

鬼谷子

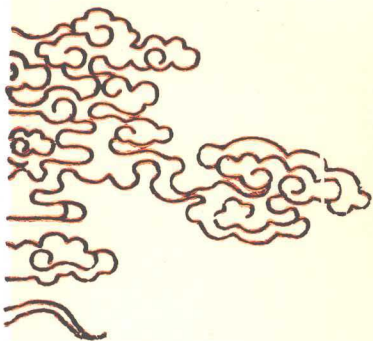
中国传统文化经典丛书

鬼谷子

(战国)鬼谷子◎著



捭阖篇 反应篇 飞箝篇 忤合篇 揣摩篇 摩篇 权篇 谋篇 决篇 符言篇 转丸篇 肱箠篇 本经 阴符篇 纵横术



鬼谷子

内蒙古人民出版社

读国学经典 品传世文化

中国传统文化经典丛书

鬼谷子



(战国) 鬼谷子◎著

捭阖篇 反应篇 飞箝篇 忤合篇 揣篇 摩篇 权篇 谋篇 决篇 符言篇 转丸篇 肱篋篇 本经 阴符篇 纵横术



读国学经典 品传世文化

内蒙古人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子/(战国)鬼谷子 著. —呼和浩特:内蒙古人民出版社,2009. 2

(中国传统文化经典丛书/史东梅 主编)

ISBN 978 - 7 - 204 - 09847 - 7

I. 鬼… II. 鬼… III. 纵横家 IV. B228. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 020558 号

中国传统文化经典丛书

主 编 史东梅

责任编辑 巴德日夫

图书策划  腾飞工作室
☎13810585133

出版发行 内蒙古人民出版社

地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦

印 刷 北京中创彩色印刷有限公司

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 345

字 数 2800 千字

版 次 2009 年 2 月第 1 版

印 次 2009 年 3 月第 1 次印刷

印 数 1 - 10000 套

标准书号 ISBN 978 - 7 - 204 - 09847 - 7/Z · 521

定 价 480.00 元(全 15 册)

本 书 阅

《鬼谷子》一书，主要针对谈判游说活动而言的，但是由于其中涉及到大量的谋略问题，与军事问题触类旁通，也被称为兵书。

《鬼谷子》讲述的是作为弱者的一无所有的纵横家们，运用谋略口才如何进行游说，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。



鬼 谷 子

对原文中生僻字词加以准确注释，大大减小了读者的阅读难度。

精选优美图片，图文配合，极大增加了读者的阅读兴趣。



捭阖^① 第一

【原典】

粤若稽古^②，圣人之在天地间也，为众生之先^③。观阴阳^④之开阖以命物^⑤。知存亡之门户，筹策^⑥万类^⑦之终始，达人心之理，见变化之朕^⑧焉，而守司^⑨其门户。故圣人之在天下也，自古至今，其道一也^⑩。变化无穷，各有所归^⑪。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。是故圣人一守司其门户，审察其所先后，度权量能^⑫，校其伎巧短长。

