亲自为他牵马。有人指骂他，他也不在乎，低眉顺眼，始终表现一副驯服的面孔，很讨夫差的欢心。

一次，夫差病了，勾践在背地里让范蠡预测一下，知道此病不久就会好，他就亲自去见夫差，探问病情，并亲口尝了尝夫差的粪便，向夫差道贺，说他的病很快就会好的。夫差问他怎么知道。勾践就胡编说：“我曾经跟名医学过医道，只要尝一尝病人的粪便，就能知道病的轻重。刚才我尝了大王的粪便，味酸而稍微有点苦，用医生的话说，是得了‘时气之症’，所以病会好，大王不必担心。”果然不几天，夫差的病就好了。夫差认为勾践比自己的儿子还孝顺，深受感动，就把勾践放回国去。

勾践回国之后，卧薪尝胆，二十年以后，终于报仇雪耻，灭掉了吴国。

本篇中的投石问路，是掌握对手想法的很重要的手段。在社交、政治等活动中要随时根据对方反应制定策略，以便施展自己的手段，但不应露出自我行踪。

淳于髡（kún）救薛地，正是掌握齐王的心理，因势利导，达到了预期的目的。

战国时代齐国名士孟尝君因与齐王闹翻而辞去宰相职务后，便回到自己的领地薛。他本想好好地休养一段时间，但是出乎意料地发生了南方邻国正计划举兵进攻薛的事情。只有向齐王求援才能解燃眉之急，但是孟尝君刚同齐王闹翻，确实不好开口。此时，恰巧奉齐王之命出使楚国的淳于髡，归途中顺便到薛地向孟尝君问候。孟尝君一听到这个消息，真是喜出望外，心想：“一切都要依赖他了。”

淳于髡是齐国的入赘女婿，身长约五尺，人很机灵，能言善辩，因而经常奉命差遣，每次都不辱使命地完成了任务。他博闻强记，学问不属于哪一派，与人交谈时善于察颜观色。由此看来，交涉此事对他来说是最合适的了。

淳于髡和齐国王室有密切的关系。与宰相孟尝君的关系也很密切。

当淳于髡来到薛地时，孟尝君优礼相待，分别时亲自到郊外为其送行，

对他说：“楚国人攻打薛地，我已经没有别的办法侍奉您了。”淳于髡点点头，表示意领，心里在想如何救孟尝君。

淳于髡接受了孟尝君的请求，坚定他说：“一切依照你的指示。”他很快回到了齐都，立刻谒见齐王。表面上他以使者的身份向齐王复命，实际上则为孟尝君请求援兵。齐王问道：“现在楚国的情况怎么样了？”淳于髡抓住这个时机说：“我感到困扰的是，楚国是如此的顽固，而薛人又是如此的无自知之明。”

在这里，淳于髡是故意把话题转向了薛。而齐王不自觉地被淳于髡牵着走，迫不及待地问道：“到底是怎么回事？”淳于髡慢条斯理他说：“薛不考虑自己的情况，就在当地建立起祭奉先代的祀庙。现在楚国要进攻薛地，根本不会把祖先祀庙放在眼里。薛真是无自知之明，而楚也太顽固了。我所指的就是这件事情啊。”

齐王一听变了脸色，说：“哎呀！先王的宗庙在那里呢！”于是赶快发兵援救薛，因此薛地才得以保全；孟尝君得救。

齐大夫淳于完善于劝说，借齐王的力量而把它作自己的力量，丝毫不露形迹，用以救薛。

“反应术”是《鬼谷子》中关于刺探情报的一种方法。

这里的反应与我们现在常说的反应有区别，它专指经过刺探使对手发生的变化。《鬼谷子》一书认为：别人说话是动态，自己缄默是静态，主张以静测动。这一招法也是纵横家独创的。它有自己的一套原则。主张通过某种活动或言辞，刺激对方开口，再根据对方的话来分析其真情，假如有不清楚或不合理的地方，再回来重新探求，从对方的言同中可以分析下一步的言行，力争得到对方的实情。

实行“反应术”就像渔人一样多打开一些网，等待对手落入，只要方法得当，把引诱之辞作为饵，不愁对手不出来。如果拿着网使对方说出的情况还不够用，就需要用模仿和比较的方法让对方将心里的东西都表达出来，进一步暴露实情，以便控制对手。要通过反反复复的反应，全面掌握情况。

反应术在运用时还有一些小计谋。比如，要想让人家说话，自己先沉默；要让对方敞开心扉，自己先收敛；要使对方把话头提起来，自己先落下去；要想获得什么，就先给对方点甜头。这一小计谋就是要解除对方的戒备心理，以便倒出实情。此外还需要辨别真伪，通过比较，排除假情况；要善于通过小事推测出大事；刺探情况要准确，要迅速；要先了解自己，才能更好地了解对手；要与对手把感情拉近，像声和响一样密切，观察对手的言论要认真，像磁石吸铁针一样；自己暴露给对手的东西微乎其微，而得到的东西要多而且迅速。

苏秦是鬼谷子的门徒，苏秦合纵成功，正是把握了各国诸侯的心里，苏秦起初用连横的主张，去游说秦惠王，建议秦惠王利用秦国地利兵强的优势，鱼武力统一天下。但他的主张始终没被秦王采纳。他的衣服破了，钱也用完了，只得离开秦国回家了。

苏秦说秦连横遭到拒绝，回家后，他连夜搬出几十种书箱，拿出藏书，找到姜太公所写的叫《阴符》的谋略书，伏案诵读，刻苦揣摩。读书读困了，想睡的时候，就拿锥子刺自己的大腿，这样，经过一年的时间，终于思考推求出一个改连横为合纵六国的策略。

于是，苏秦去赵国，求见赵王，劝说赵王合纵赵、齐、燕、魏、楚、韩

六国攻打秦国。赵王对苏秦的主张非常欣赏。赵王让苏秦做赵相，授给他相印，同意苏秦到各国相约合纵，拆散连横，以便压制秦国。

结果，苏秦没有耗费一斗粮食，没有用一个士兵，没用断一根弓弦，没有折断一支箭，使六国受制于合纵计谋，诸侯相互亲爱，胜似亲兄弟。诸侯中没有人敢和赵王对抗，都和秦国断绝外交关系。

语言的机变性常能转变局势，化险为夷。这也是反应术的精彩方略。

公元 220 年，曹丕受禅登基，建立魏国，全国各地都派人前来祝贺，征羌将军郭淮受左将军张郃派遣，亦预定为贺客之列。但是，走到半路。郭淮病倒了，所以没能赶上曹丕的登基大庆。

来到京城以后，在一次君臣宴会上，曹丕责怪郭淮说：“大禹曾在涂山召集各路诸侯大会，防风氏因晚到便被杀死。现在魏国建立，普天同庆，而你却来的最晚，你说说这是什么缘故吧？”曹丕把防风氏被杀的典故说给郭淮，意思是告诉郭淮要当心自己的脑袋，回答好了还算可以，回答不好则必杀无疑。郭淮听后，回答说：“我听说，黄帝时总是以德来教导人民，夏朝的时候因为政治衰退，才开始使用了刑法。现在我生活在唐虞盛世，无刑法之用，因此知道可以不像防风氏那样被杀，所以我才敢来迟”。

曹丕听后大悦，不仅没有处罚郭淮，反而把他提升为雍州刺史，加封射阳亭侯。

唐虞是中国传说五帝中的尧和舜，他们在位时政治清明，百姓和乐，所以把他们治国时期称为唐虞盛世。郭淮巧妙地把曹丕比作唐虞，回答巧妙，应对机智，不仅救了自己的命，而且得到提升，堪称是随机应变的智者。

巧言斡旋解救危机，在历史上也不乏其事。许攸是曹操手下的大将，有一段时间，因不满于曹操而自拥兵将，出言侮辱，有背叛之意。曹操气极了，便想兴兵讨伐。群臣劝谏，曹操不听，横刀于胸不许群臣再谏，一场曹兵内部的火并眼看就要发生。

这时，正好杜袭从外面进来，曹操抢先对杜袭说：“我的大计已定，求求您就别劝谏了。”杜袭就着曹操的话说：“到底是什么事我还不知道呢。”曹操说：“许攸骂我，这事该如何处理？”杜袭说：“以您看许攸是个怎样的人呢？”曹操回答说：“凡人而已。”杜袭说：“只有贤者才能理解贤者，只有圣人才能认识圣人，许攸既是凡人，又怎么能了解您这个圣人呢？如果您兵代许攸，人们就会说您只敢欺负许攸这样的凡人弱者，对其他的豪杰强侯只好退避三舍了。这样，您进兵，别人不会说勇截武，退兵，别人不会说您仁慈。那么，对于区区许攸，您劳神虑能有什么好处呢？”曹操听后，沉吟良久，说：“你说的不错。”便派人厚抚许攸，许攸受到厚抚，便请罪于曹操，君臣得以和好，一场就要发生的内部混战，在杜袭的巧言劝说之下便消弭了。

朱元璋占据太平以后，方山寨义兵元帅陈野先立即派兵把守新塘、高望、鸡龙山等要地，以切断朱元璋军的军粮运输线，自己和部将康茂才率兵两万，分水、陆两路进逼太平，朱元璋得到消息后，亲自率领诸将正面迎敌，同时，命令徐达另率一军绕到陈野先军的背后，前后夹击来犯之敌，陈野先在突围时被擒获，朱元璋没有杀他，继而命令卫兵给他松绑，并好言抚慰。陈野先说：“要杀就杀，饶我不死有什么用？”朱元璋笑道：“当今天下大乱，豪杰四起，你得胜，人家就归顺你；失败了，你就归顺人家，你应当通时达变，何必轻生呢？”陈野先迟疑了好一会儿才同意投降，并答应写信招降部下。

原来陈野先是借朱元璋不杀之机，假意投降，以谋东山再起。朱元璋的部将察觉了他的阴谋后，力劝朱元璋把他杀掉，以除后患。朱元璋心平气和地说：“人各有志，追随元人，还是跟随我由他自己决定吧！”尔后就把陈野先外放出去。

不久，朱元璋挥师进攻集庆，陈野先与元将福寿合兵，在秦淮河一带阻截朱元璋军郭天叙、张天佑部。郭、张二将战死，所部溃败，陈野先乘胜追击，途中肆意掠夺，无恶不作。途经葛仙乡村，乡里民兵首领卢德茂密派青衣兵50人持酒肉假意欢迎陈军，乘其不备之时，青衣兵拔出身上暗藏的兵器向陈野先砍去，陈野先和部将十余人被杀死。

陈野先死后，其子陈兆先纠集先父余部残兵屯驻方山。与元将蛮子海牙成犄角之势，以窥太平。翌年，朱元璋率诸将再次挥师进击集庆，陈兆先率部众对垒。只一役，朱元璋军即活捉了陈兆先，收降其余部三万多人。朱元璋不但没有追究陈兆先的阻师之罪，而且还擢用了他。这时，朱元璋左右顾虑降众太多，唯恐生变，认为应早做处置。降兵们内心也惶惶不安，唯恐性命难保。朱元璋发现这种情况后，就从降兵中间挑选了五百名精壮勇士，做自己的贴身护卫。入夜，除朱元璋自己外，只让部将冯国用一人留侍帐中，而令这些卫士们环榻卧眠。睡觉时，朱元璋独自上床，解下铠甲，脱去战袍，一觉睡到天明。从此投降兵士们的心里全踏实了，心甘情愿地为朱元璋冲锋陷阵。

在元朝末年战乱不已的形势下，朱元璋采用“攻心为上”的策略，对陈野先父子擒而不杀，终于感化了他的部众，使其转而为己所用，使自己的势力一无比一天壮大起来，在争夺天下的战争中越来越处于有利的地位。

所谓“反应术”也可以说是反视对方，就是反过来站在对方的立场上，观察对方，了解对方。它阐释了一种循环反复的思考方法。

一个人站在对方的立场、角度观察事物，观察对方并审察自己。如此循环，使认识问题不断深化。目的在于通过再三自我检查、自我剖析，看自己的认识对不对。搞清正确认识、准则；并通过站在对方的立场，搞清对方的实际情况，以便争取胜利。

公元251年，西蜀大将姜维、夏侯霸等人引兵数万进攻曹魏的陇西。雍州刺史王经对征西将军陈泰说：“听说姜维分兵三路，一路向祁山，一路奔石营，另一路赴金城。所以我们要分三路布置，您出兵侧翼保石营，调凉州军至枹罕保金城，派讨蜀护军徐质保祁山。”陈泰心想，以姜维的实力和兵力势必不能分取三路，而自己的兵力也不好分开，便对王经说，“先别急，看看形势，知道敌人的意图再说。”后来，姜维果然只一路进兵。率领全部兵力至枹罕，意在夺取狄道，虎视关陇。知道敌人意图后，陈泰派王经去守狄道，告诉他须待大军到后，再与姜维交战。陈泰自己率军到陈仓，意欲从侧翼发动攻击。

王经去后，不守狄道，而是率军前进，与姜维相遇于故关，交战大败，仓忙跑回狄道，收拾残军防守。由于此战失利，姜维乘胜引兵前进，把狄道团团包围起来。狄道形势危急，陈泰知道原来的侧翼攻势已无用，便急命五营前行，自引大军随后跟随，去救狄道之围。

部队到了上邽，邓艾、胡奋、王秘等人亦领兵到来。邓艾等人说：“王经的精兵已败于姜维，敌人兵多气盛，难以抵挡。而您所率之兵实为乌合之众，新败之后，士气消沉，陇右动荡不安。古人说：‘蝮蛇螫手，壮士断腕’。

《孙子兵法》也说：‘兵有所不击，地有所不守’。这是说要忍受小失而保全大局。现在，陇右的危险远过于腹蛇，狄道不正是不守之地吗？姜维之兵，乘勇前进，我们应避其锋锐。所以现在不如放弃狄道之守，先求自保，然后再设法进兵陇石，这才是上计。”陈泰说：“姜维提轻兵深入远地，粮草不继，必定要与我们寻求速战。所以，王经应当高壁深垒，挫其锐气，不与交战。但他不知形势，与敌速战，遂使敌人得志进兵包围了狄道。如果姜维攻克狄道，再引兵东进，占据栎阳粮米之地，驻兵此处，招降纳叛，勾引羌人，东争关陇，则此处四郡大概都会被姜维所得。这样的话，我们的麻烦就大了。不征讨呢，姜维虎视中原，危险时在；征讨呢？姜维以得胜之兵据城坚守，攻守的形势不同，我军要想取胜便非常不易。而现在呢？姜维仓猝之间调集大军深入，粮草必然不继，这正是我进军破敌之时，只要我军一进，以迅雷不及掩耳之势，姜维必破无疑。而且，我军占据高地，而姜维勒兵桃水低处，以上击下，势如破竹，敌人必不战而走。敌寇不可容纵，被围的狄道也不会坚持多久，诸位将军何必说出这种话来呢？”陈泰于是便进兵跨越高城岭，准备救狄道之围。

但是，心意定了，救兵之计却如何布置呢？陈泰心想，姜维用兵亦非比寻常，他既然兵围狄道，想必会在山路险阻之处设兵伏击援兵。怎么办呢？他命令部队趁夜潜行，绕过敌人可能设伏的北路，率军向南，走到了狄城东南的高山之上，果然绕过了姜维的伏兵。大军一到，于高山之上多举烽火，击鼓鸣角，告诉城中救兵已到，城中兵将士气大振。而姜维见对方救兵突至，出乎意料，军中上下震惊。姜维引兵来战陈泰由于地势不利而退。后来，陈泰又密谋截断了姜维的退兵之路。姜维听到后，连忙引兵遁去，狄道之围被解，姜维没有在陈泰手中得到一点好处。

在这场互斗心智的战争中，陈泰的智谋表现得淋漓尽致，他先是想守住姜维进兵的必由之路狄道，然后从陈仓发动侧翼反攻。故关一败，狄道危急，侧翼反攻无法实施，便出奇兵绕过埋伏，突然出现在姜维的大军面前，保住了狄道。再后又密谋截断姜维的退路，吓走了姜维。此战一胜，连司马懿对陈泰也是交口称赞。姜维也表现了很高的军事谋略，他先是诈称兵取三路，突然一路进兵枹罕，围狄道，伏兵打援，无奈遇上了对手，一丝便宜也没有得到。

在商业竞争中，也常要把握对方真情而且要“每临大事有静气”。日本DC公司的总经理就曾因此而挽救了公司的厄运。

日本的DC公司经理山本村佑与美国一家公司谈一桩生意，美国方面已经知道DC公司面临破产的威胁，就想用最低价格买下DC公司的全部产品，DC公司如果不卖，资金无法周转；而DC公司如果以最低价格卖给美方，DC公司就会元气大伤一蹶不振。当时山本村佑的内心非常矛盾，但他是一个不轻易就流露自己内心深处思想的人。当美方提出这些要求时，山本却叫来问他去韩国的机票是否已准备好了，如果准备好了就明天就飞往韩国，谈一笔更大的生意，而对美方这桩生意兴趣不大。

对他这种淡漠超然的态度，美方谈判代表是丈二金刚摸不着头脑，急忙打直线电话告之美方总裁，因为当时美方也急需这些产品，总裁最后下决心还是以原价买下了这些产品。DC公司得救了，人们不得不佩服山本惊人的谈判艺术和掩饰自己内心深处矛盾的本领。

新加坡华人，橡胶大王李光前也曾白手创业获得成功。

李光前是已故的新加坡华人企业家，颇富经营才能。1914年，他被聘为新加坡中华国货公司的英文财库，并处理采办与交涉等事务。当时民国初立，中国商务印书馆与中华书局分别出版了新型的“共和版”课本和“中华版”教科书，东南亚各地有许多华侨学校，采用的仍是清末的旧课本。李光前目光敏锐，感到机不可失，立即与国内出版社联系，买入大批新教科书转售给各侨校，为公司赢得了一笔可观的收入。

1928年8月31日，李光前创立了自己的公司——南益橡胶公司。之前，他准备购买胶园，扩大规模。这时，刚好有一位英国商人准备回国，想把麻坡的1000英亩胶园以10万元价格出售。李光前调查之后决定购买。然而，他的岳父陈嘉庚先生表示反对，因为胶园经常有猛虎伤人。如果工人不敢去割胶，胶园再便宜，也会荒芜。李光前认为胶园价格将会倍增，因为政府已准备在该胶园附近修建公路；有了公路，人来车往，老虎也会绝迹。他坚持己见，筹钱把胶园买了下来。

不久，李光前的预言变成了现实。政府在此胶园附近修建公路，胶园价格暴涨了2—3倍。1928年，李光前把这片胶园以大约40万元的高价售出。这样，在短短一年内，李光前就净赚了30万左右。他正是用这笔钱创办了南益公司。

万事万物在不停地变化，这变化中蕴藏着无穷的机遇。熟视无睹，或无力抓住机会者，遗憾一生；而接受挑战，勇于尝试者，终有所成。在上述两个例子中，一是李光前人取我予，小试锋芒，一是他高瞻远瞩，大显神通，可见，成功者在机遇面前总是主人。

海峡两岸，在完成统一大业中，文化交流是重要手段，其中最有说服力的是海峡两岸的汉文学是统一的，仅本世纪文坛中的诗歌所歌颂的爱国情怀，就足以证明了。因此宣传海峡两岸统一的汉文化，就可以加强海峡两岸的联系。从而影响台湾当局，促进统一进程，这种文化宣传就是本章所申明的“钩言”术之一。用事实，用生动的说明网住对方，申明大道，以感动智人，即使愚人也让他受感化，从而推进事物发展。众所周知：

台湾海峡两岸的汉文学是一体的。三百三十多年前郑成功驱逐荷兰殖民者收复台湾不久，就在台建孔庙、办学院。清政府统治台湾后，又建起府学及县学。随着教育的普及，台湾的文学逐渐兴起，在文坛上诗歌会一技独秀。

郑成功收复台湾写过一些诗，可说是台湾爱国诗歌的滥觞，例如他的《复台》诗：开辟荆榛逐荷夷，十年始克复先基。田横尚有三千客，茹苦问关不忍离。

1895年台湾被清政府割让给日本，抗日将领丘逢甲被迫离台内渡寄居广东，曾写过大量诗歌抒发爱国爱乡情怀。如《春愁》：春愁难遣强看山，往事惊心泪欲潜；四百万人同一哭，去年今日割台湾。

丘逢甲的好友许南英（1835—1917年，即五四时朗著名文学家许地山之父），在台南沦陷一周年时也写诗寄怀：血枯魂化伤春鸟，茧破丝缠未死蚕。今日飘零游绝国，海天东望哭台南。

这些诗对国土家乡的沦丧痛心疾首，悲愤之情感人肺腑，而陷入日本侵略魔掌的台胞的诗句，则更显其不畏强暴，不肯屈服的丹心傲骨。1913年在“苗栗事件”中被捕的罗福星（1885—1914年），在29岁慷慨就义时留下绝命诗：海外烟气突一岛，吾民今日赋同仇。牺牲血肉寻常事，莫怕生平爱自由。

20年代初，受祖国大陆五四运动深刻影响，台湾掀起新文学运动，白话新诗开始流行，1925年0月，中国民主革命先行者孙中山先生逝世的噩耗传到日本统治下的台湾后，台北有数千人自动集会进行悼念。台湾新文学运动的奠基人张我军（1902—1955年）为大会写《孙中山先生吊词》，热情歌颂和深切悼念这位中国民主革命的伟大先驱：四万万的国民此刻为了你的死日哭丧了脸了。消息传来，我岛人五内俱崩，如失了魂魄一样。西望中原禁不住泪落滔滔。

1931年4月发生了日本统治者残暴镇压台湾高山族起义的“雾社事件”，被誉为“台湾新文学之父”的赖和，写下《南国哀歌》，悲愤控诉日本殖民统治的血腥暴行：兄弟们，来——来！和他们一拼！……休怕他毒气、机关枪！休怕他飞机、爆裂弹！目前的幸福虽然享不到，也须为子孙们争！

日本统治台湾后期，全面推行日化教育，禁绝使用汉文。一些台湾文学家就用日文写诗，抒发爱国情怀。如巫永福写的《祖国》：未曾见过的祖国，隔着海似近似远，梦见的，在书上看见的祖国……流过几千年在我血液里，住在胸脯里的影子，在我心里更深。呵！是祖国唤我呢，还是我唤祖国？

这些充满爱国情怀的台湾诗歌，是台胞继承中华民族传统和同大陆世代血肉相连的有力佐证。所以说渴望统一是人民的愿望。两岸统一是历史的必然。

在商业中张开关系之网，“网”住顾客，已经被人们确立为新的营销观念。

如今，营销观念已被大多数企业接受，并对提高企业的经济效益，促进企业的自身发展，满足人们需要发挥着越来越大的作用。但是，在当前营销实践中，存在着过于重视通过各种营销策略去“获得顾客”，而忽视了“保持顾客”的营销的现象。保持顾客，就要做出“关系”之网，以“关系”“网住”对方，以求成功，“网住”顾客可以克服营销实践中的片面性，在营销中，每个企业都有必要发展“保持顾客”的营销。而关系营销对于企业保持其顾客来说是相当重要的。“关系营销”就是企业通过各种努力与顾客之间建立良好、巩固的关系，并利用这种关系来实现企业营销目标。一般说来，在实践中可以有五种不同层次的“关系营销”，列举如下：

最基础的层次实际上并不真正包含建立关系。例如，轿车推销员微笑着卖给顾客一辆轿车，在顾客开走的时候挥着手道再见。而顾客却再也见不到这位推销员，当车坏的时候，他只能跟修理部打交道。

反应营销是关系营销的第二个层次。仍以轿车营销为例，推销员在与顾客道别的时候说：“要是齿有什么毛病或出了什么问题，就打电话给我。您不必给修理部门打电话，我会让您满意的。”

义务营销是关系营销的较高形式。在这个层次上，推销员在车卖出后的几个星期内给新车主打电话。询问对于新车的看法，以及是否有什么值得改进的地方。顾客可能会说：“我希望车门能多一个袋子，后窗上也有刮水器……”这类信息能帮助生产商改进它的产品。

关系营销的更高层次是积极营销。推销员会时不时地给顾客打电话，说：“本公司找到了一种帮您节省燃料的方法，我们可以为您往发动机上加一种装置。”从而让顾客感觉到该企业一直在关注他们的需要。

关系营销的最高层次是伙伴营销。但伙伴营销主要用于与其它企业建立良好的关系。通过与其它企业建立良好的关系，通过与其它企业的密切合作，

便于发现双方经营存在的问题，从而促进双方的共同发展。伙伴营销是一种企业间营销。

一般来说，越较高层次的关系营销所需费用就越高。因此，一个企业必须决定进入较高层次是否值得。在这里，企业应主要考虑两个因素。其一是所经营的业务的利润高低；二是顾客的数量。对于低利而顾客较多的业务，企业的关系营销琐在基础层次上进行；而对于高利而顾客数量很少的业务，如大型成套设备的销售，就需要买卖双方密切合作，形成真正的伙伴关系。

进策术

内 捷 第三

[原文]

君臣上下之事，有远而亲，近而疏；就之不用，去之反求。曰进前而不御，遥闻声而相思。事皆有内捷，素结本始。或结以道德，或结以党友，或结以财货，或结以采邑。用其意，欲入则入，欲出则出，欲亲则亲，欲疏则疏，欲就则就，欲去则去，欲求则求，欲思则思。若蛛母之从其子也，出无间，入无朕，独往独来，莫之能止。

内者进说辞，捷者捷所谋也。故远而亲者，有阴德也；近而疏者，志不合也。就而不用者，策不得也；去而反求者，事中来也。曰进前而不御者，施不合也；遥闻声而相思者，合于谋待决事也。故曰：“不见其类而为之者见逆，不得其情而说之者见非。得其情，乃制其术。此用可出可入，可捷可开。”

故圣人立事，以此先知而捷万物。由夫道德、仁义、礼乐、计谋，先取《诗》、《书》，混说损益(11)，议论去就(12)。欲合者，用内；欲去者，用外(13)。外内者必明道数(14)，揣策来事(15)，见疑决之，策无失计，立功建德。治民入产业(16)，曰“捷而内合”。上暗不治(17)，下乱不寤(18)，捷而反之(19)。内自得(20)，而外不留说(21)，而飞之(22)。若命自来己，迎而御之；若欲去之，因危与之。环转因化，莫知所为，退(23)为大仪(24)。

[注释]

内：纳的意思，也就是叙述自己的观点。

捷(jiàn)通键，本义为门闩。有坚持的意思，又有承担、关闭、堵塞、束缚等意。

远而亲：看似疏远，其实极亲密。

近而疏：看似亲密，其实极为疏远。

御：“用”的意思。

素结本始：素，平常，本始，本源、根本。本篇指在君臣心灵之间，紧紧的联着一条绳子。

采邑：就是封地。

蛛母：就是土蜘蛛，每当出入巢穴时，都要一一把穴口加盖以防外敌。

类：类似、共同点。

术：技能、谋略、手段。

(11)先取《诗》、《书》，混说损益：引用“诗经”和“书经”来验证自己的观点，加以褒贬。

(12)议论去就：议论是否应该作。

(13)欲合者用内，欲去者用外：从内运动可使情合，在外运动可使情离。

(14)外内者必明道数：在决定内外大事时，必须明白道理。

(15)揣策来事：推断将来的事情。

(16)产业：产是谋生，财产。业是事情、经营功绩。

(17)上暗不治：是说君主昏庸不能推行善政。

(18)下乱不寤：百姓叛乱而不能辨明事理。寤通悟。

(19)捷而反之：固守己见，也会使事物走向反面。

- (20)自得：君主自以为贤明。
(21)不留说：不采纳他人的进言。
(22)飞之：褒奖的意思，飞是表扬。
(23)退：保全。
(24)大仪：大法，大原则。

[译文]

君臣上下之间的事情，有的距离很远却很亲密，有的距离很近却很疏远。有的留任在身边却不使用他，有的离任以后反受聘请。有的天天都能见到君主却不被信任，有的离君主十分遥远却被思念。凡是事物内部都有规律，任何平常的东西都与本源相结合。或者用道德相结合，或者用朋党相结合，或者靠钱物相结合，或者靠封土相结合。要想推行一种主张，就要做到想进来就进来，想出去就出去；想亲近就亲近，想疏远就疏远；想接近就接近，想离去就离去，想聘用就聘用，想思念就思念。就好像母蜘蛛率领小蜘蛛一样，出来时不留痕迹，进去时不留痕迹，独自前往，独自返回，谁也没法制止它。

所谓“内”就是接受采纳意见；所谓“捷”就是进献谋策。所以说，与君主相距很远却被亲近的人，是因为能与君主心意暗合；距离君主很近却被疏远的人，是因为与君主志趣不一；在职上任而不被重用的人，是因为他的计策没有实际效果；革职离去再被反聘的人，是因为他的主张被变化着的现实证明可行；每天都出入君主面前，却不被信任的人，是因为他行为与实情相悖；距君遥远却被思念的人，是因为其主张正与决策者相合，正等他参加决断大事。所以说，在没有看清对方之前就去游说的人，定会事与愿违，在不掌握实情的时候就去游说，定然没有好结果。只有了解情况，依据实际确定方法，去推行自己的主张，才可以出去，可以进来；可以进谏君主，坚持己见；又可以放弃自己的主张，随机应变。

圣人立身处世，就是依据此理而有先见之明，议论万事万物。其先见之明来源于道德、仁义、礼乐和计谋。首先是《诗经》和《书经》的教诲，再综合分析利弊得失，最后讨论是就任还是离职。要想与人合作，就要在内部努力，要想离开现职，就要把力量用在外面。处理内外大事，必须先明确理论和方法，会预测未来，并善于在各种疑难处，当机立断。在运用策略时没有失误，从而建立功业和积累德政。管理百姓，要使他们从事生产事业，这叫做内部安定，团结一致。

如果国君昏庸不理国家政务，基层纷乱不明，为臣理事，各执己见，事事抵触，还自鸣得意；不接受外面的新思想，还自以为是。在这种情况下，如果朝廷诏命自己，虽然也要迎接，但有所防备。如果要拒绝诏命时，也要设法给人一种错觉。就像圆环旋转往复一样。就不如急流勇退，乃是最好的。

[解析]

古代君臣关系是很难处的。君王声威赫赫，臣子也常在“一人之下，万人之上”，不可一世，然而二者的关系是很微妙的。君王应怎样的明鉴清醒，臣子应如何保其本位，进退有度，则是一门大学问。

当代的人际关系也当借鉴于此。在上下级关系中，在集团矛盾，商业经营中，进退有度地创造理想的环境，使对方接受我方的意图，也是非常必要的。

本篇名为“内捷”，指人的内心应自守，不被外物纷扰，不被琐事搅乱，才能有所为。

本篇所论及的人与人（包括君臣）的关系是在内撻的前提下，有清醒的交往目的与原则。以情为重，而又仁义宽容。以“情”字为网络事物的中心，为应变事物以变通之法。即是鬼谷子的主导思想，也是人之常情，得“情”自合，而失“情”则自去，才是建功立业的根本。

在古代，游说君王的谋士们，灵活机警之徒，不自傲，往往成功。危言、直言不易被他人接受。以情动人，以理动人，以义动人常常有效。

战国时，赵国的国君赵惠文王死了（公元前266年），赵太后临时管理国政。第二年，秦国派兵大举进攻赵国，形势很危急，赵国派人向齐国请求救兵，但齐国说：“必须让赵太后的幼子长安君到我国来当人质，我们才能出兵。”赵太后心疼自己的小儿子，不答应这个条件。大臣们纷纷劝谏，但赵太后就是不听，她还下令说：“如果有谁再来劝谏，我就要朝他脸上吐唾沫。”这样一来，谁都不敢去劝谏了。

左师触龙见国情紧急，便想了一个计策，前去会见赵太后，赵太后见了触龙，显得很生气。触龙则故意走得很慢，而且东拉西扯地和赵太后说了些闲话，这才使赵太后稍微和气了一些。接着，触龙又说起自己的儿子，意思是想为儿子谋求个差事。赵太后高兴地答应了，触龙以此为契机，进一步接触正题，谈起了长辈该如何爱护儿子的道理，赵太后因为已经消了气，所以对这些道理也听得入耳了。触龙说，为儿子着想，不能光看眼前，还应当考虑他的将来，让他建功，他才能立业。赵太后终于被触龙说服了，同意派长安君到齐国去做人质。长安君到了齐国，齐国果然出兵，解除了赵国的危机。

“内撻术”是《鬼谷子》中关于进献计谋的方法。主张拉近与游说对象的关系，使其总是想着自己。要用道德、党羽或财货等手段与游说对象联系在一起。只要意见被采纳了，就可以独往独来。“内”就是使人采纳自己的计策，“撻”是设法坚持自己的计策，要设法使自己的道德与被游说者暗合，使自己的志向与被游说者一致，要设法得到重用，即使由于某种原因被解职，也要设法再度被启用；要使自己的行为合于分寸、得体，使自己的谋略与决策者一致。这就需要掌握被游说者的想法，不能草率行动。待完全掌握情况以后，就可以控制对方。

楚汉争霸时期，刘邦曾封张敖为赵王。西汉建立后，丞相赵午、贯高撻赵王，谋杀汉高祖。篡汉登基。

汉高祖惊闻此讯后，马上下令搜捕赵王及其逆臣，并颁下诏书：“追随赵王反叛者，罪及三族。”赵王一看势头不对，携大臣田叔、孟舒至长安请罪。

刘邦一见赵王，气得鼻孔生烟，把赵王骂了个狗血喷头，最后废赵王为宣平侯。

接着审讯田叔、孟舒。不打不相识，一席谈话，二人的韬略雄才使刘邦目瞪口呆，他万万设想到，小小的赵国还隐匿有这样的奇才！于是，擢田叔为汉中守、孟舒为云中守。

汉文帝即位后，曾问田叔，“你可知道当今天下德高望重的长者是谁吗？”

“愚臣以为云中守孟舒才是德高望重的长者。”

文帝摇摇头：“匈奴进攻云中，孟舒不能坚守，损兵折将数百人，这也算得上德高望重的长者？”

田叔跪下叩头辩解说：“贯高谋反时，高祖曾诏谕全国，凡追随赵王者

罪及五族，孟舒自知罪过难免，便追随赵王到长安请罪，本想就打定要死的主意，他也不知道日后要去云中守，更不会料到战事失利。”

田叔越说越起劲：“做了云中守以后，孟舒能尽心尽责。他爱兵如子，兵也敬他为父，上下拧成一股绳，交融甚欢。匈奴每次进攻，孟舒能够身先士卒、士兵们也争先恐后地猛打猛冲，觉得为郡守而战，死也值得，这难道是孟舒瞎指挥，逼士兵去送死吗？事实上，他心里很清楚，将士们连日征战，疲惫不堪，但望着奋力争杀的士卒，他能说什么好呢？”

文帝听过田叔这一番辩解，恍然大悟，心想：“孟舒果真是一位贤臣”。此时，孟舒因战事失利，已被撤职查办，听候处理。不久，一道诏令又把孟舒召回云中，继续做他的太守。

田叔在文帝面前直抒己见解救孟舒。使汉文帝顿开茅塞，捐弃前嫌，重新用孟舒，也不愧是一位贤君呀。君臣之间，都应以诚相见。

“内撻术”是《鬼谷子》中关于进献计谋的方法。“内”就是使人采取自己的计策，“撻”是设法坚持自己的计策，可以以情动人，以理动人。所以历史上出现了一计一谋定乾坤这样的事。

做人臣的遇到贤明的圣主，在刚见面的时候，图谋事业，度量方略，必定有一定计谋。根据这个谋策决定行事的方法，以后终身为之奋斗而不改变目标。

伊尹隐耕于有莘，应汤的三次聘请出来助汤伐桀。要使人君成为尧舜一样的圣明君主，使人民和尧舜时期一样的安居乐业，以后伐夏功成，使汤成为后世的尧舜，汤的圣名传于天下。

传说藏身于傅岩，商高宗武丁察访于傅野得到了他，于是立他为相，传说作《说命》三篇，来辅佐高宗治理天下，其功绩像日月星辰一样。

管仲助齐桓公成霸业，商鞅辅佐秦成强国，虽然有些圣儒提到他们感到厌恶，看不起他们，然而考察他们的施政情况，不曾有一点违背他们开始的谋略。

韩信劝汉高祖刘邦任用天下勇敢的人，用城邑褒封功臣，发义兵攻楚军，平定三秦之地。攻下魏国后，立即北面拿下燕、赵，东面攻下齐国，南面断绝楚军粮道，西面与汉王会军以至消灭楚王，后来没有一句话不成为现实。

诸葛亮向刘备通论天下形势，分析天时、地利、人和各种因素，指出了发展变化的必然结果。后来历史的变化正如他当初指出的那样。世人称他为未出茅庐已知天下三分。

房玄龄捧策见太宗，帮助太宗收罗天下的有识之士，和众将密切合作，共创唐室基业。到他当宰相后，国家的典章制度都是他一手制定。虽然是几百年后，对社会仍然产生良好结果。

王朴奉事周世宗柴荣。五代时天下大乱，王朴以“平边策”上书世宗。认为：“唐丢掉吴蜀、晋失去幽、并，我们从这里应该知道平定那些地方的方法。……等待时机，消灭他们。”世宗用了王朴的策略，取得了很大的胜利。

在古代圣人立身处世，就是以先见之明议论万事万物，其先见之明来源于道德、仁义、礼乐和计谋。他们用言辞、智谋与国君能说话，说话前都做好充分准备，不打无准备、无把握之仗。正确处理“投其所好”和政治道德标准。所以在当时收到良好的效果。

在外交活动中以“情”通融，宽容之法常会赢得人民。

40年代太平洋战争爆发之后，日本军队背信弃义疯狂虐待美国官兵，引起了美国上下的愤怒。当年的指挥官麦克阿瑟将军对此恨之入骨。

1945年，日本投降，麦克阿瑟被任命为驻日盟军总司令，负责日本战后工作。这一任命使世界注目，人们纷纷预测，日本要遭受大规模的报复了。出乎意料的是，麦克阿瑟却主张宽恕政策。

麦克阿瑟手下的一些军官早想发泄一下对日本侵略者的深仇大恨，多次建议把天皇裕仁这一头号战犯处死，麦克阿瑟拒绝了。他认为：这样做，会使日本人对盟军产生强烈的抵触情绪。1945年9月27日天皇怀着忐忑不安的心情来到美国大使馆。麦克阿瑟获悉后，赶快来到了会见大厅的门口礼貌地迎候了天皇，以上宾礼仪接待。天皇以负罪的心情主动说道：“麦克阿瑟将军，我对贵国和世界人民犯下了不可宽恕的罪行，我今天来见你，是要把我交由您所代表的各个大国来裁决。我对我的人民在战争中所做的一切政治、军事决定和采取的一切行动承担全部责任。”麦克阿瑟听到这些话后，十分高兴，他回答说：“战争责任是要追究的，但天皇可以例外。请相信，您将受到我们占领军的妥善对待。”这几句话使天皇提着的心放了下来，使他感动得手足无措，连声说：“谢谢，谢谢。”

麦克阿瑟的宽容政策，遭到了盟军一大批人的强烈反对，他们要以血还血，惩前毖后。指责麦克阿瑟毫无道理，心怀叵测。麦克阿瑟解释说，“从感情上，我是仇恨日本人的。但一旦取得胜利，作为占领军的最高长官就不能感情用事。我现在关心的是怎样使他们重新站起来，而不是永远爬不起来。”

麦克阿瑟的宽容政策起了很好的作用。在以武士道精神著称的日本，美军的占领并未遇到多少障碍。1951年4月16日当麦克阿瑟离职回国时，日本总理大臣吉田茂向全国发表广播讲话时说：“麦克阿瑟将军为我国利益所做的贡献是历史上的一个奇迹。……我无法用语言表达我国人民对他的离职所感到的依依惜别之情。”以后吉田茂评论说，麦克阿瑟对裕仁处理得当，是美国对日本占领之所以成功的一个重要原因。

天皇在日本人的心目中是至高无上的，他对日本人有着神秘的影响。如果麦克阿瑟处死裕仁，或做其他有意贬低天皇身份的事，必将伤害日本人的感情，使占领变得十分困难。麦克阿瑟对天皇的宽大，则是使用了攻心为上的原则，利用了天皇的影响。

1945年8月15日日本向盟国投降。当天，美国总统杜鲁门任命麦克阿瑟为驻日盟军总司令，并负责战后日本的重建的重要任务。

这一任务十分艰巨。日本军人具有武士道精神，死硬派可能顽抗和搞暗杀。虽然进驻日本存在很大的危险，麦克阿瑟仍然大胆决定同第一批占领军一起出发去日本。

8月30日麦克阿瑟乘坐“巴丹”号飞机抵达了日本厚木。为了防止意外悲剧的发生，警卫人员戒备森严，如临大敌。面对众多围观的日本人，麦克阿瑟镇定自若，他命令警卫人员收起武器，随行高级人员也把佩带的手枪放在飞机上。这一举动在日本收到了良好的心理效果，美国人在日本国土上不带武器表明，日本确实已经失败了。

麦克阿瑟在数百万日本部队尚未解除武装的情况下，只带少数先遣人员，无所防备地到一个战败国家，显示了冷静与勇气。尤其重要的是他对日本人的信任感，博得了日本人由衷的赞美和感激。

在商业经营中动之以情，撼之人心，常是赢得顾客的绝招。法林是美国著名商人，他看到许多商品积压，于是处心积虑，想出了一个办法。他在波士顿市中心的繁华处开了一家商店，并在电视上做了广告，声称该店有一套与众不同的经营方法：商品标出价格的头 12 天按全价出售，从第 13 天起到第 18 天降价 25%；从第 19 天到第 24 天，降价 50%；第 25 天至 30 天，降价 75%；第 31 天至第 36 天，如果仍然没人要，商品就送给慈善机构。

这一商店的开办立即成了人们议论的话题，几乎任何一个人都想去这个商店看一看。大部分人预言，“这个笨蛋将倾家荡产。”因为，如果顾客等到商品价格降到最低时才买，商店岂不吃大亏？

然而，事实却是法林商店的商品十分畅销。一家制衣厂的产品积压很多年，求助于法林，结果不久便销售一空。

法林的高明之处在于他推测到了顾客的心理：我今天不买，明天就会被他人买走，还是先买为强。更何况还有些同情者呢。

威尔逊也是一个美国商人，专门经营香烟。这位商人运气不好，几年来商品几乎无人问津，一直亏损，濒临破产。他百思不得其解，最后决定改变经营方法。

一天，他在商店门口画了一大幅广告：“请不要购买本店生产的卷烟，估计，这种香烟的尼古丁，焦油量比其他店的产品高 1%。”另用红色大字标明：“有人曾因吸了此烟而死亡。”这一广告因别具一格而引起电视台记者的注意，通过新闻节目，人们便对这一商店很熟悉了。一些人专程从外地来买这种烟，称“买包抽抽，看死不死人！”有些人抽这种烟是想表示一下自己的男子汉气概。结果，这个店的生意因此日渐兴隆，现在已成为拥有 5 个分厂、14 个分店的大企业。

“逆反心理”是一种常见的心理现象，它不仅被人们利用在商业中，而且运用于军事等各个方面。

11 世纪，罗马亨利王就曾以自守为主，以情为谋与教皇争斗，并最终取得了胜利。这一胜利关系着国家存亡。在中世纪的欧洲由于各个王国的封建主割据只有罗马教皇可以统一指挥各国，就使得罗马教皇成了凌驾于各国国王的共同的太上皇。

1076 年，德意志神圣罗马帝国皇帝亨利与教皇格里高利争权夺利，斗争日益激烈，发展到了势不两立的地步。在罗马召开了一个全基督教会的会议，宣布驱逐亨利出教，不仅要德国人反对亨利，也在其他国家掀起了反亨利的浪潮。德国境内的大大小小的封建主都兴兵造反，向亨利的王位发起了挑战。

亨利面对危局，被迫妥协，于 1077 年 1 月身穿破衣，只带着两个随从，骑着毛驴，冒着严寒，翻山越岭，千里迢迢前往罗马，向教皇请罪忏悔。但格里高利故意不予理睬，在亨利到达之前躲到了远离罗马的卡诺莎行宫。亨利没有办法，只好又前往卡诺莎去拜见教皇。到了卡诺莎后，教皇紧闭城堡大门，不让亨利进入。为了保住皇帝宝座，亨利忍辱跪在城堡门前求饶。当时大雪纷纷，天寒地冻，身为帝王之尊的亨利屈膝脱帽，一直在雪地上跪了三天三夜，教皇才开门相迎，饶恕了他，这就是历史上著名的“卡诺莎之行”。亨利恢复了教籍，保住帝位返回德国后，集中精力整治内部，然后派兵把一个个封建主各个击破，并剥夺了他们的爵位和封邑，曾一度危及他王位的内部反抗势力遂一告灭。在阵脚稳固之后，他立即发兵进攻罗马，以报跪求之辱。在亨利的强兵面前，格里高利弃城逃跑，最后客死他乡。

显然，亨利的“卡诺莎之行”是别有用心的。在他国内外反对声一片，王位岌岌可危的情况下，他利用苦肉计取得和解，赢得喘息时间，以便重整旗鼓，东山再起，和教皇较量。结果，他成功了。

