



纵横家的 策辩

他是先秦最神秘的人物——

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。他就是“纵横家鼻祖”鬼谷子。

他纵横天下的权谋从何而来？

他制服别人的诀窍究竟在哪里？

他了悟人心的本领来自哪里？

答案就在他的奇书《鬼谷子》中！

欧阳彦之
◎ 著



纵横家的 策辩

欧阳彦之◎著

中国财富出版社

图书在版编目(CIP)数据

纵横家的策辩 / 欧阳彦之著. —北京: 中国财富出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5047-6147-7

I. ①纵… II. ①欧… III. ①《鬼谷子》-应用-企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第107965号

策划编辑 张彩霞 责任编辑 刘瑞彩
责任印制 方朋远 责任校对 杨小静 张营营 责任发行 张红燕

出版发行 中国财富出版社
社 址 北京市丰台区南四环西路188号5区20楼 邮政编码 100070
电 话 010-52227568(发行部) 010-52227588转307(总编室)
010-68589540(读者服务部) 010-52227588转305(质检部)
网 址 <http://www.cfpress.com.cn>
经 销 新华书店
印 刷 北京柯蓝博泰印务有限公司
书 号 ISBN 978-7-5047-6147-7/F·2592
开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2016年8月第1版
印 张 16 印 次 2016年8月第1次印刷
字 数 238千字 定 价 38.00元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前 言

鬼谷子，姓王名诩，又名王禅、王通，号玄微子，华夏族，春秋战国时期道家、兵家、纵横家的鼻祖，是中国历史上一位极具神秘色彩的人物，被誉为千古奇人，长于持身养性，精于心理揣摩，深明刚柔之势，通晓纵横捭阖之术，独具通天之智，常入云梦山采药修道。因隐居周阳城清溪之鬼谷，故自称鬼谷先生。

鬼谷子为纵横家之鼻祖（也是兵家的著名代表人物之一），苏秦与张仪为其最杰出的两个弟子（见《战国策》）。另有一说，孙臆与庞涓亦为其弟子（见《孙庞演义》）。他通天彻地，兼顾数家学问，人不能及。一是神学，日星象纬，占卜八卦，预算世故，十分精确；二是兵学，六韬三略，变化无穷，布阵行军，鬼神莫测；三是游学，广记多闻，明理度势，出口成章，万人难当；四是出世学，修身养性，祛病延寿，学究精深。

《鬼谷子》一书，一直为中国古代军事家、政治家和外交家所研究，现又成为当代商家的必备之书。它所揭示的智谋权术的各类表现形式，被广泛运用于内政、外交、战争、经贸以及公关等领域，其思想深受世人尊敬，享誉海内外。

相传，鬼谷子的师父升仙而去时，曾留下一卷竹简，简上书“天书”二字。打开看时，从头至尾竟无一字，鬼谷子一时心中纳闷。与师父相依为命九年时光，感情日笃，今日师父突然离去，一时觉得无着无落，心中空空荡荡，鬼谷子无心茶饭，钻进自己的洞室倒头便睡。可又如何睡得

着？他辗转反侧，老是想着那卷无字的竹简，直折腾到黑，那竹简仍在眼前铺开卷起，卷起铺开，百思不得其解。鬼谷子索性爬将起来，点着松明火把，借着灯光一看，他吓得跳了起来，竹简上竟闪出道道金光，一行行蝌蚪文闪闪发光，鬼谷子叹道：“莫非这就是世传‘金书’！”

鬼谷子一时兴致倍增，一口气读将下去，从头至尾背之成诵。原来上面录着一部纵横家书，尽讲些捭阖、反应、内榷、抵峨、飞钳之术，共十四篇。

第一篇大意是说：与人辩论，要先抑制一下对方的势头，诱使对手反驳，以试探对方实力。有时可以信口开河，以让对方放松警惕，倾吐衷肠；有时可以专听对方陈说，以考察其诚意。要反驳别人，就要抓牢证据，而不让人抓到证据，就要滴水不漏。对付对手有时要开放，有时要封锁，能把放开与封锁灵活运用就可以滔滔不绝，变化多端。只有这样才能说人，可以说家，可以说国，可以说天下。

