



国学精粹珍藏版

鬼谷子

卷二

主编 / 李志敏



原文·注释·解读

积淀文化 陶冶情操
滋养心灵 启迪智慧

读传世典籍 赢智慧人生

卷二



民主与建设出版社

【国学精粹珍藏版】

李志敏◎主编

卷二

鬼谷子



◎ 尽览中国古典文化的博大精深

◎ 读像读史 读智慧人生

——受益终生的传世经典

10. 进献计谋,巧言连横

“内榷术”主张拉近与游说者对象的距离,找准对方的心理契合点,在心理上让对方对自己有认同感,从内心上去打动对方,然后再向对方提出自己的建议和谋略,进而影响对方的决策。这就是《鬼谷子》提倡的进献计谋的方法。战国时的张仪可算是运用“内榷术”的又一高手。

战国末期,秦惠王任用张仪做国相,用连横政策对付诸侯的合纵政策,取得巨大成功。

张仪先后去魏国四次,终于劝说魏哀王尊秦王为帝。接着,张仪以商於之地欺骗楚怀王,引起秦、楚两国在蓝田大战,结果楚军惨败,被迫与秦国结为盟邦。

张仪又趁势去威胁韩王,他说:“韩国的地势险恶,百姓都居住在山区,赶上一年粮食歉收,就得吃糠度日。土地方圆不满 900 里,国库没有积存两年的粮食。大王的军队加上那些砍柴煮饭的杂役,还不足 30 万。要是再除去防守驿站



边防的兵卒,现有的军队只不过20万罢了。然而,秦国的军队装备精良,上千辆战车、上万匹战马,还有一百多万的能弯弓射箭、挥戈上阵的勇猛战士。秦国的士兵曾赤膊打败山东六国披甲戴盔的兵士,秦军气势之勇猛让人敬畏。他们攻击弱小的国家,就像千钧的力量砸在鸡蛋上面,没有不胜利的。许多诸侯国土地狭小、军队怯弱,还听信小人的谗言,说什么‘听从我的计策,可以称霸天下’。这种不顾及长远利益的意见只会贻误国君您。假如大王不臣服于秦国,秦国会派军队占领宜阳,断绝韩国通往上党地区的道路,然后再向东取得成皋、荥阳,大王的国家便被分裂了。服从秦国,便能得到安定;不服从秦国,便遭受危险。如果顺从楚国,背叛秦国,就会招来仇怨,要想国家不灭亡,是不可能的。秦国最希望的事,是削弱楚国。如果,大王西面侍奉秦国,而攻打楚国,秦王必定高兴,大王也能从楚国那里得到土地,实在没有比这计策更好的了。”韩王听从了张仪的建议。张仪返回,秦惠王封赏给张仪5个都邑,封他为武信君。

秦王又派张仪去劝说齐王。张仪到了齐国见到齐王,对他说:“当今天下论富足没有能够超过齐国的,朝中的大臣都是同姓父兄,人民众多,富足安乐。但是,为大王出计策的人,都是只求暂时的愉快,而不顾国家长远的利益。那些主张合纵的人游说大王,必定会说齐国西面有强大的赵国,南面有韩国和魏国。齐

国是背靠大海的国家,土地广大,人民众多,兵卒强健,战士勇敢,秦国再强大也对齐国毫无办法。大王赞许他们的说法,却不衡量实际情况。我听说,齐国和鲁国打了三次仗,三次都是鲁国胜利,但是鲁国却因此而衰弱,随之而灭亡了。名义上虽战胜,而实际上却亡国,这是什么原因呢?那是因为齐国大而鲁国小啊!如





今秦国和赵国相比,就同齐国同鲁国相比一样。秦、赵两国在涨水边上交战,打了两次,赵国都战胜了秦国。但是等到第四次交战后,赵国损失了几十万军队,最后仅存下都城邯郸。赵国虽然名义上取胜了,但国家却破烂不堪,这是为什么呢?还是因为秦国强大而赵国衰弱啊。”

“如今,秦、楚两国已经联姻,结为兄弟之邦。韩国向秦国献上宜阳、魏国向秦国献上河外,赵国也在渑池与秦国会盟,割让河间一代地方侍奉秦国。假如大王不臣服秦国,秦国必将让韩、魏两国攻打齐国南边,让赵国的军队全力渡过清河,齐国想臣服也来不及了。望大王考虑一下吧!”

