

千／古／奇／世／系／列

中州古籍出版社

纵横家

Zonghengjia Zhimou Quanshu

智谋全书

王亚军 李随森 于自力 主编

千／古／奇／世／系／列



千
古
奇
人
系
列

◎ 中州古籍出版社

纵横家

智谋全书

Zonghengjia Zhimou Quanshu

王亚军 李随森 于自力 主编

图书在版编目(CIP)数据

纵横家智谋全书/王亚军,李随森,于自力主编. — 郑州:中州古籍出版社,2002.1
(千古奇谋系列)
ISBN 7-5348-2013-8

I. 纵… II. ①王… ②李… ③于… III. 纵横家-谋略-中国-古代 IV. B228

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 056988 号

责任编辑:米 敏

责任校对:温向苏

出版社:中州古籍出版社

(地址:郑州市经五路 66 号 邮政编码:450002)

发行单位:新华书店

承印单位:郑州文华印刷厂

开本:850mm×1168mm 1 / 32

印张:13.25

字数:341 千字

印数:1—5 200 册

版次:2002 年 1 月第 1 版

印次:2002 年 1 月第 1 次印刷

书号:ISBN7-5348-2013-8 /G·373 **定价:**17.00 元

本书如有印装质量问题,由承印厂负责调换。

前言

“世事洞明皆学问，人情练达即文章。”从一定意义上说，博大精深的中国传统文化，其主流形态既不是古希腊的知识理性形态，也不是中世纪的宗教文化形态，更不是近代西方的科学文化形态，而是一种实用理性形态，是以治国安民、为人处世、谋事谋人为核心的智谋文化。诸子百家，无论是儒、道、法各家学派，还是兵家、纵横家，都有各自的谋略文化学说；各个阶层、各类人群，上至帝王将相、文武百官、文人学士，下至平民百姓、贩夫走卒，也都有各自的谋略智慧、处世哲学；在几千年的历史长河中，影响深远、备受崇拜的也是姜太公、周公、孔子、老子、范蠡、孙子、苏秦、韩非、张良、诸葛亮、赵普、刘伯温、曾国藩等智谋大师。

在如此发达的中国智谋文化中，“纵横家以其任权谋而不顾道义，重实践而不建学说的风尚独树一帜”，其智谋权术堪称是中国“谋略文化的杰出标本”，产生了广泛而深远的影响。

“战国争雄，辩士云涌，纵横参谋，长短较势。”纵横家虽然起源于上古的“行人之官”，也就是现代的外交使节，“明辩说，善辞令，以通上下之志”，但其真正的形成还是在战国时期。当时，天下动荡，诸侯争雄，布衣驰鹜，“纵横短长之说起”，策谋与游说之士顺应历史潮流，奔走于各国之间，或倡合纵之说，或献连横之策，涌现了像苏秦、张仪、陈轸、公孙衍、鲁仲连、蔡泽、范雎、樗里子等风云人物，他们“一怒而诸侯惧，安居而天下息”，在当时的历史舞台上扮演了重要的角色。战国以至秦汉之际，纵横术一直是一门显学，但随着统一中央集权国

家的建立及儒家独尊地位的确立,纵横家失去了存在的基础,逐步与儒家仁术、法家权术相融合。三国鼎立,纵横之术又得到了运用和发挥。此后,纵横家的传统仍得以延续,受到历代智谋之士的重视、借鉴和运用。

与诸子百家的智谋学说相比,纵横家的智谋也即纵横术有其独特的特征:没有从一而终的固定事主,没有固定的政治主张,没有道德的束缚,谋无定谋,纯粹以事功利害为取舍标准,具有难以比拟的彻底性,因而其游说、权谋也更为机智和高明。首先是揣情钓机,通过摩之、揣之、诱之、钓之,探测对方的真实情感,进而进言上谋,控制对方,达到倾心依赖、言听计从的境界;其次是量权为谋,审势进退,趋利避祸,达到谋兵以胜、谋事以成、谋国以强的目标。纵横家也都有其卓异的性格特征和人格魅力,他们多出身贫贱,雄心勃勃;智慧超群,才华横溢;意气非凡,坚忍不拔;能言善辩,雄才大略,从而得以名震海内,功垂天下,成为历代有志之士所崇敬和效法的偶像。

