

权谋智计的不朽绝学 治世使能的旷世奇书
修身养性的传世之道 为人处世的实用宝典

左手 右手
《鬼谷子》
《菜根谭》

我们常说：「以出世的精神，做入世的事情。」人应当以出世的心态立身，而以入世的心态做事，只有把二者完美地结合起来，才能更好地完善我们的人生。《鬼谷子》讲入世，话权谋策略、口才技巧，指导我们做事成事；《菜根谭》讲出世，谈超越功利，透视人心，指导我们为人处世。

东云 达夫◎编著

中国华侨出版社



修身、处世、齐家、立业、治平的实用宝典

左手《鬼谷子》 右手《菜根谭》

东云 达夫◎编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

左手《鬼谷子》，右手《菜根谭》/东云，达夫编著. —北京：中国华侨出版社，2012.6

ISBN 978-7-5113-2378-1

I.①左… II.①东… ②达… III.①纵横家 ②《鬼谷子》—通俗读物 ③个人—修养—中国—明代 ④《菜根谭》—通俗读物 IV.①B228-49 ②B825-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第087065号

左手《鬼谷子》，右手《菜根谭》

编 著：东 云 达 夫

出 版 人：方 鸣

责任编辑：芝 兰

封面设计：王明贵

文字编辑：龚雪莲

美术编辑：吴秀侠

经 销：新华书店

开 本：787mm×1092mm 1/16 印张：25 字数：620千字

印 刷：北京中创彩色印刷有限公司

版 次：2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5113-2378-1

定 价：29.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层 邮编：100028

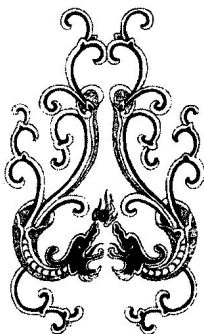
法律顾问：陈鹰律师事务所

发 行 部：(010) 58815875 传 真：(010) 58815857

网 址：www.oveaschin.com

E-mail：oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。



前言

《鬼谷子》是苏秦以战国时代的七国为对象，以各国外交权术与谋略的秘诀为基础，经反省检讨自己失败的教训，总结游说合纵与连横之策，就自己所实行的外交谋略加以整理记述而成的一部外交纪实。全书共分为上、中、下三卷，上卷以权谋策略为主，包括“捭阖”、“反应”、“内捷”、“抵巇”四篇；中卷以言辩游说为重点，包括“飞箝”、“忤合”、“揣”、“摩”、“权”、“谋”、“决”、“符言”、“转丸”、“胠乱”十篇，其中“转丸”、“胠乱”两篇已失传；下卷则以修身养性、内心修炼为核心，包括“本经阴符七术”、“持枢”、“中经”三篇。

该书以谋略为主，兼通军事，是一部研究社会政治斗争谋略权术的权谋理论著作；同时也是我国历史上第一部在充分探索人的心理特征和心理活动规律的基础上，论述劝谏、建议、协商、谈判和一般交际技巧的论著。然而，自成书以来，《鬼谷子》因其所崇尚的是谋略、权术及言谈、辩论的技巧，其思想与儒家所推崇的仁义道德大相径庭，而备受争议，历朝历代学者对其褒贬不一。欧阳修称其：“因时适变，权事制宜，有足取者。”长孙无忌谓之：“便辞利口，倾危变诈。”柳宗元曰其：“险整峭薄。恐其妄言乱世，难信，学者宜其不道。”因此，在中国传统文化中，《鬼谷子》历来享有“智慧禁果，旷世奇书”之称，是乱世进取之学术、乱世发迹之哲学。它讲授了取宠术、制君术、交友术、制人术等政治斗争权术，讲求顺时应势、揣情摩意、知微待机、量权善变等实践理论。所谓“智用于众人之所不能知，而能用于众人之所不能”，潜谋于无形，常胜于不争不费，此为《鬼谷子》的精髓所在。

这部历经两千多年的谋略学著作是中国传统文化中的奇葩，集中了中国人心理揣摩、演说技巧、政治谋略等方面的智慧精华，具有极完整的领导统御、智谋策略体系，堪称“中国第一奇书”，历来为中国古代军事家、政治家和外交家所研究，现又成为当代商家及个人为人处世的必备之书。它所揭示的智谋权术的各类表现形式，被广泛运用于内政、外交、战争、经贸及公关等领域，其思想深受世人尊敬，享誉海内外。

《菜根谭》是明代还初道人洪应明收集编著的一部论述修养、人生、处世、出世的语录体文集，总结了中国人为人处世的谋略及修身养性的智慧。“菜根”一词本出自北宋学者汪信民的一句“咬得菜根，百事可做”，洪应明以此立意，定“心安茅屋稳，性定菜根香”为主旨，写下了几百年传世不衰的菜根箴言。这些箴言融合了儒家的中庸思想、道家的无为思想和释家的出世思想，深入浅出地讲述了关于修身、处世、待人等多个方面的人生哲学，

