

智慧禁果 旷世奇书
精深思想 非凡智慧

该书在中国传统文化典籍中历来享有崇高的地位
其精髓一直被许多军事家和政治家所研究并推崇



跟鬼谷子 学立世谋略

GENGUIGUZI XUE
LISHI MOULUE

刘广云◎编著



中国城市出版社
CHINA CITY PRESS

跟鬼谷子 学立世谋略

GENGUIGUZI XUE
LISHI MOULUE

刘广云◎编著

中国城市出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

跟鬼谷子学立世谋略 / 刘广云编著. —北京 :
中国城市出版社, 2012. 12

ISBN 978—7—5074—2723—3

I. ①跟. II. ①刘. 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 288343 号

责任编辑	张惠平
封面设计	久品轩装帧设计
责任技术编辑	张建军
出版发行	中国城市出版社
地 址	北京市西城区广安门南街甲 30 号 (邮编: 100053)
网 址	www.citypress.cn
发行部电话	(010) 63454857 63289949
发行部传真	(010) 63421417 63400635
总编室电话	(010) 68171928
总编室信箱	citypress@sina.com
经 销	新华书店
印 刷	北京建泰印刷有限公司
字 数	238 千字 印张 16
开 本	710×1000 (毫米) 1/16
版 次	2013 年 1 月第 1 版
印 次	2013 年 1 月第 1 次印刷
定 价	30.00 元

前言

春秋战国时期，诸侯割据，群雄并起，社会巨变顷刻发生，非统一的客观环境催生出多种文化和思潮，一些军事、政治、纵横等方面的学者应运而生，他们纷纷著书立说，自成学派，到处宣传自己的主张，因而出现了百家争鸣的局面。这些学说涉及天文、测算、地理、军事、政治、阴阳、法、农等方面，成为中国历史上宝贵的文化遗产，其中许多思想精髓也被人们沿用至今。

在儒、墨、道、法、阴阳、名、纵横、兵、小说等众多学派中，前四大家被人们所熟悉，而纵横家则鲜为人知。但是论其历史影响力，纵横家并不弱于前者，而鬼谷子就是纵横家的代表人物。

鬼谷子，姓王名诩，又名王禅，号玄微子，春秋时卫国朝歌人，为纵横家之鼻祖。他常入云梦山采药修道，因隐居周阳城清溪之鬼谷，故自称鬼谷先生。据记载，苏秦与张仪为其最杰出的两个弟子（见《战国策》）。另有孙臆与庞涓亦为其弟子之说（见《孙庞演义》）。上述四人被称为鬼谷子的四大门生。最早记载鬼谷子的是司马迁的《史记》。《史记·苏秦列传》中说：“苏秦者，东周洛阳人也。东事师于齐，而习之于鬼谷先生。”由此，鬼谷子智慧的非凡与神奇可见一斑，并昭示了其卓越的影响力。

《鬼谷子》一书是由鬼谷子讲授，而后经苏秦、张仪等人的补充、修改、整理而成。它阐述了纵横家、兵家、阴阳家、道家等多家思想于一体的精深理论，集中了心理揣摩、游说技巧、政治谋略的精华，故虽踏破浩瀚的时空，穿越千年的岁月，却始终流传广泛，影响巨大。

该书作为一部谋略性的巨著，与儒家所推崇的仁义之道不同的是，纵横

家崇尚权谋策略，侧重言辩技巧，并在军事、政治、外交、处世上都凸显了谋略的优势。它讲求名利和公德，主张变通和顺势而为，反对软弱地屈从意志，因此在那个崇尚儒道的时代并未得到广泛的认同。正是鉴于如此，该书在中国传统文化典籍中历来享有“智慧禁果、旷世奇书”之称。它的精髓一直被许多军事家和政治家所研究并推崇。

对于这部经典之作，我们要本着“善于借鉴，取其精华”的原则来学习和使用。只有汲取它在谋权、外交和处世上的精华，才能使这一古代珍宝更好地闪烁其光辉。

本书以政治、经济、军事、外交、职场以及日常生活中的故事来解说，通过理论与案例的生动讲述，全面再现了纵横捭阖策略在历史生活中的具体运用，为生活中的人们充分了解这一理论起到了抛砖引玉的作用，因而具有一定的实用价值和借鉴意义，不失为一本指导人们实践活动的智慧宝典，在当代仍有实用价值和借鉴意义。

目 录

第一章 捭阖之谋略：把握关键，从容行事·····	001
--------------------------	-----

“捭阖”是《鬼谷子》的开篇，其思想基础与当时中国的阴阳观是一致的。“捭”的意思是开启，“阖”的意思是闭藏，两者是对门户施加的一组相互对立的动作。“捭阖”作为鬼谷子思想体系中的精华，是一对极为重要的哲学概念，既是万事万物发展变化的规律，也是纵横家进行游说活动的根本方法。其目标是料对方之实情，采取合理的应对措施。