第二篇大意是说：与人辩论，要运用反复的手法。反过去可以知其过去，复回来可知其现今。如果反反复复地试探，没有摸不到底细的。有时可以运用反辞来试探对手，要想听到声音就先沉默；要想张开，就先关闭；要想升高，就先下降；要想夺取，就先给予。

第三篇大意是说：要掌握进退的诀窍，这诀窍就是抓住君主的爱好，只要抓住了就可以随心所欲，独往独来。如能顺着君主的情绪去引导或提出建议，就能随机应变，说服君主。

第四篇大意是说：凡事都不是铁板一块，都是有裂痕的。在辩论中要能利用别人的裂痕，同时还要防止自己一方的裂痕。秋毫一样的裂痕，可以发展为泰山那样大。所以当裂痕小时要补住，大点时要切断，当大到不可收拾时就干脆将其打破，裂痕也就消灭了。

第五篇大意是说：与人雄辩要设法“套”出对方的意图，用飞扬之法“套”出对方的真话，再用“钳子”钳住，使其不得缩回，只好被牵着走。

这样就可纵可横，可南可北，可东可西，可反可复。

第六篇大意是说：要想说服他人，必先衡量一下自己的才能长短，比较优劣，自身才智不如他人，就不可能战胜他人。

第七篇大意是说：要游说天下人君，必须会揣测诸侯真情，当人极度兴奋时，就无法隐瞒真情；当人极度恐惧时，也无法隐瞒真情。在这时，才能有效地说服人。

第八篇大意是说：善于“摩意”的人就像钓鱼一样不动声色，让鱼自动上钩，“摩”的目的就是刺激对方，让他不由自主地上你的钩。把事情办成功，使人不知不觉。

第九篇大意是说：要游说人主，就要量天下之权，要比较各诸侯国的地形、谋略、财货、宾客、天时、安危，然后才能去游说。

第十篇大意是说：要做大事，就要有一个向导，就像指南针一样，游说的向导是谋略，要先策划好，再按着策划的目的去游说。

第十一篇大意是说：游说要先解疑，解疑的好办法是让对方道出实情。

第十二篇大意是说：耳朵要善于听，眼睛要善于看。用天下之耳听，则无不闻；以天下之目看，则无不明；以天下之心虑，则无不知。只有对事情了如指掌，才能言无不验，言无不听。

第十三篇大意是说：游说要靠巧辞，要对什么人说什么话，说什么话就要采用什么办法和说辞。不要简单直言，要研究讲话的对象，讲究讲话的技巧。

……

《鬼谷子》讲述了作为“弱者”的一无所有的纵横家们，如何运用智谋和口才进行游说，进而控制作为强者的有生杀特权的诸侯国君主。

《鬼谷子》这部谋略学巨著是中国传统文化中的奇葩。它集中了国人心理揣摩、演说技巧、政治谋略的精华，是当代政界人士、企业界人士、商业经营者、管理人员、公关人必读之书。