万物均在矛盾中，必须进退有度。

自费出国深造，对国家对民族均为好事，然而高学历者，自费出国也不是什么好现象。

北京市高教局“自费出国留学资格审核办公室”提供的资料表明，北京地区具有大专以上学历的自费出国留学人数近年呈每年千人幅度下降，1993年批准自费留学人员为2800人，比1992年减少2031人。

虽然自费出国留学人数明显减少，但留学人员的学历层次提高了，有关部门提供的统计数字说，1990年至1992年自费留学人员中具有研究生学历的一直占27%左右。1993年上升到36%左右。其中北大、清华、北医大的留学人员中，研究生均占40%以上。工科、医科等实用专业的研究生及本科生申请自费出国较容易拿到对方提供的奖学金，因而报名十分踊跃。

某医科大学的近几届研究生中，几乎全部都有出国留学的愿望。

有关专家对此深感忧虑。他们认为，目前自费出国留学的人员中，所学专业正是国内急需甚至是欠缺的。中国的高等院校教学基础扎实，这就等于免费为外国培养人才。他们一到国外，就能从事较高水平的研究工作，国外自然很欢迎，并千方百计用高薪和良好的科研条件吸引有成就的学者为他们国家服务，自费出国人数减少但学历层次提高绝不是一个好现象。

为此，希望有关方面对部分学科的自费出国留学人员加以必要限制。

历史上也常有顾及一方，失掉重要机会的失误。比如，香港收回的机会是被误过一次的。

1941年12月，香港被日本占领。1945年8月15日，日本天皇在东京宣布日本无条件投降。按照天皇的训令，所有的日本军队，都应就地向盟军所属的战区将领投降。中国战区盟军最高司令是蒋介石，他完全有责任派出军队赴港接受日军的投降。

当时国民党政府领导层，包括外交部部长宋子文等人，都坚持要收回香港。就连蒋介石本人在1943年发表的《中国之命运》一文中，也仍然认为香港和新界在地理上互相依存，必须同时解决。但蒋介石把战后如何消灭共产党放在首位，而对战后香港的主权问题漠然视之，没有将之列入重要的议事日程表上。日军宣布投降后，蒋介石急忙派出军队直赴南京、上海等大城市受降，准备布置战后打内战的问题。直到8月21日，蒋介石才想起中国南方和香港的接收问题，于是指派第二方面军接受广东地区的日军投降，同时命令驻守在广西梧州的第十三军赴香港受降，但蒋介石的这个命令已经太晚了。

就在蒋介石发出命令的前一天，英国太平洋舰队司令已率舰队在香港登陆。由于英军司令抵港前并未通知在广州的日军司令田中久一，所以驻守在码头内的日军向英军的旗舰开枪扫射，不许英军登陆。英军司令只好用无线电与香港日军防卫司令冈田梅吉联系。田中久一在广州由于一直没有收到中国有关方面的受降指示，而英军却已经是奉盟军统帅的命令到达香港受降，因而也就命令冈田梅吉向英军投降。

蒋介石出于面子上的考虑，向英国提出以中国战区盟军最高司令的名义受降，但被英国拒绝了。由于英国的压力和打内战的需要，蒋介石放弃了收

回香港主权的的要求。1945年9月16日，英国太平洋舰队司令以香港总督的身份在港督府正式接受了日军的投降。

而我国却没有权接受日本投降，收回香港。

商业经营的策略，也必须因市场而综合利弊“混说损益，议论去就”。大市场中的顾客有需要高档的。在经营中高档商品的利润率，以单件计，营销中绝对高于中、低档商品。以服装销售为例可知：名牌专卖店近年在北京日益走红。从国际名牌到国产名牌，从高档服饰到电器、快餐，它们的出现不仅给京城平添“梳状效应”，也为北京市民带来了名牌意识。近年崛起的“银街”（崇文门至雍和宫）。仅一年多时间，就有50多家海内外名牌商品专营店在这条街上开张落户。论穿，有“苹果”、“鳄鱼”、“金利来”、“比利牛仔”、“皮尔卡丹”……，论吃，有“肯德基”、“加州牛肉面”、“荣华鸡”……。据悉，外商在这条街上的投资已有3亿元人民币。而“彪马”，“斯特法内”，“欠纳通”、“伊都锦”、“麦当劳”、“必胜客”则散见于京城其他地域。许多专卖店还在各大商场开设分店。但国际高档名牌服饰还是多见于四、五星级饭店内。最近新开张的意大利劳拉·比娇蒂专卖店在天伦王朝饭店内的名店廊引起了人们注意，被称为“羊绒女皇”的劳拉女士设计的高档羊绒时装，尽管价格昂贵且与目前季节不合，但仍不乏买主。国贸中心地下商场更是名牌专卖店的云集之地……。有人担心北京人是否有能力承受高档专卖店的价格。但似乎不必，杰尼亚西服上万元1套，1年也能销出几百套。

然而，市民工薪阶层是很难与那些“北京人”共享高档的，因此，每天早市、夜市的摊群上还有大量五光十色的服装，绝不乏顾客。商品大都没有确定的标价。十几元——几十元1件为多，与“银街”的经营气魄大不相同。摊群服装价格实惠，式样也合时，周转快，本钱小，也不乏利润，可知综合分析市场，也是一种重要谋略。

禁漏术

抵 第四

[原文]

物有自然，事有合离；有近而不可见，远而可知。近而不见者，不察其辞也；远而可知者，反往以验来也。者，罅也，罅者漳也，漳者成大隙也。险始有腾，可抵而塞，可抵而却，可抵而息、可抵而匿、可抵而得，此谓抵之理也。

事之危也，圣人知之，独保其用，因化说事，通达计谋，以识细微，经起秋毫之末，挥之于太山之本。其施外，兆萌芽孽之谋，皆由抵隙，为道术。

天下分错，上无明主，公侯无道德，则小人认谗，贤人不用，圣人窜匿，贪利诈伪者作，君臣相惑，土崩瓦解，而相伐射，父子离散，乖乱反目，是谓“萌芽罅”，圣人见萌芽罅，则抵之以法。世可以治则抵而塞之，不可治则抵而得之。或抵如此，或抵如彼；或抵反之，或抵覆之。五帝之政，抵而塞之，三王之事，抵而得之，诸侯相抵，不可胜数。当此之时，能抵为右。自天地之合离终始。必有隙，不可不察也。察之以捭开，能用此道圣人也。圣人者，天地之使也，世无可抵，则深隐而待时，时有可抵，则为之谋。可以上合，可以检下。能因能循，为天地守神。

[注释]

抵：对抗的意思。：同隙，是虚的意思。往：既往、过去。来：将来的意思。事之危：有危机征候的表现。因化：顺应变化。秋毫之末：指秋季动物所生出细毛。比喻事物微末。太山：也作泰山，是壮丽又宏伟的名山。兆萌芽孽：兆萌是微小的征候。芽孽是伐木后从根部所生的新芽。分错：错是混乱、骚乱。分错是四分五裂。谗贼：本是歹徒，又进谗言。窜匿：逃跑隐匿。贪利：贪图利益。土崩瓦解：崩离，四分五裂。伐射：互杀互射。罅：裂痕、隙开。反之：帮助这些，使之复原。

五帝：我国古代五位圣天子，也就是黄帝、颛顼、帝喾、尧、舜，也有的说为：伏羲（太）、神农（炎帝）、黄帝、尧、舜。

三王：古代三位明王，也就是夏禹王，商汤王、周文王。

右：上位。

天地之使：天地的代行者。

上合：对上可合作。

检下：对下可以督查。

[译文]

万物都有它们自然存在的规律，事情都有它们自然离合的道理。

有的距离很近却看不见，有的距离很远却能知其然；距离近的所以看不见，那是由于习而不察对方虚实的缘故；距离远的所以能知道，那是因为经常来往互相体察的缘故。所谓“ ”就是“瑕罅”，而罅就是裂痕，小裂痕会变成大瑕罅。当裂痕刚出现时，常有预兆，就应该设法加以对付堵塞，使其变小，使其不再扩展，使其消失，并从而有所获，这就是抵的原理。

当事情发生危机时，圣人是知道的，而且能独自维护其功用。利用事物

变化的原理说明事情的原委，并且能通过各种谋略，以观察敌手的一举一动。万物都是从秋毫之末开始的，但是成功之后根基却能如泰山，宏伟壮观。当这种圣人的德政推行外方后，那么奸邪小人一切阴谋诡计，都被排斥，乃至消灭。可见抵 敌人就是一种道术。

天下纷乱，朝廷无明君，公侯无道德，小人嚣张狂妄，贤能之人不被任用，圣人逃匿，贪赃枉法者兴风作浪，君臣互相猜疑，国家纲纪土崩瓦解，以致百姓互相攻战杀伐，民不聊生，流离失所，骨肉乖离，夫妻反目，这就是“裂痕出现”。当圣人看见这种裂痕之后，就要采取相应的手段去对付这种局面。圣人认为：国家能够治理，就要对反叛者加以抵抗消灭；不可治理就对之彻底改造，使之获得新生。或这样对付；或那样对付，或使反叛者归正，或使反叛者消亡。

五帝时代的政治，是对敌手进行抵抗进而消除以维护、巩固政权；三王时代的政治，是对敌手进行抵制、消灭而取得政权。

至于诸侯之间的互相征伐，其次数之多已无法统计。当天下混乱时，能抵抗对手的人为尊者能人。

自从天地有离合变化以来，就有逆乱事件出现，这是为政者不可不慎察的。要想观察这问题，就要用“捭阖之术”，能用此道的就是圣人。所谓圣人，乃是天地的使者。

假如世间没有可“抵”之事时，就隐形匿行等待时机，假如世间有可“抵”之事，就挺身而出，为国家谋策。对上可以跟君主合作，对下可以治理百姓。既有所根据，又有所遵循，就是天地的守护神啊。

[解析]

“物有自然，事有合离”是鬼谷子在《抵 巇》中所论的基本观点。所有事物都在变化中，遵循着“离合”运动的规律。在“离合”运动中，所谓“自天地之合离，终始必有 巇隙，不可不察也。”

由此可知万物均有“巇”存在。而“巇”者，一般说来可视为矛盾、漏洞，或待人们解决的问题。

解决“巇隙”的术法，称为“抵 巇”。

然而，如鬼谷子在本篇所言：“世无可抵，则深隐而待时，时有可抵，则为之谋。”其意为解决问题的原则是抓住“时机”，实施谋略。按事物的发展法则去作，就“可以上合，可以检下”。而且“能因能循，为天地守神”。

由上述可知，审时度势是抵 巇术的重要原则。矛盾是客观的，解决矛盾的方法必须是抓住时机，使之迎刃而解。

历史大事件，也常用“抵 巇”术掌握对方心理，防患于未然。

在南北朝时，魏孝文帝拓跋宏迁都洛阳是一件大事，但这件事的实施却费尽了周折。

当时北魏的国都是平城（今山西大同市东北），地处偏远，地瘠民贫，孝文帝要实行一系列的改革措施，迁都就势在必行。但鲜卑族世代住在这里，说到迁都谈何容易，于是孝文帝便想到了一个“外示南讨，意在谋迁”的谋略。因为迁都可以反对，但南征是没有人敢反对的。

公元493年夏季的一天，他把大臣们集中到明堂进行斋戒，命令太常卿王堪进行占卜，预测南伐之事是否可行，占卜的结果，得一“革”卦。孝文帝十分高兴当即宣布，南下伐齐，群臣一听，一时间谁也不敢反对。于是，发布檄文，征召兵士，声势造得轰轰烈烈，不明真相的人，还真以为孝文帝

要大举南征呢。

8月，大军从平城出发。也是天意如此，从平城到洛阳，一路上阴雨连绵，道路泥泞不堪。9月到达洛阳，士兵个个精疲力竭，不少人还染上了可怕的瘟疫。休息几天之后，下令军队继续南进。然而淫雨不止，人马疲惫，再往前走，路途遥远，潦水就更厉害了，孝文帝就此时机告谕天下迁都洛阳。王公大臣们以为如何？决定一旦做出，就不能再改变了。在朝廷议策，同意迁都就站在左边，不同意迁都的站在右边。这时只见前南安王拓跋桢站出来：“如今陛下要光大王业，停止南征，迁都中土，这是千秋不朽的大业，也是我们群臣的心愿，苍生的大幸。”他这样一说，大家齐呼“万岁”。孝文帝迁都洛阳就这样决定了下来。

孝文帝导演的这场迁都戏，终于降下帷幕。当初，他虽然谋虑着要迁都，但俗话说安土难迁，上上下下都眷恋旧土，阻力太大，他于是打出了南征的旗号，（这是谁也不敢反对的）以行南迁之实，终于获得成功。

“抵巇术”是鬼谷子纵横八术中的重要一术。《鬼谷子》认为任何事物都会出现裂痕，而且这种裂痕会由小变大。因此在裂痕刚出现时就要“抵”住。“抵”就是防止和消灭裂痕而采取的措施。通过“抵”来使裂痕闭塞，通过“抵”使其减少，通过“抵”使其停止，通过“抵”使其消失，最后达到自己的目的。

《鬼谷子》认为社会上的政治斗争尤其需要抵巇，认为万事万物都起于秋毫之末，一发展就像泰山的根基一样大。圣人的事业都会遇到小人的破坏，都需要“抵巇”。

天下大乱之时，朝廷无明主，公侯乏道德，小人猖狂、忠良放逐、圣人隐居，结果上下猜疑，纲纪瓦解、百姓相残，父子分离，夫妻反目，这些都是裂痕。“抵巇”就是用一定的法术来治理。治理有两种方法，一是弥补，二是征服。弥补的结果是恢复原样，征服就是加以改造重新获得。在天下大乱时，就是要靠“抵巇”取胜。

大千世界，不乏有特殊计谋智慧的人，每当世道混乱、国事危难的时候，虽然在很小的乡间客店，城池不多的辖区，也一定有很多出众的人才。史书上有记载的人，还能够看到。如古代郑国的烛之武、弦高等，以计策劝退敌军，保全了自己的国家，后来这类人物多得不胜枚举，唐朝尤其多，以下仅举少数例子。

唐朝建国之初，北海郡（山东昌乐）有个尚没有归顺的贼帅慕容顺带着兵攻打郡城，被官兵打败了。后来，慕容顺得到一个叫刘兰成的人作为自己的军事参谋，刘兰成机智多谋，仅用几千人，出奇制胜，便攻占了北海郡城。海州郡（今江苏灌云西南）的臧君相带了5万士兵来北海郡城，刘兰成只派敢死队20人，乘夜突袭，便把海州军队打得一败涂地。

徐圆郎割据山东时，有人对他说：“有个人叫刘世彻，他才能出众，不可多得，在中国的东部声名很高。你如果把他请来，听取他的谋划，就很容易取天下、建功勋”。徐圆郎于是就派人把刘世彻邀请来了。刘世彻来时，已组织了几千名兵士，徐圆郎请他夺取谯郡（今安徽亳县）和杞（今河南杞县）一带地区。这里的人早就听说了刘世彻的大名，对他十分畏惧，因此他的部队所向无敌。

裘甫在浙江东部地区发生叛乱后，唐王朝派王式带兵前去讨伐他。裘甫的一位同党刘晔给他献计说，“你应该先取越郡（今浙江绍兴），立足于越

城坚固的防守和富饶的钱粮，沿浙江修筑防御工事，抵抗官兵，有机会就长驱前进，攻占浙江西部地区，并越过长江，夺取扬州。然后回头在石头城（今江苏南京）修筑工事，派重兵把守，这样一定有人举兵响应我们”。这一策略没被裘甫采用。

扬州节度使高骈的部下毕师铎攻打高骈，毕师铎向宣州节度使秦彦请求援助，秦彦的兵马一到，他们便攻占了扬州。这时毕师铎派人催秦彦渡过长江，并答应以秦彦为首领。有人劝毕师铎说：“你应顺应民心，为本地人除去祸害，应该重新以高骈为首领，自己来辅佐他。你掌握兵权，谁还敢不听你的？况且，秦彦只是宣州的节度使，你奉他为主，庐州（今安徽合肥）。寿州（今安徽寿阳）的长官能情愿做他的下属吗？我担心你的功业成败、前途难知呀！现在，应该尽快阻止秦彦别让他过江。秦彦如果能看出安危形势的话，他一定不敢轻易过江，即使将来责备我们不守诺言，我们仍不失为高骈的忠臣。”毕师铎对这一建议不以为然。第二天，当他把这一计谋告诉郑汉章以后，郑汉章觉得说得在理，并说：“这是一位有智谋的人。”再寻找那人时，已找不到了。

唐朝末年，王建为四川节度使，驻守成都。在一次攻打彭州（今四川彭县）杨晟时受到阻碍，长时间攻取不下。当地的老百姓为躲避战祸，都逃跑了，藏在深山中。部队不但不安抚人民，还天天出兵追捕抢劫他们。王先成是个有智谋的人，他去劝带兵的将军王宗侃说：“老百姓逃到山谷中，是为了等候你们去安抚。现在，你们却让士兵劫掠他们，你们与盗贼有什么区别呢？军队一早就出去，天将黑了才回营，军营空虚，毫无守备，万一彭州城中有智谋的人为杨晟出主意，乘我们不备，突击出来，先把精锐部队埋伏在城内，望见我们的部队走远以后，他们派出弓箭手、枪手各1万人，攻打军营的一面，再在其他三面分别派重兵进攻。在此措手不及的时候，各个寨部只顾自我防御，无法互相救援，这样能不失败吗？”王宗侃听了以后很吃惊，便请王先成说说应该怎么办。王先成为他列出7条该做的事，王宗侃连忙告诉了王建，王建下令照他所说的去做。王先成写的告示贴出3天，藏在山中的老百姓像赶会一样，纷纷出来，回到家乡，重新从事生产。

从以上五个例子看，奇才异士何时何地都有，除史书上有记载的外，还有那些名不见经传的，他们治理国家的方法也不外乎弥补和征服二种。

东汉末年，地方割据势力日益加重，朝廷的命令常常得不到贯彻执行，建安年间，河东郡（今山西夏县）太守王邑接到诏书，要将他调回朝廷。正打算上路，却遭到部下卫固、范先二人的阻拦。原来这两个人已暗中与北边并州（今山西太原）的高幹联系多日，阴谋叛乱割据。

太守调不出来怎么办？控制朝廷大权的曹操采取了把新任太守派进去的方法，新太守是谁呢？曹操选中了杜畿去接这个危险的乱摊子。

杜畿接到命令，即时上路。到了陕县（今河南三门峡）黄河边。却被卫固等人派来的军队堵住，不准渡过黄河。僵持了几个月，杜畿搞清了情况，打定了主意。心想：河东郡有3万户人家，并不都是叛乱的人。我干脆单骑闯进去，来个出其不意。卫固这人虽然很有计谋，但并不果断，见了我必然假装接受。我只要进去1个月，就足以用计解决问题了。

于是，杜畿悄悄地从另一个渡口过了黄河，卫固果然表面上承认了他，杜畿使了个欲擒故纵的计策，先好声好气地夸奖卫固、范先说：“卫姓和范姓，都是河东的大族，很有名望呀！我虽然是太守，实际上要仰仗你们，听

从你们管理河东好了。”卫固等人听了，心中还很得意。哪知过了几十天，杜畿便派兵砍下了他的脑袋。

安史之乱以后，唐代藩镇势力逐步发展。将强了，就要背叛朝廷；兵强了，就要驱杀将帅。唐德宗贞元初，陕虢（今河南三门峡、灵宝一带）节度使张劝被部下杀害，兵马使达奚抱晖夺得了军权，并上书朝廷，要求任命他为节度使。

唐德宗派李泌前往处理此事。李泌动身时，德宗下令皇帝的亲军神策军护送。李泌笑笑，拒绝了，请求单骑前往。出了潼关，却又碰见另一支3000人的部队列队等待，带兵军官上前报告说：“奉皇帝密诏，前来护送！”李泌当场写了一道命令，让他们退回。自己却快马加鞭，一路飞奔而去。

达奚抱晖听说李泌就要到了，不让将领们按礼节出城远迎。直到李泌距城15里了，才出去迎接。李泌当面一阵好夸奖：“你在危难之时，临时站出来主持军中事务，为国家保住了这地盘，很有功劳嘛！”说着走着，进了城内，开始主持工作。

第二天，做好一切准备，李泌将达奚抱晖召来，说道：“你杀了节度使，按罪当处死的。不过今天饶你一命。这并不是因为我关照你，而是恐怕今后再有此类事情发生。朝廷任命的将帅都派不下去，所以放你一条生路。”达奚抱晖听罢此言，又悔恨又感激，只好逃跑了。

在开封，也出了这样的事情，镇守开封的宣武军节度使李万荣的儿子——兵马使李乃趁其父生病卧床之机，准备叛乱夺权，但是，另一位将军邓惟恭却不买帐，把他抓起来扭送京师。这位邓惟恭也是位野心家，临时掌握大权后，自以为朝廷会正式任命他为节度使，忽然传来消息，朝廷已经派东都（今河南洛阳）留守董晋为宣武军节度使了！邓惟恭大失所望，不派人去洛阳接董晋。

董晋上任时，随身只带十几个仆人，一个卫兵也没有。走到郑州，有人劝说：“不如留在这里，看看开封那边有什么动静再说。”从开封来的人也劝说不要进去。董晋一概不听，继续赶路。

邓惟恭没想到董晋这么快就来了，来不及想出对策便匆忙带领各位将领出城迎接。董晋进城后，将军政大事仍然交给邓惟恭处理。过了一段时间，邓惟恭心里越来越感到不安，暗地里策划作乱。事情败露后，董晋将邓惟恭的同党全部逮捕处斩，而把邓惟恭捆送京师。

上述三个人，当时的处境是多么危险啊！都是独自深入叛乱之地，从容稳妥地平息了事件，大智大勇，非同常人！唐代史书中，尚且讽刺董晋懦弱苟安，政事废弛，其实不然。当时，朝廷恐怕董晋到开封后维持不住局面，派汝州刺史屈长源为行军司马，当他的副手。屈长源生性刚强，刻薄，对许多旧的规章制度都想改革。董晋开始并不阻拦他，等方案拿出却不采用，所以军队安定不乱。以前宣武军的士卒十分骄横，很难管理，节度使选派亲信士卒住在公庭旁边，执弓带剑，严阵以待，防止军队作乱，保护自己。对这些亲兵，当然要时常赏赐他们酒肉，以慰劳笼络。董晋却不这样做，到任的第二天，解散了这支卫队。董晋在开封任职三年而死，由屈长源接替他任节度使，不久就被作乱的士兵害了。如果当初董晋听从屈长源的改革方案，恐怕宣武军早就叛乱了。

从以上几个例子可以看出，审时度势是“抵巇术”的重要原则，矛盾是客观存在的，解决矛盾的方法必须抓住时机，使之迎刃而解。

恰到好处地解决矛盾，才能不失时机地达到预期的目的。美国第 26 任总统罗斯福就如此成功了。

西奥多·罗斯福早有当总统的雄心。在纽约当警察局长时，他就很注意自己的形象，故作姿态，办案力求公正。罗斯福的这一野心被《纽约邮报》及《纽约太阳报》的记者雷伊斯和斯蒂芬识破了。他们在背后议论道：“看来罗斯福有当总统的野心，这一切只是为了下一步棋打基础而已。”

为了证实自己的判断，这两个记者竟直接跑到罗斯福的警察总署办公室，单刀直入地问：“罗斯福先生，我们二人在底下私议，认为你准备有朝一日出来竞选总统，你说对吗？”

平时一向十分和善的罗斯福一反常态，脸色骤变，突然跳了起来，抓起鸡毛掸子，不问青红皂白，就向斯蒂芬和雷伊斯劈头盖脸打来。二人见势不妙，马上转身就逃。罗斯福还在后面高举鸡毛掸子，怒气十足地追逐，直到二人逃出警察总署。

从此以后，再也没有人敢议论罗斯福想当总统的事了。几年以后，他终于如愿以偿，成为美国第 26 任总统。

记者问及罗斯福的野心，使他进退两难，如果如实回答，则使人们认识到罗斯福是为了竞选才扮演活包公，这就使几年的努力付诸水流。如果公开否认，则以后一定会出尔反尔。在这种情况下，罗斯福急中生智，用了鸡毛掸子。一方面转守为攻，避免了不能回答的尴尬；另一方面，使二人以后不敢再议论此事。

政治家也要善于抓住时机，采取谋术，其效果会极好。

东晋丞相王导善于理财。当时国库空虚，资金短缺，国库里存放的只有几千匹粗布，还卖不出去。而达官显贵们又将西晋的奢侈恶习传了进来，影响了民风。王导对此十分忧虑，于是他带头不用华丽服饰，穿粗布单衣。王导当时声望高，影响大，达官显贵们见丞相穿粗布单衣，也跟着用粗布做衣裳。别的人士一看，也争着用粗布做衣服。粗布的价钱一下子就涨了许多，几千匹的库存很快就卖光了，缓解了当时的财政困难。

人们穿衣都有趋时尚、赶潮流的心理，王导利用了这一点，所以粗布能很快销售一空，而且扭转了东晋的民风。

企业家要调动工厂工人的积极性，是需要韬略的。“抵牾”之术正在于以巧妙地改变现状从而激起大众的热情。

查尔斯·施瓦布是美国著名企业家，他属下的一个工厂的工人总是完不成定额。为此，施瓦布换了好几任厂长，然而却不奏效。于是他决定亲自处理这件事。

一天他来到工厂的厂长办公室问此事，厂长答道，“我劝说工人们，骂过他们，还以开除他们相威胁，但全然与事无补。他们仍然完不成自己的定额”。

“那么，你领我到厂里看看吧。”施瓦布说话时，正值白班工人要下班，夜班工人要接班的时候。

来到工厂厂地后，施瓦布问一个工人，“你们今天一共炼了几炉钢？”“6 炉”，这个工人回答。施瓦布在一块小黑板上写了一个“6”字，再巡视了一下工厂就回去了。

夜班工人上班了，看到黑板上出现了一个“6”字，十分好奇，忙问门卫是什么意思。

“施瓦布今天来这里，”门卫说，“他问白班工人炼了多少炉，知道是6炉后，他就在黑板上写了这个数字。”

第二天早晨，施瓦布又来到工厂，特意看了看黑板，看到夜班工人把“6”换成了“7”，十分满意地离开了。

白班工人第二天早班上班都看到了“7”。一位爱激动的工人大声叫到：“这意思是说夜班工人比我们强，我们要让他们看看并不是那么回事。”当他们晚上交班时，黑板上出现了一个巨大的“10”字。

就这样，两班工人竞争起来，这个落后的工厂的产品很快超过了其他工厂。

施瓦布仅仅用了一个小小的“6”字就改变了工厂的面貌，解决了打骂甚至开除威胁都办不到的事情。施瓦布的高明之处，在于他唤起了工人竞争意识。

在商品经济社会，商业活动必然发达，“摆摊”上街的小贩是社会商品经济活动中一支大军，有人以为这算什么，“小摊贩”本小利微是商业中最不成气候的经营者，然而世界上几乎所有城市都被摆摊的商业摊群困扰着。特别是无照摊贩更是令人麻烦的事，在北京、天津如此，在纽约也如此。在商业社会，“小摊”本是“毫末”之事。然而，不可不察办。他们对于交通、市容均有很大影响。1994年纽约市的朱利安尼市长计划管理“摆摊”。先前，纽约市采取过行动在曼哈顿的几个地区对食品小贩采取严厉取缔措施。现在朱利安尼政府执行一项范围更广的政策，在全纽约市的所有街道，禁止商贩摆摊，叫摊贩中的许多人到远离拥挤不堪的人行道的露天商场式的市场上出售他们的商品。市政府辩称，这一做法将所有无营业执用的摊贩都逐出了纽约市的街道，并在全市开设多达24个露天市场。市政府对街头商贩所采取的政策受到了欢迎。

几十年来，如何处理街头商贩一直是令纽约市长头痛的问题。为了解决这个问题，市长不得不采取中庸之道，一方面顾及到小业主的顾虑，他们既付税，又雇人，另一方面还得考虑到街头小贩的意愿。这些小贩多是贫困的百姓，寻求为其小本经营的生意取得立足之地。但是这些小贩往往没有营业执照，在许多城市，他们在街道上贩货都是受到法律限制的。市政府承认两类街头小贩。第一类是贩卖食物，有卫生局发给的营业执照；第二类叫作一般商贩，他们除了食品其他什么都卖，他们有市政府消费者事务局发给的执照。卫生局迄今已颁发给大约3000名食品小贩营业执照，消费者事务局向853个一般小贩颁发了执照。

市政府官员称，贩卖食品的商贩大都是有营业执照的。但一般商贩中的绝大多数均是无照营业，市政府官员估计，纽约市有8000到1万名无照营业的一般商贩，贩卖的东西五花八门。官员们估计，在每年逃缴的营业税中，这些无照营业的小贩至少占3亿元。由此可知管理好小摊贩既有利于市民，也可以增加城市税收，而管理不当就能成为城市祸根。

现在谁都知道商标的价值，都在争取名牌以取信顾客。除了有些人企图用假冒伪劣商品哄人骗钱之外，还有一些机关借评估注册乘商标之机捞钱。

这些机关认为，反正自己是工商管理部門，又拉上了报社等单位一起“评估”企业，因而评估时，必让企业交出巨额款项。比如荣获中国华东地区药品商标第一名的“康恩贝”商标，要交2.5万元调查费，否则不能享受此次调查权利。有些要交5万之巨的调查费，参评，否则榜上无名。如此现象，

引发了一系列官司。

如北京地区，由某报社等五家单位联合发出通知。“不交纳调查费的企业不能享受本次调查的权利”。

要求顺美服装有限公司参加“首届中国十大名牌西装，十大名牌衬衫市场确认活动”，顺美表示现在评估活动太滥，决定不参加。后因组织者再三催促，顺美碍于面子同意参加，并交报名费 7500 元，两个月以后，顺美公司接到组委会通知，要它向“确认活动”组织者某报广告部交 2.5 万元的宣传费。顺美公司理所当然地拒绝了，结果顺美公司没有获得“双十奖”，只获得临时增加的质量奖。顺美公司询问组织者这次“确认活动”的具体条件有几条？市场调查结果到底怎么样？组织者表示：“公布数据有难度”。于是，顺美公司要讨个“说法”，并保留诉讼权利。

1994 年 4 月 5 日，北京日报也刊登了一则消息，由于天坛家具公司拒绝给某调查所交纳 8800 元参评费，使本来很有名的天坛家具公司名落孙山。当该公司向调查事务所提出质疑时，该所回答说：“在调查中贵公司天坛牌家具确实名列前茅，因为你们没有交钱，就等于不承认我们调查评估活动。”天坛家具公司不得不表示怀疑：这种以“钱”为前提的评选活动，要立即停止进行。它是不是国家许可的？

我们认为这些活动的组织者不妥之处有三：

一是国务院三令五申各类协会、学会、研究会等社会团体和民间组织以及新闻、事业单位一律不得对企业进行各种评比和评比性检查，包括各种升级评优及各类专项奖等活动，要立即停止进行。可是这些评比活动依然禁而不止。

二是以钱为准，按交钱不交钱以及交钱多少来排名次，使明眼人一看就知道其组织者的真实用心。

三是否认主管机关的管理，否认法律保证作用，更是错上加错。某调查所著文说：“名牌不是企业自封的”，这当然是对的，但说“不是哪个‘权大’的行政部门命名的”这就错了，这不是比权力大小，而是法律是否赋予你这个权利？没有赋予你这个权利，那就是违法。至于说“不是靠某种‘法律效力’保证的”就更是大错特错了，如果企业花几万元被某调查所确认的“驰名商标”、“著名商标”、“优秀商标”、“推荐商标”于法无据，得不到法律的保护，那岂不是瞎子点灯——白费蜡？！该事务所著文所说的“名牌只能在市场竞争中形成，为社会所公认才能确立”这个话表面看起来是对的，但联系该事务所组织的“公认”活动就不对了，因为谁交钱就给谁授予“公认名牌”称号，即使尚未注册商标，也可以被“公认”，不交钱在市场上再有名也不被“公认”，这实际上还是“私认”，是认钱不认牌。

许多企业呼吁，认定驰名商标、名牌，必须依法进行。否则，既把商标搞乱了，也乱了市场。由此可知，评估注册商标，是市场经营活动中的小事，但是，一旦搞乱了其祸也不少。

探意篇

飞 钳 第五

[原文]

凡度权 量能，所以征远来近。立势而制事，必先察同异之计，别是非之语，见内外之辞，知有无之术；决安危之计，定亲疏之事；然后乃权量之。其有隐括，乃可征、乃可求、乃可用。引钩钳之辞，飞而钳之。钩钳之语，其说辞也，乍同乍异(11)。其不可善者(12)：或先征之，而后重累(13)；或先重以累，而后毁之；或以重累为毁；或以毁为重累(14)。其用(15)或积财货、琦玮(16)、珠玉、白璧、采邑(17)以事之(18)，或量能立势以钩之，或伺候见润而钳之，其事用抵墟。

将欲用之于天下(19)，必度权量能，见天时之盛衰，制(20)地形之广狭，阻险之难易，人民货财之多少，诸侯之交孰亲孰疏，孰爱孰憎，心意之虑怀，审其意(21)，知其所好恶，乃就说其所重(22)，以飞钳之辞钩其所好，以钳求之。

用之于人，则量智能、权材力(23)、料气势(24)，为之枢机(25)以迎之随之，以钳和之，以意宜之，此飞钳之缀(26)也。

用于人，则空往(27)而实来(28)，缀而不失，以究其辞。可钳而纵，可钳而横；可引而东，可引而西；可引而南，可引而北；可引而反，可引而覆。虽覆，能复不失其度。

[注释]

飞：是扬的意思，夸奖对方使其放心发言。

钳：牵制束缚，控制的意思。

权：权衡，指人的计谋。

立势而制事：把事导向成功。

内外之辞：内是实质，外是表面，也就是所说事情的反正两面。

有无之术：探讨有无的术数。

亲疏之事：或亲密或疏远。

权量：计量长短轻重。

隐括：隐情，说不清的地方。

引钩钳之辞：钩是弯曲金属所作的钩针，比喻诱使他人言论归顺己方。

(11)其说辞也，乍同乍异：钩钳之语，对于对方的言论，本着“有时同意，有时反对”的原则进行。

(12)不可善者：即使运用飞钳之法也不能改变的人或事物。

(13)重累：同重叠，反覆试验。

(14)毁为重累：反覆试验，对方暴露缺点。

(15)其用：准备要采用时。

(16)琦玮：珍贵的宝玉。

(17)采邑：封地。

(18)事之：对待他。

(19)用之于天下：把飞钳之术推广到全天下。

(20)制：知的意思。

(21)心意之虑怀，审其意：详细知道思虑和希望等。

- (22)说其所重：游说其所尊重的。
(23)材力：材同才，指才干。
(24)气势：气和势都是势，是表现思想的力量。
(25)枢机：转动门户的轴叫枢，启动发射的装置叫机，是事物的关键。
(26)飞钳之缀：飞钳之术的秘诀。
(27)空往：仅仅用语言赞美、歌颂。
(28)实来：使对方打开心扉，拿出真情来归服己方。

[译文]

只要善于揣度人的智谋，考量人的才干，就能吸引远近人才。要造成一种声势，使事情获得成功，就得先观察人们相同和不同之处，区别议论的是与非，了解对内对外的各种进言，掌握其真假，决定事关安危的计谋，确定与谁亲近和与谁疏远。然后再看看这样做的利弊得失。衡量这些关系时，如果还有不清楚的地方，就要进行研究，进行探索，使之为我所用。借用引诱使对方说出真情，然后通过恭维来钳住对手。钩钳之语是一种游说辞令，其特点是忽同忽异。对于那些没法控制对手，或者先对他们威胁利诱，然后再对他们反复试探；或者先对他们反复试探，然后再摧毁他们；或者在反复考验中，毁灭对方，或者把摧毁对方作为反复考验。想要重用某些人时，可先赏赐财物、珠宝、玉石、白璧和封地，以便对他们试探；或者通过衡量其才能创造气氛，来吸引他们；或者通过寻找机会来控制对方，在这个过程中要运用抵 巇之术。

要把“飞钳”之术向天下推行，必须考量人的权谋和才干，观察天地的盛衰，掌握地形的宽窄和山川险阻的难易，以及人民财富的多少，诸侯间交往中谁与谁亲密，谁与谁疏远，谁与谁友好，谁与谁相恶。要详细考察对方的愿望和想法，了解他们的好恶，然后针对对方所重视的问题游说他，先用“飞”的方法诱出对方爱好之所在。最后再用“钳”的方法控制住对方。

如果把“飞钳”之术用于他人，就要揣摩对方的智慧和才能，度量对方的实力，估计对方的势气，然后以此为突破口与对方周旋，进而争取以“飞钳”之术达成妥协，有意识地适应对方。这就是“飞钳”的秘诀。

如果把“飞钳”之术用于外交，可用华美的辞藻套出对方的实情，保持联系，勿使失误，以便考究游说的辞令。这样就可以把握关键实现合纵，也可以实现连横；也可以引而向东，也可以引而向西；可以引而向南，也可以引而向北；可以引而返还，也可以引而复去。虽然如此，还是要小心谨慎，不可丧失其节度。

[解析]

此“飞钳”意犹如“开闭”意。“飞”者是指情绪放纵，言论自由。而“钳”者，则是指夹住，使之不能自由活动。作为行为，说的是让人发言的术法，说服人的术法，按照自己的意图牵着人走的术法。

简言之，作为统治者（领导人）要施行任贤之道，利用人的专长，不失时机地获得人和社会舆论的拥护，来成功大业。飞钳之术可以说是引人之术，服人之术。文中道：“用之于人则量智能，权材力，料气势，为之枢机。”就说明了取用人材的关键，在于权衡人的智能，才干、气质。怎样权衡呢？其方法是：“迎之随之，以钳和之，以意宜之。”同时不失其度。采取顺从、迎合、适可而止的作法取用人才，把握局势，达到自己的目的。

管仲，名夷吾，春秋初期齐国著名的政治家。他“相桓公，霸诸侯，一

匡天下”。然而，管仲的成就，是与鲍叔牙知人让贤的风格、齐桓公不记前仇的气量分不开的。

鲍叔牙与管仲年轻时就是好朋友，互相都很了解，后来，鲍叔牙当了齐桓公小白的家臣，管仲当了齐公子纠的谋士。公元前685年，齐国国君无知在雍林被杀。当时流亡在莒国的公子小白与流亡在鲁国的公子纠，都急于回国争夺君位。公子纠的谋士管仲认为，莒国离齐国都城近，如果小白先到，争夺君位就没有希望了。于是管仲带了一支精兵，先赶到莒往齐的必经之路进行拦截。不久，有一队车马奔驰而来。管仲估计是小白来了，忙驾车，上前参见，乘小白答礼而无防备的时候照小白射去一箭。小白“哎呀”一声，倒在车上，管仲见大功告成，策马飞驰而去。其实，这一箭，恰巧射在小白的带钩上，小白知道管仲箭法厉害，急中生智，便应声而倒。待管仲走后，马上沿小路疾驰，直奔齐都。

小白即位后，称为齐桓公，遂命鲍叔牙为统帅，以讨伐公子纠为名向鲁国进发。鲁庄公在齐国大军压境的情况下，只好按齐国提出的要求，将公子纠杀了，将管仲囚禁引渡齐国。

鲍叔牙辅佐小白取得了君位，桓公要任他为国相，鲍叔牙推辞不受，一再推管仲。鲍叔牙说“我有五点不如管仲：对民宽和，使民富裕，不如他；治国严谨，不失国家主权，不如他；团结人民，使百姓心悦诚服，不如他；制定礼仪，使人人都能遵守，不如他；临阵指挥，使将士勇往直前不如他。”鲍叔牙恳切地指出：“你如果要建立霸业，非管仲的辅佐不可。”桓公本来要报管仲一箭之仇，但听了鲍叔牙之言，决定起用管仲。鲍叔牙受桓公之命，来到齐国边境等候着管仲的到来，在堂阜这个地方亲自给管仲解开镣铐。

管仲受任为大夫，主持国家政务。但管仲出身贫贱，朝中同一等级的贵族豪门和功臣宿将很多，他怕不能服从，便把这个顾虑告诉桓公。于是桓公加封他为上卿（百官之首）。

过了一段时间，国家并没有什么大的改变，桓公问原因，管仲说：“手中无钱不好办事，所以不能使国家富起来。”于是桓公把贸易税收赐给他使用。又过了一段时间，国家还没有明显好转，桓公又问原因，管仲说：“我不是你的近亲，对公族的一些事情不好处理。”于是桓公尊称他为仲父。号令全国，不准直呼管仲的名子。

管仲有了号令百官、掌握财政、处置贵族这三个特权，就大胆放手主持国家政务。

于是，管仲积极改革内政，加强国防。利用齐国滨海占有渔业和盐业的优势，鼓励贸易，发展生产。他采用五家为轨，设轨长；十轨为里，设有司；四里为连，设有连长；十连为乡，设乡良人的制度，实行军政合一。同时加强对国家常备军士的控制和训练，组建一支战斗力很强的武装部队。他体察民情，十分重视救困扶贫。他把“礼、义、廉、耻”作为立国的纲纪，对百姓进行教育。发现有才能、讲仁德者，就选拔录用。因此，很快国盛民富起来。

管仲执政，能把握时机，善于应变，往往因祸得福，转败为功。公元前663年，山戎族侵扰燕国，齐桓公应燕庄公明请求，出师征伐山戎，保卫了燕国，还把原来山戎盘据的地区交给燕国。燕庄公非常感激，就在桓公撤军回国的时候，一送再送，不知不觉进入齐国境内。齐桓公说：“按规矩，除非天子，诸侯相送是不出自己国境的，我不能对燕妄自尊大而破坏这个规

矩。”于是，把庄公所到的齐境地方全部割送给燕国。

中原诸侯听到齐桓公救燕不但没有侵占一寸土地，反而送给燕几十里地方，从此既畏惧齐的军威，又仰慕齐的仁德。这一成功之举完全是管仲的计谋。

公元前 681 年，齐桓公与鲁庄公会盟于柯，会盟前，齐曾三次打败鲁国，夺取了大片土地，这次会盟，鲁庄公另有他图，便带大将曹沫为随从。当两国国君在坛上正在准备歃血时，曹沫突然掏出暗藏的匕首，飞速跃上前去抓住桓公。坛上坛下的人都为之一惊，不知所措。桓公身边的管仲很快镇静下来，问曹沫：“你想干什么？”曹沫说：“齐国恃强凌弱，夺我土地，今日若能把侵占我们的地方退辽，就签订盟约，不然，我就与你主公同归于尽。”说罢，对着桓公举起匕首。管仲忙向桓公示意。桓公便对曹沫说：“我答应你的要求。”于是曹沫放开桓公，丢掉匕首，回到随员的座位上。桓公摆脱险境后就后悔了，不仅不想把土地退还鲁国，还想杀曹沫。桓公这样做是很容易的，因为坛下都是齐国的将士。但管仲劝阻了桓公。管仲私下对桓公说：“他劫持你，你答应了他的要求；他放了你，你却违背诺言还要杀他，这是一时的痛快而弃信于诸侯。以后天下诸侯哪个还会相信你说的话呢？这会失掉所有人的支持，千万不可这样做的。”

桓公接受了管仲的意见，盟会以后，把在战争中侵占的鲁地全部退还鲁国。

天下诸侯得知这件事，都认为桓公诚实可靠，说话算数，大家都来归附他。所以说：将欲取之，必先与之，是为政之宝。

管仲的才能所以得到充分发挥，为齐国强盛作出贡献，是因为鲍叔牙对他的了解、信任和推崇。管仲说：“我以前贫困的时候，曾与鲍叔牙合伙做生意，每次分红利我总要多分一些，但鲍叔牙不以为我贪财，他知道我家里穷”。又说：“我帮鲍叔牙办事，但往往没有把事情办好，鲍叔牙不以为我愚蠢，他知道是没碰上好机会。我曾三次做官，而三次被撤职，鲍叔牙不认为我没有才干，他知道我是没有赶上显示才能的时机”。管仲回想起自己走过的道路，万分感激他说：“生我者父母，知我者鲍子也。”

管仲为齐的上卿以后，鲍叔牙一直心甘情愿地在管仲手下工作，接受管仲的领导。所以，天下称赞管仲才能者少。而称赞鲍叔牙让贤者多。

“飞钳术”是用褒扬之词来抓住对方心理的一种方法。飞钳的前提是“钩钳”。在使用“飞钳”术之前，可先诱导对手发言，将所需要的对方的话诱导出来以后，马上加以推崇，以此抓住对方，不让他收回。要想诱导对手顺着自己的思路说话，在诱导时就要忽同忽异，给对手以假象，让他摸不着头脑，最后落入圈套。用“钩钳”之法还无法钳住的人，就可以对他们加点压力。同时还要了解天时、地利，分析周围的关系。控制对手，这种方法如能用于诸侯各国，就能够与其建立密切的关系，达到合纵或联横的目的。

公元前 341 年，齐、魏两国在马陵交战，结果，齐军大胜魏军，杀死了魏国太子申，歼灭了魏国 10 万大军。

魏惠王召见惠施，对惠施说：“齐国是我的仇敌，到死也不会忘记对它的仇恨。我国虽小，但也想调动所有的军队去攻打它，你说怎么样？”惠施回答魏王说，“不行。”

