

典藏版

一言之辩重于九鼎之宝，
三寸之舌强于百万之师

第2版

(战国) 鬼谷子◎著 东篱子◎解译

鬼谷子

全鉴

权谋书的翘楚，
口才书的鼻祖

据史料记载，战国时期的军事家孙臆、庞涓都是鬼谷子的弟子，甚至野史中政治家苏秦、为秦统一打下基础的张仪、危难之际自荐出使楚国的毛遂等都出自他的门下。他无心为官，足不出谷，却被尊为纵横家之鼻祖。

 中国纺织出版社

鬼谷子

第2版

(战国) 鬼谷子◎著 东篱子◎解译

全鉴



中国纺织出版社



内 容 提 要

《鬼谷子》一书是战国时期纵横家鼻祖王诤所著，通篇所言皆为权谋策略及口才技巧。“智用于众人之所不能用，用于众人之所不能见”是《鬼谷子》思想的精髓。该书是中国古代作品中少有的成功学著作，是运筹帷幄的智慧宝典、决胜千里的实用指南。

图书在版编目（CIP）数据

鬼谷子全鉴 /（战国）鬼谷子著；东篱子解译. —
2 版. —北京：中国纺织出版社，2014. 1
ISBN 978 - 7 - 5180 - 0154 - 5

I. 鬼… II. ①鬼…②东… III. ①纵横家②《鬼
谷子》—译文 IV. B228. 04

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 267535 号

策划编辑：刘 丹 责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里 A407 号楼 邮政编码：100124

邮购电话：010—87155894 传真：010—87155801

http: //www. c-textilep. com

E-mail: faxing@ c-textilep. com

北京佳信达欣艺术印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2010 年 6 月第 1 版 2014 年 1 月第 2 版

2014 年 1 月第 2 次印刷

开本：710 × 1000 1/16 印张：20

字数：258 千字 定价：38.00 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，是战国时期的思想家、军事家、教育家。因隐居清溪之鬼谷，故自号鬼谷先生。在中国文化史上，鬼谷子是一个充满了神秘色彩的人物。他是先秦诸子之一，被后人称为“王禅老祖”；他是纵横家之鼻祖，又兼有阴阳家的祖宗衣钵，预言家的江湖神算，被世人传说为命理师的祖师爷；他也是中国历史上最成功的老师，据史料记载，战国时期的军事家孙臆、庞涓，外交家苏秦，为秦统一中国打下基础的张仪以及危难之际自荐出使楚国的毛遂等，都出自鬼谷子门下，作为他们的老师，鬼谷子的学问、谋略实在高深莫测，令人神往，不愧世人称其是一位奇才、全才。

《鬼谷子》又名《捭阖策》，据传是由鬼谷先生后学者根据其言论整理而成。全书共有十四篇，其中第十三篇、第十四篇已失传，前十二篇则完整地保留了下来。这本传世之书是一座谋略的宝库，其中阐述的关于反应、内楫、抵巇、飞钳、揣情、摩意、权量等一系列谋略，对现实有很高的借鉴价值和广泛的适用性。它系统地总结了游说之术，从确定游说的基本方针、基本策略，到游说的过程中揣摩对象的心理动态，再到抓住对象的心理活动，最后完成游说主张的实施，构成了一个游说之术的理论系统。《鬼谷子》中那些充满智慧的谋略术和诡辩术，不仅适用于烽烟弥漫的战国，在社会竞争日趋激烈的今天，也具有很重要的指导意义。

《鬼谷子》一书文字玄奥，思想深邃，堪称我国古文之林中的一朵奇葩。为了便于读者阅读和理解，更好地参悟运用鬼谷子的大智慧，本书在对《鬼谷子》原典进行细致分析的基础上，提炼出一个个具有时代感、实用性的主题，同时，辅以精确的解析文字，用大量耐人寻味的寓言、故事呈现出鬼谷子的智慧谋略，增强了《鬼谷子》原文的可读性和趣味性。

编 者

2013 年 11 月

目录

捭阖第一

“捭阖”是《鬼谷子》的开篇。在本篇中，鬼谷子洋洋洒洒，反复铺陈，证明“捭阖之术”不仅是世间万物的根本道理，也是解决一切矛盾的钥匙。“捭”意为开启，“阖”意为闭藏，两者是对门户施加的一组相互对立的动作。在鬼谷子的思想体系中，“捭阖”是一对极为重要的哲学概念，既是万事万物发展变化的规律，也是纵横家游说活动的根本方法。鬼谷子总结出的捭阖之道旨在告诉人们：何时应敞开心扉，直言陈辞；何时应冷静观察，沉默不语。通过捭与阖的密切配合，把握事物发展的关键，从而达到知人、御人的目的。这正是本篇所赋予我们的智慧。

