

【最新图文版】

· 文白对照 ·

鬼谷子权谋术数

纵横天下四十二术

鬼谷子

智

慧

禁

果

助

世

奇

书



黑龙江人民出版社

【最新图文版】

•文白对照•

鬼谷子

◎李一字 译注

-49

237-61 / 18

黑龙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子 / 李一字译注. 哈尔滨: 黑龙江人民出版社, 2002. 12
ISBN 7-207-05833-0

I. 鬼... II. 李... III. ①纵横家②鬼谷子-注释 IV. B228
中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第109685号

责任编辑: 李 兵

装帧设计: 红十月工作室

鬼谷子

李一字 译注

出 版 者	黑龙江人民出版社
通讯地址	哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼
邮 编	150008
E - mail	HRBLB@sohu.com
印 刷	北京星月印刷厂
经 销	全国新华书店
开 本	880 × 1230 毫米 1/32 印张 14.875
字 数	330 千字
版 次	2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN7-207-05833-0/G · 1327

定价: 28.00 元

(如发现本书有印制质量问题, 印刷厂负责调换)



苏秦像

导 言

《鬼谷子》，是苏秦以战国时代的七国为对象，以游说合纵与连横之策的经验为基础，总结对各国外交权术与谋略的秘诀，反省检讨自己失败与成功的经验，就自己所实行的外交谋略加以整理记述而成的一部外交纪实。

苏秦（？～前317年），出生于洛阳的一个贫穷庶民之家，他自称曾学于鬼谷子门下而通晓外交谋略，因此他为倡导连横之策而前往秦国，不料虽然经过十几次的努力游说，却并未得到秦惠王的赏识，最后无功而返。

由于长期的落魄失业，以致使他穷困不堪，不得已他只好离开秦国，经过千辛万苦才回到故乡洛阳。当时他因一副狼狈不堪的样子而受到人们的轻视，甚至连家人妻子都不理他，于是他伤心地叹息说：“妻不以我为夫，嫂不以我为叔，父母不以我为子，是皆秦之罪也。”从此以后他日夜苦读，头悬梁、锥刺骨，经过一年多时间对国际外交权谋的研究，终于精通了书中所有的策略，倡导了有名的“合纵之策”，并且发明了能使人信服的独特游说术“揣摩”。

之后，他首先试行游说赵王，结果一举成功，被赵王封为武安君，同时任命他为宰相。这时苏秦判断，秦国必然采取连横之策，他为了破坏秦国这种连横外交政策，就向各国君主游说有立刻实行合纵外交政策的必要。并且征得赵王的同意，任命自己为特使，率领大批外交官员，坐上一百多辆兵车，载着堆积如山的金银财宝，出发游说各国，最后终于破坏了秦国的连横之策，而使合纵之策顺利成功。为此，就连号称强大之帮的秦国，在苏秦出任赵国宰相期间，也不敢东出函谷关攻打山东六国。

某日，苏秦为了游说楚国而路过洛阳时，他的家乡父老对他的态度完全改变：“父母闻之，清宫除道，张乐

设宴，郊迎三十里。妻侧目而视，侧耳而听。嫂蛇行匍伏，四拜自跪而谢。苏秦曰：‘嫂何前倨而后卑也？’嫂曰：‘以季之位尊而多金。’苏秦曰：‘嗟乎！贫穷则父母不子，富贵则亲戚畏惧。人生世上，势位富厚，盍可以忽呼哉？’”

苏秦最得意的方法就是“揣摩之术”，以自己的心理推测对方，然后利用威胁利诱的手段，巧妙掌握人们心理的弱点进行说服工作。概括《鬼谷子》一书，其中心思想就在“揣摩”二字。苏秦最初似乎因为不能善于运用“揣摩之术”，才使他的游说秦王之举归于失败，这项痛苦经验使他失魂落魄。于是他就检讨自己失败与成功的经验，并且把这些经验深深刻入自己的脑海，加以整理之后就完成了这部《鬼谷子》的著述。由于苏秦特别明白中国人自古就喜好文字游戏，认为好的文章能产生奇特效果，于是他就把自己的学术加以神秘化，努力建立自己的权威性，并且在书中用了好多难解的词句。基于这种思想，苏秦把自己所著的这部书，假托是虚构人物“鬼谷子”的作品，并且就把书名定为《鬼谷子》，而把自己也自称为是鬼谷先生的门徒。

