

JIATINGZHUIHUICANGSHU  
家庭智慧藏书

## 智慧禁果，旷世奇书



狡诈者轻鄙智慧，愚鲁者淡漠智慧，惟聪明人善于学习和运用智慧。运筹帷幄的智慧宝典，决胜千里的实用指南，汇聚中国五千年传统智慧谋略的精髓。传说鬼谷子其人受命于天，得书于仙，极富神秘色彩。剥去《鬼谷子》一书的神秘色彩来看，《鬼谷子》立论高深幽玄，文字奇古神秘，代表了战国游说之士的理论、策略和手段，是纵横术的经验总结，是中华民族智慧的结晶。

纵横天下的奇谋秘术



# 鬼谷子 的智慧

GuiguziDe  
Zhihui

李莉 编

内蒙古人民出版社

JIA TING ZHI HUI CANG SHU  
家庭智慧藏书

## 智慧禁果，旷世奇书



狡诈者轻鄙智慧，愚鲁者淡漠智慧，惟聪明人善于学习和运用智慧。运筹帷幄的智慧宝典，决胜千里的实用指南，汇聚中国五千年传统智慧谋略的粹。传说鬼谷子其人受命于天，得书于仙，极富神秘色彩。剥去《鬼谷子》一书的神秘色彩来看，《鬼谷子》立论高深幽玄，文字奇古神秘，代表了战国游说之士的理论、策略和手段，是纵横术的经验总结，是中华民族智慧的结晶。



# 鬼谷子 的智慧

GuiguziDe  
Zhihui

李莉 编

运筹帷幄的智慧宝典 决胜千里的实用指南

内蒙古人民出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子的智慧 / 李莉 编. - 呼和浩特: 内蒙古人民出版社,  
2008.1

(家庭智慧藏书)

ISBN 978-7-204-09011-2

I. 鬼… II. 李… III. ①纵横家②鬼谷子—通俗读物  
IV. B228-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 006307 号

## 家庭智慧藏书

---

主 编: 李 莉

责任编辑: 波勒格太

封面设计: 赵启功

出版发行: 内蒙古人民出版社

地 址: 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦

印 刷: 北京市业和印务有限公司

开 本: 710×1000 1/16

印 张: 280 印张

字 数: 4500 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1-10000 套

书 号: ISBN 978-7-204-09011-2 / I·1830

总 定 价: 417.20 元(全 14 册)

---

如出现印装质量问题,请与我社联系。联系电话(0471)4971562 4971659

## 目 录

## 第一篇 捭阖一

原文 .....	2
译文 .....	3
详解 .....	5
智慧运用 .....	6
三顾茅庐 诸葛出山 .....	6
采用缓兵之策 终报杀夫之仇 .....	8
屈尊一时王浚中计 奇袭幽州大获成功 .....	9
伪饰窃储位 凶残夺至尊 .....	11

## 第二篇 反应二

原文 .....	17
译文 .....	17
详解 .....	19
智慧运用 .....	20
苏秦张仪施权谋 合纵连横显奇才 .....	20
(1) 苏秦出山 .....	21
(2) 巧请张仪 .....	23
(3) 合纵约成 .....	27
(4) 洹水之约 .....	29
(5) 张仪初试 .....	30
(6) 苏秦败落 .....	31
(7) 张仪相魏 .....	32
(8) 张仪诳楚 .....	34

## 鬼谷子的智慧

(9) 完成连横 .....	37
(10) 尾声 .....	39

### 第三篇 内捷三

原文 .....	43
译文 .....	44
详解 .....	45
智慧运用 .....	46
申包胥哭秦庭 以情动哀公 .....	46
巧舌如簧 进言齐威王 .....	47
假托先王意 说服太子 .....	50
游说破齐国 修书退秦军 .....	51
触警劝谏 巧说太后 .....	55
刘邦问计 韩信献策 .....	56

