



台湾商务印书馆百年精品丛书

方鹏程◎著

鬼谷子： 说服谈判的艺术

{企业家和管理者竞相传阅}

合纵连横学和现代说服传播研究
“台湾第一人”方鹏程博士

一言之辩，重于巍巍泰山
三寸之舌，强于百万雄师



无论智、愚、勇、博、辩者，情商大涨，财商也大涨
官场、职场、生活、谈恋爱，处处用得上

全国百佳图书出版单位



时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社



鬼谷子： 说服谈判的艺术

方鹏程◎著

全国百佳图书出版单位

APUJIDE
时代出版传媒股份有限公司

安徽人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

鬼谷子: 说服谈判的艺术 / 方鹏程著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012.7
ISBN 978-7-212-05646-9

I. ①鬼… II. ①方… III. ①纵横家 ②《鬼谷子》—通俗读物
IV. ① B228-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 168412 号

安徽省版权著作权合同登记 字: 12121084

本书中文简体字版权由臺灣商務印書館授予北京時代華文書局出版發行

书名: 鬼谷子: 说服谈判的艺术

作者: 方鹏程

出版人: 胡正义 选题策划: 王水 责任编辑: 王水 胡世勋

责任校对: 王晓晶 责任印制: 刘银 装帧设计: 小徐书装

出版: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

(合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼

邮编: 230071)

发行: 北京时代华文书局有限公司

(北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011)

电话: 010-64267120; 010-64266769 转 8067 (传真)

印制: 北京鹏润伟业印刷有限公司 电话: (010) 80261198

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开本: 880×1230 1/32 印张: 7.375 字数: 142 千字

版次: 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-212-05646-9

定 价: 27.00 元

版权所有, 侵权必究

徐佳士教授序

近些年来，在台港等地中国人的学术圈里，传播学者开始用目光认真地来检视中国文化与传统中的传播观念和技巧了。这是接触到西方（特别是美国）的传播研究大约一个世代之后的一个“觉醒”。因为传播并不是“声光化电”那类西方的独特文明，从所谓科学中诞生出来的；相反地，它是很原始的东西，是文化。在我们的古老文化里必然有很丰富的传播，尽管我们的语文中，没有一个现存的字眼可以恰恰跟英文 Communication 相当（这说明了为何会使用“传播”这个笨拙的译词）。

中文里没有这个名词，并不等于地球这个角落没有这项人类的基本活动。我国学者愈是探讨在西方所磨研出来的传播观念与理论，愈觉得自己文化传统里已经存在着值得去发掘的传播研究宝藏。

台港传播学界人士已经做了一些具体的努力，后来大陆人士也加入进来，不只是举行过好些研讨会，两岸三地学者还破天荒地联合出版了两本著作——《从零开始——首届海峡两岸中国传统文化中传播的探索座谈会论文集》

(1993年, 厦门大学出版社)和《华夏传播论》(1997年, 人民出版社)。前者为余也鲁与郑学檬主编, 后者的主编是孙旭培。

从事这一工程的学者之一, 就是本书著者方鹏程博士, 他的努力显现于《华夏传播论》第十六章《说服传播》中。

实际上, 方博士早在20世纪70年代就读于台湾政治大学时, 就已开始研探中国文化中的传播理论, 而于1973年完成了他的硕士论文《先秦合纵连横说服传播研究》。

这篇学位论文颇有历史意义(并获台湾商务印书馆出版成书), 因为它开启日后台湾好些研究生撰写关于中国古代人物传播思想的论文的新途径。

方先生理首中国古籍探研传播理论, 并没有因为先后从事新闻工作与政府职务而停歇下来。今天, 又把近些年来研究《鬼谷子》的成果公之于世。本书是这项成果的一部分, 焦点是聚合在说服理论上。