《鬼谷子》是谋略权术、神机妙算的百变圣经。在今天这个风云变幻、商战频仍的时代，它依然具有非常现实的意义，在经商以及处理人与人之间的关系等方面具有广泛的指导作用。

比如，“知之始己，自知而后知人也。”要想知道别人，首先要了解自己，了解自己就能够了解别人。

比如，“无穷者必有圣人之心。”要有无穷的智慧 and 谋略，必须具有圣人博大的胸怀。

比如，“经起秋毫之末，挥之于太山之本。”一件小事才出现的时候只是一个小的苗头，但后来可能变成泰山当中的那棵参天大树，要见微知著。

比如，“胜于不争不费。”如何不动一刀一枪、一兵一卒，没有什么花费就能取得卓越的成功。

……

《鬼谷子》的核心思想是“潜谋于无形，常胜于不争不费”，注重的是辩证、实际、实战的方法。

本书以古代的政治、军事斗争案例和商用案例为切入点，深入剖析《鬼谷子》的智慧谋略，本着批判继承的原则，去其阿谀奉承等封建糟粕，汲取其中善于处理人际关系的精华；去其弄权斗术等封建糟粕，汲取谋略方法的精华。本书具有极完整的领导统御、智谋策略学体系。在今天商战竞争日益激烈的经济时代，鬼谷子的思想、智慧和奇谋韬略，在经营、管理、公关等方面仍极具广泛的指导意义。

目 录

第一章 灵活应变，先掌握规律再做事 1

鬼谷子认为，万物皆在变化中，变化才有发展，正所谓“世无常贵，事无常师”。因此，做人办事要灵活应变，以发展为终极目标，而不拘泥于固有的观念。

1. 抓住机遇，远离优柔寡断 3
2. 未雨绸缪，而不是临渴掘井 6
3. 积极变革才能生存 8
4. 掌握随机应变的“艺术” 10
5. 目标明确，万变不离其宗 13
6. 善于借鉴，少走弯路 18
7. 打破常规，出奇制胜 20

第二章 知己知彼，做到游刃有余 25

鬼谷子认为，有效的忤合智谋必须具备前提条件，即知己知彼，方能游刃有余，纵横捭阖。善于运用忤合之术的人，首先要确定有前途的人作为自己辅佐的对象，自己还必须有超人的智慧、高尚的品德、过人的胆识，而且还要有自知之明。只有这样的人，才能纵横天下，进退自如。

1. 知人者智，自知者明 27
2. 发现自己的优势 29
3. 明确自己的立场 33
4. 性格是为人处世的牢固根基 36
5. 抓住主动权，让问题在自己那儿得到解决 39
6. 保持神秘感，隐藏比暴露更占优势 42

第三章 正确的选择胜过一百次努力 47

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。鬼谷子强调“良禽择木而栖，良臣择主而事”，人要学会选择，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。

1. 良禽择木，选对你的团队 49
2. 求同存异，选好合作伙伴 53
3. 选对朋友，也就选对了人生 58
4. 借力是成功的滑翔机 60
5. 善于借力，但不依赖 63
6. 选择战略时，要注意扬长避短 65
7. 人弃我取，反向选择的妙用 68

第四章 隐匿深藏，才能克敌制胜 71

鬼谷子认为，“谋”术有两个重要原则，一是要立足实际，即所谓“谋生于事”，因此在计谋之前，必须详细掌握事情的真相和规则，并处理好奇与正的关系；二是要行事隐蔽，即所谓“圣人之道，在隐与匿”。智者用计无不追求隐而不露，只有愚人才会将所谋之事大肆张扬。

| | |
|------------------------|----|
| 1. 韬晦待机，促使身心成熟 | 73 |
| 2. 隐藏自己，学会自我保护 | 75 |
| 3. 自守门户，积蓄力量反败为胜 | 79 |
| 4. 轻举妄动就会丧失主动权 | 83 |
| 5. 循序渐进，不可急功近利 | 85 |
| 6. 谨言慎行，看破不必说破 | 88 |
| 7. 急流勇退，该放手时就放手 | 91 |
| 8. 瑕不掩瑜，多从大处着眼 | 94 |

第五章 处变不惊，方能理智决策 97

事物的发展有它自身的历史和规律，鬼谷子认为，实施决策时应“度以往事，验之来事，参之平素”，借鉴往事，研究现状，预测未来。决策者只有慎重考虑这一规律，才能正确决断。

| | |
|--------------------------|-----|
| 1. 该三思时要三思，该果断时要果断 | 99 |
| 2. 成竹在胸，使自己的决策坚定 | 101 |
| 3. 保持冷静，原则性灵活运用 | 104 |
| 4. 风险决策的辩证法 | 106 |
| 5. 目标重要，手段也要合理 | 110 |
| 6. 制定长期战略，避免管理的盲目性 | 113 |
| 7. 掌握正确决策的技巧 | 117 |