### 第四篇 抵巇四

原文 .....	62
译文 .....	62
详解 .....	63
智慧运用 .....	64
弥补缝隙 防患未然 .....	64
巧施离间 智取长平 .....	65
两次转机 抵巇于前 .....	67
陈平造隙 计除范增 .....	68
外示南讨 意在谋迁 .....	70
王室有隙 乘机崛起 .....	71
施用离间计 段、牛生缝隙 .....	72
扼死亲生女 离隙帝与后 .....	73
欲壑难填 计抵灾隙 .....	74
乘间隙施诡计 笑里藏刀 .....	75

## 第五篇 飞箱五

原文 .....	79
译文 .....	79
原文 .....	80
智慧运用 .....	81
知己知彼 欲擒故纵 .....	81
进说词伶牙俐齿 激昭王言听计从 .....	86
秦吞腐蜀 名利双收 .....	89
用人不疑 疑人不用 .....	91
貌丑有良谋 无盐说齐王 .....	92
晓以利害 谋得高位 .....	94

## 第六篇 忤合六

原文 .....	98
译文 .....	98
注解 .....	99
智慧运用 .....	100
曲中见直 直中见曲 .....	100
月满则缺 急流勇退 .....	101
功成身退 明哲保身 .....	103
审时度势 投靠明主 .....	105
人才难得 竭诚以求 .....	106
以胜诈降 因“贪”致命 .....	108
明正暗奇 假以蒙敌 .....	108
郭子仪虎穴结盟友 .....	109
弦高犒秦扬国威 .....	110
把顾客介绍给竞争对手 .....	111
智讼师巧写辩状 .....	111

## 第七篇 揣篇七

原文 .....	114
----------	-----

译文 .....	114
详解 .....	116
智慧运用 .....	116
玩弄权术 两面得益 .....	116
度势用兵 揣情待人 .....	118
奏乐知心曲 赠璧悉大事 .....	120
善于观察 看出破绽 .....	121
密谋未发布 已被人知晓 .....	121
薛公田嬰献耳环 得知齐王新王后 .....	122
窦宪专横祸及身 太守无恙谢李命 .....	122
独辟蹊径 北袭乌桓 .....	123
揣摩帝意 以邀宠信 .....	124
力投乾隆所好 终得乾隆所宠 .....	126
极尽溜须拍马 跻身权力高层 .....	130
谄媚阿谀固宠 讨取主人欢心 .....	132
吕不韦手握奇货 隐己显人 终成大业 .....	136
况钟懵懂整吏治 .....	137

## 第八篇 摩篇八

原文 .....	140
译文 .....	140
详解 .....	142
智慧运用 .....	143
颖考叔献野味 郑庄公现良知 .....	143
李代桃僵 平民称王 .....	145
吴王僚落圈套 公子光得王位 .....	149
虚抚韩彭 兵围垓下 .....	150
班超出使西域 察言观色施计 .....	152
聪明反误 杨修罹祸 .....	153
求教儒生方醒悟 画师计悦来元璋 .....	154
洪秀全编造神话 掀起太平天国运动 .....	155

运粮车中藏奇兵 .....	156
牺牲一条腿钓来酿酒术 .....	157
视觉误差钓出好生意 .....	158
<b>第九篇 权篇九</b>	
原文 .....	160
译文 .....	161
详解 .....	162
智慧运用 .....	163
留心观察 因人施言 .....	163
郭隗用计招贤 燕国兵强马壮 .....	164
李谈进言平原君 赵国危难得解除 .....	165
智勇双全斗秦王 完璧完人归赵国 .....	166
毛遂自荐脱颖而出 合纵抗秦楚王应 .....	169
蒯彻一番话 死罪得赦免 .....	170
自污免灾 明哲保身 .....	171
不以人微忘忧国 厮卒摇舌救赵王 .....	172
洞悉主情 杜袭说曹 .....	174
量天下权 揣敌我情 .....	176
体情摩意随机应变 .....	176
站得高才能看得远 .....	177
神奇的基因猎手 .....	178
<b>第十篇 谋篇十</b>	
原文 .....	181
译文 .....	182
详解 .....	184
智慧运用 .....	185
田忌赛马 出奇制胜 .....	185
田单施奇谋 收复齐失地 .....	186
应允见段乔 巧语解救人 .....	187



