

目錄

縱橫捭闔

神鬼莫測

——《鬼谷子》導讀——

〇〇一

原序（佚名）

〇一五

上卷

捭闔第一

〇一九

反應第二

〇二三

內捷第三

〇四五

抵巇第四

〇五三

中卷

飛箝第五

〇六三

忤合第六

〇七三

揣篇第七

〇八一

摩篇第八	〇八九
權篇第九	〇九九
謀篇第十	一〇九
決篇第十一	一二二
符言第十二	一二七
下卷	
本經陰符七術	一四五
持樞	一五〇
中經	一五一
附錄	
《史記·蘇秦列傳》	一五五
《史記·張儀列傳》	一五七
參考文獻	一五九
名目索引	一六〇

縱橫捭闔 神鬼莫測

——《鬼谷子》導讀

曾財安

一、鬼谷子生平

鬼谷子，是中國歷史上極富神秘色彩的傳奇人物，據考為春秋戰國時人，大約生於公元前三九〇年左右，卒於公元前三二〇年前後。他是一位活動在戰國中期的著名思想家、謀略家、兵家，更是縱橫家的鼻祖，精於心理揣摩之謀，深明剛柔相濟之勢，通曉縱橫捭闔之術。《隋書·經籍志》記載：「鬼谷子，楚人也，周世隱於鬼谷。」他常入雲夢山（今河南省淇縣境內）採藥修道，後更隱居雲夢山之鬼谷，並在總結政治權謀經驗後，潛心治學，開門授徒，教人以縱橫捭闔之術。時人皆稱之為鬼谷先生，久而久之，他的真實姓名反而被人遺忘。西漢司馬遷所著《史記》也只稱他為鬼谷先生，其他的歷史文獻也只以鬼谷子稱之，沒有留下他的名字，而歷史上有關鬼谷子本人的事跡記載亦不多。

據《史記·蘇秦列傳》和《史記·張儀列傳》記載，鬼谷子是蘇秦和張儀政治縱橫術的老師。蘇秦在戰國時期成功遊說六國（齊、楚、燕、韓、趙、魏）行合縱之策，聯手抗秦，被六國封為相國；張儀則孤身西入秦國，以連橫之計，打動秦惠文君，粉碎六國合縱，後被封為秦相國。蘇秦和張儀在大爭之世，以過人的遊說手段和政治技巧，成功令六國和秦國先後採用在當時來說是前無來者的合縱連橫奇策，悠然地在複雜多變的戰國形勢中馳騁，成就曠世功業。蘇秦和張儀二人的縱橫事跡於當時譽滿天下，在歷史上則傳頌千古，然而二人的縱橫術皆師承鬼谷子，鬼谷子學說的實用性，可見一斑。

二、《鬼谷子》基本內容

鬼谷子的著作《鬼谷子》，始見於《隋書·經籍志》，其主體部分大約成書於戰國時期，是當時的縱橫家唯一流傳至今的著作。據文獻記載，《鬼谷子》一書曾有四家注本，今僅存陶弘景注本，而現今的《鬼谷子》多源自明代的正統道藏版本。

《鬼谷子》書內記載的道理觀點建基於簡樸的唯物辯證法，其內容涵蓋政治、外交、軍事、

統治等範疇，是一部有很高實用價值的書，一直為歷代帝王和經世濟民的大臣及學者們所喜愛及研讀。南宋時官至通議大夫的方志學家和目錄學家高似孫便稱讚鬼谷子：「其智謀、其數術、其變譎、其辭談、蓋出戰國諸人之表。」不過，因為此書只強調結果至上，鼓吹唯利是圖，為達目的不擇手段，絕不標榜忠君愛國，不利於封建王朝的統治，故此從來不為帝王所推崇。而此書的縱橫捭闔、權變揣摩之術，因為與儒家所標榜的仁義道德大相徑庭，也被長期把持封建王朝政治的儒家學者視為旁門左道、洪水猛獸，極力撻伐。明代官至翰林學士的文學家和史學家宋濂便對《鬼谷子》大加貶斥：「鬼谷所言之捭闔、飛箝、揣摩之術，皆小夫蛇鼠之智。用之於家則家亡，用之於國則債國，用之於天下則失天下。」因為《鬼谷子》一書在長達兩千多年的時間裏得不到帝王的提倡，而歷代學者對《鬼谷子》這部書評價又如此參差，毀多譽少，所以《鬼谷子》一書遠不如同時期的《孫子兵法》那麼廣為人知，名氣亦沒有那麼大。不過，在歷史長河中出現過的有關策略謀劃的書本汗牛充棟，而絕大部分都在無情的歲月中被淘汰湮沒，《鬼谷子》一書卻不但被保留下來，更是代代相傳，必有其中的道理，此所謂實踐是檢驗真理的唯一標準。

