

捭阖①第一

粤②若③稽④古，圣人之在天地间也，为众生之先。观阴阳⑤之开阖以命⑥物，知存亡之门户⑦；筹策⑧万类之始终，达人心之理，见变化之朕⑨焉，而守司⑩其门户。故圣人之在天下也，自古及今，其道一也。

注释

①捭：开的意思。如打开心扉、积极行动、采纳良言、任用贤才皆可谓之捭。阖：闭的意思。如封闭心扉、采取守势、拒绝外物、排斥人才皆可谓之阖。

②粤：句首语助词。

③若：顺。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

④稽：考察。

⑤阴阳：指宇宙万物相反相成的两个方面，如昼夜、明暗、君臣、男女、积极和消极、开放和封闭等。

⑥命：辨别。

⑦门户：这里是途径、关键的意思。

⑧筹策：推算和预测。

⑨朕：事物发展变化的征兆。

⑩司：《四部丛刊》本陶宏景注（以下简称"陶注"）："司，主守也。"可以解释为把握。

译文

考察远古的历史可知，圣人之所以生存在世界上，就是要成为芸芸众生的先导。通过观察阴阳、分合等现象的变化来对事物进行辨别，并进一步了解和掌握事物存亡的途径，推算和预测事物的发展过程，通晓人们心理变化的规律，及时发现事物发展变化的征兆，从而把握和利用事物发展变化的关键。所以圣人生存在世界上，自古至今，其立身处世之道是始终如一的。

变化无穷，各有所归。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。是故圣人一守司其门户。审察其所先后，度权量能[①]，校[②]其伎巧[③]短长。夫贤不肖、智愚、勇怯、仁义有差，乃可捭，乃可阖，乃可进，乃可退，乃可贱，乃可贵，无为以牧[④]之。审定有无与其虚实，随其嗜欲以见其志意。微排其所言而捭反之，以求其实。实得其指[⑤]，阖而捭之，以求其利[⑥]。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,明审其计谋,以原⑦其同异。离合⑧有守⑨,先从其志。

注释

①度权量能 度和量都是动词,测度、比较的意思。权,指智谋。度权量能即测度和比较其智谋和能力的优劣。

②校 考校。

③伎巧:即技巧。

④牧 控制,掌握。

⑤指 同"旨",旨意,意图。

⑥求其利:意思是了解对方所说的是否于己有利。

⑦原 追源,考察。

⑧离合:指彼此计谋的乖离或契合。

⑨守 执守。

译文

万事万物的发展变化是无穷无尽的,然而最终都有其各自的归属 有的属阴,有的属阳 有的柔弱,有的刚强 有的开放,有的封闭 有的松弛,有的紧张。因此,圣人要始终把握事物发展变化的关键,审慎地考察何事当先,何事当后。任用人才要度量其智谋和能力的优劣,考校其技巧才艺的短长。至于人们的贤良与不肖,聪明与愚蠢,勇敢与怯懦以及仁义诸方面,都是有差别的,因而对待各色人等的态度和方法也就彼此不同,可以迎为上宾,也可以拒之门外 可以引进重用,也可以废黜斥退 可以使其卑贱,也可以使其尊贵;遵循无为而治的原则加以控驭和掌

握。鉴别和选择贤才的方法，必须考察其才能的有无大小，性格品行的虚实优劣；放任其随个人嗜好和欲望行事，以发现其意趣和志向。适当地贬抑或置疑对方的言论，以便刺激他畅开议论；然后再反驳和诘难，从而求得事情的原委，摸清其真实意图。随后，自己闭口不言以挑动对方畅所欲言，以便了解对方所说是否于己有利。全面把握了真实情况后，或者向对方敞开心扉，或者封闭心扉，不露心迹。敞开心扉，是因为双方的意愿相同；不露心迹，是因为双方的意愿相悖。确定计谋的可行与否，应该审慎地对计谋的不同方案进行仔细研究，从而搞清彼此的异同优劣。彼此的计谋或相乖离，或相契合，如果都有其合理性和可行性，应该首先采纳对方的计谋。

