

中华经典解读

鬼谷子

鬼谷子 著
东篱子 译注



北京时代华文书局

图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子 / (战国) 鬼谷子著 ; 东篱子译注. -- 北京: 北京时代华文书局, 2013.12

(中华经典解读 / 梁明德主编)

ISBN 978-7-80769-255-3

I. ①鬼… II. ①鬼… ②东… III. ①纵横家②《鬼谷子》—研究
IV. ①B228.05

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第305256号

鬼谷子

鬼谷子 / 著 东篱子 / 译注

出版人 田海明 周殿富

策划编辑 梁明德 邵鹏军 责任编辑 胡俊生 姚慧 装帧设计 王艳

出 版 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>
北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼 邮编: 100011

发 行 北京时代华文书局图书发行部 010-64267120 64267397
印 制 三河市人民印务有限公司 0316-3650588

规 格 710mm × 1000mm 1/16
印 张 18
字 数 210千字
版 次 2014年4月第1版 2014年4月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-80769-255-3
定 价 32.80元

前 言

鬼谷子，姓王名诩，又名王禅，战国时期的思想家、军事家、教育家。因隐居清溪之鬼谷，故自称鬼谷先生，是先秦诸子之一。在中国文化史上，鬼谷子是一个充满了神秘色彩的人物。他无心为官，足不出谷，却被尊为纵横家之鼻祖。据史料记载，战国时期的军事家孙臆、庞涓，外交家苏秦，为秦统一打下基础的张仪以及危难之际自荐出使楚国的毛遂等都出自鬼谷子门下。《鬼谷子》一书共有原文十四篇，其中第十三、第十四篇已经失传，前十二篇则完整地保留了下来。

这本传世之书是一座谋略的宝库，其中阐述的关于反应、内楗、抵巇、飞钳、揣情、摩意、权量等一系列谋略，对现实有很高的借鉴价值和广泛的适用性。它系统地总结了游说之术，从确定游说的基本方针、基本策略，到游说过程中揣摩对象的心理动态，再到抓住对象的心理活动，最后完成游说主张的实施，构成了一个游说之术的理论系统。“智用于众人之所不能用，用于众人之所不能见”是鬼谷子思想的精髓。《鬼谷子》中那些充满智慧的谋略术和诡辩术，不仅适用于烽烟弥漫的战国，在社会竞争日趋激烈的今天，也具有很重要的指导意义。

为此，我们将《鬼谷子》这部奇书隆重地推荐给广大的读者朋友。《鬼谷子》文字玄奥，思想深邃，堪称我国古文之林中的一朵奇葩。为了便于读者阅

读和理解，本书在对鬼谷子原典进行细致分析的基础上，提炼出一个个具有时代感、实用性的主题。同时，辅以精确的解析文字，内含大量耐人寻味的故事，增强了《鬼谷子》原文的可读性和趣味性。

编者



目录

捭阖篇第一

“捭阖”是《鬼谷子》的开篇。在本篇中，鬼谷子洋洋洒洒，反复铺陈，证明“捭阖之术”是世间万物的根本道理，也是解决一切矛盾的钥匙。“捭”意为开启，“阖”意为闭藏，两者是对门户施加的一组相互对立的动作。在鬼谷子的思想体系中，“捭阖”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，也是纵横家游说活动的根本方法。鬼谷子总结出的捭阖之道旨在告诉人们：何时应敞开心扉，直言陈辞；何时应冷静观察，沉默不语。通过捭与阖的密切配合，把握事物发展的关键，从而达到知人、御人的目的。这正是本篇所赋予我们的智慧。

分析形势，顺势而为·····	2
掌握事物的规律，把握行动的关键·····	4
察言观色，因人而异·····	7
考虑需周全，处事要缜密·····	10
变通是做人处世的必修课·····	14
语言是心灵的门窗，说话要谨慎·····	17
注重协调，把握分寸·····	20
准确洞察他人的心理·····	25
懂阴阳之理，知进退之术·····	28

