

精华全解析

● 彪炳千古的不朽之作

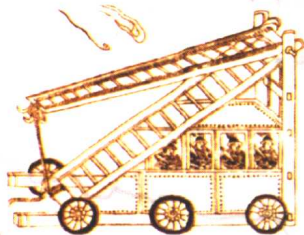
政界商界精英必读经典

# 谋略与雄辩

● 再现战国壮阔风云  
切合当下激烈竞争



# 宝典



中国高层智囊

杜钢建教授 隆重推荐

（西汉）刘向 编订

黑石 评析



● 磨练掌握苏秦张仪之锋利口才  
揣摩运用合纵连横之权谋智慧



中国戏剧出版社

# 谋略与雄辩宝典



精华全解析

〔西汉〕刘向 编订  
黑石 评析

中国戏剧出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

谋略与雄辩宝典:《战国策》精华全解析/(汉)刘  
向整理;黑石评析. - 北京:中国戏剧出版社,2003.4  
ISBN 7-104-01609-0

I. 谋… II. ①刘…②黑… III. 战国策-研究  
IV. K231.04

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 020956 号

**谋略与雄辩宝典**

**(汉)刘向整理;黑石评析**

中国戏剧出版社出版

(北京海淀区北三环西路大钟寺南村甲 81 号)

(邮政编码:100086)

