

不可不知的做人做事智慧

教我 你不是 玩阴的

鬼谷子的心理学诡计

章岩 著

史上最牛心理学鼻祖 重出江湖

华文出版社
Sinoculture Press

出来混的人都要读！

春秋战国最强悍的牛人鬼谷子=弗洛伊德+卡耐基

为什么有的人飞黄腾达、吃香喝辣？为什么有的人穷困潦倒、一事无成？

史上最生猛的权术教科书！

鬼谷子门下牛人有：苏秦、张仪、孙臆、商鞅、李斯……个个都是惊天动地！
这样的人才，一生能培养出一个来，这个老师就足以骄傲一辈子！

教我 你不是 教你 玩阴的

——鬼谷子的心理学诡计

章岩著

图书在版编目(CIP)数据

我不是教你玩阴的:鬼谷子的心理学诡计 /章岩著.-北京:华文出版社,2011.1

ISBN 978-7-5075-3384-2

I. ①我… II. ①章… III. ①鬼谷子-应用-人间交往-社会心理学-通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 248854 号

我不是教你玩阴的——鬼谷子的心理学诡计

作 者:章 岩

责任编辑:刘 峰

策 划:雨霖铃文化·张兵

出版发行:华文出版社

社 址:北京市西城区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码:100055

网 址:<http://www.hwcbbs.com.cn>

信 箱:hwcbbs@yahoo.cn

电 话:总编室 010-58336255

责任编辑 010-58336229

经 销:新华书店

印 刷:北京嘉业印刷厂

开 本:710×1000 1/16

印 张:15

字 数:190 千

版 次:2011 年 1 月第 1 版

印 次:2011 年 2 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 978-7-5075-3384-2

定 价:29.80 元

版权所有,侵权必究

序 一

出来混的人都要读

生猛的达尔文进化论告诉我们——物竞天择，适者生存！人类在地球上玩了几万年，说白了就是一部由贪欲主宰的残酷无情的竞争史、淘汰史！

作为史上最牛的心理学鼻祖，鬼谷子深刻洞悉人类的劣根性。他认为，只要是人，就会充满强烈欲望，吃穿住行、钱色名利，这些欲望催生竞争力，让人去疯狂抢夺，但同时也暴露了致命的弱点，就像孔雀开屏的时候绚丽夺目，但难看的屁股却暴露在众人面前！

一个人若被死死掐住七寸，任他多么强壮，还能怎么蹦跶？

所以出来混，一定要懂鬼谷子，给自己的脑袋装点“大智慧”。一个人只要悟透了鬼谷，就能轻易看透人心，为自己穿一件刀枪不入的“黄金甲”。为人处世，不指望阴别人，可至少不能被人阴。学了鬼谷，就如同士兵有了把盾牌，还有了把匕首。不懂鬼谷，等同蒙着眼睛、赤身裸体上战场，死都不知道怎么死的，死了都没人收尸。历史上这种情况屡见不鲜，而我们一定不能让自己成为后继者！

《鬼谷子》既是盾牌，又是匕首，既可护身，又能进攻。出来混，如果不懂这一秘密的核心武器，岂不可惜？世界上的很多人，他们直到人

老珠黄、白发苍苍，被人斗得遍体鳞伤，到晚年才拿起这本书一窥究竟，这时一定会后悔得直拍大腿，发出应该早读五十年的感叹。没错，鬼谷子就是这么牛！

鬼谷子到底是谁？为什么这么牛？事实上，鬼谷子是中国史上最牛的老师！

问大家一下，谁是培养奇才最多的老师呢？是孔子吗？不是！孔子虽有弟子三千，但姓名可考者只七十二位，而且除了子贡有点出息外，大部分只是贤德文士，知识渊博而已，在历史上并无大的作为。

史上培养奇才最多的牛人，他就是鬼谷子先生！鬼谷子门下牛人有——苏秦、张仪、孙臆、商鞅、李斯……个个都是惊天动地！这样的人才，一生能培养出一个来，这个老师就足以骄傲一辈子！但这样的奇才，鬼谷子却培养了一大堆！

历史上正是由于他的出现，才有了纵横家的深谋，兵家的锐利，法家的霸道，儒家的刚柔并济，道家的待机而动。所以，称他为中国历史上最早的心理学家毫不过分，同时他也是中国式谈判学的实际奠基人，说客的开山鼻祖。简而言之，中国人无论说话办事、理家治国，一言一行都离不开鬼谷子的影子。而这一切，都装在《鬼谷子》这部奇正秘诡的书中！

说它奇，因它步步用奇，奇招迭出，招招见血，防不胜防；说它正，又因它奇奇得正，紧扣事物发展规律，可用来治国安邦，匡行大道；说它秘，是由于两千多年来，它是我们最熟悉的“陌生人”，我们时常靠它解决问题，而又对它知之甚少；说它诡，则是由于它像极了一柄双刃神剑，用于正道可成一代宗师，光炳史册，用于邪道则为奸诈小人，排挤忠良，陷害同事，百发百中。这便是鬼谷思想，充满阴谋诡计，无所不出，无处不入，全看你拿来做什么！

从他的谋略和游说原理中，我们可以学到高深莫测的诡计，也可以发现威力无穷的阳谋。阳谋可行于大道，诡计亦可使于正端。计谋本无正邪之分，全看诸君拿来何用。学了鬼谷，害人能成大奸大恶，救人则可造七级浮屠，拿去做人做事更是不败的生存宝典！

正如鬼谷子在书中所言：“捭阖者，天地之道。”“变化无穷，各有所归，或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。”他把握住了天地人三材的运行发展规律，因此招招直指人心，教你洞察他人心理，占据博弈制高点。就像做游戏，你精通规则，便可步步抢先，有恃无恐。用句熟透的话讲，权谋之术要符合“科学发展观”，才是攻无不克的权谋，刮起一股战无不胜的头脑风暴。

《鬼谷子》全文十四篇，第十三和第十四据已失传，在这里我们便未做收取，只为大家介绍确已留传的十二篇，即：捭阖、反应、内捷、抵牾、飞钳、忤合、揣、摩、权、谋、决、符言篇，我们针对每篇的侧重点，结合一些心理学的实用知识，总结出鬼谷子的诡计十二章。如前所述，我们从不同的方面，运用翔实的案例和分析，为读者阐述鬼谷子在做人做事方面的思想，尤其是那些让人意想不到的辩诡之策、揣摩心理之术和长赢之道，以供出来混的不同领域的人士参考。

沿着这个思路，翻开本书，让我们一起展开畅想，看看时隔两千余年之后，散发着古老气息的鬼谷思想，是如何在今天的生活中展现惊人力量的！

这是一本真正实用的权术教科书！

这是一本敢于说真话的书，一本将千年潜规则一语道破的书！

每一个出来混的人都要读！



序 二

老祖宗们用鲜血和脑浆写下来的忠告

人与人之间的区别不在于肚子里喝了多少墨水，拿到多高的学历，拥有多牛的职称——最本质的区别就在于是否能够“达人心之理，见变化之朕”。

每个人都有可以利用的弱点，就像孔雀开屏的时候，难看的屁股就暴露在众人面前了！

在这个世界上，每个人都有趋利避害的本性！即使是那些经常做高尚善事的人，也具有其“自私”的理由。或许你要搬出雷锋同志来反驳我，但是你知道吗？雷锋同志虽然做好事不留名，却把每件事情清清楚楚地记在日记里了！

重赏之下必有勇夫，无赏之时勇夫也变成逃兵！这就是利的巨大价值！每件事都有利有害，只有当利大过害时，才会有人来替你跑腿！道义的鼓动只是辅助手段，利益的诱惑永远都是第一位的！

一只小鸟正在飞往南方过冬的途中。天气太冷了，小鸟冻僵了，从天上掉下来，跌在一大片农田里。它躺在田里的时候，一只母牛走了过来，而且拉了一泡屎在它身上。冻僵的小鸟躺在牛屎堆里，牛粪真是太温暖了。牛粪让它慢慢缓过劲儿来了！它躺在那儿，又暖和又开心，不久就开始高兴地唱起歌来了。一只路过的猫听到了小鸟的歌声，走过来查个究竟。顺着声音，猫发现了躲在牛粪中的小鸟，非常敏捷地将它刨了出来，并将它给吃了！

有人对此评价说：不是每个在你身上拉屎的都是你的敌人；不是每个把你从屎堆中拉出来的都是你的朋友。

别人想阴你，首要一步就先对你“料其情”，不知道你的底细，不清楚你的真实目的，就没人敢轻易对你下手。你把魔鬼看成天使，将敌人当成朋友，自己把门打开了，就别怪对方心狠手辣，莫怪自己点太背。

你要阴别人，也得先搞清他多轻多重，有什么背景，喜欢什么，讨厌什么，平时做事的风格，以及你的实力是否搞得定他，需不需要联合一些盟友，等等。这些信息若不清楚，对方就是一堵厚厚的城墙，坚不可摧，你无门而入，自然就达不到目的。

凡是生长、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲这些美好光明的事物，代表着“始”，都可以公开说，放在前面讲。凡是死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚这些不吉之事，代表着“终”，应该后说，私下讲，换个方式讲最好。我们如果想让对方做一件事，就可以对他大讲这件事的益处；如果想让对方终止一件事，可以对他大讲这件事的坏处，这是辩论或游说中需要遵循的原则。

对积极进取的人，应该谈论崇高奋进之事；对消极保守的人，应

该讲述求全保身的生存之道。

在君子面前你要像个君子，在小人面前你也要体现出小人的一面。君子讨厌小人，而小人最喜欢算计君子！所以对君子可以展现出一种同样正直高远的情怀，甚至畅谈理想，但在小人面前，就要小心再小心，给嘴巴多上几把锁，稍有不慎，就不知哪块地方惹他不高兴，然后找机会阴你！

除了灌醉、催眠和严刑拷打，让人说出真话还有许多温柔的方法。

君臣上下之间，有时距离虽远却很亲近，有的距离近了却很疏远；有的过来投靠却不录用，有的远走了反而去拜求；天天在身边不被信任，只闻其声的却思慕不已。这都是因为内键，从根本上将人与人结合在一起，构成种种微妙关系。或凭道德结合，或凭朋友结合，或以财利相合，或靠封土结合。臣下若善揣君意，就能取得主动，欲来则来，欲走则走；欲亲则亲，欲疏则疏；想效命就效命，想离开就离开；想得到什么总能如愿，想让君主思念也能做到。

战乱之世，莫轻易出来，一定要选择明主。太平之世，做番作为之后，一定要懂得适时而退。

官场其实是一场借力游戏。你借我力，我借你力，互惠互利，互相借力。但是切记的是，不会有100%的朋友，依附可以，但不可攀附；做盟友行，却不要做死党。盟友，有利则盟，无利则散，利反则成仇敌；死党，死了还是朋党。人在官场，寻找的应该是盟友，而不是朋党。再亲近的人，也要保持一定的距离，否则死会一起死，不一定什么时候就把你拽进河里！

润了许多，便不会充满使人不爽的“杀气”，同样一句话，当你换用不同的方式表达时，效果一定会有强烈的反差。

人明我暗的形态，是人际诡道的最佳位置，努力使自己居于暗处，不引人注意，其实才是最聪明的做法。有个事实要记住：背后算计你的小人永远不会消失，所以为了对付这样的小人，你也要学会他们的处事之道，以彼之道，还治彼身。

越富的人越装穷，拼命地掩饰自己的财富，而越穷的人则越显摆，生怕全天下的人不知道自己是“有钱人”。之所以广泛存在这种现象，就是因为有本事的人都知道不张扬是有好处的，悄悄做事，谨言慎行，反而更有利，把财富和本事到处炫耀，搞不好却会惹来杀身之祸；而一事无成的人，最怕别人瞧不起，才到处嚷嚷，摆出一副很有能耐的架势。

与智者谈话，要以渊博为原则，与拙者说话，要以强辩为原则；与善辩的人谈话，要以简要为原则；与高贵的人谈话，要以鼓吹气势为原则；与富人谈话，要以高雅潇洒为原则；与穷人谈话，要以利害为原则；与卑贱者谈话，要以谦恭为原则；与勇敢的人谈话，要以果敢为原则；与上进者谈话，要以锐意进取为原则，这些都是与人谈话的原则。

一个人让最亲近的人背叛，是最失败最痛苦的事。凡是聪明人，做事之前，都会先把后院稳定好，将盟友团结好，并去破坏对方的阵营，挑拨离间，让对方阵脚自乱。鬼谷子说，保密不如结党。一旦结成了利益朋党，互相谁也离不开谁，关系就好处了，但如果在利益方面出了问题，或被人收买，或因分配不公而闹情绪，或因策略问题产生争执，朋党就有变成仇党的可能，此时，便是对手趁虚而入的好时机。

有时前面是一个火坑，但它伪装成了一池温泉水。一个梦想洗个温水澡的人，可能不经思考就会跳进去。有些陷阱，其实我们只要告诉自己再冷静十秒，它一定会现出原形，但超过八成的人不会等到五秒，脚步就会迈进去。

在高明的管理者那里，任何人都能派上用场，只要他的眼睛能看，耳朵能听，脑袋能思考。愚蠢的独裁者只相信自己，他们闭塞信息，专横决断，结果就是孤家寡人！

领导可以不强势，但一定要周密！





目 录

序一 出来混的人都要读

序二 老祖宗们用鲜血和脑浆写下来的忠告

第一章 世事洞明皆学问，人情练达即文章

记得前人曾经说过“世事洞明皆学问，人情练达即文章”这么一句话。意思就是说，把世间的事弄懂了处处都有学问，把人情世故摸透了处处都是文章。明世故，通人情，熟悉江湖，善于应对，了解社会，你就总有办法。

人心之理，变化之联——你是聪明人还是傻瓜 /002

随其嗜欲，以见其志——再牛的人也有弱点 /007

开而示之，阖而闭之——嘴巴决定你的吉凶祸福 /011

捭之贵周，阖之贵密——强者和智者才能吃香喝辣 /015

阖而取之，阖而去之——趋利避害是人的天性 /018

变动阴阳，四时开闭——识时务者为俊杰，不通时务是笨驴 /022

关之捭阖，制以出入——说话之前，应三缄其口 /025

阴阳其和，终始其义——交谈中的阴阳操纵术 ① /028

阴阳之道，说人之法——交谈中的阴阳操纵术 ② /031

第二章 跟对人，做对事

文革中有句话，叫做“站错队伍，后果很严重”。一旦站错了队伍，亮明了招牌，势必得罪另一方。所向与所背，就像圆环一样旋转而无中断，形势瞬间万变。因此，对各方情况，我们应反复研究，然后决定自己的态度和立场。

反复相求，因事为制——站错队伍，后果很严重 /036

世无常贵，事无常师——切记，没有谁可以永远依附 /039

大小进退，其用一也——权衡利弊得失，果断做出选择 /042

天命之钳，归之不疑——选对平台，就不要在乎别人怎么说 /044

材质不惠，不能用兵——增加自己被利用的价值 /046

第三章 5 分钟看穿人心——套取别人真话的心理诡计

用巧妙而不易看透的方法引诱对方，就像用网捕兽，多置些网并密切关注，便可多捕获一些野兽。持网与人周旋，可让对方向你推心置腹。不管对方是愚人还是智者，你都能用这个办法诱使他说出实情。

孰安孰危，孰好孰憎——周围环境决定你的价值观 /050

情变于内，形见于外——比 FBI 还厉害的身体语言观察术 /053

钓语合事，持网驱之——套取别人真话的心理诡计 /056

计国事者，当审权量——事前多揣度，事后少受罪 /059

饰言文章，而后论之——善于包装是在机关混的基本功 /061

第四章 真人不露相，露相不真人

有句话说：“真人不露相，露相不真人。”真正做事的人往往不声张，大智若愚，看上去没什么本事，但一出手就慑服四方，赢得满堂彩；那些整天跳来叫去的却大多是在演戏，一旦遇到真正的问题，立刻原形毕露，从山顶跌到谷底。

用之有道，其道必隐——躲在暗处的幕后操纵者 /066

饵而投之，必得鱼焉——强大而不使人惧，富有而不惹人嫉 /068

谋之于阴，成之于阳——真人不露相，露相不真人 /071

无成功者，其用之非——你的优势和资本是什么 /074

抱薪趋火，燥者先燃——操纵人心者得天下 /077

第五章 做大事不可不知的四项基本原则

时机未到，则能隐居起来以待时机；若时机已到，则挺身而出。只要我们精通人情世故，为人处事时刻牢记四项基本原则，就能够很少犯错，既根据实际情况，又遵循客观规律，从而终成大业。

近而不见，不察其辞——战战兢兢，如履薄冰 /082

通达计谋，以识细微——居安思危，防范潜在危险 /085

三王之事，抵而得之——谁敢于创新变革，谁就能占得上风 /088

能因能循，天地守神——做大事需因时而动 /091

第六章 看人下菜单——大人物是这样炼成的①

与智者谈话，就要以渊博为原则，与拙者说话，要以强辩为原则；与善辩的人谈话，要以简要为原则；与高贵的人谈话，要以鼓吹气势为原则；与富人谈话，要以高雅潇洒为原则；与穷人谈话，要以利害为原则；与卑贱者谈话，要以谦恭为原则；与勇敢的人谈话，要以果敢为原则；与上进者谈话，要以锐意进取为原则，这些都是与人谈话的原则。

博而于智，决而于勇——说话要注意语气 / 096

繁言不乱，翱翔不迷——“口”是人的“政府机关” / 099

口可以食，不可以言——说错话比做错事更可怕 / 101

言其有利，从其所长——扬长避短才能趋利避害 / 104

精则用之，利则行之——情绪外露是怯懦和幼稚的表现 / 106

与智者言，与拙者言——说话要看人下菜单 / 109

第七章 人脉决定命脉——大人物是这样炼成的②

关于人脉合作，鬼谷子这样总结：凡立场相同而又互相亲密，大家都可成功；凡是欲望相同而关系疏远的，事后只能有部分人得利；凡是恶习相同而关系又密切的，必然一同受害；凡是恶习相同而关系疏远的，一定是部分人先受到损害。

公不如私，私不如结——人脉决定成败 / 114

相益则亲，相损则疏——合伙人双赢的智慧 / 116

愚者易蔽，贪者易诱——对不同的人采用不同的操纵方法 / 120

高而动之，微而证之——掌握主动才能控制形势 / 122

凡谋有道，得其所因——出奇制胜的秘诀 / 124

去之纵之，纵之乘之——如何让别人留下把柄并控制他 / 127

第八章 要想钓到鱼，就要像鱼一样思考

要想钓到鱼，你就得像鱼一样思考，而不能像渔夫一样思考！只有像鱼一样思考，才能知道鱼在想什么，它喜欢吃什么，需要什么。鱼喜欢吃的是又肥又嫩的蚯蚓，而不是你喜欢吃的酥香炸鸡。在生活中，人就是鱼。要想钓到人，你就得知道他喜欢什么，他需要什么！

言有不合，反而求之——中国人说话听“后音” /132

善反听者，乃变鬼神——反向思维，像鬼神一样多变 /136

同声相呼，实理同归——制造心理共鸣是最好的说服工具 /140

动作言默，与此出入——控制言行举止的节奏 /143

反以知古，复以知今——打败强手的最好办法是学习并超越他 /146

虽非其事，见微知类——不起眼的细节决定你的命运 /149

知之始己，自知知人——知人者智，自知者明 /152

如圆与方，如方与圆——为人处事中的方圆之道 /155

第九章 如何说领导最爱听，怎么做领导才提拔

上下级之间，有时距离虽远却很亲近，有的距离近了却很疏远；有的过来投靠却不录用，有的远走了反而去拜求；天天在身边不被信任，只闻其声的却思慕不已。下级若善揣领导意图，就能取得主动，欲来则来，欲走则走；欲亲则亲，欲疏则疏；想效命就效命，想离开就离开，想得到什么总能如愿。

欲亲则亲，欲疏则疏——忠言也可以很顺耳 /160

见其谋事，知其志意——进言须随机应变，合乎领导想法 /164

圣人立事，先知而捷——说话做事要有的放矢 /167

上暗不治，说而飞之——不要愚忠，良禽择木而栖 /170

莫知所为，退为大仪——退一步比进一步更需要智慧 /172

第十章 如何让人才真心为你卖命，怎么让自己投奔明主 飞黄腾达

刘邦问韩信：“我的能力可以带多少兵？”韩信说：“陛下最多不过十万。”刘邦又问：“你能带多少？”韩信骄傲地说：“对我来说，多多益善！”刘邦笑道：“既然如此，你怎么还为我服务呢？”韩信这时回答：“我只是会带兵，而陛下您，善于带将。”

度权量能，征远来近——5分钟看穿真假人才 / 176

钩钳之语，其说辞也——如何让人才真心为你卖命 / 179

量能立势，事用抵巇——笼络人才和驾驭人才的心理操纵术 / 182

用之天下，度权量能——要想飞黄腾达，就要掌握投奔之道 / 185

虽覆能复，不失其度——投奔明主后，你该怎么做 / 188

第十一章 出手不狠，江山不稳

决断是一种能力，优柔寡断难成大气候，正所谓“出手不狠，江山不稳”。一件事，利有多大，害有多少？有没有潜在的还没看到的风险？这些都需要首先考虑。你看到有些人不假思索就做出了果断的决定，其实背后他已经经过细致全面的权衡，从而做到出手狠辣，一击即中！

为人决物，必托于疑——前面是火坑，还是一池温泉水 / 192

有利于善，隐托于恶——危害到他人利益时，需三思而行 / 195

以阳德之，以阴贼之——做人要懂放长线钓大鱼 / 197

危而美名，可则决之——当断不断，反受其乱 / 200

决情定疑，万事之基——冷静是最简单的智慧 / 202

第十二章 借用天下人的眼睛、耳朵和智慧

如果一个人能用全天下的眼睛去看，就不会有什么看不见的；如果用全天下的耳朵去听，就不会有什么听不到的；如果用全天下的心去思考，就不会有什么想不到的。如果你能将人才像车辐条集辘于毂上一样，齐心协力，就可明察一切，做事无可阻塞。

- 天下之目，天下之耳——借用天下人的眼睛、耳朵和智慧 / 206
- 高山可极，深渊可测——听取他人的批评意见 / 208
- 用赏贵信，用刑贵正——管理者要善用赏和罚 / 210
- 四方上下，荧惑安在——多问几个“为什么”很重要 / 212
- 因之循理，故能长久——用正确的人，做正确的事 / 213
- 安徐正静，善与不争——位正才能心正，心正才能行正 / 215
- 人主不周，群臣生乱——心有千千结，脑有万丝扣 / 217
- 名生于实，实生于理——做人做事要名实相符 / 218



我不是教你玩那套的

第一章 世事洞明皆学问，人情练达即文章



记得前人曾经说过“世事洞明皆学问，人情练达即文章”这么一句话。意思就是说，把世间的事弄懂了处处都有学问，把人情世故摸透了处处都是文章。明世故，通人情，熟悉江湖，善于应对，了解社会，你就总有办法。

人心之理，变化之朕——你是聪明人还是傻瓜

奥若稽古，圣人之在天地间也，为众生之先。观阴阳之开阖以名命物，知存亡之门户，筹策万类之终始，达人心之理，见变化之朕焉，而守司其门户。

从古至今，圣人总是众人的先导。他们通过阴阳的变化来判断事物，了解其生死的途径，发生和结束的过程，并且洞察人心，揭示世间万物变化的征兆，从而把握其中的变化规律。

世界上有四种人：圣人、聪明人、一般人和蠢人。

这四种人最根本的区别在哪里呢？都是两个肩膀扛着一个脑袋，为什么人一生的差距竟会如此之大？其中究竟藏有什么奥秘？

事实上，人与人之间的区别不在于肚子里喝了多少墨水，拿到多高的学历，拥有多牛的职称——最本质的区别就在于是否能够“达人心之理，见变化之朕”。换句话说，是否能洞悉人心所思，是否能顺应事物变化规律，这才是决定你人生境界的最核心条件。这两点决定了你是聪明人还是一个不谙世事的傻蛋！

所以，鬼谷子开篇就对我们讲，你想成为圣人吗？那就先掌握规律，再去做事；先看到全局，再考虑局部；先搞清为什么，再去想怎么做。一言以蔽之，就是洞察人性本质，顺应时代发展潮流，这样才能掌控天下兴亡之道。

圣人之所以稀少，是因为做到这一点很不容易。

蠢人之所以成群，正因大多目光短浅，习惯于只盯一时得失。

我曾认真翻阅《二十四史》，纵观几千年人类历史，发现那些能干大事的大人物无不是识大势，知进退，分轻重。何时该做什么事，应该遵循哪些原则，他们心中都有数，这样的人物胸有韬略、眼光高远，因此行事不慌，最终一举成功。

鬼谷子对我们强调，无论何事，顺势而为、顺从规律都最重要，因为这是“阴阳之开阖，存亡之门户”。顺势，如同顺水行舟，以最小成本取得最大回报。反之若逆势，就像逆水划船，顶风作案，纵然万般努力，效果也要大打折扣。落个满身老伤不说，还可能一无所获。

中国人很讲究“势”，但到底什么是势，许多人却很模糊。在鬼谷子看来，“势”是规律，也是趋势。春天播种，秋天收获；男大娶妻，女大嫁人；生老病死，物极必反……这是自然的“势”，我们要遵守，违逆即遭惩罚。天下合久必分，分久必合；世人熙熙攘攘，皆为利往；建功立业讲究一个天时地利人和……这又是人事的“势”，我们要利用和创造，然后事半功倍，成就功业。

把握这个“势”，一是要“达人心”，看透人心；二是要“见变化”，洞察规律。人心，规律，这是鬼谷思想的两大要素，也是他留给中国人的两件致命兵器：

中国人最会看人心，也最重视人心。

中国人最讲规律，也最喜欢总结规律。

诸葛孔明文韬武略，为刘备建立蜀汉立下了不世奇功，是中国历史上少有的牛人。《三国演义》中，刘备三顾茅庐才请到他出山，成就一段佳话，许多文人墨客对此不吝赞美之辞。

但我要问：他的选择是最正确的吗？

恐怕未必！孔明隐居南阳那么多年，当然不是因为热爱田园生活。天下大乱，诸侯并起，作为一个胸有万策之人，他怎甘心隐居田园？找个地方躲起来，无非是观察天下大势，为自己挑选一位好东家。

最后他选择了刘备而不是曹操或孙权，道德立场上或许是对的，从时势上看却非常错误。他虽然顺了道义之名，却违逆了天下大势。因为汉室气数已尽，正统也不过是顶腐烂的帽子。恢复汉室？听起来很美，可行性却几乎没有。所以孔明找的这位东家，充其量只能占块地盘，做个割据皇帝。

谁是当时“时势”的拥有者呢？答案只有一个：曹魏。地理上，曹操雄踞北方，拥有最广阔的土地和最丰富的资源；人才上，拥有最多的人口和军队，最多的谋士和将领；从军事角度，他还占据有利地形，以北望南，攻守自如。

历史的结果我们都看到了，诸葛亮出于“仁义道德”，投靠刘备倾尽一生才华，鞠躬尽瘁，把自己活活累死，也只是帮蜀汉维持了几十年光景。

所以，出来混的人一定要明白这个道理——逆势而为，即便你是千年一遇的天才，又能怎样？诸葛孔明就是例子。

相比之下，司马懿家族就很聪明，他不但顺势投靠曹魏，还玩了一招借壳生蛋。利用曹魏政权的强势，慢慢积攒自己的实力，最后取而代之，登上了皇帝宝座。而最后统一全国终结三国混战，又顺应了老百姓厌恶战争、渴望和平的普遍愿望，这个便宜真是赚大了！

鬼谷子通篇都展现了一种“纵横捭阖”的权谋之道，而它的思想基础就是我们开篇所讲的顺天应人，认清形势。利用大势所产生的巨大力量，推动着我们去做事，就会省力省心，名利双收。这里所体现的，既有对形势的判断，还有对人心的揣摩，对各种事物之间关系的分析，以及得出正确判断的选择能力。

为什么要洞察人心？

因为人心隔肚皮，人心充满贪欲，有着各种各样的欲望，这是人性的本质。人类文明在地球上玩了几千年，说白了就是一部由贪欲主

宰的残酷无情的竞争史、淘汰史。现代社会尤其如此，为名利奔波追逐，为钱财头破血流，为权欲你死我活。你不懂点鬼谷心理学，还觉得每个人都是小白兔，能活得下去么？

你不懂得人心是什么样的，与人打交道就容易被骗，被别人当成傻瓜，成为他人的垫脚石、牺牲品。知道人心是黑的，你对人就会多一份小心，不容易受骗。

为什么要把握规律？

不明白做事规律，不清楚一些基本常识，干什么都会是一笔糊涂账，南辕北辙，总是碰壁。就像你能明白做领导的最在意的永远是他自己的地位，而不是提携新人，你就能在他突然对你大加扶植时保持警惕，防止被利用。反之你肯定很惨！

在商业领域，商人都要根据市场需求去开发和销售产品。需求带动发展，这是商场的“顺天应人”。你看到某些产品销售火爆就急忙跟风生产，结果不一定赚钱，很可能赔个底朝天！因为大家都跟风，就会造成市场饱和。有些商品无人问津，你就弃如灰尘，于是你可能瞬间便错过最佳商机！因为市场的需求正在培育。只有具备全局眼光，明白市场规律，才能发现这些危险或利好的信号！

春秋时的宋国有个姓乐的投机商，做生意的眼光特别好，什么赚钱他就干什么。有一天他突然找了很多工匠，急命他们在两天之内做出五千把雨伞。工匠们心想这人脑袋是不是坏掉了，要么就是钱多烧的——不然，怎么会这么傻？

“老板，天这么旱，太阳毒得烤死人，半年多没下雨了，田地干裂得寸草不生，人们满大街找水喝，你竟然让我们赶做雨伞？哈哈！”

乐老板说：“这些你们都别管，拿了我的钱，尽管干活就是了。”

工匠按时完工，当雨伞送到他的商铺时，当天夜里城中突降暴雨，一直下了半个多月，堪称“水灌都城”。众人准备不及，纷纷购伞，这些伞顿时成了抢手货，一销而空。他坐地起价，一把伞比平时贵了两倍，城内其他商家嫉妒又眼红，气得干瞪眼。

这时大家才明白，久旱必有甘霖，乐老板根据几年来天气的变化，判断出了今年大概的降雨时间，然后及早准备，赚了一笔。

如果你比他还有头脑，你不找钱，钱来找你！

作为企业，“顺势与借势”更重要。如果能顺应时代发展的需要，找到一条长盛不衰的赢利模式，并有一个卓越的领袖带领，就很容易迅速成长。反之，不是被淘汰，就是夹缝中求生存，半死不活而已。

我们都知道比尔·盖茨很有钱，但比尔·盖茨成功的关键是什么？

优秀的管理？竞争对手的无能？都不是！

最根本的原因是：世界上第一台计算机刚发明不久，他就创造了微软。

就这么简单的道理！最需要的时候他恰巧走在了那里，然后把机会抓住了！

在当时还是文本界面的操作系统时，比尔·盖茨就推出了第一款图形界面的 windows，顺应了市场需要的大势，而且是抢先占领。当他迈出第一步并且做得相当出色以后，任何一个后来者都很难击败他。

可以说，“见变化之朕”，比尔·盖茨做得不错。他成功的根本原因就在于对市场大势的正确判断，而不是管理及资金运转等细节上。

你呢？作为一个出来混的人，你如何看待和具备这些本领？从现在起，你不光要选一个好行业，还要找一家好公司；要跟对一个好领导，交一群好朋友，你要比他们更具有全局眼光，更擅于借势和造势。

如果你做到了“达人心，识变化”，不成功都难！



随其嗜欲，以见其志——再牛的人也有弱点

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；无为以牧之。审定有无，与其虚实，随其嗜欲以见其志意。微排其言而捭反之，以求其实，贵得其指。阖而捭之，以求其利。

人有贤良、不肖、聪明、愚蠢、勇敢、怯懦、仁或义的区别。对待不同的人，我们就要采取不同的办法。或包容或冷拒，或提升或打压，或轻视或敬重，根据他们自身的特点进行驾驭。看他有什么，缺什么，探察其虚实，分析他的嗜好和欲望，摸清他的志向和需求。适当试探排贬对方的言论，捭开其中的矛盾，诘之以察实情。通过这种捭阖之道，掌控对方的内心，达到我们的目的。

每个人都有弱点，即使那些牛人也不例外！

他们之所以看上去很牛，这是因为他们善于隐藏自己！

事实上，每个人都有可以利用的弱点，就像孔雀开屏的时候，难看的屁股就暴露在众人面前了！所以鬼谷子认为，你只要看清对方的弱点，就可以根据这一弱点制定切实有效的策略，从而玩弄对方于股掌之上，顺利达到我们的目的。

春秋末年，齐国兴兵伐鲁。鲁弱齐强，形势危急，子贡跑到齐国游说，见到田常。他知道野心家田常正蓄谋夺位，欲借这场战争铲除异己，于是就说：“忧在外者攻其弱，忧在内者攻其强。”他劝田常

如果不要攻打弱小的鲁国，而是应该转而攻打强大的吴国，这样才能制造更大的声势，达到自己不可告人的目的。

田常觉得很有道理，但齐国已经做好了攻鲁的准备，实在找不到借口转而攻吴。子贡笑说：“我可以前往吴国，说服吴王夫差救鲁攻齐，这样您就有借口跟吴国开战了！”田常痛快地答应了。

子贡到了吴国，对夫差说：“大王，如果齐国攻下鲁国，势力增强，一定过来攻打吴国，到时您可就麻烦了。先下手为强，后下手遭殃，您不如现在联鲁攻齐，借此机会，吴国就能成就一番霸业。”夫差心想这是个好办法，但他担心老对头越国趁机背后下刀子，所以有些犹豫。子贡说：“这事您就交给我吧。”

他又赶到越国，说服越王随吴伐齐，解除了夫差的后顾之忧。他又想，吴国胜齐之后，一定会要挟鲁国，鲁国还是会有麻烦。于是他又悄悄来到晋国，向晋定公讲明利害关系，劝他赶紧备战，以防吴国进犯。晋定公本来不相信，但听子贡一讲，惊了一身冷汗，心想是啊，我怎么没考虑到呢，吴国若胜，国力大涨，夫差又是个有野心的君主，到时说不定就会来攻打晋国，便下令进入战时状态，准备打仗。

后来，齐国动兵，夫差果然率十万大军攻齐救鲁，越鲁两国也派兵参战，齐国大败，只得求和。夫差借胜利之势，移兵攻晋，被早有防范的晋国打退。鲁国不但得救，前来救鲁的这些国家，也没能从鲁国得到什么便宜。

子贡在这个游说的过程中，充分抓住了各国不同的需求和心理，利用他们之间的矛盾，区别对待，讲不同的利害关系，巧妙周旋，实现了自己的预先目的，解除了鲁国面临的亡国之危，显示他高超的纵横捭阖之术。

做国与国之间的说客，需要因国而宜；在人与人之间周旋捭阖，亦需因人制宜。鬼谷子告诉我们，人有贤，有不肖，有智，有愚，还有勇和怯的区分，根据这些特点，在不同的场景中，我们就能找到对方的优势和弱点，见缝插针，实现利益最大化。

美国有家公司，接待到访的中国客户，为了让这帮有钱的中国人下定单，美国人绞尽脑汁，在接待上下足了大功夫。清一色的劳斯莱斯接送，住豪华大酒店，吃最高级的西餐，到公司总部参观时，在门外大道上鸣放礼炮，给足排场。在谈判桌上，上到总裁，下至谈判代表和服务人员，低声下气，委曲求全。

这些中国客户，虚荣心得到极大的满足，结果对美方提交的数据资料未做详细考察，当场签订了几亿美元的订单。后来他们才发现，自己定购的这些产品，其实国内早就有卖了，不但质量不差，价格还便宜一大半。

我们中国人有个说法叫“打人不打脸”，脸面是中国人的普遍弱点，“好面子”就是容易被抓住的软肋。不但打人不能打脸，做生意和谈判也很在意脸面，尤其某些官派十足的领导，个人的虚荣心永远比国家或公司的实际利益重要。美方看透了这些来自中国企业的领导，抓住这个弱点大做文章，给足面子，捞得了巨大的实惠，实在值得中方一些人好好反思。

有些人不停地感慨：客户你的心思好难猜，我怎么做你才能把门打开？他们却不知道，不是所有的客户都喜欢产品独一无二，不是所有的客户都喜欢产品物超所值，不是所有的客户都喜欢产品实用、价钱合理。客户的心理需求，不一定会以产品和价格为基础，因为客户的身份和背景有区别，他们的要求也一定会有差异。

销售员推销产品，事先要分析判断客户的类型。不同的人，应对策略是不一样的，量身打造营销策略，才能卖出产品，这已是销售界的共识，这里所应用的，便是鬼谷子此节所讲到的“因人制宜”的捭阖之术。

客户出手大方，花多少钱并不在乎，但却是个要面子的人。你就要给足他的面子，在他面前多奉迎赞美，突显他的实力、身份和地位。

客户向来抠门，一分钱恨不得掰成两半花，非常务实。你要推销产品，就必须多在技术层面下功夫，放大产品的优点，让他看到产品的实用性和购买该产品的必要性。

鬼谷子的游说辩论之术，一个很重要的原则就是“看人下菜单”，这个原则遍布《鬼谷子》的全文，体现在每一章的策略之中。对不同的人，使不同的招数，根据对方的实际需求，制定合理的游说策略，成功率才最高。作为一种高明的谈判和营销策略，鬼谷子的这个智慧早已在全世界的营销行业普及开来！

有一位小饭店老板，店里来了一位拉板车的力夫，要了一大碗烩面，老板给他做了满满一大碗，面条多的鼓了起来，吃完饭力夫付钱走人。

过一会，又来一位精瘦的生意人，精明干练，老板给他端上来不到一碗烩面，量不大但料多味美，生意人满意地吃完走人了。

有人问：“同样的价钱，怎么端上来的是不同的面？”

老板笑咪咪地说：“拉板车的力夫饭量大，量足吃饱最重要，生意人心思精细则最关心味道鲜美，量多也吃不完。”

我们跟朋友打交道，与同事、上司或下属在工作中合作，想打动对方的心，真正说服对方，使事情达到你的期望，也要“看人上菜”。先看对方是什么样的人，有什么样的性格，然后再采取不同的沟通方法，这样才能得偿所愿！

对管理者来说，下属有的需要金钱，有的需要归属感，有的希望得到认可和赞赏，而有的则是追求自我价值的实现，需要一个优秀的发展平台。不同人有不同的需求，同一个人也许有很多种需求。如果总是用同一种方法笼统对待，就总会有一些人对你不满。

我们跟领导相处，有的领导脾气暴躁，雷厉风行，在他面前做事就得又快又好，体现出速度和效率，嘴皮子功夫是次要的；有的领导温吞水，不急不忙，喜欢按部就班，你就得讲究做事的程序和每一个步骤的完美，不能让他挑出毛病；有的领导不怎么插手具体工作，重视下属的汇报和解释，你就要锻炼一副上好牙口，说话要有说服力，让他放手信任你。

不过，这并非让我们依照人的三六九等去阿谀奉承别人，而是秉承“随其嗜欲以见其志”的思路，多大的脚穿多大的鞋子，抓住对方的弱点进行“攻击”，无论是游说、公关还是做事，就会没攻不下的堡垒！

开而示之，阖而闭之——嘴巴决定你的吉凶祸福

或开而示之，或阖而闭之。开而示之者，同其情也。阖而闭之者，异其诚也。可与不可，明审其计谋，以原其同异。离合有守，先从其志。

我们在具体行动中有两种选择：或敞开内心直言，或选择沉默。双方情感、利益一致，可直言，否则最好沉默，保留余地。在做的过程中，可与不可，都要看自己是否查清了对方的底线、计谋和真正的需求，了解双方的同与不同。不管选择哪一种，我们都必须有主见有原则。

每个出来混的人，都要懂得何时开口，何时沉默。

你一定要记住，嘴巴一开一闭之间，就决定了你的吉凶祸福！

鬼谷子在这里告诉我们，出来混的人必须管好自己的嘴巴，历史上很多才华横溢的人，都栽在这上面，从而鲜血横溅、脑浆涂地。所以，说话要谨慎。当你难于决断之际，宁可沉默不语，也不要乱说话！

说话是捭阖的基本方法，是一个人办事能力的最直接体现！但是，我们一定要明白一点，即喜欢说话并不等于会说话。平时叫得凶

的事到临头往往最虚弱；说起话来滔滔不绝的，可能只是个流于空谈的笨蛋！如果考虑不周便急于表达，那么一定会言多必失！而如果该果断表达时你却还在沉默，也一定会错失良机，被人轻视！

所以，直言和沉默都是必不可少的智慧，“开而示之，阖而闭之”，它们的作用不同，“同其情”时，我们可直言，“开而示之”、“异其诚”时，该闭嘴时就要闭嘴，以便让自己呆在安全地带，不与对方利益发生冲突。

刘邦死后，吕后独揽大权，想立吕姓的人为王，问王陵是否可以。王陵昂着脖子说：“当然不行，高祖与我们杀马盟誓，非刘姓不得为王，您怎么忘了？”

吕后很生气，又问陈平。陈平说：“如今是太后您执掌朝政，这些事您可以自决，不需要问我们。”

于是，王陵被贬，倒了大霉，吕后封了很多吕氏家族的人做王。事后王陵气愤地去找陈平算账：“当年杀马盟誓时，你陈平也在场的，还信誓旦旦要守护与高祖的誓约，如今却违背誓言，你这不是拍马屁谋取高位吗？操你奶奶，你真是个卑鄙小人！”

陈平也不生气，嘿嘿笑道：“您说得对，但是触犯太后惹她生气，我不如你，我也很佩服你，可是将来辅汉安刘，收拾残局，你就不如我了。”

果不其然，吕后一死，天下大乱，诸吕谋反，正是陈平和周勃等人适机而出，铲除诸吕，拥立汉文帝即位，保全了刘姓的汉室江山。

两个人的处事态度截然而同，王陵敢于说话，直言上谏，一身硬骨，值得敬佩，但他开口不分时机，不但于事无补，还让自己受到损失，差点丢了脑袋。陈平则冷静审察，看清事态，知道当时多说无益，再反对也无法改变吕后的主意，于是就妥协沉默，顺应事态，保存实力，等将来事有变化，果断出击，最终还是实现了杀马盟誓的承诺。

《墨子》中记载了一则故事，子禽去问墨子：“多说话有好处

吗？”墨子说：“青蛙、蛤蟆和苍蝇天天在叫，时时在叫，口干舌累，却没人去注意它们。公鸡一天到晚不吭一声，但黎明时打鸣，一叫即能惊动天下。所以，多说话有什么用呢？只有在恰当的时机说话才有用。”

话不在多，切中要害才最关键！时机不对，话越多越让人讨厌。只有在恰当时机讲恰当的话，才是鬼谷子教我们追求的处世境界。

明朝有一次著名的“大礼仪”之争，嘉靖皇帝登基以后，为把自己的亲生父母冠以皇帝与皇后的名号，与大臣展开了一场激烈斗争。为了捍卫祖宗定下的规矩，许多大臣争先恐后直言死谏，几百人跪在皇宫门口慷慨激昂，结果又怎么样？被锦衣卫的板子打得皮开肉绽，也没争过皇帝。

这段史实反映出的有两个道理，其一，话不投机半句多，与皇帝的根本利益不一致，你说再多也无用，说多了只能找打，甚至找死，明知改变不了结果，还不如闭嘴；其二，争与不争，直言或沉默，还要看是什么事，若是关乎国家命运、百姓祸福，即便牺牲生命去直言不讳，死了也让人尊敬！若为一件无关小事，为一个本身便被证明迂腐不堪的旧制，却拿出百分之二百的斗志，即便争过了皇帝，也只是徒劳无功的内耗而已。

事实上，明朝之亡，过多这种虚华不实的内耗，也起到了推波助澜的作用。那些不怕死的言官们，每天都为一些鸡飞狗跳的内耗之事去争去斗，整天都在“开而示之”，嘴皮子很厉害，不知骂死了多少前线打仗的大将，比如袁崇焕。岂不知，如果他们能适时“阖而闭之”，对自己不懂或不该干涉的事情学会闭紧嘴巴，明朝还不会亡得这么快！

某公司举办了一次慈善晚宴，各界名流齐聚。公司女经理穿了一件特别招惹眼球的晚礼服，成了当场的交际明星，许多客户围着她转。

小王跟她打完招呼，发现她这件晚礼服后面拉链不知什么时候开了，腰部以下的敏感部位有所暴露。他刚要提醒，看看周围全是人，

想了想，闭上嘴巴走了。

小齐路过这里，也看到了，他急忙过来拍了她的肩一下，轻声说：“经理，您的衣服拉链开了。”

声音虽小，却仍有不少人注意，众人的目光顿时聚焦在女经理的后腰部位。女经理回过头，怒目圆睁，狠狠地瞪了小齐一眼，忿忿地进了洗手间。

类似的情况我们经常会遇到，闭嘴走开者平安无事，好言提醒却得到了“狗咬吕洞宾，不识好人心”结果，其中体现出的就是开口时机的问题。鬼谷子说“同其情”才可“开而示之”，其实从这个角度讲，有时即便“同其情”，不考虑场合和时机就开口，会带来相反的效果。

所以，直言也好，沉默也罢，都要分清时机和场合。一个说话不多的人，未必没有大智慧；一个口才很棒的人，说不定在人生中处处栽跟头！

这个世界上，能说会道的人很多，夸夸其谈、洋洋洒洒，口才着实是好，但能说到点子上，懂得“可与不可”这个道理的人，又有多少呢？该闭嘴时还在饶舌，该勇于表达时却忘了台词，很多人经常做这样的蠢事。时机不明乱讲话，良机到了偏偏闷葫芦，都是我们做人做事的障碍！



捭之贵周，阖之贵密——强者和智者才能吃香喝辣

捭之贵周，阖之贵密。周密之贵微，而与道相追。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，圣人因而为之虑。其不中权衡度数，圣人因而自为之虑。

要查清对方虚实，打开对方门户，重要的是考虑周详；要守护自己的门户，重要的是处事缜密。而要达到周密，则需我们做得微妙，重视细节，按实际情况和规律做事。打开对方门户，为的是查清实情。守护门户，是为了展示结交的诚意。这些都是为了彻底摸清对方的底细，探测其在各方面的表现。如果能够按照这个道理做人做事，就能据此做出正确的分析，如果不能，则只能另行谋划。

