

鬼谷子

方法

例解《鬼谷子》十二篇全文

GUIGUZI
FANGFA

王守柱 译注 中国广播电视出版社

鬼谷子 方法

例解《鬼谷子》十二篇全文

王守柱 译注

中国广播电视出版社

图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子方法:例解《鬼谷子》十二篇全文/王守柱译注.

—北京:中国广播电视出版社,2001.10

ISBN 7-5043-3775-7

I. 鬼… II. 王… III. ①鬼谷子-译文 ②鬼谷子-注释 IV. B228

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 069101 号

鬼谷子方法

——例解《鬼谷子》十二篇全文

| | |
|-------|---------------------------|
| 译注: | 王守柱 |
| 责任编辑: | 高子如 |
| 装帧设计: | 吴进 |
| 责任校对: | 金强 |
| 监印: | 马兰 |
| 出版发行: | 中国广播电视出版社 |
| 电话: | 86093580 86093583 |
| 社址: | 北京复外大街2号(邮政编码 100866) |
| 经销: | 全国各地新华书店 |
| 印刷: | 香河计庄金泉印刷厂印刷 |
| 开本: | 850×1168毫米 1/32 |
| 字数: | 270千字 |
| 印张: | 14.75 |
| 版次: | 2001年10月第1版 2001年10月第1次印刷 |
| 印数: | 2000册 |
| 书号: | ISBN 7-5043-3775-7/B·91 |
| 定价: | 23.80元 |

(版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换)

前 言

权术。权，权衡、权变；术，策略、手段、方法。

权术，它仅仅是个工具和手段，并无美丑善恶之分，虽然自古就有君子之谋与小人之谋的说法，但区别二者的关键之处，不在计谋的本身，而在使用计谋的动机与目的；也就是说，只有将它同动机与目的结合起来，用社会道德标准来衡量时，才有了美丑善恶之分。正面的，我们要了解、认识、研究；反面的，我们也要了解、认识、研究，这样，更有助于自身综合能力的提高。

我们中华民族一向以智慧著称于世。本书尝试依据我国传统文化中国古代哲学著作、中国古代政治斗争谋略著作《鬼谷子》来解说“权术”。从众多的古代文化典籍中披沙拣金，认真细致地、有选择地选出一些故事性、趣味性、启发性较强的历史事件来作为说明本书中每篇主要观点的典型事例，并以此启人心智，发人深省。尽管历史谋略有其一定的局限性，但古为今用，作为一种借鉴，还是很有必要的，即通过阅读历史谋略，从中汲取有益的智慧，提高在当今社会中的应变素质和应变能力。另外，运用鬼谷子的观点来说明、分析典例，属于我个人的心得体会，难免有局限性和不妥之处，仅供读者参考。

本书在编写过程中，参考了一些文献资料，经过将近一

年的日夜辛劳，终于完成了本书的编写工作。尽管如此，由于时间的紧张和资料的所限，本书的编写难免挂一漏万，敬请读者指正。

王守柱

2001年8月于

北京香山“求索”策划创作、编辑室

引言 权术与《鬼谷子》

我们在这里所讲的权术，皆来自《鬼谷子》十二篇；在这十二篇里，鬼谷子讲到了其权术的各种表现形式及其内容。（这里所讲的“权术”，指的是权谋，手段，与《鬼谷子》十二篇中那个“权”术不同；十二篇中那个“权”术，讲的是权衡，衡量，考虑，就语言形式、技巧的采用而言的。）

《鬼谷子》，一直为中国古代军事家、政治家和外交家之必研究的书，他阐扬的“飞钳之术”、“内捷之道”、“钓言之谋”等谋略思想，被广泛运用于内政、外交、战争乃至经贸、公关等各个领域，并取得了较理想的效果，深受世人尊敬，享誉海内外。然而，就是这样一位赫赫有名的鬼谷子，因为所崇尚的是谋略权术及言谈辩论之技巧，其指导思想与儒家所推崇之仁义道德大相径庭。因此，历来当权者对《鬼谷子》一书推崇者甚少，而讥诋者极多，但私下里却时而习之，用之不疲。

