

目 录

译者序言

作者序言

序篇 关于鬼谷子

一、鬼谷子的舞台·····	(3)
二、鬼谷子的主张·····	(5)
三、春秋战国时代·····	(7)
四、合纵的策略·····	(8)
五、连横的策略·····	(11)
六、变平凡的原理为非凡的行动·····	(14)

第一篇 兵法与鬼谷子

第一章 开闭·····	(19)
开闭失误的英国和阿根廷·····	(20)
开闭自如的织田信长战略·····	(21)

德川家康的相机进退	(23)
泥鱼战略	(28)
时事造英雄	(29)
孔明巧用“激将法”	(30)
第二章 反应	(34)
赖肖尔发言之谜	(37)
混水摸鱼之计	(39)
智激强人吐真言	(40)
巧试“反应”	(42)
第三章 内撻	(45)
韩非子的忠告	(47)
命令是行动的信号	(52)
提供共同的话题	(54)
第四章 虚隙	(57)
抓住空隙	(59)
乘虚而入	(64)
陈平的计策	(70)
第五章 飞钳	(73)
鸣放运动	(75)
七擒七纵的攻心术	(76)
不要激怒他人	(76)
大肆漫骂的国会咨询	(77)
口试	(78)

借强国来强本国	(80)
先抬举对手	(81)
明石元二郎的飞钳策略	(81)
课本问题怎么办才好	(83)
第六章 反合	(86)
企业家与人才	(88)
不被重用就要自动离开	(90)
马基雅维里的主张	(91)
第七章 揣	(94)
随何揣摩九江王英布	(98)
夏恩霍斯特客死布拉格	(101)
就职招待会与辞职演说	(103)
企业破产的替罪羊	(104)
成功采访大力士的记者	(105)
股票老板的自白	(106)
第八章 摩	(108)
连打十年“刺拳”	(111)
指压与按摩	(114)
世界上不存在没有弱点的人	(115)
卖书的技巧	(117)
第九章 权	(118)
不善权量的撒切尔夫人和加尔铁里总统	(121)
《孙子》关于权量的主张——五计七事	(126)

有钱的轻钱,有权的轻权	(127)
手表制造商的失算	(130)
第十章 谋	(135)
要学会见面知心	(138)
踏影游戏与谋略风暴	(140)
要善于根绝祸根	(141)
牵线人与间谍	(142)
第十一章 决	(143)
董事长是决策的关键人物	(145)
下决心的十三个原则	(146)
第十二章 符言	(149)
董事长要安、徐、正、静	(152)
让组织力产生效果	(152)
给情报人员的命令	(153)
刑赏必信	(155)
荧惑之处在哪	(156)
朝三暮四的猴子与人	(156)
大人物的弱点	(157)

第二篇 鬼谷子原文注释

解题	(161)
-----------------	-------

关于鬼谷先生.....	(161)
《鬼谷子》是伪书吗.....	(163)
《鬼谷子》是危险的书吗.....	(167)
一、捭阖	(170)
二、反应	(174)
三、内捷	(177)
四、抵巇	(179)
五、飞钳	(181)
六、忤合	(183)
七、揣篇	(185)
八、摩篇	(187)
九、权篇	(189)
十、谋篇	(192)
十一、决篇.....	(196)
十二、符言.....	(197)
本经阴符七篇.....	(200)
持枢	(206)
中经	(206)

附 录

一、明·正统道藏本陶宏景注《鬼谷子》	(213)
--------------------------	-------

二、鬼谷考	(263)
-------------	-------

鬼谷其地	(265)
------------	-------

鬼谷其人	(271)
------------	-------

鬼谷其书	(283)
------------	-------

插图目录

1、鬼谷先生	
2、苏秦	
3、日文版原著环衬	
4、春秋时代群雄割据.....	(9)
5、战国时代的七雄	(10)
6、合纵	(12)
7、连横	(15)
8、信长单骑败走越前	(24)
9、小牧对阵	(25)
10、决战长久手.....	(27)
11、赤壁战前的形势.....	(32)
12、信长东奔西走.....	(44)
13、小谷、姉川、横山的战线配置	(60)
14、小谷城之围.....	(61)
15、织田信长抓住朝仓义景的空隙.....	(65)
16、家康的第二个决断.....	(67)
17、长久手对峙.....	(68)
18、张良的战略	(102)
19、西里西亚战争	(124)
20、鬼谷地理位置	(272)

序 篇

关于鬼谷子

一、鬼谷子的舞台

《鬼谷子》是中国战国时期(公元前 475—221 年)最活跃的游说家苏秦根据自己在外交实践中运用谋略的结果,研究整理出来的一部著作,是关于国际谋略的最早的典籍。由于假托鬼谷子这个虚构的人物为作者,给这本书增添了诸多神秘色彩,并提高了权威性。“揣摩臆测”、“权谋术数”等现今还被广泛使用的名言,都出自《鬼谷子》一书。

苏秦(?—前 317 年)出生于洛阳一个贫穷的平民家庭。他曾就学于鬼谷子名下,通晓外交谋略。他曾前往秦国推行连横的策略,经过数十次热心游说,秦惠王始终未采纳他的进言。这是由于苏秦还不懂得研究秦惠王的心理,而是一厢情愿地去推行自己的主张(参考 97 页)。

由于长期不被聘用没有收入,因而陷于贫困之中。苏秦在这样不得已的情况下只好离开秦国,经过千辛万苦又回到家乡洛阳。当时苏秦一副落魄的样子,受到家乡人的轻视,连家里人也不理他。正在织布的妻子,不下织机来迎接他,嫂子不肯为他做饭,父母不把他当儿子看待。苏秦叹息道:“妻不以为我夫,嫂不以为我叔,父母不以为我子,是皆秦之罪也。”苏秦十分悲愤,心想:“连横的策略对秦国来说本来是最高明的策略,可秦国为什么不采纳呢?”他经过反复思考,开始反省自己,决心从头做起,发愤读书。

从那以后，苏秦用力研究外交权谋，他对身边的数十卷古书日夜苦读，为了赶走困意，就用锥子扎自己的大腿。这样经过一年的苦心钻研，终于精通了《太公兵法》，并能将其中的谋略运用自如。开始倡导著名的“合纵”策略，又创造出独特有效的“揣摩”术。

苏秦首先试着去游说赵王，并一举成功，被封为武安君，并当上了宰相。这时苏秦断定秦国一定要采取“连横”策略。为了破坏秦国的“连横”策略，他极力向赵王陈说尽快实现“合纵”的必要性。赵王同意了他的建议，任命他为特使。他率很多随从，带上百辆兵车，载着堆积如山的财宝去游说各国，终于压制住了秦国的“连横”策略的推行，而使“合纵”策略的推行获得了成功。为此，号称强大的秦国。在苏秦担任赵国宰相的期间，不敢向东出函谷关进犯山东的六个国家。

有一天，苏秦在去楚国游说的途中，路过洛阳，家乡的人对他的态度与以往完全改变了：妻子伏在地上，侧目而视，侧耳而听。

苏秦说：“富贵则亲戚畏惧，人生世上，势位富厚，何可忽乎哉”。^①

苏秦最得意的就是自己的“揣摩之术”，用自己的智慧去推测对方，再配合威胁、利用的手段，巧妙地掌握人们的心理

① 这段事迹见于《战国策》，原记载意思是：苏秦虽然当上了压制强大秦国的六国合纵联盟的领袖，但是仍然没有逃脱当时说士的一般历史命运。公元前 317 年，他在齐国被暗杀。

特点，从而说服对方。苏秦本是洛阳的一个贫困的青年，他之所以能一跃而为一国的宰相，进而成为左右天下的国际政治家，都是凭借这套心理说服术。后来他把这些经验记录下来，写成了《鬼谷子》一书。

二、鬼谷子的主张

《鬼谷子》一书，是苏秦以战国时代的七国为对象，以合纵、连横的游说活动为内容，通过对这些活动所表现出的经验的总结研究而写成的外交谋略秘诀，也是一部外交活动中心理反映的记叙。该书由捭阖、反应、内揵、抵巇、飞钳、忤合、揣摩、权、谋、决、符言十二篇，以及本经阴符七篇与持枢、中经二篇组成。

《鬼谷子》一书，概括起来说，其核心就是“揣摩”二字。苏秦原来就是因为不会用揣摩术，才使他游说秦王的活动失败。沉痛的教训，使他在心灵上受到了深刻的震动。苏秦开始总结自己失败的教训和成功的经验，并把这些深深地铭记在自己的心中，他把这些经验教训和新的认识整理出来就成了《鬼谷子》这部书。

“反应”是“揣摩”的手段，而“权谋”是“揣摩”的结果，这就是苏秦的游说策略。至于捭阖、内揵、抵巇、飞钳、忤合、决篇，那是分别阐述权谋的，都是容易理解的。

一般说来，中国人喜欢雕琢文辞，尤其爱搞文字游戏。苏

秦特别注意到了这一点，他认为要说服人就要讲究奇特的效果。于是他就设法把自己的学说神秘化，并努力树立自己学说的权威，为此他在书中使用了许多费解的词语。正是出于这一考虑，他把自己的这部书托名于虚构人物，取名《鬼谷子》。

