

舌辩纵横

中国古代
谈判谋略

黄德昌 著

TAO
OF NEGOTIATION
*Chinese Ancient
Negotiation
Strategies*



- 阴阳和合的谈判谋略理论
- 不争善胜的谈判谋略价值
- 刚柔兼济的谈判谋略氛围
- 名副其实的谈判谋略模式
- 以情动人的谈判谋略艺术
- 无信不立的谈判谋略道德
- 激将诱人的谈判谋略心计
- 妙趣横生的谈判谋略集锦



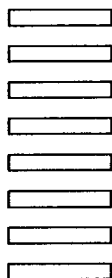
西南财经大学出版社

舌辩纵横

中国古代谈判谋略

黄德昌 著

TAO
OF NEGOTIATION
*Chinese Ancient
Negotiation
Strategies*



西南财经大学出版社

责任编辑：梁润民

封面设计：穆志坚

书 名：舌辩纵横——中国古代谈判谋略

编 著：黄德昌

出版者：西南财经大学出版社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮政编码：610074 电话：(028) 7353785

排 版：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：10

字 数：399 千字

版 次：1999 年 5 月第 1 版

印 次：2000 年 1 月第 2 次印刷

印 数：5001—11000 册

定 价：22.80 元

ISBN 7-81055-485-9/F·386

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

当今的人，

可从古代谈判谋略中

获得许多感悟，

达到陶冶情操、

启迪心智的目的。

世间万事万物都有其必然联系，

谈判也有许多规律可循，

领会其精髓，

必将提高你

工作、生活、学习的能力。



中外商务谈判比较丛书

舌辩纵横

——中国古代谈判谋略

赢家正道

——西方八大谈判模式

致胜奇谋

——现代西方谈判艺术

国家自然科学基金资助项目

中外商务谈判比较丛书

主编 陈维政

[加] J·波提尔

☐ 我国古代
绚丽多彩的谈判谋略，
☐ ☐ 博大精深、源远流长。
☐ ☐ 只要你融会贯通、古为今用，
☐ ☐ ☐ 就能达到：
☐ ☐ ☐ 管理者能使部下心悦诚服；
☐ ☐ ☐ ☐ 经营者能创造生意场上的奇迹；
☐ ☐ ☐ ☐ 平民百姓能洞明世事，巧结人缘。

序

在世纪之交的现代社会，伴随生产力、科学技术的发展，经济、文化的繁荣和社会的进步，各种错综复杂的矛盾也呈现在人类面前。为了解决这些矛盾，形式多样、类型有别、性质不同的谈判活动日趋频繁，成为人类社会活动的重要组成部分，“谈判”一词不胫而走，已成为人们所津津乐道的话题。谈判学，作为一门汇集军事、外交、政治、法律、科技、贸易、管理、心理、文学、艺术、演讲等各种学科的知识而自成体系的学科，已激发起人们的浓厚兴趣，并为不少专家、学者所瞩目。有关谈判学的文章纷纷发表，谈判案例屡见报端，谈判著作相继问世，形成一股方兴未艾的研究热潮，这是经济繁荣、政治进步、民族昌盛的标志，堪称是21世纪文化战略构想的重要内容。

在当前研究谈判学的热潮中，真知灼见频现，宏言高论倍出，真可谓硕果累累，蔚为大观。但在众多的研究成果之中，笔者认为有三个方面的侧重：在时间上侧重于近现代；在空间上侧重于西方；在内容上侧重于经济。这“三个”侧重，无疑是与当前市场经济的发展息息相关的，有其必然性与合理性，但仅仅停留在这“三个”侧重方面，忽略或轻视对中国古代谈判的研究，这对于谈判学研究的深入和发展是不利的。为了弘扬中华优秀传统文化，展现中国古代谈判文化的价值与现代意义，笔者不揣学力未逮，撰著《舌辩纵横——中国古代谈判谋略》一书，抛砖引玉，以就教于方家和读者。

