



鬼谷子

中国智慧第一书

【典藏版】

鬼谷子◎著

中华书局

鬼谷子

(战国) 鬼谷子

【公众号：电子书资料站】 (9月 2011)

鬼谷子

中国智慧第一书

【典藏版】

鬼谷子〇著 中国书店



图书在版编目（CIP）数据

鬼谷子/（战国）鬼谷子著；欧阳居士注译. --北京：中国画报出版社，2011. 8

ISBN 978-7-5146-0203-6

I. ①鬼… II. ①鬼…②欧… III. ①纵横家②鬼谷子—注释③鬼谷子—译文 IV. ①B228

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第146699号

鬼谷子

出版人：田辉

著者：（战国）鬼谷子

注译：欧阳居士

责任编辑：齐丽华

出版发行：中国画报出版社

（中国北京市海淀区车公庄西路33号，邮编：100048）

电话：010-88417359（总编室兼传真）010-68469781（发行部）

010-88417417（发行部传真）

网址：<http://www.zghbcbs.com>

电子信箱：cp-ph1985@126.com

海外总代理：中国国际图书贸易集团有限公司

印刷：北京彩虹伟业印刷有限公司

监印：敖晔

开本：32开（880mm×1230mm）

印张：8

版次：2011年9月第1版 2011年9月第1次 印刷

书号：ISBN 978-7-5146-0203-6

定价：22.00元

前言

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。中国传统兵法著述，粗略统计有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。

鬼谷子在中国文化史上是一个充满神秘色彩的人物，是我国春秋战国时期纵横家的鼻祖，苏秦与张仪为其最杰出的两个弟子，曾以合纵连横之策游说各国诸侯，并以此奠定了秦与六国对峙及由秦统一中国的政治局面。

鬼谷子主要著作有《鬼谷子》及《本经阴符七术》。《鬼谷子》又称做《捭阖策》，侧重于权谋策略及言谈辩论技巧。《鬼谷子》共有十四篇，其中第十三篇、十四篇已经失传。本书中论述的第十三篇、十四篇的内容，是综合史料记载及百家争鸣的资料整理而成。

《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，所以称为兵法。然而，作为游说诸侯的纵横术，是《鬼谷子》一书的主要内容。

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。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。老子说：“智慧出，有大伪。”当大众人人皆知韬略的时代，人与人之间的坦诚变得更为珍贵。

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。

《鬼谷子》一书历来被人们称为“智慧禁果，旷世奇书”，它是中国传统文化的一枝奇葩，是乱世之学说，乱世之哲学。它在世界观方面讲求实用主义，讲求名利与进取，而在方法上则讲求顺应时势，知权善变。因此是一种讲求行动的实践哲学。《鬼谷子》作为一部谋略学的巨著，一直为中国古代军事家、政治家和外交家所研读，在今天，它的思想精髓被广泛应用于内政、外交、军事、商务及公关等领域，为当代政界、商界等领域人士所必读的智慧法典。本书以政治、军事、外交、商务、职场以及日常生活中的故事为典型案例，为了方便读者阅读，本书还对原文及一些生僻字作了详细的注释，分为原文、注释、译文、品鉴四个部分，深入浅出地向读者解读和剖析了《鬼谷子》的智慧精髓和谋略精华。本书秉承“取其精华，去其糟粕”的原则，力求将中华民族的优秀文化继承发扬、古为今用。

- 第一篇 捭阖术
 - 第一章 阴阳相契，刚柔相济
 - 第二章 任人唯贤，度量其智谋与能力
 - 第三章 凡事要有周密的规划
 - 第四章 捭阖有度，善始善终
 - 第五章 从阴阳两方面去理解开放和封闭的规律
- 第二篇 反应术
 - 第一章 以史为鉴，在实践中完善自我
 - 第二章 听其言辞，洞察对方的真实意图
 - 第三章 随机应变，欲擒故纵
 - 第四章 了解自己，才能更好地了解对方
- 第三篇 内捷术
 - 第一章 说服别人之前要辨明得失
 - 第二章 给领导提意见要把握时机
 - 第三章 探明详情，做到有的放矢
 - 第四章 有先见之明，善于急流勇退
- 第四篇 抵巇术
 - 第一章 抵巇术的原理
 - 第二章 抵巇术是预见危机的方法
 - 第三章 灵活运用抵巇术，以防止事态恶化
 - 第四章 抵巇术是符合自然规律的圣人之道
- 第五篇 飞箝术
 - 第一章 运用飞箝术，招贤纳士原典
 - 第二章 以“飞”与“箝”之术，发掘人才
 - 第三章 飞箝术的灵活应用
 - 第四章 以假求真，以虚求实
- 第六篇 忤合术
 - 第一章 化不利为有利，变被动为主动
 - 第二章 运用忤合术的前提
 - 第三章 忤合术的规律
- 第七篇 揣摩术
 - 第一章 揣摩对方的心理，加大刺激的力度
 - 第二章 察言观色，了解对方隐藏的意图
 - 第三章 避其所短，扬其所长
 - 第四章 深谋远虑，选择时机
- 第八篇 摩意术

- [第一章 揣摩对方的真实目的](#)
- [第二章 谋之于阴，出奇制胜](#)
- [第三章 摩意术成功运用需要掌握正确的方法](#)
- [第四章 摩意术实施的规律与技巧](#)
- [第九篇 权术](#)
 - [第一章 对语言进行修饰更容易被对方认可](#)
 - [第二章 耳、目、口要相互协调](#)
 - [第三章 说话要注意避免犯忌讳](#)
 - [第四章 利用他人的长处，弥补自身的不足](#)
 - [第五章 言辞——最宝贵的是出奇制胜](#)
 - [第六章 衡量各种力量的轻重缓急](#)
- [第十篇 谋术](#)
 - [第一章 筹划计谋都要遵循一定的法则](#)
 - [第二章 仁者、勇士、智者，世间三才](#)
 - [第三章 计谋运用的技巧](#)
 - [第四章 隐而不露是一种谋略](#)
- [第十一篇 决术](#)
 - [第一章 通过事物变化来制定对策](#)
 - [第二章 借鉴往事，研究现状，预测未来](#)
- [第十二篇 符言](#)
 - [第一章 宽以待人，建立良好的人际关系](#)
 - [第二章 擦亮眼睛，透过表面看实质](#)
 - [第三章 虚怀若谷，听取他人意见](#)
 - [第四章 赏罚分明，言必信，行必果](#)
 - [第五章 实践出真知，不耻下问](#)
 - [第六章 遵循规律就可以达到心想事成的目的](#)
 - [第七章 养成办事考虑周全的好习惯](#)
 - [第八章 洞悉对方的弦外之音](#)
 - [第九章 严以律己，名副其实](#)
- [第十三篇 本经阴符七篇](#)
 - [第一章 盛神法五龙](#)
 - [第二章 养志法灵龟](#)
 - [第三章 实意法螭蛇](#)
 - [第四章 分威法伏熊](#)
 - [第五章 散势法鸷鸟](#)
 - [第六章 转圆法猛兽](#)
 - [第七章 损兑法灵蓍](#)

第一篇 捭阖术

《鬼谷子》的开篇是“捭阖第一”，“捭”意为开启，“阖”意为闭藏，两者是对门户施加的一组相互对立相互统一的动作。在鬼谷子的思想体系中，“捭阖”是一对极为重要的哲学概念，既是万事万物发展变化的规律，也是纵横家游说活动的根本方法。在本篇中，鬼谷子洋洋洒洒，反复铺陈，证明“捭阖之术”是世间万物的根本道理，也是解决一切矛盾的钥匙，通过游说中的应对、较量，最后达到“乃可以纵，乃可以横”，而无敌于天下！鬼谷子先生主张谋之于阴，成之于阳，也就是说以实力在不知不觉中战胜对手。“纵横家”就是要靠游说、凭言辞平天下。

第一章 阴阳相契，刚柔相济

原典

粤若稽古①，圣人之在天地间也，为众生之先②。观阴阳③之开阖以命物④，知存亡之门户⑤，筹策⑥万类⑦之终始，达人心之理，见变化之朕⑧焉，而守司⑨其门户。故圣人之在天下也，自古至今，其道一也⑩。变化无穷，各有所归{11}。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。

注释

①粤若稽古：指按一定的规律考察历史。

②众生之先：指广大民众的老师。

③阴阳：《易经》上的用语，指创造宇宙空间万物对应的两种气。阴，本意是山的背阴面；阳，本意是山的朝阳面。被引申来概括对立统一的两类事物或现象。

④命物：辨别事物。

⑤存亡之门户：指生死之理。

⑥筹策：计算、策划。

⑦万类：万物。

⑧朕：征兆。

⑨守司：看守加以管理，以便救亡图存。

⑩其道一也：道，大自然的规律，这句的意思是圣人的道都是一样的。

{11}各有所归：世间一切事物各有归宿。

译文

纵观古今历史，圣人生存在天地之间，就是要成为众人的先导。他们观察阴阳两类现象的变化来对事物作出判断，进而了解事物生存和死亡的道理所在。计算和预测事物的发生变化的过程，通晓人们思维的规律，揭示事物变化的征兆，从而把握事物发展变化的关键。所以，圣人在世界上的作用始终是奉守大自然阴阳一道的变化规律，并以此驾驭万物。事物的变化虽然是没有穷尽的，但都各有各的归宿；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。

评说

纵观古今历史，可以发现，原来世间万事万物，都有阴阳、柔刚、开闭、张弛之道，如果能够灵活掌握、运用自如，就可以在人生的各个领域轻松自如、有所成就。这就是鬼谷子所说的“或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张”。

楚汉相争处于相持阶段时，是陈平设离间计除掉了刘邦视为心腹之患的范增，使项羽手下再无谋略之士；刘邦被项羽困于荥阳城中时，是陈平施计，使妇人披甲夜出东门以诳楚军，刘邦得以乘机逃出重围；刘邦因韩信请立为假齐王而发怒时，是陈平和张良踩刘邦的脚密陈时势，使刘邦随机应变封韩信做真齐王，从而避免了一场危机；后来韩信又做了楚王，有人告韩信要造反时，是陈平设“伪游云梦”之计擒拿了韩信，避免了刘邦与韩信胜负难卜的大规模军事冲突；汉高帝七年，刘邦北击匈奴，中了匈奴疑兵之计，被围在平城（今山西大同东北）城东七里的白登山，七日七夜，情势万分危急，是陈平用诈献美女之计使匈奴阏氏劝说冒顿解围，刘邦逃出；在刘邦平灭陈豨、黥布叛乱中，陈平前后六次出奇计制胜。因奇计颇秘，世人不知，所以史书未有具体记载。

因屡用奇计立大功，陈平被封为曲逆侯。曲逆地在今河北完县东南，当时除长安、洛阳外，是最大的城邑，秦时曾有三万户人。

陈平晚年曾自叹道：我一生多阴谋，犯了道家禁忌，所以如我在世时侯位被废，便不会恢复。“以吾多阴祸也”。

或许因为如此，陈平伴君异常谨慎且有权变。

汉高帝十二年(公元前195年)二月，汉高祖刘邦病重。

燕王卢绾因疑惧不赴召，且说吕后坏话，刘邦认定燕王造反了，便派樊哙以相国身份讨伐卢绾，而明诏立皇子刘建为燕王。

两个月后，即同年四月，刘邦病危，这时有人对刘邦说樊哙的坏话，说樊哙与吕后本家官员是一党，等您宫事晏驾之后，打算回军杀陛下的戚夫人和爱子赵王刘如意。刘邦原本最宠爱戚夫人，疼爱刘如意，曾欲改立刘如意为太子，因大臣张良等坚决反对未得实行。所以病危中的刘邦一听樊哙准备杀赵王刘如意，马上火冒三丈，骂道：“哙见吾病，乃冀我死也。”

今天看来，那位说樊哙坏话的人所言未必没有凭据，后来吕氏所为也证实了这一点。所以刘邦发火也在情理之中。

于是刘邦在病榻前问陈平该如何处置，陈平设计，召来绛侯周勃，命陈平马上“驰传”载着周勃去取代樊哙为将。“驰传”是拿着盖有御使大夫印鉴的木制凭证，走驿道以最快速度到达目的地的一种方式。刘邦当时明确命令陈平：“你到了樊哙军中，就立即把樊哙斩首！”

陈平和周勃受命出发，于路上商议道：樊哙是皇帝的故人，多立功劳，况且又是吕后的妹夫，皇上的亲戚，既亲且贵，皇上一时愤怒，下诏要杀他；稍一冷静下来，可能后悔，我们两人就会因此得祸。不如先把他囚禁起来，押送给皇上，让皇上自己处置。

于是二人改变主意，没有直接驰入樊哙军营中，而是在接近燕地前先筑一坛，派人召来樊哙；樊哙来到后对他宣读圣旨，并当场将樊哙反翦双臂捉了起来。

陈平这着棋走对了。恰在此间，刘邦死去，刘盈即皇帝位，朝政大权落到了吕后手中。如果陈平按刘邦旨意将樊哙确掉了脑袋，吕氏和其妹即樊哙夫人吕要肯定不会放过陈平。

陈平押着樊哙回长安的路上，听到刘邦死去的消息，陈平知道吕后和吕要肯定会迁怒自己，便丢下樊哙囚车沿驿道驰往长安，路上遇到以新皇帝名义派来的使者，命陈平去和灌婴守荥阳。陈平脑瓜灵活，没有改道去荥阳，而是仍旧往长安跑，到宫中后，在刘邦灵前大

哭尽哀，并在灵前向吕后哭诉此次燕地之行的经过和没有杀掉樊哙的情况。因未杀樊哙，吕后无从生陈平的气，又见他说得可怜，便说他一路辛苦，让他出宫休息。陈平怕出宫后吕要、樊哙进谗，不肯出宫，请求留在宫中宿卫。吕后便封他做郎中令(掌宫廷宿卫的高级官员，九卿之一，是十分亲重之官)，并让他做新皇帝刘盈即汉惠帝的傅相。

做了郎中令且负责辅佐教诲新皇帝，吕要、樊哙的什么谗言就都无法奏效了。陈平以先不杀樊哙，后请留在宫中宿卫的办法使自己在仕途上化险为夷。

做什么事情的时候，都要或开或合，或阴或阳，灵活处之，多方探寻，必要时以假象迷惑对方，从而达到自己的目的。这就是“捭阖术”即阴阳之术的精要。

阴阳协调、风调雨顺、万物各得其所、万事各得其宜，是一种顺其自然、合乎自然规律的理想状态。阴阳互补、协调运行，人才能健康，社会才能稳定，大自然才能和谐，做事才能顺利，做人才能安乐。

阴阳作为权术，在敌我对垒和斗争中则是克敌制胜的智慧和法宝，但它绝不是“放诸四海而皆准”的真理，所谓“上山不怕伤人虎，只怕人情两面刀”，在生活中不管是交朋友、谈感情还是谈生意、求合作，都应该以真诚为最高前提，而不能做“阴阳双面人”，甚至阳奉阴违，否则，就可能失去朋友、真情、信誉、合作和发展的机会。总之，善于玩弄阴阳之术只是一种应对敌人的策略和手段，用之不当，则会适得其反。

刚柔之术是一个人生存和发展的必备武器。刚，是一个人刚直不阿、坚守自我立场、把持自我原则，即为“方”，但一味地刚，则难免变成脆，脆则易断，所以不足取；柔，就是要在不失大原则的前提下，在细枝末节和一些技巧上适时、适度地让步、弯曲，以达到双方满意、不失和气的双赢状态，即为“圆”，但一味地柔，则难免变成软，软则弱，易受人欺，所以亦不足取。在人生道路上，只有刚柔并济、外圆内方，才能顺利而快捷地达到目标，走向成功。

所谓“文武之道，一张一弛”，无论做任何事，都要张弛有度。一个懂生活、会生活的人，能够兼顾严肃和活泼，该工作的时候工

作，该休息的时候休息，潇洒自如。一味地张，就会让自己绷得过紧，往往会导致自己失去弹性和张力；一味地弛，往往会让自己变得松垮、懒散，失去进取心和斗志，进而停步不前。所以，凡事有度，过犹不及。人生之中，无论工作或者生活，都要有个度，做任何事情都要保持一个平衡。成功的时候不要得意忘形，以免乐极生悲；失败的时候不要灰心绝望、萎靡不振，只要坚持就能峰回路转、柳暗花明。

第二章 任人唯贤，度量其智谋与能力

原典

是故圣人一守司其门户，审察其所先后，度权量能①，校其伎巧短长。夫贤、不肖、智、愚、勇、怯，有差②，乃可裨，乃可阖；乃可进，乃可退；乃可贱，乃可贵：无为以牧③之。审定有无，与其实④虚，随其嗜欲⑤以见其志意，微排其所言，而裨反之，以求其实，贵得其指⑥，阖而裨之⑦，以求其利⑧。或开而示之，或阖而闭之⑨。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⑩。离合{11}有守{12}，先从其志。

注释

①度权量能：度量权衡、比较才能。

②有差：有区别。

③以牧：用来掌握的意思。

④实：指实情。

⑤嗜欲：指特殊的爱好。

⑥指：同宗旨。

⑦阖而裨之：先封闭，然后再打开。

⑧求其利：研讨对方所说的利害善恶。

⑨或开而示之，或阖而闭之：或开放使事物显现，或者封闭使事物隐藏。

⑩原其同异：探讨事物相同与不同的特点、性质。

{11}离合：离，不一致；合，闭合。

{12}有守：信守、遵守。

译文

因此，圣人要始终把握万物发展变化的关键，度量事物的变化顺序，任人唯贤、唯才是举。在选拔人才的时候，首先要揣度他的智谋，测量他的能力，再与别人比较他在技巧方面的长处和短处。一个人的贤良与不肖，智慧与愚蠢，勇敢与怯懦，都是有区别的。所有这些问题，可以开放，也可以封闭；可以前进，也可以后退；可以轻视，也可以敬重，都要依靠无为来掌握。审察他们的有无与虚实，通过对他们嗜好和欲望的分析来揭开他们内心的真实的意愿。适当贬抑对方所说的话，当他们开放以后，再反复考察，才利于探察实情，切实把握对方言行的实质，让对方先封闭而后开放，以便于寻求最有利的时机。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。至于哪些可行，哪些不可行，就要把那些计谋研究透彻，要明白对方计谋有什么与自己不相同的，有什么和自己相同的，自己也必须有主见，同时要注意按照对方的思想志向，区别对待。还要注意跟踪对方的思想活动，才好采取相应的对策。

评说

在这一章中，主要是讲怎样使用人才。用人一定要度量对方的智谋，测量对方的能力，再比较技巧方面的长处和短处。所以，用人最重要的一点就是任人唯贤。这就是所谓的“度权量能，校其伎巧短长”。

任人唯贤、唯才是举才是真正的用人之道。春秋时的解狐为我们在这方面确立了标准。

晋悼公执政时期，有个叫解狐的大夫，是名将解扬的儿子。他为人耿直倔强，公私分明，晋国大夫赵简子和他十分要好。

解狐有个爱妾叫芝英，生得貌美体娇，如花解语，深得解狐的喜爱。可是有一次有人告诉解狐说，他的家臣刑伯柳和芝英私通。解狐不信，因为刑伯柳这人很忠实。那人于是决定用计使刑伯柳和芝英暴露原形。

第二天，解狐突然接到晋君旨意，要到边境巡视数月。由于任务紧急，解狐连亲近的幕僚刑伯柳都没带，就匆匆出发了。

真是天赐良机，芝英不由心中窃喜。可是前两天她还不敢去找刑伯柳，第三天，她实在熬不住了，就偷偷地溜进了刑伯柳的房间，俩人正在房中卿卿我我、如胶似漆的时候，房门突然大开，解狐满面怒容，带着侍卫站在那儿。原来，他根本没接到命令要去巡边，而是就在附近躲了起来，一接到报告，就马上回府，果然逮个正着。

解狐把俩人吊起来拷打细审，得知原来芝英爱慕刑伯柳年轻英俊，就找机会勾搭成奸。知道情况后，解狐怒火更大，他把俩人痛打一顿，双双赶出了解府。

后来，赵简子领地的国相职位空缺了。赵简子就让解狐帮他推荐一个精明能干，忠诚可靠的国相。他想了想，觉得只有他原来的家臣刑伯柳比较适合，于是就向赵简子推荐了他。

赵简子找到刑伯柳后，就任命他为自己的国相，刑伯柳果然把赵简子的领地治理得井井有条。赵简子十分满意，夸奖他说：“你真是一个好国相，解将军没有看错人啊！”刑伯柳这才知道是解狐推荐了自己。解狐是自己的仇人，为何却要举荐自己呢？也许解狐这是表明要主动与自己和解吧？于是刑伯柳决定拜访解狐，感谢他不计前嫌，举荐了自己。

刑伯柳回到国都，去访解狐。通报上去后，解狐叫门官问他：“你来，是因为公事还是因为私事？”刑伯柳向着府中解狐住的地方遥遥作揖说：“我今天赴府，是专门负荆请罪来了。刑伯柳早年投靠解将军，蒙将军晨昏教诲，像再生父母一样。伯柳做了对不住将军的事情，心中本就万分惭愧；现在将军又不计前嫌，秉公举荐，更叫我感激涕零。”

门官又为刑伯柳通报上去。刑伯柳站在府门前等候，却久久不见回音。他正在疑惑难解的时候，解狐突然出现在门前台阶上，手中张弓搭箭，向他狠狠射出一箭。他还来不及躲闪，那箭已擦着他耳根，直奔他身后去了。刑伯柳一下子吓出了一身冷汗。解狐接着又一次张弓搭箭瞄准他，说：“我推荐你，那是为公，因为你能胜任；可你我之间却只有夺妻之恨，你还敢上我的家门来吗？再不走，射死你！”

刑伯柳这才明白解狐依然对自己恨之入骨，他慌忙远施一礼，转身逃走了。

所谓“私怨不入公门”，解狐真正做到了这一点，可谓“内举不避亲、外举不避仇”的唯才是举者，实属难能可贵。

“内举不避亲、外举不避仇”是任人唯贤的要求和体现。用人不妨杂一点，如果条件允许，不妨把一些有特殊才能的人也收入你的门下。

据说，孔子曾收过一个学生，此人除了嗓门大，没别的特长。可是有一次，孔子遇险，要紧急渡河，苍茫的河面上看不到一个船夫。那个嗓门大的学生站在河岸边，气沉丹田吆喝起来，没多久，一个船夫划着船过来了。孔子正是靠着这个没什么大本事的学生顺利过了河。

无论什么时候，是否会用人都是决定成败的关键。相类似的事例历史上有很多。

从这些实例可以看出：“进贤兴功，以作邦国。”任人唯贤、用人唯才，大可以定国兴邦，小可以让企业兴旺、个人发达。所以说“度权量能，校其伎巧短长”才是用人的不二法门，也是现代化企业选拔人才，使用人才的精髓。

第三章 凡事要有周密的规划

原典

即欲捭之贵周①，即欲阖之贵密。周密之贵微②，而与道相追③。捭之者，料其情④也；阖之者，结其诚⑤也。皆见其权衡轻重⑥，乃为之度数⑦，圣人因而为之虑。其不中权衡度数，圣人因而自为之虑⑧。故捭者，或捭而出之，或捭而纳之⑨；阖者，或阖而取之，或阖而去之。捭阖者，天地之道。捭阖者，以变动阴阳，四时开闭以化万物⑩。纵横{11}反出，反复反忤{12}，必由此{13}矣。

注释

①欲捭之贵周：指在采取行动时，要作详细的考虑。

②微：微妙。

③与道相追：这里指与规律相近的道理。

④料其情：检查实情以辨明真伪。

⑤结其诚：结，坚定，使其诚心坚定。

⑥权衡轻重：指权衡，比较哪个轻哪个重。

⑦为之度数：指测量重量和长度的数值。

⑧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。

⑨或捭而出之，或捭而纳之：意思是或开放，让自己出去；或开放，使别人进来。

⑩四时开闭以化万物：像春、夏、秋、冬的开始和结束一样，来推动万物的发展和变化。

{11}纵横：这里指自由地变化。

{12} 反复反忤：或离开，或返回，或复归，或反抗。

{13} 必由此：必须经过这里。

译文

要对问题考虑周详了，再对外开放；要封闭自己的意图，最重要的是守口如瓶、严守机密。从这里我们可以看出：周全与保密相对策划计谋的重要性，无论处理任何事情，我们都应当谨慎地遵循这些规律和道理。我们想办法让对方放开，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，以便探测出对方各方面的程度和数量以及他真正的实力。圣人都会用心去思索这些问题，假如不能探测出对方现有实力的程度和数量，圣人会为此而深深自责。因此说，所谓的开放，就是或者要让自己的思想传播出去；或者是敞开大门让别人可以大胆地走进来。所谓的封闭，就是或者通过封闭自己的言行来自我约束；或者是通过封闭自己的意图，使他人被迫知趣地离开。开放与封闭是世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，通过一年四季始行、终结促使万物发生变化，由此可知万物纵横变化，不论是纵横，还是离开、归复、反抗，都是必须通过开放或封闭来实现的。开放与封闭是对立统一的关系。

评说

无论做任何事，事先都要有一个周详而严密的规划。喜欢下象棋的朋友都知道，赢家没有一个是走一步算一步的，所有的赢家都能算计到后面将要走的几步。因此，凡事只有周详而严密地计划，做起来才能得心应手、游刃有余，成功的概率才会更大。本章主要是讲无论做任何事情，都必须做到周详而隐秘，讲述了实行开阖之术的精要。

唐朝的“甘露之变”失败的原因，主要就在于没有周密的计划。

唐代后期，宦官擅权专政达到了极点。文宗即位后，即企图惩治宦官，夺回皇帝丧失的权力。而当时的朝臣中绝大多数都畏惧宦官，只求保身，不敢参与文宗的计划。

身为大唐帝国的皇帝，竟然找不到一个有勇气的人，文宗心中的苦闷可想而知。李训在这个时候走进了文宗的视线，他出身名门，为

肃宗时宰相李揆的族孙。但他做事急功近利。

文宗将想诛灭宦官的心事密告李训、郑注，当时李训已任翰林学士、礼部侍郎同平章事（宰相），郑注任翰林大学士、工部尚书。郑注一直是王守澄心腹，但他绝对是个识时务、知大体的聪明人。郑注突然倒向文宗，是想得到更大的利益。李、郑都表示愿意为文宗效力，积极地出谋划策。可想而知，这对文宗是何等大的鼓舞。因为李训、郑注二人都是王守澄所引荐，尤其郑注还是王守澄的亲信，所以没有引起任何人的怀疑。

李训和郑注都曾经为常人所不为，所以，在看到帮助皇帝取得成功后的巨大利益后，二人都甘心为之效命。

李训任宰相后，紧锣密鼓地开始了一系列行动。首先开始整顿吏治，消除朝中的朋党之争。水火不容的两派首要李宗闵、李德裕等都被贬出朝廷，又大力提拔“新进孤立无党之士”。在对待宦官的策略上，李训则利用宦官之间的矛盾，分化瓦解。他先擢升一直被王守澄抑制的宦官仇士良为中尉，分去王守澄的权势。随后将王守澄不喜欢的宦官全部贬到外地为官。其实，作为同一类人，王守澄生怕同类分自己的权力，因而少有喜欢的宦官。而与王守澄有仇的韦元素和杨承和等实力派大宦官都被处死，由此还博得了王守澄的欢心。

当时天下流言纷纷，都说宪宗为宦官陈弘志所害，文宗因此恨陈弘志入骨。当时陈弘志任山南东道监军，李训以文宗的名义将他召至青泥驿，“封杖杀之”，从而泄了文宗心头大恨。文宗也因此更加信任李训。经过一系列有预谋的计划后，王守澄被彻底孤立起来。李训见时机成熟，便让文宗逼王守澄喝毒酒自杀。曾经不可一世、人见人怕的大宦官王守澄就这样轻而易举地被除掉了。李训也因此而威望大增，“每进见，他宰相备位，天子倾意，宦官卫兵皆慑惮迎拜”。宦官们威风扫地，气焰大为收敛。

李训与郑注又密谋，打算彻底诛灭宦官。因为宦官手中握有军权，必须要掌握一定的军事力量，才有可能取得成功。于是，李训先让郑注出任凤翔节度使，执掌军权，以为外援。二人约定，在王守澄下葬时，命宦官中尉以下者全集中于浚水送葬。然后由郑注率亲兵将宦官全部砍杀，一个不留。如此，大事必成。

本来按照这个计划，成功的可能性相当大。但李训是个急功近利的人，在紧要关头，他要独占其功！于是，在没有通知郑注的情况下，李训临时改变了计划。他和宰相舒元舆、金吾将军韩约等人想出一计。

大和九年（835年）十一月二十一日，文宗登紫宸殿早朝，文武百官依班次而立。金吾将军韩约奏称金吾左仗院内石榴树夜降甘露，是祥瑞之兆。文宗事先已经知道计划，故意表示惊讶，派左、右军中尉，枢密内臣仇士良、鱼弘志等宦官前去看个究竟。

宦官离开后，李训立即调兵遣将，部署诛杀宦官。而当仇士良等宦官来到左仗时，发现韩约神色慌张，情态反常，大冬天的竟然头冒冷汗，不禁心中起疑。正巧刮来一阵风，吹动了帷幕。仇士良等发现幕内执兵器者甚多。他们立时恍然大悟，察觉事变，遂仓皇出逃，门卫欲关闭门，已来不及了。

仇士良等逃回殿上，劫夺文宗退入宫内。这时，金吾兵已登上含元殿，李训立即指挥金吾兵护驾，并大呼：“卫乘舆者，人赐钱百千！”金吾兵应声而上。仇士良见情势危急，急忙掘开殿后罍罍，挟持文宗抄近道入内。李训急忙攀住乘辇，死死抓住不放。仇士良与李训厮打时，跌倒在地，李训扑上去，抽靴中刀刺杀时，仇士良却被宦官救起。

这时，京兆少尹罗立言率京兆逻卒三百余人从东边杀来，御史中丞李孝本带御史台从人二百余人从西边冲来，两方与金吾兵会合，杀死宦官数十人。李训仍抓住文宗乘辇不放，一直拖到宣政门，被宦者郗志荣击倒在地，帝辇进入东上阁，宦者关闭了阁门。一场搏斗就此结束了。

李训见事难以成功，遂脱下紫服，穿上从吏的绿衫，走马而出。他在道上扬言说：“我何罪而窜谪！”因此无人怀疑与阻拦他。在李训出逃的同时，仇士良指挥宦官率禁兵千余人，对在京师的公卿百官与吏卒进行了血腥的大屠杀，中书、门下两省及没有逃走的金吾士卒被杀死六百多人，皇宫内“横尸流血，狼藉涂地，诸司印及图籍、帷幕、器皿俱尽”。宰相舒元舆等也被逮捕下狱，遭到严刑拷打，被逼自诬谋反。李训家被劫掠一空，京城的无赖们也趁火打劫，整个长安城鸡犬不宁，京师被搅得天翻地覆。这就是历史上著名的“甘露之变”。

李训被斩首，许多与甘露之变毫无关系的人也都被杀，死者达几千人。长安城血流成河的时候，郑注正带着亲兵依照约定出发。行至扶风县境时，听说李训已经失败，郑注立即返回凤翔。大势已去，无力回天，他的下场跟李训一样。仇士良控制了京师局势后，立即派张仲清设计杀了郑注。更让郑注死不瞑目的还有一场血腥的大屠杀，不但跟随他的亲兵尽数被杀，他全家也不分老幼全部被杀，他的亲信幕僚节度副使钱可复、节度判官卢简能、观察判官萧杰、掌书记卢弘茂等也全部遇难，“死者千余人”。

至此，李训和郑注这两个颇有传奇色彩的历史人物以悲惨的命运谢幕，为他们殉葬的除了无数人的生命，还有文宗铲除宦官的雄心壮志。

“凡事预则立，不预则废”，这是一句老话。周密的计划是做事成功的基础。团队作战也好，个人也罢，做事都要有计划，越是重要的事情，计划就越应该周密。做什么、不做什么，先做什么、后做什么，粗做什么、细做什么，资源如何配置等都要依据实际情况计划周详。没有周密的、切实可行的计划，要很好地完成一件事几乎是不可能的。

第四章 捭阖有度，善始善终

原典

捭阖者，道之化，说之变^①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，默也、阴也。阴阳其和，终始其义^②。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^③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。

注释

①道之化，说之变：道的变化，说的变化。

②终始其义：即善始善终的意思。

③诸言：指种种言论。

译文

开放和封闭是世间万物运行规律的一种体现，也是我们进行游说活动的时候的一种形态。我们必须首先慎重地考察万物变化，才能够准确地分析和判断事情发展的吉凶，人们的命运都体现在这个规律之中。口是心灵的门窗，心是精神的主宰。意志、情欲、思想和智谋都要由这个门窗出入。因此，我们只有用开放或者封闭的方法来把守这个关口，才可以控制事态的发展方向。所谓“捭之”，就是使之开放、发言、对外公开；所谓“阖之”，就是使之封闭、缄默、对外面隐匿起来。只有阴阳调和了，开放与封闭才能有节有度，也才能做到善始善终。所以说“开始”是属于“阳”的一类事物，它包括：长生、安乐、富贵、尊荣、显名、嗜好、财货、得意、情欲等，相对应的“终止”就是属于“阴”的一类事物，它包括：死亡、忧患、贫贱、羞辱、毁弃、损伤、失意、灾害、刑戮、诛罚等。“新生派”是

指那些遵循“阳道”的一派，对“新生派”我们就要以谈论“善”来开始游说；“没落派”是指那些遵循“阴道”的一派，他们以谈论“恶”来终止施展计谋。

评说

掌握并灵活运用捭阖之术，便能洞悉世事、人情练达，万事皆能获得成功。本章主要讲确定游说的内容，必须符合开阖的道理。在制定外交策略时，只有做到“开合”有度才能取得最后的成功。

人生在世，必须有一定的立身处世的标准。在这种标准的要求下，有所为有所不为，即符合标准的，哪怕赴汤蹈火，也要勇往直前，不符合自己标准的，即使有享之不尽的荣华富贵，也要坚决拒绝。

杨继盛(1516—1555)，字仲芳，号叔山，河北容城人。放牛娃出身的杨继盛，靠自己的天赋和勤奋，从私塾读起，最终登进士并踏上仕途。后因举报严嵩搞腐败被迫害致死。

嘉靖年间，从表面上看，国家经济比较繁荣，社会相对稳定，人民基本小康。然而，在这虚假繁荣的背后却掩盖着许多问题。在国际上，周边环境极为不好，北面有鞑靼经常进犯边境，东面有倭寇时常骚扰百姓，搞得皇上很是头疼；在国家内部，严嵩操纵国是，压制民主，欺上瞒下，中饱私囊，弄得朝野怨声载道。至于更深层次的问题，如贫富差别造成的阶级矛盾，官员贪污腐化，司法腐败，军费开支不足，国家储备不足等，都被严嵩等人所掩饰。朝野上下，要么屈于严嵩的淫威，敢怒而不敢言；要么加入严嵩专制政策的获利群体，正好浑水摸鱼。

杨继盛就是在这样的国情下开始了自己的仕途生涯的。在严嵩已经把持了中央政府，与严嵩保持一致就是与皇上保持一致的情况下，杨继盛有三条路可选择：一是阿谀取容，投靠严嵩，争取在仕途上步步高升；二是对严嵩的所作所为睁只眼闭只眼，把自己的本职工作做好，对得起皇上就行了；三是为社稷故，为保大明天下，勇敢地站出来与严嵩一伙作斗争。他在兵部任职时，给皇上写信，批评北方前敌总司令仇鸾妥协误国。结果受贬职处分。后来仇鸾卖国求荣的奸情暴露，杨继盛才得以复出。此时，严嵩与仇鸾的关系早已恶化，严嵩念杨继盛首反仇鸾，一年之间四迁官职。然而杨继盛并不领情，他坚

信，自己的权力是皇上给的，为皇上的江山千秋万代永不变色，必须清除严嵩之流。于是，他又给皇上写信举报严嵩盗权窃柄，误国殃民的“十大罪和五奸”。其结果可想而知，又是被诬下狱，后被判了死罪。杨继盛冒死上书，尽忠报国的思想和品质，一直被后人所传颂。

把杨继盛放到今天，他也称得上一个刚直不阿的好干部。但是他并不是没有缺点，首先，他的动机值得怀疑。毕竟是“人民内部矛盾”嘛，对上级有意见可以侧面批评、正面提醒，怎么可以把人往死处整呢？难怪皇上见信后大怒，怀疑他别有用心呢。其次，他在政治上十分幼稚。严嵩与皇上的关系他不可能不知，群臣对严嵩或畏威或怀恩他不可能不晓，他怎能指望凭一封举报信就把皇上最信任的人给扳倒呢？第三，他的方法有欠妥当。他完全可以联合一些和自己政治主张相同的或被严嵩打击、排斥的官员一起联名上书，他还可以请王爷密奏皇上。他没有处理好打击敌人与保存自己的辩证关系。以上三点是导致他反腐败失败的直接原因，他出师未捷身先死除了给后人留下感叹外，没有对当时社会进步起到任何作用。

人生要捭阖有度，进退自如，这是为人处世的宗旨和要领。进和退是人生截然不同的两种选择，然而却都是为人生大目标而服务的，换句话说，退是为了更好地进，今天的退是为了明天的进，退一步是为了进两步甚至更多步。所以在人生道路上，一定要捭阖有度，适时进退。这种灵活的选择是一种随机应变的智慧，往往会对以后的人生轨迹带来很大的影响。在顺境中，有很多机遇和“天时地利”的有利条件，一定要坚决果断地把握机会，大踏步前进；在逆境中，有很多挑战和阻碍前进的不利因素，这时你必须暂时停下脚步来思考，是勇往直前还是绕道而行，抑或让步后退，要经过慎重考虑再作出抉择，如果走错了，即使迈出的是一小步，都会对你的大目标产生极大的影响，甚至左右你今后的人生。所以在面临重大抉择时，一定要懂得进和退的选择。把握好自己的人生目标，认清有利和不利条件，用自己的理性和智慧为自己的人生导航，只有这样才能正确决定自己的进退与隐显。

掌握和运用捭阖术，就是要做到阴阳平衡、进退有度、趋利避害，这样才能稳操胜券。

第五章 从阴阳两方面去理解开放和封闭的规律

原典

捭阖之道，以阴阳试之①，故与阳言者依崇高②，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③。可以说人，可以说家，可以说国，可以说天下④。为小无内，为大无外⑤。益损、去就、倍反⑥，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⑦。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”⑧。

注释

①捭阖之道，以阴阳试之：开放或者闭藏，以阴阳之道来尝试。

②阳言者依崇高：从“阳”的方面游说，就要为他们指明崇高的理想。

③无所不入，无所不可：入，进入，与“出”相对；可，可以。这里指没有进不去的地方，没有做不成功的事。

④可以说天下：可以说服天下。

⑤为小无内，为大无外：做小事的时候没有“内”的界限，做大事的时候没有“外”的疆界。

⑥倍反：指背叛或复归。

⑦阳还终始，阴极反阳：意为阴阳运行，彼此相生，互相转化。

⑧圆方之门户：指决定事物矛盾双方相互制约、相互转化的关键所在。

译文

都要从阴阳两方面来理解开放和封闭的规律。对于“新生派”，就要从“阳”的方面来游说，就要为他们指明崇高的理想。而对“没落派”就应该从“阴”的方面来游说，向他们灌输一些卑小的目标。因此而用卑下来求索微小，以崇高来求索博大。如果运用这个原则来游说，那么一定开合有度、纵横自如，也就没有什么不可以去的地方，也没有什么是办不成的。掌握这个规律，灵活运用这个道理，可以说服人，可以说服一人一家，可以说服一邦一国，还可以说服整个天下。要做小事的时候没有“内”的界限，要做大事的时候没有“外”的疆界。所有的损害和补益，离去和接近，背叛和归附等行为，都是运用阴、阳的变化来驾驭的。当阳的方面运动、前进、旺盛的时候，阴的方面就会静止、隐藏和衰弱。在阳的方面活动而显出时，阴的方面就会随之潜入。阳的方面环行于终点和开端时，阴的方面到了极点就会反过来归顺转化为阳。在“阳”的活跃中道德与崇高就会与之相生，在“阴”的安静中，得到有力的相助，自然就可以给自己造成有利的形势。所以，用“阳”来求得“阴”，就要用道德来包容；用“阴”来求得“阳”，就要施用各种力量。依据开启和关闭的原则，而得知阴阳之气相互追求，是自然界阴阳之道，也是游说他人的基本方法，是各种事物的先导，更是领悟游说以及解决问题的根本途径。

评说

本章主要讲采取捭阖手段，必须从阴阳两方面来理解和实践。以下求小，以高求大。由此言之，无所不出，无所不入，无所不可。只要遵循阴阳之道的变化与发展规律，运用捭阖之术，就没有什么办不成的事。

为人处世要灵活一点，针对不同的人，要懂得调整自己的应对之策，不能一条道走到黑。古语云：“夏虫不可以语冰。”同样道理，跟讲道理的人才可以讲理，碰到不讲理的人讲理是对牛弹琴。

《世说新语》有这么一则故事。许允担任吏部侍郎时，大多任用他的同乡，魏明帝曹睿听说后，就派虎贲武士去拘捕他。他妻子跟随出来告诫他说：“明主可以理夺，难以情求。”让他向皇帝申明道理，而不要寄希望于哀情求饶。带到后，明帝核查审问他，许允回答说：“孔子说‘举尔所知’，我的同乡，就是我所了解的人。陛下可以考察他们是称职还是不称职，如果不称职，我愿意接受应有的罪

名。”考察以后，结果各个职位都安排了当用的人，于是才释放了他。许允身上衣服破烂了，明帝下令赏赐新衣服。

许允提拔同乡，是根据魏国的荐举制度。不管此举妥不妥当，它都合乎皇帝认可的“理”。许允的妻子深知跟皇帝打交道，难于求情，却可以争理，于是叮嘱许允以“举尔所知”和用人称职之“理”，来抵消提拔同乡、结党营私之嫌。这可以说是善于根据说话对象的身份来选择说话内容的绝好例子。

南齐的徐文远也是这样一个人。

徐文远是名门之后，他幼年跟随父亲被抓到了长安，那时候生活十分困难，难以自给。他勤奋好学，通读经书，后来官居隋朝的国子博士，越王杨侗还请他担任祭酒一职。隋朝末年，洛阳一带发生了饥荒，徐文远只好外出打柴维持生计，凑巧碰上李密，于是被李密请进了自己的军队。李密曾是徐文远的学生，他请徐文远坐在朝南的上座，自己则率领手下兵士向他参拜行礼，请求他为自己效力。徐文远对李密说：“如果将军你决心效仿伊尹、霍光，在危险之际辅佐皇室，那我虽然年迈，仍然希望能为你尽心尽力。但如果你要学王莽、董卓，在皇室遭遇危难的时刻，趁机篡位夺权，那我这个年迈体衰之人就不能帮你什么了。”李密答谢说：“我敬听您的教诲。”

后来李密战败，徐文远归属了王世充。王世充也曾是徐文远的学生，他见到徐文远十分高兴，赐给他锦衣玉食。徐文远每次见到王世充，总要十分谦恭地对他行礼。有人问他：“听说您对李密十分倨傲，但却对王世充恭敬万分，这是为什么呢？”徐文远回答说：“李密是个谦谦君子，所以像邴生对待刘邦那样用狂傲的方式对待他，他也能够接受；王世充却是个阴险小人，即使是老朋友也可能被他杀死，所以我必须小心谨慎地与他相处。我察看时机而采取相应的对策，难道不应该如此吗？”等到王世充也归顺唐朝后，徐文远又被任命为国子博士，很受唐太宗李世民的重用。

徐文远之所以能在五代隋唐之际的乱世保全自己，屡被重用，就是因为他针对不同的人有不同的应对之法，懂得灵活处世。

孔子门下弟子众多，他教育这些弟子从来不用一刀切的办法。有一次，子路问孔子：“做事要三思而后行，对吗？”孔子说：“对。”过了两天，冉有又问孔子：“做事要三思而后行，对吗？”

孔子说：“考虑两遍就行了，不用三思。”别人听了孔子对弟子的两种解释，就问：“您怎么对弟子的教育不一样呢？”孔子说：“子路为人鲁莽，所以我让他做事三思；冉有平时做事本来就优柔寡断，所以我鼓励他果断一点。”

孔子的话给我们启示：道理不是绝对的，针对不同的情况可以灵活一点。做人做事，无不如此。

第二篇 反应术

第一章 以史为鉴，在实践中完善自我

原典

古之大化者②，乃与无形俱生。反以观往，复以验来③；反以知古，复以知今；反以知彼，复以知己。动静④虚实⑤之理，不合来今⑥，反古而求之。事有反而得复⑦者，圣人之意也，不可不察⑧。

注释

①反应：指经过刺探使对方发生的变化。

②古之大化者：化，教化与指导的意思。这句的意思是指古代的圣人。

③反以观往，复以验来：观察过去的经验，以此验算未来。

④动静：是指运动和静止，“动”与“静”是相对而言的。

⑤虚实：这里指真伪。

⑥来今：未来与现在。

⑦反而得复：调查过往以便掌握其中的道理。

⑧圣人之意也，不可不察：意思是说对圣人的见解要悉心研究、思考。

译文

在历史上，凡事可以运用“大道”来教育感化众生的圣人，他们的所作所为都是与自然发展规律相吻合的。他们善于回顾历史追溯过去，再以历史的经验教训审视现实，从而分析和发现未来发展的趋势。他们回顾过去，是为了考察历史，以便于更客观地了解现实。这

样做的好处是，一方面可以了解对方，与此同时也可以更全面地了解自己。动与静、虚和实的运动原理，如果在现在及未来不能得到实践应用，就可以靠反思历史去研讨获得古人的经验。很多事情都是需要反复考察探索才可以把握得住的。这些都是圣人的经验之谈，我们应该认真体会学习。

评说

“以铜为镜，可以正衣冠；以人为镜，可以明得失；以史为镜，可以知兴替。”鬼谷子认为：反以观往，复以验来；反以知古，复以知今；反以知彼，复以知己。

成功人士一般都比较擅长反顾历史追溯过去，再以历史的经验教训审视现实，所以说，在实践中完善自我，最重要的一条就是能够听取过来人的意见。

春秋时期，齐桓公亲领大军北定孤竹国，追北狄残军误入砂碛之地，损兵折将，且迷失了归途。齐军东冲西突，盘盘曲曲，毫无出路，桓公心下早已着急。管仲进言曰：“臣闻老马识途，我们可以找一些当地的老马，看它们往哪里走，然后让大军跟着，也许可以找到路。”桓公听了他的话，让人赶紧去办。果然，那些老马不紧不慢地带着大军找到了出路。

