

读懂

鬼谷子

大智慧

敬卓 编著

鬼谷子，姓名传说不一。战国时期著名的思想家、谋略家、兵家，是纵横家的鼻祖。常人云梦山采药修道，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，兵家的锐利，法家的霸道，儒家的刚柔并济，道家的待时而动。



千古奇人旷世之作 中国谋略第一奇书

当今世界风云变幻、各种竞争日益激烈，合作与冲突都在升级，作为中国谋略第一书的《鬼谷子》，其思想智慧和奇谋韬略，在从政、外交、经营、管理、为人、处世等诸多方面更具实际指导意义。作为一个现代人，不可不知，不可不学，不可不用。

研究出版社

读懂

鬼谷子

大智慧

敬卓 编著



研究出版社

图书在版编目（CIP）数据

读懂鬼谷子大智慧 / 敬卓编著.

— 北京 : 研究出版社, 2013.1

ISBN 978-7-80168-744-9

I. ①读…

II. ①敬…

III. ①纵横家②《鬼谷子》—通俗读物

IV. ①B228-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第307086号

责任编辑：之 眉

责任校对：陈侠仁

出版发行：研究出版社

地 址：北京1723信箱（100017）

电 话：010-63097512（总编室） 010-64042001（发行部）

网址：www.yjcb.com E-mail: yjcb@126.com

经 销：新华书店

印 刷：北京德富泰印务有限公司

版 次：2013年4月第一版 2013年4月第一次印刷

规 格：710毫米×990毫米 1/16

印 张：14印张

字 数：205千字

书 号：ISBN 978-7-80168-744-9

定 价：29.80 元

前言

FOREWORD



鬼谷子，姓王名诩，战国时期著名的思想家、谋略家、兵家、教育家，更是纵横家的鼻祖。曾经入云梦山采药修道，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，兵家的锐利，法家的霸道，儒家的刚柔并济，道家的待机而动。他的弟子有兵家孙臆、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、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、政治、思想领域独树一帜，还被宗教家、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。它讲授了不少政治斗争权术，其中最重要的是取宠术、制君术、交友术和制人术。“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，这是《鬼谷子》的精髓所在。

本书旨在挖掘《鬼谷子》的大智慧，撷取原著中的精华语句进行精简的解释，并精选了古今中外的经典案例，涵盖管理、商场、职场、处世等各个领域，用经典故事阐述鬼谷子的智慧谋略，使大众更容易地读懂鬼谷子智慧，为生活、工作、交际等社会活动服务。

在竞争日益激烈的当今社会，无论是竞争还是合作，无时无刻不在进行着较量，都在寻求自强制胜之道。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；即便是在日常生活中，一个人的言谈技巧运用如何，也关系到处世为人之得体与否，甚至是生死安危。在这样的时代背景下，《读懂鬼谷子大智慧》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、军事中的诡秘术和投机术你都将一览无余。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。

目 录

CONTENTS

捭阖术：洞明世事、练达人情的处世技巧

1. 观阴阳之开阖，知存亡之门户 2
2. 变化无穷，各有所归 6
3. 肖智愚勇怯，无为以牧之 8
4. 善捭阖者，天地之道 12
5. 阴阳其和，始终其义 15
6. 阴阳相求，由捭阖也 20

反应术：要想捕鱼，就要先了解鱼的心理

1. 以无形求有声 24
2. 同声相呼，实理同归 27
3. 虽非其事，见微知类 30
4. 自知而后知人 33
5. 如圆与方，如方与圆 36
6. 环转因化，莫知所为 39

内捷术：知道自己怎样说，还要知道对方怎样说

1. 详思来捷，往应时当 42

2. 得其情，制其术	45
3. 言辞多变，反而于胜	48
4. 口可以食，不可以言	52
5. 智者不困，愚人之长	56
6. 因人制宜，因事而裁	58
7. 与智者言，与愚者言	63

抵巇术：别人的弱点就是突破点

1. 通达计谋，以识细微	68
2. 抵巇之理，后发制人	71
3. 抵法之道，或治或破	74
4. 能因能循，天地守神	78

飞箝术：发现愿意为你卖命的人才

1. 度权量能，征远来近	82
2. 量能立势，见涧而箝	84
3. 以箝和之，以意宜之	86

忤合术：在进退中把握好尺度

1. 趋合倍反，计有适合	90
2. 世无常贵，世无常师	93
3. 忤合之道，自度材能	97
4. 谋之于阴，成之于阳	102
5. 民不知服，此之神明	106

