

《鬼谷子》

序言

鬼谷子，姓王名詡，春秋時人。常入云夢山采藥修道。因隱居清溪之鬼谷，故自稱鬼谷先生。

鬼谷子爲縱橫家之鼻祖，蘇秦與張儀爲其最杰出的兩個弟子〔見《戰國策》〕。另有孫臏與龐涓亦爲其弟子之說〔見《孫龐演義》〕。

縱橫家所崇尚的是權謀策略及言談辯論之技巧，其指導思想與儒家所推崇之仁義道德大相徑庭。因此，歷來學者對《鬼谷子》一書推崇者甚少，而譏詆者極多。其實外交戰術之得益與否，關係國家之安危興衰；而生意談判與競爭之策略是否得當，則關係到經濟上之成敗得失。即使在日常生活中，言談技巧也關係到一人之處世爲人之得體與否。當年蘇秦憑其三寸不爛之舌，合縱六國，配六國相印，統領六國共同抗秦，顯赫一時。而張儀又憑其謀略與游說技巧，將六國合縱土崩瓦解，爲秦國立下不朽功勞。所謂「智用于衆人之所不能知，而能用于衆人之所不能。」潛謀于無形，常勝于不爭不費，此爲《鬼谷子》之精髓所在。《孫子兵法》側重于總體戰略，而《鬼谷子》則專于具體技巧，兩者可說是相輔相成。

《鬼谷子》共有十四篇，其中第十三、十四篇已失傳。《鬼谷子》的版本，常見者有道藏本及嘉慶十年江都秦氏刊本。此電子文本爲道藏本，取自蕭登福先生之《鬼谷子研究》〔文譯出版社，一九八四年〕。

《鬼谷子》捭闔第一

捭闔第一

奧若稽古聖人之在天地間也，爲衆生之先，觀陰陽之開闔以名命物；知存亡之門戶，籌策萬類之終始，達人心之理，見變化之朕焉，而守司其門戶。故聖人之在天下也，自古及今，其道一也。

變化無窮，各有所歸，或陰或陽，或柔或剛，或開或閉，或馳或張。是故聖人一守司其門戶，審察其所先后，度權量能，校其伎巧短長。

夫賢、不肖；智、愚；勇、怯；仁、義；有差。乃可裨，乃可闔，乃可進，乃可退，乃可賤，乃可貴；無爲以牧之。

審定有無，與其虛實，隨其嗜欲以見其志意。微排其言而裨反之，以求其實，貴得其指。闔而裨之，以求其利。或開而示之，或闔而閉之。開而示之者，同其情也。闔而閉之者，異其誠也。可與不可，審明其計謀，以原其同異。離合有守，先從其志。即欲裨之，貴周；即欲闔之，貴密。周密之貴微，而與道相迫。

