

鬼谷子



東方賢白/著

之【精髓】

智用於眾人之所不能知，
而能用於眾人之所不能見。

為了達到目的而不擇手段的完美詐術！
毀譽參半、亦邪亦正的求生避禍之書！





海鴿文化出版圖書有限公司
Seadove Publishing Company Ltd.,

作者 東方暨白
美術構成 驟賴耙工作室
封面設計 斐類設計工作室
發行人 羅清維
企畫執行 林義傑、張緯倫
責任行政 陳淑貞

出版 海鴿文化出版圖書有限公司
出版登記 行政院新聞局版北市業字第780號
發行部 台北市信義區林口街54-4號1樓
電話 02-27273008
傳真 02-27270603
網址 www.seadove.com.tw
e-mail service@seadove.com.tw

總經銷 創智文化有限公司
住址 台北縣中和市建一路136號5樓
電話 02-22289828
傳真 02-22287858

香港總經銷 時代文化有限公司
住址 香港九龍旺角塘尾道64號
龍駒企業大廈7樓A室
電話 (852) 3165-1105
傳真 (852) 2381-9888

出版日期 2010年02月01日 二版一刷
特價 249元
郵政劃撥 18989626 戶名：海鴿文化出版圖書有限公司

國家圖書館出版品預行編目資料

鬼谷子之精髓／東方暨白著，一 二版，臺北市：海鴿文化，2010.02
面；公分．．．（古學今用；47）
ISBN 978-986-6340-21-5（平裝）
1. 鬼谷子 2. 研究考訂 3. 謀略

121.887

99000066



東方賢者

又【精髓】

智用於眾人之所不能知，
而能用於眾人之所不能見。

為了達到目的而不擇手段的完美詐術！
毀譽參半、亦邪亦正的求生避禍之書！



前言：第一詐書《鬼谷子》

鬼谷子的精髓是什麼：智用於眾人之所不能知，而能用於眾人之所不能見。

鬼谷子，戰國時代楚國人，姓王名詡，曾隱居於鬼谷，故以自號而人稱鬼谷子。鬼谷子是戰國時代縱橫家的鼻祖，古代遊說理論的創始人。蘇秦與張儀為其最傑出的兩個弟子（見《戰國策》），另有孫臏與龐涓亦為其弟子之說（見《孫臏演義》）。後人把他尊為神，不僅歷史上縱橫家們侍奉他為祖師爺，兵家們崇尚他的謀略；即便是民間占卜卦之流都推尊他為師爺，甚至那些修鞋、配眼鏡的也都推崇他為自己的先烈先祖。

鬼谷子長於持身養性，精於心理揣摩，深明剛柔之勢，透曉縱橫捭闔之術。所謂縱橫，即合縱連橫，為戰國七國爭雄時重要的外交手段；合縱是指六國聯合抗秦；連橫指六國分別事秦。美國國務卿季辛吉的老師施本格勒評論說：「鬼谷子的察人之明，對歷史可能性的洞察以及對當時外交技巧的掌握，必然使他成為當時最有影響的人物之一。」（《季辛吉評傳》）



鬼谷子

之《精髓》



前言

鬼谷子的傳世之作《鬼谷子》一書，是其後學者根據其言論整理而成。內容十分豐富，涉及政治、軍事、外交等領域，主要講言辯謀略的理論技巧。《鬼谷子》不是一部等閒之作，它曾對社會尤其是戰國時期縱橫家的理論和實踐具有重要的指導作用。