## 鬼谷子的智慧

靖郭君薛地筑城 谏客说三字制止 .....	188
假手于人 智杀三士 .....	188
越国选送美女 吴国中计灭亡 .....	191
下邑奇谋 画箸阻封 .....	193
孔明授三个锦囊妙计 东吴赔了夫人又折兵 .....	196
高潜查鞫 .....	198
赵和断案 .....	198

## 第十一篇 决篇十一

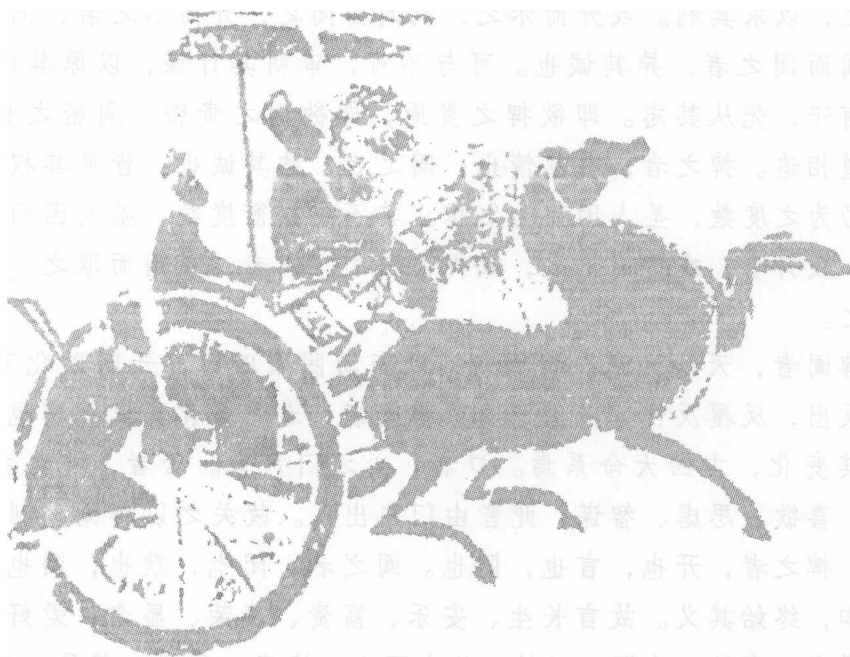
原文 .....	201
译文 .....	201
详解 .....	202
智慧运用 .....	203
决策英明 成就王业 .....	203
郑庄公善于决断 妥善处理共叔段 .....	205
暂王汉中 待机再起 .....	207
知其难而退 病态面却君 .....	208
平定南方 攻心为上 .....	209
纵论十胜 频出奇策 .....	211
敌变我变 后发制人 .....	215
瞒天过海 稳定大局 .....	216
殷云霖智断杀人案 .....	217
日本佳能的共生术 .....	218

## 第十二篇 符言篇十二

原文 .....	221
译文 .....	221
详解 .....	223
智慧运用 .....	224
严明罚德 杀一儆百 .....	224
洞悉真相 赏罚分明 .....	226

曹操赏谏 馭众有术 .....	227
兼听则明 偏听则暗 .....	228
根据所求而给与 .....	240
丰田：勇敢地面对机遇与挑战 .....	240
阳德术 .....	241
阴贼术 .....	242
信诚术 .....	243
蔽匿术 .....	244
平素术 .....	245
奔驰：无可匹敌的品质优势 .....	246
金利来：无形资产夺市场 .....	246
元祯设宴威震南蛮 .....	247
马隆用计伏鲜卑 .....	248
牵着敌人的鼻子走 .....	248
艾特兵分六路 大扬己威 .....	249
借法律之威 行垄断之实 .....	250
范雎的远交近攻计 .....	251
张辽的分化瓦解计 .....	252
司马懿的固守待时计 .....	252
长荣海运的张荣发 .....	253
朱常洛弱时低头得登帝位 .....	255
韩信胯下之辱 .....	255
温柔的搬家仙子夺田千代乃 .....	256
诸葛亮草船借箭 .....	258
巧换物用 .....	259
智勇兼备的弱女子 .....	260
要做“大哥大”的诺基亚 .....	261
附录：《鬼谷子》原文及译文 .....	262

