

每天读点

# 鬼谷子

一部经天纬地的千古奇书

《鬼谷子》中所阐述的捭阖之术、揣摩之情、反应之道、飞钳之经都是经世致用之说。上可治国安邦，中可合纵连横，下可经商致富。造就了苏秦、张仪、范蠡、毛遂、乐毅、李牧等一大批建功立业的奇才，可称中华文化之瑰宝，古代思想之奇葩。



【战国】鬼谷子 著 李向峰 解译



全国百佳出版社  
中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

每天读点

# 鬼谷子

《鬼谷子》中所阐述的捭阖之术、揣摩之情、反应之道、飞钳之经都是经世致用之说。上可治国安邦，中可合纵连横，下可经商致富。造就了苏秦、张仪、范蠡、毛遂、乐毅、李牧等一大批建功立业的奇才，可称中华文化之瑰宝，古代思想之奇葩。

一部经天纬地的千古奇书



【战国】/鬼谷子 著 李尚峰 解译



全国百佳出版社  
中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

## 图书在版编目(CIP)数据

每天读点鬼谷子 / (战国) 鬼谷子著; 李向峰整理. —北京: 中央编译出版社, 2011. 7

ISBN 978 - 7 - 5117 - 0920 - 2

I. ①每…

II. ①鬼… ②李…

III. ①纵横家②鬼谷子 - 译文③鬼谷子 - 注释

IV. ①B228

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 121481 号

## 每天读点鬼谷子

---

出版人 和 龔

责任编辑 李媛媛

责任印刷 君 珺

出版发生 中央编译出版社

地 址 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话 (010)66509360(总编室) (010)66509366(编辑室)  
(010)66509364(发行部) (010)66509618(读者服务部)  
(010)66161011(团购部) (010)66130345(网络销售部)

网 址 [www.cctpbook.com](http://www.cctpbook.com)

经 销 全国新华书店

印 刷 北京业和印务有限公司

开 本 710×1000 毫米 1/16

字 数 246 千字

印 张 20.5 印张

版 次 2011 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价 36.80 元

---

本社常年法律顾问:北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印刷质量问题,本社负责调换。电话:(010)66509618

# 前言

鬼谷子，姓王名诩，又名王禅，号玄微子，传说是战国时期楚国人，因隐居周阳城清溪之鬼谷，故自称鬼谷先生。

历史上的春秋战国时期，是一个大变革大动荡的时代。由于周室衰微，各诸侯国纷争不息。为了维护自己的利益，各国君主急需各种治国之道，这就极大地刺激了各种学说的发展。才学智慧之士纷纷建立自己的学说，并四处游说。一时之间，儒、道、法、墨等诸子百家纷纷登上历史舞台，真是流派纷呈，百家争鸣。就当时而言，其中最成功、最具传奇色彩的之一就是鬼谷子创立的纵横家。

我们知道，在中国漫长的封建社会发展过程中，儒家思想体系是统治者尊崇的主流。但一开始并不是这样的，这是汉武帝采纳董仲舒“罢黜百家，独尊儒术”建议的结果。儒家学派创立之初，只是诸子百家中的一家，且郁郁不得志。创始人孔子曾周游列国宣扬其主张，但因学说不为当道慧识而处处碰壁。孔子也认为“丧家之犬”是对自己最确切的评价。其当时的地位甚至不如道家。

鬼谷子所创立的纵横家在当时却取得了巨大成功，因为此派学说从实际情况出发，从细致之处着手，其捭阖之术、揣摩之情、反应之道、飞箝之经都是经世实用之说。上至天文地理、治国安邦，中至捭阖纵横、合纵连横，下至致富经商、修身养生无所不包，从而成就了一大批建功立业的传奇人物。著名的有：两大政治家：苏秦、张仪；两大军事家：孙臆、庞涓；其弟子还包括范蠡（陶朱公）、吕不韦、毛遂、徐福、甘茂、司马错、乐毅、范雎、蔡泽、邹忌、酈食其、蒯通、黄石、李牧、魏僚等。当然有些只是传承了他的学说。

奇才者，是能将知识最大限度地用于社会实践之中并使之产生巨大威力之人，武可安邦，文能治国。这样的人才，一生能培养出一个来，这个老师就足以骄傲一辈子。而史上培养奇才最多的牛人，就是鬼谷子先生。这些人，为相为将者有之，捭阖纵横者有之，求仙访道者有之，贸易致富者有之。一个个建功立业，纵横天下，有的甚至极大地推动了历史的发展（张仪的连

