

《鬼谷子》运筹帷幄的智慧宝典，决胜千里的实用指南，汇集中国五千年传统智慧谋略的粹粹。



它以功利主义思想冷静静观尘世，认为为了达到自己的目的，一切自认为最合理的手段都可以运用。



《鬼谷子》是一部集纵横家、兵家、道家、仙家、阴阳家等思想为一体的理论著作，其中所揭示的智谋权术被广泛运用于内政、外交、战争、经贸等领域。

《鬼谷子》一书，因其主旨与儒家大相径庭，故当时颇受冷遇。



然而，随着时代的需要，谋略的大众化，研读鬼谷子的谋略智慧已成为时代潮流。

# 鬼谷子的智慧

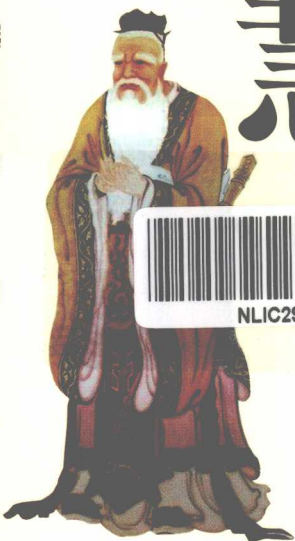
最新经典珍藏

史东梅 编著



读国学经典，品传世文化

鬼谷子，战国时期著名的思想家、谋略家、兵家，是纵横家的鼻祖。他长于修身养性，精于心理揣摩，深明刚柔之势，通晓捭阖之术，独具通天之智，是先秦最神秘的历史人物。



NLIC2970869127

陕西出版集团  
三秦出版社



《鬼谷子》提出了「捭阖」「反应」「内键」「飞箝」「忤合」等游说和谋略的技巧，它的智慧与谋略至今仍对现实生活中的方方面面有着指导意义。

《鬼谷子》立论高深幽玄，文字奇古神秘。



代表了战国游说之士的理论、策略和手段，是纵横捭阖术的经验总结，享有「智慧禁果、旷世奇书」之称。



《鬼谷子》着重于实践的方法，具有极完整的领导统御、智谋策略体系，堪称「中国第一奇书」。



# 鬼谷子的智慧

最新经典珍藏

史东梅 编著



读国学经典，品传世文化

鬼谷子，战国时期著名的思想家、谋略家、兵家，是纵横家的鼻祖。他长于修身养性，精于心理揣摩，深明刚柔之势，通晓捭阖之术，独具通天之智，是先秦最神秘的历史人物。



NLIC2970869127

陕西出版集团  
三秦出版社

图书在版编目(CIP)数据  
鬼谷子的智慧 / 史东梅编著. — 西安 : 三秦出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5518-0158-4

I. ①鬼… II. ①史… III. ①纵横家②《鬼谷子》-通俗读物 IV. ①B228-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 078373 号

## 鬼谷子的智慧

史东梅 编著

出版发行 陕西出版集团 三秦出版社  
陕西新华发行集团有限责任公司  
社 址 西安市北大街 147 号  
电 话 (029)87205121  
邮政编码 710003  
印 刷 北京龙跃印务有限公司  
开 本 787×1092 1/10  
印 张 35  
字 数 380 千字  
版 次 2012 年 9 月第 1 版  
2012 年 9 月第 1 次印刷  
印 数 5000  
标准书号 ISBN 978-7-5518-0158-4  
定 价 28.80 元

