



国学精粹珍藏版

鬼谷子

卷三

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



民主与建设出版社

【国学精粹珍藏版】

李志敏◎主编

卷三

鬼谷子



◎ 尽览中国古典文化的博大精深

◎ 融汇世典籍，赢智慧人生

—— 受益终生的传世经典



13. 做事“和”为贵

中国有句老话说：家和万事兴。美国总统西奥多·罗斯福也有相似的言论：“成功的第一要素是懂得如何搞好人脉关系。”还有一位西方的人脉关系学专家也说过：“专业知识在一个人的成功中的作用只占15%，而其余的85%都取决于人脉。”许多商界成功人士对人脉资源也看得十分重要。曾任美国某铁路公司总裁的A. H. 史密斯说：“铁路的95%是人，5%是铁。”鉴于此，如果想取得事业的成功，营造一个适于成功的人脉势在必行。

在商场上，常常出现这样一种情况，一个人在创业之初，虽然有许多的困难，却从不忘随时约束自己的言行，不断警示自己时刻谦恭做人。而当事业奔向顶峰之时，却将许多的德行忘到脑后，这就是富贵易骄的毛病，这毛病不仅影响个人的形象，还会使得企业滑坡，走向衰退。胡志标就是一个典型。

广东爱多电器有限公司正式成立时有3个股东，胡志标和他的好朋友陈天南分别占有公司股份的45%，另外10%的股份由中山市东升镇益隆村以土地入股获得。据说胡志标和陈天南当时各入股公司的本金只有2 000元。

胡志标主打市场的手段是广告，他的所有的智慧和创业好像也都体现在广告上。1995年7月20日，只有26岁的胡志标开始生产VCD。他觉得要想把品牌做响，就得靠广告。而广告有两条最关键，那就是先要找一个最有名的人，然后就要找最强势的媒体。当时他在广州，了解到的大明星就是以功夫片走红的成龙，而成龙一开价就是450万元。人们算了一下，这是爱多当时全部的利润，



没挣钱,全都给成龙了。但是胡志标硬咬牙给了。当时爱多 VCD 的广告语也很简单,就是“爱多 VCD,好功夫。”好功夫成龙是有,但是胡志标有没有好功夫就谁也不知道了。

1996 年 11 月,爱多以 8 200 万元人民币获得了中央电视台广告招标电子类的第一名。过了一年,1997 年 11 月,爱多又以 2.1 亿元的出价获得了中央电视台第四届广告招标的“标王”,胡志标的知名度也由此达到顶峰。那时候是爱多最好的时候,也是胡志标最好的时候。爱多日进斗金,胡志标喜不胜收。然而,后来胡志标失败了,爱多没落了。其失败的原因不仅仅是因为争夺标王超过了自己的资本承受能力,还关乎其心态失衡而导致行动错误。

当时,爱多公司在胡志标的辛苦经营下获得了空前的成功,而爱多公司另一位与胡志标并列的大股东陈天南却从来不过问公司里面的事,他以公司创建之初的 2 000 元的出资,每年只是坐收其利,获取爱多公司 45% 的红利。这使胡志标心里很不平衡。

胡志标表面也没有什么行动,只是暗中指使他的总经理助理,当时兼管爱多财务的林莹(后来成为他的妻子)封锁财务,不允许陈天南查账。之后不久,他又在中山成立了几家由自己担任大股东的公司,这些公司都与广东爱多电器公司毫无关系,但却盗用“爱多”的招牌,连注册资金也是从其和陈天南、益隆村共有的广东爱多电器公司挪用的。胡志标之所以这样做,目的不言自明,他企图利用关联交易转移资产。

陈天南知道这些事,强烈指责抗议胡标的所作所为。并安排自己的律师发“律师声明”,然后又与益隆村联合起来进行逼宫。1999 年 4 月,胡志标被迫从广东爱多电器公司董事长和总经理的职位上“下野”。然而,由于陈天南和益隆村不懂经营,又迫于经销商的强势压力,不得已将胡志标扶上原位。经过这一富有戏剧性的变化后,爱多元气大伤,更为重要的是,这种变动坏了爱多的声誉,使得许多经销商失去了信心。