横之术在秦统一六国的事业中居功甚伟)。所以说鬼谷子是当时最具传奇色彩、最成功的导师并不为过。而其思想精髓,就记录在《鬼谷子》一书之中,是中华文化中不可多得的瑰宝。

当今社会,人们面对的形势也是纷繁复杂,世界风云瞬息万变,国际国内发展机遇与挑战并存,商场如战场,职场如棋局。破解这些迷局需要我们审时度势,全心应对。本书解经释义、深入浅出,并加以事例分析,通俗易懂,实用操作性强。读者通过阅读本书,可以从先贤的思想中吸取营养,并加以运用。在创业时从实际出发、思虑周详,在事业发展过程中运筹帷幄、决胜千里,在职场竞争中认清形势、胜券在握,从而使我们能够生活工作中捭阖纵横、潇洒自如,逐步达到人生的顶峰。

编著者

2011年3月



# 目录

## 卷一 捭阖篇

“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”意为关闭，两者是相对于门户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。应当捭还是应当阖，何时捭何时阖，以捭为主还是以阖为主。千变万化，妙用无穷。

1. 审时度势 顺势而为 / 2
2. 摸清规律 适时而动 / 5
3. 隐藏自己 暴露对方 / 8
4. 韬光养晦 攻守兼备 / 12
5. 水无常态 善变则通 / 16
6. 掌握分寸 谨慎说话 / 19
7. 提纲挈领 把握要害 / 23
8. 鞭辟入里 洞察入微 / 29
9. 阴阳变化 一分为二 / 33

## 卷二 反应篇

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。

1. 前车之鉴 后事之师/ 38
2. 听言观行 体义明理/ 43
3. 多方试探 张网以待/ 47
4. 欲先取之 必先予之/ 50
5. 将心比心 引起共鸣/ 55
6. 事预则立 不预则废/ 58
7. 知之始己 而后知人/ 62
8. 内方外圆 随机应变/67

## 卷三 内捷篇

本篇是论及如何处理人际关系的内捷术。所谓“内捷”，指人的内心清静自守，不为外物所困的一种状态。本篇旨在运用在内捷的前提下，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。“内捷”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，亦可借鉴内捷之法，创造出一种和谐的工作环境。

1. 既要慎言 又要善言/ 72
2. 巧妙建议 易于接纳/ 75
3. 处乱不惊 机变无穷/ 78
4. 先有调查 再有发言/ 82
5. 安定内部 团结一致/ 87
6. 审时度势 不可愚忠/ 90
7. 控制欲望 急流勇退/ 93

## 卷四 抵巇篇

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。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。

1. 小处入手 做好细节/ 98
2. 见微知著 防微杜渐/ 102
3. 防患未然 处变不惊/ 105
4. 推陈出新 顺势而为/ 109
5. 建功立业 韬光养晦/ 112

## 卷五 飞箝篇

本篇中，鬼谷子讲述了引人、服人的“飞箝术”。所谓“飞箝”，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；“箝”者，本意指夹住，引申为“控制”，指使人不能自由活动的方法。飞箝之术，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。

1. 慧眼识珠 人尽其才/ 118
2. 礼贤下士 敬重人才/ 122
3. 恩威并施 控制对方/ 125
4. 情况不同 策略不同/ 128
5. 善待人才 为我所用/ 131
6. 既要进取 又要谨慎/ 134

## 卷六 忤合篇

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。

1. 根据形势 判断分合/ 140
2. 未雨绸缪 抓住机遇/ 144
3. 世无常贵 事无常师/ 148
4. 了解情况 把握方向/ 152
5. 明确道路 坚定不移/ 156
6. 衡量自己 进退有余/ 159

## 卷七 揣篇

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。

1. 权衡利弊 无为而为 / 164
2. 多方分析 正确决策 / 168
3. 因势利导 一击而中 / 172
4. 细致量权 精心揣情 / 175
5. 运用智慧 预见未来 / 179
6. 注重修辞 文质双兼 / 182

## 卷八 摩篇

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。

1. 隐藏自己 大智若愚 / 186

2. 露饵藏钩 香饵钓鱼/ 190
3. 木秀于林 风必摧之/ 193
4. 借力而行 取得成功/ 198
5. 周密计划 合乎情理/ 203
6. 迎合心理 摩以其欲/ 206

## 卷九 权篇

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。

1. 忠言逆耳 巧言毁身/ 212
2. 判断情况 恰当言语/ 215
3. 塞翁失马 焉知非福/ 219
4. 低调行事 防备中伤/ 222
5. 以己之长 攻彼之短/ 225
6. 控制情绪 修身养性/ 228
7. 圆润通达 因人施言/ 232
8. 精准分析 善辨真伪/ 236