这个典故给我们启示，做事要全面地听取意见，尤其要多听听富有经验的人的意见，这样才能减少失误。

《后汉书》中有这么一个故事。

西汉初年，班超为西域都护使。他在漠北任职达30多年，威慑西域诸国。在他任期内，西域各族不敢轻举妄动，因此汉朝西北部边疆及西域地区得以和平安宁。为此朝廷封其为定远侯，可谓功成名就。

当班超年老力衰之后，以为自己已不能胜任此职，便上表辞职。皇帝念其劳苦功高，便批准了他的请求，让任尚接替他的职务。

为了办理交接手续，任尚拜访了班超，问他：“我要上任去了，请您教我一些统治西域的方法。”

班超打量一下任尚答道：“看你的样子就是个急性子人，做事可能一板一眼，所以我有几句话奉劝你：当水太清时，鱼就没有地方躲藏，谅它们也不敢住下来；同样为政之道也不能太严厉，太挑剔，否则也不容易成功。对西域各国未开化民族，不能太认真，做事要有弹性。大事化小，繁事化简才是。”

任尚听了，大不以为然。虽口头上表示赞成，内心却不服。

“我本以为班超是个伟大人物，肯定有许多高招教我，却只说了些无关痛痒、无足轻重的话，真令我失望。”

任尚果然把班超的教诲当做了耳旁风。他到达西域后，严刑厉法，一意孤行。结果没过多久，西域人便起兵闹事，该地就此失去了和平，又陷于激烈的刀兵状态。

出现这样的结果，任尚想必是非常后悔的。但是，已酿成大乱，后悔已无济于事了。

班超出使西域数十年，他的成功经验当然是宝贵的。任尚毫无治理西域的经验，应该认真领会才对。同样，当今GE前总裁韦尔奇来中国，中国的企业家当然要认真听取他的经验和建议了，这是无价的财富啊。

听听过来人的意见，可以少走许多弯路。

在人生旅途上，不可能事事如意，一帆风顺，或多或少总会遭遇一些打击，经历一些坎坷。聪明人吃一堑长一智，从失败中总结一些经验，得到一些启示，在以后的生活中不再犯类似的错误。经验与教训，都是人生一笔宝贵的财富。只要不断地吸取历史的经验教训，我们的人生之路就会越走越敞亮。

第二章 听其言辞，洞察对方的真实意图

原典

人言者，动也①；己默者，静也。因其言，听其辞②。言有不合③者，反而求之，其应④必出。言有象⑤，事有比⑥。其有象比，以观其次。象者象其事，比者比其辞也。以无形求有声，其钓语⑦合事，得人实也。若张置网⑧而取兽也，多张其会⑨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⑩，乃为之变{11}，以象动之，以报其心，见其情，随而牧之{12}。己反往，彼复来，言有象比，因而定基。重之袭之，反之复之，万事不失其辞，圣人所诱愚智{13}，事皆不疑。

注释

①人言者，动也：别人发言就是动。

②辞：倾诉、主张、陈情。

③言有不合：说的话不合理。

④应：答应。

⑤象：仿效形象和原形。

⑥比：比较。

⑦钓语：这里是比喻的说法，意思是说像钓鱼投饵一般，在和别人谈话时施以诱饵，以便引出对方的话头。

⑧置（读ju）网：是指捕野兽的网。

⑨会：指聚集。

⑩其言无比：意思是言辞无法进行比较。

{11}乃为之变：于是就为此而改变。

{12} 牧之：与“察”同义。意思是进行调查加以阐明。

{13} 愚智：指愚者和智者。

译文

别人说话，是活动；自己缄默，是静止。要根据别人的言谈来分析他言语所表达的意思。如果他的言辞有自相矛盾的对方，你就可以反复追问诘难，那么他的应对之辞与潜在的意图就会显现出来。语言有可以模拟的形态，事物有可以类比的规范。既然“象”和“比”是客观存在的，那么我们就可以通过对方的言辞，预见到他下一步的言行。所谓“象”，就是模仿事物，所谓“比”，就是类比言辞。然后以无形的规律来探求有声的言辞。引诱对方说出的言辞，如果与事实相一致，就可以刺探到对方的真实意图与实际情况。这就像张开网捕野兽一样，要多设一些网，汇集在一起来等待野兽落网。如果把捕野兽的这个办法也能应用到人事上，那么对方也会在不知不觉中走进自己设计编织的网中来，这是钓人的“网”。但是，如果经常拿着“网”去诱捕对方，那么对方的言辞就不再有平常的规范，这时就要变换方法，用“法象”来感动对手，进一步考察对方的思想，使对手暴露出内心的真实想法与真正的实力，这样才能更好地控制对手。自己返过去，使对手返回来，这样所说的话就可以比较类推了，做到胸中有数。再以此向对手一再袭击，反反复复，所有的事情都可以通过说话反映出来，圣人可以诱惑愚者和智者，这些道理是不用怀疑的。

评说

在与人沟通的过程中要善于倾听，在听的过程中还要善于诱导对方发言，通过对对方发言的反复推敲，来了解对方内心的真实情况，然后再确定自己的应对策略。

从某种意义上说，说话是一种自我表现。人们可以在谈话中表达自己的思想感情，发表对事物的观点和看法。语言是人的心底的声音，没有语言作为工具，思想及情感就表现不出来。

明洪武初年，浙江嘉定安亭有一个富商，他是元朝的遗民，在安亭郡堪称首富。一次，有人自京城办事归来，富商问他在京城的见闻。这人说：“皇帝最近作了一首诗。诗是这样的：‘百僚未起朕先起，百僚已睡朕未睡。不如江南富足翁，日高丈五犹披被。’”富商

一听叹口气道：“唉，迹象已经有了！”他马上将家产托付给仆人掌管，自己买了一艘船，载着妻子，向江湖泛游而去。两年不到，江南大族富户都分别被收缴了财产，门庭破落，唯有这个富商逃之于外。

事实证明，分析判断人的言语，是洞察人的心理奥秘的有效方法。从一个人的言谈中，有识之士总能有所发现。

三国时，陈琳曾在一篇檄文中把曹操骂得狗血喷头，但曹操却从中发现陈琳是一位很有才华的人，后来予以重用。张辽被曹操捕获，对曹操破口大骂，曹操却从中发现张辽是位性格直爽的忠勇之士，而当场释放，委以重任。而吕布虽武艺超群，但一见曹即跪地求饶，其声甚切，但曹一听其言，复忆其行，即知其是反复无常、贪生怕死之人，当即处死。

由此可知，言谈除了其本身所包含的内容之外，还有着与言谈同时出现的说话者内在的东西，这些东西虽然不像语言那样直观，却也会透出说话者的许多内在的东西。

言谈识人，功夫还在言谈之外。丰富的生活经验告诉人们，言谈识人，不可凭一时之冲动，要从整体出发，予以全面考察，尤其是要注意以下几点：

一是靠众人观察下判断时，一定不能只凭个人一隅之见，而要听群众意见；之后，还要“察之”，要看其是否果真如此，勿为不负责任的“闲言碎语”或“恶意中伤”所离间。

二是靠全面观察评价人才时要“公听并观”，从各方面进行观察，德才资全面衡量；观其主旨，不求微功细过。

三是要责求实效即根据实绩判断能力的强弱，才是正确的识人之法。

除了可以凭借言谈的内容观察对方心理外，他人说话的时候，如果能注意到声调、速度和态度等方面，同样也可以对他们的内心情感和对事物的看法、意见和认识有一定程度的了解。

在通常情况下，抑扬顿挫掌握得非常准确、到位的说话者，他的自我表现欲望都很强烈。

说话时不断提高声调的人，他们的自信心多比较强烈，比较固执、任性，常常自以为是，不喜欢被他人所管制，倾向于我行我素。

在任何时候说话都轻声细语，语速较慢的人，多属于内向型性格，比较温柔、文弱，自信心缺乏。

一个人说话的速度很快，而且态度从容肯定，也看不出一丝一毫的急躁情绪，他人听起来也感觉不出紊乱，这表明这个人多有很强的自信心，办事干脆果断，有独属于自己的思想，并且能够坚持自己的主张而不轻易改变。

在公共和集体场合能够主动讲话的人，性格多比较外向，有较强的自信心，同时具有坦陈自己想法、表现自己、试图影响他人的勇气和魄力。

总是处于被动地位，待在角落里不爱讲话的人，一般来说，性格多比较内向，同时缺乏自信。当然，也有的人是比较沉着和老练，希望从别人的谈话中听取好的意见，为自己所用，来完善自己。

在与人谈话中喜欢争论和辩论的人，多是开放型的，他们有摒弃旧观念、旧思想的勇气和胆量，对新事物、新信息的接收能力比较强，有竞争和攻击性心理，好胜心切，有时候会显得自大自负。

在与人谈话中不喜欢争论和辩论的人，相对来说则较封闭和保守，接受新鲜事物的速度比较慢，竞争和攻击性弱，性情温和，喜爱平淡，不太热衷于争名夺利。

在谈话中喜欢纠正别人错误的人，多较主动、自信，但由于他们的性格比较直率，会忽略他人的感受。打断别人的谈话而变成自我发挥，往往会伤害到别人，所以人际关系从某种程度来说并不是特别的好。

那些在谈话时不纠正别人错误，而等到谈话结束以后指出来的人则显得谦让、有礼貌，能够站在他人的立场上为对方着想，并给予足够的尊重，从而也会获得他人的认同和好感。

总之，要想准确地抓住一个人的真心，最简单的方法莫过于使其多说话，你所需要做的只是竖起双耳，闭上嘴。

第三章 随机应变，欲擒故纵

原典

古善反听者，乃变鬼神①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②，欲高反下，欲取反与。欲开情③者，象而比之，以牧其辞④，同声相呼，实理同归。或因此，或因彼⑤，或以事上，或以牧下⑥，此听真伪、知同异，得其情诈⑦也。动作言默，与此出入，喜怒由此以见其式⑧，皆以先定为之法则。以反求复，观其所托⑨。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⑩。若探{11}人而居其内，量其能射其意{12}也。符应不失{13}，如腾蛇{14}之所指，若羿{15}之引矢。

注释

①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。

②敛：收敛。

③开情：意思是敞开心灵的大门。

④象而比之，以牧其辞：用形象、比喻的方法把握对方的言辞。

⑤或因此，或因彼：或是因为这，或是因为那。

⑥或以事上，或以牧下：或用来侍奉君主，或用来观察民情。

⑦情诈：指真诚和虚伪。

⑧式：定式、形态。

⑨观其所托：托，寄托。观察其所寄托的地方。

⑩见微知类：从微小的事情上观察出大的变化。

{11}探：打听、侦察。

{12}射其意：这里指如弓的发射，准确猜中对方的意图。

{13}符应不失：像合于符节一样来响应。

{14}腾蛇：飞龙的意思。

{15}羿：指后羿，古代神话传说中的神箭手。

译文

古时候善于从反面听取他人言论的人，可以改变鬼神，从中刺探到事物的真实情况。他们善于随机应变处理得当，对对手的控制也非常周详到位。如果控制得不周到，那么得到的情况就可能不明了，得到的情况不明了，应对的策略就不全面。要把模仿和类比灵活运用，就要善于正话反说，以便观察对方的反应。本来自己想要讲话，却反而先沉默不语；想要敞开自己的计谋，却反而先收敛起来，隐藏自己的动机；想要往上提升，却反而先退后一步；想要从别人那里获取好处，却反而先为对方付出。要想了解对方的内情，就要善于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，以分辨对手的真实情报或诡诈之术。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，都要事先确定法则。用逆反心理来追索对手过去的精神寄托与想要达到的目的，最好就是运用这种反听的方法。自己要随时保持平静，才能更好地通过对方的言辞，考察事理，论说万物，辨别雄雌。虽然事情本身不是这样的，但还是可以根据事物发展过程中轻微的征兆，探索分析出同类的大事。这就好像为了刺探敌情，而深入敌境潜伏一样，要首先估计推算敌人的能力，然后再摸清敌人的意图，像验合符契一样可靠，行动要像飞龙一样迅速，像后羿张弓射箭一样准确无误。

评说

反应术要善于变化，特别是善于从反方向入手。所谓“反弹琵琶，逆道而行”，是利用一种非常规的思维，指导自己的言谈和行

动。事情若从正面无法入手，不妨考虑反其道而行之，往往能收到化繁为简、事半功倍、神鬼不测的效果。

第四章 了解自己，才能更好地了解对方

原典

故知之始己，自知而后知人①也。其相知也，若比目之鱼②。其伺言也，若声之与响③；见其形也，若光之与影；其察言也，不失若磁石之取针，舌之取燔骨④。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⑤，事用不巧，是谓“忘情失道”；己审先定以牧人，策而无形容⑥，莫见其门，是谓“天神”。

注释

①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。

②比目之鱼：只有一只眼睛的鱼，经常是两尾并游。

③响：回声。

④燔（音fān）骨：烧烤的骨头上所带的肉。

⑤牧人不正：牧，统驭。指统驭人无法做到公正。

⑥形容：形态和容貌。

译文

因此要想掌握全面真实的情况，首先就要从自己开始，只有了解了自己，然后才能了解别人。要像比目鱼一样没有距离地对别人进行了解；要像声音与回声相符一样掌握对方的言论；要像光和影子一样不走样地明了对方的情形；侦察对方的言辞，就好比用磁铁石来吸取钢针，用舌头来获取焦骨上的肉一样，做到万无一失。要让自己暴露给对方的机会达到微乎其微，而侦察对手的行动却必须达到迅雷不及掩耳之势的迅速。就像阴变阳，又像阳转阴，像圆变方，又像方转圆一样运动自如。在情况还不是十分明朗以前就用“圆”的策略来诱惑

对手，在情况明朗以后就要用“方”的策略来战胜对方。无论是向前，还是向后，无论是向左，还是向右，都可以用这个方法对待。如果自己事先确定策略，统率别人也无法步调一致。做事没有技巧，叫做“忘情失道”，往往是事倍功半，自己首先确定斗争策略，再用制定好的策略来统领众人，策略一定要做到不暴露自己的真实意图，让别人看不到你的终极目标与目的究竟是什么，具有这种谋略的人才可以称为“天神”。

评说

鬼谷子认为：“故知之始己，自知而后知人也。”老子也说：“知人者智，自知者明。”要了解别人，首先必须了解自己，这样，才能正确而灵活地运用各种策略，进退自如。能了解别人的长短善恶虽然算得上是个聪明人，但是真正的智者是：既能充分地了解他人，又可以客观地了解自己的长处与不足之处。

了解别人，学习别人的优点是一种谦虚好学的好品质，但必须建立在了解自己的基础之上，按照自己的实际条件，学习适合自己、能为我所用的东西才能有所成就。人生在世最需要做的事情和最难做的事情就是了解自己。

街亭失守，挥泪斩马谕的故事，让我们认识到“知己知彼方能百战不殆”以及一个人不了解自己的真正水平就冒险行动，必将失败的道理。

诸葛亮到了祁山，决定派出一支人马驻守街亭，作为据点。让谁来带领这支人马呢？当时他身边还有几个身经百战的老将，可是他都没有用，单单看中参军马谕。马谕确实读了不少兵书，平时很喜欢谈论军事。诸葛亮找他商量起打仗的事来，他就谈个没完，也出过一些好主意，因此诸葛亮很信任他。但是刘备在世的时候，却看出马谕不大踏实。他在生前特地叮嘱诸葛亮，说：“马谕这个人言过其实，不能派他干大事，还得好好考察一下。”但是诸葛亮没有把这番话放在心上。这一回，他派马谕当先锋，王平做副将。

马谕和王平带领人马到了街亭，张郃的魏军也正从东面开了过来。马谕看了地形，对王平说：“这一带地形险要，街亭旁边有座山，正好在山上扎营，布置埋伏。”王平提醒说：“丞相临走的时候嘱咐过，要坚守城池，稳扎营垒。在山上扎营太冒险。”马谕没有打

仗的经验，自以为熟读兵书，根本不听王平的劝告，坚持要在山上扎营。王平看一再劝马谡没有用，只好央求马谡拨给他一千人马，让他在山下临近的地方驻扎。张郃率领魏军赶到街亭，看到马谡放弃现成的城池不守，却把人马驻扎在山上，暗暗高兴，马上吩咐手下将士在山下筑好营垒，把马谡扎营的那座山围困起来。马谡几次命令兵士冲下山去，但是由于张郃坚守营垒，蜀军没法攻破，反而被魏军乱箭射死了不少人。魏军切断了山上的水源。蜀军在山上断了水，连饭都做不成，时间一长，自己先乱了起来。张郃看准时机，发起总攻。蜀军兵士纷纷逃散，马谡要禁也禁不了，最后，只好自己杀出重围，往西逃跑。王平带领一千人马，稳守营盘。他得知马谡失败，就叫兵士拼命打鼓，装出进攻的样子。

张郃怀疑蜀军有埋伏，不敢逼近他们。王平整理好队伍，不慌不忙地向后撤退，不但一千人马一个也没损失，还收容了不少马谡手下的散兵。街亭失守，蜀军失去了重要的据点，又丧失了不少人马。诸葛亮为了避免遭受更大的损失，决定把人马全部撤退到汉中。诸葛亮回到汉中后，经过详细查问，知道街亭失守完全是由于马谡违反了她的作战部署。马谡也承认了自己的过错。

诸葛亮按照军法，把马谡下了监狱，定了死罪。马谡自己知道免不了一死，在监狱里给诸葛亮写了封信，说：“丞相平日待我像待自己的儿子一样，我也把丞相当做自己的父亲。这次我犯了死罪，希望我死了以后，丞相能够像舜杀了鲧还用禹一样地对待我的儿子，我死了也没牵挂了。”诸葛亮杀了马谡，想起他和马谡平时的情谊，心里十分难过，流下了眼泪。以后，他真的把马谡的儿子照顾得很好。

马谡是无自知之明、不自量力的典型。他在出征前甚至立下了军令状。诸葛亮曾叮嘱他，要在平地上扎营，阻击魏军。可马谡却自恃聪明，硬要在山上屯兵。结果被魏兵围困，导致大败，丢失街亭，掉了脑袋。马谡本身属于那种会动脑但缺乏实践经验、不会实际操作的人，如果只是在军营中做一个参谋，为主帅出谋划策，或许还能发挥他的才干。或者他先参加一些小的战斗逐渐培养实战经验，待经验丰富之后，将理论与实践结合，没准也能成为一代良将。历史上和现实中许多惨痛的悲剧和沉重的代价就是由于将帅不了解自己的真正水平，冒险而为造成的。

正确、客观地认识自己是人生最难做到的事情。很多人因为不能正确认识自己，所以终其一生不知道自己应该做什么、适合做什么、

能够做什么，不能为自己的人生准确定位。因为不能正确认识自己，所以时常陷入自卑或自大的误区；因为不能正确认识自己，所以出现了错误，往往找不到问题的症结所在；因为不能正确认识自己，所以总是牢骚满腹、怨天尤人，却不知从自身找原因。认识自己，绝非一朝一夕的事，而是需要一生的时间和阅历的。如果我们能及时发现自己的不足和过错，在实际可行的基础上，学习别人的长处，弥补自身的不足，自我调整，我们就能更快地走向成功，取得更大、更好的成就。人的一生就是学习的一生，只有时时刻刻反省自己，总结历史的经验教训，才能不断地进步，不断地完善自我实现自我。

第三篇 内捷术

第一章 说服别人之前要辨明得失

原典

君臣上下之事。有远而亲①，近而疏②，就之不用，去之反求③。日进前而不御，遥闻声而相思④。事皆有内捷，素结本始⑤。或结以道德，或结以党友，或结以财货，或结以采色⑥。用其意⑦，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。若稚蜘蛛⑧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⑨也。欲说者，务隐度⑩；计事者，务循顺{11}。阴虑可否，明言得失，以御{12}其志。

注释

①远而亲：看上去疏远，事实上极亲密。

②近而疏：看上去亲密，事实上极疏远。

③就之不用，去之反求：在身边却得不到重用，离去以后却还受到聘请。

④日进前而不御，遥闻声而相思：每天在身边却不能取得君主信任，离君主十分遥远君主却听到声音就会想起他。

⑤素结本始：指将平常与本源联系起来。

⑥采色：这里指艺术与娱乐。

⑦用其意：用其主张。

⑧蜘蛛：母蜘蛛。

⑨捷所谋：进献计策。

⑩隐度：暗中揣测、估量。

{11}循顺：沿着顺畅的途径，遵循应有的规律。

{12}御：指驾驭。

译文

君和臣是上下之间的事情，有的看上去距离很远实际上却很亲密，有的看上去距离很近其实却很疏远。有的大臣就在君王身边却得不到重用，有的大臣在离开君王以后还被君王珍重聘请。有的大臣天天都能在君王眼前却不能取得君王信任，有的大臣距离君主十分遥远君王却听到声音就会想起他。世间万物都有采纳和建议两方面，平常的东西都与本源相联结。或者是依靠道德相联结，或者是依靠交朋结党相联结，或者靠经济利益相联结，或者靠志趣相投相联结。要想推行自己的主张，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；想被聘用就被聘用，想被思念就被思念。就好像母蜘蛛率领小蜘蛛一样，出来的时候不留下蛛丝马迹，进去的时候也不留下被人发现的记号，独自前往，独自返回，谁都没有办法去阻止它的进进出出。所谓“内”就是采纳意见；所谓“捷”就是进献计策。想要说服他人，一定要做到先悄悄地揣测；度量、策划事情，一定要遵循事物固有的规律，暗中分析可以做还是不可以做，透彻辨明行动之后可以得到什么？可能失去什么？只有这样，才可以影响君主的意图与想法。

评说

良药苦口利于病，忠言逆耳利于行。忠告的话听起来一般都让人难以接受，甚至会引起他人反感或抵抗，取得相反的效果。难道良药就一定苦口、忠言就一定逆耳吗？事实并非如此。鬼谷子认为：在想游说别人时，只要做到“务隐度；计事者，务循顺”，也就是说，首先要了解被游说的人的真实情况，分析和揣度他的内心世界，然后再“对症下药”，这样才能“合其道”、顺其意、称其心，使对方顺利接受自己的主张。所以说，游说成功的关键在于：掌握对方的真实情况与真实心理。

春秋战国时期，晋灵公贪图享乐，让人给他造一座九层的琼台。这一工程耗资巨大，劳民伤财，朝野上下一片反对之声，晋灵公一概

不听，还下令说：“谁敢再进谏，格杀勿论！”晋国有个能臣叫荀息，他知道此事后，便来求见晋灵公。晋灵公竟命令武士在暗处弯弓搭箭，只要荀息一开口劝谏，便立刻把他射死。谁知荀息见到晋灵公后，并没有提到琼台的事，而是要求给晋灵公表演杂技以博一笑。晋灵公高兴地答应了。荀息先把十二颗棋子擦起来，再把鸡蛋一个个擦上去。晋灵公看得提心吊胆，不禁在一旁大叫道：“危险！”

荀息慢条斯理地说：“这算什么，还有比这更危险的呢！”晋灵公忙问：“还有什么比这更危险？”荀息说：“大王，您要造九层高台，造了三年，尚未完工，弄得民不聊生，男人们都被征调到工地去了，留下女人种庄稼，如果以后没有收成，国库就会空虚。一旦外敌入侵，国家危在旦夕，难道这不更危险吗？”晋灵公听后，觉得确实很危险，弄不好要亡国，立刻下令停止了琼台的建造。

荀息用巧妙的方式，先以杂耍吸引晋灵公的注意力，再通过擦鸡蛋的演示向晋灵公形象地说明了国家面临的局面，使晋灵公停止了琼台的兴建。

顺其意、称其心，是游说的前提和基础。

在城濮之战中，郑文公曾经出兵帮助楚国打晋国，所以晋文公怀恨在心，一心想灭掉郑国。他派人去给秦穆公送信，约秦国一同出兵攻打郑国。秦穆公也正想向东扩张势力，便痛痛快快地答应了。

郑文公哪见过这阵势？急得不知如何是好。郑国大夫叔詹对郑文公说：“秦晋两国力量强大，我们打不过他们。如果能够说服秦国退兵，只剩下一个晋国，那就好对付了。”郑文公说：“派谁去劝说秦国退兵呢？”有人推荐一位名叫烛之武的大夫。郑文公叫人把他请来。

烛之武来了，大家一看，原来是个白发苍苍，弯腰驼背，走路一瘸一拐，快要入土的老头子，都暗自发笑。郑文公却恭恭敬敬地对烛之武说：“听说先生能言善辩，想请您去见秦穆公，劝他退兵，不知先生意下如何？”烛之武说：“您太抬举我了。我年富力强的时候都没有能够为国家做点事情，如今上了年纪，还有什么用呢？”郑文公听这老头子话里有话，有感慨自己不被重用的意思，连忙说：“过去没有重用先生，那是我的过错。现在国家危急，请先生辛苦一趟吧。

要是郑国亡了，对先生也不利呀。”烛之武见郑文公挺诚恳，说的话又有理，便答应了。

最后，烛之武靠着“三寸不烂之舌”，向秦穆公陈述攻打郑国的利害关系，不仅使秦穆公撤退了进攻的兵力，还留下两千秦兵帮助郑国守卫。

郑文公算是善于发现他人内心的真实想法，他听了烛之武看似自谦的话，捕捉到了他话里的不满之意，赶紧道歉，从而感动了烛之武，化解了一场危机。

韩非子说：谏诤之难，不在于自己要有足可进言的见识，也不在于把自己的意见表达清楚，更不在于要有足够的胆量、勇气把话说完，而在于如何看透对方喜恶心理，然后根据其需要，提出自己的意见。

第二章 给领导提意见要把握时机

原典

方①来应时②，以合其谋。详思③来捷，往应适当也。夫内有不合者，不可施行也。乃揣切④时宜，从便所为，以求其变。以变求内者，若管取捷。

注释

①方：指方法。

②应时：指合乎时宜。

③详思：周密地思考。

④揣切：揣摩、权衡。

译文

向君主进言时要应合时宜，以便和君主内心的谋划相吻合。在进言之前一定要事先考虑周详，进言的内容一定要适应形势。凡是内容有不合时宜的，就不可以实行，就要揣量切摩形势，从最有利的地方入手，来改变策略。以灵活多变的形式来争取你的进言被君主采纳，这样就可以像以门管来接纳门捷一样顺当。

评说

鬼谷子认为，作为臣子，向君王进言时都讲究要切中时宜，这样做，在不致使自己遭受危险时，还能收到意想不到的效果。

李斯生于战国末期，他在秦始皇统一六国的过程中出力很多，被封为宰相之职。秦始皇死后，由于受赵高的诱惑，和赵高一起假造圣旨，害死了公子扶苏，把胡亥推上了王位。

胡亥继位后，一天到晚花天酒地，胡作非为，赵高日益受到宠信，地位也不断升高。但是李斯身为宰相，对赵高的地位构成了威

胁，赵高决定除掉李斯，于是，他决定寻找机会。

胡亥更加荒唐了，李斯身为宰相，觉得应该劝谏一下，但是，由于胡亥不理朝政，李斯根本找不到机会。于是，李斯找到赵高，让他想办法。赵高一口答应了下来。

时隔不久，赵高就告诉李斯，说皇上在某某宫，可以在那里找到他。李斯谢过赵高，找到了胡亥。胡亥当时正在和嫔妃宫女玩乐，看见李斯来很扫兴，大怒，喝斥他下去。从此，李斯被胡亥彻底冷落。

其实，这正是赵高的奸计。他有意在胡亥正玩得开心的时候让李斯去进谏，说一些胡亥不高兴的话，胡亥能不恨李斯吗？这个例子能从一个侧面说明进言的时机十分重要。

明朝的魏忠贤为了把持朝政，也有意玩这一招。

明代的天启皇帝朱由校是一个长年不见大臣的人，那么，他在宫中干些什么呢？除了声色犬马之外，他还有一个特殊的嗜好，就是爱干木工活，他曾经亲自用大木桶、铜缸之类的容器，凿孔、装上机关，做成喷泉等各种水戏，他看了乐不可支；而更多时候，他锯锯刨刨，制成各种精巧的楼台亭阁，还亲自动手上漆彩绘，他常年乐此不疲，每当入迷的时候，简直到了物我皆忘的地步。

狡猾的权奸魏忠贤便利用了这一点，每当朱由校专心在制作时，他便在一旁不住口地喝彩、夸奖，说什么“老天爷赐给万岁爷如此的聪明，凡人哪能做得到啊”！皇帝听了更是得意，也更专心了。就在这种时刻，魏忠贤便以朝中之事向他启奏，他哪里还会对这些事有兴趣呢？便不耐烦地挥挥手说：“我已经知道了，你自己看着办吧，别再麻烦我。”

魏忠贤就这样把大权抓在手中，皇帝成了没用的摆设。

即便我们拥有明确的信念，有时也要根据对方的实际情况，隐藏自己的想法，或者说些和自己的想法不同的观点来迎合对方。中国战国时期的思想家韩非子认为，在看透对方心意之前，不能轻易说出自己的意见。假如你不合时宜地表达出了自己的意见，就有可能破坏对方的心情，导致谈话无法进行下去。

在今天，我们在劝说别人，或有求于人的时候，也要注意时机。比如在办公桌上不好说的事，在酒桌上可能就好说一点；当领导不高兴的时候不要进言，可以等他心情好的时候进言。这种技巧要在实践中琢磨。

如果对方不喜欢你，就不可能对你敞开心扉。如果你认为让对方敞开心扉是最重要的，那么适当压制一下自己的意见也无可厚非。

第三章 探明详情，做到有的放矢

原典

言往来，先顺辞也。善变者，审知地势，乃通于天，以化四时使鬼神合于阴阳而牧人民，见其谋事，知其志意。事有不合者，有所未知也。合而不结者，阳亲而阴疏。事有不合者，圣人不为谋也。故远而亲者，有阴德^①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；日进前而不御者，施不合也；遥闻声而相思者，合于谋待决事^②也。故曰：“不见其类^③而为之者见逆^④，不得其情而说之者见非^⑤。得其情，乃制其术^⑥。此用可出可入，可捷可开。”

注释

①阴德：指暗合心意。

②决事：参与决断国家大事。

③类：类似，共同的地方。

④见逆：与愿望相违逆。

⑤见非：受到非议。

⑥术：手段、方法。

译文

凡是要与人谈论过去的事情，必须先要准备好顺畅的言辞，凡是探讨分享未来的事情，一定要采用容易、变通的言辞。善于把握时事变化的人，要详细了解地理形势，只有这样，才能沟通天道，化育四时，驱使鬼神，符合阴阳变化的规律，造福普天大众。要了解君主谋划的事情，要明白君主的意图。所办的事情凡有不合君主之意的，是因为对君主的意图还有不了解的地方。虽然意见一致，却不能密切结合，那是因为只停留于表面亲近，而实际上还有距离。如果与君主的意见没有吻合的可能，不能达成一致，圣人是不会为君主出谋划策

的。所以说，与君主相距很远却被思念亲近的人，是因为他能与君主心意暗合；距离君主很近却被疏远的人，是因为与君主志向不一；就职上任而不被重用的人，是因为他的计策谋略没有实际效果；辞职离去而能再被高薪聘请的人，是因为他的主张被实践证明行之有效；每天都能出入君主面前，却不被信任的人，是因为他行为处世不得体；虽然距离遥远，君主只要能听到声音就被思念的人，是因为其主张与决策者相合，正等他参与决断大事。因此，在情况还没有明朗之前就游说的人，一定会事与愿违无功而返，在还没掌握实际情况的时候就去游说的人，一定会受到非议、遭遇抵触排斥。只有在全面了解了具体情况，再依据实际情况确定周详的方法，这样去推行自己的主张，才可以达到既可以出去，又可以进来，进退自如的境界；既可以进谏君主，坚持己见，又可以放弃自己的主张，随机应变。

评说

鬼谷子认为：在情况还没有明朗之前就游说的人，一定会事与愿违，在还没有掌握实情的时候就去游说的人，也一定要受到非议。只有了解情况，再依据实际情况确定方法，这样去推行自己的主张，既可以进谏，坚持己见，又可以放弃自己的主张，随机应变。只有这样才能做到游刃有余，达到自己预期的目的。

春秋战国时期的韩非子，就深明此道。在古代社会里，衡量忠臣的一个重要标准就是“文死谏、武死战”。即是说，当君主有错误的时候，大臣们要“冒死直谏”。但韩非子并不赞同让臣子去作无谓的牺牲，而是主张“进谏”要因人而异、从客观实际出发、具体问题具体分析，并且随机应变。这是一种进言的智慧。古人在这方面留下了许多富于启迪意义的故事。

“宓子贱掣肘”就是一个典型的例子。

鲁国人宓子贱是孔子的学生。他曾有一段在鲁国朝廷做官的经历。后来，鲁君派他去治理一个名叫单父的地方（今山东单县）。他受命时心里很不平静。宓子贱担心：到地方上做官，离国君甚远，更容易遭到自己政治上的夙敌和官场小人的诽谤。假如鲁君听信了谗言，自己的政治抱负岂不是会落空？因此，他在临行时想好了一个计策。宓子贱向鲁君要了两名副官，以备日后施用计谋之用。

宓子贱风尘仆仆地刚到单父不久，该地的大小官吏都前往拜见。宓子贱叫两个副官拿记事簿把参拜官员的名字登记下来，这两人遵命而行。当两个副官提笔书写来者姓名的时候，宓子贱却在一旁不断地用手去拉扯两个副官的胳膊肘儿，使两人写的字一塌糊涂，不成样子。等前来贺拜的人已经云集殿堂，宓子贱突然举起副官写得乱糟糟的名册，当众把他们狠狠地鄙薄、训斥了一顿。宓子贱故意滋事的做法使满堂官员感到莫名其妙、啼笑皆非。两个副官受了冤屈、侮辱，心里非常恼怒。事后，他们向宓子贱递交了辞呈。宓子贱不仅没有挽留他们，而且火上加油地说：“你们写不好字还不算大事，这次你们回去，一路上可要当心，如果你们走起路来也像写字一样不成体统，那就会出更大的乱子！”

两个副官回去以后，满腹怨恨地向鲁君汇报了宓子贱在单父的所作所为。他们以为鲁君听了这些话会向宓子贱发难，从而可以一解心头之恨。然而这两人没有料到鲁君想了想，竟然负疚地叹息道：“这件事既不是你们的错，也不能怪罪宓子贱。他是故意做给我看的。过去他在朝廷为官的时候，经常发表一些有益于国家的政见。可是我左右的近臣往往设置人为的障碍，以阻挠其政治主张的实现。你们在单父写字时，宓子贱有意掣肘的做法实际上是一种隐喻。他在提醒我今后执政时要警惕那些专权乱谏的臣属，不要因轻信他们而把国家的大事办糟了。若不是你们及时回来禀报，恐怕今后我还会犯更多类似的错误。”

鲁君说罢，立即派其亲信去单父。这个钦差大臣见了宓子贱以后，说道：“鲁君让我转告你，从今以后，单父不再归他管辖。这里全权交给你。凡是有益于单父发展的事，你可以自主决断。你每隔五年向鲁君通报一次就行了。”

宓子贱很赞赏鲁君的开明许诺。在没有强权干扰的情况下，他在单父实践了多年梦寐以求的政治抱负。

宓子贱生怕鲁君听信了谗言，自己的政治抱负到头来落得一场空，但又深知要劝谏的人是高高在上的君主，直谏万不可取，于是发挥智慧，用一个自编自演、一识即破的闹剧，让鲁君意识到了奸诈隐蔽的言行对志士仁人报国之志的危害。这正是“得其情，乃制其术”的妙用。这种不用说话便起到进谏之功效的方式，可以说是达到了进谏的至高境界。

第四章 有先见之明，善于急流勇退

原典

故圣人立事①，以此先知而撻万物。由夫道德、仁义、礼乐、计谋，先取《诗》、《书》，混说损益②，议论去就③。欲合者，用内，欲去者，用外④。外内者必明道数⑤，揣策来事⑥。见疑决之，策无失计，立功建德。治民入产业⑦，曰“撻而内合”。上暗不治⑧，下乱不悟⑨，撻而反之⑩。内自得{11}，而外不留说{12}，而飞{13}之。若命自来己，迎而御之{14}；若欲去之，因危与之，环转因化，莫知所为。退{15}为大仪{16}。

注释

①立事：成立事业。

②先取《诗》、《书》，混说损益：引用《诗》、《书》来证明自己的观点。

③议论去就：经过讨论后再决定应该怎么做。

④欲合者，用内，欲去者，用外：欲，想；合，与离相对。指根据思想来运用力量。

⑤外内者必明道数：在决定内外之事时，应该明确其中的道理和方法。

⑥揣策来事：揣摩判断未来的事情。

⑦产业：产，财产；业，功绩。

⑧上暗不治：意思是君主昏庸，不能推行善政。

⑨下乱不悟：意思是人民叛乱而无法分辨事理。

⑩撻而反之：固执己见，事与愿违。

{11}自得：自以为得计。

{12}不留说：不接受他人的建议和主张。

{13}飞：表扬。

{14}若命自来已，迎而御之：君主有令召来，却拒不接受。

{15}退：指保全、完成。

{16}大仪：办法，秘诀。

译文

圣人立身处世，都是以自己的先见之明来评议世间万物。他们的先见之明主要来源于道德、仁义、礼乐和计谋。首先汲取《诗经》和《书经》的教诲与精要，再结合实际情况，综合分析利弊得失，最后评估自己是在朝为官为君主出谋划策，还是辞官游学寻找可以施展自己理想抱负的地方。如果想与别人合作，就要把力量用在内部，展现自己的才华；要想离开现职，就要把力量用在外边，对外展示自己的理想与抱负。处理内外大事，必须明确理论和方法，要预测未来的事情，就要善于在各种疑难问题面前临机决断，在运用策略时要不失算，不断建立功业和积累德政。要善于管理人民，使他们安居乐业，这叫做“巩固内部团结”。如果上层昏庸，不理国家政务，下层纷乱，不明为臣事理，各执己见，事事抵触，还自鸣得意，不接受外面的新思想，还自吹自擂。在这种情况下，如果朝廷诏命自己，虽然也要迎接，但又要做到婉言谢绝。虽然本意要拒绝对方的诏命，但是还是要设法给人一种很乐意接受的错觉。就像圆环旋转往复一样，使旁人看不出你究竟想要干什么，你最终的目的是什么。在自己的理想与抱负得不到实施，自己的能力不能够左右事态的发展的情况下，急流勇退是最好的选择。

评说

鬼谷子认为：聪明的人懂得如何急流勇退。历史经验告诉我们，英雄一旦找到了用武之地的时候，就应当积极进取，建功立业。然而事多变迁，在功成名就局势发生变化，需要放手的时候，就要果断放

手，万万不可痴迷于荣华富贵，最明智的做法就是急流勇退，才可以避免招来灾祸。

在历史上，一些精明的辅佐大臣在功成名就以后，往往急流勇退，以求避祸保身。

春秋末年，越王勾践在范蠡和文种的辅佐下，苦身劳力二十年，深谋远虑，终于灭掉吴国，而且兵临中原，号令诸侯，成为霸主。灭吴之后，越国君臣设宴庆功，群臣皆乐，唯独越王勾践面无喜色。机警聪慧的范蠡察微知著，立即识破了越王的心思：越王为雪会稽之耻，灭掉吴国，不惜卑身事下，愿与臣下同甘共苦，共渡艰难。如今大功告成，越王能实践先前的诺言吗？我与文种功勋卓著，位高权重，越王对我二人能放得下心吗？范蠡经过深思熟虑，认为大名之下难以久居，且勾践的为人，可与同患难，难与共安乐。于是他毅然向勾践告辞，请求退隐。勾践得知范蠡要辞退，就召见范蠡，对他说：“先生若愿留在寡人身边，寡人愿与你共分越国，若不遵寡人，将身死名裂，妻子为戮！”范蠡当然知道越王的所谓“共分越国”纯属虚语，而“身死名裂，妻子为戮”，越王是肯定做得出来的。于是他回答道：“君行其法，我行其意。”事后，范蠡不辞而别，抛弃家业，带领家眷，驾一叶扁舟，出三江而入五湖。后来定居于陶，成为巨富。范蠡走时，曾投书同僚文种，劝说道：“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏。越王为人，长颈鸟喙，可与共患难，不可与共荣乐，先生何不速速出走？”

文种原先对于范蠡的辞职并不理解，认为越王不可能如此绝情，当他看了这封书信后，才如梦初醒，从此他便假托有病，不复上朝理政。果然，越王的猜忌之心日益暴露，心里不再容得下这位胸藏韬略的谋臣，便派人赐予文种一把剑，说道：“先生教我伐吴七术，我仅用其三而灭亡吴国，其余四术还藏于先生胸中，请先生追随先王，试行余法吧！”文种见所赐之剑，正是当年吴王赐予伍子胥自杀的那把属镂剑。文种长叹一声，怀着无比悲愤的心情引剑自刎而死。一代名臣，落得如此悲惨下场，只怪没有听范蠡的话，没有看透勾践。

范蠡机智地出走，生命得以保全，文种留恋功名，却死于非命。为什么两人有不同结局？不能不说范蠡在长期与勾践的接触中，对勾践的人品、性格有深刻的了解。范蠡看出勾践是“大恩不报，大功不还”之人，故在灭吴之后，急流勇退。

帮助刘邦成就大业的张良、萧何、韩信三人中，唯有张良熟知“急流勇退”的哲理。在刘邦入主长安后，诸位开国元勋都要喜气洋洋地享受荣华富贵，唯有首要谋士张良称病而退，而且病得“朝不保夕”，可刘邦死后，张良仍旧活着。不知急流勇退的其他“二杰”下场悲惨，韩信以“谋反”罪被戮于长乐宫，萧何以“贪污”罪被捕入狱。此皆“功高震主”之故，敌国已破，劲敌已亡，刘邦怎么能留比自己本事还大的人呢？！

刘伯温帮助朱元璋平天下、治天下，待明白该急流勇退时，已经晚矣。在建明后的一段时间里，他为朱元璋出谋划策，已经得罪了不少重臣。结果，虽辞仕退居乡里过起隐居生活，但还是遭到胡惟庸陷害，积忧成疾而死。如果刘伯温在朱元璋登基称帝前夕，就退隐乡里，就绝不会遭到后来剥夺俸禄的冤屈，而是过着静心修养，乐哉快哉的生活。

第四篇 抵巇术

第一章 抵巇①术的原理

原典

物有自然，事有合离②。有近而不可见，有远而可知。近而不可见者，不察其辞也；远而可知者，反往③以验来④也。巇者，罅也。罅⑤者，涧也。涧者，成大隙也。巇始有朕，可抵而塞，可抵而却，可抵而息，可抵而匿，可抵而得，此谓抵巇之理也。

注释

①抵巇（xī）：弥补不足，堵住漏洞。

②物有自然，事有合离：物有自然之道，事有聚合分离。

③往：指过去。

④来：指将来。

⑤罅：间隙、裂痕。

译文

世间万物都有自身的发展规律存在，任何事情都有对立统一的两个方面。有时彼此距离虽然很近，但是互相却并不了解对方；有时互相虽然距离很远，却心心相通彼此熟悉。距离近而互相不了解，是因为没有互相考察言行举止；距离远却能彼此熟悉，是因为经常往来相互交流沟通，互相体察。所谓“罅”就是“瑕罅”，而“罅”就是容器的裂痕，裂痕会由小变大。在刚刚出现裂痕的时候，我们可以通过“抵”将裂缝堵住，可以通过“抵”，使裂缝停止，以免继续扩大，可以通过“抵”使裂缝变小，可以通过“抵”使裂缝逐渐消失，可以通过“抵”而夺取器物。这就是“抵巇”的原理。

评说

天下万事万物都有合有离，都难免会产生裂缝，产生矛盾，解决矛盾的最好办法就是抓住时机，使问题迎刃而解，“抵术”的重要原则就是审时度势。

人与人相处，产生隔阂和裂痕是在所难免的。不管是同事之间、朋友之间、亲人之间，还是夫妻之间，发现缝隙，一定要及时“抵而塞之”。有了裂痕就要及时主动地去补救，不要让裂痕越来越大，以致无法挽救。

很久很久以前，在苏州某山下有一户人家姓田。父母已亡，只剩下三个兄弟，老大叫家福，老二叫家禄，老三叫家寿。一家人靠种花采茶过日子。三个人都自私贪婪，因此三兄弟经常斗嘴吵架，甚至动手相打，有时相互打得头破血流，一家人难以和睦共处。

有一年，弟兄三人在北山背阴面种了茶树，在南山朝阳面栽了一种据说是从印度传来的花，叫摩尼花。摩尼本是印度国王给公主的帽冠上镶嵌的一颗宝珠，洁白光亮，珍贵无比。这花儿的形状就很像那颗宝珠，洁白圆润，芬芳四溢，因此就叫它“摩尼花”。

春末夏初，摩尼花开了，茶树也长大可以采摘了。南山的花香被风吹到北山的茶树林。老大头一个发现今年的茶叶上有一股甜香味儿。甜得沁人心脾，香得使人陶醉。老大高兴极了，瞒着老二、老三，偷偷把茶叶抢先摘下来，拿到市场上去卖了。这充满花香的茶叶果然人人喜欢，人们都争先恐后地来买，因此价钱也比往年高了许多，并且一会儿就卖完了。

后来这件事被老二、老三知道了。老二说：“北山的茶树是我种的，南山的摩尼花是我栽的，卖茶叶的钱应该全归我。”老三说：“种茶我出了力，栽花我吃了苦，卖的钱应该全归我。”老大却说：“摩尼是大家栽的，茶叶是大家采的，但是发现茶叶有香味的却是我一个人，所以卖的钱理应只归我。”三兄弟吵得不可开交，于是就动手打了起来。俗话说：“相骂无好言，相打无好拳。”这一打就打了个三败俱伤，头破血流，兄弟三人还不肯罢休，你揪着我，我揪着你去找戴逵评理。