在生存这场游戏中，只有强者和智者才能吃香喝辣！

你想做赢家吗？那就应该擅于为对手精心布置大网，使其防不胜防。“同其情”可结为盟友，“异其诚”要坚决搬开拦路石。无论进攻和防守，不管察其内心还是展示自己的诚意，都要谋划清晰，坚决果断！

而输家，往往只会闷头直闯，以为抱着理想、怀揣勇气就能成就一番事业，觉得有了一份计划书就能搞定一切！岂不知路上遍布陷阱，棋差一招，就会步步受挫，事事撞墙，落入别人挖好的捕兽坑，成为他人的案上鱼肉，盘中美餐！

许多人崇拜力拔山兮气盖世的项羽，但我提倡做人不学楚霸王，要做就做刘邦！项羽堪称几千年来罕见的勇夫，英勇善战，力大盖世，是

亡秦第一人，但在楚汉争霸中，他却败给了手无缚鸡之力的刘邦。

一个鸿门宴，彻底暴露了项羽的所有弱点，空有勇力，却脑大无物，充满妇人之仁。本可以借机一举铲除刘邦，在刘邦谋士的精心谋划和本方内奸的策应之下，还是让他从容逃脱，并最终反败为胜，将项羽逼死在乌江边。

项羽输在本该下手斩草除根之际，却忽然大发善心想给刘邦一条活路。要知道两人的根本利益是全面冲突的，百分百的“异其诚”，不是你死就是我活！刘邦对此很清楚，每一步每一招都在给项羽挖坑，项羽却对此认识不清，且谋划不周。

《鬼谷子》在这里告诉我们，一个人只有胆子大是不行的，空有胆大就是鲁莽无脑！除了勇气和激情，我们还要有很深的城府，无论是开而示之，还是阖而闭之，最重要的便是考虑周详，策划缜密。

巨人集团老板史玉柱发家之初，豪气冲天，不顾手下的劝说和专业人士的建议，将全部资金都投进了巨人大厦的建设，结果成了今天中国最大的一座烂尾楼。巨人集团因此破产，买了楼花的人纷纷上门逼债，下属离心，员工跳槽，史玉柱陷入空前的困境，从此走上了筹钱还债的道路，直到几年以后，才重新翻身。

如今的史玉柱，已经变得十分理性，明白了细致谋划、理性判断的重要性。差之毫厘，谬以千里。即便有一个环节的可行性考虑不到位，再美妙的设想到最后也可能只是水中月亮，一刺就破的大泡沫。

做事贵在考虑周详，贵在心思缜密。道理很简单，明白的人却不多，即便贵如帝王，有时也会在这方面犯下致命错误，成就敌手的伟业。朱元璋的孙子建文帝，鉴于叔叔朱棣势力太大，威胁君权，便想削藩。设想是好的，行事却缺乏谋划，做事缺乏狠劲，对他这个叔叔的秉性本事缺乏足够的了解，也对双方根本利益的不同缺乏清醒的认识！

削藩的消息传到燕京，朱棣玩了一招假病之计，在家装疯，以麻痹皇帝。建文帝派人前去察看，时值酷夏，使者发现朱棣正抱着炉子取暖，还不停地喊冷，全身发抖，活脱脱一个街头疯子。回报南京，

建文帝一下信以为真，放松了对朱棣的警惕，给了燕王充裕准备的时间。最后，一场南北大战，燕王朱棣成了获胜者，登上了帝位。

如果建文帝对燕王的能耐多些了解，势必就不会轻信他的装疯之举。当时只要下一道圣旨，接他来南京治病，就可试探出他是真疯还是假疯。若来南京，借机扣之；若不来，也可抓住他欺君抗旨的罪名，占据道义制高点。可惜的是，建文帝对燕王与自己的根本矛盾意识不清，和楚霸王性格中的弱点是相同的，没有顺藤摸瓜，利用这些稍纵即逝的机会。放了死对头一条生路，顿时使得强弱形势瞬间发生了转化，等对方磨快了刀，备好了兵，战事一起，再想扭转，已经为时已晚。

“捭之者，料其情也。阖之者，结其诚也。”这段话又如何理解？人与人的交流碰撞，无非是两扇门户。推开对方的门，看清他有多大本事，有什么目的；打开自己的门，让对方进来时，只有一个原因：展示自己的诚意。这要建立在双方利益追求一致时，否则无异于在自己身上绑上一枚炸弹。

打开对方的门户，你要设计周详，寻找任何一丝破绽；守护自己的门户，你要心思缜密，不给对方留下任何漏洞！

所以，人情世故，无非是一来一往，纵横捭阖，都在这一攻一守之中，守得住自己，攻得下别人，你就是人际场上的王者；攻不下又守不住，你就总是被人利用的棋子！

别人想阴你，首要一步就先对你“料其情”，不知道你的底细，不清楚你的真实目的，就没人敢轻易对你下手。你看错了人，把魔鬼看成天使，将敌人当成朋友，自己把门打开了，就别怪对方心狠手辣，也莫怪自己点太背。

你要阴别人，也得先搞清他多轻多重，有什么背景，喜欢什么，讨厌什么，平时做事的风格，他的弱点与优点，以及你的实力是否搞得定他，需不需要联合一些盟友，等等。这些信息若不清楚，对方就是一堵厚厚的城墙，坚不可摧，你无门而入，自然就达不到目的。

要做到这两点，在全盘谋略的基础上，“贵周与贵微”就非常重

要。不但要对一件事情的本质做出判断，还要对它所有的细节都考虑到位，知己知彼，做到有备无患，并注意每个微小的调整，时刻纠正自己的计划，你才能立于不败之地。

阖而取之，阖而去之——趋利避害是人的天性

故捭者，或捭而出之，或捭而纳之。阖者，或阖而取之，或阖而去之。

打开门户，或让自己出去，或让对方进来。关闭门户，或是自我约束，或使人离开。捭阖的目的是什么？就是趋利避害，让利进来，让害离开，每个人都是这样。

在这个世界上，每个人都有趋利避害的本性！即使是那些经常做高尚善事的人，也具有其“自私”的理由。或许你要搬出雷锋同志来反驳我，但是你知道吗？雷锋同志虽然做好事不留名，却把每件事情清清楚楚地记在日记里了！

股市上涨，人皆涌入；股市崩盘，人皆奔逃。利和害的区分就是如此鲜明。利在何处，人就往哪儿挤；看见了害，人都会本能地远离。所以操纵股市的人，手段再怎么变化，目的都只有一个，逢低买入，然后抬高股价，吸引资金进入，再逢高卖出，赚取巨额差价。人皆奔利而去，见害而逃。战场上，在十两银子与二十两金子面前，敢死队所迸发的勇气也一定有很大差别！

重赏之下必有勇夫，无赏之时勇夫也变成逃兵！这就是利的巨大价值！每件事都有利有害，只有当利大过害时，才会有人来替你跑

腿！道义的鼓动只是辅助手段，利益的诱惑永远都是第一位的！

鬼谷子的捭阖之术所依据的基本原则，便是利用人趋利避害的天性。何谓捭阖？见利“阖而取之”，见害“捭而出之”！

你是一个自私的人吗？如果你否认，那么你就变成一个虚伪的人了！

人是趋利避害的高级动物，这点不需怀疑！每个人都希望将于我有利者关于内，将于我有害者关于外。抓住了人万世不变的这一点，你就能在世间纵横捭阖，无所不为！

作为我们自己来说，平时也要趋利避害，看见了潜在的害，表面的利再大也不能要；如果有长远的利，即便暂时有害，也不可轻易地放弃！

圣人常能看到千年的利与害，所以两千年来只有一个孔子，他倡德以避利害之争；也只有一个鬼谷子，他主张积极进取，不回避人趋利避害的本性。

聪明人能看到百年，所以“五百年王者出”，以利取人，以害退人，聚天下之才，成就霸业。

一般人能看到十年，而蠢材利害不分，因此世间多投机取巧之辈，庸碌无能之人。即便名商巨贾，也不过是十几年风云，后浪挤前浪，前浪死在沙滩上。这便是短利与长利的截然不同。所以对利与害的“捭而出之，阖而取之”，看似简单，做起来却需有一双火眼金睛，一颗慎思善谋之心！

有一个日本游客，到湖南湘西某地旅游，离开时因嫌去银行兑换外币太麻烦，就把手中几百元人民币从车上扔下来，引得中学生蜂拥而上，一会就将钱抢光了。这一幕恰巧被人用相机拍下，并上传到网上，许多人看到后愤怒不已，谴责孩子们不爱国，没有人格。

其实，如果从鬼谷子的思想角度来看，我们就会发现将这件事上升到民族高度根本没有必要。有问题的不是中学生，而是某些看客的

心理，他们接受不了人性本是趋利避害的现实，一厢情愿地希望所有的人都按照自己设想的那样抛利取义，高尚无私。但是换到这些人面对这种选择时，我相信他们中的大多数也一定抛开所谓的面子和道德，对掉在地上的金钱伸出贪婪的双手！

几年前，英国也曾发生这种事。在一条高速路上，一辆运钞车出了车祸，几百万英镑飘散的到处都是，路过的人不但不报警，不帮忙，而且饿狼一样扑上去，很快将钱抢光。在国家法律面前，利益的吸引力都是如此之大，面对不费吹灰之力就可得来的财，没有谁还顾及法律和道德？

趋利避害是人类的天性，就像饿了吃饭、困了睡觉、天冷穿衣、感冒吃药一样，是人之所以为人的重要原因。一个人如果不具有趋利避害的本性，他将是一个十分恐怖的人，不是大忠则为大奸，在高尚无私的背后，可能隐藏着不可告人的龌龊目的。

有一位市长，曾在电视讲话中宣誓——誓死捍卫廉政，绝不收受一分钱！就在他发表这番宣言的两年后，即被监察机关双规，因为他可能收受房产商的巨额贿赂！曾经信誓旦旦的清官，为何转眼间就成了阶下囚？当初“高尚无私”的官员，竟也是只披着狼皮的羊而已！

在法庭上，他无奈地说：“当对方请我泡桑拿洗温泉时，我没动心；给我10万元的消费卡时，我也没动心；但当那个人塞给我一张存入2000万元人民币的银行卡时，我犹豫了，那是一笔天文数字，足够我和家人过上天堂般的生活。”

看，这就是利益的诱惑！当它足够大时，足以摧毁一个人曾经最坚贞的信仰！让他把潜在的害抛到脑后，不顾一切地奔向眼前的“利”而去，即使锒铛入狱也在所不惜！所以，一个贪官的形成，总是遵循这样的轨迹。他们犯罪的过程有很多种，但堕落的路线都如出一辙，在金钱面前，趋利的本性战胜了对害的恐惧！

俗话说“夫妻本是同林鸟，大难临头各自飞”，一对感情很好的

夫妻，平时甜言蜜语，恩爱无比，可当灾难来临时，比如有一方突患重症，无钱医治，另一方很可能突然变心，远走高飞。就像有句经典台词所言：“我们时刻都要清醒地认识到，再伟大的爱情，都会臣服于我们人类的天性，那就是趋利避害。”

生活中许多关系不错的朋友，可以一块肉山酒海，吃喝玩乐，但当你遇到大麻烦，开口向他借钱或寻求帮助时，可能就立马冷眼相对，距离顿时拉开，温度骤然下降，似如从未谋面的陌生人，使你当头一盆凉水。

你有权有势时，所有人都围着你转，巴结奉承你，八竿子打不着的亲戚提着东西上门，你走到哪儿都是座上宾。但当你一朝落寞，立刻门前冷落雁不归，似乎一夜间你的这些亲朋好友全消失了，连路边的狗都不睬你。这时，我们不禁感叹人情冷暖，世态炎凉！

有句谚语说：“没有背叛是因为诱惑不够。”这正是人与人之间的关系本质，能够共患难的毕竟是少数，大多数人都是见害远遁，生怕把自己牵累了。当利的诱惑足够大时，再铁的哥们也会背后给你一刀。所以，你不要以为某某跟你是最贴心的死党，对他就不用防备。凡是这么想的人，生活中注定会有被朋友出卖的那天！

在鬼谷子看来，我们不但要趋利避害，懂得该让什么进门，该把什么关在门外，而且还要利用别人的弱点。每个人都是趋利避害，很少有人能逃脱这个规律，所以在做事或交际时，我们就要充分把握这个特点，投其所好，示之以利，显之以害，从而达到自己的目的！



变动阴阳，四时开闭

——识时务者为俊杰，不通时务是笨驴

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，反复、反忤，必由此矣。

捭阖是对世间万物发展规律的利用。捭阖使阴阳对立变化，四季交替，促使万物变化。世间事物的纵横、反出、反复和反忤等现象，都是可以通过捭阖来实现的。

一个人扛着长竿子进城，城门太窄，竿太长，他横执在手，是不可能进去的。这人急得满头大汗，半天下来也没能进城。有个老头建议他：“喂，为什么不用锯子将长竿从中截断后进入城门呢？”这人于是就将长竿截断抱着进城了。如此僵化的思维模式，引来众人嘲笑，从此成为千古的笑料。

常言道：“识时务者为俊杰。”这与鬼谷子“变动阴阳，四时开闭”的道理异曲同工。时务就是变化的时机。遇事不通，被迫改变，你就晚了一步；预料在前，主动求变才能长赢！如果只懂得因循守旧，钻进死胡同出不来，事情肯定做不成，做人恐怕也是笨驴一头！

对于“变”的智慧，中国人是理解最深的，我们做事往往有很多备选的方案，这套不行，另一套立马跟上；这条路走不通，没关系，再找一条！所以外国人总是说中国人狡猾，心眼多，就是针对这一点，中国人变化太快，有时变得连自己都认不出，何况外国人？

世界上没有什么是可以一成不变的，原来的法子行不通了，就得改变！这便是通时务，知四时，从而变动阴阳，以化万物。

这个思想，就藏在《鬼谷子》中，“纵横，反出，反复，反忤。”

这都是变的手段，不断地尝试，运用捭阖的原理，从多种角度去考察事物，选择最好最合适的办法，将事情做好。另一部伟大的著作《易经》中也讲：穷则变，变则通，通则久。当事物发展到极点穷尽时，就必须求变化，合理的变化之后，便能够通达，符合我们的需要。

历史上有一个很著名的例子：胡服骑射。赵武灵王即位后，为了满足自己北御匈奴、南防秦国的目的，对当时军队的作战模式进行了改革。第一是改革服装，当时中原的人喜欢宽袍大袖，他下令改变服装样式，学习胡服的样子，将袖口改窄，这样利于使剑。第二是骑射，中原的军队多习惯车战，运动缓慢，机动力差，跟游牧民族打仗时吃亏不少。赵武灵王命令大家都学习骑马射箭，建立骑兵部队，不到一年，就训练出了一支强大的骑兵。

通过这种变革，经过几年的发展，赵国国力强盛，成为当时的战国七雄之一，连秦国都深为畏惧，与赵国互派使者交好。

这个故事，充分表明了变革的必要性。个人要擅于变化，要通时务；国家也适用这个道理，为了全局需要，改革内部机制，调整发展策略，是必须的一种手段。不懂得做出合理变革的国家、企业或个人，就一定会在激烈的竞争中被淘汰。

关于变通的智慧，儒家有一个词叫“权变”，讲的就是如何坚持原则，又能恰当变通。有一次，淳于髡问孟子：“男女授受不亲，礼与？”孟子说：“礼也。”淳于髡再问道：“嫂子掉进水沟，我是否能施以援手呢？”

孟子回答：“嫂溺不援，是豺狼也；男女授受不亲，礼也；嫂溺，援之以手者，权也。”就是说，男女间不亲手递接东西，这是正常的礼制，但是嫂子掉在水里了都不去拉她，这简直就是豺狼。面对这种紧急的事情，应该马上抛开礼制用手去拉她，这就是变通的思想，是识时务的一种体现。

另外，“识时务”并非一般人理解的投降主义，而是处理事情时

的权变与变通，是一种变革思想，而不是见利忘义、背主求荣的汉奸思维。常有电视剧中的一方元帅用“识时务者为俊杰”这句话对另一方的败将循循善诱，其实是对原意的曲解。“识时务”也必须以捭阖的根本目的为基础，变化是为了替自己解决问题，而不是掉转枪口！

军事家孙武，他在自己的兵法中提倡“将在外，君命有所不受”。将军带兵在外打仗，对君主的命令可以不必理会，而是按照自己的计划行事。君命不受，这在等级森严的古代社会如何得了？可以与谋反的罪名等同了。但是我们站在领兵者的角度来看，大敌当前，阵前千变万化，一举一动，自然是自己最清楚，如果这时还要事事都听君主的，这仗还能打得赢么？不是不想听君主的命令，而是距离太远了，实在没法听。

所以此时就需要变通，暂且将平时固定的那套汇报程序放在一边，先把仗打赢了，最后再一次性向君主报告。不管怎么做，都是为了战争胜利这个全局目标，至于具体过程如何，则可以灵活多变。

著名的钢铁大王安德鲁·卡内基，年轻时曾在宾夕法尼亚铁路公司做电报员，一次偶然的机会，他处理了一件意外事件，改变了他的人生。当时的铁路是单线的，管理系统尚处于初期阶段，用电报发指令只是一种应急手段，有很大的风险，只有主管才有权力用电报给列车发指令。这天卡内基到办公室后，得知东部发生了一起严重事故，耽误了向西开的客车，而向东的客车则是信号员一段一段地引领前进，两个方向的货车都停了。

但是人们到处都找不到主管，卡内基终于忍不住了，发出了行车指令。很显然，在列车停滞的情况下，按规定卡内基是无权调度的。他自己也知道，一旦他指令错误，就意味着解雇和耻辱，也许还有刑事处罚。但他的责任感、信心与技能，使他选择了变通规则的做法，最终解决了问题。

不久，公司总裁来视察，见到卡内基便叫出他的名字，原来总裁已经听说了他那次指挥列车的冒险事迹，对他大加赞赏，从此倍加重用。

任何事情都是处于变化之中，有时事情的发展会出乎我们的意料，如果思想僵化、行为保守，显然对此难以应付。由此可以看到，养成灵活变通的习惯，对我们能否取得成功是多么关键。当我们的原定计划收效不大、遇到阻力时，这时就不要一味地苦干蛮干，而是必须停下来反省一下，想一想是不是有些错误的步骤，然后做出修正，直到完美无缺。

我们可以看到，在这个不断变化的世界，没有什么永恒不变的事物。如果永远拘泥于传统，不求变革，当铁杆的守旧派，那么无论何事，都难以成功。

不管作为管理者还是员工，若不识时务，不懂变通，捭阖之道是肯定应用不好的！只有坚守目标、灵活处事，我们才可守得云开见月明！

关之捭阖，制以出入——说话之前，应三缄其口

口者，心之门户也。心者，神之主也。志意、喜欲、思虑、智谋，此皆由门户出入。故关之以捭阖，制之以出入。捭之者，开也，言也，阳也。阖之者，闭也，默也，阴也。

口是心的窗户，心又是思想的主宰。人的志向，欲望，思想和智谋，都从这个门户出入。因此，在这里运用捭阖之道就非常有必要。捭之，开放言论，表达我们的观点；阖之，关闭门户，沉默不语，隐藏我们真实的思想。

鬼谷子认为，一个人在说话前，应该三缄其口，应该说的话则说，不应该说的话绝对不能说。古人常提“慎言”二字，便是告诫我们说话

前要对后果多加考虑，切不可信口开河，不知深浅，没有轻重。有时多说一句话，或者在不当的场合、不当的时机说了不该说的话，都会给自己造成难以解决的麻烦，甚至是让自己付出惨重的代价。

说话看时机，更要看场合，还要针对不同的人，说不同的话。

西汉时期，武帝的舅舅田蚡举办婚宴，满朝大臣都去贺喜。宴会上，与田蚡早有矛盾的灌夫因小事发起了酒疯，骂起人来，田蚡也正想找他的麻烦呢，立刻下令把他抓起来。

这时有人劝灌夫赶紧向田蚡谢罪，灌夫不但不肯，还直接把矛头对准了田蚡，对他大骂不止，说他祸国殃民，坏事干绝。这下就再无挽回余地，本想劝和的人也不敢吱声了。灌夫就因失言被下入大狱，最后被处死。

灌夫的确骂得痛快，借酒拍桌而起，豪气冲天，谁也不服，想必当时很爽，田蚡自然很坏，骂他也没错，可招来杀身之祸，还连累了全家，这笔账想必灌夫在狱中一定能算得清！小人当道，处处布满机关陷阱，若不能审时度势，管好嘴巴，像灌夫这种下场，就难以避免！

在古代有个皇帝，他认为自己国家生产的东西是全天下最好的，特别是绳子，结实坚固，没有国家能比。但是有个外国来的商人很不以为然，认为这里的绳子一点都不结实，自己贩卖来的绳子才是最好的，于是他就四处散播言论，贬低这个国家的绳子，为自己谋取利益。

皇帝听说后，大怒，立刻下令将该商人抓起来，判处他绞刑。行刑的那一天，商人被绑在绞刑架上，他左摇右晃，上踢下蹬，毕竟谁也不想死。在他的不断挣扎下，用于绞刑的绳子被他弄断了，猛地摔在了地上。

监斩官赶紧将情况汇报给皇帝，在当时，如果行刑时遭遇到这样的情况，会被认为是上天在保佑犯人，犯人将得到赦免。皇帝虽无奈，可也没办法违背“上天”，便下令将他释放。商人确信自己将会得到赦免，得意忘形地向围观的人群大声喊叫：“看到了吧，你们王国的绳子就是这么差劲，连个人都吊不死！你们什么都不会制造，甚

至是一根小小的绳子！”

这句话很快又被监斩官报告给皇帝，皇帝一听快气疯了，立刻反悔，命人把他重新捆上，里三层外三层，又推上了绞刑台。这一次，绳子没有断，商人一命归西，再也没有死里逃生的机会。

这个人冒犯了皇帝，遭到意外的赦免之后，不仅没有见好就收，反而不知深浅地继续攻击这个国家的绳子，抓住皇帝的痛处不放手，皇帝还能放过他么？肯定会想尽一切办法置他于死地！

事后分析，他岂不正是死在了自己的嘴巴上？！

东西可以乱吃，话却不可以乱说。做事之时，先管好自己的嘴巴，才是聪明人所为。尤其对于身在复杂的职场或官场的人来说，说话更是一门艺术，时机和场合的选择都是一门学问。但是怎么才能管住自己的嘴，而不陷入大麻烦呢？

首先，无论在什么场合，面对什么人，说话的措辞要谨慎，精心组织语言，想好之后再说。有些人说话时太急，蹦豆子似的向外吐，说完了才发现没讲到正题上。还有些人讲话不看人，不该对这个人说的话，一股脑地向外吐。事后把肠子悔青了，可已经于事无补。

其次，说话要客观，不要使用贬低或蔑视的辞藻，多说“我们”而不是“你”，拉近距离和关系。也就是说，正确的说话，可以为自己制造盟友，而不是敌人。

最后，注意说话的语气，永远不要大喊大叫，无论遇到任何事。冷静是一个人最基本的涵养，愤怒则只会表现自己内心的怯懦。也不要采用任何讥讽或卑微的口吻，不要当着别人的面开某人玩笑。当你的嘴巴伤害一个人时，其实你已经伤害到了自己所生存的根基。所以，出来混的人不可不重视这一点。

阴阳其和，终始其义——交谈中的阴阳操纵术①

阴阳其和，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。

阴阳是互相协调中和的，从始至终需有节度。凡是长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲这些美好光明的事物，代表着“始”，都可以公开说，放在前面讲。凡是死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚这些不吉之事，代表着“终”，应该后说，私下讲，换个方式讲最好。如果我们想让对方做一件事，就可以对他大讲这件事的益处；如果想让对方终止一件事，可以对他大讲这件事的坏处。

我们给脸蛋整容，但是你知道吗，你的语言更需整容！

明星需要形象包装，迎合粉丝的口味，追求市场的接纳；说话亦如此，考虑对方的口味，也要思量说话方式被别人的接受程度。也就是说，我们要讲的话，很有必要进行一下漂亮的包装，以对方心理受用的方式出现！

鬼谷子告诉我们，说话要看对象，还要注意所谈话题。根据话题性质的不同，选择最正确的方式；根据对方的性格、需求，来精心设计和表达自己的观点。

八个字来说，就是“投其所好，因势利导”。别人喜欢听什么我们就说什么，然后根据势态的变化引导交谈的走向，最终向于我有利的方向发展！

常听有人在与别人争吵时表明自己的立场是“对事不对人”，言外之意只谈问题，绝无针对对方之意。但在现实生活中，这其实起不到什么好的效果，“对事不对人”的美好出发点，没多少人会买帐，因为事是人计划的、人去做的，你批评事的同时也等于批评了人，对方至少是这么想的。所以，只对事的结果最后一定会发展成“对人”，事情没解决，你也跟对方结下了梁子！

因此鬼谷子强调，直话也要弯着说。拐个弯，变个方式，穿上好看的衣服，对方才容易接受。这就叫做“阴阳其和，终始其义”，言善为阳，言恶为阴，阴阳操纵，就可说人于无形。但是，只要紧扣我们的意图，何必在乎方式是阴是阳，或者是阴阳中和呢？所以阴阳操纵之术只是手段，直话弯话都是我们说服别人的工具。只要能达到目标，不必在乎将给嘴巴穿上什么颜色的衣服！

有位公司经理曾慨叹说，在管理中要纠正别人实在太难，对部属的缺陷，稍微提醒一下，他们不是置之不理，就是越变越坏，变本加厉地跟自己对抗。指出缺点并加以批评，这是管理者经常要做的事，显然这位经理遇到的麻烦不仅来自于那些部属，他自身也有问题。

如果他换一种方式，对部属提出批评，讲到对方的缺点时，先表扬一下对方的优点，然后再婉转提示对方，有些不足之处若再矫正过来会更好，情况会如何呢？或者干脆更隐晦一些，将批评包裹在另一种意图中，用对方足以意会到的方式传递过去，这种沟通方式会更受欢迎。

有位足球教练，他在纠正球员不符合要求的技术动作时，不说“不对”而说“大致上不错，但如果再纠正一下，结果会更好”，将批评以委婉的方式传达过去。先肯定再否定，在肯定的基础上进行批评和督促，对方接受起来就非常容易。

人们对于别人说过的话，总是对最后的结论印象最深刻，当你

在进行批评时，附加赞美的话，对方便认为结论是赞美的，即使前面说过令人不愉快的话，也就不怎么会计较。反之，他可能觉得你在针对他，有意跟他做对，那就可惨了！好心好意却结下了一个仇人！

正确的方法是什么呢？比如你可以这么说：“你在整体创意方面很有才华，这正是你打动我的地方，所以在细节执行上的缺点瑕不掩瑜。”对方在高兴之余，马上意识到，啊，原来我在细节的执行方面，还有不足之处，这是需要改进的。尽管受到了一些批评，但他并不会有不悦的情绪。

说话技巧还体现在如何去公关或游说。怎样说服对方？鬼谷子说：“言善以始其事，言恶以终其谋。”以利去说人，以害去制人，没有办不成的事！

有个搞网站的朋友得到一个好的项目，但他没有资金，于是便去寻找风投公司的帮助。他详细列举了该项目的可行性，盈利前景，上市目标，等等，最终说服了风投公司，获得高达 1000 万美元的投资，成功地开创了事业。

这就是“言善以始其事”，当你需要说服别人做某件事，就必须让他看到这件事的好处和他可能得到的回报！

反之，当你需要阻止某件事的发生时，则要将此事的后果放大并用合理的方式传达给他，让他感觉如不及时停止，就会招致不可估量的损失。此即“言恶以终其谋”，在战国时代，那些高明的说客，经常用这种方式阻止强国的进犯，为弱国寻找生存空间。

言善，是因为我们可以提供这方面的利益，并让双方共同从中获益。

言恶，我们极力宣传某种行为的危害，促使对方主动回避这种风险。

我们在说话时，总能用到鬼谷子的这些智慧。正话反说，硬话软说，好话先说，坏话后说，让自己的舌头打个弯再张嘴，在人与人之间才可游刃有余，得所需，弃所恶。这正是成功处世的经验之谈。

阴阳之道，说人之法——交谈中的阴阳操纵术②

捭阖之道，以阴阳试之。故与阳言者，依崇高。与阴言者，依卑小。以下求小，以高求大。由此言之，无所不出，无所不入，无所不可。可以说人，可以说家，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。阳动而行，阴止而藏；阳动而出，阴隐而入；阳远终阴，阴极反阳。以阳动者，德相生也。以阴静者，形相成也。以阳求阴，苞以德也；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，是谓圆方之门户。

捭阖之道，是从阴阳两方面试探对方，即是利与害。对积极进取的人，应该谈论崇高奋进之事；对消极保守的人，应该讲述求全保身的生存之道。这就是“以下求小，以高求大”。如果我们根据这个原则，依照人的这种心理去游说，则无所不出，无所不入，无所不可，达到无往而不胜的境界。依此，可以游说人，可以游说家，可以游说国，也可以游说天下。做小事可无限微妙，做大事可无限广大。这都是因为我们遵循了阴阳之道的基本规律，无论何事，都以阴阳法则来控制驾驭，不管做事还是暂时隐匿，都奉行阴阳对应的道理，做到对事物的深刻了解，既站在全局的角度，又能洞悉微妙，这即是天地之道，也是捭阖的真义。

对积极进取的人，应该谈论崇高奋进之事；

对消极保守的人，应该讲述求全保身的生存之道。

如果鬼谷子不是对人际关系细心观察之人，岂能总结出如此深刻

到位的言辞?! 在这个欲望至上，人人如狼似虎的时代，不懂这些，实在太危险!

鬼谷子的捭阖之术，其基础就是阴阳变化之道。每个人都是阴阳对应的，有优点就有弱点，有崇高就有卑鄙，有阳光也有阴暗。世上没有完美的人，所以你会发现，不同的人，在不同的阶段，他所体现出来的“阴”或“阳”也不一样。

针对这些不断变化的“阴”和“阳”，我们采取的捭阖之策也不同。“与阳言者依崇高，以阴言者依卑小”。做事或交际，先分清事情本质，探察对方的志向，深刻了解对方，然后对症下药，若能做到这些，有什么事情是做不成的，什么人是谁说服不了的?

“与阳言者依崇高。”当我们与内心宽广、积极上进之人在一起时，应该尽量体现自己同样拥有高远的理想和宽阔的气魄。

“与阴言者依卑小。”当我们站在沉默寡言、心胸狭窄的人面前，则应该拿出谦虚谨慎的态度，以体现我们与他一样有着相似的性情和观点!

也就是说，在君子面前你要像个君子，在小人面前你也要体现出小人的一面。君子讨厌小人，而小人最喜欢算计君子! 所以对君子可以展现出一种同样正直高远的情怀，甚至畅谈理想，但在小人面前，就要小心再小心，给嘴巴多上几把锁，稍有不慎，就不知哪块地方惹他不高兴，然后找机会阴你!

这是在洞察对方的本性之后，我们需要摆出的一种恰当姿态。“物以类聚，人以群分。”生存就是不断地寻找盟友，壮大自己阵营，然后一起去争夺资源。而交际作为生存的一种基本手段，尽可能多地取得他人的认可，是我们的目标。

在这个过程中，消除敌意，找到共同话题，从而打造共同利益，是我们所依据的方式和最终目的。所以，最大程度地了解对方十分重要。无论他是阴阳，还是刚柔，乃至他是“圣人”，掌握其虚实，察清其志向，最好是如庖丁解牛，把控他的一切优点与弱点。

那时，“阴阳试之”才变得可行，“阴阳操纵”的目标实现起来就

易如反掌。

战国中期，秦国老被东方六国欺负，秦孝公就想找几个能人帮他治理国家，让秦国强大起来。卫鞅听说后便赶到秦国，通过宠臣景监，见到了孝公。他当时尚不知孝公的脾味如何，需求点在哪里，有什么具体的目标。于是，他三见孝公，三次试探。一言帝道，孝公冷落；二言王道，孝公打起了瞌睡；三言霸道，孝公大喜，听得津津有味，甚至饭都忘了吃，坐到他跟前聚精会神。

卫鞅见此情形，立刻把准了秦孝公的脉络，献上了自己准备已久的强秦九论，以法家思想来对秦国进行根本性变革。秦孝公很满意，在他的大力支持下，卫鞅在秦国开展了长达二十余年的变法改革，为秦国统一天下打下了雄厚的根基。

从这个故事我们可以看到，“阴阳试之”的基础和目的，都是去了解游说对象的真实内心和最根本的需求，探察真相，以便量体裁衣，售卖我们的方略或目标，从而达到“阴阳操纵”的效果。

“了解”二字并不容易，许多人在一起几十年，或许也不知对方五分之一。但若就事论事，通过适当的方法，探知对方某些特定的意图，也并不算难！

方法就是鬼谷子所言：“阴阳相求，由捭阖也。”捭阖之术，遵阴阳，站全局，重细微，只要牢牢掌控“趋利避害”的人性本质，做人做事就不会太差！



我不是教你玩那阴的

第二章 跟对人,做对事



文革中有句话,叫做“站错队伍,后果很严重”。一旦站错了队伍,亮明了招牌,势必得罪另一方。所向与所背,就像圆环一样旋转而无中断,形势瞬间万变。因此,对各方情况,我们应反复研究,然后决定自己的态度和立场。

反复相求，因事为制——站错队伍，后果很严重

凡趋合倍反，计有适合。化转环属，各有形势。反复相求，因事为制。

无论联合还是对抗，都需计谋恰当不能出错。所向与所背，就像圆环一样旋转而无中断，形势瞬间万变，优劣也可逆转。因此，对各方情况，我们应反复研究，判断事态发展，然后决定自己的态度和立场。

文革中有句话常说，叫做“站错队伍，后果很严重”。人如果分两派，两派有争斗，夹在中间的人就会面临这种选择。我到底站在哪一边？怎么做对我才是最有利的？思来忖去，拿捏不定，一旦站错了队伍，亮明了招牌，势必得罪另一方。若选择错误，祸端上身，再想挽回就很难。

在这里，鬼谷子告诉我们一个原则：“反复相求，因事为制。”

第一，冷静而反复地分析双方实力对比。

第二，尤其重视形势的动态发展，对未来情况做出尽可能精确的判断。

三国时，曹操率百万大军南下，欲一举收拾刘备，拿下西南地区，顺势再向东干掉东吴。于是，吴蜀组成联盟，共抗曹操。这两位盟友并非是一拍即合的，而是各自考量了具体细节，选择了这个利益最大化的方式。

尤其是东吴，曹操的第一目标是刘备，不是江南。这个孙权很清楚，他完全可以摆低姿态，给曹操写一封示弱的书信，讨对方欢心，摆出一个坐山观虎斗的架势，坐看曹操把刘备吞掉，甚至也可以推波助澜一把，加入曹魏阵营，出点兵力，把刘备灭了，然后跟曹操达成一纸盟约，维持几年和平，大概不是什么难事。

但是孙权没有选择曹操，在刘备派诸葛亮求救时，顺势给了刘备一个人情，联刘抗曹，站到了弱者刘备的阵营。显然，孙权考虑的是更长远的利益，也是根本利益。即，若降曹操，他性命无忧，却从此无称帝一方的可能性，再说了，作为一方之主，父兄打下的基业，一仗不打就全交给别人，孙权心里也肯定不乐意。而联刘，虽有战争之忧，却一保面子，二保他的东吴之主的地位，不必看人眼色。加之他对曹操这个人的了解，一向翻脸无情，恐怕早晚还是要吃掉东吴的，所以，孙权果断地选择与刘备一起拼死抵抗曹操，最终就有了历史上著名的赤壁之战，两弱胜一强，使曹操吃了一个大败仗，再也没能缓过劲来，进犯江南。

鬼谷子说：“因事制宜。”其意便是根据事态发展，决定站在谁的身边。与谁为盟，与谁为敌，并非一成不变。没有永远的朋友，只有永远的利益。利益相符，即可为盟；利益相抵，朋友也会翻脸成敌人。所以，站队其实就是选择那些有共同利益追求的人，而且确保合作过后，他很难对你构成致命伤害。

这需要对对方有清醒的判断，他的人品，能力，行事风格，此时，又要用上抵巇之术，最好既与他有合作，又能抓住他的一些弱点、把柄，互为牵制，方构成微妙的平衡。

某大型民营集团的董事会要提拔一名新的副总裁，史经理和金经理都有机会，两个人都是老板十几年的旧部，能力强，业绩出众，背

景也差不多，所以竞争激烈。史经理为了在董事会拉到足够多的票数，就去找技术部负责人陈部长，希望他在董事会能投自己的一票。

作为集团技术研发的总负责人，陈部长是老板起家时的左膀右臂，说话一向分量很足，老板经常开玩笑说，如果没有陈，自己现在还喝西北风呢，足见陈部长在公司的地位。

史经理还答应陈部长，如果自己能做了副总裁，一定大力支持陈部长的铁杆盟友、集团下属公司的刘主任来做营销总监！史经理说：“陈部长，到时候我们互相协助，在集团内部，不管什么事情，还不是我们说了算？你的一些想法，就能得到更充足的支持了。”

陈部长一想，果然不错，刘经理是他的小舅子，进公司也好几年了，不高不低始终就是个经理，妻子对他未能帮上什么忙，一直有所不满，现在人家主动帮忙，何乐而不为？陈部长马上就答应了史经理的条件，决定支持他，而对金经理的到访，他不冷不热，态度漠然，金经理吃了闭门羹，失望地走了。

董事会一投票，结果出乎陈部长的预料，尽管他竭尽全力帮忙，还跟老板谈过自己的想法，金经理还是以两票优势得到了董事会多数成员的支持。更重要的是，老板经过深思熟虑，觉得史经理这人私欲过重，把副总裁的位置交给他，实在不放心，他也倾向于让业务能力强、私底下小动作不多的金经理来做。

金经理成为集团副总裁之后，跟陈部长的关系一下就拉了很远。由于陈部长在这件事中跟史经理走得过近，他们之间的交换条件后来也让老板听说了，从此他在老板那里也失去了信任。贪一时小利而站错了队，陈部长损失可谓惨重，从此被打入冷宫。

保证自己的基本利益，同时追求利益最大化，是我们运用忤合之术的目的。这就需要冷静思考，不可头脑发热，盲目站队，应视形势发展再做决定，真正做到选对人，站对阵营做对事！

世无常贵，事无常师——切记，没有谁可以永远依附

世无常贵，事无常师；圣人常为无不为，所听无不听。成于事合于计谋，与之为主。合于彼而离于此，计谋不两忠，必有反忤；反于是，忤于彼；忤于此，反于彼。

世无永恒显贵之人，做事也无永恒效法的榜样；圣人总是顺乎规律，所以无所不为；圣人以真理为标准，所以无不听。做好我们要做的事，重要的是不违背之前定好的策略。如果计谋合于彼方利益，则一定不合于此方利益。一个人献计，不可能同时效忠于两方，必然有合有忤。合于此方意愿，就要违背彼方意愿。这便是忤合之术。

鬼谷子说：“世无常贵，事无常师。”切记，没有谁是可以永远依附的！

无论他是权贵、君主，还是“圣人”，把自己绑在一根绳上，系一个解不开的死扣，结果就是你和这根绳一起烂掉！因此，鬼谷子的原则是：对贵人不要依附，而是借助。需要时借力，但给自己留下后路。保持借力而不依附的状态，但也不当随风倒的墙头草，而是要有基本立场，维护自己的根本做人原则。

从人的本性而言，人与人之间均是互利关系。鬼谷子的定位是：互相利用，利则趋，害则离。在这样的关系群体中，一个强者不可能永远依附于另一个人。鬼谷子说：“计谋不两忠，必有反忤。”一个人不能脚踏两只船，这是单项选择题。但他又言，忤合之术的目的是达到“常为无不为，所听无不听”的目的，而要至于此，就必须遵循

前一句：世无常贵，事无常师。

无论怎么忤合，最后还是要做自己。只有自己才是最可靠的，做人的目标应该是超越强者，而不是做强者身上永远的寄生虫。所以，不管有求于谁，都要给自己留后路。因为强弱形势瞬息万变，今天的强者，或许就是明天的弱者，甚至会是一阶下囚，流落街头的失败者。你依附过深，全无后路，到时难免跟着一起毁灭。

一个年轻人初入官场，上任前，向一位官场老前辈请教经验，问自己该如何做，才能在凶险莫测的官场上生存。老前辈给他举了一个爬树的例子：

“爬树看上去简单，其实是世间最难的事情。一开始，你要有足够的力气夹住树干，手脚并用向上爬，够到第一根树枝。当你能抓住第一根树枝时，意味着你在这棵树上有了第一个可以借力的地方。借着树枝的力量，你向上的速度就增快了。当前面有树枝挡你的路时，你要用一只手攀住更大的树枝，腾出另一只手来，毫不犹豫地将它折断。但是对树上的每一个分枝，你可以借助它，却不要把全身的力量都放上去，哪怕是最粗最大的枝干，永远只放一半的重量。”

年轻人有些不解地问：“为什么呢？这样能用上更大的劲，为什么不全部放上去？”

“因为你不知道它什么时候会折断！”

当树枝折断时，如果全部的力量都靠在上面，那么不管你爬了多高，都会一头栽下来摔个半死。老前辈通过这个比喻告诉年轻人，官场其实是一场借力游戏。你借我力，我借你力，互惠互利，互相借力。但是切记的是，不会有100%的朋友，依附可以，但不可攀附；做盟友行，却不要做死党。

盟友，有利则盟，无利则散，利反则成仇敌；死党，死了还是朋党。人在官场，寻找的应该是盟友，而不是朋党。再亲近的人，也要保持一定的距离，否则死会一起死，不一定什么时候就把你拽进河里！

清朝的皇帝康熙，年幼登基，四大辅臣和太皇太后辅政，其中尤以鳌拜权重，为人飞扬跋扈，要挟皇帝。康熙年纪尚轻时，不但没有能力跟他对抗，朝政之事还需借助于他，所以只得表面委曲求全，事事依靠，暗下却慢慢布局，悄悄准备，等到可以亲政之时，突然发力，蓄力许久的拳头一下打出来，将鳌拜一党全部铲除。

康熙与鳌拜之间关系的变化过程，正符合了鬼谷子所言的“合于彼而离于此”。随着年龄的增长，康熙想要的，越发不是鳌拜想给的。两个人的利益交集逐渐减少，最后直至于无，彻底走向相反的阵营。

从依附，到借助，再到敌对和铲除，阴阳变化，利害转换，把握得准才能做得赢，哪怕一步走错，前功都会尽弃。现实中，我们很多人从不运用鬼谷子提供的这种重要思维来分析这个问题，盲目傍附领导，甚至以做马前卒为荣，鞍前马后，充当领导做事的忠实打手，丝毫不留后路。结果就是前面讲的，一旦形势有变，第一个倒霉的往往就是小鱼小虾，而不是你的保护伞。



大小进退，其用一也——权衡利弊得失，果断做出选择

其术也，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，必量身材气势而与之；大小进退，其用一也。必先谋虑计定，而后行之以忤合之术。

若将忤合之术用于天下，一定要把整个天下都放到忤合的平台上进行考量；用之于国，则需忤合整个国家；用之于家，则需忤合整个家族；用之于个人，则要把此人的全部信息均拿来忤合，然后做决断。总之，忤合之术的范围可大可小，可进可退，但功用和原则是不变的。做事前，定要预先谋划、分析、设定范围，再运用忤合之术。

有句话说：“人有多大胆，地有多大产。”鬼谷子在这里强调的道理与此类似，平台很重要，而志向更重要。敢想才敢做，敢做才有收获。忤合之术，首要在于选择自己的舞台，舞台的大小决定你的成就。但鬼谷子也说了，“必先谋虑计定，而后行之以忤合之术。”激情之前是冷静，应先权衡利弊得失，再做出选择。

某村有两个邻居的小孩，从小就在一起玩，从幼儿园到小学，从小学到初中，他们的能力差不多，同样的聪明，家庭背景也差不多。不同的是他们从小的志向，一个只想卖豆腐，继承父亲的事业，另一个希望长大了去大城市发展。

二十年后，到城市发展的这位成了资产十几亿的富商，他回家探亲，经过熟悉的老街，下车给孩子买甜点，惊讶地发现，卖早点的那位

苍老的男人，正是他儿时的玩伴，小学和初中时最好的朋友。

小时候，他只想着卖豆腐，结果长大后他成了一个每天早起晚睡摆食摊的小商贩；另一位，从小就立下了走出小镇到外面见世面的志向，他的天地豁然宽广，经过一番努力，真的成为小有成就的商人。

判断一个人，最大的标准，便是看他所拥有的抱负和确立的目标。一个年轻人，只要他具备毅力、恒心和信念，就完全有可能成为一个杰出人物。在他的日常生活中，我们就可以发现某些预示着他未来的东西。一个人做事的风格，对工作的投入程度，他的言行举止——所有的一切都预示着他会拥有怎样的未来。

在美国洛杉矶的郊区，有一个年仅 15 岁的孩子，他拟了一个题为《一生的志愿》的表格，其中包括：“到尼罗河、亚马孙河和刚果河探险；登上珠穆朗玛峰、乞力马扎罗山和麦特荷恩山；驾驭大象、骆驼、鸵鸟和野马；探访马可·波罗和亚历山大一世走过的路；主演一部像《人猿泰山》那样的电影；驾驶飞行器起飞和降落；读完莎士比亚、柏拉图和亚里士多德的著作；谱一部乐谱；写一本书；游览全世界的每一个国家；结婚生孩子；最后参观月球……”

他把每一项编了号，发现共有 127 个目标。当把梦想庄严地写在纸上之后，他开始循序渐进地实行。他按计划逐个地实现了自己的目标，49 岁时，他完成了 127 个目标中的 106 个。

这个美国人叫约翰·戈达德，他获得了一个探险家所能享有的一切荣誉。有什么样的目标，就有什么样的人生！今天站在哪个位置并不重要，但是下一步迈向哪儿却很关键。如果我们每个人都像他一样，从小就拥有远大的抱负，终有一天，我们也会发现自己是那个走得最远的人。

鬼谷子说：“必先谋虑计定，而后行之以忤合之术。”任何一个志向，都必须经过事先客观理性的谋划，确定其可行性，然后再去做，成功的可能性才会尽可能大，理想才有更大机率变成现实！