由於縱橫家所崇尚的是權謀策略及言談辯論之技巧，其用於指導思想的《鬼谷子》一書又立論高深幽玄、文字奇古精妙，與儒家所推崇之仁義道德大相徑庭。因此，歷史上褒之者揚於天，貶之者則又抑於淵，其懸殊之大，如水火冰炭之不相容。但其實一國的外交戰術之得益與否，關係到國家之生死存亡；而一人的生意談判與競爭之策略是否得當，則關係到企業的經營上之成敗得失；即便是在人們的日常生活中，一個人的言談技巧運用如何，也關係到此人之處世為人之得體與否，甚至此人的生死安危。譬如當年蘇秦憑其三寸不爛之舌，合縱六國，配六國相印，統領六國共同抗秦，顯赫一時；而張儀又憑其謀略與遊說技巧，將六國合縱土崩瓦解，為秦王朝的統一立下了不朽功勞。所以，《鬼谷子》一書的現實意義在於：它是一部當代軍事、外交、商賈、公關等領域裏的雄辯大全、言說寶典。

鬼谷子（生卒不詳），古代遊說理論的創始人。相傳是戰國時楚國人，籍貫姓氏不詳，因隱居鬼谷而得名。長於養性持身，精於心理揣摩，深明剛柔之勢，通曉捭闔之術。傳說為蘇



鬼谷子

之《精髓》



秦、張儀之師，為戰國時縱橫家之祖。

《鬼谷子》，舊題為「周楚鬼谷子」，實係後人偽託，《漢書·藝文志》不載此書。

《隋書·經籍志》始著錄三卷，列於縱橫家。全書三卷共十七篇，以「捭闔」開篇，以縱橫之術為總起，多角度、多層次地詳盡闡述遊說的言談技巧及遊說者自身的修養：樹德、逞才和知覺。強調「說人之法」是主體與客體雙邊活動的和諧。展現了縱橫家的總體風貌。以言談打動對方，以期實現自身目標的治世之書，其技巧、手段，其絕妙範例，在今天的經貿、外交、公共關係中，仍富有拓寬思路、啟發參考的實用價值。

鬼谷子這個人大概生於戰國時代，他的宗族、住址、姓名其實都已失傳。後世有的說他姓王名詡，並說他是齊國人，有的又說他是楚國人，這些傳說都不可信。由於他隱居在潁川陽城的鬼谷，所以用了「鬼谷子」這個地名作為自己的稱號。他是六國時的縱橫家，擅長養性保身。曾經到齊國遊說，蘇秦、張儀去拜見過他。鬼谷子對他們說：「我將教給你們兩位先生一些高深的道理。」張儀、蘇秦立即返回家裏齋戒潔身，而後再前往拜見鬼谷子。於是鬼谷子向他們講授《鬼谷子》一書，從上卷首篇《捭闔》講起，直至《符言》共十二篇，又將《轉圓》、《本經》、《持樞》、《中經》等傳授給了張儀、蘇秦。當他們兩人學完之後，鬼谷子在地上挖了一個坑，對張儀和蘇秦說：「你們現在先跳下去，如果能夠把我說得流下了眼淚，



鬼谷子

之(精髓)



前言

就不活埋你們，那麼，你們出去後就能分享君主、諸侯的利益了。」蘇秦、張儀於是就跳入坑中，十分淒慘地哭訴著，鬼谷子聽著聽著，淚珠兒也禁不住簌簌地滴在衣襟上。

後來，蘇秦、張儀終於成就了功名。當他們功成名就之後，又去拜見老師。鬼谷子正襟危坐，面容嚴肅，告誡他的兩位得意弟子，從此要特別注意學會保全自己的訣竅。據說當蘇秦、張儀在政治上得意時，深諳政治冷暖之道的鬼谷子，曾寫了一封信給他們，要他們見機而退。這封信頗足為政治上的座右銘，信裏說：「二足下功名赫赫，但春華之秋，不得久茂。今二子好朝露之榮，忽長久之功；輕喬松之永延，貫一旦之浮爵。夫女愛不極席，男歡不畢輪，痛哉夫君。」但是，蘇秦其後站在六國一邊，極力主張六國聯合起來抗擊秦國，最終被敵人用離間計害死。張儀則站在秦國一邊，主張六國分別新附秦國，他吸收蘇秦連橫策略的絕妙方法，揚棄合縱策略的短處，以此宣揚自己的理論，終於成就了自己的連橫策略。