戴逵是当时有名的雕塑家兼琴师。据说他弹出的琴声可以把凤凰引来，可以使鸟儿跳舞。当朝宰相知道了，就派人去找他来宰相府弹琴。他却不愿为权贵弯腰，把琴砸了，就隐居到苏州的深山中来了。因此，苏州一带的百姓，人人都知道他为人正直、办事公道，都尊重他，有争执不下的事情都喜欢找他作个公断。

到了戴逵家中，三兄弟争先恐后把事情的前因后果述说了一番。戴逵听了，笑笑说：“摩尼花香茶叶贵，本是好事。但是，摩尼、摩尼，不要变成谋利，要认作末利。人不能过分求利，更不能因利忘义。为谋利而伤了兄弟的手足情，太不值得。若是你们兄弟三人一条心，门前的黄土也会变成金。我看以后把‘摩尼’改成‘末利’吧。只要你们三人都牢记住这两个字：末利，就再也不会吵闹打架了。”兄弟三人听从了戴逵的劝导，从此，团结一心，共创幸福生活。后来，这件事也教育了四方百姓。从此这一带民风淳朴，百姓和睦相处。人们都把“摩尼花”改叫做“末利花”。后人认为“末利”既是花草，就都加了个草字头，叫做“茉莉花”。

当然这个传说的真伪无从考证，但却让我们明白了一个深刻的道理，这就是“抵巇”之理——千万不要为了小利而失去大道。茉莉花那清纯自然、超凡脱俗的高雅气质正是它不追名逐利的象征，值得我们用心去学习与领悟。真正的“抵巇”之道其精髓就在于：在有矛盾和裂痕时，我们一定要及时“抵而塞之”，在没有矛盾和裂痕时，我们要加强和巩固内部团结，家和万事兴就是这个道理。

第二章 抵巇术是预见危机的方法

原典

事之危①也，圣人知之，独保其用；因化②说事，通达计谋，以识细微。经起秋毫之末③，挥之于太山④之本。其施外，兆萌芽孽⑤之谋，皆由抵巇。抵巇隙，为道术。

注释

①事之危：事物出现危机征兆的时候。

②因化：顺应变化。

③秋毫之末：指秋季动物身上新生的细毛。

④太山：泰山。

⑤兆萌芽孽：兆萌，微小的征兆，芽孽，伐木后从根部所出生的新芽。

译文

在事物刚刚开始出现危机的时候，只有圣人才能观察感应得到，而且还能单独知道它的功用，知道怎样化险为夷，知道怎样变不利为有利。按照事物的客观变化来说明事理，了解各种计谋，以便观察对手的细微举动。万事万物在开始出现的时候都像秋毫之末一样微小，一旦发展起来就像泰山的根基一样宏大。当圣人将施政向外推行，并迅速施展开的时候，奸佞小人的一切阴谋诡计都会被排斥，由此可见抵巇原来是把危机引向有利的方向的一种方法。

评说

事物和矛盾都是从细微发展到巨大的。“千里之堤，溃于蚁穴”，如果不能防微杜渐，往往会酿成大祸，造成无法弥补的损失。正如鬼谷子所说：“经起秋毫之末，挥之于太山之本。”

中国古代有这样一个故事：临近黄河岸边有一片村庄，为了防止水患，农民们筑起了巍峨的长堤。一天，有个老农偶尔发现蚂蚁窝一下子猛增了许多。老农心想：这些蚂蚁窝究竟会不会影响长堤的安全呢？他要回村去报告，路上遇见了他的儿子。老农的儿子听后不以为然地说：那么坚固的长堤，还害怕几只小蚂蚁吗？随即拉着老农一起下田了。当天晚上风雨交加，黄河水暴涨。咆哮的河水从蚂蚁窝始而渗透，继而喷射，终于冲决长堤，淹没了沿岸的大片村庄和田野。

这就是“千里之堤，溃于蚁穴”这句成语的来历。这个成语说明了一个道理，小事决定成败，有时候1%的错误会带来100%的失败。

春秋时期，齐国军队攻打鲁国，中途要经过一个叫单父的地方。管理此地的是孔子七十二弟子之一的宓子贱。当地的父老对宓子贱说：“地里的麦子已经成熟了，请您准许百姓随便收割吧。这可以增加国家的粮食收入，又不至于让它们成为敌人的粮食。”一连三次，宓子贱都没有批准。不久之后齐国的军队就到达了这里，这片麦子自然也落入齐军之手了。

季孙知道此事之后十分生气，他派人去责备宓子贱。宓子贱不满地皱起了眉头，说：“那些麦子今年没有收割，明年还可以重新栽种。可如果让一些平时不劳作的人得到了不属于他的粮食，那可能会助长民众的这样一种心理：巴不得天下大乱，这样有利可图。以单父这里一年的收成，收割与否对于鲁国的粮食总量没有什么影响，可如果让百姓产生了不劳而获的侥幸心理，由此造成的祸患却会延续数百年的时间。”季孙听说后惭愧不已，佩服宓子贱的贤明和远见。

在上面这个例子中，如果为了屈指可数的一点物质利益而把民风搞坏了，这就是因小失大，实在是得不偿失的事。宓子贱显然考虑得更长远，这岂是季孙这种目光短浅的人所能比的？

在我们的周围，想做大事、大生意的人很多，几乎个个都有宏伟目标，远大理想，但愿意把小事、小生意做细、做实的人很少。前人说得好：天下大事必做于细，古今事业必成于精。在日常工作中，要提倡注重细节，把小事、小生意做好、做细、做实，才能取得事半功倍的效果。

第三章 灵活运用抵巇术，以防止事态恶化

原典

天下分错①，上无明主；公侯无道德，则小人谗贼②；贤人不用，圣人窜匿③；贪利④诈伪者作，君臣相惑，土崩瓦解，而相伐射⑤。父子离散，乖乱⑥反目。是谓“萌芽蠹罅”。圣人见萌芽蠹罅，则抵之以法。世可以治则抵而塞之，不可治则抵而得之⑦。或抵如此，或抵如彼；或抵反之⑧，或抵覆之⑨。五帝⑩之政，抵而塞之，三王{11}之事，抵而得之。诸侯相抵{12}，不可胜数。当此之时，能抵为右{13}。

注释

①分错：指四分五裂。

②谗贼：谄媚。

③窜匿：逃跑隐匿。

④贪利：贪图功利。

⑤伐射：指互相残杀，激射。

⑥乖乱：行为乖张，违背常理。

⑦抵而得之：通过“抵”来取得。

⑧反之：帮助其恢复原貌。

⑨覆之：指颠覆对手。

⑩五帝：中国古代五位帝王，一说为黄帝、颛顼、帝喾、尧帝、舜帝。

{11}三王：指夏商周三朝开国君主，即夏禹、商汤、周文王和周武王。

{12} 诸侯相抵：这里指春秋五霸齐桓公、晋文公、宋襄公、楚庄公、秦穆公五个霸主互相抵制与对抗。

{13} 右：上位。

译文

天下动乱不止，朝廷没有贤明的君主；官吏们失去社会道德，小人谗言妄为；贤良的人才不被信用，圣人逃匿躲藏起来；一些贪图利禄，奸诈虚伪的人飞黄腾达，君主和大臣之间互相怀疑，君臣关系土崩瓦解，互相征伐；父子离散，骨肉反目，这就叫做“轻微的裂痕”。当圣人看到轻微的裂痕时，就设法治理。当世道可以治理时，就要采取弥补的“抵”法，使其“巇”得到弥合，以继续保持它的完整，继续让它存在下去；如果世道已坏到不可治理时，就用破坏的“抵”法（彻底把它打破），占有它并重新塑造它。或者这样“抵”，或者那样“抵”；或者通过“抵”使其恢复原状，或者通过“抵”将其重新塑造。对五帝的圣明政治只能“抵而塞之”；三王从事的大事就是了解当时的残暴政治，从而夺得并重新建立政权。诸侯之间互相征伐，斗争频繁，不可胜数，在这个混乱的时代，善于斗争的诸侯才是强者。

评说

历史的长河里，朝代更迭，都是在“穷则变，变则通”中不断发展和变化的。鬼谷子认为：当一个国家的统治出现了危机和矛盾的时候，如果有办法可以弥补，就可以通过变法来使国家强盛，使国家转危为安。如果国家实在腐败到了无法挽救的程度，那就彻底推翻它。

商朝从建国到灭亡，历经五百多年。因为前期屡屡迁都，而最后的二百七十多年定都于殷（今河南安阳市），所以商朝又叫殷朝。太甲以后，商朝历代的君主和奴隶主贵族们过着腐化的生活。他们寄生在国人和奴隶身上，残酷地剥削人民和奴隶，任何事情都驱使奴隶去做。在奴隶和奴隶主之间，阶级矛盾十分尖锐，奴隶们不堪忍受折磨大批逃亡。在统治者之间，对王位的争夺也十分激烈，有的人说应当父死子继，有的人说应当兄终弟继，叔侄之间，兄弟之间，为争夺王位，常常展开你死我活的斗争。他们为了自己的私人利益把国家搞得混乱不堪。商朝被阶级矛盾和奴隶主内部的矛盾削弱，国力日渐减

弱，有些小国和少数民族也起来反叛，加上水涝、干旱等自然灾害，内外原因使得商朝这个奴隶制国家简直到了崩溃的边缘。

照这样下去国家必定难以维持下去，盘庚为了挽救商朝的衰亡，经过激烈的斗争，决定把都城迁到殷。盘庚之所以选择迁都到殷，是因为：第一，殷地的土地比较肥沃，自然环境和现在的都城奄比起来，无论是建设都城还是发展农业生产，都会比现在的情况要好；第二，迁都以后，一切都得从头做起，王室、贵族将会受到抑制，这样，阶级矛盾就可以得到缓和；第三，迁都可以避开那些叛乱势力的攻击，都城比较安全，外部的干扰少了，统治就可以稳定很多。

公元前1300年，盘庚不顾旧贵族的反对，毅然将都城由奄（今山东曲阜）迁于殷（今河南安阳小屯）。可是奴隶主贵族们强烈反对迁都的决定，他们知道，到了新的地方不能像现在一样照旧享乐。盘庚是个意志十分坚定的人，是不会因为有人反对就改弦更张的。他把奴隶主贵族召集起来，对他们进行训话，他说：“我要效仿先王关心臣民的样子，关心你们，保佑你们，带着你们去寻求安乐的地方。你们如果怀有二心，先王的在天之灵便要降下灾难，惩罚你们。”他告诉大家迁都到殷的好处，告诫人们一定要规规矩矩地服从迁都命令，否则就要受到严厉的制裁。

盘庚用软硬兼施的手段，终于完成了迁都的计划，可是斗争并没有结束。老百姓到了一个新地方，好多地方不适应，于是就闹着要回老家。奴隶主贵族就乘机捣乱，煽动大家要求搬回老家去。盘庚用强硬的态度，毫不妥协地警告奴隶主贵族不要捣乱，否则必遭严惩。过了几年，局势才安定下来。奴隶们在这里被迫夜以继日地劳动，一个十分繁荣的都市出现在殷的土地上。从此，商朝的都城就永久地固定在殷城，由于盘庚的治理，商朝在这时政治上比较稳定，社会经济和文化因此有了更大的发展。

盘庚迁都，使得殷商这个奴隶制国家摆脱了困境，并且得到了进一步的发展。近代在殷城发掘出的大量青铜器就是那个时代鼎盛的反映，著名的司母戊大方鼎就是那个时期铸造的。迁都之后，殷商的生产力、生产技术都有了很大的进步和提高，成为我国文明发展史上一个重要的里程碑。

从古到今，变法改革以及王朝更替都是顺应社会发展规律的举措和行为，不是一两个人可以决定的。能不能通过变法得以图强，能不

能通过革命取而代之，是要看能不能顺应历史发展潮流、社会发展规律以及是不是顺应民心，得民心者得天下，这是亘古不变的真理。

第四章 抵巇术是符合自然规律的圣人之道

原典

自天地之合离、终始，必有巇隙，不可不察也。察之以捭阖，能用此道，圣人也。圣人者，天地之使①也。世无可抵②，则深隐而待时③；时有可抵④，则为之谋⑤；可以上合⑥，可以检下⑦。能因能循，为天地守神⑧。

注释

①天地之使：天地的使者。

②世无可抵：世，乱世；无可抵，无可补救。

③深隐而待时：深深隐藏以等待时机。

④时有可抵：指有补救的机会。

⑤为之谋：为治理乱世而筹划的计谋。

⑥可以上合：与上层合作。

⑦可以检下：督促检查下级。

⑧为天地守神：成为天地的守护神。

译文

万事万物必然存在着裂痕，这是自天地之间有了“合离”、“终始”以来就客观存在的，这是个不得不研究的问题。要想研究这个问题就要用“捭阖”的方法。可以灵活运用这种方法的人，就是圣人，圣人是天地的使者。在世道不需要“抵”的时候，他们就深深地隐居起来，以等待时机；当世道有可以“抵”的弊端时，他们对上层可以合作，对下属可以督察，凡事有据可依、有规可循，这样就成了守护天地的神灵。

评说

鬼谷子认为：万事万物都有漏洞和矛盾的存在，那么，在敌我较量和斗争中，完全可以凭借慧眼找准敌方的矛盾和空隙所在，然后乘“隙”而入，以敌方内部矛盾作为突破口，大做文章，瓦解敌人内部的团结力量，离间敌人内部的关系，以赢得斗争的胜利。这就是抵巇之术。我们在运用抵巇之术的时候，一定要根据时代的要求灵活应用。

有一个典型的例子就是王允铲除国贼董卓的故事。

董卓在洛阳的时候，就杀了一批官员。到了长安以后，他更加专横跋扈。文武官员说话一不小心，触犯了他，就会丢掉脑袋。一些大臣怕保不住自己性命，都暗暗地想除掉这个坏蛋。他在长安自称太师，要汉献帝尊称他为“尚父”。他还把他的弟弟、侄儿都封为将军、校尉，连他刚出生的孩子也封为侯。为了寻欢作乐，他在离长安二百多里的地方建筑了一个城堡，称做郿坞。他把城墙修得又高又厚，把从百姓那里搜刮得来的金银财宝和粮食都贮藏在那里，单是粮食，足足够吃三十年的。

吕布，射箭骑马的武艺十分高强，是一个出名的勇士。他本来是并州刺史丁原的部下。董卓进洛阳的时候，丁原正带兵驻守洛阳。董卓派人用大批财物拉拢并收买了吕布，吕布杀死丁原之后，投靠董卓。董卓收其为义子，叫吕布随身保护他。他走到哪里，吕布就跟到哪里。人们害怕吕布的勇猛，就不敢轻易对董卓下手。

司徒王允决心除掉董卓。他知道要除掉董卓，必须要拉拢收买吕布。于是他就常常请吕布到他家里，一起喝酒聊天。日子久了，吕布觉得王允待他好，也就把他跟董卓的关系谈了出来。原来，吕布跟董卓虽说是“父子关系”，但是董卓性格暴躁，稍不如他的意，就向吕布发火。有一次，吕布说话顶撞了他，董卓竟将身边的戟扔向吕布。幸亏吕布眼疾手快，把身子一侧，躲过了飞来的戟，没有被刺着。后来，吕布向董卓赔了礼，董卓也表示宽恕他。但是，吕布心里很不痛快。他把这件事告诉了王允。王允听了很高兴，就把自己想杀董卓的打算也告诉了吕布，并且说：“董卓是国贼，我们想为民除害，您能不能帮助我们，做个内应？”

吕布听到真要杀董卓，倒有点犹豫起来，说：“我是他的干儿子，儿子怎么能杀父亲呢？”王允摇摇头说：“唉，将军真糊涂，您姓吕，他姓董，本来不是骨肉至亲，再说，他向您掷戟的时候，还有一点父子的感情吗？”吕布听了，觉得王允说得有道理，就答应跟王允一起干。

公元192年，汉献帝生了一场病刚刚痊愈，在未央宫会见大臣。董卓从郿坞到长安去。为了提防人家暗算，他在朝服里面穿上铁甲。在乘车进宫的大路两旁，派卫兵密密麻麻排成一条夹道。他还叫吕布带着长矛在他身后保卫着。经过这样安排，他认为万无一失了。

可董卓万万没有想到王允和吕布早已商量好了。吕布约了几个心腹勇士扮作卫士混在队伍里，专门在宫门口守着。董卓一进宫门，就有人拿起戟向董卓的胸口刺去。但是戟扎在董卓胸前铁甲上，刺不进去。董卓用胳膊一挡，被戟刺伤了手臂。他忍着痛跳下车，叫着说：“吕布在哪儿？”

吕布从车后站出来，高声说：“奉皇上诏书，讨伐贼臣董卓！”

董卓见他的干儿子背叛了他，就骂着说：“狗奴才，你敢……”他的话还没说完，吕布已经举起长矛，一下戳穿了董卓的喉咙。兵士们拥了上去，把董卓的头砍了下来。吕布从怀里拿出诏书向大家宣布：“皇上有令，只杀董卓，别的人一概不追究。”董卓的将士们听了，都高兴地呼喊万岁。长安的百姓受尽了董卓的残酷压迫，听到除了奸贼，成群结队跑到大街上载歌载舞进行欢庆活动。

王允一举成功的原因，就在于他看到和利用了董卓和吕布之间的内部矛盾。

但是应用离间计或者采取乘虚而入的手段的前提条件是：必须要真正了解对手的详细情况，要不断进行分析、论证，以求准确无误地把握住对手的空隙，然后迅速而果断地出击，切勿操之过急，以免“欲速则不达”，千万不要为对方的假象所迷惑，而陷入对手设计的陷阱之中。

第五篇 飞箝术

第一章 运用飞箝①术，招贤纳士原典

凡度权量能②，所以征远来近③。立势而制事④，必先察同异之党，别是非之语，见内外之辞⑤，知有无之数⑥；决安危之计，定亲疏之事⑦；然后乃权量⑧之。其有隐括⑨，乃可征，乃可求，乃可用。引钩箝之辞⑩，飞而箝之。钩箝之语{11}，其说辞也，乍同乍异{12}。其不可善者{13}，或先征之，而后重累{14}；或先重以累，而后毁之；或以重累为毁{15}；或以毁为重累{16}。其用{17}或积财货、琦玮{18}珠玉、白璧、采邑{19}以事之{20}，或量能立势{21}以钩之{22}，或伺候见涧而箝之，其事用抵巇。

注释

①飞箝：“飞”是褒扬激励，“箝”是挟制，所谓“飞箝”，就是以激励、褒扬的言语去收服人心，使对方为己所用。

②凡度权量能：意思是度量谋略，权衡能力。

③征远来近：征召远方有才能的人。

④立势而制事：造成一种态势以掌握事物变化的规律。

⑤内外之辞：指对内对外的各种进言。

⑥有无之数：数，数量。指有与无的程度。

⑦亲疏之事：关于亲密或疏远的事情。

⑧权量：计量轻重。

⑨隐括：隐情，指说不清的地方。

⑩引钩箝之辞：钩是弯曲金属所做的钩针，这句是比喻引诱他人的言论。

{11} 钩箝之语：指引诱和挟持对方所说的话。

{12} 其说辞也，乍同乍异：对于对方的言论，本着“有时同意，有时反对”的原则进行。

{13} 不可善者：即使运用飞箝之法也不能改变的人或事物。

{14} 重累：同重叠，反复试验。

{15} 以重累为毁：通过反复试验以瓦解对方。

{16} 毁为重累：反复试验以暴露对方缺点。

{17} 其用：准备要采用时。

{18} 琦玮：指珍贵的宝玉。

{19} 采邑：封地。

{20} 以事之：以用来试验。

{21} 量能立势：指通过衡量才能来创造态势。

{22} 以钩之：用来吸引他们。

译文

揣度人的智谋和测量人的才干的目的，就是为了吸引远处的人才和招徕近处的人才，造成一种招贤纳士的声势，以利于进一步掌握事物发展变化的规律。引进人才首先要考虑派别的相同和不同之处，区别各种正确的和不正确的议论，了解他们对内、对外的各种进言，掌握有余和不足的程度，决定事关安危的计谋。确定与谁亲近和与谁疏远的问题，然后权量这些关系，如果还有不清楚的地方，就要进行研究，进行探索，化不利为有利，达到使之为我所用的目的。利用一些技巧引诱对手多说话，再进一步通过恭维来钳住对手。钩箝之语是一种游说辞令，其特点是忽同忽异。对于那些以钩箝之术仍没法控制的

对手，或者首先对他们进行威逼利诱，然后再对他们进行反复试探；或者首先对他们进行反复试探，然后再针对他们的弱点，对他们发动攻击加以摧毁。有人认为，反复试探就等于是对对方进行破坏，有人认为对对方的破坏就等于是反复试探。在想要对某些人进行重用的时候，或者采取先赏赐财物、珠宝、玉石、白璧和美丽的东西，以便对他们进行试探；或者通过创造量才录用任人唯贤的态势，来吸引他们；或者通过寻找他的某些弱点与漏洞来控制对方，在这个过程中要灵活运用抵巇之术。

评说

鬼谷子认为，招揽人才需用飞箝之术。首先揣度、分析，以便于全面了解人才的真实情况。再打造声势，招贤纳士，不拘一格降人才。

诗仙李白在其长篇诗歌《古风》中写道：“燕赵延郭隗，遂筑黄金台。剧辛方赵至，邹衍复齐来……”说的就是燕昭王高筑黄金台，大张旗鼓招贤纳士的千古佳话。

春秋战国时期，群雄争霸，燕国因为内乱和齐国的侵略，国力衰败，燕昭王继位后，想养精蓄锐振兴燕国，击败齐国，报当年齐国破燕杀父之仇，可是手下却没有真正才华出众的人才。于是，他去拜见贤士郭隗，诚恳地说：“齐国乘人之危，攻破我们燕国，我深知燕国势单力薄，无力报复。然而如果能得到贤士与我共同治理国家，以雪先王之耻，这是我的愿望。请问先生要报国家的大仇应该怎么办？”

郭隗引经据典对燕昭王说：“成就帝业的国君以贤者为师，成就王业的国君以贤者为友，成就霸业的国君以贤者为臣，行将灭亡的国君以贤者为仆役。如果能够卑躬屈节地侍奉贤者，屈居下位接受教诲，那么比自己才能超出百倍的人就会光临；早些学习晚些休息，先去求教别人过后再默思，那么才能胜过自己十倍的人就会到来；别人怎么做，自己也跟着做，那么才能与自己相当的人就会到来；如果凭靠几案，拄着手杖，盛气凌人地指挥别人，那么供人驱使跑腿当差的人就会到来；如果放纵骄横，行为粗暴，吼叫骂人，大声呵斥，那么就只有奴隶和犯人到来。这就是古往今来实行王道和招致人才的方法啊。大王若是真想广泛选用国内的贤者，就应该亲自登门拜访，大家看到您求贤若渴，那些有本领的人一定会像百川汇海似的源源而来。”

“我应当先拜访谁才好呢？”燕昭王问道。

郭隗先生说：“我听说古时有一位国君想用千金求购千里马，可是三年也没有买到。宫中有个近侍对他说道：‘请您让我去买吧。’于是国君就派他去了。三个月后他终于找到了千里马，可惜马已经死了，但是他仍然用五百金买了那匹马的脑袋，回来向国君复命。国君大怒道：‘我要的是活马，死马有什么用！而且还白白花掉了五百金！’这个近侍胸有成竹地对君主说：‘买死马尚且肯花五百金，更何况活马呢？天下人一定都以为大王您擅长买马，千里马很快就会有人送了。’于是不到一年，三匹千里马就到手了。如果现在大王真的想要罗致人才，就请先从我开始吧；我尚且被重用，何况那些胜过我的人呢？他们难道还会嫌千里的路程太遥远了吗？”

燕昭王采纳了郭隗的建议，盖了一座金碧辉煌的宫殿。挑选了一个黄道吉日，举行隆重的仪式，恭恭敬敬地把郭隗请到新宫殿里去住。燕昭王每天都像学生请教老师那样前去探望。昭王还在沂水之滨修筑了一座高台，用以招徕天下贤士。台上放置了几千两黄金，作为赠送给贤士的进见礼。这座高台便是著名的“黄金台”。

消息传开，乐毅从魏国赶来，邹衍从齐国而来，剧辛也从赵国来了，人才争先恐后集聚燕国。燕昭王又在国中祭奠死者，慰问生者，和百姓同甘共苦。燕昭王二十八年的时候，燕国殷实富足，国力强盛，士兵们心情舒畅，愿意效命。于是昭王用乐毅为上将军，和秦楚及三晋赵魏韩联合策划攻打齐国，齐国大败，齐湣王逃到国外。

在伐齐战争取得决定胜利的同时，昭王派燕将秦开袭破东胡，迫使东胡从燕国东北部后退千余里，燕国领土向东北扩展到辽东一带。燕还向南进军，攻占了中山国许多地方。昭王终使燕国跻身于列强之列，步入黄金时代。

这个故事，让我们明白这样一个道理：要想招纳贤才，不但要降尊纡贵、放下架子，更要有一颗诚心，并且付诸实际行动。文王访贤才得姜尚辅佐西周，刘备三顾茅庐方请得孔明出山等都是历史上经典的礼贤下士求贤若渴的例子。

贤才是很多人孜孜以求的栋梁，很多人都想让这些贤才为自己出谋划策，同时，贤才本身也具有很大的流动性，因此，并不是请来了贤才就万事大吉了。怎样想方设法控制住贤才，让贤才长期为自己效

力，是一个英明的有远见的领导者必须考虑的事情。要想控制一个人，抓住这个人的人性弱点，控制他的心，是控制留住贤才的上上良策。

“攻心术”历来为政治和军事家所推崇。它不仅是“伐国之道”的最有效战略，用于治军、治国同样如此：用于治军，则将帅齐心，士卒誓死效忠，可以一鼓作气，战无不胜，攻无不克；用于治国，则令人心服，民心归顺，上下一心，国定邦兴。能够掌握“攻心术”，不仅仅能事半功倍，甚至可以不费吹灰之力就取得“全胜”。因此可以说“攻心术”也是我们处理复杂的人际关系的法宝。

第二章 以“飞”与“箝”之术，发掘人才

原典

将欲用之于天下①，必度权量能，见天时之盛衰，制②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③，知其所好恶，乃就说其所重④，以飞箝之辞钩其所好，以箝求之。

注释

①用之于天下：将飞箝术推行到全天下。

②制：控制，这里指掌握、了解。

③审其意：审查其心思和想法。

④说其所重：游说其所重视的问题。

译文

想要向天下推行“飞钳”之术，必须考核人的权谋和才能，观察天地的兴旺与衰败，掌握地形的高低宽窄和山川险要攻守的难易程度，以及人民生活财富的多与少。在与诸侯之间的交往方面，必须考察诸侯之间的亲疏关系，究竟哪个与哪个的关系亲密，谁与谁的关系疏远，哪个与哪个的关系友好，谁与谁的关系相处得不好。要详细考察对方的愿望和想法，要了解他们喜欢什么讨厌什么，然后针对对方所重视的问题进行游说，再用“飞”的方法诱导出对方真正的兴趣与爱好，最后再用“箝”的方法牢牢地控制住对方。

评说

鬼谷子认为：“审其意，知其所好恶，乃就说其所重，以飞箝之辞钩其所好，以箝求之。”意思是说，想要控制对方，首先必须了解对方喜欢什么厌恶什么。尤其是要了解对方的兴趣爱好，然后投其所好，这样就很容易控制对方，达到自己的目的。

在中国历史上，晋灵公是有名的荒淫暴虐之人，他厚敛于民，广兴土木，好为游戏。他闲得实在无聊的时候，就下令在绛州城内建了一个桃园，遍求奇花异草，栽种其中。又筑三层高台，中建绛霄楼，凭栏四望，全城风物，市井百态，尽收眼底。

桃园建成后，晋灵公时常登临俯瞰、饮酒取乐，并以张弓弹鸟为戏。但是时间长了后，他便玩厌了这样的游戏，渐渐觉得不如弹人有刺激性。于是，这个暴君就利用弹人来赌胜负。对准台下的百姓，一声令下，乱弹齐发。百姓头破血流，目毁牙落，号哭遍地，抱头逃避，相互践踏。当时出现了民谚：“莫看台，飞丸来。出门笑且忻，归家哭而哀！”

赵盾是当时朝中的一个元老重臣，曾经多次劝谏过晋灵公，希望他能够礼贤远侯，勤政亲民。开始的时候，晋灵公还假意检讨，继而就拒谏饰非，最后竟积厌生怨，决定杀死赵盾。但是，晋灵公和他的佞臣两次刺杀赵盾都没有成功，赵盾得以逃过了一劫。

他的堂侄赵穿接受了叔父的前车之鉴，对晋灵公采取了“投其所好”的计谋。他首先向晋灵公叩头谢罪，请求辞职，说：“罪人之族，不敢复侍左右，乞赐罢斥。”晋灵公见其词卑貌恭，认为他真诚可信，反而安慰他说：“盾累次欺蔑寡人，寡人实不能堪，与卿何干？卿可安心供职。”

在初步取得晋灵公的信任之后，赵穿就开始百般投其所好，晋灵公喜欢游玩，赵穿就说：“所贵为人主者，惟能极人生声色之乐也。”

晋灵公当然也好美色，昏君往往如此。赵穿就建议派佞臣屠岸贾为他尽选国中美色，并借以调虎离山。同时，赵穿还以桃园侍卫单薄为由，以晋灵公的名义，从自己指挥的军队中精选出了200名勇士，并暗地里同他们制订了除暴计划。一次，赵穿趁着深夜桃园侍宴的绝佳时机，一举铲除了晋灵公这个暴君。

赵穿取得成功的关键因素就是：以利诱之，投其所好。但是，要想做到投其所好，也不是一件容易的事情，所设计的“诱饵”必须符合对方的胃口，才能让对方乐于吞下，从而钩住他，也就是说必须找准对方的真正弱点，然后才能下让对方心动的“诱饵”。

人最大的弱点就是人的欲望都“需要”别人的逢迎。投其所好就是抓住了对方心中的欲望，然后想方设法地满足他的欲望，投其所好，就能取得成功。为了避免“前功尽弃，功亏一篑”，在应用“投其所好”的战术的时候，要特别注意小心谨慎，尽量做到不动声色、不露痕迹，自然而然地让对方乐于接受，千万不要急功近利、急于求成，一定要等到水到渠成的时候，才去采取“控制对方”的行动。

第三章 飞箝术的灵活应用

原典

用之于人①，则量智能②、权材力③、料气势④，为之枢机⑤以迎之、随之，以箝和之，以意宜之，此飞箝之缀⑥也。

注释

①用之于人：将飞箝术用于人。

②智能：指智慧和才能。

③材力：指才干。

④气势：气概与声势。

⑤枢机：枢是门轴，机是枢纽，比喻关键和重点。

⑥飞箝之缀：指飞箝术的连带作用。

译文

如果对他使用“飞钳”之术，就要揣摩对方的智慧和才能，度量对方的实力，分析评估对方的势气，然后以综合分析所取得的结果为突破口与对方周旋，进一步再争取以“飞箝”之术达到和睦共处的目的，以友善的态度建立邦交。这就是“飞箝术”的灵活妙用。

评说

对他人应用“飞箝”之术就要揣摩对方的智慧和能力，度量对方的实力，估计对方的气势，找到突破口和最佳的切入口，扬长避短才能取得成功。

春秋战国时期，群雄争霸，为了争夺地盘，韩蜀两国交锋，都向秦国告急。秦惠王想出兵讨伐蜀国，但是考虑到蜀道危险艰难，又担心韩国乘机来犯，所以犹豫不决。于是找来司马错和张仪进行商议。

司马错主张攻打蜀国，张仪说：“不如攻打韩国。”秦惠王说：“请你们说说各自的见解，让我听听。”

张仪回答说：“应先与魏、楚两国表示亲善，然后出兵三川，堵塞轘辕、缙氏两个隘口，挡住通向屯留的路，让魏国出兵切断南阳的通路，楚国派兵逼近南郑，而秦国的军队则攻击新城和宜阳，兵临二周的近郊，声讨周君的罪行，乘机侵占楚、魏两国的土地。周王室知道已经不能拯救自身，一定会交出九鼎和宝器。我们占有了九鼎，掌握地图和户籍，挟持周天子，用他的名义来号令天下，天下没有敢于违抗的，这就能建立王业了。如今，蜀国是西边偏远落后的国家，戎狄为首领。攻打蜀国，会使士兵疲惫，使百姓劳苦，却不能以此来建立名望；即使夺取了那里的土地，也算不得什么利益。我听说：‘争名的要在朝廷上争，争利的要在市场上争。’现在的三川地区和周王室，正是整个天下的大市场和朝廷，大王不去争夺，反而与那些野蛮的人争夺名利，这就离帝王之业远了。”

司马错说：“不对。我听到过这样的话：‘想使国家富庶的一定扩大他的领地，想使军队强大的一定让他的百姓富足，想建立王业的一定广布他的恩德。这三个条件具备了，那么，王业就会随之实现了。’现在大王的土地少，百姓贫困，所以我希望大王先从容易办的事做起。蜀国是西边偏僻的国家，以戎狄为首领，而且有像桀、纣一样的祸乱。用秦国的军队前往攻打，就如同用豺狼驱赶羊群一样。得到它的土地，能够扩大秦国的疆域；得到它的财富，能够使百姓富足，整治军队又不伤害百姓，蜀国已经归服了。因此，夺取了蜀国，但天下人不认为我们暴虐；取尽了蜀国的财富，诸侯国也不认为我们贪婪。这就是说，我们用兵一次，就能名利双收，还能得到除暴、平乱的好名声。如果现在去攻打韩国，胁迫周天子，必然招致坏名声，而且不一定有利，又有不义的名声。去进攻天下人都不希望进攻的地方，这是很危险的！请允许我讲明这个缘故：周王室，现在还是天下的宗室；韩国，是周国的友好邻邦。如果周天子自己知道要失去九鼎，韩王自己知道要丧失三川，那么，两国一定会联合起来，共同采取对策，依靠齐国和赵国，并且向楚、魏两国求援，以解除危难，把九鼎送给楚国，把土地送给魏国，大王是不能阻止的。这就是我所说的危险，不如攻打蜀国那样万无一失。”

秦惠王说：“很对。我采纳你的意见。”结果，秦国出兵进攻蜀国，很快夺取了那里的土地，然后平定了蜀国。蜀国的君主改称为

侯，秦国派遣陈庄去辅佐蜀侯。蜀国归附以后，秦国就更加强大富庶了。

司马错成功地说服了秦惠王伐蜀，是因为他通过揣摩分析，把握了秦惠王一心想扩展疆土、富国强兵的真实意图。

无论是在官场还是战场，不管是与对手竞争还是进谏，只要涉及与对手的较量，都要预先对对手进行仔细的分析，以求全面、准确地了解对方，揣摩透对方的心思与实力，有的放矢，知己知彼，方能百战不殆。

第四章 以假求真，以虚求实

原典

用于人①，则空往②而实来③，缀而不失，以究其辞。可箝而从，可箝而横；可引而东，可引而西；可引而南，可引而北；可引而反④，可引而复。虽覆，能复，不失其度⑤。

注释

①用于人：将飞箝术用在人际关系上。

②空往：用语言赞美、歌颂。

③实来：使对方打开心扉，显出真情。

④反：指返还。

⑤度：指节度。

译文

如果对他人使用“飞箝”之术，可以先说些好听的空话去套出对方的实情，通过这样连续反复的行动，来考究对方游说的辞令。这样就可以实现合纵，也可以实现连横；可以引导对方向东，也可以引导对方向西；可以引导对方向南，也可以引导对方向北；可以引导对方重新返还为我所用，也可以引导对方主动地离开。即便是这样，我们在应用“飞箝术”的时候还是要小心谨慎，千万不要丧失其节度。

评说

鬼谷子认为，反复试探以抓住对方心理，从而决定是投其所好，用激励褒奖的言辞去说服对方，还是故意诘难对方，用假象使对方说出实情，这就是以假求真、以虚求实的最大奥妙。

“虚张声势、瞒天过海”在政治上、军事上得到了广泛应用。瞒天过海也是一种示假隐真的谏诤之法。大臣在向君王进谏中，常用以

掩盖真相，为自己或无辜者开脱罪责，遮饰过失。

《史记》载：楚平王派奋扬去杀太子建，还未到该地奋扬就通风报信放跑了太子，太子出奔宋国。楚平王闻讯大怒，立即召见奋扬。奋扬让城父的人捆上自己去见平王。平王说：“命令出自我的嘴里，进入你的耳眼，是谁把消息告诉太子建的呢？”奋扬回答说：“是我告诉的。大王当初命令我‘侍奉太子建如同侍奉我一样’，我虽不才，也不能有二心。我执行当初的命令来回禀大王，所以放走了他。后来虽然也后悔这样做，可也来不及了。”平王说：“你还敢来见我，是为什么呢？”奋扬回答说：“接受派遣却未执行命令，大王召见而又不来，这是加重罪过。就是要逃跑，也无处可去。”楚平王于是赦免了他。

奋扬利用楚平王当初说过的话，来为眼下放跑太子的罪责开脱，借用的便是瞒天过海之术。

明成祖时，广东布政使徐奇来京觐见皇帝述职，随行带了许多岭南特产竹席，准备赠送朝中大臣。在京城巡逻的士卒查获他准备赠送人的名单，呈交皇帝。明成祖查看名单，朝中大臣之中，唯有杨士奇不在名单中，于是独自召见杨士奇询问是怎么回事。杨士奇说：“徐奇由都给事中受命赴广东任布政使时，朝中大臣都写诗为他送行，因此他这次来顺便给那些人捎点礼物。当时，我有病在身，没有写诗为他送行，因而送礼名单上没有我，否则也会有我。现在众臣的名字虽都在名单中，但他们是否接受礼物尚未可知，况且礼物很轻，也不含有其他企图。”成祖疑问消除了，将名单交给宦官烧掉，此事遂了。

杨士奇所言之事，也许存在，也许编造，但他劝谏的动机，就是为徐奇辩解：赠送薄礼无罪，不必细加追究。

第六篇 忤合术

第一章 化不利为有利，变被动为主动

原典

凡趋合倍反①，计有适合。化转环属，各有形势。反复相求，因事为制②。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③，与之为主。合于彼而离于此，计谋不两忠，必有反忤④。反⑤于此，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，必量身材能气势而与之。大小进退，其用一也。

注释

①趋合倍反：倍，同“背”；趋合是趋向合一，相当于“合”；倍反是背逆，相当于“忤”。

②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。

③合于计谋：实现或符合预定的计谋。

④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。

⑤反：此处当顺从解释。

译文

只要是有关联合或对抗的行动，都会有相应的对应策略。变化和转移就像铁环一样环环相连没有中断。然而，变化和转移又各有各的具体情形。彼此之间环转反复，互相依赖，需要根据实际情况进行控

制。所以圣人生活在这个世界上，立身处世都是为了教育感化大众，扩大自己的影响力，宣扬树立自己的名声。他们还必须根据事物之间的联系及发展的规律来考察天时，以便抓住有利时机。国家哪些方面做得好，哪些方面存在不足之处，都要从实际情况出发去掌握，并想方设法促进事物向有利的方面去转化。世间万事万物没有永远占领高贵地位，也没有永远居于榜样地位的。圣人常常是什么事都做，什么话都听。圣人想方设法办成要办的事，实现预先制定好的计谋，都是为了自己的君主，满足合乎于这一方的利益，就必然要牺牲和违背另一方的利益。无论多么优秀的计谋都不可能同时忠于两个对立的君主，必然会违背某一方的意愿。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”之术运用到治理天下，就必然要把全天下都放在忤合之中；如果把这种“忤合”之术用到治理某个国家，就必然把整个国家放在忤合之中；如果把这种“忤合”之术运用到治理某个家族，就必然要把整个家族都放在忤合之中；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。总而言之，无论把这种“忤合”之术应用在大的范围，还是应用在小的范围，“忤合”的功能和作用都是一样的。

评说

事物总是有正有反，有利有弊，有直有曲的。智者往往能够在现实环境里针对客观条件是否具有“天时地利”以及对方是否“人和”，并结合自己的实际需要，变不利为有利，或曲中见直或直中见曲，适时改变斗争形势，变被动为主动，从而化险为夷、转危为安。这正如鬼谷子所说的忤合术，矛盾双方既对立又统一，并且可以相互转化。

隋朝末年，李渊从太原起兵后不久，便选准关中作为长远发展的基地。因此，借“前往长安，拥立代王”为名，率军西行。

李渊西行入关，面临的困难和危险主要有三。第一，长安的代王并不相信李渊会“尊隋”，于是派精兵予以坚决的阻击。第二，当时势力最大的瓦岗军半路杀出，纠缠不清。第三，瓦岗军还用一支主力部队袭奔晋阳重镇，威胁着李渊的后方根据地。

这三大危险中，隋军的阻击虽已成为现实，但军队数量有限，且根据种种迹象判断，隋廷没有继续派遣大量迎击部队的征兆。但后两

个危险却是主要的，瓦岗军的人数在李渊的十倍以上，第二种或者第三种危险中，任何一个危险的进一步演化，都将使李渊进军关中的行动夭折，甚至有可能由此一蹶不振，再无东山再起的机会。

李渊急忙写信给瓦岗军首领李密，详细通报了自己的起兵情况，并表示了希望与瓦岗军友好相处的强烈愿望。

不久，使臣带着李密的回信又来到了唐营。李渊看了回信后，口里说了声“狂妄至极”，心里却踏实多了。

原来，李密自恃兵强，欲为各路反隋大军的盟主，大有称孤道寡的野心。他在信中实际上是在劝说李渊应同意并听从他的领导，并速去表态。

李密拥有洛口要隘，附近的仓库中粮帛丰盈，控制着河南大部。向东可以阻击或奔袭在江苏的隋炀帝，向西则可以轻而易举地进取已被李渊视之为发家基地的关中。因此，李渊深知李密过于狂妄，但他有狂妄的资本。为了解除西进途中的后两种危险，同时化敌为友，借李密的大军把隋炀帝企图夺回长安的精兵主力截杀在河南境内，李渊笑咪咪地对次子李世民说：“李密妄自尊大，决非一纸书信便能招徕为我效力的。我现在急于夺取关中，也不能立即与他断交，增加一个劲敌。”于是，李渊回信道：“天生庶民，必有司牧，当今为牧，非子而谁？老夫年逾知命，愿不及此。欣戴大弟，攀鳞附翼，唯弟早膺图篆，以宁兆民。宗盟之长，属籍见容。复封于唐，斯荣足矣。擅商辛于牧野，所不忍言；执子婴于咸阳，未敢闻命。汾晋左右，尚须安辑，盟津之会，未有卜期。谨此致覆！”大意是当今能称皇为帝的只能是你李密，而我则年已五十有余，无此愿望，只求到时能再封为唐公便心满意足，希望你能早登大位。因为附近尚须平定，所以暂时无法脱身前来会盟。

李世民看了信说：“此书一去，李密必专意图隋，我可无东顾之忧了。”果然，李密得书之后，十分高兴，对将佐们说：“唐公见推，天下不足定矣！”李渊授李密之好，卑词推奖，不仅避免了李密争夺关中的危险，而且还为李渊西进牵掣住了洛阳城中可能增援长安的隋军，从而达到了“乘虚入关”的目的。李密中了李渊之计，十分信任李渊，常给李渊传递信息，更无攻伐行为，专力与隋朝主力决斗。之后几年中，李密消灭了隋王朝最精锐的主力部队，而自己也被打得

只剩两万人马。而李渊则利用有利时机发展成了最有实力的人，不费吹灰之力便收降了李密余部。

在环境不利于我们发展的时候，要充分发挥自己的主观能动性和创造性，相信依靠自己的能力和努力，可以变不利为有利，可以化险为夷、转危为安。但与此同时，当我们身处顺境的时候，必须要有忧患意识、危机意识，要时时刻刻居安思危、居荣思辱，才能在激烈的竞争中进退自如、游刃有余，立于不败之地。

第二章 运用忤合术的前提

原典

必先谋虑计定①，而后行之以忤合之术②。古之善背向者，乃协四海、包诸侯，忤合天地而化转之，然后以之求合。故伊尹③五就汤④、五就桀⑤，而不能有所明，然后合于汤。吕尚⑥三就文王、三入殷朝，而不能有所明，然后合于文王。此知天命之钳⑦，故归之不疑也。

注释

①计定：确定计策。

②忤合之术：即反合之术。

③伊尹：辅弼商汤消灭夏桀，是商朝开国名相。

④汤：商朝的开国之君。

⑤桀：夏朝最后一个暴君。

⑥吕尚：姜尚。

⑦天命之钳：天命的制约。

译文

所以说，无论在何时也不管在何地都要先进行谋划、分析，计算准确了以后再实行“忤合”之术。古时候那些善于通过背离一方、趋向一方而纵横天下的人，主要在于他们了解并掌握了天下的各种力量，控制各个诸侯，从而以自己的谋略促成“忤合”转化的趋势，然后达到投靠明君，为圣贤君主效力的目的。伊尹曾经五次臣服商汤，又五次臣服夏桀，世人还不了解他这样做的目的的时候，伊尹就决定一心臣服商汤王。吕尚也曾经三次归顺周文王，又三次投靠商纣王，在他行动的目的还没有对世人显露的时候，就选择了一心一意辅佐周

文王。这都是由于他们懂得天命的制约，因此才能够审时度势毫不犹豫地归顺明主。

评说

鬼谷子认为，无论在何时何地都要进行周密的谋划、分析，计算准确了以后，在确保对自己有利的前提下，再实行“忤合”之术。否则，将会劳而无功，白费心机。

在时机不对，机遇不佳的时候，要沉住气，耐住性子，慢慢去寻找一个适于自己发展的环境，切不可操之过急。南北朝时期的王猛慧眼识君，他不是见一个君主便要投身，而是经过耐心的分析，选择一个适合自己的上司，这也是他暂时安于现状的一个重要原因。

南北朝时期的王猛本来是汉族的知识分子，他出生在青州北海郡剧县，年幼时因战争动乱，他随父母逃难到了魏郡。而苻坚是氐族在长安建立秦国之后的一位君主。当时，汉族人的东晋政权还依然存在，王猛为什么要投奔到氐族苻坚的手下去呢？

这是因为王猛在自己的人生道路上，作了极为认真的选择。他心里明白：一个人再有才能，如果没有一个聪明能干的上司，其才能是无法发挥出来的。而正确地选择自己的上司，本身就是一个人才能和智慧体现。