网 址 <http://www.sqcbs.com>



## 前言

《鬼谷子》是一部谋略学巨著，在中国传统文化典籍中历来享有“智慧禁果、旷世奇书”之称。集中了心理揣摩、演说技巧、政治谋略的精华，在当代仍有实用价值和借鉴意义。

鬼谷子姓王名诩，战国时代楚国人，古代游说理论的创始人，是战国纵横家的鼻祖，曾隐居于鬼谷，故人称鬼谷子。

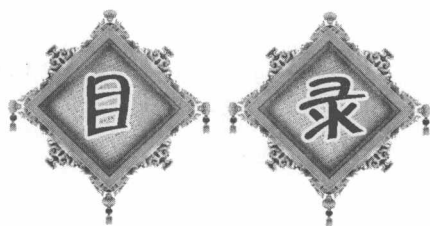
《鬼谷子》一书产生于战国中期，在世事变化无常、人际关系极其复杂的战国时期，它集纵横家、兵家、阴阳家、道家等思想于一体。据《录异记》记载，鬼谷子“自轩辕之代，历于商周，随老君西化流沙，泊周末复还中国，居汉滨鬼谷山”，如此推算，鬼谷子应该生活在公元前二千多年前的黄帝时代。汉代应劭在《风俗演义》里说：“鬼谷先生，六国时纵横家。”六国时跨几百年，那么鬼谷子的具体生活年代从这里面也无法确切得出。宋代的《太平广记》则说他是晋平公时代的人，寿命是数百岁，晋平公在位是前557—前532年，所以鬼谷子是生活在我国春秋时期。而司马迁《史记》又说：“苏秦‘东师事于齐，而习之于鬼谷先生’，张仪‘尝与苏秦俱事鬼谷先生学术，苏秦自以不及张仪’，”那么鬼谷子是苏秦、张仪的老师，苏秦死于前317年，张仪死于前309年，鬼谷子应该是和他们同时代且稍早于他们，传说中鬼谷子还是庞涓和孙臧的老师，庞涓卒于公元前341年，孙臧卒于公元前310年，这与《史记》中所说相距不远，这种说法认为鬼谷子生活在战国时代。

《鬼谷子》流传至今，并无真迹，都是其弟子整理、编著流传于世。内容涉及政治、军事、外交等领域，专于具体技巧，内容十分丰富，它是纵横家的理论宝典，是一部运筹帷幄的智慧锦囊，决胜千里的实用指南。它以功利主义思想冷眼静观尘世，



认为为了达到自己的目的,一切自认为最合理的手段都可以运用。讲述了作为弱者的一无所有的纵横家们,运用智谋和口才如何进行游说,进而控制作为强者的、乃至生杀特权的诸侯国君主。本书配原文、译文,并对每一篇作了详细解释,及智慧的运用,既用历史事件进行佐证,尽显了战国纵横家凭借自己聪明头脑和善辩口才而竞争取胜的诸种技术,并阐述其中所蕴涵的哲学道理,希望借此来引导广大读者在社会竞争异常激烈的当下能够以智慧取胜,靠谋略成功!





|                   |     |
|-------------------|-----|
| 导 言 .....         | 1   |
| 第一章 捭阖篇 .....     | 12  |
| 第二章 反应篇 .....     | 29  |
| 第三章 内捷篇 .....     | 61  |
| 第四章 抵巇篇 .....     | 80  |
| 第五章 飞箝篇 .....     | 90  |
| 第六章 忤合篇 .....     | 106 |
| 第七章 揣 篇 .....     | 118 |
| 第八章 摩 篇 .....     | 137 |
| 第九章 权 篇 .....     | 153 |
| 第十章 谋 篇 .....     | 167 |
| 第十一章 决 篇 .....    | 185 |
| 第十二章 符言篇 .....    | 200 |
| 第十三章 转丸篇 .....    | 225 |
| 第十四章 却乱篇 .....    | 239 |
| 第十五章 本经阴符篇 .....  | 240 |
| 第十六章 纵横家 .....    | 257 |
| 后 记 .....         | 340 |
| 附录:《鬼谷子》篇目考 ..... | 342 |



## 导 言

《鬼谷子》，是苏秦以战国时代的七国为对象，以游说合纵与连横之策的经验为基础，总结对各国外交权术与谋略的秘诀，反省检讨自己失败与成功的经验，就自己所实行的外交谋略加以整理记述而成的一部外交纪实。

苏秦(? ~前317年)，出生于洛阳的一个贫穷庶民之家，他自称曾学于鬼谷子门下而通晓外交谋略，为倡导连横之策而前往秦国，不料虽然经过十几次的努力游说，却并未得到秦惠王的赏识，最后无功而返。



由于长期的落魄失业，致使他穷困不堪，不得已他只好离开秦国，经过千辛万苦回到故乡洛阳。当时他因一副狼狈不堪的样子而受到人们的轻视，甚至连家人妻子都不理他，于是他伤心地叹息说：“妻不以为我为夫，嫂不以为我为叔，父母不以为我为子，是皆秦之罪也。”从此以后他日夜苦读，头悬梁、锥刺股，经过一年多时间对国际外交权谋的研究，终于精通了书中所有的策略，倡导了有名的“合纵之策”，并且发明了能使人信服的独特游说术“揣摩”。

