

鬼谷子

GUIGUZI
YU QIYE JINGYING ZHIDAO

与企业经营之道

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。故圣人之在天下也，自古及今，其道一也。

杜亚敏 著



四川大学出版社

Book Design 书装

鬼谷子

GUIGUZI YU QIYE JINGYING ZHIDAO

与企业经营之道

ISBN 978-7-5614-4093-3



9 787561 440933 >

定价: 20.00元

鬼谷子

与企业经营之道

GUIGUZI YU QIYE JINGYING ZHIDAO

杜亚敏 著

鬼谷子与企业经营之道

杜亚敏	著
四川大學出版社	出
成都市一环路南一段34号(610065)	址
四川大學出版社	行
ISBN 978-7-3014-4093-3	号
北京印刷厂	印
140 mm × 205 mm	尺寸
8	张
211 千字	字
2008年8月第1版	次
2008年8月第1次印刷	次
50.00元	价

◆ 本书为《鬼谷子》系列丛书之一，旨在探讨鬼谷子思想在企业经营中的应用。
◆ 本书由杜亚敏先生撰写，内容详实，见解独到。
◆ 本书为《鬼谷子》系列丛书之一，旨在探讨鬼谷子思想在企业经营中的应用。
◆ 本书由杜亚敏先生撰写，内容详实，见解独到。



四川大学出版社

责任编辑:王会豪
责任校对:高庆梅
装帧设计:翼虎书装
责任印制:李 平

图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子与企业经营之道 / 杜亚敏著. —成都: 四川大学出版社, 2008.8

ISBN 978-7-5614-4093-3

I. 鬼… II. 杜… III. 鬼谷子-应用-企业管理-研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 118256 号

书名 鬼谷子与企业经营之道

著 者	杜亚敏
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-4093-3/F·552
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	140 mm×202 mm
印 张	8
字 数	211 千字
版 次	2008 年 8 月第 1 版
印 次	2008 年 8 月第 1 次印刷
定 价	20.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。电 话:85408408/85401670/85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请寄回出版社调换。

◆网址:www.scupress.com.cn

作者寄语

谨以此书献给那些热衷于用《鬼谷子》谋略思想经营企业的创业者、企业家、职业经理人和有志于研究中国企业经营学的探索者，以及鼎力支持本书出版的朋友们！

杜亚敏

2007年8月于中国（绵阳）科技城

内 容 简 介

群雄竞逐，战情汹涌，兵行险着，纵横捭阖……《鬼谷子与企业经营之道》一书所展现的这一幅幅波澜壮阔、动人心魄的场面，绝非仅是硝烟弥漫、战火连天的战场，更是在现代经济大舞台上演的企业竞争的写实。在这里，充满着智慧的角逐和谋略的较量。

现代企业竞争不仅仅是实力的较量，同时也是智谋的较量。纵观风云变幻的企业竞争史，无论是资金雄厚者，还是白手起家者，最后力挫群雄、笑傲市场的胜利者，无不是在竞争中善于运用智谋的高手。

邻国日本便是一个很好的例证。该国企业界十分注重寻求企业经营的智慧韬略，以实力为基、以谋略为器、以质量为魂，谋求快速发展。早在 20 世纪 60 年代，日本经济界就很重视中国古代兵战谋略的价值，把中国的《鬼谷子》奉为指导企业竞争的最高水平的教科书之一，并成功地将其灵活应用于企业经营之中。日本之所以能在第二次世界大战后的废墟上迅速崛起，一跃而成为世界经济强国，引入各国的先进经验、活学活用中国古代的智慧成果也是其成功的重要因素之一。

中国是《鬼谷子》的发源地，作为炎黄子孙，我们没有任何理由将这笔无比珍贵的智慧遗产束之高阁，尘封于库。因此，很有必要对其进行挖掘和整理，让这株古老的智慧奇葩在今天中国的全面建设小康社会、全面推进社会主义现代化建设中重放异彩。

