

鬼谷子 与中国式管理

许燕/编著

技巧的掌握，必然使他成为当时最有影响的人物之一。

——斯宾格勒《德国著名史学家和社会政治家

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE





鬼谷子与中国式

许燕/编著

管理

GUIGUZIYUZHONGGUOSHI

GUANLI



企业管理出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

鬼谷子与中国式管理/许燕编著. - 北京: 企业管理出版社, 2006. 9

ISBN 7 - 80197 - 534 - 0

I. 鬼… II. 许… III. 鬼谷子 - 应用 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 098043 号

书 名: 鬼谷子与中国式管理

作 者: 许 燕

责任编辑: 艳 艳

书 号: ISBN 7 - 80197 - 534 - 0 / F · 535

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 · 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 15 印张 190 千字

印 数: 3 000 册

版 次: 2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

利用鬼谷子的雄辩术，可以改善谈判环境；

利用鬼谷子的揣摩术，有利于对方吐露真情；

运用鬼谷子的忤合术，有利于帮助确定进退去路；

运用鬼谷子的飞箝术，可以取得谈判上的主动权……

军事家领悟了鬼谷子之术，可无敌于疆场；

外交家领悟了鬼谷子之术，可纵横于诸国；

经济家领悟了鬼谷子之术，可翻覆于商场；

谋略家领悟了鬼谷子之术，可游刃于人间……



前言

QIANYAN

中国历史已浩浩荡荡走过数千年，历史给予我们的不仅仅是一个个绚烂而华美的故事，更是取之不尽、用之不竭的深刻的思想。因此，如何挖掘出中华民族文化的最高智慧，把先哲的管理典籍、管人的高超艺术及经过千锤百炼、屡试不爽的领导谋略，用通俗易懂、简单明了的语言阐述出来，发扬光大，为现今管理者所用，无疑意义重大。

而《鬼谷子》，这部两千多年前的谋略学巨著，无愧是中国传统文化中难得的一朵奇葩。鬼谷子认为，不管是君主统治百姓、量才用人，还是军事家统兵打仗、外交游说、商业贸易，在开始行动之前，都要进行揣测，即“以非常之心去揣摩探求人心”。在揣测的基础上，与事实相对应，进行有分析、有目的地谋略，然后有针对性地实施。用在管理上，揣测和谋略是从整体上分析和了解人事与资源的分配，但要使被游说之人信服和取得成绩，管理者必须善于决策和具有高超的实际办事本领，这就是“术”。“术”无“道”则变成诡诈，所以“术”必须以“道”来指导使用的方向，方能发挥它的最佳效用，否则便可能成为“奸诈之术”，为人所唾。掌握了“道”的心法和“术”的谋略，观人于微，诚心服务，方能事半功倍，水到渠成。

智

慧

禁

果

明

世

奇

书



总之，军事家领悟了鬼谷子之术，可无敌于疆场；外交家领悟了鬼谷子之术，可纵横于诸国；经济家领悟了鬼谷子之术，可翻覆于商场；谋略家领悟了鬼谷子之术，可游刃于人间。可以说，《鬼谷子》集中了心理揣摩、游说技巧、政治谋略的精华，为当代政界人士、企业界人士、商业经营者、管理人员、公关和销售人員所必读之书。

因此，我们编写了本书，从管理的角度出发，本着批判继承之的原则，去其阿谀奉承、弄权斗术等封建糟粕，汲取其处理人际关系、政策谋略方法的精华，并通过对大量政治权谋、军事斗争、管理实战的案例和分析，深入浅出地剖析鬼谷子的智慧谋略。另外，《鬼谷子》一书虽然是奇葩精品，但它毕竟年代久远，文字和内容深奥，现代人阅读相当困难。因此，在本书里，我们采用“原典+译文”的形式，使你不会受困于古书，便捷地从中领略到鬼谷子的管理智慧和言论技巧，学之则能用，用之则能有效，让你在轻松的心境下一窥这部智慧宝典的“庐山真面目”，咀嚼到其中的精髓和制胜之本，受到极具价值的启发，进而将优秀的文化遗产为己所用、发扬光大。