2000 年 4 月,胡志标以空头支票诈骗的罪名,被汕头一家公司举报被捕。2003 年 6 月,胡志标被中山法院以“票据诈骗罪、挪用资金罪、虚报注册资金罪”三罪并罚,判处有期徒刑 20 年。曾经显赫一时的“标王”最终以如此的下场离开人们的视线,这是任何人始料未及的。





在商场上,人们称胡志标有经营的天赋,但他对自己的表现太过自信,对形势估计不足,导致了大错。另外一个更重要的原因,即他没有处理好他与合作伙伴之间的矛盾。

中国人向来都提倡“和”为主,为人处世讲求“以和为贵”,经商办事追求“和气生财”,处理家庭关系不忘“家和万事兴”,甚至立国安邦之本都离不开一个“和”字,所以要构建“和谐社会”。可见,“和”的重要性,值得经营者们揣摩运用。

明初,五世同堂的薛氏家族,数代皆以农耕为生,因家风淳朴,加之兄弟之间团结互助,日子过得还算不错。到了薛某、薛纶、薛纓这一代,薛家发生了翻天覆地的变化。

薛纶自小聪颖过人,不仅有惊人的记忆力和理解力,而且才思敏捷,数百言文章可一挥而就,且文藻秀美。同读数载,长兄对薛纶的才华深为佩服,便主动要求放弃学业,继承父业,屯田耕作,以便资助薛纶读书。其父薛绮甚为感动,赞叹长子不忘祖训,牢记“家和万事兴”,更感于其对手足倾力相助的义薄云天之情;并借此告诫薛纶切勿忘兄长之恩情,要懂得知恩图报、饮水思源的道理。为了薛纶安心读书,他的弟弟薛纓弃学从商,以便资助薛纶。就这样,薛纶在兄弟们自我牺牲精神的鼓舞下,发愤读书,终在隆庆二年(1568),登进士第,进入仕途。

薛纶进入仕途后,虽不能亲自打点家业,但经常为长兄和弟薛纓出谋划策,所以其长兄和弟薛纓所经营的产业规模也越来越大。自此,薛氏家族人丁兴旺、财源滚滚。

薛氏三兄弟各司其职,彼此离多聚少,但他们兄弟间的情义却越来越深。明朝中叶,由于多方面因素的综合作用,使得开中纳粟制的问题越来越多,以至开中纳粮已不能满足政府的财政及其军饷的需求,加之社会商品货币经济发展,明政府将开中纳粮改为开中纳银。即商人在边疆屯田纳粮换取盐引的开中制度,被纳银的折色制度所代替,这样商人不必要再纳粮到边镇换取盐引,直接纳银便可换取盐引。明初,实施开中纳粮制时,盐商有边商和内商之分。因为当时晋商凭借其极临边镇的地理优势,往边镇纳粟换引后,既可以凭引支盐到内地各盐场充当盐商,又可将盐引卖给内商只充当纳粟换引之商。前者称为内商,后者称为边



商。开中纳银后,内商只要纳银即可换取盐引支盐,而且从边商和内商其对盐不同的运销地位来看,内商处在支配地位,获利多、资本增值快。也就是说纳银制取代纳粮制后,边商失去了原有的优势。

万历十年(1582年),薛纶任陕西按察司副使,他亲眼目睹了许多专纳米、豆、草料等依靠贸易盐引谋利的边商,不仅辛苦,且所获之利甚微。他也深知,处于盐业运销支配地位的内商,其获利不仅数倍于外商,而且只是坐场盐市,经营起来比较轻松省力。他眼见许多陕西的大盐商纷纷迁往淮安、扬州而心中疑惑。这时,他想到了弟弟,薛纓是两淮盐商,两淮盐的主要集中地是扬州,所以两淮盐商大都寓籍扬州,但薛纓却迟迟未迁。薛纶感到问题的严重性,便约三兄弟在大同府天城卫家中相聚。