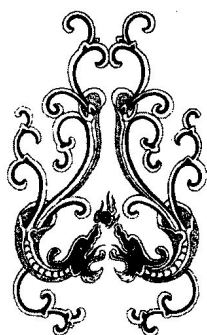


以此告诫后世之人：享受平凡、活出真我，自会觅得人生真味。

该书融处世哲学、生活艺术、审美情趣于一体，辞藻优美，言简意赅，通过洞察人生百态来点化世间万事，是囊括中华五千年处世智慧的传世宝训。书中倡导积极入世、经营天下、为民谋福、泽被后世的进取精神；主张亲近自然、悠游山水、修身养性、清静无为的隐逸趣旨；宣扬悲天悯人、普渡众生、透彻禅机、空灵无际的超脱意蕴。可谓一身处世、只眼观花。它揭示出人生之真谛，振聋发聩、医愚医贫，堪为人类“心灵之药石”。然而，在相当长的时间里，人们并未给予《菜根谭》足够的重视，直到最近几年，对其内涵的研究热潮才兴起，并流行于海内外。《环球》杂志介绍日本社会这股热潮时说：“论企业管理的书籍成千上万，而从根本道理上说，多数抵不过一部《菜根谭》。”其实，不仅商界、企业界的人爱读它，政界、学术界的人甚至普通大众也爱读它，更有人认为，《菜根谭》与《孙子兵法》、《三国演义》等具有同等的文化地位，将其并称为中国传统文化的经典之作；还有人将其与陈继儒的《小窗幽记》、王永彬的《围炉夜话》一起并称为“处世三大奇书”。

这部距今已有近四百年历史的旷世奇书之所以能于当代见称，其中的一个重要原因就在于它的精神启发性和生活指导性历久弥新。其中，方圆并进的处世哲学、心平气和地对待人生起伏的平常心态、修身养德的精神境界以及回归自然、陶冶心性的生活之道，都可以作为当代人在工作学习、享受生活、修身养性等过程中的经典法则。

我们常说：“以出世的精神，做入世的事情。”人应当以出世的心态立身，而以入世的心态做事，只有把二者完美地结合起来，才能更好地完善我们的人生。《鬼谷子》讲入世，话权谋策略、口才技巧，指导我们做事成事；《菜根谭》讲出世，谈超越功利、透视人心，指导我们为人处世。本书集结了这两部中国传统文化经典的精华，在详解原文的基础上，精选古今中外颇具代表性的案例为例证，涵盖政治、军事、管理、商场、职场、处世等各个领域，逐篇阐释，用精彩纷呈的故事深入剖析《鬼谷子》的权谋策略和《菜根谭》的处世智慧；并在对原著内容进行透彻解读的同时联系当下，找到指导现实生活的人生智慧。书中既保留了中国传统文化的精要，又彰显了经典著作的现代价值和文化魅力，融哲理性、故事性和实用性于一体，对于我们现代人增长智慧、为人处世、纵横职场、搏击商海、构建人生具有一定的现实指导意义。让我们用《鬼谷子》的方法做事，以《菜根谭》的心态做人。



目 录

上篇 《鬼谷子》

第一章 捭阖	2	第二十术 空往实来	59
第一术 捭阖阴阳	2	第六章 忤合	61
第二术 刚柔弛张	5	第二十一术 因事为制	61
第三术 守司门户	9	第二十二术 反忤	63
第四术 周密贵微	12	第二十三术 背向	65
第五术 为人自为	15	第七章 揣篇	68
第六术 阴极返阳	19	第二十四术 量权揣势	68
第二章 反应	24	第二十五术 隐已成事	71
第七术 张网得实	24	第八章 摩篇	75
第八术 欲取反与	26	第二十六术 操钩临渊	75
第九术 见微知类	30	第二十七术 谋阴成阳	77
第十术 圆方决策	33	第二十八术 燃燥濡湿	80
第十一术 知之始己	36	第九章 权篇	82
第三章 内捷	39	第二十九术 众口铄金	82
第十二术 得情制人	39	第三十术 取长补短	84
第十三术 环转退却	41	第三十一术 多变不变	88
第四章 抵巇	44	第十章 谋篇	90
第十四术 抵巇	44	第三十二术 因性制人	90
第十五术 深隐待时	46	第三十三术 三步制君	92
第五章 飞箝	50	第三十四术 欲去故纵	94
第十六术 飞箝	50	第三十五术 阴道阳取	96
第十七术 钩箝	53	第三十六术 智者贵阴	99
第十八术 重累	56	第三十七术 为事贵智	103
第十九术 立势制事	57		



第三十八术 积弱为强.....107	第三章 内捷.....122
第十一章 决篇.....111	第四章 抵巇.....123
第三十九术 成事五术.....111	第五章 飞箝.....123
第十二章 符言.....115	第六章 忤合.....124
第四十术 符言.....115	第七章 揣摩.....124
第十三章 本经阴符七篇.....117	第八章 摩篇.....125
第四十一术 分威伏熊.....117	第九章 权篇.....125
第四十二术 散势鸷鸟.....119	第十章 谋篇.....126
《鬼谷子》原文.....121	第十一章 决篇.....126
第一章 捭阖.....121	第十二章 符言.....127
第二章 反应.....122	第十三章 本经阴符七术.....127
	第十四章 持枢.....129
	第十五章 中经.....129