《鬼谷子》書中所包含的道理技巧完全順應世界上萬事萬物運行的自然規律，謀略的邏輯性非常強，手段非常科學化，用來處理所面對的問題和事物，解決問題能收到直接卓著、立竿見影的效果，故一直是中國歷代眾多追求實效的軍事家、政治家和外交家學習鑽研的奇書。

西漢的開國元勳，後來拜相封侯，並能得善終的陳平，三國時蜀漢出將入相，以一篇「隆中對策」名動天下的諸葛亮等人的安邦定國之策，便表現出非常濃厚的《鬼谷子》風格。至於漢以後的各朝重臣名士，也常常能於他們的言談處事中看到《鬼谷子》的影響，這樣的例子就多不勝舉了。

《鬼谷子》一書開創了中國遊說修辭手段的先河，提出了不同於儒、道、法等學派的政治思想。本書所採用的是「光緒紀元夏月湖北崇文書局開雕版本」，全書分上、中、下三卷，其中上卷包括《捭闔第一》、《反應第二》、《內捷第三》、《抵巇第四》四篇；中卷包括《飛箝第五》、《忤合第六》、《揣第七》、《摩第八》、《權第九》、《謀第十》、《決第十一》、《符言第十二》八篇，此外中卷還有《轉丸第十三》、《胠亂第十四》兩篇，可惜的是已經亡佚；下卷包括《本經陰符七篇第十五》、《持樞第十六》、《中經第十七》三篇，不過，它們與其他十二篇的風格截然不同，內容迥異，經考究後，學者多認為是後人的附會之作。無論如何，這三篇都有一些很有特點的論述，歷代學者亦對它們有所注意，所以也把原文收入（稍加點評，未作注譯），以作參考之用。

上卷四篇主要是闡述如何向君主進行遊說，以獲得重用，並在得到重用後，怎樣與君主相處，鞏固雙方的關係，以協助君主治理國家。中卷八篇主要解釋在受到君主的信任，得到其重用後，如何使用縱橫之術，在國與國之間的交涉鬥爭中為君主或自己爭取最大的政治利益。下卷的《本經陰符七篇》、《持樞》、《中經》三篇全部都是講述內修之術，內容敘說如何才可以提高自己

的智慧修為，從而可以在精神及思維上去征服對手。全書的內容雖然是針對春秋戰國時期的政治軍事形勢而孕育出來的，不過，其中的道理手段完全能夠在現代世界的日常生活中應用。

三、《鬼谷子》與《孫子兵法》

《鬼谷子》成書比《孫子兵法》晚一百多年，但從書中的內容、思維、邏輯、風格、手段等方面來看，《鬼谷子》堪稱《孫子兵法》的姐妹篇。在國與國的政治較量中，外交是屬於理性的、溫和的手段，而戰爭則是達成政治目的的激烈手段，是在其他所有辦法都失敗後所採用的途徑。《鬼谷子》中所闡釋的縱橫捭闔之術主要是外交行為，而《孫子兵法》裏所描繪的鬥爭技巧則基本是戰爭手段。一個國家有沒有條件進行外交活動，能不能以此來達到政治目的，在很大程度上決定於國家強弱所折射出來的軍事實力。弱國無外交，一個國家如果沒有令對手顧忌的戰爭能力，它的外交活動必定很難展開，就算勉強展開，也一定是失敗的、屈辱的。在這方面，《孫子兵法》便是施展戰爭手段的瑰寶。但是，一個國家雖然擁有強大的國力，如何去把力量展示出來，爭取到與其實力相符的利益，還需要高超的技巧手段，而《鬼谷子》便是外交

智慧的源泉。所以，《孫子兵法》裏的戰爭手段的成功實施，為《鬼谷子》的外交智慧的展開製造了條件，反過來說，《鬼谷子》智慧亦為《孫子兵法》手段的實施成就了最大的政治效果和利益，兩者互相配合，相得益彰。

在個人的層面上，道理也是一致的。學習《孫子兵法》，使我們擁有與別人激烈鬥爭的手段，能夠在現代大都市生活與工作當中有效地保護自己。不過，這些手段只能是作為備用的手段，否則，我們每天都會疲於奔命，不得安寧。《孫子兵法》一開始便開門見山地指出：「兵者，國之大事。」它更強調：「百戰百勝，非善之善者也。」《鬼谷子》於是便為我們提供了另一種選擇。它提倡從人的性格、嗜好、職位等着手，以言語藝術來施展心理學上的技巧，把對象藏在心底裏的真意套出來，這樣做對內可以鞏固自己與上司和同事們的關係，從而獲得內部的支持，實施自己的謀劃；對外則可以洞悉對手的思維，爭取到最大的利益。我們如能使用這個技巧去處理事情，那就會使我們做人圓融，辦事和順，處處廣受歡迎，但又不失辦事成功的效果。