【原典、译文】·····	005
【纵横谋略】·····	006
◎顺应情势，立足稳健·····	006
◎周详慎密，攻守兼备·····	008
◎能伸能屈，能进能退·····	010
◎坚忍是一种大智慧·····	011
◎把握关键才能从容行动·····	015
◎说话要讲究分寸与技巧·····	017
◎阴阳相结合方能成功·····	019

第二章 反应之谋略：欲擒故纵，应对有方····· 023

《反应篇》阐释了一种回环反复的思考方法。这种方法能使人更接近事物的客体，获得真知灼见。鬼谷子认为，在辩论或游说时，要“重之、衰之、反之、复之”，这样才能更准确地把握对方的真实意图，从而说服对方，使之听从自己。《反应篇》的关键是对比。这就是说运用反应的前提是要有相当的阅历和经验，如此我们就可以度权量能，通过对比从而立势制事。

【原典、译文】	023
【纵横谋略】	027
◎诸葛亮设伏擒张任	027
◎大胆用间，让情报渗透到自己的经营中	029
◎声情并茂，引起共鸣	032
◎蜘蛛捕虫，张网以待	035
◎欲擒故纵，纵擒并用	037
◎注重细节，去除急躁	039
◎将方略和圆略统一运用	042

第三章 内键之谋略：以“情”为中心，以“谋”为变通····· 045

“内键”，是鬼谷子进献说辞和固守谋略的重要方法。本篇主要论述了在“内键”的前提下，人与人之间，尤其是上下级之间维持正常关系的目标与原则。“内键”的核心是一个“情”字。以“情”为中心，以“德”为辅，以“谋”为变通之法，是鬼谷子的主导思想。在现代的人际关系中，善于借鉴“内键”之法，必将有助于我们创造出一种宁静和谐的工作氛围。

【原典、译文】	045
【纵横谋略】	049
◎委婉进言效果好	049
◎思维敏捷，随机应变	051
◎情理相生，通情达理	053
◎要洞察先机，勿明珠暗投	056
◎学会克制自我，避免非分之想	058
◎揣测心意，有效说服	060
◎言近旨远，意味深长	061
◎善于发挥感情效应	062

第四章 抵巇之谋略：高瞻远瞩，开合有度..... 065

本篇所说的“巇”，原为缝隙之意，可引申为矛盾、漏洞，或者种种细微而难以察觉的征兆或苗头，它代表了事物的发展方向。鬼谷子认为，“物有自然，事有合离”，在事物“合离”运动的过程中，不可避免有“巇”的存在。在“巇”的萌芽时期，要重视这个变化最开始的征兆，把握解决问题的方法。这是最省力的举措，也是以最小的代价换取最大收益的办法。

【原典、译文】	065
【纵横谋略】	068
◎防微杜渐，防患未然	068
◎因势利导，扬长避短	070
◎巧妙同旋	072
◎抓住漏洞，巧施离间	074
◎内举不避亲，外举不避仇	077

◎周密制订应急方案	078
◎革旧迎新，顺势而动	080

第五章 飞钳之谋略：收放自如，精明用人..... 083

“飞钳”是关于权衡局势、控制局面的谋略。在本篇中，鬼谷子讲述了一种或“用之于天下”、或“用之于国”、或“用之于家”、或“用之于人”的游说术。“飞”者，指使人敞开心扉，自由言论的方法；“钳”者，本意指挟持，引申为“控制”。飞钳之术，即先用动听诱人之言套住对方，观察其言谈而了解真实意图。它作为一种说服辞令，要求善于根据不同的对象，采取不同的方法，由此获得良好的效果。

【原典、译文】	083
【纵横谋略】	086
◎拥有鉴人之术	086
◎赞美应恰如其分	089
◎请将不如激将	091
◎以恭维钳住对手	093
◎动用言辞，收服人心	096
◎用人情味来驾驭下属	098
◎举重若轻，不失其度	100
◎以退为进，以弱制胜	102

第六章 忤合之谋略：当进则进，当退则退..... 107

《忤合篇》，讲述的是一种对立与和顺的方法。本意指违背一方的意

愿，而合于另一方的意愿。“忤合”的实质是指在处事、论辩或游说中，要准确判定形势，当进则进，当退则退。灵活决定自己的立场，以求实现自己的目标。鬼谷子认为，万物皆在变化中，变化才有发展，正所谓“世无常贵，事无常师”。运用“忤合”之术，首先要认清自己的前途，知道该联合谁、反对谁，同时有针对性地研究具体事物，做到知己知彼。这样才能进退自如、游刃有余，将主动权牢牢掌握在自己手上。