由于苏秦过分发挥虚饰文字的才华，不料为此竟产生了相反的效果，以致使后人对他有所误解。其实所谓揣摩，就是对一般情势，特别是对方的心理状态，运用具体方法进行判断。所谓权谋，就是以揣摩的结果为基础，进而选择一种最适当的合理手段。《鬼谷子》方法也就是一部“治人兵法”，它跟《孙子兵法》中所说的“知己知彼，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全”，具有完全相同的意义。但因其书极富神秘色彩，立论高深幽玄，文字又奇古神妙，为此被历朝历代学者对其评价不一，毁誉褒贬有若天壤。

马聪《意林》引“鬼谷子”曰：“以德养民，犹草术之得时；以仁化人，犹天生划术以士润泽之。”

宋人欧阳修谓《鬼谷子》“因时适变，权事制宜，有足取者。”

唐人长孙无忌谓《鬼谷子》“便辞利口，倾危变诈。”

唐人柳宗元曰：“鬼谷子为后书，险戾峭薄，恐为妄言，乱世难信，学者不宜道之。”

宋人高似孙曰：“鬼谷子之书，基智谋、基数术、其辞谈，盖出战国诸人之表，……基亦一代之雄乎？”

明人宁濂曰：“皆蛇鼠之智。”

为什么会有如此极端的毁誉褒贬，大概是由于《鬼谷子》这部书以功利主义思想冷眼静观尘世，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，在那些思想已泡烂于仁义道德酱缸里的道学家们看来，不啻于洪水猛兽，必置之死地而后快，乃理所当然之事。

当今时代，商战之激烈残酷，甚于兵战，置身商场，你不用“谋略”，你的对手却用，所以，最后失败的肯定是你。孙子曰：“兵不厌诈”，你不诈，你甚至厌诈，你就不能和别人竞争，就要被社会所淘汰。

《鬼谷子》，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。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，对后代政治活动家产生过深远的影响。在中国传统文化中，《鬼谷子》历来享有“智慧禁果、旷世奇书”之称，是乱世进取之学术，乱世发迹之哲学。它讲求顺时应势、揣情摩意、知微待机、量权善变等实践理论。这些对于我们现代人小到处理人际关系、经商致富、大到处理国家关系、跨国经营、战争摩擦等应该说是具有一定的现实指导意义。

下面我们简要地介绍一下《鬼谷子》的学说内容：

一、内容简介

《鬼谷子》一书，分为上、中、下三卷，符合《隋书·艺文志》的记载。上卷包括“捭阖”、“反应”、“内捷”、“抵牾”四篇，中卷包括“飞箝”、“忤合”、“揣”、“摩”、“权”、“谋”、“决”、“符言”、“转丸”、（只剩篇名）、“肱乱”（只剩篇名）十篇，下卷包括“本经阴符七术”、“持枢”、“中经”三篇。

