古老的智慧
深邃的内涵
文化的精髓

鬼谷子智慧

领导者可以用之
纵横疆场
驰骋政坛
遨游于世

领导者纵横智慧书

中国华侨出版社

领导者
纵横智慧书

文韬武略中，充满着旷世的大智慧、大谋略，阅读本书，您可以既快捷又深刻地领会到人类历史最有价值的思想精华，从中获取成功的智慧。

古老的智慧

深邃的内涵

文化的精髓

领导者纵横智慧书

鬼谷子智慧

常万里　主编

中国华侨出版社

领导者纵横智慧书

1.周易智慧

2.孙子兵法智慧

3.老子智慧

4.鬼谷子智慧

5.人物志智慧

6.长短经智慧(上下)

7.大谋士秘经

8.官箴智慧

9.忍经智慧

10.菜根谭智慧

11.冰鉴智慧

12.智慧秘经

《鬼谷子智慧》编写说明

本书是《领导者纵横智慧书》的第三册。

《鬼谷子智慧》乃入世谋富贵之学问，以《易经》和老庄学说为本，详论制人成事、乱中取胜的谋略和技巧，正如古人所说的“一阖一辟为《易》之神，一张一翕为老氏之术”。

鬼谷子是历史上最有传奇色彩的人物，诸子百家中的纵横家、道家、兵家、仙家和命相家等都奉他为祖师爷；单是名下几个弟子都是影响历史进程的名将权相，如张仪、苏秦、孙膑、庞涓，还有刘邦手下的张良！

鬼谷子的学说——《鬼谷子智慧》长期以来一直被誉为无字天书，刘勰在《文心雕龙》中所说：“鬼谷眇眇，每环奥义”。后人评价毁誉不齐，既有“雄才之略”之誉，也有“奸人之术”之毁，习者莫不是纵横天下的权臣策士，如曹操、诸葛亮，还有刘伯温。

《鬼谷子智慧》分上、中、下三篇，计二十一卷，既论修身养性，也论入世成事，还论趋吉保身，乃成功者谋求富贵的不传秘诀。

成就大事者须有真本事。欲“制人成事、乱中取胜”，非长期修炼的高人不能为也。鬼谷子上篇十卷专论修身内圣之道，习之可修身齐家平天下；得时遇明主兼济天下求富贵，不得时则逍遥一生，谓之《内炼》。

世事如棋开合（捭阖）应之，纵横之法捭阖为奉，圆方为形，开闭为术，以阴阳之道驾驭事理，控制人心。家事国事天下

事可纵可横，乱中取胜易如反掌。鬼谷子中篇六卷详论谋事制人之道，谓之《纵横》。

大事皆以成败论英雄。鬼谷子认为“阴谋阳事”方可成事。下篇五卷细说“揣情、摩意、权量、谋虑、决物”五法，乃审时度势、虑谋行事、建功立业之道，谓之《成事》。

《纵横经》乃鬼谷子纵横天下之大智慧，吾学识短浅，战战兢兢，不能诠释其义。只好将各种版本用心整理，详加注释，望读者多读原文，用心体会，不负鬼谷先生之才。

鬼谷子是一位具有浓厚神秘色彩的人物，关于他的历史记载，大都语焉不详，仅存零星传闻和片断臆测。在民间传说中，则幻幻奇奇，似幻似真。纵观上下几千年，史书上多说他是纵横家，传奇中多说他是兵家，笔记中多说他是仙家，民间则多说他是命相家，似乎有道家的仙风，隐者的逸气，策士的权谋，学者的方术，豪士的旷达。总之，对他的评价见仁见智，褒贬不一。扬雄讥之为“诈人”，王充贬之为“佞人”，卢文弨斥之为“小人”，而高似孙则誉之为“一代之雄”。

据民间传说，鬼谷子是赵家女所生，周家的后代。原来周赵两家是邻居，周家务农，赵家经商，相交甚厚。赵家经商破产，周家曾慷慨接济，赵家感激，把女儿许给了周家。不久，周家父母相继去世，家境败落，赵家悔婚。周家子念青梅竹马之情，气恼加相思，竟病入黄泉。赵家女一闻噩耗，赶到周家子坟前，悲号不止，因哀痛难节，竟哭昏过去。恍惚中，好像有周家子要求她把坟前的一株稻谷带回去吃掉。赵家女苏醒后，见身边确有稻谷一株，真的带回去吃了。以后就怀孕，生下一个男孩，长得很快。因鬼生谷，因谷生子，所以赵家女给孩子取名鬼谷子。

一般学者大多认为，鬼谷当“以地为称”。鬼谷，又称归谷，

他以其所隐，自号鬼谷子，而他的真实姓名却很少有人知道了。

据《史记》记载，鬼谷子应该是位“师”，而且还是一位很有声望的“名师”，这从一些传说中也可得到印证。传说他有“弟子五百馀人”，“苏秦、张仪俱事鬼谷先生十一年”，又说他“受道弟子百馀人”，可能他长期居住鬼谷收徒讲学，而晚年则旋转各地，边游历边讲学。早年给人神秘感，晚年给人飘忽感。

历代对鬼谷子的评价

或问："仪、秦学乎鬼谷术，而习乎纵横言，安中国者各十馀年，是夫?"曰："诈人也，圣人恶诸。"

——扬雄《法言·渊骞》

申商刀锯以制理，鬼谷唇吻以策勋。

鹖冠绵绵，亟发深言；鬼谷眇眇，每环奥义。

——刘勰《文心雕龙·诸子》

暨战国争雄，辩士云踊；纵横参谋，长短角势；《纵横》骋其巧辞，《成事》伏其精术。一人之辩，重于九鼎之宝；三寸之舌，强于百万之师。六印磊落以佩，五都隐赈而封。

——刘勰《文心雕龙·论说》

从横者，所以明辩说，善辞令，以通上下之志者也。汉世以为本行人之官，受命出疆，临事而制。故曰：诵诗三百，使于四方，不能专对，虽多亦奚以为。周官掌交以节与币，巡邦国之诸侯，及万姓之聚，导王之德意志虑，使辟行之，而和诸侯之好，达万民之说，谕以九税之利，九仪之亲，九牧之维，九禁之难，九戎之威，是也。佞人为之，则侯辞利口，倾危变诈，至于贼害忠信，覆乱邦家。

——长孙无忌《鬼谷子序》

元冀好读古书，然甚贤《鬼谷子》，为其指要几千言。《鬼谷子》要为无取，汉时刘向、班固录书无《鬼谷子》。《鬼谷子》后

出，而险鳖峭薄，恐其妄言乱世难信，学者宜其不道。而世之言纵横者，时葆其书。尤者，晚乃益出《七术》，怪谬异甚，不可考校。其言益奇，其道益陋，使人狙狂失守，而易于陷坠。幸矣人之葆之者少。今元 于又文之以指要，呜呼！其为好术也过矣。

——柳宗元《辨〈鬼谷子〉》

与赵蕤《长短经》合梓以行，其裨益人神智正不少也。

——周广业

六鳌摇动海山倾，谁入沧溟斩巨鲸！
括地无书思补著，倚天有剑欲长征。
抗章北阙知无用，纳履南山恐不成。
我欲青溪寻鬼谷，不论礼乐但谈兵。

——康有为

目　录

上篇　内　炼

成就大事者须有真本事。欲“乱中取胜、谋定天下”，非长期修炼的高人不能为也。鬼谷子上篇十卷专论修身内炼之道，习之可修身齐家平天下；得时遇明主兼济天下求富贵，不得时则逍遥一生，谓之《内炼》。

卷一　天道 …… (3)

纵横天下须依天行道，做可为之事；逆天行事，为不可为之事，虽成犹败。鬼谷子将“春生、夏长、秋收、冬藏”谓之为“天道”。知天道方能断可否、决进退，真正成就大事业。

卷二　盛神 …… (19)

“盛神”乃充盛精力、活跃思维的内炼之道。通过心的思维，理解事物的根本规律，形成个人的道德体系和价值判断标准，进而掌握应对事物的方法和技巧，成为有道之士。

卷三　养志 …… (46)

立大志才能有大出息，“养志”乃明志、坚志

的内炼之道。明志是指明确自己的志向；坚志是指执着自己的目标。鬼谷子认为，做人要养志，看人要看志，养志的关键在于“去欲”和“安己”。

卷四　实意 …… (70)

“实意”就是丰富自己内涵的内炼之道，只有内涵丰富的人，才能动静自如，所立不败。实意要心欲安静，无为以求，从而考虑事物符合事理，达到以心知物、通灵天下的境界。

卷五　分威 …… (91)

威要外分，先要内盛，“分威”乃先伏后击，毕其功于一役的行事法则。分威的本质在于强调不鸣则已，一鸣惊人的效果，关键在于先要蓄积优势，善于运用优势，并且善于等待最好的时机。

卷六　散势 …… (103)

“散势”是指对方出现致命弱点的时候，竭尽全力的关键一击。实现这点，不能被动地等待，必须善于发现机会，等待机会，创造机会，更重要的是能够当机立断，随机权变。

卷七　转圆 …… (116)

条条大路通罗马，智者内方外圆，以无穷智慧应对事物，总会找到解决之道。“转圆”意在灵活，不在拘泥，圆通之后就能无始无终，计谋不止，因应无穷。

卷八　损兑…… (135)

“顺势而为”是建功立业的关键法则，也就是所谓“识时务者为俊杰”。损兑历练审时度势、因时制宜、顺势而动的智慧，达到“明者远见于未萌，智者避免于未形”的境界。

卷九　中经…… (155)

道贵制人而不制于人，其关键在于因人行事。本卷乃鬼谷子真传鉴人、识才和制人的秘诀，细心揣摩便能见其相貌，知人本性；听其言语，知其原义，进而因人说事行为，达到制人而不制于人的目的。

卷十　符言…… (216)

智者每说必应谓之“符言”；权者每说必行也谓之符言。智者的智慧来源于“目贵明、耳贵聪、心贵智”；权者则需“安、徐、正、静”，以柔处事，后发制人，以静制动，驾驭群臣。

中篇　纵　　横

世事如棋开合（捭阖）应之，纵横之法捭阖为本，圆方为形，开闭为术，以阴阳之道驾驭事理，控制人心。家事国事天下事可纵可横，乱中取胜易如反掌。鬼谷子中篇六卷详论谋事制人之道，谓之《纵横》。

卷一　捭阖 …… (247)

“捭阖”为应对万物之根本，化阴阳之道为行事之方。万事万物在特定的时刻都有定论，或为阴，或为阳。智者因时因物，或顺应强化（阳），或反对弱化（阴），或阴阳兼用，其皆为我用。

卷二　反应 …… (285)

投石问路是洞察事物本质的最好方法。这里的“反应”是指有意识地刺激对方，使对方由静态变为动态，从而洞察对方的真实意图。“听其言，观其行”是反应的基本技巧，听其言要听话外之话；观其行要看不言之行。

卷三　内揵 …… (319)

“公不如私，私不如亲”是人之常情，也是纵横成事的关键。内揵是鬼谷子为人处世的秘诀，能够由疏到近，由近到亲，由亲到密，然后进策说人，无事不成。

卷四　抵巇 …… (356)

即使是最坚固的堡垒都或多或少存在漏洞，这就是“巇”，也就是纵横的基础。智者首先要善于发现漏洞，甚至要促成漏洞的出现，才会获得施展才华的机会。对于不同的漏洞，要善于分析，或采用弥补的方法，维护现有的秩序；或推倒重来，开创新的天地。

卷五　飞箝……（377）

“飞箝”乃制人之术。扬其优点可接人心，投入感情可获信赖，给人利益，可掌权柄。智者需因人行事，察其异同，可纵可横，制人而不制于人。

卷六　忤合……（404）

“忤合”乃异中求同的技巧。纵横往往借助权贵成事，能权霸一方者决非等闲之辈。进谋献策须外圆内方，谋圆策方，才能知其本意，献己良谋，纵横天下。

下篇　成　事

大事皆以成败论英雄。鬼谷子认为“阴谋阳事”方可成事。下篇五卷细说“揣情、摩意、权量、谋虑、决物”五法，乃审时度势、虑谋行事、建功立业之道，谓之《成事》。

卷一　揣情……（429）

只有在充分权衡天下大势的情况下才能设谋定策；只有在全面理解对方之后才能说服对方接受自己的主张。“揣情”就是权衡天下大势和揣度对方的技巧，也是审时度势的具体方法。

卷二　摩意……（459）

智者成事在于说人制人，正确的主张需要正确的说法，“摩意”是揣情的主要方法。揣情是心里

琢磨，摩意是言语试探；揣情是推测其内情，摩意是使其内情外化。揣情在说之前，摩意在言谈中。

卷三　权量……（483）

完美绝对不能成事，智者成事不会追求尽善尽美。“权量”乃鬼谷子取舍之道，当取则取，当舍必舍，取舍之前当静心权量。

卷四　谋虑……（516）

孙子说：“上兵伐谋”，谋乃成事之关键。智者须因时因势，辩证施谋。良谋决非最好的计策，乃是最可行与有效的策略。设谋权其大势，观人内外，知其好恶，审其关系，不能交浅言深，反受其害。

卷五　决物……（547）

成就大事当有大决断力。智者事前知之，庸人事后诸葛亮，“决物”乃万事之先机。智者之所以能够决断正确，处事成功，源于深知事理，善于变通，因人而断，因事而断。

上篇　内　炼

成就大事者须有真本事。欲“乱中取胜、谋定天下”，非长期修炼的高人不能为也。鬼谷子上篇十卷专论修身内炼之道，习之可修身齐家平天下；得时遇明主兼济天下求富贵，不得时则逍逍一生，谓之《内炼》。

卷一

天　道

纵横天下须依天行道，做可为之事；逆天行事，为不可为之事，虽成犹败。鬼谷子将“春生、夏长、秋收、冬藏”谓之为“天道”。知天道方能断可否、决进退，真正成就大事业。

《天道》，又名《持枢》。持枢，就是把握枢纽、关键。人要居中运外，处近制远，就要牢牢掌握客观规律来驾驭事理，鬼谷子认为，社会法则和自然法则一样，自有其客观性、严肃性、不可违抗性。

在自然界，春夏秋冬，四时运转，生长收藏，随时而化，这是天地自然运行法则。人们只能按春生、夏长、秋收、冬藏的规律行事，如果违其时令，逆其气候，随意为之，必然受到客观规律的惩罚，即使暂时成功，最终也要失败。

天道如此，君道也如此。社会自有其社会法则，生养成藏，自有其运行规律，人们要效法天道，尊重客观规律，顺道而行，才能人民乐业，事业兴盛，社会发展。如果违背社会法则，衰败、动乱会因之而生。

一切游说、施谋的策略技巧，都有其局限性，只有符合客观规律，才能是成功的，否则，即使能得逞于一时，最后也难免要失败。策略要服从战略，技巧要服从规律。

鬼谷子视此篇为《纵横经》的根本，《中经》篇提到“变要在‘持枢’”。但正如陶弘景评述的那样，“持枢之术，恨太简促，畅理不尽”，确实太简单了，只提出了观点，说理不透彻。

其实陶弘景差矣。天道乃自然之本，“生、长、收、藏”乃万物之理，岂能具体说理?!

天　道

生、养、成、藏
天之正也
逆之者
虽成必败
虽盛必衰

【原典】

持枢，谓春生、夏长、秋收、冬藏，天之**正也**[①]，不可干[②]而逆之。逆之者，虽成必败。

故人君亦有天枢[③]，生、养、成、藏，亦复不可干而逆之。逆之者，虽盛必衰。

此天逆、人君之大纲也。

【注释】

①天之正也：意谓这是天道运行的规则。正，政也。　②干：干犯，违逆。　③天枢：自然法则。

【译文】

所谓“持枢”，即是指春天的耕种、夏天的生长、秋天的收割、冬天的储藏。这是大自然运行的正常法则，是不可扰乱和违背的。

如若违背了这种自然法则，即使偶尔成功，终归也会失败。所以人君治世也应有一定法则，即顺应万民的合而有生，生而有育，育而有成，志而善终的人生欲望，万万不可逆反这种天枢规律的运行。违背民意的人，即使暂时强盛，也终归要衰败灭亡。

这是社会发展的基本法则，也是人君治国的基本纲领。

评　述

人与天地、大自然，是不能分开的。天地造万物，人是万物之灵。大自然影响人类，人类能认识大自然，适应大自然，效法大自然，并掌握大自然的规律，利用改造大自然。天地覆载万物，正大光明，无私无偏，生生不息的大德，不能不影响人的性情；日月寒暑相转移，阴阳刚柔相推移，大自然的往复变化无穷的规律，不能不影响人的思维和行为。天人结合、法天地大自然，这正是人为万物之灵的智慧，这不奇怪。

子曰："予欲无言。"子贡曰："子如不言，则小子何述焉？"子曰："天何言哉？四时行焉，万物生焉，天何言哉？"（《论语·阳货》）

这是说，掌握天地大自然的客观规律，天不言，人也可以效法的，人掌握了天地大自然的规律，也可入"道义之门"。

周易乾卦表示，万物生生不息，都有潜伏、显现、成长、跃进、飞腾到满盈的变化发展过程。事物都有由生长、发展、壮大到极盛而衰的过程，经过改革又可以重现这样的发展，也就是"否定之否定"的规律。孔子很重视乾坤二卦，专门作《文言传》说明之。

乾卦象征天，阐释大自然天的法则，至大至刚，至中至正，具备创始、亨通、祥和、坚贞，周而复始，无穷无尽，是人类至

高无尚的典范，它用龙来象征天道的变化和人事的变化，表示圣人君子和有所为的伟大人物的行为。

孔子对乾卦“初九”（九代表阳爻）爻辞“潜龙勿用”的解释说：“龙德而隐者也。不易乎世，不成乎名，遁世无闷，不见是而无闷；乐则行之，忧则达之，确乎其不可拔，潜龙也。”

意思是说：有龙德而隐居的君子，在潜伏时期不要烦闷，称心的事就去做，深以为忧的事不去做，意志要坚定，以待时机，不要妄动。

孔子对乾卦“九二”爻辞“见龙在田，利见大人”的解释说：“龙德而正中者也。庸言之信，庸行之谨，闲邪存其诚，善事而不伐，德博而化。《周易》曰：‘见龙在田，利见大人’，君德也。”

这是比喻有龙德的君子开始出世、显现时要有中庸之道。平常言而有信，行动要严谨，要防止邪妄之事，而存其诚。有功而不要自夸，博德而感化人。利子有德的君子出世，但时机不成熟，仍要努力。

孔子对乾卦“九三”爻辞“君子终日乾乾，夕惕若，厉无咎”的解释说：“君子进德修业，忠信，所以进德也。修辞立其诚，所以居业也。知至至之，可与几也。知终终之，可与存义也。是故居上位而不骄，居下位而不忧。故乾乾，因其时而惕，虽危无咎矣。”

意思是说，在成长期必须自强不息，要进德修业，要忠信诚实，时机到来即掌握时机，应当终止即断然终止，以存义，在上不骄，在下不忧，终日自强不息，又要因时保待警惕，虽然在危险中也无失矣。

孔子对乾卦“九四”爻辞“或跃，在渊，无咎”的解释说：“上下无常，非为邪也。进退无恒，非离群也。君子进德修业，欲及时也。故无咎。”

意思是说，到了跃跃欲试的阶段，上下进退变化无常，不要有邪念，不要脱离群众，进德修业要把握时机，所以能无咎。

孔子对乾卦“九五”爻辞“飞龙在天，利见大人”的解释说：“同声相应，同气相求；水流湿，火就熟；云从龙，风从虎。圣人作，而万物睹，本乎天者亲上，本乎地者亲下，则各从其类也。”

意思是说，已经到了大展宏图的极盛时期，圣人的作为，物与物互相感应，万物各从其类互相聚合，兴旺发达。

孔子对乾卦“上九”爻辞“亢龙有悔”的解释说：“贵而无位，高而无民，贤人在下而无辅，是以动而有悔也。”

这一爻说明物极必反，盛极而衰的大自然规律，“亢龙有悔”即“上九”是乾卦最高又最后的一爻，已经到了极点，物极必反，需居高思危，警惕与节制。

以上是孔子《文言传》对乾卦的解释，完全以人事的进德修业，立身处事之道来解释卦象爻辞的，与鬼谷子的《天道》如出一辙，既是大自然运行的自然规律，也是人事的发展规律，认识了这个规律，自觉地掌握发挥人的主观能动性以适应或避免不利方向的发展，以改造世界和社会。

事物的发展不一定如《易》阴阳六爻那样都分六个发展阶段，也可以说三个、四个或五个阶段。如新生、或长、壮大、极盛、由盛而衰。新生时要修养，埋头学习；成长时要严谨；壮大时不要骄傲自大；极盛时不要奢侈无度；由盛而衰时要有自知之明，改革自新。人到老了，不能再年轻，更不能长生不老。但思想可以更新不僵化，有的学者和科学家老年可能更成熟。当然有权势欲的人则不同了，他不会适应这个规律，有的人就僵化，能上不能下，能进不能退，是不会有好结果的。企业也是如此，到

极盛时要想到创新，在衰落时要及时改革，或者关停并转。这是否定之否定的规律，要适应掌握这个规律。

平吴、霸越、巨富的传奇人物

已立平吴霸成功，片帆高飏五湖风。
不知战国官荣者，谁似陶朱得始终？

汪遵的这首七绝，基本上概括了范蠡一生的主要行为踪迹：平吴，霸越，片帆扬五湖，陶朱公善始又善终。范蠡是一位传奇性的人物，他身兼谋臣、武将和巨商；他功成身退，为后世的功臣元勋开辟出一条退身之路，因而受到历代诗人和史论家的赞赏。

范蠡、伍子胥、文种一样，是吴越争霸战中涌现出的主要人物。越王勾践元年，吴王阖庐趁越国易主之机，兴师伐越。越王用敢死之士挑战吴军，冲到吴国军阵中，齐吼一声，所有闯入敌营中的越国敢死之士一起自割头颅而死。这是一幕交战史上的奇观，吴国军卒一下子乱了阵营。早已待机而发的越军，迅速出击，大败吴师，阖庐被射伤致死。夫差继位，志报父仇，日夜操练吴军，加紧战争的准备工作。越王勾践了解到吴军的动向，打算先发制人，首先发起进攻。范蠡谏越王，认为时机不成熟，不具备取胜所需要的天时、地利与人和。

“王若行之，将妨于国家，靡（损）王躬身。”（《国语·越语下》）勾践不听范蠡之谏，兴师伐吴。吴王夫差发精兵迎击越人，大败越师于夫椒。越王勾践以残兵五千人退保子会稽，夫差率军追赶，并团团包围越王及其残兵。

越王勾践被围困于会稽，奄奄待毙。到此时，他才后悔不听范蠡之谏。《国语·越语下》记载道：

王召范蠡而问焉，曰："吾不用子之言，以至于此，为之奈何？"范蠡对曰："君王其忘之乎？持盈者与天，定倾者与人，节事者与地。"王曰："与人奈何？"对曰："卑辞尊礼，玩好女乐，尊之以名。如此不已，又身与之市。"王曰："诺。"

勾践此时对范蠡，可说是言听计从。越王令文种行范蠡之谋，卑辞尊礼于吴王，尊名之曰天王，玩好女乐献给权臣太宰嚭，又身入吴为臣隶，终于赢得一线生机，留住了生柴的青山。

越国君臣通力合作，各用其长，文种守国，范蠡伴越王入吴，同甘共苦，患难与共，一起度过了一段艰难却并不短暂的岁月。勾践"卑事夫差，宦士三百人于吴，其身亲为夫差前马"，甘忍屈辱，不耻为夫差马前卒，最终得到夫差的信任。入吴三年，吴王遣归勾践。越国君臣因表现良好，被夫差"提前释放"，结束了囚辱的生活。

勾践返国，卧薪尝胆，励精图治，求计于范蠡，委政于文种，修改不利于人民之法令，越国大治。越人纷纷请战，欲雪耻报仇。勾践欲伐吴，询之于谋臣，谋臣认为不可，吴国兵力尚强，越国也不过是刚刚羽翼丰满，此时的越国应该隐蔽其国力的增长，"鸷鸟之击也，必匿其形"，过早地暴露实力和目的，是祸不是福，还应该等待有利时机。其后，吴伐齐，杀子胥，越国都按兵不动，以膨胀夫差北方争雄之心，使吴王一心经营中原，忽略越国的报复行动。

公元前 482 年，吴王夫差北会诸侯于黄池，精兵都随之而行，要以武力与晋平公争做霸主。吴国国内空虚，留守者皆老弱之卒。这是千载难逢的伐吴大好时机，于是越军伐吴，杀吴太子，大做吴国的老弱残兵，小出一口多年的怨气。吴王闻知国中有变，老巢被捣，急匆匆从北方赶回，以厚礼重赂请和于越。越人自度还没有实力灭吴，遂与吴和。

公元前475年，吴国大饥，稻米无收，国库空虚，民移居东海之滨以食蚌蛤。人心惶惶，民怨沸腾。此时的吴国可以说既无天时，又失人和，于是越王勾践再伐吴，大破之而围其都城。围之三年，吴师不攻自溃，吴王夫差逃上姑苏台，派王孙雒求和于越。越王勾践不忍拒之，打算答应吴之求和，范蠡进谏，乃不许。《国语·越语下》记载这一事件曰：

> 使者往而复来，辞愈卑，礼愈尊，王又欲许之。范蠡谏曰："孰使我早朝而晏罢者，非吴乎？与我争三江、五湖之利者，非吴耶？夫十年谋之，一朝而弃之，其可乎？王姑勿许，其事将易冀已。"王曰："吾欲勿许，而难对其使者，子其对之。"范蠡乃左提鼓，右援枹，以应使者，曰："昔者上天降祸于越，委制于吴，而吴不受。今将反此义以报此祸，吾王敢无听天之命，而听君王之命乎？"王孙雒曰："子范子，先人有言曰：'无助天为虐，助天为虐者不祥。'今吴稻蟹不遗种，予将助天为虐，不忌其不祥乎？……子范子将助天为虐，助天为虐不祥。雒请反辞于王。"范蠡曰："君王已委制于执事之人矣。子往矣，无使执事之人得罪于子。"使者辞反。范蠡不报于王，击鼓兴师以随使者，至于姑苏之宫，不伤越民，遂灭吴。

想不到灭吴的最后一幕竟是如此的激烈，咄咄逼人，唇枪舌剑，锣鼓齐鸣；想不到卧薪尝胆、志报囚辱之耻的越王勾践，竟是如此的优柔寡断，再三不忍而欲许其成。难怪范蠡要一连三句问越王，早朝晚罢、十年筹谋究竟是为了什么？"亡虏归来思报复，卧薪尝胆是英雄。"（袁绶《咏史》）勾践当此之称，于心何安？倒是范蠡堪称英雄，左提鼓右援枹，不顾王孙雒的诅咒谩骂，击鼓兴师，绝患灭吴，逼杀夫差，诛戮太宰嚭。勾践既灭强吴，然后北渡淮河，会齐、晋于徐州，致贡周天子。越王勾践的

霸业走向鼎盛，范蠡“已立平吴霸越功”，也走完了他人生的第一阶段。

勾践既霸，封范蠡为上将军，但“范蠡以为大名之下，难以久居，且勾践为人可与同患，难与处安”，已有离意。范蠡事越王勾践，与之深谋二十余载，不可谓相知不深，然而功成名就而有此想，决非没有原因。“且勾践为人可与同患，难与处安”，大概是范蠡二十余年渐渐形成的认识。

当越王勾践栖居会稽，朝不保夕之时，他很明白自己的处境与地位，因此礼贤下士，尽力笼络人才以脱己于困厄患难之中。

当越王勾践忍屈受辱三年，重新返归仅得保存百里的越国之地时，国小人少，百废待兴，于是求计于范蠡，并笼络范蠡之心，明言“不穀之国家，蠡之国家也，蠡其图之！”（《国语·越语下》）归国四年，越王勾践稍得喘息，便欲伐吴复仇，范蠡以为不可。以后每年都想伐吴，都被范蠡以言说服。至归国七年时，越之实力在范蠡、文种的治理下获得迅速增长，越王勾践更加自信，脾气也随国力增长而增长。

在最后灭吴一战中，吴人出来挑战，一日五返，于是勾践不忍其忿，欲抛却素定之谋略而应战。虽然范蠡最终说服了越王，但也可以想见范蠡欲行其谋的行动越来越受到勾践的阻挠与破坏。这可视作是一个信号，如今的越王已非昔日之勾践了。越王似乎长大成熟起来，有了自己的谋略与主见，谋臣的计策越来越不合己意，君臣之间的认识出现某种程度的偏离。尤其在处理吴王夫差问题上，越王再三欲许其和，不顾素谋，不听谏诤，几乎断送霸业，尽弃前功。

一叶落而知秋，警觉的范蠡迅速做出反应：“勾践为人可与同患，难与处安”。看来，范蠡是不想同勾践一起共事富贵了。但他并没有忘记一起默契配合二十余载的老朋友文种，于是早在越王勾践北会齐、晋之时，就曾从齐国飞书给文种，《史记·越王

勾践世家》载其书曰：

飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。越王为人长颈鸟喙，可与共患难，不可与共乐。子何不去？

大概文种自以为有大功，或许他还记着勾践困厄时的赏言："有能助寡人谋而退吴者，吾与之共知越国之政。"因而忽略了范蠡的书信，不肯急流勇退，最终做了勾践的刀下之鬼。《史记·越王勾践世家》载："越王乃赐种剑曰：'子教寡人伐吴七术，寡人用其三而败吴，其四在子，子为我从先王试之。'种遂自杀。"功反变成了祸，七术用其三而成功，未用之四术勾践命其从先王试之，看来勾践为其父允赏选好了一位九泉谋臣，自己不堪享用了。"功成身不退，自古多愆尤。"（李白《古风》其五十九）功高震主的文种，为什么不肯听老友范蠡之劝呢？

回过头来再说范蠡，他既萌去意，就开始做离去的准备。已受周王赐胙命伯的霸主勾践，率领越国大军荣归故邦，行至五湖（今太湖及其附近水域），范蠡请求辞去。《国语·越语下》记载这一事件道：

反至五湖，范蠡辞于王曰："君王勉之，臣不复入越国矣。"王曰："不穀疑子之所谓者何也？"对曰："臣闻之，为人臣者，君忧臣劳，君辱臣死。昔者君王辱于会稽，臣所以不死者，为此事也。今事已济矣，蠡请从会稽之罚。"王曰："所不掩子之恶，扬子之美者，使其身无终没于越国。子听吾言，吾与子分国。不听吾言，身死，妻子为戮。"范蠡对曰："臣闻命矣。君行制，臣行意。"遂乘轻舟以浮于五湖，莫知其所终极。

王命金工，以良金写范蠡之状，而朝礼之，泱日而令大夫朝之，环会稽三百里者以为范蠡地，曰："后世子孙，有敢侵蠡之地者，使无终没于越国，皇天后土、四乡地主正之。"

范蠡去意已决，无所阻挡。越王勾践也许真的有些舍不得范蠡离去，毕竟是良臣难得，更何况范蠡曾帮助他度危难、雪大耻、报吴仇、灭吴国。但是，反过来一想，这位功高盖世的谋臣武将如果留在越国，威高权重，又非自己的子孙嗣君所能制，范蠡功成身退，不也是去掉了自己的一份担心，免除了自己的一重顾虑吗？从这个意义上来讲，倒是应该感激范蠡才对。范蠡为越王立有殊勋大功，又主动功成身退免越王之虑，如此良臣不可多得，也无处可寻，于是良金铸其形，善金塑其像，君臣朝礼之，划地尊封之。唐代诗人陆龟蒙有《范蠡》七绝一首歌咏此事：

平吴专越祸胎深，岂是功成有去心；
勾践不知长颈鸟喙，归来犹自铸良金。

范蠡辞别越王勾践，乘一叶扁舟浮于五湖，开始了他人生的第二大阶段。史载范蠡片帆高扬，浮海出齐，变名易姓，自谓鸱夷子皮，父子治产业，居无几何，致家产数千万。《史记·越王勾践世家》载：

> 齐人闻其贤，以为相。范蠡喟然叹曰："居家则致千金，居官则至卿相，此布衣之极也。久受尊名，不祥。"乃归相印，尽散其财，以分与知友乡党，而怀其重宝，间行以去，止于陶。

范蠡又一次辞言谢相，散财间行以去。至陶称朱公，从事于商贾之业，居无几何，又数钱财累计巨万，故世之言富者皆称陶朱公。范蠡最终以一富翁得善终，与谋臣文种形成鲜明对比。

袁绶有诗云："五湖一棹烟波阔，如此功臣竟善终。"（《咏史》）对于范蠡功高盖世又得善终，表示由衷的赞美与感叹，字里行间也透露出功高而得善终之不易！

一鸣惊人的楚庄王

春秋五霸之一的楚庄王继位已经三年了，却任何号令都不发。他常常出宫，前呼后拥去打猎。在宫中的时候，也只日日夜夜与美女饮酒作乐。有几个老臣看不惯，纷纷进宫进谏。初时楚庄王还能听，只是听了照旧不改。后来楚庄王听烦了，把进谏的老臣给轰了出去，并在宫门悬了一道令："有敢谏者，死无赦！"

右司马伍举听说后，就进宫求见。庄王正左手抱郑姬，右手抱蔡女，蹲坐在钟鼓之间。见了伍举，醉眼惺松地问："老司马要来见我，是要来饮酒，要来听音乐，还是要说什么话呢？"伍举说："老臣不是为饮酒听音乐而来的。老臣今早在郊外散步，碰到一个人，他给老臣出了一个谜语。老臣猜不出来，闻我王善猜，特来请教。"这楚庄王正是喜欢猜谜，连忙欢喜地问："是何谜语，竟连老大夫都不能猜出？快说与寡人听听。"伍举乃道："有一只五色斑斓的大鸟，停在南方的一座高岗上，三年之内，竟连翅膀都不拍动一下，也不飞，也不叫，默默无声，请问这是怎么回事呢？"

楚庄王听了，已知伍举心意，他微微一笑说："三年之内，连翅膀都不拍一下，那是在长羽翼；不飞，也不叫，那是在细心观察百姓的生活规律。虽然这只鸟没有飞过，但一飞起来，就必然冲天而起，直上九霄；虽然没有叫过，但一叫就必然惊人。老大夫放心吧，我已经知道了。"

伍举退后，庄王淫乐如故。楚国大臣都摇头叹息，恐怕楚国从此要灭亡了。

但是，半年之后，庄王突然罢了歌舞，开始临朝听政。上朝第一天，众臣都忧喜参半，议论纷纷，不知这位楚王怎么突然之间回心转意了。

楚王威严地坐在朝堂上，已经全然没有了嘻笑淫乐的样子。他当场公布百官功过，废了10人，其中包括原来的宰相斗越椒；杀了5个奸佞妄言、为非作歹的大臣；并当堂派使，去召他已经访得的六位处士入朝作官。这样一来，楚国一扫三年内群龙无首、国内混乱的局面，马上变得政治清明，国泰民安起来。不久，楚派兵攻齐，大败齐军；又在河上和衡雍两败晋军，俘获晋军大将解扬，过了一年才放还；在宋国大会诸侯。从此，楚庄王成了春秋五霸之一。

《老子》曰："大器晚成，大音希声。"当是说的楚庄王。庄王深通以退为进，以曲为直之妙。欲大治，而故先小乱，欲有大功，而故先有小恶，至为妙哉。庄王之隐也，其妙多多，略举其三。众臣不辨其本质，忠臣现赤，奸佞显恶，此是其一；庄王以静制动，颇合捭阖之术，静心观察，虚心学习治国之道，因其静，故观得真，学得深，此其二；故乱以痹邻国，免得偃王之祸，此其三。

武王伐纣依天道

周文王死后，儿子姬发继位，是为武王。周武王一直等待着时机讨伐商纣。为了刺探芋商的虚实，他不断地派探子去朝歌侦察情况。

不久，探子回来禀报说："殷商大概要出现混乱了！"

武王问："混乱到了什么程度？"

探子回答说："邪恶的人胜过了忠良的人。"

武王摇头说："混乱还没有达到极点。"

过了一段时间，探子又回来报告："殷商的混乱程度加重了！"

"达到了什么程度？"

“贤德的人都出逃了。”

武王又摇头说：“还是没有达到极点！”

过了一阵子，探子回来禀报：“殷商的混乱已经很厉害了！”

“到底怎么样了？”

“老百姓已经都不敢说怨恨不满的话了。”

周武王一听，高兴极了，说：“太好了，时机终于到了。邪恶的人胜过了忠良的人，叫做暴乱；贤德的人都出逃在外，叫做崩溃；而老百姓不敢讲怨恨不满的话，那叫做刑法太苛刻了。殷商的混乱已经达到了极点，无以复加了。这正是我们出兵的好机会！”

于是，周武王挑选了战车三百辆，虎贲勇士三千人为先锋，朝会诸侯约定以甲子日为期共同发兵牧野。

周武王率领大军渡过鲔水时，纣王派了胶鬲前来刺探周国太军的情况。周武王接见了他。

胶鬲问：“您带领大军到哪里去？请不要欺骗我。”

武王笑着告诉他：“我不会骗你的。我这次是率大军讨伐商纣。”

“什么时候到达？”

“将在甲子日到达殷都郊外。你就拿这话去禀报纣王吧！”

胶鬲走后，天下起了大雨，日夜不停，周国大军前进很困难。周武王下令全军加速前进。

将帅们都请求说：“士兵们都已经很疲惫了，请大王让他们停下来休息一下吧！”

周武王叹了口气，说：“我何尝不想这样呢？但我已经让胶鬲把甲子日到达殷都郊外的消息禀报给纣王了。如果我军不能在甲子日按时到达的话，这就是让胶鬲失去信用。而胶鬲没了信用，纣王就一定要杀他。我下令全军加速前进，是为了救胶鬲的命啊！”

周武王的大军果然在甲子日抵达了朝歌的郊外，这时殷商大军已经先摆好了阵势。两军一交战，殷军立即就溃逃后撤。结果，周军一举攻入朝歌，纣王被迫纵火自焚。

周武王进入朝歌以后，听说有个德高望重的人，便亲自去拜访他，向他请教殷商之所以灭亡的原因。

那个德高望重的人回答说："您如果要想知道这一点的话，那就请您在明天中午的时候再来吧！"

周武王和周公旦第二天提前去了，但到时却没有见到他。周武王觉得很奇怪。

周公旦想了想，说："我已经知道了他的意思，他真是个君子啊！他本来就采取了不亲近自己君王的态度，而现在又要把自己君王的坏处告诉您，他不忍心这样做。至于约定了日期却不如期赴约，说了话却不守信用，这就是殷商之所以灭亡的原因。他已经用这种方式告诉了您殷商灭亡的原因。"

夏商周三代留下来的最宝贵的历史经验莫过于顺应和凭借外物了，而顺应、依凭外物，就能所向无敌。周武王遇上了混乱的世道，面对天下百姓，他顺应天下的人心，发扬自己的道义，从而成就了自己的功业。这正是因为他顺应和凭借了外物的缘故。他知道，纣王是无法与自己为敌的，自己所做的事情正是人们所希望的事情，而纣王所做的事情却是人们所讨厌的。周武王善于利用对方的力量，哪里还会有什么敌手呢？所以，善于顺应、依凭外物，定能成功，此乃天道。

卷二

盛　神

“盛神”乃充盛精力、活跃思维的内炼之道。通过心的思维，理解事物的根本规律，形成个人的道德体系和价值判断标准，进而掌握应对事物的方法和技巧，成为有道之士。

盛神，即精力充盛，思维活力强。“龙”有两个特点，自身能善变如神，对客观世界能兴云作雨，对自然有巨大的作用力。人也要像“五龙”一样，要有强盛的精力，富于阴阳变化，开合裕如，对客观世界有影响力、渗透力、推动力。

要盛神，就要执守自然，也要善于自我修炼。修炼从五气开始，即神、道、德、心、术。

神，是精气，是精神的力量。过去认为“精气谓之神”（郑玄注），“阴阳不测谓之神”（《周·系辞》），“一物能化谓之神”（《管子》）。《鬼谷子》一书中，有时“神”指神妙，不测，无形，感悟的意思，《盛神》篇中的“神”指精神意识和思维活动。

道，是客观精神，物之所造，天之所生，存在于客体之中。它是无形的，又是无名的，包容广大，神秘地存在。道是生万物的根基，化万物的本原。人的一切思维与行为都必然受存在于客体的“道”的约束，所以人要自觉认识它，依道而行。

德，道存在于客体之中，人得之于心，即为德。德是人对道的认识和修养。德，即得，得道为德，德为道之用，唯道是从。

心，《孟子·告子上》：“心之官则思。”古人以为心是思维器官，具有脑的功能，所以“心能舍神”。

术，即心术。《管子》有“心术”上下两篇，主张以虚心、冷静的态度观察客观事物，是认识道的主要方法。“心术者，无为而制窍者也。”自然无为，才能控制感觉器官，以直觉为重。“心能得一，乃有其术”，无为自然，即心与道相符合，术自生焉。

这五气的关系是，道通过心的思维，受之而为德，发之而为术，心、德、术综合谓之神，而养神之所归诸“道”。

《盛神》篇还揭示了“窍”、“类”、“化”的关系，提出“知类在窍”，“以类知之”，“物化”，“神化”的观点，认为知来自于窍，即人的认识总是从视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉去直接感知万物开始的，认识来源于直接经验。但感觉到的未必都能理解，这就要靠“心”来思维判断，这就上升到理性认识。以类知之，就是由一般推知个别，由此推知彼，由旧知推出新知，以类推的办法来发展自己的认识。客观事物是不断变化的，“物化”包括事物的内在结构变化和外部关系的变化，这就要求人反映这种变化。人的认识随着事物的变化而深化，能反过来影响客体，这就是“神化”。

《盛神》篇还认为由于人的自我修养深浅不同，所以有“真人”、“圣人”之分。“圣人”是“内修炼而知之”，即经自学，内省，苦炼，下过一番去芜存精，弃伪求真的功夫。所以圣人是“有为”的，是通过努力去提高自己的认识能力的。“圣人”是学而知之，而“真人”则是生而知之。“真人”是“生受于天”，“与天为一”。他的思维特点是同天合道，顺乎自然，无为而思，无为而行，不存在精芜真伪，也无所谓刻意扬弃，执无为天心，去化育万类。这样才能思虑通达，才能精神充盛，才能施行威势。

盛　神（一）

内修炼而知之
谓之圣人
圣人者
以类知之

【原典】

盛神[①]法五龙[②]。盛神中有五气[③]，神为之长[④]，心为之舍[⑤]，德为之人[⑥]，养神之所，归诸道[⑦]。

道者，天地之始，一其纪也[⑧]。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，乃有其术[⑩]。

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，心之总摄[⑫]也。

生受之天，谓之真人[⑬]。真人者，与天为一而知之者。内修炼而知之，谓之圣人[⑭]。圣人者，以类知之[⑮]。

【注释】

①盛神：盛，充沛。神，精神。 ②法五龙：法，效法。五龙，一指角龙、徵龙、商龙、羽龙、宫龙；一指皇伯、皇仲、皇叔、皇季、皇少。③五气：指神、心、德、道、术。 ④神为之长：五气之中起决定作用的是人的精神状态。 ⑤心为之舍：心为五气所处之所。舍，舍容。 ⑥德为之人：有德使人成其为人。 ⑦“养神之所”两句：意即培养精神靠道。⑧一其纪也：万物的纲纪。一，即道，即万物。 ⑨一其化端：万物之变化的产生都源于道。 ⑩“心能得一”两句：意谓主体能理解和掌握客观规律，也就自然而然有了术。 ⑪十二舍：目见色，耳闻声，鼻臭香，口知味，身觉触，意思事，互相停舍，称十二舍。 ⑫总摄：统领。⑬生受之天，谓之真人：生而知之，受之于天，就叫真人。真人，修真得道的人，即仙人。 ⑭内修炼而知之，谓之圣人：自我修炼，学而知之，是圣人。 ⑮以类知之：以一般推知个别，触类旁通。

【译文】

要使精神旺盛充沛，就应该要效法五龙。旺盛的精神中包含着心、肝、脾、肺、肾等五脏之气，精神是五脏精气的统帅。心是神的居所，道德是神气的制约，使精神光大。养神的方法归结为道。

道是天地的开始，是万物的纲纪。万物的创造，天地的化生，都是由道来完成的。它包容着无形的化育之气，在天地没有形成之前就已经形成了，没有人能看见它的形状，没有谁能知道它的名称，只好把它叫做“神灵”。

所以道是神明的本源，是万物变化的开端。因此，能够用道德涵养五气，心就能专心致力于一点，才能掌握住道术。

所谓道术，乃是心气之道所居住的地方，是心气外在扩散的外部表现形式，神是道术的使者。人体的九种器官和十二处，都是所谓脏气的出入口，都是由心统领的。

从上天获得生命的人，叫真人。真人能与大自然的天道融为一体。通过专心学习磨炼而懂得道的人，叫做圣人。圣人可以触类旁通地了解事物。

评　述

人物的品质能力都出自于情性。情性的道理微妙而玄奥，如果没有圣人那样的洞察力，谁能够详究其中的玄机呢？凡是由血肉精气构成的生命体，无不是以元一为本质，秉阴阳两气而立心性，吸万物精华，集金、木、水、火、土五行而成形体。阴阳刚柔的特征通过形貌容姿、言语声色表现出来，发自内心的真情实感，与外部表现相对应。既然外有形体，内有本质，当然可以循着外形来探究其本性。因此说：物生有形体，必有其精神，了解其精神，自然能够穷尽他的本质。

人生于天地之间，萃集日月的精华，钟汇万物的灵气，其聪明才智足以使人类永无止尽地去创造，去掠夺，并主宰整个生命世界，而其他生命体的智慧则仅够帮助它们找到食物。人融合天地万物的华宝，将精、气、神、血蓄蕴在体内，喜、怒、哀、乐储藏在心间。

人的差别主要体现在思想和性格上。优秀的人才大体上可以这样分：一种是天生聪颖、悟性奇高的人，他们的成功显得迅捷轻松，挥洒自如；一种是刻苦勤奋、一手一脚实干的人，他们往往要经历许多折磨、付出艰苦的努力才能成功，但也持久，稳固，坚实。这两种人有一个共同的特点——善于思考。前一种人是敏于思考，聪明，因而目光神情上显得聪慧机敏，伶俐巧思，多谋善变；后一种人是勤于思考，智慧，因而显得执著坚强，沉雄稳重，不折不挠，不轻易言败。这些良好品质是他们成功的重

要保证。而这些神情特征是可以从外貌形相上观察到的。比如神态威猛的人勇敢，详和平静的人豁达，忠正豪迈的人一身正气，心怀奸诈的人满脸邪气……

我们知道，运动之后气血贯通时的脸色（肤色）与先前不一样。这种差别长年累月持续下去，面部色泽必然有明显的变化。大脑思维也是一种剧烈的运动，它不通过空间距离的位移来体现，而是精、气、血在大脑里的融汇贯通（心理学上的解释是：思维活动是神经节、神经元、神经窦之间的联接碰撞，就像导体传电一样，在这个传导过程中，有的神经窦能被打开，有的神经元之间能联接贯通，有的却不能。这种现象由量变积累到质变上，就是人各自不同的天赋特长）。长期动脑的人，由于头部精、气、血的运动多于其他人，面部气色神态会不一样。

古代养生学认为，形能养血，血能养气，气能养神，因此形全则血全，血全则气全，气全则神全。这个“神”，就是器宇目光中表现出来的、能体现人心性才情特质的气质性的东西。中医学认为，通则不痛，痛则不通，形体完备是有助于气血通畅的（血液微循环系统研究的结果是，微循环系统被破坏，直接影响到身体相应部位的健康，由此面及整个机体的健康），因此形体完各（或奇特）也能使“神”圆润贯通，生机勃发。形全，有助于神全，因此可以通过形来察神，从而测知一个人的心性才情等品质。

这可以在太极拳上找到印证。太极拳讲究姿式的标准，一招一式对手足位置都有比较明确的尺寸要求（有的拳师也不尽然）。这不是用科学实脸方法反复演算论证得出来的，面是源自于千百年来无数的拳师们集其毕生精力的练习和思考。练拳时，气血在体内奔流不息，绵绵滔滔如长江大河，前后相继，要求不能有丝毫间断。如果在某一式某一处，气血不能圆润自如地流转运行，练习者会觉得该处极不舒服，自觉不自觉中，由于肢体位置、姿

势的调整，气血贯通了，人也舒服了，练起拳来更得心应手，体内气息也更奔流自如。一代又一代拳师在这样的努力和思考中总结、流传下太极拳现今的架式。这也可以解释，为什么同是杨氏太极拳，而各支传人手下的拳架总不完全一样。

太极拳讲究姿式的标准，目的在于达到“以意行气，以气催形”的要求，从而增强功力，因为它首先是一门武术，而武术的首要目的是用来打击敌人、保卫自己的。“以意行气，以气催形”的结果是，长期坚持练拳的人的血色气质的确与其他人不一样。

人的思考也是一种运动，伴随着相关的气血运行和更为复杂的生理原理。长期思考、勤动脑筋的人自然也会有与他人不同的头面特征。古人也早就认为，潜心读书本来就是一种区功态，因而文化人与其他人的面部气质确实不一样。这犹如冰河洗石，天长日久，河流中的石头与其他石头有明显的外形差异。水流情况不一样，石头外形差异也不一样，平缓水区与激流险浪处的石头就有区别。石头的差异来自于外力的作用，人头面上的特征则源自于内部思维力量的冲涮和熏陶，外显出来就是气质、神态、精神等的区别。

精神贯穿一个人生命的始终，是生命力的表征。生命力强旺，精、气、神、血就充足丰沛，脉相也沉稳有力。如果血枯气激，精神恍惚，就是生命力衰竭或受损之象。“大伤元气”就是精、气、神、血受损伤。

但精、气、神三者却是看不见的。质藏于形内，又决定形的神韵风姿。中医理论认为：形有助于养血，血有助于养气，气有助于养神。如果形体完备无损，血液就能够流通（中医有“通则不痛，痛则不通”的说法）；血液流通无阻，气就能顺畅；气一顺畅，神就明清爽朗。因此说，形能养气，气能安神，气不沉稳，思想就浮躁，不能静下心来。这种状态下，人去办事是收不到良好效果的。

精、气、神、血的稳定性是一个较长时期的过程。如果四者长时间浮躁不定，精力不能集中，做事效率低，才能得不到充分发挥，事业兴衰可想而知，长此以往，命运的通达蹇滞不言自明。反之，精、气、神、血四者旺足，生命状态奇佳，精力高度集中，处于亢奋状态，可以激发体内潜能，超水平发挥，平常有五分能力，突然间会暴涨至七分、八分，事业自然会顺利发达。成绩平平的学生在关键一役会考出高分，精神亢奋的运动员会做出惊人神技，原因就在盂此。精神足与不足，影响到才能发挥，从而决定事业和命运。

精神状态良好，能调节激发体内潜能，灵感与超水平发挥就有实现的可能。这种说法当然不足以解释精神与一个人事业、命运好坏的关系，谨聊备一说，供参考。

气沉不下来，就做不好事情。“神”与“精神”还不是一码子事。神是一个人生命力、行动力、意志力和思考力的综合体现，是有质无形的东西，主要集中在人的而部，尤其是两只眼睛里。人们看不到它的实体，却能够感觉到它的存在。经由各种磨炼，神会发生变化，智慧、阅历、才能和信心增长了，神也会更加明清精湛，丰厚纯熟。

神是一种气质性的东西，能在后天的环境中发生变化。可能来自于磨炼，也可能来自于阴阳的调和。老中医给某些年轻病人开的药方是提早结婚，有的人结婚后面貌神态判若两人，都是阴阳调合平衡的缘故。

后天的磨炼更为重要，也是才能、信心、智慧增长的源泉。生命力可以通过锻炼和加强营养来增强，行动力是在处理事务中增长的，意志力是需要不断磨炼而更加坚强的，思考力在学心和应用中会一点一点成熟完善。四者是统一协调发展、相互促进的。意志力能把生命力提高到极限，在生命力脆弱时顽强地拼搏，也能克服恐惧和无助感，提高行动力，帮助思考力找到正确

的答案。思考力则能改善、提高行动力的准确性，而行动力的不断实践又有助于思考力的正确性。

总之，生命力是基础，行动力是武器，意志力是动因，思考力是统帅。

在它们的协调发展中，神就更加圆润纯熟。由于修养深浅的变化，有的人神光内敛（大才），有的人锋芒毕露（中才），如果无神无光，则不足论了。

读书到相当程度，他头面上的气质与其他人有不同，仿佛若有光。这是神的一种表现。在经纶事务中成长，经历风雨事变的考验，气质神态又有不同，这也是神的一种表现。神是藏于形之内的，形也就是容貌，尤其是眼睛。神与眼睛的关系就像光与太阳。神通过眼睛外现出来，犹如光从太阳里放射出来普照外物，但神是藏于目之中的，犹如光本身就存在于太阳内部一样。因此曾国藩用八个字来讲："一身精神，具乎两目。"

在古代，读书人是为数不多的一部分，他们的思想很复杂，心眼也多。比如说水泊梁山那一百单八个草莽英雄，真正的读书人只有军师吴用等几个，其他英雄是大块吃肉、大碗喝酒的，怎么想就怎么说，怎么想就怎么做。但吴用就不一样。当卢俊义为晁盖报仇以后，宋江要推卢俊义坐头把交椅，吴用是反对的，但他不说，使个眼神，秋放一递，黑旋风李逵就跳出来了。吴用也许考虑自己的身份，带头反对，不给卢俊义面子；但从另一方面来讲，他不出面，至少不会得罪卢俊义。万一宋江要死命坚持晁盖临死前的诺言——谁为他报仇，谁就坐头把交椅——那卢俊义还是要坐的，吴用自己不出面，两人都不会得罪，何乐而不为呢？李逵、武松等血性汗子就不会有这么多心眼了（这仅是一种"以小人之心度君子之腹"的看法，不足当真）。

神有余与神不足

读书读进去了，那是一种气功态。换句话说，读书人长期在练气功，气质与常人也有不同。但他们中也有心怀邪念的小人，也有落井下石、拐骗别人妻女财物声名的不义之士，在文儒雅士、谦谦君子的文明面纱掩盖之下，该如何识别呢?

大家都知道：心有所动，眼睛会流露出变化。这其实就是在由眼睛察神。不论神光内敛，锋芒外显，神所传递的心性正邪、智慧愚笨都是掩盖不了，一如云层厚积中的阳光，区别仅在于会不会鉴别。

这就是曾国藩讲的“文人先观神骨，开门见山，此为第一”，犹如大门与门外的大山，门一打开，山势的幽深伏藏、奇伟雄姿自然一目了然。察神，相当于推开大门，门一开，事业与才能就能预测出来了。

精神状态有不足与有余之分。要区分人的能力和前程，相貌外形是靠不住的。比如王安石与文天祥。文天祥是一个很俊美的人，身材魁梧，厚背圆腰，秀目长眉，与今天带有粉脂气的男模特不一样，他身上至少多了一种英雄气概，而且蕴含着书卷气。王安石却是一个不修边幅的人，衣服一月不洗，身上还有虱子，眼睛里白多黑少，至少算不上英雄。但他们的历史贡献和楷模榜样同样流传万世。

因此，从外表上察人，主要察精神状态。

神的表现为洒然而清，或者为凝然而重，这都是好的，皆来自于内心的清明厚重，形与质的关系就是由神知心的理论根据。内心清明厚重，决定着他思维正确，大脑清醒，判断正确，以这样的条件去领导他人和处理问题，自然凯旋而回。神清，是内心聪明智慧的表现，如果一清到底，光明而彻，那这样人的命运、

事功也就是好的。如果神昏浊不明，内心的聪明智慧也没有多少，或许可以制造一点无聊的笑料，却不足以当用。这样的人就不足论了。

神有余的表现是，眼光清莹流转，目不斜视，眉毛清秀尾长，容色澄澈如冰泉，清如一泓秋水。极目远眺时，如秋日长空里太阳照霜天，收目近观时，如春回大地和风拂过鲜花。处理事务时，果断刚毅，镇定沉稳，临危不乱，如猛虎踏步深山中；与众人相处时，和和融融，却不为众人所淹没，像凤凰飞翔在雪原上，始终不失去骄美和异彩，成为众人瞩目的焦点。坐，稳如磐石；卧，静如栖凤；行，洋洋洒洒，缓缓如江水徐流；立，敦敦昂昂，气势如孤峰树于平原。沉默静养，气定神闲，言不妄发，性不妄躁，喜怒不动心，荣辱不变节。世事收纷错于眼前，利色诱惑纷纭身畔，而守贞如玉，心静如水。这样的人动如猛虎、静若处子，不为外物所动，既能得众人的喜爱和钦佩，又有做大事的才力风范，自然前程远大。

神不足的表现是，似醉非醉，头脑昏浊不清。不愁似愁，经常忧心戚苦；似睡非睡，一睡便又惊醒。不哭似哭，经常哭丧着一块脸。不嗔似嗔，不喜似喜，不惊似惊，不疑似疑，不畏似畏。神色昏乱不定，容仪浊杂不清，惊惶恍惚的神情状态就像出现重大失误，凄惨悲壮而又痛苦不堪，甚至带有恐怖感。言语瑟缩寒滞，闪烁隐藏不定，卑躬自怜，有如女子遭人凌辱。面色初时花艳，继而暗淡无光，语言初时迅捷，继而吞吐木讷。这样人做事往往虎头蛇尾，有始无终，其事功前程自然可以预见。

熟知了神有余与神不足的区别，就很容易判断一个人的生命力、行动力、意志力和思考力的强弱。前面所列举的各种表现犹如病状，由病状来判断病情，再佐以验血、照光等手段，病情就十拿九稳。由神察人心性才能也大抵如此。

察神也不是一个静态的过程，除了观察眼光情莹昏浊外，还

要结合他的举止、言语，才不会有偏失。精神是贯穿人生命始终、身体各部位的，包裹在身体中。有一种小女子，身材不高，却浑身透着青春的活力，精力旺盛，思维敏捷，这是神有余的一种表现。有许多矮个子伟人，也多是身小声雄，神有余的。神有余，就有足够充沛的精力来从事比他人多得多的工作和学习，因此，能做出超过常人的成就来。

曾国藩察神识别江忠源

江忠源（1812～1854），字常孺，号岷樵，湖南新宁人。本是读书人，后成为湘军中很有代表性的文人勇将。1848 年开始办团练，比洪秀全领导的太平天国金田起义（1851 年）还早三年，而曾国藩本人是 1853 年才开始办团练的。江忠源办团练，是为镇压新宁县的青莲教起义。青莲教首领雷再浩率众起事，江忠源率乡里团练（不算正规军队），一役即将雷再浩剿灭。由此授七品知县，往浙江任职。

江忠源本在湖南偏僻山中读书，因参加科举考试到了京师，以同乡晚辈的身份去拜见曾国藩。见面后，两人谈得很投机，曾国藩也赏识江忠源的才华。江忠源告辞时，曾国藩目不转睛地看着他离去，直到他出到门外（当时曾国藩已是二品官员，而江忠源只是一个普通的待进科举的读书人）。

曾国藩对左右人说："这个人将来会立名天下，可惜会悲壮惨节而死。"

太平军在广西进义后，1852 年，江忠源带兵进驻广西，奔赴广西副都统乌兰泰帐下，准备狙击节节胜利的太平军。曾国藩知道后，从北京给江忠源写信，坚决反对他投笔从戎，认为他"读书中山"，投笔从戎，"则非所宜"。他还动员朋友劝阻江忠源，认为"团练防守"即为文人本分，他率兵去广西，却是"大

节已亏”。

江忠源与太平军的第一次作战，即大告成功。他率军在广西蓑衣渡设伏，重创太平军，太平军早期领袖南王冯云山即牺牲于此役。江忠源因此以善带兵而名闻朝廷。江忠源所率部众也是第一支出省作战的湘军。后追击太平军，军功累积，由七品知县迅速升至安徽巡抚（官级三品）。

1854年，太平天国勇将、翼王石达开率兵迎战曾国藩湘军。江忠源防守庐州，被太平军围困，城破，江忠源苦战力竭后，溺水而死。

曾国藩是根据什么来判断江忠源会“立名天下，当悲壮惨节而死”，现在已无从考证，但可以肯定的是，注视良久，肯定与察神有关，“文人先观神骨”意义非常。

纵观古今人物，身为团体领导人，唯有曾国藩留下了一套鉴别人才的非常系统的学问——《冰鉴》。唐代的袁天罡，宋代的陈抟，都是鉴别人物的高手，但他们都不是世俗中人，偏僧偏道，游于山水之间，过着神仙似的生活。而曾国藩秉承“兼善天下”的思想，却从未打算要归隐山林。他祖父也是鼓励他要竭尽全力效忠朝廷的。

曾国藩这套鉴别人才的学问，影响不小，与民间流传的相学也区别甚大。相学是静态考察，易流于机械主义，而且宣传命运天授思想，看不到个人努力的作用，还从面相中定人一生富贵。人的富贵荣华，受家庭、历史条件、个人奋斗等多种因素影响，仅凭相貌来定，少掉了许多依据，正确性是不足为论的。曾国藩鉴别人才，一个核心思想是从他的相貌、语言、行动特征来考察其思维和做事的方法，从而判断他才能的大小，以此确定他适合担任什么工作。

这样的思想才是考察人物、鉴别人才的天道，也反映鬼谷于《盛神》的本义。

郈成子慧眼察祸端

鲁国的大臣郈成子以善于观察人而闻名于天下。有一次，郈成子为鲁国出使晋国。途经卫国时，卫国的右宰谷臣盛情宴请了他。

在宴会上，右宰谷臣命令乐队奏乐，但是乐曲并不是欢快的。郈成子听在耳里，记在心上。当喝酒正畅快的时候，右宰谷臣又把名贵的璧玉送给了郈成子，郈成子不动声色，没有推辞就把它收下来了。

郈成子完成出使的任务从晋国回来，又经过了卫国，但他却没有向右宰谷臣告别，径直回国去了。

郈成子的车夫对此很不理解，就问："上次我们路过卫国时，右宰谷臣宴请了您，你们的感情很欢洽。而今天重新经过这里了，您为什么不去拜访他，向他告别呢?"

郈成子面有忧色地说："他留下我并宴请我，应该是要与我欢乐一番。可是他命令乐队奏乐的时候，乐曲并不欢快，这是向我表示他的忧愁啊！在喝酒正畅快的时候，他又把璧玉送给了我，这是想把璧玉托付给我啊。从这些迹象看，卫国大概要有祸乱了!"

郈成子离开卫国三十里的时候，听到了宁喜作乱杀死了卫君，右宰谷臣为卫君殉难的消息。他马上下令掉转车头回到卫国哭悼右宰谷臣，他哭了三次才回国去。

回到鲁国后，郈成子又派人去卫国把右宰谷臣的妻子儿女接到了鲁国，让他们居住在自己家里，并用自己的俸禄供养他们。等到右宰谷臣的儿子长大后，郈成子就把璧玉还给了他。

孔子听说此事后，感慨地说："论智慧可以通过隐晦的方式与他进行谋划，论仁德可以把财物托付给他的人，大概指的就是

郤成子吧！”

郤成子观察右宰谷臣，真是深入精妙了。他能通过观察右宰谷臣所做的事情而准确地了解其思想感情，这可以说得上是真正地善于观察人了。所以，凡是衡量人心，不可不精审，不可不深入。人的思想隐藏在内，难以窥见，就像深渊难以测量一样。大智之人观察人必定先观察其行事的志向，从而得到正确的结论，而一般的人则无法做到这一点。大智者之所以能超过一般的人，正是因为他们善于审察征兆和表象。

料楚不至

春秋末期，宋国已经十分弱小了，经常受到别人的侵掠欺辱。

有一次，齐国与楚国作战，约了宋国，而宋国没有去，于是齐国非常生气，过后就发兵来攻打宋国。宋君接到谍报后，赶紧派臧孙子飞奔赴楚国求救。

楚王听说臧孙子是来搬救兵的，非常高兴。盛情款待了一顿，并答应马上就派兵去击齐救宋。于是臧孙子即辞楚返国报信。

路上，臧孙子一直愁眉不展，长吁短叹，心事忡忡。为他驾车的人感到很奇怪，就问：“先生您奉君命出来搬救兵，一来就完成了任务，却不见您喜笑颜开，反而忧形于色，这是怎么回事啊？”

臧孙子长叹一声，说：“我担心楚国救兵不至，宋国就没有办法对付强齐了。”

驾车人非常惊奇，又问：“咦，怎么会呢？楚王在朝堂上不是很高兴地答允出兵相救吗？”

臧孙子说：“正是楚王那样高兴地答应了我们，才使人觉得

可疑啊。你想想看，宋国如此弱小，而齐国又那样强大，为了救助弱小的宋国而要去得罪强大的齐国，这是一般人都会觉得忧愁的事情。现在楚王碰上这种事却十分高兴，这说明他一定不是真心要救我们，而是以答应救助来坚定我们的斗志。我们斗志越坚，则战斗越激烈，而齐国也就越疲惫，这正是楚国所希望的事情啊！”

驾车人听了，犹未深信。臧孙子返国后，如实向宋君汇报了一切，宋君也不大相信臧孙子的话。结果，齐军经过艰苦鏖战，已经从宋国夺了五座城池走了，楚国的救兵却还没有到。

君子之能，见微知著，见小知大，见青萍之动而知风起，此之为明察之术。臧孙子见楚有悖常情之欢悦，乃寻本探源，查知其奸，是贤人也。可惜宋国气数已微，即有此贤人，也已经救不得了。再者，楚至庄王以后，愈往后来，其君之奸愈可恶，这种骗人许救的事情，已做过了几次，几乎是见求救者必骗。楚力图从任何一国捞取好处，结果是机关算尽，连自己的国君怀王也被逼死外国。如此看来，国与人，都还是诚信些好，奸诈害人，自己并不能得到好处。而使楚国真正强大过的霸主楚庄王，并不靠奸骗发家。

见筷而惊

商纣王辛，聪明伶俐，反应灵敏，而且武功很好，能空手与猛虎搏斗。这样一个皇帝，可惜不走正道，即位以后，慢慢变得荒淫无耻，终于失了天下。商纣王有几个叔父，比干、箕子、微子，都是有名的贤臣，常向商纣王进谏，可情商纣王不听他们的话，最后甚至剖了比干，赶走微子，逼疯箕子。

商纣刚继王位的时候，尚未显出荒淫之象，大家都还认为他是个明主。有天，在朝堂上，议事完毕后，他忽然拿出自己情人

制作的象牙筷子，请大臣们观看。大臣们看后，都觉得做得精致大方、雕花镂云，颇为美观。但箕子见了这双筷子，却像见了鬼一样，吓得半晌说不出话来，脸色由红转白，由白转青。众人问他怎么回事，他牙颤口抖，怎么也说不出来，弄得大家十分疑惑。纣王则不独疑惑，而且心中大喜。

退朝以后，有些要好的大臣继续问箕子，他在朝堂上见到一双象牙筷子，就吓成那样，到底是怎么回事。箕子才说了出来，他说："我是担心纣王变坏呀？"大臣们感到很惊讶，堂堂国王，做一双象牙筷子，虽然不算什么好事，但也不是什么大事，怎么就吓成那样呢？

箕子说："列位想想看，这样好的筷子，纣王肯定不会把它放在土制碗罐上，那会显得太难看，这太委屈这玉筷了。它应该配上一些玉制的碗碟才显得好看些。有了玉筷、玉碗、玉碟、玉杯，吃些什么呢？再用这些精美的器具盛些豆角豆叶之类来吃，恐怕纣王也不太乐意了。他必然要在这样的碗碟里装上旄牛、大象、金钱豹的胎来吃才有滋味。而用玉碗玉碟盛着象胎豹胎，他肯定又不会愿意穿粗布短衣，站在这茅屋草棚下吃它，这结果就是要费时织衣，费人盖房，而锦衣广厦了。长久下去，人们会对他不满而加以斥骂。而为了镇压这种不满，他就必然要变得残暴，那时候，你我还能站在这朝堂上吗？"

这些大臣们听了，都哈哈大笑，不以为然。连几个平时比较贤明的，也都认为箕子多虑了。箕子没说什么，摇摇头，叹了口气。

果然，过了五年，纣王就建了肉林，悬肉其中，旁边设上炮烙。什么时候想吃了，就从肉林中取点肉，放子炮烙上烙熟吃掉。还建了一座很大的池子，其中蓄满美酒，何时想喝，临池即可长饮。群臣谏议，刚开始时他还仗着自己的伶牙利齿巧行辩解，文过饰非，渐渐地他烦了，就大加刑戮。弄得人心思散，众

臣归周。比干多次直谏，他就说："我听说贤臣的心有七窍，让我看看你的有几窍。"竟剖掉了比干。微子听说后，带领三师逃跑了。箕子赶紧佯狂为奴，但却没有逃脱被抓的命运。

由于纣王荒淫无道，他最终被武王逼上了鹿台，失了江山。而这一切，箕子早从一双玉筷上就看出来了。

《老子》五十二章曰："见小曰明。"从象牙小筷这样一桩小事上，能预见到肉林、炮烙、酒池这样的奢侈，和杀臣戮贤这样的残暴，箕子可谓真是个明察的人了。但是，这种明察，所察到的只是一种可能性，而非必然性，它是可以被改变的。惜乎箕子虽然觉察到了这种趋势，却没有学前朝的伊尹放太甲，劝纣思过，而只是听之任之，是贤人之不足之处。

所谓明察，就是看到的可能性多些，而不要误以为只是看出必然性。但真正的贤者，不仅可以看到各种必然性，应该还有正确处理各种可能性之才能。

盛　神（二）

士者
通达之神盛
乃能养志

【原典】

故人与生一，出于化物①。知类在窍②，有所疑惑，通于心术③。术必有不通，其通也，五气得养，务在舍神④，此之谓化⑤。

化有五气者，志也，思也，神也，德也。神其一长也。静和者养气，养气得其和。四者不衰，四边威势无不为存而舍之⑥，是谓神化归于身，谓之真人。

真人者，同天而合道⑦，执一⑧而养，产万类，怀天心，施德养，无为以包志虑思意⑨而行威势者⑩也。士者，通达之神盛，乃能养志。

【注释】

①化物：随物而化。　②知类在窍：知，感知。类，类别推理。人的感知活动是从人的感官受到外界的刺激开始的。知，感知。类，类别。③有所疑惑，通于心术：在感知活动中产生疑惑，要通过冷静的思考去作理性的判断。　④务在舍神：必须集中精神。　⑤化：外界事物通过窍的

感知和心术的加工，使自己丰富了，这叫“化”。 ⑥存而舍之：吸收与储存。 ⑦同天而合道：与天相同，与道相合。 ⑧执一：坚守无为。 ⑨志虑思意：各种思维活动。 ⑩行威势者：运行影响力的。

【译文】

人类诞生于天地形成的开始，而生存都是出于天地的造化。人类所以能知道各类事物，完全在于九种器官接受刺激的反应。假如对事物有所疑惑不解，就要通过心志思考，用道术判断。如果没有道术，就不会通达。通过之后，五脏之气就得到培养，而且必须要使精神保持镇静专一，这就叫做“从神而化”。

五气达到了化的境界，便产生志、思、神、德，其中神是四者的统帅。所以定静平和就能养气，养气便可获得平和，这四者就不会衰弱，就会向四方散以威势，没有不能做的事，气长存不散，这就叫做全身达到神化的境界，掌握了这种神灵般转化手段的人，就被称为真人。

真人能与天地合同为一的，能坚守自然之道，而且产生并培育万物，怀着自然之心施行恩德，用无为的思想包容志向、思虑，而使威势自然远播。纵横策士通晓了这个道理，能使精神旺盛，才能培养志向。

评　述

道德高尚，品行端正，不偏不倚，合于“中庸”之德，性情柔和而刚，如水为天下至柔之物，但又有滴水穿石之功，破坏力强大，无坚不摧；德行崇高而厚，如天地一样广远辽阔，又不脱于人众的目光。这样的人，佩天地之德，怀人和之功，是天下纯德纯美的人，可做圣人明君。

人生为万物的灵长，秉天地阴阳之气，性情寓刚寓柔，阳刚为亢，阴柔为拘，演化成现代词汇，就是外向和内向——亢者属阳，为外向型；拘者属阴，为内向型。

中庸至德的人，阴阳调和，水火既济，柔中带刚，刚而不脆，脆中含韧，韧而有力，是天下最没脾气、又最为厉害的角色。平时的行为举止无声无息、无形无色；一旦行动，疾如江堤决口，迅若长空奔雷，无往不利，无坚不摧；一旦事成，又静若处子，举若虚空，精精华妙，几不着物。在生活中，能威严，能温和，能强辩，能沉默，能开疆拓土奋力进取，又能四平八稳坐守功业。

这种人礼、信、仁、智、勇五德齐备，可谓德能品质完善无缺。但遍观宇内明主圣人，能合于此德的，没有。尧帝杀死自己的儿子丹朱，不仁；舜帝得不到父亲的喜爱，不孝；秦始皇实在太残暴，汉武帝过于杀伐喜功。唐太宗玄武门杀害手足兄弟，晚年又贪慕武则天的美貌，害得皇权倾覆，李氏江山几移他手；宋太祖陈桥兵变，有叛主之嫌，杯酒释兵权，有对部属兄弟不义之嫌。武有抗击金兵的民族英雄岳飞，但又过于愚忠，置三千里江山、五百万中原遗老的民族仇恨于不顾，自行引颈到奸贼秦桧的铡刀之下，惜哉！惜哉！文有大成至圣先师孔子，率着弟子周游列国，大官没做成，行困于陈蔡之间，至于宣扬君君、臣臣、父父、子子，更是不以事理曲直为标准，混淆天下是非。孔子的谬误大哉！

三国时期，有一个叫管宁的人，人们盛赞他有中庸之德，称他是九德纯粹，冰洁渊清，玄虚淡泊，逍遥乎道仙，娱心乎黄老。他主要活动在东汉乱末、三国鼎立之初。东汉末年，黄巾大起义，各地军阀相互混乱，中原大地白骨茫茫，荒草劲劲，人烟难见，他却隐居辽东 30 多年，过自己的清闲日子，而有高名。曹操的儿子曹丕、孙子曹叡派人征召他入朝做官，坚辞不就。时

人备赞他“德行卓绝，海内无偶”。但与当时的英雄人物相比，则济怀苍生的大义不足。倒是赤裸上身、拍马舞刀斗马超的许褚，舍命护主、身被数箭大叫三声而亡的典韦，更叫人肃然起敬；长江之上、横槊赋诗的曹操，更能激起人们的国家责任感。

内圣外王，最早见于《庄子·天下篇》。在中国古代儒家思想的入门书《大学》中就有充分的表达，在它的开篇第一章中这样写道：

> 古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知；致知在格物。格物而后知至，知至而后意诚，意诚而后心正，心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。

这著名为“八条目”就是格物、致知、诚意、正心、修身、齐家、治国、平天下，前五项是指个人修养的内圣功夫，后三项则是推己及人的外王事业，从这八项的比例和要旨来看，个人修身与修养是关键，没有良好的个人品德作为人生的基石，一切的内圣与外王都不过是凌空蹈虚，所谓“明明德”，就是把自身内在的仁德显现出来，修身，这是上至天子下至庶人的为人根本。

由此可见，内圣与外王的核心是“为己”，“为己”不是自我中心，老子天下第一，也不是自私自利，人不为己，天诛地灭，为己就是自我修养，自我修持，即修养个人身心受用的学问。“为己”的另一种说法是“修己”，孔子讲“修己以敬”，“修己以安人”，“修己以安百姓”。所以，“为己”既是为自己的，也是为他人的，没有完善的自我修持，不仅内圣，即个体的成仁成圣将变为子虚乌有，而且外王，即对整个天下的担当也将幻化为海市蜃楼。一个人的自我实现都谈不上，还谈什么对整个世界的责任

与义务。这样儒家的内圣外王学就变成了“为己之学”，也就是关于自我成人成仁成德成圣的学问。

古往今来，凡能成就大事者，无不须具备“内圣”的大法素质。盛神乃内圣的不法二门。贤者有云：“鹰立如睡，虎行似病，正是它攫鸟噬人的法术。故君子要内挺内坚，才华不逞，才有任重道远的力量。”这大概可以形象地诠释“内圣”这句话的具体涵义。

李白有一句耐人寻味的诗，叫“大贤虎变愚不测，当年颇似寻常人”，则揭示了另一种意义上的保藏内圣的处世法。这是指在一些特殊的场合中，人要有猛虎伏林、蛟龙沉潭那样的伸屈变化之胸怀，让人难以预测，而自己则可在此其间从容行事。

元末的朱元璋在攻占了南京后，因为群雄并峙，为了避免因崭露头角而成为众矢之的，他采取了耆老朱升的建议，以“高筑墙，广积粮，缓称王”的策略赢得了各个击破的时间与力量，最后一并群雄，当上了大明皇帝。

这是一些典型人物的典型事例。不过，对于一般的普通人，古人也认为应该有“内圣”包藏、凝重的胸怀与气度。有一句名言，说：以象于钱，外圆内方。古钱币的圆形方孔，大家都是知道的。为人处事，就要像这钱一样，“边缘”要圆活，要能随机而变，但“内心”要不卑不亢，守得住，有自己的目的和原则。例如，对周围的环境、人物，假如有看不惯处，不必棱角太露，过于显示自己的与众不同来，“处世不必与俗同，亦不宜与俗异，作事不必令人喜，亦不可令人憎”，即可以现出“内圣”之象，也可以保护自己。

《三国演义》中有一段“曹操煮酒论英雄”的故事。当时刘备落难投靠曹操，曹操很真诚地接待了刘备。刘备住在许都，在衣带诏签名后，也防曹操谋害，就在后园种菜，亲自浇灌，以此迷惑曹操，放松对自己的注意。一日，曹操约刘备入府饮酒，谈

到以龙状人，议起谁为当世之英雄。刘备点遍袁术、袁绍、刘表、孙策、刘璋、张绣、张鲁、韩遂，均被曹操一一贬低。曹操指出英雄的标准——“胸怀大志，腹有良谋，有包藏宇宙之机，吞吐天地之志。”刘备便问“谁人当之?”曹操说，只有刘备与他才是。刘备本以韬晦内圣之计栖身许都，被曹操点破是英雄后，竟吓得把匙箸也丢落在地上，恰好当时大雨将至，雨声大作。刘备从容俯拾匙箸，并说“一震之威，乃至于此。”巧妙地将自己的惶乱掩饰过去。从而也避免了一场劫数。刘备在煮酒论英雄的对答中是非常聪明的。

刘备藏而不露，人前不夸张、炫耀、吹牛、自大，装聋作哑，不把自己算进“英雄”之列，这办法是很让人放心的。他的种菜、他的数英雄，至少在表面上收敛了自己的行为。一个人在世上，就是要有内圣之法稳住对方，稳住自己。

孔子年轻的时候，曾经受教于老于。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，不知“内圣”之稳挺，而炫耀自己的能力，将欲望或精力不加节制地滥用，是毫无益处的。

在中国旧时的店铺里，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。无论才能有多高，都要善于溶于“内圣”法中，即表面上看似没有，实则充满的境界。

人一生不应对什么事都斤斤计较，该糊涂时糊涂，该聪明时聪明。有句成语“昌端大事不糊涂”，说的正是小事装糊涂，不要小聪明，而在关键时刻，才表现出大智大谋。中国古代这样的大智若愚的内圣者是很多的。

宋代宰相韩琦以品性端庄著称，遵循着得饶人处且饶人的生

活准则，从来不曾因为有胆量而被人称许过，可是在下面两件事上所表现出的内圣神通，实在是没有第二个人所能比拟的。

当宋英宗刚死的时候，朝臣急忙召太子进宫，太子还没到，英宗的手又动了一下，宰相曾公亮吓了一跳，急忙告诉韩琦，想不再去召太子进宫。但韩琦拒绝说："先帝要是再活过来，就是一位太上皇。"他越发催促人们急召太子，从而避免了权力之争。

担任人内都知职务的任守忠，是个奸邪之人，他反复无常，秘密探听东西宫的情况，在皇帝和太后间进行离间。有一天，韩琦出了一道空头敕书，参政欧阳修已经签了字，但参政赵概感到很为难，不知怎么办才好，欧阳修便说："只要写出来，韩公一定有自己的说法。"随后，韩琦坐在政事堂，用未经中书省直接下达的文书把任守忠传来，让他站在庭中，指责他说："你的罪过应当判死刑，现在贬官为蕲州团练副使，由蕲州安置。"说着韩琦拿出空头敕书填写上，便派使臣当天就把任守忠押走了。

要是换上另外的爱耍弄权术的人，任守忠会轻易就范吗？显然不会，因为他也相信一贯诚实的韩琦的说法，不会怀疑其中有诈。这样，韩琦轻易除去了蠹虫，而仍然不失忠厚。所以，修炼出"内圣"的大智若愚，实在是一种人生的最高修养，也是一种人生大谋略。

南朝梁国的羊侃，字祖忻，泰山梁文人。初时做北朝魏国的泰山太守。因为他祖父羊规曾经是宋高祖的祭酒从事，所以羊侃想回到南方来。归途中，他在涟口大摆宴席。当时有个客人名叫张孺才，他喝醉了酒，在船上失了火，烧了 70 多艘船，烧掉金银财物不可计数。但以内圣稳健而著称的羊侃听说了，几乎不挂在心上，还是要大家继续喝酒。张孺才既惭愧，又恐惧，就逃跑了。过后，羊侃派人去安慰他，并把他找回来，仍然像从前一样对传他。后来羊侃回到南朝，做了梁武帝的军司马。

晋代人裴遐，一日在东平将军周馥的家里作客。周馥的司马

过来劝酒，但裴遐正与人下围棋，玩在兴头上，所以，对递过来的酒没有及时喝。司马很生气，以为轻慢了他，就顺手拖了裴遐一下，结果把裴遐拖倒在地。在旁边的人都吓了一跳，以为这种难堪是难以忍受的。谁知裴遐却慢慢爬起来，重坐在座位上，举止不变，表情安详，若无其事地继续下棋。王衍后来问裴遐，当时为什么表情没有什么改变？裴遐回答说："仅仅是因为我当时没想到改变。"

另一个晋代人谢万，字万石，是谢安的弟弟，曾经和蔡系为争一个座位，被蔡系从位子上推了下去，把帽子和头巾都弄得快要掉了。谢万慢慢站起来，拍拍衣服，边坐回座位上，边说："你差点儿弄伤我的脸。"蔡系说："本来就没有考虑到你的脸。"后来两人都没有把这件事挂在心上，当时人们都称赞他们。

卷三

养　志

立大志才能有大出息，“养志”乃明志、坚志的内炼之道。明志是指明确自己的志向；坚志是指执着自己的目标。鬼谷子认为，做人要养志，看人要看志，养志的关键在于“去欲”和“安己”。

养志，是指确立自己的志向，即明确自己的追求与目标，“心之所之为志”。

养志也是指培养人的意志力，即“志意坚实”，对目标执着追求，孜孜不已。

养志也包括涵养主见，能达到思不“烦”，心不“乱”，不被迷惑，不受干扰。

人能养志，才能心境和通，思虑畅达，神气稳固，反应敏捷。

养志是为了能明察是非善恶，所以要效法灵龟，能预知吉凶祸福。立志要立在对未来的准确预见的基础上。

鬼谷子主张，做人要养志，看人要看志。他认为养志的关键在于：

一要去欲。欲，是人的需要。人的需要是多层次的，而欲是低层次的需要，志是高层次的追求。要养志，就要克服“欲多”。欲念需求的杂多和动摇不定，说明一个人的动机不专一，目标不坚定。这就会左顾右盼，思虑分散，心中烦乱，理路不畅，志意衰竭。这就要去芜存精，去欲存志。所以养志的过程，就是克服俗念、俗欲的过程。有了志，才不会心烦、气虚、神衰、思乱，才能执着、坚强、敏捷。

二要安己。心安才能养志，所以养志的起点在于安己。而要安己，关键在于寡欲，寡欲才能动机纯正，目标专一。养志之后也还是要安己，安己才能不受干扰，神明常在，专一不二，固守不移。安己才能高度凝聚精神力，思维力，形成为爆发力，就会产生寰物之威。

养志不仅是一个人的思想修养、道德修养、思维能力修养问

题，也是个量人标准问题。看人要看有没有志，人而无志，不知其可也，要看其志在大，还是志在小，要“察其所安、知其所能”，知道他的志向所向，能力所在。同时要帮助一个人，也要先帮其立志，养志。这才真正是“知人”。

养　志（一）

志者
欲之使也
欲多则心散
心欲则志衰
志衰则思不达也

【原典】

养志[①]法灵龟[②]。养志者，心气之思不达也。有所欲，志存则思之。志者，欲之使也[③]。欲多则心散[④]，心散则志衰[⑤]，志衰则思不达也。

故心气一[⑥]则欲不偟[⑦]，欲不偟则志意不衰，志意不衰则思理[⑧]达矣。理达则和[⑨]通，和通则乱气[⑩]不烦于胸中。

故内以养气[⑪]，外以知人。养志则心通矣，知人则分职[⑫]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[⑬]，以知其所能。

【注释】

①养志：淘汰浅俗的欲望，确定正确的追求。　②灵龟：龟名，用以

卜测吉凶。 ③志者，欲之使也：志是欲所产生的。 ④欲多则心散：意谓欲求过多，会使心神分散，思维不集中。道藏本“多”后有“志”字，疑衍。 ⑤志衰：追求目标的意志力受到削弱。 ⑥一：专一。 ⑦偟：彷徨，动摇不定。 ⑧思理：思维。 ⑨和：心境 ⑩乱气：思维紊乱、心绪不宁。 ⑪气：当作“志”。与下文呼应。 ⑫分职：职责。 ⑬安：爱好。

【译文】

培养志向要效法灵龟。培养志向，是由于心神思虑不能畅达的缘故。假如有什么欲望，放在心中考虑，那么，志向就被欲望所役使。欲望过多，就会心神涣散；心神散漫了，志气就会消沉，志向消沉，思虑就不畅达。

心神专一了，欲望就不能动摇，欲望不能动摇，志意就不会消沉，志意不消沉，思路就会畅通无阻。思路畅通，就会和气流通，和气流通，乱气便不会在心中烦忧了。

因此，对内要培养志气，对外要了解别人。培养志气，心就会通畅；了解他人，职分就会明朗。养志之术用于对人，必须先知道他是如何培养志气的。了解他人志气的盛衰情况，就可以培养他的志气；观察他人的志趣爱好，就可以了解他的才干。

评　述

《礼记·大学》说：自天子以至庶人，皆以修身为本。古人认为人都有向善的能力，能不能真正成为一个“有德”的人，关键就在于能否进行道德修养，而“修身”乃是“齐家”、“治国”、“平天下”的基础。因此古人把“德量涵养，躬行践履”本身视为一种重要的美德。如果说，在古人看来人们的一切德行都是同

他自身的道德修养分不开的，那么我们也可以说，中华民族的一切传统美德，也是同古人注重“德量涵养，躬行践履”的美德紧密相联的。

“砺志自强”是道德修养的起点，也是其内在目标和精神动力之所在。这里讲的“志”，也就是一种道德理想。古人指出：“志当存高远。”又说：“志高则品高，志下则品下。”这说明，并不是所有的道德之“志”，价值都是一样的。同时，即使是高远之志，若只讲不做，徒托空言，并不能成为德行，只有躬行践履，高远之志才是一种美德。这种美德所体现的是一种对理想人格的不倦追求。所以从道德上讲，“砺志”实质上是一种自强不息的精神，一种自我超越的品性。正是这种精神和品性，数千年来激励着我们的先人创造了伟大民族的灿烂文明，造就了一大批为国家、为民族建功立业的志士仁人，因而也展示了我们民族无限的智慧、生机和活力，成为今天每一个炎黄子孙自尊、自信、自立、自强的历史依托和精神上的动力。

说到砺志修德，志向高远，出身低微的陈胜和刘邦是两个典型的人物。

陈胜，字涉，阳城（今河南登封县）人。生年不详，卒于公元前209年。他和吴广一起，揭开了我国历史上第一次农民大起义的序幕。他既是杰出的农民起义领袖，也是志向远大、机智聪慧的政治谋略家。

据《史记》记载，陈胜出身农民，家境很穷，少年时代就以帮人耕作求生。但他人穷志大，很想有所作为。他常常感叹人世，有时惆怅，有时慷慨激昂。有一次，他在劳动休息时，坐在田埂上默默长思，突然自言自语地说：“倘若有朝一日我发了，成为富贵的人，我将不忘记穷兄弟们。”与他一起劳作的佃农们听后都不以为然，并笑话他说：“你一个帮人干活的农夫，何来富贵之谈？无非是说大话而已。”陈胜对于大家的取笑十分遗憾，

深有所感地说道："嗟乎！燕雀安知鸿鹄之志哉！"有志者终成大事。不久，陈胜便以自己的实际行动，向人们证实了他的豪言壮语，不是痴人说大话，而是他的宏愿和决心的表达。

刘邦，字季，沛县（今江苏沛县）人。生于公元前256年或247年。其父称刘太公，母称刘媪。

刘邦出身于一个平凡的需要用劳动来维持生活的家庭。劳动，是刘邦从小就无休无止的、必须去做的事情。而对农人都拼命努力的生产劳动，面对自己手中日日摆弄的锄、铲、耙，他的心里并没有产生再多打一把粮的愿望，相反，他厌恶劳动，不愿"生产作业"。显然，可以说这是一种"逃避心理"的作用，或者直截了当地说，他青少年时期的主导心理便是逃避劳动。能使刘邦"逃避劳动"的可能无外乎这样几种：成为一个有田有钱的地主豪绅，这对他来讲颇有些可望而不可及；或成为一个可免劳作之苦的统治机构中的一员，很明显，这是最快当便捷的途径，刘邦毫不犹豫地选择了后者，当上了泗水亭长。在秦朝官制中，亭长还称不上是"官"，仅是一个微不足道的小吏，但尽管如此，毕竟满足了他"逃避劳动"的愿望，而且在一方乡里，也算个了不起的人物。因此，当上了亭长后，他便常常置酒而饮，直至大醉方休。这一阶段，在他的生活中，既"避免"了劳动，又能酒肉常足，在他的心理上肯定会得到暂时的满足和慰籍。

"逃避劳动"这样一个小小的、单纯的需要的满足，并没有给刘邦带来更多的欢乐，反而加重了他心灵的另一层阴影：过去，父母就责怪他不能像其兄弟刘仲那样多治产业，善于劳作。当上亭长后，他同样不能满足父母的愿望。因而，他需要证明他存在的价值，需要同兄弟在治产业上一较高低。他有这样的需要和动机，并且常常要以干一些大事业的语言表现出来。这种需要和动机，实质上是对自己心理缺欠的一种补偿。至少有两件事可以证明刘邦有这样的需要和动机。当他第一次去后来成为他的岳

父的吕公家作贺时，人家规定，贺礼不够一千钱的，要在堂下就坐。当时刘邦囊中如洗，分文没有，却说“贺万钱”，引得吕公大惊，请坐上座，而且见他貌非常人，十分敬重，竟将女儿许配给了他。当时在坐的沛县主吏，后来成为刘邦得力助手的萧何曾告诫吕公说：“刘邦固多大言，少成事。”可见刘邦平日的“豪言壮语”是传播很广的。

但是，这种可以用多种方式来满足脆弱的动机，还不足以激励刘邦去奋斗和拼争，他还有更强烈的动机，并且逐渐强化为他的人生理想。这种动机才是促使刘邦舍生忘死，锲而不舍地去追求的动力。这种强烈的动机便造成了他心理上的强烈的不平衡，而一旦这种动机以目标实现的形式得到了满足，那么，与此密切相关的其它一些心理失衡就能一同得到摆正。这就是说，刘邦在与父母兄弟关系中所产生的心理失衡状态，在他的心理的主导方面所激励下形成的人生理想成为现实以后得到了调整。那么，他的主要心理动机，或者说由此产生的人生理想是什么？

萧何说过，刘邦“固多大言”。从刘邦的心理及其后来的行为分析，刘邦是一个不甘心一时满足的人，亭长的位置绝非他追求的终极目标。他在做亭长时就“固多大言”，看来在那时，他就是一个常常露出胸怀大志的人。

刘邦人生理想目标的初步确定，是从他见到秦始皇出行的那一刻开始的。《史记·高祖本纪》记载：“高祖尝徭咸阳，纵观，观秦皇帝，喟然太息曰：‘嗟乎，大丈夫当如此也！’”刘邦的志向果然不小，他就是想做一个顶天立地的“大丈夫”，而且在他的理想模式中，“大丈夫”就等于皇帝。这对当时身为草芥小民的刘邦来说，的确可以说是惊人之语，狂妄之想了。但是，成为一个“大丈夫”或者说当皇帝，确实做励着刘邦百折不挠地去奋斗。从史书记载来看，刘邦只是在观秦始皇出行时明确表达出了他想成为一个“大丈夫”的志向，但这种想法在此之前即已存

在。如前所述，刘邦从青少年起就不爱劳动，就好说“大言”，而他逃避劳动的方式就是设法出人头地，成为一个出类拔萃的人，他的“大言”，想来也多是表达此类意向。因此，当他一见到秦始皇出行这样威武壮观的场面，心中的理想图像便豁然开朗，使他明确认识到，他的人生价值就是成为一个如秦始皇一样的“大丈夫”！那么，刘邦观看秦始皇出行的一瞬间，就明确了他人生的理想模式，显然是有心理基础，而非一时冲动的狂言妄语。刘邦将“大丈夫”当作自己的理想追求，从他个性心理的发展脉络来看，是合乎逻辑的。

刘邦确立这样的人生理想，同他的气质、性格有密切联系。我们所知，刘邦的个性遗传性质极其有限。司马迁曾说他“意豁如也，常有大度”，可见刘邦的性格比较豪爽，不拘小节。他当亭长时，常赊酒而饮，毫无愧色。不持一钱去岳父家祝贺，却诈言“贺万钱”，居上坐，竟还凭空得了个妻子。性格上的豪爽、豁达、大度，似乎与刘邦人生理想的确立没有本质的必然联系，但是，一般而言，志向远大的政治家、军事家，在性格上都是开放型，其行为比较通达。刘邦性格及行为上的“豁达”，使他更易于接受和树立大的志向和理想，而远大的理想，又制约着他的行为和性格。

隆中养志

湖北襄阳城西二十里，隆中山。

青松参天，溪流潺潺。鸟啼幽谷，风响林涛。

诸葛亮十七岁那年来隆中隐居，栖身草庐，躬耕陇亩。种田之余，多半在草房中掩门读书。他最喜欢读法家学派的《申子》、《韩非子》等书。累了，便盘足抚琴，吟诵诗篇。他最喜欢吟诵的是《梁父吟》：

步出齐城门，遥望荡阴里。
里中有三坟，累累正相似。
问是谁家冢，田疆古冶子。
力能排南山，文能绝地纪。
一朝被谗言，二桃杀三士。
谁能为此谋？国相齐晏子。

有时他也出门访友，最常去的是庞德公家，司马徽家也是他爱去的地方。他们谈古论今，评说时局。当地的名士石广元、庞统、徐庶、崔州平等人也常去诸葛亮的小茅屋，纵论天下事。那庞统是庞德公的侄儿，谈吐不凡。

不久，经司马徽推荐，诸葛亮结识了隐居汝南（郡治平舆，今河南平舆西北）灵山的鄢玖。此人熟谙韬略，学问渊博。诸葛亮拜在他的门下。然而，整整一年，鄢玖尽是派他做些洒扫、挑水、打柴的杂活，没教他学业，诸葛亮谨慎地侍奉，耐心地等待着。一天，鄢玖把诸葛亮叫到跟前，指着案上的三本书说："这一年来真难为你了。从今天起，你不要再干其他活了，把这三本书朝夕揣摩，潜心研读，一百天后我有话问你。"诸葛亮接过书一看，原来是讲用兵布阵、治国安邦的书，不禁大喜，便以极大的兴趣研读起来。百日后的一天，鄢玖就书中的内容考问诸葛亮，见诸葛亮心领神会，不禁大喜过望，便让他下山去了。

诸葛亮的学识日益长进，连庞德公也把他视为隐藏在隆中山林的一条卧龙，一旦腾飞，必将惊天动地。他自己也颇自负，常以春秋时期齐国的名相管仲和战国时期燕国的名将乐毅自比。许多人不以为然，但徐庶、崔州平却很相信。

善始善终的云台名将

汉明帝刘庄君临天下后，从当年追随父亲刘秀南征北战的将领中，选定二十八名战功最为卓著的，把他们的英姿绘在南宫云台上，以彰其功绩，昭示后人。这便是众人艳称的“云台二十八将”。名列第一的，就是邓禹。

这位新野（今属河南）富家子弟本来要走通经入仕之路，年方十三岁就去了京城长安求学。在那里，他遇见了同乡刘秀，刘秀也是来长安求学的。邓禹小刘秀几岁，钦佩他的气度、学识；刘秀也非常喜欢勇武又不乏文采的邓禹，两个游子很快就成了好朋友。当时，在未央宫前殿称孤道寡的是王莽，他上台后推行的“新政”，激起朝野怨愤，天下动荡不安。邓禹、刘秀见状，便离开长安，各自回家。

不久，邓禹就听说刘秀和大哥刘縯拉起一支人马，加入了绿林军。当地很多名士豪杰都投奔绿林军去了，希冀能于乱世之中，博得一份功名富贵。邓家是当地豪门大户，邓禹也以才学遐迩闻名，有人鼓动他去投军，建功立业，他付之一笑，不为所动，闭门读书。绿林军拥立的更始皇帝刘玄，派人来请他出山，他也婉拒了。大家都以为他要做个遁世的隐士，有人讥讽他迂腐，有人感叹他超脱，他都不置可否。表面上，他一脸平静，内心却热血沸腾，期待着出山的时机。

尽管此时邓禹才二十多岁，却像四五十岁的人那么老成持重，他要等到群雄逐鹿形势明朗以后，再去投靠在他麾下能够打出一片天地的明主。否则，轻率出山，投靠非人，不但不能建功立业，还会把性命都搭上。刘玄其人，乃平庸之辈，绿林军散漫放纵，好像一群乌合之众，邓禹料定他们终究成就不了大事。早在长安求学时，邓禹就觉得刘秀是非常之人，但他们兄弟在刘玄

手下，受制于人，也不会有大的造化。

期待中的邓禹终于等来了那一天：从洛阳传来消息，刘玄派刘秀以破虏将军行大司马事，持节北渡黄河，镇抚郡县。刘秀终于脱离了刘玄的控制。邓禹认为，施展抱负的机会到了。于是他动身北上，日夜兼程，追赶刘秀，一直追到邺（今河北临漳）才赶上。

自从长安一别以后，邓禹与刘秀已是多年不见，久别重逢，二人都欣喜万分。寒暄之后，刘秀对邓禹的到来感到意外，笑着说："我现在有权自行任命官员，你远道而来，难道是想做官吗?"邓禹摇摇头："我不愿做官。"刘秀感到奇怪："既然不愿做官，何苦风尘仆仆，前来寻我?"邓禹面色庄重地回答："只希望你的威信恩德遍及四海，我能尽微薄之力，使功名留传于史册，就心满意足了。"刘秀听了，发出会心一笑，就将邓禹留在军中，同宿谈心。

谈到军情，邓禹分析形势说："更始部下诸将都是无能之辈，他们的目的只在于掠夺钱财，滥施威力，寻欢作乐，更始的身边没有一个是深谋远虑、忠良明智的人，更谈不上安定四方了。如今天下分崩离析，形势的发展是可以预见的。您虽然建立了一定的功业，但辅佐更始这样一位皇帝，恐怕最终还是不会有什么建树。"刘秀听了，连连点头。邓禹接着又向刘秀提议："从现在开始，我们就要自作打算，广招英雄豪杰，争取民心，建立高祖那样的功业，拯救万民于水火之中。凭您的德才，谋取天下，不是一桩难事。"真是英雄所见略同，刘秀大喜过望，把他留在身边制定战略，谋议军情。

就在邓禹随同刘秀在黄河以北活动的时候，另一股势力占据了河北。赵国邯郸有一个叫王朗的占卜人，冒充刘汉宗室，自称是汉成帝的儿子刘子舆，聚集数千人，在邯郸称帝，并派人遍告各州郡，州郡官员和百姓信以为真，结果自赵国以北、辽河以西

各郡，多半归附王朗。

当时邓禹随同刘秀在蓟县（今北京大兴），王朗悬赏十万户，索拿刘秀，刘秀兵单将寡，无法继续留在蓟县，便带着邓禹等亲信将士，从南城门突出城外，星夜南驰。到达信都（治信都，今河北冀县）后，刘秀得到太守任光的拥护，和成（治下曲阳，今河北晋县西北）太守邳彤也来到信都归附刘秀。刘秀派邓禹征发各郡国的“奔命军”（古时候郡国所设置的特殊军队，若有急难，派遣其骁勇者闻命奔赴，故称“奔命”），得到几千兵马，由邓禹率领，攻取乐阳（今河北西南）、广阿（今河北隆平）。一天夜里，邓禹陪同刘秀在城楼上翻阅地图，察看天下形势。刘秀见自己活动了大半年，成就不大，灰心丧气，指着地图对邓禹说：“天下郡国如此之多，到今天为止才得到其中的一个。你以前说过、以我的德才足可以平定天下，现在看来，谈何容易？”邓禹激励刘秀说：“如今国内纷乱，人们渴望能得到一个贤明的君主，如同儿子思念母亲一样。古时候兴盛起来而得天下的人，其成败全在于德之厚薄，而不是土地的大小。”刘秀又坚定了信心，重整旗鼓，打败了王朗及散布在河北的其他割据势力，站稳了脚根。

十几年的征战，建武十三年（37），刘秀终于逐灭群雄，奄有天下。为了表彰南征北战、东击西讨、佐定江山的有功之人，刘秀大封功臣。邓禹被封为官密侯，食邑高密（今山东高密西南）、昌安（今山东安丘东南）、夷安（今山东高密）、淳于（今山东安丘北）四县。这时的邓禹位极人臣、功成名就，但是他没有因此而恃功自傲。邓禹知道，经过多年征战，刘秀已厌倦兵事，更不愿让这些功臣拥众京师，首居高位。如今天下已经平定，不再用兵，邓禹就主动辞去右将军职位，将兵权交出。而刘秀也一反刘邦以功臣任相执政的办法，不给功臣实权实职，只给予封侯及优厚待遇。邓禹为人仁厚、淳朴，深得刘秀敬重，他对

邓禹施以隆恩，赐位特进，常召入宫参议国家大事，这是功臣中少有的殊荣。邓禹鉴于“狡兔死，走狗烹；高鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡”的历史教训，常居安思危，自我克抑。为不使自身名势太盛，以致功高震主，他退避名位，远离权势，在府中悉心读儒学经书，家中的一切用度都取之于封地，从不经营田产和财利。

后来，刘秀在一次朝宴时，大会功臣，问他们：“你们如果没有遇到我，爵位会不会像今天这样高？想过会做些什么吗？”邓禹谦虚地回答说：“我在少年时代曾读书，可以做州郡的文学博士。”刘秀笑笑对其他人说道：“他未免太谦虚了。”正因为邓禹的谦逊，或者说是明哲保身，才赢得了刘秀的信赖和欢心，使刘秀更加敬重他。中元元年（56），邓禹代理大司徒之职。二月，跟随刘秀东方巡视，在泰山筑台祭天。

邓禹为避名位，深居简出，在家侍奉母亲，十分孝顺。邓禹还悉心教养子孙，整饬家规。邓禹共有子十三人，他不愿让子孙躺在自己的功劳簿上，坐享其成，他让十三个儿子各自学成一种安身立命的本领，并且教育子孙后代，男儿必须读书，女子则操持家事，邓禹的这些做法被后世的士大夫认作可以效行的榜样。

邓禹的子孙后代，在东汉一代，累世贵显，居高官显位者，计侯爵二十九人，公二人，大将军以下十三人，中二千石十四人，列校二十二人，州牧、郡守四十八人，其余像任侍中、将、大夫、郎等官职者，则不可胜数。

养　志（二）

养志之始
务在安己
己安则志意实坚
志意实坚则威势不分

【原典】

志不养，心气不固[①]，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[②]；应对不猛，则失志[③]而心气虚；志失而心气虚，则丧其神[④]矣。神丧则髣髴[⑤]，髣髴则参会不一[⑥]。

养志之始，务在安己，己安则志意实坚，志意实坚则威势不分[⑦]。神明常固守，乃能分之[⑧]。

【注释】

①心气不固：从语气上看，“心气不固”前应有“则”字。固，谓稳定、坚实。　②应对不猛：反应、对答不迅猛，不敏捷。　③失志：以下文“志失则心气虚”观之，此当为“志失”。　④丧其神：丧失精神力。　⑤髣髴：模糊难断。　⑥参会不一：目标、思维、精神不协调。　⑦分：散逸，引申为扩散、发挥。　⑧分之：指分威震物。

【译文】

如果心志得不到培养，那么心气就不稳固；心气不稳固，思路就不通达；思路不通达，志意就不坚实；志意不坚实，应对能力就不强；应对不强，就会志意丧失以及表现出心气衰弱，志意丧失，心气衰弱，就说明他的精神颓丧了。精神颓丧就会陷入恍惚不清；神志恍惚不清，志心神三者就不能协调行动。

养志的开始，必须要使自己安定；自己安定了，志意就会充实坚定；志意坚实了，威势就不会分散，精神才能固守，这样就可以震慑别人。

评　述

在古代，“慎独”是一种流行的内圣修养方法。《礼记·中庸》说：“道也者，不可须臾离也，可离非道也。是故君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫见乎隐，莫显乎微，故君子慎其独也。”意思是说，内圣的道德原则是一时一刻也不能离开的，要时刻检点自己的行动，警惕是否有什么不妥的言行而自己没有看到，害怕别人对自己有什么意见而自己没有听到。因此，一个有道德的人在独自一人、无人监督时，总是小心谨慎地不做任何不道德的事。坚持慎独，在“隐”和“圣”上下功夫，即有人在场和无人在场都是一个样，不允许有任何邪恶性的念头萌发，才能防微杜渐，使自己的道德品质高尚。慎独修养的方法，实质就是提倡高度的自觉性。

《论语》中指出：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”也就是说，只要自己的行为端正，就算不下任何命令，部下也会遵从，如果自己的行为不端正，那么无论制定什么政策规

章，部下也不会遵从的。

这个原则不管什么时候，都是领导者必须牢记在心的。因为领导者的一举一动都受到部下的注意，在这种情形之下，如果能以适宜的态度或行动出现在部下面前，就会立刻影响到部下的士气，如此一来，组织就会更加牢固。

在这方面，唐太宗十分严格地自我要求。他说过："身为国君，必须先以人民的生活安定为念。压榨人民而自己却过着奢侈浪费的生活，无疑是割取自己腿上的肉吃一样，虽然吃饱了，但是身体也糟蹋了。倘若希望天下安泰，首先必须端正自己的姿态。迄今为止，尚未听说直立的身体却映出弯曲的影子，也没听说过内圣端正的君主治理下的政治，百姓会胡作非为。"

"自取灭亡的原因不外乎是执政者为了满足自身的欲望罢了。吃山珍海味，又沉溺于歌舞笙箫与美女之中，则欲望会越发膨胀，所需的费用也将随之增加，如此一来，不但无暇顾及政治，甚至会使人民陷于困苦的地狱之中。结果国君只要说出一点不合理的话，人民的心就马上起伏不定，谋反的人趁机出现。有鉴于此，我极力压抑自己的欲望。"

魏征听后说："自古以来被尊崇为圣人的君主都努力实践这件事，所以才能够开创理想的政治。从前楚庄王聘请詹何来询问政治的要义，詹何回答他，君主首先要端正自己的行为。楚庄王又问他具体的政策，但他的回答仍是，从未听过国君本身行得正而国家混乱的事情。陛下所说的，其实正和古代贤者的意思相同。"

唐太宗正是以这种态度来处理政事的，他率先端正自己的行为，虽然已经十分努力了，但仍然怀疑自己是否做得彻底。正如他向魏征所说的那样："我一直努力端正自己的行为，但是不管怎么努力，也及不上古代的圣人，因此不得不担心自己是否会受到世人嘲笑。"

一次，大臣们向唐太宗上奏："自古以为有所谓'夏之月可以居台榭'，在夏末可以住在高殿里，现在夏天的酷暑仍未消退，秋季的长雨又将来临，宫中湿气太重，恐怕对陛下身体不太好。希望陛下马上建筑高殿。"

对皇帝来说，造一座宫殿简直如吃家常便饭，但是唐太宗却婉言拒绝了大臣们的好意："诚如各位所知，朕患有神经痛，这种疾痛若长年处于湿气重的地方当然不好。但是造一座宫殿需要一笔数目庞大的费用，从前汉文帝打算营造宫殿时，发现需要的费用要相当于十户普通人家的资产，便打消了这个念头。虽然和汉文帝相比，我的德行远远不及，但所需的费用却要多得多，这不正是身为百姓父母的天子失职的地方吗?"大臣们再三要求，唐太宗仍执意不肯。

如果想做一个平庸的领导者，也许这种自我节制并不十分重要。但是若想成为一个杰出的领导者，就必须要藉着坚强的意志力，来贯彻自我节制的内圣决心。这个原则不仅是在公的方面，即使在个人生活中也是不可或缺的。

领导者必须是一个心胸宽广、宽厚容人、团结同志、善于合作，具有凝聚力的人。法国著名作家雨果曾这样说道："世界上最宽阔的东西是海洋，比海洋更宽阔的是天空，比天空更宽阔的是人的心胸。"领导者不要斤斤计较个人的得失，而要"豁达大度，从谏如流"，绝不能因别人与自己的看法不一样，就对其排斥否定，侧目而视；要不徇私情，不计较个人恩怨，不从个人好恶出发；要允许别人犯错误，并真心帮助他们改正错误，要宽宏大量，宽厚容人，绝对不可落井下石，幸灾乐祸，一脚踢开，不仅要团结和自己意见相同的人，而且更要善于团结和自己意见不同，甚至反对过自己的人一道工作，从而修炼自己的内圣之法。

在大千世界，惟有真正"内圣"的人才能获得成功，惟倔强至诚才能收到实效。取巧和虚伪，固然可以取得一时的便宜，但

终究是要失败的。清朝的中兴名臣曾国藩的一生事业，就靠着“内圣”二字而成功。

曾国藩生在湖南山间，亢直的民族性，使得他去“伪”而崇“拙。”他的“拙诚”的态度，非但有助于他事业的成功，并且能变化他人的气质。

他一生清淡节俭，常给人一种家世清贫的感觉。他为官所得的一切薪俸，都全数用于公事，不曾建造一栋房屋，添置一块土地，吃的是蔬菜，穿的是薄衣，甘于恬淡寡欲，连每次吃饭都不超过四小碗；而男女婚嫁，花费不超过200两纹银，而且作为家规家训代代相传。他的内圣修为，具有唐代宰相杨绾和宋代做过宰相的李流的遗风。

他为人处世平和朴实，不求标新立异。他平日严于遵循而又持之以恒的，一是“不说假话”，二是“不迟起床”。对外安抚异国的人们，对内接受降将，交往中一定开诚布公，言谈质朴；对于中外远近的人，他都以诚相待，而被他人认为是办事认真，一丝不苟。无论是在军营还是在朝廷做官，他都从早到晚不曾有稍稍懈怠，即使是风雨交加的天气，抱病忧怀的时候，也常常是一听到鸡啼就起床，直到夜半才休息，几十年如一日。

