

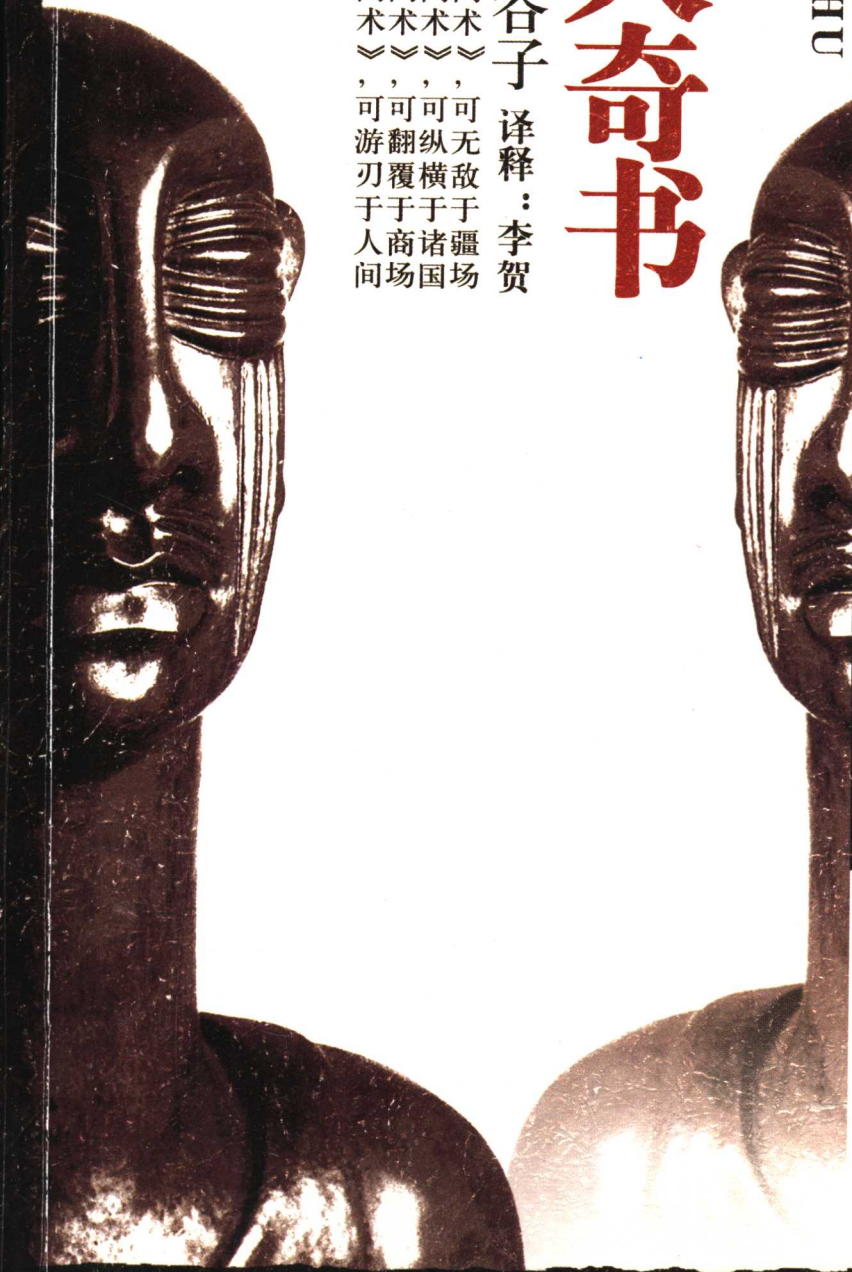
智禁果  
 自手起家  
 略宝共  
 能禁果  
 自手起家  
 略宝共  
 智禁果  
 自手起家  
 略宝共

