

**鬼谷子**

**非独忠信、仁义也，中正而已矣；道理达于此之义，则可与语。**

目录

[捭阖 3](#__RefHeading___Toc2308_1773610119)

[反应 5](#__RefHeading___Toc2310_1773610119)

[内揵 6](#__RefHeading___Toc2312_1773610119)

[抵巇 8](#__RefHeading___Toc2314_1773610119)

[飞箝 9](#__RefHeading___Toc2316_1773610119)

[忤合 10](#__RefHeading___Toc2318_1773610119)

[揣篇 11](#__RefHeading___Toc2320_1773610119)

[摩篇 12](#__RefHeading___Toc2322_1773610119)

[权篇 14](#__RefHeading___Toc2324_1773610119)

[谋篇 15](#__RefHeading___Toc2326_1773610119)

[决篇 17](#__RefHeading___Toc2328_1773610119)

[符言 18](#__RefHeading___Toc2330_1773610119)

[转丸 19](#__RefHeading___Toc2332_1773610119)

[却乱 20](#__RefHeading___Toc2334_1773610119)

[盛神法五龙 21](#__RefHeading___Toc2336_1773610119)

[养志法灵龟 22](#__RefHeading___Toc2338_1773610119)

[实意法螣蛇 23](#__RefHeading___Toc2340_1773610119)

[分威法伏熊 24](#__RefHeading___Toc2342_1773610119)

[散势法鸷鸟 25](#__RefHeading___Toc2344_1773610119)

[转圆法猛兽 25](#__RefHeading___Toc2346_1773610119)

[损兑法灵蓍 26](#__RefHeading___Toc2348_1773610119)

[持枢 27](#__RefHeading___Toc1620_2803666824_%25252)

[中经 27](#__RefHeading___Toc1622_2803666824_%25252)

捭阖

**粤**（用于句首。表示审慎的语气）**若**（顺；顺从）**稽**（考察）古，**圣人**（指能够深入领会阴阳之道，掌握自然界和社会的本质及规律，并善于利用矛盾，从事政治斗争的人）之在天地间也，为众生之先。观阴阳之开阖以名**命物**（抓住事物的本质，表述事物名称和性质），知存亡之**门户**（比喻事物的机栝），**筹策**（犹筹算。谋划；揣度料量）万类之终始，**达**（通晓）人心之理，见变化之**朕**（征兆，迹象）焉，而守司其门户。故圣人之在天下也，自古及今，其**道**（事理；规律）一也。

顺着考察历史，圣智之人生在天地之间，是芸芸众生的先导。他们观察万物的阴阳开合的变化，通过揭示它们的本质属性来给万物命名；他们知道影响事物生存和死亡的关键所在，并筹算万物从开始到终结的发展过程，他们通晓人的心理，通过观察事物变化的征兆，来把握事物发展变化的关键所在。所以圣智之人立身于天下，从古至今，其遵循的规律都是一样的。

变化无穷，各有**所归**（归宿，指不同表现）。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。是故圣人**一**（始终）守司其门户，**审**（详细，周密）察其所先后，度权量能，**校**（比较）其**伎**（通“技”。技艺，本领）巧短长。

万物变化无穷，各有不同表现。或表现为阴，或表现为阳，或表现为柔弱，或表现为刚强，或表现为开放，或表现为封闭，或表现为松弛，或表现为紧张。所以圣智之人始终把握事物发展变化的关键，审慎地观察事物发展变化的先后过程，揣度权衡并考量人的能力，比较其技艺的长短。

夫贤不肖、智愚、勇怯、**仁**（仁慈；厚道）**义**（善；美）有差。乃可捭，乃可阖；乃可进，乃可退；乃可贱，乃可贵，**无为**（顺应人们的不同秉性）以**牧**（统治；主管）之。审定**有无**（有没有真才实学）以其**实虚**（为人真诚还是虚假），随其嗜欲以**见**（同“现”）其志意。微**排**（驳斥）其所言而**捭**（拨动启发他说出真话）**反**（反对）之，以求其实，**贵**（崇尚，重视）得其**指**（古同“旨”，旨意，主旨）。

这贤良与不肖，智慧与愚笨，勇敢与怯懦，在仁厚美善方面有着差异。根据每个人的秉性，可以捭，也可以阖；可以擢进，也可以黜退；可以轻贱，也可以敬重，要顺应每个人的秉性特点进行管理。详细地确定他有没有真才实学以及其对人是真诚还是虚假，随着他的嗜好和欲望来判断其意志。略微驳斥他的言辞，拨动启发他说出真话然后再加以反对，以求得到其真实情况，重视得到他说话的主旨。

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**（实情；真情）也。可与不可，审明其计谋，以**原**（推究根源）其同异。离合有**守**（等待），先从其志。**即**（假如，倘若）欲捭之贵周，即欲阖之贵密。周密之贵微，而与道相**追**（赶得上；比配）。

如果对方闭口不说，就要想办法让他开口，以便了解他追求的利益点所在。或通过“开”的方式开诚布公，坦然相告；或通过“阖”的方式严加保密，丝毫不露。将真实情况告知给对方是为了取得对方的信任，将真实情况隐藏起来是为了考察对方的诚意。想知道可行不可行，就要详究并弄清楚对方的计谋，以便推究双方的异同之处。双方意见有差异时，是离是合都要等待时机，可以顺从对方先按照他的志向去办（自己则适时而动）。假若想要捭，最重要的是周详；假若想要阖，最重要的是缜密。周详和缜密要求做到密不透风、不被发现，并且要与道（规律）相符合。

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**（计算，推测）。圣人因而为之虑，其不**中**（合于；符合）权衡**度数**（测算），圣人因而自为之虑。

所谓“捭之”，是为了预料对方的情况；所谓“阖之”，是为了结合对方的实情。都看清楚了，其权衡轻重后，才为之做出推测。圣智之人因而为之思虑，其中不符合我们的权衡和推测的地方，圣智之人因而只能自行思虑退路了。

故捭者，或捭而出之，或捭而**内**（nà，接纳，吸收）之；阖者，或阖而**取**（得到；获得；接受）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。

所以“捭”，或者通过“捭”向对方传达出信息，或者通过“捭”让对方接收相关的信息；“阖”，或者通过“阖”来获取对方的信息（以静制动），或者通过“阖”来迫使对方离去（拒绝）。捭阖，遵循天地的规律。捭阖，通过变动阴阳四时，用开闭之法使万物化生交替。纵和横，返和出，翻和覆，反与忤，必定经由这个。

捭阖者，道之**大化**（重大变化），说之变也；必**豫**（同“预”，预先，事先）**审**（详究，考察）其变化，吉凶大命系焉。口者，心之门户也；心者，神之主也。志意、喜欲、思虑、智谋，皆由门户出入。故关之，以捭阖**制**（控制）之以出入。

捭阖，是规律的大变化，是说话的机变；必须预先详究其变化，这是结果吉凶的关键所在。口，是思想的门户；思想，是精神的主导。意志、喜好、思虑、智谋，都是通过口这个门户来传出和传入。所以要闭口，通过捭阖来控制传出和传入。

捭之者，开也，言也，阳也；阖之者，闭也，默也，阴也。阴阳其**和**（调和），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。

所谓“捭之”，就是让人打开心扉，开口说话，这就是阳之道；所谓“阖之”，就是让人关闭心扉，沉默不语，这就是阴之道。阴阳之间其互相调和，始终遵循着阴阳变化的基本原理。所以说长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲等都被归于“阳”类事物，称为“开始”。而死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚等都被归于“阴”类事物，称为“终止”。那些在言论时采用“阳”来立说的，都可以称为“开始某事”，讲出善的一面去说服对方开始某事；那些在言论时采用“阴”来立说的，都可以称为“结束某事”，讲出恶的一面使对方终止谋划。

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**（卑下）**求**（打动）**小**（小人），以**高**（崇高）求**大**（君子）。由此言之，无所不出，无所不入，无所不可。可以说人，可以说**家**（大夫统治的政治区域，即卿大夫或卿大夫的采地食邑），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。

捭阖的规律，通过阴言和阳言去试探对方。跟喜欢阳言的人谈论时以使用涉及上述阳类事物的崇高语言为主；与喜欢阴言的人谈论时以使用涉及上述阴类事物的卑下语言为主。用卑下的语言去打动小人；用崇高的语言去打动大人。根据这个方法去说，没有试探不出来的真情，没有不听从我们决策的人，没有不能说服的对象。可以说服个人，可以说服家庭，可以说服邦国，可以说服天下；做小事情没有内在制约，做大事情没有外在阻碍。补益和损害、去逆和归附、背离和返归，都是通过阴阳的变化来驾御其事。

阳，动而行；阴，止而藏；阳，动而出；阴，隐而入。阳**还**（返还）终阴，阴极反阳。以阳动者，德**相**（辅佐、帮助）生也；以阴静者，形相成也。以阳求阴，**苞**（通“包”，包容，怀抱）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**（谓随物赋形，或方或圆）之**门户**（比喻事物的机栝）。

阳，运动前行；阴，静止隐藏；阳，运动发展；阴，隐藏收敛。阳返归原始最终成了阴，阴发展到极点反而变为阳。通过阳的方式开展运动的人，靠道德帮助生存；通过阴的方式获得宁静的人，靠表现帮助成就。以阳的方式去求助于阴，就要以道德包容对方；以阴的方式去结交阳，就要实际地去施以助力。阴阳互相寻求帮助，则凭借捭阖。这就是天地阴阳的规律，并且是游说他人的方法，是万事成败的先决，因此被称为“随物赋形的关键”。

反应

古之**大化**（谓化育万物）者，乃与无形俱生。反以观往，**覆**（同“复”，重、再）以验来；反以知古，覆以知今；反以知彼，覆以知己。动静虚实之**理**（事物的规律、意旨），不合于今，反古而求之。事有反而得覆者，圣人之意也，不可不察。

古时候化育万物之人，是与无形的“道”共生的。他们回顾过去，再来验证将来；考察历史，再来把握现在；了解对方，再来返照自己。对于动静、虚实的原理，如果不符合于当今的情况，就要反过来在前人的历史经验中探求。任何事物又需要反复探求，才能得到答案，这是圣智之人的思维方式，不可不仔细考察。

人言者，动也；己默者，静也。**因**（经由；透过）其言，听其辞；言有不合者，反而求之，其应必出。言有**象**（摹拟、效法），事有**比**（譬喻）。其有象比，以观其**次**（中，间）。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。其犹张置网而取兽也，多张其会而**司**（通“伺”，侦察，观察）之。道合其事，彼自出之，此钓人之网也，常持其网驱之。

别人侃侃而谈，是动；自己沉默倾听，是静。透过对方的话，听他话中透露的真实想法；话中有前后矛盾或不合情理的地方，通过反驳和追问来探求其情，从其反应中必定能探求出。说话可以模仿，事物可以类比；透过象和比的手法，来观察其后要说的话。“象”就是模仿事物，“比”就是用同类的言辞来做类比。采用象、比手法皆不直说，可以在无形之中获得对方回应。用象、比之词引诱对方说话，如果和现实相符，可以获知对方的实情。其像张开网捕野兽一样，在野兽出没的地方多设一些网，伺机等侯着野兽落网。针对对方使用的方法只要合事理，对方自然会暴说出真情，这就是“钓”人实情的网，应经常持这样的“钓”人之网去驱使别人。

其不言无比，乃为之变。以象动之，以**报**（通“赴”，往，去）其心，见其情，随而牧之。己反往，彼**覆**（重、再）来，言有象比，因而定**基**（根据，依据）。**重**（zhòng，谨慎）之，**袭**（乘其不备，偷偷地进攻）之，反之，**覆**（审察；查核）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**（详细，周密）也。牧之不审，得情不明；得情不明，定基不审。

（如果）其沉默不言或言辞中没有使用类比，就要为之改变谈话方式。用“模仿”的手法来打动对方，是言辞暗合对方内心的想法，等对方显露出真情，进而主导对方。己往彼来，言辞之中有“模仿”和“类比”（以探察对方的底细），因而奠定谈话的基础。首先自己的言谈举止要十分谨慎，不要轻易暴露自己的意图；其次通过突然发问的方式，不给对手任何巧言令色、掩盖事实的机会；然后在谈话过程中不时地反驳对方话语中的有前后矛盾或不合情理的地方，以探求真情；最后要不时地采取顺从谈话对手的方式，以查核出导致他话语中出现自相矛盾的内容的原因；像这样进行探究，任何事情都可以从对方言辞中察知。圣智之人用这种方法诱导愚者或智者，所获皆为实情，任何事情都不会有疑惑。所以善于用“反听”的方法探察对方的人，通常能够用鬼神莫测的多变手段来探得对方的情况。随机应变的方法得当，就主导的详细。主导的不详细，得到的情况就不明了；得到的情况不明了，奠定的基础就不详细。

变象比，必有反辞，以还听之。欲闻其声反默，欲**张**（通“胀”，胀满）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。

变化着使用“象”“比”，对方一定会有“反应”的言辞，这时自己再回过头来倾听。想要听对方讲话，自己要先用沉默来逗引他；想让对方膨胀，自己要先收敛；想让抬高对方，自己要先谦下；想从对方那收获利益，自己就要先付出。要想让对方“敞开心扉”而露出实情，就要善于通过“象”和“比”综合使用的办法，来主导对方的言辞。声音相同，彼此就会产生共鸣；双方看法一致，就会心理契合，彼此就会走到一起。