注释

① 捭阖：捭，分开、撕裂。《礼记·礼运》：“其糴黍坤捭。”阖，市意为门扇，古注曰“用市曰阖，用竹苇

① 曰扇”。引申为关闭，《周易·系辞》：“一阖一辟谓之变”。捭阖，在这里指纵横驰骋，大开大合。是鬼谷学说中一种基本的方法。

② 粤若稽古：粤语首助词；若，顺；稽，考。粤若稽古，在这里指顺考古道。

③ 众生之先：众生，众多有生者；先，先知。众生先，在这里指广大众生的老师。



读 指 导

鬼谷子的主要著作有《鬼谷子》及《本经阴符七术》。《鬼谷子》侧重于权谋策略及言谈辩论技巧，《本经阴符七术》则集中于养神蓄锐之道。

《世说新语》文笔清新，在当时可谓颇具特色，因此历来为人们所喜读，其中的人物事迹、文学典故等也多为后世作者所取材引用，对后来的笔记小说影响很大。

- ④ 阴阳：阴，本意为山的背阴面；阳，本意为山的朝阳面。被引申来概括对立统一的两类事物或现象。
- ⑤ 命物：辨别事物。
- ⑥ 筹策：就是计算、谋划。
- ⑦ 万类：就是万物。
- ⑧ 朕：指征兆、迹象。
- ⑨ 守司：看守和管理。
- ⑩ 其道一也：道，大自然的规律。全句指圣人的“道”始终是一样的。
- ⑪ 归：归宿。
- ⑫ 度量量能：指测度权衡、比较才能。

译文

纵观古今历史，可知圣人生活在世界上，就是要成为众人的先导。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。所以，圣人在世界上的作用始终是一样的。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，或者属阳；或者柔弱，或者刚强；或者开放，或者封闭；或者松弛，或者紧张。所以，圣人要始终把握事物发展变化的关键，度量对方的智谋，测量对方的能力，再比较技巧方面的长处和短处。


【原典】

夫贤、不肖、智、愚、勇、怯、仁、义；有差^①，乃可裨，乃可阖；乃可进；乃可退；乃可贱；乃可贵；无为以牧^②之。审定有无，以其实^③虚，随其嗜欲^④，以见其志意，微排其所言，而裨反之^⑤，以求其实。贵得其指^⑥，阖而裨之^⑦，以求其利^⑧。或开而示之，或阖而闭之^⑨。开而示之者，同其情也；阖而闭之者，异其诚也。可与不可，审明其计谋，以原其同异。离合^⑩有守^⑪，先从其志。

鬼谷子

用现代白话对原文进行精确阐述，以加深读者对原文的理解。

版式新颖，设计大方、典雅，层次性强。加以双色印刷，极具收藏价值。




前言


中华民族的文化历史悠久，博大精深，源远流长。古典文学，是中华民族数千年来积累下来的文化经典，是我国辉煌灿烂的文化典籍的核心部分，对我国文学的发展产生了重大影响，是中华文化史上一颗璀璨的明珠。

光辉灿烂的古典文学，横贯五千年的岁月，铸就了华夏民族华赡深厚的文化史。古典文学兼跨德育、智育、美育三大范畴，闪烁中华民族特有精神基因，它曾孕育出无数中华英才、千古风流人物，他们使中华文化屹立于世界文化之林。

古典文学无论在古代，还是在当今都具有不可忽视的作用，生活在当代的人，享受着现代文明，也不免会物欲扰心，心智枯寂，那就不妨翻开古典文学，和那里潜伏着的各个时代、各种情境中的高明的灵魂，剪烛共语，倾诉生平。正是由这种人类精神上的穿透力，中国古典文学，作为传统文化中最富有特色的文学体裁，至今深深影响着中华民族的道德情操和中国人的人格智慧。翻阅古典文学，就翻阅了人类精神优美而隽永的一面。古典文学，是中华文化中的精华。它能穿透深邃的历史时空，和我们的心灵相遇、相励、相慰，犹如世代相传的火种，点亮世代相承的人们的智慧和情感之灯。

为了弘扬中国古典文化，我们精心制作了这套大型丛书，文章中为了便于读者理解和领会古代先贤的思想与精神，我们增加了注音、注释、译文等辅助性的





项目，并且选取了与正文相契合的古版画作为插画，并配有图说，将插图与正文更加有机地结合在一起，通过双色图文的搭配，增加了读者的阅读趣味。

希望这套书能让你了解历史，以史为鉴，使你积累历史知识、陶冶情操、提高文化修养。同时使国学得到流传，得以弘扬光大。

本套书借鉴了很多知名人士的优秀作品及资料，在此给予衷心的感谢。同时由于时间仓促，书中难免有不尽之处，恳请读者朋友们提出宝贵意见，在此深表谢意。



编者

目 录

目 录

第九章	权篇	161
第八章	摩篇	144
第七章	揣篇	125
第六章	忤合篇	112
第五章	飞箝篇	95
第四章	抵巇篇	84
第三章	内键篇	65
第二章	反应篇	33
第一章	捭阖篇	13
导言		1