从硕士阶段研究先秦的合纵连横传播策略与技术, 至在《华夏传播论》中广泛检视古圣贤诸般说服方策, 以迄于今天的《鬼谷子》专题研究, 方博士完成了到目前为止还没有任何人所可企及的、一连串精神一贯、内容相呼应、整个格调严谨、探掘深度一致的罕有的中国传播研究的工程; 尤其在此刻“新闻理论中国化”呼声颇响、但“未见人下楼”的情况下, 本书著者的成就, 便更足以令人敬佩。

这项成就的重要性, 一方面当然是在于它的开创性; 另一方面, 相信对于同一学术领域的学者, 也会产生一些

激奋作用，甚至形成某种程度的挑战。笔者相信，本书著者对《鬼谷子》的解读，尤其以传播观点而做的分析与推演，不可能没有一点点尝试的成分，这可能留下了一些可供学界进一步研探的空间。所谓“定论”是什么？相信可能引发一些继起的研究。如果这个后果出现，则本书对于学术的贡献就更加可观了。

基于上述观察，笔者为本书的问世，不只要向著者个人道喜，更要为学术界庆贺。

1998年春于新店山居



《鬼谷子》译注完成后，本书也在戊寅年春节完成，这是作者于1975年出版《先秦合纵连横说服传播的研究》之后，第三本有关说服传播的研究。

写作是一条漫长而寂寞的道路，从十六岁立志写作以来，倏忽已四十年，从文学到新闻、再从学术研究回到文学创作，不论环境如何变化，终不后悔。

传播、说服，是人生不可少的活动，尤其是在民主时代，传播与说服显得更为重要。古人说，一言兴邦，一言丧邦，言语的力量何其伟大。不仅如此，一言起家、一言丧身者，史志斑斑可考，现代人对言语传播与说服的力量，岂可轻忽？

数十年来，个人一直认为历史是一面镜子，历史人物的言行，乃是前车之鉴，足供后人参考。过去在撰写《中国古代杰出人物故事》时，已注意到说服之不易，尤其是正面的谏诤，更是多少辛酸多少血泪。然而，忠贞正直之士，仍然不畏风霜摧残，务必善尽言责。历史上是否曾经有过一部教人谈说而能趋福避祸的书？

或许《鬼谷子》就是这本教人如何谈说而能趋吉避凶的书。为了充分发扬鬼谷子的说服理论，作者首先译注《鬼谷子》，然后逐章分析归纳出条理清晰的谈说原则，最后再以现代传播理论和谈判理论来综合比较。历经三年，两书终于先后完成。

中国自古以来视游说为旁门左道，柳宗元批评《鬼谷子》“险整峭薄，恐其妄言乱世”，也就不足为奇了。其实，成功的说服与谈判可抵百万雄兵，这正是《孙子兵法》所说的：“不战而屈人之兵，善之善者也。”

这是一个说服与谈判的时代，人与人之间、国与国之间，如何运用说服与谈判的方法来达到国家发展与和平相处的理想，是现代外交所追求的目标。本书如能产生启发与参考的作用，于愿足矣。愿天下太平，国泰民安。

方鹏程 谨序于台北海基会

1998年2月1日

前言

一个谈判说服的时代

自从苏联解体后，世界东西冷战时代已经结束，代之而起的是以谈判、说服、沟通来解决争执，重建世界新秩序。

两岸关系能否和平稳定地发展，有赖两岸人士运用智慧来促成。可预见的必然是一连串的谈判、沟通与说服。

两岸关系的本质是合纵连横，以小搏大，以大对小。合纵连横的对象，既内又外，但最重要的乃是民心的向背。两岸的未来端看民心与民意。天下，乃是天下人之天下，得民心者得天下。

两岸应该如何合纵、如何连横？两岸人民都是苏秦，都是张仪。只有充分认识谈判、沟通、说服的道理，两岸人民才能在交流过程中进行沟通、说服，促进理念的互相了解。两岸代表才能经由谈判、说服，做到顺合民意的妥协。

