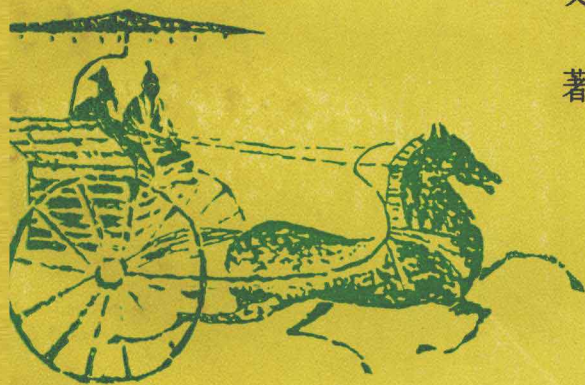


# 鬼谷子奥义解说

文  
著

• 预 测 术  
• 决 策 术  
• 说 辩 术



山东大学出版社

预测术 · 决策术 · 说辩术

# 鬼谷子奥义解说

——鬼谷子研究丛著之二

郑杰文 著

山东大学出版社

1993年·济南

鲁新登字 09 号

责任编辑:吉 田

预测术·决策术·说辩术  
鬼谷子奥义解说  
郑杰文 著

\*

山东大学出版社出版发行  
济南市建华印刷厂印刷  
全国各地新华书店经销

850×1168毫米 1/32 10.25印张 260千字

1993年5月第1版 1993年5月第1次印刷

印数:1—3,500

ISBN 7—5607—0956—7/B·50

---

定价:6.20元

丛著之二

張岱年

## 内 容 提 要

《鬼谷子》是我国战国时代纵横家的理论著作。战国纵横策士们为博取荣华富贵而倡导“合纵连横”运动，游说诸侯国君，操纵国际斗争局势。为了从事这种社会政治斗争，他们必须掌握社会信息，预测形势发展，策划斗争谋略，制定游说方案，学习游说技术，练习勾斗权术。因而，他们在斗争实践中总结出大批预测术、决策术、说辩术和政治勾斗术。《鬼谷子》就是这些技术、权术的结晶。

《鬼谷子》今存三卷十五篇，辞约义丰，古奥难解，号称“天书”。作者积数之功搜罗资料，研究发掘，注释翻译，并从预测学、决策学、政治斗争学的角度对其古奥含义进行解说，以期对今人从事政治斗争、商品竞争、企业管理、推销自己以求职等有所帮助。

# 目 录

## 《鬼谷子》奥义概览

——代前言

一、预测世情和人主情

——策士游说程式之一 ..... ( 1 )

二、制定问题决策和游说决策

——策士游说程式之二 ..... ( 5 )

三、游说人主的原则和技巧

——策士游说程式之三 ..... ( 10 )

四、取宠术和制君术

——策士勾斗权术之一 ..... ( 15 )

五、交友术和制人术

——策士勾斗权术之二 ..... ( 21 )

## 《鬼谷子》奥义解说

例 言 ..... ( 28 )

捭阖第一 ..... ( 30 )

反应第二 ..... ( 49 )

内捷第三 ..... ( 67 )

抵巇第四 ..... ( 82 )

飞钳第五 ..... ( 93 )

忤合第六 ..... ( 104 )

揣篇第七 ..... ( 118 )

摩篇第八 ..... ( 134 )

权篇第九 ..... ( 150 )

谋篇第十 .....	( 173 )
决篇第十一 .....	( 198 )
符言第十二 .....	( 209 )
转丸第十三(亡) .....	( 230 )
眩筐第十四(亡) .....	( 231 )
本经阴符七术 .....	( 233 )
持 枢 .....	( 274 )
中 经 .....	( 278 )

## 附 录

历代有关《鬼谷子》的著录、评说、序跋、题识 .....	( 301 )
今传本《鬼谷子》佚文及古注佚文 .....	( 317 )

