

**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 4](#__RefHeading___Toc2310_1773610119)

[内揵 6](#__RefHeading___Toc2312_1773610119)

[抵巇 7](#__RefHeading___Toc2314_1773610119)

[飞箝 8](#__RefHeading___Toc2316_1773610119)

[忤合 9](#__RefHeading___Toc2318_1773610119)

[揣篇 10](#__RefHeading___Toc2320_1773610119)

[摩篇 11](#__RefHeading___Toc2322_1773610119)

[权篇 12](#__RefHeading___Toc2324_1773610119)

[谋篇 14](#__RefHeading___Toc2326_1773610119)

[决篇 16](#__RefHeading___Toc2328_1773610119)

[符言 16](#__RefHeading___Toc2330_1773610119)

[转丸 17](#__RefHeading___Toc2332_1773610119)

[却乱 18](#__RefHeading___Toc2334_1773610119)

[持枢 19](#__RefHeading___Toc1620_2803666824_%25E5%)

[中经 19](#__RefHeading___Toc1622_2803666824_%25E5%)

[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 24](#__RefHeading___Toc2344_1773610119)

[转圆法猛兽 25](#__RefHeading___Toc2346_1773610119)

[损兑法灵蓍 25](#__RefHeading___Toc2348_1773610119)

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。

纵观古今历史，圣人生活在天地间，成为芸芸众生先知先觉的导师。他们通过观察阴阳的开阖情况来给它们立一个确定的名号，知道其生存和灭亡的关键，筹算万事万物的前因后果，通晓世人的思维规律，观察事物变化的征兆，从而把握事物发展变化的关键。所以圣人在天下立身，从古至今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。

事物的变化无穷无尽，但各有自己的不同表现。有的归于阴，有的归于阳，有的柔弱，有的刚强，有的开放，有的封闭，有的松弛，有的紧张。所以圣人要始终把握事物发展变化的关键，详察其发展的先后过程，考察估量其权谋和才能，比较技巧上谁优谁劣。

夫贤不肖、智愚、勇怯有差。乃可捭，乃可阖；乃可进，乃可退；乃可贱，乃可贵，**无为**（顺应自然规律）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）；阖而捭之，以求其利。

这人在贤良与不肖，智慧与愚笨，勇敢和怯懦上有差异。可以启用，也可以闭藏；可以擢进，也可以黜退；可以轻视，也可以敬重，要顺应人们的不同秉性分别对待他们。考察他有没有真才实学，对人是真诚还是虚假，并顺应他的喜好来发现其真实想法。稍微驳斥一下他的言论，启发他说出真话后再加以反对，以便得到实情，了解到他的主旨；先“阖”后“捭”，以了解对方所说的利益。

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。或公开自己的真实情况显示给对方，或将自己的真实情况隐藏起来。公开自己的真实情况是为了博取对方的信任，将真实情况隐藏起来是为了考察对方的诚意。可行与不可行，需要审查清楚对方的计谋，以洞察双方意见相同或不相同的根源。双方意见有差异时，是离是合都需等待时机，可以顺从对方先按他的意志去办（自己则适时而动）。倘若要“捭之”，最重要的是考虑周详；倘若要“阖之”，最重要的是缜密处事。周详和缜密的可贵在于不被发现和察觉，并且要与“道”相比配。

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。

捭之，是为了探测对方虚实真假；阖之，是为了争取对方的真诚合作。所有这些都是为了使对方显露实情，其权衡轻重缓急，然后再为对方做出谋划。圣人因而按照这样的方法为之考虑，其不符合权衡测度的地方，圣人因而只能自行考虑退路了。

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。

所以对人使用捭术时，或者使对方能够暴露真情实感，或者让他吐露决策被我们吸取；使用阖术时，或抑制他以便于我们顺利起用他，或抑制他以便于抛弃他不用。捭阖，符合天地之道。捭阖，以变动阴阳，让四季开闭，以化生万物。纵和横，返和出，翻和覆，反与忤，必定由此生出。

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，是自然规律的大变化，也是游说之词的变化。必须预先知道捭阖之术的阴阳变化法则，这是游说能否成功的关键所在。口是表达内心想法的门户，心则是人们精神的居所。人的意志、喜好、思虑、智谋，都是通过口这个门户来传出和传入。所以要用捭阖之术来控制讲话，控制言语的传出和传入。