天命之钳，归之不疑

——选对了平台，就不要在乎别人怎么说

古之善背向者，乃协四海，包诸侯，忤合之地而化转之，然后求合。故伊尹五就汤、五就桀，而不能所明，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，此知天命之钳，故归之不疑也。

善于处理向背关系，就能横行天下，包容诸侯。用忤合之术考察天时地利的向背，促其转化，最后选定贤主与之联合，便可做事。因此，夏朝末年的伊尹曾五次接触商汤，五次接触夏桀，最后决定背桀向汤，助汤灭夏而建商。商朝末年，吕尚三次接触周文王，三次接触商纣王，其立场仍未显露，最后才决定臣服于周文王，助其灭商建周。这些人就是看清了天命所归之后，才做出向谁背谁的决断，然后做事时便不再犹豫，一直坚持到底。

鬼谷子认为，找到明主，就要毫不犹豫地确立双方一致的志向，忠诚地辅佐，为之谋，为之策，在天地间做番大事。一臣不事二主，此“主”即为明主。若平台合适，志向远大，策略得当，坚持下去必会成功。

从我们现代人的角度来解读，只要选对了平台，就下决心走到底，做到底，不要在乎别人怎么说，绝不彷徨犹豫，不惧怕任何逆境，时刻保持积极的进取精神，就一定有所成就。

诺贝尔奖获得者恩斯特到中国访问时，面对记者关于如何成功的

提问，他回答了一句话：选定了方向就要坚持不懈。这是他给年轻人的寄语，也是他取得这么高成就的原因所在。

股神巴菲特，被称为自从有股票以来，全球唯一的赢家，因为他不但赚到了别人赚不到的钱，而且确立了一种投资理念：价值投资。

别人变来变去，进进出出，随股价的跌涨，彷徨不定，或买或卖，他却选定一只股票，握在手中一直坚持。他相信自己的眼光，从不理会股价暂时的跌涨。只要把好股票买到手，就坚持长期持有，因为他相信自己的判断。所以，他总能成为最后的赢家。

华尔街股市崩盘时，全美国像世界末日一般，无数的人抛掉股票逃出股市，他却逆市而动，拿着大把钞票抄底。有人嘲讽地问他：“巴菲特先生，您还坚持自己那套想法吗？难道不怕赔掉你在奥马哈的老房子？”巴菲特笑着说：“只有退潮之后，才会看见到底是谁光着屁股。”

走自己的路，任由别人去说。巴菲特始终认为，笑到最后才是赢，当你认为自己的选择正确时，就不必理会中间的一些小小的波折，因为坚持下去一定会有收获。

有一位女游泳选手，她发愿要成为世界上第一位横渡英吉利海峡的人。为了达成这目标，她不断地练习，不断地为这历史性的一刻作准备。这一天终于来临了，女选手充满自信地昂首阔步，然后在众多媒体记者的注视下，满怀信心地跃入大海中，朝对岸英国的方向迈进。

旅程刚开始时，天气非常好，女选手很愉快地向目标挺进。但是随着越来越接近英国对岸，海上起了浓雾，而且越来越浓，几乎已到了伸手不见五指的程度。女选手处在茫茫大海中，完全失去了方向感，她不晓得到底还要多远才能上岸，越游越心虚，越来越筋疲力尽。最后她终于宣布放弃了。

当救生艇将她救起时，她发现只要再坚持一百多公尺就到岸边了。众人都为她惋惜，因为距离成功已经那么近。她遗憾地说：“如果我知道距离目标只剩一百多公尺，我一定可以坚持到底。”

在正确的道路上坚持到底，这是最大的智慧。做人，做事，无不如此。管理者最恨的是两面三刀、唯利是图的叛徒；做事最怕的是只做一半便找理由放弃，或者目光短浅、只想在短期内收获回报的投机想法。

鬼谷子说：“知天命之钳，故归之不疑也。”一旦选定了适合自己的工作或者单位，就要坚持信念，不要被外界的诱惑所累，不要偏离自己的目标，可能暂时会有挫折，但千万不要轻易动摇，朝三暮四。

材质不惠，不能用兵——增加自己被利用的价值

非至圣达奥，不能御世；非劳心苦思，不能成事；不悉心见情，不能成名；材质不惠，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，量长短、远近孰不知，乃可以进，乃可以退；乃可以纵，乃可以横。

如非至圣之人，不具备超人智慧，是不能驾驭天下的；如不劳心苦思，亦不可成事；如不悉心考察，不可功成名就；如无真材实料，不能统兵；如只是愚忠而缺少真知，就不能有知人之明。因此，要想用好忤合之术，首先要评估自己的聪明才智，衡量优劣长短，分析远近比自己强或弱的人。做到这些，可进取，可退守，可合纵，可连横。

在鬼谷子看来，想玩转忤合之术，首先得需要实力保证，不是谁都可以合纵连横玩弄诸侯于股掌之间。这个我们很容易理解，打铁尚

须自身硬，实力是一国称霸之本，也是一个人立足于世的基础，此为永恒不变的道理。

人们都知道黔驴技穷的故事，说的是一头驴子吓唬老虎，结果成了老虎的美味午餐。驴子没那本事，偏要去踢老虎，空有声势，却起不到效果。即便踹中老虎屁股又如何？开始还吓得要命的老虎探清了虚实，擦擦口水，对它投以鄙视的眼神，一个猛扑就把它干掉了。

为人处世，我们的立足之本就是实力过硬，对别人有利用价值。

没实力就没价值，一个没有利用价值的人，在竞争这么激烈的社会，几乎找不到朋友。反之，一个有实力的人，他一定是交际场上的明星，每个人都以认识他为荣，希望能在他这里得到一些帮助。

有实力的人在一起，帮助总是互惠互利，优劣互补，联合起来就能做很多的事情。

战国时代，秦军攻赵，两军对垒，赵军势弱，援军又没赶上来，此时打起来一定吃亏。赵军阵营中有个谋士叫宋彊，对主帅自告奋勇：“请将军给我一次机会，我孤身闯秦营，去见白起，只要能拖延两三日，等我援军一到，胜利可期！”赵军主将一听，那就试试吧，于是派他去了。

宋彊到了秦营，见了白起。白起问他来干什么，宋彊先谈了一阵秦赵关系，说秦和赵之间应该结盟共夺天下，不该兵戈相见，然后又说秦军不等赵军准备好就进攻，实乃不正大光明。

白起一听笑了，马上就把他砍了，当天就命秦军发动进攻，一举冲垮赵军大营，围歼两万先锋赵军。

宋彊此举，不仅无智无能，而且以自己的愚蠢，暴露了赵军的真实情况，反而加速了本方的失败。既无苏秦张仪之利口，亦无子贡孟尝之名气，却偏要到阵前逞能，丢了小命不说，还害了两万赵兵。

若无实力，就别轻易许诺，超出能力范围之内的事，既不可做，也不可声张。一旦实现不了，结果一定会很惨。

有些位置不是你可以坐住的，就不要去奢望，踏踏实实做好力所能及的事，就是一种成功。

当你得到一个位置或一份工作时，你是在用你做的工作来诠释自己的价值，如果工作丢了，你的自我价值也没了，实力也经受怀疑。因此，不要以为失业一定是好事。失业意味着你要重新开始找一份工作，说明有新的尚未未知的机会，但也代表着你的实力刚被否定了一次。

我们做任何事的前提，都是基于自己的实力。或口才，或实干，或思考及整体谋划，你总要在某一个方面体现出价值。

鬼谷子说：“己必自度材能知睿，量长短、远近孰不知。”你要分析自己的各个方面，找到优势，弥补劣势，把自我的独特价值、在自己身上发现并已得到别人承认的技能或能力罗列出来，然后采取正确的措施进一步提高，并对自己深一步了解，清醒地判断和理智地改进每一个环节，不管做什么事，机会才能极大增加。



我不是教你玩那阴的

第三章 5 分钟看穿人心 ——套取别人真话的心理诡计



用巧妙而不易看透的方法引诱对方，就像用网捕兽，多置些网并密切关注，便可多捕获一些野兽。持网与人周旋，可让对方向你推心置腹。不管对方是愚人还是智者，你都能用这个办法诱使他说出实情。

孰安孰危，孰好孰憎——周围环境决定你的价值观

古之善用天下者，必量天下之权，而揣诸侯之情。量权不审，不知强弱轻重之称；揣情不审，不知隐匿变化之动静。何谓量权？曰：度于大小，谋于众寡；称货财有无之数，料人民多少、饶乏，有余不足几何？辨地形之险易，孰利孰害？谋虑孰长孰短？揆君臣之亲疏，孰贤孰不肖？与宾客之智睿，孰少孰多？观天时之祸福，孰吉孰凶？诸侯之交，孰用孰不用？百姓之心去就变化，孰安孰危？孰好孰憎？反侧孰辨孰知？能知此者，是谓量权。

善于治理天下的人，必会衡量天下发展大势，揣度诸侯国的各自情况。若对局势衡量不准，就获不到强弱轻重的比较；若对诸侯情况揣度不准，就掌握不到暗地的变化。何为量权？一般有十个方面：一是度国土大小，兵力多少，财货有无，人口多少，富裕还是贫乏，富者与穷者各有多少；二辨各国地利，哪处与己有利，哪处与己有害；三析各国策略谋划，谁更胜一筹；四量君臣亲疏关系，贤德者是谁，不肖者是谁；五看各诸侯宾客，良才与庸才各有多少；六察各诸侯的命运福祸，谁吉利，谁凶险；七察诸侯友谊，谁可以利用，谁不可利用；八断各国百姓人心向背，哪国安定，哪国

危机潜伏；九察百姓拥护谁，厌恶谁；十度不顺从的势力，哪些要提防，哪些可联合。若能将上述了解清楚，便达到了量权的要求，就是揣的最高境界了。

在鬼谷子看来，治国要考察一国之社会环境，然后去创造一个好环境，量体裁衣制定策略。基础环境不好，前景便不乐观；若有改良余地，可尽心去提升，为之谋略改进；若无调整可能性，则需弃暗投明，寻找最好的那个环境。

金子扔在沙漠，永远都是沙子，只有摆到金店，做成首饰，才能体现它的价值。历史上，孟母三迁的教子故事，深刻地体现了“环境”对于一个人成长的重要性。

孟子小的时候，父亲早早地死去了，母亲守节没有改嫁。一开始，他们居住在墓地的旁边。孟子就和邻居的小孩一起学着大人跪拜哭嚎的样子，经常玩办理丧事的游戏。孟母看到了，皱起眉头：“不行！我不能让我的孩子住在这里了！”

她带着孟子搬到了集市，靠近杀猪宰羊的地方去住。孟子又和邻居的小孩，学起商人做生意和屠宰猪羊的事。孟母知道了，又皱起眉头：“这个地方也不适合我的孩子居住！”

于是，他们又搬家了。这一次，他们搬到了学校附近。每月夏历初一这个时候，官员到文庙，行礼跪拜，互相礼貌相待，孟子见了一一都学习记住。这次，孟母很满意地点着头说：“这才是我儿子应该住的地方！”

著名哲学家周国平曾说：“居住环境决定人的世界观。”正如同这个故事，孟母清醒地认识到，儿子呆在什么地方，就可能成为什么样的人，只有给他创造最好的成长空间，他才能有出息。近墨者黑，近朱者赤。环境可以造就一个人，改变一个人，也可以毁灭一个人。

同等智力的两个小孩，一个放在穷困愚昧的山村，另一个放到现代化的都市，去接受最好的教育，跟最好的人一块成长，20年后，他们的差距一定很大。

环境不但决定人的作为，而且还决定着一个人的格调、认识，影响到一个人的自信和追求。

有一天，一位禅师为了启发他的门徒，给他的徒弟一块石头，叫他去蔬菜市场，并且试着卖掉它。这块石头很大，很美丽。但是师父说：“不要真的卖掉它，你只是试着卖掉它。注意观察，多问一些人，然后回来告诉我，它在蔬菜市场可以卖多少。”

这个人去了菜市场，许多人看着石头想：它可作很好的小摆件，我们的孩子可以玩，或者我们可以把它当作称菜用的秤砣。于是他们出了价，但只不过几个小硬币。徒弟回来，对禅师说：“它最多只能卖几个硬币。”

师父说：“现在你去黄金市场，问问那儿的人。但是不要卖掉它，光问问价。”从黄金市场回来，这个门徒很高兴，说：“这些人太棒了，他们乐意出到1000块钱。”

师父又说：“现在你去珠宝商那儿，但还是不要真的卖掉它。”

他去了珠宝商那儿。他简直不敢相信，他们竟然乐意出5万块钱，他不愿意卖，他们继续抬高价格——他们出到10万。但是这个人说：“我的确不打算卖掉它。”珠宝商们继续抬价：“我们出20万、30万，或者你要多少就多少，只要你卖！”这个人说：“我不能卖，我只是来问问价。”他简直不能相信：“这些人疯了！”

徒弟回到师傅身边，师父拿回石头说：“现在你明白了吧，如果你是生活在蔬菜市场，那么你只有那个市场的理解力，你就永远不会认识更高的价值。”

鬼谷子说：“善用天下者，必量天下之权。”确实如此，环境决定了一个人、一家公司的成败。行事之前，必须对面前的形势和环境进行考量分析。你既要度人，也要量己，对对手的一切细节，都要考虑到位，然后再制定应对的策略，胜算无疑就高出几分。

情变于内，形见于外

——比 FBI 还厉害的身体语言观察术

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，乃且错其人勿与语，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，此所谓测深探情。

揣情，就是在对方最高兴时加大他们的欲望。他们既然有欲望，就无法掩饰实情；又必须在对方最恐惧时去加重他们的恐惧，他们既然有害怕心理，就不可能隐瞒住，情绪必然随事态的发展变化流露出来。对那些已经受到感动，仍不见有异常变化之人，就要改变游说对象，不要再对他说什么了，而应改向他所亲近的人去游说，这样就可以从侧面知道他安然不为所动的原因。那些感情从内部发生变化的人，必会通过形态显现于外表。因此，我们常通过外象，来了解那些隐藏于内的实情。此即“测深揣情”。

察言观色是鬼谷子的游说之术的重要手段，在游说过程中，不停地观察对方，听他说什么，分析他的潜台词，辨别他的真意，洞察他的弱点，然后寻找突破口，并且趁机而入，达到目的，这才是一名合格的说客。

孔子去见齐景公，想寻一个立业之地。景公并不喜欢孔子，但是不便直接说，一会说我这里没有适合于您的位子，一会又说自己老

了，不太适合在齐国实行新政。孔子当然是个明白人，一听就知道景公在找借口，很快他就主动离开了齐国。

由此，孔子感慨道：“不知言，无以知人也。”你连对方的潜台词都听不懂，也就做不到“知人”了。这便是最基本的察言观色。这里所说的“知言”，不仅仅指对方说了什么，还包括肢体语言、身份背景、说话的语境，等等。也就是说，在现代社会，作为一个合格的官场中人、职场中人，一定要学会察言观色，看透对方那张外皮，直指内心，对方打什么小算盘小九九，你要有能力通过外在的蛛丝马迹判断到。

小蔡入职三个月，就某个问题去请经理指示。经理听了开口就训斥：“你都来了这么久？怎么连这个都不懂呢，平时都干什么了？”小蔡心里说：“我虽然来了三个月，可是这个问题没人跟我讲过，我怎么知道怎么做？”然后，他带着一肚子的困惑和委屈，离开了经理办公室。显然，这是一次无效的沟通，互相都不爽。

其实，经理的潜台词是：“你平时的表现太懒了！我对你很不满意。”而小蔡接收到的潜台词却是：“我没有获得想要的指点，还被批了一顿，看来这个经理真不好沟通，他真不是一个好领导。”

如果小蔡懂得揣摩领导心意，这件事完全可以有另外的转机。小蔡大可直接说出自己的委屈：“之前没有人和我说过这个问题，我也是第一次遇到，所以会不知道怎么办。”

如果他能立刻这样回应，真诚向经理讨教，经理也大可心平气和地说出对他的期望：“这个问题很好解决。不过，我希望你以后的工作节奏能快一点。”这样，大家才算弄明白了对方真正的需要，对彼此的工作才会有帮助。

“故常必以其见者，而知其隐者，此所谓测深探情。”因此，当你与人遇到沟通困难的情况，一定要尝试从另外的角度去推敲对方的情绪和反应，而不是轻易地打退堂鼓：我怎么这么倒霉，遇到这么难沟

通的人，以后我不和这号人打交道了。

小张和某公司约好去谈一项合作，他和小刘一道前往。两人去了之后，谈判对象对他们非常客气，但转入核心话题不久，小张发现小刘好几次对自己悄悄使眼色，于是便找了个借口说下次再谈，和小刘一起起身离开。

告辞出来，小张向小刘询问给自己递眼色的缘由，小刘神秘一笑，接着压低了声音：“他说话总是在用否定的词汇，这说明缺乏承担的勇气，和这样的人合作，将来我们的压力会非常之大，我看我们还是慎重为好。”

后来的事实，果然证明了小刘的判断，那家公司换了另一个合作对象，可一年的时间过去，本来预期前景很好的项目却成了一个“胡子工程”，而对所有的责任，对方公司全部推给合作方独自承担，为此，合作方被弄得苦不堪言。

小张听说之后，心中不禁暗自庆幸：当初如果没有小刘的及时提醒，收拾烂摊子的就该是我们公司了。

这个例子很好地表明，揣摩之术要求我们通过其形，察人之心。无论人际交往，还是商业谈判，都需把握一个根本原则：打蛇打七寸。

每个人都有弱点，并且一定会通过他的外在表现有所暴露，这个稍纵即逝的时机要抓住，就需你善于发现，拥有一双火眼金睛，通过对方的字面意思，读懂他的内心；观察对方情绪的变化，寻找漏洞和机会，再抓住其弱点，施以有效手段，猛烈攻击。

知乎网

钓语合事，持网驱之——套取别人真话的心理诡计

以无形求有声，其钓语合事，得人实也。若张置网而取兽也。多张其会而司之，道合其事，彼自出之，此钓人之网也。常持其网驱之，其言无比，乃为之变，以象动之，以报其心，见其情，随而牧之。已反往，彼复来，言有象比，因而定基。重之、袭之、反之、复之，万事不失其辞。圣人所诱愚智，事皆不疑。

要用巧妙而不易看透的方法引诱对方说话，合理的钓语之术，不难察知其内心实情。就像用网捕兽，多置些网并密切关注，便可多捕获一些野兽。这个方法用于人事，便是钓人之网。持其网与人周旋，可让对方向你推心置腹。如果你的比喻对方不明白，就要改变方法，用更形象的方式打动对方，加以控制。若你和他可顺畅交流，且都说话形象，动了真情实感，便有了沟通的基础。只要双方投机，没有什么事是说不清楚的。不管对方是愚人还是智者，圣人都能用这个办法诱使他说出实情。

除了灌醉、催眠和严刑拷打，让人说出真话还有许多温柔的方法。

钓言术即套取真话的温柔一刀。“重袭反复”，多挖几个坑，多设几张网，中目标的可能性就大很多。他就无处可躲，只能直面问题！

日本的心理学家内藤谊人曾在他的书中说：“生活就像一场场说服竞赛，只要你与别人的意见有分歧，不管对方是你的家人、朋友、同事，还是你的部下、上司、客户，或者你说服对方，或者对方说服你。”

一个不得不面对的现实是，越来越多的人说假话。出于防卫心

理，每个人都戴着面具，对外界充满警惕。在这种情况下，让人说真话的难度越来越大。

但是鬼谷子有办法，“重之，袭之，反之，复之，万事不失其辞。”只要拥有高超的讲话技巧，从不同角度反复试探，如同封住一座房子的所有出口，并抓住人趋利避害的本性，或示之以利，或说之以害，没有套不出的真实想法！

“钓语合事，得人实也。”具体说来便是两个原则：

一，站在对方立场，分析利害关系，一针见血，刺其七寸。

二，旁敲侧击，多角度反复试探，穷追猛打，从而让其走进死胡同，将真话坦诚相告。

韩非子说：“凡说之难，在知所说之心。”知所说之心，当然就是了解对方的心理、意欲、情感。这是我们对别人进行说服和宣传的首要前提。不管是谁，一旦违背了这一点，其他方面做得再好，也会一败涂地。

知其心，再以利害说之，宗旨便是千方百计让对方感到这也是他自己的利益所在。也就是说，一定要善于找到你与对方的利益交汇点。找到了利益交汇点，往往一句话就能一拍即合，打动对方！

成功把握利害关系，胜过磨破嘴皮子说上几天几夜！一个人去找银行贷款，说服银行经理，靠的是一颗赤诚之心吗？是让银行感觉你的项目可以盈利，对方的利息可以收回。

战国时代的苏秦、张仪等等纵横家，为什么能够使帝王都听命于他们？就是因为他们以对方的利害关系为着眼点，以利益为自己的终极核武器，因而大获成功。帝王眼中只有利，只有天下。天子一怒，流血千里，其实皆为利故。

晓之以利害，把别人的利害同自己的利害绑在一起，然后才能推心置腹，这是游说的根本奥秘！

若无利可讲，或者利不兼容，要让对方吐实言，就需要前面讲到的，多角度，多层次，多放几张网，重之袭之，反复试之。要抓住一只野兔，需要在它可能经过的几条道路上分别挖坑设网；要在言辞上

征服一个人，也需全方位出击，攻克对方心理防线。

二战期间，法国反间谍机关抓了一名比利时农夫，认定他是德国纳粹特工，但手中没有充足的证据。审讯开始后，主审军官用法语提问：“会数数吗？”农夫用法语流利地数数，没有露出一丝破绽。军官只好把关到小屋内。

过了一会，哨兵在外面用德语大喊：“着火啦！”农夫无动于衷，照样睡他的觉。

第二天，军官又找来了一个当地农民，跟他谈论种地的事，他也是对答如流，显得对种地很内行，就像个种了十几年地的老农夫了，看上去根本不可能从事间谍活动。于是军官说：“好了，先生，你可以走了，因为你自由了！”

农夫长出了一口气，露出了愉快的笑容。然而，军官这时微笑着挥挥手，命令士兵将他带回牢房，因为军官刚才这句话用的正是德语，而面对突如其来的“惊喜”，农夫没有心理准备，一下就露馅了，暴露了自己的真实身份。

反复试之的重点即在此，通过频繁的试探，压缩对方的回应时间，总能找到破绽，从而察看对方真实的内心或企图。审讯罪犯是这样，人际交往、商业谈判也是如此。

以对方的利益、欲望、需要为支点，同时运用灵活的钓言之术，这是天底下最佳的说服方式。如果能够做到这一点，我们就可以“说人、说家、说国、说天下”，可以使任何人去做任何事，而且是心甘情愿、高高兴兴地为我们去做！



计国事者，当审权量——事前多揣度，事后少受罪

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。

谋划国家大事的人，应当详细衡量本国的各方力量；游说他国君主的人，则当全面揣测该君主之想法，避其所短，从其所长。所有的谋划、想法、情绪及欲望都必须以此为出发点。只有如此，才能得心应手处置各种问题，对付各色人物。可以尊敬，也可以轻视；可以施利，也可以行害；可以成全，也可以破坏，使用的办法都是一致的。所以，虽有古代先王的德行，有圣人高超的智谋，若不揣透所有隐蔽及深藏于内的实情，将什么也索求不到。这是权谋的基础，游说与辩论的通用法则。

再聪明的人，如不先做揣情，也很难真实地了解一件事，经手起来往往稀里糊涂，不甚明了，自然就容易做错事，也容易做错人。

我们经常可以看到一些人在困难面前束手无策，然后发牢骚：领导把这么难的事交给我，纯心整我；同事不跟我合作，导致了我的失败；反正我努力了，就是运气不好。

他们从不反思自己，只是将责任推到运气身上。事实上，99%以上的失败者，都不是败在事情太难，而是输给了自己揣度不到位。

当年周瑜和诸葛亮设计火攻曹操，就是“万事俱备，只欠东风”。

东风是一个自然因素，具有不确定性，但是东风一到，火攻就能获得成功。假如除了欠东风，还缺乏很多人为因素，那火攻的结果就是个未知数了。所以，火烧赤壁之所以能够实现，事前对整个行动过程的揣度和谋划，包括苦肉计的实施，才是最重要的因素。

我们做事亦然，先把做事需要的各种人为因素准备好了，时机一来，就可获得成功。从军事角度言之，这就叫“不打无把握之仗”。事前将功夫下足，制定最佳策略，并备好预案，再采取行动。当事情开始后，你会发现，原来之前看着挺难的事儿，其实一点都不难。

要成为一个卓越的人，你就必须明确自己要做什么，对需要执行的每一步都做好准备。一项工作可能需要许多的步骤来完成，同样，为这项工作所做的准备也需要按每个设定好的程序来做。

人毕竟不是神，再有才华之人，也不可能未经思考，便提前预知任何事。所以，在鬼谷子看来，凡事都要三思而行，科学预测，重视经验和推理，才可对局面的控制做到最好。

遇事三思，一思可行性，二思有无良策，三思如何控制过程。就如同盖一座房子，先测地基，再因地制宜，画出设计图、施工图，墙怎么建，用几根梁，一座坚固的房子才能矗立起来。

对一个人的判断，也需要经过认真揣摩，长期判断得出真实结论。在华容道，诸葛亮料定关羽会放走曹操，因为他通过这么长时间的相处，早看透关羽的性格，知道他重信义，知恩图报；空城计吓退了魏兵，是因为他已通过几次交战，熟悉了司马懿生性狡诈多疑、老谋深算的性格。揣情之威力，可至于此。

有些事如果不深思熟虑，就会像赌徒将最后一块钱压上了赌桌，结果可能输得连本钱都没有。在鬼谷子看来，揣情之术的本质就是“深谋”，深度思考，判断，研究，考虑到哪怕微不足道的细节。

曾经有一个炒股老手说：“我们如果要做成一件事，在专注目标的时候就不应该过于热情，而是要学会冷静地审视。尽量地寻找不能做的理由，而不是盲目地给自己鼓劲。”

这是他在风险莫测的股市摔打多年才总结出的经验。许多人做事

时总习惯于不假思索地一步迈出去，缺乏敏锐的洞察力，只看到当前，看不到未来的走势。不思考的行为就是冒险，虽有可能成功，但更多的时候是失败。

饰言文章，而后论之——善于包装是在机关混的基本功

言必时其谋虑。故观蜎飞蠕动，无不有利害，可以生事变。生事者，几之势也。此揣情饰言成文章，而后论之也。

说话必须深谋远虑。因此，我们看到昆虫蠕动，都与自己的利益相关，所以才发生了变化。而任何事情在刚刚产生之时，都会呈现一种微小的态势。这种揣情，需要借助漂亮的言辞或文章，然后才能起到作用。

在游说或辩论时，鬼谷子很强调“包装”的作用，话说得漂亮，说得巧妙，效果自然比直来直去、不经掩饰要好。给炮弹包上一层糖纸，枪尖涂上一层甜油，给人的感觉就圆润了许多，便不会充满使人不爽的“杀气”，同样一句话，当你换用不同的方式表达时，效果一定会有强烈的反差。

如果说话时喜欢装模作样、骄纵蛮横，甚至心里怎么想就肆无忌惮地吐露出来，别人一定认为你自命不凡、优越感太强，乃至觉得你这个人缺心眼。如果话中带刺，具有强烈的攻击性，那么你一定会招致别人的厌恶，本可以办成的事办不成，本能够把关系搞好的人，也会由此搞坏彼此的印象。这个道理人们都知道，但生活中仍有不少人犯这类低级错误，因为喜怒形于色，导致事败名坏。

一个能与人和睦相处的人，自然是十分优秀的。因为懂得将自己的想法适当包装，他们总能在不同的群体中游刃有余，与他们融洽相处，并得到自己想要的东西。

有一位老太太体弱多病，心脏不好。有个小儿子是她最宠的，但是过年时，小儿子在回来的路上出车祸死了，这个消息应该如何告诉她呢？

如果直言相告，闹不好老太太的心脏病一下就犯了，这就是两条人命，可是不说吧，又瞒不住，老太太提前通过电话，她是知道小儿子会在第二天到家的。因此，他的大儿子采取了一种巧妙暗示的方法，把同样一个结果折分成不同的阶段，由轻及重慢慢揭开面纱。

他诚实地告诉老太太车祸的事情，但又她对说，老二受了伤，正在医院抢救。到了第二天，给她的信息是：“还在抢救，但情况不好。”再隔了一天，则告诉老太太：“您要做好最坏的准备！”

就这样，经过两三天的过渡和心理暗示，老太太已经做好了心理准备，最后再将实情吐露给她，此时她已经非常镇定了，因为她经过很长时间的缓冲，终于承受住了这种残酷的心理刺激。

之所以要讲究说话的技巧，对内心真言做适当包装，是因为许多人常常不假思索就信口开河，因而导致种种不良的后果。人人需要揣情，而人人又需要被揣情。揣情术是一种双向的智慧，有时候我们必须学会让对方猜测我们的弦外之音，以达到预期的效果，这就是我们对话语进行包装的目的。

在社交场合，语言包装更加重要。为了达到目的，我们说话时要力求简单明了且具有说服力，但最重要的是，我们还应知道该说则说，不该说则不说，不了解的事尽量少说，突然想起的话题，也应该尽量避免提及。

美国总统柯立芝有一次批评他的女秘书：“你这件衣服很漂亮，

你真是一位迷人的女士。只是我希望你打印文档时注意一下标点符号，让你打的文档像你一样可爱。”女秘书对这次批评印象非常深刻，从此打印文档很少出错。

身为美国总统，柯立芝说话如此委婉、客气，这正是他好修养好气度的体现，也是他深知一个人喜欢听好话的表现。假如他换一种盛气凌人的口吻呵斥：“怎么搞的！连标点符号都搞不清楚，这份工作你还想不想干了？”这只能让对方反感甚至仇恨，达不到纠正对方错误的目的。

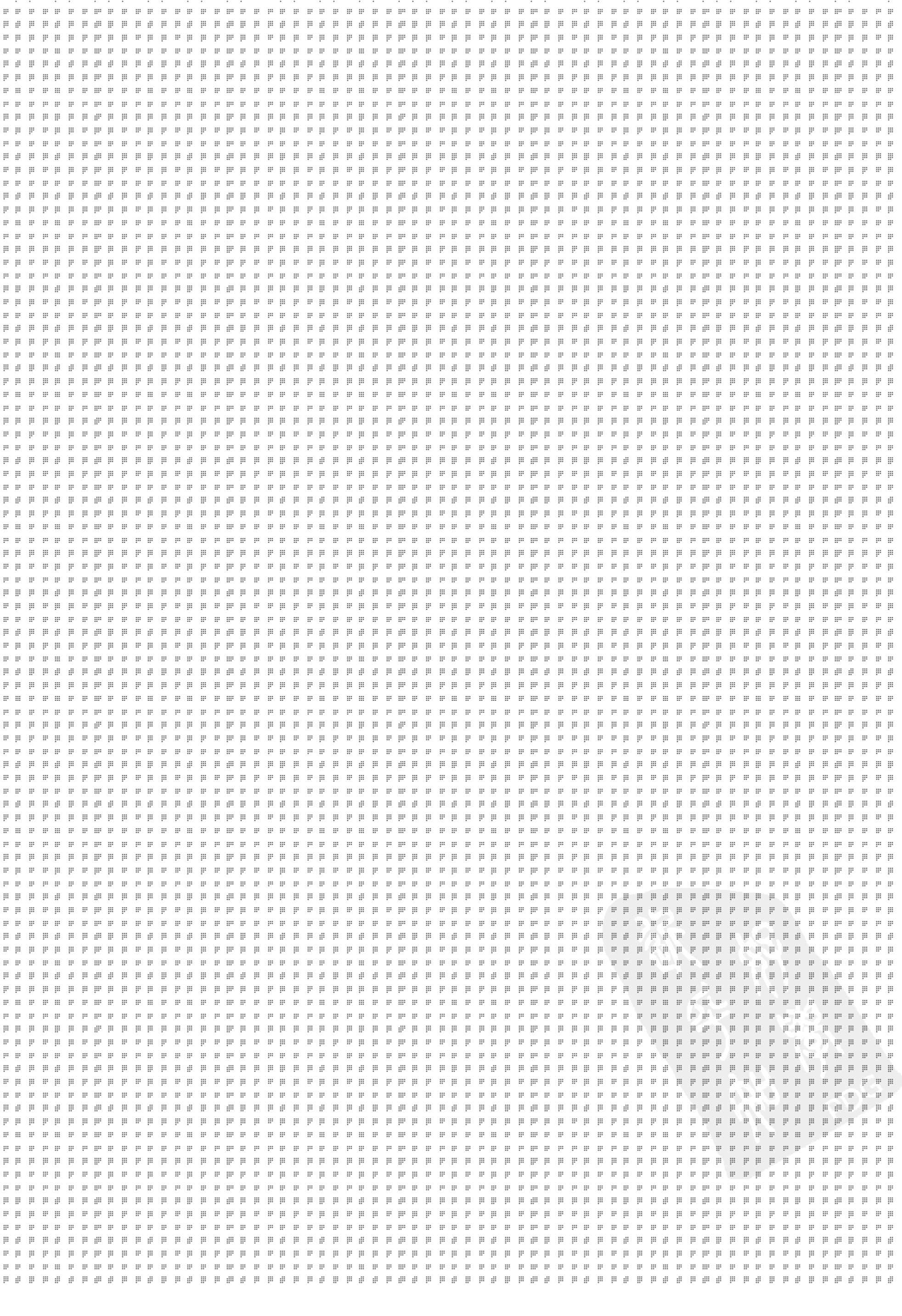
“良言一句三冬暖，恶语伤人六月寒”，说的正是这个道理。有很多人，说话的立足点和出发点本来是不错的，但由于不注意包装，往往导致无谓的误解和争端。

很多事情，我们不能只看外表，还要看到实质。因为很多真实意图，是被包装起来的，需要进行揣测判断。当我们自己说话时，也要有这样的智慧，在话语中隐藏自己的真实目的，避免给对方过于明显的信息。

有人说：“善于包装是在机关混的基本功。”说话要包装，做事方法也要包装，个人形象更要包装。事实也的确如此，价值一元的产
品经过一番精心的包装，其身价就会变成几元、几十元，甚至上百元。在机关，不会包装是一种十分严重的缺点。

不会包装别人就会看不起你，不会包装就没有竞争力，有可能一辈子碌碌无为，没有出头之日。如果把自己包装好了，你就引人注目，让人重视。领导会认可你，下属和民众也会买你的账。如果你善于谈话，即使其他方面差一些，被提拔的可能性也很大，如果你不善于谈话，即使你很能干，被提拔的可能性也非常小。因为提拔你，就意味着让你领导别人，你话都说不好，那怎能成？

鬼谷子说：“揣情饰言成文章。”这的确是一种硬功夫！真本事！



我不是教你玩那阴的

第四章 真人不露相，露相不真人



有句话说：“真人不露相，露相不真人。”真正做事的人往往不声张，大智若愚，看上去没什么本事，但一出手就慑服四方，赢得满堂彩；那些整天跳来叫去的却大多是在演戏，一旦遇到真正的问题，立刻原形毕露，从山顶跌到谷底。

用之有道，其道必隐——躲在暗处的幕后操纵者

摩者，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；其索应也，必有为为之。故微而去之，是谓塞窞、匿端、隐貌、逃情，而人不知，故能成其事而无患。摩之在此，符之在彼。从而用之，事无不可。

摩意是与“揣情”相类似的方法。“内符”是揣的对象。进行揣情时需要掌握揣的规律，而这些规律都是隐而不现的。这就需适当地去“摩”，投其所好进行测探，其内情就会通过外符反映出来。内心的感情要表现于外，就必然要做出一些行动。这就是我们进行摩意的作用。所以，在适当的时候离开对方，把动机隐藏起来，消除痕迹，伪装外表，回避实情，假装不知。因此，达到了目的，办成了事，我们又不留祸患。我们来“摩”对方在这里，对方的表现则是在那里。只要有办法让其顺应你的安排行事，就没有什么事情是办不成的。

揣摩对方，应尽量使自己躲在暗处，让别人身在明处。

这样就能做好隐蔽工作，隐藏自己的内心，不暴露自己，掌握绝

对的主动权。

你一定要记住，人在明处从来都是危险的，在暗处才安全。暗处可以从容观察、揣摩，可以选择合适时机，主动出击。作为竞争对手，如果能暗中发力，表面摆出软姿态，坐看他人争斗，最后我收渔利，这就将揣摩之术运用到了极致。

某科技集团跟客户谈一桩价值超过五千万的大合同，俞总是负责人，他决定选一个副总给自己当助手，挑来挑去，选中了曹总。因为曹总这个人，平时就没主见，在单位十几年来，贪小利，不敢惹事，像条哈巴狗，几个高管都不把他放在眼里，这样的人，只要许以小利，一定铁心做事。

所以，俞总对他很放心，跟客户谈回扣的事，他也让曹总参与，并许诺给他三成。客户给的回扣高达五百万，三成就是一百五十万，曹总听了之后两眼直放光，受宠若惊连声道谢，俞总看了，对他更放心了。

但到了关键时刻，就在双方既将达成协议时，集团董事长把俞总叫过去，一下将他收回扣的丑事揭穿了，还把证据拿了出来，对他厉声训斥。这事就是曹总做的，他暗暗搜集了俞总与客户谈话的录音，报告给了老板，把俞总从总经理的位置上挤掉了，而他则取而代之，成了这个项目的总负责人。

曹总为了等个好机会，竟可隐忍十几年，谁也不注意他，都拿他当傻瓜，但最精的恰恰是他。老板并不讨厌贪小利的人，无贪不官，最怕的是贪心不足，比如俞总，想吞掉这么一笔钱，才是老板不能容忍的，他栽在曹总手上，也只能感慨一声“明枪易躲，暗箭难防”。

人明我暗的形态，是人际诡道的最佳位置，努力使自己居于暗处，不引人注意，其实才是最聪明的做法。有个事实要记住：背后算计你的小人永远不会消失，所以为了对付这样的小人，你也要学会他们的处事之道，以彼之道，还治彼身。

军事上敌强我弱，正面对抗胜算不大，但我可以打伏击战、游击战，打一枪就走，总在暗处突然杀出来打击对手，出奇制胜，给敌人以重创。抗日战争，中国以羸弱的国力击败强大的工业国家日本，靠的便是这种不与敌正面消耗，多以敌后游击运动作战的谋略。如果盲目跟日本拼装备，中国或许真的如日本人所预言，只能抵抗三个月。但是八年后，中国人赢了，从此中国军队高超的游击战术能力被世界所认识，并在朝鲜战场上使美军停滞在三八线。

有人将鬼谷子的智慧总结为“奇谋秘术”，从这里来说，颇有几分道理。出奇即可以弱胜强，人明我暗，“塞窖、匿端、隐貌、逃情，而人不知，故能成其事而无患”，便可扭转强弱差距，事半功倍。

饵而投之，必得鱼焉

——强大而不使人惧，富有而不惹人嫉

古之善摩者，如操钓而临深渊，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。

古代善于摩意的人，就像拿着鱼钩在水边钓鱼一样，只要把带着饵食的钩投入水中，不必声张，悄悄等待，就可以钓到鱼了。因此说，做的事情一天天成功，却无人察觉；带兵打仗胜利不断，却没人对你感到恐惧，这个境界才是最高明的。

一个国家日益强大，周边小国感受不到你的威胁，对你依然不恐，这是最高明的治国之术。事情做完了，别人还不知道，或者说觉

得这是理所当然的，对你的成功并不感到惊奇，这也是最顶级的成功之术。就像钓鱼一样，你投下了合适的鱼饵，尽管你是在要它们的命，鱼儿照旧会上你的当，争先恐后地游过来上钩！

从这里我们可以看到，鬼谷子的谋略中有与儒家的中庸之道类似的思想，做事做人，须使自己合理而居中，用最恰当的方法达到水到渠成的境界，强大而不使人惧，富有而不惹人嫉，盛气而不凌人。鬼谷子说，如果一个人达到了这个境界，对人情世故的揣摩之术就算学到家了。

有两则收礼的故事，我们可以看看什么样的处事方法才是最恰当的。

第一则：孔子的学生子路，有一次遇见一个孩子溺水，便急忙投水相救。被救的孩子家长送了一头牛给子路，子路毫不推辞地收了下來。有人说，子路救了人还收礼，似乎不符合“仁”的道理。孔子听到了却很高兴，说子路你做得对，从此鲁人必乐于拯救溺水之人了。得救的人有谢金，救人的人有回报，两全其美的事，大家不会对此感到有什么不满。

第二则：鲁国的法例规定，如果有人肯出钱去赎回被邻国捉去做奴隶的百姓，政府都依例付给一笔奖金，作为奖励。孔子的学生子贡很富有，他不缺钱，所以赎了人却不愿接受国家的奖金。孔子知道后就训他说：“你错了，君子做事可以移风易俗，成为大众的规范，怎么可以只为了自己高兴，为了博得虚荣，就随意去做呢？现在鲁国人少，大都是穷人。你这样无形中创下了恶例，使大家都认为赎人接受赏金是一件丢脸的事，以后还有谁赎得起人，从此以后赎人回国的好风气，将慢慢消失了。”子贡大概很委屈，不过仔细想想就是这个理。

从这两则故事可以看到，收礼并非就一定是坏事，关键看你做了什么事，面对的是什么情况。若你居于高位，收礼为人办事，就是不恰当的；若你做了有功之事，收受谢礼则是理所当然，即便孔子也认为这很合理，而且不会有人对此说三道四。

明代万历年间，山东东平府两个在外地发了财的暴发户，带着金银财宝，风风光光荣归故里。第一个富人到了家，大门一关，谁也不见，有好友就来给他出主意，说：“老兄，你现在发了财，应该适当请请客啊，不然你会有危险的。”富人把眼一斜：“钱都是我自己赚的，为什么要拿出来给别人免费吃喝？再说了，有官府呢，谁敢对我有不轨之举？”好友叹口气，没再说什么，掉头走了。没几天，这位富人家里就被抢了，窜进来一伙强盗，把富人全家绑起来杀掉灭口，卷走所有的钱财，走时一把火把房子给烧了，村民没有一个前来相救。

另一位富人回到家后，二话没说，马上请全村几百口人吃饭，并每人赠一两礼银。过了阵日子，他家也来了盗贼，但是周围的邻居很警觉，听到动静之后，立即有人敲起锣来，村民一起来帮忙，把欲行不轨的盗贼赶走了。

主动请客的这位富商，聪明之处就在于，他能深刻地体察世风民情，知道村民多嫉富仇官，对暴富之人尤其痛恨，所以他才掏腰包请客，让大家尽情吃喝一顿，还在酒席上摆出一副谦恭大方的样子，使村民对他的印象大为改观，他的安全当然就得到保证了。

可以说，这位富商的揣摩之术，做得就很到家。而另一个暴发户，就显得愚而无智，有了钱便高高在上，不考虑周围的人是怎么想的，自然就会有内应引来盗贼，结果就导致了灭门之灾。

洞悉人心，对他人的心理做到准确把握，这才知最需要做什么，以及不同的事情应该采取什么方法。“主事日成而人不知，主兵日胜而人不畏也。”使自己的成功变得合乎情理，人皆叹服，这是我们应该追求的做人和做事的境界。

谋之于阴，成之于阳——真人不露相，露相不真人

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；而天下比之神明也。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。

圣人谋划什么行动总是在暗中进行的，所以被称为“神”，而这些行动的成功都显现在光天化日之下，所以被称为“明”。所谓“主事日成”的人，他们暗中积累德行，老百姓安居乐业，却不知道为什么会享受到这些利益；暗中积累善行，老百姓生活在善政中却不知道为什么会有这样的局面。人们都把这样的“谋之于阴、成之于阳”的政治策略称为“神明”。取得胜利的军队统帅，坚持不懈地与敌军对抗，却不去争城夺地，不消耗人力物力，因此老百姓不知道为邦国臣服，不知道什么是恐惧。天下将这种军事策略称为“神明”。

有句话叫：“真人不露相，露相不真人。”说的便是这类现象，真正做事的人往往不声张，大智若愚，看上去没什么本事，但一出手就慑服四方，赢得满堂彩；那些整天跳来叫去的却大多是在演戏，色厉内荏，一旦遇到真正的问题，立刻便原形毕露，从山顶跌到谷底。

大智若愚，讲的便是一种养晦之术，掩饰自己真实的野心、权欲、才华、声望、感情。这种甘为愚钝、甘当弱者的低调做人之术，实则是精于算计的隐蔽，它鼓励我们不求争先、不露真相，让自己明明白白过一生。

鬼谷子说，能做到这种境界的，堪称“神明”。“神明”就是有福自己享，有本事不张扬，还能给人留下一个极好的印象。

《孙子兵法》中有言：“善者之战，无奇胜，无智名，无勇功。”善战者无赫赫之功，怎么理解？越是善于打仗的人，越不会以征战的过程引起人们的惊奇。他们的胜利，往往都会给人一种顺其自然、理所应该的印象，犹如一潭平静的湖水，胜得不起任何波澜。孙武由此说，这才是真正的强大。

伟大的军事天才，他们只追求结果，或者说他们只进行必胜的战争，从来都不刻意追求以少胜多，也从来都不心甘情愿地上演惊艳的绝地反击。因为一个真正的名将从来不会陷入绝地，他们在之前就不会让这种情况发生。

同为战国名将的白起和王翦哪个更厉害一些？显然，白起比王翦的名声更大，因为他立下了长平之战这样的赫赫之功，也成就了战神的名声。但他杀敌一千、自损八百，长平之后，连几乎不设防的邯郸也拿不下来，数年间不得东进。而王翦的灭楚之战，集中六十万优势兵力，也要等到敌人疲惫的时候才开始进攻，结果在损失非常小的情况下，击溃了楚军。

相比之下，王翦的名声虽然要比白起差很多，但是作为对国家的价值而言，王翦却比白起强不少。所以，无论是从鬼谷子还是孙子兵法的角度，我们都应当推崇王翦这样的无赫赫之功的善战者。