# 《鬼谷子》奥义概览

## ——代前言

《鬼谷子》是一部先秦奇书。它以讲述权谋诈变的游说技术和处世权术为主要内容，是战国纵横派的理论总结。

战国中后期，“争于力”的社会战争逐渐被更为错综复杂的“斗于智”的外交大战和军事斗争相结合的社会政治斗争所代替，在社会政治舞台上，出现了一批专门从事游说诸侯，进行合纵连横活动的政治掮客。他们无权无势，无财力无兵卒，全凭智睿的头脑、敏锐的眼光和灵巧的嘴舌，奔走于诸侯大国之间，使盟国为仇，使敌国为友，翻手为云，覆手变雨，打击拉拢，要挟争宠，创造出的一套行之有效的游说程式，积累下丰富的政治斗争经验。《鬼谷子》就是这游说程式和斗争经验的结晶。

## 一、预测世情和人主情

### ——策士游说程式之一

游说诸侯，是战国策士们从事政治斗争的主要武器，是达到博取荣华富贵的个人目的的主要手段。要想游说获胜，就必须熟知当前政治形势，就必须制定解决问题的措施和游说方案，就必须熟练掌握说辩技术，《鬼谷子》把它们总结为游说中的三部曲。第一步是掌握社会政治斗争局势和诸侯君主情况。

要想在游说中获胜，就必须制定行之有效的问题决策和切实可行的游说决策；要想制定行之有效的问题决策和切实可行的游



说决策，就必须掌握当前的社会斗争信息，就必须预测政治形势的发展。《鬼谷子》说：“牧（谋）之不审，得情不明。得情不明，定基不审。”（《反应》）又说：“圣人立事，以先知而捷万物。”（《内捷》）即强调掌握信息对于决策和成事的重要性。

掌握信息对于决策和成事如此重要，那么应掌握好哪些信息呢？《鬼谷子》概括为“知世情”和“知人情”。

知世情即掌握社会政治斗争情势，它应该包括各方面的情况。但其中特别强调的，有如下几个方面：“将欲用之于天下，必度权量能，见天时之盛衰，制地形之广狭，岨嶮之难易，人民财货之多少，诸侯之交，熟亲熟疏，孰爱孰憎。”（《飞钳》）它强调了解君主能力（“度权量能”）、天时、地理、经济承受力、外交关系等。它还说：“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。何谓量权？曰：度于小大，谋于众寡；称财货有无之数，料人民多少、饶、乏、有余、不足几何；辨地形之险易，孰利孰害；谋虑孰长孰短；君臣之亲疏，孰贤孰不肖；与宾客之智慧，孰少孰多；观天时之祸福，孰吉孰凶；诸侯之交，孰用孰不用；百姓之心，去就变化，孰安孰危，孰好孰憎。”（《揣篇》）在这里，它又特别强调了“量天下之权”，即考虑各诸侯国间力量的差异，这包括国土大小（“度于小大”）、盟国多寡（“谋于众寡”）、经济实力（“财货有无”）、国民多少、贫富悬殊程度多大（“饶、乏、有余、不足几何”）、所处地理条件对自己固守有利，还是对敌人进攻有利、是否有善权谋之臣（“谋虑孰长孰短”）、是忠臣在侧还是奸臣近身（“君臣之亲疏，孰贤孰不肖”）、外交干才多少（“宾客之智慧，孰少孰多”）、天时是否有利（“观天时之祸福，孰吉孰凶”）、盟国是否可靠、是否能为我出力（“诸侯之亲，孰用孰不用”）、民心向背如何（“百姓之心……孰好孰憎”）等多方面，这简直可以说是一篇与《管子·问》相似的调查提纲。

同时，《鬼谷子》还认识到，世界事物不是静止的，而是发展

变化的，“世情”也处在不停地变化发展中。它说：“圣人居天地之间，立身御世，施教扬声明名也，必因事物之会，观天时之宜，因之所多所少，以此先知之，与之转化。”（《忤合》）强调不但要先知世情，还要知世情“转化”。首先要懂得，有时世情会转化到它的反面；“益损、去就、倍反，皆以阴阳御其事。”（《捭阖》）其次要懂得，事物在变化中还有相对静止，“化转环属，各有形势”（《忤合》），这便决定了世情的可知性、可观测性，从而可使人掌握变化，预见变化趋向，抓住变化规律，“变化无穷，各有所归”。其所归，“或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张”（皆见《捭阖》）。只有掌握了世情变化的规律性，才不为纷纭多姿的世间事物所迷惑，才算真正达到了“知世情”。

