

中华经典藏书

鬼谷子

张平 廖鹏 编著



中国华侨出版社



鬼谷子



张平 廖鹏 编著



中国华侨出版社



图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子 / 张平, 廖鹏编著. —北京: 中国华侨出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5113-3051-2

I. ①鬼… II. ①张… ②廖… III. ①纵横家②《鬼谷子》—注释 IV. ①B228

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第294924号

鬼谷子

编 著: 张 平 廖 鹏

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 贺 威

封面设计: 王明贵

文字编辑: 李 波 张 鹏

美术编辑: 韩立强

经 销: 新华书店

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 18 字数: 425千字

印 刷: 北京中创彩色印刷有限公司

版 次: 2013年4月第1版 2013年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-3051-2

定 价: 29.80元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 58815875 传真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。





鬼谷子

前言

中国人向来有追溯历史的传统，五千年博大精深的文化底蕴流淌在民族的血液里，根植在国人的心灵中。我们追记历史，其实就是关怀当下，就是想从遗风遗俗中窥见前人的智慧，寻求当下问题的解决之道。正因如此，那些名噪一时、开宗立派的代表人物才总是凝聚着后人探索的目光。也因此，《鬼谷子》受到世人追捧，逐渐浮出水面。

鬼谷子，姓王名诩，战国时期著名的思想家、谋略家、兵家，是纵横家的鼻祖。常入云梦山采药修道，因隐居清溪之鬼谷，故自称鬼谷先生。他长于修身养性，精于心理揣摩，深明刚柔之势，通晓捭阖之术，独具通天之智，是先秦最神秘的历史人物。由于他的出现，历史上才有了纵横家的深谋，其学说与兵家的锐利，法家的霸道，儒家的刚柔并济，道家的伺机而动并称。他的弟子有兵家孙臧、庞涓，纵横家苏秦、张仪等。

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。这个理论培养了众多杰出的军事将领和游说之士，他们在历史舞台上演出了“合纵”“连横”的一幕幕风云变幻的戏剧场面，操纵战国政治、军事斗争形势约百年之久。鬼谷子的纵横理论影响深远，不仅在中国古代哲学思想领域独树一帜，还被政治家、军事家等从不同的角度解读和运用。

《鬼谷子》着重于实践的方法，具有极完整的领导统御、智谋策略体系，堪称“中国第一奇书”，它以谋略为主，兼通军事，也是我国历史上第一部在充分探索人的心理特征和心理活动规律的基础上，论述劝谏、建议、协商、谈判和一般交际技巧的书。“智用于众人之所不能知，而能用于众人之所不能”，潜谋于无形，常胜于不争不费，此为《鬼谷子》之精髓所在。

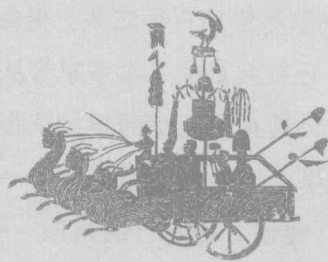
对于这本书，古往今来，人们从不同的角度解读，著作车载斗量、浩如烟海。其中观点驳杂、引经据典、卷帙浩繁，今人阅读，十分不便。为了增强可读性和实用性，我们编辑了这本《鬼谷子》。全书分为《捭阖》《反应》《内捷》《抵巇》《飞箝》《忤合》《揣》《摩》《权》《谋》《决》《符言》《本经阴符七术》《持枢》《中经》十五篇。前面四篇以权谋策略为主，中间八篇以言辩游说为重点，后面三篇则以修身养性、内心修炼为核心。



本书对原作做了精当而晓畅的注释与翻译，每篇皆附有提要以解析、导读，并精选了古今中外颇具代表性的案例，涵盖管理、商场、职场、处世等各个领域，逐篇阐释、解读，用精彩纷呈的故事呈现出鬼谷子的智慧谋略。高深精妙的权谋策略与处世智慧更是展露无遗，不仅妙趣横生，更能给读者以启发，让读者有所收获。融哲理性、故事性、实用性于一体，是各类读者参悟运用鬼谷子大智慧的首选读本。