近代以来,随着国际交往的加强,社会经济活动竞争的日益剧烈。纵横家的识人之智、察人之明、游说之巧、捭阖之术在外交、政治、军事、经济等领域都有了广阔的用武之地。其影响也早已超出了国界,早在第一次世界大战之后,德国学者在《西方的没落》一书中高度赞扬中国的纵横家,称鬼谷子是联盟观念的创始人。日本学者大桥武夫将纵横术运用于企业经营,写成《兵法与鬼谷子》一书,产生了很大影响。

由于纵横家崇尚事功而不立学说,因而与其说纵横家是一个学派,毋宁说是一个独特的谋士群体,其传世著作十分有限。《汉书·艺文志》著录纵横家著作有《苏子》、《张子》等12部,均已失传。今天能够看到的,一是被称为纵横家始祖、苏秦和张仪之师的鬼谷子的《鬼谷子》。《隋书·经籍志》著录,其著作年代尚不可考。二是《韩非子》中的《说难》、《难言》等篇对游说之术进行了论说,在《说林》、《内储说》、《外储说》等篇中保留了春秋战国时期的游说资料。三是《战国

策》，又称《国策》、《短长》等，是汉代刘向根据当时流传的战国说辞资料汇编而成，共 33 卷，依国别为序编排。四是《长短经》，唐赵蕤撰，又名《长短要术》，被后人称为“中国纵横术大全”。此外，1973 年，在长沙马王堆三号汉墓中出土了一部帛书，共 27 篇，整理者定名为《战国纵横家书》，当是汉代流传的一部以记述苏秦事迹为主的纵横家说辞资料，其中约一半内容与《战国策》略同。

本书旨在从智谋的角度收选纵横家的传世代表著作，加以校勘和白话翻译，以供当今各界人士阅读参考。因而在选择时，偏重于理论与方法，而没有收录游说之辞，只是把《战国纵横家书》原文附于书后，使读者得以窥见纵横之士游说艺术之一斑。下面将《鬼谷子》和《长短经》略加介绍：

《鬼谷子》，旧题周楚鬼谷子撰，但鬼谷子其人其事其地均扑朔迷离，说法不一，其书成书年代也难确考。书中对纵横游说的技巧和规律，有着深刻的揭示，是纵横术的集中概括。该书版本颇多，此次整理，以《四部丛刊》陶弘景注本为底本，参考了《四库全书》本等。

《长短经》9 卷 64 篇，唐赵蕤撰。赵蕤字太宾，梓州人，“任侠有气，善为纵横学”，与李白为布衣之交，当时人以“赵蕤术数，李白文章”并称。此书以儒、道、墨、名、法、兵、阴阳、纵横相杂，突出王霸之道，经世实用，以大量事例总结历史经验，供世人借鉴，堪称纵横权谋的集大成之作。此次整理，以《四库全书》本为底本，参考了《读画斋丛书》、《丛书集成初编》等本，限于篇幅，将原书中的注文一律删除。

最后，需要说明的是，纵横家完全以事功利害为出发点，不拘规范，不计道义，在历史上也留下了“朝秦暮楚”，“翻手为云，覆手为雨”，“善说而亡国”的恶名和劣迹。然而，智谋本身是一种客观的方法、策略和工具，“不以尧存，不以桀亡”，关键在于什么人、如何用、用在何处！笔者真诚地希望读者朋友能够从中汲取精华，剔除糟粕，有选择地吸收利用，为我们的生活和事业服务，为大众谋福祉，为国家图富强，使传统的智谋文化在现代社会中焕发出新的光华。

目 录

鬼谷子.....	(1)
捭阖第一.....	(1)
反应第二.....	(5)
内捷第三.....	(8)
抵巇第四	(11)
飞钳第五	(13)
忤合第六	(14)
揣篇第七	(16)
摩篇第八	(18)
权篇第九	(21)
谋篇第十	(24)
决篇第十一	(27)
符言第十二	(28)
转丸第十三(佚)	(31)
胠箠第十四(佚)	(31)
本经阴符七篇	(31)
持枢	(38)
中经	(39)
长短经	(43)
卷一 大政	(43)
大体第一	(43)