第十章	谋篇	175
第十一章	决篇	194
第十二章	符言篇	209
第十三章	转丸篇	234
第十四章	却乱篇	249
第十五章	本经阴符篇	250
第十六章	纵横家	267
《鬼谷子》后记		356
附录： 《鬼谷子》篇目考		357

导 言

《鬼谷子》，是苏秦以战国时代的七国为对象，以游说合纵与连横之策的经验为基础，总结对各国外交权术与谋略的秘诀，反省检讨自己失败与成功的经验，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，他自称曾学于鬼谷子门下而通晓外交谋略，因此他为倡导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，以致使他穷困不堪，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，甚至连家人妻子都不理他，于是他伤心地叹息说：“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、锥刺骨，经过一年多时间对国际外交权谋的研究，终于精通了书中所有的策略，倡导了有名的“合纵之策”，并且发明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，同时任命他为宰相。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外交政策，就向各国君主游说有立刻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，坐上一百多辆兵车，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，而使合纵之策顺利成功。为此，就连号称强大之帮的秦国，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：“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。嫂蛇行匍匐，四拜自跪而谢。苏秦曰：‘嫂何前倨而后卑也？’嫂曰：‘以季子之位尊而多金。’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，盍可以忽呼哉？’”



苏秦最得意的方法就是“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，这项痛苦经验使他失魂落魄。于是他就检讨自己失败与成功的经验，并且把这些经验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，认为好的文章能产生奇特效果，于是他就把自己的学术加以神秘化，努力建立自己的权威性，并且在书中用了好多难解的词句。基于这种思想，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》，而把自己也自称为是鬼谷先生的门徒。

由于苏秦过分发挥虚饰文字的才华，不料为此竟产生了相反的效果，以致使后人对他有所误解。其实所谓揣摩，就是对一般情势，特别是对方的心理状态，运用具体方法进行判断。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合理手段。《鬼谷子》方法也就是一部“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，为此被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，犹天生草以雨润泽之。”

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，险戾峭薄，恐为妄言，乱世难信，学者不宜道之。”

宋人高似孙曰：“鬼谷子之书，其智谋、其数术、其辞谈，盖出国国诸人之手，……其亦一代之雄乎？”

明人宁濂曰：“皆蛇鼠之智。”

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，这在那些思想已泡烂于仁义道德酱缸里的道学家们看来，不啻于洪水猛兽，必置之死地而后快，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》，其实是一部研究社会政治斗争谋略权术的智慧之书，是弱者的智谋宝典。它讲述了作为弱者的一无所有的纵横家们运用智谋和口才如何进行游说，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过深远的影响。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小到处理人际关系、经商致富、大到处理国家关系、跨国经营、战争摩擦等应该说是具有一定的现实指导意义。

下面我们简要地介绍一下《鬼谷子》的学说内容：

一、内容简介

《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）、“却乱”（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”探讨谈说过程中，如何了解对方的反应、如何听言、如何钓出真情。

“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”探讨如何察知几微之裂隙、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，以供建言献策前之参考。

“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”探讨协助人主做决策，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、实意法腾蛇、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，已经具备理论体系的大纲。实际应用中要运用“捭阖篇”中的原则。因为有“捭阖”，所以有“反应”。有了反应，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，主政者的修养与条件有很大的关系，所以说者听者双方都通晓古人智慧的方论——“符言”。

“转丸”、“却乱”两篇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研究，这都是由于受《鬼谷子》纵横兵谋影响的缘故。张良、诸葛亮、李靖、魏征、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，懂一些声、磁、天文、气象、丹药、数学方面的知识，他们将这些知识同神秘的阴阳学说结合起来，在军事上往往可以起到安定人心、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派别，在军事学术领域占有很神秘的一席之地。