社会上有一种现象，越富的人越装穷，拼命地掩饰自己的财富，而越穷的人则越显摆，生怕全天下的人不知道自己是“有钱人”。之所以广泛存在这种现象，就是因为有本事的人都知道不张扬是有好处的，悄悄做事，谨言慎行，反而更有利，把财富和本事到处炫耀，搞不好会惹来杀身之祸，最近中国在英留学生频频遭遇抢劫甚至谋财害命的新闻，就是很好的反面教材。而一事无成的人，害怕别人瞧不起，才到处嚷嚷，摆出一副很有能耐的架势。

更有一些人，看人只注重外表，忽视对一个人内在质量的揣摩和洞察，在交际和工作中吃亏不少。有则故事，说的是某人去大公司面

试，在大厅遇到一个穿得很一般的老头，正在光滑如洁的地板上拣起一个矿泉水瓶，他以为这是清洁工，上前询问经理办公室的时候，说话很不礼貌，神情缺乏尊重，老头对他笑了笑，把楼层告诉了他。他也不说声谢谢，便径自上去了。他在办公室等了一会，公司总经理就来了，他登时便愣住，这不就是楼下老个老头吗？结果可以想象，他没有通过面试，甚至不需要总经理告诉他理由，他已经预感到自己肯定不会被录取，因为他狗眼看人低。

人不可貌相，海水不可斗量。外表不能说明什么，我们在揣摩别人时，一定不可被外表和某些外在的形象所迷惑、欺骗，透过现象看本质，冷静审视，理性判断，才能发现一个人的真实面目，否则，就很容易吃到上述的教训。不过，对于喜欢隐藏实力的人来说，是金子总得发光，金子不可能永远埋在地下，该露相的也得露相。不鸣则已，一鸣惊人；抓住时机，勇敢展示。这十六个字，可以作为我们的行动准则。



无成功者，其用之非——你的优势和资本是什么

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，谄也。故圣人所以独用者，众人皆有之；然无成功者，其用之非也。

运用魔术的方法多样，有用和平进攻的，有用正义责难的，有用娱乐讨好的，有用愤怒激励的，有用名望威吓的，有用行为逼迫的，有用廉洁感化的，有用信誉说服的，有用利益诱惑的，还有用谦卑夺取的。和平就是安静，正义就是刚直，娱乐就是喜悦，愤怒就是激动，名望就是声誉，行为就是实施，廉洁就是清明，利益就是需求，谦卑就是委曲。因此，圣人所独用的魔术，平常人也都可以具有。若没能运用成功，一定是他们用错了。

在鬼谷子看来，每个人都有自己独特的优势，“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。”不管采用哪一种手段，具备何种优势，只要所用对路，做人和做事的效果都不会差。

你一定得想清楚，自己可以依靠什么去打动别人？

对不同的目标，针对性地采取有效的手段，是获取成功的必备素质。比如鬼谷子提到的平、正、喜、怒、名、形、廉、信、利、卑这些不同的策略，运用得当，威力无穷。

有一个经商者，刚开始创业时，为了找到一处合适的房子，托人找到房东，用很便宜的价格把房子租了下来，后来由于各种原因，他觉得这个地段不好，于是将房子又转租出去了，自己到另外一个路段开了一家饭馆。

三年之中，他开饭馆没有赚到钱，反而发现自己原来更适合做转租房子的生意，这位经商者反省自己，发现自己在与原房主讨价还价及对房产方面的事都很感兴趣，也表现了很强的能力。最终，他果断地决定放弃饭馆，专门做起了二手房出租业务。结果，他成了一个成功的房屋出租中介商，在这行如鱼得水，收入越来越高，后来还在当地城市开起了房产中介的连锁加盟店，将自己的牌子在整个城市打响。

这个商人打算做番事业，一开始选择的是餐饮业，但经过尝试之后才发现，自己的优势是在房地产。有些人遇到此事，为顾及面子或许仍会勉力支撑不景气的饭馆，在不擅长的事情上坚持到底，而这位商人则是立刻将精力转到自己最擅长的事情上去，所以他用最短的时间获得了成功。

要给自己一个良好的定位，寻找到优势和资本，就需要不断地自我反省，冷静分析和逆向揣摩，深入了解自我的才能和兴趣的倾向。

检讨一下以往几年间性格和形象的转变，其中有哪些明显的优势，借以推断出以后的转变方向，以及自身的发展趋势。

重要的还有，对自己提出需要解决的问题：

1. 我是谁？

我的人生观、价值观、资质、兴趣、能力、学业背景、个人形象、动机、家庭背景和影响、其他性格特征等，发现自我的基本面。

2. 我的优势是什么？

我目前从事的工作、专业特长、其他资格和技能、社交及与别人沟通的能力、可能发展的技能、社会活动、旅行经验、工作经验、喜爱的工作环境、推销产品的能力、是否喜欢冒险等等，从中发现自己的特长和可以倚仗的资本。

3. 我所处的环境是什么样的？

当前工作的性质，我的理想目标，社交环境，人际关系的当前模型，朋友圈，主要领导，主要对手，同事和下属，亲人和朋友，寻找这些因素之间的联系，给自己一个明确的定位，然后找到最需要解决的主要问题，以及应该采取什么办法，我有哪些资本是可以信赖的，有哪些缺点需要及时的改进，从而有的放矢，按部就班地落实好每一步。

鬼谷子告诉我们，一个人不需要多么全面，只要有一点做得好，他就足够强大。比如说客，一人之辩，重于九鼎之宝，三寸之舌，强于百万之师；还有剑客，凭一身好武艺，十步杀一人，千里不留行，成为王公诸侯们的座上宾。每一样都做得出色是不可能的，但我们可以将其中一样做到最精细最专业，打造成自己的立业之本。“圣人所以独用者，众人皆有之；然无成功者，其用之非也。”同时，拥有一技之长后，就要将自己的优势运用得当，正确的手段用在合适的地方，就一定能够纵横捭阖，收到回报。



抱薪趋火，燥者先燃——操纵人心者得天下

故物归类：抱薪趋火，燥者先燃；平地注水，湿者先濡；此物类相应，于事譬犹是也。此言内符之应外摩也如是，故曰：摩之以其类，焉有不相应者？乃摩之以其欲，焉有不听者。故曰：独行之道。夫几者不晚，成而不保，久而化成。

万事万物皆有属性。好比抱着柴草向烈火走去，干燥的柴草就首先着火燃烧；往平地倒水，低的地方要先进水。这些现象都是与各类事物的性质相适应的。以此类推，其他事物也是这样的。这也反映内符与外摩的道理。所以说：按着事物的不同特性来实施魔术，哪有不产生反应的呢？根据被游说者的喜好而施行魔术，哪有一个不听从的呢？要想独往独来，就要注意事物的细微变化，把握好时机，有了成绩也不停止，时间久了，就一定能化育天下，实现自己的设想。

现在，很多人在讨论曹操，他是奸雄还是英雄？他成功在什么地方？尤其曹操的用人，出神入化，驭人得当。其实，对曹操而言，重要的不是他的驭人之术，而是用人之道。“道”就是人性，是人心。曹操的用人之道便是洞察人性，洞悉人心。

他太了解人是怎么回事了！他知道手下的谋士和将军跟着他出生入死是为了什么，无非是建功立业，获取功名和财利。如果曹操哪天实力衰弱，不堪一击了，这些人有一多半是要拍拍屁股就走的，刘备和孙权都在长江南边虚位以待呢！

因此，曹操对部下“以功归人，以奖励人”，充分利用这些人趋

利避害的特点，立功赏，有过罚，赏罚分明，公正不阿。同时，他又懂得人性的弱点在哪里，每个人都免不了犯错误，而且还很要面子，如果犯了错误就杀，一点情面不留，做一个铁面无私的法家，那么这些人早晚也是留不住的，所以，他又有另一招：“以法治人，以宽容人。”大棒和胡萝卜两手并用，打一巴掌给个甜枣，由不得这些人不卖命。

最后，他也清楚人是有理性的动物，在多数情况下，人是愿意通情达理的，并不需要事事都拿条条杠杠来约束，而在某些时候，人又重视感情超过利益。所以，他还有最厉害的两招：“以理服人，以信取人；以诚待人，以情感人。”情理并用，把手下那帮文武人才全给锁住了，三国争霸时代，曹操的幕府最为庞大，是有理由的，因为曹操对于人心、人性有着极为透彻的把握和理解。

得人心者得天下；感人心者，可先乎情。只有真正俘获了下属的心灵，揣其心理，摩其本性，视具体需要采取恰如其分的管理策略，才能有效培养下属（或他人）对你的认同感和忠诚度。

在现代管理学上，这被称为南风法则，源自于一位法国作家写的一则寓言：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来一个冷风凛冽寒冷刺骨，结果行人为了抵御北风的侵袭，便把大衣裹得紧紧的。南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人因为觉得春暖上身，始而解开纽扣，继而脱掉大衣，南风获得了胜利。

它告诉我们：温暖胜于严寒，来自正面的因素比负面的影响更能让人对你产生好感。对管理者来说，让下属感受到企业给予的温暖，享受送来的温情，能够满足他们得到爱和尊重的需要，才能激发员工的工作热情和聪明才智，增加他们对公司的忠诚。此外，尊重员工、关心员工、真诚待人、信任下属、体察下情；不要把员工当着自己的“仆人”，要注意沟通和交流；在处理矛盾要注意运用教育和说服的方法；不要把下属放在被人遗忘的角落，应当让他们感到自己存在的价值。这些都是把握下属心理需求后的正确手段。

对于员工的心理来说，积极的暗示将会带来正面的效果，自尊心

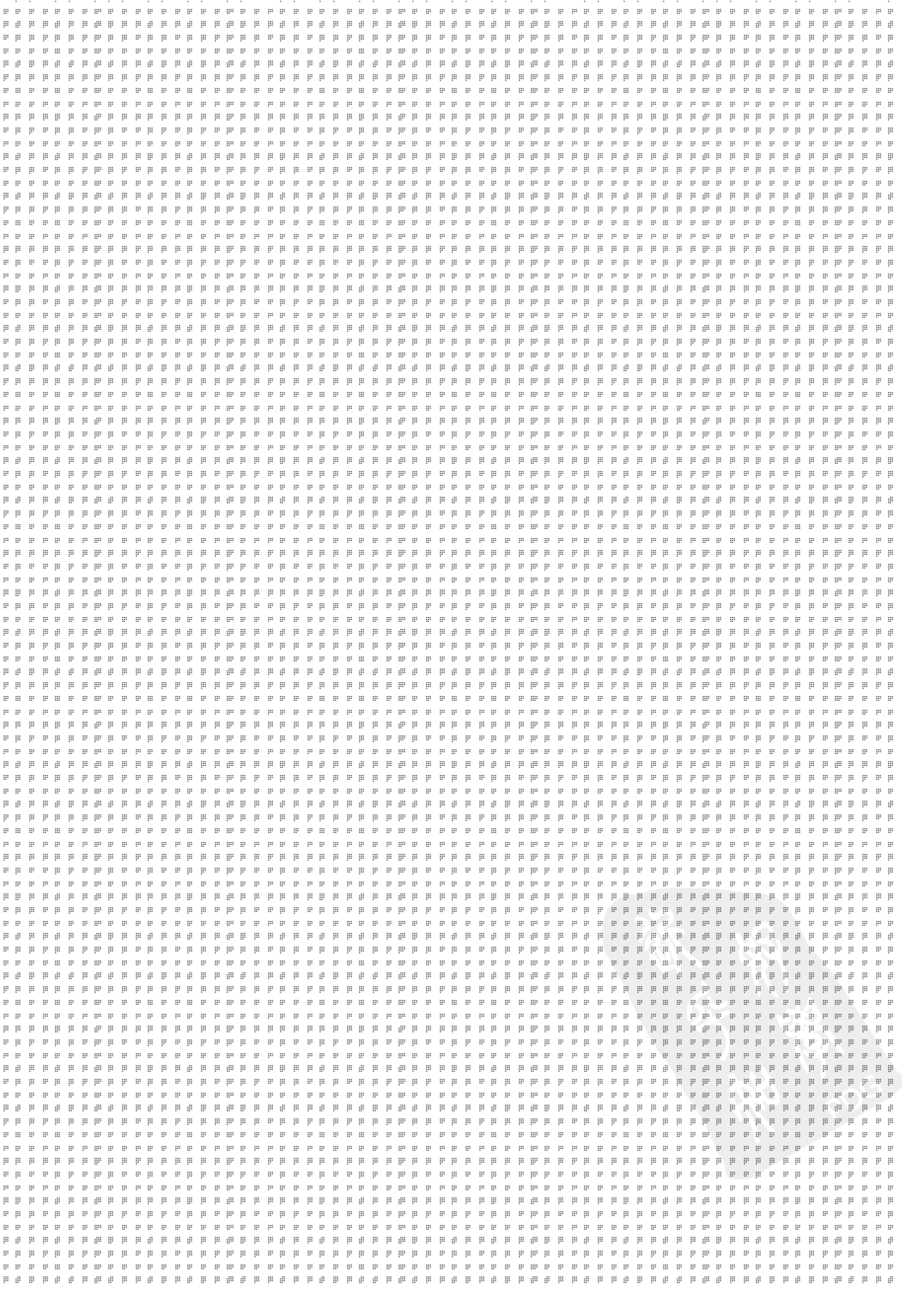
和自信心是人的精神支柱，是成功的先决条件。人类本性中最深刻的渴求就是赞美，以及做事的成就感。曹操精通于此，所以曹操是用人大师，项羽不懂，所以他只能恨死于乌江。

有“经营之神”美誉的松下幸之助经常给下属，包括新招的员工打电话。每次他也没有什么特别的事，只是问一下员工的近况如何。当下属回答说还算顺利时，松下又会说：很好，希望你好好加油。在这种激励的作用下，松下公司的每名员工都勤奋工作，誓以全部才能作为对公司的报答。

站在现代的角度，我们可发现，这些都源于人们“趋利避害”的人性本质，对于利和害，人们分得很清楚，并且反应强烈。赞美是利，自信是利；歧视是害；自卑是害。对此把握得当，便是我们用人与驭人的第一推动力。善和恶的区分，恰恰是趋利避害的天性在环境作用下的结果，也因此，善和恶的标准是经常改变的，没有一个权威的解释，而只是取决于单个人的视角和所站的立场。

真正的管理者，三分做事，七分做人。鬼谷子一书，也是强调做人在先，做事在后，皆因事事都需先揣摩人的心理，然后才能视人不同，对症下药。如果明白了这一点，我们就真正理解了鬼谷之道的精髓。





我不是教你玩那牌的

第五章 做大事不可不知的四项基本原则



时机未到，则能隐居起来以待时机；若时机已到，则挺身而出。只要我们精通人情世故，为人处事时刻牢记四项基本原则，就能够很少犯错，既根据实际情况，又遵循客观规律，从而终成大业。

近而不见，不察其辞——战战兢兢，如覆薄冰

物有自然，事有合离。有近而不可见，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。

万物有规律，万事也有其自然离合之道理。有的在近前却看不到，有的在远处却能感知；近前的之所以看不到，是因为习而不察，不明虚实；在远处的能得知，是因为做到了反观以往，推验未来。

任何一个事物，都有其多面性。鬼谷子说：“物有自然，事有合离。”人与事，都有其客观规律，而一个高明的管理者，总能从这些小处着眼，去判断一个人是否可靠，从这些小地方观察是否值得信任。

老子说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”每一件成功的大事，都是无数精益求精的细节组成的。许多人眼高手低，遇事只会空谈大道理，却不愿从点滴小事着手，总觉得“我是干大事的，这等小事应该旁人来做。”结果就是小事不肯做，大事却做不好。

法国银行家贾库·拉斐萨托年轻时曾一度失业，有一天，他到一家银行求职，又遭到了无情的拒绝。这已是他第52次碰壁了，听上去确实很无情。

当他垂头丧气地走出银行时，忽然发现门口的台阶上有一枚大头针，他想，这太危险了，进进出出的人这么多，万一谁不小踩在上面，肯定会扎到脚。于是，他弯腰捡了起来，把它放进垃圾箱。

第二天，正当他待在家里看着招聘报纸，寻找新的求职目标时，昨天那家银行给他打来电话，问他找到工作了没有。他本能地说：“嗯，还没有，不过已经有了新的意向。”对方笑道：“您能再次来我们银行吗？我们董事长想见见您，这不会耽误您多长时间。”

这是一份录取通知，他被聘用了。原来，昨天他蹲身捡钉子的情景恰好被这家银行的董事长看见。在那位董事长看来，从事银行工作，需要的是拉斐萨托的这种精神。从此，拉斐萨托凭着自己的才干和努力，终于在法国银行界崭露头角，成就一番事业。

中国古代有个扫屋的故事，说的是一个人理想满腹但却庭院不扫，搞得自家卫生很差，每当有朋友劝他扫扫屋子，他便仰着头说：“我志在四方，岂能做这点小事。”朋友讥讽道：“一屋不扫，何以扫天下？”

没错，一屋都不想扫，又拿什么去扫天下？古之成大事者，无不从细微处做起，每个小节的积累，方才成就为“大节”，塑造个人事业的辉煌。我们判断一个人的真实能力，也往往要根据这些小节进行考量，因为人们总是重视那些光鲜亮丽的东西，容易忽视这些局部的细微之处。抵巇之术的精妙，便在于此，从缝隙寻找漏洞，从漏洞考察全局，然后反而观之，洞察一个人的本性。

北京一家公司举办人才招聘会，招聘品牌经理，总裁亲自上阵。一位三十来岁的年轻男子坐到他面前，经过一番交谈，年轻人展现出了优秀的能力，对该行业见解独到，而且重要的是，他还有在国际大

公司工作两年的经验，在客户这方面的资源也很充足。不管从哪个方面看上去，他都非常合适。

但是总裁微笑着说：“对不起，您没能通过面试。”

年轻人惊讶地问：“为什么，能告诉我理由吗？”

总裁说：“在您自我介绍的过程中，我注意到，您一直是昂着头，眼神充满了骄傲。对于一个人来说，这是很好的优点，因为每个人都需要自信，但很遗憾，对我们公司来说，作为品牌推广经理，他应该是谦虚的，温和可亲的，而不是一副拒人于千里之外的样子。”

年轻人很失望地离开了，他绝没想到自己会因为不经意流露出来的表情，而被一家公司淘汰。一个面试时对自己的过去充满骄傲的人，他怎么会在新的公司安心工作呢？一个细微的表情，被总裁捕捉到了他的内心，从而对他这个人是否可用，做出了正确的判断。

有些人走过无数的高山，趟过无数的河流，都安然无恙，最后却被一块香蕉皮摔个大跟头。工作和生活中一些不起眼的坏习惯，就是正在等待我们的那块香蕉皮，这是阻碍我们成就大事的重要小节。

然而，哪些“不起眼的小事”需要我们格外注意呢？

同事之间，老把自己不当外人，乱翻别人桌上的资料，不经同意打开别人的计算机，站在别人后面看对方用QQ聊天；别人不在场抽人家的香烟、倒人家的茶叶；夫妻家人之间，未经允许查看对方手机短信，不尊重对方基本的隐私；有些事情不商量着来，替对方做主；朋友之间，聚会穿衣不整，举止缺乏基本的尊重，当着旁人的面喊对方不好听的绰号，取笑或讥讽对方；吃饭从不主动买单，到处蹭饭；上下级之间，不分场合乱开下属玩笑，不给对方面子……不一而足。

这些都是小事，偶尔一次或许没什么，次数多了，就会让人厌烦，慢慢就会成为你经营人际关系的绊脚石。所以鬼谷子认为，小节影响大局。从小节，可以发现一个人的行为品质。抵巇之术就是利用这个规律，对人和事进行抵巇。

千里之行，始于足下。如果你想成功，不经营细节，不重视细

节，是不可能有番作为的。海尔首席执行官张瑞敏，曾用“战战兢兢，如履薄冰”来形容自己的工作态度，这位海尔的一号人物，正是意识到了小节乃“抵巇之本”，才发出如此感慨。

通达计谋，以识细微——居安思危，防范潜在危险

巇（xī）者，罅（xià）也。罅者，涧也。涧者，成大隙也。巇始有朕，可抵而塞，可抵而却，可抵而息，可抵而匿，可抵而得，此谓抵巇之理也。事之危也，圣人知之，独保其身；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，萌牙孽之谋，皆由抵巇。抵巇之隙，为道术用。

“巇”即小的缝隙，罅发展成“涧”，缝隙就越来越大。当小的缝隙出现时，往往会有某些征兆以提示我们，此时若设计加以堵塞补救，就可使其变小或不再扩展；若不可治，还可使其转化，弃旧图新。这就是抵巇的原理。对圣人来说，危机刚出现时，他便能察知。他们总是密切关注这些很小的征兆，利用事物变化之原理进行分析，提出计策。利用秋毫之术，可动泰山根基。圣人推行德政，当对方出现危机征兆时，便运用抵巇之术应对，给予补救或消灭。因此，抵巇之术是一种政治和人事斗争的权术。

在这里，《鬼谷子》告诉我们要看到防微杜渐的重要性。前面讲要重视小节，量变会产生质变，在这里，则是强调了我们自身危险的防范以及对对手微小漏洞的利用。

寻找对方的漏洞，施展抵巇之术，就能以最小的成本，达成最大的效果。毁掉一座大堤的最好办法，是对准大堤基部的白蚁之穴猛烈攻击。击败一个人最省力的策略，是利用其缺陷，放大其弱点，抓住他的小辫子，从而起到顺手一推、对方自倒的效果。鬼谷子的这种智谋，经常被用于人事较量及官场斗争，攻无不克，威力无比。

也正因此，我们要时常检查自身的微小不足，查缺补漏，使自己的弱点降至最少，这比亡羊补牢要来得安全。亡羊若只丢失了一小部分，还有挽救的可能性，若一次性将你的羊全部偷走，即便你将羊圈补修得坚固如城墙，又有何用？

明代抗倭英雄戚继光，出身于将门世家。他的父亲戚景通，对儿子的家教十分严格。戚继光十二岁那年，有一次，几个工匠来戚家修理房屋。戚景通指使他们安设四扇雕花门户。工匠们都感到迷惑不解，纷纷议论说：“像这样的将门世家，可以安设十二扇雕花门户啊！”工匠们的议论，被戚继光听到了，他立即去找父亲，提出要增设八扇雕花门户。戚景通没想到儿子小小年纪，就讲究起虚荣和排场来，便声色俱厉地说：“你要从小养成勤俭的品德，否则，将来连这四扇雕花门户也是保不住的。”

戚继光默默地点了点头。可时隔不久，他又挨了父亲一顿训斥。有一天，他穿着一双很考究的丝织鞋子走过厅前，被戚景通看见了。戚景通十分恼火，当即将儿子叫住，怒气冲冲地斥责道：“你一个小孩子家就穿这样讲究的鞋子，长大后，就会去追求绫罗绸缎。要是当了军官，说不定还会侵吞士兵的粮饷。后果不堪设想啊！”

听了父亲的教诲，他立刻弯腰脱掉丝鞋，换上了布鞋。从此，他再也不追求奢侈了，直到担任了朝廷的大将军，仍过着俭朴的生活。

显然，戚继光的父亲非常理解防微杜渐有多么重要，若此时不将儿子奢靡之欲扼杀在萌芽状态，将来等他成了成就，进了官场，再想纠正，势必晚矣。若戚继光当初不听父亲之言，试想一下，我们还能看到

那个抵抗倭寇的英勇将军吗？恐怕他会泯然众人，即便进了军队，当了大官，也会是庸将贪官，对国家有害无益。

扁鹊见蔡桓公的故事已老掉牙，却更能警醒我们应该时刻注意那些看似不痛不痒的危险。扁鹊见了几次蔡桓公，提醒他身体已有疾病潜藏，只要及早治疗，定有康复。蔡桓公却因身体的感觉不强烈，对此嗤之以鼻。等到最后发现体内果然有恶疾，而且正是当初那些小疾病发展起来的时候，再找扁鹊来治，已经找不到人了，蔡桓公只能一命呜呼，去了西天。

鬼谷子用这段话，为我们分析了圣贤应付危机的办法，便是在危机刚露出苗头之时，便将它掐灭，及时弥补，防微杜渐。这既适合于国，适用于家，对我们个人更有裨益。欲成大事者，需时刻居安思危，防范潜在危险，并抵巇成功，提前排除隐患，从而保证事情顺利。



三王之事，抵而得之 ——谁敢创新变革，谁就能占得上风

天下纷错，上无明主，公侯无道德，则小人谗贼，贤人不用，圣人鼠匿，贪利诈伪者作，君臣相惑，土崩瓦解，而相伐射，父子离散，乖乱反目，是谓“萌芽蠹罅”。圣人见萌芽蠹罅，则抵之以法。世可以治，则抵而塞之；不可治，则抵而得之；或抵如此，或抵如彼；或抵反之，或抵覆之。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。

天下大乱，朝无明君，公侯无德，小人就会谗害忠良，贤人不被重用，圣人被迫逃匿，贪利伪诈之徒兴风作浪，君臣相互猜疑，国家土崩瓦解，百姓互相杀伐，父子骨肉离散，这便是“萌芽蠹罅”。圣人见到萌芽蠹罅之后，便想办法制止挽救。若世道可治，就要设法堵治；若不可治，便设想推翻，使之获新生。总之要解决矛盾，就须采用不同方法，或这样，或那样，或弥补，或变革更新。五帝时代，均采用弥补之法；夏商周三王时代，则颠覆政权。诸侯时代以来，相互征伐，数不胜数。现今天下，谁善于抵蠹，敢于更新变革，谁就能占得上风。

人有三个层次。第一层，墨守成规，惧怕改变，抵触新生活的来临；第二层，面对变化，坦然看待，努力适应，达到新的境界；第三层，勇于求变，主动进取，自我选择未知但充满挑战的领域。

大部分人处在第一层，一小部分人达到了第二层，只有极小部分

达到了第三层。

鬼谷子的抵巇之术，从根本上讲是一种求变与创新的策略。他主张适时变革。发现问题，及时解决；若问题越来越大，则需勇于革新去旧，当变则变，重新整顿，迎来新生。

善变者赢，无论做人还是做事。做人，固守原则之时，变化交际之道，根据对方的变化，见招拆招，从容抵巇；做事，事不通则不变，内省自察，勇于变革，总是以最有活力的状态应对任何事情。

人和人之间能力上的差别并不大，成功者和失败者的区别，主要在于他们的思维方式不同。改变了你的思维方式，就会改变你的行为方式，继而改变你的生活方式。

贫穷和落后，总是源自于陈旧、封闭和落伍的观念，所以一个人的求变，总要从观念上更新开始。

历史上，求变者数不胜数，有很多经验教训可以记取。失败者，如王莽，夺权后托古改制，没有把准当时社会的命门，走得过急，结果将一切既成体制推翻，把盘子砸了一个稀巴烂。王莽确实敢于变革，但却走了抵巇的反面，不是纠正错误，而是成了对过去全盘否定，所以天下大乱，新朝只维持了十几年就寿终正寝。

成功者，如宋太祖，一个杯酒释兵权，再加上改革兵制，废除府兵制，建立了禁军，确立了文官政府的主导模式，建立了以文官为主压制武官的行政制度，大盘未动，只做部分的制度性修改，拉多打少，联合多数（文官）消除、分解少数人（武将）的权力，不动声色就将长期困扰中国的藩镇问题解决了。从此，中国进入了真正的文官政府阶段，加上科举制度的完善，也从根本意义上结束了中国社会的贵族世袭时代。

王莽和宋太祖面对烂摊子，都选择了求变。所不同的是，王莽全盘改变，好的坏的一律丢掉，宋太祖做选择性地修正，看准要害，一针见血，抵巇之道玩得炉火纯青。

人与人之间的交际亦如此。说服一个人，这个方法不行，就换一个，勇于纠正自己的错误，永远向着最正确的方向，选择最正确的方

法，见缝插针，终能有所收获。

某公司业务代表朱经理，去拜访一位重量级客户。第一天，吃了闭门羹。客户的秘书冷眼相对：“对不起，我们老板不在。”

“没关系，我可以等会，等他回来。”

“不用，老板说今天都不会在公司，请回吧！”

朱经理心知肚明，客户此时正在办公室，他刚才还听到对方说话的声音。门户不开，说明对方要么对自己公司不感兴趣，要么就是自己的拜访方式或时间有问题。他将整个过程回放一遍，发觉自己并没做错什么，首先，打电话预约了，说话得体，客户也很爽快地让他来，其次，根据他的调查，客户对他们公司的产品是有很大需求的，也不存在对产品不感兴趣的问题。

那么原因在哪里呢？朱经理回去之后，仔细分析有关对方公司的资料，发现这位客户在圈内是出了名的妻管严，因为当初公司成立时，他的岳父资助了很大的一笔钱，所以他的妻子说话的分量很重。而且，他的妻子对话剧很感兴趣，经常在外面表现出一副喜欢艺术的形象。当然她是否真的喜欢，就不得而知了。

朱经理顿时眼前一亮，有了主意。第二天，他托人搞了几张最近正演出的一部著名话剧的门票，又买了些礼品，然后登门拜访。巧合的是，客户的妻子正在家接待她的朋友，收到他送来的话剧门票，她十分高兴。

过了没几天，客户就给朱经理打来电话，主动邀他去公司面谈。朱经理赶到客户公司，这回秘书的脸是热的，笑脸相迎，请他去老板办公室。

《吕氏春秋·季春纪·先己》中的伊尹说：“用其新，去其陈。”《诗经·大雅·文王》曰：“周虽旧邦，其命维新。”什么是变？当变则变，取其优，择其新，去除旧的弊端，创造新的方略，才能时刻保持优势竞争力。

鬼谷子又说：“世可以治，则抵而塞之；不可治，则抵而得之。”不变则无路时，当必须变；若只采取小的变化，则仍然无效，那就只能实施大的变革，像王安石与张居正的变法，因为未触及陈旧的根本，只是采用了“抵而塞之”的小变之术，自然半途而废。何时小变，何时大变，这就需要我们有一双明亮慧眼，看清楚再行动。

能因能循，天地守神——做大事需因时而动

自天地之合离终始，必有𡵚隙，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；可以上合，可以检下。能因能循，为天地守神。

天地有离合以来，事事皆有𡵚罅，不可不察。要发现𡵚罅，就要用捭阖之道，能用此道者为圣人。圣人者，是可以挽救天下苍生的人。世无可抵，则能隐居起来以待时机；若抵𡵚的时机已到，则挺身而出，为人为国谋划；他们可以上说服君主，下治理百姓，既根据实际情况，又遵循客观规律，堪称天地的守护之神。

鬼谷子借圣人之名，讲出了抵𡵚之术的运用原则：“世无可抵，则深隐而待时，时有可抵，则为之谋。”做事不但看环境，看问题大小，还要看时机。因时而动，把握建功立业的大好时机。能弥补则尽量弥补，不能，则果断放弃，躲避危险。所谓明哲保身，是因时机不合，即使努力也于事无补，才采取的无奈之举。

战国时代，法家掀起的变法大潮，把准了时势，才最终在当时大

获成功，因为他们的努力，经过后世儒家的一些调和，在中国确立了儒法合流、外儒内法的治国策略。

秦国孝公求贤，卫鞅敏感地意识到，当前是变革的大好机会，谁变，谁就能掌握七国竞争的主动，强国强军，打破天下的平衡。于是，卫鞅果断投奔明主，君臣二人联手合作，做了一番大事业，使秦变成虎狼之师，为后来统一中原打下了百年根基。

但卫鞅的不智在于，事已完成，功业已立，形势逐渐对他不利。作为变法的主持者，在变法成功后，他个人已成为秦国之法公正实行的最大阻碍，何况变法之时得罪的那些世族遗老，正伺机找他报复。此时，他却没有适时隐居，退出权力中心，依然贪恋手中的权力和二十年来的无上荣耀，被人抓住机会诬告谋反，新国君正愁没借口除掉他呢，于是立刻下令把他逮捕。卫鞅被逼无奈，只好跑到封地举兵造反，结果兵败被杀，死后被五牛分尸，又成了不知时宜的反面典型。

所以鬼谷子告诉我们，战乱之世，莫轻易出来，一定要选择明主。太平之世，做番作为之后，一定要懂得适时而退。如果遇不到明主，则宁愿隐居，也不要出来冒险，这是非常高明的保身之地。

落井下石也要看时机，如鬼谷子所言：“隐而待时。”对方强的时候，不要轻易站到他的对立面，该忍则忍。时机一到，就可因时而动，不要犹豫。

《三国演义》中，刘备恨死了吕布，但忌其勇力惊人，三英战吕布尚且不胜，真是急得没办法，不敢轻言对战。所以刘备一直忍。吕布来投靠，也成了客大欺店，自己忍气吞声。不过，他隐而待时，也终于等到了机会。曹操率大军征徐州，吕布兵败，退入下邳城坚守。两个月后，吕布在睡觉时被手下人捆了送给曹操。

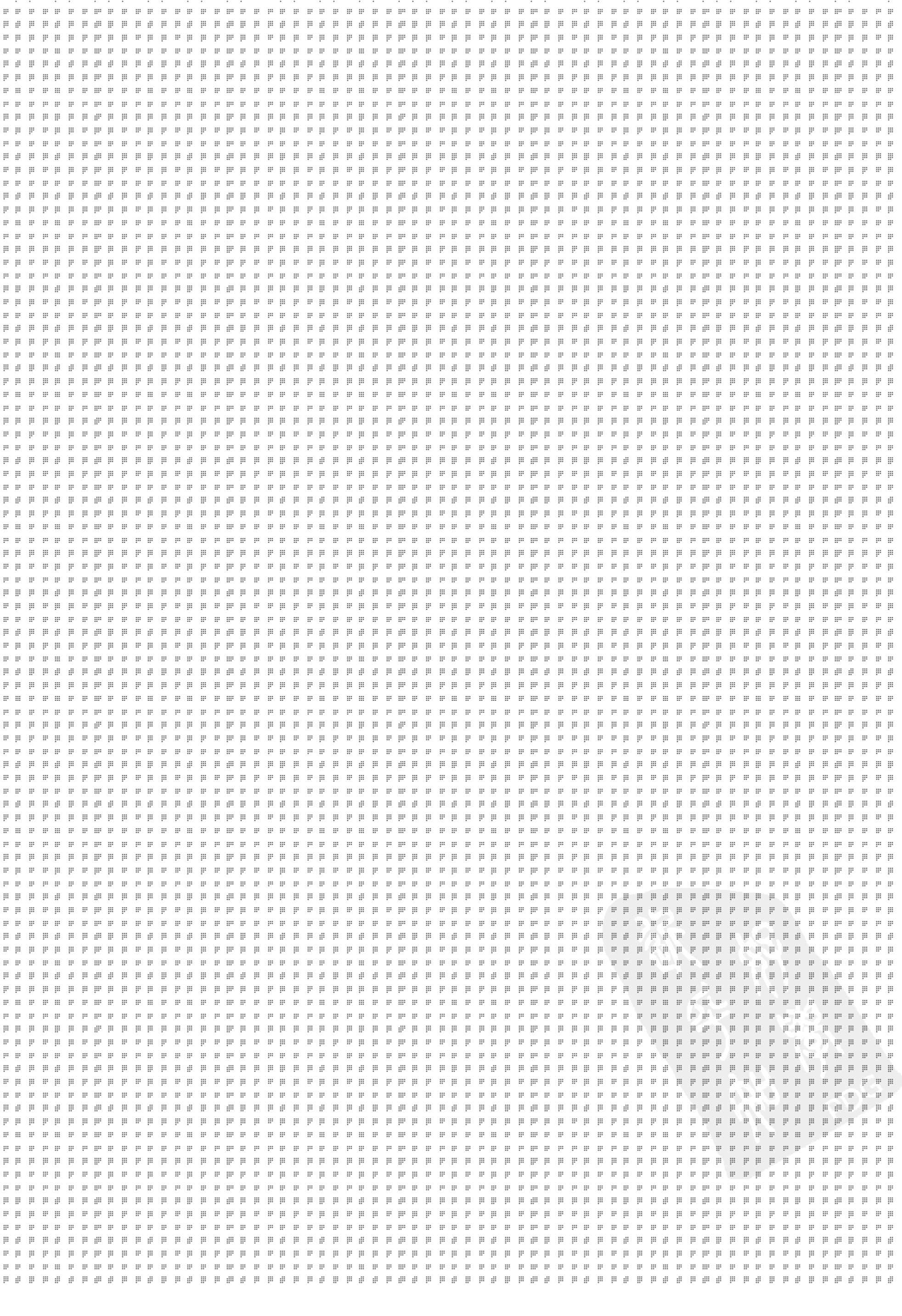
在白门楼上，曹操准备处置吕布及其随从。当曹操下楼时，吕布对刘备说：“公为座上客，布为阶下囚，何不发一言而相救呢？”刘备赶紧说我一定救你。不一会曹操上来了，吕布表示自己愿意投降，替曹操打天下。曹操就问刘备：“你觉得怎么样？”

刘备却回答：“公不见丁建阳、董卓之事乎？”言下之意，这家伙已经背叛过丁建阳、董卓两人了，你曹操想成为第三个吗？于是曹操心领神会，下令缢死吕布，割下脑袋示众。一代名将，就这么死在刘备的一句话下。

可以说刘备是借刀杀人，但根本上，刘备运用的却是鬼谷子的隐而待时之道。平时让吕布欺负惯了，不敢还击，现在曹操把他逮住了，那还等什么？赶紧落井下石，置他于死地，除去心头大患。

鬼谷子说，一个人只要懂得了因时而动，就“可以上合，可以检下。能因能循，为天地守神”。不管做什么事，说什么话，机会都是最重要的。一句相同之语，一件相同之事，在不同的时机说出来，做出来，效果就可能天差地别。





我不是教你玩那阴的

第六章 看人下菜单 ——大人物是这样炼成的①



与智者谈话，要以渊博为原则，与拙者说话，要以强辩为原则；与善辩的人谈话，要以简要为原则；与高贵的人谈话，要以鼓吹气势为原则；与富人谈话，要以高雅潇洒为原则；与穷人谈话，要以利害为原则；与卑贱者谈话，要以谦恭为原则；与勇敢的人谈话，要以果敢为原则；与上进者谈话，要以锐意进取为原则，这些都是与人谈话的原则。

博而于智，决而于勇——说话要注意语气

佞言者，谄而于忠；谀言者，博而于智；平言者，决而于勇；威言者，权而于信；静言者，反而于胜。先意承欲者，谄也；繁种文辞者，博也；策选进谋者，权也。纵舍不疑者，决也；先分不足以窒非者，反也。

说着一些奸佞之话的人，会因为语气谄媚而显得忠诚。说着奉承话的人，会因吹捧对方而显得有智慧。说着一些平实之话的人，由于果决而显得勇敢。说着忧愁话的人，由于手握实权，而显得有信用。而说稳重话的人，却由于敢于反抗而胜利。用华美的词藻来鼓吹欲望者，就是谄媚。用夸大与吹嘘来进献谋略，博取上司欢心的人，就是揽权者。前后进退而不犹疑者，就是果决的人。自己不对而又指责他人过错的则与此相反。

无论是演讲、写信、谈判、交流、布置工作、批评等等，都需要根据对象的不同，采取特定的最合适的语气。即便是在叙述同一件事情的时候，我们也根据气氛和时机的异同，控制好自己说话的语气，以争取

最好的效果。因为语言代表人的内心，语音和语气，会反映出说话人的态度和心中潜藏的思想，一个善于把握别人内心的人，他们很容易从你说话语气中判断出你的真实意图。

在这里，鬼谷子阐述了游说之道需要在语气方面注意的问题。他认为，跟人说话一定要注意语气，看不同的对象，选择不同的语气。对上司、同事、下属，语气不一样，产生的效果也不同。

我们都知道，要债是非常难的一件事，欠债的是爷，要债的是孙子。所以，现在有不少催债公司，专门替人做这项工作。

某公司的催债员小许，做这行已经四五年了，积累了丰富的经验，同时，他也因为工作的难度太高，渐渐变得有些不耐烦。有一次，他在欠债的人面前说话语气稍重，没控制好情绪，不但没要回钱来，这个欠债的人还因害怕半夜跑掉了。为什么会跑掉？因为小许对欠债人说“你得考虑一下不还钱的后果”这句话时，语气明显透着威胁，对方一听吓坏了，以为要砍手剁脚什么的，因此举家逃跑，能还的钱也不敢还了，毕竟他欠债已经好几年。小许的语气让他觉得，即便还上这笔钱，自己也可能没有好下场。

另一位催债员小康，表现得就很得体，他总能用体贴近人的语气征服对方，催债的成功率就高。比如面对同样的几年不还钱的人，还有那些耍无赖的人，他总是和和气气，笑意吟然，即便是威胁的话语，以他的语气说出来，对方听着也确实是在为自己着想。

有一次，公司把一个欠债不还的死硬分子交给他，让他去要。小康一看，好家伙，这位老兄欠了三十万，已经超过八年不还，偏偏手下还有一家生意不错的公司，有钱就是不还，债主是他的朋友，当初也没写借条，催要多次，无果而返，只能委托他们给解决。

小康见到这位公司老板，对方表现得高傲无比，满不在乎的样子，提起这笔钱，就岔开话题，顾左右而言他，后来还反过来威胁小康：“你能把我怎么着？”

小康笑着说：“我不能把你怎么着，但你想过你的这位朋友吗？”

你不缺这笔钱，但如果不还，会有什么后果呢？”

那人眼睛一瞪：“什么后果？不就是少了一个朋友嘛，我不缺他一个。”

小康摇摇头，叹气道：“你只想到其一，却想不到其二，只能走一步看一步，所以我觉得，你太不明智了。你只知道大不了不要他这个朋友，可他拿不回这笔钱，把这件事在外面跟别人一说，一传十，十传百，百传千，对你的名声和形象会是什么影响？你现在开着公司，将来说不定哪天就需要银行的融资支持，到时，银行在做信用调查时，会不会把这件事考虑进去呢？为了三十万，却断掉了三百万乃至三千万的财路啊！”

这番话说完，那人沉吟半晌，说：“其实我不是不想还他，就是想治治他那副脾气，每次向我要钱，都横眉瞪眼的，看了心烦。今天听你一说，我决定了，不跟他较劲了，还钱！”

有些事，正因为说话的语气不对，才陷入了无法破解的僵局。

再看另一个故事，有一个美丽加气质型女孩去相亲，男孩早就看过她的资料，对她的第一印象很不错。在约定的茶楼，他们开始谈得很好，男孩很满意，但涉及实际问题时，女孩问男方有没有车，有没有房，男孩笑了笑，摊开双手说：“暂时还没有，不过我们可以共同奋斗，相信这些东西不久就会有的。”女孩听了，口气立刻有些变冷，低声道：“哦，没车没房……”虽然她没多说什么，但语气，已经把她的不屑和势利告诉了男孩。

尽管她长得漂亮，学历高，工作单位也不错，但男孩还是改变了决定，认为她不适合！事后女孩才知道，男孩是故意说没有，其实他的条件相当不错，自己有一家开办不久的公司，有车也有房，是典型的创业型潜力股男人。

当然，我们不可能像电视主持人一样讲起话来清晰动人，但我们至少可以培养自己，学说一种悦耳的语言，拥有一种温和舒适的语气。

除了语气要注意之外，还要注意你所使用的字眼，千万不能让

人觉得枯燥无味。所以，风趣幽默非常重要，一个懂得适时调动谈话气氛的人，他总能在交际场上吸引到最多的目光和关注。

繁言不乱，翱翔不迷——“口”是人的“政府机关”

故口者，机关也；所以关闭情意也。耳目者，心之佐助也；所以窥间见奸邪。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，观要得理。

“口”就是人的“政府机关”。用它来封锁、宣传信息。耳与目，就是心的辅助器官，用它来侦察奸邪。所以说，只要（口、耳、目）三者相互呼应，我们就能成功。一般说来，虽有繁琐的语言却并不纷乱，虽有翱翔之物却并不迷惑人，虽有面临局势的变化并不危险，要做到这一点，就要求我们在观物时掌握要害。

一只小鸟正在飞往南方过冬的途中。天气太冷，小鸟冻僵了，从天上掉下来，跌在一大片农田里。它躺在田里的时候，一只母牛走了过来，而且拉了一泡屎在它身上。冻僵的小鸟躺在牛屎堆里，牛粪真是太温暖了。牛粪让它慢慢缓过劲儿来了！它躺在那儿，又暖和又开心，不久就开始高兴地唱起歌来了。一只路过的猫听到了小鸟的歌声，走过来探个究竟。顺着声音，猫发现了躲在牛粪中的小鸟，非常敏捷地将它刨了出来，并将它给吃了！

所以，出来混一定要记住：不是每个在你身上拉屎的都是你的敌人，不是每个把你从屎堆中拉出来的都是你的朋友！

鬼谷子认为，目视、耳听、心思，这是观察分析的三种手段，需要同时运用。看到的，听到的，想到的，三者结合起来，辩证判断，察觉真相，然后做出最佳行动。孔子说：博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。其中就包括对事情进行细致分析的道理。

你应该知道，有时我们看到的和听到的都未必可靠，必须综合所有的信息，冷静判断，从而接近事情的真相。如果这只鸟闭上嘴巴，小心谨慎地等一会，用耳朵听听外面的动静，或许就能听到猫的脚步声，躲过这场灭顶之灾。

它相信了眼睛，却没利用耳朵，以至于做不到“窥间见奸邪”，嘴巴不结实，高兴就唱歌，轻易暴露位置，没有做到“关闭情意”，是这场悲剧的主要原因。

陈永是个典型的山东人，喜欢呼朋唤友，一起吃饭喝酒。这种豪爽的性格使他朋友众多，也让身为记者的他总有数不清的消息源。不料，近来他发现自己的许多选题还没有提出来，就已经被另一家报纸抢了先，致使自己的“好点子”无用武之地。

问题出在哪里？陈永检讨自己的言行才发现，最近自己交的一帮朋友里正好有其他媒体的编辑，自己在吃饭、喝酒时不经意说出来的想法，正好被人听到，然后拿走，迅速抢在自己的前头，而这也只能怪自己不小心。

陈永该怪谁呢？他只能责备自己的失察失智。从另一个方面讲，对方是值得学习的，因为他善于抓取信息，别人不经意间透露的东西，就成了他抢功的工具，耳听八方，观察能力让人佩服。而且，短时间内可以把刚捕获到的信息加工成完整的文章，抢在前面发布出来，他的分析能力也让人惊赞。

对于我们来说，在管好自己“嘴巴”的同时，需要学习这种“耳听八方”的敏锐，在生活 and 工作中注意观察，口、耳、心三者并用，为人处世就能事事占先，表现出高超的审时度势的能力！

