

RENSHI CHENGBAI YU GUIGUZI

人
事成败

与

《鬼谷子》

宁健

林志杰 著



广东经济出版社

人事成败与《鬼谷子》

宁 健 林志杰 著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人事成败与《鬼谷子》/宁健,林志杰著. —广州:广东经济出版社, 2001.4

ISBN 7-80632-883-1

I. 人… II. ①宁…②林… III. ①人间交往-谋略②鬼谷子-研究 IV. ①B228.05②C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 12614 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	10.25
字数	239 000 字
版次	2001 年 4 月第 1 版
印次	2001 年 4 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80632-883-1 / B·9
定价	16.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印厂联系调换。

销售热线:发行部〔020〕83794694 83790316

(发行部地址:广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

前 言

在斗智斗勇的战国时代，存在着复杂多变的外交斗争，这种斗争既是智慧的角逐，也是谋略的较量。因此，当时的“智者”，即“游说之士”，在为各诸侯国定谋献策的过程中起着十分重要的作用，他们的一举一动、一言一行，往往关系到国家的安危。对整个局势影响最大的外交与统战策略“合纵连横”，就是由“游说之士”提出并游说于各国之间加以实施的。所谓“合纵”，其代表人物是苏秦，实际上就是主张通过位于东方的齐、楚、燕、韩、赵、魏六国的联合，抵抗日益强盛的西秦；而“连横”的代表人物则是张仪，主张通过横向的联系，在强秦的卵翼庇护下求得生存。以这两种策略为主轴而展开的复杂斗争，决定了各诸侯国的前途和命运。

导演“合纵连横”这场悲壮历史大剧的苏秦和张仪都是鬼谷子的学生。他们的纵横捭阖的谋略与游说艺术都来自于这位连真实姓名都无从确认的神奇人物。《鬼谷子》一书反映了这位神奇人物的智慧和思想，也是纵横家留下的惟一著作，它对纵横捭阖的谋略与游说之术作了理论概括和系统说明。但是，由于该书包含着许多神秘隐匿和云谲波诡的权谋术，所以此书问世以来，仁者见仁，智者见智，褒贬不一，毁誉参半。

其实，权谋术只是一种解决问题的方法和技巧，也是一种行之有效的竞争工具。其不带阶级性，也没有善恶的色彩。关键在于掌握在什么人手中。在历史上，《鬼谷子》一书所阐明的一些道理和方法，无论是在政治、军事，还是外交、游说等方面，都有不少人成功地加以运用。在现代，只要把它跟盛行的外交学、公共关系学、谈判艺术、处世方法等等相比较，就可以明显地发现，有许多内容是相吻合的，对现代人的建功立业仍然具有很大的参考价值和指导意义。为此，包括德国历史哲学家和美国前国务卿基辛格博士等不少有影响有成就的人物，都对鬼谷子及其理论主张给予了很高的评价。

为了挖掘和利用《鬼谷子》这本旷世奇书的实用价值，领略鬼谷子的奇谋妙计，笔者在借助现代心理学、公共关系学等社会科学原理对鬼谷子学说进行分析的基础上，写成了《人事成败与〈鬼谷子〉》一书。这本书分为五大部分，首先简介鬼谷子的有关情况，然后以古今中外的有关事例为佐证，分别阐发鬼谷子关于成名立身的道理；应事处世的方法；测心知人的手段；交涉游说的艺术。笔者相信，这些方面的智慧和谋略，对于国内、国际交往日益频繁，竞争日益激烈的时代来说是非常具有现实意义的。但愿我们的努力能对广大读者摘取人生的甜瓜蜜果有所帮助。

编著者

2000年4月

目 录

前言 (1)

鬼谷简介篇

- | | | | |
|----------|------|-----------|-------|
| 1. 鬼谷子其人 | /(3) | 3.《鬼谷子》述要 | /(18) |
| 2. 鬼谷子传奇 | /(6) | 4.《鬼谷子》评说 | /(32) |

明道立身篇

- | | | | |
|---------------|-------|---------------|--------|
| 1. 分析形势 随机应变 | /(39) | 12. 心欲安静 虑欲深远 | /(81) |
| 2. 审时度势 顺势而为 | /(43) | 13. 多方谋划 经营得法 | /(84) |
| 3. 认清时局 成就大业 | /(46) | 14. 知己知彼 信息取胜 | /(88) |
| 4. 博采雅纳则不惑 | /(49) | 15. 扬长避短 掌握主动 | /(93) |
| 5. 把握机会 大展拳脚 | /(52) | 16. 威慑对手 声势压敌 | /(96) |
| 6. 古为今用 中为洋用 | /(55) | 17. 迂回取胜 | /(99) |
| 7. 谋之于阴 成之于阳 | /(62) | 18. 奇正互变 出奇制胜 | /(102) |
| 8. 化转环属 因事为制 | /(66) | 19. 管理三策 | /(107) |
| 9. 不悉心见情不能成名 | /(69) | 20. 以实取虚 以有取无 | /(111) |
| 10. 将欲动变 必先养志 | /(73) | 21. 促销四法 | /(114) |
| 11. 意志坚实 踏平艰险 | /(76) | 22. 以情促销术 | /(118) |

