

鬼谷子

东云◎编著



策略至上的治世思想
举贤使能的用人主张
勇于进取的人生哲学
审时度势的处事方法

《鬼谷子》是中国传统文化中的奇葩，集中了中国人心理揣摩、演说技巧、政治谋略等方面的智慧精华，具有极完整的领导统御、智谋策略体系，历经两千余年仍具有强大的生命力和实用价值，堪称“中国第一奇书”。在今天这个世界政治风云变幻、商业竞争日益激烈、各种利益冲突不断加剧的时代，《鬼谷子》展现的思想智慧和奇谋韬略，在从政、外交、经营、管理、为人、处世等方面更具实际指导意义。作为一个现代中国人，不可不知，不可不学，不可不用。

一部究天人之际、通古今之变的传世绝学

中国华侨出版社



◎中国谋略学第一奇书◎

鬼谷子

东云◎编著



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子 / 东云编著. —北京: 中国华侨出版社, 2012.4

ISBN 978-7-5113-1983-8

I. ①鬼… II. ①东… III. ①纵横家②鬼谷子—通俗读物
IV. ①B228-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 045739 号

鬼谷子

编 著: 东 云

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 北 辰

封面设计: 王明贵

文字编辑: 龚雪莲

美术编辑: 滕 霞

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1010mm 1/16 印张: 16 字数: 262 千字

印 刷: 北京中创彩色印刷有限公司

版 次: 2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-1983-8

定 价: 20.00 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 58815875 传 真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印刷质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。



前言

P r e f a c e

《鬼谷子》是苏秦以战国时代的七国为对象，以各国外交权术与谋略的秘诀为基础，经反省检讨自己失败的教训，总结游说合纵与连横之策，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。他自称曾师从于鬼谷子而通晓外交谋略，因此他为倡导合纵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，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，甚至连家人都不理他，于是他伤心地叹息：“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、锥刺股，经过一年多时间对外交权谋的研究，终于精通了书中所有的策略，倡导了著名的“合纵之策”，并且提出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，同时还被任命为宰相。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的外交政策，就向各国君主游说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，乘坐一百多辆兵车，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，而使合纵之策顺利实现。为此，就连号称“强大之邦”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了：“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，盖可忽乎哉？’”

苏秦最得意的谋略就是“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，巧妙地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，这个痛苦的经历曾使他失魂落魄。于是他就总结自己失败的教训与成功的经验，并且把这些经验教训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并且认为好的文章能产生奇特效果，于是他在书中用了好多难解的词句把自己的学术加以神秘化，努力建立自己的权威。基于这种想法，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》，而把自己也称为是鬼谷子先生的门徒。

由于苏秦过分展示虚饰文字的才华，不料为此产生了相反的效果，以致使后人对他有所误解。其实所谓“揣摩”，就是运用具体方法对一般情势，特别是对方的心理状态进行判断。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最合理的手段。《鬼谷子》一书提出的思想就是一部“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，犹草木之得时；以仁化人，犹天生伐木以土润泽之。”

△ 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》后出，而险螫峭薄。恐其妄言乱世，难信，学者宜其不道。”

△ 宋人高似孙曰：“《鬼谷子》书，其智谋，其数术，其变譎，其辞谈，盖出于战国诸人之表……其亦一代之雄乎？”

△ 明人宋濂曰：“皆小夫蛇鼠之智。”





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，这在那些道家们看来，不啻于洪水猛兽，必将置之死地而后快，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》其实是一部研究谋略权术的智慧之书，是弱者的智谋宝典。它讲述了一无所有的作为弱者的纵横家们如何运用智谋和口才进行游说，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了深远的影响。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处理小到人际关系、创业经商，大到国家关系、跨国经营、战争摩擦等应该说具有一定的现实指导意义。

下面我们先简要地介绍一下《鬼谷子》的学说的主要内容：

《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”、“抵巇”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”探讨在谈说过程中，如何了解对方的反应，如何听言，如何探出其真意。

△“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。

△“抵巇篇”探讨如何察知细微之裂隙、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，以供建言献策前作参考。

△“摩篇”探讨如何揣摩人意，顺应其意志，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”探讨协助人主作决策，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”探讨人主应顺应自然之道。

△“中经篇”探讨如何争取人心。

《鬼谷子》一书的排列顺序，已经显示了理论体系的逻辑。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”，才可以看出好恶志欲，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，与主政者的修养和条件有很大的关系，所以不管作为说者还是听者，双方都要通晓古人智慧的方论——“符言”。

至于已经遗失的“转丸”、“肱乱”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。

《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的研





谷子》纵横谋略影响的缘故。张良、诸葛亮、李靖、魏徵、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，还懂一些声、磁、天文、气象、丹药、数学等方面的知识，他们将这些知识同神秘的阴阳学说结合起来，在军事上起到了安定人心、威慑敌手、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的派别，在军事学术领域占有很神秘的一席之地。