即欲捭之贵周，即欲阖之贵密。周密之贵微，而与道相追[①]。捭之者，料其情②也；阖之者，结其诚③也。皆见其权衡轻重，乃为之度数[④]，圣人因而为之虑。其不中权衡度数[⑤]，圣人因而自为之虑。故捭者，或捭而出之，或捭而内[⑥]之；阖者，或阖而取之，或阖而去之。捭阖者，天地之道。捭阖者，以变动阴阳，四时开闭[⑦]，以化[⑧]万物。纵横[⑨]、反出、反覆、反忤必由此矣。捭阖者，道之大化。说之变也，必豫[⑩]审其变化。

注释

①追 追随，这里指与道相合。

②料其情 意思是了解和考察真实的情况。料，考察，了解。

③结其诚：即坚定和约束对方的诚心。结，陶注：“结为系

束。”系束,即约束。

④为之度数：测量重量和长度的数值，即作出测度和分析。

⑤不中权衡度数：即有失轻重之理，不合度量之数。中，动词,符合,适合。

⑥内 同“纳”,收纳,这里指把别人的建议纳入脑中而深藏起来。

⑦四时开闭：开，即开始；闭，即结束。四时开闭即四季更替。

⑧化 化育。这里是使动用法,使万物化育、社会进步。

⑨纵横 指事物的自然变化。

⑩豫 事先,预先。

译文

如果想要畅所欲言,阐明自己的见解,贵在严密周详 如果想要不露心迹,隐藏自己的观点,贵在深藏不露、严守机密,这样方可谨慎地遵循客观规律的要求。之所以要畅所欲言，是为了全面了解和考察真实的情况 之所以闭口不谈,是为了坚定和约束对方的诚心。所有这些做法,都是为了权衡得失利害、轻重缓急,从而作出测度和分析,圣人根据这些分析,进一步谋划行动的方略。如果这些分析建议有失轻重之理、不合度量之数,那么圣人也只好舍弃不用,自筹良策了。因此,所谓开放,或者是把自己的建议推出而实施，或者是把别人的建议纳入脑中而深藏起来 所谓封闭,或者是采纳别人的建议并付诸实施,或者是拒绝采纳而弃置不用。开放和封闭是天地间万事万物发展变化的基本形式。开放和封闭导致了阴阳对立统一运动、春夏秋冬四季交替,从而使得万物化育、社会进步。事物的自然变化,或离

需要全本请访问 www.ertongbook.com

开,或返回,或翻覆,或忤逆,都是由开放和封闭这种基本的运动形式所决定的。开放和封闭的矛盾运动，是大自然的造化、万事万物运行的规律。而就言语应对而言，也存在这样的变化，所以必须事先审慎地考察其间的不同变化。

口者,心之门户也;心者,神之主[①]也。志意、喜欲、思虑、智谋,此皆由门户出入,故关之以捭阖,制之以出入。捭之者,开也,言也,阳也;阖之者,闭也,默也,阴也。阴阳其和,始终其义。故言长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲为阳,为始。故言死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚为阴,为终。诸言法[②]阳之类者,皆曰始,言善以始其事;诸言法阴之类者,皆曰终,言恶以终其谋。

注释

①主:主宰。

②法:效法,这里是遵循的意思。

译文

口是人们心灵的门户，而心灵则是人们精神的主宰。一个人的意志、喜好、思虑、智谋都要通过这个门户出入，加以表现。因此，要通过开放和封闭来把守关口，控制出入。所谓“捭之”，就是开放、言语、阳气(公开)所谓“阖之”,就是封闭、沉默、阴气(隐匿)。阴阳二气相中和、相协调，那么开放和封闭就有节度，有始有终,各得其宜。所以说长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲等,都属于阳,叫做开始;而死亡、忧患、贫