其次，决策者要知人主。纵横策士们要实现自己的政治主张，实施自己的策略谋划，必须依靠握有军、政、经、民大权的诸侯国主。所以《鬼谷子》反复强调要特别了解自己所欲投靠的国主。知道他是否“贤不肖、智愚、勇怯、仁义有差”，才可设计不同的策略，“乃可捭，乃可阖，乃可进，乃可退，乃可贱，乃可贵”（《捭阖》），才可说服国主，以逞己志。其中，要重点了解国主的心理素质，知其“心意之虑怀，审其意，知其所好恶”，以使“就说其重”（《飞钳》），投其所好，审其所怕，列其所恶，打动人主的心。总之，决策前，要对人主“量智能，权材力，料气势”而后“为之枢机”（《飞钳》），制定策略，掌握关键。

再次，决策者要知自己。知己知彼，方能百战不殆，是春秋战国之交随着重人社会思潮的兴起而总结出来的经世名言。对于这一点，《鬼谷子》也有清醒的认识，它说：“故忤合之道，己必自度材能知睿，量长短远近，孰不如。”（《忤合》）就是说，决策前，要了解自己的才干能力、聪明智慧如何，对自己有个正确的评价和估计。还要“量长短远近”，知道自己的长处和短处，擅长什么，不擅长什么，以便扬长避短，克敌制胜；知道自己与君主的“远近”，以便制定

更为切实可行的策略。

总之，《鬼谷子》对于决策前的信息搜集作了充分强调，强调决策者在决策前要了解世情，掌握世情变化，要熟知人主情况，要对自己有正确的估计。只有这样，才能制定出切实可行的、卓有成效的策略来。

在决策应“知”的上述条目中，真正最难“知”的要算是人。如何“知人”？《鬼谷子》提出了如下方法：

静心观听。《反应》曰：“己欲平静，以听其辞，察其事，论万物，别雄雌。”要了解别人，必须自己先静下心来，心平气和地细致观察其人其事其辞其论，以了解其人立场、心意、好恶。

随欲知志。人是有自控力的，常常善于伪装自己，但人在高兴之时，却往往得意忘情，露出真面貌来。故《鬼谷子》主张：“审定有无，以其实虚，随其嗜欲，以见其志意。”（《捭阖》）“随其嗜欲”，即要投其所好，把他哄骗得忘乎所以，以见其真面目。

由己推人。人除了具有特殊性，除了个性特色之外，更多的是具有共性特点。由此，《鬼谷子》提出了由己推人的“知人”方法：“故知之始己，自知而后知人也。”（《反应》）

由表及里。俗云：言为心声，行为意使。要了解一个人的内心世界，就要听其言、观其行，故《鬼谷子》说：“夫情变于内者，形见于外，故常必以其见者而知其隐者，此所谓测深揣情。”（《揣篇》）

去伪存真。但也有些善于伪装的人，他们往往善作表象，或言不由衷，或故作假情，所以《鬼谷子》强调“知人”要透过表象看本质，要“微排其所言而捭反之，以求其实，贵得其指”（《捭阖》），要分析、剔除被观察人言辞行为中的虚假成分，而以其真推其实情，了解本旨。