道光十八年，三月礼部会试，曾国藩得中第三十八名进士。接着复试、殿试、朝考，成绩都很优异。引见皇帝之后，年仅二十八岁的曾国藩被授予翰林院庶吉士。科举时代的翰林，号称“清要词臣”，前途最是远大。内则大学士、尚书、侍郎，外则总督、巡抚，绝大多数都出身翰林院。

很多人到了翰林这个地位，已不必在书本上用太多的功夫，只消钻钻门路，顶多做做诗赋日课，候可坐等散馆授官了。曾国藩来自农村，秉性淳朴，毫无钻营取巧的习气，在京十余年来勤读史书，倒培养出一股“以清清天下为己任”的志气来。

为此，他将名字于城改为“国藩”，即暗寓“为国藩篱”之

意。并做五句箴言以自励：

1. 立志。

煌煌先哲，彼不犹人？藐焉小子，亦父母之身。聪明福禄，予我者厚哉！弃天而佚，是及凶灾。积悔累千，其终也已；往者不可追，请从今始！荷道以躬，与之以言；一息尚存，永矢弗谖。

2. 居敬。

天地定位，二五胚胎；鼎焉作配，实曰三才。严恪齐明，以凝汝命；汝之不在，伐生我性。谁人可忧？何事可弛？弛事者无成，忧人者反尔。纵彼不反，亦长吾骄；人则下汝，天罚昭昭。

3. 主静。

斋宿日观，天鸡一鸣。万籁俱息，但闻钟声。后有毒蛇，前有猛虎，神定不慑，谁敢予侮？凯伊避人？日对三军。我虑则一，彼纷不纷。驰骛半生，曾不自主；今其老矣，殆扰扰以终古！

4. 谨言。

巧语悦人，自忧其身；闲言送日，亦搅汝神。解人不夸，夸者不解；道听途说，智笑愚骇。骇者终明，谓汝贾欺；笑者鄙汝，虽矢犹疑。尤悔既丛，铭以自攻；铭而复蹈，嗟汝既鬈！

5. 有恒。

自吾识字，百历及兹；二十有八载，则无一知。曩者所忻，阅时而鄙；故者既抛，新者旋徙。德业之不常，日为物牵；尔之再食，曾未闭或忿。淼淼之增，久乃盈斗；天君司命，敢告马走。

从这五句箴言中，足可以看出曾国藩的抱负。他首先立志，要荷道以躬，要与之以言。就是说要以己身，担当中国的道统。

在人生过程中，不论遭遇任何艰难险阻，只要神定不慑，谁敢予悔。曾国藩的倔强精神，于此可见。德业之进，全靠有恒，铢积寸累，自然成功。

晋文公礼让成霸

春秋时，晋献公听信宠妃骊姬谗言，陷害重耳和夷吾，两人先后出逃。十二年以后晋献公死去，逃到梁国的夷吾回国继位为国君，即晋惠公。晋惠公恐重耳回来夺他的君位，派人去狄国谋刺，重耳又从狄国出逃。先后经过卫、齐、曹、郑等国，最后到楚国。

楚成王预见到重耳可能当国君，因此未把他视为一个落难公子，而是以诸侯国君的礼节接待他。在临行前的一次宴会上，楚王问身处逆境的重耳，若当上国君如何报答他，重耳回答："美女、宝石和丝绸，您有的是。雀翎、象牙都是国产，流落在我国境内，不过是剩下的部分。我真不知道用什么报答你！"楚成王说："话虽这么讲，你总要考虑一下如何报答我呀！"重耳敏锐地感到，对有霸王之心的楚成王，要报答他自然不是什么美女珍奇、名贵特产，于是认真地回答："要是托你楚王之福，能回晋国为君，一旦将来晋楚两国不得已发生战争，那么我一定命令晋军退避三舍以报答您的恩惠。"

重耳接着说："如果我退避三舍仍然不能得到您的谅解，那么我只能全副武装与您周旋了。"两个人的问答应付，既是玩笑之言，又是严肃的外交辞令，双方思索的都是未来。重耳的回答既表达了对楚王有恩必报的诚意，又表示了维护个人和国家尊严的原则，体现了他政治上外交上的老练。

后来重耳从楚国回到秦国，秦穆公要扶植一个新秦的晋国国君，对重耳非常优待，把五个女儿都嫁给他。公元前636年，经

历了19年逃亡生活的晋公子重耳，在秦穆公帮助下回国即位，称晋文公。他在谋臣赵衰、狐偃、先轸等人的辅佐下，短短四年，便使晋国具备了称霸中原的条件。

公元前623年，晋国陈兵卫境，借口当年晋文公曾受曹共公之辱，要求假道伐曹，卫成公不许，晋军遂先行攻陷卫国，接着又攻入曹国，俘虏了曹共公，楚军救卫、曹不及，干脆集全力继续围攻宋都商丘，宋成公派人求救于晋国，晋文公进退两难。便先后采纳了先轸的两个对策，先造成晋、齐、秦三国联合攻势的形势，继而以复国为条件挟曹、卫两国与楚国绝交，楚将子玉因此被激怒，子玉不顾楚成王“无从晋师”的告诫，放弃攻宋，挥师进发曹都陶丘，寻求同晋军交战。

楚、晋两国终于为称霸中原发生了春秋以来规模最大的一场战争。

晋文公见楚军进逼，履行了当年的诺言，命令全军退避三舍，后撤九十里至卫国境内的城濮，当时晋军将士极为不满，认为一国之君避让敌国之臣是一种耻辱，况且楚军劳师远征，已经疲劳，不该后退。

退避三舍表现出晋文公言而有信，报答了楚成王的恩德，而且，避开了楚军锋芒，骄纵了楚军；激励了晋军士气，赢得了诸侯同情；选择了有利于己而不利于敌的战场，是一种政治上争取主动，军事上诱敌深入，后发制人的谋略，创造了一个以劣胜优的战例。

退了三舍，楚军还是不依不饶，晋军上下，不由义愤填膺，个个磨拳擦掌，欲与楚军一战，他们认为楚军欺人太甚。而楚军上下骄横之气四溢，意志松懈，人人不再以晋军为意。俗话说，骄兵必败，看晋楚双方的精神状态，战斗结果已经不问可知了。

晋军退了九十里，不再退了，楚军追了九十里，自以为抓到了猎物，双方在城濮安营扎寨，准备明日厮杀，墨云压城，杀气

冲天，眼见得一血战在即。

大战将爆发，面对强敌，晋文公疑心重重，晚上做了一个梦，梦见与楚王摔跤，自己被他仰面摔倒，楚王伏在自己身上，击破自己的脑袋以口吸浆。起来以其梦诉之狐偃，狐偃居然称贺道："大喜大喜，此乃大吉大利之兆，您仰面倒地，得天照顾，楚王之伏，仍伏身请罪之意。脑浆是柔物，楚取其柔，是柔服的意思。"这样一来，晋文公方才释然。接着，晋文公又在诸将陪同下检阅晋军，见战士们个个精神抖擞，斗志昂扬，从而自己也信心倍增。当即与先轸等人部署对阵计划，使狐毛狐偃兄弟率上军进攻楚王之左翼，使栾枝引下军进攻楚王右翼，以先轸将中军居中当楚之中军，另派一支伏兵。待楚之败，好去劫杀。

这边布置已定，那边楚军送来战书，书曰："我想同您的战士角斗一场，您可以凭车观看，得臣我也奉陪。"骄横之气溢于言表。

狐偃见战书说道："战争是危险的事，使却将之当儿戏，不败才怪呢。"

晋文公郑重其事地使栾枝答其战书道："寡人不敢忘楚君昔日的恩惠，所以退避三舍，才敢与大夫您对敌，既然大夫您执意要观兵，那么只好明日相见了！"

第二天清晨，两军在城濮摆开阵式，楚国首先向晋军发起冲击。两军刚一接触，只见与楚右军对阵的晋军中冲出一支蒙着虎皮的战车队伍，楚军马匹一见，以为是真虎，惊慌倒地，楚军不战自溃，晋国乘势掩杀过去，楚右军遂告瓦解。同时，晋上军将领狐毛狐偃故意佯作败退，引动楚左军离开中军，冲将过来，晋军元帅先轸见敌中计，遂挥中军从侧面拦腰冲断楚左军退路，晋上军见状反身大战，两下夹击，楚军不愧为精锐之师，被困仍苦斗不止，但怎奈得晋军骁勇，有备而来，终于被杀得全军覆灭。

楚军左右两军尽失，中军成得臣尚不知晓，因为城濮沙丘

地，春天就消尘蔽日，这下两军车马驰骋，更是搅得对面不辨人。待到晋军中、上、下三军一齐冲将过来，成得臣方才大悟，急令中军撤退，半途又被晋军勇将魏犨截住大杀一阵，十停楚军去了六、七停。城濮一战，晋军高奏凯歌。

城濮战后，楚国势力退出中原，晋国成了名符其实的中原霸主。晋文公率中原诸侯会盟，朝见周襄王，车骑千乘，旌旗蔽日，浩浩荡荡，威风凛凛，晋文公被周天子授予方伯斧钺，得以王命讨伐诸侯，晋文公重耳，从此被史家列为春秋五霸之一。

卷四

实　意

“实意”就是丰富自己内涵的内炼之道，只有内涵丰富的人，才能动静自如，所立不败。实意要心欲安静，无为以求，从而考虑事物符合事理，达到以心知物、通灵天下的境界。

意即意念、意蕴。人的意念、意蕴要充实、丰富，要使自己有很深的内涵，这是自我修养的重要目标。像螣蛇一样，静则蛰伏不动，隐形不现，而一旦动作，则兴云播雨。其伏，其动，都说明其神力无穷，内涵很深。人也一样，意念坚实，意蕴丰富，就能动静自如，所立不败。

怎样来充实自己的意念，丰富自己的思想蕴含呢？

“心欲安静”。心安静，才能思虑深远。心安静，则人的思维活动会处于最佳状态。即“神明荣”。人的情感走向、思维趋势、心志目标都不会迷乱，不会动摇，思虑才会有深度，有远见。经过深思熟虑制定的计划、提出的主张，才有成功的把握，言行才不会乖错，精神才不会浮虚。反之，心不安静，就会意蕴不丰富，易被伪诈所惑乱，就会意念不坚实，易被奸邪所利用，就会失去主见，言不由衷，受制于人。

“无为而求”。要寂澹无为，淡泊宁志，不是以先入为主，而是虚己待物，五脏安静，六腑和通，精神魂魄固守不动，处于自然状态。这样，才能神明归于胸中，志虑实于太虚，思维得到深化。达到神心自得，注意力高度集中，才会有较强的思考力，想得深，想得远。

虑要合物。丰富意蕴从何而来呢？要意虑交会，符合客体。所以要讲诚信，尊重客体。这需要观、知、见、原，即观察，认识，发现，推究，观察天地开合之道，认识万物造化之理，发现阴阳变化的规律，推究社会政治经济的复杂关系，从直接经验中去寻求对规律性的把握。如果不尊重客体，不重视直接经验，就会意虑无信，虚而不实。

“内视”、“反听”。内视，即不是以眼观物，而是以心观物；

反听，即不是以耳听声，而是以心听声。这就是重冥悟。悟，是认识客观事物的方法，丰富自己意蕴的途径。世上的事，多有难以眼看、言传，却可以心会的。重视领悟，琢磨，推理，寻求认识的深化，就能做到足不出门，万物皆知，眼不窥窗，感通天地。这就叫“道知”。这样，不仅能无为而知，也能无为而行，不见而命，不行而至，这到神明境界。

实　意（一）

心安静
则神明荣
虑深远
则计谋成

【原典】

实意[①]法螣蛇[②]。实意者，气之虑也[③]。心欲安静，虑欲深远。心安静，则神明荣[④]；虑深远，则计谋成。神明荣，则志不可乱[⑤]；计谋成，则功不可间[⑥]。意虑定[⑦]，则心遂安，则其所行不错[⑧]，神者得则凝[⑨]。识气寄[⑩]，奸邪得而倚之[⑪]，诈谋得而惑之[⑫]，言无由心矣[⑬]。

【注释】

①实意：丰富思想蕴含。实，充实。意，意念、意蕴。　②螣蛇：神蛇。　③“实意者”两句：意谓在酝酿过程中，思考要审慎，成熟。　④神明荣：指思维能力强。　⑤乱：游移、紊乱。　⑥间：乘间，引申为扰乱。　⑦意虑定：意念坚定，思虑成熟。　⑧所行不错：行为不乖谬。　⑨凝：庄重，稳定。　⑩识气寄：指心思不定。　⑪奸邪得而倚之：意谓被奸邪附身。得，能够。倚，倚附。　⑫诈谋得而惑之：意谓被欺诈迷乱。惑，迷乱。　⑬言无由心矣：难讲真心话了。

于是，武姜帮共叔段挑选了一座地势险要、经济发达的城市。庄公的谋臣对庄公说，“你不该给封这座城市！”庄公却悠然地回答说：“多行不义必自毙。”果然，共叔段到了封地后，积极招兵买马，扩张势力，日夜筹划谋反庄公的计划，搞得封地的臣民人尽皆知。但是，郑庄公表面上对臣下们揭发的共叔段种种劣迹，只是一味地表示不相信，使武姜和共叔段更加明目张胆，谋反更加积极。

可是，庄公却乘他们毫无防备之时，暗中派人打探其谋反的进程，对他们的行动了如指掌。直到确实得到了共叔段启程的具体日期，武姜准备为共叔段打进都城而为其开门的里应外合的确凿证据后，庄公才突然起兵，打得共叔段措手不及。由于已作了阶下之囚，谋反的证据又俱在，且国中已无人不知共叔段准备谋杀亲兄篡位的事实，所以共叔段与武姜根本就没法狡辩和抵赖，结果共叔段被杀，武姜被关进地牢，庄公的地位从此得到巩固。

权、财、势大时，容易冲昏头脑，小看对手。作为普通小人物、小百姓、小领导，对待问题，应多思，慎虑，认真对待。不要以为有把握，或是已熟悉了，就可以轻视它。问题在未解决之前，即使是百分之百的把握，也应视为三成、四成的把握来考虑。事情是变化的，人与人，人与事，关系都会转过来。在关键的地方，错失一步，可能会全盘皆输。

曾国藩说自己一生虽然颇好读书，探求刚柔之法，但总免不了好名好胜的意念参预其间，因此，没有孟子“深造自得”一章所说的滋味，也没有杜预“优柔厌饫”一段所说的情趣。所以，“到了年老没有一本书可以凭恃，没有一件事算有成就。”年迈体衰后，他决心从“柔”的敬、静、纯、淡这四个字上下功夫。

曾国藩律己极严，从他不乏谦词的反省中，可以感受到他遵循孔圣人克己之遗训。他是一个善于从古代先哲那里吸取智慧的人，也是一个善于把书本知识与人生联系起来思考的人，而且他

于是，武姜帮共叔段挑选了一座地势险要、经济发达的城市。庄公的谋臣对庄公说，“你不该给封这座城市！”庄公却悠然地回答说：“多行不义必自毙。”果然，共叔段到了封地后，积极招兵买马，扩张势力，日夜筹划谋反庄公的计划，搞得封地的臣民人尽皆知。但是，郑庄公表面上对臣下们揭发的共叔段种种劣迹，只是一味地表示不相信，使武姜和共叔段更加明目张胆，谋反更加积极。

可是，庄公却乘他们毫无防备之时，暗中派人打探其谋反的进程，对他们的行动了如指掌。直到确实得到了共叔段启程的具体日期，武姜准备为共叔段打进都城而为其开门的里应外合的确凿证据后，庄公才突然起兵，打得共叔段措手不及。由于已作了阶下之囚，谋反的证据又俱在，且国中已无人不知共叔段准备谋杀亲兄篡位的事实，所以共叔段与武姜根本就没法狡辩和抵赖，结果共叔段被杀，武姜被关进地牢，庄公的地位从此得到巩固。

权、财、势大时，容易冲昏头脑，小看对手。作为普通小人物、小百姓、小领导，对待问题，应多思，慎虑，认真对待。不要以为有把握，或是已熟悉了，就可以轻视它。问题在未解决之前，即使是百分之百的把握，也应视为三成、四成的把握来考虑。事情是变化的，人与人，人与事，关系都会转过来。在关键的地方，错失一步，可能会全盘皆输。

曾国藩说自己一生虽然颇好读书，探求刚柔之法，但总免不了好名好胜的意念参预其间，因此，没有孟子“深造自得”一章所说的滋味，也没有杜预“优柔厌饫”一段所说的情趣。所以，“到了年老没有一本书可以凭恃，没有一件事算有成就。”年迈体衰后，他决心从“柔”的敬、静、纯、淡这四个字上下功夫。

曾国藩律己极严，从他不乏谦词的反省中，可以感受到他遵循孔圣人克己之遗训。他是一个善于从古代先哲那里吸取智慧的人，也是一个善于把书本知识与人生联系起来思考的人，而且他

特别善于从中抽取出可以指导人生的信条与经验。这些信条与经验无不反映出他与传统文化的渊源关系，他受惠于传统文化，并加入传统文化，最后又推动了传统文化向前发展，这使他成为传统文化在清朝的链环中的最重要的部分。

曾国藩主张敬。做人之道，圣人千言万语，大抵不外敬恕二字。敬，就是恭谨。无论是对多数人还是对少数人，也无论是对地位高的人还是对地位低的人，都不敢怠慢，这就是泰而不骄；衣冠整齐，态度严肃，令人望而生畏，这就是威而不猛。所以这一切都是学习“敬”的最好着手之处。古书上说“君子庄敬日强。”曾国藩的友人吴廷栋说：“‘敬’字最好。”但真正做到“敬”，还需添上一个“和”字，这样才不会勉强，才会自然而自愿地去做。

抽说“静”字功夫最要紧。这话极为正确。宋代理学大师程颢，是孔子以后的圣人，在“静”方面下的功夫很足。王守仁也是“静”字有功夫，所以他能对外物不为所动。假如不静，反省也就不细密，见理也就不明了，都是浮的。曾国藩的老师、清末大儒唐鉴还说，大凡人都有切身的毛病，或是刚的恶习，或者是柔的恶习。各有偏重，沉溺既深，动不动就会发作，必须自己体察它，并终身加以治疗。曾国藩的同僚好友告诉他，他有偏重于刚的恶习，发起狠来什么也不顾，深究一下病根，就是好动不好静。

纯，就是纯正，纯粹，至善至美。倭仁说：“圣人之纯亦不已。”这个纯，就是至善至美，一般人只能追求它，只有圣人才能达到它。

淡。庄子讲“淡然无极”、“淡而无为”。诸葛亮讲“淡泊以明志，宁静以致远。”这个“淡”，就是清静，超脱。然而很多年来，曾国藩就是清静不得，超脱不了，总是焦虑过多，没有一天可以坦荡于天地之间。这主要在于他有两个毛病，一是名利心太

切，二是俗见太重。由于名利心太切，因而学无所成，德无所立；由于俗见太重，因而家人的疾病轻重，子孙的强贤与否都时常萦绕于心，如同作茧自缚。若想除去这两种弊病，应在一“淡”字上多下功夫，将所有的一切都淡而忘之，淡而化之，这样，也许可以稍稍获得一点心灵上的自由自在。

在登封少林寺有一块奇异的碑碣，上有释迦、孔子、老子的三人合体像，一为佛祖，一为儒圣，一为道尊，并刻有碑铭赞语：“三教一体，九流一源，百家一理，万法一门。”尽管教理不同，方法各异，但都是最高境界。

人不可无刚，无刚则不能自立，不能自立也就不能自强，不能自强也就不能成就一番功业。刚就是使一个人站立起来的东西。刚是一种威仪，一种自信，一种力量，一种不可使犯的气概。自古以来，哪一个帝王将相不是自立自强闯出来的呢？哪一个圣贤不是各有自己的自立自强之道呢？孔子可算是仁至义尽的了，他讲中庸之道，讲温柔敦厚，可他也有刚的时候，他当宰相才七天，就杀了少正卯。由于有了刚，那些先贤们才能独立不惧，坚韧不拔。刚就是一个人的骨头。

人也不可无柔，无柔则不亲和，不亲和就会陷入孤立，四面楚歌，自我封闭，拒人于千里之外，柔就是使人挺立长久的东西。柔是一种魅力，一种收敛，一种方法，一种春风宜人的光彩。哪一个人不是生活在人间，哪一个人没有七情六欲，哪一个人离得了他人的信任与帮助。再伟大的人也需要追随者，再精彩的演说也需要听众。柔就是一个人的皮肉，是使一个人光彩照人的东西。

然而，太刚则折，太柔则靡。天地之道应刚柔并用，实在不可有所偏废。刚，并不是指暴虐，而是指强矫；柔，并不是指卑弱，而是指谦逊退让。

那么，何时何处可刚？何时何处当柔呢？凡遇事或为公，应

当强矫，而争名与逐利，应当谦退；开创家业时，应当强矫，而守成安乐，应当谦退；在外待人接物时，应当强矫，居家与妻儿享受时，应当谦退。

豁达是一种见识，冲淡是一种态度。

没有良好的智慧、判断、洞察力和理解力，人就无法达到豁达。豁达就是要对事物进行观察、理解，再观察、再理解，直到事物在你面前透明起来，不再有盲点或黑暗的部分。

冲淡则是一种情趣，也许它没有理智作用，近乎于天然而生的一种倾向，它凭借的是直觉、直观、印象或体悟。它存在，无言，而且没有理由。

豁达是大智慧，冲淡是大情趣。

然而一般人很难获得它们，其原因不外乎名和利的羁绊，或者为做成某一件事而过于执着。为名利所羁绊，是因为沉溺太深，只看到名利对人的好处，没有看到或较少看到名利对人的消损，更不用说看到人生存的理由与目的。人赤条条地来，也将赤条条地去，没有一丝一毫属于你。

自古以来，那些圣贤豪杰也许志趣不同，但在豁达与冲淡上是大体相同的。以诗而论，如李白、韩愈、杜牧就豁达一些，而陶渊明、孟浩然、白居易就冲淡一些。而杜甫和苏东坡可以说两美兼备。相较而言，杜甫的五言律诗就冲淡，而苏东坡的七言律诗就豁达。邵雍不算诗家的正宗，但也兼备豁达与冲淡之美。

庄子最为豁达。好像知道，又好像不知道，好像听到了，又好像没有听到，这是何等的豁达，由此联想到舜禹两位有了天下而不愿坐，这又是何等豁达的胸怀！

所谓“神龙见首不见尾”，连一个大概状况都不可目睹，既不知其所来，又不知其所去，如此方可以称之为“神”。过去说帝王，都要用“天纵圣明”或是“天纵神武”之类的赞辞，因为“圣”也是一般凡人不得窥的境界，“神”同样不可或测，这就

“神圣不得侵犯”了。

“因”，就是顺的意思。“顺”什么？无非是顺着你的意思而来。他为的是什么？他要达到他那个目的。你不可测，他就无法“顺”；你若不“神”，他就“顺”过来了，因为你就被他测到，所以他就能“顺”。君臣关系，韩非以为就是如此。

真正懂得这里面奥妙者，可以把其中的关系处理得极巧妙。北宋开国初，太祖赵匡胤一晚夜出，乘雪来到权相赵普家，赵普闻讯大惊，不及准备，仓促开门接驾进屋。此时，赵普室内有数十只坛子整整齐齐排列在那里。宋太祖随口问是什么，赵普不敢隐瞒说，那是吴越王钱镠托人送来的，还未来得及打开。太祖笑问：“打开看看如何？”赵普连忙叫人打开，原来一坛坛都装满了黄澄澄的瓜子金。这下子赵普愕然不知所措了。不料宋太祖微笑道：“他还以为国家大事都是你们这班书生在搞呢！”赵普当即请示如何处理。太祖从容说道：“不妨收下，也用不着对他说些什么。大国举措，就应当使外人不可测。”这就是宋太祖的好手段，把一桩偶然见到的尴尬处置得如此豁达、巧妙，一般人就想不出也做不到。

宋太祖也不是袒护赵普，当然也非纵容受贿者，只是那种尴尬事撞见了，总要有个说法。若是天下早已大定，或是政治上有惩贪立威的需要，他赵匡胤岂有不拿赵普开刀的？至于这刀口开得大小，又是另一回事了。

但是北宋承袭五代余风，人心尚未安定下来，赵匡胤兄弟须得任用赵普才能，就不能不稍加宽容。当然受贿之事，是不可撞见的。另外，吴越当时虽然愿意归附，国境内尚有大小割据者在，你能将他们私底下的来往都调查得一清二楚？那时还没有后来明代时期的“东厂”等等名目，赵匡胤也不像是喜欢做苛察之事的君主，他就要以不测之威君临天下，而不是靠小聪明来洞察内外。自然，这也要靠那时候民风较厚朴来翼护之。否则，又当

另生办法来“制”之了。

如果赵匡胤公开赞同受贿，赵普当然也就不会惊恐。但是历朝哪个帝王喜欢官员公开受贿的？这也并非太祖对赵普恩宠优渥。一般说来帝王对某人显出特殊厚爱，这对君臣两者都有些不利。照韩非他们的看法，君主们就应该效法天地，无所谓对任何一个人有厚爱或厌恶。天地四时，万物生长收藏，这是极自然的事，并非对谁有亲有疏，而是按照自然运行，不得不如此做的。君主能够真正以天地造化为榜样，非如此就不能说是贯彻了“君主之道”。

实　意（二）

计谋之虑
务在实意
实意必从心术始

【原典】

故信心术，守真一而不化①，待人意虑之交会②，听之候之也③。计谋者，存亡枢机。虑不会，则听不审矣。候之不得，计谋失矣，则意无所信，虚则无实④。故计谋之虑，务在实意，实意必从心术始。

无为⑤而求，安静五脏⑥，和通六腑⑦，精神魂魄，固守不动，乃能内视反听⑧，定志思之太虚⑨，待神往来。以观天地开辟，知万物所造化，见阴阳之终始，原人事之政理⑩，不出户而知天下，不窥牖⑪而见天道，不见而命，不行而至⑫，是谓“道知”⑬，以通神明，应于无方⑭，而神宿⑮矣。

【注释】

①“信心术”三句：意谓内守心术，外守真一，不随物而化。真一，

道体、原则。 ②待人意虑之交会：意谓待人接物时，其意念、思虑要与客体相符合。 ③听之候之也：意谓听言要详审，期待捕捉的目标要明确。听，审言。候，伺机。 ④“意无所信”两句：意思是说意虑脱离实际，就会空虚不充实。 ⑤无为：自然、净化。 ⑥五脏：指心、肝、胆、脾、肾。 ⑦六腑：指小肠、胆、膀胱、大肠、胃、三焦。 ⑧内视反听：视之以心不以目，为内视；听之以心不以耳，为反听。 ⑨太虚：指玄深之理。 ⑩政理：为政之理。 ⑪牖：窗户。 ⑫“不见而命”两句，不必亲自看到，可以作出判断；不必亲自实行，可以达到目标。命，即名。 ⑬道知：即无为而知，冥悟。 ⑭应于无方：即应付各种状态，各个方面。无方，即无常，万方。 ⑮神宿：达到神明境界。

【译文】

要想使心术真诚，坚守专一之道而不改变，就要静待别人开诚相见彼此交流，听取他人的意见。计谋策略，是关系国家存亡的关键。如果思想不交融，那听到的情况便不周详。接受的东西不恰当，计谋决策就会发生失误，那么思想观念就没有真诚可信的东西，变得空虚而不实在。所以计谋的筹划一定要充实意念，充实意念，必须从心术开始。

要静泊无为以处世，顺其自然而求得安静，使五脏和谐，六腑通畅，精神魂魄固守不动，才能内视、反听、定志，使头脑达到毫无杂念的空灵境界，等待灵感活动往来。由此可以观察天地开辟之理、明白万物造化之功，发现阴阳二气周而复始的变化，探讨出人世社会的治国安邦的政治措施。因此不出门就可以知天下事，不把头探出窗外便能了解自然界的变化规律，不见事物而可以为之命名，不走动便可以达到目的地。这就叫做“道知”，即凭借道来了解一切，可以通达神明，应接万物而精神安定不动。

评　述

把世界上种种事物所有产生的原因，一一往前推溯，我们就会到达一个极其微妙难辨的境地。那种境地，古人以为是极虚极静的，一般人难以窥得。老子在他的《道德经》中，就曾为我们揭开过那里的一层帷幕。

老子曾经要求“致虚极、守静笃”。把“致虚”与“守静”的功夫做到极度，据说天下万物纷纭的根本也就被抓住了。老子要求保持赤子之心，即“复归于婴儿”，恢复原来的清静，就可以看出万物的运动，是无不趋归于它们的根本。这样，一个人胸中就含有整个宇宙的运动，就会坦然从容之极，就会使自己的行动符合天地运行之“道”。我不知道古代那些探溯尼罗河源头的人们，当他们一旦见到河源的时候，心情究竟是如何？我猜想，大概也与老子所说的那种情形有些仿佛了。

当然，老子是在更精微更抽象的层次上，他恐怕不会有探溯河源者的喜悦，却有着更深更广的恬和从容？

赵襄子手下有个车夫叫王良，驾战车驾得非常好。诸侯列国中，没有人能赶上他。于是襄子想跟他学驾车。

王良说：“驾车也是一门学问，只有认认真真地学，才能学会。可是您身为晋国重臣，广大的赵室封地之主，那么多事情要处理，不可能专下心来学，不能专下心来，我就教不好您，教不好您，您势必要问我欺君之罪。我不知道怎么办才好。”

襄子答应说：“寡人把国政家政托于世子，专心跟你学。”王良这才答应。

襄子跟着王良学了三个月，确实学到了不少东西。

觉得自己已经学得差不多了，襄子就决定与王良进行一场赛车比赛，并跟他约定，如果王良获胜，襄子即重赏他。

比赛分三场，一个天气晴朗的日子里，在郊外举行的。百官大臣都来观战了。第一场，襄子本来一直一马当先，把王良落在后面。可是临到终点的时候，王良的马车仍然是原速前进，襄子的马车却不知为何降下了速度，结果输了。百官大多都在为襄子喝彩。

虽然输了第一场，襄子并不气馁，不愧为大将之才。他深信自己只要发挥正常就没问题，第二、三场都是可以胜过王良的，因为尽管说的是公平赛车，可自己的马匹车辆，当然都要比王良的要好一些。

果然，第二场一开始，又是襄子领先，百官于是又大声喝彩。但是不到一半，王良就追了上来，稍顷就把襄子落在身后。以后又有一段时间襄子好像要追上超过，众人热烈鼓掌助战。但他终于没能超过，第二局又输给了王良。

这样，襄子就已输了比赛，但他还是要求赛完第三局。他想：前两局我关心胜负，心中着慌，也许是造成输的原因，这一局我没有什么精神负担，总该赢一局了吧。

结果，第三局出马，二车平行，相持一段后，王良超出，此后一直居先，直到赛终。襄子输得更惨。

赛后，赛子依言重赏了王良，并问道："先生教我驾车，难道方法没教完吗?"

王良施了一礼，说："方法已经教完了。只是您没运用正确。"

襄子奇怪地问："没有运用正确?"

王良说："驾车，主要是让马和车协调。驾车人要一心想着马，支配着马，这样才能跑得快，跑得远。可是您却不是这样，当您落后时，您就想着我，想追上我；而当您在前面时，您也想着我，怕我追上。赛车不是在先就是在后，您无论何时心都在我身上，怎么去支配马呢？所以您输了。"

赵襄子大悟。

王良论御，大有道理，殊非小小御术所能涵之。襄子大悟，正乃悟于治国治家也。王良所讲的赛车术，其实就是管理术，马车可作为管理对象的国家或团体，对手是敌国或竞争团体。

《菜根谭》说，“浓酒、美食、辣味、甜品不是自然的口味，真正自然的口味只是‘淡’；具有神奇特异才能的人，不是高尚的人，最高尚的人，言行只是‘平凡’。”读到这样的文字，内心着实震颤了一番。恐怕这是真正领悟了道家真谛的人，也是彻底与功名利禄无缘的人。道者认为生活平淡才是人最终所要的。可是要知道，“平凡”是人一生中值得恐惧的东西，人最喜欢别人说自己是圣人、贤人，不怕别人说自己是暴君、坏蛋，正所谓常有人说的不能留芳百世，也要遗臭万年，人最怕的是别人说自己平平、一般，人喜欢被人怀念、最怕被人遗忘。所以人拼命想使自己伟大、不平凡。因此，世人中大多是因无奈才“平凡”的，很少有人自甘于“平凡”。可是，对人而言，“平凡”有时可能是比伟大更难攀登的境界。这也是人们往往被道家的思想打动的人不少，可是得道的人却极少的原因之一吧。

儒者反对逐利，却挣脱不了功名的诱惑；道者根本不谈功名利禄，可能做到的人却极少；而大多数的纵横家们却把追逐功名、获取利禄作为自己人生的要旨。

人的一生究竟要成为什么，许多的人是惘然的，如同有一层厚重的云雾遮蔽着他，以至于他什么也看不见，命运之舟把他载到哪里，他就栖息到哪里；当然，其中不乏意志坚强的人，他们很清楚地知道自己想要什么，而且能始终如一地朝着他选定的那个方向走下去，如同那个地方有个他倾慕已久的女子在等着他一般。然而，不同的人，他倾慕的东西是不同的。

孟子去见梁惠王，惠王说：“先生不远千里而来，大概有什么好的法子对我梁国有利吧？”孟子说：“王何必说利呢？可说的

只是仁义两个字罢了。”可见，在孟子这等儒者那里，仁义才是做人的根本。而利是不能说的，假使王说：“怎样才可以对我国有利?”大夫必会说：“怎样才可以对我家有利?”一般老百姓也会说：“怎样才可以对我自身有利?”上上下下大家都争这个利，那国家就危险了。如孟子这样的儒者，虽然反对利，认为只有小人才会追逐利，所谓“小人喻于利”，而君子是不屑于逐利的，他知道的或者他追求的只有义，所以“君子喻于义”。但儒者最终挣不脱功名二字。当然，这个功名不一定指世俗的高官名爵，更多地意味着伟大、不平凡或者名垂青史，儒者谈“仁”说“义”，为了什么?恐怕不会为“仁”而“仁”，为“义”而“义”，更多地是为了成圣人、贤人、君子，而与小人、俗人相分相别。

战国时有个说客谭拾子，他在劝说孟尝君取消他的复仇计划时就这样认为：人有钱有势，别人就会亲近他，贫穷低贱，别人就会离开他。就如同，市场在早上挤满了人，到晚上就空空荡荡一样。在他看来人们攀权附势是一件很自然的事，没有什么特别的，也不值得大惊小怪，用不着大张旗鼓地去批评、责备，甚至怨恨。因为它是人的一种本能，就像人总是要吃饭、睡觉一样不可避免。可见追名求利是件很正常的事，用不着像有的人那样，把它视为洪水猛兽一般加以排斥、抵抗。有位一向很上进的朋友，近来突然活得很消沉，当我试着劝他恢复他以往的样子时，他却向我大喊，说我不理解他，说他并不在乎名啊利啊什么的，只是凭良心干活，说他近来不过是把所有的东西都看透了而已，我想这看透自然是包括那良心在内了。这一通的抱怨让我明白了一点，原来名和利在现在的人们那里似乎是贬义的，追求它好像就降低了自己的人格一样。这与谭拾子的看法相去很远了。

而廉颇的门客则更是赤裸裸地把人们的攀权附势视为当然。赵王中了秦王的反间计，用赵奢之子赵括代替廉颇为将。廉颇从

长平被免职回家，家中的门客都离他而去了，等再次被任作大将军时，原来离去的门客又都纷纷回来了。廉颇为此很生气说："宾客们都退去吧！"其中一门客说："您怎么明白得这样迟啊！现在天下人都是以市场上的买卖方式交朋友，您有权势，我们就跟随您；您没有权势，我们就离开。这本是很自然的道理，有什么可抱怨呢？"谭拾子不过是劝说孟尝君不用计较那些人对自己的背叛，更没有必要去报复他们；而廉颇的门客则走得更远，似乎连廉颇为此生气都是没有必要的，是多余的，甚至是奇怪的，因为他对人们再正常不过的行为表示忿忿不平，所以这忿忿不平本身才是奇怪的。

仁义礼智信，本是儒家所褒扬的。然而孟子却说："大人者，言不必信，行不必果，惟义所在。"这与《论语》所载"言必信，行必果，然小人哉"的说法颇有一脉相承之意味在。盖儒家看重仁义以及礼乐，其余则辅助而为之，不必过于计较，这就有了一副古代东方儒士的派头。

法家则示民以信。商鞅徙木立信，为的是宣示执法必严，赏罚分明。大约从前君主不讲信用者太多，故而民众往往观望不前，法家深知此症之害，于是决意一改而立信于民，使法令畅行无阻，以保证有效调度一国之人力物力，使资源得以集中配置。一切为了作战，以此扩充实力而削弱敌手，这是法家的着眼点。

因此就不可有欺诈，哪怕能够得利于一时。从前李悝率魏兵与秦人战，他对左翼诈称："右翼已冲上去了！"又对右翼说"左翼已冲上去了！"于是左右两翼争相杀敌。但是第二年秦人来袭，却几乎全歼魏军，为何魏军此次不像上次那样奋勇？这是因为李悝失信于手下之后，谁也不信任将领之言了。

从前晋文公攻原地，带了十日之粮，与大夫相约，以十日攻取为期。结果十日却攻不下，于是退兵。有人来报告："再攻三日，即可攻下"。群臣劝文公再等三日看看，晋文公却不愿失信

于人，坚持退兵。原地之人听说此事，都以为这种有信用之君，正是他们盼望的，于是归顺文公。这件事，据说还很得孔子称赞呢！

重赏之下，必有勇夫。这其中还包含一个条件，那就是信赏必罚，言出必践。

魏武侯在位时，吴起曾担任西河这个地方的太守。西河西边就是秦国，秦国有个岗亭靠近秦魏边境。驻守岗亭的秦国士兵经常来西河骚扰，或抢走农民的耕牛，或凌辱这一带的妇女，或偷割成熟的庄稼，西河百姓深受其害。因此，吴起一来，就决心拔掉这个钉子。

可是，吴起手下兵力不足，临时征兵又很难征到。怎么办呢？他想了一个主意。

一天，吴起叫人把一根车辕子搬到北门外面，并把它斜靠在北门的一侧，旁边贴张告示："如果有人能将这根车辕子搬到南门外面，本太守将赏给他良田二十亩，上等住宅一套。"落款处是吴起的亲笔签名，并赫然盖着"西河太守"的大印。

消息很快传开了，许多人围着车辕子议论纷纷。有的说，车辕子那么轻，搬到南门也不远，赏赐怎么会这么厚呢？有的说，太守怕是在跟老百姓开玩笑吧？议论归议论，就是没有人动手去搬。

一直到傍晚时分，北门来了一个20多岁的小伙子。他看了看告示，又看了看车辕子，将信将疑地问那负责监守的士兵："这是真的吗？"

那士兵回答："你没看见太守的大印吗？"

小伙子心里还有些狐疑，但他决定试一试。于是，他扛起车辕子，迈开大步，穿过繁华的闹市区，一直送到南门外面，小伙子身后跟着一大群看热闹的人，他们一方面嘲笑小伙子白日做梦，想得到天上飞来的横财，另一方面也想看看结果究竟如何。

负责监守的士兵看见车辕子被送到了指定地点，就领着小伙子进了太守府。不一会儿，小伙子出来了，他满心欢喜，手里拿着太守赏给他的田契和房契。看热闹的人见了，眼红得不得了，后悔当初自己为什么不试一试。

第二天，吴起又叫人把一石豆子放在东门之外，出告示说："如果有人把这石豆子送到西门外面，本太守将像昨天一样给予奖赏。"落款处依然是吴起的亲笔签名和西河太守的大印。

这一次，人们都争着去搬豆子了。搬运的人同样得到了赏赐。自此以后，西河百姓都知道了，新来的太守言出必践，很守信用。

吴起看看时机已经成熟，就出了第三张告示："本太守明天将领兵攻打秦国的岗亭，为西河百姓除害。现在大量征招壮丁，希望大家积极参军。攻打岗亭时，首先攻上去的，将封为国家的大夫，赏给上等的住宅和田地。"落款处当然还是吴起的亲笔签名和西河太守的大印。

百姓见了告示，都争着报名参军，不一会儿就征招了足够的兵丁。第二天，吴起率领人马向秦国岗亭发起猛攻，将士们个个奋勇争先，一个早晨就把秦国岗亭拿下来了。

鬼谷子认为，人人都需要安静，思虑希望深远。凡静则精神爽，思虑能深远，计谋就有威力。实意需要无为，无为要求安静五脏、和通六腑，精神魂魄固守不动。这样才能内视、反听、定志、思太虚幻境，等待神魂往来。

于是，就要观察开天辟地的道理，了解大自然造化万物的功力，掌握周而复始的变化规律，然后探讨治国安邦的政治途径。因此，不出门就可以明白天下，不开窗就可以看见天道。没看见人民就可以发布命令，没推行政令就可以使天下大治。

一个人的意志，思虑安定，则心境就安详。心境安详则所作所为就不会有多少大的差错，精神愉快就能使精神集中。所以鬼

谷子说：要坚定意志，心境要平静，思虑要深远。

人无远虑，必有近忧。不考虑长远利益，就不能谋划当前的问题，不考虑全局利益，就不能处理好局部问题，谋深计远，需要认识和掌握事物发展变化的可能和趋势，事先采取相应的措施。做到知人所不知，见人所不见。谋深计远，还应当居安思危，防患于未然。因为任何事物都有可能向相反方面转化。胜利不是永久不变的，一旦力量对比发生变化，就会转胜为败，化强为弱。所以在胜利之时，要保持清醒的头脑，准备应付可能发生的危险和困难。鬼谷子说：计谋，是国家存亡的关键，考虑不周全，决不允许鲁莽行动。先做好准备，谋划好了再实施，就能成功。先实施，后考虑、谋划，就会失败。善于从实际出发，开动脑筋，研究对手，分析趋势，才能有先见之明，赢得先机之利。应对可能出现的情况，作出各种估计，将有利因素、不利因素充分考虑到，并分别提出几种不同的对策，这样才能时时保持主动，立于不败之地。

卷五

分　威

威要外分，先要内盛，“分威”乃先伏后击，毕其功于一役的行事法则。分威的本质在于强调不鸣则已，一鸣惊人的效果，关键在于先要蓄积优势，善于运用优势，并且善于等待最好的时机。

陶弘景认为，分威就是“精虚动物”，“发近震远”，讲的是张扬声势，扩散影响力，强化客观效果的问题。熊往往先伏后击，人之“分威”也要善于伏蛰，蓄势，而后才能做到爆发迅猛，所以分威要效法伏熊。

要精虚动物，发近震远，应注意三点：

一要善于蓄积优势，即要盛威于内。威要能外分，先要内盛。这就要在意、志、神上下功夫。意念要安静不躁动、心志要坚固不浮虚，精神要守舍集中不散乱。意、志、神相互涵容，才能威力壮盛于内，才会既能“动物”，又能“震远”，产生较强的影响力、扩散力、如天之力，可撼山岳，可震人心，无法阻遏，具有万夫莫当的气概，对客观事物和情势起强有力的影响作用。

二要善于运用优势。盛威于内，则优势在我，但要善于运用。首先，要扬己之长，击人之短；以己之实，取人之虚；以己之有，取人之无；以自己的优势，取人家的弱点。这就好像以镒来称铢，强弱轻重之势分明，可轻易取胜。其次，要注重客观效果，要动则必须有人来跟随，唱则必须有人来附和。再次，要化小力气，寻求大效果。要通过屈挠其中一指，去观察由此而产生的其他一切变化。对人也要注意心理连动，强化波震作用，扩大波震范围，尽量扩散客观效果。

三要善于“伏意”“视间”。能否发威以“动物”、“震远”，决定于时机的选择，间隙的利用。时机不成熟时，要观察、等待，自我修身。要善于蛰伏自己的意念，也要善于谦让容人，还要善于观察和等待时机，做到有间必知，见间能间。

分　威

将欲动变
必先养志
伏意以视间

【原典】

分威[①]法伏熊[②]。分威者，神之覆也[③]。故静固志意[④]，神归其舍[⑤]，则威覆盛[⑥]矣。威覆盛，则内实坚。内实坚，则莫当[⑦]。莫当，则能以分人之威，而动其势，如其天[⑧]。

以实取虚，以有取无，若以锱称珠[⑨]。故动者必随，唱者必和[⑩]，挠其一指，观其余次[⑪]，动变见形[⑫]，无能间者[⑬]。审于唱和[⑭]，以间见间[⑮]，动变明而威可分。

将欲动变，必先养志、伏意以视间[⑯]。知其固实者，自养也[⑰]；让己者，养人也[⑱]。故神存兵亡[⑲]，乃为之形势[⑳]。

【注释】

①分威：施威慑敌。　②伏熊：意谓要扩散影响力，应像熊那样，先伏后动。　③分威者，神之覆也：意谓分威就是扩大精神影响力的覆盖面。

④静固志意：别本作“静意固志”，当是。意思是说要意念安静，志尚坚定。 ⑤神归其舍：意即精神集中。舍，宅。 ⑥盛：充溢而未发。 ⑦莫当：不能阻挡。 ⑧如其天：如天之威。 ⑨以镒称珠：意谓轻重之势分明。“珠”当作“铢”，古代重量单位，一般以二十四两为镒，二十四铢为两。 ⑩动者必随，唱者必和：此动则彼必随之，此唱则彼必和之。意指分威震物。 ⑪挠其一指，观其余次：意谓稍作搅挠，以观察其他反应。挠，扰。一指，一小部分。 ⑫动变见形：动变，指此动彼变。见形，指成为现实。 ⑬无能间者：意谓不会有间隙被人利用。间，间隙，此处作动词用。 ⑭审于唱和：审慎于此唱彼和之理。 ⑮以间见间：因其间隙而见之。 ⑯伏意以视间：隐伏意念，以观察等待可利用的机会。 ⑰知其固实者，自养也：自己知道如何固实意念的是自我修养。 ⑱让己者，养人也：自己能谦恭礼让的是为涵育别人。 ⑲神存兵亡：即“神存于内，兵亡于外”，指精神的无形的影响力还存在，但有形的外在力量已不再存在。 ⑳乃为之形势：才形成强化影响力的气候。

【译文】

分散威势要效法那蛰伏而养、突然而动的伏熊。分散威势，就是要掩盖住自己的思想意识。所以要平心静气，强化自己的意念，固守意志，使思想意识归宿于心而不外露，那么威势就会更加旺盛起来。隐蔽的威势旺盛，那内部实力就坚实雄厚。内部实力雄厚，就无人可以阻挡之，就能以发出的威势震动别人，这样就必然会分人之威，散人之势，犹如天神发威。

凭借实力攻取空虚的一方，凭借威势攻取没有威势的一方，就好比用“镒”称“铢”那样轻而易举。因此，一方有所动，另一方必定会随之而动；一方有什么言论，另一方也一定会有所反应。弯曲他一个指头，观察他其余的动向。对方的一举一动、一变一化就会明显出现在我们面前，他就不能钻我们的空子了。仔细研究观察言论的唱和情况，通过别人的间隙来窥见别人的失误和短处，掌握了变动情况而威势就可以分散了。

如果想要有所举动，一定要先培养意志，充实意念，掩蔽意向以观察对方漏洞。知道自己意志固守于心的，是有自我修养的人。谦让的人，能容忍他人，能替人增加修养德行。所以内在的精力充实了，外在的危险力量就会消亡。这样就可以造就对自己有利的大好形势。

评　述

高哉彼颜斶，
逸气陵齐宣，
道尊义不屈，
士重王来前。

唐人吴筠这里吟咏的是《战国策·齐策四》中的一则故事：

有一天，齐宣王慵懒地坐于朝廷之上。这时士人颜斶来见，齐宣王命令道：

“颜斶，到我面前来！”

“大王，你到我面前来！”颜斶回敬了一句。

齐宣王面露不悦之色。宣王左右近臣喝斥颜斶道：

“大王，是万乘之君；你颜斶，是君王之臣。大王说‘颜斶，你到我面前来！’，你也说‘大王，你到我面前来！’难道这是礼制所允许的吗?”

颜斶回答道：

“我颜斶到大王面前去，是贪慕权势的行为；大王到我颜斶面前来，是接近贤士的举动。与其让我贪慕权势，不如让大王接近贤士。”

齐宣王愤然变色，面现怒容地问道：

“究竟是君王尊贵呢，还是士人尊贵?”

“当然是士尊贵！王者不尊贵!”

“你有依据吗?”

“当然有。从前秦国攻打齐国，命令道：‘有胆敢到柳下惠墓坟周围五十步之内打柴摘菜者，死不赦!’又命令道：‘有能杀取齐王头颅者，封万户侯，赐金两万两!’从秦国下达的这两道命令看来，活着的君王之头竟不如死去的士人之墓!”

齐宣王听后，哑口无言，默不作声，不能屈之。

管仲相齐

管仲，名夷吾，春秋初期齐国著名的政治家。他“相桓公，霸诸侯，一匡天下。”

齐襄公昏庸无道，以淫闻名，举国上下都对他不满。

当时的齐国，有两个经天纬地、高瞻远瞩的人才：一个是管仲，一个是鲍叔牙。他们两人商议说：“国君昏乱得厉害，必然会丧失政权。齐国的各位公子中值得辅佐的，只有公子纠和公子小白。我们各侍奉一人，先得志的一个就招揽另一个。”他们说的公子纠是齐襄公的长子，是鲁国女子所生；公子小白是次子，是莒国女子所生。于是，管仲跟随公子纠到了鲁国，鲍叔牙跟随公子小白到了莒国。

齐襄公的昏庸终于引起了群臣的愤怒，将军连称等发动兵变，杀了齐襄公，立公孙无知为国君。随后，公孙无知又被刺杀。众大臣派人去鲁国迎公子纠为君，公子纠就带着管仲，在鲁军的护送下向齐国进发。

却说公子小白在莒国听说齐国国乱无君，就与鲍叔牙计议，向莒国借得兵车百乘，也回齐国争作国君。

这样，兄弟二人之间发生了一场恶战。战斗中，管仲亲手射

了公子小白一箭，使他受了伤。但最终公子小白杀死了公子纠，做了齐国国君。

鲍叔牙辅佐小白取得了君位。小白即位后，称为齐桓公，桓公要任他为国相，鲍叔牙推辞不受，一再推荐管仲。

鲍叔牙道："我追随君上多年，使我有饭吃，有衣穿，就是君之大恩了。治理国家的大任，我不能担当。我没有这种才能啊！"桓公道："寡人了解你，你不必推辞。"鲍叔牙道："您既了解我，就该知道，我的才能不过是小心谨慎、循礼守法而已。这不过是常人之才，不是治国之才。治国之才，内安百姓，外抚四夷，功勋加于王室，德泽布于诸侯；国家有泰山之安，国君享无边之福；功垂青史，名扬千秋。为君相的人就得有这样的人才，臣怎能担此大任？"桓公欣然动容，促膝趋身，忙问："你所说的治国大才，当今有吗？"鲍叔牙道："您不求这样的人便罢了，若必要求之，管夷吾使是。与管夷吾相比，我有五点不如他：胸怀开阔，刚柔相济，恩惠百姓，我不如他；治理国家，不失大政方针，我不如他；忠诚信义，便百姓拥护，我不如使；制定礼义，威德布于四方，我不如他；治军促战，使军士百姓勇敢战斗而不后退，我不如他。"桓公道："好啊，你不妨传他来，我试试他的才学。"鲍叔牙道："您信任我，就不必怀疑管仲。若果真用他，就以相位请他。国相的权位，在君一人之下而万人之上，召而用之，是看轻了相位。相轻，国君也轻。要任非常之人，必施以非常之礼。您出郊迎接管仲入相，四方贤者闻您礼贤下士不避恩仇，谁不想为明主所用，甘为齐国效力？"

桓公欣然起立，躬敬老师所教。于是斋戒三日，沐浴三次，大摆仪仗，亲自出城，与管仲携手同乘一车，在万众欢呼声中回到朝中。

桓公亲自扶管仲入座，管仲称罪礼让一番。于是二人一问一答，一直谈了三昼三夜。举凡立国支柱、法律奖惩、养兵之道、

组织程序、任贤用才、渔盐之利、尊王攘夷、德服诸侯、霸领天下，无所不谈。

桓公一心成就霸业，问管仲："我不幸有两个毛病，一是好打猎，二是好女色，不知对霸业有没有妨碍？"管仲说无害，桓公又问："就我来说，什么样的行为有害霸业？"管仲道："不能识别贤人，有害霸业；明知是贤人而不任用，有害霸业；用贤人而不信任，有害霸业；听信小人的话慢贤逐贤，有害霸业。"桓公道："我明白了。"桓公遂拜管仲为相国，特赐全国一年的租赋，将军政大权委于管仲一身，还下令：国人言语不许犯夷吾名字，不分贵贱、官民，一律称仲以示敬意。

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

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

管仲有了号令百官、掌握财政、处置贵族这三个特权，就大胆放手主持国家政务。

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

民富起来。

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

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

公元前681年，齐桓公为报鲁庄公扶持公子纠争位之仇，亲率大军伐鲁。鲁军节节败退，齐国大军一直进攻到距离鲁国都城只有五十里的地方。鲁庄公派使者向齐桓公求和，愿意以齐军现在驻扎的地方封土为界，鲁国像齐国的封邑大臣一样服从齐国。齐桓公很高兴，答应了鲁庄公的求和，并要求他在三天后与自己会盟。

会盟前一天，曹刿对鲁庄公说："国君您是愿意死而又死呢，还是愿意生而又生呢?"

鲁庄公奇怪地问："先生您说的是什么意思呢?"

曹刿说："您要是听从我的话，国土就必定会扩大，您自身也一定会安乐，这就是生而又生；如果您不听我的话，国家必定灭亡，您自身也必定遭到耻辱，这就是死而又死。"

现在鲁庄公是死马当作活马医，爽快地说："那好吧，我愿意按你的话去做!"

于是曹刿如此这般地把他的计策告诉了鲁庄公，庄公听了连声说："好，好，好!"

第二天，鲁庄公和曹刿都在怀里藏了宝剑来到会盟的地方，

这时齐桓公已经以胜利者的姿态恭候多时。

鲁庄公一上土坛，便乘齐桓公不备，拔出剑来抓住了他，大声地对他说："鲁国的都城本来离边境有好几百里，而现在离边境只有五十里了。反正也没法活了，没有土地就没法生存，这和跟你拼命一样都是死，就让我死在你面前吧！不过，在我死之前，我要让你……"

齐桓公没想到事情突然会变成这样，一下子也没了主张，只盼着管仲来救。

管仲和鲍叔牙见情况不妙，想要冲上土坛救主。曹刿拔出剑来站在台阶上说："两位国君将要另作商量，谁都不许上去！"

鲁庄公再一次大声地说："在汶水封土为界就可以了。不然的话，嘿嘿，你我就都不会有好结果！"

管仲一听此话，马上在土坛下大声地对齐桓公说："我们是用领土保卫君主，而不是用君王保卫领土。国君您还是答应了吧！"

在鲁庄公的威逼下，齐桓公终于点了点头。齐鲁两国在汶水之南封土为界，并为此签订了盟约。

齐桓公回国以后，十分懊丧，想反悔不还给鲁国土地。当他把这个想法告诉群臣时，管仲马上反对说："这不行。在盟会开始的时候，人家只是要劫持您，并不想与您签订盟约。可是您却不知道，这不能说是聪明。面对危难却不能不受人家的胁迫，这不能说是勇敢。而答应了人家却不还给人家土地，这不能算作诚信。一不聪明，二不勇敢，三不诚信，有了这三条，就难以建立功业。我们还是给它土地吧，这样虽然失去了土地，也总还能得到诚信的名声。用四百里的土地就能在天下人面前显示出诚信来，您还是合算的。"

"那好吧，就请仲父去处理吧！"管仲一席话把齐桓公说得面红耳赤，只得把土地还给了鲁国。但是从此以后，齐桓公在天下

诸侯中已经树立了诚信的好形象。

鲁庄公是仇人，曹刿是敌人，对仇人和敌人都能讲诚信，更何况对不是仇人和敌人的人呢？以后齐桓公多次会盟诸侯成功，使天下得到匡正而天下人都能听从，就是由此而产生的。管仲可以说是善于因势利导的了。他把耻辱变成了光荣，把困窘变成了通达。虽然说前面有所失，但是最后却大有所得。

詹妮芙·帕克小妮“决胜千里之外”

詹妮芙·帕克小姐是美国鼎鼎有名的女律师。当詹妮芙小姐尚未很有名气时，她曾被自己的同行——老资格的律师马格雷先生愚弄过一次，但是，恰恰是这次愚弄使马格雷先生弄巧成拙，使詹妮芙小姐名扬全美国。

事情是这样，一位名叫康妮的小姐被美国“全国汽车公司”制造的一辆卡车撞倒，司机踩了刹车，卡车把康妮小姐卷入车下，导致康妮小姐被迫切除了四肢，骨盆也被碾碎了。康妮小姐说不清楚是自己在冰上滑倒摔入车下，还是被卡车卷入车下，马格雷先生则巧妙地利用了各种证据，推翻了当时几名目击者的证词，康妮小姐因此败诉。

绝望的康妮小姐向詹妮芙·帕克小姐求援，詹妮芙通过调查掌握了该汽车公司近 5 年来的 15 次车祸——原因完全相同，该汽车的制动系统有问题，急刹车时，车子后部会打转，把受害者卷入车底。詹妮芙对马格雷说：“卡车制动装置有问题，你隐瞒了它。我希望汽车公司拿出 200 万美元来给那位姑娘，否则，我们将提出控告。”老奸巨滑的马格雷回答道：“好吧，不过，我明天要去伦敦，一个星期后回家，届时我们研究一下，做出适当安排。”

一个星期后，马格雷却没有露面。詹妮芙感到自己是上当

了，但又不知道为什么上当，她的目光扫到了日历上——詹妮芙恍然大悟，诉讼时效已经到期了。詹妮芙怒气冲冲地给马格雷打了个电话，马格雷在电话中得意洋洋地放声大笑："小姐，诉讼时效今天过期了，谁也不能控告我了！希望你下一次变得聪明些！"

詹妮芙几乎要给气疯了，她问秘书："准备好这份案卷要多少时间？"

秘书回答："需要三四个小时。现在是下午一点，即使我们用最快的速度草拟好文件，再找到一家律师事务所，由他们草拟出一份新文件，交到法院，那也来不及了。"

"时间！时间！该死的时间！"詹妮芙小姐在屋中团团直转，突然，一道灵光在她的脑海中闪现，"'全国汽车公司'在美国各地都有分公司，为什么不把起诉地点往西移呢？隔一个时区就差一个小时啊！"

位于太平洋上的夏威夷，与纽约时差整整5个小时！对，就在夏威夷起诉！

詹妮芙赢得了至关重要的几个小时，她以雄辩的事实，摧人泪下的语言，使陪审团的男、女成员们大为感动。陪审团一致裁决：詹妮芙小姐胜诉，"全国汽车公司"赔偿康妮小姐600万美元损失费！

卷六

散　势

“散势”是指对方出现致命弱点的时候，竭尽全力的关键一击。实现这点，不能被动地等待，必须善于发现机会，等待机会，创造机会，更重要的是能够当机立断，随机权变。

势是气势、情势形成的爆发性冲击力。散势即发散冲击力，这要像凶猛的鹭鸟那样，一旦捕捉到目标时，或遇到强敌时，或利害攸关时，或遇到突变时，要迅猛厉捷，运用爆发性的冲击力使之慑服，立时见效，一举取胜。

一要内精五气。要运势，散势，先要善于蓄势，做到“心虚志溢”。心虚则物无不包，志溢则事无不决，做到“威肃内盛”，精力充盈，心志饱满。反之，如果志意衰微，精神不专，就谈不上“势”，就不会有爆发力。

二要外视虚实。对人对事要仔细观察动静虚实，力求正确认识，正确判断，看准间隙，抓住有利时机，避免盲目性。

要思间，要善于分析和思考客体中存在的矛盾和弱点。事实上，间都可知，所以要做到有间必知，知间必准。

要待间。当客体中矛盾没有激化时，弱点没有外显时，有利时机尚未出现时，不可贸然发言行事，“无间则不散势”，要冷静观察，以待变化。

要推间。推就是推引、推导的意思。当主观条件已经具备，而客观条件尚不成熟时，要善于想办法，去推引出一些可以利用的条件，创造出一些有利的机会。

要循间。矛盾一旦出现，时机一旦成熟，还要仔细甄别，因为间隙有不同，时机有区别，要善于依照问题本身的情况去行事，尽圆方之理，齐短长之用，要“随其志意”。

三要当机立决，随机权变。果断性、灵活性要结合，时机一成熟，当机立决，果断运势，不可坐失良机。情况有所变化时，要权宜机变，临机善处。

散　势

散势者
待间而动
动势分矣

【原典】

散势[①]法鸷鸟[②]。散势者，神之使也[③]。用之，必循间而动[④]。威肃内盛，推间而行之[⑤]，则势散。

夫散势者心虚志溢[⑥]，意失威势，精神不专[⑦]，其言外而多变[⑧]。故观其志意为度数[⑨]，乃以揣说图事[⑩]，尽圆方，齐长短[⑪]，无则不散势[⑫]。

散势者，待间而动[⑬]，动势分矣。故善思间[⑭]者，必内精五气，外视虚实[⑮]，动而不失分散之实[⑯]。动则随其志意，知其计谋。势者，利害之决，权变之威[⑰]；势败者，不以神肃察也[⑱]。

【注释】

①散势：用一种爆发性的冲击力去震物服人，叫散势。　②鸷鸟：如鹰鹞一类性情凶猛的鸟，善于搏击。　③散势者，神之使也：散势是精神

力的爆发，即势由神发。 ④循间而动：意谓要顺着对方呈现出间隙、缺失等有利机会，再动势。循，顺。 ⑤威肃内盛，推间而行：意谓蓄势已久，威力充盈，必然要寻找并创造机会迸发内力。推，推求。 ⑥心虚志溢：意谓心虚利于容物，志溢利于决事。 ⑦意失威势，精神不专：志意无威无势，精神散漫不专。 ⑧言外而多变：言外，指说话疏外，不合人情，不切事理。多变，指言无准的，多生谲变。 ⑨观其志意为度数：观察分析对方的心志意念作出正确的估量。 ⑩揣说图事：揣摩进说，图谋成事。 ⑪尽圆方、齐长短：意谓思考周密，施说妥善，圆方心宜，短长兼顾。 ⑫无则不散势：嘉庆本作“无间则不散势”。无间，对方无间隙可利用，有利时机未出现。 ⑬散势者，待间而动：运用爆发力的人等待有利机会的出现，再动势。 ⑭思间：对有利机会的准确把握与分析。 ⑮内精五气，外视虚实：这是“思间”的两个前提条件。内精五气，指要有良好的思维能力和心理状态。外视虚实，指对客体的仔细伺察和认识。 ⑯实：实效。 ⑰势者，利害之决，权变之威：爆发力的运用，是获利或致害的关键所在，是控制事态变化的威慑力量所在。 ⑱势败者，不以神肃察也：意谓散势失败的往往是因为不能运用旺盛的神气认真仔细地审察。

【译文】

当施放威势时，要效法寻机而动的鸷鸟。施放外在的威势，是由内在的精神力量启动的，是内在精神的使者。运用这种方法，一定要伺机而动。内在的威势正值强盛，对方有漏洞可乘，就可施放威势。

威势被分散的人，心气虚弱，意志外泄，意念衰退，威力丧失，精神不能专注集中，言语犹豫不决泄露于外而变化动摇。因此要观察对方的意志，衡量对方的声势，于是去揣测游说来图谋事宜，周密地考虑各方面的情况和事理，对方若没有间隙漏洞可以利用就不能行动。

散势一定要等待时机，找到对方的间隙再行动，一动就能分散其声势。所以善于思考，发现对方间隙的人，必定是对内精通

五气，对外观察虚实，一旦行动施放出来，威力才不会失散落空。行动时，必须要随时掌握对方的志意，了解对方的计谋和对策。如何施放威势，这是决定利害成败的因素，是能否随机应变的一种力量。施放威势失败的人，是因为他们不能运用旺盛的神气认真仔细地审察。

评　述

据说一流的剑客，是决不轻用他的剑锋的。他是剑出鞘必有其结果，这也可以说是其“俭”。一般人是先发制人，因为后发者必然要制于人。而道家却讲后发制人。后发制人在后来的太极拳精神中，运用得非常精妙：“敌不动我亦不动。敌方微动，其动意中之方向，而我之意亦随其方向而先动”。

老子曾经说过：“我有三宝，持而宝之：一曰慈，二曰俭，三曰不敢为天下先。”老子的三宝，在一般人看来，也许不足为奇，甚至会奇怪老子有些小题大做，认为这是通常之理。其实乃是大谬。

对于“道”的认识，老子早就指出过，有三种可能：“上士闻道，勤而行之；中士闻道，若存若亡；下士闻道，大笑之——不笑不足以为道。”轻视三宝”的人们，就是闻之“大笑”者，或者是“若存若亡”不当一回事者。

慈爱之心，曾经特指父母对于子女的疼爱之心。《管子·刑势》云：“慈者，父母之高行也。”一片慈爱之心，如果用之于世，必然有勇气生于其身，就如同慈母为其子女考虑时，见到非做不可的事，就必然无疑去做，决不会犹豫畏缩。天下事，如果人人都以慈爱之心为之，则其结果又将如何？“慈故能勇”，此非强横霸道之谓，而是代表了某种决断之心的。即以此说，谁说老

子永远是懦柔的？那只说到了“道”之一面，而未见其全面。

韩非他又对“慈”作了一番说明：“慈于子者，不敢绝衣食；慈于身者，不敢离法度；慈于方圆者，不敢舍规矩。”他就把老子“慈”心所含的勇于决断之义，进而赋以勇子不为之义。这样，老子原本隐隐然含有凛然不得犯之义，就附带又有了懔懔然循规蹈矩之意。

老子所谓“三宝”，其实该是联在一起看的。慈然后能勇，俭然后能广，不敢为天下先然后可以成天下之大业。慈乃出于本心，俭乃保持此心，至于不敢为天下先，则是将此心用之于天下的方式。三者缺一不可。

所以慈不可单恃，三宝缺一，便不是宝。俭者，啬也，在老子看来，就是不可轻易用其锋，不可轻易动其心机。有人玩狼，乘母狼外出之机，去狼窝里逮了几只狼崽，然后带了狼崽分别爬上两株树。母狼回窝不见狼崽，连忙寻来，于是两人就在树上玩开了。一会儿甲在这棵树上逗得狼崽嚎叫，母狼就赶忙跑来树下咆哮，但是无法上树相救；一会儿乙在那棵树上逗狼崽，母狼又跑去在那棵树下咆哮不已，如此来回折腾，终将母狼捉弄得精疲力尽而死。母狼对于狼崽虽有慈爱心，却不免因为过于执着而受人捉弄至死。

骊姬诡计杀申生

晋献公有九个儿子。在他还没有继承王位的时候，娶贾姬为妃，久而无子；又娶了犬戎主的侄女叫做穆姬的，生子重耳；又娶小戎允姓的女子，生子夷吾。晋献公的父亲晋武公，晚年曾向齐桓公求亲，纳齐姜为妾，由于年老而不能使齐女欢娱，献公就和齐姜私通，生子申生。献公即位后，立齐姜为夫人。这时，虽然长子重耳已经二十一岁，次子夷吾也长于申生，但因为申生是

夫人所生，被立为太子。

过了十五年，献公出兵讨伐骊戎，骊戎主求和，愿将他的两个女儿送给献公做妾，大女儿叫骊姬，小女儿叫少姬。骊姬美丽聪明，时常参与政事，十言九中。第二年骊姬生下一子，取名奚齐，深得献公宠爱。

这时齐姜已死，献公不顾大臣们的劝谏，立骊姬做了夫人。献公为了讨好骊姬，想废掉申生，立奚齐为太子，没料想骊姬却不同意，并且跪在地下郑重地对献公说："申生立为太子的事，各诸侯国都知道，并且太子非常贤明，又没有过错；如果您是因为我们母子而行废立之事，我情愿自杀。"献公不知是计，信以为真。

骊姬巧言蒙蔽献公后，暗中拉拢献公信任的大臣，以戍边为由，将申生、夷吾、重耳调出都城。申生领命到曲沃筑城，接连攻占了几个诸侯小国，名声远扬。骊姬畏忌申生，不断在献公面前刮枕头风，说申生志大，将以靖国的名义杀她，要夺父王的权。献公糊涂，命申生攻打赤狄，想借敌刀杀申生，不期申生打败了赤狄，无话可说，无罪可加。

荀息与里克灭虢后，骊姬请示献公，让荀息做奚齐的师傅；恐大将里克反对废立之举，即秘密差人胁迫里克保持中立态度。里克为人外强而内虚，道："服从国君杀掉太子，我不忍心；辅佐太子以对抗国君，我不敢做；保持中立，在两方面无所作为，方能保我无危险。"

骊姬安排停当后，央告献公："太子衔怨于我，久在外地，不如让他回宫，以善待消除他的疑虑，免生后患。"献公应允。

申生回宫，骊姬极尽殷勤。晚上，骊姬向献公垂泪，污蔑申生调戏她。献公不信，骊姬又设下计谋。骊姬先往头上涂了蜜后，令申生陪她在花园游览，蜂蝶在骊姬头上飞转，申生挥衣袖驱赶，献公远远望去，误以为申生轻薄无礼，怒不可遏，即刻要

诛申生。骊姬道："为我而杀太子，外人会怨我。宫中事不可外扬，还是忍耐为好。"

骊姬假托申生生母齐姜托梦，要申生祭奠，申生设祭后，把祭祀品送给献公。骊姬趁机在酒肉中下了毒药，狗吃了狗死，小太监吃了也立即死亡。献公不知就里，怒冲冲召集诸大夫，数说申生谋逆之罪，立即派兵捉拿太子。这时，里克等人或者托病，或者说外出未归，其他人知道献公蓄谋已久，都不敢提相反的意见。

太子知道了这件事，告诉太傅杜原款，杜原款劝太子申明真像，不要束手待毙，申生认为这样做会使父王伤心。原款又劝太子先逃往他国躲避，申生又认为这样做不仁、不智、不勇，自缢而死。

自古以来，帝王之争是一个永远讲不完的故事。自大禹的儿子启继位建立夏朝以来，直到大清帝国最后一位统治者宣统皇帝退位结束，期间 4000 余年，无论谁家坐江山，帝王的威严，帝王的荣耀，帝王的富有，帝王的权势，甚至帝王之家那众多嫔妃的左拥右抱，都引诱着许许多多的王位觊觎者，或勾心斗角，以求一退；或兵械相见，一决高低，不登王位，誓不罢休。尤其是王室内部继承权的争夺，其策划之歹毒，手段之残忍，更是无所不用其极。

骊姬为了让自己的儿子立为太子，欺骗献公，操纵大臣，退死申生，设计的一连串计谋十分卑鄙，却也十分成功。成功的因素主要有两个：一是骊姬的美丽聪明，二是骊姬的工于心计。

骊姬的天姿国色，是她计杀申生的优越条件。如若相貌平平，恐怕也就不易成功。献公是色鬼之流，年过五旬，再得美女，"一饮一食，皆与之俱"，不由得他不入圈套。这则故事中骊姬与献公的对话，几乎全是在夜幕中进行的：骊姬向献公讲述幽王被杀、平王袭位的故事，是"夜半而泣"；骊姬请献公召太子

到都城来，“乃夜谓献公”；骊姬谎称太子调戏于她，用了“是夜，骊姬复向献公垂泪”……足见枕头风的威力之大。

另一个条件是骊姬的“智计千条，诡计百出”。逼死申生，兵不血刃，她巧妙地运用了这么几条计策：

一是欲夺先让，巧妙伪装。本来，献公心惑骊姬，立为夫人，爱屋及乌，又主动提出另立奚齐为太子、正中骊姬下怀，本可顺水推舟，一口答应，可骊姬忌惮的是：“只因申生已立做世子，无故变更，恐群臣不服，必然谏阻。又且重耳、夷吾，与申生相与友爱，三公子俱在左右，若说而不行，反被提防，岂不误事。”更进一步地考虑，仅仅废掉申生，远不能一劳永逸。献公在位，自然可保无虞，但献公年事已高，不定何时撒手人寰，奚齐年龄尚小，怎可主持朝政？一旦申生卷土重来，岂不是竹篮打水一场空吗？要废立成功，必杀申生，这恐怕是骊姬早已千思百虑过的了，因此，她那一番言语，“君必以妾母子之故，欲行废立，妾宁自杀！”不仅使献公以为真心，假使申生等听得此事，也必会对骊姬产生好感而放松警惕。

骊姬实施的第二步，是培植死党，拉拢朝臣。要办成一件事，特别是要办成一件生死攸关的大事，非得有一帮敢于赴汤蹈火且又有权之人不可。骊姬洞察了朝中的人物后，把献公周围的一伙亲信人等拉拢了过来。她先“与施私通，情好甚密”，这已是一个死心塌地的心腹了。正是通过这个优施，串通权臣，成为骊姬在朝内的传话筒；还是这个优施，说得太子少傅里克，在诛杀太子的紧要关头不敢出面，做了“缩头乌龟”，由此，可以看出骊姬选人准确，会用“人才”。

三是离间亲情，层层推进。骊姬通过献公宠臣梁五、东关五在朝堂提议，把申生、重耳、夷吾分别调到远离都城的地方，一来疏远了献公与三公子之间的感情，二来也限制了三公子之间的思想沟通，三来又分散了拥立奚齐做太子的反对派的力量，四来

献公身边只留下奚齐和卓子，使他们父子之间更加亲密。自此，亲者愈亲，疏者愈疏。

既然是无中生有，挑拨离间，就必须要让受迷惑的人相信是确有此事，才能奏效。而最主要的一点，是选择的题材要能打动人心，说到点子上去。而在这一方面，骊姬确实下了功夫。她由浅入深，层层推进，使献公由不信到生疑，由生疑到相信，由听说到派人暗地寻察太子的罪证，直至迫使其自缢而亡。

作为国君，首要的是保住权位，骊姬就从这里进谗，在夜半而泣时，陈述了申生散布骊姬惑君是冲着王位来的，不由不使献公“竟悚然，遂披衣而起”，问骊姬怎么办。骊姬再激怒献公：那就把王位让给申生吧。迫得献公忙说不可，“人能制我，虽生不如死。尔勿忧，吾将图之。”

骊姬深知，仅仅道听途说，猜测推断，恐怕是不能使献公下决心除掉申生的。“尔勿忧，吾将图之”，充其量也仅仅是安慰的话语而已。于是，骊姬就亲自出马，上演了申生调戏献公爱妻的一场假剧。于是献公“心中大怒，即欲执申生行诛”。

按说献公就要执申生行诛了，骊姬为什么又加阻拦呢？这里又体现了她施用计谋的慎密之处。按当时的习俗，父王是可以把自己的妾赐予儿子的，父王死后，也可把父王的妾据为己有，或者立为夫人。献公就是这样的，但是否罪不可赦，就不一定了，献公在火气攻心的时候要杀申生，倘若有大臣谏阻，或者冷静下来之后细一考虑，说不定还有转缓的机会，只有真正危害到他自身性命的时候，才能使申生身首异处，而无赦免的可能。骊姬最后实施的投毒谋杀，嫁祸申生之计，正是具有了这样的针对性。由于前面已经做好了层层铺垫，高潮一到，自然水到渠成，气急败坏的献公，此时已经不辨真伪了。正如杜原款最后代太子申诉的那样：“如果是太子下的毒，难道还有下毒六天之后，肉还不变颜色的吗？”但此时的朝臣，早已不想再为死已定局的太子冒

死说话了，申生之自缢，实在是骊姬设计严谨，行计巧妙的必然。

然而，“机关算尽太聪明，反误了卿卿性命”！晋献公尸骨未寒，那个在献公与太子之间保持中立态度的大将军里克，在丧事期间大发义愤，诛杀骊姬之子奚齐，摔死少姬之子卓子，走投无路的骊姬，只好投水而死。

瞿萨旦那国王巧“窃”蚕籽桑种

西汉时期，西域的瞿萨旦那国国王对中原的丝绸思之若渴，千方百计想得到汉族人的养蚕种桑技术，以便能织出丝绸来。为此，瞿萨旦那国王派出使者携带奇珍异宝向汉王室求婚，意图通过这种方法将蚕籽桑种“窃”到西域。汉王不知道瞿萨旦那国王的这种企图，为笼络西域各国，于是答应了这桩婚事。

瞿萨旦那国王的使者所带领的求亲队伍中有四名经过精心挑选的侍女，她们的真正使命是说服公主把蚕籽桑种及蚕桑技术带到西域。使者对汉王说：瞿萨旦那国王准备完全按照公主的生活习惯来安排公主在西域的生活，请允许四名侍女进宫和公主生活在一起，以熟悉公主的生活习惯。汉王认为使者的话有道理，答应了使者的请求。

四名侍女进入宫中，朝夕与公主在一起，天长日久，无所不谈。一天，一名侍女故意对公主说：“公主，我们西域无所不有，就是不产丝绸，因此穿的都是粗布衣裳。”公主一听，急了，说：“我从小到大，穿的都是绫罗绸缎，粗布衣裳可怎么穿啊?”侍女狡黠地一笑，道：“是啊，公主总不能穿从宫中带去的衣裙啊。”公主问道：“那你说怎么办?”侍女说：“除非把大量蚕籽桑种带去。”“那……父王不会答应的。”公主知道汉王的厉害，也知道汉王绝不允许蚕桑技术外流他邦。“我们可以想想办法啊。”侍女

说，“譬如，把蚕籽和桑种夹在您的凤冠中的棉絮里。”“对！就这么办。”公主为侍女的好主意感到高兴。

到了迎亲的日子，公主与侍女们一起，早已把蚕籽桑种藏匿好了。瞿萨旦那国王的使者迎护公主，欢天喜地地出了京城，向边关走去。就在这时，有人得知公主携带蚕籽桑种出国的消息，禀报了汉王，汉王立即密令边关守将严加搜查。公主到了边关，见守关将军要检查她的“嫁妆”，大动肝火，摘下凤冠，命侍女送给边关守将。边关将领哪里敢动凤冠，因为凤冠是皇权的象征啊，但是，守将又不敢不遵从汉王的诏令，于是，下令打开公主的陪嫁箱笼，草草检查一遍就放行了。

瞿萨旦那国王在西域迎来了汉朝公主，也迎到了汉族人的蚕籽桑种，得到养蚕种桑的技术。从那以后，西域开始养蚕种桑，也能织出薄如蝉翼的绸丝了。

这则故事记载在唐代僧人玄奘的《大唐西域记》中。

太史慈智截奏章

太史慈是三国时的名将。

东汉末年，宦官专权，官场腐败。当时有一个奇特的现象是：官吏们为一己私利，尔腐我诈、互相攻击，官司打到朝廷，谁先“告状”，谁就能赢。

太史慈就遇到了这样一桩事：他所在的州郡中，刺吏（州的最高长官）与郡守（郡的最高长官）翻了脸，刺史抢先一步，派人把奏章送入京都，郡守写好奏章，已晚了一步。郡守决定挑选一名精明能干的人设法抢在刺史之前把奏章送上去，太史慈被郡守选中了。

太史慈怀揣郡守的奏章，马不停蹄地赶到京都洛阳，发现刺史派出去送奏章的人正等候在接受奏章的官署前，还没有把奏章

送上去。太史慈心生一计，拍马上前，装作朝廷命官的样子问："你是哪里来的？是送奏章吗？"

刺史派去的官吏不辨真假，如实做了回答。

太史慈又问："奏章的格式有没有错误啊？拿给我看看！"

那人立即从车中取出奏章，双手呈给太史慈。太史慈接过奏章，走马观花地看了一遍，取出一把刀子，把奏章划成碎片，又乘对方惊愕之际，说："我是奉郡守之令来察看刺史的奏章是否已经呈递上去的，不过，郡守并未让我毁掉刺史的奏章，现在我们是难兄难弟了，大丈夫四海为家，我们何必为他们之间的勾心斗角卖命呢？大家都逃走吧！"

太史慈说服那名官吏与他一起逃出京城，然后各奔前程。太史慈走了一程后，又折回京都，把郡守的奏章呈送上去，方才回到故乡向郡守交差。

刺史得知自己的奏章被毁，急忙再写奏章，日夜兼程送往京城，但朝廷早已收到郡守的奏章，对刺史的奏章不感兴趣。

从此，太史慈以智勇双全闻名。

卷七

转　圆

条条大路通罗马，智者内方外圆，以无穷智慧应对事物，总会找到解决之道。转圆意在灵活，不在拘泥，圆通之后就能无始无终，计谋不止，因应无穷。

转圆，是指说服技巧中的一种灵活性，即善于自我调整，善于随物而转，随变而处，富于智慧，敏于变化，思维圆熟，说话圆润，处事圆通，以圆应物，以圆趋时，不会因阻而折，因困而穷，不会固执成见，拘泥成规。因为天地是无极限的，人事是无穷尽的，事无常准，说无定法，只能随物而转，以圆应变。

一个人不免会碰到不利的环境，顽强的对手，复杂的情态、事态，而要巧作周旋，圆熟应付，就要心、智、术综合运用。这要有圣人的明澈心境、难以为人所预料的智慧、深睿的心计，使主观之神、客观之道混为一体，才能转圆无穷。

转圆的目的是什么呢？

以圆求合。合即顺通，融洽。所谓“转圆以求合”，“圆者所以合语”，这都是说要用转圆的灵活办法使主客双方思想沟通，语言融洽，关系和谐。这样就使施说，进谋，处事，都能顺遂。

以圆求方。方是一种原则，一种目标。以圆求方，即以灵活的办法求得原则的贯彻、目标的实现、事情的成功，这是以变求不变。所谓“转圆以从方”还有一层意思是，圆是运智，方是行事。运智周圆，说话圆润，其目的是行事方正。

以圆求深化。“以变论万类，说义无穷”，客体的变化要求主体寻求新的适应性，这就要运用灵活性。圆是应变的需要，但这并非只是苟且，而也是为了求得进展与深化。

转圆这办法与天地万物同在，是一种客观的规律，包含着宇宙的真理，从这里可以看到整个神明聪睿的开阔领域。

转　圆（一）

转圆者
无穷之计
无穷者
必有圣人之心

【原典】

转圆[①]法猛兽[②]。转圆者，无穷之计[③]。无穷者，必有圣人之心，以原不测之智[④]，以不测之智，而通心术[⑤]。而神道混沌为一[⑥]，以变论万类，说义无穷[⑦]。

智略计谋，各有形容[⑧]，或圆或方，或阴或阳，或吉或凶，事类不同。故圣人怀此之用[⑨]，转圆而求其合。故兴造化者为始，动作无不包大道[⑩]，以观神明之域[⑪]。

【注释】

①转圆：待人处事要运用智慧，随物转化，旋转无穷，周圆处之，遇阻能通。　②猛兽：以兽威无尽喻圣智不穷，转圆不止。　③无穷之计：智谋无穷，说法无穷，遇到各种时态、事态、心态，不会因阻而折，因困而穷，能周全处之，圆润求通。　④原不测不智：意谓推究人们难以测知

的深睿。原，推究本源。 ⑤通心术：灵活运用心机、方法。 ⑥神道混沌为一：主观之神，客观之道，融合为一，互相包容，互相影响，互相转化。 ⑦以变论万类，说义无穷：意思是说，既有圣人的心、智、术，就可以针对万类事物的复杂变化，作出不同的分析论述，说出无穷无尽的道理。道藏本“万”下有“义”，为衍文。 ⑧形容：包括形状，体性。 ⑨圣人怀此之用：圣人牢记这个道理。指针对不同的事物，施以不同的智谋，求得不同的结果。 ⑩动作无不包大道：其所动所作合乎大道之理。 ⑪神明之域：无形的领域，最高境界。

【译文】

要想具有象转圆珠一般操纵自如的智慧，就得效法猛兽的威风。所谓转圆，就是无穷的智谋。所谓无穷，又必须具有圣人那样博大的胸怀，藉赖博大的胸怀，去探究那不可测度的智谋。然后再用深不可测的智谋去勾通彼此的心术。天道混沌，合为一体，又可用一来推导出世上万物变化的道理，解释宇宙无穷无尽的奥秘。

不论是智略还是计谋，都各有各的形态和体性。有圆略、有方略、有阴谋、有阳谋、有的吉，有的凶，每一种事类都各不相同。圣人掌握这些，施转圆以顺合自然之理。所以圣人即以造化大自然为开端，一言一行，一举一动，无不合于万物的自然运行以考察自己内在的精神世界。

评　述

人生在世，有可为之事，也有不可为之事。有可为之事，当尽力为之，这就是尽性；有不可为之事，当尽力从之，这就是知命。

所谓性，就是对可知的事物尽其所能去知道它；所谓命，就

是对不可知事物只好听天安排。理解了这两层意思，也就明白了人力和神力的界限，进而也就明了自己的责任以及所应采取的态度。

《易·系辞》中有这么几句："尺蠖之屈，以求伸也。龙蛇之蛰，以存身也。精义入神，以致用也。利用安德，以崇德也。"这就是尽性。大意是说，尺蚁虫收缩身体，是为了爬行，龙蛇的冬眠，是为了求生。精通义理出神入化，是为了学以致用。利用所学安身立德，是为了弘扬德行。此外还有四句："过此以往，未之或知也。穷神知化，德之盛也。"

一般人之所以不如那些圣人，就在于圣人既可尽性又能知命。尽性，就像学习普通的道理，至于知命则是一种极高的境界了。当尽性的时候，如果功力已经达到了十分，然而所得到的效果或者有相应的回报，或者没有相应的回报。对此，圣人都能淡然处之，好像知道这样，又好像不知道这样；好像很在意，又好像不太在意，这其中的滋味最难体察。

平常人之所以不能正确对待尽性与知命，就在于太在乎事情的结果。他们有意或无意会产生这样的倾向，即有多少耕耘就该有多少收获，不然的话，就会悻悻然、愤愤然，牢骚满腹、怨天尤人。他不知道谋事在人，成事在天，这个天就是命。但相信天并不等于放弃努力，得过且过，无所作为；而是要正确看待你的努力以及所产生的结果。因此，在尽性上，不妨盲目一些，在知命上，不妨透彻一些。

当年博浪金椎，惜乎不中秦皇帝。咸阳大索，下邳亡命，全身非易。纵汉当兴，使韩成在，肯臣刘季？算论功三杰，封留万户，都未是，平生意。

遗庙彭城旧里，有苍苔，断碑横地。千盘驿路，满山枫叶，一湾河水。沧海人归，圮桥石杳，古墙空闭。

怅萧萧白发，经过揽涕，向斜阳里。

清人朱彝尊有一首《水龙吟》，道出了张良一生的传奇经历，他的文韬武略，他的激流勇退，世代传颂。

西汉开国元勋，各具风采，各有特点。最与众不同者，要数张良。

他出身最为高贵。祖父张开地，是韩昭候、宣惠王、襄哀王三朝宰相，父亲张平，又相韩釐王、悼惠王，故史称张良祖上“五世相韩”。论出身，不仅织席吹箫的周勃、屠狗卖肉的樊哙不值一提，主吏掾萧何、狱掾曹参也不足道。即使那位至尊至贵至高至上的刘邦，也不过是“朝为田舍郎，暮登天子堂”的暴发户。在张氏祖谱面前，他们绝不敢摆“老子英雄儿好汉”的谱。

他点子最多。一次，当了皇帝的刘邦实话实说：“运筹帷幄之中，决胜千里之外，我不如张良。”他以谋略出众，智慧超群，跻身“汉初三杰”。

他最无男子汉气。为了写《史记·留侯世家》，司马迁到处寻访、凭吊张良遗迹，在他心目中，张良应是一位身材魁伟、相貌奇特的大仪，待见到了张良的画像，才知道他是一个纤弱单薄、眉清目秀、有三分女人相的白面书生。司马迁不由地生出几多感叹。

当张良步入社会时，韩国已被秦吞灭，秦王嬴政成了秦始皇帝。张良从一位贵公子沦为黔首，荣华富贵只是美好的回忆了。战国时，列国争雄，张良对故国充满了感情，对秦朝和秦始皇充满了仇恨，矢志复仇。他把家产拿出来，作为刺杀秦始皇的活动经费，弟弟死了，他连葬礼都不举办，全力投入复仇刺秦活动中。他从一个称“仓海君”的隐士那里物色了一个大力士，给他铸造了一个重一百二十斤（合今六十余斤）的大铁椎。一切准备就绪，秦始皇二十九年（前218），张良动手了，他在秦始皇出

巡路过的博浪沙（今河南郑州北）设下埋伏，大力士手持大铁椎，藏在树丛中。秦始皇的车驾来了，大力士把大铁椎掷了出去。铁椎误中他身后的副车，始皇大难不死，惊怒之余，下令在全国范围内搜捕刺客。张良改名换姓，隐居于下邳（今江苏邳县南）。

一天，他耐不住寂寞，到城南圮上（江淮间谓桥为“圮”）散步。桥下沂水涛涛，风景这边独好。这时，迎面走来一位拄着拐杖、须发全白的老人。突然，老人的鞋子掉到了桥下，他招呼张良：“小子，把鞋给我捡上来！”

张良何曾受过这种待遇！正待发怒，一见他那老态龙钟的样子，心又软了，一声不吭，把鞋子捡了上来。

“给我穿上！”老人伸出脚。

刚刚熄灭的怒火又被引燃了，但一看他那满头白发，张良又忍了，顺从地给老人穿上鞋子。老人抬脚就走，一句感谢的话也没说。张良也未吭气，目送老人而去。一会儿，老人又转了回来，上下打量一下张良，点了点头，道：“小子可教。再过五天，天刚放亮时，你来这里等我。”说完，头也不回地走了。

五天后，张良如期而至，谁知老人先到了一步，劈头就训：“与老人相会迟到，是怎么回事？”不待张良张口，又说：“再过五天再来。”

又过了五天，张良起了个大早，鸡鸣时就赶到了桥上，一看，老人又等在那里，他又训了张良几句，让他再过五天再来。

这次，张良半夜就到了，过了一会儿，老人才来，见张良已恭立桥头，很高兴，说：“就应这样。”然后，从怀里掏出一部书，告诉张良：“看了这部书，你就可以成为帝师，十年后就派上用场了。再过三年，你在济北谷城山下会见到一块黄色的大石头，那就是我。”说完，径直走了。张良打开一看，是姜大公的《太公兵法》。拜读之后，张良的智慧韬略大有长进。

秦二世二年（前208）九月，刘邦奉楚怀王之命，率本部兵马挺进关中，猛攻宛城（今河南南阳）不下，刘邦决定放过这块难啃的骨头，直趋武关（今陕西商南东南）。张良指出，如果不拿下宛城就西进，前有强敌，宛城秦兵再从后面夹攻，那就危险了。刘邦觉得在理，掉转马头，以迅雷不及掩耳之势，拿下了宛城，解除了后顾之忧。然后，麾兵西进，攻取武关，直趋峣关。峣关在陕西蓝田，是关中的东大门，地势险要，易守难攻。刘邦心切，决定强攻，张良以为不可，献上一计："秦兵众多，不可轻敌。据我所知，峣关的守将是个屠夫的儿子，用金钱可以打动他。您先留在这里，派人先行，扬言去准备五万人的饭菜，再在山上多树旗帜，虚张声势。然后，让人带上重金去劝降那个秦将。"刘邦依计而行。那个秦将正被刘邦虚张声势吓得不知所措，见刘邦送来重金，就动了心。这时，在刘邦、张良的安排下，一支汉军从峣关背后偷袭上来。关中的东大门洞开，刘邦率军进抵灞上，秦王子婴投降。

刘邦率大军进入咸阳，立即被那富丽的宫苑，豪华的帷帐，灿烂的珍宝，迷人的娇姬所迷醉，打算尽情的享受一番。樊哙上前苦劝，他根本听不进去，张良又语重心长地劝说，他才恋恋不舍地离开，还军灞上。

不久，项羽麾兵四十万，进驻鸿门（今陕西临潼东北）。

这时，刘邦身边出了一个叛徒，名叫曹无伤，当时官居左司马。他见项羽势力大，料想刘邦不是项羽的对手，遂背叛刘邦，派人密报项羽："刘邦想在关中称王，让子婴做丞相，把咸阳城中的珍宝全部占为己有。"项羽被激怒了，传令三军，厉兵秣马，第二天出兵，去消灭刘邦那匹夫。项羽的叔叔项伯与张良有生死之交，连夜去向张良通风报信，劝他速速逃命，免得与刘邦同归于尽。张良不肯在这危急关头撇下主子逃生，便将此事报告了刘邦。刘邦大惊失色，恳请项伯从中斡旋。他恭敬地尊项伯为兄

长，献上一杯美酒为他祝寿。仅凭这些，恐难打动项伯，刘邦觉得还应献上一份厚礼才是。什么礼物好呢？珍宝对项伯来说，并不稀罕。他蓦地想到了远在丰邑老家的女儿，他决定把她许配给项伯的儿子，用结姻亲把项伯与自己拴在一起，不怕项伯不尽力。

刘邦此举，收益匪浅。项伯慨然答应在项羽那里为刘邦解释、疏通，并出计要刘邦第二天一早亲自去拜会项羽，说明原委，以消除误会。接着，他又连夜返回鸿门，劝说侄儿项羽，替刘邦开脱。项羽怒气消了大半。

第二天一早，刘邦带着张良、樊哙，在百名骑兵的扈从下，来到鸿门。一见项羽，刘邦连忙解释，言语诚恳。项羽见状，不但怒火全消，且觉得自己委实对不住刘邦，说："这都是你的左司马曹无伤挑唆的。否则，我怎会如此！"遂命人摆下酒宴，款待刘邦。

"鸿门宴"开始了。

项伯、项羽坐在西边上席，刘邦坐在南边的宾席上，项羽的谋士范增坐在刘邦的对面相陪，张良坐在东面下席。觥筹交错，然心事各异。

范增老谋深算，觉得刘邦终必成为祸根，又是使眼色，又是举胸前所佩的玉玦，示意项羽下决心干掉刘邦。但项羽只是默默地饮酒，不动声色。范增十分着急，借故离开宴席，找来项羽的从弟项庄，要他以舞剑助兴为名，寻机刺杀刘邦。项伯看出项庄舞剑，意在刘邦，立即拔剑与之对舞，用身体掩护刘邦，使项庄无从下手。

张良急忙出帐召见樊哙，说："现在情况太危险了！项庄舞剑，其意在沛公。"樊哙即带剑拥盾冲入营帐，怒视项羽。项羽一惊，按剑问道："来客何人？"张良回答："沛公的参乘樊哙。"项羽称赞说："好一个壮士！赶快赐酒！"侍者斟给他一大杯酒，

樊哙拜谢后，立饮而尽。项羽又说："赐他一个蹄髈。"侍者给了樊哙一个生蹄髈，樊哙把盾放在地上，然后把蹄髈放在盾上，用剑切了就吃。项羽更加赞叹，问他还能不能喝酒。樊哙说："我死都不怕，还怕喝酒吗？"接着就责备项羽说："秦王有虎狼之心，杀人唯恐太少，刑人唯恐不多，所以天下都反叛他。怀王和诸将约定：'先破秦入咸阳者王之。'沛公先杀入咸阳，什么都不敢动，封闭宫室，还军灞上，以待大王到来，劳苦功高如此，你没有封侯之赏，却听信谗言，要诛杀有功之人。这是亡秦的继续，实在太不应该了！"直说得项羽无话可讲，只好让樊哙坐下，樊哙即坐在张良旁边。过了一会，刘邦起来去厕所，叫着樊哙一起出帐。刘邦打算不辞而别，对樊哙说："我准备回去，但没有向项王告别，怎么办呢？"樊哙说："现在的情况人家好比是刀和案板，我们是要被宰割的鱼肉，还告什么辞呢？"张良这时也出来了，他问刘邦带来了什么礼物，刘邦说："我带了一对玉璧，准备献给项王，一对玉斗，准备送给亚父（范增），刚才他们生气，没敢拿出来，你就代我献给他们吧。"然后他跨上骏马，悄悄离去，樊哙、夏侯婴，靳强、纪信持剑步行扈从，从骊山小道逃回灞上。鸿门距灞上大路是四十里，小路只有二十里。张良估计他们已经回到了灞上，才人帐向项羽告辞。他对项羽说："沛公喝多了，不能向您辞行，谨让我代奉白璧一双，拜献大王足下；玉斗一双，拜奉大将军足下。"项羽接过白璧，放在座上。范增则气得把玉斗放在地下，拔剑击碎，恼怒地骂道："竖子不足与谋！"

项羽裂土分封，把刘邦封在巴蜀。张良去找项伯，为刘邦求情，项伯已与刘邦联姻，也乐意为亲家出力，在他的劝说下，项羽又把汉中划给了刘邦。这片汉中，成为日后刘邦回师关中的基地。

刘邦率众去封国，张良打算暂时离开刘邦，去辅佐韩王成。

他难分难舍地把刘邦送到褒中（今陕西汉中北），分手时，建议刘邦烧掉汉中通往关中的栈道，以表明安心在汉中、巴蜀一带做一方诸侯，来麻痹项羽，使之疏于防范。刘邦封张良为成信侯，与项羽逐鹿中原。

刘邦与项羽对峙于荥阳（今属河南）一线，项羽麾军猛攻，刘邦苦苦支撑。郦食其建议刘邦分封六国后裔为王，给项羽多树立几个敌人，以分散项羽的兵力。刘邦拍案叫好，让人赶快铸造金印。这时，张良来了，刘邦正在吃饭，招呼张良："子房过来。有人给我出了个分散项羽兵力的好主意。"接着，迫不急待地把郦食其的"妙计"和盘端出。

"谁给陛下出了这个馊主意？陛下的千秋大业毁了！"

刘邦听张良如此说，惊得半天合不上嘴。张良拿起刘邦面前的筷子，一边比划，一边述说，一口气讲了八点，其中最要害的一点是：文臣武将弃家舍业投靠刘邦，无非是为了博取功名富贵，一旦分封六国后裔为王，那些文臣武将必然各归事其主，如此，靠谁去打天下？况且，六国后裔一旦为王，谁能保证他们肯定与我们联手，共同对付项羽？刘邦吐出嘴里的饭，大骂："郦食其那小子，差点坏了老子的大事，快把那些金印毁了！"

韩信攻下齐地，派人报告刘邦，要求代理齐王，气得刘邦大骂韩信不义。张良和陈平劝刘邦满足韩信的要求，因为韩信拥兵数十万，谁也阻挡不了他称王，不答应他，他照样可以称王，一旦那样，他就不会听从调遣了。刘邦醒悟，张良又自告奋勇，携齐王金印去封韩信为王，从而把他笼络住。见韩信迟迟不出兵南下，张良又建议刘邦把韩信老家一带也封给他，再封彭越为梁王，他们就会举兵南进了。刘邦又依言而行。韩信、彭越挥师南下，与刘邦夹击项羽，终于逼得项羽举剑自刎。

刘邦拥有天下，张良功不可没。

转　圆（二）

天地无极
人事无穷
各以成其类

【原典】

天地无极，人事无穷，各以成其类①，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②。圆者所以合语③，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⑤，以接⑥其说也。

【注释】

①各以成其类：意即有自己的演变方式。类，法式。　②方：方正。③合语：指谈话投机，融洽。　④错事：指处事合宜。错，同措，处置。⑤皆见其会，乃为要结：意谓对圆者，方者，转化者，接物者，及合语，错事，观计谋，观进退，四个方面要综合分析运用。　⑥接：接应。

【译文】

天地广大无边，人事没完没了，分别根据各自的不同而划分

成许许多多相似的种类。假如观察其中的计谋，就必然能判断吉凶成败的结果。

所谓周旋者，有的旋转之后转化为吉，有的旋转之后变成凶。圣人可以凭借“道”来了解存亡，然后才知道从无穷的计谋中选择哪一个计谋就可成功。所谓圆就是用语言自由旋转，所谓方，就是使四角确立之后趋于安定。而转化就是为了观察计谋，接物就是为了观察进退。对以上圣人为人处事的四种方式方法，必须融会贯通，然后归纳几条要领，以便继承他们的学说。

评　述

“知足不辱，知止不殆。”《老子·四十六章》所说的这句话就是告诫人们要懂得荣辱的分寸。知道满足就不会受辱，知道适可而止，就不会遭遇不幸。又说，“祸莫大于不知足，咎莫大于欲得”。不知足是是大的祸患，贪得无厌是是大的罪过。把钱财物、家世、容貌视为荣辱标准的人，一般都不知足，越有越想有，越有欲望越盛；欲望太盛，就会生出邪念，为拥有更多的财权欲而不择手段。

荀子也说过：“言而当知也，默而当知也。”即由发言而论及核心，可谓“知”；保持静默同样能达到核心的，也可以称得上“知”，他所要表达的意思是，无论雄辩或沉默均是相同的。有时候毋需开口说话，利用表情、眼神、举止、态度等等，也能充分地表达意念而接触到核心。现实社会复杂多变，有时钱不开口比开口更有效，所谓“沉默是金”，沉默，往往会产生令人意想不到的效果。正所谓“此时无声胜有声”。

大丈夫不论得不得志，皆能恬然处之。孟子说：“穷不失义，达不离道。穷不失义，故士得己焉；达不离道，故民不失望焉。

故之人，得志，泽加于民；不得志，修身观于世。穷则独善其身，达则兼善天下。”在不得志的时候也不忘记义理，在得志的时候更不违背正道。孟子还认为君子是不受外界动摇的，只要不做欠缺仁德、违反礼义的事，则纵使有什么突然降临的祸患，也能够坦然以对，不以为祸患了。

端木赐，字子贡，为孔子弟子。子贡利口巧辞，为孔门四科之一“言语”科的主要代表（《论语·先进》）。子贡既已受业于仲尼，学而优则仕，以其长于辞令。子贡是中国历史上出现的第一位真正严格意义上的纵横家，在他的影响下，战国时代成为策士说客喧哗与骚动的时代。

称子贡为纵横大家，并不仅仅是因为他能出使专对、说术高超，而且还因为他已经具备“游士”的特征。《史记·仲尼弟子列传》详细地记述了子贡“救鲁”的杰出事迹，充分体现了纵横辩士的上述两个方面的特点。下面我们来看历史上的第一位纵横人物子贡，是如何向世人展现其独异面貌的。

公元前484年，齐国田常开始着手做弑杀简公、控制齐国政权的准备，但又顾虑担心姜、高、国鲍、晏四大氏族的干预与反对，因此采取调虎高山之计，移四大氏族之兵于鲁国边境。这样，弱小的鲁国就成了齐国政卿之间争夺控制君权的牺牲品。齐国大军浩浩荡荡地奔赴齐鲁边境，一场全面进攻鲁国的战争一触即发，鲁国局势危如累卵。孔子看到父母之邦行将遭受灭顶之灾，心急如焚。作为培养训练人才的宗师，他理应派出得意门生，救鲁之难，为祖国做出贡献。于是，孔子对门下弟子说道：“鲁国是坟墓所处的父母之邦，如今国家危在旦夕，你们为什么没有人出来想点办法呢?”勇而好战的子路请行，孔子止之；子张、子石请行，孔子不许。看来，孔子心目中已有合适人选，只是等待其自告奋勇，主动请缨。利口巧辞的子贡请行，孔子愉欢地答应了他的请求。

子贡首先来到齐国，游说伐鲁的策谋者、野心勃勃志在萧墙之内的田常。子贡说：

君子伐鲁过矣。夫鲁，难伐之国，其城薄以卑，其地狭以泄，其君愚而不仁，大臣伪而无用，其士民又恶甲兵之事，此不可与战。君不如伐吴。夫吴，城高以厚，地广以深，甲坚以新，士选（经过训练）以饱，重器精兵尽在其中，又使明大夫守之，此易伐也。

子贡是真正的纵横家，不惟利口巧辞，后世策士说客相袭不变，就连游说风格也完全被战国游士模仿与学习。子贡游说田常，并不直入本旨，而是腾口言鲁之难伐，舞舌道吴之可取，难人之所易，易人之所难，反话连篇，弄得田常如堕人五里雾中，不知子贡到底想要说什么，甚至田常听了子贡的“胡言乱语”之后，还产生了被子贡愚弄的感觉。田常脸色顿变，恼怒气愤地说道：“子之所难，人之所易；子之所易，人之所难。而以教常，何也?”这正是子贡一番不着边际的说辞所想要取得的最佳效果，也是他进一步说服田常所必需的基础。既然田常颜色更变，恼怒非常，责问原因，子贡因答田常道：

臣闻之，忧在内者攻强，忧在外者攻弱。今君忧在内。吾闻君三封而三不成者，大臣有不听者也。今君破鲁以广齐，战胜以骄主，破国以尊臣，而君之功不与焉，则交日疏于主。是上骄主心，下恣群臣，求以成大事，难矣。夫上骄则恣，臣骄则争，是君上与主有隙，下与大臣交争也。如此，则君之立于齐危矣。故曰不如伐吴。伐吴不胜，民人外死，大臣内空，是君上无强臣之敌，下无民人之过，孤主制齐者唯君也。

子贡算是把田常移兵伐鲁的用心看得再明白不过了。“今君忧在内”，一句话直戳田常的心疾与隐患，而“忧在内者攻强，忧在外者攻弱”，更是直指事件的关键所在，阐明除去心疾隐患

的良方秘术，从而奠定说服田常的基础。伐鲁而胜，骄主、尊臣、疏己，“如此，则君之立于齐危矣”；伐吴不胜，君不威、臣不强，“孤主制齐者唯君也”。伐鲁有三不利，伐吴有三大利，则子贡前言鲁难伐、吴易取，对于田常来说不义是很切实际吗？有人说子贡纵容甚至谋助田常弒君专齐、移祸于吴为不义之举，纯属迂腐之论。田氏代齐在当时早已是有识之士的普遍看法，晏婴、叔向在半个世纪前已就“季世”问题进行过坦率认真的讨论，其中就论及田氏代齐、公室卑弱等现象，并都有世纪末之感。这说明历史的发展趋势已渐趋明朗，田氏代齐、三家分晋等后来发生的事件都是历史规律的显现与验证。

让我们回归本题。子贡游说田常，言伐鲁之弊与伐吴之利。田常被说动，但仍有顾虑：“吾兵业已加鲁矣，去而之吴，大臣疑我，奈何？”现在生米已经下锅，齐国大军已出征赴鲁，总该找到一个因由，才能去鲁伐吴。子贡似乎对此早有准备，因为辞曰：“君按兵无伐，臣请往使吴王，令之救鲁而伐齐，君因以兵迎之。”于是，子贡南往吴国，去游说正在积极谋霸诸侯、经营北方的吴王夫差。子贡说吴王曰：

> 今以万乘之齐而私千乘之鲁，与吴争强，窃为王危之。且夫救鲁，显名也；伐齐，大利也。以抚泗上诸侯，诛暴齐以服强晋，利莫大焉。名存亡鲁，实困强齐，智者不疑也。

子贡说田常成功，是利用了他欲弒君专齐、为乱国内的野心；子贡说夫差，则利用他急欲称霸诸侯、获得北方认可的心理。他对吴王说，王者不允许别国灭绝自己的属国，而霸者不准许另有强敌存在。如今强齐要私自吞灭吴之属国鲁，吞鲁则齐强，齐强则吴国不可抗拒，齐、吴两强抗衡的态势就会被打破。如此，则吴不能保护属国，不可称王；均势被打破，齐强吴弱，不可称霸。这是雄心勃勃欲征服北方、称霸诸侯的吴国绝对不允

许的。况且救鲁必获显名，伐齐而胜，即可杀鸡而猴听命，强晋不敢不服，齐败晋服则霸业可致，“利莫大焉”。有存亡继绝美名，得困齐服晋大利，“智者不疑也”。

子贡为了坚定吴王北伐之志，除诱之以王霸名利之外，更以仁智勇来激促夫差，并除去他的北伐之忧，令越国出兵相随，其说辞曰：

> 夫勇者不避难，仁者不穷约，智者不失时，王者不绝世，以立其义。今存越示诸侯以仁，救鲁伐齐，威加晋国，诸侯必相率而朝吴，霸业成矣。且王必恶越，臣请东见越王，令出兵以从，此实空越，名从诸侯以伐也。

吴王夫差破越之后，其称霸诸侯的野心日益膨胀，积极寻找逐鹿中原、问鼎周室的机会。如今，强齐伐自己的属国鲁，这可是一个难逢的北上争雄机会。子贡言“智者不失时”，可说是正中吴王之心；“勇者不避难”，伐强齐为勇，畏强齐非勇，吴王当然要做克难的勇者；“存越示诸侯以仁”，虚名自然要，实里却不肯以仁待越，子贡献“空越”之计，令越出兵助战，那真是一举两得的美事，既可不用担心后方有变，又增强军事力量，何乐而不为呢？“救鲁伐齐，威加晋国，诸侯必相率而朝吴，霸业成矣”，这是夫差连做梦都在想的事。子贡虽然是为救鲁而来，吴国却可因此而霸，于是吴王大悦，乃使子贡之越。

子贡出使越国，正在卧薪尝胆、励精图治的越王勾践闻知这一消息，命人清宫除道，自己提前赶到城郊，恭迎这位北方辩士、孔子高足，亲自陪伴子贡到馆舍，子贡在越受到隆重礼遇。那么，献“空越”之计子吴王的子贡，又该怎样去实施他的谋略呢？且看太史公的记述：

> 越王除道郊迎，身御至舍而问曰：“此蛮夷之国，大夫何以俨然辱而临之？”子贡曰：“今者吾说吴王以救

鲁伐齐，其志欲之而畏越，曰：‘待我伐越乃可’。如此，破越必矣。且夫无报人之志而令人疑之，拙也；有报人之志，使人知之，殆也；事未发而先闻，危也。三者举事之大患。”勾践顿首再拜曰：“孤尝不料力，乃与吴战，困于会稽，痛入于骨髓，日夜焦唇干舌，徒欲与事故王接踵而死（面对面拼个死活），孤之愿也。”遂问子贡。

子贡是一个国际形势观察家，对于列国间的关系与事务有着透彻的了解。田常欲弒君专齐，夫差想称霸诸侯，勾践要报仇雪耻，都逃不过他的眼睛。作为一位活跃于外交路线上的策士说客，要想谋事事成、说人人听，没有对列国关系的深切把握，没有对出使之国内政外交、君臣所欲的准确而具体的了解，是绝无分享成功的喜悦之可能的。子贡游说越王，抓住吴欲伐越和越欲复仇的矛盾，指出弱越难以敌强吴、遂其志。况且，“无报人之志而令人疑之，拙也；有报人之志，使人知之，殆也；事未发而先闻，危也。”拙、殆、危三者，为举事之大患；处此三者，国破身辱。子贡一番说辞，说得勾践顿首再拜，表明心迹，求策于子贡。也许策士说客有一不成文的规则，那就是游说人主首先要打掉他们高高在上的君威，扫除他们居高临下的心理，让他们摆正与策士说客的关系，不然难以言听计从，取得良好的游说效果。子贡也许就是出于这种考虑，才危言耸越王之听，使越王真心诚意地求计于己。

于贡既受越王隆礼接待，又得勾践真心求计，当然要对得起越王勾践的一番苦心，于是献出“灭吴”之计：

吴王为人猛暴，君臣不堪；国家敝以数战，士卒弗忍；百姓怨上，大臣内变；子胥以谏死，太宰嚭用事，顺君之守以安其私，是残国之治也。今王诚发士卒佐之以徼（激起）其志，重宝以悦其心，卑辞以尊其礼，其

伐齐必也。彼战不胜，王之福矣。战胜，必以兵临晋，臣请北见晋君，令共攻之，弱吴必矣。其锐兵尽于齐，重甲困于晋，而王制其敝，此灭吴必矣。

吴国之政，王暴、百姓怨、群臣不忍，国敝、忠臣死、奸佞用事，黩武穷兵、士卒不忍、反战情绪浓烈，所谓“残国之治”。如果越国出兵助吴伐齐，必然会激起吴王称霸诸侯的狂妄志向，再重宝悦其心、卑辞尊其礼，吴国北伐齐国的军事行动就会坚定不移。只要吴国出师北伐，不管是胜是败，都难逃被削弱的命运。战败，不用说必削弱；战胜，吴王更将骄其志，必举兵临晋，强晋必率北方诸侯共击吴军，吴国也势将削弱。吴弱则越可效渔翁而得其利，“其锐兵尽于齐，重甲困于晋，而王制其敝，此灭吴必矣”。子贡向吴王献“空越”之计，又给越王供“灭吴”之策，两国之君闻计都大悦而许诺，然而吴与越谁又能笑到最后呢？

于贡既大悦吴王与越王，因北上晋国，去游说北方强霸之国。他对晋定公说：

臣闻于，虑不先定不可以应卒，兵不先辨不可以胜敌。今夫齐与吴将战，彼战而不胜，越乱之必矣；与齐战而胜，必以其兵临晋。

晋国是子贡“游”说的最后一站，也是游说任务最轻的一站。子贡分析他本人导演的戏剧尾声说，齐吴之战吴败则越必乱吴，吴胜则将兵临晋土，因此建议晋国修兵休卒，以逸待劳，准备迎战来犯之敌。

事件的发展完全如子贡之所预料，吴大败齐师于艾陵；以兵临晋，相遇黄池，吴晋争强；越王乘机袭吴，并最终围吴宫，杀夫差，诛伯嚭，灭吴国，称霸诸侯。司马迁总结道：“故子贡一出，存鲁，乱齐，破吴，强晋而霸越。子贡一使，使势相破，十年之中，五国各有变。”

卷八

损　兑

“顺势而为”是建功立业的关键法则，也就是所谓“识时务者为俊杰”。损兑历练审时度势、因时制宜、顺势而动的智慧，达到“明者远见于未萌，智者避免于未形”的境界。

损，即损抑成见，兑，即强直观，尊重心目观察所得。当出现变兆时，要尊重客观，调整自己，善于根据变兆作出决断。这要效法灵著，善断休咎，用心目察其得失所在。

为什么要强调直观所得，尊重客观情势呢，这是因为客观世界是复杂的，变化的，往往会出现没有预料到的偶然情况，而且任何事物都会有成和败、兴和衰的两种可能性，往往会有细微的危险的因素潜藏着，或出现征兆。人要情识远深，知机玄览，知于未兆，察于未形，就要通过对客观世界的观察分析，增加新知，淘汰旧知，按照客观事物的本然来修正自己的成见。这就是损兑。

鬼谷子认为，圣明的人，无为待有德，虚心受物，尊重客体，言说要符合客观事物，要根据客体的本来面目作出事实的判断，不能因为自己的看法而不尊重别人的不同看法。这样才能辞不烦，心不虚，志不乱，意不邪。这是对主观随意性的否定，强调对客观事物的敏锐感受、尊重与速决。如果主观意志与心目所察觉到的事物不相符，则圣人不会随便发表意见，要求主观与物相应，这就是损之兑之。

善于尊重对客观事物的观察所得，及时清理和丰富自己，才能意决不疑，志雄不滞，说人处事都能如决水于千仞之堤，转圆石于万仞之溪，所向必通，无法阻遏。

损　兑（一）

事有适然
物有成败
幾危之动
不可不察

【原典】

损兑[①]法灵蓍[②]。损兑者，幾危[③]之决也。事有适然[④]，物有成败，幾危之动，不可不察。故圣人以无为待有德[⑤]，言察辞，合于事[⑥]。

兑者，知之也；损者，行之也。损之说[⑦]之，物有不可者[⑧]，圣人不为辞也[⑨]。故智者不以言失人之言[⑩]，故辞不烦而心不虚[⑪]，志不乱而意不邪[⑫]。当其难易而后为之谋，自然之道以为实。

【注释】

①损兑：减少他虑，专心察理。　②灵蓍：古代占卜用的蓍草茎。③幾危：危险的征候、变兆。　④适然：偶然性。　⑤以无为待有德：意思是说要虚己容人。德，得也。　⑥言察辞，合于事：审察言辞，明试事功。　⑦说：当为“兑”之误。　⑧物有不可者：事物不妥当、不对头的。即客观事物的本然与主观不相符的。　⑨圣人不为辞也：圣人不作主观论

断，为之论说。 ⑩不以言失人之言：不因自己的言论而抛弃他人的言论，意即尊重别人的言论。 ⑪辞不烦而为心虚：言化不烦杂无序；内心不虚浮不实。 ⑫志不乱而意不邪：心志专一不惑乱；意念守正不邪僻。

【译文】

善于损益者，应效法那预知灵验的蓍草。所谓损益，是在事物发展的关键时刻决定事物发展方面的主要因素。事情有适合于发展态势的，物类都隐含着成败的可能性，即使是极微妙的变化也不可不仔细观察。因此，圣人都运用无为而为之的态度对待事物的发展，观察言辞，审视事态，一举一动，谨慎微密，使之合乎事物发展的内在规律。

所谓益，必须在充分了解事态之后；所谓损，必须在计谋实行中进行。无论是益，还是损，都是为了便于谋略的执行。否则，圣人是不会随便开口说话的。因此，聪明人不会固执己见而排斥他人的言论，其言辞也一定简约明晰，心中也一定自信坚定，意志不紊乱，意念不邪辟。每当遇到难题时，必定能巧于为此进行谋划，运用自然的法制去制定实施计谋的具体措施。

评　述

曾国藩说，只有心静到极点时，身体才能寂然不动，所谓没有丝毫杂念，但这毕竟未体验出真正的“静”境来。真正的“静”境是在封闭潜伏到极点时，逗引出一点生动的意念来，就像冬至那一天，阴气殆尽，阳气初动，此时根正本固，这才可以作为一切。

《庄子》中指出“穷亦乐，通亦乐”。所谓“穷”是指无路可走；“通”是指发达顺遂。庄子认为，凡事顺应境遇，不去强求，

才能过着自由安乐的生活。这是一种顺应命运，随遇而安的生活方式。无论顺境或是逆境，人都应该保持一种乐观的生活态度。贫穷时能藏宝贵之锋知足常乐，安贫乐道。

《庄子》中还指出“安时而处顺，哀乐不能入也”。这句话的意思是，能够安于时代潮流，因循自然法则的人，悲哀和欢乐就不会占据他的内心。这是一种自然的生活方式。有一些人为了出人头地，达到自己的目标，往往不顾一切，拼命去争取。而一旦遭到挫折或打击，往往会意志消沉，一蹶不振。实际上，在生活中的确需要认真地工作，可是，如果过于违背了自然规律，岂不是得不偿失吗？

秦晋殽之战

秦穆公打算发兵偷袭郑国。蹇叔劝阻说：“我听说，偷袭他国城邑，用战车不能超过百里，用步兵不能超过三十里，而且都是赶在士兵士气旺盛和力量强盛时到达，因此进攻敌人能够消灭他们，撤离战场也能迅速离去。而现在出兵袭郑，行程几千里，又要穿过其他国家。我不知道这怎么可以呢！您还是慎重地考虑一下吧！”

“吾意已决，不必多言！”秦穆公坚决地否定了蹇叔的意见。

蹇叔将军队送到了城门外，哭着说：“将士们啊！我看到你们出去却看不到你们回来啊！”

蹇叔的两个儿子申和视也与军队一起出征，他对儿子们说：“晋国如果袭击我军，一定是在殽山。如果你们战死的话，不要死在南山边，而一定要死在北山边，以便我收尸时容易找到。”

秦穆公听说此事后，派人责备蹇叔说：“我发兵出征，尚不知胜负如何。而你现在却哭着送行，这是给我的军队哭丧啊！”

蹇叔回答说：“我不敢给军队哭丧。只是我老了，有两个儿

子都随军出征了。等到军队回来后，不是他们战死了，就一定是我死了，所以我才哭!”