口可以食，不可以言——说错话比做错事更可怕

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。物有不通者，故不事也。古人有言曰：“口可以食，不可以言”者，有讳忌也。众口铄金，言有曲故也。

没有眼睛的人，没有必要拿五色给他们看；没有耳朵的人，没必要让他们听五音；所以不可以去的地方，不必让他们去，不可以来的人，也没有必要接受他们。有些行不通的事，就不要办。古人有言，说：“嘴可以吃饭，不可以说话。”说的是讲话是有忌讳的。警惕人言可畏，那是可以把事实歪曲的。

小孩子经常玩一种“传话”游戏：由第1个人说出一句话，然后第2个、第3个……第N个，很多人把这句话传下去。当拿第一句话跟最后一句话来比较时，就发现它们要表达的意思已经天差地别。

一条信息被传播周转1次，它的样子就会发生一次改变。你能想象谣言被重复和周转10次以后，会是什么样子？如果你加入这个传播者的行列，就等于在参与一场危险的游戏，当谣言最后被戳穿的时候，就是你付出代价之时。

鬼谷子说：“口可以食，不可以言。”嘴巴吃饭可以，但说话要小心。这是古人的经典忠告，对我们现代人仍然意义重大。

有时，话说错比做错事的后果更可怕。事情做得不对，还有弥补的机会；话说错了，却会失去一位朋友甚至一次重要的合作。任何一

个人，都应努力成为利益的中心，而不是话题的中心。

当一个人被闲言碎语所包围时，就相当于一艘小船置于海上巨浪之间，一具肉体凡胎被推向了火山口。“众口铄金”，大家的嘴巴一起使劲，即便是金子，又能抵挡多长时间？“众口铄金，言有曲故”八个字，道出了人言可畏的现实。鬼谷子强调，无论在哪个场合，我们说话都须谨防忌语和谣言，不要随便讲不适合的话，也不要让自己成为谣言的中心，否则后果严重。

上海某知名公司，小北和同事小刘、小郭三个人共进午餐，相谈甚欢，最后开始聊到一些公司的八卦传闻。小刘说：“告诉你们一个消息，我听说公司要从上海搬到香港。”“为什么？”小北和小郭很惊讶，公司搬家可不是小事情，他们忙追问。小刘神秘兮兮地压低声音：“你们可别传出去呀！据说我们公司在证券市场搞投机行为，有关部门要来调查，所以老板才要撤离内地！”

吃完饭回到公司，小北越想越心焦，自己是本地人，去年刚大学毕业，连房子还没买，他可不想跟着公司去香港。下午工作时，他就把这个消息告诉了部门的业务员小李，小李也是非常吃惊，嘴巴好长时间合不上，然后匆匆忙忙出去跑业务了。下午还没过半，经理就来将小刘叫到办公室，冷冷地问他：“公司被有关部门调查，要搬到香港去？这些谣言从哪里来的，谁编的？你的工作就是传播这种小道消息吗？”

小刘顿时慌了，急忙解释。经理摇摇头说：“现在整个部门的人都知道，闹得人心惶惶，你让我怎么办？你去收拾一下自己的东西，明天不要来上班了。”小刘做梦也不会想到，自己只是多了一下嘴，就失去了这份非常优越的工作！

君子有所为，有所不为。聪明人的嘴巴也一样，有所言，有所不言。但偏偏就有些人非常“热心”，喜欢捕风捉影，说些无根据的话，传来传去，就成了一把伤人的刀。一些人说话之前从来不经过仔细考

虑，总是想到什么就说什么，这样很容易给别人造成无心的伤害，从而让自己跳进海上巨浪，扔进喷发的火山口。

比如，你与办公室的一个同事关系很好，而对另外一个同事有意见，于是，你就口无遮拦地，在与你关系好的同事面前，极尽所能地说另外一个同事的诸多不是，肆无忌惮地搬弄口舌。

你会说：“哎，他太能巴结领导了，看他那副哈巴狗的样子，我就感到恶心。”或者说：“如果不是胡经理，他早被公司开除了，一点能力没有，就知道混日子。”“我从没见过这样的吝啬鬼，来公司四五年了，天天蹭别人的饭吃，自己从不买单……”

办公室就这么几个人，说不定哪天，你的话就传到与你关系不好的同事那里。想想他会对你怎么样呢？毫无疑问，他会采取同样的方式报复你，如果他有点背景，还会暗地里排挤你，总归你的日子不会好过。

当我们面对这样的人时，不管他是无心的还是有心的，你最好让他住嘴。如果他继续唠叨个不停，转身走开，躲得远远的，是你最好的选择。

以下几点，或许是你应该注意的：

一、不要在背后对别人的个人状况或者家事乱加评论，即使这些都是真的。

二、不要为了鸡毛蒜皮的小事和别人争辩，极尽冷嘲热讽之能事，无所顾忌地恶语相向，这些不但会伤害你们之间的感情，留下隐患，而且还有损你的自身形象。

三、没有得到对方的同意，不要向外人透露他的真实年龄或收入状况。对女人来说，年龄一般都是秘密，而对于男人来说，收入则是一种秘密。这些都不愿被人提及，你逢人就把他的这些隐私给透露出去了，时间久了，谁还会和你打交道？

人与人之间的交谈是非常需要技巧的，什么样的话能说，什么样的不能说，你必须在意，因为这是最基本的准则。如果在这上面把不住门，不要说谈事了，你话一出口就伤人，时间一长恶名远扬。

言其有利，从其所长——扬长避短才能趋利避害

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，而谈者知用其所用也。

人之常情，只要自己说出话，就希望有人听，只要办事情就希望能成功。所以一个聪明人不用自己的短处而用愚者的长处。不用自己的笨处而用愚人的擅长，这样就使自己永远不会陷于窘迫。说到有利的一面，就要发挥其长处，说到有害的一面，就要避其短处。因而，甲虫防卫，是用其坚硬的甲壳。而毒虫行动，一定用那有毒的螫子。连禽兽都知道用自己的长处，何况进谏的人，更应该懂得其中的游说术了。

世间本无绝对的智者和愚者，每个人都有自己的特长和短处，人人都有优点和弱点，也都有自己生存的法宝，智者在能力上，在思考方面，也会有笨拙处和短处。愚者也会有其精巧处和长处。只要善加利用，弥补弱项，扩大强项，都能达到自己特定的目的。

森林里住着各种各样的小动物，为了和人类一样聪明，动物们开办了一所学校。开学典礼的第一天，来了许多动物，有小鸟、小鸡、小鸭，小山羊、还有小兔、小松鼠。学校为它们一共开设了5门课程，有唱歌、跳舞、跑步、爬山和游泳。

当山羊老师宣布，今天上跑步课时，小兔子兴奋地一下从体育场

跑了一个来回，并骄傲自豪地说：我能做好我天生就喜欢做的事！而再看看其他小动物，有噘着嘴的，有耷拉着脸的……第二天一大早，小兔子蹦蹦跳跳又来到学校。老师宣布，今天上游泳课，小鸭兴奋地一下跳进水里。天生恐水，祖上又从来没人能游泳的小兔傻了眼，不但是小兔子，其他小动物更没了招。

接下来，第三天是歌唱课，第四天是爬山课……以后发生的情况，便可以猜到了，学校里每一天的课程，小动物们总有喜欢的和不喜欢的。

这则寓言诠释了一个通俗的哲理，那就是“不能让猪去唱歌，让兔子学游泳”。要成功，小兔子就应跑步，小鸭子就该游泳，小松鼠就得爬树。每个人想要展现自己的优势，就千万不要拿自己不擅长的一面去和别人擅长的一面比，这样你只会一事无成，平庸一生。

鬼谷子认为，扬长避短、取长补短非常重要。在对计谋的运用中，我们可以借用别人的精巧之处，来为自己的目标服务。如果你能做到这些，便会无往而不胜。

古代成功的政治家、野心家，无不千方百计借用民力，借助别人之力来夺取江山。因为他们深知，利益之争乃术，民心之争乃道，欲行大道，必争民心。能够借助民心者，是最大的扬长避短，取长补短。

比如说刘邦，他虽读书不多，甚至堪称街头流氓出身，但在具体行事方面，却是对鬼谷子的谋略体现最为深刻的一位古代帝王。他自己不会领兵打仗，却能重用一些军事天才，取他们之“长”，补自己之“短”。在跟项羽的争夺中，他又能巧妙地利用民心，将滥杀无度的项羽在道德上进行矮化，可谓是擅于取长补短的典范式人物。

诸葛亮天天练武，恐怕也只能给关云长提鞋；爱迪生天天画蛋，他也成不了达芬奇，让姚明苦熬苦学几十年的数学，也许只能成为庸才一个。

懦夫可以派去站岗放哨，用的是他贪生怕死，一有动静就会逃回

来报信的才能，而勇猛者过于恋战，反倒会贻误军机。

“人人是庸才，人人又是天才”。能做到扬长避短，才有资本趋利避害。长处可以带来利，短处只会有害。所以鬼谷子说：“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。”辩论、交谈和做事，我们都需要扬长避短，如何来做，就是扬自己之长，借别人之长，避自己之短，打击别人之短。深刻体悟这段话，我们就能明白今后为人处事的要点。

精则用之，利则行之——情绪外露是怯懦和幼稚的表现

辞言有五：曰病、曰怨、曰忧、曰怒、曰喜。病者，感衰气而不神也。怨者，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。

在外交辞令中有五种情况：一是病态之言；二是幽怨之言；三是忧郁之言；四是愤怒之言；五是喜悦之言。一般地说来，病态之言是神气衰弱，说话没精神。幽怨之言是伤心痛苦，没有主见，忧郁之言是心情郁结，不能畅言，愤怒之言是轻举妄动，不能控制自己的话。所谓喜悦之言是说话自由散漫，没有重点。以上这五种外交辞令，需要才可使用，有利才可付之实行。

不管在什么场合，做什么事情，与什么人打交道，我们都要控制自己的情绪，做到喜怒不形于色，镇定自若。像病态、幽怨、忧郁、愤怒以及喜悦之语，严格控制，不轻易表露。因为情绪外露，往往是

怯懦和幼稚的体现，容易让人猜到自己的内心，抓住自己的弱点，所以这是大忌。

华尔街某个投资公司的老板迈克·希丁曾说：“愤怒只是自卑和胆怯的体现，所以不管发生什么事，哪怕下一秒我就会丢掉所有的财产，变成穷光蛋，我的表情也不会发生任何变化。”

金融危机中，希丁的公司损失了几乎超过90%的资产，全体员工都沉浸在倒闭的恐惧中，他的助手忐忑不安地推开办公室，准备听取他关于下一阶段的工作指令。让这位助手感到惊讶的是，老板正提了一桶水，兴致盎然地擦着办公室的桌子，一边擦还一边哼着歌曲。

“老板，您在做什么？”

“啊，菲利普，我在让我的桌子变得更光滑闪亮。”

“可是，股票的事情您听说了吗？我们公司损失了足有10亿美元。”

“这又有什么呢？”迈克·希丁耸耸肩，笑了笑，说：“如果非要我表示一下愤怒或者生气，你们才能安心工作，那我不得不说，我的公司真是活该倒闭，因为它的成员是这么胆小。”

听完老板这番话，这位助手深信，公司一定会转危为安，因为它有一位如此优秀的老板，并不比巴菲特或者比尔·盖茨等任何一个传奇人物逊色。果然，该公司抓住金融危机股价下跌的机会，在接下来的日子频繁出击抄底，当股市回暖之后，公司的资产不但没有缩水，反而暴涨了280%。

迈克·希丁的冷静帮助他度过了难关，如果当初他轻易展示自己的绝望和无助，公司一定会随他的情绪深深地陷在泥潭中苦苦挣扎，绝对不会有随后果断出击、逆市而上的大手笔。

钢铁大王卡内基说：“学会控制情绪是我们成功和快乐的要诀。”其实何止如此，控制情绪还是我们冷静分析任何一个问题的前提条件，包括看清事实的真相、对手隐藏的面孔以及辨别谁是朋友谁是敌人。

有一则关于佛陀的故事，说的是在一次旅途中，佛陀碰到了一个人

不喜欢他的人。连续有好多天，在很长的一段路上，那人用尽各种方法诬蔑、诋毁、折磨他。

在路的转弯处，佛陀问那人：“假如有人送你一份礼物，可是你拒绝接受，这时，这份礼物应该属于谁呢？”

那人答：“这还不简单，当然属于送礼的那个人。”

佛陀笑道：“没错，若我不接受你的谩骂，那你不就是在骂自己了吗？”

那人听了，只好摸摸鼻子走了。

“怨者，肠绝而无主也。忧者，闭塞而不泄也。怒者，妄动而不治。”埋怨、忧虑和愤怒，它们会带来什么呢？鬼谷子给了我们答案：肠绝而无主，闭塞而不泄，妄动而不治。既然这样的情绪没什么好处，为何还要任着性子来，轻易将它们写在脸上？要知道，喜怒形于色，只会让人觉得你太浅薄，什么事都沉不住气。

所以，当你读完这一节就会懂得，为什么大人物不会随便改变自己的脸色？他站在那里，对方在心里已经敬畏三分了。无论别人如何咒骂、嘲讽、冷淡，他们都能默默忍受，连眉头都不皱一下，这种心理素质是非常强大的。

如果你修炼到了这种境界，即使你现在身为员工，上司也一定会提拔你；即使你与自己的敌人狭路相逢，敌人也不敢轻举妄动，因为他猜不透你到底在想什么。



与智者言，与拙者言——说话要看人下菜单

故与智者言，依于博；与拙者言，依于辨；与辨者言，依于要；与贵者言，依于势；与富者言，依于高；与贫者言，依于利；与贱者言，依于谦；与勇者言，依于敢；与过者言，依于锐。此其术也，而人常反之。是故与智者言，将以此明之；与不智者言，将以此教之；而甚难为也。故言多类，事多变。故终日言，不失其类，而事不乱；终日变，而不失其主。故智贵不妄。听贵聪，智贵明，辞贵奇。

与智者谈话，就要以渊博为原则，与拙者说话，要以强辩为原则；与善辩的人谈话，要以简要为原则；与高贵的人谈话，要以鼓吹气势为原则；与富人谈话，要以高雅潇洒为原则；与穷人谈话，要以利害为原则；与卑贱者谈话，要以谦恭为原则；与勇敢的人谈话，要以果敢为原则；与上进者谈话，要以锐意进取为原则，这些都是与人谈话的原则。然而不少人却常常背道而驰。所以，与聪明人谈话时，就要让他明了这些方法，与笨人谈话时，就要把这些方法教给他。然而事实上很难做到。所以谈话有各种方法，所论事情会不断变化。

（掌握这些）终日谈论，也不会把事情搞乱。事情不断变化，也不会失其原则。故就智者而言，重要的是要任何时候都做到不乱不虚，听话善辨真伪，聪颖则善断是非，出言要变化莫测。

从人性需求来看，想和某人搞好关系，我们需要投其所好，避其所厌。这就是上面讲到的，与商人谈利，与官员谈权，与女人谈衣

服，与男人谈女人。此即“见人说人话，见鬼说鬼话”。总说对方愿意听的，你就受欢迎，否则你很难进入对方的核心交际圈。

为此，鬼谷子精辟地总结出各种各样的人际交谈方法：“与智者言依于博，与博者言依于辩，与辩者言依于事，与贵者言依于势，与富者言依于豪，与贫者言依于利，与战者言依于谦，与能者言依于敢，与愚者言依于锐。”对不同类型的人，说不同的话，用不同的方式，找不同的介入点（话题）。对于对方的生活背景，思维方式，文化习惯，甚至生活阅历，都要做到详细的了解，这样对自己采取什么样的言说方式，就更加有利了。

当我们决定和某人深入交往时，核心原则便是鬼谷子上述的这段话。此原则的基本手法是看人下菜单，运用起来又有很多灵活的变体，但大体都离不开“探究对方内心需求”的揣摩之术。

老赵是某市作协一贫如洗的作家，有一天，朋友为他介绍了几位市府的官员，牵线搭桥，希望他能多结交一些朋友，看有没有发财的机会。老赵喜冲冲地去了，在酒桌上，他大谈腐败问题，前天抓了谁，昨天毙了谁，痛骂“无耻的腐败分子”，还问这些高官有何感想。

对方面不改色心不跳，一边听一边点头：“老赵你说得太对了，太对了！”

老赵听了很高兴，结果酒场一散，朋友很不高兴地对他说：“你胡说八道什么啊，我给你递眼色你也不理，哎，以后我不给你介绍朋友了。”

就像他的朋友所言，那几位官员日后再也主动联络过老赵。这就是说话不看对象的后果，他讲的固然很对，但在那几个市府高官听来，内心却一定很不是滋味，抓腐败分子……说谁呢？换你也一定不爽，所以，说话要分清对象，看人下菜单，是必须做到的。

从能力方面看，如果他人的本事大，就要谈大事；反之，如果他人缺乏能量，就要谈小事。这叫话题对口，你跟清洁工谈国家大事，他未

必瞧得起你；你跟公司老板谈邻里纠纷，谁家娶媳妇了，谁家生孩子了，他看你一定像唠叨的女人婆，又怎么会让你承担重任？

老周做了点生意，在旅游区摆了一个小摊。有一天，一个女人到他的摊上买拖鞋。女人问：“你的拖鞋多少钱一双？”老周压低声音，报了个最低价。女人反复看着拖鞋，自言自语：“这鞋质量也不差啊，怎么比他们便宜这么多？”

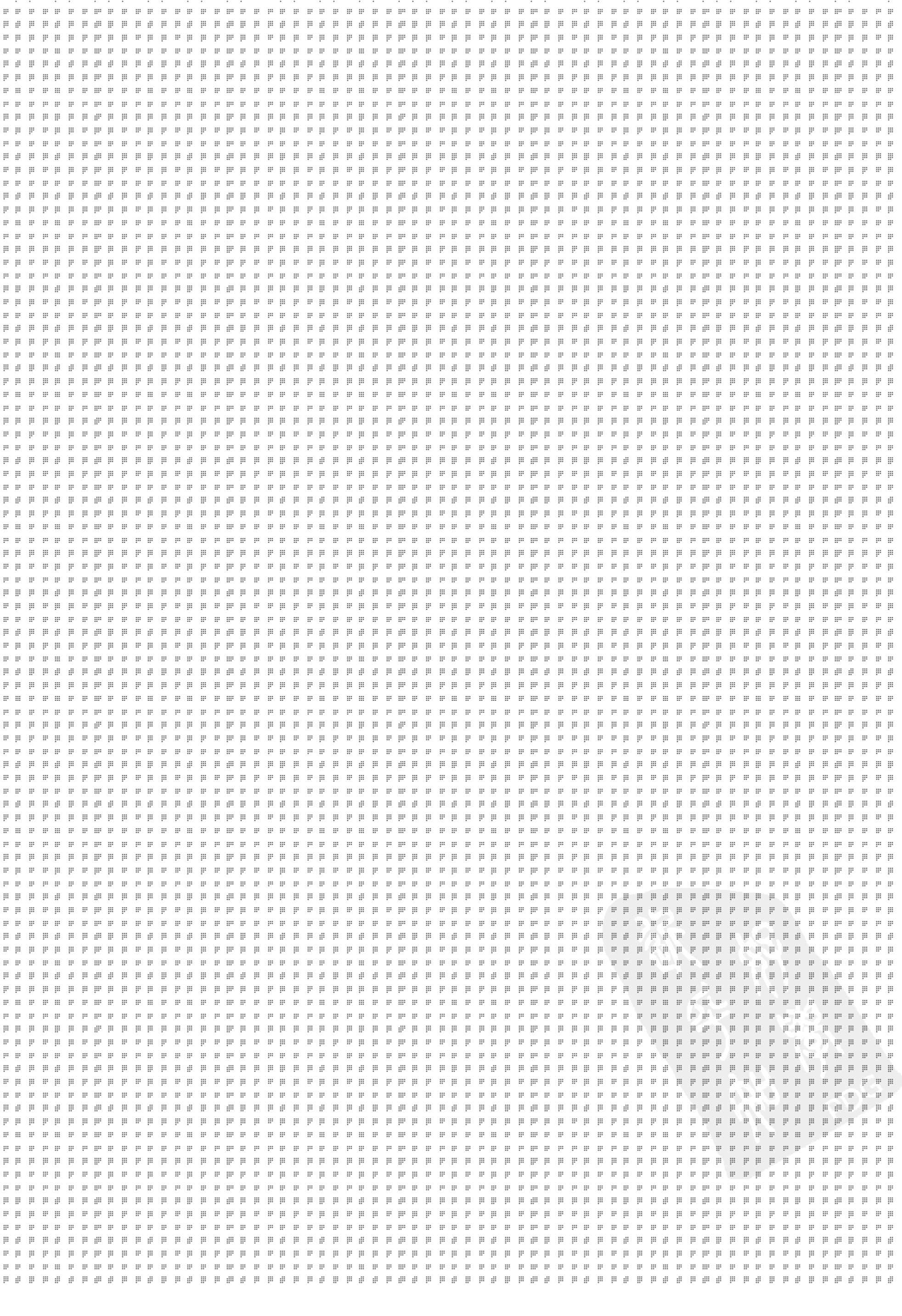
他很厚道地笑笑，说了很多便宜的理由。两人话语投机，女人买了三双拖鞋。又指着一个披肩问：“这件多少钱？”老周说：“这件披肩设计和质量都不错，价格贵一点，70元。”此时，女人已经很信任老周了，忙说：“贵有贵的道理啊！”她选了一条米黄色的披肩，把70元交给老周，高兴地走了。

朋友问他：“你这个奸商，拖鞋平时卖15块，今天却卖了8块；披肩平时卖35元，今天却卖了70元，到底是什么道理？”

老周笑道：“我看她一路过来，在各个摊位上看的是都是披肩。所以，披肩可以卖贵点，但是拖鞋一定得便宜。”

这个故事向我们表明，从具体的事情来讲，比如做买卖，看人下菜单就更重要。客户有很多种，分析客户的类型，拿出具体的策略，是成功的保证。没有任何一种商业手法是适用于任何一个人的，必须量体裁衣，灵活机动。





我不是教你玩那阴的

第七章 人脉决定命脉 ——大人物是这样炼成的②



关于人脉合作，鬼谷子这样总结：凡立场相同而又互相亲密，大家都可成功；凡是欲望相同而关系疏远的，事后只能有部分人得利；凡是恶习相同而关系又密切的，必然一同受害；凡是恶习相同而关系疏远的，一定是部分人先受到损害。

公不如私，私不如结——人脉决定成败

计谋之用，公不如私，私不如结；结比而无隙者也。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，其言身者危。

至于计谋的运用，公开不如保密，保密不如结党，结成的党内是没有裂痕的。正规策略不如奇策，奇策实行起来可以无往不胜。所以向人君进行游说时，必须与他谈论奇策。同样道理，向人臣进行游说时，必须与他谈论私情。虽然是自己人，却说有利于外人的话，就要被疏远。如果是外人，却知道内情太多，就要有危险。

人不能没有盟友，一个人打天下是不现实的，也注定是个悲剧，历史上有多少孤胆英雄死无葬身之地，所以人们总结出了一个经典真理：多个朋友多条路。

鬼谷子也强调朋友的重要。他警告说：“其身外，其言身者危。”明明是自己人，却跟你见外时，你就危险了，因为对方正跟你离心离德，心不往一块使了，就意味着利益有了分歧，朋友关系要宣布解

散，从此分道扬镳，各走己途，别指望他来帮你。

所以我们要知道，一个团队之所以强大，是因为内部的团结。团队之间的竞争，需要做到的第一步工作，不是针对对手，而是针对自己：先把内部关系搞好，盟友之间要团结无隙。

后院一起火，那是最大的麻烦。就像一个国家，总是亡在内部，而不是亡于外敌入侵。比如明朝，若无李自成起义，关外的后金也没有机会成势，正因明军主力在关外后金与关内起义军之间来回奔波，疲于奔命，使得两边都慢慢坐大，最终成势，结果就是李自成进了北京城，崇祯皇帝上了吊，然后让后金拣了个现成。

明朝当时没人看到这个危险局面吗？当然有，曾有一个叫颜继祖的总兵给皇帝上书，用了这么一段话：“逆奴非我族类，流寇本吾赤子。”显然，颜继祖就看到了这个严重问题，外患固然吓人，但内部的不团结却是根本，所以他主张转变策略，对起义军，要安抚，搞好关系，最好收编，解决内部矛盾，朝廷和赤子团结起来，一致对外。

当然，颜继祖的想法是好的，崇祯皇帝一度也想这么干，但李自成那边却不太配合。毕竟，人人都想当皇帝，现在他成势了，有这么一个机会，当然想试试，赌一把。内部杀个天昏地暗的结果，就是开头我们说的，明朝完了，李自成也完了，内部分崩离析，天下大乱，反让关外的后金坐收渔翁之利。

这是血淋淋的历史教训，内部不睦，事事不成，反有倾巢之危。国家，公司如此，我们再联系到家庭，“后院起火”说的便是老婆，丈夫在外面拼死拼活地赚钱，如果老婆不替他好好保存，反而悄悄地“花钱如流水”，这个家想败光是很容易的。几个人一起做点事，最怕不是事情多困难，而是因为利益分配问题，内部出了内奸，把情报往外一卖，大家一起玩完，事情肯定做不成。

所以，一个人让最亲近的人背叛，是最失败最痛苦的事。凡是聪明人，做事之前，都会先把后院稳定好，将盟友团结好，并去破坏对方的阵营，挑拨离间，让对方阵脚自乱。鬼谷子说，保密不如结党。一旦结成了利益朋党，互相谁也离不开谁，关系就好处了，但如果在

利益方面出了问题，或被人收买，或因分配不公而闹情绪，或因策略问题产生争执，朋党就有变成仇党的可能，此时，便是对手乘虚而入的好时机。

相益则亲，相损则疏——合伙人双赢的智慧

同情而俱相亲者，其俱成者也；同欲而相疏者，其偏成者也；同恶而相亲者，其俱害者也；同恶而相疏者，偏害者也。故相益则亲，相损则疏，其数行也；此所以察异同之分也。故墙坏于其隙，木毁于其节，斯盖其分也。

凡立场相同而又互相亲密，大家都可成功；凡是欲望相同而关系疏远的，事后只能有部分人得利；凡是恶习相同而关系又密切的，必然一同受害；凡是恶习相同而关系疏远的，一定是部分人先受到损害。因此，如果能互相带来利益，就要建立密切关系；如果会相互牵连造成损害，就要疏远关系。这都是有定数的事情，也是我们要考察彼此异同的原因，凡是这类事情的道理都是一样的。故而，墙壁通常因为有了裂缝才倒塌，树木通常因为有节疤而被毁掉，此为理所当然。

有两种长相十分相似的野兽分别叫做狼和狈，这两种野兽都很喜欢偷吃猪、羊等家禽。有一个不同之处是人们一眼就能分辨出它们：狼的两条前脚长，两条后脚短；而狈却是两条前脚短，两条后脚长。

这一天，小狼和小狈相约一起去农舍里偷羊吃。于是它们共同来

到一个羊圈外，看到羊圈里的羊又多又肥，馋得直流口水。只是苦于羊圈的墙和门太高，小狼和小狈都爬不进去。这时候，小狼想出了一个办法：先由小狼骑到小狈的脖子上，然后小狈站起来，把小狼的身体抬高，再由小狼越过羊圈把羊偷出来，两个分着吃。

小狈对小狼的主意表示赞成，于是小狈就蹲下身来，让小狼爬到自己的身上，然后使劲用前爪抓住羊圈的门，身子慢慢伸直。之后，小狼把两只长长的前腿伸进羊圈，把羊偷了出来。尝到合作偷羊的甜头，于是小狼和小狈经常合伙干这种勾当。

假如小狼和小狈不合作，就不能把羊偷走，养羊的农民也会少很多损失。然而，小狼和小狈却经常那样合作，而且走在一起的时候，显得非常亲密。一只狼或者一只狈，单单凭借自己的力量，是很难偷到羊的，但它们通过合作，利用了狈的高度，狼的利爪，顺利地把羊从高高的羊圈中拖了出来。

像狼和狈这样，取长补短，互相利用彼此的优势，实现双赢，正是人类一直在追求的合作的最高境界。一个企业不论发展到什么程度，或者不管一个人的能力有多强大，总会存在一些大大小小的不足，如果能弥补自己缺陷并与盟友合作的话，也许这些问题就会迎刃而解。

但是，合作之时我们应该做些什么呢？鬼谷子认为，我们应该明察彼此的异同，不仅要找到利益共同点，还要建立较为亲密的关系，才能实现双赢。

在利益一致的基础上达成合作，组成合作团队，则企业双赢的结果将是必然的。有人说如今是一个合作型社会，各取所需的合作模式可以表现在工作和生活的方方面面，同样也表现在企业经营管理中，所以双赢应该是经营者始终要牢记的最高准则。尤其是创业的时候，更需要借助别人的力量。找到一个好盟友，才能迸发出潜在的能量，才能各得其所。

庄吉集团创始人之一郑元忠是改革开放初期温州有名的“电器大

王”，后来，他选择了服装业，成立了一家服装公司，但是却一直没有做出大成绩。

一次偶然的机会，郑元忠认识了同样搞服装的陈敏，两人一谈，感觉相见恨晚。于是，两人在商量后成立了温州庄吉服装有限公司。

不久，吴邦东也加入其中。三人在公司各司其职，各有所长，被业界称为“黄金三角”。

当时，对于谁当董事长的问题，三人都看得很开。按股份，郑元忠是理所当然的董事长。但是，郑元忠却选择让陈敏来当董事长。正如他日后所说：“服装该由懂服装的人来做，陈敏是当时温州服装界数得着的少帅，又是服装商会副会长，三个人里边，肯定他最行。”

三人一开始组合就达成一致：庄吉的权利在董事会，实行董事会领导下的总裁负责制。公司绝不安排任何人的家族成员。有一次，陈敏的侄子大学毕业后，想到庄吉来工作，被陈敏拒绝了。如今的庄吉，股权清晰，事事由董事会集体决策，已经创造了许多第一：全国第一家利用品牌做质押贷款的民营企业；温州市第一家民办服装研究所；将科学技术作为生产力配制股份；创办庄吉服装文化研究所等等。庄吉还与中国美院、杭州丝绸学院等多家科研单位合作，成功地把庄吉定位于高层次的服饰品牌。

在合作双赢的过程中，一定要牢记一个原则，就是要使双方的利益和情感需求都得到满足，并愿意进行下一次合作。假如两个朋友合伙做生意，每一次可以赚1000元的利润，假设大家付出的劳动相等，则这个利润应该是五五分成，但是有一方却拿走了600元或者更多，一次、两次也许会安然无事。但如果次数多了，肯定会引起另一方的不满，并最终导致合作关系的破裂，这显然不是一个双赢的结果。

我们只要浏览一下当天报纸上的新闻，必会看到这样的报导——在统一管理下合并的企业，共同创造出市场奇迹。今天是一群银行合并，明天又是一群铁路公司合并，过几天又是几家钢铁公司联合起来。这一切的联合行动，其目的全是为了运用高度的团结及合作，发

挥出巨大的力量。

马克思说得好，合作不仅可以提高个人生产力，而且是“创造一种生产力”，产生一加一大于二的神奇效果。但是，在开始合作之前，一定要谨慎选择你的合伙人，不能为了利益不加考察，什么人都合作。要知道，如果碰到了坏合伙人，将无异于一场灾难的开始。

寻找合伙人需要注意什么呢？鬼谷子已经为我们指出来了——第一察异同，分清双方各自的优劣，确立取长补短的合作模式；第二要找利益共同点，确立双方都受益的合作基础；第三要拉近彼此的距离，确立亲密的合作关系。

彼此有共同的利益追求时，合作的成功性就大；互相可以取长补短时，合作所产生的能量就大；关系较为亲密时，便能做到利与情相融，易于全面沟通和理解。就是鬼谷子说的这三项，如同一座房子的地基，打牢夯稳，再与人展开合作，就会永远靠谱。



愚者易蔽，贪者易诱 ——对不同的人采用不同的操纵方法

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，是因事而裁之。

那些仁人君子必然轻视财货，所以不能用金钱来诱惑，反而可以让他们捐出资财；勇敢的壮士自然会轻视危难，所以不能用祸患来恐吓，反而可以让他们镇守危地；一个有智慧的人，通达礼教，明于事理，不可假装诚信去欺骗，反而可以给他们讲清事理，让他们建功立业。这就是所谓仁人、勇士、智者之“三才”。因此，愚蠢的人容易被蒙蔽，一个不肖之徒容易被恐吓，贪图便宜的人容易被引诱，所有这些都应根据具体情况作出判断。

一个中医在诊断病人之前，都会有个望闻问切的过程，因为只有这样才能看准病情，从而对症下药。即便是相同的病症，因病人体质不一，用药也会略有差别。

做事和做人，辩论、游说和公关，也同此理。一个萝卜一个坑，对不同的人，我们要采取不同的方法，以求效果最佳，利益最大。

鬼谷子提到了对三种人的控制办法：愚者，不肖者，贪财贪心的人。他们各有软肋和弱点。我们只要抓住他们的死穴，拿出最合适的办法，就可以轻松控制他们，加以笼络或利用。从根本上讲，这是鬼

谷子谋略的再一次体现。

班尼百货公司是美国第三大百货连锁公司，创建于1903年。创办人詹姆士·凯需·班尼来自宗教气息极为浓厚的家庭，在管理中，他确定了一个重要的原则：对待不同的员工，要用不同的方法。

在这个世界上，每个人都是与众不同的，每个人都是独一无二的。所以，我们不能按照统一划齐的标准来对待所有的人。

曾经有两个员工，最开始的表现都不是很好。班尼知道这两个人个性不一样，于是，他分别把这两个人叫到办公室来。一个采取严厉批评的办法，狠狠地数落他；而对于另一个员工，则是不断地鼓励，哪怕一点进步都给予表扬。

班尼说：“虽然我采取的手法不一样，但是最后所达到的目的却是一样的，那就是让两个员工都变得努力，工作越来越上进。这是因为，这两个员工的性格不一样，所以我才会针对不同的人，采取不同的方法。”

第一个员工性格大大咧咧，俗话说就是“脸皮厚”，皮厚就得棍棒打，经得住严厉的词语，所以需要强烈的批评和警告；而第二个员工，属于自尊心强且敏感的性格，情绪的排解力较弱，所以忌用刺激性的话语，而要以激励为主。

班尼的管理方法，无疑便是鬼谷子“因事而裁之”的谋略。这个世界，事物千差万别，人也一样。不同的人有不同的个性，不同的个性和不同的需要融合在一起，就形成了奇形各异的“战斗对象”。我们要与之“战斗”，就得摸清他们各自的秉性，像中医施治一样，针对不同的人，下不同的药，那么交流起来也就容易得多。总而言之，这一段告诉我们，交际方法没有最好的，只有最适合的。

有些人性格豁达，喜欢开门见山；有些人比较爱面子，喜欢别人用含蓄的方式；有些人在压力下才会有动力，需要你施以压力；有些人则需要鼓励才能发挥干劲，属于那种推一下走一步的人。

因此，与人交流，我们需随机应变，因事而宜，因人而变，根据对方的性格，以及具体事由的不同，采取不同策略。

高而动之，微而证之——掌握主动才能控制形势

故为强者，积于弱也；为直者，积于曲也；有余者，积于不足也；此其道术也。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，因其说以要之，因其势以成之，因其恶以权之，因其患以斥之；摩而恐之，高而动之，微而证之，符而应之，拥而塞之，乱而惑之，是谓计谋。

强大是由微弱积累而成；直壮是由弯曲积累而成；有余是由于不足积累而成。这就是因为“道数”得到了实行。所以，对那些外表亲善而内心疏远的人要从内心入手进行游说；对那些内心亲善而外表疏远的人要从表面入手进行游说。因此，要根据对方的疑问所在来改变自己游说的内容；要根据对方的表现来判断游说是否得法；要根据对方的言辞来归纳游说的要点；要根据情势的变化适时征服对方；要根据对方可能造成的危害来权衡利弊；要根据对方可能造成的祸患来设法防范。揣摩之后加以威胁；抬高之后加以策动；削弱之后加以扶正；符验之后加以回应；拥堵之后加以阻塞；搅乱之后加以迷惑。这就叫做“计谋”。

你要牵住对方的鼻子，而不是被对方牵着鼻子走！

在这里，鬼谷子阐述了何为“谋”，以及“谋”的作用，是帮助我们占据主动权。以谋求势，以势定谋，然后谋势相合，占据制高点。说话做事，最重要的就是制高点。居高临下，进退自如，柄权在握，是防是守全由自己说了算。

热播电视剧《大秦帝国》中有一段情节，就讲到了主动权的重要性。在洞香春，卫鞅说秦魏相争的大棋：“围地不如围势，势高则利大，处处占据主动，虽然目前所围地少，但将来一定将魏国窒息而死。”当时的弱秦为何在卫鞅手中可以做到？就因魏国围地，而秦国围势，不争一时长短，不夺一时之土，全由自己做主，用现在的军事术语讲：你打你的，我打我的。

鬼谷子还说：“是贵制人，而不贵制于人。制人者，握权也。见制于人者，制命也。故圣人之道阴，愚人之道阳；智者事易，而不智者事难。”这段话，对“主动权”的强调，就更加直白明了。握有主动，可以制人；失去主动，制于人。所以“制人者，握权也”。这里的“权”，既可释为权力，又可解为局势，笔者更倾向于局势，因为手中握权之人，也未必事事主动，权力用得好，可以主动，用不好，反受其害。因此，方略得当，弱者照样可以居高位，占主动；方略失误，强者也可能处处受制，跟着别人屁股跑。

在《孙子兵法》中，有这样一句话：“胜可擅也。敌虽众，可使无斗。”擅，占有，独揽。在孙子看来，胜利是可以由“我”掌握的，敌人兵力虽然众多，多出于我，也可以让它丧失战斗力。

只要掌握了战场主动权，胜利当然就可以独揽，敌军人数再多，又有何用？全局皆在我的掌控之中，战事的运行，敌兵的走势，乃至敌将的心理，也将按照我的意志运转了，这是根本性的胜利。

因此，想成赢家，必须追逐全局主动权，则必须得势。

如今世界，美国之所以独强，并非仅强在经济实力，也不是因为它有多少钱，而是有“势”，握住了全局主动，制度性的主动。它有国际货币发行权，此其一；领先的技术实力，最发达的高技术制造业，此其二。有此两个主动，保证了美国拥有游戏规则的制定权，使规则总是利于它，而不利对手，甚至是限制对手的。所以美国才能控制世界，充当世界警察。

这是对中国最大的警示，赚得钱再多，经济再发达，如果在国际竞争游戏规则的制定中拿不到主动权，技术上不去，只是靠劳动密集

型企业、代加工来赚钱的话，将来一定会成为待宰的肥羊。肥而不强，没有主动权，势不在你这边，你是无法强大的，这样的强也只是一种假象。

一国如此，反过来说，人也是这样的。人与人的争斗，武器只是工具，策略只是手段，背后的势高势低才是决胜根本。换言之，决的是内力，信心，斗志，必胜的勇气和气场。有句电视剧的台词说的好：“大争之世，争于实力。”想要握有主动，就须提高根本实力。有时，实力一到，强弱逆转，再加上高深的谋略，有效的手段，怎能不要风得风，要雨得雨！

凡谋有道，得其所因——出奇制胜的秘诀

凡谋有道，必得其所因，以求其情；审得其情，乃立三仪。三仪者，曰上、曰中、曰下，参以立焉，以生奇；奇不知其所壅(yōng)；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。

凡是筹划奇谋都要遵循一定的法则，必弄清缘由，以便研究实情。根据实情，来确定“三仪”。“三仪”即上、中、下。三者互相渗透，就可以谋划奇计，而奇计是所向无敌的，从古到今都是如此。所以郑国人入山采玉时，都要带上指南针，是为了不迷失方向。忖度才干、估量能力、揣度情理，也像作事时使用了指南针一样。

鬼谷子很重视“奇”的作用，这也是人们常把鬼谷子的智慧称为

“奇谋秘术”的原因。“奇不知其所壅”，适当的时机祭出奇招，是很难防范的，所以当实力接近或以弱对强时，出奇往往就能制胜；而当以强对弱时，出奇则可以节省成本。

奇，顾名思义，采取的策略要让对方意想不到，来不及防备，或者完全出乎他们的惯性思维，这样胜机就大，收获也就大。

《孙子兵法·势篇》：“凡战者，以正合，以奇胜。”孙武也认为，两军对战，若实力相差无几，出奇才能制胜，过多的“模式”只能固化思维，自缚手脚。

《宋史·岳飞传》记载，岳飞对宗泽说：“阵而后战，兵法之常，运用之妙，存乎一心。”这是南宋著名爱国将领岳飞与宗泽论及野战与阵战时所说的一句话。大致意思是说，兵法运用的精妙与否，全在于根据战场的特殊情况灵活而又富有创意地思考与实践。

无论是历史还是现代，不管是优秀的军事家还是出色的谈判大师，他们总是工于心计，巧于言辞，在战场或者谈判桌上不时祭出奇招，与对手展开智慧谋略的较量。

在《史记·田单列传》中，记述了在战场上奇招应敌的故事：

田单是齐国王室的远房亲戚，地位不怎么高，平时也没多大的名气。公元前285年，燕国大将军乐毅带兵攻破齐国，占领了齐国大片土地，田单和本族人逃到即墨。即墨大夫战死后，田单因为懂兵法，有智谋，深得军民拥护，被公推为将军。于是，在他的带领下，乐毅围攻即墨三年，也未能攻破这座小城。

不久，燕昭王死了，与乐毅有嫌隙的燕惠王继位。田单利用两人的冲突，派人到燕国散布乐毅的谣言，使燕惠王对乐毅产生了疑心，派人代替了乐毅。一时，燕兵士气大落。田单利用这个机会，组织人马，鼓舞士气，做好反攻准备。又派人以诈降的办法进一步麻痹燕将，然后趁黑夜利用火牛阵大破燕军，不久便完全收复了失地。

司马迁评价说：“兵以正合以奇胜，善之者出奇无穷，奇正还相

生，如环之无端。”意思是说，攻战时必须以正兵当敌，以奇兵制胜。善于用兵的人自能层出不穷地使用权诈；因奇生正，因正生奇，使敌人不可捉摸，像一个环那样让人寻找不到头尾。

田单之奇，在于面对强敌临危不惧，而且以谋辅兵，在收复失地的过程中，先是祭出反间计，使名将乐毅丢掉兵权，打击了燕兵军心，鼓舞本方士气，又接连使出诈降和突袭两计，将燕军打得狼狈逃窜，可谓是奇正相合的典范案例。

世界谈判大师荷伯·科恩有一次飞往墨西哥城主持一个谈判研讨会。抵达目的地时，旅馆告之“客满”。此时，荷伯施展了他的看家本领，找到了旅馆经理，张嘴就问：“如果墨西哥总统来了怎么办？你们是否要给他一个房间？”

经理回答：“是的，先生。”

荷伯接着说：“好吧，他没有来，所以，我住他那间。”结果他顺顺畅畅地住进了总统套房，不过附加条件是，总统来了必须立即让出。但是显然，这个几率是很小的。

在机会均等的条件下，奇招会加大我们取胜的筹码。所以鬼谷子说，当一个人学会出奇制胜的法则后，就可以用于“度材、量能、揣情”，不管做什么事，都像在怀里揣上了指南针，又怎能找不到方向呢？！



去之纵之，纵之乘之——如何让别人留下把柄并控制他

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。故去之者纵之；纵之者乘之。

不要拿别人不想要的东西，来强迫人家接受，不要拿别人不了解的事去说教别人。如果对方有某种嗜好，就要仿效以迎合他的兴趣；如果对方厌恶什么，就要加以避讳，以免引起反感。所以，要进行隐秘的谋划和公开的夺取。想要除掉的人，就放纵他，任其胡为，待其留下把柄时就乘机一举除掉他。

“去之者纵之，纵之者乘之。”这是一种基本的交际手法，但是鬼谷子又说，有些时候，一定要抓住把柄，留下证据。这比较重要，有了把柄，这样对方就不得不顺从你，满足你的需要，为你办事。

许多贪官，就是这样炼成的，被商人所控制。他们贪心的特点被商人所洞察，半夜三更，礼物送上门来，忍不住收了第一次，就得收第二次；办了一次事，就得给办第二次，或者让人蒙骗诱惑做下了违纪的事，怕被揭露于众，只好蛇鼠一窝，继续合作，走上不归路。

这其实就是一种厚黑之术，我们说鬼谷子是中国厚黑鼻祖，并不过分，因为厚黑学大部分的专营原理，都能在鬼谷子这里找到依据。只不过，鬼谷子的厚黑目标是行正道，方式虽诡，其意中正。李宗吾的厚黑术，目的则是以利为先，唯利是图，绝不讲良心道德，从不分是非曲直，万事以打倒对方、壮大自己为目标。

清朝时的大贪官和珅，他之所以能取得乾隆的信任，挺立几十年而不倒，秘诀只有一个，就是这四个字：投其所好。乾隆是一个玩性很大的皇帝，下棋、赏鸟、写诗，还四处旅游，比如下江南，换别的大臣早就写奏章反对了，因为皇帝沉迷于此对国不利，而且下江南还劳民伤财，影响朝廷形象。但和珅从不反对，反而是最坚决的支持者，皇帝想的，就是他想的，一个鼻孔出气，这让乾隆在众多的反对声浪中，大有找到知音的感觉，对和珅便一直信任有加，当然也就默许他贪污受贿了。

和珅倒台后，民间传出了一句谚语：“和珅一倒，嘉庆吃饱。”由此可见，在乾隆的包庇下，这个有史以来最大的贪官，到底捞到了多少金银财宝。从这里也可以看出“投其所好”具有多么大的威力。

职场亦如此，在我们周围，上司或同事一定各有不同的喜好。要想在他们中间如鱼得水，必须得左右逢源、八面玲珑才行。而我们要把这一点修炼到家，就必须在待人处事时做到知己知彼，抓其弱点，投其喜好，这样才能使自己立于不败之地。

投其所好就是顺毛摸驴，毛顺了，它脾气就顺，然后利于你控制！老虎也一样，你让它舒服，它就让你舒服，拿你当同类。所以对方需要什么，我们就给什么，顺从对方，取得信任，再得到想要的东西！对方忌讳的东西，我们当然要避开，别刺激别人的忌讳，从而与他产生共鸣，加深信任关系。

这其中，察言观色是关键。比如跟上司相处，你要搞清楚他的兴趣爱好，了解其意图，掌握其心思。然后，察上司之言、观上司之色，摸清他的喜怒哀乐，在此基础上对症下药，给出最受欢迎的“菜单”，尽可能迎合他的心理，满足他的需要。他高兴了，对你的印象好，才有兴趣了解你的能力，考察你的才干，给你表现和升职的机会。

不过，千万不要以为对上司使出这招，就是一味迎合或曲意逢迎。投其所好并非那么庸俗，除非你的追求只限于当个马屁精，上司

眼中的“玩臣”，而不是实力派干将。我们的投其所好，应该针对上司不同的个性与偏好，采取相应的策略，让上司乐意看到我们的才能，进而提供给我们展示的机会。

有位拜访过罗斯福的人说：“不论来访的是如何勇敢的骑兵队员、还是政治家、外交官，罗斯福都能谈起适合对方身份的话题，彼此的交谈都十分愉快。”

罗斯福为什么可以做到这样呢？原因很简单，当他知道有人来访时，就在前一天晚上查阅有关当事人的资料，看对方有哪些感兴趣的话题，对哪个领域最为擅长，所以不论来访者是大人物还是小市民，会谈时双方都能拥有共同的话题。

鬼谷子说：“无以人之所不知，而教之于人。”建立良好的人际关系，实现双方兴趣上的一致是很必要的。交谈一定要有共同话题，而不是驴唇不对马嘴，你说你的，我说我的，那将是一场枯燥无味的痛苦说教，不亚于两种完全听不懂的语言。另外，投其所好，其实也是对利益共同点的寻找，从而帮助你获得对方的认可和支持。



我不是教你玩那阴的

第八章 要想钓到鱼,就要像鱼一样思考



要想钓到鱼,你就得像鱼一样思考,而不能像渔夫一样思考!只有像鱼一样思考,才能知道鱼在想什么,它喜欢吃什么,需要什么。鱼喜欢吃的是又肥又嫩的蚯蚓,而不是你喜欢吃的酥香炸鸡。在生活中,人就是鱼。要想钓到人,你就得知道他喜欢什么,他需要什么!