《鬼谷子》共有十四篇，其中第十三、十四篇已失传。

鬼谷先生是一位活动在战国中期的政治思想家，他大约出生在公元前390年左右，死于公元前320年后，有过一段较为丰富的社会政治斗争生活经历，后隐居在鬼谷总结政治斗争经验，潜心治学，开门授徒，教人以权变政治斗争术，是张仪、苏秦纵横政治术的教授者。他为学生树立的人生目

标是“分人君地”，博取功名。他是先秦政治谋略权术的总结者。

《鬼谷子》出于春秋战国时期，此书必然打上了这一时代的烙印。

春秋战国时期从公元前 770 年到公元前 221 年秦始皇统一天下，共约 550 年时间。这是君臣相欺、人与人相疑、诸侯杀伐争霸的“礼崩乐坏”的时代，是人民涂炭、士子骤升骤沉，统治者内部篡弑频仍的衰时乱世。在这样的年代，仅凭漂亮言辞而想救困扶危的孔子当然会四处碰壁，而略施骗术、答应给楚“商于六百里”以破坏齐楚联盟进而大败楚国的张仪却官运亨通。难怪苏秦在回答燕昭王斥责他为骗子时说：“正因为欺骗才有用！”当时，崇尚谋略权术、言谈论辩的纵横家如苏秦、苏代、苏厉、公孙衍、张仪、范雎等显赫一时，这些人纵横捭阖，八面玲珑，凭口舌之辩，获得荣华富贵，而身系天下安危。谁是谁非，权且留给历史学家去讨论。

作为曾经操纵战国时代社会政治斗争风云的纵横学派的理论著述的《鬼谷子》，是一部研究社会政治斗争谋略权术的智识之书，是弱者的智谋宝典。它所讲述的作为弱者的、除了智谋和口才一无所有的纵横策士们如何说动、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的智谋、权术、技巧，对后代政治活动家产生过深远的影响。研读、传播、褒扬《鬼谷子》者代有其人。西汉刘向《说苑》对它的化用主要集中在《臣术》、《权谋》、《说丛》三篇中，他所看重的是《鬼谷子》中的弱用术、权谋术和说辩术。唐人元冀“甚贤《鬼谷子》，为其《指要》”

几千言”，他看重的也是其中的智谋和权术。宋人欧阳修谓《鬼谷子》“因时适变，权事制宜，有足取者”，看重的也是它那阴阳正变的权宜之术。

对《鬼谷子》进行抨击的人亦是从小它的智谋权术入手。唐人长孙无忌谓《鬼谷子》“便辞利口，倾危变诈”，着眼点是它的游说术和智谋术。柳宗元斥《鬼谷子》“教人诡给激讦揣测检猾之术”，着眼点亦是它的智谋权术。元末宋濂抨击《鬼谷子》为“蛇鼠之智”，着眼点亦是它的弱用智术。

为什么正人君子对《鬼谷子》都大加挞伐，视之为洪水猛兽呢？其原因当然是多方面的，其中最主要原因在于中国封建社会定于一尊的政治文化。

自从汉武帝“废黜百家，独尊儒术”以降，中国历代文人士大夫“非礼勿视，非礼勿听，非礼勿言，非礼勿动”，“目不视非，耳不听邪”，追求以仁义王道膺服天下，言必《诗》《书》，哪敢旁鹜？不过，这是理论上的。实际上，官僚统治者们口诵的是儒家经典，手用的却是法家权术，此正所谓“口头上讲仁义，背地里搞诡计”。仁义是明文标榜的，诡计却只可意会不可言传。言传者，如韩非子、鬼谷子，“诈人”也。不过，《韩非子》是为君王提供制人之术——“潜御群臣”的方略，自然还被君王所欣赏，而《鬼谷子》主要是为文人士子竭尽揣摩权谋之智，自然被认为包藏祸心。