“捭阖”篇探讨在谈说过程中，如何运用说话（开）或不说话（闭）来促使对方说出心中真情，如何选择说辞。

“反应篇”探讨谈说过程中，如何了解对方的反应、如何听言、如何钓出真情。

“内捷篇”探讨如何运用策略以取信于人主，或运用关系以亲近听者。

“抵牾篇”探讨如何察知几微之裂隙、破绽和预兆，以便运用，可抵而得之。

“飞箝篇”探讨如何以言辞钩箝真情喜恶欲求，使其受到钳制。

“忤合篇”探讨如何处理向背问题，才能归之不疑，纵横自如。

“揣篇”探讨如何揣情量权、获得实情，以供建言献策前之参考。

“摩篇”探讨如何揣摩人意，顺应其志意，成事而无患。

“权篇”探讨如何判断对方言行的本意，如何针对其个性，选择谈说言辞。

“谋篇”探讨如何献策。

“决篇”探讨协助人主做决策，以及成事的原则。

“符言篇”介绍执政原则及为政箴言。

“本经阴符七术”探讨如何正心诚意修身，以充实

智慧、明断事理、决策转圆、趋吉避凶。包括盛神法五龙、养志法灵龟、实意法螭蛇、分威法伏熊、散势法鸷鸟、转圆法猛兽、损兑法灵蓍七种方法。

“持枢篇”探讨人主顺应自然之道。

“中经篇”探讨如何争取人心。

《鬼谷子》一书的排列顺序，已经具备理论体系的大纲。谈说进行中要运用“捭阖篇”中的原则。因为有“捭阖”，所以有“反应”。有了反应，可以看出好恶志欲，因而运用“内捷”以固结其心。如发现有裂隙破绽，有机可乘，则可运用“抵巇”，为了使听者欣然接受，要用“飞箝”。对于听者的内外反应和相关因素，要“揣情”。揣得其情，要顺合其意，所以要注意“摩意”。还要权量才能、形势、环境、时机、语意，这是“权”的功夫。揣、摩、权之后，已经了解状况，即可献“谋”。献谋之后，还要能“决”。事情能否成功，主政者的修养与条件有很大的关系，所以说者听者双方都通晓古人智慧的方论——“符言”。

至于已经遗失的“转丸”、“胠乱”两篇，从字义上来看，应是探讨事情的转圆和避祸去患之道。“本经阴符七术”则是讨论说者与主政者的个人修养和成事的法则。“持枢”的主旨是顺势与符合天地自然法则，不宜逆道。“中经”探讨的是心的经营法则，也就是争取人心的方法。

二、政治思想

1、天下为公

《鬼谷子》一书的中心思想接近《太公六韬》。《太公六韬》认为“天下乃天下之天下”，有德者得之。《鬼谷子·抵巇篇》认为“可抵而塞、可抵而却、可抵而息、可抵而匿、可抵而得”“忤合篇”认为“应知天命之箝，

归之不疑”。

《鬼谷子·符言篇》虽与《管子·九守篇》略同，但也和《太公六韬·大礼篇》近似，《太公六韬》早于《管子》，应为《鬼谷子》之本源。

“抵巇篇”说：“圣人见萌芽巇罅，则抵之以法，世可以治，则抵而塞之；不可治，则抵而得之。”又说：“世无可抵，则深隐而待时；时有可抵，则为之谋，可以上合，可以检下，能因能循，为天地守神。”

2. 圣人之道阴

《鬼谷子》一再强调圣人成事之道在阴，故曰神。成之于阳，故曰明。所谓主事日成者，积德也，而民安之，不知其所以利。积善也，而民道之，不知其所以然，而天下比之神明也。主兵曰胜者，常战于不争不费，而民不知所以服，不知所以畏，而天下比之神明。”

“谋篇”说：“故先王之道阴，言有之曰：天地之化，在高与深；圣人之制道，在隐与匿。非独忠信仁义也，中正而已矣。”

3、主政之道

“符言篇”论述主政者应有的态度与作为，安徐正静，以天下之耳目心来看听想，有德，有赏罚，高深莫测。

主位的原则是：“安徐正静。善与而不静，虚心平意以待倾损。”

主明的原则是：“以天下之目视者，则无不见；以天下之耳听者，则无不闻；以天下之心思虑者，则无不知。辐辏并进，则明不可塞。”

主德的原则是：“名坚而据之，许之则防守，拒之则闭塞。高山仰之可极，深渊度之可测，神明之德术正静，其莫之极。”

主赏的原则是：“用赏贵信，用刑贵正。”

4. 顺天应道

《鬼谷子》主张凡事顺势而为，人君也以顺应天道为宜。

“持枢篇”说：“持枢，谓春生夏长秋收冬藏，天之正也，不可干而逆之，逆之者虽成必败。故人君亦有天枢，生养成藏，亦不可干而逆之。逆之者，虽盛必衰，此天道、人君之大纲也。”

《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，但由于其中大量涉及谋略问题，与军事活动触类旁通，且纵横术本身又与军事关系密切，因此这部书也为历来兵家所重视，被称为兵书。