合纵连横以战国时代苏秦张仪最值得注意。谈判说服以苏张之师鬼谷子的理论最完整，而且符合中国人的思考方式。

一、苏秦合纵

苏秦曾拜鬼谷子先生为师，学纵横术，出游数年，大困而归，妻不下纆，嫂不为炊，父母不与言。苏秦受此刺激，发愤读书，精研《太公阴符》，历经年余，揣摩获得心得，自信可以说服人君，乃入秦（《史记》记载入秦在受刺激之后，《战国策》记载受刺激是在说秦失败之后，今从《史记》）。

根据《史记》《六国年表》及《苏秦列传》，苏秦的合纵政策实施情况大致如下：

1. 游说秦惠文王采行连横政策，惠文王不听，因方诛商鞅，疾辩士，乃去秦（周显王三十二年、秦惠文王元年，公元前337年）。

2. 赴赵。赵肃侯之弟奉阳君为相，不用苏秦（约为周显王三十三年，公元前336年）。

3. 赴燕，一年多才得见燕文侯，说以与赵合纵，天下为一，燕可无患。文侯资助车马金帛以说赵（周显王三十五年，燕文侯二十八年，公元前334年）。

4. 说赵肃侯领导合纵以成霸业，不宜事秦或事齐。赵乃资助苏秦游说韩、魏、楚、齐（公元前334至333年）。

5. 六国合纵，苏秦为纵约长。投纵约书于秦，秦兵不出函谷关十五年（公元前333年）。

6. 秦使犀首欺齐魏，齐魏伐赵，赵王责让，苏秦惧而去赵使燕，纵约解体，前后三年（公元前332年）。

7. 燕文侯卒，易王初立，齐伐燕取十城，苏秦说齐宣王归还十城（燕易王元年，公元前332年）。

8. 苏秦与燕易王之母文侯夫人有私，燕王知之，苏秦乃奔齐，齐宣王以为客卿（燕易王十年，公元前323年）。

9. 魏、韩、赵、楚、燕五国及匈奴共攻秦，不胜而还（周慎靓王三年，公元前318年）。

10. 齐大夫争宠，苏秦遇刺，将死，说齐王予以车裂，诈称叛国，凶手不疑，果自出，齐王乃诛杀凶手为苏秦报仇（公元前317年）。

11. 秦惠文王卒，诸侯复合纵（周赧王四年，公元前311年）。

12. 魏信陵君率五国之师，败秦师于河外（秦庄襄王三年，公元前247年）。

13. 楚春申君为纵约长，五国攻秦不克（秦始皇七年，公元前240年）。

由此看来，苏秦倡导合纵，担任纵约长，前后虽只三年，但五国诸侯此后仍然有四次合纵、三次共击秦的纪录，可见合纵政策在战国末年也发挥了相当的作用。

（一）苏秦成功的因素

1. 形势促成

（1）秦的威胁日益增加

秦国自孝公任用商鞅变法，一再伐魏，并于公元前340年击魏，迫使魏迁都大梁。

秦孝公去世后，惠文王继位，争霸之心未变，诸侯感受威胁日增。

(2) 山东六国之中，魏、韩、楚三国与秦接壤，所受威胁最大。赵在魏之后，燕在赵之右，而齐则在燕赵之东。

(3) 山东六国过去为了争霸，一再互相攻伐，面对强秦兴起，必须自保。既然苏秦倡导合纵，燕赵已赞同，其他四国如不加入，势必孤立。

2. 时机适合

苏秦先自秦至赵，赵肃侯之弟奉阳君为相，不赞同苏秦，因此苏秦转赴燕国，一年多才见到燕文侯。燕感受赵、齐的威胁，同意亲赵合纵以自保。然后，苏秦再赴赵，奉阳君已去世，反对因素已消除。如非时机来到，赵不一定会同意合纵。