贱、羞辱、弃损、亡利、失意、灾害、刑戮、诛罚等，都属于阴，叫做终结。凡是遵循阳道进行游说的人，其谈论的均属于“开始”的内容，也就是通过论证有利的方面以使自己的建议得到采纳，进而付诸实践；凡是遵循阴道进行游说的人，其谈论的都属于“终结”的内容，也就是通过论证有害的方面来终止某种计谋方略的实施。

捭阖之道，以阴阳试[①]之，故与阳言者依崇高，与阴言者依卑小[②]。以下求小，以高求大[③]。由此言之，无所不出，无所不入，无所不可。可以说人，可以说家，可以说国，可以说天下。为小无内，为大无外[④]。益损、去就、倍反[⑤]，皆以阴阳御其事。阳动而行，阴止而藏；阳动而出，阴隐而入。阳还终阴，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；以阴结阳，施以力也。阴阳相求，由捭阖也。此天地阴阳之道，而说人之法也，为万事之先，是谓圆方[⑥]之门户。

注释

①试：这里指实验，实施。

②与阳言者依崇高，与阴言者依卑小。陶注：“与情阳者，言高以引之；与情阴者，言卑以引之。”意思是说，同富有阳刚之气的人谈论，适合用崇高的语言来引导他；与富有阴柔之气的人谈论，适合用卑下的语言引导他。

③以下求小，以高求大。陶注：“阴言卑小，故曰以下求小；阳言崇高，故曰以高求大。”这句话的意思是，以低下求取卑小，以

崇高求取博大。

④为小无内，为大无外：意思是，表现小，可以小到不能再小 表现大,可以大到不可再大。

⑤倍反 倍,同“ 背 ”,背叛。反,复归。

⑥ 圆方：古人认为天圆地方，因此圆方在这里指天地。

译文

运用开放和封闭的方法，需要从阴阳两方面来实验和实施。因此，同富有阳刚之气的人谈论，适合用崇高的语言来引导他；与富有阴柔之气的人谈论，适合用卑下的语言引导他。这样以低下求取卑小，以崇高求取博大。由此看来，就可以随心所欲，出入由己，没有办不成的事情。用这样的方法去游说，可以说服一个人，可以说服一个家族，可以说服一个封国，可以说服整个天下。表现小,可以小到不能再小 表现大,可以大到不可再大。损害和裨益、离去和接近、背叛和复归,这些复杂的情形,都需要运用阴阳两种手段加以驾驭和控制。面对阳势（有利的形势），就要积极运动前进 面对阴势(不利的形势),就要停止行动而隐藏。面对阳势，就要主动出击；面对阴势，就要退避隐藏。阳势运动发展的终点是阴势，阴势运动发展的极致则是阳势。乘阳势而动的人，上下左右道德意志相生相长；乘阴势而静的人，上下左右形势相辅相成。以阳势而求助于阴势，需要用恩德相感召；以阴势而求助于阳势，则需要竭力尽智，以诚感人。阴势和阳势相互求助，遵循的正是开放与封闭的法则。这是天地万物阴阳变化的规律，同时也是游说所应遵循的基本法则。开放与封闭是万事万物生长变化的基本前提，也就是所谓的天地之门户。

评析

本篇谈论的是在交谈过程中如何恰如其分地选择说辞，把握谈话的节奏和技巧,或开口(捭),或不开口(阖),因势利导,使对方的心情、实力和计谋自然地暴露出来。

捭是开的意思,为阳 阖即闭的意思,为阴。捭阖之术即阴阳之道,是《鬼谷子》的中心思想,为历代说客谋士立身处世、游说人主的基本原则。《鬼谷子》运用运动发展的观点、辩证的方法不仅将阳引申为刚、开、张,阴拓展为柔、闭、弛,而且指出世上万物是由阳开阴阖的运动转化生成的，更指出了说客的作用就是‘变动阴阳”,在认识事物阴阳属性的基础上促使其向有利于社会和个人的方向转化。