之后，他首先试行游说赵王，结果一举成功，被赵王封为武安君，同时任命他为宰相。这时苏秦判断，秦国必然采取连横之策，他为了破坏秦国这种连横外交政策，就向各国君主游说有立刻实行合纵外交政策的必要。并且征得赵王的同意，任命自己为特使，率领大批外交官员，坐上一百多辆兵车，载着堆积如山的金银财宝，出发游说各国，最后终于破坏了秦国的连横之策，而使合纵之策获得成功。为此，就连号称强大之邦的秦国，在苏秦出任赵国宰相期间，也不敢东出函谷关攻打山东六国。

某日，苏秦为了游说楚国而路过洛阳时，他的家乡父老对他的态度完全改变：





“父母闻之，清宫除道，张乐设宴，郊迎三十里。妻侧目而视，侧耳而听。嫂蛇行匍匐，四拜自跪而谢。苏秦曰：‘嫂何前倨而后卑也？’嫂曰：‘以季子之位尊而多金。’苏秦曰：‘嗟乎！贫穷则父母不子，富贵则亲戚畏惧。人生世上，势位富厚，盍可以忽



呼哉？’”

苏秦最得意的方法就是“揣摩之术”，以自己的心理推测对方，然后利用威胁利诱的手段，巧妙掌握人们心理的弱点进行说服工作。概括《鬼谷子》一书，其中心思想就在“揣摩”二字。苏秦最初似乎因为不能善于运用“揣摩之术”，才使他的游说秦王之

举归于失败，这项痛苦经验使他失魂落魄。于是他就检讨自己失败与成功的经验，并且把这些经验深深刻入自己的脑海，加以整理之后完成了这部《鬼谷子》的著述。由于苏秦特别明白中国人自古就喜好文字游戏，认为好的文章能产生奇特效果，于是他就把自己的学术神秘化，努力建立自己的权威性，并且在书中用了好多难解的词句。基于这种思想，苏秦把自己所著的这部书，假托为虚构人物“鬼谷子”的作品，并且把书名定为《鬼谷子》，还自称为鬼谷先生的门徒。

苏秦过分发挥虚饰文字的才华，不料为此竟产生了相反的效果，以致后人对他有所误解。其实所谓揣摩，就是对一般情势，特别是对方的心理状态，运用具体方法进行判断。所谓权谋，就是以揣摩的结果为基础，进而选择一种最适当的合理手段。《鬼谷子》里的方法也就是一部“治人兵法”，它跟《孙子兵法》中所说的“知己知彼，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全”，具有完全相同的意义。但因其书极富神秘色彩，立论高深幽玄，文字又奇古神妙，为此历朝历代学者对其评价不一，毁誉褒贬有若天壤。

马聪《意林》引《鬼谷子》曰：“以德养民，犹草木之得时；以仁化人，犹天生草以雨润泽之。”

宋人欧阳修谓《鬼谷子》：“因时适变，权事制宜，有足取者。”

唐人长孙无忌谓《鬼谷子》：“便辞利口，倾危变诈。”

唐人柳宗元曰：“鬼谷子，险戾峭薄，恐为妄言，乱世难信，学者不宜道之。”

宋人高似孙曰：“鬼谷子之书，其智谋、其数术、其辞谈，盖出战国诸人之手，……其亦一代之雄乎？”

明人宁濂曰：“皆蛇鼠之智。”

为什么会有如此极端的毁誉褒贬，大概是由于《鬼谷子》这部书以功利主义思想冷眼静观尘世，为了达到自己的目的，一切自认为最合理的手段都可以运用，这在那





些思想已泡烂于仁义道德酱缸里的道家们看来,不啻于洪水猛兽,必置之死地而后快,乃理所当然之事。

当今时代,商战之激烈残酷,甚于兵战,置身商场,你不用“谋略”,你的对手却用,所以,最后失败的肯定是你。孙子曰:“兵不厌

诈”,你不诈,你甚至厌诈,你就不能和别人竞争,就要被社会所淘汰。

《鬼谷子》,其实是一部研究社会政治斗争谋略权术的智慧之书,是弱者的智谋宝典。它讲述了作为弱者的一无所有的纵横家们如何运用智谋和口才进行游说,进而控制作为强者的、握有一国政治、经济、军事大权乃至生杀特权的诸侯国君主,对后代政治活动家产生深远的影响。在中国传统文化中,《鬼谷子》历来享有“智慧禁果、旷世奇书”之称,是乱世进取之学术,乱世发迹之哲学。它讲求顺时应势、揣情摩意、知微待机、量权善变等实践理论。这些对于我们现代人小到处理人际关系、经商致富、大到处理国家关系、跨国经营、战争摩擦等应该说具有一定的现实指导意义。