另一方面，《鬼谷子》與《孫子兵法》這兩本書當中的價值觀和道理有着驚人的相似之處。利益是它們考慮的唯一因素：《鬼谷子·抵巇第四》說：「世可以治則抵而塞之，不可以治則抵而得之。」《鬼谷子·忤合第六》又說：「世無常貴，事無常師。」《孫子兵法·九地第十一》則說：「合於利而動，不合於利而止。」兩書同樣提倡要不擇手段地去取得成功：《鬼谷子·謀第十》說：「聖人之制道，在隱與匿。非獨忠、信、仁、義也，中正而已矣。」《孫子兵法·始計

第一》則說：「兵者，詭道也。」同時，兩書對事物的認知是完全建基於科學化的觀察和分析之上，並不依靠唯心辯證，更不託於鬼神：《鬼谷子·反應第二》說：「反以觀往，復以驗今；反以知古，復以知今；反以知彼，復以知己。」《鬼谷子·飛箝第五》又說：「將欲用之於天下，必度權量能，見天時之盛衰，制地形之廣狹，岨嶮之難易，人民貨財之多少，諸侯之交孰親孰疏、孰愛孰憎，心意之慮懷，審其意知其所好惡。」《孫子兵法·始計第一》則說：「故校之以計，而索其情，曰：主孰有道？將孰有能？天地孰得？法令孰行？兵眾孰強？士卒孰練？賞罰孰明？吾以此知勝負矣。」

總的來說，《鬼谷子》應當與《孫子兵法》一起來研讀，把兩本書裏面的智慧技巧吸收後加以融會貫通，再在日常生活當中因人制宜、因事制宜、因地制宜地去靈活使用，那我們就是掌握了一件威力強大的工具，可以在現代的大爭之世中縱橫馳騁，無往而不利。

四、國內外研究成果

近一二十年以來，國內外學界掀起一股研究鬼谷子的熱潮。在大陸，軍事理論界、史學

界、經濟學者、外交界對鬼谷子的研究方興未艾，鬼谷子的學術思想更被廣泛運用於社會生活的諸多領域。為了更有組織更有系統地研究及交流《鬼谷子》理論，近十幾年中，各地紛紛成立鬼谷子文化學術研究會，定期舉行研討會，發表於各種報刊的鬼谷子研究文章達數千篇，其中包括大學裏的研究論文，研究的範圍越來越廣，層次越來越深。

在臺灣，鬼谷子的影響也非常之大，在上世紀五十年代，學者陳英略就出版了《鬼谷子的心理作戰方法與理論》一書，引起了臺灣各界的廣泛注意，此書後來被譯成英文，在美國出版，當時的美國駐臺灣軍事顧問團團長蔡斯為此書作序，繼後又有臺灣大學教授蕭登福以及楊極東、黃春枝等學者對鬼谷子加以研究。臺灣的學術界也成立了鬼谷子學術研究會，現在有會員六千多人，主要關注鬼谷子智慧在企業管理經營等方面的應用，經常在臺北、臺中、高雄等地舉辦各種活動，並定期與大陸的鬼谷子文化學術研究會交流心得，影響所及達數十萬人。

二〇一一年，世界鬼谷子學術研究會在香港註冊成立，這是一個有志於傳承和弘揚中國鬼谷子文化的組織，會員不受地域限制，來自世界各地，主要包括鬼谷子學術研究專家和社會各界鬼谷子文化研究愛好者。研究會內部定期舉行鬼谷子學術資料交流活動，並派出會員參加有關的國際交流會議。

德國著名歷史哲學家奧斯瓦爾德·斯賓格勒的理論被他本國的軍政決策人所重視，對德國的政治軍事影響很大，他在自己的著作《西方的沒落》中高度評價鬼谷子智謀：「鬼谷子的察

人之明，對歷史可能性的洞察以及對當時外交技巧（合縱連橫的藝術）的掌握，必然使他成為當時最有影響的人物之一。」出生於德國的美國著名外交家基辛格，是斯賓格勒的學生，深受其影響，推崇中國縱橫家的智慧，因此有人說斯賓格勒是現代的鬼谷子，基辛格則是現代的蘇秦、張儀。