王猛年轻时，曾经到过后赵的都城——邺城，这里的达官贵人没有一个人瞧得起他，唯独有一个叫徐统的，见了以后非常惊奇，认为他是一个了不起的人物。于是，徐统便召请他为功曹，可王猛不仅不答应徐统的召请，反而逃到西岳华山隐居起来。因为他认为自己的才能不应该干功曹之类的事，而是帮助一国的君王干大事的，所以他暂时隐居山中，看看社会风云的变化，等待时机的到来。

公元351年，氐族的苻健在长安建立前秦王朝，力量日渐强大。354年，东晋的大将军桓温带兵北伐，击败了苻健的军队，把部队驻扎在灞上。王猛身穿麻布短衣，径直到桓温的大堂求见。桓温请他谈谈对当时社会局势的看法。王猛在大庭广众之中，一边把手伸到衣襟里面去捉虱子，一边纵谈天下大事，滔滔不绝，旁若无人。

桓温见此情景，心中暗暗称奇。他问王猛说：“我遵照皇帝的命令，率领十万精兵凭着正义来讨伐逆贼，为老百姓除害，可是，关中豪杰却没有到我这里来效劳，这是什么缘故呢？”王猛直言不讳地回答说：“您不远千里来讨伐敌寇，长安城近在眼前，而您却不渡过灞水去把它拿下来，大家摸不透您的心思，所以不来。”桓温沉默了好久都没有回答，因为王猛的话正暗暗地击中了他的要害。他的心思实际上是，自己平定了关中，只得了虚名，而地盘却归于朝廷，与其消耗实力，为他人做嫁衣裳，还不如拥兵自重，为自己将来夺取朝廷政权保存力量。

桓温听了王猛的话，更加认识到面前这位穷书生非同凡响。过了好半天，他才抬起头来，慢慢地说道：“江东没有人能比得上你。”

后来，桓温退兵了，临行前，他送给王猛漂亮的车子和优等马匹，又授予王猛高级官职“都护”，请王猛南下。王猛到华山征求老师的意见后，拒绝了桓温的邀请，继续隐居华山。

王猛这次拜见桓温，本来是想出山显露才华，干一番事业的，但最后还是打消了这个念头。因为他考察桓温和分析东晋的形势之后，认为桓温不忠于朝廷，怀有篡权野心，未必能够成功，自己投奔到桓温的手下，很难有所作为。这是他第二次拒绝别人的邀请和提拔。

桓温退走的第二年，前秦的苻健去世，继位的是中国历史上有名的暴君苻生。他昏庸残暴，杀人如麻。苻健的侄儿苻坚想除掉这个暴君，于是广纳贤才，以壮大自己的实力。他听说王猛不错，就派当时的尚书吕婆楼去请王猛出山。

苻坚与王猛一见面就像知心的老朋友一样，他们谈论天下大事，双方意见不谋而合。苻坚觉得自己遇到王猛好像三国时刘备遇到了诸葛亮；王猛觉得眼前的苻坚才是值得自己一生效力的对象。于是，他十分乐意地留在苻坚的身边，积极为他出谋划策。

公元357年，苻坚一举消灭了暴君苻生，自己做了前秦的君主，而王猛成了中书侍郎，掌管国家机密，参与朝廷大事。王猛三十六岁时，因为才能突出，精明能干，一年之中，晋升了五级，成了前秦的尚书左仆射辅国将军、司隶校尉，为苻坚治理天下出谋划策，干出一番轰轰烈烈的大事业，成为中国封建社会杰出的政治家。

“良禽择木而栖，贤臣择主而从。”历史上多少有才能的人由于投错了主人而遗恨终身。王猛同诸葛亮一样在动荡不安的形势下，正确选择了自己的道路，所以才有他事业的成功，才有他一生的辉煌。他暂时安于现状，忍住一般人求遇心切，急于求取功名富贵之心，认真选择，才投身仕途，这是他获得成功的重要经验。这告诉我们，在日常生活工作中，应该尽力去选择一个你认为合适的领导，这正是你事业顺利发展的前提。

第三章 忤合术的规律

原典

非至圣人达奥①，不能御世②；不劳心苦思，不能原事③；不悉心见情，不能成名；材质不惠，不能用兵④；忠实无真，不能知人。故忤合之道，己必自度材能知睿，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

①奥：高深，这里指事物深层的规律。

②御世：文中指驾驭天下。

③原事：揭开事物的原本面目。

④兵：这里指军队。

译文

对于一个纵横家来说，必须具有高尚的品德，超人的智慧，否则，就不可能通晓事物发展深层的规律，就不可能驾驭天下。如果他们不善于用心思考，就不可能揭示事物的本来面目；如果不会全神贯注地考察事物的实际情况，预测事物未来的发展趋势，就不可能功成名就；如果才能、胆识、谋略存在不足，就不能统兵作战；如果只知道愚忠愚孝，却没有真知灼见，就不可能具备察人之明的能力。因此，“忤合”的规律是：首先要客观地分析评估自己的聪明才智，然后再去度量他人与自己相比有哪些长处有哪些短处，分析在远近范围之内还有谁比自己优秀。只有做到知己知彼以后，才可以随心所欲，自由发挥，应用“忤合”之术，或者前进一步，或者后退一步；或者与他合纵，或者和他连横。

评说

“己必自度材能知睿，量长短、远近孰不如，乃可以进、乃可以退；乃可以从、乃可以横。”鬼谷子反复论述了“忤合术”的规律就

是：一个人无论做任何事，首先要自我估量，然后度量他人的优劣、长短，分析、对比自己与他人的差距所在。一个人只有先了解自己，才能明确地为自己的人生定位，才能清清楚楚地知道自己该做什么、能做什么、适合做什么、做什么可以取得更大的成功。一个人只有对所交往的众人有清晰而全面的了解，才能知道自己何去何从，才能正确决断自己的去向，才能找到自己的用武之地，如果不了解对方就草率从事，往往会落得怀才不遇、明珠暗投的下场。所以，一定要正确衡量自己的实力，全面周详地了解对方之后，再作决断。只有在知己知彼以后，自己才能做到淡然若定，也才可以在瞬息万变的环境中进退自如。

太平天子易做，太平宰相难当，概因伴君如伴虎也。但房玄龄稳稳地当了二十年的太平宰相，且身后哀荣无限，便是得益于他深谙忤合术的规律。

房玄龄生于北周武帝建德八年(579年)，齐州临淄(今山东淄博)人，曾祖和祖父都曾在北魏和北齐为官，父亲房彦谦，是当时的著名学者，与朝野之间的才俊多有交往，他虽长期在隋朝做官，但以他的政治敏感觉察到隋必定长久不了，就想辞官不做。在任上他曾积极地为民众谋福利，深受当地群众的爱戴。

房玄龄出身于这样的家庭，自小耳濡目染，受到了这样气氛的长期熏陶，逐渐确定了治国安民、造福民众的志向，也培养了他的敏锐的政治洞察力。还是在隋文帝时期，大多数人都称颂隋朝的功德，房玄龄却看出了其中潜藏的危机。他说：“隋朝本是篡夺了人家的权位，对百姓并没有建立什么功德，并未扎根人心的深处，只不过一味欺骗百姓而已。现在兄弟之间又互相争夺皇位，贵族们竞相享乐，又在内部互相钩心斗角，甚至骨肉相残。这样的王朝，其灭亡是跼足可待的。”后来的事实证明，房玄龄的看法是极有预见性的。

李渊在太原起兵反隋之时，房玄龄正任隋朝的隰城(在今山西汾阳)尉。李渊派其子李世民(后来的唐太宗)带兵去平定渭水以北地区，房玄龄经过分析比较，认为隋朝灭亡只是迟早的事，而在诸支起义军中，唯有李唐政权深明大义，极得民心，又能礼贤下士，将来必定能据有天下，于是，他就毅然抛弃了隋朝的官位，投奔了李世民。当时，李世民距他有八百里之遥，他“杖策谒于军门”，拜见了李世民。一谈之下，大为投机，李世民即委以渭北道行台记室参军的重要职务，把他当做重要谋士看待。从此，李世民与房玄龄结下了不解之

缘，在此后的三十多年中，两人密切合作，使李世民成为一代明君，房玄龄也成为一代名相。

房玄龄跟李世民一起参加了许多次战斗，在平定隋朝大将，也是一员极富战斗力的骁将王世充的战斗中，房玄龄积极出谋划策，为取得这场关键性战役的胜利立下了功勋。在战斗的间隙，房玄龄陪同李世民去拜见一个叫王远知的道士，据说这王远知道行高深，能上知一千年，下知五百年，是一位高人隐士。他们化装成普通人，“微服”私访，那王知远却一看即知，告诉李世民说：“方作太平天子，愿自惜也。”从这以后，房玄龄更加尽心尽力地辅佐李世民，坚定了他追随李世民，辅其为天下英主的意愿。

李世民因赫赫战功而被封为秦王，又官居唐朝特设的“天策上将”，势力很大。李世民还极其善于招揽人才，在秦王府中就有所谓的“十八学士”，房玄龄、杜如晦多谋善断，陆德明、孔颖达精通经学，姚思廉擅长文史，虞世南以书法名世，其余十数人也是当时的人杰才俊。在这“十八学士”当中，房玄龄居其首。在秦王府的十多年中，为秦王李世民招致人才，是房玄龄的重要任务之一。

《旧唐书·杜如晦传》记载，起初，杜如晦做李世民的兵曹参军，其职责是帮助训练士兵，不是一个十分重要的职位。后来，秦王府中的人派往各地的越来越多，杜如晦也要被调到外地去。房玄龄听说了，赶忙跑去对李世民说：“王府中的英俊才杰被调出的越来越多了，别的人我都不觉得可惜，只有杜如晦不能调走，他是个其智能识大局，其才可安天下的人才，您如果还想经营四方，取得天下的话，非此人不可。”

李世民听了以后，十分感激地说：“如果不是您提醒我，我差点失去了这个人才。”李世民立即撤销了调令，重用杜如晦。以后多年的实践证明，房玄龄的认识是正确的，杜如晦在评断大事上，极有见地，以致有了“房谋杜断”这一说法，意思是说房玄龄善建嘉谋、杜如晦能正确决断。二人密切配合，为唐代的安定和繁荣作出了重要贡献。

在随李世民的东征西战中，房玄龄每到一处，十分注意收集当地的民情习俗及前代的文献资料，为他以后制定决策提供了丰富的材料。在平定各地的起义军以后，房玄龄被李世民封为临淄侯，升任为秦王府记室，掌管一切军政文书，有许多文件需要他亲自起草，他才

思敏捷，文辞优美，气度恢弘，史书上称他“在秦府十余年，常典管记，每军事表奏，驻马立成，文约理瞻，初无稿草”。

后来，太子李建成在唐高祖李渊的支持下与齐王李元吉联合，共同迫害秦王李世民，企图除掉他，以免将来生乱。一次，李建成请李世民赴宴，于酒中置毒，李世民饮后腹中暴痛，被送回家里，呕血数升才保住了性命。还有一次，李建成借陪父皇打猎的名义，特意为李世民准备了一匹烈马，等到李世民骑马追逐一头麋鹿时，烈马狂性发作，把李世民甩出了一丈多远，差点摔死。后来，李建成又与李元吉密谋，准备在替李元吉出征饯行的宴会上杀死李世民。兄弟相残已到了水火不相容的地步，房玄龄极力主张当断则断，先下手除掉李建成和李元吉，在房玄龄等人的极力促成下，李世民在秦王府召开了紧急军事会议，决定在玄武门埋伏兵马，趁李建成上朝之机杀死他。在“玄武门之变”中，李世民杀死了李建成和李元吉，自己当了太子，不久又当了皇帝。

630年，即唐太宗李世民登基以后的第四年，房玄龄被提升为尚书左仆射，行宰相之职，在任相职期间，房玄龄可谓至忠至勤，而且成绩卓著，堪称能相。史书上这样称赞他：“任总百司(总管政府中的各个衙门)，虔恭夙夜(日日夜夜地谨慎虔诚地处理各类问题)，尽力竭节，不欲一物失所(不让一件事办不妥当)。”

贞观二十二年(648年)，房玄龄病危，太宗不断派人看望，并亲自去探望，于房玄龄临死前与他握手叙别。房玄龄死时，“太宗对之流涕”，足见君臣感情之深。

承认自己的不足，同时了解他人的长处，学会取长补短，是“己必自度材能知睿，量长短”的另外一层现实意义。总而言之，知己知彼的根本目的在于准确找到自己的职业定位与人生定位，所以在选择发展舞台的时候，一定要谨慎对待，千万不要急于求成，以免入错行，耽误自己的职业规划和人生规划。在时机没有成熟的时候，也不要心浮气躁，轻易改变自己的目标，而是要不断地完善自我，创造性地去等待机遇。

第七篇 揣情术

第一章 揣摩对方的心理，加大刺激的力度

原典

揣①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，其有恶也，不能隐其情，情欲②必知其变。

注释

①揣：揣度。

②情欲：欲望，欲念。

译文

什么是“揣情”？“揣情”就是必须在对方最高兴的时候，想办法去加大对方的欲望，对方既然有欲望，在得意忘形的时候就难免会暴露实情；或者在对方最恐惧的时候，想办法让对方更加地恐惧，对方既然有害怕的心理，就没有能力隐瞒实情。人的欲望必然会随着事态的发展变化自然流露，内心的真实想法也自然而然会流露出来。

评说

此文中，鬼谷子精辟地论述了在对方十分欢喜或者万分恐惧的时候，是实行“揣情术”的最好时机。

人在受到刺激的时候，常常会因为恐惧而心慌意乱，这时候，把握住对方的感觉心理，进一步说一番危言耸听的话，以恐吓的手段去刺激对方，往往会使对方失去原来的立场，从而答应你提出的要求。

陈国的公子陈完有个后代叫田常，谥号成子，他的父亲在位的时候善于收买民心，并与各国大夫都有来往，所以田家在齐国的势力越

来越大。齐国其他几家大夫，虽然都暗中惧恨，却没有办法。

有一次，田成子觉得宫廷斗争很无聊，就率领他的家臣去游东海。到了那里后，田成子被海边美丽的风景所迷，天天在海水里嬉乐，再也不愿回去了。一日两日还行，时间长了，有些家臣觉得不合适。他们屡屡进谏田成子，说应该回去了。说得多了，田成子就在诸位大夫中传下号令：“有谁再敢劝我回家，立杀无赦。”这样，多嘴的人才没有了。田成子也玩得更加开心了。

有天中午，金色的阳光，和暖地照在白色的海滩上，海鸥和各种漂亮的海鸟，在远处洁白的浪尖上掠来掠去，田成子正和几位嫔妃在碧蓝的海浪里嬉戏。这时他们突然看见岸上卫兵正和一个人争执着什么。那人一捋白胡须，一把揉开卫兵交叉挡在他面前的长戟，直冲冲地走到海边，站在那里看着田成子，田成子心知又是说客，极为恼怒。但看着他一把年纪，不想理他，便又接着玩起来。

没想到，那老人很倔犟，一下子跪在了海边，在那儿静静地等待。卫兵想过来赶他，都被他手执佩剑、咬牙怒目，白发飘飘的样子吓怕了。而嫔妃们因为有这个老头子在海边瞪眼盯着，也没了游戏的兴致，只是随便地应付着田成子。田成子玩不开心，心中的怒火一下子升了起来。他几步跳上岸去，从卫兵手里一把抢过戟，来到老头跟前。

走到跟前，他才看清这是颜涿聚。他怒冲冲地持戟问道：“你来干什么？为什么要冲撞我的卫士，还有礼法吗？”颜涿聚仍然跪在那儿，眼睛直勾勾地盯着他说：“您只图在这里游海快乐，假如宴、鲍、高几家要图谋您家的土地，您怎么办？您在此期间虽然高兴了，回去以后失了土地，怎么办？”他一提回去之事，田成子怒火更盛，说：“我曾传下命令，有谁再敢劝我回家的，立杀无赦！你不知道吗？你这是自己找死，怨不得我。”说完，挥戟便要杀他。颜涿聚一点儿也不害怕，说：“以前，关龙逢因为向桀进忠言而被杀，比干因为向纣王进忠言而被杀，今天您若杀了我，跟他俩一起就凑成三个数了。我为国家，不为自己，死而何憾？”把头一伸，说，“您杀吧。”

田成子没办法，想想他说得也对，就扔掉了大戟，第二天起驾回国。回去三天后，就听到风声，说有人已经密议，他要是再不回来，就要关起城门，不让他进城，然后谋夺他家的田产了。幸亏他回来得早。

第二章 察言观色，了解对方隐藏的意图

原典

感动而不知其变者，乃且错其人勿与语，而更①问所亲，知其所安。夫情变于内者，形见②于外。故常必以其见者，而知其隐者。此所谓测深揣情。

注释

①更：指改变。

③见（xiàn）：同“现”，指出现、显现。

译文

对待那些已经被感动了，却还是没有什么异常变化的人，我们就不要再对他讲什么道理了，而是要改变游说的对象，去向那些平时与他亲近的人游说，这样就可以知道他是什么原因处之泰然不为所动。那些内心感情发生变化的人，必然会从外观上表现出来。因此我们就可以透过他们的表面现象，去揣摩分析了解隐藏在他们内心的真实情况，这就是所谓的“测深揣情”。

评说

揣情术运用的重点是要善于察言观色，“故常必以其见者，而知其隐者。此所谓测深揣情”。要善于从对方的外在表现，通过探测分析，掌握对方隐藏在内心深处的真实的思想感情。“进门看脸色，出门观天色”，察言观色是为人处世最重要的本领之一。一个人的情绪和心理往往会通过面部表情表现出来。懂得察言观色的人，往往可以通过对方的一句话、一个眼神就读懂对方的心意，从而随机应变、见机行事，办起事情来自然也就得心应手、游刃有余了。如果不清楚对方心里在想什么，就没有办法把话说到对方心坎上，做事情当然就很难取得满意的结果。在洞察人心、揣摩人意上多下工夫，办起事来才可以达到事半功倍的效果。

春秋战国时期，齐国的宰相管仲和齐桓公的夫人卫姬就是察言观色的高手。

齐桓公召集诸侯，卫国的国君最后一个到，桓公退朝后同管仲计划征伐卫国。桓公从朝堂走进内宫，卫姬看见桓公从堂上下来，马上下跪拜了两拜，为卫国的国君请罪。桓公说：“我与卫国没有什么事情纠纷啊，你何必为卫君请罪呢？”卫姬说：“我看到您进来时，脚步提得很高，呼吸强烈，有征伐卫国的气概。看到我时露着不安之状，这明明是要征伐卫国啊。”第二天，桓公进朝堂时朝着管仲一拱手就进去了。管仲对桓公说：“主公您已舍弃伐卫的计划了吗？”桓公说：“仲父怎么辨出我已放弃伐卫的计划呢？”管仲说：“您上朝拱手时比平时恭谨，说话迟缓，看到我时面孔发红，从这几方面的观察，我因此得出了您放弃伐卫的结论。”

卫姬通过观察行为举措，洞悉了齐桓公的心理，管仲通过察言观色，分析出了齐桓公放弃伐卫的结论，这都是因为，齐桓公通过他的一举一动把他心里的潜台词暴露出来了。

假如对方是个喜怒不形于色、城府很深的人，或者从正面不方便下手，那么直接从正面察言观色往往就会收效甚微。这个时候，我们就可以通过侧面的敲打来观察对方的反应，以洞悉对方的心理。旁敲侧击往往会收到意想不到的效果。

从侧面揣测人心的典型事例就是“指鹿为马”的典故。

秦二世三年，宦官赵高升为丞相，权倾天下，一方面将反对他的大臣们处死，一方面将所有国家大事归由他一人掌握。秦二世整日荒淫无度，不问朝事。即使这样，赵高仍不满足，还想进一步篡夺皇位，但因自己出身微贱，恐怕朝中大臣们不听指挥，反而误了大事，于是想出一计先试探大家的反应。有一天，他特地带了一只鹿到朝廷献给二世说：“臣献给皇上一匹马。”二世虽然昏庸，但还不至于连鹿和马都分辨不出，于是笑着对赵高说：“丞相，你弄错了吧，这明明是鹿，你怎么说是马呢？”赵高没有回答，二世就转向左右的大臣：“你们大家说，这究竟是鹿还是马？”朝中众臣大多畏惧赵高的权势，有的人不做声，有的人为了讨好赵高，便说：“这当然是一只鹿。”

赵高想知道朝中大臣究竟哪些拥护自己，哪些反对自己，当然不能通过正面查问得知，所以他选择了从侧面入手调查的方法，通过朝臣们“是鹿是马”的反应，判断出了究竟哪些是“敌”，哪些是“友”，从而为自己采取不同的对策提供了依据。

用“旁敲侧击”的方法表达得恰到好处，有很大的难度，说得太隐晦了，对方可能听不明白；说得太直白了，等同于“直敲正击”，又达不到旁敲侧击的效果。颜烛让秦景公翻然醒悟就得益于把旁敲侧击运用得恰到好处。

春秋战国时期，有一次秦景公去海上游玩，他兴致勃勃，越玩越不想回去，整整在海上待了六个月，国家政务早抛之脑后了。

大臣们觉得这样下去有丢掉江山的危险，就想劝景公回去。可大家你推我让，谁也不敢劝。大臣们左右为难，景公看在眼里，心里跟明镜似的，只是大臣们不说，他就假装不知，照样玩得兴高采烈。

有一天，大臣们实在熬不住了，大家争着抢着要说。景公一看，抢先开口了：“如果有谁敢劝我回去，我就杀了他！”大臣们都不敢说话了。

颜烛忍不住站起来，对景公说：“您十分喜欢治理大海，一定觉得治理大海比治理国家更好，可有一个问题不知您想过没有，如果此时有人趁机帮您治理国家，管理国事，那您还能继续管治大海吗？”

齐景公听完颜烛的话，吓出一身冷汗，立即下令返航回国。

旁敲侧击是一种很难掌握尺度的沟通技巧和策略，要成功运用，取得良好的效果，关键还是要善于察言观色，揣摩掌握对方心里的真实意图。

第三章 避其所短，扬其所长

原典

故计①国事者，则当审量权；说人主，则当审揣情，避所短，从所长。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②一也。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”。

注释

①计：谋划。

②数：法术，这里指办法。

译文

所以说为国家大事出谋划策的人，就应该客观地详细分析，综合了解衡量本国的各方面实力；而想要对他国君主进行游说的人，则应当全面揣测别国君主的想法，这样才利于在游说的过程中扬长避短。所有的谋划、想法、情绪及欲望都必须以此为出发点。必须这样做，才可以得心应手地处置各种问题和对付形形色色的人。对他可以尊敬，也可以轻视；可以利诱，也可以威逼；可以成全，也可以败坏。针对不同的事，不同的人，采取不同的态度与方式，但使用的策略都是一致的。所以，虽然有古代先王的德行，有圣人高超的智谋，如果不善于揣度透彻所有隐蔽的和深藏的实情，那必然什么也追求不到，什么计谋也不能达到预期的目的。这是智谋的基础和游说的通用法则。人们对某些事情常常感到来得突然，是因为不能事先预见。能在事情发生之前就预见到，并采取相应的措施，是非常困难的。所以说：“揣情，最难把握。”

评说

鬼谷子认为，揣情是最难把握的事情。揣情要做到“避所短，从所长”。在我们的生活中，读书想获得有益于身心健康知识，就要做到“取其精华、弃其糟粕”；想使自己不断进步，不断完善自我，

就要善于学习别人的长处，以弥补自己的短处；要想使你聘用的人才充分发挥他的聪明才智，为你创造更大的价值，就要想办法避免他的短处，让他完全发挥自己的长处。

范滂从小就怀有大志，一心想廓清天下。他的性情激烈，嫉恶如仇，眼睛里容不得半点沙子，做事显得很极端。有一年，正好赶上冀州遇到了饥荒，治安很乱，朝廷就派范滂作为清诏使去当地视察。范滂坐在车子上，手握缰绳，心里想着除暴安良。刚一到州里，当地的官员知道自己贪污受贿的事情肯定逃不过范滂的眼睛，就丢下官印，连忙逃走了。

后来范滂被提升为光禄勋主事。他的上司陈蕃也是一位很有名气的官员。范滂以官员的礼节去拜见陈蕃，陈蕃没有制止他，范滂感到受到了慢待，非常恼怒，就辞官不做。有人对陈蕃说：“对待范滂这样的人，是不能用官场的礼节来要求他的。他辞官不做，名气更大了，大人却会因此受到非议的。”果然，范滂越是这样，他的名声就越大。后来太尉黄琼又召他做官。皇帝下诏，要求官员们体察民情，检举地方官员所犯的错误，范滂一下子就弹劾了刺史、太守共二十多人。尚书对范滂说：“你弹劾的官员实在太多了，这样恐怕不妥吧，还请三思。”

尚书话里有话，他感到范滂是在标榜自己，动机不够纯正。范滂却不以为然，他说：“我检举的当然都是坏人，不然，我干吗要用他们的名字来脏我的纸笔呢？只是朝廷要得急，我先检举了这些人。至于其他的，等我了解清楚再上奏吧。要是我检举得不符合事实，我会承担责任，请朝廷处死我！”

尚书见他态度如此激烈，便不好再说什么了。

在范滂担任汝南郡功曹，掌管全郡政事时，凡是行事违背孝悌、不合仁义的官员，一律被范滂罢免，他绝不与之共事。郡里做官的人暗地里都恨透了他，把他所用的人称为“范党”。

范滂还经常攻击朝廷的做法，他谈论起来慷慨激昂，对看不惯的事情一定要尽除干净而后快。从三公、九卿以下的官员，都怕他对自己不利，因此表面上对他毕恭毕敬，拼命奉承他。当时太学的学生们都把范滂视作自己的楷模，学习他的风度和做派，一时成为风气。

“范滂大人真是雷厉风行，所到之处，弊绝风清。士人这回该扬眉吐气了！”太学生们都这样说。

只是一位叫申屠蟠的士人摇摇头，叹息说：

“战国的时候，隐居的士人随便议论朝政，各国的王侯亲自为他们执帚扫除，作为前导，结果导致了焚书坑儒的灾难。范滂如此激进，只怕会重蹈覆辙！”

说完，他悄悄离开，找了个地方躲了起来。不到两年，范滂就遭受党锢大祸，被杀了头。

范滂一直受到封建士大夫的推崇。据说苏东坡大学士在小时候，母亲就给他读范滂的传记，他也一再表示，长大了要向范滂学习。但用今天的眼光看，范滂的节义和品格固然没有多大问题，但他的做法未免过于激进，而且有些偏执。正是他这样激烈刚猛的做法让宦官找到了借口，对清流开刀，导致了东汉末年的党锢之祸，使政治格局发生了变化，变得越发不可收拾。

范滂无疑是个偏才，在他的身上，缺点和优点同样突出。他过于刚烈，也过于严厉，不知道政治要讲究策略，更不懂得欲速则不达的道理。

有所长的人，往往有他不足的一面。从不足观察他的长处，是完全可以办到的。人没有十全十美的，像张良、陈平、诸葛亮、李密、刘基这样的经世之才一百年也找不到一个。在很多杰出人物的身上，长处的后面就隐藏着短处。关键的问题在于我们在识别人物时，一方面要看到他们的长处，另一方面要看到他们的短处。这样，在用人的时候就可以避短扬长了。

第四章 深谋远虑，选择时机

原典

言必时^①其谋虑，故观蜎飞蠕动^②，无不有利害，可以生事变。生事者，几之势也。此揣情饰言成文章，而后论之。

注释

①时：时机。

②蜎（yuān）飞蠕动：泛指昆虫的飞动。蜎，指虫子爬行的屈曲蠕动的样子。

译文

深谋远虑，选择最佳时机是进行游说活动的首要前提。我们经常可以看到昆虫蠕动，这些变化都是因为与自己的利益相关。无论什么事情在刚刚产生之时，都是以一种微小的态势呈现出来的。“揣情”必须借助漂亮的言辞或具有说服力的文章，才能在进行游说的过程中得到合理应用。

评说

鬼谷子的“言必时其谋虑”重点强调了进谏必须看准时机！在适当的时机进谏，是进谏成功的关键之所在。在向决策者进谏的时候，一定要选择合适的时机，要不然，就只能像“蹇叔哭师”一样劳而无功，留下惨痛的教训。

崤山之战是春秋时期一次彻底的大歼灭战，也是中国历史上典型的伏击歼灭战。公元前627年，秦穆公发兵攻打郑国，他打算和安插在郑国的奸细里应外合，夺取郑国都城。秦伯向蹇叔咨询，蹇叔认为秦国离郑国路途遥远，兴师动众长途跋涉，郑国肯定会作好迎战准备。蹇叔说：“让军队辛勤劳苦地偷袭远方的国家，我从没听说有过。军队辛劳筋疲力竭，远方国家的君主又有防备，这样做恐怕不行吧？军队的一举一动，郑国必定会知道。军队辛勤劳苦而一无所得，一定会产生叛逆念头。再说行军千里，有谁不知道呢？”他凭着自己的阅历

和丰富的政治经验，根据秦、晋、郑三方情况，分析全面，陈词剴切，将潜在的危险无不一一道出，对“劳师以袭远”的违反常识的愚蠢行径作了彻底的否定，指出袭郑必败无疑。

秦伯把蹇叔的意见对秦穆公说了，秦穆公勃然大怒，认为蹇叔是在动摇军心。利令智昏的秦穆公一意孤行，执意派孟明视、西乞术、白乙丙三人率部出征。蹇叔实际上已失去进谏的正常渠道，但他仍然不放弃努力——以“哭师”的形式来进谏，直言不讳地指出此次袭郑的必然结果。在送别秦国出征之师的时候，他痛哭流涕地警告官兵们说：“恐怕你们这次袭郑不成，反会遭到晋国的埋伏，我只有到崤山去给士兵收尸了。”

果然不出蹇叔所料，郑国得到了秦国袭郑的情报，逼走了秦国安插的奸细，作好了迎敌准备。秦军见袭郑不成，只得回师，但部队长途跋涉，十分疲惫。部队经过崤山时，仍然不作防备。他们以为秦国曾对晋国刚死不久的晋文公有恩，晋国不会攻打秦军。哪里知道，晋国的大将先轾认为这是打击秦国的好机会，劝说新即位的晋襄公在崤山地方拦截。晋襄公亲自率领大军开到崤山。崤山本是形势十分险要的地方，晋军在那里布下了天罗地网，只等秦军到来。一个炎热的中午，秦军发现晋军小股部队，孟明视十分恼怒，下令追击。追到山隘险要处，晋军突然不见踪影。孟明视一见此地山高路窄，草深林密，情知不妙。这时鼓声震天，杀声四起，晋军伏兵蜂拥而上。孟明视他们一进崤山就中了埋伏，被晋军团团围住，进退两难。秦国的士卒死的死，降的降。孟明视、西乞术、白乙丙三员大将全都被活捉了。

蹇叔进谏失败的原因就在于，他在秦穆公雄心勃勃的时候，通过第三人传达自己的意见与主张，首先就激怒了秦穆公，使秦穆公根本听不进去他的谏言，而错失良机，造成千古遗恨。

“齐宣王纳谏春居”的故事说明了，选择最适宜的时候进言，才能达到预期的目的，收到事半功倍的奇效。

齐宣王下令修建一座占地超过一百亩，大堂上要设置三百座门的宫殿，一连修建了三年都没能成功。绝大多数的大臣都不敢劝阻齐宣王停建这座宫室，只有春居对此深感忧虑，总想找个机会劝谏齐宣王。

有一天，齐宣王和大臣们谈论君主的贤明问题。春居趁机问他：“楚王抛弃了先王的礼乐，音乐也因此而变得轻浮了，您说楚王能算贤明的君主吗？”

“当然不能算！”齐宣王想都没想就作出了回答。

春居又问：“楚国所谓的贤臣数以百计，却没有一个人为此而劝谏楚王。请问，楚国有算得上贤臣的人吗？”

齐宣王又肯定地回答道：“当然没有！”

春居顺势接着问：“现在大王您要修建的大宫室，占地超过了百亩，堂上还要设置三百座门，这样豪华的大宫室一连修了三年都没完工。大臣中没有人敢劝阻。请问，大王您算得上拥有贤臣吗？”

齐宣王迟疑了一下，说：“当然也没有！”

春居拱手说：“那好！请允许我离开吧！”说完就快步地走了出去。

齐宣王愣了一下，马上追上去说：“春子！春子！请您回来！为什么这么晚才劝阻我呢？”

齐宣王把春居召回来后，又赶紧召来记事的史官，对他说：“写上！我不贤德，喜欢建大宫室。春子劝谏了我。”

最后齐宣王下令停止了这项劳民伤财的浩大工程。

所以说，进谏一定要因人而异，在最佳的时机进言，才可以达到预期的效果。如果进言不看时机，不分场合，不看对象，即使谏言是正确的也不会被对方采纳。这个道理非常适合当今的职场。在职场打拼的工薪阶层，在向上司、领导谏言时一定要相机行事，因为每个上司都想拥有自己的威严，并且大多数上司都想千方百计地在下属面前立威以服众，所以，作为下属万万不可不分场合、不看时机地直言力谏。因此，说话、做事都要认真分析了解，把握时机、随机应变，才可以达到出奇制胜的目的。

第八篇 摩意术

第一章 揣摩对方的真实目的

原典

摩①者，揣之术也。内符②者，揣之主③也。用之有道，其道必隐④。微摩之以其所欲，测而探之⑤，内符必应。其应也，必为之⑥。故微而去之，是谓塞窞⑦、匿端、隐貌、逃情，而人不知。故能成其事而无患。摩之在此，符之在彼。从而应之，事无不可。

注释

①摩：揉擦，切磋。

②内符：情欲活动在内，符验就表现在外。

③揣之主：揣的主要对象，指内符。

④隐：隐密。

⑤测而探之：观测、研究，以探求其真实的欲求。

⑥为之：有作用。

⑦窞（jiào）：地窖。

译文

什么是“摩意”？其实“摩意”与“揣情”是一种相类似的方法。“内符”是“揣”的对象，而“揣”的规律是隐而不现的，进行“揣情”时需要掌握“揣”的规律，这就需要我们适当地去“摩”，“摩意”的作用就在于：先投其所好对对方进行测探，对方的内在情况就会通过外符反映出来。对方内心的感情要表现于外，就必然要做出一些行动。在达到了这个目的之后，要在适当的时候离开对方，把

自己的动机隐藏起来，消除可能留下的痕迹，伪装自己外在的表现，回避实情，使人无法知道是谁办成的这件事。因此，既达到了自己的目的，办成了事，却不给自己留下隐患。“摩”对方是在这个时候，而对方表现自己是在那个时候。只要我们有办法让对方顺应我们，让对方按照我们的意图去做事，那么就没有办不成功的事情。

评说

“摩意术”告诉我们，要想驾驭他人，驾驭天下，就必须在符合别人观点的前提下，要秘密地迎合对方，巧妙地隐藏自己的想法，揣摩对方的心境，辨明对方的内心欲求，遵循相应的规律，从不同的思维角度去认识，反复思考，不断探索，这样才能够正确把握对方的内心，利用智慧来将对方说服，让对方完全按照自己的计划行事，只有这样，才可以既达到了自己的目的，实现了自己的意愿，又不会为自己留下隐患。

战国七雄之一的齐国，有一位宰相名叫田婴，虽然处于乱世，但他治国有方，使得齐国威名远扬。对于个人处世之道，他也懂得极多，这使得出身王族的他，没有被卷进王位争夺的漩涡，反而能够经历三代王室，任宰相职位达十余年之久。告老之后，封于薛国之地，安享余年。

有关他洞察君王心意的故事，极为有名。

齐王后去世时，后宫有十位齐王宠爱的嫔妃，其中必有一位会继任王后，但究竟是哪一位，齐王并不作明确的表示。

身为宰相的田婴于是开始动脑筋。他认为：如果能确定哪一位是齐王最宠爱的妃子，然后加以推荐，定能博得齐王的欢心，并且对他倍加信赖；同时，新后也会对他另眼相看。可是，万一弄错的话，事情反而糟糕，所以必须想个办法，试探一下齐王的心意。

于是田婴命工人赶紧打造十副耳环，而其中一副要做得特别精巧美丽。

田婴把这十副耳环献给齐王，齐王于是分别赏赐给十位宠妃。次日，田婴再拜谒齐王时，发现齐王的爱妃之中，有一位戴着那副特别美丽的耳环。

毫无疑问，不久之后新继任的王后，确实就是当日田婴所断定而推荐的那位妃子。

下面再介绍一则擅弄权术的宰相反而被看破心意的故事。

大约在秦统一天下前四十年的时候，秦国有一位非常能干的宰相，名叫应侯，此公并非秦国人，乃是由魏国亡命至秦，在秦居官，屡次升迁，终达宰相之位。他所主张的一系列的外交政策，奠定了日后秦国统一天下的基础。

应侯原来在韩国汝南拥有自己的领土，后来被韩国没收。

秦王十分同情他的境遇，于是问道：

“你被韩国夺取领土，心中想必有所不平。”

秦王本意是要试探身为宰相的应侯，是否会因私怨而对韩国采取报复手段。

可是应侯答道：

“听说有一位失去儿子的父亲，在接受别人吊唁的时候告诉他们：‘死了儿子固然伤心，但是想一想我原先也是没有儿子的人，也就不难过了。’我也是原来没有封土的平民，所以现在也不会为失去领土而感到难过。”

应侯心想：如不这样回答，日后要推行对韩政策，必会受到重重阻挠，因此，故意表示出对于韩国没收自己领土一事，并不在意。

秦王虽然对他表现的宽阔胸襟感到敬服，究竟还是不明他真正的心意，于是派遣一位将军前往试探。

这位奉派的将军一见到应侯就脱口而出：

“丞相，我真难过得不想活了。”

“哦！究竟发生了什么大事？”

“丞相您想想，秦王对您优礼有加，远近皆知；可恨那小小的韩国，竟敢公然夺取丞相在韩的领土，这种耻辱我如何忍受得了！所以我活不下去了。”

应侯听完这话，立刻站起来向这位将军深深一鞠躬，并且说道：

“那就全仰仗将军您了。”

将军回去之后，将经过情形一一禀报秦王。

知道了应侯的真心之后，秦王从此不再信任应侯。

第二章 谋之于阴，出奇制胜

原典

古之善摩者，如操钓而临深渊，饵而投之，必得鱼焉。故曰：“主事①日成而人不知，主兵②日胜而人不畏也。”圣人谋之于阴③，故曰“神”；成之于阳④，故曰“明”。所谓“主事日成”者，积德也，而民安之，不知其所以利⑤；积善也，而民道⑥之，不知其所以然；而天下比之神明也。“主兵日胜”者，常战于不争、不费⑦，而民不知所以服，不知所以畏，而天下比之神明。

注释

①主事：所主持的事情。

②主兵：指挥军队。

③谋之于阴：悄悄地谋划。

④成之于阳：公开实现目的。

⑤其所以利：之所以有好处。

⑥道：当做应走的路来顺从。

⑦不争、不费：不使用武力，不消耗人力物力。

译文

古时候善于“摩意”的人，就好比拿着钓鱼竿到水潭边上去钓鱼一样。只要把带着饵食的钩投入水中，不必声张，静静地等待，就可以钓到鱼。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，只有做到这样才是高明的。那些有很高修养和智慧的人，在谋划什么行动时，总是在暗中悄悄进行的，所以被称为“神”，而这些行动的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利益，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。普天下的人们都把这样的“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，坚持不懈地与敌军对抗，却不去争城夺地，不消耗人力物力，因此老百姓不知道为何邦国臣服，不知道什么是恐惧。正因为这样，普天之下都称这种“谋之于阴、成之于阳”的军事策略为“神明”。

评说

鬼谷子认为，“谋之于阴，成之于阳”是运用“摩意术”的具体方法。为了顺利实现“摩”的目标，就必须做到在事情没有成功之前，绝对不能暴露蛛丝马迹，“明修栈道，暗度陈仓”、“瞒天过海”等方法就是“摩意术”的运用技巧。

“明修栈道，暗度陈仓”这个成语，在军事上的含义是：从正面迷惑敌人，用来掩盖自己的攻击路线，而从侧翼进行突然袭击。这是声东击西、出奇制胜的谋略。引申开来，是指用明显的行动迷惑对方，使人不备的策略，也比喻暗中进行活动。

公元前206年，秦朝被推翻后，项羽倚仗强大的兵力，迫使先入秦都咸阳的刘邦退出，自己率兵进入，并称西楚霸王。接着，项羽封刘邦为汉王，让他统治偏远的汉中（今陕西南部）和巴蜀（今四川）地区。同时，为防止刘邦再入关中，项羽将富饶的关中让秦军的降将把守。刘邦自知兵力不如项羽，只得忍气吞声。在去封地的路上，他采用张良的计策，将长达好几百里的栈道全部烧掉，以示再无回关中之心，从而使项羽对其疏于戒备。同年八月，有人起兵反项。刘邦认为这是个出兵关中的好时机。大将韩信提出了明修栈道，暗度陈仓的计策，建议派人去修栈道以迷惑敌方，刘邦采纳了他的建议，并开始修复栈道。守卫关中的秦降将章邯讥笑刘邦不知要修到何年何月。实际上，韩信暗地里正为攻打陈仓积极地作准备。不久，韩信迅速出兵，攻下了陈仓。章邯得知后非常恐慌，但为时已晚。借道于陈仓，刘邦军队很快攻打并占领了关中，为以后建立汉朝奠定了基础。

在中国历史上，皇帝当俘虏的不乏其人。皇帝本人被俘，表明了他所统治的王朝也即将结束。明英宗被俘，本身就证明了明朝已开始走向衰败。

明英宗正统十三(公元1448年)年，吴官潼出使瓦剌时，被扣押为奴。就在第二年，英宗在“土木之变”中被俘，正被瓦剌扣押的吴官潼，便主动要求做了英宗的随从。从瓦剌回国，因为朝廷内部的权力斗争，不幸的吴官潼又被打入自己的大狱。

到景泰元年，瓦剌再次大举进犯中原，并包围了北京城。大将石亨为代宗出主意说：“把吴官潼放出来，可以让他退兵。”正急得团团转的代宗，一听有人能退兵，马上召吴官潼出现，并亲自为其去掉刑具，问：“你能让也先(瓦剌首领)的部队退兵吗？如果能成功，我封你为侯。”

对瓦剌人十分了解的吴官潼当即一口答应：“可以！”代宗大喜，便立即赐予新衣，把他押至石亨的营中。石亨一见吴官潼，高兴地说：“吴先生来了，我就放心了。”

吴官潼赶着一头驴，头戴一顶破草帽，手里拿着一块肉，闯入瓦剌人的包围圈。瓦剌兵抓住他，送至头领面前。吴官潼便装得十分委屈的样子，不慌不忙地用番语说：“我是某村人，我娘有病，我进城买肉给她老人家吃，你们抓我干什么？”

然后，他又故作神秘地说：“你们怎么还在这里？我听说朝廷已传旨召四方兵马到京城，马上就要潜入你们的领地，去剿你们的老巢。”吴官潼停了停，又说，“若不是与你们有乡情，我才不会冒着杀头的危险告诉你们呢！”

正在这时，石亨乘机用火器向也先的部队猛轰。瓦剌军将领一见，以为朝廷下一步确实有“大动作”，顿生退兵之意。也先最终撤兵，北京遂解围。

偌大的明王朝，到了这种分上，实在是可悲至极。但不管怎么说，曾被瓦剌人扣押的吴官潼，对瓦剌人的习性十分了解，所以略施小计，便使瓦剌人退了兵，从而解了北京之围。

学习“谋之于阴，成之于阳”的策略，更要针对这个策略，学会透过事物的层层表象，不要被种种假象迷惑，要把握事物本质，分析事物的发展趋势，再采取相应的策略，这样就可以瞒天过海而出奇制胜。

第三章 摩意术成功运用需要掌握正确的方法

原典

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。平者，静也；正者，直也；喜者，悦也；怒者，动也；名者，发①也；行者，成②也；廉者，洁也；信者，明也；利者，求也；卑者，谄也③。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。

注释

①发：这里指有声誉。

②成：成功。

③卑者，谄也：所以要谦卑，是为了谄媚。

译文

在实施运用“摩意”方法时，有的采取和平进攻，有的采取用正义责难，有的投其所好用娱乐讨好，有的用怒斥激励对方，有的用名望威吓，有的利用行为逼迫，有的采用廉洁感化，有的用信誉说服，有的以利益诱惑，有的用谦卑夺取。和平就是安静，正义就是刚直，娱乐就是喜悦，愤怒就是激动，名望就是声誉，行为就是实施，廉洁就是清明，利益就是需求，谦卑就是委曲。所以，圣人所独用的“摩意”之术，平常人也都可以具有。然而没有能运用成功的，那是因为他们用错了。所以，谋划策略，最困难的就是周到缜密；进行游说，最困难的就是让对方全部听从自己的说辞；主办事情，最困难的就是一定成功。这三个方面只有成为圣人才可以胜任。

评说

掌握好“平、正、喜、怒、名、行、廉、信、利、卑”等手段，才能恰当地运用“摩意术”。归纳起来就是要让自己表现出心平气和且没有任何的追求和奢望，要让别人觉得一切都是那么的顺其自然、

顺理成章，没有丝毫的歪理存在；让自己本身的正气体现出来，不存在任何的私心与杂念，毫不利己，专门利人，只有这样才不会引起他人的抵触与反感；做的事情要完全是对别人有益处的好事，这样才能讨得对方的欢心，而不至于被拒绝；当感情交流到某一程度时，将他人不高兴的事情披露出来，让其怒不可遏，在对方不能自控的时候，便可以捕捉到变化的征兆了；当捕捉到变化的征兆之后，就要马上制定出相应的应变策略，然后告诉他功过是非、成败利害，再观察变化征兆，最后再制定应变策略；当事情已经发展到可以实施谋略的某种程度时，就要不失时机地大胆实施；在实施谋略的过程中，要表现出完全是为了他人着想，而不是为了一己私利，要让别人自始至终都觉得自己永远是廉洁无私的；要自始至终都诚实守信，言必信、行必果；始终围绕“让别人获得好处”这个宗旨出发，让别人无法抗拒利益的诱惑；在别人面前要谦虚低调，不要争强好胜，锋芒毕露。

