

解析中国第一奇书
参透古典文化精髓

品味纵横家之鼻祖古之真仙为人处世的经典智慧
聆听中国第一所古军校校长从政经商的最佳策略



鬼谷子



智慧活学活用

智慧禁果 旷世奇书

马银文 汪建民◎编著



中国纺织出版社

鬼谷子



智慧活学活用

马银文 汪建民◎编著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

鬼谷三卷隐匡天下，兵家七国才出一门。鬼谷子作为纵横家的鼻祖，为后人留下了宝贵的谋略财富。《鬼谷子》是一部谋略学巨著，在中国传统文化典籍中历来享有“智慧禁果、旷世奇书”之称。本书挖掘了《鬼谷子》中与人们生活、工作等密切相关的智慧，将生涩难懂的原文加以分析整理，并且用翔实的案例加以诠释，使鬼谷子的智慧更易于大众理解。《鬼谷子》博大精深，活学活用鬼谷子智慧将为你的人生奋斗之路增加一件犀利的武器。

图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子智慧活学活用/马银文，汪建民编著. —北京：中国纺织出版社，2011.5

ISBN 978-7-5064-7275-3

I. ①鬼… II. ①马…②汪… 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 (2011) 第 023975 号

策划编辑：李秀英 丁守富 责任编辑：宋 蕊 责任印制：陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

邮购电话：010-64168110 传真：010-64168231

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing @ c-textilep. com

三河市灵山装订厂印刷 各地新华书店经销

2011 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：20

字数：201 千字 定价：36.00 元

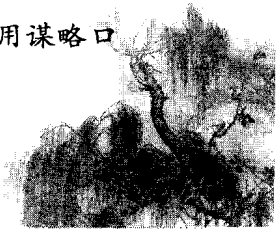
凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

前 言

鬼谷子，姓王名诩，又名王禅，春秋时卫国朝歌人。常入云梦山采药修道。因隐居周阳城清溪之鬼谷，故自称鬼谷先生，“王禅老祖”是后人对鬼谷子的称呼。鬼谷子是先秦诸子之一，为纵横家之鼻祖，苏秦与张仪为其最杰出的两个弟子（见《战国策》）。另有孙臆与庞涓亦为其弟子之说（见《孙庞演义》）。他通晓天文地理，兼顾数家学问，人不能及：一是神学，日星象纬，占卜八卦，预算世故，十分精确；二是兵学，六韬三略，变化无穷，布阵行军，鬼神莫测；三是游学，广记多闻，明理审势，出口成章，万人难当；四是出世学，修身养性，祛病延寿，学究精深。

《鬼谷子》又名《捭阖策》。据传是由鬼谷先生后学者根据先生言论整理而成。该书侧重于权谋策略及言谈辩论技巧。竹简《鬼谷子》共有十四篇，其中第十三、十四篇已失传。《鬼谷子》是一部谋略学巨著，在中国传统文化典籍中历来享有“智慧禁果、旷世奇书”之称，它集中了心理揣摩、演说技巧、政治谋略的精华，在当代仍有实用价值和借鉴意义。

《鬼谷子》一书，从主要内容来看，是针对谈判游说活动而言的，但是由于其中涉及大量的谋略问题，与军事问题触类旁通，因此也被称为兵书。《鬼谷子》一书宣扬功利主义思想，认为一切合理手段都可以运用。它讲述了作为弱者的一无所有的纵横家们，如何运用谋略口



才进行游说，进而控制作为强者、握有一国政治、经济、军事大权的诸侯国君主。

本书挖掘了《鬼谷子》中与人们生活、工作等密切相关的智慧，将生涩难懂的原文加以分析整理，并且用翔实的案例加以诠释，使鬼谷子的智慧更易于大众理解。《鬼谷子》博大精深，活学活用鬼谷子智慧，将为你开创人生之路增加一个犀利的武器。

编著者

2011年1月



目 录

第一捭阖术 把握事物发展的关键因素

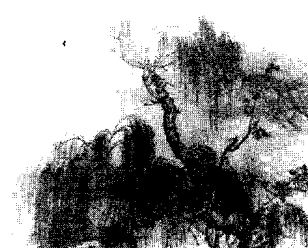
- 分析形势，顺势而为 /3
- 树立目标，向目标进发 /8
- 扬长避短，各司其职 /11
- 寻觅良策，后发制人 /16
- 能屈能伸，及时进退 /20
- 以静制动，厚积薄发 /30