惠施说：“成就王业的君主做事要得法，成就霸业的君主要善于谋划。你现在的想法疏于法度和谋划。君王您本来先和赵国结怨，然后才和齐国作

战。如今打仗没有打胜，国家没有防守进攻的条件，大王又想调动所有军队去攻打齐国，这就是臣所说的做事不得法和不善于谋划。大王想要向齐国报仇，就不如改变王者的服饰，委屈求全，去拜见齐王，这样做楚王必定大怒，然后大王再派人游说齐国和楚国，使它们相互结怨而争斗，楚国就一定会出兵攻打齐国。以休整好的楚国军队去攻打已经疲惫不堪的齐国，齐国必然被楚国打败。这就是大王通过楚国打败齐国的方法。”魏惠王听到惠施这个借刀杀人的计策后，说：“好极了！”并马上派人去齐国报告，说魏王愿意臣服齐国，并且去朝拜齐威王。

齐相田婴答应了魏王的要求。策士张丑阻止说：“不行，战胜魏国，已经接受了朝拜大礼，如果与魏国讲和而出兵攻打楚国，就是小看了楚国，这就暴露了齐国不讲情理，这是肯定无疑的。况且楚国的为人是好用兵和拼命追求名声，最终给齐国造成祸患的一定是楚国。”田婴不听张丑的劝谏，终于让魏惠王入齐，并让他和自己一起去朝拜齐侯。

本来都是平等国家，现在齐王让魏王称臣，赵王对此感到羞耻，楚王也为此感到愤怒，亲自率军队攻打齐国，赵国也响应楚国。结果，楚国在徐州把齐国打得大败。

本故事通过魏惠王在马陵战败，惠施让魏王委屈求全，以激怒楚王，从而达到假楚毁齐的目的。

“飞钳术”就是动用言辞之术及各种谋略技巧去收服人心，使对方为我所用的谋略，正确地使用它，可以使人纵横驰骋，随心所欲，古往今来有许多人动用飞钳之术，建立功业，身显一时，名垂千古。

巴国、蜀国互相攻打，都来向秦国告急，秦惠王想出兵讨伐蜀国，但考虑到道路险峻难行，韩国又可能来侵略，所以犹豫不决，秦王把司马错和张仪叫来商量对策。

司马错建议秦惠王出兵攻打蜀国，张仪不同意，张仪说：“不如去讨伐韩国。”秦惠王说：“请谈谈你的见解。”张仪回答说：“我们应该和魏国、楚国亲善友好，然后出兵黄河、伊洛一带，攻取新城、宜阳、兵临东西周王都，控制象征王权的九鼎和天下版图，挟持天子以号令天下，各国就不敢不从，这是称王的大业。要博取名声应去去朝廷，要赚取金钱应该去集市。现在的黄河、伊洛一带和周朝王室，好比天下的集市和朝廷，大王您不去争透，反倒和远方的戎狄小族争斗，这不是帝王的大业啊！”司马错反驳张仪说：“不对。我听说这样的话：想要使国家富强必须先开拓疆土，想要使军队强大必须先让百姓富裕，想要成就帝王大业必须先树立德望。如果这三条具备了，帝王大业也就水到渠成，现在大王的国家地小民贫，所以我建议先从容易的事做起。蜀国，是西南偏僻之国，又是戎狄之肤的首领，政治昏乱，如同夏桀、商纣，以秦国的大兵攻打蜀国，就像狼入羊群一样。攻占它的土地可以扩大秦国疆域，夺取它的财富可以赡养百姓，军队用不匙多大伤亡就可以使蜀国投降。这样，吞并一个国家而天下并不认为秦国强暴，获广泛的利益，天下人也不认为秦国贪婪，我们一举两得，名利双收，还可以享有除暴安良的美名。秦国如果攻打韩国，动持周天子，就会臭名远扬，也不见得有什么实际利益。周朝，是天下尊崇的王室，齐国，是韩国的亲睦联邦。周朝自知要失去九鼎，韩国自知要失去伊洛一带领土，两国将会齐心协力，共同谋划，向齐国和赵国求援，会和旧怨的楚国和魏国和解，甚至不惜把九鼎送给楚国，把土地割让给魏国，到那时，大王您只能束手无策，那是很危险

的！所以，我说攻打蜀国才是十拿九稳的上策。”秦王听从了司马错的建议，决定出兵攻打蜀国。

仅用了 10 个月，就打败了蜀国，蜀国被秦国吞并后，秦国更加富庶和强盛了。

在现实社会中，无论是在政治上、经济上、军事上还是在外交上，掌握和运用“飞钳术”仍有极其重要的意义。

我方使用飞钳之术时，常用言辞套住对方，用计谋使对方随我方的意图而仰俯、升沉，但要注意使对方不失常态，才是精彩的飞钳之术的妙用。

美国总统里根，在 1966 年竞选加利福尼亚州长时，开合有法，争取了公众而战胜了对手。

1966 年，里根作为共和党的候选人竞选加利福尼亚州州长。当时，对里根的形势很不利。加利福尼亚民主党和共和党的人数比例是 5：3。竞选对手是老州长、民主党人埃蒙德·布朗。布朗从 1958 年起就担任加利福尼亚州州长。他是一个老练的政客，1962 年布朗曾同尼克松争夺加利福尼亚州州长，把尼克松打得溃不成军，落荒而逃。此外，当时的总统约翰逊是布朗的好朋友，他表示全力支持布朗连任。老州长本人也认为，自己在加利福尼亚有基础，“二流影星”里根不在话下。

里根虽然地位低下，没有政治经验，但也有长处。他身材魁梧，五官端正，容貌俊美，风流潇洒，可以算上一个标准的美男子。他还做过电影演员、电台广播员。他讲起话来声音宏亮，娓娓动听。

于是里根利用自己善于演说的优势，经常在电视台、电台和一些公众集会上亮相，发表演说，以争取更多的选票。由于缺少从政经验，因此，他尽量少谈政治，多讲一般老百姓关心的社会、生活问题，把自己打扮成一个“平民政治家”。

当时美国家庭中已经普及电视。就拿加利福尼亚州来说，平均每户有 1.5 台电视机。选民们在电视机上看到的里根是一个生气勃勃，精力充沛，能说会道的政治家，因而对他产生了好感。里根谈的问题又是普通老百姓关心的物价、工资、就业等问题，所以颇受一般老百姓的欢迎。

选举的结果，里根比布朗多得近 100 万张选票，很多民主党人也投了里根的票。里根终于如愿以偿，登上了加利福尼亚州州长的宝座。

扬长避短是一被广泛运用的策略。可以设想，里根若不利用自己的美男子形象，如果去大谈一些自己所不熟悉的历史、政治及国际关系问题，州长的头衔就会与他无缘。

1975 年英国的撒切尔夫人当选为保守党领袖后其目标就是出任首相。撒切尔以和为贵，巧施“飞钳”之术，终于战胜了前首相希思，并以宽容之法争取了希思，使英国人归服于她。

在英国这种国家，欲当首相必须是一个政党的党魁，因此，党内的夺魁斗争一向十分激烈。争夺各方常常是撕破脸皮，竭尽排斥、贬低和打击对方之能事。撒切尔夫人不赞成希思的政策主张，先是支持基思·约瑟同希思竞选，继而又亲自向希思挑战，使希思感到她有意与自己作对，心中大为不快。但竞选期间，希思的人马故意打出“我支持杂货商，但不支持他的女儿”的口号，把撒切尔夫人的家庭身世也翻出来，作为攻击目标。这种作法，当时使撒切尔夫人十分气恼。双方的对立情绪一度达到空前的程度。

撒切尔夫人当选后，认识到了为了团结全部力量参加首届大选，必须弥合

与失败者的裂痕，恢复保守党的团结，稳定自己的后院。由于希思在党内追随者不少，势力不能小看，他又在国际上声望较高，影响颇大。没有他的支持与合作，要战胜执政的工党，有较大困难。撒切尔夫人为了获得希思一派的支持，主动地捐弃前嫌，不念旧恶。

她获胜后的第一个行动就是去拜会希思，热情地邀请他参加她领导下的影子内阁。但被一口回绝。她不灰心，其第二个行动是请希思手下的总督导员怀特洛出任保守党副领袖，怀特洛接受了邀请。由于撒切尔夫人的做法符合许多保守党人的心愿，得到了广泛的支持。

接着，撒切尔夫人于1976年10月的保守党年会上再次主动发出和解的信号。她在讲话中赞扬希思过去的政绩，在政策主张上作了一些调整和修补，又采纳了希思的一些观点，使两派在对外政策上明显接近。在此情况下，希思也就发表了对撒切尔夫人“完全相信”、支持影子内阁的内外政策声明。至此，撒切尔夫人在党内的领袖地位便最终确立了，为登上酋相主座奠定了必不可少的基础。

统治右心怀宽广，才能招天下人归服。一个统御他人的人，要最大限度地发挥自己的影响力，虚怀若谷既是重要的思想作风，又是谋略手段。“君子之德如风”。宽客大度必能感召部属，赢得人心。撒切尔夫人的做法正是显示了一个优秀政治家的飞钳之术。

在商业竞争中，用人、制人、巧使人，常常是得胜的手段。许多人都曾用过。1877年美国大资本家古尔德，几乎收购了除国库之外美国市场上所有的黄金，并设法控制国库，使他一日之内净赚2000万美元，这在人类历史上是罕见的。

古尔德的成功，就在于他钩住了一个人。古尔德了解到当任的格兰特总统有个妹妹嫁给了柯尔平上校，而柯尔平亦不宽裕，于是，他设了一计。

一天，古尔德找到了柯尔平，十分客气地邀请他入股。柯尔平十分坦率地表示没有资本，古尔德忙说：“不要紧，您用不着拿一分钱，只要表示一个愿望就行了。我很敬佩上校的为人与才能，十分想与您交朋友。这点小意思就算鄙人的一点诚意吧。”柯尔平看到有利可图，何乐而不为。于是两个人签约：柯尔平在古尔德那里认购200万美元的黄金股，只要黄金价格上涨，每周可以领到这些黄金股的涨价费。若黄金下跌，按惯例，他相应要作赔。

为了防止金价下跌，柯尔平用不着古尔德示意，就自己主动地利用妻子，劝总统不要抛售政府手中的黄金。通过这种方式，柯尔平着实地赚了不少钱。

古尔德又用同样的手段，收买了财政部长的秘书入股，也保证了财政部不抛售国库黄金。

市场上黄金渐少；金价自然飞速上升。最高时达到每盎司146美元。到同年9月22日，市场上黄金不见了。这种形势引起全美国一片愤怒之声，格兰特总统迫于舆论，决定抛售出国库黄金。柯尔平等劝说无效，马上把这一紧急情况告诉了古尔德，同时又使总统暂缓一天宣布。就在这一天内，古尔德售出了他所有的黄金，净赚了2000万美元。

收购了美国市场上所有的黄金，这的确是古尔德一生中最大的杰作。一大之内净赚了2000万美元，也是十分罕见的。抓住关键实施有效的钩钳术因而成功了。

“钩人”之术常是现代生活中推销员的天职。推销员必须善于投其所好，而后牵着对方的“鼻子”走，以便达到自己的目的。

美国有一家面包公司，经理迪巴诺就以飞钳之法，钩住纽约大饭店经理，而使自己的面包公司事业兴隆。

迪巴诺的面包公司远近闻名，十分畅销，然而，离它最近的一家纽约大饭店却一直对它不理不睬，迪巴诺十分纳闷，他决定敲开这家大饭店的门。他每星期必去拜访大饭店的经理一次，甚至以私人的身份住进大饭店，还常把迪巴诺面包送给公司的职员。然而，不论他怎么做，这家大饭店仍是对他的面包熟视无睹。迪巴诺是一位意志十分坚强的人，面对这种冷遇，他发誓不达目的决不罢休。失败多次之后，迪巴诺总结了教训，决定改变策略，开始调查饭店经理所感兴趣的事。

他在饭店里安插了情报人员，知道饭店经理是美国饭店协会的会员，而且热心协会的事，还担任了国家饭店协会的会长；凡协会召开的会议，不管在何地举行，他都一定乘飞机前往。

了解到这些情况后，迪巴诺便到了图书馆查阅了协会的资料。第二天，便去拜访了饭店经理，自然以协会为话题，双方谈的十分投机，使饭店经理两眼放光，认为遇到了知音。在谈话中，迪巴诺丝毫不提面包二字。

几天以后，饭店的采购部门先给迪巴诺打了一个电话，要他把面包样品和价格表送去，迪巴诺赶到饭店后，采购组长第一句话就是“你用了什么绝招？使我们老板这么赏识你。”

迪巴诺公司是驰名远近的，然而，迪巴诺的长期的正面攻势并未收效，一个面包也没售出；而仅仅与饭店经理谈了一下对方关注的事，形势却大为改观。因此，若想达到自己的目的，首先要让对方认同，使自己被人喜爱；而要做到这一点，必须以对方所关心的事为话题。

万全计篇

忤合 第六

[原文]

凡趋合倍反，计有适合。化转环属，各有形势。反复相求，因事为制。是以圣人居天地之间，立身御世，施教扬声明名也，必因事物之会，观天时之宜，国之所多所少，以此先知之，与之转化。世无常贵，事无常师。圣人常为无不为，所听无不听。成于事，合于计谋，与之为主。合于彼而离于此，计谋不两忠，必有反忤。反(11)于是，忤于彼；忤于此，反于彼。其术也，用之天下，必量天下而与之；用之国，必量国而与之；用之家，必量家而与之；用之身，必量身材能(12)气势而与之。大小进退，其用一也。必先谋虑，计定(13)而后(14)行之以忤合之术(15)。

古之善背向者，乃协四海、包诸侯，忤合(16)之地而化转之，然后以之求合(17)。故伊尹(18)五就汤(19)、五就桀(20)，然后合(21)于汤。吕尚(22)三就文王、三入殷，而不能有所明，然后合于文王。此知天命之钳(23)，故归之不疑也。非至圣人达奥，不能御世；不劳心苦思，不能原事；不悉心见情，不能成名(24)；材质不惠，不能用兵(25)；忠实无真，不能知人(26)。故忤合之道，已必自度材能知睿，量长短、远近孰不如，乃可以进、乃可以退；乃可以从、乃可以横。

[注释]

忤合：忤，抵触、背逆。合，符合，不违背。忤合，在这里是指以忤求合，先忤后合。

趋合倍反：趋合是趋向合一，相当于“合”；倍反是背逆，相当于“忤”。倍，同“背”。

化转：变化转移。

环属：像铁环一般连锁起来而没有裂缝。

形势：事物发展变化的态势。

因事为制：因，依据、凭借；制，法则，法度，控制。这里是指要根据实际情况进行控制。

成于事：把事情办成功。

合于计谋，实现或符合预定的计谋。

与之为主：与之，与他们。为主，为主人。指都是各为其主。

计谋不两忠，必有反忤：忠，忠实；反，背反，忤，抵触，背逆。任何计谋都不可能同时忠于两个主人，必然要相抵触。

(11)反：此处当顺从解释。

(12)材能：才质和能力。

(13)计定：确定计谋。

(14)而后：然后。

(15)忤合之术：即反台之术。

(16)忤合：逆合。

(17)合：耦合。

(18)伊尹：古代传说人物，辅弼商汤消灭夏桀，是商朝开国名相。

(19)汤：商朝的开国之君，重用伊尹消灭夏桀，开创商王朝，推行善政。

(20)桀：古代传说人物，他是夏朝最后一个暴君，被商王汤消灭。

(21)合：契合。

(22)吕尚：即太公望，辅佐周文王，周武王，对周朝的建立贡献极大，是齐国的始封主。

(23)天命之钳：天命的制约。

(24)成名：树立名声。

(25)兵：这里指军队。

(26)知人：了解他人。

[译文]

大凡联合与对抗的行动，都有相应合宜的计策。变化和转移就像铁环一样连锁而无中断。然而，变幻着的事物各有具体情况，彼此间互相依赖，要根据实际情况处理。圣人生活在世界上，立身处世是为了教化众人，扩大影响，宣扬名声。他们必须根据事物之间的联系，来观察天时，抓住有利时机，根据国家哪些方面有余，哪些方面不足，据此先把握实质，并设法促进事物向有利的方面转化。世上没有永远显贵的事物，事物没有永恒的师长和榜样，圣人常常是无所不做，无所不听。办成要办的事，重要的是不违背预定的计谋。如果为了自己的君主，合乎这一方的利益，就要背叛那一方的利益。凡是计谋不可能同时忠于两个对立的君主，必然违背某一方的意愿。合乎这一方的意愿，就要违背另一方的意愿；违背另一方的意愿，才可能合乎这一方的意愿。这就是“忤合”之术。如果把这种“忤合”之术运用到天下，必然要把全天下都放在“忤合”之中权衡之；如果把这种“忤合”之术用到某个国家，就必然把整个国家放在“忤合”之中权衡之；如果把这种“忤合”之术运用到某个家族，就必然要把整个家族都放在“忤合”之中权衡之；如果把这种“忤合”之术用到某一个人，就必然要把这个人的才能气势都放在“忤合”之中权衡之。总之运用“忤合”之术的范围或大或小，其功用是相同的。所作之事都要预先谋划、分析、计算之后再实行“忤合”之术。

古代那些善于以背离一方、趋向一方而横行天下的人，常常驾驭着四海之内的各家势力，控制各个诸侯，在“忤合”中促成转化，然后达到“合”于圣贤君主的目的。过去伊尹五次臣服商汤，五次臣服夏桀，然后才决定一心臣服商汤王。吕尚三次臣服周文王，三次臣服殷纣王，其行动目的仍未显露于世人，最后归服了周文王。这就是懂得天命的制约，所以才能归顺一明主而毫不犹豫。如果不具备高尚的品德，超人的智慧，是不能驾驭天下的；如果不用心冥思是不可能揭示事物的规律的；如果不全神贯注地考察事物的实情，就不可能功成名就；如果才能、胆量都不足，就不能统兵作战；如果只是愚忠呆实而无真知灼见，就不可能有察人之明。所以，“忤合”的规律是：首先估量自我聪明才智，度量自身的优劣长短，分析在远近范围内还比不上谁。这样就可以前进，可以后退；可以合纵，可以连横了。

[解析]

“忤合”篇是讨论“以反求合”之术的。

在谈笑中，要达到某一目的，实现某一意愿常常要曲折地、灵活地应变，以求成功，这正是“忤合”之术。

事物总在变化中，正如本篇所言“世无常贵，事无常师”，所以“成于事而合于计谋，与之为主”或“合于彼，而离于此，计谋不两忠，必有反忤”。由此可知，“忤合”是事物发展变化中的应变常规。

任何事物都有正反逆顺的发展形式，施用“忤合”之术的前提是必须对具体事物多方研究，从而采取具体的应变方法。缺乏针对性的以反求合，不仅不能实现原先意图，而且可能适得其反。

实施忤合之术，必须充分认识万物皆在变化中，变化才有发展，所以有效的忤合智谋必须使实施者相信要超过自己的对手有两个必备条件，其一是知己知彼。知己知彼才能进退纵横，游刃有余。其次是应在对方处于谋略、攻势状态中，即在不如其方谋略的情况下，行忤合之术，必将使我方获得主动权。

诈退之法常被军事家广泛使用，曹操就曾用此计巧取阳平关。

公元215年春，曹操率兵攻伐汉中张鲁，自陈仓出发，一路夺关斩将，进行得极为顺利。阳平关地势险要，易守难攻，守将为张鲁之弟张卫与大将杨昂，他们在山顶筑长墙10余里，更增加了进攻的难度。几次攻击之后，曹操损兵折将，却没有踏上阳平关半步。这时，曹操眉头一皱，计上心来。他见阳平关着实难以攻破，便引军后退。敌人见曹操大军已退，守备也就松弛下来。不料曹操的退兵乃是诈退，正欲以松懈敌人守备。他立即命令张郃、夏侯渊领兵乘夜偷袭，终获大胜，登上了阳平关。阳平关一破，汉中已无险阻，张鲁仓皇逃走，曹操遂占有汉中。

在军事上，诈降之术，诈败之法均为“忤合”之计。

公元208年，曹操挥师南下，准备统一全国。这一年8月，原来占据荆州的东汉皇族刘表病故，其子刘琮继位。9月，刘琮不敌曹操，束手投降。原来投靠刘表的刘备，带领2万人退守夏口。曹操率军20万人，号称80万，直逼夏口。刘备自知单靠自身的力量抵挡不住曹军的进攻，在危急之中派遣诸葛亮前往江东，以便联合孙权共同抗曹。孙权深知，曹操的力量强大，如果荆州被曹军攻占，江东也难以保全，于是派周瑜、程普、鲁肃率3万军队前去同刘备共御曹操。曹操自恃实力雄厚，率水军自江陵顺长江而下。

曹操的大军在赤壁与孙刘联军相遇，初次交锋，曹军不利，于是退守江北，与孙刘联军隔江对峙。曹军战船虽多，但多数船只小，为了防止船只遇风不稳，便用铁索把战船连锁在一起。

正在加紧备战的孙刘联军见此情形，认为有机可乘。于是定下计策，派遣周瑜的部下黄盖带船过江，假装投降曹操。

周瑜鸣鼓升帐，令诸将各领3个月粮草，准备御敌。黄盖却进前说：“别说3个月，就是20个月也不济事，应弃甲倒戈，北面而降！”周瑜勃然大怒：“我奉主公之命，督军破曹，今两军相敌，你竟敢出此言，涣散军心，推出斩首！”黄盖也大怒骂道：“我是三世老臣，随主公纵横疆场，哪有你来？”周瑜气得连连喊叫速斩！甘宁求情被乱棒打出，众官都跪下保黄盖。周瑜看在众官面上，免黄盖死罪，却将其拖翻在地，打了50脊杖，直打得皮开肉绽，鲜血并流，昏厥多次，文武官员无不落泪。黄盖被扶入本寨躺在床上，各位将领纷纷来安慰他，他长吁短叹，流露出对周瑜恨怨不平的样子。但当参谋阚泽来时，黄盖叱退左右，悄悄地将自己与周瑜密谋苦肉计之事告诉阚泽，并希望阚泽到曹营中献诈降书。阚泽能言善辩，胆识过人，且与黄盖极好，见黄盖对东吴如此忠诚，甚是感动。欣然答应。

阚泽带着黄盖早已写好的诈降书，当夜扮作渔翁，驾着一叶小舟，乘着满天星斗，划向北岸曹军水寨，被曹兵拿住，去见曹操，曹操正端坐在中军大帐之中，灯火辉煌。众将分立两旁，阚泽从容地献上降书。曹操拆开一看，

只见上面写着：“……以江东六郡之卒抵挡曹丞相百万之师，犹如以卵击石！周瑜小儿自负其能，不自量力，又不听劝告，反而责打我三世老臣，我仇恨已极，想率领本部人马、粮草、车仗投降曹丞相，以报仇雪恨……”奸雄曹操将信反反复复看了十几遍，忽然拍案大怒：“黄盖用苦肉计，让你下诈降书，好乘机取胜。你竟敢欺骗我？”叫左右将阚泽推出斩首。阚泽面不改色，仰天大笑说：“黄盖不认人哪！”曹操喝令推回来，责问阚泽：“既是真投降，为什么不约好时间？”阚泽故意耻笑曹操不懂兵书，乃无学之辈！竟不知“背主作窃，不可定期”的道理。曹操听了立即下拜，取酒款待阚泽。饮酒间，又接一密信，乃是被派往吴军中充当奸细的蔡中、蔡和报告黄盖与周瑜意见不和反遭毒打之事，曹操更加深信不疑。

东南风刮起来了，黄盖急忙率领 20 只战船，里面装满于柴、火药等易燃物，船头高挑着青龙牙旗，上写“先锋黄盖”四个大字。趁傍晚月光明亮之时，直向北营进发，船借风势，行走如飞。此时北营将士及曹操均站在船头上，高兴地等待黄盖来降，谁知距北营不到 2 里处，前船一齐发火，火趁风威，风助火势，20 只火船如箭一般撞入曹兵水寨，曹寨中船只一齐着火，又被连环铁锁连在一起，无法分开，更无法逃避，正在危急之际，只听一声炮响，四下里火船齐到，江面之上，一片火光，席卷连营，烟焰满天。曹操被大将张辽救走，其余将士大部葬身于火红的江面之中。可叹 80 万大军，几乎全军覆没。

在诱敌中要有超前意识，预料出事物变化的前景，以采取合宜的决策。如北宋初年，渭州知州曹玮就曾以此取胜敌人。

北宋初年西夏人经常侵犯边境，一次他们又来骚扰，曹玮领兵出战，打了胜仗。敌人丢下物资逃跑了，曹玮派人打探到他们已经走远了，命令士兵赶着敌人丢下的牛羊，抬着他们丢下的物资，慢慢地往回走。敌人逃了几十里后，听说曹玮贪图财物行动迟缓，队伍零散，就又返回想袭击他们。曹玮得到情报后，仍然不慌不忙地带着队伍慢慢走，部下很担心，对曹玮说：“把牛羊丢下吧，带着这些东西，跑也跑不动，打也打不了，敌人追上来怎么办？”曹玮对这些话全不理睬，队伍还要往前走，又走了半天，到了一个比较有利于战斗的地形，曹玮才命令停下来等待敌人的到来。敌人快要逼近的时候，曹玮派人迎上去对他们的首领说：“你们从远道而来，一定很疲劳，我们不想乘你们疲劳的时候和你们作战，请你们的人马先休息一会，然后咱们再决战。”敌人正跑得精疲力尽，听他如此说非常高兴，坐下来休息。过了好长时间，曹玮派人对敌人说：“休息好了，咱们可以交战了。”于是双方击鼓进军，曹玮的部队毫不费力就把敌人打得大败。

曹玮的部下对这一仗取胜如此容易都感到奇怪。曹玮说：“我知道敌人已经很疲乏，让大家赶着牛羊抬着财物，作出贪图财物的样子，是为了诱骗敌人，把他们引出来。等到他们走了很远之后再回过头来袭击我们，几乎走了一百里地。这时如果马上和他们交战，他们虽然疲劳，但是士气正旺，谁胜谁负很难定夺。我让他们先休息，是因为走远路的人，停下来休息一会，就会腿脚肿痛麻木，站立不稳，根本无法作战。我就是根据这一经验打败他们的。”

曹玮能把普通的生活经验，运用到实际作战中，使其发挥意想不到的效果，真是个聪明的将领。

诈降是军事中常规法则。所以凡有降者务必审查，勿中敌之诡计。军史

上这种战例举不胜举。凡是取胜者，均会忤合之术。

北宋初年，契丹大将耶律休哥，趁天寒地冻，把刘延让等人率领的 10 万人马打得大败。

耶律休哥得胜以后遂想乘胜进攻雄州。于是给雄州知州贺令图写了封信，信中言道：“自己在国内呆不下去，情愿归顺宋朝，请您帮助在大宋皇帝面前说情，使之收留，然后再约定归降日期。”写好以后派人拿着贵重礼物和信一并送到雄州。贺令图是个轻薄无谋的人，看完信后毫不怀疑，收下礼物，派送信之卒回去禀报耶律休哥，做好归降准备。

耶律休哥得到消息十分高兴，当即卒部向雄州进发，行至君子馆与宋将刘延让部相遇。耶律休哥派人传信说，“要见雄州贺使君。”贺令图以为耶律休哥要商议归降的具体事宜，心想耶律休哥来降，自己定能因此领功受赏。当即带领部下十几个人骑马奔契丹大营而去。行至耶律休哥大帐外面，正要迈进营门，忽然一人厉声大骂：“你经营的好事，今是来送死的吧。”贺令图抬头一看不是别人，正是耶律休哥。知道已经上当，懊悔不迭，这时还想指挥随从与之对抗。这几个人到了契丹大营，如同羊入虎口一般，那里还有活路。耶律休哥人马一拥而上，顷刻之间十几个随从已被斩尽杀绝，贺令图被绑赴契丹，随后也被杀死。

耶律休哥乘胜南进，接连攻下深、邢、德三州，掠得人口、财物无数，然后回朝领功受赏去了。

大凡诈降计都是战败一方所施。耶律休哥却以胜诈降获得成功。而贺令图上当受骗，恐怕是贪图功劳利令智昏所致。

“忤合”篇认为联合和对立都有相应的策略。而且两种状态是互相转化的，就像铁环一样连接在一起，没有一点裂痕。圣人就是要了解掌握这一规律，促使两者之间的转化。世上的事没有永远不变的，这就叫“世无常贵，事无常师”。圣人常常是无所不为，无所不听，任何计谋都不会同时忠于两个君主。或忤于彼或忤于此，凡是忤则通过计谋使之合，这就是反忤之术，因为反忤之结果可以合，也称之为忤合之术。这种忤合之术，可以协四海、包诸侯，将忤的局面转化为合。行忤合之道的条件是要了解自己和估量环境。这样既可前进也可后退；既可以合纵，也可以连横。

鬼谷先生的忤合之术是基于“反”、“合”可以互相转化的原理。有些事情顺势去做可以成功，有些事情逆反去做也可以成功。

公元前 655 年，晋献公灭了虞国，俘虏了虞国国君和虞国大夫百里奚。

百里奚，在虞国是个讲忠义、有才干之臣。晋献公知其贤，便想任用他，派大臣去劝说，但百里奚拒绝投降。这时，正值秦穆公派使者到晋国，向晋献公的长女伯姬求婚。因为百里奚不愿归顺，献公决定把他作为陪嫁奴隶送到秦国。在去秦国的路上，百里奚利用一次看守不严的机会逃跑了。百里奚逃到楚国的领地宛城时，不慎被本地人当作奸细抓起来。秦穆公在清点晋献公送来的礼单时，发现陪嫁奴隶中有百里奚的名子，却没有这个人，便追问原因。护送礼物的人员禀告秦穆公说：“百里奚是虞国的臣子，在路上逃跑了。”穆公觉得很奇怪，便询问百里奚的情况。了解情况的人说：“这个人很有学问，也很有能力，是个贤才，只可惜没有遇到好时机。”秦穆公求贤心切，立刻派人打听百里奚的下落，当得知百里奚在楚国为奴时，穆公欲以重金赎回。有个大臣对穆公说：“楚国之所以把百里奚当奴隶看待，是因为不知百里奚之贤，如果以重金赎回，岂不是告诉楚国百里奚是个贤人吗？这

样做百里奚是不能归秦的。”于是秦穆公改变了主意，派人到楚国，对楚王说：“我有个陪嫁奴隶百里奚逃到你们这里来了，请让我用五张黑羊皮把他赎回。”楚王毫不迟疑地同意了。

百里奚到达秦境时，秦穆公派使者前往迎接，把他从囚车中释放出来，并视为上宾。秦穆公召见百里奚，请教治国方法。百里奚说：“我是个亡国之臣，怎么有资格谈论治国之道呢？”穆公说，“虞国国君没有重用你，没有听取你的意见，所以亡国了，那是你的过错。”百里奚看到穆公态度诚恳，于是畅所欲言，两人谈了三天，谈得非常投机。穆公高兴之余，问起百里奚的年龄，百里奚说：“七十出头了。”穆公说：“可惜老了。”百里奚笑着说：“你如果派我去追逐飞鸟，搏击猛兽我确实老了，但让我给你出谋划策，那我还年轻呢！当年吕尚八十岁遇文王，今天我遇你不是比吕尚还早十年吗？”穆公大喜，要授与百里奚处理国事大权，百里奚推辞说：“我的才干远不及我的好友蹇叔，蹇叔之贤，世人并不知道，如果你想治理好国家，最好请他来辅佐。”穆公从未听说过此人，便问起蹇叔的情况。原来当初百里奚离开妻儿，远离故土，是寻找明君，做一番事业，百里奚游说到齐国，因没有人向齐襄公引荐，后来路费用光了，流落街头。百里奚乞食遇到蹇叔，蹇叔看出百里奚不是等闲之人，收留了他，并结为兄弟，蹇叔家境贫寒，百里奚便替人养牛糊口。

不久，齐国公子无知杀了襄公自立为国君，到处张榜招贤，百里奚想去应招，蹇叔认为无知杀君夺位，必然自取灭亡，劝止了百里奚。果然，过了一个多月，无知在一次出游时被杀。蹇叔的劝告，使百里奚幸免于难。后来，百里奚想做周王子家臣，蹇叔劝他不要干，后来避免了周室内乱发生的灾祸。百里奚为辅佐虞国君以摆脱贫困，就没有再听蹇叔的劝告。百里奚两次听了蹇叔劝告，避免了两次危险；一次没听，差点丧了命。

穆公听了百里奚介绍蹇叔的情况，认为这是一个难得的人才，便派人以重礼迎接蹇叔出山，并任命百里奚和蹇叔为上大夫。

事物总是在变化中，正如本篇所说“世无常贵，事无常师，”所以“成干事而合于计谋，与之为主”。任何事物都有正反逆顺的发展形式，施用“忤合”之术的前提是必须对具体事物多方面地进行研究，从而采取具体的应变方法。

在商业经营中，借鸡下蛋，负债经营，均为忤合之法。此外，炒股押宝也可以用忤合之术，一反常规地取胜。

要想在炒股时发财，就必须对形势作出准确的判断，即常说的“押宝要准”。一般常识认为，购买大公司的股票比较稳妥，而且收益较高，这种思维定势常使人购买股票时对小公司的股票不予重视。然而事实证明这往往是错误的。

号称“美国现代奇迹”的苹果电脑公司就曾经是一家小公司，这家由两个在校大学生，在一个汽车库里办起的小公司，当时生存十分艰难。在美国，国际商业机器公司（IBM）几乎垄断了全美电脑，世界上百分之四十的电脑由这家公司生产，面对如此强大的竞争对手，小小的苹果电脑公司要想发迹，显然是一件十分困难的事。但是，就在这个时候，美国一些风险投资商毅然把一大笔资金投到这个名不见经传的小公司里。因为他们预见到，过不了几年，美国电脑业将发生一系列重大变革，即家庭、个人电脑的需求量会越来越大，苹果电脑公司的产品正符合这一发展趋势。他们认定这家公司现在虽

然弱小，但前途灿烂，其股票肯定有厚利可图。

果然，在几年的光景中，当 IBM 公司还津津乐道地大肆鼓吹自己的电脑技术高科技化时，一股个人电脑旋风把苹果电脑公司推向了个人电脑业的顶峰。随之而来的是这家小公司的股票价格猛涨，那些掌握苹果电脑公司大笔原始股票的风险投资家们因此财富滚滚涌来。

信誉是企业之本，真正的商人，宁可输老本也不输信誉。而他的生意反而越做越兴旺。

韩国现代企业集团的总经理郑周永，是世界闻名的大财阀。然而朝鲜战争期间，正当他很快在韩国的建设行业中崭露头角，事业有了起色之时，意外的打击无情地降落到他的头上。

那是 1953 年，郑周永的现代土建社承包了一座大桥的修建工程。由于战时物价上涨，开工不到两年，工程费总额竟比签约承包时高出了 7 倍。在这严峻的时刻，有人好心地劝阻郑周永，赶快停止施工，以免遭受进一步的损失。但郑周永另有一番想法：金钱损失事小，维护信誉事大。于是鼓起勇气，毅然决定：为了保住现代土建社的信誉，宁可赔本甚至破产也要按时把工程拿下来。结果现代土建社付出了巨大的代价，终于按时完工，保质保量地按时交付使用。

郑周永虽然吃了这回大亏，以致濒临破产，但也因此树起了恪守信用的形象，赢得了人们的信任，生意一个接一个地找上门来。不久，他投标承包了当时南朝鲜的四大建设项目：朝鲜上建、大业、兴和工作所和中央产业，承建了汉江大桥的第一期工程。接着，又继续承建了汉江大桥的第二期工程、第三期工程。光是汉江大桥这三项重大工程就前后花了整整 10 年的时间，它不仅使郑周永的“现代土建社”赚得了丰厚的利润，而且压倒了同行对手，一跃成为韩国建筑行业的霸主。

商人要想使自己的事业有大的发展，必须以德为本。

美国汉斯罐头食品公司，用发放纪念品的方式，赢得了大量顾客。

汉斯是美国一家食品罐头公司的经理。1957 年，美国芝加哥市举办了一个全国博览会，为了推销产品，扩大知名度，汉斯也向展厅申请了一个位置。由于参展的大多数商品名气太大，博览会的负责人把汉斯的展品安排在一个展厅中最偏僻的小阁楼里。

博览会开始以后，参观的人络绎不绝。然而，光顾汉斯台前的人却十分少。汉斯为此苦恼了一天，第二天他想出了一个主意。

在博览会开始的第三天，会场的地面上出现了许多小铜牌，小铜牌的背面上刻着一行字：“谁拾到这块小铜牌都可以去展厅的阁楼上汉斯食品公司陈列处换取一件纪念品。”这些小铜牌都是汉斯连夜订做并派人抛下的。不久，本来无人光顾的小阁楼便水泄不通了。市内到处传诵着“汉斯小铜牌”，记者也作了报道。汉斯产品名声大振。到闭幕时，汉斯赚了 55 万美元。

日本松下电器公司不惜奉送一万个电灯泡、干电池的赌注，打开了灯泡销路。

公司董事长松下幸之助早年曾在大阪电灯公司工作。他对电灯泡着了迷。为了实现其改进电灯灯头的构想，不惜倾资从事改良的工作，并组成了松下电器公司。不巧公司成立之初，恰遇经济危机，市场疲软，销售困难。怎样才能使公司摆脱困境，转危为安？松下幸之助权衡得失，决定一不做、二不休，拿出了一万个电灯泡作为宣传之用，以打开灯泡的销路。

灯泡必须备有电源，方能起作用。为此，松下亲自前往拜谒冈田干电池公司的董事长，希望双方合作进行产品的宣传，并免费赠送一万个电池。一向豪迈爽直的冈田听了此言，也不禁大吃一惊，因为这显然是一种很不合常理的冒险，但松下诚挚、果敢的态度实在感人，冈田终于答应了他的请求。

他将松下电灯泡配上了电池，发挥了最佳宣传作用，从此名声大振，事业兴旺。

艺术创作中，讽刺剧也如此，常取用民俗中“丧事”变成“闹剧”，以教育大众。

在笑闹声中鞭挞一种顽固的旧习俗，讽刺一种与现代社会格格不入的封建意识。

由北京电影学院青年电影制片厂和海南喜剧有限公司拍摄的《孝子贤孙伺候着》，便是这样的一部闹剧、笑剧。

影片以当今农村中大办丧事、实行土葬、滥占耕地的落后意识为题材，围绕着民政助理老陈的老母死后是火化还是土葬展开了矛盾冲突。老陈到处宣传火葬的好处，让人们珍惜每一寸土地，却砸了专吃红白喜事的老舅的饭碗。老舅到老姐姐（老陈的娘）那儿告状。老娘怕死后火葬，逼着儿子按手印立合同。为了考验儿子，老娘在老舅唆使下假死一回，演出了一场大办丧事、大出殡的闹剧。劳民伤财的事实教育了老娘，也认清了老舅一帮人借此骗钱的伎俩，认识了大办丧事与土葬的害处，思想转过了弯子。这部片子具有很好的社会效应。

现在农村中有些人富起来了，钱不知怎样花，大办红白喜事，可以一掷万金。南方有的地方墓造得越来越大，越来越豪华。笔者今年乘车南下，看到公路两侧良田沃野之上，坟堆垦罗棋布，死人与活人争地，土地资源浪费严重。

讽刺艺术以“反”求“正”，其结果是明显的，在阅读与购书中，也有反向心理，当然是与人们的社会需要相连的。比如，在正常的社会生活中人们必须按税法交税，然而因我国近年税法不健全，逃税者居多，因此“避税”的书，一度畅销。在南京有一本“避税”的书标价30至40元1本，在南京上市之后引起轰动，几天时间竟全部售空。这种现象已引起税务部门的严重关切。

据悉，来询问者仍天天不断，有个体、集体、三资企业、独资企业的财会人员，也有国有企业的，上书店直接询问“逃税方面的书到了没有？”

据了解，南京市一所大学也开办了避税学方面的课程。

从图书发行部门了解到，这些书有的书名叫《财务造假》，有的内容“实战搏击性”很强，直接传授在某某地方可做假账，怎么做。这种本不该热起来的“避税学”已引起有关部门的严重关注，税务部门的权威人士皆反对，国家税务总局领导认为“这是种很不正常的现象”。然而这正是人们反向需要心理所形成的。

在现实中，人考虑问题时，也常在纵横进退之中变化，并非习于常规。比如当代商战中，众人皆知广告的效益，然而广告的做法，却有进退之变化。如：

台湾一家眼镜商店，醒目地贴着店头告示：“凭着本店的气派和规模，本可以每个月花300万元广告费，以保持产品声誉不衰。可是，为了顾客买到价廉物美的眼镜，本店决定不在电视和电台上做广告，而把这笔未开出的

钱与顾客共享。”其意是告诉人们，该店商品销价便宜。这一招果真厉害，顿时顾客热闹非凡。

美国底特律城郊，有一块食品公司建造的推销面包的巨型牌子，行人走近它时，不仅能听到介绍面包的声音和悠扬的轻音乐，还能闻到一阵阵诱人的混合面包气味，使人食欲大振。这种绘声绘色的广告，使该公司的面包销售量大增。

瑞士有一种名贵的裘皮大衣，购者甚少。推销员贴出一则告示：“该大衣唯一的缺点是：将使你不得不忍痛扔掉以前购买的毛衣。”消费者看后纷纷购买，因为这种大衣保暖性强，买了它可以少穿毛衣。

第二次世界大战时，美国有家火柴厂利用人们仇视希特勒的心理，设计了一种“火柴希特勒”的火柴。该火柴盒上是一幅希特勒的画像，擦火柴的磷片涂于人像臂部，这样，每擦一根火柴都仿佛火烧希特勒一次，对于热爱和平的人来说，似乎解了一次恨，由于设计新颖，“火柴希特勒”火柴很快成为抢手货。

猜疑篇

揣 篇第七

[原文]

古之善用天下者，必量天下之权，而揣诸侯之情。量权 不审，不少强弱轻重之称 ；揣情不审，不知隐匿变化之动静。何谓量权？曰：“度于大小，谋于众寡。称货财有无，料人民多少、饶乏，有余不足几何？辨地形之险易孰利、孰害？谋虑孰长、孰短？群臣之亲疏，孰贤、孰不肖？与宾客之知睿孰少、孰多？观天时之祸福，孰吉、孰凶？诸侯之亲孰用、孰不用？百姓之心去就变化，孰安、孰危？孰好、孰憎？反侧孰便、孰知？如此者，是谓量权。”

揣情者，必以其甚喜之时，往而极其欲也，其有欲也，不能隐其情；必以其甚惧之时，往而极其恶也，具有恶也，不能隐其情：情欲必知其变。感动而不知其变者，乃且错其人勿与语，而更问所亲，知其所安。夫情变于内者，形见于外；故常必以其见 者，而知其隐者；此所谓测深揣情。

故计国事者，则当审量权；说人主，则当审揣情；谋虑情欲必出于此。乃可贵、乃可贱、乃可重、乃可轻、乃可利、乃可害、乃可成、乃可败，其数 一也。故虽有先王之道、圣智之谋，非揣情，隐匿无所索之。此谋之本也，而说之法也。常有事于人，人莫能先。先事而至，此最难为。故曰“揣情最难守司”。言必时其 谋虑，故观蚬飞蠕动，无不有利害(11)，可以生事变。生事看，几之势(12)也。此揣情饰言成文章，而后论之。

[注释]

揣：推测对方的心理。

量权：量是秤称重量，权是秤所用的砵。

称：又作秤，天平。

宾客：古代称被礼遇为军师和策士等人。

变：指好恶喜惧变化而言。

所安：安身立命的根据。

见：显现。

数，通术。

时其：抓住时机。

蠕动：这里泛指能飞行、蠕动的小虫。

(11)无不有利害：世间没有不具备利害之心的东西。世上之事无不包含着利与害的因素。

(12)几之势：几，细微，细微的态势。

[译文]

古时候，善于治理天下的人，必然会审慎地把握国家的发展趋势，揣度各诸侯国的具体情形。如果不能周密切实地审时度势，权衡利害，就不会知道诸侯国的强弱情况。如果不能周密地揣度形势，便不知道个中隐蔽的情况的发展变化。

什么叫权衡得失呢？就是能准确揣测（对方）大原小，明察多与少，衡量财货有与无，预测百姓众与寡，丰足与贫乏，不足与有余各有多少？（在战争中）分辨山川地貌的险要与平易，哪处与己有利，哪处与己有害，（研

究计策时)，哪个是长策，哪个是权宜之计。在君臣亲疏关系中，要知道哪些人贤德，哪些人不正派；在谋士与宾客中，哪个足智多谋，哪个是平庸之才。考察命运的福祸时，什么是吉利的，什么是凶险的；与诸侯交谊中，谁是可以效力的，谁是不能效力的；在判断老百姓的心理趋向时，哪种是平安的，哪种是具有危险的，什么是老百姓喜好的，什么是老百姓厌恶的；不顺从者，哪些要审察，哪些可相契。以此明察百姓心理变化的趋势。在准确地把握上述事态发展变化之后，才能称为审时度势，权衡利弊得失。

揣摩人情，游说人主的谋士，应在对方最高兴的时候去游说，要使其愿望极度膨胀。只要对方有欲望，他就不愿隐瞒事物的真实情况。而在对方怀疑，戒惧时去游说他，则要使其对所厌恶的事情恨至极点。倘若对方有所厌恶的事，此时也不会隐瞒其真实情况。（因为）对方在有欲求的时候，常会反映在他们外在神态变化之中。如果对方有所感动，却不显露在外部神态中，可先不要着急，不要与他直面地讨论，可与他说一些另外他能熟悉的东西，说一些使他感到亲近的事情，就可以知道他安身立命不露神色的依据。一般地说来，心中的欲求，能形之于外部神态，因此，不时地察颜观色，就能知道人的心灵深处的欲求。这就是所谓“测深揣情”。