在竞争日益激烈的当今社会，无论是竞争双方还是合作对象，无时无刻不在进行着较量，都在寻求制胜、自强之道。一国的外交战术得益与否，关系到国家之生死存亡；一个人的生意谈判与竞争策略是否得当，关系到企业经营之成败得失；一个人在职场上的言谈举止，关系到他的升迁去留；即便是在人们的日常生活中，一个人的言谈技巧运用如何，也关系到此人处世为人之得体与否，甚至是此人的生死安危。在这样的时代背景下，《鬼谷子》融古通今，古为今用的现实意义显露无遗。

通读全书，古代政治、外交、军事中的诡秘术和谋略术你都将一览无余。本书教你以纵横家的恢弘气势，百战群雄激辩的商海；给你以无上的信心，从容应对不利局势，消解尴尬局面；教你以缜密的逻辑，合理分析现实，积极应对人生；教你以广博的心胸，跳出俗世羁绊，喜迎拨云见日的光景。





鬼谷子

目 录

捭阖第一

■ 经典再现	2
■ 为人处世	7
三思而行——别让愤怒之火毁了自己	7
闭在及时——识时务者为俊杰	8
■ 管理谋略	9
虚虚实实——郑国不确定的迷局	9
抓住要害——朱博打蛇打七寸	10
■ 商战博弈	11
周密贵微——许荣茂的成功哲学	11
见好就收——经商的灵丹妙药	12
■ 职场之道	13
阴阳调和——办公室中遇强示弱，遇弱示强	13
张弛有度——把优势发挥得恰到好处	14
灵活变通——吴士宏适者生存	15
行事周密——不打无准备之仗	16

反应第二

■ 经典再现	18
■ 为人处世	22
行事机巧——苏秦智激张仪	22
欲张反敛——孟昶智斗朝中权臣	23
钓人之语——触龙巧说赵太后	24



以退为进——武则天温顺退让·····	25
■ 管理谋略 ·····	26
欲取先与——康熙帝放长线钓大鱼·····	26
养精蓄锐——陈平“后发制人”·····	27
先声夺人——诸葛亮说吴侯·····	28
■ 商战博弈 ·····	29
先退后进——托马斯“回马一枪”获大利·····	29
乃静听声——商战中的较量·····	29
随机应变——以小窥大的生意经·····	30
■ 职场之道 ·····	32
换路思维——机遇无处不在·····	32
冷静分析——职场里适时认输·····	33
诱导之道——语言的“妙方”·····	33

内 捷 第 三

■ 经典再现 ·····	36
■ 为人处世 ·····	39
全身而退——毕再遇金蝉脱壳·····	39
以屈求伸——石勒计除“拦路虎”·····	40
大智若愚——石琚的处世良方·····	41
■ 管理谋略 ·····	43
清净自守——赵德昭拒位·····	43
心明眼快——毛遂“秀”出自己·····	44
进用退居——李世民避开阻力·····	45
择时而动——王猛慧眼识明主·····	46
■ 商战博弈 ·····	47
得情行事——信任是成功的前提·····	47
蓄势而发——“店小二”的华丽转身·····	48
退为大仪——李宁择机“退位”·····	49
■ 职场之道 ·····	51
用晦如明——藏锋入鞘·····	51
服从条件——下属的“美德”·····	51



抵巇第四

■ 经典再现	54
■ 为人处世	57
细处玄机——陈平脱衣消灾	57
见微知著——公仪休见小利，思大害	58
一鸣惊人——楚庄王的三年韬晦路	59
骄必招损——周亚夫出风头惹祸上身	60
■ 管理谋略	61
韬光养晦——王翦“自污”以求安	61
正视缺点——秦穆公敢于担当得民心	62
釜底抽薪——周亚夫平刘濞之叛	63
防患未然——孟尝君狡兔三窟	64
■ 商战博弈	65
重视细节——苦心修炼，细节定成败	65
未雨绸缪——五粮液决胜商海	66
乘虚而入——借口的“蝴蝶效应”	68
■ 职场之道	69
抵住诱惑——异性下属的温柔陷阱	69
防微杜渐——“预见”是最好的防范	70