如果我们滤去《鬼谷子》一书的虚饰的文字游戏，其内容就变成了简洁、明了的“揣摩”和“权谋”了。此外，有些附加的虚饰文字给人留下的印象往往与该书的本来面目大相径庭，也就是说，如果在“揣摩”一词之后再加上“臆测”二字，就被理解为“任意想像和猜测”；在“权谋”一词之后再加上“术数”二字，被变成了“阴谋诡计”的意思了。事实上春秋战国时代被称为游说士和纵横家的人很多，而且有记录他们言行的著述传世。只要我们考察一下苏秦的事迹，就会知道，苏秦的话，决不是被后人曲解的那个意思，而是一种很有道理的见解。可能是因为苏秦过分讲究语言技巧了，不料产生了负效应，以至于让后人对他产生误解。“揣摩”就是根据一般的情况，运用某种具体方法对对方的心理状态作出判断。“权谋”是根据揣摩的结果，进行分析衡量，以求选择出最佳的行动方案。此外，第五章“飞钳”和第十二章“符言”，及以下各篇都和《鬼谷子》的主体思想有很大差异。为此，本书第三篇的《鬼谷子兵法》将“本经阴符”、“持枢”、“中经”省略，还有在叙述过程中，为了通俗起见，把“捭阖”解为开闭，把“抵巇”解为虚隙，把“忤合”解为反合。

事实上《鬼谷子》是一部统驭人的兵法，它与《孙子兵法》

有许多相通之处。《孙子兵法》说：“了解敌人，又了解自己，争取胜利就不会有危险；懂得天时，懂得地利，胜利就有把握。”^①这一主张与《鬼谷子》的某些话是完全相通的。其与兵书不同的是：这里专门讲从心理方面采取措施，而没有谈到武力行为。

三、春秋战国时代

在中国古代，也就是公元前 1100 年的时候，周朝的有名君主周武王灭掉了殷王朝，建立了周朝。经过 330 年，到了春秋时代，以繁荣著称于世的周王朝开始衰落，接着又进入了战乱时期。从这时起又经过 550 年，也就是到了公元前 221 年秦统一了全国。史学家把这个历史时期称为“春秋战国”时期。历史书《春秋》（孔子编）一书所记录的前期 294 年（前 770 年—前 476 年）被称为春秋时代。《战国策》（刘向编）所记载的后期 254 年（前 475 年—前 221 年）被称为战国时代。

春秋时代是周王朝走向崩溃的时期，其控制能力逐渐变成了一个地方政权，而各地的诸侯国的实力逐步积蓄起来，形成了各独立国家并开始互相争霸，经过弱肉强食的竞争，最初的 140 多个国家，最后被吞并到只剩下 10 多个国家。在各诸

^① 见于《孙子·地形》，原文是：“知己知彼，胜乃不殆，知天知地，胜乃可全。”

侯国中，统治也不稳固了，实权多落在家臣和贵族手中。后期出现了群雄割据的局面。（图4）

在战国时代，经过战乱和争夺，各小国一个个被吞并，出现了韩、魏、赵、齐四个新兴国家，连同秦、楚、燕三个过去的强国并称“战国七雄”。各国都在秘密谋划着攻防的各种战略。（图5）