新华书店总店北京发行所经销

中国电影出版社印刷厂印刷

250 千字 880×1230 毫米 1/32 开本 14 印张 2 插页

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

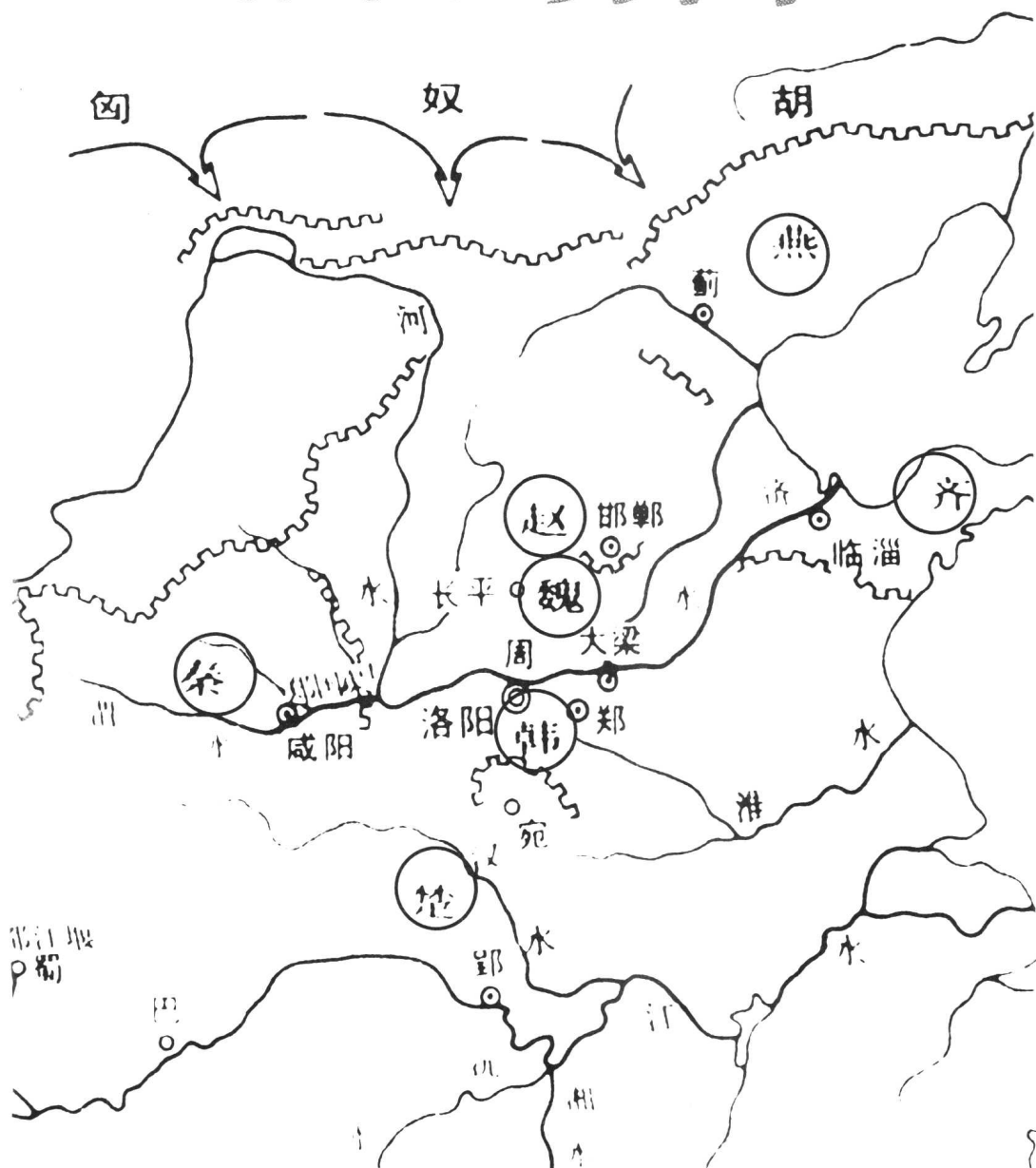
印数:1-5 000 册

ISBN 7-104-01609-0/C·118

定价:25.80 元

# 战国形势图

东



# 战国大事年表

- 前473年 勾践灭吴,夫差自杀。  
前453年 韩、赵、魏三家分晋。  
前416年 魏文侯出兵平晋乱。  
前408年 魏取河西,设郡。  
前406年 魏文侯任用李悝改革。  
前403年 韩、赵、魏封侯,三晋伐齐。  
前385年 吴起主持楚国变法。  
前367年 两周分裂。  
前361年 魏韩赵调整国境,魏开运河。  
前350年 商鞅变法。  
前342年 齐魏马陵激战,魏军惨败。  
前334年 齐魏徐州相王。  
前333年 楚齐徐州之战,赵筑长城。  
前323年 “五国相王”联合抗秦。  
前318年 魏、赵、韩、楚、燕五国合纵攻秦,不胜而归。  
前312年 张仪破齐楚之盟。  
前306年 赵武灵王胡服骑射。  
前301年 齐、魏、韩合纵攻楚。  
前299年 赵武灵王禅位,于前295年困死沙丘。  
前296年 齐、魏、韩合纵攻秦。  
前293年 秦、韩魏伊阙大战。  
前288年 秦、齐称帝。  
前287年 苏秦合纵赵、齐、楚、魏、韩五国攻秦。  
前284年 燕乐毅将五国军伐齐。  
前278年 秦取郢都,屈原投江。  
前260年 秦赵长平之战,赵惨败,  
前258年 秦围邯郸。  
前255年 秦灭西周。  
前246年 秦建郑国渠。  
前230年 秦灭韩。  
前227年 荆轲刺秦王。  
前228年 秦灭赵。  
前225年 秦灭韩。  
前221年 秦国灭齐,实现统一。



# 本书最重要的十个观点

1. 没有事实本身，只存在它的传播方式。人们只生活在语言传播的世界中，传播决定了事实真相。语言作为一种传播方式，对事实真相会起到支配、改变甚至颠覆的作用，人的语言最具有魔力，最具有危险性。由于语言对事实的支配性，所以权谋家们看重语言对实现图谋、达成事功的功能。

2. 谋略本身无所谓善恶，是使用谋略的动机和目的显示出谋略在道义上的卑贱崇高来。阴谋诡计应用在日常生活，那是卑鄙小人的伎俩，而如果用在国家大事上，那是枭雄谋士的雄才大略。苏秦与意大利政治学家马基雅维利一样，认为谋略权术是政治科学，与日常道德断然无涉。谋略并非教人奸诈和邪恶，相反，它正是为了战胜邪恶和侵害、为了保证道义的实现而必须运用的智慧和手段。它可使人避免愚蠢和短视，踏上科学、高效率的正道。

