

谋事做人的六项修炼

曾几何时，一本《人性的弱点》震撼亿万中国人，然而可曾知，最深知人性弱点的鼻祖就是中国的鬼谷子。

鬼谷子

图文版

揣人之心，寻可乘之隙，运筹帷幄，满腹经纶
度人之念，觉察控制之点，
成竹在握，一腔妙计。

张易之解译



中国华侨出版社

谋事做人的五项修炼

曾几何时，一本《人性的弱点》震撼亿万中国人，然而可曾知，最深知人性弱点的鼻祖就是中国的鬼谷子。

鬼谷子

张易解译

揣人之心，寻可乘之隙，运筹帷幄，满腹经纶
度人之念，觉察控制之点，成竹在握，一腔妙计。

中国华侨出版社



图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子:谋事做人的15项修炼 / 张易解译. —北京:中国华侨出版社, 2006.4

ISBN 7-80222-060-2

I. 鬼... II. 张... III. ①纵横家②鬼谷子 - 译文

IV. B228

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第035305号

●鬼谷子——谋事做人的15项修炼

编 著 / 张 易

责任编辑 / 崔卓力

装帧设计 / 孙希前

版式设计 / 韩 梅

责任校对 / 志 刚

经 销 / 全国新华书店

开 本 / 970 × 690 毫米 1 / 16 印张 / 20 字数 / 260 千字

印 刷 / 中国电影出版社印刷厂

版 次 / 2006年7月第1版 2006年7月第1次印刷

印 数 / 1 - 5000 册

书 号 / ISBN 7-80222-060-2 / G · 49

定 价 / 30.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路20号院3号楼 邮编:100029

编辑部:(010) 64443056 64443979

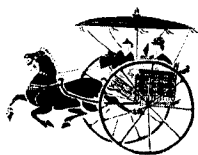
发行部:(010) 64443051 传真:(010) 64439708

前言

《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。书中也涉及大量谋略问题，与军事问题触类旁通，因此也被称为兵书。书中立论高深幽玄，文字奇古神秘，代表了战国游说之士的理论、策略和手段，是中华民族智慧的结晶，历来享有“智慧禁果，旷世奇书”之称。它的神奇之处在于它能使作为弱者的一无所有的纵横家们，运用智谋和口才进行游说，进而控制作为强者的，拥有一国政治、经济、军事大权乃至生杀特权的诸侯国君主。

将鬼谷之术运用得炉火纯青的当属苏秦，他以一张利口，而遍说诸侯，最终佩六国相印，显赫一时，无人能出其右。而他与张仪又都是鬼谷子的徒弟，徒弟尚且如此，那作为老师的鬼谷子，其能为就可见一斑了。

鬼谷子，史上确有其人，据说他姓王名禅(但传说不一)，极富传奇色彩，从黄帝时代到汉代二千多年的史料中均载有鬼谷子事迹，因此其生卒年限不可考，给人以神龙见首不见尾之神秘感。他曾隐居于鬼谷之地，著书立说讲学授徒，传说之中兵家的孙臆、庞



鬼谷子

谋事做人的15项绝技

涓，道家的茅蒙、徐富，也都是他的徒弟，由此更加深了他的神秘色彩。

传说未必可信，但他所著的《鬼谷子》一书，却是一部研究社会政治斗争谋略权术的智慧之书，是一本智谋宝典。全书共三卷，计二十一篇，既论修身养性，也论入世成事，还论趋吉保身，乃成功立业者求取功名、谋求富贵的不传秘籍，因此长期以来一直被誉为无字天书。书中既有纵横捭阖，以阴阳之道驾驭事理、控制人心的谋事制人之道；也有“阴谋阳事”、审时度势、虑谋行事的建功立业之法；还有“达则兼济天下，否则逍遥一生”的修身养性之术。

《鬼谷子》一书乃纵横天下之大智慧，读通读透之后则可以修身齐家平天下矣。

作者

2006年6月

目 录

前 言 /1

第一篇 捭阖术 /1

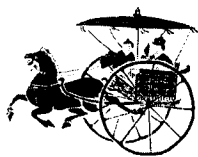
捭者，开也；阖者，合也。捭阖术，乃开合之道，正反交错互用，阴阳平衡，刚柔并用，虚实相间，进退有度，方圆兼济，据事物变化本质。随即调整方略及对策。务求机巧应对，周详而缜密，趋利而避害，控胜算于掌心。

