

国学馆

珍藏版

# 鬼谷子的智慧

纵横捭阖的奇谋秘术

一人之辩，重于九鼎之宝 三寸之舌，强于百万之师

赵彦◎编著



品读国学为人生一大美事。  
得晤先贤，激扬智慧，  
不亦快哉！



远方出版社

# 鬼谷子的智慧

## 纵横捭阖的奇谋秘术

一人之辩，重于九鼎之宝 三寸之舌，强于百万之师

赵彦·编著



品读国学乃人生一大美事。  
得晤先贤，激扬智慧，  
不亦快哉！



远方出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

鬼谷子的智慧 / 赵彦编. — 呼和浩特: 远方出版社, 2009.1  
(国学馆)

ISBN 978-7-80723-386-2

I. 鬼… II. 赵… III. 鬼谷子 - 谋略 - 通俗读物  
IV. B228-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第203132号

**国学馆 鬼谷子的智慧**

---

丛书主编: 李志敏

作者: 赵彦

责任编辑: 孟繁龙

装帧设计: 染设绘·vision

出版发行: 远方出版社

社址: 呼和浩特市乌兰察布东路666号  
(0471-4919981 邮编 010010)

经销: 全国新华书店

印刷: 北京嘉业印刷厂

开本: 720×1000 1/16

字数: 2500千字

印张: 150

版次: 2009年1月第1版

印次: 2009年1月第1次印刷

印数: 1-5000册

标准书号: ISBN 978-7-80723-386-2

总定价: (全10册) 280.00元

单册定价: 28.00元

---

远方版图书, 版权所有, 侵权必究

# 前言

鬼谷子，姓王名詡，春秋时人，因隐居于云梦山之鬼谷，自号鬼谷先生。

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，战国时代的两大纵横家苏秦与张仪均出自他的门下。《史记·张仪列传》记载：张仪者，魏人也。始尝与苏秦俱事鬼谷先生……”苏秦配六国相印，合纵与秦对峙，名震一时。张仪则以连横之策，使六国合纵土崩瓦解，为秦国统一立下奇功。师兄弟二人针锋相对，各展雄才，将整个战国时代搅得风云变色，何等壮观！作为他们的老师，鬼谷子的学问、谋略实在高深莫测，令人神往。

《鬼谷子》一书，是鬼谷子毕生所学的结晶，主要论述游说诸侯的纵横之术，因其主旨与儒家推崇的仁义道德大相径庭，在儒家思想一统天下的时代里，《鬼谷子》颇受冷遇，一度被贬为“小夫蛇鼠之智”，对它的讥讽之声不绝于史。然而，随着时代的演变，谋略的大众化，已成为不可阻挡的时代潮流。《鬼谷子》的不朽价值，也为越来越多的人所认同。

“智用于众人之所不能知，用于众人之所不能见”——这是鬼谷子思想的精

# 国策官



髓。《鬼谷子》中那些充满智慧的谋略术与诡辩术，不仅适用于烽烟弥漫的战国，在社会竞争日趋激烈的今天，也具有重要的指导意义。

为此，我们将《鬼谷子》这部奇书隆重推介给广大读者。《鬼谷子》原文共十四篇，其中第十三、十四篇已失传，前十二篇则完整地保留了下来。《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。为便于读者阅读和理解，作者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，同时辅以精准的解析文字，内含大量耐人寻味的寓言、故事，惟愿读者开卷有益！

鬼谷子的智慧

# 目录

## 捭阖篇——开合自如，天地阴阳皆为我用

1. 认清形势是关键 .....	2
2. 目标明确而手段多变 .....	5
3. 对不同的人使不同招数 .....	8
4. 说与不说都要慎重 .....	11
5. 心思要缜密一点 .....	14
6. 趋利避害纳吉祥 .....	17
7. 做人处世要知变通 .....	20
8. 谨言慎行无大错 .....	23
9. 直话也要弯着说 .....	26
10. 先了解别人的志向 .....	29

## 反应篇——回环反复，纵横世间此心不迷

1. 以历史和他人鉴 .....	33
2. 用大脑来听和说 .....	36
3. 怎样让别人说真话 .....	39
4. 反其道而行之 .....	42
5. 善于引起共鸣 .....	45
6. 用心设计细节 .....	48
7. 窥一斑而知全豹 .....	51
8. 自知才能知人 .....	53
9. 接人待物要有分寸 .....	56