3. 荆轲刺秦王是政治上的败笔。荆轲成就了自己的英雄主义形象，但却加速了燕国的灭亡，与最初的战略目的背道而驰。肯定荆轲抗暴的勇气和牺牲精神是一回事，检讨燕太子丹的决策失误是另一回事。至刚易折，政治中的退让、等待、忍耐比勇猛的义无反顾有用的多。政治就是一门把握可能性的艺术，周易中讲“灭螻之屈，以求信（伸）也”，韬光隐晦、以退为进、坚韧的耐力方可成





事。凭着血气之勇的刺秦，固然可以赢得千古英名和美学价值，但却既给行动者本人造成劫难，又对事业进程毫无补益。

4. 谋略与口才相辅相成、互相促成。谋略是因，口才是果。谋略用来策划、找出解决问题的方法，而口才用来实现策划、通过说服人直接解决问题。没有谋略的口才会变成信口乱说，没有雄辩的谋略也会被束之高阁、因得不到实践而成为水中之月。战国策士们的伟大之处在于他们既是谋划高手，又是用雄辩实现自己谋划的行动者。

5. 运用谋略与口才的根本在于对人性的把握上。对每个人人性中的善与恶、贪欲和良知要有清晰的衡量和娴熟的引导，说服对方，必须要有一个将自己置换成对方的过程。掌控对方的状况和需求，才能对症下药、以为我用。对待人性，如果积极成分多，就用褒扬的、激励的方式以利益和荣誉使其就范，若人性中否定成分多，就要靠威胁的、惩罚的方式以恐惧和灾难使他就范。

6. 为达目的不应该不择手段。首先，手段取决于目的，这个目的的一定是有益于自己或社会的；其次，如果手段本身的使用违背了目的，使用手段造成的负效大于目的应产生的效益，那么这个手段是不应该采取的。为那些能带来正当效应的有益目的去不择手段，而且此手段不会凌驾在目的之上，是完全应该的。

7. 知识分子当不了政治家，因为知识分子心有不忍、注重清名而不能务实、只会论道而不会作事。真正老练的是务实型的政治家，他权衡得失、隐忍果决，他注重实力和谋划，是那种把目的的真正实现看得高于一切的政治家。他不看重道德上的清名、一时的成功和暂时的退却；他看重的是实力、效用和最终的胜利。

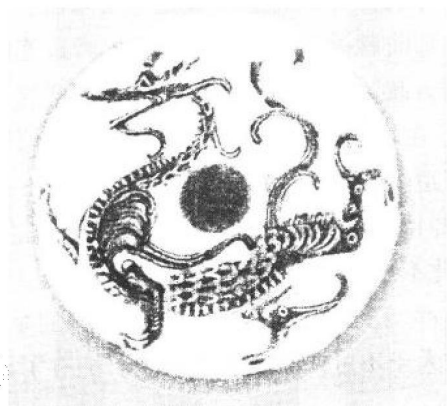




8. 谋略带来和平也带来正义和民主。上天赐予我们大脑和嘴巴,不用动手动脚、动刀动枪,头脑和言语足以解决所有问题、化解各种危机,不战而胜是谋略的发端和宗旨。《战国策》中也充斥了众多朴素的社会政治真理,当时的民主政治达到了前世绝无、后世少见的高度。政治游戏规则古今同理,很简单也很朴素,遵循它就会长治久安,违背它,就会倒退紊乱。

9. 善变敢说、运筹谋划不是在扭曲人性,而是在充分张扬人的智力、个性和气度,显露出人之为人的生命的力量和存在的价值。以辞锋相争,以智谋相夺,“人生世上,势位富贵,盖可忽乎哉”。没有遮蔽道德虚饰的战国策士们的这种进取有为的功利主义人生观,在任何社会,都有一定的积极意义。

10. 合纵连横,分化敌方、争取同盟的关键手段在于威逼和利诱。利与害是一个问题的两面。利有久暂之分,害有远近之别。诱之以利,使之惑近利、忘远害而为我所驱;胁之以害,使之避危亡之近祸而就我掌控。“福兮祸所伏”,以利诱之,实质上是以利害之。在合纵连横反复无常的变化中,败者多败于不能明察事机、丧失同盟而自陷于孤弱;胜者多胜于善于结盟联合、充分利用趋利避害的人性本质而益强。