《鬼谷子》不仅仅是一部纵横家之书，一部外交家之书，一部兵书，同时它也是一部极富实用价值的商战之书。

中国古代有一个最著名的经商原则，即“将欲取之必先与之”，这个原则就来源于《鬼谷子》。《鬼谷子·反应》中说：“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”



之意。《鬼谷子》一书中阐述的捭阖、反应、抵巇、内捷、飞箝、揣、摩等方法均适用于经商活动。这方面的研究，取得重大成果的首推日本人大桥武夫。

大桥武夫运用《鬼谷子》的谋略思想，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、军界、企业界都有很大影响。

大桥武夫运用《鬼谷子》智谋阐述了经营管理的十二条法则。

一、开闭

大桥武夫所说的“开闭”，实际上就是《鬼谷子》所阐述的“捭阖”。所谓“开”，就是“捭”，就是打开心扉发言，进而采取积极行动；所谓“闭”，就是“阖”，就是关闭心扉而沉默，退而停顿在消极行动上。此外，把已经得到的东西加以消化变成自己的东西，或者拒绝对方的发言与游说，也都是属于“捭阖之术”。每当一开一闭时，都要巧妙划分阴阳，必须善加策应而进行适当运用。

“开闭”就是发动与闭藏，顺应阴阳之理而行。在商业战场上，假如遇到强硬对手，自己也要采取高姿态，以势压人；假如遇到软弱的对手，自己也要采取低姿态，以德服人。总而言之，对付比自己经济势力弱小的采取和平手段；对付比自己经济势力强大的采取高压手段。假如能做到这一点，凡是采取的行动，必然都能恰到好处，使弱小的与强大的经济势力都能为我所用，我始终处于主动地位，该进则进，该退则退，在商战中立于不败之地。

二、反应

先投石问路，看对方的反应如何，以便察悉对方的心思，从而制定战胜对方的策略。

在商业谈判中，可以先说出几句简短而恰到好处的话语，然后就默不作声，倾耳静听对方的反应。万一对方先发言时，最好是静听对方勃然大怒时所提出的反对论调。不论在何种情况之下，话都不可太长；因为话一太长，就容易使对方恢复冷静，而以虚伪的态度遮掩他的本意。

要特别注意的是，在商业谈判中，经由雄辩而使对方归于沉默并不算高明，也不可仰仗议论来尝试外交艺术的成功，更不可不看对方的表情而滔滔

不绝地高谈阔论，这样做不但说服不了别人，反而暴露了自己的弱点，给对方以可乘之机。

凡是那些取得重大成就风云一时的企业家，莫不是本着经商大原则来实行他的经营管理。他们检讨过去的经验和历史，然后以历史的教训来处理现实问题，首先确定对方的情况，再来决定自己所应采取的行动。这也就是所谓“温故而知新”，经由合理的状况判断再采取行动。假如现在与将来的动静都发生问题，那就以相反的事实来寻求解决之法，也就是在反复中寻求解决之道乃是商战行家们的一贯做法，这是很值得刚入商道的人细细品味的。

首先我们来探讨“动静”问题。对方的发言就是“动”，我方的沉默就是“静”。细听对方的发言，认真判断对方所要说的事情，假如对方的发言有不合理之处，自己可进行质问或提出反对意见，这时对方必然有所反应。假如把这些和原理原则对照来看，就会明白对方的意思和对自己有如何的利害关系，这就是以无形无声之道（原理原则）来处理有形有声事物的方法。

其次再用网捕兽为例，来进一步说明。当猎人捕兽时，必然选择野兽经常出没的地方，然后再张网等待，除了放诱饵之外，还得投石追赶，一旦有落网的野兽，就立刻来猎捕。在商业谈判中情况跟这一样，事先要有充分的准备，先投以相当诱饵的话，目的在刺激对方发言，然后再抓住对方发言的要点，进而以某种尺度进行判断，如此就可以完全探知对方的意向和企图，只要做法适当，必然能让对方显露出真意。