为此，笔者依据“取其精华，去其糟粕”的原则，从《鬼谷

子》一书中提炼出了 50 个经典理念和谋略进行疏说解析，结合典型事例，来具体阐述其在企业经营中的灵活应用，并把它们编撰成书。书中各节独立成篇，史论结合，并以生动活泼的故事形式来表现，将实用性、知识性和趣味性融为一体，使读者朋友们在阅读过程中能够真切地领略到企业经营管理者们的运筹帷幄、对阵交锋，最终克敌制胜的来龙去脉，以期在商品经济高度发达、市场竞争日趋激烈的形势下，对企业家成功地经营企业提供一点借鉴。

最后，衷心希望本书能成为广大读者朋友们的成功阶梯，助您顺利登上光辉的事业巅峰。

前言

翻开一部现代企业经营史，再现世界著名大企业的发展历程，可以看到，其间充满了高超过人的智慧和谋略，读之令人叫绝。可以看出，当初他们大多数人的手中并没有多少资金和技术，拥有的仅仅是无本万利的好主意。他们在事业进一步发展时，即便是叱咤商界，克敌制胜，引领潮流，却仍需创意和谋略的鼎力支持。

在比尔·盖茨、洛克菲勒、哈默、奥纳西斯、卡耐基、包玉刚、李嘉诚、松下幸之助、亨利·福特、摩根、贾尼尼、沃尔特·迪斯尼、托马斯·梅隆、托马斯·沃森父子、威廉·波音、拉蒙·杜邦、本田宗一郎、稻山嘉宽、盛田昭夫、佐川清、三井高利、皮尔·卡丹、李·艾柯卡、韦尔奇、堤义明等人的经营活动中，智慧和谋略立下过累累战功；松下、微软、通用、波音、菲利普、可口可乐、麦当劳、丰田、柯达、三井物产、富士、三菱商事、IBM、克雷斯勒、万宝路、埃克森荷兰皇家壳牌、住友、沃尔·马特百货、西门子等著名公司也莫不得益于此。至于许多行业中优秀的经营者，靠好主意每每得手的经典案例更是举不胜举，比比皆是。他们的成功说明：在技术、工艺、材料、产品功能甚至营销策略和手段都容易趋同的时代，市场竞争在某种意义上来说，就是智慧和谋略的较量。谁拥有新的创意、突破性的思维、独特而适时的商业运作，谁就能抓住商机，赢得广阔市场，获取巨额财富。

那么，企业经营活动中有哪些好计谋呢？



计有千条，法具万端。《鬼谷子》便是计谋的大全。

我国古代施计用谋的杰作，在战争史上屡见不鲜，成就了姜太公、吴起、孙武、鬼谷子、苏秦、张仪、曹操、诸葛亮、刘伯温等许多名垂后世的伟大谋略家，他们运筹帷幄，决胜千里，克敌制胜就如囊中取物。今天，经济生活已经成为社会生活的主要内容，无论是国内竞争还是国际竞争，无论是军事竞争还是经济竞争，都是在矛盾搏击中决定胜负，在实力较量中决定存亡。它所表现出来的是力，而力是由智决定的。“掌上千秋史，胸中百万兵”，形象地勾勒出智慧和知识的力量。因此，在全球经济一体化的今天，施计用谋不仅仅是军事上的需要，在经济竞争中也无比重要。

综观国际上经济竞争的斗智斗法，其情形比之军事斗争更为纷繁复杂。其规律与兵家之运筹韬略相印暗合，道理如出一辙。所以，熟谙兵法，取其精华，为经济建设所用，就成为现代企业经营者的一门必修课。

使用什么样的计谋必须因对象、环境等各种条件而定。对象有愚智之分，环境有难测之变，使用计谋要充分考虑环境因素和变化因素。在企业经营管理中使用计谋，同样要因人而异、因时而择、因地而就、因事而谋，依据具体的环境和对象，准确把握用不用谋，什么时候用谋，用哪一种谋，怎样用谋，等等。否则就会一着不当，满盘皆输。所以，要懂得施计用谋，就需要学习和实践。

市场是企业活动的舞台。企业在这个舞台上，成败往往就在一个决策间。“市场无边际，计谋无穷尽”，任何一场企业之间的竞争，就好像是战争，讲究运筹韬略和战术计谋，胸有妙计，高敌一筹，就有可能以少胜多，以弱胜强，或者扭亏为盈，转败为胜。为了在市场竞争中获胜，追求卓越的经营者们都在寻找取胜之术。许多人和企业（尤其是日本人和日本企业）都把眼光转向中国，想从中国悠久的文明史和我们祖先的智谋研究成果中寻找他们所需要的东西。《鬼谷子》就是他们潜心研究的对象之一。