第二反应术 知己知彼，以静制动

- 蜘蛛捕虫，张网以待 /37
- 虚与委蛇，欲擒故纵 /41
- 见微知类 /45
- 知己知彼，百战不殆 /49
- 适时地运用方略和圆略 /54

第三内捷术 与上相得，与下想和

- 审时度势，建议中肯 /61
- 摸透心意，控制思路 /65
- 善窥形式，因应变化 /69



处乱不惊，变换自如 /73

第四抵巇术 注重细节，防微杜渐

居安思危，见微知著 /77

后发制人，周密制订应急方案 /82

推旧革新，重新修复 /86

韬光养晦，待机而动 /91

第五飞箝术 对人才的识别与控制

招募近处的人才，吸引远处的人才 /97

人尽其能，物尽其用 /101

知其所好，以诚相待 /104

第六忤合术 在进退中进行合纵与连横

把握“双赢”的奥秘 /111

为无不为，灵活多变巧制胜 /115

探求事物本质，避其锋芒 /121

第七揣情术 审时度势，权衡利弊得失

审时度势，权衡利弊 /131

有所为有所不为 /137

从薄弱环节入手，打开突破口 /141

善于调动对方的情绪 /145

第八摩意术 用适当的方法探测人心

善于使用“诱饵”，因敌制胜 /153

谋之于阴，成之于阳 /159



知己知彼，于无形中取胜 /165
计谋贵在周密，游说贵在合理 /169

第九权术 掌握说话和倾听的技巧

善于灵活运用多种言辞 /175
众口铄金，积毁销骨 /180
扬长避短，虚实结合 /185
取其所长，避其所短 /188
说话办事，因人而异 /192

第十谋术 运用谋略取得成功

循序渐进，获得成功 /201
因人因事以谋事 /206
因人制宜方能成功 /212
把握时机，出奇制胜 /219
正不如奇，轻松取胜 /225
阴道而阳取之 /229
用于众人之所不能知，用于众人之所不能见 /233

第十一决术 关键时候进行关键的抉择

善于把握决断的技巧 /243
全面考虑，权衡利弊 /250
谋略分行，方法不一 /254
当机立断，绝不拖延 /260
灵活变通，谨慎决断 /266



第十二符言 明察秋毫，奖惩分明

虑心平意，谦恭温和 /273

目明耳聪，集思广益 /277

虚心听取他人意见 /284

赏罚分明，公正守信 /289

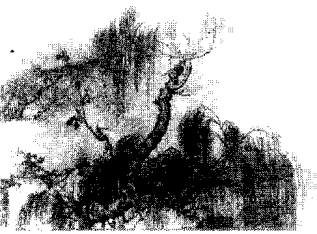
实事求是，名实相生 /294

参考文献 /297

附一 本经阴符七篇 /299

附二 持枢 /306

附三 中经 /309



第一捭阖术

把握事物发展的关键因素

本篇着重论述的是如何选择说辞，如何掌握谈话的节奏和技巧。要根据谈话的时机、场合、对象等的不同，适时地采取相应的捭阖之术。本篇也隐含了发挥主观能动性，变阳为阴或变阴为阳的“捭阖阴阳术”，还有软硬兼施、刚柔相济的“刚柔张弛术”等。只要我们善于抓住事物的关键因素，便可运用自如、得心应手。



分析形势，顺势而为

妙语共赏

观阴阳之开阖以命物，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。

原文精释

通过观察阴阳两类现象的变化来对事物作出判断，并进一步了解事物生存和死亡的途径。计算和预测事物的发展过程，通晓人们思想变化的规律，揭示事物变化的征兆，从而把握事物发展变化的关键。

活学活用

春秋前期，齐国出了位大政治家管仲，他辅佐齐桓公，九合诸侯，一匡天下，使齐国成为五霸之首，鲁国也得听令于齐国。可是，自管仲死后，齐国却一蹶不振。直到春秋后期齐景公时，齐国又出了一位贤相晏婴，国势才又出现上升势头，才又呈现出压倒鲁国之势。

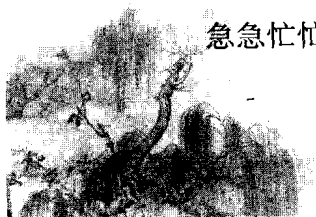
但在这时，鲁国却也出现了一位思想家孔丘，并逐渐得到鲁定公的任用。在齐鲁夹谷之会上，鲁国因有孔丘辅佐，齐国就没讨到便宜。为此，齐景公很是忧愁，便对大夫黎弥说：“鲁国日见强盛，有压倒我