因而，决策国家大事的人，必须会权衡得失利弊；同理，游说人主的谋士，也必须会揣摩人主的心理。策划、谋略、探察人的欲求，均同此理。

揣情之术，可以使人富贵，也可以使人贫贱；可以使人有重权，也可以使人微不足道；可以使人受益，也可使人受害；可以使人成功，也可以使人失败；这些都是揣情之术产生的后果。所以，即使有贤明君王的大德，有上智之人的聪慧，若无忖度时势，探人心理的揣情之术，面对着隐藏了真实情况的事实，也依然不能识破它。由此可知，揣情之术是策划事物的基本条件，游说人主的基本法则。

事情发生在人们面前，往往人们难以事先预料。（事先预料）是一般人难以做到的。所以说揣情之术是最难以把握运用的。揣情之时，必须根据不同时势、情态作出判断。在现实中，连昆虫的飞行与蠕动，都是按照自身的生理规律存在，应变于环境。世上万物都是利害共生，而且全在变化之中。事情一开始，都会产生一种微小的态势。揣情者，就要用合情合理的言词装饰成文章，而后再与对方论说。

[解析]

“揣”即揣情的意思，让人忖度人情、事理以便推测出事物发展的方向。权衡事物的得失、利弊。

要掌握天下大事，必须善于“量天下之权，而揣诸侯之情”。只有全面衡量一个国家的国情后，才能施大政于天下。本文提出所谓国情的范围是极大的。涉及国家君臣关系、百姓归向、官吏素质、天时祸福、地理险易，乃至物产、资源。

政治家除了会“量权”之外，必须善于“揣情”。游说决策人，即所谓“说人主”，“则当审揣情”。“揣情”必须要事先准确地判断对方心理。因为人的思想感情总有表现，人们总能由表及里地发掘那些隐藏在内心的东西。然而，“揣情”在理论上易讲，在实践中难行。所谓“常有事于人，人莫先事而至，此最难为”。因为谋事在前，成事在后，虽然众所周知，然而，别出心裁地把握事物内相，使事物先谋而成是要有一番艰苦奋斗的过程的。

实践证明，凡先谋之时，“揣情”对象是十分丰富的，因事而异。须要

出奇方能致胜。

在近代历史上，湖广总督林则徐，所以能完成虎门销烟的壮举，就是因为他谋事在先，“揣”尽洋人、官吏、百姓的心理而巧施招法，调查实情并和敢行动，而令敌人胆战心惊，百姓拍手称快。

19世纪30年代末，西方资本主义国家，丧心病狂地向中国输入毒品鸦片，每年多达3万余箱。赚走中国大量白银，而且瓦解了清政府的统治。各层次的人都有吸食鸦片成瘾者，甚至成为“大烟鬼”，坏身体，耗资财，社会生产力遭到破坏。面对已危及到国家前途和命运这一严重的社会现实，爱国官员和爱国人士纷纷要求清政府禁烟。道光皇帝为维护其封建统治，任命湖广总督林则徐为钦差大臣，到广东查禁鸦片。当时广东是西方资本主义国家对我国走私鸦片的重要集散地。

1839年3月，林则徐到了广州。许多外国的鸦片烟贩子及中国的走私贩卖鸦片的不法之徒，根本不把林则徐放在心上，认为此次禁烟，与以往没有什么根本的不同，仍是风声大，雨点小，走走过场罢了。

林则徐心中明白，外国的鸦片烟贩子同中国鸦片走私者，甚至一些被贿买的地方官、水师将台等，已形成一个严密的贩毒网。要攻破它，很不容易，必须想办法。于是林则徐把钦差大臣的行辕设在越华书院。然后以钦差大臣的名义召集广州越华、粤秀、羊城书院的肄业生数百人，声言要亲自出题考试，检查他们近来的学习成绩。实际上，林则徐在试卷内夹了条子，命所有参试的学生就个人所知道的有关鸦片问题都写出来。例如大批兜售，走私贩卖鸦片者和地点，以及贩毒时间、途径、数量及手段等。还有什么建设性意见以及知道何人有行贿、受贿等行为。这样既激发了学生的爱国热情又使林则徐了解掌握了重要情况。

林则徐经调查了解掌握情况后，一面与两广总督邓廷桢、广东水师提督关天培等，严拿中国的贩卖、走私鸦片者，一面布置组织力量，通令严密监视英、美等国的大鸦片烟商人，令在三日内交出运来的鸦片，并保证今后永不贩运鸦片。林则徐说，“若鸦片一日未绝，本大臣一日不回，誓与此事相始终，断无中止之理。”许多外国鸦片烟商看到形势不妙，企图溜之大吉，结果被林则徐派出的清兵及当地百姓截住。英、美鸦片商一看动了真格的，只好交出二百三十七万多斤鸦片烟。林则徐又亲自指挥，于1839年6月3日在广州虎门海滩烧毁全部收缴的鸦片烟。

“先谋后事者昌，先事后谋者亡。”林则徐在禁烟之初料定外国鸦片烟贩子决不会轻易放弃鸦片贸易，交出鸦片的，稍有不慎，就会打草惊蛇。因此，他干实事，“揣”实情，情况明，决心大，以迅雷不及掩耳之势突然行动，收缴了大量鸦片烟，禁烟得以成功。

“揣情”，在政治风云中有用处，常能免遭杀身之祸。历史上也有例证。

窦宪是东汉和帝时的一位权臣，仗着自己的妹妹是皇后，在朝中骄横跋扈。大大小小的官员没有不怕他的，都奉承他。

有一年，窦宪纳妾，各地官员争着送礼庆贺。汉中郡太守也准备了厚礼。太守手下有一个叫李命的官员，很聪慧、细心，办事稳妥。他认为窦宪专权，树敌过多，料日后必有杀身之祸。因此劝阻太守不要与窦宪来往。他说：“有史以来，专横擅权的外戚，有几个能有好下场的？当今的窦宪以将军和皇亲国戚自居，为所欲为，倒霉的日子快到了。希望大人能一心一意敬奉皇上。不与窦将军来往，不送这份厚礼，免招灾祸。”太守听了感到很为难，但是

还是怕当时得罪了窦宪，决定派人送礼。李命见阻止不了，前来主动请求说：“大人执意要给窦将军送礼，我也没什么话说。只是请您把送礼的差事交给我来完成，保证使大人满意。”太守同意了。

李命携带礼品上路以后，叫人打探京城里的情况，当时，朝廷中的外戚势力与宦官势力之间的矛盾很深，又流传着皇帝对外戚积怨很深的消息。根据所得情况，李命估计在不长的时间里，朝中就会有变故，所以他命随从人员慢行，以拖延时间，观其事变。不几日当他们走到扶风的时候，从京城传来窦宪自杀身亡的消息。原来汉和帝（当年 14 岁）得知外戚集团中有人要谋害自己，就支持中常侍宦官郑众，捕杀窦宪同党，窦宪就自杀了。李命听说后，淡淡一笑，立即带领随从返回，向太守复命。

由于窦宪的事，他的亲信和与其有交往的人中，被疑者不少，被杀、关、管的当然也不少。惟独汉中太守，因没与其交往而安然无恙。太守经此事也很佩服李命的头脑和为人。对他倍加信任。

“揣”即揣情的意思。《揣情》篇认为：即使有先王之道，有圣人之谋，没有揣情术也无法知道隐匿的东西。因此说揣情是谋略的根本，是游说的主要方法。能动用此术的人，便能从事情中认识人，同时在事情还没有发生以前，便事先知道事情的发生、发展和结果，这是最难的，所以说，揣情最困难的莫过于掌握住对方情感的变化。

鲁国大夫邠成子出使晋国，路过卫国，卫国的右宰谷臣留下并宴请他。右宰谷臣陈列乐器奏乐，乐曲却不欢乐；喝酒喝到畅快之际，把壁玉送给了邠成子。

邠成子从晋国回来，又经过卫国，却不向右宰谷臣告别。他的车夫说：“先前右宰谷臣宴请您，感情很欢洽，如今重新经过这里，您为什么不向他告别呢？”邠成子说：“他留下我，并宴请我，是要跟我欢乐一番，可是陈列乐器奏乐，乐曲却不欢快，这是在向我表示他的忧愁啊！喝酒喝到畅快之际，他把壁玉送给了我，这是把壁玉托付给我，如果从这两点来看，卫国大概有祸乱吧！”

邠成子离开卫国 30 里，卫国境内果然有人作乱杀死卫君，右宰谷臣为卫君殉难，邠成子回到鲁国后，派人去卫国接右宰谷臣的妻子和孩子，右宰谷臣孩子长大后，邠成子把壁玉交给了他。

孔子听说这件事，说：“论智慧可以通过隐微的方式跟他进行谋划，论仁慈可以托付给他财物的，大概就是邠成子吧！”

晋襄公派人去周朝说：“我国君主卧病不起，府龟甲占卜，卜兆说：‘是三涂山山神降下大灾祸。’我国君主派我来，希望借条路去向三涂山山神求福。”周天子答应了他。于是升朝，按着礼节接待完使者，宾客出去了。

大夫苌弘对刘康公说：“向三涂山山神求福，在天子这里受礼遇，这是温和美善的事情，可是宾客却表现出勇武之色，恐怕有别的事情，希望您多加防备。”刘康公就让战车兵士做好戒备等待着。

结果，不出所料，晋国果然先做祭祀的事情，然后趁机派杨子率领 12 万士兵跟随，渡过棘津，袭击了聊、阮、梁等蛮人居住的城邑，灭掉了这三国。

这个故事说明苌弘对事情观察清楚，也说明头脑清醒并不是单凭说话来判断事情。

没有“揣情术”就无法知道隐匿的东西，所以说“揣情”是谋策的根本。

齐桓公与管仲谋划攻打莒国，谋划的事尚未公布就被国人知道了，桓公感到很奇怪，问这是什么原因呢？管仲说：“国内一定有聪明的人。”桓公说：“那天说话时有一个向上张望的服役的人，我料想大概就是这个人吧！”于是就命令那天服役的人再来服役，不许别人替代。

过了一会儿，那天服役的名叫东郭牙的人来了。管仲说：“这个人一定是那个把消息传出去的人了。”于是就派礼宾官员领他上来，管仲和他分宾主在台阶上站定。管仲说：“传播攻打莒国消息的人是你吧？”东郭牙说：“是的。”管仲说：“我没有说过攻打莒国的话，你为什么要传播攻打莒国的消息呢？”东郭牙回答说：“我听说君子善于谋划，小人善于揣测，我是私下里揣测出来的，”管仲说：“你根据什么揣测出来的？”东郭牙回答说：“我听说君子有三种神色：面露喜悦之色，这是欣赏钟鼓筹乐器时的神色；面带清冷安静之色，这是居丧时的神色；怒气冲冲，手足挥动，这是用兵打仗时的神色。那天我望见您在台上怒气冲冲，手足挥动，这是用兵打仗的神色，您的嘴张开了，没有闭上，这表明您说的是“莒”，您举起胳膊指点，被指的正是莒国。我私下考虑，诸侯当中不肯归顺齐国的，大概只有莒国吧，因此我就传播攻打莒国的消息。”

这个故事，说明东郭牙不靠耳朵就能听别人的话，能在无声之中有所听闻。管仲的智谋在于能在无形之中有所察见。

由“揣情”而产生的奇特的思想，使人获得成功。

美国曾有一位收藏家举办劣画大展而获得成功。在美国，有一名收藏家名叫诺曼·沃特，他看到许多收藏家为收购名贵物品不惜千金，灵机一动：为什么不收藏一些劣画呢？他收购劣画有两个标准，一是名家的“失常之作”；二是价格低于5美元的无名人士的画。没有多久，他就收藏了200多幅劣画。

1974年，他在报纸上登出广告，声称要举办首届劣画大展。目的是让青年人在比较中学会鉴别，从而发现好画与名画的真正价值。

出乎意料，画展竟很受人们欢迎。沃特的广告广为流传，已成为人们谈论的话题。观众很多，人们争先恐后的来参观，不少人从外地赶来参观。

沃特举办展览很成功。这是由于他搞“劣画大展”之前就想到了人们存在“逆反心理”和对新事物的好奇。因而获得人们的欢迎，得以成功。

商业更是风云变幻。“揣情”者应该超越人们的认识，迎合顾客心理，才能取得成功。

皮尔·卡丹是服装界的名流。他原是缝纫店里的学徒，如今他已是享有世界声誉的法国时装大师。

1950年，皮尔·卡丹开办了自己的商店。1953年，他对原来的服装经营方式进行了开拓性的改革，以便使时装普及到最广大的消费者。他把量体裁衣、个别定做，改变成小批量生产成衣并不断更新款式，使全世界的俊俏女子有机会穿上他设计的时装。然后，他又改变出色的服装师只制作女装的传统，研究缝制男装。他第一次组织了各式成衣展览。他直接从大学里聘请时装模特，以更好地展示他设计的最新款式的各种服装，还把时装店里的大批成衣直接送到各大百货公司去经销。他不顾许多法国人的劝阻，执意来到中国北京开办服装厂。用新款式新花色品种吸引了众多的中国消费者，不仅在北京而且在中国各大城市都设点销售服装，受到欢迎。同时根据人们的需要不断改进设计。

当人们询问他的成功秘诀时，他说：“一定要创新。而创新要先有设想，后付诸实现，又不断进行自我怀疑，这就是我爱干的事业。”

创新就是用敏锐的眼光，把握住时代的脉搏，审时度势，不断地推陈出新，以适应人们愈来愈高的要求和需要。变则通，通则久。

现实生活的变化，使许多企业发生变化，生活节奏的加快，仅饮食业就使快餐业兴起。众所周知：随着中国人生活节奏的加快，中国城市中正在形成一个迫切需要快餐解决日常饮食问题的消费群体。美国鑫南公司董事长、亚洲食品公司总裁秦晚梅女士坦言：全世界都看到中国快餐这块“处女地”，这钱你不赚，自有人赚，聪明的外国老板看准了中国的快餐市场，近几年来“美尼姆斯”、“邦尼炸鸡”、“肯德基家乡鸡”、“麦当劳”，还有“必胜客比萨饼”等纷纷进入中国落户，而且家家生意火爆，“肯德基”“麦当劳”的分店开了一家又一家。而面对洋快餐的攻势和启示，中国快餐业也迅速发展起来，至去年底，中国已有专业快餐公司三百多家，不同形式连锁经营的加盟企业超过八百多家。于是便有了“中西快餐大战”，有了引人注目的“肯德基”（家乡鸡）、“荣华鸡”“斗鸡”的故事。

不久前，来自中国十几个省市及中央有关单位的数十位专家。学者集会在北京，专题讨论中国的快餐业发展问题，人们不能不承认。眼下中国快餐在竞争中确实难敌过西洋快餐，原因何在呢？首先中国快餐规模太小，财力不济。当美国“麦当劳”快餐店在中国首都黄金地段王府井路口戳起那杆耀眼的大M时，看到它的中国人多会在心中叹服其匠心独运和巨大的魄力。但做到这一点要有雄厚的财力支持。上海的“荣华鸡”欲在北京王府井“麦当劳”邻近开一家分店，几经努力，终因租金过高而告吹。第二，是服务技术的差异。所谓服务技术，是指服务业中的系统化管理技术。

一是硬技术，是指使用先进的设备与工具，比如快餐店的快餐生产流水线、即以其规范、高效、可能的服务结果博得顾客的青睐。二是软技术，即经过精心设计的系统化服务操作程序，以此来替代因人而异的服务态度及参差不齐的服务技巧。“肯德基”“麦当劳”都是在全球推行的同质量的快餐服务，实现了标准化、系统化、通用化，并在软技术中坚持严格而又全球统一的服务操作程序。中国的许多快餐店装修得不错，却拦不住服务员拎着满是汤汁的抹布往地上扫骨头，管理和服务仍停留在低水平上。第三，还是体制问题，某著名中式快餐店老板甚至连工资都做不了主，其他更不用说了。当然，西洋快餐的成功给中国工人以启示，也激励着中国快餐业奋起。

在中国餐饮业中，确有一些企业走的比较快。譬如，北京老字号“全聚德”烤鸭店。1993年组成中国全聚德集团后，又正式成立北京全聚德烤鸭股份有限公司。以股份制形式，筹资七千万人民币，取得了六大公司的财力支持，紧接着做了两件事，一是举办首届“全聚德”杯烹好服务技术大赛，把各地分散的一百多名厨师、服务、管理人员集中在一起，通过比赛统一规范，培训技术，二是派出多批人员分赴国外，在美国的洛杉矶、关岛，德国的不莱梅，荷兰的阿姆斯特丹以及新加坡等地筹建分店，将以传统宴席、现代快餐、速食产品的立体经营方式把全聚德烤鸭推向世界。这是一个值得欢迎的苗头。中国是饮食大国，饮食文化渊远流长，许多美食已名扬海外。只要承认差距，对症下药，聚集力量，训练队伍，扬长避短，积极开拓，发展自己民族的特色，利用现代化管理技术，那么中国快餐业的明天必定是光辉的，定将无往而不胜。

在现实生活中，也应研究现状，揣摩人情，发现产生矛盾的原因。

在市场活动中，“涨价”是一个顾客反应强烈的问题，也是市场运动变化的外在表现，对此现象，经营者与消费者都很重视。

事实上，市场物价的涨扬，除了经济发展的必然规律之外，有人为因素。

1994年北京市监察部门有目的地监测了40多种与市民生活直接相关的商品，在诸种涨价的因素中，人为的因素是重要的一个方面。因为市场经济是允许“竞争”的，因此，有些商品可以浮动价格，然而自由浮动应由市场机制有效控制，不能全由人自定。目前人为因素一是变相涨价，某些商品包装追求高档化，质量依旧，换个包装，价格也随之高了上去。二是硬涨价，一些商业单位在价格上互相攀比，哄抬物价。在市场经济下，通过市场的杠杆作用来调节商品的价格，是很正常的。而其中越来越多的人为因素却是不正常的。放开市场价格，并不是物价可以放任自流，由于我们的市场机制还很很不成熟，还不足以有效地调节价格，所以在这种情况下，一方面依靠有关部门采取必要的调控、监督措施，正确地引导市场，另一方面更需要广大消费者及时掌握必要的价格知识，增强自我保护意识，自觉维护消费者的合法权益。

对于商品涨价的分析，就是要揣摩分析实情，以求对策，不可一概而论。

悄取篇

摩 篇第八

[原文]

摩者揣之术也，内符者揣之主也。用之有道，其道必隐。微摩之以其所欲，测而探之，内符必应，其应也，必有为之。故微而去之，是谓塞窞、匿端、隐貌、逃情，而人不知，故成其事而无患。摩之在此，符之在彼。从而应之，事无不可。

古之善摩者，如操钓而临深渊，饵而投之，必得鱼焉。故曰：“主事日成而人不知，主兵日胜而人不畏也。”圣人谋之于阴(11)，故曰“神”；成之于阳(12)，故曰“明”。所谓“主事日成”者，积德也，而民安之，不知其所以利(13)；积善也，而民道(14)之，不知其所以然；而天下比之神明也。“主兵日胜”者，常战于不爭、不费(15)，而民不知所以服，不知所以畏，而天下比之神明(16)。

其摩者：有以平，有以正，有以喜，有以怒，有以名，有以行，有以廉，有以信，有以利，有以卑(17)。平者静也，正者直也，喜者悦也，怒者动也，名者发(18)也，行者成(19)也，廉者洁也，信者明也，利者求也，卑者谄也(20)。故圣人所独用者，众人皆有之，然无成功者，其用之非也。故谋莫难于周密，说莫难于悉听，事莫难于必成；此三者，唯圣人然后能任。

故谋必欲周密，必择其所与通者说也。故曰：“或结而无隙(21)也。”夫事成必合于数，故曰：“道数(22)与时相偶者(23)也。”说者听必合于情，故曰：“情合者听。”故物归类：抱薪趋火，燥者先燃；平地注水，湿者先濡。此物类相应，于势譬犹是也，此言内符之应外摩也如是。故曰：“摩之以其类，焉有不相应者？”乃摩之以其欲，焉有不听者，故曰“独行之道(24)”。夫几者(25)不晚(26)，成而不保(27)，久而化成(28)”。

[注释]

摩：揣摩的意思。

内符：情欲活动在内，符验就表现在外。

揣之主：揣是用观察表现于外的符验来判断内心状况，而符验是揣的基础。

隐：在隐密中进行。

有为之：自己所应采取的办法，有所作为。

窞：地窞。

端：端绪、开始、前兆。

符之：与此呼应。

主事：所做的事情。主兵：所指挥的军队。

(11)谋之于阴：策划不让人知道。

(12)成之于阳：使人公开了解。

(13)其所以利：为什么那样有利呢？

(14)道：当作应走的路。

(15)不爭不费：不使用武力，不消耗军费，意思是防患于未然。

(16)比之神明：称之为神明。

(17)其摩者……有以卑：人的性格千差万别，因此摩的方法也有很多种。

(18)发：扩大名声。

(19)成：使其成功，来观察对方。

(20)卑者谄也：所以会出于笨拙，是为了迎合对方的意思。

(21)无隙：紧密的意思。

(22)道数：道与术。

(23)与时相偶：道理、权术、天时三者合一才能成事；偶是伴同、顺沿、并列之意。

(24)独行之道：只有圣人最能实行揣摩之术。

(25)几者：通晓机微的人。

(26)不晚：勿失良机。

(27)成而不保：把事作成，也不居功。

(28)久而化成，久而久之，一定能成功。

[译文]

所谓“摩”是一种与“揣情”相类似的方法。内心活动是“揣”的对象。进行“揣情”时，有“揣”的规律可依，而这些规律却是隐而不现的。适当地去“摩”时，要根据对方欲望投其所好进行测探，其内情就会通过外部形象反映出来。内在的感情要表现出来，必然要有所作为，这就是“摩”的作用。

在“揣摩”之后，要适当地离开对方，像把地窖盖上一样隐藏起来，消除痕迹，伪装外表，回避实情，使人无法知道是谁办成的这件事。这样，办成了事，却不会留祸患。在此处“揣摩”对方，而要在另一处，观察对方表现，顺应事物规律，使我方“揣摩”能在对方应验，则办事无所不成。

古代善于“摩”的人，就像拿着钓钩到水潭边上去钓鱼一样。只要把带着饵食的钩投入水中，就一定可以钓到鱼。所以说，主办的事情一天天成功，却没有察觉；主持的军队日益压倒敌军，却没人感到恐惧（才是高明的）。圣人谋划什么行动总是在暗中进行的，所以被称为“神”，而办事成功都显现在光天化日之下，所以被称为“明”。所谓“主事日成”的人是暗中积累德行，老百姓安居乐业，却不知道为什么会享受到这些好处，他们还在暗中积累善行，老百姓生活在善政中却不知道为什么会有这样的局面。人们把“谋之于阴，成之于阳”的政治策略称为“神明”。那些主持军队而日益压倒敌人的统帅，坚持不懈的与敌军对抗，却不去争城夺地，消耗人力物力，老百姓也不知道为何敌国拜服，也不知道什么是恐惧。为此，普天下都称“谋之于阴，成之于阳”的军事策略为“神明”。

在实施“摩”时，有用和平进攻的，有用正义征服的，有用娱乐麻痹的，有用愤怒激励的，有用名望威吓的，有用行为逼迫的，有用廉洁感化的，有用信誉说服的，有用利害诱惑的，有用谦卑争取的。和平就是宁静，正义就是刚直，娱乐就是喜悦，愤怒就树威吓，名望就树声誉，行为就是实施，廉洁就是干净，信誉就是清明，利益就是求取，谦卑就是谄媚。所以，圣人所施用的“摩”之术，平常人也都可以具有，然而没有能运用成功的，那是因为他们运用不当。因此，谋划策略，最困难的就是周到慎密；进行游说，最困难的就是让对方全部听从自己的主张；主办事，最困难的就是必办成功。这三个方面只有成为圣人才能胜任。

所以说谋划必须周到慎密；游说要选择与自己观点相通的对象。所以说：“办事情要稳健，无懈可击。”要想使所主持之事取得成功，必须有适当的

方法。所以说：“客观规律是与天时互相依附的。”进行游说的人必须使自己的说辞合于情理，合情合理才有人听。世界上万事万物都有各自的规律。好比抱着柴草向烈火走去，干燥的柴草就首先着火燃烧；往平地倒水，湿的地方就要先存水。这些都是与事物的性质相适应的。以此类推，其他事物也是这样的。这就是“内符”与“外摩”的相适应的道理。所以说按着事物的不同特性来实施“摩”之术，哪有不发生反应的呢？根据被游说者的欲望而施行“摩”之术，哪有不听从游说的呢？所以说只有圣人最能实行揣摩之术。大凡通晓机微的人都会把握好时机，有成绩也不居功，天长日久就一定取得成功。

[解析]

“摩”篇是“揣”篇的姊妹篇。

“摩”意为研究、揣摩，推测事情。所以“摩”意就是“揣”情之术。

“揣情”和“摩意”的规律，则是秘中成事。所谓“用之有道，其道必隐”，而隐微之道的关键是：“隐貌逃情，而人不知，故成事无患。”秘中成事是成就各种事业的规律。在政治、经济、军事等活动中概莫能外。

神奇的善摩者们，走向神明境界的关键即如此。鬼谷子曰：“圣人谋之于阴，故曰神，成之于阳，故曰明。”神明是智者崇仰的概念，从韬略的角度观察，神明是与阴谋为一体的。无精彩之阴谋不达神明之境界。古人言“阴谋”并非今日的贬义，而是在神秘中使功成事遂的高招。比如管仲在他的著作《管子》中论商汤是以阴谋而得天下，而成为一代明君。管子云：“女华者，祭之所爱也，汤事之以千金。曲逆者，祭之所善也，汤事之以千金。内则有女华之阴，外则有曲逆之阳。阴阳之议合而成其为天子，此汤之阴谋也。”

由此可知，古人并非鬼谷子一人评论过“阴谋”。不少人都曾高度地评价过“阴谋”在成就大事的过程中犹如神明一般，其价值妙不可言。“阴谋”是神秘的，然而它所成就的大事却焕然而卓越，光明而正大，有如日月之高悬，有目共仰既然神明的决策常常源于“阴谋”，那么“阴谋”的实践又当如何？鬼谷子认为：“揣情”、“摩意”。

“揣情”、“摩意”，常常因机而发，顺情而得。本篇提出十种“摩”的基本法式。即平、正、喜、怒、名、行、廉、信、利、卑十法。而这十法却因人性参差，万物纷坛而因机而行。

所谓“十法”就是“摩”的十种研究事物的方法。在人们明确了行为目的后，即可择法而行之。

“摩”的行为方式也是有规律的。高明的“摩”者。善于独立思考，能辩察对象的内心欲求，他们如同湖边垂钓的渔翁一样，投饵藏钩、稳健自得，鱼儿也就自然上钩了。把握对象的内心，从而游说他，设谋使之对我方言听计从，是件难事。然而物以类聚，人以群分，按照一定的规律，从同气相求的角度认识它，将心比心，将事比事，往往能够驾驭他人，驾驭天下。

历史上许多农民起义都借天意来征服天下人心。先秦陈涉、吴广如此，刘邦如此，黄巾军如此。洪秀全也以此“摩”尽天下人内心，而自编神话谋得起义。

洪秀全广东花县人，自幼苦读四书五经等，但几次投考秀才皆名落孙山。后来，洪秀全在西方基督教宣传品《劝世良言》的影响下，创立了拜上帝教。先后编写了《原道救世歌》等，宣传说中国人原来信奉的一切神仙佛道等皆是妖魔邪神，只有上帝才是唯一的真神。

为了鼓舞广大人民跟随他进行推翻清王朝的斗争，洪秀全精心编造了一个神话。用神话宣传说，洪秀全在考试失败后得到的《劝世良言》，是上帝赐给他的“天书”。回到家后曾大病40余天。在此期间，忽有天使下凡接他到天上去，天母在圣河为他洗去了污秽，圣贤之士为他剖开胸腹，换上新的五脏六腑，终此脱胎换骨。洪秀全见到了一位满口金色胡须拖地，相貌魁伟，身形高大，高踞宝座之上的老人。这位老人就是超越时空，无所不能的真神皇上帝。皇上帝见到洪秀全后十分高兴，说洪秀全是他的次子，带领他从天上俯瞰全世界，只见人世间妖雾弥漫，鬼怪横行，迷害人民，众生惨凄。然后，皇上帝特赐给他一口宝剑和一颗印玺。上帝的长子，也就是其哥救世主耶稣教他如何用宝剑斩妖魔，印玺则是震服邪神的宝物。最后，皇上帝命洪秀全下凡人间做太平天王，救世诛妖。

太平天国起义前夕，洪秀全等又利用当地所谓鬼神附体的迷信方式，宣传有一个拜上帝会会员临死时鼓乐之声由天而降，被天使迎入天堂，不久，这一拜上帝会会员的神灵附于一名幼童身上。这个幼童忽然神情昏迷，口中念念有词“三八二一，禾乃玉食，人坐一土，作尔民极。”“三八二一”隐“洪”字；“禾乃玉食”隐“秀”字；“人坐一土”隐“全”字；四句联起来的意思就是：“洪秀全当作你们的君王”。

洪秀全编造的这一承上帝之命，下凡诛妖的故事，虽是荒诞不经的神话，但当时广大群众，热切地希望改变受苦受难的生活，因此，幻想能有一个真命天子出世，铲除人间不平。洪秀全利用人们这一心理的要求，掀起太平天国农民运动。

历史研究也多在揣摩研究中，从事物的两种定性结果里考证事物的真相所在。

比如，汉末，曹操在赤壁之战中为什么兵败？原因一直不明。公元208年（建安十三年）曹军确实兵败赤壁，然而一千多年来对其败因的评说，以“火烧论”为多见。近几年来有学者对“火烧论”提出质疑，认为曹操败北的主要原因是疾病。“疾病论”不是没有道理的。史料中这方面的记载不少。西晋陈寿所著的《三国志》中有这样的记述：

“十三年……秋七月，公南征刘表……至赤壁，与备战，不利。于是大疫，吏士多死者乃引军还。”（《三国志·魏书·武帝传》）“先王遣诸葛亮自结于孙权。权遣周瑜、程普等水军数万，与先王并力，与曹公战于赤壁，大破之，焚其舟船。先王与吴军水陆并进，追至南郡，时又疾疫，北军多死，曹军引归。”（《三国志·蜀书·先王传》）

“瑜、普为左右督，各领数万人，与权俱进，遇于赤壁，大破曹公军。公烧其余船引退，士卒饥疫，死者大半。”（《三国志·吴书·吴主传》）

关于曹军疫病流行的时机，《三国志》似乎未交待清楚。《资治通鉴》上说的十分明白。

“……进，与曹操遇于赤壁，时曹军众已有疾疫。初一交战，操军不利，引次江北。”（《资治通鉴·汉献帝建安十三年》卷六十五）。可见曹军患病是在赤壁之战之前。

赤壁之战之后，曹操给孙权写信，对这次战败颇不服气。信中说：“赤壁之役，值有疾病，孤烧船自退，俾周瑜虚获此名。”（《曹操与孙权书》）

当代历史学家翦伯赞也认为，曹操败北的原因是“曹操远道疲惫，军中又流行时疫，战斗力不强。”

可以认为曹操若不是遇到大障碍，是决不会轻易“自退”的。也决不可能随便“引军还”的。曹操兵败赤壁，除了军事方面的原因，疾病流行可以说是一个重要的原因。

由此可知，许多科学研究，历史考证的结论也是在对立事态的揣摩中得出结论的。

“揣摩术”就是通过别人表现出来的情况去了解他们掩饰的情况。摩是揣的一种方法。揣摩之后内部就有反应，这叫内符。揣摩最难，必须选择适当的时机，揣摩要趁对方特别高兴的时候，去使他狂热，于是无法掩饰内心的想法，从而揣出他的真情；或者趁对方特别恐惧的时候，去加重他们的恐惧，使其不能自持，于是露出实意。情绪在心里变动，必然要表现在外边，所以可以通过人的外表看到的情况来判断内心的活动。揣摩的方法很多，可用和平进攻，可用正义责难，可用奉承讨好，可用愤怒刺激，可用名望威吓，可用行动逼迫，可用廉洁感化，可用信义说服，可用利益诱惑，可用谦卑欺骗。

东汉初年，汉明帝派大将军窦固率领大军西进攻打匈奴，班超也随军效力，为联络西域诸国共同对付匈奴，窦固派班超为使者到西域去。

班超一行 36 人，历尽千辛万苦，首先来到鄯善。开始几天，鄯善王对他们态度很友好，不几天就变得冷淡了。班超猜想，一定是匈奴的使者前来施加压力，迫使鄯善王不敢接近汉朝的使者。恰巧鄯善王的侍者来访，班超故作已知道地问：“匈奴的使者来几天了？住在什么地方？”这件事本该是瞒着班超等人的，经班超这么一问，竟把鄯善王的侍者给唬住了，他只好说了实话：“他们已经到了三天，驻地离这里有三十里。”

班超立即把这个侍者扣留起来，召集三十六个随从人员商议对策，对他们说：“我们来到西域，无非是想立功报国。现在匈奴使者才到几天，鄯善王的态度就变了。如果他把我们抓起来，送给匈奴人，我们的尸骨也不能回乡了。你们看怎么办？”

大家都说：“如今到了紧要关头我们听您的。”班超说：“不入虎穴焉得虎子。现在只有一个办法，趁着黑夜对匈奴人发动火攻，使他们摸不清咱们有多少人，他们一乱，咱们就能把他们全部收拾掉，消灭匈奴的使者，鄯善王才会对汉朝友好。”大家异口同声表示赞同。

到了黑夜，班超率领着 36 个壮士偷袭匈奴使者的营地，他让 10 个人擂鼓呐喊，制造声势其余的人放火烧帐，冲杀进去。一时间，匈奴营帐大火熊熊，鼓声、喊杀声响成一片。匈奴人从梦中惊醒，到处逃窜，大都作了班超等人的刀下之鬼。

战斗结束后，班超派人把鄯善王请来，叫他看匈奴使者的首级，鄯善王被吓得面如土色。班超乘机劝他与汉朝建立友善关系，鄯善王连连点头称是。为了表示诚意，鄯善王还把自己的儿子送到洛阳去做人质。

班超把这一事件的经过报告给窦固，窦固很高兴，并替班超向朝廷请功。于是班超被升为军司马，继续承担联络西域诸国的重任。

班超智勇双全，随机应变，通过鄯善王外表的变化，来判断其内心活动，用火攻的办法消灭匈奴使者，促使鄯善国与汉朝友好。

统治者要发布政策也应赢得百姓之心，即审时度势，征服大众。清朝康熙年间曾经下令禁止吸烟。烟不是指鸦片，而是指烟草。

烟草，于 17 世纪中叶开始从吕宋（今菲律宾）传入中国，便引起有识之

士的忧虑，当时的名医张介宾曾在《景岳全书》中慨叹说：“（烟草）自古未闻也，近自我万历时始出于闽广之间，自后吴楚间皆有种植烟草矣！”从此，它就像恶雾毒瘴，蔓延四方，危害着千百万中国人的身心健康。到崇祯末年，竟至“三尺童子，莫不食烟”，更有甚者，“虽青闺稚女，金管锦囊（烟管烟袋）与镜奁牙尺并陈矣”。一时间，男女老幼，皆当“瘾君子”，情况令人怵目惊心。

到了康熙年间，吸烟现象更是“蔚然成风”，朝野之中，不论臣民，不分妇孺，许多人常是烟筒不离身，任情地吞云吐雾，并以能有一杆称心如意的烟筒为雅，故时人流传着这样的话：“烟筒杆，木不如竹，玉、象嘴，不如铜。”对此，康熙皇帝深为忧虑，他认为：“最可恶的是吃烟，烟这个东西最能耗人精气，不光我不吃，就是前朝的老皇帝也是不吃的。”因此他决定，采取果断措施，先从朝中大臣开始，继而在全国范围内，开展戒烟，禁烟活动。

在一次早朝之时，康熙选定素有“烟袋大臣”之称的史貽直和陈元海二人作戒烟试验。康熙当众给他俩每人赏赐水晶烟管一支，并命其公开作抽烟表演。二人受宠若惊，当即兴致勃勃，遵旨装烟点火。谁知，他们才吸一口，便见烟火沿着透明的水晶烟管直往上冒，还发着辟辟啪啪的响声，直至唇边声仍不断。在场臣子，无不惊呆，顿悟康熙用意；史、陈二人，更是深知皇上的苦心了，自此一改陋习，戒掉了烟癖。此举成功，康熙便下御旨，传谕全国官吏军民，禁止种烟吸烟，结果吸烟之风大敛。

康熙禁烟之法，正是最高统治者掌握了天下民心趋向，揣摩国精，出奇制胜，妙法惊人，而获得了成功。

又如到德国去的中国人，大都在法兰克福机场下飞机，然后乘汽车或火车前往目的地。火车站就在机场下面，有电梯相通，给由飞机换乘火车的旅客带来了极大的方便。

在西欧国家，许多飞机场都是与火车站连接在一起的，于是人们又创造了一个新名词“机场火车站”。例如在法国，旅客已不知道自己究竟是在飞机场还是在火车站，两种不同交通系统已完全融为一整体。

同其他欧洲国家相比，德国机场与火车站融合的建设方面还处于落后状态。因此，德国航空港协会要求迅速补上这重要的一课。在法兰克福机场火车站，乘火车去赶飞机的旅客人数比例还不算高。1993年的3200万飞机乘客中，只有29%在此转乘火车，而乘自家小汽车的多达53.4%，使用出租小汽车的占11.6%，使用租车的约占2.7%，使用公共汽车的占3.2%，但在慕尼黑新机场，42%的赶飞机的乘客，乘火车去机场，乘小汽车的只占40%。

德国航空港协会干事长尼罗比施强调，“飞机场的目标必须是，让旅客总量的分布继续向公共交通倾斜，而在所有机场建设富有吸引力的公共交通系统，将使拥挤不堪的公路交通转向铁路，并大大减轻汽车带来的环境污染。”为此，德国交通部门计划在科隆/波恩机场建立火车站，使该机场同高速铁路线相连。航空协会预计，这一计划有可能在2000年实现。

建设机场火车站也是空中交通量不断增加的需要。据航空港协会统计，今年第一季度德国各国际机场运送的旅客超过2000万人次，比去年同期增长5.3%，飞机起降次数增加3.1%。

在欧洲，瑞士在机场火车站交通基础设施方面处于领先地位。瑞士的机

场火车站还为进出境旅客备有旅馆。行李托运也是飞机铁路联运，不用旅客操心。

在企业活动中，“摩意”术更是必要，只有摸清市场的需求，员工和顾客的不同心理才能成功。

新加坡南益集团的创始人李光前对于聘用新员工极为重视。一是经人介绍，二是严格考试，取用学校推荐的前十名，而且两年期满后才正式录用。而后很少有员工半途而废，其关键是李光前采用理想的“钓人”之术。

李光前一开始就采取终身雇佣制。公司尽力照顾员工的医药教育等福利。并有优厚的年终分红，退休后每月又有半个月的退休金。公司每年抽出20%的盈利作为该公司职员的年终分红。1950年南益集团获利逾5000万元，因而年终分红就达100多万元。有的分公司职员领到等于他们3—5年月薪总量的年终分红，少则也有数月月薪的分红。但当该单位转亏为盈时，须从该年度应分发给职员的花红额中扣除以前预先分发的花红数，剩余的是该年可以分发的实际金额。由于集团的利益和职员的切身利益直接挂钩，职员对集团都有一种归属感，工作干劲十足。即使节假日加班加点也毫无怨言。

南益集团从1951年开始就实行“保养金”制度。规定员工每月均从薪金中扣出5%，而集团付出该员工月薪的10%，存入银行的特别户，后转入各员工的名下，使员工在退休后的生活有保障。

南益集团还制定了“居者有其屋”的计划，使每一位职员都拥有自己的房屋。集团以无息贷款的方式，把约3年的薪金总额借给职员购买房屋，房契的业主是集团。而在每年的年终花红中，将该职员的花红的一半作为偿还买房贷款，直到还清。然后就把契约归职员。即房归己有。

由于南益集团实行上述的制度，职员都十分为集团卖力工作，成为中坚分子、骨干人员。所以在新加坡流传着一句话：“没有人有本领把南益的人挖走”。

在一切因素中，人是最宝贵的因素。集团经营的好坏与前途如何，是与全体职工的责任感和积极性分不开的。该集团用终身雇佣制，优厚待遇，解决职员的后顾之忧，全身心地投入到工作中，使集团发展。这是最好的“钓人”之法。

在企业经营中，人的因素第一。日本的“拉链大王”吉田忠雄，依据日本民族的特点设计出“善的循环”的经营策略，获得了成功。

吉田忠雄是日本吉田工业公司的总裁。他所经营的这家公司是日本最大的拉链制造公司。

吉田忠雄有自己一套独特的经营方略，简言之，就是“善的循环”。他说：“……仁慈就会循环给我们，仁慈在我们和别人之间不停地循环运转。”他认为，企业赚钱多多益善，但是利润不可独吞。为此，吉田公司将利润分成三部分，推行“利润二分法”，即以质量较好的产品及低廉的价格，让利1/3给消费者；让利1/3给销售公司产品的经销商及代理商；让利1/3给自己企业的职工和股东。

根据这个经营原则，吉田要求公司员工在本公司的储蓄帐户上存款，公司则每月按高于日本银行的定期存款利率，支付给存款职工利息，这对职工产生了很大的吸引力。在公司每年支付的红利中，吉田本人占16%，其家族占24%，其余均由本公司职工分享。不仅如此，公司还鼓励雇员购买本公司股票，规定凡到本公司工作满5年的职工，都可购买本公司的股票，并获取

每年 18% 的较高股息。极大地鼓励职员投资。在办公制度上，吉田实行面对面的指挥、协调和监督，实行集中办公，在客观上大大强化了管理效率。

在企业经营中，日本的本田汽车在面向社会需求方面，“摩意”是场分成功的。它从降低噪声公害入手，而顺利走向国际市场。

近年来，本田汽车公司生产的轿车在美国及世界各地市场极为抢手。1986 年，本田汽车公司在美国销售了 69 万辆轿车；1989 年 75 万辆。在加拿大销售 8 万辆；1993 年在世界销售量达 200 多万辆。

本田认为在当今强手如林的国际汽车业中，光靠模仿是成不了第一流企业的。只有重视想象和独创才能打进国际市场。因此，它坚持独创开发的方针，从而赢得市场。

60 年代中期以后，轿车已成为日本的大众化交通工具。由于当时汽车引擎的生产技术上存在一些问题，使噪音过大，成为一大公害。本田抓住这个问题，从生产开始，就以开发低公害汽车为主攻方向。1972 年，本田终于研制出低公害汽车引擎，首次符合美国马斯金反公害法案的要求。翌年，这种引擎用于轿车生产取得成功，使产品畅销。不久世界著名的汽车厂家如丰田、福特、克莱斯勒等，向本田求助转让低公害引擎的技术。本田获取可观的利润。

“摩意”在于出奇制胜。

有个美国商人搞录有流水之音的录音带，而赚了大钱。

费涅克是美国商人。在一次休假旅游时，小瀑布的水声激发了他的灵感。于是他带上立体声录音机，专门到一些人烟稀少的地方游逛，录下了许多小溪、小瀑布、小河的流水声和自然界小鸟的鸣叫声等，然后，复制成录音带，以高价出售。生意意外的兴隆，尤其是购买流水声的“水声”录音带的人特别多。“水声”带十分畅销。费涅克因为了解到许多城市居民饱受各种城市的噪音干扰之苦，却又无法摆脱。希望关闭门窗听到大自然的声音。这种录音带就成为奇妙的商品，把人们带入大自然的美妙之中，向往大自然的心理得到了满足。而且，有些失眠者也没有想到他们听了“水声”录音带，也不自觉地睡着了，能使失眠者进入梦乡。费涅克看准目标增加投入，出奇取胜，赚了大钱。

还有个公司“摩意”人们的特殊心理，利用虚无飘渺的“买卖”发了财。

加利福尼亚有一家公司。开办新的业务。凡交纳 25 美元的人就可以把银河中未命名的星星，用他的名字命名。公司为这些人出具证明。还可以向公司买一张该星星在银河系中太空位置图。而这些图并不是真实银河星际的照片，而是绘制的臆想而出的画儿。人们都想让自己的名字与星星共存，争先恐后地购买。该公司发了财。人们也清楚地知道仅仅是一张画儿而已，简直是一桩虚无飘渺的事。

这一成功，说明了公司的经营者“摩意”成功。他们“摩意”世人都想让自己永恒的心理，从而发了财。

权益篇

权 篇第九

[原文]

说者，说之也；说之者，资之也。饰言者，假之也；假之者，益损也。应对者，利辞也；利辞者，轻论也。成义者，明之也；明之者，符验也。难言(11)者，却论(12)也；却论者，钓几(13)也。佞言者，谄而于忠；谀言(14)者，博而于智；平言(15)者，决而于勇；戚言(16)者，权而于信；静言(17)者，反而于胜。先意承欲者，谄也；繁种文辞者，博也；策选进谋者，权也。纵舍(18)不疑者，决也；先分不足(19)而窒非(20)者，反也。