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”，就是让对方打开心扉、主动说话，这就是阳之道；所谓“阖之”，就是让对方关闭心扉，保持沉默，这就是阴之道。阴阳当调和，结束和开始都要符合捭阖之术。那说长生、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”。那说死亡、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”。这些在言论时采用“阳”类事物来立说的，都可以称为“开始”，从善的一面去说服对方从事某事，诱导对方采取行动，促使游说成功；这些在言论时采用“阴”类事物来立说的，都可以称为“终止”，从恶的一面去阻止对方实施谋划，使它得到终止。

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。

运用捭之术时，要从阴阳两个方面来试探。跟志向高远者（阳）谈论时，以使用上述阳类事物的崇高语言为主；与目光短浅者（阴）谈论时，以使用上述阴类事物的卑下语言为主。以卑下的语言去打动小人，用崇高的语言去打动大人。根据这个方法去游说，就没有试探不出来的真实情感，就没有不听从我们决策的人，就没有不能说服的对象。用捭阖之术可以游说普通的个人，可以游说朝廷的大臣，可以游说请侯国的国君，可以游说周天子。做小事没有内在制约，做大事没有外在阻碍。事情的补益和损害、人的背离和归附、道的背离和返归，都是被阴、阳的变化所控制的。

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）。

阳就是活动前进，阴就是静止隐藏；阳动必然显现，阴止必然潜藏。阳返还停止于阴，阴到了极点转化为阳。以阳的方式开展行动的人，靠道德帮助生存；以阴的方式获得宁静的人，要用看得见的行动帮助成就。以阳的方式去求助于阴，要以道德包容对方；以阴的方式去结交阳，就要实际地施以助力。阴阳相辅相成，互为其用，则凭借捭阖。这不但是天地阴阳的规律，而且是游说他人的方法，为万事成败的先决条件，因此被称作“天地万物运行的门户”。

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。

古时候能够化育万物的人，是与无形而又无处不在的大道共生的。他们都是从事物正反两个方面反复思考的：反观历史，再展望未来；反观过去，再看现在；反观对方，再来认识自我。动、静、虚、实的运动原理，如果与今天不相符合，可以回顾历史去寻找古人的经验。任何事物要有反观然后再考察目前的情况，这是圣人教导我们的，我们不可以不去仔细研究。

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。

别人侃侃而谈的时候，是动；自己沉默倾听的时候，是静。透过对方的言辞，听出他话语中透露出的真实想法。如果发现对方言辞中有前后矛盾或不合情理的地方，可通过反驳的方式去追问他，从他的反应中必定能探出真情。言辞可以模拟，事物可以类比。通过“象”和“比”的手法来探求言辞背后所隐藏的真实意图。所谓“象”，就是用形象化的手法来比拟事物，所谓“比”，就是以同类的言辞进行类比。通过使用无形的方式去探求别人言辞中的隐含意图，用来“钓”别人的话契合事情原委，就能探得对方的真实想法。这就好像张开网捕野兽一样，多设一些网，聚集在一起等待野兽自投罗网。如果把捕兽的规律用在人事上，一旦方法得当，符合情理，对方必然会自己吐露实情，这就是“钓”人的网，应常用这样的“钓”人方法去驱使别人。

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。

对方不接我们的话语或不回应我们，就要改变谈话的方式。用“象”的手法来使对方开口，以迎合他的心意，使他透露真情，进而主导对方。自己在和对方经过这样多次反复之后，就可以知道对方的底细，因此就能确定说服对方的基本策略和基本观点。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方任何巧言令色、掩盖事实的机会；然后在谈话过程中不时的反驳对方话语中有前后矛盾或不合情理的地方，以探求真情；最后要不时的采取顺从谈话对手的方式，已查核出导致他话语中出现自相矛盾内容的原因。像这样进行探究，任何事情都可以从对方言辞中查知。圣人用这种方法诱导、感化愚者或智者，任何事情都可以测得而毫无疑惑。那善于这样探查对方的人，通常能够用鬼神莫测的手段来获得实情。他们随机应变得当，能详尽地主导对方。如果不能详尽主导对方，是因为从对方获得的言辞信息不明；得到的情况不明了，就不能确定掌控对方的谋略。