反应篇第二

在本篇中，鬼谷子集中讲解了反应术，并讲到言辞在反应术中的重要地位。鬼谷子认为，在论辩或游说时，要“重之、袭之、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。这种方法能使人更接近事物本身，更有效地把握整体局势的进展，从而以逸待劳，以静制动。此法的关键在于掌握“反”的诀窍。反观历史，才能更好地了解今天；反观自己，才能更好地了解他人，知己知彼才能立于不败之地。运用“反”的方法，前提是自己要“静”，要冷静地观察和分析对方。在此基础上，再运用所谓的“钓言之道”，让对方说出真话，从而在论辩中立于不败之地。

- 前事不忘，后事之师····· 32
- 耳听心受，善用大脑····· 36
- 善用“钓语”来控制别人····· 39
- 欲取先予，欲擒故纵····· 41
- 引起共鸣是解决事情的有效方法····· 45
- 根据轻微的征兆，探索出同类的大事····· 48
- 知己知人，人贵在认识自我····· 51
- 内方外圆，随机应变····· 55

内键篇第三

本篇是论及如何处理人际关系的内键术。所谓“内键”，指人的内心清静自守，不为外物所困的一种状态。本篇旨在运用在内键的前提下，上下级之间维持正常关系的目标与原则。该篇首先指出，君臣上下之间的关系十分微妙，如表面上很亲近的，内心却很疏远；表面上很疏远的，内心却很亲近。“内键”之法，要求人臣善于揣摩君主的心思，拥有一种进退自如的关系。在现代的人际关系中，亦可借鉴内键之法，创造出一种和谐的工作环境。

有原则性的与上级谈话·····	60
进谋献策，建议中肯·····	63
处乱不惊，变换自如·····	65
得其情，乃制其术·····	68
安定内部，团结一致·····	72
良臣择主而事·····	75
心明眼快，急流勇退·····	77

抵巇篇第四

在本篇中，鬼谷子讲到了发现、消除裂痕的重要性及方法。这里所说的“巇”，本意为缝隙，可引申为隐藏的矛盾、细微的漏洞，或者各种不易察觉而又深受其困扰的问题。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，能预测到它的发展，及时铲除恶的种子，这就是“抵巇”。古代圣贤大都深得抵巇之道，他们能准确抓住“抵巇”的时机实施谋略，以避免乱世所带来的大灾难。当天下太平时，他们就隐居以待时。可见，抵巇之道的核心就是能够审时度势、防微杜渐，并且抓住有利时机，使矛盾迎刃而解。

不积跬步，无以至千里·····	82
小洞不补，大洞吃苦·····	85
采取相应的手段对付突如其来的问题·····	88
推旧革新，重新修复·····	91
建功立业，韬光养晦·····	94

飞钳篇第五

本篇中，鬼谷子讲述了引人、服人的“飞钳术”。所谓“飞钳”，其意犹如“捭阖”，不过这里侧重于笼络人才之意。“飞”者，指使

人敞开心扉，自由言论的方法；“钳”者，本意指夹住，引申为“控制”，指使人不能自由活动的方法。飞钳之术，即先用动听诱人的话套住对方，从其言谈中察知真实意图，最后使对方为我所用或制服对方。古往今来，任何人要成就大业，都必须有人才辅佐。选用人才的关键，就在于能准确权衡人的智能、才干和气质，并坚持正确的用人方法。

发现人才，网罗人才·····	100
善于“钳”住人才·····	103
恩威并施，控制对方·····	106
探明实情，施展才能·····	109
以友善的态度交往·····	111
建功但不要居功·····	113

忤合篇第六

本篇讲了“以忤求合”的忤合术。忤合，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。

是联合，还是对抗·····	118
事物的发展机遇要抓牢·····	121
合乎此方就要背叛彼方·····	125
行动的方向是关键·····	128
善于处理向背关系·····	131
衡量自己的优劣长短再做选择·····	134