四、合纵的策略

这是战国时代的策士苏秦倡导的一种国家战略。（图6），其宗旨是：各小国为防备强秦的侵略，组成联合战线共同防卫。其理论如下：

苏秦首先对中立的齐国进行游说。

“贵国与强大的秦国无法共同称雄一时，也就是‘两雄不能并存’。贵国一旦强大，秦国就要衰弱；秦国一旦强盛，贵国就会衰弱，按此道理，两国无法逃避战争的命运。

既然大战无法避免，那么齐国何不联合其他小国组成统一战线，齐心合力共同抗秦呢？希望贵国能保持自信心，虽说秦国强大，只要六国齐心合力。那么秦国的国力也是抵不上的。

如果贵国不采取合纵的策略，而与秦国结交参加连横，那就要向秦国进献土地。相反假如贵国采取合纵的策略，与各小国结成联盟，各小国就会满意，必然会按贵国的欲望来奉献。

总之，连横必有所失，合纵必有所得。利害得失是十分明

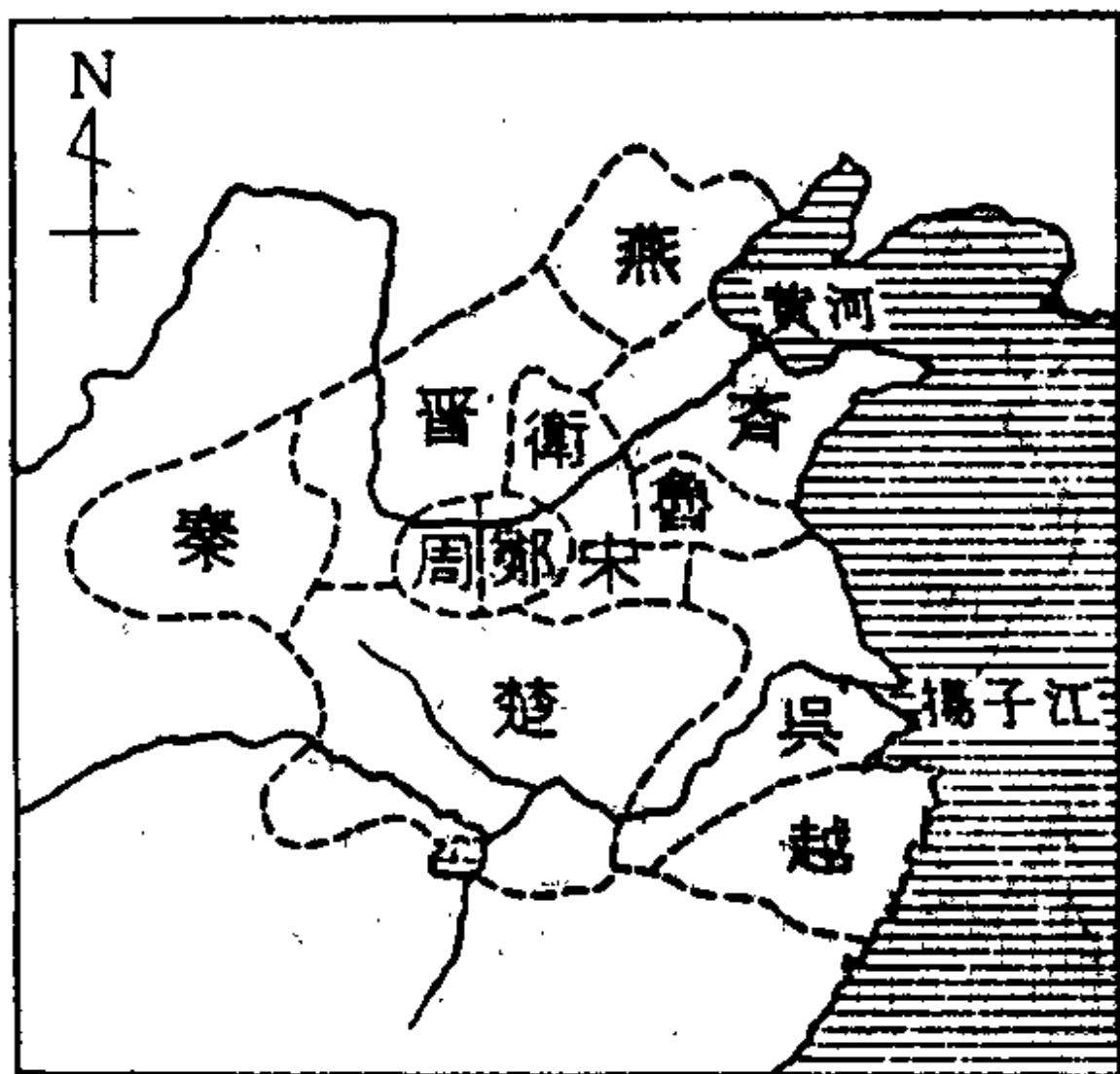


图 4 春秋时代群雄割据

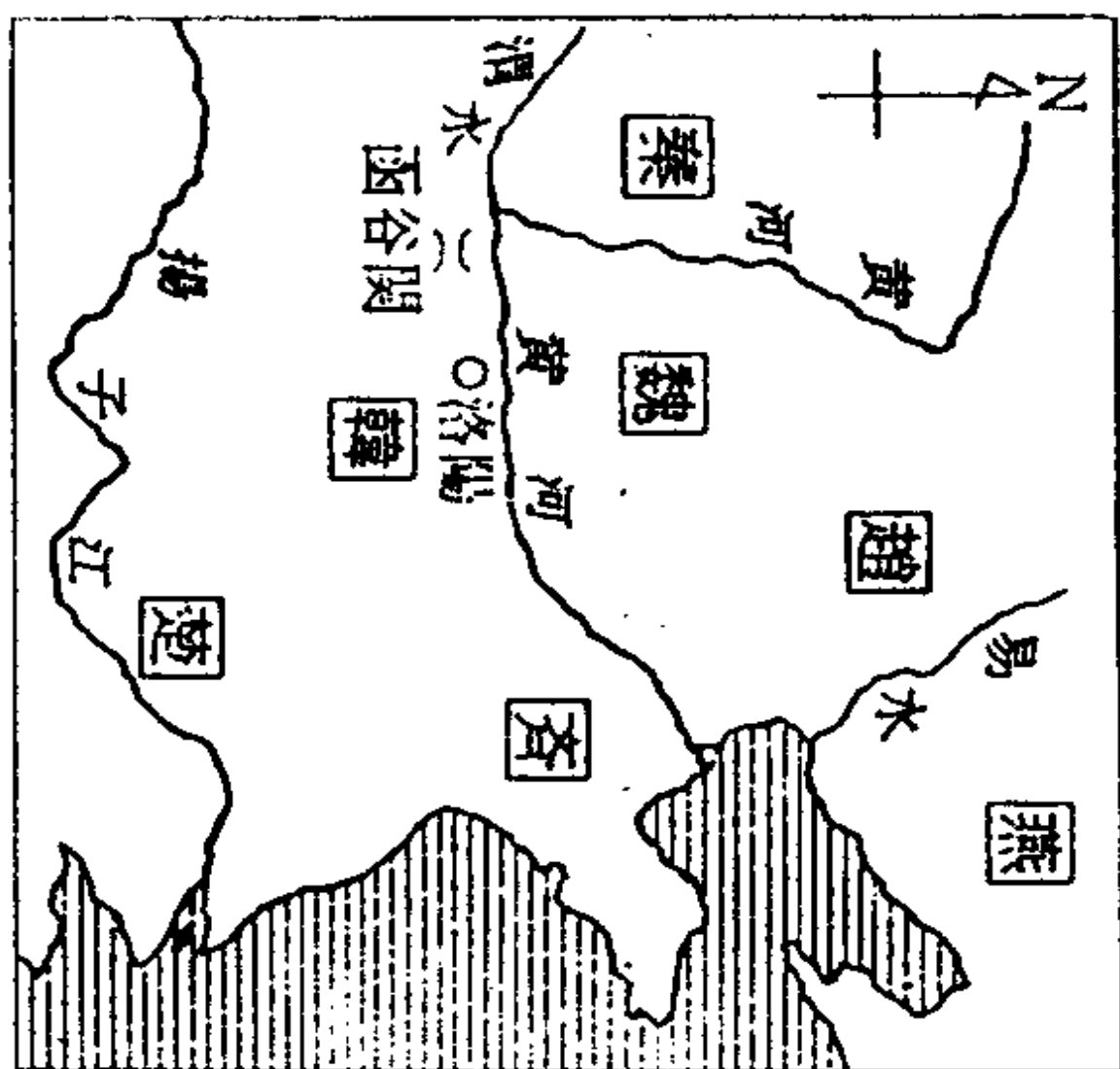


图 5 战国时代的七雄

显的。如果邻近的小国先与秦结盟，那么就给贵国带来了危险。因此贵国应当在奉行连横策略的秦国还未插手各小国之前，就要趁早运用合纵策略建立起联合战线。”（图6）

此外，苏秦还对各小国进行游说。

“贵国在强大的秦国侵略的威胁下，就如同风前的灯火。摆脱危险的唯一出路，就是与以秦国为共同敌人的友邻组成联盟。如果小国能齐心协力，其力量就会大于秦国。相反，如果采取连横的策略，贵国为了得到秦国的保护，就必须献出土地给秦国，结果使秦国更加强大。既然同样是献土地，为什么不献给合纵的中坚力量齐国呢？这样做可以增强反秦国联盟的力量。”

五、连横的策略

这是大国秦国的惠王的对策（图4），最初由苏秦提出未被采纳，最后由张仪再次进言才被秦惠王采纳，因为当时苏秦还没有学会鬼谷子之流的说服术。

连横策略的核心，就是各个击破。许多小国联合起来与强大的秦国对抗；强大的秦国要一个个地联合各小国，瓦解他们的统一战线，削弱抗秦力量。再让小国之间互相攻伐，然后逐一吞并所有小国。

张仪作为秦王的特使，对小国中坚（核心）齐国的宣王进行的游说，使秦国控制了齐国，他的理论主要有两点。

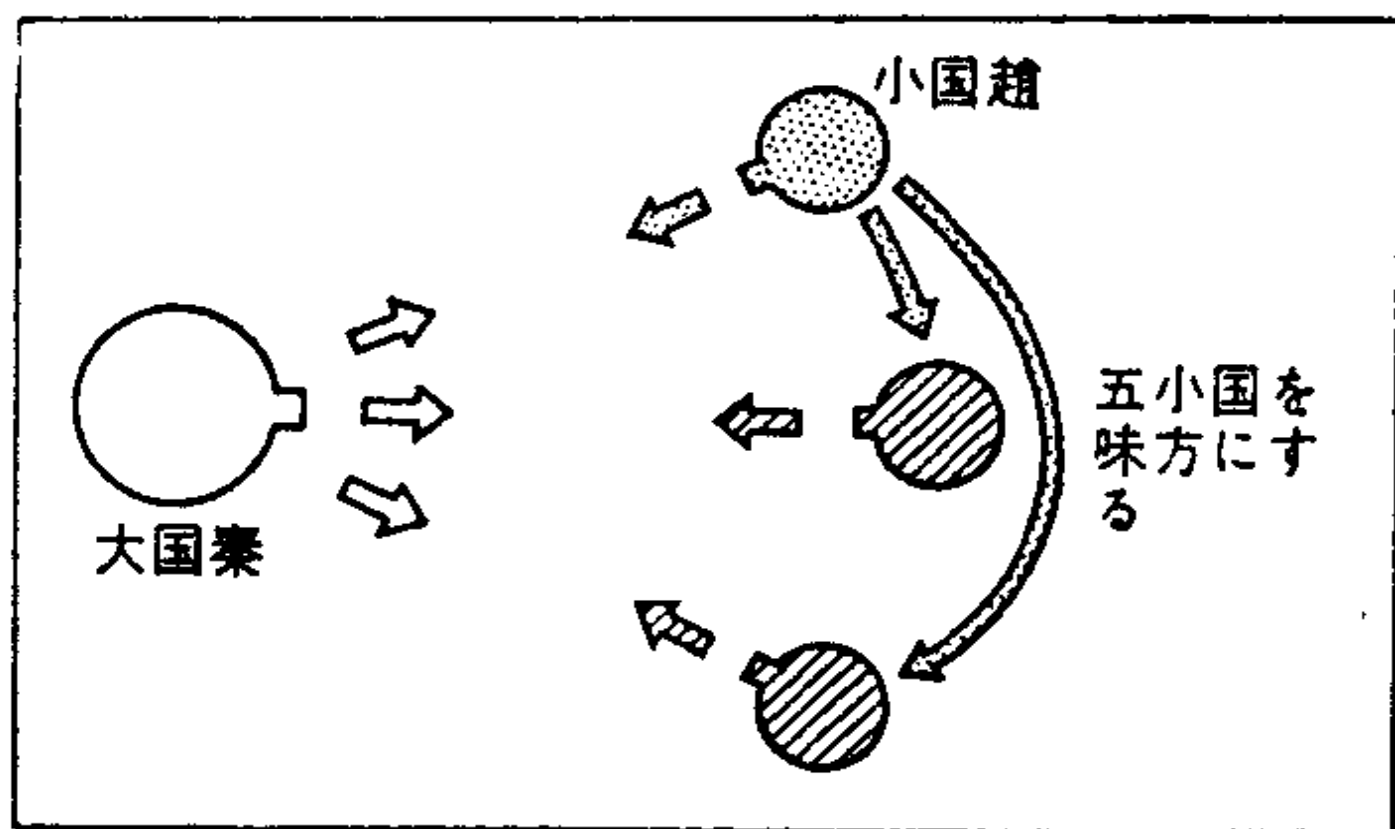


图 6 合纵

一、齐国如不趁早与秦国结盟就会发生危险。

假如齐国再错过时机不能与秦结盟，那么秦国将抢先与邻近的韩、魏结成同盟，然后三方共同攻打齐国。此外韩、魏一直对齐国的土地有欲望，在寻找机会进行抢夺。如果齐国与秦国结成联盟，韩、魏就不敢存有野心了。

二、小国与大国进行战争是难以达到取胜目的的，即便一时取胜，也会有重大损失。

如果一个战力为十的小国与一个战力为百的大国作战并取胜，第一次交战时小国损失的战力为五，而大国损失的战力为十，那么两次交战后，两国战力的比就是零比八十。由此可见，小国一时取胜也是虚假的，实际上是自取灭亡。

连横的策略也有由小国首先提出的。原来这种由小国首先提出的连横，是他们要从属于大国，目的是借大国的力量来侵掠邻近的小国。这种策略是十分危险的。因为在其他小国灭亡之前自己恐怕已先被大国吞并。再者，即使这个策略取得成功，因为邻近的小国都一个个地灭亡了，最后自己的国家也必然跟着灭亡。然而，那些小国里有野心的权臣们，一定会在暗地里与大国勾结，迷惑君主向秦国献土地，再配合大国攻打邻近的小国。凭这些取悦大国，最后这些奸臣们就会在大国的支持下，赶走自己的国君，篡夺王位，成为大国的傀儡（图7）。