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。

如果不了解对方的情况，就要灵活变化运用模拟和类比，这样对方一定有“反应”的言辞，这时自己再反过来倾听。我们要听对方讲话，自己反而要先沉默；想让对方膨胀，自己反而要先收敛；想让抬高对方，自己反而要先谦下；想从对方那里有所获取，自己反而要先给予对方好处。要想了解对方的内情，就要善于运用模拟和类比的方法，主导对方的言辞。声音相同，彼此就会产生共鸣；看法一致，彼此就会走到一起。

或因此，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。

反应之法，或者透过这，或者透过那；或者用来侍奉君主，或者用来主导臣下或百姓。这就要分辨真伪，了解异同，从而分辨对手的真实情报或诡诈之术。对方的动作、言语、口气，都可以用这种方法去考察；对方的一喜一怒，都可以用这种方法窥其端倪。所有这些，都要以自己预先确定方法（做好准备）作为法则。用“反”来求得对方的回应，然后去观察对方言辞中所寄托的真实情感。那用这种方法，自己要心平气和，以便能听取对方的言辞，考察事理，论说万物，辨别事物性质。即使是从对方言辞里无关紧要的事件中，也可以探知其中隐含的真情实意。运用这些方法去探测别人就好像钻到他心中探测一样，可以准确地估计出他的能力，猜测出他的本意。这种方法就像螣蛇指示祸福那样准确无误，就像后羿张弓射箭一样百发百中。

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。

所以要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）使对方现形，就像阳光之下显露影子一样，立刻就能捕捉到对方的真实意图。（做到自知后）再考察对方的言辞，就会不失毫厘地捕捉到对方的真实意图，就像用磁石取针，用舌头来获取焦骨上的肉一样万无一失。其与人交往时不露声色，而探察对方的实情却又快又准。如同阴与阳，圆与方般明显。当对方形迹未显时，我们要用圆通灵活的手法去引导他；当对方形迹已显时，我们就要按照设定好的谋略去应对他。无论是自己进退还是左右他人，都可以用这种规则去掌握。如果自己不事先确定策略，就不能正确地主导他人。做事没有技巧，就会忘记得到情报的规律。自己首先要审慎确定策略，再以此来主导众人，实施策略不露行迹，让对方摸不透、抓不着我们的门路，是为天神（那样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，通 “楗”，意为门闩，引申为连接、维系），**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，有的相距甚远却很亲密，有的近在咫尺却很疏远；有的投奔而来反而得不到起用，有的离开了以后却被四处诏求。有的天天都出现在君主面前却不被信任，有的只是遥闻其名便被君主日夜思念，这些事都源于接纳和维系，本源于平素的交结。有的靠道德相联结，有的靠朋党相联结，有的靠钱物相联结，有的靠美色相联结。只要摸准了君主的心意，善于迎合其意，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，想投奔就能投奔，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涂钱可以相互招引一样，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”就是游说君主使其接纳自己；所谓“揵”就是进献计谋以维系君臣关系。想要游说君主，务必先悄悄地揣测君主的心意；谋划事情的时候，务必顺从君主的心意，暗中分析我们的计谋是否符合时宜，向君主公开言明计谋的优劣得失，以此来迎合君主的心意。将要劝勉君主时必须选择适当的时机，以使计谋与君主的心意容易契合。详细地思考后再来进言，让君主觉得我们进献的计谋既合形势又合他心意。

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。

这游说接纳的过程中有不符合君主心意的地方，就不可付诸实践。这时就要重新揣摩形势，从有利于君主实施出发，改变策略。以变通的方式来游说接纳的人，就像用钥匙开锁那样，极易打开君主的心锁。游说时，凡是谈论过去的事情，要先顺应对方的言辞；凡是谈论未来的事情，要使用变通的语言。善于变通的人，要详细了解地理形势，精通天文四时的变化，只有这样才能驾驭鬼神，契合于阴阳变化的规律，从而掌控天下百姓。要了解君主谋划的事情，才能知晓君主的意图。事情有不合君主心意之处的，那是因为君主的某些实情我们还没有掌握；与君主心意相合但是不深入结交，那是因为彼此的关系表面亲密但实际疏远。事情有不合君主心意之处的，圣人是不会谋划的。

