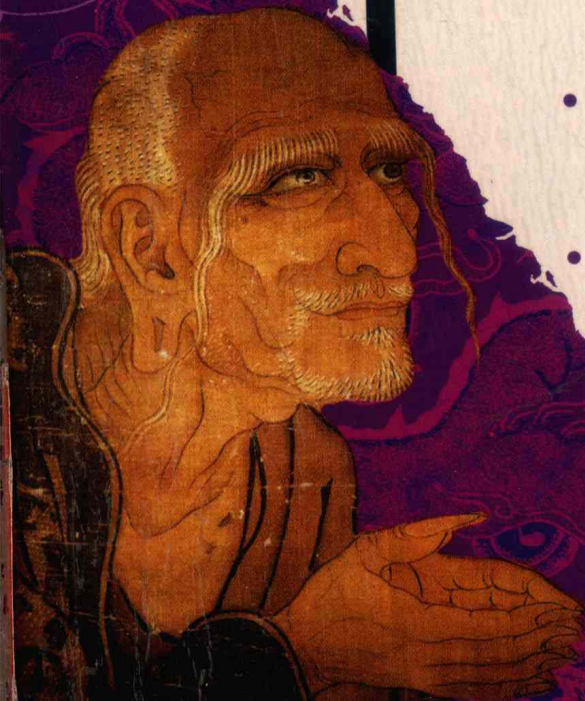


鬼谷子的 谋略

智慧禁果，旷世奇书
纵横天下的智慧之书

【国学智慧丛书】

杨炘 / 主编



线装书局

-44

鬼谷子

的

谋略

智慧禁果，旷世奇书

纵横天下的智慧之书



【国学智慧丛书】

杨炘 / 主编



线装书局

图书在版编目(CIP)数据

鬼谷子的谋略 / 杨炘主编. —北京: 线装书局, 2008.9
(国学智慧丛书)

ISBN 978-7-80106-834-7

I. 鬼… II. 杨… III. ①纵横家②鬼谷子—研究 IV.
B228.05

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第144967号

鬼谷子的谋略

主 编: 杨 炘

责任编辑: 崔建伟 孙嘉镇

排 版: 杨静贤

出版发行: 线装书局

地 址: 北京市鼓楼西大街41号(100009)

电 话: 010-64045283 64041012

网 址: www.xzhbc.com

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市顺义康华福利印刷厂

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 17

字 数: 287千字

版 次: 2008年10月第1版 2008年10月第1次印刷

印 数: 10000套

定 价: 298.00元(全10册)

目 录

第一篇 捭 阖

捭阖，即开合，为应对万物之根本，化阴阳之道为行事之方。万事万物在特定的时刻都有定论，或为阴，或为阳。智者因时因物，或顺应强化（阳），或反对弱化（阴），或阴阳兼用，其皆为我用。

【谋略运用】

范雎智当军相	1
妙谏田婴弃攻城	3
酈生充间	5
张仪铁嘴说魏王	7
“宁为鸡首，毋为牛后”	8
时运不佳的李广	10
刘秀忍耐之后显峥嵘	15
子贡谋划四国为救鲁	17
厮卒摇舌救赵王	20

【商海实战】

紧抓质量这根命脉	21
----------------	----

第二篇 反 应

反应，就是有意识地刺激对方，使对方由静态变为动态，从而洞察对方的真实意图。投石问路是洞察事物本质的最好方法。“听其言，观其行”是反应的基本技巧，听其言要听话外之话；观其行要看不言之言。





【谋略运用】

指鹿为马测人心	24
武王伐纣顺人心	25
魏国虚与实取	26
景公伐鲁	29
知道就说出来	29
孟尝君受封	33
李悝的忍让	34
孔明设伏擒张任	36
张仪入楚，虚与实取	38
赵高巧言成其谋	40

【商海实战】

大胆用间，获取情报	44
-----------------	----

第三篇 内 捷

“内”通“纳”，“捷”指支持、固守，也有堵塞、闭合之意。内捷意为内心的思考谋划。这一篇讲的是进献言辞和固守谋略的方法，主要论述了臣子与君主之间的关系。这些道理对于处理今天的人际关系，也有可资借鉴之处。

【谋略运用】

范雎除乱党	48
陈平离间逐亚父	48
邹忌讽齐王纳谏	49
挑起事端	52
邹忌讽齐王纳谏	53
孟子巧引齐宣王	54
苏代善说屡建功	55
萧何表忠讲策略	57