裨之者，料其情也。闔之者，結其誠也，皆見其權衡輕重，乃爲之度數，聖人因而爲之慮。其不中權衡度數，聖人因而自爲之慮。

故裨者，或裨而出之，而裨而內之。闔者，或闔而取之，或闔而去之。裨闔者，天地之道。裨闔者，以變動陰陽，四時開閉，以化萬物；縱橫反出，反復反忤，必由此矣。

裨闔者，道之大化，說之變也。必豫審其變化。吉凶大命□焉。□者，心之門戶也。心者，神之主也。志意、喜欲、思慮、智謀，此皆由門戶出入。故關之矣裨闔，制之以出入。

裨之者，開也，言也，陽也。闔之者，閉也，默也，陰也。陰陽其和，終始其義。

故言「長生」、「安樂」、「富貴」、「尊榮」、「顯名」、「愛好」、「財利」、「得意」、「喜欲」，爲『陽』，曰『始』。

故言「死亡」、「憂患」、「貧賤」、「苦辱」、「棄損」、「亡利」、「失意」、「有害」、「刑戮」、「誅罰」，爲『陰』，曰『終』。

諸言法陽之類者，皆曰『始』；言善以始其事。諸言法陰之類者，皆曰『終』；言惡以終其謀。

裨闔之道，以陰陽試之。故與陽言者，依崇高。與陰言者，依卑小。以下求小，以高求大。由此言之，無所不出，無所不入，無所不可。

可以說人，可以說家，可以說國，可以說天下。

爲小無內，爲大無外；益損、去就、倍反，皆以陰陽御其事。

陽動而行，陰止而藏；陽動而出，陰隱而入；陽遠終陰，陰極反陽。

以陽動者，德相生也。以陰靜者，形相成也。以陽求陰，苞以德也；以陰結陽，施以力也。陰陽相求，由裨闔也。此天地陰陽之道，而說人之法也。爲萬事之先，是謂圓方之門戶。

【注釋】

裨：〔音 b a i 3〕分。

闔：〔音 h e 2〕關。

稽：〔音 j i 1〕考。

朕：〔音 z h e n 4〕跡象。

牧：處理。

內：接納；忤：逆。

《鬼谷子》反應第二

反應第二

古之大化者，乃與無形俱生。反以觀往，復以驗來；反以知古，復以知今；反以知彼，復以知此。動靜虛實之理不合于今，反古而求之。事有反而得復者，聖人之意也，不可不察。

人言者，動也。已默者，靜也。因其言，聽其辭。言有不合者，反而求之，其應必出。

言有象，事有比；其有象比，以觀其次。

象者，象其事。比者，比其辭也。以無形求有聲。其鈞語合事，得人實也。其猶張□網而取獸也。多張其會而司之，道合其事，彼自出之，此鈞人之網也。常持其網驅之。

已反往，彼復來，言有象比，因而定基，重之、襲之、反之、復之，

萬事不失其辭。聖人所愚智，事皆不疑。

故善反聽者，乃變鬼神以得其情。其變當也，而牧之審也。牧之不審，得情不明。得情不明，定基不審。變象比必有反辭以遠聽之。欲聞其聲，反默；欲張，反斂；欲高，反下；欲取，反與。欲開情者，象而比之，以牧其辭。同聲相呼，實理同歸。或因此，或因彼，或以事上，或以牧下。此聽真偽，知同異，得其情詐也。動作言默，與此出入；喜怒由此以見其式；皆以先定爲之法則。以反求復，觀其所托，故用此者。

己欲平靜以聽其辭，觀其事、論萬物、別雄雌。雖非其事，見微知類。若探人而居其內，量其能，射其意；符應不失，如□蛇之所指，若弈之引矢；故知之始己，自知而后知人也。其相知也，若比目之魚；其見形也，若光之與影；其察言也不失，若磁石之取鐵；若舌之取燔骨。其與人也微，其見情也疾；如陰與陽，如圓與方。未見形，圓以道之；既見形，方以事之。進退左右，以是司之。己不先定，牧人不正，是用不巧，是謂忘情失道。己審先定以牧人，策而無形容，莫見其門，是謂天神。

《鬼谷子》內樞第三

內樞第三

君臣上下之事，有遠而親，近而疏；就之不用，去之反求；日進前而不御，遙聞聲而相思。

事皆有內樞，素結本始。或結以道德，或結以黨友，或結以財貨，貨結以采色。用其意，欲入則入，欲出則出；欲親則親，欲疏則疏；欲就則就；欲去則去；欲求則求，欲思則思。若蚌母之從子也；出無間，入無朕。獨往獨來，莫之能止。

內者，進說辭也。樞者，樞所謀也。欲說者務穩度，計事者務循順。陰慮可否，明言得失，以御其志。方來應時，以和其謀。詳思來樞，往應時當也。夫內有不合者，不可施行也。乃揣切時宜，從便所爲，以求其變。以變求內者，若管取樞。言往者，先順辭也；說來者，以變言也。善變者審知地勢，乃通于天，以化四時，使鬼神，合于陰陽，而牧人民。