秦国大军东行至周围的都城。王孙满从城门缝中观看秦军，回来对周王说：“哎！这支军队必遭挫折。如果不遭挫折，以后我再也不谈论‘道’了。”

周王说：“何以见得?”

王孙满说：“秦国非他国可比，它是周王室分封的诸侯国。它的军队经过天子的都城，应该收藏起铠甲兵器，战车上的兵士都应下车，以此表示向天子行礼。现在这支军队服装上下一色，但兵车上装备混乱，左边的将士不凭轼致敬，右边的人跃上车的有五百人。这些人的力气固然很大，然而缺乏礼仪。这样的军队怎能不遭挫折?”

秦军过了周都后继续向东方挺进。此时郑国的商人弦高、奚施正西行至周做买卖，在路上遇上了秦军。弦高说：“啊！这支军队是从很远的地方来的，这一定是去偷袭郑国!”

弦高立即让奚施回郑国报告，自己带着十二头牛来见秦军主帅，说：“我国国君早就听说贵军要来了。但贵军迟迟未到，我国国君和士兵私下为贵军担忧，每天都为此而心情不愉快，惟恐贵军士兵疲惫劳困，干粮缺乏。怎么这么久才到呢？我国国君特意派我用犒劳贵军，并送上十二头牛作为膳食。”

秦军三位主帅一听弦高的话，面面相觑，过了一阵子才说：“我们的国君没有合适的人可派遣，派了他的三个臣子丙、术、视到东方察看晋国的道路，没想到走过头，结果迷了路，误入贵国境内。”于是他们拜了又拜，接受了弦高的礼物。

弦高走后，三个主帅商议说：“我们行军几千里，多次穿越他国土地去袭击郑国，结果还没到就让人家知道了。这样看来，他们的准备一定已经很充分了。”子是便决定回师秦国。

这时，晋文公刚刚去世，尚未安葬。先轸听说此事后对晋襄

公说："秦国对我们的丧事不表示慰问，对我们的哀痛不表示忧伤，反而派军队多次穿越我国领土，这是忘掉了我们的先君，欺侮您年幼啊。他们这样无情无义，请允许我军去袭击秦军，这样可以使晋国更为强盛。"

"那好吧！"晋襄公想了想才答应。

于是先轸率领大军在殽山设伏，大败秦军，并俘获了秦军的三位主帅。

消息传回秦国后，秦穆公身穿丧服，到宗庙里哭告祖先，对众人说："上天不帮助秦国，才让我没有听从蹇叔的劝谏，以至于遭受了这样的祸患！"

如果洞深八尺，那么人的手臂就不能探到底了。这是为什么呢？是因为手达不到的缘故。同样，智力也有达不到的地方。如果智力达不到，那么游说的人即使再善辩，阐发的道理即使再精微，也无法让他体会到。秦穆公并不是想打败仗，而是因为智力达不到啊！智力不及就不听从蹇叔的话，而不听蹇叔的话，结果导致秦军的全军覆没。所以说，智力达不到所带来的危害真是太大了！

齐桓公亲近小人

齐桓公依靠管仲的辅佐，九合诸侯，一匡天下，成了天下诸侯的霸主。做霸主的时间一长，齐桓公就有些忘乎所以了，开始亲近小人，贪图享乐。

管仲由于过度操劳，终于病入膏肓了。齐桓公心中十分悲痛，亲自赶到管仲家里探望。

齐桓公一见管仲那奄奄一息的样子，眼泪便掉下来了，他十分悲切地说："仲父您的病已经很重了，您还有什么话要教诲我吗？"

管仲无力地摆了摆手说："齐国的老百姓有一句老话说：'住家的人不用准备外出车上用的东西，而在外奔波的人也用不着家里的埋藏之物。'我是行将就木的人了，哪里还能讲以后的事情呢？"

齐桓公紧紧地握住了管仲的手，再三恳求道："为了齐国的百姓，仲父您一定要教我！"

管仲看着齐桓公那么恳切的样子，问："我的话您还肯听吗？"

"我一定会按照仲父的话去做！"齐桓公十分坚决地发誓。

管仲强打起精神，慢慢地说："国家大计，以用人为先。我死了以后，请您务必疏远易牙、竖刁、常之巫和卫公子启方四人，他们对您不利，于国有害！"

齐桓公吃惊地问道："易牙不惜煮了自己的儿子来满足我的口味，这样的人还可以怀疑吗？"

管仲说："人爱自己的骨肉乃是人之天性，他为了取宠于您，连自己的儿子都狠心地煮死了，那么对您又怎么会热爱呢？"

"那竖刁为了侍奉我，不惜把自己给阉割了，这样的人难道不能亲近吗？"

"人的身体受之于父母，爱惜自己的身体也是人的本性，他连自己都狠心阉割，您想他还会去真心地爱别人吗？"

"常之巫能够明察生死，驱魔治病，这种人留在身边总没有什么事吧！"

管仲又摇头说："死生有命，所谓鬼降给人的疾病是由于精神失常而引起的。他会让您不听天命，不重人事。而且他会借此无所不为，这种人更危险啊！"

"那……卫公子启方侍奉我都十五年了，他怕别人照顾不周，连他父亲死了以后，他都不肯回去奔丧。这样的人会有害吗？"齐桓公为这四个人作最后的辩护了。

管仲叹息道："哎，一个连生身父亲都不爱的人，还能指望去爱谁吗？凡是不惜一切手段博得您欢心的人大都是最危险的人。为了齐国的大业，请国君还是听我一句话吧，把他们赶出宫去。"

"那好吧，我一定按仲父的话去做！"齐桓公无可奈何地答应了。

管仲死后，齐桓公痛下决心，将易牙等四人驱逐出宫。但是，从此以后，齐桓公总觉得不太舒服，经常茶饭不思。

终于有一天齐桓公说："仲父也太过分了一点吧！谁说仲父的话都得要听呢？"于是在事隔三年后，易牙等四人又重新回到了齐桓公身边。

易牙、竖刁等人重回齐桓公身边后，更加受到宠爱，加上朝中又没有管仲这样的人约束桓公，四人更加胡作非为，不久就把齐国弄得乌烟瘴气，老百姓对此怨声载道。

第二年，齐桓公得了重病，他的五个儿子勾心斗角，都想乘机夺位。易牙等四人支持公子无诡。常之巫从宫中传出消息说："国君将在某日去世。"他们又堵塞宫门，筑起了高墙，不让别人进去。其他的公子自然不服，各自带兵进宫。一时间，宫中战斗不断、一片大乱。

可怜齐桓公奄奄一息却没人照料。有一天，一个宫女翻墙进了他住的寿宫。

齐桓公说："我要喝水，我想吃饭！"

宫女回答说："我找不到水和饭了！"

"怎么可能呢？"桓公不相信。

宫女说："常之巫已经从宫中传出话说：'国君将在某日去世。'易牙、竖刁和常之巫一起作乱，要支持公子无诡夺位。他们已经堵塞了宫门，筑起了高墙，不让别人进来。所以宫中现在找不到粮食和水了。"

“那卫公子启方呢？他在哪里？”

“他带了四十社的土地和人口归降了卫国。”

“啊？”齐桓公十分痛心，流着泪说：“唉！我真后悔没听仲父的话啊！我还有什么面目去见仲父呢？”于是他用衣袖蒙住脸，死在了寿宫。

宫中大乱一直持续了六十七天，五个公子又各借外国军队打来打去。从此以后，齐国衰落下去了。

齐桓公之祸是由于他不能始终听从管仲的忠告。他并不是轻视灾难和厌恶管仲，而是智力不及，缺乏远见，无法知道管仲的话是正确的，从而招致身死国破的祸患。因此，对于智力不及而缺乏远见的人来说，劝说的人即使是再善辩，也无法让他明白相信。有一个戎人看到别人晒布，但他从来没见过织布，就问：“用什么东西织得这么长这么大呢？”晒布的人就指着一堆麻给戎人看。戎人却生气地说：“这样乱糟糟的东西怎能织得出这么长大的东西呢？”齐桓公和那个戎人差不多，自己没有见识，却又自以为聪明，结果重则身死国破，轻则闹个大笑话。

赵简子论臣

赵简子手下有两位大臣，一个叫赵厥，一个叫尹铎，两个人都喜欢劝谏赵简子。但两个人劝谏的方式不同，赵厥只是在私下里对赵简子说，而尹铎则喜欢当着别人的面给他提意见，经常让赵简子下不了台。不少人觉得尹铎有时候做得太过分了，赵简子对尹铎的这种做法也有些不满，总想找个机会教训他一下。

有一天，赵简子与尹铎一起饮酒。酒过三巡之后，赵简子带着醉意说：“在我的大臣里面，赵厥是最热爱我的，而尹铎先生您最不热爱我啊！”

尹铎一听此话，觉得很奇怪，便问：“君主您此话怎讲？”

赵简子说："赵厥劝谏我，一定是在没有旁人在场的时候。而先生您劝谏我的时候，却总喜欢当着别人的面纠正我，一定要让我出丑。您说，这不正说明您不热爱我吗?"

尹铎笑了，说："确实如此！赵厥顾惜您的出丑，却不顾惜您的过错；而我顾惜您的过错，却不顾惜您的出丑。但我这样做是有理由的，并不是因为我不热爱您!"

"那您的理由是什么呢?"

"我曾经在老师那里听到过如何观察人的面相，面相敦厚而且是黄色的人能够承受住出丑，而您正是这样的人，所以我才这样做。况且如果我不在别人面前纠正您，恐怕您就不会记在心上，也就不会改正错误了。"

赵简子听了尹铎的解释后，笑着道歉说："实在对不起，我刚才只是说了句玩笑话，请不要放在心上！我知道先生您是很热爱我的。"

这正是赵简子的贤明之处。如果领导者贤明，那么下属的进谏也就深刻。如果赵简子不贤明的话，那么尹铎最终连在赵国存身都不可能，更何况是呆在赵简子身边呢！所以说，英明的领导者都能善于接受哪怕是最严厉的批评。

损　兑（二）

圆者不行，
方者不止，
是谓大功。

【原典】

圆者不行，方者不**止**，是**谓大功**[①]。益之损之，皆为之辞。用分威散势之权，以见其兑[②]。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[③]。

【注释】

①圆者不行，方者不正，是谓大功：意谓功在使客观事物按照主观愿望方向变化。　②用分威散势之权，以见其兑：用分威散势的办法来显现心察。见，通“现”。　③而能行此者，形势不得不然也：道藏本无此两句，据嘉庆本补。

【译文】

使对方周全的计谋受到阻碍，乃至难以施展而停止行动，这种抑制对方而成全自己的计谋，就可大功告成了。这里运用的也

是增益损减的方法，用言辞去迷惑对方，利用“分威”、“散势”的权谋，去掌握对手的损益变化，在事物发展的关键时刻，给对方施加压力，使他实际上依附于我方的决策。

所以，善于运用损益权术的人，就好比是在千丈的堤防上决堤，又象是在万丈的溪流中旋转圆石，声势威猛，锐不可挡。因而能够施行“损兑”之术的，形势发展的结果必然会是这样。

评　述

孙子说：从前善于用兵打仗的人，先要创造出不会被敌人战胜的条件，来等待可以战胜敌人的机会。不被敌人战胜，主动权在于自己。可以战胜敌人，在于敌人出现过错，有被我利用的机会。所以，善于用兵打仗的人，能做到自己不被敌人战胜，但不能肯定敌人必定会被我战胜。所以说，胜利可以预知，但不能够强求。

凡先到达战场等待敌人的就主动、从容，后到达战场而仓猝应战的就疲劳、被动。所以，善于指挥作战的人，能调动敌人而不被敌人调动。

能使敌人自己来上钩的，是以利引诱的结果；能使敌人不能到达其预定地域的，是靠制造困难阻止的结果。所以，敌人休整得好，就要设法使它疲劳；敌人粮食充足，就要设法使它饥饿；敌人安处不动，就要设法调动它，因为出击的是敌必然往救的地方。急进千里而不困顿的，是因为行进在没有敌人阻碍的地区。进攻而必然得手的，是因为攻击的是敌人不防守或防守不严的地方。防守而能稳固的，是因为扼守的是敌人不进攻或不易攻破的地方。

所以，善于进攻的，使敌人不知道怎样防守；善于防守的，

使敌人不知道怎样进攻。

微妙呀！微妙到看不出丝毫形迹。神奇呀！神奇到听不见一点声息。这样就能成为敌人命运的主宰。

前进而使敌人不能抵御的，是因为攻击它空虚的地方；撤退而使敌人无法追击的，是因为行动迅速敌人追赶不上。所以我军想打，敌人即使坚守高垒深沟，也不得不脱离阵地与我交战，这是因为进攻敌人所必救的地方；我军不想打，即使画地防守，敌人也无法同我交战，这是因我设法改变了敌人的进攻方向。

用兵规律好像水的流动，水流动的规律是避开高处而流向低处；用兵的规律是避开敌人坚实之处而攻击它虚弱的地方。水因地形的高低而制约其流向，用兵要根据敌情而决定取胜的方针。所以，用兵作战没有固定不变的方式方法，就像水没有固定的形态一样，能根据敌情变化而取胜的，就叫做用兵如神。

五行相生相克，没有哪一个固定常胜；四季依次更替，没有哪一个固定不移；白天有短有长，月亮有缺有圆。一切永远处于变化之中。

宋太祖的损兑术

宋太祖赵匡胤出生在洛阳，智勇过人，很受周世宗柴荣的赏识，把他一步步提拔为禁军最高统帅——殿前都点检。不久，柴荣病死，由他七岁的儿子柴宗训接过后周那一隅江山。一时间，后周出现了“主少国疑”的局面，一些大臣意识到握有兵权的赵匡胤将发动兵变，有人提议剥夺他的兵权，有人建议干掉他。然而，他们只是发发议论，没人敢动手。

显德七年（960）正月初一。他与心腹赵普、弟弟赵匡义密谋之后，炮制了辽和北汉联兵入侵的假情报，再以北上御敌的名义，把军队拉出来，发动兵变。

柴宗训年少无知，范质、王溥、魏仁浦三位宰相也不知有诈，居然出面建议赵匡胤统兵出击。

第二天，赵匡胤誓师“出征。”当天下午，走到距开封约二十里的陈桥驿，就驻扎下来。当晚，赵匡胤派亲信郭延斌潜回开封，去与石守信和王审琦联络。

石守信，浚仪（今河南开封）人，当年郭威帐下的一名亲兵，因他智勇双全，为郭威青睐，乾祐三年（950），郭威把后汉的第二代皇帝刘承祐赶下台，建立后周，石守信被提升为亲卫都虞侯。郭威仅做了三年皇帝就病死了，他遗下的皇位由养子柴荣继承。石守信辅佐柴荣，南征北战，立下赫赫战功，官位也步步高升。这时，在禁军中担任殿前都虞侯的赵匡胤看出他是个人才，就有意与他结交，两人称兄道弟。不久他俩与另外八位意气相投的将领结为“义社十兄弟”。另外那八人是：王审琦、韩重斌、李继勋、齐庆义、刘守忠、刘廷让、王政忠、杨老义。从此以后，石守信又处处得到赵匡胤的提携。赵匡胤出任殿前都点检后，他也坐上了禁军的第三把交椅——殿前都指挥使。不久，石守信又加领义成军节度使。

赵匡胤密谋兵变一事，石守信也参与了，按照计划，他和时任殿前都虞侯的王审琦留在开封做内应。郭延斌潜回开封，与石守信、王审琦取得联系，石、王两人马上部署，控制城门，监视要害部门。

再说陈桥驿那儿，赵匡胤等人也忙碌了一夜。次日，天刚亮，赵普、赵匡义和众将一同拥入赵匡胤寝室，将校齐声高喊：“愿策太尉为天子！”太尉，秦朝始置，为最高武官。后世军队统帅，如殿前都点检，人们也往往尊称“太尉”。不待赵匡胤回答，一件黄袍就被披到了他的身上，众人跪倒在地，高呼“万岁”。

事不宜迟，赵匡胤火速回师开封。城门已被石守信、王审琦的人马控制，赵匡胤顺利入城，把整座皇宫团团围住。范质、王

溥、魏仁浦这才大梦方醒，范质抓住王溥的手说："匆忙派赵匡胤出征，我们太糊涂了！"他气愤难抑，抓着王溥的手不放，竟把王溥的手抓出了血！柴宗训更是吓得面无血色，连忙答应把皇位让给赵匡胤。

赵匡胤登基称帝，年号建隆，国号宋。一个新的皇朝诞生了。

为了坐稳江山，赵匡胤登基以后，竭力笼络后周旧臣，让他们全部留任原职．甚至连宰相也仍由范质、王溥、魏仁浦三位旧相继任。那位范质不肯做赵匡胤的臣子，是赵匡胤派人把钢刀架在他脖子上，他才就职的。对那些仗势欺凌旧臣的新贵，赵匡胤毫不留情地予以严惩。例如那位京城巡检王彦升，当年"陈桥兵变"，他是入城的先锋，自恃拥立有功，不把后周旧臣放在眼里。一天半夜，他以巡检为名，去敲王溥的家门，王溥胆战心惊地把他迎进府，他让王溥摆酒接风，临走又敲诈了一大笔银子。第二天上朝，王溥把此事对赵匡胤说了，赵匡胤就把王彦升贬到地方去做刺史。如此以来，那些后周旧臣大都对赵匡胤感恩戴德。

想推翻赵匡胤的也有，他们大都是拥兵一隅的地方实力派。李筠就是其中的一个。此人是北周宿将，以昭义节度使的身份坐镇潞州（今山西长治），是北周后期势力最大的一个地方藩镇。赵匡胤称帝后，他表面上接受赵匡胤的册封，暗地里却联络北汉，准备举兵反宋。为了麻痹赵匡胤，他还派儿子李守节去开封，把北汉与他联络起兵的书信上缴赵匡胤。赵匡胤对李筠的举动已有耳闻，他告诉李守节："我没做天子时，你父亲想做，我不管。现在我已做了天子，他再一意孤行，那就不行了！"李筠把赵匡胤的警告当作耳旁风，经过充分准备之后，在赵匡胤登基后的第四个月，竖起反宋复周大旗。

赵匡胤派石守信、高怀德统领大军，进剿李筠。

此时，石守信的官职已是侍卫马步军副都指挥使领归德军节

度使。高怀德是一位久经沙场的猛将，他还是赵匡胤的妹夫。为了防止李筠西下太行，占据黄河沿岸的粮仓，赵匡胤命石守信、高怀德快速推进；又派慕容延钊、王全斌统兵一支，与石守信、高怀德两位大将分进合击。

宋军刚刚出发，李筠就攻占了泽州（今山西晋城），大有西下太行之势。与此同时，北汉出兵南下，声援李筠。更可怕的是，李重进又在扬州（今属江苏）起兵。他本是郭威的外甥，柴荣去世前，派他以马步军都指挥使的身份坐镇扬州，目的就是要在外面保持一支威震京师的军事力量。赵匡胤称帝后，他经过周密策划，紧随李筠起兵，南北遥相呼应。

局势危急，京城内外，人心惶惶。

赵匡胤命皇弟赵光义（即赵匡义，赵匡胤称帝，避讳改名光义）留守京师，他本人御驾亲征李筠，先打跨了李筠，再调头对付李重进。

皇上御驾亲征，宋军士气大振。石守信、高怀德麾兵急进，在长平（今山西高平西北）大败李筠，斩首三千级。接着，乘胜直赴泽州，李筠三万大军，被两位将军打得落花流水。眼见大势已去，李筠自焚而死。

石守信以赫赫战功加官为同平章事，跻身宰相行列。

经过四个月的短暂休整，赵匡胤又御驾亲征李重进，石守信以行营都部署兼知扬州行府事的官衔，行使前敌总指挥的权力，麾兵一路攻杀，直逼扬州城下。李重进殊死抵御，战事呈胶着状态。石守信见状，派人驰奏赵匡胤："城破只在朝夕，若大驾亲临，一鼓即克。"赵匡胤马上日夜兼程南下，宋军听说皇上驾到，顿时如注入兴奋剂一般，发动猛攻，一举攻克扬州。

仅仅半年，"二李之乱"就被平息了。事实证明，无人能与大宋抗衡。那些已甘心跪拜在赵匡胤脚下的北周旧臣，庆幸自己这步棋走对了；那些怀有二心者，也明白了自己的处境，从此打

消了野心，忠心于大宋皇朝。

高枕无忧，赵匡胤开始尽情地享受做皇帝的富贵。直到来年闰二月，他才稍有醒悟，以忏悔的口吻对大臣说，自己这一阵子沉湎于酒色之中，常有失态，实在太不应该了。

促使赵匡胤幡然悔过的原因是：朝中有许多大事，亟待处理，有些事情关系到大宋皇朝的安危。

于是，有了千古趣谈“杯酒释兵权”。

赵匡胤从酒色中醒来，蓦然发现：皇位是赵家的，兵权却握在异姓人手里！

宋时军队分禁兵（中央军）和厢兵（地方军），禁兵的统帅机构为殿前司和侍卫司。侍卫司除分领禁兵外，还兼领厢兵。殿前司设殿前都点检、副都点检、都指挥使、副都指挥使，侍卫司设侍卫亲军马步军都指挥使，其下分为侍卫马军司、侍卫步军司。两司各设都指挥使、副都指挥使、都虞侯。

在赵匡胤君临天下最初两年间，殿前司和侍卫司都由拥戴他有功的武将把持。殿前都点检是慕容延钊，当年赵匡胤任殿前都点检时，他是殿前副都点检。他下面有张永德、王审琦、韩重赟等人分司各职；侍卫亲军马步军都指挥使的大印先后为韩令坤、石守信等掌管，他们下面有赵彦徽、罗彦环等人分司各职。

这些武将，久经沙场，勇武剽悍，韬略出众。赵匡胤深知，五代更替，如其说是皇帝懦弱，不如说是武将跋扈，那些手握重兵的大将篡位弑主，易如反掌。他自己便是靠兵权起家，在殿前都点检任上把柴宗训赶下皇位的。为了确促赵氏天下，赵匡胤决计解除开国元勋的兵权。

用什么手法办好这件事？赵匡胤颇费脑筋。当然，一道旨令就可以让他们交出兵权，但如果这样做，难免伤了君臣和气，那些将帅会有“兔死狗烹”之感，如此，将留下隐患。赵匡胤既不想伤了诸将的心，又要剥夺他们的兵权，经过一段时间的思考，

终于拿出了一个万全之策。

七月初九，晚朝结束，赵匡胤把石守信等将领留下，一块喝酒，新月当空，清风习习，君臣开怀畅饮，谈起往日趣事，欢歌笑语。忽然，赵匡胤长叹一声，道："如果没有诸位爱卿鼎力相助，我哪有今天！可是，我虽然贵为皇帝，还不如以前那么快乐，几乎没睡过一夜安稳觉。"

"皇上这是为何？"石守信问。

赵匡胤一字一顿地说："这还不明白？皇帝的位子，谁不想坐！"

石守信等人一听，跪倒在地，顿首曰："如今天命已定，谁还敢再有贰心，陛下何出此言？"

"谁人不想富贵？即使你们没有野心，可你们手下的将士呢？一旦他们贪图富贵，把黄袍披到你们身上，你们即使不想做皇帝，恐怕也不成。"

一听赵匡胤如是说，石守信等人懵了，不知如何表白才是。石守信磕头如捣蒜，恳请皇上给指一条路。

"人生如白驹过隙，瞬间即过。你们为什么不多积些钱财，多买些田宅，留给子孙后代？家里多置些歌妓舞女，饮酒作乐，以终天年？"赵匡胤道，"如此这般，我们君臣之间也就没了嫌疑，相安无事，该有多好！"

石守信等人明白了：皇上是要他们交出兵权！

第二天，石守信等人上疏，说是身体有病，不胜军务，请求皇上开恩，解除他们的兵权，让他们颐养天年。

赵匡胤见石守信等人如此明达事理，非常高兴，让他们以散官归家休养。散官又叫"散阶"，仅是一种荣誉官衔，没有实际职权。

为了安抚石守信，赵匡胤把小女儿延庆公主指配给他的小儿子石保吉；又把大女儿昭庆公主指配给王审琦之子王承衍。石、

王两家成了皇亲国戚，一失一得，心理上稍感平衡。

这便是历史上著名的“杯酒释兵权”。

一个新的皇朝建立之初，都会遇上开国元勋兵权过重的情况，削弱以至剥夺他们的兵权是开国君主颇感棘手的大事。有些君主不敢表明自己的心迹，而是找诸将的不是，或给他们捏造一个罪名，把他们免职，直至处死。赵匡胤则不然，他在酒宴上开诚布公，说出自己的忧虑，取得了诸将的谅解，一桩棘手的大事，藉助一场酒宴就顺利地解决了。事后，又给交出兵权的诸将一些补偿，一些安慰，锦衣玉食，安享清福，使他们心平气和。

卷九

中　经

道贵制人而不制于人，其关键在于因人行事。本卷乃鬼谷子真传鉴人、识才和制人的秘诀，细心揣摩便能见其相貌，知人本性；听其言语，知真原义，进而因人说事行为，达到制人而不制于人的目的。

中　经（一）

能言者，俦善博惠
施德者，依道而救
拘执者，养使小人

【原典】

中经，谓振穷趋急[①]，施之能言、厚德之人[②]，救拘执[③]，穷者不忘恩也。能言者，俦善博惠[④]；施德者，依道而救；拘执者，养使小人[⑤]。

【注释】

①振穷趋急：救急扶困。振，通赈。　②能言、厚德之人：指能立言说人、能树德勉世的两种人。　③救拘执：意谓救助窘迫困厄的人。道藏本“拘”字作“物”，疑误，从下文观之，当为“拘”。　④能言者，俦善博惠：能言的人以其善言救难解纷，广施恩惠于人。　⑤小人：地位较低的人。

【译文】

所谓“中经”，是指赈救穷困，济人危难。能这样做的，必然是能言善辩、道德深厚的人。救援了那些被拘执而身陷囹圄的人，被救者是不会忘记恩德的。能以善言好语安慰人的人，必定

能施恩于更多的人；广施厚德的人，他们的言行必定合乎正道；救人出囹圄的人，必定能够豢养、利用那些被援救的人。

评　述

《中经》重在说明个人道德修养与为人济世的方略。一个人的思想、主张的影响力，人们的接受度，决定于人们对提出理论、主张的人的道德评价，决定于人们的信任度。因此，立言说人，就要重视树德，争取人们的信任，以增强自己说话行事对周围的影响力。

救穷助急必须是能言厚德之人。对三种人要予以帮助："能言"的人，即能立言济世的人，他们的主张、观点往往会给人们带来广泛的恩惠；"厚德"的人，即德行方正、情操高尚的人，他们会为净化社会产生积极的影响；"拘执者"，即暂遭困厄的人，他们处于心理弱势，容易接受影响。

能言厚德的晏婴

晏婴在后世人们的心目中是智慧的化身，堪称是能言厚德的典范，这主要归功于《晏子春秋》的记载。

晏婴生活在春秋末期的齐国，历任灵公、庄公、景公三朝，以节俭力行重于齐。后相齐，直言敢谏，司马迁《史记·管晏列传》说他身居在朝，齐君有话问及，则正直地发表意见；无话问及自己，则正直地行事。国君有道，就顺从命令；无道，则抗拒命令。晏婴更为突出的特征是智慧超群。他可以以智杀人，也可以以智救人；他可以智谏君王，也可以智辩权贵；更可以智斗敌国君臣，以其所辱反辱之，传奇性地维护本国尊严。从这一方面

而言，晏婴几乎就是智慧的化身。其具有传奇色彩的机智故事，在后世广为流传。

“二桃杀三士”的故事，即流传甚广的晏婴事迹之一。故事说齐景公曾养有三位以勇力搏虎闻名的武士，晏子以礼尊敬他们，他们却不礼于晏子。于是晏子劝景公除掉这三个“上无君臣之义，下无长率之伦，内不以禁暴，外不可威敌”的勇力之士。景公担心制服不住这三个勇士，“搏之恐不得，刺之恐不中”。晏婴因而献智杀三勇士之计：

三勇士而易二桃，故意少其一。不足则争，因使其计功而食桃。意谓功大者得食，功小者不得食。于是三勇士各言其功，都自认为功大无比。

公孙接抢先说道：“我一搏雄壮绝有力之猛兽，再搏勇猛超越寻常的护崽母虎，像我有这样的武功，是配得上吃桃，而别人无法相比的。”于是持桃而起。

田开疆接言道：“我手握兵器勇通三军就有两次，像我这样的功勋，也是该吃桃而别人无法相比的。”说完，也持桃而起。

古冶子最后说：“我曾随君渡黄河，河中巨鼋衔马以入水中。此时，我潜入水底，逆行百步，顺追九里，抓到巨鼋刺死了它。于是左手操马尾，右手挟鼋头，鹤跃而出水面。掌舵者都说此庞然大物为河伯神，而在我看来，不过是巨鼋之首领而已。像我这样的本领，也是应吃桃而别人无法相比的。你们二位为什么不把桃放回来！”话音未落，拔剑而起。

接着出现了三士争桃的结局：

> 公孙接、田开疆曰：“吾勇不子若，功不子逮，取桃不让，是贪也；然而不死，无勇也。”皆反其桃，挈领（断颈）而死。古冶子曰：“二子死之，冶独生之，不仁；耻人以言，而夸其声，不义；恨乎所行，不死，无勇。虽然，二子同桃而节，冶专其桃而宜。”亦反其

桃，挈领而死。

三勇士都断颈而死，晏子不费吹灰之力便除掉了他们。晏子料到献二桃给他们，他们必不会遵照景公之命“计功而食桃”，而是“无长幼之礼”，炫耀己功而抢占食桃，如此必起争夺。勇士相争，必以兵剑。果然，公孙接、田开疆都抢先“援桃而起”，都认为自己武功盖世，“无与人同矣”；古冶子自述己功，其勇猛超过前两人，但桃已被拿完，于是“抽剑而起”，要求二人交回抢先拿去的桃。看来纷争已起，其解决纷争的方式或以刀兵相见，杀个你死我活；或交桃受辱，而辱为勇士最大的忌讳，如此必以死免其辱。以辱致人于死，则辱人者为不仁不义，不仁不义又甚于受辱，那么辱人者又有何脸面活在世上？不管用哪种方式解决，三勇士都难免于一死。四肢短小、智慧超群的晏婴，终以两个桃子杀死了三个力可拔山的勇士。

晏子之智不仅能杀无义，而且更多的是救无辜。《晏子春秋》记载了不少晏婴智救无辜、匡正齐君、纠偏权贵的事迹。

景公喜欢射鸟，令烛邹掌管喂养林苑中的群鸟。由于喂养失法，林苑中的群鸟全都飞走了，景公再也找不到鸟射，怒而使人诛杀烛邹。晏婴闻之，请数其罪而杀之。当着景公的面，责数其罪有三：“主鸟而亡”，其罪一；使君主因鸟的缘故杀人，陷君于不义，其罪二；又使天下诸侯认为我们的君主重鸟轻士，扬君主国家之丑，其罪三。晏子正话反说，讽谏景公，意谓如果景公杀烛邹，就会得“以鸟杀人”的不义之名，就会有“重鸟轻士”的丑闻恶声。景公听晏子之言而悟己过，于是赦免了烛邹。

晏子的机智运用到外交场合上，更是大放异彩，留下了更多为人熟知的事迹。在外交事务上，他明察秋毫，使臣的一举一动，都在他的视域之内；使臣的隐旨秘意，都昭然于他机警聪慧的头脑之中，难逃他的火眼金睛。

《晏子春秋·内篇杂上》记载有一则“晋欲攻齐使人往观晏子

以礼侍而折其谋”的晏婴事迹。说的是晋平公想要攻打齐国，因此派使臣范昭前往齐国观其内政与君臣实情，看是否可以进兵。

范昭在外交宴会上，故意违礼而为，请用齐君饮后不用的酒樽饮酒。景公许之，命人用自己的酒樽盛酒，进之于范昭，范昭饮酒而尽。晏婴早就注意到范昭的无礼举动，只因为景公答应了他，才暂时没有匡正。范昭饮酒既尽，晏婴命撤掉范昭饮酒的酒樽，换别的酒器给他。范昭面露不悦之色，假装醉酒而起舞，要求太师为他奏成周之乐配舞。成周之乐为天子君王享配的音乐，范昭人臣而请之，太师拒绝了他的无礼要求。范昭两次违礼而动，是要试探齐国君臣的态度，结果都没有得逞，晏婴正之，太师拒之。范昭碰了两鼻子灰，算是领教了齐国大臣的厉害，怒而离开宴会。

晏婴知范昭为试探齐国君臣之态度，故不顾其“大国之使”的身份，违礼必纠，失礼必正，目的在于绝其非分之想；太师虽未必详知范昭违礼之目的，但人臣觊觎天子人主之礼享，为礼法所不容，故拒之。范昭两试不成，故知“齐未可伐”。

晏要一生出使过不少国家，除中原诸侯国外，他还曾使于吴、楚。吴、楚僻居南方，一向被中原诸侯视为蛮夷。一旦吴、楚族具备了一定的实力，他们也要为难中原诸侯，春秋末期尤其如此。楚庄王问鼎中原，吴王阖庐称霸，都可视作是觊觎华夏，欲逐鹿中原的重要信号。与这种争霸形势相配合，吴、楚在外交盟会场合也意欲与中原霸主争执牛耳。中原使臣入吴、楚，他们也有意耍一些小手腕，人为设置一些小障碍，目的在于难为中原使臣，羞辱中原诸侯，争胜于中原国家。晏子使吴、楚，就遇到过不少这种“小插曲”。

楚王听到晏子将出使楚国的消息，便心血来潮地想侮辱晏子一回，斗一斗这位齐国善辩习辞之士。于是召来左右近习之人，

君臣竭智殚谋，想出一条侮辱晏子的计谋，并设计出行用该计策的具体细节步骤，专等晏子来到，君臣好上演双簧。

晏子到，楚国君臣依计而行。当晏婴人见楚王时，楚王开口就是一句“齐国没有人了”？在得到否定回答之后，更是直言“既然齐人比肩继踵，怎么派了你来出使楚国”？楚王出言不逊，语含讥刺，意带轻蔑，完全不把晏婴放在眼里。晏婴顺水推舟，对楚王说道：“齐国派遣使者有一个原则，那就是贤者使贤王，不肖者使不肖王。我晏婴在齐国使者中最不肖，所以才被直接派到楚国出使。”晏婴反戈一击，竟然变被动为主动，出乎楚王之逆料，直接讥刺楚王本人，令楚王措手不及，自取其辱。

楚王一计不成，又用一计。

当欢宴正酣之时，楚吏二人押一五花大绑之人来到楚王面前，楚王问被押解之人犯有何罪，回答说是齐人偷盗者。楚王眼睛看着晏子问道：“齐人从来就喜欢偷盗吗？”这简直就是无理的挑衅！楚王君臣上演的这出双簧戏，戛然止于最高潮处，以挑衅性的问话蓦然收场。楚国君臣想以此侮辱齐人，羞耻晏婴，看你这位习辞善辩之士如何回答？他们不相信晏婴能用巧言博辩为齐人挽回面子，使自己摆脱尴尬处境。

然而，楚国君臣低估了晏婴的机智和才能。面对楚国君臣挑衅滋事的行为，眼望他们幸灾乐祸、得意洋洋的样子。晏子沉着应战，从“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳，叶徒相似，其实味不同”的自然现象谈起，侃侃而论，说为什么会出现这种现象呢？那是因为淮南淮北水土不同的缘故。同理，“今民生长于齐不盗，入楚则盗”，又该如何解释呢？恐怕只能解释为荆楚这方水土养育下的人才擅长偷盗吧？晏婴以其辱反辱之，以其侮反侮之，沉着机智，凭借其伶俐之口，捍卫齐之尊严，回击来犯之敌，胜敌于敌国朝廷，晏子可谓良使矣！楚王本欲辱人，结果反辱于人，不亦宜乎？

数百年后，当大史家司马迁为晏婴作传时，仍难以抑制其仰望之情，深有感叹地说："假令晏子而在，余虽为之执鞭，所忻慕焉。"晏子可以九泉含笑矣！

中　经（二）

道贵制人
不贵制于人
制人者握权
制于人者失命

【原典】

盖士当世异时[①]，或当因免阘坑[②]，或当伐害能言[③]，或当破德为雄[④]，或当抑拘成罪[⑤]，或当戚戚自善[⑥]，或当败败自立[⑦]。

故道贵制人，不贵制于人也。制人者握权，制于人者失命。是以见形为容，象体为貌，闻声和音，解仇斗郤，缀去，却语，摄心，守义。本经记事者，纪道数，其变要在持枢、中经[⑧]。

【注释】

①当世异时：在世态反常、时局动荡时。　②因免阘坑：意谓兵难所至，能幸免于转死沟壑。　③伐害能言：敢于发表意见，讨伐坏人坏事。　④破德为雄：即“毁文德、崇兵战”之意。　⑤抑拘成罪：被压抑，受苦难。　⑥戚戚自善：意谓在天下荡荡，忧心戚戚中，洁身独善，贞志不泯。戚戚，忧心不已。　⑦败败自立：意谓衰危相仍，世倾时厄，士能兀然自立于世，困不丧志，穷而能通。　⑧“本经记事者”三句：按文意当

在“本经”篇之后，“持枢”篇之前。记，乾隆本作“纪”，通。

【译文】

士人身逢乱世，遭遇危难之时，有人能九死一生，大难不死；有人能言善辩，反遭谗害；有人弃文从武，据兵称雄；有人横遭拘捕，无辜蒙冤；有人忧心戚戚，固守善道；有人遭遇失败，仍能自立自强。

为人处世之道，最好是能控制他人，而绝不可以被他人所挟制，挟制他人的人掌握主动，手握权柄；受人挟制的人，命运则掌握在他人手里。所以，从外貌体形作判断，听到声音随之唱和，解除仇恨，好勇斗狠，补缀过去就排斥语言，摄取内心就恪守正义。《本经》讲述的是一般的处世道理和技巧，至于其权变，则都在《持枢》、《中经》中讲述。

评　述

士人要处变不乱，善于应时自守。人会碰到世态反常，时局动荡的时候，作为一个有知识有修养的“士”，要能立于不败之地，并争取主动。在兵荒马乱年代，能避免转死沟壑之灾。在遭受打击时，能顽强抗争。在屡遭挫折时，仍能自立于世，穷而求通。在受到各种压力时，也能独善其身。凡此种种，说明在时变世乱之时，会遭受种种苦难，但只要善于自守，恪守道德规范，坚持目标追求，孜孜不已，不受干扰，不被惑乱，方能“握权”、“制人”，处于主动地位，否则不善自守，为人所制，就会失去一切。

善于知人之心是重要的基本功。道德的一个重要含义是对别人的理解。“见形为容”、“闻声和音”讲的是要注意情境、语境，

善于察色知人，听言知人。一般情况下，总是可以从一个人的形容、情貌、姿态等外部表现中，去知道其心理内涵，可以从其语言外表中去知道其内在心思。要学会理解人，还要学会尊重人。如果一个人把自己的真实情感和思想隐蔽得很深，可以暂作回避，这是对其隐情、隐私的尊重。与人言谈，也要避免“散”、“伤”、“丑”、“害”，如果言谈漫无边际，不了解人家心思，言不适度，出口伤人；或语言粗俗，吐辞不雅；以及言谈有害对方的感情、对方的利益、对方的自尊心，都是对对方的不尊重，不会有共同语言，即使你道德声誉很高，人家也难于接受。

要争取人心，先要自己立德，在各种情况下，处理好自己与他人的关系。例如，要“解仇斗都”，抑强扶弱。强者取胜，往往会因其功高，势盛，士气益亢，但只进不退，不能适可而止，会陷人盲目性，要抑制他。而弱者则会因其卑负而伤感，就要扶持他，使他奋起拼搏。一些人或许会因为对自己有些误解、错觉，或者有些其他的原因，要离开自己。对这些人话不要说绝，事不要做绝，要留有余地。相反，行为好的要称扬他，志尚高的要激励他，使他即使人离开了也还会保持对自己的一定的期望和感情，使他心怀诚意，坦然离开，思念难断。一些人行事、讲话往往会有错漏，要注意观察，认真识别，有时要有意挑明其弱点，用社会禁律、人心忌讳使他们产生恐惧惊畏，处于心理弱势。而后再有意识地掩饰其言事疏漏，掩盖其行为错失，进而安抚其受惊的心灵，使之心理平静，这样他们必然很感激。挑明弱点是方法手段，涵饰人过是德之所在，使之归心于我则是目的。还有一些人确有优点，要大胆予以肯定，甚至要有意给予张扬，使之产生好感，这样他们就会托心于我，并为我所用。如果一些人沉湎酒色，寻欢作乐，也不宜断然堵截，而是要想办法为他们拓开精神生活的新领域，转移其兴奋点，如以乐动之，以乐正之，用健康的娱乐生活去代替旧习、恶习，唤起其对美好未来的

追求。凡此种种都是树德取人的好方法。

仁义是为人的基本品德，是处理人际关系的基本原则。只有谨守仁义，才能真正从深层去探取人心、求得主客双方相合。只有自己以仁义相向，对方才会真心相随。而这只有贤能之士才能做到。而小人之间则以邪道相处，这种邪道关系，用之于家则家败，用之于国则国倾，祸害非浅。圣贤之士守义贵道，守家以义，守国以道，巧妙运用，可使家国转危为安、救亡使存。

儒学是培养“圣人”、“贤人”和“英雄”的学问。孟子云：“大人者，言不必信，行不必果、惟义所在。”也就是说有道的人，他的言行可以不拘泥死板的形式，一切皆以义理为准绳。符合义理的事就做，不符合义理的事，哪怕是王命也可以不为。因此，儒者提倡人活着要有气节，要能做到：“居天下之广居，立天下之正位，行天下之大道；得志，与民由之；不得志，独行其道。贫贱不能移，富贵不能淫，威武不能屈。”也就是说遵守道义，富贵不能动摇他的心意，贫贱不能改变他的节操，威武不能挫折他的志气。孟子把这样的人称为“大丈夫”。

道者认为这世间只有“道”是永恒的，万事万物都是“道”所化生的形式而已。他们认为世间的人，大都忙忙碌碌，为名为利，却都没有捕捉住事物的根本，为着追求那永恒不变的“道”，就需得摆脱事物的诸种外部形式的羁绊。

有人在燕昭王面前诋毁苏秦，以致苏秦劝说齐王归还燕十城有功而返时，燕昭王却不以相国之礼相待，于是苏秦就对燕昭王打了一个这样的比喻：从前，一位妇女的丈夫在外做官，三年没有回家，他的妻子与人私通。与妻子私通的那个人忧虑其夫回家后不知怎么办，其妻说：“不要忧虑，我已经准备好了毒酒等待他了。”不久她的丈夫果然回来了，妻子让他的妾倒毒酒给丈夫，妾想说酒里有毒，但害怕主人赶走女主人；想不说，却又害怕女主人毒死了主人。于是他假装摔倒，既救了主人，又保全了女主

人，但是却被不知情的主人捆绑起来鞭打。苏秦说自己就像这个小妾，虽然对大王忠心耿耿，却免不了被大王所遗弃。苏秦在这里十分准确地描述了一个纵横家在这个社会中“小妾”的处境。

在我们的理想王国中，我们觉得自己是这个世界和社会的主人，所以，我们要求世界或社会是我们所要的那个样子，于是，我们在社会上处处碰壁。可实际上人在现实生活中的处境往往如苏秦所说的“小妾”一般，上有上司要侍奉，下有同僚不敢马虎，只有这样在委屈中求生存，才能获得一个立锥之地，要想像“英雄”般活着，首先得从学会做“小妾”开始。

在纵横家那里，如何处理国君的关系，让国君对自己宠信有加，从来就是一个不可忽视的大问题。战国时，楚国有个谋士江乙就为当时的楚王幸臣安陵君出了一个绝妙的得宠的主意。江乙劝导安陵君说：“用金钱与别人结交，当金钱用完了，交情也就断了；用美色与别人结交，当美色衰退了，情爱也就改变了。所以，爱妾床上的席子还没有睡破，就被遗弃了；宠臣的马车还没有用坏，就被罢黜了。您现在独揽楚国权势，可是却并没有什么能与楚王结成深交，我很为您担忧。”安陵君问他有什么办法没有，江乙让安陵君请求为楚王殉葬。三年后，安陵君陪同楚王狩猎，楚国昭说百年后，谁能一道与之享受这种快乐时，安陵君依江乙之计，请求随从而死，从而深得楚王的信任，并被正式封为安陵君。

做国君的大都希望有一个忠实贤能的大臣辅依自己，可是，有时一个太贤能的大臣可能因其太贤能而惹来杀身之祸。齐相田单，在一次过溜水时，看见一老者渡水后，受不住寒冷，不能行走，坐在沙滩上。田单在大伙分不出衣服给老者的情况下，把自己的皮衣脱下来给老者穿。田单万万没有想到，他的这种爱民行为，却令齐襄王很不高兴，齐襄王怀疑他在笼络人心，想篡夺国家大权，便想对他下手。所幸的是齐襄王的自言自语被一个匠人

听见，当襄王问这个匠人怎么办时，匠人回答说："大王不如因此把他作为自己的优点。"于是襄王给了田单牛和酒，嘉奖他的行为。如果田单不是因为这个匠人，恐怕得到的不是牛和酒，而是杀头之祸。

像田单这般幸运的人，在历史上并不多，更多的人则成了倒霉蛋，乐羊就是一个。乐羊是魏国的将军，在进攻中山国时，中山国君烹杀了乐羊在中山国的儿子，并给他一杯肉羹，乐羊就坐在军帐内把羹汤喝光了。魏文侯对睹师赞说："乐羊因为我的缘故，竟然吃了他儿子的肉。"睹师赞回答说："他连儿子的肉都能吃，还有谁的肉不能吃呢?"乐羊灭掉中山国后，回到魏国，牺牲了自己的儿子，这可算是大忠了，可睹师赞一句"还有谁的肉他不能吃"，使得魏王怀疑他有杀君的心肠，从而疏远了他。常言道伴君如伴虎，能够做到既得君王的赏识，又不至于受到君王的嫉妒和猜忌，这需要付出十倍乃到百倍的小心。

纵横术士除了要小心翼翼地侍奉国君外，还得处心积虑地去防范那些嫉贤妒能的同僚。秦相甘茂奉秦武王之命攻打韩国的重镇宜阳，甘茂在争取魏国参战后，却不急于马上进攻宜阳，而是用计把秦武王叫到息壤来，给秦王讲了这样一个故事：从前曾子在费地，费地有个与曾于同名同姓的人杀了人。有人告诉曾子的母亲，说"曾参杀了人。"曾子的母亲说："我的儿子不会杀人。"她照样织布。过了一会儿，又有人来说："曾参杀了人。"曾子的母亲依然照样织布。又过了一会儿，一个人跑来说："曾参杀了人。"曾子的母亲便惊恐万状，扔掉梭子，翻过墙垣逃跑了。甘茂说，曾子是有名的贤人，他母亲又是如此信任他，可当三个人都说他杀人时，他母亲尚会扔掉梭子逃跑，而我贤能不如曾子，大王相信我不如曾子的母亲之于曾子，猜疑我的人又不止三个，我恐怕大王到时便不会信任我。于是，秦武王与甘茂在息壤订立了盟约。甘茂攻打宜阳．五月未下，果有小人在武王面前毁谤甘

茂，甘茂提醒武王他们之间的息壤之盟，促使武王动员了全部兵力，再攻宜阳，终于取得了成功。可见，在甘茂看来，能够打败自己的不是韩国人，而是同僚谤言与大王的偏听偏信。甘茂聪明地用三人都说曾于杀人，而最了解自己儿子的母亲尚且相信他人之言的典故，使武王与自己有约在先，从而使自己立于不败之地。可魏国的大臣庞葱却没有这样幸运，在他要陪魏太子去邯郸做人质时，恐人生出非议，就以“三人成虎”的比喻劝说魏王不要轻信他人对自己的诽谤。可是后来太子不再做人质时，魏王却再也没有召见过庞葱了。

所有这些历史上真实发生的故事都道出了人的处境的艰难。总有那么一些人和那么一些事会形成某种力量使人陷入“小妾”的被动局面。上司难处，同僚难防，这是许多纵横家的人生遭遇。因此，在实际生活中，纵横家不指望所有君王都是深明大义的明君；同样，也不奢望与自己共事的同僚都是善男信女，他们所能做的是把握好自己。

中　经（三）

见形为容
象体为貌
爻为之生也

【原典】

见形为容，象体为貌，谓爻为之生也[①]，可以影响形容象貌而得之也[②]。有守之人[③]，目不视非，耳不听邪，言必《诗》《书》[④]，行不僻淫，以道为形，以德为容，貌庄色温[⑤]，不可象貌而得也[⑥]。如是，隐情塞郤而去之[⑦]。

【注释】

①爻为之生也：从动变中产生。爻是卦的符号，即变动、交错之意。

②可以影响形容象貌而得之也：意谓在动变中往往可以察其色，知其心，从其外部形象推知其心理内涵。这是指“无守”的人，率直、坦诚的人。

③有守之人：自我心理调控能力强的人。　④《诗》《书》：《诗经》和《尚书》。　⑤以德为容，貌庄色温：德，道藏本、乾隆本均作“听”，系与“听”的繁体形近而误。貌庄色温，谓形态持重，情色温雅。　⑥不可象貌而得也：意谓难以从外部表理上去把握内心的真实情况。　⑦隐情塞郤而去之：内情隐匿不被人知道，间隙遮塞不被人利用。去，离开。

【译文】

这些所谓“看见外形身体的容貌”，是指相由心生，从形容、相貌这些外在的就可以观测到他的内心世界。但是，用此等方术对付那些有操守的人却行不通。有操守的人目不斜视，耳不侧听，言必《诗》、《书》、《礼》、《义》，行为既不过度也不邪僻。他们以道为外形，以德为容貌，行为端庄，温文儒雅。这些决不是能从外貌举止中可以推断得到的。因此碰上这样的人，就得赶快隐藏自己的真情，堵塞我们言行中可能出现的漏洞，早早离他而去。

评　述

齐鲁夹谷之会，孔子辅佐鲁定公从齐国手中夺回了汶阳之田。回国之后，定公对孔子更加信任，让他当司寇，负责国内的治安。孔子推行自己的政治主张，教以礼义，讲求孝道，稳定家庭。仅三个月的时间，就使鲁国“道不拾遗，夜不闭户”，社会秩序稳定，经济蒸蒸日上。这样以来，别的国一听说鲁国治理得那么好，都十分担心。尤其是邻近的齐国，又是恨又是怕。一天，齐景公找来大臣黎弥商量怎么办，黎弥说：“鲁国目前的局面，全依仗了孔丘的贤能，如果设法把孔丘除掉，鲁君失去了得力助手，还会恢复以前的老样子。”齐景公说：“鲁定公和三家大夫都信任孔丘，听从他的主张来改进朝政，我们又有什么办法来除掉他呢?”黎弥说：“我听说社会安定之后，就会产生骄傲的情绪。我们如果选一批美女送给鲁君，让他整日沉迷于声色之中，必然顾上不治理朝政，孔丘觉得自己的政治理想不能进一步得以实现，保准他会出走另寻明主的。”景公欣然接受了黎弥的建议，

让他从宫中选出美女 80 人，教以歌舞和媚术。过了几天，又选良马 120 匹，派使者送去鲁都。齐国一行人马来到鲁国，被孔子拦之于国都门外。齐使只好在南门外用锦缎搭起帐蓬，把人马安顿下来，拿了国书去见鲁定公。定公起初想接纳这批齐女，但又怕遭到孔子的反对，只好让她们在南门外先住着，等过一段时间再说。不久，齐国送美女来的消息首先让大夫季斯知道了，他偷偷地换了便服，与心腹数人坐车到南门外观看。只见那些美女正在演习，个个衣着华丽，体态轻盈，貌若天仙。季斯呆看多时，早已手麻脚软，目瞪口呆，被她们迷住了。一连几天不断前去观看，竟忘了上朝。这引起了鲁定公的注意，派人把他传到宫中询问。季斯向定公极力描述齐女的美貌，顿时把鲁定公的贪色之心给勾引出来了。

鲁定公本是好色之徒，一听说齐国送来的女子个个貌美无比，早已心驰神往。但又怕孔子知道不高兴，心中犹豫。季斯便给他出主意，说可以便服乔装先去看一下，于是定公与季斯一起来到南门外。齐使暗中探听到鲁君亲来看歌舞了，就让齐女起劲表演。她们心领神会，个个拿出看家本领，轻歌曼舞，弦乐震天。鲁定公早已看呆了，一曲终了好半天才回过神来，急忙回到宫中，让季斯去换收了齐国送来的良马和美女。第二天，鲁定公给齐景公写了回信，赏了齐使，将 50 名齐女收在宫中，其余 30 名赐给季斯。从此，定公天天沉醉在声色之中，早把孔子的治国大略抛在了脑后，一连十几天不上朝。

孔子看到此情此景，十分生气。当时，弟子仲子路对孔子说："鲁君不办正事，咱们走吧！"孔子叹了口气，说："我哪儿不想走呐，我是想等过了祭祀节再说。"到了祭祀节那天，鲁定公到场简单应付一下就走了。依照当时的规矩，祭祀时用过的肉应当由国君隆重地分给大臣们。可鲁定公被齐女迷住，已经没有这份心思了。使把这件要紧的事推给季斯去办，季斯又推给家

臣，家臣又推给手下的人。这样推来推去，祭肉就让那些手下人吃掉了。孔子在家眼巴巴地等着有人送来祭肉，一直等到天黑，也没见来人。就对子路说："这是命里该着，我在鲁国干不下去了。"孔子决心离开鲁国，子路、冉有也辞去了职务，跟着孔子周游列国去了。鲁国自此一天比一天衰弱，齐国却一天天强盛起来，齐国逐步蚕吞鲁国，终于使鲁国成了附庸国。

不得已，孔于在 56 岁时逃离鲁国，四处流浪，困于陈蔡，累累若丧家之狗的事就发生在这时。在外流浪了 14 年，孔子重回鲁国。年事已高，他就专做教书育人，整理诗、书的工作。后世有《诗》《书》《礼》《易》《春秋》，得孔子之力多矣。孔子回想自己学问天下、挫折一生，问颜回："我为什么会这般田地呢？是我的道理方法错了吗？"颜回很聪明，也可能是孔子最有天分的学生，说："夫子之道至大，故天下莫容。"意思是说，老师您的道太高了，因此天下容纳不下。这个颜回，很有骨气，也不为富贵所动，一箪食，一瓢饮，却自得其乐。后人研究，颜回可能是死于营养不良。

容貌识人

在古人那里，容与貌是两个概念，合称"容貌"。从鉴别人物角度分，容以七尺为期，当是指人的整个身体，包括头、颈、胸、背、腰、腹、臀、乳与四肢手足。细分，容有两个方面的内容，一指身体的静态表现（如前所述），二指身体的动态表现，如言谈举止，喜怒哀乐。通过身体的静态表现（容的静态），可以发现人外在的美，这是一种装饰，可悦人一时之乐；通过身体的动态表现（容的动态），可以发现人的心性品质能力，这是鉴别人才的主要根据，虽不易知，但可悦人一世之乐。

貌合两仪而论，当是指头面上的形象状貌，包括口、鼻、

耳、目、眉等。貌应该是容的一个构成部分，由于人的精、气、神主要体现在面部，因此把“貌”单列出来与“容”并行而论。细分，貌也包括两个方面：一是构成貌的具体什物眼、耳、鼻、口、眉，是静态的貌；二是动态的貌，它构成人的情态。由于情态在考察人物内心活动中的重要作用，后面单辟一章专门论述。貌的静动两方面，功能与容同。

从理论上讨论，分人为“容”与“貌”两部分，是可行的，而且是必要的，有利于理清鉴别、考察人物这种特殊活动的行为脉落和层次，为研究鉴别人才的工作提供一种参考。在实践这种活动时，基于经验和综合判断，不排除天分和人类的某些神秘感觉因素。佛学中统之为“缘”，这可以用来解释一种现象：虽知他为一人才，终不能为我所用（徐庶进曹营不包括在这种现象内，这里讨论的是当事双方都有合作的愿望与感情，却始终走不到一块儿来，“夫妻是缘，无缘不聚”即含此理）；另一种情况是，在我这儿总不能体现他的才能，做不好许多本可以做好的事，换到其他处，却有如神助，办事顺畅淋漓如行云流水面有功。这种现象可以找到许多解释理由，如时机、环境等。“缘”说仅为一种参考，不作定论。

分人为容与貌两方面，使考察人物的活动更严谨，更有层次，能克服泛泛而论的缺陷，也不致流于宿命论主义。

和谐为美。容貌如果和谐，配合有情，也是美的。容貌的美天然生成，但考察人物不以身体四肢容貌的长短肥瘦为标准，美丽修长固然让人心悦，但人物的有用性，多在才，少赖貌。因此，能两兼其美，才貌双全，固然最好，然而难求；二者不可兼得时，宁可才有余。自古红颜多薄命，有其社会历史性，更多是因为人的占有与劫掠欲望；生有红颜而不欲自救自助者，其薄命结果在今天是另一种责任和悲剧。

胸腹手足，耳目口鼻，不论大小美丑圆缺，相顾相生，互相

配合，就是好的。这合于自然之理，人为天地所生，其自然本性、动物属性虽有改变，但始终不会消失（比如春天是动物的发情期，而人的春情萌动也在这个季节最盛，强奸、乱性、偷情，春季的比例高于其他三季）。匀称、配合有情是自然美的法则，也适用于人。

反之，如背如凑，林林总总，则不足论了。容、貌各部位挤压拼凑，破和谐的原则，纷纭杂乱，不佳，也不足论。

另有一种奇貌。孔子生得丑，鼻子上翻，不合于美的原则，因此虽盛名隆于当世，却始终未被重用。这里有一个美与才的问题。又有许多人生得英俊美丽，才名双全。因此，貌的美丑不能作鉴人标准。可惜许多用人者，拂不去心中的美丑情愫，爱屋及乌，恨入脊里，不能广纳天下豪士，故其事功败垂成，不能全终。而历代开国雄豪，则纳名士不拘小节，故可成其万世之功。现在虽不以兵政逐鹿天下，而人才的道理，商场如战场，根本原理与法则都是相同的。乱世用奇，治世用正，以奇始，以正合，始终是不变的。

身相三停，不在长短，而在方正，配合有情

三停，指身体的上、中、下三个部分。上停，指头；中停，从肩至腰这一部分；下停，从腰至足这一部分。上中下三停匀称适度，大小长短相互配合有情，彼此均衡，合乎这些条件的就是好的。这与黄金分割是相应的，一个用具停、直观来体现美的原则，一个用数字来量化、规范美的原则。

古人云：身分三停，头为上停，有人矮小而头长大者，有身长而头短小者；自肩至腰为中停，中停要匀称；自腰至足为下停，要与上中停齐美。一身三停相称为美。

考察容貌，总的原则是：相顾相称，则福生。不以美丑长短

为标准，不以貌取人。如果破坏了相顾相称原则，就不足为论了。相顾相称原则与和谐不完全等同。和谐的就是美的，但相顾相称，并不意味着美，而是有病有药的意思。

总论容貌，有“十美”“十清”的说法。

“十美”

1. 手掌温软如绵，且眼秀有神，口大能容拳；
2. 一身之肉如玉如珠；
3. 身瘦头圆；
4. 耳后肉丰满，又不脑后见腮；
5. 阴囊溢香，皮肤光润，气色长期鲜明；
6. 身黑面白，手背黑而掌心白；
7. 眼睛清澈有神，嘴唇红润；
8. 身材短小而声音清晰宏亮；
9. 眼有夜光，黑暗中能视物；
10. 胡须清秀。

“十清”

1. 声音宏亮，先小后大；
2. 毛发细软；
3. 牙齿细小整齐，洁白如玉；
4. 手掌红润，手指修长，掌纹如丝；
5. 耳白于面，且色泽光润；
6. 眉毛油黑，头发光亮整齐；
7. 眼睛清澈有神，口唇红润；
8. 人体瘦而不露骨，肤色红润；
9. 女人体瘦面乳房坚实饱满；
10. 肚脐既深又大。

能尽合以上所说的“十美”“十清”，就是完美之相。但实际生活中能与此完全相合的寥若星辰。

从外貌鉴别人才，最易流于主观判断，但社会阅历丰富的人，总能从外貌发现人才的若干特征，本节要讨论的即是这种特征的特性和规律。从外貌鉴别人才，“整”是其规律的不二法门。整，不指人长短漂亮英俊，而是人的身体部位均衡、匀称、协调与否。在国画中，各图位匀称是美的，而奇峰险水、布局奇异的，也是美的，关键在它的整体风骨情调有无妙的神韵。人才之道同理，因此不以长短肥瘦论英雄。

容贵整之一

以长短肥瘦论英雄，道理仍在一个“整”字，包括着阴阳五行生克调和的辩证道理。简单的道理可归结为：木受金克，如果木弱金旺，一克便无了生的消息；如果木弱金弱，木虽不会消失，但也无大用；如果木强金弱，金不但克不了木，反受木辱；如果木金俱强，两势相当，则为有用之木；其中强弱分数不同，又会生出许多变化，这里不作细论。

以长短肥瘦而论，矮者不惧其矮，分寸得度，则以短为贵。一寸短，一分险，一寸长，一分强，指兵器而言，物的有用性也在于此。身材矮小无妨，但应有挺拔、气度不凡之势，自然不是普通人，胸中往往有奇气。如果形如蹲着的豕（猪），无进取慷慨之志，自然不足为论。

身材高长也无妨，高者自有高的优势，如篮球，反而以高为贵。身材也以高的为美妙，如时装模特，配偶标准。高虽好，但如果高长如风中茅草，虽长立在众物之上，风吹即摇摆不定，自然难以负重挺拔，终不可用。

肥也无妨。胖为美，瘦为美，各时代标准不一样，每个人喜

好也不一样。以胖为美者喜其丰满，以瘦为美者喜其纤丽，不可唯一而定。胖，如无臃肿虚浮之态，也不像贪吃懒惰的肥熊，不失其灵便有力特征，当然也是好的，自有其特长和用处。

瘦也无妨。瘦，如果不轻佻浮扬，不像风中竹杆，不像寒冬孤鹊，有稳重端厚感，有筋有骨，筋劲骨植，高而不虚，长而不弱，轻而不飘，瘦而刚劲，当然也是不错的。

由长短肥瘦而论，只要调停中和，互补互用，匀称协调，折中均衡，即可入用。如果短过了头，如卵石乱堆，不成形貌，自然丑陋无用；长过了分，如风中长蒿，纤弱单薄，自然不为栋梁；肥过了度，如惰食笨熊，臃肿虚浮，呆头呆脑，自然不能当众兽之王；瘦削了蜂腰之美，则形吊影单，孤苦凄弱，无力与命运事物抗争，缺乏斗争意志，自然难有成就。所谓“楚王好细腰，宫中多饿死”即是一理。长短肥瘦的标准，就是以“不茅立”、“不豕蹲”、“不熊餐”、“不鹊寒”为标准。

容贵整之二

长短肥瘦论人整体态势，是远观的姿态。背腹手足则论述容贵整的若干细节形态，作长短肥瘦的补充。

长短肥瘦不以美丑为标准。腹背手足也不以形状和美丑、肤色论人前程和才能，而是论其特点。

背宜圆厚，厚能负重，担当大任的象征；圆可通融，是立于群人之中左右逢源、四通八达，行事有分寸、有办法的灵活通变的象征。

腹宜突坦，腹部外突而不失平坦之征，表明有承受大任、突出在众人之外之象，但又有平坦之势，供他人平稳生活之地。这样的人才有为他人所不及的宽阔胸襟。

手宜温软，是贵人之相。大凡有地位有权势有财富的人，脱

离体力劳动多年，休养处尊，即便如刘邦一样早历艰辛的人，体势劲力已大变，手上的毛茧消失得干干净净，反而成了温软之物，再加上香薰玉沐，自然不是劳动人民的粗硬大手可比了。

足宜丰满，下宜藏蛋。这一点可用现代生理解剖学来解释。足分弓形足和扁平足，概源于骨骼构造。弓形足高的，足弓下可藏下鸡蛋。扁平足不利于足部血液循环，因此不胜长力行走，因此曾有一段时间征兵对扁平足有限制。弓形足弹性好，行动迅捷，血液循环快，不宜疲劳，宜于长足跋涉，因此是军人必备条件之一。

以上对背、腹、手、足“整”的要求，在现代解剖学上都可找到对应的依据。这是中国古人在认识人这个问题上的一种逻辑，可惜生理学的应证仍欠缺许多说服力的数据，倒不如中国古人的直觉智慧来得快而直观。

容贵整之三

五短多贵，贵在其短，短得有分寸，不失匀称协和之美，或互补有情，配合奇佳，自然不是一般的人。两条腿纤细竿长，失去了协调之美，突破了习惯标准的长度，当然难看，是不值得称扬的“修长玉腿”了，自然不足为论。

负重高官，行路有如重负在背，沉稳有力，坚实稳健，不疾不徐，而无大山压顶之绝望吃力态，也是好的，是担当重任的象征。这种任重道远的类比取象手法，涵盖了中国古人思维方式的结晶。鼠行好利，道理同一。行步像老鼠一样细碎快值，无声而疾，急速匆忙，左顾右盼，目光闪烁不定，稍有声响，即如惊惶鼠窜。这种人是生性好利之人，不是重义气重朋友的汉子。从做人来看，好小利之人，往往心怀鬼胎，走起路来碎步匆忙，碎步不怕，怕的是加上贼眼顾盼，“鼠行好利”，实在是绝妙好词，传

神之语。

以奇为贵

用人讲究乱世用奇，治世用正；兵法上也有奇正结合之说，鉴别人才时也有奇正全偏的区别。在容贵整的三种表征之外，另有一种以奇为贵的特例。鉴人察性，除了用一般的原则方法之外，奇人异士又是一种奇特的例证，不合于常情常理。

传说中，黄帝长着一副龙颜，颛顼载牛而出，帝喾重列长齿，尧身长十尺，眉分八彩，舜眼睛重瞳，禹耳朵洞三孔，商汤臂生两肘，武王眼睛如阳斧高举，周公背驼如偻，皋陶生有马口，孔子反羽。以上被古称为十二圣人的，无不生有奇相，因此其贵非常。在《三国演义》里，也演用了这种说法，刘备两耳垂肩，双手过膝，关羽身高九尺，面如重枣，曹操也是一幅勇武奇相。这些说法究竟有多大的可信度，已无从考证，对普通大众而言，也勿须考证，旨在证实一种说法：以奇为贵。

手长于身，身过于体，是奇相；罗纹满身，胸含秀骨；是奇相；但二者都不少得“精气神妙”，精气神足，体态饱满，照古人之说，不封侯王宰相，也可高中状元。自隋唐科举以来，宰相与状元都是史册可数的，他们有无以上各种奇特征相，实已难考。但孔子身高 1.92 米，长相丑陋，已是历史定论。

另有七种奇相，清、古、秀、怪、端、异、嫩。

清　汉高祖刘邦鼻梁高，眉骨隆圆。唐太宗李世民有龙凤之姿，天日之表，李珏天庭饱满，右边眉骨隆起，伸人发际。这些就属于清。

古　老子身形像乔木，孔子面如蒙淇（古人避邪驱鬼时用的面具），闳夭（周文王时的大臣）的脸上看不到皮肤，这些就属于古。

秀　张良像美丽的少妇，陈平身体洁白如玉，就属于秀。

怪　卢杞（唐代奸臣，见第十三章第二节）脸带青色，形同鬼貌，有龙一样的唇、豹一样的头。宋人赵方眼睛能穿天人地，鬼谷子牙齿显露，喉结突出。

端　皋陶脸色青绿，如剥了皮的瓜，张飞环眼虎须，此属端。

异　尧的眉毛分八彩，舜的眼睛有两个瞳仁，大禹耳朵有三个孔，周文王有四个乳头，苍颉有四只眼睛，李峤则更是气从耳出，这些当属异。

嫩　颜回额骨中央突出，岑文本长眉过目，肉不称骨，这些属嫩。

容与形、神有世俗的关系。形有余的举止端庄，严肃，巍巍然而来，怡怡然而去。形不足的却是猥猥琐琐，神态萎靡，走路摇晃不定，声音嘶哑。

形有余的，具体而言，指眼睛明亮有神、精神抖擞、举止端正、办事沉着老练、处变不惊，不论何时何地，都能坚守其节操。也就是“不以物喜，不以己悲”的境界。一个人能做到此，已是难能可贵，其命运当然属高贵之辈。

形不足就是形有余的反面，即精神萎靡，气质猥琐，到了无以复加，不可救药的地步。以这种状态立于人世，肯定惹事生非而招来官司牢狱之灾，即便阴差阳错做了官，最后也得丢掉乌纱帽。

以下以特征而论，点到为止，不属定论。

富　形厚神安，音清声畅，头大额隆，眼明眉阔，耳厚唇红，面方鼻正，背厚腰直，肤润腹垂，以及坐如镇石，行若浮云等。

贵　三停均匀，身体匀称，体态均衡，风度飘逸，举止端庄，仪态万方。目清眉秀，炯炯有神，鼻若悬胆，气象堂正，额

头宽广，气宇轩昂，口唇方正，刚毅沉雄，英气勃勃，面色红润，神情润朗，刚颜稳健，龙行虎步。一个人的外形相貌可以表现他的精神状态，要求神有余，即眼睛明亮，神情安泰，深沉干练，荣辱不惊。具体来说有七种表现：一要含蓄而不晦涩；二要安稳而不呆板；三要神气飞扬而不轻佻；四要神气清淡而不干枯；五要和蔼亲切而不懦弱；六要正气凛然而不凶横；七要性情刚毅而不孤独。气则要求气宽、气和、气清、气正。气宽使人虚怀若谷，气和可以善待他人，气清可以清正宏荣，气正可以为天下楷范。孟子不恋高官厚禄，只养浩然之气，其故就在此。

从世俗来看，一个人品德高尚，才高识远，雍容大度，气宇轩昂，勤学尚进等，自然聪明睿智，才能卓绝，有高迁的机会。

寿 从精神气质上看，性情温和，心胸开阔，行坐端庄，饮食从容，声音清亮，欲望较少，气息不喘如龟息等等。从相貌上看，耳长贴于脑后，眉毛秀长，人中长直，气色平实，不胖不瘦。

夭 神昏气弱，有色无光，举步不定，目光呆滞，腰板不直，而色艳如桃花等。

贫贱 将“贫”与“贱”合称，反映了古人片面的观点：认为“贫”者必“贱”，反过来，“贱”者必“贫”。以今人的眼光来看，至少不完全是这样。“贫”的古义是缺乏生活必需的粮、物、钱等，指的是物质方面的东西。而“贱”指的是人品格卑劣、低下，这是就精神、人格方面而言，属于意识方面的东西。无论是过去、现在、未来，还是中国、外国，都有贫而不贱者（如武训），贱而不贫者（太多了）。形相庸俗，神情怯懦，面色无光，喜怒无常，缺乏毅力，志大才疏，心浮气躁，得志猖狂，没有主见。

孤苦 额头宽广多皱纹，背部削薄少肉，而色无光，走路时头部低下，上体前倾（与思考问题区别开来）。性格内向，性情古怪，神气不定，感情脆弱，思维怪异，举动令人费解等。

中　经（四）

声气不同
恩爱不接

【原典】

闻声和音[1]，谓声气不同，则恩爱不接[2]，故商角不二合[3]，徵羽不相配[4]，能为四声主者，其唯宫乎[5]。故音不和则不悲[6]，是以声散伤丑害者[7]，言必逆于耳也。虽有美行盛誉，不可比目合翼相须也[8]，此乃气不合音不调者也。

【注释】

①闻声和音：意谓听到声音就可知道其情感意蕴，就宜附和他，寻求共同语言。　②声气不同，则恩爱不接：意谓没有共同语言，就难于情感交流。　③商角不二合：宫、商、角、徵、羽，是中国古代五声音阶名称。商为金，角为木，五行中金，木相克，故商、角不和谐。　④徵羽不相配：徵为火，羽为水，五行中水火相克，故徵羽不相合。　⑤能为四声主者，其唯宫乎：宫为上，五行中，土能主金、木、水、火，五音中只有宫能和商、角、徵、羽。　⑥故音不和则不悲：意谓音不调和则不动听。悲，动听。　⑦散伤丑害：言不中的为散，话不尊重人为伤，言而无文为丑，言中藏奸为害。伤、丑是语言表述问题，散、害是语言内容问题。　⑧不可比目合翼相须也：不能够如比目鱼、合翼鸟那样相互照应。

【译文】

所谓闻声和音之术，即是说人与人之间如果言语不合，意气不投，就不会相互恩爱友善。这好比五音中商音、角音不能相合，征音，羽音不能相配，而能协调以上四音的，只有宫音那样。五音不和谐，声调必然悲怆难听。所以，乂象散、伤、丑、害诸音难听那样，意气不投之人，言语必然逆耳。即使他们有美好的操行，受人赞誉，也仍旧不能象比目鱼、比翼鸟那样恩爱无间、同气相求，这就是由于意气不投，言语不合的缘故。

评　述

情绪或情感是人们行为中最为复杂的一面，也是人类生活中最重要的一面，意不投，说什么都没用。

古人说得好："意越冷，越投机；语越宽，越醒听。由其冷意，无非苦心，宽语悉是苦心也。"

公元前265年，赵国惠文王去世，太后执掌朝政，秦国便发兵进犯，赵国无力抵抗秦兵，请求齐国出兵相救，可是齐国却提出一个意外的条件，赵国必须送太后的爱子长安君到齐国做人质，齐国方能出兵。

这一条件对作为母亲的赵太后来说是难以接受的，母亲对儿子的那种亲子之情、慈爱之心怎能割舍？可是秦兵压境，赵国面临国破家亡之危，不满足齐国的要求，就解除不了赵国的困境。在这种情况下，左右大臣反复谏诤，请求太后把长安君作为人质送到齐国，以解赵国之危。可是赵太后坚决不肯，盛怒之下，严厉地警告左右大臣："有再言要长安君去做人质的，我就啐他一脸唾沫！"当群臣劝谏赵太后失败后，左师触詟来见太后。

太后猜想触詟又是来劝谏的，便脸带愠色地坐在那里，准备触詟进来就训斥他。触詟慢慢地却又表现出很急切的样子走到太后面前，向太后谢罪道："老臣脚有病，近来行走不方便，因此有很长时间没有拜见太后了，虽私下自己原谅自己，但时不时担心太后玉体是否无恙，所以极想拜见太后。"

触詟不说自己来劝谏太后的，而是说来看望太后，太后听了怒气渐消，两人便随意聊了起来。太后说："老妇每天靠人推着车子行走，年纪太大了。"触詟说："太后的进食没有减少吧？""唉，心情不好，吃些粥罢了。""我现在也极不想吃东西，但自己勉强能走路，每天坚持走三四里，食欲稍增加了一些，身体也好些了。""可是老妇不能啊！"

触詟到此已达到了消除太后戒备心理的目的，但他还不忙于提出人质的事，而是说："我有个没出息的儿子叫舒琪，心里时时疼爱着他，希望让他补进黑衣卫士中，来保卫皇宫。"太后答应了他的请求，并问孩子多大了。触詟说："十五岁了，虽然还小，但希望在我没人土之前把他托给太后。""唉，想不到你们男人也疼爱孩子。""男人疼爱孩子更甚于妇了。"太后笑着说："妇人更甚于男人吧！"触詟又把话题提到太后疼爱女儿燕后甚于疼爱长安君上来。"您老送燕后出嫁时，攀车而泣，想到她嫁到远方而伤心，也真够疼她的了，她已经走了，您还牵肠挂肚，可祭礼的时候却祈祷她千万别被送回来，这不是您不想她，而是替她做长远打算，要她的子孙相继在燕国为君啊！"赵太后点头称是。

触詟又从赵国建国初期直到现今三代以前被封侯的赵国子孙没有一个继承过爵位，以及燕人各国被封侯的子孙也没有一个继续在位的事实说服太后，并指出："这并不是这些君王子孙一定不好，而是因为他们的地位高而没勤勉，奉禄厚而没有建树。如今您让长安君居于尊贵的地位，封给肥沃的土地，却不趁现在这个时候叫他为国立功。有朝一日您老去世了，长安君靠什么在赵

国立足呢？我认为您替长安君打算得太不够了，所以认为您爱长安君不如爱燕后。”终于，赵太后愉快地答应了把长安君送到齐国做人质的请求。

言谈鉴人

思有创见的人，是善于发明创造的人才。明能见机的人，是通达而又机敏灵活的人才。辞辩丰富的人，是能说会道的人才。迅捷捕捉失误的人，是机变敏捷的人才。守能待攻的人，是善于坚持自己论点的人才。攻能夺守的人，是善于进攻的人才。进攻能灵活变换方法的人，是善于机谋权变的人才。

1. 善听

这种人听得多，说得少，往往智慧比较丰富，有大智若愚之态，话虽不多，但内心聪慧，说出来的话往往一字千斤，很有分量，能直指问题的关键所在。是一株沉默寡言的、但有力量的大树。

2. 能发奇思妙语

这种人经常生出一些奇思妙想，又风趣诙谐，富于幽默感，能够发前人之所未发。需要鉴别的是，有的奇思妙想有实现的可能，可用；有的则不行，是乱人耳目的东西，或者乱民之俗。

3. 先见之能

能准确预见事物的未来，料事如神。分析形势能力强，能综合各种信息来正确预测未来。有的人则根据直觉判断和预测。

建安五年，曹操与袁绍战于官渡，相持不下。孙策便准备率军渡江北上，乘虚袭击曹操的老巢许昌。这给久战官渡不下的曹

操带来了一道难题：

如果现在舍去袁绍，来日再兴师征讨，势必要耗费更大的精力，因此不能丢弃眼前这个歼灭袁绍的大好战机；但是，如果继续屯兵官渡，而孙策果真渡江北上，许昌守备空虚，很可能失守，许昌一失，则根本动摇。

郭嘉，字奉孝，曹操的著名谋士，素有济世安民之志，多谋善断。最初，投奔割据北方的袁绍，但很快看出袁绍徒有虚名，是一个优柔寡断、难以成大业的庸主，于是便毅然离开当时在军事上还占有很大优势的袁绍，转而投奔曹操。

汉献帝建安元年，郭嘉来到许昌，经荀彧引荐，见到了曹操。曹操慧眼识人，对郭嘉的才情志向极为推崇，赞叹说："使我成就大业的人，必定是郭奉孝！"而郭嘉对这位乱世的雄杰也深表叹服，说："曹操是我郭嘉千里寻觅的人主！"曹操当即任命郭嘉为空军祭酒。自此之后，郭嘉尽心竭力地为曹操平定汉末群雄的大业出谋划策。

这时，郭嘉洞察了曹操的心思，说："孙策削平了江东五郡，占了不小地方，也诛杀了不少江东豪杰。他之所以能做到这一点，是因为他暂时笼络住几个为他拼死效力的人，但是孙策为人张狂，处事轻率，甚少戒心，这是他致命的弱点。因此，目前他虽然拥有数十万之众，由于这种性格的支配，他仍然像一个奔走在旷野之上的独行者。他在江东攻城略地，兼并群雄，肯定结下了不少仇家，假如身边骤然兴起刺客，他不过是一人之敌罢了。因此，孙策不足忧虑，我料定他必将死于匹夫之手！"

郭嘉从分析孙策的性格入手，明确指出了孙策在为人处事中有猖狂之象。猖狂之态不忍，别人就会看不顺眼，言谈过于狂妄，别人就会记恨在心，而这一切，孙策都没有忍耐克制，所以郭嘉断定孙策将有不测之祸，坚决主张曹操继续屯兵官渡，削平袁绍，暂时不考虑孙策的北犯；他还分析袁绍有十条必败的弱

点，断定曹军必胜。这些细微精到的分析和预见，解除了曹操对孙策的忧虑，鼓舞了曹操平定袁绍的意志。尔后，曹操果然取得了官渡之战的大捷，巩固了北方的统治。而孙策的命运也正如郭嘉所料，在引兵北上的前夕，去郊外打猎时，不设防，被昔日吴郡太守许贡的门客刺死。

4. 善说

长于辞令，不仅言辞丰富优美，而且道理讲得很透彻，逻辑性很强，能准确完整地表达自己的思想。战国时的纵横家们，多善说，比如张仪。

有个成语“朝秦暮楚”，讲的是战国时陈轸。张仪和陈轸都投靠到秦惠王门下，受到重用。不久张仪便产生了嫉妒心，因为陈轸很有才干，比他强。

张仪对秦惠王说：“大王经常让陈轸往来于秦国和楚国之间，听说陈轸还常常把秦国的机密泄漏给楚国。作为大王您的臣子，怎么能这样做呢？最近又听说他打算离开秦国到楚国去。”

秦王马上传令召见陈轸。一见面，秦王就对陈轸说：“听说你想离开我这儿，准备上哪儿去呢？告诉我吧，我好为你准备车马呀！”

陈轸一听，莫名其妙，很快便明白了，这里面话中有话，于是镇定地回答：“我准备到楚国去。”

果然如此。秦王对张仪的话更加相信了。于是慢条斯理地说：“那张仪的话是真的。”

原来是张仪在捣鬼！陈轸心里完全清楚了。他没有马上回答秦王的话，而是定了定神，然后不慌不忙地解释说：“这事不单是张仪知道，连过路的人都知道。从前，殷高宗时孝已非常孝敬自己的后母，因而天下人都希望孝己做自己的儿子；吴国的大夫伍子胥对吴王忠心耿耿，以致天下的君王都希望伍子胥做自己的

臣子。所以，俗话说，出卖奴仆和小妾，如果左右邻居争着要，这就说明他们是好仆好妾，因为邻里人了解他们才买；一个女子出嫁，如果同乡的小伙子争着要娶她，这就说明她是个好女子，因为同乡的人了解她。我如果不忠于大王您，楚王又怎么会要我做他的臣子呢？我一片忠心，却被怀疑，我不去楚国又到哪里去呢？”

秦王听了，觉得有理，点头称是，但又想起张仪讲的泄密的事，便又问：“既然这样，那你为什么将我秦国的机密泄漏给楚国呢？”

陈轸坦然一笑，对秦王说：“大王，我这样做，正是为了顺从张仪的计谋，用来证明我不是楚国的同党呀！”

秦王一听，却糊涂了，望着陈轸发愣。

陈轸还是不紧不慢地说：“据说楚国有个人有两个妾。有人勾引那个年纪大一些的妾，却被那个妾大骂了一顿。他又去勾引那个年轻一点的妾，年轻的妾对他很好。后来，楚国人死了。有人就问那个勾引他的妾的人：‘如果你要娶她们做妻子的话，是娶那个年纪大的呢，还是娶那个年纪轻的？’他回答说：‘娶那个年轻大些的。’这个人又问他：‘年纪大的骂你，年轻的喜欢你，你为什么要娶那个年纪大的呢？’他说：‘处在她那时的地位，我当然希望她答应我。她骂我，说明她对丈夫很忠诚。现在要做我的妾子了，我当然也希望她对我忠贞不二，而对那些勾引她的人破口大骂。大王您想想看，我身为楚国的臣子，如果我常把秦国的机密泄露给楚国，楚国会信任我、重用我吗？楚国会收留我吗？我是不是楚国的同党，大王您该明白了吧！”

5. 口出敏捷

这种反应迅捷，能准确分析自己处境的优劣并迅速找到巧妙言辞为自己开脱。这种人如能再有忠厚之性，则是大将文臣之

才。

三国时的郭淮，年轻时在曹操手下做官。魏文帝曹丕继位庆典时，郭淮迟到，这对前程会带来什么样的结果？郭淮挖空心思寻找着对策。曹丕是一位很会做诗的皇帝，知道懂得也多，就用历史掌故责问郭淮："当年大禹在涂山召集诸侯，防风氏无故迟到，受到斩首的处罚。你今天迟到，该受什么处罚？"郭淮脑子一转，回答："臣听说尧舜用教育引导的方法，因此后人尊他们为圣王，禹却不如尧舜那么有贤名，因为他用惩罚的方法。臣今天遇到是尧舜之君，所以不会受到防风氏那样的处罚。"曹丕听了很高兴，不但没处罚，反而升了他的官，提拔为雍州刺史。郭淮后来成为魏国的一员大将，单骑追击蜀将姜维时，死在姜维箭下。

6. 讲话严谨，不出漏洞

面对别人的激烈言辞时，能临危不乱，稳住阵脚，并一一驳击对方，丝毫不乱，守得严密，再待机捕捉对方漏洞反击。这种人办事严谨稳当，不轻易冒险，凡事先求不败，再求胜机。是一步一步能够往上走的成功人士。

7. 善于说服别人

这种人辞锋尖锐，说服力很强，智而且绝，强而能说，逢战必胜，是业务外交型人才。这种人精力充沛，反应快速，头脑清晰而灵活，往往败敌于措手不及之间，而且能够求变，因势导利把谈话引向对自己有利的航向上去。

魏征与唐太宗的君臣关系，尽人皆知，但也有相互生气、摩擦的时候。

有一次，魏征在上朝的时候，与唐太宗争得面红耳赤。唐太宗为了顾及自己的形象，勉强忍住没有当朝发作。回到内殿后，

见到长孙皇后，唐太宗气冲冲地说："总有一天，我要把那个乡巴佬杀了！"

长孙皇后问他："不知陛下想杀哪一个？"

唐太宗说："就是魏征！他总是当着文武百官的面羞辱我，我实在忍不下去了！"

长孙皇后听了，转身就进了内室，丢下唐太宗一个人在那儿生闷气。一会儿，长孙皇后穿了一套朝见的正式礼服，一出来就对唐太宗下拜祝贺。

唐太宗十分诧异，问："你这是干什么？"

长孙皇后说："我听说只有在英明天子的统治下才有正直的大臣。魏征这样正直，岂不说明陛下十分英明，我怎能不为陛下祝贺呢！"

长孙皇后的几句话立刻让唐太宗清醒了。唐太宗内外有贤臣，能不成明主？

8. 善于驳斥对方

这种人是言谈中的高手，既能很机敏地驳斥对方，又善于保护自己不被攻击。立论驳论都很稳当，往往采用以子之矛攻子之盾的手法，让对方无话可说。

孔融4岁能让梨，10岁时随父亲进京去拜见大臣李元礼，通报是通家之好。李元礼一看是一个小娃娃，并不认识，说："我与你家从不沾亲带故，怎么说是通家之好呢？"孔融回答："我家先祖孔子，与贵府先祖李聃（老子）有过交谊，怎能不是通家之好呢！"李元礼很佩服小孔融的机敏，向客人夸奖小伙子将来必成大器。府中一人陈韪说："小时聪明，长大未必聪明。"孔融立即反驳道："这位先生小时必定聪明。"

中　经（五）

郤无极大
御无强大
皆可胁而并

【原典】

解仇斗郤[①]，谓解羸微之仇。斗郤者，斗强也。强郤既斗，称胜者，高其功，盛其势；弱者，哀其负[②]，伤其卑[③]，污其名[④]，耻其宗[⑤]。故胜者闻[⑥]其功势，敬进而不知退；弱者，闻哀其负，见其伤，强大力倍，死而是也[⑦]。郤无极大[⑧]，御无强大[⑨]，则皆可**胁而**并[⑩]。

【注释】

①解仇斗郤：意即抑强扶弱，放过弱者，集中斗强。　②哀其负：意谓为自己的负劣感到哀悯。负，负劣。　③伤其卑：意谓为自己的卑小感到伤心。卑，卑小。　④污其名：深感自己的名声受到玷污。污，道藏本作“行”，系形近之误。　⑤耻其宗：深感自己的祖宗受到羞辱。　⑥闻：道藏本作“奋斗”之“斗”的繁体字，系形近之误。据嘉庆本改。　⑦强大力倍，死而是也：意谓不甘负劣，奋力抗争，就会力量倍增，甚至会拼死一搏。　⑧郤无极大：意谓有衅隙都可以利用。　⑨御无强大：意谓有抵抗都可以击败。　⑩皆可胁而并：都可以逼胁而从。

【译文】

解仇斗郄之术。所谓解仇，就是当两个弱小国家不和时，就为他们调解；所谓斗郄，就是当两个强国不和时，就使他们争斗。这样，便有利于我们既能控制住弱者，又都挟制住强者。让有嫌隙的强者发生争斗，对胜了的一方，则夸大他的功业，张大他的声势；对失败的一方，则对他的失败表示哀怜，对他的失势表示伤心，蛊惑他为自己的名声受到玷污而难过，又为污及祖宗而感到羞耻。因此，得胜方听到称道他的功业和威势，便只知进攻而不知适可而止；而败者听到我们哀叹其失败，自怜自己的损伤，则必然拼尽全力，忘死而战。于是，无论多么强大的敌手，都会因此而削弱，都会在削弱后为我们所胁迫和吞并。

评　述

欲擒故纵是政治家、军事家常用的谋略，它反映了“取”和“予”的辩证关系。“擒”是目的，“纵”是手段。三国时，蜀国为了向南扩大疆土，降服南方少数民族，诸葛亮对少数民族的领袖孟获七擒七纵，终使孟获心悦诚服。

中国现代战争史上有名的“孟良崮战役”，也是这一计谋的成功运用。当时，解故军打的是“运动战”，摆出大辙退的架式，给国民党军一个“节节败退”的错觉，养成了国民党高级将领们不可一世的骄气，暗中却集中优势兵力围歼李先洲的部队，继而将国民党的王牌军 74 师围在“孟良崮”，一举将其歼灭，重挫了敌军的锐气、士气。我军为了有效地消灭敌人的有生力量，打一仗换一个地方，将“坛坛罐罐”毫不吝惜地丢给敌军，“将欲夺之，必先予之”，赢得了战争的胜利。

春秋西戎兵攻破镐京时，郑桓公是周室司徒，于危急中保驾幽王逃跑，死于乱箭之下。其子掘突率军战戎兵，破敌有功，继位为武公，任周朝卿士，娶申侯的女儿姜氏为妻。姜氏生二子，长子是她在睡梦中产下，醒后吃了一惊，心中便有不快之意，取名叫寤生。次子姬段，生得一表人才，善于射箭，姜氏偏爱，多次要求武公立为世子。武公不听，立寤生为世子，让姬段食邑于共城，人称共叔段。

武公去世后，寤生继位为庄公，任周室卿士。姜氏见共叔段无权，便要快庄公，为共叔段争利益。“制邑”是个易守难攻的地方，姜氏请求，庄公说：“先王有遗命，这地方不许分封。其它地方，儿子听命。”姜氏道：“要不，把京城封给他吧！”京城地广人众，与国都荥阳相等，庄公为难，默然不语。姜氏怒道：“你不同意就算了！干脆把你弟弟撵到别的国家，让他混个一官半职，苟延活命吧！”庄公无奈，只得把京城封给了共叔段。

大夫祭足劝道：“天无二日，民无二君。把京城给了共叔，共叔若倚势与主公争权，岂不惹乱子？”庄公道：“母亲逼我，怎敢抗拒呢？”

共叔段得了京城，入宫辞别母亲。姜氏道：“你哥哥不念同胞之情，日后必然整你。你到京城后，暗中准备兵甲，待有机可乘时，我作内应，率兵来夺权。你当不上国君，我死不瞑目！”共叔段到了京城，将南鄙北鄙的守臣叫去，嘱道：“你俩是我的封地守臣，今后，贡税都交给我，兵车要听我调遣。”二人不敢违命，唯唯应诺。共叔段以打猎为名，天天训练士卒，还袭取了邻近的两个邑地。

庄公得知弟弟的行为后，微笑不语。对劝谏的朝臣说：“共叔段是母亲的爱子，我的爱弟。我宁可失地，不能伤兄弟情谊，惹国母生气。”祭足私下里劝他，他说：“共叔段的动机我明白，但他的罪行还没充分表现出来。现在杀他，白惹国母阻挠，招国

人议论，不仅说我不义，还会说我不孝。等共叔段造逆时，我宣布他的乱国罪行，国人必不敢帮他。那时杀他，名正言顺，国母也哑口无言。”公子吕出主意道：“主公久不去周室辅政，都因为太叔。如果声言去周室，太叔必然趁朝中空虚，前来攻城。我先领兵埋伏在京城近处，待太叔前来攻城，我占了京城，你再引军杀回，使太叔腹背受敌，就算他长了翅膀，能飞走吗?”

庄公依计而行，声言让祭足监国，要去周室辅政。姜氏立即写了密信，约共叔段举事。送信人出城不远，被伏兵捉住。庄公看了信，封好，另派人给共叔段送去，还嘱要回信，以城楼竖起白旗为举事信号。

共叔段见信，欣喜若狂，届时，便以奉庄公命令回朝监国的理由，率军直奔荥阳。出兵不到两天，京城已被公子吕占领。公子吕立即宣布共叔段的叛逆罪行，京城人都说共叔段是乱国逆臣。共叔段掉头来夺京城，无奈士兵不肯助逆作乱，纷纷弃戈逃散，只得逃奔鄢地。未到鄢地，已得知庄公正在鄢地候他，即慌忙奔往共邑守城。庄公率大军围住共邑，一举攻克。共叔段哭道：“都是母亲误了我！我有何脸面再见兄长?”拔剑自杀。

庄公进了城，抚共叔段遗体大哭，道：“痴儿何必如此?”军民皆说庄公仁义，共叔段咎由自取。

中　经（六）

缀去者
谓缀己之系言
使有馀思也

【原典】

缀去[①]者，谓缀己系言，使有馀思也。故接贞信者[②]，称其行[③]，厉其志[④]，言可为可复[⑤]，会之期喜[⑥]。以他人之庶引验[⑦]，以结往明疑[⑧]，疑而去之[⑨]。

【注释】

①缀去：话不说绝，留有余地，使人离心系。缀，连结。去，离去人的心。　②接贞信者：接待贞洁、信诚之人。　③称其行：赞誉他的行为。　④厉其志：激励他的志向。　⑤言可为可复：意谓可以常为之，并可得到实效的报答。复，报答。　⑥会之期喜：意谓心灵相通，使对方喜悦。　⑦以他人之庶引验：引用别人的期望来验证自己的看法。　⑧以结往明疑：用以往的情谊来明释现实的疑虑。　⑨疑而去之：疑虑消失了。

【译文】

所谓“缀去”，是说联络即将离我而去的人，使他离开后还想念不止。因此，对待忠贞守信的人，要称赞他的德行，鼓励他

的志向，赞美他的品行，告诉他还会见面，肯定他可以干一番事业，并欢迎他回来，使他满怀期望和喜悦。再讲述些过去类似的事例，说某人离去了还与这里保持良好关系，以此表示对他的诚挚眷念之情，然后再依依不舍地彼此分手。

评　述

清中兴各臣之一左宗棠西定新疆，是历史上的大功臣。其行与林则徐有莫大的关系。

道光二十九年（1849），云贵总督林则徐因病开缺，途经贵州、湖南，回福建原籍养病。林则徐在鸦片战争中革职以后，遣戍新疆。道光二十五年（1845）释还，署陕甘总督，次年任陕西巡抚，二十七年升任云贵总督。作为一代名臣，林则徐威望卓著，忠心耿耿，尽管在革职流放中，也始终不忘国事。在新疆，他极力讲求防边强边之策，大力倡导屯田，兴修水利；在云南，整顿矿政，努力加强民族团结。由于历尽艰辛，身患重病，乃奏请开缺，回乡调治。

林则徐的官船经洞庭湖沿湘江上行，于十一月二十一日到达长沙，停靠在湘江岸边。湖南的文武官员知道后，都纷纷赶来拜会这位名满天下的大臣。但林则徐却想起了一位从未谋面的书生——左宗棠，便立即派人去湘阴柳庄邀请。

左宗棠接到来信，兴奋不已。林则徐是他素所钦仰的伟人，能得到他的邀请，与他会面，这确实是一件十分荣幸的事。早在青少年时，左宗棠就从贺长龄、贺熙龄兄弟和陶澍、胡林翼等口中听到过林则徐的事迹，后来在小淹陶家读过陶、林的往返书信，已经了解到林则徐是一位学识渊博、才气超群、操守清廉的官员。鸦片战争中，林则徐卓越的爱国精神和伟大人格，使左宗

棠为之倾倒，对之崇敬和向往之极。

林则徐对左宗棠也并非陌生，他与贺长龄曾经是陶澍的属下，又早与胡林翼有过密切交往。陶、林、贺等志同道合，经常一起谈论天下大事、评品古今人才，自然早就知道陶、贺、胡等人对左宗棠的推重。就在--年前，胡林翼任贵州安顺知府时，还一再向林则徐推荐："湘阴左君有异才，品学为湘中士类第--。"林则徐听后马上就要胡林翼写信，请左宗棠来云贵总督幕府。但当时，因左宗棠已受长嫂之托要为长兄的遗子世延办理婚事，又已接受陶家课读的聘约，不能前往，因而回信婉辞，表示"西望滇池、孤怀怅结。"深为遗憾。

左宗棠接到信后马上赶到了长沙。船到岸后，只见江岸上轿马纷纷攘攘。林则徐见其家人递上一张写有"湖南举人左宗棠"的大红拜帖后，便急忙叫快请至家中，同时吩咐对其他来客一概挡驾。左宗棠匆匆忙忙地上到林则徐乘坐的船上，待过板时，也许因为心情激动，不慎一脚踏空，落入水中。及至船仓盥洗更衣后，便立刻与林则徐畅谈起来。天色近晚时，林则徐命将官船乘着湘江顺流，驶到岳麓山下一个僻静处停泊。随后，船中烛火通明，林则徐设酒宴款待左宗棠，两人一边喝酒，一边纵谈天下古今大事。

两人就天下大势到西北塞防与东南海防，从行军用兵到办理洋务，从新疆屯田水利到滇中战乱，无不各抒己见。双方治理国家的根本大计，特别是西北军政事务，见解不谋而合。两人，一个是年逾花甲、名震中外的封疆大吏；一个是年方37岁的草野书生，毫无拘束，侃侃而谈，直到第二天清晨。后来左宗棠回忆起这段难忘的夜话湘舟时，说两人"伉谈今昔，江风吹浪，柁楼竟夕有声，与船窗人语互相应答，曙鼓欲严，始各别去"。

会见中，林则徐将自己在新疆整理的宝贵资料，全部交付给左宗棠，并说："吾老矣，空有御俄之志，终无成就之日。数年

来留心人才，欲将此重任托付。”他还说，将来“东南洋夷，能御之者或有人；西定新疆，舍君莫属。以吾数年心血，献给足下，或许将来治疆用得着。”

临别时，林则徐还写了一幅对联赠给左宗棠：

此地有崇山峻岭，茂林修竹；
是能读三坟五典，八索九丘。

表达了他对左宗棠殷切的期望。

后来，林则徐还多次与人谈起这次会见，极口称赞左宗棠是“非凡之才”、“绝世奇才”。

这次会见，是两人神交已久的第一次，也是最后一次，但对左宗棠的影响却是重大的。二十多年后，左宗棠经营西北，收复新疆、建置行省、屯田垦荒、举修水利；在东南沿海创办船政、加强海防、抗击外侵，均是林则徐影响所致。

林则徐回到福建后，并没能休养多次。第二年，广西爆发天地会起义，清廷又起用其为钦差大臣前往镇压。但他刚到潮州时，却突然染病去世。在临终前，他还没有忘记左宗棠，命次子聪彝向咸丰皇帝代写遗疏，在疏中还一再推荐左宗棠为难得人才。

一个月后，正是左宗棠与林则徐会一周年的日子，左宗棠在长沙黄冕寓馆中听到这一噩耗后，“且骇且痛，相对失声”。哀恸之余，他给林公子写了一封情意深重的唁函，并写下一联：

附公者不皆君子，间公者必是小人，忧国如家，二百余年遗直在；

庙堂倚之为长城，草野望之若时雨，出师未捷，八千里路大星殒。

秦穆公用计得由余

秦穆公在位期间，由于他治国有方，求贤得力，所以国家渐渐大治。不久，秦攻灭了前来侵境的姜戎，国力更显强盛。于是西戎之主赤斑就派使臣由余去参拜秦国，同时观察穆公为人，探看秦国状况。

秦穆公接见了由余，对他说："久闻大夫多智，寡人请教一个问题。请问古代的明君与昏君，他们得国与失国都是因为什么？"由余说："他们因节俭而得国，因奢侈而失。"

由余此来，秦穆公带他游了秦国许多雄伟壮丽的宫苑建筑，有意向他炫耀。穆公知道他这个说法是讽刺他，感觉不舒服，说："寡人不耻下问，你怎么拿这样的话来回答寡人呢？"由余正色地说："我是认真地回答您的问题的。过去尧做天子的时候，用土罐盛饭吃，用土碗舀水喝。他所拥有的地域南到交趾，北到幽燕，东西都到了日升日落的地方，国人没有谁不臣服的。尧把天下禅让给虞舜后，舜就命人上山伐木，裁制成碗，磨掉斧痕，并拿油漆漆了，运到宫中，当作吃饭的器具。于是诸侯认为他不够节俭，已经有些不服了。等舜把天下禅让给禹后，禹为了作一个祭器，不但像舜那样磨痕油漆，而且还要在器具上用朱砂勾画些图案。他拿一些白布铺在地上坐，拿蒋草铺成席子睡，连喝酒用的东西都是雕饰过的。他这样更加奢侈了，不臣服的国家就更多了。等到夏后氏灭亡，殷商建国，就建造了天子专用的大车和遮盖旗子，吃饭的器具经过雕琢，喝酒的器具经过刻镂，四壁和台阶都以白石灰粉刷了，所铺的布席也描上了花纹。由于他更加奢侈，所以不愿臣服的诸侯国就比禹时还多。此后，国君都越来越懂得修饰装扮自己的宫室器具，而臣服的诸侯也越来越少了。所以我说，由俭而得国，由奢而失国啊！"

由余一番话，说得秦穆公心中暗气，却又没有办法。由余出去后，秦穆公召内史廖进来，告诉他这件事。内史廖告诉秦穆公，这由余原是晋国的贤臣，因不容于晋，才投奔西戎的。穆公更加愀然不乐，他说："邻国有圣贤之人，这是敌国的不妙啊！这个由余是个圣明的人，他在西戎，我很担心，你有什么办法吗？"内史廖默想了一会儿，说："听说戎王居住的地方，荒僻偏远，与中国道路不通，所以他从来没有听过中原各国的音乐。您现在想办法把由余拖在这里，再多多送戎王一些美女乐师，等他沉淫其中，再放由余回去，那时君臣必生嫌隙，我们就有利可图了。"

秦穆公听了，点头称善，于是依计而行。戎王果然接受了美女乐师，并答应由余留在秦宫一段时间。此后，戎王日日设酒摆宴，听歌观舞，耽於声色犬马，不问政事。国内牲畜死了一半，百姓都逃奔他处谋生了，他也顾不上管一管。

一年以后，由余从秦国回来，见到戎王这个样子，心中很生气，屡屡进谏。戎王不但不能像从前那样有谏必听，反而怨恨由余多嘴扫兴。由余愤而离开西戎，投奔秦国。秦穆公听说后，离宫远迎，立刻拜他为上卿。从他那儿详问了西戎的兵力部署与地形地貌，然后轻而易举攻下西戎。得国二十，拓疆千里，秦自此有图霸之心了。

中　经（七）

言多
必有数短之处

【原典】

却语者，察伺短也①。故言多必有数短之处，识其短，验之②。动以忌讳③，示以时禁，其人恐畏④，然后结以安其心⑤，收语盖藏而却之⑥。无见己之所不能于多方之人⑦。

【注释】

①察伺短也：观察、窥视别人言语的缺失。　②识其短，验之：记识其短处，并予验证挑明。　③动以忌讳，示以时禁：以人心忌讳悚动他，以社会禁律告诫他。　④其人恐畏：道藏本缺此句，据嘉庆本补。　⑤结以安其心：以诚信相结交，以安抚其畏惧之心。　⑥收语盖藏而却之：收回原来讲话，语气软化，并有意掩饰人过。　⑦无见己之所不能于多方之人：不要在众人面前暴露自己的弱点。见。现。

【译文】

所谓“却语”，是说暗中伺察周围人的短处。话说多了，一定会有几处失误。我们就记住他言谈中的失误，以便事后做证据之用。一旦点出他的失言，触犯他的忌讳和禁令，要挟他，使他

害怕，然后与他交好，使他安心，为他保密，暗中收起这些话柄，秘而不宣，并告诫他一定不要把自己的弱点暴露给见闻广博的人。

评　述

郑国是周室衰弱后，诸侯中最早强盛起来的一个。它的第二代君主郑武公即位后，平王东迁，周室完全衰落。武公趁机开兼并之风，侵吞了几个小诸侯国，扩大了地盘，把都城建在新郑。

由于郑日渐强大，周围的小国都有所警惕。这样，武公就不得不想些办法使他们放松警惕。他兼并胡国就是这样做的。

他先与胡国结盟，给胡君去信说，胡与郑国在天下之中，虽然不同姓，但地理形势上关系紧密，故必携手相亲，才能傲视诸侯。为了增加胡君的信任，他还把自己 16 岁的小女儿嫁给了 52 岁的胡君。两国成了亲戚后，送往迎来，好不亲热。郑武公每遇朝中有难决之事，一定要跑去跟胡君商量，而胡君有什么不大好办的事情，也时时想起来去找武公请教。时间长了，胡君渐渐放心，对于胡郑边界的军防，就松懈了许多。

一天，武公升堂议事，对群臣说："我们郑国处于中原地带，无山可守，无水可依。只有自己国力强大，才能长久而不受人欺。现在咱们久已没有用兵，我想趁国力殷实，再打下一点江山，大家议一议，攻伐哪国较好呢？"

众大臣议论纷纷，不时有人越班而出，提出自己的建议目标。但大家所奏之国不是太强，就是地势险要，或者路途遥远，即使打下，土地也没法与郑连为一片。所以郑武公都只是听听而已，没有表示自己的意见。

大臣们见说了许多，也没有说中武公的心思，慢慢使都不言语

了。此时武公发现朝中年高德劭的大夫关其思一直笼袖站在那儿，低头思索，没有发言，就敬重地问："关国老，您有何意见呢?"