揣篇第七

在本篇中鬼谷子讲到了“揣术”，“揣”即揣度，鬼谷子的“揣术”实际上是揣情术，是忖度人情、事理，权衡事物的利弊、得失，从中发现隐藏的真相。鬼谷子认为，要施大政于天下，必须善于“量天下之权，而揣诸侯之情”，即要全面衡量一个国家的国情，据以决定自己的施政方案。即使是圣人，倘若不知揣的道理，也必将一事无成。因此，揣是一切计谋的基础，也是论辩和游说的根本方法。在现代商业活动中，我方为了达到某一目标，也必须预先准确判断对方的心理，由表及里地发掘其内心的东西，为说服对方做好充分的准备。

- 看清形势，权衡利害…………… 138
- 度于大小，谋于众寡…………… 141
- 好利者诱之，胆怯者恐之…………… 146
- 审量权，审揣情…………… 148
- 如何做到“未卜先知”…………… 151
- 妙语连珠，制胜有方…………… 154

摩篇第八

本篇“摩术”是上一篇“揣术”的姊妹篇。上篇讲了揣测事情的重要性，本篇针对上篇，具体提出了如何去“摩”。摩，本意为揉擦，这里指通过适当的言论刺激对方，以获知其真实意图。因此，摩可视为揣的一种具体运用。本篇列举了不少摩的具体方法，如责以正义、诱以利益、施以威吓等。我方通过“揣情”，明确了对方的意图之后，即可择法而行之，称为“摩意”。善于摩意者，必具有超强的思维能力，他们能根据同气相求的规律，将心比心，将事比事，从而准确察知对方的内心欲求。

- 能成其事而无患…………… 158
- 善于使用“诱饵”…………… 162

未雨绸缪，相机而动·····	166
掌握胜利的技巧·····	170
计谋贵在周密，游说贵在合理·····	175
“内符”与“外摩”相呼应·····	177

权篇第九

鬼谷子是先秦纵横家的开山祖师，精于游说之道，纵横家以审时度势，游说他人为己任。“权”者，是度量权衡的意思，这是游说活动的根本方法之一。在本篇中，鬼谷子全面阐释了“权”术的原则和方法。他认为，对游说对象的度量乃是游说之本。通过对方的言谈，可权衡出对方的智能、品性和欲望，找出其弱点作为游说的突破口，以实现自己的游说意图。要做到这一点并不容易，游说者不但要耳聪目明、智慧超人，还要拥有杰出的语言表达能力。

从忠言逆耳中受益·····	182
语言，不仅仅只是魅力·····	184
保持清醒头脑不被迷惑·····	188
口可以食，不可以言·····	190
以己之长，攻彼之短·····	193
与人交往最忌一个“怒”字·····	195
到哪一国就讲哪一国的语言·····	199
思维敏捷断是非，出言莫测巧对敌·····	202

谋篇第十

本篇是紧承上篇“权术”而来的，是一对姊妹篇。“权”是“权衡”；“谋”是“计谋”。本篇集中讨论了计谋在游说中的实际意义

及具体运用。简单地说，谋术就是动用一切手段，调动任何可加以利用的资源，以达到预期的目的。鬼谷子认为，谋术有两个重要原则，一是要立足实际，即所谓“谋生于事”，因此在设置计谋之前，必须详细掌握事情的真相和规则，并处理好“奇”与“正”的关系；二是要行事隐蔽，即所谓“圣人之道，在隐与匿”，智者用计无不追求隐而不露，只有愚人才会将所谋之事大肆张扬。

了解实情是为人谋事不可或缺的指南·····	206
志趣相投的人联合谋事·····	209
事态是一步一步发展起来的·····	213
人有不同，因人制宜方能成功·····	216
弃其所短，用其所长·····	218
结盟一定要避免矛盾的出现·····	221
抓住机会办事·····	224
学会隐藏自己的智慧·····	227
抓住时机，果断出手·····	230