# 第一篇 摔鬮一



## 【原文】

粤若稽古，圣人之在天地间也，为众生之先，观阴阳之开阖以名命物，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，自古及今，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。是故圣人守司其门户，审察其先后，度权量能，校其技巧短长。

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，或捭而内之。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，反覆反忤，必由此矣。捭阖者，道之大化。说之变也，必预审其变化，吉凶大命系焉。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。捭之者，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。捭阖之道，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，由捭阖也。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】

先让我们来考察一下历史吧。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的先知先觉的导师，是因为他们会观测世界上万事万物的阴阳变化，并能揭示它们的本质属性，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，预测它们的未来结局，洞察世人的心理特征，观察世上事物、人事的发展征兆，从而把握其关键所在。所以，圣智之人在社会上立身处世，从古到今，遵循的规律都是一样的（即莫不以趋利避害为目的，莫不以把握事物关键为解决人手处）。由此而论，世间事物虽然变化无穷、纷纭万端，但都可以发现它们的规律：或者以阴为主导，或者以阳为主导；或者以柔为特征，或者以刚为特征；或以开放为特点，或以闭抑为特点；或者松弛不固，或者紧张难入。圣智之人在处理世间事物时，总是发现事物规律，把握事物关键，考察事物的发展过程，研究事物可变性和不变性以及事物应变能力的强弱，有的放矢地处理问题。

世人中有贤良者，有不肖者：有智识之士，有愚黯之辈；有勇敢者，有怯懦者；有仁人君子，有苟且小人……总之，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，采取不同措施。对某些人可以开导，对某些人可以压抑，对某些人可以擢用，对某些人可以黜退；可以让某些人宝贵，可以使某些人贫贱。总归一句话，要顺应人们的自然品性去分别对待他们。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，顺从他的嗜欲愿望，去发现他的志向意图。并要暗中观察他的言语，或启导他，或控制他，以侦知他的真情实意，以明了他的性格主流。即对他使用捭阖之术，来达到我们的目的。或开导他给他以启示，或压抑他使他控制自己。开

导启发他，是为了让他畅所欲言以考察他在感情上与我们有无距离。压抑控制他，是为了观察他的反应如何以了解他对我们的诚心大小。考察某人可用不可用，还要查明他的谋略计划的优劣以及同我们的谋略计划的差距大小，若同我们的谋略计划距离较大，先纵容他，让他照自己的意志去办，而我们暗中做手脚。就是说，使用捭阖之术，离不开暗中谋划。当然，这种谋划要周密。若要谋划周密，首先行事要微暗，要不露声色。这样做，就与阴阳之道暗合无隙了。（对人使用捭阖之术，）或开启引导他，估量出他的



情怀；或压抑控制他，摸准他的诚心。还要知道他的谋略措施。掌握了这三件事，我们就可以区别对待了。或他品行可用，对我们真诚无二，而且谋略措施得当，与我们距离较小，合乎我们的准则，我们就可以擢用他，帮他完善谋略措施；若对方品行低劣，对我们不忠，而且谋略措施失当，与我们距离较大，不合我们的准则，我们便抛开他，自己另作谋划，重新决策。总之，对人使用捭阖之术时，或者开导他帮他完善决策，或启发他让他吐露决策以便被我们吸取；或抑制他以便于我们顺利起用他，或抑制他抛弃他不用。这就是捭阖之道。

捭阖之术，以阴阳之道为主旨。捭阖，就是变动阴阳，干扰自然顺序，就是用开闭之法上促使万事万物变化转化。纵和横，返和出，反和复，反与忤，都是事物阴阳的具体表现，都可以用阴阳来区别、来说明它们。反过来讲，使用捭阖之术使事物转化，正是阴阳之道的关键所在。游说过程中的一变一化，都出自捭阖之术，所以要预先审知捭阖之术的阴阳法则，这是游说能否成功，游说目的能否达到的关键。人嘴，是表达内心思想的机关。内心思想，又是由人的神气来主使的。志向与意愿，喜好与欲求，思念和焦虑，智慧和谋略，都是由嘴这个机关表露出来的。所以，应该用捭阖之术来调控人嘴，应该用开闭之法来调整人嘴。使用捭术，就是让对方开口，让对方说话，这就是阳道。使用阖术，就是让对方闭口，让对方沉默，这就是阴道。懂得了阴道和阳道的交替使用，就能够懂得“终”和“始”的意义了。我们

