

鬼谷子

被尊为智慧圣人
享有古代第一智慧家的美誉

的智慧

运筹帷幄的智慧宝典

狡诈者轻鄙智慧
愚鲁者淡漠智慧
惟聪明人善于学习和运用智慧

· 王守柱 编著

汇聚中国五千年传统智慧谋略的精髓

决胜千里的实用指南

鬼谷子 运筹帷幄的智慧宝典

地震出版社

“中华民国”之称。
其人受命于天，得书于
神秘色彩来看，
代表了战国





鬼谷子

的智慧

• 王守柱 编著



北京出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

鬼谷子的智慧/王守柱编著. —北京:地震出版社, 2005.7

ISBN 7-5028-2699-8

I. 鬼… II. 王… III. ①纵横家②鬼谷子-译文 IV. B228.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 071690 号

地震版 XT200500074

鬼谷子的智慧

王守柱 编著

责任编辑:曹正

责任校对:李珺 樊钰

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编:100081

发行部:68423031 68467993

传真:88421706

门市部:68467991

传真:68467991

总编室:68462709 68423029

传真:68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:三河市华晨印务有限公司

版(印)次:2005年7月第一版 2005年7月第一次印刷

开本:787×1092 1/16

字数:245千字

印张:15

印数:00001~15000

书号:ISBN 7-5028-2699-8/F·249 (3330)

定价:29.80元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)

序 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。

鬼谷先生，确有其人，姓王名禅（传说不一），曾隐居于鬼谷之地（在今河南登封，说法不一），著书讲学授徒，是纵横家苏秦、张仪的老师，据说还是军事家孙臆、庞涓、尉繚子的老师。

传说鬼谷子其人受命于天，得书于仙，极富神秘色彩。剥去《鬼谷子》一书的神秘色彩来看，《鬼谷子》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，是纵横捭阖术的经验总结，是中华民族智慧的结晶，历来享有“智慧禁果、旷世奇书”之称。在儒家思想为正统的时代，《鬼谷子》这样的书，是受排抵和轻蔑的。而今由于学术界的百家争鸣，《鬼谷子》一书才引起人们研读的兴趣。

《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，但由于其中涉及大量谋略问题，与军事问题触类旁通，也被称为兵书。

《鬼谷子》一书，以功利主义思想冷眼静观尘世，认为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。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。

《鬼谷子》一书，究其实，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。因此，可以说，《鬼谷子》智慧也就是一部“治人兵法”。

《鬼谷子》一书，其内容所言，跟真正的兵书《孙子兵法》中所说的“知己知彼，胜乃不殆；知天知地，胜乃不穷”具有完全相同的意义。本着“古为今用”的原则，我们今天来研读它，是很有现实意义的。为此，特译



鬼谷子的智慧

序

言

〇
〇
一

之在天地間也
為衆生之先
開陽之開闢
名命物，知存
之門戶，籌策
之終始，達
心之理，見變
之朕焉，而守
其門戶，故聖
之在天下也，
古及今，其道
也，變化無窮
各有所歸，
剛，或開或閉
或馳或張，是
至人守司其
戶，審察其
後，度量量能
校其技巧短長
夫賢不肖，
隱，勇怯，仁
有差，乃可規
乃可闕，乃
進，乃可退，
可戰，乃可貴
無為以救之，
定有無，以其
虛，隨其嗜欲
以見其志意
若稽古，至人
在天地間也，
衆生之先，觀
陽之開闢以
命物，知存亡
之終始，達
之理，見變化
朕焉，而守司
門戶，故聖人
在天下也，自
及今，其道
也，變化無窮
各有所歸，
陰或陽，或柔

注了《鬼谷子》，写出《鬼谷子的智慧》一书。

最后，要说明一点的是，学习运用计谋权术，要根据政治、法律、道德的原则来考虑，不能为所欲为。无论古今中外，办事都讲一定的游戏规则，在当代社会，就要讲法律、讲纪律、讲道德。切记！

王守柱

2004年12月28日于北京香山

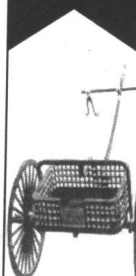


鬼谷子的智慧

序
言

〇
〇
二

目 录



鬼谷子的智慧

第一篇 捭阖术	(001)
原文	(002)
译文	(003)
详解	(006)
智慧运用	(006)
三顾茅庐 诸葛出山	(006)
采用缓兵之策 终报杀夫之仇	(008)
屈尊一时王浚中计 奇袭幽州大获成功	(009)
伪饰窃储位 凶残夺至尊	(011)
第二篇 反应术	(017)
原文	(018)
译文	(019)
详解	(021)
智慧运用	(022)
苏秦张仪施权谋 合纵连横显奇才	(022)
(1) 苏秦出山	(022)
(2) 巧请张仪	(025)
(3) 合纵约成	(028)
(4) 涇水之约	(030)
(5) 张仪初试	(031)
(6) 苏秦败落	(033)
(7) 张仪相魏	(034)
(8) 张仪诳楚	(036)