应事处世篇

- | | | | |
|--------------|--------|--------------|--------|
| 1. 为之称远 摄取人心 | /(125) | 4. 无以人所不欲而强之 | |
| 2. 让己养人 | /(128) | 于 人 | /(134) |
| 3. 振穷趋急 收服人心 | /(132) | 5. 言其有利者 从其所 | |

长也	/(136)	11.制口慎言	/(164)
6.不露好恶 韬晦有术	/(139)	12.众口烁金 言有曲故	/(172)
7.欲取反与	/(142)	13.素结本始 进退自如	/(175)
8.无为而贵智	/(147)	14.相益则亲 相损则疏	/(178)
9.智贵不妄	/(151)	15.用赏贵信 用刑贵正	/(181)
10.事贵制人 而不贵见		16.善待卑微	/(185)
制于人	/(155)	17.交朋有方 结友有术	/(187)

测心知人篇

1.因其言 听其辞	/(193)	6.触摩知人术	/(214)
2.以言探心术	/(196)	7.端正己心 客观看人	/(218)
3.钓语得法 见心知情	/(203)	8.听其辞 察其事	/(222)
4.由表及里 测深揣情	/(207)	9.听贵聪 智贵明	/(224)
5.察姿观态 明了对手	/(211)	10.依心用谋	/(226)

交涉游说篇

1.捭阖之化与游说之术	/(231)	8.言善以始其事 言恶以	
2.得其情 乃制其术	/(234)	终其谋	/(256)
3.因人而言 巧语服人	/(238)	9.说人臣者 必与言私	/(260)
4.说者听 必合于情	/(241)	10.说人主者 必与之	
5.知其好恶 避其所讳	/(245)	言奇	/(263)
6.批评妙法	/(248)	11.象而比之 以牧其辞	/(266)
7.与阳言者依崇高		12.语言反击六法	/(269)
与阴言者依卑小	/(253)	附录:白话《鬼谷子》	/(273)

鬼

谷

简

介

篇

原书空白页

1. 鬼谷子其人

古往今来，人们往往把说不清道不明的神秘莫测现象称之为“鬼”。“鬼谷子”以其名字显示了浓重的神秘色彩，吸引了历代不少人怀着敬畏和好奇的心理去探索其中的秘密。然而由于正史记载甚少，附会的说法杂多，连其真实的姓名和身份都仍是一个未解之谜。

传说鬼谷子姓王，名诩。民间又传其姓王，名禅，尊称为王禅老祖。在历史典籍当中，西汉司马迁的《史记·苏秦列传》只提到苏秦“东师事于齐，而习之于鬼谷先生。”此后的有关史籍也都是附带提到鬼谷子，均没有直接作具体的介绍。于是研究者根据各自的推论，大体上形成五种不同的观点：第一种观点认为鬼谷子确有其人，生活在战国时代，比张仪、苏秦略为年长，并曾为其师；第二种观点认为鬼谷子是虚构人物，是苏秦为神化其学说和事迹而杜撰出来的神秘人物；第三种观点认为鬼谷子是位神仙，是一个超越时空力量的化身，是人们把一些高人神化的结果；第四种观点认为鬼谷子就是传说中的黄帝之臣，占星之官鬼臾区，即大鸿；第五种观点认为“鬼谷子”是隐士的通号。

这些不同的观点似乎都有一定的道理，但同时又令人感到史料不足，证据不够充分，还有待于进一步系统研究和考证。1973年长沙马王堆三号汉墓中出土的帛书为这方面的研究提供了很好

