

追求卓越與成功是現代人夢寐以求的目標，

鬼谷子的理論指點了成功發展的藝術。

鬼谷子是中國縱橫家的始祖，

成功發展的藝術

也是孫臏、龐涓、蘇秦、張儀的老師，

他的學術理論，

對戰國時代的發展有很大的影響。

方鵬程 著

臺灣商務印書館



01467769

治世長權與成就是現代人夢寐以求的目標，鬼谷子成功發展的藝術。

鬼谷子是兵家的始祖，也是孫臏、龐統的老師，他的學術理論，對戰國時代的發展有很大的影響。

其實，鬼谷子的理論，也可以運用在現代人為
人處事、追求成功發展的道路上，他的理論不
是教你耍詐，而是要能了解世道人心，進而用
來謀求事業的成功。

作者研究《鬼谷子》三十餘年，現在用比較淺
顯的文字、和有趣的表達方式，來說明鬼谷子
的理論。讀者如有興趣，可進一步再閱讀第三
篇的原文註解，做更深入的解讀。

華報電話: 12358
¥ 125.40

ISBN 978-957-05-2036-1 (121)



9 789570 115203 6 11
28151000 NT\$330

臺灣商務印書館

港台書

B228.05-
20121



鬼谷子

成功發展的藝術

方鵬程 著



臺灣商務印書館發行

新萬有文庫

鬼谷子：成功發展的藝術

作者◆方鵬程

發行人◆王學哲

總編輯◆方鵬程

責任編輯◆李俊男

美術設計◆吳郁婷

校對◆楊福臨

出版發行：臺灣商務印書館股份有限公司

台北市重慶南路一段三十七號

電話：(02)2371-3712

讀者服務專線：0800056196

郵撥：0000165-1

網路書店：www.cptw.com.tw

E-mail：ecptw@cptw.com.tw

網址：www.cptw.com.tw

局版北市業字第 993 號

初版一刷：2006 年 4 月

初版二刷：2009 年 7 月

定價：新台幣 330 元



ISBN 978-957-05-2036-1

版權所有 翻印必究

鬼谷子：成功發展的藝術 / 方鵬程著. -- 初版.

-- 臺北市：臺灣商務，2006[民95]

面；公分. -- (新萬有文庫)

參考書目：面

ISBN 957-05-2036-1(平裝)

1. 鬼谷子 - 研究與考訂 2. 謀略學

121.887

95003083

前言

讓鬼谷子教我們成功發展

一、獲得曾虛白先生新聞學術著作獎

拙作《鬼谷子：說服談判的藝術》在民國八十八年八月出版後，接到許多讀者的反應。有的來電討論有關談判的問題，有的詢問《鬼谷子》註解的問題，還有人希望我再寫一本討論人生發展的《鬼谷子》。總之，讓我感到了讀者的關懷，尤其是新書出版至今，已經四刷。這樣一本學術性研究的書，能夠在幾年內四刷出書，實在不容易。

尤其值得一提的是，《鬼谷子：說服談判的藝術》在二〇〇〇年五月，獲得曾虛白先生新聞學術著作獎，由當時的中央社社長汪萬里頒獎，鵬程萬里老同事因此書而再度聚會，一時傳為佳話。

因此，我決定再寫這本《鬼谷子：成功發展的藝術》，第一篇是討論鬼谷子的成功

發展策略，以及如何運用在談說、為人處世、經國濟世等方面，使我們成功而無禍。第二篇以故事的方式描寫《鬼谷子》所說的理論，讓讀者淺顯易懂，自行體會。第三篇則在《鬼谷子》原文之後增加註解，使有興趣閱讀原文的讀者，有一個鑽研經典的樂趣。這本書歷經六年的不斷修改，終於完成。

二、這是一個追求成功發展的時代

人生在世，處處都有危機，同時也是處處都有機會，端看您如何去把握。面臨問題，要尋求解決之道，也就是轉圜的機會。轉機，可能是一種危機，危機也是一種轉機。危機的處理是否得當，關係著個人、公司、人民與國家的成功發展。

