

醒世喻世之法室
立身处世之智囊



左右逢源

鬼谷子处世智谋



黄琳
秋林
编著

鬼谷子处世智谋

林琳

林琳

编著

左右逢源

海风出版社

主 编:秋 林 黄 琳
编 委:郑思林 林 辉 金国云
责任编辑:罗继吾
封面设计:吴草萌

左右逢源
——鬼谷子处世智谋
秋林 黄琳 编著

*

海风出版社出版

(福建·福州鼓东路187号)

福州泰岳印刷广告有限公司印刷

850×1168毫米 1/32 12印张 290千字

1997年1月第一版 1997年1月第一次印刷

ISBN7-80597-141-2/F·6 定价:19.80元

版权所有 不得翻印

前 言

谋略，是人类智慧之花结出的果实。数千年来，它伴随着人类的社会实践，伴随着人类思维的发展而发展。一部漫长的人类发展史。也是一部谋略的创造史和谋略的实践史，无时无处不闪烁着人类智慧的火花。从战天斗地、赢得生存，到国家的治理、民族的振兴；从统军作战、克敌制胜，到发展经济、商品经营；从人际交往、外交活动，到统御之术、体育竞争……一个高明的韬略所起到的作用和带来的影响，常常无法以物质的价值和能量去加以衡量。

一条妙计，可以赢得一场战争；一个点子，可以救治一家工厂；一则良策，可以成就一桩事业；一番心机，可以化险为夷、反败为胜。从古至今，无论是王侯将相，还是凡夫俗子；无论是领袖人物，还是芸芸众生，无不倚重智谋，用心、斗智、出奇、弄巧，从而达到预定的目的，摘取胜利的果实。

当今社会，充满了激烈、复杂的竞争。在这些竞争中，人们在遵守法律、道德的同时，在许多情况下，都在自觉或不自觉地运用智谋，一个人要想在自己所处的工作、生活圈子里站住脚、立稳身，进而有所成就，有所作为，就必须熟悉古人曾使用过的各类处世权术、计谋。这样才能在社会生活中纵横捭阖，游刃有余。

《鬼谷子》是一部教导纵横策士们从事社会政治斗争的教科书，其中的许多观点、方法，对于治理国家、处理人事、一般社交、公共关系、商业经营乃至军事和外交等方面都有重要的参考借鉴意义。为此，本书依据“取其精华、去其糟粕”的原则，从中选出一部分进行疏说评析，并结合古今中外的斗智事例加以验证、说明，以期对人们立身处世有所裨益。

目 录

1、以静制动·····	(1)
2、隐匿成事·····	(7)
3、欲取反与·····	(14)
4、因事为制·····	(21)
5、出奇制胜·····	(27)
6、察古鉴今·····	(33)
7、谋阴成阳·····	(40)
8、见微知类·····	(46)
9、广纳贤才·····	(53)
10、软硬兼施 ·····	(60)
11、投石问路 ·····	(67)
12、揣情摩意 ·····	(74)
13、以身作则 ·····	(82)
14、投其所好 ·····	(91)
15、伺隙捣虚 ·····	(99)
16、欲除故纵·····	(105)
17、飞钳制人·····	(113)
18、求之于势·····	(120)
19、谨言慎语·····	(127)

20、处变不惊·····	(136)
21、防微杜渐·····	(143)
22、深隐待时·····	(150)
23、为事贵智·····	(156)
24、得情制事·····	(164)
25、趋利避害·····	(172)
26、制人握权·····	(179)
27、香饵钓鱼·····	(188)
28、守司门户·····	(195)
29、空往实来·····	(201)
30、随机应变·····	(209)
31、量权揣势·····	(216)
32、阴阳捭阖·····	(225)
33、赏罚严明·····	(237)
34、谋深虑远·····	(244)
35、环转退却·····	(247)
36、积弱为强·····	(256)
37、内以养志·····	(263)
38、物类相应·····	(270)
39、先计后图·····	(276)
40、阴极还阳·····	(280)
41、用人所长·····	(287)
42、转圆求合·····	(294)
43、知人始己·····	(302)