來鵠說：「鬼谷子教人詭辯敏捷、揭人隱私、奸邪狡猾、揣摩心理的本領，六國時只有蘇秦、張儀得此真傳。如『掉閭』、『飛箝』，的確是今天常能見到的社會現象，因此，可以推知這正是受到《鬼谷子》一書潛移默化的結果。不讀《鬼谷子》書的人，由於世代相傳的影響，他的處世行為也就自然地與《鬼谷子》合拍了。過去由於倉頡造出字來，為人們提供了相互傾軋的武器，因此那些冤魂為之痛哭，不知鬼谷子寫了這樣一本書後，冤魂枉死之鬼又



鬼谷子

之《精髓》



將會怎麼樣呢？」這可是概指所有的著書人，而不是專指鬼谷子其人其書而說的。

王蘧常說：「《鬼谷子》不見於《七略》、《漢書·藝文志》、《七錄》，直到《隋書·經籍志》才開始著錄。世人於是懷疑是偽託的，或者竟懷疑是蘇秦為增加本書的神秘而假借其名。然而，蘇秦的主張和理論多見於《戰國策》，與《鬼谷子》絕對不同。而且六國時很尊崇師說，哪有以子虛烏有的事情來抬高自己身份的人呢？即使蘇秦膽大妄言，難道張儀也會贊同而不戳穿他的荒謬嗎？一定不會是這樣的。《戰國策》裏說蘇秦埋頭攻讀太公《陰符》，將它簡化提煉，熔鑄為《揣摩》，一年後《揣摩》就寫成了。正所謂以老師所傳授的本領，加上鑽研太公《陰符》而成的，哪裡說過是蘇秦自己作的《揣摩》篇？到了西漢末期劉向的《說苑·善說篇》中引述了《鬼谷子》這本書裏的內容。之所以沒有指名，應當是由於劉向的兒子劉歆的原故。劉歆是個狂妄的人，《七略》出自他的手。當時《鬼谷子》中，是秦史傳來來的，於是把它和蘇秦書合為一體。因此《鬼谷子》這本書尚存，而鬼谷子其人及名卻失傳了吧？」



目錄

捭闔篇：見人說人話，見鬼說鬼話…… 14

所謂「捭闔（開閉）」的秘訣，是指遊說者在諫君說人時應採取或積極或消極的兩種截然不同的對策，也即或敞開心扉而積極發言，或關閉心窗而選擇沈默；但無論如何，都要遵循著張弛有節的陰陽之道。推而廣之，政治軍事，為人處世，概莫如斯，此乃王霸勝者的不二法門。

反應篇：拋磚以引玉，投石故激浪…… 42

「反應」的秘訣是一種「投石問路」、「拋磚引玉」的遊說技巧，它要求遊說者在進行遊說而又不太瞭解對方底細的情況下，或沒有太大把握使對方接受自己的建議時，首先要投石問路，以便觀察對方的反應。因為只有在徹底瞭解了對方的意圖以



後，我們也就才可能產生出遊說的辦法來。

內捷篇：欲說務隱度，計事務循順…… 74

「內捷」的秘訣是一種向別人（包括上司、師長、長輩等）進說言辭、呈獻計策的遊說技巧，呈獻自己的進言、要求對方接受時，最重要的就是事前必須觀察對方的心理狀況，創造使對方能夠接受的條件（所謂「欲說者務隱度，計事者務循順」），這就要求一個成熟的遊說者必須具備有淵博的學術知識、雄辯的謀略口才和健康的心理素質。

抵巇篇：慧眼識細微，妙計抵縫隙……

108

所謂「巇」，就是「縫隙」。當一個事物出現了小小的「縫隙」時，如果不及時地去堵塞住，久而久之，它就會發展成為難以補救的大裂縫，最終導致這個事物全面崩潰。而「抵巇」的秘訣，就是當對方（集團和國家）出現了「縫隙」，力量開始分散——這種「縫隙」最初一般都不會很大——時，而進行周密地細緻地偵察，並以最佳方式給予及時地打擊，而使自己的力量強大起來，事業得到成功的一種制敵獲勝的謀略；同時它也是作者為當時及後世的謀臣策士提供的一套處理社會和



