

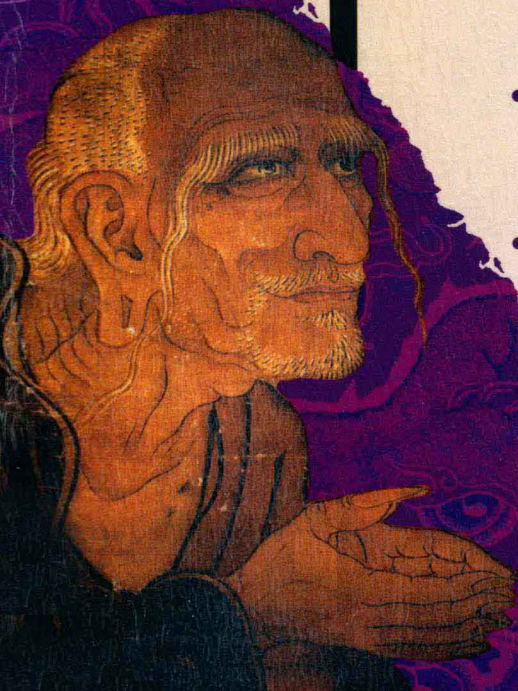
鬼谷子 的 智慧

运筹帷幄的智慧

决胜千里的指南

【国学智慧丛书】

杨炘 / 主编



线装书局

鬼谷子 的

智慧

运筹帷幄的智慧

决胜千里的指南



【国学智慧丛书】

杨炘 / 主编

线装书局

图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子的智慧 / 杨炘主编. —北京: 线装书局, 2008.9
(国学智慧丛书)

ISBN 978-7-80106-834-7

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第 144966号

鬼谷子的智慧

主 编: 杨 炘

责任编辑: 崔建伟 孙嘉镇

排 版: 杨静贤

出版发行: 线装书局

地 址: 北京市鼓楼西大街41号(100009)

电 话: 010-64045283 64041012

网 址: www.xzhbc.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市顺义康华福利印刷厂

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 17

字 数: 287千字

版 次: 2008年10月第1版 2008年10月第1次印刷

印 数: 10000套

定 价: 298.00元(全10册)

目 录

捭阖第一



捭阖之术，实际上讲述的就是开合有道、张弛有度，即如何合理地驾驭语言。与人交谈，一定要掌握好说话的尺度和办事的分寸，要学会“见人说人话，见鬼说鬼话”。这样才能让自己左右逢源，处万顷波涛而不惊。

【智慧运用】

息壤盟誓	5
淳于髡亡鹄请罪	6
郑女之婚	7
六百里变成六里	8
阴阳互动——李渊与李密的“亲密接触”	9
软硬兼施——袁世凯的流氓打法	11
刚柔并用——权谋家们的惯用伎俩	12
投人所好——范雎是如何求职的	15
反向求之——诸葛亮的激将法	18
示假隐真——刘秀忍小事不乱大谋	20
制造烟雾——贝·布托击败政敌	22
事贵周密——刘裕故意保持低调	24
体察入微——细节往往决定成败	25

反应第二

人与人之间的交往，最难的就是知道对方的真实想法。因此，在与对方谈话未深入正题前，要先用语言进行试探，投石问路，根据对方的反应作出判断，然后将对方逐步引向自己的言说目的。如此，方能达到“任凭风浪起，稳坐钓鱼台”的境界。

【智慧运用】

陈平奇计退匈奴	31
刺探敌情	33
抛砖引玉谏宣王	34
东晋名士保身哲学	35
吴复欲擒故纵	37
钓人之语——触詔巧说赵太后	38
以静悉动——刘备喜怒不形于色	39
打草惊蛇——司马意巩固地位	40
欲取反与——汉武帝的推恩令	41
纵其贪心，泯其反心——司马炎的格外开恩	42
让对方放松警惕——巧妙的推销商	44

内捷第三

猛烈灼人的火，人人避而远之；柔和平缓的水，人们往往不设防。与人交谈时也是如此，若意见相左，交谈双方则会势若水火，互不相容；若意见相同或相近，交谈双方则会非常融洽。所以，游说者要善于寻求自己和对方的共同点，寻找心灵的契合点，要尽力取得对方的信任 and 好感，如此方能排除阻碍，走向成功。