人的思想是复杂的，对某一事物不理解，想不通，往往疑虑重重，非一点即通，而需要像剥笋一样，把握脉络，层层推进，穷追不舍，把理说透。这就是运用摩意术成功的方法。

苏秦游说燕文侯获得初步成功便又来到赵国。这时奉阳君已经去世了。苏秦便借机劝说赵王道：“当今在位的卿相、大臣，以及一般有知识学问的平民，都非常推崇您是一个能行仁义的贤君，很久以来，大家都很希望能在您跟前效力，接受您的教导。虽然这样，但是奉阳君忌讳您，使您无法执掌国事。所以一般宾客游士，没有谁敢到您面前来尽心效力的。现在，奉阳君已经死了，您从今以后又可与士民亲近。因此，臣下我才敢向您尽忠。

“为大王着想，没有比使人民安宁、国家太平无事更为重要了。安民的方法在于选择外交途径。外交途径选择妥当，人民就能安定。外交途径选择不妥当，那么，人民必将终生不能安定。现在，请让我来分析说明赵国外患的情形：

“假如赵国与齐国、秦国两面为敌，那么人民势必无法安定。又假如赵国倚靠秦国来攻打齐国，人民也同样无法安定。又假如赵国倚靠齐国来攻打秦国，人民仍然是无法安定。

“您假如真能听我的建议，必可使燕国献上盛产毛毡、皮及狗马牲畜的土地；齐国必献上盛产鱼盐的海域；楚国必献上盛产橘柚的田园；韩、魏都会献上一部分封地作为您的汤沐之邑。而您那些尊贵的

亲戚及父兄们，都可以被封侯。说起让别国割地奉献，而获取极大利益的这种好处，是五霸拼着军队被消灭、将领被俘虏也要追求的。使自己的亲戚都能封侯的这种好处，更是商汤、周武王去拼死征战的原因。现在，您只要安坐不动，便能两种好处都得到，这就是我最替您期求的事。

“如今，假如大王您与秦国相交，那么秦国必可利用这优势去削弱韩、魏；假如您与齐国相交，那么齐国必定可利用这优势去削弱楚、魏。魏国一旦衰弱了，就必定要将河外这地方割送给秦国，那么能通往上郡的道路便断绝了。如果楚国衰弱，则赵国便没有了外援。这三种策略，不能不详细考虑清楚。假如秦国军队攻下軹道，那么韩国的南阳便危险了。秦国若进而劫取韩国，包围周都，则赵国便受到威胁。假如秦国据有卫地，进而取得郑城，那么齐国在无法抵抗的情况下，必定屈服于秦国，秦国既已得到山东，就必然举兵攻向赵国。秦国的军队一旦渡过大河，越过漳水，占据有番吾，那么秦兵便攻打到了邯郸城下。这就是我最替您忧虑的事。

“当今山东诸国，没有比赵国更强大的。赵国地方二千余里，军队几十万，战车一千多辆，坐骑一万多匹，存粮足够支用十年。赵国的西面有常山，南面有黄河、漳河，东面有清河，北面又邻接燕国。燕本是个弱国，没有什么值得惧怕的。在诸侯国中，秦国最畏惧的就是赵国。但是，秦国不敢举兵攻打赵国，为什么呢？就是怕韩、魏从后面图谋它啊！既然这样，那么韩、魏就是赵国南边的屏障。秦国要是攻打韩、魏，没有名山大川的阻挡，可以渐渐地嚼食它，直到占有他们的国都为止。韩、魏不能抵挡秦国，必然向秦国臣服。秦国没有韩、魏的阻隔后，灾祸就临到赵国了。这又是我为您所感到忧虑的地方。

“我听说，尧没有三百亩大的地盘，舜没有一点点土地，而能拥有天下。大禹只有不到一百个部众，却能在诸侯间称王。商汤、周武王的战士不超过三千人，战车不超过三百辆，却能立为天子，他们实在很懂得平治天下的道理啊！所以，一个贤明的君主，对外必能预测敌人的强弱，对内必能估计自己战士的好坏。不必等到两方的军队相抗击，而胜败存亡的谋略，已先在心中形成了。怎么可以被众人的言论所掩蔽，而糊里糊涂地去决定事情呢？

“我按照地图来衡量现在的情势：各诸侯国的土地合起来，有秦国的五倍大。各诸侯国的兵卒加起来，有秦国的十倍多。假如将六国

联合为一，尽所有力量向西边攻打秦国，秦国就非败不可。然而，现在大家却不这样做，反而向西面侍奉秦国，做秦国的臣属。攻破别人与被人攻破，使别人称臣和向别人称臣，怎能同日而语！说起那些主张联合六国去侍奉秦国的人，他们都希望分割各诸侯国的土地给秦国以同秦国讲和。假如秦国吞并天下成功，那么他们便可得到很大的封赏，而将楼台亭榭筑得高高的，宫室建得很美丽，欣赏着竽瑟等各种音乐，既可以拥有楼阁宫阙以及漂亮的车子，又可拥有许多美女，一旦秦祸临头，主张连横者却不与诸侯共忧患，所以这些主张连横侍秦的人，日夜都在进行着以秦国的权威来威慑各诸侯，以求取割地。因此，我希望大王能仔细考虑！

“我听说过：一个贤明的君主能决断疑惑，去除谗言，屏阻小人散播流言的途径，封塞乱臣结党营私的门户，所以我才能在您面前抱着忠诚之心，来陈述种种使国君尊贵，使土地增产，使军队强大的计策，我为大王所筹划的计策，最好是将楚、韩、魏、齐、燕、赵六合为一，合纵对抗秦国。并使天下各国的将相，在洹水上聚合，交换质子，杀白马结盟誓。而彼此约定说：假如秦国攻打楚国，那么齐国、魏国便各派出精良的军队助战；韩国负责断绝秦国运粮食的道路；赵国渡过洪河、漳河，从西南边援助；燕国则固守常山的北面。假如秦国攻打韩、魏二国，那么楚国可以断绝秦国的后路；齐国则派出精兵来帮助他；赵国渡过黄河、漳河援助；燕国固守云中城一带。假如秦国攻打齐国，那么楚国可以断绝秦国的后路；韩国守住城皋；魏国堵住河内的道路；赵国渡过漳河、博关相援助；燕国派出精兵来助战。假如秦国攻打燕国，那么赵国守往常山；楚国出兵攻武关，齐国从沧州渡河到瀛州去援助；韩、魏都出精兵来助战，假如秦国攻打赵国，那么韩国便出兵宜阳，楚国出兵武关，魏国出兵河外，齐国渡过清河，燕国也派精兵助战。假如诸侯之中有哪个国家不依照约定的，便用其他五国的军队来讨伐他。假如六国真能南北联合，共同抗拒秦国，那么秦国的军队必不敢出函谷关，来侵害山东各国。能这样做，您的霸业便可成功。”

赵王听了苏秦一番议论后，回答说：“寡人年少，继位的时间很短，从未曾有人告诉我治理国家的长远之计，如今，您有意要使天下得以生存，使各诸侯国得以安定，寡人将很敬重地听从您。”

于是赵王便送给苏秦一百辆装饰得很漂亮的车子，一千镒的黄金，一百双白璧，一千束锦绣，用来邀约其他诸侯加盟。

苏秦这一长篇游说词之所以获得成功，除了他抱着一种廉恭节制的态度使对方没有逆反心理之外，主要是他始终围绕“让赵国获得好处”这个宗旨出发，让赵王无法抗拒利益的诱惑，从而既达到了游说的目的，也获得了意想不到的巨大的收益。

在工作或生活中，我们只有善于综合运用“平正”、“喜怒”、“名行”、“廉信”、“利卑”等手段，才能真正达到“摩”的至高境界。谋略策划，最重要的就是要做到谨慎周详，但是要完全让对方听从自己的说辞是件非常困难的事情，因此，我们必须要好好掌握“平、正、喜、怒、名、行、廉、信、利、卑”等这些摩意术的手段。

第四章 摩意术实施的规律与技巧

原典

故谋必欲周密，必择其所与通者说也。故曰：或结而无隙①也。夫事成必合于数，故曰：道数②与时相偶者③也。说者听，必合于情，故曰：情合者必听。故物归类④，抱薪趋火⑤，燥者先燃；平地注水，湿者先濡。此物类相应⑥，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⑦之道。夫几者⑧不晚⑨，成而不抱⑩，久而化成{11}。

注释

①无隙：指非常亲密。

②道数：指规律与方法。

③道数与时相偶：规律和方法与天时三者相和谐。

④物归类：事物是有类别的，各归各类。

⑤抱薪趋火：抱着柴薪，走近火堆。

⑥物类相应：相同的事物便会有相近的反应。

⑦独行：独立而行，也指节操高尚。

⑧几者：通晓机微。

⑨不晚：没有错失时机。

⑩成而不抱：有了一定的成绩仍然不会保守不前。

{11}久而化成：时间久了就能化育万物。

译文

因此谋划必须周到缜密，游说首先要选择与自己可以相通的对象。所以说：“办事情要固若金汤，无懈可击。”要想使所主持之事取得预期的成功，必须采取最适当的方法。所以说：“客观规律、行动方法以及天时都是互相依附的。”进行游说的人要让对方听信认同，必须使自己的说辞合于情理，所以说：“合情理才有人听。”世间万物都有各自的属性。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，低的地方就要先进水。这些现象都是与各类事物的性质相适应的。以此类推，其他事物也是同样的道理。这也反映“内符”与“外摩”的道理。所以说：按着事物的不同特性来实施“摩意”之术，怎么会有不发生反应的呢？根据被游说者的喜好而施行“摩意”之术，怎么会有一个不听从游说的呢？要想能独往独来，就要注意事物的细微变化，把握好时机，就算取得了一定的成绩也不能停滞不前，天长日久就一定能化育天下，取得最后成功。

评说

在本篇中，鬼谷子阐述了“物以类聚，人以群分”在“摩意术”中的重要作用。要运用摩意术，就必须摸清对方的底细，对方有什么特征，并顺着他的特点去迎合他，揣摩探明对方的真实意图，在满足对方欲望的同时达到自己的目的。谋事一定要谨慎周密，并且必须选择可以和自己相通的对象，因为没有意见分歧的交流是顺利结交的前提。明白了这些道理，就容易寻找到志同道合的人。智者能够独步天下，成功的关键因素就是，顺着他人的欲望去发展，让他人心甘情愿听从自己的安排。

在为人谋事时，一定要考察彼此在各方面的异同。如果选择不能与自己心意相通的人合作，不但不能得到想要的结果，反而可能深受其累。

三国时期的曹操之所以成事，一个重要原因就是 he 特别注意结交名士，竭力争取他们的支持。

为了达到攀升的目的，曹操主要通过两种途径努力。一是对一些年轻的名士就与之结交为朋友；二是对一些年长的名士就向他们求教。这样有利于争取名士对自己的了解和帮助，借以提高自己的名声，扩大自己的影响。他知道自己出身宦官家庭，为士人所蔑视，因而很注意树立自己不与宦官腐朽势力同流合污的形象。

曹操在少年时就与袁绍相交，但两个人之间总有一些隔阂。但袁绍、袁术的母亲死后归葬汝南时，曹操还是不计前嫌地去参加葬礼。

颍川李瓚是“党人”领袖李膺之子，后来做过东平国相(如同郡守)。曹操同他交往，彼此了解很深。李瓚非常赞赏曹操的才能，临终时对儿子李宣说：“国家将要大乱，天下英雄没有一个人能超过曹操的，张孟卓(张邈)是我的朋友，袁本初(袁绍)是你的外亲，虽然如此，你也不要依附他们，一定要去投靠曹操。”后来李瓚的几个儿子遵从父命，在乱世中果然保全了性命。

南阳何颉，字伯求，年轻时游学洛阳，与郭泰、贾彪等太学生首领交好，很有名气。好友卢伟高父亲临终时，何颉前去问候，得知其父有仇未报，便帮助卢伟高复了仇，并将仇人的头拿来在他父亲墓前祭奠，很是侠义。

何颉和大官僚士大夫“党人”陈蕃、李膺相好。陈蕃、李膺被宦官杀害后，何颉也受了牵连，在被拘捕之列，于是易姓名逃到汝南躲了起来。袁绍慕其名，私下与其交往。何颉经常潜入洛阳与袁绍计议，解救“党人”。

曹操在这期间也同何颉交往，谈孔学，论百家，说《诗经》，讲兵法，头头是道。分析评论现实的派别斗争、党锢之祸，很有见地，表现了学识渊博而且有济世之才。何颉私下对别人说：“汉家将要灭亡，能够安天下的，必定是这个人了。”曹操听到后，非常感激。

此后，曹操在士人中的名声就更大了。

在当时的诸多名士中，许劭是一个非常有影响的人物，谁要是获得他的好评，则对自己的仕途产生十分有利的影响，曹操为了取得许劭的好评，先去拜访了有很高声望的大名士桥玄。

桥玄，字公祖，梁国雅阳人。历任县功曹、国相、太守、司徒长史、将作大匠、少府、大鸿胪、司空、司徒、尚书令等职。光和元年(公元178年)，升任太尉。他以刚毅果断著称，敢于打击豪强贪官。自己则廉洁自律，虽身居要职，子弟宗亲却没有一个凭借关系做大官的。他家贫乏产业，去世后，竟难以殡葬，当时的人们为此将他称为名臣。桥玄谦恭下士，善于观察和品评人物，也享有很高的声望。曹操慕名前往，桥玄与之交谈后，感到曹操很不平常，说：

“现在天下将要变乱，不是经邦济世的人才是不可能使天下安定下来的。能够安定天下的，大概就是你了。”

停了一下，又说：“我见过的天下名士多了，没有一个是像你这样的。你要好好努力。我已经老了，愿意把妻子儿女托付给你。”

曹操听了，非常感激，把这位老前辈引为知己。桥玄觉得曹操还没有什么名气，又劝他去结交许劭。

许劭，字子将，汝南平舆人。以名节自我尊崇，不肯应召出来做官。善于辨别、评述人物，当时人们推举清议的权威，无不把他和太原郭泰作为代表。谁要是能够得到许劭的赞誉，谁就能够声价倍增。许劭常在每月的初一，把本乡的人物重新评议一番，叫做“月旦评”。曹操由于桥玄的推荐，也由于自己对许劭慕名已久，因此不止一次带着厚礼、陪着笑脸去拜访许劭，请求许劭对自己称誉一番。许劭一方面感到曹操与众不同，另一方面大概对曹操那些飞鹰走狗的行径有所了解，不大看得起他，因此拒不作答。曹操却是决不放松，坚持着自己的要求，最后甚至找了个机会对许劭进行胁迫。许劭没有办法，只好说：“你是一个太平时代的能臣，动乱时代的奸雄。”

曹操听了这个评语，感到非常开心，哈哈大笑着离去了。

可见，曹操为了达到自己的目的，有时甚至是有些不择手段的。不过，他在寻觅“知己”的过程中，也有碰钉子的时候。南阳宗世林，十分看不起曹操的为人。曹操二十岁时，多次登门，想同宗世林交个朋友，因宾客满座，没有说话的机会。后来，宗世林起身外出，曹操乘机上前将他拦住，握住他的手，表达了自己的愿望。谁知宗世林一点情面也不给，毫不犹豫地拒绝了曹操的要求。后来，曹操当了司空，总揽朝政，大权在握，又把宗世林请来，得意地问道：“现在我们可以交个朋友了吧？”

宗世林却不动声色地回答：“松柏之志犹存！”

可见，宗世林对曹操是始终抱有自己的看法的。

曹操能够得到众多名士的推许，并不是偶然的。汉代清议的标准，虽然以名教为依归，即一个人必须读经习礼，砥砺品行，随时注意修饰自己的言谈风度。但一个人才能突出，也能得到清议的重视，

特别是在经学日渐衰微的汉末，才能显示出了越来越多的价值。曹操在品行方面是没有太多的东西值得称道的，但他的才能在当时非常突出。他的观察力和随机应变的能力，他的机警、智慧和谋略，他的干练和果敢精神，都是一笔令人羡慕的财富，在乱世非常有用。他手不释卷，但不读那些于事无补的书，特别不愿走成千上万的汉儒曾经走过的那条皓首穷经的道路。他不专读儒家的书，诸子百家的书他都要浏览一番，把有用的东西加以吸取。他特别喜欢兵法，当时在军事方面已经发表过不少独到的见解。这些，都是他获得清议好评的原因。此外，当然还跟他个人不懈的努力有关。曹操力图改变自己的形象和社会地位，打进在统治集团中虽然一时还未占据优势但潜力却很大的士大夫集团中去，千方百计寻求同名士交往的机会，竭力争取他们的理解和支持。

由于争取到了众多名士替自己激扬名誉，曹操引起了士大夫集团越来越广泛的注意，这对他步入仕途、崛起攀升起了很大作用。

曹操之所以成功，就在于他掌握了摩意术的技巧，善于结交和利用有价值的人才，把这些人才变成一种资源，关键时刻得到了大家的帮助，为自己的仕途发展推波助澜。

第九篇 权术

第一章 对语言进行修饰更容易被对方认可

原典

说者①，说之也；说之者，资②之也。饰言③者，假④之也；假之者，益损⑤也。应对⑥者，利辞⑦也；利辞者，轻论⑧也。成义者⑨，明之也；明之者，符验也。难言⑩者，却论{11}也；却论者，钓几{12}也。佞言者，谄而于忠；谀言{13}者，博而于智；平言{14}者，决而于勇；戚言{15}者，权而于言；静言{16}者，反而于胜。先意承欲者，谄也；繁称文辞者，博也；策选进谋者，权也。纵舍不疑者，决也；先分不足{17}而窒非{18}者，反也。

注释

- ①说者：指游说的人。
- ②资：资助。
- ③饰言：指很好听的话。
- ④假：借，引申为凭借、借助。
- ⑤益损：指增减。
- ⑥应对：指的是应酬、答对。
- ⑦利辞：指伶俐的言辞。
- ⑧轻论：此处指不庄重的言论。
- ⑨成义者：代指建立信义的言辞。
- ⑩难言：代指指责对方的言辞。

{11} 却论：反面的议论。

{12} 钓几：诱导对方心中所隐藏的细微之事。

{13} 谀言：用虚心假意之词奉承人。

{14} 平言：平庸之言。

{15} 戚言：面带忧色的言辞。

{16} 静言：平和的言辞。

{17} 先分不足：自己先天有所不足之处。

{18} 窒非：指责他人的过错。

译文

“游说”的目的就是为了说服别人，想要说服别人，就要给人以帮助。凡是经过修饰的言辞，都是为了蒙蔽对方，以达到自己的目的，想要蒙蔽对方，说服对方，就要让对方知道得与失的利害关系。凡要进行应酬和答对，必须掌握伶俐的外交辞令。凡是伶俐的外交辞令，都是经过修饰的不实在的言论。要树立起信誉，就要光明正大，光明正大就是为了让别人检验复核得到大家的认可。只要是难于启齿的话，都是反面的议论，只要是反面的议论，就是为了诱导对方讲出秘密的一种说辞。喜欢说奸佞话的人，因为他们会谄媚，反而变成了“忠厚”；喜欢说阿谀话的人，因为他们会吹嘘，反而变成了“智慧”；喜欢说平庸话的人，因为他们的果决，反而变成了“勇敢”；喜欢说忧伤话的人，由于他们善于权衡，反而变成“守信”；喜欢说平静话的人，由于他们习惯逆向思维，反而变成“胜利”。为了实现自己的意图而应和他人，满足他人欲望的，就是谄媚；用很多赞美的词语去奉承他人，就是吹嘘；根据他人喜好而进献计谋的人，就是玩弄权术；即使有所牺牲也不动摇的，就是有决心；勇于揭示对方缺陷，敢于责难对方过失的就是勇于反抗的人。

评说

“说者，说之也”，就是通过表达自己的意图来说服对方。鬼谷子在本篇中重点阐述了判断各种说辞的方法和游说需要掌握的各种语

言技巧。想要说服对方，你的说辞必须有吸引力。只有让别人觉得从你的说辞中可以受到启迪，增长见识，获得想要的利益，别人才会被你的说辞所吸引，别人才会洗耳恭听你的游说。生活中，游说的各种语言技巧及判断各种说辞的方法非常重要。历史上这样的例子不胜枚举。

孟尝君的封地薛遭到了楚国军队的攻击。这时候，淳于髡从楚国出使回来，路过了薛，孟尝君将他邀请至自己的府中。

几天后，孟尝君亲自将淳于髡送到了郊外，并对他说：“现在楚国人正在攻打薛，如果先生您不能帮助我的话，恐怕我再也不能侍奉您了。”

淳于髡恭敬地回答：“我明白您的意思了！请放心吧！”淳于髡回到齐国后，向齐宣王禀报了出使的情况。齐宣王问：“您到楚国感觉如何？”

淳于髡说：“楚国很贪婪，薛也自不量力。”

“嗯？”齐宣王十分不解，“先生此话作何解释？”

淳于髡不紧不慢地解释道：“薛自不量力，为先王立了宗庙。楚国贪婪而出兵攻打薛，薛的宗庙也必定危险。所以我说薛自不量力，楚国也太贪婪了。”

“啊？”齐宣王马上变了脸色，说：“哎呀！先王的宗庙在那里啊！”

于是齐宣王立即发兵救薛，薛地由此而得以保全。

淳于髡没有直接劝谏齐宣王，而是以一句“薛自不量力，为先王立了宗庙”来进行旁敲侧击，暗示齐宣王如果不发兵帮孟尝君解围，先王的宗庙也将被毁灭。从而巧妙地激发了齐宣王保家卫国的斗志，达到了劝谏的目的。淳于髡可算得上是一位高明的“语言专家”了。

既然要游说，就要掌握一定的技巧。要语言流畅，引人入胜，迎合对方的心理，就需要对表述的语言进行一定的修饰，让语言变得有

逻辑、有条理，这不仅能吸引别人的注意力，还能巧妙地隐蔽自己的意图。

第二章 耳、目、口要相互协调

原典

故口者，机关也①，所以关闭情意也。耳目者，心之佐助②也，所以窥间奸邪③。故曰：“参④调而应，利道⑤而动。”故繁言而不乱，翱翔而不迷，变易而不危者，观要得理。

注释

①口者，机关也：嘴巴如同机器的开关一样。

②耳目者，心之佐助也：耳目是帮助心汇集情报的助手。

③奸邪：指邪恶与不正。

④参：参同”叁“指心、眼、耳三种器官。

⑤利道：有利的途径。

译文

打开和关闭感情和心意关键是靠人的嘴巴。心灵的辅佐和助手就是耳朵和眼睛，耳朵和眼睛是用来侦察奸邪的器官。所以说：“只要心、眼、耳三者协调呼应，就能沿着有利的轨道运动。”即便是使用一些烦琐的语言也不会发生混乱，自由驰骋地议论也不会迷失方向，改变议论主题也不会发生失利的危险。因为看清了事物的要领，把握了事物的规律，事物就必然会照着我们的意图而发展。

评说

人的五官中，嘴巴是用来表达情意的。语言是有声的文字，透过嘴巴发出声音来表达情意，是属于有形的语言。生活中，如果你自己不讲，别人就无从知晓你的想法。在讲的过程中既不能暴露自己的内心世界，又要取得他人的信任，这就需要根据恰当的时机，在揣测出他人内心世界的前提下，才能取得好的效果。

人们可以用“耳”、“目”来侦察邪恶，所以，在人们看来，“耳”、“目”是心灵的辅助器官，二者能将所见所闻传至大脑，再由大脑加以归类分析，进一步发现事物变化的征兆，并引导其变化朝着有利于自己的方向发展。同时存在于大脑中的信息还能将事情发生前后的现象进行类比，对这些信息的真实性进行验证，得出哪些是真，哪些是假，此时，真真假假就显得极为明朗。

人们出于某种利益而隐藏自己的想法，经常不说实话，用一些相反的言行来迷惑你。在人际交往中，如果不能明白对方的真实意图，就无法把握主动权。

春秋战国时期，楚考烈王没有子女，丞相春申君就四处搜寻美女献给楚王。有个叫李园的赵国人，其妹长得很漂亮。他本想把妹妹献给楚王，可又担心不能生子而无法获宠，于是想了个主意，把妹妹献给了春申君。

春申君非常喜欢这个美女，没过多久，她就怀孕了。美女想到了一条妙计，和她哥哥偷偷商量后，对春申君说：“夫君，楚王跟您的感情真是好啊！”春申君动情地说：“是啊，我和楚王的感情就连亲兄弟也比不上。”美人又说：“可是楚王没有儿子，他死后只有让自己的亲兄弟做国君。新国君一定只重用自己身边的人，哪轮得到您呢？而且您现在的地位这么高，肯定有对楚王的兄弟不够礼貌的地方，那您的处境岂不是更危险了吗？”春申君听了，说：“是呀，可是又有什么办法呢？”美女眨了眨眼睛，说：“办法倒是有一个。我已经怀孕了，如果楚王现在喜欢上我，那我生下的孩子就可以当上国君。这样您就不用担心以后的前途啦。”

春申君照这个美女说的，把她献给了楚王。美女果然很快就得到了楚王的宠爱。后来，这个美女在王宫生了个男孩。随后这孩子便被立为太子，美女也就当上了王后。楚王又提拔她的哥哥李园当了高官。

这时的李园随着地位的提高，想得更多了。李园怕春申君泄露了秘密，便在私底下养了许多杀手，计划伺机杀掉他灭口。

此时的春申君却还蒙在鼓里。他的一个门客朱英对他说：“您做楚国的丞相已经二十多年了，一人之下，万人之上。有一天楚王死了，您就要辅佐年幼的太子，直到他长大成人。这是您的福气，但这

其中也可能隐藏着灾祸。正所谓福兮祸之所倚，祸兮福之所伏。”春申君没有将他的话放在心上，满不在乎地说：“我现在过得很好啊，至于将来，会有什么不幸呢？”朱英忧心忡忡地说：“李园一直想夺取您手中的权力，他早就偷偷养了许多杀手，只等楚王一死，便将矛头指向您。这就是我说的灾祸啊。不过，现在挽救还来得及，您只要先把我派到楚王的身边，替您干掉李园，就能免除您的后顾之忧。”春申君听了，哈哈一笑，拍拍朱英的肩膀说：“先生多虑了。我了解李园，他是个胆小、温和的人，我又一直对他那么好，他不会做出什么对不起我的事。”

过了十几天，楚考烈王死了。李园先到宫里，安排杀手埋伏在宫门内。春申君匆忙进宫，刚走进宫门，李园的杀手就从两旁杀出来，他还没来得及喊救命，头就被割了下来，更悲惨的是连他的家人也没能逃过这场血光之灾。

在这个故事里，春申君想借美女保全自己，甚至能手握大权；而李园却早有所图，他想借美女实现自己更大的阴谋。

第三章 说话要注意避免犯忌讳

原典

故无目者不可示以五色。无耳者，不可告以五音①。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②也。古人有言曰：“口可以食，不可以言。”言有忌讳也；“众口烁金”，言有曲故也。

注释

①五音：古乐五声音阶的五个阶名：宫、商、角、徵（zhǐ）、羽。

②不事：不做。

译文

没有办法向没有视力的人展示五彩缤纷的色彩，没有办法跟没有听力的人讲述音乐带给我们内心美妙的感受，没有可以开导对象的地方就不该去，没有能够接受你游说的人的地方就不该来，行不通的事情就不要去做。“口可以用来吃饭，但不能用它讲话”，古人常常这样告诫我们，因为说话容易犯忌。“众人的口可以熔化金属”，这是说所有的言论都有复杂的背景和原因，流言飞语也有不可低估的力量。

评说

在古代，君主是九五至尊，是人人朝拜的天子，所以和君主说话，必须格外小心，尤其不能提及君主有所忌讳的事情，否则就可能招致杀身之祸。

武则天可谓是中国历史上独一无二的女人。她母仪天下于前，登上皇位于后，然而，就是这样的一代女皇却忌讳猫。说起来，武则天忌猫事出有因，她曾将唐高宗李治之妃萧良娣囚禁下狱，萧良娣对她的残暴行为恨之入骨，发誓说：“愿阿武(则天)为老鼠，吾为猫儿，生生扼其喉！”这话传到了武则天耳朵里，萧良娣当然不会有好果子

吃。武则天也从此开始恨猫、忌猫，把养猫看做是“不祥之兆”，并下旨宫里一律不准养猫。

萧良娣，即萧淑妃，南朝士族兰陵萧氏族人，齐梁皇室后裔。她于唐高宗还是太子时便进入东宫，封为良娣，生许王李素节、义阳公主、宣城公主。后来高宗即位，成为皇帝，就晋封良娣为淑妃，曾受宠后宫于一时。

当时王皇后对萧淑妃十分嫉妒，两人互相在高宗面前争风吃醋。有一次王皇后发现高宗真正喜欢的是先皇唐太宗李世民的才人武则天，但此时武则天已入感业寺为尼，于是，便召武则天还俗入宫，封为昭仪。武则天入宫后备受恩宠，这让萧淑妃顿失宠爱。后来，不但萧淑妃失宠，王皇后也逐渐遭到冷落。武则天就找到一个机会，陷害王皇后。于是，王皇后与萧淑妃便一同被废为庶人，武昭仪立刻一步登天，成为皇后。

萧淑妃与王皇后被幽禁在冷宫，一日，高宗突然想念她们，便前往冷宫探望，看到她们的惨状，相当不忍。二女请求高宗让她们重见天日，并希望将幽禁的别院命名为“回心院”，高宗允诺将会处置。但是武则天得知此事后，即刻下令将她们各杖击一百，以泄心中怨恨。

萧淑妃被杖击时，曾大声骂道：“武氏狐媚！我来世一定要生为一只猫，让武氏转生为鼠，我要生生世世扼她的喉咙报仇！”武则天为此相当害怕，命令皇宫不准养猫。后来武后夜里常梦到王皇后与萧淑妃披头散发、鲜血淋淋，样子十分恐怖，让她感到非常厌恶，命巫师做法消灾，又觉得不行，就搬到蓬莱宫居住。从此，武则天就有了一个非常的忌讳，就是恨猫，以至于宁愿在东都洛阳住一年，也不愿在长安皇宫待一天。武后在杀害王皇后与萧淑妃后，命王氏改姓“蟒”，萧氏改姓“梟”，把她们的族人流放到岭南。直到唐中宗李显即位以后，才恢复他们的本姓。

第四章 利用他人的长处，弥补自身的不足

原典

人之情，出言则欲听，举事①则欲成。是故智者不用其所短，而用愚人之所长；不用其所拙，而用愚人之所巧，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②之捍也，必以坚厚。螫虫之动也，必以毒螫。故禽兽知用其所长，而谈者知用其用也。

注释

①举事：做事情。

②介虫：指带有甲壳的昆虫。

译文

说出话就希望别人听从，做事情就希望成功，这是人之常情。因此聪明的人都宁可用愚人的长处，而不用自己的短处；宁可用愚人的技巧，也不用自己的笨拙，因此才不至于使自己陷入困境。说到别人有利的地方，就要顺从其所长，说到别人的短处，就要避其所短。甲虫在进行自卫的时候，一定是依靠坚硬和厚实的甲壳；螫虫一定会用它的毒针去攻击对手。所以说，连禽兽都知道用其所长，避其所短，游说者也就更应该知道运用自己该运用的一切手段去说服对方。

评说

“出言则欲听，举事则欲成。”鬼谷子认为，每个人都希望别人能够听从自己所说的话，非常渴望自己办理的事情可以一举成功。但是一个人很难发展成为面面俱到的全才，俗话说尺有所短，寸有所长。成功之士的能处就在于他们善于聚集拥有不同才能之人，集合并发挥各方人才的优势，做到取长补短；而真正具有大智大慧的人也懂得如何去利用他人的长处来弥补自身短处的不足。

人才对于君王、明主，就好比女人对于男士，不会有君主不爱好有德之士，但有德的人不一定有才；同样，不会有男士不爱美女，但

美女不一定贤惠！而没有人才，君主就难以把国家治理好，没有贤惠的妻子，男人就很难把家业理顺。所以说，用人就要用他的长处与特长。

《三国演义》中的貂蝉，本来只是一名歌伎，但司徒王允充分了解了貂蝉的长处，让她左右于董卓与吕布之间，最后成就了连环之计！从这可以体现出王允的高明之处，他充分地利用了貂蝉的长处：美、媚、智。而要成就此计，三个长处缺一不可。试问：假使貂蝉不具备国色天香的美貌，再狐媚再聪明，又能钩得起谁的性欲？假使貌美如花而且聪慧机敏，但是比较清纯而不狐媚，那就根本做不成这事；假使貌美如花而且风骚狐媚，但是脑袋不好使，三句话就露馅，那就更成不了事了，王允也不会让其去干，他得要脑袋呀！而在这里面，人们最看不起词汇“狐媚、风骚”便都成了貂蝉的优点与才干，但清纯便是缺点了，这就说明，用人是把人的长处用到该用到的地方！

张良、萧何、韩信是汉初三杰，可以说汉朝的江山全是拜这三人所赐！而刘邦也清楚，他在战胜项羽后说过这样一段话：“夫运筹帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房（张良字）；镇国家，抚百姓，给馈饷，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之军，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三人者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也！项羽有一范增而不能用，此其所以为吾擒也。”论自身能力、势力，刘邦跟项羽不是一个级别，而最后弱勢的刘邦能战胜不败的项羽正是因为刘邦会用人的缘故。张良本人多谋，但有些寡断；萧何遇事冷静，很有见识，还喜欢听取分析多方意见，善断；韩信能统率百万大军，而且战必胜，攻必取，善战。于是刘邦总是多方听取张良、陈平等的意见，然后交由萧何决断，最后让韩信去战场执行，真是妙啊！能把人用到这个分上，不得天下，可能吗？

燕雀虽然飞得快，但你让它去水中游，它能不能游过乌龟？河豚虽然游得快，但它离开了水却不能活。人也是这样，每个人都有他的长处与短处，高明的管理者，总是善于让人才充分发挥他的优势与长处，只有这样，才能体现出人才的价值。善飞者，给其一片天空；善游者，给其一江河水！也只有这样才能真正发挥出人才的作用！

用人必须根据人的特长，坚持区别对待、因人而用的法则。用人时应该先要了解清楚使用对象的特长是什么，这种特长适用于哪个领域，按照人的特长派用场，使工作领域与人的特长对口。工作领

域和人的特长二者中，应把考虑的重点放在人的特长这一方，要因人而用，不要削足适履，人为地强求人家改变或放弃自己的特长勉强去适应工作。善于用人的领导者，总是针对人的领域特长安排适宜的工作，分派适合的任务，以发挥人的特长优势。

面对困难，在智者面前不要谦卑，更不要妒忌，要通过对他人长处的学习来弥补自己的短处，扬他人之长，避自己之短，这样才能让自己不断成长、不断进步。

第五章 言辞——最宝贵的是出奇制胜

原典

故曰：“辞言五，曰病、曰恐、曰忧、曰怒、曰喜。”病者，感衰气而不神也；恐者，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①；与博者言，依于辨，与辨②者言，依于要③；与贵者言，依于势；与富者言，依于豪④；与贫者言，依于利；与贱者言，依于谦；与勇者言，依于敢⑤；与愚者言，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。终日不变，而不失其主，故智贵不妄。听贵聪，智贵明，辞贵奇。

注释

①博：博学多闻。

②辨：辩论，雄辩。

③要：扼要。

④豪：立足点高。

⑤敢：勇猛的气概。

译文

通常而言：“病、怨、忧、怒、喜”是五种游说辞令。指底气不足，没有精神为病；极度伤心，没有主意为怨；闭塞压抑，无法宣泄为忧；狂躁妄动，不能自制为怒；任意发挥，漫无边际，没有重点为喜。以上五种游说辞令，精通之后就可以运用，对自己有利时就可以实行。因此与聪明的人谈话，就要依靠广博的知识；与知识广博的人谈话，就要依靠雄辩；与善辩的人谈话要依靠简明扼要；与地位显赫的人谈话，就要依靠宏大的气势；与富有的人谈话，就要依靠高屋建瓴；与贫穷的人谈话，就要以利益相诱惑；与卑贱的人谈话，要依靠

谦敬；与勇猛的人谈话，要依靠果敢；与愚昧的人谈话，要依靠敏锐。这些都是游说的基本方法，而很多普通人经常与此相反去作为。与聪明的人谈话就要让他明白这些方法，与不聪明的人谈话，就要把这些方法教给他，要做好这些事情难度是非常大的。游说辞令有很多种，所说的事情又可能随时发生变化。不脱离原则地成天去游说，事情就不会出乱子。一天从早到晚不改变方向去游说，就不会违背宗旨。因此最重要的是不要妄加评论。

评说

在人际交往中，我们肯定会遇到一些意想不到的事情，要么是自己失言失态，要么是对方的反应不如预料的好，要么是周围的环境出现了没有预料到的变化，等等。在遇到这些猝不及防、进退尴尬的情况时，往往会让人啼笑皆非，狼狈不堪，最后陷入窘境。

说话得体，是一门艺术，只有面对不同的语言环境随机应变，才能取得最佳的表达效果。从某种意义上讲，随机应变的对话方式，要有点“见人说人话，见鬼说鬼话”的本事，不能永远都用同一种方式说话。这点涉世之初的年轻人尤其应当注意。应对不同的人，要有不同的方式。否则稍不注意，就很容易得罪人。这也是本篇中鬼谷子所要阐述的重点。

一滴甜蜜糖比一斤苦汁能诱感到更多的苍蝇。良好的赞美，令人心花怒放，满面春风。事实上真正讨厌别人对自己说好话的人几乎没有。在古代官场中，那些奸猾之臣就很懂得用赞美的语言以达到出人头的目的。

安禄山在投靠了范阳节度使张守珪后，因精通六种少数民族语言，当上了经管少数民族贸易事务的互市牙郎。开元二十年(公元732年)，安禄山偷羊丑事败露后，张守珪一气之下要把他打死，安禄山龇牙咧嘴大声喊叫：“难道你不想消灭契丹、奚吗？何必滥杀壮士！”张守珪被他的吼叫声惊住了，感到安禄山可以派上用场，于是便把他提拔为“捉生将”这么一个低级武官，负责捕捉俘虏。安禄山由于熟悉这一带地形，经常用三五个骑兵就能活捉几十名契丹俘虏。张守珪再给他加兵，安禄山捉到的俘虏也成倍增加。张守珪对他非常赏识，把他提拔成偏将，并把他收为干儿子。张守珪有时看着安禄山长得出奇的肥胖，觉得很看不顺眼。为了博取张守珪的欢心，安禄山就少吃少喝，尽量使身体瘦一点。

开元二十八年(公元740年)，安禄山升任平卢军兵马使。为了继续往上爬，他精心设计了许多投机钻营方案。凡是中央派到平卢视察的官员，不分职位高低，安禄山一律贿赂。这些人回到京都后，在唐玄宗面前为安禄山百般吹嘘，这样，安禄山在玄宗心中留下了极好极深的印象。

聪敏过人的安禄山看到唐玄宗对大臣的最大要求是对皇上忠心耿耿，就竭力装扮出一个忠臣的面孔。天宝三年(公元744年)，安禄山乘到京都汇报工作之机，诡秘地对唐玄宗说：“去年七月，营州蝗虫横生，我点起香火对苍天一再祈祷：如果我心术不正，对国君不忠，请蝗虫把我的心吃掉好了；如果我心术端正，对国君忠诚，请苍天把蝗虫赶跑。果然，一群鸟从北翩翩飞来，把蝗虫全部吃光。”唐玄宗听完，一面下令史官把这番荒诞无稽的话记录下来，一面下令设宴招待这位“忠臣”。到了酒兴时，唐玄宗问安禄山：“都说你体重有三百六十斤，肚子垂到下面，穿裤子时还要别人钻到你的肚子下面把腰带系好。你肚子里面究竟装的什么东西？”安禄山答：“没有别的，只有一颗忠君赤心。”玄宗听后，脸上笑开了花，对他更加喜爱。

安禄山尽管野心很大，但在唐玄宗面前总是装出一副痴痴呆呆的模样。天宝六年(公元747年)，安禄山在内殿受到玄宗的盛情招待。席间，他对玄宗说：“我生长在外蕃，天生卑贱，受到您的如此款待，实在过意不去。我没有别的可以报答您的厚恩，只希望为您而死。”说完，跪在了玄宗面前。当玄宗把他扶起时，皇太子已经走进了内殿。安禄山见了太子不下跪，大臣问其原因，安禄山答：“我是蕃人，不懂中原礼仪，不知太子是什么官。”玄宗插话：“是我的继承人，我死之后，把帝位传给太子。”安禄山对玄宗说：“我实在太糊涂了，只知有您，不知还有太子。”玄宗为了嘉奖他的“纯诚”，赐给他大量物品。

安禄山在京都了解到，贵妃杨玉环最受玄宗的宠爱，她的话玄宗无不听从，于是安禄山便把比自己年龄小得多的杨贵妃认作干娘，对她百般奉承，竭力巴结。听说贵妃喜欢跳胡旋舞，安禄山每次进宫，都与贵妃尽情地狂欢乱跳。大诗人白居易为他们留下了生动而逼真的记述：

弦歌一声双袖举，回雪飘飘转蓬舞。

左旋右转不知疲，千匝万周无已时。

中有太真外禄山，二人最道能胡旋。

随着急速旋转的舞姿，安禄山与杨贵妃少不了互相调情，玄宗知道了也从不过问。

安禄山从唐玄宗的言谈中了解到，最令玄宗不安的边疆地区是东北。世世代代生活在这里的契丹、奚两个少数民族政权经常出兵唐朝，唐玄宗为此经常寝不安床，食不甘味。安禄山为了让唐玄宗在心理上得到宽慰和建立功名，多次对契丹、奚用兵，但大都失利。诡计多端的安禄山见硬打不行，就经常用和好作为骗局，设宴招待契丹官兵。事先把酒掺进毒药，契丹官兵喝了很快就昏迷不醒，安禄山命令部下迅速把他们的头砍掉，把尸体埋进早就准备好的土坑中，然后派人把他们的首级送到长安。安禄山因此被唐玄宗称赞为“万里长城”，官位接二连三地升迁。天宝元年(公元742年)，安禄山被提升为平卢节度使；天宝三年(公元744年)，被提升为范阳节度使；天宝十年(公元751年)，被提升为河东节度使。一人得道，鸡犬升天。他的两个妻子康氏、段氏，他的母亲、祖母都被唐玄宗封为国夫人；他的十一个儿子都由唐玄宗赐名，有的当了高官，有的娶了公主。

人不可貌相，海水不可斗量。不能小看他人，更不能自高自大。在日常的人际交往中，辞令的五种情态随处可见，如果我们能够恰当地利用它们各自不同的性质，采取不同的策略加以应对，对症下药，事情的成功就变得容易多了。

第六章 衡量各种力量的轻重缓急

原典

古之善用①天下者，必量天下之权，而揣诸侯之情。量权②不审，不知强弱轻重之称③；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。称货财有无之数，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？君臣之亲疏，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。

注释

①善用：文中指善于统治。

②量权：度量、权衡。

③称：又作“秤”，天平。

译文

在古时候善于统治天下的人，他们首先要揣摩诸侯的实情，必须衡量天下各种力量的轻重。假如对天下各种权势分析不全面，就不可能了解各个诸侯力量的强弱虚实；假如揣摩诸侯的实情不够全面，就不可能掌握事物暗中变化的征兆，也就难以预先制定应变的策略。那么什么是“量权”呢？“量权”实质上就是：“测量尺寸大小；谋划数量多少；称验财货有无；估量人口多少、对方是贫瘠还是富饶，哪些方面比自己好，哪些地方不如自己；以及对方与自己的优势和劣势达到了什么样的程度；分辨地形险易，哪里有利，哪里有害；判断各方的谋虑谁是高瞻远瞩，谁是只看到眼前的利益；分析君臣之间亲疏的关系，有哪些是忠良贤臣，哪些是奸邪小人；考核谋士的智慧，哪个技高一筹有真知灼见，哪个是平庸之辈人云亦云；观察天时祸福，什么时候吉、什么时候凶；比较与诸侯的联系，哪个可以利用、哪个不可以利用；测验民心离叛或亲附的变化，哪里安定团结无后顾之忧、哪里潜伏着危机需要注意防范，他们爱好什么憎恶什么；预测谋

反叛逆的事情，在哪里更容易发生，有哪些人能知道内情。”“量权”就是深入地做好上面这些事情。

评说

历来善于掌控天下者，最基本的要会衡量各自的力量悬殊，掌握对手的真实情况，同时还会在获悉对手真实情况时进一步审视其变化的情况，以便掌握一些隐秘的事态变化，从而判断出表面现象中的内在本质。

鬼谷子认为：“量权不审，不知强弱轻重之称；揣情不审，不知隐匿变化之动静。”如果不对对手的权能进行分析，就无从获悉各自力量的悬殊情况；分析了但却不全面，就不能知晓事物隐秘变化的征兆。此时，“量权”有着不可估量的作用。而能成就大事的人，都不会被眼前的利益所蒙蔽，能够清晰地辨识事务的轻重缓急，从而正确地进行取舍。有这种慧眼的人一般为官则大贵，从商则大富。

我们考察一个人，可以看具备哪些素质，缺少哪些素质，通过这些，就可以大致了解和把握一个人能做什么，不能做什么，他具有哪些长处，又有哪些不足。

马援从小就有大志。他不愿去死做学问，就向抚养他长大的哥哥们提出，要到边郡去放牧。他的哥哥都在朝里做官，他们了解马援的心意，就对他说，你有大才，日后一定会成大器。你就去做你喜欢做的事情吧。但没过多久，他的大哥马况病死，他就为哥哥服丧一年，每天都在墓地度过。后来他来到了边地放马，很多人仰慕他，就去投奔。他游历了很多地方，增长了见识和阅历。

马援很善于经营，很快就有了几千匹马和牛以及几万斗谷物。他说：“积累钱财，就是要为众人所用，不然就成了守财奴了。”

于是他把所有的钱财都分给了众人，自己穿着一件皮袍，悠然自得。

王莽当了皇帝后，不得人心，各地纷纷反叛。马援在隗嚣手下做了绥德将军，很受器重，凡有大事，隗嚣都要和他商量。

公孙述在四川自立为皇帝，刘秀则在洛阳当了皇帝。马援和公孙述是老朋友，隗嚣就派马援去拜访他，对马援说：“你去了解一下他的为人，看看他的位置能不能坐稳。”