見其謀事，知其志意。事有不合者，有所未知也。合而不結者，陽親而陰疏。事有不合者，聖人不爲謀也。

故遠而親者，有陰德也。近而疏者，志不合也。就而不用者，策不得也。去而反求者，事中來也。日進前而不御者，施不合也。遙聞聲而相思者，合于謀待決事也。

故曰：不見其類而爲之者，見逆。不得其情而說之者，見非。得其情乃制其朮，此用可出可入，可鍵可開。故聖人立事，以此先知而鍵萬物。

由夫道德仁義，禮樂忠信計謀，先取詩書，混說損益，議論去就。欲合者用內，欲去者用外。外內者，必明道數。揣策來事，見疑決之。策無失計，立功建德，治名入產業，曰鍵而內合。上暗不治，下亂不□，鍵而反之。內自得而外不留，說而飛之，若命自來，已迎而御之。若欲去之，因危與之。環轉因化，莫知所爲，退爲大儀。

【注釋】

內：入。

鍵：門拴。

內鍵：在本文指以言辭與謀略游說國君。

《鬼谷子》抵戲第四

抵戲第四

物有自然，事有合離。有近而不可見，有遠而可知。近而不可見者，不察其辭也；遠而可知者，反往以驗來也。

戲者，罅也。罅者，澗也。澗者，成大隙也。戲始有朕，可抵而塞，可抵而卻，可抵而息，可抵而匿，可抵而得，此謂抵戲之理也。

事之危也，聖人知之，獨保其身；因化說事，通達計謀，以識細微。經起秋毫之末，揮之于太山之本。其施外兆萌芽□之謀，皆由抵戲。抵戲之隙爲道朮用。

天下紛錯，上無明主，公侯無道德，則小人讒賊，賢人不用，聖人鼠匿，貪利詐僞者作，君臣相惑，土崩瓦解而相伐射，父子離散，乖亂反目，是謂萌牙戲罅。聖人見萌牙戲罅，則抵之以法。世可以治，則抵而塞之；不可治，則抵而得之；或抵如此，或抵如彼；或抵反之，或抵覆之。五帝之政，抵而塞之；三王之事，抵而得之。諸侯相抵，不可勝數，當此之時，能抵爲右。

自天地之合離終始，必有戲隙，不可不察也。察之以捭闔，能用此道，聖人也。聖人者，天地之使也。世無可抵，則深隱而待時；時有可抵，則爲之謀；可以上合，可以檢下。能因能循，爲天地守神。

【注釋】

抵：抵塞。

戲：隙。

抵戲：意爲堵塞有缺漏的地方。

《鬼谷子》飛箝第五

飛箝第五

凡度權量能，所以征遠來近。立勢而制事，必先察同異，別是非之語，見內外之辭，知有無之數，決安危之計，定親疏之事，然后乃權量之，其有隱括，乃可征，乃可求，乃可用。

引鉤箝之辭，飛而箝之。鉤箝之語，其說辭也，乍同乍異。其不可善者，或先征之，而后重累；或先重累，而后毀之；或以重累爲毀；或以毀爲重累。其用或稱財貨、琦瑋、珠玉、璧帛、采色以事之。或量能立勢以鉤之，或伺候見潤而箝之，其事用抵戲。

將欲用之于天下，必度權量能，見天時之盛衰，制地形之廣狹、阻險之難易，人民貨財之多少，諸侯之交孰親孰疏，孰愛孰憎，心意之慮懷。審其意，知其所好惡，乃就說其所重，以飛箝之辭，鉤其所好，乃以箝求之。

用之于人，則量智能、權財力、料氣勢，爲之樞機，以迎之、隨之，

以箝和之，以意宣之，此飛箝之綴也。用之于人，則空往而實來，綴而不失，以究其辭，可箝可橫，可引而東，可引而西，可引而南，可引而北，可引而反，可引而覆，雖覆能復，不失其度。

【注釋】

飛：制造聲譽。

箝：箝制。

飛箝：意為先以為對方制造聲譽來贏取歡心，再以各種技巧來箝制他。

《鬼谷子》忤合第六

忤合第六

凡趨合倍反，計有適合。化轉環屬，各有形勢，反覆相求，因事為制。是以聖人居天地之間，立身、御世、施教、揚聲、明名也；必因事物之會，觀天時之宜，因知所多所少，以此先知之，與之轉化。