揣摩术：探知别人心理，权衡利弊得失

1. 用天下者，必量天下 110
2. 能知五察，是谓权量 115
3. 其有恶也，不隐其情 118
4. 情变于内，形见于外 121
5. 饵而投之，必得鱼焉 125
6. 谋于周密，说于悉听 129

权谋术：动用一切手段达成目的

1. 故变生事，因制于事 132
2. 示以道理，可使立功 136
3. 从其所长，避其所短 140
4. 拥而塞之，乱而惑之 143
5. 正不如奇，奇流不止 146
6. 阴道而谋，阴道而取 149
7. 圣人之道阴，愚人之道阳 152

决断术：关键时候进行正确的抉择

1. 善至于诱，终无惑之 158
2. 有使失利者，其有使害者 163
3. 圣人所能，成事者五 166
4. 决情定疑，以正治乱 169
5. 用蓍龟者决，弗如自决也 173

符言术：善于借用别人的智慧

1. 虑心平意，以待倾损 176

2. 辐辏并进，明不可塞	179
3. 许之则防守，拒之则闭塞	184
4. 用赏贵信，用刑贵必	188
5. 实事求是，名实相生	192
附一 本经阴符七篇	194
附二 中经	200

裨阖术： 洞明世事、练达人情的处世技巧

裨为分开的意思，阖为闭合的意思。本篇所着重论述的就是如何根据时机、场合、对象等环境的不同，而适时地采取相对的应变之术。变阳为阴或变阴为阳，以静制动或以动制静，以柔克刚或刚柔并济，都可以说是裨阖之术的延伸与推广。

有句话叫“世事洞明皆学问，人情练达即文章”。意指把世间的事弄懂了处处都有学问，把人情世故摸透了处处都是文章。明世故，通人情，了解社会，才能左右逢源、应对自如。

1. 观阴阳之开阖，知存亡之门户

——聪明人懂得顺势，蠢人不懂得看势

◎妙语赏析◎

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。

◎原文释义◎

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，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。

◎边读边悟◎

春秋前期，齐国出了位大政治家管仲，他辅佐齐桓公，九合诸侯，一匡天下，使齐国成为五霸之首，鲁国也得听令于齐国。可是，自管仲死后，齐国却一蹶不振。直到春秋后期齐景公时，齐国又出了一位贤相晏婴，国势才又出现上升势头，才又呈现出压倒鲁国之势。

但在这时，鲁国却也出现了一位思想家孔丘，并逐渐得到鲁定公的任用。在齐鲁夹谷之会上，鲁国因有孔丘辅佐，齐国就没讨到便宜。为此，齐景公很是忧愁，便对大夫黎弥说：“鲁国日见强盛，有压倒我国之势，如何是好？”黎弥说：“这个容易。擒贼擒王，把关键人物制住，就不怕鲁国压倒我国了。只要把孔丘挤走，鲁国就强盛不起来。”齐景公说：“这道理我也知道。可孔丘如今正得宠，怎能把他挤走呢？”黎弥说：“这好办。俗话说：饱暖思淫欲，贫穷起盗心。鲁君本是好色之徒，其手下臣僚中亦不乏好色之辈。孔丘讲‘政者正也’，强调国君要做表率的。我们送一队女乐给鲁君，让他沉迷其间。孔丘见国君如此，必定生气，觉得前途黯淡，就会自动离开。”景公说：“好！”便依计而