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）。

那与君主相距很远却被亲近，是因为能与君主心意暗合；距离君主很近却被疏远，是因为与君主志向不合。主动投奔却得不到重用，是因为他的计策没有实际效果；离开君主却反而被诏求，是因为他所谋划的事后来应验了。每天都能出入在君主面前却不被信任，是因为其计谋、规划不合君主之意；距离遥远只听到名声就被君主思念，是因为其计谋与君主相符合，君主正等待他前来决断大事。所以说：还没有找到双方类似之处就去游说的人，一定会事与愿违；在还没掌握对方实情的时候就去游说，一定会受到非议。只有充分了解了对方的真实情况与意图，才能够把握内键之术。如此运用这种方法，我们就可以自由自在地入政、出世，就可以侍君或离去都随自己的心意。圣人立身处世，都是预先掌握信息，才得以驾驭万事万物的。

**由**（遵从；遵照）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）要遵照这道德、仁义、礼乐、忠信的要求，计策谋划要征引《诗经》和《尚书》中的语句（来验证自己的思路），再综合分析利弊得失，最后再决定就任还是离职。如果决定与君主结合，就要积极游说使接纳；如果决定远离君主，就要到外部为其效力。无论是到外部去为其效力还是积极游说使接纳，都必须明白其中的规律和技巧，然后揣度策划未来的事情，遇到疑难之事进行决断。在运用策略时只有做到不失算，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）。

为了谋求政绩名声而入仕建立功业，这叫维系君臣关系并且从内心相结合。如果上层昏庸不能治理政务，下层作乱而国君不能省悟，我们就要用谋略进谏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，我们不妨先逢迎他，博取其欢心后再逐步说动他。如果有君主亲自颁发命令来召己，就要先迎合再设法逐步驾驭他。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）。就像圆环旋转往复一样，使旁人看不出你想要干什么。这就是保全自我、进退自如的大法则了。

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。

世间万物都有它的自然发展规律，事物也都有聚散离合的法则。有的近在身边却难以看透,有的远在天边却了如指掌。距离很近却难以看透，是因为没有互相考察言辞；距离很远却能了解得很清楚，是能够对历史和现状做出深入研究，用经验来推论将来的缘故。巇，也就是罅，小的裂缝不管，就会发展成中缝；中缝不堵，就会发展成大缝。小的裂缝则出现时，通过“抵”使其闭塞，通过“抵”使其减小，通过“抵”使具破裂停止，通过“抵”使其隐匿，通过“抵” 来取代它，这就是抵之术堵塞缝隙的基本原理。

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。

当事情出现危险征兆的时候，圣人能洞察一切，并且采取措施进行自保。在能够自保后，圣人会顺应事物的变化来谈论事情，并暗中思量琢磨应对的计谋，以认识产生微隙的原因。事情初起时如秋毫之末那样微小，发展起来就可以产生撼动泰山根基的效果。所以把德政向外推行时，在罅隙尚处于萌芽状态时就采取谋划，都由抵巇之术来弥补。用抵巇术堵塞缝隙，是游说处世权术。

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）。

天下人纷纷背离时，朝廷没有贤明的君主，公侯没有道德。则小人就会谗害圣贤，贤能之人也不会被任用。圣人逃匿躲藏起来，贪图利益、诡诈虚伪的人兴风作浪，君臣之间互相猜疑，国家纲纪土崩瓦解，以致各种势力互相攻战杀伐，父子离散不合，彼此反目成仇。这些就叫作 “轻微的裂痕” 。当圣人看到轻微的裂痕时，就会采取法治的手段去对付这种局面。当国家还能够治理时，就采取措施弥补漏洞，恢复原状。如果国家不可治理，就循其缝隙，毁掉它后再重新塑造。或用这种手法治世，或用那种手法治世；或通过“抵”使其恢复原状，或通过 “抵” 将其重新塑造。五帝时代的政治，是以抵巇之术堵塞天下，帮其弥补漏洞。三王时代的政治，是以抵巇之术取代它，从而得到天下。当今之世，诸侯之间互相征伐，其次数之多已无法统计。在这个时候，善于运用抵巇之术者就能成功。