在經國濟世方面，說服談判只是危機處理的方略之一，發展政策、執行方式、應對態度、以及民意的導引，都會影響到國家與個人的生存發展。甚至執政者的一句話，不論是有心或無心的，都可能造成翻天覆地的影響。主政者一言興邦、一言喪邦的例子，斑斑可考。

主政者如何勤政愛民、處理危機，先秦諸子百家早已各有爭論。姜太公《六韜》主張默默發展，待機而動。老子主張以柔克剛，避免擾民，無為而治。孔孟儒家主張王道仁政，鼓勵忠諫匡正。商鞅主張變法圖強，以法治國。墨子主張和平，兼愛非攻。縱橫

家主張談判說服，尤其是鬼谷子的學說，從語意解讀、形勢推斷、建言獻策、用謀決策，到治國理念，都有一套務實的理論。鬼谷子提倡的發展理論，和姜太公、老子的「以柔克剛、以小搏大」哲學，頗有融會貫通之妙。

人生發展，和國家發展一樣，也要有一套策略。究竟要在穩定中求發展、還是要開創自己的一番事業，或者是待機而動，風起雲湧，打下一片江山，開創歷史？

在群雄並起的時代，人人都有逐鹿之心，人人都有稱雄之志。巾幗不讓鬚眉，個個當仁不讓。從政從商，教學研究，士農工商，各項專業，都有一片天，只要努力，都可出人頭地，都可安身立命，成功發展。

以柔克剛，以小搏大，也是鬼谷子學說的中心思想。作者歷經三十多年的研究，累積了一些心得，願意寫出來與讀者朋友共享。

三、《鬼谷子》這本書

《鬼谷子》這本書，從傳播學的角度來看，是一本有理論體系的說服談判的著作，討論到傳播語意學，傳播解讀學，以及傳播策略學。從政治學的角度來看，討論到政治語意學，形勢解讀學，以及國家發展策略學。從人生發展的角度來看，探討了人生形勢和語意的解讀，發展策略的運用等。讀者可以從自己的角度去體會。

研讀古書最大的問題，即是辭句深奧，語意難解。縱然用白話文翻譯出來，也需要加以解讀。為了使讀者容易了解，作者決定以比較淺顯的方式來寫，從成功發展而無禍的角度來解讀《鬼谷子》。

古人說，盡信書，不如無書。這是提醒讀者要自己加以思考。鬼谷子的理論，要以現代的環境和情勢來驗證。希望這本書，能夠產生腦力激盪的作用，讓讀者們掙出一片天。

四、讓鬼谷子教我們如何成功而無禍

知識分子生逢亂世，應如何自處？鬼谷子曾經論及：或是投靠明主、以免枉填兵坑，橫死於暴政之下；或是討伐禍害，善盡言責，不顧己身安危；或是不拘小德、自立為雄，以戰止戰、以謀建功，成為一世之雄；或是自願被捕、冤曲成罪，以身殉國；或者堅守正道、獨善其身，以待天下清明；或者自強不息，屢敗屢起，達成理想、出人頭地。

四十年前就讀大學期間，在政大圖書館初次閱讀《鬼谷子》，感慨蘇秦張儀以言賈禍，究竟是合縱連橫成就了他們？還是他們成就了合縱連橫？他們真的是口舌之士、小人之道嗎？他們沒有功勞嗎？蘇秦倡導合縱以圍堵強秦十五年，是假的嗎？張儀倡導連橫事秦，導致秦併六國一統天下，張儀是功、是過？

蘇秦是繩樞貧家之子，其成就不在佩掛六國相印，而是在給六國一個合作抗秦、以

維天下和平的概念。蘇秦死後，六國曾經多次合縱抗秦，惜未能成。

就讀政大新聞研究所期間，決定以「先秦合縱連橫說服傳播」為碩士論文研究主題。在徐佳士教授和閻沁恆教授的鼓勵和指導下，終於通過論文口試，後來並由臺灣商務印書館印行出版。這在三十多年前是一項開創性的研究，當時很少人研究縱橫家，而把合縱連橫作為說服傳播來研究，當時在臺灣是第一人。兩岸開放交流後，有人輾轉告知，大陸幾所大學藏有這本研究。