齐王说:“齐国地处偏僻,远在东海边上,从来就不曾考虑过国家的长远利益,多亏您为我们打算。”于是,他答应了张仪的服从秦国的要求。

张仪便离开齐国,到赵国去劝赵王:“秦国派遣我这个使臣,来给大王您献上一个计策。大王率领天下诸侯来共同抗拒秦国,使得秦兵 15 年之久不敢走出函谷关,大王在山东各国声名远扬,秦国非常畏惧和佩服。这期间,秦国只能修治战车,磨砺兵器,练兵习武;努力种田,积存粮食,防守边境。不敢稍微有所行动,唯恐大王责备我们的过失。如今依靠大王的督促,秦国已经攻下巴、蜀,兼并了汉中,占领了东、西二周,得到了传国的九鼎,防守着黄河南岸的白马津。秦国虽处在偏僻荒远的地方,但心怀愤懑的日子已经很久了。”

“现在,秦国有一支不算精良的军队,驻扎在渑池,正准备渡过黄河,越过漳水,进占番吾,聚集到邯郸城下,并准备效法武王伐纣的做法,在甲子这一天,与赵国交战。秦王因而慎重地派遣我为使臣,来敬告大王。”

张仪接着说:“算来大王最相信的,而且依靠他来



推行合纵政策的人,就是苏秦。苏秦蛊惑诸侯,颠倒黑白,混淆是非。他想暗中颠覆齐国,却使自己被车裂在刑场上。现在各国诸侯无法再联合为一体,已经是显而易见的事了。如今,秦、楚结为兄弟之邦,韩、魏都已经向秦国称臣,成了秦国东边的藩属国。齐国也献上生产鱼盐的地方给秦国,这就等于斩断了赵国的右臂。断去右臂而和人争斗,失去同党而孤立,赵国的危险是迫在眉睫啊!”

“现在假设秦国联合四国军队共同攻打赵国,赵国将不得不将土地分成四份给参战的四国。我私下里为大王着想,最好的办法是和秦王在渑池会谈,互相见面,在口头上做个约定,请求军队不要进攻。希望大王早做决定。”

赵王听了,急忙解释说:“先王在世的时候,奉阳君专权,蒙蔽欺压先王,那时我还身居在宫内,跟随师傅读书,不参与国事。等先王去世后,我年纪还小,继承王位的时间还不长。后来,我也暗自揣摩,诸侯联合而不服从秦国,不是国家的长远之计。所以,我将改变以往的做法,准备割让土地给秦国,以赎回以前的过错。我正在预备车辆,前去请罪,正好接到使者您明智的劝告。”

赵王答应了张仪的建议。于是张仪又动身北去燕国,去劝燕王,成功地说服燕王献上五座城池,亲秦弃赵,实现了连横策略。

张仪劝韩王时刻意对比韩国的弱小和秦国的强大;劝赵国则利用外交方面的优势,从全局分析。另外,紧抓住和纵联盟的失败对各国君主造成的心理影响,能恰到好处地找到各国君主最担心之处,也是游说成功的基础。张仪运用语言的艺术,巧施计策说服六国,令人叹服。他一一揣测各国君主的心思,根据不同的国家采取不同的突破口来劝说,最后全部成功。

知己知彼,方能百战不殆。游说的目的是让对方听从自己的建议,使局势为我所控制。这就要知道对方怎么想,再从对方的利益出发,是对方认同自己的观点。这也是“内榘术”运用中的关键之处。





11. 善于发挥感情效应

以“情”为中心,以“谋”为变通之法,这是鬼谷子的主导思想,也是“内榘”的核心。发挥情感效应的方法很多,比如,赞美、关心、理解、帮助等。可以说,这一方法普遍适用于人际交往以及方方面面的管理之中。