或**因**（引入动作行为的依据；根据；凭借）此，或因彼，或以事**上**（君主；皇帝），或以牧**下**（臣下；百姓；群众）。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。以反求覆，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**（比喻胜败、高下、强弱）。虽非其事，见微知类。若探人而居其内，量其能，**射**（猜度）其意也；符应不失，如螣蛇之所指，若羿之引矢。

（反听之法）或者根据这个办法，或者根据那个办法，或者用来侍奉君主，或者用来主导臣下和百姓。这就需要听出话中的真伪，了解彼此的异同，从而探得情况和诡诈之处。对方的表情动作、言谈沉默与此间的出入（不符之处）、对方的喜怒都可以用这种方法窥其端倪，都通过预先奠定（做好准备）作为法则。用“反”的方式来探求和查核，观察对方的寄托（安身）。因此使用这种方法的时候，自己需要平心静气地去听取对方的言辞，考察其中的事情，论说万物，辨别事物的胜败、高下、强弱。虽然不是同一事物，但是可以从无关紧要的小事情中来推知有关联的同类事。像深入到人的内心探测人一样，借此估量出其能力，猜度出其意图；而这种猜度就像“符应”那样不会失误，像螣蛇所指祸福不差，像后羿发箭发箭必定命中那样百验不失。

故知之始己，自知而后知人也。其相知也，若比目之鱼；其**见**（古同“现”，出现，显露）**形**（使之现形，显露，显示）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**（炙肉中的骨头）。其与人也微，其见情也疾。如阴与阳，如圆与方。未见形，圆以道之；既见形，方以**事**（侍奉，供奉）之。进退左右，以是**司**（掌管）之。己不先定，牧人不正，事用不巧，是谓忘**情**（情，谓情实。实情，情况）、失道。己审先定以牧人，策而无形容，莫见其门，是谓天神。

所以了解他人要从了解自己开始，只有了解自己之后才能了解他人。（做到自知后再）了解别人，就像比目鱼相并而行那样一丝不差；（做到自知后再）使之现形，就像阳光之下显露影子一般，（做到自知后再）考察对方的话也能立刻捕捉到对方的真实意图，就像用磁石取针，如同用舌头来获取烤肉中的骨头一样万无一失。自己暴露给对方的微乎其微，而探察对方所显露的情况却又快又准。无论用于阴或阳的情况，圆或方的事物，都可以得心应手。在对方形迹未显前，就用圆通的方式来引导对方说出实情；在对方形迹已显后，不妨用方正（已定的原则）的方式来对待对方。作为君主而言，无论提升还是罢黜属下，都可以用这种方式去掌握对方。假如事先没有原则，不能确定方法，就无法驾驭对方。做事不先准备，就是忽略了得情的规律。先确定原则和方法，再去管理对方，所实施策略不露形迹，让对方摸不透、抓不着我们的门路，这样的统治者或管理者可称为天神（那般达到难测难知的至高境界）。

内揵

君臣上下之事，有远而亲，近而疏；**就**（留）之不用，去之反求；日进前而不**御**（驾驭），遥闻声而相思。事皆有**内揵**（内，通“纳”，接纳，采纳；揵，连接。内揵的意思是接纳后联结），**素**（表示历来如此，相当于“向来”）结**本始**（本初）。或结以道德，或结以党友，或结以财货，或结以采色。用其意，欲入则入，欲出则出；欲亲则亲，欲疏则疏；欲就则就，欲去则去；欲求则求，欲思则思。若蚨母之从子也，出无间，入无**朕**（缝隙），独往独来，莫之能止。

君臣、上下之间的事情，有的身远却关系亲密，有的身近却关系疏远；有的留下之后却不被任用，有的离开之后却反被四处诏求；有的每天在君主面前侍奉却不能驾驭君主，有的只是君主遥闻其名便被君主朝思暮想。事情都存在接纳后联结，素来结交于本初。（君臣结交，）有的靠道德相结交（对一些爱好道德仁义并想用仁义来治国的君主，就要以讲道德仁义来结交他，这不是投其所好，而是让他觉得你能帮助他），有的靠朋党相结交（对一些喜欢建立自己心腹的人才队伍的君主，要以与他结党成为他的心腹的方式来结交他，以得到他的信任），有的靠钱货相结交（对一些爱财喜欢奇珍异宝的君主，就送给他们金银财宝，以接近他们，并得到游说对方和任用的机会），有的靠采色相结交（对一些喜欢声色犬马爱好美色的君主，就送给他们美女、歌舞、玩物等满足他们的爱好。对方收到这些，在内心里就接纳了你，你也就获得了游说或任用的机会）。只要摸准了君主的心意并且迎合其意，那么想入政就能入政，想出世就能出世，想亲近君主就能亲近，想疏远君主就能疏远，想留下就能留下，想离去就能离去，想被征召就被征召，想被思念就被思念，就像用青蚨母子之血可以相互招引一样，可以把君主吸引得无间无隙，这样就可以在宫廷中独往独来，没有人能够阻止。

内者，进说辞也；揵者，揵所谋也。欲说者，务隐度；**计**（计，谋也。商议；谋划）事者，务循顺。阴虑可否，明言得失，以御其**志**（意向、抱负、决心）。**方**（将，将要。表未来）**来**（lài，慰劳；劝勉）应时，以合其谋。详思来揵，往应时当也。

所谓“内”，就是进献说辞使君主采纳；所谓“揵”，就是使君主联接自己的谋略。想要游说君主，务必先悄悄地揣测君主的心意；为君主谋划事情的时候，务必顺着君主的心意。暗中分析我们的谋略是否可行，向君主公开言明谋略的优劣得失，以此来驾御君主的志向。将要劝勉君主时候应该选择适当的时机，使谋略与君主的心意相合。详细思考之后再来求联接，这样往往既符应君主的心意又符合当前形势。

夫内有不合者，不可施行也。乃揣切**时宜**（当时的需要或潮流），从**便**（biàn，有利于，有益于）所为，以求其变。以变求内者，若**管**（古称钥匙）取揵。言往者，先顺辞也；说来者，以变言也。善变者审知地势，乃通于天，**以**（依然，顺，按照）化四时；使鬼神，合于阴阳，而**牧**（统治；主管）人民。见其谋事，知其志意；事有不合者，有所未知也。**合**（和睦，和谐，融洽）而不结者，阳亲而阴疏；事有不合者，圣人不为谋也。

这进献的说辞有不符合君主心意的，就不可以付诸施行。于是揣摩并切合当时的形势，从有利于君主实施的角度出发，以求能采用多种灵活变通的方式。要做到以灵活变通的方式来求得君主的接纳，就要像用钥匙打开锁一样。（游说过程中，）凡是谈论过去的事情，要先顺着对方的言辞；凡是谈论未来的事情，要采用变通的言辞。善于应变的人要详究各国地理和形势，精通于天文，以顺应四时变化的方式行事；只有这样才能使唤鬼神，契合于阴阳变化的规律，从而主导天下人民。见到君主所谋划的事情，就能推知他的意图；事情有不合君主之意的，是因为某些情况我们还没有了解清楚。彼此表面和睦但得不到对方联接的，是因为表面上看起来亲密但实际上却很疏远，事情又与对方的心意不相符，（这种情况下，）圣智之人是不会为之谋划的。

故远而亲者，有阴德也；近而疏者，志不合也；就而不用者，策不得也；去而反求者，事中来也；日进前而不御者，施不合也；遥闻声而相思者，合于谋以待决事也。故曰：不见其**类**（相似；像）而为之者，见**逆**（抵触，不顺从）；不得其情而说之者，见**非**（责怪；非难；反对）。得其情，乃制其术。此用可出可入，可揵可开。故圣人立事，以此先知而揵**万物**（宇宙间的一切事物）。

所以有的身远却关系亲近，是因为暗中得到君主赏识；有的身近却关系疏远，是因为与君主志向不合。有的留在君主身边却得不到任用，是因为他的策划没得到实际效果；有的离开君主却反而被诏求，是因为他所谋划的事后来应验了。有的每天在君主面前侍奉却不能驾御，是因为其措施不合君主心意；有的距离遥远只听到名声就被君主思念，是因为其谋略与君主心意相合，君主正等待他前来决断大事。所以说：没有看到双方类似之处时就去游说的人，一定会被抵触；没有了解对方真实情况时就去游说，必定会被非难（责备）。得充分了解了对方的真实情况，才能够制定内揵之法。如此运用就可以自由自在地出入朝廷，就可以轻易地与君主联接并使其打开心扉。所以圣智之人能成就事业，就是在知悉客观情况的基础上再去联接万物。

由夫道德、仁义、礼乐、忠信，计谋先取《诗》《书》，混说损益，议论去就。欲合者用内，欲去者用外。外内者，必明道数。揣策来事，见疑决之。策而无失计，立功建德。

（游说时）要顺合道德、仁义、礼乐、忠信，计策谋划要先引用《诗经》和《尚书》中的话来验证自己的思路，再综合分析利弊得失，最后再决定是离去还是留下。想要结合君主，就要留在核心圈内辅佐；想要离开君主，就要到外部去为其效力。无论是留在核心圈内辅佐还是到外部去为其效力，都必须明白其中的规律和技巧。这样才能揣度策划未来的事情，遇到疑难之事进行决断。在策划时只有做到不失算，才能不断建立功业和积累德政。

**治名**（为政有成绩而获得的好名声）入**产**（産，生也）**业**（事业；功业），曰揵而内合。上暗不治，下乱不**窹**（同“悟”），揵而反之。内自得而外不留，**说**（同“悦”，愉快）而飞之。若命自来，己迎而御之。若欲去之，**因**（依靠；凭借）危**与**（等候，等待）之。环转因化，莫知所为，退为大**仪**（法制，准则）。

为了谋求为政有成绩的好名声而入仕建立功业，这叫作联接君主并从内心与之结合。如果上面昏庸不能治理，下面作乱而君主不能够有所省悟，我们就要用谋略联接君主并使他返归正道。如果碰到那种自视甚高、刚愎自用而听不进外人意见的，我们不妨通过取悦和恭维来逐步说动他。如果君主亲自颁发命令来召己，就要先迎合然后再设法逐步驾御他。如果自己想要离开君主，就借助危机等待脱身良机（如三国赤壁之战时，徐庶借帮助曹操平定北方叛乱的理由脱离险地，避免了灾祸）。要像圆环一样随着情况的变化而变化，没有谁知道你想要干什么，这就是全身而退的大法则了。

抵巇

物有自然，事有合离。有近而不可见，有远而可知。近而不可见者，不察其辞也；远而可知者，反往以验来也。巇者，罅也；罅者，涧也；涧者，成大隙也。巇始有**朕**（预兆；迹象），可**抵**（抵，挤也）而塞，可抵而**却**（退；退却），可抵而息，可抵而匿，可抵而**得**（控制）。此谓抵巇之理也。

万物有它的自然发展规律，万事有聚散合离的法则。有的近在咫尺却不可看透，有的远在天边却了如指掌。近在咫尺却不可看透，是因为没有考察对方的言辞；远在天边却能了如指掌，是因为能够从对过往历史的经验而推验未来。巘（微小的缝隙），发展下去就是缝罅（细小的裂痕）；罅（细小的裂痕），发展下去就是涧（裂沟）；涧（裂沟），任其发展就会发展成大的分裂。微小的缝隙刚刚出现迹象时，通过抵消（由于作用相反而互相消除）使其闭塞，通过抵消使其消退，通过抵消使其停止，通过抵消使其隐匿，通过抵消使其得以控制。这就是抵巘之术的原理。

事之危也，圣人知之，**独**（犹将，多用于疑问句）保其身。因化说事，通达计谋，以识细微。经起秋毫之末，挥之于太山之本。其施外，**兆**（事物发生前的征候或迹象，预示）萌牙蘖之谋，皆由抵巇。抵巇**之**（通“止”）隙，为道术用。

事情出现危险，圣人了解情况之后，将保全其自身。根据情况的变化来谈论事情，通达计策谋划，以便于认识细微缝隙产生的原因。（事情）经常在初起时如秋毫之末那样微小，发展起来就可以发挥出撼动泰山根基的效果。施策于外，出现征兆且尚处于萌芽状态时的谋划，都由抵巇来完成。通过抵消微小的缝隙来止住分裂，是对规律和方法的运用。

天下纷**错**（背离；违背），**上**（泛称居官受禄的人）无明主，公侯无道德。则小人**谗贼**（指好诽谤中伤残害良善的人），贤人不用；圣人窜匿，贪利诈伪者作；君臣相**惑**（奇怪、怀疑），土崩瓦解而相伐射；父子离散，**乖乱**（谓不守礼法，胡作非为）反目，是谓萌牙巇罅。圣人见萌牙巇罅，则抵之以法。世可以治，则抵而塞之；不可治，则抵而**得**（获取）之。或抵如此，或抵如彼；或抵反之，或抵**覆**（颠覆；灭亡）之。五帝之政，抵而塞之；三王之事，抵而得之。诸侯相抵，不可胜数；当此之时，能抵为**右**（古代崇右，故以右为上，为贵，为高）。