不管是在战火纷飞的战争时期，还是在歌舞升平的和平时期 不管是在遥远的过去,还是在我们身处的现在,捭阖之术都被无数的有识之士当成取胜之法宝，他们不仅验证了这一百试不爽的法则，而且在创造的一个个被人传唱的故事中丰富和光大了它的内涵，使它在绵绵的历史长河中更加璀璨。风起云涌、诸子蜂起的春秋战国时代，苏秦凭其三寸不烂之舌，合纵六国,尔后张仪又凭其谋略与游说技巧，将六国合纵土崩瓦解。三国时期,孙刘之合,有曹操赤壁之败,形成鼎足之势 孙刘之分,有蜀猇亭之败,刘备白帝之哀 吴蜀再合,有诸葛亮南中之征,北伐之举。解放战争期间,毛泽东创立的人民游击战争思想,以星星之火得燎原之势。这些无不把《鬼谷子》的捭阖之术发挥得淋漓尽致。

本篇隐含了发挥主观能动性变阳为阴或变阴为阳的“捭阖阴阳术”,软硬兼施、刚柔相济的‘刚柔弛张术’抓住事情的关键

环节而去处理事情的“守司门户术”，计谋实施中要注意保密的“周密贵微术”,为他人制定计划时要暗中对自己有利的‘为人自为术”,等等。

案例

一、程婴救孤中的阴阳并用

春秋时期，晋侯偏听谗言，诛戮秉忠直谏的相国赵盾，贬逐屡建战功的韩厥，致老臣公孙杵臼愤而弃官。随后又命佞臣屠岸贾，带兵抄斩赵家满门，赵氏一家三百余口被害，仅有怀有身孕的赵朔夫人逃到宫中。屠岸贾得知赵夫人产下一男婴后，为斩草除根，限令三天之内，倘无人交出赵氏孤儿，就将国中同年婴孩杀绝。赵朔的朋友程婴为救举国无辜婴孩，保存赵家一脉，与老臣公孙杵臼共商苦计：一易亲儿以代赵孤，一舍生命冒认“藏孤”之罪,并由程婴出面告发。

宫中孤儿被公孙杵臼偷出后，屠岸贾大怒，派人四处搜查，并悬赏重金。程婴便告屠岸贾，说他为得重金，愿帮屠岸贾抓到这孤儿。他们找到公孙杵臼后，公孙杵臼大骂程婴不仁不义，出卖朋友，从而使屠岸贾信以为真，一并将公孙杵臼和其身边的假孤处死，使赵朔之子得以保全。

十六年后，程婴便把长大成人的赵氏孤儿献给晋景公，并和韩厥一起谋划，将屠岸贾满门抄斩，为赵家报了仇。

围绕着赵氏孤儿的生死存亡，程婴等人冒死历险，在救孤之险、育孤之艰、失子之痛、丧子之悲、被叫骂的屈辱、被误解的痛苦的重重折磨中，程婴身上闪耀着人性的光辉，同时他将捭阖之术玩弄于股掌之间：向屠岸贾泄密是阳，暗保赵氏遗孤是阴；公孙杵臼大骂程婴是阳，骗得屠岸贾信以为真是阴。在虚虚实实、

阴阴阳阳中，他们始终把握主动权，最终达到保孤的目的。

二、世界药业航母的反阴为阳

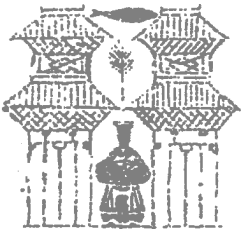
1997 年，世界药业市场的大鳄英国葛兰素制药公司为了进入世界最大的西药市场——美国,面对如林的强手,首先兼并了美国一家小药厂,并给这家药厂以充分的经营自主权,目的就是探得该地的第一手情报，了解美国药业市场情况。在迅速站稳脚跟后,该公司加快了市场拓展步伐,采用兼并这一杀手锏,吞并了多家药厂，并与美国排名前十位的瑞士罗士药厂开展合作,利用该厂的营销网络销售其药品。

