

活解活用

鬼谷子

谋道

纵横天下的
奇谋秘术

本书对您为人、处世、闯荡世界或是遨游商海都具有很高的实用价值
您定能从中获得灵感、智慧、觅取秘招一二。

（战国）鬼谷子／著
刘楚仁／编译

智慧禁果
旷世奇书



中国致公出版社

活解活用

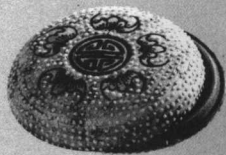
鬼谷子

谋道

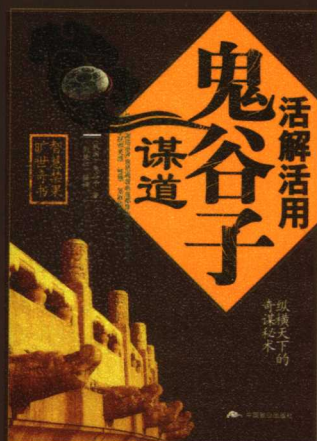
（战国）鬼谷子／著
刘楚仁／编译

本书对您为人、处世、闯荡世界或是遨游商海都具有很高的实用价值，您定能从中获得灵感、智慧，觅取秘招一二。

智慧禁果
旷世奇书



中国致公出版社



责任编辑/胡 清

封面设计/纸衣裳书装·孙希前
13911230075

前言

鬼谷子是战国时代纵横家的鼻祖，古代游说理论的创始人。关于他的身世，史书记载不详。《史记·张仪列传》中提到，张仪曾与苏秦一起事奉鬼谷先生，向他学习游说技巧和权谋之术，后来二人成为著名的纵横家。在中国人眼里，他是一位颇有神秘色彩的人物。

他所著的《鬼谷子》一书，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，是纵横术的经验总结，是中华民族智慧的结晶，历来享有“智慧禁果、旷世奇书”之称。

《鬼谷子》一书，一直为中国古代政治家、军事家和外交家所重视，尽管褒贬不一，但他们都承认这本书谋略方面的价值。如唐代长孙无忌评价这本书的诡诈，说：“变辞利口，倾危变诈。”柳宗元则从此书的负面影响评价说：“险戾峭薄，恐为妄言，乱世难信，学者不宜道之。”北宋欧阳修则对书所讲的灵活机变给予较高的肯定：“因时适变，权事制宜，有足取者。”

总之，谈到中国的谋略学，不能绕开这部书。它和《孙子兵法》、《战国策》都是我国春秋战国时代的谋略学经典。

在今天，《鬼谷子》的游说技巧和谋略思想仍有强大的生命力。人们为官、经商、公关、处世，无不可以从中学取智慧。比如书中的“揣摩”、“钓情”，讲的是摸清对方意图的技巧，这对于公关、推销人员来说，极有参考价值。书中的“捭阖”、“飞箝”，讲的是示假隐真、迷惑对手的技巧，这对于当今社会的竞争和商战也颇有帮助。

我们编译的这部《鬼谷子》是一部案例丰富、实用性强的通俗读物。结

合原文的每一章，我们都配了大量的案例故事，深入剖析原著的智慧谋略，本着批判继承的原则，汲取其处理人际关系的精华，这样，我们就不会困于古书，而能将优秀的文化遗产为己所用，发扬光大。



目 录

捭阖第一 /1

捭阖，即开合，为应对万物之根本，化阴阳之道为行事之方。万事万物在特定的时刻都有定论，或为阴，或为阳。智者因时因物，或顺应强化（阳），或反对弱化（阴），或阴阳兼用，其皆为我用。

- 阴阳互动——李渊与李密的“亲密接触” /6
- 软硬兼施——袁世凯的流氓打法 /8
- 刚柔并用——权谋家们的惯用伎俩 /10
- 投人所好——范雎是如何求职的 /12
- 反向求之——诸葛亮的激将法 /15
- 示假隐真——刘秀忍小事不乱大谋 /18
- 制造烟雾——贝·布托击败政敌 /20
- 事贵周密——刘裕故意保持低调 /22
- 体察入微——细节往往决定成败 /24

反应第二 /25

反应，就是有意识地刺激对方，使对方由静态变为动态，从而洞察对方的真实意图。投石问路是洞察事物本质的最好方法。“听其言，观其行”是反应的基本技巧，听其言要听话外之话；



观其行要看不言之言。

- 钓人之语——触蓍巧说赵太后 /30
以静悉动——刘备喜怒不形于色 /31
打草惊蛇——司马憊巩固地位 /32
欲取反与——汉武帝的推恩令 /33
纵其贪心，泯其反心——司马炎的格外开恩 /34
让对方放松警惕——巧妙的推销商 /36
抛砖引玉——打动楚王的一句话 /37