國家動亂與危機的制勝韜略。

飛箝篇：聲譽以飛揚，鉗制為我用……

128

所謂「飛箝」的秘訣，即是用褒揚之辭來達到箝制對方的心理的一種進言謀略，所謂「飛箝」，就是精心研究他人的好惡，待其情志暴露無遺時，再去鉗制對方。

忤合篇：水往低處流，人往高處走……

154

所謂「忤合」的秘訣，也就是「反合」的秘訣。「反合」的秘訣告訴為臣的，當在決定是否事奉一個君王時，必須要經過幾度試驗，然後再作決定。如果應該事奉的君王有兩個時，為臣的就不應對兩個主人都盡忠。即是如果你想事奉一個人，就應該離開另一個人。就像上古時的名臣伊尹、呂尚兩人那樣，運用「忤合」之術來選擇自己應當輔佐的君王，而後才御世施教，揚聲明名的。

揣摩篇：出門看天色，進門看臉色……

176

所謂「揣摩」的秘訣，是由「揣情」與「摩意」兩大部分組成的。「揣情」，就是揣度、琢磨人的心理狀態。「揣情」的秘訣是指，一個人的內情有所變化，必



然會用言語、行動、表情等外在形式表現出來，透過分析、研究他的這些外在形式，你也就必然會毫無困難地判斷、揣度出對方的內情來；「摩意」，就是揣摩他人的意圖而順從之。「摩意」的秘訣是指，只要你準確地把握住了對方內心的想法，就必然會在他的內心裏產生極大的反應，而且其心情狀態也一定會表現出來。這樣，你就完全可以按照自己的思路去支配對方。

權謀篇：運籌帷幄中，決勝千里外……

202

所謂「權謀」的秘訣，是由「量權」與「謀慮」兩大部分組成的。所謂「量權」，即是指根據所稱的物體輕重而變換籌碼，引申為在遊說時必須隨著不同的情況而選擇適當的說服方式；所謂「謀慮」，也就是計謀，主要討論了與計謀有關的若干問題。具體要求獻計進策者，要考慮到接受者的自身狀況，因人制宜，因時制宜。

決疑篇：隨機應萬變，當斷則了斷……

238

所謂「決疑」的秘訣，是指遊說者在什麼情況去作出決斷和如何去解決別人的疑難問題。所謂「決疑」，也就是解決別人的疑難問題。對於遊說者而言，決疑的目的



鬼谷子

之《精髓》



目錄

是為了解除別人的疑惑，免除其災難，從中獲得利益。但要使一個身陷迷惑、面臨危難的人採取果斷的措施，並不是一件十分容易的事。它需要遊說者小心翼翼、謹而慎之。

符言篇：為人原則與牧民之道……

272

本經陰符七篇：內心的修煉與精神力的運用……

280

持樞篇：事物的綱領與關鍵……

300

中經篇：中興之術……

304

附錄：鬼谷子篇目考

掉闔篇：見人說人話，見鬼說鬼話



捭闔篇：見人說人話，見鬼說鬼話

所謂「捭闔（開閉）」的秘訣，是指遊說者在諫君說人時應採取或積極或消極的兩種截然不同的對策，也即或敞開心扉而積極發言，或關閉心窗而選擇沈默；但無論如何，都要遵循著張弛有節的陰陽之道。推而廣之，政治軍事，為人處世，概莫如斯，此乃王霸勝者的不二法門。

【本篇解析】

捭（音百），是「開」的意思；闔（音和），是「合」的意思。「捭闔」連用，就是一開一合的意思。這是僅就字面上的詞義而言。按照鬼谷子的說法，「捭」運到言談技巧方面就是「言」是的意思。此處的「言」是說先以一定的具有誘惑的言辭去啟發對方，待