任长第二	(45)
品目第三	(47)
量才第四	(50)
知人第五	(53)
察相第六	(60)
论士第七	(64)
政体第八	(73)
卷二 德行	(74)
君德第九	(74)
臣行第十	(91)
德表第十一	(105)
理乱第十二	(109)
卷三 权变	(112)
反经第十三	(112)
是非第十四	(117)
适变第十五	(149)
正论第十六	(157)
卷四 霸纪上	(164)
霸图第十七	(164)
卷五 霸纪中	(183)
七雄略第十八	(183)
卷六 霸纪下	(209)
三国权第十九	(209)
卷七 权议	(241)
惧戒第二十	(241)
时宜第二十一	(282)
卷八 杂说	(289)
钓情第二十二	(289)

诡信第二十三	(296)
忠疑第二十四	(301)
用无用第二十五	(304)
恩生怨第二十六	(305)
诡顺第二十七	(306)
难必第二十八	(313)
运命第二十九	(315)
大私第三十	(317)
败功第三十一	(318)
昏智第三十二	(320)
卑政第三十三	(322)
善亡第三十四	(324)
诡俗第三十五	(325)
息辩第三十六	(327)
量过第三十七	(329)
势运第三十八	(330)
傲礼第三十九	(331)
定名第四十	(332)
卷九 兵权	(339)
出军第四十一	(340)
练士第四十二	(342)
结营第四十三	(344)
道德第四十四	(345)
禁令第四十五	(346)
教战第四十六	(348)
天时第四十七	(350)
地形第四十八	(353)
水火第四十九	(356)

4 纵横家智谋全书

五间第五十·····	(358)
将体第五十一·····	(361)
料敌第五十二·····	(365)
势略第五十三·····	(368)
攻心第五十四·····	(370)
伐交第五十五·····	(371)
格形第五十六·····	(373)
蛇势第五十七·····	(375)
先胜第五十八·····	(377)
围师第五十九·····	(380)
变通第六十·····	(382)
利害第六十一·····	(384)
奇正第六十二·····	(387)
掩发第六十三·····	(388)
还师第六十四·····	(390)
附:马王堆汉墓帛书《战国纵横家书》·····	(393)

鬼谷子

捭阖第一

粤若稽古，圣人之在天地间也，为众生之先。观阴阳之开阖以命物，知存亡之门户；筹策万类之终始，达人心之理；见变化之朕焉，而守司其门户。故圣人之在天下也，自古及今，其道一也。

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，校其伎巧短长。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，阖而捭之，以求其利。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，以原其同异。离合有守，先从其志。

即欲捭之贵周，即欲阖之贵密。周密之贵微，而与道相追。捭之者，料其情也；阖之者，结其诚也。皆见其权衡轻重，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，或捭而内之；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，以化万物。纵横、反出、反覆、反忤必由此矣。捭阖者，道之大化。说之变也，必豫审其变化，吉凶之命系焉。

口者，心之门户也；心者，神之主也。志意、喜欲、思虑、智谋，此

皆由门户出入，故关之以捭阖，制之以出入。捭之者，开也，言也，阳也；阖之者，闭也，默也，阴也。阴阳其和，终始其义。故言长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲为阳，曰始。故言死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚为阴，曰终。诸言法阳之类者，皆曰始，言善以始其事；诸言法阴之类者，皆曰终，言恶以终其谋。

捭阖之道，以阴阳试之，故与阳言者依崇高，与阴言者依卑小。以下求小，以高求大。由此言之，无所不出，无所不入，无所不可。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。益损、去就、倍反，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，是谓圆方之门户。

【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。

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

为的原则加以控驭和掌握。鉴别和选拔贤才的方法,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。

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权衡轻重之理、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于脑中而深藏起来;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、春夏秋冬四季的交替,从而使得万物化育、社会进步。事物的自然变化,或离开,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、智谋都要通过口这个门户出入,加以表现。因此,要通过开放与封闭来把守关口,控制出入。所谓“裨之”,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,那么开放与封闭就有节度,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、意欲等,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“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,进而付诸实施;凡是遵循阴道进行游说的人,其谈论的都属“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。

运用开放与封闭的方法,需要从阴阳两方面来试验和实施。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。由此说来,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。损害与裨益、离去与接近、背叛与复归,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),就要停止行动和隐藏。面对阳势就要主动出击,面对阴势就退避隐藏。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。阴势与阳势相互求助,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。