44、圆方处世·····	(306)
45、同心同德·····	(312)
46、先事而至·····	(316)
47、推己及人·····	(324)
48、众口铄金·····	(331)
49、因材施教·····	(338)
50、攻心求同·····	(341)
51、决情定疑·····	(348)
52、因人施语·····	(352)
53、周密贵微·····	(360)
54、张网得实·····	(365)
55、循名而为·····	(371)

1、以静制动

人言者，动也；己默者，静也。因其言、听其辞。

——《鬼谷子·反应第二》

【文意】

别人说话，处于动势；自己沉默不语，处于静势。这时就要从他所说的话中，听出他的主张和见解。

【评述】

就动静原理而论，别人在侃侃而谈，是动；我们静默听辞，是静。别人动我们静，别人说，我们听，正是以静制动。在鬼谷子看来，以静制动，就可以顺着对方的话，去探听他言语中所蕴含的主张和见解。如果发现他言语有前后矛盾的地方。还可以马上反问他以探求他的真情，从而了解对方。

以静制动是为人处世中的一种有利武器。当你在谈判中，如果对方提出不合理的要求，或者你对他所说的东西感到厌烦，你不妨采取以静制动的谋略。

英国政治家赖斯在一次演讲中，突然停顿，取出了表，站在讲台上一声不响地看着观众，时间长达 72 秒之久。

正当听众迷惑不解时，他说：“诸位刚才所感觉到的、局促不安的 72 秒长的时间，就是普通工人垒一块砖所用的时间”。

赖斯这种以沉默的方式来表现演讲内容，实属高超。这是吸

引听众注意的一种方法。交谈中的缄默所表达的意义是丰富多彩的。它既可以是无言的赞许，也可以是无声的抗议；既可以欣然默许，也可以是保留己见；既可以威严的镇慑，也可以是忧虑的流露；既可以毫无主见，附和众议的表示，也可以是决心不达目的决不罢休的标志。所以，在立身处世中，以静制动之谋得到了广泛的应用。

【谋略应用】

农民装哑

一天，一个农民牵着一匹马到外地去，中午走到一间小吃店旁，他把马拴好，正准备进小店去吃饭，这时一个绅士骑着一匹马过来，也将马往同一棵树上栓。

农民见了，忙说：“请不要把你的马拴在这棵树上，我的马还没有驯服，它会踢死你的马的。”但是绅士不听，拴上马后也进了小吃店。

一会儿，他们听到可怕的嘶叫声，两人急忙跑出来一看，绅士的马已被踢死了。绅士拉起农民就去见法官，要农民赔马。法官向农民提出了许多问题，可问了半天，农民装作没听见似的，一字不答。

法官转而对绅士说：“他是个哑巴，叫我怎么判？”

绅士惊奇地说：“我刚才见到他时，他还说话呢？”

法官接着问绅士：“他刚才说什么啦？”

绅士把刚才拴马时农民对他说的话，向法官复述了一遍。法官听后“哎呀”了一声，说道：“这样看来，你是无理的了。因为他事先曾警告过你，因此，现在他是不应该赔偿你的马的。”

这时，农民也开口说话了，他告诉法官，他之所以不回答问题，是想让绅士自己把事情的所有过程向法官讲明，这样，不是更容易弄清楚谁是谁非了吗？

这个农民为了让绅士自己把事情的原委讲清楚，运用了以静制动的策略，对法官的问题一字不答，使法官误以为他是个哑巴，从而逼得绅士不得不把拴马时对农民对他说的话复述一遍，达到了自己的目的。