纵横术是外交家的权谋，充满了诈谋、阴谋、诡道，这些智谋权术，将古代政治、外交、军事中的诡秘术和投机术充分地显示出来，表现了诡辩的逻辑思维价值，尤其是为“承诺术”，提供了理论思维的依据。

《鬼谷子》一书被称为“智慧禁果，旷世奇书”，它在中国传统文化中颇具特色，是乱世之学术，乱世之哲学。它的哲学是实用主义的道德论和价值论，讲求名利与进取，是一种讲求行动的实践哲学，其方法论是顺应时势、知几应时、知权善变的实践方法论。书中说的捭阖术，讲求开启天地之门户；反应术，力求探测对方之实情；内捷术，巧借内线进说辞；飞钳术，先褒奖而后牵制；忤合术，活力对抗逆转顺；揣摩术，深渊钓鱼投香饵；游说术则认为纵横长短在于辩辞等，它们都被历代乱世英雄所推崇。

对于《鬼谷子》这部书，本着“批判地继承之”的原则，去其阿谀奉承的封建糟粕，吸取善于处理人际关系的精华；去其弄权斗智的封建糟粕，吸取谋略学的精华，这样，我们就不会困于古书，而能将优秀的文化遗产发扬光大。

《鬼谷子》这部埋没了两千多年的谋略学巨著，是中国传统文化中一枝喷放智慧芳香的奇葩。它集中了国人心理揣摩、演说技巧、政治谋略的精华，为当代政界军界人士、企业界人士、商业经营者、管理人员、公关人士所必读。我们可以通过研读《鬼谷子》，来了解、认识、研究智谋权术。

那么，《鬼谷子》一书所阐明的智谋权术，其应用价值若何呢？

下面着力从四个方面来谈谈。

（一）《鬼谷子》的管理思想、政略及其应用价值。

《鬼谷子》一书特别强调在管理中要审时度势，把握事物发展的客观规律，只有这样，作为君主才能称上是明君英主，作为谋士才算是聪明的士人，其计谋也会为君主所接受所采纳。

《鬼谷子》认为，天下形势是处在不断地发展变化之中的，作为君主对问题的考虑应当非常周到，要不出任何差错，这是非常重要的。

《鬼谷子》认为，每个人的品质，意志和聪明程度都是不一样的。要指挥或领导由多人组成的群体，很关键的一点就是要根据每个人的具体情况，因人而异，开展具有针对性的工作。对待不同的人，要采取不同的领导方法，这样才能达到控制他们的目的。针对人的弱点，因人施治，同样可以达到控制人的目的。这样，通过这些手段，就可以把各方面的人协调起来，形成一个集体，实现更大的社会目标。

对如何判断人才，《鬼谷子》认为任何事物虽然变化无穷，但最终都有各自的归宿。对于人来说也是如此，一个人的行为可以是多种多样，但其个人的品质一旦形成以后是很难改变的。作为统治者要根据事物变化的规律，人的表现，来衡量一个人的谋略和才干，并据此，因材施教，取其所长，比较轻松地达到控制人才的目的。

作为谋士，要想为人君所赏识，要想使自己的文韬得到施展，就更应当审时度势，揣情摩意。所谓“揣情”就是要仔细地观察、深入地了解君主的真情实感，只有在君主有某种“欲望”和“恐惧”的时候，才最容易暴露其真情实感，这也是谋士最容易把握君主的时候。否则，“量权不审，不知强弱轻重之称；揣情不审，不知隐匿之变化之静动”。（《揣篇》）谋士也就难以推销自己，更难推销自己的谋略。