关其思越班出列，向郑武公奏道："大王出兵，非为他故，实为求土。众臣所奏者，若出兵伐之，皆不能达此目的。而要能出兵即胜，胜即能兼其国收其土者，只有郑国的邻国——胡国了。"关其思说到这儿，满朝鸦雀无声，他顿了一下，抬头察看武王的神色。

武王本来一直满面谦恭地听着老大夫关其思说话，一听到"胡国"这儿，脸色突然一变，怒容"腾"地升起来了。他拍案而起，戟指指着关其思骂道："大胆奴才，胡国是我的女婿之国，你却让我去打他。什么居心!"立斥朝堂卫士，把关其思拉出宫门斩首。满堂文武谁都没有料到有此巨变，都一脸惊愕，吓得不敢再说一句话了。关其思也如遭雷殛，立时愣在那儿。等如狼似虎的卫士一把抓住他向外拖的时候，他才明白过来什么，愤怒地瞪着武公，一言不发，被拖出去了。

不一会儿，关其思的脑袋被呈上来，白须戟张，怒目不阖，显见临死激愤之状。众臣见关国老失言被诛，俱都心惊胆寒，议兵就不了了之。

胡国国君闻信，立时撤胡郑边界之防，而加紧防守西部又一渐强大的诸侯——秦。就在胡撤防第二天，郑兵已在一天之内，袭取了胡国，胡君是在梦中被抓起来的。郑于是兼并了胡国。

每读此段史，都要为关其思叫屈。他的死，不像关龙逢、比干，后者是以忠而被昏君所杀；也不像防风氏、少正卯，后者是以奸而被明君所诛。关其思的屈，在于他因言而死，而他的言，他那圣明的主子心里明知是对的，实是借他之头，痹敌之心。

后来曹操也用过这个办法。一次战斗中粮草供应不上，他借了管粮草的官员的头，以"渎职"罪名杀了他，以此转移视线，平定军心，度过了难关。

中　经（八）

摄心者
人系其心于己

【原典】

摄心者①，谓逢好学伎术者，则为之称远②。方验之，惊以奇怪③，人系其心于己。效之于人，验去，乱其前④，吾归诚于己。遭淫色酒者，为之术音乐⑤，动之以为必死，生日少之忧⑥。喜以自所不见之事⑦，终可以观漫澜之命⑧，使有后会⑨。

【注释】

①摄心：摄取别人的心。　②为之称远：大力宣扬其声誉，使远近知之。　③惊以奇怪：故作惊奇，肯定对方。　④效之于人，验去，乱其前：效验于时人与昔贤，然后更理其目前无为。乱，理也。道藏本“人”作“验”，以陶注观之应为“人”。　⑤为之术音乐：对他们运用音乐的感化作用，以乐动其心，以乐正其心。　⑥动之以为必死，生日少之忧：以耽于酒色必至死地，生日一天天减少的忧虑去感动他。　⑦喜以自所不见之事：以平日不接触的事使之感到新鲜、喜悦。　⑧终可以观漫澜之命：最终可以从音乐中看到烂漫的前景。　⑨使有后会：使之有对未来的期待和强求。

【译文】

所谓“摄心”，就是碰到学有专长的人，要让他远远四处都受人称赞和尊敬，然后用我们的知识去检验他学到的技艺道术，并作出恰切的评价，使他惊叹我们知识的广博和认识的高明，在内心佩服我们。然后把他的道术技艺推广到实践中去，帮他检验以往的不足，总结眼前的经验，使他心悦诚服地归附于我。如果碰上酒色之徒，便用道术和音乐去感化他，使他认识到如此下去必然滑向死亡之渊。然后再用他闻所未闻的美好事物使他振作起来，指出他的光明前程，使他感激不已，喜不自胜。

评　　述

丈夫生即为真王，蒯通岂必谋非臧。
食人之食死人事，不知乌尽良弓藏。

这是明人王世贞的《韩侯钓台歌》。《史记·淮阴侯列传》记载说，韩信临死之前仰天长叹，曰：“吾悔不用蒯通之计！”此时才想起蒯通之计，才后悔不听其说，为之晚矣！

公元前203年，十一月，韩信麾兵打垮了二十万齐楚联军，攻占了齐国全境。自春秋战国以来，齐地便是最富庶的地区之一，又扼南北交通之咽喉，军事位置极为重要。攻取齐地，完成了对项羽的钳形包围，只要韩信按既定方针，挥师南下，使可直捣项羽的老巢彭城（今江苏徐州）。被项羽大军围困在荥阳（今河南荥阳东北）的刘邦，闻捷惊喜。然而，韩信派来的特使报捷之后，又转达了韩信的一个请求：假齐王。假，代理。韩信要求代理齐王。韩信随着战功的增大，他个人的权力欲也逐渐膨胀起

来，要裂土为王了。刘邦一听，就咆哮起来："我被困在这里，等他来救，望眼欲穿。他如今却提条件，要当什么假齐王！"一旁急坏了谋士张良、陈平，陈平悄悄从背后踩了刘邦一脚，刘邦一愣，张良附在他耳边说："我们正在危难之际，谁能阻止韩信称王？不如就封他为王，好好待他，让他好自为之。不然要出乱子。"刘邦是个明白人，马上醒悟过来，又假装生气地骂道："大丈夫建功立业，要做就做个真王，做个假王干什么！"立即派张良携他的诏令前往齐地，封韩信为齐王。

这个齐王的爵位，刘邦给得极不情愿。不仅如此，他已看出韩信决非知足常乐之人，有野心。

可以说，刘邦从此便动了杀机。

当时，项羽、刘邦头上也都是顶王冠，韩信和他们比肩而王，他手下将士如云，有几十万人马，成为一支举足轻重的势力。

项羽充分认识到了这一点。当年，韩信投靠在项梁麾下，项梁战死，他又拜在项羽帐下，做了一名郎中，多次出谋献策，项羽都没有理睬，韩信见状，就投靠刘邦去了。不曾想，短短四五年间，韩信竟成了气候。项羽真有点追悔莫及。不过，现在还有机可乘，如果能把韩信拉过来，或者能说服他在楚、汉之间保持中立，那么，局势将大大有利于己。机不可失，项羽马上选派以能言善辨著称的名士武涉秘密赴齐，游说韩信。武涉鼓动韩信脱离刘邦，自立山头，与楚、汉鼎足而立。否则，项羽覆灭，刘邦下一个翦除的就是韩信。韩信不为所动，他的理由很简单："汉王如此亲信我，我怎能背叛他？死也不能干这种事！"斩钉截铁。"汉王授我上将军印，予我数万众，解衣衣我，推食食我，言听计用，故吾得以至于此。"（《史记·淮阴侯列传》）韩信蔽于感恩，而不见其真正之用心；留恋于过去情结，而不察其屡屡夺军之意。说客武涉言其终为汉王所擒，项王与齐王是唇齿相依、唇亡

齿寒的关系，“项王今日亡，则次取足下”，却不失为箴规之语。

武涉走了，又冒出一个蒯通！不过，此人不像武涉，没有什么政治背景，他是韩信的门客，一心为主人考虑。他自诩精于相人之术，万不失一。韩信让他给自己相一下，蒯通扫视了一下韩信左右的侍从，悄悄地说：“请给我一个说话的机会。”待韩信让左右退出去，蒯通就显示他的相术了：“相君之面，不过封侯而已，且难保禄位；相君之背，则贵不可言。”韩信一时没能参悟蒯通的玄机，问他此话怎讲，蒯通亮出了底牌，回答与武涉的一样，韩信拒绝的理由，也与拒绝武涉时相同。眼见韩信将倒毙在“士为知己者死”的信条之下，蒯通忧心如焚，再三劝谏，韩信还是不听。蒯通见状，只好装疯卖傻，借以避祸。

齐王韩信谢绝蒯通之说，时隔不久，汉王困于固陵，张良用计召韩信会攻项羽，遂重围楚军于垓下，大破楚人，项王自刎而死。“项羽已破，高祖袭夺齐王军。汉王年正月，徙齐王信为楚王。”（《史记·淮阴侯列传》）果如策士武涉所言，“项王今日亡，则次取足下”。项王尸骨未冷，刘邦又一次出其不意地驰入韩信军中，剥夺了齐王兵权。不久，又徙齐王韩信为楚王，调虎离山，韩信不得不离开盘踞多年的老巢。此时的韩信已在高祖刘邦的掌握之中了，其举足轻重的地位早已失去，只要汉皇乐意，随时都可置之死地。楚王做了一年，早已预谋好的诬陷方案正式出台，有人上书告韩信谋反，陈平献计捕之，贬以为淮阴侯，牢笼控制在都城之中，过着软禁囚徒的生活。韩信失势，怏怏不乐，进而与陈豨谋反，萧何用计，斩韩信，夷灭三族。一代盖世英雄就这样走完了他的人世行程，其功过、是非、曲直留给了后人去评说。可叹韩信一生谋战超人，却独参不透人事之理，又自虑功多汉王不宜夺取，竟不听蒯通之苦心深谋，足为千古之一大憾事！

其实，韩信已被刘邦摄心，只有束手挨打的份。

一日，刘邦召韩信入宫，君臣闲话。不久，话题扯到诸将的能力上，韩信一一点评。“你看，朕能指挥多少人吗?”刘邦问。

“陛下最多只能指挥十万人马。”韩信脱口而出。

刘邦反诘：“那么你呢?”

“对臣来说，越多越好。”韩信道。

“既然如此，你怎么被朕擒了?”

“陛下不能将兵，但擅长用将，这是臣被擒的原因。”韩信说，“况且陛下有天命相助，非人力所能为。”

刘邦非天命相兆，实张良把鬼谷子的摄心术传给了他而已。

中　经（九）

守义者
谓守的人义
探心在内以合也

【原典】

守义者，谓守以人义，探心在内以合**也**[①]。**探心**，深得其主也。从外制内，事有系，由而随**也**[②]。故小人比[③]人，则左道[④]而用之，至能败家夺国。非贤智不能守家以义，不能守国以道，圣人所贵道微妙者，诚以其可以转危为安，救亡使存也。

【注释】

①探心在内以合也：应探其内心，随其所宜，遂人所欲，以迎合于他。②事有系，由而随也：意谓事有联属，就会随我意而为之。③比：结党营私。④左道：邪道。

【译文】

所谓“守义”，就是指遵守人的义理而言，在他的内心探求合作，看其内心世界是否真正符合仁义标准。把握住了他的主流，就可以用相应的权术从外部控制他的内心。这样，如果有事

委托他办，他必然会曲心而承诺。所以，若小人效仿我们的做法，就会用左道旁门之术，致使百性家破人亡。所以说，如若不是圣贤和智者，也不能用义来治家，也不能用道来治国。因为圣人所以特别重视道的微妙，那是因为道是可以救亡存国，转危为安的缘故。

评　述

晋文公论赏

在晋楚城濮大战一触即发的时候，为了取得战争的胜利，晋文公召集大臣们共商良策。

晋文公先问咎犯："楚军兵多将广，而我军势弱。要破楚军，我们该怎么办呢？"

咎犯回答说："您只要对楚国实行诈术就可以了。"

晋文公听完咎犯的话后又问雍季："你对此有什么看法？"

雍季说："把池塘的水放干了来捕鱼，怎么会抓不到鱼呢？但是第二年肯定没有鱼了。把山林烧光了来打猎，怎能不获得野兽呢？可是第二年也就不会有野兽了。使用欺诈的方法，虽然现在可以苟且得利，但以后就无法再得利了。这并不是长久之计，还请国君三思。"

晋文公经过认真地思考，最后还是采纳咎犯的主张，从而在城濮大战中大败楚军。

晋文公回国以后论功行赏，特意把雍季排在首位。不少人对此十分不满。

有人大胆地问："城濮之战的胜利，是由于采用了咎犯的计策。您采纳了他的计策，商行赏却把他放在雍季的后商，这恐怕

不合适吧！”

晋文公听后笑了笑，说：“雍季的话，对百世有利，而咎犯的话，只是顾及一时。哪里有把顾及一时的放在对百世有利的之前的道理呢？”

听了晋文公的解释后，大家都心悦诚服地让雍季得了头赏。

孔子对这件事评论说：“遇到危难而用诈术，足以打败敌人；回国后尊崇贤人，足以报答恩德。晋文公虽然不能坚持到底，却足以成就霸业了。”

依靠诈术办事，即使暂时成功了，最终也会毁坏的；即使胜利了，最终也会失败。春秋时期，普天之下取得胜利的人很多，但最后成就霸业的人只有五个，晋文公就是其中的一个。他知道胜利是如何取得的，因而也就赏罚得当。他明白，道义是“百世之利”，而功利只是“一世之务”，只有尊崇道义，才是掌握了“胜之所成”。因此，行赏的原则应该以道义为上，而以功利为下。

“仇”将恩报

当孔子在卫国担任宰相的时候，他的弟子子皋被任命为一个监狱的监狱长。有一回，子皋依照法律，把一个罪犯的左脚砍掉了。这个人后来当了守门人。

孔子当政，按照自己的理想治理国家，免不了得罪一些人。后来，这些人联合起来在卫君面前说孔子的坏话：“孔丘见多识广，有治国平天下的抱负和才能；他弟子众多，个个都有很大本领。现在，他在卫国已有很大的势力，我们听说他准备作乱。主公不可不防啊！”

卫君一听，觉得有理，下令逮捕孔子。

幸亏事先得到了消息，孔子赶忙逃走。同时，他派人通知弟

子们，弟子们也一个个地逃走了。唯有子皋，得到消息最晚，想要逃走时已经来不及了，因为追捕他的人已把他住的地方包围起来。正在危急的时候，那个被子皋砍去左脚的守门人出现了。使子皋感到意外的是，看门人没有帮着官军来捉拿他，反而说要救他。看看已经无路可走，子皋只好听从了他，看门人把子皋藏在一个地下室里。官军到处搜索，没搜到子皋，就向看门人打听，看门人手往东边一指，说子皋事先已经跑了。官军信以为真，忙向东边追去。

半夜时分，看门人悄悄地给子皋送饭来了。子皋很受感动，又有些不解，就问看门人："先前，我不能损害国家的法令而保护你的脚，现在正是你报仇的时候了，你为什么反而冒险帮我逃命呢？我凭什么得到你这么大的恩惠？"

看门人说："我的脚被砍，是我罪该如此，这是无可奈何的事情。然而，当先生想给我治罪的时候，您反复权衡法律条文，非常希望能减轻对我的刑罚，这一点我是知道的。当定罪以后，您心中很痛苦，从脸色上就可以看出来，这一点我也是知道的。您并不是因为亲近我才这样，而是因为您的天性中本来就是这样的，您有一颗爱心。这就是我喜欢您，认定您是好人的原因。"

由于"仇人"相救，子皋死里逃生，他碰上了好运。善于当官，并不是徇私枉法；子皋虽对受刑者表示了足够的同情，但还是做到了依法办事。韩非说："以罪受诛，人不怨上。"所以，看门人虽被子皋砍了脚，却仍然认定子皋是个好人。由此可见，今日的执法者，当依法办事的时候，也大可不必有负疚感，因为罪犯所受的惩罚并不是你给他的，而是他自己找的。相反，如果你执法不严，罪犯未必会领你的情，反而会鄙视法律，也鄙视你本人。

秦襄王“不识好歹”

一天，秦国郎中阎遏、公孙衍外出办事，看见一些百姓在庙前杀牛。他们感到十分奇怪，心想：现在不是祭祀的时节，百姓们为什么要杀牛呢？于是，两人上前询问原因，百姓回答说：“杀牛祭祀老天爷，是为了还愿。”

“还愿？”两个郎中想进一步了解情况。

“早些天，听说襄王病了，”百姓解释说，“我们就买了这头牛，来庙里祈祷，并向老天爷许了愿：等襄王病好了，就杀了这头牛祭天。现在大王的病已好了，我们就来还愿了。”

两位郎中听了，恍然大悟。他们想，襄王要是知道这件事，说不定有多高兴呢。于是，他们兴冲冲地走向王宫，向襄王道贺：“大王的功德已经超过尧、舜了。”

秦襄王听了，吃惊地问：“这话怎么说？”

两位郎中回答说：“尧、舜虽是圣人，他们的百姓还不至于为他们祈祷。现在，大王病了，百姓自动买牛为您祈祷；您的病好了，百姓就杀牛还愿。所以，我们私下认为，大王的功德已经超过尧、舜了。”

襄王忙派人调查这件事，看是哪一里所为，要罚那里的里正与伍老各出两副铠甲。阎遏、公孙衍见了，惊讶地问：“大王为什么反而要惩罚他们呢？”

“你们为什么就不明白这个道理呢？”襄王解释说，“老百姓之所以为我所用，不是因为我爱他们，而是因为我有权势，他们才为我所用。现在，老百姓没有接到命令，就擅自为我祈祷，这是他们热爱我的表现。他们热爱我，我也必须爱他们。我一爱他们，就不能严格执法了。不能严格执法，就做不到令行禁止，这是亡国之道。所以，我不如责罚里正与伍老，使百姓不能爱我，

我也不必示爱于他们。这样，就可以严格执法，治理国家了。”

阎遏、公孙衍听得连连点头，他们这才理解襄王的良苦用心。

吃了人家的嘴软，拿了人家的手短。得了人家的好处，就难免徇情枉法，古今之能义也。老子曾说：“天地不仁，以万物为刍狗；圣人不仁，以百姓为刍狗。”大概也是为防止“糖衣炮弹”来进攻吧。秦襄王一席话，已将这层意思说得十分清楚了。

“我也不必示爱于他们。”这是此则故事里的一个闪光之处。身为君王，当然应深爱着他的百姓，但爱在根本上，要体现在把国家治理得繁荣昌盛，让百姓安居乐业。因此，他不大看重爱的表面形式，而是寓深爱于威严之中，这恰是一国之主对百姓有着真诚的、深层次爱的表现。

卷十

符　言

智者每说必应谓之符言；权者每说必行也谓之符言。智者的智慧来源于“目贵明、耳贵聪、心贵智”；权者则需“安、徐、正、静”，以柔处事，后发制人，以静制动，驾驭群臣。

符言，是说“发言必验”。而要使言而能行，言有效验，话有分量，就必须反复验实，校正思维。《符言》篇的主旨是要重视思维能力的修养，文中列了九条，即主位、主明、主德、主赏、主问、主因、主周、主恭、主名。这九条集中到一点，是思维品质问题。文中所论述的是如何使思维准确、缜密、深化等问题，具体地说，表现在下述九个方面：

1. 以静制动是良好的思维方法。“安徐正静”，“虚心平意”，这不是讲要从容温雅的仪表容止，而是说一虚二静的思维方法。虚，即虚心，没有私情私欲牵缠，不为成见所囿。一个自然的“我”一具结晶透明体，不加修饰，不会失真。虚心则能容物，谦受可以和众。静，即淡泊，不受干扰，宁静致远。“将军之事静以幽”（《孙子》），静是带兵将领克敌制胜的必备的心理品格。虚，静，都是说要形成良好心境，把握好心理定位，凡事有主见，不因变而躁，不因扰而动。

2. 思维要明澈，就要以“天下”之目、耳、心去视、听、思，才能做到物无不见，音无不闻，事无不知。“天下”，一指公心出之，不为私情私利所囿，不先入为主，才能明察明断；二指要有高度思维，观察与思考，要能放开，扩大观察思考范围，也能收拢、聚焦，辐辏并进，这样才能明无不见。

3. 勿拒能容，谦受博纳，是重要的思维原则，要像山不让尘，海不辞流，广泛吸收，丰富自己，才能有思维深度，其高无顶，其深无底，达到“神明”境界。

4. 耳目验察，据实而断，才能思维正确。是非明断，赏罚分明，才能取信于人们，扩大惩劝的社会效果，收到赏一劝百，罚一惩众的功效。

5. 博求多问，是深化认识的重要方面。要作时间、空间、人事三维因素并上下、左右、前后四方全方位的观察和思考，发现问题，寻根究底，深化认识。

6. 要循循善诱。要因情、顺事、循理而行，才能不劳而治。心治九窍，君统百官，心治则九窍之功能现，君统则百官之政绩显。

7. 思维要全面、周密，要遍知百物，通晓万事，避免思维紊乱、失偏。虑事不周，则群臣生乱，百业失常，为君者不可不慎。

8. 人应有远近能察的感知能力和明彻灵敏的思维能力。只有察及千里之外，隐微之中，深及隐层，才会有思维的力度。

9. 循名求实，因实定名，名实相生，互为内涵，名实相当，这是讲概念的准确性与同一性，避免语言、思维、逻辑混乱。

符　言（一）

目贵明
耳贵聪
心贵智

【原典】

安徐正静[①]，其被节无不肉善[②]，与而不静[③]。虚心平意[④]，以待倾损[⑤]。

有主位[⑥]。

目贵明，耳贵聪，心贵智。以天下之目视者，则无不见；以天下之耳听者，则无不闻；以天下之心虑者，则无不知。辐凑并[⑦]进，则明不可塞[⑧]。

有主明[⑨]。

德之术[⑩]，曰勿坚而拒之。许之则防守，拒之则闭塞[⑪]。高山仰之可极，深渊度之可测，神明之位术正静，其莫之极欤。

有主德。

【注释】

①安徐正静：心理安平，语气和缓、思维不乱，态度沉静，即不躁，

不急，不偏，不乱。 ②被节无不肉善：指音乐合节，声音悦耳，发人善心。 ③与而不静：相处的对方尚难平静接受。 ④虚心平意：虚己待人，心气平和。 ⑤以待倾损：等待变化。倾损，谓败坏。 ⑥有主位：有，通右，别本作“右”，下同。位，心量定位。 ⑦辐凑并进：即聚集扰来，放散开来。辐，车轮中从毂上向外延伸的直木。凑，即辏，聚集。 ⑧塞：遮蔽。 ⑨主明：思维明达。 ⑩德之术：崇德之术。德，指思维品质。 ⑪“许之则防守”两句：容许他就会产生防范之心；拒逆他，就会造成心理闭锁。

【译文】

人君如果能做到安详、从容、公正、宁静，那么他的道德就会淳厚。善于结交而不能安静，就要使心意虚静平定，以防备倾损。以上讲的是如何保持君主的地位。即主位权术。

眼睛最重要的是明亮，耳朵最重要的是灵敏，心灵最重要的是有智慧。如果能利用天下人的眼睛来观察，就没有看不见的事物；如果能利用天下人的耳朵来听，就没有什么听不见的；如果能用天下人的智慧来思考，就没有什么不知道的。若能像车辐集中于车毂那样集中起各种人才的力量，君主的圣明便谁也不能蒙蔽了。以上讲的是如何保持君主的明察。

听取采纳进言的原则是：不要随便拒绝任何意见，不要随便就答应任何意见。如果答应对方就要信守；轻易拒绝别人意见，就闭塞了自己的视听。仰望高山可以看到山顶，测量深渊可以测到深浅。只有神妙的君主听之术正直而宁静，没有谁能够探测出他的高深。以上是讲如何听取意见。

评　述

把“无为”误解为“什么事也不用干”，这是学《老子》者

的最大不幸。

从前楚庄王即位，三年不视国事，只是饮酒享乐。有大臣急了，跑进宫中见到楚庄王就问："南山有一只大鸟，三年不飞不鸣，默然无声，这是什么？"楚庄王说："三年不飞不鸣，当然是在长羽翼，观察国内情形啦！看起来它不飞，但一飞就必然冲天；它虽不鸣，一鸣必然惊人！"这位楚庄王，可谓知"无为"之要了。

虚静无事，人家或者以为这是无能吧？在无能者面前，人的面目就暴露无遗。当然他们并非要你"藏"得小家子气，如果再加上庄子所说"藏天下于天下，那就完全了。因此你不应像一滩浅水那样，被一颗石子击中就溅得一塌糊涂，而应该像汪洋大海，稍稍几颗石子根本溅不起浪花来，看似毫无动静。

但是你必须把住根本的一条，即"形名参同"，也即比较考核臣下的言和行，拿到国家的法规制度上来衡量，不仅要"知其言以往，而且要"知其行以往"。比较考核，仍然是国家常规大法在起作用，君主个人的好恶在这里还是没有起作用，他仍是"无为"，却可以"无不为。"

从前的皇帝，要想英明出色也真是不容易。试想，这天下都是你一人的财产，谁不想图你？天下那么多人打你的主意，你就这么一个人，顾得了吗？当然不是人人都起来与你作对，一般说来，当天下大局已定时，人就安于现状了。蒯通对汉高祖刘邦说道："当秦失其鹿，天下英雄豪杰都前来追逐时，谁知道有陛下！"那是天下大乱的时候的事。天下太平时，人家打你的主意，就巧妙多了。用什么方法？用顺遂你的喜好的办法。天于一喜一怒，关系到天下万民安危，谁敢不听！好处害处都从这喜怒中来，你叫他们不来奉承，做不到！

不过人家奉承你，可不是为了你。既然这天下都像是你败不完的家财，何不大家都捞一把呢？清代贪官和珅，是乾隆帝所

宠，他的家财，据说就抵当时十年的国家收入，这奇怪吗？稍稍懂得官场决窍者，都知这并不稀奇古怪。几乎人人都在这么捞，谁例外了？只是有可乘之机如何？很好。只是，这血肉之躯，能有几个如此被关闭住的？

当君主的不要先急着去说什么做什么，否则就是让臣下看到了你的意思，了解了你的好恶，就等于诱导臣下纷纷附和你，来投你所好，结果你就看似英明正确，看似受人拥戴，其实早已不知不觉中受人蒙蔽、受人暗中挟制，早已不知不觉趋于自覆之道了

君无见其所欲，君见其所欲，臣自将雕琢；君无见其意，君见其意，臣将自表异。

——《韩非子》

韩非的意思是，君主切不可随便表露自己的想法，否则臣子就会隐藏自己真知灼见而曲意奉迎你。什么是“表异”？就是表里不一。这表异，其实只是来投你所好，这是很危险的事。

秦始皇可能是第一个对韩非学说大加赞赏之人。据说他读到韩非的文章，叹道：“嗟乎！寡人得见此人与之游，死不恨矣！”可见韩非说到了他心坎上。

当君主的，应当毫不表现你的好恶，放手让臣下去做事，让他们都发挥出自己的能力水平，而不是让他们先来看看你的脸色然后再去做事。如此，你这个领导就只有一半成功了。

那么，另有一半是什么？这就是韩非他们说的“法术”。韩非他们这一派，之所以被称为“法家”，与他们极端重视“法术有关系。当然更全面地讲，是极端重视“法术势”。“法”者，法治“术”者，策略手段；“势”者，权势。权势绝非无足轻重，传说中神龙失水，就成为小虫不得动弹，一旦得水而有势，就飞升弯化，不可预测。但是“势”要靠“法术”来维护。“术”，也不可认作是耍小聪明，不是搞搞阴谋诡计就能算数的。否则，这

里何来的要求“去旧去智”？

“去旧去智”，法家有以为是“去智去巧”，也即舍弃小聪明之意。如果有哪个君主，把韩非所说的“形名参同”当作耍耍小聪明的事儿，他就要陷入依恃智巧的泥淖之中，他就会不再把“法治”放在眼里，最终他就是亡国丧身。国家若是可以凭一些小聪明来治理，政府中谁还把法规条文当回事？这样，谁也无规范可循，人就要肆无忌惮起来，毫无谨慎立身之心。这正是韩非不愿看到的。

舍弃智巧，如何明见万里？无贤无能，岂有功业可言？不见勇力，哪来的强盛？一般人想不通之外，就是韩非他们这一学派见识过人之处。

其实依恃智巧，不过“一叶障目，不见泰山”而已。人因为有了小聪明而识得一些事物，也因为这些小聪明而闭塞了认识另外一些事物的途径。平常人仗着这种智巧，不过带来生活上的些许利害得失而已。如果一国之君，退一百步说，某个集团的领导者，也是沾沾自喜于这种小聪明，他就不可能有远大的战略目光，他就会在部下的奉迎讨好中忘乎所以，最终在自以为英明无比的妄想中，走向灭亡。

你不认为自己是“天纵圣明”，打消了耍弄小聪明的念头，只有在那时，你才有可能有大聪明。因为你有了些自知之明。你放弃了把自己打扮成大贤大能的主意，那时你才可能有一些事功，至少人们不会因为你整天在那里刻意梳妆而逃离你，也不会有人乘此来哄骗你。你虽然无拳无勇，但是如你真正明白了“个人的勇力在整个天下之中，实在算不得什么”，你就可能有心把普天下的勇士都团聚在自己身边。这样，你就能够无政于天下了。

纵观中国历史，这方面做得成功的，要数西流开国皇帝刘邦。真正令人吃惊的是：他居然没看过什么《韩非子》，他是无

师自通的！难怪他的谋士张良叹道："沛公殆天授！"

关于"道"，老子曾经有过一番叙述："有物混成，先天地生。寂兮寥兮，独立而不改，周行而不殆，可以为天下母。吾不知其名，字之曰'道'，强为之名曰'大'。"

"君主之道"的"寂寥"状态，直接承自老子，就是"既听不到它的声音，又看不到它的形状"的意思。所以说是"处于不见位置的地方，也找不着它的踪迹"。做君主的，达到这种地步，真正算是得"道"了。

这一说法对后来的秦始皇影响很深。秦始皇不喜欢自己的行踪被外人得悉，他曾在梁山宫望见丞相李斯车骑随从前呼后拥的，心里很不是滋味。后来他又望见李斯的车骑随从不再那么大排场了，立刻悟到身边有人把自己当时的不快情绪，捅给了李斯。他拷问自己左右之人，没有人肯承认，于是干脆把当时在场者抓来全部杀了。从此之后，始皇的行踪就再没有人知道了。

秦始皇把咸阳二百里内的二百七十个宫观，用复道和甬道连起来，每个宫观内都布置成像是自己办公场所的样子，而自己则随时转移来往。可惜，凭此来臆解"寂寥"之说，未免只抓住了外在枝节。

其实"寂寥"之说的精髓，并非要让君主的行踪搞得神秘莫测的一副样子。煞费苦心去掩饰自己的行踪，也不过是抓着了皮毛枝节而已。那"寂寥"之说的细微精妙处又何在？在于无为。

无为，这又是老子的思路了，他以为是"无为而无不为"。

掩饰自己的行踪，这只是躲避的法门，那还不如像庄子说的那样：如果你把东西藏于天下，谁还能偷盗得去！真正有为的领袖，他就要使自己置于谁也无能力拔去或是倾覆的基地之上。这个位置，绝非是看得见摸得着或是可以凭耳朵听得到的，这就是"寂寥"之境。在此境中，你所能做的事情，就是"无为"。无为然后可以无不为。

这个“无为”，是有意消除臣下阿谀奉承投人所好而设计的吧？你暂不必表态，而是按照国家常法，使国家机器正常运行，让群臣发表意见然后去做事，你则“形名参同”加以比较考核，就像一架机器让它自然运行，这就是“无为”。因此这个“无为”，其实是可以“无不为”。

三国后期，司马昭想出兵伐蜀，让朝中大臣们讨论此事，当时大臣们多以为蜀不可伐，唯独钟会力主伐蜀必可成功。于是司马昭就让钟会做伐蜀大军的主帅，叫他率兵十万直取汉中。司马昭手下有个叫邵悌的，私下对司马昭表示担忧说：“钟会此人带兵十万，靠不住吧？”在此之前，司马昭的妻子也曾说过：“钟会此人见利忘义，好生事端，太宠信必然要出事情，不能让他担当重任。”这就是一般见识过人者的看法。

不过司马昭的目光，却是看到了大多数人所不及之外。他说：“蜀国早已该取代，可惜众人都以为不可能。一般说来，人一胆怯就智穷力竭，让那样的人去伐蜀，必然失败。而钟会恰恰有伐蜀的信心，派他去，必然成功。至于钟会灭蜀后，即使他打算生事，也大可不必担心。蜀人亡国之后，心胆震恐，不足与之共图大事；而我方将士思乡怀归，又必然不肯与钟会一道图事。此时钟会若想闹事，岂非自取灭亡？”后来事情的发展，果如司马昭所料。

人有眼睛，能见天下之物。人之双目，天生向外，能见天下之物，却难以自见。人能见天下之物，又可以把目光转向自身，因而见到自己的美丑，却不能自见双目，故而不知自己用来见人见己的双目为如何。

为了了解自己，于是就有了镜子。有了镜子，人方才得以自见而不仅仅见人见物。由见物见人，然后到自见自知，人的认识过程就是如此。

楚庄王打算伐越国，庄子问：“大王为何伐越？”庄王回答：

“越国政乱而兵弱。”庄子说道：“我有点儿愚笨，不免有些担忧。人的才智就像眼睛，能够见百步以外，却不能自见眼睫。大王兵败于秦、晋，失地数百里，这也是兵弱；庄跻在境内为盗，却无法禁绝之，这就是政乱。大王的弱与乱，并不在越国之下，然而却打算伐越，这就如同目光不能自见一样。”

秦康公筑台三年，劳民耗财。此时楚国发兵，说是将要攻打齐国。任妄对秦康公说：“国有饥荒，就会召外来敌兵；政治混乱，也会召致外敌入侵。您筑台三年，如今楚人发兵，我提心他们声言攻齐，而其实是袭秦。不如预先提防之。”秦兵加强边境戍卫，于是楚兵不动。

三国时刘备苦苦奋斗辗转南北，方才得有蜀汉偏僻之国。他临终教其子，其中有言：“勿以恶小而为之，勿以善小而不为。”刘玄德谆谆诲子，至此可谓极矣！世上所谓有形之物，必从细小而发展来，所谓“千里之行必始于足下”。所以说天下大事必先从细小处开始，而防患于来然，这是不可轻忽的一着。岂不闻“千里之堤，溃于蚁穴”？于细小处着手，往往却被不知道之人所笑，这并不证明笑者正确，只能证明其所见者小。胆大者必须心细，志高者必须步实，见远者必须就近——方才有成功之可能。

扁鹊见蔡桓公，说：“您有病在腠理，如果不治，恐怕将要加深。”蔡桓公自我感觉良好，没有把这位天下良医的警告放在眼里说：“寡人无病。”等到扁鹊出去，蔡恒公说：“医生就喜欢治没病的人，以当作自己之功！”过十日，扁鹊又见到蔡恒公，说：“您的病已在肌肤了，如果不治就要加深。”蔡桓公听了很不愉快。又过十日，扁鹊说：“病已在肠胃，不治又将加深。”蔡桓公不睬。后十日，扁鹊望见蔡桓公，拔脚就走。蔡桓公派人去问，扁鹊道：“病在腠理，可用汤熨之法；在肌肤，可用针石；在肠胃，可用火剂汤；在骨髓，就无法可施了。现在病入骨，我已无法可施。”数日之后，蔡桓公病发急召扁鹊，他早已逃离了

秦国。蔡桓公于是不治而亡。

缺乏远见卓识者，不早早防微杜渐，往往只有得到这一结果。

汉高祖刘邦打下江山后，老爱吹他如何任用三杰战胜项羽，说项羽连一个范增都不会用，因此败得一塌糊涂。其实他在前线与项羽相持，往往是一身挡项羽军之强锋，那时，韩信不在他身边，张良又未必大小事情都做得起，萧何更是在后方一时够不着。那时，他又靠谁来？还是靠他自己善于驾驭手下诸人。

还是刘邦的亲信谋士陈平说得好："项羽恭敬爱人，廉洁好礼之士大多归附之，但是他论功封爵封地，却吝啬得很，因此有许多人又不肯归附他。汉王（指刘邦）傲慢而少礼，廉洁自好之士不肯归附，但是汉王封人爵邑却慷慨大方，所以无廉无耻而嗜利之人纷纷归汉。"

要说刘邦慷慨，无非因为他从来就不知道如何节俭过日子，他是钱到手就花光，从来不知为今后打算的。当日在乡下，刘邦的老父就骂过他，说他不如兄长会过日子。刘邦这种乡间无赖流氓中的翘楚，历来因为不计后果，反倒赢得许多人拥戴，认为是豁达大度。可见日常中人们都因为小里小气的精明打算而消耗了自身能量，大多只能蛰居乡间做个守法民，至多不过洁身自好、自修其身而已。殊不知反倒成就了刘邦这类人。他们随手赏赐，毫不计较后果，因为他们本来就知这份财产是外快得来的，何不索性大方些？历史上，反倒是他们更了解人心，也更有办法驾驭手下那批求利逐名之徒。

马大哈式的君主，让他任用聪明人，就会受聪明人的欺瞒；让他任用洁身自好之士，洁身自好之士只懂修身而不知治理，就把事情做坏。玩不出花样来的君主，实在是不知道如何驾驭臣下，因此也决不能用好臣下的。

汉高祖刘邦年老，听说淮南王英布造反，让太子刘盈带兵前

去平乱。这时太子宾客商山四皓让吕后对刘邦去说："太子这样仁慈的人，怎么会带得了皇帝手下那班虎狼之将？"刘邦一听也对，带兵御将，太子可没有这本事！过去人总说开国之臣是攀龙附凤之人，岂知收罗这批攀龙附凤者，又须何等手段！

符　言（二）

用赏贵信
用刑贵正

【原典】

用赏贵信①，用刑贵正②。赏赐贵信，必验耳目之所见闻③。其所不见闻者，莫不暗化矣④。诚畅于天下神明，而况奸者干君⑤？

有主赏⑥。

一曰天之，二曰地之，三曰人之⑦。四方、上下⑧、左右、前后⑧，荧惑⑩之外安在？

有主问⑪。

心为九窍⑫之治⑫，君为五官⑭之长。为善者，君与之赏；为非者，君与之罚。君因其政之所以求，因与之则不劳⑮。圣人用之，故能赏之，因之循理，因⑯能久长。

有主因⑰。

【注释】

①信：守信。　②正：公正　③必验耳目之所见闻：意谓是否该赏该罚，要通过实际检验考察。　④“其所不见闻者”两句：意谓没有看到的

听到的，即没有赏过的罚过的，也都受到感化。 ⑤“诚畅于天下神明”两句，意谓诚信畅达于天下神明之上，那些干犯君主的奸邪之徒会不受感化吗？ ⑥主赏：指赏罚必信，是非必明。 ⑦天之、地之、人之：意思是说要作天时、地利、人和的分析。 ⑧四方、上下：指远察天下。 ⑨左右、前后：指近察周围。 ⑩荧惑：火星别名，因其隐现不定，故名。传说荧惑是灾星，荧惑现则灾害随心。引申为隐，患疑惑，迷乱。 ⑪主问：善于寻根究底，深化思维。 ⑫九窍：中医学称耳、目、口、鼻七窍，加前后阴为九窍。 ⑬治：统领。 ⑭五官：泛指百官。 ⑮“因其政之所以求”两句：意谓顺着对方的心理需要，尽量满足它，就不难。因，因循，顺着。求：心理需要。劳，劳神，困难。 ⑯固：一般作“故”，《邓析子》也作“故”。 ⑰主因：指善于循因，尊重对方心理需要，循循善诱。

【译文】

对臣民实行奖赏最重要的是恪守信用，实行刑罚最重要的是公正合理。赏罚分明，要从君主身边的人做起，要耳目所见闻的事物验证，即便那些远离自己的人也能在暗中受到感化。人君的诚心如果能畅达于天下，就会受到神明的造化和威德，又何必惧怕那些奸邪之徒的冒犯呢？以上讲的是怎样实行奖赏和刑罚。

君主的询问范围，心须针对天上、地下、人间三个方面。四方、上下、左右、前后的情况都要了解清楚，那就不会有什么被蒙蔽迷惑的事了。以上讲的是怎样询问。

心是身体各种器官的主宰，君主是各种官吏的主宰。做好事的臣民，君主就赏赐他们；对于做坏事的臣民，君主就惩罚他们。君主根据臣民的所作所为，斟酌实情施行赏罚，就不会费力，圣人任用官吏，能够掌握他们，赏赐他们；遵循道理办事，所以能够维持长久统治。以上讲的是因势顺理管理官吏。

评　述

“赏罚”这两大权柄，就是君主得以治理臣下的秘密所在。

要想让群臣都有他们言事和做事的积极性，就要充分运用赏罚这种手段。

这就是韩非的“形名参同”。让你说话，可不是让你在那里卖弄点儿什么的，而是要用你的言论作为“契”——就是作为考核的凭据。怎么考核？就是与你所做的事情对照验证。他当君主的不必约束你，而是把你的事当作“符”——也即是凭证，就足够决定对你的赏罚了。这样一来，赏罚就对调动群臣的积极性产生效能。

但是，赏罚还必须有普遍效能。如果有人可以站在此赏罚之外，你这赏罚就不灵光，加上你那么副神经紧张的架势，人家就要逃离你。比如说，做个隐士，行不？惹不起，还躲不起吗？有人也许会这么想。

韩非说过一则故事：传说姜太公被封到齐国这块土地，他到齐国之后，立刻就把两个有名的隐士抓起来给杀了。有人问他什么理由，他说：“我的封境之内，居然可以有这种不听诸侯话的人，这叫我如何治！”

英明的君主赏罚分明这事儿对谁有好处？小百姓以为是对小百姓有好处，满脑子功名事业的读书人以为对天下有好处。不言而喻，对君主的好处更大些。

可惜历来的君主们，往往在观念上承认赏罚必须分明，在行动中却要豁边。一般来说，开国的君主往往还知道赏罚分明的利害，传到他的子孙辈，往往就未必了解。因此后来的儒生们又千方百计去教育未来的君主们，千方百计使他们也像前代英明君主一样。不过话说回来，第一代的君主们，也不见得就是很懂得

“君主之道”的，像梁武帝萧衍，他就既懂又不懂。

一般君主们，都是把赏罚分明当作他自己赐与臣下的一种恩泽的，以为自己一不高兴就可以收回那些臣下翘首以盼的恩泽。“偷”者，苟且也。行使赏罚二柄时，如果漫不经意，臣下谁不心惰事懈？

说是赏罚分明，而且是卑贱者有功必赏，亲近者有过必诛，其实说穿了无非是“威逼利诱”四个字。想来，武则天也真该做皇帝。那时候还没做唐高宗的妃子，一天，唐太宗问她如何驯服烈马，她说：“用鞭子和锥子，如果骑不了就用马鞭，当马鞭不管用时，就用锥子刺之，不管是死是活。”据说唐太宗听了也大加赞赏。

从前有人赶毛驴，在它前面挂上食料，这样毛驴就望着食料跑去，丝毫不用后面坐车子上的人来赶，那食料却是永远挂在毛驴眼前，叫它望得着却够不着，它若是想吃食料，就得不停地朝前跑。这也是驾驭一法门。

人类比之毛驴，脑袋瓜子要好使不知几百几千倍了。他对于够不着的东西，就不至于趋之不休，他要停下来不走，这时候有什么办法？所以还得给些赏物。人毕竟不同于毛驴，也不同于烈马。

原始人的情形，我们已经不大清楚，我们只知道文明化已久的人们，是早已很少有烈马般的性情，大多柔顺而善媚。也因为柔顺善媚，有时候就不必在他们面前挂什么食料，只要有“杀鸡儆猴”的办法，也就一时奏效了。只是这办法不能持久，所以“连亲近者犯了法也要杀头，则卑贱者就不敢懈怠，亲近者也不敢骄横”。

令出必行穰苴斩庄贾

公元前 531 年，晋国派军侵入齐国东阿、甄城（今山东省西

部地区），燕国的军队也同时乘隙攻入齐国河上（故黄河南岸地区），齐国守军屡屡败退。军事上的失利，使齐景公深为忧虑。为了扭转败局，急需选拔和任用智勇双全的将领。当时担任相国的晏婴，向齐景公推荐了田穰苴。晏婴对齐景公说，穰苴系田氏远系子孙，其人很有才能，长于谋划，并且熟知兵法，“文能服众，武能威敌”，如果以他为将，必能改变目前的形势。齐景公听了晏婴的介绍，立即召见穰苴，请他谈了关于治军、用兵的方略和法则。穰苴在军事上的杰出见解，赢得了齐景公的赞赏，遂拜他为大将，命他率军抵御晋国和燕国的军队。

出征前，穰苴对齐景公说：“臣下出身低贱，被擢于闾伍之中，恐难以服众，还请君上派您的宠臣，在国内有威望的人来做监军。”景公为了帮助穰苴增加威望，以利带兵打仗，派了自己最宠信的庄贾去监军。穰苴知道庄贾一向恃宠弄权，对自己瞧不起。为了团结出战，他来到庄贾府上，向他报告了出征的准备情况，约定了出征的时间和地点。

第二天，穰苴提前来到军营，叫军士竖起标竿，以测量太阳的影子，记录时辰，约定的时间眼看就要到了，出征的将士都集合在演兵场上，左等右等，就是不见庄贾的车马。穰苴按原定时间整顿队伍，宣布了出征的军法，并派人催监军前来。

原来，齐国的某些大臣听说庄贾要出征，都相约上门来为他饯行，以讨好这位景公的宠臣。庄贾喝得醉醺醺的，早把出征的事丢在脑后了。直到有人来催。才想起此事。庄贾又喝了几杯，坐车来到军营。众将士等在那里，早过了一个时辰。穰苴心中大怒，但用平静的语气问道：“监军何故姗姗来迟?”庄贾毫不在意说：“今天远征，亲戚故旧都来为我饯行，所以来晚了点。”穰苴正言厉色道：“身为将帅，一旦受命许国，就应当忘其家；闻战鼓，战疆场，就应当舍其身。现在，敌率入境，大敌当前，人心为之骚动，士卒奋死固守边疆，急得国君寝不安席，食不甘味，

而担负保国救民重大责任的我们，怎么还有闲工夫接受亲友的饯行呢！”回头问军法官说：“按照军法，约定时间不到的，应该怎样？”军法官说：“该斩！”庄贾一听，酒都吓醒了，大叫穰苴胆大妄为，敢斩君主宠臣。庄贾手下的人一看大事不好，忙跑回去报告景公。穰苴哪管庄贾喊叫，命人把他杀了。景公一听穰苴要斩庄贾，也吃了一惊，急忙传来大夫梁邱据，让其速去为庄贾求情，免他一死，由于事急，梁邱据竟驱车直入军中，穰苴高声问军法官：“在军营里驾车横冲直撞的，应如如何处治？”回答：“当斩”。梁邱据吓得面如土色，浑身哆嗦不停，口称是奉国君之命而来，有符节作证。穰苴接过符节看了看，大声说道：“梁大夫是奉国君之命前来，不能斩首，然而军法不能不执行。来人，给我把他的车拆了，把马砍了，以代使者之死。”梁邱据捡了一条命，连滚带爬而去。

三军将士，亲眼目睹了监军庄贾人头落地和梁大夫车毁马死的现实，人人胆颤心惊，无不效力从命。当与晋军、燕军接战，晋、燕将领听说齐军将贤兵勇，纪律严明，深恐被打败，都引军退走。穰苴率齐军乘势追击，歼灭了部分敌军，全部收复了失去的城邑和土地。当穰苴率胜利之师返回齐都时，齐景公亲率诸大夫迎接，并任命穰苴为掌管全国军事的大司马。

司马穰苴是我国早期著名的军事家、军事理论家和军事谋略家。对此，《东周列国志》的作者虽然没有详细的描绘，然而人们也可以从穰苴出征斩杀庄贾这一简短的故事中，窥到他的军事思想和高超的军事谋略。

穰苴认为，军队的统帅必须具有权威。经晏婴的推荐，穰苴被齐景公“即日拜为将军，使帅车五百乘，北拒燕、晋之兵。”对他来说，这是施展军事指挥才华的良好时机。然而，穰苴却没有就此而满足，又向景公提出了派“君宠臣一人，为国人素所尊重者，使为监军”的请求。因为他深知，作为军队的统帅，仅仅

获得了指挥军队的权力是远远不够的，还必须在将士中获得威信，才能使指挥有效，才能做到令行禁止，战无不胜。所以，当景公派庄贾作为监军时，尽管庄贾“素骄贵，恃景公宠幸，看穰苴全不在眼”，穰苴还是坦诚地告诉庄贾出军：“期在明日午时，某于军门专候同行，勿过日中也。”当出征的时辰已到，仍不见庄贾的影子时，穰苴还连连派人前往催促。这一切说明，穰苴所为并非玩弄权术。实乃出于提高自己在军中权威之需要，也是对前人带兵经验的认识、总结。

穰苴还认为，军队出征作战，将帅应该坚持以身作则，严以律己，才能做到纪律严明，全军将士也才能协力拼搏，众志成城。所以，当出征的时间已过，庄贾才“高车驷马，徐驱而至”的时候，穰苴不顾他是齐景公的宠臣，也不管庄贾如何陈述理由，毅然下令当着全军将士的面砍下了他的头。从而一扫齐军的疲敝之风，军威大震。成了军容整肃，令行禁止，悉听约束的能战之师。可以说，穰苴的这一明智之举，是对令出必行，治军谋略的良好运用。

三国时期，曹操以20岁的年纪担任了都尉，为了建立治国安民的权威，他首先从“令出必行”着手，而最能体现这一原则的莫过于执行“禁令”。于是，他弄了十几条五色棒挂在城内四个门旁，凡是有人违犯禁令，不管亲疏远近，也不管豪贵低贱，一律以五色棒痛打之。恰恰就有一个不知曹操厉害的豪贵——中常侍蹇硕的叔叔，在晚上提着刀到处乱跑，刚巧被正在巡夜的曹操碰上。曹操一声令下，把这个有“后台”的家伙重重地教训一顿。从此，曹操的权威就建立起来了，再也没有人敢违犯他的命令。这个小故事，同样是运用“令出必行”谋略的典型。

符　言（三）

循名而为
实安而完
名实相生
反相为情

【原典】

人主不可不周①。人主不周，则群臣生乱，家于其无常也②。内外不通，安知所开？开闭不善，不见原③也。

有主周④。

一曰长目，二曰飞耳，三曰树明⑤。明知⑥千里之外，隐微之中，是谓洞⑦天下奸，莫不暗变更⑧。

有主恭⑨。

循名而为，实安而完⑩。名实相生，**反相为情**⑪。故曰名当则生于实，实生于理，理生于名实之德⑫，德生于和，和生于当。

有主名⑫。

【注释】

①周：周遍，指考虑问题全面而不失偏。　②家于其无常也：意即所

业失常。家，指业。 ③不见原：不能洞悉事情的根底。原，原委。 ④主周：意思是善作全方位思维，贵于遍知物理。 ⑤长目，飞耳，树明：延伸耳目，以便心思更明。 ⑥明知：道藏本无此二字，据嘉庆本补。⑦洞：洞察。 ⑧莫不暗变更：没有不暗中发生变化的。 ⑨主恭：恭己待人，参听众言。 ⑩“循名而为”两句：按照名分去做，与实相符就完美了。 ⑪“名实相生”两句：名与实相互促进，互以对方为内涵。 ⑫德：同“得”，指事物的属性。 ⑬主名：名要与实相符。

【译文】

君主必须广泛了解世间的一切情况，假如君主不能周全地了解一切，不通情达理，那么群臣就会发生动乱。人间一切事物都在暗中不断变化，如果闭塞对内对外的来往，又怎能知道天下大事的演变，怎能知道如何行动？假如不善于掌握开合之术，就无法发现事物的本原。以上讲的是君主要周全地了解各种情况。

君主还要能采用三种措施：一要使眼睛看得更远，用天下之眼来观察；二要使耳朵听得更远，用天下之耳来听；三要使心能洞察一切，用天下之心来思考。能够了解千里之外的情况，了解隐密微小的事，这就叫做洞察。如果能洞察天下一切，那么天下一些为非作歹的坏人，都会暗中悄悄地改变自己的恶劣行为。以上讲的是怎样参验洞察一切。

遵循名分去做事，按照事实来决定。名分是从实际中派生的，客观实际产生出事物名分，二者相互助长，相辅相成，这本是事物常情。所以说，适当的名分产生于客观事物的实际，客观事物实际的把握取决于对客观事物的正确认识。事理从名分和实在的品格中产生，品格从和谐中产生，和谐从适当中产生。以上讲的是如何把握住名分。

评　述

君主者，虽然必须独断，却不可背道而行。君主之专，在履道顺人，而不在恣行己意。为何必须有君主之专？无非由于其势位不可兼分，这里就隐隐然含有“天无二日”的意识。

但是君主既然履道顺人，就不可逆理而动，就要“立可为之赏，设可避之罚”，如此才可以鼓舞人心，使之乐于为用。如果君主失去了乐于为之用者，还剩下什么？所以有必要担心无人响应。一个巴掌是拍不响的。

君主处“一”，却要用众。用众靠的是法，凭的是“道”。臣下处众，却要专其职，不得兼行越职，如此则君主用之无疑而顺，如此则臣下恪尽其职责。若使臣子兼职行事，则几乎个个要成为小型君主了。韩非主张分职能于臣下，而独揽大权于君主一身。他以为各个部件毕竟只是各个部件而已，独揽全局者只有一个，不可有二。为正本清源，不使大权有旁落之可能，他就索性明确提出：臣下不得兼职。

虽然他说，左手画方而右手画圆，必无成功。但是，如果没有“明主”在上呢？臣子们是很想兼职而行的，因为兼职者同时也就兼有了权力。但是如果“明主”在上呢？则为臣下计，不如专一其职为好，省得多生是非。如此而言，朱元璋连百官之长的宰相一职都不设，只设六部分理诸般事务，该是更合韩非之意的。

有许多事情，是只允许君主们做，而不允许臣下们去做的。而又有许多事，则反过来只能让臣下们去做，不能让君主们亲自来做。非但君臣之间如此，就是在某一团体组织中也存在着同样的道理。

做臣下的，堵塞了君主的耳目，或是暗中捆住了君主的手

足，那当然不行。如果这样的事情也由得你做，那还不如让你来当君主得了！这就叫君主“失信”。君主自有其君主之位，你臣子也自有你臣子之位，互相调换不得。从前宋国的子罕对国君说：“奖赏，是让大家高兴的事；惩罚，是大家厌恶的事。做臣子的，就该为国君分担些。国君您就把这件大家厌恶的事交给我，由我来得罪大家吧！国君您去做行善积德的好事，如何?”国君听了，乐得一颠一颠的，就把杀罚之权交予子罕。不几年国中无人不怕子罕，权势逐渐转到他手中，他就干起杀国君的事儿来了。

相反的事儿，是齐国的田氏。国君尽干那些刑人罚人的事儿，他就做好事收买人心，甚至不惜小斗进大斗出，吃小亏而不占大便宜。结果是人心归之如流水，后来他田氏就把国君废了，自己当上国君。

君主居高位，以听朝政。如何是“听”？这里就有韩非的“君主之道”在：用群臣出之于口的言辞——当然不可能是悖谬之言，而是极漂亮而在理的言辞——来考核督查他们各自的职责行为。如此，则万事各得其位，各归其类。

说到这里，有一则故事。西汉立国，北方边境一带常有匈奴骚扰进犯，朝廷颇以此为苦，于是召开会议讨论解决边患，有儒生上言：“只要中国凭仁德来感化这些周围四邻的部落，他们将会不战自降，归化中国，又何必采取其他措施?”这一番话，说在朝廷上，谁也不能指责他是错，但是大家又都知道他这番空话根本不解决问题，说了也白说。怎么办？当时朝廷就采用“以子之矛，攻子之盾”的办法，派这位儒生前去边境某地做官，看他有什么法子感化得了匈奴，也好给大家作个榜样。结果这位儒生跑到边境，还不到三个月，就有匈奴来犯，也不理睬他用什么仁德来实施感化，干脆破了那里，劫掠财物而去。那位儒生呢？好像也因此丧身。

西汉那时候，朝廷好像还颇有点儿幽默感，虽然其代价无数（老实说现在人还真付不起）。

古谚云："筑室道边，三年不成"。不是因为旁人的意见听得多了，反而不知孰是孰非，而是因为听了旁人意见却不知参验。参验者，考核验证也。听言而不知分辨，听而不知参验，听之愈多，昏乱愈甚。

鲁哀公问晏子："野谚曰：'莫三人而迷。'如今寡人做事，与群臣计虑，国家却愈乱，是什么道理?"晏子答："所谓'莫三人而迷'，说的是一人可能有失，而两人则可以有得，至于三人，就足以称得上众了，所以说做事不与三个人相商谋虑，必然有失而迷惑。但是如今鲁国群臣数以千百计，却众口一辞替季氏（当时鲁国的权臣）说话，他们的声音都像是发自一人之口，又哪里有三人呢?"

不要担心人言杂乱，而更担心的是众口一辞。众口一辞，就如同一个人不能广听博闻，却只从某个方向开个门户，然后把耳朵伸过去听一样，容易为人所壅塞。

所谓敌对势力者，就是要扰乱你的观察判断力，使你不知不觉中他的计、上他的当而成就他的阴谋，这里主要指的是搞掉你的有用人才。

周文王那里有玉版，在当时大概是稀世之宝吧，纣王叫胶鬲前去索要，文王却不给。后来纣王派费仲去要，文王就给了。为什么一给一不给？因为胶鬲是贤能者，而费仲是小人。周文王想叫贤能者在纣王那里不得志，所以故意把玉版交给费仲。周文王自己求贤心切，甚至跑到渭水边上，去请太公来辅佐自己，而对于费仲这类小人，却希望他们得志于纣王之朝，于是使用"乱察而就非"之计。

楚王有使者抵达秦，秦王待之礼数甚重。秦王对臣下说："敌国有贤，我国之忧。如今楚使者贤能，寡人担忧。"臣下谏：

“那么，大王何不深深结交他，使楚王以为该使者结交别国君主，就必然诛杀他了。”

周文王故意不使纣王贤能之臣得志，秦王则故意使楚王贤能之臣得志，其方式相反，而其心计则相似，效果也一样。因此，身为一国首领遇事切不可掉以轻心，不能仅以表面现象来作判断。

敌有似正而反之计，又有似反而正之计。计虽百出，而其目的只有一个，就是通过斗智而得胜利。彼能为之，我亦能料之，那么，敌方之计就不足以构成大害了。这既是韩非深有望于他理想中的君主的，也是他这样的能法智术之士们自保自存、以图一展抱负的起码要求。透过言辞，我们不就看到了韩非一类“能法智术之士”惶恐不安之心吗？

要想把树叶一一摘下，必然劳而无功，不如抓住树干而摇晃，则树叶纷纷落地。你亲自上树去捉鸟，下水去捕鱼，鸟早已高飞，鱼早已惊去，不如让善于张网者使用其网，去捉鸟捕鱼。

万物归于一，即是“道”，是世上万事万物的根本。然而这个“一”，并非万事万物自身，也并非某事某物。如何表述？就不得已而采用通常所谓的“名”，也就是我们所谓的“概念”。

“名”如何“正”？这绝非孔子“必也正名分”的命题，但与之不无因果关系。孔子要“正名分”，是因为当时名分已经不正，也就是在原来的名分之下，已经有许多不伦不类的内容。社会变化剧烈之际，往往有许多事物，人们来不及总结归纳，或是不愿和不敢亮出新名目来，于是多用旧名目“一言以概之”。这也是人的“简略化”本能使然。不要“正”孔子那种“名”，直接就把人们挂在口上的言辞与其实践相对应作为要求，要“正”官员们在政治活动中的“名”与“实”。名不正（偏倚或是歪斜了），则其所对应的事物也就不再为我们所把握，就该是属于另一种事

物，这就是大谬。他就是要君主们执住这个根本，来管理好错综复杂的现实政治运作系统。

君主所在之地，城就是要筑得高过其余各地，因为不如此就不足以威镇各地。只不过推论开来，就是连大臣也不可使之太贵了。大臣过于贵，就要威逼君主，像旧时小说中的曹操，来一个“带剑上朝”、“入廷不趋”，就不好办。

像清代乾隆帝宠幸和珅，汉代文帝宠幸邓通，问题都还不大，虽然和珅家中财富抵得上当时国家的好几年财政收入，而邓通又得汉文帝允许可以自行铸钱。这主要是因为和珅也罢，邓通也罢，贵虽贵矣，只不过如圈养的宠物一般。

至于像曹魏政权中的司马氏，或者像西汉末年的王莽，那就“贵”得过了分，于是就有君臣位置颠倒的事了。但是，这种事儿发生，哪里是君主们所意愿的？其实都是不知不觉中形成的“势”。所以实质上还是一个“不得不如此”的事儿，而非“该不该如此”的事儿。唐代郭子仪感到自己有可能“功高震主”了，就自谦退让，但是像他这样的人又有多少？所以岳飞还没来得及“震主”，赵构就默许秦桧兴冤狱杀之了。难怪汉代的张良要功成身退，他是识得此中厉害的大明白人。

何谓“任下”？就是使用和管理部下。臣子必须言行一致。如果不一致，即使行动成果远远超出他原来所宣称的，不管是因为他言辞过分谦逊还是估计失误，都要予以处罚。这就是君主之道。

当然业绩稍逊于言辞也不行，也要罚。总之要使言行完全一致。因此官员们在说话之前，必须对可能产生的后果详加考虑。但是，也许有些人就不肯言，因为怕出差错。这样，岂非朝廷之上将鸦雀无声了？

君主管理臣下，就必然要使臣下不能不言语，不能不有所表示。这里涉及到了社会政治结构及其功能的问题。如果社会上只

有仕途一条可通，则士人将纷纷趋之不舍，那时门庭若市了，不至于鸦雀无声。

赤壁之战，曹操败绩，他退兵到南郡后，席间忽然放声大哭，大家都奇怪："丞相于乱军之中，谈笑自若，为何冲出敌军重围之后，反而伤心起来?"曹操叹道："我是因为想到了郭嘉。郭嘉若是在世，我就不至于有此大败!"众位谋士听了，尽皆掩面羞惭，不敢仰对曹操。

郭嘉是曹操手下最杰出的谋士，他死于曹操北征乌桓之前，此前一直是曹操须臾不可相离的左右手。赤壁之战，曹操误杀蔡瑁、张允，又不该采纳了庞统连环计，最后更错信黄盖苦肉计，以为江东指日可定，骄傲起来，不知提防，这样一错再错，导致八十三万军马大败而归。当时，曹操虽然因骄而误，但是众位谋士不言不语，难道就是无过无错了?

还好曹操没有处罚谋士。但是，他有此一举，也足以使他们心中有愧，明白了自己并非是轻易能够脱得干系的。曹操用他特有的方式，稍稍刺了一下他那些谋士。

小说家之言，也许不可全信，但是编戏之人，却是胸中大有丘壑的，诸如罗贯中之类，大约也应该是"有志图王者"吧？至少是懂得这一点的：务必使臣下知有不言之责，然后不敢不直其言。

中篇　纵　横

世事如棋开合（捭阖）应之，纵横之法捭阖为本，圆方为形，开闭为术，以阴阳之道驾驭事理，控制人心。家事国事天下事可纵可横，乱中取胜易如反掌。鬼谷子中篇六卷详论谋事制人之道，谓之《纵横》。

卷一

捭　阖

捭阖为应对万物之根本，化阴阳之道为行事之方。万事万物在特定的时刻都有定论，或为阴，或为阳。智者因时因物，或顺应强化（阳），或反对弱化（阴），或阴阳兼用，其皆为我用。

《捭阖》是《纵横》的总纲，也可以说是纵横术的总论。

在《捭阖》卷中，鬼谷子主张正反两面观察，双向思考，辩证施说。

圣人乃先知先觉者

在先秦典籍中，有以超凡为圣人，有以万事皆通为圣人，有以化天下万物为圣人。孟子的看法最有代表性。圣人的基本特点是知化，教化、道化导天下，虽不在帝王之位，但能以其思想、教化，以道化天下，虽不在帝王之位，但能以其思想、道德、主张左右政权，教化万民，影响社会，推动历史发展。

鬼谷子所指的圣人当指能观人设教的谋士说客。他们是先知先觉者，比“众生”看得深，能测知幽微，朗然玄悟，掌握内在规律。他们懂得社会心理，敏于世情动态，对历史的演变能够运筹谋划。这是圣人的特点，也是圣人的责任。

神主心，心主口

鬼谷子说：“口者，心之门户也；心者，神之主也。”指明神主心、心主口的密切关系。

鬼谷子认为，口是“门户”，是“机关”，圣人如要以自己的思想影响社会，要靠语言。言为心声，语言是思想的直接现实。人的思想、主张、谋略，人的喜怒哀怨之情，靠语言得以外化，才能为人们所理解和接受。

正因为如此，鬼谷子认为，不是怎么想就可以怎么讲的，要节制和调控，讲究言语的表达方式。因为说者会有隐情，听者会

有忌讳，所以要讲究语言技巧，寻求最佳表达方式，使对方容易接受。

何为“捭阖”

纵横之法归根结蒂是“捭阖”。“捭阖”即开合。在思维上，捭是分析，阖是综合；在人事上，捭是分化，阖是拉拢；在处事上，捭是放开，阖是收缩；在言谈中，捭是言，阖是默。所以，捭阖即辩证施说，进退取舍，纵横自如。这是鬼谷子说术理论的基本思想。这是方法，也是原则。在说服过程中，顺、逆、亲、疏、攻、守、破、立，千姿百态，千变万化，要因人因事因时，施以奇正、阴阳、刚柔、弛张、言默、动静、终始等不同方法，进行分解组合，分化拉拢，达到说服目的。

捭阖术具体包括以下几个方面：

刚柔。在说服活动中，急为刚，缓为柔；缴为刚，扬为柔；逆为刚，顺为柔。刚，逼其收敛；柔，诱其软化。刚，义正辞严，辞锋灼灼，有震慑力；柔，情切切，意绵绵，细语沉吟，有浸润力。鬼谷子主张以柔克刚。

圆方。即施说活动中的灵活性和原则性。智圆行方，语圆事方，外圆内方。圆为变例，方为成例。圆是思维圆熟，语言圆润，善于变通，目的是为了更好地达到说服目的，达其方。鬼谷子主张转圆求方。

言默。即施说中的语言因素和非语言因素。有意沉默少语，是传递思想信息的有效方式，说服人的辅助手段，征服人心的有力武器。鬼谷子主张言默合宜。默，就是让人多说，自己少说。鬼谷子提倡心会、领悟，重视“悟”道。

开闭。即施说活动中心理上的开放与闭锁。打开心扉，说话直率，是开；紧闭心扉，话有保留，有心机，是闭。接受对方观点为开，拒受对方看法为闭。使对方亮开思想为开，抑止对方相

反观点为闭。鬼谷子主张开闭有节。

弛张。即施说活动中的急与缓。有时宜激烈交锋，有时宜从容不迫；有时宜攻势凌厉，有时宜步步试探。鬼谷子主张驰张适度，说服受阻时，可以退求进，以缓应急。

阴阳关系

阴阳是古代用得很普遍的表述哲学范畴的术语，是指一正一反、互相对立、互相消长的两种势力。

阴阳是立论的方法，即反面立论与正面立论。讲长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜悦等，对健康、名誉、地位、财富、心情有利的，都是正面立论。相反，讲对名誉、地位、利益、身心都不利的方面，是反面立论。阳是目标、利益的追求，阴是危险、灾难的回避。

“阴阳”是分析方法。鬼谷子认为，可以根据施说对象的心理态势，分为积极的和消极的两种，积极的为阳，消极的为阴。揭示对内在积极因素和外部有利条件的是阳，分析对方内在消极因素和外部不利条件的是阴。

“阴阳”是揣摩方法。说者坦诚陈说己见，是阳；自己思想有所隐蔽、矫饰，为阴。故作积极姿态试探对方的为阳，故作消极姿态试探对方的为阴。以此来把握对方或昂或抑、或真或假的真实思想。

鬼谷子认为，在施说过程中，要以阴阳之道驾驭事理，驾驭人心。同时，他主张阴阳相求。相反可以相成，阴阳可以互相影响。以力进逼，刺激对方奋发，是以阴求阳；促使对方冷静，避免盲目性，也是以阴求阳。以德感化，以表扬代劝阻，是以阳求阴；促使对方进取，克服自卑心理，也是以阳求阴。

捭　阖（一）

守司其门户
审察其所先后
度权量能
校其伎巧短长

【原典】

粤若[①]稽古[②]，圣人之在天地间也，为众生之先[③]。观阴阳[④]之开阖以命物[⑤]，知存亡之门户[⑥]，筹策万类之终始[⑦]，达[⑧]人心之理，见变化之朕[⑨焉]，而守司[⑩]其门户。故圣人之在天下也，自古至今，其道一也。

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。是故圣人一[⑫]守司其门户，审察其所先后[⑬]，度权量能[⑭]，校[⑮]其伎巧短长。

夫贤不肖、智愚、勇怯，仁义有差[⑯]。乃可捭，乃可阖，乃可进，乃可退，乃可贱，乃可贵，无为以牧之[⑰]。

【注释】

①粤若：发语词，通“曰若”、“越若”。《尚书·尧典》：“曰若稽古帝

尧。”蔡沈《〈尚书〉集传》释“曰若”为语词。 ②稽古：考察历史。③先：先知先觉。 ④阴阳：古代常用的哲学概念，指宇宙中的两种矛盾对立、相互消长的势力。阴阳交替是宇宙发展的根本规律。 ⑤命物：立名命物。别本“命”字上有“名”字。 ⑥知存亡之门户：预测吉凶、智悉存亡兴衰的关键。门户，枢机、关键。 ⑦筹策万类之终始：筹策，谋划；万类，万物；终始，兴衰演变的过程。别本“类”作“物”。 ⑧达：通达。 ⑨朕：通朕，征兆，迹象。乾隆本、嘉庆本均作“朕”。 ⑩司：主守。 ⑪归：归宿。 ⑫一：《意林》引文无此字。 ⑬审察其所先后：仔细审察事物的前后联系。《意林》引文无“所”字。 ⑭度权量能：度权，估量对方的思维能力；量能，指衡量对方的实践能力。陶弘景注：“权谓权谋，能谓权能。” ⑮校：比较。 ⑯此句“贤不肖、智愚、勇怯”皆由反义词组成，“仁义”则不同，陶弘景注文也没列在一起。“仁义”当指品性，陶注：“才性不同，各有品差。”俞樾、缪荃孙以为“仁义”当为衍文。 ⑰无为以牧之：顺应自然，尊重个性，不拘一格，恭已无为，以德化之。

【译文】

顺着历史回顾考察，得知圣人在天地之间是平民百姓的先知先觉。观察阴阳二气的开合来给万物命名，进而知道生死之道，筹划万物的始终，考察民心民情，通达人的心理变化状态，观察事物发展变化的征兆，而把握住各种事物的关键环节。所以圣人处在天地间，从古到今，所用的准则、方法都是一样的。

万事万物的变化虽然是无穷无尽的，但都有条不紊，各按其道。有的阴，有的阳，有的柔，有的刚，有的开放，有的闭合，有的松弛，有的紧张。所以圣人专心致志把握住时机，审察事情的前因后果，权衡其轻重缓急，比较其技巧优劣短长。

人有贤良和不肖、聪明和愚笨、勇敢和怯弱、仁义和不仁义，在气质上各有差别。根据这些，可以开启，可以闭合，可以进用，可以辞退，可以卑贱，可以尊贵，一切都靠无为来进行考

察。

评　述

《纵横》第一卷为“捭阖”。“捭阖”的本义就是开闭的意思，在本书中其含义是十分丰富的。鬼谷子从“开合”的运动观念阐释世上万物发展变化的规律。它是游说活动中常用的方法。

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

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

据司马迁记载，孔子曾对其弟子说：“鸟，我知其能飞；鱼，我知其能游；兽，我知其能走。能走者，我可以用网来捕捉；能游者，我可以用钓线来钓；能飞者，我可以用弓箭来射。至于龙呢？那就不是我所能知的了，龙能乘风云而上天啊！我看老子其人，就像是龙一样的吧！”

老子是彻底的无为，然而他又是可以无不为的。这里有某种文化上的象征意味在，自从秦汉以来，它就一直盘踞于文化人心头。

鬼谷子不同于老子的“以无为而可无不为”，他是以“有为”而设计“无为”。在老子，他是顺随大势预见其趋向；在鬼谷子，他是设计程序以控制局面。老子不肯为的事，鬼谷子却为之。

圣人方正而不割人，有棱角而不伤人，直率而不放肆，含光

而不耀目。把“方”解释为“内外相应”、“言行相称”，即里外如一；把“廉”解释为“必生死之命”、“轻恬资财”，即轻视私利而能死节；把“直”解释为“义必公正，公心不偏党”，即公正不偏；把“光”解释为“官爵尊贵，衣裘壮丽”，即荣耀富贵。这与鬼谷子着眼于政治运作系统有关。他把老子学说，具体落于某个领域中来了。

那么，鬼谷子该是知道，能法智术之士是不可太招人耳目的。看来他也考虑到吴起等人的遭遇及其教训。吴起此人，不但是著名的军事家，他更全面的才能恐怕还在于政治方面。不过吴起在魏国不能得志，到楚国变法，却又死于贵族之手，没有来得及发挥其才干。吴起有才干，不过他不懂“含光”的要领，他急于成功而招人憎恶了。在政治运作领域，这却是大忌，这也是吴起不能做一个杰出政治家的原因。有杰出才干是一回事，能够运用自己以及众人的才干，这又是一回事了。如果是“众人多而圣人寡，寡之不胜众”，怎么办？这就应该将自己的言行合乎“道”而行之，不为天下先，不为强梁——孔子赞叹老子为龙，也正在于此。

吴起问田文

吴起投奔魏国后，被魏文侯任命为大将军。他东征西讨，为魏国立下了许多大功，后来又镇守西河，阻止了强秦的入侵，因此深受魏文侯的信任。吴起自己也踌躇满志，自以为下一步就该升任相国了。

魏文侯死后，魏武侯即位，却任命德高望重的田文为相国。吴起心里很不高兴，总想找个机会向田文问个明白。

有一天，吴起在街上碰到了田文，就感慨地对他说：“侍奉君主真是靠命运啊！”

田文对吴起不满意自己当相国也有耳闻，今天一听这话，心中自然有数，就故意问："将军您这话是什么意思？"

吴起便问："治理国家，完成教化，改变习俗，使君臣之间有道义，父子之间有次序，请问，您与我相比，谁更强些呢？"

田文恭敬地回答道："我不如您。"

"那一旦献身给君主作大臣，君主的地位就会尊贵，而一旦交出职位的话，君主的地位就会轻微。请问，在这个方面，您比我如何？"

"当然我不如您！"

"那好，如果士兵和战马已经排成了队列，那么要做到拿起鼓槌一击鼓就让三军士兵视死如归，勇往直前。请问，在这方面，您又比我如何呢？"

"还是不如将军您！"田文说着笑了笑，一点也不生气。

吴起激动起来了，接着说下去："既然在这些方面您都不如我，反倒当上了相国，这又该怎么解释呢？所以我说侍奉君主真是靠命运啊！"

田文捋着胡子，微笑着反问："那好，现在我也要问问将军。如果世道改变，君主年少，大臣们疑虑重重，百姓们很不安定，遇到这种情况，是把国家托付给您好呢？还是托付给我好呢？"

"这个……"吴起一时语塞，过了好一阵子才回答说："还是托付给您好！"

田文说："这就对了，这就是我的职位在您之上的原因啊！"

吴起看到了自己的长处，却看不到自己的短处；知道了自己的优点，却不知道自己的缺点，所以他能在西河打败强秦，却会被王错一个小人弄得处境困难，不久就遇到了大难，自身不得善终。所以说，有自知之明是成功者成功的一个主要因素。吴起的教训不可不引以为诫啊！

在历史的进程中，分久必合，合久必分，大开大合也是经常。所谓“捭阖者，天地之道也。”历史的世变也常在开合中。合宜的“捭阖”之术常于应“闭”时必自守，以韬晦之术一度攻克难关而称名于天下。

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

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

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

高澄对皇帝元善不满，赶到邺都与几个心腹密谋废立之事，被家奴兰京聚众刺杀身亡。高洋得报后，神色不变，率兵赶兵，将兰京等凶手一一捕杀。对外则宣布大丞相只是在家奴造反时受了点伤。又向皇帝元善请求护送高澄回晋阳养伤。元善立即准行，心里暗喜，认为高澄即伤，而高洋难成大器，威权当复归帝室了。高洋回晋阳后，当即召集群臣布置政事，推行新法，革除弊政。不到一年，晋阳治理得井井有条，欣欣向荣。百官惊叹不

已。高洋见内外安定，这才宣布高澄去世，为其兄发葬。元善认为他毫无野心，便晋封他为大丞相，都督中外诸军，袭封齐王。

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

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

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

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

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

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

1044 年，元昊采用“诱敌深入”手段，在贺兰山大败辽军。

然后优待辽俘，派人同辽议和，照惯例纳项，使宋、辽、夏三国仍处于鼎立之势。

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

捭　阖（二）

开而示三者
同其情也
阖而闭之者
异其诚也。

【原典】

审定有无，与其实虚[①]，随其嗜欲，以见其志意[②]。微排其所言，而捭反之，以求其实[③]；贵得其指，阖而捭之，以求其利[④]。或开而示之，或阖而闭之。开而示之者，同其情也，阖而闭之者，异其诚也。

可与不可，审明其计谋，以原[⑤]其同异。离开有守，先从其志。却欲捭之贵周[⑥]，即欲阖之贵密[⑦]。周密之贵微，而与道相追[⑧]。

捭之者，料其情也；阖之者，结其诚也[⑨]。皆[⑩]见其权衡轻重，乃为之度数，圣人因而为之虑，其不中权衡度数，圣人因而自为之虑。

故捭者，或捭而出之，或捭而纳之[⑪]；阖者，或阖而取之，或阖而去之[⑫]。

捭阖者，天地之道[⑬]。捭阖者，以变动阴

阳，四时开闭，以化万物⑭，纵横、反出、反覆、反忤⑮，必由此矣。

捭阖者，道之大化，说之变也，必豫审其变化⑯，吉凶大命系焉⑰。

【注释】

①审定有无，与其实虚：审其才术之有无，察其性行之虚实。《说郛》作："审定其有无，以知其实虚。"乾隆本、道藏本"与"作"以"，据嘉庆本改。 ②随其嗜欲，以见其志意：随，顺。嗜欲，爱好。意谓言谈中要顺其欲求，投其所好，顺着对方的思路，窥见对方的内心世界。 ③微排其所言，而捭反之，以求其实：微，微妙。排其所言，排抑对方的言论。捭反之，发言诘难对方。实，真实的思想感情。 ④贵得其指，阖而捭之，以求其利：贵，引申为郑重地。得其指，诱使对方讲明意图；指，通旨。阖而捭之，自己故作沉默，诱使对方讲话，寻机说服对方。求其利，探知对方利害所在。以上的"捭"与"阖"指言与默、开与闭。 ⑤原：推究。⑥欲捭之贵周：周，周遍，全面。意谓讲明观点，分析问题，贵在全面。⑦即欲阖之贵密：探求实情，综合思考，贵在缜密。《文选》注引"阖"作"闻"，以上的"捭"与"阖"指思维的分析与综合。 ⑧周密之贵微，而与道相追：周密，指思维方式，贵微指表述方式。追，推移。《文选》注引无"周"字。 ⑨捭之者，料其情也；阖之者，结其诚也：既要捭之，料度对方的情感反应；又要阖之，稳定对方的思想情绪。陶弘景注："料谓简择，结谓系束。情有真伪，故需简择；诚或无终，故需系束也。"上句是别真伪，下句是防变化。这里的"捭"与"阖"指分化与拉拢。 ⑩皆：别本作"既"。 ⑪故捭者，或捭而出之，或捭而纳之：出，释放。纳：吸收。此句意谓，同样是"捭"，可以是思想信息的释放，也可以是思想信息的吸收。另本"纳"作"内"。 ⑫阖者，或阖而取之，或阖而去之：取，探取。去，摒弃，此句意谓，同样是"阖"，可作思想信息的探取，也可作思想信息的摒弃。 ⑬道：自然法则。 ⑭捭阖者，以变用阴阳，四时开闭，以化万物：意谓捭阖就是用运动阴阳、四时的变化、开闭有节，达到化育万物的目的。这是说，促使事物外部条件变化，以推动事物的内在变

化。 ⑮俞樾《诸子评议补录》认为“反出”、“反忤”是衍文。 ⑯捭阖者，道之大化，说之变也，必豫审其变化：意谓捭阖是为了化大道，变言说，因此，说者要豫审客观“道之化”和主观“说之变”，使相适应。陶弘景注：“言事无开阖，则大道不化，言说无变。故开闭者，所以化大道，变言说。事虽大，莫不成于变化，故必豫之，吉凶系焉。” ⑰吉凶大命系焉：别本有此句，道藏本脱。以陶注观之，当有。意谓预测变化，关系吉凶成败的命运。

【译文】

审定他有无才能，品行是否忠实，根据他的嗜好和欲望，可以观察他的志向和意念。在交谈中，可略为排斥对方所说的话，开启后再揣测他的言谈，以便考察出他的实情。这样做，可贵的是能够得到他所说的宗旨，闭藏之后再加以开启，从而获得自己所求的利益。或开启而加以表示，或闭藏而加以封锁。开启而表示的是以尽其情，同情对方，闭藏而加以封锁的是以知其诚。

对方有可行和不可行的计谋时，要判断清楚他的计谋，探讨其中的同异。有的计谋和自己的主张一致，有的和自己主张不致，要确定自己的主见思想而加以信守，也要顺从对方意愿志向加以考察。

要想开启，最重要的是考虑周详。想要闭藏，最重要的是隐密。而周密之贵在于不能忽略微小的事情，而合乎道之理。用开启的方法就是要掌握对方的实际情况。用闭藏的方法就是要争取对方的合作缔结同心。都要观察对方权衡轻重，对谋略加以审度和评判，圣人为此而有所考虑。那些不能认可达于一致的，圣人因此就按自己的考虑去做。

开启，有的开启之后辞退，有的开启之后接纳；闭藏，有的用闭藏方法收留，有的用闭藏方法加以排除。

所谓开启与闭藏，都是天地自然运行的道理。开启与闭藏因

变化使阴阳二气变动。按照四季的开启与闭合来化育万物。不论纵横、反复都必须由开启闭合而产生。

开启闭合的运用，使大道教化于天下。如果想使说辞变化多端，必须事先详细观察对方的变化。圣人享天命而称王天下，这也是由变化而起。

评　述

术家之才，出于聪明多思，等到计谋成功才显现他的本领。一般在开始时深藏不露，然后逐渐显现才华，达到精深玄妙的地步。在未显扬本领之前，许多人发现不到他的才能。他的才能，会得到明主的珍视。功业足可以运筹帷幄，决胜千里，通古今之变。当他引退时，隐藏在不为人知的地方。作为一种事功，神奇而不经常被用，因而有时会沉没无闻而不显扬。

术家之才以智慧丰富、多谋善变、精于出谋划策为特点。他们大致可以分为两类，一类是才略奇伟、胸怀天下、气势昂扬的谋略家，一类是权谋多变，才力心胸稍有不及的智异之士，他们也活动在君王的左右，但功力声名均不如谋略家那么响亮宏阔。

范蠡、张良、陈平、刘伯温等是杰出的谋略家。

他们帮助君王平定天下，谋略奇伟，胸中丘壑可抵百万雄兵，不仅能从战略高度出谋划策，也能精佐君主治理天下。他们都是学富五车的人，懂得奇谋之术，也知进退安身之道，要么功成身退，游戏山水；要么深谙官场之术，平稳地在高位厚禄之上全老终身。范蠡及时抽身与文种被诛，陈平荣贵一生而韩信被戮，就是杰出谋略家与其他类人才的区别。

谋略家也有行动的勇气和力量，非常有气魄。这一点是智谋之士所不及的。张良是韩国大臣的后人，为替韩国报仇，他花尽

全部家财寻找力士去刺杀秦始皇。秦始皇东游，张良与一位持一百二十斤重大铁椎的力士在博浪沙狙击秦始皇，误中副车。秦始皇大怒，下令立刻全国搜索，抓捕其急，就是因为张良的缘故。这是张良年轻时的事，此后就隐名埋姓到下邳，在那里遇到了改变他一生命运的圮上老人。

陈平小时候家里很穷，但喜欢读书，虽吃着粗粮杂食，却生得容色俊美，邻里乡亲对此都很奇怪。长大该成家时，富人不想把女儿嫁给他，穷人家又嫌他不爱劳动，也不肯嫁女儿给他。后来一个叫张负的有钱人，见陈平生得奇伟，就去了一趟他家，但见陈平家以破席为门，而门前却有许多长者的车轮印，遂决定把孙女嫁给陈平。张负的儿子反对，张负说："你见过贫穷人家中有长得像陈平那样俊美的人吗？这是奇人之相。"陈平因此解决了婚姻之事。

过社节时，陈平为乡亲们分肉，分得非常均匀，乡亲们称赞他说："你是一个优秀的分肉人。"陈平说："如果叫我分宰天下，也会如分肉一样。"

陈平先投奔到魏王咎帐下，见魏王咎不识贤才，又转到项羽麾下，有功被拜为都尉。后来项羽因司马印叛变而迁怒于陈平等人，陈平只好单身独剑抄小路跑了。在过黄河时，船公等人见陈平仪表与常人不同，又单身独行，怀疑他是逃亡的权贵将领，身上一定有金银宝贝，邪念陡生。陈平见势不妙，立刻把全身脱得赤条条的，去帮他们划船。船公等人见他身无一物，才又安心像船公。

投奔刘邦后，他的言谈筹划深得刘邦心意，被拜为都尉，又拔为亚将，监督各部将领。

后来，陈平献离间计，刘邦给他四万斤黄金，任凭他支用而不过问。再后来，项羽手下的得力人物范增、钟离昧、周殷等都因离间而离开或背叛项羽，为楚汉相争的胜利打下一个基础。

陈平先后六出奇计，为刘邦的军事胜利起到举足轻重的作用，功绩可与张良媲美。

天下平定后，张良激流勇退，陈平仍留在朝中做官。刘邦临死前生病，有人诽谤大将军樊哙，说他希望刘邦早死。刘邦大怒，令陈平去斩攀哙的头。樊哙是吕后的小舅子，陈平怕刘邦事后反悔，又得罪吕后，只因禁了樊哙而没杀他。

陈平就在官场上这样机敏灵活地混着，并不动声色地得到吕太后的信任。吕后立诸吕为王，问右丞相王陵，王陵死不同意；问陈平，陈平说行；由是王陵罢没，陈平升为右丞相。

到吕后去世后，陈平又与周勃合谋，逐杀诸吕，立孝文帝，开始历史上有名“文景之治”。孝文帝要立陈平为右丞相，周勃其次。周勃功大，陈平担心他不服，会弄得自己很被动，就采取欲取之、先与之的策略，说周勃功劳最大，推周勃为右丞相，自己当左丞相。

后来，孝文帝问周勃：“天下每年的狱案有多长？一年钱粮收支是多少？”周勃都不知道。又问陈平，陈平说：“这些都该问主事的官员，狱案问廷尉，钱粮问治粟内史。”“那你干什么的呢？”孝文帝反问。陈平说：“我主管他们，丞相的职责就是上辅天子，下任百官。”孝文帝很高兴。

事后，周勃问陈平：“你为什么不早教我这样回答呢？”陈平说：“你身为丞相，难道不知道自己的职责？”周勃遂明自己不如陈平会做官，就托病回家，让陈平做了右丞相。

陈平逢乱时能出奇谋，和平时期又会四平八稳地做官，懂得如何保护自己、排挤对手，是杰出的谋略人才，德虽不如张良之流那么高远，但历史影响与作用却不逊于他们。

优秀的军事人才韩信，既有勇力，也有韬略，但在如何做官和处世方面却显得很幼稚。当初韩信拥兵自重之时，力世强过项羽与刘邦；谋士蒯通几次劝韩信自立，韩信却因“汉王待我甚

厚”而不忍叛刘邦，又以为自己功高，刘邦不会将他怎么样，放弃了大好机会，最后折于刘邦之手，死在吕后之手，与陈平、张良相比，他们的高下优劣就很明显了。

齐国大军攻打赵国的稟兵城，赵王派了孔青带领大军救援。孙青是员猛将，加上足智多谋的宁越辅佐，所以赵军一战大败齐军，击毙了齐军统帅，并俘获战车两千辆。战场上留下了齐军尸体三万具，孔青决定把这些尸体封土堆成两个大高丘，以此彰明赵国的武功。

宁越劝阻道：“这样做太可惜了，那些尸体可以另有用处。我看不如把尸体还给齐国人。这样做可以从内部打击齐国，从而让齐军不再侵犯！”

“死人又不可能复活，怎么能从内部打击齐国呢？”孔青想不通了。

宁越说：“战车铠甲在战争中丧失殆尽，府库里的钱财在安葬战死者时用光了，这就叫做从内部打击他们。我听说，古代善于用兵的人，该坚守时就坚守，该进退时就进退。我军不如后退三十里，给齐国人一个收尸的机会。”

“嗯，这个主意不错！”孔青大致明白了宁越的用意，但转念一想，又说：“但是，齐国人如果不来收尸的话，那又该怎么办呢？”

“那就更好了！”宁越胸有成竹地说，“作战不能取胜，这是他们的第一条罪状；率领士兵出国作战而不能使之归来，这是他们的第二条罪状；给他们尸体却不收取，这是他们的第三条罪状。老百姓将会因为这三条而怨恨齐国的高官将领。居于高位的人也就无法役使下面的人，而下面的人又不愿侍奉居于上位的人，这就叫做双重地打击齐国！”

“好，还是您计高一筹啊！”孔青终于完全理解了宁越的良苦用心。

果然不出宁越所料，齐国因此而元气大伤，很长一段时间不能对外用兵。

宁越可谓深知文武之道。宁越的智慧在于，用武就凭力量取胜，用文就凭仁德取胜，那么还会有什么样的敌人不能战胜呢？所以，用兵作战如果能做到“文武之道，一张一弛”，就能战无不胜、攻无不克。其它的事情亦是如此。

西门豹本是一个性情非常急躁的人，射箭射不中靶心，就把靶心捣碎，下围棋败了就把棋子儿咬碎。因为才能不小，魏文侯派他做邺县县令。为了控制自己的暴躁脾气，他在腰间扎上一条柔软的皮带，以求稳求忍求安求静。

到邺县后，发现邺县良田肥地遍野，但人口稀少，地大物博却贫穷，细细一查，知道是地方豪绅与女巫利用“河伯娶妇”在作怪，就“以其人之道，还治其人之身”，驱除了残害盘剥乡人的地方恶霸，革除了“河伯娶妇”的陋习，并开渠引水，兴修水利，革新吏治，邺县渐渐富裕兴盛起来。

魏文侯那边却经常听到告发西门豹的意见，说邺县官仓无存粮，钱库无金银，部队也缺少军事装备，西门豹把邺县治理得一塌糊涂。魏文侯到邺县一视察，原来果真如此，官仓没有存粮，金库没有库银，武库缺少兵器。

魏文侯很生气，责问西门豹：“你怎么搞的？说不出理由，我治你罪。”

西门豹说：“王者使人民富裕，霸者使军队强盛，亡国之君使国库充足。邺县官仓无粮，因为粮食都积储在人民手中；金库无银，因为银钱都在人民衣兜里；武库无兵器，因为邺县人人皆兵，武器都在他们手上。大王如不信，请让我上楼敲鼓，看看邺县的钱财粮草兵器如何？

于是西门豹上楼敲鼓。第一阵鼓声之后，邺县百姓披盔带甲，手执兵器迅速集合到楼下；第二阵鼓声之后，另一批百姓用

车装载着粮草集合到楼下。

魏文侯立刻明白了西门豹的才能政绩，龙颜大悦，请西门豹停止演习。西门豹又不同意，说："民可信而不可欺。好不容易与他们建立信约，今天既然已集合起来，如果随便解散，老百姓会有受骗之辱。大王还记得'千金一笑'的故事吧？燕王经常侵我疆土，掠我百姓，不如让我带兵去攻打燕国。"

魏文侯点头，于是发兵攻燕，收回了许多失地而归。

古代有"三不欺"的说法：子产治郑，民不能欺；子贱治单父，民不忍欺；西门豹治邺，民不敢欺。"（语出《史记》）三个人，都是优秀的器能之才。

郑子产是春秋时期郑国的公子。郑国以区区小国而能立于晋、齐等大国之间数世不倒，子产起了重大作用。他制定刑律、规范赋税，重视教化，虽不能与国体之才的功绩相比，但郑国也日渐富强起来，虽不足以攻敌，但犹能自保。

古说"防民之口，甚于防川"，子产却鼓励大家公开议论政事，百姓一致反对，就改正，一致赞同，就支持，因此深得民心。

商纣王发誓要搜集尽天下奇宝，所以他每次见到诸侯家中有什么宝物，就一定要派人索要。索要不得就强夺，千方百计弄到手中，才算了事。天长日久，商纣王搜集到不少异宝。纣王心中高兴，只要有诸侯朝拜，他都要把他的家当摆出来展示一番。即使没有诸侯来朝，有事没事，他自己也要去看上几眼。

有一天，崇黑虎来朝见。说完事情之后，纣王即搜老课程，吩咐内侍摆出他的宝器给崇黑虎观看。崇黑虎已经看过三遍了，但还要"啧啧"称赞一番。后来，他突然眼珠一转，有了主意。

原来，崇黑虎与西伯侯姬昌（周文王）曾有宿仇。加上崇黑虎为人阴险狠毒，而西伯侯为人忠诚守信，崇黑虎原来的许多属国都纷纷投奔了周，崇黑虎更是恨得牙根痒痒，一直想找机会在

姬昌身上出一口恶气。现在机会终于来了。于是他就向纣王禀报说，纣王的宝物多是多，只是缺了一样。如果纣王能把西伯侯的玉版再收集来，那就没有什么遗憾了。玉版是歧周传家之宝，光洁温润，天下罕有其匹，只是怕周不给。

纣王哈哈一笑，说："普天之下，哪有我一国之君要不来的东西？"于是就派胶鬲快马至周去取。

文王姬昌听说胶鬲来周索玉版，就把他迎到侯宫，盛设酒筵款待。酒至中酣，胶鬲起身道明来意。文王沉吟半晌，说："大夫奉王命远来，本当无违。只是这玉版价虽不贵，却是先人传下的遗物。作为周的吉符。周前代祖规：版在周在，版亡周亡。如果要让大夫带走，怕上天就要降灾于周了。大夫换样东西，回京复命如何？"

胶鬲本是商朝的忠臣，他经常直言谏诤纣王的过失，是个通情达理的人。他这次来周索玉，自知无理，实在是身奉王命迫不得已。见周文王这么说，也只好作罢，空手回京复命去了。

胶鬲走后，众臣都怕商会兴兵讨伐。文王对大家说："商王要的东西，不能不给。咱们也不是不给他，但是胶鬲来要却不行。商王下次一定要另派人来，那时再给不迟。"

果然，隔不多久，纣王就另派费仲来索玉版。原来，胶鬲回朝后，向纣王禀报了文王的说法，纣王怨恨胶鬲没出力办事。这时费仲在旁要求自己去索，纣王就答应了。

文王听说费仲来索，率领群臣迎于郊野，大摆迎风宴。席上，费仲说了来意后，文王说："上次胶大夫来索，我因恪守家规，未能如命。胶大夫走后，自思君如父，君命如先命，不可逆，正准备送至京中去，没想到又劳费大夫走一趟，真是太对不起了。"把费仲请入宫中，盛待三天，敬上玉版，费仲高兴地回京复命了。

费仲走后，周有些大臣颇感不解，就问周王："胶鬲是商之

贤臣，费仲是商之佞臣，大王既知玉版不保，何不成全胶鬲，却成全了费仲呢?”

文王笑笑说：“正因为胶鬲是商之贤臣，而费仲是商之佞臣呀。”

果然，商纣王自此愈加疏远贤臣，而亲爱费仲一班佞臣，不久国叛民怨，遂为武王所灭。

周文王是古之圣贤，他看到商纣王推行黑暗统治，蔑视和践踏社会公德，知道他不会长久。周文王处理这个事情，是为了让商纣王更加信用奸臣，更加远离忠臣，从而加速他的倒台。

晋君派兵攻打邢国，刚一交手，邢见晋兵势大，马上向齐求救。

齐桓公接见了邢国派来求救的使者。因为他立志要在诸侯间留下德名，所以和颜悦色地安慰邢国使者一番，安排邢使住下，并当即答应出兵。

鲍叔牙随即求见桓公。桓公召他进来。见了桓公，鲍叔牙就埋怨道：“主公，您今天答应出兵，恐怕不妥。我在下面几次向您使眼色劝阻您，您怎么不听呢?”

齐桓公这才想起来，今天接待邢使的时候鲍叔牙确曾有过几次脸色古怪，当时自己未曾注意，没当回事，也根本未曾想到他是在劝阻发兵。他认为自己做得对，平时老讲要布仁义于天下，才能做霸主，今天晋攻邢不义，齐救邢不是应该做的事吗？假若邢求救而不许，那么今后弱小国家谁还会信任齐国，谁还会来投奔呢?

鲍叔牙见齐桓公一脸疑惑，就说：“不是不出兵救邢，而是现在出兵太早了。邢、晋刚开战，士气都未挫伤，齐国救兵马上就到，等于是以咱们齐国的军队替邢国打仗。不如等邢国灭亡了，再出兵相救。那时晋国兵力也已疲弊，齐国很容易打胜仗，而且齐国所落的也是‘救亡’的名声，而不仅仅是‘扶危’了。”

齐桓公一听有些道理，也后悔自己不该马上许兵。他问鲍叔牙："可是我已经答应了邢国使者，这该怎么办?"

鲍叔牙说："这好办。"就伏在桓公耳畔说了一条计策。

次日，桓公就点齐军马，由邢使带路，浩浩荡荡向邢国开去。军队出了齐国边境，齐率兵的将领便请邢国使者飞马先行回国报信。邢国君臣听说齐国救兵已快到了，众志成城，一心抗晋，使晋国攻城军队举步维艰，不能前进。

但是，邢国等了许久，也没等到齐国救军。邢国再派人一打听，原来途中中了晋军埋伏，齐军大败，已经转回国去了。于是邢国只好独立支撑一年多，终于被晋所灭。

疲惫不堪的晋军正在邢国城内庆祝胜利时，突然城外出现了齐国的大军。晋军久战于外，士兵已疲弊，哪能抵抗住养精蓄锐已久的齐军呢？他们一触即溃，弃了邢国，回晋去了。于是齐桓公重整社稷，再建宫庙，在一堆废墟上恢复了邢国。

邢国国君感激涕零，想把女儿献给桓公作内侍，表示感谢。桓公没有接受。天下诸侯听说了这件事，都佩服桓公的高义，却没有人知道，第一次救邢的齐军，正是中了齐军假扮的晋军的"埋伏"。

这又是一桩有名的公案，它的最终成功，是因为运用了"术"。术贵隐，而坏于泄。以不合道德的事实，形成非常合于道德的现象，是术的本质。术是君王的法宝，自夏、商、周三代以来，一直为政治人物所珍用。只是，桓公计谋虽好，却苦了邢国百姓，多经些兵灾战祸，多些家破人亡罢了。

唉！

捭　阖（三）

口者
心之门户也
心者
神之主也

【原典】

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①。故关之以捭阖，制之以出入②。

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③。

故言长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲为阳，曰始④。故言死亡⑤、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚为阴，曰终⑥。

诸言法⑦阳之类者皆曰始，言善以始其事⑧；诸言法阴之类者⑨皆曰终，言恶以终为谋⑩。

【注释】

①皆由门户出入：《意林》引文作“皆从之出”。　②故关之以捭阖，

制之以出入：意谓以捭阖之术来驾驭思想演化，语言表述。关，控制，道藏本“关之”下脱“以”字，据嘉庆本补。 ③阴阳其和，终始其义：意谓言语适度，开闭有节，内容合宜，时机适当。义，通“宜”。 ④阳指正面鼓动。未然使之然为始。 ⑤道藏本无“亡”字，据嘉庆本补。《说郛》本亦有“亡”字。 ⑥阴：指矫正性说服，已然使之止为终。 ⑦法：遵循。 ⑧言善以始其事：讲对方外部的有利条件，内部的积极因素，鼓动对方开始新的行动。 ⑨道藏本无“者”字，据嘉庆本补。 ⑩言恶以终为谋：讲对方外部的不利条件，内部的消极因素，终于对方的谋虑。嘉庆本“为”作“其”。

【译文】

口是心的门户，心是灵魂的主宰。意志、情欲、思虑、智谋都是由口出入。所以用捭阖之术封住口，控制它的出入。

所谓“捭之”，就是开启、言论，公开的，是阳谋；所谓“阖之”，就是闭藏、缄默，不公开的，是阴谋。开闭有节，阴阳才能合，事情的开始和结束才能处理得当，恰到好处。

所以说，长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲等是阳气，叫做“始”。所以说，死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、毁坏、失意、亡利、有害、刑戮、诛罚等是阴气，叫做“终”。

凡是那些遵循阳气的人，叫做“始”，他们以谈论“善”来作为事情的开端。凡是那些遵循阴气的人，全称为“终”，他们以谈论“恶”来作为谋略的结束。

评　述

刘勰在《文心雕龙·论说》中，赞扬纵横家们“一人之辩，重于九鼎之宝；三寸之知，强于百万雄师。”九鼎是最为富贵的

东西了，它是帝位的象征；百万之师堪称强大了，它是一国强盛的保证；而纵横家的三寸之舌，能与九鼎和百万之师媲美，可见刘勰对纵横家辩说能力的推崇。而司马迁在《史记》中，对纵横家的明于辩说，长于谋划，也都有不少盛赞激赏之处。如称苏秦的智谋有“超越常人的地方”，“张仪的所做所为又超过苏秦”；“樗里子能言善辩，足智多谋，秦国人称他为‘智囊’”；“虞卿预料事态，揣摩情势，为赵策划，多么周密呀!”；“范雎、蔡泽等是世人所说的一代能言善辩之人”。这些都足以表明司马迁对纵横家的辩才和心智的推崇和赞誉了。

一位西方人说过：“政治的秘诀就在于知道什么可以说，什么不可以说。”其实他还应该加上一句：秘诀在于知道如何说，并且说几分。这些极为微妙的话题，据说都是不传之心诀，旁人无由得窥的。

老子说过：“鱼不可脱于渊，国之利器不可以示人。”他是深知政治运作的要害的。把什么都亮出来了，就像舞台上的演员在聚光灯之下，一无遮拦，这只是“作秀”，而不是其真相。真相只是在暗中不时闪现一下的。

孔子也深知此中利害。他不仅说过要“退藏于密”，而且明确指出：“乱之所生也，则言语以为阶。君不密则失臣，臣不密则失身，凡事不密则害成。是以君子慎密而不出也。”不该说的却说了出来，事不成而丧身，岂可不慎哉!

20世纪的潮流之一，是要求政治运作的公开化。但这只能基本做到，而不是全部做到。任何一位有头脑者都明白，在任何国家中，有许多国家机密还是不可能公诸于众的，即他议会辩论可以公开进行，法案通过之前可以在报章上展开讨论。政治运作的特点之一，就是“秘密”二字。在古希腊的城邦，也许曾经有过真正的公开化，这是需要全体公民的参与积极性，以及一定的习惯水平作为先决条件的。公众的意愿和能力水平，是政治运作

方式特性的支撑点，舍此则一切无从谈起。

秦始皇是大权独揽的，然而他却听得进意见。他曾经下令驱逐外来者，因为秦国上层人物几乎一致认为：外来者都是关东六国的说客，只是来离间我们内部的。然而他错了。如果没有外来者，秦国就没有商鞅，没有范雎，就没有张仪、甘茂等一大批为秦国出过力的客卿。如果没有这批外来者，秦国也许将永远只是蛮邦一个。这时，有李斯上书了，他说："从前秦国著名的贤才，如由余、百里奚、蹇叔、丕豹、公孙支，以及公孙鞅、张仪、范雎等人，不都是外来者么？把贤才推向敌国，不等于把军队和粮食送给敌手吗？"李斯这番意见居然立即被接受。你说秦始皇听不听不同意见？

更有奇者，当年秦始皇亲政，把嫪毐车裂，又把太后囚禁起来，因为她与人私通为奸。这一次，他真是发了怒火的，说："谁在谈话中涉及太后，就立即斩杀，抛尸宫门！"当时就有二十七人被杀。后来有齐国人茅焦求见，公开声明要谈谈太后之事。秦始皇派人威胁他："你没看到宫门外的情景？"茅焦说："不怕！天上有二十八宿。如今二十七人加上我，正好凑足数吧！"于是入宫大谈了一通囚禁太后在国内外的不良影响及其后果，居然引动秦始皇下殿称是，又立即亲自驾车迎还太后。事虽小小一桩，却可见秦政一斑。

在战国时期国与国之间、君与臣之间、人与人之间大多都是以利相结的，利害得失的计算与权衡，就成为大多数人的行为准则了。战国时期各国，时而采取合纵，时而采取连横的策略，都是被利害关系牵动的。如韩、魏他们都知道秦是他们最直接的敌人，因此他们是最愿意联合齐、楚、赵、燕，参加合纵阵线的，但是，由于他们直接受到秦的攻伐，而合纵各国限于本国自身的利益，在援韩、魏时又不是那么积极，所以韩、魏为了避免长期被秦攻伐，又往往是最容易参加秦的连横阵线的。君臣之间也是

如此。对君有用的臣子，君则用之，对他有害则弃之，有时为了自身的利益，弃臣甚至杀臣的君王也不少。张仪为了拔去他的眼中钉陈轸，让人告诉楚王说：如果赶走昭过、陈轸，秦可以把鄢城、郢城、汉中还给楚国，楚王竟然答应了。同样，赵王也以百里土地换魏相范座的脑袋，魏王也答应了。人与人之间又如何呢？廉颇的门客大言不惭地说："夫天下以市道交。"也就是说天下人是以市场的买卖利益关系交朋友的。有利则是朋友，无利则同路人。

利害得失是纵横家们制定各种策略的出发点。纵横谋士们在游说君王，实施谋略时，往往首先以利相诱。秦相张仪为了拆散齐、楚联盟，便以秦献出商、於之地方圆六百里为诱饵，要楚王与齐绝交。他骗楚王说此举可一举三得，一方面可削弱齐国，另一方面又可以施恩于秦国，此外还可以坐得商、於之地。楚王听后大喜，不听谋臣陈轸的劝说，乃从张仪之计。结果，反而促使齐、秦的联合，被秦军在杜陵打得大败，而自取其辱。楚王不是不知道秦是自己的强劲对手，所以他联齐以抗秦，只是，不费一兵一卒即可得六百里土地的眼前利益，使他忘记了潜在的危险，张仪正是利用了楚王贪利这一点，以利相诱，使楚王大上其当。无独有偶，秦相范雎在对付赵国的合纵谋士时，也是采取的以利相诱的战术。范雎对秦昭王说："大王看看您的那些狗，有的卧着，有的立着，有的在走动，有的停下，没有相互争斗的。如果扔去一块骨头，它们就相互争咬起来，为什么呢？是因为它们有了争夺的意图啊。"于是范雎让唐雎载着乐器，又给了他五千金，在武安大摆宴会邀请人们饮酒，并对一些邯郸人说："谁来取钱？"在这时候，那些商量攻秦的人中本来没有得到钱的和一些已经得到钱的，都和秦国亲如兄弟了。范雎又告诉唐雎说："只要您替秦国谋划建功，不要管金钱送给谁了，金钱用尽了证明功劳多。现在让人再载五千金给您。"唐雎出发了，走到武安，散

发的黄金还不到三千，天下这些谋士们，就凶猛地相互攻击起来了。范雎就是利用谋士们都是为自己谋求富贵这一己私利的特点，通过唐雎散发黄金，挑起谋士之间的争斗，从而达到了拆散合纵的目的。

在游说君王，实施谋略时，除了诱之以利外，往往还必须晓之以害。战国时纵横家虞卿为赵王争合纵盟主的位置，劝说赵王以百里土地作条件，请求魏王杀掉反对赵王为盟主的魏相范座，魏王答应了，就命令司徒逮捕了范座，但并没有杀掉他。范座在给魏王的信中指出：用他这个小人物的头，换取百里土地对魏王来说是一项很大的收益；可是，如果百里之地得不到，而死了的人不能复生，那大王一定会被天下人耻笑。随后范座又给他的后任相国信陵君写信指出：大王听信赵王杀死我之后，强秦就会按照赵国那样的做法，以一倍于赵国的割地要求杀死您。于是，信陵君力谏魏王，使范座得到释放，范座之所以能免于一死，就在于他对魏王和信陵君指出了这样做的害处是什么。尤其是信陵君，想到自己有可能像范座那样死去，他拼命也不会让魏王开这个先例的。秦相吕不韦的家臣甘罗，年仅十二岁，在吕不韦图谋攻赵，扩大河涧封地、请张唐出燕为相、张唐不肯行时，自请劝说张唐，用的就是指出张唐不肯行的恶果是：死！这一严重的后果，使得张唐马上答应出使。甘罗说："当年应侯要去攻打赵国，武安君有意为难，就被绞死在离咸阳七里的地方。如今文信侯亲自请您去出燕为相，而您竟不肯去，我真不知道您会死在哪里呢?"