【商海实战】

挖取人才，获得情报 60

第四篇 抵 巇

巇(xī)就是隙，抵巇就是堵住漏洞，补救缺失。引申之，巇是指客体存在的矛盾、弱点和危险。抵是如何去发现它，对付它，利用它。智者首先要善于发现漏洞，甚至要促成漏洞的出现，才会获得施展才华的机会。对于不同的漏洞，要善于分析，或采用弥补的方法，维护现有的秩序；或推倒重来，开创新的天地。

【谋略运用】

孔镛大义说峒人	62
姚贾以理服秦王	64
谷壑难填计抵灾隙	66
天下攘攘皆为利往	67
真假难辨之计	68
陈平巧施离间除范增	68
王钦若乘间隙施诡计	71
西施入吴惑吴王	73
苏秦巧言除裂隙	75

【商海实战】

经营中的抵巇妙用 76

第五篇 飞 箝

“飞”是褒扬赞美，“箝”是挟制。飞箝乃制人之术。扬其优点可接人心；投入感情可获信赖；给人利益可掌权柄。智者需因人行事，察其异同，可纵可制人而不制于人。





◎ 国学智慧丛书

【谋略运用】

司马懿佯病诓曹爽	80
蔡母恢巧取温园	81
文君当垆卖酒	82
用人不疑疑人不用	82
郭解以武犯禁遭灭族	84
苏秦巧舌说楚王	86
穷打猛追一鼓而下	87
诸葛亮智激孙权	89
茅焦飞箝制秦王	90
范雎侍昭王，建功留英名	93
诸葛亮舌战群儒	96
周瑜计杀曹二将	100
知县飞箝制人心	102

【商海实战】

诚恳赞美获成功	104
---------------	-----

第六篇 忤 合

“忤”指相背，“合”指相向。忤合术是异中求同的技巧。纵横家往往借助权贵成事，能权霸一方者绝非等闲之辈，所以向他们进谋献策须外圆内方，谋圆策方，才能知其本意，献良策，纵横天下。

【谋略运用】

文饰不如情饰	106
叔孙通大显儒生的作用	107
鲁肃多次比较择明主	109
坐山观虎斗	111
苏秦设计	112
婧女巧言救父亲	114

功成身退明哲保身	115
穿珠人的妙计	116
不用亲自出马	118
苏秦激张仪入秦	119
张良处世利中见弊	120
苏秦择木而栖	121
范雎用计，智取长平	124

【商海实战】

善于抓住主动权才可取胜	126
-------------------	-----

第七篇 揣 篇

“揣”即揣摩推测。只有在充分权衡天下大势的情况下才能设谋定策；只有在全面理解对方之后才能说服对方接受自己的主张。“揣情”就是权衡天下大势和揣度对方的技巧，也是审时度势的具体方法。

【谋略运用】

张仪为楚王“费心”	128
李林甫口蜜腹剑	129
处乱不惊得脱身	131
吕不韦手握奇货隐己显人终成大业	132
王翦度势用兵，揣情待人	134
吕不韦权衡利弊得方向	136
诸葛亮洞察大势，三分天下	139
张良摸透人心争主动	140
张仪善于揣情脱困境	142

【商海实战】

经营者也要善于量权揣势	144
-------------------	-----



第八篇 摩 篇

“摩”即试探。知者成事在于说人制人，正确的主张需要正确的方法，“摩意”是揣情的主要方法。揣情是心里琢磨，摩意是言语试探；揣情是推测其内情，摩意是使其内情外化。揣情在说之前，摩意在言谈中。

【谋略运用】

- | | |
|--------------------|-----|
| 晋明帝智巧脱身 | 147 |
| 摩到人心 | 148 |
| 孙叔敖沉浮自如 | 150 |
| 道理越问越明白 | 151 |
| 随机应变 | 152 |
| 班超察言观色施计谋 | 153 |
| 甘罗巧言赢城池 | 155 |
| 谢安小动声色胜大敌 | 158 |
| 颍考叔巧解郑庄公与母之怨 | 159 |
| 管仲不争不费胜楚国 | 160 |

【商海实战】

- | | |
|--------------|-----|
| 挡不住的诱惑 | 161 |
|--------------|-----|

第九篇 权 篇

“权”权衡、审察。本篇讲的是如何审度形势，从而进言游说。完美绝对不能成事，智者成事不会追求尽善尽美。所以鬼谷子主张当取则取，当舍必舍，取舍之前当静心权量。

【谋略运用】

- | | |
|---------------|-----|
| 趋利避害说合纵 | 164 |
| 范雎巧言躲祸 | 165 |
| 神童甘罗 | 166 |