此时的薛氏家族已是地位显赫、富甲一方,但三兄弟相聚之时并未大张宴席、举杯欢庆,仍保持着他们原有的勤俭习俗。夜晚,三兄弟聚于书房,秘密商议着薛氏家族的未来。

薛纶首先打破了沉默,说道:“三弟,山西边商,尤其像你这样的大盐商,均纷纷寓籍扬州,不知贤弟为何迟迟未动?”薛纓答道:“二哥有所不知,不是我不想寓籍扬州,我也明白,内商营利数倍于边商,且省力,资本增值快。可是,我怕一旦寓籍他乡,日久会坏了咱薛家的祖训呀!”薛纶一愣:“三弟,此话怎讲?”

薛纓道:“平日,我们兄弟三人各司其职,但相距较近,尽管见面的机会不多,但要想见面,倒也不难。因此,家中大小事务皆由兄弟共同管理,虽力有主次,但总觉不生分。可一旦我寓籍扬州,便和大家相距千里之遥。由于路途遥远,信息的传递会出现滞时。如此,虽不分家,兄弟们共同经营也非易事。所以我宁可断了财路,也不敢破坏咱薛家的祖训呀!”

薛纶沉思不语,其兄道:“三弟所言极是,大同有父业断不可弃,我必不可离开大同,二弟新任陕西按察司副使,公务较以前相比更加繁忙,所以,更不可能随你前往或往返两地兼顾南北,再者,往返两地之间也甚是辛苦。”

薛纶明白,只有他才能扭转这一局势,并保薛家财源不断。但是如果他直接说自己辞掉官职,两兄弟可能都不会答应的。于是他动情地对长兄说道:“大哥,你还记得我们小时候学过的庄子的那篇叫《鹏与斥鹬》的文章吗?从那时候,我就立志高远,决心做大鹏。”



薛纓以为二哥是在教训自己，忙答道：“二哥教训的极是，只是并非愚弟不愿做大鹏，而实在是事出有因，不得已才做斥鹬呀。”

薛纶见弟弟误会了自己，忙解释道：“贤弟，我并非在责怪你，而是在谴责自己，竟然糊涂到了这种地步，自己做了斥鹬不说，还连累了好兄弟。”

薛纶的话让其兄弟莫名其妙，其长兄道：“二弟何出此言？你也没有哪儿不够仁义呀，而且你刚刚荣升按察司副使，给祖宗争了光，我们也感到很荣耀，觉得脸上很光彩。”

薛纶说：“长兄，贤弟，请听我慢慢道来。以前，为了助我读书，长兄和贤弟才会弃学，如果没有兄耕弟贾倾力相助，我怎么有今天？涉足官场十余载，深感其尔虞我诈、勾心斗角之险恶，事事小心翼翼才不致出错，走到了现在我才发现，正因如此，我也不知不觉地由大鹏变为斥鹬了。”

这时，薛纶举手示意兄弟不要打断他的话，继续说道：“现在咱们薛家处于进退取舍的两难境地，薛家的事业和薛家的人都应该像大鹏一样志存高远，我作为薛家的一员决不能安于现状，所以，我决定辞去官职回籍，往返于扬州和大同之间，兼顾两地的产业，这样我们兄弟虽相隔千里，但仍是兄弟共同维持家产，如此既不违始祖之训，也不阻薛家兴盛之路。”

薛纓连忙跪倒在地道：“二哥，小弟深知兄之情义，可是这万万使不得呀。”薛纶一面扶起薛纓，一面微笑道：“贤弟，饮水思源，人之常情，再说官场险恶，我也早已厌倦，没什么值得我留恋的了，大丈夫安身立命之处千千万万，何必苛求一处。”

其兄长和薛纓还想再劝说，但薛纶态度异常坚决，所以也就没再说什么。不久，薛纶辞去了陕西按察司副使之职回籍，倾力扶持兄长和其弟薛纓共创薛家大业。很多人对他的离职都很惋惜，而薛纶却说：“我有幸继承先祖之产业，兄耕弟贾，助我求学，才有今日之位，我愿已足矣！”