下面我们简要地介绍一下《鬼谷子》的学说内容:

## 一、内容简介

《鬼谷子》一书,分为上、中、下三卷,符合《隋书·艺文志》的记载。上卷包括“捭阖”、“反应”、“内捷”、“抵巇”四篇,中卷包括“飞箝”、“忤合”、“揣”、“摩”、“权”、“谋”、“决”、“符言”、“转丸”(只剩篇名)、“却乱”(只剩篇名)十篇,下卷包括“本经阴符七术”、“持枢”、“中经”三篇。

“捭阖篇”探讨在谈说过程中,如何运用说话(开)或不说话(闭)来促使对方说出心中真情,如何选择说辞。

“反应篇”探讨谈说过程中,如何了解对方的反应、如何听言、如何钓出真情。

“内捷篇”探讨如何运用策略以取信于人主,或运用关系以亲近听者。

“抵巇篇”探讨如何察知几微之裂隙、破绽和预兆,以便运用,可抵而得之。

“飞箝篇”探讨如何以言辞钩箝真情喜恶欲求,使其受到钳制。





“忤合篇”探讨如何处理向背问题,才能归之不疑,纵横自如。

“揣篇”探讨如何揣情量权、获得实情,以供建言献策前之参考。

“摩篇”探讨如何揣摩人意,顺应其意志,成事而无患。

“权篇”探讨如何判断对方言行的本意,如何针对其个性,选择谈说言辞。

“谋篇”探讨如何献策。

“决篇”探讨协助人主做决策,以及成事的原则。

“符言篇”介绍执政原则及为政箴言。

“本经阴符七术”探讨如何正心诚意修身,以充实智慧、明断事理、决策转圆、趋吉避凶。包括盛神法五龙、养志法灵龟、实意法螭蛇、分威法伏熊、散势法鸢鸟、转圆法猛兽、损兑法灵蓍七种方法。

“持枢篇”探讨人主顺应自然之道。

“中经篇”探讨如何争取人心。



《鬼谷子》一书的排列顺序,已经具备理论体系的大纲。实际应用中要运用“捭阖篇”中的原则。因为有“捭阖”,所以有“反应”。有了反应,可以看出好恶志欲,因而运用“内捷”以固结其心。如发现有裂隙破绽,有机可乘,则可运用“抵巇”,为了使听者欣然接受,要用“飞箝”。对于听者的

内外反应和相关因素,要“揣情”。揣得其情,要顺合其意,所以要注意“摩意”。还要权量才能、形势、环境、时机、语意,这是“权”的功夫。揣摩、权之后,已经了解状况,即可献“谋”。献谋之后,还要能“决”。事情能否成功,主政者的修养与条件有很大的关系,所以要谈者听者双方都通晓古人智慧的方论——“符言”。

“转丸”、“却乱”两篇应是探讨事情的转圆和避祸去患之道。“本经阴符七术”则是讨论说者与主政者的个人修养和成事的法则。“持枢”的主旨是顺势与符合天地自然法则,不宜逆道。“中经”探讨的是心的经营法则,也就是争取人心的方法。

《鬼谷子》一书,从其主要内容来看,是针对谈判游说活动而言的,但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关系密切,因此这部书也为历来兵家所重视,被称为兵书。

后世的兵家都注重国与国、集团与集团之间的关系研究,这都是由于受《鬼谷子》纵横兵谋影响的缘故。张良、诸葛亮、李靖、魏征、刘基等老谋深算的军师们还善于把纵横术与阴阳术数兼收并用。他们的文化底蕴相当深厚,懂一些声、磁、天文、