第二篇 反应术 /19

反者，背也，古也，往也，彼也；应者，答也，回也，应对也，调整也。反应术乃予刺激投石问路以观回应，再行对策之术，先予刺激使其由静而动，尔后依推往知今，由己推人，由此及彼之法，以求见微知著，去伪存真，探其本质及欲念，准确无误施展应对之策。

第三篇 内捷术 /37

内者，纳也，得也；捷者，关联也。内捷，意即凡不同对象，揣量方寸，循序迂回接近，寻求共同之处，逐步深化，以达深层心理契合，内情相得，进而，由疏及近，由近及亲，由亲到密，达如此关系，万事无不成。



鬼谷子谋事做人的15项修炼

第四篇 抵巇术 /51

抵者，补也；巇者，洞也。抵巇，即堵洞、补缺。抵，即发现、对付，利用；巇，可引申为矛盾、弱点、危险。抵巇，意即善于发现或制造漏洞和矛盾，尔后见缝插针利用矛盾攻其薄弱和危险之处。

第五篇 飞钳术 /65

飞者，放纵也；钳者，夹住也。飞钳乃“开阖”之意。此乃制人之术，先努力发现人之优点，继而予以褒扬，取得信任，诱其于兴奋中情志外露，思想放纵，心无所隐，以便了解、把握、牵制他人。

第六篇 忤合术 /81

忤者，不和，分歧；合者，闭也，合拢也。忤合，乃忤中求和，异中求同的技巧和策略手段，即淡化或避开分歧，以模糊、蒙蔽之法，隐藏自己，苟合于人，以达成事合谋。

第七篇 揣情术 /95

揣者，揣测也；情者，实情，意图也。揣情意即善据已知迹象，推测对方的实情，隐秘之思想、趋向。此乃权衡大势和揣度对方的技巧，也是审时度势的艺术方法。

第八篇 摩意术 /111

摩者，顺也，相切磋也；意者，心愿也。摩意，意即投石问路，以言行相刺激，探其虚实深浅，知其实情。“摩意”是揣情的主要方法，揣情是要推测其内情，摩意是以言行试探对方心理，使其作出反应，深层思想外露。

第九篇 权量术 /129

权者，权衡、斟酌；量者，衡量。权量，乃取舍之道。做事不可求尽善尽美，当有所取有所舍。据对方内情，静心权衡，酌定应对策略和技巧，不可尽求完美，面面俱到。因为看似完美的对策未必是最适用的。

第十篇 谋虑术 /147

谋者，计谋；虑者，思考。谋虑，乃布局之术。先观人内外，知其好恶，审其关系，然后谋大势、定全局，提前预见事局的来龙去脉和各种可能的演变，进而以谋定局。

第十一篇 决 术 /169

决者，断也。决策也，乃处事的决断能力。决为“万事之机”，其关键在于前瞻。事前知为智，事后诸葛为庸。智者所以能正确决断，在其善察前兆，深知事理，超前做出合乎趋势之决断。

第十二篇 符言术 /185

符者，符契、符节也，如古时的“虎符”，今日的“骑缝印”。符言，意即言辞和实事就像符契一般完全吻合。故人们要多方观察，广开言路，谨慎思考，方能使决断合乎实际，处事尺度得当。

第十三篇 本经阴符七篇 /199

一、盛神

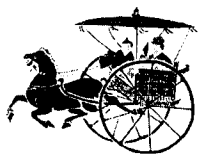
盛者，旺盛也；神者，精气也。盛神，即积极努力地积蓄力量。凡事要想长久立于不败，就要努力加强内功的修炼，磨练意志，积累资源，待到时机成熟，迅猛出击。否则，实力不足、时机未到之时而盲动，则会欲速不达，反受其害。

二、养志

养者，培养也；气者，志气也。养气，即培养志气。欲有所作为，必要心神合一。然而外界的干扰会勾起人的各种欲望，以致意志薄弱，失神丧志。故欲成事，先养志。有了坚定的意志，才能调动起全身的智慧和能力。

三、实意

实者，坚实也；意者，意志也。实意，意即坚定意志。意志不坚，多会使人半途而废。而要坚定意志，就要做到心境平静、思虑深远。只有心境平静才能时刻清醒、沉着，判断合乎实际，才能谋深计远，赢得先机，巧避风险，防患于未然。



鬼谷子——谋中做人的15项修炼

四、分威

分者，散也；威者，威势也。分威，意即要把自己的实力、神威隐藏起来。将威势隐藏，必使心境愈加归于平静，意志更加坚定，这样隐藏起来的神威将变得愈加强盛，才能无往而不胜。