薛氏家产五世没有分开过，是由兄弟共同经营。自从薛纓经商两淮，在扬州置产后，薛家在大同和扬州两地都有家产、人口，为了照管两地的子弟、田宅、奴婢等，薛纶辞官后，经常往返于大同与扬州之间，他的生活空间和时间大多是在车马上度过的，寒来暑往从未间断过。薛家上下没有人不对其由衷钦佩和赞颂的，薛纶虽德高望重，但无半点居功之态，为人甚是宽厚，对两地的子弟，奴婢皆



一视同仁。

所以兴旺以及产业之所以壮大,显然是与薛氏兄弟间的肝胆相照、和睦相处、群策群力是分不开的。无论是富甲一方的商人,还是平日的百姓之家,不都是将“家和万事兴”奉为家训吗?

六必居酱园店设在北京,如果你在北京,总是能看见注有“六必居”字样的酱菜。相传此店创自明朝中叶。挂在六必居店内的金字大匾,相传是明朝大学士严嵩题写。六必居原是山西临汾西社村人赵存仁、赵存义、赵存礼兄弟开办的小店铺,专卖柴米油盐。俗话说:“开门七件事:柴、米、油、盐、酱、醋、茶。”这七件是人们日常生活必不可少的。由于赵氏兄弟的小店铺不卖茶,就起名叫六必居。

山西临汾西社村是著名的酿酒之乡,赵氏三兄弟蛰伏于家乡时,便从事酿酒这一行业。由于他们酿制的酒味道鲜美,所以深受人们的喜欢,再加之,他们兄弟三人相处和睦,彼此关系融洽,渐渐的,赵氏三兄弟便有了自己的固定客户群。从当时的状况来看,赵氏三兄弟虽称不上大富之户,日子过得倒也安定、殷实。

一天晚上,三兄弟坐在一起聊天。老大赵存仁说:“经过多年的努力,在家乡酿酒这一行业中,我们也算是有了自己的立足之地。但是,这里是酿酒之乡,每家都有自己可以与对手分庭抗礼的独特优势。所以如果想在这里做强、做大恐怕不容易!”

老二、老三也很赞同赵存仁的话,说道:“大哥所言极是。这段时日以来,我们的经营收入一直总是维持在一个较为稳定的水平,好像已经封顶了似的。”

赵存仁点头,说:“如果我们总是待在这,很难有大的突破,或许永远也只能处于这种小家子气的经营局势!”

老二和老三立即领会了大哥的意思,说道:“如果我们一直待在家乡发展,很难实现我们的宏图大业?”

赵存仁见两位兄弟均赞同易地发展之策,便把自己的想法和盘托出,说:“我认为北京是首选之地,因为北京是天子脚下,人口众多、商贾云集。”

两位弟弟闻听大哥所言,连连点头,都表示同意到北京以图大业。说搬就搬,三兄弟很快就将产业全部变卖为银两,然后一同入京。

赵氏三兄弟抵达北京后,决定开办一家酒馆。经过多次选址,他们最后将店



面定于北京前门外大栅栏内。可是酒馆取个什么样的名字呢？赵氏三兄弟聚在一起开始商议，可一晚上也没有想出一个合适的名字。第二天，赵存仁找到一位当地老人，将名字定为“六必居”。六必居的规矩甚严，但却并不死板。

有一年夏天，六必居里一个出门要账的伙计跟一个穷书生攀谈，知道他是一名候补盐大使，北上来“投供”，加捐，可惜的是“本钱”不够，落魄在此。这个伙计动了恻隐之心，决定拉这个书生一把。恰巧，这名伙计有笔款子可收300两，原是吃了“倒账”的，在店里来说，已经认赔出的账，如果能够收到，完全是意外收入。这个伙计把收来的那笔钱借给了那书生，还把自己攒的一点钱也给了他。他想，反正这笔款子在店里已经无法收回，如今借给那书生，将来能还最好，不能还，店里也没有损失。便自己做主，而且自己写了一张书生出具的借据送到总管店务的“大伙计”那里。没想到，他因此被劝退。