第六章 不要忽略任何一个细节 121

鬼谷子所说的“谋之深”就是见微知著，迅速做出反应和对策。生活中，我们只有具备超常的洞察力，见微知著，迅速做出正确的反应，才能攻必取，战必胜。

1. 从细微的迹象中预见发展趋势 123
2. 控制和设计谈话的细节 125
3. 厚积薄发，积弱为强 128
4. 不轻小节，才能成事 131
5. 消除隐患，防微杜渐 134
6. 先声夺人，抢占“制高点” 138

第七章 察言观色，识人辨才 141

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。

1. 各尽其才，各司其职 143
2. 用“知遇之感”赢得人才 146
3. 因人制宜，因材施教 149
4. 有策略地试探对方的真心 152
5. 恰当揣摩人情，处事对症下药 155
6. 临危不乱，刚柔并济地化解危机 158
7. 避其锐气，后发也可制人 162
8. 避实就虚，找到问题的突破口 165

第八章 领导者的素养决定成就 167

气质神采、敏捷思维、才学胆识、钢铁意志、通达事理、多谋善断等，这些是领导者必须具备的基本素养。怎样才能拥有这些素养？鬼谷子用了《本经阴符七术》七篇文章来阐述。

1. 塑造鲜明的个人形象 169
2. 形象受损时的危机公关 172
3. 领导者要善于“充电” 174
4. 树立威信，必要时杀一儆百 177
5. 以身作则，树立坚定的纪律意识 180
6. 把所有的追随者培养成领导者 185
7. 恩威并施，赏罚分明 190

第九章 三寸之舌，强于百万之师 193

一代谋略大师鬼谷子十分重视语言的功效，并且已经认识到，语言是人思想的外衣，语言的功能在于修饰人的思想，语言是思维的一面镜子，是思想的物质外壳，是人类智慧发展的产物。“言为心声”，一个人的才华和风度最主要的是通过这个人的言谈举止体现出来的。

1. 谈话要因人而异 195
2. 多谈对方的得意之事 198
3. 谈话之前要充分准备 200
4. 适当赞美，有益无害 204
5. 委婉曲折的话语，更容易打动对方 206
6. 以情动人出“软招” 209

- 7. 寻找共同点，“黏”住对方 212
- 8. 目视、耳听、心思三者紧密结合 215

第十章 剑走偏锋，多姿多彩的成功策略 219

鬼谷子用大量事实告诉我们，真正的成功者不仅是“勤于思，敏于行”的人，而且还是深谙人生之“道”、事业之“道”的人。这个“道”，就是规律。成功没有固定的模式，但是成功有着很多相同的规律。

- 1. 顺势而为的“借力法” 221
- 2. 声东击西的“对垒术” 224
- 3. 环环相扣的“连环计” 227
- 4. 既“飞”又“钳”的施压术 229
- 5. “反激得情”的激将法 233
- 6. 惊心动魄的“反间计” 236
- 7. 以退为进的“疏导法” 240

第一章

灵活应变，先掌握规律再做事

【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，筹策万类之始终，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。

【译文】

纵观上古以来的历史，可以看出，圣人之所以生存在世界上，就是要以先知先觉的导师的姿态指导芸芸众生。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；从而推算和预测事物的发展过程，及时通晓人们内心变化的规律；以便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。所以圣人生存在天地之间，从古至今，其立身处世之道是统一在阴阳变化之中的，遵循的规律都是一样的。