韩非遭妒	168
多行不义必自毙	172
孔子善于权衡，因人施言	175
鲁仲连平言救赵	176
虞卿驳斥割地求和	180
东方朔正话反说救人命	182
陈圆圆舌辩保命	184
甘茂佞言避谗惑	186

【商海实战】

用人所长，避己所短	187
-----------------	-----

第十篇 谋 篇

谋即设谋，进谋，设计谋略，陈述主张，使对方接受。这是揣、摩、权、谋、决整个说服过程中的重要环节。谋的目的在于“制人”，而不“见制于人”，“制人者，握权也，见制于人者，制命也”，指示的道理相当深刻。

【谋略运用】

扬暄御前巧揭奸	191
韩信暗渡陈仓计	192
王敦一石两鸟计	193
下邑奇谋画箸阻封	194
巧言自救	197
朱棣秘密图大事	198
诸葛亮锦囊三妙计	201
田忌赛马赢威王	203
优孟智谏楚庄王	204
郭子仪单骑解重围	207
陈平献策退敌军	208

【商海实战】

商战取胜，计谋先行	211
-----------------	-----



第十一篇 决 篇

“决”即决断。常言道：“当断不断，反受其乱。”本篇所论述的，就是“决断”的重要意义，以及当机立断的方法和原则。

【谋略运用】

- | | |
|------------------|-----|
| 思维定式 | 213 |
| 偷虎符搬救兵 | 214 |
| 你来我往说割地 | 215 |
| 昭忌巧化危难 | 218 |
| 张良据势决疑难 | 219 |
| 刘伯温机动灵活出妙算 | 222 |
| 满宠危难时刻果敢决断 | 224 |
| 项羽犹豫留后患 | 226 |
| 李靖奇正互用战敌军 | 228 |
| 魏征贞观决策立大功 | 231 |
| 杨侃献策解围城 | 232 |
| 酈食其献计攻陈留 | 234 |

【商海实战】

- | | |
|---------------|-----|
| 看准市场创辉煌 | 235 |
|---------------|-----|

第十二篇 符 言

“符”，本意是指符节，引申为信物。智者每说必应，谓之“符言”；权者每说必行，也谓之符言。本篇实际上是为君主治国平天下指出的修养之术。要求为人君者必须做到：安徐正静，高瞻远瞩，耳聪目明，赏罚严明，洞察隐微。这才是治国御民之道。

【谋略运用】

- | | |
|-------------|-----|
| 结心得死士 | 238 |
|-------------|-----|



范雎的远交近攻计	240
喜鹊可以称作乌鸦吗?	241
大谋谋圣	242
顺应时势变化	243
毕再遇金蝉脱壳巧退兵	244
袁崇焕蒙屈死	245
赵匡胤集中军权用软招	247
康熙顺民心	250
李世民把谏言当良药	252
穰苴严惩庄贾立军威	255
康熙广开耳目知天下	256



【商海实战】

企业经营要“循名而为”	258
-------------------	-----

第一篇 捭 阖

捭阖，即开合，为应对万物之根本，化阴阳之道为行事之方。万事万物在特定的时刻都有定论，或为阴，或为阳。智者因时因物，或顺应强化（阳），或反对弱化（阴），或阴阳兼用，其皆为我用。

【原文】

粤若稽古，圣人之在天地间也，为众生之先。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。故圣人之在天下也，自古至今，其道一也。变化无穷，各有所归。或阴或阳，或柔或刚，或开或闭，或弛或张。

【译文】

考察古今历史，圣人生活在天地间，就是做芸芸众生的先导者。他们通过观察阴阳变化中的开启与闭合来辨别事物，并进一步把握事物生死存亡之理。测算万物从始至终的发展变化过程，通达人类思维的规律，揭示事物变化的征兆，从而掌控事物发展变化的关键。所以说，圣人在天地之间，他们始终奉守自然界阴阳一道的变化规律而行事。事物的变化虽然无穷无尽，但都各有自己的归宿：或者是阴，或者是阳，或者柔弱，或者刚强；或者开放，或者封闭；或者松弛，或者紧张。