在日本東京，成立了一所「縱橫研究院」，介紹縱橫家思想，研究鬼谷子智謀，並曾請中國學者前去講授鬼谷子學說。日本學者、東洋精工鐘錶公司的重建人大橋武夫不但研究鬼谷子，並著作了《鬼谷子與經營謀略》一書，又主辦「兵法與經營學校」，闡述鬼谷子智謀在現代企業管理與商業競爭中的應用。

五、現代應用價值

鬼谷子的誕生年代是距離現在兩千多年的東周戰國時代。東周自平王東遷雒邑，享受了不到五十年的短暫政治安定後，周天子的天下共主地位，便隨着其迅速沒落的政治和軍事實力而式微。在春秋時期，見於史書的諸侯國有一百二十八個，當中先後崛起的有五位諸侯（齊

桓公、秦穆公、晉文公、楚莊王、宋襄公），他們因在封國內推行政治經濟變革成功，力量驟然增強，為了加大自己的政治影響力和地位，遂打出尊王攘夷的旗號，對內代替周天子排難解紛，維持國與國之間的秩序，對外則領導其他的諸侯，驅除夷狄，史稱春秋五霸。這些霸主的成就不是因為繼承了其先祖的政治地位，而是純粹倚仗自己國家的經濟與軍事實力。這些成功的例子使孔孟之學說不再受到重視，代之而興起的是可以快速見效的強國經世手段，有關的學說注重摒棄仁義道德，以功利主義為信條，講究的是實用成效，其中對當時的時局影響最大的莫如兵家、法家和縱橫家。

及至戰國時代，諸侯國的數目已因彼此之間互相攻伐兼併而迅速減少，其中有七個國家國土較大，實力較強，並存於當時，史稱戰國七雄。七雄之間沒了眾多小國作為緩衝，每個國家都與鄰國緊密接壤，而且因為馳道的興建，國與國之間的交通實際距離大為縮短，使相互之間的人流與物流比起從前大為改善，消息往來更加暢通無阻。而隨着教育的普及和平民化，學問不再是少數貴族的特權，大量的優秀學者在民間湧現，成百家爭鳴之態。這時，七雄相互之間的殘酷廝殺，弱肉強食的行為卻是無國無之，無日無之。七雄的君主們在面對如此沉重的存亡壓力時，心中的考慮只有一個，就是如何在最短的時間內強邦興國。他們深刻地體會到，如果國家不能變得強大，很快就會被別國所吞併。這就使他們對擁有富國強兵學問的人士求之若渴，許以高官厚祿。在這樣的背景下，天下有識之士紛紛提出不同的學說，不斷向眾多諸侯遊

說推銷。每一種被成功推銷的學說都會立即被投入嚴酷的現實考驗和測試，若能夠有效地在政治上、軍事上、外交上幫助君主振興國力，戰勝敵人的話，有關的學者立即會被重用，封侯拜相，其學說當然亦受到天下人的重視和追捧；否則的話，它們很快便被淘汰，湮沒在歷史的滾滾洪流中。鬼谷子的縱橫學說就是在這樣的背景下產生及受到考驗。鬼谷子本人雖然沒有建立甚麼樣的赫赫功業，但門下弟子蘇秦、張儀兩人，雄辯滔滔，謀略過人，馳騁於險惡的戰國政治環境中，不但如入無人之境，更能把諸國的君主玩弄於股掌之間，建立前無古人的功業，贏得令人目眩的政治地位和富貴榮華。換句話說，《鬼谷子》一書所包含的理論、謀略與手段，其威力直接而強大的效果，在歷史上已經通過了最嚴厲的驗證。

一七八三年，英國科學家瓦特發明了雙向聯動式蒸汽機，標誌着人類的工業革命在英國正式開始。時至二十世紀的中後期，全球的主要國家基本上已完成了工業革命，人類的各樣科學知識和技術突飛猛進，一日千里，現代交通和通訊設備的發明及出現，把國與國、人與人之間的距離進一步大幅度地縮短；世界各地大部分地區之間可以朝發夕至，而在地球上任何一個角落發生的事情，分秒之間便可被電子儀器傳遍全球。在這些新環境中，世界各國不但在政治上、軍事上、外交上短兵相接，毫無緩衝的空間，而在經濟上、貿易上、文化上、民生上也是直接交鋒，慘烈競爭，這種局面可說是與鬼谷子在兩千多年前所處的戰國時代如出一轍，勝者為王，敗者則只能淪為被操控、被淘汰的一方。在如此複雜多變的當代，《鬼谷子》一書所提倡

的《捭闔》、《反應》、《抵巇》、《飛箝》、《揣》、《摩》等篇的技巧手段在國與國之間的政治交往、外交斡旋、軍事對峙、國際會議、商貿糾紛談判等等場合不但有用武之地，簡直是大派用場。而在國家的內政上，《內捷》、《忤合》、《權》、《謀》、《決》、《符言》等篇則是當權者在統治及管理方面必須融會貫通的綱目。

