

道德智慧经典



鬼谷子的智慧

凌书军◎主编

传说鬼谷子其人受命于天，得书于仙，极富神秘色彩。利去《鬼谷子》一书的神秘色彩来看，《鬼谷子》立论高深幽玄，文字多言神秘，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，是中华发祥智慧的结晶，历来享有“智慧策国、旷世奇书”之称。



中国戏剧出版社

道德智慧经典

珍藏

◎ 凌书军 主编

鬼谷子的智慧

中国戏剧出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

道德智慧经典/凌书军主编.—北京:中国戏剧出版社,
2007.6

ISBN 978-7-104-02644-0

I.道… II.凌… III.人生哲学—通俗读物 IV.B821-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第 088387 号

鬼谷子的智慧

策 划: 宋宝强

责任编辑: 曹其敏

张月峰

责任出版: 冯志强

出版发行: 中国戏剧出版社

社 址: 北京市海淀区紫竹院路 116 号嘉豪国际中心 A 座 10 层

邮政编码: 100097

电 话: 010-58930221 58930237 58930238

58930239 58930240 58930241 (发行部)

传 真: 010-58930242 (发行部)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京才智印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 200

字 数: 4000 千

版 次: 2007 年 7 月 北京第 1 版第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-104-02644-0

定 价: 238.00 元(全10册)

版权所有 违者必究

序 言

《鬼谷子》一书,是我国战国时代纵横家的鼻祖鬼谷先生的一部关于谈判游说问题的论著。

鬼谷先生,确有其人,姓王名禅(传说不一),曾隐居于鬼谷之地(在今河南登封,说法不一),著书讲学授徒,是纵横家苏秦、张仪的老师,据说还是军事家孙臆、庞涓、尉繚子的老师。

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,是纵横捭阖术的经验总结,是中华民族智慧的结晶,历来享有“智慧禁果、旷世奇书”之称。在儒家思想为正统的时代,《鬼谷子》这样的书,是受排诋和轻蔑的。而今由于学术界的百家争鸣,《鬼谷子》一书才引起人们研读的兴趣。

《鬼谷子》一书,从其主要内容来看,是针对谈判游说活动而言的,但由于其中涉及大量谋略问题,与军事问题触类旁通,也被称为兵书。

《鬼谷子》一书,以功利主义思想冷眼静观尘世,认为为了达到自己的目的,一切自认为最合理的手段都可以运用。它讲述了作为弱者的一无所有的纵横家们,运用智谋和口才如何进行游说,进而控制作为强者的、握有一国政治、经济、军事大权乃至生杀特权的诸侯国君主。

《鬼谷子》一书,究其实,是一部研究社会政治斗争谋略权术的智慧之书,是弱者的智谋宝典。因此,可以说,《鬼谷子》智慧也就是一部

鬼谷子的智慧

运筹帷幄的智慧宝典

“治人兵法”。

《鬼谷子》一书，其内容所言，跟真正的兵书《孙子兵法》中所说的“知己知彼，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷”具有完全相同的意义。本着“古为今用”的原则，我们今天来研读它，是很有现实意义的。为此，特译注了《鬼谷子》，写出《鬼谷子的智慧》一书。

最后，要说明一点的是，学习运用计谋权术，要根据政治、法律、道德的原则来考虑，不能为所欲为。无论古今中外，办事都讲一定的游戏规则，在当代社会，就要讲法律、讲纪律、讲道德。切记！

目 录

第一篇 捭阖术

原文	2
译文	3
详解	6
智慧运用	7
三顾茅庐 诸葛出山	7
采用缓兵之策 终报杀夫之仇	10
屈尊一时王浚中计 奇袭幽州大获成功	11
伪饰窃储位 凶残夺至尊	13

第二篇 反应术

原文	22
译文	23
详解	26
智慧运用	27
苏秦张仪施权谋 合纵连横显奇才	27
(1) 苏秦出山	28
(2) 巧请张仪	31
(3) 合纵约成	36
(4) 洹水之约	39
(5) 张仪初试	40
(6) 苏秦败落	42
(7) 张仪相魏	44
(8) 张仪诳楚	46
(9) 完成连横	50
(10) 尾声	53

第三篇 内楗术

原文	56
译文	56
详解	59
智慧运用	60
申包胥哭秦庭 以情动哀公	60
巧舌如簧 进言齐威王	61
假托先王意 说服太子	65
游说破齐国 修书退秦军	66
触警劝谏 巧说太后	71
刘邦问计 韩信献策	73