常言道:“赞美不蚀本,舌头打个滚。”赞美并不是一件难事,有时只需片刻思索去找到别人的优点,就能得到意想不到的回报。平时,人们总是习惯赞美领导、同事、客户,却总是遗忘了为自己创造企业价值的员工。其实,赞美是管理者与员工理解沟通的最佳方式,更是一种有效的推动力量,它可以鼓舞员工的斗志,激励员工创造出更大的利润。

你可能会觉得身为领导就要时刻维护领导的尊严和地位,但为了企业的发展,放下架子,适当地赞美员工也是值得的。当然,赞美要出于真心,让员工看出你的真诚,这样才会得到员工的信任。《新唐书·李勉传》中说:“其在朝廷,鲠亮廉介,这宗臣表,礼贤下士有始终,尝引李巡、张参在幕府。”古人尚如此,何况今人乎?

在《三国演义》中生动地叙述了刘备的一个非常感人的故事:刘备被曹操打得一败涂地,但他不听众将的劝说,冒着被曹操追上的危险,扶老携幼带着全城的百姓出逃,甚至看着百姓落难的痛苦情景时,还惭愧地掉下了眼泪。这一次,刘备虽然大败,但却赢得了民心。同样,在论述帝王之术的经典著作《贞观政要》的开篇就记载着李世民的这样一段话:“为君之道,必须先存百姓,若损百姓举其身,犹割股以换腹,腹饱而身毙。”无论是刘备也好,还是唐太宗也罢,他们无不是在用自己的言行来验证一个简单的道理:“得人心者得天下。”

日本麦当劳名誉社长藤田田也是一个非常善于感情投资的人。他每年支付巨资给医院,作为保留病床的基金。如职工或家属生病、发生意外,即能立刻住



院接受治疗,即使在星期天也能马上送入指定的医院,避免在多次转院的途中因来不及施救而丧命。对此,有人曾经问过藤田田,如果他的员工几年不生病,那这笔钱岂不是白花了?藤田田回答简单而有力:“只要能让职工安心工作,对麦当劳来说就没有白花钱。”

此外,藤田田还把员工的生日定为个人的公休日,使得每位职工在自己生日当天和家人一同庆祝。对麦当劳的员工来说,生日即喜日,也是休息的日子。生日当天,该名员工和家人尽情欢度美好的一天,以百倍的精神投入到工作当中。不仅麦当劳的员工可以在生日这天受到优待,即便是其太太和小孩过生日,社长藤田田都会送一束鲜花表示祝贺,鲜花的价钱并不昂贵,但是通常会让这些太太们十分高兴,连说“我先生都忘了我的生日,想不到社长却记得送束花,实在太感谢了”。

“太座奖金”制度也由藤田田首创的,“太座奖金”就是对优秀员工的太太发奖金,并附上短函:“公司能有这么好的业绩,都是各位太太的协助,虽然直接参与工作的是先生们,可是如果没有你们这些贤内助,先生们的工作成绩将大打折扣,所以这笔奖金是你们应得的。”



不言而喻,他的麦当劳里的每一位员工都是以最大的热情投入到工作中,由此可验证藤田田的这种策略是十分高明的,他只用了较少的花费,就换来了员工的积极性。

人人都有爱的需要,当你通过某人办成一件事情的时候,就一定要关注他的需要,然后满足其需要,这也可以说成是一种投资,但又不比物质投资。感情是慢慢培养起来的,是先予后得。凡是擅长此道的人,对于投资回报率的期望值,都有一个精明的打算。天下没有免费的午餐,同样,商界中也不会有人毫无缘由的给你好处,所以,每一次好处中都包裹着一种叫做“利益”的馅儿。因此,任何





一位想要成功的企业家,都要学会这种取利方式,如此定能得到极为可观的经济效益。

在自我意识越来越觉醒的今天,权威性或强制性的领导越来越不受欢迎,在事实上也愈来愈成为不可能。所以领导必须进行情感投入,用真情打动下属的心,通过攻心来达到忠心。这也正是鬼谷子在“内榫篇”中所倡导的以“情”为中心的重要所在。