* 帮助别国强大的国家，等于自取灭亡。（马基雅维里）

* 不可依赖比自己国家强大的国家。（马基雅维里）

* 帮助强国灭亡弱国之后,过不了多久自己的国家就会成为强国吞并的对象。(马基雅维里)

* 一个不善于决断的君主,必然要由于中立和逃避而亡国。(马基雅维里)

六、变平凡的原理为 非凡的行动

《鬼谷子》一书的主张简而言之就是“交涉术的秘诀,运用各种手段来判断对手的心理,以适时采取适当措施,其手法变化无穷。”概括地说,就是“见人下菜碟”。这是自古以来的一般游说术,说起来也非常简单。在“叽噜叽噜”或“嘀叽噜”的叫声中,那些经过一番痛苦的磨练而得到了幸福的小鸟,同样也是从前家里饲养的小鸟。

苏秦也会感到出乎意料。他经多年苦心经营,思考再思考,失败又失败,经过无数次的挫折和试验,最后终于走上正轨,找到了结论。这些结论摆在他面前时又是那样出人意料的平凡,不禁使他哑然。既然是这样,那就是历来的老生常谈,是尽人皆知的,当然苏秦也从来都知道这些。但是,他当初拜见秦王时,和他后来作为赵王的使者,率众多随从,乘百辆兵车,载着如山的财宝去游说各国时,再跟他现在已经实现了伟大的合纵战略时来比较,对同样一句老话的理解就不同了。这就

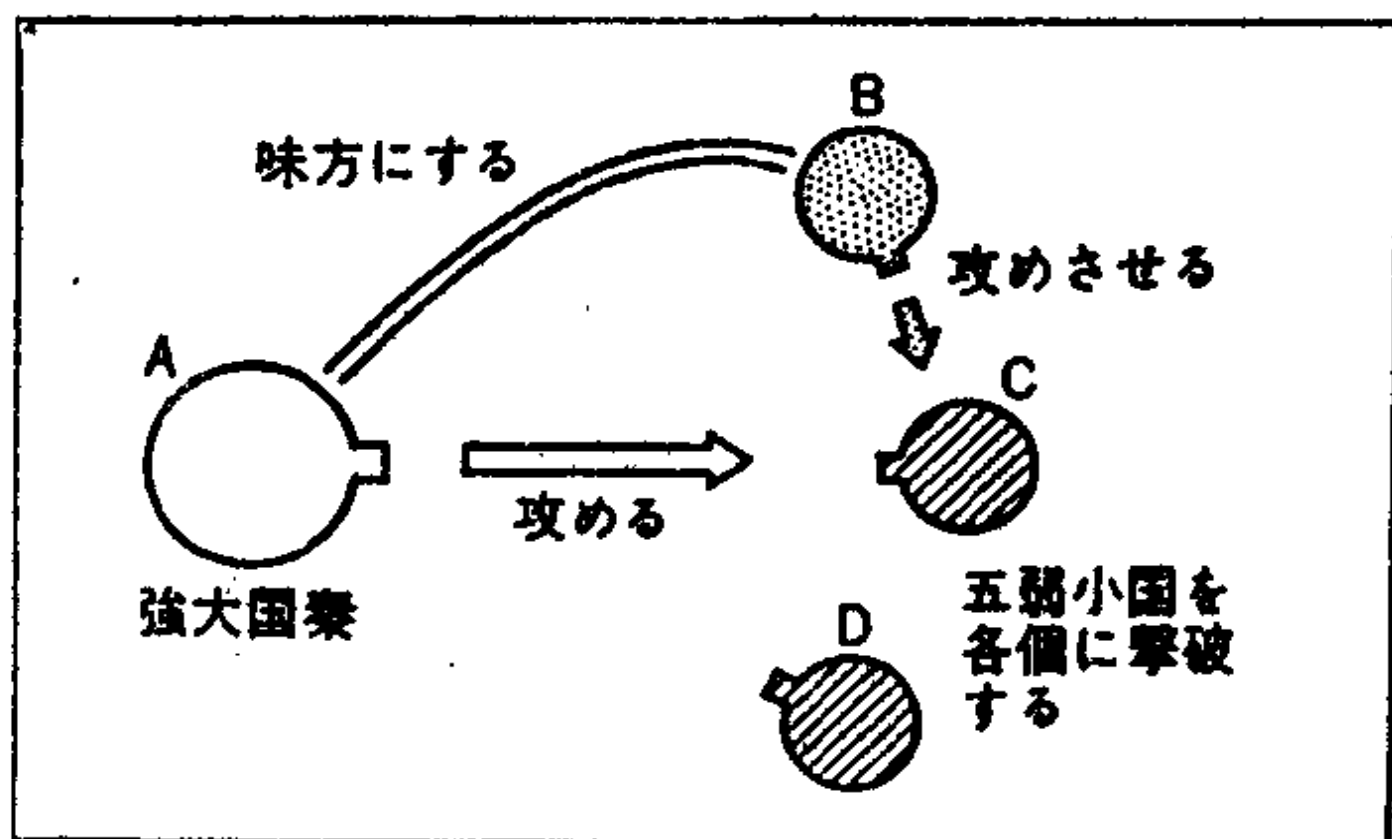


图 7 连横

是苏秦所思考的。本来，所谓真理就是简单而平凡的，也正是因为这样才更为难得，可是人们往往都轻视简单和平凡，没有苏秦那种思索和经验的人就无法认识这种简单平凡的原理的真正意义。必然也会像苏秦一样，对这一简单的、平凡的原理采取不屑一顾的态度。那么应该怎么办呢？苏秦把自己费尽心苦才领悟的平凡的原理，加上一层幽玄神妙的色彩。

这里所说尽管不尽相同，为了信仰和修炼需要，所有的庙宇都建在远离尘俗的深山幽谷之中。四国琴平神社的屋宇和久能山、久远寺等都建在很高的石壁上，比叡山、金刚山、高野山、能野山等都有庙宇建在险峻的山上，山麓有浅间神社，奥院建在富士山顶。为了领悟平凡真理的真谛，就有必要先体验人生的痛苦经验，并加以深刻思考。

苏秦就有以上类似的认识，他假借虚构的人物鬼谷子之名来命名自己的书，以此来增加这部书的神秘色彩。同时他又运用漂亮的文章，古涩的文字，生僻的句法，把平凡的原理置入迷宫，用心良苦。也就是说，苏秦故意使他的文章难读、难懂，借此增添这部书的神秘色彩。不过此书既是 2000 多年前所作，现在我们感到费解也是理所当然的。但是我们不该被苏秦的迷宫和神秘色彩所困惑。除了解释书中的词句之外。还要进行必要考据，单刀直入地了解它的真正含义。这是研究这部书所不可忽略的重要之处。

第一篇

兵法与鬼谷子

10. 11. 19

11

第一章 开 闭

——外交谋略的秘诀就是善于“进攻和退却，”要掌握情况和态势的细微变化，灵活地运用积极进取和消极防御这两种基本策略。

人的能力与性格是千差万别的，其心理活动的变化是极微妙的。外部情况和态势不断波动，各国之间的力量对比在不断消长，我们必须用无心的心境来对待，并以敏锐的眼力来考察和了解各种实体的变化。为了适应积极进取与消极防御这两种策略，就要纵横运用软硬自如的策略。也就是把正确判断、勇气决心、奇正战术、进退之计等各种策略灵活运用。

至于“捭阖”就是开闭，除了字面上的含义之外还有阴阳、柔刚、弛张、短长、贤不肖、知愚、勇怯、进退、攻防、贵贱的含义。

所谓开，就是敞开心扉发言，并采取积极的行动。所谓闭，就是关闭心扉沉默，并采取消极的行动。此外，不可把从对方那里得来的东西加以消化，化为己有；或者阻止对手发言或游说。

每当一开一闭的时候，都要巧妙地区分阴阳，密切配合，

适当运用。阳是追求幸福，阴是避免灾难。

所谓开闭，就是发动和闭藏，以顺应阴阳变化的规律。换一种说法，就是一旦遇到强硬的对手，自己就要采取激将法；一旦遇到软弱的对手，自己就要采用平常的对策。总之，要以一些小的手段对付软弱的对手，要以大的手段对付高强的对手。如果能做到这样，一切行动都能恰到好处，就可以去游说人、国家和天下了。

圣人对任何事情都能给以适当的处置。他们能对内处理一切小事，对外处理一切大事，而且一切好的、坏的、难办的都是顺应阴阳的规律在采取行动。阳是运动、前进，阴是停止、退却，阳发展到极点而成阴，阴发展到极点而成阳。如果以阳来进取就会获利，以阴来退守就能维护安全。以阳来对付阴时，要运用利益；以阴对付阳时要运用力量。对阴阳加以协调，就是开闭。