故口者机关(21)也，所以关闭情意也。耳目者，心之佐助(22)也，所以窥间见奸邪(23)。故曰：“参(24)调而应，利道(25)而动。”故繁言而不乱，翱翔(26)而不迷，变易而不危者，观要得理。故无目者，不可示以五色，无耳者，不可告以五音。故不可以往者，无所开之也；不可以来者，无所受之也。物有不通者，故不事也。古人有言曰：“口可以食，不可以言。”言有讳忌也。众口烁金(27)，言有曲故也。

人之情，出言则欲听，举事则欲成。是故智者不用其所短，而用愚人之所长；不用其所拙，而用愚人之所工，故不困也。言其有利者，从其所长也；言其有害者，避其所短也。故介虫(28)之捍也，必以坚厚；螫虫(29)之动也，必以毒螫。故禽兽知用其所长，而谈者知用其所用也。

故曰：“辞言五、曰病、曰怨、曰忧、曰怒、曰喜。”故曰：“病者，感衰气而不神也；怨者，肠绝而无主也；忧者，闭塞而不泄也；怒者，妄动而不治也；喜者，宣散而无要也。”此五者，精则用之，利则行之。故与智者言，依于博(30)；与拙者(31)言，依于辩；与辩(32)者言，依于要(33)；与贵者言，依于势；与富者言，依于高(34)；与贫者言，依于利；与贱者言，依于谦；与勇者言，依于敢(35)；与过者言，依于锐，此其术也，而人常反之。是故与智者言，将此以明之；与不智者言，将此以教之，而甚难为也。故言多类，事多变。故终日言，不失其类，故事不乱。终日变，而不失其主，故智贵不妄，听贵聪，智贵明，辞贵奇(36)。

[注释]

权：天秤用的砝码，可衡量物量的变化。

说者，说之也：所谓游说就是说服他人。

资：资益的意思，也就是给人利益或贡献。

饰言：修饰性的语言，也就是很好听的话。 假：不真实。

益损：增减的意思。

应对：巧妙处理。

利辞：权宜之计或暂时敷衍的言论。

轻论：轻视好的言论。

成义者，明之：具有义理的语言，要阐明其真伪。

(11)难言：指责对方言词的话。

(12)却论：反对论调。

(13)钓几：诱出对方心中所隐藏的机微之事，几同机。

- (14) 谀言：谄媚的言词。
(15) 平言：平实可靠的言论。
(16) 戚言：面带忧色的言论；戚是忧的意思。
(17) 静言，心平气和时所说的话。
(18) 纵舍：进退的意思，也就是举止动作。
(19) 先分不足：自己有所不足之处。
(20) 窒非：责备他人的过错。
(21) 口者机关：嘴是表达或隐瞒意思的器官。
(22) 耳目者心之佐助：耳目帮助心搜集情报。
(23) 奸邪：奸是恶，邪是不正。
(24) 参：指心，眼，耳三器官而言。参同三。
(25) 利道：关于有利的道。
(26) 翱翔：翱是鸟在空中飞舞的姿势，翔是鸟在空中展翅划圆飞舞的姿态。

态。

(27) 众口烁金：如果有很多人都这样说，无论如何坚定的心都会动摇。比喻为人应考虑流言蜚语。

(28) 介虫：介就是甲或盔甲，介虫是带有甲壳的昆虫。

(29) 螫虫：指能用毒针来刺人的虫子。

(30) 博：博学多闻的意思。

(31) 拙者：不高明的人、才干低下的人。

(32) 辩：言论，雄辩。

(33) 要：枢纽、要点。

(34) 高：指精神高度集中。

(35) 敢：果敢进取的气质。

(36) 听贵聪……辞贵奇：如听力好就不会真伪混乱，如智慧高就能辨别可否，如言辩巧妙就明辩是非。换言之，如果能发挥此三者就会成功，因此智者尊重此三者而不敢妄为。

[译文]

所谓“游说”就是对人进行劝说。对人进行游说的目的，就是说服人啊。游说者要会粉言饰词，用花言巧语来说服他人。借用花言巧语说服别人，要会随机应变，有所斟酌。回答他人的问话，要会用外交辞令。所谓机变的外交辞令是一种轻俏的言辞。具有正义与真理价值的言论，必须要阐明真伪；而阐明真伪，就是要验证是否正确。责难对方的言辞，是反对对方的论调，持这种论调时，是要诱出对方心中的机密。

说着一些奸佞之话的人，会因谄媚而显得忠诚。说着奉承话的人，会因吹捧对方而显得有智慧。说着一些平实之话的人，由于果决而显得勇敢。说忧愁话的人，由于握着权，而显得有信用，而说稳重话的人，却由于能反抗而胜利。用华美的词藻来鼓吹欲望者，就是谄媚。用夸大与吹嘘来进献谋略，博取上司欢心的人，就是揽权者。前后进退而不犹疑者，就是果决的人。自己不对而又指责他人过错的就是反抗者。

一般说来，“口”就是人的“政府机关”。用它来封锁、宣传信息。耳目，就是心的辅助器官，用它来侦察奸邪。所以说，只要（口、耳、目）三者相互呼应，就会走向成功。

一般说来，虽有繁琐的语言并不纷乱，虽有翱翔之物并不迷惑人，虽有

局势的变化并不危险，就是要在观物时，掌握要害。由此可知，没有眼睛的人，没有必要拿五色给他们看；同理，没有耳朵的人，没必要让他们听五音；所以不可以去的地方，不必让他们去，不可以来的人，也没有必要接受他们。有些行不通的事，就不要办。古人有言，说：“嘴可以吃饭，不可以说话。”说的是讲话是有忌讳的。警惕人言可畏，那是可以把事实歪曲的。

人之常情，只要自己说出话，就希望有人听，只要办事情就希望能成功。所以一个聪明人不用自己的短处而用愚者的长处。不用自己的笨处而用愚人的善长，这样就使自己永远不会陷于窘迫。说到有利的一面，就要发挥其长处，说到有害的一面，就要避其短处。因而，甲虫防卫，是用其坚硬的甲壳。而毒虫行动，一定用那有毒的螫子。连禽兽都知道用自己的长处，何况进谏的人，更应该会用游说术了。

所以说，在外交辞令中有五种情况：一是病态之言；二是幽怨之言；三是忧郁之言；四是愤怒之言；五是喜悦之言。一般地说来，病态之言是神气衰弱，说话没精神。幽怨之言是伤心痛苦，没有主见，忧郁之言是心情郁结，不能畅言，愤怒之言是轻举妄动，不能控制自己的话。所谓喜悦之言是说话自由散漫，没有重点。以上这五种外交辞令，精要者可以使用，有利者可以付之实行。所以与智者谈话，就要以渊博为原则，与拙者说话，要以强辩为原则；与善辩的人谈话，要以简要为原则；与高贵的人谈话，要以鼓吹气势为原则；与富人谈话，要以高雅潇洒为原则；与穷人谈话，要以利害为原则；与卑贱者谈话，要以谦恭为原则；与勇敢的人谈话，要以果敢为原则；与上进者谈话，要以锐意进取为原则，这些都是与人谈话的原则。然而不少人却常常背道而驰。所以，与聪明人谈话时，就要让他明了这些方法，与笨人谈话时，就要把这些方法教给他。然而事实上很难作到。所以说谈话有各种方法，所论事情会不断变化。（掌握这些）终日谈论，也不会把事情搞乱。事情不断变化，也不会失其原则。故就智者而言重要的是要不乱不虚，听话善辨真伪，聪颖则善断是非，出言要变化莫测。

[解析]

先秦纵横家所言“权”，意为权衡。纵横家以审时度势，游说他人为己任。鬼谷子是先秦纵横的先驱，精于游说之道。

本篇主旨就是论游说的原则、方法。

鬼谷子认为：“故口者、机关也、所以关闭情意也。耳目者，心之佐助也，所以窥间见奸邪。”由此可知语言表达的重要，耳目观察的重要。

语言是游说的手段，事实则是游说，机辩的基础，而言之成理才能成功。

选择对象乃是游说之本。因为通过对象的言辞可以推出他的内心世界、品性、愿望。而我方也要凭借自己的长处，控制对方。

鬼谷子认为，无论何人都有自己的弱点，要攻破对方弱点。才能实施我方的计划。比如，“位高者轻权，财大者轻利”是正常的事情。不论人之愚、智，皆有自我优劣，所谓“智者千虑必有一失，而愚者千虑必有一得。”人的失得皆在辩证之中。

纵横家以口才闯天下。一些古人以为他们巧舌如簧，是虚伪的诈骗者。于是寡言的讷讷者，倒成了人之楷模。殊不知，巧言与谎言完全不同，历史自有公论。作为领袖或事件的决策者，不仅要有精明的头脑，渊博的学识，审时度势的能力，而且要有善辩的语言应变力和口若悬河的表达力，即雄辩家的才华。如无此才，难以成功。古今中外皆然。

论辩必须耳聪、目明、智稍、辞巧以此征服对方。

战国之时，诸侯争战，谋臣们各显神通，均能以游说之道挽救国之危亡。

孟尝君明辨国与国之间利弊和得失。以利益相关之理说服了赵王和燕王，搬来了赵、燕援兵 18 万人，战车 500 辆。退秦之兵，使魏国免遭秦的灭亡。

秦国攻打魏国。孟尝君出使赵国为魏请求援兵，赵王回绝他。于是，他对赵王说：“我是忠于您才来向您求救兵的。”赵王感到莫名其妙。孟尝君接着说：“赵魏两国兵力差不多，赵国是魏国的屏障，赵国现在不出兵救魏，魏国一旦被秦国所灭，赵国也就会像现在的魏国一样，土地年年被侵占，人民年年受迫害。”赵王听后很害怕，认为很有道理。就同意出接着孟尝君又来到了燕国求救兵。燕王也先推说国内灾荒，不派兵救魏。孟尝君就假装要走，但又说：“我担心天下要变了。”燕王一听话中有话，就问原因为何？于是，孟尝君对燕王说：“您如果不出兵救魏，魏很可能被秦打败，魏只好投降于秦。反过来魏就会痛恨燕王您不出兵救他。因此，就伙同秦、赵、韩四国共同进攻燕国。到那时燕国可就要化为灰烬了！”燕王一听不寒而栗，当即答应出兵援救魏国。

结果孟尝君请来了 18 万军队和 500 辆战车，救兵的队伍浩浩荡荡来到魏国。秦王十分害怕，连忙向魏国请求讲和，带兵离去。

郭隗以 500 两黄金买了死马骨头，去游说燕昭王招揽了天下贤人，从而使国家昌盛。

燕昭王想出兵讨伐齐国，但燕国地处偏僻，国内缺少人才。外面的人才进不来，本国的人才外流，求贤人心急如火。于是大臣郭隗给燕王献策。

郭隗说：“从前有个国王，想用 1000 两黄金买一匹千里马，但始终没有买到。他手下有一个人向国王要 500 两黄金，说可以买到。国王听了就给他 500 两黄金。结果那个人用这些钱买了一堆死马骨头回来，说是千里马的骨头。国王一看十分生气。那个人解释说，我国能用 500 两黄金买死千里马骨头，天下人一定认为您能用大价钱买活千里马。这样，千里马不久就会有人送上门来。果然不出所料，不久就有不少人把千里马送上门来卖。这个国王得到三匹千里马。”郭隗又说：“如果燕王您真想招揽天下贤士，就从我郭隗开始吧。我虽作事平庸，没什么大才干，就像千里马的骨头吧。如果您对我重用尊敬，那么天下比我有才能的人就会接踵而来投奔您，为您所用。”

燕昭王真的照郭隗的话办了。封官、奖赏尊敬郭隗，处处以贤士待遇郭隗。果然，不到三年功夫，天下贤才就从四面八方投奔到燕王这里来。他们受到重用和优厚的待遇，发挥才干，实行改革，做了不少实事，时间不长燕国就变得兵强马壮，国家繁荣昌盛。

小国与大国对抗时，在外交活动中也不以奴颜卑膝苟存。如小国安陵国的使者唐且出使大国秦国，竟能不辱使命。使安陵国平安。

秦王派人对安陵君说，要用 500 里的地方换取安陵，安陵君不同意，秦王非常不高兴，于是安陵君派唐且出使秦国。

秦王见到唐且，就对唐且说：“我想用 500 里的地方换取安陵，安陵君不听我的，这是为什么？秦国打败韩国，灭掉魏国，而安陵君能以 50 里的地方存下来，不是我害怕他的力量有多大，而是觉得他讲义气罢了。现在我用多于 10 倍的土地来交换小小的安陵，他不接受，竟不把我放在眼里。”

唐且回答说：“不是这样，您误会了，安陵君是从祖先那里继承了安陵，

所以谨慎地守卫着它，即使用千里的土地和他交换也不敢换。何况是 500 里呢？”秦王听到唐已的话后，勃然大怒，对唐且说：“你听说天子发怒吗？”唐巨冷静地说：“下臣没听说过。”秦王说：“天子一旦发怒，就会伏尸百万，血流成河。”唐且反问道：“大王听说过布衣百姓发怒吗？”秦王傲慢地说：“布衣发怒，只不过是把帽子扔在地上光着两只脚，用头碰碰地罢了。”唐且说：“您听说的只不过是愚人发怒，不是真正的布衣之士发怒。专诸刺王僚，吓得慧星袭月，聂政刺韩傀，惊得白虹贯月；要离刺王子庆忌，慌得苍鹰碰在大殿上。这三个人的发怒，都是布衣之士的发怒，我心中的怒还没有发；加上我就是四个人了。我如果发怒，就会伏尸二人，血流五步，天下人为我披麻戴孝，就是这一天了。”唐且说着就拔剑而起，怒视秦王。秦王吓得面无血色，跪在唐且面前道歉，说：“先生请坐，何必如此，寡人现在明白了。赵国和魏国都被秦消灭了，而安陵能以 50 里地存在，都是因为用了像先生这样智勇双全的人啊！”

秦王从此后，再不敢提与安陵君换地之事了。

在外交活动中，语言的机变，可以化险为夷。在政治的搏斗中，机变是可以保住性命的。

蒯彻又名通，是西汉初期的一位政客，很有谋略和辩才，他曾经当过韩信的谋士，劝韩信背叛刘邦，自立为王。

当初，刘邦拜韩信为大将，率兵东进，攻打项羽。韩信一路势如破竹，破三秦，灭魏赵，又打败齐军。这时，蒯彻劝告韩信不要过于相信刘邦，先与他们三分天下，以后看准机会，再图大业。韩信听后，没有接受他的意见。

刘邦称帝后，怕韩信谋反，剥夺了他的兵权，把他软禁在长安。后来由于陈豨谋反的事件牵扯到韩信。吕后和萧何设计诱捕了韩信，将韩信杀死。韩信后悔没有听蒯彻的计谋。后刘邦派人抓蒯彻，并亲自审问他。

蒯彻是当时很有名的辩士。刘邦问他是否鼓动韩信叛汉自立。蒯彻痛快地说：“对，我的确这样做过。可惜他当时不听我的计策，最后落得个身首异处的下场。如果他要用了我的计策，皇上哪能杀掉他呢？”刘邦听后，气得发抖，下令把蒯彻烹死。蒯彻连喊：“冤枉”。刘邦说：“你教唆韩信谋反，有什么‘冤枉’？”蒯彻回答说：“当初，秦朝实行暴政，天下的英雄都起来反对。这就好像一只鹿，天下英雄都抢着捕捉，谁跑得比它快，本事人，谁就能逮住它。那时候，天下的人并不知道陛下能当皇帝，都是各为其主。我也是一样，只知道韩信，不知道陛下。这能责怪我吗？况且，天下想当皇帝的人很多，只是力量不足罢了。难道陛下能把他们都烹死吗？如果只是因为我去忠于自己的主人，就被杀死，天下的人会怎样看待陛下呢？”刘邦听了以后，仔细一想，倒也有道理，于是就赦免了蒯彻的死罪。

又如，宋仁宗时，朝廷派尚书左丞相韩亿出使契丹。当时担任副使的，是章献太后的外亲。这位副使总想找机会给章献太后歌功颂德，以便从中捞取好处。这次出使契丹正好借机表现自己。于是这位副使在契丹假传圣旨，说太后告谕契丹，南北两朝应子子子孙孙永远和好等等。

第二天契丹国主询问韩亿说：“皇太后既然有旨，大使为什么不告诉我们呢？”韩亿本来不知道这件事，听契丹国主如此说，就想：这一定是副使假传圣旨，用以表现自己。此事关系到两国之间的关系，得找个适当的理由掩盖过去。想到这里就对契丹国主说：“本朝每次派遣使者外出，皇太后都要用这样的话告诫我们，并不一定要我们转达到北朝。”契丹国主听韩亿这

样回答非常高兴，说：“太后如此圣明，这真是南北两朝百姓的福气啊！”

那位副使竟没有想到自己的一句话惹出了麻烦，本来正为自己的失言而担忧，深怕因此而闯祸急出了一身大汗。这时听他们二人如此说，心里才一块石头落了地，暗暗佩服韩亿的答辩的才能。

韩亿采用模糊语言的应变法。因为皇太后根本没有圣旨，作为使者不能随便乱说。而回答没有这回事，就会引出麻烦，只有模糊回答，既宣扬了章献太后的仁德，又化解了可能引起的事端。

苏秦是鬼谷子门徒，善于游说。他曾以一席话换来十座城。由此可知纵横术的价值。

秦惠王将女儿嫁给燕国太子。这一年恰巧燕文侯去逝，太子继位。齐宣王就趁燕国国丧出兵攻燕，占据了十座城。

燕王对苏秦说：“当初你来到燕国，我父亲帮你，使你见到赵王，才完成六国合纵的大业。如今齐国却先攻打赵国，然后又攻打燕国。你主持六国合纵的大业，天下都在笑你。你能为燕国取回齐国侵占的土地吗？”

苏秦很惭愧地说：“请让我为大王效劳。”

苏秦去见齐王。一拜再拜，先低头庆贺，然后仰头哀悼。齐王说：“怎么一下子庆贺，一下子又哀悼呢？”

苏秦说：“我听说饥饿的人之所以不吃乌头（一种可入药的有剧毒的块根作物），是因为吃了与饿死没有两样。现在燕国虽然弱小，却是秦王的女婿。您得了燕国的十座城值得庆贺，但隐藏着祸。因为大王贪图燕国十座城，却与强大的秦国结仇；就好像燕国是雁阵，却没有想到，秦国躲在背后，而招来天下的精兵；这不等于是饥饿的人吃乌头一般吗？”

齐王说：“那该如何是好呢？”

苏秦说：“我听说，古时候善于处置事物的人，能转祸为福，反败为胜。大王如果真听我的，就立刻归还燕国的十座城。燕国想不到能回收十座城，一定十分高兴。秦王如果知道因为秦国的关系而归还燕国的城，也一定高兴。这样齐国少了仇人而得到知交。而一旦燕和秦都臣服了齐国，那么大王号令天下，谁敢不从？这是大王用空话附和秦国，而用十座城取得天下。此乃是在完成您称霸的大业。”

齐王说：“好啊！”

于是齐国就把十座城归还给燕国了。

公元前 331 年，张仪到楚国去游说楚怀王，说道：“敝国的君王最喜欢的人莫过于大王，而张仪最愿侍奉的也莫过于大王，敝国的君王最痛恨的人莫过于齐宣王，而张仪所最不愿意侍奉的也莫过于齐宣王，齐王的罪恶，对秦王来说可真太大了，因此秦国想要讨伐他，但是贵国却距他那么要好，以致敝国的君王好好侍奉大王，而张仪也不能做大王的臣子，大王如果能够把关口封锁和齐国绝交，我可以让秦王把商于方圆六百里的土地献给大王。这样一来齐国丧失了后援，必然衰弱，齐国衰弱，就必定听从大王的号令了。北面削弱了齐国的势力，西面对秦国施恩，又获得商于方圆六百里的土地，这真是一举三得的上策。”

楚怀王听后高兴极了，赶紧在朝廷里宣布，说：“我得到了商于方圆六百里的土地！”

群臣知道这消息都纷纷贺喜，客卿陈轸最后晋见，根本就不道贺。楚王诧异地问：“我不发一卒，不伤一人，而得到商于六百里地，我认为这是外

交上的一大胜利，朝中文武百官都道贺，为什么贤卿单单不道贺呢！”

“我看商于之地不能得到，反而会招惹祸患，所以不敢随便道贺。”陈轸回答。

“什么话呢？”怀王责问。

陈轸回答说，“秦国所以重视大王，是因为大王有齐国这样一个强大的盟邦。如今还没有得到秦的土地，却先断绝齐国的外交，楚国就孤立无援了，秦又怎么会重视一个孤立无援的国家呢？何况如果先叫秦割让土地；楚国再去跟齐国绝交，秦国必不肯这样做。要是楚国先断绝了齐国的邦交，而后要求秦国割让土地，将受到张仪的欺骗而得不到土地；受了张仪的欺骗，大王必定痛恨他。结果是西面惹出秦国的祸患，北面断绝了齐的邦交，这样两国的兵必定会逼临楚国的。”

楚王不但不听，反而申斥道：“我的事筹划好了，你闭住鸟嘴，不要再说，等着瞧我的！”

于是楚怀王就派人到齐国去宣布断交，派去的人还没回来，又派出第二批绝交团。

张仪回到秦国，赶紧派使节到齐国去游说，齐秦两家就暗中缔结了军事联盟。

当楚怀王派一名将军去秦国接受土地时，张仪竟然装病不上朝。楚怀王得到报告，满怀委屈地说：“张仪认为我跟齐国绝交还不够诚心吗？”

楚怀王赶紧派一个勇士到齐国去臭骂齐王。

张仪在证实楚国确实和齐国绝交后，才出来接见楚国派来的使臣，指着地图说，“敝国赠送贵国的土地，从这里到这里，总共方圆六里。”

“我听说是六百里，没听说六里。”楚国的使臣很惊讶地说。

“我张仪不过是个微不足道的小官，哪来六百里广大的采邑？”

楚国使节气忿忿地回国报告，怀王大为震怒，准备发兵攻打秦国。这里陈轸走过来请示道：“现在我可以说话吗？”

“可以！”怀王没好气地说。

“攻打秦国，不是办法。”陈轸冷静地说：“大王倒不如趁机再送给秦国一个大城市，跟秦连兵伐齐，这样或许可以把损失于秦国的，再从齐国补偿回来，楚国不就没有损失了吗？大王如今已跟齐国绝交，还要去责备秦国失信，那就等于是促进齐秦两国的邦交。要是如此，到时候楚国必定损失惨重。”

楚怀王没有采纳陈轸的话，还是派兵攻打秦国。于是，秦齐两国组成联合阵线，韩国跟着也加入军事同盟，结果楚国在杜陵被三国联军打得惨败。

张仪离间齐楚联盟之事，是张仪攻破楚怀王的弱点，实施秦国的计划，使楚国大败。

游说是纵横家的主要活动，而游说的基本媒介是言辞。《鬼谷子》说：“游说就是说服人；说服人就是给人以帮助；凡是带修饰的语言，都是不真实的；然而不真实的语言，有坏处也有好处；应对之辞，都是伶俐的外交辞令；外交辞令都是不实在的言辞；能成为信义的言辞都是坦白的；坦白的言辞都是可以验证的；凡是难以启齿的话，多是应对之辞；应对之辞都讲究诱导对方说出机密。”说话的技巧可以掩饰说话的内容。在古代，说奸佞话的人，由于会谄媚就可以变成忠；说奉承话的人，由于会吹嘘就可以变成智；说平庸话的，由于能果决就可以变成勇；说忧虑话的人，由于善权衡就可以

变成信；说冷静话的人，由于善逆就可以变成胜。

《鬼谷子》还告诉人们跟智慧人说话，要靠渊博；跟笨拙的人说话，要靠详辩；跟善辩的人说话要靠扼要；跟高贵的人说话要靠气质；跟富有的人说话，要靠高雅；跟贫贱的人说话，要靠谦敬；跟勇敢的人说话，要靠勇敢；跟负过的人说话，要靠鼓励。这些都是谈话的主要方法。人们都希望自己的话有人听，要想有人听，就要讲究说话的方法。

赵平原君回到赵国之后，楚国春申君率军队要去援救赵国，魏国信陵君也伪造军令夺了晋鄙的军队前往教授赵国。援兵未到时，秦国加紧围攻邯郸，邯郸十分危急并且准备投降。平原君非常的忧心。

邯郸传舍（驿站旁的屋舍，或为驿站）官吏之子李谈对平原君说：“你不担心赵国灭亡吗？”

平原君说：“赵国灭亡，就是秦人胜利了，为什么不担心呢？”

李谈说：“邯郸的百姓，已经到拿骨头来炊煮，易子而食的地步，可以说是困苦到极点。而你们后宫的美女数百人，妻妾妇女都穿着华丽的丝绸，吃的是好肉好菜，丰厚得享用不尽，可是军队百姓兵器用尽，有的只能砍下木头做为长予勾戟；而你有宝器钟磬，要什么有什么。”

“假使秦国攻下赵国，君怎能拥有这些呢？假使赵国安全无恙，君又何必担心没有这些呢？你何不叫夫人以下的妇女，和士卒同列，共同分担工作，为国尽力，将家中所有物资供应士兵分享，正当别人危难困苦的时候，较易施予恩惠，也较易被人感激。”

平原君听从他的计策，使得城中三千多勇士，不顾性命的挺身抵抗秦兵。平原君与李谈一起到秦军阵中谈判，秦军因此后退三十里，正巧楚、魏的援军来到，秦军就放弃攻赵的行动。

注重说话谋略，讲究语言艺术，所说的话足以退千军，解危难于倾刻之间。

著名的美国通用电气公司中，电子公司的一个子公司——通用电气财务公司于1994年春，出资22亿美元购买一家金融公司，这一举措令世界企业界嫉羨不已。

一家电气财务公司何以快速发展，其根本在于这一公司能“量天下之权”。

80年代后期至90年代初期通用电气财务公司每年都至少用20多亿美元兼并公司、购置产业。仅在去年，通用电气财务公司就收购了芝加哥第一国民银行10亿美元的资产和股份，清算信托公司11亿美元的资产，另外还用11亿美元收购了两家年金保险公司。在欧洲，通用电气财务公司也在迅速扩张。在最近几年中，它兼并了英国零售巨子伯顿公司的信用卡业务、布雷泽公司的住房开发、销售业务以及阿维斯公司的船舶服务业务。

从1988年到去年年底，公司的利润率一直在17%到19%之间，经营利润从1989年的11亿美元增加到去年的26亿美元，资产总额也同时翻了一番，达1180亿美元。

通用电气财务公司过去几年中在世界各地收购、兼并了大量产业，业务领域不断拓宽，利润持续上升，资产成倍增长，这对于一个从80年代才涉足金融业的工业公司的子公司来说，能取得这样骄人的业绩，确实引人瞩目。人们不禁要问，通用电气财务公司为什么能得到如此迅速的发展呢？稍做分析就会发现，通用电气财务公司的发展正应了一句俗语：“大树底下好乘凉”。

通用电气财务公司正是靠通用电气公司这棵“大树”，才得以生意兴隆，财源茂盛。

在盖里·文特担任公司总裁的八年中。公司业务取得了长足的进展，文特及其同事也以理财有方而名声在外，尤其是他们在收购、兼并谈判中的强硬立场和对经营成本的精打细算更是有口皆碑。他们之所以能做到这些，一方面是有通用电气公司为依托，在谈判中以实业巨头的面目出现，无形中底气足三分，讨价还价时自然占尽优势。另一方面，作为工业公司的一个子公司，耳濡目染，竭力降低成本的经营哲学也传到了通用电气财务公司，财务公司借助于母公司多年的经验和先进的设备，在降低经营成本方面表现突出，具备了其他金融同行无可比拟的优势。

另外，借助母公司这一强大后盾，通用财务公司在财力方面的优势表现的更为明显。且不说母公司财大气粗，单是其卓越的商誉就使财务公司受益匪浅。通用电气公司的拥有最高的信用等级——三A级。这不但使通用电气财务公司在金融市场上筹款时畅通无阻，而且利息也很低，去年通用电气财务公司短期借款的利率从上一年度的3.57%降为3.39%，而公司去年的短期借款达460多亿美元，单是这下降的0.18个百分点的利率就给公司省下了数十亿美元。

具有讽刺意味的是，通用电气财务公司的经营业绩越好，对母公司三A级的信用级别反而越不利。去年财务公司的利润占到通用电气公司总利润的四成，这意味着通用电气公司在工业上的利润相对下降，这必然要影响到作为工业巨头的通用电气公司的信用级别。

不管怎么说，通用电气财务公司确是依靠通用电气公司这一强大靠山，得以快速发展，在金融业占据了一席之地，这是“量权”的硕果。

在生活中审量对方心理而后行动是行为常规，如“名人”与名人的效应，几乎是常人心理所形成的一种重要生活现象。

名人都会产生“名人效应”，这是众所周知的。唐代的大诗人刘禹锡就说过：“伟人之一顾，逾乎华章，而一非亦惨乎黥刑。”人们重视名人的影响，看来自古已然。

眼下，人们敬仰名人，可说有增无己。开会、展览、演出，要请名人光临剪彩、讲话；新建公园、山水胜景、影剧首演、企业开张、书报创刊或举行什么首发式，什么研讨会等等，或则要请名人挥毫题辞，或则要请名人主持……许多事物的价码因题签者或主持者的身份而异。如果被请的名人不赏光，一些人便会叹息不已，那遗憾几乎与蒙受了巨大损失等同。名人之为用，可谓大矣哉！

敬仰名人者往往都希望名人给他们留下一些为纪念意义的笔迹。明星、歌星、体育健将常常便受到一些“拥趸”的包围，为签名留念的事而感到困惑。至于向书画家索取书画更是常有的事。上海有位知名画家，有段时间每个月都要收到索画的信百来封，索画者鱼龙混杂，竟然有将他的画转买，甚至卖给外商，书画家闻之，不胜唏嘘。这种藉名人的慷慨而谋私者自然为人们所不齿。

把名人视作“万应灵丹”的现象如今也日渐其多。新办的企业，新办的度假庄园、屋村，要请名人当“顾问”、“名誉董事”；效益不佳的老字号也要请名人当“高参”，以为从此改换门庭，会有鸿运；更有写得欠精彩的影剧或小说，请名家品评，作序，以期提高声价的；还有连产品也冠上名人

的名字，以求扩大销路的。至于让名人频频在荧屏亮相，为其商品作广告的就更多了。由于名人的声望，要给打他旗号的单位（包括产品）带来一些效益也是在预料中的。可名人毕竟不是“万应灵丹”或“救急药”，产品不争气，希望藉名人效应一帆风顺无异缘木求鱼，难以奏效。企业不想办法在质量上下功夫，拓展路子，没有什么经营新招，光靠名人一时一地的推荐或吹嘘，最终必难免要栽跟头。经验已经证明：凡靠名人的威望吹起来的事物，就如膨胀的气球那样，气泄之后，剩下的只能仍然是一片干瘪。

然而商战中，名人效应是不可缺的。如中日宴会上有道菜为“天下第一菜”就与名人有关。“天下第一菜”是什么菜？这确是一件考人的题目。

“天下第一菜”就是虾仁锅粬（饭焦），又名“平地一声雷”。相传是抗日战争时期传下来的菜，将浇头改成什锦料，把什锦锅粬正名为“轰炸东京”，在当年的重庆大后方曾风靡一时，从此菜名亦显示了中国人民同仇敌忾的抗敌情愫。

据说乾隆皇帝下江南时，在苏杭曾品尝过这一道菜，有声有色，因浇头为虾仁、熟鸡丝、青豆仁、以鸡汤勾成甜酸芡，连汤带料倾进以猪油炸香的锅粬，内“滋、滋”连声，白雾弥漫，香气四溢，引人垂涎。况且菜肴的颜色绝佳，锅粬金黄，虾仁绯红，鸡丝雪白，加上豆仁的翠绿，彩色缤纷，端的是色、香、脆、嫩、鲜、咸、酸、甜俱在，乃赐名为“天下第一菜”。自此以后，这道菜既成为苏杭名菜。

抗战前，国民党元老陈果夫曾出任江苏省政府主席，那时候刚好有一项“国菜竞赛”。陈果夫是美食名家，一时技痒，遂亲自炮制了这道“天下第一菜”参赛。获得很高的评价。“天下第一菜”更名满大江南北了。这道菜的关键是：锅粬与汤芡的配合要快而准，锅粬要即炸即上席，甜酸芡料也要滚热，当食客面前倾下，形声之见，色香味俱佳，当然受喝彩。

谋计篇

谋 篇第十

[原文]

为人凡谋有道，必得其所因，以求其情。审得其情，乃立三仪。三仪者曰上、曰中、曰下。参以立焉，以生奇。奇不知其所拥，始于古之所从。故郑人之取玉也，必载司南之车，为其不惑也。夫度材、量能、揣情者，亦事之司南也。故同情而俱相亲者，其俱成者也；同欲而相疏者，其偏成者也；同恶而相亲者，其俱害者也；同恶而相疏者，其偏害者也。故相益则亲，相损则疏，其数行也，此所以察同异之分，其类一也。故墙坏于其隙，木毁于其节，斯盖其分也。故变生事，事生谋，谋生计，计生议，议生说，说生进，进生退，退生制，因以制于事。故万事一道，而百度一数也。

夫仁人轻货，不可诱以利，可使出费；勇士轻难，不可惧以患，可使据危；智者达于数，明于理，不可欺以诚，可示以道理，可使立功；是三才(11)也。故愚者易蔽也，不肖者易惧也，贪者易诱也，是因事而裁之(12)。故为强者积于弱也；为直者积于曲；有余者积于不足也；此其道术行也。

故外亲而内疏者说内，内亲而外疏者说外。故因其疑以变之(13)，因其见以然之(14)，因其说以要之(15)，因其势以成之，因其恶以权之，因其患以斥之。摩而恐(16)之，高而动之，微而证之(17)，符(18)而应之，拥而塞之(19)，乱而惑之，是谓计谋。计谋之用，公不如私，私不如结(20)，结而无隙者也。正不如奇(21)，奇流而不止者也。故说人主者，必与之言奇；说人臣者，必与之言私。

其身内、其言外者疏；其身外，其言深者危(22)。无以人之所不欲，而强之于人；无以人之所不知，而教之于人。人之有好也，学而顺之；人之有恶也，避而讳之，故(23)阴道而阳取之(24)也。故去之者纵之，纵之者乘之。貌者不美，又不恶，故至情托(25)焉。可知者可用也(26)，不可知者谋者所不用也，故曰：“事贵制人，而不贵见制于人。”制人者握权也，见制于人者制命也。故圣人之道阴，愚人之道阳；智者事易，而不智者事难。以此观之，亡不可以为存，而危不可以为安(27)，然而无为而贵智矣。智用于众人之所不能知，用于众人之所不能见。既用见可，择事而为之，所以自为也；见不可，择事而为之，所以为人也。故先王之道阴，言有之(28)曰：“天地之化，在高与深；圣人之道，在隐与匿。非独忠、信、仁、义也，中正而已矣。”道理达于此(29)义者，则可与语。由能得此，则可与谷远近之义。

[注释]

谋：谋划、手段、方法。

得其所因，以求其情：由于调查对方的心理状态，就要掌握这个人的本性。

三仪：指上智、中材、下愚而言。

参以立焉，以生奇：假如参考三仪来评论人物，就可以施展卓越的策略。

始于古之所从：并非现在开始的事情，而是自古以来就当作道，人人遵行的事。

司南之车：即指南车。是装置有磁石的车，经常指南方，以此作为定向，比喻判断正确。

同恶而相疏者，偏害者也：假如二人同时遭受君主憎恨，但两人之间又互相有矛盾，受害者只能是其中一位。

以察同异之分，其类：根据这个来判断异同的原因。

墙坏于隙，木毁于其节，斯盖其分也：“墙”又可写作“纒”，是指环绕住宅周围所建的土墙。恰如墙有一点点小裂痕就有崩毁的可能。而树是从有疤处开始腐败的。一般人事也是从同或不同的空隙处发生破裂。

一数，一种术。

(11)三才：指仁人、勇士、智者而言。

(12)因事而裁之：谋略家策划适应事物的计谋时，要对此进行巧妙的裁夺。裁是判断、裁夺。

(13)因其疑以变之：根据对方疑问来改变自己的游说内容。

(14)因其见以然之：根据对方的表现来判断其游说活动是否得法。

(15)因其说以要之：根据对方的言辞来归纳其游说要点。

(16)恐：受威胁的感受。

(17)微而证之：（对于即使在恐吓或权威下也不知改变的人）要巧妙地引用证据来证明。微是悄悄。

(18)符：取信于人的证据，为证明而作的符叫割符。

(19)拥而塞之：拥通壅，就是用土堵。塞是封闭，也就是封闭进去。

(20)私不如结：心的结合要比私下的解决来得好。

(21)正不如奇：正攻法虽然是合理的，但是却不如乘对方不备时使用奇攻法。

(22)其身内……言深者危：虽然是自家人，但是却把隐私泄露于外，这种人就会被疏远；虽然是外边人，但是他的言论却深通内情，这种人就会陷于危险。

(23)故：所以。

(24)阴道而阳取之：当顺从对方又忌讳时，假如能悄悄进行，对方就不至于伤害感情。因此私下进行是谋，却从公开中获得。

(25)貌者不美……至情托：不论对任何事物都不喜形于色的人，是属于冷静而不偏激的人，这种人可以全心信赖。

(26)可知者可用也：假如能知道对方的内心，就可以使用。

(27)亡不可以为存，而危不可以为安：救亡图存和转危为安的都是很难的事，唯独智者才能作到这点。

(28)言有之：古语有这种说法。

(29)道理达于此：要彻底认清这种道理。

[译文]

凡是遵循一定的法则去筹划计策，必须查明事情的原委，163以探得实情。要想得到对方实情，就需确立“三仪”。所谓“三仪”就是上智、中才、下愚。此三者互相参验，就能定出奇谋。这样产生的奇谋，拥有无所不到的威力，然而也不过是遵循古代的哲理而形成的。据说，郑国人入山采玉时，都要开着指南车去，为的是不迷失方向。在考量才干能力，揣情度理方面也如同作事时要使用指南车一样。

凡是观点相同，感情亲密的人一同谋事，大家都可以成功。凡是志向相

同而感情疏远的人，办事之后只能部分人得利；凡是恶习相同，而又感情亲密的人，办事之后，一定是共同受害；凡是恶习相同，而又感情疏远的人，一定是在办事后，一部分人先受损害。

所以说，想要互相都有利，就必须密切关系。如果相互间受到损害，就要疏远关系。依此方法行事就可以判断事物的异同。这是有一定规律的。比如墙壁都是由于有裂隙才塌倒，树木是由于有疤痕才毁坏。这就是事物一般的规律啊！

所以，事物不断变化，才能产生问题；因为要解决问题才需谋划；只有通过谋划才会产生计策。研究计策才能产生相应的方法；有了方法才能游说决策者，使前进，进而不通，再退一步，进退之中形成制度，以此制度解决现实中的问题。如此看来，万事万物的变化都是一个道理。控制万事万物也是同一法则啊！

一般地说来，仁德的人不看重财货，不可以用物质引诱他们；却可以让他们提供财货。勇敢的人不能用危难去吓唬他们，却可以用他们解除危难。智慧的人有谋略通事理，不可以假装诚信去欺骗他们，却可以向他们讲明道理，让他们建功立业。这是三种人才啊！由此观之，愚昧的人是容易蒙蔽的，不肖之徒是容易被吓住的，贪婪的人就容易被引诱；所有这些都要根据具体情况来判断。然而，强者是由弱小的力量不断积累而变成强大的；强直的形式是由许多微小的曲线而积成的；由于积累才使不足者成为富裕者。这就是道术反致的规律啊！

所以，表面上亲善而内心疏远的人要从内心入手去游说他；对于那些内心亲善而表面上疏远的人要从表面上入手去游说他，可以根据对方所疑惑的问题，来改变自己游说的内容；根据对方的表现来判断游说活动是否见效；根据对方的答辞来确定自己游说的要点，根据情势的变化来征服对方。根据对方的所厌进行权衡，确定利弊；根据对方所虑对之申斥，加以防范。揣摩之后对之施以恐吓；抬高对方之后，策化行动；削弱对方之后，加以扶正；验证对方真假后，再决定是否响应他。拥堵对方后，加以阻塞。搅乱之后，迷惑对方。这些就叫作计谋。说到运用计谋，公开者不如保密；保密不如结党；结党而内部没有矛盾。另外，正常的策略不如奇谋；施以奇策是无往不胜的。所以说，游说人主的时候，必须先与他谈奇策；同理，向人臣游说时，必须先与他谈私交。

虽然是自己人，却把家丑外扬，说着有利于外人的话，就会被人疏远。同理，他是外面人，却知道许多内情，也会有危险。不要把人家不喜欢的东西强加于人；不要把人家不懂的事，强教于人。如果对方有某种嗜好，可以迎合他的兴趣，如果对方厌恶什么，可要加以避讳，以免引起反感。所以说，所进行的虽是阴谋，所得到的却是公开的获取。因而，想要除掉的人，可以放纵他，让他犯过，然后抓住机会除掉他。无论作什么事，在外表既不喜形于色，也不怒目相视，是感情深沉的人，可以以机密大事相托。对于能了解的人，可以任用他；对于一个不了解的人，一个有谋略的人，是不会重用他的。所以说，办事情最重要的是控制人，而不是被人控制，控制别人的人，手中握权；被人控制的人是被统治者。一般他说来，圣人处世之道称为“阴”——谋略原则为隐而不露。愚人处世之道称为“阳”——谋略原则为大肆张扬。聪明智者，成事容易；而愚鲁的人成事困难。由此看来，一个国家灭亡了是难以复兴的，一旦国家动乱也难于安定。然而运用“无为”则是最高的

智慧了。“无为”之智要运用在众人所不知，众人所不能见之处。如果在施用智谋之后发现了可行的迹象，就要见机行事，可作，自己就去作；如果发现不可以作，就要选择一些相应的事，让别人去作。

所以，圣人能行的大道，都是属于“阴”隐而不露。古语说：天地造化在于高、深。圣人之道在于隐而不露。不单单要求忠诚、信守、仁慈、义理，主要是维护不偏不倚的正道。只有真正的认清这种道理的真谛，才能游说他人。如果双方都谈得很融洽，就可以发展长远的和目前的关系。

[解析]

本篇是与上篇密切相接的。“谋”与“权”本为一体。“权”是“权衡”；“谋”乃是“计划”。“权”篇和“谋”篇的主题是一致的。都是论述“游说”术。

本篇集中讨论了“谋略”的方方面面。如，谋略的产生，谋略运用，谋略的效用等……。

首先，世上万物都有一定规律，往往由数人合作，为了一个共同目标，必须同谋。众人利害是相关的，需要共谋大业。在同一目标下，大家共同承担责任。因此，谋略有群众合议的内涵。

其次，谋生于事，即事生“谋”。谋略产生于现实生活中，在形形色色的事件里，要解决种种矛盾，就产生了谋略。所以，因事而生谋略。

再有“计谋之用，公不如私”，意思是运用计谋时，公开的不如暗中进行。鬼谷子这一观点，指出了运用计谋的形式的必然性。事实上，凡用计谋必须隐而不露；只有愚笨的人谋划事情才张扬外露。

隐而不露地策谋事件并不意味着谋划者心地阴暗，而常常意味着谋划者丰富的智慧，圣人的心怀。

具有谋划能力的智人，当然会高出常人之智，发现常人难以发现的问题，而作出英明决策。他们在把握全局，预测未来，推动历史前进的能力上，非众可比。在中外历史上都不乏神圣的英才。汉末诸葛亮曾躬耕陇亩却知三分天下的定势，为刘备定鼎中原奠定了基础，是人所共知的谋略家。

毛泽东自南昌起义后，与蒋介石对峙周旋，蒋介石对红军的五次围剿，而毛泽东依红军之众，长驱二万五千里实行战略转移，到陕北建立根据地，最终发动群众打败日本帝国主义侵略军，推翻蒋家王朝，建立中华人民共和国，如此历史的壮举，确是伟大的谋略。

在政治、军事、经济等领域内，不论大小事物，何处不以正确的谋略而取胜？

清代雍正皇帝曾以建立中国早期特务组织著称于世。这些执行任务的耳目叫“缇骑”。他们神出鬼没，常把王公大臣的行动告诉雍正；以巩固清政权。此举在历史上可称奇谋。

雍正即位之后，政局一度动荡。诸王各自结党营私，相互倾轧，威胁到皇权的安全。为了消除朋党林立的局面，把王公大臣控制在自己的掌握之中，雍正派出了许多眼线耳目，监视他们的一举一动。这些眼线耳目在当时叫做“缇骑”，就是侍从骑士。这些缇骑神出鬼没，无孔不入，经常把大臣们的行动报告给雍正。

有一次，新科状元王云锦，在元旦早朝后到亲友家作客，做叶子游戏。玩了好一会后，有人发现丢了一片叶子，于是大家作罢，便端上酒菜痛饮。第二天入朝，雍正问王云锦昨天早朝后干什么去了。王便如实相告，雍正听