马援到了那里，满心以为公孙述会像老朋友一样对他，和他手拉着手在一起谈天说笑，没想到公孙述在殿外布置了重兵，让人引马援进殿，互相问候后，又把他送到宾馆，让他换了新衣服，然后聚集所有的官员，设宴招待他。公孙述等百官都到了，才坐着马车，打着鸾旗，在卫士的簇拥下缓缓而来。

宴席很丰盛，公孙述对马援和他的手下也非常礼貌。他还想给马援封侯，并任命他为大将军。马援的手下动了心，对马援说：“大人，公孙述这样对我们，不如留下吧。”

马援说：“天下成败还没有定局，公孙述不和别人谋划天下大计，却摆出一副皇帝的架子。这只是做做样子，就好像演戏一样。这样的人怎么会成大事呢？”

回去后，他对隗嚣说：“公孙述是井底之蛙，妄自尊大而已。我们不如专心投奔刘秀。”

后来隗嚣让马援去洛阳给光武帝刘秀送信，刘秀等马援一到，就派人请他上殿，笑着说：“你来往于两个皇帝之间，今天见到你，令人大感惭愧呀。”

马援行礼说：“现在不光是君主可以选择臣子，臣子也可以选择君主。我和公孙述是同乡，我去见他，他还设卫兵守护。我现在远道而来，陛下怎么这么大意，难道不怕我是刺客吗？”

刘秀说：“你不是刺客，只是一个说客。”

“陛下，现在天下动荡，擅自称帝的人不在少数。”马援说，“今天见到了陛下宽宏大度，和当年的高祖一个样子，才知道陛下是天命所归！”

回去后，马援对隗嚣说：“刘秀和我谈了几次话，每次都从夜里一直谈到天亮。他精明干练，韬略过人，而且对人推心置腹，坦诚相见，又豁达大度，又熟读经书，对前朝的事情了如指掌。”

隗嚣问：“你说他有些像汉高祖，他比起汉高祖来怎样？”

马援回答：“不如高祖。高祖性情豁达大度，当今的皇帝喜欢吏事，做起事情来一定要按制度行事，也不像高祖那么喜欢喝酒。”

隗嚣说：“按你所说，刘秀不是胜过高祖了吗？”

在马援的劝说下，隗嚣也决定跟随刘秀，于是派自己的儿子到洛阳去当人质，马援也跟了去。从此，马援跟从了光武帝，立下了很多功劳。光武帝对他十分看重。

马援对手下的人非常宽厚。他每次立功或升官，都犒赏将士。他说：“我的堂弟曾经看我慷慨，有大的志向，就对我说，人的一生，只求衣食温饱，坐着小车，骑着瘦马，在郡里当着小官吏，守着祖宗的基业，被乡里称做有德积善的人也就够了。追求多余的东西，只是自寻烦恼。当我在浪泊、西里之间出征时，敌人还没有消灭，下面有沼泽，上面有雾气，我累了躺在草地上，想起堂弟说的话，那种安闲的生活哪里能得到呢？现在全仗着大家出力，蒙受皇上的厚爱，在你们之前就佩戴金紫，封了爵，这让我既高兴又惭愧。”

手下听了他的话，都伏下身来高呼万岁。

马援从小就死了父母，是由哥哥们带大的。他当上了朝中的九卿后，对哥哥们的儿子都很关心。他的两个侄子常爱发表尖刻的议论，还结交一些不法的侠士，这让他非常担心。他给侄儿们写信说，我希望你们听到别人的过失，就像听到父母的名字一样，耳朵可以听，嘴里却不能说。喜欢议论别人的长短，妄自评论时政的得失，这是我深恶痛绝的事情，我宁死也不愿子孙们这样做。

他告诫侄儿，要谦虚节俭，清廉公正，忧他人之忧，乐他人之乐，不要放浪形骸。

马援志在天下，他常常忧患匈奴和乌桓在北边袭扰边境。他常说，大丈夫应当死在疆场，用马革裹尸而还，怎么能躺在床上死在儿女的面前呢？

马援算得上一个近乎完美的将领。他为人仁爱忠诚，又有远见，识大体，因此在战场上能打胜仗，在官场上也能处于不败之地。

他是隗嚣的手下，却并不认为隗嚣是能成大事的人，因此他反对隗嚣另立山头，也瞧不起貌似强大的公孙述，而主张投靠刘秀。在当时纷纭复杂的政治格局中，这是很有眼光的。

可以说，马援很会看人，因为他知道如何去观察一个人能否有作为。他也会做人，因为他知道要想成功应该从哪些方面做起。当一个人清楚了成功需要具备的素质后，他不但会用这些作为标准来考察别人，也自然能用这些标准来要求自己。

第十篇 谋术

第一章 筹划计谋都要遵循一定的法则

原典

为人凡谋①有道，必得其所因，以求其情②。审得其情，乃立三仪③。三仪者曰上、曰中、曰下，参以立焉，以生奇④。奇不知其所拥，始于古之所从⑤。故郑人之取玉也，必载司南之车⑥，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⑦。故相益则亲，相损则疏，其数行也⑧；此所以察同异之分，其类一也⑨。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⑩、退生制，因以制于事。故百事一道，而百度一数{11}也。

注释

①谋：策划。

②得其所因，以求其情：要调查对方的心理状态，就要掌握这个人的本性。

③三仪：通常指天、地、人，文中特指上智、中才、下愚。

④参以立焉，以生奇：三仪互相渗透，就可谋划出卓越的策略。

⑤始于古之所从：自古以来就人人遵行。

⑥司南之车：中国古代发明的一种装有磁石的车。

⑦同恶而相疏者，其偏害者也：假如二人有同样恶习，而关系疏远，只能是单方受害。

⑧故相益则亲，相损则疏，其数行也：如果能互相带来利益，就要密切关系，如果相互牵连地造成损害，就要疏远关系。这都是有定数的事情。

⑨以察同异之分，其类一也：根据这个来判断异同的原因，道理是一样的。

⑩进生退：进取产生于退却。

{11}一数：一定的数。

译文

对于出谋划策的人来说，凡是筹划计谋都要遵循一定的法则，一定要弄清缘由，以便研究实情。根据研究，来确定“三仪”。“三仪”就是上、中、下。三者互相渗透，就可以从中领悟出奇制胜的计谋，而奇妙的计谋是攻无不克战无不胜的，从古到今都是如此。所以郑国人都要带上指南针入山采玉，就是为了避免迷失方向。忖度才干、估量能力、揣度情理，也类似做事时使用指南针一样。所以凡是感情相同而又互相亲密的人，大家相互学习，相互鼓励，就可以共同进步，共同获得成功；凡是欲望相同而关系疏远的，只能有一部分人得利，而另一部分人却会受到伤害；凡是恶习相同而关系又密切的，因为习性与目的相同，必然一同受害；凡是恶习相同而关系疏远的，一定是部分人先受到损害。所以，如果能互相带来利益，就要密切关系，如果相互牵连地造成损害，就要疏远关系。这都是有定数的事情，也是所以要考察异同的原因，凡是这类事情都是一样的道理。所以，墙壁通常因为有裂缝才倒塌，树木通常因为有节疤而折毁，这都是理所当然的。因此，事情的突变都由于事物自身的渐变引起的，而事物又生于谋略，谋略生于计划，计划生于议论，议论生于游说，游说生于进取，进取生于退却，退却生于控制，事物由此得以控制。可见各种事物不论反复多少次也都是有定数的，事物的荣辱得失的道理都是一致的。

评说

“凡谋有道，必得其所因，以求其情。审得其情，乃立三仪。”鬼谷子在本篇中强调，在筹划计谋的时候，一定要遵循事物有因有果、因果循环的规律法则。首先要找准事物的突破口，以便推测出事

情的真实情况，洞悉事情发生及发展的原委，制定出三种谋略方案，然后根据“一切从实际出发”、“具体情况具体分析”的原则来确定最切实可行的应变对策，想出出奇制胜的绝招。

唐太宗是中国历史上最出色的皇帝之一，他的文功武治，样样都无人能及。贞观之治所达到的政治清明，即使在今天看来也是令人称羡不已的。这要是放在一般人的身上，早已经陶醉了，变得飘飘然起来，然而李世民却能够一直保持清醒的头脑。

保持清醒，一切从实际出发，具体情况具体分析，这话说说容易，做起来却难。就说祥瑞之事吧。

李世民当了皇帝，采取了一系列让百姓休养生息的政策，很快大唐河清海晏，百姓安居乐业。

“大唐天子就是英明。”

“是呀，我们真是遇到了盛世。”

百姓们纷纷称颂。他们是真心拥戴唐太宗。

生活富足，心情也好了，人们开始注意一些祥瑞的事情，并把这些事情和国家的兴盛联系在一起。

一些官员们也拿这个来做文章。如果说百姓是出于真心，而官员们更多地是为了讨好皇帝。因为皇帝们都喜欢这类祥瑞之事，这说明自己上应天心，有上天在庇护。很多官员靠着上报这类祥瑞之事，讨得龙心大悦，升官发财。

于是，官员们经常一级一级地上报，说哪里哪里出现了吉兆，这都是托皇帝陛下的福，大唐江山万世永固。

太宗皇帝一开始也并不意味着，时间久了，他发现了问题。一天，有两只白喜鹊在皇宫寝殿中的大槐树上建窝。大臣们见了，都连声称赞，说这是祥瑞的兆头，向太宗表示祝贺。太宗皱了皱眉，对大家说：

“最近总是有人上表恭贺祥瑞的事情。祥瑞之事算是什么呢？假如老百姓生活富足，即使没有这类祥瑞之事，也不影响帝王成为尧、

舜这样的明主。假如老百姓吃不上穿不上，冻死饿死，即使祥瑞之事再多，也不影响帝王成了桀、纣这样的昏君。朕读历史，看到后魏的时候，官员们烧着连理树，煮着白雉鸡。难道这也能说是盛世的征兆吗？”

于是太宗皇帝下令拆掉鹊巢，把喜鹊放到野外，又颁下诏书，说，从今以后大的祥瑞可以上奏朝廷，大瑞之外的各种瑞兆，报告给有关部门就行了。从此，上报祥瑞之事渐渐少了，官员们都把精力用在了政事上面。

祥瑞之事，历朝历代都有人在献，历朝历代的皇帝也都欣然接受。唐太宗把国家治理得那么好，献些祥瑞算不上过分，但他意识到，祥瑞的征兆并没有实质意义。国家强盛了，百姓富足了，天下自然太平；而奸臣当道，贪腐之风盛行，有再多的祥瑞，百姓照样会造反，政权照样会颠覆。因此，注重祥瑞不如把工夫用在治理上，这样也可以杜绝一些不干事的人借献祥瑞来邀官请赏。

能做到太宗的分上，才是真正的大智慧，为他人所不及。同样是皇帝，唐玄宗在他的政治生涯的前半段也是相当出色的，但他满足于所取得的成就，放松了警惕，结果一不留神就使大唐由极盛走向了衰落，自己也由明皇变成了大唐的罪人。两相比较，优劣就自然分明了。

第二章 仁者、勇士、智者，世间三才

原典

夫仁人轻货①，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②也。故愚者易蔽也，不肖者易惧也，贪者易诱也，是因事而裁之③。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。

注释

①夫仁人轻货：有德行的人轻视财货。

②三才：指仁人、勇士、智者三种人才。

③因事而裁之：根据具体情况作出判断。

译文

不能用金钱来诱惑那些仁人君子，因为真正的仁人君子必然不看重金银珠宝，反而可以让他们捐出资财；不能用祸患来恐吓那些勇敢的壮士，真正的勇士自然会轻视危难，反而可以让他们镇守危地；一个有智慧的人，通达礼教，明于事理，不可假装诚信去欺骗他们，反而可以给他们讲清事理，让他们建功立业。这就是所谓仁人、勇士、智者的“三才”。因此说，愚蠢的人容易被蒙蔽，一个不肖之徒容易被恐吓，贪图便宜的人容易被引诱，所有这些都要根据具体情况作出判断。一旦“道数”得到实行，就可以由微弱积累成强大，由弯曲积累成直壮，由不足积累成有余。

评说

鬼谷子把人才分为仁者、勇士与智者三类。对于仁者来说，理想与信念远比财富与地位更重要，也就是说，仁者更注重理想和信念，即使是最具诱惑的利益摆在他们面前，他们也不为所动；而勇士是不会轻易被外来的压力和威胁所恐吓的，这类人才有着百折不挠的信念和坚忍不拔的意志，即使是最具危险的事情他们也能如期完成；智者

有着极强的逻辑思维，他们甚至一眼就能看穿一切不诚信的欺骗手段，如果对其晓以大义，必能立下盖世奇功。

晏子在齐国可以说是大名鼎鼎，这个其貌不扬、身材矮小的宰相才智非凡，他不仅为后人留下了一部《晏子春秋》，还因善于劝谏齐王而名垂千古，他屡次出使外国，皆能不辱使命，为国扬威，称得上贤相。但就是这么一位“正人君子”在与奸佞斗法时也少不了搞阴谋。

当时，齐国有田开疆、古冶子、公孙捷三个勇士，他们以勇猛无敌而闻名于齐国，也颇受齐国国君齐景公的宠爱。这三人因为英雄相惜而结为异姓兄弟，自诩为“齐国三杰”。他们自恃有功，横行霸道，目中无人。有一次，已任齐国宰相的晏子在路上与之相遇，他们连个招呼也不打，甚为傲慢。甚至在齐景公面前，他们也以“你我”相称，无礼到这种地步，景公内心自然不悦。这时，奸臣陈无宇等正在阴谋篡位夺权，见此三人威猛无比，又头脑简单，便设法收买过去，以相机行事，图谋篡乱。

晏子深知如果让这种恶势力日益扩大，必成后患，便乘机对齐景公说：“我认为贤明君主手下的将官，应该明白君臣的礼节，懂得上下的规矩。这样，在国内才可以禁住暴乱，对外可以阻挡敌人。上面给他奖赏，下边也服气。可如今公孙捷、田开疆、古冶子三人，对上不讲君臣礼仪，对下没有尊长曲范之德，对内不能用来禁止暴虐，对外不能用以拒敌，因而，他们实在是危于国家安全之人，莫如趁早除掉。”齐景公也早已对这三人深为痛恨，只是忌惮于三人功勋卓著，在齐国国内素有威名，如果贸然下罪，很可能会产生动乱，才不敢治其罪，这时晏子正好来劝谏，他就顺水推舟，全权交给晏子处理。

过了一段时间，鲁昭公到齐国访问，齐景公想趁此机会发动外交攻势，让鲁国脱离和晋国的联盟而加盟齐国，所以，齐景公隆重地接待了鲁昭公。在宴会上，鲁昭公让叔孙舍做相礼，齐景公就让晏子做相礼。在齐景公的下边，站着三个铁塔般的勇士，正是“齐国三杰”。

晏子一直在想怎样除掉这三个人，却苦无机会，这下却豁然开朗，计上心来，他对景公说：“主公种了几棵稀有的桃树，今年该结桃子了，我想去看看，摘几个桃子来给二位君主尝尝鲜，不知可否？”景公同意了，晏子就请求由自己去摘桃子。

晏子只摘来了六个桃子，对景公说“桃子未熟，只此几个”，并行酒令，把桃子献到鲁昭公和齐景公的面前说：“桃大如斗，天下稀有，君王吃了，千秋同寿。”鲁昭公和齐景公一人吃了一个。晏子和叔孙舍相互推赞，都说对方辅佐君主有功，也各吃了一个。这样，就只剩下了两个桃子。晏子对齐景公说：“现在还剩下两个桃子，我想不如让下面的大臣各说自己的功劳，谁的功劳大谁就吃桃子。”齐景公同意了，晏子就传下令去，让下面侍立的大臣各表功劳。

站在齐景公近处的三勇士性子最急，其中公孙捷先走一步说：“在桐山打猎时，冲出了一只老虎，直向主公扑来，是我打死了老虎，救了主公的命，应该说功劳不小吧！”晏子说：“你救了主公的命，确实功劳不小，应该吃一个桃子。”晏子就请景公赏了他一个桃子，一杯酒，公孙捷拜谢退下。

这时古冶子上前一步说道：“打死老虎算什么，我跟主公渡黄河的时候，一头大鳄鱼咬住了主公的马，是我和那鳄鱼拼死搏斗，杀死了鳄鱼，才救了主公的马。”齐景公插言说：“要不是古冶子，别说我的马，就是我的命也保不住了。”晏子一听，忙让齐景公赏给古冶子一个桃子和一杯酒。古冶子吃了酒，吃了桃子，拜谢而退。

另一位勇士田开疆一看两个桃子被前面两个人吃光了，气得大声嚷嚷：“打死老虎、杀掉鳄鱼算什么，主公让我去打徐国，我杀死了徐国的大将，俘虏了五百敌人，连郯国和莒国都归附了我们，这样的功劳算不算大呢？与他们相比如何？凭我的功劳，能否吃到一个桃子呢？”

晏子在一旁添油加醋地说：“开疆拓土，比杀虎斩鳄的功劳要大，只是桃子已经吃完，就让主公赏你一杯酒吧！”

齐景公也说：“要论功劳，数你最大，可惜说得晚了！”

田开疆十分生气地说：“我为国争光，帮主公打败敌国，反倒不如个杀虎斩鳄的人，还站在这里丢什么脸哪！”说完，拔剑自刎。

公孙捷说：“我凭这么点功劳，竟也抢桃子吃，想想真是脸红，我也不活了！”说完，也拔剑自刎。

古冶子大叫道：“我们三个人是生死兄弟，你们俩死了，我还能活吗？”说完，也拔剑自刎了。

这就是中国历史上著名的“两桃杀三士”的故事，晏子这个“老奸巨猾”的家伙，不动一刀一枪，就不着痕迹地杀了三个盖世英雄。不仅展现了他高深的斗争智慧，更为后世留下了这样一条斗争规律：谋定而后动，谋无正邪，有胜乃大！

既然有仁者、勇士、智者三种人才，就会有与之相应的：愚蠢的人、不诚实的人、贪婪的人。愚蠢的人不懂得深思熟虑，往往人云亦云，因此是最容易被蒙蔽的；不诚实的人满口谎言，经常违背自己的良心做事，又担心事情会败露，因此他们也会显得异常胆怯；贪婪的人贪得无厌，往往会在利益面前经不起诱惑而乱了阵脚。

在现实生活中，只有管理好自己的欲望，控制自己的贪婪，不过分计较得失，才能在人生旅途中获得真正的幸福和快乐！

第三章 计谋运用的技巧

原典

故外亲而内疏者说内，内亲而外疏者说外。故因其疑以变之①，因其见以然之②，因其说以要之③，因其势以成之，因其恶以权之，因其患以斥之。摩而恐④之，高而动之，微⑤而证之，符⑥而应之，拥⑦而塞之，乱而惑之，是谓计谋。计谋之用，公不如私⑧，私不如结⑨；结而无隙者也。正不如奇⑩，奇流而不止者也。故说人主{11}者，必与之言奇；说人臣{12}者，必与之言私。

注释

①因其疑以变之：根据对方的疑问来改变自己的游说内容。

②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。

③因其说以要之：根据对方的言辞来归纳其游说要点。

④恐：受威胁的感受。

⑤微：使之弱，削弱。

⑥符：验证。

⑦拥：堵塞，阻塞。

⑧公不如私：文中的意思是，公开运用计谋，不如在暗地里运用。

⑨私不如结：暗地里谋划不如二人结为死党然后一起探讨。

⑩正不如奇：正攻不如乘对方之不备使用奇攻法。

{11}人主：人君。

{12}人臣：大臣。

译文

从内心入手进行游说，是针对那些外表亲善而内心疏远的人；从表面入手进行游说，是针对那些内心亲善而外表疏远的人。因此，要根据对方的疑问所在来调整自己游说的内容，要根据对方的表现来判断游说方法是不是得当，要根据对方的言辞来归纳总结出游说的要点，要根据情势的变化在最适当的时候征服对方，要根据对方可能造成的危害来权衡利弊得失，要根据对方可能造成的祸患来设法作好防范措施。揣摩之后加以威逼利诱，抬高之后加以策动为我所用，削弱之后加以扶正，符验之后加以响应，拥堵之后加以阻塞，搅乱之后加以迷惑。这就叫做“计谋”。至于计谋的运用，公开不如保密，保密不如结党，结盟的党内是无懈可击的。正规策略不如奇策，奇策实行起来可以无往不胜。所以必须与人君谈论奇谋异策对他进行游说，同样的道理，向人臣进行游说时，必须围绕与他息息相关的切身利益。

评说

鬼谷子认为：“公不如私，私不如结，结而无隙者也。”“公不如私”是说，公事公办不如求之于私交，正如当下所说的有“人”好办事，无“人”办事难！这个“人”就是熟人，是私交。熟人可以是先前就熟，比如说朋友，亲戚什么的。也可以是“后熟”，初次见面也会变成熟人，来往多了就熟了；求之于私交不如与人密谋，只有与人密谋的方法才可以做到无懈可击。

曹操兵败，欲联合刘备，扫清东南，去除心腹大患吕布。谁知事情泄露，吕布抢先下手，打败刘备，攻占了小沛。又派陈宫联络泰山强盗孙观进攻兖州各郡。曹操闻讯便率大军行至肖关附近，进攻吕布。这时，吕布手下的部属陈登早已成为曹操的内线，便趁机运用传递假情报的计谋，配合曹操打败吕布。肖关告急，吕布要带陈登前去救助，让陈登父亲陈珪留守徐州。

临行前夜，陈氏父子秘密商议，如果吕布败回，由陈珪占领徐州不放他入城，但恐吕布妻小心腹在城里诸多不便，怎么办？陈登说：“不必发愁，我有计策了。”

第二天他入见吕布劝道：“徐州四面受敌，曹操一定要拼力进攻，我们当先留有退路，将钱粮移藏于下邳，若徐州被围，就有粮草接济。”

吕布喜道：“你说得很有道理。”即命人将妻小和钱粮移屯下邳。部署完毕，便率军前往肖关。

行至半路，陈登说：“让我先去肖关探听曹军虚实，您方可行事。”吕布同意。陈登先上肖关，告知守将陈宫：“吕将军责怪你们不肯出兵迎战。”

陈宫说：“曹军势大，不可轻敌。我们紧守关隘，你劝主公力保沛城，这是上策。”

陈登“嗯嗯”点头。晚上，陈登见曹军直逼关下，便悄悄写了三封情报，挂在箭上，射下关去。翌日，他辞别陈宫，飞马来见吕布道：“孙观等人都想向曹操投降，献出肖关，我已命陈宫死守，将军便可于今日黄昏杀去救应。”

吕布便令陈登先去关上约陈宫为内应，举火为号。

陈登见了陈宫又说：“曹军已抄小路进入关内，主公怕徐州有失，你们要回援。”

陈宫便率军弃关上路。陈登在关上放起火来。吕布趁着夜色攻来，与陈宫等自相残杀。曹军望见火光，已知陈登箭信所示讯号，便一齐杀到，轻易夺取了肖关，孙观等人各自逃命去了。

吕布与陈宫相互攻到天明，方知受骗上当，急忙联合一起赶回徐州，到城边叫门时，城上乱箭射下。原来陈珪已公开投降曹操。吕布要找陈登，遍寻军中不见，才知中计。其时，陈登早已去小沛，再次向守将高顺、张辽假传情报：“主公在徐州被围，你们快去救援。”

高顺、张辽即率军赶往徐州，路上同吕布、陈宫相遇，吕布这才恍然大悟，狠狠地说：“我非杀死陈登这个内奸不可！”即会合军队向小沛进发，行至城边，见城上尽是曹兵旗号——原来曹操已按陈登箭信所示，令曹仁乘虚而入，兵不血刃地占领了小沛。

吕布在城下大骂陈登，陈登在城上指着吕布回骂道：“我是汉朝的臣子，岂能为你这个反叛之贼服务呢？”吕布大怒，要想攻城，无奈曹操率大军冲杀前来，吕布难以抵御，只得率部向东面逃去。

可以说陈登把鬼谷子“公不如私，私不如结”的谋略演绎得淋漓尽致。陈登父子密谋与曹操里应外合，吕布本来就是一介武夫，有勇无谋，哪能识破其中奥妙？

第四章 隐而不露是一种谋略

原典

其身内、其言外者疏；其身外、其言深者危①。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，故阴道而阳取之②也。故去之者从之，从之者乘之③。貌者不美，又不恶，故至情托焉④。可知者⑤，可用也；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⑥。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⑦，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⑧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⑨义者，则可与语。由能得此，则可与远近之义。

注释

①危：此处指危险。

②阴道而阳取之：私下进行谋划，公开进行夺取。

③去之者从之，从之者乘之：去，除掉、去掉；纵，放纵，恣肆；乘，利用，趁机会。这句话的意思是说，若要除掉一个人，就放纵他，任他去胡作非为，等到他留下把柄的时候就乘机一举将他去除。

④貌者不美，又不恶，故至情托焉：对任何事物都不喜形于色的人，是属于不偏激的人，这种人可以完全信赖。

⑤可知者：可以熟知、了解透的人。

⑥圣人之道阴，愚人之道阳：圣人谋划的事情，从不外露；愚笨的人谋划事情，张扬外露。

⑦亡不可以为存，而危不可以为安：指救亡图存和转危为安都是很难的事。

⑧言有之：历来就有这种说法。

⑨道理达于此：能认清此种道理。

译文

虽然是自己人，却说一些对外人有利的话语，就会被疏远。如果是外人，却知道内情太多，就必然会给自己带来危险。不要强迫别人做不想做的事情，不要拿别人不了解的事去说教别人。如果对方有某种嗜好，就要仿效以迎合他的兴趣；如果对方厌恶什么，就要注意加以避讳，以免引起对方的反感。所以，要进行隐密的谋划和公开的夺取。想要除掉一个人，就放纵他，任他去胡作非为，等到他留下把柄的时候就乘机一举除掉他。不管遇到任何事情既不喜形于色也不怒目相待的人，是感情深沉的人，可以托之以机密大事。对于了解透彻的人，可以重用；对那些还没了解透彻的人，有智慧的人是不会重用他们的。所以说，从事政治活动最重要的是掌握人，绝对不要被人家控制。控制人的人是掌握大权的统治者；被人家控制的人，是唯命是从的被统治者。所以圣人运用谋略的原则是隐而不露，而愚人运用谋略的原则是大肆张扬。有智慧的人成事容易，没有智慧的人成事困难。从这里可以看出来，一旦国家灭亡了，想再要复兴就非常艰难了；一旦国家开始发生骚乱，就很难安定下来，所以无为和智慧是最重要的。智慧是用在众人所不知道的地方，用在众人所看不见的地方。在施展智谋和才干之后，如果证明是切实可行，行之有效的，就要选择相应的时机来实行，这是为自己；如果发现是不可行的，也要选择相应的时机来实行，这是为别人。所以古代的先王所推行的大道是属于“阴”的，古语说：“天地的造化在于高与深，圣人的治道在于隐与匿，并不是单纯讲求仁慈、义理、忠诚、信守，不过是在维护不偏不倚的正道而已。”如果可以彻底认清这种道理真正的含义，就可以与人交谈沟通，假如双方谈得观点一致谈得很投缘，就可以进一步巩固目前的关系，发展长远的关系。

评说

鬼谷子认为隐而不露是一种大智慧。愚人运用智慧是大肆张扬的，而圣人运用智慧却是隐而不露的。隐而不露也是一种谋略，是为

了达到某种目标，故意将自己的内心掩盖起来以麻痹对方，而一旦时机成熟，条件具备，就会露出利牙，刀枪出鞘，置对手于死地。

鬼谷子的捭阖之道，从某个角度来讲，也可以说是用卑下来求索微小，以崇高来求索博大。所以说，向对手灌输一些卑小的目标，充分展示自己的短处、弱点，而诱使敌人上当受骗，使他骄傲自大，使他放松戒备，然后把本来强硬的面目露出来一举吃掉对方。

“明知故昧”的意思是明明知道的事情而故意装作不知道，看得分明的东西装作看不见。通俗一点讲，就是虽然明白一切，但却故意装糊涂。那么，明明知道、明明看见了却装作不知道、没看见，这当然是一种策略。例如为了保全自己，为了使目的达到，你都必须这样做。比如你偶然知道了你不该知道的事情，为了保护自己的生命安
全，你必须缄口不言。人人都有身处险境、尴尬难堪的时候，明知故昧常常是明哲保身或达到目的的重要手段。

不露声色，实际就是装糊涂，越是大事，糊涂越要装得彻底。一则可以保护自己，减少受人暗算或报复的机会；二则可以在别人不防备的时候予以攻击，反败为胜。

明朝张崛起任滑县县令时，有两名江洋大盗任敬、高章来到县城，冒充锦衣卫(特务组织)的使者拜见张公，并且凑近张公耳边说：“朝廷有令，要公开处理有关耿随朝的事情。”

原来当时有位滑县人耿随朝，担任户政的科员，主管草场，因为发生火灾，朝廷下令羁押在刑部的监牢里。张公听到此事，更加相信两人的身份。任敬于是拉着张公的左手，高章拥着张公的背，一起进入室内坐在炕上。任敬摸着鬓角胡须，笑着说：“张公不认识我吧！我是霸上来的朋友，要向张公借用公库里面的金子。”于是二人取出匕首，架在张公的脖子上。

张公抑制住内心的紧张，装出替他们着想的样子说：“你们不是为了报仇，我也不会因为财物牺牲性命。你们这样暴露自己的真实身份，如果被别人发现，对你们可相当不利！”

两个强盗觉得有道理。

张公又进一步说：“公库的金子有人看管，容易被发觉，对你们不利。有一个办法是，我向县里的有钱人借贷，这样你们可以安然无事，也不至于连累了我的官职，岂不两全其美？”

两个强盗听了更加赞同张公的办法。就这样，张县令不露声色地稳住了强盗，并取得了他们的信任与合作，同时一条计谋酝酿成熟。

张县令传令要属下刘相前来，刘相到后，张公假意说：“我不幸发生意外，如果被抓去，会很快被处死。这两位是锦衣卫，他们不想抓我，我很感激他们，想拿五千两黄金当他们的寿礼，以表心意。”

刘相听了，目瞪口呆，说：“到哪里去弄这么多钱？”

张公说：“我常看到你们县里的人，很有钱而且急公好义，我请你替我向他们借。”

于是拿出笔来，一共写了九个人的名字，正好数量符合。所写的这九个人，实际上都是武士。

刘相看了以后，恍然大悟。不一会，名单上列出的九个人，一个个穿着华丽的衣服，像富贵人家的子弟，手里捧着用纸包着的铁器，先后来到门口，假装说：“张公要借的金子都拿来了，因为时间太紧迫，没有凑足所要的数目，实在过意不去。”一边说，一边装出哀求恳免的样子。

两位强盗听说金子到了，又看到这些人果然都像有钱人的样子，就很高兴地说：“张公真的不骗我们。”

张县令趁两个强盗查看金子的空当，急忙脱身，并大喊抓贼。九个武士，一拥而上，两个强盗猝不及防，一个被抓，另一个自杀身亡。

张县令遇事从容镇定，不动声色诱盗贼上当，糊涂装得多么彻底，既保全了身家性命、公家钱财，又擒获了强盗。

面对强大的对手，若无取胜的机会，却一味地勇往直前，就会陷入被动，给自己带来不必要的伤害甚至牺牲。如果适时示弱，可以避

其锋芒，迷惑对手，得以养精蓄锐，然后等待时机反戈一击，常常能出奇制胜。

一个有才华的人，要善于审时度势，隐匿自己。“大成若缺，其用不解，大盈若亏，其用不穷，大辩若讷，大方无隅，大器晚成，大音希声，大象无形”，说的就是要善于藏而不露，以待时机。过分地张扬自己，就会经受更多的风吹雨打，暴露在外的椽子自然要先腐烂。一个人在社会上，如果不合时宜地过分张扬、卖弄，那么不管多么优秀，都难免会遭到明枪暗箭的打击和攻讦。人生是一个艰难的旅程，绝不会一路风平浪静、一帆风顺，所以我们必须懂得适时地扬帆和收帆，以避免被风浪吞没，从而安全地抵达彼岸。审时度势，裨阖有度，顺应阴阳调和的自然规律，凡事计划周详再实施，是成就大业的基本要素。

第十一篇 决术

第一章 通过事物变化来制定对策

原典

为①人凡②决物，必托于疑者，善其用福，恶其有患③，善至于诱也，终无惑④。偏有利焉，去其利则不受也⑤，奇⑥之所托⑦。若有利于善者，隐托于恶，则不受矣，致疏远⑧。故其有使失利、有使离⑨害者，此事之失。

注释

①为：给，替。

②凡：凡是，意指大概、概括。

③善其用福，恶其有患：喜欢有利而厌恶疾患和灾祸。

④惑：指迷惑。

⑤去其利则不受也：没有利就不会接受。

⑥奇：指奇计。

⑦托：也就是凭借的意思。

⑧致疏远：即导致疏远之意。

⑨离：通“罹”。这里指遭受。

译文

凡是为他人决断事情，都是受有疑难的人委托的。一般说来，人们都希望遇到对自己有利的东西，不希望碰上对自己不利的东西，希望最终能排除疑惑，化不利为有利。在为别人作决断的时候，如果只

对一方有利，那么没有利的一方就不会接受，这是因为依托的基础不平衡。本来任何决断都应该是对决断者有利的，但是如果在其中隐含着对决断者不利的因素，那么决断者就不会接受，彼此之间的关系也会因此而疏远，甚至还可能会遭来灾难，这样对决断者就不利了，这样的决断是严重的失误，也是委托的人与决断者都不希望发生的。

评说

鬼谷子认为，每个人在作抉择的时候，都要权衡利弊，灵活运用。我们要学会变不利为有利，让一切为我所用。无论是在现实生活还是商场，总是像汪洋大海中的波涛一样，此起彼伏，机遇与危机并存。当危机出现的时候，一定要及时采取有利的决策，才能顺利达到理想的彼岸。

战国时期的孙臆，是一位大军事家，应该是一位极有谋略的人了，他著的《孙臆兵法》，至今仍然是十分重要的军事经典。然而，他也有龙困浅水遭虾戏，虎落平阳被犬欺的时候，当年为情势所迫，他也不得不装疯避祸，而且其艰难程度，后人无一能赶得上。

战国初期，齐人孙臆和魏人庞涓拜鬼谷子为师，在一起学习兵法，所谓“同窗为友”，他们既然师承同一人，关系也就非常好。但是庞涓是个功利心极强又非常自私的人，才学不久，便认为学得差不多了，要求下山求取功名。临走时，他向孙臆表示，一旦得到重用，就请孙臆共享荣华。孙臆则留在老师身边继续学习，鬼谷子见他为人质朴，学习刻苦，就把私藏的《孙子兵法》全部传授给他。孙臆也学得非常认真，他一直寄希望哪天庞涓功成利就后回来找他，然后能学以致用。

而庞涓下山后径直去了魏国。一来因为他是魏国人，回魏国无可厚非；二来因为当时魏、韩、赵三家分晋以后，魏国极需巩固势力正在广招贤士。庞涓由于师承鬼谷子，再加上前面的地利和天时，到了魏国果然受到重用。但他并没有实现邀请孙臆下山的诺言。后来魏惠王听说庞涓的同学孙臆很有才能，就让庞涓写信邀请。庞涓心存私心，他本不愿与孙臆共享荣华。另外，他知道孙臆一直都比他学得好，担心孙臆来后会抢占他的地位。但是，事到如今魏王已开了金口，自己也就只好再推辞，无奈之中只得写信让孙臆前来。孙臆来了魏国，第二天，魏惠王接见了孙臆。二人谈起军国大事来非常投机，大有如鱼得水、相见恨晚之意。魏惠王喜形于色地对在座的庞涓说：

“寡人想封孙臧为副军师，让你二人同掌兵权，你看如何？”庞涓心里老大的不痛快，但表面上却装出一副笑脸说：“当然可以。不过，臣与孙臧是结义兄弟，他为兄，我为弟，哪能让兄长屈居副职呢？依臣之见，不如暂时拜为客卿，等他立下大功，我就让位于他吧！”魏惠王觉得此言有理，就封孙臧为客卿——以客礼相待，并专门赐给了府第。庞涓的担心正逐渐应验，他心里也一天比一天慌，于是他就处心积虑地设计陷害孙臧。

庞涓不断在魏王面前诽谤孙臧，说：“孙臧是齐国人，虽然身在魏国，总是忘不了他的家乡。如果掌了兵权，恐怕对魏国就危险了。”魏惠王对此没有理睬，见此方法不奏效，庞涓只好又生一计。三个月后，庞涓先派人伪造了一封家书，然后套了孙臧的回信，并将之篡改说他身在魏国，心怀齐土，有机会当在战场上倒戈相向，弃魏还齐，报效故国。

伪造的回信，很快就出现在魏惠王眼前，他看后信以为真，大吃了一惊。庞涓又进一步挑拨说：“孙臧的祖爷孙武为吴王大将，后来仍归于齐。父母之邦，谁能忘掉？孙臧心已恋齐，大王如重用他，有了兵权，那就太危险了。再说，孙臧之才，不亚于臣。若被齐国重用，必与我国争霸中原。大王不如杀掉他，以除国家后患。”魏王听信了庞涓的谗言要处死孙臧。孙臧做梦也想不到自己由座上客，立即变成了阶下囚。但庞涓此时又留了一手，他不想这么快就弄死孙臧，还想骗出孙臧所学的兵法，于是便装着同学的面孔向魏王求情，庞涓进宫见惠王说道：“孙臧虽有通敌叛国之嫌，但是罪不至死，以臣愚见，不如处以刖刑，使其终身残废。这样就免除了魏国后患，又使大王没有杀人之嫌，岂不两全其美。”惠王准奏后，庞涓又回府对孙臧卖好说：“大王本要杀你，是我一再保奏，才将死刑改为刖刑。这是魏国的王法，不是我不努力保你呀！”说完就做出了一副哭相。孙臧虽觉冤枉，但还是感激庞涓的救命之恩。庞涓便命行刑，自己还说不忍相看而回避了。

执刑人将孙臧的两个膝盖骨去掉，痛得他昏迷过去。继之，执刑人又在他脸上用针刺了“私通外国”四字，并以墨涂染。之后，庞涓就出来了。他如丧考妣地大声痛哭，亲自为孙臧敷药治伤，送饭送水多方照顾。

孙臧被在脸上刺了字又被剔去了膝盖骨，从此只能爬着走路，成了终身残废。庞涓倒是对孙臧的生活照顾得很周到，孙臧不知道这一

一切都是庞涓的奸计，还把他当成知己。为了报答庞涓求情饶他不死的恩情，孙臧决定要为庞涓做点什么。一次庞涓说：“你那祖传的十三篇兵法，能不能写下来，咱们共同琢磨，也好流传后世。”孙臧想了想认为自己是个残废人，也没什么能报答庞涓的，就把兵法传给他吧！于是就答应背诵下来写在竹简上。他虽背得滚瓜烂熟，但若想写下来，却不容易。每天孙臧只能躺在那里用刀往竹简上一个字一个字地刻，这件事引起了庞涓派来的侍奉他的仆人的同情，便将真情告诉了孙臧。孙臧恍然大悟，看清了庞涓的真面目，他愤怒地把刚写成的几卷兵书销毁，并很快想出一条脱身之计，于是他开始装疯。

孙臧大哭大笑的反常行为被庞涓知道了。庞涓急忙来看，只见孙臧一会伏地大笑，一会又仰面大哭，庞涓叫他，他就冲庞涓一个劲地叩头，连叫：“鬼谷老师救命！鬼谷老师救命！”庞涓见他神志不清，但怀疑他是装疯，就把他关在猪圈里，孙臧依然哭笑无常，累了就趴在猪圈中呼呼大睡，过了许久，还是如此。庞涓仍不放心，就派人前去探测。一天，送饭人端来了酒菜，低声对他说：“我知道你蒙受了奇耻大辱，我现瞒着军师，送些酒菜来，有机会我设法救你。”说完还流下了泪水。孙臧显出一副莫名其妙的怪样子说：“谁吃你的烂东西，我自己做的好吃多了！”一边说，一边把饭菜倒在地上，随手抓起一把猪粪，塞进嘴里。

那人回报了庞涓，庞涓心想，孙臧受刑之后，气不过，可能是真的疯了。从此，他只是派人监视孙臧，不再过问，也没再动杀他的念头，孙臧活了下来。但是，孙臧仍不敢掉以轻心，一日未出魏国他的生命都没有保障，于是他仍然每天装成疯疯癫癫的样子。白天躺在街上，晚上又爬回猪圈，有时街上人给他吃的，他不是哈哈大笑，就是大声嚷嚷。这样久了，魏国的都城大梁内外都知道有个孙疯子。这件事很快传到了齐国。

后来，齐威王派辩士淳于髡到魏国去拜见魏惠王，设法找到孙臧，把他秘密运回齐国。并让另一个与孙臧长得相似的人继续假扮疯孙臧。两天后，里甲回报庞涓：大街上一口深井旁留有孙臧的破衣烂鞋，说孙臧已经投井淹死了。

孙臧到了齐国，齐威王一见之下，如获至宝，当即想拜他为军师，孙臧说：“庞涓如知道我在齐国，定会嫉妒，不如等有用得着我的时候再出面不迟。”齐王同意了。

后来，庞涓带兵连败宋、鲁、卫、赵等国，齐王派田忌为大将、孙臏为军师。孙臏的“批亢捣虚，围魏救赵”战略在“桂陵之战”中大败庞涓，但庞涓侥幸地保住了小命。最后，孙臏用“减灶法”引诱庞涓来追，暗设伏兵，将庞涓射死在马陵道上。魏国从此衰败，并向齐国进贡朝贺。在杀死庞涓后，孙臏便辞官归隐，专门研究起兵法来，才有了后来著名的《孙臏兵法》。

第二章 借鉴往事，研究现状，预测未来

原典

圣人所以能成其事①者有五：有以阳德之②者，有以阴贼之③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④以用；四者⑤微而施之。于是，度以往事，验之来事⑥，参之平素，可则决之；公王大人之事也，危⑦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⑧，以正治乱⑨、决成败，难为者。故先王乃用蓍龟⑩者，以自决也。

注释

①圣人所以能成其事：这里指的事主要是指圣人所做成的大业。

②以阳德之：用阳道来感化。

③以阴贼之：用阴道来惩治。

④枢机：枢纽、机要。

⑤四者：指一言、二言、平素、枢机。

⑥验之来事：对将来的事情进行验证。

⑦危：此处是指崇高的意思。

⑧万事之机：指万事的关键所在。

⑨治乱：肃清动乱。

⑩蓍龟：指占卜工具。

译文

圣人主要是通过这五个途径来完成大业的：有的用阳道来感化，有的用阴道来惩治，有的用信义来教化，有的用爱心来庇护，有的用廉洁来净化。行阳道的圣人都是努力做到守常如一，行阴道的圣人则努力掌握好事物对立的两面。要在平时和关键时刻巧妙地运用这四方面，并且小心而谨慎地行事。他们根据推测以往的事，来验证未来的事，再参考日常生活中的一些事情，如果分析认为可行，就作出决断；王公大臣的事，崇高而享有美名的，如果可以就作出决断；不用费力轻易可获成功的事，如果可以就作出决断；费力气又辛苦，但不得不做的，如果可以就作出决断；能消除忧患的，如果可以就作出决断；能实现幸福的，如果可以就作出决断。因此说，合情合理地解决事情，准确无误地确定事情的疑难，是所有事情的关键。而对澄清乱，预知成败，这些非常难以做到的事情，古代先王就用筮草和龟甲以占卜的方式，来决定一些难以解决的大事。

评说

鬼谷子认为：“故夫决情定疑万事之机。”万事万物的决策都离不开事物存在的背景及事物之间错综复杂的联系，都有规律可循。决断事物要借鉴往事，研究现状，预测未来，三者缺一不可。只有决策慎重，才能作出正确的决断。

没有审时度势作基础的当机立断，就犹如“盲人骑瞎马，夜半临深池”。战国时代，赵国有一位将军，名叫赵奢，有一次，秦军攻打赵国的边境地区，赵王十分着急，就问属下的将军：“你们认为那个地方是否还有拯救的希望？”将军们回答说：“那个地方不但路途非常遥远，而且非常危险，恐怕没有得救的希望。”但是，赵奢却不赞成他们的说法，他说：“不错，那个地方不但遥远而危险，可是秦兵也占不到‘路近’和‘安全’的便宜，所以如果双方在那里会战，就如同两只老鼠在洞里相争，必定是勇敢的一方获胜。”赵王听了，觉得很有道理，就派他带领军队马上出发。结果不仅把秦军打败了，还解除了该地的危机。在这里，赵王的正确决策依赖于赵奢将军对边境地区情况的正确分析，这种分析就是审时度势。

决术，也就是审时度势的决策艺术，是指决策者在外部环境不断变化的情况下，要了解时势的特点，估计情况的变化，对变化了的时间、地点、势态作敏锐、深入的具体分析，抓住新出现的有利于本地区、本组织发展的时机，作出果断决策，这一决策艺术，强调的是三点：第一，对变化了的情况，作具体分析；第二，抓住新出现的有利

时机；第三，果断、及时地作出决策。引古证今，借鉴历史成功的经验，对突发事情快速地作出反应，这样才能确保决策的成功实施。

很多事都要借鉴以往的或前人的经验，并验证现在将要实施的计划，结合一切如常的氛围，最后选择机会实施谋略。

对古人、古事，人们总是能以更客观的眼光去对待，所以借古说今更具有说服性和征服力。典故、名人、名言、名句，均是文化传统的精粹，蕴蓄着丰富的思想内涵，与今人、今事又有着相通相似之处，恰到好处地借用古人、古事来说明今人、今事，而使对方由“古”联想到“今”，由“浅”联想到“深”，或在关键时刻，一语点破，以便对方明白己方的理脉和其中的道理，这种方法就是稽古喻今。