的材料。帛书中有百分之六十的内容不见于《史记》和《战国策》，学者们认为其中一些文字可能就是《汉书·艺文志》中提到的《苏子》的一部分。这一发现在很大程度上动摇了关于鬼谷子就是苏秦的看法。另外，从帛书的内容看，也充实了有关纵横家的可靠史料。这些史料证明，在苏秦进行游说活动以前已经有了比较成熟的纵横学说，再加上春秋战国时期隐士很多，纵横术不可能不被一些隐士作为研究对象。史书中所说的鬼谷子就应当是这其中的一个著名隐士。也就是说，苏秦之前便存在的纵横学说不可能由苏秦作为创始人。另外，依春秋战国时的习惯，一种学说并不成书于一人。而多由老师讲、弟子记录，并整理、传播而后形成。因此，如果说苏秦的活动时期是鬼谷子学派的全盛时期的话，那么创立这一学说更需要有前辈人铺垫。苏秦有不少游说辞留于后世，帛书中又见十余篇。史书中也曾提到《苏子》三十一篇。这些都证明苏秦当时已是一位学问很深的纵横家，他一定投过名师，一定借鉴过别人的纵横之术，其师就应是“鬼谷先生”。苏秦不过是最能理解和运用鬼谷术的高手，是“鬼谷子”的高徒。

至于这位授人以纵横术的高人為何隐姓埋名而称作“鬼谷子”也有不同说法。一种说法是他授徒之地依山傍水，水中有山，山中有洞，并且都是水清山秀，如鬼斧神工所成，称之为“鬼谷”，授徒者的名称便因地名而起。另一种说法是所授之法术诡秘莫测，实行起来如鬼使神差，因而将授传者神秘化为“鬼谷先生”。再一种说法是这位高人云游四方，其所到之处简直就是虚无缥缈的太虚幻境，“鬼谷先生”便因此得名。这些说法都体现了鬼谷子作为一名隐士神秘性的一面，我们无法也无需一一考证，更重要的是要透过鬼谷子玄幽、神秘的外衣，深入探讨其作

为纵横家的智慧与谋略，领会并掌握其对我们的人生仍有实际意义的思想与方法。

2. 鬼谷子传奇

在民间，关于鬼谷子的传说可以说是车载斗量，多不胜数。大凡是有鬼谷子遗迹的地方，都有鬼谷子的传说。这些大众化的、充满乡土气息的传说，尽管语言朴实无华，但却增添了鬼谷子不少神秘色彩，而且它们的广泛流传，也说明了鬼谷子其人、其事在民间的影响源远流长。透过这些传说既能帮助我们了解关于鬼谷子的奇闻趣事，同时其中一些对纵横招数的通俗易懂的说明也能帮助我们掌握和运用鬼谷子的绝妙方法。

(1) 鬼谷子挖井瞻母

相传，鬼谷子的母亲是天上彩霞星，托生在朝歌城南王家庄王员外家中，取名霞瑞。霞瑞长大后，有一年家中所种的谷子因天奇旱大都枯死，可剩下的一棵鹊长势十分喜人，谷杆如芦苇，叶子赛高粱，谷穗像狼尾，沉甸甸，金灿灿，微风吹指拂，点头摇曳，而且还散出阵阵香味。霞瑞让丫环把收回的奇谷拿到闺房。忽然丫环手中的奇谷变成了熠熠发光的珠子，而且香味更加浓郁芬芳。霞瑞接过珠子，正想闻一下，这珠子一下钻进口中，溜进了肚里。过了一些日子，肚子如同怀孕而隆起。家人因怕家中出丑，把她逐到云梦山去。不久霞瑞便生下一子，取名鬼谷

子。

鬼谷子长大后学有所成，云游四方。晚年为了收徒讲学，也为了孝敬母亲，归隐云梦山。

一天，王霞瑞把鬼谷子叫到跟前，语重心长地说：“娘为你饱受人间疾苦，如今为娘两鬓斑白，风烛残年，娘无他求，我死后，只求你把我葬在九龙聚汇的地方。儿若想娘，就在我墓旁挖一口井，从井水中便可以看到为娘的身影。”话刚说完，就谢世归天了。

鬼谷子悲痛不已，眼含热泪在九龙聚汇之处安葬了母亲。为早日再见慈母的尊容，便率弟子在母亲墓旁挖井。整整挖了九九八十一日，方才把井凿成。果然井水中映出了他母亲的容颜。而且，朝看母亲十八九，暮看母亲鬓如霜。从此鬼谷子朝朝暮暮都到井边瞻仰母亲的遗容。

星转斗移，天长日久，鬼谷子又发现了此井的一个奥秘，根据井中水位升降，可以洞察天气阴晴变化。井水上升，天阴有雨，井水下降，则晴天无雨，因此这口井又被称为“井中洞天”。但后人更多的是根据此井是鬼谷子为怀念其母而凿，把它称为“鬼谷井”。