开闭是以天地阴阳的变化规律为基础的，这是游说艺术的顶峰，是处理各种事物的最佳方法，掌握了它就能掌握出入天地的门户。

开闭失误的英国和阿根廷

在此次福克兰群岛事件中，英国和阿根廷两军的出兵方法存在许多问题。

在1560年的桶狭间会战中，传说织田信长半夜出逃清洲城，催马狂奔直至热田神宫。可是计算起来时速只有3.5公里，比我们步行还要慢得多。他一定是为了等待自己的部下追赶上来，而不得不时常原地踏步。

此次英国舰队的处境就和当年的信长非常相似。从军事角度来说，应该全速奔向福克兰群岛，而从政治角度来说，不等外交交涉达到一定程度则不应该让舰队出现在现场。因此英国舰队由于到得太早，不得不先到圣乔治亚岛待命。

当时，如果有孙子在英国首相撒切尔夫人幕下谋划，他一定会虚张声势地集合舰队，光发出“冲锋”的号令而实际上却按兵不动。同样，如果有鬼谷子在阿根廷的加尔铁里总统幕下运筹，他也会看准英国舰队到达巴西港的有利时机，迅速撤出福克兰岛上的守兵。敌进我退，敌退我进，这样反复二、三次英军准会破产。姑且不论这些，事已至此，两国都应该回想起马基雅维里的忠告：“不能接受和平提案的国家是弱国”。（昭和57年6月5日记）

开闭自如的织田信长战略

信长和上洛 在桶狭交战，初试奇才，大获全胜而名噪天下。一跃跻身于历史舞台的信长于1567年消灭斋藤氏，并乘胜于第二年9月奉将军足利义昭命令挥师直下京都，实现了自己生平一大夙愿。然而，出人意料的是周围形势却由此发

生了翻天覆地的变化。曾经为他所战败的敌人联合起来进行反扑,就连受其大恩的义昭也因嫉妒和恐怖而投敌,信长陷入敌人的重重包围之中。

单骑败走越前 信长首先选择了强敌越前的朝仓义景(1533年—1573年)突围。1570年4月,他联合同盟军德川家康的队伍,全力以赴地从琵琶湖西岸地带北伐,攻克敦贺平地,直指木芽谷,以破竹之势进逼福井平地。

这时,又发生了一件重大事件。即突然传来同盟军浅井的部队内应朝仓军,在织田军的背后倒戈的紧急情报。(图8)

信长无论如何不能相信这个情报。把自己的妹妹阿市嫁给了他,在去年的上洛之役中像亲兄弟一样帮助过自己的浅井长政怎么会叛变投敌!他不顾心腹重臣们的劝阻一意强攻,直到浅井的军队眼睁睁地出现在近江的北岸时,才翻然悔悟,迅速改变方针,命木下藤吉郎和德川家康殿后,放弃全军,只带了几名近侍,仓惶逃了回去。

说起来简直是有些不负责任,在当时的情况下,只要主帅还活着,即使屡战屡败也有东山再起的可能;可是如果主帅一死,即使战斗胜利,国家也要沦陷。信长只把保证国家不亡放在第一位,因此对于羞耻呀、被人嘲笑呀等等都置之度外。尽管信长一行拖泥带水、溃不成军的惨状一时被京都的老百姓传为笑柄,他却毫不在意地逃回岐阜。

条件不同对策也不同 信长清楚地知道“浅井作为自己的盟军可以掩护自己的侧翼”是他战术成立的基础,一旦这

一基础条件丧失,就必须立即放弃原来的战术。

一般的人即使发现条件发生了变化,也会怀有侥幸心理,往往缺乏改变对策的决心,而信长却是一个很有魄力的人物。他的用兵方法简洁明了,开合的决策敏捷果断,行动上的落实准确出色。如果他的判断稍有失误,或者计算和反应稍有迟疑,织田的部队就会在那里全军覆没了。

德川家康的相机进退

小牧对阵 战国时代末期,群雄相继被淘汰,天下逐渐出现羽柴秀吉(1536年—1598年)与德川家康(1542年—1616年)两雄相争的局面。天正十二年(1584年)三月,秀吉的先头部队出其不意地夺下了犬山城,全军大举向木曾川南岸进军。大惊失色的家康慌忙率全部兵力疾进小牧山,严阵以待。当时,已进驻乐田的秀吉军有六万余,而与其对峙的家康军约二万。简直是东西横纲的决战。

天下的名将率天下之兵,构筑了日本历史上最初的野战阵地,将天下的归属和自己的身家性命系于一搏,全力以赴心无旁骛,战势是轻易不能变动的。双方都采取了“闭合”的形式。(图9)

决战长久手 两军眈眈相视十余日,家康的大本营传来了紧急警报:——“秀吉的一支部队约二万人由池田胜入率领正进军冈崎。”