# 序

由于各诸侯国之间的全方位竞争，由于中央集权制度尚未建立，由于儒法家思想还没有成为国家意识形态等各种原因造成的相对松散、活跃、自由、开放的社会政治环境，使战国时代成为我国历史上绝无仅有的璀璨瑰丽的文明黄金时期。波澜壮阔、风起云涌，诸子蜂起、百家争鸣，圣贤和英雄辈出、雄辩和华章毕呈。战国时代是我国文明史上空前绝后的轴心时代，是奠定我中华民族文明和文化基调的本源时代，也是中华民族个体人性最为辉煌和丰满的时代。

主宰我民族精神文化的儒家、法家、道家、纵横家等传统思想也是在这个时期形成的，孔子、孟子、韩非子、老子、庄子、鬼谷子等圣哲大师所达到的思想理论高度，后世之人都难以企及。而其中以鬼谷子、苏秦、张仪等人为代表的纵横家，由于其在社会政治上的真知卓见和在事功上的谋略权术、雄辩才智，使其具有着影响千秋万代、指导中国人处世、从政经商的深远意义。世有非常之人必有非常之功。历朝历代的志士枭雄们，大多以纵横家为楷模，演练揣摩、谋划游说，施澄清天下之抱负，图封侯拜相之功业。

不重清名而重功利的作风正是战国时代及《战国策》的优点所在。后代那种繁文缛节、君君臣臣、道德至上的儒僚虚骄之气还没有充斥官场，务实精神而非泛道德化为战国社会增添了活力。大雄辩家苏秦在那时就提出了政治权谋与日常道德仁义断然无涉的思想，这与西方政治科学开山祖师马基雅维利的见解不谋而合。由于《战国策》在相当程度上背离了中国古代的正统思想，常常受到历朝历代卫道士们严厉的攻讦和批评。然而就是这些人，口诵仁义道德，手却持权术诡计，阳儒阴法，私下对《战国策》推崇备至、时而习之，乐此不疲。

在人心不古、竞争激烈、人人推崇成功学的今天，口才与谋略是每一个成功人士不可或缺的必备素质。拥有了雄辩和口才，才





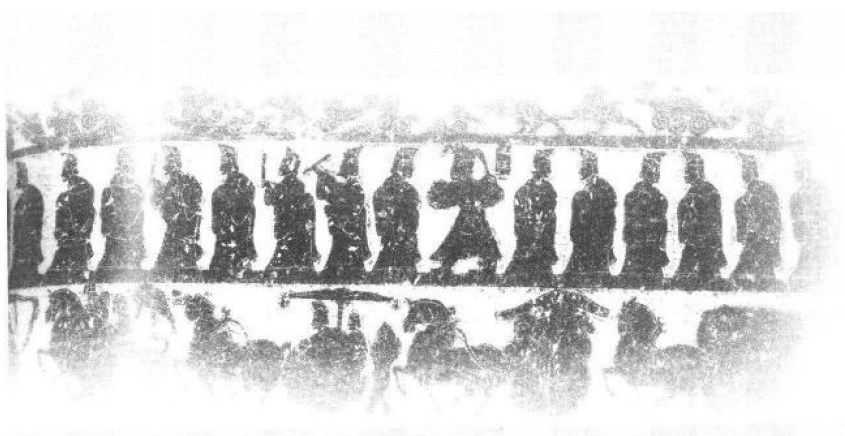
用技能，实在是我辈写作此书的初衷和宗旨。以下是本人在研习、写作当中体会出的读本书之法，各位不妨一试：

读此书的最好方法，是先默读每篇的提要、原文和译文，然后心中总结一下每篇的出色之处，再看一下点评，细细琢磨每篇在口才和谋略上对自己的启示。最关键的是，在看完想完之后，要假设自己身处当时的情境，模仿篇中的说客大声地演说一遍书中说辞，边说边反思自己的游说到底有没有说服力。如此琢磨演练，你的演讲游说能力、谋略智慧将会与日俱增，你的人生成功之日就可指日可待了。