## 内捷篇——清静自守，谈经论道上下相安

1. 进忠言也要顺耳 .....60
2. 要学会随机应变 .....63
3. 有“的”才能放“矢” .....66
4. 是明珠就别暗投 .....68
5. 克制非分之想 .....71

## 抵巇篇——见微知著，因时而动进退自如

1. 成大事者不轻小节 .....75
2. 要注意消除隐患 .....78
3. 要勇于革旧迎新 .....81
4. 立功业不可无韬晦 .....84

## 飞钳篇——善布罗网，佐世良才俱入吾彀

1. 统帅要善于鉴人 .....88
2. 吸引人才为我所用 .....91
3. 驾驭人才的方法 .....94
4. 找一个好的平台 .....97
5. 建功但不要居功 .....100

## 忤合篇——知己知彼，灵活应变力求主动

1. 慎重考虑站在哪边 .....104
2. 机会来了伸手抓住 .....107
3. 借力但不要攀附 .....110
4. 你想要多大的舞台 .....113
5. 选好路坚持走下去 .....116
6. 实力决定成败 .....119

## 揣篇——直指人心，谋事便有十成胜算

- 1. 要重视社会环境 .....123
- 2. 善于寻找突破口 .....126
- 3. 不打无把握之战 .....129
- 4. 学会科学地预测 .....132
- 5. 适当加以文饰 .....135

## 摩篇——临渊钓鱼，知人虚实洞若观火

- 1. 人在明处我在暗处 .....139
- 2. 永远追求事半功倍 .....142
- 3. 不露相的才是真人 .....145
- 4. 你靠什么去打动人 .....148
- 5. 努力做到无懈可击 .....151
- 6. 体察人性是必修课 .....154

## 权篇——巧言设谋，以我之长制彼之短

- 1. 选择恰当的语气 .....158
- 2. 善于观察和分析 .....161
- 3. 谨防忌语和谣言 .....164
- 4. 要学会扬长避短 .....167
- 5. 控制好自己的情绪 .....170
- 6. 看人说话是明智的 .....173

## 谋篇——深藏不露，计谋百出而人不知

- 1. 要追求出奇制胜 .....177
- 2. 善于与人合作 .....180
- 3. 循序渐进可入佳境 .....183





4. 行事要因人制宜 .....	186
5. 争取掌握主动 .....	189
6. 团结你的朋友 .....	192
7. 学会图人所好 .....	195

## 决篇——当机立断，一言拨开九重迷雾

1. 权衡利弊再做决断 .....	199
2. 用合理手段实现目标 .....	202
3. 要有战略眼光 .....	205
4. 该果断时要果断 .....	208
5. 重大关头要冷静 .....	211

## 符言篇——顺天应人，御世必遵九大准则

1. 正确对待权力 .....	215
2. 集思广益威力大 .....	218
3. 要欢迎不同的声音 .....	221
4. 建立完善的赏罚制度 .....	224
5. 体察世道人心 .....	227
6. 人事安排要合宜 .....	230

# 捭阖篇

开合自如，天地阴阳皆为我用

“捭阖”是《鬼谷子》的第一篇。捭阖本是就门户而言：捭指开启，阖指闭藏，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，也是纵横家进行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，不难洞悉对方的虚实真相，从而达到知人、御人的目的。

# 1 认清形势是关键

## 原典

粤若稽古，圣人之在天地间也，为状生之先。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。

## 释义

纵观古代历史，可知圣人生活在天地之间，乃是大众中的先知。圣人通过观察事物矛盾的变化，认识事物，了解决定事物存亡的关键因素；测算万物发展的进程，通晓人类思维的规律，预见变化的朕兆，从而把握住事物存亡的关键。

我国古代的大著作家，除了宣扬“绝圣弃智”的老庄外，大多还是以“述圣”为己任的，“智圣”鬼谷子亦莫能外。在全书的开篇，鬼谷子便将满腹谋略的自己深藏于堂奥之室，而将“为状生之先”的圣人挡于身前。无意之间，已将其捭阖之道牛刀小试了一把。

一见到“圣人”这个字眼，最先浮现在我们脑海里的，无非是远古的炎、黄二帝，尧、舜、禹三圣，替天行道的商汤、周文王、周武王，以及周公、孔子、孟子、老子、庄子等人物。大致说来，古之圣人有两类，一类是圣君贤臣，如二帝、三圣、商汤、文武、周公等，他们顺应历史潮流，安定天下，治理万民；另一类是大思想家，如孔、孟、老、庄等，他们深入思考自然万象和社会百态，并借助语言文字的武器，为人类探索迷途、解疑释惑。在这些圣人们的身上，映射着整个中华民族智慧的光辉。圣人们的业绩和德行，也将为世世代代的子孙所传颂。