【本章提要】

从古至今，圣人总是众人的先导。他们通过阴阳的变化来判断事物，了解其生死的途径、发生和结束的过程，并且洞察人心，揭示世间万物变化的征兆，从而把握其中的变化规律。

所以，鬼谷子开篇就对我们讲，你想成为圣人吗？那就先掌握规律，再去做事；先看到全局，再考虑局部；先搞清为什么，再去想怎么做。

鬼谷子认为，万物皆在变化中，变化才有发展，正所谓“世无常贵，事无常师”。因此，做人办事要灵活应变，以发展为终极目标，而不拘泥于固有的观念。

1. 抓住机遇，远离优柔寡断

每个人都追求成功，但真正能成功的只是少数。有人觉得疑惑，自己的勤奋程度不亚于那些成功人士，为什么至今未能成功？那答案很可能是这样一个词——机会。善于把握机会，是成功人士必备的素质之一，这就是鬼谷子所说的“因事物之会”。

战国末期，秦将李信率二十万军队攻打楚国。开始时，秦军连克数城，锐不可当。不久，李信中了楚将项燕伏兵之计，狼狈而逃，秦军损失数万。后来，秦王又起用老将王翦。王翦率领六十万军队，陈兵于楚国边境。王翦专心修筑城池，摆出一派坚壁固守的姿态，两军相持年余。一年后，楚军绷紧的弦早已松懈，将士已无斗志，他们认为秦军的确防守自保，于是决定东撤。王翦见时机已到，下令追击正在撤退的楚军。秦军将士人人如猛虎下山，只杀得楚军溃不成军。秦军乘胜追击，势不可当。公元前223年，秦灭楚。

王翦之胜，就在于抓住了最佳的进攻时机，一战而胜。而李信之败，主要归因于他不识战机，一味进攻，结果导致功亏一篑，使诸多努力付诸东流。

沧海横流方显英雄本色，但要看准时机，伺机而动，在适当的时候才可大有作为。时机不成熟，就需要修身养性，但此时可从一些小事做起，以积聚力量，千万不可操之过急。一旦时机到来，就一定要牢牢把握，付诸行动，争取用较小的代价赢得胜利。

现在，社会上最受欢迎的是那些有巨大创造力并有非凡经营能力的

人。有些人只知道按部就班地听从别人的吩咐，去做一些已经安排妥当的事情，而且凡事都要有人详细地指示。唯有那些有主张、有独创性、肯研究问题、善于经营管理的人才是人类的希望，也正是这种人，充当了人类的开路先锋，促进了人类的进步。

很多人，在做事之前明明已经详细计划好，各方面也都考虑周全，但仍然前怕狼后怕虎，不敢行动，左右思量，不能决断。最后，脑子里的念头越来越多，对自己也越来越没有信心。最终精力耗散，陷入完全失败的境地。

一个渴望成功的青年人，一定要有一种坚决的意志，一定不可染上优柔寡断、迟疑不决的恶习。在工作之前，必须要确定自己已经打定主意，即使遇到任何困难与阻力，即使出现一些错误，也不要怀疑的念头，更不能撒腿就走。我们在处理事情时，应该事先仔细地分析思考，对事情本身和环境作一个正确的判断，然后再做出决定。一旦决定了，就不能再对事情和决定有任何怀疑和顾虑，也不要管别人怎么说，只要全力以赴去做就可以了。做事的过程中难免会有纰漏，但不能因此心灰意懒，应该把困难当教训、把挫折当经验，要自信以后会顺利些，这样成功的希望就会更大。在做出决定后，如果还心存疑虑、反复思量，无异于把自己推入一片无可救药的沼泽中，最终只好在痛苦和懊恼中结束自己的一生。

这里有一个让人深思的故事：

某地发生水灾，整个乡村都难逃厄运，村民们纷纷逃生。一位上帝的虔诚信徒爬到了屋顶，等待上帝的拯救。

不久，大水漫过屋顶，刚好有一只木舟经过，舟上的人要带他逃生。这位信徒胸有成竹地说：“不用啦，上帝会救我的！”于是木舟离他而去。片刻之间，河水已没过他的膝盖。

刚巧，有一艘汽艇经过，来拯救尚未逃生者。这位信徒却说：“不必啦，上帝一定会救我的。”汽艇只好到别的地方救其他的人。