气象、丹药、数学方面的知识,他们将这些知识同神秘的阴阳学说结合起来,在军事上往往可以起到安定人心、威慑敌手、出奇制胜的作用。由于历代兵家的潜心研究及灵活运用,鬼谷子学派成了古代兵学中一个重要派别,在军事学术领域占有很神秘的一席之地。

《鬼谷子》不仅仅是一部纵横家之书,一部外交家之书,一部兵书,同时它也是一部极富实用价值的商战之书。



中国古代有一个最著名的经商原则,即“将欲取之必先与之”,这个原则就来源于《鬼谷子》。《鬼谷子·反应》中说:“欲闻其声反默,欲张反敛,欲高反下,欲取反与。”其中的“欲取反与”就是“将欲取之,必先与之”之意。《鬼谷子》一书中阐述的捭阖、反应、抵

巇、内捷、飞箝、揣摩等方法均适用于经商活动。这方面的研究,取得重大成果的首推日本人大桥武夫。

大桥武夫运用《鬼谷子》的谋略思想,结合个人的工作经验,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”等经商活动中的鬼谷术,在政界、军界、企业界都有很大影响。

大桥武夫运用《鬼谷子》智谋阐述了经营管理的十二条法则。

## 一、开闭

大桥武夫所说的“开闭”,实际上就是《鬼谷子》所阐述的“捭阖”。所谓“开”,就是“捭”,就是打开心扉发言,进而采取积极行动;所谓“闭”,就是“阖”,就是关闭心扉而沉默,退而停顿在消极行动上。此外,把已经得到的东西加以消化变成自己的东西,或者拒绝对方的发言与游说,也都是属于“捭阖之术”。每当一开一闭时,都要巧妙划分阴阳,必须善加策应而进行适当运用。

“开闭”就是发动与闭藏,顺应阴阳之理而行。在商业战场上,假如遇到强硬的对手,自己也要采取高姿态,以势压人;假如遇到软弱的对手,自己也要采取低姿态,以德服人。总而言之,对付比自己经济势力弱小的采取和平手段;对付比自己经济势力强大的采取高压手段。假如能做到这一点,凡是采取的行动,必然都能恰到好处,使弱小的与强大的经济势力都能为我所用,我始终处于主动地位,该进则进,该退则退,在商战中立于不败之地。



## 二、反应

先投石问路,看对方的反应如何,以便察悉对方的心思,从而制定战胜对方的策略。

在商业谈判中,可以先说出几句简短而恰到好处的话语,然后就默不作声,倾耳静听对方的



反应。万一对方先发言时,最好是静听对方勃然大怒时所提出的反对论调。不论在何种情况之下,话都不要太长;因为话一太长,就容易使对方恢复冷静,而以虚伪的态度遮掩他的本意。

要特别注意的是,在商业谈判中,经由雄辩而使对方归于沉默并不算高明,也不可仰仗议论来尝试外交权术的成功,更不可不看对方的表情而滔滔不绝地高谈阔论,这样做不但说服不了别人,反而暴露了自己的弱点,给对方以可乘之机。

凡是那些取得重大成就,风云一时的企业家,莫不是本着经商大原则来实行他的经营管理。他们检讨过去的经验和历史,然后以历史的教训来处理现实问题,首先确定对方的情况,再来决定自己所应采取的行动。这也就是所谓“温故而知新”,经由合理的状况判断再采取行动。假如现在与将来的动静都发生问题,那就以相反的事实来寻求解决之法,也就是在反复中寻求解决之道乃是商战行家们的一贯做法,这是很值得刚入商道的人细细品味的。

首先我们来探讨“动静”问题。对方的发言就是“动”,我方的沉默就是“静”。细听对方的发言,认真判断对方所要说的事情,假如对方的发言有不合理之处,自己可进行质问或提出反对意见,这时对方必然有所反应。假如把这些和原理原则对照来看,就会明白对方的意思和对自己有如何的利害关系,这就是以无形无声之道(原理原则)来处理有形有声事物的方法。

其次再以用网捕兽为例,来进一步说明。当猎人捕兽时,必然选择野兽经常出没的地方,然后再张网等待,除了放诱饵之外,还得投石追赶,一旦有落网的野兽,就立刻来猎捕。在商业谈判中情况跟这一样,事先要有充分的准备,先投以相当诱饵的话,旨在刺激对方发言,然后再抓住对方发言的要点,进而以某种尺度进行判断,如此就可以完全探知对方的意向和企图,只要做法适当,必然能让对方显露出真意。