这样，英国葛兰素公司不仅在美国的药业市场站稳了脚跟,而且成功地使它的主打药品‘善胃得’迅速占领了美国几乎全部的肠胃药市场。当时，美国不少厂家是把自己的药品商标借给经销商,签订合同,分享利润。英国葛兰素公司却不这样,而是从原料加工到成品销售一条龙负责，保证自己产品的质量和及时了解市场行情,从而创出了名牌,将美国的药品市场控制在自己手中。

不仅如此,葛兰素公司还采用同样的手段,不断插手世界各国药品市场。葛兰素公司与德国拜耳药厂谈判，拟一次投入 80 亿欧元收购该药厂旗下的药物业务,令世界同行咋舌;它目前是我国台湾地区最大的药品商;1988 年，葛兰素公司率先与西南药业在重庆合资组建药厂，从而揭开了它进军我国内地药品市场的序幕,之后又在苏州、天津投下巨资,建立了在中国制药界投资规模排名第一、第二位的工厂,其在中国医药界欲一统天下的雄心已表露无遗……

需要全本请访问 www.ertongbook.com

这条世界药品市场的超级大鳄正是运用了“阴极反阳”之理,认识到‘阴∞阳’不仅是事物的静态属性,更是事物运动发展缺一不可、相辅相补、互为态势的环节。只要善于把握事物态势，掌握运动规律，充分发挥主观能动性，处于弱势时积蓄力量，适时出击,就会反客为主,实现‘阴∞阳’转化,成就辉煌。



反 应 第 二

古之大化者[①],乃与无形[②]俱生。反以观往，复以验来[③]；反以知[④]古，复以知今；反以知彼，复以知己。动静虚实之理，不合于今，反古而求之[⑤]。事有反而得复者[⑥],圣人之意也,不可不察。

注释

①大化者：指能以大道化育万物的人。化,化育。

②无形 陶注"：无形者道也。"无形指无形的自然之道，即自然规律。

③反以观往,复以验来 意思是回首以观察既往的历史，然后再据以向前去验证未来。

④知：了解的意思。

⑤反古而求之：意思是追溯既往的历史以寻求答案。

⑥事有反而得复者：意思是事情往往有反求于远古而得到成功的启示的。反，指反求于远古。

译文

古代能以大道化育万物的圣人，是与无形的自然之道（自然规律）共生的。回首以观察既往的历史，然后再据以向前去验证未来；回首以了解历史，然后再据以了解当今；回首以认识他人，然后再据以认识自己。动静、虚实的道理，如果与今天的现实不符，就追溯到既往的历史中去寻找答案。事情往往有反求于远古而得到成功的启示的，这便是圣人的方法，不可不认真地加以考察。

人言者，动也；己默者，静也。因①其言，听其辞。言有不合者，反而求之，其应②必出。言有象③，事有比④，其有象比，以观其次⑤。象者象其事，比者比其辞也。以无形求有声。其钧语⑥合事，得人实也。其张置⑦网而取兽也，多张其会⑧而司⑨之。道合其事，彼自出之，此钓人之网也。常持其网驱之。其言无比，乃为之变，以象动之，以报其心，见其情，随而牧⑩之。己反往，彼复来⑪，言有象比，因而定基。重之袭⑫之，反之复之，万事不失其辞⑬。圣人所诱愚智，事皆不疑。

注释

①因：介词，依靠，根据。

②应：指对应之词。

③象：形象。这里指语言可以模拟的形象。

④比：类比。这里指事物类比的规范。

⑤次：这里指对方下一步的言行。

⑥钧语：指在诱导下说出的言辞。

⑦置：捕兽的网。《尔雅·释器》：“兔罟谓之置。”