把长生、安乐、宝贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲等归为阳类事物，把它们称作人生向往。我们把死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚等归为阴类事物，把它们称作人生忌讳。那些效仿、涉及上述阳类事物的说辞，可以叫作“人生向往型语言”，是说可以用这类美好的语言去说动对方进行某事。那些效仿、涉及上述阴类事物的说辞，可以叫作“人生忌讳型语言”，是说可以用这类令人厌恶的语言去威胁对方中止他的阴谋。游说中运用捭阖之术时，先用阴言和阳言去试探对方（以确定对方是喜欢阴言还是喜欢阳言）。跟喜欢阳言的人谈论时以使用涉及上述阳类事物的崇高语言为主；与喜欢阴言的人论谈时以使用涉及上述阴类事物的卑下语言为主。这样，我们用卑下的阴言去打动小人，用崇高的阳言去说服君子。因此可以说，用捭阖之术去游说，就没有探测不到的真情，就没有不听从我们决策的人，就没有不能说服的人。用捭阖之术去游说，可以说动每个人，可以说动每个有封地的大夫，可以说动每个诸侯国的君主，可以说动天下霸主。

从小处入手处理问题时，不要光盯着事情的内部；从大处着眼处理问题时，不要仅仅注意事情的外部，要有辩证观点和全局眼光。益损、去就、倍反等，都是阴阳之道的行为表现。阳道以动为特征，故以进取为主要表现形式；阴道以静止为特征，故以闭藏为主要表现形式。阳动必然显现，阴止必然潜藏。阳道超过了极限就成为阴道，阴道超过了极限就变为阳道。用阳道去拨动物事，是为了让它按自身规律发展；用阴道去安定事物，是为了让它巩固自己的形态。用阳道去统括阴道，就要用内部规律去规范外在形态；用阴道去辅佐阳道，就用外在形态去影响内在本质。阴阳相辅相成，互为其用，集中体现在捭阖之术上。这就是天地自然界以及人世社会中的阴阳之道，这就是游说入主的根本原则。它是万事万物的既定法则，是一切有形之物和无形之事的键。

### 【详解】

捭阖的本义是开合。捭就是拨动，阖就是闭藏。一开一合是事物发展变化的普遍规律，是掌握事物的关键。纵横家以开合之道作为权变的根据，并且运用在其游说时拨动对方，即捭之，是为了让对方实力和计谋全部暴露出来，以便正确地估量和判断对方，了解实情，据以说而服之；有时要适当闭

## 鬼谷子的智慧

藏，即阖之，这是为进一步说服对方而施展的手段。一开一合的反复，就像一个圆环，开合环绕其上，开到了极点，又复归于合，合到了极点又复归于开，反复无穷地运用，没有什么不可以成功的。与阴阳不同事物配合运作，说服别人，这时裨为阳，阖为阴，裨阖之道即阴阳法则，裨阖术即“阴阳裨阖术”。