黑石

2002 年 12 月于北京

7





时不刻就会充斥着谋略和论辩活动，数千年前的风云人物们提炼的技能和思考的结晶依然是那么的鲜活如新，那么的急需运用。古人的滔滔雄辩，精妙谋划，使我们望尘莫及、自叹不如。“天行健，君子当自强不息”，我们只有谦恭苦读、汲取养料、勤奋演练，才能不愧对那些作为我们共同祖先的古代英雄豪杰们。

《战国策》同时也是一部文学价值极高的散文名著，它的文学地位在文学史中相当高，文采飞扬、气势宏伟。古往今来，学者们无不津津乐道。

首先它长于叙事，有如小说，这是《战国策》首屈一指的特点。表现在三方面：一是富有故事情节，引人入胜。将权谋哲理蕴藏在曲折动人的故事中。二是善于刻画人物、栩栩如生。苏秦、张仪、陈轸、冯谖、楚怀王等人物性格鲜明、真情流露，阅后让人铭记不忘。三是语言明快流畅，纵恣多变，委曲尽情，生动优美。对话颇似戏剧，针锋相对、令人喝彩。铺排和夸张中呈现绚丽多姿的辞藻、酣畅淋漓的气势。语言不仅是作用于理智、说明事实和道理的工具，也是直接作用于感情以打动人的手段。

其次，长于议论，可比诸子中的孟子、荀子、韩非子等。表现在三方面：一是论辩善于抓住要害，单刀直入，鞭辟入理，既有针对性，又有逻辑性。二是说理常用寓言故事，深入浅出，言简意赅，既有明快感，又有幽默感。这些寓言，形象鲜明，寓意深刻，独立地看，也是中国文学宝库中璀璨的明珠。诸如“鹬蚌相争，渔翁得利”、“画蛇添足”、“狐假虎威”、“亡羊补牢”、“南辕北辙”等，历来家喻户晓。三是议论说理中讲求语言艺术，注重形式美。各种修辞手法应有尽有。它对语言艺术的重视，在文学史上更具有承上启下的作用。秦汉的政论散文、汉代的辞赋，都受到《战国策》辞采华丽、铺排夸张的风格的影响；司马迁的《史记》描绘人物形象，也是在《战国策》的基础上向前发展的。

以现代人的口味和眼光评析、诠释《战国策》，从而古为今用、以古鉴今，总结出启发、警示当代人的哲理，提炼出论辩、游说等实





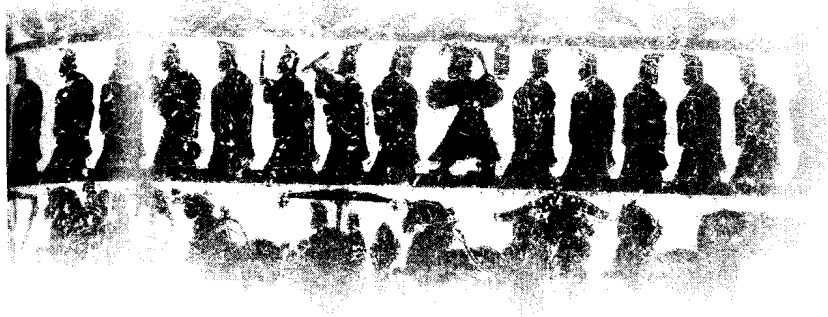
用技能,实在是我辈写作此书的初衷和宗旨。以下是本人在研习、写作当中体会出的读本书之法,各位不妨一试:

读此书的最好方法,是先默读每篇的提要、原文和译文,然后心中总结一下每篇的出色之处,再看一下点评,细细琢磨每篇在口才和谋略上对自己的启示。最关键的是,在看完想完之后,要假设自己身处当时的情境,模仿篇中的说客大声地演说一遍书中说辞,边说边反思自己的游说到底有没有说服力。如此琢磨演练,你的演讲游说能力、谋略智慧将会与日俱增,你的人生成功之日就可指日可待了。