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。

按照中国人的传统思维，一说起“兴亡之道”，往往要从夏、商、周这“老

三代”中去寻找。这是什么缘故呢？一个合理的解释是，在商代夏、周代商的过程中，后世所倚重的谋略尚未取得足以决定胜负的地位。不仅如此，儒、道、法、阴阳等诸子百家的思想也通通不存在，人们的社会政治思想还是混沌一片。在这样一个时代里，“兴亡之道”就显得很纯粹，纯粹到可用简单的“天命”来概括。无论是君还是民，都十分相信“天命”的说法，认为它决定着天下兴亡。即便是夏桀和商纣这样的暴君，也都自诩天命所归。

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，实在是因为夏王犯下大罪，上天命令我去讨伐他。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，商汤打败了人民恨不得与其同归于尽的夏桀，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，对外剪除商纣的帮凶，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呈现白炽化，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。

商汤伐桀开武力改朝换代之先河，武王伐纣则充分展现了韬光养晦的制敌之道，在中国古代政治、军事史上，两者都具有开创性的意义。当后世的英雄豪杰或野心家们企图推翻一个政权的时候，也都标榜自己是在行“汤武之事”。然而由于不同的动机和方式，往往产生不同的结果。

在四分五裂的五代末期，宋太祖赵匡胤稳定内部之后，立即出兵统一全国。打到最后，只剩下南唐和吴越两个国家。南唐后主李煜平时纵情诗酒，沉溺声色，疏于政务，对战争及国家大事一窍不通，轻易中了赵匡胤的反间计，杀害了自己能征善战的大将林仁肇和忠臣潘佑，以致在宋军压境之时，束手无策，最后

只好光着身子自缚请降。

李煜是一位精于诗词、音乐和书画的聪明皇帝，但由于不懂得“兴亡之道”，酿成了国破家亡的惨剧。纵观整个中国历史，凡不懂得“兴亡之道”，做出违背历史潮流之事的人，不管他们有多大的权势和地位，最终都不会有好下场。

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，所谓的“兴亡之道”，一是历史的大势，二是领袖的贤愚，三是民心的向背，这三点直接决定着战争以及一切事业的成败。

在现代商业领域，同样也要遵循兴亡之道。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，并由一个卓越的领袖带领，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那份难得的执着与睿智。在一次接受《金融时报》采访时，比尔·盖茨诚恳地说：“我有过颓废和虚怯。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，如果我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，“兴亡之道”古今皆同。在鬼谷子的整个思想体系中，是以“兴亡之道”作为出发点和终结点的。然而，身为“谋略之祖”，他在其中加入了大量“制胜之术”的内容。在后文中，我们就将详细了解鬼谷子的这些制胜之术。

## 2 目标明确而手段多变

### 原典

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。

### 释义

从古到今，凡生于世间的圣人，均奉守大自然的变化规律，借以避亡求存。其手段变化无穷，各有自己的特色：或阴或阳；或柔或刚；或开或闭；或弛或张。所以，圣人始终把握万物存亡的关键，审慎地考察事物的变化顺序，认清事情的轻重、缓急，度量自己的能力大小，再比较处事方法的优劣，做出正确的策划。

在上一节概括地阐述了“兴亡之道”后，鬼谷子开始提及“变化无穷，各有所归”的手段，我们也由此触及到鬼谷子思想的精髓。鬼谷子教导我们说，在掌握兴亡之道的基础上，我们应树立正确的目标，充分认清自己的能力，采取灵活多变的处世之道。

我们从小就听过“八仙过海”的故事：八仙为赶赴王母娘娘的蟠桃会，途中遇到了浩瀚的大海。这时，八仙的目标只有一个，就是要到达大海的彼岸。为此，每位仙人都施展自己的绝技，借助不同的器物渡过大海，让人眼花缭乱。

“八仙过海，各显神通”说明了做事方法的多样性，但俗话说得好：“万变不离其宗”。归根结底，方法和手段都是为目标服务的。只有目标正确，方法和手段才有价值，否则它们就是无源之水、无本之木了。

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，可是国君魏安厘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，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。”魏王就问他是什么事。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，他回答说去楚国。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。”讲完故事之后，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！”安厘王听后，认为他说得有理，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，再努力也是白费功夫，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，都只是一笑了之而已。在人们看来，世界上根本不存在这样的傻瓜。的确，“南辕北辙”反映的是一种极端的情况，那就是目标与方法完全背道而驰。而在现实生活中，我们遇到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。