## 卷十 谋篇

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。简单地讲,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。

1. 反弹琵琶 出奇制胜/ 240
2. 人以类聚 物以群分/ 243
3. 循序渐进 勿急求成/ 247
4. 抓住特点 因人制宜/ 251
5. 因势利导 掌握主动/ 254
6. 结而无隙 避免矛盾/ 257
7. 投其所好 事半功倍/ 260
8. 深藏不露 一鸣惊人/ 263
9. 机不可失 见机而动/ 267

## 卷十一 决篇

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。

1. 冷静思考 准确决断/ 272
2. 战略眼光 大处着手/ 276
3. 英明果敢 当机立断/ 280
4. 沉着冷静 临危不乱/ 283

## 卷十二 符言篇

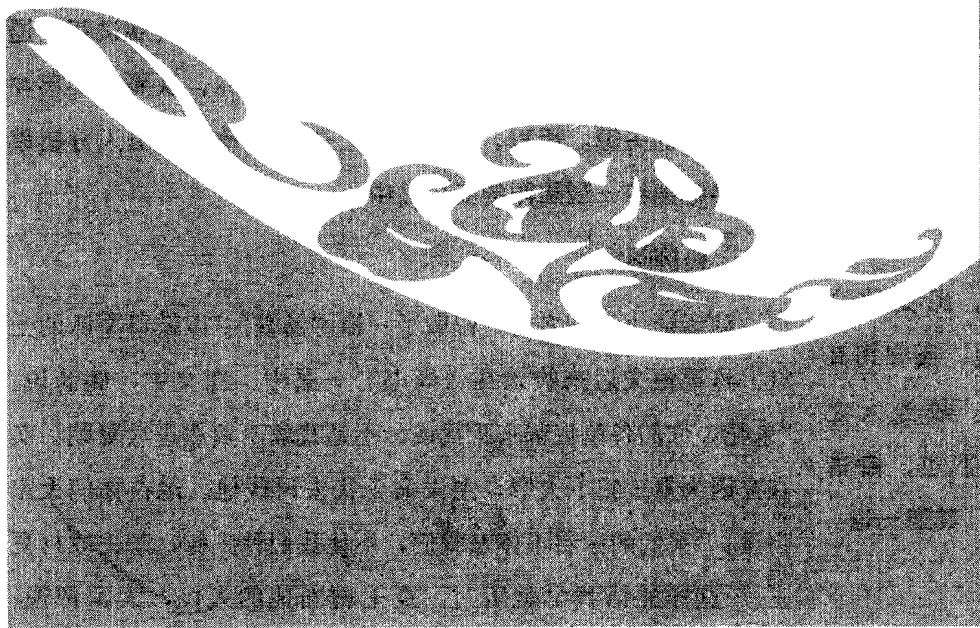
符,本指我国古代朝廷调兵遣将所用的特殊凭证,具有很高的权威。这里的“符言”,可引申为执政者(或身居要位的人)明察秋毫、奖惩分明必须奉行的准则。这些准则共有九条:一是位,即遵循安详、从容等原则;二是明,即对事物做充分的考察;三是听,即充分听取别人的意见;四是赏,即赏罚要讲求信用和公正;五是问,即要多方询问,以免偏听偏信;六是因,即遵循天理和人情;七是周,即要周到细密;八是恭,即要借助参照物以洞察幽微;九是名,即要做到名实相符。这些准则也可为现代人所遵循和借鉴。

1. 水可载舟 亦可覆舟/ 288
2. 兼听则明 偏听则暗/ 291
3. 虚怀若谷 善于倾听/ 294
4. 赏罚分明 公正守信/ 297
5. 民心向背 天下得失/ 300
6. 知人善任 人尽其才/ 304
7. 变通事理 虑事周密/ 307
8. 耳聪目明 洞察奸邪/ 310
9. 有名有实 名符其实/ 314

参考文献/ 316

## 卷一 捭阖篇

“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”意为关闭，两者是相对于门户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。应当捭还是应当阖，何时捭何时阖，以捭为主还是以阖为主。千变万化，妙用无穷。



### 1. 审时度势 顺势而为

#### 原典

粤若稽古<sup>①</sup>，圣人<sup>②</sup>之在天地间也，为众生之先，观阴阳之开阖<sup>③</sup>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<sup>④</sup>焉，而守司其门户。故圣人<sup>⑤</sup>之在天下也，自古及今，其道一也。

#### 译文

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。

#### 典例阐幽

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

### 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。





### 业的成败

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。

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：“我也曾有过颓废和胆怯。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，如果我不是最终以勇气和毅力战胜颓废和胆怯，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。