后来，这件事被“六必居”的东家知道后，非但没责怪那小伙计，还认为他很讲义气，亲自上门又将他找了回来，还嘉奖了他，嘱咐他如果再遇到这样的事，应先和东家打个招呼。

不久，书生终于捐官成功，并且在官场里疏通时，巧遇贵人，所以官捐的还不小。这时，他也没忘小伙计的恩情。

一位身穿官服的人来到“六必居”。小伙计一见他，欣喜万分，不仅他的不白之冤可以洗刷干净，还彰显了“六必居”东家的用人策略和眼光的独到。经过这桩事以后，“六必居”的名声更是响亮。

后来，由于时势变迁，他们把“六必居”酒馆改为“六必居”酱菜园。

六必居酱菜的原料都有固定的产地。六必居自制黄酱和甜面酱的原料中，其黄豆选自河北丰润县马驹桥和通州永乐店，这两个地方的黄豆饱满、色黄油性大。白面选自来山西崞水县，为一等小麦，这种小麦黏性大，六必居自行加工成细白面，这种白面适宜制甜面酱。六必居酱菜，其用酱必须是规定的酱料，从发酵到酱制成必须经过三七二十一天，酱制工序一道也不可省略，仅甜酱八宝菜就要经过几十道工序。

有一次，在制作甜酱八宝菜的过程中，由于缺少了一道工序，对甜酱八宝菜的色泽稍有影响，但对口味没有丝毫影响，仍是酱味浓郁、脆嫩清香、咸甜适度。上市的便建议掌柜的说：“我们可以稍微折价，并向消费者说明原因，这样，我们



可以降低损失。”

掌柜的听完后,觉得言之有理,便去征求东家的意见。但遭到了东家的严厉拒绝。东家说道:“不行,宁叫赔折腰,不让客吃亏。”然后吩咐掌柜将这批“不合格”的甜酱八宝菜全部销毁。

掌柜的不敢相信自己的耳朵,重复道:“什么?全部销毁?”他唯恐自己听错了。

东家再次用不容置疑的口吻说道:“对!全部销毁!而且要当众销毁!”

掌柜的一咧嘴,自言自语道:“这次损失可惨了。”

东家说道:“售货无诀窍,信誉第一条。”之后再也没说什么。

于是,“六必居”的东家择日当众宣布了该事,并当众将不合格的甜酱八宝菜全部销毁。当日有很多人围观了该事件的经过,人们纷纷奔走相告,一时全京城的人几乎无一人不晓此事。人们对“六必居”的信誉称赞不已。

“六必居”的东家从不低看本店的伙计,而是透过能力匹配——一个萝卜一个坑,给人以相对稳定的工作,使伙计有一种归宿感。伙计感到东家对自己的器重,工作更是卖力。或许“六必居”的东家在一定程度上借鉴了魏公子无忌的作法——不轻看任何一个小人人物。事实也证明,不忽视“小人人物”,有可能带来意想不到的好处。

一天,一个名叫张夺标的青年来到“六必居”酱菜店,跟掌柜的说想来店中当伙计。当时店内并不需要增添人手,因此掌柜的便回绝了对方。哪知这一青年竟直接又去找东家。东家以礼相待,但还是婉言回绝了,张夺标没有灰心丧气,说道:“贵店什么时候添伙计我再来。”东家见此人意志坚定,且比较机敏,便破例收张夺标当了店伙计。

1900年,八国联军侵占北京,义和团出于义愤,在北京焚烧卖洋货的商店,旧历五月二十日,大栅栏一家经销药的商店被烧,大火殃及“六必居”。店伙计张夺标冒着生命危险把“六必居”金字牌匾抢救了出来。事后,东家特意设宴款待张夺标,并表示要以重金酬谢张夺标。但张夺标没有接受东家的谢银,只是对东家说:“当初东家的知遇之恩,我今生无以报答,我身为‘六必居’的一员,这样做是分内之事。”