下篇 《菜根谭》

栖守道德，毋阿权贵.....132	云止水中，动寂适宜.....149
与其练达，不若朴鲁.....132	责恶勿太严，教善勿太高.....150
心地光明，才华蕴藏.....133	洁常自污出，明每从晦生.....151
污泥不染，机巧不用.....134	伸张正气，再现真心.....152
闻逆耳言，怀拂心事.....135	事悟痴除，性定动正.....152
和气喜神，天人一理.....136	志在林泉，胸怀廊庙.....153
真味是淡，至人如常.....137	无过是功，无怨是德.....154
闲时吃紧，忙时悠闲.....137	忧勤勿过，待人勿枯.....155
静坐观心，真妄毕现.....138	原其初心，观其末路.....156
得意早回头，拂心莫停手.....139	富宜宽厚，智宜敛藏.....157
志从淡泊来，节在肥甘丧.....140	登高思危，少言勿躁.....157
田地放宽，恩泽流长.....141	放得功名，即可脱俗.....158
路留一步，味减三分.....142	偏见害人，聪明障道.....159
脱俗成名，减欲入圣.....143	知退一步，加让三分.....160
侠心交友，素心做人.....143	不恶小人，有礼君子.....161
利毋居前，德毋落后.....144	正气清白，留于乾坤.....161
忍让为高，利人利己.....145	降魔先降心，驭横先驭气.....162
矜则无功，悔可减过.....146	教育子弟，要严交游.....163
美名不独享，责任不推脱.....146	欲路勿染，理路勿退.....164
功名不求盈满，做人恰到好处.....147	不可浓艳，不可枯寂.....165
诚心和气，胜于观心.....148	超越天地，不入名利.....165



静中真境，淡现本然.....166	保已成业，防将来非.....195
高一步立身，退一步处世.....167	培养气度，不偏不颇.....196
修德忘名，读书深心.....167	风不留声，雁不留影.....196
一念之差，失之千里.....168	君子懿德，中庸之道.....197
有木石心，具云水趣.....169	未雨绸缪，有备无患.....198
善人和气，凶人杀气.....170	念头起处，切莫放过.....198
君子无祸，勿罪冥冥.....171	静闲淡泊，观心证道.....199
多心为祸，少事为福.....171	动中真静，苦中真乐.....200
当方则方，当圆则圆.....172	舍己勿疑，施恩勿报.....201
忘功念过，忘怨念恩.....173	厚德积福，逸心补劳.....201
施之不求，求之无功.....174	天机最神，智巧何益.....202
相观对治，方便法门.....175	人生态度，晚节更重.....203
心地干净，方可学古.....176	种德施惠，无位公相.....204
崇俭养廉，守拙全真.....176	积累念难，倾覆思易.....205
学以致用，立业种德.....177	君子诈善，无异小人.....205
扫除外物，直觅本来.....178	春风解冻，和气消冰.....206
苦中有乐，得意生悲.....179	看得圆满，放得宽平.....207
花铺好色，人行好事.....180	坚守操履，不露锋芒.....208
富贵名誉，来自道德.....180	逆境砺志，顺境杀人.....209
兢业的心思，潇洒的趣味.....181	富贵如火，必将自焚.....210
立名者贪，用术者拙.....182	精诚所至，金石为开.....210
宁虚勿溢，宁缺勿全.....183	文章恰好，人品本然.....211
拔去名根，融化客气.....184	能看得破，才认得真.....212
心体光明，暗室青天.....184	美味快意，享用五分.....213
无名无位，无忧无虑.....185	忠恕待人，养德远害.....214
阴恶恶大，显善善小.....186	持身勿轻，用心勿重.....215
居安思危，天亦无用.....186	人生百年，不可虚度.....215
偏激之人，难建功业.....187	德怨两忘，恩仇俱泯.....216
愉快求福，去怨避祸.....188	持盈履满，君子兢兢.....216
宁默毋躁，宁拙毋巧.....189	扶公却私，种德修身.....217
热心之人，其福亦厚.....189	公论不犯，权门不沾.....218
天理路广，人欲路窄.....190	不畏人忌，不惧人毁.....218
磨炼福久，参勘知真.....191	从容处变，剴切规友.....219
虚心明理，实心却欲.....192	大处着眼，小处着手.....220
宽宏大量，胸能容物.....192	爱重为仇，薄极成喜.....221
多病未羞，无病是忧.....193	藏巧于拙，以屈为伸.....221
一念贪私，坏了一生.....194	盛极必衰，居安虑患.....222
心中亮堂，不受诱惑.....194	奇人乏识，独行无恒.....223