## 三、内捷

大桥武夫对“内”的解释是叙述自己的意见,对“捷”的解释是阴谋策划,包括对



上司的献策、对同僚的提案、对部下的指示。

最重要的就是简明扼要地叙述自己的意见,而要求对方接受你的意见,在事先必须揣摩对方的心理,培养使对方能接受的良好气氛,当与对方要说的内容一致时,就要说出适当的话。如果气氛紧张,那么就不要再讨论重要的话题,可以留待以后讨论。

如果觉得对方的经营观念跟自己的距离很远时,就要想方设法让对方的经营观念跟我方靠近,至少要让对方了解、赞成我方的经营观念,这样他便不会感到有大的冲突,有利于商业谈判的进行。

在一个商业组织里,对于“内捷”必须予以最大关心的,应该是推销员了。一般情况下,推销员所要面对的是初次见面、特点各不相同的人。这些人对于要求支付的行为拒绝表态那是理所当然的,这是在对对方的心理状态了解不清时,就要求对方做不愿做的事的缘故。

所谓“推销”,原本是指给顾客以利益的意思,理论上讲应该为顾客欣然接受才对,根本不会有吃亏上当的顾虑。然而人人都有不愿花钱的本能,尤其是当怀疑对方是否欺骗自己的时候,这种不花钱的警戒心更是强烈。所有这些都是推销的大障碍。能否巧妙地攻破这些障碍,是决定一个推销员成败的关键所在。人们常说:“推销员在推销商品之前,必须先推销自己”,这句话就充分显示了此中道理。

要想处理好顾客的拒绝本能问题,先要在顾客的心与自己的心之间搭建一座桥梁,这时最要紧的就是找出一个可以共同谈论的话题,投顾客之所好,使他(她)对自己逐渐产生好感,下一步就可以向他(她)推销商品了。

说到共同话题,最普通的当然就是先从天气和国内外重大新闻谈起。如果想再进一步掌握顾客的心理,那就有谈论趣味问题的必要。比如有关高尔夫、棒球、围棋、象棋、钓鱼、养鸟等,由于没有直接利害关系,任何人都可以不拘年纪、地位地侃侃而谈,而且丝毫不带商业气息。一般人都喜欢吹牛,只要给他们长时间谈话的机会,就马上会从“沉默寡言”的人一变而放松警惕心理,彼此谈得融洽时,一座心桥就建立起来了。如此“内捷”的工作就算圆满成功。

#### 四、虚隙

要瞄准敌人的弱点。事物都是按照一定规律运动的,如果能明白其中的道理,在情势转变之际,必能发现对手的虚隙。

商战中,必须侦察这种虚隙——弱点,而且要在虚隙萌芽时侦察。而把握这种虚隙更为重要,不能在虚隙时强行进击,有虚隙而不果断与之一搏,将是最大失策。

侦知虚隙的方法千变万化,要配合现实情况而加以巧妙运用与掌握。





天地运行,变化无已,必然产生虚隙,何况人事!可以用“开闭”之理(第一章)阐明虚隙,以此为基础很合理地行使虚隙之法。一个成功的企业家总是效法天地,其虚隙的用法没有不适当的。如果对手尚无虚隙可乘,我方就不要轻举妄动,必须“深隐待时”;相反,一旦对手出现了漏洞,我方必须周密谋划,出奇制胜。



## 五、飞箝

让别人说话,但又控制其说话,这就是“飞箝”。所谓“飞”,即让其自由发挥;所谓“箝”即钳制其口。

在商业谈判时,不要老是一味驳斥对方,该赞扬对方的名誉和成就时,就必须赞扬,这样可用话来诱导对方发言。只要引起对方发言的兴趣,就可以了解对方的意向,这样才可能真正说服对方。但是也不能任由对方滔滔不绝地讲下去,也不可过分恭维对方。要掌握主动,有时让对方说,有时又要压制对方的话头;有时不妨把对方抬举得高一点,有时却又要把对方贬损得低一点。这样才能完全了解对方的真意,完全按照自己的意志牵着对方的鼻子走。总而言之,方法手段看身体情况灵活运用,然而切不可忘了我方谈判的目的——为我方获取最大的商业利益。