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，必定有裂隙相伴随，我们不可不留心观察。用捭阖之术去明察世道，又能运用抵巇之术解决问题的，就是圣人了。所谓圣人，乃是天地的使者。假如世间没有裂隙需要抵塞，就隐居起来等待时机；当世间出现裂隙需要抵塞时，就用抵巇之术进行谋划。这种方法可以协助君主治理国家，也可以对百姓进行督查；能够顺应和遵循自然规律来运用，是为天地的守护神。

飞箝

凡度权量能，所以徵远来近，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。

凡是揣度人的智谋、考量人的才干，必须广泛收集或远或近的各方面信息，制定确立威势的措施，观察对方的观点与自己的观点是否一致，辨别出对方言语中的是与非，了解对方言语中表面和背后的含义，识别对方是否具有高超的权谋韬略，决断事关安危的计策，确立君臣间的亲疏关系，然后再在实践中加以权衡考量。那些可以匡正我们决策的人，便征召他，聘请他，重用他。

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**（亲善，交好）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。

引用钩箝之辞，通过恭维来钳制他们。以钩箝的方式进行游说时，要忽而表示认同，忽而表示反对（以便了解对方的真实意图）。对于那些以钩钳之术仍没法控制的对手，可以先征召他，然后让他背上沉重的累赘。或者先让他背上沉重的累赘，然后毁灭他；或者以沉重的累赘作为毁灭的方式，或者以毁灭的方式让他背上沉重的累赘。其用法，或者先赏赐财物、美玉、珠宝、白璧丝绢、美女来侍奉他；或者依据他才能的大小，用名禄地位来吸引他；或者通过寻找漏洞来控制对方，以上办法都是要结合“抵巇之术”来运用的。

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。

想要将飞钳之术运用到天下，必须要揣度君主的权谋与能力，了解国家命运的盛衰趋势，裁决国家地形的宽窄和山川的攻守难易之处，国家人口、财富的多少，与诸侯的交往亲密谁，仇恨谁，喜好谁，憎恶谁，以及怀着什么样的心意。摸准了君主的心意，了解了他喜欢什么，讨厌什么，然后针对君主最重视的事进行游说，再用 “飞箝” 的言辞诱出对方的爱好所在，最后用 “钳” 的方法把君主控制住。

用之于人，则量智能、权材力、料气势，为之枢机。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**（法治，法度）。

对人使用飞箝之术，则要揣摩对方的智慧，权衡对方的才干，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。去迎合他、追随他，用飞钳之术调和彼此的差距，以意志去疏导他，这就是用飞箝来联结。对人使用飞钳之术时，要先用赞扬、称颂手段去赞誉对方，使对方说出实情，然后紧紧与之联结，以探究其话语中的意图。可通过箝制对方的方式，使他向纵的方向，使他向横的方向；使他向东，使他向西；使他向南，使他向北；使他从起点返回，或者使他返回后再翻过来。虽然翻来覆去，但不能失去法度。

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。

凡是要归向结合或背离转向，计策要适合实际情况。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，观察天时是否适宜，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），必有反忤。反于此，忤于彼；忤于此，反于彼，其术也。

一生没有恒久的崇尚（对象），行事没有恒久的效法（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。能成事，并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，一定会有反对和抵触的情况。转向这个，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，计策谋划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，然后探求与一方结合。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**（衡量，酌量）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，必定先衡量天下的政治形势，并且揣测诸侯的真实情况。衡量形势时不能做到详细，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；揣测诸侯的真实情况时不能做到详细，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。

什么叫衡量形势（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”。

揣测实情的人，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。这情感在内心发生变化的，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，就应当详细地对形势进行衡量。游说诸侯国的君主，则应当详细地揣测真实情况，一切谋划和思虑、真情和欲望的出发点就在于此。善于“揣情”的人，就可以让人富贵，就可以让人贫贱；就可以让人被重视，就可以让人被轻贱；就可以获得利益，就可以遭到损害；就可以让人成功，就可以让人失败，其是否掌握“揣情”是关键之一。所以即使有古代帝王的治世经验，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。生事者，**几**（幾，微也，殆也）之势也。此揣情、饰言、**成**（达到）**文章**（指礼乐法度），而后论之也。