后来,“六必居”虽然几经坎坷,但每每均能逢凶化吉,至今仍然牌匾高悬,





享誉海内外。

人的一生中,有许多事情可以独立完成,也有许多事情需要别人的协助才能达到预期目标。很多人会固执地认为自己一个人就可以应付所有的人生坎坷,但这是多么幼稚的想法,人的成功离不开势力。这里所说的势力不仅限于人,而是在你需要帮助时所出现的人、事、物的组合体。这种完美的巧合是任何一人也无法控制的,我们唯一能做的就是使用人脉来给自己创造一个、再一个的“势力”。

此外,无论什么时候,都应该学会与别人打招呼的习惯,即使对方表面来看对你的事业提供不了有益的帮助,我们也要尽量的增进关系。在建立人脉网络的过程中,很多人容易产生一种负面情绪,这种情绪来自付出不能得到同等的回报,从而产生的心理不平衡,自然这种情绪会阻碍人脉的扩展。所以,不如敞开心扉,真诚待人,不必苛求结果。



第七篇 揣^①篇

揣,即推测、揣度之意,指的是思忖他人的内心,推测对方心理的方法。通过揣度,能够对事物的利弊作出正确的分析,并作出合理的决断。可以说,揣情术是谋略的根本,也是游说的主要方法。

【原文】

古之善用天下者,必量天下之权,而揣诸侯之情。量权^②不审,不少强弱轻重之称^③;揣情不审,不知隐匿变化之动静。何谓量权?曰:“度于大小,谋于众寡。称货财有无,料人民多少、饶乏,有余不足几何?辨地形之险易,孰利孰害?谋虑孰长孰短?揆群臣之亲疏,孰贤孰不肖?与宾客^④之知睿,孰少孰多?观天时之祸福,孰吉孰凶?诸侯之亲,孰用孰不用?百姓之心,去就变化,孰安孰危?孰好孰憎?反侧孰便、孰知?如此者,是谓量权。”

【注释】

- ①揣:揣,揣度,推测。
- ②量权:量是秤称重量,权是秤所用的砣。
- ③称:又作秤,天平。
- ④宾客:古代称被礼遇为军师和策士等人。

【译文】

古时候,善于治理天下的人,必然会审慎地把握国家的发展趋势,揣度各诸侯国的具体情形。如果不能周密切实地审时度势,权衡利害,就不会知道诸侯国的强弱情况。如果不能周密地揣度形势,便不知道个中隐蔽的情况的发展变化。什么叫权衡得失呢?就是能准确揣测对方大与小,明察多与少,衡量财货有与无,预测百姓众与寡,丰足与贫乏,不足与有余各有多少?(在战争中)分辨山川地貌的险要与平易,哪处与己有利,哪处与己有害,在进行决策时考量哪个是长策,哪个是权宜之计。在君臣亲疏关系中,要知道哪些人贤德,哪些人不正派;在谋士与宾客中,哪个足智多谋,哪个是平庸之才。考察命运的福祸时,什么是吉





利的,什么是凶险的;与诸侯交谊中,谁是可以效力的,谁是不能效力的;在判断老百姓的心理趋向时,哪种是平安的,哪种是具有危险的,什么是老百姓喜好的,什么是老百姓厌恶的;不顺从者,哪些要审察,哪些可相契。以此明察百姓心理变化的趋势。上述所说的,就称为审时度势,衡量利弊得失。

【原文】

揣情者,必以其甚喜之时,往而极其欲也,其有欲也,不能隐其情;必以其甚惧之时,往而极其恶也,具有恶也,不能隐其情:情欲^①必知其变^②。感动而不知其变者,乃且错其人勿与语,而更问所亲,知其所安^③。夫情变于内者,形见于外;故常必以其见^④者,而知其隐者;此所谓测深揣情。