《舌辩纵横——中国古代谈判谋略》一书，在内容和体例上，

有如下特色：

第一，时空定位。此书鉴于近现代的谈判学的内容较为丰富，故将视野转向古代，探索谈判学的兴起和发展，有正本清源，上溯历史荒漠的“补白”之意。由于研究西方谈判学的专著多，故将研究的重点放在中国，突出中国谈判学的民族特色，为中国、北美谈判行为模式的比较研究奠基铺路。

第二，内容突出。本书不是泛泛而谈中国古代的谈判活动，而是突出谈判的谋略，是中国古代谈判学和极为发达的谋略学的逻辑交叉。既有纵向的历史溯源，又有横向的逻辑剖析，将谈判学、谋略学融为一体，使中国谈判学的内容、形式凸现出华夏民族的特色。

第三，拓展文化。本书不是一部中国古代谈判史，也不是中国古代谈判案例的汇编，而是将中国古代谈判活动的谋略置于广阔的文化背景中进行全方位考查，对中国古代谈判谋略文化与中国古代哲学、逻辑学、心理学、伦理学的关系进行探索，揭示了中国古代谈判学的文化内涵及其特质。这是笔者在研究中国古代谈判谋略文化时所作的一种大胆尝试。

第四，雅俗共赏。笔者撰著此书，目的是继承、改造、转换、弘扬中国古代谈判文化的优秀遗产，既不是趋时媚俗、孜孜求利的应景之作，也不是艰深晦涩、故弄玄虚的“天书”。而是将学术性、知识性、趣味性融为一体，既有理论性，又有趣味性、操作性，使读者见仁见智，以收开卷有益之功。本书的最后一部分，有“中国古代谈判谋略集锦”一章，从中国古代史籍中搜集了大量重要而精彩的谈判谋略资料。有原文、注译、赏析。这是笔者撰著此书的原始而宝贵的资料，证明全书论点源出有据，论从史出，无一虚言。同时，也可供读者鉴赏，激发起对中国古代谈判谋略文化的浓厚兴趣，并用之于自己的工作和生活之中，起到陶冶情操、启迪心智、经世致用的效果。

本书在撰著过程中,参阅了一些专家、学者的著作和文章,吸收了他们的一些研究成果。借此,表示诚挚的谢意。

作者 黄德昌

1998年冬于四川大学

目 录

第一章 中国古代谈判谋略文化溯源	(1)
一、谈判谋略释名.....	(2)
二、谈判谋略春秋.....	(6)
三、谈判谋略氛围	(37)
四、谈判谋略价值	(47)
第二章 中国古代谈判谋略的哲学理论	(51)
一、太极阴阳义	(51)
二、和而不同观	(58)
三、执两用中说	(68)
四、分合循环论	(76)
第三章 中国古代谈判谋略的辩证思维	(84)
一、争而后和	(85)
二、不争善胜	(96)
三、刚柔兼济.....	(105)
四、以退为进.....	(111)
五、委曲求全.....	(115)

第四章 中国古代谈判谋略的逻辑模式	(120)
一、类比推理.....	(120)
二、归谬立论.....	(125)
三、名实相符.....	(127)
四、假言取胜.....	(131)
第五章 中国古代谈判谋略的心理机制	(135)
一、激将诱人.....	(139)
二、哀兵必胜.....	(145)
三、以情动人.....	(150)
四、忆旧缓冲.....	(157)
第六章 中国古代谈判谋略的伦理道德	(162)
一、无信不立.....	(162)
二、以礼折人.....	(168)
三、盟誓履约.....	(174)
四、德威怀远.....	(181)
第七章 中国古代谈判谋略集锦	(190)
一、《左传》谈判谋略	(190)
二、《墨子》谈判谋略	(222)
三、《国语》谈判谋略	(226)
四、《战国策》谈判谋略	(234)
五、《史记》谈判谋略	(256)
六、《三国志》谈判谋略	(302)