狭路相逢，勇者胜；勇者相逢，智者胜！我们相信，《鬼谷子》所带给读者的震撼，远远不止这些！

编者

C 目录

Contents

· 导读

《鬼谷子》——承载数千年中国谋略之精髓的
奇葩 / 1

· 捭阖第一

大开大合、纵横天下的“收放术” / 11

“捭阖”的本义就是开合的意思，所谓“开”，指敞开心怀发表意见采取积极的行动。所谓“合”，是以沉默的态度应变。鬼谷子从“开合”的运动观念阐释世上万物发展变化的规律，认识它是掌握事物的关键，因而它也是进行游说活动的最基本的和常用的方法。“捭阖术”在中国传统智慧中是独有的，它是纵横家们在斗智、论辩中行之有效的中国式谋略之一。

· 反应第二

通古今、知己彼的“钩言术” / 25

《反应篇》实际是阐释了一种回环反复的思考方法。鬼谷子认为，对其事物要“重之、袭之、反之、复之”，方能万事不失其辞，获得真

智
慧
禁
果
旷
世
奇
书





内捷第三

不求身近求心近的“进策术” / 37

知。另外，鬼谷子还提出“反应术”也可用于把握对方谈话上，就像用诱饵钓鱼一样，用话头钓人之语，让对方自动说出真话，因此“反应术”也称“钩言术”，这是发挥主观智能的高招。钩言时要明了对方情况，辨清对方是真情还是诡诈。历史说服事例及现代许多商务谈判事件，都发人深省地说明了行“钩言术”反复观察以知事物真相的重要性。

“内捷”是鬼谷子关于进献计谋的方法。“内捷”进策术主张拉近与游说对象的关系，采用各种手段与游说对象联系在一起。“内”就是使人采纳自己的计策，“捷”是设法坚持自己的计策，要设法使自己的想法与被游说者暗合，使自己的志向与被游说者一致。鬼谷子主张游说时应内心自守，不被外物纷扰，不被琐事搅乱，“以情为重，而又仁义宽容”，即以“情”字为笼络一切的中心，并辅之以变通之法，才能有所为。他认为得“情”自合，而失“情”则自去，“情”是建功立业的根本。古今中外无数成功说服的事例证明，危言、直言不易被他人接受，“以情动人，以理动人，以义动人”的“内捷”进策术常常有效。

抵巇第四

处理矛盾和危机的战略方针“禁漏术” / 49

“物有自然，事有合离”，这是鬼谷子在《抵巇第四》中所论的基本观点。所有事物都在变化中，遵循着“离合”运动的规律。在“离合”运动中，所谓“自天地之合离终始，必有巇隙，不可不察也”。由此可知，万物均有“巇”存在。而“巇”者，一般说来，可视为矛盾、漏洞，或待人们解决的问题。解决“巇”的术法，即防止和消灭裂痕而采取的措施，称为“抵”。“抵术”是鬼谷子纵横八术中的重要一术。通过“抵”使裂痕闭塞，通过“抵”使其减少，通过“抵”使其停止，通过“抵”使其消失，最后达到自己的目的。这对管理者如何把管理危机消灭于萌芽状态，有着很好的借鉴意义。

飞箝第五

先引后制的论辩技巧“探意术” / 59

“飞”即飞扬、褒奖；“箝”通“钳”，即钳制、控制。“飞箝”探意术就是指动用言辞之术及各种谋略技巧去收服人心，使对方为我所用的谋略艺术。鬼谷子认为，在与对手谈判断辩时，可先用策略引诱对方道出本意，然后赞扬他，使他沉溺于赞美之辞中，放松警惕，从而趁虚而入，击中他的要害，即“迎之、随之，



以箝和之，以意宜之”，同时不失其度，把握局势，达到自己的目的。如今，无论是在政治上、经济上、军事上，还是在外交、商务谈判上，掌握和运用“飞箝术”仍有极其重要的意义。