后，笑着点头说：“不欺暗室，是真状元啊！”说完，便从袖中取出一叶。王云锦一看正是昨天丢失的那一片。原来这片叶正是被缇骑当场偷走，在报告情况时交给雍正的。

王士俊被授为按察使（主管一省司法的官员），高高兴兴地准备前去赴任。临行前，有人上门求见，并给他带来大臣张廷玉送来的一封信。拆开一看，信的大意是给他推荐一位能干的仆人，要他务必接受。被推荐的就是这位送信人。张廷玉是元老重臣，面子大，王士俊不好拒绝，便带着这位送信人上路了。几年中，这位被推荐来的仆人很能干，深得王的信任，与王一直形影不离。后来，王士俊任职期满，要进京述职。这位仆人突然提出辞职的要求。王士俊很奇怪，问是什么缘故。仆人回答说：“您任职的这几年没有大的过错，官当得还不坏，我要先入都面见圣上，好为您多美言几句”。王士俊这才恍然大悟，这位与自己朝夕相处的“仆人”，原来是皇帝有意安插在自己身边的缇骑。

雍正就是通过这些缇骑无孔不入地刺探着人们的隐情，把所有的大臣都置于自己的控制之下。这种手段有效地制止了朋党林立的局面，稳定了朝廷的政局，然而它也极大地强化了皇权的集中程度，暴露了封建君主专制的黑暗性和独裁性。

南宋时，宋高宗任用奸相秦桧，偏安江南，无心与金人交战，准备向金人割地称臣，签订和约。

这天，宋高宗召集群臣，对他们说，“金人已经答应，如果我们不再袭击金国军队，便可订立和约，并将皇太后和先帝的棺木送回。”当时，抗金形势很好，宋军连续获胜，众大臣正期待着收复中原的喜讯，听到要停战议和，群情激愤。张俊先后五次上书，反对议和，韩世忠、岳飞等将领也拒绝休兵，上奏说：“金人不可信，和好不可恃。”有的大臣上书说：“现在群议汹汹，皆因关心‘和’与‘战’，陛下应深戒前车之鉴，多听取中外懂得军事的大臣的意见，共谋长久保邦之计。”

宋高宗见大臣们意见敢违抗旨意，非常生气，想下旨惩治他们。左相赵鼎虽也主战，但见宋高宗主意已定，不可逆转，为了保存朝廷中主战派实力，他采取疏通的办法。赵鼎对宋高宗说：“我们知道皇上与金人有不共戴天之仇，现在是为了对亲人尽孝道，迫不得已才答应讲和，虽然大家说了些愤懑的话，但绝不是不尊敬皇上，而是爱护皇上。希望皇上不要见怪。皇上可下这样一道圣谕，讲明议和不是我的本意，只是出亲人的缘故不得不这样做。等到先帝的棺木和皇太后自金国返回以后，如果金国撕毁和约，那么现在是否签约也就无所谓了；如果金人遵守和约，那正是我们希望的，也就不必恐惧后悔了。”

由于宋高宗采纳了赵鼎的意见，不以议和而排斥所有主战大臣，又抬出先帝棺木和皇太后作幌子。深明“忠”、“孝”两种份量的众大臣只好缄口不言了。君臣间的这场矛盾暂时缓和下来。

身为宰相的赵鼎，面对即将发生的君臣冲突，为了避免主和派把持朝政，只好暂时采取委曲求全的策略，力排众议，使皇上找不到借口治罪大臣，也使大臣们提不出更充分的理由责怪皇上，可见其用心良苦。

“谋”在奇巧上，企业为了赢利，往往在企业名称上都要“谋划”一番。日本著名的搬家公司，阿托中心就是其中一例。

在日本，搬家是近年来迅速崛起的一个新兴行业。但是，阿托搬家中心

已在该行业中独占鳌头，享誉全国。然而，当它于 1977 年 6 月创立时，却在企业名称上费了一番心机。

阿托搬家中心的总经理寺田千代乃原先惨淡经营着运输业。当她决定放弃常年萧条的运输业，创建一个搬家专业公司时，成千上万个运输企业正纷纷寻找搬家这一新的出路，寺田千代乃是企业家，但首先是一个家庭主妇。她想到：如果自己搬家，肯定会通过电话簿查找运输公司的电话。于是，她决定在电话局注册，把公司电话登在电话簿上。寺田千代乃发现，日本电话簿是按行业分类的，在同一行业中，企业的排列顺序是以日语字母为序的。如果企业的第一个日语发音字母为“阿”，则排在前边；在同是“阿”字打头的企业中，再按第二个字母“托”的顺序排列。她想，要是把自己的企业取名为“阿托”，肯定会排在首位，容易引起顾客的注意，因为用户在查阅搬家公司的电话号码时，首先会发现名列首位的“阿托搬家中心”。

公司的名称选定后，寺田千代乃又发现电话局尚有一个醒目的空白号码——“0123”，这无疑是一个最简单而又最容易记住的号码。她顿时如获至宝，把它作为公司的专用电话号码。

于是，“阿托搬家中心”及其电话号码“0123”，借助于电话号码簿的媒介，很快就传遍了日本的千家万户。

俗话说，“名不正则言不顺”，企业的招牌就是一面招商旗，至关重要。正因为如此，许多企业都煞费苦心地选择企业乃至产品名称，借以提高知名度，扩大影响。阿托搬家中心巧妙地为自己立了名，业务很兴隆，正是谋略的结果。

“谋”在商业经营中，神奇妙用处极多。特别是当代商战频频，“谋”策无所不在。

1970 年南朝鲜巨商郑周永投资造船厂时，曾以“一纸废钞”游说外商，而获得令人叫绝的喝彩。

郑周永投资创建蔚山造船厂，要造 100 万吨级的超大型油轮。对于造船业来说，郑周永可说是一个完完全全的门外汉，但他却信心十足地认为：“造船，和造发电厂一样，总是由不会到会，从不熟悉到熟悉，没有什么了不起的！”不多久，他就筹措了足够的贷款，只等客户来订货了。

但订货单可没有那么容易得到。当时，外商没有一个相信南朝鲜的企业有造大船的能力。怎么办？郑周永为此苦思冥想，终于，他想出了一招：从一大堆发黄的旧钞票中，挑了一张 500 元的纸币，纸币上印有 15 世纪朝鲜民族英雄李舜臣发明的电甲船，其状极易使人想起现代的油轮。而实际上，龟甲船只是古代人工的一种运兵船，李舜臣就是用这种船大败日本人，粉碎了丰臣秀吉的侵略。郑周永即随身揣着这张旧钞，四处游说，宣称朝鲜在 400 多年前就已具备了造船的能力。经他这么一游说，外商果然信以为真，很快就提出了两张各为 26 万吨级油轮的订单。

订单到手后，郑周永立即率领职工日夜不停地苦干。两年过后，两艘油轮竣工了，而蔚山船厂也建成了。

在外交及政治活动中，隐而不露地机智应变更是必不可少的。它对于保护国家机密，维持外交礼仪，有着不可估量的作用。

宋神宗熙宁年间，高丽国派使者入朝纳贡。使者每到一个郡县，都要索取一张当地的地图。而所到之处也都答应了他的请求，给他一张绘制好的地图。

一天使者来到扬州，同样送上一份公文索取扬州地图。这时陈升之任扬州太守，他看着高丽索要地图的公文，不觉心中生疑。高丽国要我们的地图干什么呢？他想当年朝廷派卢多逊出使南唐，卢多逊对南唐后主李煜说：“朝廷准备重修天下地图册，各地图册全部齐全，唯独没有江东各州的，思索要一本。”李煜命人缮写奉送。于是南唐十九州的地理地形、兵力屯戍、人口分布等尽知无遗。卢多逊把这些地图带回本朝，后来朝廷以此为依据，布置攻打南唐的兵力，最终灭了南唐。想到这里陈升之暗暗警觉，我朝地图万万不可让高丽使者带走。于是他召见了高丽使者，欺骗他说：“我想看看两浙一带所提供的地图，以便仿照复制，然后再还给你，不会耽误你的回国复命。”使者信以为真，就把那些地图全部拿出来交给了他，陈升之拿过来以后一把火就焚烧了。然后对高丽使者说：“如若再要我朝地图，就以高丽地图交换。”使者无言以对，只得作罢。

陈升之使用的是示假隐真谋，这是一种掩盖本意，使对方产生错觉，无法看清自己本来意图从而达到目的的计谋。

在经济活动中，策谋的目的要明确，宋神宗时，越州知州赵抃就用“谋”在大灾之年，控制了米价，使社会秩序安定。

宋神宗熙宁年间，两浙地区发生了大旱灾，数十天无雨，土地干裂，庄稼大都旱死。紧接着又闹蝗灾，蝗虫铺天盖地滚滚而来，把没有旱死的一点点庄稼吃的所剩无几。于是米价暴涨，大街小巷饿死的人比比皆是。

各州的官府都在大道上张贴布告，禁止商人抬高米价，结果屡禁不止，米价还在不断上涨，百姓叫苦不迭。

这时唯独赵抃，派人在大道上张贴布告，说凡有米者均可加价出售，只要有人购买价格不限。于是米商们纷纷把米拿出来抛售，原来一些存着米等待时机看涨的人，看到时机已到也不再存米了。这样集市上卖米的人一下子多起来，结果米价反到跌了下来。百姓的饮食问题得到了解决，人心也就稳定下来。

大凡东西多了就贱，少了就贵，这是一条客观规律，赵抃遵循客观规律办事，问题就迎刃而解了。

“谋之于阴，成之于阳”是万物运动的规律。在探索地方的秘密时，也常在“成之于阳”的公开消息中，研究对方“保密”情报，以决定对策。即使公开的地图、照片、导游图上都能显示“阴”中秘密。

比如：第二次世界大战期间，英美联军准备在欧洲登陆。联军司令部急需了解欧洲大陆沿海一带地形的详细情况，而司令部却没有这方面的资料。

一个偶然的的机会，司令部得知，一名军官战前不久曾在拟定中的登陆地点度过假，在他的影集里，发现其中有3张照片清晰地摄下了沿海的地形情况。这一偶然发现使有关人员想到，可以利用照片和明信片来了解沿海的地形情况。

1942年5月，英国广播电台播发启事，请求国民把所有的，只要是在沿海地带拍摄的照片和明信片，不论是在美国的檀香山，还是在法国的马赛拍摄的，英国的除外，全部寄给军部。

“对你们来说，照片上只有可爱的女人，别的什么也不会发现。但是专家们却能发现许多你们意想不到的东西。”为了不暴露征集照片的目的，广播电台只能这么笼统地说一说。

当然，情报人员并不是对所有的照片都感兴趣，然而又不可能更明确他

说明哪些东西才是最需要的情报。总之，在很短的时间里，司令部收到了数千张照片和明信片。

一位妇女寄来了全家的影集。在一张照片上，有一个小男孩在海水里划手踹脚，嚎陶大哭，因为他游不到姐姐的身边。他的姐姐站在他的近处，水深齐腰。他们的父亲站在离他们约 15 米远的地方，海水淹至胸部。通过这张照片，基本上确定了海滨浴场的倾斜度。

沿着海滨浴场有一条公路。现在需要了解的是，公路上能否行驶坦克。从寄来的另一张照片上，看到这条公路上停着一辆大型客车，车旁站着许多人。这意味着，如果公路能够承受大型客车，那么也就能够承受坦克。

在准备西西里岛登陆时，为了保证轻型飞机顺利着陆，以及便于伞兵跳伞，必须寻找一块平坦的地方。但是照片和明信片都没有提供这方面的情况。最后，却从一位考古学家寄来的一张导游图上，找到了理想的地点。

当时，联军获悉德军司令部设在西西里岛的一座旅馆里。于是，又从这张照片上找到了这座旅馆及其交通要道。从而为英美空军标定了空袭投弹的准确方位。

四十多年过去了，虽然现在已有航天侦察技术，但照片依旧像以往一样令人甚感兴趣。当然，你也就会经常看到有人在机场、大桥、码头等场所留下自己的光辉形象。

相反，不研究新情况，只凭旧的材料，即使旧材料是绝密的，也常因时间变化而失误。

1942 年 8 月，美国第一海军陆战队师准备在瓜达尔卡纳岛（太平洋所罗门群岛中的一个海岛）登陆，消灭占领该岛的日军。

战斗前夕，美军参谋人员发现，有关这个小岛的地图以及地形、地理资料少得可怜，正当第一海军陆战队师参谋人员犯难的时候，收到了美国战略服务处（中央情报局的前身）转来的七张风景照片。这些照片是一位旅游者战前到该岛旅行时拍摄的。于是，参谋人员根据七张照片所拍下的地形特征，结合澳大利亚情报局派往该岛的间谍所收集的情报，基本弄清了瓜达尔卡纳岛的地形和岛上日军兵力部署的情况。

行动开始后，第一陆战队师顺利地登上瓜岛，并依据照片提供的地形情况，穿过岛上的热带丛林，奇袭了日军的一个简易机场。这次战斗，美国取得了消灭日军 5 万人，自己仅阵亡了 1600 人的辉煌战果。

然而，1943 年 11 月，美军在进攻日军占领的塔腊瓦岛（太平洋上的一个珊瑚小岛）时，由于使用了一张一百多年前绘制的旧水图，却吃了大亏。一百年后，塔腊瓦岛周围水域情况已经发生了很大的变化。美军的登陆艇按照旧水图行驶，根本无法靠岸。海军陆战队士兵被迫涉水登陆，暴露在日军的火力面前，成为日军炮火的靶子。一张过时的旧水图，使美军付出伤亡 3000 多名士兵的高昂代价。

外交宣传需要机变。现在我国改革开放，需要吸引外资，但是必须言之有理才能不迷不乱；不虚不妄。智慧之贵，正是要对方辨明是非，以接受我方的要求。

比如我国目前希望海外来投资，其中侨胞是主要的争取对象。他们本是与国人同祖同根的，自然要拜祖寻根，正好在家乡置产业报效故乡人。这种心理是华侨共有的，因此外交宣传，首先要宣传此理，以爱国之情，以乡情之美，“游说”侨胞，以争取投资。事实上，近年来，我国外交活动也正是

如此地争取了华侨和港澳、台人投资。因为改革开放后，国门大开，港澳台及海外侨胞谒祖寻根，投资置业，报效桑梓，成为侨乡经济发展的重要因素。统计显示，自改革开放以来，仅福建省就有海外华侨和港澳同胞捐赠家乡公益事业金额达二十二亿元人民币。

地缘优势为沿海侨乡发展提供了便利条件。广东与港澳毗邻，福建与台湾隔海相望，海南、广西是通往东南亚的门户。特别是粤港澳经济一体化的发展，使广东侨乡经济出现了史无前例的飞跃发展。由港澳工商企业投资举办的各种形式的三资企业，遍布南粤侨乡，上百万台（套）先进技术设备被引进移植到珠江三角洲，使这个中国第一大侨乡成为港澳的重要货源地和投资场所。据统计，在广东利用的二百五十多亿美元外资中，港澳资金约占八成。仅广州市吸引的外资中就有八成以上是华侨和港澳同胞的投资。

福建省迄今也兴办了一万二千家外资企业，百分之七十以上为华侨投资。而三千多家台资企业，在福建经济发展中扮演了不可忽视的角色。

此外，山东烟台、广西北海等侨乡地缘优势，与韩国、越南等邻近国家开展经贸往来。

亏本是企业中最大的忌讳。扭亏为盈是需要英明决策的。河北省邯郸新雅公司，以诚信、质量创出名牌，这一决策是成功的。该企业也因此而扭亏为盈了。

邯郸市新雅妇幼用品有限公司以市场为导向组织生产经营，从 90 年代初，只几年时间，就使一个资不抵债，濒于破产的小厂连续实现产值、利税等 4 项指标翻番。1994 年 1 至 8 月，产值、利税又分别比前一年同期提高 28% 和 36%，成为全国同行业的明星企业。

新雅公司是国内生产新一代卫生用品较早的厂家之一。建厂初期，曾因产品积压一度停产。在这种情况下，总经理李鸿志制订了“花钱买知识，亏本拓市场”的经营策略，决心背水一战。

商场不愿经销他们的产品“舒而美”卫生巾，他们就送给售货员试用，得到女售货员的肯定后，他们又大胆地把每包成本 1.1 元的产品降至每包 0.7 元让商场赊销、代销，还允许顾客先试用后付钱。为此，这个公司付出了近 70 万的代价。为进一步拓宽市场，他们又采取了“‘五名’辐射法”的经营策略，即攻名城、借名人、进名店、创名牌、连明星企业。在市场销售中，他们把目标首先瞄准北京，进入北京后，产品迅速打入各大商店。由于他们的产品质量好，全国妇联特别批准“舒而美”卫生巾为“全国妇联推荐用品”。当中国女排取得“五连冠”时，他们抓住时机，向女排姑娘无偿赠送了自己的产品，受到女排姑娘们的欢迎，国家体委因此确定“舒而美卫生巾”为“中国女排指定用品”。产品知名度大大提高。在 1990 年 6 月首届全国妇幼用品博览会上，“舒而美”创造了 5 天售出一个车皮产品的奇迹，并获 8 部委颁发的金牌奖。以后，他们又迅速占领了东北市场，继而挥师南下，在华东、西南等地建立公司，从而生产规模扩大 5 倍，企业成为省、市和全国卫生巾行业的明星企业。

面对全国竞争日益激烈的卫生巾市场，新雅公司不断开发新产品，拓展卫生巾市场。他们先后推出了药物卫生巾，“香爽型”卫生巾，“三道胶、两侧防漏”卫生巾和“夜安型”卫生巾等新产品，颇受消费者欢迎。

新雅的成功，在决策中还借用名人，创出名牌，进入大商场，大城市，并因此而成功。

企业经营必须有谋划原则，用人、用财、选地、经营都需要用计谋。北京著名的南方糕点铺的稻香春创始人，张森隆就是成功者。

张森隆，又名春山，江苏丹徒人。清朝末年，他和他的兄长张森裕从南方到北京东安市场东安楼内摆摊，专卖南方肉饺。民国初年，以南方风味为特点的稻香春糕点食品开业。南北各地的食品店多用稻香村作牌匾的，张森隆改“村”字为“春”字，既区别于一般字号，又与他的别号有关，说明是他自己开的。由于张森隆长袖善舞，获利颇丰。

稻香春的发展由小到大有各种因素，主要为：

同乡多：张森隆的师兄弟很多，因亲及亲，因友及友，所以他请南方技师和南方售货员就比别人方便多了。他来到北京后，分别与各地同乡联系，以南方特殊食品为号召，受到同乡各方面的支持，一些同乡还给他做义务宣传。

把兄弟多：张森隆的处世哲学是“在家靠父母，出外靠朋友”。他对有钱有势的人，只要对企业有利总是设法攀交。他有很多的把兄弟，如同乡曹亮畴，警界的吉世安，东安市场的头面人物党芑洲、傅心斋等。张森隆还与著名士绅王联五结为莫逆之交。稻香春受王的帮助很大。

联络关系多：张森隆能说会道，手腕灵活，善于交际，又因和东安市场的头面人物多系把兄弟，就被推为当时东安市场联合会会长。他还以市场联合会会长身份与市商会联系。他与商会会长冷家骥、孙学仕很要好，因此被选为中商会理事，后又任商事分断处的处长。

有眼光：张森隆办稻香春首先考察了地势。王府井大街临近东交民巷使馆区，是最繁华的街道；新兴的东安市场，不仅商贾云集，也是市民游玩娱乐的场所，中外游人川流不息。有钱有闲的人多，确实是块宝地，那时正是民国初年，旧王府和贵族、显宦的府弟等，多在东城北城一带，“只要东西好，不怕花钱多。”

有财源：张森隆从南方来时并没有带资本，只是摆肉饺摊、搭小棚起家，后来积累了一些资金，并得到一些同乡和把兄弟的援助。张森隆认识了名医曹元森。曹元森很有钱，张森隆尊他为长辈，经常给他送厚礼。曹对他很赏识，曹元森为保全家人以后衣食无虞，特为他儿子拿出两三万现洋来，存在稻香春，每月只取息，不提本。另外，桂香村朱老太太也在稻香春有万余元现洋存款。

有技术：张森隆和他大哥张森裕都有制作食品的高超技术，从南方邀请来的食品技师也大多是高手。由于张森隆是内行，在制定操作规程和人力配备方面极少有浪费之处。

有用人的本领：张森隆最大特点是任人唯能。例如他的岳父乔汉青，只是帮助照看铺务，并不重用。他的胞兄张森裕当年和他一起摆肉饺摊，但因爱喝酒、赌钱、说大话，张森隆也不让他参与稻香春的业务管理。

有经营特点：稻香春是以经营南方食品为特点出名的。食品技师来自江南，他们各显其能。不论什么原料都选用最好的，从下料到制作都非常认真，是顾客信得过的商店。

张森隆的经营特点是合理用地，合理用财，最成功的是合理用人。该重用的则重用，不以亲情为重。从顾客需要出发，确定产品，从经营需要出发选择人员，即使是岳丈、亲兄长因其无能也不委重任。正体现了谋划的成功。

决策篇

决篇第十一

[原文]

为人凡决物，必托于疑者，善其用福，恶其有患，害至于诱也，终无惑。偏有利焉，去其利则不受也，奇之所托。若有利于善者，隐托于恶，则不受矣，致疏远。故其有使失利，其有使离害者，此事之失。

圣人所以能成其事者有五：有以阳德之者，有以阴贼之者，有以信诚之者，有以蔽匿之者，有以平素之者。阳励于一言，阴励于二言，平素枢机以用四者，微而施之。于是度以往事，验之来事，参之平素，可则决之。公王大人之事也，危(11)而美名者，可则决之；不用费力而易成者，可则决之；用力犯勤苦，然而不得已而为之者，可则决之；去患者，可则决之；从福者，可则决之。故夫决情定疑万事之机(12)，以正乱治(13)决成败，难为者。故先王乃用蓍龟(14)者，以自决也。

[注释]

善其用福，恶其有患：不论任何人得到福就高兴，而讨厌遇灾难。可见不论是福还是祸，都应慎重考虑之后，再决定办法。

害至于诱也，终无惑：假如进行慎重决定，即使祸患迫近心头而又犹豫不决的事，最后也不致迷惑。

利于善者……致疏远：假如疑心他人以善为利，实际上做着恶事，不但不能接受，甚至还应疏远。

离：古通罹。罹，遭的意思。

圣人所以能成其事：圣人都能作成功的事情。

以阴贼之：暗中治人。

平素枢机：平素即平时，枢机是枢要。

四者：指一言、二言、平素、枢机。

验之来事：运用将来的事情进行判断。

参：核对、对照、查对。

(11)危：崇高的意思。

(12)万事之机：万事的枢纽要害。

(13)乱治：指世间的治乱。

(14)蓍龟：占卜的意思。蓍是筮竹，龟是龟甲，都是占卜工具。

[译文]

凡是决断事情，都是受托于疑难的人。一般说来，人们总希望遇上好事，而不希望有灾祸，即使灾祸临头了，也不致于被引诱而陷入迷惑。

做决断时，只对一方有利，那么不利的一方就不会接受。这是运用奇策的基础。如果我们觉出有人（决策时）表面上作善事而实际上在暗中作恶，我们不仅不能接受他，而且还要疏远他。所以，有时办事不利，使之受损害都是决策的失误啊。

圣人所以能成就大事业，有五种因素：以公开的道德教化百姓；以谋略惩治坏人；以信义取信人民；以爱心庇护大众；以廉洁净化社会。

实施公开的鼓励法，应坚持守常如一；用谋略控制百姓；要遵循矛盾法则，掌握事物的对立面；还要特别注意平常与关键时刻。如果能小心巧妙地

把握上述四个方面，那么推断以往的事情，预测未来的事情，再参照平日的情况，就可以决策了。王公大臣们，都享有高尚的美名，如果他们可以作出决断，那么不用费力就根容易获得成功，不用气力就能成事的可以作出决断。

有些虽然费力勤苦，然而不能不作出决策，那么可以作出决断；如果能排除忧患，就可以作出决断；如果能带来幸运，就可以作出决断。所以说决断事件，解决疑难，是万事的关键。用澄清治乱来预测成败是很难办的事啊！所以先圣是用蓍草、龟甲卜筮做决定的（避免了错误的人为因素）。

[解析]

《决》篇即是决策篇。决策在现实生活中有着举足轻重的作用。

鬼谷子提出了“决情定疑，万事之机”，然而万事万物的决策都离不开事物存在的凶吉背景与诸种事物错综复杂的联系。由此可知，研究事物依存的背景以及请种事物的联系是决策的前提，同时要防止认识的迷惑性与偏见，求其决断无误。

鬼谷子在本篇指出，圣人正确决断事物的方法有五种：

事成理明者，用“阳德”决断；

情隐言伪者，用“阴贼”决断；

道成志直者，用“信诚”决断；

奸小祸微者，用“蔽匿”决断；

循常守故者，用“平素”决断。

圣人用这五种方法来“决情定疑”，理断万物。给我们以深刻的启发，教我们依据事物的性质决断它们。

在决断事物时，有可遵循的规律。“度以往事，验之来事，参之平素”。意思是借鉴往事，研究现状，预测未来。此三者缺一不可。决策者必须慎重，才能正确决断。

决断不能当断不断；必须当机立断。时间是事物成败的重要因素。鬼谷子在本篇多次提到在一定条件下，“可则决之”。意思是能够决策的事物就要迅速决断！

上述观点都是当代决策科学中的瑰宝。

在历史发展中，所以“一言兴邦”，“一言丧国”就是指决策的正确与失败。

我国明代开国皇帝朱元璋在成功后，提出基本国策为：“高筑墙，广积粮，缓称王。”此一决策对明朝初年的巩固与发展起了重大作用。

一千多年之后，毛泽东研究我国建设与防卫方针时，还曾借鉴此一决策，指出70年代我国国策为：“深挖洞（备战），广积粮（备荒），不称霸（外交）。”

改革开放总设计师邓小平同志，就创造性地提出了“一国两制”的基本国策，这对于我国的统一和对外往来有着历史性的作用。

由此可知，正确的决策将推动一个历史时代的发展，或稳定政局，或富国强兵，或造福子孙；而失误的决策就会丧权辱国，或使自己身败名裂。这是任何决策者都应该慎重思考的。

中国历史上出现过许多次新皇帝继位而出现的危象，影响政权的稳固。

这时决策多在危难中，常常是惊心动魄。而多有事于秘成。

1521年明武宗逝世。张太后立即召开大学士杨廷和到行宫秘议立储事宜。杨廷和请太后屏去左右的人，秘密向太后禀道：“朝廷上一些臣子，听

说皇上晏驾，一定会谋变，请您事先防备此事。”张太后一听，心中大惊，忙向杨廷和大臣询问对策。杨廷和回答太后说：“现在有一个主意，只有秘不发表，先回到皇宫内，秘密商量此事，此地耳目太繁杂，不如回到宫中，再作计较。”

商议已定，太后立传懿旨，即刻还宫。杨廷和随张太后返回宫中，略行安排筹划，便赴内阁。这时太监谷大用、张永进宫打探信息，杨廷和对他二人道：“皇上大渐（已逝），应立皇储。”谷、张二人表示同意。来到内阁，杨廷和即从衣袖中抽出祖训，宣示众官道：“兄终弟及，祖训昭然。兴献王长子，系宪宗孙，孝宗从子，皇帝从弟，按照顺序，当然继立。”随后即派人入启太后。杨廷和率众官至左顺门候旨。不久，中宫奉出遗诏和太后懿旨，定立兴献王长子朱厚嗣帝位。这时众官才知武宗已不在人世，但遗诏已下，帝统有归，即使有人不同意，也是无益，大家只好含忍而去，任凭杨廷和发落身后事。

明武宗死后，朝政不稳，在复杂的局面下，大学士杨廷和借重皇太后的权望，采用“瞒天过海”之策，密不发表，而是暗中与太后商定嗣皇人选，一齐公布，百官在毫无准备的情况下，只好赞同，从而使朝政顺利度过了一场潜在的危机。

公元1636年，即明崇祯九年，山海关外的“后金”改国号为清，建立清王朝。国主皇太极为皇帝，称清太宗。皇太极16年艰苦经营，在他去逝的后一年1664年其子福临终于在皇叔多尔衮的辅佐下，进入北京、从而开始了清朝对中原长达两个半世纪的统治。皇太极本身虽然未能入关，但他继承其父努尔哈赤的事业，为清朝入主中原，做出了重要的开拓，奠定了坚实的基础。

满族早在三千多年前，就是周王朝统治下的一个古老的民族，当时生息于黑龙江流域，称为肃慎，北魏时称勿吉，到宋代称为女真，一度强大，建立“金”政权。元明之际迁于辽宁东部定居。到满族英雄人物努尔哈赤出现后，终于以其卓越的军事才能，征服了北自黑龙江、乌苏里江，西至辽河以东，东至鸭绿江边的各个部落。完全统一了“建州五部”，建立“八旗”，于1616年正月，在辽宁兴京（今新宾县）宣布建立“大金”（后金）王朝，自立为“汗”，开始了与明王朝抗衡的角逐。

皇太极继承汗位时，后金经过“萨尔浒大战”后，已将东北腹地明军彻底扫除，权力直达山海关外的长城脚下。之后，皇太极用反间计，使崇祯皇帝冤杀了抗清得力战将袁崇焕，搬掉了清军入关的最大障碍，从而决定了明朝灭亡的命运。尽管李自成等农民起义军是冲垮大明王朝的直接因素，但是皇太极执政时期所施行的一系列政治军事措施，使自己强大起来，却是清军能乘虚而入的重要条件。

皇太极为实现其统一中华的愿望，所施行的一个重要政策，就是尽力去调和满汉两族之间的尖锐矛盾。他完全抛弃了他父亲努尔哈赤“诛戮汉人，抚养满洲”的奴役政策，明确提出“满汉一体”的方针。为缓和满汉矛盾，皇太极颁布命令，在东北境内实行了满汉“分屯分居”，以避免冲突，关外汉人改由汉官管理，不再受满人贵族的直接统治，明令满族贝勒大臣及属下，不得私自向汉官及民众索要财物，违者治罪。这就提高了汉人的权力和地位，从而赢得了汉官对清政权的支持。

皇太极还于1631年重新议定《离主条例》和修改了《逃人法》。努尔哈赤为汗时，汉人奴隶的地位十分低下，按当时的《逃人法》规定，凡逃亡者

一律处死，有逃亡意图和迹象者也一律处以酷刑。而新颁的《离主条例》则规定，凡主人有私自采参、狩猎、隐蔽战利品、杀人、奸污妇女、冒功以及压制告发人行为者，告发人及其近亲兄弟便准许离开主人。在新改的《逃人法》中则规定：对以往私逃者以及与明朝“奸细”有过往来者皆概不追究，并准许汉人回关内去等。结果，“由于汉官汉民皆大悦，逃者皆止，奸细绝迹。”

皇太极所采取的“优礼汉官”和更定官制的革新做法，对于调和汉满矛盾起了更大作用，皇太极十分信任范文程等汉族大官，他所颁发的一切文书告令均由范文程写定。对于从明朝投归而来的官员，皆按原职授予相应品级。在国家机构设置上，皇太极则依从汉制，设立内国史院、内秘书院、内弘文院等“三院”；设立吏、户、礼、工、刑、兵等“六部”；并单独设立都察院和理藩院，所属各级官员，汉、满、蒙族均可担任。

努尔哈赤创立了满洲八旗，成为军事编制的骨干力量。皇太极为了扩大和团结各族力量，于继承汉位后的第六年，即1632年，便创立了汉军八旗，不久又组建了蒙军八旗。皇太极曾说：“满洲、蒙古、汉人视为一体”，“譬诸五味，调剂贵得其宜。若满洲庇护满洲，蒙古庇护蒙古，汉官庇护汉人，是犹咸苦酸辛之不得其和。”皇太极敢于冲破狭隘的民族主义藩篱，大胆使用汉族、蒙古族的文臣武将，极力调和满族与汉族、蒙族民众间矛盾的做法，不仅使关外的清政权不断地得到巩固，而且，他这些主张和实践，也为以后的民族大联合起到了深远的影响作用。

商业上，也要善用“谋”，也要善于“决”。综合天时、地利、人和等因素，用在关键上，心得以成功。挪威商人耶伯生以高见卓识决策企业经营方向，使自己的公司兴旺发达起来。

1967年6月，中东战争爆发后，苏伊士运河一度关闭。日本和西方国家在中东购买石油只好绕过好望角，在长途跋涉后回到日本国。这种长途运输导致对油船的需要大幅度增加。各航运公司纷纷大批购进油船，挤进石油运输行业，赢得巨额利润。一时间石油运输成了世界航运界的热门话题。

而在挪威有一个年青人却对此有着独特的看法。他就是后来曾任挪威船长协会董事长阿特勒·耶伯生。他当时年方31岁，刚刚接过父亲留下的一家小船运公司。这家公司只有7条船，其父在世时，面对航运业中经营油船的热潮，希望藉此挤进石油运输业，买三条油船花费了公司资本的大部分，这种投资积压了资金，具有一定的危险性；只有三条油船的小公司毫无竞争力。

鉴于这种情况，耶伯生在接管公司一年后，卖掉了油船。许多人对此都大惑不解。他利用卖三艘油船的钱，购进了几艘散装船，这种散装船可以用来为大企业运输钢铁产品和其他各种散装原材料。以此为基础，他与一些大企业签订了运输钢铁产品和原材料的长期合同。

他解释说，无论建设船运公司还是工业企业，都存在长期打算和短期打算的两种不同做法。作为一家小公司，虽有在投机性的热潮中大赚一笔的机会，但是日后却无法逃脱经济衰退的致命打击。唯有放眼长远利益，站稳脚跟，才能在险象环生的航运业里立于不败之地。

1973年再次爆发中东战争。为抵制美国等西方国家对以色列的支持，阿拉伯产油国纷纷提高油价。油价猛涨，使许多石油消费国大幅度削减石油需要量。与此同时，北海和阿拉斯加石油又成功开采，也改变了石油运输的路线。这两个原因使油轮的需求量锐减，给世界运输行业带来了根本的变化。

许多石油运输船处于空闲之中，各油船公司在新情况下进退维谷，一筹莫展，有的以遭受重大损失为代价转向其它方面，有的因缺乏足够的财力无法转向而处于崩溃状态。

而耶伯生凭借其与工业部门签订的那些长期合同，盈利稳步上升，不仅安然度过航运业的衰退时期，而且逐步积累起资本。

今天的耶伯生公司已不是挪威最有生气的船运公司，有 30 条商船总计 120 万吨的大船队，还有在世界各地的众多投资。这些成果，可以说是建立在其创业初期的这一决策之上的。

生意场上总是如江海波涛一样，有起有伏，危机常常出现，一定要及时采取有利的决策。

英国最大新闻社——路透社，创办于 130 年前，当年正值资本主义上升期，新闻传播随着社会商品经济发展日渐繁荣。路透社抓住发“快讯”的机会，在社会上提高了自己地位。它成功的决策，就在“快”字上。因快而占领了世界新闻传播市场。

路透社初办时，它只是一个“新闻夫妻店”，和当前的兴旺景况不可同日而语。路透社的创始者虽不是英国人，但其发迹却是在英国开始的。

1850 年，路透夫妇来到伦敦，宣布正式创办路透社。工作人员除他们夫妇二人外，只有一名 12 岁的办事员。可见，其规模小得可怜。如何打开局面，扩大影响并最终获得公众对自己这家新闻社的承认呢？

当时正是资本主义上升时期，资本活动，商业经营和金融事业正日益活跃并复杂比，各种各样的商业和金融信息日趋重要。路透夫妇看准了这一行情，利用英法海底电缆正式启用的有利时机，广泛收集和汇编各种商业、金融消息，以《路透社快讯》的形式发售给交易所、银行、股票商、投资公司、贸易公司等等金融机构。由于它提供的消息及时、准确，因此颇受欢迎。到 1852 年，它的《快讯》已在欧洲名声远扬。在此过程中，路透社逐渐形成了自己传播新闻的特征：快、新、准。1853 年俄土战争爆发，第二年扩大为克里米亚战争，路透社把它作为最重大的新闻加以发布并作了尽可能详尽的报道，使英国社会及时地了解到战争的情况。这既使人们加深了路透社的新闻“快、新、准”的印象，也大大提高了它的地位。1865 年 4 月，美国总统林肯被刺，路透社抢先报道了这一重大消息。经过一系列不懈的努力，路透社终于奠定了它在国际新闻报道中的重要地位。从此，它的影响不断扩大，终于成为当时世界上几家最主要的新闻通讯社之一。

抢先一步的目的是为了最大限度地争取市场。一个高明的经营领导者，必须学会适应日新月异的变化。路透夫妇经营新闻事业的成功，正是由于他们看准了“快”的重要性，从而走上了成功之路，赢得了信誉。

商业发展常常要独辟蹊径，日本福冈市一家小公司，果断改变“小而全”的方针从而取得成功，它放弃大路商品，专门生产尿布，被称为“大王”。

40 年前，日本福冈市有一家名叫尼西奇公司的小企业。公司创办之初，充满了伊索寓言里的那种幻想，总是想象着怎样使企业办得有“气派”，一旦成功怎么办，却很少考虑企业的经营目标和服务对象问题。尽管公司人员紧缺，却生产门类齐全的橡胶制品，推行“小而全”的经营方针，结果缺乏竞争力，面临着破产的危机。原经理自觉年事已高，难以力挽狂澜，便提携后生，主动让贤。

新经理上任后，苦心谋虑企业的出路。终于，他从日本政府发表的人口

普查资料中受到启发：日本每年大约出生 250 万个婴儿。他想到，如果每个婴儿用 2 条尿垫，全国一年就需 500 万条。像尿布这样的小商品，大企业根本不屑一顾，而小企业的人力、物力和技术尽管有限，但小有小的优势，只要存在着市场需求，迎合消费者的需要，即使是小商品也能做成大生意。经过这样一分析，尼西奇公司果断地抛弃了束缚手脚的“小而全”的经营方式，迅速作出了专门生产尿垫的经营决策。

经过几十年的不断努力，尤其是对产品更新换代，精益求精，满足了消费者的不断革新的需求，公司的营业额蒸蒸日上，销售量与日俱增。在日本，如今尼西奇的尿垫同丰田汽车、东芝彩电、夏普音响一样，享有盛名。

在市场剧烈竞争的情况下，如何根据企业自身的实力选择经营方向，关系到企业的兴衰存亡。尼西奇在企业面临困难之际，果断放弃生产市场上的大路商品，独辟蹊径，终于获得了极大的成功。

在商品经济大潮涌起时，一些名人经商，常以名揽客，也是一种理想的决策。

米歇尔·普拉蒂尼是法国著名的足球明星。他在法国国家队中，先后参加了 1976 年奥林匹克足球锦标赛，1978 年和 1982 年的世界足球赛等重要比赛。他为法国队立下了汗马功劳，一共射进 35 球，使法国队两次进入世界杯的半决赛，一次夺得欧洲冠军，从而使法国成为世界上足球一强。他在一段时间内被人们誉为“球王”。然而，普拉蒂尼的终身志向不在体育，他要干一番更大的事业。他是个有心人，想在商业上有所成就，他是全世界知名的球星。他的形象就是财富。他用他的名字和形象做与体育用品有关的商品广告。哪一个小学生不梦想得到印有冠军半身像的作业本子、果汁和糖块呢？普拉蒂尼深受年轻人的欢迎，所以，这方面的买卖进展得很顺利。与此同时，足球赛也接连告捷，因此他的名声越来越大，他既夺取了足球超级明星的桂冠，又成为一名新兴的企业家。

1982 年，普拉蒂尼挂靴告别足坛后，马上开办了一家服装公司，用他的球衣号命名，称为“10 号普拉蒂尼服装公司”。他设计了新颖别致的儿童系列运动衣。推出的球衣款式，在市场上总是一抢而空。他自作模特儿，穿着公司制作的各式运动衣，让人们拍摄各种姿势的照片，并通过一本名叫《她》的妇女杂志，把他设计的款式提前介绍给读者。他在法国佩皮尼昂附近的圣西音里安，和他人合作创办了一个规模宏大的网球和足球培训中心。这个中心开办了 30 个补习班和一家能提供食宿的汽车游客旅馆，普拉蒂尼被推选为董事长兼总经理。他还为汤姆森电器公司在法国和意大利推销产品，还经营房地产。此外，他已设立一项救济愿意戒毒的吸毒者的慈善基金。普拉蒂尼在法国欧洲一台和法国电视二台当上了评论员，评述世界各大足球赛的实况。他还打算推出一套大型的体育和文艺节目，同时向法国和意大利播送。他说，“我准备做制片商，因为这样的买卖最好由自己经营。”米歇尔·普拉蒂尼的成绩是不凡的，他仅在法国就拥有 40 亿法郎的资产。

市场以赢得顾客为目的。如某一商品广而告之，家喻户晓，人见人爱，则它在市场上就有永恒的竞争力。普拉蒂尼本身就是广告，名可引客。经商之路有千万条，普拉蒂尼走的可谓是捷径。这使人们想到，我国著名的体操王子李宁告别体坛后，“李宁”牌的运动服装等产品风靡全国，这其中的异曲同工之妙，耐人寻味。

备明

符言 第十二

[原文]

安、徐、正、静，其被节 无不肉。善与而不静，虚心平意，以待倾损。右主位。

目贵明，耳贵聪，心贵智。以天下之目视者，则无不见；以天下之耳听者，则无不闻；以天下之心虑者，则无不知。辐凑并进，则明不可塞。右主明。

听之术曰：“勿望而许之，勿望而拒之。”许之则防守，拒之则闭塞。高山仰之可极，深渊度之可测；神明之位术，正静其莫之极欤(11)！右主听(12)。

用赏贵信，用刑贵正。刑赏信正，验(13)于耳目之所见闻，其所不见闻者，莫不暗化矣。诚畅于天下神明，而况奸者干君？右主赏(14)。

一曰天之，二曰地之，三曰人之。四方、上下、左右、前后，荧惑(15)之处安在？右主问(16)。

心为九方(17)之治，君为五官(18)之长。为善者君与之赏，为非者君与之罚。君因其政所以求，因而与之，则不劳。圣人用之，故能赏之。因之循理，故能久长，因求而与，悦莫大焉。虽无玉帛(19)，劝同赏矣。右主因(20)。

人主不可不周(21)，人主不周，则群臣生乱。寂乎(22)其无常也，内外不通，安知所开？开闭不善，不见原也(23)。右主周(24)。

一曰长目(25)，二曰飞耳(26)，三曰树明(27)。千里之外，隐微之中，是谓“洞”。天下奸，莫不暗变更。右主参(28)。

循名而为(29)实，按而定；名实相生，反相为情；故曰：“名当则生于实，实生于理，理生于名实之德，德生于和，和生于当。”右主名(30)。

[注释]

符言：是指言同和事实像符契一般完全吻合，符是符契、符节。我国早在汉代就把有节的竹片加以中分，由两人各持一片，日后各拿这一片竹的人，只要把两片竹完全合在一起，连竹节都像原来那样吻合，那就证明是他本人或其代理人。到后来，改竹片而用木片或纸片等。并在上面加盖印记，而且是从印的中间切断分别使用。这种印叫“骑缝印”。还有人主张所谓“符言”，乃是“会符之言”的简称。

徐：静的意思。

被节：被是赶上的意思。被节是赶上他人的节度。

虚心平意：要有胸怀，意念要开朗。

待倾损：对待倾轧和损害。

主位：身居君主之位的人，应保持安、徐、正、静的态度。

主明：身为君主者的明察，要用天下之耳来观察。勿望而拒之：如果听信众人之言，要广泛接受而不加拒绝，这才是为人君的最重要态度。

许之则防守：假如听信他人之言，众人就会归服保卫君主，也就是能转危为安。

拒之则闭塞：假如拒绝采纳臣民的进言，那么民心必然离叛，使君主和臣民之间的通路闭塞。

(11)高山仰之可极……正静其莫之欤：山的高度和渊的深度固然能测量，但是神明的位术却是正静的，绝对无法像测量山河一般来测量。

(12)主听：君主对于听信人民言论之木，必须具广大的胸襟度量。

(13)验：与证据互相对照，以便明了真相。

(14)主赏：君主一定要赏罚必信。

(15)荧惑：即火星。

(16)主问：为人君者问，必须得到天时、地利、人和。

(17)九方：即九窍。是出入空气的小穴，人头上共有七个小穴，口、两耳、两眼、两鼻孔。也称为“七窍”。另外加上两个便孔，称为“九窍”。

(18)五官：指人的五种官能，即：视、听、味、嗅、触。

(19)玉帛，指玉和绢而言。两者都是贵重品。

(20)主因：君主最主要的是服从真理。

(21)不可不周：君主必须广泛知道世间的一切道理。

(22)寂乎：形容没有人声，很安静。

(23)不见原也：不知道为善的源头。

(24)主周：为君主者必须遵循事物本身的规律。

(25)长目：能看到很远的事物，犹如千里眼。

(26)飞耳：用天下之耳来听。

(27)树明：用天下之心来想。

(28)主参：是君主所应该用的各种东西。这就是长目、飞耳、树明。

(29)循名而为：探采符合名分的行动。

(30)主名：君主必须探取恰如其分进行统治的技术。

[译文]

身居君位的人，如果能做到安详、从容、必志、沉稳，既会怀柔又能节制，愿意给予并与世无争，这样就可以心平气和地面对天下纷争。以上主位。

眼睛最重要的就是明亮，耳朵最重要的就是灵敏，心灵最重要的就是智慧，人君如能用全天下的眼睛去观看，就不会有什么看不见的；如果用全天下的耳朵去听，就不会有什么听不到的；如果用全天下的心去思考，就不会有什么不知道的。如将这些集于一身，那么君主就可明察一切，无可闭塞。以上主明。