三国时的刘备有位甘夫人，虽出身贫贱之家，然而长得玉质柔肌、态媚容冶。刘备驻守徐州时，闻甘氏艳名，便纳为妾。后来刘备的元配夫人糜夫人早逝，刘备便逐渐提拔、扶正甘夫人做了夫人。由于甘夫人天生丽质，加之肌肤白若霜雪，刘备常常在户外望之，犹如月下聚雪的景观一般，令刘备十分陶醉，连亡命途中，也与甘夫人时刻不离。反正甘夫人是他老婆，宠爱备至也无可厚非。后来，有位河南人献给刘备一个精巧的玉人，高三尺，栩栩如生，光彩照人。刘备爱不释手，便把玉人放在甘夫人房间里，使两者媲美生辉。在他看来，眼下自己有巴蜀这块地盘，而且外事内政有诸葛孔明这位丞相张罗，不用他操心，于是常常一边拥抱着甘夫人，一边玩味着玉人，口中还念念有词道：“玉之可贵，德比君子，况为人形，而不可玩乎？”为自己玩物丧志寻找借口。这可急坏了甘夫人。她倒不是因为刘备爱玉人吃醋，而是因为这样下去，复兴汉室基业何以成功呢？

甘夫人知道，刘备经过长期努力才由一文不名的贩夫而拥有了四川，建立了蜀汉政权。这固然可贺可喜，但这只是起头，应该更加发愤图强。因为刘备原有的计划是复兴汉室，灭曹操，吞东吴，统一天下。但是今观刘备，自从建立蜀汉政权以来，玩弄玉人，宠信小人，意志颇为消沉，大志即将磨灭。长此以往，哪里还能展现他原来囊括四海、复兴汉室的宏愿呢？甘夫人不能不忧虑。她几次想摔掉玉人，又怕刘备不高兴，几次想谏言，但自己又是不参政的妇道人家，不好直言。后来，甘夫人终于从玉人本身触发起灵感，想到了春秋时代“子罕不以玉为宝”的典故，于是以此为谏辞，稽古喻今，说服刘备：

“古代宋人得以玉石，献给宋国的正卿子罕。可是子罕不但不接受，连看都不看一眼。献玉的人说：‘此玉呈玉人状，是一块稀世之宝，故而才敢奉献给你。’子罕却说：‘我平生以不贪为宝贵，你是以玉为宝贵，若是将玉赠送给我，那么，你我都丢失了宝贝，你丢掉的是宝玉，我丢掉的是廉洁这块宝。’所以子罕不以玉为宝，在春秋时代传为佳话。”

正当刘备听得津津有味之时，甘夫人又说：“现在曹操、东吴都未消灭，陛下你却以一块玉石玩乎股掌，你可知道，凡是淫、惑必生变，千万不可长此以往啊！”

刘备听后，沉思了一会，终于撤掉玉人，摒绝奸佞小人，振作而务大计了。

甘夫人的说服如何能奏效呢？正是因为她先以春秋时代子罕不贪玉的典故开场，使刘备听起来犹如习习春风，以为老婆只是与他谈论历史掌故，心里自然轻松舒畅，不会有反感和警觉。待到刘备解除精神防线，正欲垂耳听夫人的絮絮私语时，甘夫人却“篇末点题”，使刘备在遭受一击之时，顿时头脑清醒起来，意识到夫人讲典故的用意，同时也感悟到夫人之意是“苦口良药”，自己确实险些丧志，于是立即下定决心，幡然改进，致力于经世治国之大计了。

第十二篇 符言

第一章 宽以待人，建立良好的人际关系

原典

安、徐①、正、静，其柔节②先定。善予而不争，虚心平意③，以待倾④。右主位⑤。

注释

①徐：缓慢。

②节：节度。

③虚心平意：使内心非常谦虚，意念很开朗。

④以待倾：以备倾覆。

⑤右主位：上面主要讲善守其位。

译文

如果身居君位的人能做到安详、从容、正派、沉静，既可以随意享乐又善于节制，乐于奉献并与世无争，这样就可以心平气和地面对天下纷争。以上讲善守其位。

评说

鬼谷子认为，人应该以平和的心态去面对纷争。人际交往上最重要的是谦虚和蔼、平等待人、平易近人。

宋代有个叫韩琦的人，曾同范仲淹一道推行新政，北宋时长期担任宰相职位。韩琦在定武统率部队时，夜间伏案办公，一名侍卫拿着蜡烛为他照明。那个侍卫不小心一走神，蜡烛烧了韩琦鬓角的头发，韩琦没说什么，只是急忙用袖子蹭了蹭，又低头写字。过了一会儿一

回头，发现拿蜡烛的侍卫换人了，韩琦怕主管侍卫的长官鞭打那个侍卫，就赶快把他们召来，当着他们的面说：“不要替换他，因为他已经懂得怎样拿蜡烛了。”军中的将士们知道此事后，无不感动佩服。按理说，侍卫拿蜡烛照明时不全神贯注，把统帅的头发烧了，本身就是失职，韩琦责备一句也是应该的，即使不责备，挨烧时“哎呀”一声也难免。可他不但不忍着疼没吱声，还怕侍卫受到鞭打责罚，极力替其开脱。他这种容忍比批评和责罚更能让士兵改正缺点、尽职尽责，而且韩琦统率的是一个大部队，事情虽小，影响却大，上上下下无一不晓，谁不愿意为这样的统帅卖命呢？

韩琦镇守大名府时，有人献给他两只出土的玉杯，这两只玉杯表里毫无瑕疵，是稀世珍宝。韩琦非常珍爱，送给献宝人许多银子。每次大宴宾客时，总要专设一桌，铺上锦缎，将那两只玉杯放在上面使用。结果有一次在劝酒时，被一个官吏不小心碰到地上摔个粉碎。在座的官员惊呆了，碰坏玉杯的官吏也吓傻了，趴在地上请求治罪。可韩琦却毫不动容，笑着对宾客说：“大凡宝物，是成是毁，都是有一定的时数的，该有时它献出来了，该坏时谁也保不住。”说完又转过脸对趴在地上的官吏说，“你偶然失手，并非故意的，有什么罪呢？”这番话说得十分精彩！玉杯已经打碎，无论如何也不能复原，责骂、痛打一顿肇事者吧，徒然多了一个仇人，众位宾客也会十分尴尬，好端端的一场聚会便不欢而散，也会大大有损自己的形象。而韩琦此言一出，立刻博得了众人的赞叹，而肇事者对他更是感激涕零，恐怕给他做牛做马也心甘情愿了。

元代吴亮在谈到韩琦时说：“韩琦器量过人，生性淳朴厚道，不计较疙疙瘩瘩一类的小事。功劳天下无人能比，官位升到臣子的顶端，但不见他沾沾自喜；经常在官场的不测之祸中周旋，也不见他忧心忡忡。不管在什么情况下，他都能做到泰然处之，不被别的事物牵着走，一生不弄虚作假。在处世上，被重用，就立于朝廷与士大夫们公平议事；不被重用，就回家享受天伦之乐，一切出自真诚。”韩琦一生处于危险之地，而又一直立于不败之地，这是为什么呢？正如他自己所说的：“天下之事，没有完全尽如人意的，一定要用平和的心态去对待。不这样，连一天也过不下去。即使是和小人在一起时，也要以诚相待。只不过知道他是小人，就同他少来往罢了。”这就是韩琦处世高人一筹的秘密。

能够做到心平气和、与世无争的人，不仅能够减轻自己本身的负担，还能获得他人的尊重，甚至还有可能使自己声名远播，何乐而不为呢？

心平气和、与世无争并不等于做一个无名无用之人，更不等于逃避；相反，与世无争是一种心态，更是一种境界，心静自然远离虚浮，心平气和自然与世无争。追求与世无争的境界更多的是在挖掘自身内心的快乐，要超越他人，首先就需超越自己，如果连自己都征服不了，又怎么能够去征服别人呢？

平和是一种心态，是一种美德，秉持平和的心态做人，自然能妥善地对待世间的人和事，既尊重自己，又能赢得别人的尊敬，严以律己，宽以待人有利于建立自己良好的人脉关系网络。

第二章 擦亮眼睛，透过表面看实质

原典

目贵明①，耳贵聪②，心贵智③。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。辐辏④并进，则明不可塞。右主明⑤。

注释

①明：指明亮。

②聪：指灵敏。

③智：指聪慧、智慧。

④辐辏（còu）：指的是车辐条集辏于毂上。

⑤主明：主要讲的是察人之明。

译文

眼睛最重要的就是要明亮，耳朵最重要的就是要灵敏，心灵最重要的就是要智慧。人君如果能用全天下的眼睛去观看，就会把什么都看得明明白白；如果用全天下的耳朵去听，就什么声音都可以听得清清楚楚；如果用全天下的心去思考，就没有什么不知道的。如果全天下的人都能像车辐条集辏于毂上一样，齐心协力，就可明察一切，没有什么阻塞。以上讲的是察人之明。

评说

“目贵明，耳贵聪，心贵智。”作为一个成功的人首先应该做到耳聪目明。所谓的耳聪目明就是指眼睛贵在辨别事物，明亮的双眼，除了要看清东西之外，最重要的是要“透过现象看本质”；灵敏的耳朵，除了要听见声音外，最重要的是要听出“弦外之音”。心贵智则是说：既然要用心来想问题，那就要认真分析事物变化发展的规律以及事物之间的内在联系。假如我们能够集思广益、广开言路，把众人

清楚明白的事情加以整理吸收，变成自己的想法，那么，世界上就没有看不透的事物。

能做到明察秋毫、不被假象所迷惑并不是一件简单的事情，在生活与工作中，真正能够做到位的并没有多少。要想做到明察秋毫、不被假象所迷惑，只有擦亮自己的眼睛，透过表面的现象去看事物的真实本质，认真分析事物变化发展的规律以及事物之间的内在联系，唯有如此，才不致造成不必要的损失。

要想做到明察秋毫，就必须广开言路。广开言路方能集思广益，集思广益方能让自己心知肚明。

《吕氏春秋》上有则历史故事说：周武王在具备灭纣条件后，专门派人窥探殷纣的政局，待机而动。暗探第一次报告：“殷其乱矣。”他问：“乱到什么地步？”暗探说：“邪恶胜于忠良。”他认为还没到时候，令再探。第二次报告：“其乱加矣。”他问：“乱到什么地步？”暗探说：“贤者出走矣。”他认为还没到时候，命再探。第三次报告：“其乱甚矣。”他问：“乱到什么地步？”暗探说：“百姓不敢诽怨矣。”他认为百姓被苦害到敢怒不敢言的地步，是动手的时候了，立即兴兵伐纣，一举成功。

从这个历史故事中可以看出，一个国家，真正可怕的是“百姓不敢诽怨”，也就是大家有话不敢说。明代思想家方孝孺说过一句很值得深思记取的话：“国之将兴，唯恐人之无言。国之将亡，唯恐人之有言。”纵观几千年的历史，大凡一个朝代的兴亡，都与如何对待

“言”有关。周厉王不让百姓说话，凡给他提意见的都被处死，弄得国人“道路以目”，人们都不敢讲话，结果不久，国家便完蛋了。

“防民之口，胜于防川”，对“言”只能疏，而不能堵，这是一条历史经验。

眼睛是明亮的，那就要看得清视野以外的东西；耳朵是灵敏的，那就不要听信他人的谗言，否则只会造成不必要的损失；要让自己拥有一颗包容的心，当自己颇有成绩时，不要居功自傲，更不要盛气凌人，遇见比自己高明的人要虚心向其学习，千万不要让嫉妒心毁了自己。

刘备死后，刘备之子刘禅继位成为蜀国第二任皇帝，军国大事先后全权委任于诸葛亮，因此，诸葛亮成了蜀国政权的实际主持者。

在人们的心目中，诸葛亮有着很高的威望，但他并不因此居功自傲，而是经常注意听取部下的意见。当时丞相府里负责文书事务的主簿官叫杨颉。他对诸葛亮的事必躬亲提出了自己的一点看法和建议。杨颉说：“处理国家军政大事，上下之间分工应该不同。”他还举出历史上一些著名的例子，劝诸葛亮不必亲自处理一切文书，少过问一些琐碎的小事，对下属应该有所分工，自己应主抓军政大事。如此也可以不必太劳累！诸葛亮对于杨颉的劝告和关心很是感激，但他怕有负刘备所托，仍然亲自处理大小事务。

杨颉病死，丞相诸葛亮获悉噩耗后亲临祭奠，十分悲痛，连续哭了三天，双眼都哭肿了。为了鼓励下属踊跃参与政事，诸葛亮特地写了一篇文告，号召文武百官，朝廷内外人士积极主动地发表政见，反复争议。这篇文告就是《教与军师长史参军掾属》。他在文中写道：“丞相府里让大家都来参与议论国家大事，是为了集中众人的智慧和意见，广泛地听取各方面有益的建议，从而取得更好的效果。”后来，诸葛亮从汉中给留府长史参军张裔和蒋琬写信，提到杨颉和丞相西曹令史赖宏的死时这样写道：“令史失赖宏，掾属丧杨颉，为朝中损益多矣。”

第三章 虚怀若谷，听取他人意见

原典

听之术曰：勿望而许之，勿望而拒之①。许之则防守②，拒之则闭塞③。高山仰之可极，深渊度之可测。神明之位术，正静其莫之极欤④！右主听⑤。

注释

①勿望而拒之：远远看见了就拒绝。

②许之则防守：允许他人进言，众人就会归服而保卫君主，也就能够享平安。

③拒之则闭塞：拒绝采纳进言，就会让自己封闭起来。

④高山仰之可极，深渊度之可测。神明之位术，正静其莫之极欤：山的高度是仰望可看得到顶的，深渊的深度可以测量的，但是神明的心境既正派又深沉，绝对无法像测山河一般来测量。

⑤主听：主要讲虚心纳谏。

译文

不要远远看见了就答应，也不要远远看见了就拒绝，这是听取情况的方法。如果能听取采纳别人的进言，就使自己多了一层保护，如果拒绝别人进言，就把自己封闭起来了。山再高仰望还是可以看到山顶，深渊再深通过计量还是可探测到底，而神明的心境既正派又深沉，是没有办法观看与探测的。以上讲的主要是要虚心采纳别人的进言。

评说

一个人的智慧是有限的，只有不断地从别人的见解中吸取合理、有益的成分，以弥补自己的不足，才能减少失误，取得成绩。故善于倾听别人的意见是每一个有志者必须具备的品格。高山可以见顶端，

深渊可以测深度，而那些心境正派、城府极深的人，不仅无法用肉眼看穿，更加无法测量其深度。我们每个人都应该学会去做一个能听取他人意见的人。

任何一个人由于受客观条件所限，主观上不可能对事物作出绝对正确的判断，因此必须听取他人的意见以增加对事物判断的正确性，但这不是说不要主见，相反，在听取他人的意见后要综合自己的观点以作出结论。要让自己表现出良好的道德修养，就不要固执己见，更不要拒人于千里之外。要耐心听取他人的意见，对他人的滔滔不绝，不要轻易去打断，更不要表现得不耐烦。那些不能够虚心听取他人意见的人，不但不能够博得他人的好感，甚至还将自己的言路给封闭了，这样一来，他就只能生活在自己已知的世界里。

西汉高祖乙未十二年(公元前194年)秋，黥(音同晴)布反叛，汉高祖亲自率军征讨，中间多次派人回来询问萧相国在干什么。萧相国因为皇帝带兵外出，就安抚勉励百姓，拿出自己全部家产捐助军费，如同讨伐陈豨叛乱时一样。有一位门客劝告他说：“大人灭族不会很久了。大人位居相国，功劳第一，还可以再加功吗？然而自从大人当初进入关中，就深得民心，至今十几年了，老百姓都亲附您，您还在孜孜不倦地办事而得到民众爱戴。皇上之所以屡次询问大人的情况，就是害怕您摇撼关中啊！如今大人何不多买些田地，低价出租以玷污自己的声誉？只有这样，皇上才会安心。”于是，萧何依从了这个建议，汉高祖才大为高兴。

萧何被汉高祖刘邦评价为“功劳第一”，足以见其过人之处。他能够在犯了未看清局势的错误之后，听从别人的建议，知错就改，足见智慧和勇力之非凡。一般来说，人的思维总是容易陷入定式，而缺乏灵活应变的能力。至于经常要面对繁杂琐事的管理者，就更容易陷入政治公式，倾向于机械的思维方式。尽管萧何是了不起的大政治家，也同样会犯这个毛病。要解决这样的问题，不能完全依靠自身。正所谓“当局者迷，旁观者清”，如果能够得到别人的中肯建议并虚心接受，自然可以改正错误，避免危险。但是如果是刚愎自用的领导者，拒绝采纳建议，那就大祸临头了。正所谓态度决定一切。如果把高傲的态度也看成是一种僵化思想的表现，那么思想的僵化可能会是全方位的。只有保持虚心的态度，不让态度也僵化掉，才能保持自身的活力，才能跟得上时代的潮流。萧何在功成名就之后，还能保持虚心的态度，是所有领导者应该学习的优秀品质。

无论是在生活还是在工作中，我们都要善于听取他人不同的意见，并虚心采纳，只有这样才能避免失误的出现。尤其是企业的领导者，必须善于听取各方不同的意见，尤其是与自己相悖的意见，只有这样，才能增强每个员工的参与意识和工作责任感，增加企业的凝聚力和向心力。

第四章 赏罚分明，言必信，行必果

原典

用赏贵信，用刑贵必。刑赏信必，验①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②。

注释

①验：和证据互相对照，以便看清真相。

②主赏：主要讲罚赏必信。

译文

进行奖赏，最重要的是信守承诺。实行刑罚，坚决的态度是基础和前提。所以说，实施奖赏和处罚时的态度很重要，在臣民所见所闻的最平常的事情中，一定要把这种信誉和坚决的态度坚持到底，这样，对于那些没有亲眼所见亲耳所闻的人们也一样会产生潜移默化的影响。如果人主的诚信能够畅达天下，那么，他一定能受到神明的保护，如此就更不用惧怕那些奸邪之徒的侵犯了。以上讲的就是赏罚必信。

评说

鬼谷子说：“用赏贵信，用刑贵必。”假如要行赏，那就要说到做到，不能出尔反尔，否则会被认为是不守信用之人；假如要惩罚，那就一定要以理服人，做到公平、公正，让人心服口服。对他人行赏时，除了要一言九鼎外，还应加大宣传的力度，让众人知晓并以此作为榜样。即使没有亲眼看到他人行赏，也能因榜样的事迹起到潜移默化的作用，久而久之，正义的力量也就得到了很好的传播。当正义的力量在社会上占主导地位时，那些奸险小人就无处藏身了。

军队中如果不能做到赏罚分明，就会出现纪律不严，士气低落的现象。

因此，古代治军严谨的将领都十分注重赏罚分明，正所谓“军令如山、军中无戏言”。赏罚也是领导的重要手段，“赏罚不明，百事不成，赏罚若明，四方可行”。

孙武是齐国人，因为精通兵法，被吴王接见。吴王说：“先生的十三篇兵书，我都已经拜读过，可以试着训练一下队伍吗？”孙武回答说：“可以。”吴王问：“可以用妇女试试吗？”孙武说：“可以。”吴王就答应了他，叫出宫中美女，一共是一百八十人。孙武把她们分成两队，让吴王宠爱的两个姬妾分别担任队长，叫她们都拿上一支戟，命令她们道：“你们知道你们的心、左右手和背吗？”妇人们说：“知道。”孙武说：“向前，就看你们心口所对的方向；向左，就看左手所在的方向；向右，就看右手所在的方向；向后，就看背所对的方向。”妇人们答道：“是。”号令交代清楚之后，孙武就陈设了斧钺等刑具，当即又把宣布过的纪律反复交代好几遍。于是击鼓传令，让她们向右，妇人们哄堂大笑。孙武说：“纪律不清楚，号令不熟悉，这是将领的过错。”又反复交代了好几遍，然后击鼓传令，让她们向左，妇人们又大笑。孙武说：“纪律不清楚，号令不熟悉，这是将领的过错；这些既然已经明白，却不按照命令去做，那就是军官和士兵的过错。”说罢便要杀左、右两队的队长。吴王在台上观看，看到要杀自己心爱的姬妾，大吃一惊，急忙派使者传达命令说：“我已经知道将军善于用兵了。我如果失去这两个妃子，连吃饭都会没有味道，希望不要杀她们！”孙武说：“我既然奉命做了将领，将领在军队中，国君的命令有的可以不接受。”最后还是杀了这两个队长示众。孙武接着派每队的第二个人担任队长，继续击鼓操练。妇人们向左向右、上前退后、下跪起立都符合命令和纪律的要求，没人敢吭声。

治乱世用重典，这是行之有效的法则，治军也强调纪律的严明，关键是必须做到赏罚分明，言必信行必果。孙武能够将吴王心爱的妃子法办而不徇私，确实有大将风范。在现实生活中，管理部门也时常会遇到这样的情况，纪律涣散，人心浮躁，甚至还有派系纷争，乌烟瘴气。铁腕领导者要对这样的部门进行治理，就必须有果敢的精神，将为首的惹事者，违反纪律之徒加以严惩，而且事不宜迟，越快越好。倘若在这种情况下还要顾念人际关系的影响，避免面对人事冲突，任由局势继续恶化，最后还是难辞其咎，根本就不可能两全其美。假如领导者在这种情况下姑息养奸，只能说明他缺乏魄力，是一位不称职的领导者。

当然，只有铁腕领导者才能够进行如此大张旗鼓的整顿工作。如果领导者在心理素质和管理技术上有所欠缺，这个方法可能收效甚微。没有金刚钻，哪能揽瓷器活？在这个问题上，领导者需要有自知之明。

第五章 实践出真知，不耻下问

原典

一曰天之，二曰地之，三曰人之。四方、上下、左右、前后，荧惑①之处安在？右主问②。

注释

①荧惑：这里指不清楚。

②主问：主要讲多方咨询。

译文

一称为天时，二称为地利，三称为人和。四方、上下、左右、前后，不清楚不明白的地方在哪里？以上讲的是多方咨询。

评说

天时、地利、人和是治理好一个国家的最基本的要素。可是这三个要素的实际情况从哪里来呢？四面八方究竟有没有问题？如果有问题，那么问题又出在哪里？要怎样才能解决这些问题，等等，都是需要靠自己亲自去实践、亲自去探索的，否则就无从知晓问题的根源。这就需要我们深入第一线，深入百姓中去寻求答案，对自己不明白的问题要敢于下问，不耻下问，直至找出问题的解决办法为止。

卫国有个大夫叫孔圉，虚心好学，为人正直。当时社会有个习惯，在最高统治者或其他有地位的人死后，给他另起一个称号，叫谥号。按照这个习俗，孔圉死后，授予他的谥号为“文”，所以后来人们又称他为孔文子。

孔子的学生子贡有些不服气，他认为孔圉也有不足的地方，于是就去问孔子：“老师，孔文子凭什么可以被称为‘文’呢？”

孔子听了微笑着说：“孔圉非常勤奋好学，脑筋聪明又灵活，而且如果有任何不懂的事情，就算对方地位或学问不如他，他都会大方

而谦虚的请教，一点都不因此感到羞耻，这就是他难得的地方，因此赐给他‘文公’的称号并无不妥之处。”

听了孔子这样的解释，子贡最终服气了。

孔子说“敏而好学，不耻下问”，就是主张人们要善于向别人问疑，不管对方是什么身份。孔子的话是有所根据的，不是想当然的发挥。

从“敏而好学，不耻下问”这八个字来看，对一般人来说，敏而好学以乎还比较容易做到一些，而不耻下问就非常之难了。因为，敏而好学不外乎是聪明而勤奋罢了，这方面的典型，有“凿壁偷光”、“囊萤映雪”，甚至“头悬梁，锥刺股”等。而不耻下问则是要向不如我们自己的人请教，这不仅仅是个好不好学的问题，而且还牵涉到自尊心、虚荣心的问题在内。

人们的天性往往就是如此不可思议，如果自己位卑，自己能力弱，自己孤陋寡闻，求教于位尊者、能力强者、见多识广者，那似乎没有什么，不以为耻。一旦反过来，以位尊求教于位卑，以能力强求教于能力弱，以博求教于寡，便立即感到脸上不光彩，耻于开口了。

尽管“不耻下问”是我们经常挂在嘴边的话，但真正实行的人又有几个呢？

当遇到自己不懂的问题时，要虚心向周围的前辈请教，即便年龄小于自己，学历或地位低于自己，也应该虚心请教，而且要显示出自己的诚心，不要以此为耻。这种不耻下问、虚心好学的态度，是十分可贵也是值得大力提倡的。

仅仅被一根麻绳拴住的大象永远不知道自己只需要稍微用力就可以获得自由，躲在窝里的母鸡永远不知道头顶的天空是多么的宽广，井底之蛙永远不知道外面的世界有多么的美丽。大象只需要稍稍用力挪动身体就能重新获得自由，母鸡只需要努力就可以飞过栅栏看到广阔的天空，青蛙只要坚持也能够爬出深井欣赏外面美丽的风景。可是它们为什么就做不到呢？是因为它们受到一点挫折就止步不前，甚至从来没有去尝试，从来不去实践。

第六章 遵循规律就可以达到心想事成的目的

原典

心为九窍①之治，君为五官②之长。为善者君与之赏，为非者君与之罚。君因其所以来，因而与之，则不劳。圣人用之，故能掌之。因之循理，固能久长。右主因③。

注释

①九窍：指口、两耳、两眼、两鼻孔、二便孔等。

②五官：即司徒、司马、司空、司土、司寇等五种重要官职。

③主因：主要讲遵规循理。

译文

心统治九窍，君主是五官之首。对于那些做了好事的臣民，君主一定会给予赏赐，同样，对于那些做了坏事的臣民，君主也一样会对他们采取相应的惩罚。君主通常以臣民的政绩来对他们委以重任，根据实际情况来判断该赏赐些什么，只有这样，才不会劳民伤财。圣人要重用自己的臣民，要好好地掌握自己的臣民，最重要的是要遵循客观规律，以此才能长治久安。以上讲的是遵规循理。

评说

本篇中，鬼谷子所要阐述的道理，通俗地说就是：人生在世，遵循规律就可以达到心想事成的目的。换言之，世界万物纷繁复杂，当人们面对这纷繁复杂的世界时，都会停下脚步用心去分析，企图了解和掌握事物变化的规律及相互之间的联系。如果顺应这些规律，就可以达到心想事成的目的，因此，心是各种问题的统治者。

凡事都遵循规律办事，会化繁为简。作为一国之君，对那些能够为国家立下功劳的人，应该给予他相应的赏赐，而对那些不仅没有立下功劳，反而做错事情的人，就要给予相应的惩罚。国君会根据臣民

的政绩来任用，并尽量满足各自的需求，因此，国家上下，同心同德，这样，国君也不用太过操劳。

成功之士懂得其中的奥妙，因此非常善于按照其中的规律来满足他人的需求，长此以往，其领导的国家便可以长治久安。

一天，刘邦在洛阳附近看见许多将军围在一起大发牢骚，可正当自己走近他们的时候，又听不到在说些什么，只见将军们面有愠色，看样子对刘邦挺有意见。于是刘邦就去问张良究竟是怎么回事，张良如实汇报说：“将军议论着准备造反！”

张良的话着实把刚做了汉朝皇帝的刘邦吓了一跳。天下才刚刚平定，又有人出来造反，什么时候才能过上安定的日子呢？于是他赶忙向张良刨根问底，要他想出一个合理的对策，张良分析说：“陛下斩蛇起义，是靠这些将士们出生入死才夺取了天下。秦朝被陛下推翻，项羽也被陛下打败，如今，陛下当上了皇帝，将军们现在关心的自然就是分封土地和授予官位的事情了。可是，陛下分封的二十多人中，都是萧何、曹参等陛下最为亲近的人，处分的都是那些和陛下有怨恨的人。现在，将军们一边在盼着陛下快快分封自己，一边又担心土地有限，轮不到自己。还有一些人害怕平时得罪过陛下，会遭到陛下的处置。所以他们才聚集在一起密谋发难。如果处置不当，定会出现内乱。”

刘邦忙问：“事到如今，那我该怎么办呢？”

张良接口说道：“我有一计，可以改变这个局面。陛下请告诉我，平时最恨的而且将军们都知道的人是谁？”

事已至此，刘邦只得如实回答，他顿了顿说：“雍齿，此人作战勇猛，立过许多战功，在将士们中也有威望。可是他居功自傲，说话没头没脑，不分君臣，几次让我在大臣面前难堪。我恨不得杀此人，痛痛快快地出口气。但想到那时正是用人之际，也就忍了。”

张良拍手笑道：“这就好了，请陛下立即封雍齿为侯，如此一来，那些有战功而担心陛下为难他们的人，一看陛下连最恨的人都分封了，那还有什么顾虑呢？顾虑自然会烟消云散，还愁他们会造反吗？”

刘邦采取了张良的建议，于是设下酒宴，当着大臣和将军们的面，封雍齿为什方侯，又让丞相、御史加快定功封赏的进度。

几天前还准备闹事的将军们吃过酒宴后，高高兴兴地说：“现在好了，什么都不用愁了，连陛下最恨的人都分封了，那我们就等着陛下的分封奖赏吧！”

张良小小的一计，便安定了汉初的局面。

刘邦采纳张良的计策迅速又及时，才得以稳定天下，安定臣民。如果刘邦对于实施张良的计策稍稍迟疑，又或者他根本不把张良的计策放在心里，而是一意孤行，将雍齿杀害，那么将军们准备造反的事情就会得以实现，这也正体现了刘邦广阔的胸襟。

在实际生活中，很多人急功近利，对待事情不能进行认真的分析思考，对待他人的建议不理不睬、听之任之，以致造成不良的后果；也有不少人虽然对自己的前途有良好的规划，但是计划不如变化，往往想到了这一方面却忽视了另一方面，以致事情不能得到更快更好的解决。如果我们能够停下脚步认真思考，分析事情变化的规律及相互之间的联系，找出其中的原因，并迅速果断地进行相应的处理，事情便会朝向好的一面发展。

所以说，无论你做什么，一定要遵循规律，即使是历史的潮流也在遵循规律，规律如果被破坏，一切就会变得不和谐。放下自己的执著心、虚荣心、好胜心，保持一颗平常心，什么事情都能冷静地对待，虽然会遇到不公平，但如果你微笑地去面对，会得到意想不到的收获。

第七章 养成办事考虑周全的好习惯

原典

人主不可不周^①；人主不周，则群臣生乱。寂乎^②其无常也，内外不通，安知所开？开闭不善，不见原也^③。右主周^④。

注释

①不可不周：君主必须涉猎广泛，知晓世间一切道理。周，周密、细密。

②寂乎：指非常安静。

③不见原也：指不知道为善的源头。

④主周：主要讲的是遍通事理。

译文

作为君主，必须对外界的事物进行广泛的了解，如果君主做事考虑不周详，社会就很容易动荡不安，很容易发生骚乱。社会鸦雀无声而过于沉闷是不正常的，不进行外交，就不会知道世界的变化，就会落后。开放和封闭如果做得不到位、不适当，就没有办法发现事物的根源所在。以上讲的是变通、周详的处世道理。

评说

鬼谷子认为，人应该做到懂得情与理。我们的生活中，想要把事情办得周全，就必须能听进去多方意见和建议，多分析，多研究，多实践。

作为一国之君，一定要广泛了解外界的信息，最为重要的是要将各种事情处理得极为周全，并尽量把各种关系处理平衡，这样才不容易发生叛乱。如果不能将问题考虑得细密、周全，凡事马马虎虎，敷衍了事，就会有人从中浑水摸鱼，趁机钻空子，最终导致不良局面的出现。

虢国的国君是一个非常自我的人，他平日里只爱听好话，听不得反面的意见，因此聚集在他身边的是一些只会阿谀奉承而不会治理国家的小人。当虢国灭亡的那一天，那一群误国之臣也一个个作鸟兽散，没有一个人愿意顾及国君，虢国的国君总算侥幸地跟着一个车夫逃了出来。

这个车夫载着虢国国君，驾着马车不顾一切地逃至荒郊野外。此时，国君垂头丧气，又渴又饿，车夫赶紧将食品袋取出，并送上清酒、肉脯和干粮，让国君吃喝。国君感到很奇怪，车夫的这些食物是哪里来的呢？于是他在吃饱喝足后，便询问车夫：“你从哪里弄来这些东西的呢？”

车夫恭敬地回答国君说：“我事先就已经准备好了。”

国君又问：“你为什么会事先作好这些准备呢？”

车夫回答说：“我是专替国君作的准备，以便在逃亡的路上好充饥、解渴。”

国君听了，心中大为不悦，继续问道：“你知道我会有逃亡的这一天吗？”

车夫仍然毕恭毕敬地回答说：“是的，我相信迟早会有这一天的到来。”

国君对车夫的话很是生气，继而愤怒地斥责车夫道：“既然这样，那你为什么过去不早点告诉我？”

车夫说：“忠言逆耳，国君不喜欢听这些对国家有益的谏言，国君是一个只喜欢听奉承话的人。如果是提意见的话，哪怕再有道理，国君您也不爱听。我要给国君提意见，国君不但听不进去，说不定还会将我处死。那样的话，您今天便会连一个跟随的人也没有，更不用说谁来给国君吃的、喝的了。”

车夫的这番话让国君气得暴跳如雷。车夫见状，心知这个昏君已经无可救药，死到临头还不知悔改。于是连忙谢罪说：“国君息怒，是我说错了。”

马车走了一程又一程，两人都不说话，国君憋不住了，便开口问道：“你说，我到底为什么会亡国而逃，落到这般田地呢？”

车夫只好违心地说：“是因为您太仁慈贤明了。”

果然，国君听后，很是高兴，颇感兴趣地接着问：“为什么仁慈贤明的国君不能在家享受快乐，安安稳稳地过日子，反而会逃亡在外呢？”

车夫说：“因为除了国君是个贤明的人外，其他所有的国君都不是好人，他们嫉妒您，所以才造成了您逃亡在外的原因。”

国君听后，心情十分舒畅，一边坐靠在车前的横木上，一边美滋滋地自言自语说：“唉，难道贤明的君主就该如此受苦吗？”他头脑一片昏沉，困意来袭，于是枕着车夫的腿睡着了。

而此时，车夫总算是看清了这个昏庸无能的虢国国君，他认为跟随这种人实在是太不值得了。于是，车夫将自己的腿慢慢地从国君头下抽出，换一块石头给他枕上，然后离开国君，头也不回地走了。

听取意见固然是件好事，但是如果只能听进正面的意见，而容纳不了反面意见的话，就会落到像虢国国君这样的下场。这就告诉我们，在实际生活中，我们不光要听取好的方面，更要思量坏的方面，凡事做到细致周全，那么，世界上就没有战胜不了的困难。反之，如果一意孤行，执迷不悟，那么后果将是十分可悲的。

当今，我们身在职场，想要把事情办得周全，就必须多和他人交换意见，营造和谐的人际关系，这样才能进一步了解世间的变化。获得正确的信息是进行良好沟通的前提和基础。如果内外信息不通，外面的真实情况就无从得知，事情的真实面目也就无从知晓，也就无法作出正确的决策，更不用说考虑周全了。因此，不仅是国君，在实际生活中，我们也要养成办事考虑周全的好习惯。

有些事，没有现成经验可供借鉴，只能摸着石头过河，事后发现当初考虑不周，也属正常情况。有的国家，总统、议会作决策，也有考虑不周的时候，谁能料事如神呢？如果你发现自己考虑问题确实不如别人全面、有预见性，眼前的办法是多听听别人意见，集思广益会

更稳妥一些。从长远说，怎样提高自己认识问题、分析问题的能力？恐怕还是得多学、多思、多实践。

第八章 洞悉对方的弦外之音

原典

一曰长目①，二曰飞耳②，三曰树明③。明千里之外，隐微之中，是谓洞天下奸，莫不谖变更。右主恭④。

注释

①长目：指能看到很远的事物。

②飞耳：能听到很遥远的声音。

③树明：洞察万事万物的能力。

④主恭：指洞察奸邪。

译文

国君要借鉴天下人都看到的事物，自己就没有看不到的事物；借鉴天下人都听到的事情，自己就没有听不到的事情；借鉴天下人都思虑的问题，自己就没有不知道的；那么千里之外的事情，隐蔽细微的事情就都可以洞察。这样，天下的奸邪小人不得不悄悄地把自已的坏主张收敛起来。以上讲洞察奸邪。

评说

鬼谷子认为，人要做到洞察奸邪，就应该有千里眼、顺风耳、明察一切事物的能力。在现实生活中也是如此，要透过事物的层层表象，不要被假象所迷惑，要学会洞悉对方的弦外之音，这样才不会大祸临头自己还懵懵懂懂地不知道原因。

世间万物无时无刻不在变化，识时务者当懂得时时处处察看，把握当权者的心理，随机应变，顺势而为，以得恩宠和善终。

明宣宗刚登基时，想用前朝的一些旧臣，便召见蹇义等数人，予以宠待，蹇义等人都奉承不已。只有户部尚书黄福刚正不阿。皇帝命

他看戏，他却回答说：“臣生性不爱看戏。”又命他陪下围棋，他说：“臣不会下棋。”明宣宗便问他：“那你为什么不会下棋？”他回答：“臣年幼的时候，家父、老师管教很严，只教读书，不学无益的事，所以不会。”皇帝很不高兴。没过几天，皇帝便下诏说黄福年老，不必以政务去烦劳他，改任他为外官。这表面上是让他安闲，实际上是疏远了他。

正是因为黄福不善于官场权谋，没能顺应皇帝的改变而改变，不顺应时势，才被皇帝疏远。要顺应时势才能保全自己。

宋太祖初年，永兴军节度使王彦超从凤翔来到京城，和武行德、郭行我、白重赞、杨廷璋一起陪太祖饮宴。

宋太祖在宴席上说：“你们都是国家老臣，让你们长期防守边镇，处理公务，非常的繁忙，这本不是我优待贤臣的心意啊！”

王彦超立刻明白了宋太祖的心意，上前说：“臣没有什么功劳，长期以来受皇上您的荣宠，现在已经老了，希望讨得骸骨告老还乡，这是臣的心愿。”可是，武行德等人则陈说以前的累累战功。太祖说：“这都是过去的事了，有什么值得夸耀的呢？”第二天，就免去了武行德的职务。

武行德没明白太祖的意思，被免去官职，而王彦超正是因为识时务，懂得顺应了太祖的意思，所以照样做官。

第九章 严以律己，名副其实

原典

循名而为①，按实而定，名实相生，反相为情。名实当则治，不当则乱。实生于德，德生于理，理生于智，智生于当。右主名②。

注释

①循名而为：指采取符合名分的行动。

②主名：指名实相副。

译文

根据名分来考察实际，根据实际来确定名分。名分和实际是互为产生的条件，反之又是互相表现的。名分 and 实际如果是相符的，就能得以治理，相反，如果两者不相符，就很容易产生动乱。名分产生于实际之中，而实际产生于意愿，意愿又产生于分析，分析则来自于智慧，智慧最终产生于适当。以上讲的是名实相副。

评说

鬼谷子认为，名分和实际是互为产生的条件。也就是名实相符的意思。一个人，有一个好的名声，是因为这个人具备良好的修养、渊博的知识并且为人谦虚低调，他的所作所为、言行举止都遵循着相应的道德规范，能够受到众人的好评，一个人的名声越好，就越会按照道德规范行事，就越会受到他人的称赞，从而达到名副其实的境地。

好名声来自于好的外在行为。只要行善积德、为民造福，便可以带来好名声，只要所作所为名副其实，便可以确保长治久安。因此，可以说好名声来自于好行为，好行为来自于为民造福，为民造福来自于良好的道德修养，良好的道德修养来自于遵循事物的规律，遵循规律又来自于适当的分寸。这就是“名实相符”。

有句古话叫做：其身不正，虽令不行；其身正，不令而行。一个人要想赢得别人的尊敬和爱戴，首先就要成为一个顶天立地的正直之

人。

以德立身，必须以自律为前提。严以律己，是一种可贵的人格精神，也是一种崇高的境界。

君主如能以身示范，以自己的美德感化臣子，臣子们则会仰君主之德犹无声的命令。德化所之，无不望风披靡。同样道理，若居于君主地位者出现方向性错误，往往也会诱使部下们误入歧路。因此，君主应该对自己的言行负责，必须以身作则，谨防上梁不正下梁歪。

裴矩可以算得上是一个“代代红”式的人物，他一生侍奉过北齐、隋文帝、隋炀帝、宇文化、窦建德、唐高祖、唐太宗，共三个王朝，七个主子，他在每一个主子手下都很得意。

隋朝时，他看出隋炀帝是一个好大喜功的人，便想方设法挑动炀帝的拓边扩土的野心。他不辞辛苦，亲自深入西域各国，了解各国的风俗习惯、山川状况、民族分布、物产服装等情况，撰写了一本《西域图记》，果然大得隋炀帝的欢心，一次便赏赐他五百匹绸缎，每天将他召到御座之旁，详细询问西域状态，并将他提升为黄门侍郎，让他到西北地区处理与西域各国的事务。他不负所望，说服十几个小国归顺了隋朝。

有一年，隋炀帝要到西北边地巡视，裴矩不惜花费重金，说服西域二十七个国家的首长，佩珠戴玉，服锦衣绣，焚香奏乐，载歌载舞，拜谒于道旁；又命令当地男女百姓浓妆艳抹，纵情围观，队伍绵延数十里，可谓盛况空前。隋炀帝大为高兴，又将他升为银青光禄大夫。裴矩一看他这一手屡屡奏效，便越发别出心裁，劝隋炀帝将天下四方各种奇技，诸如爬高竿、走钢丝、相扑、摔跤以及斗鸡走马等各种杂技玩耍，全都集中到东都洛阳，令西域各国首长使节纵情观看，以夸示国威，前后历时一月之久。在这期间，又在洛阳街头大设篷帐，盛陈酒食，让外国人随意吃喝，醉饱而散，分文不取。当时外国人的一些有识之士也看出这是浮夸，是打肿脸充胖子，隋炀帝却十分满意，对裴矩更是夸奖备至，说道：“裴矩太了解我了，凡是他所奏请的，都是我早已想到的，可还没等我说出来，他就先提出来了。如果不是对国家的事处处留心，怎么能做到这一点？”于是一次就给他赐钱四十万，还有各种珍贵的毛皮及西域的宝物。

裴矩个人是发达了，却给国家和人民带来了巨大的灾难。那场罪恶的讨伐辽东的战争便是在裴矩的唆使之下而发动的，战争旷日持久，屡战屡败，耗尽了隋朝的人力、物力、财力，以致闹得国弊民穷，怨声四起，导致了隋朝的灭亡。

而当义兵满布、怒火四起，隋炀帝困守扬州，一筹莫展之时，裴矩看出来，这个皇帝已是日暮途穷了，再一味地巴结他，对自己百害而无一利，他就转舵了，将讨好的目标转向那些躁动不安的军官士卒了，他见了这些人总是低头哈腰，哪怕是地位再低的官吏，他也总是笑脸相迎。并且他向隋炀帝建议：“陛下下来扬州已经两年了，士兵们在这里形单影只，也没个贴心人，这不是长久之计，请陛下允许士兵在这里娶妻成家，将扬州内外的孤女寡妇、女尼道姑分配给士兵，原来有私情交往的，一律予以承认！”

隋炀帝对这一建议十分赞赏，立即批准执行，士兵们更是皆大欢喜，对裴矩赞不绝口，纷纷说：“这是裴大人的恩典！”到将士们发动政变，绞杀隋炀帝时，原来的一些宠臣都被乱兵杀死，唯独裴矩，士兵们异口同声地说他是好人，得以幸免于难。

后来他几经辗转，投降了唐朝，在唐太宗时担任吏部尚书。唐太宗对官吏贪赃受贿之事十分担忧，决心加以禁绝，可又苦于抓不住证据。有一次他派人故意给人送礼行贿，有一个掌管门禁的小官接受了一匹绢，太宗大怒，要将这个小官杀掉。裴矩谏阻道：“此人受贿，应当严惩。可是，陛下先以财物引诱，因此而行极刑，这叫做陷人以罪，恐怕不符合以礼义道德教导人的原则。”唐太宗接受了他的意见，并召集臣僚说道：“裴矩能够当众表示意见，而不是表面上顺从而心存不满。如果在每一件事情上都能这样，还用担心天下不会大治吗？”

司马光在论及裴矩的变化时说过一段话：“古人有言：君明臣直。裴矩佞于隋而忠于唐，非其性之有变也。君恶闻其过，则忠化为佞；君乐为直言，则佞化为忠。是知君者表（表，标志）也，臣者景（景，影子）也，表动则景随矣。”这段话说得有理。一个国君，便是一个国家的标志，标志正，则影子直；标志斜，则影子歪。忠臣良臣的出现，是由于国君的培植、倡导；奸臣佞臣的出现，是由于国君的放纵、默许。历史上曾有许多大臣，原本并不是坏人，只是因为国君的品行道德方面有问题，他们也就跟着误入歧途了。好比裴矩，当隋

炀帝好大喜功的时候，他就兴师动众，推波助澜；而当他遇上贤主李世民时，他就变成了一个敢于直谏的谏臣，可见君主的影响力之大。

第十三篇 本经阴符七篇

第一章 盛神法五龙

原典

盛神①法五龙②。盛神中有五气③，神为之长，心为之舍④，德为之人⑤。养神之所，归诸道⑥。道者，天地之始⑦，一其纪⑧也。物之所造，天之所生。包宏无形化气，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⑨。是以德养五气，心能得一⑩，乃有其术。术者，心气之道所由；舍者，神乃为之使。九窍、十二舍{11}者，气之门户，心之总{12}摄{13}也。生受之天{14}，谓之真人。真人者，与天为一。而知之者，内修炼而知之，谓之圣人。圣人{15}者，以类{16}知之。故人与生一，出于化物{17}。知类在窍{18}，有所疑惑，通于心术，术必有不通。其通也，五气得养，务在舍神{19}。此之谓化。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，养气得和。四者不衰，四边威势，无不为，存而舍之，是谓神化归于身，谓之真人。真人者，同天而合道，执一{20}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

①盛神：盛，旺盛，强盛；神，指人的意识和精神。

②五龙：五行中的龙。

③五气：文中认为气是万物生成的根源，形成风雨、寒暑、阴晴等天地间现象之源。五气指心、肝、脾、肺、肾五脏之气。

④心为之舍：心是五气所住宿的地方。

⑤德为之人：德是使人成为人的本源。

⑥养神之所，归诸道：根据道来养神，道是万物的根源，也是养神的根本。

⑦天地之始：天地的开始，此处指“道”。

⑧一其纪：意为一是一切的纲纪。

⑨化端：指变化的开始。

⑩得一：得到一切。一通常认为是万物之源。

{11}十二舍：是指目、耳、鼻、舌、身、意、色、声、香、味、触、事等。

{12}总：谓聚合，统领。

{13}摄：指提起。

{14}受之天：由上天传授到人间。

{15}圣人：品德绝高的人。

{16}类：种类。

{17}化物：变化。

{18}知类在窍：依靠九窍分辨事物的种类。

{19}舍神：使魂魄停止、住下。

{20}执一：专一。

译文

效法五龙，可以使人的精神旺盛。旺盛的精神中有五气，精神是五气的总帅，心灵是五气的住所，精神在人的身上以品德的形式体现出来。凡属于培养精神的地方都归于“道”。什么是“道”？“道”就是天地的本源，是天地的纲纪。创造万物的地方，就是天地产生的地方。化育万物的气，在天地之前就形成了，可是没有人见过它的形