天下人纷纷背离，朝堂之上没有贤明的君主，公侯缺乏道德约束。那么小人就喜好诽谤中伤残害良善，贤能之人也不会被任用；圣智之人逃匿躲藏起来，贪赃枉法、弄虚作假者兴风作浪；君臣之间互相猜疑，国家纲纪土崩瓦解而导致各种势力互相攻伐交战；父子离散，不守礼法且互相反目成仇，这称之为“初生的裂缝或裂痕”。当圣智之人看到初生的裂缝或裂痕时，就以法令制度来抵消。当世道还可以治理时，就通过抵消的方式堵塞缝隙。如果乱到不可以治理，就采用抵消的方式使其崩溃，然后重建一个新的秩序。或以抵消的方法达到弥补缝隙的目的，或以抵消的方法达到取而代之的目的；或通过抵消使其恢复原状，或通过抵消将其颠覆重塑。五帝时代的政治，是以抵消来填塞缝隙；三王时代的治理，是以抵消来得到天下。诸侯之间互相征伐，其次数之多已无法统计；当此（动乱）之时，能运用抵消是为上策。

自天地之合离终始，必有巇隙，不可不察也。察之以捭阖，能用此道，圣人也。圣人者，天地之使也。世无可抵，则深隐而待时；时有可抵，则为之谋。此道可以上合，可以**检**（通“敛”，收聚；收敛）下；能**因**（顺；顺应）能循，为天地守神。

自天地有离合、始终以来，必定有巇隙相随，不可不留心观察。用捭阖之术观察，又能运用抵巘的规律解决问题的，就是圣智之人了。所谓圣智之人，乃是天地的使者。世间没有巇隙可以抵消，就深藏隐居起来等待时机；当出现巇隙可以抵消时，就为之谋划。这种方法可以帮助与君主结合，也可以帮助收敛臣下；能顺应规律和遵循规律，是为天地的守护神。

飞箝

凡度权量能，所以徵远求近，立势而制事，必先察同异，别是非之语，**见**（观察；知道；了解）内外之辞，**知**（识别；辨别）有无之**数**（道数，方法），决安危之计，定亲疏之事，然后乃权量之。其有隐**栝**（guā，用以矫正邪曲的器具），乃可徵，乃可求，乃可用。

凡是揣度衡量人的能力，所用（无非是）征求远处或近处的各方面意见，然后确立威势并且制定相应的措施，必须先观察彼此观点的相同之处和不同之处，辨别对方言语中的是与非，了解对方言语中表面和背后的含义，辨别对方有没有路数，从而决策事关安危大事的计划，确定亲疏关系的事项，然后加以衡量。其中出现能辅助矫正邪曲的人，可以征召，可以访求，可以任用。

引**钩箝**（谓诱使人说出实情而钳制之）之辞，飞而箝之。钩箝之语，其说辞也，乍同乍异。其不可善者，或先**徵**（徵，召也。征召）之，而后**重累**（zhòng lèi ，沉重的累赘）。或先重以累，而后**毁**（败坏；灭）之；或以重累为毁，或以毁为重累。其用，或称财货、**琦玮**（美玉）、**珠玉**（珍珠和玉，珠宝）、**璧帛**（璧玉与丝绢。谓珍贵的礼物）、采色以**事**（侍奉，供奉）之，或量能立势以钩之，或**伺**（sì，观察，侦候）候见涧而箝之，其事用抵巇。

引用能钩引人说出实情的言辞，通过恭维来箝制他们。使用钩箝的话，这个说辞呢，要忽而表示认同，忽而表示反对（以便了解对方的真实意图）。那些以钩箝之术仍没法控制的对手，或者先征召他，而后沉重其负累；或者先沉重以负累，而后败坏他；或者通过沉重其负累来败坏他，或者通过败坏他来沉重其负累。（将欲毁之，必重累之；将欲踣之，必高举之。）它的使用方法是，或者通过钱财货物、美玉、珠宝、璧玉丝绢和美女以侍奉对方；或者衡量他的能力并通过建立威势以钩引对方；或者伺机寻找对方的漏洞来箝制对方，以上办法要结合“抵巘”来运用。

将欲用之于天下，必度权量能，见天时之盛衰，**制**（制，裁也。裁决，决断）地形之广狭、岨崄之难易，人民、货财之多少，诸侯之交孰亲、孰疏、孰爱、孰憎，心意之虑怀。审其意，知其所好恶，乃就说其所重，以飞箝之辞，钩其所好，以箝求之。

假如要将飞箝之术运用到治理天下，一定要先揣度衡量诸侯的能力，观察天时是否助该国的兴盛或者衰败（国家命运的发展趋势），判断该诸侯国地形的宽窄、山川险阻和平易，掌握该诸侯国人口、财富的多少，了解该诸侯的交往对象中亲近谁、疏远谁、爱护谁、憎恨信，诸侯怀着什么样的心思和意图。详究诸侯的意图，知道了他的喜好和憎恶，然后针对其重视和关心的问题进行游说，用“飞箝”之类的言辞，引出其喜好所在，以“箝制”的方法去营求想要达成的目的。

用之于人，则量智能、权材力、料气势，为之枢机。飞以迎之、随之，以箝和之，以意**宣**（疏导）之，此飞箝之缀也。用之于人，则空往而实来，缀而不失，以究其辞。可箝而**从**（通“纵”），可箝而横；可引而东，可引而西；可引而南，可引而北；可引而反，可引而覆，虽覆能復，不失其**度**（标准）。

对人使用飞箝之术时，就要先衡量对方的能力，权衡对方的才干和实力，度量对方的气势，把对对方的充分了解作为与之相处的关键。通过恭维的方式去迎合他、随顺他，用箝制的方式来调和他与我们之间的心理距离（使双方相互适应、协调），以意愿去疏导他，这就是运用飞箝的方式来联结。对人使用飞箝之术时，要先用赞扬、称颂的空话去赞誉对方，使对方暴露出实情，然后与之联结，以探究其言辞中的真意。如此一来，就可以箝制住对方，可使他合纵，也可以使他连横；可引导他向东，可引导他向西；可引导他向南，可引导他向北；可以引导他一反旧策，也可以引导他恢复旧策，即便是恢复了旧策还能让他执行新策，无论怎么样也脱离不了我们既定的标准。

忤合

凡**趋**（走向、归向）合背反，计有适合。化转环**属**（连接「侧重于互相衔接」 ；继续），各有形势；反覆相求，因事为制。是以圣人居天地之间，立**身**（品格、修养）、御世、施教、扬声、**明**（昭示、彰显）**名**（功业，功名）也。必**因**（顺；顺应）事物之**会**（时机；机会），**观**（鉴戒；借鉴）天时之宜，**因**（经由、透过）知所多所少，以此先知之，**与**（随从；随着）之转化。

凡是要走向结合或背离掉转，计划要适合实际情况。事物的变化运转像圆环一样互相衔接，（每个环节）各有其发展的形势；要反复从正面、反面仔细进行探求，根据事物（的不同特点和实际情况）制定相应的策略。所以圣智之人生活在天地之间，不外乎建立品格、治理天下、施行教化、扩大影响、彰显功名。必须顺着事物的时机，借鉴天时的合宜，经由分析知道哪些方面有余、哪些方面不足，以此做到先知其情，并随着实际情况运转变化。

**世**（一生；一辈子）无**常**（恒久；长久不变）**贵**（崇尚；重视；以为宝贵），事无常**师**（效法）。圣人无常**与**（交往；交好），无不与；无**所**（一切，所有）听，无不听。成于事，而合于计谋，与之为主。合于彼**而**（则、就）**离**（背离；违背）于此，计谋不两**忠**（尽忠。特指事上忠诚），必有**反**（掉转；转到相反的方向；掉转头）**忤**（抵触，不顺从）。反于**是**（对的，正确的），忤于彼；忤于此，反于彼，其术也。

一生没有长久不变的崇尚（对象），事情没有长久不变的效法（对象）。圣智之人没有恒久交好的，没有不交好的；没有所有都听从的，没有不听从的。假如事情必然成功，而且又合于我们的计策谋划，就应该以之作为主要交好对象。合乎那个就要背离这个；计策谋划不可能两头尽忠，一定会有掉转和忤逆的情况。转向正确的，就要忤逆那个；忤逆这个，就要转向那个，这就是忤合之术。

用之于天下，必量天下而与之；用之于国，必量国而与之；用之于家，必量家而与之；用之于身，必量身、材、能、气、势而与之。大小、进退，其用一也。必先谋虑，计定而后行之以飞箝之术。

将忤合运用到经营天下，一定要先衡量天下的情况而决定与谁交好；将忤合运用到某个诸侯国，一定衡量诸侯国的情况而决定与谁交好；将忤合运用到某个家族，一定要衡量家族的情况而决定与谁交好；将忤合运用到自己身边的人，一定要在衡量这个人的品格、才干、能力、气度、发展势头之后再决定与谁交好。无论事情的大小、是进还是退，据不同对象而随机应变的这个原则是一致的。即一定要先谋划思虑，计谋确定之后才能行之以飞箝之术。

古之善**背向**（背对和面向，谓谓背弃或迎合）者，乃**协**（调和；调整）四海、包诸侯；忤合之地，而化转之，然后求合。故伊尹五**就**（归于）汤，五就桀，而不能有所明，然后合于汤；吕尚三就文王，三入殷，而不能有所明，然后合于文王。此知天命之**箝**（夹住，限制，约束），故归之不疑也。

古代善于背离或迎合的人，能够调和四海，容纳诸侯；在需要忤合的地方，能够根据情况的变化来运转，然后营求与选择的一方结合。所以过去伊尹五次归于商汤，五次归于夏桀，但心里还是不明白该归于谁，最终决定相合于商汤；吕尚三次归于周文王，三次归于殷纣王，但心里还是不明白到底该归于谁，最后决定相合于周文王。这是（经过多次忤合之后）知道了天命的限制，所以返归之时毫无疑虑。

非至**圣**（聪明；才智胜人）达奥，不能御**世**（时代）；非劳心苦思，不能原事；不悉心见情，不能成名；材质不**惠**（古同“慧”，聪明，聪慧），不能用兵；忠实无真，不能知人。故忤合之道，己必自度材、能、知、**睿**（深明，通达），量长短远近、孰不如。乃可以进，乃可以退，乃可以纵，乃可以横。

不是极为聪明且通达高深（的道理），就不能驾御时代；不是经过劳心苦思，就不能追溯并还原事情（的真相）；不尽心去发现事物的真实情况，不能成就功名；才干资质（包括能力、智力）不够聪慧，不能统兵作战；忠厚朴实却无真知灼见，不能有察人之明。所以忤合的规律是：自己必须自我估量才干多少、能力大小、智慧高低、通达程度的情况，衡量彼此的优劣长短及彼此之间的差距，看什么地方不及对方。（如此）可以前进，可以后退，可以合纵，可以连横。

揣篇

古之善用天下者，必量天下之**权**（形势），而**揣**（估量，忖度）诸侯之情。量权不**审**（审，谓详观其道也。详细，周密），不知强弱轻重之称；揣情不审，不知隐匿变化之动静。

古时候的善于操纵天下局势的人，必须先衡量天下的形势，并且揣量诸侯的真实情况。权衡形势时不能做到周密详细，就不知道哪个诸侯国强大、哪个诸侯国弱小、哪个诸侯国不重要、哪个诸侯国重要；揣量诸侯的真实情况时不能做到周密详细，就不能掌握那些隐密微暗的信息和瞬息万变的世情。

何谓量权？**曰**（为；是）：**度**（推测；估计）于大小，谋于众寡，称货财有无之数？料人民多少？**饶**（富裕，丰足）**乏**（穷困）有余不足几何？辨地形之险易，孰利？孰害？谋虑孰长？孰短？揆君臣之亲疏，孰贤？孰不肖？与宾客之智慧，孰少？孰多？观天时之祸福，孰吉？孰凶？诸候之交，孰用？孰不用？百姓之心，去就变化，孰安？孰危？孰好？孰憎？**反侧**（翻来复去，转动身体）**孰**（古同“熟”，缜密，仔细，周详）**辩**（通“辨”，分别，辨别，辨明），能知此者，是谓量权。

什么叫量权？是为：估计国家是大还是小，谋士是多还是少，称量货物财产的有无和数量，估算人口是多还是少？财富有余和不足的分别有多少？辨析山川地貌的险要与平易，对谁有利？对谁有害？国家的战略谋划和思虑，谁长远？谁短浅？揆度君臣间的亲密与疏远，谁贤能？谁不贤能？与君主有关系的宾客中的足智多谋之士，谁少？谁多？观察天时对诸侯的祸福影响，对谁吉祥？对谁凶险？正在交往的诸侯中，谁可以利用？谁不可以利用？百姓的思想、民心的向背和心理变化，谁的民心安定？谁的的民心不稳？谁被人民热爱？谁被人民憎恨？翻来复去地仔细进行辨明，能够知道这个的，称作量权。

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，其有恶也，不能隐其情。情欲必出其变。感动而不知其变者，乃**且**（暂且；姑且 ）**错**（通“措”，舍弃）其人，勿与语，而更问其所亲，知其所安。夫情变于内者，形见于外。故常必以其见者而知其隐者，此所以谓“测深揣情”。