第四篇 抵巇术

原文	80
译文	80
详解	82
智慧运用	82
弥补缝隙 防患未然	83
巧施离间 智取长平	84
两次转机 抵巇于前	86
陈平造隙 计除范增	88
外示南讨 意在谋迁	90
王室有隙 乘机崛起	91
施用离间计 段、牛生缝隙	93
扼死亲生女 离隙帝与后	94
欲壑难填 计抵灾隙	95
乘间隙施诡计 笑里藏刀	96

第五篇 飞箝术

原文	102
译文	102

详解	103
智慧运用	104
知己知彼 欲擒故纵	104
进说词伶牙俐齿 激昭王言听计从	111
秦吞腐蜀 名利双收	115
用人不疑 疑人不用	116
貌丑有良谋 无盐说齐王	119
晓以利害 谋得高位	121

第六篇 忤合术

原文	126
译文	126
详解	128
智慧运用	128
曲中见直 直中见曲	129
月满则缺 急流勇退	130
功成身退 明哲保身	133
审时度势 投靠明主	134
人才难得 竭诚以求	136
以胜诈降 因“贪”致命	138
明正暗奇 假以蒙敌	139
郭子仪虎穴结盟友	140
弦高犒秦扬国威	141
把顾客介绍给竞争对手	141
智讼师巧写辨状	142

第七篇 揣术

原文	146
译文	146
详解	149
智慧运用	149

玩弄权术 两面得益	150
度势用兵 揣情待人	151
奏乐知心曲 赠璧悉大事	154
善于观察 看出破绽	155
密谋未发布 已被人知晓	156
薛公田婴献耳环 得知齐王新王后	157
窦宪专横祸及身 太守无恙谢李命	158
独辟蹊径 北袭乌桓	159
揣摩帝意 以邀宠信	160
力投乾隆所好 终得乾隆所宠	162
极尽溜须拍马 跻身权力高层	167
谄媚阿谀固宠 讨取主人欢心	170
吕不韦手握奇货 隐己显人 终成大业	174
况钟懵懂整吏治	177

第八篇 摩 术

原文	180
译文	180
详解	183
智慧运用	183
颖考叔献野味 郑庄公现良知	184
李代桃僵 平民称王	186
吴王僚落圈套 公子光得王位	191
虚抚韩彭 兵围垓下	192
班超出使西域 察言观色施计	195
聪明反误 杨修罹祸	196
求教儒生方醒悟 画师计悦朱元璋	198
洪秀全编造神话 掀起太平天国运动	199
运粮车中藏奇兵	200
牺牲一条腿钓来酿酒术	201
视觉误差钓出好生意	202

第九篇 权 术

原文	204
译文	205
详解	208
智慧运用	208
留心观察 因人施言	209
郭隗用计招贤 燕国兵强马壮	210
李谈进言平原君 赵国危难得解除	211
智勇双全斗秦王 完璧完人归赵国	213
毛遂自荐脱颖而出 合纵抗秦楚王应	215
蒯彻一番话 死罪得赦免	217
自污免灾 明哲保身	219
不以人微忘忧国 厮卒摇舌救赵王	221
洞悉主情 杜袭说曹	224
量天下权 揣敌我情	226
体情摩意随机应变	226
站得高才能看得远	228
神奇的基因猎手	229

第十篇 谋 术

原文	232
译文	233
详解	237
智慧运用	238
田忌赛马 出奇制胜	238
田单施奇谋 收复齐失地	239
应允见段乔 巧语解救人	242
靖郭君薛地筑城 谏客说三字制止	243
假手于人 智杀三士	243
越国选送美女 吴国中计灭亡	246
下邑奇谋 画箸阻封	249

孔明授三个锦囊妙计 东吴赔了夫人又折兵	252
高潜查靴	255
赵和断案	255

第十一篇 决 术

原文	258
译文	258
详解	259
智慧运用	260
决策英明 成就王业	260
郑庄公善于决断 妥善处理共叔段	264
暂王汉中 待机再起	266
知其难而退 病态面却君	268
平定南方 攻心为上	269
纵论十胜 频出奇策	272
敌变我变 后发制人	276
瞒天过海 稳定大局	279
殷云霄智断杀人案	280
日本佳能的共生术	281

第十二篇 符言术

原文	284
译文	284
详解	286
智慧运用	287
严明罚惩 杀一儆百	288
洞悉真相 赏罚分明	291
曹操赏谏 驭众有术	292
兼听则明 偏听则暗	293
根据所求而给与	309
丰田:勇敢地面对机遇与挑战	310

【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，日始。故言死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚，为阴，日终。诸言法阳之类者，皆日始，言善以始其事。诸言法阴之类者，皆日终，

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。

言品为小无内，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

问题入手处）。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。

还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，就是用开闭之法以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。

从小处人处理问题时，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；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。

用阳道去拨动物物，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类社会中的阴阳之道，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關鍵。

【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