在利害得失的算计中，当然以利多而弊少的计谋为上策。因此，谋士们在进谏、进言时，多大谈其计之利，而少言其弊。如前而提到的张仪以商、於之地劝说楚王绝齐的所谓一举三得。又如，韩国在七国中是一个小国，而且与强秦毗邻，如果合纵抗秦，那么在七国中，将首先受到秦国的攻伐，何况合纵国能否鼎

力相救还是未知数；如果与秦连横，又多是受制于秦，其心不甘。正为此举棋不定之时，有人对韩国的相国公仲出了一个自称是一举三得的计谋：既可以效忠于国君，又方便于国家，也有利于公仲。此计就是韩国应率先与秦国联合。其利有三：一利是，韩国率先朝秦，如诸侯从之，则秦国会深深感激韩国，此计对国君尽了大忠；二利是，如果诸侯不与秦联合，则秦会长期与诸侯处于争斗攻伐之中，韩国可坐收渔人之利，此计对国家有大利；其三利是，如果公仲在诸侯中带头以韩国与秦联合，秦国一定会在诸侯中公开宣告，封公仲您为诸侯，此计对公仲自身有利。如此有利可图的计谋，不去实行，可真是一种遗憾了。

在利害得失的权衡中，还必须注意一种因小失大的情况，也就是俗语中的贪小便宜吃大亏。战国有个说士魏魁给赵国的宠臣建信君讲了一个故事：有一个人用绳子做了一个圈套，套住了一只老虎，可是老虎却大怒断脚而逃。老虎并非不爱它的脚，只是它不愿意为了一寸大小的脚，而葬送了自己整个七尺之躯，这就是老虎权衡轻重利害所采取的断然措施。魏魁就是用这个故事，来劝说建信君治理一个国家要顾全大局，不要因小失大，顾此失彼。而像这样贪小利吃大亏的例子很多。楚王不就是贪图六百里土地，而忘了自己的强敌是秦国，忘了秦惧楚是因为有齐楚联盟的存在，结果六百里土地没有得到，反而丢失了几座城池。魏王不也是贪图百里土地，差点杀掉了忠实于自己、为赵王所惧的大臣范座。

利都是人所要的，害都是人所要避开的，可是，人有时是不能躲避或无法躲避祸害的，那么在两害相权时，人们往往选择较轻的祸害。齐、韩、魏三国攻打秦国，进入了函谷关，秦王想割让河东之地来讲和，询问当时的相国（纵横家）楼缓，楼缓建议秦王问问公子池。公子池说："讲和也是悔，不讲和也是悔。割让河东之地讲和，三国激兵，大王会后悔自己白白送掉了三座

城，这是讲和的悔；不讲和，三国攻进函谷关，咸阳危急，大王又悔自己因爱三座城，致使咸阳受困，而没有讲和，这是不讲和的悔。”秦王听了公子池的话以后说：“反正我都得后悔，宁愿失掉三座城而后悔，也不愿危及咸阳而后悔，我决定讲和了。”在这里，公子池并没有直接劝谏其父讲和，而是指出讲和与不讲和的结果都是后悔，没有其它的路可以选择，要么失去三座城，要么冒着失去咸阳，乃至失去整个秦国的危险，在这两种害处当中，秦王自然选择失去三座城，而不是亡国，所以他选择讲和。

捭　阖（四）

说人之法
为万事之先
是谓圆方之门户

【原典】

捭阖之道[1]，以阴阳试之[2]。故与阳言者，依崇高[3]；与阴言者，依卑小[4]。以下求小，以高求大[5]。由此言之，无所不出，无所不入，无所不言[6]可。可以说人，可以说家，可以说国，可以说天下[7]。

为小无内，为大无外[8]。益损、去就、倍反[9]，皆以阴阳御其事。

阳动而行，阴止而藏；阳动而出，阴随[10]而入；阳还终阴[11]，阴极反阳。

以阳动者，德相生也；以阴静者，形相成也。以阳求阴，苞以德也[12]；以阴结阳，施以力也[13]。阴阳相求，由捭阖也[14]。

此天地阴阳之道，而说人之法也，为万事之先，是谓圆方[15]之门户。

【注释】

①道：方法，规律。 ②以阴阳试之：指用或止或反，或直或隐的游说方法试探和把握对方的思想。 ③与阳言者，依崇高：与心理态势积极的人言谈，宜从大处着眼。 ④与阴言者，依卑小：与心理态势消极的人言谈，要从小处引导。 ⑤以下求小，以高求大：从低处作微观分析，从高处作宏观分析。 ⑥言，系衍文。 ⑦可以说人，可以说家，可以说国，可以说天下：意谓小可以说服一人一事，大可以说服天下万民，天下大事。 ⑧为小无内，为大无外：微观上说服可及无限之微，宏观上说服可及无限之广。 ⑨益损、去就、倍反：指事的益损，人的去就，道的背反。陶弘景注："以道相成曰益，以事相贼曰损。义乖曰去，志同曰就。去而遂绝曰倍，去而复来曰反。"倍，通"背"。反，通"返"。 ⑩隨：嘉庆本作"隐"。 ⑪终阴：道藏本作"终始"。根嘉庆本改。意谓阴阳旋转，互相转化。 ⑫以阳求阴，苞以德也：对方消极，要去鼓动他，使他昂奋，要以德感化。苞，通"包"，包容。 ⑫以阴结阳，施以力也：对方很得意，要抑制他，要以力进逼。 ⑭阴阳相求，由捭阖也：意谓积极与消极的相互影响，相互转化，是由捭阖之术作用的结果。 ⑮圆方：天圆地方，智圆行方，语圆事方。方，指原则性；圆，指灵活性。陶弘景注："圆，君也；方，臣方。"

【译文】

开闭的法则，都可用阴阳之言试探测知。因此对阳气的人要谈论崇高的事，对此加以试探。跟阴气（阴险）的人谈论卑小的事，对此加以试探。用低下要求卑小，用崇高要求宏大，由此可以说，没有什么地方不能出去，没有什么不能深藏，没有什么不能办到的事。能用这种道理可以说服平民百姓，说服朝中将相，说服诸侯国王，说服天下帝王。

阴则无内可言，阳则无外可言，游说之道能大能小，能曲能伸。所有益损、去来、背反等都是运用阴阳来决定。

阳气就开启行动，阴气就停止收藏。阳气活动而显出，阴气隐藏而进入。阳气到了极点变为阴，阴气到了极点就反为阳。

以阳气而活动的人，道德 由此而互相增长，以阴气而安静的人，形势会互相助长，事物由此而形成。以阳气来追求阴气，就要用恩德来包孕，以阴气来结纳阳气，就要以力量来施行。阴阳互相追求，全是根据开合之术而来。

这就是天地阴阳的法则，也是说服人的基本方法。是万事万物的先知先觉，也就是所说的天地之门。

评　述

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

《纵横经》一书的“捭阖术”在中国传统智慧中是独有的，它是纵横家们在斗智、论辩中行之有效的一术。

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

什么不可以成功的。

西门豹被魏文侯任命为邺县县令，他决心要有所作为，以报答文侯的知遇之恩。

西门豹察访民情，整顿吏治，撤换贪官污吏，惩办土豪劣绅，兴学校，修道路，建桥梁。一年下来，他办了不少大事，受到了当地百姓的衷心拥戴。

西门豹一心扑在工作上，他为官清正，不谋私利，他没有、也不愿意去巴结魏文侯的左右。于是左右们就勾结起来，早晚在魏文侯面前说西门豹的坏话。这年年终，当西门豹向魏文侯汇报全年的工作时，魏文侯竟然不肯听他的话，还收回了他的官印。

西门豹当然明白问题之所在，于是他向魏文侯请求说："以前我不知道怎样治理邺县，现在明白了。希望主公将官印交还给我，让我再去治理邺县。如果不称职，甘愿杀头。"文侯不忍心拒绝，又将官印交还给他。

西门豹回到邺县。在新的一年里，他贪污受贿，横征暴敛，大肆搜刮民财。仅仅一年，他就攫取了大量财富。这些财富，他留下一部分自己享用，其余的用来贿赂魏文侯的左右。有事没事，他都去拜访他们，每次都给他们带去贵重的礼物；逢年过节，他就送给他们更多的礼物。左右们就在文侯面前说西门豹的好话，西门豹几乎不理政事，他们却说他做出了杰出的贡献。

年终，当西门豹又去向文侯汇报情况时，文侯亲自来迎接他，还主动向他行礼。西门豹感到又好气又好笑，他向文侯汇报了这两年的真实情况，然后说："去年我一心为主公治理邺县，主公收缴了我的官印；今年我为主公的左右治理邺县，主公却主动向我行礼。我真的不知怎样治理邺县了！"说完，就要交出官印，转身离去。魏文侯不肯接受官印，他说："我今天才大梦初醒！先生，过去我不了解您，现在了解了。希望先生原谅我的过错，继续尽心为我治理邺县吧！"

开合之术用之于游说上层决策者时，要把握良机。

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

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

诽谤罪惩办皇甫德参，只是因为臣当时苦苦劝说：‘自古臣子上书，苦不激烈直率，就引不起君主的注意，而激烈直率就近于毁谤’，陛下才没有治罪于皇甫德参。这就是勉强接受意见了。”

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

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

阴阳捭阖之术的内涵是变动阴阳四时，即发挥施术者的主观能动性去变阳为阴、变阴为阳，像改变四时的运行顺序那样去改变万物的发展方向和发展进程，阴阳两手，表象与实质不一，历来是政治家、军事家们的拿手好戏。

朗朗乾坤，一阴一阳，一柔一刚，一静一动，而阴阳、柔刚、静动，均无不可运用捭阖原理于其间。或捭而反之，或捭而应之，或阖而送之，或阖而顺之。

对人不明捭阖之理，便无以尽其情，对物不明捭阖之理，便无以尽其用；对事不明捭阖之理，使无以极其功；运谋不明捭阖之理，使无以宏其智。

卷二

反　应

投石问路是洞察事物本质的最好方法。这里的反应是指有意识地刺激对方，使对方由静态变为动态，从而洞察对方的真实意图。“听其言，观其行”是反应的基本技巧，听其言要听话外之话；观其行要看不言之言。

反应即“言有不合者，反而求之，其应必出”，就是以语言相撞击，观其反应，求其实情。

在说服活动中，主体为了了解和掌握对方的真实思想，往往有意识地用语言刺激，投石问路，激起对方情绪，使之处于兴奋状态，或昂扬，或恼怒，或欢愉，或惊恐，使之失去平衡，失去控制，容易暴露其真情。语言刺激和语言试探实际上是打破静态性，使对方处于动态之中，使其内隐在动态中外化，使对方思想信息在运动中大量释放，以便于观察他，认识他，把握其动静虚实之理。

双向思维，主客换位

反覆是正反双向思维，主客角色换位的方法。人往往容易受到思维局限，不能清晰地、深层地、多角度地认识事物，这就要求打开思路，扩大观察与思维范围，放在更宽的时间范围与更大的空间范围中去认识。要想对今天作出正确的认识与判断，不妨反观过去，用历史长河中积累的丰富的经验教训来认识今天，这是温故知新的办法；要想对自己有个正确认识，不妨反观周围人，看看人家的成败得失、喜怒哀乐，来知道自己应该怎样为人处世，这是观人知己。所以，许多时候要置身局外，超脱自我，角色换位，这样可以“反而得覆”。特别是遇到一些疑难问题，动静虚实出现反常时，更要作反向观察，反向思考，反向相求。圣人的高明之处就在于善于从反向的观察与思考中去作正确判断与处置。

换一种说法

象比即用类比、喻譬方法明理说人。言谈中会碰到特殊对象、特殊心境、特殊事理，或地位悬殊，不宜直说；或环境不利，有所顾忌；或事理玄微，难于理喻。此时，可以讲故事，谈家常，以浅说深，以具体说抽象，以小说大，以我说人。这样的晓喻哲理，规劝人过，可避免心理戒备，心理摩擦，避免抽象争论，避免对方理解与接受的困难。

语言诱导

钓语即以语言诱动，这就像猎手捕兽一样，善猎的人往往选择野兽经常出没的地段铺设捕兽的置网；有时则有意惊动野兽，使之在运动中自投罗网。说人也一样，为了掌握对方实情，不妨有意以语言挑动之，诱发之。有时可诱发对方言谈的兴趣；有时可以把对方思维诱导至与其原意相反点上去，诱使对方自相矛盾，不得不因窘迫而改变想法；有时可以把对方思想诱导到自己的圈套中来，不得不接受自己的主张。钓语在于导人意，“得人实”，这和投饵得鱼道理是一样的。

用心去听

反听就是以心听。由于思维的精细，心理的复杂，语言的丰富，因此，不能仅仅听之以耳，还要听之以心。要透过语言外壳仔细辨别真假同异，掌握实情。这里强调的是，听人讲话，观察事物，都要善于分析和推理，要有去粗存精、由表及里的思考过程，才能正确认识客体。

已定可为

自知者明，知人者智，有自知之明才会有知人之智，知人要从知己开始。知人知己，像光之于影，像比目之鱼。相知甚洽，才能敏锐地发觉对方语言中所透露的思想蕴涵，才能深切了解对方外形所掩盖的心境，才能运用恰当的方法，如舌取燔骨，磁石取针一样，轻松自如地了解和驾驭对方。

圆与方是两种待人处事方法。一个人的思想还处在潜在状态时，只能以诱导的方法使之出潜离隐。一件事的来龙去脉尚不清晰，处于盲目状态时，不可贸然而处，而应周密策划，巧妙周旋，以便把握人的内情和事的内幕。如果一切都已清楚了，则可直率陈言，坦诚对人，是是非非，方正处之。

《反应》中三处强调要自己“先定”。要牧人，重要的问题要审定自己，拿出主见，并寻求验证，看看自己是否有成见，有偏见，有误见，有私见，有动摇不定之见。如果自己观察和分析本身有偏差，就难于正确地驾驭别人，说服别人。已审先定，就不会因受阻而退却，因受干扰而惑乱，就会坚定地、执着地去达到目的。

反　应（一）

人言者
动也
己默者
静也

【原典】

古之大化者[①]，乃与无形俱生[②]。反以观往，覆以验来；反以知古，覆以知今；反以知彼，覆以知己[③]。动静虚实之理不合，来今反古而求之[④]。事有反而得覆者，圣人之意也，不可不察。

人言者，动也；己默者，静也。因其言，听其辞。言有不合者，反而求之，其应必出[⑤]。

【注释】

①大化：即大道化物，指广而深远的变化。这里是指社会、人心的变化。大化者，指能影响社会、转化人心的圣人。　②陶弘景注："无形者，道也。"合道即无形。　③反以观往……覆以知己：意谓要善作反向的观察与思考，以达到认识目的。来，道藏本作"今"，据嘉庆本、乾隆本改。陶弘景注："言大化圣人稽众舍己，举事重慎，反覆详验，欲以知来，先以观往；欲以知今，先以考占；欲以知彼，先度于己。故能举无遗策，动必成

功。” ④动静虚实之理不合，来今反古而求之：动静，指言行；虚实，指思想。不合，即反常。全句意谓，言行思想不合情理，出现反常，则可通过周围与以往的情况去推究：理不合、实相求。来，陶弘景注：“动静由行止也，虚实由真伪也。” ⑤言有不合者，反而求之，其应必出：此句陶弘景注：“谓言者或不合于理，未可即斥，但反而难之，使自求之，则契理之应，怡然而出。”

【译文】

古代施行教化众生的圣人，做事是与天下大道相吻合共同产生的。回首观看以往，返回来验证未来；折返考察历史，返回来了解认识现在。回首了解知道对方，返回以后认识自己。动静、虚实的道理，如果不符合现在的情形，那么就要返回到古代的历史中去寻求。对事情的考察，要返回以往，再来验证现在。这是圣人的意思，对事物不可不详细观察思考。

别人的讲话是动，自己沉默是静。因此根据对方的谈话探知他的主张、意图，假如发现他的言辞有不合理前后矛盾的地方，马上反问他而探求真意，对方的答应必然出现。

评　述

成就事业功名，无不是根据一定的道理来进行的，但在议论这件事时，又很难下一个确切的定义。为什么会这样呢？因为事理多端而人才多样。事理变化多，就难以完全沟通，人才不一样，性情就不相同。性情不相同，事理又多，往往就理不存而相违。世间万物之理有四种，明通四理的，有四家。性情有九种偏失，似是而非有七种，论辩有三件失误，责难会造成六种不良后果，联盟通达应具备八种才能。

天地万物生息变化，日有盈亏损益，是大道运行的理，叫道理。建立法制，规范社会事务，照制度进行，叫事理。礼仪教化适度，让人的行为有规可行，叫义理。人的性情变化规律，叫情理。

四理不同，体现在人身上很明显，这依从人的本性而显现。因此人的心性与理吻合，就产生智慧，智慧足以表现理，理充分完备就可以成为名家。因此心性平淡，思虑玄妙深微，能通自然的规律，就是讲道理的人。谈话机敏，权谋智变迅捷，应变能力强，这就是讲事理的人。心性冲淡平和，注重礼仪教化，言谈举止合乎礼仪，属于讲义理的人士。心性机巧，推崇人情本意，能因人情变化行事，属讲情理的人。

观察一个人说话，能发现他的思想、性格等多种特征。

赤壁之战前，面对曹操强大的军事力量，孙权集团内部产生了两种意见：投降？抗战？为什么会有这种差别呢？盖因为人的思想和看问题的立场不一样，可归纳为五种情况：

（一）有的人从感情上讲，不愿意投降，比如孙权。

（二）有的人经分析后，认为打败曹操还是有可能的，也不投降，比如周瑜。

（三）有的人经分析后，知道打不过曹操，但由于投降也是死，不投降也是死，不如死马当活马医，打了再说，因而也不投降，比如孙权的父母妻儿。

（四）还有许多人，经分析后，认为打不过曹操，为保个人性命和一家老小的安全，就准备投降，比如张昭。

（五）也许还有一种人，既不说打（也可能说），也不说不打，抱的主意是打一打再看，打胜了会成为主战派中的一员，打不过时投降也不迟。

为什么周瑜分析对了，而张昭等人却分析错了呢？这就是人在思想和认识上的差别造成的。由于生活环境、个人遭遇和学习

内容的不同（尤其是在青少年时期），人们会形成不同的思想体系和思维定势，进而影响到人的信仰、爱好、认识、生活、性格等各个方面，从而造成各种差异：有的重情感，有的重理智，有的重理念，有的重实证，再加上智力不足，经验不足，外界干扰等，人就会得出不同的分析结果。

思想决定行动，不同的认识会产生不同的行动。儒家以民为本，认为民似水，君似舟，水能载舟，也能覆舟，因此主张以"仁"治理天下。法家则以法为本，认为"民只可与享成而不可与虑始"（意为普通百姓只可坐享其成，而不能一道艰苦创业），因此主张以"法"治理天下。

人的思想来源于对事物的认识，再加上主观因素的影响，就产生了许许多多的理。在这里把"理"归结为四种：道理，事理，义理，情理。

道理，指天地万物自然生化之理，也就是自然界的规律。

事理，指社会事务运作的理，比如政治、军事、交通等方面的法则和规律。

义理，人伦道理、礼仪教化之理，相当于道德礼仪学说。

情理，人的性情之理。

孙权集团中的人，从这四理出发，做出了各自不同的选择。孙权从感情上讲不愿投降，是情理；能分析到有战胜曹操的可能，周瑜不投降，属事理；张昭等人从自身性命角度出发，先求生死，属道理；为感激孙权，不愿做二姓之臣，属于义理。第五种人似乎没有投降，实际上是兼蓄道理、事理、义理、情理四种而又似是而非，模棱两可，这种人既不可信任，也不可重用，仿佛懂得变能进退，往往在关键时刻会坏事或背叛。

一般来讲，自然科学工作者重"道理"，社会活动者（如政

治、法律界人士）重“事理”，教育工作者重“义理”，艺术型人才重“情理”，四理之间虽彼此不同，但在人身上总是兼容的。任何有成就的人，即使在日常生活中是一个偏执狂，在所赖以成功的那件（些）事情上，绝对能把上述四理结合得比较完美。一个政治家，如果只重事理，不顾情理，人们不会敬仰他，也难成其伟大。优秀的艺术家，可能生活中是个古怪的人，但他的作品中必然是充分包含了天地万物各种理而为世人称道，也才能最终被大家接受和理解。

在处理事情时，特别是意见对立时，如能充分考虑对方看问题的出发点属哪一种“理”，这会有助于交流和沟通，避免时间和精力浪费，减少许多麻烦。

质性平淡，思心玄微，能通自然，道理之家也

重道理的人（科学家），看问题冷静、客观、精确，任何事物都要问个来龙去脉，井井有条（也有例外），层次分明，为人平淡中和，有锲而不舍的精神，思路清晰严谨，逻辑性强，重实性，做事踏实认真，一板一眼，不饰虚假。但生活自理能力不强，社会活动力不强。

质性警彻，权略机捷，能理烦速，事理之家也

重事理的人（政治家），善于处理纷繁复杂的麻烦事，机谋权变，应变力强，敢于承担责任，野心勃勃，权力欲和控制欲强烈，希望通过个人努力来改变环境和历史，为谋求社会进步，不惜以破坏自然规律为代价。

质性和平，能论礼教，辨其得失，义理之家也

重义理的人（教育家或德者）讲求社会伦理道德，注重自我修养和社会形象，爱护名誉胜过生命，讲信用，守承诺，是道德规范的楷模和表率，对伤风败俗的人，事深恶痛绝，主张德政，但对新生事物反应慢，偏于保守和传统。

质性机解，推性原意，能适其变，情理之家也

重情理的人（艺术家），为人行事往往从个人性情出发，较少顾忌社会规范和伦理道德，感情重于理智，情绪变化快而丰富，愤世疾俗，情怀浪漫又无限热爱生活。与外界交往少，不大为他人理解，对一般人情世故所知甚少。可有会成为生活的失败者。

一、四两种人（典型代表是科学家与艺术家）不会是生活的高手，日常生活起居往往一团糟，但对人类往往能做出实质性的伟大贡献，对改变人们的物质生活和精神生活起到极其重要的作用。二、三两种人（典型代表是政治家与德者）也许会有很高的社会地位，受时人尊敬与羡慕，但易对社会和个人进步产生负面影响。

而这一切，往往可以从人的言语谈吐中表现出来。语言是思维的工具，因此语言是鉴别人的重要依据，但语言有间接性，因此往往带有掩饰性和欺骗性，又给识人造成障碍。因此，在鉴别人才时，既要看他怎么说，更要看他怎么做，而不宜只凭言语断人。

以上四种道理有差异，就又产生九种偏狭性情。它们以性情妨碍对道理的理解，各有得失。刚强粗犷的人，谈论问题不能细致周密，头头是道。他们在论述整体时，显得宏博高远，谈论细节时，往往粗枝大叶。亢厉刚直的人，不肯屈从退让。在法令职守方面，公直刚正不徇私情；但固执而不变通，乖张而保守。坚劲的人，喜欢重事实，揭示细节道理时，鲜明而透彻；谈论大理论时，显得直露而单薄。能说会道的人，言语丰富辞意尖锐，推理人情世故，精辟深刻，谈论大义要旨，则浅阔而不周密。随波逐流的人，不能深思，排列亲疏关系，豁达而厚博，排列事物的主次，则闪烁不定。见解浅薄的人，不能深究事物的道理，听人谈论，因不懂动脑筋而容易满足，审察精深道理时，就颠倒混乱而不清。宽容平缓的人，反应不敏捷，论仁义，则宏博详备而高

雅，论时尚潮流，则流缓而保守。标新立异的人，气势不强盛，品会道理，顺平而和畅，处理疑难问题，则软弱犹豫而不干脆。温柔和顺的人，洒脱而又追求新奇。论权谋机变，奇伟而壮丽，论清静无为之道，则诡奇而怪诞。这就是性情上的九种偏失，它们以各自不同的性情而自成为道理。

1. 夸夸其谈的人

这种人侃侃而谈，宏阔高远却又粗枝大叶，不大理会细节问题，琐屑小事从不挂在心上。优点是考虑问题宏博广远，善从宏观、整体上把握事物，大局观良好，往往在侃侃而谈中产生奇思妙想，发前人之所未发，富于创见和启迪性。缺点是，缺乏系统性和条理性，论述问题不能细致深入，由于不拘小节而可能会错过重要的细节，给后来的灾祸埋下隐患。这种人也不太谦虚，知识、阅历、经验都广博，但都不深厚，属博而不精一类的人。

2. 义正言直的人

这种人言辞之间表现出义正言直、不屈不挠的精神，公正无私，原则性强，是非分明，立场坚定。缺点是处理问题不善变通，为原则所驱而显得非常固执。但能主持公道，往往得人尊崇，不苟言笑而让人敬畏。

3. 抓住弱点攻击对方的人

这种人言辞锋锐，抓住对方弱点就严厉反击，不给对方回旋的机会。他们分析问题透彻，看问题往往一针见血，甚至有些尖刻。由于致力于寻找、攻击对方弱点，有可能忽略了从总体、宏观上把握问题的实质与关键，甚至舍本逐末，陷入偏执与死胡同中而不能自拔。在用人时，应考虑他在“大事不糊涂”方面有几成火候，如大局观良好，就是难得的粗中有细的优秀人才种子。

4. 速度快、辞令丰富的人

这种人知识丰富，言辞激烈而尖锐，对人情事理理解得深刻而精当，但由于人情事理的复杂性，又可能形成条理层次模糊混沌的思想。这种人做力所能及的工作，完全可以让人放心，一旦超出能力范围，就显得慌乱，无所适从。接受新生事物的能力强，反应也快。

5. 似乎什么都懂的人

这种人知识面宽，随便漫谈也能旁征博引、各门各类都可指点一二，显得知识渊博，学问高深。缺点是脑子里装的东西太多，系统性差，思想性不够，一旦面对问题可能抓不住要领。这种人做事，往往能生出几十条主意，但都打不到点子上去。如能增强分析问题的深刻性，做到驳杂而精深，直接把握实质，会成为优秀的、博而且精的全才。

6. 满口新名词、新理论的人

他们接受新生事物很快，捡到新鲜言辞就能在日常生活中运用，而且有跃跃欲试、不吐不快的冲动。缺点是没有主见，不能独立而对困难并解决之，易反复不定，左右徘徊，比较软弱。如能沉下心来认真研究问题，磨炼意志，无疑会成为业务高手。

7. 说话平缓宽恕的人

这种人性格宏度优雅，为人宽厚仁慈。缺点是反应不够做捷果断，转念不快，属于细心思考、长者型人才，有恪守传统、思想保守的倾向。如能加强果敢之气，对新生事物持公正而非排斥态度，会变得从容平和，有长者风范。

8. 讲话温柔的人

这种人用意温润，性格柔弱，不争强好胜，权利欲望平淡，与世无争，不轻易得罪人。缺点是意志软弱，胆小怕事，雄气不够，怕麻烦，对人事采取逃避态度。如能磨炼胆气，知难而进，勇敢果决而不犹豫退缩，会成为一个外有宽厚、内存刚强的刚柔相济人物。

9. 喜欢标新立异的人

这种人独立思维好，好奇心强，敢于向权威说不，敢于向传统挑战，开拓性强。缺点是冷静思考不够，易失于偏激，不被时人理解，成为孤独英雄。可利用他们的异想天开式的奇思妙想做一些有开创性的事。

反　应（二）

以象动之
以报其心
见其情
随而牧之

【原典】

言有象，事有比[①]，其有象比，以观其次[②]。象者象其事，比者比其辞也[③]，以无形求有声[④]。

其钧语[⑤]合事得人实也。其[⑥]张置网[⑦]而取兽也，多张其会而司[⑧]之。道合其事，彼自出之[⑨]，此钧人之网也[⑩]。常持其网驱之[⑪]、其言无比，乃为之变[⑫]。以象动之，以报其心，见其情，随而牧之[⑬]。

己反往，彼覆来，言有象比，因而定基[⑭]。重之，袭之，反之，覆之[⑮]，万事不失其辞，圣人所诱愚智，事皆不疑[⑯]。

【注释】

①言有象，事有比：象，类比；比，譬喻，陶弘景注："象谓法象，比谓比例。"　②其有象比，以观其次：意谓言谈时通过类比举一反三，由此

及彼，达到知事明理的目的。 ③象者象其事，比者比其辞也：前者指论证方法，后者指修辞技巧。 ④以无形求有声：意谓由于借助逻辑方法和修辞技巧，所以能不言理而理自明。 ⑤钓语：是指言谈开始时的导引性、启发性的言语，其目的是要引出对方不欲外露的思想感情。俞樾《诸子评议补录》："钓语，谓人所隐藏不出之言，以术钓而出之，若孟子所称'以言诘'、'不以言诘'，皆是也。" ⑦罝网：捕兽的网。 ⑧司：同"伺"，候察。 ⑨道合其事：这里的"事"，与上文"钓语合事"的事，均指对方的心事。陶弘景注："道合其事，彼理自出。理既彰，圣贤斯辨，虽欲自隐，其道无由。" ⑩此钓人之网也：象比方法是诱动人心的罝网。 ⑪常持其网驱之：经常把握象比的方法诱动对方。 ⑫其言无比，乃为之变：言谈难作喻譬，就要变化。 ⑬以象动之，以报其心，见其情，随而牧之：用类比法去触动对方，以合其心意，发现对方的情思所在，慢慢地就可以驾驭对方了。俞樾以为"牧"当训"察"。 ⑭定基：把握基本观点。 ⑮重之，袭之，反之，覆之：指反复推敲琢磨，语言不致失误。 ⑯圣人所诱愚智，事皆不疑：圣人用象比的方法去诱动愚者或智者，事情都不会有疑误，陶弘景注："圣人诱愚则闭藏之，以知其诚；诱智则拨动之，以尽其情。咸得其实，故事皆不疑也。"

【译文】

言语有法象，事情有比类，既然有法象和比类，就可以从对方的谈话中了解法象和比类，然后才可以观察其它的东西。所谓象，就是指言谈中某类事物的象征。比就是比照言辞中事物同类。借助无形的道来求得有声的言论。

以此引诱对方说话，所说的话与做的事相对照，就能探得对方的真实情况。这种情况就像张网捕捉野兽一样，尤其在野兽密集的地方多张网等候。一旦引导方法得当，对方必然会自己吐露真情，这种用语言诱导也是一张"钓人之网"。常用这种钓人的网去引诱对方谈话。假如对方有所察觉而不再言语说真话，就要改变钓语的办法。做出某些表象用语言去打动他，去迎合他的心

意，了解他的真情，从而控制住他。

自己又回去检查自己，对方一定会再来，所说的话有了法象和比类，因此就有了基础。这样多次重复它、因袭它、反复验证它，再三审察不容谬妄，任何事物都可以从对方言辞中察知。圣人用不同的方法诱惑愚者和智者，所得到的任何事情全是真实的，没有疑惑的。

评　述

秦始皇游会稽，到了沙丘病重不起。

始皇命令赵高给公子扶苏写信。信写好后，还未来得及交到送信的使者手中，秦始皇就死了。赵高将秦始皇赐给扶苏的玉玺、书信，扣留在自己手中。

他对公子胡亥说“皇上已经驾崩，没有诏封任何王子，唯独赐给长子一封书信。长子一来，即立为皇帝。但您却没有书信怎么办呢?”

胡亥回答说：“本来就该如此。我听说，明君知臣，明父知子。父亲既死，不封其他儿子，这有什么可说的。”

赵高说：“不见得，当今的大权在你、我和丞相手中。希望您好好想想。况且臣役他人与被他人所臣役，制使他人与被他人所制使，岂可同日而语呢!”

胡亥说：“废兄而立弟，这是不义的行为；不服从父亲的诏书，这是不孝的表现；能薄才浅，勉强倚人之功，是无能的做法。这三者都是逆背道德，天下人不会服气，只能弄得自身倾危，社稷颠覆。”

赵高说：“臣听说汤、武杀其主，天下人都称赞他们的义行，不认为这是不忠的行为；卫君杀其父，卫国人却把此事做为德行

记载，孔子还写在书上，不认为这是不孝的举动。大事不拘细节，贤德不辞小让，乡曲间各有所宜，而百官功勋的标准和要求，也不相同，所以，顾小而忘大，必有后患：犹豫不决，必会后悔：决断而果敢，连鬼神都躲避你，以后必定会成功，希望您一切如愿。”

胡亥喟然长叹说：“现在大行（古人称皇帝死谓大行，皇帝死后的棺木未葬者，称大行皇帝，或简称大行）尚未发丧，不方便在这个时候让此事打搅丞相吧?”

赵高说：“时间太紧促，来不及详细考虑了！正如打仗，背粮跃马地往前赶，唯恐赶不上时机，哪能再拖延不决!”

胡亥对赵高的话表示赞同。

赵高对丞相李斯说：“皇上崩驾，曾对长子扶苏赐有书信，要他回咸阳参加丧礼，并立他为嗣君。书信还未曾送走，现在皇上死的消息，还没有人知道。给长子的书信和玉玺，现都在胡亥处。确定谁当太子，就凭您和赵高之口。您说事情该怎么办?”

李斯说：“怎能说出这样亡国的话来？这可不是我们当人臣所应该议论的!”

赵高说：“您自己估计一下，您在哪些方面能与蒙恬相比。比蒙恬才能强？比蒙恬功劳高？比蒙恬谋略深远，而且没有失误过？比蒙恬更能得天下人之心？比蒙恬与长子扶苏的关系更深久、更能得到扶苏的信任?”

李斯说：“在这五个方面，我都不如蒙恬。但您为什么对我如此苛责?”

赵高说：“我赵高本是内宫的一个小厮，幸而懂得一点文墨，而被选进秦宫。管事已有二十多年。我不曾见过秦国有罢免丞相。对功臣的封赏能够及于后世的，他们的结局都是被诛死。皇帝有二十多个儿子，这就是您所知道的。长子扶苏刚毅武勇，令人信赖而且喜欢用旧人，他即位后，必定用蒙恬为丞相。您最后

一定保不住通侯（即列侯，秦未分封诸侯，侯爵是最高等）之印，将被遣归乡里，这是很清楚的事，我曾受诏教导胡亥，胡亥仁慈笃厚，轻财重士，秦国诸公子都不如他，他可以做嗣君。您想个计策，把这件事定下来。”

李斯说：“我李斯本是上蔡闾巷中的一名布衣，有幸被皇上拔擢为丞相，皇上本将国家的存亡安危交给我，我怎么能辜负他的信任呢？忠臣不避死，请您不要再说了。”

赵高说：“可说圣人随时变化，见末就能知本，观人所指就知其意旨所在。事物本来就是如此，哪里有常法呢？现在天下的权柄和命运，就悬在胡亥的手中。我赵高是能够得志的，从外制中，谓之别有用心；从下制上，谓之犯上作乱。因此，秋霜降而草木落花，春水摇动而万物皆生。这是必然的效果。您为何见识得这么迟呢？”

李斯说：“我听说晋国因易换太子，三世得不到安宁，齐桓公兄弟争位，他的兄弟公子纠身死被戮，殷纣王残害亲戚，不听谏言，其国后来化为废墟。此三者都是因为逆天而行，后果是他们的宗庙不保。我李斯也是个人啊，怎能与你们同谋？”

赵高说：“上下合作同一，可以长久，里外若一，事无表里。您若听从我的计策，就可以长久封侯，世世称孤，一定会有乔、松（王子乔、赤松子，传说中古之仙人）之寿，孔、墨（孔子、墨子）之智。如果今天舍此而不从，将会祸及子孙，足够你寒心的了。聪明人可以转败为福，您将采取哪一种态度？”

李斯仰天长叹，流着眼泪说：“我即然不能够殉死，还能到哪里去托寄活命呢？”

于是李斯便听从赵高之计，立胡亥为帝，将赐给扶苏的书信玺印，篡改更换，杀死了扶苏和蒙恬。

魏武帝曹操与吕布战于濮阳，曹操失利，袁绍派人向曹操示

好，并建议曹操迁到邺。

曹操准备答应这些条件和要求。

程昱见曹操说："我听说将军要在邺城安家，与袁绍讲和，真有这回事吗？"

曹操回答说："有"。

程昱说："有人说将军大概是害怕了，我认为不是这样，但您考虑得似乎不大周到。袁绍占据燕、赵之地，有并吞天下的野心，但他有其心而无其智，将军自己好好的想一想，您能屈居袁绍之下吗？将军有龙虎之威，怎么做出韩信、彭越屈人之下的事呢？我十分愚笨，不识将军的雄图大旨，但我认为将军之志，不如田横（田横是秦末齐王广之弟。田广被韩信所虏，田横自立为王。汉高祖即位，田横与其徒属五百余人居海岛中，高祖使人召降，田横及其五百壮士皆自杀不降）。田横只是一介壮士，犹羞为高祖之臣，今将军却欲迁家去邺城，将北面而事袁绍。以将军的聪明、神武，反而不以屈居袁绍之下为耻，我私下为将军感到耻辱！现在还存有三城，能战斗的士卒，仍不下万人。若能由荀彧和我一起，将这些士卒收而用之，霸王之业仍然可成，希望将军再仔细考虑。"

曹操决定不与袁绍讲和。

反　应（三）

同声相呼
实理同归
以反求覆
观其所托

【原典】

古[①]善反听[②]者乃变鬼神[③]以得其情。其变当也，而牧之审也[④]。牧之不审，得情不明；得情不明，定基不审[⑤]。变象比，必有反辞，以还听之[⑥]。欲闻其声反默。欲张反睑，欲高反下，欲取反与[⑦]。欲开情者，象而比之，以牧其辞[⑧]。

同声相呼，实理同归。或因此，或因彼，或以事上，或以牧下[⑨]。此听真伪、知同异、得其情诈[⑩]也。动作言默，与此出入[⑪]，喜怒由此以见其式，皆以先定[⑫]为之法则。以反求覆，观其所托[⑬]。

故用此者，己欲平静，以听其辞，察其事，论万物，另雄雌[⑭]。虽非其事，见微知类[⑮]。若探人而居其内[⑯]，量其能，射其意[⑰]也，符应不失[⑱]，如螣蛇[⑲]之所指，若羿[⑳]之引矢。

【注释】

①古：嘉庆本作“故”。 ②反听：反向的观察、理解。 ③变鬼神：如鬼神之灵活多变，善于调整自己。 ④其变当也，而牧之审也：意谓恰当地调整自己、审慎地引导对方。变，策略调整。审，审慎。 ⑤定基不审：确定自己的基本观点不周密。 ⑥变象比，必有反辞，以还听之：此句陶弘景注为：“谓言者于象比有变，必有反辞以难之，令其先说，我乃还静以听之。” ⑦欲闻其声……欲取反与：这是“反听”的具体办法，目的在于“得情”。睑，嘉庆本作“敛”，通假。 ⑧欲开情者，象而比之，以牧其辞：为了使对方开怀畅谈，要用象比方法，运辞饰言以诱之。陶弘景注：“欲彼开情，先设象比而动之。彼情既动，将欲生辞，徐徐牧养。令其自言。”俞樾以为“牧”字当训“察”。 ⑨或因此，或因彼，或以事上，或以牧下：因此、因彼，是讲言谈起点相异；事上、牧下，是讲言谈对象不同。 ⑩情诈：真情为伪诈。 ⑪动作言默、与此出入：意谓或动或止，或言或默，都应以反听之道来调整。 ⑫先定：即先自审定明确的言谈起点与目标。 ⑬以反求覆，观其所托：反，指语言信息的发出。覆，指通过的语言反馈回来的对方心理信息。所托，对方真情的依托。 ⑭此句意谓言谈中自己的思想情绪先要稳定，这样方可听辞，察事，论物。 ⑮虽非其事，见微知类：意谓有时言谈虽非正题，但可以从微小处类推而知密切相关的大事。 ⑯若探入而居其内：就如同居入内部，探入之心，情原毕尽。 ⑰射其意：猜度别人的心意。射，猜测。 ⑱符应不失：内符与外应相合。 ⑲螣蛇：亦作“腾蛇”，传说中一种能兴云雾而飞的蛇，能准确地指示祸福。 ⑳羿：即后羿，又称夷羿，传说中的古代部落首领，善于射箭，每射必中。陶弘景注：“螣蛇所指，祸福不差；羿之引矢，命处辄中。听言察情，不异于此，故以相况也。”

【译文】

善于反复审察判断的人，能够透过隐密玄妙的表象探得事物的真实面目。这是因为他们能用变通得当的方法，然后认真审察。不能明察对方真情，得到的情形就不真实，就不能明知对方

的主导意图，基础就不稳定。在这样情况下，一定要变换手法使对方言辞中的法象、比类信息改变，而后顺着他的变换言辞去反诘他，让他回答，然后静默地听对方的反应并加以分析。在谈论中，要想听对方讲话，自己反倒要沉默；想要使对方张口讲、自己就要收敛闭口不语；想要使对方升高，反而要先使自己低下；想从对方那里得到好处，自己反而要先给予他一些实惠；想要打开对方心扉，吐露情怀，就要自己先设表象比对去引动对方，待他情志启动，意欲发表意见时，使认真去体察对方的言辞。

相同的主张就会彼此呼应，相同的道理就会彼此接受。谈话中，或者从这事谈起，或者从那件事谈起；既可以是侍奉君主的事，也可以是教化百姓的事。这些谈论中，辩别真伪，分析了解性质同异，分辨真情与欺诈。一个人的言谈举止，都流露出一定的感情，喜、怒、哀、乐也因此都显示出不同的形态。这一切都必须先摸清而后才能决定哪些可以作为探测对方言论的准则，是考察他人的依据。用反观别人的方式来复验审察自己，在反复探求中去观察对方言辞中寄托着的真情。

谈话中使用谋术自己要内心平静，才能听取对方的言辞，进而考察他言辞中涉及的诸事，探讨万物，辨别雌雄。即使对方言辞所谈之事是次要的不是急于要知道的，也可以从细微的征兆中发现某些事物发展变化的迹象，隐含的真情。就像刺探敌情潜伏敌境一样，要准确地估量对方的能力，探知推测出对方的意向，像符应一样应验，像神蛇所指祸福一样准确不差，像后羿射箭一样百发百中。

评　述

辩论有用道理取胜的，有用言辞取胜的。用道理取胜的，先

区分黑白是非的界限，再展开论述，把幽微深奥的部分讲清楚后，再讲明全部道理。用言辞取胜的，离开主题和本质，虽然从细枝末节驳倒了对方，却把主旨给弄丢了。才能见解有相同的，有相反的，也有相互间杂的。相同的就相互融合，相反的就相互排斥，相互间杂的就相互包容。因此善于与人谈话的，根据对方所喜欢的话题来交谈，一旦发觉对方不感兴趣，就马上切换话题，如果不是很有把握，也不随意反诘对方。不善于谈话的，往往说些模棱两可、无关痛痒的话题。如此一来，双方很难进行深入和洽的交流，渐渐地彼此尴尬而中断话题。善于讲述道理的人，一句话就能讲清一件事或几件事。不善于讲述道理的，一百句话也可能没讲清一件事。如此罗嗦不清，别人就不会再听他讲话。

说得别人心悦诚服与说得别人哑口无言的人

有的人在与人论辩时，总是摆事实，讲道理，道理讲得清清楚楚，明明白白，说得人心服口服，不能不服。这种人思路清晰，看问题能抓住本质，反应也快，而且态度从容，不紧不慢，不疾不速，有娓娓道来之势。为人做事有理有据有节，分寸把握得良好。这种人稳健大度，从从容容而能机巧变通，可担大任。

另有一种人，在争论中也能取胜，往往说得人家哑口无言，或者说得别人拂袖而去，不再愿跟他争论。这种人多是靠言辞的犀利尖锐而战胜对方的。他们目光犀利，能迅速抓住他人讲话的漏洞，乘机反驳，穷追猛打得对方手忙脚乱。他们辞采飞扬，妙语如珠，又能博得旁人的一些欢笑和点头。但因此对方虽败而不服。这种人机智敏捷，反应迅速，活泼伶俐，一张巧舌能把错说成对，黑说成白，尽管对方知他无理，却在一时之间驳不倒他。他们是业务、外交、法律界好手。但要注意轻浮不稳的毛病，当心聪明反被聪明误，应学会静下心来踏踏实实工作与思想，培养

浩然正气，方可成大用。

善于寻找话题与不善与人打交道的人

与人交谈时，如果大家见解相同相近，就如山水流向大河，彼此融融而洽。如果意见相反，争几句就负气而去，或者彼此谈得不冷不热，不亲不近，渐渐地尴尬而止。

善于与人交谈的人，当发现彼此观点相悖时，会立刻转换话题，用巧妙的方式不断试探，或采用迂回战术，逐渐找到对方感兴趣的话题，慢慢地回到主题上去。这种人富于机智，容易得到大家的好感，而且意志坚定，善于思考和察颜观色，千方百计去实现自己的计划，敢说敢做，且有力量坚持到成功。他们用心智做事，适合担任社会职务。

不善与人交谈的，说话往往处于被动位置，公式化的一问一答，或者说些模棱两可的应酬话。一旦说到他感兴趣的话题上，立刻变了一个人似的，滔滔不绝，侃侃而谈，语若滚珠，甚至会激动起来，仿佛于寂寞山中遇到知音。听者也能从中得到许多有用的东西。这类人对生活有激情，苦苦钻研自己的兴趣所在，会成为某一领域的专家。不喜欢热闹地方，而爱清静自处，生活欲望也比较清淡，适合于搞研究工作。

善于讲清道理与不善于讲清道理的人

善于讲明道理的人，往往一语中的，言简意赅，一句话就能讲清事情的前因后果，思想清晰，脉络分明，即便他平常不大爱讲话，讲道理时也能达到这种效果。这种人办事干脆利索，手法干净，迅捷果断，从不啰嗦，也不拖泥带水，往往说一不二，是精明强干的人选。

不善于讲清道理的人，讲话稀里糊涂又不着关键，说半天也没讲明事情的原因和经过，或者永远打擦边球，说不到本质上

去。这种人思路不清晰，头脑混沌，难以担当责任，不宜委派重要事务给他们。

宋代欧阳修奉命修《唐书》的时候，有一天，他和那些助理的翰林学士们，出外散步，看一匹马在狂奔，踩死路上一条狗。欧阳修想试一试他们写史稿作文章的手法，于是请大家以眼前的事，写出一个提要——大标题。有一个说："有犬卧于通衢，逸马蹄而杀之。"有一个说："马逸于街衢，卧犬遭之而毙。"欧阳修说，照这样作文写一部历史，恐怕要写一万本书也写不完。他们就问欧阳修，那么你准备怎么写"欧阳修说"逸马杀犬于道"六个字就清楚了。

《夜航船》里讲到："欧阳公耳白于面，名满天下；唇不着齿，无事得谤。"观其一生，果然大抵如此。

善于诘难对方的，抓住对方的主要错误阐释事物的本质。不善于诘难对方的，往往舍本逐末，找细枝末节问题来争论反驳，就会形成言语上的争执。善于驳论强手的，避开对方的强盛锐气，理清对方的主要错误，然后逐条反驳。不善驳斥强手的，抓住对方的失误来挫败对方锐气，这就会针尖对麦芒，备不相让，弄得大家都不服气。善于疏理对方过失的，往往指出对方失误之处，就不再多说。不善于疏理对方错误的，抓住对方失误攻击对方，这就会形成怨恨。有的人经常思考一个问题，经长时间才想出结果，然后急忙去告诉他人，如果他人不能马上理解，就认为他是愚不可及。认为他愚不可及，就造成了忿争。

在争论中非常激烈时，很难强迫对方承认自己的错误。因此善于驳斥对方的，指出对方错误并留出回旋余地，不善于驳斥对方的，顶撞并激怒对方，虽想让对方承认错误，但已失去回旋机会。没有回旋的机会，就会形成放肆胡言的局面。人们心有所想时，就难以听到别人在讲什么。因此论辩对方都想说服对方，让人听从自己的言论，对方也因为这个缘故不能理解对方的言论，

对方都以为对方笨。人都不喜欢别人说自己笨，如此而来就构成怨恨。

言语纠缠不清

善于辩论的人，单单抓事物的本质驳斥对方并阐述本义。这种人办事机敏，头脑清晰，洞察力强，能正确分析形势，随情势而灵活变化。不善于辩论的人往往舍本逐末，在细枝末节上纠缠而看不到主题和大方向。这种人头脑比较灵活，但多属小聪明，目光与心胸都不足。看问题能发现一些东西，但抓不到要害。适合于做辅助性工作。

即便口吃之人，也有这两种差别。法家代表韩非子就是口吃，但思路精深，见解深刻独到，确立了战国百家争鸣中法家的地位。

意气之争

善于争论的人往往巧妙避过对方的锐气，而抓住对方的主要弱点，逐条批论，让对方输得无言以对，心服口服。不善争论的人缺乏论辩技巧，不善迂回，抓住对方的失误就不放手，企图一举击倒对方。这种硬碰硬的方法，为兵家大忌，结果是双方互不服气，成为意气之争，未达到应有的目的，甚至把可处理好的问题也给弄糟了，造成双方对立之势。在处理情绪对立的两方人事时不宜派后一种人做代表，一旦在交涉中意气用事，克制不住自己，会把好事做成坏事。这种情况，有深浅之别，浅者不欢而散，深者造成敌对情绪，小者恶语伤人，重者拔刀相向。

强迫性说教

有的人经过长时间思考、探索才得到的结论，企图让别人马上就要接受领会。当对方不能立即领悟时，就认为对方笨、不可

教化，强迫对方接受自己的理论。这种人不适合做教育工作，可以独善其身，一时之间难以辅助他人。针对小学生的教育尤其要注意这一点。许多刚走上小学教师岗位的同志，以己心度小学生之心，认为 1 + 1 = 2 还不容易吗？认为记忆汉语拼音字母表、乘法口诀还不容易吗？结果有的学生大吃苦头。这是因为我们的新老师太急躁的缘故。1 + 1 = 2 是简单，但小孩子尚有一个接受消化的过程。以次类推，此种情况是不少见的。

不察彼意就责备对方

人们在讲话时，对方也许正在琢磨上一句话或其他什么事，而不能清楚讲话人当前的内容，如果讲话人不分清红皂，就责难对方“不专心”、“不尊重人”、“胡涂”，往往会激怒对方。这种人容易冲动，往往在没弄清事实真相前就妄下结论，做事凭感觉而少理解分析，往往会无风起浪。

《晏子春秋·内篇杂上》载：齐景公伐鲁，接近许城时，找到一个叫东门无泽的人。齐景公问他：“鲁国的年成如何？”东门无泽回答说：“背阴的地方冰凝到底，朝阳地方冰厚五寸。”齐景公不明白，把这事告诉了晏子。晏子回答说：“这是一位有知识的人，您问年成，而他回答冰，这是合于礼的。背阴地方的冰凝固，朝阳地方冰结五寸，这表明节气正常，节气正常那政治就平和，政治平和上下就团结，上下团结年成也会好。粮食充足，群众团结，您讨伐他，我恐怕会把齐国百姓搞得很疲惫，会死伤不少士兵，这不合乎您的愿望。请对鲁国以礼相待，平息他们对齐国的怨恨，遣返他们的俘虏，来表明我们的好意。”齐景公说：“好！”于是就不再伐鲁了。

东门无泽在回答齐景公提问时，没有明说鲁国年成好，只是淡淡地说：“阴冰凝，阳冰厚五寸。”这是含蓄地告诉了齐景公，

鲁国人生活在平和的政治气氛之中，年成很好。其余的让齐景公自己的判断，这就避开了嫌疑，却达到了阻遏齐军的目的。

西汉元兴六年，匈奴浑邪王率万骑入塞杀掠汉朝百姓官吏，前锋已踏至上谷，边关守将当即飞报京师，可是此时汉武帝因新得美人卫夫人，已有月余未曾上朝理事。边关告急又不得入后宫奏报，众大臣皆心急火燎，束手无策。且说卫夫人因得宠，陈皇后受到冷落，万般无奈，她与母亲馆陶公主谋得一策，竟将卫夫人的弟弟卫青，从平阳府逮去，欲谋害以泄私怨。平阳府即令告知东方朔设法速救。

那天，汉武帝在猗兰殿设宴欢舞，饮酒作乐，让东方朔出个隐语让群臣猜。东方朔胸有成竹，随口说道："南山有一虎，常在花间舞，山边狼烟滚，祸福可知否？"说罢，笑着问汉武帝："陛下可知何也？"

汉武帝闻言，思谋良久，笑道："虎为兽中王，何惧狼烟猖。先生有何军情相报吗？"

东方朔即从怀中掏出奏章，武帝阅毕方知是劝谏自己派兵进击匈奴的内容，不由拍案而起，说道："先生之言甚善，不知由何人带兵击之为妥。"东方朔乘机奏道："臣以为卫青、李广为上。"东方朔进谏，既保卫了疆土，又解救了卫青。

反　应（四）

己不先定
牧人不正
事用不巧
是谓忘情失道

【原典】

故知之始己，自知，而后知人也。其相知也，若比目之鱼[①]；其见形也，若光之与影也[②]。其察言也不失，若磁石之取针，舌之取燔骨[③]。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[④]。未见形，圆以道之；既形，方以事之[⑤]。进退左右，以是司之。己不先定[⑥]，牧人不正，事用不巧[⑦]，是谓忘情失道[⑧]。己审先定，以牧人策，而无形容，莫见其门，是谓“天神”[⑨]。

【注释】

①比目之鱼：蝶形目鱼类的总称。《尔雅·释地》：“东方有比目鱼焉，不比不行，其名谓之鲽。”李时珍《本草纲目》：“比，并也。鱼各一目，相并而行也。”　②《太平御览》引此句为：“其和也，若比目鱼；其伺言也，若声与响。俞樾《诸子平议补录》怀疑古本应作：“其相和也，若比目之

鱼；其伺言也，若声之与响也；其见形也，若光之与景也。”此句意思是说，自知知人，则心理契合，语言和谐，行动协调。底本“见形”上无“其”字，据嘉庆本补。 ③燔骨：火烤的肉骨头。《谭子化书》：“嚼燔骨者，焦唇烂舌，不以为痛。” ④此句意谓知己知人，如阴与阳，圆与方，相辅相成，相得益彰。 ⑤未见形：指对方思想感情的潜在状态。既形：指对方思想感情已外化。 ⑥己不先定：自己如果没有主见。先定，预有的主见。 ⑦牧人不正，事用不巧：不能正确地认识人，引导人，也难以巧妙灵活地处事。 ⑧忘情失道：“忘”一本作“亡”，是。忘情失道即背情悖理。 ⑨此句意谓，听人、说人、牧人，都要先自有主见，才能无形无容，无门无户，没有痕迹，达到最高境界——天神。

【译文】

了解别人要先从了解自己开始，只有了解自己，然后才能了解他人。真正了解他人，彼此之间感情和睦，就像比目鱼相并而行一丝不差。掌握他人形象，如光与影相随，观察对方言辞，不可有所疏忽，就像磁石吸铁针，舌头舔食烤熟的排骨一样。与人交谈不必多谈，对方就会很快地向我敞开情怀。从很小的征兆很快就探知对方的意图。这其中的关系，就像阴与阳，又像画圆形和方形一样有一定的规则。在对方形迹未显之前，用圆通、灵活的方法去引导对方；当对方形迹已现时，就用一定的原则去衡量他。进退左右等各种行动都应按这种规则去掌握。如果不能选审视自己，制定一些考察人的准则，那就不能很好地管理人才统治别人，处理事情笨拙，运用的技巧不够，这就叫做“忘怀感情迷失正道”。只有先严格审定自己，确定好一种考察他人的准则制度，而后才能统治他人而无形无容。在管理上施用谋略，他人们根本看不见整个制度的所在，未见其门却又自然地进入这扇门，这就是所谓的“天神”。

评　述

“反应”阐释了一种回环反复的思考方法。在对客体的观察中，只有回环往复的思考才能接近事物的客体，获得真知。对世间事物皆要“重之、袭之、反之、复之”，万事万物方不失其辞。因为了解今天必须反观历史，预测未来必须的现实为依据。这也就是“圣人之道”。

鬼谷子认为：别人说话是动态，自己缄默是静态，主张以静测动。实行“反应”之术就像渔人多打开一些网，等待对方落入，只要方法得当，把引诱之辞作为饵，不愁对方不出来。如果拿着网使对方说出的情况还不够用，就需要用模仿和比较的方法让对方将心里的东西表达出来，进一步暴露实情，以便控制对手。要通过反反复复的反应，全面掌握情况。

反应术在运用时有许多小计谋，比如：要想让人家说话，自己先沉默；要让对方敞开，自己先收敛；要使对方把话头想出来，自己先落下去；要想获得什么，就先给对方点甜头。

齐桓公要立管仲为仲父，召来大夫对他们说：“赞成我的，入门站在右边，不赞成我的，入门站在左边。”有位大夫却对着门当中站立。齐桓公问他为什么？他回答：“管仲的智谋，能与他共图天下；他的强干，能令他取得天下。您能依赖他的诚信吗？内政托付给他，外交事务由他专断，驱使百姓的事也归他，这样也就能夺得天下了。”齐桓公说：“好！”就对管仲说：“国政就全部属于您了。往后有不足的地方，就靠您来匡补。”管仲因此修筑了三归之台，使自己时时想到百姓。

《汉书》载：汉景帝二年，分封各地的诸侯齐来朝见。景帝设宴招待，并叫大臣舞蹈祝寿，狂欢作乐。大臣就尽兴地挥手举足舞将起来。但是封于长沙的定王舞姿特别别扭，别人都笑话

他。景帝见定王好像不敢伸展手足的样子，也很纳罕，问他为什么这般拘束，定王跪拜说；“我喲，国小地窄，不足回旋。”景帝明白了他的意思，就把武陵、零陵、桂阳三个地方加封给他，扩大了他的地盘。

何晏，三国魏玄学家，七岁时就聪明过人。因他的父亲早亡，母亲被魏武帝曹操纳为夫人，故曹操十分钟爱他，想要把他收为儿子。一天，何晏于宫中的地上画了个方格子，自己坐在中间。曹操路过此地，问他这是干什么，何晏回答；“这是我们姓何的人的房子。”曹操听后，就把他遣送出宫了。

管仲病重，齐桓公闻讯后亲自去探望他。

齐桓公见管仲已经病人膏肓了，十分焦急，问：“仲父您的病已经相当重了！如果您病情危急，不幸与世长辞，那我将把国家托付给谁呢?”

管仲无力地摇了摇头，回答道：“过去我尽心竭力，尚且不能了解这样的人。如今病重，危在旦夕，我还能说什么呢?”

齐桓公一听此话，便上前抓住管仲的手，恳切地说：“这可是国家的大事啊，希望您能为齐国百姓着想，再教导我一次吧!”

“那好吧!”管仲恭敬地答应了，“您想任命谁做相国呢?”

“鲍叔牙可以吗?”

“不行!”

“为什么?”齐桓公十分惊讶，“鲍叔牙不是您最好的朋友吗?”

管仲十分严肃地说：“正因为是好朋友，我才太了解鲍叔牙了。他的为人，清白廉正，看不起不如自己的人，不屑与他们为伍，偶尔听到别人的过失就会终生不忘。所以我认为他不能胜任相国这一职位。”

“既然如此，那么谁能胜任呢?”齐桓公着急地问。

“隰朋还可以吧。隰朋的为人，既能铭记前代的贤人而效法

他们，又能不耻下问，他自愧德行不如黄帝，又怜惜不如自己的人。他对于国政，不该管的，就不去打听；对于事务，不需要了解的，就不去过问；对于别人，无关大节的，就装作没看见。这就是隰阳的优点。如果您要我推荐的话，那么我觉得隰朋还行！”

齐桓公听后十分感动地说：“多谢仲父的教导，我一定按您说的去做！”

春秋时，中山国君王的两个爱妃阴姬和江姬都想做王后，私下里勾心斗角，争夺十分激烈。一天，阴姬求助于策士司马喜，司马喜对她说，争夺王后并不是一件轻而易举的事，事若成，则成为国中第一夫人、有土地，有子民；事若不成，则恐怕连自家性命都保不住。所以，要么你放弃这个念头，要么铁下心来把它做成。阴姬感谢说：“若将此事做成，我必定厚报先生。”司马喜答应助她一臂之力。

不久，司马喜写了一份奏章给中山王，说他有一个加强本国削弱赵国的锦囊妙计，中山王当即召见他。司马喜请求让他以使者身份去一趟赵国，探听实情，然后献上良策。中山王准许了他。

司马喜到了赵国，亲聊中对赵王说，微臣听人说赵国是天下出美女的地方，现在来到赵国，进入都邑，可至今无缘见上一面。看到很多赵国妇女，觉得她们容貌颜色没有特别出色的。微臣整年周游在外，到过的地方不算少，美女也见多了，但从未见过一个女子能与我国的阴姬相比。在微臣看来，她就如天女下凡，她的美貌是没法用言语形容，笔墨描绘的，简直超过绝代佳人了。

赵王一听，喜出望外，忙问道能不能把阴姬要过来。司马喜思索片刻，说：“微臣因为看到阴姬美丽过人，情不自禁地说了这些话。如果大王要她，微臣可作不了主，我们大王爱之如珍宝。请大王千万别把我说的这席话传出去，否则我会有杀身之祸

的。”赵王狡黠地一笑，暗示他将想尽办法把阴姬占为己有。

司马喜回国后禀奏中山王说，赵王不是贤明的君主，他荒淫无耻，不好道德，而好女色；不好仁义，而好武力。微臣还听说他私下正在打阴姬的主意，想把她要到赵国去做他的妃子。

“这个无耻的东西！”中山王不禁开口大骂。

司马喜连忙劝中山王息怒，说：“眼下赵国比我们强大，若赵王来要阴姬，恐怕大王只好忍痛割爱了。如果我们不从，赵王就会发兵讨伐我们；但若将阴姬送给他，诸侯肯定又会讥笑我们懦弱，连大王的爱妃也拱手送人了。”中山王问：“这可如何是好？”司马喜不慌不忙地说：“只有一个办法，就是请大王立阴姬为王后，以绝赵王之念。世间还从没有听说过抢别国王后为妃的事情呢！”于是阴姬顺利地登上了王后的宝座。

试想一下，司马喜若直谏中山纳王阴姬为王后，既干涉了王室私事，又得罪了江姬，当然不会有好结果。司马喜施用以迂为直之术，让中山王自己投入圈套，不得不惊叹其妙！

卷三

内　捷

“公不如私，私不如亲”是人之常情，也是纵横成事的关键。内捷是鬼谷子为人处世的秘诀，能够由疏到近，由近到亲，由亲到密，然后进策说人，无事不成。

内揵篇的主旨是寻求心理契合，创造进说的心理条件。

鬼谷子揭示了人际关系上的许多反常现象：距离远，接触少，却很亲密；距离近，接触多，反而疏远；迎合附就却不被重用，离开远去反而相求；每天前来身边反而不被任用，听到老远传来声音反而很想念。鬼谷子对此作了分析，指出决定这一切的在于“内揵”，即思想深处的关联。“揵”的本质含义是心理契合，内情相得。

情同方能道合

怎样才算心理契合呢？人有不同的目标追求，不同时期也有不同的兴奋点。有的喜欢结党盟友，有的讲究道德修养，有的有强烈的物质追求欲。要善于根据不同对象，寻求共同点，逐步深化，建立心理契合关系。如果不仅道德情操相仿，而且荣辱与共；不仅志同道合，而且结党盟友；不仅物欲相同，而且损益相关，这样，就能关系至深，出入无间。在这种情况下，不仅进言进谋能受到信任和尊重，而且可以直言谏争，逆向进说，无所隐忧。

话要怎样说

怎样才能做到这一点呢？一要善于“隐度”。进说事前先要暗中仔细揣量事之可否，心之合与不合，时之便与不便，“阴虑可否”。二是善于“循顺”。顺即绕过障碍，迂回接近。如“你不能那样”，“你不会那样”，一是逆向说，一是顺向说，虽一字之

别，接受度会很不一样。循顺也即循序渐进。先鼓励，才能提出要求；先肯定，才能矫正；先示以好处，才能促其思考。循顺的目的是在良好的心理状态中使人易于接受，乐于接受。三是善于“变言”。变即适时调整自己进说进谋的深浅度、明暗度、锐钝度。在遇到没有估计到的内隐外扰时，要力求避免执意僵持，应稍作让步，以变求内（纳），以变求变（修正），以变求通。

总之，进说进谋要“见类”、“见情”，即洞悉其利益关系和情感所向。否则，即使所事正确，所说高明，也会“见逆”、“见非”，不仅不会被采纳，有时反而会身陷囹圄，甚至成为冤魂。

内　揵（一）

君臣上下之事
有远而亲
近而疏
事皆有内揵

【原典】

君臣上下之事，有远而亲，近而疏[①]；就之不用，去之反求[②]；日进前而不御，遥闻声而相思[③]。事皆有内揵[④]。

素结本始[⑤]，或结以道德[⑥]，或结以党友，或结以财货，或结以采色[⑦]。用其意，欲入则入，欲出则出；欲亲则亲，欲疏则疏；欲就则就，欲去则去；欲求则求，欲思则思。若蚊母[⑧]之从其子也，出无间，入无朕[⑨]，独往独来，莫之能止[⑩]。

内者进说辞，揵者揵所谋也[⑪]。

【注释】

①有远而亲，近而疏：陶弘景注："道合则远而亲，情乖则近而疏。"

②就之不用，去之反求：就，附就。去，离开。陶弘景注："非其意则就

之而不用，顺其事则去之而反求。”　③日进前而不御，遥闻声而相思：御，用。陶弘景注：“分违则日进前而不御，理契则遥闻声而相思。”　④事皆有内揵：意谓上述六种似乎反常的现象，实际上都是由内情联结如何决定的。　⑤素结本始：思想感情的联结从平素积累开始。　⑥或结以道德：意为在道德情操上取得一致。　⑦或结以采色：别本“色”作“邑”，当以“采邑”为是。此句意谓在势位追求上心理契合。　⑧蚖母：青蚖之母。《搜神记》：“（南方有虫）名青蚖……取其子，母必飞来，不以远近。虽潜取其子，母必知处。”　⑨朕：通“朕”，征兆。　⑩此句意谓，如能内情结固，双方的言谈交往就能出入无间，不受干扰和阻碍，达到接受意见和取得信任的目的。　⑪内者进说辞，揵者揵所谋也：内，即纳，纳言于人。揵，即结，结谋于人。陶弘景注：“说辞既进，内结于君，故曰：内者，进说辞也。度情为谋，君不持而不舍，故曰：揵者，揵所谋也。”

【译文】

君臣上下之间的关系很复杂。有的距离很远反而很亲密，有的相隔很近却关系疏远。有的主动趋向君主反而得不到重用，有的离开了反而被相求；有的天天都在君主面前不能被使用，有的被君主远远听到名声便朝思暮想。

感情的联系来源于平时的交往。君臣结交，有的以道德结交，有的以结交党羽政治方式结交，有的用财物方式结交，有的以容颜美貌来结交。只要摸清君主的心意，善于讨好其意，那么君主随其臣意，想要入政就能入政，想要离开就离开，想要亲近就能亲近，想疏远就疏远，想出仕就出仕，想退隐就退隐，想诏求就能诏求，想思考就思考。君主对待臣就像母蜘蛛放纵它的幼子一般，出去没有时间，进来没有征兆，独来独去，没有谁能够阻止它。

臣的说辞既进，就能从感情上与君结交，被君王宠信。君对于臣进献的决策谋略就会持而不舍。

评　述

春秋时的楚文王是一位十分贤明的君主。有一天，他与相国在宫中讨论朝中大臣的德行。

楚文王说："苑谔多次据义冒犯我，据礼指逆我的心意，跟他在一起就会感到不安。但是，久而久之，我就会从中得到许多好的东西。如果我不亲自授予他爵位，后代如有圣人，肯定会因此而责备我的。"

楚文王想了想以后，决定授予苑谔五大夫的爵位。

相国说："连苑谔都可以得到五大夫的爵位，那么申侯伯是不是应该得到更高的赏赐呢？"

"不，绝对不行！"楚文王摇头说，"申侯伯善于把据时机迎合我的心意。我想要干什么，他就会在我行动之前把什么都准备好了。我和他在一起就会感到安逸。久而久之，我就会因此而有所失。如果我不疏远他，后代如有圣人，肯定会以此而责备我啊！"

于是楚文王找了一个机会把申侯伯送出了楚国。

申侯伯被逐出楚国后又跑到了郑国，他曲从郑国国君的心意，事先准备好了郑君想要的一切，只用了三年时间就执掌了郑国的国政，但又只过了五个月就被郑国的国人杀死了。

陈国有一个名叫敦洽讙麋的人，长相十分丑陋。他尖顶宽额，面色黑红，眼睛下垂到接近鼻子，胳膊很长，大腿向两侧弯曲，加上为人又很粗野，所以陈国人都很讨厌他。但陈侯见到他以后，却如获至宝，宠爱有加，居然对他委以要职，在宫外让他治理国家，在宫内让他管理自己的饮食起居。

楚王要盟会诸侯，陈侯有病，不能前往，于是便派敦洽讙麋到楚国去向楚王道歉。楚王对敦洽讙麋这个名字感到很奇怪，就

很快地接见他。

“啊?”楚王一见到敦洽讙麋就目瞪口呆了，“这个人真是太丑陋了!”楚王害怕自己以貌取人，便用言辞试探他。但是敦洽讙麋应答很不得体。于是楚王十分生气，马上把他赶出宫去了。

事后，楚王把这件事告诉了大臣们，并对他们说：“陈侯不知道这个人不可以派遣出使外国，就是很不明智；而知道这个人不可以派遣却还要让他出使我国，那就是对我国的轻慢。为人轻慢而且还不明智，这样的人不能不讨伐!”于是楚王发兵攻打陈国，三个月后灭掉了陈国。

丑陋足以惊吓别人，言论足以丧失国家，可是陈侯却对这样的人喜爱到了极点，认为没有人能超过他，直至亡国，喜爱的程度也没减弱。所以，不应该受赏识的却受到了赏识，结果一定会被废弃；而应该受到赏识的却没有受到赏识，这就是国家之所以混乱，世道之所以衰微的原因。

在人与人的交往中，有以志相结的，有以趣相结的，有以情相结的，也有以利相结的。以志相结，只要志向相同，则可以与之相谋，志向不同，则可不与为谋；以趣相结，那么兴至则聚，兴索则散；以情相结，有情则深，无情则浅。这几种交往方式相对而言就简单明了得多了，用不着许多的算计与谋划。以利相结则不同，为求利避害，有时须得结友，有时须得卖友，是结是卖，皆由利害来定。由此，人与人的交往就不能那样简单、坦然、随意，而需要些智慧和谋 划，这种交往活动往往就转化为一种斗智斗勇的活动了，这时交往方式也就显得愈发的重要了。在纵横家眼里，人们是以利相结的，因此，在与人交往的过程中，需要一点谋略。投其所好，是他们在与人交往过程中常用的方法之一。

鬼谷子说：“人之有所好也，学而顺之；人之有恶也，避而讳之。”就是说如果对方喜好什么，就要仿效以迎合他；如果对

方讨厌什么，就应避而不谈，以免引起反感。遵从这一原则，必然会取得成功的。

投君王所好，就可以得到重用和宠信。纵横家为了达到他们建功立业、富贵人生的理想，需要得到君王的重用和宠信，为了达到这一目的，他们就必须找到君王喜好的东西，然后使之得到满足。齐威王的夫人死了，有七个贵妾都是威王所宠爱的，孟尝君当然想要在齐威王立后这件事上讨齐威王的欢心，可是在这七个贵妾中他不知道谁是齐威王最喜欢的一个，于是他就献给齐威王七副耳环，其中有一副是最美的，第二天，看到最美的那副耳环谁戴着，就劝威王立她为夫人。孟尝君通过一副最美的耳环，了解到齐威王最喜欢的妾是谁，然后根据齐威王的喜好去劝说，当然能够获得齐威王的欢心。

吕不韦原是在赵都邯郸经商的商人，由于他认为经商获利没有做国君获利大，所以他决定为当时在赵国做人质的秦国公子异人效力。秦公子异人在朝廷中没有母亲的帮助，又身为赵国的人质，有性命之忧。这时，吕不韦提出为他效力，帮他活动回国，就如同雪中送炭一样，令公子异人感激不已。这是吕不韦投公子异人所好。为了帮助公子异人回国，他又抓住了秦王后无子，秦王百年后受冷遇的心态，投王后所好，建议收公子异人为儿子，立公子异人为太子。秦王后果然要求召异人回国，改名子楚，后又劝秦王立子楚为太子。而子楚即位后，则任吕不韦为丞相，封他为文信侯，又赏他蓝田十二个县做养地。子楚死后，吕不韦独揽大权，风光一时。

这些投君王所好，以博取宠信和重用的手法，不仅为当时的纵横家们所常用，也成为后世不少的大臣博取宠信的伎俩。汉武帝元狩四年，武帝所宠幸的王夫人死了，武帝非常思念旧情，整日闷闷不乐。这时有个齐人少翁，以民间方术游说皇上，引起皇上极大的兴趣，这个少翁看见皇上的这种情形，灵机一动想出了

一条妙计：他半夜里装神弄鬼，打扮得和王夫人非常相似，进入皇宫。武帝正好从帷幕中看见，以为是真的王夫人显灵了，不禁欣喜若狂。第二天便拜少翁为文成将军，赏赐他大量的金钱和财物，以宾客之礼加以厚待。

有的纵横谋士不仅懂得投君王所好，而且懂得投其属下人的所好，以使其为他所用，为其效力。孟尝君他自认为没什么用的食客冯谖提出要鱼、要车、要养家之资，旁人都认为冯谖贪得无厌，很鄙视他时，他却都予以满足，由此使冯谖对他感激不尽，此后，冯谖为他焚券示义，谋建“三窟”，使他终身富贵，得以善终。魏国有个夷门的看守人叫侯嬴，不看重金银财物，却有一股士人的傲气。魏公子无忌，便投其所好，安排了一次宴席，亲自驾车来请，让侯嬴坐在上席，亲自驾车穿过闹市区，让众人知道自己如何重视侯嬴，最大限度地满足了侯嬴向人炫耀自己的欲望，从而深得侯嬴的信赖，因而在关键时刻侯嬴为他出谋划策，并自杀以表忠心。

投其所好不仅可以得到君王的重用、宠信，得到属下为自己卖命、效力，而且可以作为削弱对手的力量，甚至使对手衰亡的手段。《周书》上说：“想要让他失败，必须暂且去辅助他；想要从他那里有所获取，必须暂且先给予他什么。”智伯向魏桓子索要土地，魏桓子不给，大臣任章建议魏桓子答应智伯的要求。一方面可以使智伯骄傲，骄傲了就必定轻敌；另一方面，可以使邻国害怕，害怕了相互间就会彼此友爱、团结，友爱、团结就可以增强抵御智伯的力量，那么智伯的命就长不了。魏桓子于是送给智伯一个万家的都邑。智伯在魏索要土地成功，就再向韩国索要，在韩国索要成功后，就又向赵国索要，赵国不给，智伯发兵攻打赵晋阳。这时赵国联合韩、魏，智伯被消灭，连自己的脑袋也成了赵襄王盛酒的器皿。可见智伯所好的就是土地，为了土地，他不惜无故强取豪夺。魏桓子采用大臣任章的建议，投智伯

所好，很大方地给他一个万户的城邑，智伯在魏国那里很轻易地就得到了他所想要的东西，于是就大意起来，如法炮制地向韩索要，韩与魏一样都是小国，他们都不想与智伯硬碰硬，所以也给了智伯他想要的土地，智伯越发地自以为是起来，于是向赵索要土地，智伯这回总算是碰到了一个不怕死的，他不得不攻打赵国，没想到却引来了杀身之祸。

投其所好的关键在于了解和把握人之“好”为何。鬼谷子说：欲投其所好，首先要“审其意，知其好恶”，然后“以飞箝之辞钩其所好，以箝求之。”就是说首先要详细考察对方 的愿望和想法，要了解他们的好恶，然后用其所好为诱饵，或与其亲近相结，或用其所好去控制他。张仪到楚国后，很穷困，以致他的随从都要离他而去。张仪得知楚怀王很喜欢“女色”，于是就心生一计。他假意向楚怀王辞行，说是要到晋国去，并问楚怀王对晋国有什么要求，楚怀王说：“黄金珠宝、犀角象牙都出产在楚国，我对晋国无所需求。”张仪又问道：“大王竟不喜欢美色吗?”楚怀王一听美女，忙问那里的美女长得如何。张仪大肆宣扬那里的美女如何如何之美，直羡慕得楚怀王马上出资给张仪，让他带回美女来。而南后和宠姬郑袖则怕张仪带回美女来与自己争宠，也忙出重金派人收买张仪。张仪就是抓住了楚怀王好色，南后、郑袖好宠的特点，轻而易举便获得了大量金钱，改变了自己穷困的处境，并使瞧不起自己的楚怀王、南后、宠姬郑袖因有求于他而对他另眼相待。

所以说摸准人的喜好，然后对准人的喜好来采取相应的行动是很重要的。人的欲望和喜好很多，而且，不同的人有不同的欲望和喜好。美国的心理学家马斯洛，曾经把人的需要归纳为生存需要、安全需要、归属和爱的需要、尊重的需要和自我实现的需要等如此多种，而在这种种的需要当中，每个人的偏好又有所不同，有人好色如楚怀王，有人好利如杨朱，拔一毛利天下而不

为，有人好义如孔孟，有的人好勇如孟贲。好色者用利去诱惑他，他不会为所动，无怪乎张仪开始问楚怀王对晋国有什么要求时，楚怀王竟毫无兴趣地说无所要求；好利者用义去感动他，他亦不会有所动，反而觉着你是世界上的一个大怪物；好义者你用利去引诱他，他更不会为所动，很有可能的是遭到他一顿义正辞严的痛骂。这一点鬼谷子说得尤为清楚："夫仁人轻货，不可诱之以利，可使出费；勇士轻难，不可惧之以患，可使据危；智者达于数、明于理，不可欺之以诚，可示以道理，可使立功。"这里说的就是：由于仁人君子轻视财货，那么你就不能用金钱来诱惑他，反而可以说服他让其捐出资财；勇敢的壮士自然轻视危难，所以不能用祸患来恐吓他，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，所以不能假装诚信去欺骗他们，反而可以给他们讲清遭理，让他们去建功立业。可见仁人、勇士、智者这三种人，他们所好都各不相同，如果没有摸准他们的所好，而乱拍马屁，只会拍在马腿上，而落个自讨没趣的下场；相反只要对症下药，没有办不成功的事。

要想弄清人的喜好究竟为何物，方法有很多，其中有一种"投石问路"的方法颇为巧妙。韩相国申不害开始与韩王接触时，不知道韩王的意图究竟是什么，当韩王在魏国攻赵都邯郸时，问他是援魏，还是援赵时，他借此事重大为由，回避了，没有马上回答。随后他却对韩臣赵卓和韩晁说，作为人臣，应尽忠心，应尽量在君主面前提建议，而不必顾虑是否为君主所用。于是赵卓和韩晁便常在韩王面前议论国家大事，申不害就暗暗观察韩王喜欢谁的意见，再把这个意见献上，韩王因此非常喜欢申不害。赵卓和韩晁就这样常常成了申不害投韩王所好的一块问路石，他们恐怕还在为自己能为国家大事尽心尽忠而自豪呢，浑然不觉自己已被人利用，这也表明申不害在智谋上确实高人一筹。无独有偶，楚国的王后死后，还没有立新后，有人建议昭鱼抢先提出立

新后之事，以讨楚王欢心。昭鱼不知楚王喜欢哪位宠姬，顾虑这样做会反而影响楚王和新王后的关系。于是有人建议昭鱼献给楚王五对耳环，其中有一对是最好的，第二天看谁戴着那对最好的耳环，就请求立谁为后。这里那对最好的耳环也就成了昭鱼投楚王所好的问路石。

投其所好无非是想从对方那里得到什么，或者是想消除对方的疑虑、警戒，取得对方的信任后，再消灭对方。所以有智慧的、贤能的人，也可以根据别人的投其所好的行为，对他进行防范。智伯想要攻打卫国，就先送给卫国君主四匹好马和一块白璧。卫国的君主很高兴，群臣也都来道贺，只有策士南文子面有忧色。当卫君问南文子为何面有忧色时，南文子对卫君说：大国给小国送来本应是小国送给大国的礼物，这事值得好好考虑。一席话提醒了卫君，于是卫君让边境守卫部队严加防范。果然，智伯不久便发兵攻打卫国，发现卫国早有准备，就退了回去。南文子就是根据智伯无故送礼给卫国这一投其所好的行为，判断智伯不安好心，从而解救了卫国。纵横家公孙衍曾对义渠国的国君进过这样一言："六国如果不进攻秦国，秦国就要掠夺贵国；六国如果进攻秦国，秦国就会马上备厚礼讨好贵国。"不久，五国攻打秦国，秦王依陈轸之计，派人给义渠君送去许多绸布和美女，对他进行安抚，义渠君想到公孙衍对他说的话，于是发兵袭击秦国，结果大获全胜。强大而无祸事的时候就对别国烧杀掠夺，弱小而有难的时候才想到去讨好别国，义渠国的国君正是根据秦的一反常态的投其所好的行为，判断出这个时候是秦国最不堪一击的时候，果断发兵，结果大获全胜。

内　揵（二）

事有不合者
圣人不为谋也

【原典】

欲说者务隐度，计事者务循顺①。阴虑可否，明言得失，以御其志②。方来应时，以合其谋详③，思来揵往，应时当也④。夫内有不合者，不可施行也⑤。乃揣切事宜，从便所为，以求其变⑥。以变求内者，若管取揵⑦。言往者，先顺辞也；说来者，以变言也。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⑧。

见其谋事，知其志意⑨。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⑩。

【注释】

①此句意谓，要说人的，必须善于暗中琢磨，忖度君心；要谋事的，必须善于顺势，迎合人意。　②此句意谓，暗忖可否，明析得失，以影响对方思维趋向。　③此句意谓，施言谈之术，适应时宜、易于计谋契合。方，术。　④此句意谓，思来谋去，谈话投机，在于选择恰当时机。　⑤

此句意谓，内情不合，时机不当，不可匆匆施说进谋。 ⑥此句意谓，于是揣度选择合宜的时机，根据当时的实际需要，调整变化自己的言行。⑦此句意谓，善于以变通求进言，犹如用钥匙开锁，易于打开对方的内心世界。内，纳。管，管籥。 ⑧此句意谓，善识变通之理的，就知地，通天，化变四时，役使鬼神，合于阴阳法则，达到影响人民的目的。 ⑨此句意谓，看到对方的谋事，就可以知道对方内在的动机与追求。 ⑩从“欲说者务隐度”至此，底本无，据钱遵王钞本及嘉庆十年刊本补。

【译文】

想要游说君主的，就必须暗中揣度君主心意，谋划的事一定要因势利导，顺其自然。谋臣自己暗中考虑自己的决策是否可行，然后向君主明确提出此决策的利弊得失，以迎合君心来控制君主的思想意志。当谋臣以言谈之术进说辞于君主并进献决策时，必须顺应时宜，又合君意，才能有谋必合。谋臣们能反复思考，固守内情，顺应时宜，就能合于君心。假如所进说辞有不合君意的地方，决策就无法施行。若这样，那么就要反复揣摩，务必切合时宜，适应变化了的形势需要，从便利君主实施而改变决策，以变化求内情，就像用钥匙开锁一样一举成功。同君主谈论以往的事，要能顺着君主的意愿去说；讨论将来的事，必须能随机应变，说些有变通余地的话。善于随机应变，能运用自如地改变决策的人，必须能审知地理形势，上能通晓天文，随四时变化而变化，并能合于阴阳变化规律，而统治百姓。

看到君主为政的方式，就能掌握他的意愿志向，如果出的计谋与君主的志愿不合，那是因为对君王的某些情况、某种心愿还不了解。决策虽然合乎君主的意愿，但不能结为同心，是因为君主表面上亲近，但实际上疏远。决策不合君主心愿，圣人是不会出这样的计谋。

评　述

人的内心应自守，不被外物纷扰，不被琐事搅乱，才能有所作为。

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

人与人的关系在内亲的前提下，必须有清醒的交往目的与原则。以情为重，而义仁义宽容。以“情”字为网络事物的中心，为应变事物以变通之法，得“情”自合，而失“情”则自去，才是建功立业的根本。

秦末有一个叫蒯通的人，由于他的聪明机辩，使陈胜的起义部队没经过攻战，就得到了河北地区的三十多座城池，减少了起义部队的伤亡。

原来，陈胜麾下有一名将军叫武臣，他奉命率3000义军横渡黄河，攻打河北地区的各个城池。武臣一踏上河北的土地，就向各地发出檄文，揭露秦王朝的残暴。河北各地的百姓纷纷拿起刀枪棍棒，争先恐后地去杀本地的郡县官吏，义军声威大振，一连占领了十几个城池。

范阳令徐公得知武臣杀来，急忙整顿士卒，日夜小心提防，决心与范阳共存亡。

这一天，蒯通去见徐公，开口就说：“守令大人，蒯通为您吊丧来了！”

徐公大怒，喝道：“我还没死呢，你给我吊的什么丧？我看你是活得不耐烦了！”

蒯通大声说道："你做了十多年的范阳令，今天杀了张家儿子，明天又杀了李家的父亲，被你砍掉手脚的更是不计其数。您的仇人太多了。过去他们没找你报仇，那是因为惧怕秦朝的法律；现在天下大乱了，老百姓恨不得挖了你的心，割了你的肉。你难道还能不死吗？"

蒯通的话说到了徐公的心坎儿上——这是他的一块心病。徐公连忙俯身作揖，向蒯通求教："望先生指条明路，救救我吧！"

蒯通道："除了向义军投降，别无生路。如果您愿意，我可以代您去见武臣，保证您绝处逢生。"

"就依先生，就依先生！"徐公立刻答应了。

蒯通进入武臣营中，对武臣说："以前，将军没费多大力气就得了十多个城池，这是莫大的功劳，不过吗，以后可就难了。"

武臣知道蒯通是范阳城中有名的辩士，便向蒯通请教"为什么？"蒯通不慌不忙地说："从前，有些城池的守吏开城向您投降，您却把他们杀了，这是大错特错。远处的先不讲，就说这范阳令徐公吧，他就是想跟您顽抗到底，决不投降，因为他怕像以前那些投降的秦朝官吏一样被您杀掉。"

一席话，说得武臣连连点头。

"如果范阳令投降被杀，其它城池的守将势必固守城池，抵抗到底，将军能轻易夺取河北各城池吗？相反，如果您能优待范阳令，就等于给其他城池的守将吃了定心丸，他们也会相继投降，那么，占领整个河北，不费吹灰之力。您看怎样？"

武臣被说得喜笑颜开，连呼："此计大妙！此计大妙！"他让蒯通给范阳令送去侯印，又把一百辆车、二百匹马作赠礼送给范阳令。范阳令投降义军受到优待的事情一传开，其他城池守将纷纷开城投降，迎接起义军。武臣很快就占领了整个河北。

战国时齐国说客淳于髡博学而善辩，有人劝他参见魏惠王。

淳于髡见了魏惠王，一直默默无语。惠王心想，也许淳于髡碍于他的左右近臣，不便言谈，于是让淳第二天再来。不料第二天会面时，淳于髡仍是一声不吭。惠王很是恼火，把推荐的人狠训一顿："你不是称赞淳于髡的才能比得上管仲、晏婴吗？可是当我召见他时，他却一言不发，是蔑视我呢，还是有别的理由？你不说明白，我就处罚你！"

淳于髡听到了，这才辩解说："这怨不得我呀！头一次我参见惠王时，他一心想着马的事情；第二次参见时，他心里又一直被音乐萦绕着，所以我故意一句也不说。"

推荐人将此话转禀惠王，惠王大为吃惊，说："哦，淳于髡果然名不虚传。我头一次召见他时，刚好有人送上名马来，这时淳于髡来了；第二次，我正想去听歌伎唱歌时，淳于髡又到了。我的心思都贯注在骏马和歌伎上。"

史记中描写淳于髡"承意观名为务"，说他很善于通过观察对方的表情和态度来揣摩对方的心理状态。由于魏惠王心不在焉，使得淳于髡无法得到一种有助于劝谏的有利气氛，故这两次，淳于髡只能以沉默相待。不久，惠王第三次召见淳于髡，聚精会神地聆听了他的教诲。

三国时有个"当局称迷，旁观见审"的故事。贾诩在曹操手下任臣的时候，临淄侯曹植有才的名声正扬播于海内，曹操因此打算废掉曹丕改立曹植为太子。一天，曹操屏退左右而问贾诩，贾诩默不作声，曹操急着问："我问你事情，你却不回答，什么缘故呢？"贾诩回答说："我正在想袁本初、刘景升父子的事情。"曹操听了哈哈大笑起来，曹丕的太子位由此也便稳固了下来。

贾诩作为旁观者，若是直接劝谏曹操立长子，是难以收效的，因而，他短暂沉默后，借袁绍、刘表废长立幼而造成叛乱的沉痛教训，促使曹操三思而后行。

古人说得好："默无过言，愍无过事"。沉默无语便不会说错话，朴实谨慎就不会做错事。中国自古有慎言的规矩：所说非人不说；说了无用不说；涉人隐私不说；谄媚阿谀不说；出格招忌不说；说了招祸不说；有些许多不说，可以省却许多口舌之劳，避免无谓的烦恼。

唐德宗晚年，政务弊端颇多。一次，太子（即后来的唐顺宗）和他的幕僚们论及此事，年少气盛的太子奋慨地说："我正想向父皇竭力进言革除呢！"幕僚们交口称赞，惟独王叔文不发一言，太子觉得其中必有缘故，于是把他留下来，问他为何不说话？王叔文答道："作为太子，应该多向父皇请安，关心父皇的冷暖起居，以示孝心，不宜多言宫闱以外的国事。尤其是这类敏感的问题，万一引起父皇的猜颖，认为你在借此收揽人心，你将何以说得清？"太子心中称善。

唐文宗开成二年。唐文宗在便殿召见中书舍人、翰林学士兼侍书柳公权。文宗撩起袖口对柳公权说："这件衣服已经洗过三次了。"在场的大臣纷纷赞颂皇上生活俭朴，惟独柳公权默不作声，不赞一辞。文宗问他为何不吭声，柳公权回答："陛下贵为天子，富有四海，首先要做的是提拔贤能，罢免庸才，接受劝谏，赏罚分明，这样社稷才能昌盛，穿件旧衣服，这只不过是一件小事罢了。"第二天，文宗任命柳公权为谏议大夫。

王翦示信于秦王

秦王嬴政纪年第二十六年（前221），秦国吞并东方六国，统一天下，西周以来的八百年列国时代至此划上句号，一个统一的、中央集权的封建国家在华夏大地上矗立起来。

秦皇扫六合，虎视何雄哉！
挥剑决浮云，诸侯尽西来。

每一个登上秦始皇骊山陵、跨进兵马俑博物馆的游人，都会发出诗人李白这般感叹。

在咏叹“千古一帝”之时，人们不禁想起帮助秦始皇扫平六国的第一功臣王翦父子。

王翦的老家就在富平东北，当时，这里叫频阳。频阳王氏据说是周灵王太子姬晋的后代，姬晋因直谏父王过失而被废为庶人，民间把他这一家叫做“王家”，他这一支遂以“王”为姓。王翦就是姬晋第十四代孙。他从小喜读兵书，一部《孙子兵法》，烂熟于心。儿子王贲，自幼便在他指点下习武弄枪。父子两人，成为秦国一代名将。燕、齐六国，只有势力最弱、早已是秦国囊中之物的韩国，是一个史称“内史腾”的人攻灭的，其余五国，都是王翦、王贲父子统兵打下的。

从秦王政十八年到二十六年，短短九年间，建国数百载，雄兵数十万的赵、魏、楚、燕、齐，相继亡国，原因是多方面的，如统一是大势所趋，秦国兵强马壮等等。王翦、王贲父子智勇善战，也是一个重要原因。

秦国将士如云，然论帅才，无人能出王翦、王贲父子之上。

当年，嬴政召开御前会议，讨论攻楚事宜。他问诸将，攻楚需动用多少兵力。有员大将叫李信，他的大名今人不大熟悉，提起他的后人“飞将军”李广，就妇孺皆知了。李信年少气盛，信口答道：“有二十万人马就足够了。”老将王翦却说：“非六十万人马不可。”

“王将军老了，这般胆怯。”嬴政不无鄙夷，遂拜李信为帅，将军蒙武为副，统领二十万人马攻楚。

王翦托病，回了老家频阳，大有隔岸观火之势。

李信与蒙武兵分两路，杀入楚国，连克数城。不料，在联兵攻打城父（今河南宝丰东）时，被楚国名将项燕打得落花流水，仅都尉一级的军官就阵亡了七人。

嬴政闻讯震怒，大骂李信误国，随即传令驾车，屈尊去请王翦出山。一进王府，他就谢罪，恳请王翦再掌帅印。

王翦气还未消，道："老臣罹病昏愦，还望大王另选贤明。"

"行了，将军不必再说了！"

一见嬴政大怒，王翦也就不敢推托了，同意挂帅出征，但条件是非六十万人马不可。嬴政立即颁诏，国中凡是能扛得动枪的男子，一律征召入伍，凑足六十万人马，交给王翦。王翦麾兵入楚，杀项燕，俘楚王负刍。

王翦之将才、胆识，于此可略窥一斑。

相传，为了笼络王翦，嬴政把华阳公主指配给他。

嬴政屈驾请出王翦，答应了他六十万人马的条件，还是担心王翦不肯尽力。为了灭楚大业，他又将华阳公主指配给王翦。这样一来，他俩不但是君王，还是翁婿。无论是为公还是为私，王翦都会竭尽全力。王翦兵发频阳，刚走了五十里，就迎头碰上华阳公主的车队——嬴政担心王翦怀疑他给的是一张空头支票，要赶在王翦出境攻楚前，为他完婚。婚礼虽然仓卒，却极隆重。荒野之中，六十万身环甲胄、荷戈伐剑的大军围成一座"人城"。旌旗猎猎，刀光剑影。"人城"中央，搭起一座军帐，权作"洞房"。身着铠甲、白须飘飘的王老将军与浓装艳抹、亭亭玉立的妙龄公主对饮"合卺酒"，然后步入"洞房"……

一部"二十四史"，虽然有若干皇帝拿女儿做政治工具的记载，但是，像嬴政这样把妙龄公主指配白发老将的，却不多见。

嬴政对王翦，真可谓"恩重如山"。

如此这般，全都是为了统一大业。

古语云："千军易得，一将难求。"王翦其人，有勇有谋，是个难得的将才。更为难得的是，王翦在政治上也极为敏锐，特别是当嬴政对他恩遇至重时，他并没有得意忘形，而是始终保持清醒的头脑。下面例举的一事，可以作证。

王翦统率六十万大军出征，嬴政亲自为他送行，一直送到灞上。

君臣在灞上道别，嬴政问王翦还有什么要求，王翦请求多赏赐一些良田美宅，嬴政笑了，说："将军放心出征吧，不用担心这些。"

"做大王的将帅，有功不得封侯。"王翦说，"趁着大王偏爱老臣，老臣得多讨些田宅留给子孙后代。"

望着王翦那副贪婪相，嬴政忍不住又大笑起来。

从灞上东南行不远，就是峣关。至此，王翦派回去向嬴政要地要宅的人马已有五批。大战在即，他却如此贪心，手下将士颇为不满，有人直言："将军这般乞讨，未免也太过分了！"

"你们有所不知。"王翦长叹一声，"大王多疑，如今把全国的兵马交给我，肯定放心不下。我去乞讨田宅，留给子孙，是向大王表明，我只不过是个贪图钱财之辈，没有什么政治野心。否则，大王对我是不会放心的。"

令我们惊奇的是，从秦统一全国那一天起，战功盖世的王翦、王贲父子便从我们的视野中消失了。

文武大臣名单中没有他们父子。因为，在所有重大政治、军事活动中，都没有王翦的身影出现。假如王翦、王贲父子仍旧身居显位，理应出现在那些重大的政治、军事活动中。

王翦将才出众，政治上也极为敏锐，他不会不懂得"兔死狗烹、鸟尽弓藏"的道理。为了保全身家性命，他会不会功成身

退？看来这种可能性也不大。如果有证据，也就是司马迁在写完《史记·王翦列传》后发表的几句评论：

> 王翦为秦将，夷六国，当是时，翦为宿将，始皇师之，然不能辅秦建德，固其根本，偷合取容，以至坌身。

从这段“太史公曰”来看，扫平六国之后，王翦并没有退隐，他被嬴政尊奉为“师”。然这个老师的头衔是虚的，为了保全性命，他只有苟且偷生，迎合、献媚、讨好嬴政，直到他死。

内　揵（三）

远而亲者
有阴德也
近而疏者
志不合也

【原典】

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[②]也。日进前而不御者，施不合也；遥闻声而相思者，合于谋待决事也[③]。

故曰：不见其类而为之者[④]，见逆；不得其情而说之者，见非。得其情，乃制其术。此用可出可入，可揵可开，故圣人立事[⑤]，以此先知而揵万物[⑥]。

【注释】

①阴德：思想暗合。陶弘景注："阴德，谓阴私相德也。"　②事中来：通过事实检验，修正了自己，故去而反求。陶弘景注："谓所言当时未合，事过始验，故曰中来事。"　③此句陶弘景注曰："谓所行合于己谋，待之以决其事。"　④此句意思是说要有共同的认识基础才可说。类，指共同点。　⑤立事：立身处事。　⑥以此先知而揵万物：此，指"见其类"、

“得其情”。先知，谓先知可否；捷万物，指捷结和操纵万物。

【译文】

因此说那些远离君主而能与君主亲近的，是有阴德的。离君主很近而关系疏远，是因为他们的志愿与君主不合。主动趋向君主而得不到重用的人，是因为决策不被君主采纳，不得君心，那些离开君主的反而诏求，是因为后来发生的事正如他们曾经预料的那样。经常在君主面前而没有被使用的人，是因为他们的施政措施与君主不合。被君主远远听到名声而思念的人，是由于他们的谋略思想与君主暗合，君主期待他前来共谋国事。

所以说，如果与君王志趣不同就进献计策，必然被斥退，适得其反；不了解君主心意感情不合而进说辞必定不能达到目的。只有掌握好君主的心意，情意相投合才能制订方针大计，控制他的行动措施。运用这种方法，就可出入自由，提升任意，可以事君或离开君主。所以圣人建功立业，都是先了解掌握这种君臣情谊，而控制万物，由此而推行仁义道德、施行礼乐教化和治国计谋。

评　述

东吴的小霸王孙策把内部诸事都托付给长史张昭，临死之前（才26岁）对弟弟孙权说，外事可问周瑜，内事可问张昭。张昭是吴间名士，为人清廉耿介，直言敢说，颇得吴国人士敬重。

公孙渊被曹操打败后，派人向孙权俯首称臣。孙权大悦，封公孙渊为燕王，并派万名将士乘船循大海绕过中原（时为曹操控制中原和北方）去向公孙渊庆贺。群臣都反对。张昭说：“公孙渊反复无常，本不可信；他现在归降只因为受曹操攻击而已，如

果公孙渊变卦，反投曹操，我们的使臣兵马怎么生还?”

孙权反复责难张昭，张昭执意不让，弄得孙权很没面子，拔刀击案说：“东吴人士人宫就拜我，出宫就拜你，我敬重你也够深了。但你经常当着众人的面反对斥责我，我就担心自己什么时候忍不住下令惩罚你了。”

张昭直眼盯着孙权说：“我虽知谏言不被采纳，但只愿竭尽忠诚，报太后临崩前，呼老臣到床边遗诏老臣顾命之恩。”孙权掷刀于地，与张昭对泣，但终没采用张昭的建议，派人到公孙渊处。

一气之下，张昭托病不出，孙权也因此恨他，叫人用土封了张昭家的大门。张昭又叫人从里边把门封上。

后来公孙渊果然杀了孙权使臣，降于曹操。孙权自知失策，多次派人向张昭谢罪，请张昭重持朝政，张昭坚辞不出。孙权又亲自到门前去请张昭，张昭仍称病不出。孙权用火烧张昭的大门，想逼张昭出来，张昭还是不出来。孙权又叫人灭火，守候在大门外良久，张昭的几个儿子才把张昭扶出来。孙权用车载张昭回宫，深为自责，张昭重上朝会。

张昭治理政事细致周密，直言耿介，秉性忠诚，但在胆略勇气上，却不是一位好将领，好军师。

甘宁投奔孙权后，向孙权献策：汉室日渐衰微，曹操盗国家之权，当率兵向西进；刘表占据荆江一带，但昏庸无能，儿子又不争气，不如早图之，否则被曹操先下手；要取刘表，先须攻黄祖，黄祖一破，乘势而上，可以渐渐夺取巴蜀之地，这样就可成霸王之业。

孙权很赞成甘宁的建议，张昭反对说：“现在东吴四处都还没安定，如果远征黄祖、刘表，恐怕国内会有叛乱。”甘宁对张昭说：“国家把你当萧何一样的信任，你却安定守着怕叛乱，何以仰慕古人呢?”

当曹操率83万大军攻赤壁之时，东吴将士都惊恐不已。张昭对孙权说："曹操虽是狼子野心，但挟天子以令诸侯，动不动就是朝廷的圣旨，天子的口谕，与他抗争本属不顺；东吴可以抗拒曹操大军的只有长江天险，但曹操现在已占据了荆州，收编了刘表的水军，顺江而下，水陆并进，长江天险已不存在，如何与他争斗呢？不如暂时归降曹操。"

后来孙权用鲁肃、周瑜，与刘备合力打败兵力强大的曹操，这就是历史上有名的以少胜多的战例——赤壁之战。

张昭死时81岁。史书评张昭"容貌矜严，有威风，吴王以下，举邦惮之"。

明朝崇祯十四年，清兵大败明师于锦州，俘获明军统帅洪承畴。

清太宗久存吞并中国野心，想利用洪承畴作开路先锋，便派了一名说客，劝他投降。洪承畴乃耿介名士，深明大义，一口拒绝，且绝食明志。

太宗见无计可施，无精打彩地回宫休息。皇后问："国主大败明师，中外震惊，为什么长叹？"

太宗说："你们女流，怎知国家大事？"

"是不是中原还未征服呢？"

"你真是聪明。为征服中原，朕极力招降洪承畴，可是他是个硬骨头，死也不降。"

"怎么会不降？"皇后说，"威迫不行，那就利诱！"

太宗摇首说："难！什么都用过了，包括美人计，他根本看不起我们的美女！"然而聪明的皇后却深知男人的弱点。密议一番之后，太宗让皇后自行其事。

皇后特别打扮一番，黄昏时候，携了一个壶子秘密出宫，独自去见洪承畴。洪承畴正闭目危坐，一副凛然的神态。皇后细声

轻问："此位是洪将军吗?"声如出谷黄莺。

面对声音婉转、吹气如兰的女人，洪承畴不知不觉张开眼：咦！有这样的美人儿?"你是何人？又有何事?"

她深深行了一个礼，说："洪将军！我知将军忠心耿耿，绝食明志，以死殉国，大丈夫所为，可敬可佩!"说时嫣然一笑，接着说："你且不要问，我此来是一片好心，想拯救你脱离苦海!"既庄重，又妩媚。

"想劝我投降！请回吧!"洪承畴不再多说。

但她毫不介意，继续说："将军！我虽是女子，颇识大义，对将军这种殉节精神，衷心钦佩，岂忍夺将军之志?"

"唉，将军!"她的话充满同情，而又惹人怜爱。"将军要绝食等死吗？但绝食要七八天才能了断。我煎好一煲毒药来敬将军。将军所求，不外一死，绝食和服毒，有什么不同？将军如怕死则罢，若不怕死，请饮了这煲药，不就减少死前痛苦吗?"说完捧壶送过去。

洪承畴经她这般一捧一跌、一怜一媚的摇荡，已身不由己，豪气陡生："好！好！死且不怕，何惧毒药!"立即接过壶来，张口狂饮，不料流急气促，咳了起来，弄得药沫飞溅，喷得美人衣襟尽湿。

洪承畴自惭孟浪，连忙道歉。她若无其事，谈笑自若，拿出香帕来慢慢拂拭，媚眼向洪承畴一翻说："看样子，将军的阳寿未尽哩!"

"我立志一死，不死不休!"

"将军可谓英勇之至，能视死如归，英雄英雄！钦佩！钦佩！不过，我还有一句话告诉将军。你现在既已为国殉节，但身丧异域，去家万里，丢下家人，哭望天涯，深闺少妇，浮云发呆，春风秋月，苦想为劳，枕边弹泪，情何以堪？多情如将军，能闭眼不顾，不念归情吗?"

洪承畴被勾起心事，酸楚万分，但毒药已下肚，死期不远，不禁泪如泉涌，长叹一声说："事到临头，还有什么可说，什么可顾？唉，可怜无定河边骨，犹是深闺梦里人！"

只这一叹，就暴露了洪承畴已有所动。经过那么多次的审讯、威逼、说服、利诱都没有动过决心的洪承畴，只和这么一个弱女子几番问答，就开始犹豫了。聪明的皇后看出他已动心，又用话挑逗他："决志殉国，将军可谓忠贞不贰，无愧臣节啦。但在我看来，确是笨得可以。"

"将军！不是我说你，你身为国家栋梁，明朝对你的希望正殷，这样轻于一死，得了一个虚誉，究竟对国家有何补益呢？如果是我的话，会忍辱一时，渐图恢复，所谓忍辱负重，伺机报国，方不负明帝重托，百姓仰望，断不会这般轻生，效一介勇夫所为！不过，士各有志，勉强不得。"

洪承畴虽然等死，但血脉膨胀，既醉其美貌，又服其见识，心中忐忑，莫知所之，牙齿开始发酸，欲火已冒上眉尖。

她又说："将军死后，有什么话要转告家人否？我两人既然相遇，亦是一段缘份，我无论如何有此传递的责任！"

洪承畴听说，眼泪又流出来了，她再掏出香帕来，迎身靠过去替他拭泪："将军，不要伤心，看把衣服弄湿了。唉！我也舍不得你这样离开的！"

一阵脂香粉气，美色娇态，袭击而来。洪承畴这时欲火正炽，把死置诸脑后，一把将她搂住，说："只要毒药迟发一刻，就是死在牡丹花下，做鬼也风流！"

于是青苔石上，权为翡翠之床，罗衣绸带，暂作鸳鸯之帐，洛浦腾云巫山雨，此时无声胜有声！

一个贫贱不答、威武不屈的英雄豪杰，不裹尸于战场之上，殉节于刀锯之下，竟然栓缚于裙带之中。

到天明，这位曾经为万民景仰，飨过大明国祭的经略大臣、

显赫将军洪承畴，宽袍缩身参见清太宗去了。

“有所欲者，以其欲御之。”清皇后可不是一般的皇后。把她与明末万历、崇祯的皇妃比，明的衰亡也是有迹可寻的。

“感人心者，莫先乎情”。感情是一种十分复杂的心理现象，就其实质来说，感情是现实生活中各种事物关系在人们身上引起的具有不同好恶倾向的主观的心理活动和体验。唐书见解精辟：“动人以言，所感已浅，言又不切，谁人肯怀?”

