鬼谷子

最新经典珍藏

（战国）鬼谷子 著

读国学经典，品传世文化

《鬼谷子》是纵横家的代表著作，为后世了解纵横家的思想提供了不少的参考。

陕西出版集团
三秦出版社

鬼谷子，姓王名诩（或利），又名王禅，号玄微子，春秋时卫国朝歌人。

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。

《鬼谷子》灵活运用古老的阴阳学说，解释并驾驭战国时代激烈的社会矛盾，制定出一整套了解社会并干预社会的计谋权术，构建了纵横游说之术的系统理论。

《鬼谷子》曾经被人们从不同的角度解读，读者也可以见仁见智，得出不同的体会。

《鬼谷子》作为纵横家游说经验的总结，它融会了鬼谷子毕生学术研究的精华，其价值是不言自明的。

《鬼谷子》一书，从主要内容来看，是针对谈判游说活动而言的，但是由于其中涉及大量的谋略问题，与军事问题触类旁通，也被称为兵书。

《鬼谷子》是一部研究社会政治斗争谋略权术的书，因此也可以说，《鬼谷子》的智慧也就是一部『治人兵法』。

鬼谷子

（战国）鬼谷子 著

最新经典珍藏

读国学经典，品传世文化

《鬼谷子》是纵横家的代表著作，为后世了解纵横家的思想提供了不少的参考。

陕西出版集团
三秦出版社

图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子／(战国)鬼谷子著. — 西安 : 三秦出版社, 2012.9

(中华传统文化精粹)

ISBN 978-7-5518-0116-4

Ⅰ.①鬼… Ⅱ.①鬼… Ⅲ.①纵横家 Ⅳ. ①B228

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 039945 号

鬼谷子

(战国)鬼谷子 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 42
字 数 420 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 978-7-5518-0116-4
定 价 28.80 元

网 址 http://www.sqcbs.com

前　言

中华民族有着数千年的文明历史，创造了光辉灿烂的古代文化，其中，中国传统文化是我国辉煌灿烂的文化典籍的核心部分，它博大精深、源远流长，显示出中华文化的深厚根基，给人类留下了丰富的精神财富。它是我们炎黄子孙的文化精髓，它塑造了我们中华民族的民族精神。如果把整个中国的文化比作浩渺无际的天空，那么，传统文化犹若璀璨夺目的群星，它们交相辉映，在中国文学史上放射着奇异的光彩。

博大精深的中国传统文化，如同开掘不尽的宝藏，源源而出的精神财富，熏陶着我们的灵魂，使我们睿智而高雅。然而，承载传统文化的作品浩如烟海，风格千变万化，手法各有千秋，如何能够以最经济的时间来获取最精彩的内容，阅读对象的选择就显得尤为重要。

开卷有益，忙碌中的人们闲暇之时，最应该用传统国学来陶冶自己的情操，开阔自己的心胸，提高自己的人文修养，用先人的哲思来涤荡自己忙碌的心灵。坚持着阅读的爱好，在潮流文化的强大攻势下，让传统文化永驻我们的心田。“复兴国学，从根本上讲，是复兴中华民族的自尊心、自信心。”为了弘扬中国传统文化，帮助读者深刻了解我们的历史与文化，用经典历史文学知识陶冶情操、提高文化修养，同时使国学得到承传，得以弘扬光大，我们精心编排了《鬼谷子》一书，本书行文流畅，可读性强，沁人心脾，润人肺腑，是一种艺术享受。同时，为了便于读者理解和领会古代先贤的思想与精神，我们选取了与正文相契合的插画，将插画与正文有机地结合在一起，可大大增加读者的阅读趣味。我们深信，每一个阅读本书的人，一定能从传统经典文化和历代英杰人物身上，陶冶情操、提高文化修养，学习哲理，吸取智慧，同时使中国传统文化得到流传，得以弘扬光大。

本套书借鉴了很多知名人士的优秀作品及资料，在此给予衷心的感谢。同时由于时间仓促，疏漏不妥之处恐属难免，恳请读者朋友们提出宝贵意见，在此深表谢意。

第一章　捭阖篇 …… 9
第二章　反应篇 …… 33
第三章　内揵篇 …… 73
第四章　抵巇篇 …… 95
第五章　飞箝篇 …… 112
第六章　忤合篇 …… 140
第七章　揣　篇 …… 157
第八章　摩　篇 …… 177
第九章　权　篇 …… 197
第十章　谋　篇 …… 217
第十一章　决篇 …… 240
第十二章　符言篇 …… 259
第十三章　转丸篇 …… 290
第十四章　却乱篇 …… 302
第十五章　本经阴符篇 …… 303
第十六章　纵横家 …… 319
《鬼谷子》后记 …… 410
附录:《鬼谷子》篇目考 …… 412

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

本书简介

《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”、“内揵”、“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。

“内揵篇”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、实意法螣蛇、分威法伏熊、散势法鸷鸟、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“内揵”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，所以要说者、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、内揵、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。此书在政界、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。不论在哪种情况之下，话都不可以太长。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怎样的利害关系，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，目的在刺激对方发言，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、内揵

大桥武夫对“内”的解释是叙述自己的意见，对“揵”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的气氛。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“内揵”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“内揵”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，不能在没有虚隙时强行进击，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做决定。

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考量，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，这虽然说是一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的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，理所当然的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，以便使对方的心身有所反应，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。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

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。亿万富翁看重权势与名誉，手握重权的人看重金钱，好色的人必然难过美人关，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，更不要逃避，要敢于向危难挑战！只要你状况判断准确，计划周密，操作落到实处，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、烦琐，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。之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。但因本书褒贬不一，仍请读者在使用本书时注意审慎分析。