隨着人口高度密集的現代化大城市的出現，自耕自足的農業社會生活方式已不復存在，現代化的經濟體系和社會生活模式意味着人與人的關係是非常的密切，相互之間空間是前所沒有的緊逼，每一個人時刻都要努力去投入競爭來爭取生活資源，贏取更好的生存優勢。競爭能力欠佳的人，就會被壓在社會的底層，每天辛勞地工作，卻只能獲得僅堪糊口的回報，困難地掙扎求存。從這個角度看來，《鬼谷子》一書中所包含的權變謀略，在今天也可以應用在提升個人的生存能力上，只要能夠吸收並靈活地應用書中的道理技巧，不僅可以大幅度提高個人的應變能力，更能改善個人的工作效能，拓展個人的生存空間。《鬼谷子》序裏面的兩句，「知性則寡累，知命則不憂」，很能貼切地概括這層意思。

筆者曾於香港警務處服務三十年，在一九九七年香港回歸祖國前後時期擔任首席邊境聯絡工作，負責粵港兩地政府海陸邊境聯絡和陸路邊境警務指揮，為了眾多的過渡安排和雙方在邊境的運作配合事宜，每天需要和內地有關官員聯繫交涉，任務獨一無二，亦無先例可援，困難可謂不少。不過，筆者在工作上靈活變通地運用《鬼谷子》一書中的權變謀略、溝通手段、言

語技巧、反應揣摩、抵巇飛箝等技巧，所達成的效果非常之理想，既能在各為其主的情況下把任務完成，也可以在香港回歸前後的敏感時期適當地保持粵港邊境雙方的融洽合作關係。有見及此，筆者特別在此處與諸位分享書中的智慧和應用。

概括地說，鬼谷子學說在全世界的範圍內愈來愈受到重視，人們除了把它應用在政治、外交、經濟等國際領域之外，更將之引伸至商業營運、企業管理、金融操控、司法訴訟等各種活動之中，其謀略技巧也逐漸被廣泛應用於現實生活，實在是一部不可不讀的智謀之書。

原序（佚名）

按鬼谷子，無姓名里俗，戰國時隱居潁川陽城之鬼谷，因以自號。長於養性治身，蘇秦張儀師之，受捭闔之術十三章，晚乃益出七術，險鑿峭薄，言益奇而道益陋，使人狂狃失守而易於陷墜。柳子厚嘗辨之，劉向、班固錄書無鬼谷子，隋志始列之從橫家。唐志以為蘇秦之書，大抵皆捭、闔、鉤、釣、鉗、揣、摩之術，觀秦儀二子之言略盡矣。昔倉頡作文字，鬼為之哭，不知鬼谷作是書，鬼何哭邪？今考其言，有曰：人動我靜，人言我聽；知性則寡累，知命則不憂。至盛神養志諸論，所謂中稽道德之祖，散入神明之蹟者，殆亦幾乎。

譯文

鬼谷子，沒有留下姓名和其他個人資料，戰國時期隱居於潁川陽城附近的鬼谷，

因此以鬼谷作為自己的名號。擅長於修養性情，治理學問，蘇秦及張儀都拜他為老師，學習捭闔之術一共十三章，到晚年再寫出七章之術，內容兇險、乖戾、難懂、涼薄，言語越來越出人意料而且道德觀越來越狹窄，能令人狂妄失去控制而且容易陷於下作。柳子厚（即唐代柳宗元）曾嘗試辨別《鬼谷子》的真假，劉向、班固編錄古籍時沒有把《鬼谷子》收錄，到隋書經籍志時才開始收列為縱橫家。唐志以為它是蘇秦所作的書，大概都是捭、闔、鉤、釣、鉗、揣、摩的方法及手段，觀看蘇秦和張儀兩人的言論便差不多可以看到其全部內容了。從前倉頡創作文字，鬼神哭泣，不知道鬼谷子寫出《鬼谷子》，鬼神又會如何去哭泣呢？現在考究它的言論，有這樣的說法：別人動我則靜，別人說話我則聽；知道事物的性質則少勞累，知道天命則不會憂慮。至於盛神養志的各種理論，諸如中心思想是考核道德的根源，再滲入神明的奧妙等，差不多就是這樣了。

捭闔第一

本篇導讀——

《捭闔》是《鬼谷子》的首篇，主要論述如何使用捭（言語撥弄）和闔（不置可否）這兩種言語方法從不同性格的人身上套取他們隱藏在心中的實情，進而有效地掌控事情演變的關鍵，懂得去遵循事情變化的規律，從而像聖人（最高才能及品德的人）一樣，擁有成為平民大眾先驅導師的能力。