BAIHE SHU

# 驭人奇书

原典：鬼谷子 译释：李贺

- ◆ 军事家得《捭阖术》，可无敌于疆场
- ◆ 外交家得《捭阖术》，可纵横于诸国
- ◆ 经济学家得《捭阖术》，可翻覆于商间
- ◆ 谋略家得《捭阖术》，可游刃于人间



智禁果  
 自手起家  
 战略宝典  
 某于无  
 家七国  
 才出一  
 世奇人  
 不费

BAIHE SHU

# 驭人奇书

原典：鬼谷子 译释：李贺

◆军事家得《捭阖术》，可无敌于疆场  
 ◆外交家得《捭阖术》，可纵横于诸国  
 ◆经济学家得《捭阖术》，可翻覆于商  
 ◆谋略家得《捭阖术》，可游刃于人间



**图书在版编目(CIP)数据**

摔阖术/李贺编著. -北京:企业管理出版社,2005. 11

ISBN 7-80197-329-1

I. 摔... II. 李... III. 企业管理:人事管理  
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 134634 号

---

**书 名:**摔阖术

**作 者:**李贺

**责任编辑:**百合

**书 号:**ISBN 7-80197-329-1/F·330

**出版发行:**企业管理出版社

**地 址:**北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

**网 址:**<http://www.emph.cn>

**电 话:**出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

**电子信箱:**80147@sina.com zbs@emph.cn

**印 刷:**北京飞达印刷有限责任公司

**经 销:**新华书店

**规 格:**787 毫米×1092 毫米 16 开 15.75 印张 150 千字

**版 次:**2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷

**印 数:**1-10000 册

**定 价:**29.80 元

---

**版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换**

## 前 言

鬼谷子——我国古代纵横家的鼻祖，姓王名禅，又名王诩。所著《捭阖术》(原名《鬼谷子》)一书，讲的是驭人、用权与从政之术，历来被中国古代军事家、政治家和外交家所推崇，现在则成为众多商家市场竞争与经营管理的制胜法宝。

而捭阖术，则来源于《捭阖术》中的第一篇“捭阖第一”，“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，而守司其门户。故圣人之在天下也，自古至今，其道一也……”，它的意思是阴阳、开合、捭阖是命名万物生死存亡的大道理，是事物发展的普遍规律，那么捭阖术就是要掌握这种客观规律，从而达到自己的目的。按照对方的贤智、骁勇等情况，“乃可捭，乃可阖，乃可进，乃可退……”

这不仅适用于古代的军事战争，政治外交，在知识经济时代，经济全球化的今天也大有它的用武之地。

外交战术之得益与否，关系国家之安危兴衰；而生意谈判与竞争之策略是否得当，则关系到经济上之成败得失。即使在日常生活中，言谈技巧也关系到一人之处世为人之得体与否。风起云涌、诸子蜂起的春秋战国时代，苏秦凭其三寸不烂之舌，合纵六国，尔后张仪又凭其谋略与游说技巧，将六国合纵土崩瓦解。三国时期，孙刘之合，有曹操赤壁之败，形成鼎足之势；孙刘之分，有蜀虎亭之败，刘备白帝之哀；吴蜀再合，有诸葛亮南中之征，北伐之举。解放战争期间，毛泽东创立的人民游击战争思想，以星星之火得燎原之势。所谓“智用于众人之所不能知，而能用于众人之所不能。”潜谋于无形，常胜于不争不费，此为《捭阖术》之精髓所在。

不管是在战火纷飞的战争时期，还是在歌舞升平的和平时期；不管是在遥远的过去，还是在我们身处的现在，《捭阖术》的智谋权术已被无数的有识之士当成取胜之宝，他们不仅验证了这一屡试不爽的法则，而且在创造的一个个被人传唱的故事中丰富和光大了它的内涵，使它在绵绵的历史长河中更加璀璨。

《捭阖术》一书，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、经贸及公关等领域，其思想深受世人推崇，享誉海内外。





