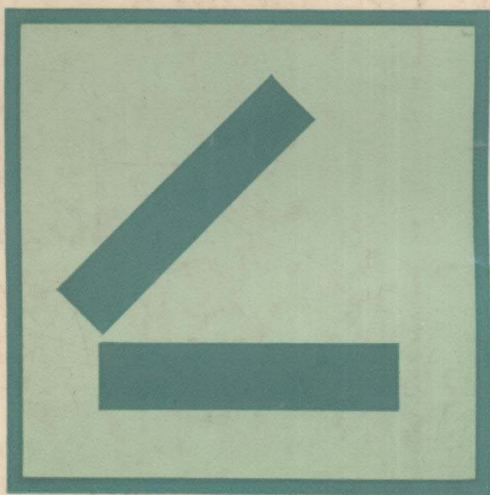


書的世界

中國交涉術

凌遙編著



鐵馬金戈・計有窮時
舌劍唇槍・縱橫天下

書的世界
18

中國交涉術

凌遙編著

國家出版社印行

書的世界18

特價：70 元

中國交涉術

70 年 6 月出版

編著者：凌 遙

總策劃：林洋慈

總編輯：王麗芬

出版者：國家出版社

發行所：國家書店有限公司

郵撥帳戶：一〇四八〇一號

公 司：臺北市新生南路一段一二六之八號三樓

三九一〇二四二五・三九一〇四二六一

電 話：三九一〇七九一八・三五一〇九一七

三九二〇六七四八・三九二〇六七四九

印刷者：三源印刷廠

登記證：行政院新聞局局版臺業字〇六三二號

版權所有・翻印必究

「書的世界」序

詩聖杜甫曾說過：「讀書破萬卷、下筆如有神。」這是單就他個人的讀書和創作所提出的經驗之談。然而吾人深思，他的哲言實在四海皆準、歷久彌新，尤其在知識爆炸的今日，層出不窮的新理論，源源不絕的新發明，日新月異的新思想，在顯示讀書不僅和從事創作的人有關，每一個人的生活起居、應對進退無不和書發生密切關連，有鑒於此，本社乃有一系列「書的世界」的編纂。

古人以「學富五車」、「才高八斗」來形容學者的博覽群籍，然而在當今印刷事業急速起飛，出版書籍汗牛充棟的時刻，要免挂一漏萬之虞，去滄海遺珠之憾，讀書實需有方向有計劃，所謂「偃鼠飲河、滿腹乃止。」吾人以有窮之年壽游無涯之學海，以有限之智慧悟無邊之至理，若乏引渡迷津之指南，茫茫浩瀚，無所駐足，繽紛撩亂，了無歸依。作一個讀書的嚮導，這也即是本社籌編「書的世界」的初衷和用意。

「書的世界」挑選各類精典，內容包羅萬象，舉凡文藝小品、生活拾趣、賢哲傳記、科學理論、文學研究、小如養生靜心之理、大至經世治國之道，皆鉅細靡遺、星棋羅列，概以啓迪心智、發人深省爲原則，以增廣見聞、厚積學力爲目的。前人曾云：「一日不讀書，則覺言語乏味、面目可憎。」希望「書的世界」能爲各位讀者帶來更充實的人生。持著這樣的理想，本社雖力求臻善，然自不免有缺漏不足之處，尚祈讀者各界，不吝針砭，以匡不逮。

序言——合縱連橫與說客

交涉能手的傳統

中國人向來擅長於交涉，而且對於人際關係的處理，均能恰到好處，此乃世人所公認，僅就交涉術之理論而言，可謂是世界上的一流水準。

這種天份，相信是在長遠的戰爭時代裏所培養出來的傳統力量所致。尤其是談及中國人的交涉術時，我們更不可忽視縱橫於戰國時代的「說客」們，因為說客在這個時代裏，所磨鍊出來的交涉術，正是中國交涉法的源流。

提起中國的戰國時代，總是令人興趣昂然，世界上每一個國家或地區都有其動亂時期，只是恐怕不能像戰國時代那麼有趣。

許多強國並立在羣雄割據的大舞臺上展開血腥的武力鬭爭——這是任何國家及地方動亂時期所共有的情形，只有中國的戰國時代稍具特色。無論日本、歐洲、新大陸……等，兵荒馬亂的戰亂時期，當然也有短兵相接的外交戰略，但是以此比諸中國，却有小巫見大巫之感。在中國的戰