黑石

2002年12月于北京

7



# 目录

## 1 本书最重要的十个观点

### 4 序

## 第一篇 东周策

- 1 秦兴师临周而求九鼎
- 5 秦攻宜阳
- 7 东周欲为稻
- 8 周文君免工师籍
- 10 温人之周
- 11 杜赫欲重景翠于周
- 12 宫他亡西周之东周

由于人性中的黑暗和贪婪，残酷时常发生在我们周围。在对付那些黑暗事物和人物时，我们一定要当机立断、杀伐果决。国与国之间无道德仁义可言，该用暴力时就要用暴力，该用计谋时就应该用计谋。人与人之间当然有着道德的约束，但是对那些不义之人，心肠绝对不能太软。

## 第二篇 西周策

- 14 薛公以齐为韩魏攻楚
- 16 秦令樗里疾以车百乘入周
- 18 雍氏之役
- 20 苏厉谓周君曰
- 22 司寇布为周最谓周君
- 23 秦欲攻周

谋士和说客之所以高明，不仅在于他们能办到一些常人办不到的事情，而且在于他们敢于许下美好的诺言、并富有实现自己诺言的绝对信心。他们的大话是完全有根据实现的，因为他们比常人更会揣摩、更能把握事物的整体性、联系性、关联性。

## 第三篇 秦策一

- 25 苏秦始将连横说秦
- 32 秦惠王谓寒泉子曰
- 34 张仪说秦王曰
- 41 司马错与张仪争论于秦惠王前
- 44 楚攻魏张仪谓秦王
- 45 张仪又恶陈轸于秦王
- 47 陈轸去楚之秦

在天下大乱之际，世风日下、人心诡诈、一切的取舍都以现实的功名利禄为标准，所谓“笑贫不笑娼”正是社会的真实写照，就连有骨肉亲情的父母妻嫂，在苏秦没钱没势时那样的绝情寡义，一旦苏秦有钱有权了，一个个都曲意逢迎、媚态顿现，而且还直言不讳、赤裸裸地说出之所以有这样的变化，在于你有没有权势和金钱。世道如此，安有不追名逐利之人。

## 第四篇 秦策二

- 50 齐助楚攻秦
- 55 楚绝齐齐举兵伐楚
- 57 医扁鹊见秦武王
- 58 秦武王谓甘茂曰
- 61 甘茂亡秦且之齐
- 63 秦宣太后爱魏丑夫

禅宗有言：“以手指月，指并非月”，手指头只是认识月亮的手段而非月亮，而人的语言和报纸、电视、互联网等媒介当然也不是事实本身。但在一个信息不畅、媒介有限的世界里，媒介就垄断性地决定了事实真相。

## 第五篇 秦策三

- 65 秦客卿造谓穰侯曰
- 68 范雎因王稽入秦
- 70 范雎至秦
- 76 范雎曰臣居山东
- 78 天下之士合从相聚于赵
- 80 应侯失韩之汝南
- 82 秦攻邯郸
- 84 蔡泽见逐于赵

人一生其实只有一项工作，那就是推销自己。每个人的生存都需要大量的物质和精神资源，你要得到资源，就要与对方进行交易——销售自己的资源，换来自己想要的资源。凡是有大成就的人，都是人们对他有需求的人，而人们之能认可他，在于他能销售自己，使自己价值连城、奇货可居。所以人生在世，学会推销自己是第一位的。

## 第六篇 秦策四

- 92 秦昭王谓左右
- 94 秦王欲见顿弱
- 96 顷襄王二十年
- 102 或为六国说秦王

智伯由于自负狂妄，竟然当着敌人的面说出攻敌的计划，愚蠢是由他的骄狂造成的。一个人有没有城府，能不能作大，关键看他能不能在成绩面前把持得住。有人腰缠万贯，但永远不露声色，有人稍有收获，就喜形于色，做人的深度和发展的前景判然有别。