美国人早在 1955 年便把台湾学者陈英略所撰《鬼谷子的心理作战方法与理论》翻译过去,纵横学说受到军、政、经营界广泛关注,被称作“国际谋略原典”;日本不仅早有了“纵横研究院”,且自称“鬼谷信徒”者众,著名学者大桥武夫曾把一本《捭阖术》复印本称为“秘书”逐字翻读,并用现代日语将之写成“大桥派鬼谷子”;而在东南亚诸国,近年也纷纷设立机构,兴起了“鬼谷学”,菲律宾还办有相关月刊,设有“鬼谷子学术奖金”。

有人称:德国的斯宾格勒是现代的“鬼谷子”,而美国基辛格则是现代的苏秦、张仪。斯宾格勒是上世纪初的著名历史哲学家,他的学说尤其是《西方的没落》一书中的思想,深受《捭阖术》的影响。基辛格生于德国,曾深研过《西方的没落》一书,斯宾格勒对基辛格“有不可估量的影响”。上世纪 70 年代,他作为美国著名穿梭外交家,纵横国际政治舞台。当年他的中美关系“破冰之旅”至今仍为人称道。他们两人都对中国古纵横家的智谋赞叹不已,曾高度评价过鬼谷子:“因有察人之明和对历史可能性的洞察以及对当时外交技巧的掌握而成为最有影响的人物。”

鬼谷学说近些年越来越受到世界重视,绝非历史的偶然。随着经济全球化的进程,世界各国在谋求发展与合作的同时,相互间在军事、政治、经济各领域的竞争也愈来愈激烈,彼此分分合合,都在寻求竞争的致胜之道。被称作“统驭人的兵法”的《捭阖术》,自然令人大感兴趣。

本书在《捭阖术》所论述的十五篇基础之上,为方便读者阅读,不但增加了注释、译文,使读者在体会中国古文博博大精深、微言大义的同时又能有所参考,不致迷惑;还根据每一篇内容做了解析,使读者不但能一目了然地明白文章内容和论述重点,还能为读者提供一些有效的建议;而且针对每一篇的内容来选择古今中外智谋权术的经典,如王允巧施美人计、程婴救孤、诸葛亮草船借箭、罗旭瑞的收购战、任天堂打造游戏王国等,这样编排有利于读者从具体案例中,体会智谋权术的本质。

不管你是军事家、政治家、外交家、商家还是普通人,通过阅读本书,将会对你的事业、生活有重大影响。

# 目 录

## 捭阖第一 ..... (1)

本篇谈论的是在交谈的过程中,如何恰如其分地选择说辞,把握谈话的节奏和技巧,或开口(捭)或不开口(阖),因势利导,使对方的心情、实力和计谋自然地暴露出来。

捭是开的意思,为阳;阖即闭的意思,为阴。

王允巧施美人计 ..... (10)

范雎游说秦昭王 ..... (11)

司马熹的连环捭阖术 ..... (12)

乔治·约翰以柔附刚 ..... (14)

程婴救孤 ..... (14)

孙臧以软克硬 ..... (15)

既为经销商更为自己 ..... (17)

创造特色——以特色为门户 ..... (19)

## 反应第二 ..... (21)

本篇谈论的是在交谈过程中,如何用历史和发展的眼光观察事物,洞察对方的反应,如何以恰当的听者姿态诱使对方说出实情。

这里的反应和我们现在所说的反应不同,它指的是经过刺探使对手发生变化。鬼谷子认为别人说话是动态,自己缄默(听话)是静态,主张以静测动。

魏国虚与实取 ..... (29)

卷迹藏真 敛翼待时 ..... (30)



向敏中冷静除敌奸 .....	(33)
“尿垫大王”尼西奇 .....	(34)
张品牌之网,立不败之地 .....	(35)
纵情酒色 韬光养晦 .....	(36)
和巨人的较量 .....	(38)
正说反验 智问诈操 .....	(39)
汉武帝推恩集权 .....	(40)
苏秦报仇 .....	(41)