忤合第六

因事为制的辩证“取胜术” / 71

《忤合篇》是讨论“以反求合”之术的。在谈笑中，要达到某一目的、实现某一意愿，常常要曲折地、灵活地应变，以求成功，这正是“忤合”之术。实施“忤合”之术，必须充分认识万物皆在变化中，有变化才有发展。所以，有效的忤合智谋必须有两个必备条件：其一是知己知彼，知己知彼才能进退纵横，游刃有余；其次是应在对方处于谋略、攻势状态中，即在不如我方谋略的情况下，行“忤合”之术，必将使我方获得主动权。在军事上，诈降之术、诈败之法均为“忤合”之计。古往今来，凡是取胜者，均会“忤合”之术。

揣篇第七

见微知著、洞烛若明的“揣情术” / 79

“揣”即揣情的意思，让人忖度人情、事理，以便推测出事物发展的方向，权衡事物的得失、利弊。鬼谷子主张，要掌握天下大事，必须善于“量天下之权，而揣诸侯之情”，他认为即使有先王之道，有圣人之谋，不会揣情术



也无法知道隐匿的东西。因此说“揣情”是谋略的根本，是游说的主要方法。管理者若能动用此术，便能从事情中认识人，同时在事情还没有发生以前，便事先知道事情的发生、发展和结果，从而游刃有余地做好各项管理工作。

摩篇第八

秘中成事的“摩意术” / 89

《摩篇》是《揣篇》的姊妹篇。“摩”意为研究、揣摩，推测事情。所以“摩”意也是一种“揣情”之术。本篇提出了“平、正、喜、怒、名、行、廉、信、利、卑”十法，即“摩”的十种研究事物的方法。在人们明确了行为目的后，即可择法而行之。高明的“摩”者，善于独立思考，能辨察对象的内心欲求，从而游说他，设谋使之言听计从。“摩意”术是成就各种事业的规律。在企业活动中，“摩意”术更是必要的，只有摸清市场的需求、员工和顾客的不同心理才能成功。

权篇第九

以聪耳、明智、奇辞游说天下 / 101

本篇主要探讨如何判断对方言行的本意，如何针对其个性和不同的情况，来选择谈说言辞，并论述游说的原则、方法。先秦纵横家所言“权”，意为权衡。纵横家以审时度势、游说

智

慧

养

果

明

世

奇

书



谋篇第十

“公不如私”的游说谋划术 / 113

他人为己任。鬼谷子是先秦纵横的先驱，精于游说之道，他认为论辩必须耳聪、目明、智机、辞巧，以此征服对方。语言是游说的手段，事实则是游说、机辩的基础，而言之成理才能成功。作为管理者，不仅要有精明的头脑，渊博的学识，审时度势的能力，而且要有善辩的语言应变力和口若悬河的表达力，即雄辩家的才华。如无此才，则难以成功，古今中外皆然。

本篇与《权篇》密切相接，主要是论说计谋的意义、性质和实施方法，探讨游说者如何献出谋略。“谋”与“权”本为一体，“权”是“权衡”，“谋”乃是“策划”，《权篇》和《谋篇》的主题是一致的，都是论述“游说术”。本篇集中讨论了“谋略”的方方面面，如谋略的产生、谋略的运用、谋略的效用等。谋略有大家会议的内涵，常常因事而生谋略。鬼谷子主张“计谋之用，公不如私”，意思是运用计谋时，公开的不如暗中进行，指出了运用计谋的形式的必然性。在政治、军事、经济等领域内，不论大小事物，何处不以正确的谋略而取胜？尤其是在商业经营中，妙用之处极多。企业为了赢利，往往都要“谋划”一番，可以说“谋”策无所不在。