运用裨阖阴阳术，要注意以下几点：

1. 要从实际出发，根据实际情况决定用裨还是用阖，用阴还是用阳，以及如何交叉运用裨阖阴阳。

2. 要分清哪是阴，哪是阳，即哪些人物属于阴类，哪些人物属于阳类，哪些事物属于阴类，哪些事物属于阳类，这是运用裨阖术的一个很重要的前提条件。

### 【智慧运用】

## 三顾茅庐 诸葛出山

诸葛亮，生长于汉末乱世，曾随叔父诸葛玄外出避乱，最后流落在荆州。怀王佐之才，抱济世之志，常自比古代名相管仲、名将乐毅。一方面隐世遁名，躬耕于南阳郊外号称隆中的地方，博览群书，“观其大略”，同时交结四方名士，谈论政治，钻研学问，求索治国平天下的韬略，静观天下风云变幻，意欲澄清宇内、兴复汉室，期待着志同道合的可辅明主。当时驻军河南新野的刘备是汉景帝子中山靖王刘胜的后裔，在汉末参与镇压黄巾起义中逐步起家，他善于结交豪侠，立志匡扶汉室，建霸王之业。由于出身贫寒，缺乏凭借，与当时的割据势力如袁绍、曹操、孙策相比，要弱小得多，虽是“帝室之胄”，但汉献帝的法统尚在，刘表、刘璋等人的家世都比刘备来得强大，与群雄角逐，还有不小的差距。所以刘备早年在奋斗中屡遭挫折，四处投靠。建安六年（201年），曹操打败袁绍后，率军进击刘备，备逃到荆州，寄寓于刘表之处。建安十二年（207年），由于前途未卜，左右失据，刘备急需有智之士的指点和帮助，在“水镜先生”司马徽和谋士徐庶的一致推荐下，他屈



尊敬贤，三顾茅庐，向诸葛亮请教如何在乱世称雄、崛起一方的计策。诸葛亮先是回避，后感于刘备的知遇之恩，遂托身刘备，竭智效力，将自己平时对天下大势的分析、思考，以及乱世逐鹿中原的谋略展示给刘备，这就是历史上著名的“隆中对策”。这一对策不仅规划了刘备日后的发展战略，也为诸葛亮奠定了作为刘备首席顾问并在蜀汉建国后作为首任宰相的地位。

诸葛亮在隆中对策中为刘备集团提出了兼弱攻昧的外交谋略。他首先分析历史走向，认为自从董卓专权乱政以来，全国各地英雄豪杰纷纷涌现，乘机割据，势力跨州连郡的人不可胜数。最大的两个割据集团分别是曹操和袁绍。曹操家世、声望都很低微，而且兵力薄弱，但是曹操利用时机，依靠谋略，终于以弱胜强，官渡之战一举击败袁绍。如今曹操统帅百万大军，又挟天子以令诸侯，在政治、军事、外交、地理上均处于绝对优势，确实无法和他一争高低。孙权占据江东，经过三代的经营，又有长江天险屏障，而且百姓归顺，大批贤能之士为其效劳，所以只能和他结盟而不可以打他的主意。荆州（治汉寿，今湖南常德东北）北临汉水、沔水，可以便利地直通南海，东边连接东吴，西边可通巴蜀，是一块兵家必争的战略重地。而割据荆州地区的刘表却懦弱无谋，不懂军事，虽有地方千里、兵甲十余万，却没有能力守住，这是上天有意提供给刘备集团的，应有攻取的打算。益州（今四川成都）有险关要塞，而且沃野千里，可谓天府之国，汉高祖正是凭借这里的条件成就了帝业。现在占据这里的益州牧刘璋昏庸无能，五斗米道教主张鲁占据着北部的汉中地区，虽然人口众多，地方富足，但他们却不知道珍惜和保护，所以有才能的人都渴望能有英明的君主来统治。如果能同时占据荆州和益州，守住险关要塞，西边与各土著部落和好，南边安抚住夷、越民族，对外与孙权结盟，对内精心治理，一旦天下形势发生变化，可派一员得力大将率荆州的军队向南阳、洛阳一带进军；刘备本人则亲率益州的人马出兵秦川，在战略上形成东西并举、左右呼应之势，这样，霸业便可以成就，汉朝也就可以复兴了。

兼弱攻昧的外交谋略就在于首先对于天下形势进行全面而准确的观察分析，对各种政治势力的现状及其组合分化的趋势作出正确的估量，制定出积极稳妥的战略方针和具体的行动方案，然后根据情况的发展变化与政治上的需要，相机削弱、兼并或攻取弱小的和腐败没落的国家与政治势力，从而实现自己的战略目的，变不利为有利，从弱小者变为强大者。后来的历史发展