后世的兵家都注重国与国、集团与集团之间的关系研究，这都是由于受《鬼谷子》纵横兵谋影响的缘故。张良、诸葛亮、李靖、魏征、刘基等老谋深算的军师们还善于把纵横术与阴阳术数兼收并用。他们的文化底蕴相当深厚，懂一些声、磁、天文、气象、丹药、数学方面的知识，他们将这些知识同神秘的阴阳学说结合起来，在军事上往往可以起到安定人心威摄敌手、出奇制胜的作用。由于历代兵家的潜心研究及灵活运用，鬼谷子学派成了古代兵学中一个重要派别，在军事学术领域占有很神秘的一席之地。

《鬼谷子》不仅仅是一部纵横家之书，一部外交家之书，一部兵书，同时它也是一部极富实用价值的商战之书。

中国古代有一个最著名的经商原则，即“将欲取之必先与之”，这个原则就来源于《鬼谷子》。《鬼谷子·反应》中说：“欲闻其声反默，欲张反敛，欲高反下，欲取反与。”其中的“欲取反与”就是“将欲取之，必先与之”之意。《鬼谷子》一书中阐术的捭阖、反应、抵牾、内捷、飞箝、揣摩等方法均适用于经商活动。这方面的研究，取得重大成果的首推日本人大桥武夫。

大桥武夫运用《鬼谷子》的谋略思想，结合个人的工作经验，写出了“企业家与人才”、“企业破产的受害者”、“股票老板的手腕”、“卖书技巧”、“钱与权的关系”、“董事长的素质”、“决断的十三项原则”等经商活动中的鬼谷术。此书在政界、军界、企业界都有很大影响。

大桥武夫运用《鬼谷子》智谋阐术了经营管理的十二条法则。

一、开闭

大桥武夫所说的“开闭”，实际上就是《鬼谷子》所阐述的“捭阖”。所谓“开”，就是“捭”，就是打开心扉发言，进而采取积极行动；所谓“闭”，就是“阖”，就是关闭心扉而沉默，退而停顿在消极行动上。此外，把已经得到的东西加以消化变成自己的东西，或者拒绝对方的发言与游说，也都是属于“捭阖之术”。每当一开一闭时，都要巧妙划分阴阳，必须善加策应而进行适当运用。

“开闭”就是发动与闭藏，顺应阴阳之理而行。在商业战场上，假如遇到强硬对手，自己也要采取高姿态，以势压人；假如遇到软弱的对手，自己也要采取低姿态，以德服人。总而言之，对付比自己经济势力弱小的采取和平手段；对付比自己经济势力强大的采取高压手段。假如能做到这点，凡是采取的行动，必然都能恰到好处，使弱小的与强大的经济势力都能为我所用，我始终处于主动地位，该进则进，该退则退，在商战中立于不败之地。

二、反应

先投石问路，看对方的反应如何，以便察悉对方的心思，从而制定战胜对方的策略。

在商业谈判中，可以先说出几句简短而恰到好处的话语，然后就默不作声，倾耳静听对方的反应。万一对方先发言时，最好是静听对方勃然大怒时所提出的反对论调。不论在何种情况之下，话都不可以太长，因为话一太长，就容易使对方恢复冷静，而以虚伪的态度隐藏他的本意。

要特别注意的是，在商业谈判中，经由雄辩而使对方归于沉默并不算高明，也不可仰仗议论来尝试外交术的成功，更不可不看对方的表情而滔滔不绝地高谈阔论，这样做不但说服不了别人，反而暴露了自己的弱点，给对方以可趁之机。

凡是那些取得重大成就风云一时的企业家，莫不是本着经商大原则来实行他的经营管理。他们检讨过去经验和历史，然后以历史的教训来处理现实问题，首先确定对方的情况，再来决定自己所应采取的行动。这也就是所谓“温故而知新”，经由合理的状况判断再采取行动。假如现在与将来的动静都发生问题，那就以相反的事实来寻求解决之法，也就是在反复中寻求解决之道乃是商战行家们的一贯做法，这是很值得刚入商道细细品味的。