## 六、忤合

经过反复试验,然后再对此进行决定。所谓“忤”就是离反,所谓“合”就是合拢,而“忤合”就是“去就”的意思。

当人与人之间结合时,不论结合这件事本身是好是坏,或者是否能结合,假如有从各方面进行检讨必要的话,就以事实做实验之后再作决定。

就以伊尹为例来说,他为了决定在相对立的商汤王与夏桀王之间,究竟应忠于哪一位王而慎重检讨,他经过五次忠于汤王,五次背叛汤王;五次忠于桀王,五次背叛桀王之后,才下定决心辅佐汤王。

一些美国的企业家,一旦被其他公司当作人才挖掘去的话,就会成为以前商业劲敌公司的董事长,这虽然说是—种常遭人唾骂的不义行为,但是被挖掘而去的本人却常以此自夸。甚至就连一般公司职员为一个公司尽忠职守,也不是为了能在该公司创下可以提高职位的业绩,而总是希望有一天能侥幸被其他公司挖掘去拿高薪。一个在企业界有崇高地位的人,似乎等于商人立身处世的常道,这简直令人有





“鬼谷子的忤合之术正在这里上演”之感。

以“终身雇用”和“年功序列”为基础的日本企业,从来没有发生上面的情况,不过,今后是否也不会发生,却不得而知。这里由于技术革新或采用新企业规则,光是重用现任公司职员仍解决不了问题,理所当然地就要从公司外面网罗精于新技术的人才。有些做得更彻底,把这些新人才集中在一起,另外成立一个新公司,这样一来,与传统不同的劳动力流通的现象就会更加严重。仰仗这些新技术而工作的人,为了决定自己的出路和去就等问题,当然更有慎重判断状况的必要,这时就必须考虑到“忤合之术”。然而就日本人的观念而言,像伊尹和吕尚那种五进五出和三进三出反复去就的人并不值得信赖,因此有关其实行方法,还需要由日本人自己来决定。

在日本桥一带的工厂老板之间,流行一句这样的话:“要想真正能稳住一个员工,必须经过三进三出。”当一个员工认为现在的工作不理想时,为了找一个更好的工作就离开现在的公司;然而,实际上并找不到自己认为理想的工作,因此不久经过一番挫折,就又回到原来的公司,可是不久又对工作发生厌倦而离职。如此进进出出,要三次对老板表示歉意,最后终于才恍然大悟,认为除了这家公司之外别无谋生之途,于是就静下心来在这家公司好好工作,这也等于是很自然地在进行“忤合之术”。

## 七、揣情

根据实际情况进行判断。所谓“揣”就是推测,也就是设身处地站在对方的立场上观察思考,然后根据种种迹象猜测对方的心态。

在经济运营中,我们不但要揣竞争对手之情,更要揣市场之情,只有市场之情揣正确了,我们的产品定位,我们的市场运营策略才有可能正确。揣情不能空想,切忌闭门思考,它应是在周密的市场调研基础上进行的合乎逻辑的推理。

在制定商业计划时要详细权衡,在商业谈判时要细心揣摩,状况判断一定要依据事实,必须按照详细而又合理的原则进行商业活动。

## 八、摩意

“摩”,就像是拳击比赛时所说的“猛碰”。在拳击比赛时,从四面八方连续冲拳,以便观察对方的反应,判断对方的意向和力量,最后才准备进行决战。

“摩”与“揣”不同。“揣”是直接逼近对方的心,而“摩”却是冲刺,即刺激对方的身体,以便使对方的心有所反应,可以说是实行揣的前提。“摩”的诀窍在于适时刺中要害,用小力量使对方产生强大反应。

需要注意的是,在商战中,摩并非以我们的行动为主,而是以对方的反应为主。施术的虽然是我方,然而因诱导而采取行动的却是对方,并且还要让对方有所行动





才有可能取得成功,如果对方没有反应就不会取得任何效果。

## 九、量权

以合乎情理的方法确定对方的才干与思想,以及事物的利害与优劣。进而再根据这些确定对方的优缺点,然后以我们的优势力量攻击对方的劣势,而避其优势,必能取得商战的胜利。

俗话说“见人说法”,无论是游说还是计谋,都要看对方的具体情况而采取不同的方法。任何竞争对手都有缺点,只要针对对手的缺点进行谋划,就必然能马到成功完成使命。亿万富翁看重权势与名誉,手握重权的人看重金钱,好色的人必然难过关美人,办事认真负责的人难免对部属苛刻。这都是大多数人的共同心理倾向。总而言之,要准确判断对方的个性,然后以优势的力量加以制服。