行。令黎弥去挑选了八十名美女，教以歌舞，授以媚术。训练成熟之后，又选出120匹好马，特别修饰，配以雕鞍，连同美女，一起送到鲁国，暂时被安排到鲁都城南门外驿馆中。

鲁国重臣季斯本是好色之辈，抢先得到这一消息，心中乐不可支，便偷换便服，乘车去南门外偷看，以探虚实。只见齐国美女正在轻歌曼舞，妖声遏云，舞态弄风，直把季斯看得目瞪口呆，意乱神迷。自此之后，他天天微服去南门外欣赏，连朝见君主的事也忘了。直到定公三番五次宣召，才把他召进殿里。定公把齐国赠送美女、名马的信交与他看，商量定夺之策。他一口答应，并添油加醋地描述起齐女之美态，直把定公说得按捺不住，立刻换上便服，与季斯前去偷看。其实，齐使是认识这位定公的，见他偷偷来看，便知事情成了一半，于是暗中传令，让舞女使足媚劲，加力表演。舞女得令，摆臀摇胸，扬手亮腿，巧笑媚视，手引眼勾，直把定公看得神荡魂飘，齿酸涎流，立即回宫，传见齐使，接受美女和名马。自此，“春宵苦短日高起，君王从此不早朝”。鲁定公一心只在美女身上，早把国家大事抛在九霄云外。

孔丘闻说，连连叹气，子路便劝他离鲁周游，以求明君。孔丘并不甘心，说：“不几天便是郊祭大典了，看国君的表现再说吧！”哪知郊祭那天，定公心不在焉，草草祭完，连祭肉都没顾上分割发送，便急急忙忙回宫享乐去了。孔丘长叹一声，终于下定了决心，离开鲁国，开始了他长达14年的周游。自此之后，鲁国一蹶不振，成了齐国的附属国。

“观阴阳之开阖以命物，知存亡之门户”，就是通过观察阴阳、分合等自然现象的变化，对世间万事万物的变化进行辨别，并进一步了解和掌握事物的本质属性，从而找到解决问题的关键所在。而在处理事件中最关键者莫过于去掉对方的关键人物，这就是“擒贼先擒王”的道理。齐国设美人计麻痹鲁国君臣，气走可使鲁国走向强盛的关键人物孔丘，鲁国从此一蹶不振，并沦为齐国的附属国，从而达到了制服鲁国的目的。

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，就是顺应时代发展的潮流，遵循天下兴亡之道。

秦末项刘争霸之时，刘邦派韩信率兵攻下齐国，齐王田广狼狈逃窜，退至高密（今山东高密西）固守，并派人向项羽求救。项羽派大将龙且支援。龙且急于交战邀功，不听别人劝阻。于是，与齐楚联军在潍河两岸摆开了阵势。

开战前一天晚上，韩信派人先到上游，用一万只沙袋将潍河主流堵住，汹涌的河水顿时减缓了许多。第二天，韩信率领一半人马涉过潍河攻击龙且。

龙且亲率兵马迎战。交手不久，韩信佯装不敌，撤回河西岸。龙且一见大喜，立即挥兵涉河，追杀韩信。韩信命人扒开堵住河的沙袋，积蓄了半夜的河水卷着波涛，汹涌而下，一下子把涉河的龙且兵马截成两半，河中的兵士被冲走。

过了河的兵马一看后无援军，也无心恋战，被韩信返回头来杀得抱头鼠窜，龙且也被杀死。没过河的兵士失去了指挥，也像无头苍蝇般乱撞。河中水流过后，又恢复了平日的流量。韩信带兵渡过潍河，乘胜追杀，大获全胜。

火也是战争中的关键凭借物。火烧赤壁，大挫曹操大军的故事已为大家熟知。几十年后，东吴陆逊又用此计大破刘备。

刘备大将关羽目中无人，被东吴杀掉。刘备为替义弟报仇，不顾联吴大局，率20余万大军杀奔东吴。东吴求和不成，派镇西将军陆逊率5万人马迎战。两军相持了半年，未分胜负。时值盛夏，天气炎热，刘备便命大军沿江扎营。40余座大营相连，绵延700余里。陆逊见状，命人带上火种，顺风放火，隔一营烧一营，霎时，40余营皆被引燃，成了一条700余里长的大火龙。蜀军损兵折将，刘备也险些被俘，自此大伤元气。

“见变化之朕焉，而守司其门户”，就是及时发现事物发展变化的征兆，从而把握和利用事物发展变化的关键，以求因势利导。水也好，火也罢，作为战争中的关键之物，在于人去运用。两军相争，智者取胜。你若能根据天、地、时等具体情况，巧妙地运用它，你就可能取胜制敌；否则，被敌人运用，你便会惨败。