第一章 中国古代谈判谋略文化溯源

自“人猿相揖别”以来，伴随着物质文明和精神文明的长足进步，谋略文化也相应创生，并随人类智慧的提高而极大发展，涵盖人类活动的各个领域，从改天换地、治理国家、行军布阵到发展经济、人际交往、外交活动等，无一不闪烁着谋略文化的智慧之光。而具有五千余年华夏文明史的中国，更是独具非常发达的谋略文化。涌现出了如老子、范蠡、孔子、孙武、苏秦、韩非、张仪、诸葛亮、曹操、李泌、赵普、刘伯温等谋略大师。他们才华横溢、智慧超人、韬略奇特、羽扇纶巾，谈笑间运筹帷幄，决胜算于千里之外，演出了一幕幕风云变幻、威武雄壮的活剧，为谋略文化宝库增添了奇葩异卉，不仅为中国人所崇拜，也令世界各国称奇、景仰。中国古代谋略文化的内涵极为富有，可谓绚丽多彩、群星灿烂。既有治国安邦、驭臣牧民的君王“南面之术”，又有卿相辅佐君王的王权之谋，将帅克敌制胜的韬略，纵横家以及“行人”使者的游说之方，以至庶民百姓的洞明世事、练达人情、为人处事之道。由此可见，中国传统文化注重现实与功利的精神便集中地体现在内容丰富、形式多变的谋略智慧上。而这些谋略智慧中，又以君王的“南面之术”、兵家的制胜韬略、谈客的游说权谋最为突出，成就最为辉煌。这三种谋略智慧，第一种是政治学的研究对象，第二种是军事学的研究对象，第三种是谈判学的研究对象。本书拟从谈判学的角度，对中国古代谈判谋略作纵向的历史探溯和横向的逻辑透视。从综合的文化层面，对中国古代谈判谋略进行全方位的阐释，以此促进中国谈判谋略文化研究的深入和发展。

一、谈判谋略释名

谈判谋略，是指在谈判活动和过程中，为了实现谈判目标而采取的一系列可以操作，可以言传，可以领悟的技术、方法、手段以至艺术。很显然，谈判谋略是谋略文化领域中的一个分支，是隶属于谋略文化这一种概念的属概念，也是谋略文化与谈判文化互相渗透的产物，从逻辑上讲，是这两类文化相结合的交叉概念。对谈判谋略这一概念的内涵和外延作正确的揭示和阐释，必须分别对中国古代文化史上的“谈判”和“谋略”作一考辨。

谈判活动源远流长，可以说与人类共始终。中国古代社会的部落相争，君位禅让，皇权世袭，诸侯争霸，弭兵之会，两国修好和民间纠纷，都离不开谈判活动。著名的大军事学家孙武在《孙子兵法·谋攻篇》中，用兵家术语，将谈判活动概括为仅次于“上兵伐谋”的“伐交”，即在外交战线上所进行的谈判活动，以达到“不战而屈人之兵”的目的。尽管谈判活动在中国古代历史上频频出现，谈判谋略丰富多彩，谈判成果瞩目辉煌，但“谈判”这一概念的词语表述，却隐没不现。我们只能从“谈”和“判”这两个词义的源和流方面进行考察，从而寻出和“谈判”这一概念比较贴切的词语表述，并揭示出中国古代思想家、谋略家对谈判概念的理解和认同。

谈，在中国古代文化中的基本涵义是“对话”。如《诗经·小雅·节南山》中说：“忧心，如惓，不敢戏谈。”《孟子·离娄下》说：“蚤起，施从良人之所之，偏国中无与立谈者。”由于“谈”的基本涵义是对话，由此而产生的相应词语有谈天，即高谈阔论；谈玄，即谈论玄理；谈吐，即谈话的词令；谈助，即供谈论的材料；谈锋，即言谈犀利，锋芒毕露；谈屑，即谈吐文雅，累累不绝；谈客，即善长谈话、游说的辩士，经常充当使者和谈判的主角；谈