常常是有某事发生在某人身上，这个人不能预先测知；在事情发生前便能测知将要发生的事，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。每当事情发生，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，是揣情之术。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，就是必须隐密地进行（而不被人察觉）。暗地里对人实施摩术，根据对方的欲望，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。

古代善于摩的人，如同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，就可以钓到鱼。所以说，（掌握了摩法的人）主持国家政治、经济大事，就会一天比一天取得更大的成效而不被人察觉；指挥军队就会每天都打胜仗，而士兵不会感到恐惧。圣智之人谋划行动总是在暗中进行，所以被称为“神”，成功而显现在光天化日之下，所以被称为“明”。所谓主持国家政治、经济大事一天比一天取得更大的成效，就是积累德政，老百姓安居乐业，却并不知道谁给了他们利益；他们积累善政，民众都在遵循却并不知道为什么这么做，因此普天之下的人们都把这样的圣智之士称作“神明”。指挥军队每天都打胜仗，是因为他经常不战而胜，不耗费资财，民众不知道他怎样使敌人臣服，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，宜也；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。

摩的方式有很多，有的用平，有的用正，有的用喜，有的用怒，有的用名，有的用行，有的用廉，有的用信，有的用利，有的用卑。平就是镇静的意思，正就是恰好适宜，喜就是让人高兴，怒就是使人发怒，名就是传播声名，行就是成就事业，廉就是保持高尚，信就是给人期待，利就是有所追求，卑就是曲意迎合。所以圣智之人独自使用的这些方法，普通人也都可以使用，但是很少有人成功，其原则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。

所以谋略最难做到的是周密无隙，游说最难做到的是让别人完全听从，办事最难做到的是一定要取得成功。这三种境界，只有圣智之人才能够达到。所以谋略必须想着把它策划周密，必须选择与自己可以心意相通的对象一起谋划。所以说：要时常结合得没有缝隙。这事情的成功，必须符合游说的技巧。这叫作客观规律、行动方法与时机三者相互配合。

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）。

想让游说对象听从，必定要与其真实情况相合，所以说：两情相合便听从、采纳。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，即通过谄媚的语言来隐藏自己真实的意图，从而显得忠诚；谀言，即堆砌一些华丽的辞藻，从而显得智慧；平言，即通过果决、直截了当的话，从而显得勇敢；戚言，即根据形势帮其权衡各方进献的策略，以赢得对方的信任；静言，即通过抓住对方的说辩缺陷而攻击对方的不足，从而显得善于取胜。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：虽有烦琐的言辞但思路不乱，行动自由但不会迷失主方向，情况千变万化也不会有危险，其关键就在于观察到了要点并悟得其中的原理。所以对于视觉不敏锐的人，不能和他欣赏缤纷斑斓的颜色；对于听觉不敏锐的人，不能和他聆听动听的音乐。如果不去游说，就不能打开对方的心扉；如果不让人来游说，就不能接受对方的谋略。双方信息不通畅的，圣智之人不会去冒然行事。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。

所以说忌讳的言辞有五种：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，对自己有利才能施行。所以游说智慧的人要靠博识多闻的言辞，游说博识多闻的人要靠条理明晰的言辞，游说明晰事理的人要依靠要点明确的言辞，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，游说愚蠢的人要靠锐利（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时，就用这些方法去阐述道理；与愚笨的人谈话时，就要把这些方法教给他，然而事实上很难做到。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。

凡是谋略都具有一定的规律，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，继而制定三种策略。所谓三种策略，是为上策、中策、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，这个设计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，必定带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。

所以如果两个人志同道合且关系亲密，那是因为合作对双方都有利（比如盟友共同抗敌）；如果两个人有相同的目标却关系疏远，那是因为合作会导致一方受损（比如两个皇子争皇位，无法共存）；如果两个人因为共同的敌人而联合，那是因为双方都面临危险（比如战国六国合纵抗秦）；如果两个人有共同的威胁却不合作，那是因为一方觉得自己受损更小（比如某些国家面对强敌时选择投降自保）。所以双方交往得到增益则会相互亲近，双方交往受到损害则会导致疏远。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！因而变化会产生事情，事情会引发谋划，谋划会产生计策，计策会产生议论，议论会产生游说，游说会促成进取，进取会导致退避，退避会产生制约，从而用来制约事情的发展。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**（道数，方法），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。