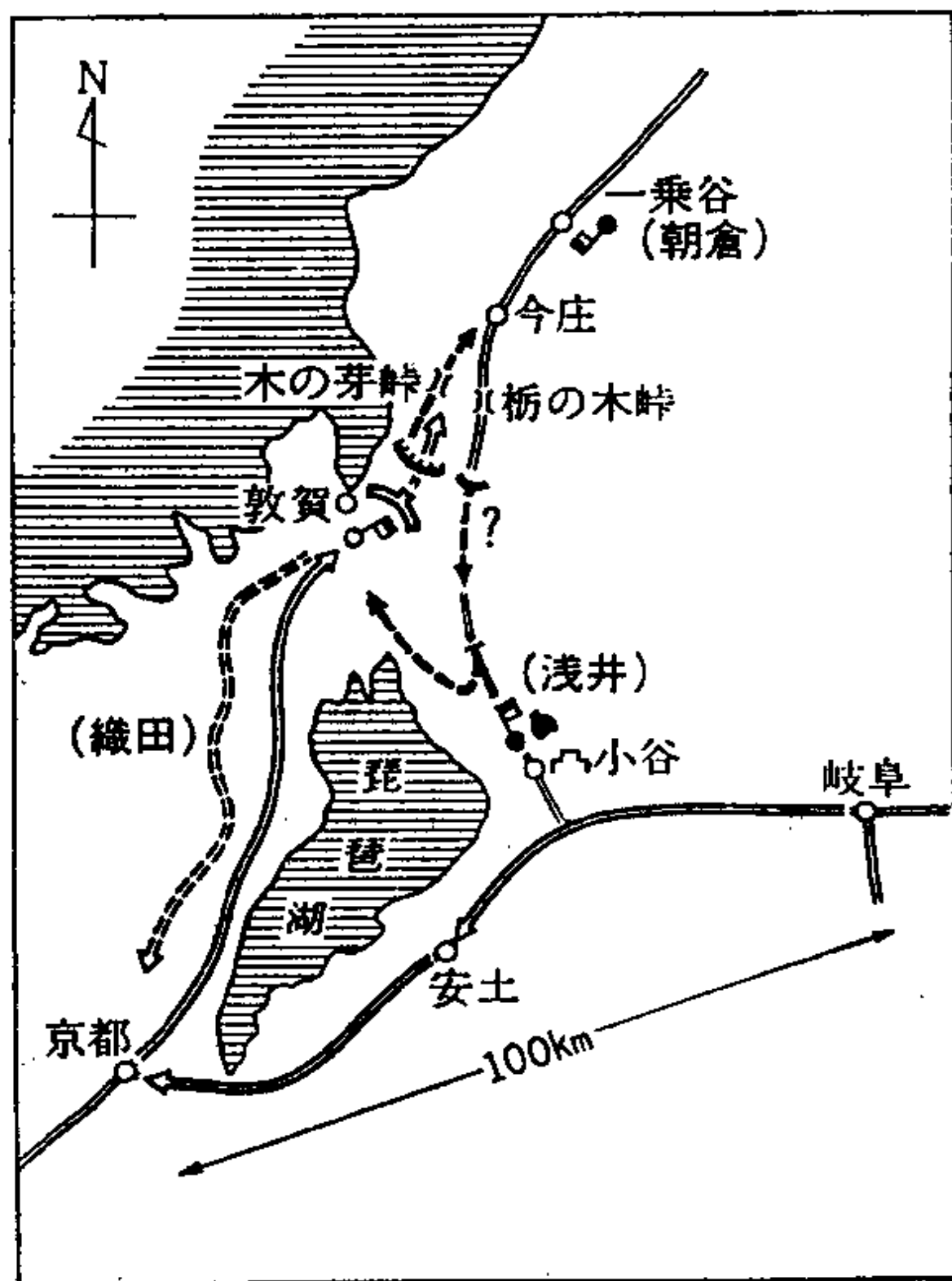


图 8 信长单骑败走越前

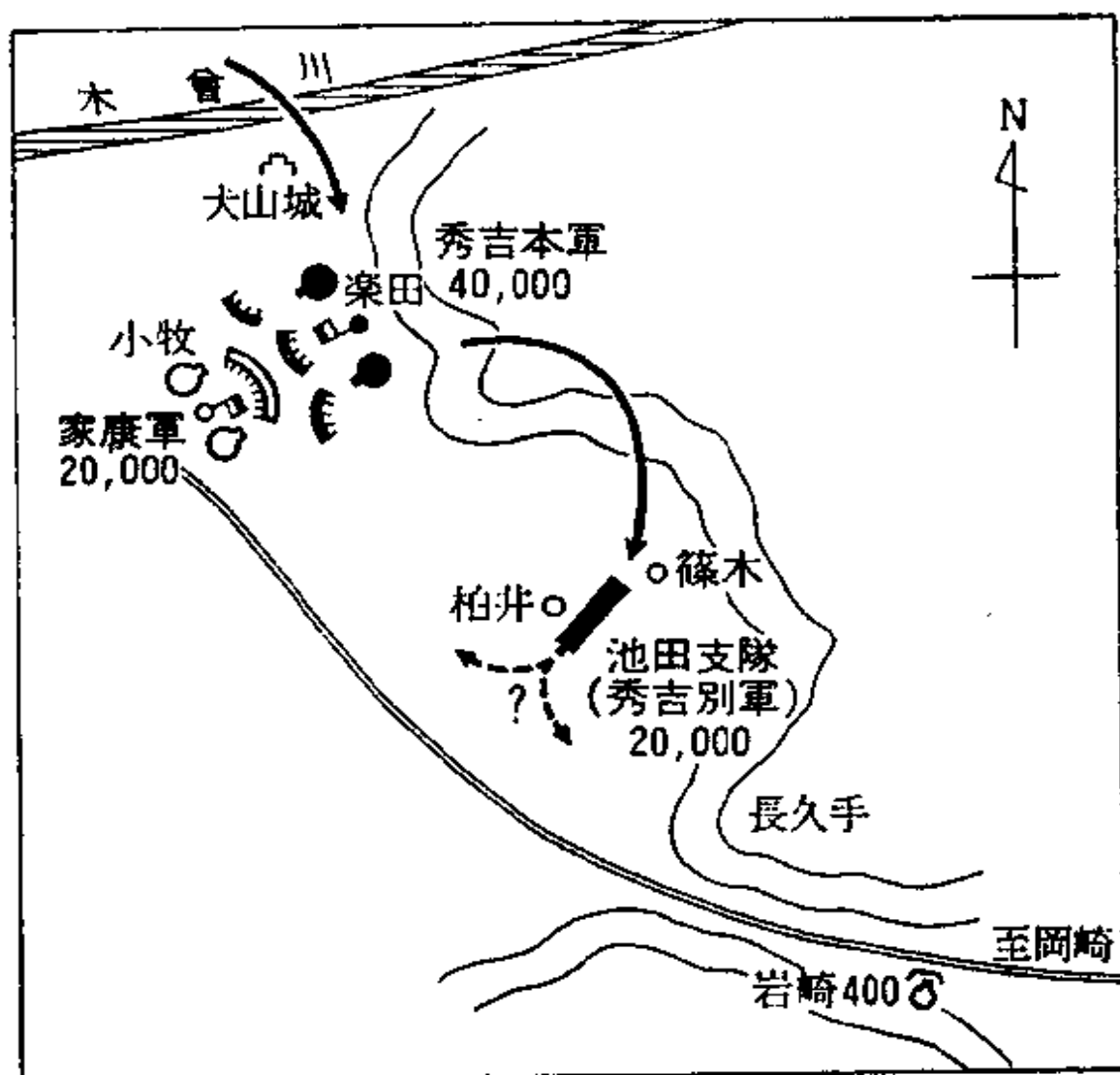


图 9 小牧对阵

冈崎这个大本营如果被敌人占领，德川军就无法生存了。简直是到了千钧一发的时刻。然而德川家康却把这看成是各个击破的好机会，不慌不忙地采取了“开启”的策略。

四月八日夜，家康率部队主力悄悄离开小牧阵地直追池田分队，九日拂晓，到达长久手，将刚刚进入狭长谷地晕头转向的池田分队从三面包围袭击，轻取主将池田胜入的首级大获全胜，“进”得非常巧妙。（图10）

“退”的决断 在长久手大获全胜的家康，批评了陶醉于胜利的士兵，迅速率部返回小牧。尽管部下看起来处于最佳状态，但由于秀吉发觉了被人偷袭之事必然加强防范，因而对家康来说却是最不利的状态，所以他采取“三十六计，走为上计”——逃跑，迅速撤回小牧阵地，采取“闭合”的态势，巩固防守。

秀吉也急忙撤兵，却为时已晚。他始终被家康牵着鼻子，被家康的“开闭之策”玩弄于股掌之中。

常言道“做买卖离不开进退之策”，一般人都以为“进退”是指价格的上下浮动，而其原义是指军事术语中的“进退”，“进”是催马进攻，“退”是中止作战撤兵。得此进退之妙的正是德川家康等战国时代的武将们。

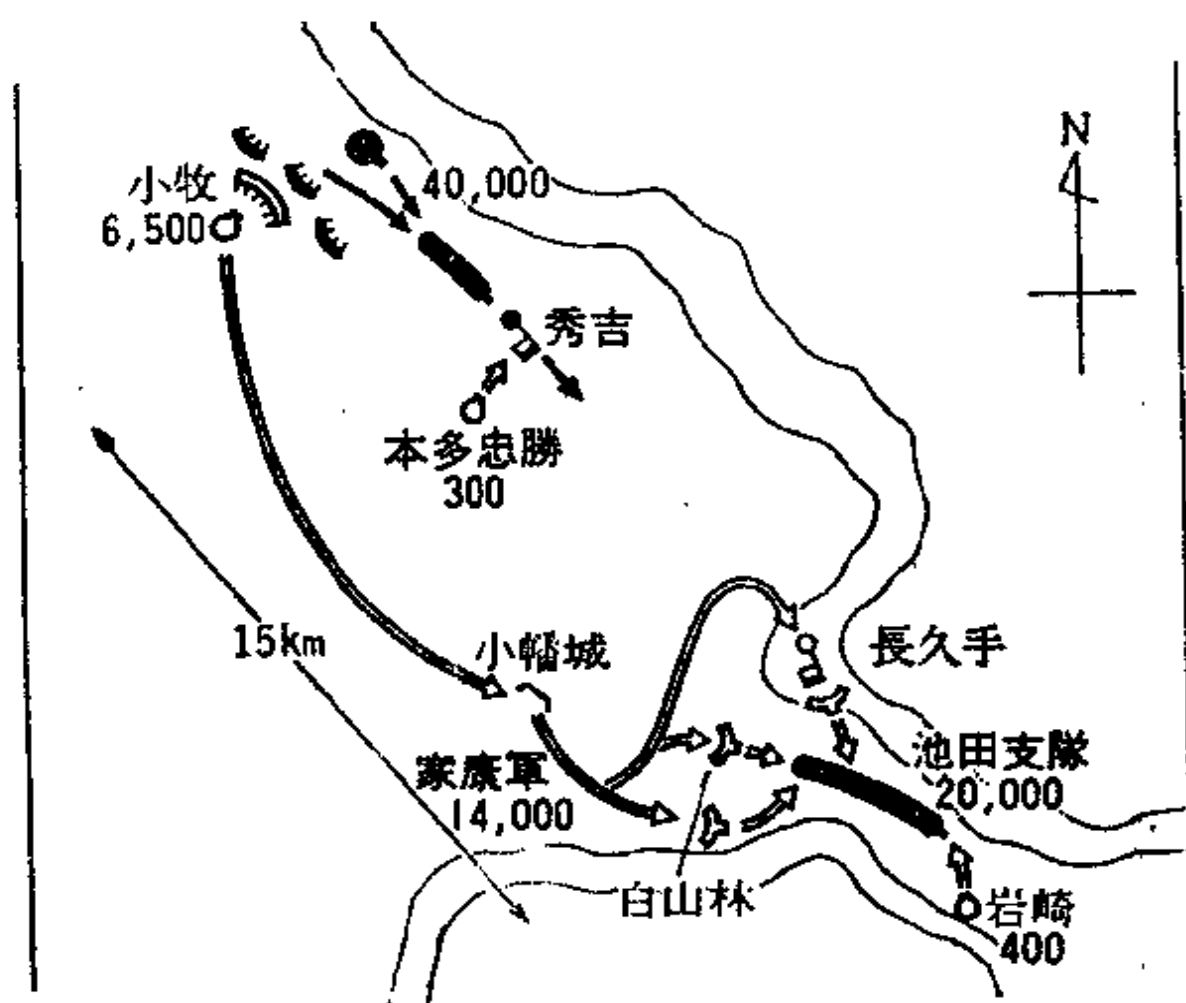


图 10 决战长久手

泥鱼战略

中国古文献中记载了一种鱼。按常理，既然是鱼就应栖息在水中，但是由于善于应用“开闭的道理”它成了身躯不死的鱼。

每当天气异常变化发生大旱时，普通的鱼都为寻找水而狂奔。可惜到最后都无法战胜大自然的规律，都由于缺水而变成了鱼干。

与此相反，泥鱼却不慌张，他们悠然自得地观察周围，找一块可以长期容身的泥地，把身体钻进泥里不再活动。这就是“闭”的态势。由于泥鱼藏在泥里不再活动，而且可以三到六个月不活动，所以他们身上的水分都不蒸发，活动的能源也不耗费，持久的生存力可以使他们在这里顽强地生存下去。