國時代裏，武力外交並行，甚至可說成敗的關鍵在於外交，各國撲朔迷離、虛虛實實的外交戰略可以「合縱連橫」爲代表。

戰國時代裏，還有一種特殊現象，就是外交交涉的專家輩出，所謂「說客」或「遊說之士」等便是。他們是名符其實地靠着三寸不爛之舌周遊列國，或爲人君之謀士，或爲各國斡旋，或爲外交名士。這種說客輩出之現象，唯有中國可見，他們給中國的戰國時代添加華麗的色彩，同時也爲中國交涉術的發展，留下了很大的貢獻。

戰國七雄

戰國時代起自三家分晉的西元前四五三年，終於秦始皇統一天下的西元前二二一年，前後長達二二三年，在悠遠的歷史中，這也算是特殊的動盪時代。

先談當時各國的勢力範圍，韓、趙、魏等三國，位居中央，而四周環繞着強國，北方是燕，東方爲齊，西方是秦，南方則是楚。這幾國恰好包圍三晉。後代稱此七國爲「戰國七雄」，七雄之意即是七個雄邦，當然，戰國時代不只有這七國，除了這七個國家之外，還有大大小小的城邦數百個，例如：宋、衛、魯及中山等都是，這些小國在激烈的武力鬭爭之下，不久就銷聲匿跡了。

戰國初期，魏首先嶄露頭角。魏文侯在位（西元前四五五年—三九六年）時，啓用了吳起等衆多人才，達到富國強兵的目的，暫時掌握了天下的領導權，然而該國稱霸並不長久。

繼魏代之而起的是韓、燕、齊、秦、楚等國。韓、趙、魏三國，國土本來狹窄，而且位處中原地帶，因此捲入戰爭漩渦的次數多，國力的消耗也相對增大；反之，圍繞於周遭的各國則疆域廣大，也較少捲入戰禍，因此有較多的時間來養精蓄銳，充實國力。

七國中尤以秦爲翹楚，西元前三五六年，秦王啓用革新政治家商鞅，以根本改革而獲得極大的功效，約自戰國中期起，漸漸領導各國，鞏固其優越地位。到了西元前二二一年，戰國時代終於在秦始皇統一天下時，宣告終止。

若以另一個角度來觀察戰國時代，那是一個功利主義的時代——強者存，弱者滅——此一冷酷法則實行最徹底的時代。因此每一國都爭相羅致人才，以求富國強兵。秦國的高壓政策實行徹底，終於獲後最後的勝利。

此種爭奪霸權而適者生存之戰，其嚴酷爲今日經濟戰爭之所不及。在政治、社會、經濟、軍事等每一方面，都展開了激烈的戰爭，這就是戰國時代，

合縱連橫之戰略

秦國所形成的威脅年年增強，應該如何對付呢？這便是其他六國的切身問題，尤其是韓、趙、魏三國界臨強秦，直接受到秦國的威脅，便關係到國家存亡的大問題。

無論如何，強國總是仗勢欺凌天下，各個小國難以抵抗，於是便產生了六國聯合一體的「合縱」外交戰略。所謂「合縱」，是處於劣勢的韓、趙、魏、齊、楚、燕六國成立一直系的聯盟來對抗西方的強秦，以今日的經濟形態而言，可說是中小企業聯盟之對抗大企業。

秦國當然不會對「合縱」置之不理，於是使出各種策略，企圖破壞合縱，瓦解各國間的向心力，此時秦乃欲與韓國或魏國等國分別成立同盟，用以對抗合縱，這種同盟關係稱之為「連橫」。合縱是直的，連橫則是橫的，若以今日的經濟情形來做比喻，便是大企業分別籠絡中小企業的戰略。

如此在以秦國為霸王的時代背景之下，合縱及連橫論者交錯活躍，今日合縱，明日連橫，縱橫捭闔，終於產生了瞬息萬變的外交局面。

由此可知，所謂的「合縱連橫」，本以強秦為中心，而終成外交戰略之總稱。簡言之，這也只是一種你來我往的折衝而已，也就是彼此聯合或彼此對抗，這種戰略不只可用於國家和國家之間的外交關係，也可以使幾個主要的集團，形成多極的結構體，彼此籠絡而排擠與之對立的組織，常能奏效，反過來說，只要希望強化公共關係或人際關係，每一個人都不可不領會「合縱連橫