内捷第三 /38

“内”通“纳”，“捷”指支持、固守，也有堵塞、闭合之意。内捷意为内心的思考谋划。这一篇讲的是进献言辞和固守谋略的方法，主要论述了臣子与君主之间的关系。这些道理对于处理今天的人际关系，也有可资借鉴之处。

- 投其所好——施氏与孟氏的不同命运 /42
投其所好在商战中的应用 /43
巧舌如簧——邹忌进言齐威王 /45
得情制人——孟尝君从耳环看信息 /48
入乡随俗——任天堂的本地化战略 /49

抵巇第四 /51

巇(xī)就是隙，抵巇就是堵住漏洞，补救缺失。引申之，巇是指客体存在的矛盾、弱点和危险。抵是如何去发现它，对付它，利用它。智者首先要善于发现漏洞，甚至要促成漏洞的出现，才会获得施展才华的机会。对于不同的漏洞，要善于分析，或采用弥补的方法，维护现有的秩序；或推倒重来，开创新的天地。

- 巧施离间——秦国智取长平 /54





- 抓其弱点——王允计除董卓 /56
- 虚乘而入——萧道成垂手得江山 /61
- 浑水摸鱼——盛宣怀如何搞垮了胡雪岩 /62
- 见微知著——从一双象牙筷子看成败 /65
- 弥补缝隙——苏秦解除燕王的疑心 /66
- 把握战机——日本瞅准小型汽车市场空隙 /68
- 步步为营——柯达打开日本市场 /68
- 深隐待时——克莱斯勒的敞篷汽车 /69

飞箝第五 /71

“飞”是褒扬赞美，“箝”是挟制。飞箝乃制人之术。扬其优点可接人心；投入感情可获信赖；给人利益可掌权柄。智者需因人行事，察其异同，可纵可制人而不制于人。

- 飞箝的三种变招 /74
- 赞美别人——张仪向楚王借盘缠 /75
- 谈判桌上的飞箝术 /76
- 空往实来——孟子推销仁义 /77
- “空话”壮胆——老军校豪言稳军心 /78
- 言此意彼——刘邦的障眼法 /78
- 要挟别人——名誉也可成为把柄 /79
- 又打又拉——袁世凯的钩箝之术 /81

忤合第六 /85

“忤”指相背，“合”指相向。忤合术是异中求同的技巧。纵横家往往借助权贵成事，能权霸一方者绝非等闲之辈，所以向他们进谋献策须外圆内方，谋圆策方，才能知其本意，献己良策，纵横天下。

- 审时度势——荀彧找到了用武之地 /88





- 功成身退——张良远离是非之地 /89
 或许或合——百里奚的曲折为官经历 /90
 貌合神忤——曹玮以假象惑敌 /92
 纵横家们的离间术 /93
 纵横家们的嫁祸术 /96

揣摩第七 /99

“揣”即揣摩推测。只有在充分权衡天下大势的情况下才能设谋定策；只有在全面理解对方之后才能说服对方接受自己的主张。“揣情”就是权衡天下大势和揣度对方的技巧，也是审时度势的具体方法。

- 善于观察——苻弘看出破绽 /102
 察颜观色——小民也有智慧 /102
 深谋远虑——王翦让秦王如释重负 /103
 伴君如伴虎——萧何的政治生涯 /105
 急事慢做——李命摸清实情再送礼 /109
 合理揣测——曹操不费兵马除劲敌 /110
 揣摩上意——严嵩以青词获宠 /111
 溜须拍马——袁世凯跻身权力高层 /113
 揣摩高手——日本人中标大庆油田 /115

摩篇第八 /117

“摩”即试探。知者成事在于说人制人，正确的主张需要正确的方法，“摩意”是揣情的主要方法。揣情是心里琢磨，摩意是言语试探；揣情是推测其内情，摩意是使其内情外化。揣情在说之前，摩意在言谈中。

- 为上司解难——颍考叔是个好员工 /121
 借树开花——李园是如何夺权的 /123



- 给其所需——刘邦为何对韩信如此慷慨 /127
- 探明真意——班超一不做二不休 /129
- 不与上司争光——杨修其实不聪明 /130
- 不要暴露别人的缺陷——画师美化朱元璋 /131
- 民心可用——洪秀全编造神话 /132
- 审时度势——阎锡山在“三颗鸡蛋”上跳舞 /133
- 深入调研——肯德基成功进入中国 /136