首先我们来探讨“动静”问题。对方的发言就是“动”，我方的沉默就是“静”。细听对方的发言，认真判断对方所要说的事情，假如对方的发言有不合理之处，自己可进行质问或提出反对意见，这时对方必然有所反应。假如把这些和原理原则对照来看，就会明白对方的意思和对自己有如何的利害关系，这就是以无形无声之道（原理原则）来处理有形有声事物的方法。

其次再以网捕兽为例，进一步说明。当猎人捕兽时，必然选择野兽经常出没的地方，然后再张网等待，除了放诱饵之外，还得投石追赶，一旦有落网的野兽，就立刻来猎捕。在商业谈判中情况跟这一样，事先要有充分的准备，先投以相当诱饵的话，目的在刺激对方发言，然后再抓住对方发言的要点，进而以某种尺度进行判断，如此就可以完全探知对方的意向和企图，只要作法适当，必然能让对方显露出真意。

万一对方不肯上套，就要改变策略投出下面的‘定石’，以便观察对方的反应。

换句话说，只要彼此之间经过种种的交谈，而且是不厌其详的反复交谈，必然能掌握住对方的话头。商战高手不论对方是愚是智，他们所以都要详细观察对方的心理，就是由于能掌握这种反应之理的缘故。自古就能掌握此理的人，即使遇到像鬼神一般的超人，也能百分之百地观察出他们的意向。

每当改变方法时，就一定要详细洞察实情。如果不进行详细洞察，就不能进行正确的判断；既然不能进行正确的判断，就不能选择适当的方法。

自己改变作风而采用适当方法时，对方也必然有所反应，由于应该说出某种事情，所以才能马上掌握这些。此外，当让对方吐露本意时，自己必须赶紧保持沉默。要想使对方采取积极对策，自己就应该先采取消极手段。要想使对方骄傲，自己就必须先采取低姿势。要想使对方有所取，自己就必须先有所给。

要想打开对方的心扉，就要叙述各种实例，交给对方支配这些的原则，然后再加以策动慢慢引出对方的话头，借此侦察对方的心意，并且反复给对方以能够适应的刺激，最后终于把对方诱导到想要提出自己的主张。

换句话说，如果对方说了跟自己相同的意见，那你就欣然表示赞成，进而说一些理论与实际一致的话。这或者由自己打开话头，或者刺激对方先开口。不论是对上级或下级，都可以成为双方的话题。假如能作到这点，就可明白对方所说事情的真伪，也就是跟实际是否有所不同，或者出于真心还是虚伪。不论是动作、发言、沉默，一切都根据情况而有所出入，因为喜怒也是受情况的约束，所以只要能对此彻底观察判断，就可明白这是遵循一种法则。此外说出反对意见以观察对方的反应，就可判断对方情况的善恶或其主意主张。

根据以上的方法来观察对方反应时，必须先使自身保持冷静。细听对方的谈话，观察对方的意图，进

而讨论各种问题，只要能判断其本质，即使跟这件事并无直接关系，也可由于这件事而深入对方进行调查，如此就可详细知道对方的意向和企图。

假如首先根据‘知己知彼’的方法，就要彻底沟通对方和自己之间的意见，因为只有缩短距离之后，才能跟对方有密切接触，进而才能迅速而又敏锐地观察出对方的心境，即使对方想要掩饰自己的意向和企图，也可以用对方能适应的行动加以诱导。这时最重要的，就是先稳定自己的心，假如不能决定自己的意向，而就企图判断对方的心理，不但绝对得不到良好效果，而且一切事情也都无法顺利进行，这就叫做由于状况判断错误而出轨（原理原则）。反之，假如能先决定自己的意志，然后才开始采取行动，即使施展手段也不会露出形迹，当然也就不会被对方看穿你的用心，这就叫做“神业”。

三、内捷

大桥武夫对“内”的解释是叙述自己的意见，对“捷”的解释是阴谋策划，包括对上司的献策、对同僚的提案，对部下的指示。

最重要的就是简明扼要地叙述自己的意见，而要求对方接受你的意见，在事先必须揣摩对方的心理，培养使对方能接受的情况下，要保持一种良好的气氛，当与对方要说的内容一致时，就要说出适当的话。如果气氛紧张，那么就不要讨论重要的话题，可以留待以后讨论。