飞箝第五

■ 经典再现	72
■ 为人处世	74
动之以情——刘秀的“攻心术”	74
谦虚待人——朱元璋汇集“百川”	75
礼贤下士——荆轲士为知己者死	76
■ 管理谋略	77
招贤纳士——燕昭王千金买骨	77
以暴制吏——唐玄宗的撒手铜	78
避其锋芒——孙臆抓庞涓罩门	79
■ 商战博弈	80
将计就计——航空公司危机变商机	80



正面竞争——尼尔玛在对手的弱穴上下工夫····· 81

找准要害——对症下药益处多····· 82

■ 职场之道 ····· 83

适时奖励——塑料大王的物质刺激····· 83

抓住命门——把话说到点子上····· 84

忤合第六

■ 经典再现 ····· 86

■ 为人处世 ····· 89

择主而事——章邯择明主成大事····· 89

谋而后动——杜文看清“猎物”再出动····· 90

■ 管理谋略 ····· 91

良臣择主——郭嘉弃暗投明展宏图····· 91

识人辨才——汉武帝用人有道····· 92

以诚待人——孙策攻心太史慈····· 93

■ 商战博弈 ····· 94

人海拾珠——合作就是找对人····· 94

敏捷多变——苏敬轼当变则变····· 95

机智应变——青啤留着对手防打盹儿····· 96

■ 职场之道 ····· 98

借故拖延——拒绝也有方法····· 98

意见相反——不可直谏····· 98

以合求合——一山容二虎····· 100

揣篇第七

■ 经典再现 ····· 102

■ 为人处世 ····· 105

揣测人情——嘴巴的“苦恼”····· 105

测深揣情——把话说得恰到好处····· 106

■ 管理谋略 ····· 107

慢事急做——汉高祖白登山之围····· 107

量权揣势——龚遂“悠闲”平盗····· 108

借情取利——奕訢糖衣炮弹的攻击····· 109



■ 商战博弈	111
揣情借势——宝德的“登天之道”	111
揣摩心思——妙言入耳暖人心	112
■ 职场之道	113
衡权量势——菲莱邱知退稳进	113
洞察人心——弦外之音有人听	114

摩篇第八

■ 经典再现	116
■ 为人处世	119
欲速不达——苏无名稳坐钓大鱼	119
待时而动——唐宣宗“终归大海作波涛”	120
装疯卖傻——朱棣于伏藏中图大业	121
■ 管理谋略	123
谋阴为阳——刘备以哭保荆州	123
香饵钓鱼——铁铉诈降骗朱棣	124
妙语连珠——智瑩临危不惧	125
■ 商战博弈	126
微而摩之——以己变应万变	126
借力使力——希尔顿借鸡生蛋	127
好风扬帆——邱德拔善搭“顺风车”	128
■ 职场之道	129
口舌利剑——从嘴巴摩到心里	129
换位思考——职场升迁有门道	130

权篇第九

■ 经典再现	132
■ 为人处世	136
措辞恰当——虚虚实实应对流言	136
讳而不言——朱元璋杀友	137
眼光独到——冷庙烧香势更旺	138
■ 管理谋略	139
舌灿莲花——酈食其巧说齐王	139



才不可恃——杨修的“不归路”	140
因性制人——诸葛亮七擒孟获	141
■ 商战博弈	143
机敏行事——柯南道尔的生意经	143
量入为出——黎先生谨慎发家	144
客随主便——外来和尚就要念“本地经”	145
■ 职场之道	146
镇定自若——面对流言要慎行	146
通达世故——三分慎出口，七分留心中	147
因人施招——对付墙头草有“妙招”	148

谋篇第十

■ 经典再现	150
■ 为人处世	154
以柔克刚——孝庄皇后滴水穿石	154
瞒天过海——大将狄青骗得士气高涨	155
聪敏通达——李卫当官	156
■ 管理谋略	158
假戏真做——蔡锷虎口脱险	158
言拙意隐——王陵辞尽锋出	159
隐而为秘——说话的“秘诀”	160
■ 商战博弈	162
把握先机——高德康识时造英雄	162
循序渐进——海信的低成本扩张	163
守住目标——周少雄的成功之路	164
■ 职场之道	166
把握先机——真正的进步是比别人快一步	166
由少积多——细分目标，才能让梦想越来越近	167
乱而惑之——以弱“骗”强	168