在现代商业领域，同样也要遵循兴亡之道。一个企业，如果能顺应时代发展的需要，洞悉商业先机，坚持自己的品牌战略，并由一个卓越的领袖带领，就大有可能迈向辉煌。中国香港白花油企业的创业者颜玉莹原是做糖果、面包等小生意的，结婚后，妻子刘氏从娘家带来一则祖传秘方白花油，这种药油由薄荷脑、冬季绿油、桉叶油、熏衣草和樟脑等天然草药配制而成，主治肚痛、感冒鼻塞、防治蚊虫叮咬等小毛病。原本这自制药只是家用，因药效特好，亲朋好友纷纷来讨用。有鉴于此，颜玉莹突发灵感，决定试销白花油。

为了打开白花油销路，使白花油家喻户晓，颜玉莹用出奇制胜的手法大肆进行宣传。他亲自和伙伴们一起，到香港、九龙、新界每个角落张贴街头广告，或

钉上铸有白花油字样的铁皮商标以广招顾客。后来他又想法子把铁皮商标钉在流动船只上，以吸引市民注意，而每月付给船主的广告费仅一元或几角就够了。这种广告费用少，收效大。他最成功的一次宣传，也许要算1953年在香港的义卖救灾运动中，因捐钱最多而摘取慈善桂冠了，白花油因此销路直线上升。为了长期吸引人们使用白花油，他还在香港开设了白花油慈善会有限公司。凡报名成为会员的，只要每月购买一瓶白花油，此人去世后，其遗产继承人便可以领取一笔可观的抚恤金。这种做法很吸引人，该慈善会吸收会员最多时达一万人。白花油的声誉也随之鹊起，变得家喻户晓。

白花油所以能够长销不衰，除效果好、宣传有力外，以不变应万变的策略也是很重要的一个原因。该企业从开创至今，60年来，它的配方成分始终没变，就连玻璃瓶子的设计和外壳包装也一成不变。颜玉莹认为，一种为消费者欢迎的商品形象，是经过长年累月的经营才建立起来的，它的包装形象已深入消费者脑中，不应轻易改动。一种药能够风行几十年，是经过用户的考验，认为确实有效才能生存下来的。既然它已被消费者所接受，贸然更改成分肯定是不明智的。

在商战中，树立商品的品牌形象，“守司其门户”，以不变应万变取得成功的不乏其例。白花油企业深谙变与不变的道理，60多年来不变的药油配方成分以及玻璃瓶子的设计和外壳包装，成功地维护了商品的质量品质和固有形象，使自己在激烈的市场竞争中立于不败之地。

纵观古今，可知圣人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灭亡的途径。计算和预测事物的发展过程，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，顺势而为，就能克敌制胜。今天的我们，若能学习古时圣人之法，并将其正确地运用于各类所做之事中，定能使自己不断走向成功。

2. 变化无穷，各有所归

——做事之前要明白你想要的结果

◎妙语赏析◎

变化无穷，各有所归。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。

◎原文释义◎

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。

◎边读边悟◎

“变化无穷，各有所归”，让我们由此触及鬼谷子思想的精髓。鬼谷子告诉我们，在掌握兴亡之道的基础上，我们应树立正确的目标，充分认识自己的能力，采取灵活多变的处世之道。

战国时代，各诸侯国互相攻杀，争当霸主。后期，一度称雄天下的魏国国力渐衰，可是国君魏安鳌王仍企图出兵攻伐赵国。魏国大臣季梁本已奉命出使邻邦，得知这个消息后，立刻半途折回，他还来不及整理一下衣帽，就赶紧去劝阻魏王。季梁对魏王说：“我这次在路上遇到一件很奇怪的事情。”魏王就问他是什事。季梁说：“我在路上遇见一个人，正急匆匆地赶路。有个路人问他去哪里，那个人回答说去楚国。路人告诉他说：‘到楚国去应往南走，你这是在往北走，方向错了，赶紧往回走吧。’那人却满不在乎，说他带了很多盘缠，雇了上好的车，驾的是骏马，车夫的驾车技术也很精湛。路人无奈，只好眼睁睁看他走远了。”讲完故事，季梁对魏王说：“现在大王想要称霸中原，一举一动都应取信于天下，这样才能树立权威；如果仗着自己国大兵多，用武力攻打邻邦，就不能建立威信，离您的理想越来越远了。正像要到南方去的那个人驾着车子往北走一样！”安鳌王听后，认为他说得有道理，于是就取消了攻打赵国的计划。