三、内捷

大桥武夫对“内”的解释是叙述自己的意见，对“捷”的解释是阴谋策划，包括对上司的献策、对同僚的提案、对部下的指示。

最重要的就是简明扼要地叙述自己的意见，而要求对方接受你的意见，在事先必须揣摩对方的心理，培养使对方能接受的良好气氛，当与对方要说的内容一致时，就要说出适当的话。如果气氛紧张，那么就不要再讨论重要的话题，可以留待以后讨论。

如果觉得对方的经营观念跟自己的距离很远时，就要想方设法让对方的经营观念跟我方靠近，至少要让对方了解、赞成我方的经营观念，这样他便不会感到有大的冲突，有利于商业谈判的进行。

在一个商业组织里，对于“内捷”必须予以最大关心的，应该是推销员了。一般情况下，推销员所要面对的是初次见面、特点各不相同的人。这些



人对于要求支付的行为拒绝表态那是理所当然的，这是在对对方的心理状态了解不清时，就要求对方做不愿做的事的缘故。

所谓“推销”，原本是指给顾客以利益的意思，理论上讲应该为顾客欣然接受才对，根本不会有吃亏上当的顾虑。然而人人都有不愿花钱的本能，尤其是当怀疑对方是否欺骗自己的时候，这种不花钱的警戒心更是强烈。所有这些都是推销的大障碍。能否巧妙地攻破这些障碍，是决定一个推销员成败的关键所在。人们常说：“推销员在推销商品之前，必须先推销自己”，这句话就充分显示了此中道理。

要想处理好顾客的拒绝本能问题，先要在顾客的心与自己的心之间搭建一座桥梁，这时最要紧的就是找出一个可以共同谈论的话题，投顾客之所好，使他（她）对自己逐渐产生好感，下一步就可以向他（她）推销商品了。

说到共同话题，最普通的当然就是先从天气和国内外重大新闻谈起。如果想再进一步掌握顾客的心理，那就有谈论趣味问题的必要。比如有关高尔夫、棒球、围棋、象棋、钓鱼、养鸟等，由于没有直接利害关系，任何人都可以不拘年纪、地位地侃侃而谈，而且丝毫不带商业气息。一般人都喜欢吹牛，只要给他们长时间谈话的机会，就马上会从“沉默寡言”的人一变而放松警惕心理，彼此谈得融洽时，一座心桥就建立起来了。如此“内捷”的工作就算圆满成功。

四、虚隙

要瞄准敌人的弱点。事物都是按照一定规律运动的，如果能明白其中的道理，在情势转变之际，必能发现对手的虚隙。

商战中，必须侦察这种虚隙——弱点，而且要在虚隙萌芽时侦察。而把握这种虚隙更为重要，不能在虚隙萌芽时强行进击，有虚隙而不果断与之一搏，将是最大失策。

侦知虚隙的方法千变万化，要配合现实情况而加以巧妙运用与掌握。

天地运行，变化无已，必然产生虚隙，何况人事！可以用“开闭”之理（第一章）阐明虚隙，以此为基础很合理地行使虚隙之法。一个成功的企业家总是效法天地，其虚隙的用法没有不适当的。如果对手尚无虚隙可乘，我方就不要轻举妄动，必须“深隐待时”；相反，一旦对手出现了漏洞，我方必须周密谋划，出奇制胜。

五、飞箝

让别人说话，但又控制其说话，这就是“飞箝”。所谓“飞”，即让其自由发挥；所谓“箝”即钳制其口。

在商业谈判时，不要老是一味驳斥对方，该赞扬对方的名誉和成就时，就必须赞扬，这样可用话来诱导对方发言。只要引起对方发言的兴趣，就可以了解对方的意向，这样才可能真正说服对方。但是也不能任由对方滔滔不绝地讲下去，也不可过分恭维对方。要掌握主动，有时让对方说，有时又要压制对方的话头；有时不妨把对方抬举得高一点，有时却又要把对方贬损得低一点。这样才能完全了解对方的真意，完全按照自己的意志牵着对方的鼻子走。总而言之，方法手段看身体情况灵活运用，然而切不可忘了我方谈判的目的——为我方获取最大的商业利益。