权篇第九 /138

“权”权衡、审察。本篇讲的是如何审度形势，从而进言游说。完美绝对不能成事，智者成事不会追求尽善尽美。所以鬼谷子主张当取则取，当舍必舍，取舍之前当静心权量。

- 人各不同——孔子因人施言 /142
- 以事例服人——郭隗劝燕昭王招贤 /143
- 随机应变——蔺相如完璧归赵国 /144
- 气势逼人——毛遂完成合纵大事 /146
- 话说得在理——蒯彻保住自己的命 /147
- 从对方利益出发——厮卒摇舌救赵王 /148
- 洞悉主情——杜袭劝说曹操 /150

谋篇第十 /153

谋即设谋，进谋，设计谋略，陈述主张，使对方接受。这是揣、摩、权、谋、决整个说服过程中的重要环节。谋的目的在于“制人”，而不“见制于人”，“制人者，握权也，见制于人者，制命也”，指示的道理相当深刻。

- 摸清实情再说——赵广汉的“钩距法” /158
- 善于统筹——孙臆打好手中的差牌 /160
- 正不如奇——田单收复失地 /161

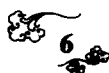


- 旁敲侧击——子高巧语解救人 /162
- 假刀杀人——蒋介石瓦解桂系 /163
- 阴道阳取——吴国中了越国的计 /164
- 事贵制人——孔明的三个锦囊妙计 /166
- 欲擒故纵——罗斯福诈取巴拿马运河 /168
- 制造舆论——信治朗“先声夺人” /169
- 智者贵阴——狄青撒钱激士气 /170
- 保守秘密——小道消息会越传越邪 /171
- 暗中使劲——巧妙的推销商 /172
- 善于感敌——狡猾的苏联人 /173
- 剪其羽翼——耶律倍的逃亡 /174
- 制人贵在制心——毕湛叹服曹操 /176
- 消除隐患——唐玄宗卸磨杀驴 /177
- 事半功倍——苏秦施计楚太子 /179
- 因性制人——死姚崇算计活张说 /182
- 积弱为强——朱常洛弱时低头得登帝位 /183
- 以谦和的姿态取胜——温柔的搬家仙子 /184
- 先吃亏再赢利——经营高手坪内寿夫 /185
- 奇思妙想——巧避进口关税 /186

决篇第十一 /188

“决”即决断。常言道：“当断不断，反受其乱。”本篇所论述的，就是“决断”的重要意义，以及当机立断的方法和原则。

- 成事五术 /191
- 审清形势——朱元璋暂缓称王 /195
- 等待最佳时机——郑庄公铲除恶弟 /198
- 知难而退——李夫人的良苦用心 /199
- 条分缕析——运筹帷幄的郭嘉 /200
- 稳扎稳打——司马懿关门捉贼 /203





- 瞒天过海——杨廷和稳定大局 /206
 临危不乱——袁崇焕血战宁远 /207
 遇事冷静——吕端大事不糊涂 /208
 反向思维——企业家哈默的传奇故事 /210
 决策失误——巨人集团的倒闭 /213

符言第十二 /215

“符”，本意是指符节，引申为信物。智者每说必应，谓之“符言”；权者每说必行，也谓之符言。本篇实际上是为君主治国平天下指出的修养之术。要求为人君者必须做到：安徐正静，高瞻远瞩，耳聪目明，赏罚严明，洞察隐微。这才是治国御民之道。

- 主贵明——李世民兼听纳谏 /219
 刑贵正——田穰苴重权立威 /220
 重罚之下，亦有勇夫——孔子的急中生智 /222
 任人唯贤不避仇——解狐的做事原则 /223
 赏罚不避亲——诸葛亮挥泪斩马谡 /224
 奖励的示范功能——刘邦先给仇人封官 /226



捭阖第一

【题解】

捭阖，即开合，为应对万物之根本，化阴阳之道为行事之方。万事万物在特定的时刻都有定论，或为阴，或为阳。智者因时因物，或顺应强化（阳），或反对弱化（阴），或阴阳兼用，其皆为我用。

【原文】

粤若稽古，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。变化无穷，各有所归：或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。是故圣人守司其门户，审察其先后，度权量能，校其技巧短长。

夫贤不肖、智愚、勇怯、仁义有差，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，贵得其指。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，审明其计谋，以原其同异。离合有守，先从其志。

即欲捭之贵周，即欲阖之贵密。周密之贵微，



碧玉龙 红山文化



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，反覆反忤，必由此矣。捭阖者，道之大化。说之变也，必预审其变化，吉凶大命系焉。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。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。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。阳还终阴，阴极反阳。以阳动者，德相生也。以阴静者，形相成也。以阳求阴，包以德也。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。