大學畢業後，從事新聞工作，碩士學位是在半工半讀的情況下完成的。一九八四年底，奉中央社派任駐菲律賓特派員，當時菲國已因「艾奎諾案」開始動亂。一九八六年二月，菲國發生「二月和平革命」，馬可仕下臺，艾奎諾夫人上臺。作為一個記者，乃有機會處身其中，見證了歷史的循環。「二月和平革命」的背後，是一連串的折衷與協調，菲國人民在不流血的情況下，完成了政權的和平轉移。事後回憶，點滴在心頭，和平的可貴，豈能令人無動於衷？

一九九三年三月，在「辜汪會談」舉行前夕，因緣際會，有幸加入海基會，協助幕僚作業，深感談判與說服的重要，乃開始繼續研究談判與說服的書籍，而《鬼谷子》乃是一本探討說服技巧的古籍，受到兩岸的重視。為了切實了解鬼谷子所說的每一句話，作為撰寫《鬼谷子：說服談判的藝術》的根據，乃下決心將《鬼谷子》注解翻譯出來。

後來又撰寫了《孫子：談判說服的策略》，於九十四年二月出版。今年重讀《鬼谷子》，深覺還有研究與發揮的餘地，因此，將歷年來陸續撰寫的研究與心得，合編成《鬼谷子：成功發展的藝術》，以供有意追求卓越成就的青年朋友們參考、同時也提供對《鬼谷子》有興趣的人士參閱。

一個在戰亂中出生，歷經艱辛的成長，在困境中長大，竟能讀到博士學位，在許多重要場合見證歷史的發展，在菲律賓見證和平的可貴，在偶然的機緣下為國家政策撰寫重要文稿，在因緣際會下追隨有志者，為兩岸的和平發展而盡點心力，於願足矣。三十多年來，鬼谷子的理論思想，對我頗有指引作用。我願意在此介紹給年輕的朋友認識《鬼谷子》。

六年來，我在研究與註譯《鬼谷子：成功發展的藝術》這本書，字句斟酌，心心念念，但求體會原意，化為字跡，使有心人能獲得了解與啟發。內人高莉瑛參與討論，並將註譯文字逐篇鍵入電腦，列印成章，脫稿之日，謹記心中感念。

本書得以問世，應該感謝臺灣商務印書館施總編輯嘉明、曹副總經理依立、李主編俊男、以及編輯委員會的支持，還有，對於願意閱讀此書、不吝賜教的讀者，也讓我深為感謝。

大江東去，浪淘盡，多少風流人物。青雲路，乍回首，海闊天空，人生的境界何其

寬廣！

方鵬程謹記

二〇〇五年十二月

目錄

前言：讓鬼谷子教我們成功發展……………

001

第一篇 鬼谷子及其成功發展的策略

001

第一章 鬼谷子的神祕人生……………

002

第二章 鬼谷子學說概論……………

033

第三章 鬼谷子的說服談判策略……………

047

第四章 鬼谷子經世治國的策略……………

057

第五章 鬼谷子的兵學策略……………

068

第六章 鬼谷子的為人處世策略……………

079

第二篇 鬼谷子論成功發展的藝術

第一章 捭闔——通天曉地之道……………100

第二章 反應——聽言觀察之道……………107

第三章 內鍵——親近取信之道……………114

第四章 抵巇——治亂權變之道……………120

第五章 飛箝——用人箝制之道……………125

第六章 忤合——改變向背之道……………130

第七章 揣測——揣測知情之道……………134

第八章 摩——摩意神明之道……………140

第九章 權——辨言權衡之道……………146

第十章 謀——進謀獻計之道……………155

第十一章 決——決策成事之道……………164

第十二章	符言——主政清明之道	170
第十三章	本經陰符七術——成功發展七原則	177
第十四章	持樞——順勢運行之道	191
第十五章	中經——收攬人心之道	194

第三篇 《鬼谷子》原文及註解

第一章	捭闔	202
第二章	反應	215
第三章	內鍵	225
第四章	抵巇	232
第五章	飛箝	236
第六章	忤合	242

第七章 揣篇

第八章 摩篇

第九章 權篇

第十章 謀篇

第十一章 決篇

第十二章 符言

第十三章 本經陰符七術

第十四章 持樞

第十五章 中經

參考書目

第一篇

鬼谷子及其 成功發展的策略