决策者具有了良好的素质，掌握了坚实的信息，即了解了世情，了解了人主，了解自己之后，便可以进入实质决策阶段了。

## 二、制定问题决策和游说决策

### ——策士游说程式之二

掌握了世情和人主情之后，就要进行决策，制定解决问题的措施和游说人主的方案了。纵横策士们想要博取荣华富贵，实现扬名诸侯的个人目的，就必须凭依一个或几个诸侯国君。所以，他们要选定某一个国君作为凭依对象，并根据所掌握的社会政治局势来设置一个解决这位君主所面临的社会政治问题的方案，并努力向这位君主推荐这个方案。在按这一方案解决问题后，高官厚禄自然就到手了。所以说，如何制定正确的、能够圆满解决问题的方案 and 如何使君主接受这一方案，即如何进行问题决策和游说决策，对于策士们的社会政治斗争来说是十分重要的。故而，《鬼谷子》对决策原则、决策中解问题的基本模式和变式作了较多论述。

《鬼谷子》论述的决策原则主要有四个方面：因事为制原则、随机应变原则、周密审慎原则、知人隐己原则。

其一，因事为制原则。《鬼谷子》这么强调决策要掌握坚实的信息，是因为它认为，任何正确无误、行之有效的决策都必须从实际出发，依事立势，因事为制。它说：“反覆相求，因事为制。”（《忤合》）即强调反复调查，搜求信息，以便依据实际情况制定策略。

除了依据现实情况进行决策外，《鬼谷子》还强调从决策施用的范围出发，依据决策对象的规模、范围，制定不同的策略原则。“用之于天下，必量天下而与之；用之于国，必量国而与之；用之于家，必量家而与之；用之于身，必量身材能气势而与之。”（《忤合》）良好的决策用于天下而行之有效，但未必适用于一个国家；用于国家而行之有效的决策，未必适用于一个采邑；用于采邑而行之有效的决策，未必适用于个人。范围大小不一致，解决问题的方法就不一样。不能千篇一律，生硬照搬。而要从实际情况出发，依事

立制，因事立势，制定不同的策略，选择不同的解决问题的方法。

其二，随机应变原则。决策对象不但有着范围、规模大小的区别，决策对象还随着时间的推移而处在不停地发展变化中。昨日适用的决策今天未必适合，今日适用的决策明天未必适合。世间事物总是不断发展变化的，同等范围和规模的决策对象也随着时间的推移而不断发生着变化，这便要求决策者随机应变，因变立事，跟上发展变化的形势，制定相应对策。《鬼谷子》说的“因化说事，通达计谋”（《抵巇》），即要求决策者依据变化了的形势，制定相应策略。故它强调“趋合倍反，计有适合”（《忤合》），不管事物是延续发展了，还是走向了它的反面，都要依据变化了的现实，制定适合这种变化的计谋。

其三，周密审慎原则。世间事物不但发展变化，而且纷纭多端，呈现着复杂性。所以决策者所制定的策略计划，要周密细致，慎之又慎。故《鬼谷子》强调“谋必欲周密”，要“结而无隙”（《摩篇》）。要充分考虑各种情况，各种突发事件，而预先设计相应对策。计划要周密，不留缝隙，不给敌手以可乘之机。决策务必周密，这种要求是相当高的，故《鬼谷子》又说：“谋莫难于周密。”（《摩篇》）决策者对此要有充分认识，万万不可忽视，万万不可粗疏大意。

其四，知人隐己原则。制定了规模适合的、适应变化的、周密审慎的决策后，千万要注意保密，做到“己审先定，以谋人策，而无形容”（《反应》），让对手猜不透摸不着，不知计所从出，“揣情隐匿，无所索之”，这就是“谋之大计”（《摩篇》）。要做到这一点，有相当难度，要使“人莫先事而至，此最难为”（《揣篇》）。怎样才能做到这一点呢？这就要求决策者善于伪装，“摩之在此，符应在彼”（《摩篇》），明明是打这儿的主意，却偏偏装出把注意力集中在那儿的样子，让敌手摸不透庐山真面目，这样才能做到“主事日成而人不知，主兵日胜而人不畏”（《摩篇》），以便突然出击，给敌

手一个措手不及。

如果遵循了上述原则，制定出适合决策对象的规模范围、适应决策对象的发展变化、周密审慎而无漏洞的决策，并且能够保密，知人隐己，让敌手摸不透自己的策略，便能做到“变动阴阳四时，开闭以化万物”（《裨闾》），运天下于股掌之中了。