六、忤合

经过反复试验，然后再对此进行决定。所谓“忤”就是离反，所谓“合”就是合拢，而“忤合”就是“去就”的意思。

当人与人之间结合时，不论结合这件事本身是好是坏，或者是否能结合，假如有从各方面进行检讨必要的话，就以事实做实验之后再决定。

就以伊尹为例来说，他为了决定在相对立的商汤王与夏桀王之间，究竟应忠于那一位王而慎重检讨，他经过五次忠于汤王，五次背叛汤王；五次忠于桀王，五次背叛桀王之后，才下定决心辅佐汤王。

一些美国的企业家，一旦被其他公司当作人才挖掘去的话，就会成为以前商业劲敌公司的董事长，这虽然说是一种常遭人唾骂的不义行为，但是被挖掘而去的本人却常以此自夸。甚至就连一般公司职员的一个公司尽忠职守，也不是为了能在该公司创下可以提高职位的业绩，而总是希望有一天能侥幸被其他公司挖掘去拿高薪。一个在企业界有崇高地位的人，似乎等于商人立身处世的常道，这简直令人有“鬼谷子的忤合之术正在这里上演”之感。

以“终身雇用”和“年功序列”为基础的日本企业，从来没有发生上面的情况，不过，今后是否也会发生，却不得而知。这里由于技术革新或采用新企业规则，光是重用现任公司职员仍解决不了问题，理所当然的就要从公司外面网罗精于新技术的人才。有些做得更彻底，把这些新人才集中在一起，

鬼

谷

子



另外成立一个新公司，这样一来，与传统不同的劳动力流通的现象就会更加严重。仰仗这些新技术而工作的人，为了决定自己的出路和去就等问题，当然更有慎重判断状况的必要，这时就必须考虑到“忤合之术”。然而就日本人的观念而言，像伊尹和吕尚那种五进五出和三进三出反复去就的人并不值得信赖，因此有关其实行方法，还需要由日本人自己来决定。

在日本桥一带的工厂老板之间，流行一句这样的话：“要想真正能稳住一个员工，必须经过三进三出。”当一个员工认为现在的工作不理想时，为了找一个更好的工作就离开现在的公司；然而，实际上并找不到自己认为理想的工作，因此不久经过一番挫折，就又回到原来的公司，可是不久又对工作发生厌倦而离职。如此进进出出，要三次对老板表示歉意，最后终于才恍然大悟，认为除了这家公司之外别无谋生之途，于是就静下心来在这家公司好好工作，这也等于是很自然地在进行“忤合之术”。

七、揣情

根据实际情况进行判断。所谓“揣”就是推测，也就是设身处地站在对方的立场上观察思考，然后根据种种迹象猜测对方的心态。

在经济运营中，我们不但要揣竞争对手之情，更要揣市场之情，只有市场之情揣正确了，我们的产品定位，我们的市场运营策略才有可能正确。揣情不能空想，切忌闭门思考，它应是在周密的市场调研基础上进行的合乎逻辑的推理。

在制定商业计划时要详细权衡，在商业谈判时要细心揣摩，状况判断一定要依据事实，必须按照详细而又合理的原则进行商业活动。

八、摩意

“摩”，就像是拳击比赛时所说的“猛碰”。在拳击比赛时，从四面八方连续冲拳，以便观察对方的反应，判断对方的意向和力量，最后才准备进行决战。

“摩”与“揣”不同。“揣”是直接逼近对方的心，而“摩”却是冲刺，即刺激对方的身体，以便使对方的心有所反应，可以说是实行揣的前提。“摩”的诀窍在于适时刺中要害，用小力量使对方产生强大反应。

需要注意的是，在商战中，摩并非以我们的行动为主，而是以对方的反