沉默是金

新时代的领导者，大都希望有雄辩的口才，希望自己具有优雅、高尚而风趣、幽默的谈吐。但是也不要忘记“沉默是金”这条通俗格言。沉默对领导者有重要的意义。

首先，有助于领导班子的内部团结。领导班子的团结对于领导工作是十分重要的，但在实际工作中，往往有些人为了小事而明争暗斗，极大地影响了领导本身的威信。如果我们的领导者在这些非原则性问题上，都遵循“沉默是金”这条戒律，就能够减少内耗，增进团结。战国时期，赵国宰相蔺相如在处理与大将军廉颇的关系上，就运用了沉默的方法。廉颇对蔺相如凭着能说会道居然取得比自己更高的地位极为不满，经常在言行上有意冲撞蔺相如。蔺相如对廉颇的无原则冲撞采取回避的措施，不与他正面冲突，不与他争高低。后来廉颇终于被蔺相如忍让、沉默的宽大气量以及顾全大局的高尚精神所感动，于是负荆请罪。从此两人结成了生死之交，稳定了赵国的局势。当然也不能把沉默绝对化，在重大的原则问题上，绝不能沉默含糊，一定要光明磊落。旗帜鲜明，这才符合自己和整体的根本利益。

其次，适当的沉默有利于各方面的人士、专家发表各种不同

的意见，提出各种方案。领导者由于某地位所决定，一旦其提出意见，作出讲话，群众往往比较容易趋同，不愿提出相反或不够成熟的意见，在这种情况下进行决策容易出现偏颇的错误。为了避免陷入“一言堂”、“独断论”的危险，国外决策科学所主张的“头脑风暴法”很值得我们借鉴，就是说领导者保持必要的沉默，只鼓励与会者敞开思想的大门，无拘无束地畅所欲言，自由地提出各种解决问题的方案，而对这些方案不加评论。会后，领导得再经缜密思考，综合选择从而作出正确的决策。

再其次，沉默能减少不必要的麻烦。领导者通常是人们注意的中心，他的一言一语别都很敏感，稍有疏漏很快就传播开来。正如《菜根谭》中所说：“十语九中，未必称奇，一语不中，则愆尤并集”。所以，有经验的领导者，宁愿沉默而不愿匆忙不稳妥发言讲话，尤其在非正式的场合，绝不论他人的私事。即使对于有损自己的流言蜚语，作为老练的领导者也很善于用沉默的方法去加以冷静处理。因为他们懂得迫不及待去解释和反驳反而使流言蜚语更快的传播开来，并且容易给人以心虚的感觉，倒不如“任凭风浪起，稳坐钓鱼船”，不动声色、泰然自若，用行动和事实去说明一切。但是也不要把沉默变成软弱可欺，对于一些恶毒的攻击，在查清来龙去脉之后必须给予有力的反击。

绝妙的无声无情

马摩里在拍摄影片《瑞典女王》时，遇到一个棘手的问题。片中的情景是女王为了爱情放弃了王位，她上了船，她的情人却死了。那么，让女王说些什么好呢？

马摩里心想：不管说什么，都会显得虚假愚蠢。唯一的办法是使用无声的形象。于是，他纯粹运用视象和节奏来处理这个问

题。但一切都准备好之后，扮演女王的嘉宝走过来问他：“我怎么演呢？”

是啊，该怎么演呢？既然只有视象和节奏，那么，演员的表情就很重要了。笑？哭？歇斯底里大发作？怎么演都不好，马摩里可犯了愁。在束手无策之际，他忽然想到，给观众一张白纸不更好吗？于是他决定让观众来写出这个答案。他对嘉宝说：“什么也别演。你什么想法也没有，眼皮也不眨一下。就这么瞪着，毫无表情。”

嘉宝这样做了。电影放映后，观众大为惊奇，赞叹嘉宝演得恰到好处。

这个例子中，马摩里运用“以静制动”的谋略，让嘉宝演瑞典女王登船离开故土时既不说话，也不表现任何表情，实在是绝妙的选择。

一言不发赢官司

林肯是一位勤勉好学的人，他通过自学，领得了律师营业执照。他在法庭诉讼中的能言善辩、机智灵活，赢得了人们普遍的赞誉。有一次，他竟一言不发而击败了原告律师，在诉讼中获胜。

在法庭上，原告律师滔滔不绝，把一两个简单的论据反反复复地讲了两个小时，法官和听众都显得十分不耐烦，一片议论声。有的人竟打起瞌睡来。最后，原告律师终于说完了，林肯作为被告律师登上讲台，但他却一言不发。台下一片肃静，人们都感到很奇怪。