在中国，这个“南辕北辙”的典故可说是人人皆知，其道理十分浅显：无论做什么事，首先都要认清形势、看准方向。如果大方向是错的，再努力也是白费工夫，反而会离最初的目标越来越远。然而，大多数人读到这个故事都只是一笑了之。在人们看来，世界上根本不存在这样愚蠢的人。的确，“南辕北辙”反映的是一种极端的情况，那就是方法与目标背道而驰。而在现实生活中，我们遇到的更多的情形是做事方法不对头，在达到目标之后才发现走了很多弯路。

无论是在国家的政治、军事、经济、外交等领域里，还是个人的求学、创业、致富的过程中，方法与目标的统一都是首要问题。这个问题解决得好，便能为成功打下良好的基础。否则，就可能走很多弯路，甚至功败垂成。解决这个问题并非易事，需要具备远见卓识。然而，天下没有生来就具有远见卓识的人，都需要依靠后天的刻苦磨炼。《中庸》里说，“他人知道一件事，自己要知道一百件；他人了解十件事，自己要了解一千件”，意思就是要勉励自己多下苦功，正所谓“功到自然成”。

对于成功人士来说，他们在迈向成功的道路上，大都绞尽脑汁思考各种方法，而且不轻易放过任何机会。美国人哈德林25岁的时候还只是一名穷困的失业青年，但他梦想成为一位大富翁。于是，他尽可能地了解有关投资和不动产的知识，暗暗为自己定下目标：在30岁时成为百万富翁。有一次，哈德林从一位房地产中间商的口中得知，有个人急于以14500美元的价格卖掉自己的房子。哈德林立即行动，首先，他了解到这所房子坐落于中产阶级住宅区，房子状况极佳，数一流建筑。随后，他找到房主，经过讨价还价，双方以10000美元的价格成交。当时哈德林的银行存款不足500美元，但他不肯就此放弃机会。他和房主签完约后，返身直奔银行，以借款的方式得到了10000美元，付给了房主。接着，哈德林又来到另一家银行，以新购的房产为抵押，贷款10000美元还清了第一笔银行的借款。没过几年，他的承租人帮他还清了第二家银行的贷款。就这样，在“致富”这一目标的驱使下，哈德林开动大脑寻找正确的方法，很快成为了一名百万富翁。

在通往成功的道路上，我们要看清方向，尽自己的一切能力，以灵活的方式向自己的目标“进军”。

3. 肖智愚勇怯，无为以牧之

——看人要看到对方的内心所想

◎妙语赏析◎

夫贤、不肖、智、愚、勇、怯有差，乃可裨，乃可阖；乃可进，乃可退；乃可贱，乃可贵，无为以牧之。

◎原文释义◎

至于贤良和不肖，智慧和愚蠢，勇敢和怯懦，都是有区别的。所有这些，可以开放，也可以封闭；可能进升，也可以辞退；可以轻视，也可以敬重，要靠无为来掌握这些。

◎边读边悟◎

春秋时期，子产担任郑国的宰相。他不但精通政治大事和治国之道，而且能够根据别人的优点和缺点，扬其长，避其短，挖掘出别人最大的潜能。

伯石是个很有才华的人，但唯一的缺点就是重利益和爱面子，可子产仍然很重用他。一次，子产想派遣伯石独自外出到别的国家办事。临行前，子产还没有交代任务，就问他：“这次出去你任重而道远，要是完成得出色，我会重重赏赐你。你想要什么奖赏呢？”

伯石毕恭毕敬地回答说：“为您做事是我应尽的义务，我愿意为您效忠。还谈什么赏赐呢？”

子产和藹地笑着说：“有功即可受禄。事成之后，你就搬到西城街上的那幢富丽堂皇的房子里去住吧！”

伯石已经心有所动，但表面上仍然露出一丝难色，答道：“这样不太好吧，一来我还不知道能否完成任务，现在领赏别人会在背后议论；二来我现在的住处和那里相隔甚远，马上就要走了，一时也不能搬过去……”