揣量实情的人，必须在对方很高兴的时候，最大限度地刺激并满足他的欲望，当他有欲望的时候，就不能隐瞒住他的实情；必须在对方很恐惧的时候，最大限度地诱发他的憎恶，当他有憎恶的时候，就不能隐瞒住他的实情。真情和欲望必定是在他的情感发生极端变化的时候不自觉地表现出来的。如果是那些已经触动了感情，却仍不能通过其外部神色知晓他内心变化的，那就暂且舍弃他本人，不再与他言语交流，而改为问他身边亲近的人，了解他的心意到底落在什么地方。一般说来，情感在内心发生剧烈变化的，会在外部表现出来。所以我们常常依据其外部表现去察知他内心隐藏的真情和欲望，这所以称之为“测深揣情”。

故计国事者，则当审权量。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，其数一也。故虽有**先王**（古代帝王。一般特指历史上尧舜禹汤文武几个有名的帝王）之道、圣智之谋，非揣情，隐匿无可索之；此谋之大本也，而说之法也。

所以谋划国家政事的人，就应当详细地权衡估量国家的各方面情况。游说诸侯国的君主，则应当周密详细地揣量其真实情况，其谋划和思虑、真情和欲望必定从“揣情”的方法探测出来。（游说之人）可以富贵，可以贫贱；可以被尊重，可以被轻视；可以获得利益，可以遭到损害；可以成功，可以失败，其是否掌握了“揣情”的技巧是关键之一。所以即使有古代帝王的经验方法，有圣智之士的高超智谋，不懂得“揣情”，面对着隐藏着的真实情况，也依然不能探索出对策。这是谋略的根本，是游说的法宝！

常有事于人，人莫能先；先事而生，此最难为。故曰：揣情最难**守司**（职责、职守），言必时有谋虑。故观蜎飞蠕动，无不有利害，可以生事**美**（使事物变美，变好）。生事者，几之势也。此揣情、饰言、**成**（达到）**文章**（指礼乐法度），而后论之也。

常常是某些重大变故发生在某个人身上，但这个人并不能预先测知；在事情发生前便能测知将要发生的事件进程，这是最难办到的。所以说：揣情的精髓是最难把握的，人们的言辞之中必定时常夹带有自己的谋划和思虑。所以观察是蚊子的飞动和虫子的蠕动，也无不藏有趋利避害的关系，可以让发生的事情变得美好。发生事情，起初都呈现一种微弱的态势。这就要求我们善于揣情、善于修饰言辞，使符合礼乐法度，然后再进行论说。

摩篇

**摩**（猜测）者，揣之术也。内符者，揣之主也。用之有道，其道必隐。微摩之，以其所欲，测而探之，内符必应；其所应也，必有为之。故微而去之，是谓塞窌（jiào，收藏东西的地洞）、匿端、隐貌、逃情，而人不知，故能成其事而无患。摩之在此，符应在彼，从而用之，事无不可。

摩，是揣情的方法。仔细观察与内心活动相符合的外在反应，是揣情的主旨。运用摩有一定的规律，其规律就是必须隐密地进行（而不被人察觉）。暗地里对人实施摩术，顺着对方的欲望，去探测他的内心想法，其内心想法一定会以相符合的外在形式反应出来；其所作出反应后，必然会有进一步的行为。所以暗地里运用摩术时要有意且微妙地保持距离，（以免被对方察觉，）这就是所谓的堵住洞口、隐瞒头绪、隐藏表象、逃匿真情，而别人不知道我们对他实施摩术，故而达到探测对方内心的目的而不留下后患。我们在这里对对方实施摩意术，对方必然反应在其它地方（从而被我们掌握其心志欲望等内在心理），然后我们顺着探测到的这些信息进行运用，便没什么事情不可以办到。

古之善摩者，如操钩而临深渊，饵而投之，必得鱼焉。故曰：主事日成，而人不知；主兵日胜，而人不畏也。圣人谋之于阴，故曰神；成之于阳，故曰明。所谓主事日成者，积德也，而民安之，不知其所以利；积善也，而民道之，不知其所以然，而天下比之神明。主兵日胜者，常战于不争不费，而民不知所以服，不知所以畏，而天下比之神明。

古代善于摩术的人，就像拿着钓钩到深渊边上钓鱼一样，只要把带着饵食的钩投入水中，就必定可以钓得鱼。所以说：（掌握了摩术的人）主持国家政治、经济大事，就会一天天地取得成效而不被人察觉；指挥军队就会一天天地打胜仗，而士兵不会感到畏惧。圣智之人谋划行动总是在暗中进行，所以被称为“神”；成事于人人能看得到的地方，所以被称为“明”。所谓主持国家政治、经济大事一天天地取得成效，就是积累德政，而人民安居乐业，却并不知道谁给了他们利益；他们积累善政，而人民都在遵循，却并不知道为什么要这么做，因此普天之下的人们都把这样的圣智之士称作“神明”。指挥军队一天天地打胜仗，是因为他经常不战而胜、不耗费资财，而人民不知道他怎样使敌人屈服，不知道他怎样使敌人畏惧，因此普天之下的人们都把这样的圣智之士称作“神明”。

其摩者，有以平，有以正；有以喜，有以怒；有以名，有以行；有以廉，有以信；有以利，有以卑。平者，静也；正者，直也；喜者，悦也；怒者，动也；名者，发也；行者，成也；廉者，洁也；信者，期也；利者，求也；卑者，**谄**（谄媚，曲意迎合）也。故圣人所以独用者，众人皆有之，然无成功者，其用之非也。

揣摩试探他人的方法，根据具体情况灵活运用，有的平和，有的正直；有的使人喜欢，有的使人发怒；有的利用声名，有的采取行动；有的要讲廉洁，有的要讲信誉；有的讲利益，有的讲谦卑。平是使人心平气和，正是直接直言相告；喜是使人欢喜愉悦，怒是使人情绪波动；名是为其传播声誉，行是助其取得成功；廉是使人洁身自好，信是使人有所期许；利是为其提供需求，卑是为了迎合对方。所以圣智之人独自使用的这些方法，普通人也都有在使用，然而没有成功的，其原因就在于没有遵循因人而异的规律。

故谋**莫**（表示揣测。或许；大约；莫非）难于周密，说莫难于悉听，事莫难于必成。此三者，唯圣人然后能任之。故谋必欲周密，必择其所与通者说也。故曰：**或**（常；时常）结而无隙也！夫事成必合于数，故曰：道、数与时相**偶**（配合）者也。

所以说出谋划策最困难的是考虑周到严密，游说对方最困难的是让对方接受主张，做事情最困难的是确保成功。这三种情况，只有圣智之人才能够做到。所以谋划必须追求周密，必须选择那些可以通达的人进行游说。所以说：要时常联结得没有缝隙啊！要想做事成功必须结合技巧，所以说：规律、技巧与时机三者配合的人（能成事）。

说者听必合于情，故曰：情合者听。故物**归**（趋向或集中于一个地方）类，抱薪趋火，燥者先燃；平地注水，湿者先濡。此物类相应，于势譬犹是也。此言内符之应，外摩也如是。故曰：摩之以其类，焉有不相应者？**乃**（若、如果）摩之以其欲，焉有不听者？故曰独行之道。夫几者不晚，成而不**拘**（拘，止也），久而**化成**（教化成功）。

使游说的人听从，必定要与别人的真实情况相合，所以说：两情相合便言听计从。故而世上的事物都是物以类聚，抱起柴草扔进火中，干燥的先被点燃；在平坦的地面倒水，湿润的地方先积水。这就是事物以类而应的道理，在情势上也是这样的。这里是说要仔细观察与内心活动相符合的外在反应，对外在反应的摩也要像这样。所以说：用以类相从的方式去摩，焉有不相呼应的？若顺着对方的欲望去摩，焉有不听从的？所以说这是独行天下的方法。能够见到事物微小的朕兆并采取行动，这样就不会错过时机；每次都成功不止，时间长了便能够教化成功。

权篇

说者，说之也；说之者，**资**（资助；帮助）之也。饰言者，假之也；假之者，益损也。应对者，**利**（善于）辞也；利辞者，轻论也。**成**（确定）**义**（合适；适宜）者，明之也；明之者，符验也。**或**（也许，有时，表示不定的词）言**反覆**（主要由于内心无明确目标而无法取舍导致抉择不定的状况），欲**相**（彼此、交互，两方面都进行的）**却**（退）也。难言者，**却论**（犹言反复论难）也；却论者，钓**几**（细微的迹象；事情的苗头或预兆）也。

游说，就是为了说服别人；要说服别人，就要帮助到别人。修饰言辞，是为了借助言辞的力量；要借助言辞的力量，就要对言辞进行取舍和增减（以迎合对方心理）。回应对方的疑问和诘难，就要善于使用辞令（社交、外交场合中得体的应对言辞）；善于使用辞令，就是使用简明扼要、明白流畅（简洁明快）的论调。确定合适的观点，就要把观点阐述明白，使对方明了我们的本意；要让对方明了我们的本意，就要用事实案例来加以验证说明。有时候言语反复，是想让彼此互相都退一步。说为难对方的话，就是反复谈论让对方为难的话题；反复谈论让对方为难的话题，是为了引诱对方将细微的内情暴露出来。

**佞**（用花言巧语谄媚）言者，**谄**（奉承；献媚）而**干**（求取；营求）忠；**谀**（谄媚）言者，**博**（渊博，知道得多）而干智；**平**（治理，镇压）言者，决而干勇；**戚**（qī，亲近，亲密）言者，权而干信；**静**（通“诤”，争论；争讼）言者，反而干胜。先意**承**（顺从，迎合）欲者，谄也；繁称文辞者，博也；纵舍不疑者，决也；**策选**（谋划选取）进谋者，权也；先**分**（辨别）不足以**窒**（阻塞不通）**非**（违，反对）者，反也。

佞言，即以花言巧语或谄言来求取忠名；谀言，即以貌似广博的虚浮之辞来求取智慧之名；平言，即以果决、直截了当的话来求取勇敢的名声；戚言，即替对方权衡各方进献的策略以求取信任；静言，即抓住对方的说辩缺陷而攻击对方言辞中的不足以求取善于取胜的名声。摸准了对方的心意再迎合对方的欲望去游说，就是“谄”；使用堆砌华丽的辞藻来充分论证自己的言辞，就是“博”；进退果断，该说则说，该止则止，毫不迟疑，就是“决”；替对方谋划选取各方进献的策略，就是“权”；先分析对方的说辩缺陷而后加以阻止和反对，就是“反”。

故口者，机关也，所以开闭情意也。耳目者，心之佐助也，所以窥**瞷**（窥视，侦察）奸邪。故曰：参调而应，利道而动。故繁言而不乱、翱翔而不迷、变易而不危者，睹要得理。故无目者不可示以五色，无耳者不可告以五音。故不可以往者，无所开之也；不可以来者，无所受之也。**物**（特指人）有不通者，圣人故不事也。古人有言曰：“口可以食，不可以言。”言者，有讳忌也。众口铄金，言有曲故也。

所以口，是一个机关，是用来倾吐和遮蔽内心情感的。耳和目，是思想的辅助器官，用它来窥视侦察奸邪的人或事。所以说：口、耳、目三者应该协调呼应，并利用人性的规律展开行动。这样就可以做到：虽繁称言辞而思路不乱，一会儿东一会儿西地说辩也不会迷失主方向，应对千变万化情况也不会有危险，其关键就在于看到了这个要点并得到其中的原理。所以对于没有眼睛的人，不能让他看到外界的各种事物；对于没有耳朵的人，不能让他听到外界的各种声音。如果不去游说人，就不能了解其内心想法以打开对方的心扉；如果不让人来游说，就不能接收和获取对方的谋略。人有不通达的，圣智之人因此是不会去服事的。古人有言：“口可以用来吃饭，但不能用来乱说。”用口说出的话，是有忌讳的。所谓“众口铄金”，就是语言往往会歪曲真相的缘故。

人之情，出言则欲听，举事则欲成。是故智者不用其所短，而用愚人之所长；不用其所拙，而用愚人之所工，故不困也。言其有利者，从其所长也；言其有害者，避其所短也。故介虫之捍也，必以坚厚；螫虫之动也，必以毒螫。故禽兽知用其长，**而**（这个；那个）谈者亦知其用而用也。

人之常情，只要说出话来就希望别人听从，只要办事情就盼望能够成功。所以有智慧的人决不会使用自己的短处，而去利用愚蠢者的长处；不用自己不擅长之处，而去利用愚蠢者的工巧之处，所以不会陷于困窘。谈论其有利之处，是想要发挥其长处；谈论其有害之处，是想要避开其短处。所以有甲壳的动物保护自己，一定是凭借自己甲壳的坚厚；有毒刺的动物进攻别人，一定是发挥自己的毒刺的威力。所以连禽兽都知道利用自己长处，这个谈话的人也应该知道自己长处的作用而加以运用。

故曰辞言有五：曰病、曰恐、曰忧、曰怒、曰喜。病者，感衰气而不神也；恐者，肠绝而无主也；忧者，闭塞而不泄也；怒者，妄动而不治也；喜者，宣散而无要也。此五者，精则用之，利则行之。故与智者言依于博，与博者言依于辩，与辩者言依于要，与贵者言依于**势**（权力；权势），与富者言依于**高**（尊崇，敬重），与贫者言依于利，与贱者言依于谦，与勇者言依于敢，与愚者言依于锐。此其术也，而人常反之。