《鬼谷子》一书所揭示的是智谋权术的各类表现形式，其历史意义相当深远，其实用价值极其重大。当今时代，商战波谲云诡，激烈残酷，虽不能说是绝后，但肯定也是空前。在这空前复杂尖锐的竞争中，成败的关键取决于智慧，而不是取决于资金或其他条件。我们今天研读《鬼谷子》，取其精华，去其糟粕，对于增长我们的智慧，指导我们的为人处世，无疑是大有裨益的。但因本书褒贬悬殊，仍请读者在使用本书时注意审慎分析。





目 录

C o n t e n t s

第一章 捭阖

第一术 捭阖阴阳 2

《鬼谷子·捭阖篇》曰：“捭阖者，天地之道。捭阖者，以变动阴阳，四时开闭，以化万物。”又曰：“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。”

第二术 刚柔弛张 7

《鬼谷子·捭阖篇》曰：“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。”

第三术 守司门户 12

《鬼谷子·捭阖篇》讲到圣智之人处理事情时说：“筹策万类之终始，达人心之理，见变化之朕焉，而守司其门户。”又说：“圣人一守司其门户，审察其先后，度权量能，校其技巧短长。”

第四术 周密贵微 17

《鬼谷子·捭阖篇》曰：“即欲捭之贵周，即欲阖之贵密，周密之贵微，而与道相追。”

第五术 为人自为 21

《鬼谷子·捭阖篇》曰：“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。”

第六术 阴极返阳 28

《鬼谷子·捭阖篇》曰：“阳动而行，阴止而藏；阳动而出，阴随而入。阳还终始，阴极反阳。”

第二章 反应

第七术 张网得实 34

《鬼谷子·反应篇》曰：“钓语合事，得人实也。其犹张置网而取兽也，多张其会而司之。道合其事，彼自出之，此钓人之网也。”

第八术 欲取反与 38

《鬼谷子·反应篇》曰：“欲高反下，欲取反与。”

第九术 见微知类 43

《鬼谷子·反应篇》曰：“虽非其事，见微知类。”

第十术 圆方决策 48

《鬼谷子·反应篇》曰：“未见形，圆以道之；既见形，方以事之。进退左右，以是司之。”

第十一术 知之始己 51

《鬼谷子·反应篇》曰：“知之始己，自知而后知人也。其相知也。若比目之鱼；见形也，若光之与影。”

第三章 内捷

第十二术 得情制人 56

《鬼谷子·内捷篇》曰：“不见其类而为之者见逆，不得其情而说之者见非。得其情，乃制其术。此用可出可入，可捷可开。故圣人立事，以先知而捷万物。”





第十三术 环转退却 60

《鬼谷子·内捷篇》曰：“若欲去之，因危与之。环转因化，莫之所为，退为大仪。”

第四章 抵巇

第十四术 抵巇 64

《鬼谷子·抵巇篇》曰：“巇者，罅也。罅者，峒也。峒者，成大隙也。巇始有朕，可抵而塞，可抵而却，可抵而息，可抵而匿，可抵而得，此谓巇抵之理也。”

第十五术 深隐待时 68

《鬼谷子·抵巇篇》讲到使用抵巇术时说：“世无可抵，则深隐而待时。时有可抵，则为之谋。”

第五章 飞箝

第十六术 飞箝 74

《鬼谷子·飞箝篇》曰：“审其意，知其所好恶，乃就说其所重，以飞箝之辞钩其所好，以箝求之。用之于人，则量智能、权材力、料气势，为之枢机，以迎之随之，以箝和之，以意宣之，此飞箝之缀也。”

第十七术 钩箝 78

《鬼谷子·飞箝篇》曰：“引钩箝之词，飞而箝之。钩箝之语，其说辞也，乍同乍异。”又说：“其用，或称财货、琦玮、珠玉、白璧、采色以事之，或量能立势以钩之，或伺候见峒而箝之，其事用抵巇。”

第十八术 重累 82

《鬼谷子·飞箝篇》曰：“其不可善者：或先征之，而后重累；或先重累，而后毁之；或以重累为毁，或以毁为重累。”

第十九术 立势制事 84

《鬼谷子·飞箝篇》曰：“立势而制事，必先察同异，别是非之语；见内外之辞，知有无之数；决安危之计，定亲疏之事；然后乃权量之。”





第二十术 空往实来 87

《鬼谷子·飞箝篇》曰：“(将飞箝之术)用于人，则空往而实来，缀而不失，以究其辞。”

尹知章曰：“用之于人，谓以飞钳之术任使人也。我但以声誉飞扬之，故曰空往。彼则开心露情，归附于己，故曰实来。既得其情，必缀而勿失，又令敷奏以言，以究其辞。”

