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

鬼谷子智慧

（下篇）

（常万里　主编

如果想了解更多的营销策略，技术，和行销工具请登陆：

http://xingxiao.yo2.cn（综合网络行销学院）

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。蝇飞蠕动，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，南面安抚夷越；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。"

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

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。《吕氏春秋》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："当然是你长得英俊啦。"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，他却不从这方面来考虑。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；陛下卖官，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》）。在论辨、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，思维也会圆塞之畅，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，则要显示自己的口辨才能；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，钓几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乎言者，决而干勇：这句意思是说，乎言就是以公正平直、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。

接着孟尝君又来到了燕国求救兵。燕王也先推说国内灾荒，不派兵救魏。孟尝君就假装要走，但又说：“我担心天下要变了。”燕王一听话中有话，就问原因为何？于是，孟尝君对燕王说：“您如果不出兵救魏，魏很可能被秦打败，魏只好投降于秦。反过来魏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，而抓住更多的时候是被用来打击和排除对手的

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。诸葛亮后来主政，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

从前宋太祖与丞相赵普纵论古今，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

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

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

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。

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

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。

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，

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。 ⑳“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。 ㉑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。 ㉒至情托焉：可以托

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

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

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

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，靠聪明机智得人朝做官。

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。

如果想了解更多的营销策略，技术，和行销工具请登陆：

http://xingxiao.yo2.cn（综合网络行销学院）

鬼谷子智慧

（下篇）

到此结束

请到 http://xingxiao.yo2.cn 学习更多的资料