所以说，说辩中的忌辞有五种：一是病态之言；二是恐惧之言；三是忧郁之言；四是愤怒之言；五是喜悦之言。病态之言就是说的话让人听后神气衰弱，精神不足；恐惧之言就是说的话让人听后肝肠寸断，没有了主见；忧郁之言就是说的话让人听后心情郁结，情感和思虑不畅通；愤怒之言就是说的话让人听后轻举妄动，言多狂悖；喜悦之言就是说的话让人听后自由散漫，没有重点。这五种言辞，精通它才可以很好运用，对自己有利才能行动。所以游说智慧的人要靠渊博的知识，游说学识渊博的人要靠能言善辩，游说能言善辩的人要善于抓住要点，游说达官贵人要围绕权势来进行，游说富人时要以尊重的态度，游说贫穷的人要从利益方面入手，游说卑贱的人要态度谦和，游说勇敢的人要果敢有力，游说愚蠢的人要靠尖锐（十分明确，毫不含糊）的言辞。这是游说他人的方法，但人们却常常背道而驰。

是故与智者言，将此以明之；与不智者言，将此以教之，而甚难为也。故言多类，事多变。故终日言不失其类，故此不乱。终日不变，而不失其主。故智贵不妄，听贵聪，智贵明，辞贵奇。

所以与智慧的人谈话，可以使他明白这些道理；与不智慧的人谈话，就要把这些道理教给他，但事实上很难做到。所以谈话要多谈些共同话题，做事要多运用权变。因此即使整日谈话也不会失去共同话题，因此这个谈话过程不会混乱。整日不运用权变，也不会偏离谈话的主题。所以聪明贵在不轻举妄动，听事情贵在于心思灵敏，智慧贵在能够了解和看清楚事物，说辞、辩辞贵在出其不意。

谋篇

凡谋有道，必得其所因，**以**（目的在于）求其情。审得其情，乃立三仪。三仪者，**曰**（为，是）上、曰中、曰下。参以立焉，以生奇。奇不**知**（感到，感觉，察觉）其所**雍**（雍塞、闭塞、阻挡），始于古之所从。故郑人之取玉也，载司南之车，为其不惑也。夫度材、量能、揣情者，亦事之司南也。

凡是谋略都具有规律，必须要得到的事情的起因，以探求其中的实情。考察并得到其实情况，再制定三种策略。这三种策略，是为上策、是为中策、是为下策。将这三种策略互相参验，相互吸收互补，以制定出解决问题的奇策良谋来。真正的奇策良谋不应该让人感觉有所壅塞或阻挡，这个原则从古代开始就已经被人们所遵从。所以郑国人到山里去采玉时，必定驾着能指示方向的司南车，为的是不迷失方向。这忖度对方的才干，称量对方的能力，揣量对方的真实情况，也相当于因事立计的“指南车”。

故**同情**（同谋；亦指同谋者，同伙）而相亲者，其俱成者也；**同欲**（有共同愿望的人）而相疏者，其偏害者也。同恶而相亲者，其俱害者也；同恶而相疏者，其偏害者也。故相益则亲，相损则疏。其**数**（规律；法则）**行**（háng，连续贯穿）也，此所以察异同之分也。故墙坏于其隙，木毁于其节，**斯**（指示代词。指人、事物、处所等，相当于“此”“这”）**盖**（表示推测性判断；相当于“大概”）其分也！故变生事，事生谋，谋生计，计生议，议生说，说生进，进生退，退生**制**（限定，约束，管束）。因以制于事，故百事一道，而百度一数也。

所以有共同的谋划且相互亲近的人，是因为彼此都得到成就；有共同的愿望却相互疏远的人，是因为有一方受到伤害；有共同憎恨的对象且相互亲近的人，是因为彼此都遭到伤害；有共同憎恨的对象却相互疏远的人，是因为有一方受到伤害。所以交往双方互相得到增益就会相互亲近，交往双方互相受到伤害则导致关系疏远。其规律贯穿在内，这是考察人们是异心还是同心的分别。所以墙从有裂缝处崩塌，树木从有节的地方折断，这大概就是分别吧！因而事情的发展变化产生问题，为解决变化产生的问题于是有了谋略，要做谋略于是就有了计划，为了制定计划因此便进行议论，议论又产生了游说，有了游说才能使事情向好的方向发展，事情向好的方向发展了，还要准备退路，有了退路，就可以制定（整个事情的）方案了。因此要以制定方案的方式处理事情，所以任何事情的处理方法是一样的，而做任何衡量都遵循这一技巧。

夫仁人轻货，不可诱以利，可使出费；勇士轻难，不可惧以患，可使据危；智者达于数，明于理，不可欺以不诚，可示以道理，可使立功，是三才也。故愚者易蔽也，不肖者易惧也，贪者易诱也，是因事**而**（能够）**裁**（裁定；判断）之。故为强者，积于弱也；为直者，积于曲也；有余者，积于不足也。此其道术行也。

有仁德的人不看重财货，不能用利益去诱惑他，可以让他贡献出财物；勇敢的人不畏惧危难，不能用祸患去恐吓他，可以让他去据守危险之地；智者通达礼数，明白事理，不能用欺诈手段去欺骗他，可以向他讲明道理，可以让他建功立业，这就是所谓仁人、勇士、智者的“三才”。所以愚昧的人容易被蒙蔽，不肖的人容易被恐吓，贪婪的人容易被诱惑，是可以根据事情就能够做出裁定和判断的。所以强大的人，是从弱小开始一点点积累起来的；正直的人，是从改正邪僻开始一点点累积起来的；智慧有余的人，是从不足开始一点点积累起来的。（懂得这个道理，）则其方法手段就可以实行了。

故外亲而内疏者，说内；内亲而外疏者，说外。故因其疑以变之，因其见以然之，因其说以**要**（yāo，迎候；迎接）之，因其势以成之，因其恶以**权**（衡量，比较）之，因其患以斥之。摩而恐之，高而动之，微而正之，**符**（征兆；特指帝王受天命的祥瑞征兆）而应之，**拥**（拥戴）而塞之，乱而惑之，是谓计谋。

所以对于表面上亲近而内心疏远的人，要从通过游说改变他的内心想法；对于那些内心想要亲近而表面上疏远的人，就要通过游说改变他的表面态度。所以要顺着对方的疑问来改变游说的内容；要顺着对方的发现去肯定他的看法；要顺着对方的言辞来迎合他的本意；要顺着对方的形势来成全他；要顺着对方所憎恶的事情来为他谋划解决；要顺着对方可能造成的祸患设法为他排除。摩透他的心意，然后恐吓他；抬高形势的危急性，然后调动他；衰败他的事业，然后纠正他；为他设计一个征兆，然后经过操作使之应验；先拥戴推举他，然后闭塞他的耳目；扰乱他的思维，然后迷惑他；（进而完全控制他，）这就是计谋。

计谋之用，公不如私，私不如结，结而无隙者也。正不如奇，奇流而不止者也。故说人主者，必与之言奇；说人臣者，必与之言私。其身内，其言外者疏；其身外，其言深者危。无以人之所不欲而强之于人，无以人之所不知而教之于人。人之有好也，学而顺之；人之有恶也，避而讳之。故阴道而阳取之也。

计谋的使用，公开进行不如在私下里谋划，私下里谋划不如结成死党，结成死党可使双方的关系亲密无间。（计谋的运用，）循规蹈矩不如出奇制胜，出奇的策略就像流水一样不可阻止。所以对君主进行游说时，必须与他谈论奇策；游说人臣时，必须与他谈论个人的切身利益。其身在某一决策圈内，却把机密泄露到圈外，便会被疏远；其身在某一决策圈外，却过多地深入议论决策圈内的事，便会招致危险。不要把别人不喜欢的东西强加于人，不要拿别人不了解的事去说教别人。如果对方有某种嗜好，就要效仿以迎合他的兴趣；如果对方有厌恶什么，就要加以避讳。因此在暗处使用这些方法，会在明处得到回报。

故去之者，纵之；纵之者，乘之。貌者，不美又不恶，故至情托焉。可知者，可用也；不可知者，谋者所不用也。故曰：事贵制人，而不贵见制于人。制人者，握权也；**见**（同 “现”）制于人者，制命也。故圣人之道阴，愚人之道阳。智者事易，而不智者事难。以此观之，亡不可以为存，而危不可以为安；然而无为而贵智矣。

所以要除掉一个人，就要先放纵他；等到其放纵作恶而留下把柄时，再顺理成章地控制他。自己的表情，要经常表现既不喜形于色也不怒目相对的样子，这样别人才敢把真实情况托付给你。（在用人方面，）可以了解的人，可以用；不可以了解的人，有谋略的人是不会用他的。所以说，做任何事崇尚制约别人，而不崇尚显露自己后被别人所制约。制约住了别人，就掌握了主动权；显露自己后被别人所制约，别人就会制约自己的命运。所以圣智之人的方法讲究“阴”，愚人的方式讲究“阳”。有智慧的人做事比较容易成功，而没有智慧的人想把事做成功就比较困难。由此看来，一旦国家灭亡了就很难再图存，而且一旦国家出现动荡就很难再图安定，这从另一方面说明无为（在没有违反自然规律的前提下去作为）且崇尚智谋是最重要的。

智用于众人之所不能知，而能用于众人之所不能见。既用，**见**（见，视也）可否，择事而为之，**所以**（所用；用来）自为也。见不可，择事而为之，所以为人也。故**先王**（古代帝王。一般特指历史上尧舜禹汤文武几个有名的帝王）之道阴。言有之曰：“天地之化，在高与深；圣人之制道，在隐与匿。”

智谋就要用在一般人不能知道的地方，而能力要用在众人所看不见的地方。既然打算运用智谋和能力，看可不可行，（可行的话）选择一些事情亲自来实施，用来为自己打算（好建功立业）；见不可行，选择一些事情亲自来实施，用来为别人打算（好替人善后）。所以古代帝王都是隐秘地行事治世。俗话说：“天地的化生万物，表现在高深莫测；圣智之人的制人之道，在于隐匿不露。”

非独忠信、仁义也，中正而已矣；**道理**（处理事情的办法、打算）**达**（达，通也）于此之**义**（意义；意思），则可与**语**（语，论也）。**由**（遵循、听从）能**得**（获取，接受）此，则可以**彀**（1、通“够”，达到，及。2、目标，目的）远近之**诱**（劝导，教导）。

（运用谋略）不仅要求忠信、仁义，（还要求）中正罢了；处理事情的办法通达于这里面的意思，则可以与他谈论（谋略）。遵循并且能接受这个，则可以达到让远近的人都受到劝导的目的。

决篇

凡决**物**（事；事情），必托于疑者；善其用福，**恶**（è，不好）其有患。善**至**（一定；必）于诱也，终无惑偏。有利焉，去其利则不受也，**奇之所托**（以所托为奇，奇怪当时为什么找你来决疑）。若有利，于善者隐托于恶，则不受矣，致疏远。故其有使失利者，有使**罹**（忧患；苦难）**害**（害，伤也）者，此事之失。

凡是决策事情，必定要依据对方心中的疑虑；好的决策给人带来幸福，不好的决策给人带来祸患。善决策者一定要诱导对方讲出自己的所思所想及一切真实情况，最终使我们行动起来时没有任何迷惑和理解偏差。决策要能给对方带来利益，一旦去掉这种利益他就不会接受，并会惊异于当初为什么要托付你来进行决策。如同本来是有利又良好的决策，对于这种良好的利益你却把它隐藏在表面上对他不好的形式中，那么他也不会接受，并会导致他疏远你。所以替人决策有使对方失去利益的，有使对方遭受苦难和伤害的，都是决策失误的表现。

圣人所以能成其事者，有五：有以阳德之者，有以阴贼之者，有以信诚之者，有以蔽匿之者，有以平素之者。阳励于一言，阴励于二言，平素、枢机以用，四者微而施之。于是度之往事，验之来事，参之平素，可则决之。王公大人之事也，危而美名者，可则决之；不用费力而易成者，可则决之；用力犯勤苦，然不得已而为之者，可则决之；去患者，可则决之；从福者，可则决之。

圣智之人之所以能成就事业，主要有五种手段和方法：有凭借公开施恩的，有凭借暗中伤害的，有凭借信誉和诚实的，有凭借蒙蔽和隐瞒的，有凭借常规交往的。使用“阳德”手段时，要力求说话前后一致；使用“阴贼”手段时，要力求一句话两种意思（一语双关），令人摸不透我们的真意；再配合常规的手段以及关键时刻特殊手段的使用，此四者都要微妙地加以综合运用。于是用过去的经验作为衡量，来验证未来事情的发展趋势，再参考平素发生的案例，可行的话就做出决策。为王公大人决策事情，有危险但事情成功后能获得美好名声的事情，只要可行，则可以做出决策；不用耗费大的气力和精力就容易获得成功的事情，只要可行，则可以做出决策；有些事情虽然费力勤苦，然而却不得已得这样干的事情，只要可行，则可以做出决策；能排除忧患的事情，只要可行，则可以做出决策；能带来幸福的事情，只要可行，则可以做出决策。