【译文】

先让我们来考察一下历史吧。古代那些大智大勇的圣者生活在人世间，之所以成为芸芸众生的先知先觉的导师，是因为他们会观测世界上万事万物的阴阳变化，并能揭示它们的本质属性，给它们立一个确定的名号，还能够洞晓万事万物的生成、发展、灭亡的关键所在。他们追溯世界上万事万物的历史过程，预测它们的未来结局，洞察世人的心理特征，观察世上事物、人事的发展征兆，从而把握其关键所在。所以，圣智之人在社会上立身处世，从古到今，遵循的规律都是一样的（即莫不以趋利避害为目的，莫不以把握事物关键为解决入手处）。由此而论，世间事物虽然变化无穷、纷纭万端，但都可以发现它们的规律：或者以阴为主导，或者以阳为主导；或者以柔为特征，或者以刚为特征；或以开放为特点；或以闭抑为特点；或者松弛不固，或者紧张难入。圣智之人在处理世间事物时，总是发现事物规律，把握事物关键，考察事物的发展过程，研究事物可变性和不变性以及事物应变能力的强弱，有的放矢



地处理问题。

世人中有贤良者，有不肖者；有智识之士，有愚黯之辈；有勇敢者，有怯懦者；有仁人君子，有苟且小人……总之，人们的品行千差万别，素质千模百样。所以，要针对不同的人品素质，采取不同措施。对某些人可以开导，对某些人可以压抑，对某些人可以擢用，对某些人可以黜退；可以让某些人宝贵，可以使某些人贫贱。总归一句话，要顺应人们的自然品性去分别对待他们。要起用一个人，首先要摸清他的品质如何，摸清他的真假虚实，顺从他的嗜欲愿望，去发现他的志向意图。并要暗中观察他的言语，或启导他，或控制他，以侦知他的真情实意，以明了他的性格主流。即对他使用捭阖之术，来达到我们的目的。或开导他给他以启示，或压抑他使他控制自己。开导启发他，是为了让他畅所欲言以考察他在感情上与我们有无距离。压抑控制他，是为了观察他的反应如何以了解他对我们的诚心大小。考察某人可用不可用，还要查明他的谋略计划的优劣以及同我们的谋略计划的差距大小，若同我们的谋略计划距离较大，先纵容他，让他照自己的意志去办，而我们暗中做手脚。



彩绘漆鸳鸯盒 战国早期

就是说，使用捭阖之术，离不开暗中谋划。当然，这种谋划要周密。若要谋划周密，首先行事要微暗，要不露声色。这样做，就与阴阳之道暗合无隙了。（对人使用捭阖之术，）或开启引导他，估量出他的情怀；或压抑控制他，摸准他的诚心。还要知道他的谋略措施。掌握了这三件事，我们就可以区别对待了。或他品行可用，对我们真诚无二，而且谋略措施得当，与我们距离较小，合乎我们的准则，我们就可以擢用他，帮他完善谋略措施；若对方品行低劣，对我们不忠，而且谋略措施失当，与我们距离较大，不合我们的准则，我们便抛开他，自己另作谋划，重新决策。总之，对人使用捭阖之术时，或者开导他帮他完善决策，或启发他让他吐露决策以便被我们吸取；或抑制他以便于我们顺利起用他，或抑制他抛弃他不用。这就是捭阖之道。

捭阖之术，以阴阳之道为主旨。捭阖，就是变动阴阳，干扰自然顺序，就是用开闭之法去促使万事万物变化转化。纵和横，返和出，反和复，反与忤，



都是事物阴阳的具体表现，都可以用阴阳来区别、来说明它们，反过来讲，使用捭阖之术使事物转化，正是阴阳之道的关键所在。游说过程中的一变一化，都出自捭阖之术，所以要预先审知捭阖之术的阴阳法则，这是游说能否成功，游说目的能否达到的关键。人嘴，是表达内心思想的机关。内心思想，又是由人的神气来主使的。志向与意愿，喜好与欲求，思念和焦虑，智慧和谋略，都是由嘴这个机关表露出来的。所以，应该用捭阖之术来调控人嘴，应该用开闭之法来调整人嘴。