过了一会，林肯把外衣脱下，放在桌上，然后拿起水杯喝口水，再把水放下，重新穿上外衣。然后又脱外衣又喝水，如此循

环了五六次。法官和听众被林肯的哑剧逗得哈哈大笑。而林肯始终未发一言，在笑声中走下讲台，他的对手最终被“笑”输了。

作为律师，一言不发打赢官司是很难的。原告律师已经把听众搞得不耐烦了，林肯如果再长篇大论，效果是可想而知的。所以，林肯以静制动，一言不发，以哑剧的方式攻击对手，从而达到了“此时无声胜有声”的效果。

罗斯福装聋作哑

在第二次世界大战中，一位嗅觉灵敏的美国新闻记者得到情报：美国小罗奇福特领导的一个小组，成功地破译了日军关于进攻中途岛的密码，从而掌握了日军海上作战部署的确切情报，美军据此已针对性地进行了战略准备。

芝加哥的一家报纸根据这位记者提供的稿件，立即作为独家新闻在报上全部捅了出去。这样一来，不但会引起日本人的警觉而立即更换密码和调整作战部署，而且使美军的中途岛之战前功尽弃，处于十分被动挨打的地位。而对如此严重的泄露国家战时情报事件，有关人员要求罗斯福总统下令严查法办。可罗斯福一反常人作法，他以静制动，既没有责成追查，也没有兴师动众地辟谣，更没有因此而调整军事部署，而是装出好象什么事也没发生一样。

结果，事情很快就自己平息下去了，以至此事根本就没有引起日本情报机关的注意而采取相应的措施。

一件几乎断送美军中途岛战役胜利的事件，由于罗斯福总统高明的处理手段，从而加挽回了败局。

2、隐匿成事

天地之化，在高与深；圣人之制道，在隐与匿。

——《鬼谷子·谋篇第十》

【文意】

自然天地的变化规律，在于高深莫测；圣人运用谋略和道术的规律，在于隐蔽秘密。

【评述】

天地化生万物，是因为天高莫测，地厚莫及；圣智之人处世的诀窍，就在于他们隐藏不露的手段。做任何事情都应这样，你要对人使用某种计谋了，实施某种权术了，就要让对方蒙在鼓里。这样做事，才容易成功。倘若事情还没去做，计谋还没实施，却已被对方看破。那样做事，就难于成功。

善于隐蔽自己的用心、目的、实力，以给对手制造假象，使对手产生错觉，轻视自己，为自己突发制服对手造成有利局势，是隐匿成事的关键。

1805年，拿破仑同第三反法同盟作战时，曾成功地使用过隐匿成事之谋。他指挥法军乘胜追击俄军到奥尔莫乌茨时，俄皇亚历山大的近卫军和增援部队赶到了。这时，俄军仓惶逃命，人困马乏；增援部队长途奔驰，也未恢复元气。而法军却乘胜追击，士气高昂。形势对俄军仍旧不利。但亚历山大却看错了形

势，意欲与法军决战，拿破仑为坚定俄皇决战的决心，便运用隐匿成事之谋，他突然下令全军停止追击，撤回前哨部队，并向俄军求和，派代表与俄方谈判。他把自己的实力隐藏起来，装成惊慌失措、软弱无能之貌，使俄皇认为他惧怕决战，从而下定了决战决心，认为目前是消灭法军的最有利时机，指挥他的军队向法军发起了总攻，结果中了拿破仑的圈套，被打得落花流水。

【谋略应用】

智取“九龙杯”

上海一家著名饭店里，隆重的宴会开始了。有十几位外宾明天就要离开上海回国，丰盛的宴会就是为他们而举办的。席间，有一位中等身材的外宾，被眼前雕刻着九条龙的酒杯，即“九龙杯”所吸引。不但看得入迷，而且想窃为己有。于是佯装醉酒，手舞足蹈地乱说乱动。乘人不备，顺手把一只九龙杯塞进了自己的公文皮包。