国之势，如何是好？”黎弥说：“这个容易。擒贼擒王，把关键人物制住，就不怕鲁国压倒我国了。只要把孔丘挤走，鲁国就强盛不起来。”齐景公说：“这道理我也知道。可孔丘如今正得宠，怎能把他挤走呢？”黎弥说：“这好办。俗话说：饱暖思淫欲，贫穷起盗心。鲁君本是好色之徒，其手下臣僚中亦不乏好色之辈。孔丘讲‘政者正也’，强调国君要做表率的。我们送一队女乐给鲁君，让他沉迷其间。孔丘见国君如此，必定生气，觉得前途黯淡，就会自动离开。”景公说：“好！”便依计而行。令黎弥去挑选了八十名美女，教以歌舞，授以媚术。训练成熟之后，又选出120匹好马，特别修饰，配以雕鞍，连同美女，一起送到鲁国，暂时被安排到鲁都城南门外驿馆中。

鲁国重臣季斯本是好色之辈，抢先得到这一消息，心中乐不可支，便偷换便服，乘车去南门外偷看，以探虚实。只见齐国美女正在轻歌曼舞，妖声遏云，舞态弄风，直把季斯看得目瞪口呆，意乱神迷。自此之后，他天天微服去南门外欣赏，连朝见君主的事也忘了。直到定公三番五次宣召，才把他召进殿里。定公把齐国赠送美女、名马的信交与他看，商量定夺之策。他一口答应，并添油加醋地描述起齐女之美态，直把定公说得按捺不住，立刻换上便服，与季斯前去偷看。其实，齐使是认识这位定公的，见他偷偷来看，便知事情成了一半，于是暗中传令，让舞女使足媚劲，加力表演。舞女得令，摆臀摇胸，扬手亮腿，巧笑媚视，手引眼勾，直把定公看得神荡魂飘，齿酸涎流，立即回宫，传见齐使，接受美女和名马。自此，“春宵苦短日高起，君王从此不早朝”。鲁定公一心只在美女身上，早把国家大事抛在九霄云外。

孔丘闻说，连连叹气，子路便劝他离鲁周游，以求明君。孔丘并不甘心，说：“不几天便是郊祭大典了，看国君的表现再说吧！”哪知郊祭那天，定公心不在焉，草草祭完，连祭肉都没顾上分割发送，便急急忙忙回宫享乐去了。孔丘长叹一声，终于下定了决心，离开鲁国，





开始了他长达14年的周游。自此之后，鲁国一蹶不振，成了齐国的附属国。

“观阴阳之开阖以命物，知存亡之门户”，就是通过观察阴阳、分合等自然现象的变化，对世间万事万物的变化进行辨别，并进一步了解和掌握事物的本质属性，从而找到解决问题的关键所在。而在处理事件中最关键者莫过于去掉对方的关键人物，这就是“擒贼先擒王”的道理。齐国设美人计麻痹鲁国君臣，气走可使鲁国走向强盛的关键人物孔丘，鲁国从此一蹶不振，并沦为齐国的附属国，从而达到了制服鲁国的目的。

在鬼谷子看来，圣人之所以为圣人，最根本的就是要“守司其门户”。用现代话来说，就是顺应时代发展的潮流，遵循天下兴亡之道。

秦末项刘争霸之时，刘邦派韩信率兵攻下齐国，齐王田广狼狈逃窜，退至高密（今山东高密西）固守，并派人向项羽求救。项羽派大将龙且支援。龙且急于交战邀功，不听别人劝阻。于是，与齐楚联军在潍河两岸摆开了阵势。

开战前一天晚上，韩信派人先到上游，用一万只沙袋将潍河主流堵住，汹涌的河水顿时减缓了许多。第二天，韩信率领一半人马涉过潍河攻击龙且。

龙且亲率兵马迎战。交手不久，韩信佯装不敌，撤回河西岸。龙且一见大喜，立即挥兵涉河，追杀韩信。韩信命人扒开堵住河的沙袋，积蓄了半夜的河水卷着波涛，汹涌而下，一下子把涉河的龙且兵马截成两半，河中的兵士被冲走。

过了河的兵马一看后无援军，也无心恋战，被韩信返回头来杀得抱头鼠窜，龙且也被杀死。没过河的兵士失去了指挥，也像无头苍蝇般乱撞。河中水流过后，又恢复了平日的流量。韩信带兵渡过潍河，乘胜追杀，大获全胜。

火也是战争中的关键凭借物。火烧赤壁，大挫曹操大军的故事已





为大家熟知。几十年后，东吴陆逊又用此计大破刘备。

刘备大将关羽目中无人，被东吴杀掉。刘备为替义弟报仇，不顾联吴大局，率20余万大军杀奔东吴。东吴求和不成，派镇西将军陆逊率5万人马迎战。两军相持了半年，未分胜负。时值盛夏，天气炎热，刘备便命大军沿江扎营。40余座大营相连，绵延700余里。陆逊见状，命人带上火种，顺风放火，隔一营烧一营，霎时，40余营皆被引燃，成了一条700余里长的大火龙。蜀军损兵折将，刘备也险些被俘，自此大伤元气。