本篇內容可以分為六個部分。鬼谷子首先以聖人為例，介紹他們之所以能夠成為平民大眾的先驅導師，乃是因為他們能夠有效地掌控事情演變的關鍵，善於遵循事情變化的規律。

第二部分指出，人的性格分為不同類別，在套取實情時需要根據不同性格的人來使用兩種不同的談話技巧，那就是捭和闔。

第三部分詳細剖析捭和闔在不同環境中的應用技巧和其能夠達到的效果。

第四部分把談話內容會提及的事物分為陰和陽兩大類別，指出如何相應地使用捭與闔兩種技巧。並列出每一個類別的細分類，指出在使用捭和闔時提到它們的次序和變化。

第五部分強調一定要依據不同的情況去向不同性格的人發揮捭和闔這兩種言語技巧。在進行遊說時，不要受到道德或外部因素的制約。這樣的話，便可以無往而不利。

最後一部分則從戰略高度指出，捭和闔兩種技巧與陰和陽兩種狀況有機結合之後所能達到的道德與實際效果，為本書的學說背書，奠定後續篇章的理論基礎。

粵若稽¹古，聖人²之在天地間也，為眾生³之先。觀陰陽之開闔以命物，知存亡之門戶，籌策萬類之終始，達人心之理，見變化之朕焉⁴，而守司其門戶⁵。故聖人之在天下也，自古至今，其道一也⁶，變化無窮，各有所歸⁷，或陰或陽，或柔或剛，或開或閉，或弛或張。

注釋

1 稽：考察。

2 聖人：最高才能及品德的人。

3 眾生：平民大眾。

4 見變化之朕焉：觀察到事物變化的徵兆。

5 而守司其門戶：從而有效地掌控事情演變的關鍵。

6 其道一也：都是始終遵循着同一個事情演變的規律。

7 各有所歸：各自歸納到這個演變的規律。

譯文

若考察歷史便可知道，在天地之間，最高才能及品德的人是平民大眾的先驅導師。他們觀察陰和陽兩類事物產生和消失的緣由以判斷事情的本質，知曉生存或死亡的關鍵，有策略地去籌劃所有事物的開始以至終結，了解人們思想情緒的運行道理，觀察到事物變化的徵兆，從而有效地掌控事情演變的關鍵。而世界上最高才能及品德的人，由古至今，都是遵循同一個事情演變的規律。看上去，事情千變萬化，其實都可以各自歸納到這個演變的規律；這個演變的規律是暗中的也是能看見的，是柔弱的也是剛猛的，是明說出來的也是故意不表達的，是節奏散慢的也是雷厲風行的。

一個人想要先知先覺，甚麼事情都走在別人的前頭，就必須觀察事物產生和消失的緣由，以判斷事情的本質，從而歸納出其中的規律，有效地掌控事情演變的關鍵。

是故聖人一守司其門戶，審察其所先後，度權量能¹，校其技巧短長²。夫賢不肖、智愚、勇怯、仁義有差，乃可裨³，乃可闔⁴，乃可進，乃可退，乃可賤，乃可貴，無為以牧之。審定有無，以其實虛，隨其嗜欲，以見其志意；微排⁵其所言，而裨反之，以求其實。貴得其指，闔而裨之，以求其利。或開而示之，或闔而閉之。開而示之者，同其情也⁶；闔而閉之者，異其誠也⁷。可與不可，審明其計謀，以原其同異。離合有守，先從其志。

注釋

- 1 度權量能：審度人的權變能力，衡量其才能。
- 2 校其技巧短長：比較其處理事物的技巧的長處及短處。

- 3 裨（粵：擺；普：bǎi）：言語撥弄。

- 4 闔：不置可否。

- 5 微排：稍微排斥。

- 6 同其情也：表示贊同他的感受。

- 7 異其誠也：表現出不贊同他所說的話。

譯文

因此，最高才能及品德的人由始至終都有效地掌控事情演變的關鍵，審察事情發生的先後次序，審度人的權變能力和衡量其才能，比較其處理事物技巧的長處及短處。人在賢良、不肖、智慧、愚蠢、勇敢、怯懦、仁義等方面都有差別，所以對待不同性格的人可以採用言語撥弄、不置可否、立刻舉薦、直接摒棄、態度輕賤、予以重視等手法，隨着對方的性格反應而靈活地加以掌控。審查確定對方所談論的事物是真是假，以判斷對方所說的話是虛構的或者是真實的，再跟隨着對方的嗜好和慾望，去查看他的志向及意慾；稍微排斥對方的話，再用相反論調的語言去撥弄他，以探求出對方心中的實情。要好好地利用這樣得來的線索，繼續交替使用言語撥弄或不置可否的手法，以獲得對自己有利的資料。或者打開話