12. 情感激励不可少

在鬼谷子关于“内榫术”的运用中,最关键的是要把握对方的心理,“得其情,乃制其术”。即只有了解对方的真实意向,才能根据实际情况确定方法。就管理实践而言,在了解对方意愿的基础上,采取一定的策略,施行一定的情感激励,不失为一种有效的管理方式,所以说情感激励不可少。

“情感激励”即从员工的感情需要出发,通过情感上的关心、尊重、信任等手段来满足员工这种精神上的需求,从而激发员工的工作热情,为企业创造更高的利润。从实质上来讲,强调更多地利用情感的方式激励员工是对传统的单一物质激励所存在的弊端的一种弥补,使得管理者的激励手段更完善,使激励的效果更有效。

在很多情况下,人们都有一种维持现状或想再增加收入的情绪和欲望,但万一奖励消失,就会使人产生受挫折的心理。可以说,物质激励更多的是一种商业上的交易,这难以在员工的内心深处形成持久的动力。而且只是单纯地强调物质激励,也会削弱员工对工作的意义和兴趣的追求。

更为严重的是,单纯的物质激励还会损害人的基本道德,很难想象企业在面对困境时员工是否还会对工作有一种责任感。所以,以单纯的物质奖励套住员工的方法有待商榷。



春秋战国时期,商人们一般都不愿雇用头脑灵活的人做事,而齐国有一位商人叫刀闲,他却与众不同,专门使用头脑聪明的人,并给予丰厚的报酬和充分的信任,放手大胆地让他们去干。这些雇工干得十分卖力,也非常出色。明朝时候,苏州有个叫孙春阳的杂货店,其店分为南北货房、海货房、腌腊房、酱货房、蜡烛房,他也靠着灵活的经营方式赢得了万千顾客,有记载说:“售者由柜上取下一票,自往各房发货,而管总者掌其纲。一日一小结,一年一大结。自明代至清乾隆年间二百多年,子孙尚食其利,无他姓顶代者。”

如今,当你走在大街上,闯入视线的那些形形色色的银行几乎随处可见,它们的存在几乎垄断了现代金融流通领域的全部,而在此之前很长一段时间里,在金融流通领域中发挥重要作用的是一种叫做票号的行庄。它的存在虽然仅仅百余年时间,然而在当时却曾一度控制了整个大清国的金融流通。如果说票号的产生是中国金融史上的一个传奇,那么创造这个传奇的则是晋商中大名鼎鼎的人物雷履泰。

雷履泰,生于清乾隆三十五年(1770年),卒于道光二十九年(1849年),山西平遥县洪保村人,中国金融业泰斗,山西票号创始人,对我国金融业发展贡献颇大。

雷履泰创办“日升昌”后,业务不断繁荣,分庄不断增加,用人也越来越多。

后来,票号继起者甚多,但没有一家敢与之匹敌。日升昌始得“天下第一号”、“汇通天下”之称。由于雷履泰在号中日夜操劳,功绩显赫,同仁在祝其七十大寿时特赠金字牌匾一块,上书“拔乎其萃”四个大字,以雷的才华业绩实为当之无愧。

这里要特别提一下雷履泰在用人方面的策略。他对每个人号的伙计都要进行数年的观察和培训。这种观察和培训方法被后代商人概括起来就是:“远则易欺,远使以观其忠;近则易狎,近使以观其敬;烦则难理,烦使以观其能;卒则难办,卒使以观其智;急则易夹,急使以观其信;财则易贪,委财以观其仁;危则易变,告危以观其节;杂处易淫,派往繁华以观其色。”大意是说,总号把伙计分派到远近、繁华、贫富不同的票号所在地,通过让伙计处理繁杂、危机的事情,以考察他们的做事能力和做人原则。



雷履泰对用人、择人的重视收到了成效,正是由于他的知人善任,“日升昌”票号才走上了辉煌的发展之路。在此后 100 多年时间里,这条准则也作为票号最珍贵的传统,一代又一代地传递着。

贺达庭,清朝嘉庆年间陕西渭南县赫赫有名的大当铺主,他在关中各处都拥有当铺,共有 30 多处,分布在渭南、蓝田、长安等地。他经商成功有许多要诀,其中的要诀之一就是善于用人。他曾经总结出用人三法:用人之长,以理服人,及时监控。其中,用人之长是他用人最大的特点。