世無常貴，事無常師；聖人無常與，無不與；無所聽，無不聽；成于事而合于計謀，與之為主。合于彼而離于此，計謀不兩忠，必有反忤；反于是，忤于彼；忤于此，反于彼。其尤也，用之于天下，必量天下而與之；用之于國，必量國而與之；用之于家，必量家而與之；用之于身，必量身材氣勢而與之；大小進退，其用一也。必先謀慮計定，而后行之以飛箝之尤。

古之善背向者，乃協四海，包諸侯忤合之地而化轉之，然后求合。故伊尹五就湯，五就桀，而不能所明，然后合于湯。呂尚三就文王，三入殷，而不能有所明，然后合于文王，此知天命之箝，故歸之不疑也。

非至聖達奧，不能御世；非勞心苦思，不能原事；不悉心見情，不能成名；材質不惠，不能用兵；忠實無實，不能知人；故忤合之道，己必自度材能知睿，量長短遠近孰不知，乃可以進，乃可以退，乃可以縱，乃可以橫。

【注釋】

忤，相背；合，相向。合于此，必忤于彼。良臣須擇主而事。

《鬼谷子》揣篇第七

揣篇第七

古之善用天下者，必量天下之權，而揣諸侯之情。量權不審，不知強弱輕重之稱；揣情不審，不知隱匿變化之動靜。

何謂量權？曰：度于大小，謀于眾寡；稱貨財有無之數，料人民多少、饒乏，有余不足几何？辨地形之險易，孰利孰害？謀慮孰長孰短？揆君臣之親疏，孰賢孰不肖？與賓客之智慧，孰多孰少？觀天時之禍福，孰吉孰凶？諸侯之交，孰用孰不用？百姓之心，孰安孰危？孰好孰憎？反側孰辨？能知此者，是謂量權。

揣情者，必以其甚喜之時，往而極其欲也；其有欲也，不能隱其情。必以其甚懼之時，往而極其惡也；其有惡者，不能隱其情。情欲必出其變。感動而不知其變者，乃且錯其人勿與語，而更問其所親，知其所安。夫情變于內者，形見于外，故常必以其者而知其隱者，此所以謂測深探情。

故計國事者，則當審權量；說人主，則當審揣情；謀慮情欲，必出于此。乃可貴，乃可賤；乃可重，乃可輕；乃可利，乃可害；乃可成，乃可敗；其數一也。

故雖有先王之道；聖智之謀，非揣情隱匿，無可索之。此謀之大本也，而說之法也。常有事于人，人莫能先，先事而生，此最難為。故曰：揣情最難守司。言必時其謀慮。故觀□飛蠕動，無不有利害，可以生事美。生事者，几之勢也。此揣情飾言，成文章而后論之也。

【注釋】

揣：估量。

摩者，揣之朮也。內符者，揣之主也。用之有道，其道必隱。微摩之以其索欲，測而探之，內符必應；其索應也，必有爲之。故微而去之，是謂塞□匿端，隱貌逃情，而人不知，故能成其事而無患。

摩之在此，符之在彼，從而用之，事無不可。古之善摩者，如操鉤而臨深淵，餌而投之，必得魚焉。故曰：主事日成，而人不知；主兵日勝，而人不畏也。聖人謀之于陰，故曰神；成之于陽，故曰明，所謂主事日成者，積德也，而民安之，不知其所以利。積善也，而民道之，不知其所以然；而天下比之神明也。主兵日勝者，常戰于不爭不費，而民不知所以服，不知所以畏，而天下比之神明。

其摩者，有以平，有以正；有以喜，有以怒；有以名，有以行；有以廉，有以信；有以利，有以卑。平者，靜也。正者，宜也。喜者，悅也。怒者，動也。名者，發也。行者，成也。廉者，潔也。信者，期也。利者，求也。卑者，諂也。故聖人所以獨用者，眾人皆有之；然無成功者，其用之非也。