放下屠刀，立地成佛.....	224	春风催生，寒风残杀.....	251
毋形人短，毋忌人能.....	224	善根暗长，恶损潜消.....	252
己所不欲，勿施于人.....	225	愈隐愈显，愈淡愈浓.....	252
阴者勿交，傲者勿言.....	226	君子立德，小人图利.....	253
调节情绪，一张一弛.....	226	意气用事，难有作为.....	253
君子之心，毫无障塞.....	227	律己宜严，待人宜宽.....	254
智慧识魔，意志斩妖.....	228	为奇不异，求清不激.....	255
宽而容人，不动声色.....	229	恩宜后浓，威宜先严.....	256
英雄豪杰，经受锤炼.....	229	心虚性现，意净心清.....	257
天地父母，万物敦睦.....	230	物自为物，我自为我.....	258
戒疏于虑，警伤于察.....	231	慈悲心肠，繁衍生机.....	258
明辨是非，大局为重.....	232	心体天体，人心天心.....	259
亲善杜谗，除恶防祸.....	232	无事寂寂，有事惺惺.....	260
培养节操，磨炼本领.....	233	议事论事，明晓利害.....	261
父慈子孝，伦常天性.....	234	操履严明，亦毋偏激.....	262
不夸妍洁，谁能丑污.....	234	浑然和气，居家之珍.....	263
富多炎凉，亲多妒忌.....	235	诚心和气，激励陶冶.....	263
功过要清，恩仇勿明.....	236	一念慈祥，寸心洁白.....	264
位盛危至，德高谤兴.....	237	异行奇能，涉世祸胎.....	265
阴恶祸深，阳善功小.....	238	忍得耐得，自在之境.....	265
以德御才，恃才败德.....	238	心体莹然，本来不失.....	266
穷寇勿追，投鼠忌器.....	239	一张一弛，事先安排.....	267
有过归己，有功让人.....	240	为民请命，造福子孙.....	267
警言救人，功德无量.....	240	为官公廉，居家恕俭.....	268
趋炎附势，俗人通病.....	241	富贵知贫，少壮念老.....	269
冷眼观物，慎动刚肠.....	242	气量宽厚，兼容并包.....	270
去混心清，去苦乐存.....	242	勿仇小人，勿媚君子.....	271
一言一行，切戒犯忌.....	243	疾病易医，魔障难除.....	272
欲擒故纵，宽之自明.....	244	百炼成金，轻发无功.....	272
不能养德，终归末技.....	245	戒小人媚，愿君子责.....	273
急流勇退，与世无争.....	245	好利害浅，好名害深.....	274
细处着眼，施不求报.....	246	忘恩报怨，刻薄之极.....	274
清心去俗，趣味高雅.....	247	不畏谗言，却惧蜜语.....	275
修身种德，事业之基.....	247	清高偏急，君子重戒.....	276
心善子盛，根固叶荣.....	248	虚圆建功，执拗愤事.....	277
勿昧所有，勿夸所有.....	249	处世之道，不同不异.....	277
道德学问，人皆可修.....	249	烈士暮年，壮心不已.....	278
信人已诚，疑人已诈.....	250	聪明不露，才华不逞.....	279



过俭者吝，过谦者卑.....	280	极端空寂，过犹不及.....	307
喜忧安危，勿介于心.....	280	休无休时，了无了时.....	308
声华名利，非君子行.....	281	从冷视热，从冗入闲.....	309
乐极生悲，苦尽甜来.....	282	轻视富贵，不溺酒中.....	309
过满则溢，过刚即折.....	283	不嫌人醉，不夸己醒.....	310
冷眼观人，冷心思理.....	283	心闲日长，意广天宽.....	311
心宽福厚，量小福薄.....	284	栽花种竹，去欲忘忧.....	311
闻恶防谗，闻善防奸.....	285	知足则仙，善用则生.....	312
躁急无成，平和得福.....	286	附势遭祸，守逸味长.....	313
用人不刻，交友不滥.....	286	松涧望闲云，竹夜见风月.....	313
立定脚跟，着得眼高.....	287	欲时思病，利来思死.....	314
和衷少争，谦德少妒.....	288	退后一步，清淡一分.....	315
居官有节，居乡有情.....	288	忙不乱性，死不动心.....	316
事上警谨，待下宽仁.....	289	隐无荣辱，道无炎凉.....	316
逆境消怨，怠荒思奋.....	290	心静自然凉，乐观无穷愁.....	317
轻诺惹祸，倦怠无成.....	291	进时思退，得手思放.....	318
心领神会，全神贯注.....	291	贪者常贫，知足常富.....	318
勿以长欺短，勿以富凌贫.....	292	隐者多趣，省事心闲.....	319
中才之人，高低难成.....	293	自得之士，逍遥自适.....	320
守口应密，防意应严.....	294	孤云出岫，朗镜悬空.....	321
责人宜宽，责己宜严.....	294	浓处味短，淡中趣真.....	322
幼时定基，少时勤学.....	295	高寓于平，难出于易.....	323
君子忧乐，亦怜茕独.....	296	喧中见寂，有人于无.....	323
浓天淡久，大器晚成.....	297	心无系恋，乐境仙都.....	324
万事随缘，随遇而安.....	297	静躁稍分，昏明顿异.....	325
乐者不言，言者不乐.....	298	卧雪眠云，绝俗超尘.....	325
省事为适，无能全真.....	299	浓不胜淡，俗不如雅.....	326
艳为虚幻，枯为胜境.....	299	出世涉世，了心尽心.....	327
天地之闲，因人而异.....	300	身放闲处，心安静中.....	328
盆池竹屋，意境高远.....	301	云中世界，静里乾坤.....	328
静夜梦醒，月现本性.....	301	不忧利禄，不畏仕祸.....	329
天地万物，皆是实相.....	302	山泉去凡心，书画消俗气.....	330
知无形物，悟无尽趣.....	303	秋日清爽，神骨俱清.....	331
淡欲有书，神仙之境.....	304	得诗真趣，悟禅玄机.....	331
盛宴散后，兴味索然.....	304	好用心机，杯弓蛇影.....	332
得个中趣，破眼前机.....	305	身心自如，融通自在.....	333
非上上智，无了了心.....	306	皆鸣天机，皆畅生意.....	334
人生苦短，宇宙无垠.....	307	盛衰始终，自然之理.....	334