第六章 忤合

第二十一术 因事为制 90

《鬼谷子·忤合篇》曰：“凡趋合倍反，计有适合。化转环属，各有形势，反覆相求，因事为制。是以圣人居天地之间，立身御世，施教扬声明名也，必因事物之会，观天象之宜，因之所多所少，以此先知之，与之转化。”

第二十二术 反忤 93

《鬼谷子·忤合篇》曰：“世无常贵，事无常师。圣人常为无不为，所听无不听。成于事而合于计谋，与之为主。合于彼而离于此，计谋不两忠，必有反忤。反于是，忤于彼；忤于此，反于彼，其术也。”

第二十三术 背向 96

《鬼谷子·忤合篇》曰：“古之善背向者，乃协四海、包诸侯，忤合之地而化转之，然后以之求合。故伊尹五就汤，五就桀，然后合于汤。吕尚三就文王，三入殷，而不能有所明，然后合于文王。”

第七章 揣篇

第二十四术 量权揣势 100

《鬼谷子·揣篇》曰：“古之善用天下者，必量天下之权，而揣诸侯之情。量权不审，不知强弱轻重之称；揣情不审，不知隐匿变化之动静。”

第二十五术 隐己成事 105

《鬼谷子·揣篇》曰：“常有事于人，人莫能先。先事而生，此最难为。”





第八章 摩篇

第二十六术 操钩临渊 110

《鬼谷子·摩篇》曰：“古之善摩者，如操钩而临深渊，饵而投之，必得鱼焉。故曰：主事日成，而人不知，主兵日胜，而人不畏也。”

第二十七术 谋阴成阳 113

《鬼谷子·摩篇》曰：“圣人谋之于阴，故曰‘神’；成之于阳，故曰‘明’。”

第二十八术 燃燥濡湿 117

《鬼谷子·摩篇》曰：“故物归类，抱薪趋火，燥者先燃；平地注水，湿者先濡。此物类相应。”

第九章 权篇

第二十九术 众口铄金 120

《鬼谷子·权篇》曰：“古人有言曰：‘口可以食，不可以言。’言者有忌讳也。众口铄金，言有曲故也。”

第三十术 取长补短 124

《鬼谷子·权篇》曰：“智者不用其所短，而用愚人之所长；不用其所拙，而用愚人之所工，故不困也。”

第三十一术 多变不变 129

《鬼谷子·权篇》曰：“言多类，事多变。故终日言，不失其类，故事不乱。终日不变，而不失其主，故智贵不妄。”

第十章 谋篇

第三十二术 因性制人 132

《鬼谷子·谋篇》谈制人之术说：“摩而恐之，高而动之，微而正之。”





第三十三术 三步制君 135

《鬼谷子·谋篇》在谈制人之术时说：“符而应之，拥而塞之，乱而惑之，是谓计谋。”

第三十四术 欲去故纵 139

《鬼谷子·谋篇》曰：“故去之者，纵之；纵之者，乘之。”

第三十五术 阴道阳取 142

《鬼谷子·谋篇》曰：“人之有好也，学而顺之；人之有恶也，避而讳之；故阴道而阳取之也。”又曰：“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。’”

第三十六术 智者贵阴 147

《鬼谷子·谋篇》曰：“圣人之道阴，愚人之道阳。智用于众人之所不能知，而能用于众人之所不能见。”

第三十七术 为事贵智 153

《鬼谷子·谋篇》曰：“智者事易，而不智者事难。以此观之，亡不可以为存，而危不可以为安，然而无为而贵智矣。”

第三十八术 积弱为强 159

《鬼谷子·谋篇》曰：“为强者，积于弱也；为直者，积于曲也；有余者，积于不足也；此其道术行也。”

❖ 第十一章 决篇 ❖

第三十九术 成事五术 164

《鬼谷子·决篇》曰：“圣人所以能成其事者有五：有以阳德之者，有以阴贼之者，有以信诚之者，有以蔽匿之者，有以平素之者。”





第十二章 符言

第四十术 符言 170

《鬼谷子·符言》曰：“名当则生于实，实生于理，理生于名实之德，德生于和，和生于当。”

第十三章 本经阴符七篇

第四十一术 分威伏熊 174

《鬼谷子·本经阴符七术》曰：“分威法伏熊。分威者，神之覆也。”

第四十二术 散势鸢鸟 178

《鬼谷子·本经阴符七术》曰：“散势法鸢鸟……用之，必循间而动。威肃内盛，推间而行之，则势散。”

附 录

一 《鬼谷子》原文及译文 182

第一章 捭阖 182

第二章 反应 186

第三章 内捷 190

第四章 抵巇 193

第五章 飞箝 196

第六章 忤合 199

第七章 揣篇 201

第八章 摩篇 203

第九章 权篇 206

第十章 谋篇 210





第十一章	决篇	214
第十二章	符言	216
第十三章	本经阴符七术	219
第十四章	持枢	228
第十五章	中经	229
二 《鬼谷子》篇目考		233
后记		236



第一章

擗 闔