在商业活动中,临机应变也是非常重要的。在语言之中有很多种类,在事情之中有很多变化,即使从早到晚说个不停,也不一定能打动对方,所以不能随便乱说一气。听贵聪,知贵明,词贵奇,要一击而中,不要无的放矢。

## 十、谋划

谋与权有关,因此通常都是“权谋”合用。谋是“计划、方法、手段”,其宗旨与量权相同,都是在进行谈判时采取适当手段了解对方情况,就是鬼谷子所说的“得其所因以求其情”的意思。

谋划必须暗中进行,不能明目张胆。要在洞悉对方心境的情况下制定我方策略,以正惑敌,以奇制胜。

一道墙再坚固,只要有了一点点裂痕,过不了多久就会从这个裂痕开始崩毁。木材往往会从瘤节处折断,其道理也在于此。同样,无论任何事情都有原因,找出原因,然后据此谋划,这样才有成功的可能。

## 十一、决断

“准备决心,下定决心,实施决心”,这是兵法和战略战术关键所在。经营是实施决心的过程,董事长和各级干部是决心的关键。

在下决心时,最大的障碍就是对事物的迷惑。一旦判断失误,下错决心,就会招来惨重灾害。往往有这样的情况:如果往右进,利虽然大,却有危险;往左进,虽然其利甚小,却很安全。所以下决心前必须对敌我双方情况摸准摸透,权衡利弊轻重,一旦下定决心,就要实施,不能轻易改变。危难往往是机会,所以当身处危难环境之中时,不要恐惧,要敢于向危难挑战!更不要逃避,只要你状况判断准确,计划周密,操作能落到实处,就一定能战胜眼前的危难走向成功。



在商战中,你应该掌握主动权,先发制人。牵着对手的鼻子跟着我的步调走。不要怕劳累、繁琐,要经常搞市场调查,以便为下决心提供准确的情报。当然,情报资料的准确度也只是相对而言,实际上有四分之三的情报都不确实,但这无需担心,因为四分

之三就说明有人为因素在。如全部情报确实无误,什么事都可用电脑操作了。

在下决心时,首先要计算,然后再超越。要把握大的方向和要点。所以迟迟下不了决心,是因为觉得怎么做都行,或怎么做都不合适。如果利益差别悬殊,那就不会产生迷惑了。

假如想要制定一个没有缺点的策略,那是很费时费力的,我们要寻找的是缺点最少的策略。所以最高明的策略是取长补短所完成的第二善策,尽管它不完美,却便于实施。

如果不能压服对手就要拉拢,要有返回原地的勇气。当按计划进行只有失败时,马上要迷途知返,另觅善策。另外,下决心还必须考虑到上司的命令,虽然“将在外,君令有所不受”,但大的原则绝对不能违反。

## 十二、符言

作为一个高明的企业领导人,要努力做到“安徐正静”,这样才能彻底掌握组织大权,然后将权力推行到整个组织之中去。

企业领导者为了作出“白就是白,黑就是黑”的正确判断,要使头脑像白纸一样纯正,使心情保持平和稳定,切忌先入为主及感情用事。高明的企业领导人首先要给自己定位准确,给整个公司、下属也有一个准确的定位;他必须明达,善于听取忠言,赏罚分明,还要善于提出问题,解决问题;他必须察知事物发生发展的原因,针对原因周密策划,与部属仔细参研,这样他不用求名,名自然会反过来追求他。

综上所述,可以看出《鬼谷子》一书所揭示的智谋权术的各类表现形式,其历史意义相当深远,其实用价值极其重大。当今时代,商战波诡云谲,激烈残酷,虽不能说是绝后,但肯定是空前。在这空前复杂尖锐的竞争中,成败的关键取决于智慧,而不是取决于资金或其他条件。我们今天研读《鬼谷子》,取其精华,去其糟粕,对于增加我们的智慧,指导我们的商业行为,无疑是大有裨益的。但因本书褒贬悬殊,仍请读者在使用本书时注意审慎分析。