无欲则寂，虚心则凉.....	335	了心悟性，俗即是僧.....	361
贫则无虑，贱则常安.....	336	万虑都捐，一真自得.....	362
晓窗读易，午案谈经.....	336	天性未枯，机神触发.....	363
花失生机，鸟减天趣.....	337	把柄在手，收放自如.....	363
诸多烦恼，因我而起.....	337	造化人心，混合无间.....	364
少时思老，荣时思枯.....	338	文以拙进，道以拙成.....	365
人情世态，倏忽万端.....	339	以我转物，大地逍遥.....	365
热中取静，冷处热心.....	340	形影皆去，心境皆空.....	366
寻常人家，最为安乐.....	340	任其自然，总在自适.....	367
乾坤自在，物我两忘.....	341	思及生死，万念灰冷.....	367
生死成败，任其自然.....	342	福祸生死，须有卓见.....	368
水流境静，花落意闲.....	342	妍丑胜负，今又安在.....	369
自然乐曲，乾坤文章.....	343	风花竹石，静闲得之.....	370
溪壑易填，人心难满.....	344	天全欲淡，人生至境.....	370
心无风涛，性有化育.....	344	观心增障，齐物剖同.....	371
贵贱高低，自适其性.....	345	悬崖撒手，苦海离身.....	372
鱼得水逝，鸟乘风飞.....	346	修行绝尘，悟道涉俗.....	372
盛衰无常，强弱安在.....	347	人我一视，动静两忘.....	373
宠辱不惊，去留无意.....	348	山居清洒，入尘即俗.....	374
高天可翔，万物可饮.....	348	野鸟做伴，白云无语.....	375
求心内佛，却心外法.....	349	念头稍异，境界顿殊.....	375
冷情当事，如汤消雪.....	350	水滴石穿，瓜熟蒂落.....	376
物欲可哀，性真可乐.....	351	机息有风月，心达无喧嚣.....	377
胸无物欲，眼自空明.....	351	生生之意，天地之心.....	377
林岫江畔，诗兴自涌.....	352	雨后山清，静中钟扬.....	378
伏久飞高，开先谢早.....	353	雪夜读书，神清气爽.....	379
花叶成梦，玉帛成空.....	353	万钟一发，存乎一心.....	380
真空不空，在世出世.....	354	以我转物，驾驭欲念.....	380
欲有尊卑，贪无二致.....	355	就身了身，以物付物.....	381
覆雨翻云，总慵开眼.....	356	一念不生，处处真境.....	382
前念后念，随缘打发.....	356	顺逆一视，欣戚两忘.....	382
偶会佳境，自然真机.....	357	空谷巨响，过而不留.....	383
性天澄澈，何必谈禅.....	358	世亦不尘，海亦不苦.....	384
人有真境，即可自愉.....	358	任其自然，不受点染.....	384
幻以求真，雅中求俗.....	359	观物自得，不在物华.....	385
俗眼观异，道眼观常.....	360	满腔和气，随地春风.....	386
布被神酣，藜羹味足.....	360		



上
篇



《鬼谷子》





第一章 捭阖

第一术 捭阖阴阳

【原文】

《鬼谷子·捭阖篇》曰：“捭阖者，天地之道。捭阖者，以变动阴阳，四时开闭，以化万物。”又曰：“故捭者，或捭而出之，或捭而纳之；阖者，或阖而取之，或阖而去之。”

【注解】

就是说，捭阖之术与天地之道相通。天为阳，地为阴，天地之道就是阴阳之道。所以，捭阖之术就是阴阳之术，捭阖阴阳的意思就是变动阴阳四时，即发挥施术者的主观能动性去变阳为阴，变阴为阳，像改变四时的运行顺序那样去改变事物的发展方向和进程。要想使万事万物按施术者的意志变动性质和发展进程，就要使用“开”、“闭”手段。所谓“开”，就是捭，就是公开大出大进，是阳；“闭”，就是阖，就是为达到真正目的而暗中运用的手段。

【事典】

（一）程婴救孤

春秋时期，晋国司寇屠岸贾率兵攻杀执政的赵氏，杀掉了赵朔、赵同、赵括、赵婴齐等，并且将赵氏全族夷灭，只有赵朔的妻子因为是晋景公的姑母，不好杀掉。赵朔夫人逃到宫中，屠岸贾也不好前去追杀。但是，当屠岸贾听说赵夫人生下一男婴时，就下决心一定要杀此男婴，否则他长大后，定会报仇。