这有仁德的人不看重财货，不能用利益去诱惑他，可以让他出资资助；勇敢的人轻视危难，不能用祸患去恐吓他，可以让他去据守危险之地；智者通达于道数，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”。所以愚昧的人容易用欺骗的手段蒙蔽，不肖的人容易用威胁的手段恐吓，贪婪的人容易用金钱的手段诱惑，这是根据不同的人来决定策略。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，）道术就能够得以施行了。

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就他；要顺着对方所憎恶的事情来为他权衡解决；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，大庭广众之下谋划不如在私下里谋划，私下里谋划不如结成死党谋划，结成死党谋划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，便会面临危险。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。表情表现得不喜形于色也不怒目相对的人，所以可以将机密大事托付给他。（在用人方面，）可以了解的人，可以用；不可以了解的人，有智谋的人是不会用他的。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。所以圣智之人运用智谋的原则是隐而不露，愚蠢之人运用智谋的方式是大肆张扬。有智谋的人做事比较容易成功，而没有智谋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，这从另一方面说明顺应自然规律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。”

智谋要用在众人所不知道的地方，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**（古同“够”，达到）远近之**诱**（劝导，教导）。

（运用智谋）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（智谋）。遵循并且能接受这个，则可以达到让远近的人都受到教导的目的。

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，必定要依托于存在的疑虑；好的决策给人带来幸福，不好的决策给人带来祸患。好的决策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偏差。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断。如果能给对方带来利益，但是对于这种好的决策你却把它隐藏在表面上对他不好的形式中，那么他就不会接受，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，主要有五种方式：有的凭借公开施行恩德，有的凭借暗中伤害，有的凭借信誉和诚实，有的凭借蒙蔽和隐瞒，有的凭借平素的交往。“阳”的方式，要力求说话前后一致；“阴”的方式，要力求一句话两种意思（一语双关），令人摸不透我们的真意；再配合平素的交往以及关键时刻的应变，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，可行的话就做出决定。为王公大人谋划事情，有危险但事情成功后能获得美好名声的事情，只要可行，则可以做出决定；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，则可以做出决定；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，则可以做出决定；能排除忧患的事情，只要可行，则可以做出决定；能带来幸福的事情，只要可行，则可以做出决定。

故夫决情定疑，万事之基。以**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。

所以这决断实情、平定疑难，是处理一切事情的基础。以公正（的态度）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、平静，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，空虚思想、平和志向，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**（诚，信也）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。诚信能够畅达于天地，感通于神明，更何况那些试图用奸邪手段冒犯君主的人？（在“诚”的面前，奸邪之术自然无法得逞。）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**五官**（《礼记·曲礼下》记载：天子之五官，曰司徒、司马、司空、司士、司寇）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，君主是众官的首长。做了善事的，君主就要对其进行赏赐；做了恶事的，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；因为这个遵循了道理，所以能够长久。以上帮助君主根据规定来管理官吏！

**人主**（旧时专指一国之主，即帝王）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！

人主考虑事情不能不周密；人主考虑事情不周密，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**（事物的规律；道理），理生于名实之**德**（善行；仁爱；仁政），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，实际产生于道理，道理产生于名分和实际中的仁政，仁政产生于和谐，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**（聪慧灵巧）托于无形。然欲易者众，**行**（xíng，成功）难者寡，故圣人无言尔。

转丸的运用，圣智之人隐逸之。大概是因为人情世故、顺境逆境的变化，将聪慧灵巧寄托于无形。然而想要改变的人多，成功克服困难的人很少，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。

以损为益，以迂为直，遵循规律而行。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，就可以轻易简便地移动到远处了。

势若不**济**（成就），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**（能、可以）驱影，动必应，行必随，转丸若戏。

形势如果不能成就，等待畜养一段时间后再作平定；时机没有满足，安静地加以等候。积蓄恩德去营造形势，如同执形可以驱影，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**（能够）为泰，废弃至宝，转丸之道矣！