决篇第十一

■ 经典再现	170
■ 为人处世	172



反向出击——诸葛亮反“师道”而行·····	172
深谋远虑——苏代的大局观·····	173
■管理谋略·····	174
处变不惊——陈轸打消惠王虑·····	174
运筹帷幄——吕夷简决胜千里·····	175
舍义取利——陶朱公赎子的“悲剧”·····	176
■商战博弈·····	178
当机立断——张忠谋该拍板时即拍板·····	178
高瞻远瞩——“苹果”的多元创新·····	179
人弃我取——展玉泉坐热了“冷板凳”·····	181
■职场之道·····	183
当仁不让——该出手时就出手·····	183
速炒鱿鱼——解除团队的恶瘤·····	184

符言第十二

■经典再现·····	186
■为人处世·····	189
不拘一格——唐太宗用人不问出处·····	189
容人之过——楚庄王绝缨容部下·····	190
谦和低调——博得对方信赖·····	191
■管理谋略·····	192
慧眼识人——刘邦“得猛士兮守四方”·····	192
集思广益——曹操得天下众才归心·····	193
细致入微——林肯的亲合力“吸引法则”·····	194
冷嘲热讽——宋闵公命丧黄泉·····	195
■商战博弈·····	197
公正守信——以信用赢信赖·····	197
嘘寒问暖——格兰仕“德叔”的宽厚仁心·····	198
慧眼识金——朱骏的“跟随式”经营·····	200
■职场之道·····	203
自我批评——领导的“哲学”·····	203
广开言路——激励下属发言·····	204
真诚赞赏——管理也需要“法宝”·····	205



知人善任——比尔·盖茨不拘一格任人才····· 205

本经阴符七术

■ 经典再现	208
■ 为人处世	215
处世有道——徐文远用脊梁撑起一片天·····	215
方圆有致——刘晏妙手安大唐·····	216
假痴不癫——温峤的“转圆术”·····	217
方中有圆——张之洞处世显圆通·····	218
磨心励志——程婴救孤·····	219
修身养志——孟子拒财·····	220
■ 管理谋略	222
睿智通达——曾国藩的功名道行·····	222
宁静致远——孙叔敖淡名利荫子孙·····	223
以变应变——蒯通降伏人生“强敌”·····	224
以退为进——冯道契丹脱身·····	225
劳心劳力——周公吐哺，天下归心·····	226
■ 商战博弈	228
拼闯胆魄——“恒安”的发展史·····	228
谋之再动——李兆会夺权·····	230
永不言败——保龄球大王风雨路·····	231
虑之深远——利郎简约而不简单·····	233
■ 职场之道	235
英勇无畏——“职场英雄”艾柯卡·····	235
思虑深远——“年轻无极限”·····	236
委婉转圆——把“意见”变“建议”·····	237
展其所长——让合适的人做合适的事·····	238
养志实意——失败过的人更值钱·····	239

持枢

■ 经典再现	242
■ 为人处世	243
相时而行——握紧生命的“保护伞”·····	243



事随时变——趋利避害有“秘方”	244
■ 管理谋略	245
隧道而行——李泌的行藏人生	245
顺其自然——萧衍豁达一身轻	246
■ 商战博弈	248
因地制宜——市场变化的“测风仪”	248
随时而动——张跃进的“商品文化”	249
顺势转变——何永智的经营之道	250
顺应市场——搭上机会的“顺风车”	251
顺势而为——韦尔奇的科学提拔程序	252
■ 职场之道	254
适地生存——“照猫画虎”拓市场	254