【智慧运用】

陈珍理说秦王	48
--------------	----



触龙献策	49
陆逊软退反进	50
刘邦问计韩信献策	51
莫敖子华论贤良	53
投其所好——施氏与孟氏的不同命运	55
投其所好在商战中的应用	57
巧舌如簧——邹忌进言齐威王	59
得情制人——孟尝君从耳环看信息	61
入乡随俗——任天堂的本地化战略	62



抵巇第四

一个微不足道的细节，往往就能改变一个人的命运。当你的命运走到最低谷的时候，与其埋怨一切，不如从细小平凡的小事做起。也许，当你做细小事情的时候，你的命运就如同变成了增值股一样不断上涨。细节虽细，却能左右成功。当对方出现缝隙时，要凭借敏锐的眼光和准确的判断力进行细致周密的侦查，抓住时机，乘虚而入，适时打击对手，壮大自己。一个小小的观察，折射出的是无尽的智慧。

【智慧运用】

玄武门事变	67
田文论功服吴起	69
自知之明很重要	69
敲一回秦王“竹杠”	71
谅解圆场	72
巧施离间——秦国智取长平	73
抓其弱点——王允计除董卓	74
虚乘而入——萧道成垂手得江山	79
浑水摸鱼——盛宣怀如何搞垮了胡雪岩	80
见微知著——从一双象牙筷子看成败	82
弥补缝隙——苏秦解除燕王的疑心	84

把握战机——日本瞅准小型汽车市场空隙	85
步步为营——柯达打开日本市场	86
深隐待时——克莱斯勒的敞篷汽车	87

飞箝第五



◎ 国学智慧丛书

如果你不想被平庸无色的生活“冷却”了你的斗志，你就得用生命的激情与辛勤的汗水把这盆冷水煮沸。赞美别人，是一门生活的艺术，是一种境界，一种风度。赞美他人，会使对方满心欢喜为你所用，可以让自己得到更多的成功。为人处世，要多用褒扬对手的方法，使对方放松警惕，待其露情竭志时再钳制对方，令其不得不后退。

【智慧运用】

沙丘改遗诏	91
韩信巧借洪水计	92
燕昭尊隗	93
小卒巧言救赵王	94
岂不是白白成人之美	95
飞箝的三种变招	96
赞美别人——张仪向楚王借盘缠	97
谈判桌上的飞箝术	98
空往实来——孟子推销仁义	99
言此意彼——刘邦的障眼法	100
要挟别人——名誉也可成为把柄	100
又打又拉——袁世凯的钩箝之术	102



忤合第六

处世机智灵活，才能变中取胜；只有敏捷多变，才能遇险不惊。很多时候，成功其实就像攀附铁索，失败的原因不是因为力量单薄，而是因为找错了支撑点，是错误的支撑点把人推入了失败的深渊。“良禽择木而栖，良臣择主而事。”人要学会选择，要善于选择，只有不断选择，才能跟上生活的脚步，才能实现更多的目标。

【智慧运用】

左右逢源	108
孟子辩才无碍推销仁义	109
连环背向之计	110
审时度势——荀彧找到了用武之地	111
功成身退——张良远离是非之地	112
或许或合——百里奚的曲折为官经历	113
貌合神忤——曹玮以假象惑敌	115
纵横家们的离间术	115
纵横家们的嫁祸术	119

揣篇第七

从别人的举手投足之间解读其心意，可以让自己相机行事；从别人的小细节识别其才干和为人，可以使其为我所用；从别人的眼神和话语中判断出隐含的动机，可以使自己绕过人生路上的陷阱。揣，就是要善于揣摩别人的心思，了解对方的为人，这样既可以保护自己，还可以更好地处理和利用彼此的关系。

【智慧运用】

刘备有备无患	124
--------------	-----



中堂误恼杨巴巧脱身	126
顿弱游说归秦	127
善于观察——苻弘看出破绽	128
察言观色——小民也有智慧	129
深谋远虑——王翦让秦王如释重负	130
伴君如伴虎——萧何的政治生涯	131
急事慢做——李命摸清实情再送礼	136
合理揣测——曹操不费兵马除劲敌	136
揣摩上意——严嵩以青词获宠	138
溜须拍马——袁世凯跻身权力高层	139
揣摩高手——日本人中标大庆油田	141

摩篇第八

如何抓住机遇，并没有固定的规律可循，但过人的洞察力和预见能力无疑是非常重要的。摩意，就是揣摩他人的意图顺而反之。要学会准确地把握住对方内心的想法，把自己从虚假的迷雾中解救出来，根据其心理性状的外在表现，采取对策，以便能够驾驭对方。