⑧会：会合，这里指汇集。

⑨司：伺，等待的意思。

⑩牧：控制，控驭。

⑪己反往，彼复来：意思是我们向对方的言辞提出反诘，对方作出相应的回复。

⑫袭：重复。

⑬不失其辞：意思是不会因语言失实而遭致失败。

译文

别人说话，是动态；自己沉默，是静态。要根据别人的言谈，来听和分析出其辞意。如果其言辞有矛盾和不合事理之处，可以反过来诘难他，那么对方必定会有对应之辞。语言有其可以模拟的形象，事物有其可以类比的规范；既然语言有可以模拟的形象，事物有可以类比的规范，就可以从中预见其下一步的言行。所谓“象”，就是模拟事物；所谓“比”，就是类比言辞。要把无形的道理用有声的语言表达出来。诱导别人说出的言辞，如果与事实相一致，也就可以得知对方的实情。这就如同张开网诱捕野兽一样，要多张几张网，汇集在一起，等待野兽落入。如果方法得当，对方就会自投罗网，这就是钓人的网。经常张开钓人的网去追逐对方，如果对方言辞不再有平常的规范，这时就需

要改变钓人的方法，要以形象的事物去激发、打动他的感情，这样就可能使对方披露实情，从而根据对方的实际情况控驭他。我们向对方的言辞提出反诘，对方做出相应的回复，这样就有了模拟和类比，据此便有了一定的基础。再经过反复详审，抛弃妄谬的成分，那么任何事物就不会因语言失实而遭致失败。圣人以此诱导智愚众人，诸事遂顺，无可置疑。

故善反听[1]者，乃变鬼神[2]以得其情。其变当也，而牧之审也。牧之不审，得情不明，得情不明，定基不审。变象比，必有反辞[3]，以还听之[4]。欲闻其声反默，欲张反敛，欲高反下，欲取反与。欲开情[5]者，象而比之，以牧其辞，同声相呼，实理同归。或因此，或因彼，或以事[6]上，或以牧下。此听真伪、知同异，得其情诈也。动作言默，与此出入[7]，喜怒由此以见其式，皆以先定[8]为之法则。以反求复，观其所托[9]。故用此者，己欲平静，以听其辞，察其事，论万物，别雌雄。虽非其事，见微知类[10]。若探入而居其内，量其能射[11]其意也。符应不失[12]，如螣蛇之所指[13]，若羿之引矢[14]。

注释

①反听：指从反面听取他人的言论。

②变鬼神：这里指用鬼神般变幻莫测的方法。

③反辞：指问难的言辞。

④以还听之：陶注："令其先说，我乃还静以听之。"意思是平静地听取对方讲下去，以观察其真实情况和意图。

⑤开情：意思是让对方敞开情怀，吐露真言。

⑥事 特奉的意思。

⑦与此出入：意思是要根据所掌握的情况作出反应。

⑧先定：事先掌握的情况。

⑨托 寄托,指对方心理情感的寄托。

⑩虽非其事，见微知类：意思是即使所谈的内容不切实际，但是仍可以从微小的征兆中探知同类的大事。虽，即使。微，微小,这里指细微的征兆。类,种类,这里指同类的大事。

⑪射 猜度。

⑫符应不失：意思是用这种方法所得到的情况，就会像符契一样切合不误。

⑬如螣蛇之所指：意思是像螣蛇所指一样祸福不爽。螣蛇，传说中的一种神蛇，能兴云作雾，六朝术士用青龙、白虎、朱雀、玄武、螣蛇、勾陈六神以占算,谓螣蛇所指,福祸不差。

⑭若羿之引矢：意思是像后羿射箭一样准确不差。羿，即后羿，古代传说中夏代有穷国的君主，善于射箭。

译文

所以善于从反面听取他人言论的人，能用鬼神般变幻莫测的方法诱得他人的实情。谈话的方式随机应变而且得当，就可以周详而有效地控驭对方，从而明察其言语。如果控驭不周详，不能明察其言语，那么得到的情况就不明确；得到的情况不明确,据以制定决策的基础也就不坚实、不周密。如果我们改变了事物的模拟和事理的类比,那么对方必定随之有问难的言辞,这样我们就平静地听取对方讲下去，以观察其真实情况和意图。所以要想倾听别人的言论，自己就得先沉默；要想敞开和伸张，

需要全本请访问 www.ertongbook.com