“见变化之朕焉，而守司其门户”，就是及时发现事物发展变化的征兆，从而把握和利用事物发展变化的关键，以求因势利导。水也好，火也罢，作为战争中的关键之物，在于人去运用。两军相争，智者取胜。你若能根据天、地、时等具体情况，巧妙地运用它，你就可能取胜制敌；否则，被敌人运用，你便会惨败。

在现代商业领域，同样也要遵循兴亡之道。一个企业，如果能顺应时代发展的需要，洞悉商业先机，坚持自己的品牌战略，并由一个卓越的领袖带领，就很有可能迈向辉煌。中国香港白花油企业的创业者颜玉莹原是做糖果、面包等小生意的，结婚后，妻子刘氏从娘家带来一则祖传秘方白花油，这种药油由薄荷脑、冬季绿油、桉叶油、熏衣草和樟脑等天然草药配制而成，主治肚痛、感冒鼻塞、防治蚊虫叮咬等小毛病。原本这自制药只是家用，因药效特好，亲朋好友纷纷来讨用。有鉴于此，颜玉莹突发灵感，决定试销白花油。

为了打开白花油销路，使白花油家喻户晓，颜玉莹用出奇制胜的手法大肆进行宣传。他亲自和伙伴们一起，到香港、九龙、新界每个角落张贴街头广告，或钉上铸有白花油字样的铁皮商标以广招顾客。后来他又想法子把铁皮商标钉在流动船只上，以吸引市民注意，而每月付给船主的广告费仅一元或几角就够了。这种广告费用少，收效大。他最成功的一次宣传，也许要算1953年在香港的义卖救灾运动中，因



捐钱最多而摘取慈善桂冠了，白花油因此销路直线上升。为了长期吸引人们使用白花油，他还在香港开设了白花油慈善会有限公司。凡报名成为会员的，只要每月购买一瓶白花油，此人去世后，其遗产继承人便可以领取一笔可观的抚恤金。这种做法很吸引人，该慈善会吸收会员最多时达一万人。白花油的声誉也随之鹊起，变得家喻户晓。

白花油所以能够长销不衰，除效果好、宣传有力外，以不变应万变的策略也是很重要的一个原因。该企业从开创至今，60年来，它的配方成分始终没变，就连玻璃瓶子的设计和外壳包装也一成不变。颜玉莹认为，一种为消费者欢迎的商品形象，是经过长年累月的经营才建立起来的，它的包装形象已深入消费者脑中，不应轻易改动。一种药能够风行几十年，是经过了用户的考验，认为确实有效才能生存下来的。既然它已被消费者所接受，贸然更改成分肯定是不明智的。

在商战中，树立商品的品牌形象，“守司其门户”，以不变应万变取得成功的不乏其例。白花油企业深谙变与不变的道理，60多年来不变的药油配方成分以及玻璃瓶子的设计和外壳包装，成功地维护了产品的质量品质和固有形象，使自己在激烈的市场竞争中立于不败之地。

纵观古今，可知圣人通过观察阴阳两类现象的变化来对事物作出判断，并进一步了解事物生存和灭亡的途径。计算和预测事物的发展过程，通晓人们思想变化的规律，揭示事物变化的征兆，从而把握事物发展变化的关键，顺势而为，就能克敌制胜。今天的我们，若能学习古时圣人之法，并将其正确地运用于各类所做之事中，定能使自己不断走向成功。





树立目标，向目标进发

妙语共赏

变化无穷，各有所归。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。

原文精释

事物的变化是无穷无尽的，然而都各有自己的归宿：或者属阴，或者归阳；或者柔弱，或者刚强；或者开放，或者封闭；或者松弛，或者紧张。

活学活用

“变化无穷，各有所归”，让我们由此触及鬼谷子思想的精髓。鬼谷子告诉我们，在掌握兴亡之道的基础上，我们应树立正确的目标，充分认识自己的能力，采取灵活多变的处世之道。

战国时代，各诸侯国互相攻杀，争当霸主。后期，一度称雄天下的魏国国力渐衰，可是国君魏安鳌王仍企图出兵攻伐赵国。魏国大臣季梁本已奉命出使邻邦，得知这个消息后，立刻半途折回，他还来不及整理一下衣帽，就赶紧去劝阻魏王。季梁对魏王说：“我这次在路上