目 录

之在天地间
 为众生之先
 阴阳之开阖
 名命物，知在
 之门户，筹策
 类之终始，法
 心之理，见变
 之朕焉，而守
 其门户，故圣
 之在天下也，
 古及今，其道
 也，变化无穷
 各有所归，或
 刚，或开，或
 或弛，或张，是
 圣人守司其
 后，度权量能
 按其伎巧短长
 夫贤不肖，一
 愚，勇怯，仁
 有差，乃可操
 乃可阖，乃可
 进，乃可退，乃
 可战，乃可贵
 无以为救之，重
 是有无，以其
 靡，随其嗜欲
 以见其志意
 有稽古，圣人
 在天地间也，
 众生之先，见
 阴阳之开阖以
 命物，知存亡之
 门户，筹策方
 之终始，达人
 之理，见变化
 朕焉，而守司其
 门户，故圣人
 在天下也，自
 及今，其道一
 也，变化无穷
 各有所归，或
 刚，或开，或
 或弛，或张，是
 圣人守司其
 后，度权量能
 按其伎巧短长
 夫贤不肖，一
 愚，勇怯，仁
 有差，乃可操
 乃可阖，乃可
 进，乃可退，乃
 可战，乃可贵
 无以为救之，重
 是有无，以其
 靡，随其嗜欲
 以见其志意
 有稽古，圣人
 在天地间也，
 众生之先，见
 阴阳之开阖以
 命物，知存亡之
 门户，筹策方
 之终始，达人
 之理，见变化
 朕焉，而守司其
 门户，故圣人
 在天下也，自
 及今，其道一
 也，变化无穷
 各有所归，或



第五篇 飞箝术	(079)
原文	(080)
译文	(080)
详解	(081)
智慧运用	(082)
知己知彼 欲擒故纵	(082)
进说词伶牙俐齿 激昭王言听计从	(087)
秦吞腐蜀 名利双收	(090)
用人不疑 疑人不用	(092)
貌丑有良谋 无盐说齐王	(093)
晓以利害 谋得高位	(095)
第六篇 忤合术	(099)
原文	(100)
译文	(100)
详解	(102)
智慧运用	(102)
曲中见直 直中见曲	(102)
月满则缺 急流勇退	(103)
功成身退 明哲保身	(106)
审时度势 投靠明主	(107)
人才难得 竭诚以求	(108)
以胜诈降 因“贪”致命	(110)
明正暗奇 假以蒙敌	(111)
第七篇 揣摩术	(113)
原文	(114)
译文	(115)
详解	(116)
智慧运用	(117)
玩弄权术 两面得益	(117)

度势用兵 揣情待人	(118)
奏乐知心曲 赠璧悉大事	(120)
善于观察 看出破绽	(121)
密谋未发布 已被人知晓	(122)
薛公田嬰献耳环 得知齐王新王后	(122)
窦宪专横祸及身 太守无恙谢李命	(123)
独辟蹊径 北袭乌桓	(124)
揣摩帝意 以邀宠信	(124)
力投乾隆所好 终得乾隆所宠	(126)
极尽溜须拍马 跻身权力高层	(130)
谄媚阿谀固宠 讨取主人欢心	(133)
第八篇 摩 术	(137)
原文	(138)
译文	(139)
详解	(140)
智慧运用	(141)
颍考叔献野味 郑庄公现良知	(141)
李代桃僵 平民称王	(143)
吴王僚落圈套 公子光得王位	(148)
虚抚韩彭 兵围垓下	(148)
班超出使西域 察言观色施计	(150)
聪明反误 杨修罹祸	(151)
求教儒生方醒悟 画师计悦朱元璋	(153)
洪秀全编造神话 掀起太平天国运动	(153)
第九篇 权 术	(155)
原文	(156)
译文	(157)
详解	(159)
智慧运用	(159)