春夏秋冬的季节无论怎样在中国变化，早晚有一天还是要下雨。最多过几个月上游某处降了雨，河水涨满滚滚流动，这时泥鱼便采取“开”的态势，慢慢从泥里钻出来，到水中去畅游，可是其它的鱼都已死了，而且成了泥鱼的食物，泥鱼迅速繁殖，成为河流的统治者。

在人的生活中有一种被称为“势”的东西。人在得势时，万事都能积极进行，而且能顺利实现。反之，在不得势时，虽然同样付之行动，但一切都达不到预期目的。这时越努力事态反而越恶化。于是只好采取消极态度来退守，采取持久策略。我们

面对大局时就要以不屈不挠的意志突破困难局面，一心一意地继续坚持，根据局势的相应变化，运用“开闭”原理，设法打开局面。在这时柔韧性是非常必要的。

时事造英雄

马基雅维里(公元 1469 年—1527 年)在他所著的《君主论》中有如下一些论述：

“君主本身是不变的，一切都听任命运摆布，今天强盛的，明天却会灭亡，而且这种历史事件经常发生。这是为什么呢？是命运变化的缘故。”

“听任命运摆布的人，一切都随着命运而兴衰。莫视命运而固执不变的人，有时兴盛，有时衰落。只有能协调把握命运和不放弃自己努力的成功者，才会永远处于幸福之中。”

“能否把自己的努力协调于变化莫测的时事中，是决定君主成功失败的关键，能否做到这点说来也非常困难。人类多半不能改变他们的本性，尤其是不肯断然放弃他们以前的成功作法，因此许多人都因无法协调变化莫测的时势而陷入不幸之中。”

“在不景气时分胜负。”只要细心观察，就是在我们所经营的企业中也会有类似的情况发生。例如两家公司尽管经营的方法相同，可是在实践中却一个成功一个失败；另外两家公司虽然用不同的方法经营，可是却同样获得了成功，或者同样都

遭到了失败。究其原因,与其说是经营方法好坏所决定的,还不如说是由能否协调时势对成功与失败的影响造成的。

设备投资也是值得探讨的,假如不管经济是否景气,都盲目地进行同样的设备投资,除特别的社会形态外,资金周转都将发生困难。因此一般人都是在经济形势好时才进行设备投资,经济不景气时一切都抱观望态度。这是经营事业的根本原则。在进行了设备投资后,到该设备运转投产,需要一段相当长的时间,所以经营者必须具有相当的果断力和眼光。特别是中小企业,在大企业开始进行设备投资之后,担心订不到加工机械,就必须提前订货。由于这种情况,资金充足的经营者,即使在极不景气时,他们也能成功地进行设备投资。在不景气时,加工机械制造者和建设公司都陷入没有活干的困境,在这时可以选择最优秀的设备和最优秀的公司进行安装,可取得最佳效果。如果设备安装完以后正好赶上经济复苏的好时机,大量的订货单一起涌来。这就是常说的“著名企业家在不景气时分胜负”。

孔明巧用“激将法”

三国时代,群雄并起,经过弱肉强食的争夺,一些弱者被一个个淘汰。最后剩下曹操(公元155年—220年),刘备(公元162年—223年),孙权(公元182年—252年)三雄,形成争霸的局面。

208年刘备在曹操大军的进攻下节节败退，艰难地退守汉口，开始鼓动孙权联合抗曹，这样刘备虽然陷入困难，但却有可能坐收渔人之利。(图11)担负说服孙权重任的是被派往吴国的特使、参谋长诸葛孔明(公元181年—234年)。

到达了吴都柴桑(今九江)的孔明根据种种迹象判断，孙权正犹豫不决。实际上曹操也派来了特使，要求建立友好关系。不过曹操对孙权采取的是压服手段，使孙权感到心中不快，对得势的曹军也感到担心。为了防备曹操大军的进攻，确有与刘备合作的必要；然而刘备如今已经是残兵败将，在军事上已经无足轻重，孙权的犹豫也是有道理的。

吴国的重臣几乎都是投降派，多数人认为：“曹操兵力强大，由他统一天下早晚都要成为现实，没有必要进行无谓的抵抗。”多主张要考虑总趋势，先按兵不动。

初次会见孙权的孔明，看到孙权相貌不凡、气度宏伟、刚毅过人，他考虑到用普通的说服方法是绝对行不通的。他决定采取高压“激将法”。

孙权问孔明：“是否可以出战？”孔明回答说：“可以投降”，意思是说：连我们蜀汉的军队都退下来了，再争还有什么意义，不是白白送死。

孙权听了此话气愤地问：“那么刘备做何打算呢？”孔明回答说：“我们的主公刘备乃是汉朝皇室后裔，以英才闻名天下，天下无不敬仰，所以无论怎样失利，也决不会屈居人下。”孙权听到这番话大为震怒，站起来斥责孔明：“你真是个懦夫，难道

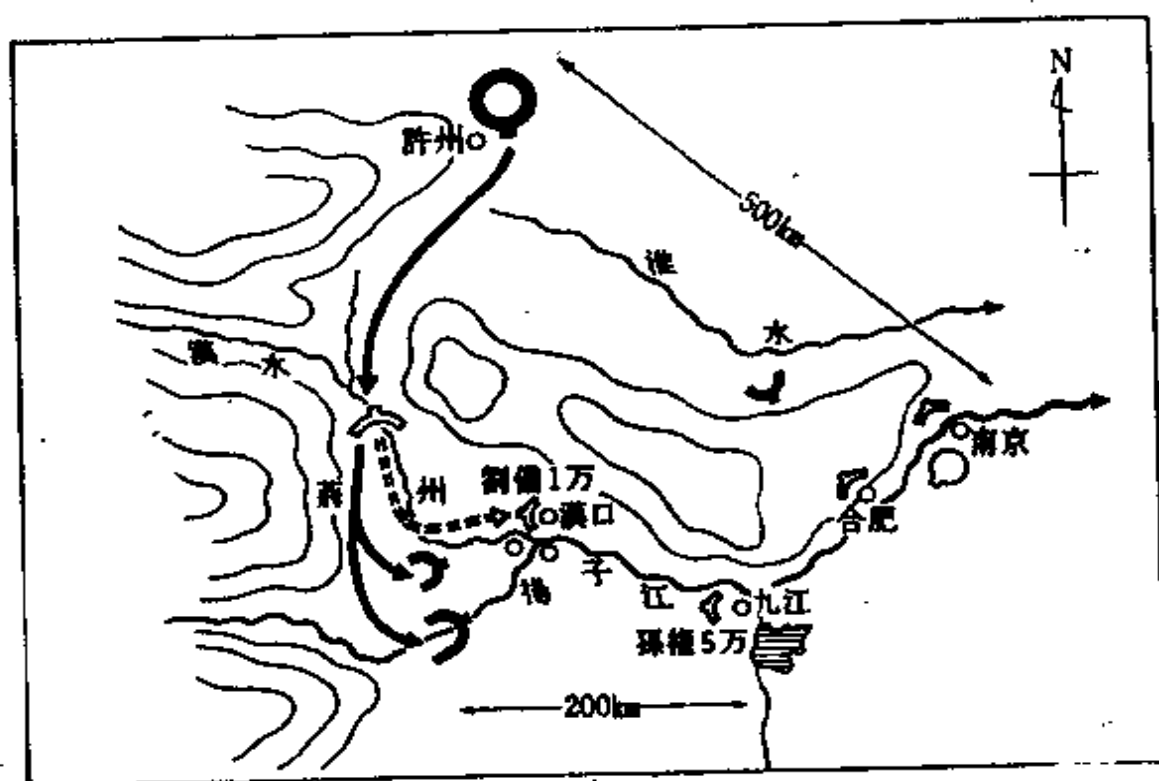


图 11 赤壁战前的形势

只有投降一条路可走？”当然孙权也并不是一个等闲之人，他的话还留有余地，稍事冷静之后，他把孔明叫到别的房间，请他献计献策。

实际上孙权也有自己的想法：如果刘备奋然独树一帜，那些不归顺曹操的地方力量，必然集合在刘备的大旗之下，与刘备联合抗击曹军，这个可能是否能变为现实关键在于孔明，所以他很想知道孔明的实力。

孙权与孔明之间共同策划的方案就是历史上有名的“赤壁之战”。当年 11 月，被孔明激起来的孙权大军，在汉口上游的长江上击溃曹操 50 万大军，为东吴的存在打下了基础。协助东吴作战的刘备坐收了渔人之利，不久占据了西蜀，形成了蜀、魏、吴三分天下的局面。

第二章 反 应

——投石问路。在掌握对手的想法后，要张开网等待。在关键时刻，投石一赶，对手就上钩了。

在进行游说时，首先要投石问路，以便观察对手的反应。也就是要先说出几句简短的话，然后沉默，等待倾听对方的反应。如果在对手先发言的场合，最好是等待对手激动时听他提出的反对论调。不论在什么场合话都不要太多，因为话一说长了，就会使对方恢复冷静，把本意隐蔽起来。