反应第二

古之大化者，乃与无形俱生。反以观往，复以验来；反以知古，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。事有反而得复者，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。言有象，事有比，其有象比，以观其次。象者象其事，比者比其辞也。以无形求有声。其钓语合事，得人实也。其张置网而取兽也，多张其会而司之。道合其事，彼自出之，此钓人之网也。常持其网驱之，其言无比，乃为之变，以象动之，以报其心，见其情，随而牧之。己反往，彼复来，言有象比，因而定基。重之袭之，反之复之，万事不失其辞。圣人所诱愚智，事皆不疑。

故善反听者，乃变鬼神以得其情。其变当也，而牧之审也。牧之不审，得情不明；得情不明，定基不审。变象比，必有反辞，以还听之。欲闻其声反默，欲张反敛，欲高反下，欲取反与。欲开情者，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，喜怒由此以见其式，皆以先定为之法则。以反求复，观其所托。故用此者，己欲平静，以听其辞，察其事，论万物，别雄雌。虽非其事，见微知类。若探人而居其内，量其能射其意也。符应不失，如螭蛇之所指，若羿之引矢。

故知之始己，自知而后知人也。其相知也，若比目之鱼。其伺言也，若声之与响；其见形也，若光之与影也。其察言也不失，若磁石之取针，如舌之取燔骨。其与入言也微，其见情也疾。如阴与阳，如阳与阴；如圆与方，如方与圆。未见形圆以道之，既见形方以事之。进退左右，以是司之。己不先定，牧人不正。事用不巧，是谓忘情失道。己审先定以牧人，策而无形容，莫见其门，是谓天神。

【译文】

古代能以大道化育万物的圣人,是与无形的自然之道(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,然后据以认识自己。动静、虚实的道理,如果与今天的现实不合,就追溯到既往的历史去寻找答案。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。

别人说话,是动态;自己沉默,是静态。要根据别人的言谈,来听(分析)出他的辞意。如果其言辞有矛盾不合事理之处,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,要多张开几张网,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,这样就可能披露实情,从而根据对方的情况控驭他。我们向对方的言辞提出反诘,对方作出相应的回复,这样就有了模拟和类比,据此便可有了一定的基础。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。

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，反而需要先收敛；要想居高，反而需要先居下；要想获取，反而需要先给予。如果想让对方敞开情怀，吐露真言，就要先用形象的模拟和比喻去诱导他，以便把握对方的言辞，这样同声相应，真情实理就会归我掌握。对方所谈的事情，有的因此而发端，有的因彼而产生，有的宜于侍奉君上，有的适宜统御臣下。根据不同的情况，就可辨别真伪，比较异同，得到真实或伪诈的情形。我方的行动、运作、言语、沉默，都要根据所掌握的情况作出反应，欢喜与愤怒的方式和程度也应据此来决定。总之，行动、运作、言语、沉默、欢喜、愤怒都应该根据事先掌握的情况来确定法度。用主动试探的方法求得对方的反应或答复，借以观察对方心理情感的寄托。知人的关键在于了解其内心的情感，所以要选用这样的方法。听取他人讲话的法则是，自己先要平静，才能听进他人的言辞，据以分析事情的原委，论说万物的道理，辨别动物的雌雄。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。这就好比探知他人的情况而深入其内部一样，通过分析他的能力，进一步探测其行动意图。用这种方法所得到的情况，就会像符契一样切合不误，像螭蛇所指一样祸福不爽，像后羿射箭一样准确不差。

所以认识别人要从认识自己开始，只有先认识了自己，然后才能认识他人。对人的相互了解，如同比目鱼的两目一般，彼此明晰可见；掌握对方的言辞，就如同声音与回响一样相符；观察对方的外形，就好比光和影子一样不走样。分析对方的言论，就如同磁石吸针一样没有差失，如同舌头吸取烧过的骨汁一样得心应手。自己暴露给对方的微乎其微，而洞悉对方的情况却非常迅速。就如同阴与阳、阳与阴、圆与方、方与圆一样，运用自如，相辅相成。在对方的基本情况尚未暴露之前，就应该用圆融的道理诱导他；基本情况明朗之后，就应该用方正的道理去控驭他。用人之道，不论升迁、黜退、贬左、崇