【原典、译文】	107
【纵横谋略】	110
◎把握机会	110
◎灵活应变，因事为制	112
◎借他人之力辟出新财源	114
◎选择并坚持	116
◎不追求两全其美	118
◎实力是成功的重要因素	120
◎冲动是魔鬼	123

第七章 揣篇之谋略：忖度情理，审时度势..... 127

“揣”，即推测、揣度之意，指的是思忖他人的内心，权衡事物有利与不利的因素，从中得出事物内在的结果。在本篇，鬼谷子提出：“量天下之权，而揣诸侯之情。”即要善于从大局、整体的高度来全面衡量错综复杂的问题，并就正反两方面因素的分析，衡量轻重，从而做出合理的决断。可以说，揣情术是谋略的根本，也是游说的主要方法。

【原典、译文】	127
【纵横谋略】	130

◎揣情度势，施政有方	130
◎权衡判断，有所为有所不为	132
◎深合事理，因时而变	135
◎行动之前的策划是很有必要的	136
◎善于揣摩，趋利避害	139
◎深谋远虑	141
◎掌握心理，欲擒故纵	142
◎预测事物发展，防患于未然	144

第八章 摩篇之谋略：揆度思量，择法而行..... 147

《摩篇》作为《揣篇》的姊妹篇，是一种揣情之术。“摩”，本意为揉擦，这里指发挥口才的效应，用言辞试探的办法，来获知对方的内情。因此，“摩”是“揣情”的主张方法，可视为“揣”的一种具体运用。总之，“摩”是有一定规则的，即要把握隐而不露的法则，在不知不觉中达到掌控事物的目的。

【原典、译文】	147
【纵横谋略】	151
◎从别人忽略处谋划	151
◎隐真示假，故作糊涂	153
◎淡化荣辱，胸襟阔大	155
◎洞察人心，善打心理战	157
◎揣摩心意，滴弥祸端	159
◎谨防小人阳奉阴违	161

第九章 权篇之谋略：善于权衡，巧于施言…………… 164

“权”，即权宜、权变，即善于权宜局势、随机应变地设置说辞，这是该篇所强调的游说术的核心。在本篇中，鬼谷子首先从“说”、“饰言”、“应对”、“成义”、“难言”等说辩中的五种不同情况入手，论述了“佞言”、“谀言”、“平言”、“戚言”、“静（诤）言”等五种说辞的设辞要求和预期目的。进而论述了口、耳、目等器官在说辩中的作用，以及如何发挥它们的优长去克敌制胜。总之，本篇全面阐释了“权”术的原则和方法，阐明了审时度势、权衡利弊的技巧。

【原典、译文】…………… 164

【纵横谋略】…………… 168

- ◎不要被表面所迷惑…………… 168
- ◎鲁仲连退秦救赵…………… 169
- ◎谨言慎行，锋芒不露…………… 172
- ◎学会控制情绪、利用情绪…………… 174
- ◎到什么山头唱什么歌…………… 176
- ◎眼睛是窥察奸邪的窗户…………… 178
- ◎有理有据，无往而不胜…………… 179
- ◎制人者握权，被制者受命…………… 181

第十章 谋篇之谋略：足智多谋，妙计制胜…………… 184

《谋篇》与前一章的《权篇》具有密切相接的关系。“谋”与“权”本为一体。“权”是“权衡”；“谋”乃是“计划”。“权”和“谋”的主题是一致的，都是论述游说术。本篇将游说谋略扩展开来，指明“凡谋

有道，必得其所因，以求其情”，分析了“相益则亲，相损则疏”的各种情况，指出“制人者握权也，见制于人者制命也”，集中讨论了谋略的产生、谋略的运用、谋略的效用等内容。

【原典、译文】	184
【纵横谋略】	189
◎融会贯通，出奇制胜	189
◎道不同，不相为谋	191
◎循序渐进是成功中的重要力量	194
◎主动权是取得成功的重要因素	197
◎凡谋有道，必出其因	199
◎灵活应变，机智避祸	201
◎把握时局，先发制人	202
◎密谋之策	204

第十一章 决篇之谋略：敏捷果断，占据主动..... 207

本篇主要讲述的是关于事物决断的问题。“决”，就是指决策，决断。鬼谷子提出“决情定疑，万事之机”，从谋士的角度出发，阐明了决策与把握时机的重要性。“决”的形式，就是通过对某种方案的综合分析，做出取舍与决断，其目的就是拥有一个清晰的思路，以果断地展开行动。总之，鬼谷子认为，善于分析事物，并勇于决断，才不会因迟疑而流失最佳的时机，这也是万事成败的关键。