### 内捷第三 .....

本篇讲述的是臣子如何向君王进献计策,从而达到取宠于君王的问题。内就是指自己的计策,捷就是设法使自己的计策被君王采纳。这里,我们可以将君王引申为我们游说的对象。

陆逊欲退反进 .....	(49)
王翦示信于秦王 .....	(50)
英雄难过美人关 .....	(53)
说破齐国 修书退秦军 .....	(54)
从别人的退中发现商机 .....	(58)
“得情制人”的玩具商龙头老大 .....	(59)
触龙游说赵太后 .....	(60)

### 抵巇第四 .....

本篇讲述的是如何洞察事物出现的裂痕(漏洞、预兆),同时采取果断措施加以弥补和利用的问题。

鬼谷子认为,任何事物都会出现裂痕,而且这种裂痕会由小变大。

曲意奉迎,阴以谋人 .....	(69)
苏秦说燕王 .....	(70)
牛仔裤的诞生 .....	(71)

乘间隙施诡计笑里藏刀 ..... (72)  
 希腊船王的沙漠之行 ..... (74)

**飞箝第五 ..... (77)**

本篇讲述的是如何用褒扬之词抓住对方喜恶欲求的心理,从而达到钳制对方之目的的问题。要想控制对方,首先要摸清他的底细,掌握他的心意。

诸葛亮诱孙权 ..... (84)  
 掌握敌情巧施离间计 ..... (85)  
 秦吞腐蜀 名利双收 ..... (87)  
 文君当垆卖酒胁迫老父 ..... (88)  
 阴德者必有阳报 ..... (89)  
 黄鼠狼得势,也能咬死老虎 ..... (92)  
 库恩的钳制之术 ..... (94)

**忤合第六 ..... (95)**

本篇讲述的是分合、向背的问题,强调要善于把握这两种状态之间相互转化的态势,顺势而行,纵横自如。

鬼谷子认为,联合和对立都有相应的决策,而且它们之间是可以相互转化的。

智讼师巧写辩状 ..... (101)  
 苏秦反忤激张仪 ..... (102)  
 连环背向之计 ..... (103)  
 明正暗奇 假以蒙敌 ..... (104)  
 以子之矛攻子之盾 ..... (105)

**揣篇第七 ..... (107)**

本篇讲述的是如何揣摩人的心意,从对方表现出来的情况去了解他所掩饰的一面。



了解了世情和“人情”，就得到了第一手的资料，就可以制定出具体的切实可行的游说之策。

张仪戏楚王·····	(112)
要离的击剑术·····	(113)
密谋未发布 已被人知晓·····	(115)
神奇的基因猎手·····	(116)
萧何与刘邦·····	(117)

## 摩篇第八····· (123)

本篇侧重将通过“揣情”得到的外部信息进行分析、归类、推度、反验，得出这些外部信息产生的内因，从而把握对方的好恶欲求。

韩信砍殷盖之头·····	(130)
两桩争子案·····	(131)
蔡泽代范雎·····	(132)
以鼓为饵活捉敌酋·····	(133)
“虚虚实实”蛇吞象·····	(134)
吴王僚落圈套 公子光得王位·····	(136)

## 权篇第九····· (139)

本篇论述的是在游说的过程中如何依据对方的才智、性格以及过程中的反应，随机应变，选择恰当的说辞。

鬼谷子首先把说辞分为佞言、谀言、平言、威言和静言五种，并讲明了具体的要求和目的。

孔子因人施教·····	(147)
巧借物力尽其用·····	(148)
含蓄讽喻 巧劝太宗·····	(149)
“玩具王国”发展三部曲·····	(151)

郑板桥上当.....(152)  
信治朗“先声夺人”.....(153)