《鬼谷子》又论述了常规决策中的解决问题的模式。

世间事物虽复杂纷纭，变化多端，但都有一定规律可循。人们只要掌握了事物规律，把握了事物本质，一切问题便可迎刃而解。从实用意义上来说，决策学就是解决问题的科学。要解决问题，就要掌握规律，把握关键，抓主要矛盾，抓突破口，还要反验补洞。对于此，《鬼谷子》都有所论述，从而对常规决策模式作了初步勾画。

《鬼谷子》认为，解决问题首先要抓突破口。世间任何事情、任何事件，哪怕再严密，也会有漏洞，有弱点，有缝隙，有让人利用之处。真正铁板一块的事情是不存在的。在决策时，寻找解决问题的方法，首先要调查这些缝隙，抓住突破口。《鬼谷子》说：“自天地之合离，终始必有罅隙，不可不察也。”（《抵巇》）制定通盘计划，首先要从这些“罅隙”入手。《鬼谷子》说“通达计谋，以识细微”（《抵巇》），讲的就是这个意思。从这个突破口入手，以此扩大成果，便可解决问题。《鬼谷子》说：“罅者，罅也。罅者，洞也。洞者，成大隙也。”（同上）从缝隙突进去，深入其中，使小缝成大隙，便可瓦解对方，解决问题，“经起秋毫之末，挥之于太山之本”（同上），便可成大气候。

从隙缝入手，突入事物其中了，就要观察事物内部结构，分析剔除，去伪存真，抓住其主要矛盾，“筹策万类之终始，达人心之理，见变化之朕矣，而守司其门户”（《裨闾》）。在制定策略时，不但要掌握大量坚实可靠的信息，“筹策万类之终始”；不但要掌握事物发展，“见变化之朕”，更重要的是要“守司其门户”，抓住主要矛

盾，掌握解决问题的关键。只有这样，才能抓一点，带全局。主要矛盾解决了，其他问题也就会势如破竹，迎刃而解。

在抓主要矛盾、解决主要矛盾的同时，还要注意调查解决那些与主要矛盾关系最密切、与主要矛盾紧密关联、对主要矛盾的解决至关重要的次要矛盾中的主要方面。《鬼谷子》说：“圣人守司其门户，审察其先后。”（《捭阖》）就是说，决策中抓住主要矛盾后，要从这一点出发，向两边、向上下开拓，分析那些与主要矛盾密切相关的事物、事件，寻绎它们的关节点，从这里顺藤摸瓜，依次解决其他次要矛盾。

在决策实施中，要不断反验补洞，即不断收集信息，不断验证效果，并依据这些反馈信息来调整原来的决策，及时修补初始决策中的漏洞。《鬼谷子》说：“蠆始有朕，可抵而塞，可抵而却，可抵而息，可抵而匿，可抵而得。”（《抵蠆》尹知章注曰：“朕者，隙之将兆，谓其微也。自中成隙者可抵而塞，自外来者可抵而却，自下生者可抵而息，其萌微者可抵而匿，都不可救者可抵而得。”就是说，要分清漏洞产生的原因，自内部还是外部？自下边还是上边？还要摸准漏洞的发展规模大小，是刚刚萌发还是已发展到即将不可救药的程度？从而依据不同情况采取不同补洞措施，使漏洞“塞”、“却”、“息”、“匿”，而最终“得”，弥补了漏洞，挽回损失，从而完满实现预定决策目标。

就这样，《鬼谷子》论述了常规决策中从突破口入手，抓主要矛盾，以一点带两面，并不断作好信息反馈从而补正预先决策中漏洞和失误的解决问题的程式，从而为后人制定决策实施方案指出了正确途径。

《鬼谷子》还论述了特殊情况下解决问题的变式。

世间事物的复杂性决定了解决问题途径的多样性，《鬼谷子》除了论述上列常规决策方法、常规决策原则、常规决策技巧外，还论述了一些特殊的决策法，即迂回决策法、苟合决策法、模糊