决篇第十一

在本篇中，鬼谷子讲述了面临危机时，采取决策的重要性和如何采取决策的一些方法。这里的“决”，指的是决疑，决断，决策。

“谋”能取得什么效果，都要由“决”来决定，因此将决篇置于谋篇之后。鬼谷子提出“决情定疑，万事之机”，从谋士的角度出发，论述如何帮助统帅进行决断。决的形式，或是对疑点进行分析，或是对利弊进行权衡，或是对方案进行取舍，其目的都是为了廓清思路，以展开下一步的行动。决的前提是认清事物的性质，杜绝偏见，以使决断无误。一个善于决断的人，在慎重的原则之下，应能做到当机立断，绝不拖延。

权衡利弊，三思而行·····	234
要有高瞻远瞩的战略眼光·····	237
对情况有所判断，可立即决断·····	240
善于把握决断的技巧·····	242
万事之基，以正治乱·····	244

符言篇第十二

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。这些准则共有九条：一是位，即遵循安详、从容等原则；二是明，即对事物做充分的考察；三是听，即充分听取别人的意见；四是赏，即赏罚要讲求信用和公正；五是问，即要多方询问，以免偏听偏信；六是因，即遵循天理和人情；七是周，即要周到细密；八是恭，即要借助参照物以洞察幽微；九是名，即要做到名实相符。这些准则也可为现代管理者所遵循和借鉴。

摆正自己的位置·····	248
集思广益使我们目明、耳聪、心智·····	251
治国者要虚心纳谏·····	254
赏罚分明、公正守信·····	257
调查询问的原则·····	260
知人善任，人尽其才·····	264
通情达理是成功的一大诀窍·····	267
心理透亮，洞察奸邪·····	269
考察实际，名实相符·····	273
 参考文献·····	 276



捭阖篇第一

- “捭阖”是《鬼谷子》的开篇。在本篇中，鬼谷子洋洋洒洒，反复铺陈，证明“捭阖之术”是世间万物的根本道理，也是解决一切矛盾的钥匙。“捭”意为开启，“阖”意为闭藏，两者是对门户施加的一组相互对立的动作。在鬼谷子的思想体系中，“捭阖”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，也是纵横家游说活动的根本方法。鬼谷子总结出的捭阖之道旨在告诉人们：何时应敞开心扉，直言陈辞；何时应冷静观察，沉默不语。通过捭与阖的密切配合，把握事物发展的关键，从而达到知人、御人的目的。这正是本篇所赋予我们的智慧。



分析形势，顺势而为

原典

粤若稽古^①，圣人之在天地间也，为众生之先，观阴阳之开阖^②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^③焉，而守司其门户，故圣人之在天下也，自古及今，其道一也。

注释

①粤若稽古：粤，语助词。若，顺；稽，考察。意为按着一定的规律考察历史。

②阖：关。

③朕：征兆，迹象。

译释

纵观上古历史，可知圣人生活在天地之间，乃是众人的先导。通过观察阴阳两类现象的变化来对事物作出判断，并进一步了解事物存亡的关键因素。计算和预测事物的发展进程，通晓人们思想变化的关键，揭示事物变化的征兆，从而把握事物发展变化的关键。所以，自古至今，处于天地间的圣人分析事物思路都能统一到阴阳的变化之中。

解读

顺应大势就能走在时代潮流的前头

在鬼谷子看来，圣人之所以为圣人，最根本的就是要“守司其门户”。用现代话来说，就是分析且顺应时代发展的大趋势。

商汤征伐夏桀之前，曾做了一篇“汤誓”，以鼓舞军队的士气。这篇短文后来收录在《尚书》一书中。在文中，商汤说：“来吧，你们各位！都来听我说。不是我敢于贸然进攻夏朝！实在是因为夏王犯下大罪，上天命令我去讨伐他。现在你们大家会说：‘我们的国君不体贴我们，不让我们种庄稼，却去攻打夏王。’这样的话我早就听过。夏王剥削他的人民，大家都说：‘这个太阳什么时候才能落下？我们宁可和你一起灭亡。’夏桀的德行败坏到这种程度，现在我一定要去讨伐他。”