五、散势

散者，分散也；势者，势力也。散势，意即将实力分散，充分调动和发挥各部门的力量。统御能力是一个人的谋势能力，即要能放出去，又要能收回来，同时又要使其相互间井然有序，相得益彰。

六、转圆

转者，转动也；圆者，圆珠也。转圆，意即像转动圆珠一样将智慧操纵得心应手。要控制大势，必须坚定而又善于权变。机敏地觉察周围一草一木之变化，灵活应变和调整，以使自己融汇通慧，掌控变局。

七、损兑

损者，损失也，引申排除不利；兑者，全身心观察事物。损兑，即决定事物发展变化之决定因素，是一种微妙的判断，即使是微小的变化，也要详察，知微而见著，以小见大，以便果断正确地决策。

第十四篇 持 枢 /261

持者，握也；枢者，门轴也。持枢，即把握事情的关键，掌握其发展的趋势和规律。做事贵在掌握关键要害，即可判断其运行的规律，从而做出正确的决策。否则，眉目不清，甚而倒行逆施，只会将事情搞得一团糟。

第十五篇 中 经 /271

中者，内也；经者，理也。中经，即从内部管理外部。掌握人的内心本质即可摸清并控制其行动的规律，这是权变的核心所在。要想控制别人，一可利用其短处，二可扬其长处为己所用，三可投其所好，从而达到从外到内控制人心。

第一篇 捭阖术

捭者，开也；阖者，合也。捭阖术，乃开合之道，正反交错互用，阴阳平衡，刚柔并用，虚实相间，进退有度，方圆兼济，据事物变化本质，随即调整方略及对策。务求机巧应对，周详而缜密，趋利而避害，控胜算于掌心。



捭者，开也；阖者，合也。捭阖术，乃开合之道，正反交错互用，阴阳平衡，刚柔并用，虚实相间，进退有度，方圆兼济，据事物变化本质。随即调整方略及对策。务求机巧应对，周详而缜密，趋利而避害，控胜算于掌心。

【原文】

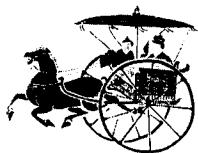
粤若稽古，圣人之在天地间也，为众生之先。观阴阳之开阖以命物，知存亡之门户，筹策万类之终始，达人心之理，见变化之朕焉，而守司其门户。故圣人之在天下也，自古至今，其道一也。变化无穷，各有所归。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。

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。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。审定有无与其其实，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。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，明审其计谋，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，或捭而纳之；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；必豫审其变化，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，



鬼谷子

课中做人的15项修炼

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、谋也、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，阴随而入。阳还终始，阴极反阳。以阳动者，德相生也；以阴静者，形相成也。以阳求阴，苞以德也；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】

考察从古到今的历史，生活在天地间之所以被称为圣人者，就是因为他们是大众的先导。通过观察阴阳变化可对事物做出判断，并进一步把握事物存亡之理，测算万物的发展变化过程，通晓人类思维的规律，揭示事物变化的征兆，从而控制事物发展变化的关键。所以，圣人在世界上从古到今始终是奉守大自然变化规律的。因为事物的变化虽然无穷无尽，然而都各有自己的归宿：或者属阴，或者归阳，或者柔弱，或者刚强；或者开放，或者封闭；或者松弛，或者紧张。

所以，圣人要始终把握万物发展变化的关键。审察它的变化顺序，揣度它的权谋，测量它的能力，进而比较技巧方面的优劣。至于贤良和不肖，智慧和愚蠢，勇敢和怯懦，都有差别。据此，可以开放，也可封闭；可以进升，也可以辞退；可以轻视，也可以敬重，都要凭借无为来认识考察它们。审察它们的有无与虚实，通过对它们的嗜好和欲望的分析来揭开它们的意愿。适度贬抑对方所说的话，当它们开放以后，再反复考察，以便探察实情，切实

把握对方言行的实质，让对方先封闭而后开放，以便寻求有利时机。开放时使之显现，封闭时使之隐藏。开放使其显现，是因为与对方情感一致；封闭使之隐藏，是因为与对方诚意不同。至于什么可行，什么不可行，就要把那些计谋研究清楚，要明白对方计谋有与自己不相同的，有与自己相同的，必须有主见，同时要注意按照对方的思想志向，加以揣度。