汉武帝一次偶染风寒，不能坐朝视事，待到他病体痊愈后，发现未央宫御马瘦了不少，便把御马官上官桀找来，气愤地指责他：“你是不是以为寡人一病不起，连御马也不能看上一眼了?”说完便准备把上官桀关起来治罪。上官桀机敏而真诚地申辩道：“吓死臣也不敢这么想。一听说陛下圣体欠安，臣就日日忧虑，夜不能寐，哪有心思在喂养御马上? 臣失职，陛下愿杀愿罚，都请自便，只要陛下圣体安唐，臣死而无憾。”这一席话未说完，上官桀已泣不成声。汉武帝被上官桀的真情打动，从此对他格外器重，把他从一个养马官提拔至骑都尉。汉武帝晚年又择上官桀受遗诏辅佐少主。

另据史料记载，汉武帝因一点小事要杀他的乳母，乳母求计于东方朔。第二天，武帝命人将乳母问斩时，她按东方朔所教，频频回头看武帝。东方朔在侧喝道：“老婆子，回头看什么? 还不快走！陛下早就长大了，难道还会记得你喂奶的时候?”武帝听了，不觉怆然泛起怀旧之思，挥挥手，饶了乳母的死罪。

上官桀含泪说瘦马，东方朔话旧救乳母，无不是把诚挚的情感寓于朴实动人的谏言之中，以至感化了君王。

情感是人的内心的流露，它闪烁着个性色彩。人们常见到这种现象：感情激动，话语滔滔；感情忧郁，少言寡语；感情深厚，无话不谈；感情淡薄，话不投机。宋代吴曾也说过：“人喜

则言语易人，怒则言语难入。”这说明，语为情动，言为心声。

流文帝十三年间，齐国（汉代封王之国）太仓令淳于意是一位清官，后弃官从医，不幸将一个大商人的姨太太医死了，大商人告他庸医害命。皇帝下令，将他押送长安判刑。淳于意的小女儿缇萦跟随父亲来到长安，她要上殿见文帝，侍卫将她挡了回去。缇萦向文帝上书，说：“我父亲在齐国做官，百姓称赞他廉正公平，如今犯了法，该受刑罚。我所悲伤的是，人死之后不能复生，受刑之后不能复原，虽然想改过自新，也没有机会了。因此，我愿意被收入官府当奴婢，抵赎我父亲该受的刑罚，使他有机会改过自新。”汉文帝看了上书后，怜悯她的孝心，免除了其父的刑罚，并下诏从此废除肉刑。

唐肃宗时，李辅国与张皇后商议，要把太上皇撵到西宫。一个叫李唐的隐士拜见肃宗，肃宗正怀抱女儿，于是对李唐解释道：“我很喜欢她，你不要见怪。”李唐答道：“太上皇想见到您的心情，就和您想见到公主的心情是一样的。”肃宗听后潸然泪下，便去朝拜太上皇去了。此可谓是“忠至者辞笃，爱重者言深”。

晋代杜预《春秋左氏传序》：“情见乎辞，言高则旨远，辞约则义微，此理之常，非隐之也。”在人类情感中，要数骨肉之情最为亲切深厚，一旦融情入辞，便能拔动心弦。

内　揵（四）

欲合者用内
欲去者用外

【原典】

由夫道德、仁义、礼乐、计谋[①]，先取《诗》《书》[②]，混说损益，议去论就[③]。欲合者用内，欲去者用外[④]。外内者，必明道数，揣策来事[⑤]，见疑决[⑥]之。策无失计，立功建德，治民人产业[⑦]，曰揵而内合[⑧]，上暗不治[⑨]，下乱不寤[⑩]，揵而反之。内自得，而外不留，说而飞之[⑪]。若命自来，已迎而御之[⑫]，若欲去之，因危与之[⑬]。环转因化，莫知所为[⑭]，退为大仪[⑮]。

【注释】

①礼乐、计谋：别本在“礼乐”与“计谋”之间有“忠信”二字。②《诗》《书》：《诗经》和《尚书》，此指经典。　③此句意思，依据经典，陈述利害关系，提出取予然否。混，同。　④欲合者用内，欲去者用外：内，真情相向。外，表面应酬。去、合，即说服中的分化和拉拢。此句意谓善于拉拢和分化的，要善于运用内、外两手，　⑤揣策来事：意谓要有预见性，能揣测决断可能发生的事情。　⑥决：底本作“央”，据乾隆本改。　⑦人产业：产业兴旺。　⑧揵而内合：内情合结于君，与君心

结固不离。 ⑨上暗不治：当政的昏庸无能，治政不善。 ⑩下乱不寤：下面纷扰滋事，并不醒悟。 ⑪内自得，而外不留，说而飞之：内心里赞赏，表面上却并不接受，则不妨作些肯定与赞扬。 ⑫若命自来，已迎面御之：要使对方产生好感来附就，不妨主动去接近对方。 ⑬若欲去之，因危与之：要使对方离开，不妨以危词相敬。 ⑭环转因化，莫知所为：意谓上述这一切都要根据客观情况随机变化，旁人不知道你的所作所为。 ⑮退为大仪：意谓这是全身之道，是一大法则。陶弘景注："仪者，法也。"

【译文】

向君主进辞献策，必须先考证《诗》、《书》中的精华，使自己的主见与之一致，笼统地说些添添减减的补充意见，权衡利弊，然后决定去留。想要留下就接近君主动之以情，争取君主宠信，想离开君主就不必讲究情谊。懂得了有情和无情的区别，处理内外大事时必须先说明道理，而且能揣摩预知未来的事情，发现可疑之处就能做出决断。只要决策谋略无闪失，就能够建立功勋累积德政。若遇到可以凭依的明主，就帮他整顿朝政、治理人民使他们拥有产业，使君臣名分正，谋划一些合乎君主心意的有成效的决策，把握住与君主的关系。如果君主昏庸无道不理国家政务，臣民纷乱而不知醒悟，这时即使有好的谋略也不能适合统治者的口味，就不能进献而要离开。遇到对内自以为是，对外不能礼贤纳士的君主，谋士只能先奉迎他，为他歌颂功德，博取他的欢心后再说动他。如果有朝廷诏书征召，就先迎合他的心意为君主所御用，实现自己的抱负。若想离开，就用权谋之术应付他，趁国家危亡的时候，把权力交还设法离去。要依据面临的情况随机应变，运转自如，使人不了解自己的所作所为，猜不透摸不清，退居则是明哲保身的根本大法。

评　述

商鞅，祖先本来姓姬，后来改姓公孙。由于他本来是卫的庶出公子，所以又称卫鞅。商是他到秦以后的封号。

商鞅很小的时候就喜欢刑名之学，跟着魏相公叔座，做到中庶子的官位上。公叔座知道商鞅有很大的本事，正想进用他，还没来得及，自己就病倒了。

魏惠王听说公叔病了，就亲自前来探病。询问了病情后，魏惠王问："公叔座您的病如果不甚好治的活，那么寡人的江山怎么办呢?"公叔座说："我有一个中庶子，名叫公孙鞅，年纪虽然很轻，却有通天彻地的大才能。如果您在处理国内大大小小一切事情上都听从他的，那么魏国就会强大起来。"魏王默然不作事。

等了一会儿，魏王要走了，公叔座吩咐左右人走开，单独向魏王说："大王您如果不重用公孙鞅的话，那就应该立即杀掉他，千万不要使他离开魏国而去别国。"魏王答应后走了。

魏惠王走后，公叔座又把公孙鞅叫进来说"今天魏王问我有谁可以接我作魏相，我举荐了你，但看大王的样子，像是没有答应。我必须先为君着想，再为臣着想，所以又劝他若不用你，就应该杀掉你，他已经答应了我。你现在应该马上逃离魏国，不要被他们抓住了。"

商鞅听了，却没事一样地说："这个魏王，他不肯听你的话任用我，又怎么能听你的话来杀我呢?"商鞅没有离开魏国。而魏惠王从公叔座那里出来后，也向左右叹息说："真可怜啊！公叔座病得都糊涂了，竟想让我拿一国大事去听一个小小毛孩子的，不是太荒唐了吗?"就没有再理这件事。

后来，公叔座死后，公孙鞅听说秦孝公在全国下令求贤，要

重整秦缪公（即秦穆公）的事业，向东扩展，就西游秦国，见到秦孝公，进言数次，终于得到重用。他在秦国立志变法，终于使秦国再次强盛。而秦国兵锋所向首当其冲的魏国，也从此削弱了下来。

从进言者角度分析，认为进言者无论其言过文，过质，或文质兼具，都可能被误解。实质上，进言之难，主要不在进者，而在纳者。据传有人谒见一高僧求道，高僧以壶中水注入杯中不止，水满而溢。此人大为不解。高僧说："你的头脑如此满杯，稍注则溢，如何传道?"所有不纳言者，皆此毛病。若虚心求教，则何等言语不能盛容，何况宰相病中相嘱之言呢?

吴起是春秋时候有名的将才。他在鲁国时，为了求得鲁君的信任，准他带兵同齐国打仗，就把自己从齐国娶来的妻子杀掉了。后来吴起虽然作战胜利了，却也因此而被谗毁，不得已逃到魏国去。

魏文侯信任吴起，派他为将，攻打秦国，他一口气就打下了五座城池。文侯因为他善用兵，又廉洁奉公，就任命他为西河守，做抵挡秦、韩的先锋。

文侯死后，武侯继位，起用公叔为相。公叔想害吴起，他的仆人给他想了一个好办法。公叔得了这个主意，就赶忙去见魏武侯，向他说："吴起可是个有本事的人，咱们的国家小，又跟强大的秦国为邻，我恐怕他没有长久留在我国的意思。"武侯急忙问："那怎么办?"公叔说："您不如试探他一下，说要把公主嫁给他，他如果有心久留，就接受了；如果无心久留，那就会推辞不受的。"魏武侯点头称善，于是就派人召吴起进朝，向他说这件事。

吴起进朝以后，还没来得及进见魏侯，就先被请到了相府吃饭。他在相府和公叔正吃饭的时候，一个姑娘闯进了相府，把一封书信甩在了公叔脸上，大骂了一通，怒气冲冲地走了。她走

后，公叔告诉吴起，这就是公主。吴起素来为人有礼节，爱名声，见公主这样轻浮地侮辱魏相，心中不喜。次日上朝，武侯谈起婚事，吴起就辞掉了。武侯自此疑心吴起。

其实，这正是公叔的诡计，他在吴起进朝前，写信痛斥公主，引得公主生气，所以才有吃饭时那一幕。

后来，公叔在魏武侯面前又进谗言，武侯于是再召吴起。吴起心知不好，于是收拾行装，离开西河，准备投奔楚国。走到岸门，他停车望着西河，流下了眼泪。他的仆人问他："我见先生您的志向，视整个天下都不算什么。今天离开小小的西河，却要流泪，这是什么缘故呢?"

吴起擦了擦眼泪，说："您不知道，魏武侯若能理解我，使我能在西河尽情发挥才干，他就可以天下称王了。现在他不理解我，而听信别人的谗言，那么西河不久就要被秦国夺走了，而魏国也要从此一蹶不振了，我正是为此而哭啊!"

吴起到楚国后被封为宰相，而此后不久，楚国的西河果然被秦国夺去，秦国自此日益强大起来 。

不辨真伪，不懂逻辑，在魏武侯这里可以说是达到了顶点。"吴起若无久留之心，那他一定会推辞不受的。"这个以充分假设判断形式出现的命题，本身就是假命题。因为吴起真若无心久留，他反而应该答应婚事，以安魏武侯之心。即使该命题真，倒推也推不出正确的结论来，何况是假命题。所以由吴起不答应婚事，就推出吴起无心久留的魏武侯，当真是个典型的思维混乱者。翻开史册，这样的例子不少见。晋献公见远处申生在自己爱妾身旁指手划脚，就以为是在调戏她，也是一例。再一想，吴起因吃饭时的一幕，就不喜欢公主，不也犯了同样的毛病吗?

可叹魏武侯——魏文侯的这个蠢儿子，任用公叔本为了借他使魏昌盛，却不防他是个奸诈小人，以嫉贤为能事，上任第一大功竟是推倒了魏国的顶梁柱。吴起，天下英雄也，其岸门一哭，

当是为文侯知己，武侯误己而泣下吧？

魏国有个叫范雎的人，有谈天说地之能，安邦定国之志，但因家贫，不能做大官，只是中大夫须贾的一个门客。有一次，他随须贾出使齐国，齐襄王看重他的才华，背地里用重礼聘他留在齐国，被他拒绝。须贾疑心范雎私通齐国，回国后就把齐王给范雎送礼的事汇报给相国魏齐。魏齐疑心更重，就叫人把他打死，扔到厕所里。范雎命不该绝，晚上他苏醒过来，用金子收买了看守，逃到朋友郑安平家里，并更名改姓叫做张禄。半年后，秦国使臣王稽出使魏国，经郑安平举荐，王稽回国时带他一起到秦国。一路上，范雎躲过穰侯魏冉的检查来到秦国。王稽向秦王推荐范雎，秦王不以为然，安排他在客馆居住，一住就是一年多。

有一天，范雎在大街上听说穰侯魏冉要攻打齐国的刚城和寿城。范雎拉住一个老人问："齐兵是否来侵略我们的边境？"老人说："没有。"范雎又问："秦国与齐国东西相隔，中间有韩国和魏国，既然齐国不来惹我们，我们何必跑那么远打齐国呢？"老人说："陶邑是穰侯的封邑，刚城和寿城与陶邑紧挨着。丞相要是把它打下来，不是增加了自己的土地吗？"

范雎回到客馆，立即给秦昭襄王写了封求见信，言词恳切，秦王即召他到离宫见面。范雎假装不认识路途走入宫中永巷，秦王坐着车过来，他佯装不知，大模大样地走他的路。秦王的卫士叫他躲开，说："大王来了！"范雎回道："秦国只有太后和穰侯，哪有大王？"正在争吵，秦王过来了，知道他就是张禄，恭恭敬敬地把他接到宫里。

秦王叫左右退下，跪下请求范雎指教，连说三声，范雎只应不答。秦王说："难道先生认为我不值得教导吗？"范雎说："从前姜太公知遇文王，出了个主意，文王灭了商朝，得了天下。比干给纣王出了主意，倒给纣王杀了。这是什么原因呢？是信服不信服的问题。如今我和大王交情不深，我要说的话可是很深，关

系到国家的兴亡和您的骨肉亲人。我怕的是‘交浅言深’也象比干那样招来杀身之祸。”秦王说：“我仰慕先生才叫左右退下，实心实意地请教。不管是什么事，上及太后，下至大臣，望先生直言相告。”范雎这才说：“秦国有险要的地势，强盛的兵力，为什么不能成就统一诸侯国的大业？是因为穰侯对您不忠，大王失策啊！”秦王忙问：“哪里失策？”范雎说：“我听说穰侯要去攻打齐国，这就是一个错误。齐国和秦国相隔甚远，中间隔着韩国和魏国。如果出兵少了，就要败给齐国，是秦国的耻辱；而出兵多了，恐怕国内就会出乱子。就是胜了，也不过叫韩国和魏国拣个便宜，大王不能把齐国搬到秦国来。当初魏国越过赵国把中山打败了，后来中山倒给赵国吞并了。这还不是因为中山离赵国近，离魏国远吗？我替大王着想，最好远交近攻。远交可以离间他国之间的关系，近攻可扩大我国的领土，得寸土则王之寸土，得尺土亦王之尺土。自近而远，像蚕吃桑叶一样，统一天下还有什么难的吗？您现在可以远交齐楚，近攻韩魏，韩魏兼并后，齐楚还能站得住吗？”秦王听后拍手称是，马上拜范雎为客卿，号为张卿。停止出兵伐齐，改为东伐韩魏。

从此，秦王非常信任范雎，经常单独和他谈论朝廷大事。几年后，范雎知道秦王完全信任他了，就进谏秦王，收了穰侯魏冉相印，打发华阳君、高陵君、泾阳君到关外去住，把太后安置在深宫，不许干预朝政。秦王又拜范雎为丞相，把应城封给他，称他为应侯。

“远交近攻”是范雎对秦国的杰出贡献，为秦国兼并六国，最后统一中国奠定了战略基础。

卷四

抵　巇

即使是最坚固的堡垒都或多或少存在漏洞，这就是“巇”，也就是纵横的基础。智者首先要善于发现漏洞，甚至要促成漏洞的出现，才会获得施展才华的机会。对于不同的漏洞，要善于分析，或采用弥补的方法，维护现有的秩序；或推倒重来，开创新的天地。

巇就是隙，抵巇就是堵住漏洞，补救缺失。引申之，巇是指客体存在的矛盾、弱点和危险。抵是如何去发现它，对付它，利用它。颜师古认为，抵巇就是“击其危险之处。”

抵巇在政治生活中往往指投机钻营，乘间而入，在人际间巧妙周旋，达到某种目的，多具贬义，有不光明正大之嫌。

鬼谷子认为，“诸侯相抵，不可胜数”，这是普遍现象。当时诸侯纷争，明争暗斗，互相利用弱点。一方的胜利都意味着对另一方的弱点和矛盾的利用。能发现和利用对方的弱点就是强者。

凡事都有“巇”

隙巇普遍存在。天地万物的横向结构和纵向过程中，都会存在内在的弱点和外部的矛盾。存在弱点是就其本质来说，存在矛盾是就其关系来说，都具有普遍性。问题在于要认识它，并进而利用它。

一要善识“细微”。弱点与矛盾一开始都表现为极细微的征兆，即所谓“萌芽巇罅”，“兆萌芽蘖”，这种细微的征兆往往是未来的先兆，是深层的外露。因此，认识细微的征兆就是掌握未来，掌握深层。圣人之所以为圣人，就在于一旦危险的征兆出现，就能发现它，认识它，并能利用它，改变它。鬼谷子所以强调识细微，是因为可以通过“秋毫之末”来认识“太山之本”，或动摇“太山之本”。说明人有时也不必单刀直入，不妨从细微处开始，逐步深化，使之明白大事理。

二是善于察辞和验实。客观事物有合有离，有终有始，因此，也就存在“近而难见”、“远而可知”的现象，这在于是否善于察辞和验实。言辞会有虚有实，有时会言不由衷，有时言辞只

表露某些内在思想的端倪，如果不仔细审察，则虽在眼前，也未必能正确认识。因言知心，关键在于仔细审察。同时，要善于以已经发生的事和可能发生的事来推论验证，不必亲见亲闻亲历，远而可知。

三要善于以捭阖察之。对客观事物的审察要有捭有阖，作动态性的多角度的多层次的观察和分析，有轻有重，有粗有细，有宏有微，有取有舍，分清主次表里，把握本质。所以，抵巇之理和捭阖之术要综合运用。

改良还是革命

发现其弱点和矛盾后，要分析其原因，酌定对付的方法与策略。鬼谷子把巇分为五类。一是塞。弱点与矛盾从内部逐渐形成，可用堵塞的方法补救，使之不再发展。二是却。由于外部的压力或诱惑产生的弱点与矛盾，可以采取排除的方法，防止干扰。三是息。由于下属引起的，可用平息的方法予以调和。四是匿。由于弱点与矛盾尚处于萌芽状态，可用掩饰隐匿的方法以示宽容。五是得。对于弱点与矛盾已危及根本，则只能用转化或取代的方法。

归纳起来可以分为两类，分别以“塞”和“却”处之。即要么用补救的方法，助之使理，要么用转化的方法，摧之使垮；要么帮助对方修正思维航向，要么逼使对方思维逆转，关键在于善于审时度势。事关国家大事的，则如果政治清明，即使有缺失，也要采取补救的方法。如五帝时代，谋臣策士的基本社会职责是补救缺失；如果天下纷乱，难以补救，则谋臣策士不妨促其加快新陈代谢。事关个人时，则在某些情况下要启发诱导对方权衡得失、自我调整，改过救失；在某些情况下，则以刚相对，促其心理弱势加剧，逼其就范。

抵　巇（一）

事之危也
圣人知之
独保其用

【原典】

物有自然，事有合离[①]。有近而不可见，远而可知。近而不可见者，不察其辞也[②]；远而可知者，反往以验来也[③]。

巇[④]者，罅[⑤]也。罅者，峒[⑥]也。峒者，成大隙也。巇始有朕[⑦]，可抵而塞[⑧]，可抵而却[⑨]，可抵而息[⑩]，可抵而匿[⑪]，可抵而得[⑫]。此谓巇巇之理[⑬]也。

事之危也，圣人知之，独保其用[⑭]。因化说事，通达计谋[⑮]，以识细微，经起秋毫之末，挥之于太山之本[⑯]。其施外[⑰]兆萌芽蘖[⑱]之谋，皆由抵巇。抵巇隙为道术[⑲]。

【注释】

①物有自然，事有合离：事有逆顺离合，是事物的自然法则。　②近而不可见者，不察其辞也：近的如不注意其言行考察，本质为现象所掩盖，

真情为言辞掩饰，也并不了解。陶弘景注："察辞观行，则近情可见。"③远而可知者、反往以验来也：远的如能以经验来推论，也是可以知道的。④巇：《汉书·杜业传》引"抵巇"作"抵隙"。《文选·蜀都赋》刘逵注引作"抵戏"。《太平御览》引作"抵巇"。巇、隙，古读音同，义通。巇、戏，则形近致误。⑤罅：陶器的裂缝，漏洞。⑥峒：即峒，山谷，地之裂缝。⑦朕：乾隆刊本作"联"，陶弘景注："联者，隙之将兆，谓其微也。"⑧抵而塞：意思是说，从内部产生的矛盾，则采用修补的办法。抵，对付，利用。塞，补塞。⑨抵而却：意思是说，由外部原因造成的矛盾，宜用排解、防范的办法。却，排除。⑩抵而息：意思是说，产生于下而的矛盾，则应用安抚、平息的办法。⑪抵而匿：意思是说，问题处于萌芽状态，宜用掩盖、宽容的办法予以消除。⑫抵而得：意思是说，不可救治的则可取而代之。⑬理：原则和方法。⑭事之危也，圣人知之、独保其用：意思是说，只有圣人才具有敏感性和预见性，善于发现客体的矛盾与危险的存在，并能利用和对付它。⑮因化说事、通达计谋：意思是说设计谋略，说服别人，既要顺应变化，又要考虑联系。因化，指纵向上要顺应事物的变化。通达，指横向上要考虑事物的相互关联。⑯经起秋毫之末，挥之于太山之本：陶弘景注："经，始也；挥，动也。"秋毫，鸟兽秋天长出来的细毛。意思是说，虽始于秋毫之末颠，却可动摇太山之根本。说事、计谋都应从细微处入手，却达到大的目标。⑰施外：对付外部。⑱兆萌芽蘖：新出现的尚处于萌芽状态的问题。⑲抵巇隙为道术：意思是说，抵巇作为一种策略手段加以运用。

【译文】

天地间万物都有自己本身的自然法则，事情的分散与聚合都有一定的自然规律。有的近在身边却看不清楚，有的相距很远却很了解。近在身边不能发现的事，是因为没有详细地观察，距离远的却能了解，是因为回首考察过去的历史，可验证预测未来。

所谓"巇"就是裂缝。裂缝，逐渐发展就变成峒。峒，就是大裂缝。小的裂缝开始出现时就有预兆，就应该从里边将它堵塞，或从外边挡住，控制住它的发展，甚至使它消声匿迹。当裂

缝已扩展开了，无法抵挡时，就可以乘势取代它。这就是堵塞裂缝的基本原理。

当事情刚刚露出危险的迹象时，只有圣人才能发现，并能做到明哲保身。根据事物的发展变化趋势，陈述事物的道理，并且能制订行之有效的计谋，以此来辨识事物的细微征兆。事情开始露出危险迹象时，就像秋天鸟兽的毛一样细微。发展下去，也能动摇泰山般大的根基。圣人教给他人的那些及早发现事物开始的不祥之兆，防患于未然的谋略，都是从堵塞漏洞这个道理中产生出来的。因此从缝隙入手解决问题，是治道处世的实用方法。

评　述

事业成败之机，常潜伏在细微之处。所以圣贤大事，在运用谋略时，无不在缝隙中谨小慎微。

事常发于无形，祸常萌于不见。无论任何一个人、一件事，都有其几微隐渐之罅隙存于其间。尤其是在任何一种政治制度，社会制度之下，或任何一个清平安乐之时代里，皆有懈可击，这是一个不受时间与空间所影响所限制的最高策略。只要我们能留心、能发现、能利用，能择其中最主要的罅隙，潜行使其扩大到无可收拾的局面，再集中火力攻击其要害，那么，成功便在你指头上跳舞。

古今中外之领袖，上等人能创造罅隙，下等人则只有等待敌人之溃灭与自己时机之来临。其命运在神的手上而非握在自己掌中。大凡渗透运动、颠复运动、离间运动，莫不是此原则之扩大与运用。若不利用几微隐渐之罅隙，不利用国与国间、党与党间、政府与人民间，及民人与人民间之矛盾，以及政治制度间、社会制度间之罅隙与矛盾，又有什么可用之机，可用之谋略？

公元前627年，即秦穆公33年。秦穆公不听老臣蹇叔的劝阻，派百里孟明视（简称孟明）、白乙丙、西乞求三人为帅，率不义之师，企图偷袭郑国而未能得逞。次年回师，在归途中，顺便灭掉了臣属于晋国的滑国，劫掠了大量的妇女、财物，满载而归。当路过晋国的险要之地殽山时，遭到了晋国元帅先轸的伏击。秦三帅束手被擒，囚在曲沃，准备带回国都绛城，向太庙献俘祝捷。

这时，晋文公新丧，其子襄公尚未行即位典礼。其母夫人文嬴，亦即文公夫人，原是秦国君之女，骨子里还是向着秦国一方。因此，向襄公进言说："秦晋世为婚姻，相与甚欢。孟明等贪功起衅，妄动干戈，使两国恩变为怨。吾量秦君必深恨此三人。我国杀之无益，不如纵之还秦，便其君自加诛戮，以释二国之怨，岂不美哉？"襄公初闻犹豫不决，文嬴又说："'兵败者死'、国有常则。楚兵一败，得臣伏诛。岂秦国独无军法？况当时晋惠公被执于秦，秦君且礼而归之。秦之有礼于我如此。区区败将，必欲我国行诛，显见我们无情也。"晋襄公听到文嬴追述了晋惠公当年被秦国所擒，曾受到穆公之礼遇并放还晋国的历史，不禁悚然心动。当即下令，放秦三帅归秦。先轸一听，气得直斥襄公失计，派阳处父追赶，力图重新将三帅抓回。但是，当阳处父追到河边时，秦三帅"已在舟中矣"！至此，文嬴巧言释三帅的计谋，终于达到目的。而晋国"一日纵敌，数世之患"的种子，也已种下。另外，由于先轸元帅在情急之下怒斥襄公，自觉失礼于君，亦演出了免胄冲陷敌阵、变相自杀以谢君王的壮烈悲剧。

这一事件，对于晋国来说，诚为失算！晋襄公听了文嬴的巧言，放虎归山，直接资助了敌人，间接害死了大将。

晋襄公听言不审，纵敌放虎，酿成后患，教训不可谓不深；文嬴巧言善辩，私情误国，终致秦将金蝉脱壳，龙归大海，其言

亦可谓巧妙。

文嬴言巧，巧在她的因势利导、顺手牵羊，巧在她所选择的角度。她似乎根本不是为秦人打算，而是完全为晋国出谋划策。首先，她把争畔之责，归罪于秦三帅。这就不仅修复了秦晋旧好，而且维护了双方国君的面子。然后，合乎逻辑地得出了秦君怨恨三帅而必杀的结论。所以建议放人，“使归就戮于秦”。这样，即可消除了两国的误解，又能达到借刀杀人的目的，岂非一举两得？当尚未完全失掉清醒的晋襄公提出不同意见时，文嬴进一步逞其辩才，施其巧言以消除了襄公的顾虑。她以“国有常刑”、“兵败者死”的定制通例，从制度上论证了秦君必然诛杀作为败军之将的三帅这一推断的正确性；又举出了城濮战后楚将得臣兵败被迫自杀的事实，以为佐证。这更便于自己的推断，似乎不仅有理，而且有据。最后，还把当年晋惠公做了秦国的俘虏，以阶下囚的身份，受到秦穆公七牢之献的礼遇，然后放还归晋的故事重提，指出“秦之有礼于我如此”，而对于区区三个败将，以我泱泱之晋国，还一定要亲自动刑杀俘虏，岂不显得小气而太不顾国际友情吗？

单就文嬴这一番巧言而论，实可谓有理有据有情义，娓娓动听，丝丝入扣。不容听者不为动容而心悦诚服。难怪晋襄公听后欣然采纳。而作为掌握国家命运的一国之君，也就在这一轻率的决策中，上当受骗，贻患无穷。

能言善辩，凭一张利口而左右政局者，在战国策士中大有人在。难得的是文嬴，作为一个宫廷贵妇，竟有如此卓越的心机与辩才。巧言是动听的、美丽的。但是，从后果来说，对于秦国，文嬴此举可谓大有功于社稷；而对于晋国，却无可讳言地成了一个内患。至于襄公省悟之后，是否追究过夫人的责任，史籍未载，志书无考。想来也没有什么了不起。法不刑贵！顶多算是缴点学费，说上两句“下不为例”的空话，粉饰一下作罢。

俊杰之士，以能言善辩建立功业者，比比皆是；而以利口辩舌而亡国乱政者，也大有人在。且不说一部二十四史，单就战国而言，其事例也举不胜举。苏秦凭三寸不烂之舌，纵横捭阖，佩六国相印，显赫一时，不可一世；蔡泽以陋夫之微，仗舌辩，强词以折服范雎，片言轻取相位；赵高以巧言强辩，说服了李斯，篡改了秦始皇的传位遗诏，改写了秦王朝的历史。翻手为云，覆手为雨，策士们的技艺可谓高超。决策者如能兼听博采，集思广益，经过对比论证，深思慎取，对人民、对自己加强点责任感，任你巧舌如簧，说得天花乱坠，我自坚守原则，岿然不动；那么，巧设的骗局自难得逞，失误的遗憾，也许会相对减少！

晋襄公听信文公夫人文嬴之言，释放被擒的秦三帅之后，本来，秦穆公闻知三帅带领的军队在殽谷遭到了晋军的伏击兵败被俘的消息，心中又闷又怒，十分着急，甚至寝食难安。过了几天，又闻三帅已放归，不觉喜出望外，忧怀顿释。左右建议："孟明等人丧师辱国，其罪当诛。"穆公不予采纳，自责说："孤不听蹇叔、百里奚之言，累及三帅，罪在于孤，不在他人。"于是，素服迎于郊外，唁之抚生，复用三帅，愈加礼敬。孟明归来时，本有"就戮于秦"的思想准备，见穆公引咎自过、信任有加，益增感愧之心，惟思报效之图。

次年，即公元前625年，秦穆公35年，孟明等三帅报请穆公准许，欲雪殽山之耻，以四百乘车伐晋。但晋襄公早有准备，笑说："拜赐者来了！"命先轸之子先且居为大将、赵衰为副，迎秦军于境上。先且居采用了主动出击的战术，兼以猛将狼瞫之勇，秦帅不能敌，大败而归。当年冬日，晋襄公命先且居联合宋、陈、郑三国之师伐秦，取其二邑而还。又戏言说："吾以报拜赐之役也。"

"拜赐"是对孟明的嘲讽语。原因是孟明当年被俘放还而又遭阳处父追赶时，曾在船上说过："……若从君惠而免之，三年

将拜君赐!”至此，晋襄公三败秦师，实现了他所谓“一击三伤”的话。不过，这一次，孟明没有请战，秦人皆以为他怯战，惟独秦穆公对他深信不疑。孟明散尽家财，以抚恤阵亡将士的家属；每日操练军队，以忠义勉励将士。公元前624年五月，孟明认为训练已精，时机成熟，乃请穆公亲自督战伐晋。孟明表示：“若这次不能雪耻，誓不生还!”秦穆公也说：“寡人已三次败于晋国，若再无功，寡人亦无面目返回了。”

此次出兵，上下齐心，士气甚旺。凡参战军士，家属都受到优抚。秦穆公亲自出征。渡黄河之后，孟明下令尽焚舟楫，说：“兵以气胜，吾屡次受挫，士气已衰！吾以焚毁船只告诉三军将士，有进无退，以振作士气。”孟明自为先锋，长驱直人，攻破王官城。

面对这一局势，晋襄公急召群臣，商议对策。元老赵衰说：“秦军愤怒至极，此番起倾国之兵，要置我于死地，锐气不可挡，不如回避，使其稍许得志，平息两国之争。”先且居也持此意见。于是，襄公下令坚守不战。

秦穆公亲率大军，屯于东殽，晋军无一人一骑敢来迎敌。穆公命军士到当年争战处收殓尸骨，埋葬在山谷中，宰牛杀马，举行祭奠仪式。穆公素服，亲自祭奠，将士无不落泪，哀动三军。秦穆公奏凯班师，顺便收复了去年冬天被晋军强占的江、彭三邑。

这一胜利，不仅尽雪前耻，而且，震慑了西戎。本已动摇欲叛的西戎主赤班，正在忧惧秦军乘胜对他讨伐，得穆公檄文后，忙率西方二十余国，纳地请朝，尊穆公为西戎霸主。

秦穆公无愧为春秋五霸之一，无愧为一个气度恢宏而具有远见卓识的政治家。围绕晋殽之战的前前后后，其所作所为，亦足以引人深思，发人深省。从中可以得到很多教益。

首先是他敢于正视自己的过失，勇于承担错误的责任。无可

讳言，在殽之战前，为贪欲所驱使，不听老臣蹇叔、百里奚的苦谏，一意孤行，违反了“冒行千里、劳师袭远”的兵家之忌，结果，袭远未成，归途中遭到了晋军的伏击，殽山一战，全军覆没，三帅被擒。这教训不为不惨痛！而决策的错误，责任全在他自己。在失败的面前，秦穆公没有迁怒于人，没有诿过于人，没有歇斯底里地大发雷霆，而是总结经验，接受教训，鼓舞斗志，以图后日。

其次，他不做自毁长城的傻事。“兵败者死”，国有常刑，这是一般原则。孟明等三人也有“就戮于秦”的思想准备。但是，具体的情况却是，兵败的根本原因，是秦穆公一意孤行的决策所致。穆公清醒地认识到了这一点，不诿过、不迁怒，既平息了军心，又保全了大将。他没有做亲者痛仇者快的傻事。在这一点上，秦穆公表现出一个政治家的胆略和气魄。

其三，他用人不疑，坚信孟明是难得的人才，必能雪洗前耻、兴国安邦。

穆公信任重用孟明，并不难在他兵败归来之初，难在又败于先且居之时；尤其难在孟明第三次失败之后。“秦人皆认为怯”，秦穆公则力排众议，对群臣说：“孟明必能报晋，只是时机未到。”于此可以看出秦穆公的知人之明和用人之道。正是由于这种超乎寻常的信任，才傻孟明深感知遇之恩，产生了报恩和雪耻的责任感、原动力，全身心地投入了报仇雪恨的准备工作。如果没有穆公一贯的支持，孟明最后成功是不能想象的。

君臣际会，龙虎风云，这是千古英雄人物之所以能成就丰功伟业的重要前提。秦穆公与孟明的故事，为这一规律提供了一个生动的例证。

兵法云“哀兵必胜”，又云“上下同欲者胜”。秦军官兵，上下齐心，同仇敌忾，有充分的准备，怀必胜的决心，怒气冲于霄汉，就是这道理。晋国君臣不敢出战而用赵衰避其锋而肆其志的

策略，避免了一场战祸，也是“知己知彼”、善于用兵的典范。

当然，同样是避锋之策，情况也自有不同。司马懿面对比自己高明的诸葛亮，经验告诉他，自己每战必败；而在失败中，他又发现了对方的优点是速战，所以，他避锋的重点在于拖延时间。赵衰所面对的是仇深似海，怒冲霄汉的秦军，他避锋的目的是使秦军“稍逞其志”，使矛盾缓和，息兵弭祸。可见，用兵之道，变化莫测，惟智者能妙用，“乃知兵者是凶器，圣人不得已而用之”。

抵　巇（二）

世无可抵
则深隐而待时
时有可抵
则为之谋

【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]，贪利诈伪者作，君臣相惑土崩瓦解而相伐射[④]，父子离散，乖乱反目[⑤]，是谓萌芽巇罅。

圣人见萌芽巇罅，则抵之以法。世可以治，则抵而塞之；不可治，则抵而得之[⑥]。或抵如此，或抵如彼；或抵反之，或抵覆之。五帝[⑦]之政，抵而塞之，三王[⑧]之治，抵而得之。诸侯相抵，不可胜数[⑨]，当此之时，能抵为右[⑩]。

自天地之合离终始[⑪]，必有巇隙[⑫]，不可不察也。察之以捭阖[⑬]。能用此道，圣人也。圣人者，天地之使也。世无可抵，则深隐而待时，时有可抵，则为之谋。可以上合，可以检下，能因能循，为天地守神。

【注释】

①分错：纷乱错杂的无序状态。分即纷，嘉庆本作“纷”。 ②谗贼：以言害人为谗贼。 ③窜匿：逃遁，避世隐居。 ④伐射：讨伐、攻击。 ⑤反目：不和。 ⑥世可以治，则抵而塞之，不可治，则抵而得之：塞，弥补。塞之、得之，一为补救法，一为转化法；一是助之使理，一是摧之使垮；一是帮助对方修正思维航向，一是使对方思维逆转。 ⑦五帝：说法不一。《世本》《大戴礼记》《史记·五帝本纪》以黄帝轩辕、颛顼高阳、帝喾高辛、唐尧、虞舜为五帝。《礼记·月令》以太皞（伏羲）、炎帝（神农）、黄帝、少皞、颛顼为五帝。《尚书序》《帝王世纪》以少昊（皞）、颛顼、高辛（帝喾）、唐尧、虞舜为五帝。《汉书·魏相传》以太昊、炎帝、少昊、颛顼、黄帝为五帝。五帝系原始社会末期部落或部落联盟的领袖，相传五帝时代政治清明。 ⑧三王：即三代之王。三代指夏、商、周三代。五帝时代行推举、禅让制，三代时往往以武力夺天下，故五帝之政、三王之事，不同处之。 ⑨诸侯相抵，不可胜数：诸侯之间相互利用矛盾，乘间而入，是普遍现象。 ⑩右：古代以右为尊，此指上策。 ⑪合离终始：合离，指事物的结构。终始，指事物的过程。 ⑫必有巇隙：万事万物的结构与过程中，矛盾普遍存在。 ⑬察之以捭阖：要用捭阖术来观察分析万物。

【译文】

天下纷乱，朝廷中没有明君，公侯权臣不讲仁德，于是小人谗害贤良，贤良得不到重用。圣人逃匿，贪婪奸邪、诡怍伪善的小人乘机兴起作乱，君臣互相猜疑迷惑，天下土崩瓦解。相互攻击杀伐，父子离散不合，反目为仇。这就是所说的不祥之兆。

圣人看到这种情况，就会采用相应方法去处理。如果世道还可以挽救，就采取措施弥补世道漏洞；若感到已发展到不可挽救的程度，就取而代之。有时用这样的方法治世，有时用那样的方法治世。或堵塞漏洞，纠正失误，使之返回治国正道，或采取颠

覆的方法取而代之。像五帝当政的时代，就用抵挡堵塞漏洞的方法；像三王时代的征伐之事，不可救药，就用抵巇手法取而代之。诸侯之间的互相征伐，不可胜数。在这种情势下，善于抵巇最占优势是上策。

自从天地形成以来，有合有离，有终有始，任何事物的发展变化中必然会出现缝隙，不可不慎重观察。用捭阖之术去明察世道，善于运用这种方法的人，就是圣人。圣人，是天地的使者，是能发现掌握自然规律和社会规律的人。假如世上没出现漏洞，没缝隙可堵时，就深深隐藏等待时机；一旦有漏洞，需要堵塞时，圣人就挺身而出为国家设谋。可以抵塞缝隙，配合明君，辅佐他治理天下；也可以抵而得之，把天下归为己有。能够运用遵循这个道理的，就能登帝王之位，是天地的守护神。

评　述

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

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

解决“巇隙”的术法，称为“抵巇”。

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

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

在南北朝时，魏孝文帝拓跋宏迁都洛阳是一件大事，但这件事的实施却费尽了周折。

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

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

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

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

“抵巇术”是鬼谷子纵横八术中的重要一术。鬼谷子认为任何事物都会出现裂痕，而且这种裂痕会由小变大。因此在裂痕刚

出现时就要“抵”住。“抵”就是防止和消灭裂痕而采取的措施。通过“抵”来使裂痕闭塞，通过“抵”使其减少，通过“抵”使其停止，通过“抵”使其消失，最后达到自己的目的。

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

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

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

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

徐圆郎割据山东时，有人对他说：“有个人叫刘世彻，他才能出众，不可多得，在中国的东部声名很高。你如果把他请来，听取他的谋划，就很容易取天下、建功勋”。徐圆郎于是就派人把刘世彻邀请来了。刘世彻来时，已组织了几千名兵士，徐圆郎请他夺取谯都（今安徽亳县）和杞（今河南杞县）一带地区。这

里的人早就听说了刘世彻的大名，对他十分畏惧，因此他的部队所向无敌。

裘甫在浙江东部地区发生叛乱后，唐王朝派王式带兵前去讨伐他。裘甫的一位同党刘睢给他献计说："你应该先取越郡（今浙江绍兴），立足于越城坚固的防守和富饶的钱粮，沿浙江修筑防御工事，抵抗官兵，有机会就长驱前进，攻占浙江西部地区，并越过长江，夺取扬州。然后回头在石头城（今江苏南京）修筑工事，派重兵把守，这样一定有人举兵响应我们"。这一策略没被裘甫采用。

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

唐朝末年，王建为四川节度使，驻守成都。在一次攻打彭州（今四川彭县）杨晟时受到阻碍，长时间攻取不下。当地的老百姓为躲避战祸，都逃跑了，藏在深山中。部队不但不安抚人民，还天天出兵追捕抢劫他们。王先成是个有智谋的人，他去劝带兵的将军王宗侃说："老百姓逃到山谷中，是为了等候你们去安抚。现在，你们却让士兵劫掠他们，你们与盗贼有什么区别呢？军队

一早就出去，大将黑了才回营，军营空虚，毫无守备，万一彭州城中有智谋的人为杨晟出主意，乘我们不备，突击袭来，先把精锐部队埋伏在城内，望见我们的部队走远以后，他们派出弓箭手、枪手各1万人，攻打军营的一面，再在其他三面分别派重兵进攻。在此措手不及的时候，各个寨部只顾自我防御，无法互相救援，这样能不失败吗?”王宗侃听了以后很吃惊，便请王先成说说应该怎么办。王先成为他列出7条该做的事，王宗侃连忙告诉了王建，王建下令照他所说的去做。王先成写的告示贴出3天，藏在山中的老百姓像赶会一样，纷纷出来。回到家乡，重新从事生产。

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

陈平是汉高祖刘邦的开国谋臣，曾七出奇计助刘邦夺得天下。刘邦临死时对列侯君臣说：“我死之后，不是姓刘的不可以封王，未建立大功的不可以封侯，如违此约，你们可以共同讨伐他!”

刘邦死后，吕后掌权。吕后想变刘家天下为吕家天下，把刘邦的儿子杀的杀、关的关，未遭杀戮的也都被剥夺了兵权。齐王刘泽原来拥有20万大兵，刘邦一死，吕后就把20万军队收归已有，刘泽为此又恨又怕。

刘泽有一名忠心不二的谋士叫做田子春。田子春看出了刘泽的心思，对刘泽说：“主公整日闷闷不乐，不就是想要索回那20万兵马吗？只要给我黑白两匹骏马和一笔经费，我就能把兵权要回来。”

刘泽喜出望外，立刻派人给田子春送去黑白两匹骏马和一大笔金银。

田子春索取骏马是为了打六宫大使张石庆的主意，因为吕后

最宠幸张石庆，而张石庆又最喜欢良马。田子春领着儿子，带着骏马进入京城长安，故意把马拴在张石庆上朝的必经之路上，引得张石庆垂涎三尺。张石庆派人把田子春唤到府中，问田子春的马卖不卖。田子春说："我这一对马是两匹宝驹，我带着儿子赶着马从山东到京城来无非是想卖掉马找个差事做，大使喜欢，送给大使即是，哪敢说卖不卖。"

张石庆眉开眼笑，又得知田子春与自己妻子同姓，便认田子春做自己的舅子，让田子春搬入自己府中。田子春正中下怀，立刻让儿子过来叩见"姑丈"、"姑母"。从此，田子春跟在张石庆身后，俨然成了张石庆的家人。

一天，张石庆跟田子春谈起吕后，田子春乘机说："太后一心想封吕家的人为王，只是没人说破，太后不好意思开口，姐夫如果奏请太后封吕氏三人为王，太后一定很高兴，说不定还会封姐夫为上大夫呢！"张石庆照着田子春的话做了，吕后果然非常高兴，将吕超、吕禄、吕产分别封为东平王、西平王、中平王，又封张石庆为末厅丞相。张石庆乐得合不拢嘴，到府中立刻把这一喜讯告诉给了田子春。

田子春听后，故作吃惊地说："哎呀！我是酒后失言，姐夫却当真了。这一下，恐怕坏了吕家的大事！"张石庆不解地问："这话怎讲？"田子春道："吕家一天之内封了三个'王'，刘氏还有三个王在京城外，无兵无权，他们能高兴吗？万一造起反来，怎么办？"张石庆连忙向田子春讨对策。田子春不慌不忙地说："这也好办，刘氏三王，有权势的给他们些赏赐，无兵无权的给他们些兵权，大家都有甜头，谁也不会起外心了。"

张石庆把田子春的话学给吕后听，吕后也觉得有理，但她还拿不定注意，便把陈平召入宫中，商议如何是好。陈平早就对吕后专权不满，但孤掌难鸣，只好静待时机，听吕后如此如此一说，便知道是有人在为刘泽谋取兵权，于是顺水推舟，连连说

“好”。吕后得到陈平的赞同，一道圣旨下到山东，把刘泽召入宫中。

吕后命人把兵符交给刘泽，但对给多少兵马却又拿不定主意，转头问陈平：“应该给多少兵马?”陈平道：“太后自己拿主意吧。”吕后看了跪在阶下的刘泽一眼，又问陈平，“3 万?”陈平不答，同时向刘泽眨眨眼，示意刘泽不语。刘泽聪明过人，立刻明白了陈平的意思，跪在阶下，一言不发。

吕后见陈平不说话，又问：“7 万?”

刘泽楞怔怔地望着吕后，还是一言不发。

吕后来气了，连连摇手，道：“算了！算了！……”

陈平见状，大喝一声，道：“刘泽！太后已答允给你五五二十五万人马，还不赶快叩谢!”

刘泽连连叩谢。

吕后瞪了陈平一眼，只好给了刘泽 25 万人马。

刘泽拿着兵符，到后部领出 25 万人马。田子春早已知道消息，带着儿子跑入刘泽帐中，道：“兵马到手，还不快走？太后随时都会把兵马收回去的啊!”

刘泽一声令下，25 万大军马不停蹄地向山东奔去。

后来，刘泽就是凭着这 25 万大军树起了造反大旗。

卷五

飞　箝

“飞箝”乃制人之术。扬其优点可接人心，投入感情可获信赖，给人利益，可掌权柄。智者需因人行事，察其异同，可纵可横，制人而不制于人。

积极地发现人家的优点，并予以充分肯定，有意识地给予大力宣场，为他制造声誉，以此来达到牵制人的目的，这就是飞箝。

外誉是为了内惑

扬人之长，是观察、分析、判断一个人的着眼点。自尊是人们的基本的心理需要。使对方的自尊心得到了满足，刺激了他内在的积极因素，其言论、感情以及行为必然会受到这种心理的牵制。扬人之长，显示了对人的深知与尊重，容易产生感情的回流，取得信任与感激，有利于人心归附。扬人之长也是一种诱导方法。有意识地张扬人家优点，使其思想行为受到鼓励，处于兴奋状态，容易露情竭志，思想外化，心无所隐，便于进一步了解他、把握他。所以，外誉是为了内惑，飞箝实际上也就是钩箝。

知人才能说人

运用飞箝之术要看不同对象，在一般人中，只要扬其优点，即可引其归心，以感情投入即可刺激其信赖感，使之诚服。而在上层阶层中，则要仔细估量对方的智能，权衡对方的才力，料度对方的气势，充分肯定其知识、能力和精神状态的优势，以迎之、随之、和之、宜之的积极态度去激励他。而在更大范围，在有关天下大事的外交活动中，要充分分析其外部的有利条件，根据其好恶的情感意向，揭示其在天时盛衰、地理险易、人民贫富、诸侯亲疏等诸方面的有利因素，还要“审其虑怀”（思维趋

势)、“知其好恶”(个性特点)、“说其所重”(优势所在),正面鼓励。

飞箝,在政治较量中,在人才使用上,在说术理论中,都是重要的策略,体现了辩证思想。但它与那种阿谀奉承有本质的区别,后者是心术不正的表现,肯定对方不该肯定的,赞扬对方不该赞扬的,作错误引导,使人陷入谬误,以扬的方法达到毁的目的。

飞　箝（一）

立势而制事
必先察同异
然后乃权量之

【原典】

凡度权量能，所以征远来近[①]。立势而制事[②]，必先察同异，别是非之语[③]，见内外之辞[④]，知有无之数，决安危之计，定亲疏之事，然后乃权量之，其有隐括[⑤]，乃可征[⑥]，乃可求，乃可用。

引钩[⑦]箝之辞，飞而箝之，钩箝之语，其说辞也，乍同乍异。其不可善者[⑧]，或先征之，而后重累[⑨]；或先重以[⑩]累，而后毁之。或以重累为毁，或以毁为重累。其用或称财货、琦玮、珠玉、璧帛、采色以事之，或量能立势以钩之[⑪]，或伺侯见间而箝之，其事用抵巇[⑫]。

【注释】

①征远来近：使远近贤士归附。　②立势而制事：立势，即确定情感意向，立攻守、纳拒之势，掌握主动权。制事，制定规矩，驾驭人心事理。

③别是非之语：辨别言语之是非。 ④见内外之辞：发现言辞所表达的情感之虚实。陶弘景注："外谓浮虚，内谓情实。" ⑤乃权量之，其有隐括：隐括，指矫揉。这句意思是，仔细权量，适度修正。陶弘景注："权之所以知其轻重、量之所以知其长短，轻重既分，长短既形，乃施隐括，以辅其曲直。" ⑥征：征召。 ⑦钩：探取，诱致。 ⑧其不可善者：难以用钩箝之辞促其善变的。嘉靖抄本"善"作"差"。 ⑨或先征之，而后重累：征，征召。重累，长期得到信任重用。 ⑩或先重以累，而后毁之："以"当为衍文。 ⑪或量能立势以钩之：有时揣量对方才能，确立去就、纳拒之势以诱引之。 ⑫其事用抵巇：运用钩箝之术要以抵巇之法配合使用。

【译文】

大凡揣度人的权谋，衡量人的才能，是为了征召来天下远近有才能的人。当人才应召而来时，要建立赏罚制度，必须首先详察他们之间的相同地方和不同之处，辩别他们言行是非。审察他们真实的言辞和虚浮的言辞。了解他们每个人的道术、方术是否可行，是否有高超的计谋韬略。还要与他们决断国家安危的基本大计，并且决定君臣间的亲疏关系，然后就可以权衡他们，了解谁贤能谁不肖。接着矫正他们的不足之处，就可征召、就可求其谋，就可用其才。

引诱谈话者说出实情，然后加以判断用甜言巧语褒奖和推崇他们，进而箝制住他们，使他们为我所用。这种用于引诱他人真话的飞箝之语，在外交辞令上有时相同，有时不相同。对于那些用飞箝之辞不能控制的人，有的可以先征用他，然后反复加以考验。有的先给以反复考验，挑出毛病，诋毁他。有的认为反复考验就是诋毁，有的认为诋毁就等于是反复考验。准备征用的人可以用财物、珠宝、玉璧、丝绸、美色来引诱他以便给以考验。或者权衡考察他的才能大小，给以一定的名利地位考验他，摆出或收留或不收留的样子来控制他；或在使用过程中，观察他的言

行；找出小错误乘机而箝制他。这些都需要用抵巇之术。

评　述

春秋时，齐桓公任用管仲之事，一直是脍炙人口的，然而韩非却不以为然。齐桓公时，手下有事汇报，连连三次，他都说："对仲父说去！"韩非说：如果那样还要桓公干什么呢？他倒是欣赏那位站在中间不肯向左右两边靠的东郭牙。据说齐桓公曾宣布："我将立管仲为仲父，同意者居左，不同意的居右！"可偏偏就是有东郭牙一人，既不靠左，也不靠右，只站在中间。齐桓公问他为什么不往两边靠。他答道："您认为管仲之智，能谋天下大事吗？"齐桓公认为是的。又问："他能果断敢为天下大事吗？"齐桓公认为不错。于是东郭牙说："您既然知道他能谋大事，又能做大事，又因此而把国家大权都授与他，管仲借着您的权势而治齐国，难道就没有危险吗？"齐桓公不仅连声称是，于是命隰朋治内，而管仲治外，内外分治。

所以韩非以为善于用人者，首先在于"循天"。"循天"，无非是自然之道；用之于治国，则是君主之道。这就是善于乘势而"用法"。舍弃了这个根本，就无所谓用人，既不能"明赏罚而使臣下尽忠效力，也无所谓"顺人"可言了。所以"循天"是其根本，也是韩非所有述说的归宿与前提。

有人说：人才有能够做大事却不能做小事的，就如能容纳牛的大鼎不可以用来炖鸡一样。这是概念不清，混淆是非。就才能而言，是一个固定的名称，哪里能够做大事却不能做小事呢？

能做大事不能够做小事，这种说法出自于人的性格有宽弘大度与急躁狭隘之分。性格有宽有急，因此所适应的工作有大有小。宽弘大度的人，适合担任郡国职务，使下级能充分发挥他们

的作用，通过群策群力来实现他的政绩。急躁度小的人，适宜担任区县职务，身体力行，亲自动手办实事。然而郡与县只是范围大小不同而已，用实际工作道理用宽缓急躁来讨论，只应当说是合适不合适，而不是能大不能小的问题。这像鸡与牛，由于有大有小，因此鼎锅也有大有小，如果鼎可以烹牛，就不能烹鸡了吗？因此能治大郡的人，也能够治理小郡。由此可知，人才鉴别有所宜，而不是能大不能小的问题。

从实际工作中看，的确存在这种情况，级别高的人做不好级别低的事。比如苏东坡，洗的衣服来必有洗衣女的干净；一个大型企业的头儿，未必能救活200人的小鞋厂。那是否就可以说“能力大的办不了小事”呢？

显然不能。

我们知道，容得下一头牛的锅，肯定可以炖熟一只鸡，只是太浪费柴火罢了。人才的道理也是这样。都是苏东坡了，人还笨么？怎么会洗不净衣服呢？只是这种事情太浪费他的时间（如果他投入到洗衣中去，创造几首优美的“洗衣歌”：大江东去，浪淘尽，一身污垢……或者得到什么新的启示，如同苹果砸在牛顿的头上一样，又当别论）。叫一个大型企业的头儿去救活一个小鞋厂，应该可以办到；只是他首先要花几个月时间熟悉情况，再去拓展业务，如此一耽搁，可能小鞋厂活了，那个大型企业又瘫痪了。

人的因素比锅、牛、鸡、柴火的关系复杂得多，能力也有一个变化过程，现在做不了，经过学习，进步以后就做得了；现在做得了，如果不再学习，停止不前，过一段时间又会做不了。因此，在识人用人时，首先应根据实情和他的潜力来判断他适不适合，也不宜只看他的能力大小。这样自然会有小才小用，大才大用的结果。大学教授当不好小学教员，是因为他的知识结构不适合去教孩童；给他们一定的时间和动力，他们肯定可以教好那些

小学生（只要有足够的时间，每一个人都能成为绝顶优秀的全才）。

黑龙江省有一个县叫宁安县，清代称作“宁古塔”。对清史稍有研究的人，见了“宁古塔”三个字就会狰狞起来，因为那是古代文人被流放的绝狱之地。“宁古塔”也没有塔，最初可能房子都没有，三个字完全是音译，意为“六个”（满语中“宁古”为六，“塔”为个），据说很早时曾有兄弟六人在那里住过。

宋、金战争时期，南宋使臣洪皓和张邵被金人流放到宁古塔。二人很为南宋争气，虽然拣野菜充饥，拾马粪取暖，仍是凛然不屈。

一次，一位对流放南人较同情的女真贵族与洪皓聊天，谈着谈着就争执起来。女真贵族生气了：“到现在还嘴硬，你以为我不敢杀你么？”洪皓说：“可以，但你就会背上一个斩杀使臣的罪名，这样不大好。离这儿三十里有一个叫莲花泺的湖，不如我们去乘舟游玩，你顺便把我推下水，说我失足，岂不两全其美？”

他们俩是南宋使臣，气节、品质、能力、学识都是值得推崇的。如果待在南方，也算不小的官，从“能力大的办不了小事”来讲，他们在北方可能会冻死或饿死，但他们顽强地熬过来了，而且不是像动物生存一样地过，他们还传播知识和文化，做得也非常好。洪皓找来晒干的桦树皮，把自己从小背熟的《四书五经》默写出来，分给当地的孩童，使那荒瘠的地方有了琅琅读书声。张邵甚至开讲《大易》，把深奥的文字和思想种在文化沙漠中去。这样不折不挠的精神哪里像一名普通的小学教员。

因此说，大才不仅能做好小事，而且会做得很漂亮，因为他们在做一件小事时，也抱着高瞻远瞩的目光和宏阔胸襟，效果自然大不一样。如果不是环境的逼迫，二人永远不会到宁古塔去“教书”，这也正好说明，大才能做好小事，只是去不去做，宜不宜的问题。如果不是被流放，以他们的气节品质，十几年里他们

会做许多更有益于国家的事，比在宁古塔教点书意义大得多。

可惜的是，二人的铮铮骨气并未被南宋朝廷珍视，他们在东北为朝廷受难十余年，好不容易因宋金议和回了南方，却立即遭贬，被弹劾为“奉使无成”而远放，双双死在颠沛流离的长途中。不亦悲乎！倒是金人还记得这两位使者，每次到宋都要打听他们的消息，并对他们的子女倍加怜惜。

闲话少说，言归正传。对于人才被浪费的现象，甚至像赵括式纸上谈兵的悲剧，首先被嘲笑的，不应该是人才或赵括，而应是用人者赵孝成王（按《史记》上讲，在长平之战前，赵孝成王做了一个梦，穿着偏裻之衣，乘飞龙上天，不至而坠，见金云堆积如山。解梦的人说，“不至而坠，是有气无实之象；金玉堆积如山，忧。”跟着长平之战，赵国 40 万大军被秦将白起给坑杀了。）赵括如果去大学教书，肯定是一流的教授，口才好，懂的也多，大致会桃李天下，偏偏被历史送上了战场。中间固然有白起的反间离拨，但推究到底，是赵孝成王犯了一个人才错误，连赵括的母亲都反对，他还是不肯听，结果，国家力量急剧衰退，七雄纷争的局面也开始严重倾斜。旁观者为此着急，有的人还暗暗落泪，白起和秦王则乐得躲在被窝里笑。历史多笑话赵括纸上谈兵，其实赵孝成王才是更该被记住的人，是他直接造成了赵括和 40 万将士的悲剧。

让张飞摇一把羽毛扇，叫诸葛亮手持丈八长矛上前线，这样的错误谁都不会犯，但历史偏偏反复上演着赵括式的悲剧，这就该值得用人者仔细推敲了。因为人们都认为自己能够识别人才，其实许多事情都只是一种事后诸葛亮的痛快。许多人都不善于识别真人才，却自以为能识人，而错过真正的人才和发展机会，这是许多人不能成功的原因之一。因为他不善于识人，因而团结不了真正的人才，因此难成功。知人于用事之先才有实际意义，就像汉武帝用卫青一样。

人才各有所宜，考察、使用人才时就应充分考虑这一点，有的人善于理乱，则可派往文明教化程度不高，经济欠发达地区——穷山恶水出刁民的缘故。有的人中庸平和，善于协调各方面关系，则可担任总体管理一类的职务——团结就是力量的缘故。不按这个原则去用人，往往会把好事办砸，不仅浪费了人力资源，还可能把一个单位、一个团体搞得一团糟，还造成那个有其才而未得其任的人的怀才不遇、备受冷落的凄凉。

三国鼎立之前，时人把诸葛亮和庞统称为“卧龙”和“伏雏”，说得一人者得天下。庞统投奔刘备后，刘备嫌他长得难看，派他去做了耒阳县令；又因为庞统不好好干，从下面反映上来的意见很多，刘备就罢了他的官。东吴鲁肃听说后，给刘备写了封信，说庞统是治国之才，而非县令之才。刘备就派张飞（而不是关羽，说明刘备也知道张飞的耿直和关羽的骄傲）去耒阳县检查庞统的工作。

军民官吏都欢迎张飞，惟独庞统没去。张飞问庞统哪里去了？县吏回答说：庞统到任百来天，从不过问县里的事，每天喝酒，沉醉在酒乡里，现在酒还没醒呢。张飞大怒，就派人去捉庞统。同来的谋士孙乾说：庞统原本是高明人士，未必如此糊涂，先看看具体情况再说；如果的确玩忽职守，再治罪也不迟。张飞一行人进了县衙，庞统衣冠散乱、扶着下人摇摇摆摆出来。张飞责问：你身为县令，怎么可以废了县里事情？庞统也不答话，立刻叫公吏把百来天积压的公务全部取出，传唤相关人等到公堂外，一件一件珠落玉盘般的发落，简明果断，丝丝明晰，被罚人员叩头拜伏，没有一个叫屈叫冤的。不到半天，大小事务就清楚地处理完了。庞统把手一摆：百里小县，何须劳我大驾？张飞回去跟刘备如此如此一讲，刘备立刻调庞统到身边，分配给他重要任务。

刘备有识人之明，因而庞统没有被埋没。实际中有多少人才

因不被人所识而被埋没呢？

准确地识别人才，合理地使用人才，大才大用，小才小用，是各级各项工作层层推进的重要保证。不知人，谈不上善用人。知道了人才，却又不肯用，不敢用，或用了又驾驭不了，都不是成功之策。

要驾驭人才，用人者本身也必须是人才，至少要有识人、用人方面的才能，如刘邦、刘备一样，而且还应有听取正确意见的能力。否则，正确意见不被采纳，有人才也无济于事，人才也会择高枝面去。这就要求主管者本身应是雄才大略的人。如果不是，就应该像齐桓公那样，找到一个优秀的管仲来帮自己管理国家事物，至少要保证大事上不糊涂。

历来的人们都以为刘邦之所以能在群雄逐鹿的纷乱形势下夺得天下，完全是因为麾下“三杰”：张良、萧何、韩信的鼎力相助。至于他本人，除了一身痞性和善弄权术外，别无所长。

也许，起义之初的刘邦是这样。

汉立国之后，刘邦为加强自己的统治地位，对一些被封为王的异姓功臣大肆屠戮：高飞尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹；敌国破，谋臣亡。刘邦这种一点后手也不留的做法着实让人吃惊：以后一旦情况变化，找谁为你领兵征讨、收拾局面？

刘邦在建国后平定陈豨、韩信叛乱时所说的一番话为他的上述行为作了最好的注脚：上既至邯郸，喜曰：“豨不南据漳水，北守邯郸，吾知其无能为也。”此时的刘邦，谈笑自若中已显露出了一个日臻成熟的大政治家、大军事家的豪迈峥嵘之气。他自己在以往争战的历炼中已学会了治国用兵的一系列韬略，从而具备了作为君临天下的人主所应该有的谋略素质。完全从奸猾的地痞流氓过渡成了指挥若定的大战略家。

刘邦对自己的能力已经发展到了什么程度是心中有数的。他自信足以应付一切，因此剁掉几个往昔欣赏过的英才也算不了什

么。

另外，陆贾劝南越王尉佗降汉，一番话里正邪兼备，颇可玩味。

南越王割据一方，拥兵自重，并不把汉的军事实力放在眼里。如果选择的话，他还不是早就归顺了？

陆贾的高明之处在于说了这样的几句话："……汉诚闻之，掘王先人，夷灭王宗族……"如此作法，刘邦不怕，南越王却深以为忧。因而归降。

每个人都有割舍不掉的东西，这往往成为一个人的致命弱点。南越王怕父母家室遭难，故而投降。刘邦却不怕，心黑，敢舍。项羽捉到刘邦的父亲和老婆后，以此要挟刘邦，要他投降，否则杀了他老爸做肉羹。他老爸白须飘飘，在风中寒立。刘邦对项羽说：到时也可分一杯肉羹给我，把他父亲气得眼睛铜铃大。

刘邦心黑，敢舍，又在斗争中逐渐成长起来，在心胸气度手段才能见识上与当初无赖时的刘邦已完全不同了。那个写了《高祖还乡》，说看见当初的流氓——指刘邦——衣锦还乡时，险些气破肚皮的剧作家，可曾想到刘邦经历过生死劫难后自身素质的变化？

进退有节的人容易得到别人的肯定和好感，取得的成就不仅大，而且能够持久。得志便猖狂的人属古书上讲的"小人"即便一时得志，由于轻狂自大，目无他人，招致小人的忌恨，暗中使坏，成就难以持久，荣华富贵也往往短暂，昙花一现。

这两种人成败的深刻原因不仅仅在于他们为人处世的区别上，而是他们接人待物方式中蕴藏着的各自不同的人生思想和做事方法所造成的，其他人的评价和看法只是外因，外因必须通过内因才能起作用。

进退有节的人比较谨慎，做人做事小心翼翼，不愿意随便粗心大意，造成不必要的损失。他们做事有归属，也井井有条，不

忙不乱，乱中有稳，忙中有序，这种工作方法与其进退有节的人生行为是一脉相承的。有这样良好的工作习惯，又能得到左右人的肯定和帮助，成功的把握自然增加不少。

得志便猖狂的人则不然。他们在未得志之前，也有理想和抱负，但过于看重个人的努力和天赋，一旦成功，总以为是个人聪明和努力奋斗的结果，而忽略了其他人的功劳。更为深刻的原因在于，这种心态促使他不细心观察周遭情势的变化，自高自大，对事物的变化失去了准确的判断，因此成就难以持续下去。再加上一猖狂，得罪了其他小人，又平添了无数阻力和困难，自然难以持久了。

郭子仪爵封汾阳王，王府建在首都长安的亲仁里。汾阳王府自落成后，每天都是府门大开，任凭人们自由进出，郭子仪不准府中人干涉。

有一天，郭子仪帐下的一名将官要调到外地任职，特来王府辞行。他知道郭子仪府中百无禁忌，就一直走进了内宅。恰巧他看见郭子仪的夫人和他的爱女两人正在梳洗打扮，而王爷郭子仪正在一边待奉她们，她们一会儿要王爷递手巾，一会儿要他去端水，使唤王爷就好像使唤奴仆一样。这位将官当时不敢讥笑，回去后，不免要把这情景讲给他的家人听。于是一传十，十传百，没几天，整个京城的人们都把这件事当作笑话在谈。

郭子仪听了倒没有什么，他的几个儿子听了都觉得太丢王爷的面子。他们相约，一齐来找父亲，要他下令，像别的王府一样，关起大门，不让闲杂人等出入。

郭子仪听了哈哈一笑，几个儿子哭着跪下来求他。一个儿子说："父王您功业显赫，普天下的人都尊敬您，可是您自己却不尊敬自己，不管什么人，您都让他们随意进入内宅。孩子们认为，即使商朝的贤相伊尹、汉朝的大将霍光也无法做到您这样。"

郭子仪收敛了笑容，叫儿子们起来，语重心长地说："我敞

开府门，任人进出，不是为了追求浮名虚誉，而是为了自保，为了保全我们的身家性命。”

儿子们一个个都十分惊讶，忙问这其中的道理。

郭子仪叹了口气，说：“你们光看到郭家显赫的声势，没有看到这声势丧失的危险。我爵封汾阳王，往前走，再没有更大的富贵可求了。月盈而蚀，盛极而衰，这是必然的道理，所以，人们常说要急流勇退。可是，眼下朝廷尚要用我，怎肯让我归隐；再说，即使归隐，也找不到一块能容纳我郭府1000余口人的隐居地呀。可以说，我现在是进不得也退不得。在这种情况下，如果我们紧闭大门，不与外面来往，只要有一个人与我郭家结下仇怨，诬陷我们对朝廷怀有二心，就必然会有专门落井下石、妒害贤能的小人从中加油添醋，制造冤案，那时，我们郭家的九族老小都要死于葬身之地了。

这是明白祸是如何产生，应该如何去消除祸害的道理。郭子仪具有很高的政治眼光，他善于忍受灾祸，更善于忍受幸运和荣宠，深谙中正平和、不变不惊的明哲保身道理，所以才能四朝为臣。

大概介绍了郭子仪个人历史的几个重点，就可以看出他的立身处事，真正做到“用之则行，舍之则藏”，不怨天，不尤人的风格。他带兵素来以宽厚著称，对人也很忠诚。在战场上，沉着而有谋略，而且很勇政。朝廷需要他时，一接到命令，不顾一切，马上行动。等到上面怀疑他，要罢免他时，也是不顾一切，马上就回家吃老米饭。所以屡黜屡起，国家不能不有他。

另两件是有关他个人的故事。一是关于他与监军太监鱼朝恩的恩怨，在当时的政治态势上，是相当严重的：鱼朝恩派人暗地挖了郭子仪父亲的坟墓。当时唐代宗大历四年春天，朝野人士都恐怕要掀起一场大风暴，代宗也为了这件事，特别吊唁慰问。郭子仪却哭着说：我在外面带兵打仗，士兵们破坏别人的坟墓，也

无法完全照顾得到，现在我父亲的坟墓被人挖了，这是报应，不必怪人。

鱼朝恩便来邀请他同游章敬寺，表示尊敬和友好。这个时候的宰相元载，也不是一位太高尚的人物。元载知道了这个消息，怕鱼朝恩拉拢郭子仪，问题就大了。这种政坛上的人事纠纷，古今中外，都是很头痛的事。因此，元载派人秘密通知郭子仪，说鱼朝恩的邀请，是对他有大不利的企图，要想谋杀他。郭子仪门下将士，听到这个消息，极力主张要带一批武装卫队去赴会。郭子仪却毅然决定不听这些谣传，只带了几个必要的家僮，很轻松地去赴会。他对部将们说："我是国家的大臣，他没有皇帝的命令，怎么敢来害我。假使受皇帝的密令要对付我，你们怎么可以反抗呢?"就这样他到了章敬寺，鱼朝恩看见他带来几个家僮们戒备性的神情，就非常奇怪地问他有什么事。于是郭子仪老老实实告诉他外面有这样的谣传，所以我只带了八个老家僮来，如果真有其事，免得你动手时，还要煞费苦心地布置一番。他这样的坦然说明，感动得鱼朝恩掉下了眼泪说："非公长者，能无疑乎!"如果不是郭令公你这样宽厚待人的大好人，这种谣言，实在叫人不能不起疑心的。"

另有一则故事，是在郭子仪的晚年，他退休家居，忘情声色来排遣岁月。那个时候，后来在唐史《奸臣传》上出现的宰相卢杞，还未成名。有一天，卢杞来拜访他，他正被一班家里所养的歌伎们包围，正在得意地欣赏玩乐。一听到卢杞来了，马上命令所有女眷，包括歌伎，一律退到大会客室的屏风后面去，一个也不准出来见客。他单独和卢杞谈了很久，等到客人走了，家眷们问他："你平日接见客人，都不避讳我们在场，谈谈笑笑，为什么今天接见一个书生却要这样的慎重。"郭子仪说："你们不知道，卢杞这个人，很有才干，但他心胸狭窄，睚眦必报。长相又不好看，半边脸是青的，好像庙里的鬼怪。你们女人最爱笑，没

有事也笑一笑。如果看见卢杞的半边蓝脸，一定要笑，他就会记恨在心，一旦得志，你们和我的儿孙，就没有一个活得成了！”不久卢杞果然作了宰相，凡是过去有人看不起他，得罪过他的，一律不能免掉杀身抄家的冤报。只有对郭子仪的全家，即使稍稍有些不合法的事情，他还是曲意保全，认为郭令公非常重视他，大有知遇感恩之意。

史载郭子仪年八十五而终。他所提拔的部下幕府中，有六十多人，后来皆为将相。八子七婿，皆显贵于当代。“天下以其身为安危者殆三十年，功盖天下而主不疑，位极人臣而众不嫉，穷奢极欲而人不非之。”历代功臣，能够做到功盖天下而主不疑，位极人臣而众不嫉，穷奢极欲而人不非，实在大难而特难。

飞　箝（二）

可箝而纵
可箝而横
虽覆能复
不失其度

【原典】

将欲用之天下①，必度权量能，见天时之盛衰，制地形之广狭，岨崄②之难易，人民货财之多少③；诸侯之交，孰亲孰疏，孰爱孰憎。心意之虑怀，审其意，知其所好恶④，乃就说其所重⑤，以飞箝之辞，钩其所好⑥，乃以箝求之⑦。

用之于人，则量智能，权材力，料气势，为之枢机。以迎之，随之，以箝和之，以意宜之⑧，此飞箝之缀也。

用之于人，则空往而实来，缀而不失，以究其辞。可箝而纵，可箝而横，可引而东，可引而而，可引而南，可引而北，可引而反，可引而覆。虽覆能复，不失其度。

【注释】

①用之天下：以飞箝之术进行外交活动，说动帝王，影响天下。　②

岨峿：也作阻险，险峻的地势。 ③人民货财之多少：指人口繁衍和财富生息情况。 ④心意之虑怀，审其意，知其所好恶：这是指要仔细审察帝王的心理状况和思想怀抱。 ⑤乃就说其所重：在其所重视的事理上说。或可理解为陈述其优势所在。 ⑥钩其所好：在其所喜欢的问题上加以诱导。 ⑦乃以箝求之：道藏本无“乃”字，据嘉庆本补。 ⑧以迎之，随之，以箝和之，以意宜之：先主动接近对方，而后随之，顺应对方思路，并有意识地附和之使适应。

【译文】

如果要将“飞箝”之术运用到治理国家，游说天下君主成就大业时，一定要先审度这位君主的权谋，衡量他的才能，观察天时的盛衰，审察、掌握地域的宽窄、山川的险峻与难易，人民财富的多少，诸侯之间的交往，彼此之间的亲疏关系，究竟谁跟谁亲密？谁跟谁疏远？谁与谁要好？谁与谁有仇恨？也必须了解清楚。要详细知道他心里关心的是什么，想的是什么，审察他的真正意图，了解他喜欢什么，讨厌什么，然后就对他最关注的事情进行游说。用飞箝之辞引诱出他的爱好，进一步控制住他。

如果把“飞箝”之术运用于诸侯之君，就要揣度对方的智能，权衡对方的才气实力，估量对方的气势，把这些做为关键去迎合他，顺随他，或控制调和他，用我们的意图去开导启发他，这就是用飞箝之术去控制人得到诸侯之权，为己所用。

如果用“飞箝”之术说服一些有才干的贤能之士为我所用，就要先用言词赞美歌颂对方，使对方能心悦诚服来为我效劳。研究对方的言辞，摸准他的心意，进而控制住对方，这样就可箝制对方使他直行，使他横走，导引他或向东，或向西，或向南，或向北。也可引向反，也可引向覆。虽然覆败，但还能复振，不丧失其节度。不论如何做，都脱离不了我们制定的准则。

评　述

飞箝乃“开闭”之意。飞指情绪放纵，言论自由；箝指夹住，使之上下不能自由活动。作为行为，就是让人发言的术法，说服人的术法，按照自己的意图牵着人走的术法。

在对人使用飞箝术时，首先要了解这个人，衡量他的智识能力，权度他的才气天分，惦量他的气度派头，然后抓住他的关键欲望大作文章。先迎合、顺从他，掌握他的底细后再控制他、钳制他，而后再用我们的想法、打算去开导他，牵着他的鼻子走。

公元前659年夏天，晋国兴兵伐虢国。伐虢必须经过虞国，如果虞国不让晋国的军队过境，晋国就束手无策。大臣荀息对晋献公说：“虞国的国君虞公是个鼠目寸光的人，见钱眼开，大王只要把我们的国宝送给虞公，他一定肯答应借我们一条路，让我们通过虞国。”

荀息说的“国宝”，是指晋国马厩中原产于屈地的千里马和国库中原产于垂棘的璧。晋献公最珍爱这两件奇物，对荀息说：“这可是我最喜欢的宝物啊！再说，虞国有宫之奇这样的贤臣在，他们怎么会蠢到‘借路’给我们这种地步呢?”

荀息道：“我们把千里马和璧送给虞公，不过是把千里马从这个马厩牵到那个马厩中，把璧从这个仓库放到那个仓库中，这些马厩和仓库早晚都是您的啊！宫之奇这个人足智多谋，但他不敢犯上强谏，虞公绝不会听从他的劝告。”

晋献公接受了荀息的建议，派人把千里马和璧送给虞公，虞公果然不听从宫之奇的劝告，借路给晋国。晋国经虞国到达虢国，攻占了虢国的都城，虢国迁都到上阳（今河南三门峡市东南）拼力死战，晋军知难而退，回到晋国。

公元前655年，晋国聚集精兵良将，再次向虞国借路攻打虢

国。宫之奇劝说虞公道："虢虞两国相互依存，虢国灭亡了，虞国也就日薄西山了。所谓'辅车相依，唇亡齿寒'说的正是虢虞两国今天的形势。试想，车都不存在了，辅（车轮中连接车毂和轮圈的一条条直棍儿）还能有吗？嘴唇没有了，牙齿不会觉得寒冷吗？请大王三思而行。"

虞公道："晋国和我是同宗（同为姬姓），决不会害我！"再次拒绝宫之奇的劝告，借路给了晋国。

宫之奇回到家中，对众人说："晋国此次出兵，势在灭虢，回国途中，一定不会放过我们虞国，大家逃命去吧！"于是，带领族人，逃离了虞国。

这一年8月，晋军大军经虞国进入虢国，迅速攻克虢国的上阳，灭了虢国。凯旋途中，晋军趁虞公毫无防备之机，一举灭了虞国，虞公成了晋军的俘虏，千里马和美玉也都重新回到晋献公手中。

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

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

司马错建议秦惠王出兵攻打蜀国，张仪不同意，张仪说："不如去讨伐韩国。"秦惠王说："请谈谈你的见解。"张仪回答说："我们应该和魏国、楚国亲善友好，然后出兵黄河、伊洛一带，攻取新城、宜阳，兵临东西周王都，控制象征王权的九鼎和天下版图，挟持天子以号令天下，各国就不敢不从，这是称王的大业。要博取名声应该去朝廷，要赚取金钱应该去集市。现在的黄河、伊洛一带和周朝王室，好比天下的集市和朝廷，大王您不

去争雄，反倒和远方的戎狄小族争斗，这不是帝王的大业啊！”司马错反驳张仪说：“不对。我听说这样的话：想要使国家富强必须先开拓疆土，想要使军队强大必须先让百姓富裕，想要成就帝王大业必须先树立德望。如果这三条具备了，帝王大业也就水到渠成，现在大王的国家地小民贫，所以我建议先从容易的事做起。蜀国，是西南偏僻之国，又是戎狄之族的首领，政治昏乱，如同夏桀、商纣，以秦国的大兵攻打蜀国，就像狼入羊群一样。攻占它的土地可以扩大秦国疆域，夺取它的财富可以赡养百姓，军队用不了多大伤亡就可以使蜀国投降。这样，吞并一个国家而天下并不认为秦国强暴，获得广泛的利益，天下人也不认为秦国贪婪，我们一举两得，名利双收，还可以享有除暴安良的美名。秦国如果攻打韩国，劫持周天子，就会臭名远扬，也不见得有什么实际利益。周朝，是天下尊崇的王室，齐国，是韩国的亲睦联邦。周朝自知要失去九鼎，韩国自知要失去伊洛一带领土，两国将会齐心合力，共同谋划，向齐国和赵国求援，会和有旧怨的楚国和魏国和解，甚至不惜把九鼎送给楚国，把土地割让给魏国，到那时，大王您只能束手无策，那是很危险的！所以，我说攻打蜀国才是十拿九稳的上策。”秦王听从了司马错的建议，决定出兵攻打蜀国。

仅用了 10 个月，就打败了蜀国，蜀国被秦国吞并后，秦国更加富庶和强盛了。

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

我方使用飞箝之术时，常用言辞牵住对方，用计谋使对方随我方的意图而仰俯、升沉，但要注意使对方不失常态，才是其正的高手。

1943 年，德国鱼雷专家汉斯·克备普被美军俘获。但要从这个狂热顽固的纳粹党徒口中得到德国新型鱼雷的机密是极困难

的。盟军遂利用其争强好胜的品性，采用“激将法”，故意藐视他的专业知识，被激怒的克氏解除防范，将鱼雷机密一泄而出。

1943年，反法西斯战争转入战略进攻阶段，德军的潜艇优势仍十分明显，特别是纳粹德国研制成功一种新式鱼雷——声响自导鱼雷。投入使用后，效果极为显著。这使德国潜艇更具威胁力，盟军海军损失严重。

1943年5月4日，丘吉尔乘坐“玛丽王后”号离开伦敦，前往美国，同罗斯福总统举行会谈。在这次会晤中，双方确定了两国关于战争的全面战略思想，其基本任务之一，就是打破轴心国的潜艇威胁。要实现这个目标，解除德国声响自导鱼雷的威胁就变得尤为重要。英、美科学家急需这种鱼雷的资料加以研究。然而，德国军方采取了极为严格的保密措施，英、美情报人员虽竭尽全力，仍未能取得突破。就在这令人焦急而又无可奈何的日日夜夜中，终于有一天，传来一个令人振奋的消息。在一次美国海军与一艘德国潜艇的激战中，这艘德国潜艇被击沉，鱼雷专家汉斯·克鲁普中尉被生擒，他掌握着声响自导鱼雷的全部秘密。这一消息无疑使盟军情报部门有如释重负之感。然而，随之而来的问题又使他们感到十分棘手。调查资料表明，克普鲁出身于德意志名门望族，先辈是普普士将军。他本人又是狂热的纳粹党徒。这些因素又使他具有傲慢自大、凶顽好斗的性格。他对元首忠心耿耿，对第三帝国推崇备至。十分显然，让他背叛纳粹，交待声响自导鱼雷的军事机密是格外困难的。针对这种复杂的情况，审讯人员经过仔细研究、推敲认为，对克普普只能智取。于是，他们精心制定了一个审讯方案。根据这个方案，盟军的主审官乘克托·泰勒上尉首先要采用攻心战术，主动接近克氏，在对方放松警惕的情况下，针对其好大喜功、争强傲慢的性格，采用“激将法”，使其在心理受刺激的情况下，供出机密。

盟军主审官维克托·泰勒毕业于安纳波利斯海军大学，在该

校鱼雷系取得硕士学位。对鱼雷知识他娴熟精通，且智力出众，有敏锐的判断力和随机应变的才能。他上任后，首先与克鲁普“接近”，以便解除对方的心理防范。在日常的交谈接触中，泰勒的形象是开朗、随和、博学多才、举止高雅的学者型人物，这些都使克鲁普心生好感，渐渐他的心理防范开始解除，逆反心理被亲近感所代替，这样，泰勒和克鲁普的关系开始密切起来，双方由聊天、下棋、欣赏音乐到一起吃喝，俨然成了一对朋友。终于有一天，克鲁普按捺不住，主动提问到：“为什么还不对我审讯?”泰勒听后，轻松地回答道：“已经审讯完了。”对此，克鲁普颇感震惊，他进一步发问说：“难道你们不想从我嘴里得到一些鱼雷的情报?”听到克鲁普如此直接了当，迫不急待地提出这个敏感问题，泰勒兴奋起来。他知道审讯的关键性时刻到了——这个时候的克鲁普正是好奇心、好胜心占上风的时候，思想上的一切警觉、防范都已解除。他立即抓住这瞬息间的有利时机，不无轻蔑地说道：“你真是把自己估计得太高了，我们俘虏到的德国潜艇专家，地位比你高得多，你只不过是一个中尉技师而已。”自视甚高的克鲁普果然中计，脸色阴沉、两眼冒火。泰勒见状，进一步激他说：“就算我对鱼雷情报感兴趣吧，也不会找你。朋友，你可知道，我是美国名牌军校的硕士研究生，你的知识恐怕不会超过我的一半。再说，美国是世界上鱼雷技术最先进的国家，德国差远了。”泰勒的话对克鲁普来说，无异于火上浇油，克鲁普再也按捺不住，立即在鱼雷技术上与对方一争高低。两人争谈自己掌握的鱼雷知识。几番争论后，克普普见对方仍没有甘拜下风的迹象，终于抛出了王牌，开始大肆鼓吹声响自导鱼雷的威力、先进。泰勒却挖苦说：“我们军人不能信口开河，应以实为据。”克鲁普二话不说，立即接过纸和笔，把该鱼雷的设计图及所有技术数据写了下来，然后洋洋自得地递给泰勒。泰勒仔细看过后，确信无诈，立即态度谦和地说：“果然言之有据，我认

输了。”克鲁普见泰勒低头认输，他简直是心花怒放，虚荣心得到了极大的满足。

泰勒机智善断，凭借“激将法”，智审德国纳粹鱼雷专家汉斯·克鲁普，堪称国际审讯史上的奇迹。

阴德者必有阳报

楚庄王，名熊侶，穆王商臣之子。此人颇有政治家的才华与度量，是春秋五霸之一。

楚庄王平定了令尹斗越椒之乱以后，为了庆祝胜利，表彰功臣，便置酒大宴群臣于渐台之上，妃嫔皆从。庄王“一飞冲天”霸业初成，不免得意洋洋，踌躇满志，他说：“寡人不御钟鼓，已六年于此矣。今日叛臣授首，四境安靖，愿与诸卿同一日之游，名曰：‘太平宴’，务要尽欢而散。”于是文武百官，依次就坐。珍馐满席，乐声四起，觥筹交错，兴致正浓。不知日落西山，犹觉酒兴未已。庄王下令，秉烛再酌。为了助兴，令所幸许姬姜氏，亲手为诸大夫把盏，众皆起席立饮。忽然一阵大风，将堂上明烛悉尽吹灭。左右取火未至之时，席间一人，因羡许姬之美，情不自禁地于暗中以手牵住了许姬的衣袖。许姬急中生智，“左手绝袂，右手揽其冠缨，缨绝，其人惊惧放手”。子是，许姬手持冠缨（帽带子）走到庄王之前，附耳小语，诸求燃烛详察。但是楚庄王相反而行，急令掌灯者：“且莫点烛！”并说，“今日约与诸卿尽饮，诸卿俱去缨痛饮，不绝缨者不欢。”于是百官皆去其缨，方许秉烛，竟不知牵袖者为谁。大家也都尽欢而散。许姬责怪为何不抓住绝缨者以“肃上下之礼，而正男女之别”时，庄王笑时：“此非妇人所知也！古者，君臣为享，礼不过三爵，但卜其昼，不卜其夜。今寡人使群臣尽欢，继之以烛。酒后狂态，人情之常，若察而罪之，显妇人之节，而伤国士之心，使群

臣俱不欢，非寡人出令人意也。”

此有阴德者必有阳报也。”其事约在八、九年后，时晋楚争霸未休，处于两大国之间的郑国，不时成为两国的争夺对象。庄王十七年春，楚军又一次伐郑。连尹襄老为前部。健将唐狡愿领部下百人为先行，为三军开路。唐狡所向披靡，当者辄败。庄王率诸将直抵郑郊，未曾有一日之阻。庄王怪其神速，询问之下，召见唐狡而欲厚赏，唐狡力辞，说：“受赐已厚，今日聊以相报，敢复叨赏乎？”庄王说：“未尝识卿，何言受寡人之赐？”唐狡说：“绝缨会上牵美之袂者，即臣也。”

楚庄王大度能容，远见卓识。对于臣下乘烛灭光暗之机，调戏爱姬一事，他听后并没有暴跳如雷；对于爱姬以机智手段抓住了物证，并请求抓人归案以正视听一事，他也没有采纳执行。他权衡轻重、冷静分析，当即采用了保全体面、为国士解围、使大家尽欢的以和为贵的策略。诚如他对其爱姬所作的分析一样，试想：你以国君之尊，召群臣饮宴，夜以继日，已违犯了礼制之节；而你又以被你灌醉了的人失礼为罪，岂非自相矛盾！是惩罚臣下失礼，还是显扬自己的无度？此其一。国士们所重者是他做人的颜面，一旦曝光丢脸，则此人将会无颜对世，或死或亡，必将毁掉一生的前程。何况，惩一人之罪，寒所有国士之心，孰重孰轻，不言而喻，此其二。人君以重士轻色尊贤敬能为德。如果因爱姬被戏而加罪于一个酒后失态的国士，“显妇人之节，而伤国士之心”，则自己必然蒙受轻士重色之恶名。其政治影响将遗患无穷，此其三。何况，宴会本以团结为目的，本是为了庆功之后更加和睦，借以实现更远大的霸图，如果以惩罚而告终，弄个人心惶惶、不欢而散，岂不有悖初衷？所以，不如来一个混而同之，来个大家都一样，以保全君臣双方的脸面和团结一致的气氛，岂非上上之策！楚庄王真不愧为春秋五霸之一！其气度、其见识，袂非庸君常人可比！

其次，是他的处变不乱，当机立断。本来，按照常理，当耳边传来了爱姬的倾诉和指控，而且物证在手，捉拿罪犯易如反掌；为爱姬作主，严惩敢于试尝禁脔的登徒子，这是理所当然的事。即使有点重色轻士的嫌疑，却也是人之常情，似乎可以理解。但是，楚庄王没有失掉清醒，没有在最容易激动发火的时候丧失冷静。他权衡利弊，当机立断，决不因小失大，决不因显扬妇人之节而寒尽国士之心。应变于瞬息，决策于须臾。既正确而又英明。这决非一般人所能做到的。

其三，“牵美人之袂者”唐狡，在伐郑之役中的杰出表现，是作为对楚庄王善于决断的回报而写。

庄王当初并没有期望这位“牵美人之袂者”将来会报答他。他不是对一个具体的人，而是对所有在场的抽象的“士”的群体所表示的宽容和理解。至于回报，那是次要的，甚至是根本没有想过的事。所以，当他于真相大白之后，方才感叹：“嗟呼！使寡人当时明烛治罪，安得此人之死力哉?”

无独有偶。历史上的事，往往会有惊人的相似。西汉袁盎，在做吴王相时，有从史某人与袁盎的侍儿私通。盎知而不问，有人吓唬这位从史，云袁盎要治罪于他。从史惊逃。袁盎亲自将他追回，不仅没有问罪，反而把侍儿赐给了他。到仅景帝时，袁盎任太常官，再次奉命使吴。这时，吴王正在谋反，欲将袁盎杀死，并已派五百人围住他，袁盎尚不知此事。正巧奉命办此事的校尉司马，恰好是那位从史。于是该司马用二百石酒，把五百个守卒都灌醉了。于深夜中唤醒袁盎，护送他逃走。袁盎惊问：“公何为者?”司马说：“欲从史盗君侍儿者也。”袁盎惊逃而去，幸免于难。

颇有点戏剧性的是，也有相反的例证。在尽人皆知的三国故事“王司徒巧施连环计”中，董卓不听李儒之劝，经不住貂蝉的假意迷惑，舍不掉美人，得罪了吕布，终于招致了郿坞之祸。董

太师的肚子虽大，却容不下一个将军，只好备作燃脐之膏。

楚庄王重士轻色，似乎颇有点轻视妇女拿爱姬作交易的味道。其实，在他所处的时代环境中，妇女的地位本来便低。庄王以国君之尊，视妇女本来就如奴婢，这并无足为怪。何况，从一个胸怀大志的政治家来说，其远见卓识的政治眼光，其大度能容的恢宏气度，其冷静机敏的应变才能，与董卓之辈自有霄壤之别，云泥之分。

卷六

忤　合

“忤合”乃异中求同的技巧。纵横往往借助权贵成事，能权霸一方者决非等闲之辈。进谋献策须外圆内方，谋圆策方，才能知其本意，献己良谋，纵横天下。

“忤合”有三种含义：

一是指言谈的逆顺。表现为以下几种情况：（1）“忤于心，合于实”。有时言谈虽忤逆人意，却合于事实。在人家看法与事实不合时，要不苟合，不曲意迎合。要不怕忤逆人意，据实而论，坚持实事求是的原则。(2)“忤于言，合于义”。有时话很刺耳，人家感情上难于接受，却合于义理。这要不怕忤逆人情，力陈事理，坚持真理，服从理性，不迁就情绪。(3)“忤于今，合于后”。有时言谈似乎与现状不合，但在事物的发展变化的过程中会得到证实。这是圣人的思维方式，具有远见卓识，敢于“先忤而后合”（《淮南子》），虽暂时忤逆人意，最终会为人所接受。

二是指忤中求合的策略手段，即用蒙蔽、模糊的方法逆向求合。“忤”有错杂模糊的意思，在“正道不得坦然而行”（陶弘景语）时，不妨蒙蔽之，模糊之，这是隐蔽自己，苟合于人，寻求变化的办法。这有以下几种情况：（1）当尚不认识对方，不知是否值得为之策谋卖力时，不妨模糊相处，寻求暂合，以便进一步观察认识对方，以作出向背的选择。（2）当自己的存在不被重视，自己的主张不被理解时，不妨以模糊办法逐步接近对方，以慢慢取得信任。（3）当双方有忤有合，有分歧点也有共同点时，不妨淡化或避开分歧点，在共同点上求合。(4) 当与对方完全对立时，不妨有意设疑，予以蒙蔽，有意亲媚，使之不疑，以隐蔽自己，达到离反的目的。

三是指向背、去就的选择。当时，天下纷扰，政治关系错综复杂，变化反复无常，计谋难于双向尽忠。合此则离彼，人们的去就向背呈复杂状态。以伊、吕之贤能尚且几次臣事桀、纣之暴虐，经过几次反复，最后才作出臣事商汤王、周文王的选择，完

成灭桀灭纣大业。

圣人的忤合向背，并无定准，各随时宜，但大体上也有规律可寻：（1）适应变化的原则。鬼谷子认为，客观事物变化多端，只能从变化趋势与时代特征中去寻求忤合向背的适应性。（2）尊重客观的原则。圣人立身处世，施教扬名，要尊重客观，从实际出发，根据对事势的深刻认识，对时宜的预见，作自我调整，忤合向背，随机化转。（3）达到目的原则。“世无常贵，事无常师”，不能囿子已有经验，墨守成规，要突破常规思维，听无不听，为无不为，其忤合向背要以能否“成事合谋”为基本依据。

忤合作为一种策略手段需要注意以下几点：（1）反忤之术适用子天下、国、家、身不同层次，但必须在对不同层次的客体仔细揣量的基础上进行。（2）反忤之术要结合飞箝之术，在仔细谋虑后，综合使用。（3）忤合向背之间有个开阖的模糊世界，要善于笼络诸侯，包容天下，而后设法使之逐步变化，最后求得真合。（4）行忤合之术的人，要清醒地估量自己的长短优劣所在，只有这样，才能进退自如地使用反忤之术。

忤　合（一）

世无常贵
事无常师
成于事而合于计谋
与之为主

【原典】

凡趋合倍[①]反，计有适合。化转环属，各有形势[②]。反覆相求，因事为制。

是以圣人居天地之间，立身，御世，施教，扬声，明[③]也。必因事物之会，观天时之宜，因之所多所少，以此先知之，与之转化[④]。

世无常贵，事无常师。圣人常为无不为，所听无不听。成于事而合于计谋，与之为主[⑤]。

合于彼而离于此，计谋不两忠，必有反忤[⑥]，反于是，忤于彼；忤于此，反于彼。

【注释】

①倍，通背。　②化转环属，各有形势：意谓或顺合，或背反，随化而转，环旋不已，会出现各种不同的形势。　③明名：彰明名分。　④与之转化：随客观事物的变化，作出自我适应性调整。　⑤与之为主：主要目的能达到即可。　⑥忤：有意模糊或错置双方的分歧点。

【译文】

无论是凑上前去迎合人，还是转过身来背离他，都要有适合的计谋适应形势。事物的发展变化，就像圆环旋转一样，各自形成不同的形势。因此，人们应该反复探求事物的连续性和独立性，根据不同事态，制定不同的措施。

圣人生活在天地之间立身处世，实施教化，宏扬名声、阐明事物名分，必须依据事物转化的时机，观察天时的适宜，以此预测需要实施多少政教，根据它们变化自己的方针决策。

世上没有永远高贵的事物，做事情没有永远不变的良师。圣人经常做事，没有什么该做的事而没有做；圣人所听的事，没有什么该听的情况不听。假如哪位君主办事能成功，计谋又相合，就选择他为自己的君主。

这些计谋，如果合于那一方，就会背离这一方。计谋不可能对双方都忠诚。因此必须有“反忤”之术。如果与这一方利益相合，就必然违背那一方的利益，如果违背这一方的利益，就必定适合那一方的利益。这就是反忤之术。

评　述

国与国之间是联合，还是对抗，人与人之间是朋友，还是敌人，这里有许多人为的因素。国与国的关系、人与人的关系是很脆弱的。亲睦的邻国会因为一时利益转眼间成为敌国，多年的朋友会因为一丝误会转眼间成为仇敌。要是有人从中离间的话，做敌国的或做仇敌的机会就更大了。

忤合离间术，是这样一种策略，表面上合于此方，为此方打算，而实际上得利的是彼方，是在为彼方效力。“成于事合于计

谋，与之为主。合于彼而离于此，计谋不两忠，必有反忤。反于此，忤于彼；忤于此，反于彼。”在鬼谷子看来，施行忤合离间术是一种无奈或者说是一种无法逃避的事，因为办成要办的事，实现预定的计谋，都是为了自己的主人，合乎那一方的利益，就要背离这一方的利益。凡是计谋不可能同时忠实于两个对立的君主，必然要违背某一方的意愿。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，才能合乎这一方的意愿。

战国时期，有的国家采取合纵策略，有的国家施行连横之术。有合纵的，就有破坏合纵的；有连横的，就有破坏连横的。围绕着合纵、连横，破坏合纵、破坏连横，策士们常常施用忤合离间之术。

纵横离间

纵横策士们在离间国与国、人与人之间的关系时常常是从下列几个方面入手的。

从利益关系入手

在国与国、人与人的关系中，利益关系可以说是一种最重要的关系。纵横者往往从利益关系入手，有意在对手和当权者或他方之间，挑起利益之争，使之相互残杀，然后坐收渔人之利。

楚国和齐国曾是合纵国的中坚，秦国要实现兼并六国的野心，必须瓦解楚、齐的合纵关系。张仪为此出使楚国。张仪首先从利益方面入手，对楚王许下诺言，只要楚国与齐国绝交，秦愿献商于之地六百里与楚。楚王想到不费一兵一卒，就可得六百里土地，又可以与强秦修好，相形之下齐国对他就没有什么吸引力了。所以楚怀王马上就答应了张仪的要求，断绝了与齐的合纵关系，就是在张仪回秦后称病，不敢带楚使臣上朝履行诺言时，仍

没有唤起他的警觉，反而以为是秦认为自己与齐绝交的决心不大，而令人到齐边境去谩骂齐人，以示绝齐的决心，彻底断绝了与齐的关系。齐人则因怨楚而偷偷抢先与秦合好。楚怀王既没有得到商于六百里土地，又断绝了与齐的关系，最可恨的是被张仪戏弄了一回，恼羞成怒的楚怀王于是发兵攻秦，想雪耻，不想被秦打个大败。

“战国四君子”之一的孟尝君田文，为报吕礼加害之仇，挑动秦相魏冉和齐相吕礼的利益之争，从而达到商间秦齐关系的目的。田文对魏冉说：秦齐联合，因齐为强国，则吕礼会被重视而得利，魏冉因被轻视、失宠而得害；如果魏冉说动秦助魏攻齐，那么魏冉一方面可得到魏国送来的封赏，另一方面会因破齐而建功，还会以能操纵魏国而受到重用。在这样的利害关系而前，魏冉当然会劝说秦王攻齐，而不是联齐了。

从情感关系入手

国与国之间是亲近还是疏远，人与人之间是朋友还是敌人，人的情感，尤其是人的喜、怒、哀、乐在其中起着很重要的作用。纵横者通过离间对手和掌握对手命运的掌权者之间的情感，或者是离间关系国间的情感，使对手丧失当权者的亲近感，增加其对他的厌恶感，从而达到消除或消灭对手的目的。张仪在实施其连横策略时，为离间燕、赵的合纵关系，就是通过挑动燕王对赵王的怨恨入手，来达到其目的的。燕国是支助苏秦实施合纵计划的策源地，也是张仪进行连横外交的最后一站。燕国虽然也是一个弱国，且此时张仪的连横术也取得了决定性的成功，使韩、魏、赵、齐、楚都争相与秦修好，但张仪却没有像对付魏、韩这样的弱国一样采取威胁恫吓的手段，而是采用了离间术。因为，燕国地处偏远，秦若不攻克赵国，就不会构成对燕的威胁，所以威胁对燕来说是不起什么作用的，对燕来说秦只是远虑，而赵才

是近忧，只有破坏燕、赵的和睦关系，连横术才会起作用。因此张仪正确地采用了离间术。如何离间燕、赵呢？张仪选择了情感作为突破口。他先是叙说赵襄王的不义行为，（即赵襄子将自己的姐姐嫁给代国大王为妻，然后，趁与代王会晤之机，杀死代王，吞并代国，其姐羞愧地用簪子自杀的故事。）试图引起燕王对赵王的厌恶感。然后进一步叙说赵曾多次发兵攻燕，两次围攻燕都，致使大王割让十座城邑，以此来挑动燕王对赵王的仇恨，从而使燕王对赵王产生疏远感，答应参加与秦的连横。张仪的离间术很快取得了成功，燕王答应献出常山之尾的五座城池去侍奉秦国。

从信任关系入手

利用当权者的多疑猜忌心理，故意制造假象，使政敌丧失权势者的信任感，从而借助当权者之手，直接清除政敌或者剥夺政敌所掌握的权力。据《史记·乐毅列传》记载：燕将乐毅联合诸国攻齐，半年未到攻下齐国七十多个城池，只有莒、即墨未被政下，由于即墨易守难政，故乐毅政用怀柔策略，只围不攻。此时燕昭王死，燕惠王即位。惠王与乐毅有隙，于是齐将田单乘机在燕国展开了离间工作，扬言说：乐毅缓攻即墨，是等待时机在齐国称王，齐国人所害怕的只是燕国会派其它的将领来。燕惠王本来就怀疑乐毅，听到齐国离间的话，就派遣有勇无谋的骑劫代替乐毅统兵，乐毅被迫投赵。不久齐将田单在即墨打败了骑劫，最后完全收复了齐国的失地。田单之所以能取得成功，就在于他有政地利用了燕惠王对乐毅的不信任关系，巧施离间计，从而取得了胜利。同样，战国时辩士冷向，在说客郑强以八百金请求秦伐秦的同盟国韩国时，劝说郑强设计使秦王怀疑韩国国相讨公叔，从而也达到了助楚伐韩的目的。

施行离间术常从上述几个方面入手，然而具体进行离间的方法也有很多，常用的主要有嫁祸陷害和造谣诽谤。这里主要谈谈造谣诽谤。造谣诽谤主要是通过编造和散布没有事实根据的谣言，诋毁中伤对手的声誉和形象，从而达到损害或清除对手的目的。造谣诽谤就像一束暗箭，让人防不胜防。据《史记·田单列传》所述：田单为离间燕惠王与乐毅的关系，便在燕造谣说，乐毅久攻不下即墨，是想在齐为王，齐国人不怕乐毅，只怕燕派别的将军来。结果燕惠王果然中计，派骑劫代替乐毅，一谣言为齐国除去了心中大患。田单为激起齐国人对燕士兵的深仇大恨，从而能唤起齐士兵的斗志，于是再造谣言说："我们只是怕燕军把所俘虏的齐兵的鼻子割掉，把他们排列在队伍的前头，来和我们作战。"燕国人听到这话，就对齐降卒处了鼻刑。结果齐军民都很愤怒，更加坚定地防守，唯恐被燕军俘虏。田单两度施离间术，取得了历史上少有的以少胜多、以弱胜强的辉煌战绩。秦人在与赵的长平之战中，也是用的造谣诽谤的离间之法，而重创赵国的。秦赵长平之役，双方相持三年，秦军眼见长期相持对秦不利，想力求速战速胜，因此派策士到赵都邯郸广造舆论，说："廉颇易制，秦人最惧赵王用马服君赵奢之子赵括为将。"赵王中计，果然派赵括代替廉颇，结果四十万卒皆降秦，被秦活埋。

成功地施行忤合离间术的关键是熟悉和了解对手和自己的情况。鬼谷子说："故忤合之道，己必自度才能知睿、量长短、远近孰不知，乃可以进、可以退；乃可以从、可以横。"也就是说施行忤合术的规律是：首先自我估量聪明才智，然后度量他人的优劣长短，只有在这种知己知彼的情况下，才能随心所欲地施行忤合离间之术。无论是齐策士离间乐毅，还是秦策士离间廉颇，它们的成功，都在于他们熟悉和了解对方的人事和战事情况。人事方面：齐策士了解到燕昭王已死，燕惠王继位。倘若燕昭王活着，离间术是不会成功的，因为昭王深信并了解乐毅。而惠王却

与乐毅有隙，有隙必然对乐毅不信任，或者在心理上想找机会使乐毅难堪，说不定甚至早就想除掉他，齐策士所造谣言是应合惠王之心的，所以能够取得成功。秦人离间廉颇亦是如此。秦人了解到，赵孝成王对廉颇坚壁不出的状况早已不满，遣使者数次责备廉颇，因此只要造谣加剧赵孝成王对廉颇的不满，就可促使他下换将之心。战事方面：齐人在乐毅采用的怀柔战术上下工夫，利用了乐毅不到半年攻下齐七十城，而五年却没有攻下一个即墨这一事实，广造乐毅想在齐为王的舆论，使燕惠王不由得不信。秦人也如此，在廉颇采取的只守不攻的战术上做文章，造有关廉颇老了，胆小怕死之类的舆论，从而顺理成章地抬出年青气盛的赵括出来，使赵王确信有理，决定以赵括代替廉颇。

嫁祸陷害

纵横者们所处的环境，人在一定意义上可以被极端的划分为两类：统治人的人和被人统治的人、杀人的人和被人杀的人、害人的人和被人害的人。为了争权夺利，击败自己的对手，他们往往只问结果，而不择手段，嫁祸陷害则往往是他们用来击败威胁自己存在、妨碍自己获得显赫功名的对手的一种常用的手段。

嫁祸陷害是指为了达到陷害对手的目的，有意编造攻击的依据和借口，使陷害行为在表面上看起来真实可信、人证俱全，使上司和舆论对之深信不疑，从面达到迫使对手为之承担罪责的目的。嫁祸陷害的手法很多，诸如设置圈套，诱敌上当；伪造证据，捏造事实；混淆真假，虚虚实实；张冠李戴，找“替罪羊”等等。

设置圈套，诱敌上当

明明对自己不利或有害的事，人是不会做的，所以要想人做出违背自己的意志，并有害于自己的事，须得让人在浑然不觉中，甚至有时是在认为做对己有利的事的情况下，自投罗网，这就需要设置一个圈套。

张仪要暗害樗里疾（秦惠王的异母弟弟，张仪的竞争对手），采取的是先想法提高他的地位，派他出使楚国，同时让楚王为樗里疾情求在秦国做相国。然后，张仪却对秦王说：楚王为樗里疾请求做相国，一定是樗里疾答应了拿秦国去为楚国服务。秦王听后大怒，樗里疾闻讯后就从楚国逃跑了。在这里张仪就为樗里疾设置了一个套子，他先让樗里疾出使楚国，既可以满足樗里疾的功名心，又可以把他从秦王身边调开，然后又让楚王为他请求为秦相，做秦相也是樗里疾梦寐以求的，樗里疾万万想不到，张仪会以楚王为自己情相来作为楚王信任自己的标志，并以此为突破口，而置他于死地。公孙衍为报张仪夺去魏相之职的仇，在张仪前往齐国进行连横活动时，假意设置了一个抛弃前嫌的道歉会，并诚恳地将张仪送到齐国边境，故意使仇恨自己的齐王错以为张仪以自己是朋友，达到了破坏张仪连横计划的目的。

混淆真假，虚虚实实

纯粹是假的东西那么就不会有人相信，要把假的变成真的，从无中生出有来，须得有真实的东西作为铺垫，因此要嫁祸于人，需要把真的和假的混淆起来，使真中有假，假中有真，真真假假，虚虚实实，从而使人确信你所说的是真的，最后达到陷害对手的目的。

甘茂从家臣那里得知秦武王想让公孙衍做丞相，于是直截了当地去祝贺秦武王得到一位新丞相，当秦武王问他听谁说的，他

便诬陷说是公孙衍自己说的。秦王恼怒公孙衍泄漏了秘密，就把他赶走了。如果甘茂一上来就对秦武王说公孙衍亲口说秦王让他做丞相，秦武王不会相信甘茂，而一开始甘茂所说秦武王让公孙衍为相是事实，且甘茂不是来责备，而是来祝贺的，所以秦武王对甘茂采取了信任的态度，这样甘茂后面所说的假话，也就变成了真话了。

同样楚夫人郑袖陷害楚王新宠的美人，也是采取的这种方法。郑袖亲自为新美人挑选她喜欢的衣服、装饰品、房间、卧具，假意表现得比楚王还要喜欢新人，一方面消除了新人对她的戒备，另一方面又使楚王深信她没有丝毫的忌妒心。然后她对新人说大王不喜欢她的鼻子，建议她遇见楚王时，用手把鼻子捂住。最后她却对楚王说新人讨厌闻楚王的臭味，从而使新人被处劓刑。

伪造证据，捏造事实

通过直接伪造证据，或者众口一词的诬告，使对手有口难辩，跳进黄河也洗不清；或者通过严刑逼供，致使对手屈打成招。目的是为了寻找和编造诬陷对手的依据，因为只要有了犯罪的依据或事实，就可以以此论罪，哪怕这事实或依据是凭空捏造出来的。

公孙闬为害齐将军田忌，利用田忌在攻魏战斗中三战三胜的战绩，就派人拿了十金到集市上去算卦，让此人谎称是田忌的部下，想干大事，特来算算吉凶。等算卦人走出来时，就叫人把算卦人抓起来，带到齐王面前，作为田忌谋反的证人。子是田忌无来只好逃离齐国。在纵横家这里，伪造证据、捏造事实的嫁祸手段，还只是初级阶段而已，在以后历代宫廷内外的争权夺利的斗争中，逐渐发展到登峰造极的地步，其中尤以唐代武则天时期为最盛，武则天手下的大臣来俊臣可以说是一个伪造证据、捏造事

实的专家。尚书狄仁杰被诬入狱后，来俊臣连严刑逼供、屈打成招这一点都嫌麻烦，索性“乃令判官妄为仁杰等作谢死表，代署而进之”（《旧唐书·酷吏来俊臣传》）。真可谓是欲加之罪何患无词。

张冠李戴，找替罪羊

就是有意将应由自己承担的罪责或灾祸，通过一定的手段转嫁到对手或别人身上，使对手或者甚至与己毫无干系的人无端为己背黑锅。秦国攻打韩国的管城，魏王不听大臣昭忌的劝告，发兵救韩，结果引火烧身，秦国放弃韩国转而攻打魏国。昭忌为救魏国免于战祸，去见秦王。昭忌知秦国最怕六国合纵，于是指出秦攻韩，然后攻魏，结果是促使六国合纵阵线的巩固。要破坏六国合纵，只要制服主张合纵最积极的国家即可，而在六国中，赵国是主张合纵的积极分子，制服赵国，燕、楚便会臣服秦国。秦王听后，随即下令停止攻魏，而移兵攻打赵国。魏因援韩而给自己惹来战祸，昭忌则运用他那三寸不烂之舌，鼓动秦去攻赵，使赵国成了替罪羊，从而把战争的灾祸转嫁到了赵国的头上。韩、魏、赵本是合纵国，但为了使本国免于战祸，不惜出卖了自己的伙停国。连朋友、伙伴尚且可以嫁祸，更别谈自己的政敌或对手了。

嫁祸陷害之术往往和离间之术是联系在一起的。要离间国与国、君与臣之间的关系，往往要借助嫁祸陷害之术；而要嫁祸陷害某人，又往往要通过离间此人与他所依仗的权势者之间的亲密关系，使其失去依靠，达到嫁祸陷害的目的。韩人郑强想使张仪被秦国赶走，即想要离间张仪和秦王的关系，于是郑强设计让楚大臣留住张仪的助手，自己便跑到秦王面前说：“张仪派人到楚国，献给楚国上庸之地，所以楚王派人来拜见大王。”秦王听了大怒，张仪有嘴难辩，便逃跑了。这是欲离间而施的嫁祸陷害之

术。另外，欲陷害某人也可施离间之术。韩相国公仲因为甘茂夺取了韩国的宜阳，而仇恨甘茂，总想找机会置甘茂于死地。由于秦后来把武遂归还了韩国，秦王怀疑甘茂利用归还武遂一事来消除他和公仲之间的仇恨。这时韩人杜赫为替公仲陷害甘茂，于是就对秦王说："我听说公仲朋希望借助甘茂之力来投靠大王。"秦王听后对甘茂很生气，甘茂从此因被秦王怀疑而被疏远。

忤　合（二）

不劳心苦思
不能原事
不悉心见情
不能成名

【原典】

其术[①]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[②]，必先谋虑计定，而后行之以飞箝之术。

古之善背向者，乃协四海，包[③]诸侯，忤合之地，而化转之[④]，然后以之求合。故伊尹[⑤]五就汤，五就桀[⑥]，然后合于汤。吕尚[⑦]三就文王，三入殷，而不能有所明[⑧]，然后合于文王。此知天命之箝，故归之不疑也。

非至圣达奥，不能御世[⑨]；不[⑩]劳心苦思，不能原[⑪]事；不悉心见情，不能成名；材质不惠[⑫]，不能用兵；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，乃可以纵，乃可以横。

【注释】

①术：指反忤之术。 ②大小进退，其用一也：事大事小，欲进欲退，运用反忤之术的道理是一样的。 ③包：容纳。 ④忤合之地，而化转之：在模糊的意境中去转化对方。 ⑤伊尹：传说中的商朝贤相，因佐商汤灭夏桀名世。《孟子·告子告篇》："五就汤、五就桀者，伊尹也。" ⑥桀：名履癸，夏朝暴君，为商汤所败，夏朝因之灭亡。 ⑦吕尚：辅弼武王灭商建周，封于齐，是齐国的始祖。姜姓，吕氏，名望。尚，一本作"望"。⑧不能有所明：没有暴露真实意向。 ⑨御世：治理天下。 ⑩道藏本无"不"字，据别本补。 ⑪原：察究。 ⑫惠：通慧。