故夫决情定疑，万事之基。**以**（按、依）**正**（正直；公正坦率）治乱，决成败，难为者。故**先王**（古代帝王。一般特指历史上尧舜禹汤文武几个有名的帝王）乃用蓍龟者，以自决也。

所以这决策情实、平定疑难，是处理一切事情的基础。依公正来治理乱世，决定着事业的成败，是不好办的。所以古代帝王才采用蓍草和龟甲占卜的方式，以帮助自己做出正确的决策。

符言

安徐正静，**柔**（柔和；温和）**节**（礼节，有礼貌的行为）**先**（尊崇；重视）**定**（定，安也），善**与**（交往；交好）而不争，虚心平志，待**物**（事；事情）**以**（可，能够）正。**右**（古同“佑”，帮助）主位。

安详、从容、端正、沉静，柔和有礼且重视安定自身，和善地与人交往并且不同他人相争，做到虚心、志向平和，对待事情能够中正。以上帮助君主居君位。

目贵明，耳贵聪，心贵智。以天下之目视，则无不见也；以天下之耳听，则无不闻也；以天下之心虑，则无不知也。辐辏并进，则明不**蔽**（蔽塞、堵塞，或耳目思想被蒙蔽）矣。右主明。

眼睛贵在能明察，耳朵贵在能倾听，思想贵在有智慧。通过天下人的眼睛去观察，就能无所不见；通过天下人的耳朵去倾听，就能无所不闻；通过全天下人的思想去谋划思考，就能不所不知。如同车轮上的辐条集中于车辏一样，（四面八方的意见消息都汇集到君主那里，）那么君主的英明就不被蔽塞了。以上帮助君主保持英明。

勿**妄**（妄，乱也）而许，勿**逆**（抗拒；拒绝）而拒；许之则失守，拒之则闭塞。高山仰止，不可极也；深渊度之，不可测也。神明之德，正静其极。右主听。

不要胡乱应许，也不要因为意见不同就拒绝；胡乱应许容易让自己丧失主见，一味拒绝则容易闭塞言路。要像高山那样使人仰望却看不到顶，要像深渊那样使人窥探却测不到底。神明的品德，公正宁静达到极致。以上帮助君主倾听意见。

用赏贵信，用罚贵正。赏信罚正，必验耳目之所闻见，其所不闻见者，莫不**暗化**（默化。在不知不觉之中受影响而发生变化）矣。诚畅于天地，通于神明，而况奸者干君？右主赏罚。

实施赏赐贵在守信用，实施刑罚贵在公正。赏赐讲信用、刑罚讲公正，必应验于那些人们耳朵和眼睛所能听到和看到的事情，那些不能听到和看到的事情，也就因此而潜移默化了。诚信能够畅行于天地，上通于神明，更何况是那些想以奸邪手段冒犯君主的小人呢？以上帮助君主进行赏罚。

一曰天之，二曰地之，三曰人之。四方上下，左右前后，**荧惑**（迷惑）之处安在？右主问。

君主的询问范围：一是天时、二是地利、三是人和。东南西北、上方下方、左右前后都了解清楚，迷惑的地方在哪里？以上帮助君主多方询问。

心为九窍之治，君为**五**（五，五行也）官之长。为善者，君与之赏；为非者，君与之罚。君因其政之**所以**（所用；用来）求，因与之，则不劳。圣人用之，故能赏罚。因之循理，故能久长。右主因。

心是九窍的管理者，君主是五行和官吏的首长。做了善事的，君主就要对其进行赏赐；做了坏事的，君主就要对其实施处罚。君主根据其政治的需要来做要求，并根据规定对其实施赏赐和处罚，就不会劳神费力。圣智之人运用这种方法，所以能够公正地实施赏赐和处罚。因为这个遵循了法理，所以能够长久。以上帮助君主根据规定来管理官吏。

人主不可不周。人主不周，则群臣生乱。寂乎，其无常也！内外不通，安知所开？开闭不善，不见**原**（起源；根本；根由）也。右主周。

一国之主考虑事情不能不周密。一国之主考虑事情不周密，则群臣就会生出动乱。（朝廷）寂静无声，那就不正常！内部和外界闭塞不通，怎么知道从何处打开局面呢？不善于捭阖，就不能看清事情的原委。以上帮助君主周密行事。

一曰长目，二曰飞耳，三曰**树明**（谓具备明察事物的能力）。明知千里之外、隐微之中，是谓洞。天下奸，莫不暗变。右主**参**（检验）。

一为看得远，二为听得远，三为具备明察事物的能力。能够了解千里之外、隐微之中的情况，这就叫做洞悉（清楚地知道）。这样一来，天下的奸邪就都会暗自变更意图不轨的想法。以上帮助君主参验天下。

**修**（循；遵循）名而**督**（监察、考核、审视）实，按实而定名。名实相生，**反**（相反，对立）**相**（交互；互相）为**情**（实情，情况）；名实**当**（相当，等同）则治，不当则乱。故曰：名实当则生于实，实生于**理**（治理；管理），理生于名实之**德**（恩德、恩惠），德生于**和**（和谐；协调），和生于当。右主名。

循着名分去考核实际（循名责实），再按照实际来确定名分。名分和实际相互化生、彼此对立又互相影响是为实情；名分和实际相当则天下大治，不相当则天下大乱。所以说：名分和实际相当则产生于实际，实际产生于治理，治理产生于名分和实际中所包含的恩德，恩德产生于和谐，和谐产生于相当。以上帮助君主恰当地把握名分。

转丸

转丸之用，圣人**逸**（隐逸，退出社会而隐居起来）**之**（此、这个）。概因情理、顺逆之变，**机巧**（机智巧妙）托于无形。然欲易者众，**行**（xíng，成功）难者寡，故圣人无言尔。

转丸的使用，圣智之人隐逸这个。大概是因为人情与原理、顺与逆的变化，机智巧妙地寄托于无形。然而想要改变现状的人多，成功克服困难的人却很少，所以圣智之人没有话说了。

以损**为**（变成，成为）益，以迂为直，循道而行。如执丸，怀抱**而**（能够）化，圆之轨，顺而未梗。若矛戳盾，持虚而**将**（行，进）实；若载**方物**（本地产物；土产），辐**轸**（zhěn，古代指车箱底部四周的横木；借指车）一至，**键**（车键。也叫车辖，安在车轴两端，插在轴端孔内，管住车轮不脱离轴的铁棍）其**轴**（轴，持轮也），则轻简远移焉。

把损害变成利益，把迂回变成径直，遵循规律而获得成功。像拿着圆球，抱在怀中能够转化，圆的轨道，顺畅并且没有阻碍。如同用矛戳盾，拿“虚”来进攻“实”。如同运载土产，车辐和车轸一到，再用车键固定住车轴，就可以轻易简便地搬运东西到远处了。

势若不**济**（补益），待养而**成**（平定；估定）；时机未遂，静以候之。蓄**德**（恩惠；恩德）营势，若执形而驱影，动必应，行必随，转丸若戏。

形势如果不能补益，等待和畜养一段时间后再作估定；时机没有满足，安静地等候其成熟。通过积蓄自己的恩德来营造有利的形势，如同执形能够驱影，动必有应，行必有随，转丸如同戏耍一样。

以损为益者，皆因能任今而顾后；见德若失者，乾坤孰有未定？否而为泰，废弃至宝，转丸之道矣。

以损害为利益者，都是因为能够担当眼前且能顾及未来。视得到如同失去者，乾坤哪有没平定的？否之后就是泰，废弃至爱的珍宝，这是转丸的规律。

天下万物**营营**（奔走钻营）于四时，**寓**（寄托）利弊**尚**（差不多）于一形。**辨**（分别、判别）**者**（用在形容词、动词、动词词组或主谓词组之后，组成“者”字结构，用以指代人、事、物）为始，化者为中，享者为终。为利之**大要**（要旨；概要），在势之强弱，胜于强势之必然；机巧化变，要在弱之。强弱相形示之，随机而动，**便宜**（biànyí，便当，合宜）行焉，转于势之强弱。

天下万物奔走钻营于一年四季，寄托的利和弊差不多杂于一体。判别利和弊是开始，转化利和弊是中间的过程，享受利和弊是结果。谋利的要旨，在于利用形势的强弱，胜在强大形势造成的必然；机智巧妙地进行转化和改变，要旨在微弱地徐图之。强和弱互相衬托着显现出来，随着机会开展行动，合宜地进行，转换形势于强弱之间。

趋利避害，人之本，始于安然。**承**（继承）**接**（承接，收受）功誉于私，**遣返**（遣送回到原来的地方）弊祸。功多誉显，积弊为灾，**往复**（来回；反复）推之，转于利弊**之**（往，朝某方向走，到…去）安。

趋利避害，这是人的本性，这始于（内心）安然的需要。人都想要继承和承接功劳、荣誉于私己，遣返弊端和灾祸。功劳多了荣誉才能彰显，弊端积累多了就会转为灾祸，反复推究它，转换利和弊直到（内心）安然。

阴阳丸转，损益之变，因化为用。

阴阳的丸转，损害和利益的变化，顺应规律进行转化作为运用（方法）。

却乱

世人无识无备，故而处乱丛生。修炼累年，常**患**（忧虑，担心）毁于一旦，人鲜能备。善备者临乱不**患**（患，忧也；忧虑），应急最难，故曰“却乱”。

世人对世事没有深刻的认识，对未来也没有相应的防备，所以弄得处处乱象丛生。修炼积累多年，常常忧虑会毁于一旦，人很少能够有防备。善于防备的人在面临危乱时不会忧虑，应付紧急突发情况是最困难的，所以称为“却乱”。

乱者，**文理**（犹条理）失调，诸事**倒逆**（犹颠倒），毁势困**人**（指自己）。却，消解约束，化融阻塞，急迫之用。

所谓乱，就是失去条理，诸事颠倒，毁了形势困住了自身。却，就是消解约束，化解消融阻碍和堵塞，急迫之时的运用。

事物变迁，道理隐匿，能**料事**（预测未来的事）圆满者寥寥。人性懈怠，不迫难行。背面而无备，变化无穷，故而**托言**（假称）“突然”，不备之患多也哉。

事物变化迁移，道理隐匿难见，能够把未来的事预测得圆满的人寥寥无几。人性是松懈怠慢的，不逼迫就难以前行。对背面的事物总是没有防备，事物的变化是无穷的，故而借以称作“突然”，因不做防备而引发的忧虑多了去了。

人，为象所迷，为理所惑；为表所蔽，为里所困；表象视觉，文理知觉。**谩**（mán，谩，欺也）造视听、巧言令色、百利托付，事理无不**营营**（追求奔逐、奔走钻营）。

人，被形象所昏迷，被原理所疑惑，被外在所蒙蔽，被内里所困扰。看透外在形象靠视觉，通达条理靠知觉。通过欺骗的的手段制造视听、用动听的言语和伪善的面目取悦于人、各种利益托付，事情的道理无非是奔走钻营。

却乱者，再造表里，取信为势，若蔺相如完璧归赵，回缓之策。却乱之际，急中生智。**浊**（混乱）其心目，惑其所欲，敛其锋芒，挫折其气，伤害不得其所，解乱除患，而后得以便宜从事。

所谓却乱，就是重新构造事物的外在和内里，采取诚信的方式去营造有利的形势，如同蔺相如完璧归赵的做法一样，这是让局势由紧张回到缓和的策略。在却乱的时候，要急中生智。混乱其心目，疑惑其欲望，约束其锋芒，挫折其锐气，使其不能得以伤害到我们的要害之所在，解除危乱排除隐患，之后得以采取合宜的做法进行处置。

盛神法五龙

**盛**（旺盛；兴盛）神者，**中**（内，里面）有**五气**（指五脏所化生的情志活动，即喜、怒、忧、悲、恐。《素问·阴阳应象大论》：“人有五脏化五气，以生喜怒悲忧恐。”），神为之长，心为之**舍**（通“释”，放出；释放），**德**（道德，品行。《周礼·地官》注：德行，内外之称，在心为德，施之为行）为之**大**（重要，重大），养神之**所**（道理；方法）归**诸**（ “之于”的合音）道。

旺盛精神，是因为体内包含有五气，精神为五气的统率，思想为五气的释放，品德为五气的重大，蓄养精神的方法就是归之于“道”。

道者，天地之**始**（起点、开始），**一**（一，惟初太始，道立于一，造分天地，化成万物。这里的意思为“统一、和合”）其**纪**（开端，头绪）也！物之所造，天之所生。包宏无形化气，先天地而成，莫见其形，莫知其名，谓之神灵。故道者，**神明**（神明二字要单独的看，首先是“神”。神是人的本质本源，有神故有心，有心故有思维，然后才有生命活动。明，则是明白透彻。神明的本意是指有人修炼到了很高的程度，内外如一到了彻底的境界，神直接体现在人的思维言行中）之**源**（水流所从出的地方），一其化端。

道，是天地的起始，“一”是道的开端！万物是由道创造，天地是由道产生。“道”包含恢弘无形的化育之气，它先于天地而生成，我们不能看出它的形态，不能叫出它的名字，只能称它为“神灵”。所以“道”，是神明的源头，“一”是其变化的开端。