【智慧运用】

郑朝智取祭地	146
唐玄宗铲除太平	147
商臣意得天下	148
千万不要意气用事	149
卑躬屈膝枉做人	151
为上司解难——颍考叔是个好员工	153
借树开花——李园是如何夺权的	154
给其所需——刘邦为何对韩信如此慷慨	159
探明真意——班超一不做二不休	161
不与上司争光——杨修其实不聪明	162
不要暴露别人的缺陷——画师美化朱元璋	163

权篇第九

世间万物，有所取，就必有所舍。当你取得一件东西的同时，也必会失去一些东西。人生的历程，就是一部短暂而复杂的取舍过程。只有懂得取舍的人，才能站到巅峰。处理问题的时候，要善于“量权”，即善于根据所称物体的轻重来变换筹码，即要学会掂量轻重、权衡利弊。

【智慧运用】

苏秦巧舌说齐王	168
冯谖智助孟尝君	169
淳于髡智启齐王	171
巧妙使用语言	171
东方朔巧得迁	175
人各不同——孔子因人施言	176
以事例服人——郭隗劝燕昭王招贤	176
随机应变——蔺相如完璧归赵国	178
气势逼人——毛遂完成合纵大事	180
话说得在理——蒯彻保住自己的命	181
从对方利益出发——厮卒摇舌救赵王	182
洞悉主情——杜袭劝说曹操	184

谋篇第十

做人不懂得“忍”，便会处处树敌，四处碰壁；处世不懂得“争”，则会软弱可欺，到处受气。人生没有强弱之分，只因懂不懂怎样为人而殊；行事并没有成败之说，只因会不会用“谋”而异。谋篇讲述的是如何才能练就决胜于千里之外的本领——事事留意皆机遇，勤思多想即成谋。正确判断与增强智慧是一个人的



立世之本。

【智慧运用】

常理的反常运用	190
“斩”徐达树军威	190
陈平巧言答文帝	192
瞒天过海稳定大局	193
摸清实情再说——赵广汉的“钩距法”	193
善于统筹——孙臆打好手中的差牌	195
正不如奇——田单收复失地	196
旁敲侧击——子高巧语解救入	197
假刀杀人——蒋介石瓦解桂系	198
阴道阳取——吴国中了越国的计	199
事贵制人——孔明的三个锦囊妙计	201
欲擒故纵——罗斯福诈取巴拿马运河	203
制造舆论——信治朗“先声夺人”	205
保守秘密——小道消息会越传越邪	206
暗中使劲——巧妙的推销商	206
善于惑敌	207
剪其羽翼——耶律倍的逃亡	208
制人贵在制心——毕湛叹服曹操	210
事半功倍——苏秦施计楚太子	212

决篇第十一



许多人浪费了整整一生去等待符合他们心愿的机会，但是机会是不守纪律的。时机就好比是市场上的交易，只要你稍有延误，它就会掉价。不要以为机会会第二次敲门，当你面临抉择时要敢于壮士断腕。所以，处理问题的时候要敢于采取果断的措施，作出有效的决定；要学会当机立断、见机行事；要做到不受其惑，当断则断。

【智慧运用】

孙臧围魏救赵	217
诸葛亮的隆中决策	218
善于养晦，随机应变	219
刘备大义灭亲斩义子	221
田单离间燕乐毅	222
成事五术	223
审清形势——朱元璋暂缓称王	228
等待最佳时机——郑庄公铲除恶弟	230
知难而退——李夫人的良苦用心	231
条分缕析——运筹帷幄的郭嘉	232
稳扎稳打——司马懿关门捉贼	235
瞒天过海——杨廷和稳定大局	238
临危不乱——袁崇焕血战宁远	239
遇事冷静——吕端大事不糊涂	240
反向思维——企业家哈默的传奇故事	242
决策失误——巨人集团的倒闭	245



符言第十二

一个人只有一双眼睛，周围却有上千双眼睛，他们会发现更多的东西。领导只应该注重一件事，那就是要有能够驾驭别人的才能。当领导是一门很深的学问，领导者若能驾驭有方，即使经常游玩也可以使自己不断强大；若不能够领导属下，即使节衣缩食，兢兢业业，也不会有所作为。