要想开放，最重要的是考虑周详；要想封闭，最重要的是缜密。周密贵在精细，要合乎规律和道理。让其放开，是想掌握对方实况；让其封闭，是想争得对方的同心协作。所有这些都是为了让对方的实力和计谋全都暴露出来，以便探测出对方的各方面实力表现。圣人要为此而用心思索，假如不能探测出对方现有实力的程度和数量，圣人会为此而焦虑。因此，所谓开放，或者是要自己出去；或是让别人进来。所谓封闭，或者是通过封闭自我约束；或者是通过封闭使他人离开。开放与封闭是世间万物发展变化的规律。开放和封闭都是为了使事物阴阳对立的各方面发生变化，一年四季始行、终结使万物发生变化。由此可见万物纵横变化，无论是离开、归复、反抗，都是必须通过开放或封闭来实现的。开放和封闭是万物运行的现象，是游说活动的一种形态。人们必须首先慎重地考察万物变化，事情的吉凶，人们的命运都系于此。口是心灵的窗户，心是灵魂的主宰。意志情欲、思想和智谋都要由口出入。因此，用开放和封闭法来把守这个关口，以控制出入。所谓“捭之”，就是使之开放、发言、公开；所谓“阖之”，就是使之封闭、缄默、隐匿。阴阳两方相协调，开放与封闭才能有节度，才能善始善终。所以说长生、安乐、富贵、尊荣、显名、嗜好、财货、得意、情欲等，属于“阳”的一类事物，叫做“开始”。而死亡、忧患、贫贱、羞辱、毁弃、损伤、失意、灾害、刑戮、诛罚等，属于“阴”的一类事物，叫做“终止”。凡是那些遵循“阳道”的一派，都可以称为“新生派”，它们以谈论“善”来开始游说；凡是那些遵循“阴道”的一派，都可以称为“没落派”，它们以谈论“恶”来终止施展计谋。

开放和封闭的规律都可用阴阳之言测知。因此，对于从阳的方面来游说的人按崇高的原则引导，而对于从阴的方面来游说的



鬼谷子课事做人的15项修炼

张仪(?~前310年),战国时期魏国人,著名的政治家。在群雄纷争的战国时期,张仪为了实现政治抱负,以连横之策游说于列国之间,为秦王朝统一六国打下了坚实的基础。



人按卑下的原则引导。用卑下来求索微小,以崇高来求索博大。由此看来,没有什么不能出去,没有什么不能进来,没有什么办不成的。用这个道理可以游说人,可以游说家,可以游说国,可以游说天下。要做小事,要进入无限微妙境界——阴;要做大事,要进入无限广大境界——阳。所有的损害和补益,离去和接近,背叛和归附等等行为,都是在阴、阳的变化中运行的。阳的方面,运动前进;阴的方面,静止、隐藏。阳的方面,活动显示;阴的方面,随行潜入。阳的方面,环行于终点,开端是阴;阴的方面,到了极点就反归为阳。

凭“阳道”运动者,在活跃中道德就会与之相生,以“阴道”而运动者,在安静中,有力相助,自成形势。所以,用“阳”来求得“阴”,就要用道德来包容;用“阴”来求得“阳”,就要施用力量。“阳君”与“阴臣”相互追求,就是遵循“捭阖”之理。这是天下大道理——阴阳之道。也是向他人游说的基本方法。

捭阖阴阳之道,是万事万物的根本道理,是解决天地间万事万物的钥匙。

【精妙剖析】

欲说服别人,就要与阴阳不同事物配合作,或阴或阳,或阴阳交互,均要灵活运用。

【活学活用】

(一)善用阴阳,张仪连横

张仪,战国时期魏国人。早年求学于鬼谷子门下,学成后,游说诸侯。到处碰壁,贫困潦倒,一次因为被怀疑偷楚相的玉璧而遭到痛打。他的妻子说:“如果不读书还不至于此。”张仪虽然屁股上还隐隐作痛,

仍伸出舌头让妻子看：“舌头还在吗？”妻子以为他气疯了，笑道：“还在。”张仪说：“这就行了！”充分展现出这位战国策士的倔强性格和不惜一切猎取功名的野心。

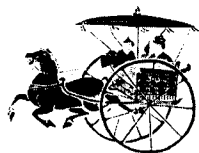
公元前329年，张仪到了正在招揽人才的秦国，受秦惠王的赏识，参与朝政。他以“连横”的外交政策，打破诸侯“合纵”抗秦的阵线，着实为秦惠王出了大力。纵观他的游说生涯，“阴阳捭阖”这一谋略，张仪算是运用到炉火纯青的地步。