」的戰略。

合縱論與連橫論

從「戰國策」中選擇幾個有關合縱論及連橫論的部份，用白話寫成有趣的故事，以供讀者參考。

首先是合縱論者，遊說韓王的例子：

「韓國北有鞏、洛、成臯等要地，西有宜陽、常阪等要塞，東有宛、穰、渭水，南有陘山，幅員千里平方，兵卒數十萬，是一個大國，天下最好的弓弩也出產於韓。韓國的士兵操縱弓弩時，連射百發仍然勁力十足，距離雖遠也能射中目標。韓兵的劍都在冥山製造的，鋒利無比，除此之外，護腿、護臂、弓弦及矛盾等，各種武器應有盡有。韓國的士兵，素來勇氣可佳，當他們戴上堅固的盔甲，使用強勁的弩，和銳利的劍時，一個人就可以對抗一百個人。韓國的國力強大，大王盛名遠播，那有屈就爲秦之屬國的道理，再沒有比比更難堪的國辱，和比比更齷齪的笑話了。」

這種情形，就恰如一個人面對着一位中小企業的董事長說：「你們的職員都很能幹，經營的情形也很好，一家公司的業績如此之好，何必苦苦將自己逼上絕路，選擇投靠大企業進而遭致被

併吞的下場呢？」

其次是連橫論者，說服韓王的例子：

「韓國山多，農產不豐，能够收成的只有豆和麥，人民以豆飯和豆葉汁爲常食，在收成不好時，連糟和糠都不足果腹。國土面積不過九百里平方，食物的存量不及兩年，把雜役和搬運工人一併合算的士兵不足三十萬，其中除去看守疆界的人，和保護城塞的人，就只剩下不到二十萬的常備軍，反過來說，秦國有兵卒百萬，戰車千輛，駿馬一萬，是一個大國，加上秦國的士兵都是一馬當先的強者，如此勇猛的兵卒攻打弱國時，是不是等於用磐石來壓碎脆弱的蛋殼呢？爲韓國的前途着想，現在服侍秦國才是上策。」

「原諒我直話直說，你們公司的資金短缺，經營狀況也不佳，可是秦氏公司的職員們各個能幹，營業情形也得好，遇到任何不景氣的情況也不受影響，如果你想突破當前經營的困境，應該加入秦氏公司的行列才算聰明……。」

是以合縱與連橫論者所說相去千里，乃一百八十度的對立方向，但是兩者的說服力不分軒輊，很難判定誰說的好，誰說的對。

在正面大舞臺上，展開以血洗血的武力鬭爭；在背面的後臺裏，也展開了合縱連橫的外交政策，擔任此種角色的人，便是在這一時代裏陸續輩出的「說客」。

說客們的上場

進入戰國時代後，卿大夫、士等身份制度逐漸瓦解，原來的「士」，都被諸侯、卿大夫的光芒所遮掩，無法發揮他們的潛能，現在機會已到，大舉而踏入社會來，其中出現很多在外交方面大顯身手的說客。

當時所謂的「士」有很多種，當然不可一概而論，如果勉強加以分析，大致可歸為三類：

(1) 以外交交涉爲主的說客：

他們從年紀輕輕時，就學會了說服術和交涉術，不停地遊說各國。幸而有國王賞識他們的才華時，就可得到大臣、宰相等高官厚祿，負責國際關係的折衝，以當時的分類法來說，這便是所謂縱橫家的人，以蘇秦、張儀爲代表性人物。

(2) 從事理論研究：

在這個時代裏，除了活躍於政治舞臺的說客之外，還有一些從事理論研究之人，他們留下各種著作，以孟子及韓非子爲代表性人物。儒家、法家最多，這些人在壯年時代也都有遊說各國的經驗，但是時運不佳，未得人君賞識，才走進研究理論的道路。

(3) 兵法家：

戰國時代說客大事年表

紀元前	事	項
四五三年	韓、趙、魏三家分晉，各自立國，自此進入戰國時代。	
四四五年	魏文侯即位，力圖富國強兵。	
四〇三年	周室正式封三晉爲侯。（有人主張以此爲戰國時代之始）。	
三八六年	齊田氏封侯。	
三八一年	楚悼王死，吳起爲王威大臣羣起攻之，吳起伏王屍仍被射而死。	
三五九年	秦國用商鞅改革國政，圖謀富國強兵之道。	
三三三年	齊國用孫臏之計，破魏軍於桂陵。	
三四一年	齊破魏軍於馬陵，孫臏戰術得逞，車裂龐涓。	
三二八年	張儀爲秦宰相。	
三一九年	公孫衍爲魏相，爲合縱竭盡心力，	