## 谋篇第十 ..... (155)

本篇讲述了有关计谋的产生、使用和特点,说明如何献计献策和利用他人即交友的问题。

事物的变化是事物本身的发展产生的,这种变化会促使一些人产生一些能够诱使事物朝有利于自己的方向发展的意图,进而产生解决问题的方案。

狄青撒钱激士气.....(163)  
郑袖的掩鼻计.....(164)  
三个锦囊.....(165)  
田单施奇谋 收复齐失地 .....(167)  
死姚崇算计活张说.....(169)  
草船借箭.....(169)  
柏特利和他的娘子军.....(171)  
温柔的搬家仙子——夺田千代乃.....(172)

## 决篇第十一 ..... (175)

本篇讲述的是关于决策的原则、方法以及决策的意义等问题,篇幅虽短,但对后人的科学决策具有重要的指导意义。

想让别人采纳你的建议,就得从对方的立场出发,让对方觉得有利可图,这样才容易被他采纳。

郑庄公善于决断 妥善处理共叔段 .....(179)  
隆中对.....(181)

## 符言第十二 ..... (183)

本篇实际上是为君王设计的一套御臣术,以防作为一国之君被别人左右;同时也是一套领导艺术。





曹操赏谏 馭众有术 ..... (191)

兼听则明 偏听则暗 ..... (192)

## 本经阴符七篇 ..... (195)

《盛神》、《养志》、《实意》三篇说明如何涵养精神。盛神就是主张合道炼神,使神气旺盛,从而体魄健壮,精神饱满。养志主张精力集中、寡欲少动,从而反应敏捷,思理通达。实意主张通过收集丰富的信息充实自己的意念,明知大道,保障计谋无失。

骊姬诡计杀申生 ..... (213)

齐桓公亲近小人 ..... (217)

赵简子论臣 ..... (219)

## 持 枢 ..... (221)

本篇讲述的是君王如何利用自然和社会规律,推动社会良好运转的学问,提出君王应该顺应民意治理社会,同时强调要主动调动人民群众的积极性。篇幅很短,系部分文字,因此今天看来不够系统完整。

本篇体现了天人合一的指导思想,认为自然规律和社会规律本质上是一致的,君王治理国家只有合民情,顺民意,才能得天下。

爱民如子的海瑞 ..... (224)

## 中 经 ..... (227)

本篇讲述的是在社会上立身处世的各种技巧。掌握了这些技巧,就能在社会上壮大自己,控制对方,在社交中游刃有余。

这八条立身处世之法,曾为历代无数权力场上的政客视为至宝,而今它仍有一定的借鉴意义。

秦穆公用计得由余 ..... (229)

---

# 掉鬚第一

---







### 【原文】

粤若稽古<sup>(1)</sup>，圣人之在天地间也，为众生之先<sup>(2)</sup>。观阴阳<sup>(3)</sup>之开阖以命物<sup>(4)</sup>，知存亡之门户<sup>(5)</sup>，筹策<sup>(6)</sup>万类<sup>(7)</sup>之终始，达人心之理，见变化之朕<sup>(8)</sup>焉，而守司<sup>(9)</sup>其门户。故圣人之在天下也，自古至今，其道一也<sup>(10)</sup>，变化无穷，各有所归<sup>(11)</sup>，或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张<sup>(12)</sup>。是故圣人一守司其门户，审察其所先后，度权量能<sup>(13)</sup>，校其伎巧<sup>(14)</sup>短长。

### 【注释】

(1) 粤若稽古：粤，语助词，表庄重。若，沿着；顺。稽，考察。意为按着一定的规律考察历史。

(2) 先：先知先觉，此意指尊者，指导者，先驱者。

(3) 阴阳：《易经》上的用语，指创造宇宙空间万物对应的两种气。阳意味着春、光明、君、男性，是积极的行动，阴意味着秋、夜、暗、臣、女性、消极的行动。

(4) 观阴阳之开阖以命物：观察阴阳变化来辨别事物。

(5) 存亡之门户：指生死之理。

(6) 筹策：计算策划。

(7) 万类：万物。

(8) 朕：指可以观察到的事物发展征兆。

(9) 守司：看守加以管理，以便救亡图存。

(10) 其道一也：大自然的规律，凡圣人的道理只有一个。

(11) 各有所归：世间一切事物各有归宿。

(12) 或弛或张：弛张，《韩非子·解老》曰：“万物必有盛衰，万事必有弛张。”