这时，赵氏手下有一门客叫公孙杵臼，也得知赵氏有了孤儿的消息，便去找赵朔的朋友程婴商议，决定救出这孤儿，议定由公孙杵臼用偷梁换柱术瞒过屠岸贾，由程婴抚养这孤儿。于是，公孙杵臼假扮医者入宫看病，用药箱把孤儿从宫中偷运出来，交给程婴。程婴把男婴抱走，藏到家中。

屠岸贾得知宫中孤儿已被偷出，大怒，派人四处搜查，并悬赏千金，让人举报。程婴便报告屠岸贾，说他原与公孙杵臼合谋保这孤儿，但为千金所动，愿带路去抓这孤儿。屠岸贾大喜，亲自带兵至深山中。公孙杵臼一见程婴便大骂，骂他不仁不义，出卖朋友。屠岸贾把公孙杵臼和其身边一假冒之婴儿一并杀死。而程婴就把赵氏孤儿抚养成人。

这年，晋景公大病，大臣韩厥说是赵家冤死，在阴曹地府中索命所致。晋景公便想立赵氏后人为君主，但苦于找不到。程婴便把赵氏孤儿献出来，并与韩厥一起谋划，夷灭屠岸贾全族，为赵氏报了仇。程婴见大任已卸，便自杀，到地府中寻老友公孙杵臼去了。

程婴告密，是阳手段，暗中保护孤儿是阴手段；公孙杵臼大骂程婴，是阳手段，引屠

岸贾上当，是阴手段。使用“阴阳捭阖”之术时，“阳”手段往往是“佯”手段，是假的，阴手段才是目的所在。阳手段是为了转移对手的注意力，故需要“捭”，需要公开，需要咋咋呼呼，以吸引敌手的注意力；阴手段是真实目的所在，故需要“阖”，需要暗中进行，需要保密。阴阳相辅相成，捭阖配合而行，故能达到目的。

（二）司马熹的连环捭阖术

历史上还有许多使用连环套式的“阴阳捭阖”术的例子。

战国时期，中山国王同时宠爱着两个妃子——阴姬和江姬。两人都想争做王后，故明里暗里用手段，经常争斗。

纵横策士司马熹见有利可图，便暗中派人游说阴姬说：“做王后的事可要重视。争到手，一人之下，万人之上；争不到手，性命不保，还会祸延九族，早晚会被对方收拾掉。要想胜利，最好找司马熹出主意。”阴姬闻言，便请司马熹献策，并许以重金谢礼。司马熹答应下来，便施展出连环“阴阳捭阖术”。

他先找中山王，说要外出到邻国走走，刺探对方消息，再回来谋划强国之策。中山王自然高兴，给他备上礼物，让他先去赵国，司马熹见过赵王，闲谈中说：“原听说贵国出美人，可我转了几天，没见过一位超过我国那位阴姬的。”赵王一听，来了兴趣，忙问长得怎样？司马熹绘声绘色地描述道：“眉清目秀，明眸皓齿，眼似秋波戏潭水，腰如杨柳舞轻风。真乃倾国倾城之貌！”赵王一听，恨不得马上弄到手里，忙问司马熹：“可不可以把她弄到这里来？”司马熹故意顿了一下，悄声说：“她是我们大王的宠妃，我怎敢添言？请千万别声张出去是我讲了这些，否则，我的脑袋就保不住了！”赵王冷笑一声，咬了咬牙，下定了将阴姬非弄到手不可的决心。

司马熹一见目的达到，忙离开赵国跑回中山国，向国王报告：“赵王昏庸至极，又残暴无比，只知道杀杀攻攻，道德极差，沉于酒色。我已得到可靠消息，说赵王看中了阴姬，正想方设法把她搞去！”“岂有此理！”中山王一听，勃然大怒，骂道：“竟敢到我碗里抢食！”司马熹故作焦急地说：“冷静，大王！目前赵国比我们强大，我们能打得过他们吗？赵王硬来索取，不给吧，我们就亡国；给吧，大王您就会被天下人耻笑，连自己的妃子都保护不了。”“快说怎么办吧！”中山王何尝不明白形势，也是又气又急，便急不可耐地打断司马熹的话头，向他求教。司马熹故意顿了一下，凑近前说：“我看有一个办法可以打消赵王的这个念头。大王立刻把阴姬册封为王后，让赵王死了心。当今，还没有哪个人敢索要别人的王后做妻子的。若有此举动，必引起列国公愤，别国也会出兵帮助我们。”“好！就这么办。”中山王如释重负地笑了笑，马上传令封阴姬为王后。赵王听后，果然也死了心。阴姬对司马熹千恩万谢，自然给了他不少好处。

这一“阴阳捭阖”计谋中，司马熹连用了四个连环成套的“阴阳”手段。司马熹放风给阴姬，帮她谋王后之位，是“阳”，在他和阴姬的范围内是公开的；但其真正目的是通过阴姬取得好处，自己谋利，这是“阴”，是最隐秘的，这是第一套。紧接着使出了第二套，他告诉中山王，去邻国考察以谋兴国之策，是“阳”，在他与中山王、阴姬，甚至某些大臣的范围内是公开的；但其暗中目的却是为阴姬获王后位子寻求外在压力，是“阴”。这第二套之后，见赵王，是第三套。他说阴姬美、漂亮是“阳”，是公开的；其暗中目的却是逗引赵王意图霸占阴姬以造成对中山王的威胁，这是“阴”。第四套是见中山王，把赵王谋夺阴姬的消息