【原典、译文】	207
【纵横谋略】	209
◎敢于决断，快而敏捷	209

◎决断贵在于心	211
◎决策要名实相符	213
◎把握先机，占据主动	214
◎危难时刻果敢决断	216
◎出其不意，攻其不备	217

第十二章 符言之谋略：明察秋毫，赏罚分明.....220

《符言篇》是鬼谷子的又一重要篇章。“符”，本指我国古代朝廷调兵遣将所用的特殊凭证，具有很高的权威。这里的“符言”，可引申为执政者（或身居要位的人）明察秋毫、奖惩分明必须奉行的准则。该篇思想主题和语言风格与上述篇章有所不同，但从谋略文化的角度看，该篇对纵横家的谋略思想作出了贡献，很值得重视。《符言篇》讲君道修养，阐明君主治理天下应遵循的要领。作者以“符言”为篇名，其要旨在于表明篇中所言犹如符节，至关重要。

【原典、译文】	220
【纵横谋略】	223
◎兼听广蓄，励精图治	223
◎正确地看待手中的权力	226
◎要集思广益，忌闭目塞听	229
◎赏必信，罚必正	231
◎慧眼识人，各取所长	233
◎遵规循理，得饶人处且饶人	234
◎循名而为，名符其实	237

第一章 捭阖之谋略：把握关键，从容行事

“捭阖”是《鬼谷子》的开篇，其思想基础与当时中国的阴阳观是一致的。“捭”的意思是开启，“阖”的意思是闭藏，两者是对门户施加的一组相互对立的动作。“捭阖”作为鬼谷子思想体系中的精华，是一对极为重要的哲学概念，既是万事万物发展变化的规律，也是纵横家进行游说活动的根本方法。其目标是料对方之实情，采取合理的应对措施。

【原典】

粤若稽古，圣人之在天地间也，为众生之先。观阴阳之开阖以命物，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，自古至今，其道一也。变化无穷，各有所归。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。

【译文】

纵观古今历史，可知圣人生活在天地间，就是要成为众人的先导。通过

观察阴阳变化可对事物做出判断，并进一步把握事物存亡之理，测算万物的发展变化过程，通晓人类思维的规律，揭示事物变化的征兆，从而控制事物发展变化的关键。所以，圣人在世界上始终是奉守大自然阴阳一道的变化规律，并以此驾驭万物的。因为事物的变化虽然无穷无尽，然而都各有自己的归宿：或者属阴，或者归阳；或者柔弱，或者刚强；或者开放，或者封闭；或者松弛，或者紧张。

【原典】

是故圣人一守司其门户，审察其所先后，度权量能，校其伎巧短长。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，以其实虚，随其嗜欲，以见其志意，微排其所言，而捭反之，以求其实，实得其指，阖而捭之，以求其利。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。

【译文】

所以，圣人要始终把握万物发展变化的关键，审察它的变化顺序，揣度它的权谋，测量它的能力，再比较技巧方面的优劣。至于贤良和不肖，智慧和愚蠢，勇敢和怯懦，都是有区别的。所有这些，可以开放，也可以封闭；可以进升，也可以辞退；可以轻视，也可以敬重，要靠无为来掌握这些。考察他们的有无与虚实，通过对他们嗜好和欲望的分析来揭示他们的志向和意愿。适当贬抑对方所说的话，当他们开放以后再反复考察，以便探察实情，切实把握对方言行的宗旨，让对方先封闭而后开放，以便抓住有利时机。或者开放，使之显现；或者封闭，使之隐藏。开放使其显现，是因为情趣相同；封闭使之隐藏，是因为诚意不一样。至于什么可行，什么不可行，就要

把那些计谋研究清楚，要明白对方计谋有与自己不相同的，有与自己相同的，必须有主见，同时要注意按照对方的思想志向，区别对待。

【原典】

即欲捭之，贵周；即欲阖之，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。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。纵横，反出、反复、反忤必由此矣。

【译文】

如果要开放，最重要的是考虑周详；如果要封闭，最重要的是处事谨慎。周密最重要的是要精细，要合乎规律和道理。让对方放开，是为了侦察他的真情；让对方封闭，是为了坚定他的诚心。所有这些都是为了让对方的实力和计谋全部暴露出来，以便探测出对方的各方面实力表现。圣人要为此而用心思索。假如不能探测出对方现有实力的程度和数量，圣人会为此而焦虑。因此，所谓开放，或者是要自己出去，或是让别人进来；所谓封闭，或者是通过封闭来自我约束，或者是通过封闭使别人被迫离开。开放与封闭是世界上各种事物发展变化的规律。开放和封闭都是为了使事物阴阳对立的各方面发生变化，一年四季的轮转运行使万物发生变化。由此可知万物纵横变化，无论是离开、归复、反抗，都必须通过开放或封闭来实现。