贺达庭向来不计人才的短处,只看其有没有长处。他认为,一个人若有一技之长,即使其他的小毛病不断,也可以为己所用。俗话说:金无足赤,人无完人。如果用求全责备的态度来要求每个人,那么未免过于苛刻,事情肯定会适得其反。

有一个叫刘才的人,原来是一个赌棍。每天不务正业,经常通宵达旦地与人赌博,父母给他遗留下的殷实家产很快就被他败坏没了。贺达庭了解他的事情后,并没有看轻他,且在收服他之前,就已经决定让他充当一名特殊的“公关”角色,专门让他和社会上层的达官阔少们打交道。在贺达庭的不断督促下,刘才终于改掉了许多恶习,而且不负所望,为贺达庭赢得了很多朋友。

一次,贺达庭让刘才去拉拢成阳官僚赵大。刘才充分显示了他“以赌会友”的交际手段。他首先请成阳商会会长张太爷出面邀约赵大和另外两位商界朋友。大家都知道请客的目的无非是在牌桌上“小会”一次。因商会会长出面,赵大欣然而来。在张太爷的安排下,刘才与大家见了面,吃了饭,然后大家开始打牌。刘才怀里揣着贺达庭准备好的 40000 两银票,心里十分踏实。他开始并不急于和牌,而是认真地研究其他三位牌友的打法与牌路。几圈下来,他逐渐发觉赵大的牌打得极其老练,但过于谨慎,通常一副好牌都被他在手中捏死了。而另外两位则是见牌就和,偶尔做起大牌来,又打得很草率,显得经验不足。待前四圈打下来,成了三“捆”的局势,赵大牌风十分不利,输了两万多银票。他嘴里虽没说什么,但心里还是很痛快。哪位赌客不想在赌桌上狂捞一把呢?吃了夜宵后,四人又继续挑灯夜战。这时,刘才开始尽量压住另外两位,并极力帮助赵大和牌,很快挽回了之前的败局。赵大的牌风顿时顺了起来,乱吃乱碰都有理,



直打得另外两位商界朋友额头直冒汗。

这种形势下,那两位企图做大牌来挽回败局,刘才看出了破绽,就以和小牌的方式来阻止他们,要不就宁愿合“身”,放炮给赵大。结果,那两位是越和不了牌,打得就越急躁,失去了章法,最终惨败而归。赵大则在后面的打牌中大获全胜,赢了30000多两银票,刘才也赢了10000多两。

刘才在牌桌上的暗中大力相助,老练的赵大早已心知肚明。牌局散后,赵大走近刘才身边,低声称赞道:“刘兄牌德不错。”大家稍事休息后,便各自回府。离开之前,赵大说他后天要请客吃饭,再找几位朋友来好好玩一场。于是他们即席约定,这次的牌友后天都会准时赴赵大的约。告辞时,赵大一再叮嘱刘才,后天务必光临,刘才自然从命。

两天后,刘才如法炮制,再次暗中协助赵大,使赵大得以再度大获全胜。趁这个时机,他才把贺达庭准备在当地开店铺的事向他说了,赵大慨然应允,并答应可以帮忙保护。于是,贺达庭马上在赵大的县里开了两家当铺。

当今社会发展较之过去完全不能同日而语,社会之大、行业之广、学科之繁都不是一个人能够应付的。商战现在涉及的领域、范围及纵深度不断扩大,亟须方方面面的优秀人才,所以应破除狭隘观念,开阔视野,发现人才后要合理使用,否则就会出现如韩愈所说的“千里马常有,而伯乐不常有”的尴尬局面。另外,还应为员工提供合理的工作条件及生活环境,使他们有归属感、安全感和舒适感。在古代典籍中,类似燕昭王对郭隗“筑宫师事”的例子很多,如《史记》记述孟尝君养客三千,鸡鸣狗盗皆有效力的机会,如《三国演义》记述刘备为孔明三顾茅庐,终成三国鼎立、雄踞西蜀之大业等,这些均说明了这一问题。