3. 政策符合需要

合纵政策目标在对抗强秦，领导合纵者类似霸主，但六国彼此互相制衡，只有苏秦担任纵约长，才能保持微妙的平衡。在合纵政策有可能产生围堵作用的诱因下，六国暂时组成同盟。

4. 苏秦说服技巧成熟，说辞合乎需求

根据《史记·苏秦列传》，苏秦合纵说服传播运用说服技巧，塑造强秦为侵略者的形象；对六国则强调国力强大，足以抗秦称霸。同时又运用威胁利诱的说辞，使六国在利害得失权衡下，选择了合纵（请参考方鹏程著《先秦合纵连横说服传播之研究》）。

（二）苏秦失败的因素

1. 形势转变

苏秦进行合纵说服传播时，秦国已任用犀首（公孙衍）为大良造，任用张仪为客卿。犀首精于谋略，趁合纵刚组成，立即说动齐、魏伐赵。齐有争霸天下之心，离秦最远。魏曾攻陷赵都邯郸，因此，在犀首的欺辞下，首先破坏纵约，赵既无力领导五国，纵约乃解散。

2. 合纵基础不稳，诱因凝力不强

六国本已互相攻伐，各有称霸天下之志，虽能在苏秦号召下暂时组成抗秦同盟，但缺乏强有力的领导大国足以提供利益和保护。在意识形态分歧、各有私利私心的情况下，自乱阵脚，功败垂成。

3. 姑息政策强过围堵政策

魏、韩、楚三国与秦接壤，受秦祸最烈，但三国却一再献地求和，以求偏安一时，或企图自他国夺得土地，以弥补失地。既不能合作，自然难以单独对抗强秦的侵略。

合纵政策适合六国的需要，这从后来曾有三次合纵攻秦的纪录可获得证实。秦惠文王去世，诸侯立即恢复合纵。魏信陵君率五国之师伐秦，曾打败秦师于河外。楚春申君也曾率五国之师攻秦，可惜无功。如果山东六国能继续合纵围堵，秦始皇未必能够一统天下。

4. 苏秦的号召力消失

由于齐、魏伐赵破坏合纵，苏秦离赵奔燕，后来又投

靠齐国，威势已失，说者既不再可信，也就无从发挥号召力重组合纵联盟了。信陵君、春申君都是当时名重天下的王侯公子，具有号召力和威望，因此才有能力再倡合纵。

二、张仪连横

最先倡导连横政策的是苏秦。苏秦在秦孝公去世、惠文王刚即位之际入秦，建议惠文王采用连横政策，以说六国事秦。当惠文王为太子时受商鞅严刑峻法之苦，继位后立刻以叛国罪车裂商鞅，心中仍讨厌辩论游说之士。因此，苏秦才离开秦国，前往赵、燕，改说燕王采行合纵抗秦政策，并激张仪入秦，以免合纵联盟在组成以前被秦国破坏。

《史记·张仪列传》记载连横政策推动的过程大致如下：

1. 苏秦已说赵合纵，恐秦攻诸侯败纵约，欲使张仪入秦对应，乃使人说张仪入赵。苏秦故意激怒张仪入秦，并阴使人助之。张仪后亦得知真相（公元前 333 年）。

2. 秦王使犀首欺齐、魏共伐赵，纵约解（公元前 332 年）。

3. 张仪攻魏，取蒲阳，又归还，魏献上郡十五县以谢。秦以张仪为相，苏秦在燕（周显王四十一年，公元前 328 年）。

4. 秦、齐、楚会于啻桑，张仪免相（公元前 323 年）。

5. 张仪相魏，欲令魏事秦，以使诸侯效之。魏不听，

秦伐魏，取曲沃平周（周显王四十七年，公元前322年）。

6. 张仪相魏四年，魏襄王卒，哀王立，亦不事秦，秦伐魏。五国共击秦，不胜而还（魏哀王元年，公元前318年）。

7. 齐败魏于观津。秦复欲攻魏，先败韩军，斩首八万，诸侯震恐。齐杀苏秦。张仪复说魏哀王连横事秦。魏乃背纵约，请成于秦。张仪归，复相秦（公元前317年）。

8. 魏事秦三年，复背秦为纵，秦攻魏，取曲沃（周赧王元年，公元前314年）。

9. 魏复事秦。秦欲伐齐，齐、楚纵亲，张仪往相楚，说楚怀王绝齐，秦将献商於之地六百里予楚，使秦女为妾，秦楚长为兄弟之国。怀王许之，并以张仪为相。张仪返秦，三月不朝。楚王为示诚意，派人北骂齐王，齐怒，折节事秦。张仪对楚使表示愿给六里地（公元前313年）。