在自己投出一块石头之后，在多数场合，对手都会提出反对论点，这正是自己所希望的，在自己张开网等待猎获时，必须让对手充分发言，要对对手的每一句话进行研究，在真正了解对手的打算之后，就可以从对方阐述的反对论点中找到达成协议的关键点。

用雄辩使对手沉默并不等于说服了对手，也不可靠高谈阔论去争取外交的成功，更不可不看对手的表情而滔滔不绝地大发议论。

通常所说的“外交权谋”是从打断开始的，也就是要先投一石，让对手打断，然后根据对手的话来掌握对手的本意，这就是“反应之策”。

古代圣人所说的“道”，就是按着某种原则来教育和点化人民，也就是要研究过去的历史经验，然后参考历史的教训来处理现实问题。首先要切实掌握对手的情况，然后再决定自己如何采取行动。这就叫“温故而知新”，通过对情况的合乎实际的判断，再采取行动。如果现在与将来的动静虚实都有问题，那就从反面的事实中来寻找解决问题的办法。在反复中求得事情的解决，是圣人的一种方法，这一点也是值得认真研究的。

首先讨论一下“动静”。别人的发言就是动，而自己的沉默就是静，即认真听取对手的发言，准确判断对手所要说的事情。如果对方的发言有不充分之处，自己可以提出质疑或提出反驳意见，这时对方必然有所反应。如果把这些与原则相对照，就会明白对方的用意以及对自己有什么影响。这就是以无形无声的“道”来处理有形有声的事物的方法。

再以网捕兽为例来进一步说明。当猎人捕兽时，必然先择野兽经常出入的地方，然后张开网等待，除了放诱饵以外，还要投石驱赶，一旦有落网的就立即捕获。在对付人时也与这个道理相同，首先要十分用心等待，先投以好像诱饵的话，以刺激对手发言，然后再抓住对方发言的要点，用一定的标准加以判断，这样就可以掌握对手的想法和企图。只要方法适当，对方的真正意图就会暴露出来。

假如，对方不肯落入圈套，就要改变方法，抛出“定石”以

便观察对方的反应。

只要彼此之间经过种种交谈，而且是不厌其烦地反复交谈，就必然可以掌握某些征候。圣人从来不分对手是愚是智，总是认真询问和观察对方，这就是反应的原理。自古就有善于掌握这种原理的人，他们即使遇到像鬼神一样的超人，也能百分之百地观察出他们的意图。

每当改变方法时，就要详细考察实际情况。如果不弄清实情，就无法正确判断，没有正确判断，也就不可能选择适当的方法。

在自己改变行动方案，选择适当的方法时，对手也会有所反应，由于可能暴露出某些情况，所以应当及时掌握。当对方吐露本意时，自己必须保持沉默。要想让对方采取积极的行动，自己要先采取消极的行动，要想使对方骄傲，自己要先摆出低下的姿态，要想让对方有所取，自己必须有所予。

要想打开对方心灵的大门，就要叙述各种实例，再教给他们一些可用的原则，然后再慢慢引导他们讲话，借此把握对方思想，并反复给对方以相应的刺激，最后把对方的主张诱导出来。

如果对方说出了和自己相同的意见，那就高兴地表示赞成，进而讲一些理论与实际一致的道理。这时或者自己先展开话题，或者让对方先开口，不论是上级还是下级都可以成为双方的话题。假如能做到这些，就可以判断出对方所说之事的真伪，看其与实际有哪些不同，看是出于真心还是虚伪。一般说

来，人们不论是行动、言谈还是沉默，都与实情有一定出入，因为喜怒也是受环境影响的，要能对此作出全面观察和正确判断，这些都要遵从客观规律。另外，说出反对意见，以观察对方的反应，通过对方表现出来的好恶，就可以判断对方所持的观点。

用以上方法来观察对手的反应时，首先自己要冷静。要认真倾听对方的发言，分析对方的意图，研究有关问题，区分本质。对那些无关紧要的事，也要通过它对对手深入调查，这样就可以详细知道对方的意向和企图。

依据“知彼知己”的原则，就要沟通对方和自己的思想。因为只有建立了亲密关系之后才可能与对方有密切接触，进而才能敏锐迅速地了解对方的心理。即使对方想要掩饰自己的意向和企图，也可以用对方可以接受的行动将其意图诱导出来。这时最为重要的是先确定自己的想法，如果自己的想法未确定，就企图判断对方的想法，那不但得不出正确的结论，就连事情本身也无法顺利进行，这就会由于情况判断错误而脱离正常轨道（原理和原则）。相反，如果能先确定自己的想法，然后再采取行动，即使施展一些手段，也不会暴露行踪，对手也无法识破你的用心，这就叫做“神业”。

赖肖尔发言之谜

本篇所要讨论的问题，就是“投石问路”。最近发生的一个

典型事例，这个事例给我国带来了很大的冲击，这就是在舆论界引起轩然大波的“赖肖尔发言。”

以日本通和亲日而闻名的美国政论家赖肖尔发言指出：同美国政府维持友好关系的日本政府必然要陷入困境。为什么在这个时机（日美两国友好关系有必要进一步加强的国际局势下）发出这种言论？要理解这个问题是困难的，因为这里似乎隐含了某种内幕。我们来推测赖肖尔和支持他的美国政府的意图，看看他们是否出于这样一种考虑。

日本为了维持其国家生存，只有甘愿处于美国的核保护伞之下，因此，日本要求美国的原子弹及其发射机构设在日本国内，这是理所当然的。由于核武器问题是个反应异常敏感的问题，所以日本自身不想拥有核武器，而美国忌讳日本掌握核武器，可在道理上又说不出。况且，连美国载有核武器的舰船开进日本港都遭到了日本人的强烈反对。

以前佐藤政府曾发表过不合理的“无核之原则”宣言，但是这种不合理的局面绝对无法长期维持下去。在这方面应当改变策略。尤其是在道理上还不够充分，所以日本政府发表的言论产生了恶劣影响。为此我承担了这个义务，由我投一石，以观察日本舆论有什么反应，以提出一种合理的策略，日本国民只要从感情上镇静下来，必然能找到合理答案。

像原子弹这种非人道的武器，一旦误用，就有使全人类毁灭的危险，这是绝对不容许存在的，尤其是日本自己更不能使用这种武器，这是一条根本原则。如果其他国家以核武器威胁

日本,面对这种挑衅行为应采取什么态度呢?

现在的日本,企图依附在美国核威慑的力量之上,因此也就必然要要求美国的载核舰船进驻日本港口。如果日本拒绝美国的这种要求,那么日本将得不到美国核保护伞的保护,这样就要研究如何对抗苏联的核威胁。我们应该诚恳地接受赖肖尔的一石,进而摆脱类似儿戏的感情论调。然后冷静下来想一想,如果不接受美国的核保护伞,也可能无法对抗苏联的核威胁。

混水摸鱼之计

“三十六计,走为上计”。以前说著名的“三十六计”包括许多计谋,认为“三十六”根本不是一个具体的数字。1941年在中国陕西省邠州的一个旧书摊上发现了《三十六计》的手抄本,这本书证实了计谋的数量。这本书前些年(1981年2月)由德间书店出版,由和田武司译,大桥武夫解说。许多人都读到了这部书。

这部书给人的第一个感觉就是,“三十六计”虽说都是奇谋妙计,但其中也有不少类似儿戏的东西。例如第六计“声东击西”、第十计“笑里藏刀”、第十三计“打草惊蛇”等等。如果对冷静机智的人来施展这些计谋,不但会被识破,还会遭到反击和暗算。不过当作小说来读却很有意思。如果运用三十六计可以获胜的话,那么任何国家的参谋本部都不必辛苦了。《三

十六计》一书的作者，可能预见到了我们这种怀疑，以第二十一计“混水摸鱼”之计来说明。作者认为“即使平常很不容易摸到的鱼，一旦把水搅混了，鱼就会忽拉忽拉地撞到你手里。”可见“三十六计”有些地方跟儿戏一般。但是只要你真正能在事前将对手的精神搞乱，使对手丧失判断力，那肯定会成功。

事实上，遭到意外的人，在心理上就会失去平衡。事后冷静一想，才发现有许多无法理解的行动。不论何等谨慎的人，当他陷入惊恐、愤怒的心态时都会暴露自己的本来面目。在交涉当中，给对方心理以冲击，破坏其心理平衡，以便让他暴露本来想法，进而抓住对手的弱点，这就是《三十六计》一书的主张。这跟《鬼谷子》的“反应”和“揣”两篇是相通的。

智激强人吐真言

公元 208 年，曹操大军压境，心神不宁的吴国孙权被孔明说服，奋起展开赤壁大战。

当时心神不宁的孙权深知“兵者，国之大事。”（《孙子》）他按母亲的指教和其亡兄孙策的遗言：“当遇到难以决断的大事时，国内之事问宰相张昭，对外征伐问将军周瑜。”于是，他召周瑜前来商议。周瑜是吴军的总司令官，其母是孙权母亲的胞妹，其妻又是孙权亡兄孙策夫人的胞妹。当时周瑜正在吴都柴桑南部的鄱阳湖主持训练水师。当他听到曹操大军进抵汉水以后，没等到朝廷通知，就主动回到吴都。