中 经

■ 经典再现	256
■ 为人处世	260
渔翁之利——曹操隔岸观火灭袁氏	260
螳螂捕蝉——小心背后的“黄雀”	261
■ 管理谋略	263
坐山观火——诸葛亮智取南郡	263
■ 商战博弈	265
恪守诚信——俞敏洪“千里打飞的”	265
意气相投——“老虎”与“狮子”结亲	266
渔人之利——复印机厂老板的精明之策	267
■ 职场之道	269
利益交换——清楚自己的可用之处	269
适时惩罚——拉起威信的“大旗”	270

捭闔第一





经典再现

【提要】

《捭阖》是《鬼谷子》的开篇之作。捭为开启，阖为毕藏。捭阖之术，也就是开合有道、张弛有度。在本篇中，鬼谷子认为：“捭”“阖”是一对极其重要的哲学概念。捭阖之术是世间万物运转的根本，也是纵横家游说的重要说术言略。作为《鬼谷子》的第一篇，捭阖有着举足轻重的作用，因此也成为战国的谋士们游说诸侯、安身立命的重要法则。

《鬼谷子》说：“捭之者，开也、言也、阳也；阖之者，闭也、谋也、阴也。阴阳其和，终始其义。”捭阖包含阴阳，进退，开闭，刚柔，大小，高低，贱贵等多方面的含义，本篇关于捭阖之道的论述，有着辩证法的色彩，同时也讲究效果的艺术性。这种效果，主要靠捭阖来达到。

《鬼谷子》认为：捭阖之术是游说诸侯、操纵政治、为人处世的一个重要策略。捭阖之术是万物运行的关键。他还告诉人们：如何合理的驾驭语言，怎样掌握好说话的分寸和尺度，如何让人左右逢源、处乱不惊。想同意对方，先反驳对方，使对方激动后暴露实情，从而使我方能抓住其有理性的地方而赞同他，抓住他无理的地方而反对他；欲取先予，欲同先异，欲捭先阖；捭阖主要由口来完成，话说得好，捭阖艺术运用得好，就能兵不血刃。

【原文】

（一）

粤若稽古^①，圣人之在天地间也^②，为众生之先^③，观阴阳之开阖以名命物^④，知存亡

之门户^⑤。筹策万类之终始，达人心之理，见变化之朕焉^⑥，而守司其门户。故圣人之在天下也，自古及今，其道一也^⑦。变化无穷，各有所归^⑧。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，审察其先后^⑨，度权量能^⑩，校其伎巧短长^⑪。

【注释】

- ①粤：句首语气助词，表庄重。若：顺，沿着。此指上溯。稽：考也，考察。意为按着一定的规律考察历史。
②圣人：《鬼谷子》中出现的“圣人”有两种含义，一种指古代的有所贡献、有所创见的大智大勇之人，一种指当代精于纵横权术的游说辩士，与儒家所说的“圣人”有别。此句中的“圣人”是指前一种含义。
③众生：万物生灵。此特指民众。先：先知先觉，能够预测事物发展动向，掌握事物发展规律的人。
④命物：所谓“阳开以生物，阴阖以成物。生成既著，须立名以命之也”，即抓住事物本质，表述事物的名称和性质。
⑤存亡之门户：指世上万事万物生成、发展灭亡的关键所在。
⑥朕：征兆，迹象。即可以观测到的事物发展的征兆。
⑦其道一也：即言自古至今，圣人的做法、目的都是一样的。
⑧各有所归：“变化无穷，然有条而不紊，故曰各有所归。”即言事物的发展变化都有一定规律可以遵循。
⑨先后：此指事物的发展过程。
⑩权：权变。此指事物可以变化、可让人施术变动其发展方向的成分。能：能力。此指事物保持自己的不变性、从而按自己的固定轨迹运行的能力。
⑪伎巧：即技巧。伎，古通技，技巧，此指事物应变能力。