外宾的举动被一位女服务员发现了，她立即告诉了饭店经理。经理于是找几个人商量：若直接到外宾皮包内翻取，他会提出抗议，造成不利的影响；若想法把他引开也不行，因为他窃取杯子的皮包是不会离身的；若明天在上飞机前把他扣下，又怕夜长梦多，一夜之间不知会有什么变化。

这时，经理突然想到：周总理正在上海，应该向总理反映。周总理听完汇报，浓眉之下，两眼闪出严肃的光芒，说：“‘九龙杯’是国家的宝贝，一套是三十六只，谁想拿走一只，是绝对不允许的！一定要追回来，而且要有礼貌不伤感情地追回来。”

一般人看来，这事太难办到了，可是英明的周总理略一思

索，马上问道：“今天晚上为外宾安排了什么活动？”经理回答总理说：“宴会之后请他们观看杂技表演。”周总理于是笑了，“这不就很好吗？让他们欣赏一下中国杂技的奥妙”。

上海杂技场里，灯火通明，一千多名观众被精采的杂技所吸引。最后一个节目是魔术，一位高个子魔术师走出台前，两位女演员把一个方桌放在台中央，桌上放了三只九龙杯。这时魔术师用布把三只杯子盖好，走开几步，掏出手枪，对准方桌打了一枪，然后揭开盖布，三只九龙杯只剩下了两只。

那只九龙杯哪里去了？

魔术师有礼貌的走下台来，向那位窃了九龙杯的外宾深深地鞠了一躬，请求他把公文包打开皮包。于是，魔术师便从他的皮包里取出了那只九龙杯，并高高地举给观众看。顿时，杂技场里响起一片经久不息的掌声。

探险家的烟幕

1892年，日本驻柏林武官福岛和一群德国军官打赌：他骑着马，能从柏林骑到海参崴。

从柏林到海参崴要经过千山万水，路途艰险，许多人认为骑着一匹马是不可以到达目的地的。可福岛却和德国军官下了大赌注。于是，这消息轰动了整个欧洲。许多报纸都作了报道。

消息传开后，许多人好奇地注视着此事的发展。德国和俄国政府也表示将为福岛的此次壮举提供方便。

福岛在一片敬仰和祝愿声中，骑着他的马，开始了这次举世瞩目的探险。

一路上，福岛仿佛成了一位英雄，所到之处，无不受到人们万分热情的欢迎和款待。

进入俄境后，更是热闹非凡。好奇心刺激着数不清的俄国政府官员与军官们，在福岛必经的路线上守候他的到来。他们举行了各种各样的欢迎仪式，举办了许许多多的宴会来欢迎他；都能陪同这位骑士到自己的乡土参观为幸运；满腔热情地为这位探险家介绍本地区的情况，包括政治、军事等情况。福岛也总乐意与各类人物交谈，总是笑咪咪地用他那圆熟的俄语问这问那。就这样，福岛用了15个月的时间，畅通无阻地穿过俄罗斯、西伯利亚，顺利到达了海参崴。他成功了！

就在许多好奇的人们、包括俄国的各界人士为福岛的探险成功而欢呼之时，一大摞重要的军事情报，已从这位探险家的手中，悄悄送到了日军参谋总部的情报头子的手里。

谁也没有想到，在他们狂热地欢迎探险家的时候，一场以探险为烟幕的间谍活动，正在他们眼皮底下悄悄地进行着。

装醉避难

东晋时期有个著名书法家王羲之，7岁就开始练字，被人誉为“小神笔”。

朝廷中有位名叫王敦的大将军，常常把王羲之带到军帐中表演书法，天色晚了，还让他在自己的床上睡觉。

有一次，王羲之一觉醒来，听见房间里有人说话，仔细一听，原来是王敦和他的心腹谋士钱凤在悄悄商量造反的事，他们一时忘记了睡在帐中的王羲之。听到谈话的内容后，王羲之非常吃惊，心想，如果他们想起自己睡在这里，说不定会杀人灭口呢！怎么才能渡过这一关呢？恰好昨天喝了点酒，于是，他假装酩酊大醉，把床上吐得到处都是，接着，蒙头盖脸，发出轻轻的鼾声，好像睡熟了似的。