故謀莫難于周密，說莫難于悉聽，事莫難于必成；此三者唯聖人然后能任之。故謀必欲周密；必擇其所與通者說也，故曰：或結而無隙也。夫事成必合于數，故曰：道、數與時相偶者也。說者聽，必合于情；故曰：情合者聽。故物歸類；抱薪趨火，燥者先燃；平地注水，濕者先濡；此物類相應，于事誓猶是也。此言內符之應外摩也如是，故曰：摩之以其類，焉有不相應者；乃摩之以其欲，焉有不聽者。故曰：獨行之道。夫几者不晚，成而不拘，久而化成。

【注釋】

摩，順，合也；意爲以事情去順合于說服之君王。

說者，說之也；說之者，資之也。飾言者，假之也；假之者，益損也

。應對者，利辭也；利辭者，輕論也。成義者，明之也；明之者，符驗也。（言或反覆，欲相卻也。）難言者，卻論也；卻論者，鈞几也。

佞言者，諂而干忠；諛言者，博而干智；平言者，決而干勇；戚言者，權而干信；靜言者，反而干勝。先意承欲者，諂也；繁稱文辭者，博也；縱舍不疑者，決也；策選進謀者，權也；他分不足以窒非者，反也。

故口者，機關也；所以關閉情意也。耳目者，心之佐助也；所以窺間見奸邪。故曰：參調而應，利道而動。故繁言而不亂，翱翔而不迷，變易而不危者，（者見）要得理。故無目者不可示以五色，無耳者不可告也五音。故不可以往者，無所開之也。不可以來者，無所受之也。物有不通者，聖人故不事也。古人有言曰：「口可以食，不可以言」者，有諱忌也。眾口爍金，言有曲故也。

人之情，出言則欲聽，舉事則欲成。是故智者不用其所短而用愚人之所長；不用其所拙而用愚人之所工；故不困也。言其有利者，從其所長也；言其有害者，避其所短也。故介虫之捍也，必以堅厚；螫虫之動也，必以毒螫。故禽獸知用其長，而談者亦知其用而用也。故曰：辭言有五：曰病、曰恐、曰憂、曰怒、曰喜。病者，感衰氣而不神也。恐者，腸絕而無主也。憂者，閉塞而不泄也。怒者，妄動而不治也。喜者，宣散而無要也。此五者精則用之，利則行之。

故與智者言，依于博；與博者言，依于辨；與辨者言，依于要；與貴者言，依于勢；與富者言，依于高；與貧者言，依于利；與賤者言，依于謙；與勇者言，依于敢；與愚者言，依于銳；此其尤也，而人常反之。是故與智者言，將以此明之；與不智者言，將以此教之；而甚難為也。故言多類，事多變。故終日言不失其類，而事不亂；終日不變，而不失其主。故智貴不忘。聽貴聰，辭貴奇。

【注釋】

權：權衡。

干：同于或為。

凡謀有道，必得其所因，以求其情；審得其情，乃立三儀。三儀者，曰上、曰中、曰下，參以立焉，以生奇；奇不知其所壅；始于古之所從。

故鄭人之取玉也，載司南之車，爲其不惑也。夫度材、量能、揣情者，亦事之司南也。

故同情而相親者，其俱成者也；同欲而相疏者，其偏害者也；同惡而相親者，其俱害者也；同惡而相疏者，偏害者也。故相益則親，相損則疏，其數行也；此所以察異同之分也。故牆壞于其隙，木毀于其節，斯蓋其分也。

故變生事，事生謀，謀生計，計生儀，儀生說，說生進，進生退，退生制；因以制于事，故百事一道，而百度一數也。

夫仁人輕貨，不可誘以利，可使出費；勇士輕難，不可懼以患，可使據危；智者達于數，明于理，不可欺以不誠，可示以道理，可使立功；是三才也。故愚者易蔽也，不肖者易懼也，貪者易誘也，是因事而裁之。