听取情况的方法是：不要远远看见了就随便答应，也不要远远看见了就随便拒绝。假如答应别人，就要守信从而会多一层保护；假如随便拒绝了就会封闭君主的言路。仰望高山是可以望见顶的；测量深渊是可以测到底的；而圣人处事方法，其端正沉稳是无法测其高深的。以上主听。

奖赏时，最重要的是守信用。刑罚时，最重要的是公正。处罚与赏赐的信守和公正，必须让臣民亲身见闻，这样对于那些没有亲眼看到和亲耳听到的人也有潜移默化的作用。君主的诚信如果能畅达天下，那么连神明也会来佑护，又何惧那些奸邪之徒冒犯主君呢？以上主赏。

一叫作天时，二叫作地利，三叫作人和。四面八方，上下、左右、前后不清楚的地方在何处？以上主问。

心是九窍的统治者，灵是五官的首长。做好事的臣民，君主给他们赏赐；做坏事的臣民，君主给他们惩罚，君主根据臣民的政绩来任用，斟酌实际情况给予赏赐，这样就不会劳神。圣人这样做了，才可称赞。故而遵循客观规律，才能长久。根据所求而予之，会使对方喜悦之至。虽无珍物，勉励与赏

赐也是一样的。以上主因。

作为人主必须广泛了解外界事物，如不能这样，那么就容易发生社会骚乱，世间鸦雀无声是不正常的，内外没有交往，怎么能知道世界的变化！开放与封闭不适当，就无法发现事物的善恶。以上主周。

人君首先要有天下之眼观世界，其次要有天下之耳听人间，第三要有天下之心思万物。如果在千里之外，隐隐约约，渺渺茫茫之中有个“洞”，即使在那“洞”的黑暗中藏了奸邪，也可以“洞察”他们。以上主参。

按照名分去做事，按着事实来决断。名实相互助长，相反相依。适当的名称产生于客观事物，而客观事物产生于有关道理，道理产生于决定事物的法则，法则产生于大地之间的智慧，智慧产生于万物之协调。以上主名。

[解析]

《符言》是写统治者在位，必须信守约言。所谓“发言必验，故曰‘符言’”。

如何能言必行，行必果，执政者必须要安、徐、正、静。

所谓“安、徐、正、静”是执政者、决策者应该达到的一种境界。在宁静与宽怀之中，能以柔顺处事，后发制人。而虚心平静时，能够团结天下之人，以静装动，驾驭群臣。

在安、徐、正、静之态中，必须能集中众人智慧，使天下臣民集思广益，若日月照临，光耀天下。可见决策者保持安、徐、正、静的心境，其价值是巨大的。

实践证明，英明的决策，宏富的智慧来源于“目、耳、心”。鬼谷子认为：“目贵明，耳贵聪，心贵智。”要利用目、耳、心广观天下万物，达到“以天下之目视者，则无不见；以天下之耳听者，则无不闻；以天下之虑者，则无不知。”

本篇集中地概括了关于决策者（执政者），即身居要位的人所必需信守的准则。这一系列的行为准则呈现为连锁式的制约关系。

1. 主位。是指身居要位的人，应以安、徐、正、静之态，面对天下纷争。这一“地位”决定了执政者必须眼观天下。

2. 主明。指决策者观察外物时，要心明眼亮，明察万物。消除闭塞视听的一切障碍，了解下情得以把握纷纭变化的现状。

3. 主听。指决策者达到“主明”的重要途径——听取人言。善于听取人言，就使自己多了一层保护，而拒绝他人进言就自然地封闭了自我。主听，是广开“耳”——广泛地收取外界信息，使决策者在判断外界事物时，不失误。从而顺利施行合宜的策令。而在控制全局，实施策令时特别要奖罚分明，此事是启动公众力量，形成领导者权威的最佳手段。

4. 主赏。指决策者的实施奖赏、惩罚原则。赏与罚是应十分重视的事情。因为奖赏是执政者所要推行和鼓吹的事。而惩罚则是执政者戒令下属不能干的事。是团结大众，凝聚人心的重要手段。也是扶正去邪的重要手段。

奖赏众人要守信用；而惩罚人时一定要公正。人们常言，“重赏之下必有勇夫。”但是一旦有勇夫完成使命，必须及时给予重赏，而以此也使众人心服。而惩罚于人必须公开，公正。随便就刑罚人，或是惩而不当，乱罚无辜；或是该罚而不罚，必然引起人群混乱，人心无主。所以赏罚必以诚信征服天下人。

另外，赏罚标准要有明文，按章赏罚。

5. 主问。研究赏罚、决策时，要探究天时、地利、人和，的各种关系，全方位地研究事物的情方面，以发现事物的规律。

6. 主因。探索赏罚所应遵循的理数。所谓“为善者，君与之赏，为非者，君与之罚”。然而，“善”与“非”的客观标准是什么？是决策者“因其政之所以求”，意思是由于执政的需要。如果人们的所作所为能符合执政的需要，能被决策人“用之”就当然受赏。由此可知赏罚的准则就在于决策者需要。决策者在把握自我需要时，还要周密考虑。以防赏罚失误。

7. 主周。决策者要广泛地了解外界事物以求周严，要通达人情，使人畅所欲言。此外所言“主周”，是指人君（决策者）要周知人情事理，以判断事之善恶。

8. 主参。要周知外物的情况，以达到周严时，需要有丰富的参照系列。比如，要以“目”观察，有“千里眼”；要以“耳”广收信息，有“顺风耳”；要有明断能力，用“天下”之心思虑万物，有所谓“树明”。这样才能有丰富的参照物，于幽微之中，玄览万物之隐。

9. 主名。当把握物之运动的法则后，就要按照一定的名区分事物，使事物的名与实相符。根据实际，决定事物之名称。所谓“循名而为实，按而定”。此处讲究一个“当”字，即是合度，真实、协调。

鬼谷子在《符言》篇结语中道：“名当则生于实，实生于理，理生于名实之德，德生于和，和生于当。”

可知“当”字是“符言”之本。

赏罚之事，应从实际出发，解决矛盾，刑罚时，杀一儆百也是必要的。

洪迈是南宁人。本是一个书生，曾以严明治军，制止了一次士兵的骚乱。

1184年，洪迈出知婺州。当地官军向来纪律松弛，动辄聚众闹事，地方官辖制不力。洪迈决心改变这种局面。

有一次分发军服，兵士要求折价给钱，管事的官员不同意，这些士兵聚集成伙，闯进守军将领的府衙，大嚷大叫，威逼将领同意给钱。将领胆怯，忙通知官员按士兵的意思办。适逢洪迈到任，知道了此事，想追究闹事者。这帮士兵骄纵惯了，那里受得了这份气，就在城门上贴出污辱知州的榜文。洪迈就抓起了闹事的48人。兵士再次哄闹起来，他们拦住洪迈的轿子，逼洪迈放人。洪迈镇定自若，毫不惧让，厉言斥责道：“这些人都犯了罪，请问你们与他们有何关系？”闹事者一听，害怕把自己抓起来，纷纷散去。洪迈在审讯闹事者之后，将带头的两人押到市中心砍头示众。另外有的罚以黥面，有的被罚打板子，均予惩罚。兵士再也不敢闹事了。

宋孝宗听说了此事，对宰相说：“谁说书生怯懦，不能临事达权？”洪迈因功升迁为敷文阁待制。

明察事物，以耳，以目，不放过细节，才能知道事物的真伪。宋人胡乞买断案，不仅用耳、用目，甚至于用舌尝味，破案理事。

胡乞买担任下蔡县令时，一天，有村民来县衙告状，称他家有瓜田5亩。瓜尚未熟，昨夜忽被人将根藤破坏，瓜田被毁。

胡乞买亲自来到瓜田，见瓜田附近有七、八家庄户人也是以种瓜为生。胡乞买暗想，毁瓜田者大概是这些人。

胡乞买命各家把常用的铁锹都拿来，于是他把各家铁锹一一舐过。正巧发现有一把铁锹味苦，又让随从小吏舐过，都觉苦涩味。胡乞买便问道：“这把铁锹是谁的？”有一人慌忙答道：“是我家的。”胡乞买指着他厉声喝问

道：“你为什么要把别人家的瓜藤弄坏？”这个人惊呆了，只好叩头伏罪。原来，他与邻居同操瓜业。而邻居的瓜早熟5天，先拿到市场上去卖，回回都能多赚钱。他气愤不过，便偷偷把别人的瓜藤弄坏，让他家赔本。胡乞买听了哈哈大笑，责令两家互换瓜田1年，让毁瓜者自食其果。

有人问胡乞买说：“这事您怎么断得这样准确？”胡乞买回答道：“根据邻里情况，这件事多半是同行业人干的。我亲自调查切断瓜根瓜藤的铁锹，沾上瓜根瓜藤的汁，味道则苦。所以一舐便知是那一个同行的人了。”

赏罚有度，既能平众人心，又能最有效地解决问题。

南宋理宗时，衢州江山有一伙人想之山为寇，并商量好了举义的日子和地点。不料传递消息的人被官府抓住了。知州陈埧详细了解了这些人的情况，便有了打算。他按兵不动，派人送牛和酒给准备当草寇的人，并带口信说：“你们不做良民而要当草寇，不去耕田而弄兵器，这样有什么好处？现送去牛和酒，望自重，如不听劝告，本官杀无赦。”这些要当草寇的人，见势不妙，只好纷纷前去自首。陈埧又下令，凡献出兵器者一律予以重赏，不咎既往，于是投往官府者越来越多，全部缴械。陈埧未发一兵一卒，从容地平息了这场发动在即的暴乱。

决策者在用谋时，要采用合乎自己身份的方式行动。在名实相符中，使敌方不生疑，战争、政治、商战均如此。

明代宁王朱宸濠，曾用过生日的办法，谋取帝位。所作所为皆合于一位王爷的身份。

宁王府派往京师的侦卒，得知明武宗下旨搜查在京死党臧贤的家，并派大臣赴南昌宣读圣旨收撤宁藩护卫，立即回南昌报信。这时朱宸濠正在宁王府开筵祝贺自己的生日。听到报信立即召集谋士刘养正等人商议对策。决定利用祝贺生日之机，将江西官员一网打尽，然后，揭起反旗，夺取帝位。

朱宸濠生日的第二天，诸官员陆续来到宁王府谢宴。拜见已毕，忽见府中有许多披甲带刀的卫士，大家正在惊愕之际，朱宸濠宣布秦太后密旨，令起兵入朝。众官听得朱宸濠之言，又见四周皆是纠纠武士，只能面面相觑。唯独巡抚孙燧，按察司副使许逵出言反对，朱立即命押出斩首。随后，朱又命养正为右丞相，李士实为左丞相草拟檄文，传达四方。又派部将率军顺流攻取九江、南康等地。消息传开，明廷君臣大为震惊，急忙调兵遣将平定叛乱。

朱宸濠阴谋篡夺帝位，借庆贺生日为名，将文武官员尽收网中，并乘机宣称秦太后密旨起兵南昌，使得明廷在突然事变之下，措手不及。

恩威并施，罚赏有诚，必然树立起执政者、领导人的威如，清代道光年间江忠源赈灾之事。江忠源出任浙江秀水知县。时值江浙一带发生水灾，波及秀水县，刚上任的江忠源不得不全力以赴地办理赈灾之事。由于拨给的赈济粮款不多，再加上一些商人乘机抬高米价，激起了灾民的愤怒。走投无路的灾民哄抢了几家米店和一些富户。社会秩序一度混乱。

怎么办呢？江忠源首先用武力对哄抢事件进行制止。捕捉了100多个带头哄抢的人。处死一名严重者，杀一儆百。然后，解决百姓们的生计问题，即着手筹集赈灾钱款。但当地大户都吝啬，谁也不肯。

江忠源下令把全县的绅士等召集到城隍庙里，对大家说：“今年水灾严重，灾民多，赈款少，希望在座诸位多捐钱粮。凡是多捐者，官府颁给‘乐善好施，匾额一块；还要披红挂彩，予以表扬。另者，如家中有钱，而不捐

钱粮，见死不救，也要送匾，上面书写‘为富不仁某某人’悬挂在该家的大门上，并且不准把匾隐藏起来。另外，凡是得到‘乐善好施’匾的人家，还发给‘禁抢告示’一张，可张贴在该家大门口，谁若来哄抢，一律处死。”这样一来绅士富户大户压力很大，他们怕落下坏名，又怕得不到官方的保护而遭抢劫，纷纷捐粮款，数日间，折合捐银达10万余两。这样筹集了钱财，民心也就安定下来了。为了防止发放赈灾粮款等有贪污作弊行为，他亲自督办。赈务完成都较为顺利。有人提出对于关押的百余名哄抢犯如何处置？是否给予重判，严惩。江忠源说：“这些抢劫罪犯，都犯的是斩、绞、军、流的罪行。但是他们是由于饥饿的驱使才去抢富户，与通常正常时期犯法不同，我看只把他们枷杖发落吧。”这些人都得到从轻处理。

施恩与施威都是统御众庶的策略，恩是收揽，威是震慑，各有其用。不能舍此专彼，有所偏废，而只能同时并用，兼顾相济。江忠源在赈灾中巧妙的使用了这些策略，制止了混乱的局面，解决了难题，树立了自己的威信。

春秋时，晋献公听信宠妃骊姬谗言，陷害重耳和夷吾，两人先后出逃。12年以后晋献公死去，逃到梁国的夷吾回国继位为国君，即晋惠公，晋惠公恐重耳回来夺他的君位，派人去狄国谋刺，重耳又从狄国出逃。先后经过卫、齐、曹、郑等国，最后到楚国。

楚成王预见到重耳可能当国君，因此未把他视为一个落难公子，而是以诸侯国君的礼节接待他，在临行前的一次宴会上，楚王问身处逆境的重耳，若当上国君如何报答他，重耳回答，“美女、宝石和丝绸，您有的是，雀翎、象牙都是国产，流落在我国境内，不过是剩下的部分，我真不知道用什么报答您！”楚成王说，“话虽这么讲，你总要考虑一下如何报答我呀！”重耳敏锐地感到，对有霸王之心的楚成王，要报答他自然不是什么美女珍奇、名贵特产，于是认真地回答：“要是托你楚王之福，能回晋国为君，一旦将来晋楚两国不得已发生战争，那么我一定命令晋军退避三舍以报答您的恩惠。”

重耳接着说：“如果我退避三舍仍然不能得到您的谅解，那么我只能全副武装与您周旋了。”两个人的问答应付，既是玩笑之言，又是严肃的外交辞令，双方思索的都是未来。重耳的回答既表达了对楚王有恩必报的诚意，又表示了维护个人和国家尊严的原则，体现了他政治外交上的老练。

后来重耳从楚国回到秦国，秦穆公要扶植一个亲秦的晋国国君，对重耳非常优待，把五个女儿都嫁给他。公元前636年经历了19年出亡生活的晋公子重耳，在秦穆公帮助下回国即位，称晋文公。他在谋臣赵衰、狐偃、先轸等人的辅佐下，短短四年间，便使晋国具备了称霸中原的条件。

公元前632年，晋国陈兵卫境，借口当年晋文公曾受曹共公之辱，要求假道伐曹，卫成公不许，晋军遂先行攻陷卫国，接着又攻入曹国，俘虏了曹共公，楚军救卫、曹不及，干脆集全力继续围攻宋都商丘，宋成公派人求救于晋国，晋文公进退两难，便先后采纳了先轸的两个对策，先造成晋、齐、秦三国联合攻楚的形势，继而以复国为条件挟曹、卫两国与楚国绝交，楚将手玉因此被激怒。子玉不顾楚成王“无从晋师”的告诫，放弃攻宋，挥师进发曹都陶丘，寻求同晋军交战。

楚、晋两国终于为称霸中原发生了春秋以来规模最大的一场战争。

晋文公见楚军进逼，履行了当年的诺言，命令全军退避三舍，后撤九十里至卫国境内的城濮，当时晋国将士极为不满，认为一国之君避让敌国之臣是一种耻辱，况且楚军劳师远征，已经疲劳，不该后退。

退避三舍表现了晋文公言而有信，报答了楚成王的恩德，而且，避开了楚军锋芒，骄纵了楚军；激励了晋军士气，赢得了诸侯同情；选择了有利于己而不利敌的战场，是一种政治上争取主动，军事上诱敌深入，后发制人的谋略，创造了一个以劣胜优的战例。

在当代经济发展中，也应广视天下经济发展的趋势。比如亚太地区，正在崛起。

几个世纪以来，亚洲的经济生命线是依赖向工业化的西方出口。今天该地区很大程度上能够自给自足，由于区内和地区之间的贸易与投资使内部的经济正在不断地增长。这是一个不可逆转的变化，其深远的意义超出经济的领域。

东北亚包括日本、韩国、中国的北方省份以及俄罗斯太平洋沿岸地区和朝鲜。它有成为一个统一的经济地区的潜力，中国的重工业和采矿工业将与日本高科技的制造业相辅相成，这地区的消费要求将迅速地增长，从而刺激亚太其他地区的发展。

把中国的南部、台湾和香港连在一起的大中国将成为一个地区繁荣国，它的经济增长率会居于亚大地区的首位。

东南亚诸国将会发现他们不得不设法吸引外资，因为他们的经济相对较小，且互相竞争，真正地结合为一体有困难。东南亚国家联盟争取把这个地区变成一个自由贸易区的努力仍然处于形成阶段，因为它们之间的竞争大于它们之间的互为补充。

但缅甸和印度支那的开放，它们与东盟各国经济上的结合，将会刺激地区的发展，当东南亚出现各类新兴市场而不是单一的统一体时，它会非常有生气，内部消费也会迅速增长。

由于这一地区的崛起，将会逐渐把经济和政治力量的重心从西方转移过来。但又会出现种族文化方面的分歧。然而，亚大地区国家已形成了一系列独立和自信的成熟观点，因而不免导致矛盾和社会紧张。这就是以世界经济发展的眼光来认识亚太区。其实任何问题，都需要广视天下多种因素，综合研究。比如现在书店业萧条，处境艰难，也是多方面原因造成的。

书店，曾经是中国青年喜欢的场所，常常被挤得水泄不通，在 60 年代受到“读书无用论”的冲击，书店生意大受影响，进入 90 年代，经济大潮涌起，人们读书的热情再次受到冲击，书店生意冷清。这种情况已引起知识界的忧虑。根据北京、上海、广东等 9 个省市自治区，对 4654 名青年所做的一次调查显示，40% 的青年基本没有藏书，拥有 50 册左右的藏书的青年，只占 36%，而藏书在 500 册以上的只占 2% 而已。另据一次全国调查显示，在 80 年代，居民购书报支出，占文化消费 13.3%，到 90 年代，这方面的支出只占 8.8%。以沈阳为例，人均的消费水平近几年呈上升趋势，其中纯娱乐性消费支出上升 14%，图书消费比例却下降至只有 1% 左右，而且主要是学生日常用的学习课本的开销。南方某省的一项抽样调查更令人寒心，全省每人每年购买图书的支出，只占其总收入的 0.04%，平均每人仅七角钱。居民不买书的原因有多种多样。由于存在“体脑收入倒挂”的社会现象，“读书无用论”仍有市场。同时，社会文娱场所增加，而录像带、迪斯科、游戏机、卡拉 OK，对青年更有吸引力，现在的青年人怎么还会花钱买严肃的读物去“玩深沉”？而不读书阅报的后遗症之一，使不少青年知识贫乏，为人缺少文明道德修养，变成只有长度与宽度，却没有深度和容量的“平面人”。

书店不景气，自然也有一些中老年书生阮囊羞涩，买不起书的原因。现在一些文史经典图书，动辄标价二三十元一本，尽管不少知识分子从书架上拿起爱不释手，摸摸口袋又无可奈何地放回原处，这种情形，并不少见。随着买书的人数减少，大小城市的书店也不断地减缩。1993年，至少有700多家书店在滚滚的商潮中消失。最典型的例子是，上海南京东路的新华书店，原是仅次于北京王府井新华书店的中国第二大书店，人称它为“远东第一大书店”，但近年生意不景，处境困难。1993年末，这家书店透露即将改建成“集购物、餐饮、娱乐为一体的商场”，后因市民纷纷反对，众怨沸腾，至今尚未付诸实施。不过，有人预言，这家书店迟早要被赶出南京东路。又如广州热闹的中山路本来存在着颇具规模的书店，但因租约期满，房管站将铺位收回租给电器商，书店力争无效，被迫搬走。据说，北京新华书店系统一百多个书店，加起来总面积不过2万平方米，还比不上一个东安市场，书店与商场的此消彼长，由此可见一斑。事实上，经营书店，利润有限，而对图书业的税收与其他行业并没有什么不同。但书店要取得与其他商行同样的利润，至少比其他商行要大一倍。比如你要批发100万元的图书，至少得有200万元的库存；每天零售超过1000元的营业额，至少也得有40万元的图书上架。批发图书100万元所得的毛利是8万元，零售1000元的利润是200元，扣除贷款利息、税收、人员工资、仓贮费、运输费后，便什么也赚不到了。与其他行业比较，书店经营之难，不言而喻。

本经七篇

(一) 盛神

[原文]

盛神法五龙；盛神中有五气，神为之长，心为之舍，德为之大。养神之所，归诸道。道者，天地之始，一其纪也。物之所造，天之所生。包容无形化气，先天地而成，莫见其形，莫知其名，谓之“神灵”。故道者，神明之源，一其化端。是以德养五气，心能得一，乃有其术(11)。术者，心气之道所由舍者，神乃为之使。九窍、十二舍(12)者，气之门户、心之总摄(13)也。生受之天(14)，谓之真人。真人者，与天为一。而知之者，内修练而知之，谓之圣人。圣人者，以类知之(15)。故人与生一，出于化物(16)。知类在窍(17)。有所疑惑，通于心术，术必有不通(18)。其通也，五气得养(19)，务在舍神(20)。此之谓化(21)。化有五气者，志也、思也、神也、心也、德也，神其一长也。静和者养气，养气得其知，四者(22)不衰，四边威势，无不为，存而舍之(23)，是谓神化归于身，谓之真人。真人者，同天而合道，执一(24)而养产万类，怀天心、施德养，无为以包志虑、思意，而行威势者也。士者，通达之，神盛乃能养志。

[注释]

神：精气、魂魄。

五龙：五行中的龙。所谓‘五行’，是我国说明宇宙万物变化的传统学说。因为在天地之间，有循环流转不停的金、木、水、火、土，万物就是根据这五种元素而产生。龙是古代想像中神灵，具有超人能力。

五气：指心、肝、脾、肺、肾等五类之气。气是万物生成的根源，形成风雨、寒暑、阴阳等天地间观察之源，在人体中具有生命力、意志、感情。

心为之舍：心是五气所宿的地方。

德为之大：德最能治邪，因此使人成为人的本源。

养神之所，归诸道：根据道来养神，道是天地的真理、万物的根源。

天地之始，无的意思，“老子”中有“无名天地之始，有名万物之母”，所以“天地之始”就是无，而无常常表现为有，有又常常归于无的形态。

一其纪也：天地之始是道，道之始是一，因此一为其纲纪。

化端：变化的开始。

得一：一是无，也就是万物之源。

(11)有其术：心如果能变成无为，其术自然产生。

(12)十二舍：是指目、耳、鼻、舌、身、意、色、声、香、味、触、事等而言。

(13)摄：统率、收容。

(14)受之天：道是由上天传授到人间的。

(15)圣人者，以类知之：圣人固然伟大，但必须有学问之后才能明道，所以比真人要低一个层次。

(16)人与生一，出于化物：人共同所产生的，就是无为自然的天地作用，人诞生之后就随物而化。

(17)知类在窍：人之所以能知事类，完全是根据九窍。类是认识事物，概念之后加以类别。

(18)有所疑惑，通于心术，术必有不通：假如根据九窍还不知道而陷于迷惑，术就不通。

(19)其通也，五气得养：假如心术能很通，五气自然能被养。

(20)务在舍神：努力使魂魄停止住下来。

(21)此之谓化：假如能努力使魂魄住下来，自然会从胜而化。

(22)四者：指志、思、神、德而言。

(23)存而舍之，经常使其住在这里。

(24)执一：坚守无为。

[译文]

强化人的精、气、神，要效法五行之龙变化之法。精神旺盛的人，身体的五脏之气很强。其中在五脏之气——神、魂、魄、情、志中，神居主位。心是神的处所，品德树神外在表现形式，而养神之宝，归之于道。

所谓“道”是产生天地的本源。一切由“道”始，然后由一生二，由二生三，由三生万物。万物所成，皆由天地生，而包含万物化之为气。“气”先天地而生，看不见它的形象，叫不出它的名字，我们就称它为“神灵”。

所说的“道”，是神明的本源，万物变化之始，由此修德、养五气，人就能专心致志，获得一定的道术。所谓“道术”就是在“神气”出入身体时，人能自由运用它。

人的身体有九窍十二舍。即人的眼、耳、鼻、舌、身都是人与外界接触的门户，由心灵总管它们。

人本受命于天，故称为真人。真人原天合为一体。其中，明白大道理的人，刻苦修炼内功，就称为“圣人”。所谓“圣人”，是能掌握以此类推的方法，解决疑难。

人生活在天地间，就在于随环境变化。接受外界知识在于利用各种感觉器官；解释疑难在于通过心灵进行综合分析。苦无心灵的思维，“道术”则有不通之处。

要使“道术”通达，务必内养“五气”——神、魂、魄、精、志，而且要使“神道”归于自身。此一过程称之为“化”。亦万物自然运化的规律，内养“五气”。在“志”、“思”、“神”、“法”中，“种”气树最主要的。要用“静和”之法养气，养气目的使上述“四者”平和。上述四者不衰，而且能呈现威势，就能无所不为，使气常存于身，使“神”气变化，归之于身，被称之为“真人”。所谓真人，就是能合天意，按万物产于一的自然规律养护万物，怀大志，施道德，养育万民、以无能不包的思想威行于世界的人。所谓士，一般能通达此理，也能精神旺盛，养气养志。

[解析]

《本经七篇》的前三篇是盛神，养志、实意。主要是讲修神养性，是鬼谷子养生学说的原典。

《盛神》一文指出：人身上有五气，即心、肝、脾、肺、肾。精神是五气的统领，心灵是五气的居处，道德是五气的根本。认为“养神之所”在于道。道是神明之源。品德可养五气心志自然可生术。术是心气所借助的手段，是魂魄的使者。九种器官、十二种住处都是气的出入口，是心的控制器，这些都是与生俱来的。只要从内部进行修炼就可以明白道数，认为人生在世上，都是在自然之中，人所以能知道事物，就是九种器官对外界刺激的反映。对哪些事物疑惑时就需要通过心术去掌握。心术勾通之后五气就可以滋养，可

以使精气固住，宁静可以养气，养气可以宁静。假如能修炼到精神常住那就叫“从神到化”，对身体来说就是“得道成仙”。“得道成仙”就是跟自然相同，跟道数相合，坚守无为的原则，心怀自然，滋养五气。

鬼谷子在本篇指出了积蓄力量的问题。

鬼谷子说，盛神，即积极努力，积蓄力量的过程。要利用宝贵时间，加强内功的修炼，积累经验，磨练意志，增强竞争能力，以保证在时机成熟时，似离弦之箭，下山之虎，迅速出击，锐不可当。在时机不成熟时要等待时机，从表面看，似乎是缓慢和迟延的，而实际上是最快的。因为，时机未到，随意妄行，势必要吃亏上当，大大延缓事业的进程。欲速则不达。

汉高祖刘邦死后，朝廷大权落到吕后手里，吕后把吕家的人安插到各个要害部门还不算，还想封诸吕为王。右丞相王陵出面反对说：“高祖曾经留下遗言：不是刘家的人想封王，天下共击之！”吕后听了很不高兴，找茬罢了王陵。吕后还不死心，又去问左水相陈平，陈平却表面支持吕后的意见。吕后高兴地把自己的兄弟封为诸侯王，同时对陈平也更加另眼看待了。

王陵知道后很生气，见到陈平就责备说：“你我都是高祖手下的老臣，你怎么违背高祖的遗言，同意诸吕为王？这样做对得起高祖吗？”陈平早已看出吕氏集团篡权的野心，只是鉴于吕氏兄弟当时气焰正盛，又有吕后的庇护，反对的时机还不成熟，所以才使用缓兵之计，暂时作了妥协。可是，这些话又不便于全盘托出，只好意味深长地说：“在朝廷上当面反驳抗争，我比不上您；安定天下，保全刘家江山，您不一定比得上我。”王陵听说后，不解其意，怀着疑虑的心情告辞陈平表面上与吕氏集团往来交往，暗地里在谋划如何除掉诸吕，他感到最难办的事，是诸吕掌握着兵权。陆贾给他出主意说：“天下安，注意相；天下危，注意将，将相关系好，文武大臣就会归附。现在主要问题是掌握兵权。太尉周勃是开国老臣，在军队威望很高，如果能得到他的支持，就会有掌握军权的把握。我愿意到周勃那里为您疏通。”陈平非常高兴，取出500两黄金供陆贾使用。其实周勃也早看不惯诸吕的行为，通过陆贾穿针引线，积极参与倒吕的活动。陈平还给了陆贾大批军马、钱财，要他以玩乐为掩护，在大臣中进行串连，集中巨吕的势力。两派都在拼死扩充自己的实力，一场你死我活的政治斗争风暴即将来临。

公元前180年吕后病死，相国吕产，上将吕禄看大树已倒，怕夜长梦多，加紧了篡权步伐。他们统领着南军、北军，控制着宫廷和京城，严密监视着朝中王公大臣。朱虚侯刘章急忙派心腹通知自己的哥哥齐王刘襄，约他发兵讨吕，自己在京城里接应。于是齐王在山东起兵，发布讨吕檄文。相国吕产等人听到后，立即派颍阴侯灌婴率军前去迎战，不料灌婴到了荥阳，却反戈一击，倒向齐王一边，加入了反吕的行列。

然而关键问题，是如何解决京城的吕氏集团。太尉周勃虽然在军队有影响，但没有实际兵权，调动一兵一卒都要由吕禄来决定。陈平得知郿寄与吕禄的关系十分密切，便与周勃密谋策划，劫持了郿寄的父亲郿商，要挟郿寄去向吕禄进行游说。郿寄被迫答应了他们的条件，去向吕禄游说，“原来朝廷立刘氏9人，吕氏3人为王，大臣们都没意见，只是因为您受封后不到自己的封地去，反而以上将军的职务留在京城，所以才引起大臣和诸侯不满，只要您把军权交给周勃，表明自己的心迹，反叛的人就会平定下来，您也可以封地当王，享受荣华富贵。”吕禄一向把郿寄视为心腹，听信了他的话，想交出兵权，可是吕家许多人出面反对，吕禄一时还犹豫不定。这时传来灌

婴与齐王合兵来犯的消息。周勃又让酈寄去劝吕禄说：“您应当赶快下决心，到封地去，否则就要天下大乱，招来杀身之祸！”吕禄于是交出军权。

周勃掌握了兵权，对吕氏家族采取军事行动。由于失掉兵权，吕家势力迅速土崩瓦解，吕产、吕禄、吕须、吕通等人都被诛杀，吕氏家族的人也死于兵变之中。陈平等入废掉了吕后定的皇帝，迎立代王刘恒为皇帝，这就是历史上的汉文帝。

陈平、周勃等老臣用自己的智慧和胆识，积蓄力量，战胜诸吕，再次使汉室江山稳定下来。

（二）养志

[原文]

养志法灵龟；养志者，心气之思不达也。有所欲，志存而思之。志者，欲之使也。欲多则心散，心散则志衰，志衰则思不达也。故心气一则欲不惶，欲不惶则志意不衰，志意不衰则思理达矣。理达则和通，和通则乱气不烦于胸中。故内以养气，外以知人；养志则心通矣，知人则分职明矣。将欲用之于人，必先知其养气装。知人气盛衰，而养其气志，察其所安，以知其所能。志不养，心气不固；心气不固，则思虑不达；思虑不达，则装意不实，志意不实，则应对不猛；应对不猛，则失志而心气虚；志失而心气虚，则丧其神矣。神丧则仿佛，仿佛则参会不一。养志之始，务在安己：己安则志意实坚，志意实坚则威势不分。神明常固守，乃能分之。

[注释]

养志法灵龟：因为志是判断是非的，所以使用占卜的龟甲最能判断吉凶，因此才必须效法灵龟。

养志者，心气之思不达也：由于心气不达，所以才要养志。

惶：多的意思。

仿佛：两者相像而难辨别，也就是不明确的意思。

参会：指志、心、神三者交合。

[译文]

养志的方法要效法灵龟。思维不畅达的人要培养自己的志气。

一个人心中有欲望，才会有一种想法，使欲望化为现实。所谓“志向”不过是欲望的使者，欲望过多了，则心力分散，意志就会薄弱，就会思虑不畅达。

如果心神专一，欲望就不会多，欲望不多，意志力就不会衰弱，意志力不衰弱，思想就会畅达。思想畅达则心气和顺，心气和顺，心中就不会烦乱。因此，人对内要养气；对外，要明察各种人物，修养自己“五气”，就心情舒畅。了解他人，才能知人善任。

我们想要任用人，一定要先知道他养气的功夫，知道他心气的盛衰。知道他的心志状态，看其养气修志，观察他是否稳健，就知道他的能力。

不修养心志，“五气”就不稳固；“五气”不稳固，思虑就不畅达；思虑不畅达，意志就不坚定；意志不坚定，反应就不快捷；反应不快捷，就会失掉信心，心气就会虚弱；如果心气虚弱就会失神丧志。如果失神丧志就会精神恍惚，精神恍惚，“志”、“心”、“神”三者就不协调了。

修养心志之始，要先安定自己。自己意志安定了，意志才坚定，有了

坚定的意志才能有神威。神威固守，才能调动一切。

[解析]

《鬼谷子》认为：“养志是由于欲望不能得以实现，需要养志以通达，志是欲望的使者，欲望多，心神就会散漫；心神散漫，志气就会消沉；志气消沉就不痛快。所以心气如能有所抑制，欲望就不会过多；欲望不会过多，意志就不会消沉；意志不消沉，思想就痛快。思想通了，气就顺了，于是闷气就不会产生。”

为此，在内要以养五气为主，在外要以了解他人为主，这样就会心情舒畅，安于职守，要使用一个人，要看到他养气的功夫，以知道他的修养和欲望，再了解他的爱好和才干。

《鬼谷子》认为，心气得不到修养，心气就不会坚定，情绪就不愉快，思想就不通达，意志就不踏实，应付就不会周到，心气空虚，就等于丧失灵魂。

养志的目的就是要使自己安定，意志坚定精力集中。对外要明察各种人物，知道他们的意志状态，知道他们的能力，才能做到知人善任。历史上唐尧禅让的事就说明了这一点：

贤明仁厚的唐尧担任部落联盟的最高首领几十年，日夜为人民操劳，更为黄河之患忧虑。他想做的事很多，可是现在人老了，力不从心，于是想选个能接替他的人。

放齐向帝尧推荐尧的嗣子丹朱。尧说：“丹朱是个很不虚心的人，又好争论一些无原则的是非，这样的人不会老老实实为人民做事，不可用。”帝尧转向四岳：“你们哪一个能接替我的工作？”四岳谦让不受，说自己才能够不够，不能担此重任。尧说：“既然如此，你们就推荐一个吧！不管近亲还是远戚，是官是民，只要才能兼优就行。

四岳说：“冀州有个平民叫虞舜，母亲早逝，父亲瞽叟双目失明，靠种田捕鱼为生，有时做些陶器。他勤劳，诚恳，朴实，特别是家庭关系处理得很好。”四岳继续介绍说：“舜有个弟弟名象，后母所生。后母不讲礼，弟弟很傲慢，父亲听后母挑唆，几次想把舜弄死，但舜仍然对父母很孝顺。对弟弟很友爱，一家人很和睦。这种人一定可以担当大任。”

尧听了认为可以，但要亲自考察一下。便把两个女儿娥皇和女英嫁给己三十尚未结婚的舜为妻，又命令九个儿子和舜一起工作，以便观察舜的为人。舜成亲后，要求妻子孝敬公婆，尽儿媳的职责，关照弟弟尽大嫂的本分，并没有因为妻子出身高贵而破坏家庭的规矩。舜对尧的九个儿子要求都很严格，一点也不迁就。舜在历山开荒种地，由于和气谦让，同他一起开荒种地的人都能互让田界，融洽相处。舜去雷泽钓鱼，雷泽的人看见舜谦逊和气，也都不好意思争执。舜在河边做陶器，仔细认真，一点不合规格就重做。那些做工马虎的人见了，既感到惭愧，又非常羡慕，便跟着舜学，渐渐地就做精致了。舜的品德在人们中产生了很大感召力，大家都愿意亲近他。他住的地方本来很偏僻，但一年后就变成了村落，两三年就成为热闹的城镇。

尧很赏识舜的作为，赏给舜一架名贵的琴，许多高级衣料和一群牛羊，又为舜修建粮仓，舜的弟弟象，看到舜富裕起来，非常妒忌，一心要暗害舜。有一次象和母亲商量好了，要瞽叟叫舜去修整漏雨的仓屋。舜领了瞽叟的指令，便回房告诉自己的妻子，娥皇和女英各取了一个大竹笠给舜修仓遮太阳用。舜取了梯子爬上仓顶，聚精会神地修补着。这时象偷偷把梯子拿开，接

着在仓的周围放起火来，打算把舜烧死。仓顶是用茅草盖的，一着火就迅猛燃烧起来。只见黑烟翻滚，烈焰腾腾，把舜呛得无法呼吸，烫得皮肉通红。舜找梯子，梯子不知去向，他急中生智，连忙把带来遮太阳的两个竹笠挟在左右腋下，一边一个像鸟的翅膀一样，冒险往下跳去。乘着风势，飘飘荡荡落在离仓较远的地方。舜明知是象和后母的诡计，但并不计较。象看到一计不成，又生一计，他与其母商议，劝瞽叟叫舜去修井。于是瞽叟对舜说：“这几天不下雨，井水浅，你下井去把泥沙掏干净，把井挖深一点。”舜回到自己的房间，把修井的事告诉妻子。娥皇和女英便各取一把短斧给舜，嘱咐舜要多加小心。舜下井后，先不掏泥沙，而用两把短斧在井壁上挖了一个洞。洞刚挖好，象在井上叫舜，舜答应了一声。象知舜在井里，急忙和瞽叟一起动手，向井里推下许多泥团、石块，打算把舜堵死在井里。象估计舜已死了，便手舞足蹈跑到其母面前说：“妙计是我想出来的，现在可以来分哥哥的东西了，粮仓和牛羊归你和爸爸，两个嫂子和琴等用具归我。”哪知舜早已料到象居心不良，当象在井口叫舜，舜应了一声后，便躲到刚挖好的井洞里。原来这口井通旁边的另一口井，舜估计象已经走开，就从旁边的井口爬出。这时，象来到舜的房里，摸摸这，看看那，心想：这一切都是我的了。正当象心旷神怡地弹着琴的时候，舜从外面走进来，和象打招呼。象不觉大惊失色，满脸通红，转身朝屋外跑去。舜连忙把象叫住，和颜悦色地说：“你来得正好，我这里有些事要你帮助料理一下。”舜仍和过去一样，对弟弟友爱，对父亲孝顺。尧对舜经过一段时间的考察，认为舜的品德确实好，而且应付各种棘手的事情很有办法，就要舜帮助他掌管行政方面一些事物。

舜上任后，很注意选拔人材。当时高阳氏有八个才子，人们称之为“八恺”，高辛氏有八个才子，人们称为“八元”，都贤明正直，多才多艺，都被舜推荐出来协助工作。舜帮助尧办理政事，不论做什么，都办得井井有条，受到各部落的首领和远方来朝宾客的尊敬。经过几年的考察，尧认定舜可以做他的接班人，就把最高首领的位置让给了舜。

尧正是因为了解舜的心志状态，知道他的能力，才做到知人善任。

（三）实意

[原文]

实意法腾蛇；实意者，气之虑也。心欲安静，思欲深远；心安静则神明荣，思深远则计谋成；神明荣则志不可乱，计谋成则功不可间。意虑定则收遂，安则其所行不错，神者得则凝。识气寄，奸邪得而倚之，诈谋得而惑之，言无由心矣。故信心术，守真一而不化，待人意虑之交会，听之侯之也。计谋者，存亡枢机。虑不会，则听不审矣，侯之不得。计谋失矣，则意无所信，虚而无实。无为而求安静，五脏和通六腑，神魂魄固守不动，乃能内视、反听、定志，思之太虚，待神往来。以观天地开闭，知万物所造化，见阴阳之终始，原人事之政理；不出户而知天下，不窥牖而见天道；不见而命，不行而至，是谓“道”。知以通神明，应于无方而神宿矣。

[注释]

腾蛇：类似龙的神蛇，能腾云驾雾在云中飞舞。

实意者，气之虑也：只要把意当作实体，气就变得和平，虑也会变成

具体。

安则其所行不错：如果内心平静，就不会有错误。

凝：凝结、安定。

识气寄，奸邪得而倚之：假如识气只是单纯的暂时寄柱，那么奸邪就会乘虚而入。

信心术，使心术证明。

待人意虑之交会，听之候之：待人接物必须诚恳，上下交流之后，听从其言论，进而静观其动静。

五脏：指心、肝、肺、脾、肾。

六腑：人体中消化、吸收、排泄的脏器总称，包括胆、胃、小肠、大肠、三焦（胸膈、上腹和脐腹的三部分脏器，又分上焦、中焦、下焦）和膀胱。

能内视：指不使心外散而言。

[译文]

坚定意志之法要效法腾蛇。坚定意志就要会养气。心情安详，是思虑之本。

心境需要平静，思虑需要高远。心境平静则精神愉快，思虑深远则计谋有成。心情愉快，思虑就不乱；计谋成功则事业就不可破坏意志、思虑稳定，则心境安详，心境安详则所作所行就不会有多大差错。精神愉快就容易使神思集中。

如果人的胆识、心气只是暂时寄住在哪里，那么奸邪就可能乘机而入，诈谋也可以乘机而行，所说的话也不会是用心思考的。

所以说坚守心灵的术法，在于信守纯真而不变化，等待机会，待时机成熟，就可以根据上下交合的判断来解决问题。

所谓“计谋”，是国家存亡的关键。思虑不周，则听得不明，即使等待时机，其机会也不会来到。计谋失效则意志不坚定，就会变得虚幻而不切实。

作为“无为”思虑，要求人静思，五脏六腑都通畅，精神魂魄固守纯真，能够自我反省，听取外界消息，凝神安志，神游太虚，待神明往来归己。以此观天地之变化，悟解万物造化的规律，知阴阳之交替，懂得人间之政理。这样，不出门就可以知晓天下大事，不开窗就可以看见日月星辰等天体变化之道，不必见到民众，民众就能听命而行；不必推行政令，天下就可以大治。这就是所谓“道”。以此可以与神明交往，应用于天边天涯的世界，而使神明长存世间。

[解析]

《鬼谷子》认为，人人都需要安静，思虑都希望深远。凡静则精神爽，思虑能深远，计谋就有威力。实意需要无为，无为要求安静五脏、和通六腑，精神魂魄固守不动。这样才能内视、反听、定志、思大墟幻境，等待神魂往来。

于是就要观察开天辟地的道理，了解大自然造化万物的功力；掌握周而复始的变化规律，然后探讨治国安邦的政治途径。因此，不出门就可以明白天下，不开窗就可以看见天道。没看见人民就可以发布命令，没推行政令就可从使天下大治。

一个人的意志、思虑安定，则心境就安详。心境安详则所作所为就不会有多少大的差错，精神愉快就能使精神集中。所以鬼谷子说：要坚定意志，

心境要平静，思虑要深远。

人无远虑，必有近忧。不考虑长远利益，就不能谋划当前的问题，不考虑全局利益，就不能处理好局部问题，谋深计远，需要认识和掌握事物发展变化的可能和趋势，事先采取相应的措施。做到知人所不知，见人所不见。谋深计远，还应当居安思危，防患于未然。因为任何事物都有可能向相反方面转化。胜利不是永久不变的，一旦力量对比发生变化，就会转胜为败，化强为弱。所以在胜利之时，要保持清醒的头脑，准备应付可能发生的危险和困难。鬼谷子说：计谋，是国家存亡的关键，考虑不周全，决不允许鲁莽行动。先做好准备，谋划好了再实施，就能成功。先实施，后考虑、谋划，就会失败。善于从实际出发，开动脑筋，研究对手，分析趋势，才能有先见之明，赢得先机之利。应对可能出现的情况，作出各种估计，将有利因素、不利因素充分考虑到，并分别提出几种不同的对策，这样才能时时保持主动，立于不败之地。

实施之前，先做周到的筹划和必要的准备。具体应做到三点：

1. 先知。先知包括知己知彼。知彼就是了解对方的真实意图、底数、手法等。根据双方实际制定出切实可行的方案。

2. 周密安排。实施前要对大小事都进行周密安排，任何一个环节差错，都会影响全局，都应考虑周全，安排妥当。

3. 注意环境优势。应当力争充分利用自己的环境优势。如果要换地方，也应在中性环境或自己熟悉的环境中进行。

下面举个例子。

在春秋时代，齐楚之间为土地发生争执。楚襄王谋定而后动，用慎子之谋，统纳众臣之议，终于保住了 500 里国土。

楚襄王做太子时，曾在齐国当人质，楚怀王死后，太子要赶紧归国继承君位。齐王却乘机要挟他，提出以楚国东部五百里土地作为交换条件，不然就不放他回去。太子向身边随臣慎子求教。慎子认为，回国继承君位是大事，可以先答应齐国的要求，余下的事以后再说。