【译文】

我们看看上古时代的历史，可以知道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先知先觉的导师，是因为他们能观测世界上万事万物阴阳两类现象的变化，并能进一步了解事物存亡的关键因素，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，预测它们未来的结局，洞察世人的心理特征，观察世上事物、人事变化的征兆，从而把握事物发展变化的关键。所以，从古至今，处在天地间的圣智之人在社会上立身处世，遵循的规律都是一样的。由此可见，世间的事物虽然变化无穷、纷纭万端，但它们都有各自的变化规律：或以阴为主导，或以阳为主导；或以柔为特征，或以刚为特征；或以开放为特点，或以闭抑为特点；或松弛不固，或紧张难入。所以，圣智之人在处理世间事物时，总会发现事物的发展规律，把握住事物的关键，并考察事物的发展过程，研究事物的可变性和不变性，还要把握住事物应变能力的强弱，再比较技巧方面的长处和短处，有的放矢地处理问题。

【原文】

(二)

夫贤不肖、智愚、勇怯、仁义有差^①，乃可裨，乃可阖，乃可进，乃可退，乃可贱，乃可贵，无为以牧之^②。审定有无^③与其实虚^④，随其嗜欲以见其志意^⑤。微排其所言而裨反之^⑥，以求其实，贵得其指^⑦。阖而裨之，以求其利。或开而示之^⑧，或阖而闭之^⑨。开而示之者，同其情也；阖而闭之者，异其诚也^⑩。可与不可，审明其计谋，以原其同异^⑪。

离合有守^⑫，先从其志^⑬。即欲裨之贵周^⑭，即欲阖之贵密^⑮。周密之贵微^⑯，而与道相追^⑰。裨之者，料其情也^⑱；阖之者，结其诚也^⑲。皆见其权衡轻重^⑳，乃为之度数^㉑，圣人因而为之虑。其不中权衡度数，圣人因而自为之虑^㉒。故裨者，或裨而出之，或裨而内之^㉓。阖者，或阖而取之，或阖而去之。

【注释】

①有差：有差别，各有不同。②无为：指无为之道。《鬼谷子》所说的“无为之道”与老庄的清静无为之道不同，

它是指顺应自然之性而拨动之、因势而利导之的一种处世之道。牧：治理，处理。以牧：用来掌握。③有无：有无之数。此指世人的品质底细。④以：因，依据，凭着。⑤见：“见”通“现”，发现。⑥微：暗中。排：排察。⑦指：同“旨”，意指旨意，主旨。⑧示：启示，启发。此指启发对方让他敞开思想。⑨闭：闭藏。此指使对方控制感情。⑩异：与“同其情”之“同”为互词。同其情，即考察对方感情上与我们的同异点。异其诚，即考察对方诚意如何。⑪原：追源，考察。⑫离合有守：认识有差距。离合，原指二人相离或相逢，此指认识差距。守，原指各据一方，此指有距离。⑬从：同“纵”，纵容，放纵。从，纵古今字。⑭贵：以……为贵，此处意为“首先要”“关键是”。⑮密：与上句之“周”为互词，皆周密之意。⑯微：微暗，不露声色。⑰道：此指阴阳之道，即变动阴阳，因势利导而处理事物的方法。追：相随，相合。⑱料：考察，估量。⑲结：“谓系束。”系束，即控制、掌握之意。⑳权衡轻重：此指处理事情的谋略与措施。权，秤锤。衡，秤。权衡可以称物，引申为处理事情的方法和措施。㉑度数：度量，准则。㉒自为之虑：此指自己另外谋划决策。㉓内：接纳，吸收。内，纳古今字。

【译文】

世人中有贤良的人，有不肖的人；有聪明的人，有愚蠢的人；有的人勇敢，有的人怯懦；有仁人君子，有苟且小人……总之，每个人之间是有差别的，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，采取不同的应对措施。对某些人可以开导，对某些人可以压抑使其保持冷静；对某些人可以擢用，对某些人可以黜退；可以让某些人富贵，可以使某些人贫贱。总之一句话，要顺应人们的不同天性去分别对待他们，加以控制掌握。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，考察他是否有真才实学。要投其所好，通过他的嗜欲愿望，去分析他的志向意图，并且要暗中观察他的言语，适当地贬抑他说的话，再加以发言责难，从而探查到他内心的真实世界和真实意图，以明了他的性格主流。即对他使用裨阖之术，来达到我们的目的；当切实把握住对方言行的实质后，可以稍作沉