状，也没有人知道它的名称。于是称之为“神灵”。所以说，“道”是神明的源泉，而“一”是变化的开端。品德可养五气，心能总揽五气，于是产生了“术”。“术”是心气的通道，是魂魄的使者。人体上的九个孔和十二舍是气进出人体的门户，心是这些的总管。从上天得到生命的人是真人，真人与天融为一体。“圣人”通过内心的修炼，明白了这些道数，他们以此类推而明白了：人与万物一起生成，都是事物变化的结果。圣人为什么可以知晓事物明白事理呢？主要是他们明白有九个可以接受事物的“窍”。如果他们对事物有所疑惑，就会采取一定的方法去排除，如果仍然不通，那就是方法不当，他们就会换一种方法。当九窍畅通之时，五气就会得到滋养，滋养五气就要使精气在心灵中住下，这就是所说的“化”。必须先有志、思、神、心、德五气，才能形成“化”，其中“神”是五气的总帅。只要内心宁静、祥和就能养气，养气就能得到祥和。这四个方面都强盛了，周围事物的变化就不能对自己构成威胁了，对各种变化都可以用“无为”来处之。把五气寓于自身，就是所谓的神化，当这种神化归于自身的时候，那就修炼成为真人了。什么是真人呢？真人就是把自身与自然融为一体，与大道完全符合，坚守无为法则来化育万物，他们以大自然的胸怀，广施善德来滋养五气，本着无为法则，包容智虑、思意，施展神威。士人如果可以心术通达，心神盛大，就能修养自己的心志。

评说

人身上有心、肝、脾、肺、肾五气。精神统率五气，而心灵是五气的住所，品德是五气的根本。“养神之所”在于道，而道是神明的根源，品德可以养五气，心志自然可以生术，而术又是心气所借用的手段，是灵魂的使者。九种器官、十二种住处都是气的出口，都由心来管制，这些都是与生俱来的。

文中重在讲述积蓄力量的问题。我们要注重从内部进行修炼。人生在世，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应。对事物疑惑时就需要通过心术去掌握。心术沟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驻那就叫“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。

所以，我们应该学会利用宝贵的时间来加强内在的修炼，善于积累，不断磨炼，增强自身的竞争能力，时机成熟的时候，便可迅速出击，锐不可当。

世间的万物，都有自己的发展规律与步骤，我们要学会耐心等待，等待收获更大、更好的“果实”。在等待的过程中，我们最应该做的就是学会如何积蓄力量，不打无准备之仗。

与诸葛亮相比，司马懿虽然不是贤相，没有呼风唤雨的本领，但却是一个实实在在的人物。司马懿不仅是将帅之才，还是君王之才。他能屈能伸，善于装疯避祸，善于寻求时机，善于识人用人，终于一举除掉了曹爽势力集团，使曹魏变成了司马氏的天下。

魏王曹睿病故后，曹芳即位，司马懿和曹魏的宗室曹爽同为顾命大臣，一同执政，但曹爽年纪既轻，又是贵族子弟，凡事都交给富有经验智谋的司马懿去办理。曹爽十分喜爱吃喝交游，聚集了一帮狐朋狗友，成天玩乐。有一天，大学者何晏对曹爽说：“大魏是曹家天下，不要过分相信外人。”

曹爽说：“先帝和幼子托付给我和太尉(司马懿)，我当然要遵从遗命。”何晏冷笑道：“从前，老将军(曹爽之父曹真)与太尉一起领兵抗蜀，若不是三番五次受太尉的气，何至于早逝？”这话不禁引起了曹爽对司马懿的愤恨。于是，他与心腹一起谋划削掉司马懿的兵权。

曹爽与门客商量定了，就来见曹芳，说司马懿的功劳很大，应当加封为太傅。曹芳还是个孩子，不懂其中的关窍，就听了曹爽的话，把司马懿召来，封他为太傅。司马懿全无防备，大吃一惊，但又不能抗命，只得交出了带兵的印信。

从此，军权就落到了曹爽的手里。曹爽高枕无忧，经常带着家将门客出外打猎，有时几天不回城去，他的弟弟以及门客都劝他说，几天不回城，恐怕会有人发动兵变。曹爽笑道：“军权在我的手里，司马懿又在家养病，有什么可怕的？”后来，曹爽的弟弟曹羲求大司农桓范劝曹爽，曹爽听了，多少注意了一些。

恰在这时，李胜升任荆州刺史，按照当时的规矩，要前来向曹爽辞行。曹爽灵机一动，让他假借到太傅府上辞行，趁机察看司马懿的

动静。李胜来到太傅府，只见司马懿躺在床上，由两个丫头扶着才勉强撑起身来。李胜对他说：“我要去荆州上任了，向您来辞行！”

司马懿含混地说：“并州接近匈奴，可要好好防备！”

李胜说：“是荆州！”

司马懿大笑道：“你刚从并州来？”

李胜最后借用纸笔，才对司马懿说明白。司马懿看了好一会才说：“原来是荆州哇，我病得耳聋眼花了，刺史路上保重吧！”说完，司马懿用手指指嘴巴，丫头捧上汤水，司马懿就她们手中喝了，汤水还洒了一衣襟。最后，他流着泪对李胜说：“我年老力衰，活不久了，剩下两个儿子，要托曹大将军照顾，请李刺史在曹将军面前多多吹嘘照顾！”说完指指两个儿子。

李胜走后，司马懿便披衣起床，对司与师和司马昭说：“李胜回去必定要跟曹爽说，他不会再疑我了，曹爽如再出去打猎，便可动手。”

李胜赶回大将军府，把情形一五一十地向曹爽作了汇报。曹爽大喜道：“这老家伙一死，我就什么也不怕了。”过了几天，他带着魏主曹芳，点起御林军，借口出城祭祖，打猎去了。司马懿抓住这个机会，带领儿子和众将，直奔朝中，威逼郭太后下旨，说曹爽奸邪乱国，要免职办罪，太后无奈，只得下旨。然后又占了城中的兵营，紧闭了城门。曹爽接旨后，本可以大将军印讨伐司马懿，但他生性昏懦，不听众门客的劝告，反而相信了司马懿的话，把大将军印交了出去。自己的宗族以谋反罪被处死，从此，政归司马氏。

第二章 养志法灵龟

原典

养志①法灵龟②。养志者，则心气③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④，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。故内以养志，外以知人；养志则心通矣，知人则分职明矣。将欲用之于人，必先知其养气志。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，则志意不实；志意不实，则应对不猛；应对不猛，则志失而心气虚；志失而心气虚，则丧其神矣；神丧则仿佛，仿佛则参会⑤不一。养志之始，务在安己⑥；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

①养志：指培养志向。

②灵龟：指用来占卜的龟。

③心气：文中意指神。

④惶（huáng）：彷徨，徘徊，犹豫不定。

⑤仿佛则参会：两者似而难辨，觉得相像。参会：参，通叁。文中指的是志、心、神三者交会。

⑥务在安己：务，必须；安己的意思是指欲望少，心就会安静。

译文

培养志向的办法是效法灵龟。培养志向的原因是由于自身的思虑还没有通达。只要一个人心中有什么欲望，就会想方设法去满足自己的欲望。可以说欲望的使者就是心志。一个人的欲望多了，心神就会涣散，意志就会消沉。意志过于消沉，思虑就没有办法通达。因此，只要心神专一，就不会有过多的欲望；没有太多的贪欲，意志就不会

消沉；意志不消沉，思想脉络就会畅通；思想脉络通畅顺达之后，就能使自己心气和顺；心气和顺之后一些杂乱的气息就无法在心中纠结。所以说，对内要以修养自己的五气为主；对外，要仔细观察了解各式各样的人物。修身养性可以使自己心情舒畅，了解他人才可以做到知人善任。如果想重用一个人，首先应该知道他的养气功夫，因为只有了解了一个人的五气和心志的盛衰之后，才能继续培养他的五气和心志，然后再观察他的心志是否安稳，了解他的才能到底有多大，智商究竟有多高。如果一个人不注重培养志向，心志得不到修养，那么他的五气就不会稳固；五气不稳固，思想就不会舒畅；思想不舒畅，意志就不会坚定；意志不坚定，就没有足够的能力应付外界的变化；应付外界的能力不强，在遇到挫折的时候，就非常容易丧失意志，心里一旦空虚，也就丧失了神志；人一旦丧失了神志，他的精神就会陷入恍惚的状态；精神一旦陷入恍惚状态，那么他的意志、心气、精神三者就不会协调一致。意志、心气、精神三者不能协调一致就很容易被击败。所以培养志向的首要前提是要让自己安定下来。自己安定了意志才可以坚定；只要意志坚定了，自己的威势才不会分散，才能固守自己的心气与精神。只有这样，才能使对手的威势分散。

评说

鬼谷子认为，心气得不到修养，那么它就不会坚定，从而情绪就不愉快，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。所以说，在内要以养五气为主，在外要以了解他人为主。

我们在决定重用他人的时候，就必须先了解他人，掌握他人培养心志的途径，只有这样，才能判断他是否能够真正胜任。那些五气不稳、思虑不畅、意志薄弱的人，往往反应迟钝、缺乏信心、底气不足，甚至还会出现精神恍惚的现象，这样的人，“志”、“心”、“神”不协调，是无法委以重任的。

生活中，要培养心志，修身养性，首先就要使自己安定，心无杂念，唯有这样，意志才能坚定，思虑才能畅通，五气才能稳固，才能显示出自己的神威，神威固守，才能调动一切。

人的一生中，难免会经历一些非常时期，在条件不成熟，形势对自己不利的时候，就要懂得躲，如何躲呢？韬光养晦，激发敌手的同

情心，弱化自己的智力，以待有能力有机会时再爆发。

刘备，字玄德，涿郡涿县(今河北涿州市)人，汉中山靖王刘胜之后。好结交豪侠，与关羽、张飞结拜。以镇压黄巾起义有功，授安喜尉。旋投靠公孙瓒，代领豫、徐两州牧。建安元年(公元196年)冬，袁术与吕布联合进攻徐州，刘备战败，失去了栖身之地，只得前往投奔曹操，随曹操回到许都。汉献帝认他为刘皇叔，封为左将军，宜城亭侯。曹操对他礼遇备至，出同车，坐同席。可是曹操把刘备带到许昌的真实目的是要控制刘备。因为刘备是汉室宗亲，有相当的号召力，又有关羽、张飞等猛将辅佐，一旦放虎归山，怕后患无穷。但又不能杀掉他，怕给自己加上妄杀名士的罪名，所以只能软禁。

当时汉献帝眼见曹操越来越飞扬跋扈，心中大为不满。遂密写一诏书，置于衣带内，赐予国舅董承。诏中要董承纠合忠义两全之士，伺机除掉曹操。董承请刘备参与其事，刘备答应了，说：“既是奉诏讨贼，备敢不效犬马之劳。”这是一件关系身家性命的大事，如被发觉，必被曹操处死。从此后，刘备便以韬光养晦为谋略，故意做些碌碌无为的小事，在住处的后园种菜，亲自浇灌。关羽、张飞问他：

“你不留心国家大事，而做这些小事，是为什么？”刘备不能明言。有一天，刘备正在后园浇菜，许褚、张辽引数十人来园中，说是丞相有命，请刘备去赴宴。刘备心中忐忑不安，不得已随他俩去见曹操。曹操见刘备后第一句话是：“在家做得好大事。”刘备以为参与衣带诏密谋事发，吓得面如土色。曹操拉着刘备手，直到后园才说：“玄德学圃不易。”刘备方才放心答道：“无事消遣而已。”曹操拉着他走至小亭，一盘青梅，一樽酒，二人对坐，开怀畅饮。饮酒间，曹操问刘备：“你久历四方，必知当世英雄都有谁？”刘备推却说：“我肉眼怎能识英雄？！”经曹操再三催逼，刘备只好把那些并非英雄的人物如袁术、袁绍、刘表、孙策、刘璋、张绣、张鲁、韩遂等称为英雄。当然被曹操一一否定。刘备说：“除此之外，我实在不知道。”曹操说：“袁术、袁绍等人都是碌碌无为之辈。所谓英雄，一定是胸怀大志，腹有良谋，量可以包宇宙，气可以吞天下的人。”刘备问：“谁能当之？”曹操以手指刘备，然后指自己说：“今天下英雄，只有使君和我。”刘备本来心中有鬼，一听这话，猛然一惊，手里拿的筷子，不觉掉在地上。正巧这时，风雨骤至，雷声大作。刘备便从容低头拾起筷子说：“这雷声一震三威，太可怕了。”曹操笑道：“大丈夫也怕雷吗？”刘备说：“圣人听见惊雷疾风，都改变颜色，我怎

么能不怕呢？！”把失惊落箸的缘故，轻轻掩饰过去。曹操也因此不疑刘备。这是有名的青梅煮酒论英雄。

由于刘备在曹操处一直扮演一个庸庸碌碌糊糊涂涂的凡夫俗子模样，曹操逐渐对他也就放松了警惕。其后，曹操打算派兵阻拦袁术北上，刘备乘机请求承担这一任务。曹操就派他与朱灵等人领兵五万去截击袁术。曹操的谋士郭嘉急忙入见曹操说：“刘备不可纵，不能放虎归山。”曹操觉得已有明令在前，不便更改。而刘备则亟亟离开许都。关羽和张飞问他：“兄长今番出征，为什么如此慌速？”刘备说：“我是笼中之鸟，网中之鱼，今此一去，如鱼入大海，鸟上云霄，不受笼网的羁绊了。”可见刘备的假痴不癫之计、政治韬晦之术，获得了成功。果然，刘备离开许都到达下邳后，不顾曹操让他返回许都的命令，突然袭击曹操委派的徐州刺史车胄，公开打出了反对曹操的旗号，曹操后悔莫及。建安五年(公元200年)，董承等图谋反曹操的案发，在许都的同谋者，都被杀害。刘备曾参与此事，也被揭露出来。曹操大怒，对诸将说：“刘备是天下雄杰，今不趁他羽毛未丰而攻之，以后必成大患。”于是决定领兵东讨刘备。

在刘备寄曹操篱下时，身处绝逆之境，如果不是用假痴不癫的韬光养晦之计，那刘备难免不遭杀身之祸。韬光养晦这一谋略的积极意义，在于实现自己的既定方针。刘备自参与衣带诏密谋后，即把消灭曹操作为自己的斗争目标。他韬光养晦，掩盖自己，是为了有朝一日消灭曹操。如果只为保护自己，虽然也有意义，但还不是实现这一谋略的真正意图。当然，消灭曹操后，恢复汉室是他的最终目的。终于刘备大勇若怯，韬光养晦，保存了自己，获得了成功。而后，刘备在诸葛亮的辅佐下，于公元221年正式称帝，国号汉，都成都，年号章武。与魏、吴鼎足而立，形成三国鼎立的局面。

纵观天下，凡能成大事者，必善于韬光养晦，如此方能弱化对手的警惕性，给自己制造成大事的时机。善于韬光养晦之人，是真正的智者，那种锋芒毕露，恃才傲物的人，很难成就长久的事业，三国时杨修之死便是一个最好的例子。因而欲成一番事业，隐忍方为上策。

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。

在现实生活中，养志首先要做的，重在使自己的心安定下来。自己的内心安定了，志向就明确了，意志就坚定了；志向明确，意志坚定，那么人的威势就不会散亡。世界上的事情纷繁复杂，只要意志坚定，心神合一，反复实践，就能顺利掌握其中的规律，事情也就变得得心应手，运用自如。

第三章 实意法螣蛇

原典

实意法螣蛇①。实意②者，气之虑也。心欲安静，虑欲深远；心安静则神明荣③，虑深远则计谋成；神明荣则志不可乱，计谋成则功不可间。意虑定则心遂安，心遂安则所行不错④，神者得则凝⑤。识气寄⑥，奸邪得而倚之，诈谋得而惑之，言无由心矣。故信心术⑦，守真一而不化，待人意虑之交会，听之候之也。计谋者，存亡枢机⑧。虑不会，则听不审⑨矣，候之不得。计谋失矣，则意无所信，虚而无实。故计谋之虑务在实意，实意必从心术始。无为而求安静，五脏和通六腑。精神魂魄固守不动，乃能内视、反听⑩、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{11}而见天道。不见而命，不行而至，是谓“道”。知以通神明，应于无方{12}而神宿{13}矣。

注释

①螣（téng）蛇：传说中能飞的蛇。

②实意：实，充实，充满；意，意思，思虑。

③神明荣：神，精神，神志；明，聪明；荣，繁茂、旺盛。

④心遂安则所行不错：如果内心安详，行为上就不会犯错误。

⑤凝：指稳定、巩固。

⑥寄：依托、依附。

⑦信心术：使心术诚明。

⑧枢机：意指重点。

⑨审：详细，周密。

⑩反听：听取他人的意见。

{11}牖（yǒu）：指窗户。

{12}无方：指没有极限的世界。

{13}神宿：指神明留住心中。

译文

效法螭蛇是坚定意志的好方法。只有在五气和思想上狠下工夫，才可以坚定自己的意志。一定要做到心情安详宁静，思虑要周详而深远。只要心情安详宁静，精神就会轻松愉快；只有思虑周详深远，计谋也才会无懈可击取得最大的成功。只要精神轻松愉快，心志就不会紊乱无章；只有计谋成功了，自己的成就才会得到认可，功业才不会被否定。意志和思虑能够安定，心情就能保存安详；自己的行为没有差错，精神就能宁静。如果胆识和心气都是暂时寄住在心中而游移不定的，那么奸邪就会乘虚而入，诈谋也会乘机来施展，讲出的话也不是经过深思熟虑，就会破绽百出。所以要坚信通达心灵的方法，信守纯真始终不变，静静地等待意志和思虑的交汇，听候期待这一时机的到来。深远奇妙的计谋是国家存亡的关键，如果思虑没有与意志相互交汇，那么所听到的事情就不是十分详细清楚明了，在这种情况下，你即使等待再长的时间，好时机也不会到来，计谋也就失去了作用而变得毫无意义，那么你的意志也就失去了依托，计谋也就成了虚而不实的东西。所以，在思虑计谋的时候，一定要做到意志坚强，心气宁静。无为要求安静五脏、和通六腑，使精神、魂魄固守纯真，不为外界的浮华与诱惑而浮动。这样就可以对内自我反省提高修养，对外听取客观清楚明了的消息。凝神定志，神游太虚幻境，等待时机与神仙往来，观察开天辟地的规律，了解自然界万物演变的过程，揭示阴阳变化的规律，探索人世间治国安邦的道理。这样自己不用出门，也一样可以知晓天下大事，不用打开窗户，就可以看见有利的时机，没有看见民众就可以发出准确的命令，政令没有推行就已经天下大治了，这就是所谓的“道”。它可以与神明交往，与无限的世界相应和，并能使神明长驻心中。

评说

“心欲安静，虑欲深远”，意思是说：每个人都需要安静，都希望思虑能够深远。

静心的前提是安心。人若静心，则五脏六腑内的环境得以有序地进行自我调节，实现和谐与平衡，这样，人的精、气、神才能得到滋补与营养，达到精力充沛、心神旺盛的境地。换言之，意志安定，则心境安详。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。

做到平心静气应对一切是处世态度的一种境界、一种气度和一种修养。

有些朋友求人时心急火燎，巴不得对方马上着手就办，如果对方一两天没什么动静，便有些沉不住气了，一催再催，搞得人家很不耐烦。这也不是求人的正确态度。

也许对方有自己的难处，不得不慢慢作打算；也许他对应承你的事自有安排。一旦求了人家，就要充分相信人家。

战国时，魏国的国君魏文侯打算发兵征伐中山国。有人向他推荐一位叫乐羊的人，说他文武双全，一定能攻下中山国。可是有人又说乐羊的儿子乐舒如今正在中山国做大官，怕是投鼠忌器，乐羊不肯下手。

后来，魏文侯了解到乐羊曾经拒绝了儿子奉中山国君之命发出的邀请，还劝儿子不要跟荒淫无道的中山国君跑了，文侯于是决定重用乐羊，派他带兵去征伐中山国。

乐羊带兵一直攻到中山国的都城，然后就按兵不动，只围不攻。

几个月过去了，乐羊还是没有攻打，魏国的大臣们都议论纷纷，可是魏文侯不听他们的，只是不断地派人去慰劳乐羊。

可是乐羊照旧按兵不动，他的手下西门豹忍不住询问乐羊为什么还不动手，乐羊说：“我之所以只围不打，还宽限他们投降的日期，就是为了让中山国的百姓们看出谁是谁非，这样我们才能真正收服民心，我才不是为了区区乐舒一个人呢。”

又过了一个月，乐羊发动攻势，终于攻下了中山国的都城。乐羊留下西门豹，自己带兵回到魏国。

魏文侯亲自为乐羊接风洗尘，宴会完了之后，魏文侯送给乐羊一只箱子，让他拿回家再打开。

乐羊回家后打开箱子一看，原来里面全是自己攻打中山国时，大臣们诽谤自己的奏章。

如果魏文侯听信了别人的话而沉不住气，中途对乐羊采取行动，那么后果可想而知，那就是：自己托付的事无法完成，双方的关系也再无法维持下去了。

俗话说：“心急吃不了热豆腐。”当一个人失去耐心的时候，同时也失去了清醒的头脑，也就不能冷静地分析事情。

怎样使自己变得耐心一点，在紧张的情况下保持心平气和呢？也就是说在不同环境下怎样消除烦恼的情绪，至少对它有所控制呢？

急性子的人大都不愿浪费时间，因此他们把时间安排得很紧，工作中的时间都安排得恰好，不容许有什么延误或出什么差错。不过，要想万无一失，最好还是留有一定的余地，你所参加的约会越重要，预留的时间就应越充裕。如果是一场必不可误的约会，那就应该留出大量的时间做回旋余地。

你如果感到十分烦躁，无法理清思绪，请运用你的想象力，努力使自己深深地潜入一个宁静的身心环境，进入一个稳定、美妙的境地。一位朋友说：“当我感到思绪纷乱的时候，我就努力想象小河边那宁静的风景胜地，它常使我的紧张和烦躁情绪消退许多。”

克服急躁，保持心平气和的方法之一是经常检查自己是否常犯这种毛病。如果你的急躁情绪仅属偶然，你的烦恼便会消除。但如果你总是怒火中烧，粗鲁无礼，那就应该认识到你对自己是看得过重了，以至于对任何人或任何事都不愿等待。

幽默有时也能帮助你保持心平气和，想方设法将难堪场面化为幽默的故事，以便使对方感到有趣可笑，努力使自己成为一个观察力敏锐的人，因为这样有助于你抵制急躁情绪的产生。

第四章分威法伏熊

原典

分威①法伏熊②。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③。故动者必随，唱者必和，挠其一指，观其余次，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

①分威：影响深远，威势迅猛。

②伏熊：想要进行偷袭的熊，首先要把身体伏在地上，然后才采取行动。

③以镒称铢：镒是重量单位，相当于二十四两；铢，二十四铢为一两。以镒称铢意指容易移动。

译文

效法伏熊，分布隐蔽威风。分威的意思就是把一部分威风隐藏起来。要平心静气地坚持自己确立的志向，使精神归于心舍，那么威风就会变得更加强劲。威风因隐伏而强劲，内心就更加坚定有底。内心坚定，就可以所向无敌。所向无敌，就可以用分布隐伏威风来壮大气势，使其像天空一样壮阔。以实取虚，以有取无，就好比用镒来称铢一样轻而易举。这样一来，只要你一采取行动，就会有人跟随；只要你一呐喊，就自然会有人附和。只要屈起一个指头，就可以观察其余各指，只要能见到各指活动的情形，就说明外人无法离间他们。如果通晓唱与和的道理，就可用离间的手段去加大敌人内部的裂痕。如果审察透彻，就能够使敌人的弱点自己暴露出来。这样就不会盲目地行动，威势也可以分散一些。在想要采取行动之前，必须先培养心志，并把自己的真实意图隐蔽起来，暗中观察对手，分析对手，找出对手

的漏洞。凡是懂得坚持自己意志的人，就是能不断加强自我养气的人。凡是知道谦让的人，就是能替人养气的人。因此要设法让思想交流与精神的交往发展下去，让武力争斗得以化解。这就是所要实现的形势。

评说

鬼谷子认为，人应该把一部分威风隐藏起来。以实来取虚，以有来取无。分威也可以说是一种伪装。用伪装的方法将真正的志向和动机隐藏起来，使自己不受外来的干扰和侵略，便于保存和发展自己。

自古成大事者做人都非常低调，善于隐藏自己的真实心志，能以静伏动，看似没有，实则充满。

孔子年轻的时候，曾经受教于老子。当时老子曾对他讲：“良贾深藏若虚，君子盛德容貌若愚。”即善于做生意的商人，总是隐藏其宝货，不令人轻易见之；而君子之人，品德高尚，而容貌却显得愚笨。其深意是告诫人们，过分炫耀自己的能力，将欲望或精力不加节制地滥用，是毫无益处的。

中国旧时的店铺里，在店面是不陈列贵重的货物的，店主总是把它们收藏起来。只有遇到有钱又识货的人，才告诉他们好东西在里面。倘若随便将上等商品摆放在明面上，岂有贼不惦记之理。

不仅是商品，人的才能也是如此。俗话说“满招损，谦受益”，才华出众而喜欢自我炫耀的人，必然会招致别人的反感，吃大亏而不自知。

杨修是曹营的主簿，他在《三国演义》一书中，是很有名的思维敏捷的官员和有名的敢于冒犯曹操的才子。

刘备亲自打汉中，惊动了许昌，曹操也率领四十万大军迎战。曹刘两军在汉水一带对峙。曹操屯兵日久，进退两难，适逢厨师端来鸡汤。见碗底有鸡肋，有感于怀，正沉吟间，夏侯敦入帐禀请夜间号令。曹操随口说：“鸡肋！鸡肋！”人们便把这作为号令传了出去。行军主簿杨修即叫随行军士收拾行装，准备归程。夏侯敦大惊，请杨修至帐中细问。杨修解释说：“鸡肋者，食之无肉，弃之有味。今进不能胜，退恐人笑，在此无益，来日魏王必班师矣。”夏侯敦也很信

服，营中诸将纷纷打点行李。曹操知道后，怒斥杨修造谣惑众，扰乱军心，便把杨修斩了。

原来杨修为人恃才旷物，数犯曹操之忌。曹操兵出潼关，到蓝田访蔡邕之女蔡琰。蔡琰字文姬，原是卫仲道之妻，后被匈奴掳去，于北地生二子，作《胡笳十八拍》流传入中原。曹操深怜之，派人去赎蔡琰。匈奴王惧曹操势力，送蔡琰还汉朝。曹操把蔡琰许配董祀为妻。曹操一日去访蔡琰，看见屋里悬一碑文图轴，内有“黄绢幼妇，外孙薤白”八个字。曹操问众谋士谁能解此八字，众人都不能答。只有杨修说已解其意。曹操叫杨修先勿说破，让他再思解。告辞后，曹操上马行三里，方才省悟。原来此含隐语“绝妙好辞”四字。曹操也是绝顶聪明的人，却要行三里才思考出来，可见机智捷才远不及杨修。

曹操曾造花园一所。造成后曹操去观看时，不置褒贬，只取笔在门上写一“活”字。杨修说：“门内添活字，乃‘阔’字也。丞相嫌园门阔耳。”于是翻修。曹操再看后很高兴，但当知是杨修析其义后，内心已忌惮杨修了。又有一日，塞北送来酥饼一盒，曹操写“一盒酥”三字于盒上，放在台上。杨修入内看见，竟取来与众人分食。曹操问为何这样？杨修答说，你明明写“一人一口酥”嘛，我们岂敢违背你的命令？曹操虽然笑了，内心却十分厌恶。曹操怕人暗杀他，常吩咐手下的人说，他好做杀人的梦，凡他睡着时不要靠近他。一日他睡午觉，把被子蹬落地上，有一近侍慌忙拾起给他盖上。曹操跃起来拔剑杀了近侍。大家告诉他实情。他痛哭一场，命厚葬之。因此众人都以为曹操梦中杀人，只有杨修知曹操的心，于是便一语道破天机。凡此种种，皆是杨修的聪明犯着了曹操：杨修之死，植根于他的聪明才智和喜欢强出头的恶习。

这个世界上才能高的人很多，但懂得“分威”的人却不是很多，同样一部《三国演义》，死于曹操手下的才高八斗之士还有很多，如孔融、祢衡之流，皆因他们不善于隐藏或收敛自己才命丧黄泉。所以，无论才能有多高，都要善于隐匿，即表面上看似没有，实则充满，要能达到这样的境界。

第五章 散势法鸷鸟

原典

散势法鸷鸟①。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、齐长短。无间则不散势；散势者，待间而动，动而势分矣。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，权变之威。势散者，不以神肃察也。

注释

①鸷鸟：凶猛的鸟。如鹰鹫之类。

译文

效法鸷鸟，散开舒展气势。散开气势是由精神支配，实行时必须沿着空隙运行，才能威风壮大、内力强盛。如果寻找缝隙运行，那么气势就可以散开。散开气势的人，能包容一切和决定一切。意念一旦丧失威势，精神就会陷于涣散，言语就会外露无常。为此，要随时考察对方意志的度数，比较彼此的方方面面，衡量彼此的优势劣势，这样利于用揣摩术来策划谋略大事。如果对方没有间隙就不分散气势。所谓散势，就是等待最有利的时机再采取行动。因为一旦采取行动，气势必然就会分散。因此，凡是善于研究运用间隙的人，一定要对内精通五气，对外善于观察虚实。即使采取行动，也不使自己失之于分散，给对方留下可以利用的间隙。行动起来以后就要跟踪对方的战略思路，并掌握对方的计谋，快速制定相应的策略。有气势，就可以决定利弊得失，就可以威胁权变的结局；气势一旦衰败，其结果不言而喻，就没有必要费心去研究它了。

评说

聪明的人会以最正确的方式方法让别人体会到他的威势。如何散发自己的威势呢？最好的方法就是效法鸷鸟，善于利用对方的间隙采取行动，只有这样，威势才能发散出去。若要运用散势之术，便要做

到精神专注，善于做到思考与观察，看准敌方的间隙，从而当机立断。当内心与精神不能很好地集中时，便有可能暴露了自身的缺陷与弱点给对方，使得自己丧失先机，从而陷入了被动的地位。所以如果要想做到循间散势，便要首先集中精神，寻找对方的缺陷，然后选择好良机，出其不意，好似鸷鸟一般取得胜利。

曾经在上海滩风云一时的流氓大亨杜月笙使用“散势”的方法为自己渡过了难关，其事迹至今值得让人玩味。杜月笙号称十里洋场的“第一号闻人”和“工商界巨子”，其门徒众多，权势显赫，与黄金荣、张啸林并称为上海滩上三大“大亨”。

1948年夏，为扭转全国严重的财政经济危机，蒋介石特派儿子蒋经国督导上海地区经济管制，并组成了逮捕不法之徒的“打虎大队”。恰在这时，杜月笙的三儿子杜维屏因私自套汇港币四十五万元外汇，被蒋经国查获，蒋大为震怒，立即下令逮捕了杜维屏，这在上海滩引起了巨大震动。对于威风八面的杜月笙来说，这是前所未有的事情，现在蒋经国居然如此大胆，竟然欺负到他头上。杜月笙虽然恼怒，却仍然保持心神镇定。对于蒋经国的下马威，杜氏门徒建议“老师”给蒋经国点颜色看看，让这位“皇太子”知道上海滩不是新赣南。但杜月笙却不动声色，既不向主管方面求情，也不跟亲朋故旧诉苦，反而一本正经地说：“国法之前，人人平等，杜维屏果若有罪，我不可能也不应该去救他。怕什么，我有八个儿子，缺他一个，又有何妨？”其实，杜月笙正在暗中寻找机会，一旦找到机会，他就要好好地报复一下蒋经国。

几天后，蒋经国把上海滩上的名流都请到浦东大楼，准备当众对杜月笙施加新的压力。杜明知是“皇太子”摆的“鸿门宴”却不便“拒邀”，会议一开始，蒋经国即正色道：“对这次币制改革，上海各界人士热烈赞助者很多，但有少数不明大义的人，投机倒把，囤积居奇，兴风作浪，影响国计民生。本人此次进行经济检查，若囤积物资逾期不放，一经查出，全部没收，并予法办。”

大家都明白蒋经国的话显然是讲给杜月笙听的。岂料他的话音刚落，杜月笙立即起立发言：“我儿子违反国家的规定，是我管教不严，我把他交给蒋先生依法惩办。不过我有一个要求，也可以说是今天到会各位的要求，就是请蒋先生派人到‘扬子公司’的仓库去检查检查。扬子公司在囤积的货色方面尽人皆知，是上海首屈一指的。今天我的亲友的物资登记查封，也希望蒋先生能一视同仁，把扬子囤货

同样予以查封，这样才服人心。”杜月笙还软中带硬地说：“倘若蒋先生吃不准，我可以陪你检查。闲话一句，我身体有病，不能多坐了。”说完离座而去。杜的发言犹如一颗重磅炸弹，语惊四座。工商界巨头们不禁暗中佩服这位大亨。杜月笙既然敢在太岁头上动土，“皇太子”自然也不会示弱，他立即表示“扬子”如有犯法行为，绝不宽恕。

顿时，“扬子囤货案”弄得满城风雨，整个上海都在议论这件事，纷纷嘲讽蒋氏家族的丑闻。扬子公司原是一家“皇亲国戚”公司，孔祥熙的大公子孔令侃是这家公司的董事长兼总经理。孔少爷凭着他是蒋介石的外甥，根本不把“打虎大队”看在眼里。但杜月笙先发制人，蒋经国又不能按兵不动，遂下令查封了“扬子”之仓库。孔令侃立即向小姨妈宋美龄求援，哭诉蒋经国自相残害手足的行为。宋美龄立即出面调解，可是蒋经国根本不听，宋美龄无奈，只好又搬出了蒋介石。蒋介石听罢原委后，不禁埋怨起儿子来，认为他毕竟出道不久，怎么假戏真做，打“虎”打到自己家族头上来了，结果，扬子一案不了了之，杜月笙的三公子也早在此事了结之前出了监狱。

古人说：善战者，见利不失，遇时不疑。讲的就是要善于捕捉战机，看准对方漏洞，抓住对方的弱点乘虚而入，最终取得胜利。杜月笙可谓此中的高手，孔家和蒋介石的关系在当时是尽人皆知，杜月笙就看准了蒋经国无论如何也不能把孔家大公子怎么样，只要孔令侃的国货没事，那自己的儿子也会跟着没事，可见，只要抓住对方的弱点，就不怕对方不就范。

第六章 转圆法猛兽

原典

转圆法猛兽①。转圆者，无穷之计也。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②，或圆或方、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③，各以成其类。见其计谋，必知其吉凶、成败之所终也。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④；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

①转圆法猛兽：圣人的智慧就像转动中的圆珠，能够操纵自如，不过这却类似猛兽的动作。转圆，转动圆体的器物。

②形容：此处指形象。

③天地无极，人事无穷：天地永远没有边际，人世间会有无穷的吉凶循环。

④错事：错，通“措”。措事意指安置事物。

译文

效法猛兽，把智谋运用得像转动圆球一样。何谓“转圆”？变化无穷的计谋就是“转圆”。想要拥有变化无穷的计谋，首先必须得拥有圣人博大的胸怀，以便施展深不可测的智慧，再使用深不可测的智慧来沟通心术。这样，即便是在神明与天道混为一体的时候，也可以推测出事物变化的道理，可以解释宇宙无穷无尽的奥秘。不管是智慧韬略还是奇计良谋，都各有各的形式，各有各的内容。或者是圆略，或者是方略，有阴谋、有阳谋、有吉智、有凶智，都根据事物的不同而不同，针对的对象不同而不同。圣人凭借这些智谋的运用，转圆变化以求得与道相合。从创造化育万事万物的人开始，各种活动和行为

没有不与天道相合的，借此也可以反映自己的内心世界。天地是广大无边的，人事是无穷无尽的。所有这些又各以其特点分成不同的类别。考察其中的计谋，就可以预测成败与兴衰。所谓转圆，或转而吉，或转而凶。圣人凭借智慧与自然规律来预测国家存亡事业兴衰的大事，他们深谙转圆就是为了就方的道理。所谓圆，就是为了便于语言合转；所谓方；就是为使事物稳定；所谓转化，是为了观察计谋；所谓接物，是考察进退的想法。将这四种办法融汇贯通，然后归纳总结出要点和结论，以发展圣人的学说。

评说

鬼谷子的所谓转圆就是指效法猛兽扑食，以速取胜。快速用兵，就要善于捕捉和创造战机，让指挥变得果断，切忌优柔寡断，犹豫不决，还要审时度势，见机行事。

优柔寡断不是沉稳老练，而是不知所措，前怕狼后怕虎，它往往让机会从眼前溜走，让你做事时总与成功擦肩而过，优柔寡断甚至能让你的心智遭受腐化，逐渐丧失做事的决心和干劲，以致最终一事无成。

朱全忠篡唐改朝后，河东节度使、晋王李克用拍案大骂：“早已料到朱贼必谋朝篡位，今果出篡逆之事！”他分析了国内形势：虽有蜀王王建、凤翔岐王李茂贞、淮南弘农王杨渥等皆不服朱全忠，但势力皆不抵朱全忠；国内尚有诸多零零星星拥兵将领正持观望状态，百姓尚心怀唐室；自己虽势力较强，但一时也难以消灭朱全忠。于是，李克用决定仍沿用唐朝名义，号令天下，扩充势力，以图后计。

李克用召集文武百官至晋王府正殿，容色悲戚，声音带泣，说道：“逆贼朱全忠已僭位于汴，大唐虽亡，孤臣犹在。请列公随孤一同遥拜大唐列祖列宗之陵。”说到此，他哽咽痛哭，来到殿下，向西长安方向撩袍跪下，众文武亦跟其跪伏于地。李克用恭恭敬敬地拜了三拜，伏地放声痛哭，边泣边道：“臣李克用未能剪除国贼，臣应责罪！臣誓除朱逆，以报国仇！”说罢，又大哭不已。

文武官员无不被李克用深情感动得涕泪横流，殿内一片悲愤哭声。内心最悲伤最受感动的，是原唐朝所派的监军张承业。这位唐昭宗派到太原来监视李克用的太监，见李克用对唐室如此忠诚，感动得跪下膝行到李克用身边，托着李克用的手臂，颤声哭道：“晋王忠于

唐室之心，天地可鉴！请晋王保重身体，恢复唐朝社稷还仰仗晋王哩！”群臣亦纷纷上前劝慰，李克用方用袍袖拭泪，回到座位，传命道：“河东仍沿用大唐天祐年号，河东之地仍是大唐天下！”张承业奏道：“朱贼篡逆，应当传檄诸侯，会兵伐之！”李克用欣然答应，即命人起草讨伐朱全忠的檄文。

杨渥、王建见唐朝已灭，皆欲想立国，但都希望李克用开头。二家俱派使臣致意李克用。李克用则欲借二使臣之口，传播自己忠于唐室之意于天下。李克用拿出一支箭来，折为两半，一半递给王建使臣，一半递给杨渥使臣，说道：“烦二公持此回主公，孤发誓今生今世决不失节，生为唐臣，死为唐鬼！”于是天下各路诸侯皆谓李克用忠心唐朝，愿为结交。

前面提到的原唐昭宗监军张承业，在帮助李克用谋划发布檄文讨伐朱全忠后，又为李克用立下三大功劳：一是利用他的原唐朝宫中太监的身份，奔波于各路诸侯之间，说服众将响应李克用讨伐朱全忠的檄文，使得李克用得以联合天下诸军，声势大振，势力骤增。二是在李克用去世后，竭尽全力拥戴李克用之子李存勖继任晋王之位，统领兵马继续讨伐朱全忠。三是替李存勖镇守太原，筹集粮草，招募兵卒，补充军饷，使得李存勖一心无虑地在前线指挥战争。当然，张承业的目的是为了恢复唐朝。

经过李克用十几年的努力奋斗，于公元923年，李存勖终于灭掉后梁，自立为帝，建国号仍称“大唐”，史称后唐。

李克用审时度势，仍沿用大唐旗号，暂不称帝。但沿用大唐旗号，号令天下，需有一套措施。李克用最明智的一举是当着众文官武将，用哭吊大唐祖宗来表明自己忠于唐朝的政治态度，首先获得了本藩镇内将士的拥戴，然后才是晓谕天下，遍发讨伐朱全忠的檄文，赢得天下各路诸侯的响应，创立了新一代王朝。可见，作为政治家审时度势非常重要，而善于表达自己的政治态度亦很重要。

第七章 损兑法灵蓍

原典

损兑法灵蓍①。损兑者，机危②之决也。事有适然，物有成败。机危之动，不可不察。故圣人以无为待有德，言察辞合于事③。兑者，知之也④。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⑤而心不虚；志不乱而意不邪。当其难易，而后为之谋，自然之道以为实。圆者不行，方者不止⑥，是谓“大功”。益之损之，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，转圆石于万仞之溪。而能行此者，形势不得不然也。

注释

①灵蓍（shī）：蓍，草名，古人常以其茎作占卜之用。

②机危：同“机微”。这里指细微的征兆。

③合于事：文中指核对某种事物。

④兑者，知之也：兑可以增长知识，加深认识。

⑤辞不烦：辞要简单而得要领。

⑥圆者不行，方者不止：圆者、方者指的都是计谋。这句话在文中的意思是说，如果运用巧妙的计谋，即使圆形物也不转动，四角物也不停止，如此就可以打破对方的一切计谋。

译文

效法灵蓍变化之法，可以准确预测事物的损兑吉凶。所谓“损兑”，是在事物刚刚有征兆的时候，作出的一种微妙的判断。有些事情在一定的情况下是合情合理的，有些事情总会有成功也可能会失败。事物这些微妙的变化，也应该仔细观察。所以圣人用无为之治来对待有德之治，观察他的一言一行是不是合乎事物发展的变化。所谓“兑”，就是用心地仔细观察外物，所谓“损”就是排除不利因素后

再去实行。假如通过“兑”与“损”都行不通的时候，圣人也不会以自己的言论来改变他人。言辞简明扼要，内心没有丝毫急躁，意志坚定而心无杂念。遇到事情，都是根据事情的难易程度，再进行谋略策划，其根本就在于必须顺应事物发展的客观规律。“圆”的计谋不擅自实施，“方”的谋略不随便停止，这就是所谓的“大功”。无论是增益其辞，还是减抑其辞，都可以言之有理。如果用分散实力的权谋，就要发现增加威力之后所显示出来的危机，并迅速作出决断。所以善于掌握损益变化的人，就好比在千丈的大堤上决堤，又好比在万仞山谷中转动圆石，运用得轻松自如。而他们可以这样做的原因，都是因为形势变化的结果。

评说

“损兑”，即便是最微小的变化，也不可细察。世间万事有成有败，也有偶然巧合，其间存在的隐微变化，不能不仔细观察，而观察言辞要与事物结合，了解事物要做到心神专一，行动果断就要减少杂念。因此，圣人用合乎自然的无为之道来对待所得知的情况。

曾国藩当年和太平军打仗，他招收士兵很有自己的见解。他善于从应征士兵的身体上，辨别其出身。他的湘军士兵，几乎无一不是黑脚杆的农民，这些朴实的农民，既能吃苦耐劳，又很忠勇，一上战场，则父死子代，兄代弟继，义无反顾。曾国藩招募兵勇有自己的条件，年轻力壮，朴实而有农夫气者为上。其油头滑面而有市井气者，有衙门气者，概不收用。这是因为禀性不同，如山僻之民多悍，水乡之民多浮滑，城市多浮情之习，乡村多朴拙之夫。善用兵者，常好用山乡之卒，而不喜用城市近水之人。这种从细节识人的方法确实十分特别。

领导者为了考察和了解一个人的某方面的能力以及内心的想法，通常也会在很小的细节检验他的能力和心灵的诚实与否。

宋神宗年间，苏东坡因乌台诗案被他的政敌弹劾下狱。宋神宗以及太后都知道苏东坡可能是因为才高而被忌妒了，于是他们就想出一个方法来试探苏东坡。

一天夜里苏东坡正要入睡，忽有一人走进囚室，放下一个箱子做枕头，倒地便睡。

东坡以为他是新来的囚犯，未予理会，只管安睡。不料在天快亮时，那人推醒东坡，对他说：“恭喜，你安心吧，不用愁了。”原来那人是皇上派到狱中观察东坡的太监，他回宫里禀报：“苏轼很安静，夜间睡得很沉。”

神宗点头说：“我知道他问心无愧。”

不久，苏轼就被释放出狱了。

宋神宗从苏轼安然入睡的小事上，得知他内心无愧，可谓有识人之明。

我们可以从宋神宗的这种见微知著的“察人术”学到细节决定成败的道理。我们应该多注意细节，善于观察分析事物。细节往往能够决定事物的成败，它也同样适用于人才的选择，因此，作为一名领导者，就要学会从细节之处考察人才。

同样的道理，领导者在考察员工、选拔干部时，可以从平时的生活中去观察、去发现。因为，一个人在工作中可能有所隐瞒，但是从他平时的生活中，一些不经意的细节便可以显示出他的真实本性。要从生活细节上去观察、识别一个人，往往会带有很大的经验性，这就要求领导者们要时刻具备敏锐的洞察力，察觉他人不易发现的特点，能够在短暂的言行中发现对方最隐蔽的特征。但在考察员工的时候，也不能以偏概全，单从一件事上下结论，要善于从事物的多方面来分析问题。

要想成为一个成功的领导人，就必须学会从外到内去认识人的本质，也就是从外在的容貌、神色、声音、举止等观察其内在的心声。只要加强自己分析事物的能力，处处留心观察，就能练就一双辨别人才的“火眼金睛”。