是以德养五气，心能**得**（找到）**一**，乃**有**（发生，呈现；产生）其**术**（方法；策略）。术者，**心气**（心意，心思）之**道**（引导，疏导），所**由**（由，自也）**舍**（放出；释放）者，神乃为之**使**（使唤；役使；支使）。**九窍**（指耳、目、口、鼻及尿道、肛门的九个孔道）**十二舍**（即中医的十二脏：心、肺、肝、胆、膻中、脾、胃、大肠、小肠、肾、三焦、膀胱）者，气之门户，心之**总摄**（主宰；主持）也。

因此品德涵养五气，思想得到“一”，才能产生方法。方法，是心意的引导，所自释放处，精神就会为之所支使。人体的九个孔窍和十二舍，是气运行的门户，是思想的主宰。

**生**（生命）受于天，谓之**真人**（亲身和活着的人）；真人者，与天为一。内修练而**知**（意识、感觉）之，谓之圣人；圣人者，以类知之。

生命受自于天，称之为真人；真人，与天和合为一。通过内心的修炼而知“道”的人，称为圣智之人；圣智之人，通过类推的方法来知“道”。

故人与一生，出于物化。知类在**窍**（指耳鼻目口等器官之孔），有**所**（地方）疑惑，通于**心术**（用心思考，认知事物的方法），心无其术，必有不通。其通也，五气得养，**务**（一定；务必）在舍神，此谓之化。化有五气者，志也、思也、神也、德也，神其一长也。

所以人和“一”同生，出于万物的造化。人了解各类事物在于利用各种感觉器官；有地方存在疑惑，通过思想的方法来通达。如果思想没有掌握方法，那必定有不通达的地方。通达之后，五气得到蓄养，这时务必要释放精神，这就叫做“化”。能化有五气的，是依靠志向、思考、精神、品德，其中精神是“一”的主导者。

静和者养气，养气得其**和**（和谐；协调），四者不衰。四边威势，无不为，存而舍之，是谓神化。归于身，谓之真人。真人者，**同**（和，跟）天而**合**（符合，不违背）道，执一而养产**万类**（万物，多指有生命的），怀**天心**（天意），**施**（施行；实行；推行）德，**养**（培养，修养）无为；**以**（仰赖、凭借）包志虑思意，而行威势者也。

做到安静、平和就能养气，养气能使得五气和谐，那么志向、思虑、精神、品德就不会衰退。四面充满威势，我们就能无所不为，威势积存后释放，就叫做神化。神化归于身，称之为真人。真人，跟随天且行为合乎道，秉执“一”来养育和产生万物，心怀天道思想，施行恩德，修养无为（之道）；凭借包容他人的志向、思虑、思考、意愿，来施行威势的人。

**士**（通“仕”，作官）者，通达**之**（指示人或事物，相当于“这个”、“那个”）神盛，乃能养志。

作官的人，通达这个“精神旺盛”，才能修养志向。

养志法灵龟

养志者，心气之思不**达**（泛指畅通）也。有所欲，**志**（有志；立志；专心）存而思之。志者，欲之使也。欲多则心散，心散则志衰，志衰则思不达。

修养志向，是因为心意的思考不畅达。有所欲望，就会立志思考（以满足欲望）。志向，是被欲望所驱使的。欲望多了，思想就会涣散；思想涣散了，志向就会衰弱；志向衰弱了，思考就不能畅达。

故心气一，则欲不**徨**（犹疑不决，不知道往哪里走好）；欲不徨，则**志意**（犹意志）不衰；志意不衰，则思理达矣。理达则和通，和通则乱气不烦于胸中。

所以心意得“一”，则欲望就不彷徨；欲望不彷徨，则意志就不会衰弱；意志不衰弱，则思考的道理就会通达；道理通达则和气通畅，和气通畅则胸中就不会有乱气烦扰。

故内以养志，外以知人。养志则心通矣，知人则**职分**（古义为职责本分，职务范围内应尽的责任）明矣。

因此对内要修养志向，对外要了解他人。修养志向则思想通畅，了解他人就可以做到知人善任。

将欲用之于人，必先知其养**气**（气者，体之充也。指人的元气）志，知人气盛衰，而养其志气，察其所**安**（习惯、熟悉），以知其所能。

将要把这个方法用于某个人，必须先了解这个人是如何修养元气和志向的，了解他气的盛衰，而且要看他如何修养他的志气，观察他的习惯，以了解他的才能大小。

志不养，则心气不**固**（安定，稳固）；心气不固，则思虑不达；思虑不达，则志意不实；志意不实，则应对不**猛**（勇敢、勇武）；应对不猛，则志失而心气虚；志失而心气虚，则丧其神矣；神丧则仿佛；仿佛则**参**（检验、对照或查考）**会**（领悟；理解）不一。

志向不修养，则心意就不会稳固；心意不稳固，则思虑就不通达；思虑不通达，则意志就不坚实；意志不坚实，则应对就不勇敢；应对不勇敢，则志向就会丧失且心意就会虚弱；志向丧失且心意虚弱，则丧失其精神；精神丧失则会恍惚，恍惚则会导致参悟和理解不能得“一”。

养志之始，务在安己，己安则志意实坚。志意实坚则威势不分，神明常固守，乃能分之。

在修养志向的开始，务必要先安定自己，自己安定则意志坚实；意志坚实则自身的威势不会分散。神明常固守于心，才能分散别人的威势。

实意法螣蛇

**实**（充满；充实；填塞）意者，气之虑也；心**欲**（要；需要）安静，虑欲深远；心安静则神明荣，虑深远则计谋成；神明荣则志不可乱，计谋成则**功**（通“公”，公开）不可间（缝隙；空隙）。意虑定则心遂安，心遂安则所行不**错**（背离；违背），神自得矣，得则**凝**（聚集，集中）。

充实意愿，就是气的思虑；思想需要安静，思虑需要深远。思想安静则神明丰富，思虑深远则计谋容易成功；神明丰富则志向不会紊乱，计谋成功则即使公开也没有空隙可乘。意志和思虑安定则思想得以安详，思想得以安详则所作所为不会背离，精神自然具备，具备精神则能集中精神。

**识气**（指辨别人的气质、品性和本质的能力。在古代文化中，气是指人的精神、气质和个性特征，也包括人的道德品行和修养。通过观察和感知他人的言行举止、态度和行为，以及与他人的交往和互动，我们可以逐渐了解他们的气质和品性）**寄**（托付、依附），奸邪得而倚之，诈谋得而惑之，言无由心矣。故**信**（同“伸”，舒展开）心术，守**真**（真诚；诚实，情感真切）一而不**化**（改变），待人意虑之**交会**（交往，会合），听之**候**（侦察、探察）也。

识气依附在表面，奸邪之徒就会得以乘虚而入，阴谋诡计就会得以迷惑我们，所说的话也不经过思想了。所以伸展思想的方法，是坚守真“一”而不改变，等待与他人意愿和思虑的交往，对听到的内容进行探察。

计谋者，存亡之枢机。虑不**会**（聚合），则听不**审**（详细，周密）矣，**候**（侦察、探察）之不得，计谋失矣，则意无**所**（“所”假借为“处”）**信**（同“伸”，舒展开），虚而无实。故计谋之虑，务在实意，实意必从心术始。

计谋，是存亡的关键。思虑不能聚合，则听到的情况就不会祥细，探察就没有收获，计谋就失败了，这样就会导致意愿无处伸展，（思想）空虚而不充实。所以计谋的思虑，务必在于充实意愿，充实意愿则必须从思想的方法开始。

无为而求安静，五脏和通六腑，精神、魂魄固守不动，乃能内视、反听、定志。虑**之**（往，朝某方向走，到…去）**太**（古作“大”，大的，广大的）虚，待**神**（泛指神灵）往来。

无为并且追求安静，五脏之气调和通达六腑，精神、魂魄各安其所而不动，才能做到用内心去看，反向着去听，使坚定志向。思虑到广大而虚空的境界，等待与精神（灵感）往来。

以观天地**开辟**（指宇宙的开始。古代神话，谓盘古氏开天辟地），知万物**所**（用在作主谓结构的谓词前，相当于“之”、“的”）造化，**见**（观察；知道；了解）阴阳之终始，**原**（推究）人事之政理。不出户而知天下，不**窥**（暗中察看）**牖**（yǒu，窗户）而见**天道**（自然规律），不**见**（见，视也）而**命**（出君下臣名曰命），不行而至，是谓“道知”。以通神明，应于**无方**（没有固定的方向、处所、范围），而神宿矣。

通过观察天地的开辟，明白了万物的创造和演化，了解阴阳的终而复始，推究出人间事物的政治原理。不出门就能知道天下大事，不暗中察看窗外就能看见自然规律；不用看就可以对下发出指示，不用做就可以达到目的。这就是所谓的“以道推知（道知）”。以此可以通达神明，应对于万事万物，而精神亦来宿于此矣。

分威法伏熊

分威者，神之覆也。故静意**固**（安定，稳固）志，神归其舍，则威覆盛矣。威覆盛，则内实坚；内实坚，则莫**当**（阻挡 [某人或某事物] 的通路）；莫当，则能以分人之威而动其势，如其天。以实取虚，以有取无，若以镒称铢。

分发威力，就是精神的覆盖。所以要安静意愿、稳固志向，精神归集后将其释放，则威力覆盖得就更加强盛。威力覆盖得强盛，则内心坚实。内心坚实，则威力分发之后就没有人能够阻挡；没人能够阻挡，则能够通过分发给对方的威力来动摇对方的势，如天覆万物那样以绝对优势压倒对方。以己方之实去攻取对方之虚，以有威力去攻取无威力，就像用镒来称铢一样轻而易举。

故动者必随，唱者必和；**挠**（弯曲）其一指，观其余次；动变见形，无能**间**（秘密，暗中；隔开众人，使自己隐而不现）者。

因此只要我们一行动，对方必定会追随；只要我们一倡导，对方必定会应和；先弯曲一个手指，然后依次察看剩下的；对方的一举一动都会显现出来，没有一个能隐而不现的。

**审**（详究，考察）于唱和，以间见**间**（泛指缝隙；空隙 ）；动变明，而威可分也。将欲动变，必先养志伏意以视间。

详究彼此一唱一和的谈话过程，通过隐而不见的蛛丝马迹去寻找对方的空隙；待对方的行动变得明晰之后，而我方的威力就可以分发出去。将要有什么行动和变化，必须先修养志向、隐伏意愿并暗中观察对方的空隙。

知其固实者，自**养**（犹教之。教育，培养）也；让己者，养人也。故神存兵亡，乃为之形势。

知道稳固和充实自己的，是懂得自我教养的人；谦让己身的，是懂得教养他人的人。所以能够做到精神长存而进击之势毫不显现，才是可为的形势。

散势法鸷鸟

散势者，神之使也。用之，必循间而动。威**肃**（清静；安静；庄重；严肃）内盛，推间而行之，则势散。夫散势者，心虚志溢。

散除威势，是由精神使唤的。运用此法，一定要瞅准对方的空隙后再采取行动。威力安静地在内心积聚以至旺盛，再顺着对方的空隙而进行，则对方的威势可以散除。这散除威势，思想要虚空且志向要充溢。

意衰威失，精神不专，其言外而多变。故观其志意为**度**（衡量）**数**（数，计也。谋划），乃**以**（可、能够）揣说图事，**尽**（力求达到最大限度；尽量，尽可能）**圆方**（谓随物赋形，或方或圆），**齐**（同时；同样；一起）短长。

意愿衰弱则威力丧失，精力和精神不专一，其表现在外的言语就会多变。所以要看对方的意志进行衡量谋划，才能够揣量游说、图谋事情，尽可能随物赋形，同时要扬长避短。

无间则不散势，散势者，待间而动，动而势分矣。

没有空隙则不能散除威势，散除威势，要等待对方出现空隙而后采取行动，一旦行动就能使对方的势分散。

故善思间者，必内**精**（娴熟；精通）五气，外视虚实，动而不失分散之实。动则随其志意，知其计谋。

所以善于思考对方空隙的人，必须在内精通五气（的运用），在外要观察对方的虚实，行动但不会失去分散对方威势的实效。行动则要紧随对方的意愿，以了解对方的计谋。

势者，利害之决，权变之威。势败者，不以神肃察也！

所谓势，是利和害的决策，是权变的威力。势落败的，是因为不能以精神安静地观察！

转圆法猛兽

转圆者，无穷之计也。无穷者，必有圣人之心，以原不测之智，而通心术。

转圆，是说要像转动圆珠一样源源不断地产生计谋。要想源源不断地产生计谋，必须具有圣智之人的思想，从而推究出不可估量的智慧，进而通达思想的方法。

而神**道**（引导、指引）**混沌**（也写作浑沌，中国古人想象中天地未开辟以前宇宙模糊一团的状态）为一，以变论万类，说**义**（意义；意思）无穷。智、略、计、谋，各有形容，或圆或方，或阴或阳，或吉或凶，事类不同。故圣人怀此用，转圆而求其合。故与造化者为始，动作无不包**大道**（正确的道理），以观神明之域。

而精神引导是经由混沌和合为一，用变化的视角来论说万物，说话的意义也就会无穷。智慧、战略、计策、谋划，具有各自的形体容貌，有的要求圆通，有的要求方正；有的运用阴，有的运用阳；有的给人带来吉祥，有的给人带来不祥，这是为了应对不同的事类。所以圣智之人怀着这个思路进行运用，（在处理事情时）像转动圆珠一样产生无数计谋以求与事物状况相吻合。所以圣智之人以自然的创造演化之道为出发点，其行为无不包含自然大道，以此得以察看到神明的领域。