【注释】

①情欲:欲望,欲念。

②变:指针对好恶喜惧变化而言。

③所安:安身立命的根据。

④见:显现

【译文】

所谓揣情,就是必须在对方最高兴的时候,去加大他们的欲望,他们既然有欲望,就无法按捺住实情;又必须在对方最恐惧的时候,去加重他们的恐惧,他们既然有害怕的心理,就不能隐瞒住实情。情欲必然要随着事态的发展变化流露出来。对那些已经受到感动之后,仍不见有异常变化的人,就要改变游说对象,不要再对他说什么了,而应改向他所亲近的人去游说,这样就可以知道他安然不为所动的原因。那些感情从内部发生变化的人,必然要通过形态显现于外表。所以我们常常要通过显露出来的表面现象,来了解那些隐藏在内部的真情。这就是所说的“测深揣情”。

【原文】

故计国事者,则当审量权;说人主,则当审揣情;谋虑情欲必出于此。乃可贵、乃可贱、乃可重、乃可轻、乃可利、乃可害、乃可成、乃可败,其数^①一也。故虽有先王之道、圣智之谋,非揣情,隐匿无所索之。此谋之本也,而说之法也。常有事于人,人莫能先。先事而至,此最难为。故曰“揣情最难守司”。言必时其^②谋虑,故观蚬飞蠕动^③,无不有利害^④,可以生事变。生事看,几之势^⑤也。此揣情饰



言成文章，而后论之。

【注释】

①数：法术，此指办法。

②时其：抓住时机。

③蝇飞蠕动：泛指能飞行、蠕动的小虫。蝇是没有骨头的昆虫，爬行而动。

④无不有利害：世间没有不具备利害之心的东西。世上之事无不包含着利与害的因素。

⑤几之势：几，细微，细微的态势。

【译文】

所以谋划国家大事的人，就应当详细衡量本国的各方面力量；游说他国君主的人，则应当全面揣测别国君主的想法，避其所短，从其所长。所有的谋划、想法、情绪及欲望都必须以这里为出发点。只有这样做了，才能得心应手地处置各种问题和对付各色人物。可以尊敬，也可以轻视；可以施利，也可以行害；可以成全，也可以败坏，其使用的办法都是一致的。所以，虽然有古代先王的德行，有圣人高超的智谋，不揣度透彻所有隐蔽的和深藏的实情，将什么也追求不到。这是智谋的基础和游说的通用法则。人们对某些事情常常感到来得突然，是因为不能事先预见。能在事情发生之前就预见到，这是最难的。因此说：“揣情，最难把握”。游说活动必须深谋远虑地选择时机。过去我们看到昆虫蠕动，都与自己的利益相关，因此才发生变化。事情一开始，都会产生一种微小的态势。揣情者，就要用合情合理的言词装饰成文章，而后再与对方论说。



纵横谋略



1. 揣情度势，施政有方

“揣”即揣摩、估计、推断。用揣摩、估计、推断等方法判断出游说对象的想法，来达到自己的预期目的。也正如文中所说：善于治理天下者，其胸中必须揣有天下之一切。那些以政治为志向的人士，必须做到善于“量权”与“揣情”，只有这样才能获得成功。

子产，春秋末期著名的政治家。他在年轻的时候就与众不同，极具政治眼光。

子产所在的郑国攻打蔡国，擒获蔡国司马公子燮，此消息让郑国举国欢腾，以为大胜。子产却忧虑说：“我们郑国乃一小国，本不该轻易和人结怨，惹火烧身。如今和楚国的盟国交战，虽有小胜，却有大患，哪里值得庆贺呢？”

不久，楚国果然来攻郑国，郑国许久不得安宁。

子产为相后，当时郑国内忧外患，形势十分不稳。为了控制时局，子产提出了“宽以治世”的主张，他为此解释说：“现在百姓和朝廷的积怨很深，追其根源，还是从前执政者苛政扰民所造成的。如果我们不反省自己，革除陋习，加民以惠，百姓的怨恨便会愈加高涨，到了无法控制的地步，朝廷就难以维系了。这是当务之急，不这样做只能束手待毙。”