留心观察 因人施言	(159)
郭隗用计招贤 燕国兵强马壮	(160)
李谈进言平原君 赵国危难得解除	(162)
智勇双全斗秦王 完璧完人归赵国	(163)
毛遂自荐脱颖而出 合纵抗秦楚王应	(165)
蒯彻一番话 死罪得赦免	(166)
自污免灾 明哲保身	(167)
不以人微忘忧国 厮卒摇舌救赵王	(169)
洞悉主情 杜袭说曹	(171)
第十篇 谋 术	(173)
原文	(174)
译文	(175)
详解	(177)
智慧运用	(178)
田忌赛马 出奇制胜	(178)
田单施奇谋 收复齐失地	(179)
应允见段乔 巧语解救人	(180)
靖郭君薛地筑城 谏客说三字制止	(181)
假手于人 智杀三士	(181)
越国选送美女 吴国中计灭亡	(184)
下邑奇谋 画箸阻封	(186)
孔明授三个锦囊妙计 东吴赔了夫人又折兵	(189)
第十一篇 决 术	(191)
原文	(192)
译文	(192)
详解	(193)
智慧运用	(194)
决策英明 成就王业	(194)
郑庄公善于决断 妥善处理共叔段	(196)



暂王汉中 待机再起	(198)
知其难而退 病态面却君	(199)
平定南方 攻心为上	(200)
纵论十胜 频出奇策	(202)
敌变我变 后发制人	(206)
瞒天过海 稳定大局	(208)

第十二篇 符言术	(209)
原文	(210)
译文	(211)
详解	(212)
智慧运用	(213)
严明罚德 杀一儆百	(213)
洞悉真相 赏罚分明	(216)
曹操赏谏 驭众有术	(216)
兼听则明 偏听则暗	(217)

第
一
篇

擗
園
木





鬼谷子的智慧

第一篇 捭阖术

〇
〇
二

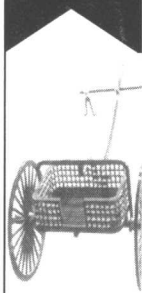
【原文】

粤若稽古，圣人之在天地间也，为众生之先，观阴阳之开阖以名命物，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，自古及今，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。是故圣人守司其门户，审察其先后，度权量能，校其技巧短长。

夫贤不肖、智愚、勇怯、仁义有差，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，以其实虚，随其嗜欲，以见其志意。微排其所言而捭反之，以求其实，贵得其指。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，审明其计谋，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，或捭而内之。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，必预审其变化，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，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，默也，阴也。阴阳其和，终始其义。故言长生、安乐、富贵、

夫天地之道，以万物之理，故圣人守司其门户，审察其先后，度权量能，校其技巧短长。夫贤不肖、智愚、勇怯、仁义有差，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，以其实虚，随其嗜欲，以见其志意。微排其所言而捭反之，以求其实，贵得其指。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，审明其计谋，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，或捭而内之。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，必预审其变化，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，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，默也，阴也。阴阳其和，终始其义。故言长生、安乐、富贵、



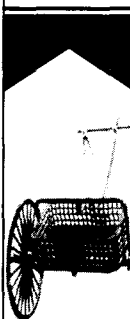
尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲，为阳，曰始。故言死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚，为阴，曰终。诸言法阳之类者，皆曰始，言善以始其事。诸言法阴之类者，皆曰终，言恶以终其谋。捭阖之道，以阴阳试之。故与阳言者依崇高，与阴言者依卑小。以下求小，以高求大。由此言之，无所不出，无所不入，无所不可。可以说人，可以说家，可以说国，可以说天下。

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，阴隐而入。阳还终阴，阴极反阳。以阳动者，德相生也。以阴静者，形相成也。以阳求阴，包以德也。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】

先让我们来考察一下历史吧。古代那些大智大勇的圣者生活在人世间，之所以成为芸芸众生的先知先觉的导师，是因为他们会观测世界上万事万物的阴阳变化，并能揭示它们的本质属性，给它们立一个确定的名号，还能够洞晓万事万物的生成、发展、灭亡的关键所在。他们追溯世界上万事万物的历史过程，预测它们的未来结局，洞察世人的心理特征，观察世上事物、人事的发展征兆，从而把握其关键所在。所以，圣智之人在社会上立身处世，从古到今，遵循的规律都是一样的（即莫不以趋利避害为目的，莫不以把握事物关键为解决问題入手处）。由此而论，世间事物虽然变化无穷、纷纭万端，但都可以发现它们的规律：或者以阴为主导，或者以阳为主导；或者以柔为特征，或者以刚为特征；或以开放为特点，或以闭抑为特点；或者松弛不固，或者紧张难入。圣智之人在处理世间事物时，总是发现事物规律，把握事物关键，考察事物的发展过程，研究事物可变性和不变性以及事物应变能力的强弱，有的放矢地处理问题。

世人中有贤良者，有不肖者；有智识之士，有愚黯之辈；有勇敢者，有怯懦者；有仁人君子，有苟且小人……总之，人们的品行千差万别，素质千模百样。所以，要针对不同的人品素质，采取不同措施。对某些人可