言有不合，反而求之——中国人说话听“后音”

人言者，动也。己默者，静也。因其言，听其辞。言有不合者，反而求之，其应必出。言有象，事有比；其有象比，以观其次。象者，象其事。比者，比其辞也。

别人说话，处于动态之中。我沉默，则处静态。听别人说话，察其辞意，如果对方言辞有矛盾之处，就要反复追问，进一步了解试探，他的真意必出。言谈之中，会用到象形、比喻、类比等修辞手法，听话时要体会话语背后的真实含义。

出来混，中国人一定要记住——听话务必听“后音”！

中国人习惯在说话时隐藏真意，不露底牌。身处这样的交际环境中，别人说一，你能否听到二？轻描淡写的一句话，你能否从中发现不寻常的信息？

有位成功的销售员，旁人请他介绍经验：“你为什么可以拿下这么多单子？”

他回答：“懂得向客户提问就够了！”

提出问题，然后倾听，听他怎么说，猜他怎么想！看他的心是什么颜色，装着什么鬼主意！

鬼谷钓言术要求我们既会提问，又会倾听。尤其是学会提问的技巧。因其言，听其辞，然后抓住趁热打铁的时机。这是猜人心思的一项基本素质。你要听明白对方话中的隐含意思，并通过提问探出对方的真实意图，二者缺一不可。

一个会听话的人，很少误解对方话中的真意，尤其是那些弦外之音。他们总能敏锐地感知对方真正想表达的是什麼，从而抛砖引玉，针对性地进一步钓言。

而提问，则直指对方的真实目的，为他设置陷阱，用环环相扣的提问，引导他进入最佳的捕获区域。

小马去找小何借钱，两人是多年的朋友，小何最近炒股又赚了几十万，所以借点钱给朋友也是人之常情，但是小马这个口一开，小何却没有立刻答应，而是面露难色，并且反问小马借钱干什么用，一副不想借的样子。

小马敏感地意识到，小何不是不想借，而是另有所图。他笑着说：“我不是快结婚了嘛，想置办一套婚房，首付还缺五万块，你看，就找你来支持一点啦。”

“噢，这样啊，先恭喜了！如果手头有现金，我会毫不犹豫地拿给你的！朋友，可现在钱又都投进股市了，在股票上套着呢，你知道，现在的股价一天一个样，蹭蹭地往上窜哪……”

“呵呵，钱生钱才叫钱嘛，我理解你的难处，所以来之前我就打定了主意，不能白借你的钱，我们按银行的最高利息算，怎么样？”

小何听了，摸摸头皮，一边很为难，一边又很顾及友情地说：“哎呀，这怎么好呢，我们是朋友啊，小马，我赚你的利息，传出去多不好听。”

小马淡淡笑道：“这有什么，亲兄弟还明算账呢！今天回去我就写借据。”

小何这时也哈哈一笑：“那好，我明天就把钱取出来，给你送过去。”

再好的朋友，遇到事情也未必真心对你无利所图。小马能借到钱，听出了小何的话外之音是关键。“言有不合者，反而求之，其应必出！”他进行试探，果然如他所料。

如果小何开始拒绝，小马什么都不想掉头就走，这钱他肯定借不到！而如果他天真地以为朋友就得两肋插刀无利所图，就他只能跟小何翻脸，然后彻底绝交。

在与别人的交流中，听其言，察其行，然后做到正确提问，得到最真实的信息。比如，内行的销售员总能通过提问，抓住客户的真实意图，而不是喋喋不休说个没完，把自己的主观愿望强加于对方，这样只能让自己没招应对，陷入被动。

赵先生是业内出了名的“卖得光”，言外之意卖什么都光，什么样的产品经他的手，总能让人掏腰包付钱。作为一线的销售经理，他被各大公司挖来挖去，年薪蹭蹭地上涨，像坐了火箭。有人就很奇怪，老赵是怎么做到的？于是跑到他的店里去观察，看他一上午都在做什么。

去了之后发现，老赵其实是个很平静的人，他接待客户时，多数时间都在笑容满面地聊天，没有激昂的推介，也没有任何夸张的手势。他不但对客户意见很尊重，倾听的表情非常认真投入，而且总能适时提出自己的问题，引导客户深入表达，把握其“买点”，然后一击而破。

“言有象，事有比。”“象”即表象，“比”即征兆或暗示，我们因其言、听其辞的目的，就是“察象问比”，而提问是达到这一目标非常好的办法，它可分为主导式、征询式、含蓄式、应答式和限定式。

主导式：由我主导谈话及提问，争取话题主动权。

征询式：坦诚询问对方的需求，了解其一切要求，按图索骥，对症下药，实现双赢。

含蓄式：暗示性的引导，直话弯说，犹如诱敌深入，步步设局，将对方引向目的地。

应答式：对客户的提问反而复之，一应一答，环环相扣，给出令对方满意的答案。

限定式：限定对方答案的提问，无论对方如何回答，我都是赢家。

小刘问客户：“我可以在今天下午来见您吗？”客户摇摇头：“不行，我今天的日程实在太紧了，等我有空时再给你打电话约时间吧。”

有经验的人在提出与对方约会时，从不会这样做。小刘的问题无疑给了对方拒绝自己的最佳机会，对方顺水推舟，就能将小刘关在门外。

聪明的人在此时，一定会给对方两种选择：“许经理，今天下午我正好经过你们公司，您看我是三点钟来见您，还是四点钟？”

“啊，四点钟比较好。”

当他说这话时，你们的约定就达成了。

成功的原因是你给出了两个让他做出肯定答复的问题，而没有给他机会说“不”。此时，只是做合格的一个听众有什么用呢？巧妙说出自己的需求才能向目标近一步靠近。

“言有不合者，反而求之。”不要总是奢望对方主动将利送上门，当言有不合时，你就需要做出进一步的“试探”，限定式的提问，带给我们的好处就在这里。

假如你成功卖掉了一种产品，问对方：“先生，您打算付我多少定金？”对方可能拿出五元钞票递给你：“哦，我只带了五块钱，你先收下吧。”

这是不及格的说话能力，你很有必要采用限定式的提问：“先生，您愿意付给我们5%还是10%的定金？”

他会如何回答你的问题呢？

“5%。”

这正是你想要的答案，不是吗？

一切言说方式的包装，都是为了最终目的服务。你不但要听得懂对方在讲什么，抛开表象直指内心，还要擅于抓住时机，主动出击，抛出钓绳，用最合适的话语使他距离你的“陷阱”更近一步！

善反听者，乃变鬼神——反向思维，像鬼神一样多变

故善反听者，乃变鬼神以得其情。其变当也，而牧之审也。牧之不审，得情不明。得情不明，定基不审。变象比，必有反辞，以还听之。欲闻其声，反默；欲张，反敛；欲高，反下；欲取，反与。

凡善于从反面听人言论者，为能探察实情，总能像鬼神一样多变。变化得当，便能驾驭对方。否则，得来信息就不明确。信息不明，交谈的基调就不坚固而无意义。言谈中，你若能灵活运用各种方法，说反话来刺激对方，通过观察对方的反应，做出判断，即可探测到实情。想听对方讲话，应先沉默；想让对方敞开心扉，应暂收敛；想使对方高傲，应表现得谦恭；想从对方那里得到大利益，应先给予一些小利益。

很多时候，我们做一件事，认准一个方向未必就能成功。反而是打破常规思维，逆向而行，更容易达到我们的目的，这便是“反其道而行之”的含义！

《孙子兵法》上有欲擒故纵的用兵之道。《三国演义》中诸葛亮七擒孟获抓了又放，最终收服其心。鬼谷子也有“欲取反与”的钓言

之策，欲取东而先给西，拿出相反的建议试探对方，观其反应，而知其真意！从相反的角度来说话做事，绕过对方的心理防线，以意想不到的方式来侦测对方的底牌。

诸葛亮东渡孙吴，联合孙权共抗曹操，为说服孙权，他故意渲染曹军的强大，称魏军有“百万虎狼之师，千员能征善战之犯将”，实在是不是不能跟他对抗。孙权听了很吃惊，忙问详情。诸葛亮说：“百万还是我有意少说，因为我怕吓到江东人士，您最好还是举旗投降，不然打败了，国家亡了不说，百姓也得遭殃啊。”

孙权一听急了：“我堂堂东吴，要人有人，要枪有枪，岂肯受这奇耻大辱，甭说了，我一定跟曹操干到底！要投降，让你们的光杆司令刘皇叔去！”

诸葛亮知道孙权绝不甘居人下，是个很有主见的君主，因此故意将曹军形容得十分强大，一下便激起了孙权的斗志，顺利实现了他联吴抗曹的原定计划。反之，若诸葛亮上来便将曹操贬得一塌糊涂，慷慨激昂，孙权或许会想：既然曹军如此不堪，你家刘皇叔为何还要联合我？我不如坐山观虎斗，先让你们两家杀得你死我活，我再坐收渔翁之利。

同一个目的，使用的方法不同，得出的结果或许就是如此相反。

在现代商业竞争中，反其道而行之的策略已经普遍被采用。商人都是要赚钱的，但如今很多商家都玩起了降利销售、买二赠一的欲取先予之计。

北京一家豪华知名大商场，本来生意红火，但自从对面来了新商家，销售额直线下降，本月营业额不及上个月的百分之六十。经理不解：就对面那档次，装修普通，服务一般，货品二流，商场摊位少，给顾客提供的方便也不多，怎么看都没这边气派，为何能小鱼啃大鱼，挤得我这边赚不到钱呢？

他派人过去察看，一听汇报才明白，对面商场的经理采取了一种很巧妙的让利销售模式：买贵重物品，搭送两件低价商品；低价商品，买三赠一；购物达到一定金额，赠送市内公园、儿童乐园还有近期热门电影的门票。

这一系列让利促销及各种便民优惠策略，很短的时间内就将消费者吸引过去。相比之下，这边的商场虽然规模大，名声在外，却因习惯了卖一物是一物的正常销售策略，让利也仅持续节假日那几天，风头一下就被比了下去。

不谈利，先让利，是商家促销的基本手法，在消费者面前营造了一个“商家重利更便民”的好印象，自然就能打开销路。

在交际或谈判中，这个思路亦很有实效。某公司谈判代表徐经理，总是先让利，声言自己不赚钱也可以，只要双方合作愉快，动辄给对方10%以上的利润空间，以至于对方都感到不好意思，气氛营造得非常好。

在一般人的印象中，谈判者往往都是伶牙俐齿，在利益问题上寸步不让，僵持不下、争吵不休的场面也是家常便饭，徐经理的风格却走了另一种方式，在谈判桌上表现得就像对方的代言人，处处为对方考虑，于是合作非常顺利。

在介绍经验时，徐经理说：“其实，合同签字之前，说什么都无所谓，谈判嘛，坐下来谈，越是板着脸，不肯让步，越会引发对方同样的回应，大家都会坚守阵地，你就没办法试探到对方的底线。作为一个值得合作的客户，当你处处为他着想时，他不被打动是不可能的。所以每次我出去谈业务，大家很愉快就把生意做成了。”

日本绳索大王岛村芳雄，创业之初也采用了一种“违反商人逐利本性”的营销策略。他在麻产地以每条5角钱的价格购来麻绳，又以原价卖给东京一带的纸袋工厂。他的朋友和亲戚都质疑说，一分钱不赚，还往里面扔工人的薪水、运费，这是做生意吗？我看是做慈善呢！

岛村不为所动，坚持自己的想法。完全没有利润的生意做了一年之后，“岛村的绳索便宜”的好名声就传遍了四方，订单像雪片一样飞来。这时，岛村开始了他的第二步。他拿着购物收据去找订货的客户，说：“现今为止，我一分钱也没赚你们的，但长此下去，我肯定要破产。”客户一看，果真如此，岛村一年多只赔不赚，真是一位厚道的商人，再说即便涨价也很便宜，于是心甘情愿地将价格提到了五角五分一根绳索。

然后岛村又来到麻绳产地与当地的厂商交流：“你卖给我的麻绳，我都是原价售出的，一分钱没赚到。”厂商一看单据，大吃一惊，他们头一次碰到这样甘愿不赚钱做生意的人，于是一口答应将收购价降到四角五分。

一来一往，两头的价格一改，岛村从每条绳索中的盈利就达到了一角钱。靠着这个反其道而行之的策略，他用一年的时间占领了市场，再调整价格，经过几年的努力，岛村从穷光蛋变成了日本有名的绳索大王。

作为商人，岛村违反商人本性，默不作声赔钱一年，为的是什么呢？占领市场，挤走竞争者，最后再捞取利润！

在鬼谷子看来，这便是“欲闻其声，反默”。钓言与钓钱之道，本质相通。越简单的招数越厉害，也就越大朴无华，其锋不工，威胁强大。“善反听者，乃变鬼神。”要做到像鬼神一样多变，若不擅于从反向的角度试探对方，就会“牧之不审，得情不明。得情不明，定基不审”。真正的谈判高手，无不精于正话反说，反话正说，并从对方的反应中得到自己想要的东西！

作为在世上谋生存的人，如果懂得这一点，你就能越混越好！

同声相呼，实理同归 ——制造心理共鸣是最好的说服工具

欲开情者，象而比之，以牧其辞。同声相呼，实理同归。或因此，或因彼，或以事上，或以牧下。此听真伪，知同异，得其情诈也。

想查清对方实情，可用象形或比喻之法，把握对方言辞。同类声音可引起共鸣，切实道理会有共同的结果。或因此共鸣，或因彼共鸣，或以共鸣法来打动上司，或以此法来管理驾驭下属。这是辨清真伪、了解异同、区分对手是真情还是伪诈的有效方法。

如何在5分钟内打动人心，说服对方？

鬼谷子告诉我们——制造心理共鸣是最好的说服工具！

对上司，对下属，对同事，打动并说服他们的根本方法，都是要激起对方内心的共鸣，找到那种荣辱与共的感觉，寻求原则、立场，甚至是理想上的认同！

你要让对方觉得，你和他是一体的，是在设身处地为他考虑，和他是一个坑里的战友！你们的追求是一致的，利益是相同的，做事是一体的，无论如何都是呼吸与共的！

这样一来，他就会主动走向你，投怀送抱，替你实现利益；于是，你的人缘就是最棒的，无论做什么都是焦点，都是受关注的中心，总能集合最大的力量，调动最多的资源。

著名心理学家马斯洛有一种层次需求理论，与鬼谷子的主张异曲同工。如何变“要他做”为“他要做”？这就要求我们根据对方的欲

望和需要来设计说服策略。在进行说服时，要注意到对方所存在的各种需要，严格地从需要出发。即使暂时没有需要，还可以制造出需要，而且是共同的需要！

比如，你想让一匹马喝水，但它没有喝水的需要，任你怎么死拖硬拽，它就是不愿靠近水槽。怎么办呢？那就让它先吃点盐。吃了盐，它就会口渴，再牵它去喝水，没有不肯喝的。对人也同样如此。

有了需要，才会与你的想法有共鸣。而产生共鸣的方式，无非有三种：

一、利与害的共鸣。

陈述一件对他有利的事情，说服难度就小了很多。事实上，人与人之间的同盟或对手关系的划分，基础就是利与害的分割。物以类聚，人以群分。“类”和“群”里面，就有利害的成分。

趋于共同的利益追求，人们会自觉结合在一起，形成团队。

鉴于对抗共同的危害，人们也具有结成同盟的潜在需求。

只要稍加利用，就能说服同利者或同害者与你结成盟友，接受你的要求或者给予你想要的其他东西。战国时代，著名的合纵连横的出现，就是各国君主对利与害权衡考量的产物，而达成这一结果的鬼谷子思想的继承者们，无疑精通此游说之道。

二、情感共鸣。

“触龙说赵太后”的故事，是一个典型的靠情感共鸣进行说服的案例。赵太后本来正在生气，凡是劝说她让小儿子长安君去做人质的，她一律恨得牙根都疼，恨不得拔刀宰了他。如果这时候触龙跟赵太后来一番慷慨激昂、据理力争的辩论，肯定能把赵太后辩赢，但最终得到什么呢？赵太后在盛怒中只会吐他一脸口水，说不定真的会杀了他。

触龙是怎么做的呢？先动情后晓理，极力显出老态龙钟的样子，说自己腿脚不便，饭也吃不下去，有意跟太后制造共性，使盛怒中的太后“色少解”，情绪稳定下来，表情缓和下来。

化解对方的反感情绪，这是说服成功的第一步。如果不这样做，说服盛怒中的警惕性极高的赵太后是一点门儿都没有。接着触龙想到

人性中最合乎人之常情的一面——求请安排孩子。自己是为孩子将来能有一个好的归宿，进宫求见太后，这是非常自然的。因此，触龙和太后谈起了孩子，拉起了家常，无形之中拉尽了两人之间的距离，事情向着触龙预先设计好的方向发展，最后赵太后欣然信服，愿意安排小儿子到齐国做人质。她的思想、感情已完全为触龙所控制，自然也就完全听由他摆布了！

可见，要想说服对方，除去利害共鸣，情感动鸣非常重要。对有些人，往往要先动之以情然后才能晓之以理，否则情绪不对头，你说的话只能让他反感，这时即使想谈利害，恐怕也没有成功的机会。

三、制造引起共鸣的故事和话题。

当你我的价值观一致时，我们可以开展讨论。而不一致的时候，你对我来说就如同不存在。要达成一致，就必须制造机会让我们互相亲近，产生心理认同感。

价值观就好比钢琴上的弦或吊桥上的钢缆，有相同的频率触发就会产生共振，原因与结果配合得天衣无缝。如果你能巧妙地设计一些故事或话题，使双方价值观瞬间趋同，就能牢牢抓住人们的心，并像涟漪一样扩散开来。

小罗在公司做策划，学历不高，也没什么背景，本来不被注意。有一天，他偶尔与上司在电梯相遇，上司也闲着没事，随口就跟他聊了几句，结果从当时正热映的一部电影，发现了共同话题，而且两个人的观点还很一致。

这位上司跟其他人也聊过这部电影，但因他的观点过于另类，几乎无人认同，所以乍一听到小罗的表达，顿时大有知音之感。短短两分钟，小罗就给他上司留下了极深的印象。不久，上司就给了他一个锻炼的好机会，让他负责一个重要活动的策划。

寻找共同话题是很难的，这也正是鬼谷子非常强调的手段。共同的价值观与需求，可以让距离很远的人在极短的时间内便产生盟友的认可，互相打开一个交流和认同的窗口。在利与害的基础上，确立共同的价值观，是钓言之道实现长期收获的保证。

动作言默，与此出入——控制言行举止的节奏

动作言默，与此出入；喜怒由此以见其式；皆以先定为之法则。以反求复，观其所托，故用此者，己欲平静，以听其辞，观其事，论万物，别雌雄。

不管是动作、说话或沉默，以及为探听对方内心而表现出来的喜怒哀乐，均需事先设计，确定基本的经验或模式。以反求复，观其所托，这是好办法，但若要做到这一点，首先自己要平和冷静，以便听取对方言辞，考察事理，论说万物，辨别真伪。

在人际交往中，蠢材总是被人牵着鼻子走，思维跟随别人的话语而变化，犹如一个透明人，一举一动都被对方操纵，而自己却摸不透对方在讲什么，也不知道自己该说什么，只能受制于人，处处被动！

与此相比，真正的聪明人则擅于控制言行举止的节奏，他们知道何时开口，何时沉默，何时巧妙提问，做到攻防自如、张弛有度，始终占据有利位置。

事实正是如此，一个人只有言行举止进退有度，才能征服对手！

鬼谷子认为，要想“听其辞，观其事，论万物，别雌雄”，那么在钓言之时，理性与机智的心态就必不可少。每一句话的用处，内涵及隐藏的真意，你要比对方考虑得更周全，事事都想在对方前头，你才能赢，才可占得上风。

在人际交往中，不能急躁，要稳住阵脚，从容应对任何突发变故。“己欲平静，以听其辞。”冷静地思考，透彻地观察，辨别七分

假，识得三分真！

这里体现的就是两种智慧：

1. 谈话时稳住阵脚，才能掌握主动。
2. 谈话前做好准备非常必要。

所谓“动作言默，以此出入”。谈话前的精密谋划往往决定事情的成败，你要充分了解自己所要说的要点，简练、扼要、明确地向别人传达，每个环节都不能出现失误。

广告大王布鲁贝曾经讲过一个故事：在他年轻时，他所在公司的经理问他：“印刷厂把纸送来没有？”他回答说：“送过来了，共有5000令。”经理问：“你数了吗？”他说：“没有，我是看到单上这样写的。”

经理冷冷地说：“你不能在此工作了，本公司不能要一个连自己也不能替自己作证明的人来工作。”

从这件事中，布鲁贝克得出一个教训——对上司，绝不要说自己没有把握、无法掌握主动的事情。说话之前必须成竹在胸，否则上司很容易从鸡蛋中挑出骨头。

当你需要向上司请示某些问题时，心中应该有两个以上的方案，并都经过详细的分析，确定可行，而且你能向上司分析各个方案的利弊，有利于他顺利轻松地做出决断。

最重要的是，你有充分的把握证明自己的正确，谈话节奏尽在自己的掌控之中，言行举止有礼有度，每个环节都可打满分。

当你要说服客户，或者说服朋友满足你的某些要求时，都应该如鬼谷所言：“皆以先定为之法则。”在事先周密准备，事情便顺利，事后就没有遗憾！

为了申请活动资金，市场部的推广经理小吕去见营销总监李总。听他讲完大概，李总既不说行，也不说不行，而是让他坐在沙发上先等五分钟，等自己处理完手头的急务再谈。

五分钟后，李总放下笔，问小吕：“这个活动的所有事项都考虑

到了？”

“是的，李总！”

“这家公司在广告营销方面的经验是否充足？”

小吕自信地说：“他们这几年做了不少大的广告，效果都非常好。”

李总微微一笑，停了一下，又问：“可是，他们这些年所推广的都是化妆品，并无电子产品的营销经验啊，你不觉得自己的信心缺乏事实支撑吗？”

小吕这时才意识到，这个活动的举办，的确着急了一些。头脑冷静下来的他，觉得自己急匆匆申请资金行为很幼稚，不但活动没申请下来，在李总眼中留下什么印象亦可想而知。走出李总的办公室，小吕的肠子都快悔青了！

“以反求复，观其所托。”高明的管理者很擅长抓住这些细微之处，从不同的角度反复试探，考验下属的真正能力，揣摩他们内心的真实想法，以及对某件事情的准备程度。如果你准备工作不到家，就会被制住七寸！



反以知古，复以知今

——打败强手的最好办法是学习并超越他

古之大化者，乃与无形俱生。反以观往，复以验来；反以知古，复以知今；反以知彼，复以知己。动静虚实之理不合于今，复古而求之。事有反而得复者，圣人之意也，不可不察。

古之教化众生的圣人，总能遵基本规律来办事，此规律即是反复之道。反观以往，可察未来；反观古代，可察今天；反观他人，可察自己。对事物动静与虚实的判断，若在今天得不到验证，我们应该研究历史，鉴古知今，寻找宝贵经验。有些事反复探索才可把握，这便是圣人告诉我们的，不可不重视。

打败强手的最好办法是学习并超越他，而不是躲开他，仇恨他。

有一个贫穷的犹太人，见一个富人生活得很舒适，很惬意。于是他告诉自己说：“走着瞧！总有一天，我会比他更富有，会比他过得更好！”他对富人说：“我愿意在您这儿工作三年，我不要一分钱，但是您要让我吃饱饭，以及给我一个住的地方，哪怕是一间漏雨的小房也可以。”富人觉得这真是少有的好事，立即答应他的请求。

三年后，穷人离开了富人的家，不知去向。又过了十年，那个昔日的穷人已经变得非常有钱，比那个富人的钱还多。富人遇到了他，向这位昔日寄于自己篱下的穷人提出请求，愿意出十万元买他富有的经验。

这位昔日的穷人听了，哈哈大笑：“我正是用从你那儿学到的经验，才赚得了大量的财富，而今你怎么又用金钱来买我的经验呢？”

智慧在于学习、观察和思考。闭门造车永远不可能引领潮流，而变优秀的最快捷径就是向更优秀的人学习。哪怕你死我活的对手，也有值得我们学习的优点。今天的日本，尽管他们上世纪三四十年代给我们造成了深重的灾难，但他们身上的实干精神非常值得我们学习。

鬼谷子的钓言术开篇就告诉我们——经验很重要，自负万万要不得！

做人和做事，借助历史上的成功经验，根据自身需要活学活用，胜过关起门来重复走那些没必要的过程。别人的直接经验，我们可以拿来使用，化为自己的智慧，用来解决自己面对的新问题，从而省下宝贵的时间和精力。

就像现在对企业很关键的技术研发，我们既需要自己动手，培养过硬的研发力量，也需要拿出资金引进技术。如果成本合适，收获得当，两手兼用有何不可？

最怕的不是打开门户兼收并蓄，而是闭关自守不思进取。满清因拒绝学习造成的落后，给中国人带来无比深重的灾难，此惨痛的历史教训刚过百年。国家如此，做公司，做人，更需在这方面时刻警醒。

人外有人，山外有山。三个臭皮匠，顶个诸葛亮。一个人的力量和智慧总是有限的，不可能面面俱到。再聪明的头脑，也有想不到的思维死角，有突破不了的问题难关。反观历史和他人，就非常必要。

所以，再聪明的人，也一定要有向别人学习的气魄。

圣人缺乏学习的胸襟，便成了自以为是的学霸。

聪明人不学，很快就成了蠢材。

蠢材不学，就成了顽固不化的垃圾。

很多被证明可行的方法，为什么要关在门外置之不理？

他人已验证走不通的道路，为什么还要空耗时间地走一遍？

经验是一笔无形的财富，如果你擅于学习和观察，就可以发现，

智慧是没有知识产权的，不需你付出多么高的成本！

一个喜欢学习并精通从他人处取经的人，很难想象他不会成功。这样的人无论人际关系，还是安家立业，都能做得很出色。

参照历史和他人的成功经验，可以最大限度地减少我们犯错的机会，提高做人做事的成功率。

秦朝之所以百年强盛并统一中国，与它勇敢正视自己的不足，重用和信任六国人才是分不开的。孝公时期帮助秦国变法图强的商鞅是卫国人；惠文王时期的丞相，提出连横策略的纵横家张仪是魏国人，据说他是鬼谷子的徒弟；武王时期的丞相甘茂是楚国人；昭襄王时期的丞相魏冉是楚国人；另一位丞相，就是提出“远交近攻”策略的范雎是魏国人；名相吕不韦是卫国人。秦始皇时期的丞相李斯是楚国人，国尉尉繚是魏国人，上卿姚贾是魏国人；上卿顿弱是楚国人；就连修建大型水利工程“郑国渠”的郑国也不是秦国人。

拿破仑横扫欧洲，不可一世，是少有的陆战天才，但在海上战绩却很差。有一天，一个叫富尔顿的美国人找到他，建议他对海军进行改革，去掉桅杆，装上蒸汽机，将木制船板换成钢板，打造真正的近代海军，钢铁舰队。

富尔顿说：“尊敬的拿破仑陛下，如果您这样做了，一定能攻占英伦三岛，成为欧洲最强大的海军！”

然而，骄傲的拿破仑却抱着老旧思想，认为船没有了帆就无法行驶，装上钢板肯定沉没，拒绝了富尔顿的建议，还把他当成疯子赶走了。

历史学家因此说：如果拿破仑当时采用了富尔顿的建议，整个欧洲甚至世界历史都会因此改写。拒绝学习的后果，有时就是这么严重。

这个道理不需多言，因此鬼谷子说：“古之大化者，乃于无形俱生。”此为反复之道，反观他人，来观自己；反观历史，来观今天。

没有一面镜子，我们就看不到自己长什么模样。一个丑八怪，终生不照镜子，不跟别人进行对比，他幻想自己很美，但这只不过是徒劳无益的自我安慰而已！

虽非其事，见微知类——不起眼的细节决定你的命运

虽非其事，见微知类。若探人而居其内，量其能射其意也；符应不失，如螭蛇之所指，若羿之引矢。

察探他人，虽未知全部信息，但通过局部细微迹象或变化，也可预见其发展的趋势，此为见微知类之法。好比探测到人居其室内，虽不见其全貌，但近距离度量其能力，估摸其意图，结果也不会相差太远，大致也会如腾飞的蛇之所指、后羿射箭一样准确无误。

见一叶落而知天下秋。枝叶枯落，我们知道秋天来了。“春江水暖鸭先知。”春天快来时，一定是鸭子先知道，因为江水变暖，它们就会欢快地在水面上浮行。所以，有经验的人通过观察这些细微变化，而察知四季更迭。

通过察看局部的征兆而看到大势，具备这种能力的人历史上有很多。晚清第一汉臣曾国藩，他有一个幕僚叫赵烈文，学识渊博，且眼光高远，对天下大势有着高人一等的预见力。

有一天两人谈论时局，赵烈文说：“在我看来，大清不出五十年，必将灭亡。”曾国藩不相信：“本朝君德正，不至如此吧。”赵烈文不以为然地说：“本朝开国杀戮太重，失民心太多，此其一；天下大势分久必合，合久必分，此其二。所以大清必会陆沉，到时恐怕就会形成割据局面。”

还有一个原因，是赵烈文当时没有明说的。便是镇压太平天国之后，清朝军政大权逐渐由汉臣掌握，比如曾国藩，在镇压太平天国的

过程中立了大功，拥有重兵，且门生遍天下。而在此之前，清政府的大权其实是一直掌控在满洲贵族的手中的，防汉制汉是清政府的一贯政策。赵烈文从这一变化敏感地意识到，随着汉臣的权力越来越大，辅以门生师徒关系的推波助澜，大清的权力将渐渐转移到汉人手中，那么清的灭亡一定是不可避免的。

果然，正如赵烈文所预料，44年后，辛亥革命爆发，清帝退位，中国陷入军阀割据的短暂混战的局面。

对人，我们有“三岁看大，七岁看老”的谚语，均是根据小的变化预知全局，判断其将来。从一个人小小的举动，可以判断他在想什么，想干什么，目前正处在什么状态，从而把握他的真实意图，为自己做出正确选择提供证据。

在识别和衡量人才是否堪当重任时，见微之类，这是非常重要的手段和方法。

周亚夫是汉景帝的股肱重臣，他在平定七国之乱的时候立下了赫赫战功，以后又官至丞相，为汉景帝献言献策，算是忠心耿耿的重要武将。然而，汉景帝在选择辅佐太子的辅政大臣的时候，还是把他抛弃了，原因何在？

作出此选择之前，汉景帝对周亚夫进行了一次试探。有一天，他宴请周亚夫，给他准备了一大块肉，但是没有切开，也没给他准备刀具，冷眼旁观，看他准备如何办。周亚夫看了就很不高兴，回头向主管筵席的官员要刀具，语气很不爽，看那样子，我是这么重要的有功之臣，吃饭时竟这么对我，我岂能忍？

汉景帝见了，便笑道：“丞相，我给你这么大一块肉你还不满足吗？还讲究吃法，真是难伺候啊！”

周亚夫一听坏了，皇帝话里有话，赶紧摘下帽子，向皇帝跪下谢罪，辩说自己绝无此意。汉景帝冷笑说：“起来吧，既然丞相不习惯这样吃，那就算了，今天的宴席就到此为止了。”然后让周亚夫走了。

事后，汉景帝就问太子：“就他这副脾气，对我尚且如此，将来

你能制服他吗？”太子刘彻摇头，不知该怎么办。汉景帝叹口气，后来便找个借口将周亚夫下狱，逼其自杀了。

作为辅佐太子的大臣，首先一定要稳重平和，任劳任怨，不能有骄气，亦不可功高盖主。从周亚夫的表现来看，连老皇帝对他不礼貌的举动，他都不能忍受，一副很不高兴的样子，以后又怎么能包容小皇帝的过失呢？赏赐他的肉，虽然不方便食用，但在汉景帝看来，他也应该二话不说，把它吃下去，表现出一个臣子安守本分的品德。

周亚夫伸手要刀具且语气不爽的举动，在汉景帝看来就是非分的做法，一旦自己死了，将来新皇帝登基，那时他会不会有更多非分的要求呢？这是汉景帝不能不防的，也是无法容忍的。

鬼谷子对这种见微知类的察人之术非常倡导，所以他说：“量其能射其意也。”近距离地观察这些细节，通过细微之处考察一个人的全局，判断他的综合性格，以及揣测其内心的真实想法，大致不会差。

对现代管理而言，领导考察人才，就要格外留意员工平时在工作中的细节表现。“见微知著，因小见大”，确实如此，小事可以见真章，通过在不起眼之处的表现，你完全可以判断出一个人是否值得重用。



知之始己，自知知人——知人者智，自知者明

知之始己，自知而后知人也。其相知也，若比目之鱼；其伺言也，若声之光与响；其见形也，若光之与影；其察言也，不失若磁石之取铁，舌之取燔(fó n)骨。

想掌握天下实情，先从自己开始，自知才能知人。知人，应如同比目鱼那样形影相随；守候对方发言，应如同发声之后等待回音；掌握对方情形，应像阳光与影子；侦察对方言辞，就如用磁石吸铁，舌头品尝烤肉一样万无一失。

兵法说：知己知彼，百战百胜；知己为先，知彼为后。无论何事，我们都应根据自身情况，切实制定策略和目标，不能超出自己的承受能力。换言之，狂妄自大者必败，内省自察才可步步稳妥，百战不殆。

内心装一面镜子，先照自己，再照别人。

照不到自己，就像凭空失去一个支撑之物，无法给自己定位，自然也没办法去知人。很难想象，一个不知自己几斤几两的人能掌控别人的心理！

《贞观政要》中说：“知人既以为难，自知诚亦不易。”相比之下，自知比知人更难，难就难在它不仅需要智慧，更需要勇气，敢于以挑剔的眼光面对自身的不足，然后找到正确的策略。

老子也说：“知人者智，自知者明。”识别他人只是一种机智，而能认识到自己的错误才算高明！

一只狮子三天没有进食了，在一个山坡上，它看到一头肥壮的公牛在吃草。但它没有急于行动，因为它刚看到一只莽撞而可怜的豹子扑上去，就被这只公牛一头顶死。

“要是公牛没有角就好了，那我可以轻而易举地将它制服。可它长了角，身体又如此强壮，要是硬碰硬，它的双角肯定会刺穿我的胸膛。”身子瘦弱、疲乏无比的狮子想，它清楚自己的实力，不可能敌过公牛那对锋利的双角。

狮子慢慢地走到公牛身边，非常友好地说：“我真羡慕你啊，公牛先生。你的头是那么的漂亮，肩是那么的宽阔，腿和蹄又都充满了力量。可是，美中不足就是有两只角，我真搞不明白你怎么受得了这两只角，它让你英俊的外貌受到了极大的损害，难道你不知道吗？”

公牛说：“我还真没好好想过这个问题呢。不过，经你这么一提醒，我倒真觉得这两只角有点碍事了。对了，我真的很英俊吗？”

狮子说：“当然，我从不说谎，你其实很英俊的，假如没有那两只角的话。否则就很难说了，虽然我认为你是英俊的，但其他动物就不一定这么想了，大家都不想看到这对角长在你的脑袋上，因为太丑陋了，对你的形象是多大的损害啊！”

说完，狮子掉头就走了，躲在树后面看着。公牛等到狮子走远，越想越觉得有道理，就把自己的脑袋往石头上猛撞，把两只角都撞碎了，他的头很快就变得光秃秃的。这时狮子得意地跳出来，扑上去咬断了公牛的脖子。

比起那只找死的豹子，狮子无疑是有自知之明的。它清楚自身的优点是拥有一张锋利的嘴，但弱点却是害怕公牛那对能穿透自己肚子的双角。正因此，它才小心谨慎地行事，制定了正确的策略，先骗公牛自毁双角，再一击而中，把公牛变成了自己的美餐。那只豹子，则是既无自知也不知人的典型，自大自傲，空有一腔激情，死得却很利落。

一只秃鹰飞过王宫，看见王宫中的一只黄莺十分受到国王的宠爱，于是就问黄莺：“你是如何获得国王宠爱的？”黄莺回答说：

“我到王宫后，唱歌十分动听，国王非常喜欢听我唱歌，于是十分喜欢我，就经常拿珍珠来打扮我了。”

秃鹰听了心中很是羡慕，它想：“我也应该学学黄莺，这样说不定国王也会喜欢上我的。”于是它就飞到国王睡觉的地方，开始叫起来。正好国王在睡觉，听了秃鹰的叫声，感到十分愤怒，就吩咐手下把秃鹰抓来，并拔光了秃鹰的羽毛。秃鹰浑身疼痛，满是伤痕地回到鸟群中，它恼羞成怒，到处对别的鸟儿说：“这都是黄莺害的，我一定要报仇！”

没有自知之明的秃鹰，下场很可笑。现实生活中，我们身边有很多这样的“秃鹰”，总想做番事，壮怀激烈，尾巴撅到天上，但因为看不清楚自身，说话做事无不弄巧成拙，处处碰壁。

只有自知，才能知人，才可做事。在这里，鬼谷子将自知之明作为钓言之术的基本工具之一。《吕氏春秋》中说：“物固莫不有长，莫不有短，人亦然。”我们要运用钓言之术，就要知道自己的长处和短处在哪里，才能借由不断的自我调整，针对对方的优劣长短，拿出合适策略，提高成功率。

但现实中，眼睛只盯着别人的“聪明人”很多，他们习惯揣摩别人的心理，于是对别人了如指掌，对自己反倒是不清楚。因为不知自己几斤几两，事情不但做不成，最后人也做不好。

因此才有话说：知人易，知己难。读到这里，我们如能抽时间为自己打造一面“镜子”，定时察看、反省、改善，对自身的优势和劣势进行归纳总结，再去“知人”，何愁做事不顺，做人不成？

新解
PDG

如圆与方，如方与圆——为人处事中的方圆之道

其与人也微，其见情也疾；如阴与阳，如阳与阴；如圆与方，如方与圆。未见形圆以道之，既见形方以事之。进退左右，以是司之。

以言语试探对方，要微妙而隐蔽，不被察觉；捕捉对手信息要十分迅速，以防误事。如同由阴转阳，由阳转阴，又如由圆变方，由方变圆。它们互为条件，相反相成。未弄清对方实情前，我应以防御性的圆略对之，化解对方进攻；弄清之后，我应以进攻性的方略对之，以求战胜对方。无论前后进退或左右移动，都可用此圆方之道来控制。

鬼谷子告诉我们，为人处事要讲究分寸和方式。这个“分寸”和“方式”的原则，就是依据方圆之道，什么事该做，什么事不该做，什么话该说，什么话不该说。抓住圆或方的时机，进退自如，获取自己想要的一切。

第一，当别人做错事时，不要乱发脾气，因为这是你笼络人心的好机会，此为圆道。

人无完人，金无足赤，没有谁是完美的，所以当人犯错时，不要一味地责备，而是正确引导，以圆润之道体现宽容，对优秀管理者来说，这是非常重要的素质。

日本有位表演大师，有一次在上场前，他的弟子告诉他鞋带松了，他点头致谢，蹲下来仔细地系好。等到弟子转身后，他又蹲下来将鞋带松开了。

到后台采访的一位记者看到了，不解地问：“您为什么又要将鞋带解松呢？”大师回答道：“因为我饰演的是一位劳累的旅者，长途跋涉让他的鞋带松开，可以通过这个细节表现他的劳累憔悴。”“那您为什么不直接告诉你的弟子呢，难道他不知道这是表演的真谛吗？”“他能细心地发现我的鞋带松了，并且热心地告诉我，我一定要保护他这种热情的积极性，及时地给他鼓励，至于为什么不当场告诉他，我想可以下一次，如果他还是没明白，我再说。”

这位表演大师并没有因为弟子看不出自己的用心而责怪他，反而对他的细心进行了嘉奖。这样既没有打消弟子以后细心面对生活的热情，又为后面的教导埋下了良好的伏笔。从鬼谷子的角度来看，这便是圆道的具体应用。

许多人刚开始工作时，由于对情况不了解，缺乏经验，有时也往往会提一些很错误的建议，做一些并不正确的事。作为管理者，当员工初次犯这类小错误时，最好不要直接或刚硬地去批评，而是应该采取婉转温和的态度。

如果说话的态度和方法让对方生气，或许他就会和你对立，拒绝接受你所说的事实。尽管你此时体现了对细节的洞察力，但因介入方式不对，起到的效果就会是相反的。

第二，当下属居功自傲、挑战权威时，若圆道无用，就不要纵容，因为这是你立威的好时机，此为方道。

吴王阖闾请孙武练兵，从宫中选出几十名宫女交给他，让他训练，自己则坐在演练场旁边的高台上观看。

孙武先让每个宫女手持一支戟，把她们分成左右两队，分别指定吴王的两个宠姬担任队长。接着，孙武问她们：“是否知道自己的心、背和左右手的位置？”

众宫女回答：“知道！”

孙武说：“令向前，就朝着心所对的前方进击；令向左，就沿着

左手的方向进击；令向右，就沿着右手的方向进击；令向后，就朝着背的方向后退，知道了吗？”

众宫女说：“知道啦！”

孙武于是令人在现场设置了斫刀和大斧，当众又将刚才的指示重复一遍，并强调说：“如果有人不听从军令，就依法斩首！”

于是他开始发令，让队伍按照命令进击，谁料众宫女却嘻嘻哈哈地闹个不停。

见此情景，孙武没有动怒。他说：“军令和操练要求没有讲清楚，是为将的过错。”于是他把军令和操练要求又反复地向宫女们作了讲解，再次强调：“如果有人不听军令，是一定要斩首的！”

他把宫女的队形整理好，再次下令击鼓进击。宫女们还是当儿戏，不理睬他的命令。这时，孙武宣布：“刚才军令和操练要求没有讲清楚，是为将的过错。现在既然已经讲清楚，那就是兵士的过错了！”于是，他下令斩杀担任队长的两个吴王的宠姬。

吴王闻言大惊，赶忙下来求情说：“我已经知道将军善于用兵了，只是这两个美女，是我的爱姬，没有她们我睡不安，吃不香，能不能不杀她们呢？”

孙武断然回答：“不行，如果不杀她们，大王您的军队就无法立威。”于是，两个宠姬被斩首示众。他重新任命队长，再鼓操练，这次无人敢嬉闹、无人敢不从，很快就把宫女们训练成精英团队。

在这里，孙武之所以敢杀吴王宠姬，是因他明白必须立威以确立自己不容置疑的威信。而且令出在先，且几度三令五申，孙武“圆道”已施，不需再容忍，此时就该果断祭出“方道”。

对于圆方之道如何使用，鬼谷子说：“未见形圆以道之，既见形方以事之。”他要求我们注意把握圆方转换的时机，何时内收防御，以柔克刚，何时果断进攻，展现权威和力量，一定要有清晰的洞察力。一旦机会出现，绝不可犹豫。若该施圆道时却误用方道，应施方道时却采取了圆道，或优柔寡断，当为不为，事情的结果就会截然不同。

我不是教你玩那阴的

第九章 怎么说领导最爱听，怎么做领导才提拔



上下级之间，有时距离虽远却很亲近，有的距离近了却很疏远；有的过来投靠却不录用，有的远走了反而去拜求；天天在身边不被信任，只闻其声的却思慕不已。下级若善揣领导意图，就能取得主动，欲来则来，欲走则走；欲亲则亲，欲疏则疏；想效命就效命，想离开就离开，想得到什么总能如愿。

欲亲则亲，欲疏则疏——忠言也可以很顺耳

君臣上下之事，有远而亲，近而疏；就之不用，去之反求；日进前而不御，遥闻声而相思。事皆有内楫，素结本始。或结以道德，或结以党友，或结以财货，或结以采邑。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。独往独来，莫之能止。

君臣上下之间，有时距离虽远却很亲近，有的距离近了却很疏远；有的过来投靠却不录用，有的远走了反而去拜求；天天在身边不被信任，只闻其声的却思慕不已。这都是因为内楫，从根本上将人与人结合在一起，构成种种微妙关系。或凭道德结合，或凭朋友结合，或以财利相合，或靠封土结合。臣下若善揣君意，就能取得主动，欲来则来，欲走则走；欲亲则亲，欲疏则疏；想效命就效命，想离开就离开；想得到什么总能如愿，想让君主思念也能做到。就像母青蚨依恋其子，来去相随不留痕迹，独往独来，谁也没法阻止。