【智慧运用】

苏代巧留甘茂	250
元祯设宴威震南蛮	251
田子方饮酒劝谏	252
主贵明——李世民兼听纳谏	252



◎ 国学智慧丛书

刑贵正——田穰苴重权立威	253
重罚之下，亦有勇夫——孔子的急中生智	255
任人唯贤不避仇——解狐的做事原则	256
赏罚不避亲——诸葛亮挥泪斩马谡	257
奖励的示范功能——刘邦先给仇人封官	259



捭阖第一



捭阖之术，实际上讲述的就是开合有道、张弛有度，即如何合理地驾驭语言。与人交谈，一定要掌握好说话的尺度和办事的分寸，要学会“见人说人话，见鬼说鬼话”。这样才能让自己左右逢源，处万顷波涛而不惊。

【原文】

粤若稽古，圣人之在天地间也，为众生之先。观阴阳之开阖以命物，知存亡之门户，筹策万类之终始，达人心之理，见变化之朕焉，而守司其门户。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，校其伎巧短长。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——无为以牧之。审定有无以其实虚，随其嗜欲以见其志意，微排其所言，而捭反之，以求其实，贵得其指，阖而捭之，以求其利。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。

即欲捭之贵周，即欲阖之贵密。周密之贵，微而与道相追。捭之者，料其情也；阖之者，结其诚也。皆见其权衡轻重，乃为之度数，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，或捭而纳之；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。纵横、反出、反复、反忤必由此矣。

捭阖者，道之大化、说之变也，必豫审其变化。口者，心之门户也，心者，神之主也，志意、喜欲、思虑、智谋，此皆由门户出入，故关之以捭阖，制之以出入。

裨之者，开也，言也，阳也；阖之者，闭也，默也，阴也。阴阳其和，终始其义。故言长生、安乐、富贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲为阳，曰“始”。故言死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚为阴，曰“终”。诸言法阳之类者，皆曰“始”，言善以始其事；诸言法阴之类者，皆曰“终”，言恶以终其谋。

裨阖之道，以阴阳试之，故与阳言者依崇高，与阴言者依卑小。以下求小，以高求大。由此言之，无所不出，无所不入，无所不言可。可以说人，可以说家，可以说国，可以说天下。为小无内，为大无外。益损、去就、倍反，皆以阴阳御其事。阳动而行，阴止而藏；阳动而出，阴隐而入。阳还终阴，阴极反阳。以阳动者，德相生也；以阴静者，形相成也。以阳求阴，包以德也；以阴结阳，施以力也。阴阳相求，由裨阖也。此天地阴阳之道，而说人之法也，为万事之先，是谓圆方之门户。

【译文】

考察古今历史，圣人生活在天地间，就是做芸芸众生的先导者。他们通过观察阴阳变化中的开启与闭合来辨别事物，并进一步把握事物生死存亡之理。测算万物从始至终的发展变化过程，通达人类思维的规律，揭示事物变化的征兆，从而掌控事物发展变化的关键。所以说，圣人在天地之间，他们始终奉守自然界阴阳一道的变化规律而行事。事物的变化虽然无穷无尽，但都各有自己的归宿：或者是阴，或者是阳，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，圣人要始终把握万物发展变化的关键。审察它的先后变化顺序，揣测它的权谋，度量它的才能，再比较技巧方面的优缺点。至于人与人之间的贤良和不肖，智慧和愚蠢，勇敢和怯懦，仁和义都是有一定区别的。根据具体情况，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，都可以通过无为之道来认识考察它们。先审察它们的有无与虚实，再根据对它们嗜好和欲望的分析来了解它们的志向意愿。适当贬抑对方所说的话，当对方反驳时，再反复考察，把握真实情况，为了解对方的真实意图，应该自己保持沉默，先听对方的发言，最后获取自己的利益。可以是敞开心扉，坦诚相对，也可以保持沉默、不露声色。敞开心扉，坦诚相对，是因为与对方情趣相投；保持沉默、不露声色，是因为与对方情志不同。至于什么可行，什么不可行，就要弄清楚对方的计谋，要明白对方与自己的相同点和不同点。不管是否与自己相一致，都要

有自己的主见，但要注意先尊重对方的意愿。

如果要采取开放之术，最重要的是考虑要周详；如果要采取封闭之术，最重要的是处事要缜密。做好周详和缜密的关键是要精细，要合乎规律和道理。开放，是为了探究对方的实情；封闭，是为了让他感受到更多的诚意。所有这些都是为了让对方的实际情况和计谋全部暴露出来，以便探测出对方各方面的实力和意图所在，圣人因而为此思虑再三。假如用心思考却权衡错误，探测不出对方现有实力的程度和数量，圣人便