第一章　捭阖篇

【题　解】

捭阖的本义是开合。捭就是拨动，阖就是闭藏。一开一合是事物发展变化的普遍规律，是掌握事物的关键。纵横家以开合之道作为权变的根据，并且运用在其游说时拨动对方，即捭之，是为了让对方实力和计谋全部暴露出来，以便正确地估量和判断对方，了解实情，据以说而服之；有时要适当闭藏，即阖之，这是为进一步说服对方而施展的手段。

一开一合的反复，就像一个圆环，开合环绕其上，开到了极点，又复归于合，合到了极点又复归于开，反复无穷地运用，没有什么不可以成功的。

与阴阳不同事物配合运作，说服别人，这时捭为阳，阖为阴，捭阖之道即阴阳法则，捭阖术即“阴阳捭阖术”。

运用捭阖阴阳术，要注意以下几点：

1. 要从实际出发，根据实际情况决定用捭还是用阖，用阴还是用阳，以及如何交叉运用捭阖阴阳。

2. 要分清哪是阴，哪是阳，即哪些人物属于阴类，哪些人物属于阳类，哪些事物属于阴类，哪些事物属于阳类，这是运用捭阖术的一个很重要的前提条件。

捭阖[①]第一

原文

粤若稽古[②]，圣人之在天地间也，为众生之先。观阴阳之开阖以命物[③]，知存亡之门户；筹策[④]万类之终始，达人心之理，见变化之朕[⑤]焉，而守司[⑥]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。是故圣人一守司其门户，审察其所先后，度权量能[⑦]，校其伎巧短长。

注释

①捭阖：指的是纵横驰骋，大开大合。是鬼谷学说中一种基本的方法。

②粤若稽古：粤，语首助词；若，顺；稽，考。粤若稽古，在这里说的是顺考古道的意思。

③命物：辨别事物。

④筹策：就是计算、谋划。

⑤朕：指征兆，迹象。

⑥守司：看守和管理。

⑦度权量能：指测度权衡、比较才能。

译文

纵观古今历史，可知圣人生活在世界上，就是要成为众人的先导。通过观察阴阳两类现象的变化来对事物作出判断，并进一步了解事物生存和死亡的途径；计算和预测事物的发展过程，来通晓人们思想变化的规律，揭示事物变化的征兆，从而把握事物发展变化的关键。所以，圣人在世界上的作用始终是一样的。事物的变化是无穷无尽的，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。所以，圣人要始终把握事物发展变化的关键，度量对方的智谋，测量对方的能力，再比较技巧方面的长处和短处。

原文

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[①]之。审定有无，与其实虚，随其嗜欲[②]，以见其志意。微排其所言，而捭反之，以求其实。实得其指[③]，阖而捭之[④]，以求其利[⑤]。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。

注释

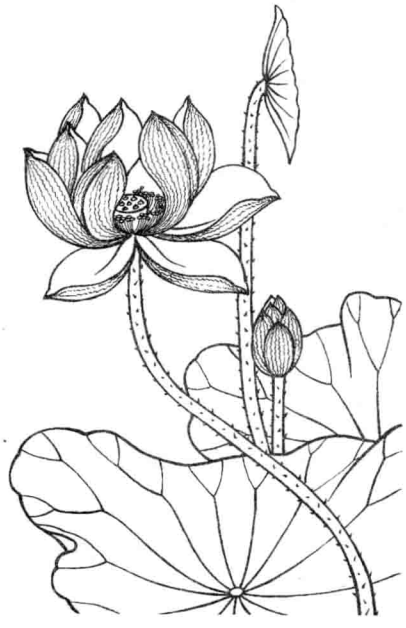
①以牧：用来掌握。

②嗜欲：喜欢，特殊的爱好。

③指：意同宗旨。

④阖而捭之：先封闭，然后再打开。

⑤求其利：检讨对方的善恶利害。



译文

至于贤良和不肖，智慧和愚蠢，勇敢和怯懦以及仁义诸方面都是有区别的。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，当他们放开以后再反复考察，以便探察实情。根据实情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。要区分什么可行，什么不可行，就要把那些计谋研究明白，计谋有与自己不相同的和相同的，必须有主见，并区别对待，也要注意跟踪对方的思想活动。

原文

即欲捭之，贵周[①]；即欲阖之，贵密。周密之贵微，而与道相追[②]。捭之者，料其情[③]也；阖之者，结其诚[④]也。皆见其权衡轻重[⑤]，乃为之度数[⑥]，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[⑦]；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[⑧]。纵横、反出、反复、反忤，必由此矣。

注释

①欲捭之，贵周：周，不遗漏。当要采取行动时，必须作周详的考虑。

②与道相追：道，道理、规律。这里指与规律相近的道理。

③料其情：就是检查实情。

④结其诚：使其诚心坚定。

⑤权衡轻重：指权衡、比较谁轻谁重。

⑥为之度数：测量重量与长度的数值。

⑦或捭而出之，或捭而内之：出之，指出去。内之，收容、接纳。意思是或开放，让自己出去；或开放，使别人进来。

⑧四时开闭，以化万物：就像春、夏、秋、冬的开始与结束一样，来促使万物发展变化。

译文

如果要开放，最重要的是考虑周详；如果要封闭，最重要的是严守机密。由此可见周全与保密的重要，应当谨慎地遵循这些规律。让对方开放，是为了侦察他的真情；让对方封闭，是为了坚定他的诚心。所有这些都是为了使对方的实力和计谋全

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com