在管理中，要实行赏罚严明的赏罚术。而这种赏罚严明的赏罚术是战国时期以及整个封建社会，在统治阶级治国实践中较为经常采用的一种统治权术。它通过对有功勋官员的

奖赏和对贪官污吏的惩罚，而保持整个官僚队伍的清正廉洁，充满活力。这种统治权术，为旧中国时期的法家所创立。其代表人物，法家学派的集大成者韩非认为，君主之所以能够制服臣下，并不是由于君主的品行、才能高于臣下，主要是因为君主手中握有势。所谓势，包括二个方面的内容，即德与刑。君主只有操德和刑即赏与罚二柄，才能制服臣下。否则，一旦臣下掌握了赏罚的权力，君主就会丧失权力，将会为人臣所制。

《鬼谷子》也象法家一样，特别强调在处理国家事务时，一定要做到有功必赏，有罪必罚。一方面要用赏赐来拉拢诱导臣下，另一方面又以处罚甚至杀戮来制约臣下。《鬼谷子》的赏罚之术，与韩非子所提倡的刑赏之术，如出一辙，都是君主统御臣下的重要手段。

君主赏罚大臣要有一定的标准，一定的原则，慎重使用，不能滥用。君主不仅可以通过赏罚达到控制臣下的目的，而且还可以通过赏罚为自己树立起一个讲究信用，公正无私的高大形象，从而可以使更多的有识之士投到自己的麾下，壮大自己的势力，可谓是一箭双雕。

管理活动是一项非常复杂的为实现某一具体的目标而进行的协调，领导和指挥的组织活动。管理思想来源于人类的管理实践。《鬼谷子》一书的管理思想也不例外，它是对战国时期各国管理实践的高度总结，同时，又反过来指导各国的管理活动。

战国初期，经春秋时期各国之间的兼并战争，使当时天下诸侯国的数量由春秋初期的一百四十余国减少到战国初期的七个诸侯国。而这七个诸侯国为了在争霸战争中处于有利

的地位，甚至要灭掉其他国家，建立统一的王朝，也不断地在国家管理和军事管理上都采取一些积极主动的措施。《鬼谷子》关于争取主动的管理思想，也正是在这一基础上产生的，同时又是对这一实践的高度的理论概括。《鬼谷子》说：“事贵制人，而不贵见制于人。制人者，握权也；见制于人者，制命也。”（《谋篇》）也就是说要在管理实践中，争取主动，控制对方，这样就抓住了事物发展的主动权。否则，就会受制于人，处于被动挨打的地位。因此要想在管理活动中立于不败之地，就必须争取主动，先发制人。

要在管理中争取主动，并不是轻而易举可以做到的，而是一项复杂而艰巨的工作。《鬼谷子》认为，要在管理中占据主动，就要利用自己的“智”，采取一些“阴”的手段。它所说的“阴”，并非我们今天讲的阴谋诡计，他说的“阴”和“智”是紧密联系在一起。也就是说管理者要充分运用自己的智慧，发挥主观能动，对具体管理的问题，进行私下而不公开的深入地调查。研究和分析，从中找出事物发展的规律和关键，以达到不发则已，一发一定要击中要害，抓住关键，占据主动。

（二）《鬼谷子》的兵谋及其应用价值。

《鬼谷子》一书，从其主要内容来看，是针对谋略权术活动而言的。但是，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，因此这部书也为历代兵家所重视，被称为兵书。

后世的许多兵家都重视国与国之间关系研究，都深受纵横兵谋的影响。张良、诸葛亮、李靖、魏征、赵普、刘基等老谋深算的军师们还善于把纵横术与阴阳数术兼收并用。他

们多有文化素养，也懂一些声、磁、天文、气象、丹药、数学方面的知识。他们把相互的辩证法与自然科学知识同神秘的阴阳学说结合起来，再打着鬼谷子的大旗。在军事上往往可以安定人心，威慑敌手，出奇制胜。由于历代兵家的附会，鬼谷子学派成了古代兵学中一个重要派别，并在军事领域占有很神秘的一席之地。