子产废止了朝廷的暴政，制定了许多有惠于民的各种措施，让民众畅所欲言，渐渐郑国走向安定。

一次，子产命贵族公孙段办事，事后赏他一座城邑作为嘉奖。子产的下属子



太叔认为不妥,他进言说:“作为臣子,为朝廷办事本是分内之事,实不该赏他一座城邑。如果照此办理,郑国的城邑岂不都送给了他人,郑国又何以为国呢?这于理不合呀。”

子产告诉他说:“危难之际,当以宽待人,方能使人为国效力。一个人的欲望是固有的,让他满足了欲望,役使他也就可能了。只要事情有成,城邑并不足惜,何况城邑不能搬走,仍属郑国,国家并无损失啊。”

子产用此手段稳住了郑国大族,使之不生二心,努力为朝廷办事了。

贵族丰卷上书请求用新鲜野物祭祀祖先,这是君主才能享有的特权,子产自是坚决不允。丰卷召集兵卒准备作乱,子产在大夫子皮的帮助下打败丰卷,把他驱逐国外。郑国大王深恨丰卷放肆,下令没收丰卷的田地住宅,却不想子产出面谏阻说:“丰卷乃郑国大族,其家盘根错节,族人众多。大王如果重惩丰卷,抄没其家,必令其族人不安,反生变故。为大局计,大王只要宽容其罪,丰卷感恩不说,其族人必死命效国,大祸自消了。”

在子产的劝说下,郑王压下怒气,收回了成命。3年过后,丰卷感恩回国,其族人齐聚王宫门外,誓死报效郑王大恩。

子产的政治主张是“宽以治世”,但是他并没有全部放弃“严”的手段。在政治局势稳定的情况下,对于屡教不改、胡作非为的贵族则采取严厉打击的手段,一点不留情面。为此,他对下属子太叔说:“治世,最上等的是用道德治理民众,其次



也不可不用刑戮之法。像火一样,人们对它望而生畏,烧死的人就很少;而水,看上去很柔弱,人们都不怕它,淹死的人就很多了。所以,宽严皆不可偏废,力求做



到以宽为主,宽严相济。”

郑大夫徐吾犯的妹妹十分漂亮,贵族子南和子皙为了争娶她而发生争斗。子产多次告诫他们遵纪守法,二人恃贵不听,在大街上相互砍杀,子南把子皙击伤,子产把子南流放到吴国。

第二年,子皙又生事端,率众和子南的族人再起冲突,公开群殴。子产此时不顾众人求情,坚持重惩子皙,他派人历数子皙的罪状,迫其自杀谢罪。子产执政二十余年,在他的治理下,郑国政治稳定,国泰民安,呈现出了前所未有的大好局面。

消除仇怨,不能不讲原则,只是一味地讨好别人是不会取得好的效果。在处理这类的问题如果丧失了自己的立场,就会贻害无穷。宽厚的做人态度和治国方针,就是要做到以德服人,以德释怨。如果这种方法不能够奏效,就要采取严厉的手段,迫其就范。灵活多变、因人而异的手段,就是要讲究实际的效果;手段多样,应势而变,就会掌握主动权,在治理国家的时候就会得心应手。

2. 有所不为才能有所为

《鬼谷子》云:“古之善用天下者,必量天下之权,而揣诸侯之情。量权不审,不知强弱轻重之称;揣情不审,不知隐匿变化之动静。”这句话的意思是说,古代善于治理天下的人,必然会衡量天下各种力量的轻重,揣摩诸侯的实情。如果对各种力量的轻重分析不够全面,就不可能对诸侯力量的强弱虚实作出正确的判断;如果揣摩诸侯的实情不够全面,就不可能掌握事物发展和变化规律的各种变化征兆。

洛克菲勒号称“石油大王”,在创业的初始阶段也是靠对事物的准确判断才敲开财富的大门。

1859年,当美国宾夕法尼亚州出现了第一口油井时,洛克菲勒就看到了这项风险事业的前景。在别人畏缩不前的时候,他凭借非凡的冒险精神与合伙人