宗，即善于清谈和名辩，为世所宗奉的名士领袖。在中国古代浩瀚的典籍中，与“谈”有关的词语枚不胜数，唯独不见“谈判”一词。至于“判”，涵义比较丰富。有分离之意，《左传·庄公三年》：“纪，于是乎始判”，《注》云：“判，分也。官分为附庸始于此”；有区分，分别之意，《国语·晋语一》：“则上下既判矣”；有一半之意，《周礼·地官·媒氏》：“掌万民之判”，意为男女各一为一半，媒人的作用是使不相识的男女配合而成夫妇；有裁决狱讼之意，《宋书·许昭先传》：“叔父肇之，坐事系狱，七年不判。”审定文字也称判，唐代选拔人材有四个方面：“身、言、书、判”（《通典》十五《选举》三）。此外，古代以高官兼任低职，也称判。如唐以宰相判六军十二卫事，宋以宰相判枢密院，京官出典州郡也叫判，如通判等。与“判”字相连的词语同样很多，但没有“谈判”一词。而与当今“谈判”概念接近的词汇却是“说”。说，有解释、解说之意；也有告诉、言论、主张之义；更有劝说他人接受或采纳自己意见的内容，这在中国古代称之为“游说”（说，读作税）。尤其是战国时期，一些纵横家和策士，周游列国，凭三寸不烂之舌，向君主陈述自己的政见或主张，使君主心悦诚服，接受或采纳，这便是游说。韩非在《五蠹》一文中指出：“事败而弗诛，则游说之士，孰不为用赠缴之说而微俸其后？”《史记》六九《苏秦传》太史公曰：“苏秦兄弟三人，皆游说诸侯以显名。”既然游说活动是推销自己的主张，使对方接受，从而实现双方获利的目的，那就同当代关于“谈判”的权威定义比较接近，即“只要人们为了改变相互关系而交换观点，或为某种目的企求取得一致，并进行磋商，即是谈判”^①。尽管“谈判”的定义多种多样，不尽相同，甚至差别很大，但通过会谈，达成书面或口头协议，实现共同的目标，这是一切谈判所具备的内容和过程。在游说中，策

①〔美〕尼尔伦伯格：《谈判的艺术》，2页，上海翻译出版公司，1986。

士的主张通过巧辩妙语，为君王所接受，变成了双方共识，策士取卿相之位（获利），君主得富国强兵之实（获利），可以说，也是一种“为某种目的企求取得一致，并进行磋商”的谈判活动。由此可以断定，中国古代文化中的游说，即是谈判一词的同义语，换言之，游说是中国古代谈判活动的一种重要表现形式。

中国古代谈判活动种类繁多，内容复杂，形式多样，但却没有使用“谈判”一词，而多使用“游说”或“劝谏”一词，其原因何在呢？这是由中国古代社会的特殊性所决定的。中国自秦以来，是一个专制主义的中央集权的封建社会，无论是分裂时期，还是大一统时期，都是如此。即使先秦的夏、商、周三代，也是“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣”，小农经济占主导地位，宗法观念浓厚，明尊卑、辩贵贱、分上下，论长幼、别男女、讲等级，人际之间，很少有平等关系，这就是所谓“天有十日，人有十等”。因此，在谈判活动中，主体平等的谈判不多见，一般都是君臣、父子、夫妇、兄弟之间的谈判，即使是国与国之间，朋友之间的结盟、修好、息兵、协商，其谈判主体之间也是不平等的，国有大小、强弱之分，朋友有地位、身份、年岁之别，因此，在谈判中，很难做到在平等的基础上，使谈判双方或多方观点双换，情感互动，利益互惠，而要使谈判取得成功，往往是卑者、弱者向强者、尊者游说，推销自己的主张，让对方接受，在对方获大利的前提下，自己得小利，这与现代意义的“互换、互动、互惠”的谈判活动有一定的差别，因此，不用“谈判”一词，而用“游说”、“劝谏”更能表述中国古代谈判活动的特征。

由于中国古代谋略文化非常发达，“谋略”一词在典籍中屡见不鲜。但“谋”与“略”在文字的形式，词义的渊源，概念的融通上，却经历了一个漫长的演进过程。“谋”字在先，“略”字在后，大约相差上千年。“谋”字在记载夏、商、周三代历史的重要文献——《尚书》中就早已频频出现，《尚书·盘庚》有“予若观