决策法。

迂回决策法。在某些特殊情况下，按照常规法则不能解决或不能完满解决问题时，就要采取“迂回战术”。制订这种“迂回战术”，便是迂回决策。《鬼谷子》说：“事有反而得覆者，圣人之意也。”（《反应》）尹知章注曰：“事有不合，反而求彼，翻得覆会于此。”即言按照常规路数却“事有不合”，不能奏效时，就要寻求别的途径解决问题。但这并没有因此而改变自己的初衷目的，即目的未变，“反而求彼”的意图没改，其最终还是要“翻得覆会于此”，实现原计划。不过是途径迂回了些，但总归比碰壁好，比不能解决问题好。这种情况，对于战国策士来说，往往发生在人主昏聩时。《鬼谷子》说：“上暗不治，下乱不寤，捷而反之。”（《内捷》）在君主昏庸、朝政混乱时，按常规决策方法往往不能达到预期目的，便采取这种迂回决策法。

苟合决策法。苟合决策法适用的情况有点与上法相似。上昏下暗，政治混乱，朝纲不整，而主上又是刚愎自用的暴君时，最适合用此种方法。先服从主上决策，取得主上欢心，从而站稳脚跟后，再慢慢在执行昏君决策中按自己原来的决策加以修正。这便是《鬼谷子》所说的“先取《诗》、《书》，混说损益”（《内捷》），表面上不但遵从主上决策，还从《诗经》、《尚书》等前贤遗书中给主上决策寻找一点前人做法为例证，使主上认为我们衷心佩服、坚决执行他的决策，而后再“议论去就”（同上），暗暗在执行时加进我们的东西，使其最终按我们的意见行事，最终实现我们的决策，把事情办好。否则，去硬碰硬，便会“不见其类而为之者见逆”（同上），让主上觉得你是反对派而把你排挤出去，使你的决策难以实施。

模糊决策法。常规决策方法的第一步是掌握大量坚实可靠的信息，但有时碰到一些特殊情况，或遇到一些突发事件，要求作出迅速反应，立马作出决策时，就不能用常规决策法而需要运用模糊决策法了。模糊决策的关键是“圆”，《鬼谷子》说：“未见形，圆以



道之。”(《反应》)即还没有时间或不能够全面而又正确地了解决策对象(“未见形”)时,就要用“圆”的模糊决策来引导(“道之”),使事物发展逐渐明朗化。等到事物“既形”,即表现出发展方向,使人摸清事物规模大小、性质如何后就要“方以事之”(同上),即按照自己的固定决策方式,制定出清晰可见的决策来处理、解决此问题。这便要求“未见其形”时的决策要“圆”,使此段决策为后段实施决策留下充分回旋余地,留下多方向的发展空间。

### 三、游说人主的原则和技巧

#### ——策士游说程式之三

制定了解决问题的措施和游说方案之后,就要实施游说了。实施游说,要遵循一定的原则,要掌握某些技巧。

《鬼谷子》所论游说原则有三,曰依人设辞原则、扬长避短原则、谨言慎辞原则。

其一,依人设辞原则。策士面对的游说对象是活生生的人,不同的人有不同的性格、才能和气质。《鬼谷子》认为,游说人主时,必须“量智能,权材力,料气势,为之枢机,以迎之随之,以钳和之,以意宣之”(《飞钳》),先了解这位人主的智力能力如何、聪明才干怎样、气势盛衰程度等,因不同情况设置不同说辞,或迎和他、附和他而后以柔术制之,或控制其感情让他顺从我们,或承其意以宣导他按我们的方针办。总之,控制他、说服他是我们的目的所在。

除掌握人主性格、能力之外,还要摸清人主意图,“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”(《飞钳》),依此制定不同说辞。对人主说的话必须加以分析,了解他的话哪些与我们的观点相同,哪些不同;明白他说的话哪些是真心话,哪些是假话;他说的话哪些与现实情况相符,哪些