这是游说能否成功，游说目的能否达到的关键。人嘴，是表达内心思想的机关。内心思想，又是由人的神气来主使的。志向与意愿，喜好与欲求，思念和焦虑，智慧和谋略，都是由嘴这个机关表露出来的。所以，应该用捭阖之术来调控人嘴，应该用开闭之法来调整人嘴。使用捭术，就是让对方开口，让对方说话，这就是阳道。使用阖术，就是让对方闭口，让对方沉默，这就是阴道。懂得了阴道和阳道的交替使用，就能够懂得“终”和“始”的意义了。我们把长生、安乐、宝贵、尊荣、显名、爱好、财利、得意、喜欲等归为阳类事物，把它们称作人生向往。我们把死亡、忧患、贫贱、苦辱、弃损、亡利、失意、有害、刑戮、诛罚等归为阴类事物，把它们称作人生忌讳。那些效仿、涉及上述阳类事物的说辞，可以叫作“人生向往型语言”，是说可以用这类美好的语言去说动对方进行某事。那些效仿、涉及上述阴类事物的说辞，可以叫作“人生忌讳型语言”，是说可以用这类令人厌恶的语言去威胁对方中止他的阴谋。游说中运用捭阖之术时，先用阴言和阳言去试探对方（以确定对方是喜欢阴言还是喜欢阳言）。跟喜欢阳言的人谈论时以使用涉及上述阳类事物的崇高语言为主；与喜欢阴言的人论谈时以使用涉及上述阴类事物的卑下语言为主。这样，我们用卑下的阴言去打动小人，用崇高的阳言去说服君子。因此可以说，用捭阖之术去游说，就没有探测不到的真情，就没有不听从我们决策的人，就没有不能说服的人。用捭阖之术去游说，可以说动每个人，可以说动每个有封地的大夫，可以说动每个诸侯国的君主，可以说动天下霸主。

从小处入手处理问题时，不要光盯着事情的内部；从大处着眼处理问题时，不要仅仅注意事情的外部，要有辩证观点和全局眼光。益损、去就、倍反等，都是阴阳之道的行为表现。阳道以动为特征，故以进取为主要表现形式；阴道以静止为特征，故以闭藏为主要表现形式。阳动必然显现，阴止必然潜藏。阳道超过了极限就成为阴道，阴道超过了极限就变为阳道。用阳道去拨动物物，是为了让它按自身规律发展；用阴道去安定事物，是为了让它巩固自己的形态。用阳道去统括阴道，就要用内部规律去规范外在形态；用阴道去辅佐阳道，就用外在形态去影响内在本质。阴阳相辅相成，互为其用，集中体现在捭阖之术上。这就是天地自然界以及人世社会中的阴阳之道，这就是游说人主的根本原则。它是万事万物的既定法则，是一切有形之物和无形之物的关键。

【详解】

捭阖的本义是开合。捭就是拨动，阖就是闭藏。一开一合是事物发展变化的普遍规律，是掌握事物的关键。纵横家以开合之道作为权变的根据，并且运用在其游说时拨动对方，即捭之，是为了让对方实力和计谋全部暴露出来，以便正确地估量和判断对方，了解实情，据以说而服之；有时要适当闭藏，即阖之，这是为进一步说服对方而施展的手段。一开一合的反复，就像一个圆环，开合环绕其上，开到了极点，又复归于合，合到了极点又复归于开，反复无穷地运用，没有什么不可以成功的。与阴阳不同事物配合运作，说服别人，这时捭为阳，阖为阴，捭阖之道即阴阳法则，捭阖术即“阴阳捭阖术”。

运用捭阖阴阳术，要注意以下几点：

1. 要从实际出发，根据实际情况决定用捭还是用阖，用阴还是用阳，以及如何交叉运用捭阖阴阳。
2. 要分清哪是阴，哪是阳，即哪些人物属于阴类，哪些人物属于阳类，哪些事物属于阴类，哪些事物属于阳类，这是运用捭阖术的一个很重要的前提条件。

【智慧运用】

三顾茅庐 诸葛出山

诸葛亮，生长于汉末乱世，曾随叔父诸葛玄外出避乱，最后流落在荆州。怀王佐之才，抱济世之志，常自比古代名相管仲、名将乐毅。一方面隐世遁名，躬耕于南阳郊外号称隆中的地方，博览群书，“观其大略”，同时交结四方名士，谈论政治，钻研学问，求索治国平天下的韬略，静观天下风云变幻，意欲澄清宇内、兴复汉室，期待着志同道合的可辅明主。当时驻军河南新野的刘备是汉景帝子中山靖王刘胜的后裔，在汉末参与镇压黄巾起义中逐步起家，他善于结交豪侠，立志匡扶汉室，建霸王之业。由于出身贫寒，缺乏凭借，与当时的割据势力如袁绍、曹操、孙策相比，要