【谋略运用】

范雎智当军相

范雎本是战国时期魏国使臣须贾的一介门生，由于辩说才能突出，为人所忌恨，被相国魏齐毒打，并欲将他置于死地，秦国出使魏国的使臣爱



其才干，暗中救范雎一命并把他带回秦国。但范雎到了秦国后，并未受到重用，整日只是受到粗茶淡饭的招待，备受冷落。但范雎作为胸怀韬略的雄辩之士，并未着急。他仔细分析秦国的内外环境，认为秦昭王既有外敌的忧虑，更有内患的恐惧。而秦昭王最担心的是内患，因为当时朝中有太后和朝中“四贵”控制朝廷，威胁昭王地位。范雎相信昭王一定会上门求教，所以采取闭合的手段，静待时机。不久时机终于到来，范雎利用昭王封赏的机会，修书一封，向秦昭王表示：“我有几句话说给您听，这是关于治理国家的大事，说对了请您采纳，不对我情愿离开秦国。”然后接着绕了一个大圈子，说些无关紧要的话，希图引起昭王的重视，但他心中想说的话并不说出来，而是故意卖关子，等昭王召见。



果然，昭王极想听听范雎有何高见，于是宣他入宫。范雎一入宫，却呆头呆脑，装做什么也不了解的样子，径直往离宫走去。宦官急了，对范雎喊道：“等候大王召见，不要随意走动。”范雎一听，这才回过头来故作惊讶地说：“秦国还有大王吗？可是我只听说有太后和相国，哪里有什么大王啊？”

范雎此言故意说到秦昭王的痛处，虽令宦官们大惊失色，但他心中有数。果然，秦昭王听到此言急忙迎出，将范雎请人上座，并说：“寡人早就应该亲自聆听先生教诲了，只是忙于政事，并早晚向太后请示，未得空隙，今天有缘面晤，请先生赐教。”但是范雎只是默然不语，深藏不露。秦昭王于是屏退左右，再次向范雎请教。昭王问：“先生有何高见呢？”

“不敢，不敢。”

范雎谦虚两声，依然沉默。昭王遂长跪垂询，范雎仍然是“不敢，不敢”。这么一问一答重复了三次，范雎依然采取闭藏之术，含而不露。秦昭王有些失望和灰心，他终于忍耐不住，急迫地追问道：“难道先生不肯指点寡人吗？”



范雎这才舒展金口，说道：“我千里投奔大王，不就是为了向您谈谈我的意见吗？但是我与您交道很浅，却向您陈述治国安邦的大计，纠正您的失误，这是掉脑袋的事，虽然我做好了受惩罚的准备，却不知您心意如何，这就是您三次问我，我却不敢对您陈述的原因啊！”说到这里，范雎又停顿了一下，继续观察昭王有何表示。昭王立即说道：“请先生放心直言，不要有所顾忌。”

于是，范雎施展他的辩说之才，以十分诚恳的态度，引古证今，从三皇五帝说到当今朝政，从外交说到内政。最后建议秦昭王外结韩魏，远交近攻，内肃朝政，清除太后势力。说得昭王连连点头称是，欣然采纳了范雎的计策。

范雎先“阖”再“捭”，“捭”、“阖”结合，终于使游说成功，之后又深得昭王信任，成为秦国杰出的宰相。

妙谏田婴弃攻城

战国时期，齐威王的小儿子田婴封号为靖郭君。他起初担任齐国的将军之职，在马陵之战中担任主帅，与军师孙臆配合，打败魏国军队，迫使魏将庞涓自杀。因为立有战功，田婴被提拔为齐国的宰相。

后来田婴因为位高权大，有些居功自傲。他为了发展私家势力，要在薛地建造城池。他的宾客有许多人劝谏他不要建造薛城，他听了很生气。他对守门官说：“这些宾客们太烦人了！整天在我耳边说东道西，我都听腻了。从今以后，我不接见宾客，你也不要给他们通报！”

有一天，来了一个齐国人，对守门官说：“我就请求对靖郭君说三个字，多说一个字，就把我烹死！”守门官听了他的请求，认为情况特殊。就向田婴报告了。

田婴心想：真有不死的人，反正他只讲三个字，听听也无妨，就允许了。那个齐国人得到了田婴的允许，就快步走进大厅，说：“海大鱼。”说完这三个字，他再不多说一字，转身就往外跑。

这三个字，让田婴听得丈二和尚摸不着头脑，于是就说：“请留下来！你到底想要说什么呢？”

这个客人却做出满脸害怕的样子，说：“小人不敢把死当儿戏！”

田婴说：“不要这样，请你再接着说下去。”

这个客人见田婴有些松动，就放开胆子说：“相国，您没听说过海里



的大鱼吗？”客人说到这里又止住了，故意吊起田婴的胃口。

田婴此时更加好奇了，说：“海里的大鱼怎么样？你快说！”

客人说：“我怕越说越多，罪过越来越大。”