果然，商汤打败了人民痛恨的夏桀，建立了商朝。商朝末年，王位落到了纣王的手中，政治黑暗，民不聊生，而西边的周族逐渐兴起，在周文王的领导下，实力已足以与商相抗衡。然而，深通易理的文王没有贸然兴兵东进，而是对内施以仁政，对外铲除商纣的帮凶，同时扩大自己的势力范围。武王即位后，认为伐商的准备工作尚未完成，仍然韬光养晦，耐心地等待时机。据司马迁在《史记·周本纪》中所说，武王曾率兵东进至孟津，天下诸侯纷纷响应，但武王认为商朝气数未尽，于是果断退兵。在吕尚等一班贤臣良将的辅佐之下，周族的实力得以迅速增长。与此同时，商朝统治集团内部的矛盾却在激化，商纣王饰过拒谏，肆意胡为，残杀王族重臣比干，囚禁箕子，逼走微子。武王、吕尚等人遂把握这一有利战机，决定大举伐纣，经过牧野之战，一役而胜，结束了商朝的统治。

商汤伐桀和武王伐纣都充分展现了知势顺势之道，在中国古代政治、军事史上，具有开创性的意义。后来世人企图推翻一个政权的时候，也都标榜自己是在行“汤武之事”。然而，不同的动机和方式，往往产生不同的结果。

近代，孙中山先生领导辛亥革命，推翻了在中国延续两千多年的封建帝制，但胜利的果实最终被袁世凯篡夺。袁世凯表面上支持革命，其实是别有用心。等他一朝大权在握，就不顾革命派的一致反对，大搞复辟帝制的活动，结果仅仅当了83天的皇帝，就在举国上下的唾骂声中被迫下台，最后抑郁而死。

从上述例子可以看出，所谓“分析形势”的势就是历史的大势，“顺势而为”的顺就是民心的向背，这里的“势”和“顺”再加上领导的贤德，直接决定着战争以及一切事业的成败。





在现代商业领域，同样也要遵循这一道理。一个企业，如果能顺应时代发展的需要，立足于服务社会，坚持自己的品牌战略，并由卓越的领导带领，就大有可能迈向辉煌。以电脑软件业巨头——微软公司为例，该公司引领着全球信息化的浪潮，倾力发展小型家用电脑，给人们的生产和生活带来了巨大便利。至于这艘商业巨轮的舵手比尔·盖茨，即便除去“世界首富”的炫目光环，我们依然能感受到他的执著与睿智。在一次接受《金融时报》采访时，比尔·盖茨诚恳地说：“我也曾有过颓废和虚怯。微软公司在起飞过程中遇到的困难和阻力一次比一次大，从技术难关，竞争对手的围攻到政府的指控，如果不是最终以勇气和毅力战胜颓废和虚怯，把难关变成发展的机会，恐怕早就被市场竞争的浪潮淹没了。”

由此可见，只有分析且顺应时代发展的大趋势，才能取得胜利。

掌握事物的规律，把握行动的关键

原典

变化无穷，各有所归^①，或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或驰或张。是故圣人一守司其门户，审察其所先后，度权量能^②，校其技巧短长。夫贤、不肖、智、愚、勇、怯有差^③。乃可裨，乃可阖；乃可进，乃可退；乃可贱，乃可贵；无为以牧^④之。

注释

①归：归宿。

②度权量能：指测度权衡、比较才能。

③有差：指各有不同，有差别。

④以牧：用来掌握。