兵法家以吳起、孫臏爲代表人物。在古老的分類表中屬於兵家，第一類「士」的集團，是學習交涉術以謀生，而他們便是學了兵法而做將軍、軍師以活躍於戰場上的「士」。

這三者之中，最多者是屬於第一類型的說客們，本書所要介紹的，也幾乎是這些說客們，其中僅僅包括三位兵法家。

說客交涉術

多數說客們出身爲士，他們沒有足以維生的資產，也無強而有力的背景，只好孑然一身，完全依靠本身的知識能力到社會上奮鬥。所有的說客們都有過苦難的時代，原因也全在此。

說客們學會了交涉術後，就會踏上遊說之

此時齊淳于髡在外交上相當活躍。

三一年 張儀爲秦完成連橫政策。

三〇七年 秦奪取韓之宜陽，從此更積極經略東方。

二九九年 齊、韓、魏三國聯軍攻秦。蘇秦爲合縱而奔走。

二八四年 燕國樂毅攻齊，幾乎佔據了齊的領土，只剩莒城和卽墨。

二八三年 趙蘭相如奉璧使秦。

二七九年 齊國田單以「火牛陣」破燕軍，收復失地。

二二六年 范雎爲秦之宰相，推行「遠交近攻」之策。

二六〇年 秦在長平之役中大破趙軍，坑埋俘虜四十餘萬人。

二四九年 呂不韋爲秦相。

二四六年 秦王政（始皇）卽位。

二二一年 秦統一中國。

途，他們要求晉見各國的王侯和衆臣們，出售自己的才華。然而，要見國王，必須有適當的推薦人，因此多數說客，都要到處找關係，在各國有力人士家裏寄食，所以世稱之爲「食客」。如張儀、蘭相如、范雎等出現在本書中的著名說客，都有過當食客的經驗。

從另一方面說，有能力高強的食客寄食時，主人也很有光彩，實質上的好處也很多，如齊國的孟嘗君，常養食客數千，聲威幾可凌駕君主。

食客在有力人士家中寄食，衣食都獲得保障，生活不虞匱乏，但是這種生活絕非長久之計，如果不想另尋他法，只有永遠寄人籬下，沒有出人頭地的一天，所以食客身份只是一個跳板而已，必須擠身官場之中才有發展。

假定他們真的逮住了機會，可以晉見國王了，一拍即合便罷，否則難以再有表現的機會，如果希望國王賞識他們，他們的獻策內容必須精湛，同時也要在口舌方面多加研究，才能給國王良好的印象。在說話中，要讓別人讚嘆時，必須要有巧妙的機智，絕不可稍有差錯，否則不但無法實現做官的美夢，說不定自己的性命都難保，故在他們的辯舌中，都充滿着難以洞悉的處世智慧，他們的言談中，洋溢着叱咤風雲的英姿。

當獲君王賞識遊說進行順利時，他們面前就有許多大臣或宰相的位子等着他們，但是這還不算真正的成功，那時他還要雙肩挑起一國的存亡，為外交使出所有能耐，萬一走錯一步，他的國家就會滅亡，他的一生當然也跟着毀滅，因此必須全力以赴，力挽狂瀾，他們的生命及貴賤就全繫於蓮花妙舌之上。蘇秦便是最好的例子，他從事反間諜的活動，終於被發覺而死於非命，這不只是蘇秦一個人的死，每一個周遊列國而大顯身手的說客們，都要擔負這種命運。

說客們的交涉術，是在這種嚴酷的情況下被磨鍊出來的，我們從他們的英姿中，能學習到很多的事情。

目錄

序言——合縱連橫與說客

1 張儀——為連橫之實現而奔走的大策士

大丈夫，傾危之士乎……………一八

視吾舌尚在不……………二〇

商於六百里……………二三

暗中安排……………二八

張羅盤纏的妙法……………三三

大謀士的本領……………三六

2 蘇秦——為合縱奔走最力之謀士

虛像與實像……………四二

機智過人的說服術……………四五

出人意表的交涉法……………四九

難爲中間人……………五一

3 淳于髡——一鳴驚人的迂迴交涉術

不鳴不飛……………五八

樂極生悲……………六一

嘲弄孟子……………六四

目中無人之應對辭令……………六八

救助之竅門……………七一

4 藺相如——對強秦展開堂堂正正外交之謀士

和氏璧……………七六

擢拔爲使節……………七七

完璧歸趙……………八〇

臨危不懼，義正辭嚴的外交交涉……………八三

刎頸之交……………八六

5 范雎——推行「遠交近攻」的鐵腕宰相

說客之時運……………九二