以损为益者，都是因为能够担当眼前且能顾及未来。视得如失者，乾坤哪有不平定的？否能够转为泰，得废弃至爱的珍宝，这是转丸的规律啊！

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；聪慧灵巧地转化和改变，要旨在微弱地徐图之。强和弱互相衬托着显现出来，随着时机而行动，合宜地进行，转换于形势的强弱（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，是人的本性，这始于（内心）安然的需要：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，积累弊端就会转为灾祸，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。

阴阳丸转，损益的改变，顺应（规律）转化作为运用。

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，也没有做相应的防备，因此到处乱象丛生。修炼积累多年，常常忧虑会毁于一旦，人很少能够防备。善防备者在面临危乱时不会忧虑，应付紧急情况最为困难，故称为“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，化解并消融阻塞，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**（则，就）无备，变化无穷，故而**托言**（假称）“突然”，不备之患多也哉。

事物变迁，道理隐匿，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。（人）对背面的事就没有防备，其变化无穷，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，被形象所迷，被道理所惑，被外表所蔽，被内里所困；（看透）表象靠视觉，（通达）条理靠知觉。通过欺瞒的的手段制造视听、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**（情况由紧张转为缓和）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，就是重构外表和内里，采取诚信去营造形势，如同蔺相如完璧归赵的做法一样，这是让形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、惑动其欲望、约束其锋芒、挫折其锐气，使其不能得以伤害到我们的要害所在，解除危乱排除隐患，而后得以采取合宜的做法进行处置。

持枢

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。

掌握关键（遵循关键法则），就是说春季让万物萌生，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，即便一时成功也必然走向失败。

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。

所以君主（治国）也有类似（自然法则）的关键法则，即创造生机（如鼓励生育、开创事业）、滋养百姓（完善教化、培育民力）、成就事业（如完善制度、巩固治理）、敛藏休养（如节俭蓄力、韬光养晦），也同样是不能冲犯和违背的；违背的人，即使一时强盛也必然走向衰败。这个是天道（自然规律），是君主（治国）的根本纲领。

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，说的是赈济穷困和趋人之急；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，遵循自然规律。而拯救他人于拘泥固执的人，能够豢养、驱使小人。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；或许应当压制和拘系有罪者；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**郄**（郄，同隙。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》。

所以方法注重制约别人，而不注重被别人制约。能制约别人的人，把握了主动权；受制约于别人，便失去了生存空间。所以，要能“看见外形能判断仪容、摹拟体态能推知神情”，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，隐情塞郄而去之。

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；可以从根据外形仪容、体态神情等方面探知他的内心世界。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，）神情端庄，面容温和，难以从体态神情去判断他们的内心世界。如果是遇到这种，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。

“解仇斗郄”。解仇者，谓解**羸**（通“累”，缠绕，困住）**微**（藏匿，隐蔽）之仇；斗郄者，斗强也。强郄既斗，称胜者高其功，盛其势也；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。郄无极大，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”，则是寻找嫌隙挑拨两强相互争斗。强大的双方因为产生嫌隙而争斗，对胜利的一方，宣扬其功劳，壮大其声势。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。嫌隙无极大，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”，效法）**验**（检查；检验）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。效法并检验他的技能，然后惊叹他的奇才异能，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。然后再喜形于色地描述一些自己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”，就是守持仁义，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，当事情与我们有关联，理亏的情况下就随从他。所以小人亲比人，则是用旁门左道的方式（如脑控、整蛊），导致能够败家失国。不是贤良智慧的人，不能用“义”来守持家，不能用“道”来守持国。圣智之人之所以注重道之微妙，的确是因为“道”可以使家、国转危为安，拯救危亡使其存续啊！

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“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，有的圆通，有的方正；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，这是因为事情的类别不一样。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。所以以创造演化（的自然界）为出发点，其动作无不包含正确的道理，以此观察到神明的领域。

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。

减少和显现锋芒，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。显现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显现锋芒。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**（依靠；凭借）自然之道以为实。

判断事情的难易然后为之谋划，依靠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。

所以善于减少和显现锋芒的人，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。