使用捭术，就是让对方开口，让对方说话，这就是阳道。使用阖术，就是让对方闭口，让对方沉默，这就是阴道。懂得了阴道和阳道的交替使用，就能够懂得“终”和“始”的意义了。我们把长生、安乐、宝贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲等归为阳类事物，把它们称作人生向往。我们把死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚等归为阴类事物，把它们称作人生忌讳。那些效仿、涉及上述阳类事物的说辞，可以叫作“人生向往型语言”，是说可以用这类美好的语言去说动对方进行某事。那些效仿、涉及上述阴类事物的说辞，可以叫作“人生忌讳型语言”，是说可以用这类令人厌恶的语言去威胁对方中止他的阴谋。游说中运用捭阖之术时，先用阴言和阳言去试探对方（以确定对方是喜欢阴言还是喜欢阳言）。跟喜欢阳言的人谈论时以使用涉及上述阳类事物的崇高语言为主；与喜欢阴言的人论谈时以使用涉及上述阴类事物的卑下语言为主。这样，我们用卑下的阴言去打动小人，用崇高的阳言去说服君子。因此可以说，用捭阖之术去游说，就没有探测不到的真情，就没有不听从我们决策的人，就没有不能说服的人。用捭阖之术去游说，可以说动每个人，可以说动每个有封地的大夫，可以说动每个诸侯国的君主，可以说动天下霸主。

从小处入手处理问题时，不要光盯着事情的内部；从大处着眼处理问题时，不要仅仅注意事情的外部，要有辩证观点和全局眼光。益损、去就、倍反等，都是阴阳之道的行为表现。阳道以动为特征，故以进取为主要表现形式；阴道以静止为特征，故以闭藏为主要表现形式。阳动必然显现，阴止必然潜藏。阳道超过了极限就成为阴道，阴道超过了极限就变为阳道。用阳道去拨动物事，是为了让它按自身规律发展；用阴道去安定事物，是为了让它巩固自己的形态。用阳道去统括阴道，就要用内部规律去规范外在形态；用阴道去辅佐阳道，就用外在形态去影响内在本质。阴阳相辅相成。互为其用，集中体现在捭阖之术上。这就是天地自然界以及人世社会中的阴阳之道，这就是游说人主



的根本原则。它是万事万物的既定法则，是一切有形之物和无形之事的键。

【解析】

纵横之法归根结蒂是“捭阖”。“捭阖”即开合。在思维上，捭是分析，阖是综合；在人事上，捭是分化，阖是拉拢；在处事上，捭是放开，阖是收缩；在言谈中，捭是言，阖是默。所以，捭阖即辩证施说，进退取舍，纵横自如。这是鬼谷子说术理论的基本思想。这是方法，也是原则。在说服过程中，顺、逆、亲、疏、攻、守、破、立，千姿百态，千变万化，要因人因事因时，施以奇正、阴阳、刚柔、弛张、言默、动静、终始等不同方法，进行分解组合，分化拉拢，达到说服目的。

捭阖术具体包括以下几个方面：

刚柔。在说服活动中，急为刚，缓为柔；缴为刚，扬为柔；逆为刚，顺为柔。刚，逼其收敛；柔，诱其软化。刚，义正辞严，辞锋灼灼，有震慑力；柔，情切切，意绵绵，细语沉吟，有浸润力。鬼谷子主张以柔克刚。

圆方。即施说活动中灵活性和原则性。智圆行方，语圆事方，外圆内方。圆为变例，方为成例。圆是思维圆熟，语言圆润，善于变通，目的是为了更好地达到说服目的，达其方。鬼谷子主张转圆求方。

言默。即施说中的语言因素和非语言因素。有意沉默少语，是传递思想信息的有效方式，说服人的辅助手段，征服人心的有力武器。鬼谷子主张言默合宜。默，就是让人多说，自己少说。鬼谷子提倡心会、领悟，重视“悟”道。

开闭。即施说活动中心理上的开放与闭锁。打开心扉，说话直率，是开；紧闭心扉，话有保留，有心机，是闭。接受对方观点为开，拒受对方看法为闭。使对方亮开思想为开，抑止对方相反观点为闭。鬼谷子主张开闭有节。

弛张。即施说活动中的急与缓。有时宜激烈交锋，有时宜从容不迫；有时宜攻势凌厉，有时宜步步试探。鬼谷子主张弛张适度，说服受阻时，可以退求进，以缓应急。

阴阳。阴阳是我国古代重要的哲学概念，是指一正一反、互相对立、互相消长的两种势力。鬼谷子认为，在施说过程中，要以阴阳之道驾驭事理，驾驭人心。同时，他主张阴阳相求。相反可以相成，阴阳可以互相影响。以力进逼，刺激对方奋发，是以阴求阳；促使对方冷静，避免盲目性，也是以阴求阳。以德感化，以表扬代劝阻，是以阳求阴；促使对方进取，克服自卑心理，也是以阳求阴。