鬼谷子是一位活动在战国时期的思想政治家，有过一段较为丰

富的社会斗争生活经历，后隐居在鬼谷总结政治斗争经验。鬼谷子思想对战国时期实现兼并和统一起到了十分重要的作用，其著作《鬼谷子》一书就是一部反映纵横家思想实质与特点的代表作。他是先秦政治谋略权术的总结者。同时，鬼谷子潜心治学，开门授徒，教人以政治斗争的谋略，张仪、苏秦、孙臆、庞涓就是他教授的四大高徒。他为学生树立的人生目标是“分人君地”，博取功名。他崇尚的是谋略权术及言谈辩论之技巧，其指导思想被认为是为我唯私的哲学。

《鬼谷子》问世于春秋战国时期，此书必然打上了这一时代的烙印。春秋战国时期从公元前 770 年开始到公元前 221 年秦始皇统一天下为止，共约 550 年时间。这是君臣相欺、人与人相疑、诸侯杀伐争霸的“礼崩乐坏”的时代，是人民涂炭、士子骤升骤沉、统治者内部篡弑频仍的衰时乱世。当时，崇尚谋略权术、言谈论辩的纵横家如苏秦、苏代、苏厉、公孙衍、张仪、范雎等显赫一时，这些人纵横捭阖，八面玲珑，凭口舌之辩，获得了荣华富贵，同时又身系天下安危。功过是非，权且留给历史学家去研究评说。

但鬼谷子的思想不仅仅属于纵横家，而且还是兵家、道家、阴阳家、法家思想的综合。所以，该书对后代政治活动家产生了深远的影响。研读、传播、褒扬《鬼谷子》者历代有其人。西汉刘向《说苑》对《鬼谷子》的引用主要集中在《臣术》、《权谋》、《说丛》三篇中，他所看重的是《鬼谷子》中的弱用术、权谋术和说辩术。唐人元冀“甚贤《鬼谷子》，为其《指要》几千言”，他所看重的是其中的智谋和权术。宋人欧阳修谓《鬼谷子》“因时适变，权事制宜，有足取者”，他所看重的是它那阴阳正变的权宜之术。

历代名人中，对《鬼谷子》进行抨击的人亦是从它的智谋权术入手。唐人长孙无忌谓《鬼谷子》“便辞利口，倾危变诈”，其着眼点是它的游说术和智谋术。来鹄斥《鬼谷子》“教人诡给激讦揣测奸猾之术”，其着眼点是它的智谋权术。元末明初宋濂抨击《鬼谷子》为“蛇鼠之智”，其着眼点是它的弱用智谋术。



《鬼谷子》一书被称为“智慧禁果，旷世奇书”，它在中国传统文化中颇显独特。它的哲学是实用主义的道德论和价值论，讲求名利与进取，是一种讲求行动的实践哲学。从其主要内容来看，是针对谋略权术活动而言的，但是，由于其中大量涉及谋略问题，与军事活动触类旁通，且纵横术本身又与军事如战略战术等关系密切，因此这部书也为历代兵家所重视，被称为兵书。后世的许多兵家重视国与国之间的关系研究，都深受纵横之谋的影响。张良、诸葛亮、李靖、魏徵、赵普、刘伯温等老谋深算的军师们，他们经验丰富，善于把纵横术与阴阳术兼收并用，把朴素的辩证法、自然科学知识同神秘的阴阳学说结合起来，再打着鬼谷子的大旗，安定人心，威慑敌手，出奇制胜。这样一来，鬼谷子学派便成了古代兵学中一个重要派别，并在军事领域中占有颇为神秘的一席之地。

在现代社会中，鬼谷子及其学派的许多谋略思想在军事上的实用价值和借鉴意义仍为国内外许多专家所重视，并在一些国家和地区产生了很大影响。

对德国政治军事策略有重要影响的著名思想家斯宾格勒，曾高度评价鬼谷子的智谋。他在《西方的没落》中写道：“鬼谷子的察人之明，对历史可能性的洞察以及对当时合纵连横的艺术的掌握，必然使他成为当时最有影响的人物之一。在他之后的另一个具有同等重要影响的人物是思想家和军事理论家孙子。”斯宾格勒在此将鬼谷子与孙子相提并论，将《鬼谷子》与《孙子兵法》摆在同等地位，并且似乎更推崇《鬼谷子》一些。