10. 楚王攻秦，秦、齐共伐楚，斩首八万，取丹阳、汉中之地。楚增兵袭秦，败于蓝田，再献两城以交换张仪（公元前312年）。

11. 张仪入楚，受囚。楚臣靳尚透过怀王宠妃郑袖说楚王释放张仪。此时苏秦被杀之事传来（苏秦被杀已六年），张仪乃说楚王连横事秦，秦献万室之都和美女，终身无相攻伐。怀王许之，仪乃说韩、齐、赵、燕连横。张仪完成连横同盟，正欲归秦，未至咸阳，适秦惠文王去世，六国恢复合纵（公元前311年）。

12. 秦武王立，左右多谗伤张仪，仪惧诛，乃说秦王愿

赴魏，以助成秦王霸业。王允诺，张仪乃相魏，一年而卒（公元前310年）。

从以上的大事记看来，六国同意连横事秦前后约一年，成败原因何在？

（一）张仪成功的因素

1. 形势促成

秦惠文王继孝公之后，称霸西陲，连年征战，灭蜀、伐魏、击韩、攻赵、略楚，动辄斩首数万，占据大片土地，威震四方，山东六国难以招架，偶尔合纵击秦亦不胜。在此形势下，魏、楚不得不任用张仪为相，以求割地和秦。

秦惠文王十四年，张仪入楚，说怀王事秦，怀王一再割地求和，无计可施，听信张仪说辞，以为事秦可获得长久的和平，乃同意事秦。

张仪说韩，韩已一再败于秦，楚、魏两国已事秦，韩陷于三国包围之中，只有同意连横。接着张仪越过赵国而先说齐连横。然后说赵，赵居齐、魏、秦之间，左右夹击难有胜算，只得同意事秦。燕虽偏处北方，在此情势下也只得同意连横了。

因此，张仪能在一年内说服六国连横事秦，显然是形势促成的。

2. 获得信任

张仪获得秦惠文王信任，才能相魏、相楚，阴使秦王出兵，以达到武力威胁的目的。惠文王去世后，武王继位。

秦武王并不喜欢张仪，加上群臣进谗，形势危急。由此可见信任的重要。这也就是《鬼谷子·内捷篇》所说的“君臣上下之事，有远而亲，近而疏，就之不用，去之反求，日进前而不御，遥闻声而相思”。关键在信任与否。苏秦在赵未受充分信任，以致魏、齐伐赵，纵约即解，苏秦必须离赵奔燕。

3. 时机适合

《史记·张仪列传》记载，张仪得知苏秦已去世，才开始进行说服六国连横，其实距离苏秦去世应已多年，或许张仪为了报答苏秦，才于此时展开连横的说服活动。

另一种可能是，魏与楚终于同意事秦，是在遭受强秦一连串的攻城略地之后不得不的暂时措施。而张仪认为形势时机都对秦有利，于是趁机展开说服行动。如果只有魏国同意事秦，时机显然尚未成熟。

4. 针对六国裂隙，威胁利诱，各个击破

六国自相攻伐，甚难同心抗秦，纵有联合攻秦之举，亦因互相猜忌而功亏一篑。张仪分别针对其嫌隙予以威胁利诱，六国只好暂时同意连横。

（二）张仪失败的因素

1. 失去秦王信任

张仪说服六国连横，回到秦国，原来支持他的惠文王已去世，即位的秦武王在当太子时已不信任张仪，加上群臣争宠，日夜毁谤张仪。诸侯得知秦王不信任张仪，都背