## 第七篇 秦策五

105 谓秦王

108 秦王与中期争论

109 濮阳人吕不韦

113 文信侯欲攻赵以广河间

116 文信侯出走

121 四国为一

古往今来，每每面临亡国之险，就有两种对策应运而生，一种是宁为玉碎、不为瓦全的清流派，一种是割地赔款、以空间换时间的主和派、务实派。到底哪一派能应对国难呢？

## 第八篇 齐策一

125 靖郭君将城薛

127 靖郭君善齐貌辨

130 成侯邹忌为齐相

131 田忌亡齐而楚

132 邹忌修八尺有余

134 秦假道韩魏以攻齐

136 秦伐魏

139 苏秦为赵合从说齐宣王

141 张仪为秦连横齐王

让一个人甘心为自己赴汤蹈火、肝脑涂地是很不容易的，这既需要物质上的接济帮助，更需要心灵上的肝胆相照、心心相印。“女为悦己者容，士为知己者死”。当你成为一个人的知己时，那么他才有可能为你作出牺牲和付出。光有一番雄才大略，而没有几个知己，是绝不能成大事的。

## 第九篇 齐策二

144 张仪事秦惠王

147 昭阳为楚伐魏

148 秦攻赵长平

“知彼知己、百战不殆”，聪明的人会识破他人的圈套，愚蠢的人掉进他人的圈套还不自知。出谋划策时，掌握对方的计谋始终是第一位的。

## 第十篇 齐策三

151 楚王死太子在齐质

156 齐王夫人死

157 孟尝君将入秦

158 孟尝君舍人

160 孟尝君出行五国

162 齐欲伐魏淳于髡谓齐王

藏污纳垢、容忍下属的某些欲求和缺陷也即具备容人之量，才能使下属由衷的归附和尊敬你，才能为你卖命。凡是小肚鸡肠、心胸狭窄者，不仅具备不了领导魅力，反而会与下属搞僵关系、反目成仇。

## 第十一篇 齐策四

164 齐人有冯谖

169 齐宣王见颜觸

173 先生王斗

175 齐王使使者问赵威后

177 齐人见田骈

在道德至上的中国，清高的言行必然会带来美誉。于是乎众多善于作秀的政客，鱼目混珠、虚伪的扮起道德完人的角色。其实在政治上最要不得的就是清高和矫情，政治的标准是功利和实效，而清高之人发出的极有煽动性的清议，忙于一些虚的东西而损害了实际的效用，经常是成事不足、败事有余。

## 第十二篇 齐策五

179 苏秦说齐闵王

苏秦对君王的谏言中有破有立，破大于立，破立的中心主旨是一致的，那就是在国家政治军事斗争中尽量要占有道义，尽量要“不战而屈人之兵”，绝对不能好战和强出头。

## 第十三篇 齐策六

- 190 齐负郭之民有孤咥者
- 192 燕攻齐取七十余城
- 197 燕攻齐齐破
- 199 齐闵王之遇杀
- 201 齐王建入朝于秦

说服了他人，征服了他人的人心，足以解累卵之危，足以救民于水火之中。鲁仲连面对难以攻克的顽敌，晓之以理、动之以情，忽而赞扬、忽而威胁，用千古伟业、英雄威名来激发敌将的豪情，用忍一时耻辱，建万世功业的策略来诱导敌将的行动。

## 第十四篇 楚策一

- 203 五国约以伐齐
- 205 楚宣王问群臣曰
- 206 江乙说于安陵君
- 208 韩公叔有齐魏
- 210 苏秦为赵合从说楚
- 213 张仪为秦破从连横说楚
- 217 威王问于莫敖子华

六国合纵最后以失败告终，最根本的原因就是各国都心怀鬼胎、各有利益、不能同心合力。五国合纵攻击齐国，楚相昭阳却从中搞鬼，所以合纵一下就解体了。韩相国公仲轻易改变了行动，可见利益的诱惑、武力的威慑对人的行为影响多么巨大，所以要抵住他人对你的算计，就一定要作到“威武不能屈，富贵不能淫”。

## 第十五篇 楚策二

- 222 魏相翟强死
- 224 楚怀王拘张仪
- 225 楚襄王为太子之时

为了自己国家的利益，谋士们一心想着如何削弱、分裂除自己国家之外的所有国家，而自己的大国权威，完全是站在他国的纷争和损失之上的。国家之间如此，企业之间、人与人之间也难免有这种唯自己利益是图、损害谋算其他现象。