- ◎ 1. 分析形势，顺势而为 / 2
- ◎ 2. 掌握事物的规律，把握行动的关键 / 4
- ◎ 3. 察言观色，因人而异 / 7
- ◎ 4. 考虑需周全，处事要缜密 / 10
- ◎ 5. 处事灵活，善于变通 / 14
- ◎ 6. 三思而言，说话谨慎 / 17
- ◎ 7. 注重协调，把握分寸 / 21
- ◎ 8. 准确洞察他人的心理 / 27
- ◎ 9. 懂阴阳之理，知进退之术 / 30



反应第二

在本篇中,鬼谷子集中讲解了反应术,并讲到言辞在反应术中的重要地位。鬼谷子认为,在论辩或游说时,要“重之、袭之、反之、复之”,这样才能更准确地把握对方的真实意图,从而说服对方。这种方法能使人更接近事物本身,更有效地把握整体局势的进展,从而以逸待劳,以静制动。此法的关键在于掌握“反”的诀窍。反观历史,才能更好地了解今天;反观自己,才能更好地了解他人;知己知彼,才能立于不败之地。运用“反”的方法,前提是自己要“静”,要冷静地观察和分析对方。在此基础上,再运用所谓的“钓言之道”,让对方说出真话,从而在论辩中立于不败之地。

- ◎ 1. 前事不忘,后事之师 / 34
- ◎ 2. 耳听心受,善用大脑 / 38
- ◎ 3. 善用“钓语”,以探真情 / 42
- ◎ 4. 欲取先予,欲擒故纵 / 44
- ◎ 5. 引起共鸣,以成其事 / 48
- ◎ 6. 见微知著,触类旁通 / 51
- ◎ 7. 知己知人,认识自我 / 55
- ◎ 8. 内方外圆,随机应变 / 59



内 捷 第 三

本篇是论及如何处理人际关系的内捷术。所谓“内捷”，指人的内心清静自守、不为外物所困的一种状态。本篇旨在指导人们在内捷的前提下，维持好上下级之间的正常关系。该篇首先指出，君臣上下之间的关系十分微妙，如表面上很亲近的，内心却很疏远；表面上很疏远的，内心却很亲近。“内捷”之法，要求人臣善于揣摩君主的心思，拥有一种进退自如的关系。在现代的人际关系中，亦可借鉴内捷之法，创造出一种和谐的工作环境。

- ◎ 1. 既讲原则，又要灵活 / 64
- ◎ 2. 进谋献策，建议中肯 / 67
- ◎ 3. 处乱不惊，变换自如 / 70
- ◎ 4. 调查研究，有的放矢 / 74
- ◎ 5. 安定内部，团结一致 / 78
- ◎ 6. 良禽择佳木，能臣投英主 / 80
- ◎ 7. 心明眼快，急流勇退 / 83



抵巇第四

在本篇中,鬼谷子讲到了发现、消除裂痕的重要性及方法。这里所说的“巇”,本意为缝隙,可引申为隐藏的矛盾、细微的漏洞,或者各种不易察觉而又深受其困扰的问题。鬼谷子认为,“物有自然,事有合离”,在事物“合离”运动的过程中,不可避免有“巇”的存在。在“巇”的萌芽时期,能预测到它的发展,及时铲除恶的种子,这就是“抵巇”。古代圣贤大都深得抵巇之道,他们能准确抓住“抵巇”的时机,实施谋略,以避免乱世所带来的大灾难。当天下太平时,他们就隐居以待时。可见,抵巇之道的核心就是能够审时度势、防微杜渐,并且抓住有利时机,使矛盾迎刃而解。

- ◎ 1. 不积跬步,无以至千里 / 88
- ◎ 2. 小洞不补,大洞吃苦 / 91
- ◎ 3. 处乱不惊,因变而变 / 94
- ◎ 4. 推旧革新,重新修复 / 98
- ◎ 5. 建功立业,韬光养晦 / 101