（2）夜读无字天书

鬼谷子的师父升仙而去时，留下了一卷竹简，简上写着“天书”二字。鬼谷子打开看时，从头翻到尾竟无一字，不禁心中纳闷。再说与师父相依为命长达九年之多，感情深厚，今天师父突然离去，一时觉得没着落，心中空空荡荡的，更无意茶饭，于是钻进自己的洞室倒头便睡。可是怎么也睡不着，辗转反侧，老是

想着那卷无字天书，那竹简历历在目，铺开卷起，卷起又铺，一直折腾了大半夜，还是百思不得其解。实在躺不住了，索性爬起来，点着松明火把，借火光来翻看。一看吓得他跳了起来，竹简上竟闪出道道金光，一行行蝌蚪文字闪闪发光。鬼谷子惊叹道：“莫非这就是世传‘金书’”。

顿时，鬼谷子兴致倍增，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、内捷、抵巇、飞钳之术，共有十三篇之多。

第一篇大意是说：与人辩论，要先抑制对方的势头，诱使对手反驳，以试探对方实力。有时也可以信口开河，以让对方放松警惕，倾吐衷肠；有时专听对方陈述，以考察其诚意。要反驳别人就要抓住证据，要不让人抓到证据，就要做到滴水不漏。对付对手有时要开放，有时要封闭，能把放开与封闭灵活运用就可以滔滔不绝，变化多端。只有这样才可以说人，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，没有摸不清的底细。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，就是要抓住君主的爱好，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建议，就能随机应变，说服君主。

第四篇大意说：凡事都不是铁板一块，都是有裂痕的。在辩论中要善于利用别人的裂痕，同时还要防止自己一方的裂痕。秋毫般的裂痕，可以发展为泰山那样大，所以当裂痕小时要及时补

住，大点时要切断裂缝，当大到不可收拾时，就干脆将其打破，裂痕也就消失了。

第五篇大意说：与人雄辩要设法钩住对方的意图，用飞扬之法套出对方的真话，再用钳子钳住，使其不能收回，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。

第六篇大意说：要想说服他人，必须先衡量一下自己的才能长短，比较优劣，自身才质不如他人，就不可能战胜他人。

第七篇大意说：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。在这时才能有效地进行游说，达到说服他人的目的。

第八篇大意说：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，使别人不知不觉。

第九篇大意说：要游说人主，就要衡量天下的权势，要比较诸侯国的地形、谋略、财货、宾客、天时、安危，然后才依据实情去进行游说。

第十篇大意说：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，再按照策划的目的步骤去实施游说。

第十一篇大意说：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；以天下之眼看，则无不明；以天下之心虑，则无不知，只有对事情了如指掌，才能言无不应验，言无不中听。

第十三篇大意说：游说要靠巧辞，要对什么人说什么话，说什么话就要采取什么样的办法和辞语。不要简单直言，要研究讲

话的对象，讲究说话的技巧。

鬼谷子读完这十三篇精文，不禁拍案叫绝，同时也明白了师父平素说辞辩论为何令人信服的真谛所在。此时此刻，鬼谷子又想起了与师父一起生活研习的情况，一股股暖流涌上心头，但环顾四周不见师父身影，又加上了几分孤寂。于是，熄了明火，钻进被窝睡去。夜间少不了梦见自己手捧金书游说天下。

第二天醒来觉得十分困顿，但还是放心不下金书，又打开想细细推敲，好好把握，不料书中又是一字皆无。鬼谷子从头翻至尾始终还是一字不见，惊奇之余更觉此书乃师父至宝，得十分珍重才是，于是走进洞内将其摊在卧榻之上。然后走出洞门照师父所嘱练功、作法。一日三餐虽不香甜，但日子也很快打发过去。待到日落偏西，黑夜又至，鬼谷子走入洞内上榻休息，只见金书闪着金光，字迹依稀可见。鬼谷子虽觉得奇怪，但细想一下就明白了其中的道理。原来月光从天窗射进洞内照在金书上，这金书属阴性，日照不显，月光下才显出缕缕金文。

鬼谷子拿着这本旷世奇书，走出内洞，到石桌边，点着松明火把，又研读起来。

(3) 托梦收徒

有一天，鬼谷子正在谷中闲坐，忽闻飒飒风声，犹如侃侃雄辩，不觉心潮滚滚。掐指细算，不禁欣然跃起，大呼难得。心想：天下诸侯不兴于此二人之手，也将覆灭于此二人之手。于是命徒弟们刻苦攻读，自己则腾云而去。

鬼谷子为什么如此兴奋而去？原来他在静坐中发现了两个旷世奇才。一个是魏国人，名叫张仪，另一个是东周洛阳人氏，名