报告中山王，是“阳”，是公开的；其暗中目的却是逼迫中山王立即册封阴姬为王后，这是“阴”。通过这四套“阴阳”手段，使用“捭阖”之法，大开大合，搅动大浪，凭空制造国外压力，最终达到自己的真正目的，最阴暗、最秘密的目的——通过阴姬，捞取好处。

（三）贺若弼渡江灭陈

隋文帝时，贺若弼预备从京口（今江苏镇江）渡江伐陈以统一中国。

贺若弼先派人用军中退役的马匹从老百姓手中换来大批船只，然后秘密地隐藏起来，在江边只摆下五十余只破船。陈国密探前来查看，见只有这五十余只破船，便估计近期内隋人不会进攻。贺若弼又下令给部下，凡军事调防，先全部集中在广陵（今江苏扬州），然后再分赴各防线。届时，陈兵见江北大兵云集，吓得赶忙进入备战状态。后来知道是在调防，便松了一口气。

经过这样几次，凡隋兵集结，陈人再也不惊慌了。于是，贺若弼传令，集结后渡江进军。在陈军毫无防备的情况下，一举渡过长江天险，然后长驱直入，很快将陈国灭掉。

贺若弼暗中派人换来大批渡船藏了起来，是“阴”，是准备大举渡江；明里摆下几十条破船，是“阳”，是告诉敌人渡江准备还不成熟；他让人在广陵集结换防，大张旗鼓，是“捭”；麻痹敌人后暗中集结进军，是“阖”；经过这一番“阴阳捭阖”，终于取得了成功。

（四）巧转阴阳，米耶化整为零

1963年，米耶发现了一家很有价值的公司，在美国有多处油田、天然气和牧场，公司设在巴黎，它的市价每股在40～50美元之间，光是石油和天然气就已经值那个股价了，即超价值的股票。

威尔被米耶指派去进行调查分析，米耶指示：“如果不达到200%的纯利，就不必考虑。”威尔调查后发现，利润可能达到197%，而且可能赚到300%。米耶于是邀请巴黎拉察特公司和高达利公司一起合作收购这家公司的2/3股权，收购价每股155美元，比市价高出65美元。

两地经过最后商讨，《纽约时报》和《华尔街日报》终于在1964年4月8日登出了整版的收购广告。登出更大广告的是魏奥明公司，标题是“请勿受收购者的打扰而乱了方寸”。广告指出公司的股票价值远远超过了收购价。

由此广告战拉开了收购序幕，米耶接着又登出了一个大广告，说“收购者的目的是为了指出该公司年度报告数字不详实，与实际的公司资产值相差甚远，多年来一直如此”。

米耶调查得十分清楚，这家公司的董事会成员持有的股票并不多，大部分股票都是法国人和比利时人所持有。所以，米耶就直接写信给这些股票持有人，进行收买，而不再打广告了。

公开收购后的一个月，也就是5月7日，米耶正式宣布已购买了过半数的魏奥明公司的股权，约值4500万美元，这样，在股东大会上入主新董事会就是必然的了。在开股东大会时，拉察特公司的一个代表奥斯本在主席台发言指出，这家公司的资产过于分散，油田、地产、牧场等等在各地的管理机构太多，使行政开支太大。

果然，在纽约的米耶已经在进行“拆散”的工作了。他们取得公司，不是为了经营它，而是要拆散它。米耶把各地的油田、天然气、地产、牧场公开出售，变成现款。把原有公司的人员解散，支付一笔补偿费。结果纯利润达到了结果的3倍，公司自动解散。





米耶巧妙运用化整为零的拆散策略赢得了高额利润，这并不是偶然的。关键在于，他的确掌握了这门看似无中生有的学问。

（五）慢人半步，掉阴为阳

在商战中，“迟人半步”的策略往往会收到奇妙的效果，其关键在于这条妙计将强大的进攻溶入看似平静的防守之中了。

新产品的开发，国外许多大公司都有自己独到的手段，但“迟人半步”的方法更受人青睐，使采用者受益颇深，被奉为新产品开发的良策。

日本的日产汽车公司，为了开发生产“SANI”汽车，不惜动用大量的人力、物力在全国公开征求车牌，花大钱搞推销宣传，获得了极大成功。这一成功也使得丰田公司欣喜若狂。原因何在？因为“SANI”汽车的大宣传在日本激起了人们对汽车的兴趣。这对丰田公司来说，为它铺了一条通向成功的康庄大道，借着人们对汽车着迷的热潮，丰田公司充分研究了“SANI”汽车的优缺点，制造了比这种车更好的“科罗娜”车。