題直接告知對方，又或者不置可否地去壓抑對方的情緒。打開話題直接告知對方時，應當是表示贊同他的感受；不置可否地去壓抑對方的情緒時，應當是表現出不贊同他所說的話。對方所提出可以和不可以做的看法時，要細心去審察明了對方的計策謀略，把自己與對方的謀劃相同和有異的因素弄清楚。當雙方的意見有差異也有一致的時候，可首先表面上順從對方的意志。

賞析與點評

若要从始至終都有效地掌控事情演變的關鍵，那就要確切了解相關人物的能力和意志。因為人的性格有很多類別，靈活地使用各種不同的方法去審察不同性格的人便至關重要。但是，無論使用何種方法，基本上都是交替使用捭及闔兩種技巧，來審察對方所說的話是虛是實，是假是真，再以對方的嗜好和慾望去查究他的志向及意願，探求出對方心中的實情，獲得對自己有利的信息。

即欲捭之貴周¹，即欲闔之貴密²。周密之貴，微而與道相追。捭之者，料其

情也；闔之者，結其誠也。皆見其權衡輕重，乃為之度數，聖人因而為之慮。其不中權衡度數，聖人因而自為之慮。故捭者，或捭而出之，或捭而納之；闔者，或闔而取之，或闔而去之。捭闔者，天地之道。捭闔者，以變動陰陽，四時開閉以化萬物。縱橫³反出⁴、反覆⁵反忤⁶，必由此矣。捭闔者，道之大化，說之變也，必預審其變化。口者，心之門戶也；心者，神之主也。志意、喜欲、思慮、智謀，此皆由門戶出入。故關之以捭闔，制之以出入。

注釋

1 周：周詳。

2 密：隱秘。

3 縱橫：不受約束地說。

4 反出：如何說或說多少。

5 反覆：完全不說或重複地說。

6 反忤：順着來說或逆着來說。

譯文

如果想用言語來撥弄（捩）對方的心神，最重要是說話的內容要周詳；如果想以不置可否（闔）的態度來攪亂對方的情緒，一定要把意圖保持隱秘。能令內容周詳與意圖隱秘這兩點發揮最大效果的關鍵，就是令它們微妙地追隨事物變化的規律。用言語來撥弄對方，是為了探求對方心中的實情；表現出不置可否的態度來攪亂對方的情緒，是要獲取對方的誠意。兩者都是為了弄清楚對方心中如何權衡輕重，從而揣測到對方謀略的結構和細節，最高才能和品德的人便能夠依據這些信息來考慮事情。但如不能弄清楚對方如何權衡輕重及其謀略的結構和細節的話，最高才能和品德的人自己仍然可以依據當時已知的情形來謀劃。所以，用言語來撥弄對方的心神，探得對方心中的實情後，可以立即使用，或者收納備用；使用不置可否的態度來攪亂對方的情緒，探求到對方的虛實後，也可以加以應用，或棄置不理。捩與闔這兩種形式，就是天地間事物變化的規律。捩和闔這兩種方法，可以變動世上陰陽兩類事物以至四季的規律來跟隨自己的意思變化去影響萬物。縱橫、出入、去復、順逆組成不同方向的言語技巧，必定由捩和闔來發揮。捩與闔這兩種方法，遵循天地變化的根本規律，遊說時的機變必得先察知捩與闔的運用。口是透露思想情緒的途徑，思想情緒則是意欲行為的主宰。意志、

喜欲、思慮、智謀等都是經此途徑出入。所以用捩和闔來掌握，以說話與不說話來控制。

賞析與點評

若要有效地去使用捩和闔這兩種言語技巧，先決條件是要注重說話內容周詳並把意圖保持隱秘，而且需要令它們微妙地追隨事物變化的規律。這段後接着詳細地描述各種捩與闔的應用方法，從而探得別人心中的實情。

捩之者，開也、言也、陽¹也；闔之者，閉也、默也、陰²也。陰陽其和，終始其義。故言長生、安樂、富貴、尊榮、顯名、愛好、財利、得意、喜欲為陽，曰「始」³。故言死亡、憂患、貧賤、苦辱、棄損、亡利、失意、有害、刑戮、誅罰為陰，曰「終」⁴。諸言法陽之類者，皆曰「始」，言善以始其事者；諸言法陰之類者，皆曰「終」，言惡以終為謀。