公元前313年，秦王想讨伐齐国，但又担心齐、楚间的“合纵”之盟，而引发实力强大的楚国出兵救齐。于是派张仪到楚国，这就是那一场史称割地“六百里”，而实际只让“六里”的“滑稽戏”。楚王受辱后大怒，恨不能得张仪肉而食之，后来以黔中之地向秦“换得”张仪，正想杀他消除心头之恨，不想张仪早就买通楚王的宠臣靳尚，靳尚又唆使楚王的宠姬郑袖向楚王吹枕边风。使得楚王不但不敢妄杀张仪，而且厚待张仪，还乐呵呵地向秦国送上黔中之地，以讨好秦国。张仪从楚国脱险之后，又重操旧业，凭借三寸不烂之舌，采取利用矛盾的方略，在诸侯国中搬弄是非，极尽破坏诸侯“合纵抗秦”阵线之能事。

张仪高高兴兴地离开楚国，马上到了韩国，对韩国游说道：“韩国的土地多是险恶的大山，生产粮食不多，国家没有储备够两年吃的粮食，士兵不过20万。秦国却有士卒百万。以韩国之力抵抗秦国，就像把千斤重的东西垂挂于鸟窝之上一样，必然没有幸免的可能！为大王打算。不如事秦而攻楚。既免去秦国进攻的灾祸，也取得了秦国的欢心，没有比这更好的计策了。”韩王果真糊里糊涂地同意了。

张仪楚国、韩国之行，风尘尚未落净，就又肩负秦王的使命东行齐国。他到了齐国，对齐王说：“搞合纵的人对大王游说，必定说齐国以‘三晋’（韩、赵、魏）为屏障，地广人多。兵强士勇，即使有一百个秦国，也奈何不得齐国。现在秦、楚已为兄弟之国，韩国献宜阳之地给秦国，魏国向秦国报效了河外之地，赵国割河间给秦国。

独大王你如果不听从秦国的，秦国就可以让韩、赵、魏三国进攻齐国。到时候齐想与秦国联合也不可得了。”齐王听从了张仪的



鬼谷子：谋事做人的15项修炼

话，倒向了秦国。

张仪又西去赵国，对赵王说：“大王联合天下之力以抗秦，秦兵不出函谷关已有15年了。大王的威势遍及山东六国（齐、楚、韩、魏、赵、燕）。我秦国很是恐惧，秣马厉兵、屯积粮草，不敢轻举妄动。但大王您做得太过分了，屡次威胁秦国。秦国虽然处于偏僻遥远之地，但对赵国心怀怨恨已有一段时间了。现在秦国的军队已驻扎在渑池。秦王让我先来通知您和您的臣子，现在楚与秦已为兄弟之国，韩、魏已成为秦国的藩臣，齐国已向秦国献上盛产鱼、盐的地方。如今之势，赵国的右臂已经断了。断一右臂的人与别人斗，势单力孤，想要没有危险是不可能的……为大王打算，不如与秦国结为兄弟之国。”赵王也被张仪吓唬住了。

张仪又北临燕国，对燕王说：“现在赵王已到秦国朝见并报效河间之地以表示臣服。大王如果不臣服于秦国，秦国将让赵国进攻燕国。况且当前齐、赵对秦国来说就像郡县一样，不敢轻举妄动，发兵攻伐。大王如果臣服于秦，可以长期免去齐、赵进攻的

祸患。”燕王马上请求献上常山一带五座城池，以求得秦国的和好。张仪东游西窜，硬是将六国“合纵抗秦”的阵线搞得支离破碎。他成功的奥秘何在？就在于他懂得“阴阳捭阖”之谋，善于利用矛盾。经过多年混战，西域之秦国日益崛起，且日夜窥视着其余六国的疆土。为防止秦国的兼吞，齐、楚、燕、赵、韩、魏采用“合纵”抗秦的方略抵御之。但是这种“合纵”又未必是合纵一心，而是矛盾重重，各有算盘，互有戒备。张仪正是看准这一点，利用彼此之间的



屠岸贾，春秋时期晋国人。在晋灵公和晋景公时都任大夫之职。他出身在奴隶主贵族家庭。屠岸贾善阿谀取悦灵公，因此得到晋灵公宠爱。他利用晋灵公的昏庸和对他的宠爱，为非作祟，怂恿灵公荒淫暴虐，出谋划策暗害忠良，后来又在景公面前进谗，冤杀赵氏一家百口，制造了历史上一大惨案。屠岸贾因此也成为我国春秋史上有名的奸臣。