逆耳忠言，有时就像用金子砸人，飞奔对方的脸而去。虽然金子

是好东西，对方却本能地要躲一躲。如果砸到他，他不仅不会领情，还会对你回击报复。因为人性的本质是渴望欣赏，即便知道你的逆耳之言是出于好意，心里边也会不高兴。人获得成功离不开自信，逆耳之言，不管是忠言还是恶言，都会打击自信。

故而，在人际沟通中，聪明人都懂得遵循对方心意，对症下药！

鬼谷子认为，我们如果考虑到了人与人之间这种特殊关系，就可得知，即便向人进献忠言，也必须做到悦耳动听，使其乐意接受。“忠言逆耳”这个词从本质上讲，恰恰反映了人们不喜欢听“逆耳之言”的本性。所以，那些抱怨忠言逆耳的人，没有去反省自身方式出现的问题，意见得不到采纳，工作不受信任，也就不足为奇了。

只要方法得当，时机合适，忠言可以比甜言蜜语更好听。顺耳忠言可以将白痴变成天才，让上司或贵人信任你，进一步提升你们的关系。

春秋时期的政治家晏婴很擅长谏言的技巧，他曾担任齐国 CEO（宰相），辅佐了灵公、庄公、景公三代国君。他因机智善辩，而在各诸侯国中扬名。不过最难能可贵的，是他能对国君知无不言，言无不尽，更深谙表达的技巧。

有一次，齐庄公正在花园与妃子下棋，刚好晏婴来拜见，庄公就和晏婴在棋盘鏖战起来。一开始，晏婴吃掉了庄公不少棋子，占尽优势。但不知为什么，之后几步棋，晏婴连连用强猛攻，而庄公却一直稳扎稳打，战局渐渐发生了变化，最后庄公竟然反败为胜，赢了这一盘棋。

虽然赢了棋，但庄公却很疑惑，不明白晏婴这位高手这盘棋为什么会下得这么差。晏婴看出庄公的心思，说道：“臣有勇无谋，输棋自然在情理之中。”他又指着棋盘，道：“其实治国的道理和下棋一样，如今，我们朝廷的政策已经造成了国家沉重的负担。”

庄公大吃一惊：“怎么会这样呢？”晏婴于是说：“近年来，陛下您偏爱用一些孔武有力的大臣，滋长了这些人的骄傲情绪，他们蔑视文臣，欺压百姓，把国家搞得乌烟瘴气。如果一直这样发展下去，有才干

的人得不到重用，官风民风越来越坏，国家必会大乱！”

庄公虽然对这些状况也有所了解，但是身为国君，他又不能服软，强辩道：“古代的国君，哪个不需要武力来定国安邦呢？”

晏婴从容答道：“夏朝末年有大力士推侈、大戏，殷商末年有勇士费仲、恶来，这些人个个神力无边，万夫莫挡，可他们却阻止不了夏桀和商纣的覆灭。夏、商的灭亡不正是告诉我们，光靠武力而不行仁政，是行不通的吗？”

庄公听完这一席话，沉默了一会儿，觉得晏婴说的的确是肺腑之言，也很有道理，于是恭恭敬敬地表示赞同，并颁布政令，宣布从此废除残酷的刑罚和严苛的赋税。

晏婴的进谏大获成功，正因其深谙“良药不必苦口，忠言不必逆耳”的进言之道，他先在棋盘上攻势凌厉，造成了后来的败局，顺势转到以武治国和以仁治国的比较上来，当庄公不服气时，再举出实例，证明武力治国的弊端，有理有据，而又婉转机智，使齐庄公不得不为之折服。

聪明人不会为了自己的利益而不说“忠言”，但却会讲求方法和策略，让自己的“忠言”中肯而不逆耳。既收到成效，又不得罪对方，这是进言的最高境界。

某公司客服部的李经理用命令的口吻，让一名职员把接待室的门窗擦一下。这位职员想，我又不是你部门的，凭什么管我，就没有去做。李经理觉得很没面子，从此两人结下了怨恨，总是过不去，李经理不断找该职员的茬儿，而这名职员也和李经理对着干，到处说他的坏话，局面搞得很僵。

总经理知道原因后，就把李经理单独叫到自己办公室，给他讲了一个故事：

一只鼯鼠去找狮子比武，狮子不同意，鼯鼠耻笑道：“怎么，你害怕吗？”“非常害怕，”狮子说，“如果答应你，你就可以得到曾与狮子比武的殊荣；而我呢，以后所有的动物都会嘲笑我竟然与鼯鼠打架。”

讲完这个故事，总经理笑着说：“你的能力有目共睹的，在公司的地位也很高，作为经理，与一名普通员工较劲，只会降低你的威信，是不是？”对这番话，李经理很受用，也很惭愧，说：“我会牢记您的忠告，今后决不再犯类似的错误。”他马上放弃了跟那位员工继续斗气的想法。

站在对方立场考虑问题，提出建议，这位总经理做得就很好，以一个寓言故事开题，使李经理感觉他说得非常正确，是在为自己着想。听得顺耳，接受得也痛快。试想一下，若该领导劈头盖脸一顿臭骂，李经理会怎么想？

鬼谷子言：“欲说者务稳度，计事者务循顺。”即便是批评，也要首先揣度对方的心意，“稳度而且循顺”，方可起到效果。否则，犹如端上一锅无法下肚的冰山烈焰，疗效再好，又有何用呢？！



见其谋事，知其志意 ——进言须随机应变，合乎领导想法

阴虑可否，明言得失，以御其志。方来应时，以合其谋。详思来榘，往应适当也。夫内有不合者，不可施行也。乃揣切时，从便所为，以求其变。言往者，先顺辞也；说来者，以变言也。见其谋事，知其志意。事有不合者，有所未知也。合而不结者，阳亲而阴疏。事有不合者，圣人不为谋也。

进言要考虑是否可行，再分析得失，以顺从的姿态来驾驭对方心意。进言时须随机应变，合乎君主想法。若其向我询问，回答须适当。交谈过程中，发现原来的言辞不合其意，必须立即停止原方案。此时，应揣摩其心，顺势而为，然后等待他自己改变想法。与君主交谈，凡谈及往事，应顺其思维和言辞来讲；凡谈未来之事，可以有不同意见。只要看君主的做事方式，就可判断其志向和想法。如果你的计谋不合他意，说明你对他的了解还不透彻。如果你的计谋合乎他意，却不被采用，那么你应该表面与之亲近，暗中则与之疏远。若不能情投意合，立场一致，即便圣人也不会为他出谋划策。

在领导面前，会说话和不会说话的人去讲同样事情，一定会得到不同的效果，有时候甚至会有天壤之别。话要怎么讲？这里有一点需要记住：以合其谋——关键问题要与领导保持一致性。次要问题可以有所分歧，但也必须看清领导的心理，在他允许的心理预期内，才能

拿出相反的观点，让他采用。

鬼谷子告诉我们进言之术重要的一个原则：随机应变。我们跟居上位的人打交道，一定要随机应变，切合对方的想法，顺应对方的言辞，这样才能保全自身，从而柔和地实现自己最终想要的结果。

在领导面前，你必须明白自己该干什么，不能干什么。在工作范围内，哪个是最有价值的，是领导最关注的。对于关键问题，你无法掌控并且事关领导利益的，坚决与他保持一致，这里不存在任何变化的可能。领导觉得重要的事情，你也要觉得重要；领导认为紧急的事情，你也要认为它紧急。总之，随机应变的前提，是你应该合乎领导的想法，不能在根本上抵触。

很多时候，我们要学会给领导做墙，在不伤及自身利益的前提下，必要时为他遮风挡雨。作为上层管理者，需要下属做自己的左膀右臂。因此，一个不懂随机应变的人向上的可能性很低，只适合做冲锋陷阵的士兵，只有深谙领导心思的人，才容易得到重用，获得广阔的发展平台。

鬼谷子说：“善变者，审知地势，乃通于天，以化四时，使鬼神，合于阴阳，而牧人民。”这句话的意思是，一个人必须顺应天时地利人和，随时调整自己。事实正是如此，一个懂得临机应变的人，才能担当大任。若行事死板，言语僵化，则只能被管理，向上晋升的道路是封死的。

国内一家知名电器公司，因为售后服务出现问题，引起很多消费者的投诉，在当时反响很大，很多记者闻讯后，都来到该公司采访，希望得到些内幕消息，把这事炒成新闻焦点。

这群记者在公司门口，遇到了总经理的秘书，纷纷向她询问情况。这位秘书这时做出一个错误决定，她对记者说：“我们经理正在办公室，这个问题你们还是直接采访他比较好！”于是，记者们像汹涌的浪潮闯入总经理办公室。

总经理躲也躲不开，只好硬着头皮一个人应付记者们的狂轰滥

炸，一个劲地解释和道歉，忙得满头大汗，狼狈不堪的形象很快出现在各大媒体头条和电视新闻中。事后，他得知是自己的秘书“出卖”了自己，非常生气，立刻将她解雇了。

这是一起典型的危机处理事件，女秘书很诚实，但对公司和她的上司而言，却不负责任，更是缺乏头脑。当她首当其冲遇到那些记者时，虽局面仓促，是一场遭遇战，本该是她一次好好表现一番的良机，如若能替领导当一回挡箭牌，将记者打发走，或者将记者引向别处，保护领导，不让她曝光，岂不是大功一件？在总经理眼中，她将是一位非常值得培养和提携的下属。然而，她的选择既呆板而且错误，不仅给公司带来巨大的负面冲击，还让领导颜面尽失，可谓不智。

有时，领导需要下属随时挺身而出，甘当马前卒，替自己演好“双簧戏”。身处这种环境时，我们一定要懂得权谋心机，临机应变，配合行事，以赢得领导赞赏，从而火中取栗。



圣人立事，先知而捷——说话做事要有的放矢

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，合于谋待决事也。故曰：不见其类而为之者，见逆。不得其情而说之者，见非。得其情，乃制其术，此用可出可入，可捷可开。故圣人立事，以此先知而捷万物。

与君主远而亲，是因私下对君主有恩或他有求于自己；近而疏，则因与君主志向立场不合；找上门却不被录用，因所献计谋不被欣赏；离去之后反受欣赏，因其主张的正确性得到了验证；每天都在君主面前却不被信任，因为其行为举止不合君意；相隔遥远却被思念的，是因为其主张与君主相合，现在君主正急需他的进言和建议。所以，没搞清对方是哪类人就急于游说，必然事与愿违；未掌握实情之前就盲目献策，也会遭到否定。只有充分了解情况，才可制定确实有效之术，这样就能可出可入，可内捷也可离开。圣人立身处世，都很擅长调查研究，有了先见之明和明确的目标，才能从容地做人做事。

对一个人知根知底，你才有控制他的办法！

对一件事彻底了解，你才能迅速拿出解决的方案！

鬼谷子在这里告诉我们，说话做事要有的放矢，合理的策略应该充分调查研究，情况不明便乱做事，无异于无头苍蝇。因此，合乎人心才有效果，才能言必中，事必果。

射箭要看准目标，漫无目的乱射一通，一只猎物也打不到。说话要有的放矢，洋洋洒洒数万言，却总结不出一个明确的主题，对方听着也迷糊，又怎么会有效果？做事要先确立一个合理目标，方向不明，做起来也不踏实，可能走到最后才发现，付出这么多，原来都是无用功。

《欲望都市》和《口红森林》的作者 Candace Bushnell 在接受采访时说：“能在 30 秒钟内给别人讲清楚你的想法是很重要的，所以说话要迅速到位。”

说话最重要的技巧不是言辞漂亮，而是在最短的时间内让对方看清自己的意图和对别人的好处。而这个基础，就是有的放矢。

有苦劳没有功劳的人，多半都是因为无的放矢，效率低下；有些人三天打鱼两天晒网，没见他做什么，可就是业绩好，收获多，受重用，到哪儿都吃得开，因为他懂得“见其类而为之，合其情而说之”，做事总能找到目标，说话总能合乎情理，针对性强，故而事半功倍。

苏秦初出茅庐时，年轻气盛，踌躇满志地来到秦国，上书给秦惠王说：“秦四塞之国，渭东有关河，西有韩中，南有巴蜀，北有代马，此天府也。以秦士民之众，兵法之教，可以吞天下，称帝而治。”可惜的是，他接连上书，都被惠王拒绝，没有任何效果，直到“资用乏绝，去秦而归”。

第一次求职，他穷困潦倒，失意而归，遭尽了白眼和冷落。苏秦于是痛定思痛，日夜发奋苦读，揣摩鬼谷子的《阴符》等策谋经典，甚至“头悬梁”，终于学业大成，于是信心百倍地开始了他的第二次求职之旅。

这一次，他制定了思虑周密、具体可行的合纵御秦策略：秦攻楚，齐、魏各出锐师以佐之，韩绝其粮道，赵涉河漳，燕守常山之北；秦攻韩、魏，则楚绝其后，齐出锐师而佐之，赵涉河漳，燕守云中；秦攻齐，则楚绝其后，韩守城皋，魏塞其道，赵涉河漳、博关，燕出锐师以佐之；秦攻赵，则韩军宜阳，楚军武关，魏军河外，齐涉清河，燕出锐师以佐之；诸侯有不如约者，以五国之兵共伐之，六国

从亲以宾秦，则秦甲必不敢出于函谷以害山东矣。

这样六国一体，同仇敌忾，荣辱与共，其人力、物力、兵力之和远远超出一个秦国，秦国绝不敢轻举妄动，天下就能获得和平。为保证合纵之术运作成功，苏秦还用激将法诱使同窗好友张仪到秦国做官，与自己遥相呼应。经过苏秦在各国间不辞劳苦地奔走撮合，六国在公元前333年歃血为盟，共同抵御秦国，从此“秦兵不敢窥函谷十五年”。

苏秦的第二次求职获得了巨大成功，他也因此被六国共同推为纵约长，执掌六国相印，达到事业的高峰。同一个有想法之人，两次谋职，何以反差如此之大？

从他的这段经历，我们可看到：

一，做事要有真才实学，说话要有说服力，苏秦第一次求职失利，是因学业不精，以致游说之辞缺乏感染力，很难让秦王相信他有完成连横统一大业的能力，所以对他不屑一顾。

二，要善于观察和把握大势，从而做出符合实际的行动，提高成功的几率。苏秦正是因对天下大势研究分析不够，低估了六国实力，结果只能在秦国空手而归。等他经过认真调查分析，终于从合纵市场找到了希望，说服六国放弃前嫌，接受了这一战略决策，完成其梦想大业。

说人者，要搞清游说对象的心理需求；求职者，要把握用人方的人才取向，然后才能有的放矢展示自身才华。苏秦第一次的失败，恰因他提出的连横策略和所持论据，与秦人当时的治国思想、目标追求和用人取向都有矛盾，双方根本不对点，又谈何用武之地？所以即便一代雄才，也会因无的放矢的做事方法而遭到挫折。

在说话中，有的放矢就是“体现吸引力”，它应该有三个效果：

有针对性：特定目标受众。你不能跟农民谈金融改革，也不能跟银行家谈作物收成。针对性就是投其所好，并找到共鸣点。

有可行性：你的方案、建议或言说内容，必须能打动对方，在心理共鸣的基础上，对进一步深入合作产生兴趣。当你拿着一个项目坐在银行家面前，让他乐意掏出钱的重要步骤，就是让他看到项目的可行性。如果不能赚钱，即便他认同你的理想，与你心有戚戚焉，也仅

此而已。

成功说服：一个有感召力的游说过程，应该以对方接受你的建议为结束。无论你采取什么手段，结果都是最重要的，也是唯一用来验证你的方法是否正确的标准。

鬼谷子说：“得其情，乃制其术。”一次成功的谈判、说服，有针对性地把握对方的真实需求，才是最为关键的。你的目标和语言的针对性都要强，而且要充分考虑对方的性格、情绪、习惯、文化以及需求差异，做到了这些，才谈得上“可出可入，可榫可开”。

上暗不治，说而飞之——不要愚忠，良禽择木而栖

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。策无失计，立功建德。治民入产业，曰“榫而内合”。上暗不治，下乱不寤，榫而反之。内自得而外不留，说而飞之。

若想留下合作，则用内榫，用力于内；若想离开，则置身于外，用力于外。在内外之间选择时，应先明确形势，预测未来发展，并在各种信息中做出果断选择。若运用策略正确，则能立功建德，使百姓安居乐业，这叫“榫而内合”。若君主昏庸不理政务，官员腐败不堪，则应采取与内榫相反的思路。若在游说过程中，发现君主只重本国人才，排斥外才，游说之后应立即离去，以免遭祸。

古人云：良禽择木而栖，良臣择主而事。

鬼谷子说：“欲合者用内，欲去者用外。”其实便是良禽择木而

栖的思想。“上暗不治，说而飞之。”既然君主昏庸，已经无可救药了，那还留在这里干什么？苦劝无效，赶紧飞走就是了！

为自己选择一家好公司、好单位、好靠山，不是所有的领导都值得你付出忠诚，要选择那些可以为自己带来尽可能多的利益的合作者，还要考量双方是否具备目标、价值观以及做事方法的同与异。

孔子因为卫国政治腐败，自己得不到重用决定离开。当时卫国的当权者孔文子准备出征，想听听孔子的意见，就过来向他求教，但是孔子说：“我只懂得礼仪，不懂得打仗，您还是找别人问吧。”

之后，孔子就催促学生们准备离开卫国。学生们不知其故，于是孔子说道：“鸟择木，无木择鸟。”

这句话后来就演变为“良禽择木而栖，贤臣择主而事”。孔子认为，君子遇事之时应看清在哪儿才能使自己的聪明才智得到最大程度的运用，就像鸟儿会选择一棵高大茂盛的树木栖息一样。

“人往高处走，水往低处流。”

“凤凰当选梧桐，门当还应户对。”

“优秀的女人不会选择平庸的男人过日子。同样，一个充满智慧的优秀男人也不会选择庸俗的女人做老婆。”

这些经典的话表现的都是同一个道理：选择不对，努力白费。

每个人都想找一个好单位，碰上一位好领导，但未必时时如愿。碰上一个好平台、好伯乐，自然是一大快事，但若是嫉贤妒能、贪财好色又阴险狡猾的领导，你怎么办？你要么深藏不露，静待时机，运用自身能力把他搞下去，取而代之；要么，你就只能像孔子一样，拍拍屁股离开，另寻佳处。

三国时代，坚定地选择曹操、刘备或者孙权的，大多都有一个好的归宿，跟随三位“明主”建功立业，史上留名，像典韦、关云长、诸葛亮以及周瑜这些忠勇两全之士，因为选对了领导，得到了一个无比广阔的平台，活着的时候尽忠尽职，征战四方，死后扬名青史，受后人追崇。

但像袁绍、刘表、张鲁之流，就是“坏木”和“昏主”的代名

词，如同现在由败家子打理的公司，“遇大事而惜身，见小利而忘命”，白白拥有这么好的资源，却不是干大事的材料，像田丰、沮授一类的盖世奇才，跟了袁绍之辈，只能是奇谋无着，死而有憾。

领导的命运往往就是一个团队的命运，也就是下属的命运。跟对了领导，才能得到一个好平台。那些贤臣良禽，若选中的是个坏平台坏领导，也许就变成奸臣劣禽了。胸无大志的领导，即便坐拥金山银山，也会让他吃尽败光；腹有良谋的管理者，虽然开始艰难无比，但总能拨开云雾见天日，一步步走出困境，逐渐壮大，那时，和他一起打天下的这些人，得到的才是真正的荣誉和回报。

因此，鬼谷子认为，找对明主，是施展才谋的第一步。如果对方不值得你与他合作，你就该抽身离开，否则，一起掉下悬崖之日，为期不远。

莫知所为，退为大仪——退一步比进一步更需要智慧

若命自来己，迎而御之。若欲去之，因危与之。环转因化，莫知所为，退为大仪。

若受重用，机遇降临，不妨加以把握，大干一场。若一旦决定离开，则应在危险来临前果断放弃。若经多次尝试，内槌仍然不成，则应急流勇退，避开那些难以预测的凶险。

成功之道，在于精确把握内心欲望，适可而止，不让贪心最大化。

所以鬼谷子强调，机会适合则建功立业，若不合则绝不强求，必要时还须有壮士断臂，放弃某些既得利益的勇气。

此为做事之道，亦为避祸之术。

每个人的利益，都不可能最大化，所以要懂得关键时刻舍弃、控制内心欲望的膨胀。

鬼谷子在这里告诉了我们两个原则：

一、危险的非分之想，坚决去除。

该你的，总归属于你；不该你的，别伸手去拿。

二、危险到来前，要懂得适时急流勇退。

有时候，退一步比进一步更需要智慧，痴迷于权力的后果就是丢掉所有权力，搭上身家性命。

晋代陆机《猛虎行》有云：“渴不饮盗泉水，热不息恶木阴。”讲的就是在诱惑面前的一种放弃和清醒。

卓越的军事家总是在最重要的主战场上集中优势兵力，全力以赴去争取胜利，而甘愿在不重要的战场上做些让步和牺牲，坦然接受次要战场上的损失和耻辱。同样，在人生的战场，我们也必须善于放弃，而倾注自己的时间和精力于主战场上，不必计较次要战场的一些无关紧要的得失。

以虎门销烟闻名中外的清朝封疆大吏林则徐，便深谙放弃的道理。他以“无欲则刚”为座右铭，历官40年，在权力、金钱、美色面前做到了洁身自好。林则徐教育两个儿子：“切勿仰仗乃父的势力”，别在外面飞扬跋扈、仗势欺人，显摆自己的家族背景，实则也是其为人处世的准则。

在《自定分析家产书》中，林则徐说：“田地家产折价三百银有零”、“况目下均无现银可分”，一时之权臣，穷困竟至如此，可见其廉洁之状。他终其一生，从来没有沾染拥姬纳妾之俗，即便放到现代社会，在中国官场恐怕也是很少见的。正因于此，林则徐在清末乱世不仅保全了自我，而且在历史上留下一世美名。

非分之想，从不染指，这就断绝了授人以柄的可能性。抓住别人的把柄进行攻击，是厚黑之术的重要手段，但你若洁身自好，从不逾越雷池，从不贪心害人，他人又怎能揪住你的小辫子？这正是林则徐

的苦心。

因此，当机会不合适时，与其抱残守缺，不如果断放弃。而如果抓住眼前的东西不放，甚至贪得无厌，就会惹来无尽的压力，甚至毁灭。

北魏高官李崇和王元融，有一次他们随太后视察，太后下令赐随行人员布匹，任由他们自己挑选。李、王二人都怕拿得少，拼命地往身上放，结果由于背得太重，一个闪了腰，一个摔断了腿，消息传到太后耳朵里，冷笑道：“贪心之人，莫过于此。”

非分之想是人性最大的弱点，贪心不足蛇吞象的道理，许多人都懂得，但真正能反省自身，做到良好控制的人并不多。所以，通过这节我们可以看到，真正有谋略的人，他们不但善于抓住别人贪心的弱点，适机予以打击，而且能很好地控制自己的欲望，克制非分之想，做到滴水不漏，进退自如。



我不是教你玩那阴的

第十章 如何让人才真心为你卖命 怎么让自己投奔明主飞黄腾达



刘邦问韩信：“我的能力可以带多少兵？”韩信说：“陛下最多不过十万。”刘邦又问：“你能带多少？”韩信骄傲地说：“对我来说，多多益善！”刘邦笑道：“既然如此，你怎么还为我服务呢？”韩信这时回答：“我只是会带兵，而陛下您，善于带将。”

度权量能，征远来近——5 分钟看穿真假人才

凡度权量能，所以征远来近。立势而制事，必先察同异之计，别是非之语，见内外之辞，知有无之数，决安危之计，定亲疏之事，然后乃权量之，其有隐括，乃可征，乃可求，乃可用。

凡善于揣度人的权谋和考量人的才能，就能吸引远近人才为我所用。作为管理者，立势才能制事，有气场而且有目标，才能网罗人才，然后考察人才与自己的同异，辨别此人哪些与己相同，哪些不同，考察他对是非的判断，对内对外的言辞有何差别。通过这些，可得知他是拥有还是缺失。还可以令他决断计谋，考察其设谋能力；问他与谁亲近，与谁疏远，考察他的人事关系处理的能力。最后综合分析，对其整体素质得出判断。对可塑型的潜力人才，尤其值得关注，需要征召、聘请和使用。

俗话说：千里马常有，伯乐不常有。鬼谷子认为，要用人，就得先考人。考量人才的具体特点，鉴别他是不是人才，然后分析他的优劣，他的才能到底可用在什么地方。

对管理者而言，用人前提是鉴人，不会鉴人，也就不会用人。鉴人之时，不仅要看才华，还要注意对方的德行与人品，理想与目标，忠诚与否，这些都很重要。

日本的住友银行在招考干部时，其总裁曾出过这样一个试题：“当本行与国家利益发生了冲突，你认为应如何处理？”许多人都回答“应为住友的利益着想”，总裁认为“不能录用”；还有另一些人答“应以国家利益为重”，总裁认为“仅仅及格，不足录用”。

最后，有个人这样回答说：“对于国家利益和住友利益不能兼顾的事情，住友绝不染指！”

总裁的评语是：“卓有见识，加以录用。”

这件事对我们应该如何鉴人，有着很大的启发作用。真正的人才他总能抛开“非此即彼”的思维，从第三个角度去思考问题。天性者，天机，即是天道；人心者，人机，即是人道。守天机者存，顺人机者亡。就如同住友总裁的这个面试问题，国家利益是天道，公司利益是人道，如何选择？观天道，执天行，保人道，中立不倚，维护国家利益，但绝不损失公司利益，办法就是不染指无法双方兼顾的事情。

华尔街的基金投资顾问罗伯特，早年间四处求职，被拒无数次，得到的总是冰冷冷的面孔和拒绝。罗伯特失望透顶，准备放弃投身金融业的理想，这天他经过美林银行，抱着试试运气的想法，最后再试一次，幸运的是，他成功了。

这究竟是什么原因呢？原来美林银行的证券部经理怀斯先生拿出近期的市场案例，问了他一些问题，很快就发现罗伯特是难得的基金管理人才，虽然经验稍欠缺，但却对市场变化拥有极为出色的感知力，而且对于自己不懂的问题，他非常谨慎谦虚地倾听怀斯先生的讲解和纠正，表现出了极强的接受能力。

由此，怀斯先生说：“罗伯特首先用他善于倾听的优点打动了我，对于一名投资顾问来说，这是多么棒的品质，一般人是很难想象

的！一个不肯倾听客户谈话的投资顾问，他就没有办法做到了解客户的全部信息，尤其是那些资料上体现不到的细节，也就无法成为一名优秀的投资顾问。而且我认为，一个喜欢倾听的人，也一定善于思考，他能够抓住对方本意，领会其要旨。”

善听是一种优秀的素养，鉴人者必须注意的第一要点，只有经过长期的锻炼才能形成。同时，这样的人也一定具备谦逊的品德、随和的个性，具有优秀管理者的潜质。

其次，回答问题简洁、准确，甚至说话时的语气，也是我们用来鉴人的必备内容。一般来说，三言两语就能切中问题要害的人，往往是思维缜密、周详而又迅速果断的人。他们对事物体察入微，而且客观全面，做出的决定也十分可靠，是能够担当重任之人。而那些答非所问，总要用很长时间、很多言辞来纠缠同一个问题的人，他们在语言表达和思维方面缺陷极为明显。

鬼谷子说：“察同异之计，别是非之语，见内外之辞，知有无之数，决安危之计，定亲疏之事，然后乃权量之。”这段话讲了对人才的具体考察，根据鬼谷子的建议，我们不妨常用如下方法去试探一个人。

一、问之以是非，观其志。

与他讨论对各类事物是非对错的看法，观察他的立场、观点、信仰、志向是否明确坚定。

二、穷之以辞辩，观其变。

就某些现实问题的处理意见，同他不断进行辩论，提出质疑或不同意见，考察他的智慧与应变能力。

三、咨之以计谋，观其识。

对他提出咨询，请他对一些重大问题提出自己的谋略和决策方案，考察他是否有相关足够的能力和见识。

四、告之以祸难，观其勇。

告诉他可能面临的灾祸和困难，识别他是否能够临危而出，承担责任。

五、醉之以酒，观其性。

酒场是重要的考察场合，酒后吐真言，是一句千古真理。劝他多饮酒，观察他是否贪杯、是否有酒场经验、酒后能否自制，以及表露出来的本来性格如何，来看他是否表里如一及日常能力。

六、诱之以利，观其廉。

以利诱之，把他放在有利可图或者可以得到非分利益的位置，看他是否廉洁奉公、以你的利益为重，还是贪图私利，见利忘义。

七、期之以事，观其信。

以具体事相委托，让他独立自主地完成某种工作，考察他是否恪尽职责、克服困难，想办法去把事情办好，还是欺上瞒下、应付了事。

鉴人的方法还有很多种，根据我们的具体需要，不一而足，可以灵活运用鬼谷子提出的鉴人原则。“权量之”，找到自己“可征，可求，可用”的人生或事业帮手。

钩钳之语，其说辞也——如何让人才真心为你卖命

引钩钳之辞，飞而钳之。钩钳之语，其说辞也，乍同乍异。

先诱使他说出实情，以此来钳住对方。钩钳之语是一种游说辞令，如何应用，可根据实际情况来定，或同或异，并无固定教条。

怎么才能钳住一个人？威逼利诱是最差劲的方法。

鬼谷子在这里告诉我们，量才而用，他才真心为你卖命。

这里讲的是对人才的笼络控制之法，怎样才能让人信服你、愿意帮你做事呢？有些人长于整体创意，而有些人精于具体执行，当通过初步

的考量之后，就应该将他们安排在最合适的位置上，去做最擅长的工作。

鉴人很重要，而用人则是更高深的学问，历史上那些成功的帝王，现代社会那些伟大的企业家，无一不是了不起的用人大师。事实上，正是他们高明的用人之术，才帮助他们实现了胸中理想，笔下蓝图。

在一次宴会上，李世民对王珪说：“你善于鉴别人才，尤其善于评论。你不妨从房玄龄等人开始，都一一地做些评论，评一下他们的优缺点，同时和他们互相比较一下，你在哪些方面比他们优秀？”

王珪回答说：“孜孜不倦地办公，一心为国操劳，凡所知道的事没有不尽心尽力去做，在这方面我比不上房玄龄。常常留心于向皇上直言建议，认为皇上的能力德行比不上尧舜很丢面子，这方面我比不上魏征。文武全才，既可以在外带兵打仗，又可以进入朝廷搞管理，在这方面，我比不上李靖。向皇上报告国家公务，详细明了，宣布皇上的命令或者转达下属官员的汇报，能坚持做到公平公正，在这方面我不如温彦博。处理繁重的事务，解决难题，办事井井有条，这方面我也比不上戴胄。至于批评，表扬清正廉署，疾恶如仇，好善喜乐，这方面比起其他几位能人来说，我略有所长。”

李世民听了，非常赞同他的话，而大臣们也认为王珪完全道出了他们的心声，都说这些评论是正确的。

从王珪的这番话中，可以看出在李世民的管理团队中，每个人是各有所长，各司其职，组成了一台功能齐备的管理机器。由此也可知，李世民能将这些大才依其专长放到最适当的职位上，使他们尽可能发挥所长，才开创了历史上有名的贞观之治。

有句话叫“得人才者得天下”，用在刘邦身上可谓再合适不过，一个不喜欢读书的“泼皮无赖”（其父语），在秦末乱世揭竿而起，击败贵族出身的项羽集团，夺得天下，建立汉朝，凭借的正是“会用人”这个最大的法宝。

《史记》曾记载刘邦与韩信的一段对话，刘邦问韩信：“我的能

力可以带多少兵？”韩信说：“陛下最多不过十万。”刘邦又问：“你能带多少？”韩信骄傲地说：“对我来说，多多益善！”刘邦笑道：“既然如此，你怎么还为我服务呢？”韩信这时回答：“我只是会带兵，而陛下您，善于带将。”

韩信一语道破天机，刘邦不会带兵打仗，但他善于使用这些军事将领。在谋略方面，他比不上张良、陈平；在打仗方面，他比不上韩信、彭越；在治理国家上，他不及萧何。然而，刘邦能够最大限度地使用人才，知道把手下的人才放在最合适的位置，还可以控制他们，使他们忠心耿耿，这就是他的高明之处，也是飞钳之术的最高境界。

正是由于他能够信任人才，使用人才，充分地调动他们的积极性，又暗中加以防范和控制，从而把当时天下的人才，都集结在自己的周围，形成了一个优化组合，这样一来，他夺得天下也是必然的事情，不当皇帝都不行了。而作为他的对头项羽，孤僻自傲，疑心重重，白白浪费了手底下那么多能人志士，有才不会用，只会逞匹夫之勇，即使不败给刘邦，也会败给其他人，这个性格已经注定夺不了天下，当不上皇帝。

对现在的管理者而言，飞钳术更是重要。每个领导者都必须学会组织团队，掌握团队。其中，观才，鉴才，用才，是领导者应该考虑的关键步骤。人尽其用，才能为你所用，团队才能发挥最大的效能。



量能立势，事用抵巇

——笼络人才和驾驭人才的心理操纵术

其不可善者，或先征之，而后重累；或先重累，而后毁之；或以重累为毁；或以毁为重累。其用或称财货、琦玮、珠玉、璧帛、采邑以事之。或量能立势以钩之，或伺候见涧而钳之，其事用抵巇。

对于不好笼络的人才，可先召来，与之联络感情，感化之。感化后，再使他充分发挥自己才能。助其发挥才能的过程中，再进一步联络感情。方式因人而异，有的可赏赐财物、美玉、珠宝、白璧或许以封地，有的可为他创造一个发挥才能的好平台，而有的，也可通过观察其内心弱点对症下药，运用抵巇之术控制。

对那些那些不好笼络的人才，有什么办法呢？鬼谷子告诉我们两个办法：

第一，把人才当朋友，当知己，给他很高的待遇，和他同心做事，利益诱之，真情动之，使其感激涕零。

这时就用到了利诱，但一定要真诚。“财货、琦玮、珠玉、璧帛、采邑”，这都是利益，但利益并不是赤裸裸的，它也可以包装得很漂亮，很花哨，甚至很有道德感。除了利益，还有更厉害的一招：真情感化！

不信？看看我们的刘皇叔。他在用人和待人上显得尤为心诚情真，宽仁有度，信诚待人，营造出了一种肝胆相照、相互信任、始终不渝、同命运共呼吸的真挚氛围。无论对前期投奔他的人还是在荆州

跟随他的人、入川后归附他的人，刘备都量才使用、一视同仁、不存偏见、处事公正。

纵观刘备的一生，他以其自身强大的政治号召力和自身的人格魅力吸引了大批的人才。关羽、张飞、诸葛亮、赵云……个个都能独当一面，对刘备死心塌地、终生不渝。关羽坚决拒绝了当时实力远大于刘备的曹操的力挽，毅然离开，千里走单骑，回到了刘备的身边。诸葛亮从刘备三顾茅庐后就忠心不二地跟随刘备征战南北，甚至在刘备过世后还捍卫昏庸的刘后主，鞠躬尽瘁、死而后已。

历史上还有一个“握发吐哺”的故事：周武王的弟弟周公，他代成王摄政。有一天，他听说贤士来访，自己正在洗头，立即把头发握住，急忙出去接见这位贤士；哪怕正在吃饭，也马上将饭吐出来，热情接见。

以现代人的角度看，周公的做法无疑虚伪极了，有很大的做秀成分，但在古代，那些所谓的贤士难免感动得一塌糊涂，即使是隐士，也不免动了出来辅佐周公的想法。“真情动之”，这一招对人才来说，从来都是威力巨大的杀手锏，高明的管理者，非常善于在关键时刻祭出这一手。

因为人终归是情感动物，士为知己者死，追求的是一个善待自己的好领导，一个无限发挥的平台，当这一切同时摆在面前时，有谁会舍得拒绝？所以，善用情者，人心所向。鬼谷子说：“或先重累，而后毁之。”先用真诚的情感进行感化，再去发挥他的才能。笼络一个人的根本之道，除利益的许诺之外，还在于笼络他的心，这个道理是永远是不会变的。

第二，不要放过任何一个细小的机会，抓住性格的弱点，甚至某些把柄。其中，就需用到抵巇之术。

楚汉战争中，刘邦与项羽杀得火热，难分难解，而齐地的韩信坐山观虎斗，他站在哪一头，哪一头的胜率就更高。刘邦此时采纳了谋士的建议，许韩信封地齐国，封其为齐王，韩信得到了承诺，于是从齐发兵，两路夹击，灭楚，逼杀项羽。刘邦当了皇帝，反过头来就抓

住这件陈年旧事，想办法除去了韩信。此便为笼络之诡道，又是借题发挥的抵巇之术。

唐贞观十九年，李世民亲征高丽，太子监国，房玄龄留守京师，一切大事皆可自行处理，无须奏请。太宗离开京城后，一天，有个人要状告房玄龄，房玄龄听说告自己，立即将此入通过驿站送往太宗所在。李世民二话没说，立即将此入当场处决，然后下诏批评房玄龄说：“老房你太不自信了！”

李世民此举非常高明，他未经审问，就将告状的人杀掉，然后以下诏的方式“通知”了房玄龄，将自己对他的信任展示得无以复加：你看，有人告你，我直接干掉他。使房玄龄对他感恩戴德，更加卖力地工作。同时，这又是抓住了房玄龄的一个“小辫子”，因为这是一桩不解悬案，房玄龄到底做了什么，导致有人想告他？李世民并没有追究，但日后他有的是机会拿出来发挥一下，随时都能以此为借口，将房玄龄拿下来。

由此来看，房玄龄岂不是被皇帝制造了一个“巇”么？可见在驾驭人才这方面，李世民是中国历史上难得一见的天才，真正做到鬼谷子所言的“量能立势以钩之，或伺候见润而钳之，其事用抵巇”。



用之天下，度权量能

——要想飞黄腾达，就要掌握投奔之道

将欲用之于天下，必度权量能，见天时之盛衰，制地形之广狭、阻险之难易，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，以飞钳之辞，钩其所好，乃以钳求之。用之于人，则量智能、权材力、料气势，为之枢机以迎之随之，以钳和之，以意宣之，此飞箝之缀也。

要想把才华用之于天下，就须比较分析，了解诸侯权力和能量，考察自然社会及天地盛衰（天时），掌握地形和山川之势（地利），了解人民财富和民心（人和）。还要考察各诸侯中的亲疏、爱憎关系。综合分析之后，再决定自己最佳的投靠对象。详细考察分析对方的想法及胸怀，审察其意向，了解其好恶，抓住对方最注重的问题游说他，先用“飞”的方法投其所好，使其欣悦，再用“钳”的方法控制他，得到信任和重用。如果想为人所用，我们首先要揣摩对方的智慧和才能，权衡其实力与气势，以此为突破口与之周旋。若决定投靠，就应有意识地适对方，迎合其需求，随其心意，再为其谋划解决问题，从而站在同一个阵营中，这便是飞钳之术。

一个人要想飞黄腾达，必须掌握投奔之道。

如果你自己做不了老板，就得为自己找个好老板。

对一名人才来说，飞钳之术可用于寻找一个事业平台，并进而控

制领导。对管理者而言，飞钳之术则是“才尽其用”的法宝，手底下有了合适的人才，我们就得给他合适的平台发挥，否则前面的一切工作都是没有意义的。因为才尽其用，人才才有价值。

骑奴出身的卫青，因姐姐卫子夫的受宠而改变命运，但汉武帝看中卫青的，从根本上还是他的军事指挥天才。在对卫青的使用上，汉武帝可谓大胆而又坚决。其一，不问出身，不看门第，对一名骑奴破格提拔；其二，赋予其训练骑兵的重任，并在合适的时机果断给他实战机会，有了一次战功，立即交给他汉朝军队全部的指挥权。

汉武帝对卫青的使用，全力支持，提供一切有利条件。因为这个平台，卫青得以展示自己的才能，七战七捷，驱逐匈奴几千里之外，最终在漠北取得决定性胜利，从此匈奴不敢南下牧马，汉朝迎来了百年和平。

作为管理者，懂得给下属发挥才华的机会至关重要。优秀的管理者，需要引导下属紧盯任务目标，给他充分支持，“压榨”下属所有的智慧、才能，去出色地完成任务。这个过程就是给予下属机会的过程，每个人都希望在领导的旗下获得这样的平台，没有后顾之忧地做事。

强将手下无弱兵，对于善用人的领导来说，一定是这样。因此，管理者必须“度权量能”，把工作重担进行分解，为下属分配任务，各人承担相应的部分。分配任务和控制工作的效果，就是必须根据下属各人的长短、优劣来进行“组织”，发挥各人所长，避其所短，使团队的潜能充分发挥出来，同时又对他们的工作进行控制和监督。

从这个角度讲，三国时代的诸葛亮在用人这方面，并不合格。蜀国中后期人才匮乏，原因很多，诸葛亮的鞠躬尽瘁、死而后已、事必躬亲的工作作风，其实起到了很大的作用，这让很多年轻才俊失去太多实战锻炼的机会，没有得到足够的平台。

一个真正优秀的团队，应该是不怕缺乏任何一个人的。所以，在管理方面独裁的诸葛亮，死后付出了代价。诸葛一死，蜀国立刻陷入

后继乏人的状态，最终亡国。

对团队来说，人才发挥的平台很重要，对我们个人而言，找到一个适合自己才能的突破口，更是相当关键。从另一个角度讲，发现商机，找到卖家，是每个人经营自己的基本原则。

有个鲁国人擅长织葛，他的妻子擅长织绢。在当时，葛一般用来做草鞋，而绢一般用来做帽子。有一天，这个鲁国人做了一个决定，准备举家搬到千里之外的越国去谋生计，因为越国人卖鞋子的少，市场大有可为。

鲁国人刚一做出这个打算，身边便有人取笑他，说越国人从来不穿鞋不戴帽子的，像你们夫妇这样编鞋做帽子的人到那边去干什么，不得赔死啊？很多人嘲笑鲁国人的愚昧无知，岂不知，正因穿鞋的人少，鞋的销售前景才更好，因为一个国家的人，不可能永远不穿鞋，只要抓住时机多去推销，穿鞋的人总会越来越多。显而易见，在这个鲁国人心中，他眼中的越国，一定是这么一个适合他生存的环境，到处都是商机。

国外也有一个小故事，与“鲁国人搬家”是类似的，两个推销员分别被各自的公司派往太平洋上的一个岛国去开拓公司的鞋业销售市场。两个推销员到达那个岛国以后，惊奇地发现，原来那个岛国上面的居民是赤脚走路的，他们还不知道鞋子究竟是什么东西呢。于是一个推销员给自己的公司发了一条电报过去说：这个国家的居民出门不穿鞋，我们的产品在这里没有销售市场。而另一个推销员则给自己的公司发电报说：太好了，这个地方没有一个卖鞋的公司，居民也不穿鞋，我们的产品可以在这里推广继而普及了。

商人要善于发现商机，看到常人所不能看到的商机，你才能取得常人所不能取得的成功。对在职场打拼的人来说，寻找一个适宜平台，当然亦是重要之事。鬼谷子说：“见天时之盛衰，制地形之广狭、阻险之难易，人民货财之多少，诸侯之交孰亲孰疏，孰爱孰憎，

心意之虑怀。”说的是一个大才考察天下形势时的几条标准，找工作当然达不到这些高度，但是很显然，对一份工作的发展前景、一家公司的发展环境进行具体的考量分析，然后得出一个整体的判断，还是很有必要的。

人总是往高处走的，好的环境会让人如鱼得水，事业一帆风顺，坏的环境，却只能使人离心似箭，又怎能做好事呢？

虽覆能复，不失其度——投奔明主后，你该怎么做

用之于人，则空往而实来，缀而不失，以究其辞，可钳而纵，可钳而横；可引而东，可引而西，可引而南，可引而北；可引而反，可引而覆。虽覆能复，不失其度。

为人所用，须在提出空的谋划后，做一番实际的业绩出来；时刻跟领导站在一起，不要失误；经常研究对方辞令，揣度其意图。把握这些关键，便可钳住对方，或纵或横，或东或西，或南或北，或反或复。尽管如此，还是要谨慎从事，莫居功自傲，不要丧失节度，逾越雷池。

建功，但不要贪功。

这不仅是一种超然的心境，更是保护自身利益的一招妙策。你得知道，居功自傲之人绝没有好下场。有了功，你不说别人也知道，即便你不主动索要，你的好处也会有人记得。是你的跑不掉，不是你的，强求也没用，而强取狂捞，难免就会逾越雷池，手伸到他人和老板的口袋里了，那还有好处吗？再重要的功臣也得杀掉，韩信就是这

么死的！

这正是鬼谷子要告诉我们的。“空往而实来”就是指，一个人必须做出点实际的业绩，不能光空谈，这样才能被人真正重用。而在立下功劳之后，尤需谨慎做人，小心做事，不可功高盖主。

用人：贪功的人不可用，只会花言巧语，腹中实无一物的人，也要小心警惕，去而远之。

被人用：你要拿出真本事，但不要居功自傲，保持谦虚的品质，懂得分寸，适可而止。

刘邦的谋士张良，冷眼但不旁观，智慧但不傲物，能进能退，使他成为千古谋士，成就了无数后世谋臣梦想达到的标准。张良“运筹策于帷幄中，决胜千里之外”，无可争辩地成为开创大汉江山的第一功臣，功名已到极致。而功成名就之后，正当辉煌之时，他却不居功自傲，果断地急流勇退，隐居山林，过起了神仙一般的生活。

建功而不贪功，张良是很好的榜样。比起被朱元璋杀掉的那些功臣，张良是聪明人，在君王面前“虽覆能复，不失其度”。

范蠡与文种共同扶助越王勾践二十余年，苦身戮力，卒以灭吴，被尊为上将军。但是范蠡深知勾践的为人，可与共患难，难与同安乐，于是瞅准时机，告老还乡。他泛舟齐国，变姓名为鸱夷子皮，后至陶地，治产经商，自号陶朱公。因为经营有道，逐成巨富，民间有人尊陶朱公为财神。