太子回国继承了君位。不久，齐国便派使者带领兵车 50 辆，前来索要先前答应的 500 里土地。襄王很为难，又向慎子讨主意。慎子说：“您明日上朝时，召见众臣，让大家都献计。”

第一个献策的是上柱国子良，他说：“不能不给，身为君主，金口玉言。过去已经答应，现在不给是不讲信用的。那样，以后在诸侯国也难以取信。应当先给，然后再出兵夺取回来。先给他，表明我们言而有信。再次取回来，证明我们武力强大。”

子良退出，昭常入见襄王说：“不能给。我们楚国所以号称万乘之国，是因为地盘广大。如今割去东部 500 里土地，楚国就去掉了一半，岂非徒有万乘之名而无万乘之实吗？坚决不能给！请求大王让我领兵去镇守东部边境。”

昭常退出，景鲤入见，他说：“不能给。不过，以楚国自己的力量也难以守住。莫如答应给他，以践约守信。请大王再派我去求救于秦，助我守地。”

景鲤出，慎子最后入见。楚襄王便把子良、昭常、景鲤三人的主张都讲给慎子，并且说：“众说纷坛，我将何所适从？”慎子听罢，从容地说：“这些主张大王都可以采用。”楚王十分不解，沉着脸说：“这话是什么意思？”慎子说：“臣请用事实去验证他们的三种主张都是可行的。”于是，慎子便

向楚王说出了具体的办法：“大王可先让上柱国子良前往齐国献地；第二天，派昭常去东部镇守；第三日，再派景鲤去向秦国求救。”楚王便依计而行。

子良到了齐国，告知齐王同意立即献地之事。可是，当齐国派兵去东部接管地盘时，守将昭常却说：“我奉命守此东地，便当守职尽责，与国土共存亡。如果你们一定要夺取这块土地，我这五尺男儿，还有上至皓首老人，下至三尺儿童，以及30多万楚国士卒，但愿为守护东部国土而献身！”

齐王闻讯，便谴责子良说，“大夫你亲自前来献地，而今又令昭常镇守，这是何故！”子良说：“我奉楚王之命前来献地是真，昭常不给是有违君命。请大王出兵东地攻打昭常就是了。”

于是，齐王大举兴兵攻打东地。但还未到达楚国边界，秦国已出动50万大军兵临齐国。秦军统帅右壤派使者致意齐王说：“当初齐国阻止楚太子归国继承君位，并乘机要挟，索要土地，这是不仁；如今又出兵强行攻占楚国土地，这是不义。如果退兵便罢，不然，我就要打了。”齐王深恐后方有失，只好让子良回归楚国，并派使者赴秦讲和。结果，楚国既保住了东部500里国土，又未失义于天下。

客观事物无不存在相互联系。子良、昭常、景鲤三人的主张，决然不同。而慎子却能各取其长，互为补充，形成一个确保国土的上上之策。楚襄王遇有疑难，能谋定而后动，不失其明智之行。一谋统三筹，慎子不愧为大智之人。

（四）分威

[原文]

分威 法伏熊 ；分威者，神之覆 也。故静固志意，神归其舍，则威覆盛矣。威覆盛，则内实坚 ；内实坚，则莫当。莫当则能以分人之威而动其势，如其天。以实取虚，以有取无，若以镒称铢 。故动者必随，唱者必和，挠其一指观其馀次，动变见形，无能间者，审于唱和，以间见间，动变明，而威可分。将欲动变，必先养志，伏意以视间。知其固实者，自养也。让己者，养人也。故神存兵亡，乃为之形势。

[注释]

分威：分是影响到很远的意思，也就是威势盛大，对人与物都有影响。

法伏熊：效法想要进行偷袭的熊，把身体伏在地上，然后才采取行动，意指直前先要屈。

覆：覆盖，外面。

威覆盛，则内实坚：威的表面如果强盛，内志也自然变成坚实。

以镒称铢：容易移动的意思。镒是重量单位，相当于二十四两，铢，二十四铢为一两。

[译文]

分威要效法行将偷袭的熊。所谓分威，就是要把自己的神威隐藏起来。平心静气地坚持自己的意志，使精神归之于心，这样隐藏的神威更加强盛。神威强盛，内部就更为坚强雄厚，从而能所向无敌。正因为能所向无敌，就要用隐蔽法大声声述，使之象天一样，安然无间。

用实来取虚，以有来取无，就象用镒来称铢一样，十分容易。所以，只要行动就必定有人追随，有唱者，必有和者。屈起一个指头，可以更清楚观

察其余手指的活动，只要掌握行动变化的情况，对方就无法搞阴谋。认真审察一唱一和的形式，也可用反间手段，在动中掌握对方情况，用“分威”法，隐蔽实力，趁时出击取胜。

可见要想有所活动，必须先养心志，隐蔽自我实力，以暗察他人活动。凡是意志坚实的人，就是善于自我养气，凡是谦逊的人，就是能替他人养气，所以要设法使精神交往发展，化解干戈，这就是人们所要控制的形势。

[解析]

鬼谷子说：隐藏自己实力的方法叫“伏熊法”。所谓分威就是把自己的实力、神威隐藏起来，用实来取虚，以有来取无。

所谓实，就是军队的勇、强、治、饱、佚众、有备等强点。所谓虚，就是怯、弱、乱、饥、劳、寡、无备等弱点，虚而实之，实而虚之，避实击虚，转换虚实，善于利用对方的弱点，战胜对方。在特定形势下，用伪装的办法将真正的志向和动机隐藏起来，免除外来的干扰和侵略，以利于保存和发展自己。本来能攻却故意装成不能，本来能守却故意装着不能守，有战斗力却故意装作无战斗力。通过迷惑敌人，使之陷于被动地位，乘势战而胜之。

运用这种谋略方法，应注意把握谋略对抗的全局，在可能的基础上示我不能，设下骗局，决不消极退让，在敌人果真受骗时，采取正确进攻方法以战而胜之。

春秋末年的晋国，以赵、魏、韩、智、范、中行等六家势大，史称“六卿”。

智伯率领韩、赵、魏三家攻灭了范氏和中行氏，过了几年智伯向魏宣子提出领地要求，魏宣子不想给他，魏宣子的谋士任章献计曰：请不要正面拒绝智伯，不妨满足他的要求。他尝到了甜头，一定骄傲得意，更加贪得无厌，四处伸手。到那时，其他大夫必然会不满，从而促使各家联合起来去收拾一个孤立又骄傲轻敌的智伯，他的性命还能保得住吗？

魏宣子依照任章的妙计，划出一些地给智伯。后来，智伯果然被赵、魏、韩三家所讨厌。魏宣子不但收复了失地，还分了更多的土地。

任章的策略在于使智伯放纵，引起别人的厌恶，孤立智伯。虽然暂时交出了土地，在条件不具备时，暂时放弃某些东西是必要的。暂时放弃是为了等待时机，创造条件，最后再把它夺回来。

唐宪宗时，戎族和羯族进攻中原地区，皇帝下令，调动南梁的5000人马，前往京师驻镇。南梁军队刚要出发，众人叛乱，赶走了他们的统帅。聚集起来抗拒王命。这种状况持续一年多。

唐宪宗深为此事感到不安。这时候京兆尹温造请求单人匹马前往处理此事。他到了南梁境内，南梁人看见只是来了一个儒生，温文尔雅，便认为不会掀起什么大的风波，对他的到来没当一回事。

温造到了以后，只仅仅宣读了皇帝的诏书，安抚和问候大家，对作乱的事一句也没提，仿佛没有此事发生一样，连南梁军队中那些挑头作乱的人全副武装，进进出出，温造也装做没看见。

有一天，温造在操场中设置乐队演乐曲，全军战士都前往操场听乐曲，温造叫军人在长廊下边吃饭，饭桌的前边正对着长廊的台阶，南北两行设置了两根长绳，让军人各自在面前的长绳上挂上他们的刀剑，然后吃饭。酒宴刚开始，忽然响起了一声鼓，温造手下的人站在长廊的台阶上，从两头齐力平举两根绳索，于是南梁军人们带来的刀剑一下子离开地面三丈多高。这些

军人拿不到自己的武器一下子就乱了起来，没有办法施展他们的勇武。这时温造把门关上，命令手下的人斩了这些叛军。从此以后，南梁地方的人不再谋反了。

在这里温造先用既往不咎，若无其事的态度稳住敌人，等他们松懈之后，再突然袭击，将他们一举歼灭。温造这一计策；也表现了外柔内刚的一面。

（五）散势

[原文]

散势法鸷鸟；散势者，神之使也。用之，必循间而动，威肃、内盛，推间而行之，则势散。夫散势者，心虚志溢。意失威势，精神不专，其言外而多变，故观其志意为度数，乃以揣说图事，尽圆方、齐短长。无间则不散势，散势者待间而动，动势分矣。故善思间者，必内精五气，外视虚实，动而不失分散之实，动则随其志意，知其计谋。势者，利害之决，权变之势。势败者，不以神肃察也。

[注释]

鸷鸟：一种猛禽。《孙子》中有鸷鸟之声，至于毁折者，节也。

夫散势者，心虚志溢：虚怀若谷就能包容一切，踌躇满志就能决断一切，所以要好好发挥这种势。

意失威势：志意一旦衰微就会丧失优势。

[译文]

（在战争中）发展各部分的威力，要效法鸷鸟。分散自己的实力，要在一定思想原则的指导下，实施时，必须按着一定的空间顺序活动。威武严正，实力充实，按一定的空间顺序操作，这样各部势力就能得到发展。达到这一目标，就能心胸广博，包容一切，意志力就会充溢丰沛。

如果意志力不强，势威衰弱，精神不专，那么就会把话说漏，引起对方疑心而导致时局变化。

因此要善于观察人的志向和意识，并以此为基础，揣度关系，谋划事体，持方圆规矩之理，合乎变化法则，求得事情的尽美，没有关联和空间，则无法发展各部势力以用之，欲发展各部势力需得循序而行，而一旦行动起来，各部势力也就发展了，其作用也可以发挥。

如此说来，善于发现对方漏洞的人，必须修炼自己的五气，观察对方的虚实，行动时才能达到分散使用力量的效果。行动起来，才能本着我方意图，并确知对方的计谋（而不败）。

所谓控制势力，是决定胜败的大事。威势溃败，往往是不能凝神观察所致。

[解析]

鬼谷子在本篇指出了善于用人，统御各种势力的问题。

鬼谷子说：散势，即要发挥各部分的威力而严正实力要充实，要有意志力，能控制一切。

汉光武帝刘秀是一个谋略过人的开国君主。他能够在西汉末年的乱世之中，打败群雄，力挽狂澜，奠定东汉王朝的基业，一个重要的原因就是知人善任。

昆阳之战之后，刘秀率领军队进入河北，命祭遵为军市令，负责纠察军

纪，祭军执法非常认真，全军上下，无论职位大小，有违法的必受惩罚。一次刘秀宠信的一位贴身侍者触犯了军法，论律该斩。祭遵毫不顾及刘秀的情面，根据律条，处死了那位违法者。刘秀听到此讯后，十分生气，命令把祭遵抓起治罪。这时主簿（典领文书的官职）陈副劝阻说：“您不是常想整顿军队的纪律吗？现在祭遵执法不徇私情，就是保证军令贯彻执行。”刘秀见他说的有道理，不仅赦免了祭遵，而且还把这位铁面无私的执法官升为刺奸将军。为了表示对祭遵严明执法的支持，刘秀告诫其它将领说：“你们要防备祭遵呀！我的贴身侍卫犯法他都敢杀掉，对你们他是不会讲私情的，”不久，刘秀再拜祭遵为偏将军，平定河北的战争结束后，刘秀论功行赏，封祭遵为列侯。

要控制和使用具有各种势力的人，善于观察对方的虚实，发现对方漏洞的人，确知对方的计谋，在等到对方出现漏洞时，立即采取行动，从而立于不败之地。

要重视人心背向，善于观察人的志向和意识，并以此为基础，揣摩人事关系。把自己的意志贯通于众，与众人同喜好，就没有不成功的事业，与众人同憎恶，就没有不可倾覆的敌人。要善于用人，统御有术，驾驭有方，要有勇有谋，奖罚严明，要谦虚谨慎，明察秋毫。

公元前 203 年，韩信采用“陷之死地而后生”的战术，大破赵军 20 万，又攻占燕，尽取三齐之地。这时，他遣使面陈汉王刘邦：“齐人历来伪诈多变，反复无常，南面又与楚相接，我不以假王名义不能镇抚齐地，请大王赐予我假王称号。”刘邦看了这封信后，大骂道：“我被困于此，从早到晚都盼望他前来相救，而他却要自立为王。”

谋士张良一直认为韩信的向背，对刘邦取胜有举足轻重的作用，况且现在韩信远在齐地，他想自立为王，你刘邦根本无力阻止。

张良听到刘邦骂完后，马上在桌下轻轻踢了刘邦一脚，还附在刘邦耳旁说：“现在我们处境不利，怎么管得住韩信称王呢？不如立他为王，使他能够自守其地。否则他会谋反生变的。”刘邦顿时醒悟，又改口骂道：“大丈夫定诸侯，就要做个真王，何必要做什么假王呢？”

于是，刘邦派张良到齐地，封韩信为王。张良安抚韩信的计策，居然笼住了韩信的心，使刘邦能够顺利地征调韩信大军到河南去攻代楚军，为第二年韩信与刘邦会合，击灭项羽于垓下，做好了组织上的准备。

（六）转圆

[原文]

转圆法猛兽；转圆者，无穷之计。无穷者，必有圣人之心，以原不测之智，以不测之智而通心术。而神道混沌为一，以变论万类，说义无穷。智略计谋，各有形容，或贺机方、或阴或阳、或吉或凶，事类不同。故圣人怀此之用，转圆而求其合。故与造化者为始，动作无不包大道，以观神明之域。

天地无极，人事无穷，各以成其类。见其计谋，必知其吉凶、成败之所庄也。转圆者，或转而吉，或转而凶。圣人以道先知存亡，乃知转圆而从方。圆者，所以合语；方者，所以错事；转化者，所以观计谋；接物者，所以观进退之意。皆见其会，乃为要结，以接其说也。

[注释]

转圆法猛兽：圣人的智慧就像不停转动的圆珠，操纵自如，不过这类似猛兽的动作，寓动于静，先伏后动，一旦跃起威猛无比。

有圣人之心：圣人的心像镜子一般。

智略计谋，各有形容：智略计谋并无固定形态。

天地无极，人事无穷：天地广阔无垠，人间也有无穷的吉凶循环。

圆者，所以合语：圆变化无穷，因此使语言自由旋转。

方者，所以错事：四角确立之后就会稳定，因此适合于对有为之事的处置。

转化者，所以观计谋：所谓转化者就是转祸为福，以此适用于观察计谋的是非得失。

接物者，所以观进退之意：如果接物能通达人情，所以适合物的进退和是非等。

[译文]

实施“转圆”法，要效法猛兽扑食，行动迅速。所谓“转圆”，是指能构想无穷计谋。而能构想出无穷计谋的人，必定有圣人之心，并用心灵推究难以测出的计谋，而那难测度的知谋是与自己心术相通的。

理道本是混沌的万物之始，以变化之理研讨万物，内容是无穷无尽的。因事而生成计谋也各有不同的形式，或有圆谋，或有方略，有阴谋、有阳谋、有吉策、有凶智。事事各不相同。圣人以此为法，设计出许多计谋，以求切合实际。所以开始造化大地的圣人，其行为无不合乎自然大道，以观神明之奥妙。

天地之大无极无垠，人事之繁无穷无尽，又有各类的区别。各种智谋也各有其形，从中也必然会知道事物的凶吉成败了。

所谓转圆者，有的转为吉祥，有的转为凶险。圣人掌握规律而先知存亡之理，然后再“转圆”“从方”，应顺规律。

所谓“转圆”，就是要语言灵活，合乎要求，所谓“从方”，就是使事物依规矩而行。“转化”就是为了观物设计，“接物”就是为了观察进退。如果能融汇方圆转化接物之理，就可以分析综合，统一其学说了。

[解析]

鬼谷子在本篇中指出以速取胜的问题。

鬼谷子说：“转圆意思是效法猛兽扑食，行动迅速。

以速取胜是兵家秘诀。快速用兵，要善于捕捉和创造战机；指挥上要果断决策，切忌优柔寡断，犹疑不决。要审时度势，相机而行。

公元249年春，魏帝曹芳到洛阳城南90里的高平陵（魏明帝陵）去祭祀，曹爽和其弟中领军曹羲等人陪同，司马懿看到时机已到，便迅速部署人马关闭了洛阳所有的城门，占领了武器库，接管了曹爽和曹羲的军营，又派兵到了洛水的浮桥上，这些都是以皇太后的命令行事的，一切完成之后，司马懿又写了一个奏疏给曹芳，历数了曹爽的罪过，要求罢去他的兵权，不得稽留。

曹爽拿到奏疏，无疑是一个晴天霹雳，自然不给曹芳看，惶惶然手足无措，不知所为。这时司马懿又派人劝说曹爽早早归罪，还指着洛水发誓说，这次行动只免曹爽的官，其它一切如常，让他不必多虑。

当时有一名叫桓范的，担任大司农，是曹爽的同乡，这人有点智谋，他

劝说曹爽当机立断，把天子带到许昌，然后再以天子的名义征发四方人马，可是懦弱的曹爽犹豫不决。桓范说：“这件事是明摆着，如果你能和天子相随，号今天下，谁敢不响应呢？而曹羲另有军营在外，可以随时调遣，从这里到许昌，不过是一天多点，许昌兵库中的兵器足够我们使用，要说提心的也就是粮食，可是大司农的印在我们这里，你还怕什么？”从黑天说到天亮曹爽兄弟还是不敢行动。五更时分，曹爽把刀朝地上一扔说：“我就把兵权交给司马懿，仍然有爵位在身，还可以做一个富家翁。”桓范一看大哭着说：“曹子丹（曹爽之父曹真的名子）这样一个出色的人物，怎么生出你们兄弟俩，比猪还蠢，我也要受你们连累而罪至灭族。”

于是曹爽将奏疏送到曹芳那里，免官后回到洛阳家里，司马懿马上派人将他软禁起来，又在他住宅四角筑起高楼，派人日夜监视其行动，有时曹爽拿着弹子到园子里打鸟，角楼上的人就高喊：“故大将军朝东南方向走了。”曹爽至此已是一筹莫展。不久，曹爽等人以阴谋叛逆的罪名被下狱处死。

俗话说：当断不断，反受其乱。司马懿所以能战胜曹爽，除了足智多谋，还因为他果断行事，而曹爽呢，才智低下，遇事犹豫，不能当机立断，如果他听了桓范的计谋，也许就是另一种结果。

快速用兵，要善于捕捉和创造战机。

公元233年，魏国西北边疆地区出现险情，原来宗属曹魏政权并为曹魏戍守边塞的鲜卑人首领步度根，与一向抗拒曹魏政权的鲜卑人首领轲比能暗中往来，相互勾结，但尚未发展到举兵反叛的程度。隐情为并州刺史毕轨探出，遂部署部队，欲实现对外威慑轲比能，对内镇抚步度根的目的，并上疏表奏了朝廷。魏明帝看完毕轨的表奏，大惊说：“步度根不过一时被轲比能所诱惑，对于反叛心中尚存疑惧，毕轨现在出兵，只能使二人如惊弓之鸟，迅速合二为一。这等于是逼着步度根反叛，怎能实现内镇外慑的目的呢！”于是速下诏书，命令毕轨出兵不要过快，应以句注之地为界，不得越过，以便给步度根留下悔改回归之地。

明帝的见识果然不凡，毕轨刚一出兵，步度根便由于恐惧举兵出逃，远奔轲比能。然而见识虽深，诏书还是迟了，等到诏书发至毕轨手中时，毕轨已派遣将军苏尚、董弼远追步度根。追至楼烦，疲惫的曹兵与前来迎接步度根的轲比能发生遭遇战，曹兵大败，步度根所率的鲜卑族人遂全部叛逃出塞，与轲比能联合，经常寇扰曹魏的边疆地区。这是一个因智谋不足、见事不明、愚莽从事，使事态向不利方向发展的例子。所以说快速用兵的前提是足智多谋，以求切合实际，预先设计出许多计谋及实施方案，机会到来时，快速赢得胜利。

义渠国君到魏国的时候，魏将公孙衍对他说：

“两国路途相隔这么远，今后恐怕难得再拜见君王了，请听我报告一点内幕消息。”

义渠君表示很乐意听。

公孙衍说：“假如中原诸侯不攻打秦国，那么秦国就会烧掉山野草木，修一条路去夺取君王之国；假如中原诸侯攻打秦国，那么秦国将会派急使送重礼去巴结君王。”

“我会记住您的话，”义渠君说。

过了没多久，楚、燕、韩、赵、魏五国联军攻秦（公元前318年）。说客陈轸对秦惠王说：“义渠君是蛮夷诸国中的贤君，大王不如送重礼去安抚

他，免得有后顾之忧。”

秦惠王同意了，就挑选五彩刺绣的细绢一千匹和美女一百名送给义渠君。

义渠君召集群臣开会，说道：“这就是公孙衍所说的内幕消息，秦国来通知我们出兵了。”

于是义渠君就把握良机，派兵偷袭秦国，在李帛城大败秦军。

（七）损兑

[原文]

损兑法灵蓍；损兑者几危之决也。事有适然，物有成败。几危之动，不可不察。故圣人以无为待有德，言察辞合于事。兑者知之也，损者行之也，损之说之，物有不可者，圣人不为辞也。故智者不以言失人之言。故辞不烦，而心不虚装不乱，而意不邪。当其难易，而后为之谋，自然之道以为实。圆者不行，方者不止，是谓“大功”。兑之损之，皆为之辞。用分威散势之权，以见其兑威其机危，乃为之决。故善损兑者，譬若决水于千仞之堤，转圆石于万仞之谷。而能行此者，形势不得不然也。

[注释]

灵蓍：蓍是竹，占卜吉凶用的工具。

几危：机危的意思。

合于事：核对某种事物。

兑者：兑，目也。兑者，以心、眼察看外物。

损者行之也：损是难念，要想排除这种难念，必须决心执行。

智者不以言失人之言：聪明人不可以老是滔滔不绝地雄辩而舍弃他人的言论。

辞不烦：言论简单而得要领。

圆者不行，方者不止：圆便于转动，方便于静止。让圆的不转，方的不止（必然有大的力量才行）。

分威散势之权：权衡优势扩散到四方的利弊。

[译文]

要知道事物的损兑吉凶，可以效法灵蓍变化之法。所谓“损兑”，是一种微妙的判断。有些事在一定情况下很合乎现实，有些事会有成有败。很微妙的变化，不可不细察。

所以，圣人以无为之治对待有德之治，他的言语，举动都要合乎事物的发展。

所谓，“兑”，就是以心、眼观察外物。所谓“损”，就是排除不利而行之。若对其减抑，对其说解，事情仍不顺利发展变化，圣人也不会讲明道理。所以聪明人，不以自己的言论排斥他人的言论，辞应简明，而心中充满自信，意志不乱胸无邪念。遇事依其难易，然后策谋，而顺应客观规律则是其根本。

（现实中）圆的计谋实施不利，方的谋略就不能停止，这就是大功告成的前提。不管是增益其辞，还是减损其辞，都能言之成理。

用分散实力的权谋，就要发现增加威力之后，所显现的危机，并为其决断。所以善于掌握损益变化的人，就象在千丈的大堤上决堤，又如在万仞山

谷中转动圆石，应变自如。而所以能这样做，乃形势所使然。

[解析]

鬼谷子在本篇指出了观察分析问题的原则，鬼谷子说：“兑”者，就是以心，眼观察外物的人。所谓“损”者，就是排除不利而行之。所谓的“损兑”，是一种微妙的判断，即使是微小的变化，也不可细察。知微见著，以小见大。从而迅速而果断的进行决策。

观容貌声音，也能见微知著。齐桓公盟会诸侯，卫国人来晚了。桓公上朝时与管仲谋划攻打卫国。退朝以后进入内室，夫人卫姬望见君主，下堂拜了两拜，为卫国君主请罪。

桓公说：“我对卫国没有事，你为什么来请罪？”卫姬回答说：“我望见您进来的时候，迈着大步，怒气冲冲，有攻打别国的意思。见到我就变了脸色，这表明要攻打卫国啊。”第二天桓公上朝，向管仲作揖请他进来。管仲说：“您不攻打卫国了吧？”桓公说“仲父您怎么知道的？”管仲说：“您升朝时作揖很恭敬，见到我面有愧色，我因此知道的。”桓公说：“好，仲父治理宫外的事情，夫人治理宫内事情，我知道自己终究不会被诸侯们耻笑了。”桓公用以掩盖自己意图的办法是不说话，夫人却凭着走路的气质察觉到了。

分析问题也要细心观察，以小见大，以事物本身规律为依据，果断地进行决策。

战国时，秦孝公用商鞅变法，任他做左庶长。商鞅欲行新法。立刻招致许多非议，保守势力纷纷发难。商鞅力排众议，执意变法强秦。但在制定好新法之后，他却犹豫了，原因是怕国中百姓不信，百姓如有疑心，推行新法则难上加难。他决定在颁布新法前，先在百姓之中树立一个有令必行的形象。商鞅命人在秦都咸阳南门立起一个三丈直木，派官员看守，并下令说，谁能将此木搬到北门，就赏他十镒黄金。此令一出，咸阳的百姓都很奇怪，竟没有一个人敢上前搬动立木。

商鞅得到回报，他说：“有人敢于搬动，重赏五十镒黄金。”百姓听说赏格提升，更加惊讶不已，非常怀疑，这时有一壮汉挺身而出，扛起木头，横穿都市，走向北门，百姓纷纷簇拥前往看个究竟。壮汉把木头扛到北门，果然便立即得到五十镒的赏钱。于是，消息不胫而走，百姓纷纷传言左庶长商君出言有信，不欺百姓，对商鞅的信任感一时大增。

知道百姓的心理变化，商鞅认为达到了取信于民的目的，这才下令颁布新法。变法令一经公布，国中上下一片肃严，所及之处，都得到了坚决的贯彻执行。

搬一根木头，就可以得到那么多赏钱，此事很难让百姓相信，但一旦得以兑现，百姓立即就会由此及彼，知微见著，产生了信任新法的效果。商鞅用一根木头取信天下，才智非凡，有令必行，取信于民的谋略，历来为古今政治家所重视。

求本

持枢

[原文]

持枢，谓春生、夏长、秋收、冬藏，天之正也，不可干而逆之。逆之者，虽成必败。故人君亦有天枢，生养成藏，亦复不可干而逆之，逆之虽盛必衰。此天道、人君之大纲也。

[注释]

持枢：枢是门扉的轴。持，把握。掌握住行动的枢纽，才能控制行动的规律。

[译文]

持枢，就是掌握行动的关键，控制事物的规律。比如春季耕种，夏季生成，秋季收割，冬季储藏乃是天时的正常运作规律。不可悖反这一自然规律，而例行逆施，凡是违反自然规律的，即使成功一时，也终究必败。

由此而知，人君也有他必须遵循的客观规律。他要组织百姓生产生活，教养万民，收获，储藏等。也不能违抗这些规律，如果背逆客观规律，即使表面上看似强大，也必将衰弱。这是客观规律，是人君必须遵守的大纲纪。

[解析]

鬼谷子在本篇中特别强调决策必须遵循的客观规律，倒行逆施，违反客观规律的，即使成功一时：也终究必败，决策的中心就是掌握行动的枢纽、关键，控制事物的规律。决策要对形势、时局、环境等进行科学的分析。

诸葛亮错用马谡守街亭，不久即为魏将张郃领兵攻占。诸葛亮顿足长叹，急命关兴、张苞各领兵三千去武功山小路，作疑兵，防止魏兵继续进攻。命张翼领兵修整剑阁，以备归路。又密令大军暗地收拾行装，准备启程。再令马岱、姜维去山谷中埋伏，准备为大军断后，诸葛亮安排已毕，便自领五千兵剑西城县搬运粮草，准备撤退。就在这时，哨兵前来报告，说：“司马懿领十五万大军，向西城蜂拥而来。”这时，诸葛亮身边已无大将，只有一班文官在侧，所领的五千士兵已有半数搬运粮草先走了，只有二千五百人在城中。众官听到这个消息，皆面如土色，心想这次算完了，二千五百人如何能抵挡敌人的十五万大军呢？

诸葛亮登城远望，只见魏兵果然分为两路，向西城县浩荡而来，所过之处，尘土蔽日，诸葛亮立即传令：“赶快把所有的旗子藏起来，所有士兵守在城中别动，不可随便行走及高声喧哗，否则格杀勿论。立即打开四门，每一门安排二十个士兵，扮作百姓模样打扫街道。如魏兵到了，切不可随便乱动，我自有妙计退敌。”说罢，诸葛亮披上鹤氅；戴上头巾，带着两名童子走到城楼之上，凭栏而坐，弹起琴来。

再说，司马懿的前锋部队来到城前，见了诸葛亮如此安排，不敢进兵，急忙报告司马懿。司马懿不信，便命令大军原地待命，自己亲自飞马来看。果然看到诸葛亮焚香弹琴，笑容可掬。左边有一个童子手待宝剑，右边有一个童子手持拂尘。城门内外有二十多个百姓，只顾低头扫地，一副旁若无人的样子。司马懿看罢大疑，急命前军作后军，后军作前军，赶快撤退。司马懿的儿子司马昭说：“莫非诸葛亮手边真的没兵，所以故作此态吧？”司马懿说：“诸葛亮一生谨慎小心，不曾冒险。现在城门大开，必有埋伏。我若

进兵，便中了他的计了。”于是，两路魏兵全部退走了。

诸葛亮见魏兵远去，大笑而起，众官此时尚在惊骇，便问诸葛亮：“司马懿是魏国名将，今统十五万精兵到此，见到了丞相您，他便退兵而去了。这是什么缘故呢？”诸葛亮说：“司马懿一生谨慎，不敢冒险。见我如此安排，必然怀疑我设有埋伏，所以才撤退了。我也不愿冒此大险，只是事不得已，只好冒险一次。”众官一听，心里恍然大悟，齐声说：“丞相的用兵，果然是神鬼莫测。如果是我们，早就弃城逃跑了。”诸葛亮笑着说：“我也不是不想逃跑，只是我军只有二千五百人，如果弃城逃跑，肯定逃不了多远就会被司马懿抓住了。所以，只好用空城计冒险吓走他。”

宏大的构想，战略行动的发起，都要依据对时局、环境的分析而定。即使小范围的谋略也必须进行审时。审时正确与否，直接影响到计谋决策正确与否。谋略发展史证明，善于审时度势，是高明谋略家的特征。在复杂的斗争环境中，清晰透彻地分析环境与洞察形势，是确定奇特方案的基石。谋略审时论，要求谋略主体必须站在时代的舞台上考虑问题，根据社会发展大趋势考虑，即使是宏大谋略也不能跨越历史发展阶段。

在决策中，能做到认识时代，自然按时代要求谋划各项工作是很不容易的。首先，应当学会从政治、经济、历史等方面分析社会和世界。其次，明确我们所处的时代的性质和特点后，就应自觉注意使自己的虑谋施谋指导思想符合这个时代要求，符合历史发展。

战国时，东胡、西胡等与赵国临近的游牧民族，善于骑射，经常派出骑兵侵扰赵国边境，劫掠财物，虏夺人口，严重地破坏了赵国的安宁。当时的赵国，在匈奴和秦国的威胁之下，军队仍然沿用先秦以来的兵车为主的战法，既无法对付机动灵活的匈奴骑兵，也无法对抗秦的军队。为了挽救危机，壮大赵国，赵武灵王决心进行改革，实行“胡服骑射”。

胡服骑射，本来是项军事改革，就是在装备上要问胡人学习，脱掉原来的宽袍大褂，扔掉战车，穿上举动灵便、骑射自如的窄袖短衣，推广胡人骑马作战的战术和训练方法。可是这一方案一提出，立刻遭到许多囿于旧俗的老臣们的强烈反对。赵武灵王的叔叔公子成就托病不出，加以对抗。他认为“袭远方之服，变古之教，易古之道”，是忘记祖宗的大逆不道之行。

赵武灵王无奈，便亲自去拜访他，指出变革的重要性：“兵不强难以守边，国不壮不能拒敌，怎么能陋古而违背了先王的大志，讨厌变服却忘记了为先王雪耻，怎么行呢？”赵武灵王终于说服了公子成，并且赐给他一套胡服，让他穿着上朝，接着便发布了胡服骑射的命令。他本人也着短装，束皮带，执皮鞭，跃马引弓操练骑兵。胡服骑射，果然使赵国日益强大，遂兵发中山，灭掉了中山国，同时又北代林胡，楼烦，西抗强秦，东击燕齐，赵国称雄一时，其他各国也纷纷效尤，车战旧法从此废止。

“胡服骑射”是我国历史上重大的军事改革，从移风易俗角度看也是一次政治改革。任何改革都会遇到旧的传统习惯和思维定势的抵制，在习惯势力面前，应该勇于进取。胡服骑射的意义远远超出赵国强大起来的事实本身。

内治外

中经

[原文]

中经，谓振穷趋急，施之能言厚德之人。救拘执，穷者不忘恩也。能言者，侑善博惠，施德者，依道；而救拘执者，养使小人。盖士，当世异时，或当因免阨坑，或当伐害能言，或当破德为雄，或当抑拘成罪，或当戚戚自善，或当败败自立。故道贵制人，不贵制于人也；制于人者失命。是以见形为容，象体为貌，闻声和音，解仇斗郤，缀去却语，摄心守义。本经纪事者纪道数，其变要在“持枢”、“中经”。

见形为容，象体为貌者，谓爻为生也，可以影响、形容、象貌而得之也。有守之人，目不视非、耳不听邪，言必“诗”“书”行不僻淫，以道为形，以德为容，貌庄色温，不可象貌而得也，如是隐情塞郤而去之。

闻声和音，谓声气不同，则恩爱不接。故商角不二合，微羽不相配。能为四声主，其唯宫(11)乎？故音不和则不悲，不是以声散伤丑害者，言必逆于耳也。虽有美行盛誉，下可比目(12)，合翼(13)相须也，此乃气不合、音不调者也。

解仇斗郤，谓解羸(14)微之仇。斗郤者，斗强也。强郤既斗，称胜者，高其功，盛其势。弱者哀其负，伤其卑，污其名，耻其宗。故胜盅，闻其功势，苟进而不知退。弱者闻哀其负，见其伤则强大力倍，死为是也。郤无极大，御无强大，则皆可胁而并。

缀去者，谓缀己之系言(15)，使有余思(16)也。故接贞信者，称其行、厉其志，言可为可复，会之期喜，以他人之庶，引验以结往，明款款而去之。

却语者，察伺短也。故言多必有数短之外，议其短验之。动以忌讳，示以时禁(17)，其人因以怀惧，然后结以安其心(18)，收语尽藏而却之(19)，无见己之所不能于多方之人(20)。

摄心者，谓逢好学伎术(21)者，则为之称远方验之，敬以奇怪，人系其心于己。效(22)之于人，验去(23)乱其前，吾归于诚己(24)。遭淫色酒者，为之术音乐动之(25)，以为必死，生日少之忧(26)。喜以自所不见之事，终可以观漫澜(27)之命，使有后会(28)。

守义者，谓守以人义。探心在内以合(29)也。探心深得其主也。从外制内，事有系由而随也。故小人比人则左道(30)，而用之至能败家辱国。非贤智，不能守家以义，不能守国以道，圣人所贵道微妙者，诚以其可以转危为安，救亡使存也。

[注释]

中经：从内部管理处置。

能言者，侑善博惠：巧于雄辩的人最能解决纠纷，所以就成为善人的好友而广施恩惠。传，是同类、朋友。

依道：不失道。

救拘执者，养使小人：营救被捕的人，被捕者会深感其恩。也就欣然听从命令了。

当世异时……败目立：不论在任何时代，君子部必然尝尽苦难。但是如果经常有救人之穷和急人之难的善行时，不论遭受如何的灾祸苦难，最后

也能靠能言厚德之士的力量度过难关。闾坑是用土把穴填平，抑拘是拘禁。

郄：是骨与间的缝隙。

爻为：同犹伪。 僻淫：邪恶淫乱之意。

象貌：脸形和颜色，此指表面现象。

商角不二合，徵羽不相配：宫、商、角、徵、羽都是五音的名称。商属金，角属木，徵属火，羽属水，根据五行相克的学说，金克木，水克火，所以商角、徵羽的音乐不能调和。

(11)宫：宫五音之一。被视为土，能和其他四音。杜甫曾有“金管迷宫徵”的诗句。

(12)比目：指比目鱼。眼睛长在身体的一侧。传说两条鱼在水中并游。

(13)合翼，只有一眼一翅的比翼鸟，经常并羽齐飞，用来比喻恩爱夫妻。

(14)羸：弱小。

(15)缀己之系言：对于一个要走的人，为挽留他而说的话。缀是连接之意。

(16)余思：遗憾的意思。

(17)时禁：除规定时间以外禁止出入，这是轻视对方的办法。

(18)结以安其心：对方如果抱畏惧之念，虽然必须要他服从我方，但要以诚相待，使其安心。

(19)收语尽藏而却之：收起以前所使用的威胁语言，从此矢口不谈。

(20)未见己之所不能于多方之人：很多人面前不要让人们知道自己无能。

(21)伎术：同技术。

(22)效：效劳。

(23)验去，跟历史上的贤人行为对照。

(24)吾归于诚己：只能竭诚相待，如此就能掌握贤能的人。

(25)音乐动之：以音乐的快乐节奏来感动人。

(26)以为必死，生日少之忧：假如沉溺酒色，就会有必死之害，晓谕对方顾余命无多。

(27)漫澜：无限遥远的样子。

(28)后会：再见的意义。

(29)探心在内以合：在对方的心中要求义。

(30)左道，邪道之意。例如：“旁门左道”。

[译文]

“中经”所说的是那些救人危难，给人教诲和施以大恩大德的人。如果他们救助了那些拘捕在牢房的人，那些被救者，是不会忘记其恩德的。能言之士，能行善而广施恩惠，有德之人，按照一定的道义准则去救助那些被拘押的人，被拘押的人一旦被救，就会感恩而听命了。一些士人，生不逢时，在乱世里侥幸免遭兵乱；有的因善辩而受残害；有的起义成为英雄，更遭受陷害；有的恪守善道；有的虽遭失败，却自强自立。

因此，恪守“中经”之道的人，推重以“中经”之道施于人，而不要被他人控制。控制他人者掌握主动权，而一旦被他人控制，就会失掉许多机遇。

“中经”之道就是关于“见形为容，象体为貌，闻声和音，解仇斗郄，缀去却语，摄心守义”的原则探讨。《本经》中记载的理论，权变的要旨，均在《持枢》、《中经》两篇中。

所谓“见形为容，象体为貌”，是因人而变化的人的行为，可以影响形容和相貌。伪狡者，仅凭他们的形容和外貌就可以识别他们；而恪守道德的有为之人，他们不看非礼的东西，他们不听邪恶之言，他们谈论的都是《诗经》、《尚书》之类，他们没有乖僻淫乱行为。他们以道为外貌，以德为容颜，相貌端庄、儒雅，不是光从外貌就能识别他们的。常常是隐名埋姓而回避人世。

“闻声和音”，听到声音是否与之相合，也是一种方法。如果说人与人意气不相投：也就不接受对方的恩爱友好。就如同在五音中，商与角不相和，徵与羽不相配一样。能成为四声的主音唯有宫声而已。

所以说，音声不和谐，悲伤韵律是不会产生的，散、伤、丑、害都是不和之音，如果把它表现出来一定是很难入耳的。

如果有美好的言行，高尚的声誉，却不能象比目鱼或比翼鸟那样和谐，也是因为气质不和，音不调协所致。

所谓“解仇斗邻”，就是解决矛盾。“解仇”是调解两个弱小者的不和；“斗邻”则是当两个强大的国家不和时，使他们相争的策略。

强大敌手相斗时，得胜的一方，夸大其功业，虚张声势。而失败的一方，则因兵败力弱，玷污了自己声名，有侮于祖先而痛心。

所以，得胜者，一听到人们称赞他的威势，就会轻敌而贸然进攻。而失败者，听到有人同情他的不幸时，反而会努力支撑，拼死抵抗。敌人虽然强大，往往有弱点，对方虽说有防御，而实际力量并不一定强大。我方是可以强大的兵势胁迫对方，让他们服从，吞并其国家。

所谓“缀去”的方法是说对于即将离开自己的人，说出真心挽留的话，以便使对方留下回忆与追念。所以遇到忠于信守的人，一定要赞许他的德行，鼓舞他的勇气。表示可以再度合作，后会有期，对方一定高兴。以他人之幸运，去引验他往日的光荣，即使款款而去，也十分留恋于我们。

“却语”的方法是说要在暗中观察他人的短处。因为人言多时，必有失误之处。要议论他的失误处，并加以验证。要经常揭他忌讳的短处，并证明它是触犯了时政所禁止的。这样他就会因此而害怕，然后让他安心，对以前说过的话，也不再说了，暗中则藏起这些证据，秘不示人。而且，不能在众人面前，现出自己的无能之处。

“摄心”的方法是，遇到那些好学技术的人，应该主动为他扩大影响，然后验证他的本领，让远近的人都尊敬他，并惊叹他的奇才异能，别人则将会与自己心连心。为别人效力者，要将之与历史上的贤才相对照，称其与前贤一样，诚心诚意地相待，这样方能得到贤能的人。

遇到沉于酒色的人，就要用音乐感动他们，并以酒色会致人于死，要忧余命无多，以此，教谕他们，让他们高兴地看到见所未见的事，最终认识到遥远的未来，使命之重大，使之觉得将会与我后会有期。

“守义”的方法说的是，自己坚持仁义之道，并用仁义探察人心，使对方从心底里广行仁义。从外到内控制人心，无论什么事，都可以由此而解决。

而小人对待人，则用旁门左道，用此则常常会家破国亡。如果不是圣贤之辈，是不能用义来治家的，用道来守国的。圣贤是特别重视“道”的微妙的。因为“道”确实可以使国家转危为安，救亡存国的。

[解析]

鬼谷子在本篇中论述了权变的要旨：

本篇中鬼谷子指出“见形为容，象体为貌”，是因人而变化的人的行为，可以影响形容和相貌。所以凭人们的形容和外貌可以识别他们的行动。“闻声和音”是指听到声音是否相合，如人与人意气不相投，也就不能接受对方的友好。

战国时，魏惠王的宰相公叔座病了，魏惠王去探望他，说：“您的病很重，国家该怎么办呢？”公叔座回答说：“我的家臣御庶子公孙鞅很有才能，希望大王您能把国政交给他治理，如果不能任用他，不要让他离开魏国。”惠王没回答，出来时对左右侍从说：“难道不可悲吗？凭公叔座这样的贤明，今天竟叫我一定要把国政交给公孙鞅治理，太荒谬了！”惠王没有采纳公孙座的意见。

公叔座死后，公孙鞅离开魏国向西游说秦国，秦孝公听从了他的意见，结果秦国一天天强盛，而魏国一天天地削弱下去了。这个故事知人善任往往关系到国家兴亡大计，公孙座有知人之明，而魏惠王固执己见，听不进别人的话，使国家一天天衰弱下去。

吕布为三国时期以勇著称的战将，但是由于他屡屡更换门庭，认贼作父，终而死于非命。吕布被擒，表面是死于曹操之手，而实则死于刘备之言。

东汉末年，群雄并起，争城掠地，互相兼并。当时，刘备占据了徐州，但吕布却乘刘备部将张飞的一时疏忽，袭占了刘备这个根据地。刘备势弱，只好逃驻小沛。表面上虽仍与吕布和好如初，但无时无刻不在准备报仇。

曹操一向爱才，他素知吕布骁勇非常，武艺天下无双，刘关张曾三战吕布，也只打了个平手，便有心收降吕布。吕布武艺虽高，为人却苟且贪生，当他被绑到帐前时，便有意试探地说：“缚得太紧了，请稍松一点。”曹操回答说“缚虎不得不紧。”吕布却对他说：“你所顾虑的不过是我，如果有我辅佐你，天下何愁不定。”一句话正对曹操的心思，便有宽免收用之意。

这时，吕布见刘备立在曹操身边，又恳求刘备能替他说句好话。他万万没想到，在他生死关头，刘备慢悠悠地说了一句话，便结束了他的生命。当时，刘备对曹操说：“您没看见吕布是怎样服侍了建阳和董卓吗？”刘备的话立刻提醒了曹操。当初吕布曾是丁建阳的部下和义子，他投靠董卓时，就亲手杀了义父丁建阳。后来为争貂蝉，吕布又杀掉第二个义父董卓。于是曹操立刻命令刀斧手把吕布推出斩首。

刘备进言斩吕布，既为自己报了夺地之仇，又避免被曹操收为心腹大将，增强势力。可谓一举两得。

刘备就是暗中观察吕布的短处，暗中利用这些事情达到自己的目的。