(13)度权量能:指揣度权衡,比较才能。

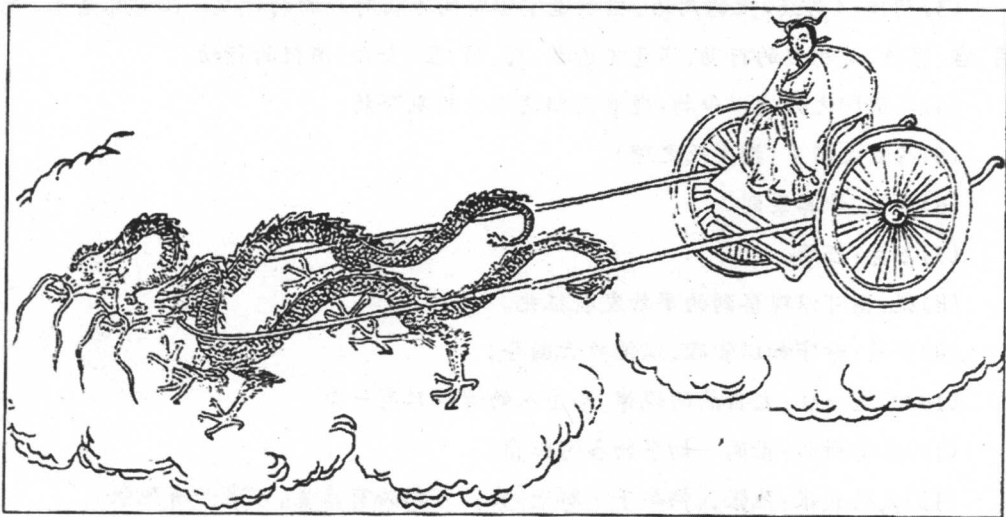
(14)校其技巧:指技巧、技艺。

### 【译文】

回顾古今历史,可知圣人活在天地之间,就是作为普通大众的先导。观察阴阳两类事物展露和闭合的变化,可以判断事物,了解生死存亡的道理,谋划万事万物从开始到终结的全部过程,通晓人类思维变化的规律,发现事物变化的征兆,从而把握事物存亡的关键。因此圣人存在于天地之间,从古至今,凡圣人的道理只有一个。虽然事物的发展永无止境,但归根结底都会有自己的归宿,或者是阴或者是阳;或者是柔弱或者是刚强;或者是开放或者是封闭;或者是松弛或者是紧张。所以圣人要有他惯有的行为准则,审查先后顺序,度量其权谋和能力,比较技巧上的优劣。

### 【原文】

夫贤不肖、智愚、勇怯、仁义有差<sup>(1)</sup>,乃可掉,乃可阖,乃可进,乃可退,乃可贱,乃可贵,无为以牧之<sup>(2)</sup>。审定有无,以其实<sup>(3)</sup>虚,随其嗜欲<sup>(4)</sup>,以见其志意;微排<sup>(5)</sup>其所言,而掉反之,以求其实。贵得其指<sup>(6)</sup>,阖而掉之<sup>(7)</sup>,以求其利<sup>(8)</sup>。或开而示之,或阖而闭之<sup>(9)</sup>。开而示之者,同其情也;阖而闭之者,异其诚<sup>(10)</sup>也。可与不可,审明其计谋<sup>(11)</sup>,以原<sup>(12)</sup>其同异。离合<sup>(13)</sup>有守<sup>(14)</sup>,先从其志。