飞钳第五

本篇中，鬼谷子讲述了引人、服人的“飞钳术”。所谓“飞钳”，其意犹如“捭阖”，不过这里侧重于笼络人才之意。“飞”者，指使人敞开心扉、自由言论的方法；“钳”者，本意指夹住，引申为“控制”，指使人不能自由活动的方法。飞钳之术，即先用动听诱人的话套住对方，从其言谈中察知真实意图，最后使对方为我所用或制服对方。古往今来，一个人要成就大业，就必须有人才辅佐。选用人才的关键，就在于能准确权衡人的智能、才干和气质，并坚持正确的用人方法。

- ◎ 1. 发现人才，网罗人才 / 106
- ◎ 2. 巧用辞令，“钳”住人才 / 110
- ◎ 3. 恩威并施，控制对方 / 113
- ◎ 4. 探明实情，以获重用 / 116
- ◎ 5. 了解他人，为我所用 / 119
- ◎ 6. 可以建功，不可居功 / 121



忤合第六

本篇讲了“以忤求合”的忤合术。忤合,本意指违背一方的意愿,而合于另一方的意愿。忤合的实质是指在处事、论辩或游说中,要准确判定形势,当进则进,当退则退,灵活决定自己的立场,以求实现自己的目标。鬼谷子认为,万物皆在变化中,变化才有发展,正所谓“世无常贵,事无常师”。运用忤合之术,首先要认清自己的目标,知道该联合谁、反对谁,同时有针对性地研究具体事物,做到知己知彼。这样才能进退自如、游刃有余,将主动权牢牢掌握在自己手上。

- ◎ 1. 联合还是对抗取决于事态发展 / 126
- ◎ 2. 事物的发展机遇要抓牢 / 130
- ◎ 3. 合乎此方就要背叛彼方 / 134
- ◎ 4. 行动的方向是关键 / 137
- ◎ 5. 善于处理向背关系 / 140
- ◎ 6. 衡量自己的优劣长短再做选择 / 143



揣篇第七

在本篇中鬼谷子讲到了“揣术”，“揣”即揣度，鬼谷子的“揣术”实际上是揣情术，是忖度人情、事理，权衡事物的利弊、得失，从中发现隐藏的真相。鬼谷子认为，要施大政于天下，必须善于“量天下之权，而揣诸侯之情”，即要全面衡量一个国家的国情，据以决定自己的施政方案。即使是圣人，倘若不知揣的道理，也必将一事无成。因此，揣是一切计谋的基础，也是论辩和游说的根本方法。在现代商业活动中，我方为了达到某一目标，也必须预先准确判断对方的心理，由表及里地发掘其内心的想法，为说服对方做好充分的准备。

- ◎ 1. 看清形势，权衡利害 / 148
- ◎ 2. 度于大小，谋于众寡 / 152
- ◎ 3. 好利者诱之，胆怯者恐之 / 157
- ◎ 4. 审量权，审揣情 / 160
- ◎ 5. 善于揣情，未卜先知 / 163
- ◎ 6. 妙语连珠，制胜有方 / 166



摩篇第八

本篇“魔术”是上一篇“揣术”的姊妹篇。上篇讲了揣测的重要性,本篇针对上篇,具体提出了如何去“摩”。摩,本意为揉擦,这里指通过适当的言论刺激对方,以获知其真实意图。因此,摩可视为揣的一种具体运用。本篇列举了不少摩的具体方法,如责以正义、诱以利益、施以威吓等。我方通过“揣情”,明确了对方的意图之后,即可择法而行之,称为“摩意”。善于摩意者,必具有超强的思维能力,他们能根据同气相求的规律,将心比心,将事比事,从而准确察知对方的内心欲求。

- ◎ 1. 测探内情,成事无患 / 170
- ◎ 2. 善用“诱饵”事半功倍 / 174
- ◎ 3. 未雨绸缪,相机而动 / 179
- ◎ 4. 面对不同事情,善用不同技巧 / 183
- ◎ 5. 计谋贵在周密,游说贵在合理 / 188
- ◎ 6. “内符”“外摩”,相互呼应 / 191



权篇第九

纵横家以审时度势、游说他人为己任,而鬼谷子作为先秦纵横家的开山祖师,更是精于游说之道。“权”者,是度量权衡的意思,这是游说活动的根本方法之一。在本篇中,鬼谷子全面阐释了“权”术的原则和方法。他认为,对游说对象的度量乃是游说之本。通过对方的言谈,可权衡出对方的智能、品性和欲望,找出其弱点作为游说的突破口,以实现自己的游说意图。要做到这一点并不容易,游说者不仅要耳聪目明、智慧超人,还要拥有杰出的语言表达能力。