1955年，我国台湾地区学者陈英略写出了《鬼谷子的心理作战方法与理论》一书，当时美国驻台湾军事顾问团团长蔡斯闻讯后还为此书写了序言。该书出版后马上被译成英文在美国出版，风靡全球。由此可见，美国人也十分重视鬼谷子智谋在当代国际关系和军事战略方面的应用。

在日本对中国进行侵略战争期间，日本特务机关负责人土肥原贤治曾对部下讲：“要想做一个合格的间谍，《鬼谷子》一书则无论

如何也要潜心研读。”土肥原贤治是日军侵华策略的主要决断人之一；是伪满洲国的主要炮制者，是“华北五省自治”的主要策动者，是《秦德纯—土肥原协定》日方的主要谈判者，是汪精卫伪政权的主要谋划者。土肥原贤治企图用中国的《鬼谷子》之术来征服中国人，为日本侵略集团出力不少。

日本的大桥武夫曾是土肥原贤治的部下，他在听到土肥原贤治要求其部下研读《鬼谷子》的讲话后，发誓要用毕生精力潜心研读这部巨著。但直到第二次世界大战结束后他才有幸读到《鬼谷子》，当时他已是东洋精工钟表公司的创始人。作为企业家和“兵法与经营学校”的主办者，他又把鬼谷子智谋推广应用于现代企业经营管理活动中，写出了有“大桥派鬼谷子”之称的《鬼谷子与经营谋略》一书。在该书中，大桥武夫运用鬼谷子的思想，结合个人在战场上的经历和在商战中对《鬼谷子》的感悟以及实际工作经验，写出了“企业家与人才”、“企业破产的受害者”、“股票老板的手腕”、“卖书技巧”、“钱与权的关系”、“董事长的素质”、“决断的十三项原则”、“经营管理的十二条经营术”等商业活动中的鬼谷子之术。《鬼谷子与经营谋略》出版后，在政界、企业界均引起极大反响。

第二次世界大战结束后，国际军事格局发生了多次重大变化。进入 21 世纪，各个国家、各集团、各种政治力量之间的较量出现了新的方式和新的特征，并集中表现为经济实力和综合国力的竞争。在这样一种新的国际局势下，《鬼谷子》作为一部权谋宝典，其实用价值就显得尤其突出。

为此，作者从《鬼谷子》的各种谋略、战术的研究中择其精要，结合现代企业经营所需，撰写了《鬼谷子与企业经营之道》一书，向世人展示用我国古代谋略指导现代企业经营管理的独特魅力。本书全面透彻地介绍了用《鬼谷子》权谋思想经营企业的奇妙之处，既介绍了在企业经营中各种方针的策划、制定，又详述了各种具体计策在一定条件下的施行运用，使鬼谷子权谋贯穿于企业经营的全过程。



与企业经营之道

《鬼谷子与企业经营之道》一书，将教您如何把《鬼谷子》权谋思想巧妙地运用于复杂多变的企业经营之中，并为您提供了一个个精妙绝伦的经营成败案例以供借鉴参考。这里有世界著名企业家成功经营的经典范例，也有普通经营者的惊世杰作。可以肯定地说，书中林林总总的雄谋伟略，奇招神术和众多出神入化的智慧案例，一定会使您的思路开阔，进而在企业经营中获得丰硕的回报。

目 录

内容简介·····	(1)
前 言·····	(1)
第一术 捭阖有道 巧转阴阳·····	(1)
第二术 刚柔弛张 以柔克刚·····	(5)
第三术 守司门户 擒贼擒王·····	(9)
第四术 周密贵微 暗合无隙·····	(12)
第五术 阳为人划 阴为己谋·····	(18)
第六术 阴极返阳 无往不胜·····	(21)
第七术 离合有守 顾全大局·····	(27)
第八术 广知其情 张网得实·····	(31)
第九术 欲取反予 利达三江·····	(37)
第十术 见微知类 准确预测·····	(41)
第十一术 先察后谋 先决后图·····	(45)
第十二术 由己及人 巧定计策·····	(50)
第十三术 得情制事 马到成功·····	(53)
第十四术 环转退却 反败为胜·····	(56)
第十五术 巧使抵牾 成功在握·····	(60)
第十六术 蓄势图强 深隐待时·····	(65)
第十七术 探其实情 巧使钩籍·····	(70)