【译文】

把这种反忤之术应用于天下，必须要先衡量天下的情况，制定措施再决定合于谁。如果应用到诸侯国，一定要先衡量各诸侯国的情况再决定合于谁。如果把它应用到大夫的封地，必须要先了解封地的实际情况，再决定合于谁；如果把它应用到一个人身上，必须要衡量那个人的才智、能力、气度、再决定怎样做。无论对象、范围的大小或策略的进退，反忤术运用的原则是一致的，一定要先谋划考虑好，制定好实施措施，决定去留，然后用飞钳之术来实现它。

古代善于实施忤合之术的人，能够联合天下各地，包举天下诸侯，在或者相违背或者相和合的不同地方变化转动。然后选择明君，与他合作。所以，伊尹曾五次辅佐商汤，又五次辅佐夏桀。然后才决定辅佐商汤成就霸业。吕尚曾三次辅佐周文王，又三次辅佐殷纣王而不能受赏识，最后才合于周文王辅佐他成就霸业。这是他们能知天命的规定，所以就毫不迟疑地归附明主。

如果不能像圣人那样聪明高尚，通达高深的道理，就不能立身处世，治理天下。不能聚精会神地苦苦思索，就不能探究事物的本原。不能尽心全力地去观察事物实情，就不能功成名就，如果本身才能气质不佳，不够聪明，就不能用兵；为人真诚忠实没有真知灼见，就不能真正了解人。所以要用“忤合之术”，自己必须估量一下自己的才能智慧，衡量一下自己的长处和短处，看哪方面他人不如自己，这样才可以决定自己是入政，还是隐退，才可以决定是纵行还是横走。

评　述

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

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

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

诈退之法常被军事家广泛使用，曹操就曾用此计巧取阳平关。

公元 215 年春，曹操率兵攻伐汉中张鲁，自陈仓出发，一路

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

齐国的权臣崔杼控制了齐国国政以后，召集大臣们在自己家里歃血为盟，想借此巩固自己的地位。在盟誓的时候，崔杼的誓词说："不亲附崔氏而亲附齐国公室的人，将遭天打五雷轰！"不少大臣都按照崔杼的话发了誓。

轮到晏子时，晏子低下头含了血，仰起头来向上天呼告说："不依附齐国公室而亲附崔氏的，也将遭天打五雷轰！"

崔杼听了晏子的誓词很不高兴，就用矛顶住他的胸膛，用戟勾住他的脖子，对晏子说："我看你还是把说过的话改回来吧，这样我就会和你共同享有齐国。你要是不改的话，哼哼，那我马上杀死你！"

气氛一下子紧张了起来，大臣们都为晏子捏一把汗。

谁知晏子面不改色心不跳，镇定地说："崔杼，你难道没有学过《诗》吗？《诗》上说：'密密麻麻的葛藤，爬上树干枝头。和悦近人的君子，不以邪道求福。'我难道能够以邪道求福吗？你考虑一下我的话吧！"

崔杼听了晏子的话，想了想，叹息道："这是贤德的人，我不能杀死他！"于是放下兵器，转身走了出去。

晏子见崔杼离去，为防不测，马上也离开了崔杼家。晏子的车夫要赶着马快跑，晏子摸着车夫的手说："安稳点，不要失去常态！快了不一定就能活，慢了也不一定就会死。鹿生长在山

上，可它的命却掌握在厨师手里。如今我的命也有人掌握着！”

马车平稳地行驶到晏子家中，晏子最终也没有遭到什么迫害。

晏子真可谓是知命之人。命是指不知为什么会这样，但却终于这样了。靠耍聪明乖巧做事的人是不能领会到这些的。所以命这个东西，靠近它未必能得到，离开它也未必能失去。大智的圣人知道命是如此，所以按照义的原则决断，安然地对待它。所以说，通达事理的人通晓生死之义。而通晓了生死之义后，那么利益存亡就不能使之迷惑了。所以晏子在与崔杼盟誓时能够不改变自己遵守的道义。

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

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

公元前655年，晋献公灭了虞国，俘虏了虞国国君和虞国大夫百里奚。

百里奚，在虞国是个讲忠义、有才干之臣。晋献公知其贤，便想任用他，派大臣去劝说，但百里奚拒绝投降。这时，正值秦穆公派使者到晋国，向晋献公的长女伯姬求婚。因为百里奚不愿

归顺，献公决定把他作为陪嫁奴隶送到秦国。在去秦国的路上，百里奚利用一次看守不严的机会逃跑了。百里奚逃到楚国的领地宛城时，不慎被本地人当作奸细抓起来。秦穆公在清点晋献公送来的礼单时，发现陪嫁奴隶中有百里奚的名子，却没有这个人，便追问原因。护送礼物的人员禀告秦穆公说："百里奚是虞国的臣子，在路上逃跑了。"穆公觉得很奇怪，便询问百里奚的情况。了解情况的人说："这个人很有学问，也很有能力，是个贤才，只可惜没有遇到好时机。"秦穆公求贤心切，立刻派人打听百里奚的下落，当得知百里奚在楚国为奴时，穆公欲以重金赎回。有个大臣对穆公说："楚国之所以把百里奚当奴隶看待，是因为不知百里奚之贤，如果以重金赎回，岂不是告诉楚国百里奚是个贤人吗？这样做百里奚是不能归秦的。"于是秦穆公改变了主意，派人到楚国，对楚王说："我有个陪嫁奴隶百里奚逃到你们这里来了，请让我用五张黑羊皮把他赎回。"楚王毫不迟疑地同意了。

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

说到齐国，因没有人向齐襄公引荐，后来路费用光了，流落街头。百里奚乞食遇到蹇叔，蹇叔看出百里奚不是等闲之人，收留了他，并结为兄弟，蹇叔家境贫寒，百里奚便替人养牛糊口。

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

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

纵横家崇尚智慧的谋略。鬼谷子指出："亡不可以为存，危不可以为安，然而无为而贵智矣。"即他认为无为和智慧才是最重要的。他还认为："故先王之道阴，言有之曰：'天地之化，在高与深；圣人之道，在隐与匿。非独忠、信、仁、义也。"也就是说古代先王推行的大道是属于"阴"的（"阴"即是指那些高深莫测、深藏不露的智慧和谋略），并不是单纯只讲求仁慈、义理、忠诚、信守。至少在鬼谷子看来智慧与谋略和忠、信、仁、义之道一样为古代先王治国的必不可少的方法，有时甚至是更重要的方法。纵横家陈轸在用鹬蚌相争渔人得利劝说秦惠王坐观齐、楚之争时，曾感叹地说："计者，事之本也；听者，存亡之机也。"（《战国策》卷四）即是说："计谋，是成事的根本；听从良计是存亡的关键。"在这里陈轸把谋略提高到一个"根本"的高度，可见其对它的重视。

纵横家们常常是在各国之间施展他们的雄才韬略的。张仪以与魏连横、攻楚取地、向南发展的谋略深得秦惠王的赏识，从而入秦为相。张仪对付魏国采用的是以势相挟，以情相劝的手段。

首先用同父母的亲兄弟，还是争夺钱财--说，动摇了魏襄王的合纵之心，接着指出秦国的目的不是夺魏，而是弱楚，说动魏襄王侍奉秦国；张仪对付韩襄王则是利用威胁恫吓的手段，说秦国用像孟贲、乌获这样的勇士去攻打韩国，犹如用千钧重物坠于鸟蛋一样，韩国是不堪一击；对付齐国这样的强国，采用的方法则与韩、魏不同，主要是通过赵二次抗秦，虽二次获胜，但国力大伤为例，劝说齐宣王不要图眼前一时的名，而要着眼于百代之利，与秦交好。如此，张仪在实施他的连横策略时，针对不同的国家、不同的形势采取不同的游说策略。与此相同，纵横家苏秦、陈轸、甘茂等等，在实施他们的或连横或合纵策略时，都是依据不同的情况，采取不同的策略，或威胁恫吓、或申言利害、或以情相劝。不同的计谋和策略是他们取得成功的根本。苏秦曾挂六国相印，贵为一时；张仪身兼秦、魏两国的相国，风流一时，就是陈轸和甘茂在楚国、秦国也曾春风得意。

纵横家们高超的智慧和谋略不仅助他们在各国取得成功，实现他们的人生理想和追求，而且在危急关头还是他们活命的法宝。陈轸曾是秦国受宠的大臣，主张秦、楚相亲，张仪入秦后，为实施其向南攻楚、入秦为相的策略，把陈轸视为眼中钉，几次在秦王面前诋毁陈轸。一次，张仪对秦惠王说陈轸经常把国家机密泄露给楚国，如果陈轸再回楚国，希望大王把陈轸杀掉。秦王召见陈轸，陈轸用一个故事，击破了张仪对自己的诋毁，使自己化险为夷。这个故事是：有人勾引某楚人的两个妻子，年长的痛骂这个人，年轻的答应了这个人，没过多久有两个妻子的楚人死了，有人问勾引者想娶谁为妻，勾引者说愿娶年纪大者为妻。他说："住在别人那里的时候，自然希望她同意我；现在要当我的妻子了，我希望她为我面骂那些勾引她的人。"陈轸说："楚王是个英明的君主，如果我经常把秦国的机密泄露给楚国，楚王一定不会收留我的。"

张仪因用商、於六百里土地骗楚王拒齐，楚王对张仪恨之入骨，当秦王提出用武关外的土地换楚黔中之地中，楚王说愿用黔中换张仪，秦王想派张仪到楚国去，口头又不忍心说出来。张仪就自愿出使楚国。楚怀王拘捕了张仪，准备把他杀掉。张仪用重金贿赂楚宠臣靳尚，靳尚威胁楚宠夫人郑袖，秦王为救张仪，打算让其漂亮的爱女，带着金玉宝器、上商六个县作陪嫁嫁给楚王，而她不久将会被重视土地和美女的楚王遗弃，郑袖于是日夜劝说楚怀王放了张仪。张仪在得知楚王要用他换黔中之地后，明知秦王更看重土地而不是他张仪，只是碍于情而不好直说的情况下，自愿出使楚国，从商使秦王更感激他，也使自己从被动变为主动；接着又贿赂靳尚和郑袖，设计让楚怀王放了自己，这都依靠的是他的胆识和智慧。比张仪更胜一畴的苏秦，到死也不忘使用他的谋略。苏秦因被人忌妒而遭刺杀，带着致命伤四处逃逸。齐王到处派人搜捕凶手，没有找到。苏秦快死时，出计：让齐王把他五马分尸，并宣称其罪名是为燕利益在齐国作乱，认为这样一定会抓到凶手。齐王依照苏秦的话去做，杀害苏秦的凶手果然抓到了。

纵横家们的智慧和谋略的施展和发挥，完全依赖于国君的重用。因此，能否得到国君的赏识和重用，是他们楚功立业的关键。苏秦最早用连横术游说秦惠王，秦惠王一句日后再行领教，便把他打发了。以后苏秦先后上了十次奏章，都没有被采纳，致使他衣衫褴褛地回到家中，被父母、妻嫂、亲戚所不齿。苏秦用头悬梁、锥刺股的精神又苦学了一年，再次出山，用合纵术游说燕昭王，得燕文侯赏识，资助苏秦车马和金银布帛，让他到赵国去游说赵王参加合纵联盟，由此，苏秦开始了他六国合纵的游说旅程，建立了六国相王的鼎盛功绩。张仪早期游说诸侯时，曾随楚宰相喝酒，被看门人疑他偷了宰相府的玉璧，而受拷打之苦。后历尽艰辛来到秦国，用连横术游说秦惠王，得惠王赏识，官居宰相之位。

下篇　成　事

大事皆以成败论英雄。鬼谷子认为“阴谋阳事”方可成事。下篇五卷细说“揣情、摩意、权量、谋虑、决物”五法，乃审时度势、虑谋行事、建功立业之道，谓之《成事》。

卷一

揣　情

只有在充分权衡天下大势的情况下才能设谋定策；只有在全面理解对方之后才能说服对方接受自己的主张。“揣情”就是权衡天下大势和揣度对方的技巧，也是审时度势的具体方法。

揣是揣测对方内情，旨在掌握对方个性特点。人们的内心世界是十分丰富的，其深层思想往往是隐秘的，更难以知其变化动向，而这又往往是语言和行为的动因。这往往要靠已知的迹象为基础，去估计、推测、设想，这就是揣情。

只有在充分地分析和估量天下大势的基础上，才能正确地设谋定策；只有对对方的内情作了充分的揣度和把握以后，才能说服对方接受自己的主张。《荀子·正名》说到，忧心如焚的人，“耳听钟鼓之乐而不闻其声”；《淮南子·淫言训》也说，“心有忧者，琴瑟鸣竽非能乐也”。可见，能否动人，并不单纯在于音乐是否优美动听，还在于受者心境如何。同样道理，对方是否接受，也不完全在于主体所提出的主张正确与否。例如，苏秦说秦惠王“吞天下称帝而治”，这主张不能说不对。但当时孝公刚死，惠王立足未稳，商鞅刚诛，秦王对说客失去信任，结果是苏秦进说失败。所以，揣情量势是设谋定策的根本，是说服对方的基本法则。

揣情的方法很多，一是顺着揣：有意识地顺着对方的心理，把对方喜欢和厌恶的感情推向极端，使其真情充分暴露，从而掌握对方内情。二是从外围去了解。如果无法把握对方内情时，要改变方式，从周围人和其他事中去揣测，放弃直接了解，采取间接方法。三是因小揣大。蜎飞蠕动，微小之处，利害所关。可以从细微的迹象中去揣测对方内在的思想趋向。

揣　情（一）

善用天下者
必量天下之权

【原典】

古之善用天下者①，必量天下之**权**②，而揣诸侯之情。量权不审③，不知强弱轻重④之称；揣情不审，不知隐匿变化之动静。

【注释】

①善用天下者：善于左右天下大势的。　②权：势，指所处的环境与地位。　③审：审慎，详细。　④强弱轻重：强弱，指对方的虚实状况。轻重，指对方在周围环境中所处地位的轻重。

【译文】

古代善于利用天下情势，处理天下纠纷，操纵天下局势的人，一定要衡量天下的权势，揣测诸侯的真实意图，如果不能周密细致地衡量天下权势的变化，就不能知道诸侯各国的强弱虚实的比较；如果对各诸侯的真实想法揣测得不够详细，就不能了解隐蔽变化的状况和瞬息万变的世情。

评　述

官渡之战后，曹操亲自率大军进击刘备，刘备便奔襄阳投靠刘表。刘表厚礼相待，但并不重用他，拨给他一支人马，让他屯驻新野（今属河南），看守荆州的北大门。刘备急于摆脱这种寄人篱下的困境，但身边缺少一个有谋略的辅佐，听说人号“水镜”的司马徽很有才学，便去拜访。司马徽自忖难担大任，便推荐了诸葛亮。刘备对司马徽的话半信半疑，就在这时，徐庶也说诸葛亮是个难得的人才，刘备这才下决心请诸葛亮出山。

刘备三顾茅庐，诸葛亮被他的真诚而感动，在自己简陋的草屋接待了他。四十七岁的刘备虚心向小他整整二十岁的诸葛亮讨教：“汉室衰微，奸臣窃取权柄，皇上蒙尘。我不度德量力，想伸张大义于天下，但才疏学浅，多年奔走，迄今仍一无所成。然而，我的心志未衰，先生看应当怎么办？”请葛亮见刘备如此推心置腹，便把多年来深思熟虑的攻取天下的谋略端了出来：

> 自董卓以来，豪杰蜂起，地盘跨州连郡的不可胜数。曹操和袁绍相比，名望低，人马少，结果他打败了袁绍，以弱胜强，这不是苍天使然，而在于人的智谋。今曹操已拥有百万人马，挟天子以令诸侯，实难与他争锋。孙权占据江东，已有三代了，地势险固，民心依附，有一批贤人才士为他效力，这就只能跟他联合，而不能去图谋进取。荆州北依汉水、沔水，南达南海，北连吴会，西通巴蜀，堪称用武之地，但它的主人难以守住，这大概是上天留给将军的，将军是否有意呢？益州地势险要，沃野千里，天府之国，高祖（指刘邦）凭借这块地盘而建立了帝业。但是，州牧刘璋懦弱无能，在他北面，还有个张鲁，民殷国富而不知爱惜，有才智的

人渴望贤明的主子。将军既是皇室的后裔，信义闻乎四海，广交天下英雄豪杰，思贤若渴，若能跨有荆、益二州，固守险要，西边和好诸戎，南面安抚夷赵；对外结好孙权，对内修明政治，一旦天下有变，时机一到，就命一上将统率荆州军队北向宛城、洛阳，将军亲麾益州士卒出秦川。到那时，老百姓谁个不箪食壶浆来迎接将军呢？诚能如此，则霸业可成，汉室可兴了。

诸葛亮胸有成竹，指点江山，给刘备指出了一个最佳方案，刘备大喜过望，视诸葛亮为良师益友，二人关系一天比一天亲密。关羽、张飞不满，刘备对他们说："我有了孔明，就像鱼有了水，望你们不要再说长道短了！"关、张二人也没再说什么。

刘备请诸葛亮出山，助他一臂之力。诸葛亮觉得刘备是个可以辅佐的人，便应允了。

刚刚统一了北部中国的曹操率二十余万大军南下，直逼襄阳。他虚张声势，宣称南进的是八十万人马。曹操的先头部队刚出发，刘表就病死了，刘琮承嗣荆州牧，曹操大军进抵荆州北大门新野，刘琮便投降了。

曹操进占江陵，厉兵秣马，准备东下。

孙权被推到了殊死搏斗的风口浪尖上。

这正是诸葛亮所希望的。因为这样，孙刘联合抗曹才有可能。他请准刘备，亲去江东游说孙权。

请葛亮赶到柴桑（今江西九江西），见到了孙权。孙权拥兵观望，对是否抗击曹操还在犹豫。诸葛亮说："海内大乱，将军起兵占有江东，刘公也聚众于汉水之南，与曹操并争天下。今曹操在平定河北之后，乘胜南破荆州，威震四海，致使英雄无用武之地，故刘公遁逃到江夏。请将军根据自己的力量考虑一下：若能以江东人马与曹操抗衡，不如趁早和他决裂；若不能抵挡，何不卸甲弃兵，北面而臣奉？今将军表面上臣服曹操，而内心却犹

豫不决，事情危急不能决断，大祸不日就要临头了。”

诸葛亮的话击中了孙权的要害。被戳了痛处的孙权生气地反问：“如果像你说的那样，刘公怎么不投降曹操？”

诸葛亮道：“田横，齐国的一个壮士罢了，尚守义不屈，何况刘公乃皇室后裔，英才盖世，众人景仰，如江河之归大海，若真的大事不成，这是天意，岂能屈从于曹贼之下？”

孙权被激怒了，毅然道：“我不能举全吴之地，十万之众，受制于人！我的决心定了！难道除了刘公之外没人能抵挡曹操？但刘公刚刚失利，怎能抗击曹军？”

诸葛亮知道孙权怀疑刘备的实力，便说：“刘公虽败于长坂，但失散回来的将士，加上关羽的水军，还有精兵万人，刘琦的江夏士卒也不下万人。曹军远道而来，疲惫不堪，听说追击刘公，轻骑一日一夜行三百里，这就是所说的‘强弩之末，势难以穿鲁缟’，这是用兵之大忌，兵法上说‘必蹶上将军’。且北方之人，不习惯水战。荆州士民投降曹操，是被兵势逼的，不是心服。如果将军能派一员猛将统兵数万，与刘公同心协力，定能打败曹贼。曹兵败，必北退，如此则刘公和将军势力增强，天下三分的局面便形成了。成败在此一举！”

孙权的疑虑消了大半，但对这样一件事关江东存亡的大事还是不敢贸然决断，就对诸葛亮说要同部下商量一下。

就在他与部下讨论时，曹操派人下战书来了，信上说：“我奉天子之命讨伐罪臣，大军南下，刘琮投降。现在我提水步军八十万，正要和将军会猎东吴。”孙权把战书让官员们传阅，官员个个大惊失色。老臣张昭先气馁了，主张投降。谋士鲁肃见状，建议孙权把在鄱阳（今江西波阳东北）的周瑜召回商量。周瑜乃庐江舒县（今安徽庐江西南）人，是孙权兄长孙策的好友。孙策死后，像又辅佐孙权。他一向主张抗曹，回到柴桑后，痛斥投降派，力主抗曹。孙权终于下定决心，他拔刀砍去案几的一角，

道："谁敢再提投降，有如这案几！"众人不敢再言语了。孙权拨精兵三万，任命周瑜和老将程普分别为左、右都督，鲁肃为参军校尉，随诸葛亮前往樊口，与刘备会师。

诸葛亮终天完成了联合孙权的使命。

孙刘联军沿江北上，在赤壁（今湖北蒲圻西北，长江南岸）与曹军遭遇。刚一交战，曹军便失利，退守江北的乌林。曹军不服水土，许多人染上了可怕的瘟疫，因受不了风浪的颠簸，用铁索把战舰串联起来。周瑜部将黄盖看准这个弱点，把十只船装上干草，洒上油点燃，乘风冲向曹船。曹船燃起熊熊大火。孙刘联军趁机进攻，曹操见势不妙，带着残兵敢将从华容道（今湖北监利东北）北撤。

赤壁一战，奠定了三国鼎立的局面。

赤壁战后，刘备与诸葛亮带兵南下，攻占荆州南部，拜诸葛亮为军师中郎将。为了安抚荆州将士，刘备推举刘琦为荆州刺史。翌年，刘琦病死，部下推举刘备做了荆州牧。孙权见刘备羽翼已成，便正式把荆州南部各郡划归刘备，还把二十多岁的妹妹嫁给了四十九岁的刘备。刘备在公安（今湖北公安北）扎下大营，他觉得地盘太小，便从孙权手中借得荆州江北各郡，从公安移驻江陵。

然而，荆州无险可守，刘各决定实施诸葛亮在隆中提出的方案：向益州发展。

益州刺史刘璋懦弱无能，他手下的两员大将法正和张松觉得跟着刘璋难成大事，想投靠刘备，遂劝刘璋邀刘备入蜀。刘璋不知是计，便愉快地答应了。正在策划图谋益州的刘备、诸葛亮闻讯大喜，遂决定由诸葛亮、关羽、张飞和赵云等留守荆州，刘备带庞统等人西进。庞统是前一年来投奔刘备的。他们受到了刘璋的热烈欢迎。过了三个月，刘璋诸刘备进讨北边的张鲁。刘备统兵进抵葭萌（今四川广元西南）便停了下来，做占领益州的准备

工作。不料，事情泄露，刘璋宣布与刘备进入战争状态，刘备也就公开地与刘璋争夺益州了。在攻打雒城（今四川广汉北）的战斗中，三十六岁的庞统阵亡。刘备急令诸葛亮入川。诸葛亮留下关羽镇守荆州，自己率张飞，赵云等西进。等他们入川，刘备已攻下雒城，进围成都。两支人马会师，兵势更壮。建安十九年（214）夏天，刘备大军兵临成都城下，刘璋见大势已去，开门迎降。

刘备率军进入成都，自称益州牧，拜诸葛亮为军师将军兼益州太守。

诸葛亮在隆中提出的占领益州的计划，终于实现。

益州新降，亟待巩固，诸葛亮协助刘备作了大量工作。他选贤任能，大量起用有才能的刘璋旧部，与他们推心置腹，取得了他们的信任。刘璋政令松驰，致使益州秩序混乱。诸葛亮从严执法，力行法治，益州的秩序渐渐好转。

在诸葛亮的精心辅佐下，刘备在益州站稳了脚跟。

不久，刘备又打败向汉中渗透的曹军，夺取了汉中。

建安二十四年（219）八月，诸葛亮、关羽、张飞、赵云、黄忠、马超和法正等一百二十名文武官员拥立刘备为汉中王。

建安二十五年（220），曹操病死，使的儿子曹丕废汉献帝自立，改国号为“魏”，改元“黄初”。翌年，刘备也在诸葛亮的建议下，在成都称帝，定国号为“汉”，改元“章武”，立长子刘禅为皇太子，拜诸葛亮为丞相，总理国备。

揣　情（二）

其有欲也
不能隐其情

【原典】

何谓量权？曰：度于大小①，谋于众寡②，称货财之有无③，料人民多④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？揆⑤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？能知如此者，是谓量权⑥。

揣情者，必以其甚喜之时往而极其欲⑦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。情欲必失其变⑧。感到而不知其变者，乃且错⑨其人，勿与语，而更问所亲⑩，知其所安。夫情变于内者，形见于外。故常必以其见者，而知其隐者，此所谓测探揣情。

【注释】

①大小：实力强弱。 ②众寡：指人心向背，政治条件优劣。 ③称货财之有无：称，指权衡。自“古之善用天下”至此，道藏本以细字题注出现。以文义观之，当为正文。 ④料人民多：道藏本脱“料人民多”四字，据别本补。 ⑤揆君臣之亲疏：揆，指揆度，估量。道藏本无“揆”字，据嘉庆本补。 ⑥量权：道藏本作“权量”，据嘉庆本校改。 ⑦往而极其欲：顺着对方情绪，把对方的欲求推向极点。 ⑧情欲必失其变：其情欲已达极点，就不会矫饰权变。俞樾《诸子平议补录》以为：“失字无义，疑当作知。知字阙坏，仅存左边矢字，因误以失矣。” ⑨错：同措，措置，搁下。 ⑩更问所亲：向旁人作外围了解。也可以理解为探求对方所喜欢的话题。

【译文】

什么叫量权？回答是：“要估量大小，思谋多少，估量一下财货的有无，估算人民的多少、财力与贫富情况如何？哪些方面有余？哪些方面不足？要分辨地形的险峻还是平坦，哪里有利、哪里有害？谋略方面，哪个谋略好、哪个谋略坏？君臣之间关系如何？哪一国君主亲近贤良疏远小人，哪一国君主亲近小人疏远贤良？宾客的智慧，哪一国缺少智谋，哪一国足智多谋？还要观察天时，观察国家命运的发展趋势，看谁有祸、谁有福，谁凶谁吉？要考察诸侯之间的结盟关系，看哪个可用、哪个不可用？要观察民心向背和变化状况，看哪一方民心安定，哪一方民心不稳？看百姓喜爱谁憎恶谁？能反复揣度分辨这些事情，就叫做“量权”。

所谓揣测实情，必须在他最高兴的时候，这时前去，而且最大限度地刺激他的欲望。当他一产生欲望，就不能隐瞒实情。或者在他十分恐惧的时候前去，而且最大限度地增加他的恐惧、厌恶之事。当他产生更恐惧、厌恶时，也不能隐瞒自己的真情。真情欲望必然是在他的情感发生极端变化时不自觉地表现出来，如

果触动了他的情感，却还不能了解他的变化，就暂且放开他，不与他交谈。而另去询问他亲近的人，了解他所爱好的是什么。感情在内心发生变化的人，一定会从外部表现出形态来。所以必须经常观察他外在举止的表现形态，而了解他内心隐藏的感情，这就是所说的揣测内心深处而揣度人的真情。

评　述

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

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

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

实践证明，凡先谋之时，“揣情”对象是十分丰富的，因事而异。须要出奇方能致胜。

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

有一年，窦宪纳妾，各地官员争着送礼庆贺。汉中郡太守也准备了厚礼。太守手下有一个叫李命的官员，很聪慧、细心，办事稳妥。他认为窦宪专权，树敌过多，料日后必有杀身之祸。因

此劝阻太守不要与窦宪来往。他说："有史以来，专横擅权的外戚，有几个能有好下场的？当今的窦宪以将军和皇亲国戚自居，为所欲为，倒霉的日子快到了。希望大人能一心一意敬奉皇上。不与窦将军来往，不送这份厚礼，免招灾祸。"太守听了感到很为难，但是还是怕当时得罪了窦宪，决定派人送礼。李命见阻止不了，前来主动请求说："大人执意要给窦将军送礼，我也没什么话说。只是请您把送礼的差事交给我来完成，保证使大人满意。"太守同意了。

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

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

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

没有"揣情术"就无法知道隐匿的东西，所以说"揣情"是谋策的根本。

齐桓公与管仲谋划攻打莒国，谋划的事尚未公布就被国人知

道了，桓公感到很奇怪，问这是什么原因呢？管仲说："国内一定有聪明的人。"桓公说："那天说话时有一个向上张望的服役的人，我料想大概就是这个人吧！"于是就命令那天服役的人再来服役，不许别人替代。

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

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

萧何与刘邦

历时四年的"楚汉战争"，最后以项羽兵败自刎终结，刘邦终于像秦始皇一样，成了至尊至贵的皇帝。

接下来便是论功行赏了。

文臣武将一个个睁大眼睛，争说自己功劳如何如何，闹得不可开交。刘邦快刀斩乱麻，先封萧何为酂侯，食邑八千户。翘首以盼的众将领议论纷纷，说这个封赏大不公平，最后去找皇上

"说理"："我们披坚执锐，多的身经百余战，少的也有数十合，攻城略地，大小有差。萧何不曾有汗马之功，留在关中，操持文墨，发发议论而已。如今却先封了他八千户，是何道理？"

刘邦冷笑一声，问："你们知道打猎吧？"

众将摸不着头脑，你看我，我看他，末了，说："知道。"

"知道猎狗吗？"

"知道！"众将又是一声呐喊。

"打猎，逐鹿捕兔的是猎狗，指挥猎狗追捕的是猎人。"刘邦话锋一转，指向诸将，"你们只能逐鹿捕兔，一群功狗而已。人家萧何，谋略策划，是一个功人。况且，你们一般都是一人追随我，多的也不过两三人。而萧何让他的家族数十人跟我出生入死，这份功劳，我是不会忘的。"

众将虽心中不服，但也不敢再说什么。

过了不久，刘邦与群臣讨论勋臣的位次，众将都说曹参勇冠三军，身上的箭伤刀疤就有七十多处，战功最为显赫，应排在第一。曹参战功卓著，刘邦是知道的，但在心里，他还想以萧何为第一，只是不便说出口。这时，有个叫鄂千秋的，人很机灵，看出了刘邦的心思，站出来替萧何争功，说曹参野战略地，只不过一时之功，少几个像曹参这样的人物，也无碍汉家帝业；萧何坐镇关中，筹措粮草、兵马，供给前线，使皇上能放手与项羽角逐，此乃万世之功，应以萧何为第一，曹参第二。众将面面相觑，刘邦却高兴得心花怒放，趁机宣布萧何为功勋第一，特赐他入朝不趋、剑履上殿、赞拜不名。这种殊荣，后来的霍光、王莽、梁冀、曹操、司马懿等等，也曾荣膺。但是，他们已是不臣之臣。刘邦意犹未尽，又增封萧何两千户，以报答当年萧何多送他二百钱盘缠；又封了萧何父兄子弟十余人食邑不等。

公元前197年九月，陈豨举兵反，刘邦御驾亲征，余萧何协助吕雉留守长安，淮阴侯韩信试图与陈豨里应外合，在长安举事。翌年正月，萧何帮吕雉擒杀韩信，然后派人北上，报告远在

邯郸前线的刘邦，刘邦夸赞了萧何一番，接着派人赶回长安，宣布他的嘉奖令：晋升萧何为相国；益封五千户；增派五百名卫士，由一名都尉率领，加强对相国的保卫。与丞相相比，相国的职权没有什么变化，所不同的只是印绶不一样，丞相是金印紫绶。相国是金印绿绶；从名称上说，相国更尊贵一些。加上新封的五千户，总数已达一万五千户。经过长期的战乱，汉初人口锐减，曲逆（今河北完县）昔日有数万户，却后余生者仅五千户，刘邦见了还惊叹不已，说除了洛阳，就数曲逆富庶了。萧何的食邑，至少在三四个县。相府有卫士，人数不详，现在又加派五百人，对一个臣子来讲，这是难以想象的殊荣。

消息传出，留在京城的大小官员纷纷来道贺。

就在相府一片喜庆时，召平却前来吊唁，此君秦时是东陵侯，富贵一时，秦亡，他的侯爵也没了，以种瓜为生，种的瓜很有名，人称“东陵瓜”。萧何活得好好的，为何却来吊唁？他解释说：“相国大难临头了！您想一想，皇上征战在外，您留守京城，没有枪林矢雨，却给您增加卫士，这是何故？那是因为淮阴侯谋反，皇上对您也放心不下。增派卫士，不是来保护您的，是来监视您的。如果相国上书辞谢封赏，再把家产全部捐出来，以助军用，皇上就会转忧为喜。”

萧何依言而行，果然博得刘邦的欢心。

不过，仅仅过了七个月，萧何又遇上了一次“信任危机”。

这年七月，淮南王英布举兵造反。消息传到长安，刘邦正在病中，此时他已六十一岁了，多年的戎马生涯，使他的健康受到了损害，这次他不打算御驾亲征，准备让皇太子刘盈挂帅。此时的刘盈，地位不稳，刘邦最宠爱的戚夫人大吹枕边风，要刘邦立他的儿子刘如意为皇太子。有人告诉吕雉，刘盈挂帅出征，一旦失利，使会给戚夫人以可乘之机。吕雉便跑到刘邦病榻前，说那英布乃一代枭雄，太子岂是对手，必须皇上亲自出马才行，皇上龙体欠安，可以躺在车上指挥作战。她一边哀求诉说，一边痛苦

流涕，哭得刘邦心烦，遂决定御驾亲征，让萧何和吕雉留守长安。车驾东进，刘邦越来越担心萧何：此番抱病出征，凶多吉少，他会不会趁机搞些小动作？果真如此，刘氏江山就危如累卵了。刘邦越想越后怕，只好不断地派人回去侦探萧何的动向。

不久，萧何就发觉有密探在监视他。为了取信于皇上，萧何只好加倍小心，努力工作，安抚百姓，又像上次一样，捐献家产助军。“相国离灭族不远了。”一个幕僚对萧何说，“您位居相国，勋臣第一，还能再往上提升吗？相国一人关中，就得人心，如今已十多年了。百姓都拥戴您，而您还在做一些争取民心的工作。皇上之所以多次派人探视，就是怕您有什么动作。您为什么不买地买房放高利贷，自己搞臭自己？如此，皇上才能放心。”确实，萧何越克尽职守，名望就越高，刘邦就越不放心。

萧何采纳了这个幕僚的高见，用低价强买百姓田宅数千万亩，价格之低，如同强取豪夺，百姓大骂“贪官”，怨声载道。

刘邦镇压了英布的叛乱，回到阔别十多年的故乡。他的车驾一过潼关，就不断有人拦驾告状，说萧何如何如何强夺他们的田宅，恳请皇上严惩那个大贪官。刘邦越听越高兴，萧何来迎驾，他大笑着说：“相国这样做才是有利于百姓。”说完，把那一大捆百姓控告萧何的竹简都交给萧何，让他自己去处理。

萧何“自污”，暂时让刘邦放宽了心，君臣相安无事。

过了两个月，萧何看到长安周围地区人多地少，民生艰难，就奏请刘邦把上林苑中的空闲土地分给无地少地的农民耕种，免收租税。本来，这是一桩既对贫苦百姓有利，又对稳定刘氏皇朝统治有益的建议，作为当国丞相，萧何提出这样一个建议是职权内的一件小事。谁知，刘邦听后大发雷霆，指着萧何大骂：“你收受了商人的贿赂，竟然来替他们要我的花园！”当即下令逮捕萧何。

一桩小事，何以惹得刘邦如此大动肝火？

这年，刘邦六十二岁，病情日重。久经枪林矢雨的刘邦对生

死还算看得开，不讳疾忌医，更不像秦始皇那样梦想长生不老。刘邦为什么逮捕萧何，文献未详，我们推测，刘邦有意杀掉萧何。萧何德高望重，群臣惟他马首是瞻，很可能刘邦担心他一咽气，懦弱的儿子难以震慑众人，若萧何再有贰心，刘氏江山难保。为了子孙家天下，他自然就要除掉萧何。

有生以来，萧何第一次入狱，且进的是自己作为开国第一勋臣的皇朝的大狱。他没有作任何申辩，一副听天由命的样子。

与萧何同辈的老臣们也无一人替他说话。

萧何大难不死，靠的是一个姓王的卫尉。

卫尉乃九卿之一，统领卫士，把守宫门。这位王卫尉名字叫什么，文献失载。从这一点来看，他不是战功显赫的开国元勋。一天，他在殿中执勤，刘邦找他说话，他小心地问："相国犯什么罪，陛下把他投进了大牢?"

"我听说李斯相秦始皇，好事都归皇上，坏事一人担下来。"刘邦说，"相国拿了商人的金子，来要我的花园，献媚百姓，所以把他抓了起来。"

这话多少透露了刘邦逮捕萧何的原因：萧何献媚百姓，与他争民心。说穿了，刘邦还是担心萧何的威望太高，危及刘氏江山。他时时处处提防的，就是这一点。越到晚年，他对萧何越加猜忌。

王卫尉不是那种落井下石的人，尽管他人微言轻，还是替萧何分辨了几句："有便民之事而奏请皇上，那是宰相职权内的事，陛下怎能怀疑相国收受了商人的金子!"这话戳到了刘邦的痛处。他说萧何受贿，纯是"莫须有"，可没个罪名，又怎能把一个当朝宰相投进大牢？王卫尉揭了他的伤疤，刘邦顿时拉下了脸。王卫尉全然不顾，仍按自己的思路往下说："当年，陛下与项羽逐鹿中原，萧何留守关中，他若有个三心二意，关中就不是陛下的了。陈豨、英布反叛，陛下御驾亲征，也是萧何留守，他若有贰心，那也是大好时机。那时萧何忠心耿耿，不谋私利，现在怎会

看上商人一点金子？秦始皇就是因为没有听到他的过失，最终导致秦朝二世而亡，李斯替皇上分过，又有什么可称道的！”刘邦沉思良久，最后下令释放萧何。这一方商是刘邦“良心”发现，另一方面，恐怕也是顾及此事给公卿大臣带来的影响。王卫尉对此事尚且如此考虑，那些与萧何一同出生入死的人不仅也会有同样的想法，而且还会担心步萧何后尘，他们的沉默只是表面现象，心中郁积的是怨恨、恐惧，一旦爆发，后果不堪设想。刘邦之所以放了萧何，这后一个因素起了更重要的作用。

用“悲喜交集”一词来形容萧何获释的心情，再恰当不过了。他赤着脚，一副罪犯的打扮，入宫谢主龙恩——萧何在演戏，演给刘邦看。果然，望着满头白发的老相国诚惶诚恐地跪在脚下，刘邦颇有悔意，说：“相国起来吧！相国为民着想，我不准，行同桀纣。相国是个贤相，我把你投进监狱，是想让百姓郁知道我不是个好皇帝。”这后面几句话显然是开脱之辞，言不由衷。不过，这几句话也表明，刘邦意识到，即使要除掉萧何，自己也无能为力了。

五个月后，即公元前 195 年四月，一代枭雄刘邦撒手人寰，终年六十二岁。

皇太子刘盈承嗣大位，是为惠帝。

萧何仍做他的相国，他再也不必担心受猜忌了，年轻的皇帝和幕后的吕雉，对他信任有加。然而，他的人生之路也走到了尽头，重病缠身的他在刘邦死后第三年，也寿终正寝。

他给子孙留下了一个万户侯的爵位，还有几片薄田。他曾对人说：“如果子孙贤能，就会学习我的节俭；不肖，那几亩薄田有权有势的人也看不上，不会被他们强取豪夺了去。”

揣　情（三）

虽有先王之道
圣智之谋
非揣情隐匿
无所索之

【原典】

故计国事者，则当审权量[①]；说人主，则当审揣情；谋虑情欲，必出于此。乃可贵，乃可贱；乃可重，乃可轻；乃可利，乃可害；乃可成，乃可贱；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。此谋之大[③]本也，说之法也。常有事于人，人莫先事而至，此最难为。故曰：揣情最难守司[④]，言必时[⑤]其谋虑，故观蜎飞蠕动，无不有利害[⑥]，可以生事美[⑦]，生事者，几[⑧]之势也。

此揣情，饰言，成文章，而后论之。

【注释】

①权量：俞樾《诸子平议补录》以为“权量”“当作‘量权’，方与篇

首相应。”意谓量天下之权。 ②数：术。 ③此谋之大本也：俞樾《诸子平议补录》以为“大”字衍文，“谋之本”与后面的“说之法”相对为文，不当有“大”字。从陶弘景注文看，其所据本也无“大”字。 ④揣情最难守司：揣术最困难的在于准确把握对方实情。 ⑤时：等待。 ⑥蜎飞蠕动，无不有利害：微虫的一飞一动，都存在利害关系。 ⑦美：俞樾《诸子平议补录》以为“美”当作“变”。 ⑧几：隐微。

【译文】

谋划国家大事的人，就应当详细衡量权势；如果游说国君就应当周详地揣度他的真情实意。一切谋略情欲愿望，都要用这种揣测之术。掌握了这种技术，就可以使人富贵，也能使人贫贱；可以使人受尊重，也能让人被轻视；可以使人获利益，也能让人受祸害；可以使人成功，也能让人失败。其中的揣术规律是一致的。

所以，即使有古代贤主的治国方法，有圣人智士的谋略，如果没有揣情之术，就不能揣测那些隐匿的东西，就不能有效地实施策划。揣测之术是谋略的根本，是游说的法则。善于揣情的人，经常与别人接触谋事，但没有谁能超过他，在事情发生前便能测知将要发生的事件，这是最难做到的。所以说，揣情术最难掌握，尤其最难掌揣别人的内心谋略。因此当看到蚊子的飞动和昆虫的蠕动时，都有它们的利害关系，可以使事物发生变化。事物发生变化，往往是一种极微妙的势态。

这就要掌揣揣情术，要善于修饰言都，使说词有条理，有煽动性，富于文彩。然后再行动论说。

评　述

《孟子》中记载了这样一个故事：有一次孟子和他的弟子们

在一起讨论如何在战争时取胜，其中一个弟子说："要想打胜仗，必须顺应天时，即有利的季节和天气，否则很难取胜。"另一个弟子马上接过来说："我看你说的天时并不重要，最重要的是有利的地形，有了高墙深池，并依托山川险阻，这样才会攻必克守必固。"孟子听了他们的话，用手敲着大腿说道："你们俩只看到了打胜仗的一个因素，而没有抓住关键的问题。从战争的全局来看，抓住天时不如占据有利地形；地形有利不如上下同心。比如有一座地形有利的城池，在围攻过程中，一定出现许多合适的战机，但始终没有攻克，这就是天时不如地利；还有一座城池，地理形势险要，城墙坚固，粮草充足，但军心涣散，一听到敌人来进攻，都不战而逃，这就是地利不如人和。"看来打胜仗须得占据天时地利人和，也就是说天、地、人这三方面的因素都必须有利才能稳操胜券。兵书上说：知己知彼，方能百战百胜。能够了解对方天、地、人三方面的情况，那么打胜仗应该是没有问题的。其实游说跟打仗、跟做任何其它事情都是一样的，游说要想获得成功，熟悉并了解游说对象的情况，然后根据对方的情况制定相应的游说策略，则是游说成功的基础，所以说游说贵在"得情"。

鬼谷子就把"得情"放在一个很重要的位置，他说：在情况还没有明朗之前就去游说的人，定会事与愿违；在还没有掌握实情的时候就去游说的人，定要受到非议。只有了解情况，再依据实际情况确定游说的方法，自己的主张才会被人接受。看来"得情"是关键，是基础。

张仪和苏秦在他们的游说生涯的开始都相继有过不同的失败经历，究其原因无非就是"得情不明"。张仪游说生涯的第一站是楚国，他看见了楚国的强大，看见楚王吞并周王朝之心日久，便欣然入楚以求发展。可是他不知楚王这人一向刚愎自用，好武力，而不懂谋略，对游说之士不感兴趣，所以张仪在楚数年，不

曾被重用，还弄得一贫如洗，只好略施小计从楚王、郑袖、南妃那里骗来些银两以度日。后来还被楚丞相疑为偷玉之人而杖打数百下，并被赶出楚国。以后，张仪认真分析了各诸侯国的情况，觉得秦国最有希望统一天下，于是入秦以求发展。果然，入秦不久就得到秦惠王的重用，干下了一番大事业。

游说以“得情”为基础，而这“情”也逃不脱天时、地利、人情等，因此，游说必须在充分了解了天时、地利、人情后，进行决策，才能保证成功。

把握时机是游说成功的前提。正如打仗需要合适的战机一样，游说的成功也依赖于时机的成熟与否。苏秦早年游说秦惠王的失败，就在于他没有把握好游说的时机。苏秦早年以连横术游说秦惠王，他对于秦国所处的战略地理位置不是不熟悉，他说：秦国处于西部边境，北有崤山、函谷关的阻隔，南有巫山、黔岭的屏障，退可守，进可攻；苏秦对秦国的国情也不是不了解，他说：秦国境内田地肥润饶盛，民众殷实富足，战车万辆，勇士百万，为称霸天下提供了坚实的经济基础；此外，苏秦提出的称霸天下的主张也不是没有吸引力，但他的游说却失败了，究其原因，其症结恐怕就是他游说的时机没有把握好。他游说秦惠王时，正值秦孝公刚死，秦惠王出于种种因素，对内诛杀了改革派商鞅，对外采取了较为保守的策略，对秦惠王来说，这时稳定是第一位的，而此时的苏秦却用建立帝业、称霸天下的主张来游说他，无怪乎秦惠王一听说苏秦的主张后，便说：“鸟的羽毛不丰满不能高飞，法令不完备不能够惩罚，布道施德不丰厚不能够役使民众，政教不畅达不能去烦劳大臣。我愿改日听从先生的教诲。”很显然，秦惠王已经很情楚地指出了苏秦所提主张还没到实施的时候，也就是说条件没有成熟，只待以后再说了。

准确地了解地理情况有时是游说成功的基础。我们知道地理环境对人有很大的影响，西方曾经有一种“地理环境决定论”的

思想，把人的体力、智力、情感、性格等都看成是由环境因素造成的，更不用说一个国家的经济、政治和文化了，这样的观点我们说它有些失之偏颇，但从另一个角度，却表明了地理环境对人的强大影响。无怪乎韩、赵、魏在瓜分智伯的土地时，韩相段规放着富饶的土地不要，却劝韩康子力争贫瘠不长庄稼的成皋，不就是因为地形的有利，可以牵动方圆千里的政权。后来韩国灭掉郑国时，就是从成皋开始的。

苏秦能够首次成功地游说燕王实施合纵，就在于他熟练地了解、把握和运用了燕国地理位置上的优劣长短，再合情合理推出自己的主张，让燕王信服地采纳和接受了他的建议。燕国土地富饶，粮食充足，多年来燕国安乐无事，没有损兵折将的危险。苏秦告诉燕王：燕国之所以不蒙受秦兵入侵之害，是因为有赵国作了它南方的屏障。那么作为燕国的近邻赵国如果想要攻打燕国的话，则势如破竹，易如反掌。显然这样的地理形势要求燕国应与赵国联合，共同抵抗秦国。然而，燕国却不与毗邻的赵国联合，而与千里之外的秦国联合，苏秦说这是亡国之策也。为了使燕王放心，苏秦进一步分析道：秦国攻打燕国跨越数千里才能到达燕地，即使得到燕城亦不能固守，所以秦国攻打燕国是不可能的；可是另一方面就不同了，赵国攻打燕国，战于百里之内，四、五天就可以攻占燕国的京都。最后的结论是，燕王不去担忧百里之内的祸患，而注重千里之外的危险，没有比这更失策的了。苏秦就这样从燕国的地理条件出发，成功地劝说燕王同意与赵联合。

人的情况要比天时、地利条件复杂得多，所以说了解人的情况是游说成功的保证，人的情况从大的范围包括国情、国力，小的范围则包括君臣个人的情况；从时间关系角度又可以分为过去的情况、现在的情况和将来的情况；这些都是从事游说活动的人必须掌握的。

游说者首先要对游说对象的国情、国力有所了解和把握，如

韩、魏、赵、燕、齐、楚、秦孰强孰弱，弱者则可威胁恫吓，强者则可以利相诱。苏秦在游说燕、魏、韩时，往往采取威胁恫吓的手段多一点，而对赵、齐、楚则采取晓以利害，以利相诱的手段多一点，尤其是对当时稍稍强大而又贪婪的楚王，则是以利相诱："大王如能听从臣的计谋，则韩、魏、齐、燕、赵国的美妙音乐和妙龄女子一定会充塞大王的后宫；赵、代等地出产的良马、骆驼一定会挤满大王的畜圈。"有这样好的美事在等待着楚王，楚王当然乐于与五国联合。张仪亦是如此，对弱小的韩、魏采取的是打拉并用、威胁恫吓的手段，对强大的齐、楚则采取的是以利相诱的离间之术，不同的国情、国力，游说的策略则完全不同。

除了对游说国的国情、国力作综合性的了解和把握外，对被游说国君臣个人的心理欲望和状态也要有个大致的了解。苏秦在游说魏王时，就针对魏王和他手下大臣们的心理疙瘩展开了攻势，成功地劝说魏王加入合纵阵线。魏国离秦国很近，常受到秦的攻伐，魏国对秦是既怕又恨，正是由于这种心理支配，魏国中主张连横的势力比较强大，因此苏秦在注重游说魏王时，严厉指责了那些主张连横的人，说他们以损害魏国的利益为前提，使魏国获得暂时的苟安，实际上是在为秦国办事，为自己谋利。魏王听后，果然接受了苏秦的劝诫，参加了合纵抗秦。

无论是对游说国的国情、国力的了解，还是对游说对象个人心理欲望和状态的了解，针对的基本上都是过去或现在的情况，尤其是现在的情况居多。可是熟悉过去、了解现在的目的是为了预测和把握未来，所以游说的成功与否，有时还取决于对未来发展状况的预测和分析上。司空马原为吕不韦的亲信，吕不韦被驱逐出秦境后，司空马便到了赵国，做了代理相国，这时秦国发兵攻打赵国。司空马便离开赵国，到达平原津时，平原津的县令郭遗问他赵国的情况如何，司空马则预言赵国必定会灭亡，平原令

又问他估计赵国会什么时候灭亡，司空马说："如果赵国以武安君为将，还得一年才能灭亡；如果赵国杀了武安君，不过半年就会灭亡。"果然，武安君死后五个月，赵国就灭亡了。平原令以后只要见到别人，就会感叹司空马的神奇。司空马之所以能够如此准确地预测赵国的灭亡，就在于他熟悉赵国的国情、国力，了解赵王是个不懂得任用贤能的人，知道赵国有一个只知曲意逢迎，又嫉贤妒能的大臣韩仓，而这一切都是亡国的征兆，所以，为自己打算，司空马赶紧离开了赵国。因此，得情，不仅要得过去情，现在情，而且要能得未来情，有时未来情可能比过去情、现在情更重要。

有些事情表现得很明显，明眼人一下子就能看出个道道来；有些事情却深藏不露，尤其是那些与人的情感、欲望相连的东西，而这些深藏不露的东西，就往往可能才是我们真正想要的实情。所以对收集得来的所有情况，必须经过由表及里、去粗取精、去伪存真的揣测过程，否则极有可能得到的就是假象。

古代有些很精于谋划的人，他们往往很会制造假象，以迷惑人的视线，诱人进入圈套，而那些不善于揣情之人，就往往容易上当受骗。公元前 342 年，魏将庞涓率军进攻韩国，韩国向齐国求救。齐将田忌采取军师孙膑的主张，引兵直捣魏都大梁。庞涓闻迅急忙回师自救。孙膑抓住庞涓骄兵轻敌的特点，下令第一天筑灶十万，第二天筑灶七万，第三天筑灶五万，造成齐军怯战逃跑的假象，庞涓果然上当，只带一支轻装部队，星夜兼程追赶齐军。待魏军追得疲惫不堪时，孙膑在马陵山道上设下埋伏，等庞涓带兵赶到，突然一齐杀出，把魏军全部消灭。与孙膑有着异曲同工之妙的诸葛亮却制造了一个增灶的假象，成功阻挡了司马懿的追赶，使人马安全地撤回成都。可见揣情是很重要的，对对手的情况不做仔细的揣摩，依据表面现象草率地做出决策，重则如庞涓丢掉身家性命，使魏军遭到重创，轻则如司马懿丢失杀敌的

良好战机。

鬼谷子是很重视揣情的重要性："故虽有先王之道、圣智之谋，非揣情、隐匿，无所索也。"看来揣情是实施古代先王之道、圣贤之谋的关键环节，如果不揣摩透彻所有隐蔽的和深藏的实情，即使有古代先王的德行、有圣人高超的智谋，也将一事无成。鬼谷子，把揣情放在统治天下所必不可少的一个方面这样的高度。他说：古代善于统治天下的人，必然首先衡量天下各种力量的轻重，揣摩诸侯的实情。如果对权势分析不全面，就不可能了解诸侯力量的强弱虚实；如果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。可见，量权所得到的只是事物公开的情况，而揣情则可以获得事物表面现象背后所隐蔽的本质。

在揣情的方法中，最基本的要算善听了。鬼谷子称之为"飞耳"的那一种，老百姓常称之为"顺风耳"的那一类，大概就是比较善听的了。在鬼谷子看来口为心灵的门户，人的一切意志、情欲皆由这门户出入，所以要了解人的思想、意志和情感，首先就得善于听别人如何表达他的思想，因为，所有的事情都可以通过说话反映出来，所以善听者一定会听到许多他想要听的情况。

善听的第一步是要懂得如何让别人说话。"人家说话，是活动；自己缄默，是静止。"鬼谷子说，要想了解别人的情况，必须让别人处子多说的状态，别人说得越多，传达的信息也就越多，自己说得越少，暴露给别人的就越少，所以说懂得让别人开口，而自己缄默，也是一种艺术。并不是每个人都甘于扮演一个"听众"的角色，有的时侯，人们更愿意充当一个"说者"，而不是"听者"。每一个人都有他的烦恼和痛苦，有他的喜、怒、哀、乐。当他心中的烦恼和苦闷已经找不到搁放的位置时，他就迫切需要一个可以盛装这些烦恼和苦闷的东西，需要一个倾泻的对象；当一个人的幸福和使乐已经满得快要溢出来时，他也需要一个听者。有两种人可能会最容易成为别人倾诉思想和感情的对

象，一种是他们最熟悉、最信任的人，因为他们相信自己不会被出卖；另一种就是他们完全陌生的人，一个匆匆的过客，一个他们觉得这辈子可能永远不会第二次见到的人。所以，无论是作为熟人，还是作为陌生人，让别人开口应该不是一件难事，只要让他们谈谈自己，谈谈他最喜欢的、最关心的、最痛苦的、最感兴趣的就行了。

善听的第二步就是分析。如鬼谷子提到的“因其言，听其辞”，即根据别人的言谈，来听他的辞意，也就是说在别人所说的事情中，找出他关心的是什么，他回避的是什么，他爱什么、恨什么，他说的，什么是真的什么是假的，然后找出什么对你是有用的，是你最关心和最需要的。

善听的第三步就是会找漏洞，找机会进行反驳。有些人是不会轻易把自己和盘托出的，在跟你谈话之前可能对他所要说的已经进行过仔细的思索和安排，在这种经过思索和安排的谈话中，你肯定不会找到许多自己感兴趣的和所要的东西。那么，这时寻找对方谈话的漏漏，进行反复的诘难，从而打乱对方的方寸，使对方在疲于应付中露出马脚，暴露出事情的真实面目，你就可获得所需的材料。

鬼谷子在善听中，尤其提到了一种“反听”法，即从反面听别人的言论。也许是人本能的防范意识在起作用，有的人所想的与他所说的有很大的距离，有的人所想的、所决定要做的往往与他所说的恰恰相反，还有一种更可怕的人，他恨你、想方设法地要害你，可嘴里说的却是爱你、亲近你的话。如果你能够从别人的言谈中，听出隐藏在他言辞背后真实的意图的话，那么你就可以避免很多的灾祸，这大概就是“反听”法带给人的最大的好处了。

另外一种最基本的方法就要数会看了，鬼谷子把它称为“长目”。平常百姓则称之为“千里眼”。“人的嘴是关键，是用来打

开和关闭感情和心意的，耳朵和眼睛是心灵的辅佐和助手，是用来侦察奸邪的器官。”可见，在鬼谷子那里，眼睛和耳朵一样都是揣情的重要方式。只不过听来的往往不如看来的，正所谓耳听为虚，眼见为实，依靠观察得来的情况，往往要比听来的要准确真实得多，所以，会看有时比善听更重要。

人长着两只眼睛是用来看东西的，可偏偏有的人长着两只又明又亮的眼睛，却什么也看不见。有的人游山玩水，爬过黄山，看过桂林，回来以后，总是那一句：“没意思！”究其原因就在于他不会看，看不出黄山的美，品不出桂林的秀，所以，要想揣度别人的情况，会看，并仔细地看是很重要的。

看首先是要注意观察所看对象的表象，从他的动作、表情、情绪等来观察他的内心想法。齐桓公和管仲谋划进攻莒地，计划还没有公布，国人就都知道了。桓公很奇怪，管仲则认为一定是国内有见识高明的人。通过多方寻找，找到了一个叫东郭牙的服劳役的人，管仲问东郭牙如何知道要攻打莒国，东郭牙说：“我听说君子有三种表情：露出喜悦的表情，是欣赏钟鼓音乐时的表情；露出冷静安宁的神色，是居丧的表情；满脸怒气，挥手跺脚，是要打仗的表情。您张开嘴又不把嘴闭上说的好像是‘莒’字；您挥着胳膊指点的方向正是莒国所在的方向，所以我这么判断。”东郭牙好像是一个未卜先知的林人，而像的“神”性，依靠的就是都双眼睛，依靠的就是会看。这一点在现代生活中也很有用。有一位朋友谈起他的生财之道，其中就强调了这个“看”字，他说：他要求他的手下能够做到，在每个顾客走进门的一刹那间，通过自己的眼睛就能够知道他属于哪一个情费层次的顾客，大约会花多少钱，然后向顾客推荐什么层次的商品，从而能够最大限度地满足顾客的需要，又能最大限度地掏空顾客的腰包，而完成这一切依靠的也是“看”字。

揣情中最重要的一点，恐怕就是要具有分辨能力，鬼谷子把

它称之为“树明”。无论是“听”，还是“看”，其中都有虚假的东西掺杂着，良好的分辨能力，有助于你区分什么是真、什么是假。秦、赵在长平开战，胜负未果。赵国的平都君游说魏王参加合纵，魏王由于秦王答应归还垣雍，所以对合纵之事不是很感兴趣，平都君通过分析秦王归还垣雍只是一句空话，劝说魏王加入合纵。平都君说：“秦国战胜了赵国，大王敢要求割垣雍吗？大王会说：‘不敢’。秦国不能战胜赵国，大王能让韩国交出垣雍吗？大王会说：‘不能’。所以我说归还垣雍只是一句空话。”魏王这时连连说：“对！”看来平都君是比魏王更有分辨力的人，他能够通过分析观秦得出秦王所说的归还垣雍只是一张空头支票，而魏王还把秦王的许诺视为珍宝，这个魏王实在是一个没有分辨力的人。

在分辨真假中，首先要做到听其言、观其行。言行相符则为真，言行不符则为假。《吕氏答秋》中记载了一则公孙龙劝说燕昭王停战的故事。公孙龙劝说燕昭王偃兵停战，燕昭王答应说好，公孙龙却说：“我私下认为您是不会真心愿意停止战争的。”昭王问：“为什么？”公孙龙说：“前些日子，您想攻打齐国，凡是天下想打敢齐国的谋士，您都把他们养起来，凡是了解齐国险阻要塞或是君臣关系的人您也把他们养起来了；而那些虽然了解这些情况，却不打算攻打齐国的人，您却不肯收养，最后果然打败齐国建立了功勋。现在您却说赞同消灭战争，况且您任用的来自各国的谋士，都是些善于用兵的，我根据这些就可以知道大王并不是真的想平息战争。”这个故事表明公孙龙的确是一个有很强的分辨力的人，而之所以能够做到这一点，就在于他既能听燕昭王所言，同意停战，又能观燕昭王所行，收养对攻打齐国有利之人，任用善于用兵之人，得出燕昭王言行不一，结论是燕昭王所说的是假。因此要想判断一个人所说的到底是真，还是假，最简单的方法就是去观察他正在做什么，这样就能够避免被有些人

漂亮的言辞所蒙蔽。

在分辨真假中，其次要做的就是善于抓住时机，在最恰当的时机内，去发现和捕捉真情和实情。鬼谷子列举了两种有利的时机，一是对方最高兴的时候，二是对方最恐惧的时候。他说："必须在对方 最高兴的时候，去加大他们的欲望，他们既然有欲望，就无法按捺住实情；又必须在对方最恐惧的时候，去加重他们的恐惧，他们既然有害怕的心理，就不能隐瞒实情。"看到这里，你不得不为一千多年前的鬼谷子叫绝，他真是太懂得人了。人的行为一般都是受理智控制的人，人如果处在理智的状态下，人们一般很难捕捉到他的真情实感，因为这时的人是武装得最好，最不容易被击垮的人，仿佛他为自己设置了许多道铁丝网，设置了重重的心理防线，要想冲破它，谈何容易。然而人又有非理性的一面，他有情感，有欲望，有快乐，有悲伤，而往往人处在非理性状态下时，才是最真实的。因为这时的他，没有经过任何的加工和伪装，是他的本来面目。因此要想了解真实的人，自然是在他没有任何东西遮蔽的时候。由此，我们可以推知，不仅在人最高兴、最恐惧的时候可以有机会捕捉真情，而且在人最悲伤、忧郁、烦恼的时候，在他最脆弱，最需要保护的时候，都有机会可以捕捉真情。

卷二

摩　意

智者成事在于说人制人，正确的主张需要正确的说法，“摩意”是揣情的主要方法。揣情是心里琢磨，摩意是言语试探；揣情是推测其内情，摩意是使其内情外化。揣情在说之前，摩意在言谈中。

揣摩是说术理论的核心。鬼谷子把揣和摩分开论述，则揣是测度，摩是试探；揣是测度其内情，摩是使其内情外化。揣在说之前，摩在说之中。

揣与摩的目的都是为了准确而细致地认识和把握对方，并据此对施说进谋的策略的仔细斟酌。在扰攘之世，要做排难之人，必行揣摩之术，揣摩是排难解忧的基本功。苏秦、张仪的纵横术，也可归结为揣摩术，即致力于对对方心理的把握与操纵，这是说客和纵横家成功的秘诀所在。从来敢于谏争之士，也不都是单凭赤子之诚，耿介之心，往往揣之，摩之，很注意策略，避免进说失败。清黄宗羲《移史馆熊公雨殷行状》说："当是时，号为能谏者，亦必揣摩婉转以纳其说。"可见逆意进言，只有细心揣摩对方心理，婉转陈词，才能使对方接受，这是进谏者的成功之道。

"摩"的含意是丰富的，《广雅·释诂》注："摩，顺也。"《礼记·学记》注："摩，相切磋也。"摩作为了解对方的方法，有几个特点：一是顺合自然，不露形迹；二是悉意探求本来面目；三是细心研切，以期把握本质。而日人中井积德则认为："摩在揣度之后，如以手摩弄之也。既能晓通彼人之情怀，而我以言动揣上下之，以导入吾彀中也。或扬之，或挣之，皆有激发，即所谓摩也。"按中井积德的理解，摩是一种以言诱动的方法。

摩意是揣情的一种方法，而且是一种主要方法。摩就是在言行的直接接触中主动出击，大胆试探，有意进逼对方心理，使其内情隐不稳，匿不住，必然会作出反应，从而使其深层思想外化。也就是投石问路，以言行相刺激，探其深浅，知其实情。

摩的最高境界是"隐"。"摩之有道，其道必隐"。隐，即隐

去动机，隐去目的，隐匿形迹。投饵钓鱼，操钩临渊，天机不露，即善摩。这样，主事成功，人们安而不知所由，主兵取胜，人们服而不知所惧，这就这到“神明”的境界了。所以隐则事成而无患。

摩有十法，这就是平、正、喜、怒、名、行、廉、信、利、卑。因为人的材性参差不一，客观事物也多有变化，因此，摩只能消息盈虚，因幾而动，或平和使静，公允使直；或以喜情取悦，以怨怒相激；或以名声相逼，以行为相促；或以廉洁感化，以信诚服人；或以利害诱动，以谦卑迎合，各根据其人、其事、其时，运用摩术，达到目的。

摩所以有效，是由事物的同类相归、同类相应的原理决定的。“抱薪趋火，燥者先燃；平地注水，湿者先濡”，这是自然法则。人事也如此，与通者相谋，谋必合，与情合者说，说必听。因此，摩实际上只有两类，一是以同类的事理旁敲侧击，一是以对方的心理欲求试探，都必然会有相应的反应，达到摩的目的。

摩不能孤立进行。谋、说、事相关联，道、数、时相偶合。谋是设谋，说是进说，事是成事。设谋的目的是成事，而进说是设谋到成事的中介。说，使个人的意志转化为别人的意志，或人们的实践。不善说，再好的计谋也不会被人接受，更不会被人付诸实践，变成现实。鬼谷子认为，要宣传自己的观点、主张，要求人家全部听从。而要做到这一点，就要与对方语言融洽，感情和谐，有良好的心理条件。要事必成，行必果，就要讲究策略方法，合于“数”。因此，谋、说、事要成功，就要注意共同点，注意感情基础，注意策略安排。此外，鬼谷子还提出，要道、数、时相偶合。道是原则和目标，数是方法和手段，时是时境和时机。要谋、说、事成功，就要目标、方法、时机选择适当。如不注意策略的运用和时机的选择，往往会适得其反，正确的主张不能达到预期的效果。

摩　意（一）

摩之在此
符之在彼
从而应之
事无不可

【原典】

摩之符也[①]，内符者，揣之主也[②]。用之有道，其道[③]必隐[④]。微摩之以其所欲，测而探之，内符必应[⑤]。其应也，必有为之[⑥]。

故微而去之[⑦]，是谓塞窌[⑧]匿端[⑨]，隐貌逃情[⑩]，而人不知，故成其事而无患[⑪]。摩之在此，符之在彼，从而应之，事无不可。

【注释】

①摩之符也：嘉庆刊本作“摩者，揣之术也”。意谓摩是揣的一种方法。以陶弘景注文“谓揣其知情，然后以其所欲摩之，故摩为揣之术”观之，当以嘉庆刊本为是。《太平御览》引作“摩者，揣之也”。　②内符者，揣之主也：意谓内情和外部表现相吻合，从而掌握真实的思想和情感活动，是揣摩的主要目的。陶弘景注：“内符者，谓情欲动于内，而符验见于外，揣者见外符而知内情，故曰符为揣之主也。”　③道：规律，方法。　④隐：潜在的。　⑤微摩之以其所欲，测而探之，内符必应：意谓只要稍微

用对方的欲求去试探，对方必然会有心理反应出现。别本“微”字接前“隐”字为句。 ⑥其应也，必有为之：对方的心理反应必然会导致行为反应。 ⑦微而去之：悄然离开。 ⑧窌：藏粮物的地窖。 ⑨端：端绪，动机。 ⑩隐貌逃情：隐去形貌，不让真情外露。 ⑪成其事而无患：因为善于泯迹藏形，故事成后不会被人猜疑、妒忌，故无患。嘉庆本“成”字上有“能”字。

【译文】

触摩试探是揣测的权术；内符是揣测的根本、主体。运用摩意这种揣摩之术是要遵循一条基本原则和规律的，就是必须要隐秘。暗中对人实施摩意术，顺着对方的欲望巧妙地触摩他，揣测而探究他，他的内心想法必定会反应出来。这种反应一旦表露，必然有所作为。

这时就要略为揣摩而巧妙地离开。这就是所谓的“堵塞地窖、隐藏痕迹、隐匿外形、掩饰真情”，也就是把自己深深地隐藏起来，泯灭自己开始的所言所行，可是人们却不知道真情，所以事情能成功而不会遭到祸患。我们在这里对他实施触摩试探的摩意术，对方必然有所反应，采取行动，我们就随后跟从他，应和他并掌握他，便没有什么办不成的事情。

评　述

“摩”篇是“揣”篇的姊妹篇。

“摩”意为研究、揣摩，推测事情。所以“摩”意就是“揣”情之术。

“揣情”和“摩意”的规律，则是秘中成事。所谓“用之有道，其道必隐”，而隐微之道的关键是：“隐貌逃情，而人不知，

故成事无患。”秘中成事是成就各种事业的规律。在政治、经济、军事等活动中概莫能外。

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

由此可知，古人并非鬼谷子一人评论过“阴谋”。不少人都曾高度地评价过“阴谋”在成就大事的过程中犹如神明一般，其价值妙不可言。“阴谋”是神秘的，然而它所成就的大事却焕然而卓越，光明而正大，有如日月之高悬，有目共仰之。

既然神明的决策常常源于“阴谋”，那么“阴谋”的实践又当如何？鬼谷子认为在于“揣情”和“摩意”。

“揣情”、“摩意”，常常因机而发，顺精而得。本篇提出十种“摩”的基本法式。即平、正、喜、怒、名、行、廉、信、利、卓十法。而这十 法却因人性参差，万物纷纭而因机而行。

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

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

“揣摩术”就是通过别人表现出来的精况去了解他们掩饰的

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

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

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

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

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

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

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

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

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

摩　意（二）

谋之于阴
故曰神
成之于阳
故曰明

【原典】

古之善摩者，如操钩[①]而临深渊，饵而投之，必得鱼焉[②]。故曰：主事日成而人不知，主兵日胜而人不畏也。

圣人谋之于阴，故曰神；成之于阳，故曰明[③]。

所谓主事日成者，积德也，而民安之，不知其所以利；积善也，而民道之，不知其所以然，而天下比之神明也[④]。主兵日胜者，常战于不争不费，而民不知所以服，不知所以畏，而天下比之神明也。

【注释】

①操钩；拿着钓钩。　②饵而投之，必得鱼焉：陶弘景注："钓者露饵而藏钩，故鱼不见钩而可得；贤者观功而隐摩，故人不知摩而自服。"　③

谋之于阴，故曰神；成之于阳，故曰明：暗中设谋为神，公开成事为明。

④这句说，靠政治宣传、外交游说打政治仗、心理仗致胜，才是神明。

【译文】

古代那些善于运用摩意术的人，就像拿着钓竿来到深渊，把带有鱼饵的钓钩投下去，必定能钓上鱼来一样。所以说，掌握触摩试探术，如果主持政事，就会每日都有成绩甚至一日比一日更大，但都没有人知道。主持军事领兵作战，就会每天都能打胜仗，一天比一天取得更大的胜利而不易被人发觉，因而没有人畏惧。

圣人在暗中策划决策，所以被称为“神”。成事在公开处，所以被称为“明”。

所说的主持政事一天比一天取得成效，是积累德政，使人民安居乐业，却不知是谁给予的利益和好处；积累善行，人民都顺从遵循着做，却不知为什么这样做。然而天下人才把这样的圣智之人比做“神明”。所说的主持军事日胜的人，他们经常是不战自胜，不用破费资财，使百姓不知不觉地归顺，不知不觉地畏惧，还不知为什么，因此天下人就把这使用触摩术的人比作“神明”。

评　述

揣和摩往往是联系在一起的，它们在一起的含义是反复思考和推求。实际上“摩意”也就是揣情之术，它和揣情之术紧密相连。鬼谷子指出：“摩者，揣之术也。”既然摩意乃揣情之术，可为什么鬼谷子在专立了《揣卷》之后，还要再立一《摩卷》呢？唯一的解释就是作为揣情之术的摩意之术，在揣情之术中具有很

特殊的作用和意义，所以才值得鬼谷子将它从《揣卷》中独立出来，对它另作专门的论述。

就揣情而言，一切人们想要得到的情况和信息都属于揣的对象和范围，相对而言摩意的对象和范围就要狭窄得多。鬼谷子把“内符”这块隐而不现的内心世界，划入了摩意的范围，也就是说凭着摩意之术，才能更深刻、更真实地揣度出人的内心欲望和要求。

摩意的方法有很多，其中最常见的恐怕就是试探了。鬼谷子说：“微摩之以其所欲，测而探之。”要了解和掌握人的“内符”世界，就要适当地去摩，投其所好进行测探。在《飞箝》中也提到：“对那些用钩钳之语仍无法控制的对手，或者首先对他们威胁利诱，然后再对他们进行反复试探；或者首先对他们反复试探，然后再对他们发动进攻。”可见鬼谷子对试探之法是很重视的。其实由于人的内心世界是隐蔽的，有时就如同一个“黑洞”，什么也看不见，什么也听不见，因此，要想知道这个洞里究竟有些什么，最简便的方法就是用什么东西去刺激和试探它，使它在应对中暴露自己的真实情感和想法。

首先可以通过赠送贵重的物品给对方，然后观察对方在使用这一物品时的好恶，从而侦察出对方心中的秘密。纵横者孟尝君田文，想要知道齐威王会立他的七个贵妾中的哪一个为夫人，就送给了齐威王七对耳环，其中有一对是最漂亮的，第二天看见那对最漂亮的耳环戴在谁的耳朵上，就劝齐威王立谁为夫人，很得齐威王的欢心。这对最漂亮的耳环所起的就是试揣的作用。

要想了解对方对某一事物最终会作何处理，最简单的方法就是把此事物挪作它用，以观察对方是反对，还是赞同。楚国有个人打官司，三年了还没有判决。他就要楚相国昭奚恤的门客去请求购买他的房子，昭奚恤回答：“这个人不当判罪，所以他的房子你不能买。”这个人通过假意让别人去购买自己的房子，从而

探知了自己这场三年不决的官司的最终结果。

当你对事物情况已经有所了解，只是没有得到进一步的最后证实，为证实自己所掌握情况的真伪去试探，最简便的办法就是去激怒对方，使对方在丧失理智的情况下，说出事情的真相。楚成王不顾令尹子上的反对，把商臣立为太子。可是过后，他就后悔了，又想立职为太子，废黜太子商臣。商臣听到这消息后，还不敢肯定它是否真实，于是他就去询问老师潘崇，怎样才能探出实情。潘崇说："你设宴招待江芈（楚成王的妹妹），并故意对她表现得不尊敬。"商臣依计而行事，结果，这位贵夫人十分恼怒，大叫："下贱东西！怪不得君王要杀掉你，而立职为太子！"商臣故意无礼从而试探出父王想废黜自己的真相。

以上三种都是通过试探了解别人的真情。还有一种情况，就是想要了解别人对自己的态度，是忠诚、拥护，还是反对、不屑，可以故意通过张冠李戴来试探出别人。最有名的大概要数赵高的指鹿为马了。赵高想要推翻秦二世，想要知道朝臣们中谁是拥护自己的，于是就演出了一出滑稽剧。一天，秦二世上朝，会见朝中大臣。赵高牵了一只鹿，翻着白眼说："这是一匹好马，特献给陛下。"二世听了感到可笑，说："丞相说错了！你把鹿说成马了！"赵高指着鹿坚持说："明明是马嘛！谁说是鹿？"二世没有办法，指示朝臣上前辨认。朝臣们不知赵高葫芦里卖的是什么药，逢迎他的人说是马，刚直不阿的人说是鹿，胆小怕事的人保持沉默。事后，说是鹿的大臣全部都被赵高杀害了。赵高就这样通过指鹿为马，试探出了朝中大臣中，谁是跟自己站在一起，谁是站在自己的对立面的。

了解对方内心世界的方法中，有一种与试探相类似的方法是引导。就是通过言语或是别的什么，诱使对方走出他的那个"黑洞"，将自己真实的内心世界坦露出来。鬼谷子说："以无形求有声，其钓语合事，得人实也。"引诱对方说出的言辞，如果与事

实一致，就可以刺探到对方的实情。看来要得到对方的实情，这“钓语”是绝对重要的。引导对方说出自己内心真实想法的方法有很多，如可以投其所好，在对方最高兴的时候让他说出真相；可以表示同情，在对方 最痛苦的时候，让他说出真相；可以表示义愤，在对方最感动的时候，让他说出真相。总之，要因人因时而定。

在摩意中还有一种很重要的方法是推测。即根据已经了解和把握的情况推测出事物未来发展的状况，探寻出事物的真实本质。

以类相推

任何事物都有共同的规律可循。所以我们可以根据过去预测未来，根据同类事物的发展得出结论。鬼谷子说：“言有象，事有比，其有象比，以观其次。”就是说，语言有可以模拟的形态，事物有可以类比的规范，既有“象”和“比”的存在，就可以预见下一步的言行。他还说：“同声相呼，实理相归。”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。所以说历史永远是一块明镜，我们可以在过去、现在中找寻出未来的踪迹。无怪乎鬼谷子说：“反以观往，复以验来；反以知古，复以知今；反以知彼，复以知己。”就是说未来、现在、自我都可以在过去、在古代、在他人那里找到彼此的踪影。了解过去就可以知道未来，了解古代就可以知道当今，了解他人也就能知晓自己，这都是事物的共同规律在起作用。

见微知类

人还可以根据事物细微的征兆探索出与之有关联的重大事物。鬼谷子说：“经起秋毫之末，挥之于太山之本。”万事万物在开始时就像秋毫之末一样微小，一旦发展起来就像泰山一样宏

大。可见宏大是从细微那里来的，认识宏大应该从细微开始，当事物一旦已经发展到像泰山一样宏大时，它就已经是既成的事实而被人所知并无法改变了，所以要预知未来，需要从细微处着手，能做到这一点的人是很少的。无怪乎鬼谷子慨叹："事之危也，圣人知之。"当事物出现危机之时，只有圣人才能知道。司空马预测赵国的灭亡，就是根据赵王不知任用贤能，分不清忠奸这样的细小变化，而预测出赵国多则半年、少则五月便亡国。

以己度人

了解别人先从了解自己开始。鬼谷子说："故知之始己，自知而后知人也。"要想掌握情况，要从自己开始，只有了解了自己，然后才能了解别人。人的欲望和要求往往是相通的，所以孔子有"己所不欲，勿施于人"之说，不要把自己不想要的东西强加于人。因此了解别人最简单的方法，就是首先要能深深地了解自己，别人对你来说，像一个看不清的"黑洞"，可是自己对自己的所思、所想、所要应该是很清楚的，有的人不能清楚地认识自己，只不过是因为对自己缺少理智的判断而已，只要我们多一点理智，少一点情感，认识自己就是一件很容易的事了。在清楚地认识自己之后，再将心比心，了解他人内心深处的秘密，同样也就不是一件很难的事。著名的"邹忌讽齐王纳谏"的故事，就是一例典型的以己度他的例子。

齐相邹忌是个美男子，有一天他问夫人说："你看我跟城北的徐公比哪一个长得更英俊？"夫人回答说："当然是你长得英便啦。"于是他又问自己的妾，妾的回答也是他比徐公英俊。第二天早晨有客人来，他再问客人，客人的回答也是他比徐公美。等到徐公来到邹忌家时，邹忌自认为没有徐公美。当天夜里，邹忌躺在床上思索，并且自言自语道："我妻之所以夸我美是因为她爱我，我妾之所以夸我美是因为她怕我，客人之所以夸我美是因

为有求于我。”邹忌从发生在自己身上的这种情况，联想到作为一国之君的齐王，他所受的蒙蔽一定要远甚于自己，于是劝谏齐威王说：“君王所受的蒙蔽一定还要厉害。”于是齐威王下令，有谁能指出他的过错将给予一定的奖赏。

在实施摩意时，需要注意的关键点是要懂得隐秘的特性。摩意主要是为着窥探人的内心世界的，而每个人都有自己的隐私，因而往往不愿被人窥视，常常会将自己隐藏起来，一旦对方知道你在试探、揣摩他，他将会把自己隐藏得更深、封闭得更紧。所以在揣摩时，懂得如何隐藏自己的真实意图很重要的。

鬼谷于在《摩卷》中十分重视摩意的隐秘性，“古之善摩者，如操钓则临深渊，饵而投之，必得鱼焉。”摩意犹如钓鱼，要把钓钩藏在饵食中，让对方只见饵食，不见钓钩，要让对方不知自己是在揣摩他的内心世界，这样才能探出真情。如孟尝君送耳环，表面上是在送礼，实际上是在试探齐王最喜欢的女人是谁；郢地人表面上是让买房，实际上是探听判决的结果；商臣表面上是在要性子，实际上是在探听父王是不是要杀自己。这些试探之所以能够成功，就在于他们都把自己的起初意图隐藏起来了。

摩　意（三）

谋莫难于周密
说莫难于悉听
事莫难于必成

【原典】

其[1]摩者，有以平，有以正[2]；有以喜，有以怒[3]；有以名，有以行[4]；有以廉，有以信[5]；有以利，有以卑[6]。平者，静也[7]；正者，直也[8]；喜者，悦也[9]；怒者，动也[10]；名者，发也[11]；行者，成也[12]；廉者，洁也[13]；信者，明也[14]；利者，求也[15]；卑者，谄也[16]；故圣人所独用者[17]众人皆有之，然无成功者。其用之非也[18]。

故谋莫难于周密[19]，说[20]莫难于悉听[21]，事莫难于必成，此三者[22]，摩然后能之。故谋必欲周密，必择其所与通者说也[23]。故曰：或结而无隙[24]也。夫事成必合于数，故曰：道、数与时，相偶者也[25]。说者听，必合于情，故曰：情合者听。

故物归类：抱薪趋火，燥者先燃；平地注

水，湿者先濡，此物类相应。于势，譬犹是也。此言内符之应外摩也如是。故曰：摩之以其类，焉有不相应者；乃摩之以其欲，焉有不听者。故曰：独行之道㉖，夫幾者不晚㉗，成而不抱㉘，久而化成。

【注释】

①其：别本无“其”字。 ②有以平，有以正：平即平和，正即正中。这是理智方式。 ③有以喜，有以怒：喜即欣喜，怒即激怒。这是情感方式。 ④有以名，有以行：名即名声，行即行为。这是声誉方式。 ⑤有以廉，有以信：廉即清廉，信即诚信。这是道德方式。 ⑥有以利，有以卑：利即利益，卑即低下。这是价值方式。以上五个方面十种方法，说明摩的方法的多样性。陶弘景认为：“凡此十者，皆摩之所由面发，言人之材性参差，事务变化，故摩者亦消息盈虚，因幾而动之。” ⑦平者，静也：态度上平心静气。 ⑧正者，直也：正中就是语言上要辞直义正。嘉庆本“直”作“宜”。 ⑨喜者，悦也：欣喜以心理感染，使之愉悦活跃。 ⑩怒者，动也：激怒以刺激情绪，使之情绪昂奋。 ⑪名者，发也：名声要有意识地张扬开来，就能很好发展名声效应。 ⑫行者，成也：行贵成功，具有很强的说服力。 ⑬廉者，洁也：廉洁就是思想纯正，灵魂净化。 ⑭信者，明也：信诚就是光明坦诚。嘉庆本“明”作“期”。 ⑮利者，求也：利益就是欲望的满足。 ⑯卑者，谄也：卑下就是迎合迁就。 ⑫圣人所独用者：道藏本无“人”字，据乾隆本校补。独用，独能运用这些摩法的。 ⑱用之非也：运用不适当。 ⑲周密：周全，谨密。指思维缜密，没有疏漏。 ⑳说：游说。 ㉑悉听：全部接受，不会生疑。陶弘景注：“说不悉听则违顺而生疑。” ㉒此三者：指谋而周密、说而悉听、事而必成三者。 ㉓必择其所与通者说也：要选择与情感沟通，需求一致的人说谋。 ㉔结而无隙：心理吻合，思想默契，没有矛盾。 ㉕道、数与时，相偶者也：目标、手段、时机，三者相合，才能事可成而功可立。偶，通耦，和谐。 ㉖独行之道：只有圣人才能运用的揣摩之术。 ㉗幾者不晚：

见机而作，不失时宜。 ⑳成而不抱：抱，别本作“拘”。俞樾以为“抱”应为“保”。“抱”“保”，义通。“保”犹“居”，“成而不保”犹“成而不居”。

【译文】

在运用触摩试探术时，根据不同对象采用不同方法，有的用平和，有的用正直，有用讨好的，有用愤怒激将的，有用名声启发的，有用行为逼迫的，有用廉洁感化的，有用信义说服的，有用利益诱惑的，有用谦卑套取的。平和就是安静，正直就是直率，讨好就喜悦，愤怒就是恫吓，名声就是全誉，行为就是成功，廉洁就是清高，信义就是明智，利益就是追求，谦卑就是谄媚。所以说，圣人所独自运用的“触摩之术”，众人都可以使用，然而众人都不能成功，那就是他们运用得不正确。

谋略最难做到的是周密详细，游说最难做到的是使对方全部听从，做事最难达到的是一定成功。这三件事，只有掌握了触摩术的圣人才能做到。谋划要想周密，一定要选择与自己亲密相通的人一起谋划，所以说结交亲密而没有嫌隙。做事要想成功，一定要符合揣摩之术，所以说道理、权术与时机三者相合才能成事。游说想要让人听从，一定要与对方思想感情相合。所以说感情相合他人便言听计从。所以世上万物都各归其类，例如把柴草抛向火中，干燥的先燃烧，往平地倒水，湿的地方水先被引过去。这就是物类互相应和的原理，在形势上必然也象这样。这就是说在外部触摩试探，必定会得到内心的应和。

用同类的想法去触摩试探，哪有对方不相互呼应的呢？顺着他的欲望去触摩试探，哪有不听从的呢？所以说触摩试探术是谋士的秘术，是唯一能行得通的办法。因而，见到事物的几微迹象便不失良机地采取行动，不算晚。事情成功了而不自恃自喜，不被功名所拘束，久而久之定能达到教化天下的重任，实现自己的

追求。

评　述

人长了一张口，就要说话。然而说话不易。

一个人若是只顾对他自己说话，当然不难，随便说什么都可以。但是，话应该是对他人说的。说话，有人称之为“对话”，是人们之间互相交流的一种方式。然而进行这种交流实在不易。

为何如此说？因为人的心事，有许多是不便公开的。交流，就有端出人们心事的可能，即使是“顾左右而言他”，也难以遮盖心事之所在。故而不愿意把自己心事揭诸于公者，就不喜欢这类“对话”。说话，就必须要考虑自己能否恰如其分地说到点子上，既达到目的，又不至于因为说得过分或是不足而使听者和说者都难堪；更重要的是避免“祸从口出”——这在一般人看来是常识的事，在政治运作领域内却是至上宝箴。

有许多事，是可行而不可说的；又有许多事，却是可说而其实不可行的。有些事，当然要说而行之；然而有些事，则是先行然后说之。也有的事情，说多少与行多少，都须不断斟酌；而有的事情，则必须言符其行或行符其言，丝毫差错不得。关键就在对于所说对象之心的了解以及有恰当的说话艺术。简简单单的“说话”，就有如此周折，这也是人心知之不易的一个证明。

三国时，魏明帝曹叡打算攻伐蜀国，群臣都以为不可行。刘晔与曹叡密谈，却以为可行。然而他出来之后，却对前来打听消息的人说：“蜀不可伐。”有人把这情形告诉曹叡，曹叡唤来刘晔质问，刘晔始终一言不发。后来刘晔受到单独接见，他就责问魏明帝了：“伐人之国，是一桩大事，岂可随便向人宣言？用兵是诡道，应该不厌其密，不可让敌国预知。”于是魏主连连称是。

不过，有人说这是因为刘晔聪明过人，善于讨好君主而持其两端，即使如此，但是他谨慎于说话，道理俱明，却不可因人废言。

人家心里有事，却不愿说出来，故意示之以其他，而你却透过他所表示的迹象，看到他心底里藏着的那件事，这就似脚踏中了机关一样，其实也是很危险的。

三国时，曹操在汉中与刘备久战生厌，心有退兵之意，却不肯说，怕因此而动摇军心。一日，有人来问使："今晚军中以什么为口令？"使正在食鸡肋，顺口就说了一句："鸡肋。"杨修闻知，马上叫手下人打点行李，准备返回。有人不解其故而问，杨修道："鸡肋者，食之无味，弃之可惜也。大军在此，进不可得，退又为难，恰如食鸡肋。然而这种情形不可能长久，最终还是要退兵的。口令'鸡肋'，就已说明这一迹象。因此还是早早准备为好。"曹操知道此情，大怒之下就将杨修斩首示众。

杨修据说是极聪明的。曹操常对左右说："我梦中也会杀人，因此我睡时你们不能近前。"有一次曹操午睡，盖被落地，有近侍前去捡了给他盖上，却被曹操跃起杀之。醒来后，他见到床前情形，惊问原因，于是痛哭而厚葬这个近侍。大家都以为曹操确是有言在先，是梦中杀人，唯独杨修说："你们以为丞相是在梦中杀人，却不知自己都在梦中啊！"像这样的聪明人，能够窥见他人心事，却嘴上不知遮拦，快口说出，倒不如以糊涂处之。因此看来，糊涂，当是不能直言时的较好选择。

有时候，某人与你商量一件极重要的事情，结果有人根据迹象揣测之，在外面谈论起这桩事情来了，于是，好他情况是从你这里泄露出去的，对方就自然会对你产生疑心。这样，你就会有危险。这也是"说难"的一种。

西汉时，昌邑王为天子，经常不理朝政跑到外面去游玩。夏侯胜上谏："天久阴，却不下雨，这是臣下在谋划对于君主不利

之事的迹象。陛下还要到哪里去!”昌邑王认为这是妖言惑上，就让人把他绑了起来，交给大将军霍光。当时霍光正与车骑将军张安世秘密商量废昌邑王之大事，他还以为张安世泄露了这一秘密，于是有责怪之意。等到把夏侯胜召来一问，才知道他是凭《洪范传》的说法而自行揣测的。

《洪范传》是否具有预测的神力？我们不得而知。但是任何一桩大事总是有蛛丝马迹可寻，这却是尽人皆知的道理。因此任何人商量任何秘密之事，也不会没有丝毫迹象透露出来的。既有与人相商之必要，预先就要有此心理准备。

当然，凡是谋划大事者，他却不从这方而来考虑。他出于自身安全起见，或是为保证大事顺利着手，他总是提防任何人的，于是就有可能做出不利于共谋者的事情来。这里，并非是你“说”得好不好的问题，而是因为“说”这件事，本身就包含一定的险情。

交浅而言深，这在一般人也许未必会造成多少大祸，至多不过讨个没趣罢了。但是在政治运作系统里，却是大忌。君主对你的恩宠尚未到位，而你却不揣深浅讲出了对方的心底大事，这种人，即使所说有功也不会被君主牢记，如果所说败绩则要遭受大祸。

说话不顾前后左右，即使是大谈至理真言，也要招人厌恶的。因为有许多所谓常理、真理，在一部分人耳朵里会变得充满讽刺的意味。如果你所说的对象是握有生杀大权的，那你就难免要为无意造成的“罪过”而付出代价了。

商晋武帝问刘毅：“你者朕可以与汉代哪位帝王相比?”刘毅回答：“可比桓、灵。”东汉的桓帝、灵帝，都是名声不佳的君主，晋武帝当然不开心了，说：“虽说我德行不及古人，却还知道克己治理国家，加上统一了天下，你把我比作桓、灵，不是太过分 吗?”刘毅答道：“桓、灵当初出卖官爵，还把得来的钱放

到宫库里；陛下卖宫，却把钱拿到自家腰包里。以此而言，恐怕还不如呢！”晋武帝大笑：“桓、灵那里，是听不到你这种话的。现在我有你这种正直之臣，这就与桓、灵那里不可比较了！”晋武帝虽然度量也不算小，不过要是刘毅辈奢谈大道理来劝说，恐怕效果会适得其反，倒不如这类似谑非谑的话，更对路些吧？对于有过失者，有时候切近之言反而比高头讲章更有实效。

宋将曹彬破江南之后，回到汴京向宋太祖只报告一句：“奉圣旨差遣，去江南办了公事完毕交差。”于是归家闭门，绝口不谈赫赫战功，就如平常人一样。后人盛赞曹彬风度气派，其实，这也是曹彬聪明过人之处。

曹操与袁绍相拒于官渡，眼看久战不下而生疲，又一时无计可施，只苦苦对峙。这时许攸从袁绍营中来见，献上偷袭乌巢之计，曹军因此转入攻势，最后一举击败袁军。这一场战，许攸立功不小，这是曹操心中很明白的。许攸也因此而自傲，攸公开对曹操直呼小名道：“阿瞞！你若是没有我，能有今日吗？”曹操听了只是笑而不言。许攸因此更无顾忌，不料撞上曹操手下勇将许诸，许诸可不买他的账，也不知道宽容士大夫之类的礼数，只手起刀落，把许攸杀了，来见曹操。曹操见状，也不怎么怪罪，只说道：“许攸与我是旧时相识，所以与我常开玩笑，你怎么把他杀了？”草草了事。

据说清代雍正帝即位，年羹尧他们是有功的。但是恰如《水浒传》中歌谣所言：“天下本是将军平，不许将军见太平。”年羹尧本来也没有什么大逆不道，只不该参与过多的秘密大事，这就有罪可加了。汉代的陈平，据说为汉高祖“六出奇计”，然而却丝毫不肯透露，故而世上无人知晓秘密，这却是他自保之术。

楚霸王项羽兵入咸阳之后，分封天下，很是威风了一阵。此时有人劝说他：“关中一带，阻山带河，是四塞之地，土地肥饶，可以建都霸天下！”项羽却因为秦王朝覆灭，宫室都已烧残破毁，

心里想着东返，说道："富贵而不归故乡，恰如穿着刺绣的衣服在夜间行路一样，有谁看得到呢！"说者退下来之后，说："人们说楚人就像猴子穿戴人的衣冠一般，终不像人样子。果然如此！"项羽听说此言，马上抓来此人烹了。

说话不看对象，把对方不可能做到或不想去做的事情拿了来要求于他，岂非强人所难！弄不好，连自己的命都要送掉。同样人家拿定了主意要做的事，你又如何劝阻他？这也是难事一桩。

汉景帝打算废栗太子，丞相周亚夫坚决劝阻，景帝因此而对周亚夫有成见。后来汉景帝请周亚夫用餐，却在他而前置一大块没有切开的肉，又不放置食具。亚夫心中不快，向宫中主管宴席者索要筷子。汉景帝就看着他笑道："就这样，你还不满足吗？"周亚夫只得免冠谢罪。汉景帝却不食而起身，亚夫只好跟着跑出去，景帝目送亚夫背影道："此人怏怏然的一副样子，就不是将来即位君主的好臣子了！"于是留下杀机。俗话说，"看羹吃饭，量体裁衣"，说话岂可不慎哉！

君王有自矜其能的嗜好，他就最听不得臣下大侃道理。臣下所侃的道理，自然是合乎真理，有其表明的必要，只是在君王耳朵里，总觉得是在自矜其贤而揭人之短。君王本来也是有自矜之心的，如今却被你占了风光，他岂不要大生其气？

君王的过失，自然也不便直接提到，至多只能婉转而言，他就不觉得难堪，因而你的意见他就容易接受。君主专制体制下，所谓的"臣道"，其实也真如过去的妻妾之道一样，是教人驯服的，至少表现方式上如此。

表现方式，也会不知不觉影响人的心理发展。人类社会中种矜仪式，不正在起着这类作用么？韩非是认可君主制政体的，在他那个时代，毫无体制之比较分析可言，他只能在君主制政体的框架内思考。他的全部思考出发点正在于：把君主制政体的完善化合理化看作是天经地义的大任务。在他那个思考范围内，应该

认为韩非已经把他自身所确定的工作做得几乎是臻于完美了。难怪有人说，几千年来君王们表面上信奉儒学，而心底里却遵奉法家一派。

遇上聪明过人的君主，千万不能随随便便就扫了他的兴趣。因此在他那里的部下，有许多主意是不可替他出的，即使他有疑难相问，也只能多方设喻，列举几种可能性，使之自奋其智而决断。这样他就感觉良好，而不至于搞得彼此难堪。

看过去的小说，常常有谋士替他的主公划策，大致不外上、中、下三策。有时候决策者只取中策，以为上策不能行，下策不可行，故而取中恰好。也有时候，却偏偏取下策的，作为万全之计，是取稳妥一路，不赞成激进。还有时候，决策者就取上策了，自然他往往照例是有一番分析的，以示其不凡胸襟、过人气魄。其实谋士三策中，就有优劣长短之别，他谋士自身就无主见？有的人也许只是做做参谋而已，而有的人却是不肯明说。

智术能法之士欲说动君主，先须两情相洽，故而不惜竭力揣摩君意而奉迎之。等到日久而不疑，君主恩宠有加，此时就不至于动辄见外，于是可以明言是非利害，畅言无所忌了。

曹操曾经在继承人问题上犹疑难断。曹丕年长，而曹植多才多艺多智，他一时难以选择，就随口问贾诩。然而贾诩却不答。曹操奇怪了：平日贾诩机警非常，为何今日迂腐起来了？再次催问，贾诩方才说道："对不起，适才刚好在想着一桩事情。""想什么事情？"曹操不禁有点兴趣。"刚好想到了刘表父子。"贾诩回答得很简单。曹操马上明白了贾诩言外之意：刘表就是因为废长立幼，致使内乱萌生的。他就这样把贾诩的意思牢记心中了。

卷三

权　量

完美绝对不能成事，智者成事不会追求尽善尽美。“权量”乃鬼谷子取舍之道，当取则取，当舍必舍，取舍之前当静心权量。

权即权衡、斟酌，经过既“揣”又“摩”，真正了解和准确把握对方以后，就要根据客体的不同情况，仔细权衡酌定说人处事的策略和技巧，这就是“权”，即量宜发言。

说话的方式

由于说服的对象不同，目的不同，心境、时境、物境、事境不同，说也就有不同的类型，有导引性的，讽喻性的，应对答问的，陈述主张的，驳难对方的等等。

导引性的——所谓“说之者，悦之也”，是说对人游说，就要使人高兴，从一开始就要努力这到双方语言和谐，心理融洽，这就要尊重对方的思想感情，并为我所利用，这就是“资之”。例如先寒暄闲聊，逐步引入正题，或者以对方关心的问题为起点，或者以对方同意的观点为导引。触詟说赵太后就是从谈家常开始，使她愠色稍解，而后引出正题，晓以大义。这也是一种情感攻势，容易奏效。

讽喻性的——这是一种掩饰正题的言谈。为了避开心理阻力，有时往往运用修辞和逻辑手段，或运用寓言故事，旁敲侧击，拐弯抹角，晓喻对方，使对方领悟，以改变其思维方式和行为趋势。如庄周贷粟、南辕北辙等都是这一类。

应对性——在上层阶层交往、外交活动、礼仪场合、观点争辨中，都很讲究应对能力，“出则接遇宾客，应对诸侯”（《史记·屈原贾生列传》）；“进退不肃、应对不恭者斩于前”（《韩非子·说疑》）。在论辩、外交、礼仪场合，要求善于简洁、准确、有力、含义丰富地回答对方的问题，接应对方的话题，要求思维敏

捷，语言明快，才能对答如流，制服对方。

陈述性——提出主张，说明道理，要人接受，这要是非褒贬，观点鲜明，论述清楚，并要以事实验证，才会有说服力，使人悦服。

诘难性——揭示对方语言上的疏忽，逻辑上的混乱，观点上的错误，从而挫其锋芒，逼其退却，达到否定对方观点的目的，使对方不得不接受自己的观点。层层驳难对方，有时也是为了诱使对方暴露深层思想。

内容的取舍

与人言谈，要考虑心理因素、感情因素和事理本身因素，适当调整言谈内容，可分别运用佞言、谈言、平言、戚言和静言，有意识地提高自己的可信度，增强可接受性。

有时宜于顺着对方的心理需要，强调共同点，迎合对方，以显示双方思维上的共向性、感情上的相容性和利益上的一致性。这样，易于取得信任，对方也乐于接受自己的观点。

有时宜于引经据典，修辞饰句，纵横雄谈，以显示自己知识的渊博，来取信对方，增强言谈的渗透力。

有时宜于言谈平实公正，或是或非，或取或舍，不迟疑不含糊，善于决断，敢于负责，以示非闲聊之语、非笑谑之谈、非两可之说。说话有一定分量，可增强讲话的严肃性与约束力。

有时宜于有意识地显示与对方休戚与恭敬，显示怀君忧之深、解君忧之切，并善于权衡得失，善于进谋，为对方排忧解愁，以取得对方的深度信赖。

有时自己思考欠周，言语失当，不妨反诸己，冷静思考，运谋巧饰己过，甚至可反难相反，以攻为守，以求取胜。

权衡语言内容的出发点在于增强自己人格的可信性和说话的

可接受性。

情感化语言

与人言谈总伴有情态出现，有时是自然流露，有时是有意做作，有时是失去控制。鬼谷子指出的五种情态，一般应忌讳，力求情绪稳定。

忌讳之一是“病”。神态恍惚，语调低沉，缺少气势，因而没有力度。

忌讳之二是“怨”。怨即恨，恨则痛。一旦内心深处怀有怨恨之情，就会失去理智，思维紊乱，失去主张。

忌讳之三是“忧”。忧则心情快悒深重，处于压抑状态，思维也会圄塞之畅，必然导致寡言寡语，语言没有活力。

忌讳之四是“怒”。怒则情绪强盛勃郁，有爆发力，常常会言语狂悖，举动轻妄，失去自制力，而导致言多失当，论多偏戾。

忌讳之五是“喜”。喜则易于轻浮而不庄重，讲话宣散而无重点，往往会失之于内容不实在，逻辑不严密。

这些都是失去控制的病态情绪。与人言谈需要伴之以真情流露，以增强语言的感染力。甚至于有时要故作惊讶、怨怒、忧戚或喜悦，以唤起对方的情感的反应，以表明自己与对方的情感关系。细微、巧妙的情感表态会强化说服效果。

适应不同的对象

说服对象可列为九种：智者、拙者、辨者、贵者、富者、贫者、贱者、勇者和过者。说术理论讲究见人说法。说服对象不同，则说服内容深浅不一，方法也不同。因此，成功与否很大程

度上取决于客体状况。施说者应从差异中去寻求征服人心的通道。就能力而言，有智者、拙者、辩者；就社会地位而言，有富者、贵者、贫者、贱者；就个性而言，有勇者、过者。要善于根据其社会地位、文化修养、个人经历及性格特征的不同情况去酌定说服内容与方法。

与智者言谈，要显示自己的博学；与拙者言谈，则要显示自己的口辩才能；与辩者言谈，则要显示言之精要。根据不同对象确定不同起点，要使对方认识升华。贵者求势贫者贪利，要充分利用其兴奋点，从而激励之，引导之。如对集邮者、好猎者，往往从邮票、打猎开始谈，易于收效。

另一方面，要充分利用对方的短处。用人用其长处；说人击其弱点。从别人知之不多处讲起，容易使之产生新鲜感；揭示人家弱点，也易于使之失去心理优势，从而掌握主动。

自我控制

要仔细权衡自己的感觉与思维活动，提倡耳、目、心三者并用，相应而动。耳目所得，要经过心的筛选、综合、判断和推理，得出正确的结论。耳目是心的助手，直觉是思维的基础。所以，既要善于运用耳目所得来丰富思维的养料，又要善于从感性认识上升为理性认识。同样道理，既要像昆虫、禽兽的本能那样，善于运用自己的优势，又要不为自己短处所囿，善于用人之长。只有这样才能听则聪，智则明，辞则奇，感觉灵敏思维明澈，表述新奇。

权　量（一）

策选进谋者
权也
纵舍不疑者
决也

【原典】

说者①，说之②也；说之者，资之③也。饰言④者，假⑤之也；假之者，益损⑥也。应对⑦者，利辞⑧也；利辞者，轻论⑨也。成义⑩者，明之⑪也；明之者，符验⑫也。难言⑬者，却论⑭也；却论者，钧几⑮也。

佞言者，谄而干忠⑯；谀言者，博而干智⑰；平言者，决而干勇⑱；戚言者，权而干信⑲；静言者，反而干胜⑳。先意承㉑欲者，谄也；繁称文辞者，博也；策选进谋者，权也；纵舍不疑㉒者，决也；先分不足而窒非者，反也。

【注释】

①说者：道藏本为“说之者”，据乾隆本、嘉庆本改。以陶弘景注“说

者，说之于彼人也”一句观之，也应无“之”字。 ②说之：即说服他人。道藏本作“说之者，说之也”，则后一“说”字宜作“悦”字解，也可通。 ③资之：意谓要使他人接受，就要利用他人的思想情绪，借助他人的思维和行为方式。资、利用，借助。 ④饰言：即修饰辞令，运用修辞、逻辑手段曲折表达自己的看法。 ⑤假：凭借。 ⑥益损：强化和弱化。强化语言力量，弱化心理障碍。 ⑦应对：应对答问的人。陶弘景注：“谓彼有所问，卒应而对之者。” ⑧利辞：指思维敏捷，语言明快。 ⑨轻论：轻易论说，多断少证。 ⑩成义：提出主张、见解的话。 ⑪明之：观点鲜明，是非明白。 ⑫符验：得到印证。此下嘉庆本有“言或反覆，欲相却也”之句，系以注文作正文之误。 ⑬难言：诘难性的话。陶弘景注：“言或不合，反覆相难。” ⑭却论：驳难论点。 ⑮钓几：诱出心中隐秘。陶弘景注：“求其深微曰钓也。” ⑯佞言者，谄而干忠：干，以下五句中的“干”字，道藏本均作“于”，系形近之误。《尔雅·释言》：“干，求也。”意谓佞言，就是以先意承欲，称赞对方来求取忠贞的名声。 ⑰谀言者，博而于智：这句意思是说，谀言就是以夸张雄谀，繁称文辞来求取智慧的名声。《荀子·修身》：“以不善先人者谓之谄，以不善和人者谓之谀。” ⑱孚言者，决而干勇：这句意思是说，孚言就是以公正平直、纵横陈词来求取勇决的名声。 ⑲戚言者，权而干信：这句意思是说，戚言就是以为人着想、策选进谋来求取诚信的名声。陶弘景注：“戚者，忧也，谓象忧戚而陈言也。” ⑳静言者，反而干胜：静，谋也。静言，巧饰之言。《书·尧典》：“静言庸违，象恭滔天。”孔传：“静，谋。”反：即反思，反省。这句意谓，静言就是运用思谋，巧饰言词，掩盖自己的不足，而求取胜名。 ㉑承：道藏本作“成”，据嘉庆本改。 ㉒疑：道藏本作“宜”，据嘉庆本改。

【译文】

游说，是劝说别人听从自己的主张；劝说别人，就要凭利用其思想情绪。修饰言辞，就要假借例证充实言辞的力量。借助言辞，就要增减言辞以适合对方心理。回答对方的疑问和诘难，言辞一定要锋利；锋利的言辞，就是轻便灵活。申说主张的言辞要

顺理成章，是为了使人易懂。使人明白易懂，是为了与事实相符，用事实来验证。言辞或有反复使用的情况，是为了让对方打消疑虑。诘难的言辞，是为了反驳别人的言论。反驳的目的是为了引诱对方说出心中所隐藏的机密。

用花言巧语说辞的，是想谄媚而得到忠心耿耿的美名；用阿谀奉承的说辞，是想炫耀说辞而得到智慧的美名；采取直来直去的言辞，是为了显出果决气壮的样子，得到勇者的名声；故作忧愁的说辞，是以装腔作势的方式以取信于人而得到忠信的名声；用稳重沉着的姿态说辞的，自己本有不足，由于能反驳别人，取得胜利。在对方的意愿欲望未说出之先，就摸准了他的心愿，去迎合他、满足他欲望，这就是“谄”。言谈时博采辞藻来炫耀的就是“博”；进退果断，该说则说，该止则止，毫不犹豫地表示态度，就是“决”；精选谋略而进献策略的，就是“权”；掩饰自己的不足，反而责备他人的缺陷过错，这就是叫“反”。

评　述

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

本卷主旨就是论游说的原则、方法。

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

语言是游说的手段，事实则是游说、机辩的基础，而言之成理才能成功。

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

方。

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

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

论辩必须耳聪、目明、智锐、辞巧以此征服对方。

战国之时，诸侯争战，谋臣们各显神通，均能以游说之道挽救国之危亡。

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

秦国攻打魏国。孟尝君出使赵国为魏请求援兵，赵王回绝他。于是，他对赵王说：“我是忠于您才来向您求兵的。”赵王感到莫名其妙。孟尝君接着说：“赵魏两国兵力差不多，赵国是魏国的屏障，赵国现在不出兵救魏，魏国一旦被秦国所灭，赵国也就会像现在的魏国一样，土地年年被侵占，人民年年受迫害。”赵王听后很害怕，认为很有道理，就同意出兵。

接若孟尝君又来到了燕国求救兵。燕王也先推说国内灾荒，不派兵救魏。孟尝君就假装要走，但又说：“我担心天下要变了。”燕王一听话中有话，就问原因为何？于是，孟尝君对燕王说：“您如果不出兵救魏，魏很可能被秦打败，魏只好投降于秦。反过来魏救会痛恨燕王您不出兵救他。因此，就伙同秦、赵、韩

三国共同进攻燕国。到那时燕国可就要化为灰烬!”燕王一听不寒而栗，当即答应出兵援救魏国。

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

纵横家们常常被人们称为智者，他们的一生被视为是智慧的一生。然而智慧是多方面的，有的人擅长于思考，他们的智慧体现在他们思想的创造性上，他们是靠思想去征服人和世界的，在这个意义上，中国的老、庄、孔、孟，西方的亚里斯多德、苏格拉底、柏拉图等都可以称之为智者；有的人则是以他的博学而被人称为智者的，他们是用知识去征服人和世界的，中国的集大成者荀况，西方的百科全书式的德谟克利特、狄德罗可堪称为智者；有的人则以通晓军事上的战略战术而被人称为智者，这些人靠的是打胜仗来征服人和征服世界的，如孙武、孙膑和诸葛亮等；纵横家被称为智者，既不是因为他们提出了创造性的思想，也不是因为他们的博学，更不是因为他们懂得军事上的战略战术，他们被人称为智者，是由于他们擅长游说，他们是靠他们的那张嘴去征服人和征服世界的。

据《史记·张仪列传》记载：张仪早年曾随从楚国的宰相喝酒，不久楚国的宰相丢失了玉璧，门下的人怀疑是张仪偷去的，就把张仪拘捕了，并鞭打了他几百下，但张仪始终不服，楚国只好释放了他。妻子埋怨他说：“如果不去读书游说，怎么会遭受这个耻辱呢?”张仪则笑着对他的妻子说：“你看我的舌头还在不在?”他的妻子笑着说：“舌头还在。”张仪说：“这就够了!”看来张仪视其“舌”如命，只要“舌”在，一切似乎都可以重新开始。

这个笑话说明，游说对纵横家们来说是何等重要，有时他们吃饭的碗，他们的衣食，包括荣华富贵、功名利禄皆由这张嘴弄

来的。张仪早年比较贫困，身边的侍从都准备离他而去，他靠着自己那张嘴，从楚怀王、妃子郑袖、南后那里弄来许多养家之资；又靠着自己那张嘴，挤走陈轸，说服秦惠王连魏弱楚，当上了秦的宰相；同样靠着自己那张嘴，他游说韩、魏与秦连横，离间了齐、楚，威逼燕、赵，组成连横阵线，建立奇功；还是靠着那张嘴，他从秦王的鼻子底下逃到魏国，为自己谋到一个栖身之所。除了张仪外，苏秦又何尝不是如此。早年的苏秦在游说李兑时，竟使得李兑由于害怕自己被苏秦的那张嘴说动，而不得不把自己的耳朵用来西堵上。苏秦去游说李兑时，李兑不想听其游说，便对苏秦说："先生要谈鬼的事可以见我，要谈人世间的事，我都知道了。"苏秦巧妙地应答："我本来就是要谈鬼事才来见您的，并不谈人世间的事。"一句话便不想见他的李兑不得不接见他。经过交谈，连李兑的手下都知道，苏秦在口才、知识广博上都超过李兑，于是建议要是李兑不想听苏秦的计谋的话，干脆堵住两耳。李兑为了自己不被苏秦说服，第二天果真把双耳堵上了。以后苏秦靠着自己那张嘴，游说燕王、赵王、齐王、楚王、韩王合纵抗秦，建立了合纵阵线，一人挂六国相印，可谓富贵威风一时。