会为此而忧虑。因此，所谓开放，是通过开放向外展示，或是通过开放向内接收。所谓封闭，是通过封闭自我约束，或是通过封闭使他人离开。开放和封闭，是世界上各种事物发展变化的规律。不管开放还是封闭都是为了使事物阴阳对立面进行转换，一年四季的更替也如同开放和封闭一样，促使着世间万物的发展变化。由此可知万事万物纵横交错，无论是离开、反复还是相互抵触，都必须通过开放或封闭来实现。

开放和封闭是万物运行的基本规律，是游说活动的变化依据。人们必须先慎重地考察万物变化。口是心灵的门窗，心是精神的主宰。人的志向意愿、喜好欲望、思维忧愁、还有智慧与谋略都由口来表达和体现。因此，要用开放和封闭法来把好这个关口，控制好言语。

所谓开放，就是言谈等公开，属“阳”；所谓封闭，就是缄默、隐匿，属“阴”。阴阳两方和谐统一，开放与封闭才能有节有度，才能善始善终。所以说长生、安乐、富贵、尊荣、显名、嗜好、财货、得意、喜欲等，属于“阳”的这些事物，叫做“始”。而死亡、忧患、贫贱、羞辱、毁弃、损伤、失意、灾害、刑戮、诛罚等，属于“阴”的这些事物，叫做“终”。凡是那些言谈中遵循“阳道”的一派，都可以称为“新生派”，它们以谈论“善”来开始游说；凡是那些遵循“阴道”的一派，都可以称为“没落派”，它们以谈论“恶”来终止计谋。

关于开放和封闭的规律都需要从阴阳两方面来实施。因此，给偏向“阳”方面的人进行游说，可以用崇高的事例来引导对方，而给偏向“阴”



的人进行游说，应该用卑微的事情来迎合对方。用卑下的来求取微小的，以崇高的来求取博大的。按照这个规律来进行游说，没有什么不能去了解，没有什么不能去探索，也没有什么是办不成的。用这个道理可以去游说个人，可以去游说家，可以去游说国家，还可以去游说天下。做小事，要到达细微的境界；做大事，要进入无限广阔的境界。所有的损害和利益，离去和接近，背叛和归附等等行为，都可以用阴阳两方面来实施和控制。阳的方面，是运动、前进；阴的方面，是静止、隐藏。阳通过运动来显现；阴通过隐藏到了深处。阴阳两面亦可以相互转化，阳到了一定程度就会转为阴，而阴发展到一定程度也会转化为阳。依照阳的运动特征活动的事物，在运动过程中道德会与之相生；依照阴的静止特征活动的事物，在安静之中，有力相助，就产生了自有的形态。所以，用“阳”来求得“阴”，就要用道德来包容；用“阴”来求得“阳”，就要施以一定的力量。阴阳相互转化，遵循的就是两者间的开放和封闭的规律。这是天地间的阴阳法则，也是游说他人的基本方法，它是万事万物的先导，又是人们所谓的天地的门户。

【解析】

纵横之法归根结蒂是“捭阖”。“捭阖”即开合。在思维上，捭是分析，阖是综合；在人事上，捭是分化，阖是拉拢；在处事上，捭是放开，阖是收缩；在言谈中，捭是言，阖是默。所以，捭阖即辩证施说，进退取舍，纵横自如。这是鬼谷子说术理论的基本思想。这是方法，也是原则。在说服过程中，顺、逆、亲、疏、攻、守、破、立，千姿百态，千变万化，要因人因事因时，施以奇正、阴阳、刚柔、弛张、言默、动静、终始等不同方法，进行分解组合，分化拉拢，达到说服目的。

捭阖术具体包括以下几个方面：

刚柔。在说服活动中，急为刚，缓为柔；缴为刚，扬为柔；逆为刚，顺为柔。刚，逼其收敛；柔，诱其软化。刚，义正词严，辞锋灼灼，有震慑力；柔，情切切，意绵绵，细语沉吟，有浸润力。鬼谷子主张以柔克刚。

圆方。即施说活动中灵活性和原则性。智圆行方，语圆事方，外圆内方。圆为变例，方为成例。圆是思维圆熟，语言圆润，善于变通，目的是为了更好地达到说服目的，达其方。鬼谷子主张转圆求方。

言默。即施说中的语言因素和非语言因素。有意沉默少语，是传递思