第十八术	伺候见间	伺隙捣虚	(73)
第十九术	巧用飞箝	建功立业	(79)
第二十术	空往实来	以虚击实	(83)
第二十一术	巧施重累	削弱敌势	(86)
第二十二术	立势制事	乘势取胜	(92)
第二十三术	征远来近	广纳贤才	(95)
第二十四术	审时度势	变中取胜	(101)
第二十五术	因事为制	灵活得势	(108)
第二十六术	巧用反忤	善抓主动	(112)
第二十七术	量权揣势	依势决策	(115)
第二十八术	善于预测	先事而至	(120)
第二十九术	香饵钓鱼	稳操胜券	(126)
第三十术	故布疑阵	谋阴成阳	(130)
第三十一术	投其所好	攻心求同	(135)
第三十二术	揣情摩意	分而事之	(140)
第三十三术	众口铍金	妙不可言	(145)
第三十四术	用人所长	弃人所短	(149)
第三十五术	多变不变	无往不胜	(156)
第三十六术	阴道阳取	投其所好	(158)
第三十七术	同舟共济	互惠互利	(163)
第三十八术	知人善任	惟才是举	(168)
第三十九术	不拒微利	积弱为强	(173)
第四十术	出奇制胜	胜券在握	(177)
第四十一术	制人握权	控制局势	(183)
第四十二术	为事贵智	智者事易	(187)
第四十三术	深藏不露	隐匿成事	(191)
第四十四术	信赏正罚	通行天下	(196)
第四十五术	循名而为	名符其实	(201)
第四十六术	以重驭轻	以镒称铢	(205)

第四十七术	散势制人 扭转局势	(209)
第四十八术	造势制胜 锐不可当	(212)
第四十九术	纵观局势 深谋远虑	(216)
第五十术	掩蔽实力 分威伏熊	(219)
附录:《鬼谷子》原文		(222)
一	捭 阖	(222)
二	反 应	(223)
三	内 捷	(224)
四	抵 巇	(225)
五	飞 箝	(226)
六	忤 合	(226)
七	揣 篇	(227)
八	摩 篇	(228)
九	权 篇	(229)
十	谋 篇	(230)
十一	决 篇	(231)
十二	符言	(232)
十三	本经阴符七篇	(233)
主要参考文献		(236)
后 记		(237)

第一术

捭阖有道 巧转阴阳

捭阖，是《鬼谷子》一书的重要命题。纵横家的权谋之本，均系于捭阖之中，那里面的奇特密码，不是平常人能轻而易举破译的。

《鬼谷子·捭阖篇》说：“故捭者，或捭而出之，或捭而内之；阖者，或阖而取之，或阖而去之。”“捭阖者，天地之道。捭阖者，以变动阴阳，四时开闭，以化万物。”

其意思是说，施计者在对他使用捭阖之术时，或者开导并帮助他完善决策，或启发他让他吐露决策以便我们选择吸取；或抑制他以便于我们顺利起用他，或抑制他抛弃他不用。这就是捭阖之术。捭阖之术与天地之道是相通的。天为阳，地为阴，天地之道，就是阴阳之道。故而，捭阖之术就是阴阳之术，就是要用施计用谋者的聪明智慧，发挥主观能动性去变阳为阴，变阴为阳，像改变四时的运行顺序那样去改变事物的发展方向和发展进程。而要想使事物按施术者的意志变动性质和变化发展进程，就要使用“开”、“闭”手段。所谓“开”就是捭，就是公开大出大进，是阳。所谓“闭”就是阖，就是为达到目的而暗中运用的手段，是阴。施计者在使用“阴阳捭阖”之术时，“阳”手段往往是“佯”手段，是假的；“阴”手段才是目的所在。“阳”手段是为了转移对方的注意力，故需要“捭”，需要公开，需要“咋咋呼呼”，以吸引对手的注意力；“阴”手段是目的所在，故需要“阖”，需要暗中进行，需要