如果觉得对方的经营观念跟自己的距离很远时，就要想方设法让对方的经营观念跟我方靠近，至少要让对方了解、赞成我方的经营观念，这样他便不会感到有大的冲突，有利于商业谈判的进行。

在一个商业组织里，对于“内捷”必须予以最大关心的，应该是推销员了。一般情况下，推销员所要面对的是初次见面、特点各不相同的人。这些人对于要求支付的行为拒绝表态那是理所当然的，这是在对对方的心理状

态了解不清时，就要求对方做不愿做的事的缘故。

所谓“推销”，原本是指给顾客以利益的意思，理论上讲应该为顾客欣然接受才对，根本不会有吃亏上当的顾虑。然而人人都有不愿花钱的本能，尤其是当怀疑对方是否欺骗自己的时候，这种不花钱的警戒心更是强烈。所有这些是推销的大障碍。能否巧妙地攻破这些障碍，是决定一个推销成败的关键所在。人们常说：“推销员在推销商品之前，必须先推销自己”，这句话就充分显示了此中道理。

要想处理好顾客的拒绝本能这个问题，先要在顾客的心与自己的心之间搭建一座桥梁，这时最要紧的就是找出一个可以共同谈论的话题，投顾客之所好，使他（她）对你逐渐产生好感，下一步就可以向他（她）推销你的商品了。

说到共同话题，最普通的当然就是先从天气和国内外重大新闻谈起。如果想再进一步掌握顾客的心理，那就有谈论趣味问题的必要。比如有关高尔夫、棒球、围棋、象棋、钓鱼、养鸟等趣味的話，由于没有直接利害关系，任何人都可以不拘年纪、地位侃侃而谈，而且丝毫不带商业气息。一般人都喜欢吹牛，只要给他们长时间谈话的机会，就马上会从“沉默寡言”的人一变而放松警惕心理，彼此谈得融洽时，一座心桥就建立起来了。如此“内捷”的工作就算圆满成功。

四、虚隙

要瞄准敌人的弱点。事物都是按照一定的规律而运动，如果能明白其中道理，在情势转变之际，必能发现对手的虚隙。

商战中，必须侦察这种虚隙——弱点，而且要在虚隙萌芽时侦察。而把握这种虚隙更为重要，不能在没有虚隙时强行进击，有虚隙而不果断与之一搏，将是最大失策。

侦知虚隙的方法千变万化，要配合现实情况而加以

巧妙运用与掌握。

天地运行，变化无已，必然产生虚隙，何况人事！可以用“开闭”之理（第一章）阐明虚隙，以此为基础很合理地行使虚隙之法。一个成功的个业家总是效法天地，其虚隙之法。一个成功的企业家总是效法天地，其虚隙的用法没有不适当的。如果对手尚无虚隙可抵，我方就不要轻举妄动，必须“深隐待时”；相反，一旦对手出现了漏洞，我方必须周密谋划，出奇制胜。

五、飞箝

让别人说话，但又控制其说话，这就是“飞箝”。所谓“飞”，即让其自由发挥；所谓“箝”即钳制其口。

在商业谈判时，不要老是一味驳斥对方，该赞扬对方的名誉和成就时，就必须赞扬，这样可用话来诱导对方发言。只要引起对方发言的兴趣，就可以了解对方的意向，这样才可能真正说服对方。但是也不能任由对方滔滔不绝地讲下去，也不可过分恭维对方。要掌握主动，有时让对方说，有时又要压制对方的话头；有时不妨把对方抬举得高一点，有时却又把对方贬损得低一点。这样才能完全了解对方的真意，完全按照自己的意志牵着对方的鼻子走。总而言之，方法手段看情况灵活运用，然而切不可忘了我方谈判的目的——为我方获取最大的商业利益。

六、反合

经过反复试验，然后再对此进行决定。所谓“反”就是离反，所谓“合”就是合拢，而“反合”就是“去就”的意思。

当人与人之间结合时，不论结合这件事本身是好是坏，或者是否能结合，假如有从各方面进行检讨必要的话，就以事实作实验之后再做决定。

就以伊尹为例来说，他为了决定在相对立的商汤王与夏桀王之间，究竟应忠于那一位王而慎重检讨，他经过