故爲強者，積于弱也；爲直者，積于曲也；有余者，積于不足也；此其道朮也。

故外親而內疏者，說內；內親而外疏者，說外；故因其疑以變之，因其見以然之，因其說以要之，因其勢以成之，因其惡以權之，因其患以斥之；摩而恐之，高而動之，微而証之，符而應之，擁而塞之，亂而惑之，是謂計謀。

計謀之用，公不如私，私不如結；結比而無隙者也。正不如奇；奇流而不止者也。故說人主者，必與之言奇；說人臣者，必與之言私。其身內，其言外者，疏；其身外，其言身者，危。無以人之所不欲而強之于人，無以人之所不知而教之于人。人之有好也，學而順之；人之有惡也，避而諱之；故陰道而陽取之。故去之者，從之；從之者，乘之。貌者不美又不惡，故至情托焉。

可知者，可用也；不可知者，謀者所不用也。故曰：是貴制人，而不貴制于人。制人者，握權也。見制于人者，制命也。故聖人之道陰，愚人之道陽；智者事易，而不智者事難。以此觀之，亡不可以爲存，而危不可以爲安；然而無爲而貴智矣。智用于眾人之所不能知，而能用于眾人之所不能見。既用，見可否，擇事而爲之，所以自爲也。見不可，擇事而爲之，所以爲人也。故先王之道陰。言有之曰：「天地之化，在高在深；聖人之制道，在隱于匿。」非獨忠信仁義也，中正而已矣。道理達于此之義，則可于語。由能得此，則可以殺遠近之誘。

《鬼谷子》決篇第十一

決篇第十一

凡決物，必托于疑者。善其用福，惡其用患；善至于誘也，終無惑偏。有利焉，去其利，則不受也；奇之所托。若有利于善者，隱托于惡，則不受矣，致疏遠。故其有使失利者，有使離害者，此事之失。

聖人所以能成其事者有五：有以陽德之者，有以陰賊之者，有以信誠之者，有以蔽匿之者，有以平素之者。陽勵于一言，陰勵于二言，平素、樞機以用；四者微而施之。于事度之往事，驗之來事，參之平素，可則決之。

王公大人之事也，危而美名者，可則決之；不用費力而易成者，可則決之；用力犯勤苦，然不得已而爲之者，可貴則決之；去患者，可貴則決之；從福者，可則決之。故夫決情定疑，萬事之基，以正治亂，決成敗，難爲者。故先王乃用蓍龜者，以自決也。

《鬼谷子》符言第十二

符言第十二

安徐正靜，其被節先肉。善與而不靜，虛心平意以待傾損。

右主位。

目貴明，耳貴聰，心貴智。以天下之目視者，則無不見；以天下之耳聽者，則無不聞；以天下之心思慮者，則無不知；輻輳并進，則明不可塞。

右主明。

德之朮曰勿堅而拒之，許之則防守，拒之則閉塞。高山仰之可極，深淵度之可測，神明之德朮正靜，其莫之極。

右主德。

用賞貴信，用刑貴正。賞賜貴信，必驗而目之所聞見，其所不聞見者，莫不諳化矣。誠暢于天下神明，而況奸者干君。

右主賞。

一曰天之，二曰地之，三曰人之；四方上下，左右前后，熒惑之處安在。

右主問。

心爲九窮之治，君爲五官之長。爲善者，君與之賞；爲非者，君與之罰。君因其所以求，因與之，則不勞。聖人用之，故能賞之。因之循理，故能長久。

右主因。

人主不可不周；人主不周，則群臣生亂，家于其無常也，內外不通，安知所聞，開閉不善，不見原也。

右主周。

一曰長目，二曰飛耳，三曰樹明。明知千里之外，隱微之中，是謂洞天下奸，莫不諳變更。

右主恭。

循名而爲貴，安而完，名實相生，反相爲情，故曰名當則生于實，實

生于理，理生于名實之德，德生于和，和生于當。

右主名。

【注】

右：有。

《鬼谷子》轉丸第十三

轉丸第十三

〔原文現已失傳〕

《鬼谷子》卻亂第十四

卻亂第十四

〔原文現已失傳〕