巧言不仅可以给人带来荣华富贵、功名利禄，而且也可以使人转危为安，脱离困境。旧中国时期一个温地人来到来周，东周人不接待他，问他是不是本地人，他回答说自己是本地人，问他住在哪里，他回答不出来，于是，看守边境的官吏就把他抓了起来。当东周的国君派人问他，为什么谎称自己是本地人时，他回答说："《诗经》上说'整个天下，无一处不是君王的领土；四海之内，无一人不是君王的百姓'，现在大王是天子，那么，我就是天于的百姓，怎么又说我是外地人呢?"于是周君就令人放他走了。温地人就是凭着自己的巧言答辩，使自己脱离了困境。

《捭阖》篇中指出："口者，心之门户也，心者，神之主也。

志愿、喜欲、思虑、智谋，皆由此门户出入，故关之以捭阖，制之以出入。”在鬼谷子看来：口是心灵的门面和窗户，人所有的意志、情欲、思想、智谋都由这个窗户出入、把守着，开放口这个心灵的门窗，我们就能了解人的各种思想、情感、意志和愿望，关闭口这个心灵的门窗，就能把人最真实的思想、情欲、愿望隐藏、遮蔽、封锁起来，使人无法真正地探知他的所想、所思、所要，能使人在他人不知不觉中，悄然达成自己的所想、所思、所要。

口是心灵的门户，是开启和关闭心灵的窗户，但口最终还是受心灵的支配的，所以游说归根到底还是心灵的智慧。其实带兵打仗也是需要智慧的，尤其是用心去带兵打仗的人。重游说轻武力中所指之武力，则指的那些一味只知用武力去征服、去拼杀，而不懂得用心和用智慧。因此，从这个意义上来看，重游说轻武力的实质，则是主张用柔弱去战胜刚强，也就是俗语中所说的用软刀子去杀人，而且是不见血的杀人。

谈到以柔克刚，大概没有什么人比老子谈得更透彻的了：“人活着时身体是柔弱的，死了就变得僵硬了；草木生长时是柔脆的，死了便干枯了：所以坚强的东西是属于死亡一类的，柔弱的东西是属子生存一类的；因此用兵逞强就会遭受灭亡，树木强大就会遭受砍伐；凡是强大的，反面居于下位，凡是柔弱的，反而站在上面。”纵横家们虽然不是道者，但在这一点上他们却是一致的，他们认为一味着逞强、用武力往往只会导致国破家亡，靠游说、靠谋略往往却能取胜。游说之士一般都是手无寸铁、无缚鸡之力的人，游说活动则是为了劝说君王听从、采纳自己的意见，并重用自己，至于君王能不能采纳自己的意见，会不会重用自己，这得由君王说了算，对游说之士来说，他们始终都处在被动的弱者地位，可往往就是这些弱者却能通过自己的游说活动取得许多靠武力无法取得的胜利。

韩非子曾经对魏王这样抱怨过：话说得亲切顺从，圆润流畅，就被认为是华美好听而不实在；但如果说得诚恳老实，忠厚恭敬，就被认为是笨拙而不伦不类；长篇大论，繁征博引，就被认为是虚浮而没有什么用处；但如果说得简要，直截了当，那就会被认为是太显露而不会辩说；话如果说得海阔天空，漫无边际，那就被认为是浮夸而不切实用；计议家常，谈论小事，就被认为是浅陋而没有见识。像韩非子这样的辩说名家都慨叹游说之难，并专门著有《说难》，可见，游说确实不是一件轻松的事。

游说之难，不在于能否拥有游说的论据，也不在于能否分析清楚事情的道理，更不在于敢不敢毫无顾忌地去游说，游说最难之处在于是否“知人心”，这个人当然指的是游说的对象。有的人距离很远却很亲密，有的人距离很近却很疏远。有的人在身边却不被使用，有的人在离去很远之后还受聘请。有的人天天都能到君主眼前却不被信任，有的人距离君主十分遥远只要听到相似的声音却会被思念。为什么呢？在鬼谷子看来，与君主相距很远却被亲近的人，是因为能与君主心意暗合；距离君主很近却被疏远的人，是因为与君主的志向不一。可见要使自己的主张能被别人所接受，了解游说对象的心意是最重要的。

要了解游说对象的心意，首先要知道游说对象属于哪一种类型的人。有的人重名，有的人重利，有的人实在，有的人浪漫。重名的人，如果用重利去劝说他，那么游说者会被视为节操卑微下贱的人，而被疏远；重利的人，如果用高尚的名声去劝说他，那么游说者会被视为脱离实际的疯子，同样的也被疏远；一个实实在在的人，如果用华丽的东西去劝说他，那么游说者会被视为华而不实的人，而被疏远；一个有着浪漫情怀的人，如果用朴实的道理去劝说他，那么游说者会被视为是没有情趣的人，而被疏远。

孔子和柳下季是朋友，柳下季有个弟弟叫跖。跖带着一伙人

横行天下，侵犯诸侯国家，穿门入室，到处烧杀抢掠，人们愤怒地称跖为“盗跖”。孔子听说盗跖是柳下季的弟弟，于是不听柳下季的劝告，自告奋勇前去替柳下季教导他的弟弟。跖见孔子进来，瞪着眼睛，双手紧按剑柄，像只老虎一样凶狠地叫道：“孔丘，上前来！你想说什么就快说，不过有一点，你说的话顺我的心意我就让你活，不顺我的心意我就让你死！”孔子并不害怕，他告诉盗跖：天下有三种德性，任何人只要有其中的一种，就可以南面称王，而跖兼有这三种德性，却被称为盗，他为此替跖感到耻辱。接着，孔子对跖许诺说：“我可以到各国游说，劝说各国诸侯为您建造一座大城，给您数十万户的封地，尊奉您为诸侯，从此大家都过上太平的日子。”跖听了这些大怒，拍着案叫：“孔丘，你这全是胡说八道！你想用利益来引诱我，这是妄想。城再大，也大不过天下，但尧、舜有天下，而子孙连立足之地也没有，这是图利大的缘故呀！”接着，跖反而指责孔子花言巧语，行动虚伪，是“盗丘”，把孔子赶了出去。过了几天，柳下季问孔子是否说服了他弟弟，孔子说：“别提了！我真是所谓没病自己用针扎，急急忙忙跑去撩拔老虎脑袋，玩弄老虎的胡须，差一点被老虎吃掉呀！”孔子之所以没有说服跖，关键就在于他没有了解跖到底属于哪一类的人。孔子原以为跖为盗，与其它大多数盗贼一样无非是为了钱财，所以孔子以一座大城、数十万户封地为诱饵，劝说跖改邪归正，不想跖与一般的盗不同，他不仅仅是为了钱财，从某种意义上来说，跖为盗是为了反叛当时的社会。另外，他对孔子那一套仁义道德十分不满，孔子却用仁德去劝说他，自然会碰得头破血流。

了解游说对象属于哪一类时，要注意的是不要被游说对象的某些假相所欺骗。因为有的人骨子里是追求重利的，但表面上却表现出一副淡泊名利、追求高尚德性的样子，如果这时你用柳性去游说他，他表面上会迎合你，而实际上则会疏远你；而如果你

用重利去游说他，他表面上会抛弃你，而暗地里则会采用你的主张。碰到这种表里不一的人是非常可怕的，因为无论你从哪一方面去游说他，都不会得到什么实际的好处，除非你为他设定出一种既能满足他好虚名，又能使他获得重利的法子，使他没有理由抛弃你。

了解游说对象属于哪一类的人，只是从一般的意义上了解了游说对象的心意，这只能说是保证游说成功了一半。而了解游说对象此时此刻的真实心意才是最关键的。

了解游说对象的心意，依其心意适时地进行游说，一般来说都可以取得游说的成功。然而了解别人的心意是重要的，但是，还要懂得保守或隐藏别人的心意，否则，游说虽然成功了，可自己的小命有可能不保。一个人不了解别人，不容易找到朋友；一个人太了解别人，也不容易找到朋友。

当一个人的心意被人全部看穿时，他会滋生出一种被人脱光了衣服的不自在的感觉，如果被你看穿的那个是你的上司，那他的那种不自在就越发地深了。

权　量（二）

口可以食
不可以言
众口铄金
言有曲故也

【原典】

故口者，机关也，所以闭[①]情意也。耳目者，心之佐助也，所以窥间见奸邪。**故**曰：参调而应[②]，利道而动。

故繁言而不乱，翱翔而不迷，变易而不危者[③]，观要得理[④]。**故**无目者不可示以五色，无耳者不可告以五音。故不可以往者，无所开之也；不可以来者，无所受之也。物有不通者[⑤]，故不事也。

古人有言曰："口可以食，不可以言。"言者[⑥]，有讳忌**也**。**众**口铄金[⑦]，言有曲[⑧]故也。

【注释】

①闭：《说郛》本作"开闭"，嘉庆本和《太平御览》引文均作"关闭"。　②参调而应：参，即三，指心、耳、目三者。调，调和。应，相感

应。意即控制自己，视察对方，相互协调。 ③繁言而不乱，翱翔而不迷，变易而不危者：此句意即繁言纷葩思路不乱，思维开阔方向不迷，变易常改不陷入险境。 ④观要得理：抓住要害，掌握真理。 ⑤物有不通都：指思想交流受阻。 ⑥言者：俞樾《诸子平议补录》以为“者”字衍文。 ⑦众口铄金：意谓一旦形成舆论，可以混淆是非，颠倒黑白。 ⑧曲，私曲。此指隐情所制，难以明述；或为私利所囿，难以公允。

【译文】

口是言语的发动机关，是用来倾吐和封闭内心情意的。耳朵、眼睛是心的辅佐器官，是用来窥探事物的矛盾，发现奸邪的人或事。因此说，只要口、眼、耳三者调和呼应，引导人们按照客观事物的发展规律去行动。

言辞繁多但也不纷乱；到处自由活动，忽东忽西的说辞也不迷失方向失去主旨；情况千变万化也不会发生危险。这是因为看清了事物的主旨，抓住了问题的要害，掌握了事物发展的规律。所以眼睛看不见的人，不可以拿五色给他看；耳朵听不到的人，不可以拿五音给他听。不可以交往的原因是因为无法开通对方；不可以来往的原因是无法使对方接受。像这样不能通窍的人和事物，圣人是不会去事奉的。

古人有句名言：“嘴可以吃东西，不能随便说话。”说话就会触犯许多忌讳。这就是所谓众口铄金，因为言语也会歪曲事实的缘故。

评　述

人最喜欢听溢美之辞，会说溢美之辞的人很容易就能获得别人的欢心，可仅仅只会说溢美之辞的人，不能算是一个纵横好

手。所以谈游说不能不谈方法，同样的思想和主张，一个懂得游说方法和技巧的人去说，往往比一个不懂得游说方法和技巧的人去说，其成功的机率要高得多。纵横者是一个比任何人都更重视游说方法、更懂得游说方法的人。

仗义直言是游说中最难得的一种方法，也是风险性最大的一种游说方法。真话是谁都需要的，也是谁都不大容易接受的，所以一直以来能够仗义直言的人往往被人们称为忠臣，能够接纳仗义直言者的劝告的君王被人们称为明君。仗义直言一般来说是儒者们比较提倡的一种劝说方式，只要是为国为民的，冒着生命的危险也要劝谏，这种方式很符合儒者们“知不可为而为之”的英雄主义的救世情怀。在纵横者那里，仗义直言虽不是一种最好的进说方式，但在关键时刻也会不妨拿来一用。唐且保安陵出使秦国，秦王对唐且说用五百里地换安陵，唐且不答应，激怒了秦王，秦王威胁唐且说：“你可曾听说过天子发怒吗？天子发怒会使百万尸首横地，鲜血流淌千里！”唐且针锋相对地说：“大王可曾听过布衣发怒吗？布衣之士非发怒不可时，倒在地上的尸体虽只两个，流血不过五步，可是天下的人都要穿上丧服了。”唐且就依靠自己这种仗义直言的胆识和谋略，迫使秦王放弃了对安陵的企图。战国时辩士中期也是如此。秦昭王召集群臣商议国事，昭王自恃强大，想称雄天下，左右都附和。只有中期推开手中的琴，犯颜直谏，劝说秦昭王要居安思危，万不可掉以轻心。像这种犯颜直谏的例子真是太多了。

仗义直言需要具备两种素质：一是要有胆识，二是要有智慧。有勇无谋的直谏可能不仅不会使君王接受自己的主张，相反可能只会徒然增加新的悲剧。纵横者们更欣赏的是那种有勇有谋的仗义直言，像唐且面对秦王的威胁，他既针锋相对地来了一个反威胁，又敏捷地拔出宝剑，站起身来接近秦王，在这样的情况下，秦王不得不放弃他对安陵的打算。与儒者们不同的一点，那

种明知必死无疑，还要去犯颜直谏的事，纵横者们一般是不会做的。

以理服人是一种最朴素、最易打动人的游说方法。一谈到游说的方法和技巧，人们往往会在“奇”、“巧”上做文章，在华丽之辞上下功夫。其实游说并不在于你言辞的华丽与否，也不在于方法的奇与巧，当然方法的奇巧会有助于游说的成功，但最根本的还在于游说的“理”上，有时朴朴素素的一句话，甚至两三个字，它会很自然地钻进你的心坎里，令你信服，令你震颜，究其原因就在于它占着个“理”字，所以真正的游说是要在“理”字上下功夫。

信陵君杀了晋鄙，救了邯郸，来到赵国，赵王亲自到城外去迎接信陵君。唐且却劝信陵君说：“世上的事情，有不可以知道的，有不可以不知道的；有不可以忘记的，有不可以不忘记的。”信陵君问：“这是什么意思呢?”唐且回答说：“人家厌恶我，是不可以不知道的；我厌恶人家，却不可以让人家知道；人家有恩德于我，是不可以忘记的；我有恩德于别人，就不可以不忘记了。”唐且就用这些简单朴素的“知道”、“不知道”、“忘记”、“不忘记”的道理，劝说信陵君谨言慎行，不要因为自己有功于赵国，就骄傲自得、飞扬跋扈。一席简单朴素真挚的话语，说得正有些得意的信陵君心悦诚服。信陵君为尽朋友之道，偷了自家兄长的兵符，杀了自己国家的大将晋鄙，救了赵国，对赵国来说有莫大的功劳了，但也因此没法在自己的国家再呆下去了，于是就带着自己的手下投奔到赵国，信陵君因为自己有功于赵国，所以很得意，全然忘记了自己以后将是在赵王手下讨饭吃这一事实，唐且在这个时候提醒信陵君忘记自己有恩于赵国，对待赵王要谨慎有礼，真可以说是对信陵君下了一场及时雨。

以理服人中的“理”的含义是很丰富的，一方面有“仁义”之理，凡是符合“仁义”的事情人们一般是愿意去做的；另一方

面则指“利害”之理，凡是有利无害的事，人们也是愿意去做的。纵横家们更看重对“利害”之理的分析，因此大多数纵横家的游说，都以对利与害的分析见长，无论是张仪、苏秦、陈轸、范雎，还是以后的郦食其、蒯通，他们在实施合纵连横中，大多是以“利害”之理征服各国的君主的。

顺势劝说法

这是一种顺着劝说对象的心意面劝说的方法，它可以很自然地使对方接受原本是使讨厌、不赞成的主张。我们大家都知道，顺着风声去呼喊，声音没有增大，可远处的人却能听见；登高眺望，眼睛没有更明亮，却能看得更远，这无非都是借助了外力的作用罢了。善于劝说别人的人，谈话时并不急于预先表明自己的观点，而是顺着被劝说对象的心意，来发挥、阐说，这样往往会收到事半功倍的效果。《列子》中记载的惠盎劝说宋康王，宋康王一开始就给他来了一个下马威，以睹住使劝说其施行仁义道德的路。宋康王说：“寡人喜欢勇武有力，不喜欢仁义道德，你想用什么来教导我呢?”惠盎说：“我有一种道术，使人虽然勇武，但刺不到我，虽然有力，但打不中我。大王难道对这种道术不感兴趣吗?”宋王连忙说：“好！这正是我想听的，你快讲讲。”惠盎接着说：“刺我不进，打我不中，这对我还是一种耻辱，我还有一种道术，能使人虽然勇武，但却不敢刺我，虽然有力，却不敢打我。这还不够，我还有一种道术，可以使人根本就不存在刺人打人的念头，但这还不够，我还有一种道术，能让天下的男男女女都愿意爱护帮助他人，这种道术比勇武有力更高明更有用，大王难道不感兴趣吗?”宋王道：“这正是我所希望的，但却不知怎么办呀！”惠盎这时说：“您向孔丘和墨翟学习就行啦!”宋王原本是不要听仁义道德的，可主张仁义道德有如何如何的好，是顺着宋王的心意，一步一步地伸展开去，最后，让不愿意听仁义

道德的宋康王不但驻听了仁义道德的好处，而且是很急于听到它的好处。这种顺势劝说法，很有点类似于纵横家们很擅长的迂回环转的权谋术，只不过把它搬到游说中来了而已。

反讽法

表面上同意对方的决定，赞扬对方的行为，实际上是在讽刺和批评对方的言行，以使对方猛然醒悟自己言行的错误。齐景公很喜好打猎，一天，他的猎马被养马人偷去杀了，愤怒的齐景公想要亲手杀了这个养马人，晏婴连忙上前对齐景公说："让我去数落他几句，让他知道自己的罪过，死个明白。"于是，晏婴对那个圉人说："你替我们国君养马，却把马偷去杀了，罪该万死。你使我们的国君因一匹马而杀人，让四邻都知道了，必然指责我们国君不施行仁政，你更是罪该万死！"说罢便要去杀了那圉人，齐景公这时连忙说："先生把他放了吧！千万不要损坏了我的仁政。"在这里晏婴虽然是在数落有罪的圉人，然而实际上是从反面让齐景公知道自己的不是。

暗喻法

这是一种比较委婉的劝说方式，大概也是纵横家们用得比较多的一种方法。游说者由于不便于直接陈述游说对象目前所处的危险或尴尬的境地，往往通过比喻或暗示，使游说对象清楚地知道自己所面临的状态。比较有影响的是苏秦劝说孟尝君不要前往秦国时所用的木人和泥人的比喻。他对孟尝君说："我来时，路过淄水，听到一个泥人和桃木人在谈话。桃木人对泥人说：'你是西岸上的泥土，经过揉捏才成为人的，每年八月，大雨降下，淄水涨满冲来，你可就毁了。'泥人对桃木人说：'不对，我是西岸的泥土，被水毁了不过又回到西岸罢了。如今你呢，是用东方的桃木削刻成为人的，大雨降下，淄水涨满溃来，就把你冲走

了，你随水漂来漂去，还不知要漂到哪里去呢。’秦国是一个四面都有险阻的国家，您一旦进入其中，那我就不知您将从哪里跑出来了。”苏秦就用这泥人和桃木人的不同境地，暗示孟尝君入秦就像这桃木人一样，是没有根基的，周围既没有朋友可以帮助自己，又没有亲信可以信赖，没有功绩可以依靠，一旦惹怒了秦王，不会有谁来帮助他的。苏秦的泥人和桃木人的暗喻，深深地击中了孟尝君，孟尝君因此取消了他的入秦计划。像这样的例子随手可得，诸如“三人成虎”、陈轸的“画蛇添足”、苏代的“鹬蚌相争，渔翁得利”等等，都深刻而贴切地暗示出游说对象的处境。它比直谏收到的效果要好得多。

抵巇法

实际上就是寻找某人的漏洞，揭露某人的不良用心的方法。鬼谷子是十分看重抵巇之法的，他专门立了《抵巇》篇，以讨论这种方法。在他看来自从有了天地以来，万事万物都存在着裂痕，在裂痕刚刚出现的时候，我们可以通过“弥补”的方法，使裂痕变小，当裂痕很深很大时，我们可以用“破坏”的方法，对它进行重塑。这种抵巇之法用在游说中可以有两个作用：一是警醒被游说对象，使之避免遭受更大的损失；二是可以对对方频频发动攻势，使对方哑口无言，最终击败对方。

华阳战役中魏田没有战胜秦国，对秦国一直怀有恐惧感，魏国的策士段干崇主张割地以贿赂秦国，魏王同意了，并准备派段干崇去秦国割地讲和。策士孙臣知道后，抓住段干崇讨好秦国是想在秦王面前谋取相位这一漏洞，便在魏王面前直接揭露了段干崇的阴谋，从而使魏王幡然醒悟。使说：“想要得到秦国相印的是段干崇，大王却派他去割让土地；想要得到土地的是秦国，而秦国就授给段干崇相印。这种情况一定会导致魏国的灭亡。以割让土地侍奉秦国，就好比抱着木柴去救火，柴不尽火就不止。”

这个例子很好地说明了，抓住某人的漏洞，来提醒游说对象，以免其上当受骗。

上面这个例子可以说是寻找漏洞，设法弥补，目的是为了帮助游说对象，而抵巇法更多的时候是被用来打击和摧毁对手的。苏秦建立的六国合纵，对秦国是个很大的威胁，秦惠王为此很担忧，苦思破解六国合纵之法，终于找到了六国合纵的漏洞。有一天，他对寒泉子说："诸侯各怀异心，是不可能步调一致的，就像用绳子串起来的鸡，各奔东西，不能一齐上架一样。我想派武安子马上把这情况告诉诸侯。"寒泉子则认为分裂六国，派武将武安子不合适，只有说客张仪能够胜任。于是秦王任用张仪，张仪最终利用六国心不齐的漏洞，瓦解了苏秦辛苦建立的六国合纵之势。

诘难法

当别人向自己征求意见和看法时，不直接表明自己的思想和观点，而是通过不断地反复设问，让对方在回答自己的问题中，自己得出你的思想和主张。这种方法的效果往往比你自己费尽口舌去阐发自己的思想和观点要省时省力得多。因为人始终最喜欢的总是他自己，人最相信的也是自己的大脑，别人无论说得如何美妙动听，那总是别人的思想和观点，是在自己之外的，是别人强加给自己的，而自己得出的思想和观点就不同了，它是自己的一部分，就像自己的血脉和经络一样，是牢面的，不可遗忘的。诘难法就是通过设问，把自己的思想和主张，很自然地变成别人的思想和主张，这样可以避免游说对方因为不是自己的思想而产生拒斥感。

权　量（三）

人之情
出言则欲听
举事则欲成

【原典】

人之情，出言则欲听，举事则欲成。是故智者不用其所短，而用愚人之所长；不用其所拙，而用愚人之所工，故不困也。[①]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[③]也，必以坚厚；螫虫之动也，必以毒螫。故禽兽之用长，而谈者知用其用也。

故曰，辞言五[④]：曰病、曰怨、曰忧、曰怒、曰喜。故曰，病者，感衰气而不神[⑤]也；怨者，肠绝而无主[⑥]也；忧者，闭塞而不汇也；怒者，妄动而不治[⑦]也；喜者，宣散而无要[⑧]也。此五者，精则用之，利则行之[⑨]。

【注释】

①人之情……故不困：此句意谓要出言欲听，举事欲成，就要避己所短，用人所长，才不会陷才困境。　②介虫：有甲壳的虫。　③捍：原本

作“悍”，据他本校改。 ④辞言五：指五种失常的语言情绪陶弘景注：“五者有一，必失中和而不平畅。” ⑤感衰气而不神：意即语言恍惚无力，缺乏精神。 ⑥怨者，肠绝而无主：意即怨忧内动思绪紊乱，缺乏主张。怨，别本作“恐”。 ⑦妄动而不治：语言冲动，缺乏理智。 ⑧宣散而无要：言语散漫，缺乏要领。 ⑨精则用之，利则行之：情绪适度、思虑细化，为“精”；便于达意，增强说服力，即“利”。

【译文】

人之常情只要说出话来就希望有人听，做事都希望成功。所以聪明人不用自己的短处，而采用愚蠢人的长处；不用自己笨拙的一面，而采用愚蠢人的技巧之处，所以聪明的人做起事来不会陷入困境永远顺利。说出对方有利的条件，是为了发挥他的长处；说到对方有害的因素，是为了避开他的短处。所以那些有甲壳的动物保护自己，一定要用自己坚厚的甲壳。那些有毒蜇的昆虫在活动时的进攻，必定使用毒蜇刺伤对方。可见禽兽都知道如何使用自己的长处，而对于游说的谋士来说，就更应该懂得如何利用自己的优点来达到目的。

所以说，说辨中的言辞有五种：即病言、怨言、忧言、怒言、喜言。所谓病言，就是言语中气力不足，没有神气像病人一样；所谓怨言，就是言语中显出伤心过度没有主见的话；所谓忧言，就是言语中情志忧郁，说出忧心忡忡的话；所谓怒言，就是像人怒火攻心，胡乱发泄而没有条理狂妄自大的话；所谓喜言，就是言谈中心情欢快，得意忘形说出一些散漫没有要点的话。这五种言辞，只有精通它的妙用才能运用，在情况有利时才能实行。

评　述

事必躬亲，大小事都要过问，君主就是有三头六臂都忙不过来。但是，事情都放给手下去做，君主们放心得了吗？这就要看他的驾驭管理本领了。像韩昭侯那样，佯称自己某个宠物丢 失了，叫手下忙着替自己去寻找，后来有人索性不知哪里去找另外找了一只来充数，说是已经找到。韩昭侯就是如此来考察手下人到底说不说真话。这种手法，实在要叫后来人看了笑掉牙。

事必躬亲者也还真不少。魏昭王对他的相国说："寡人想试试处理一些具体公务。"相国也乖觉，答道："大王何不先试看读读法典？"魏昭王读了大约一小时，就昏昏欲睡，于是不敢再提这番话头。

过去说书人把《三国》说到一半，不免也寻寻开心，问："刘备、诸葛亮，谁更聪明些？"于是听众议论纷纷，大多是以为诸葛亮更聪明些的。不过也有人以为刘备能用诸葛亮之智，能用关、张之力，似乎应该是刘备更聪明些。诸葛亮后来主敢，他是事必躬亲，不信任其他人，把自己搞得疲惫不堪，连他的老对手司马懿都说了："像这样劳累自己，还能长久吗？"诸葛亮主政，到后来蜀中人才凋敝，就因为他自己太能干了，下人乐得大树底下乘凉，人材也就不可能脱颖而出。

身为君主，留心注意的就是大局，要从大局着眼。如果斤斤计较于鸡毛蒜皮，正所谓"一叶障目，不见泰山"了

从前宋太祖与丞祖赵普纵论古今，叹息桑维翰这样的人才难得。桑维翰是五代后晋的大臣，宋太祖大约听到过不少有关他的传闻，心中颇为感叹，于是有此说法。但是赵普答道："桑维翰性贪，恐怕您不会重用他。"于是太祖慨然说："措大眼孔小，赐他十万贯钱，塞破他屋子了。怕什么！""措大"，是旧时对贫寒

失意的读书人的一种叫法，好像应该有些嘲弄的口气在内。宋太祖用人，就是用其所长。他看事情，也只看大端，绝非拘于细端。

曾经有人打造了一把极锋利的匕首，可以藏在手杖中，献给宋太祖，说是用来防不测之变。太祖笑道："如果连我都受到威胁了，到那时，刀子顶什么用！"他到底眼里只见得大事，不肯拘然细察苛求。

宋以前，好像君主们还能够以雍容大度而临朝廷。明以来，就多苛察小智了，到这种时候。如果没有点儿小聪明，事情往往还真有些不好办。这就要"小大由之"，两种方面掺合用了，看明太祖、明成祖，乃至清世宗，无不如此。

郑板桥名气很大，脾气也怪，不肯向权贵富贵低头折腰，既不附和权贵，也不愿卖字画给他们，即便因这样那样的原因不得不给，就把题上款一项省掉。如果题上有款，称为某史某弟，那就是郑板桥对那人青眼有加了。

扬州有一个盐商叫王德仁，字昌义，家财万贯，却苦于得不到郑板桥的一幅正版字画，就算辗转迂回弄到几幅，也不会有上款。这事让他梗梗于怀。王德仁长期谋划，得到一个计策。

人都有弱点。郑板就爱吃狗肉。如有人做得一手香喷喷的狗肉送给他，他会做一小幅字画回报，而且不收钱。

郑板桥喜欢出游，常常流连山水，乐而忘返。一天他游到一处地方，时已过午，有点饿了。忽然听到悠扬的琴声从远处飘来，他循声寻去，发现前面有一片竹林，竹林中有两三间茅屋。刚走近茅屋，一股肉香又扑鼻而来，茅屋里面有一位老者，须眉皆白，道貌俨像，正襟危坐着弹琴，旁边有一个小童正在用红泥火炉炖狗肉。

郑板桥不由得垂涎三尺，对老者说："老先生也喜欢吃狗肉？"老者说："世间百味唯狗肉最佳，看来你也是一个知味者。"

郑板桥深深一揖："不敢，不敢，口之于味，有同嗜焉。"老人说："那太好了，我正愁一人无伴，负此风光。"于是便叫小童盛肉斟酒，邀郑板桥对坐豪饮。

郑板桥高兴极了，肉饱酒酣之余，想用字画作为回报。见老者四壁洁白如纸，但却空无一物，便问："老先生四壁空空，为何不挂些字画？"老者说："书画雅事，方今粗俗者多，听说城内有个郑板桥，人品不俗，书画也好，不知名实相符否？"郑板桥说："在下就是郑板桥，为先生写几幅如何？"老者大喜，赶忙拿出预先准备好的纸笔，于是郑板桥当面挥毫，立成数幅，最后老者说："贱字'昌义'，请足下落个上款，也不枉你我今天一面之缘。"郑板桥听了不由一怔，说道："'昌义'是盐商王德仁的字，老先生怎么与他同号了？"老者说："我取名字的时候他还没有生呢，是他与我同字，不是我与他同字，商且天下同名同姓的人太多了，清者清，浊者浊，这有什么关系呢！"

郑板桥见他说得在理，而且谈吐不凡，于是为他落了上款，然后道谢告别而去。

第二天郑板桥一早起来，想起昨天吃狗肉的事，总觉得有点不对劲，于是叫一个仆人到盐商王德仁家去打听情况。仆人回来说，王德仁将郑板桥送的字画悬挂中堂，正在发柬请客，准备举行盛大的庆祝宴会呢。

原来王德仁早就调查清楚了郑板桥的饮食起居，习性爱好，以及他经常去的地方，并以重金聘请了一位老秀才，花了几个月的时间等待，才抓到了这个机会，让郑板桥上了当。

权　量（四）

听贵聪
智贵明
辞贵奇

【原典】

故与智者言，依于博[①]；与拙[②]者言，依于辨[③]；与辨者言，依于要[④]；与贵者言，依于势[⑤]；与富者言，依于高[⑥]；与贫者言，依于利；与贱者言，依于谦；与勇者言，依于敢[⑦]；与过者[⑧]言，依于锐[⑨]。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[⑩]，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[⑪]。听贵聪[⑫]，智贵明[⑬]，辞贵奇[⑭]。

【注释】

①博：知识渊博，见多识广。　②拙：拙讷，不善言谈。　③辨：嘉靖抄本作“辩”，即口辩。意谓与拙于言词的人说谈，要充分发挥口辩能力。　④要：简明扼要。　⑤势：气势，气魄。意谓与地位高的人说谈，语言要有气势。　⑥高：高雅。《庄子》：“屠羊说居处卑贱而陈义甚高。”

⑦敢：果敢，积极进取。 ⑧过者：有过失和缺点的人。 ⑨锐：尖锐，敏锐。 ⑩故言多类：类，通戾，谓失之偏颇。 ⑪妄：虚妄。 ⑫聪：敏锐。 ⑬明：明断。 ⑭奇：巧妙。

【译文】

跟聪明人说话，就要依靠渊博的知识为原则，跟博闻多见的人交谈，就要靠能言善辩为原则，跟能言善辩的人交谈，要简明扼要；跟地位高贵的人说话，要有气势；跟有财富的人说话，要显得高雅廉洁；跟贫穷的人说话，要讲究实际利益；跟地位低贱的人说话，要态度谦逊；跟勇敢的人说话，要果敢决断；跟愚蠢的人说话，要直率尖锐；这就是说话的技巧，但是，人们常常反其道而行。因此跟聪明的人谈话就用这些技巧去启发他；跟愚笨的人谈话就用这些技巧反复教导，然而很难办到。

因此论说有很多种类，事端也瞬息万变。整日说辩只要偏离不了各种言辞的原则，那么所议论的事就会有条不紊。终日变化所论之事，但也不会迷失论说的主题。所以聪明的人最可贵的在于言辞不偏颇。听人讲话重要的是耳朵要好听得清楚；智慧最重要的在于明晓事理；说辞最重要是惊人出奇。

评　述

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。

宋代吴曾也说过："人喜则言语易人，怒则言语难人"。帝王也是人，兴趣爱好各不相同，那些怀有不同动机的臣子，投其所

好，一拍即合。

越王勾践最欣赏英勇的人，于是，国民多半表现得勇敢无畏，视死如归。

楚灵王喜欢细腰美女，于是，宫中美女纷纷“减肥”，结果饿死不少。即有“楚王爱细腰，宫中多饿死”之说。

齐桓公好色且妒心颇重，于是就有竖刁这种人把自己阉割了以后，跑去管理后宫；他嗜好美味，易牙把自己的长于蒸了端给桓公品尝；一时间他喜穿紫色衣服，所以国人都赶时髦，也穿起紫衣，于是市面上的紫色布料价格高涨，为素布色料的五倍。

燕王哙喜欢才子，他装着一副贤明的样子，向臣下子之示意要禅让王位给他。他以为这禅做，子之必会拒绝，自己可保王位不丢，且能换来美誉。子之了解到哙喜欢虚名的特点，便故意装着不愿意接受王位，燕王很高兴，然而不久，子之便将王位篡夺了。

齐宣王喜好众多乐人合吹竽，于是有了南郭滥竽充数之人。

汉武帝喜欢神仙，于是朝廷屡屡招募方士去海岛、深山采集长生不老之药。

南朝宋武帝刘裕爱整洁，于是吏部何敬容为迎合皇上，经常用胶水梳理鬓发；衣服不平整，就光着身子用体温熨压，盛夏时节，脊背都晒成桔红色了。

唐玄宗晚年喜爱斗鸡之戏，召长安宜阳里人、七岁贾昌入宫，为五百斗鸡小儿之长，给予特别的宠幸。“金帛之赐，日至其家”，人称“神鸡童”。

明宣宗朱瞻基好斗蟋蟀，一时间衙役有因进蟋蟀面升官发财，百姓则有捕不到好蟋蟀而家破人亡。民谣讥讽明宣宗：“促织瞿瞿叫，宣德皇帝要”。

人的兴趣各有不同，有好的喜好，也有坏的恶习，它们都来于一定欲望的可能给予的满足。运用投其所好进谏术必须动机纯

正，将健康的兴趣爱好作为激浊扬清的契机，切不可趋炎附势，曲意讨好。

孟子起初谏齐宣王施行仁政，齐宣王一点儿不感兴趣。话不投机半句多，两人不欢而散。孟子再次谒见齐宣王时，换了话题，问："大王您曾告诉庄暴，说您爱好音乐，有这么回事吗?"

齐宣王好色、好乐、好货、好勇，见孟子提及音乐的事儿，来了精神："我并不是爱好古典音乐，只是爱好一般流行的音乐罢了"。

孟子说："只要您非常喜好音乐，那齐国便会很不错了。无论是现在流行的音乐，还是古典的音乐是一样的"。

齐宣王说："这个道理可以说给我听听吗?"

孟子说："一个人单独欣赏音乐快乐，跟别人一起欣赏音乐也快乐，究竟哪一种更快乐呢?"

齐宣王不假思索地说："当然跟多数人一起欣赏音乐更快乐"。

善谏的孟子接过宣王感兴趣的话题，由音乐巧妙地过渡到政治，劝谏宣王与民同乐，君民休戚，以达到治理社稷的目的。

女皇武则天笃信"吉兆"，喜听好话。有一天，关押在大理寺的三百多个犯人惟恐秋分过后受大刑，便用计在监狱的围墙角边，假做一个足有五尺长的大脚印，待半夜时分，一齐叫起来。宫内侍卫追问下来，犯人们说："昨夜有神仙出现，高三丈余，满面金光，对我们说："你们都是冤枉的人，不要害怕，当今皇帝能活万年，准会对你们开恩，释放你们。"侍卫们听后，再看地上果然有一巨大的脚印，回宫即禀奏武后，女皇当即大赦天下，为纪念神仙的大足，改年号"大足元年"。

别人不喜欢你的时候，要想纠正他，是很难的。劝说行不通，论理不听从，那是你辩论的道理不清楚；道理已经明辩却仍行不通，那是因为你没有切合惟心中的喜好。明辩道理，说理清

楚，坚持它、巩固它，又能适合那人的喜好，你的言辞就会神奇而珍贵，清楚而分明，就能进入对方的心中。

唐穆宗李恒是一个十分荒唐的皇帝。他即位不久，就宣诏歌舞艺妓丹凤门内表演杂戏。生日那天，与宫中嫔妃尽情嬉戏，花前月下做出许多风流之事。监察御史杨虞卿很感忧虑，书谏穆宗道："社稷尚未平静，百姓还多疾苦，皇上不能高枕无忧。"唐穆宗依然日夜淫乐。

御史大夫柳公绰的弟弟柳公权，因写得一手好字，爱好书法的穆宗诏他为翰林侍书，让他教自己写字。元和十五年三月的一天，穆宗见柳公权正在练书法，书体遒劲而有风骨，便问道："你的字怎么写得这样好呢？"柳公权不咸不淡地回答："用笔在心，心正则笔正。"

穆宗听后，知道柳公权是借机劝谏，脸色变得很不自然。

卷四

谋　虑

孙子说："上兵伐谋"，谋乃成事之关键。智者须因时因势，辩证施谋。良谋决非最好的计策，乃是最可行与有效的策略。设谋权其大势，观人内外，知其好恶，审其关系，不能交浅言深，反受其害。

谋即设谋，进谋，设计谋略，陈述主张，使对方接受。这是揣、摩、权、谋、决整个说服过程中的重要环节。

给人设谋，对人进说，其前提都是要寻得其因由，推知其实情。说人，要先把这个人的思想演变过程的原因搞清楚；说事，要先把这件事的来龙去脉搞清楚。只有把握人与事的前因后果，才能运筹谋划，左右人事。这是因为，人与事的变化是由内因决定的。墙有隙，则遇雨而坏；木有节，则遇风而折。所以说人处事的成功与否在很大程度上决定于其内部原因。只有把提其内因，才能很好地发挥外因的促进作用。再者，人与事的外部关系也呈复杂状态，有同情、同恶的，有相亲、相疏的，有俱成、偏害的，其观点同异，关系亲疏，好恶利害，都要仔细分析，准确地把握其外困。鬼谷子认为，就如郑国玉工到旷野去采玉，需载司南之车，才不会迷乱方向一样，说人处事也先要度其材，量其能，揣其情，把握其因由与指向，才不会迷失方向。

运谋要看不同对象，据其个性特点。仁者淡于物欲，勇者轻于危难，智者达数明理，宜激扬其长处，利用其优点。而愚者则易于蒙蔽，不肖者则易于慑惧，贪者易于诱动，要充分利用这些弱点。所以对勇士不必去强化其忧患意识，相反可激发其冒险精神；对仁人不应去诱以物欲，相反可激其奉献精神；对智者不必诱以顾忌，以不诚相欺，相反可激其建功立业。只要了解对方的个性特点，因人而异，就会运谋自如。

运谋要据其不同的心理指向，要针对不同的心理状态，采取不同的方法。鬼谷子列举六种情况：对待疑虑重重的，若有所得的，诉说陈词的，因势进取的，憎恶厌恨的，忧心难已的，要顺应对方的心境进谋。对心怀疑虑的，要作些调整变化，使之疑虑

冰释；若有所发现的，要充分肯定，使之受到鼓励；对叨叨诉说的，要归纳引申，使之主张明确；对顺势进取的，要促成他，使之有成就；对心怀厌恶的，要仔细权衡斟酌，以定其可否；对忧心忡忡的，要想法排解，使之安然。总之，要因其心境，顺而导之。对于那些木然淡漠的，要惊醒之，挑动之，施以强烈刺激；对于思维冷静，难以说动的，要精妙论述，细心引证，依靠逻辑力量；对于那些错谬难改的愚顽之辈，要诘难之，蒙蔽之，阻挠之，使之动摇、反省。所有这些，都要根据不同情况，区别对待。

谋　虑（一）

相益则亲
相损则疏

【原典】

为人[①]凡谋有道[②]，必得其所因[③]，以求其情[④]。审得其情，乃立三仪[⑤]。三仪者，曰上，曰中，曰下。参以立焉以生奇，奇不知其所拥，始于古之所从[⑥]。

故郑人之取玉也，载司南之车[⑦]，为其不惑也。夫度材、量能、揣情者，亦事之司南也[⑧]。

故同情[⑨]而俱相亲[⑩]者，其俱成者也；同欲而相疏[⑪]者，其偏害者也。同恶而亲者，其俱害者也；同恶而相疏者，偏害者[⑫]也。同恶而相亲者，其俱害者也；同恶而相疏者，偏害[⑬]者也。

故相益则亲，相损则疏，其数行[⑭]也。此所以察同异之分[⑮]，其类一也[⑯]。

【注释】

①为人：别本无此两字。　②凡谋有道：谋，指设谋，施说，提出主

张。道，方法，规律。 ③得其所因：得知其因由。因，指历史原因，外部原因。 ④以求其情：推知其内情、欲求。 ⑤三仪：上智，中才，下愚。 ⑥“参以立焉”四句：意谓参立三仪，可生奇策，得奇效，不受囿限，这是从古以来所遵从的共同规律。参，参酌。立，确定。拥，拥蔽，囿限。从，遵从。 ⑦司南之车：指南车。 ⑧“夫度材、量能、揣情者”两句：意谓对对方的智才、能力、情志的准确的忖度、估量、以确定正确的策略方法，是施说、进谋、办事成功的指南车。⑨同情：与下文“同欲”义同，即情欲、追求一致。 ⑩俱相亲：“俱”当误衍。相亲，利益关系一致，即下文“相益则亲”。 ⑪相疏：利益关系相悖，即下文“相损则疏”。 ⑫偏害：“害”当为“成”之误。 ⑬别本“偏害”上有“其”字。 ⑭数行：数，术。行，运行。 ⑮察同异之分：审察同异，并加区分。分，即界线。 ⑯其类一也：嘉庆无此句，道藏本无“其”字。

【译文】

凡是谋划策略，都要遵循一定的法则，必须要掌握所面临的事情的起因，进而探求它的真实情形。仔细观察研究这些情况，再制定三仪。所谓三仪，就是指上、中、下三者。三者相互参验，相辅相成，就能产生出解决问题的奇谋良策，奇谋良策无不通达易行，从古代就开始这样做的。

所以郑国人去山里采玉石时带着指南车，这是因为有了它就不会迷失方向。忖度才干，估量能力，握摩真情，也都等于做是事情的指南车。

因此观念相同的人在做事后仍旧保持亲密关系，是因为共谋大事取得了成功，大家都得了好处；情欲相同而事后关系疏远的人，是因为他们只有一部分人取得成功，获得了利益。同时被人憎恶而大家关系亲密，是因为大家都受到了损害。同时被人憎恶面大家关系疏远，是因为只有一部分人受到了损害。

相互获取利益就能保持关系亲密，相互有一方受损害，就必然关系疏远。任何事情的道理都是这样。用这种道理观察同心还

是异心，其原因也是一样。

评　述

本卷集中讨论了“谋略”的方方面面。如谋略的产生，谋略的运用，谋略的效用等。

首先，世上万物都有一定规律，往往由数人合作，为了一个共同目标，必须同承担责任。因此，谋略有群众合议的内涵。

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

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

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

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

无法解读的《日苏中立条约》

决定国家间敌友关系的最重要因素就是利益的存在与否。盟友间结盟以利互存，这是众所周知的常理，而敌国间所能签订的

往往应该是城下之盟。但世事难料，二战初期，原本势如水火的日苏两国间，在战云密布的1939年4月，突然间冰释前嫌化敌为友签订了《日苏中立条约》，此举让世界震惊，一时间无人能解读其中的奥秘。历史在此时此刻来了个急转弯……

到1941年秋，德国军费开支已激增到710亿马克，武装力量总人数达到723.4万，坦克5639辆，飞机1万余架。德军处于战争鼎盛时期。早在1939年冬，德军44个师调到东线，至6月又有113个师从德国及欧洲各占领国调至苏联边境。德军从罗马尼亚进入保加利亚，4月又派兵攻占了南斯拉夫和希腊。5月，德军2.2万人，在芬兰土库港登陆，德军所做的一切目的很显然是要向苏联发动一场大规模的进攻。

早在1939年9月，苏联宣布中立后就开始加强西部边境，苏联至少把它的西部边境，向西推进了150—400公里，建立了从波罗的海至黑海的“东方战线”。虽然德军与苏军几乎平分了波兰，并签定了边界友好条约，但斯大林明白，对于希特勒这个反复无常、侵略成性的战争狂人来说，只不过是一纸空文罢了。德军在东南欧的新动向不能不引起斯大林的不满和警觉。

苏联要想同德国打一仗显然还不是敌人的对手。苏联3年前解散的机械化军才刚刚重建，航空兵还没有在心理上作好足够的同德国开仗的准备。斯大林清楚：根据眼前的形势，同德国开仗是势在必行的了。最令斯大林头痛的倒不是德军必然进攻，他最担心它的远方邻居——日本。这是总在窥视西伯利亚的阴险、凶残、随时都准备扑来的恶狼。

早在30年代，日本关东军占领中国东北后，建立起了傀儡政权满洲国。关东军对苏联和蒙古人民共和国构成了直接的军事威胁。1939年，日军挑起了诺门坎事件。苏联领导人判断：日军意在最终征服苏联远东领土，日军侵略蒙古的目的是为了切断西伯利亚铁路，然后用关东军主力占领整个远东沿海边疆区。基

于此考虑，苏军用坦克、飞机、大炮和机械化部队进行立体攻击，以高昂的斗志和必胜的信念给日军以前所未有的打击，日军死亡7696人，负伤8642人，失踪1021人，日军用昂贵的代价换回了对苏军强大战斗力的认识。虽然苏联取得了警告日本人的目的，但诺门坎激战仍然使斯大林记忆犹新。斯大林的心中始终认为日本在自己后方的存在是潜在危险。1940年9月，德意日三国在柏林签订了《德意日三国同盟条约》，三国在条约中规定："如果缔约国之一，受到目前不参与欧洲战争或中日冲突的一国攻击时，应以一切政治、经济和军事手段相援助。"这个条约更加深斯大林的忧虑。面对纳粹的攻势，为了避免东西两线作战，以便打击最危险的敌人，斯大林极想稳住日本。

就在苏联稳住日本的时候，日本人也在设想怎样稳住苏联。自诺门坎失败后，日本陆相东条英机、天皇和首相近卫等实权人物说服外相松风和部分陆军头目决定日军南进，以夺取南洋丰富的石油、锡、铁、粮食等重要的战略物资和西南太平洋的战略要地，从而实现"大东亚共荣圈"的迷梦。要想向南进展，日本感到必须首先稳住苏联，以防后院起火。基于这种打算，日本于1940年7月向苏联提交了苏日中立条约草案。

1940年8月至11月，苏日双方进行了外交交涉，但由于日本坚持要苏联出售库页岛而未果。这个条约如果签订，日本就可以一箭双雕，既可以阻止苏联对中国的援助，又可以向美国施加压力，可谓一举两得。

1937年7月，日军发动了全面进攻中国的战争后，8月苏联就同中国签定了《中苏互不侵犯条约》，法国的《巴黎日报》说，这是插入日本牛脖子上的第一支火箭，日本外务省也说，在中日战争的关键时刻，"中国竟与苏联缔结了互不侵犯条约，实予日本以最大的打击"。接着，苏联向中国提供了无附加条件的援助，包括4亿5千万美元的贷款和1000架飞机、大量火炮和其它武

器弹药，苏联还派了一支由2000余人组成的训练有素的航空队。美国也不愿让日本独占中国，这样就会破坏美国在中国的既得利益。但日本战败中国后北上消灭苏联这个社会主义国家更令美国感兴趣。因此，在战争初期，美国向日本提供了大量的军事援助。日本所用汽油的大部分和铁的全部都来自美国。美国的钢、飞机、卡车、弹药等也源源不断地运往日本，甚至直接运到中国北平、上海和广州。那时美国怎么也不会想到这种作法是在搬起石头砸自己的脚，但1940年夏秋的形势逐渐让美国人有所清醒。7月，日本、泰国签订亲善条约，日本取得了在泰国修建机场、仓库、战略公路的特权。9月日军入侵了法属印度支那北部，日军的作法显然同美国在太平洋的战略相悖。美国为了告诫日本它的不顾美国的所作所为，马上给予中国5000美元的贷款，并对中国开始实施租借法，正式向日通告废止了日美通商航海条约，限制一些重要战略物资进入日本。

日本同苏联签约很明显是为了解决这两个问题。从1939年2月份起，日军加速了南进步伐，急切地想达到自己的目的，于是不得不放弃对库页岛的要求。4月13日，为了达到共同稳住对手的目的，苏联外长莫洛托夫和日本外相松冈在莫斯科坐到了谈判桌前，双方在经过讨价还价后签订了《苏日中立条约》。

条约有效期为5年。其中规定：缔约双方保证维持和平和友好关系，相互尊重领土的完整和不可侵犯；如果缔约一方成为第三战争对象，另一方将在整个冲突过程中保持中立。条约附有一项“声明”，宣称“苏联保证尊重满洲国的领土完整和不可侵犯，日本保证尊重蒙古人民共和国的领土完整和不可侵犯”。

在豪华盛大的酒宴上，斯大林情绪激动，亲手为日本代表布莱。他认为这是苏联外交的一大胜利，他在祝酒词中高呼：“天皇陛下万岁！”并幽默地对松冈外相说：“你是亚洲，我也是。”

“我们都是亚洲人，让我们为亚洲人干杯吧！”

持续的祝酒使得松冈外相所乘的列车不得不推迟1小时发车，斯大林和莫洛托夫甚至在月台上送别松冈，他说："有了《苏日中立条约》，在欧洲已经没有什么可怕的了。"

松冈也极为兴奋地答道："在全世界也没有什么可怕的了!"

显然，苏日双方都对这一条约感到满意。但世人却大为不解。

这个时候日苏拿出了《日苏中立条约》，委实让世界感到震惊，尤其是令日本的盟友德国感到震惊、愤怒。日苏连横成功，使德国合纵之计破产，获益的是日苏两国，这两个国家都避免了腹背受敌两线作战的窘境出现。

所谓"相益则亲，相损则疏"，乃永恒之真理。

谋　虑（二）

愚者易蔽
不肖者易惧
贪者易诱

【原典】

故墙坏于其隙，木毁于其节①，斯盖其分也。

故变生事，事生谋，谋生计，计生议，议生说，说生进，进生退，退生制②，因以制于事③，故百事一道，而百度一数也④。

夫仁人轻货，不可诱以利，可使出费⑤；勇士轻难，不可惧以患，可使据危⑥；智者达于数，明于理，不可欺以诚，可示以道理，可使立功⑦，是三才⑧也。

故愚者易蔽也⑨，不肖者易惧也⑩，贪者易诱也⑪，是因事而裁之⑫。

故为强者积于弱也，有馀者积于不足也，此其道术行也⑬。

【注释】

①墙坏于其隙，木毁于其节：意谓事物的败坏由内因引起。　②“故

变生事”八句：意即“事有根本，各有从来”。变，变故。事，事端。谋，运思。计，主张。说，进说。进，采纳。退，劣汰。制，制约。 ③制于事：制约着事物的发展。 ④一数：意即同一个道理。 ⑤“夫仁人轻货”三句：意谓仁德的人，重是的仁义，对财物看得很轻，难以利来诱动他，相反倒可以叫他捐出资财。货、费，即财物。 ⑥“勇士轻难”三句：意谓勇士蔑视危难，难以用灾难忧患去恐吓他，相反倒可以叫他承担风险，据守困厄危难之地。 ⑦“智者达于数”五句：意谓有智慧的人通达气数、明于事理，要真诚相向，不可以不诚相欺，可以道理晓喻他，使他建功立业。嘉庆本“诚”作“不诚”。 ⑧三才：指仁者、勇者、智者三种人才。

⑨愚者易蔽也：愚昧的人容易被蒙蔽。 ⑩不肖者易惧也：不贤的人容易被恐吓。不肖，即不贤。 ⑪贪者易诱也：贪欲的人容易被利所诱惑。

⑫是因事而裁之：这些都根据事情本身去裁夺。 ⑬此其道术行也：这在于道术的巧妙运用。

【译文】

墙壁倒塌是由于有缝隙开始的，树木的毁坏是由于有节疤开始的，这大概是它们的规律吧。所以变化是从事情中产生的，事情是由于谋略而造成的，谋略是由于计划思考而产生的，计划是从议论、讨论中产生的，议论是因为游说而产生，游说是因为进取而产生，进取是从退却而发生，退却是由于有节制而产生，因此用节制的办法来处理事情。可见任何事情的处理方式都是这样，任何计谋的产生法则都是这样。

仁德君子轻视财货，所以不能用私利去引诱他，但可以让他们捐出经费；勇敢的壮士蔑视危难，所以不能用灾患去恐吓他，反而可以派他去抵御危难；有智慧的聪明人通达礼数，明白事理，不能用虚假欺骗他，可以用道理来晓喻他，使他建功立业。这是三种人才。

愚蠢的人容易被蒙蔽，不肖的人容易受恐吓，贪婪的人易受诱惑，这就应该根据不同的情况采取不同的手段。

所以，强是由弱不断累积而成的，直是由曲不断积累而成的，富足是由不足不断积累起来的。这是计谋权术的运用。

评　述

只要忠诚还没有成为所有人的德性，对欺诈的认识就成为必要。唯如此，忠诚者才会不因其“忠诚”而被愚弄，欺诈者才会不因其“欺诈”而屡屡得意。

纵横者当然懂得欺诈之术是为人所不耻的，但他们同样懂得在他们那个年代，欺诈之术有时也是必需的。据《战国策·燕策一》记载：燕王对苏代（苏秦之弟，纵横者）说最不喜欢骗子，苏代告诉燕王这样一个事实：周地的人看不起媒人，因为媒人在两边说好话，是个骗子；但是周地人也离不开媒人，因为没有媒人，他们的姑娘就嫁不出去。由此，苏代推出这样一条道理：“做事没有权变就不会有成就，没有谋略就不能成功。所以要想坐享成功，只有依靠欺骗人的人。”在苏代看来，谁也不会喜欢骗子，但谁也不可能离开欺骗，就像周地人不喜欢媒人、又离不开媒人一样。

没有谁会愿意被人欺骗，除非他是一个疯子。可是从古至今，仍然不断的有人被骗，有人甚至被骗得倾家荡产、不名一文，只剩下赤条条一个，更有甚者大概还会负债累累。而行骗者之所以屡屡得手，关键的关键还在于设利相骗。张仪以六百里地，诱得楚怀王与齐国绝交，可张仪哪来六百里地给楚王呢？只得自个故意从马上摔下来，诈伤以暂避。傻乎乎的楚怀王居然误以为是张仪疑他绝齐的决心不大，特令人到边境与齐人相骂。当楚国已无利用价值时，张仪则以自己封地的六里地来戏弄楚怀王。堂堂的楚王竟被张仪骗得如此之惨，无怪乎楚王要用黔中之

地来换张仪的脑袋。

魏将芒卯在对付秦、赵联军时，采用的也是同样的手段。芒卯先派特使张倚以邺地为条件，要赵与秦绝交。赵王想到，攻魏无非也是得邺地，现在不用费一兵一卒，就可得邺地，于是马上封闭关塞与秦绝交。秦、赵是被芒卯用邺地拆散了，可芒卯用什么来跟赵王交代呢？芒卯可不像张仪似的那般委屈自己（故意弄伤自己），而是义正辞严地对前来接受邺地的使臣说，自己是被派来守城的，而不是献城的。他这个赖撒得干脆彻底，而又堂堂正正，虽然脱不了小市民的市侩无赖味，但救了魏国却是真的。因为赵王不仅没有得到邺地，而且由于惧怕魏国与盛怒的强秦联合，反过来攻赵，竟然马上割让了五城给魏国，以求联魏抵御秦国。看来芒卯要比张仪聪明多了。

施骗术除了设虚得以相骗外，取信于被骗者也是很重要的一环。人对于他人总是半信半疑的，尤其这个他人是自己不太了解和熟悉的人则更是如此。骗人者本是要被骗人上当的，虽然有利的诱惑等于成功了一半，但要是对方不信任你，那么骗术就难以施展。所以，在设利相诱的同时，想法取信于对方，事情就很容易成功了。取信于对方的办法很多，如装着是为对方着想；另外利用人们对地位、金钱、名望的向往，来取信于对方。

据《战国策·东周策》载：苏秦欲使西周放水，以使东周好有水种稻，采取的办法就是出一个似乎是为西周着想的主意，让西周信以为真，实则是为东周服务的。苏秦去见西周君，先设一骗局：东周人正在种麦子，不放水正是富了他们；然后利用西周人对东周人的怨恨而想害对方的心理，出一计：放水去破坏东周人的庄稼（为对方着想之一）；而放水——断水——再放水——再断水，就可完全控制东周，使东周完全依赖于西周（为对方着想之二）。像这样既可以害东周，又可以控制东周的事，西周君当然会去做的。西周于是放了水，而苏秦则得到东周、西周两国

的赠金。这是通过替对方着想来取信于对方。

施诈的人不仅在一方施诈，而且往往在双方施诈。《占国策·魏策三》载：芒卯想做魏国的司徒，便对秦王要求并许诺说：如要能让自己做司徒，他能让魏献出长羊、王屋、洛林等地。秦王于是保举芒卯做了魏国的司徒。芒卯做了魏国的司徒后，为实践诺言，便骗魏王说：把长羊、王屋、洛林等地献给秦国，一可解上地之忧，二可要求秦东进攻齐，攻齐所得的土地一定很多。魏王于是从其计，献出了长羊三地给秦。长羊三地献出数月后，不见秦国的援兵出发，魏王跑来责问芒卯，芒卯于是入秦对秦王说：如果秦国不肯发兵，山东诸侯不再有谁会效命于秦国了。秦王听后，不久就发兵攻齐。芒卯就是如此，以长羊三地为饵，骗秦举荐自己做魏的司徒；又以秦发兵攻齐为饵，骗魏王献出长羊三地；最后以山东诸侯贤士不再为秦王效命作威胁，诈得秦王发兵攻齐。芒卯就这样为了自己能有个一官半职，既骗魏，又骗秦，把魏王和秦王玩弄于股掌之上。抛开欺诈的不义成分不谈，我们不得不佩服他的谋略与胆识。

除了个人在双方面前使诈外，一国也往往会在两个不同的国家面前玩弄欺诈之术。据《战国策·宋卫策》载：魏王攻打赵都邯郸，到宋国去征兵。宋君既不想得罪魏国，也不想得罪赵国，于是便派使臣对赵王道出宋国的尴尬处境，即既畏强魏，又不忍心危害赵，以此博得赵王的同情和谅解，接着出一计，让赵王让出一赵国的城邑使宋慢慢进攻。不久宋国发兵攻打赵国的一个城邑，魏王以为宋国在帮助自己，很是高兴；而赵王因宋只攻打了赵的一个城邑，而没有联魏全力攻赵，因此对宋也是万分的感激。宋通过在两个国家面前玩弄欺诈的手段，既得到了魏的感激，消除了赵的怨侯，有了“助魏”、“救赵”之名，又获得了魏、赵友好之实。可见是其诈之术救了宋。

人除了有欲望需要满足外，人还有恐惧需要逃避。依人的欲

望而投其所好，可以得之为己所用，据人的恐惧而加以威胁恫吓，就可以牵着他的鼻子走让他受你摆布。

人惧怕的东西和他喜好的东西一样多。国君害怕国破，老百姓害怕家亡，有名望的害怕失去名望，有地位的害怕失去地位。越是害怕失去的，越是拼命地想要保有。有的人并不想杀人，也不想放火，可是为了保住他的名望、地位，他们开始杀人，开始放火，开始做一切他们原本并不想做、也不愿意做的事情。所以只要我们找到了一个人所惧怕的东西，就不愁他不会跟着自己走。

楚怀王死后，楚太子仍在齐国做人质。纵横家苏秦就利用楚国新君怕失去王位，楚太子亦想当楚君这一点，一而再，再而三的要挟楚新君，迫使他三次割让土地。第一次苏秦威胁楚王说：他如果不割让东边与齐接壤的土地，那么齐国将会帮助并答应加倍给齐国割地的楚太子为楚君。楚王马上献出了东边之地。苏秦见如此轻易就得到东边之地，于是就进行了第二次要挟行动。这一次苏秦没有找楚王，而是劝说楚太子答应加倍割让楚国土地给齐国，以得到齐国的尊奉。楚太子果然答应了。而楚王听说后，很害怕，马上又增加了割让的土地数，还怕事情办不成。楚太子在齐国，对楚新君来说始终是一个威胁，苏秦又利用帮楚新君赶走楚太子为条件，第三次要求楚王割让土地始齐国。苏秦就这样不费吹灰之力，从楚那里得到了刘王也许动用大批军队也得不到的土地。

谋　虑（三）

计谋之用
公不如私
私不如结

【原典】

故外亲而内疏者，说内[①]；内亲而外疏者，说外[②]。

故因其疑以变之[③]，因其见以然之[④]，因其说以要之[⑤]，因其势以成之[⑥]，因其恶以权之[⑦]，因其患 以斥之[⑧]。

摩而恐之，高而动之[⑨]；微而正之，符而应之[⑩]；拥而塞之，乱而惑之[⑪]，是谓计谋[⑫]。

计谋之用，公不如私，私不如结[⑬]，结而无隙者也[⑭]。正不如奇，奇流而不止也[⑮]。故说人主者必与之言奇，说人臣者必与之言私。其身内其言外者，疏[⑯]；其身外其言深者，危[⑰]。

无以人之近所不欲，而强之于人[⑱]，无以人之所不知，而教之于人[⑲]。人之有好也，学而顺之；人之有恶也，避而讳之，故阴道而阳取之也[⑳]。故去之者，纵之；纵之者，乘之[㉑]。

貌者不美又不恶㉒，故至情托焉㉓。

可知者，可用也㉔；不可知者，谋者所不用也。

【注释】

①外亲而内疏者，说内：意谓对表面上亲密而内心深处却疏远的人要从内心深处去说动他。外，表面。内，内心。 ②内亲而外疏者，说外：意谓对内心深处并无牴牾而外部关系并不融洽的人，就应从外部说服他。 ③因其疑以变之：根据对方的疑虑之心，作些调整，使之变化。 ④因其见以然之：根据对方有所发现的情况，充分肯定他，鼓励他。见，观察，发现。然，肯定。 ⑤因其说以要之：根据对方陈述的意见，归纳其要点，理解其讲话的本意。要，归纳。 ⑥因其势以成之：根据对方出现的成事势头助成他。 ⑦因其恶以权之：根据对方所反对、憎恶的事物，仔细权衡。恶，反对。 ⑧因其患斥之：根据对方心中表现出的忧患，排除其忧虑。 ⑨摩而恐之，高而动之：摩而恐之，即用三言两语，挑起对方惊恐情绪。高而动之，即用故意夸张的语言使对方受到震动。 ⑩微而正之，符而应之：即用隐微的方法加以验证，使之自我矫正。符而应之，即以符验引证使对方的心理响应。 ⑪拥而塞之，乱而惑之：拥而塞之，即用有意蒙蔽的方法去堵塞对方。乱而惑之，即以扰乱的语言去迷惑对方。 ⑫是谓计谋：这就是说人进谋的策略。 ⑬公不如私，私不如结：意谓共同的事业不如私下交情，私下交情不如利益关系的一致。公，事公。私，情私。结，利结。⑭结而无隙者也：利益关系上命运与共，就不会有任何间隙了。别本“结”作“结比”。⑮正不如奇，奇流而不止者也：正，常法。奇，变法。奇流不止，即变法无穷。 ⑯其身内其言外者，疏：身内，关系亲密，交情深厚。言外，说话不交心，只是表面应酬。疏，被疏远。⑰其身外其言深者，危：身外，关系疏远，交情浅薄。言深，讲话触及深处。危，陷入险境。 ⑱无以人之近所不欲，而强之于人：意谓不要用人家不需要的，强加给人家。 ⑲无以人之所不知，而教之于人：意谓不要用人家的认知能力所不能及的，去教人家接受。 ⑳“人之有好也”五句：意谓对方喜欢的，要迎合他，对方厌恶的，要避开他。施说进谋，策略是

暗地里进行的，获得成功都是光明正大的。 ㉑“故去之者”四句：意谓想改变他，先要放任他；放任他，才能利用他。去，离开、遗弃，引伸为改变。纵，放纵。乘，利用。 ㉒貌者不美又不恶：貌者，思想感情的外部表现。不美，不喜形于色，不恶，怨怒不外露。 ㉓至情托焉：可以托付最深层的思想感情。 ㉔可知者，可用也：知道对方心理，运用自己谋略，用谋在于知人。

【译文】

表面亲近而内心疏远的人，和他交谈，就应当运用权术去求得他内心的亲密。反之，表面疏远而志同道合的人，则要从外部改善关系。

要使对方内外都亲，就要根据对方的疑点来改变计谋，根据对方所看到的肯定他，根据对方的言谈总结出实施要点，根据对方的势力强弱去成就事业，根据他的好恶来谋划，根据他的忧患来排斥。

如果他仍然没有改变，就揣摩他的心意去恐吓他，夸大事情的危害性去打动他，用事例证明，用符验引证他。拥护之后加以堵塞他，扰乱他的思维，迷惑他的理智，进而控制他，这就是所说的计谋。

策划运用计谋，公开进行不如私下进行，私下进行不如结盟，结成巩固的联盟就无机可乘了。正规策略不如奇妙的策略，出奇计使人无法预料，就像流水不能阻止一样。所以游说人君时，必须先和他谈论奇策。游说人臣时，必须先和他谈论私人的切身利益。与关系亲密的人交谈，话语不亲密，关系就会疏远，与关系疏远的人交谈，如果深谈，就会有危险。

不要把别人不喜欢的，不想做的，强加于人，不要把别人不知道的去告诉他、教导他。别人喜欢什么，就学着顺从他；别人讨厌的，就极力避开他，用隐而不露的方法奋勇当先获取对方的

欢心。想排斥的人就放纵他，放纵中让他作恶至极，然后乘机除掉他。如果某些人不随便表示喜悦，也不随便表示厌恶，这种人属于冷静而不偏激的人，因此可以托付他重大的事任用他。

能够了解、掌握的人，可以使用他。不能了解、掌握的人，有谋略的人是不用他的。

评　述

就走路而言，人最喜欢走近路，哪怕这近路是羊肠小道或是崎岖山路；就学习而言，人最喜欢走捷径，什么方法能最简单、最快地学好某门功课，这是我们常听到的问题；就做人而言，人们最喜欢那些透明、率直、纯洁的人，因为人们能够很快地把他看清看透。然而，在两点之间，你虽总能找一条最近最直的线，但由于高山大川的阻隔，你只能绕个大弯儿才能走到，做事情亦是如此，从正面无论你怎样着手，始终都没有办法能把事情做好，可是往往你从旁绕个弯儿，事情很快就办成了，这大概就是人们常说的条条大路透罗马吧。因此，我们把那些凭坚强意志从正面出击取得成功的人称为“勇士”，而把那些懂得迂回取胜的人称为“智士”，纵横家则是属于“智士”的那一种。

魏公孙衍受张仪排挤，无事可做，终日郁郁不得志，陈轸为使公孙衍振作，重得魏王的重用，达到抑制张仪的目的，乃出一迂回术，果然使公孙衍重新当上了魏相。陈轸听说魏王派李从带车百辆出使楚国，于是让公孙衍去对魏王说：“燕、赵两国的旧识邀他无事可做时去聚一聚，现在自己正无事可做，便想前往，时间不长，只要十五天。魏王没理由可以反对，公孙衍得以出行。然后，陈轸让公孙衍亲自在朝廷上说：“我要立即出使燕、赵。”并准备好其它出使燕、赵的东西。公孙衍照陈轸所说的一

切做了。李从出使楚国，公孙衍将出使燕、赵两国的消息被各诸侯派在魏国的外交使者散布到各国国君那里。齐王听说后，惟恐在联合魏国上落后于其它诸侯国，连忙把国家政事委托给公孙衍；楚王听说燕、赵、齐都把政事委托给公孙衍，于是也背弃了与李从的盟约，而把政事委托给公孙衍；魏王看见四国都把政事委托给公孙衍，于是也把国事交给了公孙衍，公孙衍于是主持了各诸侯的合纵联盟之事，同时重新当上魏相，陈轸让公孙衍重新引起魏王的重视，就是首先让他受到其它诸侯国的重视，然后再重新引起魏王的重视，在这里陈轸使各诸侯国成为公孙衍重新登上魏相宝座的一座又一座桥梁。

张仪早年曾经非常穷困，他的舍人都准备离他而去，为了证明自己不是个连舍人也养不起的人，张仪请求见了楚怀王。张仪见楚怀王，一不求楚怀王重用自己，二不求楚怀王出资资助自己，而是好像一般简单的辞行，只是告知楚怀王自己将要去晋国，问楚怀王有什么需要转达给晋国的。待楚王回答说对晋国无所求时，张仪竟假装惊讶地说："大王竟不喜欢美色?"然后大肆宣扬晋国的美女如何漂亮，说得楚怀王决定出资让张仪为使到晋国去物色美女。张仪知道楚怀王不喜欢自己，所以从正面向楚王陈述治国之道以求重用是完全不可能的，既然得不到重用，那么想从楚怀王那里得到资助就更是天方夜谭，所以张仪只有以晋国的美女做桥梁，从楚怀王那里弄到了自己很需要的钱财。张仪没想到自己这一环，不仅套住了楚怀王，还把南后和郑袖也套住了，南后和郑袖分别给张仪送了一千五百斤黄金，为的是不让张仪为楚王找到美女。

环转迂回术得以实施的关键则是能够成功地隐藏其真实的目的。在纵横家们所处的那个年代里，没有人会心甘情愿地出借自己的力量，除非是有利可图，而环转迂回术的实质就在于是借助、依靠着他人的力量，因此，要借得别人的力量拿来一用，又

不必拿什么东西去与之交换，关键的关键就是能够把自己的真实目的隐藏起来，使别人不知道自己是在被人利用，自己是在为别人办事。楚国郢都有个人打官司，打了三年还没有判决，于是他就要楚国令尹昭奚恤的门客去请求购买他的房子。这门客于是就去对昭奚恤说：自己想把郢地某人的房子买来，昭奚恤回答说："这人不当判罪，所以他的房子你不能买。"郢地的某人想知道自己会不会被判有罪，如果他让门客直接去问昭奚恤，肯定是不会问出个结果来的，所以他让门客去问问可不可以购买他的房子，购买他的房子和问他是否判罪，这之间是很少有人会把它们联系起来考虑的，所以昭奚恤不假思索地给他的门客讲了一个大实话。郢地的这个人通过成功地隐藏自己的真实目的，从而环转迂回地知道了自己想要知道的东西。

公子光在伍子胥、要离等人的辅佐下刺杀了吴王僚，夺取了吴国的王位，成为吴王阖闾。但是还有一件事让吴王阖闾寝食不安，这就是吴王僚的儿子庆忌还流亡在国外，伺机复仇。

有一天，吴王阖闾在朝上愁眉不展。要离便问："大王是不是有什么事很难办?"

"唉，还不是王子庆忌的事。"

要离说："我能够杀死庆忌!"

吴王听了不以为然，说："你怎么能行呢？我曾经坐着六匹马的车子去追他，一直追到江边；用箭射他，他用左右手接了满把的箭，却怎么也射不中他。你现在这弱不禁风的样子，拔剑在手却举不起来，又怎么能杀死庆忌呢?"

要离十分认真地说："士只会担心自己不够勇敢，而根本不会担心事情办不成。大王若能让我去，我一定能够成功!"

"那好吧!"吴王答应了。

第二天，吴王阖闾听从要离的建议，假装要将要离治罪，逮捕了他的妻子和儿子，并杀死了他们，焚烧了尸体，扬散了骨灰。

要离跑到了卫国，见到王子庆忌。庆忌十分高兴地说："吴王阖闾暴虐无道，你是亲身经历了的，这也是天下诸侯都知道的。今天你能离开他，也算是幸运了。先生来到我身边，正好可以一起谋划大事！"

要离与庆忌住了一段时间以后，就对他说："吴王暴虐无道已经到了极点，我愿意跟您去把国家从他手里夺过来。"

庆忌高兴地答应了，没过多久就带领手下的军队出发伐吴。

当船行至长江中间的时候，要离拔剑乘其不备地刺中了庆忌。庆忌大怒，抓住要离的头发，把他投入江中，等他浮出水面，又把他抓起来投入江中。像这样重复了几次，要离都面不改色心不跳。庆忌临死前说："你是天下的国士，饶你不死，让你成名！"

要离回到吴国后，吴王阖闾十分高兴，愿意与他共享吴国。但出人意料的是，要离推辞说："不行，我决心一死。""啊？"吴王大惊失色，"这怎么能行呢？先生为我立下了这么大的功劳，您千万别这样！"要离坚决地说："我让您杀死了我的妻儿，并焚烧了他们的尸体，扬散了骨灰。为的是有利于事业，但我认为这是我的不仁。而为了原先的主人去杀死新的主人，我认为这是我的不义。我在刺杀庆忌时，他抓住我的头发，将我投入江中。我三次被投入江中，三次又浮出。我之所以还活着，只不过是庆忌对我开恩而不杀我罢了，但我已经受到了屈辱，作为士，不仁不义，而且还受到了屈辱，决不可以再活在世上！"说罢，要离便拔剑自杀了。

谋　虑（四）

圣人之道阴
愚人之道阳
智者事易
不智者事难

【原典】

故曰事贵制人，而人贵见制于人[①]。制人者，握权也；见制于人者，制命也[②]。

故圣人之道阴，愚人之道阳[③]。智者事易，而不智者事难[④]。以此观之，亡不可以为存，而危不可以为安[⑤]，然而无为而贵智矣[⑥]。智用于众人之所不能知，而能用于众人之所不能见。既用，见可否[⑦]，择事而为之，所以自为[⑧]也；见不可[⑨]，择事而为之，所以为人[⑩]也。

故先王之道阴，言有之[⑪]曰："天地之化，在高与深；圣人之制道，在隐与匿[⑫]。非独忠信仁义也，中正而已矣[⑬]。"道理达于此义者，则可与言[⑭]。由能得此，则可与裁[⑮]远近之义。

【注解】

①"事贵制人"两句：意谓事贵主动发制人，不应处于被动，为人所

制。 ②见制于人者，制命也：意谓被人所制，就是命运被人操纵。 ③“圣人之道阴”两句：意谓圣人说话做事，悄然进行，讲究策略，往往在人家不知不觉中达到目的；愚人说话做事暴露在外。阴，暗中。阳，明处。 ④“智者事易”两句：意谓智者讲策略，能少受干扰与阻力，所以事易；而不智者不讲究策略，说话做事，容易遇到干扰与阻力，所以事难。 ⑤“亡不可以为存”两句：意谓不智者不讲策略，则存其亡，安其危，都很困难。 ⑥无为而贵智者用智不用力，故无为。 ⑦见可否：否，衍字。“见可”与下文“见不可”相对为文。见可，即于己有利。 ⑧自为：为己考虑。 ⑨见不可：于己不利。 ⑩为人：为人着想。 ⑪言有之，古代有这样的说法。 ⑫“天地之化”四句：意谓天地之化育万物，功在高深，圣人之守道治世，功在隐匿。“制”疑为衍字。 ⑬“非独忠信仁义也”两句：不必讲究忠、信、仁、义这些道德规范，只要适中不偏就行了。 ⑭“道理达于此义者”两句：意谓能通达这个道理，就可与之坦诚交谈了。 ⑮殽：陶弘景注：“殽，养也。”俞樾《诸子平议补录》以为，“殽”应读为“殽”，古代通用。殽，尽也。

【译文】

做事关键在于控制人，绝对不可以被别人控制。能控制住他人，就掌握了主动权。被别人控制，命运就掌握在别人手中。

圣人用谋隐而不露，愚蠢的人用谋张扬外露。聪明的人宽容，做事比较容易，愚蠢的人猜疑忌恨，做起事来比较困难。由此可见，那些愚笨的人做的要灭亡的事物是不可以挽回而让它继续存在的，他们造成危难局势也无法使它转危为安的，只有智慧才是最高明的，智慧的人能知道一般人不知道的事，能发现一般人不能看到的问题。既然这样，根据情况，看到可以成功，就选样一些事自己做；如果不能自己做，就选取一些让别人去做。

古代先王之道隐而不露。常言道：天地变化，在于高深莫测。圣人处世治道的诀窍，在于隐晦藏匿，并不单纯的讲求忠、信、仁、义，只要所用是为了正道就行。能够明白此种道理的真

义，就可以和他谈论这些，如果能得到此道，就可以居大宝之位，培养远近百姓，成为大仁、大寿之人。

评　述

做任何事情，从事任何活动，最重要的就在于控制人，掌握主动，而不是被人控制，被人主宰。因此纵横家们无论是在你争我夺的政治斗争，还是在唇枪舌剑的游说斗争中，往往都懂得掌握主动，掌握发球权的重要性。

要想处于控制人、主宰人的地位，最重要的一点是要能够掌握和控制权力。权力一向是政治斗争中王族宗室、达官贵人、野心家们争夺的焦点，多少人为了它呕心沥血，命丧黄泉。纵横家范雎在取得秦昭王的信任后，所做的一件最重要的事，就是劝说秦昭王握紧手中的王权。秦昭王继位以后，内有秦宣太后专权，外有大臣穰侯、泾阳君（宣太后之弟）、华阳君、高陵君（秦昭王异母兄弟）把持朝政，秦昭王内惧母，外惧四位大臣的功高，与太后和四位大臣分掌秦国，自己还不自知。范雎知道自己是一个从魏国逃跑来秦国求生存的人，要想在秦国站稳脚跟，首先就要帮助秦昭王削弱太后和四位大臣的权力。于是，有一天他对秦昭王说国家权力就如同瓢一样，扛的人越多，走的速度就越慢，越容易被弄得四分五裂。现在秦国有华阳君掌权，有穰侯掌权，有太后掌权，还有大王掌权，一个权力有这么多的人掌着，大王的权力有多少能得到实施，大王的号令有多少人会听，这是可以想象的事。秦昭王听了范雎的分析后，于是废弃了太后，把穰侯、华阳君、高陵君、泾阳君驱逐到关外，而范雎则取代穰侯成了秦国的宰相。范雎通过建议秦王削弱太后，舅舅及兄弟们的权力，从而使秦王能够独揽秦国大权，掌握主动权。范雎自己由此

也成为秦国的一人之下、万人之上的宰相。

对一个国君来说掌握了权力，就掌握了主动权。在合纵连横的外交活动中，究竟是合纵，还是连横，也取决于游说者是否掌握了游说的主动权。张仪不愧为鬼谷子的得意门生，在实施连横策略的活动中，始终把自己摆在一个主动地位，成功地实现了他的连横梦。在他劝说魏国参加连横时，他多次暗地让秦国向魏发动武装进攻，使魏惧秦，然后趁机游说魏国采取亲秦的连横策略。秦与韩、魏连横后，摆在秦国面前的强手是齐、楚联盟了。为了削弱楚国，张仪以诈术许割“商于六百里地”诳楚怀王绝交于齐，私下里张仪却派人与齐连横，再一次掌握主动权。总之在整个连横活动中，无论是与韩、魏的连横，诳楚争取齐国等等，张仪都是主动者，是进取的，有预谋的，所以才是胜利者。

掌握主动不仅能在合纵连横中取得成功，而且在危急的处境下，可以转危为安，化险为夷。五国联合楚国进攻秦国，却没有能攻破秦国，六国之兵只好停止进攻，驻扎皋。魏顺预料旺国收兵时，必然会攻打市丘，以补充军费，于是他向市丘的长官申请财物，以便能拜见楚王，设法阻止五国攻打市丘。后来魏顺利用楚王想号令五国的虚荣心，进一计：让楚王下令不要进攻市丘，以此来观察五国是否听从楚、重视楚的程度，依从了魏顺的主意，市丘因此得以保存。要不是魏顺把握主动，设计阻止了五国的进攻，一个小小的市丘是无法抵挡六国之兵的。看来掌握主动有时还是生死存亡的关键。

控制并主宰人，一般分为先发制人和后发制人两种。先发制人一般是指先动手以制服对方，如范雎劝秦昭王先废弃宣太后，发配穰侯、华阳君、泾阳君和高陵君，以防来日这四君会起来谋反。再如，智伯想偷袭卫国，就要他的太子假装逃亡，让他逃到卫国去，卫臣南文子想到太子颜是智伯最宠的儿子，今无罪却向卫国逃亡，觉着其中一定有什么变故，于是便派人到边境去迎接

太子，并对边防人员说："如果太子的兵车超过五辆，就不要让他入境。"智伯听到这之后，才停止了偷袭卫国。南文子之所以能使卫国不受智伯的偷袭，关键就在他采取了先发制人的办法。

后发制人则是指先退让一步，使自己居于有利地位时，再制服对方。苏秦在其晚年劝说齐闵王时，就主张用兵不为天下先，结盟不主怨，静观其变，然后可以后发制人。苏秦引用了当时的一句语："骐骥之衰也，驽马先之；孟贲之倦也，女子胜之。"驽马和女子本是弱者，它们的力量并不比千里马、孟贲强，驽马与女子之所以能取胜，是因为千里马已衰，孟贲已疲，趁机后起制胜的缘故。苏秦认为在天下诸侯相互攻伐之时，如果能按兵不动而后发制人的话，那么征服天下就举足可待了。后发制人看来好像是把主动权让给了别人实际上这种主动的退让，是为了将来能更主动地打击对手。曹刿论战就是最典型的后发制人的例子。鲁庄公十年，齐国的军队侵犯鲁国，曹刿请求参战。齐鲁两军在鲁国长勺相遇，鲁庄公将要击鼓进军，曹刿加以阻止。当齐军三击鼓过后，曹刿请鲁庄公击鼓进军，结果大鼓齐军。鲁庄公问曹刿取胜的原因，曹刿说："战争是凭着战士们的一股勇气，首次击鼓进军，士气很旺盛；再次击鼓，士气就会衰减；三次击鼓后，战斗的勇气也就没有了。当齐军三鼓时，我军才开始击鼓进军，齐军气竭后而我军斗志正盛，所以能战胜齐军。"曹刿就这样通过后发制人，战胜了齐军。后发制人常常是在自己的力量不够强大，或易守难攻的情况下采用的一种方法。无论是先发制人，还是后发制人，都不是一成不变的，要根据不同的情况，灵活多变地使用。

掌握主动权的关键是能预料未来的发展趋势，具有先见之明。鬼谷子谈到：圣人立身处世，都以自己的先见之明来议论万事万物。要在未来的斗争中争取主动，获得成功先见之明是关键的关键。

无论是儒者，还是道者，他们都讲求无所为而为。儒者做事只问其是否应该做，凡符合仁义的，便是他应该做的，这是他的义务，因而不必计较其利害得失，也不必问其是否会成功或失败，像这样的人，他的胸襟是坦荡的，审时度势在他是不必要的，有时他们反而会知不可为而为，为了尽那仁义的义务；道者做事只问其是否愿意做，凡符合他的兴趣的便是他愿意做的，这是他的心意，因而也不必计较利害得失、成功失败。兴味所致，便拿来研究研究，兴之索然，便可弃之不管不顾，审时度势在他则是更不必谈的事了，由于没有义务的束缚，他不必明知不可为而为，不过倘若他想跟世人开开玩笑的话，这种逆流而动的事他也会干的。

像这样明知不可为而为的事，是纵横家们所不主张的。纵横家们主张的是知不可为而不为。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。就是说审时度势，证明是可行的，就要选相应的时机去实行，这是为自己；如果发现是不可行的也要选择相应的时机去实行，那就是为别人；为自己则可建功立业，为别人则无非是落个美名，而美名在他们看来是虚妄的东西，得之不为多，去之也不嫌少。如果要舍命去求一美名，那是无论如何都不会干的。所以他们的处世原则是："智者事易，不智者事难。"鬼谷子说：有智慧的人是选择容易取胜而获利大的事去做，没有智慧的人则是选择不容易成功而获利做小的事去做。因此像豫让、荆轲、高渐离所做的这种以命相拼，而又得不到实质性好处的事，纵横家们是绝对不会做的。

审时度势的关键是了解和掌握时机。在人的一生中，很难说谁注定是凡人，谁注定就是伟人，伟人之所以为伟人，除了其自身的才干外，往往还由于机会使然。我国南北朝的无神论者范缜在回答竟陵王子良时，曾这样说过："人之生譬如一树花，同发一枝，俱开一蒂，随风而堕，自有拂帘幌坠于茵席之上，自有关

篱墙落于溷粪之侧。坠茵席者，殿下是也；落粪溷者，下官是也。”（《梁书·范缜传》）可见人的高贵和低贱有时就如同一朵花，机会使他落在茵席上，他便高贵起来，机会使使落在粪溷之上，他使低贱起来。所以人们常说机不可失，失不再来。能够很好地把握机会的人就会成为胜利者、成功者，相反则会是失败者、落难者。战国谋士江乙为楚幸臣安陵君出了一个请求从楚王死的计谋，以此能求得楚王的长期宠幸。三年过去了，安陵君还没有向楚王表达这个意思，江乙责备安陵君不采纳他的计谋，安陵君说他一直没有找到合适的机会。正巧有一天楚王到云梦去打猎，在亲手射死了一头野牛时，仰天大笑着说：“寡人万岁千秋后，谁和我享受这样的欢乐呢?”安陵君流着眼泪说：“我希望能够亲身奔赴黄泉，变为葫蔓草替大王阻挡蝼蚁。”楚王听了非常高兴，于是设坛封他为安陵君。做事情除了有好的计谋外，还要善于把握实施计谋的时机，安陵君如果无缘无故请求从死，那么拍马屁的意图就很明显地暴露无遗，所以他处心积虑地等了三年，才等到了这个机会，终于成功地实施了江乙的这个计谋，获得了楚王的欢心。

审时度势的目的是为了明确和把握行事的进退原则。度势而进与明势而退都是纵横家们所主张的。蔡泽在劝范雎让贤时，就曾这样就说：“太阳行至正午，就要偏移西沉；月亮到了圆满，就要逐渐亡损；事物极盛之时，必然逐渐衰败，这是自然规律。该进则进，该退则退，该伸则伸，该屈则屈；应该适应形势而相应变化。”（《战国策·秦策》）可见进与退应视其具体情况而定。

明势而退。在局势不明，形势不利，事不可为时，或在事虽（如存亡关头，需转危为安等）而利微时，纵横谋士们一般是不冒险勉强为之，而往往是退而求保，等待时机，或另求发展。据《战国策·齐策二》载：张仪在诸侯那里尽情施展他的连横术，先连魏、韩，后说服燕、赵，最后说动齐、楚，六国竞相争着先与

秦连横。谁知回国后不久，宠信他的秦惠王死了，而与他有宿仇的秦武王即位。张仪自知不能得到重用，于是为自己寻找退路。他对秦武王说："今齐王很恨张仪，我在哪里，齐王必发兵攻打到哪里。所以我请求让我这个不肖的人去魏国，这样齐王一定会攻打魏国的。"秦武王相信了张仪的话，送张仪入魏，使张仪得以终老于魏。这张仪真可谓是鬼谷子的高足啊！把他的"莫知为，退为大"活用到一个精妙的境界。

张仪这是自谋退路，而许多纵横谋士还常常劝人功成身退。陈轸就曾经用画蛇添足的故事，劝说楚怀王的大将昭阳，知足而返，适可而止。陈轸对昭阳说，他已经取得了足够的威名，官爵也不可能再增加了，这时再去建功立业，而不知适可而止的话，自己将会死于战事，官爵也要归于他人，就如同画蛇添足一样是多余的、愚蠢的。昭阳认为陈轸的话说得有道理，于是就收兵回去了。

卷五

决　物

成就大事当有大决断力。智者事前知之，庸人事后诸葛亮，决物乃万事之先机。智者之所以能够决断正确，处事成功，源于深知事理，善于变通，因人而断，因事而断。

有疑必有决，古今如此，人所必然。事情总会有疑惑不定、疑暗难明、疑乱不清之处，这就要仔细分析，并作出判断，这就是决。古代人由于认识能力有限，并受宿命论的影响，在复杂的现实面前，往往以蓍龟占卜来断然否，以求神签、神谕，靠神的暗示来决情断事。但，“卜以决疑，不疑何卜”（《左传·桓公十一年》），这说明了古代人对个人判断能力的怀疑，对自己行为后果的关心和负责。鬼谷子以为要以丰富的材料作为决断的依据。

决为“万事之机”，关系到治乱、成败、祸福，影响深远。决正则事成功著，决误则招灾败祸。决断及时，当断则断，事半功倍；决断迟误，当断不断，反受其乱，难于达到目的。《史记·淮阴侯列传》说：“贵贱在于骨法，忧喜在于容色，成败在于决断，以此参之，万不失一。”

决断正确是很难的，这是因为作为决断依据的客观材料，有真有假，有清晰有模糊，因为客体的动态性，因为主体感情因素的影响，因为主体认知能力的限制，因为外界情况的干扰，都会导致决断失误。要对已然作出正确认定，要对未然作也正确预断，这就要求深化认识，不能满足于是非与可否的两极判断。要考虑到利与不利互变可能的动变性，要考虑到利与不利互相包容有主次的复杂性，因此，要运奇，不能只是按常规考虑。

由于不同的对象，不同的事情，不同的目的，决断的方法应灵活掌握，鬼谷子列举了圣人成事的五种方法：

一、鼓励性决断，即“阳德”。这是说对有的人应明施德泽、公开肯定他、鼓励他，以稳定其思维和行为趋势，防止其困扰而变，同时取得好感，可密切双方关系，强化自己的影响力。

二、抑制性决断，即“阴贼”。暗地里对人家有意设置障碍，

暴露弱点，贬其优势，以便无形中牵制对方，役使对方。

三、取信性决断，即“信诚”。仁义至则天下化，真诚至则金石开，示人以诚，取人以信，使人有信赖感，对己有信任度。

四、宽宥性决断，即“蔽匿”。和则受众，不防求同存异。对人的弱点或差错，不妨宽容和遮掩。善于宽宥人过，是善于调动人的积极因素的重要方面。

五、常规性决断，即“平素”。对于常人、常事、常理，则平实处之，以通常方法断事。

圣人所以能决断正确，处事成功，就在于能深知物理，善于变通，根据实际情况和目标要求，灵活运用上述各种办法。有的只要按实际情况，作客观的判断，有的要考虑到利害关系，接受能力，感情因素，略施心机，因人而断，因事而断，因目标而断。

鬼谷子提出了决断的客观依据问题。鬼谷子注重从动态过程中，即从前后联系发展中去作决断。一要以往事来度量。注重往事，即注重经验。经验是认识的基础，决策的依据，“前事不忘，后事之师”，“以史为鉴”，都是说经验足以为师。人总是从自身经验中去寻找未来的通道的。注重往事，也就是注重前因分析。二要以来事来验证。瞻前顾后，是人的思维本能。要善于觉察未来的前期征兆，以作出符合发展趋势的决断。应有超前意识，善作超前思考，作出超前认定。前瞻是对行为后果的判断，可能性判断，超前性判断。三要以现实来参照。注重现实，环顾四周，反诸自身，在与现实状况的验证比照中，作出认定。

决　物（一）

善其有福
恶其有患

【原典】

为人凡决物，必托于疑者。善其有福，恶其有患①。善致于诱也②，终无惑偏③。

有利焉，去其利则不受也，奇之所托④。若有利于善者，隐托于恶⑤，则不受矣，致疏远⑥。故其有使失利者，有使离害者⑦，此事之失⑧。

【注释】

①“善其有福”两句：意谓决断有利，就能致福；决断不利，就会有患。　②善致于诱也：善于决疑者，必诱得其情，才能判断其可否。善，道藏本作“害”，据嘉庆本改。　③终无惑偏：最终不会陷入疑惑、失偏。　④“有利焉”三句：意谓如果本来以为有利的，决断使对方感到不利，就不会被接受，那么就要在决断中运奇以作变通，使对方能接受。　⑤隐托于恶：潜伏危险，隐寓殃祸。　⑥致疏远：会使意见分歧，关系疏远。　⑦离：通“罹”，遭受。⑧事之失：决断的失误。

【译文】

凡是决断事物，一定要托付给善于决疑者。人们都希望自己

有幸福，厌恶自己有灾害。决疑者因此要善于诱导，最后消除其疑虑和偏见。

假如对方在某一方面有利益，一旦失去这种利益，对方就不会接受。如果对方想从中得到利益，你却把这种利益隐藏在对他不利的表面形式中，他也不会接受并且会因此而疏远你。所以，在决策方面如果使对方失掉利益，甚至使对方遭受灾害，这是决断事情的失误。

评　述

决断在现实生活中有着举足轻重的作用。决策必须当机立断，能够决策的事物必须迅速决断。在历史发展中，所谓“一言兴邦”，“一言丧国”就是指决策的正确与失败。明太祖朱元璋定鼎南京后，提出基本国策为：“高筑墙，广积粮，缓称王。”此决策对明朝初年的巩面与发展起了重大作用。

鬼谷子提出了“决情定疑，万事之机”，然面万事万物的决策都离不开事物存在的凶吉背景与诸种事物错综复杂的联系。由此可知，研究事物依存的背景以及诸种事物的联系是决策的前提，同时要防止认识的迷惑与偏见，求其决断无误。

1616 年，努尔哈赤建立后金。此后他见明朝边关防务松弛，就不断发动进攻，到 1622 年，关外的大片土地已归后金，并且直接威胁山海关。

明廷一片慌乱：究竟是退守关内，还是在关外拒敌？大臣们分持两种意见，议而不决。想派人去关外指挥，又愁没人！

正当此时，刚从关外实地调查归来的兵部职方主事袁崇焕自告奋勇去守辽东。于是袁崇焕立刻破格提升为佥事，星夜赶奔关外监督军事。

袁崇焕到任后，主张积极防御，“坚守关外，以捍关内”，决定在山海关外的辽远（今辽宁兴城）建立防线。因为宁远地形险要，东边是滔滔的渤海，西面是高高的群山，还可以和峙立海中的觉华寺互为犄角。在此设防，就可以扼住入关的通道。而辽东经略王在晋则主张“重点设险，卫山海以卫京师”，坚持要在山海关外八里铺筑重关，这无疑是一种消极防御的方针。两人意见不合，袁崇焕只好以书面形式上报京师。

不久，朝廷即派兵部尚书孙承宗来山海关，孙承宗是个很有眼光的人，他通过实地调查，支持了袁崇焕，并委派他去宁远驻守。

袁崇焕到宁远后，见城墙只修了三分之一，且厚度和高度不够，立即下令修筑城墙，要求墙基宽 3 丈，墙头宽 2 丈 4 尺，墙高 3 丈 3 尺，还在城墙头上修了 6 尺高的射箭护身墙，宁远成了一个坚固的军事重镇。公元 1624 年，袁崇焕得孙承宗批准，又把防线向前推进 200 里，形成了以宁远、锦州为重点的宁锦防线。

在此关键时刻，朝廷派胆小如鼠的高弟接替孙承宗的职务，他不顾袁崇焕的坚决反对，把锦州、右屯等地的守军全撤回了山海关，仓猝之间，连十多石军粮也丢弃了。努尔哈赤得知明辽东前线换了主帅，前线防务自动撤离，立即调十三万大军，浩浩荡荡地杀了过来。宁远城共有一万多兵马，袁崇焕只好让百姓全部退入城中，烧掉所有民房，不给敌人留下任何掩体。

1 月 24 日，努尔哈赤开始攻城。袁崇焕早已命人用水泼在城墙上，冻了一层冰，惯于爬城的后金兵怎么也爬不上这光溜溜的城墙。金兵又搬来云梯、撞车，努尔哈赤亲自督战，大批骁勇的金兵头顶盾牌，前仆后继，袁崇焕在城头上指挥明军用石头、弓箭、各种火器狠狠打击。但明军炮石、火器有限，又无援军，只利速战。袁崇焕令炮手对准金兵密集的地方轰击，金军成片地

倒下，努尔哈赤只好收兵。

第二天，努尔哈赤又调集铁甲军顶着盾牌，分十几处登城。后金军箭如飞蝗越过城墙，眼看各路人马拥了上来，明军将士们急得直跺脚，可袁崇焕就是不许开炮，直等多路兵马攻到城下，他才下达命令，霎时炮声震动天地，金兵死伤不计其数，侥幸未伤者仓惶逃命，互相践踏，连努尔哈赤也受了重伤，只得退兵，明军出城追杀金兵，大胜而归。

消息传到北京，朝廷喜出望外，他们原指望保住山海关就心满意足了，所以立刻封赏袁崇焕，任命袁崇焕为右佥都御史。

决　物（二）

度之往事
验之来事
参之平素
可则决之

【原典】

圣人所以成其事[①]者有五：有以阳德之[②]者，有以阴贼之[③]者，有以信诚之[④]者，有以蔽匿之[⑤]者，有以平素之[⑥]者。

阳励于一言[⑦]，阴励于二言[⑧]，平素枢机[⑨]以用四者，微[⑩]而施之。

于是度之往事[⑪]，验之来事[⑫]，参之平素[⑬]，可则决之。

【注释】

①成其事：指决事成功。　②以阳德之：用公开肯定，施以恩惠的方法，感化对方。　③以阴贼之：用暗中贬损的方法，抑制对方。　④以信诚之：用诚心实意、将心交心的方法，感动对方。　⑤以蔽匿之：用稍作保留隐实情的方法，宽容对方。　⑥以平素之：用常规的方法，处置对方。　⑦一言：仁言。⑧二言，虚假之言。　⑨枢机：关键因素。　⑩微：微妙。　⑪度之往事：以过去的经验来度量。　⑫验之来事：以未来的征兆

来验证。 ⑬参之平素：以现实的状况来参照。

【译文】

圣人能够成就大事业的原因有五种：有的用道德公开感化人，有的用计谋暗中加害别人，有的用蒙蔽手段掩护他人，有的用公正正常的方法取信他人。

公开方法，要尽力做到言语前后一致，讲求信誉；暗中谋事，要真真假假，善于说两种话，使人摸不透真意：有时公正，有时机巧。这四种方法都要小心谨慎微妙地使用。

在决断事情时，要用过去的事衡量，用将来的事验证，用平日的事参验，若可实现，就作出决断。

评　　述

吕端，北宋初期幽州人。少时聪明好学，成年后风度翩翩，对于家庭琐碎小事毫不在意，心胸豁达，乐善好施。一次，吕端奉太祖赵匡胤之命，乘船出使高丽。突然海上狂风大起，巨浪滔天，飓风吹断了船上的桅杆，一船人十分害怕，吕端毫无反应，仍然十分平静地在那里看书。

宋太宗赵光义时代，吕端被任命为协助丞相管理朝政的参知政事。当时老臣赵普推荐吕端时，曾对宋太宗说："吕端不管得到奖赏还是受到挫折，都能够十分冷静地处理政务，是辅佐朝政难得的人才。"

宋太宗听后，便有意提拔吕端做丞相。有的大臣认为吕端"平时没有什么机敏之处"，太宗却认为："吕端大事不糊涂！"

终于，吕端成为宋太宗的宰相。在处理军国大事时，吕端充分体现出机敏、果决的才能。每当朝廷大臣遇事难以决策时，吕

端常常能较圆满地解决问题。

淳化五年，归顺宋朝的李继迁叛乱，宋军在与叛军的作战中，提到了李继迁的母亲。宋太宗单独召见参加政事寇准，决定杀掉李母。吕端预料太宗会处死李母，等到寇准退朝后，便巧妙地询问寇准："皇上告诫你不要把你们计议的事告诉我吧？"寇准显出为难的神色。吕端见寇准没有把话封死，接下去说道："我是一朝宰相，如果是边关琐碎小事，我不必知道；如果是国家大事，你可不能隐瞒我。"

吕端、寇准都是明大义、知轻重的人，所以吕端才敢公开地向寇准询问他与皇帝议事的内容。寇准听懂了吕端的话中之意，便将太宗的意思如实告诉了吕端。吕端听后急忙上敢启奏太宗说："陛下，楚霸王项羽俘虏了刘邦的父亲，威胁刘邦，扬言要杀死他的父亲。刘邦为了成大事，根本不理他，何况是李继迁这样卑鄙的叛贼呢？如果杀掉李母，只会使叛军更加坚定他们叛乱的决心。"

太宗听了，觉得有理，便问吕端应该如何处置李母。吕端富有远见地回答："不如把李母放置在延州城，好好地服侍她，即使不能很快招降叛贼，也可以引起他良心上的不安；而李母的性命仍然控制在我们手中，这不是更好吗？"吕端一席话，说得太宗点头称赞："没有吕爱卿，险些坏了大事。"

吕端巧妙运用攻心战术，避免事态扩大，李继迁最终又归顺宋朝。

如果说处理李敢迁的问题时，吕端深明大义，努力纠正皇帝的错误，避免了大的损失，那么在关系到江山社稷大事上，一向不拘细节的吕端却反其道而行。

宋太宗至道三年，皇上赵光义病危，内侍王继思忌恨太子赵恒英明有为，暗中串通副丞相李昌龄等人图谋废除太子，另立楚王元佐。楚王元佐是太宗长子，原为太子，因残暴无道，太宗废

弃了他。吕端知道后，秘密地让太子赵恒入宫。

太宗一死，皇后令王继思召吕端来见。吕端观察到王继思神色不对，知道其中一定有变，就骗王继思进入书阁，把他锁在里面，派人严加看守，自己冒着生命危险，去见皇后。皇后受王继思等人怂恿，已经产生了另立楚王元佐的意图，见吕端来，便问道："吕丞相，太宗皇上已经去世了，让长子继承王位才合乎道理吧？"吕端回答说："先帝立太子赵恒，正是为了今天，怎么能违背他老人家的遗命呢？"皇后见吕端不同意废太子赵恒，默然不语。吕端见皇后犹豫不定，立即说道："王继思企图谋反，已经被我抓住。赶快拥立太子才能保天下安定。"皇后无可奈何，只好让太子继承皇位。

太子赵恒在福宁殿即位的那一天，垂帘召见群臣，吕端担心其中有诈，请求卷帘听朝。他登上玉阶，仔细看了一番，确认是太子赵恒才退了下来。随后，他带领群臣山呼万岁，庆贺宋真宗赵恒登基。

卷帘认准了是自己拥立的皇帝才肯行礼，吕端确实是大事不糊涂。他善于忍耐平时的小事，但对于重大问题的细节却一点也不忽略，才能完满地处理问题。

决　物（三）

决情定疑
万事之机
以正乱治
决成败难

【原典】

公王大人之事也[①]，危而美名者[②]，可则决之；不用费力而易成者[③]，可则决之；用力犯勤苦，然而不得已而为之者[④]，可则决之；去患者[⑤]，可则决之；从福者[⑥]，可则决之。

故夫决情定疑，万事之机[⑦]，以正乱治[⑧]、决成败难为者。故先王乃用蓍龟[⑨]者以自决也。

【注释】

①公王大人之事也：公王，别本作“王公”。俞樾《诸子平议补录》以为此七字疑衍，陶弘景注也未及。　②危而美名者：意谓事情崇高而能提高声誉的。　③不用费力而易成者：代价小而容易成功的。　④“用力犯勤苦”两句：虽然代价很大，但非做不可的。　⑤去患者：能消除祸患的。　⑥从福者：能得到好处的。　⑦决情定疑，万事之机：意谓决情、断事、定疑，是万事的关键。机，关键。　⑧乱治：别本作“治乱”。　⑨蓍龟：蓍草与龟甲。

【译文】

给王公大臣谋划事情，事情高雅又能博取美好的声誉，可行就作出决断。不用费力很容易成功，可行就作出决断。若要用很大精力气力，忍受劳累困苦，但又不能停止不做，可行也要作出决断。能除去祸患的事，可行就作出决断。能追求幸福的事，可行就决断下来。

决断情况、消除疑虑，是办好各种事情的基础，是解决问题的起点，它可以澄精治乱、决定成败、断定疑难，是非常难做到的事。所以古圣先王也要用蓍草和龟甲占卜来指导自己的决断。

评　述

具有英才的绝顶智慧，又有雄才的胆识气魄，这样的人才称得上英雄。他们心怀天下，雄才大略，智勇双全，有领袖的无形魅力，不但英明善断，勇猛敢冲，而且能听能用人，胸襟奇阔，文武皆备，深明英、雄两般人才的心理与特性，因此也能使英、雄两才听命于帐前，共同去打天下，开创未来。

他们有天生的领袖气质，人乐于为他用，也有一种无形的威摄力和凝聚力。曹操可以说是一个代表，文开建安风骨，武扫荡北方，也能在长江上横槊赋诗，让苏东坡好生羡慕。他又心黑，脸厚，手辣，善变，也懂得不拘一格广揽贤才，是一位不可多得的豪杰。

再来看看中国历史上在位最长的皇帝——康熙。他 8 岁登基，14 岁亲政（这个年龄，其他孩童在干什么？包括你我）。16 岁上，以童稚的心情和手法（笑见金庸先生著《鹿鼎记》），干脆利落地除掉了有“满州第一勇士”之称的、庞然大物样的辅政大

臣鳌拜。这已非一般皇帝所能比拟的了，隐然显其一代雄主的锋芒。

20岁时，他向“冲冠一怒为红颜”的吴三桂开战，用八年时间把江山重新打理了一遍，完成了他创业历程的第一阶段。

不知从什么时候起，“长城情节”成为了中国人心中代代相传的骄傲，唐诗宋词中已见这种情节的深厚。但从本质上讲，长城是明清保守政策的源起，近代中国的悲惨历程也该归因于长城，它的防守作用延续两千年，造成了中国的闭关、落后、贫穷。而康熙对这个问题从一开始就采取了否定态度。他的祖先是攻越长城而入鼎九州大地的，他也肯定思考过长城的意义和作用，在1691年的手谕中他讲道：

“秦筑长城以来，汉、唐、宋亦常修理，其时岂无边患？明末我太祖统大兵长驱直入……今欲修之，兴工劳役，岂能无害百姓？

他既然自豪地写道“我太祖统大兵长驱直入”，也当然明了长城的防守作用有多大。他心中自有他的“万里长城”，那就是修德安民、无害百姓，“众志”可“成城”，这远甚于一堵石墙。可惜后世子孙有几人可及他一分智慧，否则，哪里有近代中国的满目疮痍、圆明园悲歌！

康熙与历朝开国皇帝的出生背景不一样，但同样能打，身强体壮，精力过人。每年立秋后举办“木兰围场”，他身着劲装，骑术精良，弓箭上的功夫足以威慑一般王公大臣。他身先士卒打过许多仗，而且白天战场，晚上文章，勤勤不辍于批奏文书，在“木兰围场”则是小菜一碟了。他是很自豪于个人的猎绩的，因为那是他个人生命力的验证。1719年“木兰围场”后，他兴致勃勃地告诉御前侍卫：

朕自幼至今已用鸟枪弓矢获虎一百五十三只，熊十二只，豹二十五只，猞二十只，麋鹿十四只，狼九十六

只，野猪一百三十三口……朕于一日内射兔三百一十八只，若庸常人毕世亦不能及此一日之数也。

别说平常人，一般专业猎户也未必有此成绩。当然，他的围猎是非常安全的，如果有虎豹突于面前，则有侍卫挺身在康熙身前。

身体的强健为精神的强健准备了条件。中国历代几百位皇帝，这份精力几人有？更别提一般书生。正因为如此，康熙才能开拓、面对一个如此庞大的帝国（疆域面积仅次于成吉思汗时）。

如果政治才能和充沛体能不足以叫文人震动的话，那么他对知识的渴求，就该叫文人们坐卧不安了。

这位吃羊肉长大的皇帝，比历代任何一位皇帝都热爱汉文化，经、史、子、集、诗、书、音、律，他都下过一番功夫，也因此团结了一大批汉人文化大师，而他们在与康熙握手言和之前是无比痛恨清兵“扬州十日”、“嘉定三屠”的暴行的。

对西学的兴趣，则叫许多时人望尘莫及了。即便在今天，他的求知欲也叫许多标榜西化的人自惭，他足以执掌任一大学的教授和校长席位。他亲自审校翻译西方数学著作，演算速度比西方传教士还快（那是他的朋友兼师长），并对西方天文、历法、物理、化学、医学等诸科学知识孜孜不倦钻研，称得上学贯中西、百科全书式的皇帝第一人。

这与明万历皇帝形成鲜明对比。万历在位也很长，48 年，竟有 25 年躲在后宫中不露面。历史学家只好推测他抽了二十几年鸦片！可惜，他的定陵 1956 年被发掘打开后，文化大革命中，红卫兵的一把火烧掉了他和两夫人的尸骨，使这成为一个永远的历史之谜。

在文武之外，康熙用人的英明也值得夸口。高士奇，出身微贱，靠聪明机智得入朝做官。

唐熙来到灵隐寺的大雄宝殿．当时宰相明珠也陪侍在侧，康熙笑着对明珠和高士奇说：“今儿个咱们像什么?”明珠冲口而

出，说："三官菩萨。"高士奇马上跪奏道："高明配天。"康熙对高士奇的回答满意极了，对明珠说："你还要多读书呢！""三官菩萨"指福、禄、寿三星。明珠的回答很不得体，把自己与皇帝等同起来了。高士奇的回答却是说他和明珠，共同在陪侍天子，所以叫"高明配天"。高士奇的回答很巧妙，很有学问，而且语带双关，反应敏捷，当然赢得了康熙的喜爱。

康熙是个英主，雄才大略，文武双全，处理政务之余，常常手不释卷。高士奇对太监们说："我是居注官，对皇上的一言一行，生活起居都要恭录在卷，你们如果向我提供情况，不管大事小事，我都重重感谢你们。"他身上经常佩带一个小小的香荷包，里面装满金粒，太监们向他传递一个消息，他就奖他们一颗金粒，因此他对康熙的政治举措、生活起居、日常情绪都了如指掌。他特别注意康熙御案上摆的书，他知道这是康熙喜爱读的，于是争分夺秒地把这些书在家中全部翻阅一遍。康熙偶尔与他谈及这些书中的有关内容和问题，他总是胸有成竹，对答如流，使康熙对他更加宠信。康熙曾对明珠说："朝廷中博学多才，可以谈学问道的人很多，但别的人都比不上高士奇。"

高士奇在康熙身边 30 多年，他所做的官都没有什么政治实权，只是康皇帝很亲近，因此政治上他没有干什么大坏事，这一点说明康熙究竟还是一个英明的君主，他只是喜欢高士奇的学问和聪明，把他当成一个文学侍从之臣而已。

拥有三官六院的皇帝，精力如此丰沛，学识如此广搏，对历史的贡献也卓越不凡，这与曹操、刘邦、朱元璋等雄主又不可同列并排了。