如何才能不走或者少走弯路呢？这要求我们做任何一件事情之前，都要对目标和方法加以考察和分析，既不能人云亦云，也不能拘泥于前人的经验。我们要学会创造，用真正属于自己的方法去实现目标。当然，有时针对同一目标的正确方法有很多种，都能达到“殊途同归”的效果。但我们要善于找到一个最佳的方法，只有这样才能更省时、更省力地实现目标。

以军事上的战略战术为例。“兵圣”孙武强调，善于指挥战争的人，降服敌人的军队不是通过战场厮杀的方式，夺取敌人的城池不用强攻的手段，毁灭敌人的国家也不需要旷日持久的征战讨伐。他们务求用完整全面的胜利而争雄于天下。这样，自己的军队不致于疲顿折损，而胜利已经圆满完整地获得了。在孙武看来，“不战而屈人之兵”，便是赢得战争的最佳方式。

春秋时代，秦穆公任命孟明视为大将，准备突袭弱小的郑国。当时，秦国在郑国安插了几名奸细，准备来个里应外合，一举灭掉郑国。郑国有个贩牛的商人名叫弦高，那天他正赶着牛去洛阳做生意，途中碰上了秦军。弦高看出了秦军的意图，就一面派人回郑国报信，一面赶着12头肥牛来到秦军驻地，自称是郑国使

臣，奉国君的命令，犒劳秦军来了。秦军主将孟明视大吃一惊，心想：原来郑国已有了准备，我们的偷袭很难成功了。于是，他收下了送来的肥牛。不久，秦军顺路灭掉了滑国，就退兵了。这时，郑国国君也收到弦高的信，立刻下令驱逐了秦国奸细。弦高用犒军的方式逼退了前来偷袭的秦军，使郑国未费一兵一卒就得以保全，其过人的智慧和胆识历来受到兵家的称赞。

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，目标与方法的统一都是首要的问题。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，得知一个人急于以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1万美元的价格成交。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1万美元，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1万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，图德拉开动大脑，巧妙周旋，很快成为了百万富翁。

人们都期盼自己能获得成功，然而自身却缺乏必要的才能谋略。如果真能向那些事业有成之士学习，苦思用之于世的方法，并亲身加以实践。当自己获得超强能力的时候，还用得着担心不为世人所知，不能实现梦想吗？



# 3 对不同的人使不同招数

## 原典

夫贤、不肖、智、愚、勇、怯，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。审定有无与其实虚，随其嗜欲以见其志意，微排其所言，而捭反之，以求其实，实得其指，阖而捭之，以求其利。

## 释义

人难免会有贤良和不肖、聪明和愚蠢、勇敢和怯懦的分别。对待不同的人，要采取不同的对策：或开放或封闭；或提升或辞退，或轻视或敬重，都要顺其自然地加以驾驭。审察对方有什么，缺什么，以了解其虚实；通过分析他的嗜好和欲望，以摸清其意愿；适当排贬对方的言论，捭开其中的矛盾，加以诘难，以便探察实情。通过运用捭阖之道，采纳和质疑对方的言论，使对方一步步袒露心灵，最终达到我的目的。

树上没有两片完全相同的树叶，世界上也不可能存在两个完全相同的人。据此，鬼谷子认为，我们说话、办事都要因人而异。只有全面而深刻地了解别人，才能“无为以牧之”，更好地实现“求其利”的目标。

有一则寓言，说一个人养了一只狗和一头驴子。有一天，主人外出吃饭，带回了一些食物。一进家门，他就把这些食物扔给狗吃，狗愉快地摇着尾巴迎上去。主人高兴地抱起了狗。驴子非常羡慕狗，心想：“为了让主人高兴，我是否可以这样呢？这对我来说很容易办到。”想着想着，驴子也跑了过来。它摇着尾巴，抬起一只丑陋的前蹄，欢蹦乱跳。主人大喊道：“哎呀，这驴子一定是疯了，快拿棍子来！”结果，驴子被打了一顿，还被拴在了马槽边。

显然，驴子的错误在于它忽略了自己与狗的区别。在现实生活中，同一件事不一定适应不同的人。因此，对于不同的人，应该采取不同的对策。聪明人善于根据别人不同的特性，采取完全不同的对待方法。《论语》中有这样一个故事，