### 【注释】

- (1)有差:指各有不同,有差别。
- (2)以牧:用来掌握。牧,原意为放养牧禽,后引申为统治阶级治民之术。
- (3)实:指实情。
- (4)嗜欲:喜欢,特殊的爱好。
- (5)微排:微,稍微。排,排斥。
- (6)指:意同宗旨。
- (7)闾而掉之:先封闭,然后再打开。
- (8)求其利:探讨对方的善恶利害。
- (9)开而示之,或闾而闭之:或开启使其显现,或封闭使之隐藏。
- (10)诚:真诚。
- (11)可与不可,审明其计谋:假如对方所说的有可或不可的东西时,首先要确立自己的思虑计谋,进而以其目的判断其是否适合。
- (12)原:追根寻源。
- (13)离合:离,离开,不一致。合,闭合。合拢与“开”相对。
- (14)有守:确立自己的意思而加以信守。

### 【译文】

至于人之间的贤良、不孝、智慧、愚蠢、勇敢、胆怯、仁义都是有差别的。因此可以敞开使用,也可以闭合不用;可以举荐;也可以辞退,可以轻视,也可以敬重,全都以无为之术来考察。审查对方的有无与虚实,可以通过他的兴趣爱好和欲望来判断他的志向;开始先反对他的意见,当他全都敞开说的时候,再反复考察,探求他的真实意图。最难能可贵的是正确掌握对方的宗旨,然后在闭合后再展露,来判断其中的利害。或者展开心扉,或者关闭心扉。展开心扉,是因为和对方的意见一致;关闭心扉,是因为与对方有不同意见。判断可行与不可行,就是要审定对方的计谋,弄清其中相同与相异的地方。对于与自己一致和不一致的地方,都要加以信守,而在可行的情况下,要先顺从对方的意思。



### 【原文】

即欲掉之贵周<sup>(1)</sup>，即欲阖之贵密。周密之贵，微<sup>(2)</sup>而与道相追。掉之者，料其情<sup>(3)</sup>也；阖之者，结其诚<sup>(4)</sup>也。皆见其权衡轻重<sup>(5)</sup>，乃为之度数<sup>(6)</sup>，圣人因而为之虑。其不中权衡度数，圣人因而自为之虑<sup>(7)</sup>。故掉者，或掉而出之，或掉而纳之；阖者，或阖而取之，或阖而去之。

### 【注释】

(1) 欲掉之贵周：周密，周严。要采取行动时，必须作周详的考虑。

(2) 微：指微妙。

(3) 料其情：料，估计。就是检验事情的真伪、善恶、良否、利害。

(4) 结其诚：结，结交。使其诚心坚定。

(5) 权衡轻重：衡量比较事物轻重。

(6) 为之度数：测量重量和长度的数值。

(7) 不中权衡度数，圣人因而自为之虑：如果不合一般事物规律，圣人就继续引导。

### 【译文】

如果要运用展露之术，贵在周详考虑，如果要运用闭合之术，贵在万全保密。周详保密的关键在于，微妙而与道相伴随。让对方展露，是为了探测对方的实情；让对方闭合，是为了与对方结交，使其诚心坚定。这些做法都是为了使对方将实情展露出来，然后权衡谋略的轻重缓急程度和性质，圣人也是以这些进行谋划的，如果觉得这一谋略不合适，圣人也会重新考虑自己的谋略。所谓展露，指的是或者展露之后展示出来，或者展露之后收纳闭藏；所谓闭合，指的是或者闭合之后获取，或者闭合之后放弃。展露和闭合，是天地间自然的法则。展露和闭合，也是阴气和阳气的变化运动，四季节令的开始和结束也像展露和闭合一样，让万事万物自由自在的发展变化。不管是事物的离去还是复归等纵横变化都是根据展露与闭合的变化来实现的。