范蠡走时，给文种留了封信，告诫他：“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹。”劝文种和他一样，及时隐退，不要居功。文种不以为然，他刚建成功业，还没享福呢，怎肯轻易罢手？结果真就像范蠡所预料的，勾践赐给文种一把名为属缕的剑，说：“你当初给我出了七条对付吴国的策略，我只用三条便打败了吴国，剩下的四条就在你身上用用吧。”

文种见此情景，悔不听范蠡之言，只得自杀。这正应了鬼谷子的话，钳不住领导者，必反为所制，失去用途，良弓也会被毁。所以，

功业可以立，但功劳不可瞎抢。

在现实中，我们到处看见的大都是不建功而贪功的人。

一个挺有才华的青年，到某公司上班做经理，事没做两件，就开口要车要房要地位，马上就被老板冷落了，过了没多久，老板便找了一个借口把他开除。

开始他不理解，觉得作为一名被猎头公司挖来的年薪几十万的优秀人才，要部车子要栋房子，不是自己应得的吗？为何老板不满足自己呢？后来他自己开了公司，也成为了一名高级管理者，才慢慢想通了其间道理。皆因飞钳之术的实质，老板对于下属，要的是绝对控制，贪得无厌或者居功自傲的人，无论他才能有多高，都不会得到一丝一毫的重用。

历史上，张良功成身退，范蠡成功转型。皆因有远见，不贪功，知进退行止，才成了通达之人。至今为止，几千年来，有多少人能悟透、并且愿意践行这个原则呢？大多数人都被利欲所控制，只知趋利，不知避害，所以被高明的管理者所“钳”，成为“用则召来，用完则除”的棋子。



我不是教你玩那阴的

第十一章 出手不狠，江山不稳



决断是一种能力，优柔寡断难成大气候，正所谓“出手不狠，江山不稳”。一件事，利有多大，害有多少？有没有潜在的还没看到的风险？这些都需要首先考虑。你看到有些人不假思索就做出了果断的决定，其实背后他已经经过细致全面的权衡，从而做到出手狠辣，一击即中！

为人决物，必托于疑——前面是火坑，还是一池温泉水

凡为人决物，必托于疑者。善其用福，恶其用患；善至于诱也，终无惑偏。

凡为他人决断事情，都是受托于有疑难的人。一般说来，人们都希望遇到有利的事，不希望碰上祸患和被骗诱，希望最终能排除疑惑。

做决断前需要做哪些工作？

依据一个人的性格和擅长的做事步骤，具体来说不一而足，但有一个原则是必须谨记的，权衡利弊，反复考量，并对行动的风险、成果进行评估，然后再做出符合自身需要的决定。这就是鬼谷子在决篇主要讲的东西。

一件事，什么是福，什么是患？利有多大，害有多少？有没有潜在的还没看到的风险？这些都需要首先考虑。

你看到有些人不假思索就做出了果断的决定，其实背后他已经经过了细致全面的权衡！做到了“终无惑偏”。如果他有一丝困惑和谜团，也不会轻易做出选择。

面对“利”的诱惑，聪明人绝对不会失去一次好机会，但是聪明人也不会轻易地冒风险，凡事一定经过慎重思考，再三权衡。这时体现的是一个人的捕捉机会和抵御风险的综合能力！

有时前面是一个火坑，但它伪装成了一池温泉水。一个梦想洗个温水澡的人，可能不经思考就会跳进去。有些陷阱，其实我们只要告诉自己再冷静十秒，它一定会现出原形，但超过八成的人不会等到五秒，脚步就会迈出去。

所以那个著名的“二八定律”为什么如此正确的原因，我们就找到了：全世界八成的钱都归两成的人所有，因为面对利害，总有八成的人做出错误的选择。

出现这种局面的原因就是，超过八成的人很少做到全面的思考，他们只考虑事物的一方面，缺少从不同角度得出判断、并汇总分析的意识 and 能力。

小丽是一家公司的部门经理，为了寻求更大的发展空间，她随同信任自己的上司一起跳槽了。到了新公司，上司拍着她的肩膀说：“好好干，我相信你的能力！”小丽听了，满心欢喜，她觉得上司的这句话不仅让自己对未来充满了信心，同时也激发了她努力工作的热忱，以报答上司的知遇之恩。

可是，当小丽一心扑在工作上的时候，却开始遇到诸多问题。首先，因为她是上司带来的人，新同事对她有排斥、有防备，甚至有极深的敌意，把她当成该上司的嫡系看待，这让她的工作很难开展。还有，上司因为也是初到这家公司，也需要适应新的工作环境和人事，并不可能真正过多地关照她。这些逐渐体现出来的问题，都如同巨石阻挡了她前进的步伐，打击了她火热的激情，让她感到迷惑和痛苦。

考虑不周，匆匆行动，便尝到苦果。当小丽决定随上司跳槽时，她最需要的不是感性地点头，而是对自己的职业生涯做个规划，评估一下跳与不跳的利和弊，权衡一下跳槽的成本，然后再做决定。

比如，新公司与旧公司各自的信息，现有工作的好处、不足，新工作的好处、不足；新环境与旧环境的对比，以及可能出现的问题。当然还有硬条件，职位、薪水、福利，这些可能在更大程度上决定了付出潜在成本到底值不值。

条件列得越清楚，就越容易判断。列出之后，把目前公司的好处与新公司的好处相比，再把两个公司的不足之处相比。两相比较之下，如果天平向一个方向明显倾斜，跳还是不跳就会结果立现。

然而，小丽并没有做这些必要的工作，感性战胜了理智，这正是人性的弱点。所以，小丽在决断和行动之后，开始感到后悔。因为她思虑不周，预期的局面与现实完全是不一样的，但她谁也不能怪，只能自己吞下苦水。

经常听到有人说：“好了，我现在可以做了。”然后他真的开始做了，但是两天后，又听到他说：“停，我还有一些事情没想好，这真是太糟糕了，很多新问题，我完全没有心理准备。”

大部分人都是这样的，从不权衡，或者说权衡不够，决断之前的思考只是做做样子，给自己一个心理安慰，意思是，我已经想好了，有了一个思考的过程，然后我就干吧，管它干好干坏呢！

失败者很难回到自身寻找原因，这就是决篇的重要所在，因为每个人都必须走过这一步。有事决于内，决于外，不管决定做什么事，利弊得失都是考虑的范围。谁能把这个过程做得最好，谁就可以省时省力去做事，就像一座大厦，设计过程越专业，将来出问题的可能性就越低。“终无惑偏”，这是权衡的目标，也是我们采取行动的前提条件。



有利于善，隐托于恶

——危害到他人利益时，需三思而行

有利焉，去其利，则不受也，奇之所托。若有利于善者，隐托于恶，则不受矣，致疏远。故其有使失利者，有使离害者，此事之失。

在替人作决断时，如果只对一方有利，那么没有利的一方就不会接受，这是因为依托的基础不平衡。任何决断本来都应有利于当事人的，但是如果其中隐含着不利的因素，那么决断者就不会接受，彼此之间的关系也会疏远，这样对给人决断的人就不利了，甚至还会遭到灾难，这样决断是失误的。

我们决断的目的就是实现预期目标，按照功利主义的教旨，为了实现目标可以使用任何手段，只要不毁灭自己。鬼谷子支持不择手段，他的徒弟们也在这么践行，为君主谋，为实现抱负纵横捭阖，但是鬼谷子还认为，合情合理是采取手段的基础，必须尽可能照顾到每个人的利益，才能使自己的利益最大化，伤害到任何一方，都可能反过来对决断人不利。

从这里来说，我们在第一篇便讲到的“不择手段”也是有限度和范围的！分清善恶，考量民心，慎重采取措施，是你我做事之前绝对要考虑到的基本原则。至少，我们不能无恶不作，也最好不要让人鄙视。

一些企业，为了赚钱和实现盈利目标，就昧着良心赚黑心钱，三鹿奶粉的事情全世界皆知，钱是赚到了，却害了无数儿童，最后还是把自己给搞垮了。

作为个人，做事手段的合理性尤其需要考虑。利益的调和，对正

道的坚持，以及基本的情理，如果能考虑周全，均有顾及，那么将是目标与过程完美结合的决断；如果不是，肯定有遗憾夹杂其中，若利益不公，或只是单赢，留下的隐患就会比较多，现在看似平安无事，将来一旦让人抓住机会，就会对你“以彼之道还诸彼身”，也不会给你留后路！

历史上，李世民为了达到自己当皇帝的目的，不择手段制造了“玄武门事件”，在玄武门附近杀死了自己的长兄（当时的皇太子李建成）和四弟（当时的齐王李元吉），逼迫父亲立自己为新任太子，并最终继承皇位。

如果我们唯结果论，李世民的成功是伟大的，成王败寇，历史总是由胜利者书写，但从合理性和合法性而言，李世民杀兄逼父的行为并不值得推崇。并不能因为李建成同样想杀死他这个弟弟，就肯定他先下手为强的动机。也因此，李世民当了皇帝之后，对这段过去心怀愧疚。有历史学家称，这也许正是唐太宗精心治国的动力所在。

现代社会，尤其改革开放以来，市场经济下一切向钱看的价值观充塞每个角落，一些不择手段先富裕起来的人，成为了人们纷纷效仿的“楷模”。在这种思潮主导下，各行各业都出现了不同程度上为了牟利而不择手段的现象。

当商人们看到使用贿赂的手段能够迅速获得巨额财富时，造就了一批昏庸腐败的贪官；

当官员看到一部分不择手段的人先富起来、权力寻租蔚然成风时，就发生了权钱交易案；

当漂亮女孩们看到用身体和有权或有钱的男人交换，能够迅速获得物质享受时，众多和睦的家庭伴随着“小三”的繁衍迅速瓦解；

当医生不择手段地在病人身上打主意时，就发生了“孕妇不孕”事件；

当煤矿老板不顾良心疯狂逐利时，矿难也开始逐日增多。

地产大亨潘石屹有句名言：“不要犯法，可不择手段。”用来阐述鬼谷子在这段要表达的精义，十分准确。在合法的范围可以做任何

事，在基本道德的框架内，我们也可以充分发挥聪明才智，谋略权术，争个高低，但若超越这两个标准，危害到他人的基本权益时，就需三思而行了！

以阳德之，以阴贼之——做人要懂放长线钓大鱼

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。

圣人所以能完成大业，主要有五个途径：有用阳道来感化的；有用阴道来惩治的；有用信义来教化的；有用爱心来庇护的；有用廉洁来净化的。行阳道则努力守常如一，行阴道则努力掌握事物对立的两面。要在平时和关键时刻巧妙地运用这四方面，小心谨慎行事。

“圣人”为什么可以干成事，因为他们站得高，看得远，所以才能完成大业。阳道为事功，帮我们建功立业；阴道为谋略，助我们具体的做事；信义为坚持，给我们毅力；爱心为宽仁，让我们积聚人脉，处处结朋友；廉洁为品德，可树立崇高的威望。

五德俱全，一个人就接近完美了，但还不够，还有必要加上“耐心”二字。有了耐心，你就会发现，我们做任何一个细小的决定，都要服从整体战略，不能因为短期利益，去破坏长远的目标。随便扔根线也能钓上鱼，但只有放长线才能钓大鱼。小鱼再多，也不过是暂时满足牙口的小利罢了，只有大鱼才是大利。

《韩非子》中说：“顾小利则大利之残。”许多人都因为贪图眼前小利，因由短暂的需要，在做决定时，而放弃对长远大局的考虑，从而为自己带来了祸端。

晋国想攻打小国虢，而进攻虢必须经过虞国。因此，晋王乃赠给虞国国王很多宝物与骏马，要求虞王让晋国军队通过虞国，而能顺利攻打虢国。虞国有一位大臣极力反对借路给晋国。他说：“我国与虢国关系十分的密切，如果借路给晋国，那么虢国灭亡的同时也将是我国灭亡之日。请陛下绝对不要接受晋国的礼物。”

但是，受到耀眼的宝石和美丽的骏马所蒙蔽的国王却不听大臣的忠告，自愿借道给晋国。结果正如大臣所猜测的那样，晋军在灭了虢之后，回程便攻破虞国，宝石和骏马当然又物归原主了。

由于虞国国王受到眼前利益的诱惑而不顾后患，终至于亡国。也许有人会取笑虞王的愚蠢，其实像他这样鼠目寸光的人，我们身边比比皆是。

乔伊·吉拉德是被吉尼斯世界纪录誉为“世界上最伟大的推销员”。他所运用的正是“放长线钓大鱼”销售法。他认为所有已经认识的人都是自己潜在的客户，对这些潜在的客户，他每年大约要寄上12封广告信函，每次均以不同的色彩和形式投递，并且在信封上避免使用与他的行业相关的名称。

1月份，他的信函上是一幅精美的喜庆气氛图案，同时配以几个大字“恭贺新禧”，下面是一个简单的署名：“雪佛兰轿车，乔伊·吉拉德上。”此外，再无多余的话。即使遇上大拍卖期间，也绝口不提买卖。

2月份，信函上写的是：“请你享受快乐的情人节。”下面仍是简短的签名。

3月份，信中写的是：“祝你圣巴特利库节快乐！”圣巴特利库节是爱尔兰人的节日。也许你是波兰人，或是捷克人，但这无关紧要，关键的是他不忘向你表示祝愿。

然后是4月、5月、6月……

不要小看这几张印刷品，它们所起的作用并不小。不少客户一到节日，往往会问夫人：“过节有没有人来信？”“乔伊·吉拉德又寄来一张卡片！”这样一来，每年中就有 12 次机会，使乔伊·吉拉德的名字在愉悦的气氛中来到每个家庭。

乔伊·吉拉德没说一句：“请你们买我的汽车吧！”但这种“不说之语”，不讲推销的推销，反而给人们留下了最深刻、最美好的印象，等到他们打算买汽车的时候，往往第一个想到的就是乔伊·吉拉德。

事实正是如此，我们做事看长远，做人更要如此，必须懂得放长线钓大鱼的道理。要想钓到大鱼，你要把线尽量放长，在与人打交道时，莫草率对他做出判决，而是保留余地，勤联络，天下朋友多益善，哪怕这个人目前是多么落魄。你要知道山不转水转的道理，不一定哪一天，他就会咸鱼翻身，到时，他就成了你的贵人，说不定在关键时刻帮你一把。

所以，当我们在建立自己的人际关系网时，就要具有放长线钓大鱼的眼光。当我们面对一个人时，需要慧眼识英雄，对有价值有潜力的人做出判断，然后进行长期的感情投资，等时机一到，你一定能连本带利收回！



危而美名，可则决之——当断不断，反受其乱

于事度之往事，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。

推测以往的事，验证未来的事，再参考日常的事，如果可以，就作出决断；王公大臣的事，崇高而享有美名的，如果可以就作出决断；不用费力轻易可获成功的事，如果可以就作出决断；费力气又辛苦，但不得不做的，如果可以就作出决断；能消除忧患的，如果可以就作出决断；能实现幸福的，如果可以就作出决断。

印度有一个年轻人，气质非凡，不知迷死多少女人。

某天，一个貌美女子来敲他的门，她说：让我做你的妻子吧！错过我，你将再也找不到比我更爱你的女人了！年轻人虽然也很中意她，但仍回答说：让我考虑考虑！

年轻人用研究学问的精神，将结婚和不结婚的好、坏所在，分别条列下来，才发现，好坏均等，真不知该如何抉择！于是，他陷入长期的苦恼之中，无论他又找出了什么新的理由，都只是徒增选择的困难，迟迟无法做出决定。

最后，他得出一个结论——人若在面临抉择而无法取舍的时候，应该选择自己尚未经验过的那一个。不结婚的处境自己是清楚的，但结婚会是个怎样的情况，我还不知道？对！我该答应那个女人的央求。

然后，年轻人来到女人家中，对那位痴情女人的父亲说：“您的女儿呢？请您告诉她，我考虑清楚了，决定娶她为妻！”

女人的父亲冷漠地回答：你来晚了十年，我女儿现在已经是三个孩子的母亲了！

也许这位年轻人很可笑，但故事本身反映的道理却一点也不可笑，因为到处都有这种由于自己的优柔寡断而错失良机的人。当决定应该马上做出时，这些人出于不自信或者不确信的考虑，迟迟做不出决断，等他们想清楚，菜已经凉了。

一位成功的企业家曾说，资历很好的人实在很多，但大都缺乏一个非常重要的成功因素，那就是果断性。实际上，管理者的任何决策都是在已知条件有限的情况下做出的，根本不存在各种条件都一清二楚、结果也一目了然的决策，我们只有在行动以后才能判断当初的决策明智与否。

当断不断，反受其乱。许多人不是败在选择不对，而是输在决断不够及时。就像百米赛跑一样，你起跑没别人快，你就输了一半，因为大家能力上相差不多，发力跑起来不分彼此，起跑线上的较量就决定了最终的输赢。

所以当形势需要你马上决断时，不能有丝毫的犹豫。这考验一个人的决断能力，也考验他的勇气、自信和智慧。什么叫“度之往事，验之来事，参与平素”？就是指一个人做出决断的基础，他的经验怎么样，综合过去、现在、未来类似的事情，以及目前的环境，对这件事的判断能力如何。

优柔寡断的人没人喜欢，做事犹豫不决，不但危害自身，也危害盟友以及这个团队。这样的领导绝对没人愿意投靠，这样的员工也得不到重用，这样的朋友不值得交往，这样的家人对你来说就是累赘！如果你跟他们保持亲密关系，不能在利害攸关的问题上保持距离，一定反受其害！

很多人，他们有许多好的计划没能实现，只是因为到了该说“我现在就去做，马上开始”的时候，却选择了说“我将来有一天会开始

去做，但是现在要等一等，让我们再想一想”。

从这段话我们可以体悟到“现在立刻做出决定”的重要，而“明天”、“下个礼拜”、“以后”、“将来某个时候”或“有一天”，往往就是“永远做不到”的同义词。

凡是积极主动的人，他们都是率先抓住机会果断决策的人；而那些在生活工作中处于被动状态的人，则优柔寡断，找借口拖延，直到最后失去机遇，空余懊悔。

如果我们能仔细研究这两种人不同的作为，就会从中发现为人处世的成功奥妙，那就是鬼谷子所说的“可则决之”。在权衡周详的基础上，一旦发现情况许可，就请立刻做出最接近正确的决断。

决情定疑，万事之基——冷静是最简单的智慧

故夫决情定疑，万事之基，以正治乱，决成败，难为者。故先王乃用蓍龟者，以自决也。

解决事情，确定疑难，是万事的关键。澄清动乱，预知成败，这是一件很难做到的事。所以古代先王就用蓍草和龟甲来决定一些大事。

心乱则事乱，事乱则危。因此越是重大关头，就越需沉着镇定。

从前有个商人，在外经商十年终于暴富。但是有了钱，他却不知道如何来处理这些钱。他向一位和尚诉苦，这位和尚便开导他说：“你一向贫穷，没有智慧，现在有了钱，不贫穷了，可是依然没有智慧。我劝你进城里去，那里有大智慧的人不少，你出百八十两银子，

别人就会教你智慧之法。”

那人去了城里，逢人就问哪里有智慧可买。有位哲人告诉他：“倘若你遇到疑难的事，不要急着处理，可先朝前走七步，然后再后退七步，这样进退三次，智慧便来了。”

“智慧就这么简单吗？这算哪门子智慧？”商人听了将信将疑。

当天夜里回家，他推门进屋，昏暗中发现床上居然睡着两个人，一个是自己老婆，另一个是个野男人。他顿时怒起，脑袋气炸了，拔出刀来便要扑上去一通乱砍。这时，他忽然想起白天买来的智慧，心想：何不试试？于是，他前进七步，后退七步，往复三次，然后，点亮了灯再看，发现那与妻子同眠者原来是自己长大的儿子。他差点失手杀了自己的妻儿。

如果一个人任由自己的头脑发热，怒火中烧，或者让冲动情绪在脑海泛滥，便会失去起码的理智，变得意气用事，这是我们在做决策时的大忌。因此，遇到这种情况不妨做一下慢处理，比如先让自己从心里数到五十或一百，再去试着做出决定。这样结果可能截然不同。

很多人不具备冷静决断的素质，当突发事件来临，慌了手脚，做出错误的决定，以致于事态一发不可收拾，彻底失去挽回局势的机会。常听到有些人在事后感慨：“我不是输给了对手，而是输给了自己。”心理素质不过硬，遇事就失态，最糟糕的那个结局就这样造成了！

某宾馆着火了，火势很大，浓烟滚滚，房间内的四位客人必须得想办法逃生了，谁也不愿被烧死。

第一位客人最慌张，从床上蹦下来，紧跑几步，打开窗就跳了下去，他反应够快的，但却忘了这是八楼，下面是坚硬的马路，掉下去就摔死了。

第二位客人知道这是八楼，跳是肯定不行的，得往下爬。于是他扯了两条床单，拴在窗户上，系在腰上就爬出了窗外，却忘了仅仅两条床单是无法把他送到地面的，他就这样挂在外面，吓得两腿直蹬，直到床单支撑不住而断裂，他从六楼的高度掉下去，幸运地只是摔断

了双腿。

第三位客人选择了从楼道逃生，却犯了着火时逃生的大忌，楼道是风口，火势一定最旺，所以他冲出门去，就没能再回来，也不知道是被烤死的还是熏死的，总之他死在了七楼的楼梯上。

第四位客人，反应是最慢的，但他最大的优点就是没有慌张，他先看了看窗口，然后告诉自己，跳楼是没活路的，然后看了看门口，又告诉自己，走楼道也是死路一条，只能留在屋内，还有几分生还机会。他把几条毛巾在水盆里泡了泡，捂在嘴上就趴在了窗口，另一只手拼命地向窗外挥舞衣服。他坚持了五分钟，消防人员就搭乘悬梯来到了八楼的窗前，把他毫发未损地救了出去。

这个人成功获救的原因就在于，当他做出决定时没有冲动，也没有手足无措而胡乱选择。在灾难来临时，他可以正确地“决情定疑”，这是最重要的素质。灾难中大部分的遇难者，其实都是死在自己错误的选择上。只有冷静地采取正确的步骤才能保住性命，慌作一团往往只能加速自己的“霉运”。

康德说：“做决定比认清所有的可能性还重要。”正因如此，冷静的决断才比带着情绪做出的指令更具有价值，也更接近客观。

由此可得知，冷静是最简单的智慧，也是我们在做决断时最需要的素质。



我不是教你玩那阴的

第十二章 借用天下人的眼睛、耳朵和智慧

如果一个人能用全天下的眼睛去看，就不会有什么看不见的；如果用全天下的耳朵去听，就不会有什么听不到的；如果用全天下的心去思考，就不会有什么想不到的。如果你能将人才像车辐条集辘于毂上一样，齐心协力，就可明察一切，做事无可阻塞。



天下之目，天下之耳 ——借用天下人的眼睛、耳朵和智慧

目贵明，耳贵聪，心贵智。以天下之目视者，则无不见；以天下之耳听者，则无不闻；以天下之心思虑者，则无不知；辐辏并进，则明不可塞。右主明。

对眼睛来说，最重要的就是明亮；对耳朵来说，最重要的就是灵敏；对心灵来说，最重要的就是智慧。如果一个人能用全天下的眼睛去看，就不会有什么看不见的；如果用全天下的耳朵去听，就不会有什么听不到的；如果用全天下的心去思考，就不会有什么想不到的。如果你能将人才像车辐条集辏于毂上一样，齐心协力，就可明察一切，做事无可阻塞。以上讲察人之明。

一个人的精力总是有限的，我们不可仅靠自己的能力去解决问题，处理事情。用天下人的眼睛、耳朵和智慧，就是学会从各种管道收集信息，从各个角度去考察事物，在各个角落广布耳目，为自己提供决策的参考。

兼听则明，偏信则暗，发挥每个成员的智慧，形成合力，这才是好的管理者。

在高明的管理者那里，任何人都能派上用场，只要他的眼睛能看，耳朵能听，脑袋能思考。愚蠢的独裁者只相信自己，他们闭塞信息，专横决断，结果就是独夫一个，孤家寡人！皇帝因为不会察人，往往被奸臣所误；企业管理者由于察人不明，用人不当，造成不可挽回的损失；生活中，我们也经常了解信息的管道不全面，对事对人判断失误。

唐太宗居帝王之尊，而能自觉抵制那些“巧言令色，以亲于上；先承意旨，以亲于君”的佞臣和拍马之徒，并能努力从每个臣子的口中得到事情的各个细节，通过不同的观点进行判断，最终查知真相，尤其他重用魏征这样的诤臣，哪怕经常“骂”得自己灰头土脸，也坚持听他反映情况，用他的耳朵、眼睛和智慧，对于管理者而言，这就是非常难能可贵的优秀品质。

在李世民这里，每个臣子都是他的耳目，什么样的人都可以用，都有他的用处。这就使他轻而易举地掌握了天下最新和最真实的动向，从而为决策提供准确的支持。这是因为，李世民清醒地认识到，一个人的看法无论出于多么公正的目的，也终究会有所偏颇，只有众多的声音汇合起来，无数人的眼睛和耳朵看到和听到的信息，才能给他最全面的参考。

对我们来讲，在获知外界信息时，应尽量从不同的角度去了解，以多维的思维去解读，这样便能得出尽可能中立客观的论断！一个善于察人的人，也必然拥有优秀的管理能力，将不同的人才捏合成一个运转有序的整体，“辐辏并进，则明不可塞”，这时，做什么都会是畅通无阻！

高山可极，深渊可测——听取他人的批评意见

德之术曰：勿坚而拒之，许之则防守，拒之则闭塞。高山仰之可极，深渊度之可测，神明之德术正静，其莫之极。右主德。

听取情况的原则是：不要远远看见了就答应，也不要远远看见了就拒绝。如果能听信人言，就使自己多了一层保护，如果拒绝别人进言，则使自己受到了封闭。高山仰望可看到顶，深渊计量可测到底，而神明的心境既正派又深沉，是无法测到底的。以上主讲虚心纳谏。

齐景公爱喝酒，连喝七天七夜不停止。所以大臣弦章实在看不下去，就跑过去上谏，说：“大王您已经连喝七天七夜了，请您以国事为重，赶快戒酒；否则就请先赐我死好了。”他说的没错，与其等大王喝死，不如先把我杀了，现在列国争雄，个个都枕戈待发的，哪有我家大王这么荒唐的。

另一个大臣晏子后来觐见齐景公，齐景公向他诉苦说：“弦章那家伙竟然劝我戒酒，要不然就让我赐死他。你说这什么人啊！我如果听他的话，以后恐怕就得不到喝酒的乐趣了；不听的话，他又不想活，这可怎么办才好？你给我出个主意吧。”晏子听了没说弦章对不对，而是拐个弯拍马屁，说：“弦章遇到您这样宽厚的国君，真是幸运啊！如果遇到夏桀、殷纣王，不是早就没命了吗？”齐景公从这个角度一听，顿时悟出点东西来，觉得这事真是自己不对，臣子说得正确，我就得听啊，不然就成夏桀那种货色的君主了，啥也不说了，戒酒！

吃喝玩乐是每个人都喜爱的，但要懂得适可而止。每个人都有犯此

类错误的时候，所有人都不喜欢听让自己不爽的话，但重要的是必须学会调整。有些话该听，是为我们着想，就得有点宽容纳谏的德行。

为什么说这是德？这是因为虚心听从他人相反的意见，对人的本性来说，的确不容易。但你如果能做到，那就可以达到“高山仰之可极，深渊度之可测，神明之德术正静，其莫之极”的境界了。可谓是你看不到的，上下左右，前前后后，相当于拥有了一面没有死角的镜子，这样还会有什么危险？

所以说，一个肯听取他人劝告的人，他会因自己对异见的宽容，而得到更多更有益的信息。比如唐太宗和魏征的例子，魏征说话那么横，唾沫星子飞到皇帝脸上，就差扑上去咬人了，李世民硬是能憋口气忍下去，事后还能心平气和地采纳他的建议，这样的人不成大事，还有谁能呢？！

“许之则防守，拒之则闭塞。”南北朝时的大文学家陶弘景对此有一段精妙的加注，他说：“言许而容之，众必归而防守；拒而逆之，众必违而闭塞。归而防守，则危可安；违而闭塞，则通更壅。夫崇德者，安可以不弘纳哉！”

显然，许与逆，听取或违逆，是管理者对待异见的两种态度。话不好听，甚至刺耳，但你能虚心听取，则众人归德，即使对你有所不满的人，可能也会过来摇尾巴，表忠心，全心全意为你谋划，加强你的防守能力！即使有危险也可转危为安！不接受建议甚至仇视异见，听见不顺耳的就翻脸，看见不顺心的就不爽，自私专制，搞一言堂，则众心离散，没人替你谋划，你的言路就闭塞了，就像把自己关在一所密封的房间内，虽暂时安全，你看不到的危险却已在外面渐渐堆积！

对别人的批评或相反建议，我们应该有则改之，无则加勉。鬼谷子认为，不管做人做事，都要容许异见，并从中汲取可贵的经验。因此，此准则的要旨贵在一个“听”字。对于他人的意见，哪怕不好听，我们也要有博大的胸怀接受容纳。

因此，虚心纳谏，是一个人获得成功的宝贵品质，凭一个人的思维深度，是不可能对事情考虑得面面俱到的，总要听听他人怎么讲，甚至

是敌人怎么想。你能拿出这个气度，就是无所不为、无所不胜的王者！反之，别说王者，替人看守护院，够不够格还得别说。

用赏贵信，用刑贵正——管理者要善用赏和罚

用赏贵信，用刑贵正。刑赏信正，验于耳目之所见闻，其所不见闻者，莫不谖化矣。诚畅于天下神明，而况奸者于君。右主赏。

运用奖赏时，最重要的是守信用。运用刑罚时，贵在坚决。处罚与赏赐的信誉和坚决，应验证于臣民所见所闻的事情，这样对于那些没有亲眼看到和亲耳听到的人，也有潜移默化化的作用。君主的诚信如果能畅达于天下，神明也会来保护，又何惧怕那些奸邪之徒呢？以上讲赏罚必信。

赏罚一是要有信用，二是要公正。赏与罚都是工具，目的是建立自己良好的权威和个人形象。也就是说，管理者不但要善用赏和罚，还必须说话算数，一个萝卜一个坑，不能让人怀疑你的权威。我们都知道烽火戏诸侯的故事，无信之君，只落得个悲惨下场。

除了赏和罚，鬼谷子在这里告诉我们一个“信”字。答应别人的，一定要兑现。该处罚时，一定不能手软。做事不偏，你就能收获人心。做事偏了，赏罚不公，就没人拿你的话当回事，因为你连最基本的利益都摆不平。赏和罚，就是下属最在意的最基本的利益，做对了事要赏，做错了事要罚，要付出代价，不但是天理，也是人情，这都处理不好，怎么做管理者，如何成大事？

鬼谷子说“诚畅于天下神明”，连神明都会来保佑你，可见诚的

价值有多大！中国人凡做生意，不论是奸商还是义商，必都把“诚信经营”时刻放在嘴上，也是出于对“诚”字的敬畏，对“信”字的推崇。即便自己不讲诚信，也是渴望别人对自己诚信的，我们又怎能不懂得“用赏贵信，用刑贵正”的道理呢？

在孙子兵法中，孙武开篇就说：“主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。”其中说到赏罚是否分明是一支军队是否有战斗力的重要因素。有罚必有赏，重罚必有重赏。罚是不可以单独存在的，只罚不赏很容易激起人的逆反心理，使人抗拒。即使最终达到效果，但气氛却是压抑的，人的心情也不会舒畅。

武侯问曰：兵以何为胜？吴起对曰：以治为胜。又问曰：不在众乎？对曰：若法令不明，赏罚不信，金之不止，鼓之不进，虽有百万，何益于用？生命有两个最基本的范畴：尊重与公正。这也是作为个体的人最需要的两样东西。你赏罚分明了，处理公道了，对方就从你的行为中感觉到了尊重和公正，这是他最需要的两样东西！

作为管理者，如果赏罚不信，做事不公正，别人还怎么相信你呢？所以，这一准则的要旨，并非在赏与罚，而是对于信用和公正的强调。学会运用信用和公正这两大武器，你赢得的将不止是人心，还有更宝贵的个人品牌！



四方上下，茺惑安在——多问几个“为什么”很重要

一曰天之，二曰地之，三曰人之；四方上下，左右前后，茺惑之处安在。右主问。

一叫作天时，二叫作地利，三叫作人和。四面八方，上下、左右、前后不清楚的地方在哪？以上讲多方咨询。

即使最不起眼的一件小事，我们也往往会听到三个不同的版本。哪个是最真实的？这便是“茺惑之处”。所以多听多问实在重要。中国人处理纠纷，常听这个怎么说，再悄悄听那个怎么说，最后还要听听局外人怎么评价，就是出于这个目的。多听多问，你才能体察人心。多方打听，相互验证，才能察知事情原委。

那些习惯于被下属蒙骗的领导，他们得到的信息总是假的，是因为他们从不发动自己的嘴巴和耳朵，去主动获取信息。这样的蠢材端着茶杯坐在办公室，享受着空调，身边配着秘书，以为自己的人生便是登泰山而小鲁了，其实他已经被“囚禁”在一个不透风的笼子里！每个人都有机会利用他，只要他总是被动地了解房间外面的世界，或者缺乏四方上下、多听多问的常识。

对于各种信息、各方情况，都要努力接触，通过汇总得出判断，你才能找到最想要的答案。尤以对管理者而言，想了解基层，摸清各个利益阵营的想法，你就需要找不同的人，从不同的角度去思考、去探查。

一个替人割草的男孩打电话给一位陈太太说：“您需不需要割草？”陈太太回答说：“不需要了，我已有了割草工。”男孩又说：“我

会帮您拔掉花丛中的杂草。”陈太太回答：“我的割草工已经做了。”男孩又说：“我会帮您把草与走道的四周割齐。”陈太太说：“我请的那人也已做了，谢谢你，我不需要新的割草工人。”男孩便挂了电话。此时，男孩的室友问他：“你不是就在陈太太那儿割草打工吗？为什么还要打这电话呢？”男孩说：“我只是想知道我做得好不好！”

男孩是多么聪明，他从三个不同的角度提问，然后知道了自己工作得到底好不好！这个故事很好地告诉我们，多问几个“为什么”是多么重要。只有多方打听，揣摩世风，才能深刻了解自己的长处和短处，做出清醒而又客观的定位。

因之循理，故能长久——用正确的人，做正确的事

心为九窍之治，君为五官之长。为善者，君与之赏；为非者，君与之罚。君因其所以求，因与之，则不劳。圣人用之，故能赏之。因之循理，故能长久。右主因。

心是九窍的统治者，君主是文武百官之长。做好事的臣民，君主会给他们赏赐；做坏事的臣民，君主会给他们惩罚。君主根据臣民的政绩来加以任用，斟酌实际情况给予赏赐，这样在管理上就不会疲惫没有效率。圣人要重用这些臣民，因此要很好地掌握他们，并且要遵循用人规律，所以才能长久。以上讲遵规循理。

用正确的人，做正确的事。说起来简单，做起来不易，什么是正确？这是我们要考虑的。天理，人情，都要顾及，不可任着性子来，

一意孤行，违背上述原则，也不能只依照简单的是非观，单纯用利益去生搬硬套。利益是个很复杂的标准，如果不通盘权衡，你很难看清一个人到底在哪方面与你有利益上的交集！

所以在人事安排上，管理者需要体察人心，尽量照顾到每个人的需要，考虑到每个利益派别的需求，并遵循客观规律，再做出合理的用人安排。

规律是什么？一是位置正确；二是报酬合理；三是形成最优团队模式，找到一个可以互相制约且内耗最小的搭配。

加利福尼亚大学的学者曾做过这样一个实验：把6只猴子分别关在3间空房子里，每间两只。房子里分别放置一定数量的食物，但放的位置高度不一样。第一间房子里的食物放在地上，第二间房子里的食物分别从易到难悬挂在不同的高度上，第三间房子里的食物悬挂在屋顶。数日后，他们发现第一间房子里的猴子一死一伤，第三间房子里的两只猴子死了，只有第二间房子里的两只猴子活得好好的。原来，第一间房子里的猴子一进房子就看到了地上的食物，为了争夺唾手可得的食品大动干戈，结果一死一伤。第三间房子的猴子虽做了努力，但因食物太高，够不着，活活饿死了。只有第二间房子的两只猴子先按各自的本事取食，最后随着悬挂食物高度的增加，一只猴子托起另一只猴子跳起取食。这样，每天依旧取得足够的食物。

从这个故事，我们就能看到人事关系是否合理的道理。首先让正确的人出现在正确的位置上，人力资源就能实现最佳的组合，反之，则会内耗甚至残杀。

作为领导者，是最怕看到手下把内耗摆在头位的。属下不争权夺利，你就不容易用利害关系去控制他们；但如果过于争权夺利，乃至矛盾激化，争斗不休，你的利益就会大大受损，甚至还有成为属下争利的牺牲品。因为你管理不善，团队的利益无法保证，你的公司就会因此业绩受损，不能长久，这都是没有“因之循理”的后果！

安徐正静，善与不争——位正才能心正，心正才能行正

位：安徐正静，其被节先内。善与而不争，虚心平意以待倾损。右主位。

如果身居高位的人能做到安祥、从容、正派、沉静，既合顺又能节制，愿意给予并与世无争，这样就可以心平气和地面对天下纷争。以上讲善守其位。

身居高位者，须摆正位置和心态，对权力正确对待，对内心的欲望做到及时地控制。一句话：管人先管己。

位正才能心正，心正才能行正。如果居于高位，拥有的利益已经很多了，却仍然贪得无厌，坏事做绝，即便精读鬼谷，亦不过助纣为虐，把自己推向死路罢了。贪欲可以为你带来荣华富贵，同时也给你的敌人留下了足够致你于死地的把柄！

明朝有一个叫董京的人在京城为官，有一年，山东大旱，董京被朝廷派往山东指挥军民抗旱，因抗旱有功，董京回京后被朝廷重赏，官升一级。但就在自己的事迹被民众广为传诵的时候，董京却出人意料地向朝廷交代曾截留过朝廷下放的救灾银两，并把截留的银两如数退了出来，要求将功赎罪，不要升官。

他羞愧地说：“山东大旱，颗粒无收，民不聊生，所到之处，尸横遍野，人去屋空，不是亲眼目睹，很难想象灾民悲惨的现状。灾民的不幸遭遇，使我坐立不安，深感过去截留救灾银两之罪过。在抗旱救灾中，汗水冲走我身上尘土的同时，也洗去我心灵中的污垢，所以

我要在获得荣誉的时候揭发自己，以减轻内心的愧疚，求得宽恕。”

后来，董京成为明朝不可多得的一个清官。作为高位者，握有权力，董京刚开始没有抵御住权欲的诱惑，犯了错误。当他到下面走了一圈，亲身体验了民间的疾苦、尤其灾民的凄惨之后，才终于意识到高位者权欲不受控制的可怕后果，真正做到了“虚心平意”，“善守其位”。

清朝“著名贪官”和珅，当朝的权臣，一人之下万人之上，呼风唤雨，衣食无忧，多少人奢望这样的生活而不得，可他仍不满足！几十年的贪敛，使他“私财堪比国库”，再加上结党营私，打击政敌，又让他仇人如云。钱欲，权欲，都在他身上无限制地膨胀。

不过乾隆一死，大靠山没了，头顶的天塌了，和珅立刻倒台，全家被抄。当时有句谚语说：“和珅一倒，嘉庆吃饱。”可见这位千年难遇的大贪官贪了多少钱！居于高位而心术不正，即便获得了无上的尊荣，也是暂时的！

鬼谷子一方面肯定了人们对于“高位”的追逐，人都有权欲与名利之心，这既是我们可以利用的人性弱点，又是我们建功立业、成就大事的一种动力！另一方面，他又对权力赋予了极高的道德标杆。他要求人们以高超的谋略追求权力，然后严格地自我要求，用手中的权力去做正确的事！



人主不周，群臣生乱——心有千千结，脑有万丝扣

人主不可不周；人主不周，则群臣生乱，家于其无常也，内外不通，安知所闻，开闭不善，不见原也。右主周。

作为君主，必须广泛了解外界事物，如考虑问题不周详，则君臣生乱。世间鸦雀无声是不正常的，内外没有交往，怎么能知道世界的变化呢？开放和封闭不适当，就无法发现事物的根源。以上讲周密行事。

成大事者，任何环节都要考虑到，评估具体可行性，不留尾巴，不留漏洞。这就是周密，密不透风的思维，不留死角。一个人若能时刻把“周”字放在心头，内外通，开闭善，那他就具备了成为领导者的第一要素。

做事不周，你就容易给人留下漏洞，不是后墙露风，就是前窗灌雨。平时你觉察不到，关键时刻就发现处处都是破绽，想堵堵不上，想跑跑不掉，所以在强手面前，你便抱头挨打，没有活路！

某公司老板，他是个激情型的管理者，靠猛打猛冲起白手起家，在竞争残酷的商业环境中创下了一番基业。但在做事的严密性上有所不足，适于创业，却缺乏守业。这类人现实中有不少。创业需要激情，没激情很难闯过层层险阻，创业最先考虑的不是风险而是回报，因为人在一无所有时，是没什么风险可以承担的。但是守业完全不同，守业需要率先考虑风险，保护既得的成果。如果不及时让自己完成转型，很多人就会栽在这上面。

有一次，这位老板在新产品的研发上留了一个小小的隐患，属下向他提建议，希望他改善研发团队的管理，提高研发的保密性，他却不以为然，觉得都是与自己一起打天下的兄弟，有什么不值得信任的？谁知被对手利用，窃取了商业情报，在某型产品的竞争上，构成了极大的损失。这时他才发现，原来任何一个疏忽，都可能被对手察觉并加以利用，后悔不已，可是已经没有挽回的机会。

“人主不周，则君臣生乱。”领导者不周密，下属就有了生乱的机会，不是有野心家做掉你，就是一些人暗里损害你的利益。领导者可以不强势，但一定要周密，心有千千结，脑有万丝扣，然后事事滴水不漏，还有谁会轻易在你头上动土？没有！这是决定你能否成为合格领导者的关键。

名生于实，实生于理——做人做事要名实相符

循名而为贵，安而完，名实相生，反相为情，故曰名当则生于实，实生于理，理生于名实之德，德生于和，和生于当。右主名。

依照名分去考察实际，根据实际来确定名分。名分与实际互为产生的条件，也互相体现。名分与实际相符，就能得以治理，不相符，则易产生动乱。名分产生于实际，实际产生于意愿，意愿产生于分析，分析产生于智慧，智慧则产生于适当。以上讲名实相符。

鬼谷子认为，谋略与权术的最高境界，是奇正相合。而我们做人做事的最高境界，则是达到名实相符。有奇也得有正，有名还得符

实，我们理解鬼谷子的智慧如果到这一步，就算是真正入门了，阴谋诡计在我们手中就能发挥正当的作用，不至于去害人，为祸社会；也不至理解偏差，陷入误区。

所谓名实相符，是指一个人所获得的名分与其实际的意愿和作为相得益彰，行事手段必须手段与目标互相配合；奇正相合，乃是以正合，以奇胜。一个人行诡术而必须走正道，出奇计而应当以维护正大光明的预定目标为主。

只有名与实相符，权与责才会一致。一个人只能做车间主任，搞点基层管理工作，你却让他去干厂长，制定整体规划，到外面去喝酒应酬。他能力达不到，这就是名实不相符。有的人隐藏自己的真实内心，把理想扔掉，去做那些自己不喜欢的事，白瞎了一身的才华，这也是名实不相符。

所以我们看看苏秦、张仪，为什么说他们做到了名实相符呢？第一，能力得到了实际体现，他们所从事的行业和自身的才能高度一致。全天下第一流的说客、纵横家、高超的政治家，内外相符，人如其名。第二，他们实现了自己的意愿，不但出人头地，为帝王谋，且是玩到了极高的境界，将诸侯国们玩弄于股掌之间，纵横驰骋，无所不为，男子汉大丈夫生于世间，做人做事，还有比这更快意的吗？因此他们的人生也是名实相符！非常圆满！

在这里，鬼谷子强调了主观意愿和主观作为对我们做事效果的重要性。类似于现代人讲到的吸引力法则，即意愿决定成果，决定你将采取什么方式去达到最终目的。所以我们又看到，名实相符的基础是一个人的意愿和他为目标所采取了什么行动。

“当”是指我们的意愿是否适当，如果适当，那么我们采取捭阖、飞钳或反应等辩术，就是恰当的。这里固然有鼓励为达目标不择手段的用意，并产生了诡辩的逻辑基础，但我们如果跨越漫长的历史长河，将这一思辨智慧搬到今天就可发现，要做人做事双丰收，还真得抛开某些僵化的道德与形式主义，对名与实的关系灵活理解！

在这个过程中，鬼谷子的计谋权略，博弈智慧，对我们起到的帮

助绝对不止是提供几则行动方案这么简单。它完全是一部涉及人生全部领域的指导性读物，是一本与天斗、与地斗、与人斗的超强心理学经典，值得我们好好体悟和学习。



我不是教你玩阴的

——鬼谷子的心理学诡计

不是每个在你身上拉屎的都是你的敌人！

不是每个把你从屎堆中拉出来的都是你的朋友！

一只小鸟正在飞往南方过冬的途中。天气太冷，小鸟冻僵了，从天上掉下来，跌在一大片农田里。恰好这时，一只母牛走了过来，而且拉了一泡屎在它身上。冻僵的小鸟躺在牛屎堆里，真是太温暖了。牛粪让它慢慢缓过劲儿来。它躺在牛粪里，又暖和又开心，不久就高兴地唱起歌来了。这时，一只路过的猫听到了小鸟的歌声，走过来探个究竟。顺着声音，猫发现了躲在牛粪中的小鸟，非常敏捷地将它刨了出来，把它吃掉了！

所以，出来混一定要记住：不是每个在你身上拉屎的都是你的敌人，不是每个把你从屎堆中拉出来的都是你的朋友！

鬼谷子诡计，本无正邪之分，全看诸君拿来何用！

学了鬼谷子，行大道可定国安邦，救人则可造七级浮屠！

学了鬼谷子，看穿人性弱点，拿去做人做事更是不败的生存宝典！

史上最生猛的权术教科书！

一本敢于说真话的书，

一本将千年潜规则一语道破的书！

每一个出来混的人都要读！

上架建议 畅销心理

ISBN 978-7-5075-3384-2



9 787507 533842 >

定价：29.80元