在现代条件下，鬼谷子学派的许多谋略仍有军事上的实用价值和借鉴意义。对德国政治军事策略有重要影响的斯宾格勒，曾高度评价鬼谷子智谋。他在《西方的没落》中写道：“鬼谷子的察人之明，对历史可能性的洞察以及对当时外交拭（‘合纵连横的艺术’）的掌握，必然使他成为当时最有影响的人物之一。在他以后的另一个具有同等重要影响的人物是思想家和军事理论家孙子。”斯宾格勒在此将鬼谷子与孙子摆在同等地位，而且似乎更推崇鬼谷子。斯宾格勒的理论被德国的军政决策人所接受，对德国的政治影响颇大。1955年台湾学者陈英略写出了《鬼谷子的心理作战方法与理论》一书，该书出版后马上被译成英文在美国出版，当时美国驻台湾军事顾问团团长蔡斯还为此书写了序言。可见美国人也十分重视鬼谷子智谋在国际关系和军事战略方面的应用。

在日本对中国进行侵略战争时，特务机关负责人土肥原贤二曾对部下讲：“要做一个合格的间谍，有一本书无论如何也要读一下。”土肥原说的这本书就是《鬼谷子》。土肥原是日本政界、军界的重要人物，是侵华策略的主要决断人之一。是“满洲国”的主要炮制者；是“华北五省自治”的主要策动者；是《秦德纯——土肥原协定》的主要谈判者；是

汪精卫伪政权的主要谋划者。土肥原企图用中国的鬼谷术来征服中国人，为日本侵略集团立下了汗马功劳。日本的大桥武夫曾是土肥原的部下，他在听到土肥原要求读《鬼谷子》的讲话后，发誓要读这本书。但他直到战后才读到，当时他已是东洋精工钟表公司的重建人，作为企业家和“兵法与经营学校”的主办，他又把鬼谷子智谋应用于企业管理与经营活动，写出了“大桥派鬼谷子”——《国际战略原典鬼谷子》一书。他在序言中写道：“我相信那些有见识的人，一定会从我的书中吸取到苏秦的智慧。这对于处于世界战略旋涡中心的日本国的决策人来说，也会有很大帮助的。”从这些文字中我们可以看出日本人在战后又把鬼谷术的应用转到了新的战线，在这条战线上正进行一场新的战争，即较量综合国力的战争。大桥武夫在这里又一次提到了鬼谷智谋对于国际战略决策的意义。

第二次世界大战以后，国际军事格局发生了多次重大变化，各国家、各集团及各种政治力量之间的利益纷争出现了新的方式和新的特征。主要表现为综合国力的竞争，经济实力和军事实力的竞争。其中十分突出的是经济的竞争和策略的竞争。在这样的一种新的国际局势下，《鬼谷子》作为一部文兵法，其实用价值显得尤其突出。

（三）《鬼谷子》的致富经营术及其应用价值。

中国古代有一个最著名的经商原则，即“将欲取之必先与之”，这个著名的经商思想来源于《鬼谷子》，《鬼谷子·反应》中有：“欲闻其声反默，欲张反敛，欲高反下，欲取反与。”其中的欲取反与”就是“将欲取之，必先与之”的原形。《鬼谷子》一书中阐述的捭阖”，反应，抵牾、内捷、飞

钳、揣摩等方法均适用于经商活动。这方面的研究，近邻日本的大桥武夫成就斐然。

大桥武夫运用鬼谷子的思想，结合个人的工作经验，写出了“企业家与人才”、“企业破产的受害者”、“股票老板的手腕”、“卖书技巧”、“钱与权的关系”、“董事长的素质”、“决断的十三项原则”等经商活动中的鬼谷术。此书在政界、企业界均有很大影响。

大桥武夫运用鬼谷子智谋阐述了经营管理的十二条经营术。

开闭在不景气时分胜负。只要细心观察，就是在我们所经营的企业中也会有类似的情况发生。例如两家公司尽管经营的方法相同，可是在实践中却一个成功一个失败；另外两家公司虽然用不同的方法经营，可是却同样获得了成功，或者同样都遭到了失败。究其原因，与其说是经营方法好坏所决定的，还不如说是由能否协调时势对成功与失败的影响造成的。