- ◎ 1. 从忠言逆耳中受益 / 196
- ◎ 2. 语言的魅力在于恰当措辞 / 199
- ◎ 3. 保持清醒头脑不被迷惑 / 202
- ◎ 4. 口可以食,不可以言 / 205
- ◎ 5. 以己之长,攻彼之短 / 207
- ◎ 6. 与人交往最忌一个“怒”字 / 210
- ◎ 7. 与人交谈要因人而异 / 213
- ◎ 8. 思维敏捷断是非,出言莫测巧对敌 / 216



第十篇 谋

本篇是紧承上篇“权术”而来的，是一对姊妹篇。“权”是“权衡”；“谋”是“计谋”。本篇集中讨论了计谋在游说中的实际意义及具体运用。简单地说，谋术就是动用一切手段，调动任何可加以利用的资源，以达到预期的目的。鬼谷子认为，谋术有两个重要原则，一是要立足实际，即所谓“谋生于事”，因此在设置计谋之前，必须详细掌握事情的真相和规则，并处理好“欹”与“正”的关系；二是要行事隐蔽，即所谓“圣人之道，在隐与匿”，智者用计无不追求隐而不露，只有愚人才会将所谋之事大肆张扬。

- ◎ 1. 了解实情是为人谋事的指南 / 220
- ◎ 2. 与志趣相投的人联合谋事 / 224
- ◎ 3. 根据事态发展而定进退 / 228
- ◎ 4. 人有不同，因人制宜方能成功 / 232
- ◎ 5. 弃其所短，用其所长 / 235
- ◎ 6. 结盟一定要避免矛盾的出现 / 239
- ◎ 7. 善于抓住机会办事情 / 242
- ◎ 8. 学会隐藏自己的智慧 / 246
- ◎ 9. 抓住时机，果断出手 / 249



决篇第十一

在本篇中,鬼谷子讲述了面临危机时,采取决策的重要性和如何采取决策的一些方法。这里的“决”,指的是决疑,决断,决策。“谋”能取得什么效果,都要由“决”来决定,因此将决篇置于谋篇之后。鬼谷子提出“决情定疑,万事之机”,从谋士的角度出发,论述如何帮助统帅进行决断。决的形式,或是对疑点进行分析,或是对利弊进行权衡,或是对方案进行取舍,其目的都是为了廓清思路,以展开下一步的行动。决的前提是认清事物的性质,杜绝偏见,以使决断无误。一个善于决断的人,在慎重的原则之下,应能做到当机立断,绝不拖延。

- ◎ 1. 权衡利弊,三思而行 / 254
- ◎ 2. 行为处事,高瞻远瞩 / 259
- ◎ 3. 精于判断,速于决断 / 263
- ◎ 4. 事循于理,当即立断 / 265
- ◎ 5. 抓住关键,以正治乱 / 268



符言第十二

符,本指我国古代朝廷调兵遣将所用的特殊凭证,具有很高的权威。这里的“符言”,可引申为执政者(或身居要位的人)明察秋毫、奖惩分明必须奉行的准则。这些准则共有九条:一是位,即遵循安详、从容等原则;二是明,即对事物做充分的考察;三是听,即充分听取别人的意见;四是赏,即赏罚要讲求信用和公正;五是问,即要多方询问,以免偏听偏信;六是因,即遵循天理和人情;七是周,即要周到细密;八是恭,即要借助参照物以洞察幽微;九是名,即要做到名实相符。这些准则也可为现代管理者所遵循和借鉴。

- ◎ 1. 摆正自己的位置 / 272
- ◎ 2. 集思广益方能明察秋毫 / 275
- ◎ 3. 治国者要虚心纳谏 / 278
- ◎ 4. 掌握赏罚的艺术 / 281
- ◎ 5. 把准调查询问的原则 / 284
- ◎ 6. 凡事要遵循客观规律 / 288
- ◎ 7. 通情达理是成功的一大诀窍 / 292
- ◎ 8. 要具有洞察奸邪的能力 / 294
- ◎ 9. 处理事情要力求名实相符 / 298

参考文献 / 303