处在商品经济发达、高科技发展迅猛的当前社会,我们应充分相信自己所任用的人才,“不问其行而遣之”,让人才在其领域内有充分活动的天地,就会有丰硕的成果。

苏寿南,现任上海三枪集团公司董事长兼上海针织九厂厂长,自1977年出任上海针织九厂厂长以来,他呕心沥血铸“三枪”,以优势产品竞争市场,通过兼并扩大规模,使“三枪”成为上海纺织第一著名品牌、中国纺织行业的一面旗帜,曾被评为全国劳动模范、全国纺织行业优秀企业家。





细说他的管理之道,可能会令太多的人为之倾倒。“仁莫大于爱人,知莫大于知人。”苏寿南在经营三枪内衣近30年的发展道路上,大力推广人力资源发展,增强企业凝聚力,为三枪内衣集团培养出一批将才。苏寿南坚信,“市场的竞争,企业的竞争,关键是人才的竞争。”他觉得人才是企业最宝贵的财富,谁拥有人才,谁就能赢得明天。苏寿南任人唯贤,唯才是用,他的标准是不论出身,不重学历、资历,而重实绩,不拘一格启用人才。所以在他旗下,良将如云,新人辈出。

在世纪之交,苏寿南为21世纪三枪发展战略提出了总目标。即管理创新,技术创新,机制创新,产品一流,质量一流,人才一流,使三枪成为中国针织行业规模最大、实力最强、信誉最高、效益最好的世界名牌大型企业集团。他拥有着使企业发展壮大的资本,那就是独特的管理方式,这应该不仅是梦想。

情感激励是一种管理方式,它不仅能调节人的认知方向,调动人的行为,而且当人们的情感有了更多的一致时,即人们有了共同的心理体验和表达方式时,集体凝聚力、向心力即成为不可抗拒的精神力量,维护集体的责任感,甚至使命感也就成了每个员工的自觉立场。由此可见,情感激励对人、对集体是多么的重要。但在选择人才的时候也要慎重。孙子曰:“计利以听,乃为之势,以佐其外。势者,因利而制权也。故善战者,必求之于势,不责于人,故能择人而势。”顾名思义,这其中的“择人”就是选拔人才。孙子经常强调将帅在战争中的突出作用,比如在《孙子兵法·作战篇》中指出:“知兵之将,生民之司命,国家安危之主也”,其在《地形篇》中又说:“兵无选锋曰北”。所以,战争中选择将帅和士兵的重要性不容忽视。虽然是兵法,但也适用于商谋,因为早在两千多年前的战国初期,魏国大商人白圭就说过:“吾治生产(做生意)犹(如)孙、吴用兵”。总之,在商业竞争中也要选择优秀的管理人才和营销人员,才能决策有方,提高效益。



第四章 抵巇^①篇

本篇所说的“巇”，本以为缝隙，可引申为矛盾、漏洞，或者困扰人们的问题。鬼谷子认为，“物有自然，事有合离”，在事物“合离”运动的过程中，不可避免有“巇”的存在。在“巇”的萌芽时期，能预测到它的发展，及时消除负面的因素，这就是“抵巇”。领略抵巇之道的人，往往能审时度势，准确抓住“抵巇”的时机，实施谋略，使矛盾迎刃而解。

【原文】

物有自然^②，事有合离^③。有近而不可见，远而可知。近而不可见者，不察其辞也；远而可知者，反往^④以验来^⑤也。巇者，罅也。罅^⑥者，涧也，涧者，成大隙也。巇始有朕，可抵而塞，可抵而却，可抵而息，可抵而匿，可抵而得，此谓抵巇之理也。

【注释】

①抵巇：抵，抵塞，对抗；巇，同隙，是虚的意思。柳宗元《乞巧文》：“变情徇势，射利抵巇。”抵巇，在这里指弥补不足、堵塞漏洞。

②物有自然：物，天地间的一切事物；自然，非人所为的，天然的。

③事有合离：聚合与分离。

④往：既往，过去。

⑤来：将来的意思。

⑥罅：裂痕，间隙。

【译文】

万事万物都有它们自然存在的规律和自然离合的道理。有的距离很近却看不见，有的距离很远却能知其然；距离近的所以看不见，那是由于习而不察对方虚实的缘故；距离远的所以能知道，那是因为经常来往互相体察的缘故。所谓