设备投资也是值得探讨的，假如不管经济是否景气，都盲目地进行同样的设备投资，除特别的社会形态外，资金周转都将发生困难。因此一般人都是在经济形势好时才进行设备投资，经济不景气时一切都抱观望态度。这是经营事业的根本原则。在进行了设备投资后，到该设备运转投产，需要一段相当长的时间，所以经营者必须具有相当的果断力和眼光。特别是中小企业，在大企业开始进行设备投资之后，担心订不到加工机械，就必须提前订货。由于这种情况，资金充足的经营者，即使在极不景气时，他们也能成功地进行设备投资。在不景气时，加工机械制造者和建设公司都陷入没

有活干的困境，在这时可以选择最优秀的设备和最优秀的公司进行安装，可取得最佳效果。如果设备安装完以后正好赶上经济复苏的好时机，大量的订货单一起涌来。这就是常说的“著名企业家在不景气时分胜负”。

反应 用雄辩使对手沉默并不等于说服了对手，也不可依靠高谈阔论去争取外交的成功，更不要不看对手的表情而滔滔不绝地大发议论。

别人的发言就是动，而自己的沉默就是静，即认真听取对手的发言，准确判断对手所要说的事情。如果对方的发言有不充分之处，自己可以提出质疑或提出反驳意见，这时对方必然有所反应。如果把这些与原则相对照，就会明白对方的用意以及对自己有什么影响。这就是以无形无声的“道”来处理有形有声的事物的方法。

再以网捕兽为例来进一步说明。当猎人捕兽时，必然先择野兽经常出入的地方，然后张开网等待，除了放诱饵以外，还要投石驱赶，一旦有落网的就立即捕获。在对付人时也与这个道理相同，首先要十分用心等待，先投以好像诱饵的话，以刺激对手发言，然后再抓住对方发言的要点，用一定的标准加以判断，这样就可以掌握对手的想法和企图。只要方法适当，对方的真正意图就会暴露出来。

假如，对方不肯落入圈套，就要改变方法，抛出“定石”以便观察对方的反应。

只要彼此之间经过种种交谈，而且是不厌其烦地反复交谈，就必然可以掌握某些征候。圣人从来不分对手是愚是智，总是认真询问和观察对方，这就是反应的原理。自古就有善于掌握这种原理的人，他们即使遇到像鬼神一样的超

人，也能百分之百地观察出他们的意图。

每当改变方法时，就要详细考察实际情况。如果不弄清实情，就无法正确判断，没有正确判断，也就不可能选择适当的方法。

在自己改变行动方案，选择适当的方法时，对手也会有所反应，由于可能暴露出某些情况，所以应当及时掌握。当对方吐露本意时，自己必须保持沉默。要想让对方采取积极的行动，自己要先采取消极的行动，要想使对方骄傲，自己要先摆出低下的姿态，要想让对方有所取，自己必须有所予。

要想打开对方心灵的大门，就要叙述各种实例，再教给他们一些可用的原则，然后再慢慢引导他们讲话，借此把握对方思想，并反复给对方以相应的刺激，最后把对方的主张诱导出来。

12

如果对方说出了和自己相同的意见，那就高兴地表示赞成，进而进一些理论与实际一致的道理。这时或者自己先展开话题，或者让对方先开口，不论是上级还是下级都可以成为双方的话题。假如能做到这些，就可以判断出对方所说之事的真伪，看其与实际有哪些不同，看是出于真心还是虚伪。一般说来，人们不论是行动、言谈还是沉默，都与实情有一定出入，因为喜怒也是受环境影响的，要能对此作出全面观察和正确判断，这些都要遵从客观规律。另外，说出反对意见，以观察对方的反应，通过对方表现出来的好恶，就可以判断对方所持的观点。

用以上方法来观察对手的反应时，首先自己要冷静。要认真倾听对方的发言，分析对方的意图，研究有关问题，区