田婴迫不及待地说：“我不怪罪你，你就放心说吧！”

客人这才说：“海里的大鱼，渔网不能捕捞它，鱼钩不能钓住它；可是如果它游荡到陆地上，失去了海水，那么蝼蛄、蚂蚁都能很得意地欺侮它。现在齐国，也就好比是相国赖以生存的海水，相国长期有齐国的庇护，还要建造薛城干什么呢？失去了齐国，就是把薛城筑得像天一样高，又有什么益处呢？”

田婴说：“听君一席话，令我茅塞顿开。”于是田婴就放弃了建造薛城的计划。

【原文】

是故圣人一守司其门户，审察其所先后，度权量能，校其伎巧短长。夫贤、不肖、智、愚、勇、怯、仁义，有差。乃可裨，乃可阖；乃可进，乃可退；乃可贱，乃可贵——无为以牧之。审定有无以其实虚，随其嗜欲以见其志意，微排其所言，而裨反之，以求其实，贵得其指，阖而裨之，以求其利。或开而示之，或阖而闭之。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。离合有守，先从其志。

即欲裨之贵周，即欲阖之贵密。周密之贵，微而与道相迫。裨之者，料其情也；阖之者，结其诚也。皆见其权衡轻重，乃为之度数，圣人因而为之虑。其不中权衡度数，圣人因而自为之虑。故裨者，或裨而出之，或裨而纳之；阖者，或阖而取之，或阖而去之。裨阖者，天地之道。裨阖者，以变动阴阳，四时开闭以化万物。纵横、反出、反复、反忤必由此矣。

【译文】

所以，圣人要始终把握万物发展变化的关键。审察它的先后变化顺序，揣测它的权谋，度量它的才能，再比较技巧方面的优缺点。至于人与人之间的贤良和不肖，智慧和愚蠢，勇敢和怯懦，仁和义都是有一定区别的。根据具体情况，可以开放，也可以封闭；可以进升，也可以辞退；可以轻视，也可以敬重，都可以通过无为之道来认识考察它们。先审察它们



的有无与虚实，再根据对它们嗜好和欲望的分析来了解它们的志向意愿。适当贬抑对方所说的话，当对方反驳时，再反复考察，把握真实情况，为了解对方的真实意图，应该自己保持沉默，先听对方的发言，最后获取自己的利益。可以是敞开心扉，坦诚相对，也可以保持沉默、不露声色。敞开心扉，坦诚相对，是因为与对方情趣相投；保持沉默、不露声色，是因为与对方情志不同。至于什么可行，什么不可行，就要弄清楚对方的计谋，要明白对方与自己的相同点和不同点。不管是否与自己相一致，都要有自己的主见，但要注意先尊重对方的意愿。

如果要采取开放之术，最重要的是考虑要周详；如果要采取封闭之术，最重要的是处事要缜密。做好周详和缜密的关键是要精细，要合乎规律和道理。开放，是为了探究对方的实情；封闭，是为了让他感受到更多的诚意。所有这些都是为了让对方的实际情况和计谋全部暴露出来，以便探测出对方各方面的实力和意图所在，圣人因而为此思虑再三。假如用心思考却权衡错误，探测不出对方现有实力的程度和数量，圣人便会为此而忧虑。因此，所谓开放，是通过开放向外展示，或是通过开放向内接收。所谓封闭，是通过封闭自我约束，或是通过封闭使他人离开。开放和封闭，是世界上各种事物发展变化的规律。不管开放还是封闭都是为了使事物阴阳对立面进行转换，一年四季的更替也如同开放和封闭一样，促使着世间万物的发展变化。由此可知万事万物纵横交错，无论是离开、反复还是相互抵触，都必须通过开放或封闭来实现。

【谋略运用】

酈生充间

楚汉相争时，河南高阳人酈食其，是一介穷困潦倒的书生，因常在众人面前口若悬河、高谈阔论，人们又叫他“狂生”。

刘邦引兵来到高阳时，他来求见。对正在濯足的刘邦进行游说，说：“大王引兵到此做甚？是反秦，还是助秦？”刘邦闻言不悦，开口骂道：“狂徒！你不知天下人尽受秦暴政之苦，各国起兵反秦，怎说我助纣为虐？”酈生听了笑笑说：“你若真想伐秦，为什么对长者如此不恭敬？你慢贤傲士，今后还有谁愿来向你献计献策？”刘邦恍然大悟，连忙擦干足，穿戴整齐，请酈生就坐。两人倾心交谈，畅所欲言，十分投机。刘邦问：