火，予亦拙谋”，“鞠人谋人之保居”；《尚书·大禹谟》中有“弗询之谋勿庸”；《尚书·洪范》有“明作哲，聪作谋”；《诗经·大雅·荡之什·蒸民》有“诒厥孙谋，以燕翼子”，《诗经·小雅·皇皇者华》有“载驰载驰，周爰咨谋”等等。《尚书》中出现的谋字，泛指谋略活动，指君臣共处，策划、谋求、谋取、决策，进行行政管理活动。《尚书·大禹谟》中的“询谋佥同”，指天子、卿相，众臣共议国事，确定计谋，而“弗询之谋勿庸”，即未经商讨、确定的计谋，不得擅自施行。而《尚书·皋陶谟》中，记载皋陶、夏禹、虞舜在讨论政事，制定政策，作出决断时，不称之为“谋”，而命之为“谟”，使谋、谟二字义通并用，所以《说文大字典》在注释“谋”字时，便写道：“计也议也图也谟也”，“计，筹策也；议，谋也；图，谋划也；谟，议谋也，”这里的计、议、图、谟都包含有现代词“谋”的涵义。在春秋时期，“谋”字在诸子典籍中更是多次出现，俯拾皆是。《论语·卫灵公》载：“君子谋道不谋食”，《诗·毛传》称：“咨事之难易为谋”，《左传·宣公十四年》载：“贪心谋人，人亦谋己。”孙武子将“谋”上升到军事理论的高度，他在《孙子》十三篇中，将“谋攻”放在首位，并将谋的含义渗透于智、权、庙算、策划之中。

略，在中国文化典籍中亦有多种多样的阐释，含义异常丰富。有疆界、地域义，如《左传·昭公二十一年》载：“王与之武公之略，自虎牢以东。”有巡视义，如《左传·隐公五年》：“公曰：‘吾将略地焉’，遂往，陈鱼而观之”，《疏》：“略者，巡行之名也。”有谋略、法制之义，《尚书·武成》载：“敢祗承上帝，以遏乱略”，《荀子·王霸》：“乡方略，审劳佚，仅畜积。”此外，尚有侵略、简省、稍微、锋利之义。可见，略字在早期便有谋略的含义。至于谋、略二字的连用，在《六韬》这部兵书中已有记载：“无智略权谋”，而《淮南子·兵略训》更是明确地运用“谋略”这一概念：“兵，止也。防敌之萌，皆在谋略”。大意是说，用兵是为了

遏止战乱，将敌人的侵犯消灭在未萌之前，做到这一点，必须要有高超的谋略。《三国志·吴书·陆逊传评》说：“予既奇逊之谋略，又叹权之识才”，表达了陈寿既欣赏陆逊的谋略，又敬佩孙权识才、用才的鉴赏能力和艺术。谋略一词，既指思维主体运用自己的知识、智慧、经验、能力进行运筹的预测和决策活动，又指思维活动的结果，其表现形态是为达到特定目的而采取的计策、方法、技巧和艺术，具有实用性、有效性、运用性、操作性。

中国古代谈判活动，大多集中表现在政治、军事、外交领域，是建立在实力抗衡基础上的“伐谋、伐交”活动，尤其注重心智的运用和谋略的实施，因此，谈判谋略文化便异常突出和发达，成为中国古代谋略文化宝库中的一个重要组成部分，也是本书所探讨、研究的主要对象和内容。

二、谈判谋略春秋

作为世界四大文明古国的中国，谈判活动在原始社会就已经出现，其谋略思维便随谈判活动的发展而萌生，逐渐达到完善的程度。中国先秦典籍中所记载的“禅让”制，即原始部落联盟的选举制，比较朴素而集中地反映了原始社会的谈判活动及其谋略。

在《尚书·尧典》中便详细地记载了“尧”这位原始部落联盟的领袖，通过与各部落的首长进行平等协商，推选继位人的情景，从中可以窥视早期谈判活动的内容和谋略：

帝曰：“咨！四岳。朕在位七十载，汝能庸命巽朕位？”岳曰：“否德忝帝位。”曰：“明明阳侧陋。”师锡帝曰：“有鲧在下，曰虞舜。”帝曰：“俞！予闻，如何？”岳曰：“瞽子，父顽，母嚚，象傲，克谐，以孝蒸蒸，丕不格奸。”帝曰：“我其试哉！”女于时，观厥刑于二女。厘降二女于妫汭，嫔于虞。帝曰：“钦哉！”

慎徽五典，五典克从。纳于百揆，百揆时叙。宾于四门，四