决篇第十一

决疑断难于商场之上 / 123

《决篇》主要论说解决疑难问题的原则和方法，探讨游说者协助身居高位者作决策、成大事的原则。鬼谷子认为“决情定疑，万事之机”，指出了决策在现实生活中有着举足轻重的作用。他认为，圣人正确决断事物的方法有五种：事成理明者，用“阳德”决断；情隐言伪者，用“阴贼”决断；道成志直者，用“信诚”决断；奸小祸微者，用“蔽匿”决断；循常守故者，用“平素”决断。圣人用这五种方法来“决情定疑”，理断万物。这些能给现代企业管理者以深刻的启发，教会我们依据事物的性质来决断它们。另外，鬼谷子还多次提到在一定条件下，要“可则决之”，意思是能够决策的事物就要迅速决断，方不会丧失时机！在历史发展中，“一言兴邦，一言丧国”，就是指决策的重要性。

智

慧

兼

果

明

世

奇

书

符言第十二

身居要位者修身管人的准则 / 137

“符言”是指言辞和事实像符契一般完全吻合，《符言篇》主要介绍身居要位者的执政原则及为政箴言，主张统治者在位必须信守约言。所谓“发言必验，故曰‘符言’”。如何能“言必行，行必果”？鬼谷子认为，执政者必须要信



附录

本经阴符 七术篇

守九大准则，即“主位、主明、主听、主赏、主问、主因、主周、主参、主名”，这一系列的行为准则呈现为连续式的制约关系，对现代企业管理者仍有着深刻的借鉴意义。

管理者涵养精神的修身养生之术 / 149

《本经阴符七术篇》主要探讨人应如何正心诚意修身，才能充实智慧、明断事理、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。前三篇是《盛神》、《养志》、《实意》，主要是讲修神养性，是鬼谷子养生学说的原典，主张利用宝贵时间加强内功的修炼，使自己意志坚定，精力集中，安静五脏，和通六腑，精神魂魄固守不动，从而内视、反听、定志，从而控制一切。后四篇里，鬼谷子在《分威》篇中主张要把自己的实力、神威隐藏起来，用实来取虚，以有来取无；《散势》篇则指出了善于用人，统御各种势力的问题；《转圆》篇中指出了要审时度势，相机而行，以速取胜的问题；《损兑》篇则指出了观察分析问题的原则，即知微见著，以小见大，从而迅速而果断地进行决策。

持枢篇

顺其自然以治世的管理谋略 / 199

《持枢篇》主要探讨统治者顺势自然的方法。持枢，就是掌握行动的关键，控制事物的规律。这是决策时应遵循的客观规律。鬼谷子在本篇中特别强调，决策时要对形势、时局、环境等进行科学的分析，遵循客观规律，如果倒行逆施，违反客观规律，即使一时成功，也终究必败。

中经篇

中式权变管理的要旨 / 213

《中经篇》主要探讨争取人心、说服辩论的中国式权变管理原则。“中经”之道就是关于“见形为容，象体为貌，闻声和音，解仇斗敌，缀去却语，摄心守义”的原则探讨。鬼谷子认为，不论在任何时代，君子必然会尝尽苦难。但是如果经常有救人之穷和急人之难的善行，不论遭受何种灾祸苦难，最后也能靠能言厚德之士的力量度过难关。恪守“中经”之道的人，推重以“中经”之道施于人，而不要被他人控制。控制他人者掌握主动权，而一旦被他人控制，就会失掉许多机遇。

导 读

《鬼谷子》——承载数千年中国谋略之精髓的奇葩

中华文化，源远流长，博大精深。融身历史，会发现古人的睿智光彩依旧；遨游书海，其酣畅淋漓如醍醐灌顶；重温典故，会发现用古文言记录下来的文化典籍，其辞藻洗练，意蕴隽永，而《鬼谷子》无异是其中承载数千年中国谋略之精髓的一朵奇葩。如果说《孙子兵法》侧重总体战略，则《鬼谷子》则专于具体技巧。“潜谋于无形，常胜于不争不费”，这正是《鬼谷子》的精髓所在。

鬼谷子其人——纵横家的祖师

鬼谷子在中国文化史上是一个充满神秘色彩的人物，是我国战国时代纵横家的鼻祖，也是游说学、谋略学大师。他善于持身养性，精于心理揣摩，精通数学星纬，深明刚柔之势，透晓纵横捭阖谋略，深刻地了解人性中的某些劣根，能