天地**无极**（无穷尽；无边际），人事无穷，各以成其类，见其计谋，必知其吉凶成败之所终也。

天地是广阔无边的，人世间的事是无穷的，各以其特点分成不同的类别，看清楚对方的计谋之后，必能推知事情最终的吉凶成败。

转圆者，或转而吉，或转而凶，圣人以道先知存亡，乃知转圆**而**（才能）从**方**（辨别）。

转圆，有的转化为吉祥，有的转化为不祥，圣智之人以“道”的运行规律来推知存亡，然后知道通过转圆才能够从中辨别。

圆者，所以合语；方者，所以**错**（同“措”，处理，安排）事。转化者，所以观计谋；接物者，所以观进退之意。皆见其会，乃为要结以接其说也。

圆通，用来让彼此话语投机；方正，用来措置事情。运转变化，是为了察看对方的计谋；接触外物，是为了察看对方进退的意愿。只有彼此都看到了契合点，才能抓住重要环节与对方说的话相接引。

损兑法灵蓍

**损**（损，减也）**兑**（通“锐”，锋芒）者，机危之决也。事有**适然**（偶然），**物**（选择）有成败，机危之动，不可不察。

减少锋芒，是危机之时的决策。事情有偶然，选择有成功和失败，危机的动向，不可不观察。

故圣人以无为**待**（等侯）有德，**言**（句首语气词。无义）察辞合于事。兑者知之也，损者行之也，损之兑之。**物**（观察）有不可者，圣人不为之**辞**（言辞；文辞；言语）。

所以圣智之人用无为的方式等侯从对方处获得信息，观察对方的言辞是否符合事情。露出锋芒是因为了解对方，减少锋芒是为了方便行事，要时而减少锋芒时而露出锋芒。经观察后发现不可为的，圣智之人就不再为这个言语。

故智者不以言失人之言，故辞不烦而心不虚，志不乱而意不邪。

所以聪明人不会光顾着自己说话而忽略别人言辞中的隐含信息，因而能够做到言辞不繁乱并且思想不空虚，志向不紊乱并且意愿不偏邪。

**当**（判决罪人，断狱）其难易而后为之谋，因自然之道以为实。

判断事情的难易然后为之谋划，顺应自然的规律来作实际努力。

圆者不行，方者不**止**（达到、安住），是谓大功。益之损之，皆为之**辞**（说讲）。用分威、散势之权，以见其兑威，其机危乃为之决。

如果能够使对方的圆通之略不能施行，使对方的方正之略不通达成，这叫做“大功”。对要说的话进行增益、减损，都是为了言辞能够恰当地表述出来。用“分发威力”、“散除威势”的权变，以显现出锋芒的威力，这危机才能为之解决。

故善损兑者，譬若决水于千仞之堤，转圆石于万仞之谿。而能行此者，形势不得不然也。

所以善于减少锋芒的人，他处理事情就好像挖开千丈高的堤水，又好像从万丈的谿谷上向下滚动圆石一样。而能够做到这个的，是其所造就的形势使人不得不如此。

持枢

持枢，**雄**（强有力）而不**滞**（停止；阻塞；静止），其犹决水转石，谁能当**御**（抵抗、抵挡）哉！持枢，谓春生、夏长、秋收、冬藏，**天**（自然）之正也，不可**干**（触犯；冒犯；冲犯；冲）而逆之。逆之者，虽成必败。

持枢（抓住关键），就能做到强有力并且不被阻塞，其犹如决开积水、转动圆石，谁能抵挡防御呢！持枢（抓住关键），就是说春季让万物萌长，夏季让万物成长，秋季让万物收获，冬季让万物储藏，这是自然的正常运行，不可以冲犯和违背。违背的人，即便一时成功也最终会失败。

故**人君**（旧指君主）亦有天枢，生、养、成、藏，亦復不可干而逆之；逆之者，虽盛必衰。此天道，人君之大纲也。

所以人间君主也应该把握自然的关键，即使百姓繁衍生息、让百姓得到供养、把百姓教育成才、爱惜并且不过度使用民力。（这种顺应自然的为政之道）也可以说是不能冲犯和违背的；违背的人，即使一时兴盛，最终也必然走向衰败。这个是天道，是人君治国的基本纲领。

中经

中经，谓**振**（救济；后作“赈”）穷**趋**（奔赴；趋向）急，施之能**言**（直言曰言）、厚德之人。救拘执，穷者不忘恩也。能言者，**俦**（同类，辈）善博惠；施德者，依道；而救拘执者，养使小人。盖**士**（古代男子的美称）遭世异时危，**或**（指示代词。泛指某人；有的人）**当**（在）**因**（依靠；凭借）免填坑，或当伐害能言，或当破德为雄，或当抑拘成罪，或当**戚戚**（忧惧；忧伤的样子）自善，或当败败自立。

中经，说的是赈济穷困和共赴危急；能做到这一点的，一定是那些能够直言、品德醇厚的人。拯救他人于拘泥固执，穷困之人不会忘记你的恩德。能够直言的人，同样善于广施恩惠。那些对人施行仁德的人，遵循规律。而拯救他人于拘泥固执的人，能够豢养、驱使那些人格卑下的人。士人在世道动乱、时局危急时，或许应当凭借智慧免遭坑害；或许应当戕害能够直言者；或许应当放弃仁德并成为一方雄主；或许应当压制拘系中有罪者；或许应当在忧惧之中明哲保身；或许应当在失败连连中自强自立。

故道贵**制**（控制；制服）人，不贵制于人也。制人者，握权；制于人者，失**命**（生活，生存）。是以“见形为容，象体为貌”，“闻声知音”，“解仇斗**隙**（孔穴、空隙、裂缝）”，“**缀**（缀，连也；连结）去”，“**却**（回转）语”，“**摄**（捕捉）心”，“守义”。《本经》**纪**（通“记”，记录，记载）事者，纪道数，其变要在《持枢》、《中经》。

所以处世之道贵在制约别人，而不贵在被别人制约。能够制约别人的人，便把握了主动权；受制约于别人，便失去了生存空间。所以，要能“看见外形要能判断其容貎、想象其体态就能推知其心貌”，要能“听到其说话就能听出弦外之音”，要能“善于解除世仇和利用空隙挑拨争斗”，要能“善于连结远离权力中心的人”，要能“使用回转的方式说话”，要能“捕捉能人异士的内心”，要能“时刻谨守做人的道义”。《本经阴符七术》记载的，记载了规律和技巧，其变通的要点都在《持枢》、《中经》中。

“见形为容，象体为貌”者，谓爻为之生也；可以**影响**（根据）形容、象貌而得之也。有守之人，目不视非，耳不听邪，言必《诗》、《书》，行不**淫**（放纵；恣肆）僻；以道为形，以德为容，貌庄色温，不可象貌而得之。如是，隐情塞隙而去之。

所谓“见形为容，象体为貌”，就像在占卦时看到卦爻就可生出吉凶一样；可以从根据人的形体仪容、表象外貌等方面探得他的内心世界。有操守的人，眼睛不看非礼的东西，耳朵不听邪恶的声音，言谈必以《诗经》、《尚书》的道理为依据，行为不放纵和邪僻；他们以道为形体，以德为容颜，（行为举止都遵循道德的要求，）容貌端庄，神情温和，难以从表象外貌去判断他们的内心世界。如果是遇到这种对手，就赶快隐藏起自己的真实情况，堵塞空隙，悄悄地离去。

“闻声知音”者，谓声气不同，**恩爱**（指深厚的感情）不接，故商、角不二合，徵、羽不相配，能为四声主者，其唯宫乎！故音不和则**悲**（伤心，哀痛），是以声散、伤、丑、害者，言必**逆**（抵触；不顺；违背）于耳也。虽有美行、盛誉，不可比目、合翼相须也。此乃气不合，音不调者也。

所谓“闻声知音”，就是人与人如果言语不合、意气不投，彼此间的感情就不会相通。所以（就如同在五音中）商与角两不相合、徵与羽不相配一样，能够主导四音的，那只有宫音了！所以音声不和谐，听起来就会伤痛，所以声音有散、伤、丑、害之音，直言的话来必然被抵触而难于入耳。虽然彼此都有美好的行为、高尚的名誉，也依旧不能像比目鱼和比翼鸟那样密切合作。这就是因为意气不和、音声不协调。

“解仇斗隙”。解仇者，谓解**羸**（通“累”，缠绕，困住）**微**（藏匿，隐蔽）之仇；斗隙者，斗强也。强隙既斗，称胜者高其功，**胜**（通“称”，称颂）其势也；弱者哀其负，伤其卑，污其名，耻其宗。故胜者闻其功势，苟进而不知退；弱者闻哀其负，见其伤，则强大力倍，死而是也。隙无极大，御无极大，则皆可胁而并。

“解仇斗隙”。所谓解仇，是说要调解纠缠已久的隐匿之仇，使双方和解；所谓“斗隙”，则是寻找空隙挑拨两强相互争斗。强大的双方因为产生空隙而争斗，对胜利的一方，宣扬其功业，称颂其声势。对于弱势的一方，则哀叹他的失败，伤害他的自卑，玷污他的声名，侮辱他的祖宗。所以胜利者听到人们称赞他的功劳和声势，便只知道向前进攻不知道后退；而处于弱势的一方，听到人们哀叹其失败，看到自己被伤害，就会奋发图强、拼尽全力，忘死而战。空隙无极大，抵抗就无极大，则双方都可以被我们胁迫和吞并。

“缀去”者，谓缀己之系言，使有余思也。故接贞信者，称其行，厉其志，言可为可复，会之期喜。以他人之**庶**（相近、差不多）引验，以结往，**明**（通“盟”，结盟）**款款**（诚恳；忠实）而去之。

所谓“缀去”，说的是向即将离去的人倾吐挽留他、关心他、赞美他的话，令他人走了还十分留恋我们，以联接彼此的关系。所以对将要离去的忠贞守信之人，要称赞其德行，鼓励其志向，言辞中鼓励他此去仍然可有所作为并且流露出希望他重新回来的意思，期待再次与其将来有一天能欢喜相会。再引证别人差不多的事例来验证自己的话，以表明今后还要与他结交和来往，诚恳地结盟之后彼此分手而去。

“却语”者，察伺短也。故言多必有数短之处，识其短，验之。动以忌讳，示以时禁，其人恐畏，然后结信以安其心，收语盖藏而却之。无见己之所不能于**多方**（学识广博而驳杂）之人。

所谓“却语”，是说要在暗中观察、窥伺他人的短处。所以话说多了必然会有失误的地方，从而暴露出很多短处。认识其短处，并将它与事实相验证。必要时，震动他犯了什么忌讳，训示他犯了当时哪条禁令，等其恐惧害怕的时候，然后再以诚信来结交他，安抚他的恐慌之心，把以前说过的话柄埋藏在心里，退到背后去挟制他。我们不要把自己的弱点暴露给有见识、经验丰富的人，以免自己有把柄被对方抓住。

“摄心”者，谓逢好学伎术者，则为之称远；**方**（通“仿”，相似）**验**（效验，灵验）之道，惊以奇怪，人系其心于己。**效**（摹仿；师法）之于人，**验**（证据；凭证）去，**乱**（随意，随便；任意）其前，**吾**（通“悟”，理解，明白，觉醒）归诚于己。遭淫酒色者，为之术；音乐动之，以为必死，生日少之忧，喜以自所不见之事，终**以**（认为，以为）可观**漫澜**（无边无际貌）之命，使有后会。

所谓“摄心”，说的是碰到那些喜欢学习、富有才艺的人，就要为他们扩大宣传，使他的名声传到远方。相似灵验的方法是，惊叹他的奇才异能，对方就会与自己心连心。在别人面前摹仿他，以他过去的成功案例作为证据，任意地拿一两件出来摆在别人面前，他悟到后就会更加诚心地归附于自己。遇到放纵酒色的人，就要对他采用一些方法；先用音乐触动他，使他认识到这样下去必然早早步入死亡的深渊，从而产生生命短促的担忧。然后我们再喜形于色地描述一些他未曾见过的美好事物，最终使他认为可以看到无边无际的广阔美好人生，使他对我们感激倍加，希望与我们再相会。

“守义”者，谓守以仁义，探心在内以合者也。探心，深得其主也。从外**制**（约束，管束）内，事有**系**（关联；连接），**曲**（理屈；理亏）而随之也。故小人比人，则左道而用之，至能败家夺国。非贤智，不能守家以义，不能守国以道。圣人**所**（表示指示。相当于“此”、“这”）贵道微妙者，**诚**（确实，的确）以其可以转危为安，救亡使存也。

所谓“守义”，就是谨守仁义，去探测对方的内心世界，以求彼此相合。刺探对方内心，以非常清楚地了解对方的主要意图。然后从外部制造影响去约束他的内心，当事情与我们有所关联，理亏的情况下就随从他。所以小人与人亲比，则是用旁门左道的方式（如脑控、神经操控），导致能够家败国亡。不是贤能智慧的人，不能用义来守卫家庭，不能用道来守卫国家。圣智之人如此尊崇道之微妙（的原因），的确是因为“道”可以使家庭和国家转危为安，拯救危亡使其生存。