“蠹”就是“瑕罅”，而罅就是裂痕，小裂痕会变成大瑕罅。当裂痕刚出现时，常有预兆，就应该设法加以对付堵塞，使其变小，使其不再扩展，使其消失，并从而有所获，这就是抵蠹的原理。

【原文】

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

【注释】

①事之危：事物有危机征兆的表现。

②因化：顺应变化。

③秋毫之末：指秋季所生出的动物细毛。

④太山：也作泰山，是壮丽又宏伟的名山。

⑤兆萌芽孽：兆萌是微小的征候，芽孽是伐木后从根部所生的新芽。

【译文】

当事物出现危机之初，只有圣人才能知道，而且能独自维护其功用。按着事物的变化来说明事理，了解各种计谋，以便观察对手的细微举动。万事万物在开始时都像秋毫之末一样微小，一旦发展起来就像泰山的根基一样宏大。当这种圣人的德政推行外方后，那么奸邪小人一切阴谋诡计，都被排斥，乃至消灭。可见抵蠹敌人就是一种道术。

【原文】

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

【注释】

①分错：错，混乱、骚乱；分错是四分五裂之意。

②谗贼：指进谗言的小人。



③窜匿：逃跑隐匿。

④贪利：贪图利禄。

⑤土崩瓦解：像土一样崩开，像瓦一样裂开。比喻溃败得不可收拾。

⑥伐射：互相残杀。

⑦反之：帮助其恢复原状。

⑧覆之：颠覆对手。

⑨五帝：中国古代五位帝天子，即黄帝、颡顓、帝喾、尧帝、舜帝。也有的说为：伏羲、神龙、黄帝、尧帝、舜帝。

⑩三王：古代三位帝王，即夏禹王、商汤王、周文王。

⑪诸侯相抵：这里指春秋五霸，即齐桓公、晋文公、宋襄公、楚庄公、秦穆公五个霸主互相抵制和对抗。

⑫右：上位。

【译文】

天下纷乱，朝廷无明君，公侯无道德，小人嚣张狂妄，贤能之人不被任用，圣人逃匿，贪赃枉法者兴风作浪，君主和大臣之间互相怀疑，君臣关系土崩瓦解，互相征伐，父子离散，骨肉反目，就叫做“轻微的裂痕”。当圣人看到轻微的裂痕时，就设法治理。当世道可以治理时，就要采取弥补的“抵”法，使其“蠲”得到弥合继续保持它的完整，继续让它存在下去；如果世道已坏到不可治理时，就用破坏的“抵”法（彻底把它打破），占有它并重新塑造它。或者这样“抵”，或者那样“抵”；或者通过“抵”使其恢复原状，或者通过“抵”将其重新塑造。五帝时代的政治，是对敌手进行抵抗进而消除以维护、巩固政权；三王时代的政治，是对敌手进行抵制、消灭而取得政权。诸侯之间互相征伐，斗争频繁，不可胜数，在这个混乱的时代，善于斗争的诸侯才是强者。

【原文】

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

【注释】

①天地之使：天地的使者。





- ②世无可抵:世,这里指乱世;无可抵,指无可补救。
- ③深隐而待时:隐,隐藏。深藏起来等待时机。
- ④时有可抵:有补救的机会。
- ⑤为之谋:为治理乱世而筹划的计谋。
- ⑥可以上合:对上层可以合作。
- ⑦检下:对下级可以督促检查。
- ⑧为天地守神:守神,守护神。意思是成为天地的守护神。

【译文】

自从天地之间有了“合离”、“终始”以来,万事万物就必然存在着裂痕,这是不可不研究的问题。要想研究这个问题就要用“捭阖”的方法。能用这种方法的人,就是圣人,圣人是天地的使者。假如世间没有可“抵”之事时,就隐形匿行等待时机,假如世间有可“抵”之事,就挺身而出,为国家谋策。对上可以跟君主合作,对下可以治理百姓。既有所根据,又有所遵循,就是天地的守护神啊。