“科罗娜”投入市场后，使丰田公司获得了比日产公司更佳的经济效益。

日本的松下电器公司，也是采用“迟人半步”方法的得益者。有人称它是一家模仿公司，对此，松下公司毫不介意，因为它从这种做法中受到了极大的益处。

美国国际商业机器公司，几乎从未在市场上推出过尖端新技术的产品，它都是从比它领先的公司中得到教训、吸取经验。正如有些专家们分析说：国际商业机器公司的新产品经常比其他公司设计得好，都得益于比人慢半步。数字计算机公司总结这方面经验时也说：“我们有意在技术上落后二三年，我们让试用户，如政府部门，推着他们走，然后我们研制出一种可靠的商品供最终用户使用。”

惠普公司更有自己的诀窍：凡是别的公司新产品问世，他们公司的工程师在用户那里检查本公司设备时就向用户探寻那种新产品的优缺点，探寻用户有什么具体要求，用不了多久，他们的推销员就登门来推销完全符合用户自己要求的新产品了。结果是：用户满意，收益大增。

这些公司总是“迟人半步”，甘居第二，并不是因为他们的技术能力差，而恰恰是在这迟迈的半步上作出了好文章。

第二术 刚柔弛张

【原文】

《鬼谷子·捭阖篇》曰：“圣人之在天下也，自古至今，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。”

【注解】

就是说，自古至今，圣人治理社会，处理事端，虽然运用千万种方式，变换千百种手法，无论怎样变化无穷，其宗旨都在于一点：阴阳、柔刚、开闭、弛张。总之一句话：不外乎软硬两手，刚柔兼施。



【事典】

(一) 伍子胥弛张疲敌

春秋时，吴国公子光利用宴会之际，派刺客专诸以献鱼为名，暗藏匕首刺杀了吴王僚，夺得王位，他便是吴王阖闾。

这些计谋都是他的臣僚伍子胥设计的。伍子胥因为父亲和哥哥无辜遭楚平王杀害，所以对楚国恨之入骨，逃亡到吴，想借外力之力而报己之仇。他助阖闾夺得王位后，便催促他下令伐楚。当时，楚为南方大国，兵多将广，比吴国强大得多，因而吴王问伍子胥以何计胜楚。伍子胥说：“可用‘弛张疲敌术’。请大王派三支军队，轮番前去骚扰敌人。我们军队去进攻时，楚军必倾巢而出，想凭借优势速战速胜。我军见他们出动后，便退回据守，不与他们正面交锋。等楚军退回，我们的第二支军队再去攻扰。见楚军迎战，又退回休息。第三支军队亦如此。如此反复，我们用此‘软’手段，必能将楚兵拖垮，然后使用‘硬’手段，三军齐出，必能大败楚军。”吴王听后连声叫绝，依计而行，果然拖垮了楚兵，大胜楚军，而后又攻破楚国。

这是主动运用“刚柔弛张”的先软后硬之术克敌制胜的例子。

(二) 田单软硬兼施

战国时期，燕国曾一度被齐国灭掉。后来，燕昭王即位，设“黄金之台”，广招人才，准备报仇。而齐湣王却蒙在鼓里，听从燕王间谍苏秦之谋，攻占宋国，引起了诸侯恐慌。燕昭王趁机联合秦、赵、韩、魏，发兵攻齐。半年时间，齐国莒城（今山东莒县）、即墨（今山东平度）两城除外，其余七十余城尽被燕将乐毅率领的联军攻占。

固守即墨的守将是田单，他是个很懂得计谋权术的人，指挥军民共同固守，使乐毅打了三年，也没攻下来。等到燕昭王去世，燕惠王即位后，田单派人去燕都施“反间计”，让燕惠王用武夫骑劫代替了老谋深算的乐毅。田单又施“刚柔弛张计”，派城中老者到城外向骑劫大营献上黄金，说城中粮草将尽，兵员大减，守城者多为老弱妇孺，田单已准备投降，用“软”的手段麻痹燕军。田单又派人准备了一千头牛，给牛画上怪异花纹，犄角绑上尖刀，尾巴拴上浸了油脂的苇草，又挑选了五千名壮士，让他们吃饱待命。

夜深了，燕军听说齐人准备投降，便放松了警惕。田单令人凿开城墙，放开城门，点起牛尾巴上的油草。牛被烧疼了，瞪圆眼睛，冲出城外，见人就跳。燕军从睡梦中惊醒，只见一群怪物头顶尖刀冲来，吓得转头就跑。五千壮士跟在牛后面掩杀过去。燕兵抱头鼠窜，溃不成军。田单一气收复了齐国丢失的七十余城，恢复了齐国。

这就是刚柔兼施、软硬并用的“火牛阵田单复齐”的历史故事。

古人在使用刚柔弛张术时，不但“软”、“硬”交替使用，也常常“软”、“硬”同时使用，以“软”蔽“硬”，以“硬”辅“软”，两法兼用，相得益彰。

(三) 孙臆以软克硬

俗话说：“人在屋檐下，不得不低头。”智者在困厄的环境中，往往使用“软”手段，先保存自己，为后边的“硬”手段制敌、胜敌打下基础。

战国时期孙臆、庞涓斗智的故事已为大家所熟悉。

孙臆、庞涓曾同师学军事兵法。庞涓入世心切，早早下山去了魏国，被拜为军师，指