注釋

- 1 陽：公開的，說出來的。
- 2 陰：收藏起來的，不說出來的。
- 3 始：開始。
- 4 終：終結。

譯文

用言語撥弄心神，是開啟對話、是交談、性質是陽的；擺出不置可否的態度，是封閉對話、是保持沉默、性質是陰的。把陰與陽兩種形式和順地交替使用，就可以把捭與闔恰當地發揮。因此說長生、安樂、富貴、尊榮、著名、愛好、財利、得意、喜欲，是陽的事物，交談時應該以這些事物作為開始。因此說死亡、憂患、貧賤、苦辱、損失、亡利、失意、有害、刑戮、誅罰，是陰的事物，應該在談話終結時才提到。所有遊說言辭，只要是提及陽這一類的事物，都應該作為開始，要說起其有利的一面作為遊說的開始；所有遊說言辭，只要是提及陰這一類的事物，都應該是終結，以說到其不利的一面作為謀略的終結。

賞析與點評

這段指出談話內容所提到的事物可以根據其性質分為陰和陽兩大類，並把陽和陰的事物分別列出，還進一步強調陽的事物和其有利的一面只應該在談話開始時提出，而陰的事物和其不利的一面則應該用來終結談話。

捭闔之道，以陰陽試之。故與陽言者依崇高¹，與陰言者依卑小²，以下求小，以高求大。由此言之，無所不出，無所不入，無所不言可。可以說人，可以說家，可以說國，可以說天下。為小無內，為大無外。益損³、去就⁴、倍反⁵，皆以陰陽御其事。陽動而行，陰止而藏；陽動而出，陰隨而入。陽還終始，陰極反陽。

注釋

- 1 崇高：令人尊崇及高尚的。
- 2 卑小：卑下及低小的。
- 3 益損：益處或損害。

4 去就：離職或投靠。

5 倍反：反叛或復歸。

譯文

用言語撥弄心神與擺出不置可否態度的規律，就是要以陰或者陽的事物來進行試探。因而，遊說性格是陽的人就要依據令人尊崇及高尚的事物作為主題，遊說性格為陰的人則要依據卑下及低小的事物，以卑下的言辭來描繪低小的前景，以令人尊崇及高尚的事物來描繪美好的前景。以這樣的方法來進行遊說，沒有甚麼事情不能試探出來，沒有甚麼事情不能探索進去，沒有甚麼事情是不能說的。可以用這樣的方法來遊說人，可以用這樣的方法來遊說家族，可以用這樣的方法來遊說國家，可以用這樣的方法來遊說整個世界。為了達到卑下結果，內心不應該有道德的限制；為求達到崇高的目標，不應該考慮外部因素的制約。無論是遊說對方可以得到益處或受到損害、離職或投靠、反叛或復歸，都應該使用陰陽兩種形式來駕馭事情。陽的事物可以打動對方的話，就繼續遊說，但如果使用陰的事物也不能打動對方的話，就要把自己的意圖收藏起來；陽的事物能夠打動對方的話便立即全部提出，隨後，便要把陰的事物納入交談之中。陽的事物要在開始和

終結時都使用，因為，陰的事物發揮盡時就需要反過來使用陽的事物。

賞析與點評

這段繼續指出說話時如何依據不同的事物去向不同性格的人發揮捭和闔這兩種言語技巧，這就是遊說性格是陽的人就要依據令人尊崇及高尚的事物作為主題，遊說性格是陰的人則要依據卑下及低小的事物。在進行遊說時，不要受到道德或外部因素的制約。這樣的話，無論是在個人、家族、國家或者是世界等層面，進行遊說時都可以無往而不利。

以陽動者，德相生也；以陰靜者，形相成也。以陽求陰，苞¹以德也；以陰結陽，施以力²也。陰陽相求，由捭闔也。此天地陰陽之道，而說人之法也。為萬事之先，是謂「圓方³」之門戶。

注釋

1 苞：包着花蕾的小葉，此處解作包裝。

2 力：有力的威脅。

3 圖方：天圓地方，此處解作世界。

譯文

用陽的事物來說動對方的話，便能因而產生道德的感覺；用陰的事物來令對方沉靜下來，有利的形勢便已經形成了。發揮陽的事物來追求到施行陰的事物的契機，是以道德作為包裝；用陰的事物和陽的事物相結合，是因為可以藉此施以有力的威脅。陰陽兩種東西之可以互相追求，是由於使用了捭和闔這兩種技巧。此是天地之間陰陽兩種事物的規律，而且是遊說別人的方法。是世上所有事物的前提，也稱為世界演變的關鍵。

賞析與點評

這裏解釋在遊說時，陰和陽兩種事物如何能互為犄角之勢，從而發揮捭和闔這兩種言語方法的巨大威力。